



مهارت‌های انسانی مدیران

از: حجت‌الله مهریاری

درحین نوشتن یا خواندن یک متن، رفتار خاصی بروز نمی‌دهند درحالی که اگر همان مطلب را بنخوانند به صورت شفاهی و رودررو به فرد دیگری منتقل کنند، رفتارها، جلوه دیگری خواهند داشت.

در نحوه رفتار انسان، سه مرحله کلی را می‌توان در نظر گرفت، اول موقعیت رودررو بین دو فرد، دوم، اهداف، یعنی چگونگی نیت هر فرد از ملاقات، و سوم، بروز و ظاهر شدن رفتار انسانهاست. نکته جالب توجه آن است که هر سه مرحله فوق به آرامی و تناسب بروز می‌کند.

چرا بر رفتار تاکید می‌شود؟

این سوال، جواب ساده‌ای دارد، دلیل آن است که تنها بخشی از شخصیت هر فرد که دیگران می‌توانند آن را مشاهده کنند، رفتار اوست. تا آنجا که به دیگران مربوط می‌شود، شخصیت هر فرد، رفتاری است که در مقابل دیگران ارائه می‌دهد.

درحقیقت رفتار انسانی مانند کوه‌یخ شناوری است که فقط بخش کوچکی از آن قابل مشاهده است. رفتار هر فرد بر افراد دیگر اثرات زیر را دارد:

● ادراک دیگران از شما (چه شما را دوست داشته باشند یا نداشته باشند، و چه به شما اعتماد داشته باشند یا بی‌اعتماد باشند و نظایر آن)

● واکنش‌های دیگران نسبت به شما (ممکن است رفتار خوب یا بد داشته باشند)، تنها با مهارت‌های انسانی که مدیران هم می‌توانند آنها را بکار ببرند، امکان اعمال کنترل بر رفتار و حرکات دیگران در هنگام مواجهه، وجود خواهد داشت.

آیا می‌توان مهارت‌های انسانی را توسعه داد؟ می‌توان مهارت‌های انسانی را توسعه داد و

برای همه مدیران و سرپرستان و سایر افراد مطرح است «چرایی رفتار دیگران است». اکثر بنخواهیم کارها از طریق افراد دیگر انجام شود باید بدانیم چرا آنان دست به رفتاری می‌زنند که اختصاص به خودشان دارد.

اگر بنخواهیم در نقش مدیر یا رهبری موثر باشیم به عاملی غیر از درک و پیش‌بینی رفتار نیاز داریم به عبارت دیگر هر مدیری به مهارت‌هایی که در هدایت و کنترل رفتار افراد اثر دارد احتیاج داشته و باید در رشد و تکامل آنها بکوشد.

مهارت‌های انسانی چه هستند؟

توانایی‌های مدیر به‌عنوان عضوی از سازمان و گروه که در کنارکنان موثر بوده و ایجاد کوشش‌های دسته‌جمعی در درون سازمان یا گروه می‌کند، مهارت انسانی نامیده می‌شود. در این نوشته منظور از مهارت‌های انسانی، رفتارهایی هستند که به صورت رودررو و در تعامل نزدیک بکار رفته و به پیشرفت و رسیدن به اهداف و نتایج مفید کمک می‌کند، بررسی و تجزیه و تحلیل این مطلب به دقت بیشتری نیاز دارد. رفتارها مطالبی هستند که بیان می‌گردند و اعمال و حرکاتی است که انجام داده می‌شود. این رفتارها در مواجهه رودررو با افراد بر آنها تاثیر می‌گذارد. بنابراین برای همه افراد مهم هستند. منظور از مواجهه رودررو، کلیه، اعمال، واکنش‌ها و عکس‌العمل‌های متفاوت بین افراد است. رفتار ممکن است ناشی از گفتگوی غیررسمی بین افراد یا حاصل از بحث و مذاکره در جلسه رسمی واداری باشد. نکته قابل توجه آن است که فقط در هنگام روبرو شدن و مواجهه متقابل با افراد است که رفتار کامل هرکس ظاهر می‌شود. به عبارت دیگر در یک مکالمه تلفنی، طرفین فقط صحبت می‌کنند و ارتباط از طریق صوت است. ارتباطات از طریق نوشته نیز کاملاً متفاوت است، افراد

به‌همان نسبت که انسانها از نظر شکل ظاهری با یکدیگر تفاوت دارند از نظر رفتاری و پیچیدگی‌های روانی هم بسیار متفاوت هستند. به‌هرحال برای هدایت و اداره انسانهایی که رفتارهای کاملاً متفاوتی دارند، بعضی الگوهای رفتاری و مهارت‌های اساسی وجود دارد.

