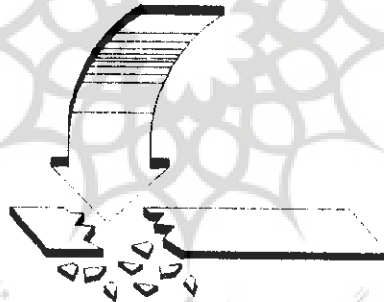


ارتباطات

دکتر شهین خوارزمی

در مدیریت



ارتباطات یکی از حوزه‌های جدید علوم اجتماعی است که در سالهای اخیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. در این مقاله کوتاه تنها به آن دسته از اصولی اشاره می‌شود که در مدیریت کاربرد دارد و وارد بحث ارتباطات به عنوان یک علم مستقل نخواهیم شد. در رابطه با مدیریت، آن وجه از ارتباطات مطرح می‌شود که می‌توان آن را ارتباط بین افراد نامید (Interpersonal Communications). این نوع ارتباط یکی از مهمترین شکلهای ارتباط است. در تعریف این نوع ارتباط می‌توان گفت که در ارتباط بین افراد در واقع معنی و مفهومی (پیامی) از شخصی به شخص دیگر انتقال می‌یابد. به بیانی دیگر، در این نوع ارتباط، معانی و مفاهیم مشترک منتقل می‌شوند. به‌طور کلی در فراگرد ارتباط، یک پیام‌رسان (فرستنده)، پیامی را به طریقی به یک پیام‌گیر (مستقل می‌کند. گیرنده، پیام را با توجه به نظام ادراکی خود تعبیر و تفسیر می‌کند و نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد. ارتباط در صورتی برقرار می‌شود که پیام یا اطلاعاتی مبادله و نسبت به آن تفاهم برقرار شود. اگر گیرنده پیام را درک نکند و نفهمد، ارتباط یک‌سویه و بی‌ثمر و یا با آثاری ناخواسته خواهد بود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توجه به صورت انتخابی اتفاق می‌افتد. بدین معنا که از میان عواملی که ما روزانه با آنها برخورد می‌کنیم، تنها به تعداد معدودی - توجه داریم هر روز از خیابانی عبور می‌کنیم، ولی تا بلوی مطب پزشکی که در آن خیابان قرار دارد، تنها زمانی توجه‌مان را به خود جلب می‌کند که بیمار هستیم و به آن پزشک نیاز داریم. پس، نیازها یکی از عوامل مؤثر در جلب توجه است.

۲- فهمیدن

توجه، اولین مرحله برقراری ارتباط است. اما توجه به پیام کافی نیست. لازم است که پیام درک شود و منظور پیام‌رسان به خوبی فهمیده شود. بسیاری از مدیران فقط به دادن پیام و دستور اکتفا می‌کنند و بعد از چندی که مطلع می‌شوند آن دستور اجرا نشده و یا به غلط اجرا شده، از این امر تعجب کرده و عصبانی می‌شوند. حال آنکه لازم بود، از اول مطمئن می‌شدند که پیام به نحوی منتقل شده که برای آن افراد قابل فهم بوده و به خوبی درک شده است. در این مورد برخی از گیرنده پیام سؤال می‌کنند که آیا آن را فهمیدم؟ و به پاسخ مثبت وی اکتفا می‌کنند، در حالیکه در مورد پیام‌های مهم و سرنوشت‌ساز لازم است، سؤال شود، «چه از آن فهمیدی؟» ولی این کار معمولاً انجام نمی‌شود.

۳- پذیرش

حتی اگر پیام به خوبی فهمیده شده باشد، الزاماً تعهدی برای انجام کار مورد نظر ایجاد نمی‌کند. باید گیرنده مایل باشد که این تعهد را بپذیرد؛ معمولاً نیازها، نگرشها، اعتقادات و احساسات پرسنل است که به آنها دیکته می‌کند که چه کاری را انجام دهند و یا چه کاری باید انجام شود. شناخت این عوامل به مدیران در ایجاد رابطه مؤثر با کارکنان کمک می‌کند، هرچند که کار بسیار مشکلی است:

۴- عمل

اگر سه مرحله فوق به خوبی تحقق پذیرد و ارتباط به‌طور کامل صورت گرفته باشد، پیام مورد نظر به رفتار یا عمل می‌انجامد. لذا، مدیر باید مطمئن شود که هر مرحله به خوبی تحقق یافته است.

