

مدیر عامل نامناسب را منصوب نکنید

ترجمه: پازوکی از گروه ترجمه توسعه مدیریت
مأخذ: هاروارد بیزنس ریور مه - ژوئن ۲۰۰۰

مدیران دخالت دارند: رقابت بیش از حد، بی ثباتی عصر اینترنت، جهانی شدن و ادغام چند میلیارد دلاری. حتی ممکن است استدلال شود که استعفاهای اجباری و برکناری عمومی مدیران عامل یک علامت مثبت است. گفته می شود که مدیران کار خود را در راستای حفظ مصالح و منافع سهامدارانشان انجام می دهند.

اما ما متقاعد نیستیم. ما بازنشستگی پیش از موعد مدیران را بررسی

کردیم و سعی نمودیم تا

تجارب ۶۰ ساله خود را

در هیئت مدیره ها و

بعنوان مشاوران

تحقیقات مدیریتی

یکپارچه نماییم. ما به

این نتیجه رسیدیم که

یکی از علل برکناری

مدیران عامل، ناتوانی

آنها در دستیابی به

پیشرفتهای قابل توجه

بوده است. هنوز هم ما

فکر می کنیم که مقصر

اصلی شیوه محکوم به

شکست هیئتهای مدیره

در انتخاب رهبرانشان می باشد. برکناری یک مدیر ارشد اجرایی دلیل

ناتوانی هیئت مدیره برای استخدام یا دلیل شکست یک طرح، یافتن یک

جانشین ارزشمند نیست. بطور خلاصه، هیئتهای مدیره هر آنچه را

بکارند، درو می کنند. علت انتخاب مدیران عامل نامناسب توسط هیئتهای

مدیره این است که آنها توجهی به قدرت رهبری بعنوان یک معیار

گزینشی ندارند.

بنابر این، رهبری واقعی چیست؟ اگر چه ممکن است عده ای

استدلال کنند که اقتصاد نوین خواهان یک نوع الگوی رهبری متفاوت

۵۲

در سال ۱۹۹۷، رونالد لمای (Ronald Lemay) تنها کمتر از یکصد روز مدیرعامل شرکت مهندسی ویست (Waste) بود. گریگوری ولف (Gregory Wolf) که در سال ۱۹۹۸ بعنوان مدیرعامل هامانا (Humana) انتخاب شد، حتی دو سال کامل عهده دار این سمت نبود. رابرت تاگاسون (Robert Nokasone) نیز در سال ۱۹۹۸ مدیرعامل شرکت تونیر آدی یواس (Toys Rus) انتخاب و ۱۸ ماه بعد برکنار شد.

اخیراً نیز داگلاس ایوستر

(Douglas Ivester) نیز از

سمت مدیرعامل کوکا کولا

برکنار شد و این در حالی

است که داستان برکناری

مدیرعامل قبلی یعنی را بر

توگوئیژوها (Roberto

Goizacta) هنوز بر سر زبانها

است.

این داستانها و بسیاری

از موارد مشابه امروزه رواج

بسیاری یافته اند و تحقیقات

صورت گرفته بیش از پیش

مؤید این موضوع هستند.

تحقیق جدیدی که توسط

واکش خورانا (Rakesh Khurana) صورت گرفته نشان می دهد که مدیران

عاملی که پس از سال ۱۹۸۵ منصوب شده اند، سه برابر بیشتر از مدیران

عاملی که پیش از این استخدام شده اند، از کار برکنار گردیده اند. مرکز

گزینش مدیران اجرایی در بوستون نیز گزارش کرد که از سال ۱۹۹۵ به

بعد یک سوم از یکصد شرکت فورچون مدیران عامل خود را عوض

کرده اند. البته می توان برخی از این تغییرات را طبیعی دانست اما نه همه

آنها را.

بدون شک عوامل پیچیده زیادی در نیمه کارگذاشتن دوره کار

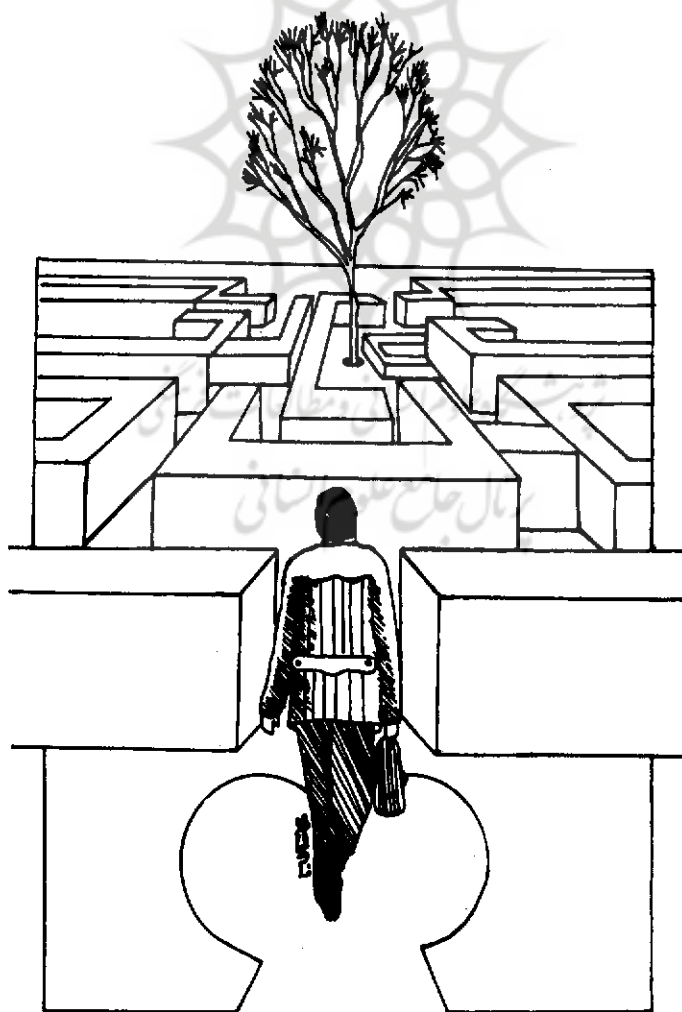
توسعه مدیریت شماره ۱۷ و ۱۸ شهریور / مهر ماه ۱۳۷۹

است اما در واقع پاسخ امروزی نیز همان پاسخ همیشگی است. رهبری، تلفیقی از رفتارهای شخصی است که اجازه می‌دهد یک فرد از پیروان خود استفاده کرده و در این فرآیند رهبران دیگری را تربیت کنند. رهبران واقعی، بزرگ هستند زیرا صداقت خود را اثبات نموده‌اند، اعتماد دیگران را به خود جلب نموده‌اند و ارزشها را به دیگران نیز منتقل می‌کنند. در این راستا، آنها پیروان خود را تقویت می‌کنند، بشکلی انسانی دیگران را آوار می‌سازند تا به اهداف حرفه‌ای خود دست یابند و سعی می‌کنند مهارت‌های رهبری را در دیگران نیز توسعه دهند. در یک جمله، رهبران واقعی قلب انسان را به تبیین و امید دارند.

اما مشکلاتی هم وجود دارند: بحث کردن در مورد توانایی و داشتن قلب انسان به تبیین برای اکثر مردم دشوار و مهم است. حتی این کار برای اعضای هیئت‌های مدیره نیز دشوار است زیرا آنها در فعالیتهای بسیار خطیر همچون انتخاب یک مدیر عامل درگیر هستند. بدتر اینکه، برخی می‌خواهند این توانایی را با عدد و رقم نشان دهند. بهر حال، شما چگونه نگرش، الهام و متقاعد شدن را می‌سنجید؟ تعجب آور نیست که هیئت‌های مدیره از عدم وجود توانایی رهبری به هنگام گزینش یک مدیر عامل، احساس شرمساری می‌کنند. در عوض، آنها به دنبال واقعیتهای دشوار و پیچیده‌ای هستند یعنی مدارک مربوط به عملکرد دقیق همچون افزایش قیمت سهام یا سهم بازار یا کاهش عمده در هزینه‌ها یا تعداد پرسنل. همچنین آنها دنبال تجربه خارجیها یا تجربه ادغامها هستند، همچنین آنها به دنبال اثبات مهارت‌های فنی همچون تخصص مهندسی یا تخصص بازاریابی می‌باشند. با وجود چنین اطلاعات غیرقابل تردیدی، هیئت‌های مدیره احساس می‌کنند که دچار اشتباه نخواهند شد. اما آنها دچار اشتباه

