

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

دوره آموزشی:

مهارت برقراری ارتباط موثر در محیط کار

مهارت برقراری ارتباط موثر در محیط کار

مقدمه:

شاید بتوان گفت ارتباط، یکی از قدیمی ترین و عالی ترین دستاوردهای بشر بوده است و مهمترین دلیل آن هم این است که انسان ذاتاً موجودی اجتماعی است و نیاز بنیادی است که او را مجبور به پیدا کردن راهکارهایی برای برقراری ارتباط کرده است. تأمین نیازهای انسانی از ابتدایی ترین تا انتزاعی ترین آنها در سایه بودن با دیگران برآورده می شود. نیازهای پایه‌ای همچون نیازهای فیزیولوژیک و نیاز به امنیت و به همین ترتیب نیازهای سطح بالاتر همچون نیاز به احساس تعلق و عزت نفس و ... در سایه ارتباط داشتن با دیگران تحقق می یابد. ما از طریق بودن با دیگران، دوست داشتن و دوست داشته شدن، فهمیدن و فهمیده شدن را تجربه می کنیم، به ارزش خود و دیگران پی می بریم و در جهت رشد توانایی‌ها و جبران ناتوانی‌ها، هایمان حرکت می کنیم.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

یکی از ویژگیهای انسان سالم و موفق، مهارت و توانایی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با دیگران است. آیا شما این ویژگی را دارید؟ کسب این مهارت مهم و ضروری در زندگی اجتماعی خیلی مشکل نیست. فقط باید بخواهید و تمرین کنید.

پیامدهای فقدان مهارتهای ارتباطی:

- ناکامی در ارضای نیازهای روانی و اجتماعی
- احساس تنهایی، انزوا و طرد
- نارضایتی و ایجاد سوء تفاهم و تعارض در روابط با دیگران
- کاهش اعتماد به نفس و احساس درماندگی
- آسیب پذیری و کاهش توانایی در مقابله با مشکلات
- تحمل استرس و فشار روانی زیاد

تعریف ارتباط:

فرآیند ارسال و دریافت پیام

تعریف مهارت ارتباطی:

توانایی برقراری ارتباط به طور مؤثر و کارآمد با دیگران

هدف برقراری ارتباط انتقال پیام است در قالب:

- انتقال احساسات و هیجانات
- بیان نیازها و خواسته ها
- انتقال اطلاعات

اجزاء ارتباط:

- (۱) پیام و معنی آن
- (۲) فرستنده
- (۳) گیرنده
- (۴) وسیله ارسال پیام
- (۵) بازخورد
- (۶) شرایط و محیط ارسال پیام

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

(موانع و محدودیتها- قواعد و هنجارها و عرف - دانش مشترک- رخدادهای پیشین- انتظارات)

اگر پیامی ارسال گردد ولی آن پیام دریافت نگردد یا اینکه کامل دریافت نگردد، اصطلاحاً سوء تفاهم بوجود می آید. مهارت داشتن در ارتباط مانع سوء تفاهم می گردد.

اگر چه نحوه ارتباط برقرار کردن با افراد مختلف در انواع موقعیتها، متفاوت می باشد اما اصول ارتباط در موقعیتهای مختلف زندگی اعم خانوادگی- شغلی و اجتماعی و ... یکسان است. با فراگیری این اصول و حذف موانع ارتباطی امکان تعمیم یکی به دیگری وجود دارد.

عوامل تعیین کننده ارتباط:

- انگیزه ها، ارزشها، نگرشها، هیجانات
- اطلاعات، تجارب، باورها و پنداشتهای فرد در مورد خودش و دیگران
- ساختار حاکم و زمینه های اجتماعی
- نقشها و انتظارات طرفین ارتباط
- قواعد و هنجارهای حاکم بر ارتباط
- کانالهای ارتباطی
- عوامل فیزیکی و محیطی (وسایل، فواصل، موانع)

تسهیل کننده های ارتباط:

- پذیرش
- اعتماد
- صداقت، صراحت و خود افشایی
- ابراز تمایل و توجه
- مثبت نگری، مثبت گویی، مثبت اندیشی
- توجه و احترام به افکار، احساسات و خواسته های فرد مقابل
- بیان احساسات و هیجانات
- شفاف سازی و روشن ساختن
- رفتارهای غیرکلامی مناسب
- رفتار متناسب با موقعیت و هنجارها و ارزشهای حاکم بر آن

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

موانع ارتباطی:

- قضاوت کردن و پیشداوری داشتن
- لقب دادن و برچسب زدن
- تعمیم دادن
- تهدید کردن
- تمسخر و تحقیر کردن
- نصیحت کردن
- سلطه گری
- ذهن خوانی
- نتیجه گیری شتابزده
- بازخورد ندادن
- فیلتر کردن
- ارائه راه حل
- یکی به دو کردن
- ارجاع به خود
- اثبات خود
- بی توجهی به احساسات فرد مقابل
- قطع کردن صحبت فرد مقابل
- مشغولیت ذهنی
- عدم تماس چشمی و گوش نکردن
- آماده کردن پاسخ خود
- نارسا بودن و روشن نبودن پیام
- موانع محیطی و موانع فیزیکی شلوغی - سر و صدا - رفت و آمد

انواع مهارت‌های ارتباطی:

مهارت‌های انتقال پیام:

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

الف: کلامی

- ساختاری: ترکیب کلمات و جملات
- فراساختاری: تن و لحن صدا-لهجه-سرعت-مکث و...

ب: غیر کلامی

- ارتباط چشمی- فاصله- حرکات و حالات چهره و بدن

مهارتهای دریافت پیام:

- گوش دادن
- مشاهده کردن
- بازخورد دادن

اجزاء ارتباط کلامی (گفتاری):

۱: ساختار و محتوی کلام

شامل: موضوع، ترکیب لغات و جملات، جذابیت، تازگی، مثبت یا منفی بودن، تناسب با موقعیت

۲: عناصر فرازبانی

- تن صدا (شدت بلندی و کوتاهی)
- ریتم (عدم یکنواختی- داشتن زیر و بم)
- آهنگ صدا (داشتن احساس و هیجان- دلنشین و آرام بخش بودن)
- لحن کلام (دوستانه- ملایم- صمیمانه-، تهدید آمیز- خشن)
- ترتیب بیان مطالب (زمان بندی- نظم- رعایت نوبت- سرعت گفتار- مکث- کشیدن- جمع بندی)

حالت بیان مطالب

(لهجه- تکیه کلام- تناسب با درک و دریافت شنونده- ملاحظات موقعیتی)

سبکهای گفتار:

- امری: در را ببند.
- درخواستی: میشه در را ببندی؟
- سوالی: می خوای در باز باشه؟

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

- مودبانه : لطفاً در رابندید.
- غیر مستقیم : نمی دانم کی در را باز گذاشته- اینجا سرده
- صمیمانه : عزیزم خواهش می کنم درویند.

تکیه کلام:

- کلمات:

نه (تأیید- تعجب)- آره... (که اینطور)- مثلاً (عینی سازی، تفهیم)- حالیه /می دونی /می فهمی (درک می کنی)- عجب - که اینطور- اصلاً، عمراً، همه، هیچکس (مطلق نگری)- جان (به گوشم)- عاطفی (عزیزم - جانم -...)- راستش- در واقع- حقیقتش - حالا- جدی- نه بابا- وجداناً- خداییش

- جملات:

مشکل خودته (رفع تکلیف)- گوشت با منه- عرضم به حضورتون (ادب- نظم دادن)- میشه گفت

مراحل ارتباط کلامی:

چگونگی شروع ارتباط ادامه روند آنرا تعیین می کند. اولین تأثیر ماندنی ترین تأثیر است.

✓ مرحله آغازین :

- آراسته باشید. (لباس زیبا بپوشید زیرا خداوند زیباست و زیبایی را دوست دارد. امام صادق (ع)
- خوشرو باشید و تبسم کنید، مودب باشید .
- پیشقدم باشید
- با یک سؤال ساده شروع کنید .
- در مورد خودتان بگویید (خودافشایی)
- به طرف مقابل توجه نشان دهید .
- از تعریف و تمجید و تأیید استفاده کنید .

✓ ادامه گفتگو

- خوب گوش کنید .
- به صحبت علاقه نشان دهید .
- واکنش و بازخورد مناسب نشان دهید .
- علایق خودتان را بیان کنید .

