

حل بحران جانشینی از طریق رهبران درون سازمانی و برون سازمانی

جوزف بوئر
Joseph Bower

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@misaqmodiran.com

تفاوت در واقع درک این موضوع است که تعیین جانشینی مدیر عامل یک فرآیند است نه یک اتفاق (رخداد). یک فرآیند سال‌ها قبل از رخ دادن آغاز می‌شود. یک موضوع دیگر نیز برای من مسجل شد: هم مدیران درون سازمانی و هم مدیران برون سازمانی، وقتی کارشان را به عنوان مدیر عامل آغاز می‌کنند دارای نقاط ضعف و قوت هستند. مدیران درون سازمانی، شرکت و کارکنان آن را می‌شناسند اما اغلب از نیاز به تغییرات بنیادی آگاه نیستند. مدیران برون سازمانی، نیاز به رویکردی تازه را می‌بینند اما نمی‌توانند تغییرات را اعمال کنند زیرا نه شرکت را می‌شناسند و نه صنعت آن را. بنابراین، آنچه که سازمان‌ها نیاز دارند، یافتن روشی جدید برای تقویت آن چیزی است که من آن را افراد درون سازمانی - برون سازمانی می‌نامم یعنی داوطلبانی درون سازمانی که نگرشی برون سازمانی دارند. برای برخی شرکت‌ها، این امر غیر ممکن به نظر می‌رسد. اما بحران مسئله جانشینی زمانی بدتر می‌شود که شرکت‌ها اصلاً خود را درگیر مقابله با این مشکل نمی‌کنند.

مدیر عامل مهم است

به تازگی، واکنش‌هایی بر ضد تمرکز زیاد بر مدیر عامل صورت می‌گیرد که البته در برخی موارد توجیه پذیر است. تیم‌های ارشد مدیریتی و مدیران عامل، اهمیت فراوانی برای اجرای یک استراتژی کلان دارند. با این وجود، مدیران عامل قوی نیز باید دست به تحقیق و کنکاش بزنند. آنها قدرت زیادی دارند. آنها در راستای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند و سعی می‌کنند استراتژی و اهداف سازمان، موفقیت‌هایی بلند مدت را در پی داشته باشند.

هیچ چیزی بهتر از داستان ۳۵ سال گذشته جانشینی مدیران عامل در جنرال الکتریک^۲ این موضوع را روشن نمی‌کند. در سال ۱۹۷۵، رگینالد جونز^۳ به سمت مدیر عامل جنرال الکتریک منصوب شد. او یک سیستم برنامه ریزی استراتژیک را به اجرا درآورد که آن را از گذشتگان خود در شرکت‌های

اکثر مدیران عامل موفق، کسانی هستند که در داخل شرکت خود تربیت شده و رشد کرده‌اند - اما شرکت‌ها به دنبال افرادی در خارج از سازمان خود هستند.

به تازگی متوجه شده‌ام که ۶۰ درصد پاسخ مدیران منابع انسانی ۱۳۸۰ شرکت آمریکایی به یک نظر سنجی این بوده است که شرکت‌هایشان هیچ برنامه‌ای برای جانشینی مدیران عامل خود ندارند. همان طور که این یافته نشان می‌دهد، در خلال دو دهه گذشته بسیاری از شرکت‌ها کار مهم و دشوار تربیت رهبران آینده را نادیده گرفته‌اند و مدیران ارشد آنها به طور فزاینده‌ای بر تحقق اهداف کوتاه مدت تمرکز کرده‌اند. وقتی زمان آن فرا می‌رسد که مدیر عامل جدید انتخاب شود، اکثر شرکت‌ها به دنبال افرادی خارج از سازمان خود هستند. شواهد مستدل حکایت از آن دارند که وجود بستر مساعد در داخل سازمان، کلید حفظ عملکرد سازمان است. در تجزیه و تحلیل ۱۸۰۰ مورد جانشینی مدیران عامل، من دریافتم که عملکرد یک شرکت زمانی بهتر است که برای سمت مدیر عامل از افراد درون سازمان استفاده می‌شود. دیگر محققان همچون جیم کالینز^۱ نویسنده کتاب از خوب به عالی نیز از طریق اطلاعاتی که گردآوری کرده‌اند، به نتایج مشابهی دست یافته‌اند.

