



مدیریت سیاست‌های سازمانی

مربی‌ها و مرشدها چگونه می‌توانند کمک کنند
دیوید کلاترباک، لایز لويس، تیم برایت و ریدیکا خوسال

ترجمه

دکتر بهمن غلامی دکتر پروانه علیزاده

امروز کتابخوانی و علم‌آموزی نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.^۱

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتابخوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین سوره‌ای که بر آن فرستاده عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد

1. <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=2696>

شده است: «إِقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده اند.

دانشگاه پیام نور با گستره جغرافیایی ایران شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه جا و همه وقت، به عنوان دانشگاهی کتاب محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره گیری از تجربه های گرانقدر استادان و صاحب نظران برجسته کشورمان، کتاب ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه مهم و خطیر یاری رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه خطیر یاری می رسانند، سپاسگزاری می نمایم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام نور را منزلگاه اندیشه سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام نور

فهرست مطالب

درباره نویسندگان هفت

قدردانی نُه

مقدمه یازده

فصل اول. یافته‌های تحقیقات پیمایشی ۱
ریدیکا خوشال

فصل دوم. زیرکی سیاسی ۲۹
تیم برایت

فصل سوم. سیاست و فرهنگ ۵۵
تیم برایت

فصل چهارم. سوءاستفاده از قدرت در سیاست‌های سازمانی ۷۷
لایز لویس

فصل پنجم. ترس‌ها و امنیت روان‌شناختی ۹۷
دیوید کلاتریاک و ریدیکا خوشال

فصل ششم. جنسیت، سیاست‌های تبعیض ۱۱۵
لایزالوئیس

فصل هفتم. توسعه حضور اجتماعی و شبکه‌سازی اصیل ۱۴۱
دیوید کلاترباک و تیم برایت

فصل هشتم. سیاست‌های دنیای دیجیتال ۱۶۵
تیم برایت و دیوید کلاترباک

فصل نهم. رهبری برای فردا ۱۷۳
لایزالوئیس

فصل دهم. ابزار آگاهی از سیاست‌های سازمانی ۲۰۳
نوشته شده توسط کل گروه

پیوست ۱. مرور پاسخ‌های نظرسنجی تکمیلی ۲۱۳

پیوست ۲. پانزده پرسش مفید ۲۲۵

پیوست ۳. مطالعات موردی ۲۲۷

پیوست ۴. شکل‌ها و نمودارهای تحقیق ۲۳۹

درباره نویسندگان

دیوید کلاترباک^۱ یکی از آخرین پیشتازان فعال مربیگری است. او که بیش از ۷۵ کتاب را تألیف کرده است، اساتید مربیگری و مرشدیت چهار دانشگاه را ملاقات می‌کند. دیوید یکی از بنیان‌گذاران انجمن مربیگری و مرشدیت اروپا (ای ام سی سی^۲) است و سفیر سیار ویژه آن نیز هست. او رهبر عملی مربیگری و مرشدیت بین‌المللی است که شبکه‌ای جهانی از مدرسان و اساتید مربیگری و مرشدیت می‌باشد.

تیم برایت^۳ به صورت بین‌المللی به عنوان مربی و مشاور فعالیت می‌کند. وی در وان ورلد کانسالتینگدر استانبول^۴ است، و علاوه بر انجام مربیگری اجرایی، برنامه‌های مرشدیت را طراحی و پشتیبانی کرده و با تیم‌های رهبری کار می‌کند. تیم غالباً با رهبرانی کار می‌کند که نقش‌های جدیدی دریافت می‌کنند. او یکی از بنیان‌گذاران ای ام سی سی ترکیه است. و او ۷۴ کتاب نوشته است (یک کتاب کمتر از دیوید نوشته است!).

لایز لویس^۵ یک مربی اجرایی و سرپرست مربی‌ها است که سابقه بین‌المللی داشته و برنده جوایزی است. او طراح و ارائه‌دهنده آموزش‌های معتبر مربیگری و سرپرستی مربی‌ها به افراد و شرکت‌ها از طریق بلواسکای اینترنتشال^۶ است. رئیس سابق

1. David Clutterbuck

2. EMCC

3. Tim Bright

4. Istanbul with OneWorld Consulting

5. Lise Lewis

6. Bluesky International

ای ام سی سی گلوبال^۱ و سفیر ویژه کنونی آن، ۷۴ کتاب نوشته است (یک کتاب کمتر از دیوید نوشته است!).

ریدیکا خوسال^۲ به شکل بین‌المللی به‌عنوان مشاور، تسهیل‌کننده، سخنران و مربی اجرایی توسعه سازمانی کار می‌کند. وی در بیش از ۱۵ سال فعالیت خود برای سازمان‌های مقتدر و معتبری همچون یونیلور^۳، جانسون و جانسون^۴ کار کرده است. او اخیراً با رهبران و تیم‌های سراسر جهان کار می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا در این دنیای تقاضاهای فزاینده رشد کنند. او هم ۷۴ کتاب نوشته است (یک کتاب کمتر از دیوید نوشته است!).

1. EMCC
2. Riddhika Khoosal
3. Unilever
4. Johnson & Johnson

قدردانی

با تشکر و قدردانی از همه کسانی که در ارائه داده‌های فصل‌های این کتاب مشارکت کردند:

- همه کسانی که با مصاحبه و تأمین مطالعات موردی موافقت کردند، که محرمانه بودن آن‌ها رعایت می‌شود.
- همه کسانی که پرسشنامه‌های نظرسنجی را تکمیل کردند.
- اندی پرستون، شهردار میدلزبرو.
- فیلیپ راسینسکی، مؤلف مربیگری در فرهنگ‌ها.

مقدمه

شیفتگی نسبت به سیاست و فرضیاتی که مردم در مورد سیاست مطرح می‌کنند یکی از نقاط اشتراکی است که ما چهار نفر را به هم نزدیک کرده است. هر یک از ما سیاست را در زمینه‌های مختلف، چه در محیط کار و چه در خارج تجربه کرده‌ایم.

برای دیوید، ارتباط با سیاست ۴۵ سال پیش آغاز شد، زمانی که نارضایتی از فساد تصور شده و ناتوانی در شنیدن نیازهای شهروندان، مشارکت در سیاست را برانگیخت. دعوت شدن برای نامزدی در پارلمان موجب شد که او با سیاستمدارانی که در دولت حضور دارند از هر سه حزب اصلی کاخ وست مینستر گفت‌وگو کند - و به این نتیجه برسد که این راهی نیست که او بخواهد از طریق آن روی جهان اثر بگذارد! دهه‌ها کار با هیئت‌مدیره‌های مختلف در بسیاری از بخش‌ها و کشورها شباهت‌های زیادی میان سیاست (در سطح خُرد) و سیاست (در سطح کلان) - و همچنین برخی از تفاوت‌های آن‌ها را نشان داد. از جمله مواردی که روی طرز فکر او دربارهٔ سیاست اثر گذاشتند رمان‌های سی‌پی‌اسنو^۱ در مورد سیاست‌های دانشگاهی^۲، دیدگاه روشنگرانهٔ بری‌اوشری^۳ که فرهنگ سیاسی بالا، متوسط و پایین، ماکیاوولی و طنز سیاسی را بررسی می‌کند. و همانند سریال تلویزیونی سیاسی بله وزیر می‌باشد.

به‌عنوان سرپرست مربی‌ها، ماهیت سیستمی سیاست‌های سازمانی یکی از عوامل روزمره در معضلات پیچیده‌ای است که مربی‌ها برای تجزیه و تحلیل پیش او می‌آورند.

1. Novels by C.P. Snow

2. University Policies

3. Barry Oshrey's

این کتاب فرصتی برای تأمل در این پیچیدگی است، به شیوه‌ای که هم به مربی‌ها و هم به مراجعین آن‌ها کمک می‌کند تا تغییرات مثبت ایجاد کنند.

برای لایز^۱، سیاست اولین بار در زندگی حرفه‌ای‌اش و با آگاهی از سیاست‌هایی که به‌ویژه به جنسیت مربوط می‌شوند نمایان شد. او متوجه شد که در شرایطی که زنان به‌جای شایستگی‌هایشان، بر اساس ظاهرشان قضاوت می‌شوند، در قبال جوانی و جذابیت خود پاداش به رسمیت شناخته شدن دریافت می‌کنند، درحالی‌که زنان بالغ نامرئی می‌شوند و به چشم نمی‌آیند. «سقف شیشه‌ای» که هنوز هم در سازمان‌هایی که چندان روشن‌فکر نیستند وجود دارد، به این معنی بود که زنان چند پله مانده به انتهای نردبان ترفیع، سر خود را به شیشه می‌کوبند. جلسات به معنای رقابت بر سر شنیده شدن صداها بود، و زنان به‌صورت پیش‌فرض به‌عنوان یادداشت‌بردار و قهوه‌ساز در نظر گرفته می‌شدند و ایده‌هایشان در میانه‌ راه رها شده می‌شدند.

رهبری یک تیم به‌عنوان ریاست یک سازمان جهانی، وقتی که به جامعه فرهنگی‌ای متشکل از مرشدها، مربی‌ها و سرپرستان پیوست، افق دید او در مورد سیاست را گسترش داد. هنجارهای فرهنگی، اجتماع‌پذیری و سوگیری ذاتی با تنوع انتظارات برای تحقق بخشیدن به برنامه‌های شخصی برابرند. شیوه‌های سیاسی دامنه وسیعی دارند و نیازمند توجهی هوشمندانه برای به دست آوردن پیامدهای مثبتی هستند که یک فعالیت سیاسی سالم به دست می‌آورد. سی سال کار به‌عنوان مربی و سرپرست، درک لایز را از نحوه تداوم تحول محیط کار، ارزش مربیگری در پشتیبانی از وظایف رهبری و به‌جا بودن این کتاب افزایش داده است.

برای تیم، علاقه به سیاست‌های سازمانی در جایی خارج از کار مربیگری ایجاد شد. همان‌طور که در فصل ۲ مورد بحث قرار خواهد گرفت، تیم متوجه شد که مسائل معمولی وجود دارند که موفقیت مدیرانی که با او کار می‌کردند را محدود می‌کنند و پی برد که بسیاری از این مسائل به سیاست‌های سازمانی مربوط می‌شوند. او در گفت‌وگو با سرپرستان و مربی‌ها و مرشدها متوجه شد که بسیاری از متخصصین مربیگری و صنعت منابع انسانی، خودشان با سیاست‌های سازمانی و استفاده از قدرت احساس ناراحتی زیادی می‌کنند و در مورد کل موضوع که جلوی توانایی آن‌ها در حمایت از مراجعینشان را می‌گیرد دیدگاه منفی دارند.

طی چند سال، این دیدگاه در تیم شکل گرفت که سیاست به خودی خود بی طرف است و برای موفقیت باید زیرکی سیاسی را پرورش دهیم. مربی‌ها و مرشدها نقش مهمی در اینجا دارند و او امیدوار است که این کتاب تا حدودی در تشویق و حمایت از مربی‌ها و مرشدها در کارشان با مراجعین در این فضای چالش‌برانگیز، جذاب و مهم نقش داشته باشد.

برای ریدیکا^۱، علاقه به سیاست‌های سازمانی در اوایل حضورش در شرکت، زمانی که برای اولین بار به هزینه‌های ساده لوح بودن از نظر سیاسی پی برد، آغاز شد. پس از یک سری درس‌های سخت، با اکراه پذیرفت که اگر قرار باشد در حرفه خود موفق شود باید درگیر شود. او سال‌ها دیدگاهی منفی نسبت به سیاست‌های محل کار داشت و در کشمکش بین «سیاست‌بازی»^۲ و واقعی و اصیل ماندن در راستای ارزش‌هایش مردد مانده بود.

اما دیدگاه ریدیکا در مورد سیاست‌های محل کار در اواخر مسیر شغلی‌اش در شرکت تغییر کرد. لحظه «یافتن»^۳ برای ریدیکا زمانی بود که فهمید سیاست محل کار به خودی خود بی طرف است – و اینکه وقتی این سیاست‌ها به شکل ماهرانه و درست ارتقاء داده شوند می‌توانند از شبکه‌های قدرت^۴ و تأثیر به نفع رفاه بیشتر همگان استفاده کنند. او امیدوار است که این کتاب به رهبران و مربی‌ها کمک کند تا دانش و مهارت‌های خود را تقویت کنند تا تجربه منفی از سیاست‌های محل کار به تجربه مثبت تبدیل شود.

یکی از نخستین چالش‌های ما گذاشتن مرز برای چیزی بود که می‌خواستیم پوشش دهیم. ما ترجیح دادیم که مربیگری را در چارچوب سیاست‌های دولتی «سطح کلان»^۵ در نظر بگیریم، به این دلیل که پدیده‌ای بسیار متفاوت است – مخصوصاً به این خاطر که تفاوت‌های زیادی میان رأی‌دهندگان و ذینفعان سازمانی وجود دارد. این خودش یک کتاب است! اما ما با سیاستمداران حرفه‌ای گفت‌وگو کردیم و برخی از دیدگاه‌های آن‌ها را در چارچوب‌ها و مدل‌هایمان لحاظ کردیم. به‌ویژه از دیدگاه‌های اندی پرستون که در حال حاضر شهردار میدلزبرو است سپاسگزاریم؛ اندی به «استفاده

1. Riddhika

2. Playing Politics

3. 'aha'

4. Power Networks

5. 'big P'

از هوش هیجانی برای درک اینکه چگونه افرادی که پیامی را می‌شنوند باید زمینه آن پیام را بشناسند، مخصوصاً اگر پیامی که مخابره می‌شود دشوار باشد» اشاره کرد.

ما می‌خواهیم توجهات را به زبانی جلب کنیم که وقتی از سیاست در محل کار حرف می‌زنیم به کار می‌گیریم. اصطلاحاتی که به کار می‌بریم رویکرد ما نسبت به این موضوع را نشان می‌دهند. می‌دانیم که کتاب‌ها و مقالاتی که در مورد «سیاست‌های اداری»^۱ حرف می‌زنند احتمالاً دیدگاهی منفی نسبت به این فعالیت‌ها دارند. همین‌طور وقتی در مورد «سیاست‌های شرکتی»^۲ می‌شنویم. و می‌دانیم که هیچ‌کس «بازی‌های سیاسی» را دوست ندارد. اما وقتی از «استفاده مؤثر از تأثیر»^۳ یا «مدیریت تأثیر خود»^۴ حرف می‌زنیم، احتمالاً داریم مثبت‌تر حرف می‌زنیم. ما استفاده از اصطلاح «سیاست‌های سازمانی» را انتخاب کردیم چون آن را بی‌طرف‌تر می‌بینیم. همان‌طور که در فصل‌های ۲ و ۴ می‌بینیم، بر این باوریم که فعالیت‌های سیاسی می‌توانند مثبت یا منفی باشند، و ما رفتارهای سیاسی افراد را بر اساس نیت‌ها، هدف‌ها و پیامدهایشان می‌سنجیم. ما همه خوانندگان را تشویق می‌کنیم تا در اصطلاحات خود تفکر کنند، زیرا تغییر در کلماتی که استفاده می‌کنیم می‌تواند راه‌های متفاوتی برای تفکر و تعامل ایجاد کند.

ما با نوشتن این کتاب می‌خواستیم کاری فراتر از جمع‌آوری مفاهیم و داده‌های موجود انجام دهیم. برای همین، سیاست‌های محیط کار را در پژوهش خود گنجانیدیم، که در فصل ۱ به آن می‌پردازیم. همچنین ابزاری را تهیه کردیم تا تفکر مربی‌ها و مراجعین آن‌ها در مورد شایستگی‌های سیاسی^۵ و هوش سیاسی^۶ را برانگیزیم. این در فصل ۱۰ ارائه می‌شود.

بخش عمده این کتاب به بررسی موضوعات اصلی ادبیات و پژوهش خود ما می‌پردازد. ابتدا در فصل ۲ به مفهوم زیرکی سیاسی^۷ و سیاست‌های صادقانه^۸ نگاه می‌داریم. سپس در فصل ۳ سیاست را در زمینه گسترده‌تری از فرهنگ قرار می‌دهیم. فصل ۴ این مسئله را مدنظر قرار می‌دهد که قدرت سیاسی چگونه در سازمان‌ها مورد

-
1. Office Politics
 2. Corporate Politics
 3. Effective Use of Influence
 4. Managing Our Impact
 5. Political Competencies
 6. Political Intelligence
 7. Political Astuteness
 8. High Integrity Politics

سوءاستفاده قرار می‌گیرد و فصل ۵ با مرور نقش امنیت روان‌شناختی (یا فقدان آن) به‌طور عمیق‌تری به فرهنگ سازمانی می‌نگرد.

فصل ۶ به جنبه‌های فرهنگی سیاست سازمانی از منظر جنسیت می‌پردازد. این فصل نشان می‌دهد که سیاست‌های پنهان جنسیتی چگونه در محل کار قدرت را از زنان می‌گیرند و همچنین راه‌حلی را پیشنهاد می‌دهد که می‌توان از طریق مربیگری آن‌ها را به کار برد.

فصل ۷ ما را به سمت ایجاد اعتبار و شبکه‌سازی سوق داده و مفهوم مدیریت اعتبار واقعی^۱ را مطرح می‌کند. فصل ۸ زمینه دیگری را ابداع می‌کند که نقش فناوری در سیاست سازمانی است. فناوری در سیاست کلان به‌طور فزاینده‌ای برای تحت تأثیر قرار دادن رأی‌دهندگان به کار رفته است. با این حال، تمرکز ما بیشتر بر روی تأثیرات خرد در تیم‌ها و گروه‌ها است که ناشی از نحوه استفاده از فناوری است.

فصل ۹ بسیاری از موضوعات مربوط به محل کار آینده را گردآوری کرده و تغییرات مورد نیاز در رفتار رهبری برای دستیابی به محیط‌های سیاسی مثبت و نقش مربی‌ها در حمایت از این تغییرات را مورد بحث قرار می‌دهد.

و در فصل ۱۰ ابزاری را ارائه می‌دهیم که به همه افراد کمک می‌کند تا به رویکردهای خود نسبت به سیاست و زیرکی سازمانی خود پی ببرند. ما معتقدیم که برای بسیاری از فعالیتهای مربیگری و مرشدیت سودمند است.

در عین حال که در این کتاب توصیه‌هایی عملی را ارائه می‌کنیم، هدف اصلی ما از گردآوری این کتاب برانگیختن گفت‌وگو میان مربی‌ها و بین مربی‌ها و مراجعین آن‌ها در مورد چگونگی بازسازی و تبدیل سیاست‌های سازمانی به مجموعه مهارت‌ها و رفتارهای مفیدی است که به باور ما سیاست‌ها باید مظهر آن‌ها باشند.

در مجموع، ما می‌خواهیم مربی‌ها، مرشدها و مراجعین آن‌ها را تشویق کنیم تا مکالمات مربوط به سیاست‌های سازمانی را آشکار، مثبت و ارزشمند سازند. و با انجام این کار، مکان‌های کاری‌ای بسازند که در آن مردم می‌توانند واقعاً شکوفا شوند!

دیوید، لایز، تیم و ریدیکا^۲

1. Authentic Reputation Management
2. David, Lise, Tim and Riddhika

فصل اول

یافته‌های تحقیقات پیمایشی

ریدیکا خوسال^۱

این فصل به بررسی موضوعات کلیدی که از پژوهش ما پدید آمدند پرداخته و برخی از مفاهیم و پرسش‌های کلیدی را که به بررسی بیشتر نیاز دارند به‌طور خلاصه بیان می‌کند. ما ادعا نمی‌کنیم که پاسخ همه پرسش‌ها را داریم، اما امیدواریم که یافته‌هایمان ما را تا جایی پیش ببرند که از جنبه منفی سیاست‌های محل کار جلوگیری کرده و جنبه مثبت آن را فعال کنیم.

این پژوهش

هدف این پژوهش بررسی و جمع‌آوری تجربه رهبران، مربی‌ها، مرشدها و سرپرستان در زمینه گروهی از مسائل که آن را «سیاسی» می‌دانند، تصور آن‌ها در مورد چالش‌های کار با سیاست‌های سازمانی و رویکردهای عملی برای حفظ درستکاری بود. به این منظور، از هر مخاطب مرتبط دعوت شد تا با تکمیل یک پرسشنامه آنلاین مخاطبین در این تحقیق شرکت کنند؛ پرسشنامه‌ها از طریق پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی در اختیار مخاطبین قرار گرفتند و برای برخی از مقامات مربیگری از طریق ایمیل ارسال شدند.

وقتی نتایج این نظرسنجی به دست آمدند، داده‌ها برای درک بهتر روند پاسخ‌ها تجزیه و تحلیل شدند. ۱۱۶ رهبر، ۱۱۳ مربی‌ها و مرشد، و ۴۷ سرپرست مربیگری از

مکان‌های مختلفی در آمریکا، اروپا، خاورمیانه و مناطق آسیا-اقیانوسیه پرسشنامه را تکمیل کردند.

نگاهی به سیاست

وقتی صحبت از سیاست‌های شرکتی به میان می‌آید، تقریباً هر کسی حرفی برای گفتن دارد. اما چیزی که خودمان را در این پژوهش برای آن آماده نکرده بودیم این بود که بیشتر داستان‌ها منفی بودند. مخصوصاً ۷۲ درصد از پاسخ‌دهندگان ما گزارش کردند که سیاست را نه خوب می‌بینند و نه بد (بسته به انگیزه‌ها و نحوه عملی کردن سیاست‌ها). با کندوکاو در داده‌ها به یک توضیح منطقی رسیدیم.

دیدگاه بی‌طرف به سمت دیدگاه مربی‌ها، مرشدها و سرپرستان آن‌ها تمایل داشت. از سوی دیگر، رهبران سازمان از سیاست‌های سازمانی به دلیل مخاطرات و مشکلات مرتبط، اجتناب دارند. با توجه به اینکه رهبران در خط مقدم هستند و هر روز باید با طیف کاملی از سیاست‌های اداری کار کنند، این یافته اصلاً تعجب‌آور نیست.

چیزی که در میان هر سه گروه مورد مصاحبه یکسان بود این دیدگاه بود که دارا بودن مدیران دارای «زیرکی سیاسی» (یعنی از نظر سیاسی آگاه بوده و قادرند با روابط قدرت و هدف‌های متعارض مختلف کار کنند) مهم است، که بیش از ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان آن را در محیط کار «بسیار مهم»^۱ یا «واقعاً مهم»^۲ دانستند.

وقتی که از هر گروه پرسیده شد در نقش‌هایی که دارند چقدر با سیاست‌ها برخورد دارند، بیش از ۷۰ درصد آن‌ها پاسخ دادند «همیشه»^۳ یا «اغلب»^۴.

با کنار هم قرار دادن این یافته‌ها، آشکار شد که سیاست‌های محل کار بخشی معمول از حیات شرکتی هستند و اگر می‌خواهیم در تلاش‌های خود موفق شویم باید توانایی هدایت مؤثر آن‌ها را داشته باشیم. چیز دیگری که مشخص شد این است که شکافی بین این درک فکری و تجربیات زیسته بسیاری از افراد وجود دارد، چرا که آن‌ها تقللاً می‌کنند تا بی‌ببرند که چگونه مهارت‌های لازم را برای هدایت کامل سیاست‌های محل کار ایجاد کنند.

1. Very Important
2. Quite Important
3. All The Time
4. Frequently

تعریف سیاست‌های محل کار

با این سؤال کار را آغاز کردیم: «سیاست‌های محل کار را چگونه در یک یا دو جمله تعریف می‌کنید؟». در کمال تعجب، پاسخ‌ها در پنج زمینه، یکسان بودند:

همیشه حاضر هستند

می‌توان سیاست‌های محل کار را به «هوا»^۱ تشبیه کرد. همیشه حاضر بوده و جزو لاینفک اکوسیستم شرکت هستند. می‌توانند پاکیزه، آلوده، یا به شدت آلوده باشند. سیاست همان «قوانین» ناگفته یا ضمنی فرهنگ سازمانی است. روش‌هایی است که نحوه تصمیم‌گیری و ارتباط افراد با دیگران را مشخص می‌کند. به بیان ساده‌تر، نحوه انجام کارها در دنیای واقعی است. عدم توجه به آن مانند اجتناب از تنفس، مرگبار و کشنده است. درک سیاست نقش مهمی را در کشف سلامت سازمان ایفا می‌کند و برای بقای ما ضروری است.

نمایشی از پویایی‌های قدرت هستند

سیاست‌های اداری را می‌توان «قدرت در عمل»^۲ در نظر گرفت که به استفاده پنهان یا آشکار از قدرت برای رسیدن به هدف‌ها اشاره دارد. همه ما به شکلی با آن برخورد داشته‌ایم. نورچشمی رئیس. منازعات میان رقبای رتبه و امتیاز. کنار گذاشته شدن از گفت‌وگوها. مورد مشاوره قرار نگرفتن در تصمیمات مهم. چه خوشمان بیاید یا نیاید، هدایت بازی‌های قدرت جزو لاینفک و اجتناب‌ناپذیر سیاست‌های محل کار است.

روشی برای اثرگذاری بر نتایج هستند

این جنبه از سیاست‌های محل کار دربرگیرنده این مسئله هستند که باید با چه کسی صحبت کرد، چگونه و چه زمان باید با آن‌ها صحبت کرد تا به نتایج دلخواه که به نفع سازمان نیز هستند رسید. این جنبه می‌گوید کار شما به‌تنهایی باعث پیشرفت نمی‌شود و روابط، جزو لاینفک موفقیت هستند. این جنبه به درک فضای ارتباطی‌ای اشاره دارد که در آن کار می‌کنید و اینکه چگونه آن را به بهترین شکل ارتقاء می‌دهید تا به نتایج دست پیدا کنید. با وقت گذاشتن برای درک دیدگاه‌های مختلف و کار در جهت همسویی، ارتباط برقرار می‌کنیم و حمایت به دست می‌آوریم.

1. Air

2. Power in Play

مسیری برای پیشبرد هدف‌های شخصی هستند

این جنبه از سیاست‌های محل کار که بسیاری آن را درک کرده‌اند همان چیزی است که این سیاست‌ها را بدنام کرده است. معمولاً دلیل آن این است که نیت‌های خودخواهانه با قضاوت ضعیف و رفتارهای سمی همراه هستند. آن‌ها عبارت‌اند از عدم افشا یا دست‌کاری اطلاعات برای به دست آوردن موقعیت برتر، سوءاستفاده از رتبه یا امتیاز، تظاهر به انجام کار درست به جای انجام واقعی کار درست. همه این‌ها باروحیه پیشبرد دستور کار خود در مقابل منافع بیشتر سازمان و سایر ذینفعان است.

سیاست‌ها در جهت بقای خود به کار می‌روند

این محاسبه مداوم که آیا راحتیم چیزی بگوییم و امنیت خودمان را به خطر بیندازیم یا ساکت بمانیم و از خود محافظت کنیم، کانون سیاست‌های جاری در شرکت است. این می‌تواند روی هر تصمیمی که می‌گیریم اثر بگذارد، زیرا ما پیوسته بهترین راه را ارزیابی می‌کنیم. و اگر خطر را بالا احساس کنیم به‌طور پیش‌فرض مسیر کمترین مقاومت را انتخاب می‌کنیم که گاهی می‌تواند در تضاد مستقیم با اصالت و ارزش‌هایمان باشد. ما در مقابل خودپسندی همکاران سر خم می‌کنیم، برای تسکین احساسات دیگران تصمیم می‌گیریم و دیدگاه‌های خود را سرکوب می‌کنیم تا در جای خود باقی بمانیم. همه این‌ها در جهت بقای خود است. یک دیدگاه منفی سریعاً می‌تواند شکل بگیرد، به‌ویژه زمانی که تصور می‌شود افراد برنامه‌های خودشان را مقدم بر برنامه‌های سازمان قرار می‌دهند و زمانی که احساس می‌کنند در مواقعی نیاز دارند ارزش‌های خود را به نفع امنیت به خطر بیندازند. اما سیاست‌های محل کار جنبه مثبتی هم دارند که بارها نادیده گرفته می‌شود - چیزی که در فصل‌های بعدی با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد.

سیاست‌ها روی یک طیف قرار دارند

می‌توان از چاقو برای قطعه کردن سبزی‌ها استفاده کرد و غذای یک روستای کامل را تأمین کرد یا اینکه آن را در پشت فردی فرو کرد. نحوه‌ای که انتخاب می‌کنیم از آن استفاده کنیم تعیین می‌کند که چاقو ابزار خوبی است یا ابزار بدی است. سیاست‌های محل کار هم همین‌طور هستند.

جنبه بد

نمی‌توان جنبه خودخواهانه سیاست‌های شرکتی را نادیده گرفت. وقتی که داده‌ها را به‌دقت بررسی می‌کنیم، به پاسخ‌های بی‌شماری دست پیدا می‌کنیم که سیاست‌های شرکتی را رفتارهای تعمداً افراد برای اثرگذاری بر دیگران یا تغییر آن‌ها به نفع پیشرفت خود توصیف می‌کنند. سیاست‌های اداری به خاطر برآورده کردن برنامه خود و ایجاد کردن یک فضای کاری سمی، خواه برای پیشرفت‌های بعدی خود و خواه برای باقی ماندن در تعدیل بعدی، بدنام هستند.

برای درک بهتر گوناگونی‌ها، از رهبران و مربی‌ها پرسیدیم که برخی از منفی‌ترین آثار سیاست‌های اداری روی افراد و سازمان‌ها کدام‌اند. یافته‌های ما ثابت کردند که در نهایت هیچ‌کس از جنبه بد سیاست سود نمی‌برد. نه افرادی که دخیل هستند و نه سازمان.

ترس باعث سکوت می‌شود. نوآوری و همکاری سرکوب می‌شود. اعتماد از بین می‌رود. مشارکت و انگیزه کاهش می‌یابد. بی‌عدالتی و تبعیض جدا می‌شوند. اصالت و اخلاق تهدید می‌شوند. سلامت روانی و اعتماد به نفس لطمه می‌بینند. عملکرد آسیب می‌بیند. و در نهایت افراد خوب سازمان را ترک می‌کنند.

آثار منفی سیاست‌های محل کار که در پژوهش ما مشخص شدند در جدول ۱-۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱-۱. آثار منفی سیاست‌های محل کار

آثار	جزئیات
هدررفت استعداد ^۱	• افراد خوب می‌روند - و در نتیجه معمولاً همدستانی که شرایط موجود را می‌پذیرند باقی می‌مانند.
نیروی کار غیر متعهد ^۲	• عقب‌نشینی از تلاش داوطلبانه. • مشارکت و انگیزه کم منجر به ناامیدی و عملکرد ضعیف می‌شود.
تضعیف عملکرد ^۳	• صرف زمان برای مدیریت سیاست‌ها به جای ارائه نتایج. • تصمیم‌گیری ضعیف، افزایش استرس، عدم تمرکز و تخصیص ناکافی منابع. • افراد خوب می‌روند و تخصص و دانش تاریخی هم همراهشان می‌رود.
عدم پیشرفت افراد خوب ^۴	• افراد خوبی که مهارت‌های سیاسی ندارند به سطوح بالاتر پیشرفت نمی‌کنند. اغلب به دلیل داشتن یک دیدگاه منفی ثابت که سیاست مساوی با «حقه‌بازی فریب‌کارانه» است و بنابراین مهارت‌های لازم را پرورش نمی‌دهد و در نتیجه فرصت‌های از دست رفته را در پی دارد.

1. Loss of Talent

2. Disengaged Workforce

3. Performance Suffers

4. Good People Don't Progress