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

- همیشه موضوعات تازه ای برای طرح کردن داشته باشید
- خلاصه کنید .
- به موقع موضوع صحبت را عوض کنید

پایان گفتگو ✓

- به رفتارهای غیرکلامی ناشی از خستگی و بی میلی توجه کنید.
- جمع بندی کنید.

- با یک احساس خوشایند دو طرفه به گفتگو پایان دهید:

از مصاحبت با شما خوشحال شدم و ...

از اینکه به صحبت‌هایم توجه کردید ممنونم ...

از آشنایی تان خوشحال شدم .

تفاوت ارتباط کلامی در زنان و مردان:

زنان و مردان به هنگام گفتگو از قواعد زبانی خاص خودشان پیروی می کنند و گاه همین موجب سوء تفاهم میشود.

مردان:

- تبادل اطلاعات
- برای حفظ برتری
- رقابت آمیز
- بیشتر پاسخ دهنده
- تاکید بر موقعیت و مقام
- بدنبال ارائه راه حل
- در برابر درخواستها مقاوم اند
- در صورت نداشتن موضوع گفتگو سکوت می مانند

زنان:

- تبادل عواطف
- برای حفظ پیوند و دوستی
- رفاقتی
- بیشتر شنونده
- تاکید بر حمایت و تأیید
- بدنبال تسهیم افکار و احساسات
- در برابر درخواست دیگران پذیرا
- در میان زنان کمتر سکوت حاکم می گردد.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

انواع سبکهای گفتگو:

۱: گپ زدن

این سبک بطور عمده دوستانه، مردم پسند و بدنبال کسب اطلاع و تعامل عاطفی با دیگران است. از این طریق شما به دیگران توجه و علاقه خود را اعلام می کنید و از آنان احساس آرامش و صمیمیت و نشاط دریافت می کنید.

انواع رفتارهای گپ زدن

- خوش و بش و احوالپرسی
- وقت گذرانی (گفتن لطیفه، خاطره و...)
- طرح مسائل و وقایع روز، اخبار و امورات جاری

۲: گفتگوی رسمی:

این سبک بطور معمول راجع به امور مهم و جدی از جمله در کسب و کار کاربرد دارد و از این طریق به کسب اطلاعات در مورد فعالیتهایمان می پردازیم. در صورتی که موضوعات مهمی وجود نداشته باشد، این سبک نمی تواند موثر باشد.

سبک گفتگوی سلطه گرانه:

- وقتی که می خواهیم دستوری بدهیم یا توصیه و سفارش کنیم از این سبک استفاده می کنیم.
- هدف این سبک اعمال نفوذ در دیگری است تا او را متقاعد کنیم و رضایت و توافقی را بدست آوریم.
- بیشتر الفاظ حول "بکن و نکن ها و باید و نباید" هاست.
- و محتوی کلام به "درست و غلط بودن" یا "اینکه حق با چه کسی است"، اشاره دارد. ادامه این سبک به سبک خصمانه می انجامد.

انواع رفتارهای سبک سلطه گرانه:

- دستور دادن
- متوقع بودن
- تعیین حد و حدود
- توصیه / تجویز

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

- احتیاط/هشدار
- تبلیغ کردن
- ارزیابی / قضاوت/نظارت
- موعظه و نصیحت کردن و تذکر دادن
- تملق، تظاهر، چانه زنی، تطمیع

سبک گفتگوی خصمانه:

- در این سبک طرفین می کوشند تا با زور تغییر ایجاد کنند
- این سبک واکنشی است و همراه با احساس ترس، خشم، تهدید، ناامیدی و استیصال است
- حول توقعات نامشخص، برآورده نشده و یا تحریف شده می گردد.
- استفاده از این سبک نشانه وجود تنش و ناکامی در رابطه است.
- پیامد این سبک مقاومت، دفاع، انزجار و نهایتاً خشونت است.

انواع رفتارهای سبک خصمانه:

- اجبارکردن
- اتهام زدن
- تحقیر کردن
- تهدید کردن
- انگ زدن
- طعنه زدن
- لاف زدن
- دفاع کردن
- بازخواست کردن
- گستاخی
- کینه توزی
- بددهنی

سبک گفتگوی کنایه آمیز (مغرضانه):

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

این سبک، شکل غیر مستقیم سبک خصمانه است.

- نشانه رنجیدگی خاطر، انزجار و سعی در تلافی است.
- ناشی از احساس ناتوانی در تأثیر گذاری است.
- بدنبال ایجاد احساس شرم و گناه یا جریحه دار ساختن احساسات در دیگری است.
- به ادامه تعارض بطور پنهانی منجر میگردد.

رفتارهای سبک کنایه آمیز:

- متلک انداختن
- مظلوم نمایی / خود خوار شمردن
- نق زدن / شکایت کردن
- حاشا کردن / انکار کردن
- بی اعتنائی / مضایقه کردن
- کنار کشیدن
- گوشه و کنایه زدن
- نقش قربانی بخود گرفتن
- انتقامجویی
- دروغگویی / تحریف کردن
- مقصربابی

سبک گفتگوی صریح (منطقی):

- بدنبال ارتباط برقرار کردن است.
- قصد تخریب در آن نیست.
- بر حال حاضر تاکید دارد.
- متمرکز بر مشکل همانگونه که هست.
- بر اساس توصیف ادراکات، احساسات ، افکار ، خواسته ها و اقدامات است.
- در آن درخواست بازخورد، ابراز تأثیر گذاری، قدر دانی، تصدیق تفاوتها، ابراز آسیب پذیری، عذرخواهی وجود دارد.
- حمایتگرانه و بدنبال همکاری است .

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

- تغییرمورد نظرا درخواست می کند.
- انعطاف پذیر، دلسوزانه و همراه با احساس مسئولیت متقابل و توجه است .
- مبتنی بر صراحت ، رک گویی و شفاف بودن است.
- به احترام، اعتماد و درک متقابل می انجامد.
- توصیه های کلی برای بهتر کردن ارتباط کلامی:
- به طور مداوم و پشت سر هم صحبت نکنید.
- آن چه را می گوئید روشن و واضح بیان کنید.
- با بیان جزئیات خسته کننده صحبت را به درازا نکشید.
- بین آنچه می گوئید و تن و آهنگ صدایتان و زبان بدنانتان هماهنگی برقرار کنید.
- به شنونده نگاه کنید.
- مطمئن شوید که شنونده فرصت سوال یا اظهار نظر کردن را دارد.
- خود را بجای شنونده گذاشته و احساس او را در نظر بگیرید.
- از واژه های تعمیمی همیشه -هرگز-هیچوقت -اصلاً-همه -هیچکس -کمتر استفاده کنید.
- نصیحت نکنید.
- استفاده از کلمات و جملات مثبت و مناسب

اهداف بازخورد:

بازخورد دادن از یک سو وسیله‌ای است برای محک زدن شنیده‌ها و دیده‌های شما، که آیا برداشت شما درست است یا خیر. و از سوی دیگر وسیله‌ای است برای کمک به فرد مقابل تا در یابد که آیا واقعاً آنچه را که مورد نظرش بوده به درستی منتقل کرده است یا خیر.

انواع بازخورد:

بازخورد مثبت :

- آن دسته از واکنشهای کلامی و غیرکلامی شنونده که در پاسخ به گوینده درجهت شکل دادن و اصلاح ارتباط متقابل به کار می روند مثل حرکات سر و صورت یا اصوات تایید کننده
- بازخورد منفی :

- آن دسته پاسخهایی که جنبه بازدارنده دارد مثل بی توجهی و عدم تماس چشمی ، خمیازه کشیدن و ...

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

بازخورد صفر:

- عدم ابراز هر گونه واکنشی که می تواند ناشی از عدم ادراک صحیح، بی اعتمادی و یا بی میلی به ارتباط باشد.

