

به نام خدا

چگونه یک مدیرعامل موفق شویم؟

نشش طرز تفکری که مدیران را از بقیه جدا می کند

کارولین دوار

اسکات کلر

ویکرام مالهوترا

حدیث کریمی

نشر آداس
اداس

برتری هرگز تصادفی نیست.

«ارسطو»

در انجمن سالانه‌ی مدیریت که توسط شرکت «مک‌کینزی اند کمپانی» در شهر ساحلی و زیبای سنت مایکلز، مریلند برگزار شد، سی مدیرعامل در اتاق کنفرانس گرد هم آمدند. آنها در آن عصر بارانی پاییزی و در اولین روز تعطیلات همه‌ی توجهات را به خود جلب کردند چون رئیس جلسه، ویک (یکی از نویسندگان این کتاب) سوال جالبی را مطرح کرد: مدیرعامل واقعا چه می‌کند؟

اولین سخنران مهمان و مدیر اجرایی یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری جهان پاسخ داد: با اطمینان می‌توانم بگویم که نقش مدیرعامل خلاصه می‌شود در... . بعد سه مورد را با قاطعیت و وضوح توضیح داد. اما در پایان شب همه احساس سردرگمی داشتند، انگار قانع نشده بودند.

صبح روز بعد سخنران که مدیر یک شرکت خدمات مالی چندملیتی بود به همان سوال ویک پاسخ داد. مهمان آنچه به‌عنوان سه نقش اصلی یک مدیرعامل می‌دانست، بیان کرد و هرکدام را با مثال‌های قوی و تقویت‌کننده مشخص کرد. آنها مجموعه‌ای کاملاً متفاوت از سخنران شب اول بودند. در آن شب، سومین و آخرین سخنران، مدیرعامل یکی از معتبرترین مراکز پزشکی دانشگاهی جهان، فهرست کاملاً متفاوت دیگری از جنبه‌های مهم نقش مدیرعامل را ارائه کرد.

صبح روز بعد اسکات و کارولین (دو نویسنده‌ی این کتاب) تمام تلاش خود را برای خلاصه کردن دقیق نکات کلیدی انجام دادند.

پس از آن طی یک ساعت و نیم رانندگی در مسیر نزدیک‌ترین فرودگاه، ما سه نفر در مورد اینکه لیست هریک از سخنرانان مهمان چقدر متفاوت بوده، بحث کردیم. ما حدس زدیم اگر سخنران دیگری هم بود، نظر متفاوت دیگری نسبت به نقش مدیرعامل داشتیم. همه‌ی ما موافق بودیم هر توصیه‌ای که توسط سخنرانان ما مطرح می‌شود مهم و مفید

است، اما در مجموع اطلاعاتی از هم گسسته احساس می‌شد و این برایمان ناراحت کننده بود. ما به عنوان مشاور می‌دانیم نحوه عملکرد یک فرد در نقش مدیرعامل مهم است. همچنین می‌دانیم مدیرعاملانی که از لحاظ عملکرد مالی جزء بیست درصد مدیران برتر قرار می‌گیرند، به طور متوسط ۲٫۸ برابر بیشتر از سهام‌داران «تی آر اس» در طول هر سال درآمد دارند. به طور دقیق‌تر اگر هزار دلار در صندوق شاخص استاندارد «اس اند پی» سرمایه‌گذاری کنید، بعد از ده سال سرمایه‌گذاری شما کمتر از هزار و شصت دلار خواهد بود. اما اگر در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری کنید که توسط مدیران اجرایی برتر مدیریت می‌شوند، بیش از ده هزار دلار سود خواهید داشت و این یک تفاوت بزرگ است.