معمولاً ۷۰ درصد وقت مدیران صرف دریافت و انتقال اطلاعات می‌شود، پس توانایی برقراری ارتباط برای مدیران اهمیت بسیاری دارد.

مانع ارتباطی

معمولاً همیشه عواملی مانع برقراری ارتباط می‌شود. چند نمونه از این عوامل به شرح زیر است:

۱- موانع ادراکی؛ بینش فرد و درک او از

برای آنکه ارتباط به‌طور مؤثر برقرار شود، باید چهار مرحله زیر را پشت سر گذارد: توجه، فهمیدن، پذیرش و عمل

۱- توجه

در درجه اول، گیرنده باید به پیام توجه کند. معمولاً ما در هر لحظه، خودآگاه و ناخودآگاه، در معرض ارتباطات بسیاری قرار داریم. در محیط اطراف چیزهایی توجه ما را به خود جلب می‌کند و یا آنکه مسائلی از درون ما را به خود مشغول می‌دارد. بدین ترتیب وقتی پیامی ردوبدل می‌شود، ما در آن واحد در معرض آن پیام و نیز پیام‌های گوناگون دیگری قرار می‌گیریم و عوامل ذهنی و عینی ما را احاطه می‌کند. برای آنکه آن پیام خاص دریافت شود، باید از میان همه پیام‌ها به آن پیام توجه شود. پس، توجه، یکی از مراحل اساسی ارتباط است. در این باره

واقعیت در برقراری ارتباط، نقش بسیار مهمی دارد. معمولاً هیچگاه دو نفر درک مشابهی از واقعیات محیط اطراف ندارند و هر فردی این واقعیات را به شیوه خاص خود درک می‌کند. البته لازم نیست که نسبت به کل اطلاعات مبادله‌شده درک مشابهی به وجود آید، تنها کافی است که نسبت به عصاره و جوهر پیام درک مشترک پیدا شود. مدیران از نظر انتظار خود از پرسنل برای درک دستورات و اطلاعات با یکدیگر تفاوت دارند و برخی سخت‌گیرترند. اما واقعیات نیز خود دارای ماهیت متفاوتی است و می‌توان آنها را در پیوستاری از واقعیات حسی تا واقعیات ارزشی-هنجاری به شرح زیر قرار داد:

واقعیات حسی واقعیات ارزشی-هنجاری. افراد معمولاً نسبت به واقعیات حسی درک مشابهی دارند. برای مثال، برای همه افراد صندلی یا میز یک واقعیات ملموس مشابه است. اما هر قدر از واقعیات حسی به واقعیات ارزشی-هنجاری نزدیکتر شویم، ادراک افراد نسبت به آنها نسبی‌تر می‌شود. واقعیات هنجاری مجموعه ارزشها، عقاید، نگرش‌ها، قواعد، اعتقادات و امثال آن را در بر می‌گیرد. هرگاه عقیده خاصی مطرح شود، هر کس نسبت به آن برداشتی خاص پیدا می‌کند.

۲- دومین مانع ارتباطی، زبان است. برای بیان عقاید و نظرات از زبان استفاده می‌شود. به طور کلی، زبان پایه و اساس ارتباط است. معمولاً مدیران سعی دارند برای بیان منظور خود از واژه‌های مناسب استفاده کنند و به طور ناخودآگاه برخی قوانین منطبق را نیز به کار می‌برند. این قوانین به شرح زیر است:

- **قانون هویت:** هر چیزی برای خود هویتی دارد، خانه، خانه است.
- **قانون حذف حد وسط:** خانه یا خانه هست یا نیست.
- **قانون نبود تناقض:** چیزی نمی‌تواند خانه باشد و در همان حال خانه نباشد. این قوانین کمک می‌کند تا مدیر منظور خود را به شکل قابل فهمی بیان کند و از گیجی و سردرگمی افراد کم کند. اما غالباً مسائل، انتزاعی و مجردند و گاهی چیزی از پیام جا می‌افتد و گیرنده پیام باید خود آن را استنتاج کند. پس استنتاج فرضی است که گیرنده درباره پیام می‌کند و ممکن است درست باشد یا نباشد و هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که پیام نیاز به تعبیر و تفسیر داشته باشد. البته گاهی هم به سوء تعبیر می‌انجامد. سوء تعبیر زمانی به سود پیام گیر عمل می‌کند و گاهی به زیان او. اما معمولاً باید توجه داشت که آنچه برای ما واضح و روشن و بدیهی است، تنها برای ماست و برای دیگران چنین نیست.
- ۳- **پایگاه اجتماعی:** پایگاه اجتماعی مجموعه

● ارتباط در صورتی موثر خواهد بود که مدیر مطمئن شود که «گیرنده» پیام را فهمیده و با آن موافق است.

