



تعالی مدیر عامل

شش الگوی ذهنی که باعث تمایز بهترین
رهبران از سایرین می شوند

نویسندگان:

کارولین دوار، اسکات کِلر، ویکرام مالهورا
(مشاوران ارشد مکتبزی)

ترجمه:

دکتر بهروز قلیچ لی

(عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

محسن معتقد لاریجانی

سرشناسه	دیوئر، کارولین Dewar, Carolyn :
عنوان و نام پدیدآور	تعالی مدیرعامل: شش الگوی ذهنی که باعث تمایز بهترین رهبران از سایرین می‌شوند/ نویسندگان کارولین دوار، اسکات کالر، ویکرام مالهورترا؛ ترجمه بهروز قلیچ‌لی، محسن معتقدلاریجانی.
مشخصات نشر	تهران: صفار، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	۳۵۲ص.
شابک	978-964-388-625-7
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: CEO excellence : the six mindsets that distinguish the best leaders from the rest, 2022.
عنوان دیگر	چگونه یک مدیرعامل موفق شویم؟: شش طرز فکری که مدیران را از بقیه جدا می‌کند.
موضوع	قابلیت اجرایی Executive ability رهبری Leadership مدیران عامل Chief executive officers
شناسه افزوده	کالر، اسکات، ۱۹۷۲ - م.
شناسه افزوده	Keller, Scott
شناسه افزوده	مالهورترا، ویکرام
شناسه افزوده	Malhotra, Vikram
شناسه افزوده	قلیچ لی، بهروز، ۱۳۵۰ - مترجم
شناسه افزوده	معتقد لاریجانی، محسن، ۱۳۶۴ - مترجم
رده‌بندی کنگره	HD7A7
رده‌بندی دیوئی	۶۵۸۴-۹۲
شماره کتابشناسی ملی	۹۶۵۰۴۰۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیبا

فهرست‌نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

نام کتاب	تعالی مدیرعامل
نویسندگان	کارولین دوار، اسکات کالر، ویکرام مالهورترا
مترجم	بهروز قلیچ‌لی - محسن معتقد لاریجانی
حروفچینی	معرفت
لیتوگرافی	گنج شایگان
چاپخانه	گنج شایگان
تیراژ	۱۱۰ نسخه
قیمت	۳/۹۰۰/۰۰۰ ریال
نوبت چاپ	اول - تابستان ۱۴۰۳
ناشر	انتشارات صفار
مرکز پخش	خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین
	انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷
	پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹
	کتابفروشی صفا ② ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir
www.Eshraghipub.com
Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۶۲۵-۷
ISBN 978-964-388-625-7

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

۵.....	مقدمه
۲۲.....	الگوی ذهنی - تعیین جهت
۲۵.....	فصل اول: تعیین چشم انداز
۴۱.....	فصل دوم: استراتژی
۶۱.....	فصل سوم: تخصیص منابع
۷۷.....	الگوی ذهنی همسوسازی سازمان
۷۹.....	فصل چهارم: فرهنگ سازی
۹۵.....	فصل پنجم: طراحی سازمان
۱۱۱.....	فصل ششم: مدیریت استعداد
۱۲۵.....	الگوی ذهنی به تحرک واداشتن مدیران
۱۲۷.....	فصل هفتم: ترکیب تیم
۱۳۹.....	فصل هشتم: کار تیمی
۱۵۵.....	فصل نهم: هماهنگ کردن عملیات
۱۷۲.....	الگوی ذهنی تعامل با هیئت مدیره
۱۷۵.....	فصل دهم: تعامل با هیئت مدیره
۱۸۹.....	فصل یازدهم: قابلیت های هیئت مدیره
۲۰۳.....	فصل دوازدهم: جلسات هیئت مدیره

۲۱۵.....	الگوی ذهنی روابط با ذینفعان
۲۱۷.....	فصل سیزدهم: هدف اجتماعی
۲۳۱.....	فصل چهاردهم: تعامل با ذینفعان
۲۴۵.....	فصل پانزدهم: لحظات سخت تصمیم‌گیری
۲۶۳.....	الگوی ذهنی اثربخشی شخصی
۲۶۵.....	فصل شانزدهم: زمان و انرژی
۲۷۹.....	فصل هفدهم: الگوی رهبری
۲۹۳.....	فصل هجدهم: آینده‌نگری
۳۰۷.....	نتیجه‌گیری
۳۱۹.....	ضمیمه ۱: ابزارهای ارزیابی و اولویت‌بندی تعالی مدیرعامل
۳۲۹.....	ضمیمه ۲: شرح حال مدیران عامل
۳۴۷.....	منابع

مقدمه

تعالی هرگز اتفاقی نیست.

ارسطو

در همایش سالانه رهبری که توسط شرکت مشاوره‌ای مک کینزی^۱ در شهر ساحلی زیبای سنت مایکلز^۲، ایالت مریلند^۳ آمریکا برگزار شد، سی نفر به عنوان مدیران عامل آینده در اتاق کنفرانس گرد هم آمده بودند. در یک عصر بارانی پاییزی، در اولین روز همایش، که همه به عنوان ناظر سراپا گوش نشسته بودند، ویک^۴ (یکی از همکاران نویسندگان کتاب)، سؤال جالبی را مطرح کرد: «یک مدیرعامل واقعاً چه کار می‌کند؟».

بدون مکث، اولین سخنران مهمان که مدیرعامل یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری جهان بود، پاسخ داد: «با اطمینان می‌توانم بگویم که شغل مدیرعامل در سه مورد خلاصه می‌شود.» سپس هر یک از این موارد را با اعتقاد واضح و به وضوح شرح داد. آخر شب، همه احساس می‌کردند پرده‌ای نامرئی از جلوی چشمانشان برداشته شد.

سخنران صبح روز بعد، که مدیرعامل یک شرکت خدمات مالی چندملیتی بود نیز، به سؤال ویک پاسخ داد. او دیدگاه خود را در مورد سه نقش اصلی یک مدیرعامل با ارائه مثال‌های خوب و مستحکم درباره هر یک به روشنی توضیح داد. آنچه او گفت در کل با مواردی که سخنران شب اول توضیح داد، متفاوت بود. عصر همان روز، سخنران سوم و آخرین نفر، که مدیرعامل یکی از معتبرترین مراکز پزشکی جهان بود، همان‌طور که حدس می‌زنید، فهرستی کاملاً متفاوت از سه تا از مهم‌ترین جنبه‌های شغل یک مدیرعامل را ارائه کرد.

صبح روز بعد اسکات^۵ و کارولین^۶ (دو نفر دیگر از نویسندگان کتاب) همایش را به پایان رساندند و تمام تلاش خود را برای شفاف‌سازی و خلاصه کردن نکات کلیدی مطرح شده در این

1. McKinsey
2. St. Michels
3. Maryland
4. Vik
5. Scott
6. Carolyn

همایش به کار گرفتند. در طول یک ساعت و نیم رانندگی به سمت فرودگاه، ما سه نفر در مورد میزان تفاوت فهرست ارائه شده توسط هر یک از سخنرانان، صحبت می کردیم. ما این را حدس زدیم که اگر سخنران چهارمی داشتیم، برداشت دیگری از نقش مدیرعامل می شنیدیم. با این وجود، همه موافق بودیم که هر توصیه ای که سخنرانان ارائه کردند، مهم و مفید بود. اما در مجموع، احساس شد که اطلاعات ارائه شده منسجم نبود.

این مسئله نگران کننده بود. ما به عنوان مشاوران مدیریت عامل، می دانیم که چگونه فردی که در نقش مدیرعامل انجام وظیفه می کند، مهم است. مدیران عامل شرکت هایی که جزو گروه ۲۰ درصد بالا در عملکرد مالی هستند، به طور متوسط ۲٫۸ برابر بیشتر بازده کل سهامداران^۱ در هر سال از دوره مسئولیتشان در مقایسه با شرکت هایی با عملکرد متوسط کسب می کردند. به طور دقیق تر، اگر شما ۱۰۰۰ دلار در شرکت های طبقه بندی شده در فهرست اس اند پی ۵۰۰^۲ سرمایه گذاری کنید و در طی ده سال سرمایه گذاری شما با میانگین های این دوره ده ساله رشد کند، سرمایه شما چیزی کمتر از ۱۶۰۰ دلار می شود. اما اگر شما در شرکت هایی سرمایه گذاری کنید که توسط مدیران عاملی که شرکت های جزو گروه ۲۰ درصد بالا در عملکرد مالی را رهبری می کنند، بیش از ۱۰۰۰۰ دلار به دست خواهید آورد و این یک تفاوت بزرگ است (۳).

علاوه بر این، میزان اهمیت یک مدیرعامل به عنوان یک عامل پیش بینی کننده عملکرد یک شرکت از نیمه قرن بیستم بیش از دو برابر شده است (۴). بدون شک این «اثر مدیرعامل» در جهانی پر از نوسان، نامطمئن، پیچیده و با ابهام روزافزون، که در آن سرمایه سالاری ذینفعان در حال افزایش است، حتی مهم تر خواهد شد، و رهبران را به اقدامی بسیار فراتر از دیدگاه میلتون فریدمن^۳ که معتقد بود شرکت ها فقط برای سودآوری سهامداران تشکیل می شوند، فرا می خواند. در واقع، اقدامات شرکت های امروزی احتمالاً تأثیر بیشتری بر موضوعات اجتماعی از جمله محیط زیست، مراقبت های بهداشتی، نابرابری ثروت و حقوق بشر نسبت به اقدامات دولت ها و سازمان های خیریه خواهند داشت.

وقتی به فرودگاه رسیدیم، سه نفری تصمیم گرفتیم برای پیدا کردن پاسخ قطعی سؤال: «مدیرعامل واقعاً چه کار می کند؟» با یکدیگر همکاری کنیم. کسب این آگاهی به نوبه خود ارزشمند خواهد بود. اما ما می خواستیم فراتر از آن برویم و بفهمیم که بهترین مدیران عامل در مقایسه با سایرین چگونه کار می کنند و چرا. این به معنای بررسی عمق ذهن کسانی است که واقعاً در این نقش عالی هستند.

1. Total Return to Shareholders (TRS)

2. Standard and Poor's (S&P) 500

3. Milton Friedman

ما احساس می‌کردیم که چنین اقدامی مورد استقبال مدیران عامل و ذینفعان متعدّدشان - هیئت مدیره، سرمایه‌گذاران، کارکنان، ناظرین قانون و مقررات، مشتریان، تأمین‌کنندگان و اجتماعات - قرار خواهد گرفت. قابل توجه است که در طی دو دهه گذشته، ۳۰ درصد از مدیران عامل پانصد شرکت برتر نشریه فورچون^۱ کمتر از سه سال در این پست دوام آورده‌اند؛ یعنی از هر پنج مدیرعامل جدید دو نفرشان در طی هجده ماه اول شغلشان شکست خورده‌اند (۳). مطمئناً این رهبران می‌توانستند از یک کتاب پایه درباره محتوای این نقش و درس‌های آموختنی از بهترین مدیران عامل، بهره‌مند شوند.

طبق گفته‌ها این نقش روز به روز سخت‌تر می‌شود. مدیران عامل امروزی برای هدایت کسب‌وکار باید بسیار بیشتر از اداره سنتی یک کسب‌وکار تلاش کنند. آن‌ها باید سرعت روزافزون تحول دیجیتال و چالش‌های همراه آن مانند بازآموزی نیروی کار و امنیت سایبری را مدیریت کنند. رهبران باید به سلامت و رفاه کارکنان خود، تنوع نژادی و احساس برابری در بین آن‌ها توجه بیشتری داشته باشند. نگرانی‌ها در مورد پایداری، تمایل مردم به سازمان‌هایی که بر مقاصد اجتماعی تمرکز بیشتر دارند و انتظار از مدیران عامل به عنوان سخنگوی مسائل کلان اجتماعی روز به روز در حال افزایش است. رهبران نه تنها باید آن تقاضاها را بشنوند، بلکه باید برای سطحی از نظارت و فعالیت‌های عمومی که توسط رسانه‌های اجتماعی هدایت می‌شوند، آماده باشند چون آن‌ها می‌توانند ظرف چند ساعت باعث خشم عمومی (به درست یا به غلط) شوند.

در نتیجه این احتمال که یک مدیرعامل در دنیای امروزی شکست بخورد و فنا شود بیش از هر زمان دیگری وجود دارد. از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹، میانگین دوره تصدی مدیران عامل در ایالات متحده از ده سال به کمتر از هفت سال رسید (۴). در همین بازه زمانی، نرخ‌های گردش مالی در سطح جهانی از حدود ۱۳ درصد به تقریباً ۱۸ درصد افزایش یافته است (۵). این نشان می‌دهد حتی زمانی که با یک اقتصاد پایدار و نتایج مالی رضایت بخشی مواجه هستیم، چالش‌هایی که باید مدیریت شوند، در مدیریت بالا غیر قابل تحمل می‌شود. حقیقتاً در همین راستا، مری باررا^۲، مدیرعامل جنرال موتورز^۳، به ما گفت: «با مدیرعامل شدن به دور از انتظار تنها می‌شوی. من همیشه با هر کسی که بالا سر من بود، مرتباً گفتگو می‌کردم و ناگهان با مدیرعامل شدن، شما رهبری ندارید که سراغش بروید.»