عبارات بازخوردی:

- استفاده از ضمیر من
 - بازتاب ادراکی :
 - دیدم - می بینم که - حس می کنم - متوجه شدم - بنظر می آید -ظاهراً تو
 - بازتاب افکار :
 - بنظرم - به عقیده من - فکر می کنم - انتظار دارم - اگر اشتباه نکنم - مقصودت این است که
 - بازتاب احساسات :
 - احساس می کنم - خوشحال از اینکه - ناراحتم از اینکه مطمئنم که - افتخار می کنم - تو احساس می کنی
 - (از احساس می کنم به جای فکر می کنم استفاده نکنید)
 - اگر چه احساسات از طریق غیرکلامی ابراز می شوند اما با کلمات بر قدرت آن می افزایید .
 - بازتاب خواسته ها تا دیگران بدانند شما چه می خواهید .
 - من می خواهم - نمی خواهم - دوست دارم - قصد دارم - مایلم
 - بازتاب اقدامات :
 - بیان اینکه شما چه کرده اید - چه می کنید - چه خواهید کرد .
- در این نوشتار ما به هفت گام اساسی برای یادگیری این مهارت اشاره می کنیم.

گام اول: گوش دادن

درحالی که به نظر می رسد گوش دادن به دیگران بسیار ساده است، اما اگر شنونده فن گوش دادن را نتواند به درستی به کار ببندد ارتباط دچار مشکل می شود. گوش دادن فقط شنیدن کلامی که طرف مقابل به زبان می آورد نیست، بلکه شامل برخی موارد به شرح زیر است:

اینکه گوینده کیست؟

- دیدگاه او نسبت به مسئله مطرح شده چیست؟

- چه مسائلی او را نگران می کند، احساساتش چگونه است و چه انتظاری از ما دارد؟

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

علاوه به اینها یک شنونده موفق بخوبی می تواند هماهنگی لازم بین ارتباط کلامی و غیرکلامی برقرار نماید، قادر است به کلیه ژستها و حالات بدنی گوینده توجه کند و خود نیز به هنگام گوش دادن از ژستها و حالات بدنی مناسب جهت تایید و اعلام درک طرف مقابل استفاده کند. او هیچگاه با خمیازه کشیدن و یا با نگاه کردن به سرعت و به اطراف، نگاه خود را از گوینده نمی گیرد و دائما "درصد است تا با تماس چشمی مناسب این موضوع را به گوینده منتقل نماید که علاقمند است به حرفهای او گوش دهد.

به خاطر داشته باشید تا زمانی که شما به جای تمرکز و دقت در سخنان دیگران به افکار درونی خود گوش می دهید، قادر نخواهید بود شنونده خوبی باشید.

گام دوم: صریح و صادق بودن

صراحت و صادق بودن فرایندی است که در ارتباطات انسانی به شکل نامحسوس اما بسیار موثر نقش بازی می کند. تاکید میشود این فرآیند قابل دیدن یا شنیدن نمی باشد. بلکه دو طرف درگیر ارتباط، آن را حس می کنند.

اگر ارتباطی فاقد صراحت و صداقت باشد، بدون شک، یا قطع خواهد شد و یا به شکل مخدوش، مبهم و ناسالم ادامه می یابد. اگر نتوانیم یا نخواهیم منظور خود را با صراحت بیان نماییم طرف مقابل به اشتباه می افتد و به حدس و گمان متوسل می شود و از واقعیت دور می گردد.

به خاطر داشته باشیم ابهام و عدم صدات در ارتباطات انسانی سرمنشاء بسیاری از مسائل و مشکلات در ارتباطات فردی است.

گام سوم: همدلی و همدردی

اغلب ما زمانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می کنیم همواره افکار، آرزوها، تمایلات، نگرانیها و ترسهای خود را آشکار می سازیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران اولاً "درک درستی از ما داشته باشند و ثانیاً" با ما در زمینه نگرانیها، ترسها و مشکلاتمان همدلی و همدردی کنند. همدردی تلاشی است برای درک و فهم دنیای ذهنی طرف مقابل. برای همدلی باید بتوانیم خود را جای دیگران بگذاریم و از دریچه چشم آنها نگاه و احساس کنیم. در همدلی شما می توانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا بداند که شما منظور او را دریافته اید. مثال: دوستان به شما می گوید: هم اتاقی ام اعصاب من را خرد کرده است به هیچ وجه نمی توانم او را تحمل کنم، با استفاده از طرز رفتار همدلانه می توانید به او بگویید: (مثل اینکه از دست او خیلی عصبانی هستی، این طور نیست؟)

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

به خاطر داشته باشید که در برخورد همدلانه مجبور نیستید در جهت موفقیت با طرف مقابل خود حرف بزنید. به جای آن با تکرار صحبت او احساساتش را تصدیق کنید. در ضمن لازم نیست در مقابل حرفهای طرف مقابل قضاوت و نتیجه گیری کنید. نکته قابل ذکر اینکه میان همدلی و همدردی تفاوت وجود دارد، در همدردی شنونده سعی می کند با احساسات و عواطف گوینده همنوایی داشته باشد. بدین معنی که خوشحال شدن به خوشحالی او و متأسف شدن به ناراحتی او منجر می شود ولی همانطور که اشاره شد در همدلی، شما الزاما" درصدد تایید و موافقت با طرف مقابل خود نمی باشید.

همدلی و همدردی هر دو در تداوم ارتباط نقش بازی می کنند، با این تفاوت که در همدلی نقش منطق قوی تر از احساس است و شنونده با همدلی به خوبی به حرفهای گوینده گوش میدهد تا بتواند برای حل مسئله به او کمک کند، ولی در همدردی صرفا" با تخلیه هیجانات و عواطف منفی به او کمک می کند.

گام چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل

ما اغلب در ارتباطات خود با دیگران درصدد ارزیابی آنها برمی آییم و گاه فکر می کنیم یا باید نظرات و احساسات آنها را رد کنیم و یا به نوعی (مستقیم و غیرمستقیم) نظرات و احساسات خودمات را به آنها تحمیل نماییم. ارتباطاتی که بر پایه این روش شکل می گیرد غالبا" تداوم نمی یابد و هر دو طرف درگیر در ارتباط را دچار مشکل می سازد. همانطور که قبلا" نیز اشاره شد، ما بدین دلیل با یکدیگر ارتباط برقرار می کنیم تا از طریق آن به حل مسائل و مشکلات، رفع تضادها و تعارضات، رد و بدل کردن اطلاعات، درک بهتر خود و رفع نیازهای اجتماعی دست یابیم، در روابطی که ((ارزیابی دیگران)) عنصر اصلی آن می باشد نه تنها اهداف مذکور تحقق نمی یابد، بلکه آرامش لازم در ارتباطات انسانی نیز از بین می رود. باید به خاطر داشته باشیم همه ما می خواهیم دیگران با نظرات ما موافقت کنند و یا حداقل به افکار و احساسات ما احترام بگذارند و آنها را تایید کنند، زیر عقاید و نظرات ما برای خودمات کاملا" اهمیت ندارند، اگر در ارتباط با دیگران این تصور پیش آید که به نظرات آنها احترام نمی گذاریم، ارتباط روند مناسب و هدفمند خود را طی نمی نماید.

در نظر گرفتن این نکته که اغلب مردم مانند ما فکر نمی کنند، احساس نمی کنند و به روش خود به دنیا نگاه می کنند بسیار اساسی است.

گام پنجم: مخالفت نمودن به شیوه مناسب

اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند آن وقت می توانیم به شیوه مناسب با نظرات و عقاید آنها که به نظر ما صحیح نیستند مخالفت کنیم. به عبارت دیگر بدون بحث و جدل مخرب که غالبا" همراه با بلند کردن صدا، داد و فریاد، خشم و غضب است می توانیم به نتیجه مناسب دست یابیم. یکی از مناسب ترین شیوه ها برای مخالفت کردن با نظرات و عقاید دیگران روش خلع سلاح است. در این روش، فرد در سخنان طرف مقابل حقیقتی را پیدا می کند (حتی اگر با مجموعه

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

سخنان او موافق نیست) و سپس در مقام موافقت و تایید آن حرف می زند. این روش بر طرف مقابل تاثیر آرام بخش عجیبی می گذارد.

ممکن است روش خلع سلاح را نپذیرد ولی جدل، بی فایده و همیشه بی سرانجام است، با این شیوه در واقع شما پیروز از بحث خارج می شوید و طرف مقابل نیز احساس پیروزی می کند و با آمادگی بیشتری به حرفهای شما گوش می دهد. مثال: همکلاسی شما می گوید: اصلاً "حرفهای تو را قبول ندارم! پاسخ شما: بله حق باتوست، ما همیشه نباید در بست و به صورت صددرصد حرفهای دیگران را نپذیریم.