برای مدیران، مهارت‌های انسانی حیاتی‌ترین مهارت‌ها در هر سطح و هر نوع سازمان است. از طرف دیگر مهم‌ترین نقشی که برای یک مدیر قائل شده‌اند، نقش رهبری و هدایت است. برای اینکه مدیر بتواند نقش مهم و اساسی خود را خوب ایفا کند و توان کارکردن با دیگران را در خود تقویت نماید و کارها را از طریق آنان انجام دهد نیازمند آشنایی با روشها، فنون و الگوهای است که وی را در شناخت رفتار گذشته و پیش‌بینی رفتار آینده هدایت و کنترل کند تا تغییر رفتار کسانی که با او کار می‌کنند یاری‌کننده و مددکار باشد.

اکثر مدیران در فرآیند کار و مسئولیت‌های خود بعضی از مهارت‌های انسانی را فرا می‌گیرند و تجربیاتی در این زمینه دارند. شک نیست که بسیاری از مدیران در طول مدت مدیریت خود در مقابل دیگران و باافرادسازمان دارای رفتارهای مناسبی بوده‌اند بنابراین نیاز به تلاش بیشتر احساس نمی‌کنند.

مسئله قابل درک آن است که شرایط رفتاری بارها تکرار می‌شود، بنابراین باید در جهت درک بهتر شرایط تلاش کنیم. اگر ما تلاش برای کسب مهارت‌های جدید را متوقف کنیم منجر به آن خواهد شد که ما با ندانستن این مهارت‌ها با مخاطره و مشکل روبرو شویم، زیرا شرایط و حالات انسانها وضعیت متغیری دارد. اگر بپذیریم که بهبود مهارت انسانی اهمیت دارد آنگاه می‌پرسیم که مدیران و رهبران برای تاثیر گذاشتن بر رفتار دیگران به چه مهارت‌هایی نیاز دارند؟ آنچه

کامل کرد. به هر حال مانع و رادعی برای یادگیری رفتارهای جدید وجود ندارد و راز موفقیت در توسعه مهارت‌های انسانی، فراگیری نکات جدید از تجارب روزمره است. رفتارهای روزانه با در نظر گرفتن مراحل زیر می‌توانند آموزنده باشند:

- به صورت مداوم روشهای رفتاری جدید و متفاوت را تجربه کردن؟
- بازنگری و بررسی رفتارهای گذشته؟
- نتیجه‌گیری از تجارب؟
- برنامه‌ریزی برای رفتارهای آتی با دیگران (مثلاً اعمال و رفتارهای قبلی را تکرار کردن یا اصلاح آنها به منظور کسب موفقیت بیشتر، یا تلاش در زمینه استفاده از رفتارهای کاملاً متفاوت).

به هر حال غیر از خود فرد، مانعی در سر راه توسعه و کمال رفتارهای شخصی وجود ندارد. اگر شما نخواهید مهارت‌های خود را توسعه دهید، هیچ‌کس یا هیچ‌چیزی نمی‌تواند شما را آوار یا انجام این رفتارها یا توسعه مهارت‌ها کند. افراد دیگر نمی‌توانند حتی با پیش آمدن فرصت‌های یادگیری جالب، شما را تهییج و تحریک کنند. اما فقط و فقط خود فرد می‌تواند در راه کمال پانهد و به صورت مداوم نقص‌های خود را مرتفع کرده و کمال‌جو بشود. به گفته مولوی:

هر که نقص خویش را دید و شناخت
اندر استکمال خود دواسبه تاخت

مبانی مهارت‌های انسانی کدامند؟

مبانی مهارتی انسانی اصول و ضوابط رفتاری است که می‌توان به صورت همسان در کلیه شرایط روبرو شدن با دیگران اعمال کرد. بهتر است هر فرد فهرستی از این مهارت‌های رفتاری داشته باشد. این مبانی با توجه به شرایط، اهمیت متفاوتی خواهند داشت، اگر در مورد چگونگی حل مسئله‌ای با فرد با تجربه‌تر از خود بحث و گفتگو می‌کنید، گوش دادن بیشتر بر صحبت کردن اولویت دارد. درحالی که آگاهی و اطلاع شما بیشتر از دیگران است، برقراری ارتباط روشن و آزمایش میزان درک دیگران از یک مشکل، در اولویت بالاتر قرار دارد. به طور کلی شش اصل و مبنا رفتاری وجود دارد که می‌تواند در کلیه شرایط، کاربرد داشته باشد:

۱- بررسی و تحلیل شرایط؛

۲- در نظر گرفتن اهداف واقعی؛

۳- انتخاب شیوه‌های مناسب رفتاری؛

۴- کنترل رفتار خود؛

۵- جهت‌دادن به رفتار دیگران؛

۶- نظارت بر رفتار خود و دیگران.

سه اصل اول از اصول فوق، مهارت‌های ذهنی و فکری هستند، و سه مهارت بعدی، مهارت‌هایی هستند که در حین انجام رفتار آشکار می‌شوند، به هر حال رفتار هرکس ترکیبی از آنهاست. هیچ تفکری احتمالاً بدون اقدام و عمل باقی نمی‌ماند و هیچ حرکت و رفتاری قطعاً بدون تفکر نمود پیدا نمی‌کند.

توجه به مهارت‌های مذکور، ابزار مناسبی است که در همه شرایط و همه جا قابل استفاده است. بررسی و تحلیل هر موقعیت ما را در کشف شرایطی که موجب برقراری هدف واقعی می‌شود، کمک می‌کند. اهداف تعیین شده به نوبه خود برای انتخاب بهترین رفتار زمینه‌ای فراهم می‌کند. سپس هر مهارت فکری به سوی مرحله بعدی حرکت کرده و در مجموع هر سه مهارت، در مورد آگاهی‌دادن نسبت به موقعیت و چگونگی اقدام لازم درباره آنچه که می‌خواهیم انجام دهیم، به ما کمک می‌کند. به احتمال زیاد با کنترل آگاهانه رفتار خود، رفتار مورد نیاز برای رسیدن به هدف را به کار می‌بریم. بدین ترتیب ما از تنها راه ممکن یعنی از طریق رفتار صحیح خود بر رفتار دیگران تاثیر خواهیم گذاشت.

حالا با دقت بیشتری هریک از مهارت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. بایستی توجه داشت که در نحوه مهارت‌های انسانی فقط وضعیت روبرو مورد نظر است. در رویارویی با دیگران شش سوال کلیدی مطرح است:

● آیا باید مسئله و موضوع پیش آمده را به صورت پیچیده، ساده یا معمولی مطرح کرد؟

● چه کسی از نظر مقایسه، آگاهی و دانش بیشتری دارد، شما یا فرد مقابل که با شما در حال بحث است؟

● آیا در هریک از طرفین، احساس تمهد و

● برای مدیران، مهارت‌های انسانی حیاتی‌ترین مهارت‌هاست.

● برای اینکه مدیر بتواند نقش مهم خود را خوب ایفا کند نیازمند آشنایی با روشها و الگوهایی است که وی را در شناخت رفتار گذشته و پیش‌بینی رفتار آینده هدایت کند.

مسئولیت در حد لازم وجود دارد یا صرفاً در حد مطلوب است؟

● آیا یک اشتباه رفتاری غیرقابل قبول، مخاطره بالایی دارد؟ (مالی، مادی یا اعتباری) یا طرف

مقابل قدرت پذیرش نظرات را دارد؟

● آیا فرصت کم است یا قبل از اخذ تصمیم وقت کافی برای مباحثه در زمینه‌های مختلف وجود دارد؟

● چند نفر در بحث حاضر هستند: فقط یک نفر، گروه کوچک ۶-۵ نفره یا گروه متوسط ۱۵-۹ نفره یا گروه بزرگتر؟

با پاسخ‌دادن به این سوالات اصلی می‌توان اطلاعات کافی برای حرکت به سوی مهارت‌های بعدی را کسب کرد.

برای واکنش‌های رودررو چگونه تعیین هدف کنیم؟

هدف، پیش‌بینی آن چیزی است که یک فرد می‌خواهد در مراحل بعدی و در یک لحظه به آن برسد. این هدف ممکن است بلندمدت، میان‌مدت یا کوتاه‌مدت باشد. یک هدف فوری آن چیزی است که یک فرد می‌خواهد بعد از مباحثه یا تعامل با فرد دیگر به آن نایل آید همچنین پیش‌بینی آن حالت نزد خود است.

برای تعیین هدف آتی، روش زیر پیشنهاد می‌گردد:

اولاً، برای خودتان نتیجه‌غایی از بحث را معین کنید. این امر با پاسخ به این سوال: «هدف از روبروشدن با طرف مقابل چیست؟» حاصل می‌شود.

ثانیاً، چند نشانه یا علامت موفقیت در نظر بگیرید. این کار با پاسخ به این سوال که «چگونه تشخیص دهم که با موفقیت به هدف خود رسیده‌ام؟» مشخص می‌گردد.

رفتار مناسب چگونه انتخاب می‌شود؟

محدود کردن انتخابها نکته اصلی برای برگزیدن رفتار مناسب در هر شرایط است. بهترین رفتار خود را به صورت ترکیبی از رفتار کلامی (مانند مطالبی که بیان می‌شود) و پدیداری (مانند مطالب غیرکلامی، حالات ظاهری چهره، حرکات دست و غیره) در نظر بگیرید. هر دو جنبه رفتار کلامی و غیرکلامی به دقت بیشتر نیاز دارد، ابتدا رفتار کلامی بررسی می‌گردد.

رفتار کلامی - برای رسیدن به هدف در یک مباحثه دوجانبه، لازم است رفتار مناسب را برگزید. یکی از این رفتارها، رفتار کلامی یا

استفاده از کلمات و عبارات برای بیان مقصود و گفتگو و در نهایت اخذ نتیجه مطلوب است. «کلمات و عبارات می‌توانند همراه با بار ستایش، آزار، توهین، تحقیر، تهدید یا... باشند. همچنین هر لحنی می‌تواند فرد را به خطاهای جبران‌ناپذیر، امیدهای واهی یا رهایی از اوامع هدایت کند. کلمات می‌توانند غرور، وفاداری در عمل، یا سکوت را در فرد ایجاد کنند. از سوی دیگر کلمات و عبارات در فرایند اثرگذاری حساس هستند. به‌هرحال کلمات و عبارات تنها مبنای چگونگی تعبیر و تفسیر یا ارائه حقیقت نیستند. مولانا قدرت سخن را چنین بیان می‌دارد: عالمی را یک سخن ویران کند

روبهان مرده را شیران کند
ظالم آن قومی که چشمان دوختند

وز سخنها عالمی را سوختند
هر فرد باید در استفاده از کلمات دقیق باشد. زیرا تجربه‌های ما، چه در نظر خودمان و چه در نظر دیگران به کمک همین کلمات معنا می‌شوند. اگر در مکالمات خود با اشخاص به نتایج مطلوب نمی‌رسید، نگاهی دقیق‌تر به کلماتی که به کار می‌برید بیندازید و در انتخاب کلمات دقیق‌تر باشید. به‌هرحال تا موقعی که در کاربرد روشهای متفاوت کاملاً ورزیده نشده‌اید رفتار خود را به ۹ گزینه رفتاری به شرح زیر محدود کنید:

- ۱- کاوش درباره عقاید - در تعامل با دیگران از عقاید و افکارشان جو یا شوید؛
- ۲- پیشنهاد کردن - عقاید و نظرات خود را پیشنهاد کنید؛
- ۳- پیشنهاد تلویحی کردن - عقاید و تفکرات خود را به‌صورت سوالی مطرح کنید؛
- ۴- ساختن - عقیده دیگری را کامل کرده و شکل دهید؛
- ۵- مخالفت - با مطلب اشتباهی که دیگری می‌گوید به‌صورت دقیق مخالفت کنید؛
- ۶- پشتیبانی - با بیان و عقیده صحیح فرد دیگر موافقت کنید؛
- ۷- شرح مشکل - به‌موانع و مشکلاتی که در نظریه و مطالب طرف دیگر وجود دارد اشاره نمایید؛

۸- کاوش درباره درستی یا کسب اطلاعات - از طرف دیگر در مورد تصحیح مطالب گفته شده یا برای کسب اطلاعات بیشتر سؤالاتی را مطرح کنید؛

۹- تصحیح / توضیح / تایید - برای تکمیل بیان خود، اطلاعات، نظرات و توضیحات لازم را

ارائه نمایید.

رفتارهای پیش‌گفته، فهرست کامل همه رفتارهای ممکن و محتمل نیست اما این فهرست حدود و روشهای مناسب برای انتخاب رفتار را خواهد داد. وقتی می‌خواهید مناسب‌ترین روش رفتاری را برگزینید، تصور کنید که در تعامل رودررو، رفتارها، گزینه‌های زیر را ارائه می‌دهند:

جالب‌ترین مثال آن وقتی است که فردی را برای اولین بار ملاقات می‌کنیم. با رفتارهای غیرکلامی طرف مقابل، علائم ایجادکننده ادراک مطلوب یا نامطلوب ارسال می‌گردد و قضاوت اولیه درباره اینکه آن شخص حالت دوستانه یا غیردوستانه، به‌خود متکی است یا محجوب، قابل اعتماد است یا غیرقابل اعتماد، آراسته است یا ظاهری

<p>کسب اطلاعات ساختن مشکل دادن پشتیبانی به‌دنبال اطلاعات یا کسب اطلاعات</p>	<p>یا یا یا یا</p>	<p>دادن پیشنهاد عدم موافقت بیان مشکلات ارائه نظرات اصلاحی یا شرح اطلاعات</p>
---	--------------------------------	--

با نگاهی به گزینه‌های بالا می‌توان دریافت که موارد سمت راست رفتارهای مشارکتی هستند و مناسب‌تر از رفتارهای سمت چپ هستند. البته همیشه بدین‌صورت نخواهد بود. با داشتن اهداف متفاوت، ترکیبی از هر دو رفتار بوجود می‌آید که نشان‌دهنده دو مطلب مهم است:

اول - روشن‌بودن هدف. دوم - تفکر درباره انجام رفتار مناسب برای حصول به آنها. رفتار غیر کلامی - رفتار غیر کلامی هر حرکت یا چیزی که توسط شخص دیگر قابل رویت است گفته می‌شود، بنابراین رفتار غیر حرفی دربرگیرنده طیف وسیعی از جنبه‌های مختلف رفتاری است مانند:

- حالات ظاهری چهره
- حالت نگاه و چشم‌ها
- حرکات دست
- اشارات و حرکات در هنگام سخن گفتن
- طرز قرارگرفتن بدن
- نحوه نشستن
- حرکات پا
- فاصله و جهت

به‌علاوه بعضی حالات جنبی دیگر مانند لباس پوشیدن و ظاهر کلی هر فرد نیز مطرح است. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد رفتارهای غیرکلامی بیش از آنچه که بنظر می‌رسد در ارتباطات انسانی نقش دارند.

تقریباً همه افراد، بدون اینکه قادر باشند در مورد رفتار غیرکلامی توضیحی بدهند آنها را به‌کار می‌برند. هر فرد براساس رفتارهای غیرکلامی مشاهده شده از دیگران درباره آنها داوری کرده و ادراکش شکل می‌گیرد. شاید

آشفته دارد، صورت می‌گیرد.

گاهی اوقات اولین ادراک به‌اندازه‌ای قوی است که تا مدت زیادی پایدار می‌ماند و تجدیدنظر در آن به‌سختی صورت می‌گیرد. حتی وقتی که علائم و اشارات رفتاری غیرکلامی هم ارائه شود باز هم تأثیری بر ادراک اولیه نمی‌گذارد. مزیت بزرگ تفکر درباره رفتارهای غیرکلامی و کلامی آن است که می‌توان رفتاری را انتخاب کرد که به‌جای مانع‌بودن در حصول به هدف، پساری‌دهنده باشد. ممکن است فردی در بکارگیری رفتارهای غیرکلامی دارای عادت باشد که موجب شود دیگران رفتار او را به‌خوبی درک نکنند. اگر همیشه یک رفتار مشخص در موقعیت‌های گوناگون بروز کند، احتمال دارد تأثیر مورد نظر را نداشته باشد زیرا افراد در کلی و عمومی خود را نسبت به دیگران از راه ترکیب موارد زیر بدست می‌آورند:

- حالات ظاهری چهره و حرکت‌های سر
- حرکات دستها و بازوان در هنگام سخن گفتن
- تکیه‌دادن بدن و حالت پاها.

