

شنبه‌های مدیریتی

تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۲۰



خلاصه کتاب "کار کردن با تو مرا بیچاره کرده است"



رهایی از دامهای عاطفی در محیط کار
کاترین گرولی و کتی الستر
مترجمان: ساسان نوروززاده چگینی
کاوه تقوی نیا

چاپ سوم

اگر در حال خواندن این کتاب هستید، احتمالاً کسی در محل کارتان هست که رفتارش دیوانه‌تان می‌کند. ممکن است این شخص همکار، یا رئیس‌تان، یا یکی از کارمندان یکی از واحدها، یا مشتریانی غیر قابل تحملی که با آنها سروکار دارید، باشد. این شخص هر کسی که باشد، رابطه با او شما را بیچاره کرده است. رفتار این اشخاص اعصابتان را به هم می‌ریزد و روزتان را خراب می‌کند.

حتماً فکر کرده‌اید که اگر می‌توانستید از شر این افراد خلاص شوید زندگی چقدر عالی می‌شد. شاید هم آرزو دارید روزی برسد که هر کس کار خودش را انجام دهد و با دیگران درگیر نشود. روزی که کسی به حریم شخصی شما تجاوز نکند. شاید بهتر باشد همچنان به آرزو کردن ادامه دهید؟

حقیقت این است که محل کار، محیطی بی‌ثبات و پر از موجوداتی احساساتی است که اغلب با هم برخورد‌های غلطی دارند. این مسئله وقتی بیشتر نمایان می‌شود که افراد برای ساعات متمادی در محلی که معمولاً «دفتر کار» نامیده می‌شود، کنار هم گرد می‌آیند. هدف کتاب حاضر این است که یاد بگیریم چگونه روابطی را که به کارمان صدمه می‌زند بشناسیم و کنترل کنیم.

این کتاب کمک می‌کند از تله‌های احساسی در محل کار خلاص شوید و به شما نشان می‌دهد چگونه از پس افراد مشکل‌آفرین برآیید. هر فصل کتاب در مورد نوع خاصی از رفتارهای ناراحت‌کننده ایست که ممکن است در محل کار رخ دهد. هر فصل، چارچوبی برای حل یکی از این موقعیت‌های احساسی ناراحت‌کننده ارائه می‌دهد. فصول کتاب، با بحث در مورد اینکه چگونه ممکن است وضعیت خود را حادتر کنید آغاز می‌شود و با راه حلی ملموس و تجربه شده برای تغییر این وضعیت پایان می‌یابد.

فصل اول فنون اساسی «رهایی از دام» را می‌آموزد. این فصل به شما می‌گوید که اگر بتوانید واکنش خود را نسبت به شرایط ناراحت‌کننده در محل کار تغییر دهید، می‌توانید زندگی‌تان را عوض کنید. بعد به بیان چهار مرحله‌ی «رهایی از دام» می‌پردازد که شامل چهار سطح می‌باشد: جسمی، ذهنی، کلامی و استفاده از ابزار اداری.

فصل دوم در مورد حریم شخصی افراد است. در این فصل به شیوه‌های مختلف تجاوز به حریم شخصی افراد در محل کار اشاره می‌کنیم و به توضیح شیوه‌های عینی برای حفاظت از خود در مقابل رفتار کسانی که چنین می‌کنند می‌پردازیم. فصل سوم روی نقش‌های محدودکننده‌ای که افراد به آنها مبتلا یا گرفتار می‌شوند تمرکز می‌کند. در این فصل خواهید دانست که آیا به صورت ناخودآگاه در نقشی هستید که جلو پیشرفت‌تان را می‌گیرد یا نه.

فصل چهارم مفهوم جاذبه‌ی کشنده را مطرح می‌کند. این فصل به روابطی می‌پردازد که به خوبی با سر و صدای زیاد شروع می‌شود، اما پس از گذشت مدت زمانی به زندان تبدیل می‌گردد و تنها اوقات شما را تلخ می‌کند. هر چه هم سعی می‌کنید نمی‌توانید خود را از شر آنها نجات دهید. در این فصل به شما فنون پیشرفته‌ی «رهایی از تله» را می‌آموزیم تا بتوانید این روابط چالش‌آفرین را در محل کار مدیریت کنید.

فصل پنجم به کارکنان نشان می‌دهد چگونه با مدیریت روابط با بالادستان، این روابط را کنترل کنند و فصل ششم به چالش‌برانگیزترین مدیران یعنی رؤسای مشکل‌آفرین و افراطی می‌پردازد.

در فصل هفتم، مدیران می‌آموزند چگونه با استفاده از قوانین اثبات شده مدیریت هدایتگر، از پس مشکل‌آفرین‌ترین کارمندان برآیند. سرانجام، فصل هشتم به شما این شانس را می‌دهد که با حل تمرین‌هایی برای ارزیابی خود، مشخص کنید چه نوع محیط کاری برایتان مناسب‌تر است. شما اخلاقیات، ارزش‌ها، رفتار کاری و سبک زندگی خود را خواهید سنجید و آنها را خود مقایسه خواهید کرد.

امیدواریم که محتویات این کتاب بتواند به همه کسانی که با مشکلات محل کار خود روبرو هستند، کمک کند. ما می‌دانیم که اگر شما مثال‌های این بخوانید و از ابزارهای پیشنهاد شده استفاده کنید، زندگی‌تان بهتر خواهد شد: یعنی کمتر عصبانی خواهید بود و کمتر احساس یأس و ناکامی و گرفتاری خواهید کرد. همچنین مهارت‌های ارتباطی شما تقویت می‌شود و وقتی محل کارتان را ترک می‌کنید زمان کمتری لازم خواهید داشت تا از شر مسائل محیط کار خلاص شوید.

فهرست مطالب

فصل اول:

واکنش خود را تغییر دهید تا زنگیتان تغییر کند

فصل دوم:

حریم شخصی: محافظت از خود در محل کار

فصل سوم:

اگر نقش تان مناسب باشد، نیازی نیست نقش بازی کنید

فصل چهارم:

قبلا همدیگر را ملاقات نکرده‌ایم؟ جاذبه کشنده در محل کار

فصل پنجم:

مدیریت روابط با بالادستان

فصل ششم:

رئیس‌های افراطی و بدقلق: چگونه در مجاورت آنها دیوانه نشویم

فصل هفتم:

مدیریت زیردستان (مدیریت هدایتگر)

فصل هشتم:

فرهنگ سازمانی (آیا محل کارتان مناسب شما است)

فصل اول: واکنش خود را تغییر دهید تا زندگیتان تغییر کند

در اینجا دو وجه کسب و کار را با هم بررسی می‌کنیم: وجه اول تصویری روشن و واضحی است که شرکت‌ها به محیط خارجی نشان می‌دهند و در مقابل آن، واقعیت کارکردن در شرکتی نامنظم، پیچیده و همراه با سیاست بازی و دام‌های عاطفی قرار دارد.

اگر از سطح عقلایی سازمان‌ها کمی فراتر برویم، به جایی می‌رسیم که احساسات و عواطف موج می‌زند: افراد نگران عملکردشان هستند، از دست همکاران عصبانی‌اند، و مدیران آنها را بخوبی درک نمی‌کنند. در این جاست که به روسای خسته و معاونانی خشمگین بر می‌خورید. ما تجربه احساس گرفتار شدن در وضعیتی ناراحت‌کننده در محل کار را به «دام افتادن» می‌نامیم. اگر شما اغلب اوقات، واکنش منفی قوی نسبت به کسی یا چیزی در شغل خود دارید، احتمالاً به دام افتاده‌اید. دام‌های عاطفی از فردی به فرد دیگر و از شغلی به شغل دیگر کاملاً متفاوت است.

اگر انسان سالمی هستید که نفس می‌کشید، می‌اندیشد، و احساس می‌کند، شانس زیادی وجود دارد که به دام افراد و شرایط موجود در محیط کارتان بیفتید. در برخی موارد، رویدادها ممکن است تنها کمی شما را برنجاند. در موارد دیگر ممکن است به نقطه‌ای برسید که احساس کنید آن شخص یا وضعیت شما را بیچاره خواهد کرد.

ما با افراد پرکاری برخورد کرده‌ایم که می‌خواهند در شغل خود مولد بوده و از آن راضی باشند، اما به شکل‌های گوناگون گرفتار دام‌های عاطفی هستند. این افراد احساس درماندگی، خستگی مفرط و بی‌مصرفی می‌کنند؛ احساس می‌کنند که احترام آنها حفظ نمی‌شود و زیر پایشان خالی می‌شود، به حساب نمی‌آیند، به آنها توجه نمی‌شود، و کارها به گردن آنها انداخته می‌شود. مسئولیت‌های این افراد ممکن است متفاوت باشد، اما احساس همگی یکسان است. بر اساس تجربیات ما، بسیاری از مردم احساس می‌کنند که به دام افتاده‌اند و در موقعیت‌های شغلی، روابط و شرایط طاقت‌فرسای گرفتار آمده‌اند که ذهن آنها را مشغول می‌کند و به آنها ضربه می‌زند.

برای رهایی از این دام‌ها، یک راه حل وجود دارد. لازم نیست که حتی کسی را بکشید یا شغل‌تان را ترک کنید. می‌توانید در همان موقعیتی که هستید، تجربه‌ای متفاوت و راضی‌کننده داشته باشید. پس از سال‌ها همکاری با مدیران، مجریان و کارکنان حرفه‌های مختلف، متوجه شدیم که موثرترین راه برای حل مسائل میان فردی در محل کار، توجه به مسئله از درون به بیرون است. ما به مراجعین خود یاد می‌دهیم که اولین و مهم‌ترین نکته در برخورد با افراد بدقلق و موقعیت‌های دشوار در کار، مدیریت پاسخ‌های درونی خودمان است. منظور از پاسخ درونی، واکنش ناخودآگاهی است که رفتار یک شخص در درونمان ایجاد می‌کند. افراد به شکل‌های گوناگون عصبانی می‌شوند. ممکن است از خشم برافروخته یا از عصبانیت منفجر شوید، دست از کار بکشید، به وضعیت‌تان فکر نکنید و یا سرتان گیج رود و غش کنید.

اگر بتوانید واکنش خود را تغییر دهید، زندگی شما تغییر خواهد کرد

ما عمل تغییر واکنش فرد در موقعیت‌های ناراحت‌کننده را در رهایی می‌نامیم. رهایی ابزاری را برایتان فراهم می‌کند تا بتوانید خود و زندگی کاری خود را مدیریت کنید. برای رهایی، ۴ مرحله ضروری وجود دارد:

مرحله اول - رهایی جسمی

مرحله دوم - رهایی ذهنی

مرحله سوم - رهایی کلامی

مرحله چهارم - رهایی با ابزار اداری

دو مرحله اول (رهایی جسمی و ذهنی) به شما کمک می‌کنند تا احساسات منفی را از خود خارج کنید و آرام شوید. دو مرحله بعد (رهایی کلامی و رهایی با ابزار اداری) شامل انجام فعالیت‌هایی برای تغییر آنچه اتفاق می‌افتد است. در اینجا به طور مشروح، هر مرحله از این تکنیک رهایی را بررسی می‌کنیم:

رهایی جسمی: بدن خود را آرام کنید و انرژی منفی ناخواسته را از خود خارج سازید تا بتوانید او را بهتر ببینید. رهایی جسمی با تمرکز بر تنفس آغاز می‌شود، چون ناراحتی‌های عاطفی بطور طبیعی موجب نفس‌های کوتاه می‌شود و جلوی درست فکر کردن را

می‌گیرد. در برخی موارد، برای رهایی جسمی باید با انجام فعالیتی بدنی انرژی خود را آزاد کنید. هدف از این کار آزاد کردن انرژی، سرکوب شده و آرام کردن اعصابتان است، تا بتوانید با داشتن کنترل، به مسئله بپردازید.

رهایی ذهنی: رهایی ذهنی یعنی از منظری تازه به شرایط سختی که در آن قرار دارید نگاه کنید. هدف این است که اوضاع را به طور واقعی ببینید و انتخاب‌های عملی ممکن را بیابید، قسمت استدلال‌کننده مغز باید قسمت عاطفی را آرام کند و به دنبال راه حل باشد. را مورد برای رهایی ذهنی ابتدا باید اوضاع را خیلی سریع بسنجید:

- چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟
- واقعیت‌های اوضاع حاضر کدام است؟
- نقش این واقعیت‌ها چیست؟
- نقش من چیست؟ و چه انتخاب‌هایی دارم؟

همانطور که می‌بینید معمولا پاسخ دادن به چهارمین سوال (نقش من چیست؟) از همه دشوارتر است. زمانی که وضعیتی موجب ناراحتی شما می‌شود، واکنش طبیعی مقصر دانستن دیگران است. با این حال اگر بتوانید نقش خود را در وضعیت مشخص کنید حتما قدرت اثر گذاری خود را هم پیدا خواهید کرد. برای روشن تر شدن موضوع، به این مثال توجه کنید: اگر رفتار شما با دیگران بسیار دوستانه باشد، ممکن است حریم‌های سفت و سختی برای افراد در محل کار قرار ندهید. احتمالا همکاران، بالا دستی‌ها، و مشتریان از شما سوء استفاده خواهند کرد. نقش شما در این وضعیت، ناتوانی در ترسیم حریم‌های مشخص در روابط با دیگران است. ممکن است «نه گفتن» برایتان خیلی سخت باشد، اما همین که نقش‌تان را کشف کردید (ناتوانی در ترسیم حریم‌ها) می‌توانید مهارت‌های لازم برای مشخص کردن حد و مرز در روابط را فرا بگیرید.

رهایی کلامی: بدنبال کلماتی (حتی گاهی سکوت) باشید تا از خودتان محافظت کنید و از دام‌های محل کار خلاص شوید. یافتن راه‌هایی برای نه گفتن بدون به خطر انداختن موقعیت شغلی، دفاع کردن از خود زمانی که به شما توجهی نمی‌شود، یا تحمل سکوت رئیس پس از درخواست اضافه حقوق، همگی از شیوه‌های رهایی کلامی هستند. برای رهایی کلامی، به جای درگیر شدن با مسائل جزئی و کم اهمیت باید بر روی هدف کلی خود در هر موقعیت تمرکز کنید. این شیوه، بهترین راه برای ایجاد ارتباط با دیگران است. هدف این است که بتوانید عقاید خود را بیان کنید و اطلاعات را طوری انتقال دهید که به حل مشکلات کمک کنند، نه اینکه باعث تداوم آنها شوند. ارتباط صحیح یعنی ارتباطی بدون قضاوت، عصبانیت و سرزنش دیگران؛ ارتباطی که در آن مسئولیت عملکرد خود را می‌پذیرید.

ارتباط صحیح، به معنای آرام کردن اوضاع یا رفتار خیلی دوستانه نیست؛ بلکه منظور ارتباطی موثر است تا شنونده به گفته‌هایتان گوش دهد و به عقایدتان توجه کند. ارتباط صحیح باعث ایجاد پل (و نه دیوار) میان شما و شخصی می‌شود که شما را دیوانه کرده است.