باید به خاطر داشت که لحن پاسخ شما نیز مهم است. اگر پاسخ تحقیرآمیز باشد این روش اثر مطلوب را نخواهد داشت.

گام ششم: خودشناسی و افزایش آگاهی

شناسایی دنیای ذهنی دیگران، همدلی و همدردی کردن با آنها و یا به نتیجه رسیدن بحثهای ما با دیگران نیازمند خوشناسی و تلاشی برای افزایش اطلاعات و آگاهیهای خود جهت شناسایی دیگران و محیط زندگی است. آگاهی از نقاط قوت و ضعف، ترسها، امیال، آرزوها و نیازهای خود و پذیرش صادقانه آنها، کمک می کند ویژگیها و خصوصیات دیگران را واقع بینانه تر ببینیم و آنها را بپذیریم.

در خودشناسی پاسخ دادن به سؤالاتی نظیر پرسشهای زیر کمک کننده است:

-دوست دارم دوستان و افرادی که با آنها ارتباط نزدیک دارم چه ویژگیهایی داشته باشند؟

-آیا می توانم رابطه صمیمانه و بدون قید و شرط را با دیگران برقرار نمایم؟

-از درگیر شدن در یک رابطه دوستانه چقدر لذت میبرم؟

-میزان تعهد من در ارتباطات اجتماعی چقدر است؟

-در مواقع ضروری چقدر می توانم به دوستانم کمک کنم؟

-آیا در دوستی و ارتباط با دیگران پیش قدم می شوم؟

-زمانی که مسئله یا مشکلی در ارتباط با دیگران پیدا می کنم چگونه عمل می کنم؟

-آیا انتظارات من از دیگران واقع بینانه است؟

باید به خاطر داشت خوشناسی و افزایش آگاهی مستلزم صرف وقت، صبوری و تلاشی در جهت تغییر ویژگیهای منفی خود است. علاوه بر عوامل فوق کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روانشناسان و مشاوران نیز ضروری است.

گام هفتم: شناسایی افکار تحریف شده

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

اکثر ما در ارتباط با دیگران در چارچوب افکار خود و احساسات از پیش تعیین شده و کلیشه‌ای خود رفتار می‌کنیم. در بسیاری از این افکار، تصویر صحیحی از واقعیتها موجود نمی‌باشد. بدین معنی که ما در فرآیند پردازش اطلاعاتی که نسبت به دیگران داریم دستخوش خطای شناختی می‌شویم. برای روشن‌تر شدن مطلب مثالی بیان می‌کنیم:

آیا تاکنون برای شما پیش آمده است که سایه یک شیء مثل یک تکه چوب باریک و بلند یا ریسمانی را روی دیوار به شکل مار ببینید؟ مطمئناً همه ما در طول زندگی بارها تجربیاتی از این دست داشته‌ایم به این قبیل تجربیات در علم روانشناسی احساس و ادراک، ((خطای حسی)) گفته میشود.

سیستم شناختی ما نیز بعضاً "دچار خطا و تحریف میشود. این خطاها را روانشناسان شناختی ((تحریف شناختی یا خطای شناختی)) می‌نامند. تحریفهای شناختی مثل آینه و یا دوربینی هستند که اشکال را به همان گونه که هستند بازنمایی نمی‌کنند، بلکه شکلهای عجیب و غریب و نادرستی را نشان می‌دهند.

تحریفهای شناختی در ارتباطات انسانی مشکلات فراوانی ایجاد می‌کنند، لذا باید آنها را شناخت و در جهت تصحیح آنها گام برداشت. در اینجا به برخی از مهمترین تحریفهای شناختی همراه با مثال اشاره می‌کنیم.

مثال: یکی از همکلاسی‌ها را در دانشکده می‌بینید و سلام می‌کنید، اما او جواب سلام شما را نمی‌دهد و بی تفاوت از کنار شما می‌گذرد.

در این حادثه: ذهنی که دچار تحریف و خطای شناختی است، امکان دارد به یکی از شیوه‌های زیر این رفتار را تعبیر و تفسیر نماید.

-او چقدر خودخواه و مغرور شده است (پیش داوری)

-حتماً "من کاری کرده‌ام (شخصی سازی)

-همیشه دیگران را نادیده می‌گیرد (تعمیم مبالغه آمیز)

-رابطه‌ام را باید با او قطع کنم (نتیجه گیری و یا تصمیم گیری شتابزده)

همانطور که می‌بینید، هر کدام از شیوه‌های مذکور به نوعی منجر به قطع یا مخدوش شدن ارتباط ما با دیگران میشود، در حالی که شاید مسئله اساسی، عدم توان ما در پردازش اطلاعات صحیح و مبتنی بر واقعیت باشد، که باعث بوجود آمدن این مسئله شده است.

باید به خاطر داشت زیر بنای تحریفهای شناختی باورهای غیرمنطقی است. برای شناسایی این دسته باورها و مبارزه با تحریفهای شناختی علاوه بر آگاهی، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روانشناسان بسیار کمک کننده است.

سعی می‌کنیم این گامها را به خاطر بسپاریم، آنها را به کار بندیم تا بتوانیم روابط اجتماعی موثر و مستحکم تری با دیگران برقرار کنیم.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

ارتباط موثر شغلی در محیط کار، نقش تقویت ارتباطات در مدیریت در کسب و کار روابط نقش مهمی بازی می کنند. وقتی با آدم های موفق صحبت می کنیم آنها دلیل موفقیت شان را در نوع رابطه و اعتمادی می دانند که بین شرکاء و دوستان برقرار کرده اند. حقیقتاً ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارتی موفق گردد. کار مشکلی نیست. این کار به یک تنظیم ذهنی نیاز دارد. یعنی می بایست مترصد امکانات باشید و در عین حال به اعمالتان آگاه باشید. می توانید موانعی که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می آید از میان بردارید. با افراد به طور مستقیم ارتباط برقرار کنید. مسئولیت برقراری ارتباط را برعهده دیگران نگذارید و از واسطه کردن دیگران پرهیز کنید. در کسب و کار (روابط) نقش مهمی بازی میکنند، همه ما این موضوع را می دانیم اما اغلب آنقدر درگیر مسائل روزانه می شویم که به بهترین راه های ممکن برای ایجاد ارتباط فکر نمی کنیم. ما با چند تن از کسانی که توانسته اند روابط بسیار موفق ایجاد کنند، گفتگویی داشته ایم تا یاد بگیریم روش آنها چیست و این نوع ارتباط چگونه به آنها کمک کرده است. به نیازهای دیگران توجه کنید همه می دانند که هدف از تلاش برای ایجاد ارتباط، در نهایت این است که بتوانیم با هم و در کنار هم کار کنیم، اما برای رسیدن به چنین هدفی می بایست (توجه به دیگران) را سرلوحه تلاش خود قرار دهیم.

واقعاً ارتباط موثر نه زمان زیادی لازم دارد و نه پول بیشتری یکی از اعضای هیئت مدیره یک بخش سرمایه گذار در تجارت کالای مصرفی به نام اندرو ویتمن (Andrew Whitman) ضمن دیدار از نمایشگاههای بازرگانی مربوط به صنعت غذا، یادداشت هایی برای ارایه به همکارانش برداشت. بعدها روزی با یک عضو هیئت رئیسه که از رقبای سرسختش به شمار می رفت صحبت می کرد و وقتی متوجه شد که آن فرد نتوانسته از آخرین نمایشگاه دیدن کند، یادداشت هایش را در اختیار او گذاشت. از آن پس این عمل "ویتمن" به عنوان یک عمل ارزنده در تقویت روابط تجاری رواج پیدا کرد. ویتمن اعتقاد دارد: «اطلاعات مربوط به کار من انحصاری و سری نیست و من آنرا به هر کسی که به آن اطلاعات نیاز داشته باشد ارسال می کنم چرا که این راه خوبی برای تماس برقرار کردن با افراد است.» او می گوید: ۵۰ درصد از افرادی که آن اطلاعات را دریافت می کنند یادداشت هایی برایم می فرستند بدین ترتیب، متقابلاً، نظرات جالبی به دستم میرسد و همین امر باعث تعمیم و زایش بحث های مهم حرفه ای (فی مابین همتایان تجاری) در مورد اوضاع جاری این صنعت می شود. از هر موقعیتی برای برقراری ارتباط استفاده کنید شما می بایست پیوسته در این فکر باشید که چگونه و کجا می توانید روابطی را ایجاد و آنها را تقویت کنید. یعنی از هر فرصتی مثل نوشیدن چای، صرف ناهار و شام و یا هر نوع ارتباط و تماسی که در مسافرت ها دست می دهد استفاده کنید و گر نه مجبور خواهید بود راه دور و درازی را برای رسیدن به این هدف طی کنید. زمانی که رئیس شرکت مشاوره شرود (Sherwood) به نام مارتین پیچنسون (Pichinson Martin) از مقرش در لوس آنجلس در تلاش برای گسترش روابط تجاری اش با شرکت سیلیکون Silicon Valley بود از هر موقعیتی برای تماس با همتایان تجاری اش به سرعت استفاده می کرد. او می گوید: وقتی کسی تلفن می کرد و می گفت که احتمال دارد با من معامله ای داشته