اغلب مسائلی که مدیران عامل شرکت‌های بزرگ عمومی با آن مواجه هستند، اساساً با مسائل مدیران عامل سایر شرکت‌ها - چه آن‌ها یک کسب‌وکار کوچک را اداره کنند یا یک

1. Fortune 500

2. Mary Barra

3. General motors (GM)

شرکت غیرانتفاعی - تفاوتی ندارند. احساس کردیم تجربیاتی که ما از بهترین مدیران عامل شرکت‌های بزرگ شنیدیم تقریباً برای هر کسی مفید خواهد بود. وقتی که اسکات و کارولین (دو نفر از نویسندگان این کتاب) مقاله‌ای با عنوان «مدل‌های ذهنی و شیوه‌های مدیران عامل عالی» را در پاییز ۲۰۱۹ در وبسایت شرکت مک کینزی منتشر کردند این باور تقویت هم شد و به سرعت یکی از پر خواننده‌ترین مقالات سال و جزو ده مقاله برتر از آن زمان تاکنون شد.

بهترین مدیران عامل قرن بیست و یکم چه کسانی هستند؟

یک مدیرعامل با عملکرد عالی بودن دقیقاً به چه معناست؟ گذشته از این، نتایج حاصله یک شرکت به شدت تحت تأثیر عوامل خارج از کنترل یک مدیرعامل قرار نمی‌گیرند؟ بله، همین‌طور هستند. در واقع، بیش از نیمی از عواملی که موفقیت مالی یک شرکت را تعیین می‌کنند- مانند سرمایه‌گذاری‌های قبلی تحقیق و توسعه، بدهی‌های گذشته، رشد تولید ناخالص داخلی کشورها، و روندهای صنعت- تا حد زیادی خارج از کنترل یک مدیرعامل مستقر هستند. اما هنوز این بدین معناست که تقریباً ۴۵ درصد از حوزه‌هایی که می‌توانند منجر به نتایج سازمانی شوند، تحت کنترل یک نفر است؛ یعنی، مدیرعامل (۱). ما می‌خواستیم مدیران عاملی را شناسایی کنیم که در آن حوزه‌هایی که می‌تواند توسط یک رهبر ارشد تحت تأثیر قرار گیرند، اثربخشی بالایی داشته‌اند.

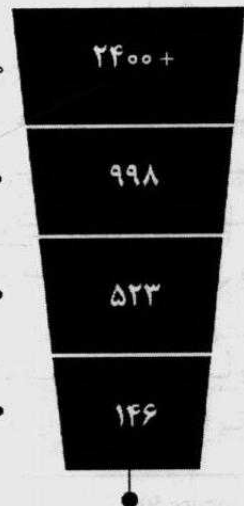
نمای کلی روشی که برای شناسایی مدیران عامل با عملکرد عالی بکار گرفته شد.

مدیران عامل ۱۰۰۰ شرکت در صدر شرکت‌های بزرگ سهامی عام طی ۱۵ سال گذشته

• با حداقل ۶ سال سابقه مدیرعاملی

• با بازدهی اضافی سهامدار در دو پنجم بالا

• به عنوان بهترین مدیران عامل در فهرست‌های مختلف صنایع متمایز شناخته شدند



همان‌طور که نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد، ما با فهرستی از تمام مدیران عاملی که یک هزار شرکت در صدر شرکت‌های بزرگ سهامی عام را در مقطعی از زمان طی ۱۵ سال گذشته رهبری کرده‌اند، شروع کردیم. البته، تعداد آن‌ها بیش از دو هزار نفر بود. سپس این لیست را بر اساس مدت‌زمان تصدی با حذف مدیران عاملی که سابقه‌ای کمتر از شش سال در این سمت داشتند، کوتاه کردیم. این معیاری بود که بر اساس آن می‌توانستیم اطمینان حاصل کنیم آن‌هایی هدف مطالعه قرار می‌گیرند که عملکرد موفق پایداری در گذشته داشته‌اند. در نتیجه، فهرست ما به زیر هزار مدیرعامل رسید. سپس، ما فهرست را بر اساس آن جنبه‌هایی از عملکرد که مدیرعامل می‌تواند بر آن‌ها تأثیر بگذارد و تا جایی که ممکن باشد عوامل خارجی بسیاری که مدیران عامل می‌توانند آن‌ها را تحت کنترل درآورند، اصلاح کردیم. همچنین، ما به چیزی فراتر از بازدهی‌های مطلق توجه داشتیم و مدیران عاملی را انتخاب کردیم که در دوره تصدی‌شان نتایجی را در ناحیه دوپنجم بالای "بازدهی اضافی سهامدار" کسب کرده‌اند (یعنی، بازدهی سهامداران آن‌ها با در نظر گرفتن نوسانات منطقه‌ای از حیث رشد بیش از سایر شرکت‌های آن صنعت بوده است). در نتیجه، فهرست ما به ۵۲۳ مدیرعامل رسید.

سپس ما خواستیم عواملی مانند اخلاق فردی، رضایت کارکنان، اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی شرکت، نقطه قوت برنامه‌ریزی جانشینی را مورد بررسی قرار دهیم، و این بررسی شامل مدیران عامل بازنشسته و این‌که آیا شرکت‌ها در سال‌های پس از آن‌ها به عملکرد بهتر از نظر مالی ادامه دادند یا خیر نیز می‌شود. این معیارها قبل از وقت بالا در بسیاری از فهرست‌های موجود «بهترین مدیران عامل» مانند فهرست ۱۰۰ مدیرعامل برتر مجله هاروارد بیزینس ریویو^۱، فهرست ۳۰ مدیر برتر بارون^۲، فهرست قدرتمندترین مدیران عامل مجله سی‌ای او ورلد^۳، فهرست ۱۰۰ مدیرعامل نوآور آمریکا در مجله فوربز^۴ و فهرست قدرتمندترین زنان عرصه کسب‌وکار در مجله فورچون بررسی شده است. ما روی یک یا چند تا از این فهرست‌ها تمرکز بیشتری کردیم و این باعث شد که فهرست موردنظر ما به ۱۴۶ مدیرعامل برسد.

با این حال، این فهرست یک مشکل داشت و آن این بود که به سمت مردان سفیدپوستی که مدت طولانی در دنیای کسب‌وکار شاغل بوده‌اند، متمایل بود. فقط ۸ درصد زن و ۱۸ درصد افراد رنگین‌پوست بودند. بعلاوه، این فهرست، بر محور ایالات متحده آمریکا بود و حضور مدیران عامل برخی بخش‌ها مانند مراقبت‌های بهداشتی و انرژی کمتر جلوه داشت؛ بنابراین، نقشه

1. Harvard Business Review (HBR)

2. Barron

3. CEOWORLD

4. Forbes

فضای کسب و کار جهانی امروز را به خوبی نشان نمی‌داد. بنابراین ما دامنه شمول را بازتر کردیم تا مدیران عامل برتر دیگری در بخش‌های کمتر توجه شده را پیدا کنیم، مشروط به این‌که آن‌ها در ناحیه بالای عملکرد و شهرت باشند. برای مثال، ما مدیران عاملی را خارج از فهرست هزار شرکت بزرگ (هر چند از نظر کسب میلیاردها دلار درآمد یا داشتن هزاران کارمند بزرگ هستند) در نظر گرفتیم که دگرگونی‌های قابل توجهی را تجربه کرده‌اند و همچنین دوپنجم برتر "بازدهی اضافی سهامداران" را بدست آورده‌اند.

