

آیا هیئت مدیره ارشد شما واقعاً به عنوان یک تیم عمل می‌کند؟

عنوان: بیشتر مدیران ارشد بر واحد تخصصی خود متمرکز هستند، نه بر همکاری‌شان.

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴ / ۰۹ / ۰۲



بهترین گیتاریست، درامر، کیبوردیست و خواننده لزوماً بهترین گروه موسیقی را تشکیل نمی‌دهند. دلایل این است که مهارت‌های فردی، تضمین‌کننده عملکرد درخشان گروهی نیستند. تحقیقات جدید نشان می‌دهد همین مسئله در مورد تیم‌های اجرایی ارشد نیز صادق است.

شرکت‌ها بهترین متخصصان حوزه‌های مختلف را به عنوان مدیر ارشد بازاریابی، مدیر ارشد مالی و ... استخدام می‌کنند، اما وقتی این مدیران ارشد گرد هم می‌آیند، لزوماً به عنوان یک واحد منسجم عمل نمی‌کنند. آن‌ها در درجه اول خود را عضوی از تیم هیئت مدیره ارشد نمی‌دانند، اهدافشان اغلب با هم همخوانی ندارد و بر اساس نتایج جمعی ارزیابی نمی‌شوند. این وضعیت باید تغییر کند.

این نتیجه‌ای است که «گارتنر»، شرکت جهانی تحقیقات و مشاوره، پس از بررسی نحوه همکاری فرابخشی مدیران ارشد به آن رسیده است. محققان دو نظرسنجی انجام دادند - یکی از ۲۰۰ مدیر ارشد (CXO) مستقر در ایالات متحده و دیگری از ۳۰۳ مدیرعامل جهانی و ۱۵۳ مدیر ارشد جهانی دیگر در طول سال‌های ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴. یافته‌های آن‌ها شگفت‌انگیز بود: تنها ۳۱٪ از مدیران ارشد، هم‌تایان خود در هیئت مدیره ارشد را تیم اصلی خود می‌دانستند. بر اساس تحلیل آن‌ها، اکثر مدیران ارشد بازاریابی (CMO) عمدتاً با تیم بازاریابی، مدیران ارشد مالی (CFO) با گروه مالی و ... شناسایی می‌شدند. اگرچه این ممکن است ظریف به نظر برسد، اما نویسنده به این نتیجه رسید که این نگرش به رفتارها و پویایی‌هایی دامن می‌زند که منجر به ناکارآمدی و عملکرد ضعیف می‌شود. این موضوع نگران‌کننده است، به‌ویژه با توجه به اینکه همین تحقیق نشان داد تنها ۳۴٪ از مدیران عامل فکر می‌کنند که هیئت‌های مدیره ارشد آن‌ها برای مقابله با چالش‌های پیش روی شرکت‌ها آماده هستند.

نویسنده می‌نویسد: «اکثر هیئت‌های مدیره ارشد به عنوان گروهی از رهبران مستقل عمل می‌کنند، نه به عنوان یک تیم متحد.» بخشی از این مسئله به این دلیل است که شرکت‌ها ارتقاها را بر اساس مهارت‌ها و عملکرد فردی اعطا می‌کنند بدون آنکه به اندازه کافی در نظر بگیرند که یک مدیر تا چه حد می‌تواند به صورت فرابخشی یا به عنوان عضوی از تیم رهبری اجرایی عمل کند. و آن‌ها اغلب با الزام کردن مدیران ارشد به برآوردن معیارهای عملکردی خاص حوزه خود، این شکاف را تشدید می‌کنند. «راشل جولی»، مدیر بخش منابع انسانی گارتنر و نویسنده اصلی این مطالعه، می‌گوید: «موفقیت واحد کسب‌وکار همیشه به معنای موفقیت جمعی هیئت مدیره ارشد نیست.»

گارتنر استدلال می‌کند که مدیران ارشد منابع انسانی (CHROs)، که بیشترین توجه و مهارت را در برخورد با پویایی‌های تیمی دارند، باید پیشگام حل این مشکل باشند. این تحقیق نشان می‌دهد که تعاملات در هیئت مدیره ارشد اغلب به این دلیل از مسیر خارج می‌شود که رهبران فردی به طور افراطی یا تفریطی بر رفتارهای رهبری هسته‌ای معمول تیم‌های اجرایی مانند همکاری، حل تعارض، تصمیم‌گیری، یادگیری اجرایی و نفوذ تأکید می‌کنند. برای مثال، یک مدیر ارشد بازاریابی که بر همکاری تأکید افراطی دارد، ممکن است سعی کند بخش‌های زیادی را در تصمیم‌گیری دخیل کند، سخت برای ایجاد اجماع تلاش کند، اما تصمیم‌گیری را بیش از حد طولانی کند که منجر به تأخیر در، مثلاً، راه‌اندازی محصولات جدید یا کمپین‌های تبلیغاتی شود. یک مدیر ارشد منابع انسانی باید نظارت کند که آیا اعضای تیم ارشد بر رفتارهای رهبری هسته‌ای تأکید افراطی یا تفریطی دارند یا خیر و با مدیرعامل تبادل نظر کند تا الگوهای پایدار را شناسایی نمایند.

فراتر از زیر نظر گرفتن تعاملات مدیران ارشد، گارتنر سه اقدام برای بهبود همکاری تیم ارشد توصیه می‌کند:

۱. ایجاد یک برنامه کاهش ریسک در صورت لزوم

گارتنر هفت تاکتیک مداخله‌ای را شناسایی کرده که مدیران ارشد منابع انسانی موفق، هنگامی که رفتار یک مدیر، همکاری را تضعیف می‌کند، از آن‌ها استفاده می‌کنند. این تاکتیک‌ها از خفیف تا شدید دسته‌بندی می‌شوند و شامل شبکه‌سازی (کمترین مداخله تهاجمی)، مربی‌گری توسط هم‌تایان، مربی‌گری اجرایی، جابجایی سمت و برکناری (تهاجمی‌ترین مداخله) هستند.

برای مثال، شبکه‌سازی فرصت‌هایی را برای اعضای هیئت مدیره ارشد فراهم می‌کند تا با هم‌تایان خود در شرکت‌های دیگر تبادل اطلاعات کنند. فرض بر این است که مدیری که شبکه ارتباطی گسترده‌تری دارد، احتمالاً روابط همکاری‌انرژی و منابع بیشتری برای تبادل نظر و دریافت مشاوره خواهد داشت. از آنجا که تشویق رهبران ارشد به شبکه‌سازی نه مخرب است و نه تحمیل‌گرایانه، گامی اولیه مناسب برای بهبود رفتار افراد محسوب می‌شود.

مربی‌گری اجرایی - استخدام یک مشاور خارجی برای ارائه بازخورد عینی، ایجاد یک حامی فکری و یک برنامه رسمی برای توسعه فردی - در میانه این طیف قرار می‌گیرد. این تاکتیک به طور متوسط مخرب (و پرهزینه) است، بنابراین شرکت‌ها باید تنها زمانی از آن استفاده کنند که رفتارهای منفی شدید یا مکرر باشند. تهاجمی‌ترین تاکتیک، اخراج مدیر است و طبیعتاً شرکت‌ها باید آن را به عنوان آخرین راهکار به کار گیرند.

۲. ارزیابی مستمر همکاری و قابلیت‌های تیم

ساختن یک تیم رهبری موفق، فراتر از استخدام افراد مناسب، نظارت غیررسمی بر رفتار آن‌ها و ارائه چند مداخله به موقع است. این امر نیاز به ارزیابی مستمر و عمیق‌تری دارد که نه تنها بر عملکرد فردی مدیران، بلکه بر این موضوع متمرکز باشد که آیا آن‌ها آنچه را که برای حمایت از هیئت مدیره ارشد در حین تحول استراتژی‌های شرکت لازم است، در اختیار دارند یا خیر.

متأسفانه، سازمان‌ها عمدتاً در زمان استخدام بر قابلیت‌ها متمرکز می‌شوند. و هنگامی که مدیران به تیم ملحق می‌شوند، همچنان بر اساس عملکرد فردی سنجیده می‌شوند، نه بر اساس کیفیت همکاری با هم‌تایان یا انطباق مهارت‌هایشان با نیازهای جدید. گارتر توصیه می‌کند که شرکت‌ها یک فرآیند رسمی با روالی منظم برای ارزیابی همکاری و قابلیت‌های هیئت مدیره ارشد ایجاد کنند.

