

ویژگیهای مدیر عالی موفق

نوشته توماس آر. هورتون^۱

ترجمه دکتر غلامرضا کوثری نژاد

عوض در مورد ویژگیها بحث کردیم: خصوصیات اصلی که آنها را برای رسیدن به موفقیت توانا می کند. نتیجه حاصل از مصاحبه، شش ویژگی بود که مدیران عالی مشهور جهان در مورد آن هم عقیده بودند: درک از واقعیت، مهارتهای گروه سازی، قاطعیت، تمرکز استراتژیک، سرسختی و درستکاری.

۱- درک واقعیت

مدیر عالی موفق از حوادثی که در حال وقوع است و اهمیت آنها، برداشت مطمئن قابل توجهی دارد. توان کسب اطلاعاتی به طور مستمر و انتخاب آنچه مناسب است، مهارتی است ضروری.

مدیر عالی موفق، هم روی شبکه اطلاعاتی داخلی و هم روی شبکه اطلاعاتی خارجی زیاد تکیه می کند. او مانند یک پردازشگر اطلاعات عمل می کند. در هر صورت این عمل یک پردازش مکانیکی نیست؛ زیرا لحظاتی وجود دارد که «احساس» به اندازه «آگاهی» اهمیت دارد. هم احساس و

مدیر عالی شدن نظیر پدر شدن است. هیچ کتاب راهنما یا برنامه آموزشی که جوابهای مشخصی در این مورد بدهد، وجود ندارد. بنابراین قطعاً مدیر عالی باید روشهای خود را برای انجام دادن مسؤولیتهای و نقشهای متعددی - که بخشی از وظیفه او هستند - پیدا کند.

یکی از متخصصان در مورد استمرار دوره مدیریت چنین تخمین می زند که براساس عملکرد مدیران عالی، یک سوم از آنها هرگز برای بار دوم انتخاب نمی شوند. بنابراین دوسوم آنها اثربخش تشخیص داده شده اند.

کدام ویژگیهای شخصی، این مدیران عالی را موفق می سازند، آیا این مدیران عالی افراد مخصوصی هستند که به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد رهبری، به مقام بالا می رسند یا آیا بعد از آنکه آنها به این مقام رسیدند، یک نوع دگرذیسی منحصر به فرد سحرآمیز را پشت سر می گذارند؟ زمانی که با شانزده مدیر عالی موفق برای نوشتن کتابم به نام «چیزی که برای من مؤثر است»^۲ مصاحبه می کردم، درباره شایستگیهای مدیریت یعنی مهارتهای واقعی که آنها را برای ایفای وظایف خود قدرت می دهد صحبتی نکردیم. در

1. Thomas R. Horton

2. What works for me.

قابل توجهی از آنها را نمونه گیری کند و به جستجوی الگوها و نامتجانسها بپردازد. برای ترسیم مفهومی از مقدار فراوان دانسته‌های در حال حرکت، گنجایشی که بتواند آنها را ترکیب کند، لازم است. یعنی قدرتی برای تبدیل داده‌ها به اطلاعات و اطلاعات به آگاهیها.

مطالعات اخیر به این نتیجه می‌رسد که در موقع تصمیم‌گیری، کسانی که در سطوح بالای مدیریت هستند خیلی بیش از مدیران سطح پایین متفکران خوش فکر را به همکاری دعوت می‌کنند. دریافت مستقیم صدا به شکل دادن ادراک مدیر عالی کمک می‌کند. گوش داخلی چیزیهایی را می‌شنود که بخشهای دیگر گوش ممکن است نشنوند. صدای درونی امکان دارد صحبت کند. اغلب گفته شده است که تصمیمات «از قلب» سرچشمه می‌گیرند.

طبیعتاً، به احساسات نباید اجازه داده شود تا جلو جریان اطلاعات اصلی را سد کند و یا آنها را تحریف نماید. شایستگی مدیر عالی برای کسب تعادل بین کشش هیجانات و کنترل آنها امری است که با درجه درک مدیر عالی زیاد سروکار دارد. و به همان اندازه گوش دادن فعالانه و بی طرفانه نیز اهمیت دارد. یکی از مدیران عالی که با او مصاحبه می‌کردم، از بااشتیاق گوش دادن صحبت می‌کرد. در این صورت مدیران موفق، توانایی خود را برای مشاهده، با گوش دادن مشتاقانه به آنچه عمیقاً در وجود خود احساس می‌کنند، به هم پیوند می‌دهند. این درجه رفیع درک قابل اعتماد توسعه داده شده است که به مدیر عالی موفق تسلطی راسخ از واقعیت می‌دهد و پایه‌ای بنا می‌کند که بر روی آن برنامه‌های آینده استوار می‌گردد.

