بسمه تعالی

نقش آفرینی اثربخش

مدیران عامل

در هدایت شرکت ها و بایدها

محمدرضا عبدالرحیمی[1] (PhD, AIP)

---

[1] دکتری مدیریت بازرگانی و مدیریت کارآفرینی

مدیرعامل سابق منطقه آزاد ماکو و عضو اسبق هیات مدیره و معاون برنامه ریزی و هماهنگی اموراقتصادی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

رئیس هیات مدیره انجمن علمی حمل‌ونقل هوایی

بسمه تعالی

نقش‌آفرینی اثربخش مدیران عامل در هدایت شرکت‌ها و بایدها

محمدرضا عبدالرحیمی[۲] (PhD, AIP)

خلاصه مدیریتی

بی تردید تعالی و توفیق بنگاهها و سازمان‌ها در گرو دو دسته عوامل غیرقابل‌کنترل بیرونی و عوامل قابل‌کنترل درونی است. در شرایط غلبه عدم‌قطعیت، پیچیدگی و شکنندگی محیط کسب‌وکار تشدیدشده با ناترازی‌های اقتصاد کلان و تحریم‌های بانکی، مالی، فناورانه و تجاری، اهمیت تمرکز بر مهم‌ترین عامل قابل‌کنترل، یعنی **نظام مدیریت**، دوچندان می‌شود. استقرار **شایسته‌سالاری متعهدانه مبتنی بر دانایی، مهارت، تجربه و بینش، همراه با صداقت و عملگرایی**، کاملاً در اختیار سهامداران و در شرکت‌های دولتی در اختیار وزارتخانه‌های متولی است؛ هیچ عامل خارجی مانع آن نیست و هر اهمال در آن، ناترازی مدیریتی و خسارت به سهامداران و مردم است. زیست در سایه تحریم، بهره‌گیری حداکثری از ذخایر دانایی و سرمایه‌های فکری برای سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، نظارت و بهره‌برداری را ایجاب می‌کند. دقت‌کنیم مدیرعامل چون **خلبان در مدیریت منابع کاکپیت هواپیماست**، همان‌گونه که خلبان باید پیوسته به محیط (هوا، مسیر، ترافیک) و به وضعیت هواپیما (سوخت، موتور، ایمنی) آگاه باشد و با چک‌لیست‌های قبل، حین و بعد از پرواز موفقیت پرواز را تضمین کند، مدیرعامل نیز باید تحولات ژئوپلیتیک، مقررات، شاخص‌های کلان و موج هوش مصنوعی و دیگر رهاوردهای انقلاب صنعتی چهارم را رصد کند و سنجه‌های مالی، عملیاتی و سازمانی را مستمر بسنجد. مطالعات بنگاه‌های پیشرو نشان می‌دهد تعالی مدیرعامل در ذهنیت و طرزفکر حاکم بر نقش‌های اوست و بهترین مدیران از طریق **هفت کارکرد ضروری** به تعالی می‌رسند:

۱ .تعیین جهت بنگاه و سازمان ۲. همسوسازی اعضای بنگاه و سازمان ۳. بسیج منابع از طریق مدیران در مسیر اهداف ٤. فعال‌سازی هیئت‌مدیره ٥. ارتباط با ذینفعان و سهامداران ٦. مدیریت بحران و لحظات سرنوشت‌ساز ۷. مدیریت اثربخشی شخصی مدیران عامل

که تجسم عملی آن، از ضروریات و پیش نیازهای توفیق بنگاه و سازمان در تحقق اهداف و مأموریت‌هاست. در این نوشتار به تبیین وتشریح این کاردها و بایدهای مدیران عامل، فارغ از کیفیت انتخاب و میزان شایستگی ایشان پرداخته‌ام.

---

[۲] دکتری مدیریت بازرگانی و مدیریت کارآفرینی

مدیرعامل سابق منطقه آزاد ماکو و عضو اسبق هیات مدیره و معاون برنامه ریزی و هماهنگی اموراقتصادی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

رئیس هیات مدیره انجمن علمی حمل‌ونقل هوایی

مقدمه و کلیات

حرکت سازمان‌ها و شرکت‌ها در مسیر تعالی و ایفای صحیح ماموریت‌ها و تحقق اهداف و چشم‌انداز خود، تابع عوامل و مولفه‌های متعدد تحت کنترل نظام مدیریت و تدبیر و غیرقابل‌کنترلِ 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 غیرقابل‌کنترل، تمرکز بر بنیادهای لازم برای تقویت عوامل قابل‌کنترل و در اختیار، واجد اهمیت دوچندان می باشد. نظام مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌ها یکی از مهمترین و شاید اصلی‌ترین عوامل قابل‌کنترل 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 خانه های متولی هر حوزه از کسب وکارها و صنایع می باشد و هیچ عامل خارجی، اصولا نباید مانع این مهم شود و هرگونه اهمال و انتخاب‌های ناصحیح و به عبارتی ناترازی‌های مدیریتی، طبعا موجد خسارت‌های فراوان به سهامداران و در سطح وسیع‌تر جامعه و مردم خواهدشد.

