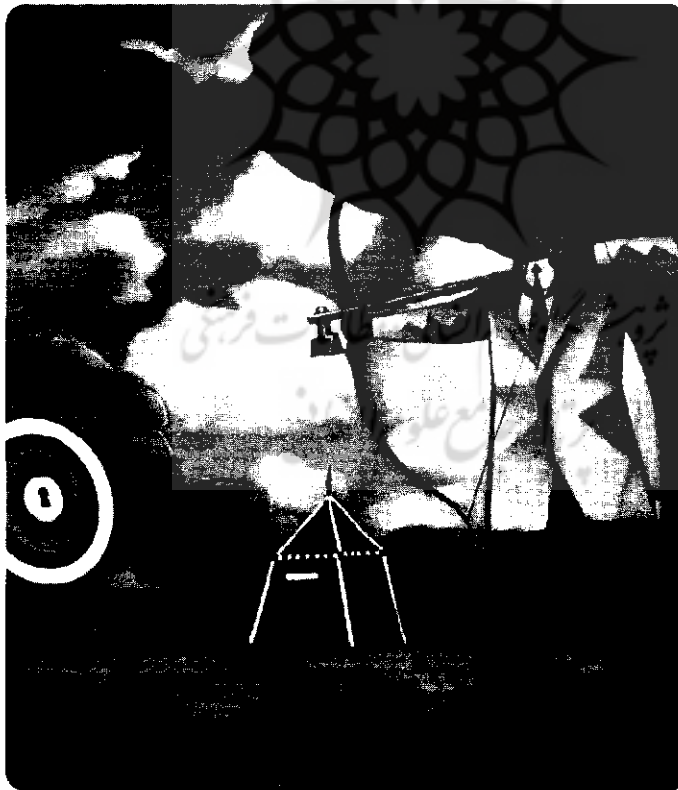


گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

# مدیریت مافوق: تبدیل مدیران به قوی ترین شریکین



کتاب طنز اسکات آدامز<sup>۱</sup> به نام دیلبرت<sup>۲</sup>، بسیار معروف و مشهور است، زیرا شخصیت‌ها و موقعیت‌ها (که ممکن است درباره آنها اغراق شده باشد) همگان را به یاد نمونه‌های واقعی در زندگی شغلیشان می‌اندازند.

نردبان‌های شغلی مملو از مافوق‌هایی همچون دیلبرت هستند که هرگز نمی‌توانند با تصویری از یک مدیر خوب منطبق شوند. افراد نالایق، بی‌صلاحیت و تشنه قدرت، در هر اندازه و شکلی دیده می‌شوند. گاهی اوقات آنها آنقدر غرق در کارشان هستند که توانایی یا اهداف شما را نمی‌بینند. اگر احساس می‌کنید، به کارتان ارزشی نگذارده نمی‌شود، یا بسیار خسته و فرسوده شده‌اید، این پرسش‌ها را از خود پرسید:

- هدف من در این شغل خاص چیست؟
- سبک مدیریت مافوق من چگونه است و برنامه کاری او برای سازمان چیست؟
- آیا می‌توانم بدون از دست دادن شأن و فکرم، در چارچوب مدنظر او کار کنم؟
- اگر در شغلم بمانم، چگونه می‌توانم به مدیرم (و خودم) کمک کنم تا به موفقیت برسیم؟
- اگر در جستجوی شغل دیگری باشم، علایق به بهترین شکل برآورده خواهند شد؟

### پرسش‌های مهم

چه زمانی یک مدیر "سختگیر" به یک مدیر "فحاش" تبدیل می‌شود؟

بسته به سطح دید ما، تعاریف مختلفی در این زمینه وجود دارند. رفتار توام با فحاشی و بددهانی، از داد زدن تا استفاده از زبان تهدید، حرف‌های رکیک و حتی حملات فیزیکی را دربرمی‌گیرد. سازمان شما باید رویکردهای دقیقی برای پرداختن به چنین رفتارهایی تدوین کند. اگر احساس ناامنی می‌کنید، سعی نمایید خیلی سریع خود را از محیط رها سازید و تمامی وقایع را به افراد مسئول گزارش دهید. در هیچ شرایطی، مناسب نیست آتش را با آتش جواب دهید. شما نمی‌خواهید وضعیت بدتر شود، بهتر است آرام باشید تا به لحاظ حقوقی و قانونی تقصیری متوجه شما نباشد.

اگر بتوانم راه درست در پیش بگیرم، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ آرام ماندن برای مدتی طولانی، به شما این فرصت را می‌دهد که مهارت‌های خوبی در این فرآیند به کار بگیرید. نخست باید نگرش جدید را در نظر بگیرید. سعی کنید برتر از آنان بیندیشید و نتایج تصمیمات ضعیف و معایب را بپذیرید. باید بدانید،

1.Scott Adams  
2.Dilbert

چگونه به بهترین شکل برای موفقیت در کنار مدیرتان باشید و به او کمک کنید به موفقیت نایل شود. اگر این کار را انجام دهید، به نتایجی دست یافته‌اید که می‌تواند برای اقدامات بعدی شما نیز بسیار با اهمیت باشند. مهم‌تر اینکه، توانسته‌اید به حس غرور و قدرت دست یابید.

برای اینکه بتوانم شرایط را درک کرده و به موفقیت برسیم. نیازمند چه مهارت‌هایی هستیم؟

باید سعی کنید پشتیبان مدیرتان باشید تا او نیز پشتیبان شما باشد. اگر انتظار دارید مدیرتان، شریک و هم‌پیمان شما باشد، باید شما نیز تلاش کنید تا بهترین دارایی او باشید. در ذیل مطالبی برای سهولت یادآور می‌شویم:

- نقاط ضعف مدیر خود را شناسایی کنید و ببینید با چه مهارت‌هایی می‌توانید آنها را مرتفع سازید. سعی کنید این کار را با سخاوت و مهارت کامل انجام دهید نه اینکه طوری رفتار کنید که مدیر بفهمد شما نقاط ضعفش را متوجه شده‌اید.
- سعی کنید نقاط ضعف و موفقیت مدیر خود را برجسته جلوه دهید. طوری که خودتان هم سود ببرید، نقاط قوت او را به اطلاع دیگران هم برسانید.
- داوطلبانه مشاغلی را انجام دهید که مدیرتان آنها را جزء

افراد نالایق، بی‌صلاحیت و تشنه قدرت، در هر اندازه و شکلی دیده می‌شوند. گاهی اوقات آنها آنقدر غرق در کارشان هستند که توانایی یا اهداف شما را نمی‌بینند.

سخت‌ترین کارها می‌داند.

■ مدیرتان را همیشه آگاه سازید. مدیران نیازمند کمک کارمندانشان آنچه در سازمان رخ می‌دهد، هستند.

### عملی ساختن آن

نگرشی مثبت داشته باشید.

به دست آوردن پذیرش و مقبولیت افراد مافوق کار دشواری است مگر اینکه بتوانید یک نکته منفی را به نکته‌ای مثبت تبدیل سازید. سعی کنید همواره روحیه همکاری داشته باشید. باید صادق باشید و خود را فردی کوشا نشان دهید.

اگر دوران شغلی شما رو به پایان است، بدانید که شغل فعلی شما مسیر این پایان است. نگاه کردن به هدفی بلندمدت به شما اجازه می‌دهد که وظایف دشوار را در کوتاه مدت انجام دهید. بدانید که با چه کسی سر و کار دارید و او چگونه کار می‌کند ویژگی‌های مدیر خود (نقاط ضعف، نقاط قوت، اولویت کاری

مطمئن شوید، آن را به صورتی حرفه ای انجام می دهید.

### اشتباهات رایج

#### پیشرفت بیش از حد

کسانی که بیش از حد به موفقیت می رسند، می توانند تهدیدی برای مافوق خود باشند. خوب است که پیشرفت کنید اما بدانید که شما برای مافوق خود کار می کنید. اگر شما از کار فعلی خود راضی نباشید و فقط به فکر پیشرفت خویش باشید، نمی توانید در هیچ مقطعی به موفقیت برسید.

#### انتقادی و طلبکارانه عمل کردن

در قلب هر مدیری، نوعی حس بدبینی نسبت به بی کفایتی نهفته است. انتقاد بیش از حد به ویژه رو در روی افراد یا در حضور آنها، به احساس ناامنی دامن می زند. اما مافوق شما که اتفاقاً رئیس شما هم هست، از قدرتش استفاده می کند تا شما تاوان انتقادهایتان را بپردازید.

