

بسمه تعالی

## نقش آفرینی اثربخش مدیران عامل در هدایت شرکت‌ها و بایدها

محمدرضا عبدالرحیمی (PhD, AIP)

حرکت سازمان‌ها و شرکت‌ها در مسیر تعالی و ایفای صحیح مأموریت‌ها و تحقق اهداف و چشم‌انداز خود، تابع عوامل و مولفه‌های متعدد تحت کنترل نظام مدیریت و تدبیر و غیرقابل کنترل خارج از آنها و محیط کلان دور و نزدیک فعالیت در سطوح ملی و بین‌المللی می‌باشد. بی‌تردید در شرایط غلبه عدم قطعیت‌ها، ابهامات، پیچیدگی‌ها و شکنندگی‌های حاکم بر محیط کسب‌وکار و محدودیت‌های غیرقابل کنترل، تمرکز بر بنیادهای لازم برای تقویت عوامل قابل کنترل و در اختیار، واجد اهمیت دوچندان می‌باشد. نظام مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌ها یکی از مهمترین و شاید اصلی‌ترین عوامل قابل کنترل موثر در توفیق و عدم موفقیت آنها محسوب می‌شود. بی‌شک تدبیر برای استقرار نظام شایسته‌سالاری متعهدانه مبتنی بر دانایی، مهارت، تجربه و بینش در کنار اصول بنیادین صداقت (پاکدستی و پاکدامنی) و عملگرایی در سطح سازمان‌ها و بنگاه‌ها، در اختیار صاحبان سهام و نمایندگان آنها می‌باشد که در ارتباط با شرکتهای دولتی مراتب به نمایندگی از دولت در اختیار وزارت خانه‌های متولی هر حوزه از کسب و کارها و صنایع می‌باشد و هیچ عامل خارجی، اصولاً نباید مانع این مهم شود و هرگونه اهمال و انتخاب‌های ناصحیح و به عبارتی ناترازی‌های مدیریتی، طبعاً موجب خسارت‌های فراوان به سهامداران و در سطح وسیع‌تر جامعه و مردم خواهد شد.

بی‌تردید بخش قابل توجهی از صنایع و کسب‌وکارها در کشور ما در کنار محدودیت‌های عمومی معلول شرایط نامناسب و ناترازی‌های اقتصاد کلان و نظام توسعه ملی، طی دهه‌های اخیر تحت تاثیر سلبی جدی تحمیل‌ها و تحریم‌های خارجی در ابعاد مختلف مبادلات پولی و بانکی، تامین مالی بین‌المللی، دسترسی به فناوری‌های روز، حضور در بازارها و صادرات و واردات و ... قرار گرفته‌اند. تایید خواهند نمود که اقتضای این شرایط و زیست در سایه عوامل غیرقابل کنترل بیرونی، کاربست تدابیر لازم و بهره‌گیری حداکثری از بهترین‌های ذخایر دانایی و سرمایه‌های فکری، علمی و تجربی برای هدایت صنایع و کسب و کارها در ابعاد و سطوح مختلف سیاستگذاری، تنظیم‌گری، نظارت، بهره‌برداری و ارائه خدمات است که در مجالی دیگر به معیارهای شایستگی لازم برای انتخاب مدیران ارشد خواهیم پرداخت. در این میان مدیران عالی مستقر و منتخب آتی سازمان‌ها و بنگاه‌ها، تکالیف و بایدهایی از جنبه نقش‌های مدیریتی ارشد پیش روی خود دارند که در

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت بازرگانی و مدیریت کارآفرینی

مدیرعامل سابق منطقه آزاد ماکو و عضو اسبق هیات مدیره و معاون برنامه ریزی و هماهنگی امور اقتصادی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران  
عضو هیات مدیره انجمن علمی حمل‌ونقل هوایی

صورت فقد و ضعف در هر یک از این بایدها و تکالیف، هزینه فرصت‌های ازدست‌رفته و هزینه‌های مستقیم مادی و معنوی فراوانی را به سازمان‌ها و شرکت‌های تحت مدیریت خود تحمیل و البته کارنامه خود را نیز مخدوش خواهند نمود.

