

۱- رویکرد ارتباط و نفوذ بر کارکنان

آقای احمدی مدیر بخش تراشکاری یکی از کارخانجات صنعتی است. کار دو تن از کارگران تحت مدیریت وی به نحوی است که برای جلوگیری از ایجاد خراش و جراحی در دستانشان می‌بایست حتماً از دستکش ایمنی استفاده کنند. حال آن که تاکنون به این امر مبادرت نورزیده‌اند.

این دو کارگر دائماً از زخم و جراحی دستشان شکایت داشتند. با وجود تذکرها قبل از آقای احمدی، در هنگام کار به دلیل ناآگاهی و یا شاید عدم وجود فرهنگ از دستکش استفاده نمی‌کردند.

روزی آقای احمدی به عنوان آخرین تیر در ترکش خود در آغاز اولین روز هفته آن دو کارگر را فرا خواند. به آنان گفت: «بخش حفاظت و ایمنی کارخانه بخشنامه‌ای صادر کرده است که به موجب آن باید کارگران در هنگام کار از دستکش ایمنی استفاده کنند. این دو جفت دستکش را بگیرید و به دست کنید. از امروز از شما انتظار دارم که در طول ساعات کار آنها را در دست‌های خود داشته باشید. متشکرم.»

روزهای بعد آقای احمدی پس از سرکشی‌هایی که انجام داد، مشاهده نمود که یکی از آنان از دستکش استفاده می‌کند. زیرا به ارزش ایمنی و حفاظتی آن پی برده است. اما کارگر دوم تنها به حمل دستکش‌ها در جیب لباس خود بسنده کرده است! آقای احمدی از وی علت را جویا شد. کارگر گفت: «این دستکش‌ها باعث می‌شود که از سرعت کارم کاسته شود و نتوانم خود را با سرعت خط تولید هماهنگ نمایم!» البته واضح است که امر صرفاً به معنی توجیهی برای نپوشیدن دستکش بود! نظر شما چیست؟

به نظر شما چرا دو نفر که تحت مدیریت یک مدیر هستند، نسبت به یک موضوع عکس‌العمل‌های متفاوتی نشان می‌دهند؟

در پاسخ می‌توان گفت که این موضوع به نحوه برقراری ارتباطات سازمانی و انسانی برمی‌گردد.

ارتباطات سازمانی رویکردی است که بین کارکنان و از جمله یک مدیر و کارکنان تحت مدیریت وی اتفاق می‌افتد. در واقع، بخش مهمی از ارتباطات سازمانی همان کنش‌های متقابل بین کارکنان یک سازمان است و عموماً بین مدیران، کارکنان، مدیر و کارمندان، مدیران و کارشناسان، صف و ستاد و ... به طور عام رخ می‌دهد.

روشن است هر یک از کارکنان و مدیران سازمان‌ها دارای سبک و شیوه ارتباطی خاصی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. بنابراین مدیر موصوف کارخانه صنعتی می‌بایست با کارگران مذکور ارتباط یکسان و همانند برقرار می‌کرد؟

کارگر یا کارمندی که مدت‌ها از سوی مدیر مافوق خود «ارتباط» و «رفتار» سازمانی و انسانی مورد نظرش را مشاهده نکرده است، طبیعتاً در برابر دستورات وی که گاهی نیز ممکن است ارتباط دوستانه‌ای از خود بروز داده باشد، واکنشی تدافعی نشان خواهد داد. احتمال دارد این امر برای مدیران جدید و بعدی که امور را به دست خواهند گرفت، غیر منطقی جلوه کرده و آن

را نوعی سرپیچی تلقی کنند. اگر چه برای خود کارگر یا کارمند یک گزینه ارتباطی و رفتاری عقلانی به حساب آید.

۲- پذیرش دستور آسان نیست!

هنگامی که یک فرد با ایده‌ای مواجه می‌شود، قبل از پذیرفتن و متابعت از آن مراحل را می‌گذراند. مجموعه این مراحل را «فرایند پذیرش» می‌گویند. در پایان این فرایند است که فرد تصمیم می‌گیرد آن ایده را قبول و یا رد کند.

مدیران که همواره ایده‌های خود را به کارکنان ارائه می‌کنند، می‌بایست از چگونگی فرایند پذیرش آگاهی کافی داشته باشند تا کارکنانشان را در قبول و پیروی از ایده‌ها تشویق نمایند. مراحل پذیرش به این شرح است :

الف- ایده چیست؟

در مرحله اول شخص اطلاعاتی درباره ایده، محصول و یا عملیات ارائه شده کسب می‌کند. یعنی وی تنها یک آگاهی کلی درباره موضوع به دست می‌آورد.

ب- ایده چه خصوصاتی دارد؟

در مرحله دوم، شخص مایل است در مورد جزئیات و ویژگی‌های آن ایده، اطلاعات بیشتری به دست آورد. برای این کار بیشتر مطالعه می‌کند و به جستجو و تفحص می‌پردازد.

ج- آیا ایده قابل اطمینان و مفید است؟

در مرحله سوم، فرد پس از کسب تمامی اطلاعات آنها را ارزشیابی می‌کند. سپس نتیجه‌گیری می‌نماید که آیا ایده جدید می‌تواند برای او مفید باشد یا خیر؟

د- آیا ایده در عمل قابل قبول می‌باشد؟

در مرحله چهارم، فرد براین این که از پذیرش ایده مطمئن شود، آن را می‌آزماید تا در صورت موفقیت، آن را بپذیرد.

ه- ایده پذیرفته می‌شود.

در مرحله آخر، فرد کاملاً پذیرفته است که ایده قابل اطمینان، مفید و سودآور است. بنابراین آن را می‌پذیرد و حتی ممکن است دیگران را به پذیرش آن نیز تشویق کند.

فرایند پذیرش		
مرحله ۱ ایده چیست؟	آگاهی یافتن از ایده	تلاش برای کسب اطلاعات
مرحله ۲ ایده چه خصوصیتی دارد؟	علاقمند شدن به ایده	تلاش برای کسب اطلاعات بیشتر از جزئیات ایده
مرحله ۳ آیا ایده مفید است؟	ارزشیابی کردن ایده	ارزشیابی اطلاعات جمع‌آوری شده
مرحله ۴ آیا ایده قابل قبول است؟	آزمودن ایده	آزمودن ایده در عمل
مرحله ۵ ایده پذیرفته می‌شود	پذیرش	پذیرش ایده و تشویق دیگران به پذیرفتن آن

با این وصف، مدیران باید برای پذیرش دستورات اداری‌شان از سوی کارکنان، اصول و فرایند پذیرش را مورد توجه قرار دهند. کارکنان را در تنگنا قرار ندهند و عوامل ارتباطی بازدارنده را از پیش پای آنان بردارند.

۳- عوامل ارتباطی بازدارنده

موانع بسیار زیادی بر سر راه پذیرش ایده‌ها و دستورهای سازمانی قرار دارند که کارکنان را با چالش‌های متعدد مواجه می‌سازند. برخی از مهم‌ترین آن‌ها به این شرح است :

- ناآگاهی : فرد ممکن است به دلیل ارضا نشدن نیازهای اساسی خود به ایده‌ها و انجام وظایف توجهی نکند.

- بی‌علاقگی : ایده‌ها، وظایف و دستورهای سازمانی ممکن است با نگرش‌ها، علائق و رویکرد ارتباطی فرد سازگار نباشند.

- عدم وجود شرایط : گاهی ممکن است فرد به دلیل فقدان شرایط و امکانات لازم، ایده‌ها را نپذیرد. در این گونه موارد حتی ارتباط دوستانه مدیران بی‌اثر خواهد بود.

- پیام‌های اشتباه : ارتباط یعنی هر چیزی مورد قبول و پذیرش قرار گیرد. اگر اطلاعات و پیام ارائه شده از سوی مدیران یا سایر منابع نادرست باشد، این خطر وجود دارد که هر آنچه را از آن پس همان مدیر یا منبع ارسال می‌کند، مورد پذیرش قرار نگیرد.

۵- تراکم پیام‌ها : ارائه پیام کمتر، به شرط کامل و جامع بودن مفیدتر است. تراکم پیام‌ها باعث سردرگمی کارکنان خواهد شد. پس مدیران باید میزان پیام‌ها، ایده‌ها، دستورات و عملیات مورد نیاز را تعیین و براساس پتانسیل هر یک از کارکنان به آنان ابلاغ کنند.

گاهی یک مدیر برای انجام یک کار، چندین بار کارمند مربوطه را فرا می‌خواند و پی‌درپی برای انجام بهتر کار به وی تذکر می‌دهد. آیا این رفتار را تأیید می‌کنید؟

برخی از عوامل ارتباطی بازدارنده برای پذیرش ایده‌ها و وظایف جدید از سوی کارکنان عبارت است از :

- نارسا بودن صدا
- کیفیت ضعیف صدا و تصویر
- کمبود یا فقدان رسانه‌های ارتباطی
- محدودیت در اشاعه اطلاعات بین کارکنان
- بی‌سوادی یا کم‌سوادی کارکنان
- ناتوانی درک مطلب
- زبان متفاوت (فرستنده و گیرنده پیام زبان واحدی ندارند).
- مشغولیت‌های ذهنی
- وضع نامناسب فیزیولوژیکی
- خستگی و فشار کار
- ارسال پی‌درپی پیام (تراکم پیام‌ها)
- نگرانی‌های شخصی
- کمبود یا فقدان بازخورد

در فرایند پذیرش یک ارتباط تعاملی بین طرفین (فرستنده - گیرنده) برقرار است. اساس آن نیز وجود بازخورد می‌باشد. در واقع پاسخ‌های کلامی و غیرکلامی هر یک از طرفین را قادر می‌سازد به طور مداوم گفته‌های یکدیگر را کنترل سازند. حال اگر امکان دریافت بازخورد پس از ارسال کامل پیام وجود نداشته باشد، باید آن را برای تعدیل کل پیام بعدی به کار گرفت.

اگر بازخوردی وجود نداشته باشد، بین فرستنده و گیرنده بدفهمی یا سوء تفاهم ایجاد می‌شود و فرایند پذیرش را متوقف یا به تأخیر خواهد انداخت.

۴- شیوه ارتباط با همه کارکنان یکسان است؟

آیا شنیده‌اید که می‌گویند از جنبه ارتباطی هر فرد قلق خاصی دارد؟ هر فرد موجودی است کاملاً متمایز با دیگران که واکنش‌های او درجزیی‌ترین موارد با دیگر افراد متفاوت است. شیوه بروز واکنش هر فرد به یک موضوع به سبک و روش ارتباطی او با جامعه بستگی دارد.

در ارزیابی واکنش‌ها و فرایند ارتباطی افراد توجه به این نکته مهم است که اگر چه در رویارویی با وضعیت‌ها و شرایط یکسان، واکنش‌های متفاوتی از سوی آنان نشان داده

می‌شود. اما دلیل و علت اصلی آن عموماً یکسان است. در واقع این واکنش‌ها برخاسته از انگیزه‌ها و نیازهای هر فرد است که با سایر افراد تفاوت دارد.

۵- نیازها و رویکرد ارتباط

هدف کارکنان از کار و تلاش همانند سایر آحاد مردم ارضای نیازهای اساسی‌شان است. رفتار یک فرد در هر زمان و در هر کجا به نوع و قدرت «انگیزه» و «نیاز» وی دارد. روشن است افراد در وضعیت‌ها و شرایط مختلف، دارای نیازهای خاص و در نتیجه انگیزه‌ای برای پاسخگویی به آن‌ها هستند.

۵-۱- انواع نیازها

نیازها به روش‌های مختلف توسط صاحب‌نظران طبقه‌بندی شده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها طبقه‌بندی مزلو و به شرح زیر است :

نیازهای فیزیولوژیکی: این‌ها نیازهای اساسی انسان برای بقاء و ادامه زندگی هستند. مانند خوراک، پوشاک و مسکن. تا هنگامی که این نیازهای اساسی تا حدودی که برای فعالیت انسان ضروری است، ارضا نشوند؛ احتمالاً بیشتر فعالیت‌های شخص در این سطح متمرکز خواهد شد.

نیازهای ایمنی (تأمین): این نیازها به فارغ بودن از ترس از خطرات جانی و مالی و محرومیت‌های فیزیولوژیکی برمی‌گردد. این گروه از نیازها را می‌توان به نیازهای مرتبط با حفظ جان یا صیانت نفس خلاصه نمود.

نیازهای اجتماعی (تعلق): انسان موجودی اجتماعی است. یعنی نیاز به پذیرش از سوی گروه‌های اجتماعی دارد. براساس نیازهای اجتماعی، شخص برای برقرار ساختن روابط آگاهانه و معنی‌دار با دیگران تلاش خواهد کرد.

نیاز به احترام: پس از شروع به ارضای نیازهای اجتماعی، معمولاً فرد خواهان آن است که بیش از یک عنصر ساده گروه خود باشد. لذا، احساس نیاز به احترام می‌کند. هم احترام به نفس و هم احترام از طرف دیگران.

نیازهای خودیابی: وقتی که نیازهای منزلت و احترام به اندازه کافی ارضا شدند، نیازهای خودیابی یا تحقق ذات، اهمیت و تسلط بیشتری پیدا می‌کند. خودیابی یعنی نیاز به تحقق یا فعلیت بخشیدن استعدادهاى بالقوه شخص (صرف نظر از نوع آنها).

۶- تأثیر نیاز بر ارتباطات و رفتار

رفتار هر فرد تا حدود زیادی به نیاز و در نتیجه انگیزه وی برای ارضای آن بستگی دارد. بنابراین نوع و شیوه ارتباطی که با مردم، همکاران و مدیران مافوق و ... برقرار می‌کند، با انگیزه ارضای نیازهای خود می‌باشد.

کارکنان علاقمند به پرداختن به کاری هستند که آن را دوست دارند. زیرا، این نوع کارها منطبق با نوع «نیاز» و «انگیزه» آنان می‌باشند. درست به همین علت است که بیشتر افرادی که از کار خود راضی نیستند، در برقراری ارتباط مطلوب با عموم همکاران و خصوصاً مافوق خود چار مشکل می‌باشند.

هر یک از ما در محیط کار و سازمانمان، کارکنانی را سراغ داریم که علی‌رغم کار دشوار خود، حاضر نیستند حتی برای لحظه‌ای از آن دست بکشند و یا آن را فدای ارتباطات سازمانی کنند. در واقع، اگر هر یک از کارکنان در سازمان خود دارای شغلی آبرومند، تضمین‌شده و مدیری قدرشناس باشند، همواره حضور در محل کار، داشتن ارتباطات انسانی با همکاران و تلاش برای موفقیت را نسبت به هر چیز دیگر ترجیح می‌دهند. ارتباطات این افراد ارتباطی عاقلانه و مطابق با اهداف سازمان خواهد بود. آنان در مهارت ارتباطی و نحوه برقراری ارتباط با دیگران کیفیت بسیار بالایی خواهند داشت.

۷- مدیران و ارتباطات سازمانی

برخی مدیران خصوصاً در آغاز کار خود علاقه و اعتقاد جدی به ارتباطات درون سازمانی ندارند. زیرا به نظر آنان عامل ارتباط سازمانی مستقیماً تأثیری در افزایش تولید، صرفه‌جویی در صرف منابع، تحقق اهداف سازمانی و ... ندارد. این گروه از مدیران به نمونه‌های زیادی اشاره می‌کنند که مدیر به جهت برقراری ارتباط نرم و ملایم، در جنگ زیردستان خود گرفتار شده‌اند. این درحالی است که نظریه‌های مدیریت و رهبری نشان می‌دهند مدیری با هوش و موفق است که بداند و بتواند از طریق تنظیم ارتباطات و رفتار سازمانی مؤثر با زیردستان موجب افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها و ... گردد. به اعتقاد نظریه‌پردازان علم مدیریت، برقراری ارتباط انسانی و سازمانی به این معنا نیست که مدیر برقرارکننده ارتباط نرم و اغماض گر با کارکنان باشد و نیز این مفهوم را نمی‌توان از آن استنباط کرد که مدیر الزاماً باید به صورت غیرانسانی و بی‌رحمانه با زیردستان خود رابطه منجمد برقرار سازد.

نکته‌ای که حائز اهمیت است، برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان یک علم و فراتر از آن یک هنر است. به این معنا که در عین استحکام، باید انعطاف‌پذیر و سازش‌پذیر بوده و ارتباط و رفتار مدیر بر مبنای نیاز و انگیزه هر یک از کارکنان تنظیم شود. در هر حال باید باور داشت که کیفیت ارتباط سازمانی به دو نکته مهم وابسته است. یکی توجه به نیاز کارکنان و زیردستان و دیگری برخورداری از مهارت‌های ارتباطی مؤثر برای برقراری ارتباط با آنان.

۸- کارکنان را با اسم کوچکشان صدا کنیم؟

گروهی از مدیران در صدا کردن کارکنان با اسم کوچک تابع ملاحظات و ضابطه‌های خاصی نیستند. آنان همکاران و خصوصاً زیردستان را بدون در نظر گرفتن شرایط فردی و کاری آنها با نام کوچک صدا می‌کنند. عموماً انگیزه مدیران مزبور از این کار، تسهیل برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با زیردستان است. یک گام به پیش، آنان این موضوع را یک مهارت مهم ارتباطی تلقی می‌کنند.

در مقابل مدیران موصوف، گروه دیگری هستند که نسبتاً رسمی عمل می‌کنند. این مدیران احساس می‌کنند که بردن نام کوچک افراد در فرایند ارتباطات سازمانی و اداری باعث می‌شود، ارتباطات مدیر با زیردستان بیشتر از آنچه که لازم است از مرحله شناخت و معارفه یکدیگر فراتر می‌رود.

این که کارکنان را با نام کوچک یا فامیلی آنان صدا کنیم چندان اهمیت ندارد. مهم این است که مرتکب این اشتباه نشویم که محدوده برقراری ارتباط سازمانی و انسانی مطلوب و مؤثر کوچک شود.

این که افراد را با نام کوچک صدا کنیم و متقابلاً به آنها اجازه دهیم که این عمل را در مورد ما تکرار کنند، تنها راه برقراری ارتباط مؤثر نخواهد بود.

باید دانست که استفاده از نام کوچک می‌تواند به عنوان یک عنصر در مهارت‌های ارتباطی در مورد برخی افراد و گاهی اوقات باعث تسهیل برقراری ارتباط به منظور پیشبرد کارکردهای مدیریت شود. اما گاهی نیز نتیجه عکس خواهد داد! پس مدیران می‌بایست فرد مقابل، شرایط، زمان و موقعیت‌ها را به خوبی بسنجند، سپس در این باره تصمیم بگیرند. در هنگام مواجه شدن با مدیران و مقامات ارشد قضیه برعکس است؟ یعنی بهتر است آنان را با نام خانوادگی صدا کنیم؟

برای نامیدن مقامات بالا و ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود از مقررات یا عرف رایج در جامعه تبعیت کنیم. در واقع باید از خطاب قرار دادن آنان با نام کوچک اجتناب ورزیم.

۹- پول، هدف اصلی نیست!

بیشتر مدیران به اشتباه تصور می کنند، کارکنان برای به دست آوردن پول و بهره مند شدن از قدرت خرید بیشتر در سازمان‌ها تلاش خود را به کار می‌گیرند. ممکن است این ادعا تا حدودی صحیح باشد، اما صاحب‌نظران معتقدند عوامل مادی تنها تا اندازه‌ای در ایجاد و تقویت انگیزه نیروی انسانی در سازمان‌ها مؤثر است.

پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که تأثیر پول و درآمد به عنوان یک نیروی برانگیزاننده برای کار بیشتر در سازمان‌ها، ناچیز است. بلکه تحقق این موضوع بیش از هر چیز به توجه و پاسخگویی «نیازهای» کارکنان بستگی دارد.

ارتباطات سازمانی به تنهایی تأثیر زیادی در ایجاد «انگیزه» و تقویت کار و تلاش نیروی انسانی سازمان‌ها دارد. به نظر شما، چگونه می‌توان از عامل «ارتباط» در جهت ایجاد «انگیزه» در کارکنان بهره برد؟ در این باره می‌توان گفت که چگونگی برخورد با ارزش‌ها و نیازهای غیرمادی کارکنان اهمیت شایانی دارد و تسلط بر مهارت‌های ارتباطی آن را میسر می‌سازد، به موارد زیر توجه کنید :

• داشتن درک درست از حس انجام کار و ابراز قدردانی.

مثال :

مدیر : «کاری که امروز انجام دادی، بهترین کار ممکن بود. من فکر نمی‌کردم با این امکانات محدود بتوانی به این خوبی از عهده انجام آن برآیی!»

• رفتار منصفانه و عاری از تبعیض

مثال :

مدیر : «هفته گذشته شخص دیگری را مأمور انجام این کار طاقت‌فرسا کردم. هفته آینده هم نوبت شماست. مطمئنم این کار به طور قطع و بدون برو برگرد همانند گذشته انجام خواهد شد.»

• احترام به عقاید شخصی و احساسات کارکنان

مثال :

مدیر : «ممکن است خواهش کنم درخارج از اتاق نوشابه‌ای با هم بنوشیم تا سر فرصت پیرامون مشکل امروز با یکدیگر صحبت کنیم؟ شاید بتوانیم راه‌حلی پیدا کنیم که باعث شود دوباره چنین مشکلی پیش نیاید!»

• احترام به آزادی بیان و ابراز آزاد عقیده

مثال :

مدیر : شنیدن پیشنهادهای شما برای من بسیار جالب است و همینطور نقطه نظرات انتقادی شما. همیشه این حالت را در خود حفظ کن تا اگر متوجه کمبودی در کار شدی و یا احساس کردی که حقی از شما ضایع شده است، حتماً و بدون ملاحظه آن را ابراز کنی!»

• تأمین فرصت پیشرفت و ترقی برای کارکنان.

مثال :

مدیر : «تو مجبور نیستی که تا ابد به همین کار مشغول باشی! چون مشاغل بهتری وجود دارد که به محض آن که اندکی تجربه و مهارت پیدا کنی، می‌توانی یکی از آنها را انتخاب کنی. در خلال این مدت هم کمک‌های لازم را در این خصوص از تو دریغ نخواهم کرد.»

• قرار دادن کارکنان در جریان امور

مثال :

مدیر : «هفته آینده جنب و جوش زیادی در کارگاه شروع می‌شود. نگران نشو! این جنب و جوش و شلوغی برای انجام یک کار کارشناسی در مورد راه‌اندازی خط تولید جدید است. این کار زود تمام خواهد شد و آرامش مجدد برقرار می‌گردد!»

۱۰- ارتباط و رضایت شغلی

نارضایتی کارکنان از شغل و حرفه خود، عوارض و پیامدهای متعددی را در پی خواهد داشت. یکی از مهم‌ترین نشانه‌های نارضایتی شغلی تنزل روحیه فرد و ایجاد تزلزل و تردید در اوست. در اینجا این سؤال پیش می‌آید که آیا ایجاد رضایت شغلی در کارکنان در زمره وظایف و مسئولیت‌های مدیران و سرپرستان است؟

واقعیت این است که همان‌قدر که سازمان در برقراری و تنظیم روابط انسانی خوب می‌تواند مؤثر باشد، مدیران نیز تأثیر گذارند. می‌توان گفت وقتی که سازمان به مدیر اجازه می‌دهد تا فضای مناسبی را برای کار ایجاد کند، در واقع انجام وظایف مدیریتی او را تسهیل نموده و در انجام مؤثر و روان آن وظایف کمک کرده است. در این میان نقش کارکنان در وظیفه اصلی مدیر به تنظیم ارتباطات شخصی و سازمانی با زیردستان خود مربوط می‌شود.

گفتنی است که هیچ یک از عوامل و ابزارهای مادی (غذا، کمک نقدی، کمک جنسی و ...) نمی‌تواند جایگزین برقراری ارتباط مؤثر و توأم با تدبیر مدیر با زیردستان شود. بنابراین، سازمان و مدیر هر دو به طور توأمان مسئولیت تأمین رضایت شغلی را در میان کارکنان برعهده دارند.

۱۱- نقش مدیران در تأمین رضایت شغلی کارکنان

مدیران هم به لحاظ رویکرد ارتباطی و هم به لحاظ رفتار فردی و تخصصی نقش به‌سزایی در تأمین رضایت شغلی کارکنان دارند. برخی از آن‌ها به این شرح است :

۱- سلوک و رفتار شخصی : نحوه برخورد مدیر با کارکنان، مشکلات، موفقیت‌ها و فرصت‌هایشان.

۲- ارتباطات انسانی : به مفهوم کنش و واکنش‌های متقابل مدیر با کارکنان خصوصاً هنگامی که کارها و مسئولیت‌های مشترکی انجام می‌دهند.

۳- انگیزش : به مفهوم مشی خاصی است که مدیران برای تأمین نیازهای امنیت، احترام و ارزش‌های شخصی کارکنان اتخاذ می‌کنند.

۴- شخصیت : به مفهوم عواملی مانند تحصیلات، محیط و تجربیات مدیر که در تعامل با کارکنان می‌تواند انگیزه‌هایی را در فرد ایجاد و تقویت کند.

منابع:

- آذرنگ، عبدالحسین. شمه ای از اطلاعات و ارتباطات. تهران: نشر کتابدار، ۱۳۷۸.
- بولا، ا.ج. اس، ارزشیابی طرح و برنامه های آموزشی برای توسعه. ترجمه خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران: موسسه بین المللی روش های آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵.
- ساروخانی، باقر، جامعه شناسی ارتباطات، انتشارات اطلاعات، چاپ اول ۱۳۶۷.
- طایفی، علی، «مقدمه ای بر توسعه منابع انسانی»، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، ۱۳۷۰.
- عظیمی، محمد رضا. «انقلاب اطلاعاتی»، پیام پست و مخابرات، شماره دوم، ۱۳۷۸.
- محسنیان راد، مهدی، ارتباط شناسی (ارتباطات انسانی میان فردی، گروهی، جمعی). انتشارات سروش، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- *Advanced Design Approach for Personalized Training Interactive Tools*

نظرات (۱)

مهارت‌های ارتباطی مدیران: توصیه‌هایی به مدیران پرکنار شده

نویسنده: محمدرضا عباسی - شنبه ۲۷ اردیبهشت ۱۳۹۳

چکیده

از دست دادن پست و سمت سازمانی، خصوصاً پست‌های مدیریتی دلایل متعددی دارد که بحث و بررسی پیرامون آن‌ها از حوصله بحث حاضر خارج است. اما از جنبه ارتباط‌شناسی و رفتارشناسی به موضوع این دوره (مهارت‌های ارتباطی) قابل بحث و اهمیت است.

شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران پس از آن که ناخواسته پست مدیریتی خود را از دست می‌دهند، بسیار ناراحت و غمگین می‌شوند. آنان گاهی تعادل روحی خود را نیز از دست داده و به زمین و زمان بدبین می‌شوند. حتی با همه مسئولان مافوق یا هم‌تراز خود کینه می‌ورزند. این درحالی است که این مدیران برکنار شده می‌بایست رفتار مدیریتی خود را در دوران گذشته مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهند، نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند تا از این تجربه تلخ، برای آینده درس و عبرت بگیرند. در این مقاله ابتدا برای یادآوری مفاهیم پایه ارتباطات و سپس روش ارزیابی مدیران برکنار شده از رفتارهای ارتباطی سابق خود بیان می‌شود.

۱- مفهوم شناسی ارتباطات انسانی

«ارتباط» جریانی است که در طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظرات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق به کار بردن پیام‌هایی که معنایش برای کلیه آنان یکسان است به انجام این امر مبادرت می‌ورزند.

هنگامی که ارتباط را کوشش آگاهانه فرستنده برای سهم ساختن گیرنده در اطلاعات، عقاید و طرز فکرها می‌دانیم، مسأله تفاهم و هماهنگی فرستنده و گیرنده اهمیت اصلی خود را به دست می‌آورد.

بعضی از صاحب‌نظران ارتباطات برای ارتباط تعریف کامل‌تر زیر را بیان کرده‌اند :

«ارتباط، عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آن که در گیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود».

ارتباط یک فرایند است. یعنی فعالیتی است پویا و مداوم که پیوسته در حال تغییر است. در فرآیند ارتباط، انتقال معنی صورت می‌گیرد. در فرایند ارتباط، باید معنی دریافت شده با معنی مورد نظر فرستنده منطبق باشد. به طوری که میان این دو اشتراک فکری به وجود آید.

ارتباط جزئی از زندگی اجتماعی انسان به حساب می‌آید. بدون آن، زندگی اجتماعی قابل دوام نخواهد بود. رشد و تکامل فعالیت‌های ارتباطی و دریافت جوامع از نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی، چنان پرشتاب و عمیق بوده است که می‌توان زمینه اصلی هرگونه تغییر اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه‌های ارتباطی دانست.

دنیای امروزه تکنولوژی پیشرفته را در خدمت ارتباطات درآورده است و بر پیچیدگی و قلمرو کاربرد آن روز به روز می‌افزاید. به طوری که بیشتر کشورهای در حال توسعه برای ایجاد دگرگونی‌های اساسی، تلاش می‌کنند تکنولوژی ارتباطات را به کار گیرند.

انسان کنونی، پس از تأمین نیازهای اولیه خود، برای رشد و توسعه، ناچار به استفاده از شبکه‌های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه ارتباطات اجتماعی است. در واقع، بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه جنبه‌های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد و چنین جامعه‌ای، یک جامعه مرده به حساب می‌آید.

۱-۱- جنبه‌های ارتباط

ارتباط را با توجه به عوامل ارتباط می‌توان به سه جنبه زیر تقسیم کرد :

۱- ارتباطات انسانی : یعنی ارتباط انسان با انسان

۲- ارتباطات زیست محیطی : یعنی ارتباط انسان با محیط طبیعی

۳- ارتباط ماشینی : یعنی ارتباط انسان با ماشین

جنبه‌های سه‌گانه ارتباطات		
۱	ارتباطات انسانی	۱- ارتباطات میان فردی : مانند تلفن ۲- ارتباطات گروهی : مانند آموزش از راه دور ۳- ارتباطات انبوهی (جمعی) : مانند رادیو، تلویزیون
۲	ارتباطات زیست محیطی	شامل ارتباطات انسان با محیط طبیعی، مانند سنجش از راه دور
۳	ارتباطات ماشینی	شامل ارتباطات انسان با ماشین. مانند بانک‌های اطلاعاتی

۱-۲- ارتباطات انسانی

منظور از ارتباطات انسانی، جنبه‌ای از ارتباطات است که هر دو عامل ایجاد ارتباط یعنی فرستنده و گیرنده پیام، انسان هستند. آن‌ها در یک فرایند ارتباطی با هم دارای تعامل می‌باشند. این جنبه ارتباطات تاکنون گسترده‌ترین و قوی‌ترین وجه ارتباطات بوده است.

ارتباطات را می‌توان از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی نمود. یکی از جنبه‌های مهم طبقه‌بندی ارتباطات انسانی، توجه به «تعداد عوامل ارتباطی» است. از این لحاظ ارتباطات انسانی دارای چهار سطح می‌باشد: به جدول زیر توجه کنید.

سطوح ارتباطات انسانی		
۱	ارتباطات بین فردی	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط فرد با خودش • در این نوع ارتباط فرد با خودش ارتباط برقرار می‌کند. • این نوع ارتباط را می‌توان نوعی «خودتفهمی» یا «گفتگوی درونی» نامید.
۲	ارتباطات میان فردی	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط دویه‌دوی افراد با یکدیگر • در این نوع ارتباط دو فرد با همدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. • هر دو آنان با همدیگر به تعامل می‌پردازند. • این نوع ارتباط ممکن است به دو صورت باشد: <ol style="list-style-type: none"> ۱- مستقیم (چهره به چهره) ۲- غیرمستقیم (ارتباط تلفنی، اینترنت و ...)
۳	ارتباطات گروهی	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط فرد با گروهی از افراد و بالعکس. • در این نوع ارتباط یک فرد با گروهی از افراد ارتباط برقرار می‌کند. • این نوع ارتباط می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم برقرار شود. • مستقیم مانند ارتباط معلم یا دانش‌آموزان کلاس، سخنران با مستمعین و ... • غیرمستقیم مانند کنفرانس از راه دور و ... • عکس حالت‌های فوق نیز در زمره ارتباطات گروهی به حساب می‌آید.
۴	ارتباطات انبوهی (جمعی)	<ul style="list-style-type: none"> • یعنی ارتباط یک مرکزیت با تعداد عملاً غیر قابل شمارشی از افراد. • ارتباط غیرمستقیمی که از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی با گروه‌های وسیع انسانی ایجاد می‌شود، ارتباط جمعی نامیده می‌شود. • رسانه‌های ارتباط جمعی گروه‌های خاص را به

۳-۱- روش‌های ارتباطی

ارتباط برای هدف‌ها و مقاصد مختلفی صورت می‌گیرد. بدین صورت که یک ارتباط ممکن است دارای هدف اطلاع‌رسانی، تبلیغی، آموزشی، ترویجی و ... باشد. از این رو، با توجه به هدفی که ارتباط دنبال می‌کند، می‌توان ارتباط را به انواع ارتباطات آموزشی، ترویجی، تبلیغی، اطلاع‌رسانی و غیره تقسیم‌بندی کرد. ارتباط به روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد. بر این اساس، می‌توان روش‌های ارتباطی را به انواع زیر تقسیم کرد :

الف- ارتباط ارادی، ارتباط غیرارادی

- اگر ارتباط با طرح و برنامه‌ریزی قبلی باشد، آن را «ارتباط ارادی» می‌گویند. اما اگر بدون طرح و برنامه‌ریزی قبلی انجام شود، آن را «ارتباط غیرارادی» می‌نامند. به مثال زیر توجه کنید:

مدیر یک واحد اداری که قبل از ابلاغ مأموریت‌ها و مسئولیت‌های اداری، مهارت‌ها و آگاهی‌های کارکنان ذیربط را در نظر می‌گیرد و برای ابلاغ مأموریت‌ها و مسئولیت‌های مورد نظر از قبل برنامه‌ای را تهیه می‌کند، روش ارتباط اداری را اتخاذ کرده است.

- در تمام موارد لازم نیست که برقراری ارتباط با اراده و تصمیم قبلی فرستنده و گیرنده پیام همراه باشد. ممکن است فرستنده پیامی به مناسبتی، پیامی را اعلام کند و این پیام در فردی که مورد نظر وی نیست، تأثیر بگذارد. تعامل احساسی را که در چنین موقعیتی صورت می‌گیرد، می‌توان در زمره ارتباط غیرارادی به حساب آورد.

ب- ارتباط رسمی، ارتباط غیر رسمی

- ارتباط رسمی، نوعی ارتباطی است که در سطحی وسیع و در محیط‌های رسمی صورت می‌گیرد. ارتباطی که در سازمان‌های اداری برای ابلاغ مقررات و آیین‌نامه‌ها با زبردستان برقرار می‌گردد، نوعی ارتباط رسمی است.

- ارتباط غیر رسمی، نوعی ارتباط است که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و غیر رسمی اتفاق می‌افتد. ارتباط غیر رسمی، معمولاً صمیمانه‌تر و عمیق‌تر از ارتباط رسمی است. این ارتباط بیشتر خاص گروه‌هایی است که با هم ارتباط نزدیک و چهره‌به‌چهره دارند.

- مدیران اداری می‌توانند هم ارتباط رسمی و هم ارتباط غیر رسمی با زیردستان داشته باشند. ارتباط رسمی در چارچوب «مدیریت» و ارتباط غیر رسمی در چارچوب «رهبری» قرار می‌گیرند.

ج- ارتباط کلامی، ارتباط غیرکلامی

- وقتی در جریان یک ارتباط، پیام‌ها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابند، آن را ارتباط «کلامی» گویند. مانند بحث و گفتگوی مدیر بامدیر یا گروهی از کارکنان، یا توجیه و توضیح شفاهی یک مطلب که توسط مدیر برای یکی از کارکنان صورت می‌گیرد.

- هرگاه پیام به صورت نشانه‌ها یا رمزهای غیرکلامی (حرکات دست، چشم، رنگ، صدا، تصویر، نوشته و ...) انتقال یابد، ارتباط نوعی ارتباط «غیر کلامی» است.

د- ارتباط مستقیم، ارتباط غیرمستقیم

- ارتباط مستقیم یا چهره به چهره ارتباطی است که بدون واسطه بین شخص فرستنده پیام و گیرنده پیام ایجاد می‌شود.

- چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند.

- چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند.

- ارتباط غیرمستقیم یا با واسطه، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد.

- در ارتباط غیرمستقیم، فرستنده پیام و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسند. مانند مؤلف و خوانندگان یک کتاب یا مقاله.

ه- ارتباط یک سویه، ارتباط دو سویه

- هنگامی که انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم می‌شود و گیرنده نسبت به مفاهیم پیام، واکنشی به فرستنده نشان ندهد، ارتباط را «یک سویه» یا «یک طرفه» می‌گویند. مانند: ارتباط از طریق رادیو، تلویزیون، روزنامه و ...

- اگر در یک فرایند ارتباطی، پیوسته نقش فرستنده و گیرنده عوض شود و فعالیت‌های ارتباطی بعدی براساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام تعیین شود، به این نوع ارتباط، ارتباط «دو سویه» یا «دو طرفه» گفته می‌شود. مانند ارتباط مستقیم مدیر یک واحد اداری با هر یک از کارکنان تحت سرپرستی وی و یا ارتباط تلفنی آن‌ها با یکدیگر و ...

۲- ارزیابی مدیران برکنار شده از مهارت های ارتباطی خود

مدیران برکنار شده باید به این نکته بیندیشند که در زمان انتصاب در پست مدیریت می‌بایست صفتهای ارتباطی و رفتاری داشتند که احتمالاً فاقد آن بوده‌اند. صفتهایی مانند برقراری ارتباط اصولی، سرسختی و نرمش متناسب، تندخویی و خوشرویی بجا، همکاری و مساعدت و ...

با این وصف، بد نیست شرایط را به نحوی منصفانه ارزیابی کنند و از خود بپرسند :

- آیا هنوز هم می‌توانم یک مدیر خوب و لایق باشم؟

- آیا ویژگی‌های شخصیتی من با گذشت زمان تغییر کرده است یا ثابت مانده و یا حتی تنزل پیدا کرده است؟

- آیا برای تصدی مجدد پست مدیریتی چه نکاتی را باید فرا بگیرم؟

- آیا

به طور کلی، مدیران برکنار شده جهت آماده‌سازی و تجدید قوای خود برای تصدی دوباره پست‌های مدیریتی لازم است تلاش‌های زیادی به عمل آورند. علاوه بر موارد فوق‌الذکر باید ارزیابی وضعیت خویش از طریق ارتباط با افراد مختلف و بررسی دیدگاه‌های آنان نسبت به خود را مورد توجه جدی قرار دهند.

در این باره شش توصیه ارتباطی مهم وجود دارد که مدیران برکنار شده ضروری است خود را از نگاه دیگران ارزیابی کرده تا آمادگی لازم برای تصدی مجدد پست مدیریتی را کسب کنند. این شش توصیه ارتباطی به شرح زیر است :

۱-۲- ارتباط با ارباب رجوع

با افراد خارج از سازمان که ارباب رجوع یا مشتری محسوب می‌شوند، ارتباط مستمر برقرار کنید. این روابط می‌تواند از جنبه‌های متعدد به نفع شما باشد. برای مثال بخشی از تصویر شما و سازمانتان در ذهن ارباب رجوع و مشتری را ارائه می‌کنند.

۲-۲- ارتباط با همناهای خودتان

با کسانی که پستی مشابه پست شما در سازمان‌های دیگر داشته و یا دارند، ارتباط برقرار کنید. از میان آنان بهترین یا مناسب‌ترین مدیر یا مدیران را انتخاب نمایید و در مورد روش کار و دلایل توفیق آنان مطالعه کنید. بدون تردید این امر می‌تواند مدد کار شما باشد.

۲-۳- ارتباط با مخالفان

اگر کارکنانی را در سازمان محل کارتان می‌شناسید که با شما مخالف بوده‌اند یا هنوز هم مخالف هستند، حتماً با آنان نیز ارتباط برقرار کنید. از این کار نترسید!

می‌توانید مستقیماً با آنان صحبت کنید. احتمال دارد مخالفتشان منطقی باشد. در این صورت موفق خواهید شد به اصلاح رفتارشان اقدام کنید تا مدیریت احتمالی شما در آینده طولانی‌تر گردد.

۲-۴- ارتباط با دوستان

همدردی‌های دوستان واقعی یا دوستانه لحظه‌ای را چندان جدی نگیرید. اما از برقراری ارتباط سازنده و کسب اطلاعات انتقادی آنان هم غافل نشوید.

۲-۵- ارتباط با مدیران مافوق

از کانال‌های مختلف (مستقیم یا غیر مستقیم) با مسایل اخلاقی، سازمانی، سیاسی و عقیدتی مورد نظر مدیران رده بالای سازمان خود آشنا شوید، احتمال دارد عضو جدید هیأت مدیره با نفوذترین فردی باشد که در برکنار شدن شما دخالت داشته است. در این صورت لازم است بدانید، اختلاف دیدگاه‌های شما با این شخص در چه موضوعات و جنبه‌هایی بوده است تا بتوانید حتی‌الامکان در روش مدیریت خود (در صورت لزوم) تجدیدنظر کنید.

۲-۶- ارتباط صادقانه با خودتان

با یک مرور عمیق اما مختصر، وضع ظاهری خودتان را طی ماه‌ها و حتی سال‌های اخیر مجسم کنید (موی سر صورت، لباس، کفش و ...) شاید به اینجا برسید که از آراستگی و رعایت هنجارهای جامعه در مورد وضع ظاهری خود غفلت ورزیده‌اید. در این صورت لازم است دوباره، ظاهران را سر و سامان بدهید.

به علاوه، با آرامش کامل و به دور از هرگونه تعصب، اقدام‌های مثبت خودتان را در دوران مدیریت گذشته‌اتان یادداشت کنید. سپس آنچه را که می‌بایست انجام می‌دادید یا می‌توانستید انجام دهید، ولی از آن غفلت کرده‌اید، مشخص کنید. بابت کارهای انجام شده به خودتان نمره مثبت و بابت کارهای انجام شده به خودتان نمره مثبت و بابت کارهای انجام نشده، نمره منفی بدهید. جمع جبری این نمره‌ها، کارنامه شما طی دوره مدیریت بوده است. از آن درس بگیرید.

همچنین، بیش از پیش خودتان را برای شنیدن انتقاد آماده کنید. هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید که تمامی انتقادها بی‌اساس یا از روی غرض ورزی است. شهادت شنیدن انتقاد، گامی سودمند برای خودسازی است. هر چند تلاش برای رفع نقایص اقدامی مهم‌تر از آن می‌باشد.

۳- اصول برقراری ارتباط با کارکنان

تا آنجا که ممکن است به عنوان یک مدیران برکنار شده باید درباره سازمان و عملکرد آن اطلاعات جمع‌آوری کنید. درست است که شما مدتی در این سازمان مدیر بوده‌اید، ولی معلوم نیست آن را به طور کامل شناخته باشید. خصوصاً مطالعه تاریخچه و سیر تحولی و تطور سازمان بسیار ضروری است. چرا که می‌توانید از فراز نشیب‌های آن آگاه شوید که در چه زمان‌هایی به مدیران مشابه شما نیاز داشته است و اکنون به کدام دسته از مدیران نیاز دارد. از سویی نیز چشمانداز روند آینده سازمان را به نحو مطلوب و واقع‌بینانه پیش‌بینی خواهد نمود که این امر راه‌گشای پیشرفت شما خواهد بود. در این جا درباره اصول برقراری ارتباط با کارکنان مطالبی به مدیران برکنار شده یادآوری می‌شود.

ما در سازمانمان با سه گروه از کارکنان ارتباط مستقیم داریم. افراد مافوق، همکاران هم‌تراز و کارکنان زیردستی. می‌بایست همیشه با این سه گروه در ارتباط باشیم. چه هنگامی که کارها طبق روال پیش می‌رود و چه وقتی که مشکلی پیش می‌آید.

به یاد داشته باشیم، «ارتباط» یعنی فرستادن و دریافت پیام. درک طرف مقابل از آنچه که در ذهن خودمان داریم و درک ما از آنچه که وی در سر دارد. برای برقراری ارتباط با سه گروه کارکنان سازمانمان نکات ذیل موجب کسب موفقیت می‌شوند :

صراحت گویی و صداقت

- آنچه را که می‌خواهیم بگوییم، واضح و روشن مطرح کنیم.

- از به کار بردن واژه‌ها و اصطلاحات عامیانه و یا تخصصی اجتناب کنیم. مگر مطمئن باشیم که حرف ما را درک می‌کنند.

- از کلمات آشنا استفاده کنیم نه واژه‌های مبهم و نامفهوم

توجه به شرایط از نگاه دیگران

- سعی کنیم شرایط را از دیدگاه فرد مقابل نگاه کنیم و با توضیح مزیت‌هایی که پذیرفتن نظرات ما برای او دارد، وی را متقاعد سازیم.

نشان دادن اشتیاق

- نشان دادن اشتیاق یک تظاهر ساختگی نیست. بلکه بروز صادقانه عقاید و باورهای ماست. وقتی ما از برنامه‌ها، طرح‌ها و آرمان‌هایمان با اشتیاق صحبت کنیم، همه را جذب خود خواهیم نمود.

پرهیز صدای بلند

- در هنگام عصبانیت صدایمان را بلند کنیم.
- خشونت باعث متقاعد شدن دیگران نمی‌شود.
- منطق حربه بسیار قوی‌تر است.

لطمه زدن به دیگران

- هیچگاه به قصد لطمه زدن به دیگران چیزی نگوئیم یا ننویسیم.
- پشیمانی سودی ندارد. اگر به دیگران لطمه بزنیم، مطمئناً دیر یا زود پشیمان خواهیم شد.
- لزومی ندارد، برای کار کردن با دیگران، حتماً از آن‌ها خوشمان بیاید.
- به جای دشمنی، بین خود و دیگران، پل‌های دوستی ایجاد کنیم.

دوری از مبالغه

- برای این که حرفمان تأثیرگذار باشد، هرگز مبالغه نکنیم.
- در صورت مبالغه، دیگران تصور می‌کنند که ما همیشه مسائل را بزرگ می‌کنیم.
- کوچک جلوه دادن مسائل بهتر از بزرگ کردن آن‌ها می‌باشد.

منابع:

- آذرنگ، عبدالحسین. شمه ای از اطلاعات و ارتباطات. تهران: نشر کتابدار. ۱۳۷۸.
- بولا.ا.ج. اس، ارزشیابی طرح و برنامه های آموزشی برای توسعه. ترجمه خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران: موسسه بین المللی روش های آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵.
- ساروخانی، باقر، جامعه شناسی ارتباطات، انتشارات اطلاعات، چاپ اول ۱۳۶۷.
- طایفی، علی، «مقدمه ای بر توسعه منابع انسانی»، اطلاعات سیاسی _ اقتصادی. ۱۳۷۰.
- عظیمی، محمد رضا. «انقلاب اطلاعاتی»، پیام پست و مخابرات، شماره دوم، ۱۳۷۸.
- محسنیان راد، مهدی، ارتباط شناسی (ارتباطات انسانی میان فردی، گروهی، جمعی). انتشارات سروش، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- *Advanced Design Approach for Personalized Training Interactive Tools*
- <http://www.adaptit.org/files/ADAPT%20methodology.pdf>
- Carnevale. A.P, Schulz. E. " Return on investment: Accounting for training ". *Training and development journal*, 44 (7), 1990

نظرات (۰)

مهارتهای ارتباطی مدیران: ارتباط غیرکلامی (زبان رفتار)

نویسنده: محمدرضا عباسی - شنبه ۲۷ اردیبهشت ۱۳۹۳

مقدمه

زبان گفتاری تنها وسیله ارتباطی انسان نیست. زیرا، پیامهای انسانی چنان پیچیده اند که هیچ کلامی گویای آن نیست. به همین دلیل، یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت سر و دست،

حامل پیامی است که از عمق درون سرچشمه می‌گیرد و معنای ارتباط را مشخص می‌سازد. زبان رفتار کامل‌ترین وسیله ارتباط نیست. اما غالباً روشن‌تر از زبان کلمات و گفتار، سخن می‌گوید؛ چرا که زبان احساسات و عواطف است. زبان رفتار که بخش عمده ارتباطات غیرکلامی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارهایی است که به کمک آن‌ها بهتر می‌توانیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم. مانند : نحوه نشستن، حرکات بدن، حالت‌های صورت و ... در این مقاله پس از شناخت مهارت‌های ارتباط غیرکلامی (زبان رفتار ، بعضی از اصول و مبانی تقویت این مهارت‌ها ارائه می‌شود.

زبان رفتار چیست؟

در زندگی امروزه با مجموعه‌ای از ارتباطات غیرکلامی احاطه شده‌ایم. زمانی که در خیابان قدم می‌زنیم، احساس ما تحت تأثیر علائم راهنمایی و رانندگی، ویتترین مغازه‌ها، تابلوها، پرچم‌ها، لباس‌های شیک، ماشین‌های آخرین مدل و غیره است. این‌ها همگی رسانه‌های ارتباطی غیرکلامی به حساب می‌آیند. نمونه‌ای از زبان رفتاری، زبان علائم است که توسط افراد ناشنوا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، پیام با حرکت سر و دست بیان می‌شوند.

زبان رفتار، زبان احساس، عواطف و هیجانات درونی انسان است. ما همه روزه با مشاهده حالت‌ها، تغییرات قیافه، لحن صدا و حرکات بدن به طور غیر ارادی ذهن و درون افراد مختلف را می‌خوانیم، پی می‌بریم که آنان نسبت به ما چه احساسی دارند.

در فرایند ارتباطات غیرکلامی، خبرگی و استفاده بجا از زبان رفتار بسیار مؤثر است. بنابراین، آموختن زبان رفتار و کسب مهارت در آن برای برقراری ارتباط با دیگران بسیار سودمند می‌باشد.

مزایای زبان رفتار

در صورت آگاهی و داشتن مهارت، زبان رفتار می‌تواند مزایای ذیل را برای ما به ارمغان بیاورد:

- ارتباطات بیشتر، بهتر و کامل‌تری با دیگران داشته باشیم.
- راحت‌تر دیگران را برای برقراری ارتباط به طرف خود جذب کنیم.
- اختلاف نظر، سوء تفاهم و آغاز هر تعارضی را پیشاپیش تشخیص دهیم.
- حمایت، توافق و دلگرمی را دریابیم.
- زمان سخن گفتن و زمان سکوت کردن را تشخیص داده و آن را در خود تقویت نماییم.

زبان رفتار درونی است!

زبان رفتار(لحن صدا، تغییرات چهره، حرکات دست و سر و ...) منشأ درونی دارد. در واقع، این زبان تصویری است که ما در ذهنمان از خود ساخته‌ایم. این تصویر محدودۀ گفتار و اعمال ما را مشخص و تعیین می‌کند.

قبل از این که هر فرد صفات یا رفتاری را که اساس و شالوده شخصیت اوست، از خود بروز دهد (کارآمد یا بی‌کفایت، کمرو یا قبیح، باهوش یا کودن و ...) تصویری از آن صفت یا رفتار در ضمیر وی نقش می‌بندد.

بهترین شیوه برای تعیین عزت نفس، گوش دادن به زبان درون است. زبان درون کلامی است که به طور غیر ارادی همواره در ذهن ما می‌گذرد. برای این که از تصویری که برای خود قائل هستیم، کاملاً آگاه شویم، می‌توانیم پاسخ‌های خود را (زبان درون) با جدول زیر مقایسه کنیم.

نشانه‌های تحقیر نفس

افرادی که دارای نشانه‌های تحقیر نفس می‌باشند، خصوصیات زیر را از خود بروز می‌دهند:

- در محافل عمومی گوشه‌گیر می‌شوند.

- چیزی برای گفتن ندارند.

- اشتباهات زیادی مرتکب می‌شوند.

- با افراد خونگرم و اجتماعی، رفتار متفاوتی دارند.

اگر گوشه‌ عزلت اختیار کنیم، ارتباطات خود را شدیداً کاهش داده‌ایم. طبیعتاً مردم هم واکنشی مشابه از خود نشان خواهند داد و این بهانه‌ای برای انزوایی در ارتباطات آتی می‌شود. در نتیجه، یک دور باطل و ناامیدکننده را مرتب طی خواهیم کرد.

تقویت عزت نفس

اگر می‌خواهیم برای برقراری ارتباط با دیگران موفق باشیم، می‌بایست عزت نفس را در خودمان تقویت کنیم. بعضی از راه‌های تقویت عزت نفس عبارتند از :

- به جای ملامت خود در قبال اشتباهات، آنها را به منزله تجربه‌ای ارزشمند تلقی کنیم.

- به جای نشستن در خانه، با دیگران معاشرت داشته باشیم.

- به جای پرخوری و تن‌پروری، مراقب جسم و حال خود باشیم.

- به جای تکیه بر نقاط ضعف، به موفقیت‌های خود بیندیشیم.

- به جای ملامت دیگران، مسؤولیت‌های زندگی را به گردن بگیریم و خود را منشأ رخدادهای زندگی‌مان بدانیم.

- به جای ارتباط با عموم، با افراد بزرگ منش و موفق نشست و برخاست کنیم.

- به جای خرده‌گیری از خود و دیگران، در خود و دیگران به دنبال خوبی‌ها بگردیم.

- به جای کم اهمیت نشان دادن خود در مقابل تحسین دیگران، از آنها تشکر کنیم.

عوامل مؤثر در تأثیرگذاری بر دیگران

همیشه نخستین برخورد ما با دیگران تأثیر عمیقی در آنها می‌گذارد و تصویری جاودانه را از ما در ذهنشان حک می‌کند. این تأثیرات می‌تواند نقطه آغاز برای ارتباطی پویا باشند و یا فرصت‌های مناسب را برای ارتباطی مؤثر از چنگ ما بیرون آورند. مواردی مانند: وضع لباس، آرایش مو، عینک، کلام، نوع عطر و خلاصه آراستگی ظاهر نزدیک به ۵۱ درصد در نخستین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم، نقش دارند. مابقی آن یعنی ۴۴ درصد از نخستین تأثیر را نیز زبان رفتار، تعیین می‌کند. مهم‌ترین عواملی که در تأثیرگذاری ما بر دیگران نقش دارند؛ عبارتند از:

۱- لباس پوشیدن

- در محیط کار به ظاهر خود توجه کنیم. از ضوابطی که بر سازمان و محیط کارمان حاکم است، پیروی نماییم.

- اگر قصد داریم در پست خود ارتباط یابیم، باید ظاهر خود را همانند کسانی آراسته کنیم که قبلاً این موفقیت را احراز کرده‌اند.

- اگر میل داریم به یک سازمان دیگر منتقل شویم، باید مانند کارکنان آن سازمان لباس بپوشیم.

- اگر می‌خواهیم در شغل و حرفه خود فردی با کفایت و کارآمد جلوه کنیم، بهترین لباسی را که بودجه‌مان اجازه می‌دهد، برای خود تهیه کنیم.

- توجه داشته باشیم در نخستین برخورد از روی سر و وضع ما به داوری می‌نشینند.

۲- اهمیت دادن به زبان رفتار

- زبان رفتار می‌تواند بیشترین تأثیر را از ما بر دیگران بگذارد. پس باید به آن اهمیت دهیم.

- تغییرات فیزیولوژیکی مهمی که می‌تواند توجه و احترام دیگران را به سوی ما جلب کنند، عبارتند از: حرکت آرام دو دست، صاف و شق ایستادن، صاف نشستن (قوز نکردن)، سر را بالا نگاه داشتن، نگاهی ثابت و نافذ داشتن (اما به فرد خیره نشویم)، آرواره سست و نرم (اما نه شل و ول)، حالت چهره‌ای که نمایانگر احساسات درونی باشد.

- لیخند زدن را فراموش نکنیم. یک لیخند خالصانه موجب ایجاد نیرویی سرشار از شادمانی در سیستم بدن می‌شود.
- در ملاقات با افرادی که مدت‌ها از آنها بی‌اطلاع بوده‌ایم، با آنان دست بدهیم. این ارتباط جسمانی، فضایی آکنده از مهر و صفا را برای گفت و شنودی دوستانه فراهم می‌سازد.
- به هنگام خداحافظی با حالت چهره نشان دهیم که از ته دل از ملاقات با فرد خرسند شده‌ایم.

۳- توجه کردن به لحن کلام

لحن کلام ما باید خصوصیات زیر را داشته باشد تا در ارتباطات به هدف خود نایل شویم:

- اولین کلمه‌هایی که از دهان ما خارج می‌شود، لحن کلاممان را مشخص می‌کند.

- صدایمان باید آرام، منظم و نیرومند باشد.

- صدایمان بیش از حد بلند یا کوتاه نباشد.

- کلمات را به شیوه‌ای روان پشت سر هم ادا کنیم. از تأمل بی‌جا خودداری نماییم.

- روی کلمات و جمله‌های مهم تکیه کنیم.

کنترل زبان رفتار

برای اینکه حرف‌های ما هر چه بهتر و بیشتر در دیگران نفوذ کند، باید بکوشیم مطالب را با کیفیت صدا، وضع چهره، حرکات دست و بدنمان هماهنگ و منطبق کنیم. مهارت در ارتباط رفتاری همانند ارتباط کلامی مهم است. بنابراین، هر چه حالت‌ها و حرکات خود را تحت کنترل درآوریم، بر تأثیر کلام خود خواهیم افزود. برای این کار می‌بایست نکات ذیل را مورد توجه و رعایت قرار دهیم:

۱- تنظیم وضعیت نشستن و ایستادن

- اگر دقیقاً در کنار یا مقابل کسی بنشینیم و یا بایستیم، ذهن وی این حالت را یک مقابله تلقی می‌کند. بنابراین به فرایند ارتباط بین ما و او رنگ و بوی سلطه‌جویی می‌دهد.

- برای این که ناچار نشویم در طول فرایند ارتباط با چشمان یکدیگر خیره شویم، بهتر است در کنار هم و با زاویه ۹۰ درجه بنشینیم و یا بایستیم.

- بلندی یا کوتاهی قد در هنگام برقراری ارتباط مشکلاتی ایجاد می‌کند. اگر قدما از حد معمول بلندتر است، آن قدر از طرف مقابل فاصله بگیریم تا مجبور نشود برای نگاه کردن به ما، سر و گردنش را کاملاً بالا بیاورد. این کار وی را آزار خواهد داد. همچنین، ما هم برای نگاه کردن به او باید خم شویم که این امر موجب درد گرفتن ماهیچه‌های گردن و کمر می‌شود.

۲- تعیین حریم ارتباطی

هر کدام از ما یک حریم نامرئی ارتباطی در اطراف خود داریم که فاصله دیگران را به هنگام تماس با ما تعیین می‌کند. بنابراین، باید مراقبت ورود افراد به حریم ارتباطی شخصی خود باشیم.

حریم ارتباطی در شرایط مختلف ارتباطی متفاوت است. این حریم معمولاً به شرح زیر مشخص شده است :

- خانواده و فامیل نزدیک تا ۴۵ سانتی‌متر

- دوستان و همکاران نزدیک ۴۵ تا ۸۰ سانتی‌متر

- آشناسان و همکاران ۶۰ تا ۱۲۰ سانتی‌متر

- بیگانه‌ها حدود ۱۵۰ سانتی‌متر

توجه داشته باشیم که در فرهنگ هر ملتی، مردم به هنگام ارتباط، فاصله معینی را رعایت می‌کنند. فاصله‌های بیان شده در بالا مربوط به سفیدپوستان قاره استرالیا می‌باشد.

۳- گشاده‌رویی

- افرادی که در فرایند ارتباط، ترشرو هستند، با زبان رفتار این پیام را ارسال می‌کنند که مایل به گفت و گو با طرف مقابل نیستند.

- افراد ترشرو برای محافظت از خود، دیواری نامرئی به دور خویش کشیده‌اند و ذهنشان را به روی اطلاعات و ایده‌های جدید، بسته‌اند.

- برعکس، افراد خوشرو، با این زبان رفتار نشان می‌دهند که از آمادگی فکری و ذهنی برای برقراری ارتباط برخوردارند.

- افراد خوشرو با هم ارتباط برقرار می‌کنند و پیوسته رشد و ترقی و تعالی در انتظارشان می‌باشد.

۴- متمرکز شدن بر پیام و پیام دهنده

- تمرکز فکر بر روی پیام‌دهنده، ارتباط با وی را توسعه می‌بخشد و او را یاری می‌کند تا اطلاعات بهتر و بیشتری در اختیار ما بگذارد.

- تمرکز باعث تقویت مهارت شنیداری و دقیق گوش کردن در ما نیز می‌شود.

- در فرایند ارتباط باید افکار زائد را از ذهن دور کنیم و کاملاً به سخنان طرف مقابل گوش دهیم.

- بهتر است رو به روی فرد مقابل بنشینیم. این کار، گوینده را تشویق می‌کند که به صحبت کردن ادامه دهد.

- ممکن است شرایط برای تمرکز ما به دلیل وجود سر و صدا و رفت و آمدهای پی‌درپی فراهم نشود. پس باید این موانع برقراری ارتباط را از محیط خود حذف کنیم.

۵- نشان دادن علاقه‌مندی به گفت و گو

- هنگامی که به سخنان فرد مقابل گوش می‌دهیم، می‌توانیم با کمی خم شدن به طرف او نشان دهیم که علاقه‌مند هستیم سخنان وی را بشنویم و گفت و گو ادامه یابد.

- توجه داشته باشیم که اگر در خم شدن افراط کنیم، نه تنها رفتارمان نشان‌دهنده تمایل به ادامه گفت و گو نیست، بلکه فشاری را هم بر فرد وارد کرده‌ایم، یعنی زیرکانه به او می‌گوییم «من حرف‌هایت را باور ندارم یا ...»

- خم شدن بیش از حد بدن به طرف فرد، تخطی به حریم ارتباطی او نیز به حساب می‌آید. هنگامی که بیشتر به طرف یک فرد خم شویم، در واقع وی را در تنگنا قرار داده‌ایم. خم شدن به طرف مقابل به میزان ۶۰ تا ۷۰ درجه از نظر ارتباط بیشترین تأثیر را دارد.

- اگر در استفاده از این فن دقت عمل نداشته باشیم، ممکن است به نوعی قلدری کردن تلقی شود و نتیجه عکس به بار آورد.

- گاهی عکس موارد فوق صادق است. اگر فردی درباره معضلات شخصی خود سخن می‌گوید و بحرانی است، با تکیه دادن به عقب و راحت نشستن می‌توان از فشار عصبی وی کاست.

- وقتی در اتاق کار خود هستیم وملاقات‌کننده‌ای حضور دارد، طبیعی است که برخورد رسمی داشته باشیم و پشت میز کارمان بمانیم. اما اگر ملاقات غیرارادی باشد. باید از جا برخیزیم، میز را دور بزنیم و برای احوالپرسی و نشستن در کنار فرد به طرف او برویم.

۶- توجه به نقش چشم

- هنگامی که به سخنان کسی گوش می‌دهیم، باید ارتباط چشمی را به اندازه کافی با او حفظ کنیم. در غیر این صورت تصور می‌کند که علاقه‌ای به شنیدن صحبت‌های او نداریم.

- از سوی دیگر، اگر پیش از اندازه به طرف مقابل نگاه کنیم، برخوردی آمرانه اختیار کرده‌ایم.

- تماس چشمی مناسب به شنونده کمک می‌کند تا توجه خود را حفظ کند.

- تماس چشمی مناسب با شنونده حامل این پیام است که «من به شما و حرف‌هایتان توجه دارم.»

- میزان مناسب تماس چشمی در اقوام و فرهنگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. اما در همه فرهنگ‌ها نگاه کردن طولانی به چشم طرف مقابل، غیر مؤدبانه است. مگر آن که در فاصله‌ای دور از فرد نشسته باشیم.

۷- نشان دادن واکنش مناسب

- برای ایجاد ارتباط دقیق و نیز جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، بهترین شیوه آن است که برداشت خود را از آنچه که شنیده‌ایم، به طور خلاصه به گوینده منعکس کنیم.
- هنگامی که یک سلسله سؤالات را یکی پس از دیگری مطرح می‌کنیم، برای این که طرح سؤالات ما شکل بازجویی به خود نگیرد، بهتر است پس از شنیدن هر پاسخ، خلاصه‌ای از آن را به گوینده منتقل کنیم.
- رعایت دو نکته فوق، نشان دادن واکنش مناسب به گوینده یا پیام‌دهنده است.
- نشان‌دادن واکنش مناسب از طرف شنونده، صحبت‌های گوینده را هدایت کرده و تصریح می‌کند.

۸- حفظ آرامش در جریان ارتباط

- بعضی‌ها در هنگام گفت و گو عادت دارند، پای خود را تکان دهند، با انگشتان یا مدادی بر روی میز بکوبند و ... این حرکات نشان از یک ناآرامی و آشفتگی روحی دارد.
- بعضی دیگر، دورترین زاویه یا افق را می‌نگرند و تنها سرشان به طرف فرد مقابل (گوینده) است.
- عادات فوق، موجب حواس پرتی و بهم خوردن مرکز گوینده می‌شود. در نتیجه، یک مانع بزرگ عدم برقراری ارتباط به حساب می‌آیند.
- آرامش در به وجود آوردن یک ارتباط مطلوب کمک فراوان می‌کند و لزوماً نباید انعطاف‌پذیری تلقی شود.
- فردی که بر اعصاب خود کاملاً تسلط دارد، طبعاً با فردی که مدام تکان می‌خورد یا پا به زمین می‌زند و ... رفتاری متفاوت دارد و بر ارتباط تأثیری متفاوت می‌گذارد.
- بهتر است بر عادت ناپسند خود چیره شویم. این کار نیاز به تلاش فراوان و مستمر دارد.

نشانه‌های زبان رفتار

- در بیشتر موارد، ارتباط ما با دیگران نوعی ارتباط غیرکلامی است که بر پایه ذهن‌خوانی استوار است. به همین دلیل شناخت و آگاهی از نشانه‌های زبان رفتار که معنای ارتباط را مشخص می‌کند، دارای اهمیت فراوان است.
- اگر یک حرکت، یک نشانه و یک نگاه حامل پیامی است، چنانچه آن را به درستی بشناسیم و مفهوم آن را درک کنیم، می‌توانیم در قبال آن واکنش مناسبی را نشان دهیم. از این رو، در برقراری ارتباط موفق‌تر خواهیم شد.
- بسیاری از نشانه‌های زبان رفتار، پیام آشکاری دارند. مثلاً :

- پای کوفتن بر زمین : یعنی فرد مضطرب است.

- تنفس عمیق و سریع : یعنی فرد پس از مدتی از یک نکته ابهام آمیز سر درآورده است.

توجه به نشانه‌های زبان رفتار ابتدا ارادی است. اما پس از مدتی به صورت عادت در می‌آید. به نحوی که در برخورد با دیگران می‌توانیم ناخودآگاه ذهن آن‌ها را بخوانیم. پس، برای ایجاد ارتباط مؤثر بسیار اهمیت دارد. اما باید مراقبت باشیم که زبان رفتار را درست تعبیر و تفسیر کنیم.

نشانه‌های مثبت و منفی

نشانه‌های زبان رفتار گاهی هشداردهنده مشکلات ارتباطی و گاهی نشان‌دهنده موفقیت‌هایی در برقراری ارتباط می‌باشند. از این رو، نشانه‌های زبان رفتار یا منفی هستند و یا مثبت.

۱- نشانه‌های منفی

مهم‌ترین نشانه‌های منفی زبان رفتار عبارتند از :

- تماس چشمی محدود

- تکان دادن سریع سر

- نشستن یا ایستادن در جهت مخالف

- مالیدن و خاراندن گردن

- مشت کردن و فشردن پنجه دست

- بی‌قراری (مانند : بی‌وقفه نوک قلم را روی میز کوبیدن)

- پا به زمین کوبیدن

- پوشانیدن بینی با دست

- به آسمان نگاه کردن

- چرخیدن به دور و اطراف

- با سرعت نفس را بیرون دادن

اگر با هر یک از نشانه‌های منفی زبان رفتار (موارد بالا) مواجه شدیم باید ببینیم و بررسی کنیم که چه گفته‌ایم و یا چه کرده‌ایم که فرد مقابل چنین واکنشی را نشان داده است؟ چگونه می‌توانستیم به شیوه‌ای دیگر رفتار کنیم؟ چگونه می‌توانیم وی را کمک کنیم تا نقطه نظرهای ما را به درستی درک کند؟

۲. نشانه‌های مثبت

بعضی از مهم‌ترین نشانه‌های مثبت زبان رفتار عبارتند از :

- تماس چشمی مناسب

- اندیشمندانه سر تکان دادن

- نشستن یا ایستادن فرد به طرف ما

- طرز ایستادن و نشستن راحت

- اندیشمندانه حرف‌های را تأیید کردن

- دست به چانه کشیدن

- در دست نگهداشتن مدارک و مطالبی که به او ارائه کرده‌ایم.

اگر هر یک از نشانه‌های مثبت زبان رفتار (موارد بالا) را در ارتباطات خود مشاهده کردیم، باید مطمئن باشیم که یک ارتباط مؤثر و مثبت برقرار کرده‌ایم.

حالت‌های بدن همیشه گویای آنچه به ظاهر مشاهده می‌شود، نخواهد بود. بلکه بستگی به شرایط دارد. برخی حالت‌ها و حرکات بدن کاملاً آگاهانه و برخی دیگر ناآگاهانه انجام می‌شود. در این راستا، حالت‌های چهره می‌تواند احساسات گوناگون را در شرایط مختلف نشان دهد. مانند : تنفر، غم، بی‌تابی، ترس، سردرگمی، خوشحالی و ...

زبان رفتار (ارتباط غیرکلامی)

زبان بازدارنده

زبان تشویق کننده

لبخند	اخم
چشمک زدن (موافق بودن)	ابرو بالا انداختن (مخالف بودن)
چشم در چشم انداختن (علاقه‌مندی)	به اطراف نگاه کردن (بی‌علاقگی)
حالت معمولی لب‌ها و دهان	فشردن لب‌ها و دندان‌ها
حرکات بدن	کوبیدن انگشت روی میز (بی‌صبری)
اظهارات توأم با شور و اشتیاق	بی‌حرکت ماندن
متمایل شدن به سمت طرف مقابل	به طرف عقب لم دادن و دور شدن از گوینده
به سوی فرد برگشتن	دور نگهداشتن خود از فرد
به گرمی دست دادن	احوال‌پرسی سرد و بی‌روح
دست بر شانه یا پشت فرد گذاشتن	تماس نگرفتن فیزیکی به طور عام و کلی
ادا کردن کلمات کوتاه و تأیید کننده، مانند : «آها»، «هوم»، «بله»، «صحیح» و ...	سکوت کامل، عدم اظهار هر گونه تشویق. مانند: درهم قفل کردن دست‌ها و بازوها، پاهای را روی هم انداختن برای جمع و جور کردن خود، دست‌های لرزان، پاهای مرتعش (به نشانه ترس) و ...

منابع:

- آذرنگ، عبدالحسین. شمه ای از اطلاعات و ارتباطات. تهران: نشر کتابدار، ۱۳۷۸.
- بولا.اچ. اس، ارزشیابی طرح و برنامه های آموزشی برای توسعه. ترجمه خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران: موسسه بین المللی روش های آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵.
- ساروخانی، باقر، جامعه شناسی ارتباطات، انتشارات اطلاعات، چاپ اول ۱۳۶۷.
- طایفی، علی، «مقدمه ای بر توسعه منابع انسانی»، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، ۱۳۷۰.
- عظیمی، محمد رضا. «انقلاب اطلاعاتی»، پیام پست و مخابرات، شماره دوم، ۱۳۷۸.
- محسنیان راد، مهدی، ارتباط شناسی (ارتباطات انسانی میان فردی، گروهی، جمعی). انتشارات سروش، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- *Advanced Design Approach for Personalized Training Interactive Tools*
- <http://www.adaptit.org/files/ADAPT%20methodology.pdf>
- Carnevale. A.P, Schulz. E. " Return on investment: Accounting for training ". *Training and development journal*, 44 (7), 1990

۱- مقدمه

نامه، گزارش، بخشنامه، صورتجلسه، دستورالعمل، ابلاغیه، حکم، اطلاعیه و ... همگی در زمره مکاتبات اداری و نوعی ارتباط نوشتاری در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مکاتبات اداری مهم‌ترین و اصلی‌ترین شکل ارتباط نوشتاری در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مکاتبات یکی از روش‌های برقراری ارتباط است که در سازمان‌های مختلف اعم از اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تجاری، آموزشی و پژوهشی و ... از آن استفاده‌های زیادی می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که نزدیک به ۷۰ درصد از خطاها در محیط کار صرفاً از ارتباط ضعیف ناشی می‌شود. بیشتر مدیران عوامل زیر را مانع از برقراری ارتباط صحیح در محیط کار می‌دانند:

- فقدان یا کمبود دانش و اطلاعات
- مشخص نکردن اهداف و اولویت‌ها
- گوش نکردن به پیام‌ها
- فقدان درک کامل سخن گوینده و نیز قصور در پرسش
- تکرار پیش پنداشته‌ها
- عدم توجه به نیازهای دیگران
- خوب فکر نکردن و زود نتیجه‌گیری کردن
- از دست دادن تحمل و وارد بحث و جدل شدن
- کمبود وقت
- بی‌حوصلگی
- عدم تلاش برای چاره‌جویی

شاید شما هم مشاهده کرده‌اید که بعضی از نامه‌ها و گزارشات اداری به شیوه‌ای بسیار جذاب تنظیم می‌شوند. به طوری که خواننده را مجذوب ساخته و آماده برقراری ارتباط می‌سازند. متأسفانه گاهی هم عکس آن رخ می‌دهد.

گفته‌اند که قلم می‌تواند از شمشیر هم نیرومندتر باشد. اما این امر زمانی صحیح است که قلم به وجود آورنده یک کلام مکتوب، تأثیرگذار باشد. برخی از مدیران پی‌درپی نامه و یادداشت رسمی یا غیر رسمی ضعیف و کم‌تأثیر می‌نویسند. آنان ترجیح می‌دهند که بیشتر مکاتبه کنند و از ارتباط چهره به چهره هراس دارند. در نتیجه به دلیل ضعف در برقراری ارتباط نوشتاری کارها خوب پیش نمی‌رود. در این مقاله پس از شناخت مهارت‌های ارتباط نوشتاری، بعضی از اصول و مبانی تقویت این مهارت‌ها در مدیران ارائه می‌شود.

۲- نامه‌های اداری

مکاتبات اداری یکی از انواع ارتباط نوشتاری به حساب می‌آید. امروزه با وجود گسترش انواع رسانه‌های ارتباطی هنوز هم مکاتبات اداری به منزله یک محمل تسهیل ارتباط جایگاه ویژه‌ای در ارتباطات سازمانی دارند. مکاتبات اداری انواع مختلفی دارند که نامه با سابقه‌ای دیرینه، مهم‌ترین آن‌ها است. نامه‌نگاری اداری تابع آداب و شیوه‌های ارتباطی خاصی است. تمامی اشکال برقراری ارتباط نوشتاری (مانند نمابر، تلکس، ایمیل و ...) نیز براساس نامه‌نگاری مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرند. در واقع، تهیه و تنظیم آن‌ها در قالب تهیه نامه صورت می‌گیرد.

شما به عنوان مدیر در یک سازمان، روزانه با انواع مختلف نامه‌های اداری با ساختار و محتوای گوناگون مواجه‌اید. برای پیشبرد وظیفه‌اتان در امور مالی، اداری و ... نیز ناچارید از این شیوه ارتباطی بهره ببرید.

نامه‌ها سوابق فعالیت‌های سازمان را نیز نشان می‌دهند و می‌توانند در جهت‌دهی وظایف، اشراف بر امور، تجزیه و تحلیل اقدامات و ... راهنمای حال و آینده شما باشند. بالاخره نامه‌های اداری محملی برای برقراری ارتباط شما با مخاطبانان در داخل یا خارج سازمان به حساب می‌آیند.

۳- انواع نامه‌های اداری

نامه‌های اداری نوعی نامه رسمی محسوب می‌شوند. در این نامه‌ها لحن و زبان، صریح و خشک می‌باشد و محتوای آن‌ها مسائل سازمانی است. در نامه‌های رسمی شما به منزله یک شخص حقوقی قصد برقراری ارتباط با اشخاص حقوقی (و گاهی حقیقی) را دارید. این درحالی است که در نامه‌های غیر رسمی لحن و زبان صمیمی و عاطفی است و نویسندگان نامه شخصی حقیقی است. مانند نامه‌ای که به دوست یا اقوام خود می‌نویسید.

هنگامی که می‌خواهید نامه‌ای اداری تهیه کنید و یا نامه‌ای را که توسط زیر دستانتان تهیه شده، امضاء کنید، باید توجه داشته باشید که نامه مزبور، چه نوع نامه‌ای است. زیرا اصول و مهارت‌های ارتباطی نوشتاری در هر یک متفاوت می‌باشد. برخی از این نامه‌ها به شرح زیر است:

۳-۱- انواع نامه از نظر سطح آنها:

نامه‌های اداری برای دو سطح (درون سازمان و برون سازمان) تهیه می‌شوند. نامه‌های درون سازمانی برای تسهیل ارتباطات در داخل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند و نامه‌های برون‌سازمانی به خارج از سازمان ارسال می‌شوند.

۳-۲- انواع نامه از نظر محتوای آنها:

نامه‌های اداری در هر سطح (درون یا برون سازمانی) که باشند، ممکن است محتوای آنها به یکی از حالت‌های زیر باشد :

- نامه خبری : که محتوای آن نتیجه کار یا خبری را به اطلاع گیرنده می‌رساند.
- نامه بازدارنده : که محتوای آن بازدارنده از وقوع کاری است که در حال شکل‌گیری یا انجام می‌باشد.
- نامه درخواستی : که محتوای آن حاوی تقاضا و درخواستی از واحد یا مقام مسئول یا ... است.
- نامه هماهنگی : که محتوای آن در بردارنده پیامی برای هماهنگی درکار و برنامه‌ریزی است. عموماً بین دو یا چند سازمان یا واحد سازمانی رد و بدل می‌شود.

۳-۳- انواع نامه از نظر سطح امنیتی آن:

- از لحاظ امنیتی نامه‌ها به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند :
- نامه‌های عادی : این نامه‌ها که اغلب نامه‌های اداری را تشکیل می‌دهند، از لحاظ امنیتی و فوریت در سطح پایینی قرار دارند.
- نامه‌های غیرعادی: این نامه‌ها شامل نامه‌هایی می‌شود که از درجه امنیتی و فوریت بالاتری برخوردارند. شامل نامه‌های محرمانه، خیلی محرمانه، سری و کاملاً سری.

۴- اجزای نامه‌های اداری

نامه‌ها در هر سطح و با هر هدف یا عنوان که نوشته شوند، دارای اجزایی می‌باشند که به این شرح است :

۱. **نام خداوند :** که عموماً به صورت «بسمه تعالی» می‌آید.

۲ و ۳. **نشانی سازمان، مشخصات دفتری (تاریخ، شماره، پیوست):** که این دو جزء عموماً بر روی برگه‌های اداری از قبل چاپ شده و در سمت چپ و بالای برگه درج می‌شوند.

۴ و ۵. **فرستنده، گیرنده، موضوع نامه :** این سه جزء معمولاً در ابتدای نامه می‌آیند.

۷. **آغاز نامه :** که با کلمات احترام‌آمیز مشخص می‌شود. بعضی از کلمات یا عبارت‌های احترام‌آمیز که در آغاز نامه‌ها می‌آید به این شرح است :

«با سلام - با سلام و احترام - سلام علیکم - با سلام، احتراماً - با سلام به استحضار می‌رساند ... احتراماً خواهشمند است ...»

۸. **متن نامه :** متن نامه از سه بخش شامل مقدمه، پیام اصلی و پایانی تشکیل می‌شود.

الف) مقدمه نامه : به مضمون و سوابق نامه اشاره می‌کند. مثلاً :

- بازگشت به نامه شماره مورخ

- پیرو دستور جلسه تاریخ

- با تشکر از نامه شماره مورخ

- عطف به نامه شماره مورخ دره‌امش

ب) پیام اصلی : این بخش، مهم‌ترین قسمت نامه‌های اداری است. رسیدگی به نامه، گرفتن پاسخ مثبت و تأثیرگذاری بر خواننده منوط به تنظیم جذاب و درست و خصوصاً بیان مؤثر پیام اصلی است.

بخشی از نارسایی نامه‌های اداری به دو ضعف عمده در پیام اصلی آن‌ها برمی‌گردد :

اول؛ ضعف بیانی در انتقال پیام : یعنی نویسنده نمی‌داند چگونه مفهوم مورد نظر را ساده بیان کنید.

دوم؛ ضعف زبانی : یعنی نویسنده نمی‌تواند مقصود خود را بیان کند و مبتلا به درازنویسی، کاربردهای نابه‌جا، کاربرد کلمات دشوار، دوباره و تکرار نویسی و ... شده است.

ج) پایان نامه : در پایان نامه‌های اداری اغلب عباراتی تشکرآمیز می‌آید. مانند :

- با سپاس و تشکر

- با آرزوی توفیق

- با تشکر از مساعدت شما. تسریع در انجام کار موجب امتنان است.

- 9 ...

۹. امضای نامه : امضای نامه نشانگر اتمام نامه است. معمولاً امضای نامه، اعتبار نامه می‌باشد. نامه‌های اداری را بالاترین مسئول سازمان و در غیاب او کسانی که حق امضا دارند، خصوصاً معاون یا معاونین وی انجام می‌دهند.

۱۰. رونوشت : برخی از نامه‌های اداری، غیر از گیرنده اصلی لازم است به واحدها یا سازمان‌های دیگری جهت اطلاع یافتن یا پیگیری ارسال شود. بنابراین اسامی پست‌های سازمانی یا افراد گیرنده رونوشت به ترتیب اهمیت و اولویت در سمت راست پایین نامه می‌آید.

۵ - مراحل تهیه و تنظیم نامه‌های اداری:

گام اول : بررسی مقدماتی: بررسی موضوع نامه، ضرورت نگارش، پیش‌بینی درخواست، گیرنده و ... در زمره فعالیت‌های مربوط به بررسی مقدماتی است. در این مرحله باید فکر کنیم و بدانیم که می‌خواهیم چه بنویسیم؟ چرا بنویسیم؟ برای کی بنویسیم؟ چگونه بنویسیم؟ با چه شرایطی بنویسیم؟ و ...

گام دوم : تهیه پیش‌نویس: برای تهیه پیش‌نویس نامه‌های اداری ابتدا باید مستندات و مدارک لازم را که پیام اصلی نامه با توجه به آن‌ها تنظیم می‌شود، جمع‌آوری نمود که عموماً شامل نامه‌های اداری گذشته، پرونده‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، مشاهدات و گفت و گو با کارشناسان، استعلام از واحدهای سازمانی، تأیید و درخواست نظر قطعی رئیس یا مدیر سازمان، کتب و نشریات، قوانین و آئین‌نامه‌های اداری، خطمشی سازمان و ... است.

پس از جمع‌آوری مستندات، می‌توان به تهیه پیش‌نویس نامه اداری پرداخت، پس از آن که مطمئن شدیم پیش‌نویس را بی‌کم و کاست تهیه کرده‌ایم باید برای پرسش‌های زیر پاسخ قانع‌کننده‌ای داشته باشیم. در غیر این صورت موارد لازم را دوباره نویسی و اصلاح می‌کنیم.

- آیا تمامی ابعاد موضوع، روشن و مستدل بیان شده است؟

- آیا متن نامه دچار ایجاز یا تفصیل و تطویل کلام شده است؟

- آیا ارتباط بین مطالب و انسجام میان نوشته‌ها وجود دارد؟

- آیا به درخواست یا سؤال به خوبی پاسخ داده شده است؟

- آیا نامه به اندازه کافی صریح و منطقی است؟

- آیا اجزای نامه به درستی تنظیم و به دنبال هم آمده است؟

- آیا لحن و زبان و بیان نامه روشن، جذاب و معتدل است؟

در پایان هر نامه اداری؛

- بر آنچه خواسته‌اید، تأکید نمایید.

- گیرندگان را به انجام درخواست خود تشویق کنید.

- پیام یا خواسته خود را به لحاظ عاطفی و اداری و قانونی توجیه کنید.

- مدت زمان پاسخگویی و اثرات موضوع را یادآور شوید.

۶- گزارش‌نویسی

گزارش عبارت از ثبت دیده‌ها، شنیده‌ها، پژوهش‌ها و بررسی‌ها پیرامون یک موضوع است. در واقع، گزارش یک شیوه ارتباط مکتوب است که اخبار، اطلاعات، دیده‌ها و شنیده‌ها، حقایق و رخدادها و تجزیه و تحلیل منطقی آن‌ها برای رسیدن به راه‌حل‌های درست را با رعایت ساده‌نویسی و اختصار نشان می‌دهد.

۶-۱- کارکردهای گزارش:

مهم‌ترین کارکردهای گزارش را می‌توان به این شرح برشمرد :

- ارسال پیام مورد نظر با سرعت و روشنی کافی؛

- مبادله اطلاعات بین مدیران سازمان؛

- تسهیل در تصمیم‌گیری برای مدیران؛

- گسترش و توسعه آگاهی و درک امور برای مدیران.

۶-۲- اهداف گزارش‌نویسی:

در گزارش‌نویسی برخی اهداف باید مورد توجه قرار گیرد. مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

- برانگیختن علاقه خواننده گزارش؛

- ارائه اطلاعات تازه و بدیع به مخاطب یا مخاطبان؛
- ایجاد تأثیر بر حالات روانی (تغییر رفتار در فرد یا گروه مخاطب)؛
- حل و فصل نمودن مسأله مورد نظر؛
- ارائه نتیجه یک بازدید یا مأموریت فردی یا گروهی؛
- ارائه نتیجه یک تحقیق (فرهنگی، هنری، اقتصادی، اجتماعی و ...)
- ارزشیابی کار کارمندان و مدیران توسط خواننده گزارش و صدور حکم نهایی از سوی وی.

۳-۶- انواع گزارش

گزارش از جنبه‌های ارائه و تنظیم به سه شکل تهیه می‌شود :

الف- گزارش شفاهی

در این شیوه ممکن است از شما درباره مسأله یا رخدادی سؤال شود. در پاسخ شما هم گزارشی شفاهی ارائه می‌دهید.

ب- گزارش کتبی

چنانچه همان گزارش را به صورت کتبی تنظیم و ارائه نمایید، در واقع نوعی گزارش کتبی نوشته آید.

ج- گزارش کتبی - شفاهی

گاهی لازم است گزارش را هم به صورت کتبی و هم به صورت شفاهی (توأمان) ارائه نمایید. در این شیوه گزارش شفاهی برای تفهیم بیشتر گزارش کتبی به مخاطب ارائه می‌شود.

د- گزارش‌های رسمی، نیمه رسمی، غیر رسمی

- گزارش‌ها از نظر اعتبار، ممکن است رسمی و تشریفاتی باشند. مانند گزارش‌هایی که از سوی یک مدیر قسمت به مدیر مافوق ارائه می‌شود. این گزارش‌ها عموماً گویا، مستند،

براساس واقعیات، کم‌هزینه و راهگشای تصمیم‌گیری مدیران می‌باشند. بعضی از نمونه‌های گزارش رسمی عبارتند از : گزارش‌های ادواری یک سازمان، گزارش سود و زیان یک مؤسسه، گزارش پیشرفت کار در یک سازمان، گزارش تأسیس اداره و شرکت، گزارش یک پرونده کیفری، حقوقی و ... ، گزارش بازدید از یک حادثه، گشایش طرح و ...

- برخی گزارش‌ها، همانند بسیاری از گزارش‌های معمول و عادی ادارات می‌باشند. این گزارش‌ها نیمه‌رسمی نامیده می‌شوند که در آن‌ها فرد یا گروهی به سفارش سازمان مأمور تهیه آن می‌شوند. گزارش‌های نیمه رسمی دارای قالب مشخص هستند.

- گروه سوم از انواع گزارش، گزارش‌های غیر رسمی می‌باشند. این گزارش‌ها جنبه شخصی دارند و برای نگارش آن‌ها ذوق، سلیقه و حس کنجکاوی افراد حرف اول را می‌زند. مانند گزارش سفر، گزارش بازدید و یا ثبت وقایع و ... در این گزارش‌ها، نویسنده می‌تواند برداشت‌ها، احساسات، تجربیات، مشاهدات و قضاوت‌های خود را بدون محدودیت بنویسد.

ه- گزارش ادواری - موردی

گزارش‌ها بر مبنای این که تکرار شوند یا نه، ادواری یا موردی می‌باشند. برای مثال گزارش‌های ماهیانه، فصلی و سالیانه که به طور مرتب تهیه می‌شوند و به مسئولان ارائه می‌گردد، گزارش ادواری می‌باشند. اما گزارش‌های بازدید، گزارش احداث یک سد و ... گزارش‌های موردی یا اتفاقی نامیده می‌شوند. زیرا، تنها یک بار نوشته خواهند شد.

و- گزارش فردی - گروهی

همه گزارش‌ها از هر نوعی که باشند، توسط یک فرد یا گروه نوشته می‌شوند. مثلاً گزارش یک حادثه یا تصادف توسط مأمور راهنمایی و رانندگی تهیه می‌شود، گزارش فردی است. گاهی گزارش توسط یک گروه تدوین می‌شود. زیرا از عهده یک شخص بر نمی‌آید. مانند گزارش ایجاد یک سد.

ز- گزارش‌های کوتاه، متوسط، بلند

گزارش‌ها از نظر حجم محتوا به سه دسته تقسیم می‌شوند. اگر حجم محتوا و دامنه تحقیق مختصر باشد، گزارش کوتاه خواهد بود، مانند گزارش مأمور بانک در برخورد مردم که درخواست وام دارند.

در برخی گزارش‌ها حجم محتوا طولانی است و برای تهیه آن‌ها زمان و امکانات زیادی لازم است. به علاوه ممکن است تحقیق وسیع باشد. این گزارش‌ها گاهی شامل چند جلد می‌شود.

گزارش‌ها، گاهی نه کوتاه و نه بلند هستند. آن‌ها عموماً شامل چند صفحه می‌شوند. پس حالتی میانه دارند. مانند گزارش‌های خبری، علمی، و ... که در جراید منتشر می‌شود.

ح- گزارش‌ها از نظر هدف

گزارش‌ها بر اساس نوع هدف تهیه کننده یا سفارش کننده به انواع زیر تقسیم می‌شوند :

- گزارش کار : که شامل گزارش‌های روزانه، هفتگی، ماهیانه و سالیانه می‌شود.
- گزارش تحصیلی : که نشان‌دهنده پیشرفت تحصیلی که یک محصل است.
- گزارش خبری : معمولاً در رسانه‌ها و با هدف اطلاع‌رسانی تهیه می‌شوند.
- گزارش عمومی : شامل همه گزارش‌های اداری است.
- گزارش مشورتی : که در زمینه‌های مرتبط با مشاوره تهیه می‌شوند.
- گزارش انتقادی : برای نقد و بررسی تحلیلی و انتقادی یکی رویداد تهیه می‌شوند.
- گزارش فنی : که از سوی افراد متخصص و کارشناسان فنی تهیه می‌شوند.

۷- بخشنامه

بخشنامه یکی از کانال‌های برقراری ارتباط و ارسال پیام در سازمان‌هاست که به وسیله آن «احکام و دستورهایی از سوی مقام‌های بالای مدیریتی به همه یا گروهی از کارکنان ارسال و ابلاغ می‌شود.»

۷-۱- کارکردهای بخشنامه

بعضی از مهم‌ترین کارکردهای بخشنامه به این شرح است :

- ابلاغ خطمشی‌ها، دستورالعمل‌ها، تصمیم‌ها و اطلاعات به کارکنان
- ابلاغ قوانین و مقررات
- درخواست ارائه گزارش از واحدها و بخش‌های مختلف سازمان
- ابلاغ رویه‌های کاری به منظور ایجاد هماهنگی در تمام سطوح اداری

- آگاه کردن کارکنان از رخدادهای داخلی سازمان

۷-۲- تنظیم بخشنامه

تنظیم و نگارش بخشنامه همانند نامه‌های اداری است. تنها تفاوت این است که در بخشنامه عناوین نامه (از، به، موضوع) ذکر نمی‌شود بلکه عنوان بخشنامه در بالای آن درج می‌شود و آنگاه نام و مشخصات گیرندگان می‌آید.

گیرندگان بخشنامه‌ها عموماً عبارتند از : معاونین، ادارات کل، دفاتر، واحدها، سازمان‌ها، بخش‌ها و ...

۷-۳- انواع بخشنامه

در مورد انواع بخشنامه، پیش‌گفته‌ها درباره انواع نامه صادق است. بخشنامه‌ها براساس هدف و محتوا شامل بخشنامه‌های دستوری، ابلاغی، هماهنگی، درخواستی، انتصابی و ... تقسیم می‌شوند. همچنین ممکن است بخشنامه‌ها درون سازمانی یا برون‌سازمانی باشند.

۸- صورتجلسه

گاهی مسئولان سازمان به منظور مطالعه، مشورت، هماهنگی یا حل مسأله‌ای گرد هم می‌آیند تا به راه‌حل مناسبی دست یابند به این نشست‌ها در عرف اداری جلسه می‌گویند. جلسات عموماً دو دسته هستند :

اول؛ جلسات ادواری : که در زمان‌های معین (هر هفته، هر ماه، هر فصل، و ...) به طور مرتب تشکیل می‌شوند. در این جلسات علاوه بر اعضای ثابت، ممکن است از افراد میهمان دعوت شود. ضمن آن که گاهی علاوه بر جلسات ادواری، احتمال دارد جلسات ویژه یا فوق‌العاده نیز تشکیل شود.

دوم؛ جلسات اتفاقی یا موردی : این جلسات بر حسب ضرورت و با توجه به نیاز و با مشارکت افراد مختلف تشکیل می‌شوند.

۸-۱- سازمان جلسات

هر جلسه از یک نفر (رئیس)، یک نفر (دبیر یا منشی) و چند نفر (عضو) تشکیل می‌شود. وظایف هر یک نیز به شرح زیر است :

رئیس : با رأی‌گیری یا توافق اعضا یا مطابق ضوابط اداری یک نفر به عنوان رئیس جلسه انتخاب می‌شود. وظایف وی نیز اداره امور جلسه، امضای دعوت‌نامه‌ها، هدایت جلسات برای پرهیز از اتلاف وقت و به بیراهه رفتن مباحث، تعیین وقت برای صحبت کردن اعضا و ... می‌باشد. رئیس جلسه همانند سایر اعضا معمولاً صاحب یک رأی است.

دبیر یا منشی جلسه : دبیر از میان اعضا و یا توسط مدیران مسئول از افراد غیر عضو انتخاب می‌شود. وظایف دبیر جلسه تنظیم صورتجلسه و به امضا رساندن آن، تهیه دعوت‌نامه و ارسال آن برای اعضا، بایگانی سوابق، پیگیری نتایج جلسه، نظارت بر مکان جلسه و تهیه ملزومات، تکثیر و ارسال صورتجلسات برای اعضا است.

۸-۲- تنظیم صورتجلسه

هر جلسه با ثبت مشروح یا خلاصه مذاکرات و تصمیمات اعضای جلسه جنبه رسمی به خود می‌گیرد. برای ثبت مذاکرات و تصمیمات هر جلسه نیاز به تهیه صورتجلسه می‌باشد. نوشتن صورتجلسه ممکن است شکل بسیار ساده داشته باشد و کلیه مطالب لازم برای ثبت (زمان، مکان، اعضا، دستور جلسه، تصمیمات، مذاکرات و ...) به صورت انشایی و به دنبال هم نوشته شود. ولی بهتر است از چارچوب و الگویی مدون استفاده شود تا هنگام نگارش و مراجعه به آن کار آسان شده و قابل بازیابی باشد.

۸-۳- انواع صورتجلسه

صورتجلسه براساس نوع ثبت مذاکرات به سه دسته تقسیم می‌شوند :

الف- صورتجلسه مشروح

در این صورتجلسات مذاکرات مهم و سرنوشت‌ساز بی‌کم و کاست ثبت و نوشته می‌شود. مانند مذاکرات مجلس شورای اسلامی، در گذشته تندنویسان این وظیفه را برعهده داشتند. اما، امروزه از طریق ثبت صدا توسط وسایل صوتی - تصویری و سپس پیاده کردن مذاکرات از آن‌ها این کار به آسانی انجام می‌شود.

ب- صورتجلسه نیمه مشروح

در این نوع صورتجلسه اهم مذاکرات جلسه به انضمام خلاصه تصمیمات اخذ شده ذکر می‌شود. در اغلب ادارات از این صورتجلسات استفاده می‌شود.

ج- صورتجلسه مجمل

در این صورتجلسات نتیجه مذاکرات به شکل عبارتهایی خلاصه و به ترتیب اهمیت یا براساس سیر گفت و گوها می‌آید.

۴-۸- اجزای صورتجلسه

هر صورتجلسه دارای اجزایی است که عبارتند از :

۱- **شماره صورتجلسه :** که شامل شماره مسلسل جلسات است که به طور متوالی برگزار شده‌اند.

۲و۳- **زمان و مکان جلسه :** که باید کاملاً روشن قید شوند. در زمان جلسه علاوه بر تاریخ برگزاری، ساعت آن نیز درج می‌شود.

۴- **دستور جلسه :** دستور جلسه و بیان آن در دعوت‌نامه، شرکت‌کنندگان را آماده می‌کند تا در جلسه فعال باشند و نیز جریان بحث‌ها هدفمند پیش رود.

۵- **اعضای جلسه :** هر یک از اعضاء به ترتیب سمت و رتبه سازمانی معرفی می‌شوند. افرادی که دارای رتبه یکسان سازمانی هستند، به ترتیب حروف الفبا معرفی می‌گردند.

۶- **مذاکرات :** مذاکرات هر جلسه به صورت مشروح یا نیمه مشروح و یا مجمل (براساس نوع صورتجلسه) تدوین می‌شود.

۷- **تصمیمات :** در این بخش چکیده تصمیم‌های اخذ شده در چند بند به ترتیب اهمیت ارائه می‌گردد.

۸- **جلسه بعدی :** در آخرین بخش، زمان و مکان تشکیل جلسه بعدی به ترتیب اهمیت آورده می‌شود.

۹- **امضاء :** صورتجلسه در انتها به امضای اعضاء حاضر در جلسه می‌رسد. گاهی پس از تایپ، صورتجلسه به امضای اعضا خواهد رسید.

۹- راهکارهایی برای توسعه و تقویت مهارت‌های ارتباط نوشتاری در مدیران

به عنوان یک مدیر توانمند باید تا آنجا که ممکن است از ارتباط چهره‌به‌چهره، تلفن و امثال آن با همکاران و سایر افراد سود جست. اما، در عین حال، گاهی لازم است برای بیان نظرات و دستورهای اداری از ارتباط کتبی هم استفاده کرد. در این صورت باید مهارت‌های زیر را در خود تقویت کنیم:

صرفه‌جویی را مورد توجه قرار دهیم!

- برای صرفه‌جویی در وقت یا هزینه از مکاتبه برای برقراری ارتباط استفاده کنیم.
- هنگامی که باید یک مسأله به ثبت برسد، از مکاتبه بهره‌گیری نماییم.

پاسخ به نامه‌ها را در اولویت قرار دهیم!

- پاسخ‌نامه‌های اداری را در همان روز بدهیم.
- اگر جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخگویی به نامه وقت بیشتری می‌گیرد، وصول نامه را اعلام کنیم.
- پیگیری نامه‌های اداری و تهیه پاسخ برای آنها را در هر صورت در اولویت قرار دهیم.

مراحل نگارش را رعایت کنیم!

- قبل از نوشتن نامه، پیش‌نویس آن را تهیه کنیم.
- در تهیه پیش‌بینی نکات اصلی را که می‌خواهیم ذکر کنیم، تنظیم نماییم.
- نامه را همان‌طور که تنظیم کنیم که یک سخنرانی را تنظیم می‌نماییم.
- نامه باید یک آغاز و یک مقدمه برای معرفی مطلبی که می‌خواهیم بگوییم، داشته باشد.
- سپس بخش میانی یا متن نامه تنظیم می‌شود. متن نامه در برگزیده پیام‌های ما می‌باشد که به صورت متوالی تنظیم می‌شوند.
- نکته پایانی نامه نیز نشان‌دهنده این است که چه اقدام یا تقاضایی را از طرف مقابل داریم.
- امضا کردن نامه را با ارائه عباراتی مانند با احترام، با آرزوی موفقیت و ... انجام دهیم.

اصول نگارش را بکار ببریم!

- برای نوشتن نامه‌های اداری از جمله‌ها و پاراگراف‌های کوتاه استفاده کنیم.
- نشانه‌گذاری را به درستی بکار ببریم تا خواننده را برای درک پیام کمک کرده باشیم.
- برای تأثیرگذاری بر خواننده، از سبک نگارشی کتابی و خشک استفاده نکنیم.

- تا آنجا که می‌توانیم نامه‌های اداری را ساده و به دور از پیچیدگی بنویسیم.
- قبل از آن که نامه را امضاء کنیم با دقت آن را بازبینی نماییم تا اشتباهات دستوری و املائی نداشته باشد.
- از استفاده مکرر یک کلمه در نامه خودداری نماییم.
- اگر امضای نامه‌ها را به معاون یا مسئول دیگری تفویض کرده‌ایم، به او یادآور شویم که حتماً عبارت از طرف و نام و نام خانوادگی خود را درج کند.
- از واژه‌های قدیمی و منسوخ استفاده نکنیم. ممکن است این کلمات برداشتی کهنه‌پرستانه نسبت به ما و سازمان ما در ذهن خواننده ایجاد کند.

ساختار نامه مناسب باشد!

- برای تایپ نامه‌ها از افراد ماهر استفاده کنیم.
- به یاد داشته باشیم که حتی قبل از آن که پاکت‌نامه باز شود، در مورد ما قضاوت می‌کنند.
- تایپ، صفحه‌بندی و آرایش نامه بسیار مهم است. این‌ها بخشی از پیامی است که نامه با خود دارد.
- هر نقصی که نامه داشته باشد بر تصویر ذهنی که از ما منعکس می‌شود، لطمه وارد خواهد ساخت.

در گزارش نویسی دقت داشته باشیم!

- گزارش‌های کتبی غالباً کسالت آورند.
- گزارش‌های خود را طوری تنظیم کنیم تا برای خواننده ملال‌آور نباشد.
- برای این کار، از سبک‌های ساده، بی‌تکلف، موجزگویی و مختصرگویی استفاده کنیم.
- از تصاویر برای جذاب کردن گزارش‌ها و تحکیم پیام استفاده نماییم.
- بسیاری از کسانی که برایشان نامه یا گزارش می‌فرستیم، دارای مسئولیت و پرمشغله می‌باشند، پس کاری کنیم که آن‌ها مجبور به خواندن همه اوراق نامه یا گزارش نباشند. بهتر است پیشنهادها را در اوایل نامه بیاوریم و مدارک را پیوست آن کنیم.
- کوشش کنیم گزارش‌ها ظاهری خوشایند داشته باشند. برای این کار :

الف : هر گزارش را در پوشه‌ای زیبا و جالب بگذاریم.

ب : از صفحه عنوان و فهرست استفاده نماییم.

ج : اصطلاحات و نشانه‌هایی را که برای ارجاع خواننده به پاورقی یا قسمت‌های دیگر گزارش می‌آوریم، توضیح دهیم.

د : از شیوه‌های متفاوت تایپ حروف (مانند حروف سیاه و نازک) برای برجسته‌کردن نکات مهم استفاده کنیم.

ه : از نمودارها و جدول‌ها که برای خواننده جذاب می‌باشند، بهره بگیریم.

منابع:

- آذرنگ، عبدالحسین. شمه ای از اطلاعات و ارتباطات. تهران: نشر کتابدار. ۱۳۷۸.
- بولا.ا.ج. اس، ارزشیابی طرح و برنامه های آموزشی برای توسعه. ترجمه خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران: موسسه بین المللی روش های آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵ .
- ساروخانی، باقر، جامعه شناسی ارتباطات، انتشارات اطلاعات، چاپ اول ۱۳۶۷.
- طایفی، علی، «مقدمه ای بر توسعه منابع انسانی»، اطلاعات سیاسی _ اقتصادی. ۱۳۷۰.
- عظیمی، محمد رضا. «انقلاب اطلاعاتی»، پیام پست و مخابرات، شماره دوم، ۱۳۷۸.
- محسنیان راد، مهدی، ارتباط شناسی(ارتباطات انسانی میان فردی، گروهی، جمعی). انتشارات سروش، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- *Advanced Design Approach for Personalized Training Interactive Tools*
- <http://www.adaptit.org/files/ADAPT%20methodology.pdf>
- Carnevale. A.P, Schulz. E. " Return on investment: Accounting for training ". *Training and development journal*, 44 (7), 1990

نظرات (۰)

مهارت های ارتباطی مدیران : مهارت ارتباط شنیداری

نویسنده: محمدرضا عباسی - شنبه ۲۷ اردیبهشت ۱۳۹۳

نظرات (۰)

مهارت های ارتباطی مدیران: مهارت های ارتباط رو در رو

نویسنده: محمدرضا عباسی - چهارشنبه ۲۴ اردیبهشت ۱۳۹۳

۱- مقدمه

همه ما در محیط کارمان از فرصت‌های یکسانی برخورداریم. اما تنها کسانی مسیر ترقی را به سرعت طی خواهند کرد که به «مهارت‌های ارتباطی» مجهز باشند. چنین افرادی، قدرت بیان خوبی دارند؛ خود را به درستی مطرح می‌کنند؛ در شرایط مختلف و یا افراد مافوق، هم‌تراز و زیردستی ارتباطی مناسب و مؤثر برقرار می‌کنند. بعضی از کارکنان آن قدر مهارت‌های ارتباطی را خوب می‌دانند و به شیوه‌ای مؤثر به کار می‌گیرند که شخصیتشان همانند یک آهن‌ریا همه را به خود جذب می‌کند! شما چطور؟

هر یک از ما به عنوان فردی که سرپرستی کارکنان یک سازمان را برعهده داریم، هر روزه با کارمندان، ارباب رجوع، مسئولان مافوق، همکاران و مردم عادی در زمینه فعالیت‌های سازمانی تماس داریم و به گفت و گو می‌نشینیم. گفت و گو یک رویکرد ارتباطی مستقیم و رودررو می‌باشد که می‌بایست منطبق با قواعد آن اجرا شود. تنها در این صورت است که گفت و گوهای ما در پیشبرد فعالیت‌ها و تحقق هدف‌های سازمانی مؤثر واقع خواهد شد.

۲- طرح ریزی گفت و گو

گفت و گو به منزله یک رویکرد ارتباطی باید دارای هدف روشن، مشخص، از پیش تعیین شده و برخوردار از برنامه‌ای مدون بوده و نتایج آن نیز قابل پیش‌بینی باشد. بنابراین، ما به عنوان یک مدیر که کارمندان را در چارچوب یک سازمان رسمی و منظم سرپرستی می‌کنیم، باید برای گفت و گوها و صحبت‌های هر روزه با کارکنان، قبل از هر چیز، گفت و گویی هدفمند را در جهت برقراری ارتباط مؤثر و سازنده و برای پیشبرد امور سازمان طرح‌ریزی نماییم. در آغاز صحبت کردن با هر یک از کارکنان، می‌بایست در یکی دو جمله مقصود نهایی از گفت و گو خودمان را با او را بیان کنیم؟ مزیت‌های طرح‌ریزی و هدفمند بودن گفت و گو متعدد می‌باشد. اما سه مزیت اصلی آن به شرح زیر است :

مزیت اول : مطابق برنامه، گفت و گو را هدایت می‌کنیم. این امر موجب می‌شود:

- رشته کلام را از دست ندهیم.

- به مسائل متفرقه نپردازیم.

- از اتلاف وقت جلوگیری کنیم.

- از ایجاد تنش روحی در محیط کار پیشگیری نماییم.

مزیت دوم : گفت و گو را مستدل پیش ببریم، یعنی خواهیم توانست :

- برای پذیرش مطلوب توسط طرف مقابل، استدلال کافی داشته باشیم.

- مطالب را سازماندهی شده و به گونه‌ای مناسب القا و انتقال دهیم.

- در این صورت، فرد مقابل، در برابرمان جبهه‌گیری نمی‌کند و رنجیده خاطر نیز نخواهد شد.

مزیت سوم : در گفت و گو، انتظارات کارمند (طرف مقابل) را مدنظر خواهیم داشت. این امر به برقراری ارتباط مؤثر خواهد انجامید و علاقه‌مندی او برای ادامه گفت و گو تحریک می‌شود.

۳- گفت و گوی آمرانه، هرگز!

بعضی از افراد و از جمله برخی از مدیران هنگامی که با افراد به منظور تقاضای انجام کاری گفت‌وگو می‌کنند، دارای لحن خشک و آمرانه هستند. آنان با این لحن، خود را با مخاطرات زیادی مواجه می‌سازند. این درحالی است که در فرایند ارتباطات، روش ارتباط آمرانه و یک سویه جایی ندارد. زیرا به هدف هم نزدیک نمی‌شود.

در گفت‌وگوها باید به یاد داشته باشیم که فرد مقابل هم به اندازه ما حق انتخاب دارد. اگر از فردی چیزی را درخواست کردیم و توجه چندانی نکرد، حداکثر می‌توانیم خطرهایی را که در انتظارش خواهد بود به وی گوشزد کنیم. در واقع، برای این که در مناسبات خود با دیگران با کمترین مقاومت روبه‌رو شویم، باید از دستور آمرانه و تهدیدکردن اجتناب کنیم.

هنگامی که چیزی را تقاضا می‌کنیم، رفتارمان باید براساس احترام متقابل شکل بگیرد، باب بحث و تبادل نظر را بگشاییم و در نتیجه امکان تشریک مساعی، همکاری و سازش را فراهم کنیم. برای این کار می‌توان از راه‌های مؤثر ارتباطی استفاده کرد. مهم‌ترین آن‌ها درخواست یا تقاضای مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد.

۲-۱- درخواست غیرمستقیم

- بهترین روش تقاضای انجام کار است.

- تقاضای غیرمستقیم بسیار نافذ می‌باشد.

- از تذکر، تهدید، فرمان و شکایت به مراتب مؤثرتر است.

- بدون این که فرد مقابل مقصر شمرده شود یا مقاومت وی برانگیخته شود، احتمال برآورده شدن درخواست افزایش می‌یابد.

۲-۲- درخواست مستقیم

درخواست مستقیم را به دلیل حساس بودن آن که به آسانی آمرانه خواهد شد، می‌بایست در سه مرحله حساب‌شده به اجرا گذاشت :

الف : بدون مقصر شمردن فرد مقابل و بدون به کار بردن کلمات و عبارات تحریک‌آمیز، باید موضوع را صریح و روشن مطرح کنیم.

ب : گفت و گو یا درخواست را با کلمه «من» آغاز کنیم و احساساتمان را بگوییم.

ج : به اهمیت موضوع اشاره کنیم.

۴- انگیزشگری گفت و گو

چارچوب گفت و گو را طوری انتخاب و تنظیم کنیم تا برای کارمند مقابل، جالب و جذاب باشد، در این صورت، وی تشویق به شنیدن صحبت‌های ما خواهد شد. هنگامی که برنامه‌ای برای گفت و گوهایمان تنظیم می‌کنیم، باید تقویت انگیزه در کارکنان را برای تسهیل و پیشبرد هدف‌های سازمان مورد توجه قرار دهیم. در واقع، گفت و گو هنگامی که یک رویکرد ارتباطی مؤثر به حساب می‌آید که دارای نقش انگیزشگری باشد.

به خاطر داشته باشیم :

- گفت و گو باید در فرد مقابل میل و رغبت ایجاد کند.

- او را به تحریک و فعالیت برای تحقق هدف‌های سازمان تشویق نماید.

- وی احساس کند که صحبت‌های ما، حاوی اطلاعات و پیشنهادات مفید است.

۵- ابراز وجود

یک نکته مهم این است که مدیر باید قادر باشد، خود را ابراز کند. قاطعیت کلام یا ابراز وجود، یعنی آنچه را که واقعاً در ضمیر و قلبمان می‌گذرد، با بی‌باکی و شجاعت به زبان آوریم. البته باید بر پیام خود تسلط داشته و با قاطعیت حرف بزنیم.

اگر یک مدیر بخواهد فرد با وجودی باشد و نقطه‌نظرات خود را بی‌پروا بر زبان بیاورد، باید گفتار و رفتار افراد با وجود را سرمشق خود قرار دهد. یکی از مهم‌ترین فنون ابراز وجود استفاده از کلمه «من» در آغاز کلام است، مانند : من فکر می‌کنم ... من تمایل دارم ...، من تصور می‌کنم ... و ...

اما، بعضی از مدیران در آغاز صحبت از کلمه «ما» استفاده می‌کنند. مانند: ما فکر می‌کنیم ... ما تصور می‌کنیم ...، ما تمایل داریم ... و ...

غیر از موارد خاصی که شخص از سوی گروهی (به عنوان سخنگو) صحبت می‌کند، کاربرد کلمه «ما» نشان‌دهنده ضعف و سستی در سخن است. بعضی از افراد به کمک «ارتباطات کلامی» ابراز وجود می‌کنند و عده‌ای هم با استفاده از «ارتباطات رفتاری» این عمل را انجام می‌دهند. خصوصیات این افراد متفاوت است.

۵-۱- خصوصیات افرادی که به وسیله ارتباط بیانی ابراز وجود می‌کنند، به شرح زیر است:

- روشن، صادقانه و مختصر سخن می‌گویند.

- از لغت «من» در آغاز کلام خود استفاده می‌کنند.

- بین عقیده و حقیقت تفاوت قائل می‌شوند.

- دستورات خود را در قالب پرسش مطرح می‌کنند.

- به جای نصیحت‌گویی، پیشنهاد مطرح می‌کنند.

- انتقادات سازنده آنها، فاقد سرزنش و طعنه است.

- با مطرح کردن سؤال، افکار دیگران را می‌سنجند.

- به حقوق دیگران مانند حقوق خود می‌نگرند.

۲-۵- خصوصیات افرادی که با ارتباطات رفتاری ابراز وجود می‌کنند، به شرح زیر است:

- به وقت مناسب تماس جسمی برقرار می‌کنند.

- شق و رق می‌ایستند.

- با حرکت سر و دست و تغییرات چهره، نقطه نظرهای خود را همراهی می‌کنند.

- لحن آنها محکم، قاطع و روشن است.

- چهره‌ای موثر، متین و گشاده دارند.

- آهنگ کلامشان ملایم و منظم است.

۶- فنون ابراز وجود

فنون ابراز وجود نه تنها به ما کمک می‌کند که نقطه نظرهای خود را بی‌محایا به زبان آوریم، بلکه یاریمان می‌دهد تا احساسات خود را شجاعانه با فرد مقابل در میان بگذاریم. بعضی از این فنون عبارتند از :

- اگر فرد مقابل خود را به کوچه علی‌چپ زد، دائماً پیام خود را تکرار کنیم تا مطمئن شویم آن را کاملاً دریافت کرده است.

- در جستجوی همزیستی باشیم. یعنی با رعایت حقوق دیگران، به کسب حقوق خود نائل شویم.

- با انتقادات با قاطعیت برخورد کنیم. یعنی با تسلط بر اعصاب خود، انتقادات را گوش کنیم و به روش بازجویی جزئیات بیشتری را از دهان فرد منتقد بیرون بکشیم.

- از بحث و جدل اجتناب کنیم. یعنی به طرف مقابل پاسخ مبهم بدهیم. (شاید، احتمالاً، ممکن است و ...) در این صورت، تلویحاً به او می‌گوییم که انتقادش شاید وارد باشد یا نباشد و به این شکل، از بحث کردن طفره می‌رویم.

- احساسات خود را بی‌پروا بیان کنیم.

یکی از مواردی که هر مدیر در دوران فعالیت مدیریتی خود، کم یا زیاد ناچار است انجام دهد، سخنرانی و صحبت در جمع کارکنان، مدعوین و سایر مردم به مناسبت‌های مختلف است. گاهی متن سخنرانی وی مسائل اداری و سازمانی، گاهی فنی و تخصصی و گاهی نیز مطالب عمومی است.

بعضی از مدیران در این اجتماعات، وقتی که در جلوی جمع کثیری می‌ایستند، در هنگام سخنرانی سست می‌شوند، دلهره دارند، صدایشان دو رگه می‌شود، دچار اضطراب و تپش می‌گردند و ...

این مدیران باید آگاه باشند که همانند سایر مهارت‌های مدیریت، در سخنرانی‌ها و صحبت کردن در اجتماعات هم تنها رعایت یک مجموعه از قواعد و آداب ارتباطی ساده کافی است. طبیعتاً هیچ فردی به طور ذاتی یک سخنران ماهر نمی‌باشد. حتی سخنرانان حرفه‌ای هم اذعان دارند که عصبی می‌شوند. بعضی از قواعد و آداب ارتباطات در سخنرانی و صحبت در مقابل دیگران به شرح زیر است :

از اضطراب اجتناب ورزیم!

- اجازه ندهیم که حالت عصبی و اضطرابمان، مانع سخنرانی شود.

- آگاه باشیم که بخش عمده‌ای از وظیفه و مسئولیت ما، رهبری همکاران است.

- باید یاد بگیریم که راحت و آسوده بایستیم و صحبت کنیم.

- این کار را تمرین کنیم. اگر تمرین کنیم، کمتر احساس نگرانی خواهیم کرد.

برای سخنرانی برنامه داشته باشیم!

- برای هر یک از سخنرانی‌هایمان برنامه‌ای اصولی تنظیم کنیم.

- اجزای یک برنامه سخنرانی به شرح زیر است :

مقدمه‌چینی : برای جلب توجه و علاقه حاضرین

متن : ارائه متن سخنرانی در یک توالی منطقی

خلاصه : ارائه خلاصه‌ای که مجدداً نکات اصلی صحبت را به طور اختصار در برداشته باشد.

نتیجه‌گیری : طرح سؤال و پایان دادن به صحبت با یک نتیجه‌گیری به طوری که راه پیشرفت را در زمینه موضوع مطرح شده، نشان دهیم.

- سرانجام، سخنان خود را با نظریه‌ای عالی به پایان ببریم. به طوری که حاضرین سر شوق بیایند و با انگیزه‌ای مضاعف جلسه را ترک نمایند.

از کارت یا فیش استفاده کنیم!

- برای یادداشت‌ها و اجرای سخنرانی از کارت یا فیش استفاده کنیم.

- کارت یا فیش‌های در قطع کارت تبریک، بسیار مناسب می‌باشد.

- در بالای هر کارت موضوع (عنوان) را بنویسیم و در زیر آن مطالب مربوط به آن را درج کنیم.

- کارت‌ها را شماره‌گذاری کنیم و به ترتیب در هنگام سخنرانی از آن‌ها استفاده نماییم.

بهتر است در سخنرانی‌ها از متن دست‌نویس استفاده نکنیم. مگر زیاده از حد مضطرب باشیم. زیرا، در جمع حاضرین که تعدادشان زیاد است و سخنرانی ما جنبه رسمی دارد، به کار بردن نادرست یک کلمه ممکن است معنای مورد نظرمان را عوض کند و یا مشکلات دیگری را به بار آورد. یادمان باشد که احتمال دارد از سخنرانی ما در رسانه‌های گروهی مانند تلویزیون به عنوان گزارش استفاده شود! ...

حاضرین را درباره سخنرانی آگاه کنیم!

- در مقدمه سخنرانی، قبل از هر چیز ارتباط موضوعی سخنرانی را با حاضرین کاملاً بیان کنیم.

- توالی مطالب سخنرانی خود را ذکر کنیم.

- این نکات را برای حاضرین روشن کنیم :

سؤال‌هایشان را در بین سخنان ما و یا در پایان سخنرانی مطرح کنند!

متن چاپ شده سخنرانی خود را به آنها خواهیم داد یا خیر؟

صدای بلند را فراموش نکنیم!

- همیشه با صدای بلند صحبت‌هایمان را تمرین و اجرا کنیم.

- حتی در سخنرانی‌های نه چندان رسمی (در حضور همکاران و به مناسبت‌های خاص) با صدای رسا صحبت کنیم.

- توجه داشته باشیم که هر چه شغل ما به مراتب بالاتر ارتقاء یابد، «چند کلمه صحبت کردن» از وظایف معمولی ما خواهد شد.

کوتاه سخنرانی کنیم!

- نگذاریم سخنرانی ما طولانی شود.

- هنگامی که سخنرانی ما یکی از چند سخنرانی می‌باشد که قرار است در یک اجلاس یا کنفرانس انجام شود، کوتاه بودن سخنرانی ضروری‌تر خواهد شد.

- مؤدبانه‌تر این است که از وقتی که به ما اختصاص داده شده است، کمی کمتر صحبت کنیم.

- تمرین قبل از سخنرانی به ما خواهد گفت که چقدر می‌توانیم از مطالب خود جذب کنیم.

- می‌توانیم به عنوان یک ابتکار متن سخنرانی را پیشاپیش برای شرکت‌کنندگان ارسال نماییم.

از مواد و وسایل سمعی - بصری استفاده کنیم!

- برای جذاب کردن سخنرانی می‌توانیم از مواد وسایل سمعی - بصری استفاده کنیم.

- استفاده از طلق شفاف، وایت برد، فیلم، پوستر، نوار ویدئو، اسلاید، پاورپوینت، CD و امثال آن سخنرانی را بسیار جذاب خواهد کرد.

- توجه داشته باشیم که مواد سمعی - بصری را از شرکت و افراد حرفه‌ای تهیه کنیم.

- هنگامی که افراد حاضر در جلسه با معیارهای بالا خو گرفته‌اند، هر چیزی پایین‌تر از معیارهای آنها باشد، از ارزش سخنرانی ما خواهد کاست. پس کیفیت مواد سمعی - بصری را فراموش نکنیم.

- اگر از پوستر یا نمودار استفاده می‌کنیم، در صورت راست دست بودن، آن را در سمت چپ خود قرار دهیم.

- از عکس و تصاویر برای درک بهتر مطالب استفاده کنیم.

- از نوشته‌های بزرگ و رنگی برای علاقه‌مند کردن حاضرین استفاده نماییم.

- نمایش دادن نوشته و تصاویر روی طلق شفاف بر روی پرده، بسیار مفید است.

- در هنگام استفاده از مواد بصری، ارتباط با مخاطبان توسط چشمانمان را حفظ کنیم.

- برای استفاده از وسایل سمعی - بصری (مانند پروژکتور اسلاید، اورهد و ...) از اپراتور ماهر کمک بگیریم.

بدن خود را کنترل کنیم!

- یادداشت‌هایمان را بر روی میز (تریبون) بگذاریم.

- برای خواندن مطالب، روی یادداشت‌ها خم نشویم. زیرا، هم صدایمان پایین می‌رود و هم تنفس خود را محدود می‌کنیم.

- خیلی از سخنرانان در هنگام سخنرانی نمی‌دانند با دست‌هایشان چکار کنند! دست‌ها را توی جیب‌هایمان نگذاریم! دست به سینه نایستیم!

- کناره‌های تریبون بهترین راه‌حل است. به راحتی دو دست خود را به لبه‌های تریبون بگیریم. وقتی اعتماد به نفسمان بیشتر شد، به تدریج به طور طبیعی از حرکات دست و سر استفاده کرد.

صدایمان را رساتر کنیم!

- صدایمان را طوری بیرون بدهیم تا در تمام سالن طنین‌انداز شود. (فریاد نزنیم!)

- فرض کنیم یک نفر در ردیف آخر سالن نشسته و کمی گوش او سنگین است!

- سر خود را در طول سخنرانی بالا بگیریم.

- سر هر یک از نشانه‌گذاری‌ها (نقطه، ویرگول و ...) کمی مکت کنیم و نفسی بکشیم.

- برای تأکید کردن بر نکات مهم از سکوت کمک بگیریم.

- شیوه سخنرانی سخنرانان ماهر و خیره را با دقت نگاه کنیم تا کسب تجربه کرده باشیم.

با نگاه کردن ارتباط برقرار کنیم!

- کوشش کنیم با همه حاضرین با نگاه کردن به آنها ارتباط برقرار کنیم.

- مراقب باشیم تنها به آن کسی که علاقه بیشتری به حرف‌های ما نشان می‌دهد، چشم ندوزیم.

- طبق یک الگوی ثابت و معین، حاضرین را نفر به نفر نگاه نکنیم.

- اجازه دهیم نگاهمان، دو سه ثانیه به هر ترتیبی که گرایش دارد، بر روی افراد حاضر متمرکز شود.

به ظاهرمان اهمیت دهیم!

- به ظاهر خود توجه کافی کنیم.

- اگر ظاهرمان آراسته باشد، بیشتر احساس اطمینان خواهیم کرد و حاضران را هم تحت تأثیر قرار خواهیم داد.

اصول پایان دادن به سخنرانی را به کار بگیریم!

- سخنرانی خود را با یک پایان معنی‌دار به اتمام برسانیم.

- از حاضرین برای توجهی که نشان دادند، تشکر کنیم.

- بدون درنگ پس از سخنرانی، سر جای خود بنشینیم.

- آنقدر سخنرانی را کش ندهیم که حرفی برای گفتن و پایان دادن به آن نداشته باشیم.

- کلام آخر و تأثیر آن در ذهن حاضرین ماندگار است.

فقط به موضوع اهمیت ندهیم!

- اهمیت ارائه سخنرانی کمتر از موضوع سخنرانی نیست.

- بسیاریند افرادی که دانش و اطلاعات غنی دارند. اما فن سخنرانی را نمی‌دانند و تأثیری قابل توجه به جای نمی‌گذارند.

- سخنرانان قوی و نیرومند، مطالب پیش افتاده را به گونه‌ای ارائه می‌کنند که در نهاد شنوندگان تأثیر عمیقی به جای می‌گذارند.

- برای ارائه پیام شش اصل زیر را رعایت کنیم :

الف : از کلمات تصویر بسازیم.

ب : با استفاده از مواد سمعی - بصری سخنان خود را حمایت کنیم.

ج : مطالب را توأم با نمایش و زبان رفتار ارائه کنیم.

د : مثال‌هایی را به کار ببریم که آمیخته با داستان و حکایت باشند.

ه : سخن را درخور فهم شنوندگان تنظیم و ارائه نماییم.

و : برنامه‌ریزی عصبی داشته باشیم.

برنامه‌ریزی عصبی، یعنی :

- به افراد چشم بدوزیم.

- به سخنان آنان گوش فرا دهیم.

- بینیم از چه کلماتی استفاده می‌کنند. ما با همان کلمات و تقلید لحن صدا، تغییر چهره، حالات و حرکات چشم‌های آنان صحبت کنیم.

به سیستم عصبی حاضرین توجه داشته باشیم!

- هر فرد دارای سیستم عصبی خاص خود می‌باشد. در ارتباطات و از جمله سخنرانی باید سیستم عصبی حاضرین را مورد توجه قرار دهیم.

- برای این که در ارائه سخنرانی موفق باشیم باید سیستم عصبی غالب حاضران را به کار ببریم.

- به طور کلی افراد از نظر سیستم عصبی به چهار دسته زیر تقسیم می‌شوند :

الف - افراد بصری

- این افراد جهان را به صورت تصویر ادراک می‌کنند.

- به هنگام شنیدن به طرف بالا نگاه می‌کنند.

- با سرعت سخن می‌گویند و آهنگ صدایشان بلند است.

- دست‌ها را حرکت می‌دهند و به طرف بالا می‌گیرند.

- تنفس سریع، سطحی و نامرتب دارند.

ب - افراد سمعی

- کلمات و جملات را درک می‌کنند.

- به هنگام شنیدن به اطراف خود نگاه می‌کنند.

- آرام و با آهنگی آهسته ولی پرتنین سخن می‌گویند.

- دست‌ها را تا نیمه کمر بالا آورده و با آن ژست می‌گیرند.

- آرام، منظم و از وسط قفسه سینه تنفس می‌کنند.

ج - افراد لمسی

- در صحبت‌هایشان مفاهیم احساسی غالب است.

- به هنگام اندیشیدن به پایین و طرف راست خود نگاه می‌کنند.

- صدایشان عمیق است و کلمات به صورت شمرده از دهانشان خارج می‌شود.

- حرکات دست، تغییرات چهره و اعمال جسمانی آنها زیاد است.

- معمولاً دستشان را پایین نگه می‌دارند و بدن خود را لمس می‌کنند.

- تنفس آنها عمیق است و از تمام قفسه سینه برای تنفس استفاده می‌کنند.

د - افراد حسابگر

- کلمات آنها آمیخته با منطق و استدلال است.

- وقتی فکر می‌کنند به پایین و طرف چپ خود نگاه می‌کنند.

- با لحنی آهسته و آرام، به گونه‌ای شیوا سخن می‌گویند.

- حرکات دست و تغییرات قیافه در آنها اندک است.

۸- مصاحبه : ارتباطی چهره به چهره

مدیران به عنوان یک روش و محمل ارتباطی، همواره با ارباب رجوع و یا کارکنان تحت مدیریت خود در قالب و اهداف گوناگون دست به انجام مصاحبه می‌زنند. از آنجایی که بهره‌مندی از مهارت‌های ارتباطی مؤثر رمز موفقیت در تحقق هدف‌های مصاحبه می‌باشد، در این مبحث با شیوه انجام آن آشنا خواهید شد.

عموماً مدیران نیازمند شناخت از خصوصیات کارکنان جدید الاستخدام و نیز کارکنان متقاضی انتقال به سازمان یا ادامه فعالیت در سازمان دیگری هستند، برای کسب این شناخت و آشنایی با خصوصیات مورد نظر در این گروه از کارکنان، مدیران طی تشریفات به مصاحبه و گفت‌وگو با آنان می‌پردازند. چنانچه مصاحبه تنها عامل تعیین‌کننده برای استخدام و یا انتقال باشد، موضوع از حساسیت بالایی برخوردار خواهد شد.

۸-۱- هدف‌های مصاحبه

هدف‌های مصاحبه عمدتاً آشنایی مدیران با توانایی‌های علمی و خصوصیات اخلاقی، رفتاری و گرایش‌های مصاحبه‌شونده است. در هر صورت، استفاده از شیوه و تکنیک مصاحبه هنگامی موفقیت‌آمیز خواهد بود که مدیران (مصاحبه‌کننده‌ها) از مهارت‌های ارتباطی به منزله اساس کار در اجرای مصاحبه که ماهیتی ارتباطی دارد، بهره کافی برده باشند. راز موفقیت انجام مصاحبه آغاز برقراری ارتباط و تداوم صادقانه آن بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده است. هدف مصاحبه‌کننده کسب اطلاعاتی است تا توان تصمیم‌گیری برای استخدام و گزینش فرد مصاحبه‌شونده را به دست آورد. پس می‌بایست از مهارت‌های کافی ارتباط برخوردار باشد تا به این هدف نایل شود.

۸-۲- انواع مصاحبه

مصاحبه به شیوه‌های مختلف انجام می‌شود که هر یک از آنها دارای معایب و مزایایی است. براساس هدف و بینش مدیران، شیوه مناسب انجام مصاحبه انتخاب خواهد شد. مهم‌ترین آنها به این شرح است :

الف - مصاحبه سازمان‌یافته

در این روش، پرسش‌های مصاحبه از قبل تهیه و تنظیم شده است، بنابراین برای مصاحبه‌کننده جای انعطاف زیادی وجود ندارد. دو نکته مهم در مصاحبه سازمان‌یافته وجود دارد. یکی این که اطلاعات به دست آمده در این مصاحبه نسبتاً دقیق و موثق است؛ دوم آن که چون مصاحبه در فضایی محدود رخ می‌دهد مصاحبه‌کننده باید از مهارت کافی برای برقراری ارتباط برخوردار باشد.

ب- مصاحبه آزاد

در این شیوه سؤالات از قبل تدوین نشده است. بنابراین مصاحبه‌کننده با بهره‌گیری از دانش و مهارت برقراری ارتباط خود به مصاحبه کیفیت می‌بخشد. در واقع، او باید بر فن مصاحبه و اصول ارتباطات انسانی تسلط کافی داشته باشد.

ج- مصاحبه ترکیبی

این روش، ترکیبی از دو شیوه مصاحبه سازمان‌یافته و آزاد می‌باشد. بخشی از اطلاعات به صورت سازمان‌یافته و بخشی دیگر از طریق مصاحبه آزاد حاصل می‌شود. در هر صورت، در این شیوه نیز مهارت داشتن در برقراری ارتباطات حرف اول را می‌زند.

د- مصاحبه گروهی

در این شیوه از دو یا چند مصاحبه‌شونده به طور همزمان مصاحبه به عمل می‌آید. این روش برای مواردی که لازم است اطلاعاتی از خصوصیات اخلاقی و وقایع دوران زندگی مصاحبه‌شوندگان کسب شود، نامناسب است. اما برای مصاحبه‌های علمی و فنی مشکل خاصی ندارد.

ه- مصاحبه عاطفی

این شیوه در شرایطی خاص انجام می‌شود. اساساً هدف مصاحبه عاطفی آگاه شدن مدیران از ویژگی‌های رفتاری مصاحبه‌شونده می‌باشد. مانند مصاحبه با فرد برای انتخاب وی جهت تصدی یک شغل خاص و حساس. مانند مشاغل

سخت، پردردسر، امنیتی و ... در این شیوه توانایی داشتن مصاحبه‌کننده بر مهارت‌های ارتباطی در مقایسه با سایر انواع ذکر شده، اهمیت بیشتری دارد.

مصاحبه‌کننده باید برای برقراری ارتباط با مصاحبه‌شونده از مهارت کافی برخوردار باشد. اگر لحن و صدای مصاحبه‌کننده نامناسب باشد، مصاحبه رنگ بازجویی به خود خواهد گرفت و یا مصاحبه شونده از وی سلب اطمینان کرده، پاسخ‌های غیر واقعی و ساختگی ارائه خواهد کرد.

۸-۳- توانایی‌های مورد نیاز مصاحبه‌کننده

برای آن که مصاحبه‌کننده در کار خود موفق شود باید دارای توانایی‌های کافی باشد. بعضی از آن‌ها به این شرح است :

الف- مهارت در برقراری ارتباط

مصاحبه‌کننده باید از لحن و صدای مناسب برخوردار باشد تا موفق به برقراری ارتباط گردد. او باید هنر سخن گفتن، فن بیان، شنیدن دقیق و صحیح، حرکات دست و صورت و ... را به خوبی تنظیم کند تا از یک طرف برقراری ارتباط تسهیل شود و از سوی دیگر، مصاحبه‌شونده با اعتماد به وی ارتباط صادقانه و فعال برقرار نماید. در این صورت، مصاحبه‌شونده فضای گفت‌وگو را ایمن و راحت و آرامش‌بخش احساس خواهد کرد. بنابراین، ارتباط به وجه کامل برقرار شده و پیام‌های هر دو طرف به خوبی ارسال و جذب خواهد شد.

ب- بلوغ عاطفی

مصاحبه‌کننده علاوه بر تعقل و برخورداری از قوه ادراک بالا، می‌بایست از جنبه‌های عاطفی و روحی و روانی به بلوغ کامل رسیده باشد. مثلاً اگر مصاحبه‌کننده سعه صدر کافی نداشته باشد و در جریان مصاحبه مشکلات و مصائب را تحمل نکند، نتیجه مثبتی عاید نخواهد شد. بلوغ عاطفی تسهیل‌کننده ارتباط مؤثر است.

ج- قدرت تصمیم‌گیری

در جریان گفت‌وگو، مصاحبه‌کننده باید قدرت درک و پردازش سریع اطلاعات و پیام‌های کسب شده را داشته باشد. لازم است وی بلافاصله تصمیم‌های مناسب را برای تداوم و پیشبرد سازنده و صحیح روند مصاحبه اتخاذ کند.

د- تجربه

مصاحبه‌کننده می‌بایست در انتخاب و اجرای شیوه مصاحبه، هنر و مهارت برقراری ارتباط، اصول رفتار با مصاحبه‌شونده و ... دارای تجارب کافی باشد.

ه- پرهیز از پیشداوری

مصاحبه‌کننده در فرایند گفت وگو و مصاحبه نباید در جمع بندی شنیده‌های خود عجله کند و یا به پیشداوری بپردازد. تا پایان مصاحبه نباید هیچ‌گونه قضاوت و ارزیابی از نتایج مصاحبه را به عمل آورد.

۴-۸- مراحل انجام مصاحبه

چنانچه یک مدیر تصمیم گرفته است تا یک مصاحبه کننده نافذ و مؤثر باشد، ضروری است برنامه‌ریزی لازم برای انجام مصاحبه را به عمل آورده و مراحل آن را به درستی طرح‌ریزی کرده باشد. این مراحل عبارت است از :

الف- آمادگی

اطلاعات مورد نیاز را که مصاحبه برای دست یافتن به آن اجرا می‌شود، مشخص کند.

ب- فراهم نمودن شرایط ارتباط

باید عوامل محیطی را که بر کیفیت برقراری ارتباط تأثیر منفی می گذارند، شناسایی نماید و برای حذف و کم‌رنگ ساختن آنها تدبیر مناسب را بیندیشد.

بسیاری از موانع برقراری ارتباط در محیطی که مصاحبه در آنجا انجام می‌شود وجود دارند که توجه به آنها ضروری است. باید مصاحبه‌کننده از قبل شرایط را به نحوی مهیا کند تا برای برقراری ارتباط با مصاحبه شونده مشکل یا مانعی وجود نداشته باشد. از جمله :

- صدای زنگ تلفن کنترل شود.

- محل مصاحبه در جایی انتخاب شود تا عبور و مرور اتومبیل‌ها و بوق زدن‌های آنها (آلودگی صوتی) به حداقل کاهش یابد.

- رنگ غالب محیط مصاحبه، شاد و با طراوت انتخاب شود.

- آلودگی‌های تصویری در محیط به حداقل رسانیده شود.

- نظم و انضباط در دکوراسیون، وسایل و چیدمان آنها برقرار باشد.

- محیط مصاحبه تجملی و زیاده از حد لوکس نباشد.

- محیط مصاحبه به محیطی دوستانه و خودمانی تبدیل شود.

- آرایش محیط طوری باشد تا مصاحبه شونده از هر حیث احساس راحتی کند.

ج- تمرین مهارت‌های ارتباطی

مصاحبه‌شونده باید از مهارت‌های ارتباطی بهره کافی برده باشد. بنابراین قبل از انجام هر مصاحبه، باید اصول و مهارت‌های ارتباطی را مرور کند. حتی در صورت نیاز تمرین تجویز می‌شود. در زیر برخی کلیدهای برقراری ارتباط موفقیت‌آمیز می‌آید:

- طوری رفتار کنید تا مصاحبه‌شونده احساس راحتی کند. (خودمانی باشید)
- در آغاز، هدف مصاحبه را برای مصاحبه‌شونده روشن کنید.
- مصاحبه‌شونده را به سخن گفتن ترغیب کنید. برای این کار به او وقت کافی بدهید تا فکر کند.
- هر بار فقط یک سؤال با مصاحبه‌کننده در میان بگذارید.
- سؤال‌ها را به زبان ساده و قابل درک مطرح کنید.
- از مصاحبه‌شونده به تناسب آنچه پاسخ می‌دهد، تشکر و تقدیر کنید.
- با مصاحبه‌شونده بردبار و متین رفتار کنید. او را انسانی حداقل هم سطح خود بدانید.
- در رعایت کردن وقت مصاحبه دقت نمایید.
- منظم باشید! مصاحبه را در زمان مقرر شروع کنید و به پایان برسانید.
- از بحث و جدل بپرهیزید تا مصاحبه به تضاد و تعارض منجر نشود.
- نسبت به هیچ موضوعی حالت شخصی و متعصب به خود نگیرید. زیرا شما نماینده سازمان هستید نه یک انسان مشخص و مستقل.
- شنونده خوبی باشید. تا حد امکان سخنان مصاحبه‌شونده را قطع نکنید.
- به مصاحبه‌شونده بفهمانید که به شنیدن صحبت‌های او علاقه‌مند هستید.
- مصاحبه‌شونده‌ها معمولاً دچار اضطراب هستند. پس برخی خطاهای کلامی آن‌ها را نادیده بگیرید.

گفت وگو با کارکنان می‌تواند مثبت واقع شود یا این که آنان را به بحث و جدل با مدیر تشویق کند. بیشتر وقت مدیران صرف توجیه وظایف کارکنان می‌شود. مدیران به این منظور تلاش می‌کنند ضمن راهنمایی کارکنان، آنان را تحت نفوذ خود درآورند.

توجیه کارکنان عمدتاً در جهت پیشبرد مطلوب وظایف و تحقق هدف‌های سازمان صورت می‌گیرد و مدیر تلاش می‌کند تا اعمال و رفتار کارمند مورد نظر را اصلاح و تعدیل کند. گاهی اوقات این رویکرد ارتباطی منجر به بعضی از برخوردهای نامناسب و با تأثیر سوء می‌شود. برخی مدیران برای توجیه کارکنان به یک رشته از برخوردهای محکوم به شکست متوسل می‌شوند. مانند فرمان دادن، تهدید کردن، دستور آمرانه، نصیحت کردن تحمیلی و ...

چنین برخوردهایی نه تنها کارمند را در انجام وظایف یاری نمی‌کند، بلکه تنش و جو بحرانی را در سازمان ایجاد و تشدید می‌کند.

بعضی از مدیران به دلیل موقعیتی که دارند، خود را عاقل‌تر و منطقی‌تر از کارکنان حس می‌کنند. در نتیجه با کنترل و ارزیابی مفرط، مداوم و خشک، مرتکب خطاهای دیگر ارتباطی می‌شوند.

۹-۱- عواقب بحث و جدل

به طور کلی، عواقب ناشی از بحث و جدل با کارکنان بسیار مخرب است، از جمله :

- با تکرار این گونه برخوردها، پیمان دوستی و همکاری مدیر و کارمندان لطمه می‌خورد.

- در فرایند بحث و جدل‌ها، مدام یکی صحبت می‌کند و دیگری با تمام قوا تلاش می‌کند حرف‌های او را رد یا تکذیب نماید.

- بالاخره، خشم و غضب بالا می‌گیرد و عبارات تحقیرآمیزی بین آنان رد و بدل می‌شود. مانند: خودت اشتباه می‌کنی، تو آدمی غیرمنطقی هستی، لجاجت می‌کنی و ...

- روی هم رفته، حاصل این برخوردها تضعیف مدیریت خواهد بود.

۹-۲- جلوگیری از بروز بحث و جدل

جلوگیری از بروز چنین برخوردهایی نیاز به داشتن مهارت‌های ارتباطی مختلفی دارد که عموم آنها در این کتاب بررسی شده است. خصوصاً مدیران باید در این گونه موارد در انتخاب و کاربرد واژه‌ها و جملات بسیار سنجیده عمل کنند. از جمله :

الف- از واژه‌های بی‌طرفانه استفاده کنیم.

باید از واژه‌هایی استفاده کنیم که ارتباط را به سوی رسیدن به هدف هدایت کنند. زیرا، واژه‌ها دارای بارهای احساسی مثبت و منفی می‌باشند. نباید بار منفی آنها را مورد استفاده قرار دهیم. به واژه‌های زیر توجه کنید :

بار احساسی مثبت	بار احساسی منفی
-----------------	-----------------

جالب	پر زرق و برق
سریع	ناگهانی
متغیر	ناپایدار
انعطاف‌پذیر	دهن بین

ب- از جمله‌های مثبت استفاده کنیم.

همانند واژه‌ها و کلمات، جملات هم دارای بار مثبت و منفی هستند که باید از جملات با بار احساسی منفی استفاده نکنیم. به جمله‌های زیر توجه کنید :

بار احساسی مثبت	بار احساسی منفی
<ul style="list-style-type: none"> • شما در این هفته چند بار دیر بر سر کارتان حاضر شده‌اید و حالا هم هستی! • با وجود این که مقدار زیادی کار روی میز دارید، مشغول روزنامه خواندن هستید؟ • باید در مورد درستی این ارقام، اطمینان حاصل کنم! • اجازه دهید حرف‌هایم را تمام کنم! 	<p>تو آدم تنبیل و وظیفه‌شناسی این ارقام، چرت هستند!</p> <p>این قدر از زیر کار در نرو!</p> <p>این قدر توی حرف‌هایم ندو!</p>

ج- از واژه‌ها و جملات دقیق استفاده کنیم

برای صحبت کردن با کارکنان از واژه‌ها و جمله‌های دقیق استفاده کنیم. به طور کلی باید واژه‌ها و جمله‌هایی را انتخاب کرده و به کار ببریم که دارای حداقل ۶ خصوصیت زیر باشند:

- **صراحت** : کلمه‌ها و جمله‌ها روشن و صریح باشند تا بتوانند منظور ما را به طرف مقابل منتقل کنند.

- **کوتاه بودن** : مطالب را مختصر و کوتاه بیان کنیم تا طرف مقابل شوق شنیدن را از دست ندهد.

- **دقیق بودن** : پیام خود را کامل و دقیق بیان کنیم. سپس با طرح سؤال ببینیم که منظور ما را فهمیده است یا خیر؟

- **مؤدبانه بودن** : فراموش نکنیم که رفتار زاییده رفتار است. اگر مؤدبانه صحبت کنیم، فرد مقابل نیز مؤدبانه به ما پاسخ خواهد داد.

- **صحیح بودن** : اطلاعات و پیام‌هایی که به فرد مقابل ارائه می‌کنیم باید صحیح و درست باشد.

- **ملموس بودن** : مطالب و محتوای پیام ما باید عینی و ملموس باشد.

۹-۳- شیوه‌های تذکر شفاهی

یکی از ابعاد گفت و گوهای ما با کارکنان، تذکر دادن یا گوشزد کردن شفاهی به آنان درباره نحوه رفتار سازمانی نامناسبی است که از آن‌ها سر زده است. برای مثال تذکر دادن به کارمندی که با ارباب رجوع رفتار شایسته‌ای نداشته است، یکی از این موارد است. در این گونه وضعیت‌ها بحث اعتبار سازمان در میان است که باید به عنوان محور گفت و گو مطرح شود.

برای گوشزد کردن و تذکر دادن به کارکنان مورد نظر، می‌توان به دو شیوه مثبت و منفی موضوع را در میان گذاشت. به شرح زیر توجه نمایید :

حالت اول : منفی - بی‌تأثیر

مثال : «تو» در مکالمات تلفنی به شیوه‌ای وقیح حرف می‌زنی! باید اصول کار را رعایت کنی! ... «از همین حالا»!...

• این شیوه تذکر دادن :

- فرد را برای رفع اشتباهات رخ داده، تشویق و ترغیب می‌کند.

- سخنان شلاق گونه ما، در او رنجش خاطر ایجاد می‌کند.

- عدم صراحت کلام در این گونه عبارات به ابعاد منفی آن می‌افزاید.

- چنین گوشزد و تذکری، اساساً بی‌فایده است. هرگز مثبت و سازنده واقع نخواهد شد.

- خصوصاً عبارت «از همین حالا» بسیار شدیدالحن است. بعید به نظر می‌رسد، نتیجه مطلوب حاصل شود.

حالت دوم : مثبت - مؤثر

مثال (۱) : متوجه نحوه مکالمات تلفنی شما با ارباب رجوع شدم. مایلم با هم چند کلمه‌ای صحبت کنیم. وقت داری؟

مثال (۲) : متوجه شدم، خیلی سریع صحبت می‌کنی. نگران این هستم که مبدا صحبت شما برای بعضی از مراجعه‌کننده‌ها مفهوم نباشد. به علاوه، فکر می‌کنم اگر با جزئیات بیشتری سوابق را در اختیار ارباب رجوع بگذاری، می‌توانی منشأ خدمات بیشتری باشی!

این شیوه تذکر دادن :

- به دلیل این که به جای ضمیر «تو» و از زاویه «امر و نهی کردن» با ضمیر «من» شروع شده است و صرفاً جنبه پیشنهاد برای ارائه بهتر خدمت مطرح شده است، مفید واقع می‌شود.

- این شیوه برخورد، کارمند را برای مساعدت و همکاری تشویق می‌کند.

- فراموش نکنیم که تنها اوست که باید نحوه مکالمات تلفنی خود با ارباب رجوع را تغییر دهد. پس با امر کردن و دستور دادن کاری صورت نمی‌گیرد.

- کارمند مزبور باید درک کند که در صورت تغییر ندادن رفتار خود چه عواقبی در انتظارش خواهد بود.

۱۰- جلسات مشورتی

شرکت در جلسات، یکی از فعالیت‌ها و حتی وظایف روزمره مدیران است. کمتر می‌توان مدیری را پیدا کرد که در روز لااقل در یک جلسه شرکت نداشته باشد.

شرکت مؤثر در جلسات و مشارکت فعال در فرایند گفتگوها یک مهارت است. کسب موفقیت در این راه نیاز به برقراری ارتباط و داشتن مهارت‌های میان فردی دارد. برای بسیاری از مدیران هیچ چیز، خسته‌کننده‌تر و حتی ناراحت‌کننده‌تر از شرکت در جلسه‌ای نیست که گرداننده خوبی ندارد. اگر می‌خواهیم از شرکت در جلسات لذت ببریم و دیگران نیز از شرکت در جلسات ما استقبال کنند، این نکات را رعایت نماییم :

الف- جلسات را ماهیانه تشکیل دهیم!

- حداقل هر ماه یک بار همکاران واحد سازمانی خود را گرد هم آوریم. در این جلسات :

پیشرفت امور را بررسی کنیم.

کارکنان را در جریان کارها قرار دهیم.

برای فعالیت‌های آتی برنامه‌ریزی کنیم.

ایده‌های جدید را مطرح و بررسی نماییم.

روحیه همکاران را در کارکنان تقویت کنیم.

- اجازه دهیم موضوعات جلسه را کارکنان پیشنهاد داده و در دستور جلسه قرار دهند.

- دستور جلسه را پیشاپیش منتشر کنیم. این کار به ما و همکارانمان فرصت می‌دهد تا درباره موضوعات جلسه بیشتر فکر کنیم و مشورت‌های لازم را انجام دهیم.

ب- جلسات را جدی اما آزادمنشانه اداره کنیم!

- با قاطعیت و جدیت، اما بدون استبداد و مدیریت خشک جلسات را رهبری و کنترل کنیم.

- جلسه را به صورت منظم و آهنگ مناسب و مطابق دستور جلسه پیش ببریم.

- موضوعات را کوتاه، دقیق و به صورت طرح مسأله مطرح نماییم.

- اصرار نداشته باشیم که همه مطابق خواست ما صحبت کنند.

- اگر بحث منطقی بین دو یا سه نفر به وجود می‌آید، اجازه دهیم تا هنگامی که بحثشان به درستی پیش می‌رود، کار خود را ادامه دهند.

ج- افراد پر حرف جلسه را قبضه نکنند!

- اجازه ندهیم همکاران پر حرف جلسه را در کنترل و قبضه خود در آورند.

- سعی کنیم میزان مشارکت این گروه از همکاران را در گفتگوها و بحث‌ها محدود کنیم. برای این کار، صبر کنیم تا فرد پر حرف، مطلبی را تمام کند.

بعد به گفتگو ادامه دهیم.

نگاهمان را با او قطع کنیم.

رو به یکی از اعضای جلسه سؤال خود را مطرح کنیم.

- هر چقدر فردی پر حرف باشد، ناچار است برای نفس کشیدن لحظه‌ای حرف خود را قطع کند، ما می‌توانیم بلافاصله رشته کلام را در دست بگیریم و از دیگران بخواهیم نظر خودشان را مطرح کنند.

د- نتایج جلسه را با موافقت همه اتخاذ کنیم!

- خلاصه مذاکرات و نتایج جلسه باید مورد موافقت همه قرار گیرد.

- اقدام‌هایی را که باید انجام شود، به انضمام فرد و زمان انجام آن‌ها را، در صورتجلسه قید نماییم.

- بلافاصله بعد از جلسه، یک نسخه از صورتجلسه را برای هر یک از کارکنان ارسال کنیم.

- می‌توانیم کپی صورتجلسه را در تابلو اعلانات نیز نصب کنیم.

- اقدام‌ها را پیگیری کنیم تا مطمئن شویم مطابق تصمیمات اتخاذ شده در جلسه انجام شده‌اند.

ه- در جلسات خود رأی نباشیم!

- هیچ‌گاه جلسات را تحت سلطه خود در نیاوریم.

- نظرات خود را به همکاران حاضر در جلسه تحمیل و دیکته نکنیم.

- هدف ما این باشد که از نظرات همکاران درباره موضوع مطروحه آگاه شویم.

- بیشتر کارکنان هنگامی که با مدیر و همکاران در یک جلسه قرار می‌گیرند، برای صحبت، پاسخگویی و اظهارنظر عموماً تردید دارند. با تشویق آنان به اظهارنظر، این تردید را از آنها دور سازیم.

- بهتر است تصمیم‌ها را به صورت اقلیتی اتخاذ کنیم نه رأی‌گیری.

- وقتی تصمیمی گرفته شد، همکاران را با علاقه و شوق به قبول آن تشویق کنیم.

- مزایای تصمیم گرفته شده را روشن سازیم و منطق آن را توضیح دهیم.

- به شک و تردیدها درباره تصمیم گرفته شده، صادقانه پاسخ دهیم.

- اگر همکارانی هنوز دچار تردید هستند، به دور از عصبانیت، سعی کنیم موافقت و حمایت آنها را جلب نماییم.

۱۱- بررسی عملکرد کارکنان

همه مدیران به عنوان یک مسئولیت و وظیفه می‌بایست بر عملکرد کارکنان تحت سرپرستی خود نظارت داشته باشند. آنها به طور مداوم عملکرد کارکنان را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند و براساس نتایج آن، عملکردهای مثبت و سازنده را به انحاء مختلف تشویق می‌کنند. همچنین کارکنانی را که عملکرد ضعیف داشته‌اند، به شیوه‌های مختلف راهنمایی نموده تا نقاط ضعف خود را اصلاح کنند. گاهی آنان را تنبیه نیز می‌نمایند.

با این وصف، مدیران برای ارزیابی عملکرد و اتخاذ شیوه‌های تقویت یا اصلاح عملکردها با کارکنان خود ارتباط خواهند داشت. در این فرایند، آنان برای عملکردهای مطلوب و نامطلوب واکنش‌های متفاوتی را از خود بروز می‌دهند. این واکنش‌ها می‌بایست بر پایه اصول و مبانی ارتباطات اتخاذ و به اجرا گذاشته شوند.

۱۱-۱- انواع واکنش‌ها

به طور کلی، برای ایجاد سازمان موفق، باید کارکنان را از نحوه عملکردشان آگاه کنیم. در قبال هر عملکردی می‌توان سه واکنش زیر را نشان داد :

الف- واکنش مثبت

- اگر عملکرد هر یک از کارکنان در جهت رسیدن به هدف سازمان است، می‌توانیم واکنش مثبتی به آن نشان دهیم.

- واکنش مثبت می‌تواند در حد یک تشویق و تمجید تلویحی تا تشویق‌های بیشتر و ارزشمندتر باشد.

- اگر بخواهیم کارکنان را به ادامه رفتارشان تشویق کنیم، باید چشم به رفتار خوب آنها بدوزیم.

ب- واکنش منفی

- اگر عملکرد هر یک از کارکنان از اهداف سازمان دور شود، طبیعی است که باید جلوی آن را بگیریم. بنابراین، به عملکردهای نامطلوب واکنش منفی نشان می‌دهیم.

- بعضی از واکنش‌های منفی عبارتند از : انتقاد، تذکر کتبی یا شفاهی، توبیخ کتبی یا شفاهی و ...

- واکنش منفی اگر به شیوه‌ای سربسته و اجمالی صورت گیرد، تأثیر مثبت در فرد نمی‌گذارد و به اصلاح و تعدیل رفتار وی نمی‌انجامد.

- اگر واکنش منفی بدون توجه به منطق و شخصیت اجتماعی فرد صورت گیرد، این امر موجب جریحه‌دار شدن احساسات وی می‌شود و حالت دفاعی می‌گیرد به نحوی که در غیاب مدیر، نقاط ضعف عملکرد خود را مجدداً شروع می‌کند.

ج- واکنش خنثی

- وقتی که کارکنان و نحوه عملکرد آنها را نادیده بگیریم، در واقع این پیام را مخابره کرده‌ایم که شما و رفتارتان برای من اهمیت ندارد.

- در چنین وضعیتی، شور و اشتیاق برای کار در آنها فروکش خواهد کرد.

- در اثر رفتار بی‌تفاوت ما، عملکرد کارکنان تا آنجا تنزل خواهد یافت که ناچار می‌شویم روزی واکنش منفی نشان دهیم.

۱۱-۲- واکنش مؤثر

برای این که واکنش‌های ما چه مثبت و چه منفی مؤثر واقع شود، باید نکات ذیل را مورد توجه قرار دهیم :

الف : دقیق و مشخص سخن بگوییم.

ب : از برچسب زدن به افراد اجتناب کنیم.

ج : سازنده باشیم.

د - واقع‌بین باشیم.

هـ - کارکنان را از عملکردشان آگاه کنیم.

و - نتایج و پیامدهای عملکرد هر یک از کارکنان را با وی در میان بگذاریم.

ز - نظارت خود را درباره عملکرد هر فرد، کوتاه و صادقانه بیان کنیم.

۱۲- راهکارهایی برای تقویت و توسعه مهارت‌های ارتباطی رودررو در مدیران

مطالبی که تاکنون مطالعه کردید، اجزاء و بخش‌هایی از ارتباط مستقیم یا چهره به چهره هستند. اکنون به منظور آشناتر شدن با اصول علمی و عملی تقویت مهارت‌های ارتباطی رودررو مطالب این قسمت را به دقت مطالعه کنید.

اثرگذارترین روش ارتباط، ارتباط مستقیم یا چهره به چهره است. بیشتر مدیران به این نتیجه رسیده‌اند و کوشش می‌کنند کارها را به روش حضوری با کارکنان در میان بگذارند. ارتباط حضوری یا چهره به چهره هنگامی تأثیرگذار است و موجب پیشبرد امور خواهد شد که بعضی نکات را رعایت کنیم. این نکات در واقع موجب تسهیل برقراری ارتباط و درک پیام ما از سوی کارکنان مخاطب خواهند شد. به بعضی از این نکات توجه کنیم :

لهجه خود را پنهان نکنیم!

- سعی نکنیم لهجه خودمان را پنهان کنیم، اما کوشش کنیم واضح صحبت نماییم.

- اگر همکاران گفته‌های ما را به آسانی درک نمی‌کنند، پس آرام‌تر صحبت کنیم.

- در نگاه همکاران مخاطب دقت کنیم تا متوجه شویم حرف‌های ما را فهمیده‌اند یا نه.

فن گفتگوی خود را تقویت کنیم!

- فنون بیان و گفتگو را تمرین و تقویت کنیم.

- افراد را با نامشان صدا کنیم.

- سؤال کنیم، علاقه نشان دهیم، با دقت گوش کنیم.

- شیوه‌های مناسبی را برای پایان دادن به گفتگو پیدا کنیم.

صحبت‌های طرف مقابل را قطع نکنیم!

- هیچ‌گاه صحبت‌های طرف مقابل را قطع نکنیم، مگر از موضوع بحث خارج شده باشد.

- اگر کسی با مکث و به کندی صحبت می‌کند، جمله‌های او را تمام شده تلقی نکنیم، با حرکت لب حرف‌های او را تکرار نکنیم، وی را برای ادامه صحبت کمک نکنیم، باید صبور باشیم.

۴- شیوه بیان خود را تقویت کنیم!

- نه تنها صحبت‌هایمان در خاطره‌ها می‌ماند، بلکه شیوه بیان ما نیز در اذهان ثبت می‌شود.

- از لحن تند و خشن اجتناب کنیم.

- هرگز با کارکنان زیر دست با لحن تحقیرآمیز صحبت نکنیم.

- هنگام صحبت با مسئولان مافوق خود با لحن چاپلوسانه صحبت نکنیم.

تند و بلند صحبت نکنیم!

- خیلی تند و یا بلند صحبت نکنیم.

- اگر احساس می‌کنیم آهنگ صدایمان یکنواخت است، یک نفس عمیق بکشیم و کوشش کنیم با قدرت بیشتری هنگام صحبت کردن، هوا را بیرون بدهیم.

با نگاه کردن ارتباط برقرار کنیم!

- سعی کنیم با نگاه کردن ارتباط برقرار کنیم.

- به طرف مقابل زیاده از حد هم خیره نشویم.

- ارتباط گران قوی، اولین تماس چشمی خود را قطع نمی‌کنند، بلکه پس از چند ثانیه و به تدریج این کار را انجام می‌دهند.

- وقتی با فردی به صورت چهره به چهره صحبت می‌کنیم، در آن واحد به هر دو چشم او نگاه کنیم. (ابتدا به یک چشم و بعد به چشم دیگر وی نگاه کنیم).

به گفتگویمان متمرکز شویم!

- تمام توجه خودمان را به گفتگویمان معطوف کنیم.

- اگر با کسی صحبت می‌کنیم، نباید هیچ مسأله‌ای باعث حواس پرتی ما بشود.

- در نظر فردی که با وی صحبت می‌کنیم، ناشایست و بی‌ادبانه است که مرتب به این سو و آن سو نگاه کنیم.

خیلی صحبت نکنیم!

- تنها خودمان صحبت نکنیم. بگذاریم طرف مقابل هم حرفش را بزند.
- به واکنش‌های او دقت کنیم و مطمئن شویم که منظور ما را فهمیده است.
- حتی هنگامی که سعی داریم طرف مقابل را متقاعد سازیم، نیمی از زمان گفتگو را بیشتر به خود اختصاص ندهیم.

افراد را تشویق به صحبت کنیم!

- افراد را تشویق کنیم تا درباره خودشان حرف بزنند.
- مهارت آن‌ها را ارج بگذاریم و از آن استفاده کنیم.

بیش از حد هم جدی نباشیم!

- در کارمان جدی باشیم، نه همه اوقات.
- بیش از حد جدی بودن، مصاحبت با ما را کسالت‌آور می‌کند.
- مجبور نیستیم لطیفه تعریف کنیم، اما دنبال نکته‌های جالب و خوشمزه‌ای که در رخدادها، روزمره پیش می‌آید، بگردیم و آن‌ها را برای همکاران تعریف کنیم.
- تنها ماجراهای خنده‌داری را که برای خودمان اتفاق می‌افتد، تعریف کنیم. دیگران را مسخره نکنیم.