علاوه بر این، اهمیت عملکرد مدیرعامل یک شرکت از اواسط قرن بیستم بیش از دوبرابر شده. این «عملکرد مدیرعامل» بدون شک در شرایطی که مدام نامطمئن و پیچیده‌تر می‌شود، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، آن‌هم در دنیای مبهمی که در آن سرمایه‌ی سرمایه‌داران در حال افزایش است و مدیران را فراتر از تصور میلتون فریدمن می‌دانند، اینکه شرکت‌ها صرفاً برای ایجاد سود برای سهام‌داران شکل گرفته‌اند. در واقع اقدامات شرکت‌های امروزی احتمالاً تاثیر بیشتری بر مسائل اجتماعی مانند محیط‌زیست، مراقبت‌های بهداشتی، نابرابری ثروت و حقوق بشر نسبت به دولت‌ها و سازمان‌های خیریه خواهد داشت. زمانی که به فرودگاه رسیدیم، ما سه نفر تصمیم گرفتیم باهم کار کنیم تا به این سوال پاسخ دهیم: مدیرعامل واقعا چه می‌کند؟

این دانش به خودی خود بسیار ارزشمند خواهد بود. اما ما می‌خواستیم فراتر از آن برویم و بفهمیم بهترین مدیران اجرایی چگونه با بقیه کار می‌کنند و چرا. این به معنای عمیق شدن در ذهن کسانی است که واقعا در نقش خودشان عالی هستند.

ما احساس کردیم چنین امری مورد استقبال مدیرعاملان و بسیاری از ذی‌نفعان آنها، هیئت‌مدیره، سرمایه‌گذاران، کارکنان، ناظرها، مشتریان، تامین‌کنندگان و جوامع خواهد بود. به‌رحال در دو دهه‌ی گذشته از میان پانصد مدیرعامل سی درصدشان کمتر از سه سال دوام آورده‌اند و از هر پنج مدیرعامل جدید، دو نفر در هجده ماه اول کار خود شکست خورده‌اند. همه‌ی اینها اهمیت نقش و عملکرد یک مدیرعامل را نشان می‌دهند.

به‌هرحال «نقش» جدا از اهمیتی که دارد روزبه‌روز سخت‌تر می‌شود. مدیرعاملان امروزی باید بیشتر از مدیریت سنتی کسب‌وکار حرکت کنند. آنها باید با سرعت ناشی از تغییرات دیجیتال، بازآموزی نیروی کار و چالش‌های امنیت سایبری مقابله کنند. مدیران باید به سلامت و رفاه کارکنان، تنوع نژادی و احساس مشارکت بیشتر توجه نمایند، چون نگرانی‌ها در مورد پایداری، تمایل عمومی برای سازمان‌های هدف‌محور بیشتر و درخواست‌ها از مدیرعاملان برای سخنگویی در مورد مسائل اجتماعی گسترده، همگی در حال افزایش هستند. مدیران نه تنها باید آن تماس‌ها را بشنوند، بلکه باید برای سطحی از نظارت عمومی و عمل‌گرایی که توسط رسانه‌های اجتماعی هدایت می‌شود و می‌تواند در عرض چند ساعت خشم (به‌درستی یا نادرست) را برانگیزد، آماده باشند.

در نتیجه احتمال سقوط و شکست یک مدیرعامل در حال حاضر بیشتر از همیشه است. از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹، میانگین رشد مدیریت در ایالات متحده از ده سال به کمتر از هفت سال کاهش یافته. در همین چهارچوب، نرخ گردش مالی در سطح جهانی از تقریباً سیزده درصد به تقریباً هجده درصد افزایش یافته و نشان می‌دهد حتی وقتی یک اقتصاد باثبات وجود دارد، چالش‌هایی که در بالا باید با آنها مقابله کرد می‌تواند طاقت‌فرسا باشد. مری بارا، مدیرعامل جنرال موتورز به ما گفت: مدیرعامل شدن یک امر عجیب است. من همیشه با هرکسی که مدیرم بوده گفتگویی داشته‌ام، اما یک‌دفعه احساس کردم مدیری کنارم نیست تا به سراغش بروم.

البته بیشتر مشکلاتی که مدیرعاملان شرکت‌های بزرگ و عمومی با آنها مواجه می‌شوند، اساساً با مشکلاتی که سایر مدیران با آنها روبرو هستند متفاوت نیست، چه آنها که یک کسب‌وکار کوچک را اداره می‌کنند یا یک شرکت غیرحرفه‌ای.