تحقیقات متعدد در مورد جانشینی مدیران عامل نشان می‌دهند که مدیران عامل از خارج یک سازمان استخدام می‌شوند اما علت این موضوع تشریح نشده است. همچنین توضیح داده نشده که چرا رهبران درون سازمانی عملکرد بهتری دارند یا چه رابطه‌ای میان این دو رویه وجود دارد. این ابهامات مرا ترغیب کردند تا دست به یک تحقیق کیفی بزنم و حاصل یک دهه تحقیقات و مصاحبه‌های خود و دیگران را تشریح کنم و در عین حال تجربیات خود را به عنوان مدیری که از خارج یک سازمان برای مدیر عاملی آن سازمان انتخاب شده بود، بیان کنم. این ارزیابی یک نکته را برای من روشن ساخت: تفاوت مهمی میان شرکت‌هایی که موضوع تعیین جانشینی مدیران عامل خود را به خوبی مدیریت می‌کنند و شرکت‌هایی که از عهده این کار برنمی‌آیند وجود دارد. این

2.(GE) General Electric

3.Reginald Jones

1.Jim Collins

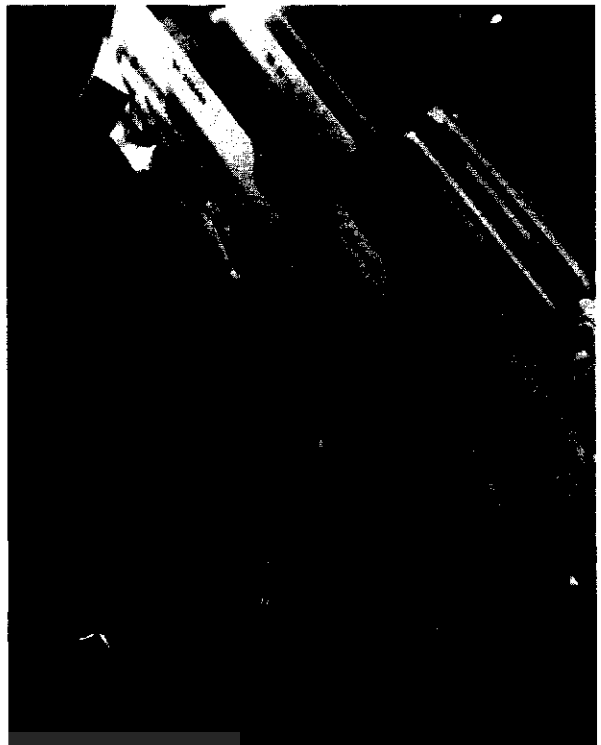
موضوع که چگونه بازارها و رقبا به شرکتی که آنها وارث آن شده‌اند، نگاه می‌کنند؛

- استفاده از منابع به صورتی که بتوانند توانایی‌های سازمانی را در میان مدت توسعه دهند؛
- تلفیق انرژی و استعداد صدها هزار کارمند شرکت از طریق اهداف روشن استراتژیک؛
- توسعه و اصلاح اهداف شرکت در بلندمدت به طوری که استراتژی آن بتواند منطبق با تغییرات محیط کسب و کار باشد.

این مجموعه وظایفی است که هر تیمی نمی‌تواند به راحتی به آن عمل کند. این کار تنها از عهده کسانی برمی‌آید که نگرشی شفاف و روشن داشته باشند.