می‌گردند. در این راستا داستان ایوستر ذکر قابل است. ایوستر یک مدیر مالی برجسته در کوکا کولا بود و پس از گوئیز تای افسانه‌ای دومین مرد موفق این شرکت به شمار می‌رفت. ایوستر یک متخصص امور مالی بود. حتی عده‌ای او را فرزند خلف گوئیز تا می‌دانستند و از او انتظار داشتند که بعد از او مدیر عامل شرکت بشود هنگامی که گوئیز تا درگذشت، هیئت مدیره ایوستر را بعنوان جایگزین او برگزید.

اما ایوستر از بُعد مسائل احساسی فرد لایقی نبود. او نمی‌توانست یک فرد مردم‌دار باشد. او معمولاً توجه چندانی به عقاید شخصی دیگران نداشت. در سال ۱۹۹۹، هنگامی که صدها بلژیکی پس از نوشیدن کوکا مریض شدند، او پیش از سفر به این کشور برای نشان دادن همدردی خود با مشتریان، حدود یک هفته از وقتش را در آتلانتا به تفریح و سرگرمی گذراند. ضرر هنگفت ادغام شرکت او با شرکت اورانجینا (Oranjinia) در فرانسه نیز به شرایط نامناسب احساسی او نسبت داده می‌شود. در همه گزارشها تأیید شده بود که او نباید دست به این ادغام می‌زد و با مدیران آمریکایی در می‌افتاد. ایوستر اعتماد زیادی به یکی از مدیران ارشد خود یعنی کارل ویر (Carl Ware) برداشت و تنها زمانی که شرکت دچار زیان شدید شد او را تنزل درجه دادند. حماقت‌های ایوستر سهامداران و حتی عموم جامعه را متعجب کرده بود اما اکثر مدیران اجرایی کوکا کولا بویژه افرادی که به او نزدیک بودند می‌دانستند که او فاقد ارتباطات انسانی است، تواناییهای سیاسی او پایین است و او یک فرد تک‌رو است و بسندرت دیگران را در تصمیمات بزرگ دخالت می‌دهد. در واقع ایوستر را یک نوع جیمی کارتر (Jimmy Carter) می‌دانستند. با این وجود شرکت، او را یک مدیر مالی فوق‌العاده می‌دانست. اما اگر



هیأت مدیره زحمت سؤال کردن از کارکنان کوکاکولا را به خود می‌داد مستوجه می‌شد که تعداد بسیار کمی از آنها او را بعنوان یک رهبر قبول دارند برخلاف ایوستر، مایکل آرمسترانگ در ATVT یک رهبر واقعی است. گزارشهای صادقانه آرمسترانگ در مورد عملکرد شرکت الکترونیکی هیوز در اوایل دهه ۱۹۹۰ و پیش از آن، موفقیت او در آی بی ام پس از ۲۰ سال قابل ذکر هستند. هم اکنون او شرکتی با یکصد و نه هزار نفر نیرو را اداره می‌کند. آرمسترانگ دانشی برتر و تخصصی عالی و حتی چیزی بیشتر از آن را به اثبات رسانده است. او نمونه بارز

عشق به کارش و کارکنانش می‌باشد. گزارشهای مستقیم او خونگرمی و صداقتش را به شما نشان می‌دهند. آنها نشانگر دغدغه‌های او هستند و نشان می‌دهند که پیروی کردن از او تا چه میزان طبیعی است. و سرانجام آنها به شما می‌گویند که چگونه او AT&T را از یک شرکت در حال افول به رقیبی چالاک و تیزهوش تبدیل کرد.

