



اداره کل تشکیلات و آموزش شهرداری تهران

روش‌های کار با مدیران مافوق

نویسنده:

پاتریک فورسیز

مترجم:

سیامک صبوری

نشر شهر

۱۳۹۳

سرشناسه	فورسیز، پاتریک، ۱۹۴۲ م. Forsyth, Patrick
عنوان و نام پدیدآورنده	فنون و روش‌های کار با مدیران مافوق / نویسنده: پاتریک فورسیز؛ مترجم: سیامک صبور
مشخصات نشر	تهران: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، مؤسسه نشر شهر، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۱۱۲ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۲۳۸-۷۶۰-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: The managing upwards
یادداشت	کتاب حاضر اولین بار با عنوان «مدیریت ارتباط با مدیران بالادست» ترجمه محمدرضا فرشی‌نژاد توسط انتشارات آدینه در سال ۱۳۸۴ منتشر شده است.
عنوان دیگر	مدیریت ارتباط با مدیران بالادست
صنوع	مدیرداری
شناسه افزوده	صبوری، سیامک، ۱۳۵۱ - مترجم
شناسه افزوده	مؤسسه نشر شهر
پندگرفته	۱۳۹۲ ۴م/ف/۹۴ HF۵۵۲۸/۸۳
رده‌بندی دیویی	۶۵۰/۱۳
شماره	۳۲۵۸۸۵۲



اداره کل کتاب و آموزش شهرداری تهران

فنون و روش‌های کار با مدیران مافوق

نویسنده: پاتریک فورسیز

مترجم: سیامک صبور

ناشر: مؤسسه نشر شهر

به سفارش اداره کل تشکیلات و آموزش شهرداری تهران

نوبت و تاریخ نشر: اول - ۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

آماده‌سازی و چاپ: مؤسسه نشر شهر

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۳۸-۷۶۰-۱

بها: ۶۰/۰۰۰ ریال

همه حقوق محفوظ است. ©

Printed in Iran.

نشانی ناشر: تهران، بلوار آفریقا، نرسیده به میدان آرژانتین، روبروی پارک‌سوار بیهقی،

شماره ۶، مؤسسه نشر شهر تلفن: ۸۸۱۹۳۳۰۱-۲ ۸۸۱۹۳۳۰۴-۶

فروشگاه مرکزی: ضلع شمالی میدان فلسطین، شماره ۹ تلفن: ۸۸۹۵۲۵۴۴

www.shahrpress.ir

مرکز چاپ: ۸۸۴۲۱۹۰۶



مؤسسه نشر شهر
سازمان نشر و اطلاع‌رسانی شهرداری

- ◀ هیچ مشکلی وجود ندارد که نتوانی آن را با نیروی تفکرت حل کنی.
- ◀ تا پایان عمرت در پی دانستن باش، و برای جمع‌آوری این سرمایه ارزشمند از ثانیه‌ای نگذر.
- ◀ پیش‌بینی آینده چیزی جز ساختن آن به وسیله خودت نیست.
- ◀ دنیای بیرونت انعکاس دنیای درون توست؛ اگر طرز تفکرت را عوض کنی، زندگی‌ات عوض می‌شود.
- ◀ در دوره تحولات سریع، سکون خطرناک‌ترین چیز برای توست. پس، پیش از آنکه امنیت بیشتر است.
- ◀ در برابر، شدن با خطرات و مشکلات، همیشه آرام و خونسرد باش و خصم خود را از دست مده.
- ◀ همیشه به باش و بپذیری که ممکن است اشتباه کرده باشی.
- ◀ اگر می‌خواهی چیزی را به دیگران یاد بدهی، باید در آن باره برایشان الگو باشی.
- ◀ اگر ندانی که به کجا می‌روی، هر راهی تو را با خود خواهد برد.
- ◀ سرنوشت را به دست بگیر و اگر نه دیگران این کار را خواهند کرد.
- ◀ اوقات معینی را به مهم‌ترین افراد زندگی خود اختصاص بده و اجازه نده کسی یا چیزی مزاحم این اوقات شود.
- ◀ هر روز حداقل یک ساعت مطالعه کن.
- ◀ هیچ چیز را دست شانس مسپار.
- ◀ مدام از خودت بپرس «بهترین استفاده‌ای که اکنون می‌توانی بر وقتم بکنم، چیست؟»
- ◀ برای تلاش هیچ حد و مرزی قائل مشو.

