

اثربخشی در آینه ارتباطات

چکیده

مدیر و رهبر موفق واثربخش در جهت برقراری ارتباط با کارکنان باید سه قابلیت، توانائی تشخیص وضعیت مورد نفوذ، توانائی تطبیق رفتار خود با مقتضیات آن و توانائی برقراری ارتباط و بیان پیام را به گونه‌ای داشته باشد که از سوی افراد براحتی درک و پذیرفته شود. مهمترین این قابلیتها توانائی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران می‌باشد. در این راه موانع و با عوامل بازدارنده متعددی وجود دارد که مهمترین آنها موانع فنی شامل زمان، فزونی اطلاعات، تفاوت‌های فرهنگی و موانع وابسته به زبان و موانع وابسته به روانشناسی از قبیل تصفیه اطلاعات، عدم اعتماد و صداقت، حسادت و مشغله ذهنی و غیره می‌باشد.

برای غلبه بر موانع ارتباطات به منظور اثربخشی مطلوب بر دیگران، باید از یک فرایند سه مرحله‌ای شامل تهیه مقدمات برقراری ارتباطات، برقراری ارتباط و سرانجام، پیگیری موارد و مسائل مطرح شده در هنگام برقراری ارتباط استفاده نمود.

مقدمه

مدیریت و رهبری را می‌توان کوششی در راه نفوذ بر دیگران تعریف نمود. در این صورت سه قابلیت اساسی اثربخشی و نفوذ عبارت خواهد بود از:

- توانائی تشخیص وضعیت

- توانائی تطبیق رفتار خود با مقتضیات آن

- توانائی برقراری ارتباط و بیان پیام، به گونه‌ای که افراد آنرا براحتی درک کرده و پذیرا باشند.

مهمترین این قابلیت‌ها توانائی برقراری ارتباط با دیگران می‌باشد. یکی از صاحب نظران علم مدیریت^۱، ارتباطات را وسیله هماهنگی و هدایت افراد جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌داند و اولین اقدام مدیر ایجاد و توسعه یک نظام ارتباطی اثربخش است. هدف از ارتباط اثربخش ارسال پیام و دریافت آن توسط گیرنده به همان مفهومی که فرستنده ارسال نموده است می‌باشد. در ارتباطات اغلب به واسطه موانع موجود در فرایند ارتباط این مطلب بدرستی به وقوع نمی‌پیوندد. در یک بررسی از ۳۲۰۰۰ نفر کارمند ۲۶ سازمان این نتیجه حاصل گردید که فقط نیمی از کارکنان اظهار داشته‌اند که ارتباطات سازمانی درست و بجا بوده است. $\frac{۲}{۳}$ کارمندان ارتباطات سازمانی را ناقص اعلام کرده بودند^۲.

برای مثال اگر مدیری به کارگری بگوید «قطعات بیشتری تولید کن» و کارگر دو قطعه بسازد درحالیکه هدف مدیر ۲۰۰ قطعه باشد، به طور یقین یک گسستگی ارتباطی رخ داده است. بنابراین اگر مدیران بخواهند توانائیهای ارتباطی خود را توسعه دهند باید بدرستی عواملی که باعث گسستگی ارتباط می‌شود را شناسائی نمایند. به منظور دستیابی به اهداف سازمانی، مدیریت و رهبری در جهت اثربخشی بر دیگران باید کوشش لازم به عمل آورند و در این صورت تصمیمات مدیریت باید از میان عوامل بازدارنده یا به عبارت دیگر از میان موانع ارتباطی عبور نمایند. این موانع یا عوامل بازدارنده سبب کاهش

ارتباطات در سازمان می‌گردد. ممکن است این موانع به حدی قوی باشد که سازمان نتواند به اهداف خود دسترسی پیدا کند. موانع ارتباطی ممکن است وابسته به عوامل فنی، روانشناسی و یا زبان باشد (نمودار شماره یک) ۳.

۱- موانع فنی

موانع محیطی مؤثر بر ارتباطات به عنوان موانع فنی شناخته می‌شوند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱-۱- زمان

ارسال بموقع پیام به عامل زمان بستگی دارد. برای مدیران بسیار مهم است که مناسبترین زمان را برای ارسال و دریافت پیام داشته باشند. برای مثال، مدیری که می‌خواهد کارگری را بابت تأخیرهای مکرر مجازات نماید مناسب است که در اسرع وقت با کارگر صحبت نماید، در حالی که اگر این کار را با شش ماه تأخیر انجام دهد و به کارگر بگوید که شش ماه قبل تأخیر ورود داشته‌ای، تذکر اثری نداشته و کارگر ممکن است واقعه را فراموش کرده باشد.

۱-۲- فزونی اطلاعات

فزونی اطلاعات زمانی به وقوع می‌پیوندد که شخص اطلاعاتی بیش از آنچه که در یک زمان کوتاه نیاز دارد به دست آورد. در شرایط کنونی که فراوانی کانالها و ابزار تبادل اطلاعات به نحو چشمگیری افزایش یافته است فزونی اطلاعات گریبانگیر اکثر مدیران می‌باشد. بررسی به عمل آمده از میزان فراگیری دانشجویان در درس آمار که چهار ساعت متوالی در یک روز تشکیل گردید مشخص شد که دانشجویان در ساعت اول با اشتیاق یادداشت برمی‌داشتند و همان طور که زمان به پیش می‌رفت نه تنها از اشتیاق آنان کاسته می‌شد بلکه هرچه به پایان درس نزدیکتر می‌شد تعداد کمتری از

دانشجویان می‌توانستند به دیگری بگویند که استاد چه گفته‌است و این زمانی است که فزونی اطلاعات رخ داده بود^۴

در تحقیق دیگری که برای بررسی ارتباط بین سطح نمرات دانشجویان با توزیع دروسشان در طول یک هفته انجام گرفت مشخص گردید، نمرات درس دانشجویانی که تمام کلاسهای خود را فقط در صبح روزهای شنبه، دوشنبه و چهارشنبه گرفته بودند نسبت به بقیه دانشجویان که دروس خود را در طول هفته به طور یکنواخت توزیع نموده بودند کاهش یافته بود. این امر به خاطر تراکم دروس در این روزها و به عبارت دیگر فزونی اطلاعات بوده است.

۳-۱- تفاوت‌های فرهنگی

یکی دیگر از عوامل فنی بازدارنده ارتباطات مؤثر بین افراد، وجود تفاوت‌های فرهنگی می‌باشد:

۱-۳-۱- زمان

برای مثال در غرب اگر یک مشتری در دفتر یک مدیر ۳۰ دقیقه منتظر باشد، این تأخیر بدین معنی تعبیر می‌شود که او دارای منزلت پائینی است. در امریکای لاتین و خاورمیانه ۳۰ دقیقه انتظار امری طبیعی است. در غرب اگر اجرای قراردادی مدتی به تأخیر بیفتد، ممکن است چنین نتیجه گرفته شود که طرف مقابل علاقه خود را نسبت به آن از دست داده است. در ژاپن تأخیر زیاد به معنی تقلیل علاقه نیست و اغلب این یک تاکتیک مذاکره شناخته می‌شود که به گونه‌ای مؤثر بتوانند با غریبان کم حوصله و بی‌صبر برخورد نمایند^۵.

۲-۳-۱- فاصله

گفتگو میان بازرگانان غربی در روابط متقابل شخصی اغلب در فاصله ۲/۵-۱/۵ متری انجام می‌گیرد. در حالی که فاصله گفتگو به صورت دوستانه در حدود یک متر پیشنهاد شده است. گفتگوی بازرگانان امریکای لاتین به این فاصله نزدیک است. بنابراین اغلب گفتگوها بین مردمان امریکای شمالی و امریکای لاتین موفقیت آمیز نمی‌باشد.

۳-۳-۱- وسایل

مبلمان و جایگاه دفتر یک مدیر در غرب براساس قدر و منزلت وی تعیین می‌گردد. در حالی که در خاورمیانه اندازه و مبلمان دفتر یک مدیر مفهوم چندانی ندارد؛ و در فرانسه مدیر در میان زیردستان خود قرار می‌گیرد.

