

شریان حیات

مدیریت

دکتر علی رضاییان

در ماهیت ارتباطات، تابدان جاست که اراده آدمی و در نتیجه حرکت او به سوی هدف، وانجام کار، برخاسته از نوع علاقه و محبتی است که بدان موضوع دارد، و این مدعا، در گستره واقعیتهای روزمره، زندگی، امری قابل اثبات است، بدین نحو که آدمی تا به چیزی دلبستگی خاصی نداشته باشد، هرگز تلاشی، در جهت رسیدن به آن نخواهد کرد. از سویی دیگر، باید در نظر داشت که مقوله، محبت در بستری ایدئولوژیها و فرهنگهای گوناگون، معنای خاصی را یافته و جلوه ویژه‌ای دارد. طبیعی است که، ماهیت ارتباطات در فرهنگ دینی، رابطه‌ای زایشی بر ارزشهای برخاسته از پذیرش قادر مطلق برای "هستی" دارد. در همین راستا، ارزشها تعیین کننده، نسوع ارتباطات و جهت و قلمرو آن است. از آیات واحادیث این گونه استنباط می شود که رابطه انسان و خدا رابطه "یحییم و یحبونه" می باشد. یعنی رابطه‌ای بر اساس محبت.

امام جعفر صادق علیه السلام می فرماید:

"هل الدین الا الحب والبغض" مگر دین جز دوستی و محبت و بغض برای خداوند، چیز دیگری است؟ در حدیث دیگر می فرماید: "ما خدارا عبادت نمی کنیم مگر بر پایه محبت: و این، مقامی است که در دسترس همه کس نیست، "و توحید از نظر قرآن کریم، با معیار محبت و کشش درونی طرح می گردد. مفاد آیات قرآنی و برخی از احادیث قدسی (سیره انبیاء و ائمه)، بر این نکته تکیه دارند که، شرط وصول به لقاء، ۰۰۰۱، این است که آدمی، علاقه و محبت خود را خاص خداوند کند و به غیر خدا، حب و عشقی نرزد، و آرامش ظاهری و باطنی انسان، در گرو علاقه نام به خداوند است.^۳

از طرفی، اراده، برخاسته از محبت است و تا اراده برجیزی تعلق نگیرد، قیامی و اقدامی در پی نخواهد آمد. (همانطوری که اگر گراحت و انزجار نباشد ترك و پرهیز نیست) و اراده‌ای که در طول اراده، خداوندی در جهت انجام تکلیف باشد، آدمی را به سر منزل کمال و فلاح خواهد رسانید.

یکی از تاکیده‌های قرآن کریم بر این نکته است

اگر انسان موجودی اجتماعی باشد، اجتماع نیز، شبکه‌ای درهم تنیده از روابط است، به عبارتی زمانی يك جامعه تشکیل می شود که، بین عناصر و عوامل گوناگون، ارتباطات و روابطی شکل گیرد، و همین واقعیت همواره جامعه شناسان را بخود مشغول داشته که عامل پیدایش (درواقع ایجاد ارتباطات) جامعه چیست؟ نیازهای اولیه، نیازهای ثانویه، ۰۰۰ یا در نهایت ارزشهای برتر؟

برخی خواسته‌اند مبنای ارتباطات آدمی را در حد رضای نیازهای اولیه تقلیل دهند و گرایش انسانها را به همدیگر، در حد رفع نیازها تحلیل کنند، و غایت هدفمندی و انسجام جامعه را این امر بدانند. اما نظریه‌های غالبی در جامعه شناسی امروز، بیشتر بر این نکته اصرار دارند که چه بسا نیازهای اولیه رکسن اساسی را، در تمایل انسانها به ایجاد ارتباط، به عهده داشته باشند. اما مهم این است که ماهیت ارتباطات آدمیان، در سطح رفع نیازهای جسمانی باقی نمی ماند، بلکه از آن فراتر می رود و به مرتبه بی پایان و گسترده، "محبت" می رسد، و این تکامل

به صاحب آن وابسته است.

" ان احسنتم احسنتم لانفسکم و ان اساتم فلها "

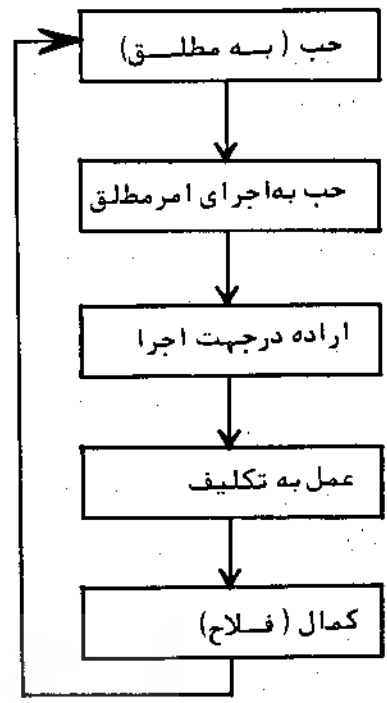
اگر کارتان نیک است، نیکی در حق خود کردید، و اگر کارتان زشت است، باز هم در حق خود ظلم کرده اید.

یا در سوره نجم آیات ۲۰ الی ۴۳ می فرماید:

" و ان لیس للانسان الا ما سعی * و ان سعیه سوف یری * ثم یجزیه الجزاء الاوفی * و ان الی ربک المنتهی * و اینکه برای آدمی (ثواب و پاداشی) نیست مگر آنچه را که سعی و کوشش نموده و اینکه سعی و کوشش او، بزودی نشان داده می شود. پس از آن جزا و سزای کامل به او داده خواهد شد و این که بازگشت همه مردم در قیامت، به سوی پروردگار توست.

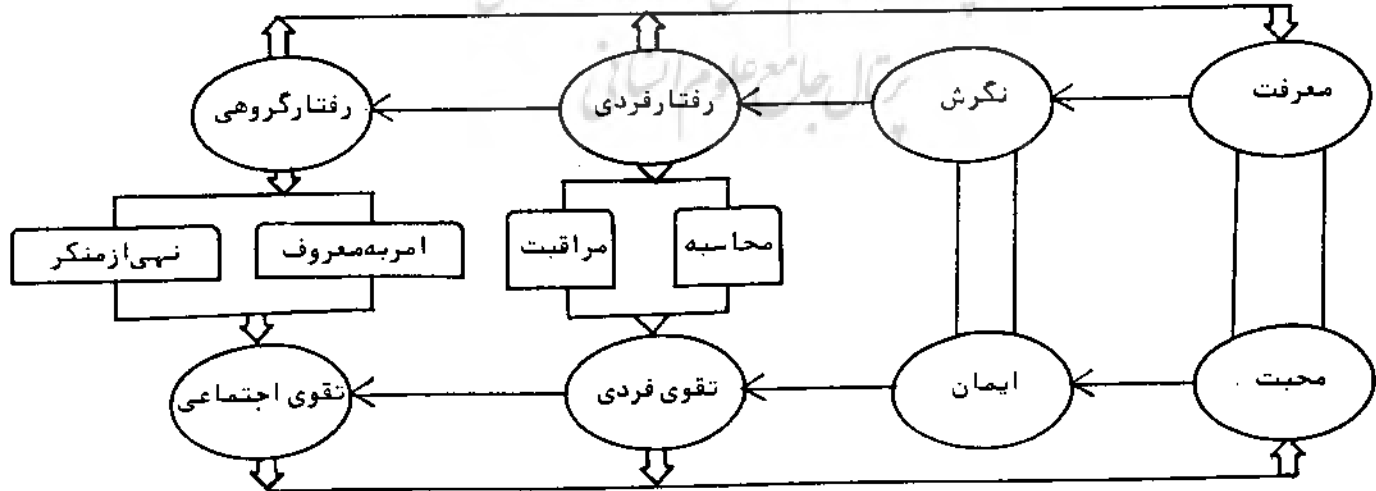
بنابراین، عمل انسان، نحوه پیوند و ارتباط با جهان خارج را تعیین می کند. مبنای این اصل این است که، اگر عمل انسان خیر باشد، آنگاه از برکات جهان برخوردار می شود و خود، موجود پربرکتی خواهد بود. و اگر رفتار او، شرو زشت باشد، نه تنها از جهان به او خیری نمی رسد، بلکه او هم نمی تواند اثر مثبتی در جهان داشته باشد. حضرت سبحان درباره خیر بودن عمل، در سوره اعراف آیه ۹۶، می فرماید:

" ولو ان اهل القری آمنوا و اتقوا لفتحنا علیهم برکات " اگر مردم سرزمین ها و منطقه ها از نظر اعتقاد مومن، و از نظر عمل، متقی باشند، این امت از برکات



۱- الگوی عمل برخاسته از محبت

که، عمل هیچ انسانی از بین نخواهد رفت و پرونده آدمی بعد از مرگ نیز باز خواهد بود (باقییات المالجات)، و چون عمل آدمی همواره حاضر است (یعنی اثر آن از بین نخواهد رفت)، بنا براین: باید در ارتباط با تکلیف او باشد. قرآن کریم این ارتباط را در سوره اسراء آیه ۷، مشخص می کند که عمل



۲- الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت و معرفت

آسمانی برخوردارند.

و در سوره لقمان آیه ۲۰ می فرماید:

"واسع علیکم نعمه ظاهره وباطنه" هم برکتهای ظاهری و هم برکتهای باطنی و معنوی را به انسان دادیم.

بنابراین ایمان و تقوی، که شایسته ترین رفتار است، رابطه انسان در دو بعد فردی و اجتماعی را با جهان خارج تعیین می کند.

در الگوی بالا رابطه تعاملی که بین محبت و معرفت در نیل به کمال وجود دارد مطرح شده است و در این تنگاتنگ موازی، گستردگی معرفت با افزایش معرفت، وسعت نگرش با تزاید ایمان، و رفتار فردی توسط (حلقه، محاسبه و مراقبه) با تقوی فردی و در نهایت رفتار گروهی از طریق (ساز و کار امر به معروف و نهی از منکر با تقوی اجتماعی، در یک حرکت زایشی، رابطه ای تعاملی دارند.

خداوند کریم در سوره انفال آیه ۲۹ می فرماید:

"ان تتقوا الله يجعل لكم فرقانا" اگر پرهیزکار شوید برای شما فرقان (قدرت تمییز حق از باطل و درستی از نادرستی)، قرار می دهد.

"... اگر تقوی داشته باشید از آن نرسور برخوردار خواهید شد. اگر به آنچه می دانید عمل کنید، چیزهایی که نمی دانید برای شما روشن می شود. اگر به مقدار توان رفتید، توان رفتن راههای پربیج و خم دیگر به شما داده می شود. اگر به مقدار امکان قدم برداشتید، قدرت پیمودن عقبه های کوود به شما داده می شود."

حضرت باری تعالی در مورد شر بودن عمل در سوره حج آیه ۳۱ می فرماید:

"ومن یشرك بالله فکانما خرمن السماء فتخطفه الطیر او تهوی به الريح فی مکان حقیق" کسی که شریک بورزد، همانند کسی است که در فضای باز آسمان ساقط شود یا در فضا کرکسها و شاهینها او را می ربایند، یا تند باد توفانی فضا، او را در ته دره نرم می کند.

این، تاثیر عمل زشت خود انسان است. هرکاری که ما کردیم، هر خاطره ای که در سر پروراندیم، هر امیددی که در دل پرورش دادیم، هر سخنی را که بر لب رانندیم، هر جمله ای را که نوشتیم، هر گامی که زدیم، هر چه را که امضاء کردیم، یا هر لقمه ای که به دهان رفت، همه و همه کار ماست و با ما ارتباط دارد. اگر زشت است، مخصوص ماست و اگر زیباست، باز مخصوص ماست. ۶

بر اساس آنچه که گذشت، می توان نتیجه گرفت که، مدیران در فرهنگ اسلامی، بیشتر وقتشان را، در ارتباطات با مردم می گذرانند و این ارتباطات



نباید بر مبنای نوعی سودانگاری صرف سازمانی باشد که سرانجام به " نگاه ابزار اندیشانه " ^۷ به انسان ختم گردد، بلکه، مدیر بر اساس الگوی شماره ۱ بیک باید به مردم، به عنوان تجلیاتی از حق، که قابل عشق ورزیدن و محبت در طول عشق به خداوند نبند بنگرد.

ارتباطات از روی تمایل

گفته شد زندگی بیشتر به یک شبکه ارتباطاتی می ماند، شبکه ای بسیار گسترده. آنگاه که پدری بر گونه فرزندش بوسه می زند، کودکی کعبه مادرش را بچسباند می زند، دانش آموزی که برای پاسخ به پرسش آموزگار دستش را بلند می کند، مشتری که به برجیب قیمتها نگاه می کند، هر کدام از این حرکات نوع خاصی از برقراری ارتباط است، که آنها از یگانه تا شامگاه بوسیله آنها با یکدیگر در ارتباطند. ارتباطات دارای اهمیت ویژه ای است. بویژه امروز که رفیع نیازهای افراد از طریق ارتباطات صورت می گیرد. نویسندگان، گویندگان، معلمان و هنرپیشگان در زمینه ارتباطات حرفه ای فعالیت می کنند. سایر افراد جامعه نیز، زندگی خود را از طریق برقراری ارتباطات می گذرانند، نظیر: پلیس، فروشندگان، روانکاوان و منشیان از اینرو ارتباطات موثر را قلب مدیریت می دانند ^۸

در جوامع کنونی، افراد کمتر به شکار، کشاورزی یا کارهای ساده اولیه که نیاز به نیروی جسمانی دارد برای گذران زندگی اشتغال دارند. بلکه در ساختار جوامع متمدن، بیشتر افراد نقش انتقال اطلاعات را به عهده دارند. حتی اگر ارتباطات مبنای کار در این جوامع نباشد، باز هم بخش عمده زندگی انسان امروز را تولید اطلاعات و انتقال آن در بر می گیرد. برای مثال، پدری که آموزش فرزند خویش می پردازد، دیگری که به عبادتگاه می رود، دوستدار مسابقات ورزشی به تماشا می رود. هر یک از آنان، از طریق زبان یا سایر علائم تعامل انسانی، با یکدیگر ارتباط برقرار می سازند. زبان عامه ترین

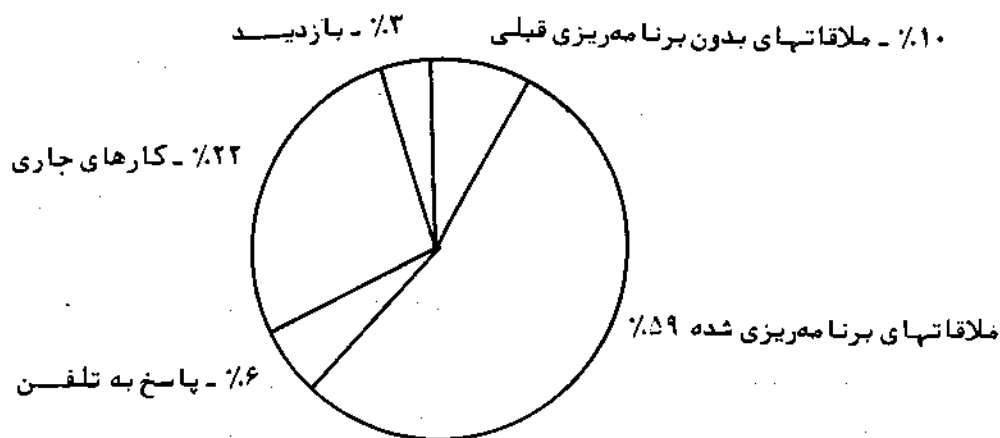
و معمولی ترین نوع ارتباطات انسانی است و بیک نوع رفتار بحساب می آید که از فعالیت های نظیر صحبت کردن، و واکنش های نظیر درک آنچه گفته می شود، تشکیل می گردد. مجموعه ارتباطات بشری به مراتب از زبان فراگیرتر است ^۹

همانگونه که در جوامع امروزی، افراد مختلف به روش های گوناگونی با هم ارتباط برقرار می کنند، مردم جوامع مختلف سراسر دنیا نیز، با هم در ارتباطند. چگونگی و نوع در ارتباط قرار گرفتن انسانها، همان شیوه زندگی و فرهنگ آنان است. به تبع تغییر یا تحول در عناصر فرهنگی در یک جامعه، شبکه ارتباطی در آن جامعه، منحول می شود. بدین جهت صاحب نظران، ارتباطات و فرهنگ را غیر قابل تفکیک می دانند ^{۱۰}

شاید شدیدترین انتقادهایی که مدیران می توانند از همکاران، مافوقها یا کارکنان دریافت دارند، پیرامون عدم توانشان در ارتباطات موثر است ^{۱۱} بنابراین، نباید فراموش کرد که ارتباطات موثر، هدف بحساب نمی آید بلکه وسیله ای برای کسب هدف باید تلقی شود. مشخصه اصلی نوید بخش در مورد ارتباطات این است که کیفیتی ذاتی نبوده بلکه اکتسابی است ^{۱۲} افرادی که واقعا " تمایل به بهبود توان خود در ارتباطات دارند، با توجه کافی به این امر می توانند به سوی اهداف خود گام بردارند.

ماهیت ارتباط

مدیران در دنیای اشاره ها، ایماها، نوشتارها و گفتارها عمل می کنند. بیشتر وقت مدیران در ارتباط با دیگران می گذرد و در این ارتباطات آنها راه سویی تحقق هدفها هماهنگ می سازند. بررسی های انجام شده بیانگر این است که مدیران در عمل تمایل شدیدی به ارتباطات گفتاری تا ارتباطات نوشتاری دارند ^{۱۳} آشکار است که نوع و سطح مدیریت و حوزه عملکردشان در چگونگی ارتباطات آنان بی تاثیر نیست. و بدین جهت، نمی توان قانون مطلق را برای " چگونگی ارتباط مدیر با دیگران"، مطرح



نمودار شماره ۲- توزیع اوقات مدیران عالی

گونگونی، در باره مدنی واقعی روی درهم کشیدن ختم گردد، نتایجی نظیر " اکنون خشمگین است و هنگامی که عصبانیت او فروکش کند، همه چیز را فراموش خواهد کرد. یا این که " او از عملکرد من ناراضی است و آینده من تیره و تار است "، یا اینکه " واقعا " بهتر است فوراً " به انجام وظیفه خود بپردازم " و اگر سرپرست لبخندی بر لب داشته باشد، می تواند معنای کاملاً متفاوتی را تداعی کند. تقریباً " بطور غریزی هر یک از کارکنان، در مجموعه سازمانی این گونه علائم را دریافت کرده و تعبیر و تفسیر می نماید و بر اساس آن تصمیم می گیرد.

نه تنها حالات جسمانی و حرکات دست، بلکه تغییرات صدا نیز، ممکن است بیش از واژه ها، واقعیت هایی را برای شنونده آشکار سازد. آهنگ صدا می تواند واژه های ستایشی را، به انتقاد تبدیل سازد (مانند به به). از این رو، جای شگفتی نیست که سوء تفاهماتی در ارتباطات گفتاری رخ دهد.

حتی، سکوت می تواند واقعیت هایی را منتقل سازد. گاهی کسی ناخشنودی خود را از دیگری، با امتناع از سخن گفتن با او نشان می دهد. از این رو، ارتباطات دارای انواعی است که در این مقاله، به ارتباطات برخاسته از شناخت فرد، در قالب یک طبقه بندی جدید، خواهیم پرداخت.

رهبری را در معنای عام، تلاشی برای تحت تاثیر قراردادن دیگران به دلیل دانسته اند، و گاهی رهبری

ساخت. یکی از صاحب نظران با بررسی رفتار مدیران سطوح عالی، دریافت که ۷۸ درصد وقت این مدیران به تعامل گفتاری اختصاص یافته است. نمودار شماره ۲ اهمیت نسبی انواع گوناگون ارتباطات را نشان می دهد. ۱۴ در واقع هر نوع فعالیت سازمان یافته، به ارتباطات نیازمند است و هدایت هر کاری، مستلزم پیاده شدن است و بستر انتقال پیامها، ارتباطات در شکل گسترده، آن است و از همین رو راه دیگری برای هدایت کار افراد و گروه های کاری سازمان وجود ندارد. مدیران باید برای تصمیم گیری، تغیر جهت کارها، پروژه های در دست انجام، آموزش کارکنان و هماهنگی فعالیت های مختلف سازمان، به طریقی با دیگران ارتباط برقرار کنند.

روشهای ارتباطات

آشکار است که زبان گفتاری یا نوشتاری، ابزاری متداول برای ارتباطات است. آنچه را که گاهی نادیده می انگاریم این است که زبان ممکن است با سایر اشکال ارتباطی، که کمتر آشکارند، تکمیل گردد. برای مثال مجسم کنید که حالات جسمانی گوینده، چه چیزی را می تواند برای شنونده آشکار سازد. هنگامی که سرپرستی روی در هم می کشد، کارکنان درمی یابند که سرپرست ناراحت یا ناخشنود است و این امر ممکن است به نتیجه گیری بی

ونفوذ در دیگران، را بجای یکدیگر به کار می‌برند .
اصولا " صاحب نظران برای تحت تاثیر قرار دادن دیگران،
سه قابلیت اساسی را لازم می دانند:

- ۱- تشخیص: یعنی توانایی شناختن وضعیتی کسه
قصد نفوذ در آن را داریم،
- ۲- انطباق: توانایی تطبیق رفتار خود(وسایر
چیزهایی که در کنترل ما هست)، با مقتضیات وضعیت

مورد نظر،

۳- ارتباطات: توانایی بیان پیام، بگونه‌ای کسه
افراد آنرا به راحتی درک کنند و پذیرا باشند. ۱۵

اهمیت ارتباطات

تمام شواهد، آشکارا حکایت از آن دارند که مهارت

امتیاز	مهارت / عامل	ردیف
۶/۲۹۴	مهارت در برقراری ارتباطات گفتاری	۱
۶/۱۷۶	مهارت در برقراری ارتباطات نوشتاری	۲
۵/۷۰۶	تجربه کاری	۳
۵/۷۰۶	میزان انرژی (شور و شوق)	۴
۵/۶۲۷	شایستگی فنی	۵
۵/۵۲۹	ثبات قدم / قاطعیت	۶
۵/۲۳۵	لباس / آراستگی	۷
۵/۱۱۸	شخصیت	۸
۵/۱۱۸	مشخصات فردی	۹
۵/۰۰۰	سیما / منظر	۱۰
۴/۸۸۲	وقار / توازن	۱۱
۴/۸۶۷	نوع مدرک تحصیلی (مالی، بازاریابی، حسابداری وغیره)	۱۲
۴/۲۵۵	میانگین نمرات درسی	۱۳
۴/۰۵۹	معرفی نامه	۱۴
۳/۹۴۱	اعتبار دانشکده و دانشگاه محل تحصیل	۱۶
۳/۸۲۴	فضیلت‌های اجتماعی	۱۷
۳/۶۴۷	ویژگیهای جسمانی	۱۸
۲/۹۴۱	مدرسه محل تحصیل	۱۹
۲/۵۲۹	سن	۲۰
۲/۰۰۰	وضعیت ازدواج	۲۱
۱/۵۸۸	نژاد	۲۲
۱/۴۷۱	جنس	۲۳
۱/۰۰۰	مذهب	۲۴

جدول شماره ۱- مهارت‌های مهم و عوامل مفید در کارایی، برای فارغ التحصیلان رشته مدیریت از نظر
مدیران امور کارکنان ۲۰

از با ارزشترین منبع مدیریت (یعنی افراد)، ضروری می باشد. ^{۱۹}

یک راه برای بهبود قابلیت برقراری ارتباطات مدیران، شناخت و بکارگیری فرایند "برقراری ارتباطات از روی تمایل" است.

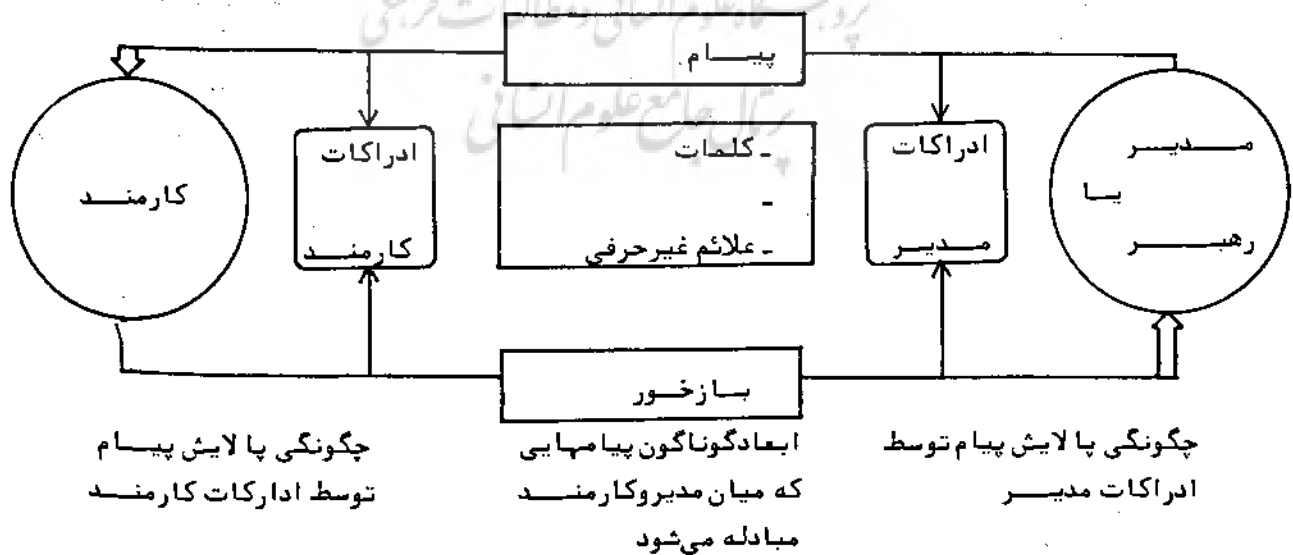
فرایند ارتباطات

پیام، هنگام برقراری ارتباط با دیگران از "پالایش کننده‌های مفهومی" می‌گذرد (نمودار شماره ۴) و آنگاه ارتباطات برقرار می‌گردد و به دلیل وجود این پالایش کننده‌ها، در هر مرحله‌ای از فرایند، استعداد از هم گسیختگی وجود دارد مانند این جمله که: "می دانم شما آنچه را گفته‌ام، فکر می‌کنید فهمیده‌اید ولی مطمئن نیستم آنچه شما شنیده‌اید همان چیزی باشد که منظورم بوده است،" ^{۲۱} بیانگر وجود این پالایش کننده‌هاست.

نمودار شماره ۴ سه بخش دارد که در زیر به شرح هر یک پرداخته می‌شود:

۱- رهبر- رهبران (مدیران)، در مقایسه با هر فعالیت دیگر، بیشترین وقت خود را صرف برقراری رابطه با دیگران می‌کنند. یا اینهمه، نتایج آورده شده در جدول شماره ۲ در زمینه: تمرین

در ارتباطات گفتاری و نوشتاری نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد موثر در کار نیز حیاتی هستند. برای نمونه، در یک تحقیق پیمایشی، ^{۱۶} یکی از پرشهای کلیدی، در باره مهمترین عوامل و مهارتهایی بود، که برای فارغ التحصیلان، مدیریت در استخدام می‌تواند مفید واقع شود. پاسخ مدیران امور کارکنان به این پرسش، در جدول شماره یک آمده است. در این جدول، مهارت در برقراری ارتباطات را، برای عملکرد موثر در کار، حیاتی قلمداد می‌کنند و برای بیان این اهمیت از عباراتی مانند "بی نهایت مهم"، "یک از مهمترین‌ها" را برای آن به کار می‌برند. ^{۱۷} عده‌ای از مدیران اجرایی می‌گویند که: "رابطه مستقیمی میان سودآوری و توانایی در برقراری ارتباطات با کارکنان وجود دارد" و گفته می‌شود: "بهرمرداری خوب با ارتباطات خوب، رابطه تنگاتنگ دارند." ^{۱۸} اهمیت ارتباطات مناسب را، یکی از مدیران اجرایی قدیمی به بهترین شکل خلاصه کرده و بیان می‌دارد که: مفهوم "بهترین برنامه‌ها"، بی معنی است مگر اینکه همه از آن آگاهی داشته و برای کسب اهداف آن دست به دست هم دهند. جریان خوب اطلاعات، همچون خون در کالبد هر سازمان خرد یا کلان می‌باشد. برقراری ارتباطات خوب، برای عملکرد سازمان در سطح عالی و کسب بیشترین سود



نمودار شماره ۴- فرایند ارتباطات

مهارتها	سالیان تمرین	حداستفاده در بزرگسالی
نوشتن	۱۴	کم
خواندن	۸	قدری
گفتن	۱	نسبتاً زیاد
شنیدن	۰	بسیار زیاد

جدول شماره ۲- تمرین مهارت‌های ارتباطی برای يك فرد معمولی^{۲۳}

مهارت‌های ارتباطی، نشان می‌دهد که بیشتر افراد نیازمند پرورش توانایی برقراری ارتباط موثر با دیگران هستند. این امر ناشی از پیچیدگی تعامل میان رهبر و پیرو، و همچنین ماهیت تمرینی می‌باشد که هر فردی در زمینه برقراری ارتباط با دیگران دریافت می‌دارد.

همچنین برخی از بررسها نشان می‌دهد، که بعضی از اشخاص بیش از ۴۵ درصد زمان ارتباطی خود را صرف گوش کردن می‌نمایند. علیرغم این امر، بلافاصله بعد از يك سخنرانی يك شنونده معمولی نصف آنچه را که گفته شد می‌فهمد و در حافظه خود نگه می‌دارد. و این میزان در ظرف ۴۸ ساعت بسطه ۲۲ درصد تقلیل می‌یابد.^{۲۴}

این مطلب بیانگر آن است که " هنر شنیدن"، یکی از خطیرترین مهارت‌ها در فرایند ارتباطات است و به مدیران در تعیین میزان علاقه، خلق و خوی، مسائل و نیازهای کارکنان کمک می‌کند.

مدیران برای اینکه بتوانند ارتباطات موثرتری را برقرار کنند، نه تنها نیازمند به کاربردن کلماتی هستند که (طریقی که کلمات را بیان می‌دارند) موزون باشد بلکه ایما و اشاره، مناسب رانیز بکار گیرند. ارتباطات موثر پامخهایی رامی‌طلبد که نشانگر درك، علاقه، و توجه به کارکنان و همچنین مسائل و نیازهای آنان باشد.

۲- پیام: ارتباطات موثر به قالبهای پیام کمدر زیر آمده نیز بستگی دارد:

الف - کلمات - برای بیان فکری که قصد انتقال آنرا داریم، عباراتی انتخاب می‌کنیم که شامل:
- لغت

- زبان
- عبارات
- ساختار جمله
- وضوح جمله

کلمات می‌توانند ستایش کننده، آزار دهنده یا توهین آمیز باشند همچنین فرد را به خطاهای جبران ناپذیر، امیدهای واهی یا رهایی از اوهام هدایت نمایند. کلمات می‌توانند غرور، وفاداری در عمل، یا سکوت را در فرد ایجاد کنند و از طرفی در فرایند اثرگذاری حساس هستند. بهرحال، کلمات تنها مبنای چگونگی تعبیر و تفسیر یا ارائه حقیقت نیستند.

ب: ماورای زبان - ویژگیهای صدا، از قبیل:

- سرعت گفتار
- طرز بیان
- تکیه صدا
- تأنی
- حجم اطلاعات

صدا، ابزاری بسیار پویا است. از طریق آن می‌توان شور و شوق، اعتماد، دلواپسی، فوریت، آرامش و سایر حالات ذهنی و قصد‌ها را انتقال داد. توانایی صدا در اثرگذاری، بر چگونگی گفتن چیزی به " ماورای زبان" مشهور گشته است. مدت زمانی که صحبت می‌شود، افزایش و کاهش شدت صدا، مکث، تغییر آهنگ صدا و سایر جنبه‌های گفتار، می‌تواند توانایی اثرگذاری، بر دیگران را افزایش دهد. شما به عنوان يك مدیر با شناخت دقیق " ماورای زبان" کارکنان، می‌توانید سرنخهایی را برای پیشرفت در تاجر بر آنان بدست آورید.

ج: رفتار غیر حرفی - به هر چیزی که توسط شخص



دیگر قابل رویت است، رفتار غیر حرفی گفته می شود از قبیل:

- اشارات و حرکات در سخن گفتن
- حالات چهره
- اشکال نگاه
- حرکات بدن
- چگونگی قرار گرفتن

چگونگی ورود مدیر به دفتر کارش، چگونگی حمایت پیام خود از طریق اشارات، حرکات و حالات چهره، و چگونگی تلویحی علاقه و شادابی، از طریق نگاه و سایر رفتارهای غیر حرفی بر واکنش افراد نسبت به وی اثر می گذارد، بهمین ترتیب، از ایما و اشارات کارکنان، می توان به عنوان راهی برای ورود به احساسات، علائق و نگرشهای آنان استفاده کرد.

تغییرات در حالت و وضع بدن، اشارات و حرکات، اغلب نشانگر تغییر در آمادگی فرد است. حرکت به سمت جلو صندلی، می تواند بیانگر علاقه مندی باشد. آرام قرار گرفتن بدن، همین طور سر تکان دادن ها، لبخندها و اشارات، می توانند بیانگر پذیرش باشند.

شناخت نگرش کارکنان نسبت به فاصله مکانی میان خودشان و مدیر نیز مهم است. رعایت چگونگی قرار گرفتن نسبت به کارکنان دارای اهمیت می باشد. زیرا هنگامی که نوبت به دوری و نزدیکی در نشستن می رسد، افراد از سطوح آسودگی متفاوتی برخوردارند. قانون کلی این است که، اگر نشستن شما آسایش آنان را برهم می زند، جای خود را تغییر داده، نزدیکتر یا دورتر شوید.

هنگامی که برای نخستین بار با یک متقاضی کار روبرو می شوید، پیش از آنکه لب بگشایید با حرکات بدنی خود (مانند از جا برخاستن یا نیمه خیز شدن)، استنباطی را از خود به او ارائه می دهید. که بخشی از این استنباط، حرکات بدنی شما از نظر استحکام در ایستادن، چگونگی گام برداشتن و طرز رفتار کلی شما را در برمی گیرد و بخش دیگر شامل لباسی است که پوشیده اید. آرایش، نظافت، حالت موی سر و سایر ویژگیهای ظاهری نیز در این معادله، موثرند.

بیشتر رفتارهای غیر حرفی تحت کنترل مستقیم فرد

قرار دارد. شخص می تواند رفتارهای غیر حرفی خود را به آن گونه که می خواهد، در آورد. تا حد امکان، لباس پوشیدن و ظاهر کلی هرکس، بهتر است گویای حس وقار و منزلت فردی باشد. لباس بهتر است مناسب محیط کار بوده و ارزشهای فردی و سازمانی را نشان دهد.^{۲۴}

۲- پیرو- در ارتباطات میان افراد، هفت درصد معنی از تعبیر و تفسیر و ادراک کارکنان از کلمات شما- یعنی آنچه گفته اید- حاصل می شود، سی و هشت درصد از طریق ادراک آنان از صدای شما (چگونگی بیان کلمات) انتقال می یابد، و حدود پنجاه و پنج درصد از تعبیر و تفسیر آنان از علائم غیر حرفی شما حاصل می شود.^{۲۵} هدایت پیام- کلمات، صدا و رفتارهای غیر حرفی- از طریق گرفتن بازخورد از کارکنان برای مدیر لازمست. همواره این نکته را بخاطر داشته باشیم که ادراکات کارکنان موجب تحریک رفتارشان نمی شود بلکه ادراکات آنان از پیامهایی که از مدیر دریافت می دارند محرک رفتارشان است.

نخست همگامی بعد رهبری

مدیران هم از طریق قدرت شخصی وهم قدرت پست و مقام در کارکنان خود نفوذ می کنند. مدیر می تواند با برقراری ارتباطات از روی تمایل قدرت شخصی، برای خود بوجود آورد. بخشی از ایجاد ارتباط موثر با افرادی که تلاش می کنید تحت تاثیر قرار دهید، به طریقی بستگی دارد که احساس آسودگی نمایند. بنابراین توصیه می شود برای این منظور با آنان همگام شوید، و با آنان جلو بروید.

برای شناخت چگونگی برقراری ارتباطات از روی تمایل دانستن چند مفهوم کلیدی زیر اهمیت دارد:

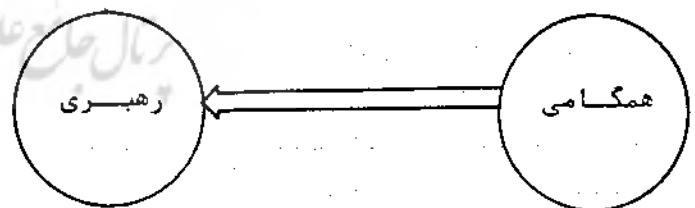
- تمایل: مذاقت مدیر در گفتار و کردار با دیگران به طوری که کارکنان با او آسوده بوده، و به او اعتماد و اطمینان داشته باشند.

- همگامی: برقراری ارتباطات از روی تمایل، از طریق توجه به آنچه انجام می دهند، و می دانند یا فرضی کنند که درست است (سازگار کردن بخشی از تجربیات مستمر آنان).

- رهبری: دیگران راهگام با خود کردن (تلاش در تحت تاثیر قرار دادن دیگران برای بررسـی بدیلـهای دیگر).

- انطباق رفتاری: داشتن برد کافی در رفتار خود، برای همگام شدن با شخص یا اشخاصی که با آنان در تعامل هستید.

رمز برقراری ارتباطات از روی تمایل با دیگران،



نمودار شماره ۳ رابطه همگامی و رهبری

در همگامی با آنان است. همگامی با کسانی که نیار دارید رفتارشان را برای سازگار کردن با رفتار آنان تعدیل کنید، این است که با آنان یکدل شوید. به طوریکه با شما احساس آسودگی نمایند. این امر

بدین معنی است که با گفتارشان، ویژگیهای صدایی و رفتار غیرحرفی آنان همسو شوید.^{۲۷}

هنگامی که ارتباطات از روی تمایل با دیگران برقرار گردید، آنان آمادگی بیشتری برای پیروی از شما به عنوان مدیر خواهند داشت. الگوی کلی را می توان مانند نمودار شماره ۲ در نظر گرفت.

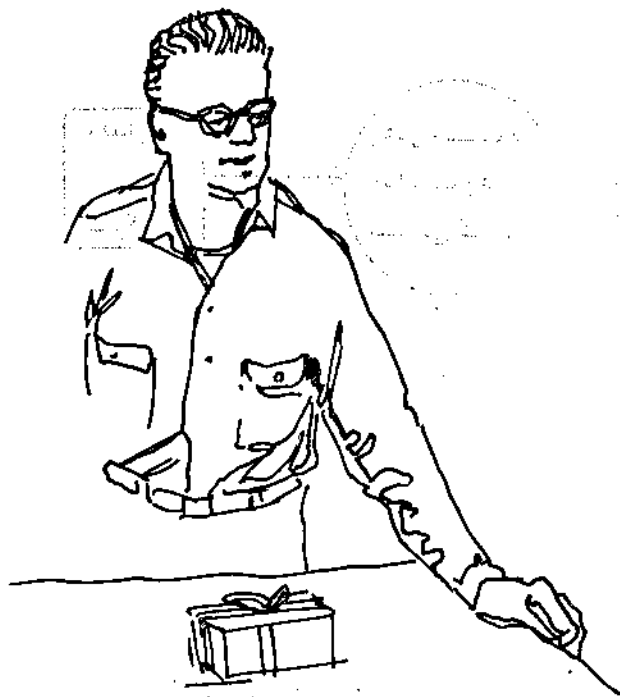
هنگام تعامل با دیگران، یا در حال همگام شدن (انجام عملی مشابه آنان) یا رهبری (دیگران را با خود همگام کردن) هستید، اگر هدف عمده شما مقبولیت باشد ممکن است همگامی کافی بنظر برسد. اما اگر هدف شما تحت تاثیر قرار دادن آنان برای بررسی بدیلـهای دیگر باشد رهبری نیز، ضروری می نماید.

از آنجایی که مدیران با والدین اغلب قدرت پست و مقام دارند، گاهی اوقات می توانند از هدایت نموده و آنگاه همگامی نمایند تا از ارتباط نتیجه بخش باشد.^{۲۸}

چگونگی آزمون ارتباطات از روی تمایل، گاهی آزمون سطح ارتباطات از روی تمایل و گاهی ایجاد شده است، می تواند مفید باشد. در متن مدل فروشنده می گوید مشتری را در اخذ تصمیم بعد از همگامی با او در قسمت اول فرایند فروش، هدایت کند.^{۲۹}

فروشنده - (در حالی که به حلوخم شده و علاقه به نشان می دهد) می گوید: ما ما... این نگرش رسیده که افزایش یافته و اهمیت چنمگیری داده شده. راه ما... نقش بزرگی را در رسیدن به این هدف ایفا می کند، مساله بزرگی که تسرود بازاریابی شما با آن روبرو شده است. چنانچه کارشان تصور کرده است برنامه کارآموزی ما... در طریق نمک بر حرفه ای بودن، می تواند مقبول مستقیمی را در آن داشته باشد.

مشتری - (در حالی که به حلوخم شده و نشان دهنده ای حالت خروسته را در نظر می گذراند) می گوید: بله، این ما



می توانستیم جایبایی را محو کنیم
 افق روشنی در کنترل هزینه آشکار
 می شد.

فروشنده - (می بیند که اکنون ارتباطات از روی
 تمایل با مشتری شکل گرفته است) در
 شکل علائم حرفی و غیر حرفی با هم وجه
 اشتراك دارند) می گوید: می توانید
 اجرای يك برنامه آزمایشی را مرور
 نمایید. اگرچه، حداقل پذیرش ما ۲۰۰
 نفر است، آموزش مدنفسر
 جدیدا استخدام، با طرح آموزش پنج
 روزه و يك صد نماینده مجرب، در
 ترکیبی از طرحهای دیگر، فرصتی
 را برای ارزیابی نتایج واقعی ارائه
 می دهد.

اگر مشتری به همگامی ادامه دهد، آنگاه
 فروشنده می تواند رهبری خود را حفظ
 نماید. در مثال زیر، مشتری آنگونه که فروشنده
 دوست دارد، در شکل حرفی و غیر حرفی پاسخ
 نمی دهد. نکته اصلی در اینجا بازگشته همگامی،
 برای برقراری آسودگی خاطر و ارتباطات از روی تمایل
 است.

فروشنده - (در حالی که به جلو خم شده و علاقه
 نشان می دهد) می گوید: آیا به این
 نگرش رسیدیم که جایبایی کارکنان
 مساله بزرگی است که در حال حاضر
 گروه بازاریابی شما با آن روبروست؟
 مشتری - (در حالی که در همان حالت خود می ماند)
 می گوید: احساس نمی کنم چینی
 باشد، مساله اصلی، ممکن است
 ضرف برنامه تبلیغات ما باشد.

فروشنده - (در حالی که حالت مشتری را از نظر
 می گذراند) می گوید: می توانم
 حس کنم که چگونه تبلیغات می تواند
 بر فروش شما، اثر بگذارد.
 به عبارتی، قوانین کلی همگامی، همانطور که
 در نمودار شماره ۳ آمده، عبارتند از:

۱- اگر مافوق، همردیفان، یا کارکنان بارهبری
 شما همگام هستند به رهبری ادامه دهید.

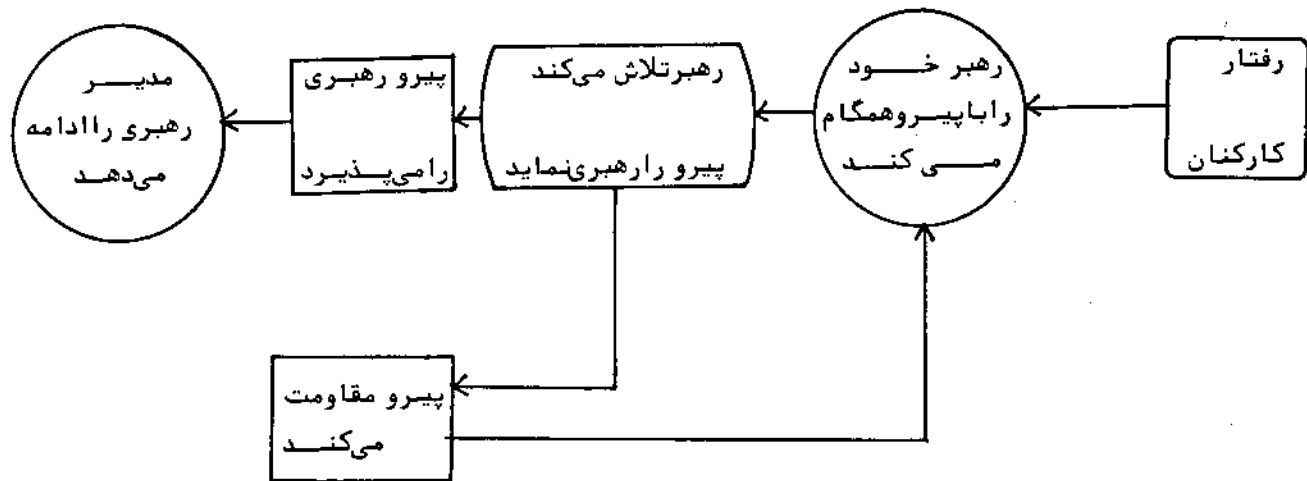
۲- اگر مافوق، همردیفان، یا کارکنان، در برابر
 شما مقاومت می کنند، به همگامی بپردازید و مراقب
 موقعیتهای جدید برای رهبری باشید.

سیستمهای جلوه مرجع

آدمها، بر اساس حقیقت یا واقعیت رفتار نمی کنند.
 رفتار آنان از ادراک، تعبیر و تفسیرشان از حقیقت
 یا واقعیت برانگیخته می شود.

این ادراکات و تعبیر و تفسیرها نتیجه دریافتیایی
 است که از طریق حواس پنجگانه بینایی، شنوایی،
 بویایی، چشایی و بوساویی حاصل می شود. این
 دریافتها آنقدر زیاد است که انسان، نمی تواند به
 همگی آنها توجه کند، تنها بخشی از این دریافتها،
 از طریق انتخابی آگاهانه نقشه های روانی آدمی را شکل
 می دهند. رفتار، مبتنی بر این نقشه های ذهنی است
 و این نقشه ها، بر آنچه که افراد درک می کنند اثر
 می گذارد. اگر طریقی که آدمها، نقشه، دنیای
 روانی خود را ترسیم می کنند بشناسید، ارتباطات موثر،
 فزونی خواهد یافت.

آدمها، در تصمیم گیری، در نقل مکان در زندگی
 از نقشه های روانی شان استفاده می کنند. بهرحال،
 نقشه، قلمرو رفتار فرد نیست، بلکه رفتار مبتنی



نمودار شماره ۶ اثرگذاری از طریق قدرت شخصی : فرایند همگامی / رهبری

بر ادراکات فرد از آن قلمرو است و این ادراکات ، از فردی تا فرد دیگر تفاوت می‌کند .^{۳۱}

سیستمهای جلوه و ارتباطات

آدمیان، تمایل به ادراک دنیای خود، از طریق سیستم حسی‌ای دارند که بیشتر ترجیح می‌دهند، (سیستمی که با آن آسوده‌ترند) . مثل این می‌ماند که به پنج زبان بتوانید صحبت کنید، احتمالا " همه زبانها را با یک سلاست صحبت نخواهید کرد، یکی را نسبت به سایرین بعنوان زبان اصلی ترجیح می‌دهید، و آن زبان اصلی را برای نمایش دنیای روانی خود بکار می‌برید . این سیستمهای نمایشی - حسی ، برای مدیر اهمیت دارد . اگر بدانید کارکنان چگونه دنیای روانی خود را ترسیم می‌کنند، (از طریق آنچه که می‌بینند، آنچه که احساس می‌کنند، یا آنچه که می‌شنوند)، احتمال بیشتری برای موفقیت نفوذ در آنان، خواهید داشت . آنان منحصرأ " به یکی از این شیوهها دنیای خود را ترسیم نمی‌کنند ولی با آن روشی که ترجیح می‌دهند آسوده‌ترند . و بر همین اساس می‌شود انسانها را به دسته‌های زیر تقسیم کرد :

۱- بعضی از اشخاص پدیداری (تصویری) هستند . آنان اگر نقشه دنیای روانی خود را با تصاویر تنظیم نمایند، آسوده‌ترند .

۲- عده‌ای احساسی (همجواری) هستند . آنان اگر نقشه دنیای روانی خود را با احساسهای درونی

و بیرونی ترسیم کنند، راحت‌ترند .
 ۳- بعضی از اشخاص شنیداری (صوتی) هستند، (به آهنگی نیز منسوبند) آنان تمایل به تنظیم نقشه دنیای روانی خود، با صداها دارند .

۴- اشخاص ارقامی (زبانی) ترکیبی از سه دسته پیشین هستند، آنان قبل از آنکه بتوانند دنیای روانی خود را ترسیم کنند، مجبورند دریافتهای خام حسی را، به یک زبان خاص از طریق کلمات، اعداد یا علائم کامپیوتری منتقل نمایند .

اگر سیستم جلوه اصلی فرد را ، بشناسید به هنگام تلاش برای برقراری ارتباطات در وضعیت بهتری خواهید بود . آنگاه ممکن است بتوانید پیام خود را ، به طریقی که آن فرد بهتر بتواند رمز درآورد، یا کشف رمز کند .^{۳۲} بفهمد . و " طبعاً " بپذیرد، بفرستید .

برای مثال افراد شنیداری همیشه به چشمان افراد نگاه نمی‌کنند، زیرا آنان " گوش خود را میزان کرده‌اند " ضمن مکالمه، یا ارائه یک مطلب ممکن است به نقطه دیگری نگاه کنند، زیرا آنان با گوش فرادادن سعی به گرفتن مطالب می‌نمایند . قصد بی ادبی یا بی اعتنائی ندارند، سعی می‌کنند آنچه که گفته می‌شود را بفهمند .

بچه‌هایی که شنیداری هستند اغلب در ارتباط با پدر و مادرشان دچار دردر می‌شوند . زیرا هنگامی که پدر یا مادر با آنان صحبت می‌کنند پایبندی چشم می‌دوزند . پدر و مادر به اشخاص می‌گویند :

" هنگامی که من باتو صحبت می‌کنم بمن نگاه کن" زیرا احساس می‌کنند فززدشان گوش نمی‌دهد. بچه به چشمان پدر یا مادر نگاه می‌کند، و درک آنچه گفته می‌شود برایش دشوارتر می‌گردد. نتیجه، اغلب به سوء تفاهم بیشتر، خشم و عجز منجر می‌شود.

افراد تصویری، فضا را دوست دارند. اگر ملاقاتی با آنان، در دفتر کارشان داشته باشید، از شما می‌خواهند که در عرض‌میز نسبت به آنها بنشینید. به اندازه کافی از آنان فاصله داشته باشید تا بتوانند به آسودگی شمارا در برد تصویریشان قرار دهند. افراد احساسی ترجیح می‌دهند شما نزدیکتر به آنان باشید. این افراد دفتر محل کارشان را طوری ترتیب می‌دهند که شما بتوانید نزدیکتر بروید و بیشتر به طریق شخصی تعامل داشته باشید.

افراد ارقامی، دوست دارند اطلاعات، مکتوب و به سبک منطقی به آنان ارائه شود، و از آنها بایست تعریف شده باشند و رابطز املائی، علائم نقطه‌گذاری، دستوری، حواشی و صفحه‌بندی درست باشد. از طرف دیگر، افراد شنیداری، عناوین، پاراگرافها و حروف مایل (ایتالیک) و فواصل کوتاه را در نگارش دوست دارند. برای جلب توجه آنان، تنها کافی است بخشهایی از پیام را، که نباید از نظر دور دارند، با دایره‌ای به دور آنها، یا خطی در زیرشان، مشخص کنید.

برای مثال در يك جلسه سخنرانی افراد پدیداری، به جمع شدن در عقب اتاق، برای نگذاشتن تمامی داده‌ها، در پیش روی خود و در حوزه دیدشان تمایل دارند. افراد احساسی، به جمع شدن در جلو (نزدیک به سخنران) تمایل دارند. آنان می‌خواهند احساس کنند که بخشی از ارائه هستند (در ارائه سهیمند). افراد شنیداری در کنار جمع می‌شوند و با توجه به بهترین گوش خود (گوشی که مطلوب آنهاست)، در سمت راست یا چپ اتاق می‌نشینند. پیش‌بینی محل قرار گرفتن افراد ارقامی، دشوار است، بیشتر به جایی بستگی دارد که آنان فکر می‌کنند اگر در آنجا باشند، برای تجربیدی کردن مطالب (داده‌ها) راحت‌ترند. بدلیل این ترجیحات، افراد برای افزایش

احتمال برقراری ارتباطات، با همه کسانی که در يك جمع قرار دارند، بهتر است پیام به طرق گوناگونی ارائه شود. این امر می‌رساند که به هنگام ارائه، يك سخنرانی، یعنی به همگامی با شرکت‌کنندگان شود.

۱- پدیداری‌ها، نمودارهای جریان‌کار، جریان علمیات و سایر نمودارها را به ویژه به هنگام ارائه اطلاعات پیچیده، به کار می‌برند.

۲- ارقامی‌ها، واژه‌ها را تعریف می‌کنند و به اطلاعات نظم و ترتیب می‌بخشند.

۳- شنیداری‌ها، این طرف و آن طرف رفته، تهییج کرده، صدای خود را زیر وبم، تند و آهسته می‌کنند.

۴- احساسی‌ها، گاهگاهی می‌نشینند از موضعی آرام، و غیرتهدیدی صحبت می‌کنند. سخنران هر وقت که ممکن باشد، باید سعی کند نگاهش را زیر سطح چشمان حضار قرار دهد، تا این افراد احساس آسودگی بیشتری کنند.^{۳۳}

ربط مشخصه‌ها با سیستمهای جلوه‌ای (نمایشی)

افراد اغلب سرنخهای مستقیمی نسبت به سیستم جلوه ترجیحی خودشان، در اختیار شما قرار می‌دهند. یکی از سرنخهایی که با تناوب بیشتری ارائه می‌دهند، کلمات یا مشخصه‌هایی هستند که منعکس کننده سیستم جلوه آنهاست.

- پدیداری‌ها، واژه‌های تصویری به کار می‌برند.
" می‌توانم ببینم که " یا " برای من خوب می‌نماید."
شنیداری‌ها، واژه‌هایی از این قبیل بکار می‌برند:
" گوشه حراش نیست " یا " گوشم به توست "

- احساسی‌ها، واژه‌های احساسی به کار می‌برند:
" حس می‌کنم که شما ناراحت هستید " یا " راجع به آن موضوع چه احساسی دارید؟"

- ارقامی‌ها، اصطلاحاتی به شرح زیر به کار می‌برند:
" به نظر می‌رسد این روش منطقی باشد "، یا " آیسنا نتایج را کنترل کرده‌اید؟ " جدول شماره ۳، نمونه‌هایی از مشخصه‌های سیستم جلوه‌ای ترجیحی را ارائه می‌دهد.

برای برقراری ارتباطات از روی تمایل با افرادی که

پدیداری (تصویری)	شنیداری (صوتی)	احساس (همجواری)	ارقامی (زبانی)
واضح	آهنگ صدا - لحن	لمس کردن	منطقی
تمرکز	نغمه	دستاویز	داده
جلوه و نمایش	لهجه - تلفظ	دست زدن به	واقعیت
دیدن	زنگ - طنین	دستکاری کردن	اطلاعات
جهان بینی	فریاد	سد کردن	نتایج
منظره	کوک کردن - هماهنگ شدن	انگشت گذاشتن	محاسبه کردن
بازدید قبلی	آواز خواندن	تکان سخت خوردن	معقول
کوتاه نظری	شنیدن	ضربت هولناک	استدلالی
مصور کردن	جینگ زدن	سفت کشیدن	نتیجه گرفتن
نشان دادن	تیک کردن	محکم کردن	پیشنهاد دادن
آشکار ساختن	ایستا	دست از کار کشیدن	تحلیل کردن
مه آلود - تار	تغ تغ کردن - تلق تلق کردن	اثر گذاردن	توالی
نظر اجمالی	صدا های موزون و هماهنگ	زدن	تعیین اعتبار کردن
وضوح	زیاده گویی کردن	به چنگ آوردن	مربوط
شکلی - ترسیمی	موزون کردن	بهم فشردن	خاص
ابر	مضرب	باشدت اصابت کردن	پیش بینی کردن
در معرض چیری قرار دادن	تودهانی حرف زدن	در زدن	عینی
عرضه	مین کردن	ساشیده شدن	هدف
روشن - درخشان	صدا	فرسوده شدن	خط مشی
برق - تشعشع ناگهانی	بخش کردن	پاک کردن	کلمه
تصویر	اظهار داشتن	حس کردن - احساس کردن	
		تحریک کردن	

جدول شماره ۲ - مشخصه های سیستم جلوه مرجح ۳۴

به آنچه در حال رخ دادن است،
 بیندازیم. یک مشتری را تجسم کنید.
 که چشم انتظار رسیدن محموله،
 ماست که هنوز پیدایش نشده است.

فروشنده: فرمایش شما را شنیدم، ولی نمی توانم
 (شنیداری) خود را با آن هماهنگ کنم.

مدیر فروش: یک مشتری علاقه مند را تصور کن که،
 دکمه بقیه اش را باز کرده، با سر انگشت

تلاش می کنید آنان را تحت تاثیر قرار دهید، بکار
 گیری مشخصه هایی که برای شان راحت تر است، اهمیت
 دارد، ۳۵ اگر مشخصه ها را سازگار نسازید، برقراری
 ارتباطات دشوار تر می شود.

مثال:

مدیر فروش: به نظر می رسد در خدمات تحویل
 (پدیداری) کالای ما، مسائلی در حال شکل
 گرفتن است. اجازه دهید نگاهی



مدیر فروش: به نظر می رسد در خدمات تحویل کالای (پدیداری) ما، مسائلی در حال شکل گرفتن است. اجازه دهید نگاهی به آنچه که در حال رخ دادن است بیندازیم. یک مشتری را تجسم کنید که چشم انتظار رسیدن محموله ماست که هنوز پیدایش نشده است.

فروشنده: بله، متوجه منظورتان هستم. (پدیداری)

مدیر فروش: یک مشتری علاقه مند را تصور کن که، دکمه یقه اش را باز کرده، با سر انگشت به پیشانی اش می زند، نیم نگاهی به ساعت روی دیوار می اندازد. آیا توانستی صحنه را ترسیم کنی؟

فروشنده: آهان! یک مساله بالقوه واضح، ما نمی توانیم به بینیم که مشتری ما، برای گرفتن خدمت به جای دیگری چشم بدوزد. آن گونه که من می بینم. روشن ساختن خط مشی های ارسال کالای ما با افراد ترابری ممکن است مفید باشد. پیداست که ما نیاز به شکل دهی یک سیستم کنترلی، برای حصول اطمینان از تحویل بموقع کالا داریم. با زیر نظر گرفتن تاریخ ارسال، می توانیم تاخیرها را، پیش از آنکه به صورت مساله جلوه گر شوند نمایان

به پیشانی اش می زند، نیم نگاهی به ساعت روی دیوار می اندازد. آیا توانستی صحنه را ترسیم کنی؟
فروشنده: بله، بله، خوب چی می خواهی بمن بگویی؟

مدیر فروش: تلاش من این است که تصویری از یک مشتری خوب، که بدیل های دیگری را به دلیل داشتن دیدگاه منفی، نسبت به ما مطالعه می کند، به شما ارائه دهم.

فروشنده: پیش از آنکه زنگ خطر را به صدا در آورید، باید گوش خود را، برای شنیدن فریاد مسائل دیگری که نیاز به گوش شنوا دارند، آماده کنی.

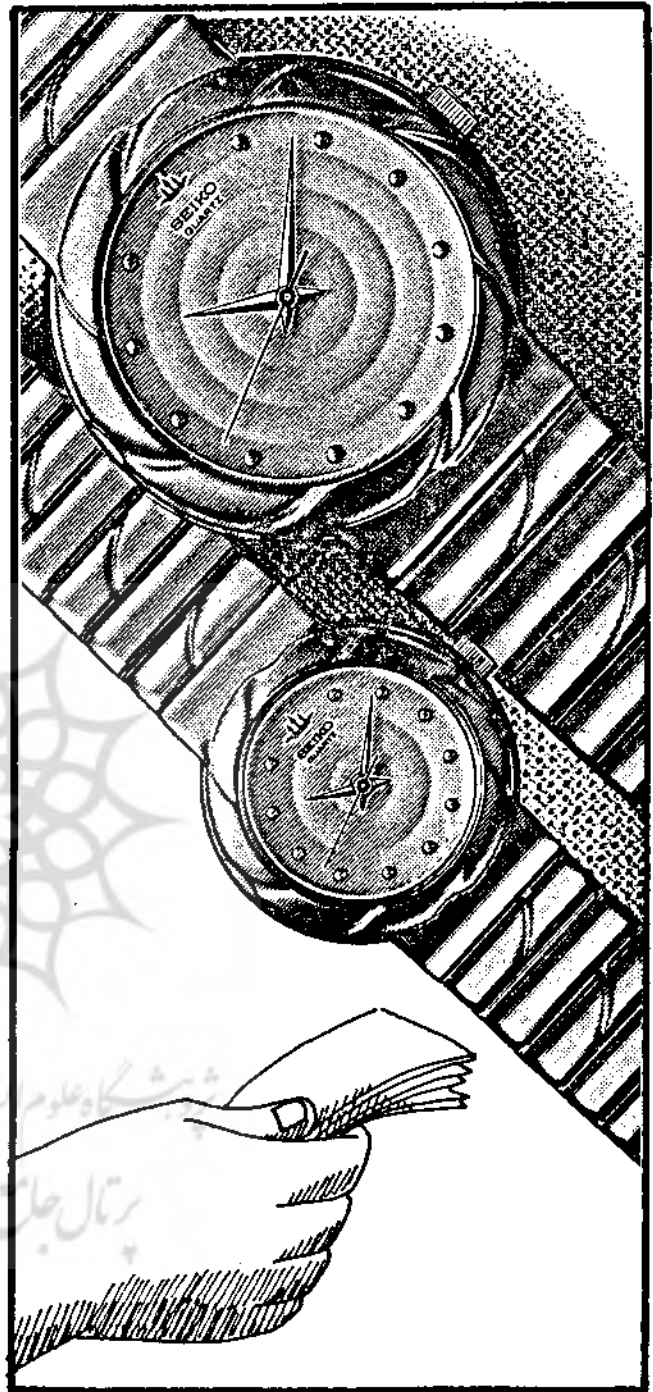
مدیر فروش: چه مسائل دیگری؟ رابطه یی میان آن و پی گیری سفارش های عقب افتاده نمی بینم.

فروشنده: شما یک کلمه از آنچه گفتیم شنیده اید.

بیانگر این است که گوش نمی دهید. حرف دیگری برای گفتن بد. م. ۳۶

در مثال مذکور، مشخصه هایی که مدیر فروش و فروشنده به کار می بردند، با هم سازگار نبودند. موقعیت کمی برای یک نتیجه مثبت وجود ندارد. در مثال زیر، مشخصه ها با هم سازگارند و احتمال برقراری ارتباطات از روی تمایل، آسودگی و اقدام های مثبت افزایش می یابد:





سازیم.
مدیرفروش: فکر خوبی است. هر وقت که طرحی
برای نشان دادن بمن آماده کردی ،
مایلم نگاهی به آن بیندازیم.^{۳۷}
همگامی با مشخصه‌ها (جدول شماره ۴): حائز
اهمیت است. در مواقعی که سیستم جلوه ترجیحی
فرد برای شما روشن نیست و آن فرد ممکن است حتی

در حین يك بحث میان مشخصه‌ها نوسان داشته باشد ،
بهترین کار در این موقعیت ، همگامی با مشخصه‌هایی
است که می شنوید . زیرا نوسان میان مشخصه‌ها بستگی
به حالات ذهنی دارد . و با همگامی می توان فرد را به
من بزرگسالی آورد و با مشخصه‌های تحت تاثیر
آن حالت با وی ارتباط برقرار کرد .^{۳۸}

ضرورت سازگاری مشخصه‌ها ، بویژه هنگام
خلاصه‌سازی ، دفاع کردن و تقاضای کمکنمودن ، قطعی
است . همچنین ، هنگام تنظیم تعامل میان سازمان
و مشتریان ، صاحبان مواد اولیه ، سایر گروه‌های
خارج از سازمان ، مهم می باشد . سازگاری مشخصه‌ها
با افراد درون سازمان نیز ، به پی‌گیری خواسته‌های
ویژه و حل مسائل کمک می کند .

مدیر نیاز دارد که همه سیستم‌های جلوه‌های
را فرا گرفته و تمرین کند تا حرفه‌ای گردد . این نوع
قابلیت انطباقی رفتاری ، به توان برقراری
ارتباطات ، افزایش کارایی و بنای روابط مستمر کمک
می کند . یکی از صاحب نظران^{۳۹} در مورد اهمیت
ارتباطات چنین می گوید :

" يك کار مهم روزمره مدیران عالی ، برقراری
ارتباطات است . یعنی دریافت اطلاعات و شکل دادن
فکرها . ولی کار گوش دادن و شرح کردن از اهمیت
بیشتری برخوردار است . خط مشی ها و تصمیمها تنها
در صورتی موثرند که توسط عوامل اجرایی دریافت
و شناخته گردند . . . این نکته بدیهی است که مدیر
عالی سازمان باید اولین و پیشتازترین فرد ، در کار
برقراری ارتباطات و روابط انسانی باشد . (مگر مدیر
چه کار دیگری می تواند داشته باشد ؟) ولی این نکته
آنقدر حائز اهمیت است که نمی توان آن را به
استنباط خود مدیران واگذار کرد . در فهرست وظایف
مدیر عالی يك سازمان ، در مقایسه با موارد دیگر ،
برقراری ارتباطات و روابط انسانی ، قدرت نفوذ
بیشتری در امید به کارایی سازمان دارد . " ^{۴۰}

۱- اصول کافی ، باب الحب فی الله والبنف فی الله

۲- سید محمد طباطبایی ، تفسیر المیزان ، جلد ۱ ،

۳- عبید ۰۰ جواد آملی ، تفسیر موضوعی قرآن مجید ، جلد اول ،

تهران : مرکز نشر فرهنگی رجاء ، پاییز ۱۳۶۵ ، صفحه ۳۴۷

- 22- Anthony J. Alessandra, Philips, Wexler, and Jerry D. Deem, Non-Manipulative Selling (Reston, Virginia: Reston Publishing, 1979), pp. 81-118.
- 23- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., pp. 308-309
- 24- George Walter, "Communicating Clearly," Profitable Telemarketing Audiocassette Program, Tape No. 2 (Chicago: Nightengale-Conant Corporation, 1984).
- 25- Genic Z. Laborde, Influencing with Integrity, (Palo Alto: Science and Behavior Books, 1983), pp. 27-74
- 26- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., p. 310
- 27- Jerry Richard Son and Joel Margulis, The Magic of Rapport (San Francisco: Harbor Publishing, 1981), pp. 19-50
- 28- John Grinder and Richard Bandler, The Structure of Magic II (Palo Alto: Science and Behavior Books, 1976), pp. 4-6
- 29- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., p. 311
- 30- Ibid, p. 312
- 31- Byron A. Lewis and R. Frank Pucelik, Magic Demystified (Lake Oswego: Meta-Morphous Press, 1982), pp. 11-49
- 32- Paul Hersey, Situational Selling (Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985), pp. 135
- 33- Robert Dilts & Others, Neuro-Linguistic Programming: Volume I - The Study of the Structure of Subjective Experience (Cuertino: Meta Publications, 1980), pp. 69-179
- 34- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., p. 315
- 35- Paul Hersey, Situational Selling, Op. Cit., pp. 138
- 36- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., pp. 314-315
- 37- Ibid, p. 316
- 38- علی رضائیان، "تحلیل مراوده‌ای"، دانش مدیریت، شماره ۲، انتشارات دانشگاه تهران، پاییز ۱۳۶۷، صفحه ۱۱۳-۱۰۶
- 39- Irving S. Shapiro
- 40- Irving S. Shapiro, "Executive Forum: Managerial Communication: The View From Inside," California Management Review, Fall 1984, p. 157
- ۴- عبدا... جوادی آملی، تفسیر موضوعی قرآن مجید، جلد سوم، تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء، زمستان ۱۳۶۴، صفحه ۲۶۲
- ۵- عبدا... جوادی آملی، تفسیر موضوعی قرآن مجید، جلد دوم، تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء، ۱۳۶۴، صفحه ۵۱۷
- ۶- عبدا... جوادی آملی، تفسیر موضوعی قرآن مجید، جلد اول، تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء، پاییز ۱۳۶۵، صفحه ۳۱۲
- 7- Instrumentalism
- 8- John M. Pfiffner and R. Vance Presthus, Public Administration 3rd ed., (N.Y.: The Ronald Press Co., 1953), p. 110
- 9- Alfred G. Smith, Communication and Culture: Readings in the Codes of Human Interaction, (N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1966), pp. 1-3
- 10- Ibid, p. 1
- 11- Edwin B. Flippo, and others, Management: Concepts and Practices, 4th ed., (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1988), p. 425
- 12- Ibid, p. 426
- 13- Justin G. Longenecker, Principles of Management and Organizational Behavior, 4th ed., (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill (Publishing Co., 1973), pp. 462-484
- 14- Henry, Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review 53, no. 4 (July August, 1975): pp. 49-61
- 15- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 5th ed., (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988), p. 305
- 16- Gray L. Benson, "On the Campus: How well do Business Schools Prepare Graduates for the Business World?" Personnel, July-August 1983, pp. 63-65
- 17- Louis C. Williams, Jr., "What 50 Presidents and Chief Executive Officers Think About Employee Communication," Public Relations Quarterly, Winter 1978, p. 7
- 18- Louis C. Williams, Jr., "Information Mapping - The fast Track to Better Business Communication," Administrative Management, 47 (May 1986) p. 6
- 19- "Listening Your Way to the Top," Graduating Engineer, Winter 1980.
- 20- Gray L. Benson, Op. Cit., p. 63
- 21- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Op. Cit., p. 307