فهرست

پیش‌گفتار ۱۱

مقدمه

خوب‌بخت بد و شما ۱۹

اهداف ۲۰

تعریف مدیریت ۲۰

بزرگ‌ترین سرمایه شما ۲۱

از مدیرتان چه می‌خواهید؟ ۲۲

مدیرتان از شما چه می‌خواهد؟ ۲۲

مزایای کار گروهی مؤثر ۲۳

بررسی شیوه‌های کار ۲۴

فرهنگ مشترک ۲۵

ارتباط درست

چرخه مناسب ۲۹

توصیف شغل‌تان ۳۰

ساختار درست کاری ۳۱

ایجاد تصویر مثبت

ادراک، یک واقعیت است ۳۷

اهداف کلیدی ۳۸

چه کسی تأثیرگذار است؟ ۳۸

تصور درست ۴۰

کار تأثیرگذار

- ۴۳ اهداف درست
- ۴۴ آنچه که انجام می‌دهید و نحوه انجام آن
- ۴۵ ضروریات
- ۴۶ ایجاد تعادل
- ۴۶ وظایف خود را انجام دهید
- ۴۷ یک ایده خوب
- ۴۸ افزایش تأثیرگذاری

ارتباط با مردم

- ۵۳ مبانی اصلی
- ۵۶ بیشترین بهره‌گیری از جلسات
- ۵۷ گوش دادن
- ۶۰ آنها را وادار کنید که به شما گوش دهند
- ۶۱ جسور باشید

جلب موافقت رئیس

- ۶۵ دو اصل کلیدی
- ۶۶ اصرار و پافشاری
- ۶۷ درک تصمیم‌گیری
- ۶۸ فرمول جادویی متقاعد کردن
- ۷۰ افزایش نفوذ
- ۷۱ درخواست‌های ویژه
- ۷۱ مسئولیت‌پذیری / ترفیع و ارتقا
- ۷۲ آموزش و پیشرفت

نحوه برخورد با مشکلات

- ۷۷ رئیس عصبانی
- ۷۸ کمک‌های ارتباطی

۷۹	رئیس پنهانکار و مرموز
۸۰	رئیس که هرگز اختیار نمی‌دهد
۸۱	رئیس که دخالت می‌کند
۸۲	رئیس که مخالف تغییرات است
۸۳	رئیس بی‌ادب / پرخاشگر
۸۴	رئیس که می‌گوید آن را به خودم بسیار
۸۶	رئیس که هرگز مشورت نمی‌کند
۸۷	سرپوش‌گذاری
۸۸	مشورت بزرگ
۸۹	وجه آوردن مشکلات بزرگ
۹۰	اگر همه این‌ها با شکست مواجه شوند
۹۱	موفقیت، موفقیت می‌آورد

کسب بیشترین امتیاز در ارزیابی‌های شغلی

۹۵	چگونه به آن برسیم؟
۹۶	دلیل این ارزیابی‌ها چیست؟
۹۷	چگونه ارزیابی‌ها می‌توانند به شما کمک کنند
۹۸	آماده شدن
۱۰۰	چه چیزی مورد بررسی قرار می‌گیرد؟
۱۰۱	در خلال جلسه ارزیابی
۱۰۳	اقدامات بعدی
۱۰۴	انتقادپذیری

خلاصه

۱۱۱	مسائل کلیدی
۱۱۲	نگاه به آینده

پیش‌گفتار:

اغلب تصور ذهنی ما از کارفرما و فرمانبر، رئیس و مرئوس، اعمال نظارت و مدیریت از بالا پایین، یعنی از کارفرما بر فرمانبر و رئیس بر مرئوس است. به خصوص بعد از صنعتی شدن جوامع و به تبع آن ورود سازمان‌ها، ارتباطات انسانی نگاه و نوبی پیچیده‌تری به خود گرفت؛ به‌طوری‌که در اجتماعات شهری، سازمان‌های یادشده از تنوع بیشتری برخوردار شده‌اند که: شرکت‌ها، بانک‌ها، مؤسسات، سازمان‌های دولتی و بین‌المللی (سفارتخانه‌ها) وزارتخانه‌ها، نهادهای شهرداری‌ها و سازمان‌های مرتبط با آن، دادگاه‌ها، مؤسسات آموزشی، انجمن‌ها از این زمره‌اند که قریب به اتفاق، هر فرد و شهروندی در زندگی اجتماعی خود با یک یا چند نمونه از این سازمان‌ها مرتبط و درگیر می‌شود. این ارتباط و درگیری نیز خود مستلزم داشتن مهارت‌هایی است. افراد بایست با مدیران، کارکنان، مسئولان و به خصوص مدیران رده‌بالا ارتباط کاری مناسب برقرار کنند تا بتوانند آن بخش از نیازها، خواسته‌ها و منافع خود را که در دامنه فعالیت آنهاست به نحو مشروع، رضایت‌بخش و منصفانه تأمین کنند. آیا تا به حال به یک محیط کاری ایده‌آل فکر کرده‌اید؟ محیطی که ما را از نظر مادی و معنوی راضی نگه دارد و رئیس منصفی داشته باشد

که ضمن اشراف به قوانین و همهٔ مسائل، عدالت را نیز برقرار کند. در چنین شرایطی، علاوه بر لذت از کار و حرفه که خود قسمت بزرگی از ذهن و عمر ما را شامل می‌شود سبب تکامل شخصیتی و حرفه‌ای و همچنین ایجاد خلاقیت خواهد شد.

ما در بیشتر موارد محیط‌های کاری مملو از استرس و تنش هستند. دید یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌های موجود در محیط کار، طرز برخورد و رفتار رئیس، مدیر یا مافوق باشد. رئیس ممکن است بداخلاق، بدزبان، عصبانی و خدخواه باشد و فرهنگ غالب بر محیط، ما را بر این مجاب کند: «در اینجا رئیس است» و ما در جایگاه مرئوس، آیا با چنین اوصافی می‌توانیم به فعالیت ادامه دهیم. آیا ما حق اعتراض یا مخالفت داریم؟ یا باید به گونه‌ای با او تن دهیم و به صرف جایگاه و رتبهٔ شغلی او هرگونه برخوردی را سبقت دهیم؟ او را به جان بخریم؟ یا باید این نکته را بپذیریم که محیط کار نسبت به دیگر اجتماعات انسانی دارای تأثیر متقابل اعضا در حوزه‌های مشخص شدهٔ تقسیم کار است.

آیا می‌دانید برای داشتن یک ارتباط خوب با مدیر و مافوق خود که نتیجه‌اش انجام درست کارها و اجزای کار، آبی و اثربخشی و رضایت دوطرف است، باید با وظایف محوله خود به نحو درست انجام کارها به نحو احسن و در زمان تعیین شده و گاه زودتر از موعد، آشنایی دقیق و عجین شده‌ای داشته باشیم؟

از قوانین، امکانات، دیدگاه‌ها، چشم‌اندازهای سازمانی و همچنین فرهنگ حاکم بر آن آگاهی لازم را داشته باشیم و سطح توقع و انتظارات مدیران خود را در خصوص انجام فعالیت‌ها و کارهای سازمانی به لحاظ کمی و کیفی بشناسیم؟

کتابی که پیش روی شماست می‌کوشد تا با آموزش چگونگی رفتار و روابط کاری و تأثیرگذاری معکوس (از پایین به بالا) شما را در ایجاد محیطی آرام و کارآمد و بستری مناسب برای بروز و شکوفایی خلاقیت‌ها در رسته شغلی و حرفه‌ای یاری کند و ابزارهای ارتباطی مؤثر و کارآمد برای متأثر کردن کارفرمایان را در اختیار شما عزیزان قرار دهد. امید است این کتاب، مورد استفاده تمامی علاقه‌مندان، کارکنان و کارمندان سازمان‌ها، به‌ویژه همکاران خدوم خودم در مجموعه مدیریت شهری و شهرداری تهران که در جست‌وجوی کسب مهارت‌هایی لازم برای بهینه‌سازی محیط کار و فعالیت‌های خود هستند قرار گیرد و مقبول نظر واقع شود.

در پایان سپاس‌های خود را از مدیرکل محترم اداره کل تشکیلات شهرداری تهران، جناب آقای دکتر منشی و معاون محترم‌شان جناب آقای فروتن و کلیه کارکنان آن اداره کل، به‌ویژه سرکار خانم جباری و سرکار خانم بنی‌یعقوب و همچنین جناب آقای اوالی مدیر محترم گروه تربیتی - آموزشی تقدیم می‌کنم که به درک و حمایت از مضمون کتاب حاضر، همکاری، همیاری و راهنمایی خود را در مسیر این اثر دریغ نفرموده‌اند.

سیامک صابری

عضو هیئت مدرسان شهرداری تهران

بهار ۱۳۹۳