- ارتباط بین افراد یکی از مهم‌ترین جنبه‌های ارتباط است که در مدیریت نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند.
- توانایی برقراری ارتباط برای مدیران اهمیت بسیاری دارد.

ویژگی‌هایی است که رتبه شخص را در سازمان تعیین می‌کند و بر ارتباط اثر می‌گذارد. زیرا گیرنده نه تنها راجع به پیام داوری می‌کند، بلکه خود منبع پیام را نیز مورد ارزشیابی قرار می‌دهد. به بیانی دیگر، نه تنها آنچه که گفته می‌شود، بلکه اینکه چه کسی آن را می‌گوید، هم مهم است. برای مثال، برخی پیامها را مسدود نمی‌تواند مستقیماً به کارگران ابلاغ کند زیرا معمولاً کارگران مدیریت را حامی منافع خود نمی‌دانند و بهتر است این کار توسط نماینده کارگر یا شخص مورد اعتماد کارگران انجام شود. در مواردی نیز به عکس اگر پیامی مستقیماً توسط مدیریت اعلام شود، به مراتب موثرتر



است. معمولاً به پیامهای افراد دارای مقام و رتبه پائین چندان اهمیتی داده نمی‌شود. شاید به همین دلیل مقام اجتماعی و کسب آن در جامعه اهمیت می‌یابد.

۴- **مقاومت در برابر تغییر:** معمولاً مردم در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و دوست ندارند، تغییر وضعیت دهند. هر قدر تغییری عمیق‌تر و گسترده‌تر باشد، مقاومت بیشتری را بر می‌انگیزد.

لازم است قبل از اعلام هر تغییری، زمینه‌های مقاومت بعدت بررسی و عکس‌العمل‌ها از قبل پیش‌بینی شود. معمولاً افراد سه نوع عکس‌العمل نشان می‌دهند: بی‌اعتنائی، رد و تحریف، در مورد اول، وقتی تغییری اعلام شد، افراد وانمود می‌کنند که خبر آن اعلام نشده است و خود را به‌بی‌خبری می‌زنند و به‌این ترتیب دستورات مربوطه را ندیده می‌گیرند. در مورد دوم یعنی رد، آنها ممکن است بگویند می‌دانیم چه گفته شده، اما اینها تنها حرف است و این کار شدنی نیست. در مورد سوم، افراد پیام را به‌سلیقه خود تحریف می‌کنند. بهترین راه مقابله با این عکس‌العمل‌ها توجه تغییر و مزایای احتمالی آن برای افراد است. تا اولاً قانع شوند که در شرایط کنونی لازم است، تغییراتی داده شود و در نهایت این تغییرات بعسود آنهاست. البته این کار باید با ظرافت و دقت کافی و با توجه به شرایط خاص انجام شود.

نکته جالب آنکه معمولاً مدیران تصور می‌کنند که قبل از هر تغییری پرسنل را به‌موقع در جریان آن قرار می‌دهند. سرپرستان نیز باور دارند که کارگران را به‌موقع در جریان می‌گذارند. اما در یک بررسی که در آمریکا انجام شده، خلاف آن ثابت شد. به‌جدول شماره ۱ توجه کنید.

کانالهای ارتباطی

معمولاً ارتباط به دو طریق، کانال رسمی و کانال غیررسمی برقرار می‌شود.

کانالهای رسمی در ساختار سازمانی و تشکیلاتی هر سازمانی تعبیه می‌شود، که خود بر دو نوع است:

۱- **ارتباط از بالا به پائین:** یادداشتها، گزارشها، بخشنامه‌ها، نشریه‌های داخلی و امثال آن از این دسته است.

۲- **ارتباط از پائین به بالا:** برنامه‌های پیشنهادی، سیاست درهای باز، مدیریتی که گوش شنوا دارد، نامه‌های کارکنان و جلسه‌های گروهی و امثال آن.

