

Communication strategies to improve your persuasiveness.

When Management Doesn't Listen

Lorsque les gestionnaires ne vous écoutent pas

Des stratégies de communication pour améliorer votre pouvoir de persuasion.

by / par Merge Gupta-Sunderji

Received via e-mail:

Dear Merge,

Over the past year, I've been working closely with my company's senior management, and at the beginning, I thought this was a great opportunity. But now I'm finding that my voice isn't being heard, and it's very aggravating. I was given this assignment because of my expertise in this area, so you'd think that senior management would value and appreciate my input. Instead, I feel like they're ignoring what I have to say. What can I do to get the attention and credit that my ideas deserve?

COMMUNICATING upwards in an organization can be a challenge, and what you've described isn't as uncommon as you might think. Most often, the reason for your senior management's apparent disinterest in what you have to say is not because of the quality of the information that you have to offer, but rather, *how* you are communicating. When working with upper management, it's critical that you adjust your message and your method of delivery so that the information is relevant and meaningful for your audience. Here are four things you can do to ensure that your message is heard, respected, and acted upon.

First, think "bullet points." Present your information in succinct sound bites. One

of the biggest traps experts fall into is what I call "data vomit." Specialists may have a tendency to share *everything* they know about a subject. But most times, the level of detailed knowledge that you have is far more than what is required for a senior manager to understand the situation and make a decision. Hold back the urge to "vomit" out everything you know on your subject. Instead, seek to present information in concise statements that are brief and to the point. Your goal is to keep upper management in the loop, but without giving them the extended version.

Second, understand which problem-solving mode your upper management is in. Are they brainstorming ideas and solutions or are they seeking recommendations and action? If they are in the brainstorming mindset, then present your ideas as "alternatives" or "possible solutions." If they are in the recommendation/action frame of mind, then put forward your thoughts as "recommendations" and "implementation plans." Don't underestimate the value of choosing the right words to impart your knowledge. By positioning your opinions correctly, you are more likely to get them to pay attention to what you have to say.

Third, don't be afraid to make decisions and take action. Management in any organization values employees who are

decisive and action-oriented, but even more so in times of crisis. You may think that reasonable analysis and prudent consideration of all alternatives is necessary, but senior managers may view it as dithering and indecisive behaviour. And the last thing you want to be perceived as is the "Mother, may I?" kind of employee who has to check in every time before you are able to take action. Honestly ask yourself: could your hesitant past behaviour be the reason your ideas are being so quickly dismissed now? If so, work to overcome this perception.

Finally, don't be afraid to deliver bad news. True, this is difficult enough to do peer-to-peer let alone when you have to give it to senior management, but muster up the courage and bite the bullet. Truth is, they'd much rather know than not. And it's far better for them to hear it straight from you rather than through rumour, innuendo, or second-hand information. Yes, you may get an initial negative reaction, but the managers at the upper echelons of your company didn't get there on an obstacle-free journey - they've heard bad news before and they can handle it. Besides, it's not in your best interest to sugarcoat the facts; all that will happen is you'll prolong the inevitable and likely end up over-committing on what you can deliver.

Try these four tips in your next interaction with senior management and see your credibility and persuasiveness improve. ■

Courriel reçu :

*Bonjour,
Au cours de la dernière année, j'ai travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de la haute direction de mon entreprise. Je pensais alors qu'il s'agissait d'une chance extraordinaire, mais je trouve maintenant que mes idées ne sont pas écoutées, et c'est exaspérant. On m'avait assigné une tâche parce que j'avais de l'expertise dans le domaine. Je croyais donc que la direction s'intéressait à mon avis et l'appréciait. Or, on ne semble pas tenir compte de mes idées. Ce qui est encore plus frustrant, c'est que si quelqu'un d'autre fournit la même information ou fait une recommandation semblable plus tard, on agit comme si on l'entendait pour la première fois. Comment puis-je attirer l'attention sur mes idées et en obtenir tout le crédit?*

COMMUNIQUER avec des supérieurs peut souvent s'avérer un défi, et la situation décrite précédemment n'est pas aussi rare qu'on pourrait le croire. Souvent, la raison du désintérêt de la haute direction n'est pas la qualité de l'information que vous communiquez, mais bien la façon dont vous la communiquez. Lorsque vous travaillez avec la haute direction, il est essentiel d'ajuster votre message et votre façon de le livrer. Voici donc quatre moyens de vous assurer qu'il sera entendu, respecté et pris au sérieux.

Premièrement, adoptez un style télégraphique. Présentez l'information de manière succincte. Les experts donnent souvent trop de détails et ont tendance à exprimer tout ce qu'ils savent sur le sujet. La plupart du temps, les connaissances que vous possédez sont beaucoup plus étendues que ce dont un supérieur a besoin pour comprendre la situation et prendre une décision. Retenez votre envie de tout expliquer en détail. Cherchez plutôt à présenter l'information de façon brève et précise. Votre objectif est de garder la haute direction informée.

Deuxièmement, adaptez-vous à l'approche de résolution de problèmes adoptée par les membres de la haute direction. Cherchent-ils à trouver toutes les idées et solutions imaginables ou à obtenir des recommandations et des solutions précises? S'ils ne font qu'un remue-ménages, présentez vos idées comme autant de possibilités. S'ils veulent des recommandations et des solutions, présentez-les sous forme de « plans d'action ». Ne sous-estimez pas la valeur des mots justes. En donnant votre avis correctement, vous êtes plus susceptible d'amener la direction à prêter attention à ce que vous dites.

Troisièmement, n'ayez pas peur de prendre des décisions et d'agir, en particulier si c'est l'état d'esprit qui caractérise votre entreprise. Les gestionnaires de toute organisation apprécient les employés qui ont de l'initiative, surtout en temps de crise. Vous pourriez penser qu'une analyse raisonnable et prudente de toutes les solutions est nécessaire, mais les cadres supérieurs pourraient percevoir une telle approche comme du tâtonnement ou de l'indécision, en particulier quand les temps sont durs. Vous ne voudriez pas être perçu comme une personne qui demande la permission avant de passer à l'action, n'est-ce pas? Demandez-vous honnêtement si votre comportement hésitant d'hier pourrait expliquer le rejet si rapide de vos idées aujourd'hui. Si tel pourrait être le cas, efforcez-vous de changer cette perception.

Quatrièmement, n'ayez pas peur d'annoncer les mauvaises nouvelles. Certes, annoncer une mauvaise nouvelle est déjà difficile lorsqu'on s'adresse à un collègue et ce l'est encore plus quand on doit le faire à la haute direction, mais il faut en avoir le courage. La direction préfère être mise au courant, et mieux vaut qu'elle l'entende de votre bouche plutôt que par d'autres. La réaction initiale pourrait être négative, mais dites-vous bien que les hauts dirigeants de votre entreprise ne sont pas arrivés là sans encombre. Ils ont déjà entendu des mauvaises nouvelles et

savent y faire face. D'ailleurs, ce n'est pas dans votre intérêt d'enjoliver les faits, car vous ne feriez que repousser l'inévitable et risqueriez de prendre des engagements que vous ne pourriez tenir.

Essayez donc ces quatre astuces lors de votre prochaine interaction avec la haute direction, et vous verrez votre crédibilité et votre pouvoir de persuasion s'améliorer. ■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605 4756.**



f Find us on Facebook

Get the latest news and information from the national association and connect with CGAs nationally and globally. LIKE CGA-Canada's new page. www.facebook.com/cgacanada

CGA CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

We see more than numbers.