هم آگاهی در درک واقعیتی روشن مشارکت دارند. مدیران عالی موفق به منزله پردازشگر اطلاعات، گیرنده‌های حسی را به طور وسیع گسترش می‌دهند و منتظر اطلاعات نمی‌شوند؛ بلکه آنها را بی‌رحمانه پیگیری می‌کنند. اخبار ناخوش‌آیند را با انرژی بیش از اخبار خوش‌آیند جستجو می‌کنند، زیرا که اخبار ناخوش‌آیند باید به اندازه کافی زودتر شناخته شوند تا در مورد آنها کاری انجام گیرد. این مکانیزم جستجوی درون دادی، از کار شانه خالی نمی‌کند و به محاسبه وقایع سانسور نشده و تحریف نشده می‌پردازد.

اگر اطلاعات حیاتی به موقع به مقامات بالا نرسد، محققاً همان چیزی اتفاق می‌افتد که در حادثه انفجار سفینه چالنجر^۱ در اوایل سال ۱۹۸۶ اتفاق افتاد و در جلسات تحقیق حادثه انفجار، گزارش داده شد. با وجود اینکه در ۲۸ ژانویه در سطوح پایین مدیریت تضاد جدی در مورد عملی بودن پرتاب سفینه وجود داشت، مقامات عالیرتبه ناسا^۲ (سازمان ملی هوانوردی و فضاوردی) یعنی کسانی که باید تصمیم نهایی را اتخاذ کنند، فقط بعد از فاجعه از موضوع تضاد باخبر شدند. بعد از فاجعه «چالنجر» انسان متحیر می‌گردد که عدم گزارش اطلاعات اصلی به مقامات بالا تا چه میزان در شکستهای سفینه بدون سرنشین «تیتان»^۳ نیروی هوایی آمریکا و راکتهای «دلتای»^۴ ناسا مؤثر بوده است و نیز تا چه حد در مورد قضاوت ناصحیح مقصر بودن روسها در حادثه اتمی چرنوبیل^۵ اثر داشته است.

با اینکه مقدار قابل ملاحظه‌ای از داده‌ها، روی میز مدیر وارد می‌شود، عطش سیری‌ناپذیری برای دانسته‌های بیشتر وجود دارد. حجم و سرعت جریان این آتشفشان اطلاعات می‌تواند اغلب مقامات عالیرتبه را دچار تشویش کند، اما در مدیر عالی موفق صلاحیتی ایجاد می‌کند تا در کناری بایستد و به همان سرعت که اطلاعات می‌رسد، مقادیر

1. Challenger

2. National Aeronautics and Space Administration (NASA)

3. Titan

4. Delta

5. Chernobyl

۲- مهارت‌های گروه‌سازی

مدیر عالی موفق تحمّل تنهایی را در مقام بالا ندارد. یک مدیر عالی به من گفت که «سازمان ما فرد را می‌ستاید ولی ما با کمال خرسندی به استقبال گروه می‌شتابیم».

با هر مدیری که من مصاحبه می‌کردم اهمیت گروه مخصوصاً «گروه سطح بالا» را متذکر می‌شد. به دلیل اهمیت برتر این گروه و برای تکامل اهداف مشترک، اعضای آن استحقاق توجه مخصوص مدیر عالی را از لحاظ گزینش، ارزشیابی، راهنمایی و عزل به موقع، دارند.

مدیران عالی موفق باید توان این را داشته باشند که نقاط قدرت و ضعف خود را دریابند و با آن دسته افرادی که مهارت‌های تکاملی دارند، گردهم‌آیهای نزدیک داشته باشند. این مدیران نیز باید به خاطر داشته باشند زمانی که شرایط محیط به طور فاحشی تغییر می‌کند، ترکیب تیم باید دوباره ارزیابی شود.