استخدام مدیرعامل مناسب

البته هیتهای مدیره به هنگام انتخاب یک مدیر عامل جدید،

بهترین هدف را دنبال می‌کنند. هیچ کس نمی‌خواهد مدیر عاملی را برگزیند کند یا بدتر اینکه وقت زیادی را بارها و بارها صرف این فرآیند نماید. اما هنوز هم هیتهای مدیره به انتخابهای نادرست خود ادامه می‌دهند زیرا مبنای کارشان غلط است. البته امیدواریهایی نیز وجود دارد. ممکن است اخراج مدیران عامل یک فرآیند زودگذر باشد. تجربیات ما نشانگر آن هستند که اگر هیتهای مدیره از راه کارهای ذیل پیروی کنند، این احتمال بیشتر می‌شود که بتوانند مدیران عامل مناسبی را برگزینند.

نخست، به تعریفی مشترک از رهبری دست یابید.

اکثر تعاریف امروزی از مدیرعامل در برگیرنده اهمیت رهبری است. هنوز هم اکثر هیتهای مدیره حاضر نیستند پیش از انتخاب یک مدیر عامل جدید به تعریفی مشترک از مدیر عامل دست یابند. به همین دلیل است که ما می‌گوئیم هر هیئت مدیره‌ای پیش از انتخاب مدیرعامل بعدی خود از رویه ذیل پیروی نماید: هر یک از اعضای هیئت مدیره باید تعریف خود را از رهبری و در مورد چالشهای پیش روی سازمان خود

بنویسد. این تعاریف باید بطور همگانی در جلسات قرائت شوند.

مطمناً اختلافهایی بروز می‌کنند اما مباحث حاصله، این اختلافها را حل خواهند کرد و تعریفی یکسان او رهبری بدست خواهد آمد. بعلاوه، ما قویاً از این امر حمایت می‌کنیم که اگر تعریفی توافق شده از رهبری شامل چیزی درباره توانایی به تپش واداشتن قلبها نباشد آنگاه باید دوباره به عقب برگشت و کمی بیشتر در این باره بحث کرد. در نهایت، گاهی هیتهای مدیره وظیفه پیدا کردن یک مدیر عامل خوب به شرکتهای خارج از سازمان خود واگذار می‌کنند از اینرو به نوعی مسئله تعریف رهبری را از سر خود باز می‌کنند. در واقع هیئت مدیره از وظیفه خود شانه خالی می‌کند.

دوم، حل چالشهای سیاسی و استراتژیک

در اغلب موارد اعضای هیتهای مدیره دارای دستورالعملهای پنهانی، نگرشهای مختلف، و مخالفتهایی ابراز شده درباره هدف و استراتژی سازمان هستند. بنابر این مدیران عامل جدید قدم به شرایط جدیدی می‌گذارند که انتظار دارند در این شرایط شرکت را به مسیری تازه رهنمون سازند اما معمولاً هیچ کمک و حمایتی را در این راه دریافت نمی‌دارند. مثلاً، وُلَف از هامانا

استعفا داد زیرا هیئت مدیره نمی‌توانست به وظایف استراتژیک خود عمل کند. او در وضعیتی قرار گرفته بود که در آن وضعیت رهبری افرادی که با او موافق نبودند کاملاً غیر ممکن بود. بخاطر بیاورید که جک، ولچ (Jack Welch) توسط هیئت مدیره GE انتخاب شد زیرا او برای رهنمون ساختن این شرکت بجایی که انتظارش را داشت دارای یک استراتژی روشن و شفاف بود. هیتهای مدیره بدنال مدیران عاملی هستند که دارای چنین ویژگی باشند. برکناری مدیران عامل با تناقضهای لاینحل در میان هیتهای مدیره، دارای ارتباطی مستقیم است. هنگامی که اعضای هیئت مدیره در مورد یک مسیر استراتژیک اتفاق نظر ندارند، اغلب بدنال مدیر عاملی می‌روند که بتواند این تضادها را حل کند یا حداقل آنها را از این چالشها دور نماید. بنابر این، اعضای هیئت مدیره بدنال یک فرد واسطه هستند که معمولاً دارای توانایی رهبری قوی نیز نمی‌باشد. این تفکر غلط، مدیر عامل جدید و اعضای هیئت مدیره را به گمراهی می‌کشاند.