ترکیب و بکارگیری حالات فوق نیاز به تمرین دارد زیرا مجموعه آنها، ادراک درست را به افراد دیگر القا می‌کند.

چگونه رفتار خود را کنترل کنیم؟

اگر در یک موقعیت مهم تعامل رودررو قرار گیرید احتمال دارد برای تحت کنترل داشتن رفتار خود ناموفق باشید. نکته اصلی کنترل رفتار آن است که کارهایی را انجام ندهید که مخالف حصول به هدف باشند و خودتان را مجبور نماید که دقیقاً کارهایی را انجام دهید که شما را در رسیدن به هدف‌تان کمک کند. کلمه «مجبور» عمداً ذکر شد چون بدون شک آگاهانه برنامه

رفتاری مناسب را پیدا خواهید کرد و به احتمال زیاد قادر به این امر خواهید بود. برای اینکه برنامه رفتاری مناسبی انتخاب کنید شرایط زیر را در نظر بگیرید:

● به صورت دقیق مشخص کنید که رفتار کلامی و غیرکلامی مورد نظر چیست؟

● به جای اینکه تعداد زیادی رفتار را در نظر بگیرید که ابهام را می‌افزاید به صورت واقع‌بینانه چند رفتار کلیدی را برای استفاده یا اجتناب از بعضی کارها در نظر بگیرید.

هدف دیگر برای کنترل خوب رفتار آن است که در هنگام به کارگیری آگاهانه مهارت‌های انسانی، به صورت گزینشی عمل کنید. ممکن است عاقلانه باشد که تعامل رودرو را انتخاب کنید زیرا احتمال اشتباه کمتر است.

همچنین داشتن روابط و رفتار با افرادی که حتماً از سعی و تلاش شما حمایت می‌کنند راحت‌تر است نسبت به آنهایی که بی‌احساس و عاطفه‌اند یا حالت خصومت‌آمیز دارند.

شکل دادن رفتار دیگران

شکل دادن رفتار دیگران برای همه افراد و بخصوص برای کسانی که در موسسات و سازمانهای تجاری کار می‌کنند، اهمیت دارد. نحوه رفتار هر کس در واکنش رفتاری سایر افراد در موقعیت رودرو تاثیر قابل توجهی دارد. اثرات رفتار کلامی بیشتر از رفتارهای غیرکلامی بررسی شده است. به هر حال شرح مختصری درباره انواع رفتار داده می‌شود.

کاوش درباره عقاید دیگران رفتاری موثر است. در شصت درصد موارد می‌توان با این روش نظرات سایر افراد را کسب کرد. با شیوه کاوش در عقاید می‌توان در هر مورد که نیاز باشد از ذهن و نیروی تفکر دیگران بهره جست. ارائه پیشنهاد، فکر و نظر یک فرد در حضور دیگران مشکلاتی برای او بوجود می‌آورد.

در این گونه موارد معمولاً مخالفت درباره نظرات بیشتر از حمایت از آن است. اگر بخواهید نهفته‌های ذهنی افراد را آشکار کنید، پیشنهاد کردن رفتار مفیدی است. به عبارت دیگر اگر بخواهید عقیده خود را هرچه بهتر به دیگران تفهیم کنید و نظر مثبت آنان را کسب کنید به رفتاری که اعتماد دیگران را جلب کند نیاز دارید. برای پذیرش پیشنهاد خود از جانب دیگران پیشنهاد تلویحی عقاید راه موثرتری است. البته برای رسیدن به موفقیت تضمینی وجود ندارد.

زیرا عقیده پیشنهاد شده ممکن است به حدی نامناسب یا غیرعملی باشد که طرف مقابل در فهم آن دچار مشکل شود یا قادر به انجام آن نباشد.

شکل و جهت دادن به تفکر دیگران شیوه‌ای مطمئن برای جلب پشتیبانی خالصانه آنهاست. ولی جهت دادن تفکر دیگران عملی است که نسبتاً به ندرت روی می‌دهد. به نظر می‌رسد انسانها روپروشدن با عقیده غلط و مقابله با آن را آسانتر از جهت دادن به تفکر دیگران می‌دانند.

افرادی که در مورد رفتارشان فکر می‌کنند بیشتر از کسانی که عادت به انتقاد از عقاید دیگران دارند در جهت شکل دادن به عقاید دیگران اقدام می‌کنند.

در حدود هفتاد درصد موارد عدم موافقت با دیگران موجب ظهور رفتاری دفاعی می‌گردد و در بعضی موارد مبنای عدم موافقت شدید خواهد شد. عدم موافقت رفتاری است که بهتر است در مراحل نهایی ابراز شود یعنی ابتدا از روشهای پیشنهاد دادن و شکل دهی رفتار استفاده گردد. موافقت کردن با نظریات دیگران روش موثر برای تشویق آنها به ادامه بحث و گفتگو است. اگر بخواهیم اطلاعات بیشتری از دیگران



* مدیران باید مهارت‌های جدید را کسب کنند در غیراین صورت با مشکل مواجه خواهند شد.

* هر مدیری به مهارت‌هایی نیاز دارد که در هدایت و کنترل رفتار افراد موثر باشد و باید در تکامل آنها بکوشد.

* رفتار انسانی همچون کوه یخ شناوری است که فقط بخش کوچکی از آن قابل مشاهده است.

* راز موفقیت در توسعه مهارت‌های انسانی فراگیری نکات جدید از تجارب روزمره است.

بدست آوریم موافقت با عقاید آنها رفتار مفیدی است. ولی اگر بخواهید طرف مقابل به بحث ادامه ندهد این رفتار مناسبی نیست.

اشاره به مشکلات و شرح آن رفتاری عادی اما مخاطره‌آمیز است. آخرین نوع رفتار مورد بحث، واکنش محتمل در مقابل پیشنهاد و تصحیح موضوع یا بیان مشکل است. اغلب افراد در مواجهه با این رفتار، رنجیده شده و شروع به مخالفت می‌کنند یا اگر شما بر رفع مشکلات مصر باشید باعث می‌شود که آنها مطلب را رها کنند. به هر حال باید دقت کرد که بیان مشکل و درباره آن توضیح دادن، گاهی حالت مانع دارد و گاهی برعکس به پیشرفت موضوع کمک خواهد کرد.

چگونه بر رفتار خود و دیگران نظارت کنیم؟

نظارت بر رفتار خود و دیگران امری عملی است. چون همه رفتارها، چه کلامی یا غیرکلامی با در نظر گرفتن در روشی درست قابل فهم مشاهده است. دلیلی وجود ندارد که هر کس نتواند قدرت مشاهده خود را تقویت و کامل کند. وقتی شما در جلسه‌ای کسب‌کننده شرکت می‌کنید که موارد مطروحه در آن یا دستور جلسه مستقیماً به شما ارتباط ندارد، سعی کنید رفتار سایر افراد جلسه را تحت نظارت داشته باشد با کمی دقت می‌توانید تفاوت‌های بین پیشنهاد دادن، پیشنهاد تلویحی کردن، عدم توافق و شرح مشکل را مشخص نمایید. تعداد دفعات تصحیح و ارائه نظرات اصلاحی را مدنظر قرار دهید و تلاشهای افراد برای شکل دادن عقاید دیگران را بررسی کنید به حالات غیرکلامی افراد هنگام مخالفت کردن و در حال شوند توجه کنید. ببینید افراد کی در جای خود به جلو خم می‌شوند و کی تکیه می‌دهند.

به هر حال وقتی شما شرکت‌کننده فعال در یک واکنش هستید بهترین راه برای نظارت بر رفتار آن است که بر مبنای استثنا عمل کنید تا آنکه بخواهید همه چیز و تمام رفتارها را زیر نظر داشته باشید.

نتیجه

در نهایت برای کنترل رفتار و داشتن رفتار موثر فهرستی از رفتارهایی که حالت مانع و بازدارنده دارند و همچنین رفتارهایی که کمک کننده و موثر هستند وجود دارد که می‌توان آنها را در موارد مختلف مورد استفاده قرار داد. ❁

رفتارهای بازدارنده

انگشتان را درهم کردن، بازوها و پاها را روی هم انداختن.