بعضی از مدیران بهترین مدیریت دو نفری را به کمک دومین عضو قوی اعمال می‌کنند. در این حالت، رییس، اغلب اداره‌کننده است. بعضی دیگر توزیع قدرت و جوابگویی بین مدیران مستقیم گزارش‌دهنده را، راحتتر احساس می‌کنند. و بعضی به وسیلهٔ مسؤولیت مشترک دفتر مدیر عالی، دفتر رییس، یا کمیته همبسته مشترک مدیریت کار می‌کنند. ترکیب مخصوص گروه مشاوران به چند عامل بستگی دارد که عبارتند از شخصیت و عادات مربوط به کار مدیر، استعدادهای ویژهٔ بیشتر اعضای پیش‌کسوت تیم و مرحلهٔ دوران شغلی مدیر. مثلاً اگر مدیر به دورهٔ بازنشستگی نزدیک باشد و در مورد بازنشستگی فعالانه برنامه‌ریزی می‌کند، امکان دارد اختیارات مهم به وارثی مسلم محول شود. در پاره‌ای موارد، بازنشستگی زودرس رییس با موافقت هیئت امناء، شروع به محول کردن

اختیار به حداکثر چهار جانشین می‌کند. بعضی اوقات این روش مؤثر است اما در بیشتر موارد، زمانی که آگهی‌های دیواری به طور ناراحت‌کننده‌ای نصب می‌شوند، بازندگان تدریجی را به ترک سازمان وامی‌دارد. مدیر عالیرتبه بیشتر با روابط سروکار دارد. مخصوصاً روابطی که او با اعضای گروه مدیریت عالی دارد و یا روابطی که در بین اعضای این گروه وجود دارد. در حالی که مقدماتاً این روابط نیاز به تعریف نسبتاً واضحی دارد، آنها با گذشت زمان خود را تغییر می‌دهند.

مهارتها و روش و رفتاری که برای گروه‌سازی مؤثر لازم است عبارتند از:

- توان فوق‌العادهٔ قضاوت استعداد.
 - توجه مثبت به اعضای گروه.
 - ظرفیت برقراری ارتباطات داخلی و خارجی در شمول سازمان.
 - تمایل به تشویق ارتباطات صریح و صدیق.
 - تمایل به تعویض اعضای که عدم کارایی آنها به ثبوت رسیده و انجام دادن این کار با صراحت و انسانیت.
- مدیر هم رهبر است و هم عضوی از گروه و باید با بازی در هر دو نقش سازش پیدا کند. این امر مستلزم صلاحیت ارزیابی دقیق از خود و الزام به همهٔ افراد گروه است که خودش را نیز شامل می‌شود. یک تیم نیرومند در مرتبهٔ والایی از اعتماد و خلوص و در درجهٔ پایینی از ناامنی و حالت تدافعی، بایکدیگر شریک هستند. در بهترین موقعیت، اعضای یک تیم نیرومند حتی بدون رد و بدل شدن یک کلمه بایکدیگر ارتباط دارند؛ آنها اهداف و مقاصد، زمان، میثاق، جاهای زخم، احترام متقابل، وفاداری و تعهد مشترک دارند. با وجود تضادها و رقابتهای اجتناب‌ناپذیر، درها و مغزهای آنها بر روی یکدیگر گشوده

است.

مدیر عالی اتخاذ گردد با این نوع تصمیمات کاملاً متفاوت می باشند. اولاً، اطلاعاتی که تصمیمات براساس آن اتخاذ می شوند ناقص هستند. مدیر عالی اغلب در محیطی مبهم و نامطمئن مدیریت می کند. ثانیاً، تصمیماتی که در مقام بالا گرفته می شوند تصمیمات مشکلی می باشند. و بالاخره صحیح بودن تصمیمات بلندمدت، یعنی تصمیماتی که به درستی به مقامات عالی مدیریت محول شده اند امکان دارد برای سالها مشخص نشود. مثلاً اثربخشی تصمیم گیری سرمایه گذاری در مراحل اولیه تحقیق و توسعه^۲ قابل اندازه گیری نیست مگر زمانی که این کوششها به نتیجه برسد. درستی بیشتر تصمیمات دیگر هرگز نمی تواند با هیچ نوع اطمینانی ارزیابی شود.

در دهه ۱۹۷۰، زمانی که بعضی از کمپانیهای مختلط توسعه می یافتند و با سلطه جویی، دیگر کمپانیها را بدست می آوردند، قضاوت درباره مدیران عالی آنها به وسیله مطبوعات تجاری مثبت برآورد می شد؛ اما در دهه ۱۹۸۰ به دلیل اینکه بعضی از همین سازمانها به مشکلات مالی برخوردند و یا دریافتند که مالکیت آنها نامتجانس شده است، ویژگی قضاوت قبلی درباره آنها مجدداً ارزیابی شد. همین سازمانها علناً مدعی «نیاز به تمرکز بر روی کار اصلی خود» شدند. به همین دلیل بخشهایی از تشکیلات خود را که عدم موفقیت آنها به ثبوت رسیده بود، فروختند. قضاوتی دوباره در محیط کار، اما در اوضاع و احوال اقتصادی جدید و با آگاهیهای بیشتر و دست اول موجود. در هر دو حالت مدیران عامل که به وسیله هیئت امنای پشتیبانی می شدند، قاطعیت را به کار گرفتند، مدیر عامل ممکن است در بیشتر موارد شکست بخورد، اما یکی از روشهای قطعی

۳- گویش قاطع با قضاوت موزون

اشتیاق فکری راسخی برای تصمیم گیریهای مشکل، از خصوصیات رایج مدیران عالی اثربخش است. اما قاطعیت به تنهایی یک فضیلت نیست، باید با قضاوت موزون به آگاهی برسد. مدیران موفق مایل نیستند روزها وقت خود را صرف فکر کردن در مورد موافقان و یا مخالفان یک مسأله بکنند. بنابراین تصمیماتی را که دارای اهمیت کمتری هستند فوراً اتخاذ می کنند و آنها را بزودی پشت سر می گذارند. اما از اتخاذ تصمیمات نابهنگام نیز اجتناب می کنند. مردان و زنانی را که من با آنها مصاحبه کردم از اینکه در مقام تصمیم گیریهای مهم هستند به نظر کاملاً راحت و یا درحقیقت خوشحال بودند. اعتماد به نفس عالی در قضاوتهای خود را در مورد دهها تصمیمی که هر روز اتخاذ می کردند نشان می دادند.

قضاوت چیست؟ «پتر دواکر»^۱ می نویسد: «در یک مفهوم محدود هر تصمیمی یک قضاوت است، او می گوید هر تصمیم، انتخابی بین گزینه هاست. تصمیم به ندرت انتخابی بین درست یا غلط است. در بهترین موقعیت، تصمیم انتخابی بین تقریباً درست و احتمالاً نادرست است. اما در بیشتر مواقع انتخابی است بین دو جریان که هیچ یک از این دو احتمالاً بیش از دیگری قریب به یقین نیست.»

در بعضی از مشاغل، نتایج یک تصمیم تقریباً خیلی زود می تواند مشخص شود. مثلاً درستی تصمیمی که به وسیله کنترل کننده ترافیک هوایی اتخاذ می شود، می تواند خیلی فوری معلوم گردد. زمانی که کنترل کننده ترافیک هوایی باید کار روزانه خود را ترک کند، نتایج تمام تصمیمات اتخاذ شده او در آن روز معلوم هستند. تصمیماتی که باید در دفتر

1. Peter Drucker

2. Research & Development (R & D)

شکست خوردن، عدم قاطعیت است.

مدیران عالی موفق در جستجوی نصایح متوازنی هستند، اما هنوز به درک بی طرفانه‌ای برای تصمیم‌گیری احتیاج دارند. در همان حال که مدیران عالی روی افراد اندیشه‌مند بی‌نظیر خود تأکید دارند، موقعیت خود را نیز برای جوابگویی پی‌آمدهای تصمیمات درست یا نادرست خود کاملاً حفظ می‌کنند. به طور خلاصه، مدیران، گویش قاطع با قضاوت موزون را بکار می‌برند.

۴- تمرکز استراتژی

مدیران عالی که من با آنها مصاحبه کردم، در حال کشاندن سازمانهای خود به درون آینده هستند. مدیران عالی آشنا از تغییر در خواسته مشتریان و آگاه از پیشرفتهای تکنولوژی جدید، دایماً راههای رسیدن به مسیرهای نوین را جستجو می‌کنند. مدیران میانی در ادارات خود بیشتر در یک حالت واکنشی ریاست می‌کنند تا یک حالت کنشی. با توجه به مشکلات روزانه سازمان، امکان دارد، مدیران سازمان خود را تشویق کنند تا در جستجوی شیوه‌هایی باشند که امور را در زمینه مأموریت جاری سازمان و مشتریهای آن بهتر انجام دهد. به هر حال مدیر عالی موفق واقعی در حالت دگرگون کردن یعنی خلق بینشی، مدیریت می‌کند که سازمان را به درون آینده راهنمایی کند.

با اینکه هر مدیر عالی دگرگون‌کننده، به روش خود، بینشی را خلق می‌کند، مراتب مشخص معمولی جهت تغییر سازمان به قرار زیر است:

اول مرحله تشخیص می‌باشد که شامل مطالعه‌ای است در مورد اینکه چگونه سازمان به اینجا که هست رسیده است و تهیه پیش‌فروسی از منابع کمپانی و تواناییهای آن و بالاخره شناسایی دقیقی از کمبودهایی که ممکن است مدیریتی و یا

تکنیکی باشد.

در مرحله دوم مکانهای خالی در بازار ردیابی می‌شود و روشهای بازاریابی جدید طرح‌ریزی می‌گردد. بعد یک گروه از مدیران عالی تشکیل می‌شود. این گروه مذاکرات شاقی را انجام می‌دهد تا تعهد اعضای گروه را در مورد نیاز به تعریف مجدد سازمان یا تغییر حالت آن افزایش دهد. مدیر عالی در تهیه سرمایه فکری برای کمپانی خود وظیفه حیاتی دارد.

بینش در مورد آینده به تدریج مبدل به یک برنامه می‌شود. نیازهای اجتناب‌ناپذیر به منابع اضافی، همیشه به صورت فرآورده‌های مختصر وجود دارد. مدیر عالی موفق برای دستیابی به این گونه منابع به هر شکل راهی را پیدا خواهد کرد. بعضی از مدیران عالی کاهش هزینه‌ها در سازمان خود را برای آزاد کردن مبلغی پول جهت سرمایه‌گذاری روی امکانات جدید مطالبه می‌کنند. عده‌ای دیگر استراتژی را بکار می‌برند که به وسیله «پیتراکر» به نام «خالق رهاسازی»^۱ شرح داده شده است. در این استراتژی بخشهای قدیمی‌تر و کمتر موفق سازمان برای تهیه نیازهای مالی آینده فروخته یا بسته می‌شوند. نارساییهایی را که از راه کمبود تکنولوژی حاصل می‌شود، می‌توان از طرق مختلف نظیر کرایه کردن، مجوز کار دادن و یا دیگر قراردادهای خارجی رفع کرد؛ اما اگر کمبود مربوط به مدیریت باشد، مدیر عالی باید تا زمانی که استعدادهای مورد نیاز را مشخص نکرده و به درون سازمان نیاورد، آرام نگیرد. اگر تمرکز روی دگرگونی سریع و هیجان‌انگیز باشد، این تغییر باید به اجزاء تقسیم شود و بینش جدید به مدیران و کارمندان در تمام سطوح سازمان داده شود. برای اینکه پیام به همه جا برسد، باید ملاقاتها برگزار گردد، باید سخنرانیها انجام شود، و باید ارتباطات در سازمان به طور مشهودی

1. Creative abandonment

هم‌آهنگ گردد. مکرراً این پیام جدید با صدای بلند به گوش همه برسد. گروهها صف‌آرایی شوند تا تدریجاً بینش استراتژی آینده در سرتاسر سازمان به وسیله کسانی که باید این استراتژی را انجام دهند، قبول شود.

وقتی که این فرایند موفق شود، سازمان دوباره جوان می‌گردد و تغییر شکل پیدا می‌کند. این عمل به وضوح مهر مدیر عالی را به همراه دارد. مهر کسی که بینش و انرژی را فراهم آورد.

۵- سرسختی

تا اینجا اساس را بر این نهادیم که مدیر عالی موفق، ادراکی واضح از واقعیت به دست می‌آورد، گروهی قوی را می‌سازد، در تصمیم‌گیری تعادل را مدنظر قرار می‌دهد و استراتژی متمرکزی را بنا می‌کند. اما یک ویژگی دیگر وجود دارد: عزم مستولی شدن بر فراز و نشیب.

سرسختی یکی از اجزای مهم هر نوع جسارت می‌باشد. وظیفه یک مدیرعامل در فضای محل چرخش خود، سرسختی را ایجاب می‌کند و به اندازه مساوی برای هر مدیرعالی که تلاش می‌کند سازمانش را در مسیر جدیدی قرار دهد، سرسختی لازم است. دگرگونی امکان دارد به خاطر تغییر عظیمی در فرهنگ و یا ایجاد یک ارزش جدید در سازمان باشد. بوجود آوردن این نوع تغییر، کوشش طولانی و مداوم مدیر عالی را لازم دارد. وظیفه مدیرعالی چه از نظر فیزیکی و چه از نظر احساسی طاقت‌فرسا و اغلب از پای درآورنده است. این وظیفه توان تحمل جذب ناامیدیهای عظیم، توان جهندگی پرش به عقب و عزم راسخ حرکت همیشگی به جلو را طلب می‌کند. اغلب کسانی که به مقام بالا رسیده‌اند، در رویارویی با گرفتاریها، تجربه فراوانی کسب کرده‌اند. در یک کلام اینها نجات یافتگانند. به عنوان

مدیر عالی هنوز آنها گرفتاریها را تجربه خواهند کرد. حتی زمانی که به مقام بالا می‌رسند به اندازه زیادیتری به سرسختی احتیاج دارند. این سرسختی به مدیرعامل بستگی دارد تا بتواند نظریه مثبتی را انتقال دهد و گام به گام در مسیر مخصوص آینده‌ای دلخواه حرکت کند، حتی زمانی که موقعیتهای سازمان در بدترین شرایط باشد. بنابراین اغلب مدیران عالی به طریقی مدیریت می‌کنند که از غافلگیریها، مخصوصاً آنها که منفی هستند و لحظه به لحظه فرا می‌رسند، اجتناب نمایند. مدیر عالی موفق یاد می‌گیرد تا ضربه‌های قوی را جذب کند و دیگران را یاری نماید تا اخبار نامناسب را پشت سرگذارند و دوباره به جلو حرکت کنند.

مدیر عالی از شغل خود - نه لزوماً از قدرت بلکه از دست و پنجه نرم کردن - لذت می‌برد. به نظر می‌رسد موفقیت‌های بزرگ و کوچک شکستهای گاه و بیگاه را جبران می‌کند.

۶- درستکاری؛ عنصری ضروری

زیربنای مهارتها و تواناییهای مدیر عالی، ضرورت ویژگی درستکاری می‌باشد. بدون درستکاری اعتماد وجود ندارد. رهبری بر پایه اعتماد بنا می‌شود و مدیریت مؤثر با آن تجدید نیرو می‌کند.

درستکاری به کلیت، تمامیت و یکپارچگی ارزشها دلالت دارد. تازه ارزشهای یک فرد نظیر ارزشهای فرد دیگری نیست. یک مدیر به کمک اندیشه می‌تواند آگاهی از ارزشهای خود را توسعه دهد. ارزشها با رفتار و کلمات می‌توانند به دیگران تفهیم شوند. این نکته مؤکداً اهمیت دارد که چون مدیران حیرت‌زدگی را دوست نمی‌دارند، افرادی که با مدیران و یا برای مدیران کار می‌کنند نیز شگفت‌زدگی را دوست نمی‌دارند.

درستکاری شخصی همچنین به همبستگی مستحکمی از یک سیستم اخلاقی اشاره می‌کند؛ مجموعه‌ای از باورهای هدایت‌کننده که به تدریج به وسیله هر شخص قالب‌گیری می‌شوند و مکرراً در بوثه زندگی او به سختی مورد آزمایش قرار می‌گیرند. بعلاوه تمامیت درستکاری ترکیبی مداوم از ارزشها را طلب می‌کند؛ که استفاده از یک مجموعه در محل کار و استفاده از یک مجموعه دیگر در منزل. این مطلب به یک حیطه معنوی درونی، به یک پایداری و به یک وجدان دلالت دارد. زمانی بچه‌ای وجدان را این‌گونه تعریف کرد: داشتن احساسی بد در مورد چیزی، وقتی که هر چیز دیگر خوب احساس می‌شود. این هشدار درونی در موفقیت درازمدت یک مدیر عالی، عاملی است بحرانی.

درستکاری در ادا و اصول مبتذل وجود ندارد و اشاره‌ای بر سختی و استحکام ندارد. درحقیقت مدیران عالی موفق در اندیشه و عملیات خود، انعطاف زیادی به خرج می‌دهند و هر عین حال خطی واضح اطراف محدوده‌های اخلاقی رسم می‌کنند و از آن فراتر نمی‌روند.

مسلمانان بعضی از ادارات عالی به وسیله افراد نادرست اشغال شده است. تعدادی از این افراد با استفاده از قدرت و مقام خود، منافع غیرمنصفانه‌ای را برده‌اند، عده‌ای هنوز منافع غیرمنصفانه را می‌برند و بعضی همیشه این کار را انجام خواهند داد. برای اولین بار در سال ۱۹۸۵، مدیران سازمانی در مورد مرگ عجیب کارمندی که دلیل آن کشف آگشتگی به ماده شیمیایی «سیانید»^۱ بود به آدمکشی محکوم شدند. بعلاوه تعدادی از مدیران عالی وجود دارند که گرچه سازمانهای آنها به دلیل رفتار جنایی گناهکار نیست، موفقیت کوتاه‌مدت را به روشهایی کسب می‌کنند که کمتر اخلاقی است. با وجود این نمونه‌هایی که خوشبختانه استثنایی می‌باشند، مدیر عالی موفق بودن در درازمدت،

ویژگی درستکاری را می‌طلبد.

شهرت سازمانها روی کیفیت محصول، صداقت در تبلیغات، انصاف در معامله با مشتریان، مناسبات اجتماعی سالم، تکمیل قراردادهای دولتی و خصوصی و صدق و صفای روابط با کارمندان و سهامداران بنا می‌شود. در یک کلام، شهرت سازمان با نشان دادن رفتار خوب در همه اجزاء بوجود می‌آید. تنها با اعمال واقعی درستکاری است که سرمایه با ارزش اعتماد می‌تواند قالب‌گیری و نگهداری شود. در کوتاه‌مدت گوشه‌ها را می‌شود قطع کرد؛ در مدت طولانی دوره شغلی یک مدیر، اعمال غیراصولی خیلی زود آشکار خواهند شد.

آهنگ روحیه هر سازمان به وسیله مدیران سازمان مرتب می‌شود. اگر در دفتر مدیر عالی، گوشه‌ای اینجا قطع شود، تصمیمی آنجا نادیده گرفته شود، مهم نیست که اصول اخلاقی اغراق‌آمیز سازمان ممکن است چگونه نوشته شده باشد، رفتارهای مشکوک در تمام سطوح سازمان گسترش می‌یابد. یک مدیر عالی نمی‌تواند از عهد چشم‌پوشی هرگونه نقض تعهد اخلاقی، هر چند کوچک، برآید. مدیر باید دور از بدگمانی باشد. درستکاری به تنهایی، داشتن مجوزی برای رسیدن به مقام بالا را ضمانت نمی‌کند، اما بدون آن، داشتن مجوز بی‌اعتبار است.

ویژگیهایی که شرح داده شد وقتی که با درستی پی‌ریزی شده باشند کمک به تعریف خصوصیات مدیر عالی موفق می‌کنند. اما این ویژگیها به هیچوجه نتایج موفقی را ببار نمی‌آورد؛ هیئت امنا و سهامداران نتایج ضعیف را در درازمدت فراموش نخواهند کرد. عواملی وجود دارد که حتی بهترین مدیران عالی ممکن است روی آنها کنترل نداشته باشند. نیروهای اقتصادی معمولی، نشان‌دهنده یکی

از این عوامل است. نمونه دیگر، عدم سازگاری مدیر و صنعت مربوطه است. - و با وجود اینکه عده‌ای از مدیران اجرایی کارکشته در مدیریت بسیاری از صنایع موفق شده‌اند، اما تعداد آنها انگشت‌شمار است - اما به استثنای

عواملی که برطرف شدنی نیستند، مدیران عالی با ویژگیهایی که در اینجا شرح داده شد، سیازمان خود و افراد خود را به شایستگیها و فضیلتها راهنمایی می‌کنند.