کانالهای ارتباطی از بالا به پائین برای انتقال دستورها از سرپرستی به زیردستان است، که پنج هدف را به شرح زیر دنبال می‌کند:

- الف- شرح وظایف
- ب- ایجاد تفاهم نسبت به کار و دیگر وظایف سازمانی

جدول ۱- آیا معمولاً مدیران ورؤسا، پرسنل را قبل از هر تغییری در جریان می گذارند؟

نظرمدیران درباره خودشان	نظر سرپرستان درباره خودشان	نظر سرپرستان درباره کارگران	نظرمدیران درباره خودشان	نظر سرپرستان درباره خودشان	نظر کارگران درباره سرپرستان
۰۰۱۹	۰۰۲۵	۰۰۳۲	۰۰۳۸	۰۰۴۴	۰۰۵۰
همیشه	تقریباً همیشه	غالباً	گاهی	بندرت	
۷۰ درصد	۳۰ درصد	۲۷ درصد	۳۶ درصد	۱۸ درصد	۱۵ درصد
۲۲ درصد	۲۰ درصد	۲۵ درصد	۲۸ درصد	۱۲ درصد	

این جدول به خوبی نشان می دهد که ارتباط به طور صحیح برقرار نشده است.

مسئله دیگری که حاکی از نارسایی کانال های ارتباط از پائین به بالاست، در جدول شماره ۴ آمده است. این جدول به خوبی نشان می دهد که انتظار کارگران از شغلشان با آنچه که سرپرستان در این باره تصور می کنند، بسیار تفاوت دارد.

۳- ارتباط جانبی که افقی نیز نامیده می شود. این نوع ارتباط شامل ارتباط بین افراد یک رده شغلی است و کار آن هماهنگ کردن فعالیتها است. در این نوع ارتباط، اطلاعات بین بخشها یا بین افراد سطوح مختلف جریان می یابد.

کانالهای غیررسمی:

اغلب ارتباط درون سازمانی به طور غیررسمی و به یکی از شیوه های زیر انجام می شود:

۱- تک شاخه ای ۲- شایعه ۳- احتمال ۴- خوشحالی

این نوع ارتباط، در واقع تبادل اطلاعات بین کارکنان و غالباً در گروه های غیررسمی است.

در رابطه با شایعه باید گفت هر کسی می تواند شایعه ای نیمه درست یا نادرست به راه اندازد، زیرا از کانال غیر رسمی استفاده می شود و منبع آن قابل شناسایی نیست.

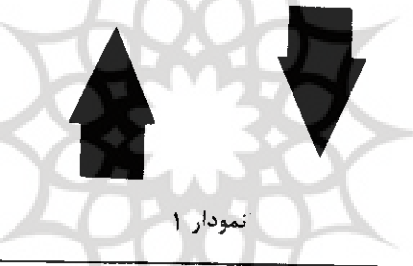
کانال های غیررسمی مکمل کانال های رسمی است، اما مدیریت نباید اجازه دهد این کانال ها جای کانال های رسمی را بگیرد و این کار در صورتی شدنی است که کانال های رسمی به خوبی و به موقع اطلاعات مورد نیاز را در دسترس افراد قرار دهند تا زمینه ای برای پخش آن از راه کانال های غیر رسمی که نهایتاً به شایعه و تحریف می انجامد، به وجود نیاید.

در مورد استفاده از کانال های غیررسمی گاهی مدیریت می خواهد، خبری پخش نشود و یا خبری سریعاً پخش شود، در هر دو مورد می تواند افراد خاصی را انتخاب نماید.

درصد گفته اند که در ارتباط از بالا به پائین مشکل دارند.

نمودار زیر وضعیت این دو کانال ارتباطی را در سازمان ها نشان می دهد.

ارتباط از بالا به پائین ارتباط از پائین به بالا



روشهای معمول ارتباط از پائین به بالا، صندوق پیشنهادات و سیاست درهای باز است که چندان مفید نبوده است. معمولاً پرسنل برخلاف تصور مقامات مافوق، احساس نمی کنند به راحتی می توانند مسایل خود را مطرح کنند. در این مورد به جدول شماره ۳ توجه کنید.

ج- انتقال اطلاعات راجع به روش های انجام کار

د- انتقال اطلاعات به پرسنل راجع به عملکردشان

ها- ایجاد احساس مسئولیت اجتماعی نسبت به شرکت از طریق تفهیم هدف های سازمانی.

اما معمولاً این اطلاعات نادیده گرفته می شود و یا به علت تحریف و سوءتعبیر به افراد انتقال نمی یابد. به جدول زیر توجه کنید.

