

چگونه چون مدیران عالی بنديشيم

بخش اول

دستیابی به بالاترین مقام سازمانی که در آن مشغول به کار هستید، به سان دستیابی به قلعه يك کوه بلند و استوار است. اگر تصمیم گرفته‌اید به قلعه این کوه برسید باید خودتان را برای يك کوهنوردی واقعی آماده کنید. بدین منظور گام مهمی که باید بردارید این است که بالاترین مقام سازمان یعنی مدیر عالی را درک کنید. درک کردن مدیر عالی سازمان گام مهمی برای صعود به این قلعه بلند و دشوار است. مزایای بسیاری نیز دارد از جمله اینکه خطر اخراج شدن را از شما دور می‌کند و باعث می‌شود با سرعت بیشتری ترفیع بگیرید و خودتان را برای به عهده گرفتن رهبری آماده نمایید. افزون بر آن درک کردن مدیر عالی صعود به قلعه سازمان را برایتان نشاط آورتر و لذت‌بخش‌تر می‌کند. در فصول مختلف این کتاب جنبه‌های گوناگون موضوع "چگونه چون يك مدیر عالی بنديشيم" تشریح می‌گردد.

فصل ۱

تجهيزات اوليه

امروزه برای صعود به قلعه سازمان به چه ساز و برگي نیاز داریم؟ هر کس می‌تواند در دوران خدمت خویش به مدیریت عالی سازمانی که در آن کار می‌کند برسد. ریاست مقامی نیست که دست نیافتنی باشد و برای کسانی کنار گذارده شود که به قول معروف نامشان را با قیچی طلا می‌برند، یا به مدرسه‌های آنچنانی می‌روند، یا مردم آنچنانی حشر و نشر دارند و رؤسای عالی به مدد شایستگی‌های خویش به این مرتبه دست خواهند یافت. شما برای آنکه به سطوح بالای شرکت دسترسی پیدا کنید باید از موقعیت‌های دشوار و ترسناک عبور نمایید درست مثل اینکه در کوه هستید. اگر بفهمید رؤسای سازمان‌ها، چگونه آن را اداره می‌کنند می‌توانید از اخراج شدنتان جلوگیری کنید، سریع‌تر ترقی کنید، از کیفیت زندگی شغلی خود که خواهان و سزاوار آن هستید لذت ببرید و اگر يك روز امکان مدیر عالی شدن برایتان فراهم گردید ابزار و تجهیزات مناسب آن را در اختیار خواهید داشت.

از اخراج شدن جلوگیری خواهید کرد

کارمندی که رییس را از خود راضی می‌نماید کارش را حفظ می‌کند، افراد بسیاری هستند که در این مورد با شکست و ناکامی روبه‌رو می‌شوند زیرا نمی‌دانند رییس چه می‌خواهد. اگر نیازها و مقتضیات کار رییس را نادیده انگارید، اگر تصور کنید درخواست‌هایی احمقانه دارد و اگر فکر کنید که "این کار به من ربطی ندارد" این امکان کاملاً وجود دارد که اخراج شوید.

ترقي خواهید کرد

باید تشخیص دهید که در شرکتی که کار می‌کنید خواه مدیر عالی شما سطوح مدیریت را در داخل شرکت طی کرده و یا از خارج شرکت استخدام شده باشد، به این دلیل به آن مقام رسیده است که با فرهنگ شرکت شما هماهنگ است. درک این نکته که وی به دنبال چیست به شما کمک خواهد کرد آنچه را در این سازمان ارزش دارد درک کنید. ترقی کردن در اکثر اوقات نیاز به نبوغ ندارد، نیاز به توجه دائم نسبت به جزئیات، پی‌گیری کارها، درک رؤسای با نفوذ، و اندکی بیش از نفر بعدی کار کردن دارد.

از کیفیت زندگی شغلی‌ای که خواهان و سزاوار آن هستید لذت خواهید برد

زندگی شغلی حرفه‌ای می‌تواند منبع عظیمی از لذت باشد، این موضوع خیلی ساده است. سعی کنید رییس خود را درک کرده یعنی خود را به جای او بگذارید و سعی کنید بفهمید او چگونه فکر می‌کند. يك منشی موفق تعریف می‌کند: "من می‌دانم تلفن چه کسی را وصل کنم و تلفن چه کسی را وصل نکنم. اگر رییس تا ساعت ۸:۳۰ بعدازظهر بماند، من هم تا همان ساعت می‌مانم. می‌دانم چه وقت غر بزوم، چه موقع کمک کنم و کی کوتاه بیایم و"

گاه کارکنان به غلط استدلال می‌کنند "من دارم کارم را انجام می‌دهم و اگر کسی وظیفه درک کردن را باید انجام دهد رییس من است." اگر شما منتظر هستید چنین موقعیت مطلوبی پیش آید ممکن است مدت‌ها در انتظار بمانید پس باید این باور خود را اصلاح کنید

شاید گاه از خود بپرسید که آیا نقش و قدرت مدیر عالی در حال کاهش نیست؟ آیا شرکت‌ها در حال زیر و رو شدن نیستند؟ و آیا رؤسا به جای بالاترین پله نردبان روی پایین‌ترین پله قرار نمی‌گیرند تا واقعا به کارکنانشان خدمت کنند؟ نه، قطعاً نه. نه حالا و نه در آینده. هر گروهی به هر اندازه که باشد نیازمند یک سرپرست است. شما اگر بخواهید می‌توانید آن سرپرست باشید. این بستگی به شما دارد که چگونه مسئولیت را به عهده بگیرید.

فصل ۲

طناب‌های مناسب

درک ابتدایی‌ترین ابزارهای صعود، به گونه‌ای که صعودکنندگان با تجربه، یعنی رؤسا می‌دانند مدیری عالی (CEO) کیست؟ CEO حروف نخست کلمات موجود در عبارت Chief executive officer (به معنای مقام ارشد اجرایی) است. این یک اصطلاح تازه است که در آمریکا برای توضیح شغل کسی ابداع شده که مدیران یک شرکت را اداره می‌کنند. از لحاظ نظری CEO کسی است که مدیر مناسب را در زمان مناسب به شغل مناسب می‌گمارد.

عنوان پرزیدنت (رییس) اغلب با وجود CEO زاید به نظر می‌رسد. هر چند این عنوان به شکل گسترده‌ای برای توصیف سرپرست مدیران مورد قبول قرار گرفته است. بانک‌ها به لحاظ قانونی امضای یک "پرزیدنت" را لازم دارند.

در یک شرکت رؤسای بسیاری می‌تواند وجود داشته باشد از جمله مدیر ارشد عملیات Chief operation officer (COO)، مدیر ارشد مالی Chief financial officer (CFO)، مدیر ارشد اداری Chief Administration Officer (CAO)، مدیر ارشد اطلاع رسانی Chief information Officer (CIO)، مدیر ارشد حقوقی Chief legal Officer (CLO) و مدیران ارشد دیگر.

مدیر ارشد عملیات (COO) گاهی اوقات پرزیدنت (رییس) شرکت است. COO عملیات مربوط به کسب و کار را اداره می‌کند و گزارش کارهای خود را به مدیر مالی (CFO) می‌دهد.

مدیر ارشد مالی (CFO) معمولاً گزارش کار خویش را به CEO می‌دهد (همین طور مدیر ارشد اطلاع رسانی)، مدیران ارشد مالی غالباً به سمت مدیر عالی CEO منصوب می‌شوند. در ایام بروز مشکلات مالی به نظر می‌رسد مدیر عالی باید سمت مدیر ارشد تعدیل نیروی انسانی (Chief firing officer) را بپذیرد چرا که وی در این مورد که شرکت تا چه اندازه‌ای می‌تواند از عهده هزینه‌های سربار پرسنل برآید گزارش داده و توصیه‌هایی به عمل می‌آورد.

CIO معمولاً به معنای مدیر ارشد اطلاع رسانی یعنی اطلاع رسانی کامپیوتری و نرم‌افزاری است. همچنین می‌تواند به معنای مدیر ارشد سرمایه گذاری (Chief investment officer) نیز باشد. عنوان مدیر ارشد اداری (CAO) غالباً کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد و برای توصیف وظایف این مدیر مهم است. این عنوان از دید سازمان‌های مختلف به معنای کارهای متفاوت است. لیکن عموماً همان سمت مدیر ارشد مالی (CFO) است منتهی با مسئولیت اضافی اداری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مسئولیت حقوقی، توسعه کار، منابع انسانی و ارتباط سازمانی.

این کتاب در باره افراد رده بالای سازمان است. صرف نظر از اینکه عنوان رسمی و دقیق آنان چیست، رؤسایی که برای اخذ تصمیماتی که در نهایت بر من و شما تأثیر می‌گذارد دارای اختیارات مالی و اختیار استخدام و اخراج می‌باشند.

برای شناخت مدیریت عالی و دیگر رؤسای سازمان، سؤالاتی که می‌توان مطرح نمود از این قرار است:

- رؤسای کارآمد چه ویژگی‌هایی دارند؟
- چرا برخی از رؤسا کارآمد نیستند؟
- چگونه شخص مدیر مالی می‌شود؟
- کار یک مدیر عالی دقیقاً چیست؟
- چه کسانی بر رییس ریاست می‌کنند، به عبارت دیگر رییس باید چه رأی‌دهندگانی را راضی کند؟
- رؤسا در اشخاصی که استخدام می‌کنند، ترفیع می‌دهند و اخراج می‌کنند دنبال چه چیزی می‌گردند؟

در انجام این تحقیق و یا ضمن پاسخ به سؤالات مزبور، واکنش مدیران عالی جالب بود. همه آنان از این موضوع به گرمی استقبال نکردند.

مدیران عالی میل دارند فکر کند اشخاص منحصر به فردی هستند، آنان دوست ندارند. تسلیم کلیشه شوند. مایل نیستند طبقه بندی شوند. میل ندارند از رهنمودی پیروی کنند. لیکن در عالم واقعیت این کار را می‌کنند. من به جای نگاه کردن به عدم تشابه‌های موجود میان مدیران، به تشابه‌ها نگاه می‌کنم و واقعا هم مشابهت‌های فراوانی میان مدیران عالی وجود دارد.

ریس تقریباً کامل چه ریسکی است؟

به عنوان يك قاعده كلي مي‌توان گفت رهبر به این دلیل رهبر می‌شود که کار بیشتری انجام داده، بهتر بوده، سخت‌تر کار کرده، و به گونه‌ای خودش را از دیگران ممتاز ساخته است. او این کار را کم و بیش به تنهایی و بی انقطاع به انجام رسانده است. حدوداً ۲۲ ویژگی مهم وجود دارد که رؤسای موفق از آنها برخوردارند. با شناخت این ۲۲ ویژگی می‌توانیم از آن در بهبود بخشیدن خود استفاده جوییم.

فصل ۳

نزدیک شدن به صعود

رؤسای تقریباً کامل چگونه خود و دیگران و نیز زندگی را ارزیابی می‌کنند. رؤسای تقریباً کامل دارای این ویژگی‌ها هستند: اعتماد به نفس، کنترل طرز برخورد، پافشاری، مداومت در بهبود وضعیت، صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی، اندیشه پیش از گفتار، خلاقیت، فروتنی در انظار

نخستین ویژگی مهم: اعتماد به نفس

گاهی اوقات صعود بزرگترین مانع نیست - خودتان بزرگترین مانع هستید. يك ویژگی لازم برای يك مدیر داشتن اعتماد به نفس است. این طرز فکر، هم باید در درون و اندیشه وي وجود داشته باشد و هم در بیرون و در انظار متجلی شود.

مدیران عالی بلند پایه میل دارند بیشتر با اشخاص متکی به نفس سر و کار داشته باشند تا با اشخاصی دیگر. مردم معمولاً مایلند افرادی که شبیه خودشان باشند را برای همکاری برگزینند. ریسکی که کامل نباشد با مجموعه‌ای از تنزل‌های خودگرایش به آن دارد که افراد بدون اعتماد به نفس را به سوی خویش جلب کند. بدین ترتیب با دادن این اجازه به خود که در محاصره افرادی قرار گیرد که تهدیدی به شمار نمی‌روند، تزلزل‌های خویش را کمتر نشان می‌دهد.

وجود اعتماد به نفس عاملی است که مسلماً در صدر فهرست تجهیزات اساسی هر صعودکننده‌ای قرار می‌گیرد. اگر يك مدیر عالی مردد باشد و علامت‌هایی را نشان دهد حاکی از اینکه مطمئن نیست از کدام راه می‌خواهد برود، موفق نخواهد گردید.

شما صرفنظر از اینکه دارید با سهامداران، مشتریان یا بانکدارتان گفتگو می‌کنید، ممکن است سطحی از ترس را در خصوص کارایی خویش احساس کنید. این احساس را فرو نشانید. آن را در درون خویش و خارج از منظر عمومی نگاه دارید. روی هدف و مقصود خویش تمرکز کنید نه روی تردیدهایتان. اعتماد به نفس برای همه کس در طول زمان و تجربه آشکار می‌شود.

دومین ویژگی مهم: کنترل طرز برخورد

در زندگی، چیز چندانی وجود ندارد که برآن کنترل داشته باشید. نمی‌توانید دولت را، اقتصاد را، همسر را، بچه‌ها را. یا هر کس دیگری را - کنترل کنید. خوشبختانه طرز برخورد تنها حوزه‌ای است که شما در آن دارای کنترل هستید.

توفیق شما در کسب و کار بیشتر مرهون گرایش‌های ذهنی‌تان است تا قابلیت‌های ذهنی‌تان. شما، اگر تا به حال نیاموخته‌اید، خواهید آموخت که این تمایلتان به پیروزی است که شما را به پیروزی می‌رساند.

مدیریت طرز برخورد کاری است ساده. به جای آنکه ساعت سه صبح در بستر خویش با چشمان باز دراز کشیده، نگران آن باشید که آیا قابلیت اجرای پروژه‌ای را دارید یا خیر، گفتگو با خود را از "آیا من می‌توانم این کار را انجام بدهم؟" به "من می‌توانم این کار را انجام بدهم" تغییر دهید. شما کلمات یکسانی را به کار می‌برید، لیکن با برداشتن کلمه "آیا" از ابتدای جمله و معنای آن، طرز برخورد و دیدگاه خودتان، و نتیجه احتمالی را به کلی تغییر می‌دهید.

طرز برخورد در وجنات ظاهري، آهنگ صدا، حالت بدن، دست دادن، دستنوشته، پیام تلفني، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مدیریت، رهبري و دیگر مشخصات شخص ظاهر می‌شود و انتقال می‌یابد.

اگر تصور می‌کنید که در حال حاضر در وضعي هستید که نباید نگران کنترل کردن طرز برخوردتان باشید و "مستثني از قاعده" هستید اشتباه می‌کنید. هر صعودکننده‌اي نیازمند آن است که حالت روحي خود را کنترل نماید. به یاد داشته باشیم هر طرز برخوردی که به وسیله شما اداره نشود به آسانی از سوی دیگران می‌تواند اداره شود.

سومین ویژگی مهم: پافشاري

اگر يك خصیصه وجود داشته باشد که تقریباً صددرصد مدیران عالی از آن برخوردار باشند، خصیصه پافشاري است. هرگز گروه دیگری وجود ندارد که بیش از رؤساي رده بالا در پافشاري، عزم و ثبات قدم شهرت داشته باشد.

پافشاري لجاجت نیست که تا سطح حماقت بالا رود. تعهد به نتیجه است صرف نظر از آنچه که باید در طول مسیر تحمل شود.

در مقابل ناامیدی‌ها، شکست‌ها، دلسردی‌ها و تبعیض‌ها استقامت به خرج دهید و کسانی که استقامت می‌کنند موفق می‌شوند.

برای پشتکار و استقامت استثنایي وجود دارد

چنانچه از نظر کسب و کار در شرایطی هستید که پس از يك دوران سخت و دشوار پول یا منافع مالی خوبی در اختیارتان گذاشته می‌شود یا در پروژه‌هاي بد افراد خوبی وارد می‌شوند تسلیم شوید. صبر کنید. پافشاري نکنید. جلو زبان‌ها را به خاطر خودتان و به خاطر دیگران بگیرید. نگذارید خودخواهي، غرور و ترس از پذیرفتن اشتباهات موجب شود به مقاومت خود ادامه دهید. یکی از ویژگی‌هاي رؤساي موفق پیوند پافشاري و توانایی درک زمان عدم پافشاري است. همان گونه که افراد موفق می‌گویند "بدانید چه موقع پافشاري کنید و چه موقع دست از پافشاري بردارید."

چهارمین ویژگی مهم: مداومت در بهبود وضعیت

بهبود مستمر یعنی آموختن. آموختن با تولید شروع می‌شود و با مرگ پایان می‌گیرد. رؤساي کارآمد همواره می‌کوشند بهتر شوند. شما با داشتن تعهد کامل به بهسازی، باید در چه چیزهایی بهبود حاصل کنید؟

- چیزهایی که لازم است بدانید تا کارتان را خوب انجام دهید
- چیزهایی که دانستن‌شان مفید باشد
- چیزهایی که دانستن‌شان شادی آور باشد
- بهبود مستمر منافع بسیاری دارد از جمله :
- وجودتان برای افراد بیشتری سودمند واقع می‌شود زیرا بیشتر می‌دانید و می‌توانید کار بیشتری انجام دهید.
- توانایی‌هایی خویش را تا ظرفیت کامل آنها تحقق می‌بخشید.
- ذهن و قدرت تخیل شما تکامل پیدا می‌کند و این از شما متفکری خلاق‌تر می‌سازد.
- قادرید تصمیمات بهتری اتخاذ کرده و قضاوت‌هاي بهتری به عمل آورید، باز هم به خاطر اینکه بیشتر می‌دانید.
- دیگران شما را خردمند می‌دانند که این اغلب نیمی از مبارزه فرد برای رسیدن به هدف‌هایش است.
- به خاطر ارزش‌تان سرنوشت‌تان تأمین است.
- در عین حال شما به خودتان غنا می‌بخشید سرگرم نیز می‌شوید.

صعودکنندگان نمی‌توانند به طور روزمره فقط پیشروی کنند، آن هم بدون چالش و رشد شخصی، آنان نیاز دارند به طور دائم در حال بهسازی خویش و آموختن باشند. یادگیری مستمر ایجاب می‌کند که با مردم گفتگو کرده، از اشتباهات درس گرفته، از تجارب دیگران درس آموخته و از رهبران کارآمد تقلید کنیم.

هشدارهایی نیز در مورد بهسازی وجود دارد آن هم اینکه اگر مدیر عالی‌تان چندان به این موضوع اهمیت نمی‌دهد، دانسته‌های تازه‌تان را چندان بروز ندهید چون ممکن است ایجاد حساسیت بکند. چنانچه شما از دانش به عنوان فرصتی برای آزدن دیگران استفاده می‌کنید نیاموزید.

پنجمین ویژگی مهم: صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی

لی لاکوکا یکی از تحسین‌شده‌ترین مدیران عالی در طول سال‌های اخیر بود، این هم عمدتاً به واسطه این حقیقت بود که وی قابل رؤیت‌ترین مدیر عالی به شمار می‌رفت. لیکن به علت نوع مدیریتی هم که به نظر می‌رسید داشته باشد مورد تحسین قرار گرفت.

وی از صداقتی خاص برخوردار بود. او تحقیق مربوط به مشتری در خصوص اتومبیل مینی‌ون را با خود در هنگام اخراج از شرکت فوردد برد. اما او برای این کار از برادر جوان‌تر هنری فوردد اجازه گرفت. این نمادی از درستکاری و صداقت وی بود.

البته دید اشخاص از حقیقت همواره ناقص است. در محیطی که به لحاظ جهانی رقابتی است باید درک کنید که افراد نقش خویش را با قواعد متفاوتی ایفا می‌کنند. بنابراین هنگامی که در مورد صداقت کسی قضاوت می‌نمایید محتاط باشید. گاهی اوقات افراد چیزی را که فکر می‌کنند، به عنوان حقیقت به زبان می‌آورند، و اگر این با آنچه که شما فکر می‌کنید متفاوت باشد، ممکن است نتیجه بگیرید که حقایق را وارونه جلوه می‌دهند.

رهبران تقریباً کامل از درستکاری و صداقت حمایت می‌کنند. بنابراین آنان براساس ارزیابی شخصی خویش دقیقاً چه چیزی را توصیه کرده و می‌کوشند اعمال نمایند؟ در زیر فهرستی از برخی از این موارد ارائه می‌گردد:

- عمداً کسی را اغوا نکنید یا تصویر غلط به دست وی ندهید
- از گفتن حقیقت خودداری نکنید
- خلف وعده نکنید یا (برغم اینکه از نظر بسیاری رهبران سیاسی عدول از گفته‌ها ناهنجار نیست) از گفته‌هایتان عدول نکنید
- آمرانه رفتار نکنید و این عمل خود را توجیه ننمایید
- با خودتان صادق باشید هم در باطن و هم در ظاهر
- یادتان باشد عدم اعتماد شما نسبت به دیگران اغلب توجیه کننده عدم اعتماد آنان به شماست.
- سو تفاهم را درک کنید. و

ششمین ویژگی مهم: اول اندیشه وانگهی گفتار

رؤسای تقریباً کامل بیش از سخن گفتن فکر می‌کنند. اندیشیدن بیش از سخن گفتن به معنای تقلید از الگوها و حرکات آهسته، ملال‌آور و خسته کننده در سخنرانی نیست.

در واقع چیزی خلاق‌تر از جوش و خروش‌های بی اختیار و احمقانه‌ای است که بعدها موجب تأسف می‌شود. فکر کنید اگر در خصوص پرسشی از قبل اندیشه کرده باشید تا چه اندازه می‌توانید سریع‌تر به آن پاسخ دهید تا اینکه مجبور باشید از صفر شروع کنید. سه دلیل اصلی برای توصیه اینکه هر چیزی را که به ذهنتان می‌رسد در ضمیرتان تکرار کنید وجود دارد:

- این کار باعث می‌شود که باهوش‌تر به نظر برسید
 - از تکرار مکررات پرهیز خواهید کرد
 - لکنت زبان و کندی گفتار و ادای اصوات در شما به حداقل خواهد رسید
- شاید این سؤال در ذهن شما مطرح شود که با این توصیه‌ها ارزش خودجوشی و بدیهه‌گویی چه خواهد شد؟

خودجوشی به طور طبیعی به واسطه خلق و خو و استعداد به سراغ شخص می‌آید. هر چه بیشتر در مورد مسائل پیش‌اندیشی کنید کیفیت خودجوشی‌تان را بهبود می‌بخشید.

سکوت

رؤسای تقریباً کامل می‌توانند ساکت باشند. هنگامی که ساکت هستید می‌توانید آنچه را که گفتنش ضروری است برنامه‌ریزی کرده و از مهمل‌گویی پرهیز نماید و چون پرحرفی نمی‌کنید می‌توانید گوش کنید و مطلبی را که می‌گویید در ذهنتان مرور کرده و معنای آن را درک کنید از تند و احساساتی صحبت کردن پرهیز خواهید کرد.

ساکت ماندن و سخن نگفتن اغلب به تلاش بیشتری نیاز دارد تا سخن گفتن. سکوت می‌تواند برخی از این مزایا را به همراه داشته باشد.

- اجازه می‌دهد ذهن‌تان استراحت کرده و توجه به نفس داشته باشید
- اسرار را حفظ کنید
- از بحث پرهیز کنید
- اجازه می‌دهد ضعف‌های دیگران را مشاهده کنید

• حکایت از قدرت باطنی شما دارد و شخصی با تجربه به نظر خواهید رسید و...

اما به خاطر داشته باشید در خصوص فعالیت‌های غیر قانونی، نادرست و غیر اخلاقی ساکت نباشید. بر عکس اعتقاد بسیاری از افراد، پایبندی اخلاقی در کار هنوز نمرده تنها باید شهادت داشته تا در این موارد ساکت ننمایید.

علاوه بر همه این موارد باید تلاش کنید دست از ناسزاگویی بردارید. در مسیری که برای رسیدن به مقام مدیریت عالی در پیش گرفته‌اید بکوشید از این خصلت پرهیز کنید زیرا این خصلت باعث می‌شود که دیگران شما را دست کم گرفته، خوار و ضعیف به نظر آید، فاقد تأثیر بوده و شما را محدود کرده و در افراد ایجاد رنجش نموده و به طور کلی شیوه‌ای بی‌فایده است.

هفتمین ویژگی مهم: خلاقیت

یکی از بزرگترین مزایای جنبی که مدیر عالی از آن برخوردار است حق انتخابی است که برای خلاق بودن دارد. بیش از هر کس در شرکت، این مدیر عالی است که فرصت دارد با قدرت تخیل عمل کرده و بیندیشد. مدیر عالی این اختیار و آزادی را دارد که غیر عادی بوده و خطر متفاوت بودن را بپذیرد. او می‌تواند عواقب منحصر به فرد بودن را تحمل کرده و اگر بخواهد برای کارکنانش الگو باشد باید ویژگی خلاقیت را در خود تقویت کند.

چگونه می‌توان خلاق تر بود

• تصمیم بگیرید خلاق باشید. این تصمیم با مدیریت طرز برخوردتان با مسائل آغاز می‌شود. به خودتان بگویید و به یاد خودتان بیندازید که شما نوآور هستید. خلاقیت ممکن است فقط گفتن مطلب به نحوی غیر متداول باشد. هر کاری که می‌کنید بکوشید تقلید کنید، تکرار کنید.

• به خودتان سخت می‌گیرید. در این باره که چرا فلان چیز کار نمی‌کند بیش از اندازه خرده گیر می‌باشید. ناراحت نشوید که شما کوشش خویش را کرده و ناکام شده‌اید و بنابراین به خطا رفته یا اشتباه می‌کنید از خودتان بپرسید آیا این تلاش برای من یا کس دیگری مفید است.

• از دیگران پشتیبانی کنید. تشخیص دهید چه موقع دیگران نیاز دارند و می‌کوشند به اندیشه‌های تازه‌ای برسند. پرسش‌هایی مطرح کنید که تفکر آنان و نیز خودتان را تحریک کند

• پشتکار به خرج دهید. جریان امر را ادامه دهید. توقف نکنید. ناامید نشوید دست نکشید یا دیگران را دلسرد ننمایید.

در بیشتر شرح وظیفه‌های شغلی موضوع خلاقیت مد نظر قرار نگرفته است لیکن خلاقیت همان چیزی است که برای تحقق یافتن شرط مطلوب رهبری سطح بالا یعنی " فراهم آوردن دید و چشم اندازه آینده" لازم است. اگر شما اکنون خلاق نباشید بعداً خلاق نخواهید بود و دید رهبری همه پیرامون خلاقیت است.

هشتمین ویژگی مهم: فروتنی در انظار

اشخاصی که دارای اعتماد به نفس هستند در انظار فروتن می‌باشند. افراد فاقد اعتماد به نفس فروتن نیستند. رؤسای تقریباً کامل و کارآزموده استعداد و توانایی خویش را در حد اعلی نشان می‌دهند اما از استعدادهای توانایی‌ها و ارزش خویش با فروتنی سخن می‌گویند. در میان جمع، متواضع بودن به معنی پرهیز کردن از رفتار تصنعی فخر فروشانه و سخنان پر لاف و گزاف است.

هال کراس مدیر عالی شرکت کرسٹ کام اینترنشنال می‌گوید: "چیزهای قشنگی را که کسی ناچار است در مورد شما بگوید با مهربانی بپذیرید اما آن را باور نکنید. وقتی که کارها دارد خوب پیش می‌رود شما به عنوان مدیر عالی اعتباری بیش از آنچه استحقاق دارید به دست می‌آورید. و زمانی که کارها خوب پیش نمی‌رود بیش از استحقاق خود نکوهش می‌شوید."

فصل ۴

در راه صعود

رؤسای تقریباً موفق چگونه از صعود لذت می‌برند.
رؤسای تقریباً کامل سبک شناس، با شهامت و کمی وحشی، شوخ طبع، نقش‌آفرین و جزئی‌نگر هستند.

نهمین ویژگی مهم: سبک شناسی

مجله فوربس یک هفته از مدیر عالی‌ای تمجید می‌کند که "مأموریت خود را بدون از خودگذشتگی و مشارکت مشتاقانه کسانی که رهبر می‌شوند انجام می‌دهد." و هفته بعد مدیر عالی‌ای را تحسین می‌نماید که "به جای دیکتاتوری عمل کردن، می‌کوشد خودش را به جای کارکنانش بگذارد و و به کارکنانش قابلیت تغییر و قدرت تصمیم‌گیری فراوانی می‌دهد." کدام سبک بهترین سبک است؟ سبکی که با وضعیت بهتر تطبیق کند.

بهترین تعریف از سبک مطلوب عبارت است از رفتار مناسب در وقت مشخص و سبک غیر مطلوب عبارت است از رفتار یکسان در همه اوقات با همه اشخاص. برای داشتن سبک مناسب باید موارد زیر را برای خود روشن کنید:

• بدانید چه تیپ آدمی هستید. تیپ خودتان را بشناسید لیکن آن را بهانه‌ای برای رفتارتان قرار ندهید. رفتارتان سبک‌تان را مشخص می‌کند. رفتارتان را تغییر دهید تا سبک‌تان تغییر کند.

• سبک دیگران را بشناسید خود را با سبک‌هایی که مؤثر هستند وفق دهید و یاد بگیرید با آن سبک‌هایی که چندان مؤثر نیستند کنار آیید.

• شیوه‌های جدید رفتار و سبک مشخص تازه‌ای را پدید آورید. این شیوه‌های رفتار را با افراد و موقعیت‌های متفاوت آزمایش کنید خصلت‌های متفاوت را در اوقات مختلف مورد توجه دقیق قرار دهید. آنها را کامل کنید درهم آمیزید و توازن برقرار کنید.

• سبک غالب دیگران را حدس نزنید بلکه بی‌رسید. بفهمید. این فهمیدن می‌تواند از طریق پرسش‌هایی نظیر این پدید آید: میل دارید مسائل چگونه پیش آید، با این مسئله چگونه برخورد می‌کنید؟ فکر می‌کنید چه چیزی در اینجا به بهترین نحو عمل می‌کند؟

یک جنبه قابل رؤیت از سبک دیداری شما ظاهر فیزیکی شماست. می‌توان کاری کرد که به پرورش سبک فیزیکی کمک نماید نظیر:

• به آشفتگی و پریشان خیالی پاسخ ندهید

• یک طرح عینی برای بازی داشته باشید. صحنه را به طور عینی برای انجام مقصودی که در مورد آن مصمم هستید پیشاپیش تنظیم کنید

• انعطاف‌پذیر باشید

• به افراد نشان دهید مقصودتان از هماهنگی در حرف و عمل چیست

• و

علاوه بر این موارد توصیه می‌شود که در هنگام دادن با مردم اصول خوب دست دادن را رعایت کرده، همواره نام اشخاص را به یاد آورده، افراد را در چارچوب روابط اداری لمس کرده، تماس اداری را با بردباری پذیرا باشید، افراد را در چارچوب روابط اداری در آغوش بگیرید، ایستادن حرفه‌ای را رعایت کرده، به شکلی کنترل شده بنشینید. هنگام سخن گفتن از حرکات سر و دست استفاده کرده تا حضورتان تقویت شود.

دهمین ویژگی مهم: شهامت / اندکی توحش

با شهامت بودن یعنی ریسک کردن، ریسک کردن با پول، استراتژی‌ها، طرح‌ها، عملیات، و افراد. صعودکنندگانی که کوهنورد می‌شوند به ارتفاعات دوردست با شجاعت رویه‌رو می‌شوند. شما با پرهیز از نگرانی، جلوگیری از بروز فشار عصبی غیر لازم در درون خود، و عدم تعلل در کار شهامت را در خود پدید می‌آورید. شما با انجام دادن کارهایی که دیگران از انجام آن بیم دارند شهامت را در خود به وجود می‌آورید.

برای اینکه شهامت بیشتری داشته باشید. بیندیشید، صادق باشید، عکس‌العمل‌های صحیح را در مورد تصمیم‌تان از اشخاص مناسب دریافت کنید، تفریح کنید. واکنش‌های زیر در مورد سطوح مختلف شهامت تعریف می‌شود. شما می‌توانید یکی از واکنش‌های زیر را برگزینید:

سطح ۱ شهامت: تا نقطه انعطاف‌پذیری کامل عقب نشینی کنید.

سطح ۲ شهامت: بی‌هیچ چون و چرایی موافقت کنید.

سطح ۳ شهامت: نگرانی خود را بیان کنید و راه‌های دیگری را پیشنهاد نمایید.

سطح ۴ شهامت: وضع خود را محکم و استوار حفظ کنید و خم نشوید.

سطح ۵ و ۶ و ۷ شهامت: بستگی دارد به شما و وضعیتی که با آن مواجه هستید.

هر سطحی را که احتمالاً انتخاب می‌کنید دفعه دیگر به سطح بالاتری بروید.

ایجاد دگرگونی عمیق در یک محیط کار سنتی و خشک احتیاج به شهامت دارد. لیکن این رییس است که میل دارد آن را به خرج دهد و به بلندترین قله دست یابد. شجاع و کمی وحشی بودن یعنی میل به ریسک کردن داشتن. در زندگی روزمره، و در کسب و کار، مرزها، محدودیت‌ها، روش‌ها، ضابطه‌ها و رفتارهای غیرمنتظره‌ای وجود دارد. گاه گاهی از این قید و بندها خارج شوید. اگر اندکی وحشی نباشید و کارها را دگرگون نکنید، آرام خواهید گرفت و در مسیر خودتان قرار می‌گیرید که این مانع تغییر شماست و از رشدتان جلوگیری می‌کند کمی لجام گسیخته بودن آسان است فقط به دقت نگاه کنید بیشتر مردم چه کاری انجام می‌دهند و آن را انجام ندهید.

یازدهمین ویژگی مهم: شوخ طبعی

مدیران عالی تقریباً کامل می‌دانند که می‌توانند و باید تقریباً همه وقت، با همه کس، تحت هر شرایطی خوشرو باشند. اشخاصی که اعتماد به نفس دارند می‌توانند به خودشان بخندند ولی اشخاص مشوش نمی‌توانند. شوخ طبعی برای آنکه واقعی باشد باید روش ثابت زندگی باشد. جرقه‌ای اتفاقی و گاه و بیگاه از خوش خلقی کافی نیست. اگر طبیعت انسان را درک کنید می‌بینید ترکیبی است از غم‌ها و شادی‌ها، شما باید شاد باشید.

شوخی عامل یکسان ساز مهمی است که فاصله‌ها را از نظر فرهنگی، از نظر مقام، و دیگر موانع ظاهری کوتاه می‌کند. شما با اشخاصی که شوخی می‌کنند پیوند می‌خورید. مردم کسانی را که با آنان می‌توانند بخندند دوست می‌دارند.

شما درست همان گونه که در طول زمان و بر اثر تجربه یک منطقه تصمیم‌گیری پدید می‌آورید، باید یک منطقه شوخی را نیز به وجود آورید. الزام اصلی منطقه شوخی این است که با کلیت شما سازگار باشد و دیگران را در آرامش قرار دهد.

البته همه ما شوخی‌هایی را دیده و شنیده‌ایم که نامناسب، بی‌موقع، موجب سوءتفاهم، یا آزاردهنده بوده است. واقعیت این است که بعضی اشخاص به نحو نامناسبی از شوخی استفاده می‌کنند، اما این بدان معنا نیست که شما نباید بکوشید به نحوی مناسب از آن استفاده نمایید. به یاد داشته باشید حرف بامزه و مناسبی را در زمان مناسب بگویید و یخ را بشکنید. دیگران را آرام سازید، فشار عصبی خود را کاهش دهید، و برقراری ارتباط را تسهیل نمایید.

دوازدهمین ویژگی مهم: کمی نقش آفرینی

هر کس که در رأس قرار دارد تا اندازه‌ای از هنر تئاتر استفاده می‌کند. حتی هنگامی که مدیران عالی این اظهار نظر را رد می‌کنند در حقیقت دارند نقش بازی می‌کنند که نقش بازی نمی‌کنند. مدیران عالی خیلی تحت فشار قرار دارند و بیش از حد تلاش می‌کنند تا تحت فشار به نظر نرسند. رؤسای تقریباً کامل می‌پذیرند که نقش بازی کنند. واقعیت این است که بخش "نقش‌آفرینی" یک مدیر کارآمد یکی از رازهای تجاری او است که به دقیق‌ترین شکل حراست می‌شود. برای نقش‌آفرینی بیشتر برخی از حرکات زیر توصیه می‌شود:

- هنگام دست دادن یک و نیم ثانیه بیشتر دست طرف مقابل را در دست نگه دارید تا صمیمی‌تر به نظر برسید.
- با وضع بدنی مناسب بایستید تا پرتحرک، جوان و بلندتر به نظر آید.
- مصمم، متین، آرام به درون اتاق " آقا بزرگ" پا بگذارید، آن چنانچه گویی متعلق به آنجا هستید. در این صورت راحت‌تر، با اعتماد به نفس بیشتر و مطمئن به نقش‌آفرینی خواهید پرداخت.
- هنگامی که در راهرو به رییس برخورد می‌کنید تماس چشمی خود را حفظ کنید.

سیزدهمین ویژگی مهم: جزئی نگری

هر قدر بالاتر بروید بیشتر تحت تأثیر تصویر بزرگی که از مسائل دارید قرار می‌گیرد و بیشتر امکان دارد فکر کنید لازم نیست آدمی جزئی نگر باشید. اشتباه می‌کنید. درست برعکس این است. طبق گفته رؤسای تقریباً کامل، هر قدر بالاتر روید، آگاه بودن از جزئیات، چه جزئیاتی که شما از آن غفلت می‌کنید و چه جزئیاتی که دیگران ندیده می‌گیرند اهمیت بیشتری دارد. جزئی نگری بودن به معنی سخت‌گیری بی مورد نیست. به معنای دقیق بودن و برعهده گرفتن مسئولیت کامل نتایج اقدامات است. به معنای آن نیست که شخص آن‌قدر در جزئیات امور غرق شود که اصل ماجرا را از یاد ببرد. فرض کنید دارید با یک شرکت برای تصدی سمتی مصاحبه می‌کنید، سعی کنید به محوطه پارکینگ، به درب ورودی، و مصاحبه کننده دقت کنید. در همه آنها نکاتی وجود دارد که می‌تواند به انتخاب بهتر شما منجر شود. مدیران عالی تقریباً کامل می‌دانند که توجه داشتن به جزئیات باعث می‌شود تا شخص مقداری از وقت خویش را صرفه‌جویی کند. مقدار وقتی که ممکن است به علت عدم توجه به جزئیات و طی مسیر غلط از دست برود. این سرمشتق خوبی است که دیگران باید از آن آگاه بوده و پیروی کنند.

فصل ۵

برکردن فاصله‌ها

چگونه رؤسای تقریباً کامل رابطه متقابل برقرار می‌نمایند، رهبری می‌کنند و می‌آموزند. رؤسای تقریباً کامل در کارشان خوب هستند و تمایل به رهبری دارند، به خاطر کارکنانشان می‌جنگند، مشتاق پذیرش اشتباهات هستند، در عین حال که شرمند نیستند، صراحت لهجه دارند، کنجکاو هستند، اهل رقابتند، انعطاف‌پذیرند، قصه گویان خوبی هستند.

چهاردهمین ویژگی مهم: خوب بودن در کار و میل به رهبری

باید بدون چون و چرا پذیرفت که یک رییس تقریباً کامل بیش از هر چیز دیگر باید وظیفه‌اش را با برتری فنی انجام دهد. این یک انتظار ساده نیست. تعداد اندکی از افراد هستند که در هر زمینه‌ای از وجه فنی کار، خیره می‌باشند، مگر اینکه سال‌های بسیار زیادی سابقه کار داشته باشند. آنچه آنان را قادر می‌سازد تا از ابتدا به طور مؤثر و موفقیت‌آمیز کار را انجام دهند، وجه معنوی آنان است - اینکه چگونه می‌اندیشند، چگونه عمل می‌کنند و چگونه با مردم رابطه متقابل برقرار می‌نمایند. این توانایی آنان را قادر می‌سازد تا با اداره موفقیت‌آمیز کسب و کار بدهی شرکت را کاهش دهند، هزینه‌ها را اصلاح کنند، حاشیه‌های فعالیت را افزایش دهند و سود را بالا ببرند.

خوب بودن در کسب و کار مستلزم آن است که شخص هم متخصص باشد و هم آشنا به مسائل عمومی. متخصص بودن یعنی اینکه شما در یک یا دو زمینه که برای شرکت‌تان دارای اهمیت است مانند امور مالی، بازاریابی، امور حقوقی، مهندسی و یا تکنولوژی بسیار متبحر باشید. اگر زمینه‌های مهمی را که در شرکت‌تان مورد نیاز است نمی‌شناسید، آنها را کشف کنید. چیزی را که مطلع می‌شوید مشاهده کنید، پرسید و مورد بازبینی مضاعف قرار دهید. اگر امکان دارد یک مسیر تخصصی را که اولاً از آن لذت می‌برید و ثانیاً شرکت به آن نیاز دارد برگزیده و در آن تبحر پیدا کنید.

تنها یک شغل در شرکت وجود دارد که مستلزم آشنایی به مسائل عمومی است و آن شغل مدیریت عالی است. لیکن هیچ راهی به سمت این شغل که از آشنایی به مسائل عمومی بگذرد وجود ندارد. شما در مسیرتان به سوی دستیابی به شغل مدیریت عالی متوجه خواهید شد که این شغل توازنی است میان دو ضرورت بدین معنی که در همان حال که هدف برتری در تخصص خویش را به طور جدی دنبال می‌نمایید درک می‌کنید که باید استعداد آشنایی به مسائل عمومی را گسترش دهید. حقیقت این است که افراد باید برای دستیابی به این شغل عمومی یک مسیر تخصصی را انتخاب نمایند. چنانچه خوب بودن در کار و تمایل به رهبری به طور یک جا در شخص جمع شود وی را از دیگران ممتاز خواهد ساخت.

مدیران عالی علاوه بر تمامی موارد ذکر شده، موارد زیر را نیز رعایت می‌کنند. رعایت این موارد باعث تکامل مدیران عالی خواهد شد:

• انتظاراتی را که از کارکنان دارید به طور صریح تعیین کنید.

• از حضور فیزیکی استفاده کنید. یک قیافه آرام، توأم با اعتماد به نفس و حاکی از کفایت می‌گوید. من رهبری را در دست دارم و مایل هستم با من صعود کنید شما برایم اهمیت دارید مطمئن باشید همه چیز را در کنترل خود دارم.

• در شرکت حضوری آشکار داشته باشید. به این معنا که سعی کنید فقط پشت میزتان ننشینید، اهل تجربه عملی باشید، در گوشه و کنار بگردید و با افراد خارج از شرکت نیز صحبت کنید.

• در جلسه‌ای که برای رفع مشکلات تشکیل می‌دهید عقیده خود را از همان ابتدا ابلاغ نکنید. زیرا اگر کارکنان را با پرسش‌های جهت یافته وادار به اندیشه کنید، اثربخشی بیشتری خواهد داشت.

• در مورد خودتان به طور ادواری تحقیق و بررسی کنید. از اندیشه‌های خود و ملاحظات دیگران نسبت به نحوه برخوردتان با مشکل یادداشت بردارید. اگر شما به عنوان رئیس سابقه‌ای از ارزیابی میزان اثربخشی خویش تشکیل دهید دیگران را نیز می‌توانید به سادگی ارزیابی نمایید.

• چهار یا پنج مورد از کارهایی را که می‌خواهید انجام شود مشخص کرده و برنامه‌ریزی نمایید. در همان حال که پیشرفت کارها را کنترل می‌کنید از تلاش کارکنان پشتیبانی کنید.

• از افراد کلیدی‌تان پرسش‌های کلیدی کنید تا به حفظ آنان در مسیر هدف کمک کند. سؤالات می‌تواند این موارد باشد: هدف‌هایتان برای آینده چیست؟ برنامه‌ها، اولویت‌ها و انتظارات شما چیست؟ قصد دارید چگونه برای دستیابی به آنها عمل کنید.

پانزدهمین ویژگی مهم : جنگیدن به خاطر کارکنان

اگر فهرستی از کارهای انجام شدنی برای موفقیت وجود داشته باشد، مدیران عالی تقریباً کامل می‌دانند که اشتیاق به جنگیدن به خاطر کارکنانشان باید در صدر این فهرست باشد.

اگر می‌خواهید کارکنانتان از شما حمایت کنند، از آنان حمایت کنید، به سمت پایین وفادار باشید، امتیاز و افتخار را به سمت پایین پخش کنید. روحیه شادی و نشاط را تقسیم کنید و رهبری را قسمت کنید. شما اگر می‌خواهید رئیس‌تان از شما دفاع کند، پیشاپیش او را از فعالیت‌هایتان آگاه کنید. او را غافلگیر نکنید. تا زمانی که او را درباره موقعیت‌های حساس آگاه نکرده‌اید، نمی‌توانید از وی انتظار حمایت داشته باشید.

البته رئیس تقریباً کامل هنگامی که به طور اتفاقی غافلگیر می‌شود به جای آنکه در ملا عام یک موضع منفی اتخاذ نماید یک موضع خنثی پیشه می‌کند. او تلاش زیادی به عمل خواهد آورد تا از تصمیمات کارکنانش حمایت کند و اطمینان یابد که کارکنانش مجبور نیستند با ترس و دلهره به پشت سرخود نگاه کنند.

شانزدهمین ویژگی مهم : اشتیاق به پذیرش اشتباهات در عین عدم شرمندگی

مدیران عالی تقریباً کامل اشتباهات را می‌پذیرند. اشتباه یک خطا، یک کوتاهی، یک تصور نادرست، یک سوءتفاهم، یک دسته گل به آب دادن، یک لغزش، یک خبط یا یک سهو است. هنگامی که اشتباه پیش می‌آید، آن را قبول کنید، متوقف سازید، تصحیح کنید. مهم‌تر از همه اینکه آن را تکرار نکنید اما از آن نهراسید و پیوسته کوشش نکنید آن را رفع و رجوع کنید. یک اشتباه را نباید بیش از یکبار مرتکب شد. تکرار اشتباهات مشابه نشان‌دهنده عدم توجه به جزئیات، نگرش ضعیف و نیاز شدید فرد به بهسازی وضعیت خویش است. تمام اشتباهاتی که امکان دارد پیش آید قبلاً میلیون‌ها بار اتفاق افتاده است. ما متأسفانه همیشه از اشتباهات دیگران درس نمی‌گیریم.

البته یک مدیر تقریباً کامل ریسک‌هایی را که منتج به اشتباهات می‌شود تشویق می‌کند. این امر رشد، خلاقیت و وفاداری را تعالی می‌بخشد. اعتراف به یک اشتباه به معنای شرمنده بودن نیست. اظهار شرمندگی و معذرت خواهی غیر لازم کار ناشایستی است. مدیران عالی تقریباً کامل گرفتار بازی معذرت خواهی نمی‌شوند و عبارات خود را با جملاتی چون "متأسفم"، "مزا حمت من را ببخشید"، "خواهش می‌کنم بنده را عفو بفرمایید" شروع نمی‌کنند. به طور دائم بیان تأسف کردن یا معذرت خواستن، نشان‌دهنده عدم اعتماد به نفس و درخواست تأیید است.

درست همان‌گونه که مدیران عالی تقریباً کامل پیوسته از دیگران عذرخواهی نمی‌کنند به کارکنان هم اجازه نمی‌دهند یکریز از آنان عذرخواهی نمایند. قبول کردن اشتباه با معذرت خواهی مکرر متفاوت است. اولی ضروری است، دومی ملال‌آور است. عذرخواهی توجیه‌پذیر رفتار خوبی است، که با نگرش از شرمندگی متفاوت است.