به نظر ما بیش‌ترین مدیرعاملانی که شرکت‌های بزرگ را اداره می‌کنند، تقریباً برای هرکسی مفید خواهد بود. با توجه به این عقیده اسکات و کارولین مقاله‌ای در وب‌سایت مک‌کینزی در پاییز ۲۰۱۹ منتشر کردند با عنوان «ذهنیت‌ها و شیوه‌های اجرایی مدیرعاملان» که به سرعت به یکی از پرخواننده‌ترین مقالات سال تبدیل شد و همچنان در فهرست ده مقاله‌ی برتر باقی مانده است.

بهترین مدیرعاملان قرن بیست و یکم چه کسانی هستند؟

اینکه یک مدیرعامل با عملکرد عالی باشید دقیقا به چه معناست؟ آیا نتایج یک شرکت به شدت تحت تاثیر عوامل خارج از کنترل مدیرعامل نیست؟ بله، آنها تحت تاثیر این امر هستند. در واقع بیش از نیمی از عواملی که موفقیت مالی یک شرکت را تعیین می‌کنند مانند سرمایه‌گذاری‌های قبلی تحقیق و توسعه، سطوح بدهی به‌ارث‌رسیده، رشد تولید ناخالص داخلی جغرافیایی و روند صنعت تا حد زیادی خارج از کنترل مدیرعامل فعلی هستند، هرچند تقریبا پنج درصد از آنچه می‌تواند منجر به نتایج شود، به دست یک نفر انجام می‌گیرد: مدیرعامل.

ما تحقیقمان را با لیستی از تمام مدیرعاملان که در طول پانزده سال گذشته هزار شرکت بزرگ دولتی را مدیریت کرده‌اند، شروع کردیم. بعد این فهرست را بر اساس دوره‌ی مدیریت تهیه کردیم و مدیرعاملانی که کمتر از شش سال در این مسیر بودند، حذف کردیم. به این ترتیب می‌توانستیم اطمینان حاصل کنیم افرادی که هدف قرار داده‌ایم، سابقه‌ی موفقیت‌آمیز ثابتی دارند. این باعث شد لیست ما به کمتر از هزار مدیرعامل برسد. در مرحله‌ی بعد، فهرستی را برای جنبه‌های عملکردی که مدیرعامل می‌تواند تحت تاثیر قرار دهد، ارائه کردیم و تا آنجا که ممکن بود عوامل خارجی را تنظیم نمودیم. ما فراتر از بازدهی مطلق نگاه کردیم و کسانی را انتخاب کردیم که در دوره‌ی مدیریت خود، نتایجی را در «تی آر اس» ارائه کردند. این امر لیست را به ۵۲۳ نفر کاهش داد. بعد تصمیم گرفتیم از نظر مالی در سال‌های پس از استعفای مدیرعامل عواملی مانند رفتار اخلاقی افراد، احساسات کارکنان، تاثیر محیطی و اجتماعی شرکت، قدرت برنامه‌ریزی جانشینی آن و نیروی بازنشسته و اینکه آیا کسب‌وکار به عملکرد بهتر می‌انجامد را بررسی کنیم. این اقدامات در حال حاضر در بسیاری از فهرست‌های «بهترین مدیرعامل» موجود، مانند نشریه‌ی هاروارد بیزینس ریویو (صد مدیرعامل برتر)، هفته‌نامه‌ی بارونز (سی مدیرعامل برتر)، فوربز، فورچون و دنیای مدیرعاملان انتشار یافته است.

در بررسی آخر ما تعداد مدیرعاملان به ۱۴۶ نفر رسید. با این حال یک مشکل با این گروه وجود داشت: این گروه به شدت به سمت مردهای سفیدپوست که برای مدت طولانی در

دنیای تجارت مشغول بودند، منحرف شده بود و تنها هشت درصد زن و هجده درصد رنگین پوست بودند. به علاوه این فهرست مدیرعاملانی آمریکامحور و دارای نمایندگی کمتری از بخش های خاصی مانند مراقبت های بهداشتی و انرژی بودند که چشم انداز تجارت جهانی امروز را تغییر نمی دهد. بنابراین ما این موضوع را گسترش دادیم تا به دنبال مدیرعاملان عالی دیگر در بخش های کم نمایندگی خود بگردیم، درحالی که یک میزانی را برای عملکرد و شهرتشان در نظر گرفتیم. برای مثال، مدیرعاملان خارج از هزار شرکت بزرگ را در نظر گرفتیم، هرچند هنوز از نظر ایجاد میلیاردها دلار درآمد یا داشتن هزاران کارمند بزرگ هستند که دگرگونی های قابل توجهی را مدیریت کردند و درعین حال باعث گسترش «تی آر اس» شدند.

ما با بررسی جدید توانستیم تقریباً چهل درصد از زن های مدیرعامل را اضافه کنیم، مدیرعاملی مانند نانسی مکینزتری از شرکت ولترز کلوور که یک انتشارات هلندی را از یک شرکت دیجیتال عقب مانده به یک ارائه دهنده ی پیشرو در راه حل ها و نرم افزارهای متخصص با درآمد بیش از پنج میلیارد دلار تبدیل کرد و تقریباً بیست هزار کارمند در سراسر جهان دارد. او در سال ۲۰۱۹ از طرف نشریه ی هاروارد ریویو بیزینس به عنوان بهترین مدیرعامل شناخته شد. به طور مشابه، تعداد افراد رنگین پوست در لیست ما تقریباً سی درصد افزایش یافت. در این گروه شخصی به نام لیبو حضور داشت که اهل مالزی و نماینده ی فروش شرکت های کامپیوتری بود. او در یک دوره ی سخت شرکت را به دست گرفت و از طریق تمرکز منحصربه فرد بر مشتری و یک راهکار زیرکانه در گسترش بازار تا پایان سال ۲۰۲۰ درآمد خود را به تقریباً ۲٫۷ میلیارد دلار افزایش داد و سهام آن را چندبرابر کرد.

وقتی ترکیب خود را در بخش ها و مناطق جغرافیایی متعادل کردیم، خواستیم مطمئن شویم الگوی کاملی را در نظر گرفته ایم که از مسیر عملکرد و شهرت ما عبور کرده است. این منجر به ورود مدیرعاملانی مانند آلن بجانی از شرکت ماجد الفطیم شد که در حال توسعه ی شرکت خصوصی خرده فروشی خاورمیانه به عنوان یک پیش گام جهانی در تجربه ی مشتری است. درآمد ماجد الفطیم از ۶٫۸ میلیارد دلار به تقریباً ۱۰ میلیارد دلار در

دوران مدیریت او افزایش یافت و این شرکت بیش از چهل هزار نفر را در شانزده کشور استخدام کرده است. تویی کازگرو از کلینیک کلیولند نیز در این فهرست قرار گرفت. او شبکه‌ی بهداشت منطقه‌ای را با درآمد ۳,۷ میلیارد دلاری در سال ۲۰۰۴ به یک سیستم بهداشتی چندملیتی برجسته با درآمد ۸,۵ میلیارد دلاری در زمان کناره‌گیری در سال ۲۰۱۷ تبدیل کرد.

در پایان، ما ۵۴ مدیرعامل را به لیست خود اضافه کردیم تا آن را به دویست نفر تبدیل کنیم که دارای تنوع صنایع، جغرافیا، جنسیت، نژاد و ساختارهای مالکیت بودند. پس از انجام این کار، فهرستی از کسانی داشتیم که احساس می‌کردیم تا به امروز به‌عنوان بهترین‌های جهان در قرن بیست و یکم در نظر گرفته شده‌اند. به‌طور شگفت‌انگیزی ما تخمین زدیم ارزش اقتصادی ایجادشده توسط این گروه از دویست مدیر بیش از رقبای خود تقریباً پنج تریلیون دلار است. این معادل تولید ناخالص داخلی و سالانه‌ی سومین اقتصاد بزرگ جهان، ژاپن است.

گام اول تحقیق ما یک مرحله‌ی عمل‌گرایانه بود. آمار به ما می‌گفت حجم نمونه‌ی حداقل شصت و یک مدیرعامل، سطح اطمینان نود و پنج درصدی را در نتیجه‌گیری‌های ما به همراه خواهد داشت و بنابراین ما یک سال را صرف مصاحبه‌ی دقیق با بسیاری از مدیران کردیم. پس مدیرعاملان نخبه‌ی ما چه کسانی هستند؟ وقتی به بهترین‌ها فکر می‌کنید، بلافاصله مدیرعاملانی همچون جیل بیزوس، وارن بالت و مارک زاکربرگ را تصور می‌کنید. بله، درباره‌ی آنها بسیار نوشته شده و آنها در واقع فهرست دویست نفره‌ی ما را تشکیل دادند. با این حال در بررسی خود ما به‌طور هدفمند تعداد مدیرعاملان را به حداقل رساندیم، با توجه به اینکه سهام مالکیت بزرگشان اغلب به آنها آزادی عمل بیشتری می‌داد.

ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، یک غیر بنیان‌گذار بود که طرح ما را انجام داد. او معمار تحول فرهنگی قابل‌توجهی در غول نرم‌افزاری بود که برای رشد شرکت و مدیریت با همدلی، حرکت‌های جسورانه‌ای انجام داد؛ ویژگی‌ای که او از تجربه‌ی خود در تربیت پسر مبتلا به فلج مغزی آموخت. یکی دیگر از مدیرعاملان در لیست ما شیسیدو ماساهیکو بود که به‌عنوان اولین مدیرعامل خارجی در تاریخ چندین ساله‌ی ژاپن، شرکت

را با توانمندسازی افراد خود و استفاده از نوآوری متحول کرد. رویکرد او بر اساس درس‌هایی شکل گرفت که در حین مدیریت کوکاکولا در ژاپن برای نزدیک به بیست سال زیر نظر مدیرعاملان مختلف، آموخته بود. در طول مدیریت وی، منطقه به سودآورترین سازندگان نوشابه تبدیل شد.

سبک مدیریت مرلین هیوسون تا حدودی در نتیجه‌ی مرگ غیرمنتظره‌ی پدرش زمانی که او نه‌ساله بود شکل گرفت و مادرش را واداشت تا پنج فرزند بزرگ کند. وقتی هیوسون در مدرسه کار می‌کرد، هرگز تصور نمی‌کرد روزی مدیرعامل شرکت لاکهید مارتین شود و در این نقش جایگاه خود را به‌عنوان بزرگ‌ترین و موثرترین پیمانکار دفاعی جهان از طریق راهکار مشتری اول تثبیت کند.

گیل کلی درآمدهای نقدی قدیمی‌ترین بانک استرالیا را در طول مدیریت خود دوبرابر کرد و با به‌کارگیری سبک مدیریتی که در اوایل زندگی حرفه‌ای او به‌عنوان معلم مدرسه در زیمبابوه و کارمند بانک در آفریقای جنوبی شکل گرفت، در سال ۲۰۱۴ به‌عنوان «مدیرعامل برتر سال» مورنینگ استار انتخاب شد.

هر مدیرعاملی پیشینه و شیوه‌ی منحصربه‌فرد خود را دارد که آنها را به مدیر و فردی تبدیل می‌کند که امروز هستند. علی‌رغم تفاوت‌هایشان، همه‌ی آنها وجه مشترکی دارند که در نقش مدیرعامل عالی عمل کرده‌اند.

چه چیز مدیرعاملان برتر را از دیگران جدا می‌کند؟

ما از طریق مکالمات و تحقیقات خود، چگونگی و چرایی آن را کشف کردیم و ساعت‌ها با هریک از مدیرعاملان مصاحبه کردیم و اغلب مکالمات خود را در چندین جلسه گسترش دادیم. هدف بحث‌های ما تنها جمع‌آوری اطلاعات نبود، بلکه ایجاد واکنش عمیق درمورد این بود که چرا این مدیران کاری که انجام داده‌اند، به اوج رساندند. برای رسیدن به این سطح از بینش، از تکنیک مصاحبه استفاده کردیم که در روان‌شناسی بالینی به نام نردبان نشات گرفته. این شامل استفاده از روش‌های مختلف تحقیق، مانند داستان‌سرایی، طرح سوال، طرح فرضیات، ایفای نقش و چرخش به اظهارات قبلی برای کشف چندین

سطح از اینکه چرا یک نفر نظر خاصی دارد و اقدام خاصی انجام می‌دهد، می‌باشد. اولین چیزی که در طول این فرآیند کاملاً مشخص شد این بود که علی‌رغم آنچه سخنرانان مهمان ما در انجمن مدیریت در سنت مایکلز به آنها اشاره کرده بودند، بیشتر از سه کار وجود دارد که هر مدیرعامل انجام می‌دهد. از مصاحبه‌های ما شش مسئولیت کلیدی پدیدار شد: تعیین جهت، همسویی سازمان، سازمان‌دهی از طریق مدیران، درگیر کردن هیئت‌مدیره، ارتباط با سهام‌داران و مدیریت اثربخشی شخصی.

هریک از این مسئولیت‌ها دارای یک سری عناصر فرعی بود. به‌عنوان مثال، تعیین جهت دارای عناصر فرعی مربوط به انتخاب چشم‌انداز، تصمیم‌گیری در مورد راهکار و تخصیص منابع است و همسویی سازمان جنبه‌های مرتبط با فرهنگ، طراحی سازمان و مدیریت استعداد دارد و غیره.

همان‌طور که مدام با مدیرعاملان مصاحبه می‌کردیم، آنها بارها و بارها نتیجه‌ی ما را تایید کردند که شش مسئولیت و عناصر فرعی آنها برای موفقیت در این نقش مهم هستند. این شش مسئولیت منحصر به بهترین مدیرعاملان نیست. آنها فقط به‌طور کامل کار را توصیف می‌کنند.

وقتی در ابتدا این طبقه‌بندی را با بسیاری از مدیرعاملان که با آنها مصاحبه کردیم به اشتراک گذاشتیم، دو پاسخ دریافت کردیم. اولی به‌نوعی یک انگیزه بود. همان‌طور که مدیرعامل سابق مسترکارت و مدیرعامل فعلی، آجی بانگا به ما گفت: این یک راه عالی برای چهارچوب‌بندی آن است. مدیرعاملان باید این‌گونه باشند و به اهمیت نقش خود فکر کنند.

دومی نیز مثبت بود اما با این احساس که این خیلی زیاد است، آیا می‌توان آن را بیشتر ساده کرد؟ با این‌حال زمانی که برای این مدیران وقت گذاشتیم و در مورد آنچه آنها احساس می‌کردند می‌توان از فهرست استفاده کرد بحث کردیم، در همه‌ی موارد به این ایده برگشتیم که هریک از شش مسئولیت و عناصر فرعی آنها حیاتی است، چیزی که برای بهترین‌ها منحصر به فرد است. سندی کاتلر، مدیرعامل سابق ایتون می‌گوید: اینها مدیران بزرگ را قادر می‌سازد با توپ بزرگ بازی کنند، نه توپ کوچک. منظورم این است وقت

خود را صرف چیزهایی کنید که هیچ‌کس دیگری نتواند آن را انجام دهد، بدون اینکه در چیزهایی غرق شوید که اهمیتی ندارند.

به‌عنوان بخشی از تحقیقات خود، ما همچنین به دنبال این بودیم ببینیم آیا مقدار زمانی که بهترین مدیرعاملان برای هر یک از شش مسئولیت صرف می‌کنند در طول مدیریت خود تغییر کرده یا خیر. آیا الگو یا چرخه‌ی زندگی وجود داشت؟ آیا آنها زمان بیشتری را صرف تعیین جهت شرکت و طراحی مجدد سازمان در اوایل کار خود در مقایسه با مراحل بعدی کردند؟ ما حتی تا آنجا پیش رفتیم که مدیرعاملان ما تمرینی را تکمیل کردند که در آن صد امتیاز «اهمیت» را برای هر یک از شش مسئولیت در طول هجده ماه اول، هجده ماه گذشته و در بین آنها اختصاص دادند.

پس از بررسی دقیق داده‌ها به این نتیجه رسیدیم که هیچ الگوی واضحی وجود ندارد. اینکه چطور مدیرعاملان هر یک از شش مسئولیت را در اولویت قرار می‌دهند، به تعامل پیچیده بین موقعیت تجاری خاص و توانایی‌ها و ترجیحات منحصر به فرد مدیرعامل بستگی دارد. نکته‌ی کلیدی این بود که علی‌رغم رویکردهای متفاوت آنها، هر مدیرعامل در هر مرحله از مدیریت خود به‌طور معناداری به هر شش مسئولیت تمایل داشت. بهترین مدیرعاملان هر شش مسئولیت را همیشه در حال چرخش نگه می‌داشتند، حتی اگر محیط بیرونی و داخلی به این معنی باشد که بعضی باید سریع‌تر یا کندتر از بقیه بچرخند.