ارزیابی‌ها باید بلافاصله در صورت ظهور نشانه‌های مشکل - مانند افزایش ناگهانی جابجایی کارکنان، کاهش ناگهانی عملکرد مالی یا افت شدید بهره‌وری - انجام شوند. نویسنده می‌نویسد: «این محرک‌ها یک فرصت ایده‌آل برای مدیران ارشد منابع انسانی ایجاد می‌کنند تا از مدیرعامل بپرسند: "آیا ما استعداد‌های مناسب را در هیئت مدیره ارشد داریم؟" اگر شکافی بین قابلیت‌های تیم ارشد و آنچه برای موفقیت لازم است وجود داشته باشد، مدیر ارشد منابع انسانی و مدیرعامل باید در مورد نیاز به ارتقاء یک یا چند نقش گفتگو کنند.

۳. تعیین اهداف مشترک

برای درهم شکستن سیلوها و وادار کردن رهبران ارشد به کار کردن به عنوان یک تیم واقعی، شرکت‌ها باید در آغاز هر سال مالی، اهداف مشترکی تعیین کنند - اهداف بلندپروازانه‌ای که اعضای هیئت مدیره ارشد به صورت جمعی در قالب آن‌ها مسئول هستند. هم‌ترازی اینچینی به رهبران کمک می‌کند تا بر آنچه باید به عنوان یک گروه به آن دست یابند، متمرکز شوند. به گفته نویسنده، این اهداف باید به یک فهرست کوتاه از اولویت‌های استراتژیک برای کل سازمان منجر شود. جولی می‌گوید: «تعیین اهداف مشترک، یک حس هدفمندی اشتراکی در هیئت مدیره ارشد ایجاد می‌کند. یک هدف مشترک، منجر به عملکرد جمعی و پایدار بالا توسط تیم رهبری شما می‌شود.»

و اگرچه مدیر ارشد منابع انسانی باید بیشترین تمرکز را بر ساخت پویایی‌های موفق درون هیئت مدیره ارشد داشته باشد، اما مشارکت مدیرعامل در سرتاسر این فرآیند بسیار حیاتی است. جولی می‌گوید: «در بسیاری از شرکت‌ها، مدیرعامل یک هدف واحد و یکپارچه در سطح مدیریت ارشد تعیین نکرده، بلکه فقط اهداف واحدهای کسب‌وکار فردی را مشخص کرده است. این وظیفه مدیرعامل است که اطمینان حاصل کند مکانیزم‌های لازم برای مشارکت همه در دستیابی به آن هدف برقرار است.»

«ما چیزی را می‌خواهیم که به نفع تیم باشد، نه دیپارتمان»

کیم موتا، مدیر ارشد منابع انسانی در باراکودا نتورکس است، یک شرکت امنیت سایبری که در دو سال گذشته شاهد سطح بالایی از جابجایی در هیئت مدیره ارشد خود بوده است. او با هاروارد بیزینس ریویو در مورد اقدامات منحصربه‌فردی که باراکودا برای اطمینان از همکاری خوب تیم رهبری خود انجام می‌دهد، گفتگو کرد. بخش‌های ویرایش‌شده این مکالمه در ادامه آمده است:

رویکرد باراکودا برای ساختن یک هیئت مدیره ارشد مشارکتی چیست؟

این کار از فرآیند hiring (استخدام) آغاز می‌شود. در باراکودا، هر مدیر ارشد، با هر کاندیدای نهایی سطح C مصاحبه می‌کند. در سایر شرکت‌ها، وقتی من یک مدیر ارشد استخدام می‌کردم، مصاحبه کنندگان با کاندیداهای نهایی تنها بخش کوچکی از هیئت مدیره ارشد بودند و ما در نظر نمی‌گرفتیم که آیا آن‌ها chemistry (شیمی ارتباطی) خوبی با مدیران سایر دیپارتمان‌ها دارند یا خیر. در باراکودا ما یک کارت امتیازی برای استخدام کاندیداهای اجرایی ایجاد کرده‌ایم و بسیاری از دسته‌بندی‌های آن مربوط به chemistry (شیمی ارتباطی) است. برای مثال: آیا می‌توانم خودم را در حال کار کردن با این مدیر ببینم و آیا آن‌ها می‌توانند با من کار کنند؟ سپس قبل از تصمیم‌گیری، به عنوان یک تیم جلسه می‌گذاریم. به جز مدیرعامل و مدیر مالی ما، بقیه اعضای هیئت مدیره ارشد کمتر از دو سال است که با ما هستند، بنابراین بخش عمده‌ای از تیم با استفاده از این فرآیند استخدام شده‌اند.

آیا می‌توانید نمونه‌ای از فردی که امتیاز پایینی کسب کرد، بیان کنید؟

ما دو کاندیدای نهایی برای یک موقعیت شغلی داشتیم. یکی از آن‌ها تکیه از خود نشان می‌داد که با شیمی تیم ما جور در نمی‌آمد. او واجد شرایط و باهوش بود، اما در مقایسه با بقیه تیم، فروتنی کمتری داشت. ما تأکید می‌کنیم که هر فرد در هیئت مدیره ارشد و در این شرکت برای موفقیت به دیگران نیاز دارد. ما چیزی را می‌خواهیم که به نفع کل تیم باشد، نه فقط یک دیپارتمان. ما نباید با یک واحد کسب‌وکار طوری رفتار کنیم که گویی از دیگران مهم‌تر است. ما حتی نباید این ذهنیت را داشته باشیم که واحدهای جداگانه‌ای را اداره می‌کنیم. بدیهی است که ما کاندیدای دیگر را استخدام کردیم که فروتنی و تمرکز بر کار تیمی را نشان می‌داد.

به نظر می‌رسد همکاری وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود آسان است. اما وقتی شرکت با مشکل مواجه است، چطور؟

ما در سال گذشته مجبور شدیم دو دور تعدیل نیرو انجام دهیم. مدیران ارشد ما دور هم در یک اتاق نشستند و مشکل را به عنوان یک تیم واحد حل کردند. در سایر شرکت‌ها، ممکن بود مدیر ارشد فناوری اطلاعات، تقصیر را از دیپارتمان خود دور کند، یا مدیر ارشد بازاریابی، دیپارتمان فروش را مقصر بداند. همه سعی می‌کردند با تأکید بر شکست‌های دیپارتمان‌های دیگر، از گزارش‌های مستقیم خود محافظت کنند. اما ما این کار را نکردیم.

هیئت مدیره ارشد باراکودا با چه فواصلی جلسه برگزار می‌کند؟

ما هر هفته جلسات مجازی داریم. و حداقل هر سه ماه یک بار، معمولاً قبل از جلسات هیئت مدیره، به صورت حضوری ملاقات می‌کنیم. برای ما مهم است که از حال خانواده یکدیگر بپرسیم و به روزرسانی‌های شخصی خود را به اشتراک بگذاریم. ما می‌خواهیم تیم ما با هم رابطه خوبی بسازد و خوشحالیم که برای آن وقت می‌گذاریم. این یک رویکرد رایج تیم‌سازی برای دیارتمان‌ها و تیم‌های کوچک است. اما من هرگز آن را در سطح مدیریت ارشد ندیده‌ام.

باراکودا چگونه با تنش درون هیئت مدیره ارشد برخورد کرده است؟

روش تیم اجرایی در باراکودا برای برخورد با تنش، مستقیم و روبه‌رو است. وقتی تنش به وجود می‌آید، من تیم اجرایی را تشویق می‌کنم که با فرد مقابل گفتگو کنند تا مشکلات ادامه دار نشوند. اگر یکی از رهبران احساس کند که پیشرفتی حاصل نشده، من نیز گفتگویی بسیار مستقیم با آن مدیر خواهم داشت. در بیشتر مواردی که مجبور شده‌ام چنین گفتگویی با یکی از اعضای تیم اجرایی، حتی تا سطح مدیرعامل، داشته باشم، پیام دریافت شده و طرف مقابل از بازخورد مستقیم و صادقانه قدردانی کرده است. ما در باراکودا یک تیم هستیم، ما یک خانواده‌ایم، همه ما موفقیت یکدیگر را می‌خواهیم. ما وقتی برای تنش یا تعارض نداریم.