سطح	درصد اطلاعات دریافت شده
هیأت مدیره و مدیرعامل	۱۰۰
معاون	۶۳
مدیران	۵۶
مدیر کارخانه	۲۰
سرپرست	۳۰
کارگران	۲۰

جدول ۲- توزیع اطلاعات در سطوح مختلف

در اینجا همانطور که دیده می شود، اطلاعات از سطوح بالا به پائین یکسان انتقال نمی یابد. البته این آمار مربوط به اطلاعات قابل انتقال به سطوح پائین است که از مطالعه بر روی ۱۰۰ واحد در آمریکا به دست آمده است و آن بخش از اطلاعات را که باید در سطوح هیأت مدیره و مدیرعامل بماند، در بر نمی گیرد. و فقط شامل پنج نوع اطلاعاتی است که به عنوان هدف های کانال های از بالا به پائین ذکر شد.

به طور کلی، هر قدر تعداد پرسنل زیادتر باشد، اطلاعات بیشتری در جریان انتقال از بالا به پائین از بین می رود.

اما ارتباط از پائین به بالا امکان می دهد تا سطوح پائین پرسنل، اطلاعات خود را به سطوح بالا انتقال دهند. مدیریت به این امر چندان توجهی نشان نداده است. طی یک بررسی در آمریکا، ۸۰ درصد مدیران گفته اند که در این زمینه اشکال داشته اند و این موضوع، مهمترین مسئله ارتباطی آنها بوده است، در حالیکه تنها ۱۰

نظر مدیران درباره سرپرستان	نظر سرپرستان درباره خودشان	نظر سرپرستان درباره کارگران	نظر کارگران درباره خودشان
بسیار آزادند	۹۰ درصد	۶۷ درصد	۵۱ درصد
نسبتاً آزادند	۱۰ درصد	۲۳ درصد	۲۹ درصد
چندان آزاد نیستند		۱۰ درصد	۱۴ درصد
اصلاً آزاد نیستند			۶ درصد

جدول شماره ۳- تا چه اندازه پرسنل در مطرح کردن مسائل خود با مافوق، احساس آزادی می کنند؟

چهره به چهره محدودیتهایی نیز دارد. در گروههای بزرگ نمی‌توان از این شیوه استفاده کرد. زیرا عملی نیست و تسنها در جلسات سخنرانی برای گروههای بزرگ قابل استفاده است.

در این گروهها امکان گرفتن «بازخوران» و اظهار نظر بسیار کم است. اگر کسی منظور سخنران را نفهمد، باید صبر کند تا در فرصتی مناسب در آن باره سؤال کند. معمولاً این فرصت کمتر دست می‌دهد و عوارض بسیاری به بار می‌آورد.

ارتباط مفید و مؤثر

ارتباط در صورتی مؤثر خواهد بود که مدیر مطمئن شود که گیرنده، پیام را فهمیده، با آن موافق، و حاضر است طبق آن عمل کند. توجه به نکات زیر به برقراری چنین ارتباطی کمک می‌کند:

۱- **حساس بودن:** مدیر باید نسبت به نیازها و احساسات پرسنل خود حساس باشد. برخی تصور می‌کنند این حساسیت را دارند، ولی پژوهش‌ها خلاف آن را نشان می‌دهد.

مدیران در ارتباط چهره به چهره باید به نشانه‌های غیر کلامی هم توجه کنند. برای مثال، هنگام صحبت با یک کارمند، مدیر می‌تواند در حالات و حرکات وی دقیق شده و از روی آن میزان علاقه وی را به گفته‌های خود بسنجد. اگر شنونده به پنجره نگاه می‌کند. نشانه آن است که خسته شده است و بازبان بی‌زبانی می‌گوید نمی‌خواهد این بحث ادامه یابد. یا اگر ابرو درهم می‌کشد و یاسرش را تکان می‌دهد نشانه آن است که با گفته‌های وی مخالف است. همه این حالتها ممکن است به ظاهر بی‌اهمیت به نظر رسد، ولی باید به آنها توجه کرد. از نحوه راه رفتن، ایستادن، نگاه یا حرکات افراد می‌توان به بسیاری از حالت‌های درونی آنها پی برد. مدیر باید نسبت به این حالتها حساس باشد و بتواند آنها را درست تعبیر کند.

