

تنش زدایی در مدیریت

«دکتر علی رضائیان»

صاحب‌نظران، جملگی براین باورند که: «انسان موجودی اجتماعی است». و آشکار است که این ماهیت اجتماعی، آدمی را به برقراری رابطه و ایجاد ارتباط با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌ای که در آن است رهنمون می‌گردد؛ و انسانها با توجه به ساحت روانی، شرایط تربیتی و چگونگی محیط در سلسله‌ای از ارتباطات که از جنبه‌های «نوع» و چگونگی باهم تفاوت دارند، گرفتارند.

سازمان به عنوان يك نهاد اجتماعی، به دلیل «اهداف بنیانی» فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌سازد و بدیهی است که در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت «اهداف سازمانی» از مسائل ضروری مورد توجه مدیران است؛ و این توجه ناشی از آن است که مدیران دریافته‌اند ارتباط مؤثر با کارکنان و درك انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمانی عامل مؤثری است؛ لذا بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو، یا تلفنی با زیردستان، همکاران، یا مشتریان می‌گذرد؛ و در غیر این صورت ممکن است به نوشتن یا دیکته کردن یادداشتها، نامه‌ها یا گزارشات، و شاید به خواندن مکتوباتی که برای ایشان ارسال گشته است، مشغول باشند؛ حتی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز، خلوت آنان به يك محیط کاری مبدل گردد.

در بررسی‌ای که درباره چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی صورت گرفت، معلوم شد که آنان هر دو روز يك بار، فقط حدود نیم ساعت می‌توانستند

بدون وفقه به کار ادامه دهند.

بنابراین، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. بنابراین باید گفت برای مدیران به دلایل زیر ارتباط مؤثر اهمیت دارد.

الف) ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می شود؛

ب) ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن

برای ارتباطات و چگونگی فرایند آن تعاریف متعددی ارائه شده است؛ اما شاید بتوان گفت:

ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده، به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک مشابه باشد.^(۱)



نمودار شماره ۱ ساده ترین الگوی ارتباطی

در نمودار شماره ۱، فقدان هر یک از عناصر موجب عدم برقراری ارتباط است. در تعریف جامعتری می توان گفت: ارتباطات، فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام، به تبادل معنی مبادرت می ورزند؛ و آنچه که در بیان مفهوم ارتباطات مطرح است، مسأله ای است به نام ارتباط سازمانی که اصلی ترین بستر جاری شدن موفقیت یک مدیر است، و آن فرایندی است که

به وسیله آن، مدیران برای گرفتن اطلاع و تبادل معنی به افراد فراوان داخل سازمان و افراد و ارگانهای مربوط خارج از آن، سیستمی را برقرار می سازند.^(۲)

انواع ارتباطات

ارتباطات را از جهات متفاوتی می توان طبقه بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس العمل در محیط استقرار، بررسی کنیم؛ از طبقه بندی ذیل استفاده می کنیم:

الف) ارتباطات يك جانبه: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط يك جانبه گویند؛

ب) ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده، عکس العملها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، و عملاً این چنین کند؛ به این نوع ارتباط دوجانبه گویند.

پژوهشهای انجام شده^(۳) در رابطه با موارد بالا حاکی است که:

۱. ارتباطات يك جانبه سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است.
۲. ارتباطات دوجانبه از دقت بیشتری برخوردار است، چون در نتیجه عمل بازخورد^(۱) فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می یابد، و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می کند؛ همچنین در ارتباطات دوجانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تأثیر قضاوتها و ارزشهای پیشنهادی خود پیدا می کند.
۳. در ارتباطات يك جانبه به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می شود؛ بنابراین جهت پرهیز از این امر، تا حد امکان برای این گونه ارتباط، باید برنامه ریزی گردد.
۴. در ارتباطات يك جانبه، فرستنده آسانتر می تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.

۵. در مواردی که امور، هنوز برنامه ریزی نشده و به روال عادی درنیامده اند؛ ارتباطات دوجانبه، وسیله مؤثرتری بوده و قدرت نفوذ بیشتری دارد؛ ولی پس از آنکه امور برنامه ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت، اثر ارتباطات دوجانبه به

میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد؛ و از آنجایی که تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده، بیشتر در سطوح عالی مدیریت صورت می‌گیرد، امور جاری بیشتر در سطوح عملیاتی سازمان وجود دارد؛ بنابراین شاید بتوان گفت که ارتباطات دوجانبه برای اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت، کاربرد بیشتری دارد؛

۶. بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که ارتباط يك جانبه هنگامی مناسب و مؤثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند؛ یعنی پیام، حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباطها با اهمیت تلقی گردد و تعلیق واکنشهای افراد مورد نظر باشد.^(۵)

در اینجا این مسأله مطرح می‌گردد که به‌راستی در يك ارتباط سازمانی مدیر کیست؟ و اگر ما مدیر را يك فرستنده پیام تلقی کنیم، يك فرستنده مؤثر کیست؟

فرستنده‌ای مؤثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

ارتباط میان افراد

ارتباطات میان افراد می‌تواند به شکل خیلی به یکی، یکی به چندین، يك به يك و یکی به خیلی باشد؛ که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمانها، مورد خیلی به یکی مردود شمرده می‌شود؛ حتی وقتی که تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات رسمی معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آنها، و بر مبنای ضوابط سازمان انجام می‌گیرد.

فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معانی میان دو نفر یا درون يك گروه كوچك را ارتباط میان افراد گویند.^(۶)

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر ذیل در آن تأثیر دارند؛

۱. مختصات روانی، اجتماعی، فرهنگی افراد در سازمان؛

۲. ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن؛

۳. ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان؛

۴. رویه‌های ارتباطی نظیر صحبت کردن، نوشتن، و سایر صورتهای انتقال به کمک تصویر و رفتار.

اما باتوجه به اینکه هر یک از ما، دنیای اطراف خود را به شکل مخصوص به خود درک می‌کنیم، مشکل است که وضعیتهای بحرانی افراد دیگری را که در ارتباط با آنها هستیم، به خوبی درک کنیم؛ بنابراین باید کانالهای ارتباطی را شناخت.

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به‌طور عمده عبارتند از:

۱. ادراکی (شناختی) هر فرد، حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می‌کند؛ بنابراین هنگام برقراری ارتباط هرکسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده، در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می‌شود.

۲. اجتماعی افراد به نقش خود در سازمانهای اجتماعی خو گرفته‌اند، چنانکه مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیتهای گروه اجتماعی، بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده، نوع ارتباط را مشکل می‌سازد.

۳. ارزشهای فرهنگی خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است؛ برای مثال موانع روابط ارتباطی بین مدیریت و کارگران، به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که ناظر بیطرف را به حیرت وامی‌دارد.

۴. معانی (زبان) مسائل مربوط به معانی، غالباً در تفسیر اسناد مکتوب، پیش می‌آید؛ مفهوم ضمنی این امر برای مدیران آن است که خط مشی و رویه‌های مکتوب، نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره‌ای شفاهی دارد.

۵. اثر انگیزه مسائل روانی از قبیل هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد؛ برای مثال اگر ما توقع دریافت، یا شنیدن امر

خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تأثیر می‌گذارد؛ یا اینکه اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست، دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی، آن را نادیده بگیریم.

۶. ارزیابی منابع آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می‌توان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ اینگونه ارزیابیها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می‌کند.

۷. علائم غیرشفاهی و متناقض کیفیت صدا، بیان فیزیکی و وضعیت جسمانی می‌تواند به ارتباط کمک کند، یا آن را به تأخیر اندازد.

۸. پارازیت هر ابزار ارتباطی، ضعفهایی دارد؛ عبارات بی‌سر و ته و ساخت ضعیف جملات در ارتباط کتبی یا توهمات و محدودیتهای بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اختلال و در نتیجه ارتباط غیر مؤثر می‌گردد.

همچنین کانالهای ارتباطی میان افراد، نظیر کانالهای فیزیکی، الکترونیکی و غیره ممکن است پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آنها بدهد.

ارتباطات در هنگامه فرصتها

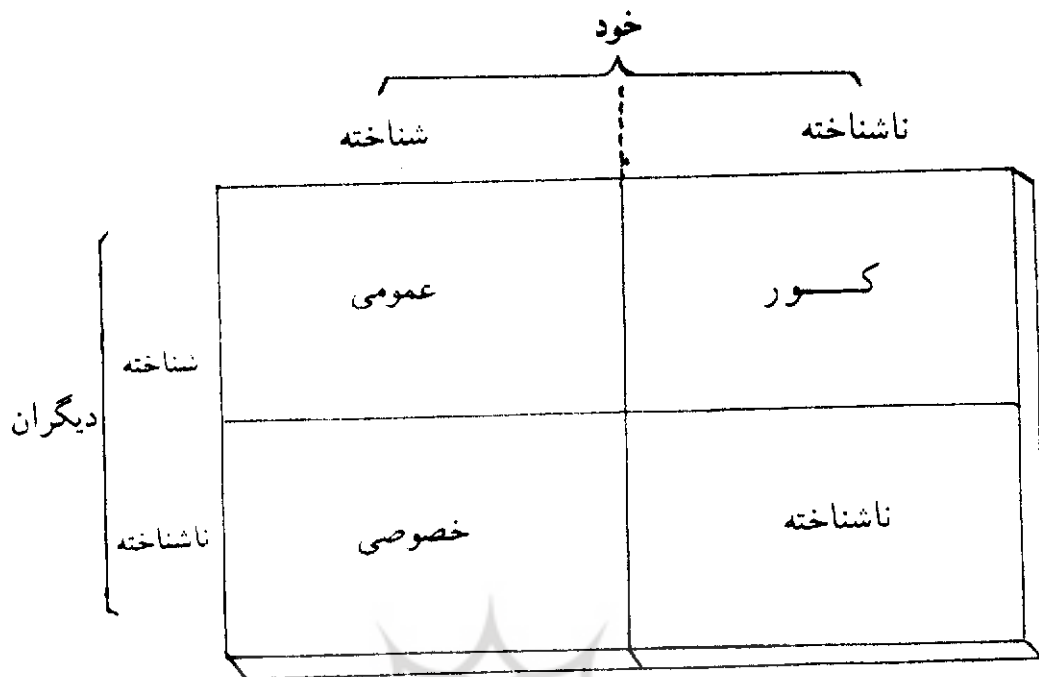
در مشکلات ارتباطی که میان مدیر و زیردست یا والدین با کودک پیش می‌آید، ممکن است مدیر از اینکه نتوانسته عملکرد خوبی داشته باشد، به جای اینکه برای برقراری ارتباط بهتر تلاش بنماید، به تأسف بسنده کند. نکته قابل توجه این است که صرف افسوس بر گذشته بی‌حاصل است؛ زیرا زمان حال مهم است. در نقش مدیر، باید تلاش شود که وضعیتی که در اثر خطاهای احتمالی گذشته ایجاد شده، تغییر یابد. البته زمان عامل مهمی به حساب می‌آید، زیرا هرچه اقدام برای بهبود روابط زودتر صورت پذیرد، تأثیر بیشتری خواهد داشت. از طرفی هرچه رفتاری ناشایست بیشتر تقویت گردد، تغییر دادن آن مشکلتر خواهد شد.

برای مثال فرزندى که به اعتیاد دچار شده، حتی اگر پدر و مادر توان اختصاص تمام وقت خود را به وی داشته باشند، نمی‌توانند تأثیر عملشان را بر

روی دیگر فرزندان نادیده انگارند؛ زیرا اگر فرزندان دیگر کم توجهی ببینند ممکن است به فکر بیفتند دست به اعمالی بزنند که موجب جلب توجه والدین بشود. لذا والدین باید گسترده نگر باشند و وقت خود را بر اساس آن تنظیم کنند. کسی که نقش مدیر را دارد، باید هرچه زودتر وارد عمل شده، مسأله را از میان بردارد؛ همواره به یاد داشته باشد که رفتار حمایتی داشتن، آسانتر از نشان دادن رفتار جدی (قاطعیت) است؛ به دیگر سخن، پیشگیری بر درمان مقدم است؛ زیرا علاوه بر اینکه درمان دشوار و وقتگیر است، اغلب نیز خیلی دیر به نتیجه می رسد و فایده چندانی هم نخواهد داشت.

روشهای بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهدهایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان یک فرستنده، ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی است. مدیران تنها بر بعضی از رفتارها و نگرشهای خود آگاهی دارند؛ حوزه ای که برایشان شناخته شده است، شامل آگاهی از نحوه برخوردشان با افراد و تأثیری که بر آنان خواهند داشت می شود. در عین حال قسمتی از شخصیت مدیر برای خودش ناشناخته است، بدین معنی که در بعضی از موارد، مدیران از نحوه برخوردشان با دیگران آگاهی ندارند؛ این عدم آگاهی ممکن است به این دلیل باشد که کارکنان به آنان بازخور نمی دهند، یا مدیران برای دریافت بازخورهای لفظی و غیر لفظی که واقعاً در محیط هست، هوشیاری کافی ندارند. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرشهای وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است، شامل می شود. بنابراین بر حسب آنچه که برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است، می توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه (همانطوری که در نمودار شماره ۲ ترسیم شده) تقسیم کنیم:



نمودار شماره ۲ نواحی چهارگانه شخصیت مدیر

در هر محیط سازمانی، 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، زیردستان و همکاران) نامیده می شود.

حوزه ای را که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است، ناحیه کور می گویند. عدم شناخت، بدین دلیل است که زیردستان مایل به دادن بازخور نبوده، یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی را نداشته، یا بدانها اهمیت نداده است.

حوزه ای را که برای خود مدیر شناخته شده، ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می گویند؛ 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 نمی کنند.

آخرین حوزه ناشناخته برای خود مدیر و دیگران را ناحیه «ناشناخته» 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 برمی‌آید که قسمت معینی از شخصیت رهبر- که در ضمیر خودآگاه قرار دارد- خیلی برجسته و نمایان است و هرکس که بدان نظر دارد، به سختی 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، بینشی به‌دست 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.^(۷) لذا مادومکانیزم را که بر حوزه شناخت مدیر و دیگران از هم، تأثیر دارد و در نتیجه، به گسترش و استحکام ارتباط کمک می‌کند؛ در زیر توضیح می‌دهیم.

۱. بازخور

مکانیزم‌ها

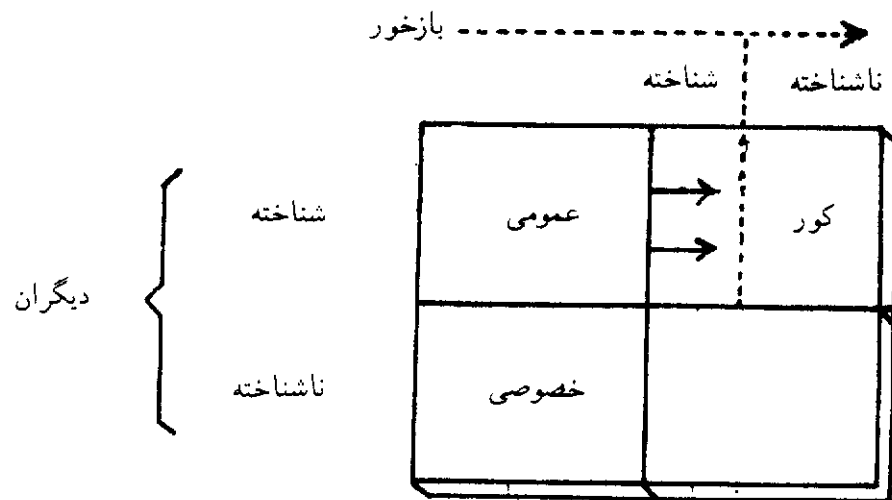
۲. افشاء

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

مکانیزم اول: بازخور

نخستین فرایندی را که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد - و در جهت عمل می‌کند که در نمودار شماره ۳ 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 بازبودن روابطشان با مدیر و دادن بازخور به او، بستگی دارد؛ ولی باز هم باید از هر دو بُعد به آن نگریم، یعنی باز هم به میزان تلاش مدیر برای دریافت بازخورهای لفظی و غیر لفظی موجود در سیستم وابسته است.



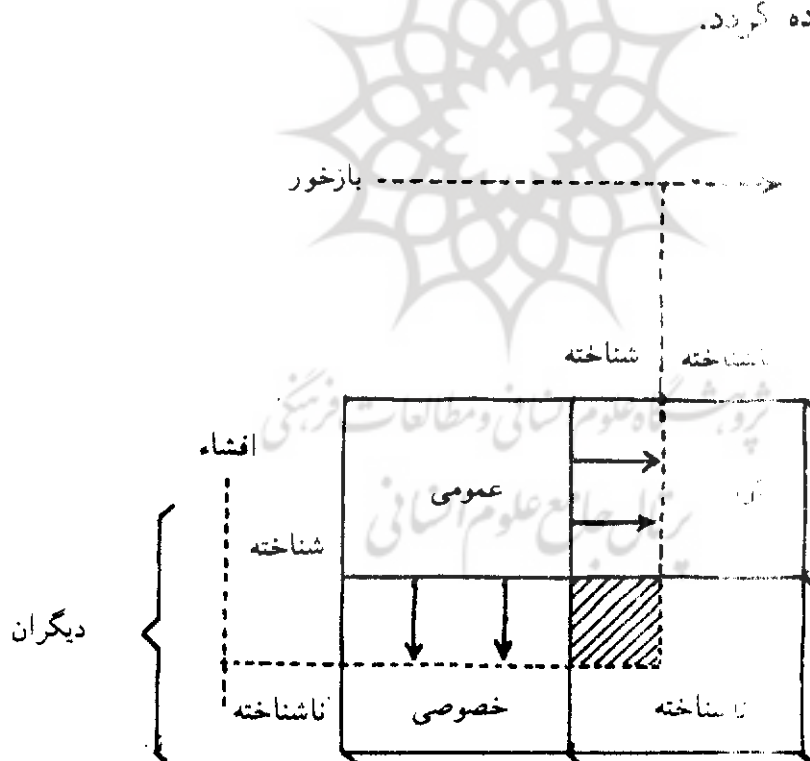
نمودار شماره ۳ تأثیر مکانیزم بازخور در شناخت شخصیت مدیر

مکانیزم دوم: افشاء^(۸)

فرایند دیگری که در شناخت شخصیت مدیر مؤثر است، افشاء نام دارد و آن حدی است که مدیران مایل به درمیان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود، با دیگر افراد سازمانی می‌باشند. در اینجا واژه افشاء با آنچه دیگران به کار می‌برند، تفاوت دارد و بر مفاهیمی چون هویدایی، ظهور، آشکار بودن و ... دلالت دارد؛ زیرا:

اولاً انسانها آن چیزی نیستند که درباره خودشان می‌گویند، بلکه رفتارشان بیانگر آنهاست، و به همین دلیل کلمات، معنی و مقصود را نمی‌رسانند. رفتار آدمها معنی وجودی آنان است، اگر بخواهید آدمها را بهتر درک کنید باید به رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند، توجه کنید تا نسبت به ارزشهایشان بینش لازم را به دست آورید.

ثانیاً افشاء در سازمانها، تنها وقتی مناسب است که از نظر سازمانی افشاء مرتبطی باشد. بعضی از صاحب نظران در آموزش خود و دیگران شناسی^(۱) و رشد شخصی، معتقدند هر نوع افشایی مناسب است؛ ولی در اینجا به افشاء از زاویه دیگری نگاه شده است. نکته مهم این است که پردازش داده، هزینه بر و وقتگیر است؛ بنابراین تنها افشایی باید پردازش شود که به محیط سازمانی مربوط می شود. در فرایند افشاء، هرچه 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 می گردد. همانطوری که در نمودار شماره ۴ 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 که برای هردو (مدیر و دیگران) ناشناخته است، به ناحیه «عمومی» افزوده گردد.

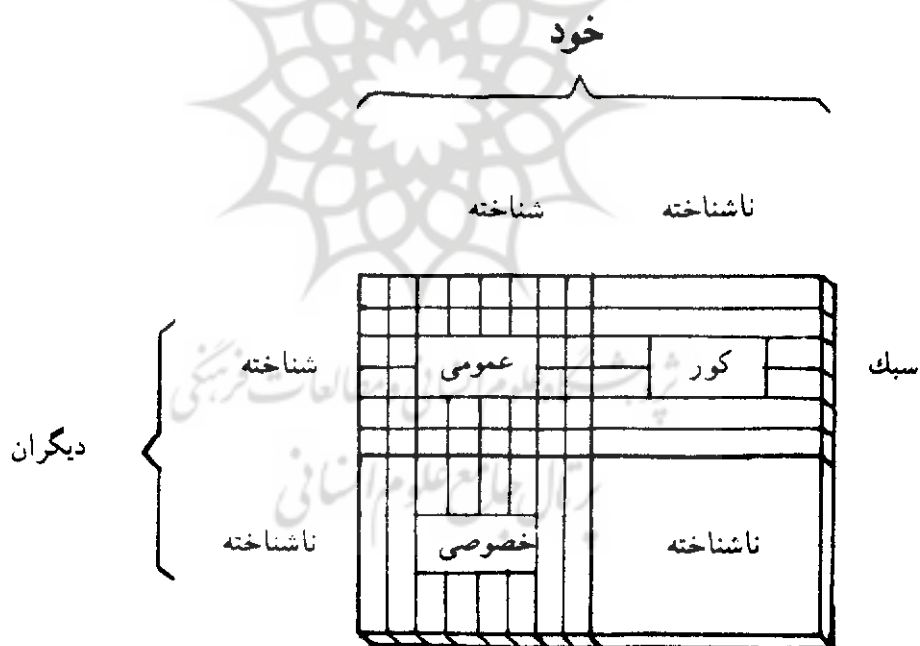


نمودار شماره ۴ تأثیر بازخور و افشاء در شناخت شخصیت مدیر

ادراك مدير از خودش^(۱۰) و سبك^(۱۱)

هنگامي که سازماني را مورد مطالعه قرار مي دهيم، و تشخيص خوبي از آن داريم، و نظر مدير را درباره شخصيتش جويما مي شويم؛ ادراك او را از خودش به دست مي آوريم. اين ادراك از خود مدير، چيزي را درباره سبك رهبريش نشان مي دهد که براي شناخته شده است و شامل نواحي عمومي و خصوصي مي گردد.

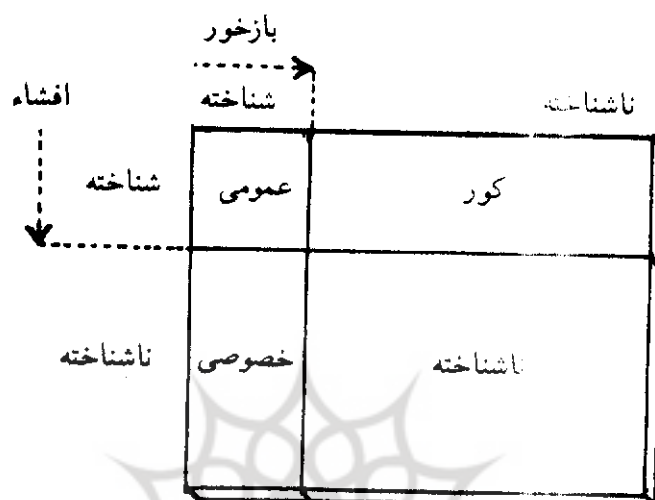
از طرف ديگر، سبك فردي مدير، نمايانگر چيزي است که ديگران از رفتار مدير مي دانند و هر دو ناحيه عمومي و کور را شامل مي شود. ارتباط ميان ادراك از خود و سبك در نمودار شماره ۵ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۵ ادراك از خود و سبك

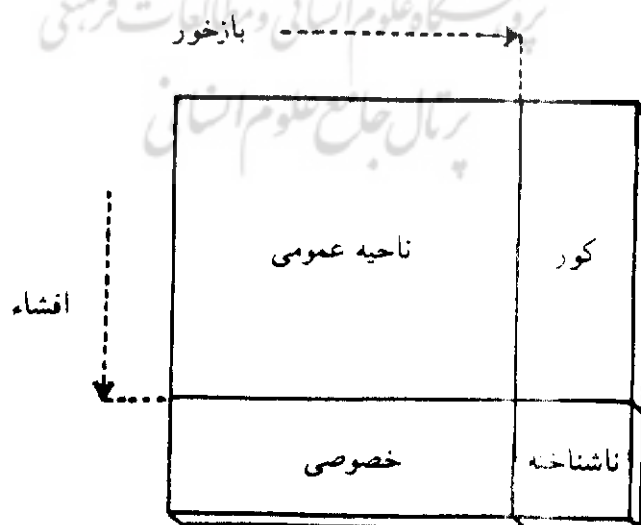
تنش زدایی در مدیریت ۱۱۳

یکی از پدیده‌های جالب این است که شکل ناحیه عمومی را در شخصیت مدیر می‌توان پیش‌بینی کرد؛ برای مثال: اگر تناقض فاحشی میان ادراک از خود و سبک وجود داشته باشد، «ناحیه عمومی» در شخصیت مدیر خیلی کوچک خواهد بود (نمودار شماره ۶).



نمودار شماره ۶ تناقض فاحش میان سبک و ادراک از خود

ولی اگر اختلاف عمده‌ای میان ادراک از خود و سبک وجود نداشته باشد، «ناحیه عمومی» (مانند نمودار شماره ۷) بزرگ خواهد بود.



نمودار شماره ۷ تناقض جزئی میان سبک و ادراک از خود

نتیجه جالب دیگری که در مطالعات رهبری به دست آمده، این است که ارتباط زیادی میان گسترده بودن بخش عمومی از شخصیت مدیر، و مؤثر بودنش در هر سازمان وجود دارد.

چون مشخصات شخصیت مدیر در سازمانهای مختلف متفاوت است، بنابراین کارایی مدیر یا رهبر در سازمانهای مختلف یکسان نخواهد بود. به همین دلیل است که شخصیت بعضی‌ها در محیط کار ناحیه عمومی، گسترده است و موفق هستند، ولی در محیط خانه ناموفق می‌باشند؛ تازه اینگونه مدیران متعجب هستند که چرا در خانه موفق نیستند؛ دلیلش این است که تعامل کمتری در خانه دارند و بازخور کمتری دریافت می‌کنند، و عکس آن هم صادق است. نکته دیگری که باید بدان توجه داشت این است که ارتباطات فردی و گروهی، هر یک الگوی جداگانه‌ای مانند الگوی فوق را می‌طلبد، لذا مدیر باید نظرات زیردستان را هم به طور جمعی و هم به طور خصوصی بشنود.^(۱۷)

یادداشتها

- 1) Koontz & others; *Essentials of Management*; p.44.
- 2) William H. Glueck; *OP. Cit*; p.238.
- 3) Harold J. Leavitt; "Communication: Getting Information from A into B," *Managerial Psychology, revised edition*; Chicago, University of Chicago, 1964 , pp.138-52.
- 4) Feedback
- 5) James A. Stoner; *OP. Cit*; p. 494-499.
- 6) William H. Glueck; *OP. Cit.*, p. 238.
- 7) Sigmund Freud; *The Ego and the Id*; London: Hogarth Press, 1927
- 8) Disclosure
- 9) Sensitivity Training
- 10) Self-perception
- 11) Style
- 12) Joseph Luft and Harvy Ingham; "The Johari Window, A Graphic Model of Interpersonal Awareness," *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development* ; Los Angeles: VCLA, Extension office, 1955.