نگاه کردن به دیگران در کمتر از ۵۰٪ از زمان گوش کردن در سکوت کامل و بدون هرگونه تایید یا تکذیب یا قطع کلام دیگران قبل از آنکه گفته‌هایشان تمام شود.

بیان مقطع و نامفهوم داشتن جبهه مخالف گرفتن و مقابل دیگران نشستن.

عدم ذکر نام دیگران یا کاربرد خیلی رسمی و به صورت ناگوار نام.

مطرح نکردن سؤال یا طرح پرسشهای بسته. نتیجه و خلاصه مطلب را ارائه نکردن یا کنترل نکردن درک خود از مطلب.

کلمات و عبارات کلیشه‌ای گفتن، اطلاعی در مورد احساسات یا نقطه نظرات خود به دیگران ندادن. حالت پرسش داشتن یا عدم بیان اینکه کاملاً با نظر دیگران موافقت می‌کنید.

شک در عقاید دیگران ایجاد کردن. انتقاد از دیگران.

ابتدا مخالفت کردن و بعد علت را پرسیدن.

حالت تدافعی داشتن و اجازه ندادن برای هرگونه سازگاری.

حالت سری داشتن و اطلاعات را از دیگران دریغ کردن.

رفتارهای کلامی و غیرکلامی را نابجا بکار بردن.

دور از دیگران ماندن و تماسی نداشتن.

چیزی به دیگران ندادن.

رفتارهای یاری دهنده

انگشتان را به صورت راحت قراردادن و بازوها و پاها را روی هم نینداختن.

نگاه کردن به چهره دیگران بیش از ۶۰٪ از زمان در حالت گوش دادن با گفتن «بله»، «واقعاً»، و انمود کنید که دارید گوش می‌دهید.

لبخند.

در کنار دیگران نشستن یا اگر امکان داشته باشد در یک زاویه ۹۰ درجه نشستن.

در گفتگو از نام دیگران استفاده کنید.

پرسشها را به صورت باز مطرح کنید.

نتیجه درک خود را از گفته‌های دیگران به صورت خلاصه ارائه دهید.

بیان مطالب با توجه به گفته‌های دیگران.

وقتی با دیگران موافقت دارید به روشنی و همراه با بیان علت باشد.

سعی در شکل دادن به عقاید دیگران.

در مورد عقاید دیگران حالت داور و قاضی داشتن.

اگر با دیگران مخالف هستید ابتدا علت را بگویید و سپس مخالفت کنید.

وقتی پاسخ را نمی‌دانید یا اشتباهی کرده‌اید به دیگران اجازه کار و بیان مطلب را بدهید.

به صورت صریح و باز توضیح دهید چه کاری انجام می‌دهید یا به چه چیزی تمایل دارید.

بی‌ریا باشید، با رفتارهای کلامی و غیرکلامی مطلب را ارائه دهید.

در حالتی که امکان پذیر باشد با دیگران تماس نزدیک داشته باشید.

به دیگران چیزی بدهید حتی اگر آن چیز یک کارت یا یک یادداشت باشد.

منابع و مآخذ

۱ - مان، نرمان ل - اصول روانشناسی - ترجمه و اقتباس محمود ساعتچی - انتشارات امیرکبیر - چاپ اول - ۱۳۶۹.

۲ - رضائیان علی - مدیریت رفتار سازمانی - انتشارات مدیریت دانشگاه تهران - چاپ اول - ۱۳۷۲.

۳ - رابینز آنتونی - به سوی کامیابی - ترجمه مهدی مجردزاده کرمانی - چاپ چهارم - ۱۳۷۳.

۴ - مولانا محمد بلخی جلال‌الدین - مثنوی

معنوی - انتشارات امیرکبیر - چاپ نهم.

۵ - مقاله مهارتهای کاربردی مدیران سازمانهای تولیدی - شماره ۲۱ فصلنامه مدیریت - انجمن مدیریت ایران - ۱۳۷۵.

- STEWART DOROTHY M. HANDBOOK OF MANAGEMENT SKILLS - GOWER PUBLISHING CO - SEC ED - 1992 - ENGLAND.

● حجت‌ا... مهریاری: فوق‌لیسانس مدیریت باگرایش سیستم‌ها از دانشگاه تهران - فوق‌لیسانس منابع انسانی از دانشگاه علامه طباطبائی - کارشناس ارشد در شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران.