

رفتار با رئیس

کتابهای مدیریت درباره ی چگونگی رفتار مدیران با زیر دستان زیاد اندرز داده اند ، اما به نظر میرسد که اصلا یا خیلی کم درباره ی رفتار با رئیس صحبت کرده‌اند. با این وجود خود مدیران هم رئیس دارند و روسا هستند که کار آنها را ارزیابی میکنند و به آنها ارتقا میدهند. اگر میخواهید بهترینها را از رئیس تان بگیرید نباید عقب بنشینید و فکر کنید که او از تمام علایق شما آگاه است و به آنها توجه دارد. برخی از مدیران به دلیل عدم توانایی یا سرگرم بودن به مسائل خویش چنین توجه ای ندارند. اما شما میتوانید کارهای زیادی انجام دهید تا از رئیس خوب ، رئیس خویتر و از رئیس بد ، رئیس با بدی کمتر بسازید. حداقل کاری کنید که از شما بیگاری نکشد و مورد بی توجهی هم نباشید. رئیس شما موظف است شرایطی برای اجرای بهتر کاری که به عهده ی شماست فراهم سازد اما اگر میخواهید همیشه مورد توجه باشید باید رئیس تان را اداره کنید و این به معنی آن است که او را وادار کنید تا:

- به شما توجه کند
- به شما احترام بگذارد
- توانایی های شما را قبول کند
- اجازه دهد در اتخاذ تصمیم هایش تاثیر داشته باشید
- به شما در رسیدن به هدفهایتان کمک کند
- با شما برخورد ملایم و صادقانه ای داشته باشد
- زندگی کاری را برای شما تحمل پذیر/ حاصل دهنده سازد
- شما را از دردها دور نگه دارد
- نخواهد از شما یک ساده لوح بسازد

به طور اختصار ، هدف تاثیر گذاشتن بر نحوه دید رئیس و رفتارش درباره ی شماست. چک لیستهای این قسمت راه های اجرای این امر را مطرح میکند(همینطور ممکن است لازم بدانید به چک لیستهای مربوط به مسلط شدن بر کار مخصوصا آنکه مربوط به "درکار خودتان را موفق جلوه دهید" می باشد نگاه کنید)

مشکلات با رؤسا

۱. عده ای از افراد با رؤسایشان مشکل به خصوصی ندارند و خوبت هستند اما عده ای آن قدر خوشبخت نیستند و مشکلاتی دارند. آیا شما مشکلات زیر را دارید؟ اینها بخشی از مشکلاتی هستند که تعدادی از مدیران به من گفته اند.

- رئیس مرا ندیده میگیرد
- رئیس به من اطمینان ندارد
- رئیس برای من روشن نمیکند که چه کاری را باید انجام دهم و به چه نتیجه ای برسم
- رئیس نظر ثابتی درباره ی آنچه باید انجام دهم ندارد
- رئیس بدون مشورت با من تصمیماتی میگیرد که روی کارکنان گروه من تاثیر دارد
- رئیس قبلا کار مرا انجام میداده و الان نمیتواند بپذیرد که من آن را به طریق دیگری انجام دهم
- رئیس آن قدر سرگرم بالادستهاست که برای توجه به زیر دستانی مثل من به خود زحمت نمیدهد
- رئیس مرا در برنامه ریزها و تصمیم گیری های مهم دخالت نمیدهد
- هر وقت با او کار دارم در دسترس نیست
- رئیس چند دوست صمیمی دارد و به هیچ کس غیر از آنها اهمیت نمیدهد
- رئیس در گرفتن منابع برای قسمت و کسب احترام برای آن ضعیف است
- رئیس آن طور که باید به عقاید من احترام نمیگذارد

- رئیس همیشگی در انتقاد کردن سریع است اما به ندرت تحسین میکند
- رئیس از امکان اشتباه و ریسک کردن که ممکن است منجر به بُرد بزرگی شود نگران است
- رئیس به اندازه ی مناسب تفویض اختیار نمیکند
- رئیس کله شق و تحکم کننده است و اِعمال زور میکند
- نمیدانم چه کسی رئیس واقعی من است
- سایر موارد را ذکر کنید

۲. میتوانید مطمئن باشید که کارکنان شما چنین نظرانی درباره ی شما ندارند؟ اگر رئیسی بعضی از شرایط فوق را داشته باشد کار کردن با وی بسیار دشوار خواهد بود و در مورد اغلب شرایط فوق به نظر میرسد مدیر پایین دست تمام آنچه را که باید برای ایجاد رابطه ای صمیمی تر و مفید تر لازم است انجام نمیدهد. چک لیستهای زیر شما را به ایجاد چنین رابطه ای راهنمایی میکند.

رئیس تان را بشناسید

اگر میخواهید بهترین و مفیدترین رفتار را با رئیس تان داشته باشید باید چیزهایی درباره ی او بدانید. همانطور که در آخرین بند چک لیست قبلی ذکر شد بعضی نمیدانند رئیس واقعی آنها کیست و اگر شما به بیش از یک نفر گزارش میدهید باید در مورد همه ی آنها به سوالات زیر پاسخ دهید.

۱. رئیس شما چه چیزهایی دوست دارد و به چه چیزهایی علاقه ندارد؟
۲. چه تعصبات و ویژگی های فکری دارد؟
۳. پیشینه ی فردی و حرفه ای وی چگونه است؟
۴. آیا دارای همسر و فرزند است؟
۵. او عضو چه کلوب یا انجمنی است و فعالیت خارج از محل کار وی چیست؟ (آیا میتوانید به یکی از آنها علاقه مند شوید؟)
۶. دوستان او در داخل و خارج از سازمان چه کسانی هستند؟
۷. تا چه حدی از طرف سایر افراد سازمان (خصوصاً افراد مهم) مورد توجه قرار میگیرد؟
۸. نقاط ضعف و قوت او به عنوان یک مدیر چیست؟
۹. چه شیوه ی رهبری را دوست دارد؟
۱۰. چه چیزهایی او را تحریک میکند؟
۱۱. خواسته های شخصی او چه هستند؟
۱۲. از چه چیزی میترسد و یا مضطرب می شود؟
۱۳. از شما چه انتظاری دارد؟
۱۴. کدامیک از صفات زیر را در مورد رئیس تان صادق میدانید؟

- دوست
- همکار همسطح
- همکار ارشد
- ناصح / رایزن / امین
- منعهد

- داور خوب
- کارفرمای بی رحم
- ظالم
- رقیب
- طرف مخالف
- سایر موارد را ذکر کنید.

۱۵. آیا نظر رئیس تان درباره ی شما با آنچه خودتان در مورد او فکر میکنید تطابق دارد؟ (اگر رئیس تان میخواهد شما را برای پیشرفت آماده کند ولی شما فکر میکنید او رقیب شما در ارتقا است، آنطور که باید رابطه ی کاری صادقانه ای ندارید)

حمایت کردن از رئیس

یکی از کارهای اساسی برای اداره کردن رئیس این است که به وی بفهمانید می تواند به شما متکی باشد. فقط اینکه کار خود را انجام دهید کافی نیست باید کمک وی در انجام کارش نیز باشید. به خصوص:

۱. آماده ی کمک کردن باشید
۲. به رئیس تان خاطر نشان سازید (به آرامی و با تکرار) که کارتان را با موفقیت انجام میدهید (چک لیست های مربوط به مسلط شدن بر کار را ببینید)
۳. رئیس را وادار کنید که درباره ی مشکلاتش با شما صحبت کند؟
۴. سعی کنید مشکلات رئیس تان را از دیرچه ی چشم او ببینید؟
۵. نیازها، اولویتها و انتظارات رئیس تان را پیش بینی کنید (حتی اگر گفتنی نیستند)
۶. هر جا که مناسب باشد برای برداشتن بخشی از کار از روی شانه ی رئیس تان داوطلب شوید
۷. به رئیس تان بفهمانید که تواناییهایی دارید که میتواند نقطه ضعفهای او را جبران کند و یاور باارزشی برای وی در دستیابی به اهدافش باشید
۸. اگر می توانید به رئیس تان برای غلبه بر اضطراب و ترس کمک کنید، این مسئله را برایش روشن کنید
۹. هر کاری را که از طرف رئیس تان به شما محول میشود به طور کامل انجام دهید و مار را به صورت نیمه کاره و برای اینکه مشکلات را خودش حل کند به وی بازنگردانید
۱۰. پیش دیگران از رئیس تان معرفی کنید. همان قدر که مایلید او به شما وفادار باشد شما هم به وی وفادار باشید
۱۱. نشان دهید که با رئیس تان کار میکنید به جای اینکه برای او کار کنید. بعضی اوقات هم مخالفتهایی را (البته مؤدبانه) ابراز دارید تا نشان دهید که شخص بله قربان گویی نیستید
۱۲. اگر خوشبختانه رئیسی دارید که شایسته ی تعریف است در این امر مبالغه نکنید
۱۳. به قول خود عمل کنید
۱۴. تا همین حد هم نسبت به همکاران و مدیران همسطح خود صادق باشید تا آنها فکر نکنند که شما جاسوس اداره یا دست پرورده ی رئیس هستید و در نتیجه به شما اطمینان نکنند.

جلب حمایت رئیس

وقتی به رئیس تان کمک میکنید بالطبع انتظار کمک متقابل دارید که در اینجا نحوه ی به دست آوردن آن ذکر شده است.

۱. با دستیار با معاون رئیس تان دوست شوید، زیرا آنها میتوانند در موارد زیادی به شما کمک کنند
۲. دریابید که رئیس تان مایل است پیشنهادهای به چه صورتی ارائه شوند. برای مثال به صورت نامه ی رسمی یا به صورت صحبت رودر رو و آرام
۳. چه موقع بهترین زمان دیدن رئیس است؟ چه ساعتی از روز و چه روزی از هفته؟
۴. بهترین محل صحبت با رئیس کجاست؟ در دفتر وی، هنگام صرف ناهار یا در پارک؟
۵. پیشنهادهایتان را به صورتی ارائه کنید که رئیس تان بتواند نظراتی را در آنها اعمال کند و بدین طریق حس کند خودش نیز سهمی در آنها دارد
۶. به رئیس تان نشان دهید که چگونه میتواند چیزهای با ارزشی را از آنچه پیشنهاد داده اید به دست آورد (چک لیستهای مربوط به مذاکره را ببینید)
۷. رئیس را در موقعیتی قرار ندهید که در آن موقعیت فقط شما و به خرج وی آنچه میخواهید به دست بیاورید. حداقل مطمئن شوید که او به خاطر امکان به دست آوردن چیزی ریسک کند
۸. اگر نظرات رئیس تان عملی باشد آنها را در پیشنهادهایتان بگنجانید
۹. اگر نظرات او عملی نیستند با او صحبت کنید و متقاعدش سازید
۱۰. اگر رئیس تان پیشنهاد بهتری دارد از آن استقبال کنید
۱۱. اگر تنها راه قبولاندن نظرات شما این است که اجازه دهید رئیس تان فکر کند نظرات از آن اوست، به خاطر قبول آنها گاهی اوقات این کار را بکنید اما نه همیشه زیرا در آن صورت خلاقیت شما آن طور که شایسته است مشخص نمیشود
۱۲. هیچ وقت سعی نکنید چندین نظر جدید را در یک زمان به رئیس تان ارائه دهید. اگر اعتماد او را جلب کرده باشید همیشه میتوانید نزد او بروید و پیشنهادی را مطرح کنید
۱۳. اگر رئیس تان به پیشنهاد شما سخت اعتراض کرد با او با هر قدرتی که میتوانید و بدون اینکه متعصب به نظر برسید بحث کنید، ولی سعی نکنید او را تسلیم کنید. صحنه را ترک کنید و بیشتر در باره ی پیشنهاد فکر کنید و روز بعد آن را به صورت قابل قبول تری عرضه کنید

وقتی که مشکلاتی دارید

۱. هیچ وقت رئیس تان را به خاطر مشکلات کوچکی که خودتان به تنهایی یا با کمک همکارانتان میتوانید آنها را حل کنید زحمت ندهید
۲. اگر لازم است رئیس تان از مشکلات شما آگاه شود، خودتان اولین کسی باشید که درباره ی آنها با او صحبت میکنید
۳. اجازه ندهید رئیس تان در موقعیتی قرار گیرد که مجبور به پذیرفتن انتقادهای (از طرف رئیس خودش) باشد
۴. اگر کاری اشتباه میشود به رئیس تان بگویید که چه اتفاقی افتاده و به چه دلیل این اتفاق رخ داده است، درضمن راه های حل مشکلات را نیز پیشنهاد کنید
۵. وقت خود را برای معاف کردن خود از مسئولیت یا انداختن مسئولیت به گردن دیگری تلف نکنید و اگر فکر میکنید رئیس تان مقصر است آن را بروز ندهید
۶. از رئیس تان بخواهید نقطه نظراتش را بگوید اما به هیچ وجه انتظار نداشته باشید که مشکلات شما را حل کند
۷. به جای اینکه از روش (اول خبرهای بد، بعد خبرهای خوب) استفاده کنید سعی کنید جنبه های مثبت و امیدبخش موقعیت را پیدا کنید
۸. صادق و روراست باشید. اشتباه های خود را بپذیرید و سعی نکنید رئیس تان را گمراه کنید
۹. اگر معلوم شد که شما مقصرد روشن کنید که این تجربه برایتان آموزنده بوده است و دیگر تکرار نخواهد شد

۱۰. رئیس تان را به برنامه ریزی آینده تحریک کنید به جای اینکه درباره ی گذشته نق بزنید
۱۱. سعی کنید یک خطا را دوبار تکرار نکنید

وقتی که مشکل خود رئیس است

از مشکلات ذکر شده به دست مدیران در ابتدای فصل متوجه شدیم که بعضی از رؤسا خودشان مشکل آفرین هستند. ممکن است ضعیف، آشوب طلب، بی علاقه، غیر منطقی، قدرت طلب، آزمند، بداخلاق، حریص جنس مخالف یا الکلی باشند و تا آنجا که ما میدانیم چنین رؤسای خیلی کم هستند اما اگر به یکی از آنها دچار شده باشید روی آسودگی نخواهید دید. چگونه باید آنها را اداره کرد؟

۱. هر کاری که با چنین رئیسی دارید به صورت کتبی بنویسید به خصوص اگر شک دارید که وی آنچه را به او گفته اید انکار یا تحریف کند.
۲. اگر حس میکنید رئیس تان شما را کوچک شمرده (مثلا به خاطر ندیده گرفتن تواناییهای شما یا انجام ندادن قولی که داده است) به او بفهمانید که میدانید دست کم گرفته شده اید (گاهی اوقات این افراد نمیدانند که باعث آزار شده اند)
۳. هیچ وقت با وی داد و فریاد نکنید (وتا وقتی او شروع نکرده برخورد فیزیکی نکنید) از کوره هم در نروید (چک لیستهای مربوط به رفع منازعه را ببینید)
۴. با مدیران همسطح خود درباره ی رئیس صحبت کنید، ببینید آنها هم احساسی مشابه شما دارند یا نه. اگر چنین است آنها با وی چه کرده اند، آیا میتوانید به اتفاق مشکل را رفع کنید
۵. در مواقع غیر رسمی با همکاران درباره ی رئیس صحبت کنید و ببینید آیا کسی موفق شده راه حل مطلوبی با وی پیدا کند؟
۶. به اتفاق سایر افرادی که احساسی مشابه شما دارند با رئیس رئیس تان مشورت کنید (اگر این دو با هم تبانی نکرده باشند) و هدف مشورت را حل مشکل شرکت نشان دهید نه اینکه بگویید فقط میخواهید رئیس تان اخراج شود
۷. اگر به رئیس رئیس تان اطمینان ندارید از افراد دیگری که در سازمان دارای احترامند کمک بگیرید
۸. از «تشکیلاتی در سازمان» که میتوان از رئیس تان به آنجا رسماً شکایت کرد استفاده کنید
۹. کمک اتحادیه ی صنفی یا انجمن حرفه ای را نیز در نظر بگیرید
۱۰. وقتی میبینید رئیس تان مقررات سازمان یا حتی قوانین کشور را نقض میکند (مثل عدم رعایت مقررات ایمنی یا در نظر داشتن تبعیض نژادی) ممکن است لازم باشد که مورد را به بالاترین سطح مدیریت سازمان با مدارک و شواهد مربوطه اطلاع دهید
۱۱. زمانی که چاره ی دیگری نبود مکن است بتوانید با همکارانتان تدبیری بیندیشید و با استفاده از نقطه ضعفها و چیزهایی که رئیس تان از آنها میترسد روحیه ی او را خراب کنید
۱۲. در نهایت ممکن است بهترین راه ترک چنین رئیسی است (حتی اگر در جای دیگر موقعیت شغلی تان پایینتر و حقوقتان کمتر باشد)

پیشنهاد: اگر بعضی از کارکنان شما در سطح مدیر هستند (یا قرار است بشوند) آنها هم ممکن است این بخش کتاب را بخوانند، بنابراین متوجه ی نحوه ی رفتار آنها با خودتان باشید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی