

بسم الله الرحمن الرحيم

کتاب جیبی

مدیریت ارتباط با مدیران بالادست

Patrick Forsyth

مترجم

محمد رضا فرشیدنژاد

کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت

Forsyth, Patrick

پاتریک فورسایت

مدیریت ارتباط با مدیران بالادست / پاتریک فورسایت؛ مترجم: محمدرضا فرشیدنژاد - تهران: آدینه، ۱۳۸۴

ISBN: 964-8313-26-1: ۷۰۰۰ ریال

۱۱۲ ص: مصور، ۱۷×۱۱ س م.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

The managing upwards pocketbook c2004

عنوان اصلی:

۱. مدیریتاری. الفقه فرشیدنژاد، محمدرضا، ۱۳۵۴ - مترجم. ب. عنوان

۶۵۰/۱۳

۴ م ۹ ف / ۸۳ / HF ۵۵۴۸

۱۳۸۴

م ۸۴-۲۶۱۱۹

کتابخانه ملی ایران

کتاب جیبی مدیریت ارتباط با مدیران بالادست

نویسنده: پاتریک فورسایت

مترجم: محمدرضا فرشیدنژاد

شابک: ۱-۲۶-۸۳۱۳-۹۶۴

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۴

قیمت: ۷۰۰ تومان

انتشارات آدینه:

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، ساختمان ناشران فخر رازی، واحد ۲۳

تلفن: ۰۶۶۹۵۷۸۰۱، ۰۶۶۹۶۳۷۷۷، ۰۶۶۹۶۳۷۷۸، ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰، فکس: ۰۶۶۹۶۳۳۹۵

www.adinehbook.com

Info@adinehbook.com

کلیه حقوق مربوط به این کتاب متعلق به شرکت توسعه پایدار نوین و کانون تفکر مدیریت پروژه‌های عمرانی نوین می‌باشد

فهرست

مقدمه



۵



تلاش برای تأثیرگذاری

۳۱

اهداف درست است، چه چیز را چگونه انجام می‌دهید، ارایه خدمات، تکالیف شبان را انجام دهید، ایده‌ای خوب، افزایش تأثیرگذاری

روابط درست



۱۷



ارتباط با مدیران

۳۹

مبانی، حداکثر استفاده از جلسات، گوش فرا دادن، آنها را وادار کنید تا به شما گوش فرا دهند، جسور و گستاخ باشید

چرخه‌ای پرهیز کارانه، توصیف شغل شما، نوعی ساختار کاری منطقی

ایجاد نیم‌رخ مثبت



۲۵



رئیس خود را به موافقت کردن وادارید

۵۳

دو اصل کلیدی، اصرار و پافشاری، درک تصمیم‌گیری، فرمول جادویی ترغیب، بار افزوده، درخواستهای ویژه

استقبال یک حقیقت است، اهداف کلیدی، بر چه کسانی بایست تأثیر گذاشت، تصویر درست

فهرست

پرداختن به مشکلات



رئیس جهنمی، کمکهای ارتباطات، مدیر
یا رئیسی که مرموز است، رئیسی که
تفویض اختیار نخواهد کرد، رئیسی که
دخالت می‌کند، مدیری که در برابر تغییر و
تحسول مقاومت می‌کند، مدیری که
بی‌ادب یا بی‌نزاکت است، مدیری که
مشورت نمی‌کند، سخن‌چینی، مشکلات
جدی، اگر همه چیز به شکست بیانجامد،
موفقیت موجب موفقیت می‌شود

۶۷



حداکثر استفاده از ارزیابی شغلی

کارم را چگونه انجام دهیم؟ دلیل انجام
ارزیابی‌های شغلی، کسب آمادگی، در چه
زمینه‌ای بحث و تبادل و نظر خواهد شد؟ در
خلال جلسه، پیگیری امور، پرداختن به
انتقادات

چکیده

امور کلیدی، نگاه به جلو



۸۹

۱۰۷



مقدمه

من نمی‌خواهم افراد بله قربان‌گو را اطراف خود ببینم. می‌خواهم همه به من واقعیت را بگویند. حتی اگر به قیمت از دست دادن شغل‌شان تمام شود.

ساموئل گولدوین



مقدمه

مرفهای فرمندان



تودستی

راز راه رفتن روی آب چیست؟
اینکه بدانید سنگ‌ها کجا قرار دارند.



مقدمه

فوب، بد و مدیر شما

مدیر شما ممکن است یک کابوس یا بختک باشد. سازنده‌ترین کلامی که ممکن است از وی بشنوید این است که «هرگاه نظر شما را خواستم، به شما اطلاع خواهم داد.» چاپلوسانه‌ترین گفتاری که شما ممکن است در پاسخ بیان کنید این است که «دودلی او در نهایت است.» و وقتی پاسخ دریافت کردید آن پاسخ ممکن است جز این عبارت متداول نباشد که «آن را به من واگذار کن» و بعد سکوت.

شاید نخستین پرسش در مورد مدیر شما این باشد: «آیا من می‌توانم برای این شخص کار کنم؟» یک مدیر ضعیف ممکن است دلیل خوبی برای ادامه همکاری باشد. هر چند، در اینجا دورنمای محافظه‌کارانه‌تری را بررسی‌گزینه‌یم و فرض می‌کنیم که شما در کوتاه مدت یا دراز مدت با هم کار خواهید کرد.

مگر آنکه بتوانید مدیران را تحت تأثیر قرار دهید، در غیر این صورت این خطر وجود دارد که شغل شما واکنش‌پذیر باقی خواهد ماند و نه بیشتر، لازم است که شما تا اندازه‌ای در فرآیند ارتباطات ابتکار عمل را در دست بگیرید.



مقدمه

مقاصد

نیت کلی شما در زمینه ارتباط شغلی با مدیران یا خصوصاً مدیرتان، بایستی شبیه سایر جنبه‌های شغلی شما باشد.

به همین جهت می‌باید:

- کارهایی را انجام دهید که به چشم بیاید، جدی گرفته شوید و از شما قدردانی شود.
 - از کارهایی که باعث کاهش شهرت شما می‌شود اجتناب کنید و اجازه ندهید توصیه‌ها و ایده‌های بدیع شما کم ارزش شوند.
 - با مسائل فردی مانند تأییدیه، پذیرش یا موافقت با درخواست‌های شغلی به شکلی مؤثر برخورد کنید.
- در این کتاب ما این نکته را که شما چگونه رابطه‌ای سازنده و مفید با مدیران ایجاد کنید مدنظر قرار می‌دهیم و مدیریت ارتباط با بالا دستی‌ها را در راستای تأثیرگذاری بر اینگونه افراد و در نتیجه فراهم آوردن زمینه مناسب برای انجام هر چه بهتر وظایف محوله تشریح می‌کنیم.
- نخستین اصل عبارت است از: نخست تحت تأثیر قرار دادن، سپس تأثیر گرفتن.



مقدمه

توصیف یک مدیر

بیاید بی پرده باشیم. مدیران ممکن است نگران بازدهی، کارایی، تأثیر گذاری، شاخص های مالی مانند سود، بازگشت سرمایه به لحاظ فروش کالا و خدمات و غیره باشند. آنها برای موفقیت در کار خود بایستی در ۶ حوزه کلیدی مدیریت به شکلی مؤثر عمل کنند: برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ایجاد انگیزه و کنترل. مدیران برای آنکه این امر را محقق سازند به منابع مختلفی نیاز دارند، اما یک عامل مشترک وجود دارد که عبارت است از: کارکنان.

تعریف مدیریت به زبان ساده عبارت است از: دستیابی به نتایج مورد نظر از طریق سایر افراد. بنابراین بزرگترین سرمایه مدیر، افراد تحت سرپرستی وی می باشند. مدیران نمی توانند همه کارها را خودشان انجام دهند در نتیجه موفقیت آنها در گروه موفقیت تیم شان می باشد. به گفته پیتز دراکر یکی از پیشگامان دانش مدیریت «وظیفه اصلی مدیریت» آن است که افراد فعال و پرکار شوند.

سازماندهی، استخدام نیروهای جدید و انتخاب آنها، آموزش و توسعه، ایجاد انگیزه و کنترل امور، همکاری مؤثر و مفید بین شما و مدیرتان هدفی است که از سوی شما و مدیر دنبال می شود. ایجاد این همکاری نقطه آغاز موفقیت شما در مدیریت ارتباط با بالا دستی هاست.



مقدمه

بزرگترین سرمایه شما

اگر نقش مدیر را مدنظر قرار دهیم، یک مدیر خوب که بالا سر شما قرار دارد می تواند بزرگترین سرمایه شما باشد. آنها می توانند:

- به شما برای موفقیت در شغل جاری تان کمک کنند.
- قابلیت ها و مهارت های شما را بهبود بخشند.
- خصوصاً به شما کمک کنند تا رو به جلو و رو به بالا حرکت کنید.
- اوقات کاری خود را رضایت بخش، سودمند و حتی سرگرم کننده سازید.

تمام آنچه که شما بایستی انجام دهید در اطمینان یافتن از این امر که آنها به وظایف خود عمل می کنند خلاصه می شود.





مقدمه

آنچه که از مدیر خود می‌خواهید

بعضی از عوامل، بدیهی می‌باشند:

- مثبت: شما از مدیر خود می‌خواهید که صادق و در ارتباطات با شما بی‌غل و غش باشد، شما را باور کند، به شما اطمینان کند و آماده باشد که به شما مسئولیت دهد، در تفویض اختیارات خوب عمل کند و وظایف خود را خوب انجام دهد.
- منفی: مایل نیستید که مدیر شما مرموز باشد، زمانی را به شما اختصاص ندهد (به لحاظ مشغله زیاد)، از شما حمایت به عمل نیاورد و یا به شما اطمینان ننماید، تفویض اختیار نکند یا اگر مسئولیتی یا اختیاری را به شما محول کرد بسیار محدود باشد، مستبدانه عمل کند یا در قبال تحول، مقاومت نشان دهد.

بعضی از عوامل بسیار مهم می‌باشند، در بسیاری از پژوهش‌های به عمل آمده، مردم عنوان می‌کنند که مایلند با مدیری کار نمایند که از او چیزهای جدید فرا گیرند. اگر قرار باشد کاری تکراری نباشد بی‌تردید احساس خوبی را در شما ایجاد می‌کند. فرآیند یاد شده به تحول، خلاقیت و چالش‌های جدید که نه فقط برای سازمان بلکه برای همگان مفید خواهد بود منتهی می‌شود. اینگونه عوامل برای دستیابی به اهداف مورد نظر تأثیر گذار می‌باشند. به آنچه که مایلید به عنوان راه‌حلی ایده‌آل ارائه دهید فکر کنید. سپس موضوعات تأثیر گذار در مسیر درست را به عنوان نوعی فرآیند فعال، مدنظر قرار دهید.



مقدمه

انتظارات مدیر از شما چیست؟

ساده است: او از شما توقع دارد که کارتان را خوب انجام دهید.

شما باید از آنچه که موجبات این امر را فراهم می آورد آگاهی داشته باشید (همچنین نگاه کنید به فصل بعد در خصوص تعاریف به عمل آمده از شغل) و بایستی برای نقطه نظرات وی در این زمینه ارزش قائل شوید.

- چه قابلیت‌هایی را برای شروع کار از شما انتظار دارد؟
- چگونه فعال باشید؟ چگونه خلاق باشید؟
- نقطه نظرات وی در خصوص مدیریت زمان، بازدهی، کارایی و تأثیرگذاری توسط شما چیست؟
- آیا وی از شما انتظار دارد که با مردم و ارتباط با آنها خوب رفتار کنید، یا در برخی شرایط به خاطر وی با آنها جر و بحث نمایید؟
- او از شما می‌خواهد که چه کارهایی را انجام دهید؟ بی‌تردید او از شما توقع دارد برای ساماندهی یا معرفی مشکلات ویژه بی‌علت، زمان و انرژی خود را به هدر ندهید.

به این مطالب فکر کنید و تصویری روشن از آن به ذهن بسپارید مطمئن نیستید؟ پاسخ به این سؤال آسان است، بپرسید. حتی زمانی که برای بار نخست با مدیری کار می‌کنید یا شاید به دنبال برخی تغییرات، لازم است با وی برای هماهنگی امور به گفتگو بپردازید.

اگر مشخص شود که شما چه می‌خواهید و از شما چه خواسته می‌شود، در این صورت مدیریت ارتباط با مدیران ارزشمند (یا بالادست) چراغ راه در شبهای تاریک خواهد بود.



