

موسسه آموزش و مشاوره
مدیریت بال اندیشه سپاهان

موسسه آموزش و مشاوره مدیریت بال اندیشه سپاهان

عنوان دوره آموزشی

مدیریت ارتباطات سازمانی

تهیه و تنظیم:

جناب دکتر علیرضا شیروانی

آدرس: اصفهان. خیابان شریعتی. بعد از اورژانس. کوچه شهید حسینی. پلاک ۲۶

فاکس: ۶۲۷۸۷۹۴

تلفن: ۰۳۱۱-۶۲۹۴۱۴۸-۹

WWW.BaleAndisheh.com

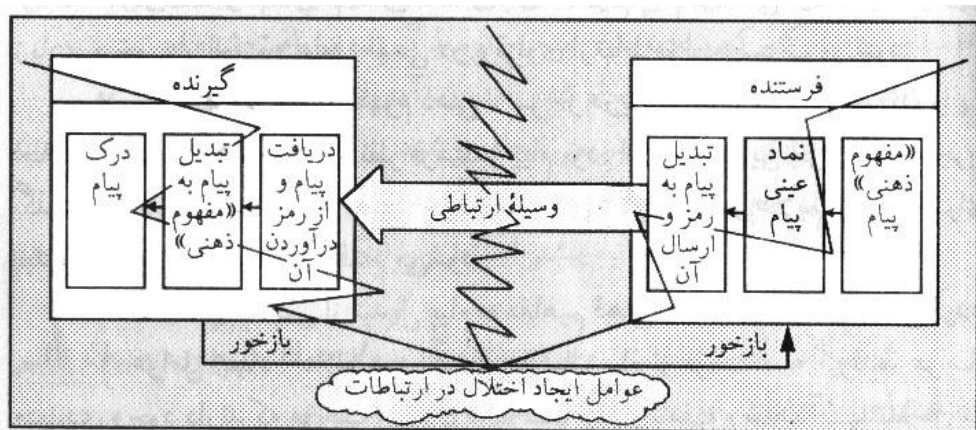
Email: BaleAndisheh@hotmail.com

مقدمه

استقرار شبکه های ارتباطی موثر و توسعه مجاری ارتباطی در میان واحدهای گوناگون سازمان از وظایف مهم مدیران است. برقراری ارتباط موثر با کارکنان، موجب آشنایی با نیازها و خواسته ها و درک بهتر انگیزه های آنها می شود. با توجه به گستردگی حوزه مسائل ارتباطی در سازمان و مدیریت، می توان ادعا کرد که بسیاری از مشکلات سازمانی و اجتماعی از ضعف ارتباطات نشأت می گیرند. اهمیت ارتباطات موثر بدان دلیل است که فراگردی ایجاد می کند که انجام وظایفی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، و کنترل را برای مدیران تسهیل می کند و همچنین مدیران را در تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان یاری می رساند.

فراگرد ارتباطات

گاهی ارتباطات را تبادل اطلاعات و انتقال معنی می دانند. با بسط این عبارت می توان گفت که ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به گونه ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. «ارتباطات فراگردی است که طی آن افراد از طریق انتقال علایم پیام، به دریافت معنی مبادرت می کنند» ارتباطات سازمانی نیز بر فراگردی دلالت دارد که طی آن مدیران به تبادل اطلاعات و معانی با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می پردازند.



فراگرد ارتباطات و عوامل ایجاد اختلال در شبکه ارتباطی

فراگرد ارتباطات از عناصر متعددی تشکیل می شود:

۱. فرستنده (منبع). فرستنده پیام، آغاز کننده ارتباط است و معمولاً جهت «انتقال اطلاعات و مفاهیم به دیگران»، اقدام به برقراری ارتباط می کند.
۲. گیرنده (مقصد). گیرنده پیام کسی است که پیام را دریافت می کند و از آن مفاهیمی را استنباط می کند. در اینجا باید توجه داشت که اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده منطبق نباشد، پیام کامل دریافت نشده است.
۳. مفهوم ذهنی پیام. مفهوم ذهنی پیام همان فکر و اندیشه ای است که باید به گیرنده منتقل شود.
۴. نماد عینی پیام. منظور از نماد عینی پیام همان علائم و نشانه هایی است که پیام را به صورت خبر، نکته یا موضوع، به گیرنده انتقال می دهند.
۵. وسایل و مجاری ارسال پیام. برای ارسال پیام از وسایل و طرق متنوعی استفاده می شود؛ برای مثال، از هوا برای انتقال اصوات، از کاغذ برای انتقال نامه، و از سیم برای انتقال پیامهای تلفنی استفاده می شود.
۶. دریافت و ثبت پیام. دریافت و ثبت صحیح پیام ارسالی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و عامل مهمی در برقراری ارتباط موثر محسوب می شود.



۷. تبدیل کردن پیام به مفهوم ذهنی. پس از دریافت پیام، گیرنده باید آن را به جای اطلاعاتی تبدیل کند که مورد نظر فرستنده پیام بوده است؛ بنابراین بر مبنای تجربه گذشته گیرنده و انتظارات و مقاصد فرستنده و ادراک گیرنده از علایم ارسالی، برای تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی اقدام می شود.

۸. ادراک پیام. پس از تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی، محتوای آن ادراک می گردد.

۹. عوامل ایجاد اختلال. در فراگرد ارسال پیام از فرستنده به گیرنده، عوامل متعددی وجود دارند که موجب اختلال در ارسال پیام و نامفهوم شدن آن یا تداخل در ارتباطات می گردند. عوامل ایجاد اختلاف به دلایل متعددی به وجود می آیند؛ نظیر:

الف) سهل انگاری فرستنده در ارسال صحیح پیام؛

ب) تحریف عمدی پیام توسط منابع ذی نفع؛

ج) تأثیر صداهای ناخواسته بر فراگرد ارتباطات؛

د) بی توجهی گیرنده هنگام دریافت پیامها؛

هـ) بی دقتی در تفسیر پیام دریافتی.

۱۰. بازخور. منظور از بازخور، ابراز نظرها و واکنشهای گیرنده در مورد پیام است. با انتقال بازخور از گیرنده به فرستنده درجه اثربخشی و کارایی پیام معین می گردد و کمبود و نارساییهای ارتباطی مشخص می شود. بدین ترتیب، بازخور به نفع اشکالات و بهسازی فراگرد ارتباطات کمک می کند.

ارتباطات از حیث چگونگی عکس العمل دریافت کننده پیام در محیط بر دو نوعند:

ارتباطات یک جانبه و ارتباطات دو جانبه

اگر عکس العمل گیرنده پیام ابراز نشود، ارتباطات را یک طرفه یا یک جانبه می نامند؛ ولی اگر وضع به گونه‌ای باشد که گیرنده بتواند نظرهای خود را در مورد پیام به اطلاع فرستنده برساند و نسبت به پیام ارسالی واکنش نشان دهد، ارتباطات را دو جانبه می نامند. به هر حال فرستنده موثر، سعی می کند تا با بررسی مستمر عوامل محیطی، اطمینان حاصل کند که پیام به طور صحیح توسط گیرنده دریافت شده است.

نتایج ذیل از مطالعات انجام شده به دست آمده‌اند:

۱. ارتباطات یک جانبه سریعتر انجام می شود.

۲. ارسال پیام در ارتباطات یک جانبه آسانتر است.

۳. دقت ارتباطات دو جانبه بیشتر است؛ زیرا امکان بررسی مجدد پیام را فراهم می کند.

۴. هنگامی که ارتباطات دو طرفه باشد، گیرنده می تواند در مورد میزان تأثیر قضاوتها و پیشنهادات خود، اطلاعات بیشتری به دست آورد.

۵. در ارتباطات یک جانبه دقت کمتر است؛ بنابراین در صورت وجود عوامل مختل کننده ارتباطات، احتمال سردرگمی افزایش می یابد.

۶. در ارتباطات یک جانبه، فرستنده می تواند اشتباهات خود را مخفی کند یا آنها را توجیه نماید.

۷. هنگامی که امور برنامه ریزی شده نباشند، بهتر است از ارتباطات دو جانبه استفاده شود؛ ولی در مواردی که امور به صورت عادی در می آیند یا به صورت کاملاً برنامه ریزی شده اجرا می شوند، می توان از ارتباطات یک جانبه استفاده کرد. معمولاً تصمیمهای برنامه ریزی نشده در سطوح عالی سازمان اتخاذ می شوند و تصمیمهای عادی و تکراری در سطوح عملیاتی اخذ می گردند، از این رو شاید بتوان نتیجه گیری کرد که ارتباطات دو جانبه برای سطوح عالی سازمان مناسبتر و مفیدترند.

۸. برخی از صاحب نظران بر این باورند که در صورت آشنا بودن فرستنده و گیرنده با محتوای پیام و همچنین در صورت یکنواخت بودن و تکراری بودن پیامها و منظم بودن ارتباطها، می توان به نحوه موثری از ارتباط یک جانبه استفاده کرد.



انواع مسیرهای ارتباطی

مسیرهای ارتباطی را با توجه به جهت ارسال پیام در سطوح سلسله مراتب سازمانی، به سه نوع تقسیم می‌کنند: افقی؛ عمودی؛ و مورب.