در ارتباط با بایدها و تکالیف مدیران عامل اجازه دهید از مثال ملموس صنعت هوانوردی یعنی مدیریت منابع کاکپیت هواپیما توسط خلبانان استفاده کنیم. یک خلبان مجرب لازم است دائماً از محیط اطراف خود آگاه باشد. اطلاع از تغییرات آب و هوایی، مسیر پرواز و سایر هواپیماها برای وی حیاتی است. همین امر در مورد مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز صادق است، با تورقی که همه روزه در سطح رسانه‌ها داشته باشیم با انبوهی از اطلاعات مرتبط با آنچه که در محیط فعالیت و کسب و کار در حال رخ دادن است، مواجه می‌شویم. رخدادهای در حوزه‌های ژئوپلیتیک، تنش‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، تغییرات تنظیم‌گری و نظارتی، قوانین و مقررات مصوب مجلس و دولت، شاخص‌های اقتصادی کلان از جمله نرخ رشد اقتصادی، تورم، برابری ارزش پول ملی با ارزهای خارجی، رهاوردهای انقلاب صنعتی چهارم و تبلور آن حضور هوش مصنوعی در زندگی اجتماعی و آثار آن بر کسب و کارها همگی مواردی هستند که بر فعالیت‌های ما تاثیرگذار می‌باشند. همانگونه که برای موفقیت یک خلبان، آگاهی از شرایط هواپیما اعم از بررسی سطح سوخت و پیشرفت برنامه پروازی، بازبینی سیستم‌های ایمنی و توجه به عملکرد موتور و سیستم‌های اویونیک آن مهم است و برای اطمینان از موفقیت آمیز بودن سفر، خلبانان از چک لیست‌های قبل، حین و بعد از پرواز استفاده می‌کنند، برای مدیران عامل نیز همین امر باید صادق باشد و این سطح از مدیران لازم است برای اطمینان از حرکت سازمان و شرکت خود در مسیر اهداف و چشم انداز آن، مستمراً شاخص‌ها و سنجه‌های متعدد حوزه کسب و کار خود را سنجیده و ارزیابی نمایند. مطمئناً، مدیران عامل دارای گستره وسیعی از سنجه‌های مالی، عملیاتی و سازمانی برای رصد مستمر هستند، در این میان مطالعات و بررسی‌های دقیق صورت گرفته در سطح بنگاه‌های پیشرو نشان می‌دهد ذهنیت‌ها و طرزفکرهایی که زیربنای تعالی مدیران عامل هستند، در هر یک از شش مسئولیت و نقش مدیرعامل یعنی تعیین جهت سازمان، همسوسازی اعضای سازمان، بسیج منابع سازمان از طریق مدیران، فعال‌سازی و دخالت دادن هیئت مدیره سازمان، ارتباط با ذینفعان و سهامداران و مدیریت اثربخشی شخصی خود، بسیار حائز اهمیت و توجه می‌باشند. اهمیت ایفای صحیح این نقش‌ها به اندازه‌ای می‌باشد که گفته می‌شود بهترین مدیران عامل از طریق این شش اقدام مهم به تعالی می‌رسند و تجسم عملی تعالی آنها نیز در توفیق سازمان‌های خود در تحقق اهداف و ایفای مطلوب مأموریت‌های آنهاست.

اولین اقدام ضروری و نقش‌آفرینی مدیران عامل، تنظیم و تعیین یا بازتنظیم جهت و مسیر شرکت و سازمان خود می‌باشد که ارکان اصلی این جهت و مسیر شرکت، درادبیات مدیریت استراتژیک در چشم‌انداز، استراتژی و تخصیص

**منابع** خود را نشان می‌دهد. مدیران عامل باید از خود سوال کنند آیا شرکت از چشم‌انداز روشنی برای برتری برخوردار است؟ آیا تمام شرکت و سازمان نسبت به چشم‌انداز احساس تعلق و مالکیت دارند؟ بی‌شک بهترین مدیران عامل به دنبال راه‌هایی هستند تا اطمینان حاصل کنند که همکارانشان نسبت به تحقق این چشم‌اندازها متعهد باشند و با ایفای نقش‌های خاص خود نسبت به آن احساس مالکیت کنند. حال باید دید اصلاً برای سازمان‌ها و شرکت‌های ما در صنعت هوانوردی چشم‌اندازی ترسیم شده است و آیا مدیران عامل و دیگر اعضای شرکت‌ها چه میزان بر آن احساس تعلق دارند و برای تحقق آن تلاش می‌کنند؟ باید توجه کنیم که پاسخ صحیح به سوال چیستی چشم‌انداز به معنی بالا بردن سطح آرزوها برای سازمان‌ها نیست بلکه مراتب در قالب‌بندی مجدد و باز تعریف موفقیت است. بی‌شک در فقدان چشم‌اندازها، شرکت‌ها همچنان در میان مسیرهای متعدد سردرگم شده و منابع آن نیز فاقد اثربخشی لازم برای نظام توسعه ملی خواهد بود.