مقدمه

مزایای همکاری مؤثر با یکدیگر

شما باید به شیوه‌ای درست با مدیران کار کنید، یعنی شیوه‌ای که آنها آن را رضایت‌بخش می‌یابند. (به جای شیوه‌ای که به اعتقاد آنها باید مورد استفاده قرار گیرد) بنابراین این شیوه باید حاصل خلاقیت شما و توصیه‌های آنها باشد. نتایج بدست آمده زیاد و ارزشمند می‌باشند، به عنوان مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- به خود ایمان داشته باشید. (خود را باور داشته باشید)
 - مشورت کنید. گوش فرا دهید و به دیدگاه‌های خود اعتبار بخشید.
 - به خود تفویض اختیار کنید.
 - کمتر در امور، دخالت کنید. (به عنوان مثال امور فرعی و پیش پا افتاده)
 - مسئول باشید. (قبل از اظهار نظر در مورد مسائل خوب فکر کنید، به جای آنکه فقط بگویید این کار را انجام بده و به نخستین ضرب الاجل که به ذهنتان رسید عمل کنید)
 - از خود حمایت کنید. (از آنچه که به تنهایی یا با دیگران انجام می‌دهید)
 - از خود تشویق به عمل آورید.
- ممکن است به این لیست موارد دیگری اضافه کنید و به آنچه که واقعاً تمایل دارید اتفاق بیافتد به عنوان هدف تمرکز یابید. در نهایت مؤلفه‌ای با بهترین نتیجه همراه خواهد بود که برای هر دو طرف کاربرد داشته باشد، گوا اینکه شیوه‌ها متفاوت باشد.



مقدمه

آزمون شیوه‌های عملکرد

افراد مختلف با شیوه‌های مختلف کار می‌کنند. بایستی شیوه‌ای بیابید که برای شما و رئیس‌تان به عنوان یک تیم مناسب‌ترین باشد. هم سؤال بپرسید و هم تجربه کنید. به عنوان مثال، آیا شما می‌باید:

- نسبت به او و طرح‌هایش اشتیاق نشان دهید؟
- او را تحسین کنید (در هر صورت مایلید که در شما انگیزه ایجاد شود)؟
- دیده شوید که نخست کار را انجام می‌دهید؟
- او را درگیر زندگی اجتماعی اداره نمایید؟
- او را در جریان کارها قرار دهید، چشم‌ها و گوش‌هایش شوید (اما جاسوس نه)؟
- مشارکت در تصمیم‌گیری را به عنوان هدف دنبال کنید؟
- ایده‌های جدیدی فراهم آورید (ایده‌های خوب و عملی)؟
- آزادانه نقطه نظرات خود را ارائه دهید (نقطه نظرات خوب و قابل توجه)؟





مقدمه

آزمایش روش‌های کاری

آیا شما باید:

- نشان دهید که قابل اعتماد هستید (کارها را می‌توانید انجام دهید، راز نگه‌دار هستید)؟
 - تنها زمانی کمک بخواهید که برآستی به کمک نیاز دارید (به عنوان مثال: برای یک مشکل دو بار کمک نخواهید)؟
 - موافقتنامه‌ها و طرح‌ها را به شکل نوشتاری دریافت کنید؟
 - در جلسه‌ای رسمی به امور بپردازید (مواردی که مورد درخواست شماست) یا این امر در جریان کار صورت گیرد؟
 - به درستی بین آنچه که مهم است و آنچه که چندان مهم نیست تمایز قایل شوید؟
 - دیدگاهی دراز مدت یا کوتاه مدت اقتباس کنید؟
 - به عنوان یک یادآوری کننده برای وی عمل کنید؟
- برای پاسخگویی به هر یک از این سؤالات بایستی به آن اندیشید. به نظر می‌رسد پاسخ به بعضی از سؤالات یقیناً آری می‌باشد، اما در موارد دیگر یک مدیر خاص ممکن است دوست نداشته باشد یا مایل نباشد از چنین رویکردی استفاده کند. از رویکرد مناسب استفاده کنید و بین آنچه که شما می‌خواهید و آنچه که آنها می‌خواهند و آنچه که ممکن می‌باشد توازن ایجاد نمایید.