در نهایت ما عملکرد مالی شرکت را در دوران مدیریت یک مدیرعامل برتر بررسی کردیم تا ببینیم در طول زمان افت و خیزهای قابل‌پیش‌بینی وجود دارد یا خیر. در حین انجام این کار، ما از تحقیقات انجام‌شده توسط جستجوی اجرایی آگاه بودیم که نشان می‌داد یک الگو وجود دارد: مدیرعاملان در سال اول با قدرت شروع می‌کنند، در سال دوم دچار شکست می‌شوند، بعد بهبود می‌یابند و در سال‌های سوم تا یکم عملکرد خوبی دارند. آنها همچنین در سال‌های شش تا ده از خودراضی می‌شوند و در سال‌های یازده تا پانزده به شکوه بازمی‌گردند. در حالی که این ممکن است با نگاهی به نمونه‌ای از همه‌ی مدیرعاملان درست باشد، اما متوجه شدیم بهترین مدیرعاملان چنین الگویی را نشان نمی‌دهند. آنها در عوض سال به سال در طول دوره‌ی مدیریت خود ارزش قابل‌توجهی ایجاد می‌کنند. آنها

این کار را با بازخوانی دوره‌ای معنای پیروزی و تجدید راهکارهای خود با اقدامات جدید و جسورانه انجام می‌دهند.

با در نظر گرفتن همه‌ی اینها، ما این کتاب را در شش بخش سازمان‌دهی کرده‌ایم که هر بخش به ذهنیت‌هایی اختصاص دارد که بهترین‌ها را از بقیه در هریک از شش مسئولیت نقش مدیرعامل جدا می‌کند. در هر بخش شما سه فصل اول را خواهید دید که به‌طور عمیق چگونگی تبدیل این طرز فکر به بهترین شیوه‌ها را بررسی می‌کند. در هر فصل شما نه تنها خواهید فهمید بهترین عملکرد چگونه است، بلکه خواهید فهمید بهترین مدیرعاملان چطور آن را انجام می‌دهند. در پایان کتاب، ما به عقب برمی‌گردیم و درباره‌ی اینکه چطور مدیرعاملان شش مسئولیت خود را اولویت‌بندی می‌کنند و چگونه با موفقیت به این نقش منتقل می‌شوند و از آن خارج می‌شوند، بحث خواهیم کرد. ما همچنین بررسی خواهیم کرد چگونه شغل مدیرعامل ممکن است در آینده تغییر کند.

چرا تبدیل شدن به یک مدیرعامل نمونه و برتر دشوار است؟

همان‌طور که تحقیقات ما به نتیجه رسید و نتایج اولیه‌ی ما متبلور شد، سه چیز به‌طور خاص ما را عمیق‌تر از آنچه تصور می‌کردیم تحت تاثیر قرار داد: اینکه نقش واقعا منحصربه‌فرد است، تعداد تضادهایی که یک مدیرعامل با آن روبه‌رو می‌شود و مقدار زیادی از کاری که برای عملکرد خوب انجام می‌گیرد.

در نکته‌ی اول، تقریبا هر مدیرعاملی به ما گفت که فکر می‌کند به دلیل تجربه‌ی خود در مدیریت واحدهای تجاری یا عملکردهای بزرگ، برای این کار مجهز هستند، اما در مرحله‌ی اول این‌طور نیست. این نبود که مدیریت یک صورت سود و زیان، تعیین راهکار یا مدیریت یک تیم نسبت به آنچه قبلا انجام می‌دادند متفاوت باشد. چیزی که آنها را شگفت‌زده کرد این بود که چطور شغل برتر تنها نقش در سازمانی است که به معنای واقعی کلمه بی‌همتاست. یک مدیرعامل مسئول همه‌چیز است. دیک بوئر، مدیرعامل سابق شرکت آهولد می‌گوید: وقتی یک واحد تجاری یا مسکونی را اداره می‌کنید، همکارانی دارید که کنارتان هستند و باهم یک تیم را تشکیل می‌دهید. ش