در ارتباط با **استراتژی** مدیران عامل باید ببینند آیا فهرستی از اقدامات پیشران و بزرگ به وضوح تعریف شده در سطح شرکت تدوین کرده‌اند که اجرای آنها موجب برتری رقابتی شرکت نسبت به رقبای خواهد شد؟ بهترین مدیران عامل از همان ابتدای تصدی مسئولیت بر روی فهرست کوتاه جسورانه‌ای از اقدامات استراتژیک بزرگ در دوران تصدی خود تمرکز می‌کنند. این حرکت‌ها معمولاً شامل ترکیبی از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری، بهبود بهره‌وری، باز تعریف مدل کسب‌وکار، جوانسازی سازمانی، نوسازی استراتژیک و تمایز محصول و خدمات است که هر یک تهاجمی‌تر از رقبای دنبال می‌شود. در **تخصیص منابع** لازم است دقت شود آیا منابع شرکت به بالاترین اولویت‌ها حتی زمانی که انجام آن سخت است، تخصیص داده می‌شود؟ یا شرکت گرفتار پروژه‌های تحمیلی سیاسی و به تعبیری Pet Projects فاقد توجه‌پذیری بنگاهی و ملی شده است. اینجاست که مدیران عامل موثر بر تخصیص منابع به اقدامات پیشران و ارزش آفرین تاکید و آن را در دستور کار خود قرار می‌دهند.

دومین نقش مهم مدیران عامل **ایجاد همسویی سازمانی** می‌باشد که خود را در **فرهنگ سازمانی**، **طراحی ساختار و توجه به استعدادها**ی سازمانی نشان می‌دهد. در خصوص **فرهنگ سازمانی** لازم است مدیران عامل حوزه‌های خاصی از تغییرات فرهنگی را برای اجرایی شدن بیشتر استراتژی‌های خود هدف قرار دهند و به‌طور سیستماتیک و قاعده‌مند آن‌را دنبال کنند. هنگامی که از فرهنگ به عنوان اهرمی برای بهبود عملکرد استفاده می‌شود، مدیران عامل برتر یک یا دو تغییر بزرگ را بی‌وقفه دنبال می‌کنند. البته تغییر فرهنگ سازمانی با دستور انجام نمی‌پذیرد و خود مستلزم تدابیر خاص می‌باشد.

در ارتباط با عنصر دوم همسویی سازمان، این نقش **طراحی سازمانیست** که نشان می‌دهد آیا سازمان با ایجاد تعادل بین ثبات و چابکی، سرعت و اثربخشی در اجرا را به حداکثر می‌رساند یا خیر. مدیران عامل برتر ساختار سازمانی شرکت خود را انعطاف‌پذیر طراحی می‌کنند و در عین حال یکپارچگی ساختاری را نیز حفظ می‌کنند (ترکیبی از ثبات "Stability" و چابکی "Agility" که اغلب از آن به عنوان "stagility" یاد می‌شود). تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که هم پایدار و هم چابک هستند، عملکردشان چهار برابر بیشتر از شرکت‌هایی هستند که تنها ثبات دارند اما از چابکی لازم برخوردار نیستند. سومین عنصر در راستای نقش همسوسازی سازمان، نقش آفرینی **استعدادها و شایستگان** می‌باشد. مدیران عامل باید دقت کنند آیا ارزش آفرین‌ترین نقش‌ها در سازمان و شرکت به افراد شایسته و استعدادهای مناسب سپرده شده‌است و آیا آنها در هدایت سازمان تاثیر گذارند یا برعکس فاقدین شایستگی‌های لازم و به تعبیری دون‌پایگان بر صاحبان فضیلت ترجیح داده شده و بالاتر نشسته‌اند و امور سازمان را پیش (البته پس) می‌برند؟ بی‌تردید دانستن اینکه چه نقش‌هایی در سازمان بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند و سپس تطبیق آن‌ها با استعدادهای «با بهترین تناسب» از ویژگی‌های بارز مدیران عامل برتر است که در ادبیات دینی ما نیز بدان تاکید موکد شده‌است.