کمی از علم روان شناسی و خودشناسی استفاده کنید. انتقادهای خود را با دقت تمام مطرح کنید. اگر می خواهید در برابر کسی مقاومت کنید، در قبال اصول کاری این کار را انجام دهید نه در قبال ویژگی های فردی و شخصی. به اختیارات و توان مدیر خود احترام بگذارید حتی اگر با تصمیمات و اقدامات او مخالف هستید. به گذشته او نیز توجه کنید. خواهان مشورت باشید.



3. Michael Dobson and Deborah Singer
4. Bob Weinstein
5. Andrew Carnegie
6. Alberto Juantorena

و رویکرد او در قبال حل مسئله) را بیابید زیرا این کلید موفقیت در هر کاری است. دانستن این امور به شما اجازه می دهد، روشی بهتر را به کار بگیرید. آیا مدیر شما فردی پرخاشگر است یا منفعل؟ آیا متفکری نوآور است یا فردی محافظه کار؟ آیا همه چیز را، خود مدیریت می کند یا به دیگران هم اختیار می دهد؟ بیننده و شنونده خوبی باشید.

#### وظیفه شناس و حرفه ای باشید

افراد مافوق نیازمند کمک، فعالیت و وفاداری کارکنانشان هستند. به همین دلیل، تلاش کنید مسئولیتی اضافی را عهده دار شوید اما این امر را در شغل اول خود اعمال نکنید. سعی کنید فردی باشید که دیگران برای انجام کارهایشان به او مراجعه می کنند. اگر مدیر شما در برابر تغییر مقاومت می کند، اقداماتی مناسب را پیشنهاد کنید.

#### به تصویری بزرگتر تمرکز کرده و نگاهی دقیق به سازمان

#### داشته باشید

احتمالاً مدیر شما هم مدیری بالاتر دارد که باید به او گزارش دهد. شاید مدیر شما هم همان مشکلی را با فرد مافوقش دارد که شما با فرد مافوق خود دارید. ببینید چه عوامل بیرونی و داخلی بر سطح کنترل او تأثیر گذار هستند. انجام این کار به شما اجازه می دهد تا تمرکز بهتری داشته باشید و خود را در جایگاه یک حمایت کننده از مدیرتان قرار دهید.

از طریق تلاش های فردی خویش به سازمان کمک کنید از آنجا که سازمان ها نهادهایی اجتماعی هستند، موفقیت هر واحد وابسته به ارتباط آن با دیگر واحدها است. ارزش شما برای مدیرتان و سازمان، با تلاش های شما برای ساده تر کردن زندگی دیگران افزایش می یابد. شما می توانید این کار را با استمرار کار و ارتباطات خوب، و برخوردی مناسب با همکاران و مشتریانان انجام دهید. شبکه ای برای تعامل میان شما و سازمان ایجاد کنید. تلاش کنید، به عنوان یک عضو فعال شناخته شوید.

#### شغل خود را به محیطی بهتر منتقل کنید

اگر علیرغم تمام تلاشتان، اوضاع بر وفق مراد نیست، می توانید مکان کار خود را طبق بهترین گزینه موجود تغییر دهید. در این صورت، آن را یک شکست تلقی نکنید - مهم است که فرد بداند چه زمانی محل کارش را عوض کند و این کار را بر اساس باور و اعتقاد خود انجام دهد. در اکثر مواقع، تغییر مکان باعث پیشرفت می شود. اگر تصمیم گرفتید این کار را انجام دهید،

"وقتی کسی کاری که به او محول شده را انجام داد، فکر نکنید که تمام وظیفه اش را انجام داده است. اگر کسی چنین نکند، ساخته و پرداخته نمی شود. توسعه و پیشرفت ناشی از کاری استثنایی است."  
اندرو کارنجی<sup>۵</sup>  
"روش های فکری زیادی وجود دارند. کارکنانم مرا به چشم رئیس نمی نگرند. آنها مرا دوستی قابل اعتماد می دانند."  
آلبرتو جوانتورنا<sup>۶</sup>

پیشنهادهایی ارائه دهید که می‌دانید به مدیرتان کمک می‌کند تا متوجه شود که شما علاقه مند به حل یک مسئله و کمک به سازمان هستید. انتظار نداشته باشید که در عرض یک شب معجزه‌ای رخ دهد. هر حرکتی مهم است اما یک مرتبه نمی‌توان در جنگ پیروز شد.

### عدم انجام تکالیف خود

امروزه، سازمان‌ها انتظار دارند با حداقل کارمندان، کار بیشتری انجام دهند. بنابراین، همچنان که مسئولیت‌های افراد افزایش یافته، مدیران مجبور هستند تا بیشتر با کارکنانشان برخورد کنند. به همین صورت، کارمندان باید مسئولیت بیشتری بپذیرند و هر روزه عملکردی مناسب داشته باشند. بخشی از این مسئولیت پذیری آن است که شما چیزی فراتر از آنچه می‌دانید، اطلاعات داشته باشید و بیش از آنچه که باید، اطلاعات فراهم آورید. باید حمایت خود را نشان دهید، بهترین کاری را که هر کسی انتظار دارد انجام دهید و اعتماد مافوق خود را جلب کنید تا بتوانید به ارتقای مد نظر خویش دست یابید. شاید این یک تئوری باشد اما هرگز از حقیقت آن مطلع نخواهید شد مگر اینکه با ۱۰۰ درصد توان، کارتان را انجام دهید.

## دوره سرپرستی حرفه‌ای یک

مرکز پژوهشی توسعه مدیریت برگزار می‌کند:

اهداف:

- ۱- افزایش دانش و مهارت‌های حرفه‌ای و بهره‌گیری از بخش مدیریت زمان
- ۲- آشنایی با قوانین و مقررات کار
- ۳- توسعه دانایی در جهت بهسازی کار و ارتقا مهارت‌های تخصصی در سرپرستی

مخاطبان:

- ۱- روسا، سرپرستان و کارشناسان شرکت‌ها با حداقل ۲ سال تجربه مفید.
- ۲- کارشناسان علاقمند به سرپرستی و مدیریت در شرکت و واحدهای صنعتی کشور

موضوعات دوره:

- ۱- مبانی سرپرستی و مدیریت
- ۲- آشنایی با شرایط کار
- ۳- آشنایی با بیمه و تامین اجتماعی
- ۴- اصول و ایمنی و بهداشت کار
- ۵- اصول و فنون گزارش نویسی
- ۶- مهندسی رفتار ارتباطی
- ۷- طبقه بندی مشاغل
- ۸- حقوق کار
- ۹- آشنایی با IT
- ۱۰- هدف و برنامه‌های شرکت
- ۱۱- مدیریت زمان
- ۱۲- انتقال تجربه
- ۱۳- اقتراح سرپرستی
- ۱۴- مورد کاوی
- ۱۵- پاسخ به پرسش‌های مدیریتی و مروری بر آخرین آثار مدیریتی

ثبت نام:

درخواست ثبت نام به شماره ۰۴۳۰۴۴۰۲۲ فاکس شود.

گواهینامه:

در پایان دوره به شرکت کنندگان گواهینامه پایان دوره حرفه‌ای دانش‌مقدماتی ارائه خواهد شد. که مورد تایید مرکز پژوهشی توسعه مدیریت و سازمان‌های همکاری باشد.

امتیاز ویژه مدیران جوان:

دانش‌آموختگان این دوره در اولویت استخدام شرکت‌های گروه بهمن، شرکت ایران دوچرخ، شرکت تیز چرخ، شرکت سرمایه‌گذاری بهمن، شرکت سرمایه‌گذاری اعتبار ایران، شرکت فن آوا، شرکت بیمه ملت و ...

جهت اطلاعات بیشتر با شماره [www.sabagroup.ir](http://www.sabagroup.ir) تماس حاصل فرمایید

### برای اطلاعات بیشتر

کتب:

"مدیریت مافوق‌ها: ۵۹ روش برای توسعه رابطه شما با مدیرتان"، مایکل دابسون و دبوراه سینگر، ۱۹۹۹  
"از ریسم منتفرم! چگونه در کارتان دوام بیاورید و به جلو بروید وقتی که ریستان ظالم است."، باب وینستین، ۱۹۹۷

وب سایت:

[www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com)

میثاق مدیران سرمایه‌گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوارست در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