حتی هیتهای مدیره نیز نیازمند یک رهبری کارآمد هستند و این امر خود مستلزم وجود فردی است که اختلاف نظرها را در میان اعضا، مطرح کرده و فرآیندهایی را برای حل و فصل آنها تهیه نماید. اگر چنین شیوه‌ای با شکست مواجه شود، این فرد باید اقدام به تعویض آن دسته از اعضای هیئت مدیره نماید که کارشان متناسب با کار سازمان نیست و البته اتخاذ چنین تصمیمی بسیار دشوار است. در هر حالت، هیئت مدیره نباید انتظار داشته که مدیرعامل جدید همه چیز را حل و فصل کند.

اطرافیان می‌باشد.

چهارم، مراقب داوطلبانی باشید که همانند مدیران عامل عمل می‌کنند. گاهی اوقات، هیتهای مدیره فریب افرادی را می‌خورند که سوابقی کذب و جذاب را ارسال می‌کنند. ویلیام آگی (William Agee) به همین ترتیب بسیاری از هیتهای مدیره را فریب داد. همانند زندگی، ظواهر فریبده هستند و شما نمی‌توانید بگوئید که یک رهبر واقعاً چگونه است. به قول پیتر دراگر تنها راه شناخت یک رهبر واقعی، وجود پیروان طالب او است. از آنجایی که بیشتر مردم به هنگام انجام مصاحبه بیشتر از زمان کارشان، شیب به رهبران هستند لذا باید توجه بیشتری به این موضوع داشت که آیا آن فرد در گذشته پیروانی داشته و توانسته رهبران دیگری تربیت کند یا خیر، در واقع، قدرت بزرگترین رهبران سازمانها عاملی است که مرتباً استمرار دارد. آنچه که باعث می‌شود افرادی همچون گروو (Grove)، آکرمن (Ackerman) و بیگز (Biggs)، به رهبرانی بزرگ تبدیل شوند این نیست که آنها چه کسانی هستند یا چه می‌گویند بلکه کاری است که آنها انجام می‌دهند. و آنچه که آنها بخوبی انجام می‌دهند، تحقق اهداف سازمان از طریق ایجاد رقابت در میان دیگران است. آنها از تجربیات قبلی خود استفاده کرده و شرایطی را ایجاد می‌کنند که تحت آن شرایط سایر افراد می‌توانند به تواناییهای بالقوه خود دست یابند. این گونه افراد در دستیابی به اهداف سازمان موفقتر از مدیران عامل خارج از محیط اصلی سازمان می‌باشند.

پنجم، شناخت این امر که رهبران واقعی در معرض خطر هستند.

بدون درک چنین موضوعی، بسیاری از هیتهای مدیره به سراغ مدیران عامل خارج از سازمان خواهند رفت که استحکام سازمان را با تهدید مواجه خواهند ساخت. وجود چنین وضعیتی باعث خواهد شد که داوطلبان واقعی تمایلی به ادامه همکاری نداشته باشند. در طول فرآیند کشف یک مدیر عامل مناسب، ممکن است اعضای هیئت مدیره به شدت چاقوهای خود را تیز کنند و در واقع رهبران واقعی برای آنان که تمایلی دارند وضع قبلی را حفظ کنند یک تهدید بشمار می‌روند. رهبری که می‌تواند افراد را به تغییر و تحول وادارد، در واقع یک نیروی ایجاد بی‌ثباتی بشمار می‌رود. در واقع این یکی از عللی است که صلاحیت فنی داوطلبان مهمتر از توانایی رهبری آنها در نظر گرفته می‌شود. در واقع اکثر اعضای هیتهای مدیره تمایل دارند تا توانایی رهبری را بی‌اهمیت جلوه دهند. اگر چه مشخص است که داوطلبان صمیمی، با اطرافیان بخوبی کار خواهند کرد، اما اعضای هیتهای مدیره همواره بر این اعتقاد هستند که باید نسبت به رهبری نوعی مقاومت وجود داشته باشد.

به همین دلیل هیتهای مدیره در صنایع پیشرفته و دارای رشد سریع، در بلندمدت آسیب پذیر هستند. این شرکتها آسیبهای شدید را شاهد

هیتهای مدیره زمانی باعث وخیم تر شدن تناقضهای حل نشده می‌گردند که دقیقاً به همان شیوه‌ای را عمل می‌کنند که نمی‌خواهند تیمهای مدیریتی شرکتهایشان به آن شیوه عمل کنند. اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد را وادار می‌کنند که در راستای اختلاف نظرهایشان کار کنند. هنگامی که آنها می‌خواهند در این شرایط یک مدیر عامل جدید انتخاب کنند این پرسش را مطرح می‌کنند: آیا او دارای تواناییهای یک رهبر واقعی می‌باشد؟ و بلافاصله به سراغ سابقه او می‌روند. هیتهای مدیره می‌توانند با حضور در گروههای خاصی که مستقیماً به مدیریت ارشد سازمان گزارش می‌دهند، این مشکل را حل نمایند. اعضای هیئت مدیره سازمانهای مختلفی همچون مونسانتو (Monsanto) و گتی تر است (Getty Trust) برای ایجاد روابط رسمی و افزایش میزان اعتماد بین خود، حتی در خارج از محیطهای سازمانیشان اقدام به تشکیل جلسه می‌نمایند. اعضای هیئت مدیره، زمان زیادی را صرف یافتن راههای حل و فصل اختلاف نظرها می‌نمایند. حتی اگر اختلافاتی نیز باقی بمانند آنها می‌دانند که چگونه به شکلی متمر ثمر و غیر مخرب به آنها بپردازند. اما حتی هیتهای مدیره نیز نیازمند یک رهبری کارآمد هستند و این امر خود مستلزم وجود فردی است که اختلاف نظرها را در میان اعضا، مطرح کرده و فرآیندهایی را برای حل و فصل آنها تهیه نماید. اگر چنین شیوه‌ای با شکست مواجه شود، این فرد باید اقدام به تعویض آن دسته از اعضای هیئت مدیره نماید که کارشان متناسب با کار سازمان نیست و البته اتخاذ چنین تصمیمی بسیار دشوار است. در هر حالت، هیئت مدیره نباید انتظار داشته که مدیر عامل جدید همه چیز را حل و فصل کند.

سوم، سنجش خصوصیتهای داوطلبان مدیر عاملی

اعضای هیئت مدیره می‌دانند که چگونه نتایج مالی، سهم بازار و غیره را ارزیابی کنند. اکثر آنها نمی‌توانند نقش عواملی همچون صداقت، توانایی فراهم آوردن ابزار مناسب و استعداد تربیت رهبران دیگر را بسنجند. در واقع آنچه که ارزیابی آن مشکل است نادیده گرفته می‌شوند. امروزه خبر خوشایند آن است که راههای معتبری برای سنجش این خصوصیات بویژه از طریق انجام مصاحبه‌ها وجود دارد. مثلاً زمانی که اعضای هیئت مدیره هیولت پکارد (Hewlett Packard) می‌خواستند مطالب بیشتری درباره کالی فیورینا (Fiorina) بدانند، از شرکت لونسنت (Lacont) دیدن کرده و درباره او از پرسنل آنجا سؤال کردند. آنها نه تنها درباره مهارتهای فنی فیورینا که البته واضح و بدیهی بودند بلکه درباره توانایی او برای پیشرفت سایر افراد و تشویق آنها به ایجاد تغییر و تحول سؤالاتی را مطرح کردند. سرانجام هنگامی که فیورینا انتخاب شد، کمیته استخدام کننده اذعان داشت که بخش اعظم استخدام او بدلیل توانایی او در تحریک و تشویق

و بالاخره، زود قضاوت نکنید

ما حدس می‌زنیم که جستجوی اخیر هیئت مدیره شرکت کامپک (Compaq) برای یک مدیر عامل جدید آن گونه که باید انجام می‌شد، نبوده است. مایکل کاپلاس (Michael Capellas) مدیر عملیاتی سابق این شرکت دارای سوابق رهبری اندکی است. البته می‌دانیم که هیئت مدیره تحت فشار بود تا سریعاً تصمیم‌گیری نماید. کاپلاس می‌تواند مدیر عاملی بزرگی باشد اما اگر این چنین نشود همه فشارها متوجه هیئت مدیره و حمایت آنها از او خواهد بود.

بهر حال هیئتهای مدیره نیز گاهی اوقات در انتخابهای خود دچار اشتباه می‌شوند. هیچ چیزی بیشتر از سابقه کار قبلی یک مدیر عامل برای هیئت مدیره قابل اطمینان نیست البته این امر خطر فریب خوردن را نیز در پی دارد. در واقع، آنچه که هیئتهای مدیره باید به دنبالش باشند داوطلبی است که دارای دیدگاهی وسیع، اعتقاد به مسیر استراتژیک شرکت، فلسفه مشخص مدیریتی و درک چگونگی رهنمون ساختن سازمان به ایجاد تغییر و تحول است. در میانه راه یافتن یک مدیر عامل، برای هیئتهای مدیره سخت است به یاد آورند که رهبری کارآمد، متضمن انجام کارها از طریق دیگران است.

سرانجام، بهترین شیوه انتخاب مدیر عامل، پرورش تقویت و استعداد افراد است. در واقع یک مدیر باید آقدر نقطه A بماند تا آمادگی رفتن به نقطه B را بیابد و سازمانها باید زمینه‌های آموزشی را برای رشد تدریجی افراد فراهم سازد. البته در اقتصاد نوین، افراد مجبورند تا سرعت این مراحل را طی کنند. مثلاً هاروی گولاب (Harvey Golub) از شرکت امریکن اکسپرس (American Express) را در نظر بگیرید که اخیراً بازنشستگی خود را پیش از روی کار آمدن کن شنال (Ken Schenault) اعلام کرده است. پس از آن که فیورینا به سمت مدیر عاملی هیولت پکارد انتخاب شد، در میان تمامی رده‌های مدیران ارشد تحرکی را ایجاد کرد. به همین دلیل است که هیئتهای مدیره باید استعداد تمهد و صبر و شکیبایی را پرورش دهند. آیا هیئت مدیره هیولت پکارد حاضر است صبر کند تا فیورینا در امور بازاریابی به یک فرد با تجربه تبدیل شود؟ بعلاوه، آیا آنها اقدامات لازم را برای کمک به او جهت تبدیل شدن به یک رهبر موفق انجام خواهند داد؟ بخاطر داشته باشید هیئتهای مدیره در فرآیند انتخاب مدیر عامل دارای نقش بسیار بزرگی هستند.

اگر مدیر عامل انتخاب شده باعث سرافکنندگی هیئت مدیره شود، آنها جز خودشان نمی‌توانند کس دیگری را سرزنش کنند. برای ما واضح است که چرا امروزه چنین اتفاقاتی رخ می‌دهند. ما نمی‌توانیم تحقیقی خاص را مشخص کنیم که بر انتخاب مدیر عامل یک سازمان بوضوح بر انتخاب یک رهبر متمرکز باشد. در پایان، اگر شما بخواهید رهبری را بیابید، باید دنبال یک نفر باشید در غیر این صورت آنچه که شما بدست خواهید آورد چیزی غیر از یک رهبر خواهد بود.