این کاری ذاتاً دشوار است و دشوارتر از قبل هم شده است. نرخ چرخش مدیران عامل در سطح جهان رو به افزایش است و تحقیقات نشان می‌دهند این امر سیر صعودی پیدا کرده و به همین نسبت عملکرد شرکت‌ها در سراسری سقوط قرار گرفته است. چرا اکنون این شغل دشوارتر از قبل شده است؟ من دو دلیل را برای آن می‌بینم. نخست اینکه، شرایط بازار طوری است که دستیابی به نتایج خوب را سخت‌تر کرده است. رقابت شدید، فن‌آوری‌های دایماً در حال تغییر و ظهور عاملان جدید در هر گوشه از جهان، به شدت بر شرکت‌ها فشار می‌آورند تا خود را این دنیای سریع‌تر در حال تغییر وفق دهند و اتفاقاً در همین جا است که بسیاری از شرکت‌ها ضعیف عمل می‌کنند. وقتی نگاهی به عملکرد شرکت‌های آمریکایی در پنج سال گذشته می‌اندازم و از هر صنعت، دو شرکت برتر را کنار می‌گذارم، می‌بینم که مابقی شرکت‌ها عملاً ضرر داده‌اند. دوم اینکه، انتظارات و توقعات مالکان نیز به طور فزاینده‌ای تغییر کرده است. در دنیایی که بازارها با نرخ ۵ درصد در سال در حال رشد هستند، بازار سهام به دنبال سود ۱۵ درصدی است. سازمان‌ها به دنبال افزایش سهم مالکیت هستند و مدت زمان نگاه داشتن سهام کوتاه‌تر شده است، حتی به کمتر از یک سال رسیده است. دیگر نمی‌توان کسانی که چنین زمان کوتاهی را در نظر دارند، مالک نامید.

افراد درون سازمانی، برون سازمانی و دورگه‌ها وقتی نتیجه عملکرد شرکتی ناامیدکننده است، هیأت مدیره آن به دنبال شوالیه‌ای از خارج آن سازمان هستند تا بیاید و همه چیز را عوض کند. در اکثر مواقع، تنها راه تغییر سریع، کاهش هزینه‌ها است - این همان موضوعی است که بسیاری افراد به دلیل ناآگاهی از شرایط شرکت‌ها، کارکنان آنها، بازار آنها و صنعت آنها، در آن ضعیف عمل می‌کنند. گزارش تحقیقاتی بوز آلن^۸ نشان می‌دهد که مدیران عامل برون سازمانی که سریعاً به سراغ کاهش هزینه‌ها می‌پردازند، عموماً شکست



دیگر به ارث برده بود. او تغییرات مهمی در پورتفوی جنرال الکتریک ایجاد کرد، شرکت را از کسب و کار صرفاً رایانه‌ای خارج کرد و شرکت بزرگ بین‌المللی اوتاه^۴ را خرید. در دوران او، عملکرد جنرال الکتریک به ۲۵ درصد فراتر از تولید ناخالص ملی ایالات متحده رسید. در سال ۱۹۸۱، جک ولج^۵ جانشین جونیور شد و در عرض دو تا سه سال، بخش اعظم ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی‌های جونیور را متلاشی کرد. ولج، اوتاه را فروخت، آرسی‌ای^۶ را خرید و یک کسب و کار بزرگ خدمات مالی را ایجاد کرد. تمامی سطوح مدیریت میانی و پرسنل آنها از میان رفتند. در دهه دوم تصدی جک ولج، میزان سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک در بازار بیش از ۱۰۰۰ درصد رشد کرد. جانشین ولج یعنی جف ایملت^۷ مجدداً در حال تغییر دادن جنرال الکتریک است. او دست به سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در زمینه علوم بیولوژیکی، آب، امنیت و ایجاد زیرساخت‌های توسعه در دیگر کشورها زده است. در بازار سهام او با همان مشکلاتی مواجه شده که جک ولج در دهه نخست فعالیتش تجربه کرده بود اما جنرال الکتریک هم از نظر درآمد و هم از نظر سود در حال رشد است.

آنچه که مدیران عامل جنرال الکتریک را از دیگران متمایز می‌سازد، توانایی آنها برای عمل به چهار وظیفه در ظاهر متناقض است:

■ دستیابی به عملکردی کوتاه مدت بدون توجه به این

- 4.Utah International
- 5.Jack Welch
- 6.RCA
- 7.Jeff Immelt

وقتی هیأت مدیره به دنبال رهبران آینده است، اغلب با زنان و مردانی مواجه می‌شود که به نظر نمی‌رسد جایگاه و نگرش مدیر عاملی داشته باشند. از نظر هیأت مدیره، آنها مجریان خوبی هستند اما حسی استراتژیک ندارند: آنها هرگز کسب و کاری با چنین شرایطی را اداره نکرده‌اند تا آن‌را به سر منزل مقصود برسانند.

آن کار می‌کنند. آنها می‌توانند استعداد های همکارانشان را نسبت به مهارت های مورد نیاز برای رقابت در موقعیتی جدید ارزیابی کنند.

تحقیق من نشان می‌دهد که به عنوان یک قاعده کلی، بهترین رهبران کسانی هستند که متعلق به درون سازمان‌ها و شرکت‌ها هستند و از روش‌ها، ایدئولوژی و فن آوری های موجود برای حفظ یک استراتژی هدفمند در قبال شرایط و محیط خارج از سازمان خود استفاده می‌کنند. آنان افراد و آداب و سنن شرکت خود را به خوبی می‌شناسند اما در عین حال می‌دانند که اینها به زودی باید عوض شوند. آنان می‌دانند حتی بهترین روش‌ها نیز تغییر می‌کنند. آنان همچنین قادرند طوری به میراث شرکتشان بنگرند، که گویی خودشان آن را به شرکت آورده‌اند. آنان چگونه می‌توانند چنین نگرشی را حفظ کنند؟ اغلب آنان متعلق به جریانی خارج از جریان اصلی شرکت هستند. آنان بخش اعظم زمانشان را در خارج از دفتر مرکزی شرکتشان می‌گذرانند و سعی می‌کنند همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای جدید زندگی کنند. مثلاً اگر در شانگهای امروزی زندگی کنید، می‌دانید که تهدید چین دیگر نیروی کار ارزان نیست. آیا من می‌خواهم از چیزهای عجیب و نامعمول حمایت کنم؟ مسلماً خیر. ای. جی. لافلی^۹ از شرکت پراکترو گمبل ۱۰ سال‌ها قبل از اینکه به سمت مدیر عامل این شرکت منصوب شود، بخش اعظم وقت خود را در آسیا صرف کرده بود تا بتواند با نوع فعالیت‌های چین در حوزه لوازم آرایشی و بهداشتی آشنا شود. این امر به او کمک کرد تا دست به اکتساب‌هایی بزند که موفقیت‌های چشمگیری را برای این شرکت به دنبال داشتند.

تربیت رهبران

چگونه می‌توانید رهبرانی را تربیت کنید که هم درون سازمانی باشند و هم برون سازمانی؟ این کار با استخدام از میان انبوه افرادی آغاز می‌شود که هم در حوزه تخصصی خود دارای استعداد بالایی هستند و هم توان بالقوه تبدیل شدن به مدیران عامل را دارند. در طول زمان، آنان می‌آموزند که چگونه طبق

می‌خورند. یعنی بعد از دو یا سه سال، این مدیر عامل یا شرکت را ترک می‌کند یا آن را می‌فروشد. توجه به سود کوتاه مدت، ارزش میان و بلند مدت را نیز از بین می‌برد.

وقتی هیأت مدیره به دنبال رهبران آینده است، اغلب با زنان و مردانی مواجه می‌شود که به نظر نمی‌رسد جایگاه و نگرش مدیر عاملی داشته باشند. از نظر هیأت مدیره، آنها مجریان خوبی هستند اما حسی استراتژیک ندارند: آنها هرگز کسب و کاری با چنین شرایطی را اداره نکرده‌اند تا آن‌را به سر منزل مقصود برسانند. این در حالی است که هیچ تلاش نظام مندی برای تربیت رهبران فردا انجام نمی‌شود و به همین دلیل چنین برداشتهایی درست به نظر می‌رسند.

اما هیچ راهی بهتر از تعهد شرکت‌ها به تربیت مدیران عامل در داخل شرکت‌ها برای معکوس کردن روند نابودی بلند مدت ارزش سهامداران وجود ندارد. آنها کسانی هستند که می‌توانند شرکت را در تمامی دوران خوب و بد هدایت و رهبری کنند. آیا این کاری ساده است؟ خیر. آیا باید کاری در این زمینه انجام داد؟ مسلماً بله.

چهار مهارت را در نظر بگیرید که مدیر عامل جدید باید برای سوق دادن شرکت به عملکردی خوب آنها را بکار گیرد:

- تعیین اینکه بازارهای شرکت چه جایگاهی در بین بازارهای جهانی دارند و همچنین تعیین چارچوبی که نشان می‌دهد شرکت باید برای تغییر جایگاه خود چه نگرشی را دنبال کند.
- شناسایی (و در صورت نیاز) استخدام افراد مستعد که می‌توانند چنین نگرشی را به واقعیت تبدیل کنند.
- درک عمیق مشکلاتی که شرکت با آنها دست به گریبان است.
- دانستن این که شرکت واقعاً چگونه کار می‌کند. به عبارت دیگر، پرداختن به موضوعات اجرایی و شناخت دقیق عواملان و بازیگران کلیدی.

عمل کردن دقیق به این وظایف، نیازمند داشتن یک چشم انداز دقیق برون سازمانی است. صنایع به طور متناوب در اثر تغییرات موجود متحول می‌شوند که این امر می‌تواند روابط معمول اقتصادی آنها را از میان ببرد. این همان کاری است که اینترنت در مورد رایانه‌های خانگی و شخصی انجام داده است. تولیدکنندگان با کیفیت و ارزان قیمت آسیایی بخشی از کسب و کار خود را در آمریکا و اروپا انجام می‌دهند. افرادی که دارای برون سازمانی دارند، می‌توانند رخ دادن چنین روندهایی را به خوبی ببینند.

اما از چهار مهارت رهبری، سه مهارت نیازمند دانش درون سازمانی گسترده‌ای هستند. مدیرانی که با موفقیت شرکت‌های بزرگ را به سطوح بالاتر هدایت می‌کنند، معمولاً دانش زیادی را در مدت زمانی نسبتاً طولانی آموخته‌اند. بخش اعظم این دانش متعلق به همان سازمان و صنعتی است که در

یک سو، این چالش‌ها در برگیرنده مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج و از سوی دیگر در برگیرنده ایجاد فضایی مناسب برای تقویت فعالیت‌های جدید هستند.

تبدیل شدن به یک رهبر درون‌سازمانی - برون‌سازمانی
اگر می‌خواهید به یک رهبر به ویژه به یک مدیر درون‌سازمانی - برون‌سازمانی تبدیل شوید، باید توسعه خود را از شروع کارتان مدیریت کنید. پرسش‌های به شرح زیر، پرسش‌هایی هستند که به شما کمک می‌کنند تا همیشه موضوع یاد شده را در ذهن خود داشته باشید.

داشتن یک زندگی متوازن توسعه خود اکنون که در این شغل هستید در زمان استخدام آیا به خاطر خانواده خود در آنجا هستید؟ مدیریت، می‌تواند به تنهایی هم صورت بگیرد اما حمایت خانواده ارزشی بی‌حد و حصر دارد.

آیا با کسی رابطه ایجاد کرده‌اید - همسر، دوست نزدیک یا مشاور که حقایق را به شما بگوید که نمی‌خواهید بشنوید؟ هر چه جایگاهتان در سازمان بالاتر می‌رود، همکاران شما نکات بیشتری را به شما می‌گویند که فکر می‌کنند شما دوست دارید آنها را بشنوید. آیا ارتباطات شما به خارج از بخشتان نیز توسعه یافته است؟ در مورد خارج از شرکت چگونه؟ آیا تاکنون مشتریان، فروشندگان و سازمان‌های مرتبط را ملاقات کرده‌اید؟ اگر اتحادیه‌ای دارید، آیا تاکنون با رهبران آن صحبت کرده‌اید؟ آیا افرادی را در اطراف خود می‌شناسید که در حوزه کسب و کار فعال نباشند؟ شما می‌توانید از افرادی که نمی‌شناسید، درس‌هایی به مراتب بیشتر از کسانی بیاموزید که همانند خودتان هستند.

آیا در سمینارها شرکت می‌کنید یا دانش عمومی خود را درباره کسب و کارتان توسعه می‌دهید؟
آیا به طریقی با جامعه اطراف خود ارتباط دارید؟ شما

استراتژی، فرهنگ و سیستم‌های شرکت رهبری کنند، آنان به افراد درون‌سازمانی خوبی تبدیل می‌شوند. بهترین آنان کسانی هستند که فرصت‌های موجود برای پیشرفت‌های اساسی را می‌بینند. این امر باعث می‌شود که آنان به نگرش خوبی در قبال شرایط برون‌سازمانی نیز دست یابند. این ترکیب و این نوع "تربیت" باید مهم‌ترین هدف مدیران عامل سازمان‌ها باشد تا بتوانند خودشان و سازمانشان را در مسیر موفقیت و ترقی قرار دهند. اگر دستیابی به مهارت‌های لازم به وسیله این مدیران به یک دهه زمان یا حتی بیشتر نیاز داشته باشد و یک دهه نیز نیاز باشد تا آنان بتوانند تمامی زیر و بم رهبری سازمان‌ها را به طور عملی فرا بگیرند، باید این فرصت را در حالی که آنها تنها ۳۰ سال سن دارند، در اختیارشان قرار دهیم.

شاید کلمه "تربیت" برای این فرآیند توسعه‌ای مناسب به نظر نرسد اما به نظر من کلمه‌ای است که واقعیت را بهتر از هر چیز دیگری نشان می‌دهد. افرادی که توانایی‌های بالایی دارند، باید طوری آموزش ببینند که بتوانند از عهده مشاغل و مسئولیت‌های سخت برآیند. این امر بدان معنا است که یک شرکت باید در قالبی فراتر از یک واحد کسب و کار اداره شود - حتی اگر شرکتی است که تنها در یک کسب و کار فعال است. امروزه اروپای غربی و شرقی شبیه به یکدیگر به نظر می‌رسند. اما یکی دارای بازاری بالغ، توسعه یافته و به شدت رقابتی است و دیگری به سرعت در حال رشد است و این رشد تحت شرایطی به شدت متغیر صورت می‌پذیرد. بنابراین مدیریت آنها به دو رویکرد شغلی کاملاً متفاوت نیاز دارد.

برای اینکه افراد دارای توانمندی‌های بالا بتوانند از عهده مشاغل سخت و دشوار برآیند، ارزشیابی عملکرد یک موضوع حیاتی است. آنان باید یاد بگیرند که خدمات خود را چگونه و با چه کیفیتی ارائه کنند اما در عین حال نباید خود را به اهداف از پیش تعیین شده محدود کنند. وقتی مدیران جوان اشتباه می‌کنند، باید مدیران ارشد به آنها مشاوره دهند. این مشاوره بخشی از مسیر یک مدیر ارشد به سمت رشد هر چه بیشتر است. مدیران ارشدی که در این زمینه فعالیت می‌کنند باید توجه ویژه‌ای به برنامه ریزی، تأمین بودجه، ارزشیابی عملکرد و پرداخت حقوق معطوف کنند - همچنین آنان باید بدانند که چگونه فرآیندهای مختلف را به هم پیوند بزنند. وقتی برنامه ریزی و تأمین بودجه به خوبی مدیریت شوند، می‌توانند فرصت‌های بی‌شمار و بی‌پایانی را برای توسعه به دنبال داشته باشند. افراد یاد می‌گیرند که چگونه طرح‌هایی مفید ارائه دهند بدون اینکه خود را مقید به اهداف سازمانی از پیش تعیین شده کنند؛ همچنین یاد می‌گیرند که چگونه هم روند عملکرد خود را حفظ کنند و هم در مسیر رشد و توسعه گام بردارند؛ و نیز یاد می‌گیرند که چگونه ایده‌های جدید را به طریقی ارائه کنند که امکان سرمایه‌گذاری مناسب بر روی آنها فراهم شود. از

لحظه مهم زمانی است که یک جوان می خواهد نکته ای جدید را بگوید که ممکن است با اهمیت باشد. این همان لحظه ای است که سرمایه گذاری زمانی مشاور بیشترین اهمیت را در آن دارد. ممکن است این کار نیازمند چندین جلسه باشد تا افراد بتوانند ایده هایشان را به طور کاملاً شفاف بیان کنند.

برخی مواقع، رهبران درون سازمانی - برون سازمانی با چالش هایی مواجه هستند. آنان هم افرادی آشنا به نظر می رسند و هم افرادی غریبه. در واقع هنر آنان این است که توازن را برقرار کنند. رهبران درون سازمانی - برون سازمانی نیازمند تشویق هستند. این کاری است که یک مشاور خوب می تواند انجام دهد.

