



# مدیرعامل بعدی

چهار رفتار کلیدی که از شما رهبری در  
سطح جهانی می‌سازد، به همراه گنجینه‌ای  
از تجربیات واقعی مدیران جسور موفق

(بر اساس مطالعه موشکافانه‌ی بیش از ۲۶۰۰ مدیر)

تألیف |

النا ال. بوتلو

کیم آر. پاول

به همراه

تال راز

ترجمه |

سیما مومنی

پیشگفتار ناشر ..... ۱۵

## بخش اول: قوی شدن: یادگیری رفتار ژنوم یک مدیرعامل

فصل اول: بازگشایی رمزوراز ژنوم مدیرعامل ..... ۲۱

فصل دوم: تصمیم‌گیری: سرعت مافوق دقت ..... ۴۷

فصل سوم: تعامل در جهت تاثیرگذاری: هماهنگ کردن سهامداران برای

رسیدن به نتیجه ..... ۷۹

فصل چهارم: قابلیت اعتماد بی قیدوشرط: به طور مداوم نتیجه ارائه کنید ..... ۱۱۱

فصل پنجم: سازگاری جسورانه: رفع سختی‌های ناشناخته ..... ۱۴۱

## بخش دوم: رسیدن به اوج موفقیت: به دست آوردن شغل رویایی‌تان

فصل ششم: سکوی پرتاب شغلی: با قدم‌های تند به سوی آینده پیش بروید ... ۱۷۳

فصل هفتم: مطرح شوید: چگونه شناخته شوید ..... ۲۰۷

فصل هشتم: کار را تمام کنید ..... ۲۳۷

## بخش سوم: نتیجه بگیرید: چالش‌ها و خطرهای نقش را هدایت کنید

فصل نهم: پنج خطر پنهان وقتی در سطوح بالا قرار دارید ..... ۲۶۹

فصل دهم: نه صرفاً هر تیمی، تیم منحصر به فرد شما ..... ۳۱۳

فصل یازدهم: با تایتان‌ها برقص - هیات‌مدیره ..... ۳۳۹

حسن ختام: از معمولی تا خارق‌العاده شدن ..... ۳۷۵

منابع ..... ۳۸۷

«دلبندم، تو همواره قدرت داشته‌ای.»

(جادوگر شهر اوز، ال فرانک بانوم<sup>۱</sup>)

تو هرگز یک مدیرعامل نخواهی شد. این پیامی است که از سنین آغازین ملکه ذهن ما می‌شود. شما ممکن است به‌شدت شایسته باشید، از هرکس دیگری بیشتر تلاش کنید، همه کارها را درست انجام دهید، اما بازهم به شما گفته شود ظاهر مناسبی برای این کار ندارید، نام‌های سازمانی خوبی در کارنامه‌ی کاری خود ندارید و اگر اصل و نسب درستی نداشته نباشید، شانستان برای رسیدن به مراتب بالا و پیشرفت، اندک است. پس ما این‌طور تصور می‌کنیم که مدیرعامل بودن روی پیشانی فردی معمولی مثل ما نوشته نشده است.

جهان سریع‌تر از هر زمان دیگری در حال تغییر است اما حکایت رهبری همچنان زیر سلطه‌ی داستان‌هایی از پیامبران خیالی و ورای واقعیت افرادی مثل استیو جابز<sup>۲</sup> و جنگجویان اجرایی چون جک ولش<sup>۳</sup> است. این مدیر

1. L. Frank Baum

2. Steve Jobs

3. Jack Welsh

نمادین، قدرتمند و اشرافی است. یک انسان جسور، برونگرا و کاریزماتی که با سابقه‌ای بی‌نقص. یک پیشگو در کسب‌وکار که سراسر جهان از داووس تا دیترویت را با اعتمادبه‌نفس ابرنسانی‌اش درمی‌نوردد. یک برنامه‌ریز درخشان که در مسیر خود به واقعیت شکل می‌بخشد. این داستانی است که ده‌ها سال به خورد ما، عامه‌ی مردم داده‌اند.

تعجبی ندارد که تصور کنیم از جنس مدیرعاملی نیستیم. می‌دانیم که این شخصیت کلیشه‌ای شباهتی به ما ندارد.

و بعد دان اسلاگر<sup>۱</sup> را می‌بینید. وقتی نخستین بار در سال ۲۰۰۵ با دان ملاقات کردیم او هم خودش را از جنس مدیرعاملی نمی‌دید. به جلسه‌ی گروه ما آمده بود. دست‌های بزرگ یک کارگر را داشت با قدی بلندتر از ۱۸۵ سانتی‌متر و شمایل یک مهاجم نوک حمله. دان نیرومند به نظر می‌رسید و درعین حال دست‌دادنش به طرز عجیبی با تردید همراه بود. دان به ما اطمینان داد که مردد است و مطمئن نیست که برای سمت مدیرعاملی مناسب باشد. او از سمت مدیر اجرایی راضی بود و خود را در جایگاه یک مدیرعامل تصور نمی‌کرد. پرسید آیا واقعاً شایسته‌ی این شغل است؟ چون تصور نمی‌کرده که به‌صورت جدی برای چنین سمتی در نظر گرفته شده باشد.

دان آن تصویری که وقتی به مدیرعامل بودن فکر می‌کنید، نبود. او در یک جامعه‌ی کارگری با فاصله‌ی کمی از شیکاگو و کارخانه صنعتی فولاد در لنسینگ<sup>۲</sup> ایلینویز بزرگ شده بود. دوروبر او را جوشکاران، رانندگان کامیون و کارگران کارخانه‌ی فولاد گرفته بودند، نه فارغ‌التحصیلان دانشگاه.

1. Don Slager

2. Lansing

در آن زمان هیچ مدیرعاملی کنار او وجود نداشت. او به انگیزه‌ی بنیادین به یک دبیرستان فنی و حرفه‌ای رفت. اما فارغ‌التحصیل دنیای بازاریابی ساخت‌وساز شد؛ اما به‌جای فعالیت در آن حوزه، کار را با راندن کامیون زباله شروع کرد. او شش سال تمام ساعت را برای ۲:۴۵ بامداد کوک می‌کرد. ساعت سه بامداد شروع به راندگی می‌کرد و یکنواختی بیهوده‌ی مسیر را برای مدت ده، دوازده ساعت در یک شیفت تحمل می‌کرد. در هر آخر هفته، حقوق و دستمزدش را می‌گرفت و خودش را برای هفته‌ی بعد آماده می‌کرد.

اما نکته عجیب اینجاست: دان یک مدیرعامل است؛ از نوع موفق و بزرگ آن. تحت رهبری وی، سهام خدمات جمهوری<sup>۱</sup> - نیروگاهی جزء فورچون ۵۰۰ در آمریکا در صنعت خدمات زباله با درآمد سالانه ۹ میلیارد دلار - از میانگین استاندارد بازگشت سرمایه در S&P (سازمان اعتبارسنجی شرکت‌ها در آمریکا)<sup>۲</sup> در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶، بالاتر بود. در سال ۲۰۱۵، خدمات جمهوری هشت برابر بهتر از میانگین استاندارد S&P عمل کرد. از زمانی که دان به‌عنوان مدیرعامل این شرکت برگزیده شد و مسئولیت این کار را قبول کرد، ارزش بازار خدمات جمهوری تا اواسط سال ۲۰۱۷ حدود دو برابر، از ۱۱/۵ میلیارد دلار به ۲۲ میلیارد دلار افزایش داشت. براساس نظرسنجی‌ای که از کارکنان شرکت خدمات جمهوری در سایت Glassdoor به صورت ناشناس و داوطلبانه صورت گرفت، دان جایزه انتخاب کارکنان Glassdoor را کسب کرد و در فهرست بهترین مدیران عامل، بالاترین رتبه را از آن خود کرد.

1. Republic Services

2. Standard and Poor's