هفدهمین ویژگی مهم: صراحت لهجه

مدیران عالی برای کسانی که حاشیه می‌روند حداقل وقت و حوصله را دارند. شما هرچه مقامتان بالاتر برود تحمل‌تان نیز کمتر می‌شود. مدیران عالی رک و صریح هستند، و همین را از دیگران انتظار دارند. شما باید صریح، صادق و رک باشید و جریان مستقیمی را دنبال کنید. زمانی که شما وارد اصل مطلب نمی‌شوید و حاشیه می‌روید و تلاش می‌کنید ارتباط برقرار نمایید ممکن است حالت‌های زیر به وجود آید:

مردد و گاه نادرست به نظر می‌رسید، شرح اطلاعات اصلی را فراموش می‌کنید، خودتان را برای حمله آماده می‌کنید زیرا آسیب‌پذیر به نظر می‌رسید، چاله‌ای برای خود می‌کنید که بیرون آمدن از آن دشوار است و

صحبت کردن

اگر سعی کنید قبل از صحبت لحظاتی را صرف فکر کردن در باره معنای آنچه لازم است بگویید؛ صرف فکر کردن در باره آنچه طرف دیگر احتمالاً خواهد گفت و صرف فکر کردن درباره احساس هر دو طرف در مورد آنچه دیگران خواهند گفت، بکنید، یقیناً نتیجه بسیار بهتری به دست می‌آورید. زمانی که شاد، عصبانی، یا در حالتی بین این دو هستید با صدای نرم و خوش‌آهنگ صحبت کنید، رؤسا لازم است هنگام کار برخورد مسلط باشند، درست همان گونه که در ارتباط برقرار کردن باید صریح باشند و صدایشان نیز باید صریح باشد. اگر به گونه‌ای صحبت کنید که نشان دهید شایسته گفت و شنود می‌باشید اشخاص مهم تمایل پیدا می‌کنند با شما سخن بگویند.

نوشتن

رؤسای تقریباً کامل صریح و روشن می‌نویسند. در يك یا دوجمله خواننده را از چگونگی امر آگاه ساخته. موضوع را خلاصه می‌نمایند و زمینه را آماده می‌کنند. هفت مرحله برای نوشتن يك نامه یا یادداشت به شرح زیر وجود دارد: پیشاپیش در باره هدف‌تان فکر کنید، از ته دل بنویسید، شروع کنید، ادامه دهید و تمام کنید، کنار بگذارید، ویرایش کنید، دوباره ویرایش کنید و ارسال نمایید.

هجدهمین ویژگی مهم: مهربانی

مدیران عالی تقریباً کامل به اثبات می‌رسانند که شخص می‌تواند آدم خوش‌برخوردی باشد که در عین اشتها به صمیمت و عاطفه باز هم قوی بوده و کاری را که باید انجام بدهد، انجام می‌دهد. تنها با مهربان بودن است که می‌توان بهتر بود. مهربان بودن بريك نظام ارزشی ساده مبتنی است: به مردم احترام بگذارید، آنچه را کشت می‌کنید همان را برداشت خواهید کرد. شما می‌توانید با آهنگ صمیمانه و لبخند مشفقانه به يك کارمند تذکرات صحیح بدهید و از او انتقاد کرده و نتایج مؤثری بگیرید.

سعی کنید مهربان بودن را بهترین کنید برخی توصیه‌ها در این زمینه از این قرارند:

• وقتی کسانی برای تحقق برنامه شما از خودشان مایه می‌گذارند به خاطر ایشان سه بار از خودتان مایه بگذارید.

• در را برای مردان، زنان، رؤسا و مرئوسان بگشایید.

• از جلسه خارج شوید و شخصاً به صاحب قرار ملاقات بعدی‌تان بگویید قدری دیر خواهید کرد و او را به منتظر شدن در دفتر کارتان یا اتاق هیئت مدیره دعوت نمایید.

• به منشی‌تان یادآور شوید که با همه خوش‌اخلاق باشد.

• هر وقت با شخصی نادان و بی ادب روبه‌رو می‌شوید در سکوت خدا را شکر کنید که این‌گونه نیستید.

• هنگامی که خود را معرفی می‌کنید نامتان را بگویید نه اینکه فرض کنید شما را می‌شناسند.

• هرگز، اگر به قله کوهی از موفقیت هم رسیدید، تکبر نوزید. خصوصاً سعی نکنید با کارکنان‌تان چون يك مستخدم شخصی و گوش به فرمان رفتار کرده و یا برای گرفتن امتیازات ویژه کسی را مرعوب کرده و مقام خود را به رخ وی بکشید.

نوزدهمین ویژگی مهم: کنجکاوی

یکی از مؤثرترین ویژگی‌های فردی که رؤسای خوب از آن بهره می‌گیرند کنجکاوی است. برای موفق بودن تقریباً در هر کاری باید کسی بود که پرسیدن را آغاز نموده و پاسخ‌ها را کسب می‌کند و واقعاً به آنها گوش می‌دهد. چنانچه روزی دست از جستجو بردارید، جریان رشد را متوقف خواهید کرد.

کلید کنجکاوی بودن طرز و تکنیک برخورد است. بایستی بخواهید اطلاعات تازه را فراگیرید یا اطلاعات قدیمی را شفاف نمایید و باید اطلاعات را به گونه‌ای کشف کنید که به عزت نفس شخصی که از وی سؤال می‌کنید خدشه وارد نشود. پرسش‌هایی که روی آنها لازم است خوب فکر شده باشد باید موارد زیر را تحقق بخشد:

زمینه لازم برای فکر کردن شما را فراهم آورد، نسبت به تفکر شما ایجاد اعتماد کند، گفت و شنود ایجاد کند، دري را بگشاید که کارکنان بتوانند از آن عبور کنند، بتواند باعث دنبال کردن مسائل تا انتها شود.

بیستمین ویژگی مهم: رقابت جویی

زندگی ذاتاً محیط رقابت است و تردیدی وجود ندارد که زندگی شغلی يك مبارزه دائمی است. شما ناچارید برای تلاش در عرصه زندگی قدری طبع رقابت‌جویی داشته باشید. رقابت برای رشد فردی و حرفه‌ای چیز خوبی است. "سختی و مشقت مثبت" که ناشی از مبارزه با حریف باشد مهارت‌های شما را تقویت می‌نماید. در هر وضعیتی هستید برای برد آسان دعا نکنید. از موقعیت به ویژه موفقیت آسان درس زیادی نمی‌آموزید این نبرد است که به شما درس‌های زیادی می‌دهد.

زمانی که سرگرم گسترش مهارت‌های رقابتی خود هستید نکات زیر را در نظر داشته باشید: در میان نبردهای احتمالی به دقت بررسی کرده و آن نبردی را انتخاب نموده که به نفع شما باشد، دنبال نبردهای آزمایشی باشید هر چند به نفع شما نباشد، حس شوخی را در خودتان در سراسر نبرد حفظ کنید، بدانید رقیبان در حق شما همان کاری را می‌کنند که اگر اول به فکر شما رسیده بود در حقشان می‌کردید.

بیست و یکمین ویژگی مهم: انعطاف‌پذیری

مدیران عالی تقریباً کامل افرادی انعطاف‌پذیر هستند. انعطاف‌پذیر بودن به معنای بی اراده و سست بودن نیست. معمولاً اشخاصی که می‌توانند و خواهان آنند که واکنش خود را در قبال شرایط تازه تعدیل نمایند، بهتر می‌توانند خود را با هر چیز تازه‌ای هماهنگ کنند. برای آنکه استقامت به خرج داده و از میدان به‌در نروید خیلی اوقات مجبورید از میدان به‌در روید. انعطاف‌پذیری توانایی کارکردن، شانه به شانه کارگران، در کف مغازه‌ها و نیز با رهبران جامعه در يك گردهمایی اجتماعی است. يك دلیل ساده برای نرمش و انعطاف‌پذیری این است که بتوانید در صورت لزوم تصمیم‌ها و طرز فکر قدیمی را از ذهن بیرون کنید. زمانی که انعطاف‌پذیر هستید قادرید که اشتباهات را بپذیرید.

بیست و دومین ویژگی مهم: مهارت در قصه‌گویی

زندگی سرشار از لطایف و ظرایف است. مدیران عالی کامل از این لطیفه‌ها برای توصیف، نمایش، و نقاشی کردن تصویر استفاده می‌کنند تا بی وقفه ارتباط برقرار کنند. غرض از قصه گفتن تجاهاول کردن نیست بلکه غرض این است که اطلاعات را به یاد ماندنی، روشن، مفید و مناسب نمود. غرض آوردن مثالی است که تجارب انسانی را به یادتان آورد.

شما ضمن آن که به صحبت مردم گوش می‌کنید، کسب و کار را تجربه می‌کنید و چیز می‌خوانید. شش پرسش اساسی در باره موقعیت‌ها را فراخواهید گرفت. چه کسی، چه چیزی، چه موقع، کجا، چگونه و چرا. و قصه در این جزئیات است که نهفته است.

قصه‌ها باید واقعی، متناسب، خوش ارائه، موجز، مختصر و جدید باشند. دو هشدار در این زمینه عبارتند از: از تکرار داستان‌ها به طور مکرر خوداری کنید، چنته خود را از قصه خالی نکنید.

فصل ۶

کوهنورد

هر صعودکننده‌ای با صعودکننده دیگر متفاوت است. مهم آن است که شما متوجه این تفاوت‌ها باشید. مدیران عالی از بسیاری جهات با هم تفاوت دارند لیکن همواره یکی از این دو تیپ هستند:

• کارآفرین یا صعودگر تکرو

• مدیر حرفه‌ای استخدامی یا صعودگر دیواره بزرگ

اگر شما تفاوت انواع مدیران عالی را درک نمایید می‌توانید از روش‌های مؤثرتری استفاده نمایید: می‌توانید تشخیص دهید چگونه با مدیر عالی‌تان به شکل مؤثرتری کار کنید، می‌توانید مشخص نمایید که با چه سبکی ترجیح می‌دهید کار کنید، می‌توانید میل و رغبت طبیعی‌تان را بهتر مشخص کنید.

تیپ‌های کارآفرین در مقایسه با مدیران حرفه‌ای (گاهی موسوم به مدیران استخدامی) یک نوآور است. او تقریباً مانند یک فرد مبتکر و خلاق محصول تازه‌ای را ابداع می‌کند، ایده بزرگی دارد، یا اجرای کار به درد نخوری را تعهد می‌کند که دیگران ارزشی برای آن قائل نبوده‌اند. اما مدیر حرفه‌ای یک کامل کننده است. او آنچه را دیگران شروع کرده‌اند محدودیت‌های سابق را می‌شکند و فرض براین است که کار را به سطوح تازه‌ای ارتقا می‌دهد. کارآفرین اغلب پای پول شخصی‌اش در میان است. یا اینکه منابع اضافی را از طریق دوستان، خانواده، بانک‌ها یا سرمایه‌گذاران تأمین می‌کند. مدیران حرفه‌ای غالباً از نظر مالی به خوبی تأمین می‌شوند. معمولاً حقوق و دستمزد مدیر عالی شامل سهم، اختیار خرید سهم، یا سهام عادی است که برای وی تأمین مالکیت می‌نماید.

مدیرعالی کارآفرین دوست ندارد، نمی‌تواند یا نمی‌خواهد برای شخص دیگری زحمت کشیده و عرق بریزد. او اغلب با استقلال رأی و استقلال عمل به جایی که هست رسیده و در مواقعی که به رأی دیگران عمل کرده بیش از آن شخصاً متقاعد شده است.

کارآفرین چون در دایره مورد نیازش با افراد کمتری سروکار دارد مهارت‌های مردمی کمتری را توسعه داده است. او تنها برای به دست آوردن حضور قابل قبول، مهارت کافی دارد. در صورتی که مدیر استخدامی با توجه به نیاز شغلی‌اش، از پیش مهارت‌های مردمی را برای برخورد با گروه‌های متنوع گسترش می‌دهد.

کارآفرین برای بازی کردن براساس قواعد خودش آزادی عمل بیشتری دارد، او در کار خود به خود و قضاوت‌های خویش متکی است، او سریع فکر کرده و عمل می‌نماید، کارآفرین‌ها ریسک عملیاتی کارهایش را محاسبه می‌کنند.

شناخت تیپ مدیران عالی شما را قادر می‌سازد متوجه شوید که او به دنبال چه چیزی بوده و چه انتظاری دارد. نوعی از کسب و کارهای کارآفرینان، کسب و کارهای خانوادگی است. واقعیت این است که در سازمانی با پیوندهای محکم خانوادگی، رسیدن به مشاغل بالا برای فرزندان تضمین شده است. یادتان باشد در چنین شرکتی اگر شما با رییس مشکل داشته باشید، شما با خانواده مشکل خواهید داشت. و در عین حال بپذیرید که ممکن است شما علی‌رغم همه شایستگی‌هایتان هرگز در آن شرکت فرد شماره یک نشوید.

مدیران عالی زن

در حالی که جنبش آزادی زنان کمک کرد تا خانم‌ها به مراتب بالا دست یابند، کارچندانی برای سبک کردن وظایفشان به عنوان مادر و همسر انجام نداده است. زنان قاطع در محل کار اغلب در اختصاص دادن وقت به ورزش، تخفیف فشار عصبی، یا برخورداری از کمک دیگران ناکام هستند.

مدیران عالی زن اکثراً کارآفرین هستند

توصیه‌هایی که مدیران عالی مرد، برای مدیران عالی زن دارند از این قرار است: نسبت به مسائل جزئی چون مردان واکنش نشان دهید، سعی کنید رهبر بهتری شوید نه بازیکن بهتر، برنامه‌ریز استراتژی بهتری بوده نه فقط فرد سخت‌کوش، بلکه بلندپروازتر باشید، اعتماد به نفس برای مطرح کردن خود داشته باشید، از هر وسیله‌ای که در اختیار شماست برای ارتباط بهتر استفاده کنید.

توصیه‌های پانزده مدیر عالی زن به زنانی که مایلند مدیر عالی شوند:

به خاطر زن بودن توان بیش از اندازه ندهید، نسبت به زنان دیگر بدگمان نباشید، در برخورد با هم‌تایان مرد سطحی و مبتذل نباشید، هیچ چیزی را تحمل نکنید. به مسائل جنبه شخصی ندهید.

فصل ۷

موانع موجود

کسی که مهارت لازم را برای صعود داشته باشد از سرمشق ضعیف رؤسای نه‌چندان کامل پیروی نمی‌کند.

مدیران عالی مردان و زنانی هستند، نه فوق بشر و نه نظرکرده، هنگامی که ما این پایین و روی زمین صاف هستیم و به مدیران عالی در بالا نگاه می‌کنیم یافتن خطای آنان کارآسانی است. هر قدر شما از کوه شرکت بالاتر صعود کنید اشخاص بیشتری شما را ارزیابی، قضاوت و انتقاد می‌کنند. هر چه بیشتر موفق شوید مجموعه اشخاصی که بالقوه شما را دوست نخواهند داشت بیشتر می‌شود.

مدیران عالی نه چندان کامل از راه‌های گوناگونی باعث می‌شوند کارکنان آسیب ببینند. لیکن عمده‌ترین راه این است که رؤسای بد مانع کارکنان از انجام کار خوب برای شرکت می‌شوند. معمولاً چه کسانی قرار است بگویند فلان کس مدیر نه چندان کاملی است؟

- رسانه‌ها ایجاد اعتبار و آبرو می‌کنند. شخص را بالا می‌برند یا او را ضایع می‌نمایند.
- مقامات دولتی زمانی که مطبوعات گزارش تحقیقات دولتی را در باره یک شرکت منتشر می‌کنند وضع مدیران عالی را علناً مورد رسیدگی دقیق قرار می‌دهند.
- همکاران بسیاری از اوقات به این نتیجه می‌رسند که فلان کس یک رییس ضعیف است.
- مشتریان به این نتیجه می‌رسند که مدیر عالی هنگامی که تصمیماتی اتخاذ می‌کند که برسودآوری کسب و کارشان تأثیر منفی می‌گذارد مدیر عالی چندان کاملی نیست.
- سرمایه‌گذاران مدیر عالی را شخصی غیر مؤثر اعلام می‌نمایند.
- رقبا تشخیص می‌دهند که فلانی مدیر عالی چندان کاملی نیست.

چرا مدیران عالی نه چندان کامل به مراتب بالا دست می‌یابند؟ دلایل متعددی برای این موضوع وجود دارد، گاه وجود یک سلسله شرایط خاص، زمانی فقدان توجه و نظارت برجریان امور، و گاهی زد و بند و سیاست‌بازی، بخت و اقبال و مالکیت از دیگر عوامل رخ دادن این پدیده است.

چگونه کارکردن با رؤسای تقریباً کامل و نه چندان کامل را یاد بگیریم؟

در وهله اول به یاد داشته باشید شما از کار کردن با چنین فردی اعم از اینکه برنده شوید یا خیر، چیز یاد می‌گیرید. علاوه بر این مورد به این عوامل هم باید توجه کنید: طرز برخوردتان را کنترل کنید، اعتماد به نفس داشته باشید، مصر باشید، علاقه‌مند به بررسی امکان بهبود وضع باشید، مطمئن باشید که بیش از سخن گفتن می‌اندیشید، شجاع باشید، اندکی نقش‌آفرین باشید، در موارد ضروری ساکت باشید، جزئی‌نگر باشید، حس شوخی‌تان را حفظ کنید، مهربان و کنج‌کاو باشید. باید آماده جنگیدن به خاطر همکاران‌تان چه بالادستی‌ها و چه پایین دست‌ها باشید، مایل به رهبری کردن باشید، هزینه سربار شخصی‌تان را پائین نگه دارید تا آزادی مالی‌تان حفظ شود.

بخش دوم

اگر علاقه‌مند باشید برای دستیابی به پست ریاست - حتی مدیریت عالی - اقدام کنید طبیعی است که تمایل خواهید داشت بهترین مسیری را که می‌توان در پیش گرفت بشناسید. مایل خواهید بود بدانید در آن مقام چه چیزهایی در انتظارتان است. میل خواهید داشت بدانید چه باید انجام دهید، چه حقوقی دریافت خواهید کرد، چه کسی ریاستان خواهد بود، و هنگامی که کارها درست پیش نرود چه اتفاقی خواهد افتاد. اینها همه مسائلی است که شرح و تفصیل آن بخش دوم کتاب را تشکیل می‌دهد که شامل فصول ذیل می‌باشد:

فصل ۸

رؤسا چگونه رییس می‌شوند

چگونه شما نیز می‌توانید رییس شوید.

تربیت مدیر عالی

رؤسا از والدین فرمولی پدید نمی‌آیند. یعنی فرمول مشخصی وجود ندارد که طبق آن از پدر و مادر خاص فرزند رییس پدید آید. ممکن است شما علاقه‌مند به شناخت تاریخچه زندگی شخصی رییس‌تان باشید. این موضوع به شما در درک بهتر وی کمک می‌کند. اگر فرصت پیدا می‌کنید که گاه گاهی رییس را در راهرو، کافه تریای شرکت یا مهمانی سالانه عید کریسمس ببینید، شمار بسیاری پرسش‌های معقول هست که می‌توانید با پرسیدن آنها به شناخت بیشتری از او برسید.

تحصیلات مدیر عالی

امروزه در بازار رقابتی کار، برای آنکه جهت تصدی مشاغل بالا وارد رقابت شوید، داشتن یک درجه تحصیلی پیش دانشگاهی (کالج) تقریباً یک ضرورت است. اگر درجه تحصیلی نداشته باشید سه راه بیشتر ندارید (یک) در ۲۲ ویژگی مهمی که قبلاً شرح آن رفت به طور استثنایی مهارت پیدا کنید و در یک رشته تخصص شوید حتی بدون اخذ مدرک. (دو) به عقب بازگردید و بکوشید درجه دانشگاهی لازم را اخذ کنید یا (سه) خودتان شرکتی تأسیس کنید و آن وقت ببینید آیا تحصیلات دانشگاهی به سود شماست یا خیر.

مربیان

عموماً مدیران عالی در زندگی کسی را داشته‌اند که می‌توانستند به طور مشخص از او به عنوان راهنما یاد کنند. راهنمایی که به آنان می‌آموخت چگونه گام بردارند، سخن بگویند و عمل نمایند. برخی اوقات مربی‌گری از هدایت غیر رسمی شخص در مسیر شغلی فراتر رفته و کار به حمایت می‌رسد.

ایجاد شبکه ارتباطی

وجود زنجیره‌ای از افراد (و شرایط) مرتبط با هم است که برای شما شغلی در رده بالا به ارمغان می‌آورد. این زنجیره یک زنجیره عمل انفعالی آن هم از این دست نیست که روی صندلی تکیه بزنیم و منتظر باشیم که چون فردی شایسته هستیم این امر اتفاق بیفتد، بلکه در تماس بودن با افرادی که ملاقات می‌کنیم این اتفاق را محقق می‌سازد.

چگونه دوستی‌های کاری را باید گسترش داد؟

تصمیم بگیرید تماس کاریتان را افزایش دهید، تماس را شروع کنید، احساس زحمت را پیش بینی و قبول کنید، توقع پاسخ مساعد داشته باشید، نخست برای دیگران فعالیت کنید، تماس‌تان را حفظ کنید، سابقه‌ای از فعالیت‌های خود را در این زمینه نگهداری کنید.

مدیران عالی چه مسیری را انتخاب می‌کنند؟

مسیر مشخصی برای بالا رفتن وجود ندارد. هر کس از یک مسیر بالا رفته است. اما باید کوشش کنید تا مسیری با مشخصات زیر را دنبال کنید:
با منافع‌تان تطبیق داشته باشید، بیش از یکی از نیازهای شرکت را رفع کند، الزامات جهان آینده کسب و کار را تأمین کرده و قابل انتقال به صنایع دیگر باشد.
دو نفر با شرایط یکسان از نظر هوش، اشتیاق، تحصیلات و ... پیشرفت شغلی کاملاً متفاوتی دارند دلایل این می‌تواند این عوامل باشد:

يکي بيشتري کارکنند، يکي با ناکامي‌ها بهتر برخورد کرده است، يکي از بخت و اقبال استفاده بيشتري کرده است.

روابط عمومي شخصي

براي داشتن روابط عمومي شخصي متعلق به خودتان و اداره فعاليت‌هاي مستمر آن دو دليل بزرگ وجود دارد. يکي در چشم مردم بودن و دوم مورد اعتماد مردم بودن است. سعي کنيد صرفنظر از استخدام يک فرد براي انجام کارهاي مربوط به روابط عمومي، خودتان در اين زمينه گام‌هاي شخصي برداريد.

چگونه بايد از عهده يک مصاحبه تلويزيوني برآيد؟

هرگز انتظار آرامش و راحتی نداشته، قبلاً يکي از برنامه‌هاي مشابه را تماشا کنيد، نکاتي را که مي‌خواهيد مطرح نماييد برنامه‌ريزي کنيد، پيش‌بيني در باره ظاهر شدن‌تان در تلويزيون را به رفقا، خانواده و همکاران خبر دهيد، درصد آن باشيد که به پاسخ‌هاي‌تان قدرتي طنز تزئيق کنيد و ...

چگونه عکس گرفته مي‌شود

با ژست مناسب جلوي دوربین ظاهر شده، ثانيه‌اي را صرف تصحيح نقص‌هاي خود کرده، از عبوس ظاهر شدن جلوي دوربین اجتناب کنيد.

فصل ۹

صعود به قله

حرکت از جايگاه فرد شماره دو به جايگاه فرد شماره يک سازمان

در اين شرايط موقعيت‌هاي زير براي شما بوجود خواهد آمد:
از خودتان خواهيد پرسيد اکنون چه کنم؟ ديگر با همان افراي که مراقب کارتان بودند سروکار نخواهيد داشت اشخاص ديگري خواهند بود که به شما بگويند چه بکنيد؟ روز بعد از اعلام ترفيع مقام‌تان رأي دهنده‌ها به دفترتان خواهند آمد و تلفن خواهند کرد و انتظار راه حل براي مشکلات دارند؟ در وضعيت مطلوبي قرار مي‌گيريد که قادريد به گروه‌هاي خاصي که هرگز بيش از آن نمي‌توانستيد پاسخ منفي بدهيد بگوييد نه. با شمار درخواست‌هاي تازه براي در اختيار گذاردن وقت‌تان روبه‌رو خواهيد شد که اين درخواست‌ها مستقيماً به وظيف شما مربوط نمي‌شود، دشمنان تازه‌اي را در ميان همکاران و رفقا ي سابق کشف خواهيد کرد، با افراد بسياري روبه‌رو خواهيد شد که اصرار دارند با شما ديدار نمايند، شما مسئول بيشتري امور هستيد و خوشبختانه اقتدار بيشتري نيز داريد، خواهيد فهميد که اگر سخت‌کوشانه کار کنيد کار به آن دشواري که تصور مي‌کرديد نيست.

انتقاد

صرفنظر از اينکه تا چه اندازه منشا اثر هستيد، از شما انتقاد خواهند کرد. رؤسا انتقاد را چه سزاوار باشند و چه نباشند از همه و هميشه مي‌شنوند سعي کنيد عکس‌العمل منفي خود در مقابل انتقاد را به صورت‌هاي زير کاهش دهيد:

واکنش غير منطقي نشان ندهيد، اگر ممکن است هنگامي که تضاد يا انتقادي پيش مي‌آيد راجع به آن صحبت کنيد، سؤال کنيد، مقدار محدود و مشخصي از زمان را براي ارزيابي آن اختصاص دهيد، خودتان را صادقانه ارزيابي کنيد، اگر اشتباهاً شما را متهم کرده‌اند براي يکبار آن را به آرامي يا به شدت تکذيب کنيد، اقدامات خود را بپذيرد، اين واقعيت را بپذيرد که درصد معيني از جماعت شبیه شما نخواهند بود.

پرسشي که در مورد انتقاد زياد مطرح مي‌شود آن است که من تا چه اندازه مي‌توانم از رييسم انتقاد کنم؟ در انتقاد از رييس يا هرکس ديگر احساسات به خرج ندهيد، در انتظار انتقاد نکنيد، يادتان باشد حتي کساني که با آغوش باز از انتقاد استقبال مي‌کنند همواره نيتشان چنين نيست، انگيزه خودتان را از انتقاد کردن مورد توجه قرار دهيد، در شغلي که داريد به ويژه خوب عمل کنيد تا از جايگاه مؤثري سخن بگوييد و نزد وي احترام داشته باشيد، انتقادات خويش را محدود به يک فهرست کوتاه و دوسه قلمي کنيد.

انتقاد از دیگران

مسائلی هست که شما باید هنگامی که لازم است از همکاران انتقاد کنید در باره آنها ببینید. بیش از آنکه زبان به انتقاد بگشایید به یاد آورید در شنیدن انتقاد چه احساسی به آدم دست می‌دهد، یک وقت بخصوصی در نظر بگیرید تا درباره انتقادات و چیزی را که در آینده می‌خواهید روشن و ساده توضیح دهید، یکنواختی آهنگ صدا و حالت چهره را حفظ کنید، اگر سؤال شد انتقادات را تکرار کنید، گفتگو را محرمانه نگاه دارید، سرمشق خوبی باشید، در وقت دیگری از همان شخص که از او انتقاد کرده‌اید در مورد کاری که خوب انجام داده است تعریف کنید اما همواره مصمم با انصاف و پیگیر باشید، عملکرد را از شخصیت جدا کنید.

فصل ۱۰

مدیران عالی در عمل

اگر بخواهیم وظیفه مدیر عالی را به ساده‌ترین عبارت تعریف کنیم، باید بگوییم اساس کار مدیر عالی گذاردن فرد مناسب بر سرکار مناسب در زمان مناسب و هدایت این فرد از جایی که هست به جایی که باید باشد یا به عبارت دیگر تعیین مسیر کسب و کار است. به طور کلی، کار مدیر عالی را در پنج زمینه می‌توان طبقه بندی کرد:

کار با افراد، تصمیم‌سازی، اداره جلسات، فروش، عملیات تولید و تأمین منافع

کار با افراد

کار یک رئیس در اداره افرادش کمک به آنان در حفظ عزت نفس شان است، بدین معنی که ترمها را از آنان دور کند، قید و بندها را از دست و پای آنان باز کند، فشارها را از روی دوششان بردارد، به آنان کمک کند فردی مولد باشند به چالش خوانده شوند و شأن سهیم بودن در چیزی را تجربه کنند، به آنان کمک کند تا با لب خندان سرکار بیایند و به خانه بازگردند و از همه مهم‌تر آن که به آنان تعلیم دهد تا توسعه یابند و به مرحله‌ای برسند که بتوانند وظیفه رئیس خود را برعهده گیرند.

یکی از وظایف مدیر عالی تشخیص افراد بی‌محتوی و خلاص شدن از دست آنان است پیش از آنکه موفق به تخریب شوند. فرد بی‌محتوی فردی است که برای مسائل پیچیده راه حل‌های دلچسب اما غیر مؤثر دارد؛ او فقط رجز می‌خواند و دیگران باید وارد عمل شوند؛ در مرحله پایانی شایستگی حرفه‌ای‌اش قرار دارد؛ از پوزش و سرزنش زیاد استفاده می‌کند؛ صاحب چهره‌ای چندگانه است؛ یکساعت طول می‌کشد تا سراسل مطلب برود و ...

بخش اعظمی از کار مدیر اداره کردن سیاست اداری است حیل‌های ظریف و طرح‌های تهاجمی‌ای که برای آزار دادن عمده‌ی یک همکار طرح‌ریزی می‌شود با قدرت اندک یک کارمند به اجرا در می‌آید. بردباری یا نابدباری مدیر عالی را کارکنانی که به او نزدیک هستند سرمشق قرار می‌دهند. این را باید دانست هرچه شخصی در سازمانی که هست بالاتر برود مجبور است با سیاست‌های بیشتری دست و پنجه نرم کند.

وظیفه دیگر مدیر عالی اجتماعی کردن شرکت است. برخی از فعالیت‌های اجتماعی از این قرار است:

سرگرم کردن مشتریان، تأمین‌کنندگان و مهمانانی که از دیگر شهرها و کشورها می‌آیند، غذا خوردن با مشتریان مهم، کارکنان بالقوه و همسرانشان، حمایت مالی از برگزاری گردهمایی‌های مختلف، گردآوری پول برای جمعیت‌ها، مشارکت در امور خیریه، حضور در باشگاه‌های اجتماعی.

وظیفه مدیر عالی - تصمیم‌گیری

وظیفه مدیر عالی اتخاذ تصمیمات لازم است. اما مهم‌تر از همه اتخاذ آنهاست. اگر بتوانید توانایی حل مسائل را از همان ابتدای خدمتتان نشان دهید همواره برای پیشرفت شغلی مورد تأیید قرار خواهید گرفت.

افراد واقعاً میل دارند راهنمایی شوند. اشتباهی که ما مرتکب می‌شویم این است که به صورتی شگفت‌آور مؤدب بوده و عزم و اراده خود را مهار کنیم. اشخاص نیاز به راهنمایی و قاطعیت دارند. برای تصمیم گرفتن سعی کنید: برسید، برسید، برسید، جدول زمانی اجرای تصمیم ایجاد کنید، مسئولیت تصمیم‌تان را برعهده بگیرید.

یک نکته مهم آنکه در مورد توانایی تصمیم‌گیری‌تان فروتن باشید. شاید این فروتنی یکی از ویژگی‌های برتر شما باشد. کل موجودیت مدیر عالی بر شالوده تصمیمات استوار است.

وظیفه مدیر عالی - جلسات

رؤسای کارآمد جلسات ثمربخشی را اداره می‌کنند. بسیاری از دیگر اشخاص توانایی اداره جلسات را دارند اما قدرت اداره جلسات خوب را ندارند. شرکت کنندگان در جلسات غالباً نامنظم هستند و نمی‌توانند ساکت باشند یا نمی‌توانند با سیاست دیگران را وادار به سکوت کنند. فهرستی از الزاماتی که برای جلسات ثمربخش ارائه می‌گردد از این قرار است:

جلسات کمتری داشته باشید، خود را آماده کنید تا بتوانید تمرکز حواس داشته باشید، تعداد افراد شرکت کننده در جلسه را هر چه ممکن است کم نگاه دارید، از قبل مشخص کنید که چه کسی جلسه را اداره خواهد کرد، جلسه را از نظر وضع ظاهر آماده کنید، به وقت روز توجه داشته باشید. در جلسه نخست به مسائل دشوار بپردازید، از شوخی و مزاح استفاده کنید، جلسه را سریع برگزار کنید، تمرین کنید، قواعدی برای پایان دادن به جلسه تعیین کنید.

وظیفه مدیر عالی - فروش

وظیفه مدیر عالی این است که تمام مدت در حال فروش باشد. او باید تغییر را بفروشد. اندیشه‌هایش را بفروشد. دید و طرح استراتژیک خود را بفروشد. تصویر ذهنی‌اش را بفروشد و ... فروختن به معنای آن است که پیوسته برای خودتان، اندیشه‌هاتان، کارتان و سازمانتان بازاریابی کنید. در این باره فکر نکنید که می‌توانید فروش راحتی داشته باشید. شما نیاز به فروشی دارید که دشوار، هدفمند، هدایت شده و ثمربخش باشد. برای موفقیت در فروش به اشخاص این نکات را باید در نظر بگیرید:

پرسش‌هایی مطرح کنید تا بفهمید اشخاص فکر می‌کنند چه می‌خواهند، پرسش‌هایی مطرح نمایید تا متوجه شوید آنان در ازای آنچه می‌خواهند چه می‌پردازند، آنچه را که می‌خواهند مشروط برآنکه بتوانید تهیه نمایید عرضه کنید.

وظیفه مدیر عالی - نظارت بر عملیات

وظیفه مدیر عالی که اکثر اوقات در صفحات مختلف درباره آن مطالبی نوشته می‌شود عبارت است از توانایی اداره عملیات یک کسب و کار و تأمین سود برای سازمان. معمولاً هر کسب و کار برای پول درآوردن روش‌های مشخصی دارد. راز بزرگی در کار نیست تفاوت میان مدیران عالی‌ای که سود می‌کنند و مدیران عالی که سود نمی‌کنند این است که تا چه اندازه به این روش‌ها خوب عمل کنند.

علاوه بر این مدیر عالی مسئول است که مراقبت کند منابع لازم برای انجام کار اصلی شرکت آماده باشد. مدیر عالی میان افراد متخصص یا در بین تیم‌های مختلف کارکنان هماهنگی و همکاری به وجود می‌آورد.

مدیران عالی تقریباً کامل میل دارند کارکنان بتوانند این پیام را روی کارتی به اندازه کیف بغلی و شامل موارد زیر را با خود حمل کنند: هدف شرکت، در صورت عدم تحقق این هدف شخص چقدر فایده می‌برد یا زیان می‌کند، شخص تا چه اندازه در تحقق هدف شرکت نقش دارد.

وظیفه دیگر مدیر گوش دادن به شکوه‌های متخصصان خود است. برخی کارکنان صرف نظر از تلاش‌هایی که مدیر عالی برای دخالت دادن همه کارکنان به عمل می‌آورد، در باره چگونگی اداره عملیات شکوه خواهند کرد.

وظیفه مدیر عالی - کسب سود

مدیر عالی شرکت موظف است برنامه‌هایی را برای بالا بردن سود و افزودن برارزش عملکرد مالی تهیه و به مورد اجرا گذارد و بر نحوه اجرا نظارت کند. کسب سود و تصمیم گرفتن در مورد اینکه با این سودها چه باید کرد عامل دیگری است که مدیران عالی موفق را از آنان که چندان موفق نیستند جدا می‌سازد.

یاد دانست گاه سود بسیار زیاد می‌تواند شرکت را سست و ضعیف کند. مشهود است که سود زیاد شرکت را به فساد می‌کشاند.

هر شرکتی دوره‌هایی از موفقیت و ناکامی را تجربه می‌کند. برخی تجربه‌ها چندان قابل مشاهده نیست اما وجود دارند. وظیفه مدیرعامل این است که سازمان را در این دوره‌ها به نحو مؤثری اداره نماید.

چه کسی بر رییس ریاست می‌کند

قاعدتاً در شرکت هیچ کس دیگری نیست که مجبور باشد با تمام عواملی که مدیر عالی سر و کار دارد سر و کار داشته باشد. راضی کردن همه کاری دشوار است. گروه‌های مختلفی که مدیر مالی باید به انتظارات آنها توجه کنید از این قرارند:

مشتریان

رای دهنده شماره یک که باید به او پاسخ داد مشتری است. مشتری دلیل وجودی کسب و کار است. مدیر عالی خوب برای روبه‌رو شدن با مشتری و صرف وقت با او تلاش و هماهنگی زیادی انجام می‌دهند.

کارکنان

اگر افراد مدیر عالی را دوست نداشته و یا به وی اعتماد نکنند می‌توانند به روش‌های زیرکانه به تدریج زیر پای او را خالی کنند. مدیر باید به نحوی مؤثر کارکنان را رهبری و هدایت کرده و در وی ایجاد انگیزه نماید.

هیئت مدیره

هیئت مدیره در مقام قضاوت و ارزیابی کار مدیر عالی می‌باشد. اگر عملکرد مدیریت نارسا باشد از آنان انتظار می‌رود در آن باره کاری انجام دهند.

سهامداران

اندیشه سهامداران این است که به افراد (سرمایه‌گذاران) دلیلی برای دادن پول به شرکت ارائه شود. در حالی که شرکت پاداشی به آنان می‌دهد (سود سهام) که بهای ریسک آنان در دادن پولشان به شرکت است. سهامداران انتظار سود بالا روی سرمایه‌گذاریشان را دارند. آنان بیش از هر چیز به هوش و ذکاوت مالی او علاقه‌مند می‌باشند.

بانکداران

تأمین‌کنندگان منابع مالی یک شرکت خصوصی ممکن است بانکداران یا سرمایه‌گذاران خطر پذیر باشند. سرمایه‌گذاران خطر پذیر عده‌ای وام‌دهنده خصوصی هستند که در ازای سود وام می‌دهند. آنان معمولاً به کسب و کارهای جدید توأم با خط وام می‌دهند و به سهم خویش بخشی از مالکیت شرکت را در اختیار می‌گیرند.

مدیر عالی سازمانی

چنانچه شرکتی که شما در آن به کار مشغول هستید بخشی از یک شرکت بزرگ باشد، مدیر عالی شما دارای یک رییس سازمانی است و رییس سازمانی یک رای دهنده عمده است که مدیر عالی باید او را راضی کند.

رسانه‌ها

قدرت واقعی یعنی قدرت مخرب و قدرت سازنده در دست رسانه‌هاست. رسانه‌ها می‌توانند با چند کلمه به صورت چاپی یا چند ثانیه صحبت از طریق آنتن شخص مدیر یا شرکت را با موفقیت یا شکست روبه‌رو کنند. مدیر عالی باید به رسانه‌ها همانند یک مشتری دیگر نگاه کند.

عامه مردم

برخی شرکت‌ها بیش از شرکت‌های دیگر توجه عامه را جلب می‌کنند. توجه عمومی برای مدیر عالی به منزله وجود یک رای دهنده است. مدیر عالی باید به طور مستمر با عامه مردم به عنوان یک رای دهنده در تماس باشد.

قدرت

بخشی از وظیفه مدیر عالی استفاده از قدرت است. مقداری از قدرت او ناشی از عنوانی است که دارد لیکن بیشتر اوقات قدرت وی از سبک کار او سرچشمه می‌گیرد. انواع قدرت از این قرار است: قدرت ناشی از مقام، قدرت ناشی از پول، قدرت مادی به مفهوم دستور به کارکنان و نظارت

برکار آنان که استفاده از قدرت مادی تلقی می‌شود، قدرت تخصص، قدرت طلسم که ناشی از میزان تسلط و نفوذ یک رئیس است. هر قدرتی اگر به طور مکرر یا بی پروا مورد استفاده قرار گیرد نیروی تأثیرش را از دست می‌دهد. مدیرمالي اگر داراي ویژگی‌هاي زیر باشد صاحب قدرت است: شکیبایی، آرامش، گذشت، توانایی، انرژی، همدردی، روحیه و اخلاق .

فصل ۱۱

ادامه مسیر

آنچه رؤسا در وجود کسانی که ترفیع می‌دهند و استخدام و اخراج می‌نمایند جستجو می‌کنند، استخدام و ترفیع افراد مناسب برای شرکت مهمترین کاری است که رئیس انجام می‌دهد. قدرت تشخیص توانایی بالقوه دردیگران ارزشی بیش از شایستگی فوق‌العاده خود شخص را دارد. معمولاً افراد که استخدام شده و ترفیع می‌گیرند مزیت‌های زیر را از خود نشان می‌دهند:

کارشان توأم با نتیجه است، تفاهم، نگرش و تطبیق پذیری لازم را دارا هستند، بیش از نفر بعدی کار می‌کنند.

کارشان توأم با نتیجه است

برخی اشخاص ترتیبی می‌دهند که نتایج حاصل از کارشان مورد توجه قرار گیرد. در داخل سازمان نیز به اندازه خارج از آن خود را چه به صورت کتبی و چه شفاهی مطرح کنید. زمان به گونه‌ای در حال تغییر است که در برخی سازمان‌های بزرگ نتایج فردی کافی نیست و تأکید روی نتایج تیمی است. بنابراین اگر می‌خواهید ارتقای مقام پیدا کنید باید کاری کنید که در میان اعضای تیم و پس از آن به عنوان رهبر تیم در میان تیم‌ها برجستگی پیدا کنید. برای گرفتن ترفیع باید از توان فکری کافی بهره‌مند باشید توان فکری فقط به معنای بهره هوشی بالا نیست. ترکیبی است از هوش اولیه، انگیزه، اراده و عقل سلیم. و این صفات‌ها همه آن چیزی هستند که برای کسب نتیجه مورد نیاز می‌باشند.

تفاهم، نگرش، تطبیق‌پذیری

تفاهم کامل برای کسی حاصل می‌شود که گوش می‌دهند و فرامی‌گیرند، حساسیت نشان می‌دهد، مربوط می‌گردد، مورد احترام قرار می‌گیرد، برخوردن تسلط دارد، دیگران را در اعتبار به وجود آمده سهیم می‌گرداند، واقع‌گراست، بدون وجود حس شوخی امکان تفاهم کامل واقعاً وجود ندارد.

یکی از جنبه‌های مهم تطبیق پیدا کردن با محیط توانایی اداره اشخاص مافوق است. باید به گونه‌ای رفتار کنید که مافوق شما از جانب شما احساس ترس و خطر نکند اگر وی احساس خطر کند به هیچ وجه کمکی به بالا رفتن شما نخواهد کرد.

بیش از نفر بعدی کار کنید

همواره بیش از آنچه رئیس می‌خواهد و شرکت نیاز دارد انجام دهید. در بیشتر سازمان‌ها سه نوع فرد وجود دارد شامل افراد بی‌عمل که در هیچ سطحی اجازه پیدا نمی‌کنند وارد بازی شوند، افراد عکس‌العملی، که پاره‌ای از اوقات لازم است همه ما اینگونه باشیم، افراد اهل عمل که کسانی هستند که بالا می‌روند.

بیشتر کارکردن به معنای انجام اقدامات غیر معمول و تلاش فوق‌العاده نیست بلکه فقط اندکی بهتر کارکردن از طریق انجام موارد زیر شما را به این هدف می‌رساند:

با رئیس‌تان گفتگو کنید، کاهش هزینه را در قسمت خودتان آغاز کنید، داوطلب انجام وظایف اضافی شوید، نگرش مثبت و روحیه همکاری را حفظ کنید، باشهامت تصمیم‌گیری کنید، اعتقاد راسخ خویش را نسبت رئیس‌تان نشان دهید، زود سر کار بروید و تا دیروقت سر کار بمانید، برای دست دادن کارتان برنامه‌ریزی داشته باشید تا همیشه برای آن آمادگی روحی داشته باشید و ...

سقف شیشه‌ای دیوار سیمانی

صعودکنندگان زن در مورد ترفیع با موانع خاصی روبه‌رو هستند و باید برخی موارد را رعایت کنید. زنان باید:

در تمام اوقات برحرکات و سکنااتشان مسلط باشند، در پوشیدن لباس دقت به کار ببرند، در صحبت کردن اصول لازم را مراعات نمایند. با همسران مدیران خود رفتاري بسيار شايسته و توأم با احترام را داشته تا از حمايت معنوي وي برخوردار شوند.

زمانی که شخص دیگری به جای شما ترفیع می‌گیرد چه باید کرد

این را بدانید که شما نخستین کسی نیستید که این پیشآمد برایش رخ می‌دهد. معمولاً امور زندگی مطابق با برنامه ما واقع نمی‌شود. تصمیم خود را در مورد ماندن یا رفتن از شرکت با داشتن اطلاعات کامل در مورد آنچه رؤسایتان دوست دارند و دوست ندارند اتخاذ نمایید. شما باید بدانید روی چه چیزی کار کنید تا دفعه آینده فرصت گرفتن ترفیع را از دست ندهید.

هنگامیکه ترفیع پیدا نمی‌کنید اما مسئولیت بیشتری به شما داده می‌شود چه می‌کنید

با فکری راحت و اعصابی آرام وارد دفتر کار ریس بشوید و با وی در این باره صحبت کنید. این موقعیت می‌تواند برای شما يك آزمون به شمار آید. سعی کنید نسبت به مسائل دید درازمدت داشته باشید. چنانچه بتوان امکان بالقوه‌ای را برای پیشرفت مشاهده نمود انجام وظیفه را در این موقعیت تا آخر ادامه دهید. اگر این موقعیت برای شما به يك مرحله غیر انسانی رسید، این حق را دارید که شرکت را ترك کنید یا داتان باشد مشکل را با ریس حتما در میان بگذارید.

فصل ۱۲

مدیران عالی چقدر حقوق می‌گیرند

آیا مبلغی را که دریافت می‌دارند ارزش بهایی را که می‌پردازید دارد؟

مدیران عالی به طور کلی پول زیادی در می‌آورند. این مدیران علاوه بر حقوق از مزایای مختلف هم برخوردارند. حقوق‌های مدیران گاه مسئله‌ای است که از نظر سیاسی قابل انفجار تلقی می‌شود. از لحاظ نظری اگر پرداخت پول با عملکرد ربط داشته باشد پرداخت مسئله چندان نیست. اگر شرکت پول به دست آورد و سهامداران هم پول کسب کنند بنابراین مدیر عالی هم باید پول کسب کند. پرداخت باید اصولاً قابل رقابت باشد و گرنه شرکت‌ها نمی‌توانند اشخاص برتر را استخدام کنند.

معمولاً کارآفرینانی که دست به ریسک‌های عظیمی زده‌اند اغلب بزرگترین پاداش‌ها را نیز بدست آورده‌اند.

حقوق مدیران عالی بسیار دارای اهمیت است. چون پول به شخص انعطاف‌پذیری و استقلال می‌دهد. حقوق مدیران عالی بین بیست و پنج برابر تا یکصد برابر حداقل حقوق پرداختی در شرکت معتبر می‌باشد.

فصل ۱۳

پیشی گرفتن

کسی که سخت‌تر تلاش می‌کند پیش می‌افتد و از صعود لذت بیشتری می‌برد. نویسنده در این فصل اظهار می‌دارد: آنچه من طی سال‌ها صعود از کوه دریافته‌ام این است که کسب معرفت درونی حیاتی‌تر از رسیدن به قله است یعنی این احساس که تا چه فاصله‌ای می‌توان خود را جلو برد. چگونه می‌توان با ترس‌های درونی خویش کنار آمد، چگونه می‌توان شمع صحیح داشت و فروتن و آگاه به همه جزئیات بود و چگونه می‌توان به نحوی کامل زندگی کرد. برای آنکه خود را ارزیابی کنید فرم ارزیابی ۲۲ ویژگی را تکمیل کنید. این فرم را برای حد دوره يك ساله هر سه ماه یکبار تکمیل و میزان پیشرفت خود را در بهسازی خویش مورد بررسی قرار دهید.

در ستون امتیازی که دیگران به شما می‌دهند نظر سه نفر را جویا شوید. امتیاز بین ۱ تا ۱۰ به هر ویژگی بدهید.

فرم ارزیابی ۲۲ ویژگی مهم

ویژگی	امتیازی که خودتان به خودتان می‌دهید	امتیازی که دیگران به شما می‌دهند	امتیازی که رؤسای برتر می‌کوشند به دست آورند
۱- اعتماد به نفس	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲- کنترل طرز برخورد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳- پافشاری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴- مداومت در بهبود وضعیت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵- درستی و صداقت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶- اندیشه پیش از گفتار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷- خلاقیت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸- فروتنی در انظار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹- سبک شناسی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰- شهامت/ اندکی توحش	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱- شوخ طبعی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲- اندکی نفش آفرینی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳- حزنی نگری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴- خیرگی در کار و تمایل به رهبری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵- مبارزه به خاطر کارکنان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۶- میل به پذیرش اشتباه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۷- صراحت لهجه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۸- مهربانی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۹- کنجکاو	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۰- رقابت جویی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۱- انعطاف‌پذیری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۲- قصه گویی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>