نقش مهم دیگری که لازم است مورد اهتمام مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها باشد، **بسیج و انسجام بخشی از طریق تیم رهبری سازمان** می‌باشد که با ترکیب تیم رهبری، کار تیمی و ریتم عملیاتی سازمان و شرکت صورت می‌پذیرد. مدیران عامل باید توجه کنند که آیا تیم ارشد شرکت و سازمان اندازه مناسبی دارد و از افرادی با مهارت‌های مکمل هم در ارتباط با ماموریت‌ها و اهداف شرکت تشکیل شده است؟ و آیا دستگاه فکری ایشان در هر تدبیری «اول منافع سازمان و شرکت» را در نظر دارد؟ فراموش نباید کرد و مدیران عامل باید بدانند گروهی از افراد با عملکرد بالا، تنها در صورتی واقعاً اثربخش می‌شوند که مهارت‌های آنها مکمل یکدیگر باشد و به گونه‌ای کار کنند که کل خروجی که ایجاد می‌کنند از مجموع خروجی تک تک افراد به تنهایی بزرگتر باشد. درک ماموریت مشترک توسط اعضای تیم راهبری بسیار مهم و راهبردیست و در بین اعضای تیم نباید افرادی راه یابند که در فکر ارتقای شخصی خود باشند.

در این فرایند، **کار تیمی** بسیار مهم است. لازم است تیم مدیریت ارشد با استفاده موثر از داده‌ها و گفتگوی مستمر و همفکری به موقع در مورد مسائل و موضوعات مهم شرکت تصمیم‌گیری کنند. **مدیران عامل موفق** آنهایی هستند که تیم را روی کارهای مهم مانند تدوین استراتژی‌های شرکت، تخصیص منابع در مقیاس بزرگ، متمرکز می‌کنند. نقش مدیرعامل این است که مطمئن شود تیم مدیریت ارشد کارهای بزرگ را مبتنی بر داده‌ها، گفتگو و همفکری و سرعت عمل به خوبی انجام می‌دهد. نکته بعدی قابل توجه مدیران عامل موضوع مهم اطمینان از فرایند صحیح ارتباطی نهادهای اعضا بویژه تیم مدیران ارشد و بخش‌های مختلف در راستای استمرار عملیات و فعالیت‌های شرکت و سازمان است

که در ادبیات مدیریت و رهبری از آن به ریتم عملیاتی یاد می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد اکثر مدیران عامل موفق جلسات هفتگی و نسبتاً غیررسمی با تیم ارشد خود و یک جلسه ماهانه رسمی‌تر و یک جلسه چند روزه خارج از محل سازمان حداقل یک بار در طول سال (اغلب با گرد هم آوردن دهها نفر از مدیران برتر) برگزار می‌کنند. علاوه بر این، مدیران عامل هوشمند حداقل هر سه ماه و به صورت فصلی طی نشست با مدیران مالی و مدیران ارشد منابع انسانی عملکرد شرکت و سازمان خود را بررسی می‌کنند. ضمن اینکه مدیران عامل موفق حداقل ماهانه به صورت انفرادی با هریک از اعضای تیم ارشد مدیریت خود نیز جلساتی برگزار می‌کنند تا از پیشرفت روند روبه جلو سازمان و شرکت اطمینان حاصل کنند و با تقویت همدلی در میان تیم سازمان را در مسیر بهتر هدایت کنند.

نقش بعدی مدیران عامل برتر و موفق در نحوه تعامل و درگیر کردن اعضای هیات مدیره در امور شرکت و سازمان است. در این فرایند مدیران عامل برتر با هیئت مدیره خود رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد برقرار می‌کنند که نقطه آغازین آن شفاف بودن است. ایجاد یک فرهنگ شفاف کاری، کار را برای مدیران اجرایی شرکت آسان می‌کند. با ایجاد فرهنگ شفافیت، اعتماد جلب می‌شود و این موجب حمایت و تقویت خواهد بود. اعتماد به اعضای هیئت مدیره نیز در خارج از اتاق هیئت مدیره ایجاد می‌شود. مدیران عاملی که سرآمد هستند، رسالت خود را بر این می‌گذارند که شخصاً جهان‌بینی، اولویت‌ها، ترجیحات و استعدادهای خاص هر عضو را بشناسند و بر مدار آنها در راستای اهداف سازمان و شرکت ایشان را بسیج کند. فراموش نباید کرد تیم کاری صرفاً با کنار هم نشستن و جلسه تشکیل دادن و کار کردن شکل نمی‌گیرد، بلکه این احترام، اعتماد و مراقب هم بودن است که تیم واقعی را ترجمه می‌کند. با پیچیده‌تر شدن نقش هیئت مدیره، مشارکت قوی‌تر ایشان با مدیریت، به ویژه مدیرعامل، می‌تواند به مدیران کمک کند تا بیشترین ارزش را برای سازمان خود ایجاد کنند. سه روش تجربه شده برای همکاری موثر و بهتر هیات مدیره و مدیرعامل شامل فرایندهای کاری هیات مدیره، تقویت ارتباطات مدیرعامل با هیات مدیره و البته موضوع کلیدی فرهنگ احترام و اعتماد فی مابین ایشان است. ایجاد فرایندهای کارآمد و مؤثر فعالیت هیات مدیره، یکی از الزامات کارکرد مناسب هیات مدیره و مدیرعامل است. هنگامی که هیئت مدیره با فرایندها و نقاط ارتباط روشن به خوبی اداره شود، مدیران می‌توانند از تله‌های زمانی مانند چندین بار بحث در مورد یک موضوع در مجامع مختلف، جلسات غیرسازنده و عدم دسترسی به اطلاعات شرکت جلوگیری کنند. این کار می‌تواند ظرفیت آنها را برای فعالیت‌های ارزش افزا در شرکت آزاد کند. راه دوم برای بهبود همکاری، اولویت دادن به ارتباطات هیئت مدیره و مدیرعامل است. مهمترین دلایل همکاری ناکارآمد می‌توان به عدم شفافیت در دستور کارهای هیات مدیره، ابهام در نقش‌ها و

مسئولیت‌ها و ضعف در اشتراک اطلاعات شرکت و فعالیت‌ها و برنامه‌ها اشاره کرد که بی‌تردید می‌توانند رابطه بین مدیران عامل و هیئت مدیره آنها را تضعیف کنند. هیأت مدیره‌هایی که با مدیران عامل ارتباط بهتری برقرار می‌کنند، پشتیبانی مؤثرتری نیز به عمل می‌آورند. این ارتباطات مؤثر موجب برخورداری ایشان از اطلاعات بهتری در مورد سازمان‌های خود می‌شود، بنابراین می‌توانند به عنوان یک گروه هماهنگ شوند و سریع‌تر از سایرین به تغییرات و بحران‌ها پاسخ دهند. هنگامی که هیئت مدیره و مدیران عامل به خوبی ارتباط برقرار می‌کنند، مدیران نیز در دستور کار هیئت مدیره و همچنین نقش‌ها و مسئولیت‌ها با مدیریت هماهنگ‌تر می‌شوند، بنابراین از زمان و تلاش مدیران بهتر استفاده می‌شود. برای تداوم گفتگوها، مدیران عامل باید بین جلسات با هیئت مدیره خود در ارتباط باشند که لازم هم نیست یک تلاش وقت گیر باشد.

**نکته مهم تاثیرگذار بر همکاری هیأت مدیره و مدیرعامل این است که اعضای هیأت مدیره باید فرهنگ اعتماد و احترام را در اتاق هیئت مدیره توسعه دهند.** فرهنگ تیمی قوی و همچنین پویایی مثبت هیئت مدیره-مدیرعامل، به غلبه بر چالش‌ها کمک می‌کند و هیئت مدیره‌ها را قادر می‌سازد تا اقدامات به موقع‌تری در مورد مسائل مبرم سازمان خود انجام دهند و بحث‌های شفاف‌تر و سازنده‌تر بین مدیران و مدیران عامل را تشویق کنند. گذراندن اوقات غیررسمی بیشتر باهم برای مثال، با تقسیم وعده‌های غذایی، تشکیل دوره‌ای جلسات با سفرهای میدانی به مراکز تولیدی یا خدماتی، و نشست‌های منظم فردی بین هیئت مدیره و مدیران عامل می‌تواند به فرهنگ اعتماد و احترام کمک کند. این فعالیت‌ها می‌توانند پویایی بین فردی بین هیئت مدیره و مدیران عامل و در نتیجه، روابط بین هیئت مدیره و تیم مدیریتی را بهبود بخشند.

موضوع مهم قابل توجه و مستلزم اهمیت برای مدیران عامل، قابلیت‌ها و توانمندی‌های هیأت مدیره است و اطمینان از اینکه ایشان می‌توانند راهبری حوزه‌هایی از شرکت و سازمان را عهده‌دار شوند. هیأت مدیره بعد از مجمع عمومی صاحبان سهام شرکت، رکن اساسی شرکت‌ها محسوب می‌گردد که وظایف خطیر هدایت کلان شرکت و تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و تصویب برنامه‌ها و نظارت و تدبیر لازم بر اجرای آنها را در همه ابعاد شرکت عهده‌دار می‌باشد. بی‌تردید تدوین سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و نظارت اثربخش و خوب مستلزم سیاست‌گذاران و ناظران خوب، کارآمد و اجلی از مجریان سیاست‌ها و نظارت‌شوندگان می‌باشد. براین اساس شایسته است کلیه اعضای هیأت مدیره شرکت‌های فعال در صنایع مختلف اولاً سرآمدان دانشی و تجربی و مهارتی شرکت خود باشند و علاوه بر تخصص‌های مورد نظر در بخش‌های مختلف، آشنایی و تسلط کافی به مبانی پایه‌ای صنعت خود داشته باشند. نکته مهم دیگر که

یکی از الزامات اصلی توفیق هر سازمان و شرکتی محسوب می‌شود، کیفیت و فهم مشترک اعضای هیات مدیره از بایدها و الزامات و نیز اولویت‌های شرکت و سازمان در مسیر تحقق مأموریت‌ها و اهداف آن می‌باشد. متأسفانه عدم هم‌نوایی منبث از ضعف‌های دانشی و حرفه‌ای و رویکردهای غیرسیستمی و محفل‌گرایانه آفت و سم مهلک در مسیر حرکت روبه جلوی سازمان‌ها می‌باشد که شرکت‌های متعددی نیز بعضاً و در مقاطعی در سطوح مدیریت ارشد شرکت از این ناحیه آسیب‌دیده و نتوانسته حرکت روبه تعالی داشته باشند. امیداست با انتخاب‌های صحیح و هوشمندانه هیات مدیره‌ها شاهد بهره‌گیری موثر از همه منابع داخل شرکت‌ها، دانش‌بنیانی و پی‌ریزی بنیادهای تصمیم‌گیری مبتنی بر بررسی‌های کارشناسی، استفاده از ظرفیت‌های بخش‌های مختلف دولتی و غیردولتی و البته برون‌گرایی به مفهوم استفاده مطلوب از همه فرصت‌های علمی، تکنولوژیکی، اقتصادی، تجارب موفق منطقه‌ای و بین‌المللی و افزایش سهم صنایع مختلف کشور از بازارهای جهانی در کنار استقرار نظام مدیریت حرفه‌ای دانش‌پایه و متعهد در سطح بنگاه‌ها در مسیر تحقق اهداف راهبردی آنها باشیم. باید دقت شود روند سریع تولید دانش و فناوری و تغییرات سریع نیازمند آموزش مستمر همگان حتی مدیران ارشد و اعضای هیات مدیره‌هاست. فراموش نکنیم معمولاً ترکیب هیئت مدیره‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها منعکس‌کننده جهت سازمان‌ها می‌باشد. فراتر از شاکله و ترکیب هیات مدیره، باید بدانیم که هیئت مدیره هر سازمان و شرکتی واقعاً باید صنعت و کسب‌وکار سازمان و شرکت خود را درک کنند و کمک به آنها برای درک این مهم چیزی است که مدیران عامل باید احساس کنند که وظیفه آنهاست.

نحوه برگزاری جلسات هیئت مدیره و اثربخش بودن آن، موضوع کلیدی دیگریست که باید مدیران عامل موفق بر آن دقت کنند که البته خود یکی از عوامل موفقیت هیات مدیره‌ها محسوب می‌شود. با این حال، بهترین مدیران عامل آنهایی هستند که اطمینان حاصل می‌کنند که زمان صرف‌شده در جلسات هیئت مدیره فرصتی برای بهره‌گیری از خرد جمعی از افراد باهوش و با علائق مشابه برای هدایت اثربخش شرکت و سازمان می‌باشد.

دیگر نقش راهبردی مستلزم مهارت ادراکی بسیار بالای مدیرعامل موفق، تعامل مناسب وی با ذینفعان و سهامداران شرکت است. در این ارتباط اهداف و دستیابی به آنها موضوع بسیار واجد اهمیت می‌باشد که سهامداران را راضی خواهد کرد. بهترین مدیران عامل هدف شرکت خود را برای عملکرد کسب و کار اساسی می‌دانند. شرکت‌هایی که درک واضحی از اهداف دارند، از افزایش رضایتمندی مشتریان، کارایی بهتر، کارکنان با انگیزه، هزینه سرمایه کمتر و توانایی افزایش یافته برای شناسایی و کاهش خطرات، زودتر از سایرین برخوردار هستند. در این میان تعاملات و درک کامل نیازهای ذینفعان شرکت و اینکه با ایشان بتوان زمینه مشترک و سازنده‌ای پیدا کرد، بسیار مهم است.

درک اینکه چرا سهام‌داران و ذینفعان شرکت بسیار مهم هستند، موجب ایجاد ارتباطات عمیق‌تر شده، تضادهای بیشتری را حل می‌کند و حداقل، پایه‌های احترام را ایجاد می‌کند. نزدیک شدن به ذینفعان از این طریق باعث می‌شود با گوش دادن به ایشان فرصت‌هایی نیز برای شرکت شناسایی شود. به عنوان مثال اگر از یک کارمند شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران پرسید شغلش چیست، او باید به شما بگوید که فقط فرودگاه را برای تسهیل حمل و نقل هوایی آماده نمی‌کنیم یا برای مدیریت ترافیک هوایی خدمات ناوبری صرف ارائه نمی‌کنیم، بلکه ما در حال کمک به تقویت نظام توسعه ملی از طریق تسهیل و توسعه گردشگری و تجارت و ... هستیم. البته چنین احساساتی زمانی بروز می‌کند که مراتب فراتر از کلمات و در هسته اصلی کسب و کار شرکت یعنی استراتژی‌ها، طراحی محصول و خدمات، زنجیره تامین، معیارها و مشوق‌ها گنجانده شود. این چنین شرکت و سازمان ارتباط با ذینفعان خود را اثربخش‌تر کرده و موجبات حمایت عمومی را نیز علاوه بر سهامداران پشت سر خواهد داشت.

نکته قابل توجه دیگر نحوه اقدام مدیران ارشد در لحظات سرنوشت‌ساز و بحرانی می‌باشد. مدیرعامل موفق باید توجه کند به اینکه آیا قبل از هر بحران بالقوه‌ای انعطاف‌پذیری لازم ایجاد کرده‌است تا بتواند تأثیر آنها را کاهش دهد و از آنها برای ایجاد فرصت‌ها استفاده کند؟ مهم نیست که یک شرکت چقدر خوب اداره می‌شود، سؤال حتی برای بهترین مدیران عامل این نیست که آیا آنها مجبور به عبور از یک بحران هستند یا نه، بلکه نکته این است که اگر زمانی دچار بحران شدند چه اقدامی را انجام خواهند داد. مدیران عامل موفق باید توجه کنند وقتی دچار بحران می‌شوند، مانند یک قایق بادبانی است که وارد طوفان می‌شود. شما باید قبل از اینکه وارد طوفان شوید، قایق خود را آماده کنید، هنگامی که در راه هستید، نمی‌توانید انتظار داشته باشید که همراهان بدانند در آخرین لحظه چه کاری باید انجام شود اگر چه انجام این کار در عمل دشوار است، لیکن تدبیر لازم برای لحظات سرنوشت‌ساز بسیار مهم می‌باشد. طرح‌های اضطراری و اقتضایی لازم برای بخشهایی چون فرودگاه‌ها برای مدیران ارشد و مدیران عامل در بنگاه‌های صنایع مختلف راهنمایی خویشت که نسخه اجرایی در لحظات بحرانی و سرنوشت‌ساز در هدایت کلان شرکت خود نیز مهیا کنند.

شاید آخرین و از جهتی اولین نقش اساسی مدیران عامل مدیریت اثربخشی خود و به تعبیری خوداثربخشی در ایفای صحیح هدایت‌گری سازمان و شرکت است. مدیران عامل موفق باید دقت کنند زمان و انرژی خود را به خوبی مدیریت کنند و اطمینان حاصل کنند از پشتیبانی سازمانی و اداری مناسبی برخوردار هستند که به ایشان کمک کند کاری را که فقط خودشان به عنوان مدیرعامل می‌توانند انجام دهند، با موفقیت به سرانجام رسانند. بهترین مدیران اجرایی، معتقدند که مدیران عامل موفق باید حیاتی‌ترین مسائلی را که فقط مدیرعامل می‌تواند حل کند، اولویت‌بندی و وظایف