خواهند بود و ساختار آنها به گونه‌ای است که نمی‌توانند خود را از چنین چالشهایی دور نگه دارند. چگونه می‌توان انتظار داشت هیئتهای مدیره‌ای که دارای برنامه‌ریزی مناسبی نیستند و بر این عقیده‌اند که رهبری صرفاً یک مهارت فنی است که می‌توان از طریق شرح حال داوطلبان به آن پی برد، می‌توانند مسائل سازمانی را حل و فصل نمایند!

ششم، بدانید که وارثان داخلی همیشه آشکار نیستند.

درسی که می‌توان از جانشینی ایوستر در کوکا کولا پس از مرگ گوئیزتا فراگرفت این است که هیچ کس نباید وارث مقام مدیر عاملی باشد. از آنجایی که شرکتها باید بر مبنای شایسته‌سالاری باشند نه بصورت ملوک الطوائفی، لذا هیئتهای مدیره باید با همه افراد بطور یکسان برخورد کنند.

به برخی از آمار گردآوری شده توجه نمائید. بیش از ۶۵ درصد مدیران عامل پیش از دستیابی به این سمت نفر دوم سازمان خود بوده‌اند. مشکل این است که اغلب مدیران عامل فعلی نمی‌توانند از عهده وظیفه اصلی رهبری خود یعنی یافتن جانشینی برای خود، برآیند. شاهد این ادعا رابرت آلن (Robert Allen) در ATVT و اشتباه او در برگزیدن جان والثر بود. مطمئناً، توسعه استعدادهای یکی از مسئولیتهای کلیدی مدیران عامل است. اما انتخاب مدیر عامل بعدی وظیفه یک فرد نیست، بلکه وظیفه هیئت مدیره است.

اگر رهبری دارای چنین خصوصیتی باشد آنگاه می‌توان گفت که هیچ هیئت مدیره‌ای نمی‌تواند بر روی فرد دوم سازمان برای رهبری کارکنان حساب کند و از سوی دیگر هیچ هیئت مدیره‌ای نمی‌تواند بر روی مدیر عامل فعلی برای تربیت جانشین حساب باز کند. در واقع، تاریخ نشان می‌دهد که تعداد اندکی از جانشینان داخلی، مدیران عامل بزرگی بوده‌اند. جانشینان آلفرد اسلوان در جنرال موتورز، هنری فورد در فورد، ادوین لندرد پولارویه، دیوید پکارد در اچ پی و هارولد گتین در آی تی تی را می‌توان نام برد. آیا این کار از نظر شما دشوار است؟ شاید این دشواری بدلیل عدم موفقیت‌های این جانشینها باشد. واقعیت آن است که حتی برای جانشینان مستعد نیز پیروی کردن از یک طبقه خاص دشوار است. بنابراین این اگر قرار است نفر دوم بعنوان مدیر عامل انتخاب شود، هیئتهای مدیره باید احتیاط بیشتری بخرج دهند. از آنجایی که یک رهبر موفق احترام و وفاداری بالایی را در میان پیروان خود بوجود می‌آورد، انتظار می‌رود که عملکرد جانشین او نیز همین گونه باشد. بنابراین هیئت مدیره باید در قبال انتخاب مدیر عامل جدید احتیاط بیشتری بخرج دهد: مدیر عامل جدید نیازمند حمایت اخلاقی، منابع لازم، وضعیت مناسب در رسانه‌های گروهی، سرمایه‌گذاران و کارکنان؛ شانس دستیابی به موقعیتی جدید، امکان اشتباه کردن و در رأس همه امور زمان کافی برای جلوگیری از مقایسه کردن او با افراد ما قبل او می‌باشد. چرا فرض می‌شود که مدیر عامل جدید از روز اول باید بر شغل خود مسلط باشد؟ بنابراین تجربیات ما حتی برای بهترین رهبران حداقل ۱۸ ماه طول می‌کشد تا بتوانند از عهده پیچیدگیهای شغل خود برآیند و از آن احساس رضایت کامل داشته باشند.