ارتباطات افقی

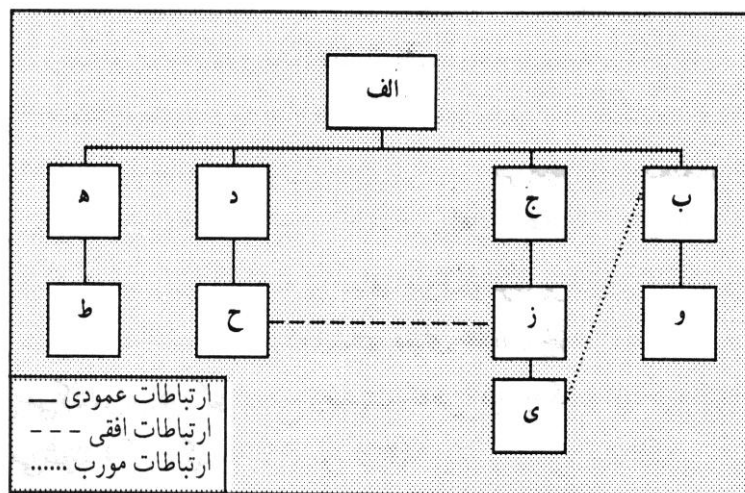
ارتباطات افقی معمولاً از طریق رویه‌ها و روش‌های انجام کار، در میان اعضای واحدها و گروه‌های کاری متعدد و اعضای بخش‌های متنوع صفی و ستادی برقرار می‌شود. این نوع ارتباطات موجب بهبود روحیه اعضای سازمان می‌گردد و هماهنگی واحدهای هم سطح و افراد هم‌ردیف را افزایش می‌دهد.

ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی به دو صورت برقرار می‌شود: «از بالا به پایین» و «از پایین به بالا». ارتباطات از بالا به پایین ممکن است از مدیریت عالی شروع شود و از طریق سایر سطوح مدیریت به کارگران و کارکنان سطح عملیاتی منتهی گردد؛ در حالی که ارتباطات از پایین به بالا از سطوح پایین شروع می‌شود و با ارائه گزارشها، پیشنهادهای و درخواستها به سطوح بالاتر، استمرار می‌یابد.

ارتباطات مورب

ارتباطات مورب بر نوعی رابطه در کنار ارتباطات افقی (بین هم‌ردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مسؤولان و کارکنان) دلالت دارد که در آن طرفین ارتباط، از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت، با هم به مبادله پیام می‌پردازند. این نوع ارتباط نیز همانند ارتباط افقی به منظور افزایش هماهنگی و انسجام فعالیتهای واحدهای مستقر در سطوح سازمانی متفاوت، ایجاد می‌گردد.



شمای ارتباطات عمودی، افقی و مورب

ارتباطات در سطح افراد

ارتباطات میان افراد ممکن است به صورت «چند به یک»، «یک به چند»، «چند به چند» و «یک به یک» برقرار گردد. طرفداران تبعیت از سلسله مراتب سازمانی، استفاده از حالت‌های «چند به یک» و «چند به چند» را نهي می‌کنند. به نظر آنها حتی در صورتی که تعداد افراد زیاد باشد، باید برای ایجاد هماهنگی ضمن رعایت ضوابط سازمانی، از زنجیره ای از ارتباطات «یک به یک» استفاده شود. ارتباط میان افراد بر فراگرد تبادل اطلاعات و انتقال معانی میان دو نفر یا افراد یک گروه کوچک دلالت دارد.

هنگام مطالعه ارتباطات میان افراد باید موارد متعددی مدنظر قرار گیرند؛ به همین دلیل، مطالعه ارتباط میان افراد، کاری پیچیده و دشوار به نظر می‌رسد. برخی از موارد مذکور عبارتند از:

۱. ویژگیهای روانی، فرهنگی و اجتماعی افراد؛
۲. زبان مورد استفاده و مشکلات انتقال مفاهیم به وسیله آن؛
۳. ساختار رسمی، و ساختار اجتماعی و غیررسمی سازمان؛
۴. تنوع شیوه‌ها و رویه‌های انتقال مفاهیم؛ نظیر مکاتبه، مکالمه، استفاده از تصاویر، و بروز رفتارهای خاص؛



۵. اثر تفاوت ادراک افراد از دنیای اطراف خود، بر نحوه ادراک وضعیتهای بحرانی سایر افراد.

موانع ارتباطات میان افراد

موانع عمده ارتباطات میان افراد عبارتند از:

۱. موانع ادراکی و شناختی
۲. موانع ناشی از نقش اجتماعی
۳. موانع ارزشی
۴. موانع زبانی
۵. موانع انگیزشی
۶. موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع
۷. موانع ناشی از عدم وضوح علایم و دریافت علایم متناقض
۸. موانع ناشی از اخلال در ارتباطات

راه‌هایی برای افزایش وضوح پیامها و رفع موانع ارتباطات میان افراد

روش‌های عمده ای که برای غلبه بر موانع ارتباطی قابل توصیه اند، عبارتند از:

۱. استفاده از بازخور و برگرداندن اطلاعات کافی درباره پیام ارسال شده، به منفع فرستنده پیام؛ به گونه‌ای که فرستنده مذکور از نحوه ارسال پیام و نحوه دریافت و ادراک آن توسط گیرنده آگاه شود،
۲. استفاده از ارتباطات شفاهی و رو در رو برای افزایش دقت در ارسال پیام؛
۳. تشریح محتوای پیام و ارائه توضیح کافی در مورد آن؛
۴. افشا یا ارائه اطلاعات معتبر و کافی به گیرندگان پیام، درباره فرستنده آن؛
۵. استفاده از زبان ساده و قابل فهم برای همه گیرندگان، و همچنین افزایش آشنایی با علایم ارتباطی.

ارتباطات در سطح سازمان

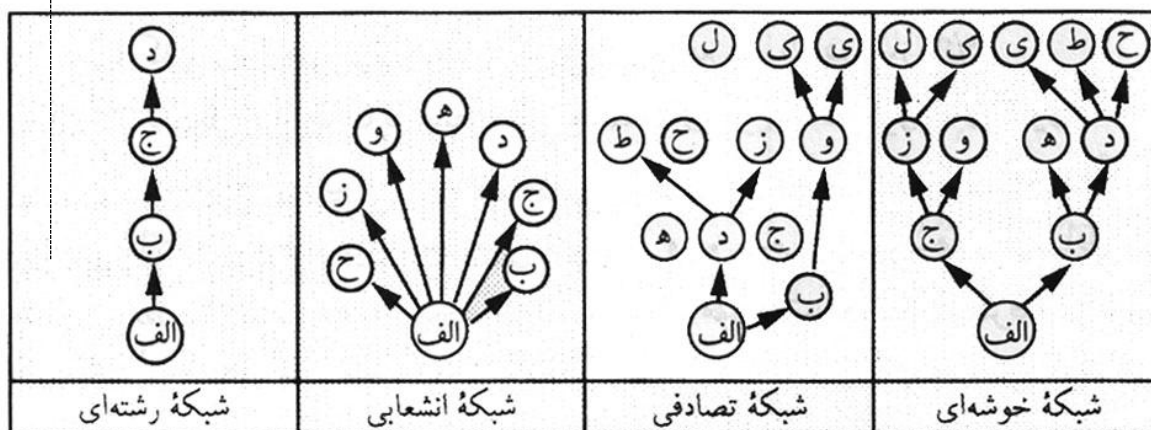
شبکه‌های ارتباطی سازمان از حیث شکل، ساختار، و عملکرد بر دو نوعند:

۱. شبکه‌های غیررسمی و سیستم‌هایی که در اثر تعامل افراد ایجاد می‌شوند؛
۲. شبکه‌های رسمی و سیستم‌هایی که در اثر فراگردهای رسمی سازمان به وجود می‌آیند.

سیستم‌های ارتباطات غیررسمی

با توسعه روابط غیررسمی در میان اعضای سازمان، شبکه‌های ارتباطی خاصی شکل می‌گیرند که سیستم‌های غیررسمی نامیده می‌شوند. این گونه سیستم‌های ارتباطی به چهارنوع کلی تقسیم می‌شوند: شبکه‌های رشته‌ای، انشعابی، تصادفی و خوشه‌ای. در شبکه‌های رشته‌ای، عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی از عامل ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می‌دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است. در شبکه‌های انشعابی، یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می‌آورد و آنها را بین اعضا منتشر می‌سازد. این شبکه‌ها به ویژه برای انتشار «اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند» به کار می‌روند.





انواع شبکه های ارتباطی غیر رسمی

در شبکه های تصادفی، عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت می کنند و به همین ترتیب منتشر می سازند. این شبکه ها هنگامی به کار می روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر انتشار آنها موجود نباشد.

در شبکه های خوشه ای، هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می کند و اطلاعات مورد نظر را به آنها می دهد. آن عوامل انتقال دهنده جدید نیز به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می کنند.

برخی از صاحب نظران شبکه خوشه ای را از سایر شبکه های فوق موثرتر می دانند؛ زیرا در این شبکه ها تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می یابد؛ ضمن آنکه معمولاً افراد قابل اعتماد برای انتقال اطلاعات انتخاب می شوند و اطلاعات در زمان مناسب منتشر می گردد.

سیستمهای ارتباطات رسمی

در سیستم های رسمی سازمان، فراگردهایی به کار گرفته می شوند که نحوه ارتباطات بین افراد را معین می کنند. برای اثربخش شدن این گونه شبکه های ارتباطی، رعایت چهار مورد ذیل توصیه می شود:

۱. استفاده از مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات، به منظور جلوگیری از انتشار اطلاعات در سطوح مختلف سازمان و همچنین کاهش تأخیر در مسیر رشد و توسعه؛

۲. کارآتر ساختن ارتباطات با استفاده از منابع قدرت در سازمان؛

۳. تسهیل ارتباطات با استفاده از تخصصهای موجود در گروههای کاری؛

۴. حفظ اطلاعات و دانشهای شغلی، با توجه به اهمیت احترام به حق مالکیت افراد بر اطلاعات و دانشهای تخصصی خود.