باقی مانده را به دیگران البته افراد دارای صلاحیت لازم تفویض کنند. لذا تقسیم کار ضروری است و بهترین رهبران بنگاه‌ها برنامه‌های خود را طوری تنظیم می‌کنند که از کاهش توان و انرژی خود برای ایفای ماموریت‌های اصلی پرهیزند. انتخاب دستیاران اجرایی در این فرایند راهکار موثری خواهد بود. تجربه نشان می‌دهد این اقدام به مدیران عامل این توانایی را می‌بخشد که قابلیت رهبری خود را به صورت تصاعدی افزایش دهند، مشروط به اینکه دستیاران از اهلیت، مهارت و تجربه کافی در حوزه‌های مورد نظر برخوردار باشند تا مدیرعامل مجدد درگیر ناکارآمدی‌های ایشان نشود. **سبک و مدل رهبری مدیر عامل** در اثربخش ساختن شخص مدیرعامل موضوع بسیار حائز اهمیت محسوب می‌شود. مهم است اینکه مدیرعامل به روشی رهبری کند که صرفاً وفق اعتقادات و ارزش‌های خود باشد یا تلاش نماید رفتارهای وی با نیازها و شرایط سازمان متناسب باشد که طبعاً قسمت اخیر باید در دستور کار باشد. وسعت نظرو دید مدیرعامل علیرغم جایگاه مدیریتی ارشد موضوع بسیار مهم دیگری می‌باشد ه مستلزم توجه جدی مدیران عامل است. برخورد با افتادگی و فروتنی نسبت به موقعیت خود و تمرکز بر کمک به دیگران برای موفقیت و بهبود مستمر توانایی خود در این ارتباط بسیار موضوع حائز اهمیتی می‌باشد. مدیران عاملی که با همکاران خود ارتباط ندارند و رابطه خود را با منابع قبل از مدیرعاملی قطع می‌نمایند و حتی رفتار خود را نیز تغییر می‌دهند طبعاً خود را از نقدها و توصیه‌های سازنده محروم می‌کنند. لیکن لازم است در این ارتباط تدبیر مناسبی اتخاذ کنند تا از دریافت مستمر بازخورد رفتارها و اقدامات خود محروم نشوند. داشتن مربیان اجرایی که در فرهنگ سازمانهای کشورمان صرفاً به مشاوران ارشد محدود شده است، اختصاص وقت مناسب به مطالعه دستاوردهای جدید علمی حوزه ماموریت و کسب و کار شرکت و سازمان و الهام گرفتن از ایده‌های موفق، حضور منظم و البته اثربخش و هدفمند در کنفرانس‌های خارجی و برنامه‌های آموزشی، و برخورداری از یک گروه کوچک اما متنوع از معتمدین برای ارائه بازخورد مستمر نکات مهمی می‌باشد که برای مدیران عامل موفق ضروری می‌نمایند. مدیران عامل باید فراموش نکنند توانمند سازی زیردستان، موجب توفیق و توانمندی خود بوده و تمرین فروتنی بیش از هر استراتژی یا تاکتیک یا دستوری، همراهان بیشتری برای ایشان به ارمغان می‌آورد.

همانگونه که تصویر یک خلبان مجرب علاوه بر آموزش‌های طی شده به شهود عملی در پروازها نیاز دارد، همین امر در مورد مدیرعامل بودن نیز صادق است. مانند پرواز، بهترین تمرین این است که این بایدهایی که در این مجال به آنها پرداختیم از سوی مدیران عامل بطور مستمر در نحوه مدیریت خود بر سازمان و شرکت مورد تطبیق قرار گیرد تا با اطلاع از وضعیت و شرایط موجود، باز تدبیرهای احتمالی لازم در هر یک از محورهای مورد بحث، اتخاذ شود. با

انجام این مهم، مدیران عامل قادر خواهند بود در هر محیطی که در آن پرواز می‌کنند، با موفقیت حرکت و تقرب مناسب و مطلوبی برای رسیدن شرکت و سازمان به چشم‌انداز خود داشته باشند.

منابع:

1. Covey, Sean, McChesney, Chris, Huling, Jim, et al. (2012,2021), The 4 Disciplines of Execution: Revised and Updated: Achieving Your Wildly Important Goals, Franklin Covey Co.
2. Dewar, Carolyn. Keller, Scott. Malhotra, Vikram (2022). CEO Excellence: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest, Scribner
3. Huber, Celia, Lund, Frithjof, Spielmann, Nina, (2024), Better together: Three ways to boost board-CEO collaboration, McKinsey & Company
4. Iger, Robert, (2019), The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company
5. Taylor,Trey, (2020), A CEO Only Does Three Things: Finding Your Focus in the C-Suite, A Board of Advisors Book
6. Lencioni.Patrick, (2006), The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, Penguin Random House Audio Publishing Group