رهایی با ابزار اداری: ابزار کاری، به هرگونه فرایند استاندارد یا مکتوب در محیط کار اطلاق می‌شود که شامل قراردادهای، کارت حضور و غیاب، شرح وظایف، یادداشت‌ها، گزارش عملکرد، فرآیندها و سیاست‌های شرکت، و هرگونه نوشته‌ی دیگر است. ابزار کاری با فراهم آوردن راه‌های عینی برای بررسی اوضاع و عملکرد، در غیر شخصی کردن موقعیت‌های چالش برانگیز نقش موثری دارند. برای استفاده از این روش، ابزار کاری را که در دسترس دارید مشخص کرده و آنهایی که به بهبود شرایط کنونی‌تان کمک می‌کنند را جدا کنید. ابزارهایی حرفه‌ای وجود دارد که قادرند هر موقعیتی را از شکل احساسی خارج کنند و به آن شکل کاری ببخشید. حتی پیچیده‌ترین مسائل میان فردی با ابزار اداری مناسب قابل حل هستند.

چگونه دام را تشخیص دهیم قبل از اینکه کار از کار بگذرد

بسیاری از افراد قبل از اینکه متوجه شوند چه اتفاقی برایشان افتاده است، گرفتار دام می‌شود. تشخیص دام‌های نهفته قبل از اینکه گرفتارشان شوید، نیازمند سال‌ها تمرین است. اما حداقل قبل از اینکه این دام‌ها زندگی کاری شما را ویران کند می‌توان تشخیص داد که گرفتار شده‌اید. هر چه زودتر متوجه شوید که رفتار دیگری شما را گرفتار کرده است، زودتر می‌توانید در مورد آن کاری انجام دهید.

آیا گرفتار دام شده‌اید؟

افراد نسبت به شرایط ناراحت کننده واکنش‌های متفاوتی دارند. واکنش برخی افراد جسمی است. بدن آنها علامت‌هایی جسمی بروز می‌دهد که نشان‌دهنده وجود ناراحتی عاطفی است. اگر شما فردی هستید که به شکل جسمی به دام می‌افتید، ممکن است یک یا چند مورد از این علائم را در خود دیده باشید: دندان‌هایتان را به هم فشار می‌دهید، گردن‌تان خشک می‌شود، سردردهای عصبی می‌گیرید، احساس تنگی نفس می‌کنید، بدن‌تان داغ می‌شود یا یخ می‌کند، احساس دل درد یا تهوع می‌کنید، نفس‌تان بریده بریده می‌شود، در دست‌تان احساس سوزش می‌کنید، کمرتان درد می‌گیرد، گرفتگی عضله پیدا می‌کنید، صورت‌تان منقبض می‌شود، و بالاخره احساس بی‌خوابی و خستگی مفرط به شما دست می‌دهد.

بعضی دیگر از افراد، با بروز علائم عاطفی واکنش نشان می‌دهند. آنها احساسات منفی شدیدی مانند عصبانیت، ترس، وحشت، اضطراب درماندگی، و ناامیدی را تجربه می‌کنند. یکی دیگر از واکنش‌های رایج در محل کار، فعالیت ذهنی بی‌نتیجه است. رابطه‌ای سخت یا مسئله‌ای در سر کار می‌تواند باعث ایجاد تفکر وسواسی، فاصله گرفتن، حواس‌پرتی‌های مکرر، پارانوایا، حس انتقام، فراموشی، یا عدم تمرکز شود. زمانی که از ذهنی به دام افتاده‌اید، ذهن شما بشدت کار می‌کند تا شاید بتواند راه حلی برای شرایط ناراحت کننده موجود بیابد.

جدا از اینکه شما در کدام دسته از افراد بالا (واکنشی جسمی، واکنشی عاطفی، واکنشی ذهنی) قرار می‌گیرید، اگر هر چه زودتر متوجه شوید که گرفتار یک دام در محیط کاری شده‌اید، زودتر می‌توانید در مورد آن کاری انجام دهید. در طول هفته کاری، دقت کنید که چه افراد و شرایطی باعث ایجاد واکنش‌های درونی مثبت و کدام‌ها باعث احساس اضطراب، ناراحتی و شکست در شما می‌شوند. ببینید آیا می‌توانید شخص یا موقعیتی که شما را در دام گرفتار می‌کند تشخیص دهید. در این صورت، می‌توانید از تکنیک چهار مرحله‌ای ما استفاده کنید و خلاص شوید.

فصل دوم: حریم شخصی: محافظت از خود در محل کار

حالا که قوانین کلی رهایی از دام را بیان کردیم، زمان آن رسیده است که این قوانین را در شرایط نامساعد بکار گیریم. ابتدا به حریم‌ها می‌پردازیم. حریم‌هایی که به شکل خطوطی نامرئی، محدوده فیزیکی و شخصی ما را تعریف می‌کنند. بسیاری از مواقع در محل کار، این حریم‌ها نادیده گرفته می‌شوند.

رهنمودها: اگر همواره عصبانی و ناراحتید و از کسی یا چیزی شکایت دارید، احتمالا باید برای خود حریمی درست کنید. وقتی برای کسی حریم یا محدودیتی می‌گذارید، آن را به طور واضح، بدون عصبانیت و به خلاصه‌ترین شکل ممکن بیان کنید. حریمی نگذارید مگر زمانیکه آماده حفظ آن هستید.

حرایم، خطوط یا محدوده‌هایی هستند که با تعریف نواحی خاص، از ساکنان آن ناحیه محافظت می‌کنند. حرایم جغرافیایی قابل رویت هستند و تشخیص شان آسان است. نشانه‌ها و تابلوها به شما نشان می‌دهند که از استانی به استان دیگر رفته‌اید. مرزها هم حریم میان کشورها را مشخص می‌سازند. زمین‌داران هم اموال خود را با در و دیوار و از این قبیل علائم از اموال دیگران جدا می‌کنند.

حریم‌های بین اشخاص خطوط یا محدوده‌هایی هستند که قلمرو فیزیکی، عاطفی و روانی افراد را تعریف می‌کنند. تشخیص این حریم‌ها بسیار سخت‌تر از تشخیص حرایم جغرافیایی است. اول به این دلیل که آنها نامرئی هستند؛ یعنی زمانی می‌فهمید به حریم شخصی وارد شده‌اید که آن شخص خودش به شما اطلاع دهد. دوم این که حریم بین افراد بسیار متفاوت است. یعنی هر فرد برای خود قوانین و محدوده‌های خاصی دارد.

- ممکن است برای رئیس شما مهم نباشد که گزارشی را ساعت ۵:۳۰ عصر به شما بدهد و از شما انتظار داشته باشد قبل از ساعت ۶ که وقت رفتن شماست آن را تمام کنید، اما مسلما وقت شما برای خودتان بسیار ارزشمند است.
- شاید از نظر یکی از همکاران، گوش دادن به مکالمه‌های شخصی شما مسئله مهمی نباشد، اما شما این کار را تجاوز به حریم شخصی خود بدانید.
- ممکن است یکی از کارکنان در مورد جزئیات روابط خصوصی‌اش به راحتی صحبت کند، در حالیکه دیگری چنین مسائلی را شخصی قلمداد و در محل کار صحبتی درباره‌شان نکند.

از آن جایی که حرایم بین افراد از فردی به فرد دیگر متفاوت است و نمی‌توان آنها را به چشم دید، باید در مورد آنها گفتگو کرد. مثلا اینکه شما باید حرایم شخصی خود را تعریف کنید و به دیگران نشان دهید. همچنین باید حرایم دیگران را کشف کنید و به آنها احترام بگذارید. در مورد این حریم‌ها فکر کنید:

زمان

همانطور که می‌دانید پندار و درک افراد در مورد زمان بسیار متفاوت است. بعضی دقیقه بعد از زمان قرارشان را دیر نمی‌دانند. بعضی‌ها عادت دارند تا وقتی کارشان تمام نشده است، محل کار خود را ترک نکنند. بعضی‌ها همیشه زود سر کار می‌آیند و زودتر از دیگران سر قرار حاضر می‌شوند. بعضی‌ها همیشه دیرتر از موعد کارهایشان را به انجام می‌رسانند، در حالیکه بعضی‌ها همیشه سر موعد کارها را تمام می‌کنند.

با توجه به حریم زمانی، ممکن است همیشه به خاطر اینکه دیگران وقت شما را هدر می‌دهند عصبانی باشید یا اینکه بر عکس، به دفاع از دلایل تاخیر خود بپردازید.

فضای شخصی

پندار افراد از فضای شخصی در محل کار بسیار متفاوت است. بعضی‌ها همه جا را عمومی تلقی می‌کنند. برای این دسته، صندلی و وسایل خودشان با دیگران تفاوتی نمی‌کند. افراد دیگری هم هستند که حرایم تعریف شده‌تری دارند. آنها معتقدند که هر فردی برای خود وسایل شخصی دارد و به هر قیمتی شده افراد باید به محدوده یکدیگر را احترام بگذارند. این افراد قوانینی دارند که به آنها می‌گوید چه زمانی و چگونه باید از فضای شخصی‌شان استفاده شود و چه کسانی می‌توانند به وسایلشان دست بزنند یا از آنها استفاده کنند.

بر اساس تلقی خود از فضای شخصی، ممکن است همیشه از دست افرادی که فضای شخصی‌تان را نادیده می‌گیرند احساس عصبانیت و ناراحتی کنید یا اینکه وقتی همکاران به خاطر استفاده نادرست از وسایل شخصی‌اش شما را سرزنش می‌کند گیج شوید و از دست او برنجید.

وفای به عهد

توانایی عهد بستن و تعهد به آن، میان افراد متفاوت است. بعضی‌ها با این عقیده زندگی می‌کنند که به اندازه‌ی قولتان ارزش دارید. این افراد تنها قول‌هایی می‌دهند که حتماً بتوانند به آن عمل کنند. با این حال، تعهد برای بقیه نسبی‌تر است. این افراد ممکن است ادعا کنند که به تعهدات خاصی عمل خواهند کرد (مثلاً شما را ارتقا خواهند داد یا پروژه‌شان را تمام خواهند کرد) اما وقتی به زمان موعود نزدیک می‌شوند، کم‌کم متزلزل‌شان می‌دهند. اگر در مورد قولتان خیلی حساس باشید، شاید تصور کنید. دیگران هم مثل شما فکر می‌کنند. اما اگر تعهدات خود را نسبی بدانید، وقتی دیگران از عدم تعهد به قولتان عصبانی می‌شوند، گیج می‌شوید و آنها را درک نمی‌کنید.

اطلاعات شخصی

محل کار، جامعه‌ای از افراد مختلف است که به لحاظ اطلاعات شخصی‌ای که به هم می‌دهند، به گروه‌های مختلفی قابل تقسیم هستند. به علاوه افراد از نظر میزان اطلاعات خاصی که دوست دارند در مورد زندگی همکارانشان بدانند متفاوتند.

با توجه به حرایم در مورد اطلاعات شخصی، ممکن است از دست همکاری که هر روز در مورد زندگی شخصی‌اش با شما صحبت می‌کند برنجید یا از اینکه همکاران مایل نیست به ماجراهای جدیدتان گوش کند، ناراحت شوید.

ابراز عواطف

خواهی نخواهی وقتی کنش‌های انسانی اتفاق می‌افتد، احساسات جریان می‌یابد، و افراد می‌خواهند، احساساتشان را ابراز کنند یا به عواطف دیگران پاسخ دهند، به شیوه‌های متفاوتی عمل می‌کنند. بعضی افراد وقتی عصبانی، ناراحت یا هیجان زده هستند توان ابراز احساسات خود را دارند. سرکوب و ابراز نکردن عواطف، این افراد را افسرده می‌کند. افراد دیگری هم هستند که در فرو دادن خشم و تسلط بر احساسات استادانه‌تر عمل می‌کنند. این افراد، ابراز احساسات نکردن را نشانه تسلط بر خود می‌دانند.

با توجه به دیدگاه شما در این مورد، ممکن است از دست رئیس یا همکاران که دائماً در حضور شما به ابراز احساسات می‌پردازد، رنجیده خاطر شوید یا وقتی فردی از شما می‌خواهد در محل کار کمتر احساساتی باشید، سرخورده شوید.

ادب و احترام

احترام، نوعی از آداب اجتماعی است. تعریف رفتار محترمانه به فرد بستگی دارد. بعضی افراد همیشه به دیگران سلام می‌کنند، کلمه لطفا را در جمله‌هایشان به کار می‌برند و همیشه تشکر می‌کنند. برخی افراد دیگر هم هستند که احوال‌پرسی را وقت تلف کردن می‌دانند، فکر می‌کنند همه می‌توانند از پس خود برآیند و هیچ وقت زحمت استفاده از «متشکرم» و «لطفاً» را به خود نمی‌دهند.

اگر ادب و احترام برایتان خیلی مهم است، احتمالاً همکاران که در این مورد با شما هم عقیده نیست، ناخواسته حریم شما را نادیده خواهد گرفت. اگر اینچنین نیست، شاید وقتی همکاران شما را متهم به رفتار بی‌ادبانه می‌کند، خشمگین شوید.

سر و صدا

سطح تحمل صدا در میان افراد، متفاوت است. در مورد سر و صدا در محل کار می‌توان به تن صدای افراد، موسیقی، صدای کار ماشین‌ها یا وسایلی مثل تلفن و پیجر اشاره کرد. بعضی اوقات عادت‌های شخصی مثل عطسه، صاف کردن گلو، جویدن آدامس، سرفه یا وراجی کردن شما را آزار می‌دهد.

اگر به صدا حساس هستید، سر و صداهای دیگران شما را ناراحت خواهد کرد اما اگر تحمل صدایتان بالا است، ممکن است از اینکه صداهایی مثل زنگ تلفن همراه و داد حرف زدن افراد اعصاب همکارانتان را به هم می‌ریزد متعجب شوید.

آیا کسی به حریم شما تجاوز می‌کند؟

ما به افرادی که قلمرو شخصی شما را نادیده می‌گیرند تجاوز می‌گوییم. همکاری که کنار شما می‌نشیند و آن قدر بلند صحبت می‌کند که تمرکزتان به هم می‌خورد، متجاوز است. مشتری که بدون اطلاع شما شماره تلفنتان را بدست می‌آورد و در یک روز تعطیل با شما تماس می‌گیرد، یک متجاوز است. رئیسی که نامه‌های شما را باز می‌کند و می‌خواند هم یک متجاوز است. این متجاوزان می‌توانند باعث ناراحتی‌های ذهنی و عاطفی زیادی شوند. بهترین راه برای تشخیص این متجاوزان این است که به واکنش‌های احساسی که نسبت به رفتارشان دارید توجه کنید.

اگر همیشه ناراحت هستید یا در مورد چیزی یا کسی غر می‌زنید، بهتر است برای خود حریمی قرار دهید.

این نکته به شما می‌گوید که چگونه از احساساتی که به خاطر رفتار متجاوزانه فردی دیگر در شما برانگیخته می‌شود به شکلی مثبت استفاده کنید. حالت‌هایی نظیر عصبانیت مداوم، ناامیدی و دلخوری، اغلب نشان می‌دهد که فردی حریم‌های شخصی شما را نادیده گرفته است.

اگر بلند صحبت کردن همکاران شما را عصبانی می‌کند، این عصبانیت به شما می‌گوید که باید حریمی در مورد صدا برای خود قرار دهید. اگر به خاطر رفتار یکی از مشتریان که یواشکی شماره تلفنتان را بدست آورده است مضطرب و آشفته می‌شوید، این ناراحتی نشان می‌دهد که باید حریم‌هایی را در مورد دسترسی مشتریان به اطلاعات شخصی‌تان درست کنید. همچنین اگر احساس می‌کنید رفتار رئیس که نامه‌های شما را می‌خواند توهین آمیز است، این ناراحتی باید شما را وادار کند در این مورد حریم‌هایی اختیار کنید. وقتی به این نتیجه رسیدید که فرد یا موقعیتی وجود دارد که به حریم شما صدمه می‌زند، می‌توانید فرایند «رهای» را شروع کنید.

رهای جسمی: سعی کنید از میزان فشار روحی خود کم کنید تا اعصابتان آرام شود. افرادی که حریم شما را زیر پا می‌گذارند معمولاً استرس زیادی بوجود می‌آورند.

رهای ذهنی: موقعیت خود را بسنجید و برای ساختن حریم، تدابیری بیاندیشید.

رهای کلامی: حریم‌های شخصی خود را به افرادی که باید بدانند اطلاع دهید.

رهای با ابزار اداری: از رفتارهای اداری خاصی برای تقویت کردن حریم خود استفاده کنید.

گذاشتن حریم مناسب و آشکار نوعی فرایند است. برای این کار باید بدانید که چه کسی یا چه چیزی به حریم شما تجاوز می‌کند و بعد در مورد حریم گذاشتن، راه‌های پیش‌روی خود را بررسی کنید. بعد باید آنچه که می‌خواهید را واضح و آشکار به فرد یا افرادی که مشکل‌آفرین هستند انتقال دهید. در ادامه رهنمودهای دیگری را در مورد گذاشتن حریم‌های میان فردی در محل کار می‌خوانید.

«وقتی در مورد کسی حریمی می‌گذارید، این حریم را واضح، بدون عصبانیت و به کوتاه‌ترین شکل ممکن بیان کنید»

وقتی رفتار فردی باعث شکسته شدن حریم شخصی شما می‌شود، دلتان می‌خواهد ناراحتی خودتان را با عصبانیت و با جملات طولانی بیان کنید. این درحالیست که بهتر است سخن خود را کوتاه، بدون دخالت احساسات و صریح بگویید. در ضمن تا زمانیکه کنترل عصبی خود را باز نیافته‌اید، حریم قرار ندهید.

«حریمی نگذارید مگر اینکه آماده حفظ آن باشید»

حریم گذاشتن یک طرف قضیه است، حفظ آن طرف دیگر باید چون مرزداران یک کشور بخواهید حریمتان را حفظ و تقویت کنید. وقتی حریم بین فردی‌تان را گذاشتید، ممکن است این مسائل پیش بیاید:

۱- زندگی شیرین می‌شود: فرد مورد نظر شما را درک می‌کند و سعی می‌کند به خواسته شما احترام بگذارد. شما هم به سرعت به نتیجه کارتان می‌رسید.

۲- موفقیت نسبی: فرد مورد نظر برای مدتی به حریمتان احترام می‌گذارد، اما کم‌کم رفتار قبلی‌اش را از سر می‌گیرد. در چنین حالتی باید حریمتان را تقویت کنید.

۳- ادامه نادیده گرفتن حریم: فرد مورد نظر دوست ندارد یا نمی‌تواند به حریمتان احترام بگذارد و با ادامه رفتارش، به حریم فیزیکی، عاطفی و روانی شما تجاوز می‌کند. در این موارد، باید قدم‌های مستحکم تری بردارید.

جمع بندی

حریم گذاشتن فرایندی مستمر است. در این فصل، در مورد هفت حالتی که افراد به حریم یکدیگر تجاوز می‌کنند صحبت کردیم. همه می‌دانیم که حالات زیاد دیگری هم وجود دارند که در آنها افراد به حریم یکدیگر وارد می‌شوند. دنیای کاری، حریم گذاشتن جزو پر ارزشترین مهارت‌هایی است که می‌توان داشت. هر چه بیشتر تمرین کنید، بهتر می‌توانید موقعیت‌ها را بشناسید و حریم خود را به طرف متقابل نشان دهید. دفعه بعد که کسی به محدوده‌ی فیزیکی، عاطفی یا روانی شما تجاوز کرد. حرامی قرار دهید.

فصل سوم: اگر نقش‌تان مناسب باشد، نیازی نیست نقش بازی کنید

چگونه از شر نقش‌های محدود کننده در محل کار خلاص شویم

۱. تشخیص دهید چه نقشی بازی می‌کنید.
۲. یکی از خصوصیات نقشی که دوست دارید را انتخاب کنید.
۳. رفتار جدید را برای ۳۰ روز تمرین کنید.

بعضی اوقات نقش‌ها شما را محدود می‌کنند. این مسئله زمانی اتفاق می‌افتد که:

- احساس می‌کنید برچسب خاصی روی شما خورده است و همیشه باید همانطور رفتار کنید.
- فکر می‌کنید دیگران اغلب نیت شما را نمی‌فهمند و برداشت بدی از آن دارند.
- بارها اتفاق می‌افتد که در دادن پست‌های بهتر یا حقوق بیشتر به شما توجهی نمی‌شود و نادیده گرفته می‌شوید.

وقتی فهرست نقش‌های زیر را می‌خوانید، می‌توانید همکارانتان را در این فهرست شناسایی کنید. فهمیدن اینکه دیگران چگونه نقش بازی می‌کنند آسان است. آنچه سخت به نظر می‌رسد درک خواسته‌ها و علاقه‌های خودمان است. هر نقش دو وجوه مختلف دارد:

- ۱) قبول نقش: بروز رفتارهای خاصی به صورت ناخودآگاه
- ۲) برچسب خوردن: افراد شما را همیشه از دیدگاه خاصی می‌بینند. مثلاً بعضی مواقع برای افراد مهم نیست یک فرد سرکش چه کارهای خوبی انجام داده است. آنها فقط طرف بد ماجرا را می‌بینند.

ایفای یک نقش خاص در محل کار زمانی به دام مبدل می‌شود که شما را در حرفه‌تان محدود می‌کند یا مانع حرکت شما به جلو شود

قبل از اینکه بتوانید از دام یک نقش خلاص شوید، باید بتوانید آن نقش را شناسایی کنید. خیلی‌ها هستند که از نقشی که بازی می‌کنند آگاهی ندارند. برای مثال، اگر همیشه سعی می‌کنید فشار عصبی در محل کار را با گفتن لطفه کم کنید یا احساس می‌کنید باید همکارانتان را سرگرم و خوشحال نمایید و اگر با رودررو شدن با افراد مشکل دارید ممکن است در نقش سرگرم کننده به دام افتاده باشید. از طرف دیگر، اگر معمولاً با گفتن جملات برانگیزاننده همکارانتان را متعجب می‌کنید یا استقلال شما باعث می‌شود عضو هر گروهی باشید یا همیشه با افراد مافوق سرو کله می‌زنید، احتمال دارد نقش سرکش شما را به دام انداخته باشد. بعضی مواقع، افراد ممکن است در محل کار چند نقش با هم داشته باشند. آن چه مهم است، تشخیص نقش‌تان در محل کار است و این که آیا آن نقش شما را محدود می‌کند یا نه. در ادامه به هریک از این نقش‌ها می‌پردازیم:

قهرمان

این افراد سوپرمن‌های محل کار هستند. یک قهرمان از حل هر مشکلی که سر راهش قرار می‌گیرد لذت زیادی می‌برد و احساس افتخار می‌کند. این گونه افراد همیشه آماده هستند و جلوتر از سن خود حرکت می‌کنند. آنها خود را در هر موقعیتی توانا می‌بینند. انرژی و دیدگاه خواستن توانستن است باعث می‌شود برای انجام کارهای مختلف ارزش بالایی داشته باشند. تا زمانی که این نقش شما را محدود نکرده است اشکالی ندارد. اما اگر وقتی نمی‌توانید نه بگویید و بیشتر از آنچه امکان دارد قبول مسئولیت می‌کنید، به دام افتاده‌اید.

مراقبها

مراقبها، مشاوران طبیعی محل کار هستند. آنها قدرت گوش دادن دارند و مردم در کنارشان احساس راحتی و امنیت می‌کنند. در مورد زندگی خانوادگیتان از شما سوال می‌کنند و قبل از این که متوجه شوید به آنها وابسته می‌شوید. آنها از حل مشکلات دیگران لذت می‌برند و با فراهم آوردن حمایت عاطفی برای دیگران احساس ارزش می‌کنند. داشتن این خصوصیات تا زمانیکه برایتان مشکلی درست نکرده نیز خوب است. اما اگر اطلاع شما از مشکلات دیگران باعث می‌شود آنها را مسئول کارهایشان ندانید در دامی گرفتار شده‌اید.

سرکش

افراد سرکش آنهایی هستند که در محل کار با دیگران سازگاری ندارند. این افراد که ذاتا مستقل هستند همیشه قوانین و مقررات، نظامها و شیوه‌های عادی انجام کار را به چالش می‌کشند. آنها دوست دارند همه چیز را تغییر دهند. وقتی شرکتی می‌خواهد عملکرد معمول خود را به روز کند، این گونه افراد می‌توانند بسیار مفید باشند. از آنجایی که چنین افرادی غیر معمول فکر می‌کنند، می‌تواند باعث شود بقیه افراد هم دیدگاه‌های خود را بازتر سازند. در کل، به سختی به افراد بالادست اعتماد می‌کنند و به همین دلیل در نقش رهبر موفق تر هستند.

تا زمانی که این نقش شما را محدود نکرده، سرکش بودن بسیار هیجان‌انگیز است. اگر نیاز شما به تغییر سیستم باعث دوری شما از دیگران می‌شود در دام این نقش افتاده‌اید. اگر به شما برچسب دزد سرساز بخورد، ممکن است همکارانتان از مواجهه با شما خودداری کنند و رئیس شما از اینکه تصمیمات دیگران را به چالش می‌کشید کاسه صبرش به سر آید. معمولا هم وقتی اوضاع شرکت خراب می‌شود این سرکش‌ها هستند که مورد شتمات قرار می‌گیرند.

فداکار

فداکاران، کسانی هستند که می‌دانند چگونه درد و رنج را در محل کار تحمل کنند. آنها از زمان و نیروی خود به خاطر دیگران می‌گذرند. در حالیکه قهرمان‌ها دوست دارند به خاطر کارهای قهرمانانه شان شناخته شوند، فداکاران دوست دارند به خاطر آنچه به دیگران می‌دهند از آنان قدردانی شود. تا زمانی که این نقش برایتان مشکل آفرین نشده نقش مناسبی است. اما اگر به خاطر از خود گذشتگی‌هایتان احساس خستگی، انتقام و نادیده گرفته شدن می‌کنید، در دام این نقش گرفتار آمده‌اید.

سرگرم کننده

افراد سرگرم کننده کسانی هستند که موجبات سرگرمی افراد را در محل کار افراد را در محل کار فراهم می‌آورند. آنها همیشه حرفی برای گفتن و طنزی برای خندانند دارند و حتی جدی‌تر افراد را هم به خنده می‌اندازند. تا زمانی که این نقش شما را اسیر خود نکرده، مشکلی وجود ندارد. اما اگر برچسب دلکج بودن بخورید، و دیگران دیگر شما را جدی نگیرند در دام این نقش گرفتار شده‌اید. خیلی از افراد هستند که چون بقیه را سرگرم می‌کنند، ایده‌هایشان نادیده گرفته می‌شود و حتی وقتی حرف مهمی دارند بقیه آن را جدی نمی‌گیرند.

صلح جو

صلح‌جوی‌ها، دیپلمات‌های محل کار هستند و دوست دارند همه با هم کنار بیایند. آنها که طبیعتی سرشار از هارمونی دارند، از هرگونه برخورد و رفتارهای ناخوشایند پرهیز می‌کنند. اگر دو نفر در محل کار در موردی به توافق نرسند، صلح‌جوی‌ها سعی می‌کنند بینشان تفاهم ایجاد کنند. آنها مهارت‌های خوبی در کار گروهی دارند و سعی می‌کنند نکات مثبت دیگران را ببینند. از آنجایی که به راحتی با همه کنار می‌آیند، دیگران هم آنها را خیلی دوست دارند.

صلح‌جو بودن تا وقتی که برایتان مشکلی درست نکرده بسیار جالب است و احساس خوبی دارد. اما اگر صلح‌جویی شما باعث می‌شود نتوانید نظراتتان را به درستی بیان کنید و موضع درستی بگیریید، در دام این نقش افتاده‌اید. ترس از عصبانی کردن دیگران و مخالفت با

شما می‌تواند برای یک صلح جو مشکل ساز شود و نگذارد زمانی که لازم است تصمیم درستی بگیرید. همچنین ممکن است افراد، صلح جوی ها را انسان هایی سست و بی‌اراده بدانند.

نامرئی

این افراد کسانی هستند که در محل کار اصلا دیده نمی‌شوند. کسانی که ذاتا آرام و خوددار هستند و احتیاجی زیادی به توجه دیگران ندارند. آن‌ها می‌دانند چگونه سر به زیر باشند و صحبت نکنند. افراد نامرئی کارشان را انجام می‌دهند و آن را در بوق و کرنا نمی‌کند. بیشتر افراد متوجه ورود و خروج آنها نمی‌شوند. تا زمانیکه این نقش به شما آسیبی وارد نکرده مشکلی نیست. اما اگر خیلی نامرئی شوید، بیشترین ایده‌ها و بزرگترین موفقیت‌های شما ممکن است نادیده گرفته شوند. حتی ممکن است دیگران شما را گوشه‌گیر و سرد بدانند.

حالا با بررسی این نقش‌ها، می‌توانید بگویید که کدام نقش یا نقش‌ها را بیشتر بازی می‌کنید. به خاطر داشته باشید که هیچ نقشی مشکل آفرین نیست، مگر اینکه شما را از لحاظ حرفه‌ای یا شخصی محدود کند.

چگونه قهرمانان رهایی می‌یابند

کلید موفقیت در اینجا آموزش "نه" گفتن است. قهرمانان دوست شجاع باشند و به موفقیت‌های بزرگی دست یابند. این جسارت زندگی آنها را از تعادل خارج می‌کند اما آنها نمی‌خواهند بپذیرند که انسانند و محدودیت‌هایی دارند. اغلب قهرمانان در وجودشان ترسی نسبت به مایوس کردن دیگران دارند و همین ترس است که وبال گردنشان می‌شود. قهرمانان باید بدانند که با حریم گذاشتن در محل کار می‌توانند به همان اندازه مؤثر باشند و حتی به آنها احترام بیشتری گذاشته شود. این هم چند گزینه:

- ۱- از حل مشکلاتی که در شرح وظایف شما نیست خودداری کنید.
- ۲- محل کار خود را در زمان مقرر ترک کنید.
- ۳- مرخصی بگیرید و به مسافرت بروید.
- ۴- از کار کردن در ساعت غیر کاری خودداری کنید.
- ۵- وقتی از شما می‌خواهند مسئولیت‌های جدیدتری قبول کنید نه بگویید. مطمئن باشید فرد دیگری هم هست که بتواند آن کار را انجام دهد.

چگونه مراقبان رهایی می‌یابند

نکته مهم در ترک این نقش، حرفه‌ای تر بودن و شخصی ندیدن اتفاقات است. یک مراقب باید در موقعیت‌های کاری بیشتر بر حقایق تمرکز کند نه بر احساسات. اگر چنین شخصیتی دارید، یادتان باشد به جای اینکه خود را بزرگتر یا مشاور همکاران ببینید شما هم یکی از کارکنان هستید. فراموش نکنید که علاقه شما به ناز و نوازش و راه آمدن با همکار کم کارتان به او کمکی نمی‌کند. علاوه بر این رفتار شما باعث می‌شود همچنان در دام مشکلات اسیر بمانید. سعی کنید از ذات گرم و مهربان خود استفاده کنید و به آنها واقعا عشق بورزید. این بدین معناست که به هر فرد اجازه دهید در مورد اعمالش مسئول باشد. این هم چند راهکار:

- ۱- گفتگوهایی که در مورد زندگی شخصی افراد است را قطع کنید.
- ۲- نگذارید همکارانتان جزئیات زندگی شخصی خودشان را برایتان تعریف کنند. چنین گفتگوهایی را با جمله‌هایی نظیر «بهتر است دیگر سرکارمان برویم» قطع کنید.
- ۳- به خاطر مشکلات شخصی افراد برایشان بهانه‌سازی نکنید.
- ۴- سپر بلای کارکنان کم کار نشوید.
- ۵- تنها وظایف خود را انجام دهید مگر اینکه به شما وظیفه همراهی همکارانتان هم محول شود. سعی کنید به جای تحمل مشکلات دیگران، عملکرد خود و آنها را اندازه بگیرید.

چگونه سرکشان رهایی می‌یابند

اگر می‌خواهید از نقش سرکش رهایی یابید، باید بتوانید بازخورد اعمال خود را متعادل کنید. این بدان معنی نیست که عقایدتان را بخورید و برای خود نگه دارید، بلکه باید بتوانید ایده‌هایتان را طوری بیان کنید که دیگران بدون دلخوری و رنجش به آنها گوش دهند. افراد سرکش معمولاً احساس می‌کنند دیگران آن‌ها را نادیده می‌گیرند، چون تلاش آنها برای ابراز ایده‌هایشان با واکنش مواجه می‌شود. به همین خاطر، سعی کنید نظرات مخالف خود را با تندی کمتر و سیاست بیشتر ابراز کنید. نتیجه این کار، خود شما را هم به شگفتی را خواهد داشت. این هم چند راه پیشنهادی:

- ۱- هیجانی عمل نکنید: قبل از صحبت فکر کنید. قبل از بیان نظراتتان، آن‌ها را بنویسید.
- ۲- دوستی پیدا کنید که شما را تصحیح کند: وقتی گزارش یا نامه تندی می‌نویسید، اجازه دهید آن فرد قبل از ارسال، آن را بخواند.
- ۳- در اجتماعات مختلف (مثل جلسات، کنفرانس‌های تلفنی و...) قبل از بیان نظر مخالف خود از همکارانتان بپرسید آیا به شنیدنش علاقه‌ای دارند یا نه.
- ۴- وقتی بالا درستان شما تصمیماتی می‌گیرند که با آنها موافق نیستید، ۲۴ ساعت صبر کنید و در این مدت از خود این سؤالات را بپرسید:
 - چه کسی صاحب شرکت است؟
 - چه کسی فیش حقوقی مرا امضا می‌کند؟
 - آیا نمی‌توانم با این تصمیم کنار بیایم؟
 - آیا با وجود اینکه با این تصمیم مخالفم می‌توانم با آن کنار بیایم؟

۵- اگر فکر می‌کنید با صحبت‌هایتان باعث رنجش کسی شده‌اید، احتمالاً حدستان درست است. به معذرت خواهی و گفتن "متأسفم که حرف‌هایم آزار دهنده بود" فکر کنید.

چگونه فداکار رهایی می‌یابد

برای رهایی از این نقش، باید حاضر باشید رنج کشیدن را با توجه به خود عوض کنید. این تغییر رویه ممکن است بسیار ترسناک به نظر آید چون بسیاری از فداکاران عقیده دارند ارزش آنها تنها به دار فداکاری‌هایشان است. حقیقت این است که هرچه زودتر توجه به خود را یاد بگیرید حریم بگذارید و آنچه می‌خواهید طلب کنید زودتر به احترام و تحسین دیگران می‌رسید. این هم چند راه حل:

- ۱- فشار کاریتان را کم و از گرفتن پروژه‌های اضافی و ارایه کمک‌های بی‌مزد خودداری کنید.
- ۲- برخی از کارها را به دیگران محول کنید و اگر موفق بودند آنها را تشویق نمایید.
- ۳- وقتی سر کار نیستید کلیه وسایل ارتباطی خود را که ممکن است افراد از آن طریق شما را به دفتر بکشانند خاموش کنید.
- ۴- به جای رنج بردن و سکوت، یاد بگیرید آنچه می‌خواهید را طلب کنید.

چگونه سرگرم‌کننده‌ها رهایی پیدا می‌کنند

فرایند رهایی از این نقش از آنجا شروع می‌شود که باور کنید چه مردم را بخنداند چه نه، ارزشمند هستید. سرگرم‌کننده‌ها باید در نیاز خود به خنداندن دیگران تعادل ایجاد کنند. این بدین معنا نیست که دیگر نباید از شوخ طبعی برای بدست آوردن دل دیگران استفاده کنید بلکه باید مهارت‌های صحبت کردن، گوش دادن و کار کردن بدون سرگرم کردن دیگران را در کنار هم پرورش دهید. اگر می‌خواهید دیگران شما را جدی‌تر بگیرند، باید به آنها نشان دهید که در مواقع لازم، شما هم جدی هستید. این هم چند راه حل برای شما:

- ۱- سعی کنید به کارتان جدی‌تر بیاندیشید.
- ۲- در مواقعی که جو سنگین می‌شود و احساس می‌کنید باید لطیفه‌ای مطرح کنید، تمرین کنید که حرفی نزنید.
- ۳- اگر از کسی چیزی می‌خواهید، سعی کنید به جای استفاده از طنز، به صورت مستقیم با او صحبت کنید.
- ۴- در مورد کسانی که رفتارشان شما را عصبانی می‌کند حریم بگذارید.
- ۵- خودتان هم بخواهید جای محبوبیت را با احترام عوض کنید.

چگونه فرد صلح طلب رهایی می‌یابد

برای رهایی از دام این تنش باید دو مسئله تعدیل شود.

۱- قبول کردن اینکه ممکن است افراد در کوتاه مدت از شما بدشان بیاید.

۲- توانایی تحمل موقعیت‌هایی که ممکن است از نظر عاطفی ناخوشایند باشد.

صلح‌طلب ما فکر می‌کنند که رویارویی‌های تلخ و روابط ناراحت‌کننده همیشه نتایج بدی به بار می‌آورد. به همین دلیل از هر چیزی که باعث عصبانیت دیگران می‌شود پرهیز می‌کنند. متأسفانه در بسیاری از شرایط کاری فرد باید بتواند با دیگران رودررو شود. برای حال باید با کارمندان بی‌نظم برخورد کرد. افراد صلح طلب باید بدانند که تحمل ناراحتی‌های احساسی در کوتاه مدت، اغلب باعث تغییرات مثبت در درازمدت می‌شود. این هم چند انتخاب:

۱- برای کاهش ترس از ناراحت کردن دیگران، نه گفتن را تمرین کنید.

۲- وقتی تعارض پدید می‌آید، برای فیصله دادن به آن خود را وارد موضوع نکنید.

۳- راه‌های پیدا کنید که بتوانید نظراتتان را به روشنی ابراز کنید و طفره نروید.

۴- اگر کسی در محل کار شما را کار عصبانی شد، او را رها کنید تا آرام شود.

۵- اگر منصب مدیریتی دارید، سعی کنید انتظاراتتان را به روشنی به کارکنان بگویید، حتی اگر می‌ترسید از شما رنجیده خاطر شوند.

چگونه کارکنان نامرئی رهایی می‌یابند؟

برای رهایی از این نقش، باید بخواهید دیگران شما را ببینند. معمولاً کارکنان نامرئی وقتی مورد توجه نیستند احساس امنیت بیشتری می‌کنند. آنها دو ست دارد توجه دیگر را به خود جلب کنند چون از واکنش منفی دیگران می‌ترسند. فردی که دو ست دارد نامرئی با شد باید بفهمد که ایده‌ها، عقاید، ملاحظات و اهداف شخصی‌اش با ارزشمند هستند. البته کسی از شما قدردانی نخواهد کرد مگر اینکه شما و کارهایتان را ببینند. این هم برخی از راه‌های رهایی از این نقش:

۱- در همایش‌ها و جلسات شرکت کنید تا شما را بیشتر ببینند.

۲- عقاید و نظراتتان را با همکارانتان در میان بگذارید.

۳- بلندتر صحبت کنید. در جلسات حداقل یک بار به گونه‌ای صحبت همه صحبت شما را بشنوند.

۴- موفقیت‌هایتان را به گوش همکاران و سرپرستانتان برسانید.

۵- برای ارتقای مقام یا حقوق درخواست دهید. منتظر نشوید آن‌ها خود به خود به دست شما برسند.

فصل چهارم: قبل‌همدیگر را ملاقات نکرده‌ایم؟ جاذبه کشنده در محل کار

شما حالا دیگر وارد مراحل پیشرفته‌تری شده‌اید. در این فصل، در مورد نوعی از ارتباطات پیچیده‌تر صحبت خواهیم کرد. ما به بررسی ۵ نوع معمول جاذبه کشنده در محل کار به همراه ۷ مرحله این روابط مشکل‌آفرین می‌پردازیم. همچنین به شما شیوه‌هایی برای رهایی خواهیم آموخت. اگر به این نتیجه رسیدید که در چنگال جاذبه رفتار شده‌اید، توصیه می‌کنیم به تمام مراحل که بررسی خواهیم کرد توجه کنید و جایگاه خود را در این میان بیابید.

چگونه از پس این روابط مشکل‌آفرین بر می‌آید؟ چگونه از چنگال آن رها می‌شوید؟ رها شدن از «جاذبه کشنده» از آنجایی شروع می‌شود که تشخیص بدهید در دام آن گرفتار شده‌اید.

شناخت وضعیت

هر کدام از ما به نوعی این گونه روابط زهرآگین را تجربه کرده‌ایم. البته باید بدانید رابطه‌ی شما که آن را «جاذبه کشنده» می‌خوانیم، ممکن است برای فردی دیگر خطرناک نباشد. ما در کار با هزاران نفر در صدها شرکت به ۵ نوع غالب «جاذبه کشنده» برخوردیم.

انفجاری

چنین فردی برای کسانی که به دنبال تأیید بالادستان هستند جذاب به نظر می‌رسد. این فرد معمولاً از آغاز کاریزماتیک و مسحور کننده است. او مصمم است و از خود قاطعیت و اعتماد به نفس نشان می‌دهد. فرد انفجاری از دیگران می‌خواهد به گروه او ملحق شوند و در موفقیت با او شریک باشند. این همراهی در ابتدا و قبل از اینکه این آدم انفجاری به مانعی برخورد کند، هیجان‌انگیز و روح‌بخش است. اما بالاخره زمانی فرا می‌رسد که به خاطر یک اشتباه یا یک مانع، این آدم منفجر می‌شود. در یک لحظه، روی دیگر سکه نمایان می‌شود و شما با شخصیتی خشن و پرسروصدا مواجه می‌شوید که به دیگران اتهام می‌زند و نامعقول عمل می‌کند. شخصی که می‌تواند با چند جمله خشن همکارانش را به گریه بیاورد. او ناگهان سوالاتی آزار دهنده می‌پرسد: «واقعاً چرا استخدام کردم؟» «واقعاً چطور از دانشگاه فارغ‌التحصیل شدی؟» «چرا من همیشه گیر آدم‌های بی‌دست و پا می‌افتم؟».

پس از این حالت ناگهانی، فرد دوباره به رفتارهای قبلی خود بر می‌گردد تا زمانی که اتفاقی دیگر باعث برگشت حالت انفجاری شود. در این میان، شما نگران و گوش به زنگ منتظر بازگشت این حالت می‌مانید. از اینکه با اعمالتان چاشنی انفجار را فعال کنید می‌ترسید و به همین دلیل به دنبال راه‌هایی برای خنثی کردن بمب می‌گردید. به همین دلیل که به جای انجام وظیفه، درگیر مدیریت رفتارهای غیر قابل پیش‌بینی فرد دیگر می‌شوید.

سیاه چاله

این جاذبه، فداکاران را شیفته خود می‌کند. سیاه چاله نیاز به دو بازیگر دارد:

۱- فرد همیشه محتاج: کسی که به نظر مهربان می‌رسد و مشکلات شخصی بر دوش سنگینی می‌کند.

۲- شما: فردی که خود را در کمک به افرادی که با مشکلات روبرو هستند غرق می‌کند.

در شروع این رابطه، فرد محتاج شما را با یک یا چند مورد از مشکلاتش درگیر می‌کند. این مشکل ممکن است اختلالی در سلامتی فرد، یا بدهی او، یا یکی از اعضای بد طینت خانواده‌اش، یا صاحب ملک بد اخلاقش و یا مشکلی در روابط زناشویی این فرد باشد. این فرد از شما می‌خواهد با او همدردی کنید و به حمایت عاطفی شما دل خوش کند. این فرد محتاج، در ازای محبتی که به او می‌کنید، درباره‌ی فرزاندی شما سخن می‌گوید و به خاطر مهربانی از شما قدردانی می‌کند. کم‌کم نیاز این فرد به توجه شما بیشتر می‌شود و این مسئله

حريم ما كاري و زندگي شخصي شما را كم رنگ تر مي كند. ممكن است روزهاي تعطيل به شما زنگ بزند و از شما بخواهد او را نصيحت كنيد يا مقداري پول به او قرض بدهيد. جالب است كه اگر يكي از درخواستهاي او را رد كنيد از كوره در مي رود. ناگهان اين قرباني بيچاره، روي خشمگين و زود رنجش كه شما از وجود آن بي خبر بوديد را نشان مي دهد. ممكن است شما را خودخواه، بي توجه، بي احساس يا سنگدل بخواند. شما هم به دام مي افتيد و به خاطر ترس از تبديل شدن به يك آدم بد، به خدمت به اين فرد ادامه مي دهيد. در همين حال، به خاطر كشيدن بار عواطف فرد ديگر احساس ناتواني و عصبانيت مي كنيد.

خرابكار

اين نوع روابط خطرناك آنهابي را اغوا مي كند كه نياز به تحسین و احترام ديگران دارند. خرابكار به عنوان تحسین كننده شما وارد رابطه مي شود. و احساس مي كنيد بالاخره كسي ارزشهاي شما را درك كرده است. ظاهرا اين آدم موفقيتهاي شما را مي فهمد و به آنها احترام مي گذارد. پس از گذشت مدتي، مچ او را در حال انجام كارهايي مي گيريد كه جاگه شما را خراب مي كند. ممكن است خرابكار «يادش برود» شما را از جلسه مهمي كه آينده كاري شما به آن وابسته است مطلع كند. خرابكار ماهرانه از پشت خنجر مي زند و اين كارش هميشگي است. او بشدت با شما احساس رقابت مي كند و مشتاق رسيدن به موفقيتهاي شماست. شما هم دام افتاده ايد. از طرفي دوست داريد باور كنيد كه اين آدم نيت بدی ندارد و از طرف ديگر از كارهاي پنهاني اش احساس خطر مي كنيد.