بی‌تردید بخش قابل‌توجهی از صنایع و کسب‌وکارها در کشور ما در کنار محدودیت‌های عمومیِ 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 ... قرارگرفته‌اند. تایید خواهند نمود که اقتضای این شرایط و زیست در سایه‌ی عوامل غیرقابل‌کنترل بیرونی، کاربست تدابیر لازم و بهره‌گیری حداکثری از بهترین‌های ذخایر دانایی و سرمایه‌های فکری، علمی و تجربی برای هدایت صنایع و کسب وکارها 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 خواهم 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 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 استفاده‌کنیم. 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 وکسب‌وکار در حال رخ‌دادن 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 وکارها همگی مواردی هستند که بر فعالیت‌های ما تاثیرگذار می باشند. همانگونه که برای موفقیت یک خلبان، آگاهی از شرایط هواپیما اعم از بررسی سطح سوخت و پیشرفت برنامه‌پروازی، بازبینی سیستم‌های ایمنی و توجه به عملکرد موتور و سیستم‌های اویونیک آن مهم است و برای اطمینان از موفقیت‌آمیز 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، مستمرا شاخص‌ها و سنجه‌های متعدد حوزه کسب-وکار خود را سنجیده و ارزیابی‌نمایند. مطمئناً، مدیران عامل دارای گستره وسیعی از سنجه‌های مالی، عملیاتی و سازمانی برای رصد مستمر هستند، در این‌میان مطالعات و بررسی‌های دقیق صورت‌گرفته در سطح بنگاه‌های پیشرو نشان می‌دهد ذهنیت‌ها و طرزفکرهایی که زیربنای تعالی مدیران عامل هستند، در هر یک از هفت 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، مدیریت بحران و لحظات سرنوشت‌ساز 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 هفت اقدام مهم به تعالی می‌رسند و تجسم عملی تعالی آنها نیز در توفیق سازمان‌های خود در تحقق اهداف و ایفای مطلوب ماموریت‌های آنهاست. در ادامه به تبیین و تشریح این هفت کارکرد ضروری مدیران عامل می پردازم:

۱- تعیین یا بازتنظیم جهت و مسیر

همانگونه که اشاره شد 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 **چشم-انداز، 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 بهترین‌مدیران عامل به‌دنبال راه‌هایی‌هستندتااطمینان حاصل‌کنندکه‌همکارانشان نسبت به‌تحقق این‌چشم اندازها

متعهد باشند و با ایفای نقش‌های خاص خود نسبت به آن احساس مالکیت کنند. حال باید دید اصلا برای سازمان‌ها و شرکت‌های ما درصنعت خود 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 بالابردن سطح آرزوها برای سازمان‌ها نیست بلکه مراتب در قالب‌بندی مجدد و باز تعریف موفقیت است. بی شک در فقد چشم اندازها، 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 رقبا 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 رقبا 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 توجیه‌پذیری 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.

۲- ایجاد همسویی سازمانی

دومین نقش مهم مدیران عامل **ایجاد همسویی سازمانی می‌باشد** که خود را در **فرهنگ سازمانی، طراحی ساختار و توجه به استعدادهای سازمانی** نشان می‌دهد. درخصوص **فرهنگ سازمانی** لازم است مدیران عامل حوزه‌های خاصی از تغییرات فرهنگی را برای اجرایی‌شدن بیشتر استراتژی‌های خود هدف قراردهند و به‌طور سیستماتیک و قاعده‌مند آن‌را دنبال‌کنند. هنگامی که از فرهنگ به عنوان اهرمی برای بهبود عملکرد استفاده می‌شود، مدیران عامل برتر یک یا دو تغییر بزرگ را بی وقفه دنبال می‌کنند. البته نغییر 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، نقش‌آفرینی **استعدادها و شایستگان** می‌باشد. مدیران عامل باید دقت کنند آیا ارزش‌آفرین‌ترین نقش‌ها در سازمان و شرکت به افراد شایسته و استعدادهای مناسب سپرده شده‌است و آیا آنها در هدایت سازمان تاثیرگذارند یا برعکس فاقدین شایستگی-های لازم و به تعبیری دون‌پایگان بر صاحبان فضیلت ترجیح داده شده و بالاتر نشسته‌اند و امور سازمان را پیش(البته پس) می‌برند؟ بی تردید 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.

۳- انسجام بخشی به تیم مدیریت ارشد شرکت

نقش مهم دیگری که لازم است مورد اهتمام مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها باشد، **بسیج و انسجام بخشی از طریق تیم رهبری سازمان** می باشد که با **ترکیب تیم رهبری، کار تیمی و ریتم عملیاتی سازمان** و شرکت صورت می‌پذیرد. مدیران عامل باید توجه‌کنند 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 می‌شوندکه مهارت‌های آنها مکمل یکدیگر باشد و به گونه‌ای کارکنند 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 درفکر 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 تصمیم‌گیری‌کنند. **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 نهادینه 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 هم‌آوردن 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.

٤-تعامل موثر و درگیرکردن اعضای هیات مدیره

نقش بعدی مدیران عامل برتر و موفق در **نحوه تعامل و درگیرکردن اعضای هیات مدیره در امور شرکت و سازمان** است. در این فرایند مدیران عامل برتر با هیئت‌مدیره خود **رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد** برقرار می‌کنندکه نقطه آغازین آن **شفاف‌بودن** است. ایجاد یک فرهنگ شفاف کاری، کار را برای مدیرارشد 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 هیئت‌مدیره 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 نبایدکرد **تیم** کاری صرفا با کنار هم نشستن و جلسه تشکیل دادن و کارکردن 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 کمک‌کند 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 فرآیندهای کارآمد و مؤثر فعالیت هیات‌مدیره**، یکی از الزامات کارکرد مناسب هیات مدیره و مدیرعامل است. هنگامی که هیئت مدیره با فرآیندها و نقاط ارتباط روشن به خوبی اداره شود، مدیران می‌توانند از تله‌های زمانی مانند چندین‌بار بحث در مورد یک موضوع در مجامع مختلف، جلسات غیرسازنده و عدم دسترسی به اطلاعات شرکت جلوگیری‌کنند. این‌کار می‌تواند ظرفیت آنها را برای فعالیت های ارزش افزا در شرکت آزادکند. **راه دوم برای بهبود همکاری، اولویت دادن به ارتباطات هیئت مدیره و مدیر عامل است**. مهمترین دلایل همکاری ناکارآمد می‌توان به عدم شفافیت در دستورکارهای هیات مدیره، ابهام در نقش‌ها و

مسئولیت‌ها و ضعف در اشتراک اطلاعات شرکت و فعالیت‌ها و برنامه‌ها اشاره‌کرد که بی‌تردید می‌توانند رابطه بین مدیران عامل و هیئت مدیره آنها را تضعیف‌کنند. هیات‌مدیره‌هایی که با مدیران عامل ارتباط بهتری برقرار می‌کنند، پشتیبانی مؤثرتری نیز به‌عمل می‌آورند. این ارتباطات موثر موجب برخورداری ایشان از اطلاعات بهتری در مورد سازمان‌های خود می‌شود، بنابراین می‌توانند به‌عنوان 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 دستورکار هیئت مدیره و همچنین نقش‌ها و مسئولیت‌ها با مدیریت هماهنگ تر می‌شوند، بنابراین از زمان و تلاش مدیران بهتر استفاده می شود. برای تداوم گفتگوها، مدیران عامل باید بین جلسات با هیئت مدیره خود در ارتباط باشند که لازم هم نیست یک تلاش وقت‌گیر باشد.

نکته مهم تاثیرگذار بر همکاری هیات مدیره و مدیرعامل این است که اعضای هیات‌مدیره باید فرهنگ اعتماد و احترام را در اتاق هیئت مدیره توسعه‌دهند. فرهنگ تیمی قوی و همچنین پویایی مثبت هیئت مدیره-مدیرعامل، به غلبه بر چالش‌ها کمک می‌کند و هیئت‌مدیره‌ها 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 هیئت‌مدیره 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 قابل‌توجه و مستلزم اهمیت برای مدیران عامل، **قابلیت‌ها و توانمندی‌های هیات‌مدیره است و اطمینان از اینکه ایشان می‌توانند راهبری حوزه‌هایی از شرکت و سازمان را عهده‌دار شوند. هیات 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 برنامه ها 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 هیات‌مدیره شرکت‌های فعال درصنایع مختلف اولا 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 دیگرکه

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 ماموریت‌ها و اهداف آن می‌باشد. متاسفانه عدم همنوایی منبعث از ضعف‌های دانشی و حرفه‌ای و رویکردهای غیرسیستمی و محفل‌گرایانه آفت و سم مهلک در مسیر حرکت روبه جلوی سازمان‌ها می‌باشد که شرکت های متعددی نیز بعضا 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 بین المللی 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 نیازمندآموزش مستمر همگان حتی مدیران ارشد و اعضای هیات مدیره‌هاست. فراموش نکنیم معمولا 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 وکسب‌وکار سازمان و شرکت خود را درک کنند و کمک به آنها برای درک این مهم چیزی است که مدیران عامل باید احساس‌کنند که وظیفه آنهاست.**

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

۵- تعامل مناسب با ذینفعان و سهامداران

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 اهمیتی می باشد که سهامداران را راضی خواهدکرد. بهترین مدیران عامل هدف شرکت خود را برای عملکرد کسب وکار 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 پیداکرد، 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. نزدیک‌شدن به ذینفعان از این طریق باعث می‌شود با گوش‌دادن به ایشان فرصت‌هایی نیز برای شرکت شناسایی‌شود. به عنوان مثال اگر از یک کارمند شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران بپرسید 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 کسب‌وکار شرکت یعنی استراتژی‌ها، طراحی محصول و خدمات، زنجیره تامین، معیارها و مشوق‌ها گنجانده شود. این چنین شرکت و سازمان ارتباط با ذینفعان خود را اثربخش‌ترکرده و موجبات حمایت عمومی را نیز علاوه بر سهامداران پشت سر خواهد داشت.

٦- نقش آفرینی در مدیریت بحران و لحظات سرنوشت‌ساز

نکته قابل‌توجه 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 ایجادکرده‌است تا بتواند تأثیرآنها را کاهش دهد و از آنها برای ایجاد فرصت‌ها استفاده‌کند؟ 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 چه‌کاری باید انجام شود اگر چه انجام این کار در عمل دشوار است، لیکن تدبیر لازم برای لحظات سرنوشت ساز بسیار مهم می‌باشد. طرح های اضطراری و اقتضایی لازم برای بخشهایی چون فرودگاه‌ها برای مدیران ارشد و مدیران عامل در بنگاه‌های صنایع مختلف راهنمایی خوبیست که نسخه اجرایی در لحظات بحرانی و سرنوشت‌ساز در هدایت کلان شرکت خود نیز مهیا کنند.

۷-مدیریت خود اثربخشی مدیرعامل 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 حاصل‌کنند از پشتیبانی سازمانی و اداری مناسبی برخوردار

هستند که به ایشان کمک کند کاری را که فقط خودشان به‌عنوان 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 باقی‌مانده را به دیگران البته افراد دارای صلاحیت لازم تفویض کنند. لذا تقسیم کار ضروری است و بهترین رهبران بنگاه‌ها برنامه‌های خود را طوری تنظیم می‌کنندکه از کاهش توان و انرژی خود برای ایفای ماموریت‌های اصلی بپرهیزند. انتخاب دستیاران اجرایی در این فرایند راهکار موثری خواهد بود. تجربه نشان می‌دهد این اقدام به مدیران عامل این توانایی را می‌بخشدکه قابلیت رهبری خود را به صورت تصاعدی افزایش‌دهند، مشروط به اینکه دستیاران از اهلیت، مهارت و تجربه کافی در حوزهای 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 صرفا وفق اعتقادات و ارزش‌های خود باشد یا تلاش نماید رفتارهای وی با نیازها و شرایط سازمان متناسب باشد که طبعا قسمت اخیر باید در دستورکار باشد. وسعت نظرو دید مدیرعامل علیرغم جایگاه مدیریتی ارشد موضوع بسیار مهم دیگری می باشد 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 می نمایند و حتی رفتار خود را نیز تغییر می‌دهند طبعا 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 صرفا به مشاوران ارشد محدود شده است، اختصاص وقت مناسب به مطالعه دستاوردهای جدید علمی حوزه ماموریت و کسب وکار شرکت و سازمان و الهام گرفتن از ایده های 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 می باشد که برای مدیران عامل موفق ضروری می نمایند. 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 طی‌شده 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 قرارگیرد 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, Scrinber
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