با این بازنگری جدید، ما توانستیم تقریباً ۴۰ درصد به مدیران عامل زن اضافه کنیم مدیران عاملی مانند نانسی مک کینستری^۱ از وولترز کلوور^۲، که شرکت انتشارات هلندی خود را از یک عقب‌افتادگی دیجیتال به ارائه‌کننده‌ای پیشرو و حرفه‌ای در زمینه راه‌حل‌ها و نرم‌افزار با درآمدی بیش از ۵ میلیارد دلار و تقریباً بیست هزار کارمند در سراسر جهان تبدیل کرد. او یکی از مدیران عامل برتر در فهرست ۱۰۰ مدیرعامل برتر سال ۲۰۱۹ مجله هاروارد بیزینس ریویو بود. به علاوه، تعداد افراد رنگین‌پوست در فهرست ما تقریباً ۳۰ درصد افزایش یافت. در این گروه، لیب بو تان^۳ مالزیایی‌الاصل از شرکت کدنس دیزاین سیستمز^۴، تأمین‌کننده مواد شرکت‌های نیمه‌هادی و سیستم‌فرز گرفت. او مسئولیت این شرکت را در دوره‌ای از آشفتگی برعهده گرفت و تا پایان سال ۲۰۲۰ درآمد شرکت را به تقریباً ۲٫۷ میلیارد دلار افزایش داد و ارزش بازار سهام آن را به بیش از سی و هشت برابر و تقریباً ۴۰ میلیارد دلار از طریق استراتژی‌های تمرکز بر مشتری و توسعه بازار هوشمندانه ارتقاء داد.

همان‌طور که ما ترکیب جامعه آماری تحقیق خود را در بخش‌ها و مناطق جغرافیایی متعادل‌تر کردیم، همچنین می‌خواستیم مطمئن شویم که نمونه‌ای از شرکت‌های خصوصی و غیرانتفاعی که دارای عملکرد و شهرت بالایی باشند را در نظر گرفته‌ایم. این امر منجر به ورود مدیران عاملی مانند آن بجانی^۵ از شرکت ماجد الفطیم شد که در حال تبدیل کردن یک شرکت خصوصی بزرگ خرده‌فروشی خاورمیانه به عنوان یک شرکت جهانی پیشگام در مشتری‌مداری است. درآمدهای این شرکت در دوره رهبری او از ۶٫۸ میلیارد دلار به تقریباً ۱۰ میلیارد دلار رشد کرده است و این شرکت بیش از چهل هزار کارمند در شانزده کشور دنیا دارد. تویی کازگرو^۶ از کلینیک غیرانتفاعی کلیولند^۷ نیز در این فهرست قرار گرفت. او شبکه بهداشت و

1. Nancy McKinstry

2. Wolters Kluwer

3. Lip-Bu Tan

4. Cadence Design Systems

5. Alain Bejjani

6. Toby Cosgrove

7. Cleveland Clinic

درمان منطقه‌ای با ۳,۷ میلیارد دلار درآمد در سال ۲۰۰۴ را به سیستم بهداشت و درمان چندملیتی برجسته با ۸,۵ میلیارد دلار درآمد در پایان دوره‌اش در سال ۲۰۱۷ تبدیل کرد. در پایان ما پنجاه و چهار مدیرعامل را به فهرست خود اضافه کردیم تا آن را به یک فهرست ۲۰۰ نفری با تنوعی از صنایع، مناطق جغرافیایی، جنسیت، نژاد، و ساختارهای مالکیت تبدیل کنیم. با انجام این کار، ما فهرستی از مدیران عامل داشتیم که احساس می‌کردیم از لحاظ اعتبار می‌توانستند جزء بهترین‌ها در سطح جهانی در قرن بیست و یکم در نظر گرفته شوند. حیرت‌آور این که تخمیناً ارزش اقتصادی اضافی ایجاد شده توسط این گروه دویست نفره نسبت به هم‌تایان خود حدود ۵ تریلیون دلار است. این رقم معادل تولید ناخالص ملی سالانه کشور ژاپن، سومین اقتصاد بزرگ جهان است.

گام نهایی پژوهش ما یک مرحله عملی بود: مطابق علم آمار حجم نمونه حداقل شصت و پنج نفری زمینه‌ساز یک سطح اطمینان ۹۵ درصدی در نتیجه‌گیری‌های ما خواهد بود و بر این اساس، ما یک سال را صرف مصاحبه عمیق با بسیاری از رهبران کردیم. (در پیوست ۲ خلاصه زندگینامه همه مدیران عاملی که با آن‌ها مصاحبه کردیم آورده شده است).

پس مدیران عامل نخبه تا چه زمانی هستند؟ وقتی به بهترین‌ها فکر می‌کنید بلافاصله به ذهن شما مدیران عامل بنیان‌گذار معروف و خوشنامی مانند جف بزوس^۱، وارن بافت^۲، مارک زاکربرگ^۳ و ایلان ماسک^۴ می‌آید. آری - در مورد آن‌ها بسیار نوشته شده است، و آن‌ها در واقع جزو فهرست ما هستند. با این وجود، در بررسی‌ها ما به‌طور هدفمند تعداد مدیران عامل بنیان‌گذار را با فرض بزرگ بودن سهام مالکیتشان که اغلب به آن‌ها آزادی عمل بیشتری می‌دهد، کاهش دادیم.

ساتیا نادلا^۵، مدیرعامل مایکروسافت، گرچه بنیان‌گذار نبود اما جزو نمونه ما محسوب شد. او معمار یک تحول فرهنگی قابل توجه در یک غول نرم‌افزاری، با انجام اقدامات جسورانه برای رشد شرکت و رهبری با همدلی بود - ویژگی که او از تجربه‌اش در درمان یک فرزند مبتلا به فلج مغزی آموخت. مدیرعامل دیگر در فهرست ما ماساهیکو یوتانی^۶ از شرکت شیزیدو^۷ بود. به عنوان اولین مدیرعاملی که در تاریخ ۱۴۹ ساله این غول محصولات زیبایی ژاپنی از بیرون

1. Jeff Bezos

2. Warren Buffett

3. Mark Zuckerberg

4. Elon Musk

5. Satya Nadella

6. Masahiko Uotani

7. Shiseido

شرکت آمده بود، توانست شرکت را با توانمندسازی کارکنانش و به کارگیری نوآوری متحول کند. رویکرد او بر اساس درس‌هایی بود که او در زمان مدیریت کوکاکولا در منطقه ژاپن به مدت نزدیک به بیست سال تحت نظر پنج مدیرعامل مختلف آموخت. در دوران تصدی او در کوکاکولا این منطقه به سودآورترین شرکت نوشابه‌سازی تبدیل شد.

سبک رهبری متواضعانه مریلین هیوسون^۱ تا حدودی در نتیجه مرگ غیرمنتظره پدرش وقتی که او ۹ ساله بود و مادرش را با پنج فرزند تنها گذاشت تا بزرگشان کند، شکل گرفت. از آنجایی که هیوسون از زمان مدرسه کار می‌کرد، هرگز تصور نمی‌کرد روزی مدیرعامل شرکت لاکهید مارتین^۲ شود و در این نقش موقعیتش را به عنوان مدیرعامل بزرگ‌ترین و قدرتمندترین شرکت پیمانکار دفاعی جهان از طریق استراتژی «اول مشتری» مستحکم کرد. گیل کلی^۳ درآمد قدیمی‌ترین بانک استرالیا، وستپک^۴، را در طول دوره تصدی‌اش دو برابر کرد و به عنوان "مدیرعامل سال ۲۰۱۴" مورنینگ استار^۵ با استفاده از یک سبک رهبری ساده و سر راست که در اوایل مسیر شغلی‌اش به عنوان معلم مدرسه در زیمبابوه و تحویلدار بانک در آفریقای جنوبی شکل گرفته بود، انتخاب شد.

هر مدیرعامل سابقه و راه‌رفته منحصر به خود را دارد که آن‌ها را رهبر و شخصیت امروزی کرده است. با وجود تفاوت‌هایشان، وجه مشترک همه آن‌ها در این است که همه آن‌ها در نقش مدیرعاملی، عالی عمل کرده‌اند. از طریق گفتگوها و تحقیقات، ما چگونگی و چرایی آن را بدست آورده‌ایم.

چه ویژگی‌هایی بهترین مدیران عامل را از سایر

مدیران عامل جدا می‌سازند؟

ما ساعت‌ها با هر یک از مدیران عامل مصاحبه کردیم و اغلب گفتگوهای ما در چندین جلسه ادامه پیدا می‌کرد. هدف ما فقط جمع‌آوری اطلاعات نبود، بلکه تأمل عمیق در مورد چرایی کارهایی است که این رهبران انجام داده‌اند. برای رسیدن به این سطح از بینش، از فن مصاحبه‌ای استفاده کردیم که در روانشناسی بالینی به نام روش نردبانی^۶ شناخته می‌شود. در

1. Marillyn Hewson

2. Lockheed Martin

3. Gail Kelly

4. Westpac

5. Morning Star

6. Laddering

این فن از روش‌های مختلف پرس‌وجو، مانند داستان‌سرایی، پرسیدن سؤالات بحث‌انگیز، طرح فرضیات، ایفاء نقش و بازگشت به صحبت‌های قبلی برای کشف سطوح عمیق‌تر چرایی دیدگاه‌ها و تصمیمات فرد استفاده می‌شود.

اولین نتیجه‌ای که در طی این مدت کاملاً مشخص شد این است که کارهایی که یک مدیرعامل باید انجام دهد بسیار بیشتر از سه کاری است که سخنرانان مهمان ما در همایش رهبری در سنت مایکلز اشاره کرده بودند. در نتیجه مصاحبه‌های ما شش مسئولیت کلیدی مشخص شدند: تعیین جهت سازمان، همسوسازی سازمان، ایجاد تحرک سازمانی از طریق مدیران، جلب مشارکت و تعهد هیئت‌مدیره، ارتباط با ذینفعان و مدیریت اثربخش فردی. هر یک از این مسئولیت‌ها تعدادی عناصر فرعی دارد. به عنوان مثال، تعیین جهت سازمانی دارای سه عنصر فرعی است: انتخاب چشم‌انداز، تصمیم‌گیری در مورد استراتژی و تخصیص منابع. همسوسازی سازمان نیز دارای سه عنصر فرعی است شامل فرهنگ، طراحی سازمان و مدیریت استعدادها و همین‌طور سایر موارد. همان‌طور که مدام با مدیران عامل مصاحبه می‌کردیم، آن‌ها بارها و بارها نتیجه‌گیری می‌تأیید می‌کردند که شش مسئولیت اصلی و عناصر فرعی آن‌ها همگی برای موفقیت در این نقش مهم هستند.

شش مسئولیت مدیرعامل



نمودار شماره ۲

این شش مسئولیت منحصر به بهترین مدیران عامل نیستند - آن‌ها در کل شغل یک مدیرعامل را به‌طور کامل شرح می‌دهند. در ابتدا که این طبقه‌بندی را با بسیاری از مدیران عاملی که با آن‌ها مصاحبه کرده بودیم در میان گذاشتیم دو پاسخ دریافت کردیم: اولی تأیید

جانانه آن‌ها بود. مانند آجای بانگا^۱ مدیرعامل سابق مسترکارت^۲ و مدیر اجرایی فعلی که به ما گفت: «این یک روش فوق‌العاده برای مشخص کردن چهارچوب این نقش است. همچنین این که نشان می‌دهد چگونه مدیران عامل باید درباره نقش خود فکر کنند». پاسخ دومی هم مثبت بود، اما پیشنهاد شد که «این موارد خیلی زیاد هستند، آیا می‌توانند ساده‌تر شوند؟». در همین ارتباط، زمانی را ما با این رهبران در مورد این که چه مواردی را می‌توان از فهرست پیشنهادی کم کرد سپری کردیم، با این وجود در نهایت دوباره به این نتیجه رسیدیم که هر یک از این شش مسئولیت و عناصر فرعی آن‌ها ضروری است.

آنچه درباره بهترین‌ها منحصربه‌فرد است طرز فکری است که آن‌ها نسبت به این شش مسئولیت دارند، و همچنین اقداماتی که آن‌ها در هر عنصر فرعی انجام می‌دهند. از دیدگاه سندی کاتلر^۳، مدیرعامل سابق ایتون^۴، این مسئولیت‌ها مدیران عامل بزرگ را به «بازی با توپ‌های نه توپ‌های کوچک قادر می‌سازند. منظور من این است که وقت خود را روی موضوعاتی بگذاریم که دیگران قادر به انجام آن‌ها نیستند و اثربخشی شما را بزرگ جلوه می‌دهد بدون مشغول شدن به فعالیت‌هایی که هیچ گونه تفاوت خاصی در اداره سازمان ایجاد نمی‌کند».

به‌عنوان بخشی از تحقیقات خود ما به دنبال این بودیم که آیا در دوره تصدی بهترین مدیران عامل وقتی که برای هر یک از این شش مسئولیت صرف می‌کردند تغییر کرده و جابجا شده یا خیر. آیا الگو یا چرخه زمانی وجود داشت؟ برای مثال، آیا آن‌ها زمان بیشتری را صرف تعیین جهت شرکت و طراحی مجدد سازمان در ابتدای کارشان در مقایسه با بعد می‌کردند؟ ما حتی از مدیران عامل خواستیم تمرینی را انجام دهند و به هر یک از شش مسئولیت در طول هجده ماه اول، هجده ماه آخر و مابین این دو از لحاظ اهمیت تا ۱۰۰ امتیاز تخصیص دهند.