لحظه مهم زمانی است که یک جوان می خواهد نکته ای جدید را بگوید که ممکن است با اهمیت باشد. این همان لحظه ای است که سرمایه گذاری زمانی مشاور بیشترین اهمیت را در آن دارد. ممکن است این کار نیازمند چندین جلسه باشد تا افراد بتوانند ایده هایشان را به طور کاملاً شفاف بیان کنند. موضوع مهم آن است که مشاور نباید فردی باشد که قدیمی فکر می کند و نسبت به ایده های تازه بدبین است. جوانان باید فرصت یابند تا دیدگاه های جدید خود را بدون هیچ مانعی بیان کنند. مشاور باید منابع کافی را فراهم آورد و سپس باید منتظر باشد تا نتیجه کارش را ببیند. به عبارت دیگر، مشاور به مثابه سرمایه گذاری است که به رهبران فردا آموزش می دهد چگونه ایده های جدید را عملی سازند.

هم برای رهبری شرکت ها و هم برای کسانی که می خواهند رهبر شوند، یک نکته مهم، ایجاد توازن میان نیاز به رفع انتظارات کوتاه مدت و نیاز به سرمایه گذاری بر روی توسعه بلند مدت سازمان و افراد آن است. برای مدیریت، توسعه دربرگیرنده دادن مسئولیت بیشتر در مورد مشاغلی است که قرار است رهبران بالقوه انجام دهند. کمک به آنها برای حفظ دیدگاه های منحصر به فردشان نیازمند ساعت ها مشاوره است؛ مراقبت و مصونیت آنها در برابر عواقب و پیامدهای اشتباهاتشان، نیازمند مداخله ای دقیق است. آنانی که می خواهند رهبر بشوند، باید هم به نتایج کوتاه مدت توجه کنند و هم به رشد و توسعه بلند مدت. اینها چالش هایی دشوار هستند. اما اگر می خواهیم شرکت هایمان در رقابتی بلند و فشرده سر حال باقی بمانند، باید از پس این چالش ها برآییم.

می توانید از طریق همکاری با یک سازمان بیرونی، به مهارت های زیادی دست یابید. آیا با اعضای تیم خود ملاقات می کنید؟ آیا به دیگران کمک می کنید؟ آیا استعداد های خود را توسعه می دهید؟ چه کاری برای همتایان خود انجام می دهید؟ آیا شما تنها رقیب داخلی آنها هستید؟

وقتی به سمت مدیریت منصوب می شوید، آیا مشکلاتی را به همراه می آورید یا سعی می کنید برای مشکلات موجود راه حلی بیابید؟

آیا شفاف هستید؟ مدیرانی که به پنهان کاری شهره هستند، به تدریج اعتماد همتایان و افراد مافوق خود را از دست می دهند. آیا گروهی از مدیران ارشد و دوستانی را که می شناسید تشکیل می دهید و آیا تمایل دارید به منابع ایده های اولیه خود بازگردید؟ چرا استخدام شده اید؟ آیا این شغلی برای امروز است یا نمایانگر مسیر یک دوره شغلی است؟

آیا این شرکتی است که افراد مستعد سال ها در آن می مانند؟ اگر خیر، آیا تجربه به دست آمده در آن می تواند برای سایر کارفرمایان جذاب باشد؟

این شرکت چگونه به شما کمک می کند تا رشد کنید؟ الگوی انتصاب ها چیست؟ آیا زمانی برای یادگیری دارید؟ شما چه نوع مشاوره ای دریافت خواهید کرد؟

شما چه نوع آموزشی دریافت خواهید کرد؟ آیا این نوعی آموزش حین خدمت است؟ وضعیت آموزش در خصوص برنامه های خارج از شرکت چیست؟

در چه مدتی خودتان می توانید کسب و کاری را اداره کنید؟ اگر خیلی زود مسئولیت یک مدیر عمومی به شما محول نشود، نمی توانید چیزی درباره آن شغل بیاموزید.

آیا این برنامه ای کلیشه ای است یا اینکه افراد جوان واقعاً فرصت می یابند تا ایده های جدیدی را مطرح کنند؟

سودآوری و یادگیری، نیازمند رویکردهایی متفاوت هستند. هر دوی آنها دربرگیرنده مسئولیت پذیری هستند اما باید اهداف و معیار هایشان کاملاً روشن باشند.

میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین: ۸۸۷۷۴۳۰۸