۲- موانع زبانی

مشکلات و موانع در ارتباطات ممکن است در اثر بکارگیری لغات تخصصی و کاربردی لغاتی که معانی متفاوت دارند ایجاد شود:

۱- ۲- لغات تخصصی

مدیر باید مخاطبین خود را شناخته و از لغات و اصطلاحاتی که برای آنان قابل فهم باشد برای برقراری ارتباط استفاده نماید. لغاتی که آمارشناسان و مهندسان به کار می‌برند، برای کارگران ساده غیر قابل فهم می‌باشد. مشکل ارتباطی زمانی اتفاق می‌افتد که فرستنده پیام سعی نمی‌کند که پیام خود را براساس دانش و توانایی دریافت‌کننده شکل دهد، و زمانی این مشکل شدیدتر می‌شود که پیام‌رسان برای فضل‌فروشی از لغات و کلمات دشوار و غیر مأنوس استفاده می‌نماید. به طور کلی اگر مجموعه کلمات و جملات به ده قسمت تقسیم شود، کلمات و جملاتی که بین صفر تا چهار قرار می‌گیرند قابل فهم برای همه افراد می‌باشد. لغات بین ۴ تا ۶ برای مهندسين و آمارشناسان قابل فهم است و اگر از اصطلاحات و جملاتی که از سطح ۶ به بالاتر در صحبت استفاده شود ارتباط با مهندسين قطع خواهد شد. براین اساس، هرچه دشواری اصطلاحات بالاتر می‌رود با افراد کمتری می‌توان ارتباط برقرار نمود^۶ (نمودار شماره ۲).

بعضی از شرکتهای و مؤسسات براساس معیار و روش فوق برای ارتباط با مشتریان خود اقدام به تبلیغ و عقد قرارداد می‌نمایند. برای مثال شرکت بیمه ایالتی کشاورزی از این روش استفاده کرده است.

۲-۲- معنی شناسی

فرستنده پیام هنگامی که پیامی را می‌فرستد ممکن است معانی متفاوتی از آنچه که قصد دارد القاء شود. برخی موارد مانع ارتباطی موقعی رخ می‌دهد که کلمات معانی متفاوتی داشته باشد. برای مثال در فارسی کلمه «شیر» و در انگلیسی لغت Charge که معانی متفاوتی دارد از این قبیل لغات می‌باشد. بکارگیری اصطلاحات غیر مفهوم یا غیر مصطلح نیز می‌تواند مشکل ارتباطی ایجاد نماید.

هر صنعت اصطلاحات خاصی برای خود دارد. هر گروه از آمار شناسان، برنامه‌ریزان کامپیوتر، ماشین نویسان و کارگران حرفه‌ای برای از سال پیام از لغات خاصی استفاده می‌کنند. به همین دلیل برای رفع مشکل ارتباطی در اکثر مؤسسات صنعتی فهرست بلندی از تعاریف و اصطلاحات مخصوص آن صنعت تهیه و در اختیار کارکنان جدید گذاشته می‌شود.

۳- موانع روانشناختی

موانع مربوط به روانشناسی از دلایل اصلی ارتباطات نادرست و شکستهای ارتباطی است. این موانع که شکلهای مختلفی از نارسائیهای ارتباطی را به وجود می‌آورند به شرح زیر می‌باشد:

۱- ۳- تصفیه اطلاعات

تصفیه اطلاعات دال بر این است که بخشی از اطلاعات به طریقی که در فراگرد ارتباطی از شخصی به شخصی دیگر پیش می‌رود حذف شود. مدیران اغلب دریافته‌اند که اطلاعاتی که توسط زیردستان برای آنها تهیه می‌شود، تصفیه شده است. زیرا زیردستان می‌دانند که اطلاعاتی را که برای مدیران تهیه می‌کنند برای دو منظور زیر می‌باشد:

۱- کمک به مدیریت در کنترل و هدایت سازمان (کنترل کارکنان)

۲- ارزیابی و ارزشگذاری عملکرد آنان

مدیران در تمام سطوح کوشش می‌کنند که اطلاعات را تصفیه کنند. بنابراین هر قدر که اطلاعات در خط زنجیر فرماندهی به جلو می‌روند محدودتر می‌شوند، حتی مدیرعامل ممکن است بعضی از اطلاعات را قبل از اینکه به هیأت مدیره ارائه نماید آن را تصفیه کرده و سپس گزارش نماید.