۲- **ارتباط دوسویه:** مدیر باید به پرسنل اجازه دهد تا آزادانه حرفهای خود را بازگو کنند و از هرامکانی برای تسهیل ارتباط از پائین به بالا استفاده نمایند. برخی دوست ندارند از کارکنان خود حرفهای انتقادی یا گزارشهای منفی بشنوند.

به همین دلیل، راه اینگونه ارتباط را می‌بندند. طبیعی است که کارکنان نیز با کشف این ویژگی در مدیر، دهان خود را بسته نگاهداشته و مدیر را در جریان اطلاعات چه بسا حساس قرار نمی‌دهند. اما برخی مدیران نیز از راههای گوناگون نشان می‌دهند که تمایل دارند، گزارشهای درست و صحیح به دست آنها برسد، هم خبرهای خوب و هم خبرهای بد مورد توجه آنهاست.

۳- **استفاده از زبان قابل فهم:** واژه‌های فنی و ثقیل ممکن است جالب باشد، ولی مسئله ایجاد

رتبه بندی کارگران	رتبه بندی سرپرستان	انتظارات
۵	۱	دستمزد خوب
۴	۲	امنیت شغلی
۷	۳	ترقیع و امکان رشد در شرکت
۹	۴	شرایط خوب کاری
۶	۵	کار جالب
۸	۶	مدیریت و فاداز و علاقتند به کارگر
۱۰	۷	ادب و انضاط
۱	۸	تالیف و تشویق کار انجام شده
۳	۹	فناهم و همدردی نسبت به مسائل شخصی
۲	۱۰	اختصاص اسلک بر کار

جدول شماره ۴- کارگران چه انتظاری از شغل خود دارند؟ (۱ مهمترین و ۱۰ کم‌اهمیت‌ترین)

- جلوی سوء تعبیر را می‌گیرد.
- رسمیت دارد.

این شیوه معایبی نیز دارد از جمله، برخی اطلاعات را نمی‌توان به راحتی به روز کرد، نظیر سیاستها یا شرح مشاغل و یا برخی گزارشها ممکن است آنقدر طولانی شود که عده‌ای آن را نخوانند.

۲- **ارتباط شفاهی:** نظیر تلفن، تماس چهره به چهره، سخنرانی و یا جلسه. برخی این نوع ارتباط را ترجیح می‌دهند. امتیاز این نوع ارتباط، صرفه جوئی در وقت است. از آن مهمتر به کمک آن می‌توان به تفاهم رسید. مؤثرترین نوع ارتباط، ارتباط چهره به چهره است. زیرا هرگونه اختلاف عقیده، ترس، تنش، اضطراب، خشم و عصبیت را غالباً می‌توان با تماس رود-در-رود بین برد و مشکل را همان جا حل کرد. در تماس چهره به چهره علاوه بر رد و بدل شدن کلام، حالات چهره، ژستها و دیگر وجوه غیر کلامی نیز منظور را حتی گاهی بهتر از کلام انتقال می‌دهند. معمولاً اینکه چگونه مطلبی بیان شود، از آنچه گفته می‌شود. مهم‌تر است. ارتباط

مزایای کانال‌های غیر رسمی به شرح زیر است:

۱- اطلاعات را سریعاً پخش می‌کند.
۲- مکمل کانال‌های رسمی است.
۳- **الگوئی پیش‌بینی پذیر دارد زیرا:** افراد حتماً راجع به اخبار تازه با یکدیگر صحبت می‌کنند.

راجع به مسائلی که در رابطه با کارشان است باهم گفتگومی‌کنند.
راجع به افرادی که می‌شناسند، صحبت می‌کنند.

با همکاران قسمت خود و افرادی که در زنجیره کاری باهم در ارتباط هستند، صحبت می‌کنند.

هر چند مدیر بر این کانالها مستقیماً نظارت ندارد، ولی می‌تواند نظرات خود را از طریق آنها اشاعه دهد، البته به شرطی که رابطه‌های هماهنگ و همخوان بین کانال‌های رسمی و غیررسمی ایجاد کرده باشد.

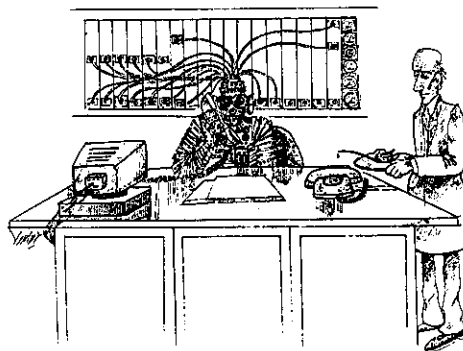
رسانه یا وسیله ارتباط

ارتباط از سه راه برقرار می‌شود: کلام، تصویر یا عمل. در باره تأثیر عمل، ضرب‌المثلی است که می‌گوید، صدای عمل بلندتر از کلام است. اما مردم به هر کدام از این سه وسیله بر حسب شرایط اهمیت ویژه‌ای می‌دهند. در شرکتها معمولاً از دو نوع وسیله ارتباطی استفاده می‌شود:

۱- **ارتباط نوشتاری:** نظر گزارش، پوستر، یادداشت، بخشنامه و غیره که مزایای زیر را دارد:
- ارتباط را برای همیشه ثبت می‌کند و سابقه به وجود می‌آورد.

- اگر ابهامی در پیام وجود داشته باشد، می‌توان چندبار مراجعه کرد تا ابهام رفع و مفهوم آن درک شود.

- در تهیه آنها دقت بیشتری به کار می‌رود.



می کند. باید از زبانی استفاده کرد که برای پیام گیر قابل فهم باشد. به بیانی دیگر باید با هر کس به زبان خودش سخن گفت. می توان مطلبی واحد را با عبارتهای متفاوت توضیح داد تا مفهوم کاملاً منتقل شود.

۴- حفظ باور پذیری و اعتماد: پرسنل باید حرفهای مدیر را باور کنند و به او اعتماد داشته باشند. وقتی اعتماد افراد جلب شد، نباید در حفظ آن کوشید. هر گفتار و یادستوری می تواند، این اعتماد را خدشه دار کند. مدیر باید با زیردستان خود همدلی داشته باشد و نشان دهد که به بسیاری از ارزشها و آرمانهای آنها معتقد است و یا احترام می گذارد. این بهترین راه جلب اعتماد کارکنان است.

۵- دوری از عاداتهای بد مربوط به گوش دادن: معمولاً ۷۰ درصد وقت روزانه مدیر به برقراری ارتباط می گذرد. نتایج یک بررسی نشان داد که از این وقت ۹ درصد آن به نوشتن، ۱۶ درصد به خواندن، ۳۰ درصد به صحبت کردن و ۴۵ درصد به گوش دادن سپری می شود. ولی مدیران شنوندههای خوبی نیستند. پژوهشها نشان می دهد که وقتی به طور معمول به یک صحبت ده دقیقه ای گوش می دهیم، فقط ۲۵ درصد آنچه را که گفته شده است، دریافت می کنیم.

گوش دادن به حرفهای پرسنل یکی از مهمترین کارهاست. برای آنکه شنونده خوبی باشید، باید ده عادت بد را بشناسید:

۱- موضوع را جالب ندانستن: برخی عادت دارند به جای صبر کردن و گوش دادن به گفتههای شخص، از همان اول فرض را بر این گذارند که طرف چیز جالبی برای گفتن ندارد. ۲- تنها اجازه صحبت به کارمند دادن: این عادت بدی است که مدیر به پرسنل فقط وقت برای صحبت کردن بدهد و به همین راضی باشد، بدون آنکه توجه کند که طرف چه می خواهد بگوید.

۳- به محض شنیدن اولین کلمه ای که با آن مخالف است، دیگر گوش ندهد و پیام اصلی را نگیرد.

۴- تمرکز صرف بر روی وقایع، خبرها و رویدادها در حالی که این، همه جریان نیست. گاهی نظرها، احساسها، قضاوتها و برداشتهای افراد درباره رویدادها از خود آنها مهم تر است.

۵- عدم تلاش برای انسجام بخشیدن به مطلب: برخی افراد، ذهنی سازمان یافته ندارند و پراکنده گوئی می کنند. به طوری که نمی توان به راحتی منظور آنها را فهمید. در این مورد یک شنونده خوب باید داشت برداری از نکات مهم سعی می کند، مطالب پراکنده را انسجام دهد و منظور کلی گوینده را درک کند.

۶- توجه سر به هوا و نه دقیق. ۷- برخی مدیران به راحتی به عوامل مزاحم امکان می دهند تا بر ارتباط اثر گذارد. وقتی

کارمند یا کارگری با مدیر صحبت می کند، تلفنهای طولانی یا پذیرفتن مراجعین. دیگر و امثال آن بر گوینده اثر می گذارد و حواس او را پرت کرده و باعث رنجش وی می شود.