پس از بررسی دقیق داده‌ها، به این نتیجه رسیدیم که الگوی مشخصی وجود ندارد. این که چگونه مدیران عامل هر یک از شش مسئولیت را اولویت‌بندی می‌کنند به رابطه پیچیده بین شرایط خاص کسب‌وکار و قابلیت‌ها و اولویت‌های خاص مدیران عامل بستگی دارد. نکته کلیدی این بود که علیرغم تفاوت رویکردها، هر مدیرعامل در هر مرحله از دوره تصدی خود به‌طور معناداری به همه شش مسئولیت گرایش داشت. بهترین مدیران عامل همه این شش مسئولیت را به‌طور هم‌زمان انجام می‌دادند، حتی اگر شرایط محیط بیرونی و داخلی طوری بود که نیاز بود به بعضی از آن‌ها کمتر یا بیشتر از بقیه توجه شود.

1. Ajay Banga
2. Mastercard
3. Sandy Cutler
4. Eaton

در نهایت، عملکرد مالی شرکت را در طول تصدی یک مدیرعامل عالی مورد بررسی قرار دادیم تا ببینیم آیا نوسانات عملکردی قابل پیش‌بینی در طول زمان وجود داشته است. در حین انجام این کار، ما از تحقیقات انجام‌شده توسط مؤسسه‌های تحقیق مدیران ارشد آگاه شدیم که نشان می‌دهد الگویی وجود دارد: مدیران عامل در سال اول با قدرت شروع می‌کنند، سال دوم رکود دارند، پس از آن بهبود ایجاد می‌کنند و عملکرد خوبی در سال‌های سوم تا سال پنجم ارائه می‌دهند، سال‌های ششم تا دهم از خودراضی و مغرور می‌شوند (البته اگر تا این مدت طولانی باقی بمانند) و دوباره در سال‌های طلایی یازدهم تا پانزدهم به شکوه برمی‌گردند^(۷). گرچه با نگاهی به نمونه‌ای از مدیران عامل ممکن است واقعیت این‌طور باشد، ما به این نتیجه رسیدیم که بهترین مدیران عامل چنین الگویی را نشان نمی‌دهند. آن‌ها در عوض هر ساله به‌طور پایدار در طول دوره تصدی خود ارزش قابل‌توجهی ایجاد کردند. آن‌ها به‌طور مرتب از طریق بازتعریف موفق شدن چیست و بازنگری استراتژی‌هایشان با اقدامات جدید و جسورانه، این کار را انجام می‌دهند.

با در نظر گرفتن همه این‌ها، ما این کتاب را به شش بخش تقسیم کرده‌ایم، که هر یک به مدل‌های ذهنی اختصاص دارد که بهترین‌ها را از سایرین در هر یک از شش مسئولیت نقش مدیرعامل جدا می‌کند. در هر بخش سه مدل خواهد دید که به‌طور عمیق درباره چگونگی تبدیل مدل ذهنی به بهترین شیوه‌ها بحث می‌کنند. در هر فصل شما نه تنها با بهترین شیوه آشنا می‌شوید، بلکه پی خواهید برد که چگونه بهترین مدیران عامل این کار را انجام می‌دهند. در پایان کتاب به عقب برمی‌گردیم و در مورد این‌که چگونه مدیران اجرایی ارشد شش مسئولیت خود را اولویت‌بندی می‌کنند و این‌که چگونه آن‌ها به‌طور موفقیت‌آمیز در درون نقش وارد و از آن خارج می‌شوند، بحث خواهیم کرد. ما همچنین بررسی خواهیم کرد که چگونه شغل مدیرعامل ممکن است در آینده تغییر کند.

چرا مفهوم تعالی مدیرعامل مبهم است؟

طبق یافته‌های تحقیقات ما و مشخص نمودن دستاوردهای ما، سه موضوع باعث شد که روی این مفهوم بیشتر از آنچه فکر می‌کردیم تمرکز کنیم: چقدر این نقش واقعاً منحصر به فرد است، تعداد تناقضاتی که یک مدیرعامل با آن مواجه است، و مقدار کاری که برای ایفاء خوب این نقش لازم است.

اولین نکته که تقریباً هر مدیرعاملی به ما گفت این بود که فکر می‌کردند به دلیل داشتن تجربه در رهبری یا مدیریت اجرایی شرکت‌های بزرگ، به‌خوبی برای انجام مسئولیت‌های این نقش تسلط دارند، اما دریافتند که گفتنش آسان است اما در عمل موضوع چیز دیگری است. این کار، صرفاً مدیریت صورت سود و زیان، تعیین استراتژی، یا رهبری یک تیم نبود، بلکه کاملاً متفاوت از آنچه قبلاً انجام می‌دادند، بود. آنچه آن‌ها را شگفت‌زده کرد این بود که چگونه شغل مدیرعامل تنها نقش در سازمان است که به معنای واقعی هم‌ردیفی ندارد. مدیرعامل در قبال هرکاری پاسخگو است. از دیدگاه دیک بوئر^۱، مدیرعامل سابق آهولد دلهیز^۲، شرکت مادر شرکت استاپ اند شاپ^۳ و سایر خرده‌فروشان مواد غذایی، «وقتی شما یک واحد کسب‌وکار یا یک منطقه را اداره می‌کنید، دست‌آخر شما هم‌ردیفانی دارید و شما در یک تیم هستید. اما مدیرعامل شرکت، یکه و تنها است. شما نمی‌توانید بگویید، "بین، من نمی‌توانم این کار را انجام دهم، زیرا..." نه. مدیرعامل شما هستید. نمی‌توانی کسی دیگر را برای هر کاری سرزنش کنی. تو مقصر هستی.»

