

چگونه رئیس خود را اداره کنید*

(یک رابطه مناسب با بالادست برای مؤثر بودن فعالیتهایتان ضروری است)

ترجمه مهندس علی شمیمخانی

مقدمه

مدیران موفق، تصدیق می کنند که یک رابطه با رئیس در برگیرنده پیوستگی متقابل است، و اینکه اگر این رابطه به خوبی پیش نرود، آنان نمی توانند در فعالیتهایشان مؤثر باشند. آنها همچنین بر این نظرند که رابطه رئیس و هرئیس نظیر رابطه بین والدین و کودک نیست، زیرا بار مسئولیت اداره در این رابطه نباید و نمی تواند کلاً بر دوش رئیس بیفتد.

روسا نیز صرفاً انسانند، هوشمندی و کمال آنها همیشه فزون تر از هرئوسین خود نیست. مدیران مؤثر، مدیریت را به صورت رابطه با رئیس، به عنوان بخشی از فعالیت شغلی خود می بینند. در نتیجه، آنان برای پدید آوردن یک رابطه، که بسیار شایع و مهارتهای مفید هر دو طرف سازگار و در جهت ضروری ترین نیازهای هریک باشد، نیرو بکار می برند.

از نظر بسیاری از کارشناسان عبارت «اداره رئیس» ممکن است غیرمعمول یا مشکوک بنماید. به سبب تأکید سنتی بر رابطه «از بالا به پایین» در سازمانها، آشکار نیست که چرا شما نیاز به برقراری روابط «از پایین به بالا» دارید، مگر اینکه، بخواهید این کار را برای مقاصد شخصی یا سیاسی انجام دهید. اما در به کارگیری اصطلاح گرداندن رئیس ما اشاره به مانور سیاسی یا چاپلوسی نداریم. بلکه این اصطلاح را برای رساندن معنی روند کار کردن آگاهانه با مافوق برای نیل به بهترین نتایج ممکن برای شما، برای ریاستان، و برای شرکت، به کار می بریم. مطالعات اخیر نشان می دهد که مدیران مؤثر، نه	از نظر بسیاری از کارشناسان عبارت «اداره رئیس» ممکن است غیرمعمول یا مشکوک بنماید. به سبب تأکید سنتی بر رابطه «از بالا به پایین» در سازمانها، آشکار نیست که چرا شما نیاز به برقراری روابط «از پایین به بالا» دارید، مگر اینکه، بخواهید این کار را برای مقاصد شخصی یا سیاسی انجام
---	--

* این نوشته از مقاله ای زیر عنوان «Managing your boss» به قلم جان. ج. گابارو John J. Gabarro استاد درس رفتار سازمانی در دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد جان. پی. کاتر John P. Kotter استادیار همان دانشگاه به زبان فارسی برگردانده شده است.

تنها برای پیشبرد روابط با مرئوسین، بلکه همچنین با رؤسایشان وقت و تلاش به خرج می‌دهند. این مطالعات همچنین، نشان می‌دهد که این جنبه مدیریت اگرچه برای بقا و پیشرفت ضروری است، گاهی توسط مدیران با استعداد و دلیر نادیده گرفته می‌شود در واقع بعضی مدیران با اینکه فعالانه و به‌طور مؤثر بر مرئوسین، تولیدات، بازارهای فروش، و تکنولوژیها نظارت دارند، معه‌ذا یک موضوع واکنشی تقریباً انفعالی در قبال رؤسای خود اعمال می‌کنند. چنین موضعی همواره در عمل به این مدیران و به شرکت‌هایشان صدمه می‌زند.

اگر شما نسبت به اهمیت پیشبرد رابطه خویش با رئیس‌ان خود به‌دلیل دشواری آن، تردید دارید، برای لحظه‌ای ماجرای غم‌انگیز زیر را مورد ملاحظه قرار دهید:

«فرانک گیونزیک» تولید کننده نابغه که در کار خود مورد تأیید بود و در سوددهی با هر استاندارد، مدیر اجرایی بسیار مؤثر شمرده می‌شد، در ۱۹۷۳ تواناییهایش وی را به سمت جانشین تولید دومین شرکت سود ده در صنعت مربوط سوق داد. با این وجود «گیونز» مدیر خوبی برای مرئوسین نبود. او این را می‌دانست، همان‌گونه که دیگران در شرکت و صنعت وی این مطلب را می‌دانستند. رئیس شرکت، با در نظر گرفتن این ضعف اطمینان داشت که کسانی که (به عنوان افراد زیردست) به «گیونز» معرفی می‌شوند، در کار کردن با زیردست باید خوب باشند و محدودیت گیونز را جبران کنند. با این ترتیب کار خوب جلو می‌رفت.

در سال ۱۹۷۵ «فیلیپ بنویل» ارتقاء یافت و در

سمتی در ارتباط مستقیم با «گیونز» قرار گرفت. در ارتباط با حفظ الگوی موردنظر، رئیس شرکت «بنویل» را به این سبب انتخاب کرد که او سابقه‌ای عالی و شهرتی بسزا در مورد رفتار خوب با مردم داشت. رئیس شرکت در این انتخاب این نکته را نادیده گرفته بود که «بنویل» شخصاً در روند رشد سریع در سازمان هرگز زیردست کسی که در اداره مرئوسین ضعیف باشد، واقع نشده بود. «بنویل» در گذشته همیشه رؤسای خوب و عالی داشت و هرگز مجبور نبود رابطه‌ای با یک رئیس مشکل‌آفرین برقرار کند. «بنویل» اعتراف می‌کند که در گذشته هرگز تصور نمی‌کرد که گرداندن رئیسش بخشی از وظایف او را تشکیل می‌دهد.

چهارده ماه پس از آنکه «بنویل» کار خود را با «گیونز» شروع کرد، اخراج شد. در طول همین فصل از سال، شرکت برای نخستین بار در ظرف هفت سال، زیان عمده‌ای را گزارش کرد. بسیاری از کسانی که به این وقایع نزدیک بودند، می‌گفتند واقعاً درک نمی‌کنند که چه رخ داده است. این مطلب را نیز به خوبی همه می‌دانستند که در حالی که شرکت در حال بیرون دادن یک محصول عمده بود، روندی که در آن لازم بود گروههای فروش، مهندسی و تولید تصمیمات خود را به دقت هم‌آهنگ سازند، یک سلسله سوء تفاهات و احساس بدبینی مابین «گیونز» و «بنویل» پدید آمد. به عنوان مثال «بنویل» ادعا می‌کرد که «گیونز» از تصمیم «بنویل» مبنی بر استفاده از نوع جدیدی ماشین آلات برای ساخت محصول جدید اطلاع داشت و آن را پذیرفته بود؛ اما «گیونز» قسم می‌خورد که از این امر مطلع نبوده است. به علاوه «گیونز» ادعا

کج فهمی رابطه رئیس-مرئوس

مردم اغلب ماجراهایی نظیر آنچه را که شرح آن رفت و ما آن را صرفاً به موارد تضاد شخصیتی مرتبط می دانیم رد می کنند. چون دو نفر می توانند از لحاظ روانی یا خلق و خو، در کار کردن با یکدیگر در موقعیت نامناسبی قرار گیرند و این امری است قابل قبول. اما اغلب دریافته ایم که تضاد شخصیتی تنها بخشی از مشکل است و حتی گاهی یک بخش بسیار کوچک. «بنویل» علاوه بر تفاوت شخصیت با «گیبونز» درباره ماهیت روابط رئیس و مرئوس تصورات و انتظارات غیرواقعی داشت بویژه که تشخیص نمی داد رابطه اش با «گیبونز» در برگیرنده اتکاء متقابل بین دو انسان جایز الخطاست.

عدم توفیق در تشخیص این امر سبب می شود که یک مدیر از سعی در جهت تنظیم رابطه اش با رئیس خودداری کند، و یا به گونه ای غیرمؤثر این رابطه را منظم سازد.

بعضی اشخاص به نحوی رفتار می کنند که گویی رؤسای آنها چندان به آنان متکی نیستند. این قبیل اشخاص، توفیق نمی یابند که ببینند چه قدر رئیس به یاری و همکاری آنان برای رسیدن به نتیجه مطلوب در فعالیت شغلی شان نیازمند است. این گونه افراد از پذیرش این نکته که رئیس می تواند به شدت توسط اقدامات آنان آسیب ببیند، و این که به همکاری قابل اتکاء و همراه با صداقت آنان نیازمند است، خودداری می کنند.

بعضی خود را این گونه می بینند که چندان متکی به رؤسای خود نیستند. آنان این مطلب را که به چه میزان کمک و اطلاعات از جانب رئیس نیازمندند تا فعالیت

می کرد که برای «بنویل» روشن ساخته بود که معرفی محصول مذکور در کوتاه مدت از نظر ریسک های عمده ای که در بر دارد، برای شرکت بسیار مهم است. در نتیجه چنین سوء تفاهمهایی، طرح ریزی به مسیر غلطی افتاد. بدین معنی که یک کارخانه تولیدی جدید ساخته شد که قادر نبود محصول جدید را به گونه ای که توسط مهندسين طراحی شده بود و در حجمی که توسط قسمت فروش خواسته شده بود و در قیمتی که توسط کمیته اجرائی توافق شده بود، بسازد. «گیبونز»، «بنویل» را برای این اشتباه مقصر می دانست، و بنویل، گیبونز را.

البته از یک سو می توان گفت که این مشکل معلول عدم توانایی گیبونز در اداره افراد زیردستش بوده است و از سوی دیگر می توان چنین نتیجه گرفت که این مسئله به عدم توانایی «بنویل» در رعایت حال اداره رئیس خود بوده است و با توجه به اینکه گیبونز با هیچ یک از زیردستان دیگر مشکل نداشت.

ما بر این باوریم که اگر «بنویل» در درک «گیبونز» و در تنظیم رابطه اش با وی مهارتی نشان می داد، وضعیت می توانست به گونه دیگری از آب درآید. در این مورد عدم توانایی در تنظیم رابطه از پایین به بالا به نحوی غیرعادی گران تمام شد. شرکت دو تا پنج میلیون دلار زیان دید، و زندگی «بنویل»، حداقل موقتاً از هم گسیخت. موارد بسیاری نظیر این - که احتمالاً آن قدرها هم گران تمام نمی شود - دائماً در شرکت های بزرگ رخ می دهد، و تأثیر ناشی از آن می تواند بسیار ویران کننده باشد.

به لحاظ پیش برد کار چنین به نظر می رسد که ایجاد وضعیتی با اتکاء متقابل، بین انسانهای جایز الخطا به رعایت موارد زیر نیازمند است:

داشتن درک خوب از طرف متقابل و خود، به ویژه از حیث توانمندیها، نقاط ضعف، شیوه های کاری، نیازها.

کاربرد اطلاعات در جهت توسعه و اداره یک رابطه کاری سالم چنان رابطه ای که با شیوه های کاری و مهارت های هر دو طرف سازگار باشد و ویژگی انتظارات متقابل را در برگیرد و نیازهای اساسی طرف مقابل را تأمین کند.

درک رئیس و خودتان

اداره رئیسستان نیازمند این امر است که شما به یک درک از رئیس و زمینه های وی و نیز وضعیت و نیازمندیهای خود دست یابید. تمام مدیران تا حدی این کار را می کنند. اما بسیاری از آنان در حدی غیر کافی این کار را انجام می دهند.

دنیای رئیس

در این مورد، لازم است که اهداف و محدودیتها «توانمندیها و نقاط ضعف رئیسستان را بشناسید و بدانید که اهداف سازمانی و شخصی رئیسستان چیست؟» فشارهایی که بر دوش او وارد می شود، به ویژه فشارهایی که از جانب رئیس وی و آنان که در سطح او قرار دارند، از چه نوع است؟ خواسته های درازمدت و کاستیهای رئیس شما و بهترین روش کاری او چیست؟ آیا دوست دارد اطلاعات لازم را از طریق یادداشت دریافت کند یا در جلسات رسمی و یا

شغلی خویش را به خوبی انجام دهند، پنهان می کنند. این نگرش سطحی، به ویژه هنگامی که فعالیت شغلی و تصمیمات مدیر بر دیگر بخشهای سازمان، نظیر مورد «بنویل» اثر می گذارد، خسارت بار است. رئیس مستقیم مدیر می تواند در ارتباط مدیر با سایر قسمتهای سازمان و در حصول اطمینان نسبت به اولویتهای مدیر در جهت نیازهای سازمان، و در تأمین منابعی که مدیر برای اجرای مطلوب کارش نیاز دارد، نقشی عمده ایفا کند. با این وجود بعضی مدیران تصور می کنند که عملاً خودکفا هستند، و نیازی به اطلاعات حساس و منابعی که رئیس می تواند ارائه دهد، ندارند.

بسیاری از مدیران، نظیر «بنویل»، تصور می کنند که رئیس از طریق سحر و جادو می داند که زیردستان به چه اطلاعات و کمکی نیاز دارند و این اطلاعات را در اختیار آنان قرار می دهد. مطمئناً برخی رؤسا در توجه به مرئوسین در این خصوص کاری عالی انجام می دهند، اما اینکه یک مدیر انتظار چنین چیزی را از همه رؤسا داشته باشد، یک نگرش غیرواقعی خطرناک است. انتظار منطقی دیگری که مدیران می توانند داشته باشند، آن است که کمک شایسته از سوی رئیس آماده ارائه است. رؤسا هم بالاخره انسانند. مدیرانی که واقعاً مؤثرند این حقیقت را می پذیرند و مسئولیت نخستین را برای امور شغلی و پیشرفت خود به عهده می گیرند. آنها ترجیح می دهند که خود به دنبال اطلاعات بروند و برای انجام دادن کار در زمینه ای که از آنان انتظار می رود، کمکی کنند تا اینکه منتظر رئیس باشند که اطلاعات را رأساً در اختیارشان بگذارد.

توسط تلفن؟ آیا رئیس شما بر تضادها فائق می‌آید یا سعی می‌کند آنها را به حداقل برساند؟ یک مدیر بدون این اطلاعات، به هنگام برخورد با رئیس همچون شخص نابینایی در حال پرواز است و در چنین وضعی بروز تضادهای غیرضروری، سوء تفاهات و مشکلات اجتناب ناپذیرند.

اهداف و موانع نیل بدانها

به موردی برخورد کردیم که در آن یک مدیر بازاریابی تراز اول با سابقه کاری عالی به عنوان قائم مقام یک شرکت استخدام شد که مشکلات بازاریابی و فروش این شرکت را سروسامان دهد. شرکت مذکور که مشکلات مالی داشت اخیراً توسط یک شرکت بزرگ زیرپوشش قرار گرفته بود. رئیس شرکت مشتاق بود که شرکت را به حال اول بازگرداند، در ابتدای کار، دست قائم مقام جدید را در هدایت امور بازگذاشت. قائم مقام جدید، براساس تجربه قبلی، به درستی تشخیص داد که بازار فروش عمده تری وجود دارد و برای عملی کردن این کار، به یک مدیر تولید نیرومند نیاز است. در نتیجه او برای بالا بردن میزان فروش تصمیماتی در خصوص قیمت گذاری اتخاذ کرد، هنگامی که هزینه‌های پیش بینی نشده (Margin) کاهش یافت و در وضعیت مالی بهبود حاصل نشد، رئیس فشار را بر قائم مقام افزود. قائم مقام با اعتماد بر اینکه با بازگشت سهم فروش، بالاخره شرکت، وضعیت خود را اصلاح خواهد کرد، در مقابل فشار مقاومت کرد. هنگامی که در پایان فصل بعدی نیز همچنان هزینه‌های پیش‌بینی نشده و سود بهبود نیافت، رئیس کنترل مستقیم تمام تصمیم‌گیری

در باره قیمت گذاری را به عهده گرفت و تمام اقلام را، بدون توجه به حجم آنها در یک سطح ثابت Margin قرار داد. قائم مقام جدید به تدریج خود را شکست خورده یافت، و رابطه آنها بدتر شد. قائم مقام، در واقع، رفتار رئیس را نامأنوس یافت. متأسفانه طرح جدید قیمت گذاری رئیس نیز در بالا بردن Margin با شکست مواجه شد و قبل از فصل چهارم رئیس و قائم مقام هر دو اخراج شدند.

آنچه قائم مقام جدید نمی‌دانست و شاید دیر توجه پیدا کرد، آن بود که بهبود بازاریابی و فروش، تنها یکی از اهداف رئیس به حساب می‌آید و فوری‌ترین هدف او سود ده کردن سریع شرکت بوده است. چیز دیگری که قائم مقام جدید نمی‌دانست آن بود که رئیس بنا به دلایل شخصی و نیز تجاری برای یک دوره کوتاه مدت سرمایه گذاری کرده بود. رئیس شدیداً طرفدار کسب سود برای کمپانی صادر بود، و اعتبار شخصی ری در معرض خطر قرار داشت. قائم مقام در این مورد سه خطای اساسی مرتکب شد. او اطلاعات ارائه شده‌ای را که ارزش ظاهری داشت دریافت می‌کرد. فرضیه‌هایی را در جاهایی که هیچ اطلاعاتی نداشت برای خود ساخته و پرداخته بود، و زیان بارتر از همه اینکه هرگز کوشش نمی‌کرد که روشن کند اهداف رئیس چه بوده است.

در نتیجه به مرحله‌ای رسید و اقداماتی انجام داد که واقعاً با اولویتها و اهداف رئیس منافات داشت. مدیرانی که به گونه‌ای مؤثر، با رؤسای خود کار می‌کنند چنین رفتاری ندارند. آنها در جستجوی اطلاعات درباره اهداف و مشکلات و محدودیتهای رئیس هستند. آنها برای سؤال کردن از رئیس و

دیگرانی که پیرامون او هستند آمادگی دارند تا فرضیات خود را آزمایش کنند. آنان به نشانه‌های رفتار رئیس توجه می‌کنند. اگرچه این یک امر حتمی است که مدیران مؤثر به هنگامی که با رئیس جدیدی کار را شروع می‌کنند، این کار را انجام دهند، اما این گونه مدیران این کار را براساس یک روش دائمی انجام می‌دهند، زیرا تشخیص می‌دهند که اولویتها و نگرانیها تغییر می‌کنند.

تواناییها، نقاط ضعف و روش کار

حساس بودن نسبت به روش کار یک رئیس می‌تواند نتیجه قطعی دربر داشته باشد، به ویژه هنگامی که رئیس جدید است. به عنوان مثال رئیس جدیدی که نگرشی سازمانی و رسمی داشت جایگزین مردی شد که غیررسمی و غیر استدلالی بود. رئیس جدید هنگامی که گزارشهای مکتوب در اختیار داشت، عالی عمل می‌کرد. وی همچنین جلسات رسمی با دستور جلسه از پیش تنظیم شده را ترجیح می‌داد. یکی از مدیران زیر دست او این نیاز را تشخیص داد و با رئیس جدید در جهت مشخص کردن و مبادله انواع اطلاعات و گزارشهایی که رئیس نیاز داشت، کار را آغاز کرد. این مدیر همچنین به ارسال اطلاعات زمینه‌ای و دستورکارهای مختصر برای مباحثاتشان اهمیت می‌داد. او دریافت که با این نوع آمادگیها، جلسات آنان بسیار سودمند شده است. به علاوه، او متوجه شد که رئیس جدید با این قبیل تدارکات کافی حتی به طور مؤثرتری برای حل مشکلات چاره‌اندیشی می‌کند تا رئیس پیشین. برعکس، مدیر قسمت دیگری هرگز کاملاً درک نکرد که شیوه کاری

رئیس جدید با شیوه کاری رئیس سابق تفاوت دارد تا حدی که او می‌پنداشت روش رئیس جدید با کنترل بیش از حد همراه است. لذا وی به ندرت اطلاعات زمینه‌ای را که رئیس جدید نیاز داشت، برای او می‌فرستاد و رئیس جدید هرگز کاملاً برای جلسات با این مدیر مهیا نبود. در واقع رئیس به هنگام ملاقات با وی، قسمت اعظم وقتش را برای گرفتن اطلاعاتی صرف می‌کرد که معتقد بود این اطلاعات باید قبل از ورودش به جلسه در اختیار وی قرار گیرد. رئیس، این جلسات را بیهوده و غیرمفید یافت، این مرئوس اغلب برای پاسخ دادن به سؤالاتی که رئیس از وی می‌کرد آمادگی نداشت. این مدیر نهایتاً استعفا کرد. تفاوت بین این دو مدیر قسمت، که شرح آن گذشت چندان با توانایی یا تطبیق پذیری مرتبط نبود، بلکه تفاوت مربوط بود به اینکه یکی از این دو نفر نسبت به روش کاری رئیسش و نیز نسبت به منظور داشتن نیازهای وی حساسیت بیشتری داشت.

شما و نیازهایتان

باید دانست که رئیس تنها نیمی از رابطه است و شما بخش دیگر و چنین است قسمتی از سازمان که شما روی آن کنترل مستقیم بیشتری دارید. بنابراین توسعه یک رابطه کاری مؤثر نیازمند آن است که شما نیازها، تواناییها، نقاط ضعف و روش شخصی خودتان را بشناسید.

روش کاری شما

شما قرار نیست ساختار اساسی شخصی خودتان یا ریاستان را تغییر دهید. اما می‌توانید با توجه به آنچه

در شما هست به این نکته پی ببرید که کار کردن با ریاستان برای شما دشوار است یا آسان. و با این آگاهی اقداماتی صورت دهید که رابطه را مؤثرتر کند. به عنوان مثال در یک مورد مشاهده کردیم که یک مدیر و مافوق او هر موقع که عدم توافق داشتند و دچار اشکال می شدند، رئیس در جهت تحکیم موقعیتش می کوشید و در این خصوص پافشاری می کرد. عکس العمل مدیر نیز این بود که موضع خود را تشدید کند و بر شدت جدل خود بیفزاید. برای این کار او خشم خود را به صورت تند کردن جملاتش باینکه بر عیوب منطقی رئیس ابراز می کرد و رئیسش نیز به نوبه خود در حفظ موضع اصلی خود سخت گیرتر می شد. به گونه ای که پیش بینی می شد این دایره بسته اختلاف روبه فزونی رود.

مدیر مذکور به هنگام مطرح کردن این مشکل باهم - قطارانش متوجه شد که عکس العمل وی نسبت به رئیس نوع عکس العملی بوده که وی عموماً در مقابل هر نوع مجادله متقابل نشان می داده است، اما با یک تفاوت که واکنش او، هم قطارانش را شکست می داد، نه رئیسش را. چون تلاشهایش برای مطرح کردن این مشکل با رئیس با عدم توفیق روبرو شد، به این نتیجه رسید که تنها راه تغییر وضعیت، مقابله با عکس العملهای فطری خودش است. هرگاه این دو نفر به بن بست می رسیدند، او عدم شکیبایی خویش را مورد بررسی قرار می داد و پیشنهاد می کرد که بحث را قطع کنند و قبل از آنکه دوباره در جلسه ای یکدیگر را ببینند راجع به آن بیندیشند. معمولاً هنگامی که بحث را از نو آغاز می کردند، اختلافات را رفع کرده بودند و بیشتر قادر به حل مشکل می شدند.

دستیابی به این سطح خودآگاهی و براساس آن اقدام کردن مشکل است، ولی غیرممکن نیست. مثلاً یک مدیر جوان با توجه به تجربیات گذشته اش فهمید که در رویارویی با مسائل دشوار و عاطفی، که مورد علاقه اش نیست واکنش خوبی نشان نمی دهد. و تشخیص داد که واکنشهای فطری او به ندرت خیلی خوب بوده است. بنابراین هر موقع که چنین مشکلاتی پیش می آمد، به بحث می پرداختند و مباحثات آنان همیشه اندیشه ها و نگرشهایی را که مدیر مورد ملاحظه قرار نداده بود، آشکار می کرد. در بسیاری از موارد نیز آنان اقدامات خاصی را که رئیس می توانست برای کمک به پیشبرد کار انجام دهد، مشخص می کردند.

اتکاء به اشکال مختلف رفتاری مقام مافوق

اگر چه رابطه بالا دست - زیر دست یک رابطه اتکاء متقابل است، اما این رابطه همچنین رابطه ای است که در آن زیر دست نوعاً بیشتر به رئیس متکی است تا رئیس به او. این اتکاء به گونه ای اجتناب ناپذیر به این نتیجه می رسد که مادون تاحدی احساس عجز، و گاهی اوقات خشم کند بخصوص آنگاه که اقدامات یا راههای انتخابی وی توسط تصمیمات رئیس خنثی شود و به جایی نرسد. این یک بخش عادی از زندگی کاری است و در بهترین روابط کاری نیز رخ می دهد. نحوه برخورد یک مدیر با چنین مشکلاتی تا حد زیادی به طرز تفکر وی و رفتار مقام مافوق بستگی دارد. واکنش فطری بعضی افراد تحت این شرایط آن است که نسبت به قدرت رئیس احساس انزجار کنند. و در مقابل تصمیمات وی تمرد به خرج دهند. گاهی اوقات برخی از اشخاص به آتش

اختلاف کوچکی دامن می‌زنند، این نوع مدیران به رئیس تقریباً به چشم یک دشمن سازمانی می‌نگرند و بی‌آنکه خود آگاه باشند، با رئیس می‌جنگند و او را به عنوان کسی که به سبب خصلت نقشش مزاحم و مانعی برای پیشرفت است تلقی می‌کنند.

روانشناسان این الگوی واکنشی را رفتار ضد اتکاء می‌نامند. اگر چه اداره یک مدیر ضد اتکاء برای بیشتر مافوقها مشکل است، این گونه مدیران مستعدند برای داشتن دردسر بیشتر با رئیسی که تمایل به مقرراتی بودن دارد یا طرفدار تمرکز قدرت است. هنگامی که مدیر، اغلب به گونه‌ای زیرکانه و بی‌آنکه بر زبان آورد بر اساس احساسات منفی خود عمل می‌کند، گاهی اوقات رئیس نیز حتماً به یک دشمن تبدیل می‌شود.

رئیس، با احساس خصومت پنهانی سرئوس، اعتماد خویش را نسبت به سرئوس و یا قضاوت‌های او از دست می‌دهد و در مقابل او بیشتر بسته عمل می‌کند.

برعکس، یک مدیر با این نوع استعداد اغلب مدیر خوبی برای پرسنل زیردست خود است. او اغلب برای کسب پشتیبانی برای آنان به این طرف و آن طرف می‌زند و از جنگیدن به نفع آنان کوتاهی نمی‌کند.

در مقابل این گونه مدیران، مدیرانی هستند که خشم خود را فرو می‌خورند و به هنگامی که رئیس تصمیمی اتخاذ می‌کند که آنان می‌دانند تصمیم ضعیفی است، رفتاری موافق از خود نشان می‌دهند. این مدیران با رئیس توافق می‌کنند، حتی هنگامی که یک اختلاف نظر احتمالاً پیش آید، یا هنگامی که رئیس به

سادگی تصمیمش را با دادن اطلاعات بیشتر تغییر دهد، چون این گونه مدیران هیچ گونه استعداد نشان دادن عکس‌العمل یا ابراز خصومت با رئیس خود را ندارند. به هر حال آگاهی از این افراط و تفریطها و شناخت مرز بین آنها می‌تواند در درک این مطالب که استعدادهای شما کجا قرار می‌گیرند و اینکه چه چیزهایی می‌توانند متضمن این بشوند که شما تمایل به رفتار مناسب در قبال رئیس‌تان پیدا کنید، بسیار مفید باشد. اگر از یک سو، بر این باورید که تمایلاتی نسبت به ضد اتکاء دارید، می‌توانید بفهمید و حتی پیش‌بینی کنید که عکس‌العملها و واکنشهای افسراطی شما احتمالاً چه خواهند بود. اگر از سوی دیگر، معتقدید تمایلاتی نسبت به اتکاء مفرط دارید، ممکن است حدود توافق مفرط با عدم توانایی برای رویارویی با اختلافات واقعی را که احتمالاً دارد اثر بخشی شما و رئیس‌تان، ضعیف شود مورد سؤال قرار گیرد.

توسعه و اداره رابطه

بادرک روشن رئیس و خودتان، هردو، می‌توانید راهی را برای کار کردن با یکدیگر پیدا کنید که مناسب هردوی شما باشد، تا جایی که انتظارات متقابل را از همدیگر به صورت روشنی مشخص سازد، و به هردوی شما کمک کند که بارورتر و کارآمدتر باشید. چند مورد از مواردی که چنین رابطه‌ای را شامل می‌شود، در پیوست «الف» فهرست‌وار ذکر شده است، اینک در زیر چند مورد دیگر مطرح می‌شود.

روش کاری مناسب

در درجه اول، یک رابطه کاری خوب با رئیس می تواند اختلافات در شیوه کاری را مرتفع سازد. مثلاً در یک موقعیت برخورد کردیم به مدیری که رابطه نسبتاً خوبی با ما فوقش داشت و متوجه شدیم که در طول جلسات رئیسش اغلب بی اعتنایی می کند و گاهی رفتاری بدون نزاکت دارد. و برای پرداختن به عوامل زمینه ای و بررسی جوانب مسئله، و نظایر آنها اغلب از موضوع مطرح شده منحرف می گردد.

رئیس وی در عوض ترجیح می داد که مسائل را با حداقل جزئیات زمینه ای مورد بحث قرار دهد، و هرگاه که مدیر مذکور از مسئله مطرح شده منحرف می شد، رئیس ناشکیبایی نشان می داد و رشته کار از دستش بیرون می رفت. مدیر مذکور، با تشخیص این تفاوت روش، قبل از برگزاری جلسه با رئیس، دستور جلسه مختصری به عنوان راهنما تهیه می کرد. هر موقع احساس می کرد انحراف از موضوع مورد نیاز است، دلیل آن را توضیح می داد. این چرخش مختصر در شیوه کاری وی، جلسات را مفیدتر کرد و از بی ثمر بودن نتیجه این جلسات جلوگیری بعمل آورد.

مرئوسین می توانند روش کاری خود را، در پاسخ به روش ترجیحی رئیسشان برای دریافت اطلاعات، تنظیم کنند. «بیستر دراکر» رؤسا را به دو دسته «گوش کننده» و «خواننده» تقسیم می کند. بعضی رؤسا دوست دارند اطلاعات را به شکل مکتوب دریافت کنند به نحوی که بتوانند این اطلاعات را بخوانند و مورد مطالعه قرار دهند. بعضی دیگر از رؤسا با اطلاعات و گزارشهایی که شخصاً به آنها ارائه شود، به گونه ای که بتوانند سؤالات لازم را بپرسند، بهتر کار می کنند.

اگر رئیس شما از دسته «گوش کننده»ها است لازم است حضور ایشان را توجیه کنید. بعد به دنبال آن یادداشتی برای وی بفرستید. اگر رئیس شما یک «خواننده» است موارد و پیشنهادهای را در قالب یادداشت یا گزارش در آورید، بعد راجع به آنها با وی بحث کنید.

دیگر ترتیبات می تواند مطابق روش تصمیم گیری رئیس صورت گیرد. بعضی رؤسا ترجیح می دهند هنگامی که مسئله ای پیش می آید با آن برخورد کنند و تصمیم بگیرند. این گونه رؤسا، مایلند دستهای خود را روی نبض عملیات نگاه دارند. معمولاً نیازهای آنها و نیازهای خود شما در صورتی بهتر تأمین می شود که مسائل را بر اساس «منظور خاص» با آنان به طور واقعی مورد بررسی قرار دهید. رئیسی که نیاز به درگیر شدن دارد بالاخره به طریقی درگیر خواهد شد، بنابراین مزیتی است برای شما که وی را در ابتکار عمل خود دخالت دهید. پاره ای دیگر از رؤسا ترجیح می دهند کار را محول کنند، آنان نمی خواهند درگیر شوند. آنها از شما انتظار دارند که با مشکلات عمده نزدشان بروید و از تغییرات مهم آگاهشان سازید. ایجاد یک رابطه مناسب سبب نزدیک شدن به تواناییها و جبران نقاط ضعف یکدیگر است. به مدیری برخورد کردیم که چون می دانست رئیسش که قائم مقام بخش مهندسی بود، در هدایت مشکلات کارکنانش خیلی خوب نبود، تصمیم گرفت خود به این امر بپردازد. شرایط سنگین بود: مهندسین و تکنسینها جملگی اعضای اتحادیه بودند، شرکت بر اساس قرار داد مشتری کار می کرد، و شرکت مذکور اخیراً یک اعتصاب جدی را تجربه کرده بود.

مدیر از نزدیک با رئیس خود، در بخش برنامه‌ریزی و اداره پرسنل کار کرد، تا اطمینان حاصل کند که از مشکلات بالقوه اجتناب شده است. او همچنین یک روش غیر رسمی ترتیب داد که از طریق آن رئیس وی هر گونه تغییر پیشنهادی در خط - مشیهای پرسنلی یا مقرری را قبل از هر اقدامی با وی مرور می‌کرد. رئیس به توصیه‌های او اهمیت می‌داد و به منظور بهبود کار قسمت و حال و هوای مدیریت نیروی انسانی به مرئوس خود اعتبار می‌بخشید.

انتظارات متقابل

مرئوسی که به گونه‌ای انفعالی تصور می‌کند که می‌داند رئیس چه انتظاراتی دارد، دچار دردسر می‌شود. البته بعضی رؤسا به طور خیلی روشن و با جزئیات کافی انتظارات خود را بیان نمی‌کنند. اما بیشتر آنان چنین نیستند. بسیاری از شرکتها از سیستمهایی برخوردارند که اساسی را برای ارتباط نظیر روند طراحی رسمی مرور فعالیت‌های شغلی طراحی شده، و مرور ارزیابی اجرای کار فراهم می‌سازد. با وجود این سیستمها هرگز به طور کامل عمل نمی‌کنند. همچنین انتظارات، مابین این مرورهای رسمی، همواره تغییر می‌کنند. نهایتاً بار این مسئله بردوش مرئوس خواهد بود که پی‌برد که رئیس چه انتظاراتی دارد. این انتظارات می‌توانند هم گسترده باشند، مثلاً در ارتباط با اینکه چه نوع مشکلاتی را رئیس مایل است درباره آنها مطلع شود و چه موقع و همچنین می‌توانند انتظارات بسیار خاصی در ارتباط با مسائلی نظیر اینکه چه موقع یک پروژه باید تکمیل شود و چه نوع اطلاعاتی رئیس در این اثنا

نیاز دارد باشند.

وادار کردن رئیسی که مایل است انتظاراتش مبهم و غیر روشن بماند به بیان انتظارات خود می‌تواند دشوار باشد. اما مدیران کارآراههایی برای گرفتن این اطلاعات می‌یابند. بعضی‌ها یادداشت مفصلی شامل جنبه‌های کلیدی کارشان تهیه می‌کنند و بعد برای تأیید برای رئیس خود می‌فرستند. آنان سپس این کار را با یک مباحثه رودر رو با رئیس که طی آن هر مورد یادداشت را مرور می‌کنند، پی‌می‌گیرند. این مباحثه اغلب خصلتاً تمام انتظارات زیربط رئیس را رو می‌کند.

دیگر مدیران کارآ با مطرح کردن یک سلسله مباحث غیر رسمی مداوم درباره «مدیریت خوب» و «اهداف ما»، با رئیس غیر روشن، برخورد می‌کنند. معه‌ذا مدیران دیگری هستند که اطلاعات مفید را بیشتر به طور غیر مستقیم از طریق کسانی که قبلاً با رئیسشان کار کرده‌اند و نیز از طریق سیستمهای طراحی رسمی که طی آنها رئیس گزارش فعالیتش را به مافوقش می‌کند، می‌یابند. اینکه شما چه نگرشی را انتخاب کنید، البته باید به درک شما از روش کاری ریستان بستگی داشته باشد. توسعه یک زمینه عملی انتظارات متقابل نیازمند آن است که شما انتظارات خودتان را نیز به رئیس منتقل کنید، بفهمید که این انتظارات واقع‌بینانه هستند یا نه و در رئیس طوری تأثیر بگذارید که آن انتظاراتی را که برای شما اهمیت دارند، بپذیرد. اینکه شما قادر باشید که بر رئیس نفوذ کنید که به انتظارات شما ارزش قائل شود، می‌تواند به ویژه هنگامی که رئیس خیلی حرف گوش‌کن است، حائز اهمیت باشد. چنین رئیسی اغلب استانداردهای

بسیار غیر واقع بینانه‌ای را مطرح می‌کند که باید روی خطی واقعی آورده شود.

روند اطلاعات

اینکه یک رئیس به چه میزان اطلاعات، درباره آنچه مرئوس انجام می‌دهد، نیاز دارد، بسیار متفاوت است و به روش رئیس، اوضاع و احوال وی و اعتمادی که نسبت به مرئوس دارد، مربوط می‌شود. اما برای یک رئیس غیر معمول نیست که به اطلاعات بیشتری نسبت به آنچه مرئوس طبیعتاً ارائه می‌دهد نیاز داشته باشد، همچنین غیر معمول نخواهد بود برای مرئوس که فکر کند رئیس بیش از آنچه خود وی واقعاً می‌داند، اطلاعاتی دارد. مدیران کارآمد این را تشخیص می‌دهند که ممکن است درباره نیازهای رئیس، اطلاعات کمتری داشته باشند و برای رفع این نقیصه بکوشند تا راههایی بیابند که رئیس را، از طریق روندی که متناسب روش وی باشد، مطلع نگاه دارند.

اداره روند اطلاعات از پایین به بالا به ویژه هنگامی دشوار است که رئیس دوست نداشته باشد که راجع به مشکلات بشنود. رؤسا اغلب علائمی را از خود نشان می‌دهند که مایلند خبرهایی خوب بشنوند، ضمن اینکه بسیاری این مطلب را انکار می‌کنند. آنان بی آنکه به زبان بیاورند از خود ناخرسندی زیادی نشان می‌دهند. هنگامی که شخصی راجع به یک مشکل با آنها صحبت کند، آنها با نادیده گرفتن موقعیتهای فردی مرئوس، ممکن است ارزیابی مطلوب تری نسبت به مرئوسینی انجام دهند که نزد آنان از مشکلات سخنی بمیان نمی‌آورند.

معهدا به خاطر مصلحت سازمان، نیاز مبرمی هست

که رئیس و مرئوس راجع به عدم موفقیت‌های شرکت بحث کنند، به همان گونه که درباره موفقیت‌ها این کار را انجام می‌دهند. بعضی مرئوسین که با رئیسی سر و کار دارند که فقط خبرهای خوب می‌خواهند، با یافتن راههای غیر مستقیم برای رساندن اطلاعات لازم به او، نظیر سیستم اطلاعات مدیریت، با رئیس کنار می‌آیند. مرئوسین دیگر به این مسئله به عنوان مشکلات بالقوه می‌نگرند چه به شکل خبرهای مسرت بخش یا اخبار بد، این گونه اخبار را بلافاصله منتقل می‌کنند.

قابلیت اتکا

چند چیز برای رئیس ناراحت کننده تر از مرئوسی است که نمی‌تواند به او متکی باشد و به کار وی اعتماد کند. تقریباً هیچ کس از روی عمد نمی‌خواهد غیر قابل اتکا جلوه کند، اما بسیاری از مدیران بی آنکه متوجه باشند از روی سهوی یا عدم اطمینان درباره اولویتهای رئیس، خود را چنین نشان می‌دهند.

تعهد نسبت به یک تاریخ تحویل جنس خوش بینانه ممکن است در کوتاه مدت یک مافوق را خشنود سازد، اما اگر این تعهد محترم شمرده نشود موجهی برای عدم خرسندی خواهد بود. برای رئیس مشکل است که بر مرئوسی تکیه کند که ضرب العجل‌ها را زیر پا می‌گذارد. یک رئیس به هنگام توصیف مرئوسی می‌گفت: وقتی خوب است، خیلی خوب است، اما من نمی‌توانم به او متکی باشم، ترجیح می‌دادم که او ثابت قدم تر می‌بود، حتی اگر موقعیتهای جالب کمتری ارائه می‌داد، در این صورت حداقل می‌توانستم به او متکی باشم.

قسمت دیگری از سازمان مهذول داشت. رئیس وی بایستی از تلاش و نفوذ زیادی برای انجام این کار استفاده می کرد. به گونه ای که قابل درک است رئیس قسمت دیگر از این امر خشنود نبود. بعدها هنگامی که قائم مقام می خواست از عهده مشکلات مهم تری بر آید که نیازمند تغییرات در برنامه ریزی و کنترل اعمال شده در قسمت دیگر بود، با مشکل مواجه شد. او قسمت اعظم هم و غم خود و همچنین رئیس خود را مصروف مسئله نسبتاً جزئی اخراج منشی کرده بود، نتیجتاً این امر باعث شد که او و رئیسش در روبرو شدن با هفت فهای مهتر دچار مشکلاتی شوند.

این کار چه کسی است

(بدون تردید بعضی مرئوسین منزجر خواهند بود از اینکه در بالای همه وظایف آنها، همچنین لازم است آنان برای تنظیم روابط با رئیس خود، وقت و انرژی مصرف کنند.) این گونه مدیران در تشخیص اهمیت این کار، و اینکه چگونه می توانند فعالیت های شغلی شان را با حذف مشکلات شدید بالقوه ساده کنند، توفیق حاصل نمی کنند. مدیران کارآمد تشخیص می دهند که این قسمت از کارشان بر حق است. آنان با نگرش بر خود به عنوان مسئول نهائی آنچه که در سازمان انجام دهند، می دانند که ضروری است روابط لازم را با هر کس که به او متکی هستند، برقرار و اداره کنند، و این رابطه شامل رئیس می شود.

به همین نحو بسیاری از مدیران از روی عمد با رئیس خود غیرصادق نیستند. اما گاهی به منظور کاهش نگرانی ها قدری حقیقت را کم رنگ می کنند. نگرانی های کنونی اغلب به صورت مشکلات غافلگیرکننده آینده در می آیند. تقریباً برای رؤسا ناممکن است که به طور مؤثر کار کنند، اگر رؤسا نتوانند به یک برداشت نسبتاً صحیح از مرئوسین خود متکی باشند مشکل است که بتوانند کار خود را به صورتی مؤثر انجام دهند. عدم صداقت شاید مشکل زاترین نشانه یک مرئوس باشد، زیرا اعتبار را زایل می کند. بدون وجود یک اعتماد پایه ای در کلام مرئوس، رئیس احساس می کند که باید تمام تصمیمات مرئوس را زیر نظارت قرار دهد و این امر محول کردن کار به دیگری را مشکل می کند.

استفاده صحیح از وقت و منابع

رئیس شما احتمالاً همان قدر در وقت، انرژی، و نفوذ محدود است، که شما هستید. هر درخواستی که از او بکنید مقداری از این منابع را مصرف می کند. به این دلیل عقل سلیم حکم می کند که به طور منتخب به این منابع نزدیک شوید. این ممکن است به نظر امری بدیهی بیاید، اما بهتر است که بدانید چند نفر مدیر وقت رئیس خود را بر سر مسائل نسبتاً جزئی تلف می کنند.

در یک مورد یک قائم مقام نهایت تلاش خود را برای وادار کردن رئیسش به اخراج منشی فصول

* پیوست الف *

چگونه رابطه خود را با ریستان تنظیم کنید

* مطمئن شوید که شما رئیس خود و زمینه وی را که شامل موارد زیر است درک می کنید:

- اهداف و مقاصد او
- موانع پیش روی او
- تواناییها، نقاط ضعف، و سستیها و کاستیهای او
- بهترین روش کاری او

* خودتان و نیازهای خودتان را با توجه به موارد زیر ارزیابی کنید:

- تواناییها و نقاط ضعف خودتان
- روش شخصی خود
- نظر شما نسبت به وابستگی در گونه های رفتاری مافوق

* رابطه ای را گسترش دهید و حفظ کنید که:

- ابتدا نیازها و روشهای شما را با ویژگی انتظارات متقابل مشخص کند.
- رئیس شما را مطلع نگاه دارد
- مبتنی بر قابلیت اتکاء و صداقت باشد
- به گونه ای گزیده وقت و منابع ریستان را به کار گیرید