با توجه به مطلب مذکور، در بعضی از سازمانها برای کاهش تصفیه اطلاعات اقدام به کاهش سطوح سازمانی نموده‌اند. در یک سازمان که تعداد سطوح مدیریتی را از ۸ سطح به ۴ سطح کاهش داده بود فراگرد ارتباطی سرعت چشمگیری یافته‌است. سازمانی که با کاهش تولید شدید مواجه شده بود از یک مشاور خواست تا علت این کاهش را مورد بررسی قرار دهد. نتیجه این بررسی که پس از ۶ ماه از طریق مصاحبه با کلیه کارکنان به عمل آورد این بود که معیارهای تعیین شده توسط مدیریت عالی سازمان به صورت کامل و درست به کارگران انتقال نیافته و ارتباط مؤثری برقرار نشده‌است.

۲-۳- عدم اعتماد و صداقت

سازمان در هر حالت و بخصوص اگر در شرف انجام تغییراتی اساسی باشد ایجاد حس اعتماد و صداقت بخش عمده‌ای از وظایف مدیران در برابر کارکنان می‌باشد. زمانی که کارکنان احساس کنند که اعتماد و صداقت وجود ندارد، مشکل ارتباطی بروز می‌کند. اتخاذ سیاست درهای باز و پذیرای فکر از سوی مدیران سبب می‌شود که کارکنان بازخور مساعد نشان داده و کارآئی افزایش یابد و ارتباط بین مدیران و کارکنان به سردی نگراید.

یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانهای ژاپنی را وجود اعتماد و صداقت بین کارکنان و مدیران در همه سطوح سازمانی می‌دانند. اعتماد و صداقت در سازمان باعث ایجاد ساختار سازمانی ساده و کاهش سطوح مدیریتی می‌شود. برای مثال در شرکت تویوتای ژاپن فقط شش سطح مدیریتی بین کارگران ساده و مدیران عالی وجود دارد،

در حالی که شرکت فورد امریکا یازده سطح مدیریتی دارد.^۷ این سطوح زیاد علاوه بر افزایش هزینه سربار، مشکلات فراوان ارتباطی به همراه دارد. به عبارت دیگر عدم اعتماد و صداقت باعث می‌شود که سازمان برای کنترل هر گروه یک مدیر با حقوق بالائی به کارگمارد.

۳-۳- حسادت

افراد ممکن است به خاطر درامان ماندن از حسادت دیگران، دستاوردهای خود را نسبت به دیگران به حداقل تقلیل دهند. از طرف دیگر اگر شخص حسود بتواند توجه مدیریت عالی سازمان را به خود جلب نماید این امکان وجود دارد که تلاش شما را برای برقراری ارتباط با مشکل مواجه نماید. به عبارت دیگر شما گوش شنوایی برای صحبت‌های خود نخواهید یافت.

۳-۴- مشغله ذهنی

برخی از مردم چنان به خود مشغولند که ممکن است هیچ چیز جز آنچه را که می‌اندیشند نشنوند و چیزی از پیام دریافت نکنند. مشغله ذهنی ممکن است سبب شود که فرد در یک جهت مشخص پاسخ دهد یا پاسخ نامناسب از او مشاهده شود. در مورد مشغله ذهنی، یکی از روزنامه نگاران ارشد نیویورک داستانی را بدین شرح ذکر کرده است: روزی که در مهمانی یک شخص مهم با تأخیر شرکت کرده بود اظهار داشت که دلیل تأخیرم این است که من امروز عصر همسرم را کشته‌ام و با مشکلات زیادی توانستم جسد وی را در صندوق ماشین بگذارم. خانم مهماندار در پاسخ با تواضع ذکر کرد: بسیار خوب عزیزم، مهم آن است که شما اکنون اینجا هستید و ما در میان خود، شما را داریم.^۸

۳-۵- آنچه انتظار داریم می‌شنویم

بسیاری از ما اغلب در شرایطی از ارتباطات قرار می‌گیریم که آنچه را انتظار داریم

می‌شنویم نه آنچه را که واقعاً باید بشنویم. مفهوم آنچه را که می‌خواهیم بگوئیم به خاطر تجارب گذشته می‌باشد و لذا آنچه را می‌شنویم آن است که می‌خواهیم بشنویم. کارمندی که چندین دفعه توسط سرپرست معینی سرزنش شده‌است، هر موقع که سرپرست به طرف او می‌آید و چیزی به او می‌گوید، مفهوم سرزنش خواهد داشت.

۶-۳- تفاوت‌های ایجاد شده از ادراک

ادراکات حاصل از گزارشهای شکل گرفته شده، تفسیر و تعبیر اطلاعات به یک روش مخصوص می‌باشد. تفاوت تجارب گذشته، سوابق تحصیلی، عواطف، ارزشها، باورها و بسیاری عوامل دیگر بر روی ادراک یک فرد و پیامی که او از طریق کلام می‌فرستد تأثیر می‌گذارد. برای مثال کلمه مدیریت ممکن است تصور متفاوتی در ذهن دو شخص که یکی والدینش مدیر یک واحد تولیدی است و دیگری که والدینش سازماندهنده گروهها و فعالیتهای اجتماعی است ایجاد کند. تفاوت‌های ایجاد شده از ادراک حتماً بر روی برخورد با کلماتی مانند صندلی، مداد، کلاه که مبین اشیاء محسوسند تأثیر می‌گذارد. برای کلماتی نظیر آزادی و محافظه‌کاری تفاوت ادراکی بمراتب بیشتر خواهد بود.

راه غلبه بر موانع ارتباطات

همانطوری که بیان شد برای اثر بخشی بر دیگران برقراری ارتباط مؤثر از ضروریات می‌باشد. برای برقراری چنین ارتباطی در مرحله اول شناسائی موانع ارتباطی در فرایند ارتباطات امری الزامی است و در مرحله دوم باید از روش مناسب آن، نسبت به رفع آن مانع اقدام نمود. برای مثال اگر قصد داشته باشید با یکی از کارمندان آن که طی ماه گذشته عملکرد رضایت بخشی نداشته‌است صحبت کنید و تغییری در رفتار او ایجاد کنید آیا فقط با صحبت کردن، به هدف خود خواهید رسید؟ به طور یقین برای برقراری ارتباطی اثر بخش باید از یک فرایند سه مرحله‌ای به شرح زیر تبعیت کنید^۹

مرحله اول: آمادگی

اکثر مدیران بر این باورند که صرفاً فکر کردن در مورد آن و آگاه بودن از وضعیت کافی است در حالی که این طور نیست. لذا به منظور اطمینان از اینکه همه جوانب موضوع را بررسی نموده و تحت پوشش قرار داده‌اید، باید ابتدا مدت زمان مشخصی را برای برنامه ریزی پیرامون اینکه چه می‌خواهید بگوئید، در نظر بگیرید. برای مثال مذکور تنها آگاهی از اینکه کار او اشتباه بوده کافی نیست. لذا باید درباره این مسأله یا مشکل فکر کرده و نمونه‌هایی از آن را بر روی کاغذ فهرست نموده تا برای بیان و تفسیر آن آمادگی لازم را داشته باشید.

سابقه کار کارمند را طی چند ماه گذشته مرور کنید تا علت این تغییر رفتار فرد و زمان شروع آن را شناسائی کنید. مواردی که موجب بروز مشکل در عملکرد فرد شده به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار دهید و خودتان را برای بحث پیرامون آن آماده کنید. خودتان را جای کارمند قرار دهید و پیش بینی کنید که وقتی چنین مسأله‌ای در میان گذاشته شود، واکنش شما چگونه خواهد بود و بدین ترتیب سعی کنید پاسخ مناسبی برای آن آماده کنید. بهترین حالت آن است که به طرف مقابل نیز اجازه داده شود که او نیز مانند شما وقتی را جهت آماده کردن خودش برای بحث و گفتگو داشته باشد. لذا باید فرد بداند که شما در مورد چه چیزی می‌خواهید با او صحبت کنید تا اطلاعات و مدارک لازم را فراهم نماید.

مرحله دوم: برقراری ارتباط

آمادگی اولین مرحله ایجاد ارتباط مؤثر است، مشروط بر اینکه بحث و گفتگو و برقراری ارتباط در شرایط مطلوب و بهینه واقع شود. در این مرحله لازم است به عوامل زیر توجه شود:

محیط: جلسه چهره به چهره را در مکانی کاملاً ساکت و اختصاصی که هیچگونه مزاحمت و وقفه‌ای به وجود نیاید برگزار کنید. اگر شما منشی یا دستیار جهت

پاسخگویی به تلفن یا مراجعین ندارید سعی کنید از اتاق کنفرانس یا یک دفتر خالی که در آنجا مزاحمت برایتان ایجاد نشود، استفاده کنید.

برنامه کار: در ابتدای بحث، فوراً برای طرف مقابل روشن کنید که پیرامون چه مسأله‌ای می‌خواهید گفتگو کنید و بر مبنای برنامه‌ای که مشخص کرده‌اید حرکت کنید. چنانچه در بحث و گفتگو فرد بخواهد از موضوع خارج شود و بحثی را پیش بکشد که در آن احساس امنیت بیشتری کند، ضروری است فرد را متوقف کرده و بگوئید «ما از موضوع اصلی بحث خارج شده‌ایم، اجازه دهید به موضوعی که درباره‌اش صحبت می‌کردیم برگردیم».

زبان: همان طوری که قبلاً بیان گردید برای ارتباط اثر بخش از کلماتی که قابل فهم برای طرف مقابل باشد استفاده کرده و برای حصول اطمینان از برقراری ارتباط مؤثر سعی کنید که هرچندگاه یکبار آنچه را که قبلاً مطرح کرده و یا آنچه را طرف مقابل بیان کرده تفسیر و توضیح دهید.

اختلافات فرهنگی: در مرحله اول باید به این نکته توجه کرد تا براساس ارزشها، عواطف و باورهای طرف مقابل برای برقراری ارتباط برنامه ریزی شود. برای مثال آمریکاییها تمایل دارند که خیلی بی پرده و روراست باشند، درحالی که بعضی از افراد که به فرهنگهای دیگر تعلق دارند اغلب این شیوه رانوعی بی احترامی و زشت می‌پندارند. لذا اگر با چنین مواردی مواجه شدید، قبل از شروع گفتگو تمرین کنید.

ارتباط طرفین: ارتباط اثر بخش مستلزم آن است که همچنان که سخن می‌گوئید به حرفهای طرف مقابل نیز گوش فرادهید. حتی اگر معتقدید که هدف از تشکیل این جلسه فقط آگاه کردن طرف مقابل است باید با برخورد باز و دو طرفه، پاسخهای طرف مقابل را شنیده و هنگامی که او شما را از حقایقی آگاه می‌کند و در این زمینه اطلاعاتی به شما ارائه می‌دهد به اندازه کافی منعطف بوده تا بتوانید در نظرات خود تغییر به عمل آورید. گوش دادن مستلزم این است که شما به اندازه کافی از آرامش برخوردار باشید تا بتوانید

آنچه را که طرف مقابل بیان می‌کند درک کنید. هنگامی که طرف مقابل در حال گفتگو است ذهن خود را مشغول اقداماتی که موجب کاهش توجه شما می‌شود نکنید، مثل بازی کردن با خودکار یا سایر اشیاء در دسترس، تکیه دادن به صندلی به نحوی که فاصله شما با فردی که در حال صحبت با وی هستند زیاد شود و یا ظاهر تان به گونه‌ای باشد که آشفته و پریشان به نظر برسید.

جایگاه سازمانی: روابط کاری اغلب تحت تأثیر موانعی قرار می‌گیرد که به نظر می‌رسد نشأت گرفته از فاصله پستهای سازمانی متفاوت می‌باشد. افراد هنگامی که بازپرستان، همکاران و مافوق صحبت می‌کنند شخصیت‌های متفاوتی به خود می‌گیرند و ممکن نیست که براحتی تغییر کند.

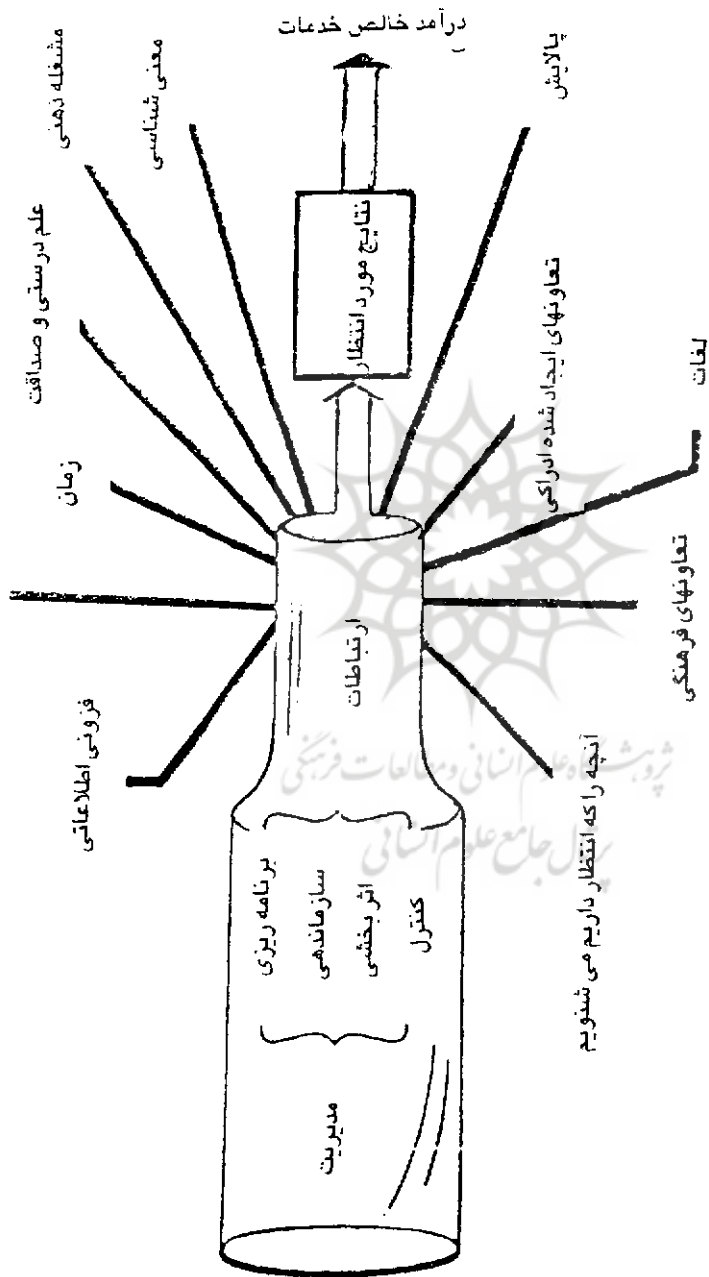
بنابراین، ارتباطات چهره به چهره هنگامی پرمحتوا و معنی دار خواهد بود که تحت تأثیر پست و مقام قرار نگرفته و فرد مرعوب پست و مقام طرف مقابل نگردد و با افراد به عنوان یک انسان، رابطه برقرار شود. همان طوری که هنگام صحبت با یک مدیر عالی‌رتبه نمی‌توان حرمت و تمکین مورد نیاز را حذف نمود هنگام برخورد با کارکنان نیز نباید از جایگاه یک رئیس و مافوق صحبت کرد، بلکه باید شرایطی فراهم شود که بتوان بی پرده و روراست صحبت کرده و از اطمینان خاطر کافی برخوردار بود، لذا باید سعی کنید به عقیده و نظرات طرف مقابل به عنوان یک فرد احترام بگذارید. در این صورت از نتایج مهمی که در اثر برقراری ارتباط به دست خواهید آورد، راضی و خوشحال خواهید بود.

مرحله سوم: پی‌گیری

گرچه بحث و گفتگوی شما تمام شده است ولی هنوز کار شما به طور کامل پایان نیافته است. دستور کار شما هرچه باشد باید برخی پیگیری‌های لازم را انجام دهید تا اطمینان حاصل کنید که از گفتگوی به عمل آمده نتایج رضایت بخشی حاصل شده است. برای مثال ممکن است بخواهید در مورد کارمندی که دارای عملکرد ضعیف بوده،

روش جدیدی برای ارزیابی و ارزشیابی عملکرد وی تنظیم کنید. لذا باید بعد از یک مدت کوتاهی مثلاً طی هفته بعد، جلسه‌ای پیرامون تغییراتی که در وضع کارمند به وجود آمده بحث و گفتگو نمائید. (البته اگر تغییر حاصل شده باشد)

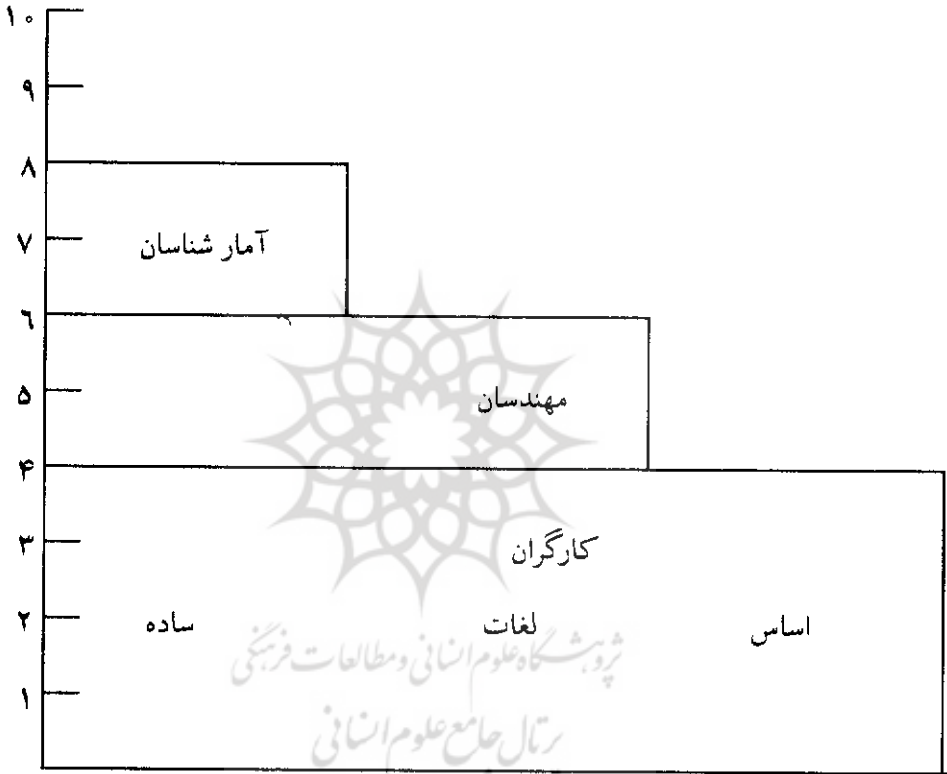
در برخی موارد به منظور پیگیری نیاز به تهیه گزارش، نامه و یا دستور اقدام خواهد بود که اقدام به چنین عملی احتمال هرگونه سوء تفاهم و یا فراموش شدن نکاتی را که شما مطرح کرده‌اید از بین خواهد برد. چنانچه پس از اتمام جلسه و یا بعد از آن برایتان محقق شد که برخی موارد را فراموش کرده‌اید که با آن فرد در میان بگذارید، یا برایتان مشخص شود که اطلاعات نادرستی داشته‌اید، به خودتان اجازه ندهید که غرور شما موجب شود که اقدامات اصلاحی را به عمل نیاورید. و سرانجام در خودتان تعهدی را به وجود آورید که تا زمانی که کاملاً راضی نشده‌اید، بر روی موضوع مورد نظر کار کنید.



آنچه را که انتظار داریم می شنویم

نمودار شماره ۱ - تصمیمات مدیریابیستی از میان عوامل بازدارنده یا عبارات دیگر از موانع ارتباطی قبل از تحقیق اهداف سازمانی

عبور نماید .



استفاده کنندگان

نمودار شماره ۲ - رابطه بین استفاده کننده با سطح لغات

منابع

- 1- Paul Hersey , Kenneth H . Blanchard , *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1988 , P.305 .
- 2- Michael Brody , "Listen to Your Whistleblower , " *Fortune* , 24 November 1986, P.77.
- 3- James A.F.Stoner & Charles Wankel , *Management* , Prentice-Hall, 1989, P.438.
- 4- Ibid , P . 439 .
- 5- Ibid . P . 440 .
- 6- Robert Gunning , "How to Improve Your Writing ," *Factory Management and Maintenance* 110 , June 1952 , P . 134 .
- 7- Trust , " The New Ingredient in Management , " *Business Week* , 6 July 1981 , P . 104 .
- 8- J.Stoner & C.Wankel , *Op.Cit* , P.443 .
- 9- Randi T.Sachs , "Overcoming The Obstacles To Communication", *Supervisory Management* , July 1991 , PP. 4-5 .