گذشته از بی‌همتا بودن شغل مدیرعامل، چالش بزرگ دوم را ژاک آشنبرونج^۴، مدیرعامل شرکت والئو^۵، تأمین‌کننده جهانی قطعات خودرو مستقر در پاریس، به ما گفت: «نقش مدیرعامل ایجاد تعادل بین همه تضادهای در یک سازمان است.» یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های فراوان نوع تضادهای مورد اشاره آشنبرونج را مشخص کرد. این تضادها عبارت‌اند از: (۱) کسب نتایج کوتاه‌مدت یا سرمایه‌گذاری در عملکرد بلندمدت، (۲) صرف زمان برای جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها یا اقدام سریع برای استفاده از فرصت‌ها، (۳) احترام به وضعیت گذشته و اصرار بر تداوم مسیر یا حرکت به‌سوی آینده با نوآوری، (۴) حداکثر کردن ارزش برای سهامداران یا ایجاد تأثیر برای سایر ذینفعان، (۵) داشتن اعتمادبه‌نفس برای دادن دستورات سخت یا داشتن تواضع برای پرسیدن و دریافت پاسخ. احتمالاً نظر شما درباره نقش مدیرعامل مصداق بارز مشاهده اف. اسکات فیتز جرالده^۶ است که «داشتن هوش فوق‌العاده عبارت است از توانایی داشتن هم‌زمان دو ایده مخالف در ذهن، و درعین‌حال حفظ توانایی عمل.» همان‌طور که در فصل‌های آینده خواهیم دید بهترین مدیران عامل بامهارت تمام بین این تضادهای ظاهری برای ایجاد نتایج مثبت و تقویت متقابل آن‌ها تعادل برقرار می‌کنند.

1. Dick Boer

2. Ahold Delhaize

3. Stop and Shop

4. Jacques Aschenbroich

5. Valeo

6. F. Scott Fitzgerald

انجام چنین کاری آسان نیست که ما را به سومین چالش سوق می‌دهد- مشغله کاری زیاد مدیرعامل، که شاهد آن بار سنگین شش مسئولیتی است که بر دوش اوست. از نگاه افراد بیرونی، این نقش بیشتر تعیین جهت کلی سازمان و سخنرانی کردن به نظر می‌رسد. واقعیتی که ما به آن رسیدیم، بسیار متفاوت است. کسپر رورستد^۱ به‌عنوان رهبر شرکت جهانی وسایل ورزشی آدیداس^۲، چنین توضیح می‌دهد: «بخش بزرگی از شغل شما حل مسائل حل‌نشده است». جای تعجب نیست که نیکلاس بلوم^۳، استاد اقتصاد دانشگاه استنفورد^۴، که بخش اعظمی از دوران حرفه‌ای خود را صرف تحقیق در مورد اثربخشی مدیران عامل کرده است، می‌گوید: "صادقانه بگویم این شغل یک شغل وحشتناک است. من آن را نمی‌خواهم. مدیرعامل بودن در یک شرکت بزرگ یک شغل صد ساعته در هفته است. زندگی شما را می‌گیرد. آخر هفته شما را می‌گیرد. فوق‌العاده استرس‌زا است. با این همه، این شغل حقوق و مزایای بسیار زیاد و تمام عیاری دارد»^(۵).

درک عمیق ما از این سه چالش به ما کمک کرد تا عزم بیشتری برای ارائه پاسخ‌های قطعی به سوالاتمان پیدا کنیم: «رهبران موفق‌ترین و معتبرترین شرکت‌ها و سازمان‌ها واقعاً چه کار می‌کنند؟» و مهم‌تر از آن، «چرا آن‌ها این کار را به این صورت انجام می‌دهند؟»

1. Kasper Rorsted
2. Addidas
3. Nicholas Bloom
4. Stanford

چه چیزی این کتاب را متمایز می‌کند؟

هنگامی که ما کار خود را شروع کردیم، نگران این بودیم که آیا قبلاً به سؤالات ما پاسخ داده شده است. ابتدا بررسی کردیم که آیا مدیران عامل مورد بررسی ما قبلاً به کتابی مشابه آنچه می‌خواستیم بنویسیم، دسترسی داشتند. پاسخ‌های آن‌ها تلاش ما را تأیید کردند. همان‌طور که گریگ کیس^۱، مدیرعامل شرکت خدمات حرفه‌ای آئون^۲، به ما گفت: "آیا الگوی نظام‌مندی برای شناسایی افرادی که طی چندین سال در صنایع و مناطق جغرافیایی مختلف در این نقش موفق شده‌اند، و از طریق تحلیل نیز تأیید شده باشد، وجود دارد؟ تا حدی سخت است باور کنیم که این کار قبلاً انجام نشده است، اما اگر هم انجام شده باشد، من از آن آگاه نیستم. این کار می‌تواند واقعاً بااهمیت باشد."

با این وجود می‌دانستیم که چنین کاری ممکن است قبلاً در تحقیقات دانشگاهی انجام شده باشد. بنابراین، همه مطالعاتی که به روش علمی برای درک نقش مدیران عامل انجام شده بود و به دست ما رسید را بررسی کردیم. اولین مطالعه مربوط به اواخر دهه ۱۹۶۰ بود که یک استاد دانشگاه از کشور کانادا به نام هنری مینتزبرگ^۳، دوشادوش تعدادی از مدیران عامل رفتارهایشان را به مدت یک هفته از نزدیک مشاهده کرد. طبق گزارش این تحقیق یک مدیرعامل ده نقش را ایفا می‌کند: نماد سازمان، رهبر، رابط، ناظر، رساندن اطلاعات، سخنگو، کارآفرین، کنترل‌کننده آشفتگی‌ها، تخصیص دهنده منابع و مذاکره‌کننده^۴. گرچه کار مینتزبرگ، تحقیقی پیشگام بود، اما یافته‌هایش توصیفی است، نه تجویزی و همچنین متمایزکننده بهترین‌ها از سایرین نبود. همین نتیجه در مورد سایر مطالعاتی که ما پیدا کردیم نیز صادق بود. حتی کارهای اخیراً انجام شده از جمله توسط استادان هاروارد^۵، نیتین نوهریا^۶ و مایکل پورتر^۶ که مطالعه‌ای عالی در مورد نحوه صرف وقت مدیران عامل بود را بررسی کردیم. این کار هم نشان نمی‌داد که چگونه مدیران عامل وقتشان را به‌طور اثربخش صرف می‌کنند یا این‌که چگونه بهترین مدیران عامل در مقایسه با سایرین متفاوت عمل می‌کنند.

از دیدگاهی دیگر، اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات، صفات مدیران عامل موفق را بررسی کردند. اگرچه هر یک از این مطالعات دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی بود- خواه توسط

1. Greg case

2. Aon

3. Henry Mintzberg

4. Harvard

5. Nitin Nohria

6. Michael Porter

هاروارد، وارتون^۱، ورلد اکونومیک فوروم^۲، فوربس کوچز کانسل^۳ ارائه شده باشد، یا توسط یک مؤسسه بررسی مدیران اجرایی ارشد مثل راسل رینولدز^۴، اسپنسر استوارت^۵ یا جی اچ اسمارت^۶ انجام شده باشد- یافته‌ها به‌طور کلی به موفقیت مدیرعامل به خاطر صفاتی مانند برقراری رابطه، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، قاطعیت، و تفکر استراتژیک اشاره می‌کنند. برای کسانی که آرزوی این نقش را دارند، این نتایج ممکن است به شغلی در یکی از سمت‌های مدیریت اجرایی منجر شود. اما چنین صفاتی به کسی کمک نمی‌کند تا بفهمد زمانی که این نقش را بر عهده می‌گیرد، عملاً چه کاری باید برای موفق شدن انجام دهد.

یکی از جنبه‌های قابل توجه این مطالعات این است که افسانه این که مدیران عامل موفق کاریزمایی شبیه به فیلم‌نامه‌های هالیوودی برای ایجاد انگیزه و الهام بخشی دارند، را بی‌اعتبار می‌کند. تجربه ما با این یافته‌ها همسو بود. مطمئناً، رهبران کاریزماتیک‌تر توجه مردم را به خود جلب می‌کنند. البته گروهی از مدیران عامل عالی که ما با آن‌ها مصاحبه کردیم، بیشتر به پرسیدن سؤالات خوب از خودشان تمایل داشتند تا پاسخ دادن به سؤالات از پیش تعیین‌شده و این که عملکردشان گویاتر از هر سخنی می‌باشد.

همان‌طور که ما در طول تحقیق کار می‌کردیم، مشاهده‌ای که استیو تاپین^۷، نویسنده کتاب اسرار مدیران عامل^۸ بیان کرد، انگیزه‌ای شد که چرا باید راه خود را ادامه دهیم. او پس از مطالعه زندگی صدها مدیر اجرایی به شبکه سنی‌ان گفت: «احتمالاً دوسوم مدیران عامل گرفتار هستند. من احساس می‌کنم واقعاً مکانی وجود ندارد که آن‌ها بتوانند مدیرعامل شدن را یاد بگیرند. بنابراین، بیشتر آن‌ها سعی در جبران مافات دارند.» (۱)

فقدان نوعی کتاب راهنما که به دنبالش بودیم باعث این سؤال شد که آیا تلاش ما برای نوشتن چنین کتابی، کار احمقانه‌ای نخواهد بود؟ شاید شخصیت و موقعیت هر مدیرعامل آن قدر متفاوت باشد که درواقع چیزی قابل تعمیم غیر از نحوه صرف زمان و صفاتی که آن‌ها به نمایش می‌گذارند، وجود نداشته باشد. به نظر می‌رسد نیکلاس بلوم از دانشگاه استنفورد از این عقیده حمایت می‌کند. او استدلال می‌کند، «شما وقتی به داده‌ها نگاه می‌کنید، ده‌ها شیوه متفاوت برای موفقیت وجود دارد. شاید هر کدام یک مورد خاص برای مطالعه باشد، اما هنوز

-
1. Wharton
 2. World Economic Forum
 3. Forbes Coaches Counsel
 4. Russell Reynolds
 5. Spencer Stuart
 6. ghSMART
 7. Steve Tappin
 8. The secrets of CEOs

برای یافتن یک شیوه پنهان شده فراسوی گفته‌ها در تلاشیم: مطمئناً، برخی از افراد بهتر از دیگران هستند، اما به سختی می‌توان گفت که چه چیزی آن‌ها را از هم متمایز می‌کند»^(۱). ندای درون و تجربه بیرون ما چیز دیگری به ما می‌گفت و به عنوان شرکای ارشد شرکت مک کینزی احساس می‌کردیم که برای جستجوی پاسخ‌ها مجهز شده‌ایم. به هر حال، ما بیشتر زندگی حرفه‌ای خود را صرف مشاوره مدیران عامل کرده‌ایم و در این شرکت، شاید دسترسی غیر قابل رقابتی به مدیران عامل بیش از هر مؤسسه دیگری داشته باشیم. همکاران ما در شصت و هفت کشور دنیا ساکن هستند و به بیش از ۸۰ درصد از شرکت‌های پانصد شرکت برتر نشریه فورچون و گلوبال^۱ ۱۰۰۰ خدمات ارائه می‌دهند. علاوه بر این، هر ساله بیش از ۷۰۰ میلیون دلار از منابع شرکت ما صرف سرمایه‌گذاری در انجام تحقیق و تحلیل می‌شود، که اکثریت قریب به اتفاق آن درباره موضوعات مرتبط با مدیران عامل است.

در نهایت، شش مدل ذهنی مهم که تحقیقات ما شناسایی کرد مسئولیت‌هایی هستند که ما معتقدیم بهترین مدیران قرن بیست و یکم را از سایرین متمایز می‌کند. این مدل‌های ذهنی آن‌ها را قادر می‌سازند تا ویژگی‌های غالب محیط شان - رقابت جدید، تغییرات مخرب، دیجیتالی شدن، فشار ناشی از مسائل اجتماعی و محیطی، یا بحران‌های اقتصادی - را با عملکردی عالی هدایت کنند، در حالی که سایرین به عملکرد معمولی راضی می‌شوند. واقعیت ساده این است که بهترین‌ها طور دیگری فکر می‌کنند که این خود باعث می‌شود آن‌ها همیشه تصمیمات بسیار اثربخشی را اتخاذ کنند.

توجه داشته باشید که ما نمی‌گوییم که بهترین مدیران عامل در همه جنبه‌های این نقش عالی هستند - در واقع، ما هنوز چنین کسی را پیدا نکرده‌ایم. بهترین مدیران عامل با این که در زمینه‌های محدودی مهارت فوق‌العاده‌ای دارند، در زمینه‌های دیگر نیز عملکردی بدون نقص اگر نه نمونه، ارائه می‌دهند. در فصل پایانی بحث خواهیم کرد که بهترین مدیران عامل می‌دانند چگونه در زمان مناسب اقدام مناسب انجام دهند، اما توجه شود که با این تشخیص فقط در چند زمینه قادر به انجام مسئولیت به بهترین نحو هستند. این توضیح می‌دهد چرا هر یک از مدیران عامل شرکت‌کننده در همایش رهبری سنت مایکلز روی فهرست کوتاه متفاوتی از حوزه‌های اولویت‌دار خود - حوزه‌هایی که آن‌ها احساس می‌کردند در آن‌ها بهترین عملکرد را داشتند - متمرکز شد. شایان ذکر است که تحقیقات ما نشان می‌دهد که هر چه یک مدیرعامل در حوزه‌های بیشتری عالی عمل کند، به احتمال زیاد نتایج حاصله نیز بهتر خواهند بود و این

کتاب را به یک راهنمای بالقوه قدرتمند برای هر رهبر سازمان - چه عمومی باشد، چه خصوصی، یا غیرانتفاعی - تبدیل خواهد کرد.

ما همچنین مطمئن هستیم که بسیاری از نگرش‌ها و شیوه‌هایی که زیربنای موفقیت هستند می‌توانند برای هر جوان جویای رهبری در آینده که می‌خواهد بهترین باشد، قابل استفاده است. با این کار، بزرگ‌ترین امید ما این است که همه خوانندگان ما به روش‌هایی ترغیب و آگاه خواهند شد که آن‌ها را برای ساختن یک میراث رهبری که باعث افتخار آن‌هاست و به خاطرش جهان از آن‌ها سپاسگزار خواهد بود، قادر می‌سازند.