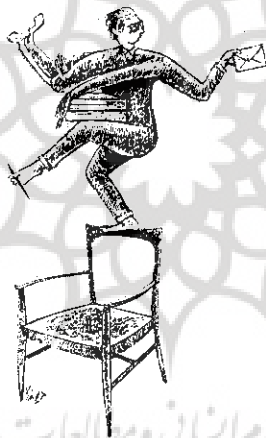
۸- بی علاقگی به اطلاعات فنی و پیچیده. برخی مدیران گزارشهای آماری و مالی را دوست ندارند و حاضر نیستند در این باره مطلبی بشنوند.

۹- به محض شنیدن کلماتی که بار عاطفی و هیجانی دارد، فقط به آنها توجه می کنند و بقیه مطلب فراموش می شود.

۱۰- عدم تلاش ذهنی و به عبارت دیگر، عدم تلاش برای بالا بردن توان ذهنی. برخی افراد خیلی سریع صحبت می کنند، مثلاً ۱۲۵ کلمه در

● هفتاد درصد وقت روزانه مدیر به برقراری ارتباط می گذرد.

● ارتباط موثر به عبور از چهار مرحله نیاز دارد.



● ارتباط از کانالهای رسمی و غیر رسمی برقرار می شود.

● ارتباط از پائین به بالا یکی از مشکل های مدیریت است.

دقیقه مغز ۵ برابر آن را می تواند بگیرد، ولی اگر کسی چند دقیقه با این سرعت صحبت کند، شنونده به طور طبیعی نمی تواند، مطلب را دنبال کند، بلکه، تنها گاه به گاه گوش می دهد تا ببیند وی چه می گوید. می توان این ضعف را از میان برداشت و توان ذهنی را بالا برد.

اما نکاتی وجود دارد که اگر مورد توجه قرار گیرد، می تواند تا ۲۵ درصد کارآیی مدیران را در برقراری ارتباط، افزایش دهد. برای مثال،

انجمن مدیریت آمریکا ده دستور العمل از این نوع ارائه داده است که از آنها می توان به ویژه برای تنظیم یک سخنرانی استفاده کرد. این دستورالعملها به شرح زیر است:

۱- روشن کردن افکار و ایدهها قبل از برقراری ارتباط. باید از قبل روی پیام با توجه به مشخصات پیام گیرانی که باید آنرا دریافت کنند، دقیقاً فکر شود و طرح کلی مطالب از قبل در ذهن روشن شود.

۲- بررسی هدف واقعی ارتباط. باید دید از برقراری ارتباط چه هدف و منظوری داریم تا پیام بر این اساس تنظیم شود.

۳- توجه کامل به عوامل انسانی و محیطی باید دید چه افرادی و در چه شرایطی به سخنان فرد گوش می کنند. به بیانی دیگر، باید در نظر داشت که چه مطلبی، به چه کسی، چه زمانی، در چه محلی و با چه بیانی گفته می شود. محیط فیزیکی، جو اجتماعی و سابق افراد همگی باید در تنظیم پیام مورد توجه قرار گیرد.

۴- در تهیه پیام حتماً با دیگران به ویژه افرادی که به حمایت آنها نیاز است، مشورت شود. زیرا معمولاً افراد مورد مشورت بعد از این مشارکت به راحتی از موضوع طرفداری خواهند کرد.

۵- چارچوب اصلی گفتار، چگونگی بیان مطلب، آهنگ صدا، حالت چهره و نوع واژهها، همه در اثر بخشی پیام نقش دارند.

۶- در لابلای پیام هر جا که امکان داشته باشد، اطلاعات سودمند و مفید گنجانده شود. مردم معمولاً چیزهایی را بخاطر می سپارند که برایشان مفید باشد. پس توجه به علائق و نیازهای افراد و برقراری رابطه بین این علائق و نیازها با هدفهای شرکت بسیار ضروری است.

۷- پیگیری ارتباط، گرفتن نظرات شنوندگان و سنجش تمایل آنها به اقدام در مورد مطالب گفته شده و پیگیری خواستهها، لازم، بسیار مهم و مفید است.

۸- هم توجه به آینده و هم به زمان حال باید ضمن توجه به مسائل فوری و کنونی اهداف درازمدت را هم در نظر داشت.

۹- حمایت از گفتهها در عمل: نباید چیزی گفت که عملی نباشد و یا نباید عکس آنچه را که گفته شده، عمل کرد.

۱۰- شنونده خوب بودن.

□