

# The CEO's Guide to Retirement

## راهنمای بازنشستگی برای مدیران عامل<sup>۱</sup>

مارک فیگن و ران ویلیامز

«نمی‌دانم از این به بعد قرار است چه کار کنم» این سخن فردی است که ۱۵ سال مدیر اجرایی و بقیه سال‌های کارش را مدیر مالی بوده است. او سابقه کار در سازمان‌های دولتی و خصوصی زیادی را داشت و توانسته بود درآمد آن‌ها را چندین برابر کند؛ اما از آنجایی که شرکت اخیراً فروخته شده بود او به بازنشستگی فکر می‌کند؛ مانند بسیاری از مدیران عامل دیگر او تا به حال زمانی برای فکر کردن و برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی نداشته است و همه تمرکزش بر اداره کسب‌وکارش معطوف بوده است.

هرساله بیش از هزار نفر از مدیران عامل در ایالات متحده بازنشسته می‌شوند. حتی در بهترین فرایندهای جانشینی مدیران عامل جای یک مسئله همیشه خالی است، آماده‌سازی مدیرعامل فعلی برای مرحله بعدی کاری. اسکات دیویس مدیرعامل اسبق اداره پست ایالات متحده می‌گوید: «من آنقدر غرق فعالیت‌های مدیرعاملی‌ام بودم که وقتی برای اینکه فکر کنم قرار است بعداً چه کار کنم نداشتم.» بیل ولدون مدیرعامل اسبق جانسون‌اند جانسون نیز می‌گوید: «زمانی که مدیرعامل بودم به اینکه قرار است بعد از بازنشستگی چه کار کنم فکر نکرده بودم. انگار از سرعت ۱۸۰ کیلومتر بر ساعت یک‌دفعه ترمز کردم، بازنشستگی یک سیاهچاله بود.» به‌طور میانگین مدیران عامل در سن ۶۲ سالگی بازنشست می‌شوند در حالی که این سن در استانداردهای امروزی نسبتاً جوان محسوب می‌شود. تعداد کمی از این افراد هنوز مجبورند برای گذران مخارج زندگی‌شان کار کنند ولی همه آن‌ها تمایل دارند همچنان کار کنند. ما درباره پنجاه نفر از مدیران عامل شرکت‌های فورچون ۵۰۰ تحقیق کردیم و دریافتیم هیچ‌کدامشان خود را بازنشسته نکرده‌اند. اگرچه تعداد کمی از آن‌ها در جای دیگری مدیرعامل شده بودند ولی همچنان همه آن‌ها در اقتصاد ایالات متحده فعال بودند. بیش از یک‌چهارم از مدیران اسبق شرکت‌های فورچون ۵۰۰ در شرکت‌های خصوصی مشغول به فعالیت شده‌اند. بیش از نیمی از آن‌ها در مؤسسات غیرانتفاعی که همه آن‌ها اهدافی انسان‌دوستانه را دنبال می‌کنند به عنوان رهبر مشغول به کار شدند. دوسوم آن‌ها در مجامع دولتی فعالیت می‌کنند. برخی به تدریس می‌پردازند و تعدادی هم کتاب می‌نویسند.

---

۱- این مقاله در سپتامبر ۲۰۱۸ در سایت نشریه مدرسه کسب‌وکار هاروارد منتشر شده است.

بعد از بازنشستگی، مدیران عامل بایستی با از دست دادن قدرت و جایگاه اجتماعی دست‌وپنجه نرم کنند. رون شوگر مدیرعامل اسبق شرکت تکنولوژی هوافضای آمریکا می‌گوید: «احساس روزهای اول بازنشستگی مانند این است که از آسانسور سقوط کرده‌اید. بازنشستگی می‌تواند مخصوصاً برای مدیران عامل زن سخت باشد.» آن مولکاشی مدیرعامل اسبق شرکت زیراکس می‌گوید: «برای مدیران عامل زن بازنشسته جای خاصی در جهنم وجود دارد! زمانی که به سن بازنشستگی می‌رسید دیگر بچه‌هایتان هم بزرگ شده‌اند و از خانه رفته‌اند آن هم یک بازنشستگی دیگر است.» او بیان می‌کند: «چیزی که به شما به عنوان مدیرعامل کمک می‌کند این است که برخلاف بازنشستگی فعالیت کنید، توان فرماندهی و انرژی خود را حفظ کنید.» او پس از بازنشستگی به عنوان سرپرست در جانسون‌اند جانسون، رئیس بنیاد حفاظت از کودکان و سخنران مهمان دانشگاه هاروارد مشغول به فعالیت شد. مولکاشی کارهایی را پیدا کرد که باعث هدفمندی و اشتیاق او می‌شد. او می‌گوید این کارها را برای به دست آوردن پول یا شهرت انجام نداده بلکه به دنبال اثرگذاری و مفید بودن بوده است.

هرگونه احساس ناگهانی از دست دادن، کوتاه‌مدت است. همه کسانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم بعد از رسیدن به مدیرعاملی از زندگی کاری خود احساس رضایت می‌کردند و به دستاوردهایی که در این سال‌ها به دست آورده بودند افتخار می‌کردند. با بازنشستگی آن‌ها از برنامه‌ها و تقویم کاری شرکت آزاد شده بودند؛ و خود را ارزشمند می‌دانستند. دیک پارسونز مدیر اسبق شرکت رسانه‌ای تایم وارنر می‌گوید: «اینکه بعد از بازنشستگی چقدر می‌توانستم کمک کنم مرا شگفت‌زده کرده بود.» داگ‌هاج مدیرعامل اسبق شرکت سرمایه‌گذاری پیمکو می‌گوید: «اینکه بعد از بازنشستگی فرصت‌ها با چه سرعتی سرراهم ظاهر می‌شدند برایم تعجب‌آور بود. چند هفته بعد از بازنشستگی فرصت ملحق شدن به هیئت مدیره‌ای عظیم را یافتم و پیشنهادهایی هیجان‌انگیز برای اجرای نقشی فعال در شرکت‌های فین‌تک (کاربرد نوآورانه تکنولوژی در شرکت‌های مالی) از سرمایه‌گذاران خطرپذیر دریافت کردم.»

چگونه مدیران عامل می‌توانند بعد از بازنشستگی دوباره بایستند و متوجه شوند در مرحله بعدی زندگی چه کاری باید انجام دهند؟

## برنامه‌ریزی کنید

اکثر مدیران عاملی که با آن‌ها صحبت کردیم در طول مدت کاریشان زمانی برای برنامه‌ریزی دوران بازنشستگی نداشته‌اند. کن چنو مدیرعامل اسبق امریکن اکسپرس می‌گوید: «برای برنامه‌ریزی در مورد کارهایی که برایتان مهم است وقت بگذارید، آن را نادیده نگیرید.» خیلی مهم است که با فکر جلو بروید. به اولویت‌های کسب‌وکار، خانواده و خیرخواهانه‌تان فکر کنید. برای مثال چنو می‌دانست که در بخش کسب‌وکار می‌خواهد بر دنیای دیجیتال

و تکنولوژی تمرکز کند. در این شرایط هرگاه فرصت‌ها به سراغش می‌آیند او آماده بود. در ابتدای بازنشستگی دقیقاً نمی‌دانست می‌خواهد چه کار کند اما می‌دانست چه چیزهایی برایش مهم هستند و این دانش به او امکان می‌داد سریع و قاطعانه حرکت کند.

## عجله نکنید

اشتباه رایج مدیران عامل این است که برای پر کردن وقت خالی‌شان عجله می‌کنند و پیشنهادهایی که به آن‌ها می‌شود را سریعاً قبول می‌کنند رون شوگر می‌گوید: «شش ماه اول بازنشستگی به پیشنهادها نه بگویید.» معمولاً اولین پیشنهادهای کارهایی نیستند که شما باید انجام بدهید. مدیران عامل به دفعات به ما گفتند اشتباهشان این بود که عجله کردند و بعد مجبور شدند کارهایی که پذیرفته بودند را رها کنند.

## با خودتان کنار بیایید

بازنشستگی می‌تواند حتی با اعتماد به نفس‌ترین مدیران اجرایی را نیز در موقعیت شک و تردید نسبت به خود قرار دهد. یک مدیرعامل گفت: «تو باید بدانی چه کسی هستی وقتی که دیگری یک مدیرعامل نیستی.» پارسون به همسرش گفت می‌خواهد درس بدهد و بنویسند. همسرش از او پرسید هفته دیگر چه کاری خواهی کرد؟ مدتی طول کشید تا پارسون کارهای مورد علاقه و اشتیاق خود را پیدا کند. او از خود پرسید: «اگر بچه بود دوست داشت چه کاری انجام دهد؟» او همیشه دوست داشت یک کلوب موسیقی جاز تأسیس کند بنابراین همین کار را کرد.

## با همسرتان مشارکت کنید

کسب و کار را به محیط خانواده‌تان بیاورید. اگر همسرتان مدت‌ها منتظر پیدا کردن فرصت برای سفر رفتن بوده است و شما می‌خواهید دوباره به کار برگردید باید یک طرح کاری مشترک که مورد نظر خانواده‌تان نیز باشد را اجرا کنید یا حداقل به گونه‌ای باشد که خانواده‌تان شما را درک کنند. همه مدیران عاملی که ما با آن‌ها مصاحبه کردیم برنامه داشتند که وقت بیشتری را با خانواده‌شان بگذرانند.

## نقش مربی را ایفا کنید

مدیران عامل به سختی از پس احساس از دست‌دانی که به آن‌ها دست می‌دهند برمی‌آیند. وقتی از اسکات دیویس پرسیدیم چه چیزی را از دست داده است؟ گفت: «دوستانم را.» من در طول این سال‌ها دوستان زیادی پیدا کرده بودم که دیگر قرار نیست آن‌ها را ببینم. مدیران عاملی که در نقش مربی ظاهر می‌شوند راهی خوب برای پر کردن این خلأ پیدا می‌کنند. آن‌ها از تجربیات خود برای کمک به دیگران استفاده می‌کنند.

## برای زمان خود برنامه ریزی کنید

ساعت‌ها و روزهایی که می‌خواهید کار کنید را یادداشت کنید. زمان خود را بین فعالیت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی تقسیم کنید. تعیین کنید از چه فعالیت‌هایی می‌خواهید پول به دست آورید و در چه فعالیت‌هایی می‌خواهید پول خود را خرج کنید. نهایتاً مدت زمانی که می‌خواهید با خانواده و در تفریح بگذرانید را نیز یادداشت کنید. زیبایی دوران بازنشستگی به این است که در آن می‌توانید اموری را امتحان کنید که قبلاً قادر نبودید به سمتشان بروید.

## در فعالیت‌های انسان‌دوستانه شرکت کنید

بیل ولدون می‌گوید فعالیت‌های انسان‌دوستانه دوران بازنشستگی پاداش روانی و بازپرداخت به مراتب بهتری نسبت به پولی که در فعالیت‌های کاری مان دریافت کردیم دارند. همه مدیران عاملی که با آن‌ها مصاحبه کردیم فعالیت‌های انسان‌دوستانه‌ای انجام می‌دادند

با این راهنما مدیران عامل می‌توانند از یکی از سخت‌ترین مراحل کاری‌شان یعنی بازنشستگی به سلامت عبور کنند. مدیران عامل که همه عمرشان را صرف موفقیت شرکت کرده‌اند باید در این دوران خدمات ویژه‌ای دریافت کنند.

تهیه شده توسط مرکز آموزش اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی خراسان رضوی  
با همکاری ره آورد مدیریت