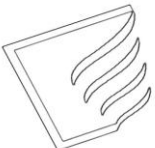
شبکه های رسمی انتقال اطلاعات به شش گونه کلی تقسیم می شوند:

شبکه های متمرکز، ستاره ای، سه شاخه، زنجیره ای، دایره ای، و همه جانبه.

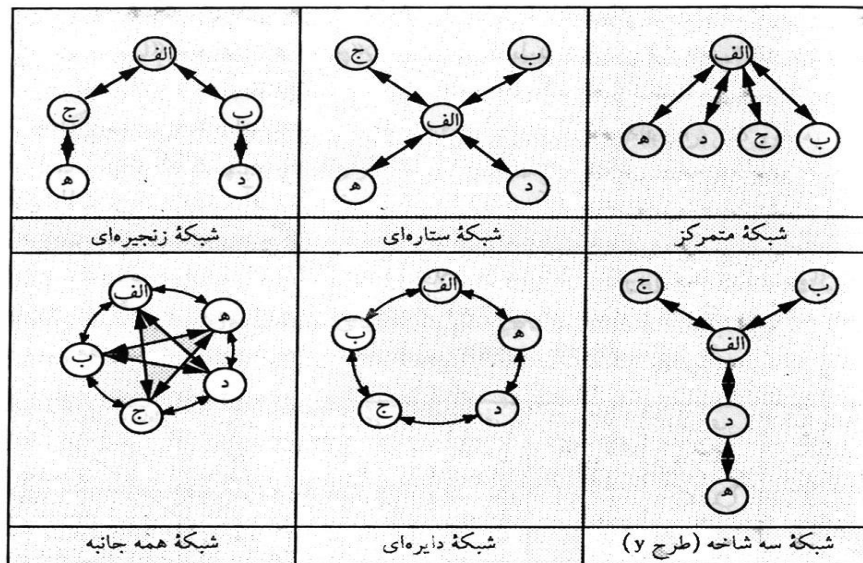
- در شبکه های متمرکز، ارتباطات سریعتر و دقیقتر صورت می پذیرد؛ در حالی که احتمالاً در شبکه های غیرمتمرکز روحیه افراد بهتر است. در شبکه های متمرکز ساختار ارتباطی به طور سریع و پایدار شکل می گیرد و جایگاه رهبری بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیتی سلسله مراتبی دارد.

- در شبکه ستاره ای، ساختار ارتباطی به گونه ای است که افراد «ب»، «ج»، «د» و «ه» نمی توانند با همدیگر ارتباط مستقیم برقرار کنند، یعنی ارتباط آنها فقط با وساطت «الف» برقرار می شود. در شبکه های ستاره ای سرعت و دقت در برقراری ارتباط، خوب است. ساختار ارتباطی پایدار و متشکل است؛ جایگاه رهبر مشخص و بارز است؛ ولی روحیه افراد ضعیف است؛ در این شبکه میزان تمرکز کمتر از الگوی متمرکز است





انواع شبکه های ارتباطی رسمی

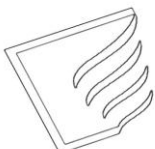


- در شبکه زنجیره ای فرد «ج» تحت نظر «ب» و فرد «ه» تحت نظر «د» و «ب» و «د» نیز تحت نظر «الف» قرار می گیرند و به او گزارش می دهند. در این حالت جایگاه رهبر مشخص است؛ سرعت نسبتاً زیاد است؛ دقت خوب است؛ ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار و در حال شکل گیری است؛ ولی روحیه کارکنان ضعیف است.

- در شبکه سه شاخه که طرحی شبیه حرف "y" دارد، سرعت ارتباطات متوسط است؛ دقت نسبتاً خوب است؛ ساختار ارتباطی در حال شکل گیری است؛ جایگاه رهبر نسبتاً مشخص است؛ سیستم نسبتاً متمرکز است؛ و روحیه افراد ضعیف است.

- در شبکه دایره ای، هر یک از افراد فقط با دو نفر دیگر مرتبط است، برای مثال اگر فرد «الف» بخواهد با فرد «ج» تماس بگیرد، باید از طریق فرد «ب» اقدام کند. در این حالت دقت و سرعت ارتباطات کم است و جایگاه رهبر نامشخص است؛ ساختار ارتباطی نسبتاً ناپایدار است؛ ولی افراد از روحیه خوبی برخوردارند.

- در شبکه همه جانبه، همه افراد می توانند با هم تماس داشته باشند، سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است؛ روحیه کارکنان عالی است؛ ولی جایگاه رهبر مشخص نیست و هیچ گونه ساختار ارتباطی تعریف شده ای وجود ندارد. استفاده از این شبکه‌ها در مواردی که سیستم نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد، توصیه می شود.



مقایسه کارکردهای شبکه های ارتباطی رسمی

همه جانبه	دایره ای	سه شاخه	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	شبکه های ارتباطی رسمی
						شاخصهای مقایسه
سریع	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	۱. سرعت
نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب	خوب	خوب	خوب	۲. دقت
فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل گیری	پایدار، ولی در حال شکل گیری	پایدار متشکل	پایدار (باشکل گیری فوری)	۳. ثبات ساختار ارتباطی
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	۴. میزان وضوح جایگاه رهبر
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	۵. روحیه افراد

به طور کلی برای بهبود فراگرد ارتباطات، مبادرت به اقدامات ذیل توصیه می گردد:

۱. بهبود اثربخشی و کارایی سیستم ارتباطی و رفع نارساییهای آن با استفاده از سیستم بازخور موثر و مناسب؛
۲. توجه به عواملی نظیر عوامل روحی، روانی و فرهنگی، و اهتمام به درک معانی در هنگام مطالعه ارتباطات بین افراد؛
۳. توجه به موانع عمده ارتباطی نظیر تفاوتهای فرهنگی، زبانی و انگیزشی و همچنین ناهماهنگیهای شناختی و عوامل ایجاد اختلال در ارتباطات؛
۴. استفاده از شیوه ارتباطات دو جانبه برای بهبود خرده سیستم بازخور؛
۵. شناسایی مراحل اصلی فراگرد پیچیده ارتباطات سازمان و علایم و نمادهای مورد استفاده در آن؛ برای بهبود ادراک و تحلیل آن.

سبک های ارتباطات

سبک ارتباطی هر فرد که بر مهارت وی در برقراری ارتباط با دیگران دلالت دارد، تحت تأثیر عوامل پنجگانه قرار می گیرد:

۱. دقیق بودن در انتقال پیام؛
۲. برقرار کردن ارتباطات باز و دوطرفه؛
۳. رک بودن و صراحت داشتن؛
۴. گوش شنوا داشتن؛
۵. توان برقرار کردن ارتباطات به صورت طبیعی و غیررسمی.

این ویژگیها میزان «اعتبار» هر فرد در نزد دیگران را معین می کنند و بر قضاوت همکارانش در مورد وی، به منزله فردی «قابل اعتماد، آگاه و پویا» اثر می گذارند. با شناخت سبک ارتباطاتی و میزان اعتبار هر فرد، چهار نتیجه عاید همکاران وی می شود:

- ۱) وضوح نقش خودشان در برابر وی؛
- ۲) تغییر میزان رضایت آنان از وی؛
- ۳) تغییر میزان رضایت آنان از شغل خودشان؛
- ۴) تغییر میزان اثربخشی واحد کاری آنان؛

بنابراین، در ممیزی ارتباطات (communication style) میان افراد، برای تعیین میزان اثربخشی ارتباطات، به مواردی نظیر سبک ارتباطات، اعتبار فرد، و نتایج ارتباطات برای همکاران وی توجه می شود.

مشابه سبکهای رهبری، چهار سبک ارتباطات نیز به کار گرفته می شوند:

۱) سبک دستوری



۲) سبک ترغیبی

۳) سبک حمایتی

۴) سبک تفویضی

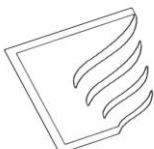
هنگام استفاده از سبک اول، پیامها باید روشن و صریح باشند؛ زیرا میزان توان و تمایل افراد ناچیز است؛ هنگام استفاده از سبک تفویضی نیز باید از ارتباط یک طرفه و پیامهای موجز استفاده شود؛ زیرا هنگام استفاده از سبک تفویضی نیز باید از ارتباط یک طرفه و پیامهای موجز استفاده شود؛ زیرا افراد توانمند، براحتی مفهوم پیام را در می یابند؛ اما هنگام استفاده از سبکهای دوم و سوم باید تأمل بیشتری مبذول گردد.

از سبک ترغیبی برای تغییر نگرشها و افکار عمومی در مورد سازمان، استفاده می شود. این سبک در بسیاری از سازمانهای تجاری، سیاسی، و مذهبی به کار گرفته می شود.

صاحب نظران از دیرباز نحوه برقراری ارتباطات ترغیب کننده را مورد مطالعه قرار داده اند؛ برای مثال، ارسطو در کتاب معروف خود تحت عنوان سخنوری، سه عامل «فرستنده یا منبع»، «پیام» و «مخاطب» را مورد توجه قرار می دهد. در شکل آن دسته از ویژگیهای این عوامل که بر سبک ترغیبی در ارتباطات تأثیر دارند، فهرست شده اند.

نمونه متغیرهایی که برای ممیزی ارتباطات در نظر گرفته می شوند.

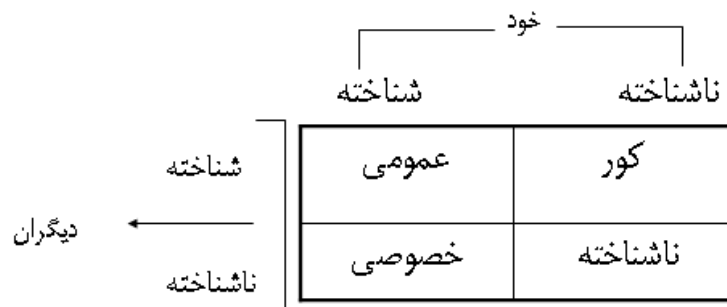
توضیح		عوامل پهن‌گانه مؤثر بر تعیین سبک ارتباطات
۱. دقیق بودن در انتقال پیام	مدیر باید هنگام برقراری ارتباطات، با تأمل سخن بگوید و واژه‌هایی را که به کار می‌برد، با دقت انتخاب کند.	
۲. برقرار کردن ارتباطات باز و دوطرفه	مدیر باید پذیرای فکرها و متفاوت با فکر خود باشد و از طریق اخذ بازخور، نتیجه مکالمات خود با دیگران را ارزیابی و پیگیری کند.	
۳. رک بودن و صراحت داشتن	مدیر باید آنچه را واقعاً صحیح می‌داند، به طور صریح بیان کند و بکوشد تا نظر خود را با نظرهای مخالف تطبیق دهد و در صورت لزوم آن را تعدیل کند.	
۴. گوش شنوا داشتن	مدیر باید ذهن خود را برای درک سخنان دیگران باز نگه دارد و اجازه بدهد تا قبل از اظهار نظر وی، دیگران سخن خود را به پایان برسانند.	
۵. توان برقرار کردن ارتباطات به صورت طبیعی و غیررسمی	مدیر باید هنگام برقراری ارتباط با دیگران به صورت طبیعی برخورد کند و ضمن حفظ آرامش خاطر خود، رفتاری غیررسمی داشته باشد.	
۱. قابل اعتماد بودن	میزانی که فرد در هنگام انجام کار عادلانه رفتار می‌کند و نسبت به دیگران مهربان است.	عوامل تعیین کننده میزان اعتبار فرد
۲. آگاهی	میزانی که فرد از موضوعهای حوزه مسئولیت خود آگاه است و در کار خود صاحب نظر است.	
۳. پویایی	میزانی که فرد مورد نظر در هنگام انجام کار نیرومندانه و با انرژی عمل می‌کند.	
۱. میزان رضایت همکاران از فرد	رضایت همکاران از فرد مورد نظر و علاقه مندی آنان به ارتباط کاری با وی.	تأثیر ساخت سبک ارتباطات و میزان اعتبار هر فرد، برای همکاران وی
۲. میزان رضایت همکاران از شغل خود	رضایت همکاران «از شغل خودشان» و «شیوه سازمان در استفاده از تواناییهای آنان».	
۳. میزان وضوح نقش همکاران در برابر فرد	وقوف کارکنان بر «مسئولیت‌های شغلی خودشان» و «انتظارات رؤسا».	
۴. میزان اثربخشی واحد کاری	اثربخشی واحد کاری فرد مورد نظر، در مقایسه با سایر واحدهای سازمان.	



روشهای بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهمهایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان یک فرستنده، ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت از تغییر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی است. شخصیت مدیر از رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است، تشکیل می‌شود. بنابراین برحسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است، می‌توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم کنیم.

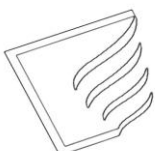
در محیط سازمان، بخشی از رفتارها و نگرش‌های مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است؛ ناحیه عمومی، یعنی ناحیه شناخته شده برای همه (اعم از مدیر و دیگران)، یعنی مافوقها، کارکنان و همکاران) نامیده می‌شود. حوزه‌ای را که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است ناحیه کور می‌گویند. عدم شناخت، بدین دلیل است که کارکنان مایل به دادن بازخور نبوده، یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی را نداشته، یا بدانها اهمیت نداده است. حوزه‌ای را که برای خود مدیر شناخته شده، ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می‌گویند؛ زیرا فقط برای مدیر شناخته شده است و وی مایل به افشای آن برای دیگران نیست؛ یا سایر افراد در سیستم، واکنشهای لفظی و غیرلفظی مدیر را دریافت نمی‌کنند.

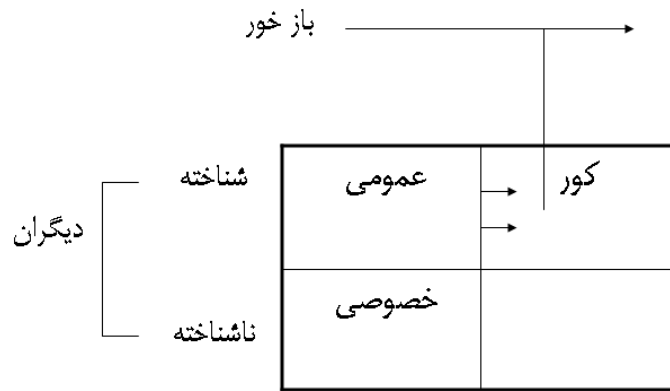


نواحی چهارگانه شخصیت مدیر

آخرین حوزه ناشناخته برای خود مدیر و دیگران را ناحیه «ناشناخته» (unknown area) می‌نامند و فروید آن را «ضمیر ناخودآگاه» یا «نیمه خودآگاه» نامیده است. فروید، شخصیت را به کوه یخ تشبیه کرده است؛ از این تمثیل چنین بر می‌آید که قسمت معینی از شخصیت رهبر - که در ضمیر خودآگاه قرار دارد - خیلی برجسته و نمایان است و هر کس که بدان نظر دارد، بسختی می‌تواند کل شخصیت، سازگاری و ساخت و مختصات آن را دریابد؛ زیرا بیشتر این کوه یخ در ضمیر ناخودآگاه قرار دارد و جز با تلاش آگاهانه، هرگز نسبت به ساختار آن، بیشنی به دست نخواهد آمد. از سوی دیگر، بخش زیادی از آن قسمت شخصیت مدیر را که «ناشناخته» می‌نامیم، بر رفتارهای وی در جهت نفوذ در دیگران تأثیر دارد؛ لذا ما دو ساز و کار را که بر حوزه شناخت مدیر و دیگران از همدیگر تأثیر دارد و در نتیجه، به گسترش و استحکام ارتباط کمک می‌کند؛ در زیر توضیح می‌دهیم.

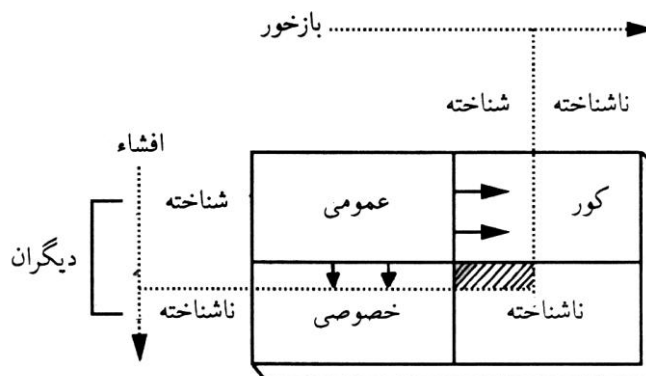
بازخور. نخستین فراگردی که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد و در جهتی عمل می‌کند که در نمودار نشان داده شده - بازخور می‌نامند و آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی، مایلند چگونگی برخورد مدیر را با خویش در میان بگذارند، و نیز به تمایل ایشان در باز بودن روابطشان با مدیر و دادن اطلاعات به او، بستگی دارد؛ ولی باز هم باید از هر دو بعد به آن نگریست، یعنی باز هم به میزان تلاش مدیر برای دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی موجود در سیستم وابسته است.





تأثیر ساز و کار و بازخور در شناخت شخصیت مدیر

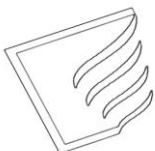
خودگشودگی. فراگرد دیگری که در شناخت شخصیت مدیر موثر است، افشاء یا خودگشودگی نام دارد و آن حدی است که مدیران مایلند اطلاعات مربوط به خود را با دیگر افراد سازمان در میان بگذارند. انسانها آن چیزی نیستند که درباره خودشان می گویند، بلکه رفتارشان بیانگر آنهاست، و به همین دلیل کلمات، معنی و مقصود را نمی‌رسانند. خودگشودگی در سازمانها، تنها وقتی مناسب است که از نظر سازمانی خودگشودگی مرتبطی باشد. بعضی از صاحبان نظران در آموزش خود و دیگران شناسی و رشد شخصی، معتقدند هر نوع خودگشودگی مناسب است؛ ولی در اینجا به خودگشودگی از زاویه دیگری نگاه شده است. نکته مهم این است که پردازش داده، هزینه بر و وقتگیر است؛ بنابراین تنها اطلاعاتی باید پردازش شود که به محیط سازمانی مربوط می شود. در فراگرد افشا (خودگشودگی)، هر چه رهبر یا مدیر، بیشتر و بیشتر درباره طرز فکر و رفتار خود افشاء نماید، به همان نسبت ناحیه عمومی نواحی چهارگانه شخصیت، بزرگتر و ناحیه خصوصی کوچکتر و کوچکتر می‌گردد. همانطور که در نمودار نشان داده شده است، نه تنها ناحیه عمومی در نواحی کور و خصوصی شخصیت پیشروی می کند، بلکه احتمال زیادی وجود دارد که بعضی از آنچه برای هر دو (مدیر و دیگران) ناشناخته است، به ناحیه عمومی افزوده گردد.



تأثیر بازخور و خودگشودگی در شناخت شخصیت مدیر

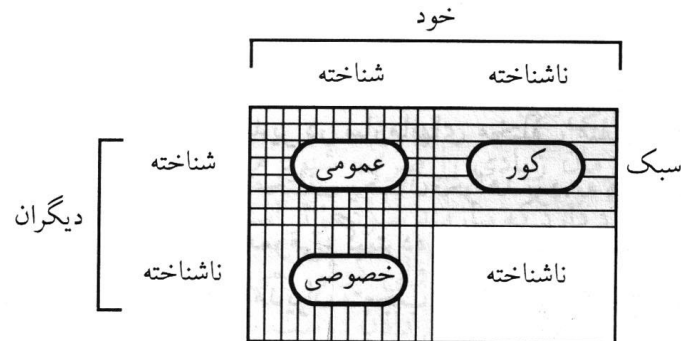
ادراک مدیر از خودش و سبک

هنگامی که سازمانی را مورد مطالعه قرار می‌دهیم، و تشخیص خوبی از آن داریم، و نظر مدیر را درباره شخصیتش جویا می‌شویم؛ ادراک او را از خودش به دست می‌آوریم. این ادراک از خود مدیر، چیزی را درباره سبک رهبریش نشان می‌دهد که برایش شناخته شده است و شامل نواحی عمومی و خصوصی می‌گردد.

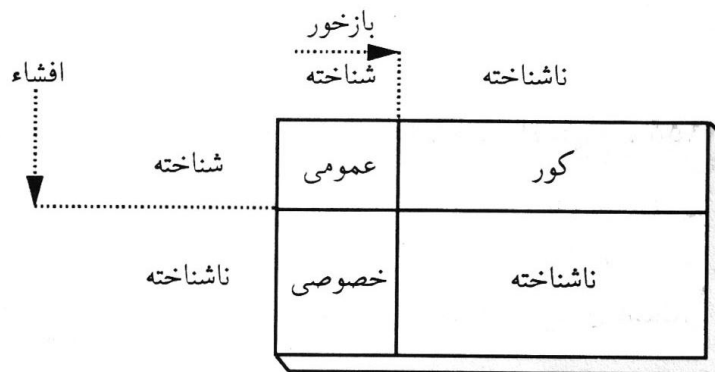


از طرف دیگر، سبک فردی مدیر، نمایانگر چیزی است که دیگران از رفتار مدیر می دانند و هر دو ناحیه عمومی و کور را شامل می شود. ارتباط میان ادراک از خود و سبک در نمودار نشان داده شده است.

یکی از پدیده های جالب این است که شکل ناحیه عمومی را در شخصیت مدیر می توان پیش بینی کرد؛ برای مثال: اگر تناقض فاحشی میان ادراک از خود و سبک وجود داشته باشد؛ «ناحیه عمومی» در شخصیت مدیر خیلی کوچک خواهد بود.

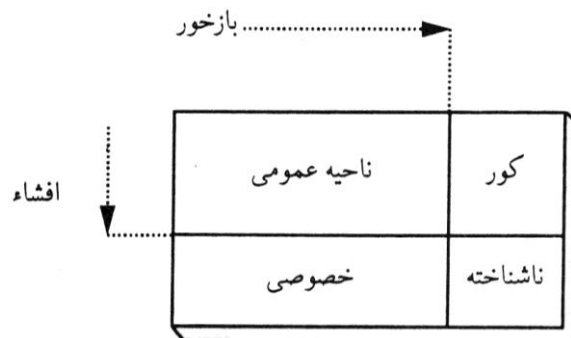


ادراک از خود و سبک



تناقض فاحش میان سبک و ادراک از خود

ولی اگر اختلاف عمده ای میان ادراک از خود و سبک وجود نداشته باشد، ناحیه عمومی بزرگ خواهد بود.



تناقض جزئی میان سبک و ادراک از خود

چون مختصات شخصیت مدیر در سازمانهای مختلف متفاوت است، بنابراین کارآیی مدیر یا رهبر در سازمانهای مختلف یکسان نخواهد بود. به همین دلیل شخصیت بعضی ها در محیط کار دارای ناحیه عمومی، گسترده است و موفق هستند، ولی در محیط خانه ناموفق می باشند؛ تازه اینگونه مدیران متعجب هستند که چرا در خانه موفق نیستند؛ دلیلش این است که تعامل کمتری در خانه دارند و بازخور کمتری دریافت می کنند و عکس آن هم صادق است.



تناقض فاحش میان سبک و ادراک از خود

تعریف شنود موثر

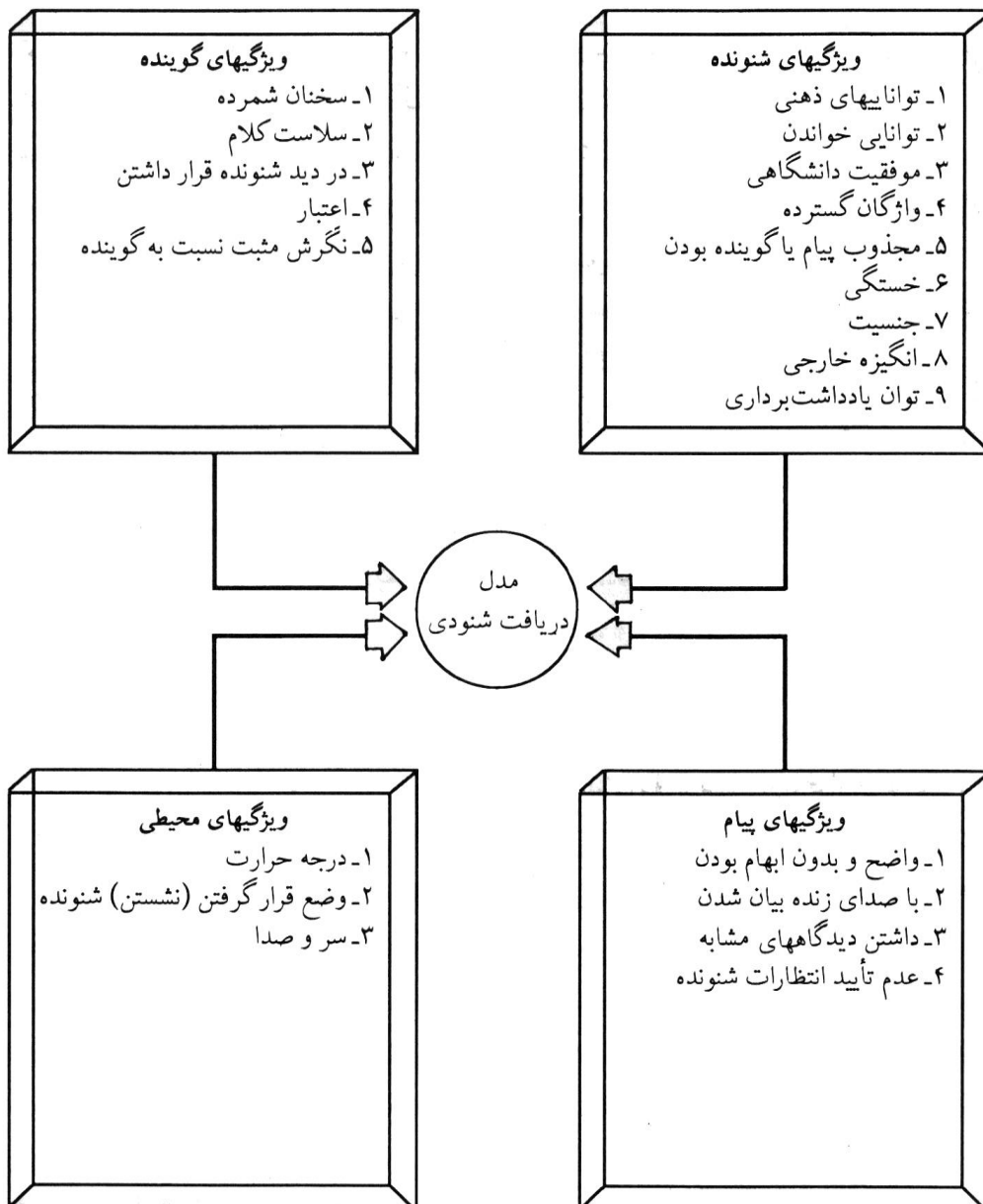
فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیامهای کلامی را به طور فعال شنود موثر گویند. شنود موثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دار ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد. (کویتنرو کینیکي ۱۹۹۲، ص ۴۵۰)

سبکهای شنود

الف) سبک نتیجه ای: برخی از آدمیان حاشیه رفتن را دوست ندارند آنان علاقه مند نتیجه یا خط پایانی پیام ارتباطی را در آغاز بدانند. اینان دوست دارند پس از دریافت نتیجه برای درک بهتر پرسشهایی در آن زمینه مطرح نمایند رفتاری زیر بیانگر شنوندگانی است که دارای سبک نتیجه ای هستند:

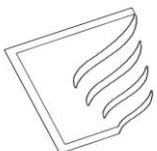
۱. رک و صریح بودن
۲. عملگرا بودن
۳. حالگرا بودن
۴. تمایل به داشتن حل مساله
۵. تمایل به دانستن بن هر قضیه

ب) سبک چرایی: آدمهای دلیلگرا می خواهند منطق آنچه را که کسی بیان می دارد یا پیشنهاد می کند بدانند. اینان پیش از آنکه نظری را بپذیرند باید متقاعد شده باشند. رفتارهای نمونه ای که ((شنودگان چرایی)) از خود بروز می دهند شامل موارد زیر است .



۱. علاقه مندند که بدانند آیا راه حل ارائه شده برای برای یک مساله عملی، واقعی و منطقی است یا خیر؟
 ۲. می کوشند تا هر چیزی را سنجیده و متعادل سازند.
 ۳. اگر پرسش مستقیمی از آنان بشود چنین پاسخ می دهند: ((بستگی دارد به...))
 ۴. آشکارا یا در درون خود بحث و جدل می کنند .
 ۵. انتظار دارند که آدامها فکرشان را به طور منظم ارائه دهند. تاب و تحمل ذهنهای مغشوش و پریشان را نداشته و برای اینگونه افراد احترامی قائل نیستند.
 ۶. نخستین تمایلشان این است که ((چراها)) را بدانند. (بنتو و وود، ۱۹۸۹، ص ۴۷)
- ج) سبک فراگردی. شنوندگان فراگردی دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث قرار دهند اینان ترجیح می دهند پیش از یک بحث کامل اطلاعات و زمینه ای در ارتباط یا موضوع به دست بیاورند نخست دوست دارند بدانند چرا یک موضوع مهم است . برای شناخت شنوندگان فراگردی به ویژگی های زیر باید توجه کرد.

- مردم گرایی
- کسب اطلاعات کامل
- کیفیت گرایی
- آینده نگری
- پیگیر
- تودار
- فایده گرا



هنر رفتار با افراد دشوار در سازمان

اداره موقعیتهای دشوار، بخشی از زندگی روزانه ماست. همه ما هر روز با افراد دشوار سر و کار داریم و این افراد را می‌شناسیم. شاید هیچ چیز به اندازه برخورد با این افراد، خسته کننده و ملال آور نباشد. این افراد انرژی ما را تحلیل می‌برند، احساساتمان را تحریک می‌کنند، حوصله همه را سر می‌برند و ما را در حالتی نامطلوب قرار می‌دهند. این رفتارها در محل کار براحتمی می‌توانند یک محیط شاد را نابود کنند، کارایی را کاهش دهند و روحیه افراد را پایین آورند.

زورگو و متخاصم

این شخصیت عصبانی و متخاصم است و عصبانیت خود را با اعمال زور نشان می‌دهد. خصومت، کینه توزی، استفاده از کلمات نیشدار، امتناع از کارهای گروهی و خودپسندی و تکبر از جمله ویژگیهای این افراد است. آنها دلشان می‌خواهد همیشه غالب و مسلط باشند و سعی می‌کنند با توسل به هر شیوه و روشی به خواسته های خود برسند.

راه حل: در مقابل آنها بایستید، اما سعی نکنید با آنها بجنگید. هرگز رفتار آنها را تحمل نکنید بلکه در مقابل آنها قاطع، محکم، جسور و با اعتماد به نفس باشید.

همیشه شاکی

از نظر این افراد تنها چیزی که زندگی به آنها عطا کرده، بدشانسی است. آنها به جای پیدا کردن راه حل برای مسائل و مشکلات، عادت کرده اند که شکایت کنند و بهانه بگیرند. نگرشهای این افراد مسموم و متاسفانه بیماری آنها واگیر است. این افراد بندرت سعی می‌کنند شرایط ناخواسته را تغییر دهند، در عوض دائم دقیقاً "مثل بچه ای که به او اجازه کاری داده نمی‌شود رفتار می‌کنند. اجازه ندادن باعث منفی بافی او می‌شود. جمله معروف آنها این است:

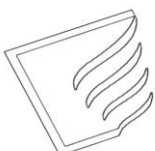
"هیچ کس مرا دوست ندارد"

راه حل: به این افراد نشان دهید که مسائل آنها را می‌بینید و می‌شنوید، زیرا آنها به محیط حمایتی و تشویق احتیاج دارند. همچنین باید سطح فشار و استرس را برای این افراد پایین آورد. علاوه بر این به آنها اجازه شکایت کردن ندهید، مگر زمانی که راه حلی برای مشکل پیش آمده داشته باشند.

وسواسی و کمال گرا

این افراد دلشان می‌خواهد کارها به بهترین نحو ممکن انجام گیرد. چنین افرادی در عین حال که ممکن است خسته کننده و ملال آور به نظر برسند، اما دارای مهارتهای تجزیه و تحلیلی هستند که مستلزم توجه زیاد به جزئیات است. استانداردهای عملکرد این افراد در سطح بسیار بالایی قرار دارد. در برخی مواقع کار خوبی که توسط دیگران مورد تمجید واقع می‌شود از نظر این افراد قابل قبول نیست. جمله معروف آنها این است: "این کار می‌توانست بهتر انجام شود"

راه حل: در صورتی که در برخورد با این افراد، واقعیتها و منطق را ارائه دهید، می‌توانید بهترین بهره را از آنها ببرید. در عین حال حرفهای این افراد را درباره بهتر انجام شدن کارها جدی نگیرید. آنها معمولاً نقاط ضعف خودشان را بیان می‌کنند نه نقاط ضعف شما را. سعی کنید با این افراد به گونه ای کار کنید تا بتوانند انتظارات واقعی برای خود و دیگران داشته باشند و مطابق انتظارات واقعی عمل کنند.



افراد بسته

راههای برقراری ارتباط با این افراد مسدود است. این افراد بسیار تودار و دیرجوش هستند و تنهایی و خلوت را به بودن در میان جمع ترجیح می دهند. آنها هرگز درباره تفکرات و احساسات خود صحبت نمی کنند و به همین دلیل ارتباطات محدودی دارند.

« حوصله ندارم » یا « فعلا وقت ندارم » از جملاتی است که آنها برای فرار از جمع از آنها استفاده می کنند.

راه حل: برای برقراری ارتباط با این افراد باید حوصله کنید. ممکن است مدتی طول بکشد تا این گونه افراد احساس راحتی بکنند و با شما راحت تر و بهتر برخورد کنند. هنگام صحبت با این افراد از سوالات باز استفاده کنید و آنها را به شرکت در بحثها تشویق کنید.

افرادى که می گویند: « کار من نیست »

این افراد دائم از زیر بار قبول مسئولیتهای بیشتر شانه خالی کرده و منفی بودن خود را با رد کردن انجام کارهایی که باید برعهده بگیرند، ظاهر می کنند. معمولا" دوستان و همکاران این افراد باید کارهای مربوط به آنها را انجام دهند و این درحالی است که این افراد انجام آن کارها را جزء وظایف آنها می دانند نه وظایف خودشان! جمله معروف آنها این است:

« این کار جزء وظایف و شرح شغلی که من باید انجام دهم نیست »

راه حل: سعی کنید شرح شغل این افراد را واضح و روشن در اختیار آنها قرار دهید، تا جایی برای توجیحات آنها باقی نماند. بازرسی و کنترل غیرمحسوس نیز در برخی مواقع می تواند کارساز باشد.

شایعه پراکن ها

این افراد از شایعه بعنوان سلاح قوی جهت کنترل روی دیگران و محیط استفاده می کنند. آنها با پخش شایعه و درگیر کردن دیگران در مسائل مربوط به آن لذت می برند و احساس مهم بودن می کنند. جمله معروف آنها این است:

« اجازه بده من بگویم چه اتفاقی دارد می افتد.»

راه حل: بهترین راه جلوگیری از شایعه سازی در سازمان، دادن اطلاعات و حقایق لازم و کافی به افراد است. وقتی افراد سازمان از کلیه اطلاعات مربوط به مسائل سازمان آگاهی داشته باشند، به شایعه و افراد شایعه پراکن توجهی نمی کنند. در نتیجه انگیزه‌ای برای این افراد بمنظور ایجاد شایعه و پخش آن باقی نمی ماند.

افراد منفی گرا

این افراد نگرش بدی نسبت به دنیا دارند. آنها فکر می کنند که دنیا بر سرشان خراب شده است. آنها از شیوه انجام امور ناراضی هستند و مهم نیست شما چقدر تلاش کنید تا کاری برایشان انجام دهید. در واقع این افراد همیشه نیمه خالی لیوان را می بینند و برای انجام یک کار بیشتر بر عواقب منفی آن تاکید دارند تا نتایج مثبت. این افراد اعضای خوبی برای کارهای گروهی نیستند. جمله معروف آنها این است:

« من می دانم این کار شدنی نیست »

راه حل: تغییر نگرش افراد منفی گرا کار آسانی نیست. اما شما باید آنها را مجبور به تطبیق با عاداتهای مثبت کنید تا از عاداتهای منفی دور شوند. ایجاد تفکرات مثبت و نشان دادن نتایج خوب کارهایی که او امیدی به انجام آنها نداشته است، می تواند به این اشخاص کمک کند.

افراد غیرمتعهد

این افراد آن قدر برای انجام کاری بهانه می آورند تا شخص دیگری آن را انجام دهد و یا آن قدر در انجام تصمیمی تعلل می کنند که ارزش آن از بین می رود. آنها کار خود را بطور جدی انجام نمی دهند، زیرا کار برای آنها اولویت ندارد. انجام امور شخصی و پرداختن به مسائل غیرکاری برای آنها مهمتر از انجام کارهای سازمانی است. جمله معروف آنها این است: «او می تواند منتظر شود.»

راه حل: دلیل اصلی تاخیر و تعلل آنها را سوال کنید. این افراد معمولا" احتیاج به اهداف و استانداردهای واضح و انتظارات رسمی دارند و اینها باید به او ابلاغ شود. همچنین آنها به یک سیستم نظارتی بسته نیازمندند تا نتوانند براحتی از زیر کار شانه خالی کنند.



افراد همیشه منتقد

این افراد همیشه با کلمات نیشدار و انتقادات بی مورد خود، دیگران را آزار می دهند. آنها درباره هر ایده ای، انتقادات خاص خود را دارند؛ چه آن ایده، خوب باشد یا بد! هدف این افراد مخالفت با تمام چیزهایی است که گفته می شود. آنها هر جا می روند مشکلات را پیدا می کنند. جمله معروف این افراد این است: «این ایده ی بدی است».

راه حل: در مذاکره و گفتگو با افراد انتقاد کننده بر اطلاعات تمرکز کنید. از آنها درباره علت انتقاد و مخالفتشان سوال کنید و همیشه آنها را برای اطلاعات بیشتر تحت فشار قرار دهید. هرگز رفتارهای نامناسب چنین افرادی را تأیید نکنید.

افراد فداکار (قربانی)

این افراد قلب خونین سازمان هستند. آنها زود سرکار می آیند و دیر می روند و یار و پشتیبان همکاران و دوستانشان هستند. از آنها هر کاری که بخواهید انجام می دهند، زیرا این افراد معمولاً به دلیل مسائل شخصی ترجیح می دهند بیشتر اوقات زندگی خود را در محیط سازمان بگذرانند. در صورتی که از خدمات آنها قدردانی نکنید، منفی گری آنها آغاز می شود. جمله معروف افراد فداکار این است: «من زندگی ام را وقف این شرکت کردم، ولی برای هیچ کس مهم نیست»

راه حل: به حرفهای این افراد گوش دهید و به آنها نشان دهید که وجودشان تا چه اندازه برای سازمان اهمیت دارد. از تلاش ها و همکاری آنها صمیمانه قدردانی کنید و این کار را در حضور دیگران انجام دهید.

افراد فود سرزنش کن

این افراد همواره کمبودهایی را در عملکرد کاری و رفتاری خود می یابند و دائم خود را ملامت می کنند. آنها از هیچ یک از جنبه های زندگی شخصی و کاری خود راضی نیستند. جمله معروف آن ها:

«من توبیخ خواهم شد. من می توانستم این کار را بهتر انجام دهم»

راه حل: اعتماد به نفس آن ها را بالا ببرید و از کارهای مثبت و خوب آن ها قدردانی کنید. به آنها نشان دهید آن طور که خودشان فکر می کنند بی دست و پا و کار خراب کن نیستند.

افراد پر حرف

این افراد به قدری حرف میزنند که اجازه صحبت به افراد دیگر نمیدهند. جالب اینجاست که بیشتر حرفهای آنها اصلاً ربطی به موضوع مورد بحث ندارد و صرفاً از دست دادن وقت و زمان مفید است.

راه حل: برای برخورد با این افراد به آنها تنها چند دقیقه فرصت صحبت کردن داده شود. در صورتی که باز هم به حرف زدن ادامه دادند، به هیچ وجه رفتار آنها را تحمل نکنید. به آنها بگوئید، باید بروید و فرصتی برای گوش کردن به حرف های آنها ندارید.

افراد نامنظم

این افراد در انجام وظایف و شرکت در جلسات، نظم و ترتیب را رعایت نمی کنند و نوعی آشفتگی در رفتار و کردار آنها دیده می شود. آنها دائم به دنبال وسایل خود می گردند و همیشه در جلسات تاخیر دارند.

راه حل: برای برخورد با این افراد نظم و انضباط را عامل مهمی در ارزیابی عملکردشان اعلام کنید و آنها را به مرتب بودن تشویق کنید.

افرادى که زود می شکند (پوست تپم مرغی)

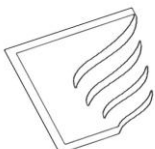
این افراد بسیار حساس هستند و بی اهمیت ترین مسائل آنها را ناراحت می کند. روحیه حساس آن ها باعث می شود دیگران در برخورد با آنها بسیار محتاط باشند و از برقراری ارتباط با آنها احساس راحتی نکنند.

راه حل: باز خورد، به این افراد باید سریع و مستقیم نباشد، بلکه به آرامی و با توجه به شخصیت آنها باشد. در برقراری ارتباط با آنها شخصیت حساسشان را در نظر بگیرید.



نکاتی در برخورد با افراد دشوار

- ✓ تفاوت‌های افراد را بیشتر و بیشتر بشناسید. تفاوتها همواره منجر به اصطکاک می شود. اگر تفاوت میان انسانها را یک موهبت- نه یک مسئله - بدانید، می توانید به خوبی موقعیتهای دشوار را اداره کنید.
- ✓ مطمئن باشید که همه افراد سازش و هماهنگی را دوست دارند. این اندیشه که دیگران به دنبال تحقیر و ضدمه زدن به ما هستند، درست نیست. مطمئن باشید همه توافق و یکدلی را دوست دارند. با اعتقاد به این مسئله شما فرصت پیدا می کنید، درهای گفتگو را برای رسیدن به توافقات دوجانبه باز کنید.
- ✓ باور کنید که می توانید در کنار افراد مسئله ساز بدون تنش و اصطکاک کار کنید. شما ممکن است که با افراد دشوار دوست و صمیمی نباشید، اما می توانید با آنها رفتار مسالمت آمیز داشته باشید. سعی کنید به خواسته های هم احترام بگذارید.
- ✓ در تله افراد دشوار گرفتار نشوید. وقتی دیگران به گونه ای رفتار می کنند که شما عصبانی و خشمگین میشوید، در واقع شما را در تله خود گرفتار کرده اند. ما اغلب در تله رفتارها، گفتارها، لبخندها و نگاه های افراد گرفتار می شویم. نباید اجازه دهیم رفتارهای افراد مسئله ساز، ما را در کنترل رفتارمان دچار مشکل سازد و آن ها را بر ما مسلط گرداند.
- ✓ گوش کنید؛ گوش کنید؛ گوش کنید! وقتی دیگران بدانند شما حرف های آن ها را می شنوید و به مسائلشان اهمیت می دهید، کمتر رفتارهای دشوار را از خود بروز می دهند.
- ✓ برای ایجاد رابطه بهتر افراد را با نام صدا بنزید (نام هر فرد گرمترین آهنگی است که او می شنود و دوست دارد بشنود).
- ✓ افراد را سرزنش نکنید. سرزنش افراد، آنها را برای بروز رفتارهای مسئله ساز مستعد می سازد.
- ✓ مراقب بلندی و لحن صدا و زبان بدن خود باشید. استفاده از زبان بدن به شما کمک می کند ارتباط بهتری را با دیگران برقرار سازید. با برقراری ارتباطات عمیق و اصولی، فرصت کمتری برای نشان دادن تعارضات و رفتارهای دشوار ایجاد می شود.
- ✓ از به کار بردن این کلمات پرهیز کنید: باید، ولی، من می خواهم ...، متاسفم، نمی توانی و
- ✓ اگر داوطلب صداقت هستید با دیگران نیز صادقانه برخورد کنید و به تعهدات خود عمل کنید.
- ✓ استفاده از کلمات جادوئی را بیاموزید. در دامنه لغات ما، کلمات زیادی وجود دارند که اثرات فوق العاده ای بر جای می گذارند. این کلمات را بیابید و از آنها استفاده کنید.
- ✓ فنون مذاکره را یاد بگیرید چرا که موفقیت در زندگی امروز در گرو ارتباطات خوب است و مذاکره در این راه به شما کمک می کند.

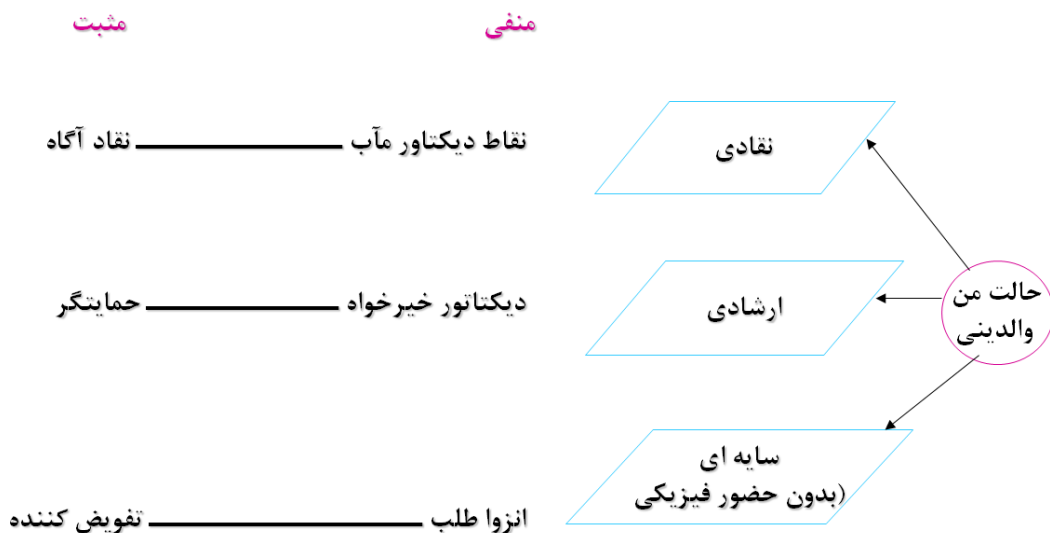


ابعاد خوب مدیریتی در حرکت از انسان؛

یکی از پژوهشگران تحلیل مرآده ای، نتایج تحقیق خود را در کتابی تحت عنوان «ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از ما» منتشر کرده است. وی در این اثر دسته بندی دقیق تری از حالت های ذهنی انسان ها ارائه کرده است.

حالت من والدینی

حالت من والدینی به سه حالت من والدینی نقاد، ارشادی و سایه تفکیک شده است و هر یک از این حالت های ذهنی نیز بر روی یک پیوسته از یک نهایت غیرقابل قبول تا نهایت دیگر که قابل قبول است قرار می گیرند.



نقادی

در بعد نقادی در یک نهایت پیوستار نقاد دیکتاتور مآب قرار دارد که فقط ضعف های دیگران را می بیند و بزرگ می کند و با زبان و قلمی نیش دار و تند مطرح می کند و در نهایت دیگر آن نقاد آگاه قرار دارد که هنر وی در برجسته کردن همزمان نقاط قوت و ضعف انسان ها و به طور کلی پدیده هاست.

ارشادی - مربی گری

در نهایت غیر قابل قبول بعد ارشادی دیکتاتور خیرخواه قرار دارد. کسی که باید ها و نبایدها را با تحکم مطرح می کند و در نهایت قابل قبول بعد ارشد فردی قرار می گیرد که دارای سبک حمایتی است. چنین مدیری سعی می کند با دادن بازخورها مستمر و دوستانه نقاط ضعف افراد را به قوت تبدیل کند.

سایه - بدون حضور فیزیکی

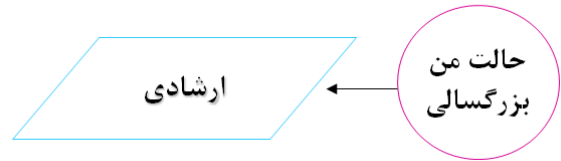
در یک نهایت حالت من والدینی سایه یا سبک مدیریت بدون حضور فیزیکی، کسی قرار دارد که انزوا طلب است و از روبرو شدن با کارکنان یا ارباب رجوع احتراز می کند و از پشت درهای بسته و به کمک بخشنامه سازمان را اداره می کند. سایه وجودی او همه جا هست، ولی در میان کارکنان بندرت حضور پیدا می کند. نه حالت نقادی دارد و نه ارشادی؛ بنابراین یک بعدی بوده و شناخت وی دشوار است و در نهایت دیگر سبک مدیریت غیر حضوری کسی قرار دارد که تفویضی برخورد می کند و بر این باور است که باید به افراد میدان داده شود تا استعداد های خود را به منصفه ظهور بگذارند.



مثبت

منفی

محاسبه گر ————— ارتباط برقرار کننده
مانند رایانه اجتماعی



چنین مدیرانی پیوسته در حال جمع و کم کردن یا ضرب و تقسیم محصولات پول و افراد هستند و می پرسند کی، چه، چرا، چه وقت، کجا، چگونه؟ در نهایت غیر قابل قبول بعد تحلیل گیری افرادی قرار دارند که دارای سبک خشک و مکانیکی مانند رایانه هستند عمدتاً به دنبال پردازش اطلاعات به ویژه اطلاعات اقتصادی هستند و اغلب به دلیل تکیه بیش از حد به آمار نمی توانند بعد انسانی مدیریت را در نظر بگیرند. این گونه افراد به ندرت با کسی همدردی کرده یا به او علاقه نشان می دهند مگر اینکه بازگشت مادی برای آنان داشته باشد. این افراد اغلب می گویند: «بهتر است به بحث درباره کار پردازیم و درباره مسایل انسانی صحبت نکنیم.» در میهمانی ها کسی را پیدا می کنند که از پول سخن به میان آورد و هنگامی که افراد شرکت کننده در مهمانی به شوخی و تفریح پردازند فوری مجلس را ترک می کنند؛ زیرا حالت من کودکی که منشأ رفتارهای احساسی است در آنان تضعیف شده است. در نهایت دیگر سبک تعاملی قرار دارد.

این گونه مدیران برای انسان ها اهمیت قائل هستند. این افراد مطالب خود را روشن می نویسند یا بیان می کنند. در سخن یا نوشتار آنان، تکرار، ابهام، تجاهل و تناقض دیده نمی شود. این افراد می دانند هر سخن جایی دارد؛ بنابراین به خوبی میان زمان کار و زمان بازی تمایز قائل می شوند و ارزش های انسانی را در رفتار خود رعایت می کنند. بازخوردهای دریافتی را به طور منطقی مورد استفاده قرار می دهند و نمونه ای از یک رئیس توانا را ارائه می دهند.

حالت من کودکی

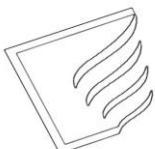
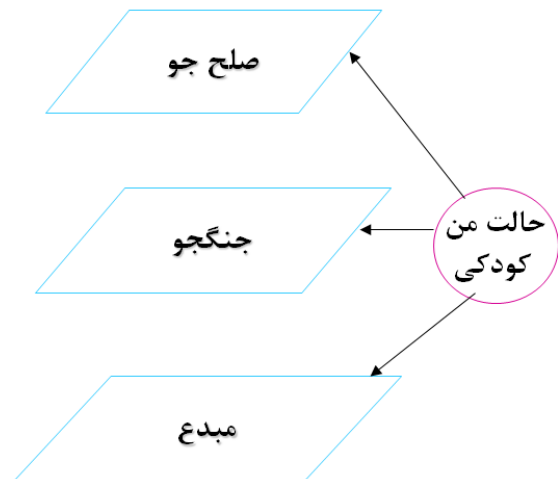
مثبت

منفی

بیش از اندازه مذاکره کننده
متواضع و مطیع

قدر مآب ————— رفیق - شریک

پریشان افکار ————— خلاق - نوآور



حالت من کودکی به سه حالت صلح جو، جنگجو و مبدع تفکیک شده است.

صلح جو

در حالت من کودکی صلح جو مدیرانی قرار دارند که هر کجا می روند صلح و صفا برقرار می شود. در یک نهایت آن افرادی قرار دارند که بیش از حد متواضع، مطیع و فرمانبردار هستند و می کوشند همه را راضی نگه دارند. شعار آن ها این است که همه چیز در وقت خودش درست خواهد شد.

افرادی قرار دارند که دارای سبک مذاکره کننده هستند. از تخاصم دوری می گزینند و به دلیل آنکه مذاکره کننده ای منصف هستند کیفیت شفاف بخش دارند. مدیری که سبک مذاکره کننده به دلیل علاقه به بررسی ادعاهای طرفین اختلاف می تواند شکاف ها را برطرف کند و این امکان را فراهم می کند که کارکنان احساس می کنند که می توانند از خود دفاع کنند. چنین افرادی هیچ گاه به فکر گل آلود کردن آب نخواهند بود.

حالت من کودکی جنگجو

افرادی که در حالت من کودکی جنگجو قرار دارند با چنگ و دندان به دنبال کسب موفقیت هستند. در یک نهایت «بعد جنگجویی یا سبک تهاجمی» افرادی قرار دارند که قلدرمآب بوده و با زور می خواهند به خواسته های خود برسند، این افراد تندخو و طغیانگر بوده و خصمانه رفتار می کنند و برای از صحنه به در کردن رقبای خود به هر کار زشت و غیر اخلاقی دست می زنند و متقلب هستند. گاهی خصومت خود را با قهر کردن پوشش می دهند. با مسائل انسانی رک برخورد نمی کنند. هنگامی که کارها درست از آب در نمی آید به فکر انتقام جویی از افراد می افتند که فکر می کنند مانع موفقیت آنان بوده اند. همواره از استراتژی «برد - باخت» استفاده می کنند و همواره می خواهند هم چیز را با هم داشته باشند؛ برای مثال بیشترین حقوق جنگجویی مدیران، دارای سبک حمایتی نسبت به کارکنان خود و سبک تهاجمی و دفاعی نسبت به افراد خارج از حیطه نظارت و کنترل خود، هستند. آنان روحیه تهاجمی را به گروه کاری می دهند. با کارکنان خود به صورت رفیق و شریک رفتار می کنند و در صورت لزوم برای حمایت از افراد یا واحد خود مبارزه خواهند کرد و از سازمانی که در آن کار می کند در برابر رقبای سازمان دفاع خواهند کرد. این افراد گرچه رفتار تهاجمی دارند، ولی اساساً خصومت ندارند. اطلاعات خود را با کارکنان در میان می گذارند و آنان را نسبت به استراتژی های جدید توجیه می کنند و یک روحیه تیمی به وجود می آورند که موجب روحیه بالای کارکنان و کار خوب آنان می شود.

حالت من کودکی مبدع

برخی از افراد که رفتارهای احساسی دارند فکری جدید به سرعت به ذهنشان می رسد و دارای قریحه و هوش سرشاری هستند. در نهایت غیر قابل قبول بعد ابداع، کسانی قرار دارند که پریشان افکار هستند. توجه آنان فوری پخش می شود. از نظر فیزیکی افرادی بسیار فعال هستند از نزد فردی پیش فرد دیگر می روند و دستور کار خود را فراموش می کنند تا برای فکری که به ذهنشان رسیده است طرفدار پیدا کنند و تأیید بگیرند. چون این گونه افراد تجربه را به خاطر تجربه می خواهند کسب کنند هیچ گاه وقت و انرژی کافی برای تمام کردن یک کار نمی یابند. برخی از این افراد به طور انفرادی کار می کنند و آن گاه ادعا می کنند که فکر جدیدی به ذهنشان رسیده است.

در نهایت قابل قبول بعد ابداع، افراد خلاق واقعی قرار دارند. این دسته از افراد نیز از نظر فیزیکی پر جنب و جوش و فعال و سرشار از فکری نو هستند؛ ولی به جای گیج و سردر گم بودن، دارای انگیزه و انرژی زیادی هستند. افراد خلاق واقعی، گاهی بذله گوی خوبی نیز هستند.