خرد كننده

اين رابطه پر فراز و نشيب براي كساني جذاب است كه از توانايي هایشان مطمئن نيستند، اما دوست دارند ديگران آنها را به رسميت بشناسند. همانطور كه از نام آن بر مي آيد، تجربه شما در تنديسي جاي خواهد گرفت و بعد خرد خواهد شد. شيوه آن هم به اين صورت است: خرد كننده براي مدتي کوتاه به شما مي گويد كه چه قدر باهوشيد، چقدر از بازار مي فهميد و از همه بيشتري مستعد موفقيت هستيد. شما هم احساس هيچان و افتخار مي كنيد. احساس مي كنيد بالاخره يكي نبوغ شما را درك كرده است. قتي به شما ويژگيهاي يك ابر انسان نسبت داده مي شود، از شما انتظار مي رود كه از اين تواناييها استفاده كنيد تا همه چيز به درستي پيش برود. ممكن است مسئله بسيار مهمي را به شما بسپارد و ممكن است براي مدتي از عهده كارها برآييد، اما بعد از گذشت مدتي فرد خرد كننده بالاخره چيزهايي درباره شما پيدا مي كند كه ایده آل نيست.

يكباره تنديسي كه از شما ساخته شده بود فرو مي ريزد و شما ديگر قادر به بلند شدن نيستيد. حالا، به جاي ستاره بودن، مثل يك بي دست و پا به نظر مي آييد. خرد كننده به دنبال خطاها و اشتباههاي زيادي در كار، منش، ظاهر و شيوه تفكر شما مي گردد. شما هم به دام مي افتيد. از اينكه از جاگه خود به زير آمده ايد، ناراحت و گيج هستيد و با نااميدي سعي مي كنيد رفتارهايي را تكرر كنيد كه قبلا باعث شده بود مثل تنديس باشيد.

عقدهاي

اين نوع ارتباط براي آن دسته از افراد جذاب است كه احساس مي كنند از ديگران پايين ترند. فرد عقدهاي معمولاً باهوش و توانا است اما احساس مي كند زمانه به او بد كرده است. شما همان اوائل مي فهميد كه براي او اتفاقي افتاده است و باعث به وجود آمدن عقدهاي در روان او شده است. ممكن است اين عقده به خاطر فرصتي كه اين فرد از دست داده است به وجود آمده باشد. اين اتفاق هر چيزي كه باشد تا آخر عمر در ذهن اين آدم باقي خواهد ماند. ممكن است در ابتدا سعي كنيد به او شانس موفقيت بدهيد. پس از گذشت مدتي مي فهميد كه مهم نيست چقدر نسبت به اين آدم بخشنده هستيد، او هميشه شما را «بيگانه» قلمداد مي كند. در آغاز، فرد عقدهاي با شما رفتار خوبي دارد، اما پس از مدتي به شما پشت مي كند اين تغيير از رفتار دو ستانه به رفتار خصمانه شما را گيج مي كند. در همين زمان است كه خواستههاي متعارض شما را به دام مي اندازد. از طرفي دو ست داريد فرصتي مناسب و در خور در اختيار اين فرد بگذاريد و از طرف ديگر از رفتار غير معقول و نگرش تدافعي اش خوششان نمي آيد.

هفت مرحله جاذبه کشنده در محل کار

چه جاذبه کشنده شما با یکی از موقعیت‌های بالا همخوانی داشته و چه نداشت تجربه هر کدام از این روابط زهرآگین احساس مشابهی دارد. شیفتگی در ابتدای رنج و عذاب در انتها. این روابط انرژی شما را می‌گیرد و فکر شما را به شدت مشغول می‌کند. فرد مقابل شما هر بار چیزی می‌گوید و کارهایی انجام می‌دهد که تعادل عاطفی شما را به هم می‌زند. به جای تمرکز بر وضعیت حرفه‌ای و خلاقیت در کار، درگیر رفتار فرد دیگری می‌شوید. اینها هفت مرحله‌ی جاذبه کشنده هستند:

۱- **جاذبه:** این مرحله که به دوران ماه عسل هم معروف است، دوران اولیه و خوب جاذبه کشنده است که در آن رفتار افراد نسبت به هم در بهترین حالت است و هر چیزی به نظر ممکن می‌رسد. این دوران ممکن است تا شش ماه هم به طول بیانجامد. در طول این مدت شما و فرد مقابل به سمت یکدیگر جذب می‌شوید. چیزی در مورد این رابطه هست که برایتان هیجان انگیز و آشناست. زمان زیادی را با هم صرف می‌کنید.

۲- **تحلیل رفتن:** در این مرحله، رابطه شما به نقطه عطفی می‌رسد. فرد مقابل کم کم آن روی شخصیتش را هم رو می‌کند. شما هم با رفتاری مواجه می‌شوید که آزارتان می‌دهد. بتدریج از خود می‌پرسید واقعا این آدم کیست و به شناخت خود از او شک می‌کنید.

۳- **تکرار و یادآوری:** در این مرحله و در تلاش برای کنترل محیط و مدیریت رفت و آمدهای بین فردی در این خصوص، زمان زیادی را صرف آماده شدن برای رویارویی با فرد مقابل و بهبود رابطه می‌کنید. در این زمان ذهن شما ساعت‌ها درگیر یادآوری و تکرار اتفاقاتی خواهد شد که بعضی واقعی و بعضی ساختگی هستند.

۴- **عقده تغییر:** در مرحله چهارم، تمام فکر و ذکرتان این است که فرد مقابل را عوض کنید. در این مرحله شما از درگیری‌های عاطفی که این رابطه برایتان به بار آورده است خسته می‌شوید و اصرار دارید که فرد مقابل تبدیل به انسانی شود که شما را بفهمد و به عقایدتان احترام گذارد. ممکن است به راه‌هایی مثل اقدام علیه او، کمک گرفتن از یک میانجی یا فرستادن فرد پیش روان درمانگر باندیشید.

۵- **ملال پسا تعاملی:** در مرحله پنجم، تعامل با این فرد باعث می‌شود مشکلات عاطفی پیدا کرده‌اید. وقتی با این فرد صحبت می‌کنید یا به نوعی با او ارتباط برقرار می‌کنید، رفتار فرد مقابل برایتان ملال آور شده است و نشانه‌های خستگی حاصل از جنگ عاطفی در شما پدیدار می‌شود.

۶- **واکنش آلرژیک:** در مرحله ششم، واکنش‌های فیزیکی ناخودآگاهی نسبت به فرد نشان خواهید داد. وقتی صدایش را می‌شنوید یا کنارشان ناخودآگاه واکنش نشان می‌دهد.

۷- **زندانی شدن:** در مرحله هفتم، احساس اسیران جنگی را پیدا می‌کنید. قسمتی از وجودتان تسلیم می‌شود و نمی‌تواند وضعیتی بهتر از این را تصور کند. وقتی در مورد رابطه با فرد مورد نظر صحبت می‌کنید، تلخ و عصبانی به نظر می‌رسید. دیگر به در ست کردن شرایط نمی‌اندیشید و نمی‌توانید راهی برای خارج شدن از این شرایط پیدا کنید.

برای رها شدن از یک جاذبه‌ی کشنده در محل کار باید از روش‌های پیشرفته‌ی رهایی استفاده کنیم. به این خاطر آنها را پیشرفته می‌نامیم که نیازمند خودآگاهی بالا و خودداری شدید از انجام بعضی کارها است. آیا می‌توانید این مهارت‌ها را بدست بیاورید؟ ما فکر می‌کنیم می‌توانید. البته اگر واقعا علاقه‌مند باشید که برای پیشرفت شغلی کمی شخصیت خود را تغییر دهید. این هم شیوه کار:

قدم اول: کشف

قبل از اینکه بتوانید در مورد این وضعیت اقدامی کنید، باید آن را تشخیص دهید این تشخیص هر چه زودتر انجام شود، سریع‌تر می‌توان چاره‌ای برایش اندیشید. ما پنج نوع جاذبه کشنده و هفت مرحله گرفتاری در دام‌شان را بررسی کردیم. آیا احساس کردید همان ویژگی‌ها در مورد شما هم وجود دارد؟ اگر مطمئن نیستید که از تأثیرات یک جاذبه کمک بگیرید. حتی اگر قسمت‌های دیگر شما نتواند تشخیص بدهند، جسم شما مثل راداری این خطر بالقوه را ثبت خواهد کرد.

مرحله دوم: جدایی

وقتی در چنین وضعیتی گیر افتاده‌اید، قدم دوم که جدایی است، سخت‌ترین کار است قصد این است که خودتان را از نظر احساسی از این رابطه جدا کنید. هدف این مرحله این است که بتوانید دیدی عینی نسبت به فرد مقابل پیدا کنید. مشکل این است که باید این حقایق را بپذیرید:

- فرد مقابل تغییری نخواهد کرد.
- این رابطه هیچ گاه به وضعیت خوب گذشته بر نخواهد گشت.
- احتمالاً هیچ گاه به آنچه از این رابطه انتظار داشتید نخواهید رسید.

مرحله سوم: غیر شخصی کردن

مهم نیست رابطه مشکل‌آفرین شما در محل کار چه فراز و نشیبی را طی کرده باشد، مهم این است که حقیقتی مهم را بپذیرید: شما اولین نفری نیستید که چنین رابطه‌ای را تجربه می‌کنید و آخرین نفر هم نخواهید بود. این مسئله اصلاً به شما مربوط نمی‌شود. هر چه میزان نگاهتان به رفتار فرد مقابل عینی‌تر باشد، این رفتارها اثر کمتری بر شما خواهند داشت. جنبه‌ی دیگر غیر شخصی کردن این است که عقاید منفی‌ای را که در مورد آن دارید و این رابطه آنها را تقویت می‌کند، پیدا کنید.

قدم چهارم: کنار آمدن

آخرین قدم در رهایی از یک جاذبه‌ی کشنده در محل کار، انتخاب و به کار بستن راهبردی برای مدیریت این رابطه است. نقشه شما به استفاده از تکنیک‌های اولیه رهایی خواهد بود. می‌دانید که این فرد تغییر نخواهد کرد و این شماست که باید از خود محافظت کنید. مؤثرترین راهبردها، بر حقایقی که در این رابطه وجود دارد تمرکز می‌کنند و ابزارهای اداری استانداردی (مانند شرح وظایف، یادداشت، مستند سازی مکالمات و تب موفقیت‌ها) را به کار می‌بندند.

مراقب باشید: آزمایش می‌شوید

وقتی رفتارتان را با یکی از این جاذبه‌های کشنده تغییر دادید، این فرد سعی دو چندان خواهد کرد تا این رابطه را به حالت قبلی‌اش بازگرداند. رهایی به مهارت و تمرین نیاز دارد، اما در طول زمان امکان پذیر است. از مطالب این فصل برای تشخیص آنها در محل کار خود استفاده کنید. زمانی هم که متوجه شدید در دام یکی از انواع آن گیر افتاده‌اید، از تکنیک‌ها استفاده کنید و خود را از شر آنها برهانید.

فصل پنجم: مدیریت روابط با بالادستان

بارها با مدیرانی که شیوه مدیریتی درستی ندارند برخورد کرده‌ایم. عصبانیت بی حد و حصری که از کارکردن با مدیران این چنینی پدید می‌آید موجب بی‌خوابی، حملات عصبی، افسردگی، سردرد، مجادله در محل کار، غیبت و خستگی می‌شود.

در حقیقت دو نوع مدیریت در محل کار وجود دارد: مدیریت روابط زیردستان و مدیریت روابط با بالادستان. مدیریت روابط با زیردستان همان مدیریت سنتی است که شما بر کارکنان نظارت دارید. مدیریت روابط با بالادستان، شامل تمام کسانی می‌شود که مقام بالاتری نسبت به شما دارند.

اکثر کارکنان از شیوه‌های رفتاری و مدیریتی رئیس شان گله‌مندند. با اینکه نارضایتی این افراد کاملاً طبیعی و قابل درک است، آنها هیچ عملی برای بهتر شدن او ضاع کاری خود انجام نمی‌دهند. مدیریت روابط با بالادستان، به شما کمک می‌کند تا شرایط بهتری برای خود فراهم کنید و به جای شکوه و شکایت از ضعف‌های رئیس خود، به بهبود روابط با او بپردازید.

چرا بسیاری از مدیران شیوه‌های غلطی دارند؟

متأسفانه اکثر افرادی که وظیفه شان هدایت و نظارت بر کار دیگران است، آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. علت‌اش این است که توانایی‌های مدیریتی کمتر در ترفیعات اثرگذار هستند و شرکت‌ها به دلایل دیگری به کارکنانشان ترفیع شغلی می‌دهند. سه عامل مهم که باعث ارتقاء کارمندان به مقام مدیریت می‌شود عبارت است از: مهارت فنی، ارشدیت و دلایل سیاسی

پس از قرار گرفتن در مقام ریاست، خیلی کم پیش می‌آید به افراد آموزش شیوه‌های مدیریت داده شود. معمولاً مدیران تازه کار در منجلا بی قرار می‌گیرند که یا باید بتواند شنا کنند و یا غرق شوند. این مدیران بدون توجه به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، تنها تصور می‌کنند که همه افراد باید به شیوهی آنها فکر کنند و کارها را پیش ببرند.

لازمه‌ی مدیریت روابط با بالادستان

به دلایلی که در قسمت قبل ذکر شد، لازم است شیوه‌های مدیریت روابط با بالادستان را برای بهبود تعاملات خود، فرا بگیرید. البته قبل از یادگیری مؤثر این تکنیک، باید دو تصمیم مهم اتخاذ کنید:

۱- باید قبول کنید که رئیس‌تان، به عنوان مدیر محدودیت‌هایی دارد.

۲- خودتان نیز باید برای بهبود روابط با بالادستی خود، تلاش کنید.

۵ شیوه اساسی در روابط با بالادستان

۵ شیوه اساسی که به طور چشمگیری می‌توانند روابط شما و رئیس‌تان را بهبود بخشند. کارکنانی که این عادات را خود پیدا می‌کنند و رضایتشان بالاتر می‌رود.

شیوه اول - ترتیبی اتخاذ کنید که بطور مرتب با رئیس خود ملاقات داشته باشید.

این شیوه، اصلی‌ترین قانون مدیریت روابط است. اگر می‌خواهید تجربه‌ی بهتری از کار خود داشته باشید باید هر از چند گاه با سرپرست خود ملاقات کنید. این جلسات باید منظم، همیشگی و بر اساس برنامه‌ی کاری او باشند. حداکثر پانزده دقیقه برای جلسات کافی است. همین ملاقات‌های کوتاه می‌تواند شما را از ساعت‌ها عصبانی مصون دارد.

جلسات کوتاه هفتگی یا روزانه، این فرصت را فراهم می‌آورد که پروژه‌هایتان را گزارش دهید، اهداف سازمانی را مرور کنید، از تغییر اولویت‌ها مطلع شوید، به حل مشکلات بپردازید، تصمیمات مهم اتخاذ کنید و برنامه‌های عملیاتی ارائه دهید.

اگر شما همیشه مجهز باشید، رئیس به شما وقت کافی اختصاص خواهد داد. هر نوع اطلاعاتی را که به او کمک کند تا تصمیمات آگاهانه بگیرد در اختیارش قرار دهید. اکثر مدیران برای فعالیتی که حجم کاری را کم کند و باعث صرفه‌جویی در زمان می‌شود، ارزش قائل‌اند.

شیوه دوم - در هر جلسه که شرکت می‌کنید، فهرست کاملی از کارها را همراه خود داشته باشید.

لازمه‌ی مدیریت روابط با بالادستان، مشارکت فعال در فرآیند برنامه‌ریزی است. کارکنان فعال با هدف مطلع کردن سرپرست خود در مورد پروژه‌ها، مسائل بالقوه، ایده‌های نو، و کشف‌های غیر منتظره در جلسات شرکت می‌کنند. دستور جلسات مکتوب، فهرست مشخصی از موضوعات مهم را فراهم می‌کنند. به توصیه‌های زیر توجه کنید:

- ۱) دستور جلسه کاملی همراه خود داشته باشید.
- ۲) مسائل را اولویت بندی کنید.
- ۳) هر چه را که می‌خواهید. در مورد بحث کنید در دستور جلسه قرار دهید.
- ۴) هر سندی که به تصمیم‌گیری کمک می‌کند را همراه بیاورید.
- ۵) روی دستور جلسه یادداشت برداری کنید و برای مراجعه‌های بعدی آن را نگه دارید.

شیوه سوم - متوجه اولویت‌های در حال تغییر رئیس باشید.

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که شما از کارهای با اولویت باخبرید؛ حتی زمانی که ترتیب آنها تغییر می‌کند. باید همیشه متوجه اولویت‌های در حال تغییر باشید و از این تغییرات غیر منتظره هر روز کاری از رئیس خود سوال کنید.

شیوه چهارم - مسائل را پیش‌بینی و راه‌حل‌هایی ارائه کنید.

هیچ چیز ارزشمندتر از این نیست که کارمندی بتواند منشا مشکلات را تشخیص دهد و راه‌حل‌هایی عملی پیدا کند. سعی کنید به جای ایجاد تنش در محیط کار، حلال مشکلات باشید. برای مثال، اگر صدای نامتعارفی از دستگاه کپی می‌شنوید، قبل از اینکه دستگاه از کار بیفتد با تعمیرکار تماس بگیرید.

شیوه پنجم - همیشه برای ارائه‌ی گزارشی از وضعیت پروژه‌هایی که انجام می‌دهید، آماده باشید.

با اینکه بالادست شما ممکن است مسئول بخش یا پروژه‌ای خاص باشد، اما این وظیفه شماست که در مورد وضعیت پروژه توضیح دهید. پس باید همیشه پاسخی برایش داشته باشید. بسیاری از افراد این آمادگی را ندارند، زیرا نمی‌دانند که پیشرفت کار برای مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. حتی بعضی از آنها سوال کردن در مورد وضعیت کارشان را نوعی توهین تلقی می‌کنند. گزارش دادن در مورد پیشرفت کاری که به شما محول شده باعث می‌شود تا در نظر دیگران فردی شایسته، منظم، مطلع و مفید جلوه کنید.

پنج تکنیک مهم در روابط با بالادستان

بعد از اینکه به پنج شیوهی گفته شده تسلط پیدا کردید، می‌توانید تکنیک‌های پیشرفته‌تر را در مراحل بعد، بکار گیرید. این تکنیک‌ها، در هر محل کاری باعث ارتقا سطح کیفی آن می‌شوند. کارکنانی که این عادات را در خود پرورش دهند، ارزشمندترین و محترم‌ترین اعضای گروه‌شان خواهند شد. مزیت دیگر استفاده از این تکنیک‌ها، بالا رفتن سرعت کار است. اگر احساس می‌کنید در محل کار دیده نمی‌شوید و به حساب نمی‌آیید، و با رئیس دل خوشی از شما ندارد، اکیدا توصیه می‌کنیم تا این تکنیک‌ها را به کار گیرید.

تکنیک اول - هر روز زودتر از شروع وقت کاری، در محل کار حاضر شوید.

افرادی که زودتر از موعد سرکار حاضر می‌شوند، مزیتی مشترک بدست می‌آورند: وقت شناسی، برایشان فرصتی فراهم می‌کند تا بتوانند کارهایشان را اولویت‌بندی کنند و آماده مواد وظایف آن روز شوند. ممکن است فکر کنید که فقط آدم‌های خرفت هستند که زودتر از موقع سرکار حاضرند. اما واقعیت چیز دیگری است. دیر رسیدن به محل کار، تاثیر خوبی بر روی کار فرما ندارد. اکثر کارفرمایان، وقت شناسی را نشانه‌ی حرفه‌ای بودن، احترام به دیگران، علاقه به کار و معتمد بودن فرد می‌دانند.

تکنیک دوم - افراد وقت گیر را از خود دور کنید.

یکی از ارزشمندترین خدماتی که می‌توانید انجام دهید جلوگیری از اتلاف وقت کارفرمایان است. در هر محل کاری، افرادی وجود دارند که زمان را تلف می‌کنند. آنها نمی‌دانند که شما وظایفی بر عهده دارید و نمی‌توانید تمام وقت به حرف‌های آنها گوش دهید.

تکنیک سوم - ترتیبی اتخاذ کنید که دیگران بتوانند در نبود شما، آنچه می‌خواهند پیدا کنند.

اغلب اوقات، کارمندان شیوه‌ی بخصوصی برای مرتب کردن پرونده‌ها و طبقه‌بندی اطلاعات دارند؛ بطوری که تنها خودشان می‌توانند پیدا کنند. توصیه ما، دنبال کردن روشی است که رئیس شما هم بتواند از آنها سر در بیاورد. افرادی که روابطشان را با بالادستان بخوبی مدیریت می‌کنند، می‌دانند که دستیابی آسان سرپرست‌شان به پروژه‌ها و اطلاعاتی که در اختیار آنهاست، از اهمیت بالایی و برخوردار است. اگر رئیس نتواند به سرعت به اطلاعاتی که در حیطه کاری شماست دسترسی پیدا کند، مسائل زیادی بوجود خواهد آمد. اطلاعات شما چه بصورت مکتوب و چه بصورت الکترونیکی، باید طوری طبقه‌بندی شده باشند که رئیس شما بتواند هر اسم، منبع یا سند را براحتی پیدا کند.

تکنیک چهارم - اطلاعات محرمانه را هر جایی بازگو نکنید.

این عادت، افراد معتمد را از شایعه پراکن جدا می‌کند. افشا کردن اطلاعات درباره تغییر در سیاست‌های شرکت، حقوق، مزایا یا مشکلات شخصی همکاران، وسوسه بر انگیز است. اما اگر می‌خواهید در محل کار، همگی شما را به عنوان فردی معتمد بشناسند، باید با این وسوسه مقابله کنید.

محرمانه نگه داشتن اطلاعات، یعنی هر آنچه که در اتاق رئیس می‌بینید و می‌شنوید نباید به بیرون درز کند. باید توجه کنید زمانی که سرپرست شما، وضعیت کارمند دیگری را با شما در میان می‌گذارد، چه این اطلاعات مثبت و چه منفی باشد، وظیفه شما رازداری است نه شایعه پراکنی.

تکنیک پنجم - قول کمتر را بدهید تا خوش قول تر باشید.

در هر شرایطی، می‌توانید با داشتن این عادت، تبدیل به کارمندی با کارنامه‌ای درخشان شوید. چطور؟ چون متاسفانه اکثر افراد برعکس عمل می‌کنند، یعنی قول بیشتر را می‌دهند، اما نمی‌توانند به آن عمل کنند. تجربه ما نشان داده است که بسیاری از کارکنان نمی‌توانند کار خود را سر موعد تمام کنند، زیرا در مسیر انجام آن با مسائل و تاخیرهایی غیرقابل پیش‌بینی مواجه می‌شوند.

پیشنهاد می‌کنیم دفعه‌ی بعد که خواستید برای اتمام کاری، سررسید تعیین کنید ابتدا میزان ساعتی که فکر می‌کنید لازم است را محاسبه و سپس آن را دو برابر کنید. به این ترتیب اگر مشکلی هم ایجاد شود، شما در امان خواهید بود و اگر او ضاع بخوبی پیش رود، زودتر از زمان مقرر کار را تحویل می‌دهید.

شش‌شنبه‌های مدیریت

فصل ششم: رؤسای افراطی و بد قلق چگونه در کنار آنها دیوانه نشویم

حالا که مدیریت روابط با بالادستان را آموخته‌اید، به رو سایی می‌پردازیم که همیشه حرف حرف خودشان است. در این فصل به بررسی مدیرانی می‌پردازیم که رفتار و خصوصیات شخصیتی‌شان چالش‌هایی اساسی برای کارکنان به وجود می‌آورد.

- آیا اغلب از رفتار رئیس خود ناراحت می‌شوید؟
- آیا فکر این رابطه باعث می‌شود تمام شب بیدار بمانید؟
- آیا از وقتی برای این آدم کار می‌کنید، اعتماد به نفس‌تان از بین رفته است؟
- آیا اخیرا به خود و توانایی‌هایتان شک کرده‌اید؟

۱- رئیس‌های بد قلق

برای روشن شدن موضوع، میان دو نوع مختلف از رئیس‌های چالش‌آفرین، یعنی رئیس‌های افراطی و بد قلق تفاوت قائل می‌شویم. رئیس‌های بد قلق، در مقایسه با بحران از قوانین متفاوتی استفاده می‌کنند. این افراد ذاتا بد نیستند، اما از لحاظ احساسی و روانی به نوعی محدود شده‌اند. هر کدام از این افراد در درون خود ترس یا عقیده‌ای از پیش دارند. و براساس آن عمل می‌کنند.

طفره رو: این فرد از رویارویی با دیگران می‌ترسد و از هر موقعیتی که واکنشی منفی در افراد پدید آورد، اجتناب می‌کند. به همین دلیل است که طفره می‌روند، خود را کنار می‌کشند، پنهان می‌شوند و از درگیر شدن در هر است که باعث به وجود آمدن احساسات منفی شود پرهیز می‌کنند. روسای طفره‌رو ممکن است رفتار غلط کارکنان شان را مشاهده کنند اما ترس از رویارویی نمی‌گذارد تا وارد ماجرا شوند. آنها به جای این کار، به نوعی چشم خود را به روی ماجرا می‌بندند و با وجود این که توانایی دخالت دارند، هیچ کاری انجام نمی‌دهند.

اگر برای یکی از این افراد کار می‌کنید، ممکن است چنین وضعیتی برایتان پیش بیاید: شما که از وضعیت موجود یا از دست فردی ناراحت هستید پیش بالادست خود می‌روید. او می‌داند که مشکل‌تان واقعی است، اما وقتی مسئله را برایش بازگو می‌کنید، تنها سرش را به علامت توافق تکان می‌دهد. وقتی می‌پرسید: "آیا به این مشکل رسیدگی خواهید کرد؟" پاسخ مثبت است اما هیچ اتفاقی نخواهد افتاد. در طول صحبت این فرد واقعا فکر می‌کند که به مشکل شما رسیدگی خواهد کرد، اما موضوع همان جا خاتمه می‌یابد. برای کنار آمدن با این افراد، باید علاقه‌مند به طی مراحل مربوط با شید. شما این کار را انجام می‌دهید تا منتظر اقدام فرد مقابل نباشید. اگر در این مسیر بتوانید راه حل مناسبی برای مشکل مشترک بیابید، فرد طفره رو هم سپاسگزارتان خواهد بود.

شلیک کننده به پیام آور: از اینکه بعضی اطلاعات منفی را دریافت کند می‌هراسد و آنهایی که چنین اخباری را به او برسانند را قربانی می‌کند. آنها تنها به افرادی صدمه می‌زنند که در موارد خاصی که مورد پسندشان نیست برایشان خبر می‌آورند. اغلب این افراد در برخی حوزه‌ها اعتماد به نفس بالایی دارند و در حوزه‌های دیگر احساس عدم اطمینان می‌کنند. اگر شما کسی باشید که در مورد مطلبی خبر بیاورید که بالادست‌تان از شنیدن آن ناراحت می‌شود، صدمه خواهید دید. اولین مرحله کار با چنین فردی به "تعویق انداختن" است. این افراد پذیرفتن اطلاعات ناخوشایند را تا حد امکان به تعویق می‌اندازند. آن وقت است که شما بالاخره می‌توانید او را ملاقات کنید و حقایق و مشکلات را با او در میان بگذارید. بعد این فرد شما را به خاطر نگفتن به موقع اطلاعات محکوم می‌کند.

وقتی دانستید که رئیس‌تان چنین فردی است، باید تصمیم بگیرید و وارد عمل شوید بهترین کار این است که با سر سختی و لجاجت جلسات منظمی با این فرد برگزار کنید. هدف خلع سلاح کردن رئیس با ارائه منظم و ذره ذره اطلاعات است تا بتواند آن را هضم کند. در این حالت شما هم معلم او هستید و هم کسی که اخبار مهم را به او می‌رساند. شما به او می‌آموزید چگونه این اطلاعات را پردازش کند و از آنها به شیوه‌ی مناسبی بهره‌برداری کند. اما قبل از آن، این فرد باید سلاح‌اش را زمین بگذارد و از حالت تدافعی در بیاید تا بتواند اطلاعات را از شما دریافت کند.

گاو هرا سان: آدمی با ظاهری دو ست داستنی که می ترسد ناتوان جلوه کند. گاوهای هرا سان آنهایی هستند که مقام شان را به خاطر وفاداری به بالادستان، سابقه کار طولانی، روابط شخصی و ارتباطهای خانوادگی بدست آورده‌اند. اینها غالباً افرادی دو ست داستنی و محافظه کارند و سعی می‌کنند با سیاستهای شرکت در تضاد نباشند. از آنجایی که این افراد مشکلی درست نمی‌کنند، هیچگاه نمی‌توان دلیلی برای اخراجشان یافت. آنها خود به خود ارتقا می‌گیرند. این افراد به تدریج به حد بی‌کفایتی خود می‌رسند. آن وقت است که نمی‌دانند چگونه باید کارهایشان را به طور مؤثری انجام دهند. برای اینکه دیگران این ناتوانی آنها را نبینند تمام سعی شان را می‌کنند تا وضع موجود حفظ شود.

اگر برای چنین شخصی کار می‌کنید، احتمالاً از رفتارهای او شدید خشمگین می‌شوید. این افراد که از دگرگونی اوضاع در هراس‌اند، در مقابل هر تغییر ایستادگی می‌کنند. آنها به راحتی ایده‌های خوب شما را کنار می‌گذارند. شما هیچ راهنمایی و حمایتی از آنها دریافت نمی‌کنید. راه کنار آمدن با چنین فردی این است که چیزی را به او بدهید که فکر می‌کنید اصلاً لیاقتش را ندارد: احترام و ستایش. اگر به او احترام بگذارید، اگر او واقعاً احساس کند که می‌خواهید خوب به نظر برسد، با شما کار خواهد کرد. حال، اگر او و موفقیت‌هایش را تحقیر کنید، مانع شما خواهد شد و به عنوان یکی از اعضای پرنفوذ شرکت، مطمئناً پیروز خواهد بود.

دروغ گوی حقه باز جذاب: فردی که به هر نحوی می‌خواهد کارش را جلو ببرد، حتی به قیمت زیر پا گذاشتن همه‌ی قوانین. آنها به راحتی نقطه نظرات درست و نادرست خود را به دیگران القا می‌کنند. هدف نهایی آنها، لذت بردن است و از اینرو اخلاقیات برایشان بسیار نسبی است. آنها در تعارفات و تملق گویی بسیار ماهرند و بدون توجه به درستی یا نادرستی صحبت‌هایشان، چیزی را می‌گویند که طرف مقابل مایل به شنیدن است. این افراد مانند آفتاب پرست به راحتی رنگ عوض می‌کنند و به هر موقعیتی خو می‌گیرند.

باید بپذیرید برای کسی کار می‌کنید که ارزش‌های او هیچ‌گاه با شما یکی نخواهد بود و شخصیتش تغییر نخواهد کرد. اگر می‌خواهید روابط خود را با او مدیریت کنید باید کاری برایش انجام دهید تا در ازای آن برایتان کاری انجام دهد.

۲- رئیس‌های افراطی

پس از رئیس‌های بدقلق، به نوعی دیگر از بالادستان پردردسر بر می‌خوریم. اینها افرادی هستند که با رفتار افراطی خود بقیه را در جایگاهی پست و در موقعیت بازنده قرار می‌دهند. بجز در مواردی خاص، کار کردن برای این افراد اصلاً جالب نخواهد بود. از آن جایی که آنها معمولاً نمی‌توانند با کسی بجز خودشان احساس همدلی کنند، به شیوه‌های مختلفی با کارکنان خود بدرفتاری می‌کنند. ما به شما توصیه می‌کنیم با آنها مثل جاذبه‌های گشوده برخورد کنید. اگر یادتان باشد، مثل جاذبه‌های کشنده، این افراد ممکن است ظاهراً با شما برخورد مناسبی داشته باشند، اما ظاهر اولیه و مثبت آنها بتدریج به کابوسی ترسناک تبدیل می‌شود. این افراد آن قدر بدقلق هستند که تا وقتی کارمندشان هستی به هیچ وجه احساس موفقیت نمی‌کنید.

خود شیفته و کنترل کننده: این فرد بسیار با انگیزه و با استعداد است و باور دارد تمام اتفاقاتی که اطرافش رخ می‌دهد و همه افراد پیرامونش باید در کنترل او باشند. او با افرادی که برایشان مفیدند بسیار دوستانه برخورد می‌کنند و سلطه خود را بر حوزه مدیریتی به رخ می‌کشند. این افراد به خاطر روحیه خاصی که دارند نیاز به سلطه بر دیگران و شنیدن تحسین آنها دارند. یکی از خصوصیات اصلی این افراد عطش ارضا نشدنی برای شهرت، احترام و مقام است. به همین خاطر، خود بینان سلطه جو در مورد توانایی‌های خود غلو می‌کنند و موفقیت‌هایشان را بزرگ نشان می‌دهند.

با وجود اینکه شخصیت چنین افرادی کاریزماتیک و جالب است، کار کردن برای آنها داستان دیگری است. خود بینان سلطه جو نمی‌دانند چگونه باید قدرت و وظایف خود را تفویض کنند و نمی‌توانند با انتقاد کنار بیایند. ممکن است به این فرد طرحی بدهید و او طرح تان را پاره پاره کند و با شما مثل دانشجوی خود برخورد نماید.

یکی از نشانه‌های وجود چنین مدیری، نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان است. از آن جایی که این فرد بسیار سلطه‌جو است و از ارزش دیگران می‌کاهد، افراد کمتری حاضرند برای مدت طولانی با او کار کنند. هر کسی که برای یک خودبین سلطه‌جو کار می‌کند موظف به رعایت یک قانون نانوشته است: هیچ کس نمی‌تواند مرا تحت‌الشعاع قرار دهد.

غایب: اینها روسای هستند که از لحاظ عاطفی و جسمانی خود را کنار می‌کشند و همیشه از زندگی طلبکار هستند. آنها روسای هستند که حضور فیزیکی دارند، اما بودن و نبودنشان فرقی نمی‌کند. روسای غایب هیچ توجهی به حوزه‌ی تحت مدیریت خود ندارند، چون علائق آنها جای دیگری است. مهم این است که به مسئولیتش بی‌توجه بوده و زمان و فکر و ذکرش را برای کارش نمی‌گذارد. غایب‌ها به همه اجازه می‌دهند در حوزه‌ی مدیریتی تصمیم بگیرند. اگر برای چنین فردی کار می‌کنید احتمالاً مسئولیت‌هایی خواهید داشت که از شرح وظایف شما بسیار گسترده‌ترند.

ناراضی: این افراد همیشه احساس نیاز عاطفی خود را نشان می‌دهند، اما به هیچ طریقی نمی‌توان خوشحال‌شان کرد. آنها فکر می‌کنند تنها وظیفه شما خدمت به آنهاست. این افراد دو ویژگی بارز دارند:

۱- از لحاظ عاطفی بسیار کمبود دارند. آنها زمان، توجه و وفاداری همیشگی شما را می‌خواهند.

۲- آنها کوچکترین خطاهای شما را پیدا می‌کنند.

این مدیران به راحتی از شما می‌خواهند بیش از ساعت کاری و روزهای تعطیل کار کنید. تازه واردان معمولاً برای نشان دادن تعهد و تحت‌تاثیر قرار دادن رئیس خود سعی می‌کنند این کارهای اضافی را انجام دهند. آنچه این را نمی‌دانند این است که رئیس ناراضی این کارها را عادی و جزو وظایف آنها می‌داند. پس از گذشت مدتی، متوجه می‌شوید که هر کاری بکنید کافی نیست. به تدریج که تلاش‌هایتان تنها نتیجه‌ی منفی داد و حرف‌های ناامیدکننده شنیدید، احساس خشم می‌کنید و حالت تدافعی به خود می‌گیرید. فاز سوم کار کردن با چنین مدیری، عصبانیت زیاد و دل‌سرد شدن است.

دزد: آخرین نوع از روسای افراطی کسانی هستند که ایده‌های خوب دیگران را به خود نسبت می‌دهند. اینها افرادی هستند که معمولاً احساس ناامنی می‌کنند، در کار خود حسود هستند و بدون عذاب وجدان از ایده‌های دیگران بهره می‌برند.

برای رهایی از رئیس‌های افراطی به این چهار مرحله نیازمندید:

تشخیص: اینکه در جاذبه‌ای کشنده گیر افتاده‌اید و مشکلاتتان به همین خاطر است.

جدایی: بپذیرید که نمی‌توانید او را عوض کنید.

غیر شخصی کردن: سعی کنید، رفتار فرد را کمتر به خود بگیرید.

کنار آمدن: راهی بیابید تا از خود حفاظت و رابطه‌تان را مدیریت کنید.

فصل هفتم : مدیریت زیردستان (مدیریت هدایتگر)

بدون رودربایستی باید گفت که روابط رئیس و مرئوس بیشتر اوقات به شرایطی مبدل می شود که چیزی جز سوتفاهم در آن وجود ندارد. بیشتر کارکنان احساس می کنند که مورد بی توجهی قرار می گیرند، درست درک نمی شوند و کسی قدرشان را نمی داند. مدیران نیز معمولاً از دست کارکنانشان شاکی هستند «چرا باید همیشه حواسم به آنها باشد؟ چرا کارشان را انجام نمی دهند؟»

در اثر سالها تجربه‌ی کار با صدها شرکت و کارمند، به نتیجه‌ای : چه بخواهید و چه نخواهید وقتی مدیر می شوید، کارکنان از شما همان خواسته‌هایی را دارند که یک کودک از والدینش دارد. این خواسته‌ها همان توجه، راهنمایی، اصلاح، و تایید است. موفقیت شما در مدیریت، بستگی به علاقه و توانایی‌تان در داشتن مهارت‌های والد بودن است. حال با ذکر جزئیات به بررسی هر کدام از اصول مدیریت زیردستان می پردازیم.

اصل اول - کارکنان باید دقیقاً بدانند چه چیزهایی از آنها انتظار می رود

بهره‌وری کارکنان زمانی در بهترین شرایط است که وظایف و اهداف کاری تعریف شده و مشخص باشد و آنها بتوانند وجه تمایز رفتار مقبول و نامقبول را درک کنند. توصیه ما این است که برای کارکنان خود اهداف فصلی در نظر بگیرید. قرار دادن اهداف کوتاه مدت و بررسی میزان موفقیت هر سه ماه یکبار بسیار ساده‌تر از قرار دادن اهداف بلند مدت و بررسی‌های یکساله است.

اصل دوم - کارکنان دائماً نیازمند بازخورد هستند.

اگر می خواهید کارکنان رفتار ثابتی داشته باشند، باید خودتان نیز دائماً به آنها بازخورد بدهید. مدیران زبده از اهمیت تشویق رفتار پسندیده و تنبیه رفتار ناپسند کاملاً آگاه اند. ابزار لازم برای بازخورد دائمی عبارت است از:

۱- نقد منظم عملکرد کارکنان

۲- پاداش به رفتار صحیح

۳- تنبیه به سبب رفتار ناصحیح

اصل سوم - کارکنان محیط خود را می سنجند.

کارکنان نیز همچون کودکان سالم محیط خود را می سنجند تا سیاست‌های محل کار چقدر جدی هستند. اگر قانونی را زیر پا بگذارند و کسی به آنها تذکر ندهد، تصور خواهند کرد که رفتارشان قابل قبول است. سیاست‌گذاری یک مقوله و اعمال سیاست‌ها مقوله‌ی دیگری است. مدیریت هدایتگر مؤثر باید همیشه آماده چالش‌هایی باشد که کارکنان و قانون یا محدودیتی جدید، برایش پدید می آورند. همه‌ی اینها سنجش‌هایی هستند که در برابر آنها باید:

ثابت قدم باشید - تصمیم خود را عوض نکنید و کوتاه نیایید.

سماجت کنید- موضوع را به این امید که حل شده است، رها نکنید.

تکرار مکررات کنید- هر چند دفعه که ممکن است قوانین را گوشزد کنید.

اصل چهارم - ابزار اداری بهترین همراه یک مدیر هستند.

همانطور که در خانواده‌ها، قوانین منزل حاکم است، در شرکت‌ها و ادارات نیز ابزار اداری مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیران مؤثر این ابزار را به عنوان ابزار کمکی بکار می‌برند. اگر می‌خواهید کارکنان شما اطلاعات بیشتری در اختیار یکدیگر قرار دهند، جلسات منظمی ترتیب دهید تا بتوانند در مورد مسائل کاری با یکدیگر تبادل نظر کنند. ابزار اداری در صورتی که مدبرانه مورد استفاده قرار گیرد، باعث درک بهتر شرایطی می‌شود که انتظار دارید در محل کار حاکم باشد.

۹ در دسر مدیر

مدیریت کردن کارکنان شایسته، راحت است. از دید مدیریت هدایتگر، این کارکنان افرادی هستند که لازم نیست نگران‌شان باشیم. مشکل زمانی شروع می‌شود که یک یا چند کارمند بدقلق تحت سرپرستی شما قرار می‌گیرند. اینها همان «کودکان بی نظم» محل کار هستند که صبرتان را امتحان می‌کنند و اوضاع شرکت را آشفته می‌سازند. ما این دسته از کارکنان را «دردسرای مدیر» می‌نامیم. توضیح مختصر درباره هر کدام از این دردسرها را بخوانید و ببینید آیا در جمع شما چنین کارمندانی وجود دارند یا خیر.

همیشه با تأخیر: این دسته از کارمندان صبح‌ها دیر سر کار می‌آیند، در جلسات با تأخیر حاضر می‌شوند و کارهایشان را سر وقت تمام نمی‌کنند. تأخیر همیشگی آنها باعث به هم ریختن برنامه‌هایتان می‌شود.

ناپیدا: اینها کارشان را به بهانه‌هایی از جمله بیماری، مشکلات شخصی و اتفاقات نامنتظره، ناتمام رها می‌کنند. معمولاً مدتی غیبتشان می‌زند. عادت ناپدید شدن آنها بدون اطلاع قبل اعصاب شما را به هم می‌ریزد و مشکلات متعددی برای شرکت پدید می‌آورد.

منفی‌باف: این افراد به تمام ایده‌های نو با شک می‌نگرند. حتی اگر با مثبت‌ترین نگاه هم موضوعی را ارائه کنید، آنها به دنبال بزرگ کردن معایب آن هستند. جنبه مثبت افراد منفی‌باف، قابل اعتماد بودن آنهاست، به این معنا که حتی اگر با سیاستی یا برنامه‌ای مخالف باشند، کارشان را انجام می‌دهند. همچنین زمانی که ایده‌ای را قبول کنند، متعهدانه در جهت تحقق آن تلاش می‌کنند.

پرخاشگر پنهان: این افراد به خاطر اینکه نمی‌خواهند بطور آشکار مخالفت کنند، به درخواست‌های دیگران پاسخ مثبت می‌دهند، اما رفتارشان حاکی از نارضایتی آنهاست. در حقیقت، بی‌سر و صدا کاری را که خودشان می‌پسندند انجام می‌دهند. اگر با این پرخاشگران پنهان سروکار دارید، حتی با وجود اینکه نشان می‌دهند به بهترین نحو کارها را پیش می‌برند هم احتمالاً هیچ وقت از روند کاری راضی نیستید. برخی اتفاقات رایج در مورد این اشخاص، فراموش کردن «تصادفی» قرار ملاقات‌های مهم یا دنبال نکردن کارهای جدید است.

طالب توجه: افرادی که در ظاهر برخورد بسیار دوستانه‌ای دارند اما در باطن احساس ناامنی می‌کنند و همیشه به توجه و تأیید شما نیازمندند. اشخاص طالب توجه، برای اینکه دیده شوند مکرراً سوالاتی بی‌اهمیت می‌پرسند و از موفقیت‌ها و پیشرفت‌هایشان برای هر کس که به آنها گوش دهد صحبت می‌کنند. این افراد معمولاً راحت طلب بوده و فضای فیزیکی زیادی را هم اشغال می‌کنند و حضورشان را همیشه می‌توان حس کرد.

خشن: این افراد به طور آشکاری اخمو هستند و رفتار دوستانه‌ای ندارند. کسی جرأت نمی‌کند چیزی بیش از وظایفشان از آنها بخواهد. این افراد فضایی منفی را در هر محل کاری ایجاد می‌کنند.

تنبل و بی‌حال: افرادی قابل اعتماد اما کند هستند. انجام کاری چند دقیقه‌ای را با طول می‌دهند. مدیران اغلب علاقه‌ای به سپردن کارها به آنها ندارند، زیرا ممکن است تا ماه‌ها خبری از آن نشود.

معتاد: افرادی که حداقل به یک چیز اعتیاد دارند. این اعتیاد ممکن است به دارو یا مواد مخدر باشد و یا به غذا، بازی‌های کامپیوتری و موبایل. این افراد رفتاری نامنظم و غیر قابل پیش‌بینی دارند. ممکن است ساعت‌ها بهره‌وری بسیار بالایی داشته باشند، اما بعد از آن تا

مدتی به فکر فرو می‌روند، قدرت تشخیص آنها ضعیف می‌شود، از کار غیبت می‌کنند و بالاخره از همه چیز روی گردانند. نتیجه، کاری متناقض و رفتاری بی‌ثبات است.

سوء استفاده گر: سیستم ارزشی این اشخاص به آنها اجازه می‌دهد که از اموال شرکت برای مصارف شخصی خود استفاده کنند. برخی از آنها در حد کم مانند استفاده از ملزومات (خودکار، کاغذ و ...) و برخی در حد زیاد مانند سرقت دارایی‌ها، اطلاعات و مشتریان دست به این کار می‌زنند.

بایدهای مدیریتی

اگر هنوز نسبت به مدیریت هدایتگر نظر مثبتی ندارید، طبیعی است. برای انجام این تکنیک‌ها به طور منظم، باید زمان زیادی صرف شود. در عین حال، بعد از موفقیت در انجام این تکنیک‌های ساده می‌توانید آرامش خود را دوباره بدست آورید. گاهی سرباز زدن از انجام تکنیک‌های مدیریت هدایتگر بخاطر چسبیدن به یک سری عقاید در مورد رفتاری است که انتظار دارید دیگران انجام دهند. به عنوان مثال، اگر معتقدید که کارکنان باید نحوه‌ی الویت‌بندی کارهای خود را بدانند، مسلماً علاقه‌ای ندارید که به آنها در اولویت‌بندی کارهای هفتگی و ماهانه شان کمک کنید. این تصورات غلط را که موجب در دام ماندن مدیران می‌شود، «بایدهای مدیریتی» می‌نامیم. بایدهای مدیریتی، زمینه‌ای را فراهم می‌کند تا براحته از دست زبردستان خود عصبانی و خشمگین شوید. هریک از این تصورات موجب افزایش احتمال گرفتار آمدن مدیر در جدالی بی‌حاصل با کارکنانش می‌شود. کلید رهایی از دام بایدهای مدیریتی، شناخت آنهاست. زمانی که آن را کشف کردید، می‌توانید برای رهایی تصمیم بگیرید. در این جا ده مورد از رایج‌ترین بایدهای مدیریتی را با هم مرور می‌کنیم:

۱- حرف را یک بار باید زد.

علامت: وقتی مجبورید حرفتان را تکرار کنید، عصبانی میشوید.

راه حل: قبول کنید که مدیریت هدایتگر، روندی مستمر است. تکرار، جزء لاینفک مدیریت است.

۲- باید مثل من رفتار کنند.

علامت: هریک از کارکنان را که به شیوه من عمل نمی‌کنند، بازخواست می‌کنید.

راه حل: از طرز تفکرات و راهکارهای متفاوت استقبال کنید

۳- نباید اشتباه کنند.

علامت: اشتباهات دیگران را فاجعه‌آمیز و غیر قابل قبول می‌دانید و باور دارید فرد خاطی باید اخراج شود.

راه حل: افرادی که اشتباه نمی‌کنند در حقیقت کار نمی‌کنند. مدیران هدایتگر باید به کارکنان خود کمک کنند تا از اشتباهات خود درس بگیرند.

۴- نباید مانند والدین شان با آنها رفتار کنم.

علامت: از اینکه باید همیشه مراقب باشید تا کارکنان کارشان را انجام دهند متنفرید. آرزو می‌کنید که ای کاش آنها مانند بچه‌ها نباشند.

راه حل: قبول کنید که مدیریت یعنی نقش والدین را بازی کردن با اینکه این ایده‌ی جالبی است، در عین حال بسیار غیر واقع بینانه به نظر می‌رسد.

۵- باید بدانند چگونه فعالیت‌هایشان را اولویت‌بندی کنند.

علامت: متوجه می‌شوید که کارکنانتان کارهای غیرضروری انجام می‌دهند و این شما را عصبانی می‌کند.
راه حل: هر روز اولویت‌های خود را برای کارکنان مشخص کنید تا بدانند که نیروی خود را کجا باید متمرکز کنند.

۶- باید بدانند چه چیزهایی لازم دارم.

علامت: از اینکه کارکنان شما خودخواهانه رفتار می‌کنند و توجهی به خواسته‌های شما ندارند، عصبانی هستید.
راه حل: کارکنان متخصص خواندن ذهن نیستند. پس لازم است که خواسته‌ها و انتظارات خود را به آنها بگویید. یاد بگیرید چیزی که می‌خواهید درخواست کنید.

۷- باید از من خوششان بیاید و قدردان زحماتم باشند.

علامت: از اینکه کارکنان با شما رفتار دوستانه‌ای ندارند، می‌رنجید و ناراحت می‌شوید.
راه حل: اگر می‌خواهید محبوب جمع باشید بهتر است در یک با شگاه نام نویسی کنید. مدیریت هدایتگرانه گاهی مستلزم این است که دیگران از شما خوششان نیاید تا اینکه بتوانید کارتان را انجام دهید.

۸- باید بدانند که قدر و منزلت‌شان را درک می‌کنم.

علامت: از اینکه مجبور باشید لفظاً از کارکنان تشکر کنید یا به آنها پاداش دهید، متنفرید.
راه حل: تا می‌توانید از دیگران تشکر کنید. تقدیر از کارکنان بخشی اساسی در مدیریت موثر است.

۹- باید بتوانند با یکدیگر کنار بیایند.

علامت: زمانی که کارکنان با یکدیگر بحث و جدل می‌کنند، شما بی‌حوصله و ناراحت می‌شوید. اینگونه جدل‌ها از نظر شما بچه‌گانه و مسخره است.

راه حل: مدیران هدایتگر می‌دانند که این دعواها در محل کار عادی است. پس به دنبال راهی برای کنار آمدن با آن هستند.

۱۰- نباید مرا زیر سؤال ببرند.

علامت: پیشنهادات و اصلاحات دیگران را نوعی انتقاد و عیب جویی قلمداد می‌کنید کسانی که با نظرتان مخالف باشند را دشمن به حساب می‌آورید.

راه حل: مدیران هدایتگر، منتقدان را همیاران خود می‌دانند و به آنها می‌آموزند که چگونه پیشنهاداتشان را به شکل سازنده‌ای بیان کنند.

فصل هشتم: فرهنگ سازمانی (آیا محل کارتان مناسب شما است)

تا این قسمت کتاب، در رابطه با مهارت‌های رهایی یافتن از تنش‌های ناشی از کارهای محدود، روابط مسموم، و موقعیت‌های احساسی در محل کار، صحبت کردیم. گفتیم که اگر بتوانید واکنش خود به شرایط خارجی را عوض کنید، قادر خواهید بود که شرایط محل کارتان را تغییر و بهبود دهید. اما چرا حتی پس از رهایی از تمام دام‌های ممکن، باز هم از کارتان احساس رضایت نمی‌کنید؟ حالا باید چه کار کرد؟ در برخی موارد، با وجود اینکه بر تکنیک‌های رهایی از دام‌های احساسی تسلط پیدا کرده‌اید، ممکن است باز هم احساس ناراحتی، اضطراب، ناامیدی و درماندگی کنید. در این مواقع، ناراحتی شما بیشتر بخاطر خود شرکت است تا افراد و شرایط خاصی که در آن وجود دارد. گاهی شخصیت و اصول اخلاقی شما، و نیز شیوه‌های انجام کارهایتان کاملا با فرهنگ کارفرمای شما در تضاد است.

هر شرکت دارای فرهنگ خاص خود است. برخی فرهنگ‌ها نسبت به بقیه، چارچوب مشخص‌تری دارند. عبارت «فرهنگ سازمانی» بیانگر نگرش‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و اصول اخلاقی غالب در داخل یک سازمان است. در نتیجه‌ی تجربه کاری با هزاران نفر ما به نتیجه‌ای ثابت دست یافتیم: رضایت شغلی دراز مدت، مستقیماً با سازگاری نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌های کارمند و کارفرما ارتباط دارد.

پی بردن به فرهنگ شرکت از این جهت اهمیت دارد که می‌توانید تأثیر آن را خودتان مشخص کنید. مثلاً اگر متوجه شوید که کارفرما از شما انتظار دارد تا بطور تمام وقت خود را وقف کار کنید و در عین حال می‌خواهد چند ساعته‌ی را به فرزندانتان اختصاص دهد، علت اضطراب خود را درک خواهید کرد که همان تداخل ساعات کاری با زمانی است که برای خانواده در نظر گرفته‌اید.

خود و شرکت‌تان را بشناسید

در اینجا این فرصت برایتان فراهم شده است تا فرهنگ کارفرمای خود را بررسی کنید و ببینید تا چه میزان با اخلاقیات شما سازگار است. با انجام «ارزیابی فرهنگ سازمان» می‌توانید نگرش‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و اصول خود را با شرکت خود مقایسه کنید. در حین انجام این کار، ممکن متوجه شوید مواردی پیش پا افتاده مانند پوشش افراد و محیط فیزیکی کار برایتان بسیار اهمیت دارد. همچنین متوجه می‌شوید که جزئیات محیط کاری، معرف شرکت به عنوان یک کل است.

ارزیابی فرهنگ سازمان

ارزیابی فرهنگ سازمان، با ارزیابی شخصی آغاز می‌شود. در اینجا به چهارده سؤال که دربرگیرنده‌ی بخش وسیعی از امور کاری می‌شود، پاسخ می‌دهید. سعی کنید کاملاً با دقت به سؤالات پاسخ دهید. این ارزیابی شخصی کمک می‌کند تا بتوانید تصویر روشن‌تری از محیط کاری مناسب خود داشته باشید.

۱. محیط عمومی کار
۲. پوشش و لباس
۳. نگرش شغلی
۴. سیستم پاداش
۵. شیوه مدیریت
۶. عوامل موثر در دادن ترفیع
۷. شیوه ارتباطات
۸. تصمیم سازی
۹. مدیریت بحران
۱۰. عواقب رفتار ناشایست

- ۱۱. روحیه کارکنان
- ۱۲. میزان سیاست بازی
- ۱۳. میزان فشار روحی
- ۱۴. اصول اخلاقی

پس از ارزیابی

حالا که ارزیابی‌هایتان را انجام داده‌اید باید بدانید که چگونه از این اطلاعات برای ارتقاء توان خود در محل کار بهره بگیرید. اگر فرهنگ جاری شرکت بطور کلی با انتظارات شما مطابقت دارد، می‌توان نتیجه گرفت در محیطی کار می‌کنید که برایتان مناسب است. در این صورت است که نیروی خود را بر عملکرد مؤثرتر در محیط شرکت متمرکز می‌کنید. ضمناً تکنیک‌های رهایی از دام کمک خواهند کرد تا برخوردهای میان فردی در محل کار را بدرستی هدایت کنید. اما اگر فرهنگ شرکت با اصول اخلاقی، ارزش‌ها و شیوه‌های کاری شما ناسازگار نیست، می‌توانید به دنبال شغل مناسب‌تری باشید

چگونه فرهنگ شرکت را تغییر می‌کند؟

ممکن است شرکتی که هم اکنون در آن کار می‌کنید، با زمانی که شما را استخدام کرد کاملاً متفاوت باشد. دلیلش این است که تغییر مدیریت منجر به تغییر فرهنگ می‌شود. معمولاً دو واقعه، فرهنگ سازمان‌ها را زیر و رو می‌کند:

۱- زمانی که یک شرکت با شرکت دیگری که فرهنگ متفاوتی دارد، ادغام و یا به آن فروخته می‌شود.

۲- زمانی که مدیریت شرکت تغییر می‌کند.

فرهنگ هر شرکت را بشناسید، قبل از اینکه در آن جا به کاری مشغول شوید.

دفعه آینده که خواهید دید در حال فرار کردن از کار هستید. شغلی بگردید و قبل از قبول هر گونه پستی، ابتدا به شنا سایی محل کار بپردازید. چرا؟ زیرا اگر فرهنگ محل کار مناسبان باشد، احتمال اینکه از کار جدیدتان لذت ببرید ده برابر خواهد شد. همچنین اگر فرهنگ آنجا مناسب شما نباشد، همیشه در حال فرار کردن از کار هستید.

۱- یاد بگیرید که در همان زمان ورود، فرهنگ محل کار را شناسایی کنید.

هنگامی که وارد محیط شرکت می‌شوید، توجه کنید که محل چگونه به نظرتان می‌آید و چه احساسی دارید. به تمام واکنش‌های خود توجه داشته باشید. معمولاً درک اولیه صحیح است.

- به محیط فیزیکی توجه کنید - تمیز است یا کثیف، مرتب است یا به هم ریخته؟ اتاق‌ها دارای وسایل مختلف هستند یا خیر، طراحی داخلی چگونه است؟ آیا ساختمان یا محل شرکت تاریک و دلگیر است یا روشن و دل‌باز؟ کل مجموعه، فضایی حاکی از رفاه را القاء می‌کند یا محرومیت؟
- حواستان به رفتار کارکنان باشد - کارکنان شرکت پرانرژی به نظر می‌آیند یا کند و خسته؟ سرعت کار زیاد است یا خیر؟ آیا زمانی که وارد شرکت می‌شوید با شما به طرز دوستانه‌ای برخورد می‌شود؟ فضای حاکم سرد و سنگین است یا گرم و دوستانه؟

۲- فرهنگ محل کار را در زمان مصاحبه تشخیص دهید.

هنگامی که با کارفرمای آینده خود صحبت می‌کنید، به نشانه‌های ظریفی که ممکن به چشم نیاید توجه داشته باشید. سؤالاتی را از قبل آماده کنید تا از آن طریق به جوانب مختلف فرهنگ شرکت پی ببرید. بطور مثال:

ساعات کاری شرکت چگونه است؟ شما چه ساعاتی در شرکت حضور دارید؟ و ساعت کاری بخش مربوط به من چگونه است؟ و چند سال است که شما (مصاحبه کننده) در این شرکت کار می‌کنید؟ و سرپرست من چند سال است که برای شرکت کار می‌کند؟ چگونه در شرکت تصمیم‌سازی می‌شود؟ و این تصمیمات چگونه به کارکنان انتقال داده می‌شود؟ کسی که صاحب این پست باشد تا چه میزان در تصمیم‌سازی‌ها دخالت دارد؟

همینطور که با مصاحبه کننده صحبت می‌کنید، به کم و زیاد شدن استرس او توجه کنید. آیا شتابزده و هول است یا آرام؟ آیا به طور کلی از شغل خودش راضی به نظر می‌رسد؟ چه نوع لباس و پوششی دارد؟ تعاملات او با دیگر کارکنان شرکت چگونه است؟

۳- مصاحبه خودتان را انجام دهید.

بهترین راه برای پی بردن به یک فرهنگ خاص، صحبت مستقیم با افرادی است که در آن کار کرده‌اند. در نتیجه برقراری ارتباط با کارکنان کنونی و گذشته شرکت همیشه مفید خواهد بود. البته ممکن است که کار مشکلی به نظر بیاید اما ارزشش را دارد.

- با همکاران آینده خود صحبت کنید تا از فرهنگ شرکت چیز بیشتری دستگیرتان شود.
- اگر ممکن است با شخصی که قرار است جایگزین او شوید، صحبت کنید.
- با کارکنان قبلی شرکت ملاقات یا صحبت کنید.

سؤالاتی که می‌توانید از کارکنان کنونی و گذشته شرکت بپرسید:

ممکن است شرکت‌تان را بطور کلی در ۳ عبارت کوتاه خلاصه کنید؟ الان چه اطلاعاتی در مورد شرکت دارید که دوست داشتید قبل از استخدام از آن باخبر بودید؟ کارکنان چگونه ترفیع می‌گیرند؟ از کارکنان چگونه قدردانی می‌شود؟ به کدام رفتارها پاداش تعلق می‌گیرد؟ به خاطر کدام رفتارها افراد مورد غضب قرار می‌گیرند و جریمه می‌شوند؟ آیا می‌دانید که از شما چه انتظاراتی می‌رود؟

ممکن است پرسیدن برخی از این سؤالات برایتان راحت نباشد. طبیعی است. ما از شما می‌خواهیم با شجاعت هر سوالی را که به ذهنتان می‌رسد مطرح کنید تا از این طریق به فرهنگ کارفرمای خود پی ببرید. نکته مهم این است که قبل از استخدام در شرکت، فعالانه در مورد دانش‌ها، اصول اخلاقی، و رویه‌های کاری محل کار آینده خود تحقیق کنید.