

## رفتار متناسب با سیاستها

به عنوان یک مدیر مایلید کارهای سازمان انجام شود، بنابراین باید تاثیر گذارنده باشید. بدین منظور به قدرت نیاز دارید. اگر خودتان قدرت کافی نداشته باشید به حمایت سایر افراد با قدرت نیاز دارید. همچنین ممکن است لازم باشد تاثیر افراد با قدرتی را که تمایلات آنها مخالف تمایلات شماست خنثی کنید. به طور مختصر، شما باید بدانید چه کسانی صاحب چه نوع قدرتی در سازمان هستند و چگونه باید از قدرت آنها استفاده شود. این سیاست سازمانی است. چهره ی کتف سیاست سازمانی، توطئه و خودپرستی و غیبت از دیگران است که باعث پیشرفت کار فرد یا قسمتی بدون توجه به منافع سازمان (یا حتی علیه) آن میشود. چهره ی قابل قبول و الزامی برخوردها و تلاش همگی افراد و گروه هایی است که بهترین منافع سازمان را مدنظر دارند، اما در اینکه بهترین منافع کدامند و چگونه باید به آنها دست یافت اختلاف نظر دارند. چک لیستهای زیر برای درک مانورهای سیاسی سازمانتان و اینکه چه کاری میتوانید برای کسب قدرتی که لازم دارید انجام دهید، به شما کمک میکند.

## قدرت از کجا حاصل میشود؟

- حداقل هشت منبع برای قدرت وجود دارد، آیا شما صاحب یکی یا بیشتر از انواع قدرتهای زیر هستید؟ اگر هستید آنها را بر حسب میزانی که دارید از بیشترین به کمترین درجه بندی کنید.
  - قدرت ناشی از منابع، زیرا شما بعضی از منابع (پول، کارکنان، تسهیلات و غیره) را دارید که مورد نیاز سایر افراد هستند و میتوانید در صورتی که سایر افراد مطابق میل شما عمل کنند از محل این منابع به آنها کمک کنید
  - قدرت ناشی از اطلاعات، زیرا شما به اطلاعات محرمانه ای دستیابی دارید (مثلا راجع به آنچه در پشت صحنه میگذرد) که باعث میشود بهتر از کسانی عمل کنید که آن اطلاعات را ندارند.
  - قدرت ناشی از مقام، زیرا صاحب نقش و عنوان مشخص شده ای در سازمان هستید (و احتمالا نیاز به پشتیبانی یکی دیگر از شکل های قدرت دارید)
  - قدرت ناشی از نمایندگی، زیرا شما نماینده ی شخص یا گروهی هستید که افرادی که با آنها سروکار دارید جرئت مقابله با موکل شما را ندارند
  - قدرت ناشی از تخصص، زیرا بقیه ی افراد در بعضی زمینه ها تخصص شما را ندارند، بنابراین در آن زمینه ها همان کاری را که شما میگویید انجام میدهند
  - قدرت ناشی از شخصیت، زیرا شما حداقل برای مدتی دارای محبوبیت و اعتماد به نفسی هستید که دیگران را برای همراه شدن با شما متقاعد میکند
  - قدرت ناشی از وضعیت ظاهری، زیرا شما با حرکات بدنی خاص یا صدای پرتینینی که دارید باعث بی اراده شدن یا ترسیدن افراد میشوید و آنها را تسلیم خواسته های خود میکنید
  - قدرت ناشی از الطاف گذشته. زیرا شما در گذشته به افراد کمک کرده اید و امروز میتوانید از آنها بخواهید که کمک های گذشته ی شما را اجبران کنند.

۲. مایلید کدامیک از منابع قدرت ذکر شده در فوق را به دست آورید؟

۳. فکر میکنید کدامیک را میتوانید بیشتر به دست آورید؟

## چه کسی از چند نوع قدرتی استفاده میکند؟

۱. افراد زیر که مرتبا با آنها سر و کار دارید از کدامیک از منابع قدرت ذکر شده در فوق استفاده میکنند:

- رئیس تان
- رئیس رئیس تان
- مدیران هم سطح شما
- زیر دستان شما
- سایر افراد سازمان
- افراد خارج از سازمان

۲. قدرت میتواند هم در راههای خوب و هم در راههای بد مورد استفاده قرار گیرد. به نظر شما رئیس تان (ر)، مدیران هم سطح شما(م) و زیر دستان شما(ز) از قدرت برای چه منظوری استفاده میکنند؟

- | ز                        | م                        | ر                        |  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای استفاده ی بیشتر از آنچه حق آنهاست               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای متوقف کردن برنامه های باارزش و منطقی دیگران     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای واداشتن افراد علیه یکدیگر                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای کسب قدرت هر چه بیشتر به خاطر خود قدرت           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای استفاده از منابع سازمان در پیشرفت شخصی          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای مصون نگهداشتن خود از انتقاد                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای گرفتن انتقام شخصی                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای اینکه همیشه میزان قدرت خود را به مردم نشان دهند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • سایر موارد را ذکر کنید.                              |

۳. افراد از روش های متفاوتی برای استفاده از قدرت در جهت مقاصد نامعلوم و مشکوک خود استفاده میکنند.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | کدامیک از این روشها را در سازمان خود میبینید؟          |
| <input type="checkbox"/> | • ندادن اطلاعات به کسانی که به آنها نیاز دارند         |
| <input type="checkbox"/> | • تحریف اطلاعات  |
| <input type="checkbox"/> | • انتشار تهمت های بی اساس                              |
| <input type="checkbox"/> | • جای زدن عقاید دیگران به جای عقاید خودشان             |
| <input type="checkbox"/> | • کارکردن همراه با حکومت کردن                          |
| <input type="checkbox"/> | • وضع مقررات جدید برای محدود ساختن سایر افراد          |
| <input type="checkbox"/> | • تفسیر دوباره ی مقررات موجود برای توجیه عملکرد خودشان |

- بزرگ جلوه دادن
- تهدید کردن
- کارشکنی
- کتک کاری
- سایر موارد را ذکر کنید.

پی بردن به این مسئله که چه کسانی از چه نوع قدرتی برای چه منظوری و چگونه استفاده میکنند اولین قدم است برای شما تا تصمیم بگیرید به نفع خودتان و قسمت تان و سازمان است که با آنها باشید یا علیه آنها.

راه تحصیل قدرت بیشتر  
تنها راه مقابله با قدرت دیگران این است که خودتان قدرت بیشتری به دست آورید(یا حداقل از آنچه قبلا به دست آورده اید حداکثر استفاده را بکنید. به طور کلی راه های به دست آوردن قدرت را میتوان از لیست ( ۱ قدرت از کجا حاصل میشود فوق) استخراج کرد، کنترل منابع ، جمع آوری اطلاعات ، کسب تخصص ، به دیگران کمک کردن و غیره.

در اینجا چند راه بخصوص ذکر شده است. با توجه به موقعیتی که دارید کدامیک را ترجیح میدهید؟

۱. افراد با قدرت و نفوذ را که ممکن است شما و گروه تان بتوانید از آنها استفاده کنید شناسایی کنید(به خاطر داشته باشید که بعضی از این افراد مثل منشی ها یا معاونان ممکن است پشت صحنه باشند)
۲. بفهمید که این افراد از چه چیزهایی خوششان می آید- مثل محبت کردن ، احترام ، منابع بیشتر ، کمک به آنها در برخورد با رؤسا یا زبردستان ناسازگار و غیره
۳. این کارها را زمانی انجام دهید که حس میکنید نسبت به بقیه ی همکاران غیراخلاقی یا غیر صادقانه نیست
۴. همیشه از ستیز با این افراد بپرهیزید مگر اینکه ستیزه به خاطر دستیابی به هدف بزرگی باشد
۵. شبکه های غیر رسمی کارکنان(مثل گروه های ورزشی و گروه های هنری و گروه های خدماتی) که در آنها از سلسله مراتب اداری خبری نیست ، امکان اطلاع از اطلاعات درون سازمانی و کسب حمایتهای شخصی( که در موقعیت رسمی و در سلسله مراتب اداری نمیتوانید به دست آورید) را به شما میدهد
۶. با افراد یا گروه هایی که میتوانند به شما در رسیدن به هدفهایتان کمک کنند ارتباط داشته باشید مشروط بر اینکه شما هم به آنها کمک کنید
۷. افراد را با خوب نشان دادن آنچه میخواهید انجام دهید و همچنین نشان دادن اینکه چگونه آنها / سازمان از آن بهره خواهند برد متقاعد به همکاری کنید
۸. وقتی افراد به خصوصی با شما مخالفت میکنند ترتیبی دهید که یک یا دو نفر از افرادی که حامی شما و مورد احترام آنها هستند با آنها صحبت کنند
۹. در قبول کارها یا پروژه ها پیشقدم باشید که باعث میشوند کنترل مقدار بیشتری از منابع را در دست بگیرید/ به افراد با قدرت بالاتر دست یابید/ تخصص بیشتری کسب کنید
۱۰. هر وقت قدرت شما زیاد میشود از خودتان بپرسید چطور میتوانید از این قدرت اضافی برای به دست آوردن قدرت بیشتر استفاده کنید
۱۱. از قدرت خود برای منافع جمع و به صورت مسئولانه و بااستفاده کیننده برای منافع شخصی و تبلیغ از خود
۱۲. هر جا ممکن باشد ، سفسطه ی افرادی را که هدفهای مشکوکی را تعقیب میکنند به مردم نشان دهید و بدین ترتیب قدرت آنها را ضایع کنید
۱۳. سایر موارد را ذکر کنید

پیشنهاد: هرگز فکر نکنید که باید به دنبال قدرت زیاد باشید تا تمام افرادی را که با شما مخالفت میکنند شکست دهید. غالباً اهداف این افراد حداقل به اندازه ی اهداف شما قابل دفاع هستند.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی