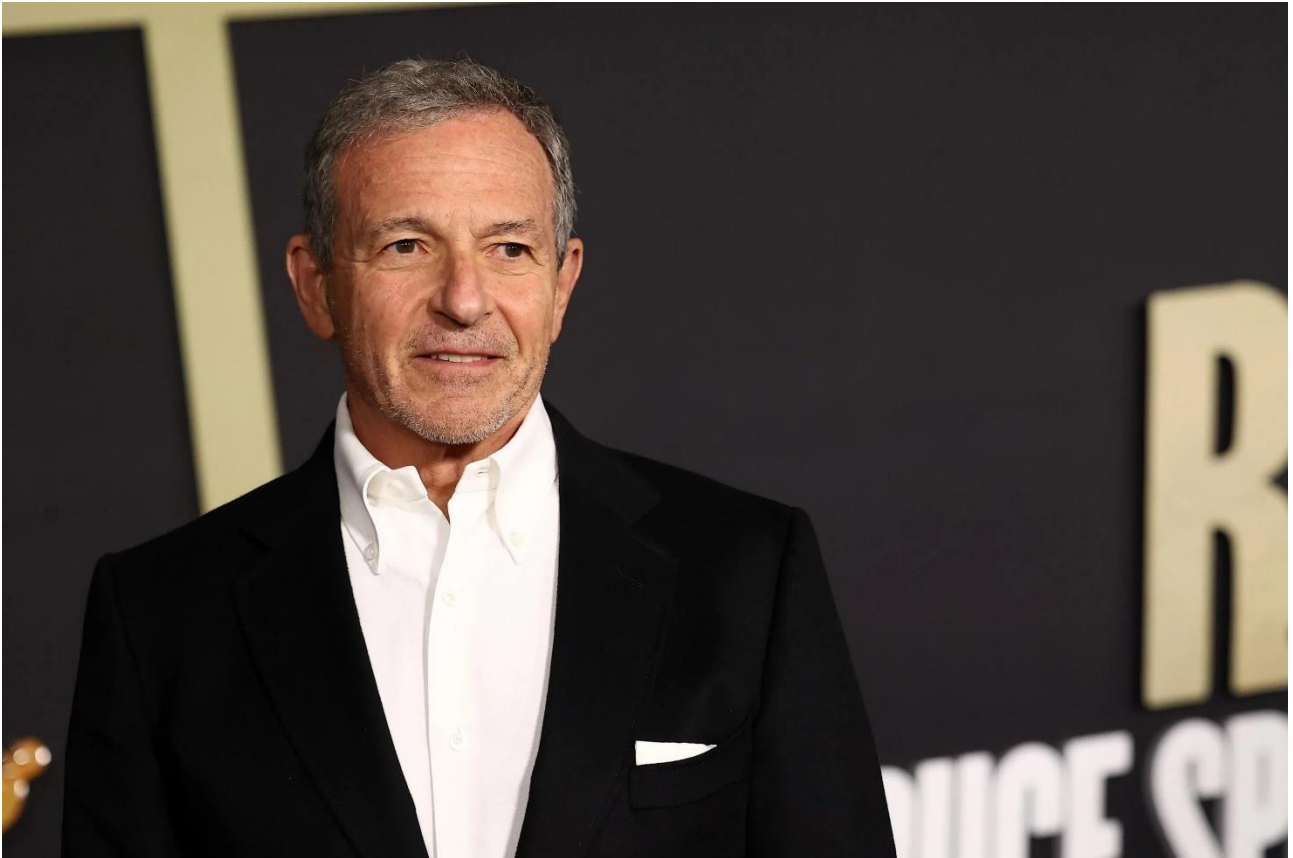




گفتگو با «باب ایگر» درباره تجربه دو دهه مدیریت در شرکت ۱۰۳ ساله

مقدمه "دنیای اقتصاد"

کمتر مدیری مانند «باب ایگر»، مدیر عامل سابق شرکت دیزنی، مجبور بوده سال های سال تصمیم های مهم و سرنوشت ساز بگیرد. او یک بار از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۰ و دوباره از سال ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ مدیر عاملی دیزنی را بر عهده داشت و مارس امسال، جای خود را به «جاش دی آمارو» داد. «نیتین نوری» رئیس سابق مدرسه کسبوکار هاروارد، با تکیه بر ایده های کتاب جدید خودش با عنوان «مدیر عامل: نقش، واقعیت و مسوولیت» با ایگر گفت و گو کرده و او را در مورد واقعیت های رهبری در بالاترین سطوح سازمان به چالش کشیده است.

متن گفتگو

وقتی مدیر عامل دیزنی شدید، یکی از اولین کارهایی که باید انجام می دادید، ایجاد تحولی اساسی در یکی از باسابقه ترین و درخشان ترین بخش های این شرکت، یعنی کسب و کار انیمیشن، بود. چگونه دیزنی را با این واقعیت روبه رو کردید و چه کاری لازم بود انجام دهید تا افراد را با این رویکرد همراه کنید؟

نشانه ها به شکل کاملاً واضحی به ما می گفتند که بخش انیمیشن دیزنی در حال افول است و از آنجا که این بخش اهمیت بسیار زیادی برای شرکت داشت، باید هر چه سریع تر اصلاح می شد. شرکت واقعیت را انکار می کرد، چون راهحلی برای نجات این بخش نداشتند. اقدام جدی هم برای حل مشکل صورت نمی گرفت. در واقع، در این زمینه در وضعیت بلاتکلیفی مانده بودند. می دانستند مشکلی وجود دارد، اما نمی دانستند چگونه از آن خارج شوند.

من شرکت را با دقت زیادی بررسی کردم. برایم کاملاً روشن بود که دست کم در سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵، زمانی که مدیرعامل شدم، بخش انیمیشن از هر کسب و کار دیگری مهم‌تر بود؛ نه فقط از نظر سودآوری، بلکه از نظر تصویری که مردم از دیزنی داشتند. بنابراین احساس کردم باید فوراً اقدام کنم و خیلی سریع برای حل این مشکل دست‌به‌کار شدم. **راحت این بود که استودیو انیمیشن «پیکسار» را خریداری کنم، چون می‌خواستم مدیران این شرکت وارد بخش انیمیشن دیزنی شوند و آن را دوباره احیا کنند.**

خوشبختانه این تصمیم نتیجه داد. افرادی که از پیکسار به دیزنی آمدند، یعنی جان لستر و اد کتمول، توانستند انیمیشن دیزنی را در مدت نسبتاً کوتاهی متحول کنند. و بقیه ماجرا را همه می‌دانیم. موفقیت بخش انیمیشن دیزنی از آن زمان، با فیلم‌هایی مانند موآنا، فروزن، گیسوکمند و زوتوپیا، کاملاً آشکار بوده است؛ موفقیتی که نه فقط در سودآوری شرکت، بلکه در تصویر کلی مردم از دیزنی نیز تأثیر چشم‌گیری داشته است.

مدیران عامل هم وظیفه دارند بر میراث و دستاوردهای گذشته شرکت تکیه کنند و هم شرکت را رو به جلو توسعه دهند. میراث ارزشمند دیزنی که در هاروارد هم درس‌هایی در مورد آن ارائه می‌شود، ایجاد مجموعه‌ای فوق‌العاده از مالکیت‌های فکری و آثار ماندگار است که در پارک‌های تفریحی و سایر بخش‌های کسب‌وکار استفاده می‌شود. اما شما چگونه بین بهره‌برداری از هسته اصلی کسب و کار دیزنی و حرکت به سمت حوزه‌های جدید تعادل برقرار کردید؟

در سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵، خیلی از افرادی که در دیزنی کار می‌کردند، از جهات مختلف در گذشته گرفتار بودند؛ گذشته‌ای که در واقع به دوران والت دیزنی تعلق داشت. جالب این است که خود والت دیزنی فردی آینده‌نگر و نوآور بود و همیشه حاضر بود وضعیت موجود را به چالش بکشد، قواعد جدیدی ایجاد کند، مرزها را کنار بزند و کارهای تازه‌ای انجام دهد. اما این باور وجود داشت که او آن قدر شخصیت بزرگ، نمادین و موفقی بوده که تقریباً هر چیزی که خلق کرده، نباید لزوماً دست نخورده باقی بماند، اما باید بیش از حد مورد تقدیر و احترام قرار گیرد. من این «تقدس‌گرایی» را زیر سوال بردم و به این نتیجه رسیدم که این پایبندی به گذشته بیش از حد قدرتمند شده و باید اصلاح می‌شد.

گفتم بیا ببینیم به آنچه والت انجام داد احترام بگذاریم و برای شخصیتی که بود ارزش قائل باشیم. اما نباید دستاوردهای او را در ویتروینی موزه قرار دهیم تا فقط به آنها نگاه کنیم و تحسینشان کنیم. باید از آنها برای ساختن آینده استفاده کنیم و بر پایه آنها تغییر ایجاد کنیم.

کمی درباره اینکه چگونه بر فرهنگ دیزنی تأثیر گذاشتید، توضیح دهید. خیلی از مردم مفهوم فرهنگ سازمانی را می‌فهمند، اما دقیقاً نمی‌دانند مدیرعامل چگونه می‌تواند بر فرهنگ یک شرکت تأثیر بگذارد.

هدف من ایجاد یک محیط مشارکتی بود؛ جایی که در آن همکاری حرف اول را بزند. **قرار نبود همه چیز از بالا به پایین دیکته شود. اما در عین حال می‌خواستم همه بدانند که من به عنوان مدیرعامل، تصمیم گیرنده نهایی هستم و حرف آخر را می‌زنم.** به نوعی، باید میان یک مدیر مستبد و یک مدیر کاملاً دموکرات تعادل برقرار می‌کردم.

می‌خواستم فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی باشد، افراد زیادی در آن درگیر باشند و دیدگاه‌های مختلف از منابع گوناگون شنیده شود. اما در عین حال، **همه باید می‌دانستند که در نهایت من می‌توانم تصمیم بگیرم چه کاری انجام دهیم، چه زمانی به بحث‌ها پایان دهیم و چه زمانی دیگر نظرات را کنار بگذاریم و حرکت رو به جلو را آغاز کنیم.** این قطعاً یکی از اصول مهم من بود.

به در دسترس بودن اهمیت زیادی می‌دادم. می‌خواستم فردی باشم که کارکنان بتوانند به راحتی با او ارتباط برقرار کنند. بنابراین مطمئن می‌شدم که بخش زیادی از وقتم را در شرکت و در کنار کارکنان می‌گذرانم. بیشتر فعالیت‌های جانبی‌ام را کنار گذاشتم. در کنفرانس‌های بسیار کمی شرکت می‌کردم و سخنرانی‌های زیادی هم نداشتم. وقتم را در کنار کارکنانمان و در همه سطوح سازمان می‌گذراندم. این موضوع برایم واقعاً مهم بود. **این کار هم به من امکان**

می‌داد بر افراد و فرهنگ سازمان تاثیر بگذارم و هم به کارکنان این احساس را می داد که مورد احترام و قدرانی هستند.

به‌ندرت پیش می‌آید مدیرعاملی را ببینیم که در مقطعی داوطلبانه از سمت خود کناره‌گیری کرده باشد و بعد مجبور شده باشد دوباره به این جایگاه بازگردد. شما یک بار این کار را انجام دادید و بعد از مدتی دوباره به دیزنی برگشتید. توصیه‌های شما برای مدیریت جانشینی به بهترین شکل ممکن چیست؟

فرآیندی که ما در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ برای انتخاب جانشین طی کردیم، دقیق و جامع نبود. ما تصور می‌کردیم آن فرد را کاملاً می‌شناسیم. او سال‌های بسیار زیادی برای شرکت و مستقیماً برای من کار کرده بود. نقاط قوتش را می‌شناختیم و برخی از نقاط ضعفش را هم می‌دانستیم. نمی‌خواهم بگویم که نقاط ضعف او را نادیده گرفتیم، اما عجله کردیم. نکته دیگری که از آن غافل شدیم این بود که محیط به شکل چشم‌گیری در حال تغییر بود. امروز در عصر «بحران دائمی» زندگی می‌کنیم. این شرایط به نوع متفاوتی از رهبری سازمانی نیاز دارد و آن زمان این موضوع را به‌خوبی درک نکرده بودیم.

رهبر سازمان باید توانایی مدیریت محیطی را داشته باشد که در آن بحران دائمی است. در چنین شرایطی، استقامت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. همچنین توانایی فرد برای پذیرفتن بحران و مواجه شدن با آن اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در عین حال، او نباید هرگز امید و خوش‌بینی خود را از دست بدهد و باید بتواند این امید و خوش‌بینی را با واقع‌بینی متعادل کند. این شرایط به تیم بسیار خوبی هم نیاز دارد؛ افرادی که وقتی رهبرشان درگیر مدیریت بحران است، بخشی از مسئولیت‌ها را بر عهده بگیرند.

افراد بسیار کمی هستند که تجربه و دانشی را که شما در طول دوران ح رفه‌ای خود به دست آورده اید، داشته باشند. اگر بخواهید یک یادداشت یک صفحه‌ای برای کسی بنویسید که برای نخستین بار مدیرعامل شده، به او می‌گویید کدام مسئولیت را دست‌کم نگیرد و به کدام مسئولیت کمتر اهمیت بدهد؟

تصمیم گرفتم برای جانشینم نامه ای بنویسم و آن را روی میز کارش بگذارم. می‌خواستم نامه کوتاه باشد، اما در نهایت شش صفحه شد. یکی از نکاتی که در نامه نوشتم این بود: به میزان تاثیری که بر شرکت دارید آگاه باشید. شما شرکتی را تحویل می‌گیرید که ۱۰۳ سال قدمت دارد و ممکن است با خودتان فکر کنید: «شاید یک نفر به‌تنهایی نتواند چنین شرکتی را تغییر دهد یا بر آن تاثیر بگذارد.» اما باید بدانید که تاثیر بسیار زیادی بر شرکت دارید و این جایگاه مسئولیت بسیار بزرگی به همراه دارد. اگر از میزان نفوذ و تاثیری که دارید آگاه باشید، مس‌وولانه‌تر رفتار می‌کنید؛ چون می‌دانید این نفوذ تا چه اندازه می‌تواند قدرتمند باشد. این موضوع واقعا بسیار مهم است.

نقل از "دنیای اقتصاد": ۱۵ مهر ۱۴۰۵

<https://donya-e-eqtasad.com/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%AE%D8%A8%D8%B1%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D8%B1%D9%88%D8%B2%D9%86%D8%A7%D9%85%D9%87-%D8%AF%D9%86%DB%8C%D8%A7%DB%8C-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-193/4300071-%D8%AF%DB%8C%D8%B2%D9%86%DB%8C-%DA%86%DA%AF%D9%88%D9%86%D9%87-%D8%AF%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D8%AD%DB%8C%D8%A7-%D8%B4%D8%AF>

<https://rubika.ir/azinneghah2>

<https://t.me/azinneghah2>