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

باشد و از من وقت ملاقات می خواست، صبح روز بعد در محل آنها حاضر می شدم و فرصت را از دست نمی دادم، یعنی با پرواز ۵ صبح حرکت می کردم و ساعت ۸ برای صرف صبحانه در آن اداره بودم. به اعتقاد وی، می بایست هر موقعیتی را به سرعت تأیید و گرنه رقبا این کار را خواهند کرد. موقعیت های از دست رفته بزرگترین مایه تأسف و اندوه یک رئیس یا مؤسس به شمار می روند. «کریگ دانولف» که در رأس یک شرکت تجاری بازاریابی کامپیوتری است از اینکه نتوانست از موقعیت هایی که در «Icat» بدست آورد استفاده کند، هنوز احساس تأسف می کند. (آیکات، یک شرکت تجاری معتبر نرم افزای بود که دانولف در سال ۱۹۹۸ آنرا به Intel فروخت). دانولف می گوید: «آنوقت ها من حتی پیر امیدیار (Pierre Omidyar) از (Ebay) را گاهی در کنفرانسها می دیدم و ما برای دقایقی با هم صحبت می کردیم.» اما دانولف هیچگاه فراتر از آن برخوردهای رسمی پیش نرفت. او می گوید: «من به دنبال دولت یابی نبودم و گرنه همه زمینه ها برای ایجاد ارتباط مهیابود و با اندکی سعی می توانستم دوستانی داشته باشم و این دوستی می توانست برای آیکات هم سودمند و مفید باشد ولی آنموقع هیچ دلیلی برای اینکار نمی دیدم. اغلب در روز ملاقات با افراد با آنها صحبت می کردم اما بعد از آن همه درگیر زندگی می شدیم و سرمان مشغول کار خودمان می شد و سراغی از هم نمی گرفتیم»

با دیگران تبادل نظر کنید

پی بردن به اینکه چه عاملی در افراد انگیزه ایجاد می کند نکته ای مهم است اما بلافاصله پس از آن باید بتوانید اعتماد ایجاد کنید. به اعتقاد «ایکوف» بهترین روش این است که با حالتی خستگی ناپذیر، ثابت قدم و قابل پیش بینی گام بردارید یعنی نشان دهید آنقدر ارزشمند هستید که دیگران بخواهند با شما ارتباط برقرار کنند. اما برای آنکه از نظر دیگران شخصیتی خود شایسته (از خود راضی) به نظر نرسید بهتر آنست که قبل از انجام هر کاری دیگران را در ایده های خوب خود سهیم کنید. جان پالومبو (John palumb) رئیس شرکت بازاریابی DVC در این باره می گوید: «هرگاه کسی را ملاقات می کنم، اگر نکته آموزشی مفیدی را به او نگویم، کارم را به درستی انجام نداده ام، حال چه او برای حرف من اهمیت قائل باشد چه نباشد فرقی نمی کند.» او همیشه به افرادی که در دایره شغلی اش هستند فکر می کند و سپس آنها را به سوی ابراز مشتاقانه عقاید و نقطه نظرات هدایت می کند. پالومبو می گوید: «متأسفانه اکثر مردم به حرف های هم گوش نمی دهند درحالیکه چه بسیار برایم پیش آمده که به خاطر توجه به حرف های دیگران توانسته ام از علایق آنها مطلع شوم و بر اساس آن گام بردارم. ممکن است به چیزی برخورد کنم و فکر کنم آها! در شرکت فلانی از این خوششان می آید، زیرا در ملاقاتی که با هم داشته ایم به حرف هایشان گوش کرده ام اغلب مردم حتی این کار را هم نمی کنند.»

ویژگیهای خود را بشناسید

حقیقتاً ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارت موفق گردد، کار مشکلی نیست. این کار به یک تنظیم ذهنی نیاز دارد یعنی می

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

بایست مترصد امکانات باشید و در عین حال به اعمالتان آگاه باشید می توانید موانعی را که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می آید، از میان بردارید. «جیمز تام» نویسنده کتاب مشارکت بنیادی در این باره می گوید: به رفتارتان نگاه کنید و بازتاب آنرا بسنجید. او میگوید: رفتارهای دفاعی که ممکن است مانع پیشرفت شما باشند را شناسایی کنید مثلاً احتمال دارد وقتی که وحشتزده و ترسان می شویم یا دیگری را غرق در اطلاعات کنیم یا در سکوت فرو رویم که این می تواند یک اخطار اولیه باشد. وقتی چنین رفتاری را در خود تشخیص دادید خواهید توانست اقداماتی را بعمل آورید آنگاه یا لازم است که آهسته تر پیش روید یا می بایست برای ختنی کردن آن رفتار هر کاری از دستتان برمی آید بکنید. با افراد مستقیماً ارتباط برقرار کنید. یا مسئولیت برقراری ارتباط را بر عهده دیگران نگذارید یا از واسطه کردن دیگران پرهیز کنید.

ارتباط مستقیم برقرار کنید

هیچگاه فکر نکنید که برقراری ارتباط از طریق شبکه می تواند مانند ارتباط رودررو مؤثر باشد. به گفته ویتمن، متأسفانه ارتباطات شبکه ای برای خیلی ها هدف شده است. او می گوید: «ارتباط گران شبکه ای بیکارانی هستند که قبلاً بیکار نبوده اند، همه شبکه را به هم توصیه می کنند ولی آنها در شبکه چه می کنند؟ آنها مرتباً افرادی که هیچوقت با آنها صحبت نکرده اند، فرا می خوانند و همه حرفشان یا «من»، «من»، «من» است، یا «به کمکت احتیاج دارم»، ولی چنین کاری ایجاد ارتباط نیست بلکه نوعی چاپلوسی و تن آسایی است.

هیچگاه مأیوس نشوید

حفظ رابطه در تجارت مثل حفظ رابطه در مدرسه نیست. یعنی در تجارت ممکن است با وجود آنکه طی سالها دلیلی برای صحبت با کسی نداشته اید، بتوانید ارتباطی را دوباره آغاز کنید.

ارتباطات و مدیریت

اهمیت واژه ارتباطات، در مدیریت چیست؟ ارتباط کارکنان، روندی مداوم بوده و مستلزم وجود مهارت در ارسال و دریافت پیام است. واژه ارتباطات به مفهوم انتقال اطلاعات از یک فرد به فردی دیگر و درک آن، توصیف شده است. این فرآیند به عنوان مسئولیت یک مدیر، گاهی اوقات ((ارتباطات کارکنان)) نامیده می شود. هر چند که فرایند ارتباطات بین مدیران با یکدیگر و نیز بین مدیران میانی و مدیر ارشد نیز از اهمیت مشابهی برخوردار است. واژه ارتباطات به ندرت برای توصیف ابزارهای الکترونیکی و مکانیکی انتقال و دریافت اطلاعات مثل: روزنامه، نشریه خبری، چاپگرهای رایانه ای، رادیو، تلفن و فیلم های ویدئویی به کار می رود. ارتباطات کارکنان، دارای خصوصیات و محدودیتهای فراوان اما ظریف و پیچیده ای است و به همین علت باید با دقت هدایت شود. برای اینکه افراد منظور شما را دریابند، چه کمکی می توانید به آنها بکنید؟ برای شروع، نگران مطالبی که گاه و بی گاه گفته اید نباشید. حتی میتوانید از یک کارمند بخواهید که حرفهای شما را تکرار کند.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

تمرین دیگر این است که کارکنان را به سؤال کردن وا دارید. این کار، نقاط ضعف و درک افراد را برای شما روشن خواهد کرد، اما بهترین توصیه این است که دقیق باشید و از بیان عبارت نارسا و به کار بردن مفاهیمی که باعث ابهام میشوند، خودداری ورزید. به جای اینکه بگویید: «(شتاب دستگاه را کمی اضافه کن.)» بگویید: «(من میخواهم دور این دستگاه در هر دقیقه بین ۱۹۰۰ تا ۲۱۰۰ باشد.)» به جای اینکه فرمان بدهید: «(این مطلب را هر چه زودتر تایپ کن.)» بگویید: «(من تایپ شده این نامه را تا ساعت ۲ بعد از ظهر امروز احتیاج دارم.)» به این ترتیب انتظارات شما از لحاظ کمیت، کیفیت و استانداردهای زمانی دقیقاً مشخص می شوند.

ارتباطات چگونه سازمان را فعال می کنند؟

سازمان با تامین ارتباط بین طرح ها و عملیات، فعال می شود. شما ممکن است نقشه هایی بزرگ و کارکنان خوبی داشته باشید، اما تا هنگامی که کاری انجام نشود، در حقیقت چیزی ندارید. بدون ارتباط مؤثر، نه انگیزش و نه رهبری کاری از پیش نمیرود. این برنامه ریزی برنامهدار، این هماهنگی بین تمام اجزای سازمان را تضمین میکند. چیزی است که آغاز کننده اصلی است و نقشه ها را به تعاملاً به اجرا در می آورد. مدیران شایسته، ارتباط کارکنان را به خوبی می شناسند. آنها می دانند که تصورات کارکنان از رهبرانشان به چگونگی رد و بدل کردن اطلاعات در فرآیند ارتباطات بستگی دارد. چنانچه کارکنان از احساسات و خواسته های شما اطلاع نداشته باشند، بهترین ایده های مدیریتی در دنیا بی فایده است. ارتباطات خوب، به خصوص وقتی یک مدیر در حال فروش روحیه جمعی است یا وقتی که کارکنان به واسطه تغییرات سازمانی پی در پی، یا تنگناهای اقتصادی، احساس ناامنی و تهدید می کنند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

منظور از فرآیند ارتباطات چیست؟

ارتباطات در مفهوم وسیع، سلسله اقداماتی است که موجب می شوند ایده ای از ذهن یک نفر به ذهن دیگری انتقال یافته، درک شده و به اجرا درآید. عامل اساسی در تمام ارتباطات انسانی این است سرپرست ها برای تاثیر بیشتر، باید با کارکنان رابطه ای نزدیک برقرار سازند، نسبت به برداشتهای دیگران از اطلاعات و عقاید، حساسیت نشان دهند و حرفهایی را که ممکن است باعث کندي روند کار شوند، به حداقل برسانند. این کار مستلزم آن است که مدیران مهارت بیشتری در به کار گیری کلام و نوشته (علایم غیر کلامی که از چهره و بدن به دیگران منتقل می شود) داشته باشند. آخرین - و نه کم ارزش ترین - توصیه این است که به مدیران توصیه می شود مهارت خود را در دریافت اطلاعات از دیگران که لازمه آن گوش دادن مؤثر و توجه به واکنش ها و سؤالات است، افزایش دهند.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

برخی مردم از ((ارتباطات سه بعدی)) صحبت می کنند، منظور آنها از این عبارت چیست؟ ارتباط نباید همچون خیابانی یک طرفه باشد. برای سهولت عملیات در یک سازمان پیچیده امروزی، ارتباطات باید به سه شیوه برقرار شود:

۱- نه تنها باید اطلاعات را از بالا به پایین (به سمت کارکنان) و از پایین به بالا (برای مدیر) فراهم کنید بلکه کارکنان نیز باید افکار و احساساتشان را از پایین به بالا به شما انتقال دهند.

۲- از آنجا که همکاری میان گروهی در میان مدیران میانی بسیار مهم است بنابراین باید یک جریان افقی اطلاعات هم بین مدیران میانی وجود داشته باشد.

۳- تبادل اطلاعات با منابع خارجی نظیر: گروههای کارکنان، فروشندگان خارجی، مشتریان و ادارات دولتی نیز می باید وجود داشته باشد.

۲. روش های ارتباطات

یک مدیر اثربخش چگونه روش ارتباطی مورد استفاده خود را انتخاب می کند؟ مدیران اثر بخش، روش های ارتباطی خود را براساس تحلیل دقیق بر روی عوامل محیطی بر می گزینند. این امر به وظیفه خاص و اهداف شما بستگی دارد. اگر وظیفه شما ارائه پیامی طولانی است و یا پیام باید به صورت دائمی ثبت شود، می توانید از نوشته استفاده کنید. از سوی دیگر اگر سرعت، عدم رعایت تشریفات و یا نفوذ شخصی اهمیت دارد، صحبت کردن ترجیح دارد. انتخاب دیگر مدیران، حول این محور است که آیا با کارمند یا گروه ارتباط کاملی برقرار می شود؟ ارتباط نفر به نفر این امکان را به مدیران می دهد که، جریان اطلاعات را کنترل کرده و آن را هدایت کنند. در ایجاد ارتباط با جمع کارکنان یک بخش، مدیران باید آنها را به مشارکت و توسعه مسئولیت دعوت کرده و کمک کنند که روحیه جمعی تقویت شود. این امر مستلزم آن است که مدیر چیزی بیشتر از یک تسهیل کننده کار باشد و به گروه کمک کند تا مشکلات را کشف کرده و به سمت اهداف مورد نظر در جهت حل مشکلات حرکت کند. ارتباط نفر به نفر چگونه ممکن است مؤثر و سودمند واقع شود؟ ارتباط با هر یک از کارکنان، به خصوصیات منحصر به فرد آنان بستگی دارد و برای تمامی آنان نمی توان از روشی یکسان استفاده کرد. اهمیت این مطلب، زمانی که روابط شما با کارکنان توسعه می یابد، بیشتر آشکار خواهد شد. افراد دوست دارند تفاوت هایشان شناخته شده و متناسب با خودشان با آنان رفتار شود. سرپرستان باید با توجه به این مهم، از بین روشهای گوناگون نوشتاری و گفتاری، روش مناسبی را برای برقراری ارتباط برگزینند.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

ارتباطات گفتاری :

در روش ارتباط گفتاری، شخصی که مورد خطاب قرار میگیرد به سرعت از پیام ارسال شده آگاه میشود و سرعت، لحن صدا، حالت، حرکت بدن و خطوط چهره به طور جدی واکنش های افراد را تحت تاثیر قرار می دهند.

۱. صحبت های غیر رسمی :

این گونه صحبتها، اساسی ترین شیوه های برقراری ارتباط هستند. همچنین برای ارتباطات روزانه، راهنمایی ها، تبادل اطلاعات، مرور پیشرفت کار و جلسات انضباطی و حفظ روابط شخصی مناسب هستند. حتی اگر صحبتها خیلی خلاصه باشد، باز هم مطمئن باشید که این گونه ارتباط، امکان تبادل دو طرفه را فراهم می آورد. همچنین، وقتی مسائل عاطفی مطرح باشند، ارتباط چهره به چهره بر نوشتن یا تلفن کردن ترجیح دارد.

۲. قرار ملاقات :

قرار ملاقات برای ارزیابی منظم و مرور و بررسی جلسات کار، مناسب است. جلساتی که زمینه ساز چنین ملاقاتهایی هستند، با ارائه اطلاعات کافی و کاهش حرفهای اضافی، مفید و مؤثر خواهند بود. بسیاری از مدیران برای پروژه های گسترده یا به خاطر برخی کارکنان (به ویژه افراد جدیدی که دارای مشکل بوده و یا آنهایی که زیاد مسافرت می کنند) ملاقاتهایی دائمی به صورت روزانه (بسیار منحصصر)، هفتگی (طولانی تر) و یا ماهیانه (بسیار گسترده) برگزار می کنند.

۳. ارتباط تلفنی :

ارتباط تلفنی برای کنترل های فوری، انتقال و یا اخذ اطلاعات، تذکر یا اطلاع رسانی به کار می رود. در هر صورت، شخصیت تلفنی شما در بعضی مواقع واقعیت (چهره به چهره) شما را نفی می کند. بنابراین، باید طنین صدای خود را به هنگام گفت و گوی تلفنی کنترل کنید. همچنین، از آنجا که در برخی موارد، گفت و گوهای معمول تلفنی از اعتبار کافی برخوردار نیستند، گاهی باید یادداشتهایی در تایید پیام خود ارسال کنید.

ارتباطات نوشتاری :

تمامی پیغامهای رسمی، اداری و یا طولانی که به تعداد زیادی از کارکنان مربوط شوند، باید به صورت نوشتاری تهیه می شوند. از ارتباط نوشتاری، می توان برای اصلاح ارتباط نوشتاری گذشته نیز استفاده کرد. ارتباط گفتاری خطر فراموشی پیام را در پی دارد، گاهی نادرست فهمیده و یا به خاطر آورده می شود و به همه کارکنان منتقل نمی شود.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

۱. یادداشتهای درون سازمانی :

برای ثبت غیر رسمی سؤالات یا پاسخ ها به کار می آیند. این یادداشتها هنگامی که قرار است چندین نفر پیامی طولانی را دریافت کنند، می توانند مفید واقع شوند. یادداشتها، راه ساده ای برای اطلاع رسانی به بالادستان هستند تا در هنگام استراحت آنها را مطالعه کنند. از یادداشتها نباید بیش از اندازه استفاده شود، زیرا تاثیر خود را از دست داده و مورد بی توجهی قرار خواهند گرفت.

۲. نامه ها :

معمولاً به افراد نوشته می شوند، بیشتر از یادداشت رسمیت دارند و برای اطلاعیه های اداری، ثبت بیانیه های رسمی، ارتباطات طولانی و حتی ارتباط با مخاطبی که در دسترس است، مفید هستند. نامه ها غالباً حاوی تفکرات و عقاید موجود برای تصمیمات آتی و بوده و به عنوان بخشی از بررسی مداوم مشکلات، ارزشمند هستند.

۳. گزارش ها :

بیشتر از نامه ها جنبه عمومی و رسمی دارند. از گزارشها برای انتقال اطلاعات، تحلیل ها و پیشنهاد به سرپرستان و همکاران استفاده می شوند. گزارش اگر براساس مستندات و یا نتایج و مطالعات، تحقیقات دقیق تهیه شود، اثر بخش تر خواهد بود. گزارش باید با دقت ویژه ای، حقایق عینی را از حدسیات خیالی و کلی گویی ها تفکیک کند. برای برقراری ارتباطات مؤثرتر با گروههای کارکنان، چه می توانید بکنید؟ جهت ارسال پیام های کوتاه و هدفمند به آن دسته از کارکنان که از لحاظ سن، جنسیت و کار، با یکدیگر مشابه هستند، می توان از روشی استفاده کرد که این روش برای پرهیز از ورود انبوهی نامه، یادداشت و اعلامیه های مفید است که تنها برای تعداد کمی از دریافت کنندگان آنها، جذابیت دارند. در ذیل فرم های ارتباطی متفاوت و متناسبی برای آشنایی شما خلاصه شده است :

ارتباط گفتاری :

برقراری ارتباط گفتاری مؤثر با گروهها، نیازمند مهارتهایی ویژه است. هر چند که مهارت های مفید در یک جلسه، ممکن است برای جلسه ای دیگر کافی نباشند. توانایی شما برای هدایت جلسه ای که کارکنان شما در آن حضور یافته اند به این معنی نیست که جلسهای که توسط رئیس شما اداره می شود نیز دارای همان توانایی باشید. احتمال دارد برای برخی اختلافات شرکت کنندگان یک جلسه، مهارت زیادی از خود نشان دهید، اما هنگامی که از نظر عاطفی درگیر موضوع مورد بحث هستید، برخورد واقع بینانه بسیار مشکل تر خواهد بود.

۱. گردهمایی غیر رسمی کارکنان :

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

این نوع گردهمایی ها فرصتی مناسب برای رد و بدل شدن اطلاعات مفید و مورد علاقه عموم و تحقق یکپارچگی گروه است. آنها در رویارویی چهره به چهره با یکدیگر، فرصت خوبی برای هماهنگی، فعالیت و درک متقابل خواهند داشت. اجتماع غیر رسمی کارکنان به صورت مداوم در مواقع مورد نیاز، در ابتدا یا انتهای هر روز، یا هنگام صرف ناهار یا نوشیدن چای، به صورت بسیار کوتاه برگزار می شود.

۲. جلسات برنامه ریزی شده :

نوعی فعالیت تقریباً رسمی تلقی می شود. اشتباه رایج در این گونه جلسات این است که دستور جلسه را بدون هماهنگی با شرکت کنندگان تعیین کنیم. اکثر شرکت کنندگان از اینکه در آماده کردن گزارشها، پیشنهادها و اطلاعات مورد نیاز، مشارکت داده شده و مورد سؤال قرار گیرند، لذت می برند. به هر حال، یک جلسه برنامه ریزی شده اگر به درستی جهت داده شود، فوق العاده مفید خواهد بود. در غیر این صورت، باعث هدر رفتن وقت، ایجاد خصومت و دلسردی شرکت کنندگان در آینده، خواهد گردید.

۳. گردهمایی گروهی :

این نوع جمع شدن در مورد گروه کثیری از کارکنان یا مدیران که به خاطر موضوع هایی مانند تولید محصولی جدید، اخذ تصمیم های اضطراری در مواقع بحرانی، معرفی کارکنان کلیدی و یا سیاست های جدید صورت می گیرند، به دلیل بهره گیری از موقعیت های ویژه بسیار ارزشمند هستند، اما به واسطه احساسات تند و سؤالات خصمانه ای که ممکن است مطرح شوند، به ریاست شخصی با تجربه، ماهر، صبور و پر قدرت نیاز دارند.

ارتباط دیداری :

برقراری ارتباط نوشتاری با فرد یا گروهی از کارکنان، عموماً یک تاثیر غیر قابل پیش بینی در بر دارد. ارتباطی نوشتاری که طرحی دقیق دارد، می تواند تاثیر ویژه ای داشته باشد.

۱. اطلاعیه های تابلوی اعلانات :

برای اعلام پیام های طولانی و رسمی در مورد خط مشی های جدید، مناسب هستند. این اطلاعیه ها اگر با تصویر همراه باشند، در محلی نصب شوند که توجه افراد پیوسته به آنها معطوف شود، حاوی موضوعات مورد علاقه کارکنان باشند و به موقع تعویض شوند، بسیار مؤثر خواهند بود. اکثر اطلاعیه های تابلوی اعلانات باید همراه با دیگر فرم های نوشتاری باشند. در غیر این صورت، اطمینانی وجود ندارد که توسط همه کارکنان دیده یا خوانده شوند.

۲. پوستر، نمایش و نمایشگاه :

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

این ابزارها می توانند به جلب توجه کارکنان از راه دیدن، کمک کنند. تهیه یا برگزاری آنها معمولاً پرهزینه بوده و به فضای مناسبی که به درستی آماده شده باشد، نیاز دارند. عمومی ترین موضوعات آنها، معرفی محصولات جدید، پیشرفت کیفی محصولات یا خدمات، است.

۳. وسایل سمعی و بصری :

فیلم، اسلاید، CD، نوار ویدئو، نوار صوتی و دیگر وسایل بصری، دارای ارزشهای بالقوه زیادی هستند و می توانند به صورتی مؤثر مورد استفاده قرار گیرند. بسیاری از این وسایل همچون فیلم، نیازمند معرفی همه جانبه و پیگیری دقیق مطالب کدام یک از روش های ارتباطی بهتر از بقیه است؟ هر موقعیتی، به روشی متناسب، نیاز داشته و یا ترکیبی از چند روش را می طلبد. برخی از مشکلات نیازمند واکنشی فوری هستند (صحبت غیر رسمی، تلفنی یا یادداشت دستی). بعضی کارکنان، تنها هنگامی چیزی را قبول دارند که روی کاغذ ثبت شده باشد. بنابراین ارتباط چهره به چهره با آنها باعث تلف شدن وقت است. اگر همه آنان پیام قـــرار اســـت بـــه تعداد زیادی منتقل شود، یک یادداشت یا نشست جمعی بهترین شیوه است. در چنین حالتی، موفق ترین ارتباط توسط سرپرستـــتان وقتـــی انجـــام مـــی شـــود کـــه :
۱- شرایطی را که با آن روبرو می شوند به سرعت تجزیه و تحلیل کنند.
۲- بسیاری از راههای حصول ایده ها، آموزشها و احساسات خود را می شناسند و به کار می برند.
هستند. البته استفاده از تمامی وسایل سمعی و بصری باید با آمادگی کافی، طرح و برنامه و مهارت های اجرایی توام باشد.

آیا یک مدیر باید از شایعات، به عنوان یک وسیله ارتباطی بهره بگیرد؟ به شایعات توجه کنید، چرا که آنها خود شیوه ای برای اطلاع از جریان امور هستند، اما به عنوان اطلاعات درست به آنها اعتماد نکنید و نگذارید اطلاعاتی از این دست وارد گروه های کاری شود، زیرا کارکنان، دیگر حتی به روشهای ارتباط رسمی شما نیز اعتماد نخواهند کرد. شایعات، در مواقع : نبود ارتباط خوب با کارکنان، هنگامی که تفاهمی در مورد مقررات داخلی وجود ندارد، وقتی که موقعیتی برای پیشرفت نیست و یا زمانی که کارکنان بازخوردی از نتایج کارشان دریافت نمی کنند، بیشتر رواج پیدا می کنند. اگر در مورد آنچه که مورد علاقه کارکنان است یا آنها را آزار می دهد

۳. ارتباطات غیر کلامی

چه نوع ارتباطاتی مؤثرتر از صحبت کردن هستند؟ پیام هایی که از طریق اعمال شما انتقال می یابند. رفتارها و اعمال غیر کلامی، مهارت های مهم و حیاتی ارتباطی هستند. گفتن و نوشتن، متداول ترین روش های ارتباطی هستند، اما صرف نظر از

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

آنچه شما می گوئید، کارکنان بیش از هر چیز تحت تاثیر اعمال شما قرار می گیرند. آنچه انجام می دهید و آنگونه که با آنها رفتار می کنید، مقاصد حقیقی شما را اثبات می کنند. یک چشمک زدن ساده به کارمندی که نیازمند کمک است، شاهی واقعی است بر اینکه حضور او در تیم تا چه اندازه برای شما ارزشمند است.

حتی در کارهای ساده تر مثل آموزش کسی که کار جدیدی به او واگذار شده است، نحوه نشان دادن (نمایش) شما گویای علاقه شما به اوست حتی اگر کلمه ای رد و بدل نشود. به همین ترتیب، به جای تقاضا از یک کارمند برای آمدن به دفترتان، رفتن به اطاق او برای گفتگو با وی، تصویری حمایتی از کمک به پروژه را در بر دارد. بهترین ارتباطات، ترکیبی از ارتباطات گفتاری و نوشتاری توأم با اعمال هماهنگ است.

((زبان اندام)) چه مفهومی دارد؟

حرکات غیر کلامی بدن یا حرکات چهره که نیت واقعی ما را به دیگران انتقال می دهند، به عنوان زبان اندام تلقی می شوند. آنها علایمی مانند اخم کردن، بالا انداختن شانه و یا حرکتی با دست هستند که متأسفانه گاهی سوء تعبیر هم می شوند. مثلاً:

- تکان دادن مداوم سر (بالا و پایین) نشان دهنده موافقت با گوینده است.
- تکان دادن سر (چپ و راست) نشانه عدم موافقت است.
- ضربه زدن با انگشتان دست یا ضربه ملایم با پا، یا نگاه کردن به ساعت به این معنی است که: ((عجله کن طاقتم تمام شد یا اینکه وقت ندارم)).
- بالا بردن ابرو ممکن است علامت تردید، تعجب و دودلی باشد.
- گرد کردن چشمها غالباً به معنی ناباوری است.
- جمع کردن لبها توأم با اخم، نشان دهنده ناراضایتی یا حتی نفرت است.

بسیاری از حرکات بدن، مثل موارد بالا غیر ارادی و عمیقاً ریشه دارند و تغییر آنها برای شما دشوار است، اما سعی کنید بسنجید آیا مردم ابتدا به کلمات شما واکنش نشان می دهند یا به زبان غیر کلامی شما؟ به علائم غیر کلامی دیگران دقت کنید، چرا که می توانند سرنخ هایی در مورد تفکر آنها به شما بدهند. شنیدن تا چه اندازه مهم است؟ آیا بسیار زیاد؟ شنیدن که حداقل یک سوم از ارتباطات شما را شامل می شود، جریانی فعال است که ارتباط چشمی را نیز طلب می کند. گوش کردن گاهی استفاده از تایید زبانی، مهارتی است که به طور پیوسته باید تمرین شود تا رضایت گوینده و شنونده را به طور همزمان فراهم آورد.

۷ مرحله برای کنار آمدن با افراد مشکل ساز:

سازمان مدیریت و برنامه ریزی مازندران

بسیاری از افراد در محیط کار شما هستند که کنار آمدن با آنها مشکل است. آنها بخشی از کار خود را به دوش شما می اندازند و برای شما مشکلاتی را فراهم می کنند به راستی برخورد درست با این افراد چیست؟ همسایه شما با سرو صدای زیاد برای شما مزاحمت ایجاد می کند و نیمه شب شما را بیدار می کند به راستی شما چگونه باید با آنها رفتار کنید؟ این مشکلات قسمتی از زندگی هر شخصی است.

ما در محیط کار در زندگی تنها نیستیم و با انسانها در ارتباطیم. ارتباط ما با همکاران، فرزندان، همسر، دوستان، پدر و مادر باید بر پایه درستی استوار باشد. اگر شما مشکلاتتان را با دیگران حل نکنید این مشکلات روز به روز حادتر می شود. به عنوان یک کارمند ممکن است اخراج شوید. به عنوان یک کارفرما ممکن است کارمندان خوب خود را از دست بدهید و به عنوان یک همسر ممکن است ازدواج شما دچار بحران شود. راه حلی که اکثر افراد در مقابل مشکلاتشان با انسانها به آن تن در می دهند تحمل کردن است ولی از آنجایی که هر فرد یک ظرفیت تحمل دارد بعد از مدتی مشکلات بیشتر می شود و شما دچار استرس و اضطراب ناشی از این فشارهای روانی می شوید راه حل درست مواجه نشدن با مشکل و فرار از آن نیست بلکه راه حل درست، روبرویی صحیح با مشکلات است. وقتی با مشکلات مواجه می شوید و آنها را حل می کنید احساس شگفت انگیزی خواهید داشت چرا که از عهده حل مشکلات بر آمده اید و بر ترس خود غلبه کرده اید. البته مواجهه با افراد و مشکلات نیاز به برنامه ریزی دارد و شما باید خود را برای این مسئله از قبل آماده سازید. در ادامه ۷ مرحله که شما باید در رفتار با افرادی که برای شما مشکلاتی ایجاد می کنند انجام دهید آورده شده است :

۱- تصمیم بگیرید که مشکلاتتان را با آن فرد خودتان به طور مستقیم و بدون دخالت دادن دیگری حل کنید.

۲- قبل از روبرو شدن با آن فرد مشکل را به صورت دقیق بنویسید و هدف خود را نیز برای حل آن مشکل و روبرویی با آن فرد مشخص کنید.

۳- نکات و دلایل مورد نیاز برای اثبات حرفتان را یادداشت نمایید. واقعیت ها و دلایل و شواهدی هست که ممکن است نیاز باشد شما برای آن فرد مطرح کنید قبل از شروع صحبت این مسائل را برای خود روشن سازید.

۴- واکنشها و مخالفتهایی را که انتظار می رود آن فرد در مقابل شما اعمال نماید، یادداشت کنید:

یعنی تمام نگرانیهایتان را از نصیحت با آن فرد و یا حتی واکنشهایی که او ممکن است در طول صحبت داشته باشد را بنویسید تا این نگرانی ها در شما کم رنگ تر شود.

۵- یادداشت های خود را سازماندهی کنید و دلایلی کافی به آن اضافه کنید.

۶- مکان صحبت را در جایی در نظر بگیرید که کسی مزاحم شما نشود و در فضایی که کاملاً بتوانید خود را کنترل کنید.

۷- صحبت خود را با آن فرد آغاز کنید. در ابتدا مستقیماً به چشمان آن فرد نگاه کنید، مشکل اصلی را که شما در صدد حل آن هستید را برای او کاملاً شرح دهید، به صحبت های او به طور کامل گوش کنید و مطمئن شوید که منظور شما را خوب فهمیده