

## برقراری ارتباط

مدیران برای انتقال عقاید و احساسات و همچنین تاثیر گذاشتن در شناخت و طرز تلقی و کارهای یکدیگر الزام به برقراری ارتباط دارند. بدون چنین ارتباطی کار گروهی غیر ممکن خواهد بود. اگر در احساسات و نظریه ها مشارکت نکنیم، هر کدام مثل افراد منزوی کار خواهیم کرد و هر فرد مجبور است بدون اینکه تاثیری روی دیگری بگذارد یا از فرد دیگری کمک بگیرد راه خود را طی کند. نظر به اینکه شما مسئولیت گروهی از افراد را بر عهده دارید ایجاد روشی برای برقراری ارتباط باید جزئی از وظایف شما باشد. نیاز دارید با اعضای گروه خود ارتباط داشته باشید. همچنین لازم است آنها را تشویق کنید تا عقاید و احساسات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. در ضمن باید با افراد زیادی در داخل یا خارج از سازمان ارتباط برقرار کنید. رابطه یک فرآیند دوطرفه است. شما فقط فرستنده ی پیغام به سایر مردم نیستید بلکه (اگر توجه کنید) دریافت کننده ی پیام آنها نیز هستید. چک لیست های این قسمت به عنوان بخشی از کارتان از شما میخواهد که به برقراری ارتباط فکر کنید. خصوصاً اینک:

- ا. چرا نیاز به برقراری ارتباط دارید.
- ب. با چه کسانی باید رابطه برقرار کنید.
- ت. چه رابطه ای را باید برقرار کنید.
- ث. چه چیزی مانع برقراری رابطه می شود.
- ج. چگونه باید رابطه ی بهتری داشته باشید.

در بخش های دیگر شما چک لیست هایی درباره ی صورتهای مختلف برقراری ارتباط مثل نوشتن، خواندن، گوش کردن، صحبت در جمع، تلفن زدن و غیره خواهید دید.

چرا ارتباط برقرار میکنیم؟  
ما به منظور انتقال عقاید یا احساسات یا هر دو ارتباط برقرار میکنیم. این کار را برای تاثیر گذاری روی دید دیگران و نحوه ی کار کردنشان انجام می دهیم. بنابراین همیشه این پرسش مطرح است که هدف از برقراری ارتباط با دیگران چیست؟

۱. برای مثال در مورد کارتان به کدامیک از منظورهای زیر از برقراری ارتباط فکر کرده اید؟ هر کدام را که در مورد شما صدق میکند تیک بزنید.

- دادن اطلاعات به دیگران که متوجه شوند آنچه را مناسب می دیده اند میتوانند انجام دهند یا خیر
- دریافت چنین اطلاعاتی از سایر افراد
- به دنبال کسب اطلاعات باشید و فعالانه دیگران را تشویق کنید تا آنچه را نزد خودشان نگاه داشته اند به شما نیز بگویند
- از شما اطلاعات کسب شود
- به سایرین اطلاعات با دستوراتی بدهید که بر اساس آنها اقدام مورد قبول شما را انجام دهند
- دریافت اطلاعات یا دستوراتی که بر اساس آنها اقدام مورد قبول شما را انجام دهند
- ایجاد انگیزه / قانع کردن / تشویق کردن در مواقعی که فکر میکنید با مقاومت، خستگی، عدم اطمینان یا عدم توانایی افراد ذریبط مواجه شده اید
- به خودتان انگیزه داده شود و / یا قانع / یا تشویق شوید
- تمجید کردن، قوت قلب، ایجاد علاقه در افراد یا نشان دادن اینکه با آنها مهربان هستید
- دریافت موارد بالا از دیگران
- انتقاد، سرزنش، یا روشن کردن اینکه احساس خوبی نسبت به فرد / کار وی ندارید
- دریافت همین موارد از سایر افراد
- منظورهای دیگر را ذکر کنید

هنگام صحبت با دیگران اغلب بیش از یک منظور دارید اما بهتر است بدانید کدامیک منظور اصلی شماست. مایلید چه تاثیری روی افکار ، احساسات یا عملکرد فردی که با وی رابطه برقرار میکنید داشته باشید. همین طور ممکن است از فردی که با شما رابطه برقرار میکند بپرسید هدفش چیست و از شما چه انتظاری دارد. مواظب کنایه ها و مقاصد پنهانی باشید. برای مثال آیا آنها به شما اطلاعاتی می دهند تا در تصمیم گیری به شما کمک کنند ، مجبورشان سازند کار معینی را انجام دهید، وادارتان کننددرباره آنها خوب فکر کنید ، شما را تشویق کنند ، شما را از خودشان دور سازند یا گمراه کنند یا چه منظور دیگری دارند؟

### با چه کسی ارتباط برقرار میکنید؟

بسیاری از مدیران درست نمیدانند با چه افرادی رابطه دارند .(آنها احتمالا با افراد مختلف به منظور های متفاوت و با استفاده از راه های متعدد ارتباط برقرار میکنند.)

۱. برای مثال هر کدام از افراد زیر را که طی آخرین هفته ی کاری با آنها رابطه برقرار کرده اید (رودرو ، با پیام کتبی ، یا با تلفن) مشخص کنید.

- |                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • رئیس تان                           |
| <input type="checkbox"/> | • رئیس رئیس تان                      |
| <input type="checkbox"/> | • مدیران همسطح شما در سازمان         |
| <input type="checkbox"/> | • مشاوران(از داخل یا خارج از سازمان) |
| <input type="checkbox"/> | • زیر دستانتان                       |
| <input type="checkbox"/> | • زیردستان زیردستانتان (اگر دارند)   |
| <input type="checkbox"/> | • کارکنان سایر مدیران                |
| <input type="checkbox"/> | • متقاضیان شغل                       |
| <input type="checkbox"/> | • نمایندگان اتحادیه                  |
| <input type="checkbox"/> | • مشتریان یا مراجعان                 |
| <input type="checkbox"/> | • فروشندگان                          |
| <input type="checkbox"/> | • رقبا                               |
| <input type="checkbox"/> | • افراد با تجربه ی سازمان های دیگر   |
| <input type="checkbox"/> | • نمایندگان مطبوعات رادیو و تلویزیون |
| <input type="checkbox"/> | • افراد دیگر را نام ببرید            |

۲. با کدامیک از این افراد رابطه ی بیشتری دارید؟

### چگونه ارتباط برقرار میکنید؟

ما به طرق مختلف ایجاد ارتباط میکنیم و با رفتارمان یا نمایشی که از خود به دیگران عرضه میکنیم عقاید و احساسات خود را انتقال میدهم. به همین طریق از عقاید و احساسات سایر افراد آگاه میشویم. در حالی که اغلب فرستنده و دریافت کننده متوجه ایجاد ارتباط نمیشوند. شما در یک رابطه ی کاری کدامیک از اشکال ایجاد ارتباط را به کار میگیرید؟

## ۱. ارتباط گفتاری

- صحبت غیر رسمی و رودر رو با فرد
- مصاحبه ی رسمی با فرد
- مصاحبه ی رسمی به عنوان عضوی از یک گروه
- صحبت غیر رسمی در گروه
- بحث / جلسه ی رسمی گروهی
- ارائه ی مطلب در یک جمع رسمی
- مکالمه ی تلفنی
- بحث گروهی با استفاده از تلفن کنفرانسی (conference calls)
- سایر شکل ها را نام ببرید

## ۲. ارتباط نوشتاری

- نوشتن نامه یا یادداشت
- خواندن نامه ها یا یادداشت ها
- نوشتن گزارش ها یا صورت جلسه ها
- نوشتن اطلاعیه برای نصب در تابلو اعلانات
- خواند اطلاعیه ها
- نوشتن مقالات در نشریه های داخلی و خبری
- تهیه اطلاعات مالی یا آماری
- تفسیر اطلاعات مالی یا آماری
- خواندن مقالات سایر افراد
- نوشتن مقالات برای مجله های حرفه ای / صنفی
- خواندن مقالات سایر افراد در مجله ها
- انداختن پیشنهاد در صندوق پیشنهادات
- خواندن پیشنهادات سایر افراد
- هر شکل دیگری را ذکر کنید

## ۳. ارتباط غیر کلامی

اغلب افراد از ارتباط غیر کلامی ای که برقرار میکنند آگاه نیستند. اما همه ی ما نه تنها با به زبان آوردن کلمات بلکه با نحوه ی به زبان آوردن آنها هم ایجاد رابطه میکنیم و بدون استفاده از کلمات به راحتی چیزهایی میگوییم. فکر میکنید کدامیک از عوامل زیر عقاید و احساسات شما را به دیگران و بالعکس منتقل میکند؟

- تون صدا (دوستانه یا زنده بودن)
- لهجه (عمومی باشد یا مخصوص یک استان)
- بلندی صدا(بالا یا پایین بودن)
- سرعت صحبت کردن (سریع یا آرام)
- استفاده از سکوت در محاوره ها

- حالت صورت یا حرکات دست
- حرکات بدنی ، طریقه ی ایستادن یا نشستن افراد ، نگاه کردن یا نگاه نکردن در چشم ، جابه جا شدن
- سلیقه ی افراد در انتخاب لباس ، اتومبیل ، دکور محل کار ، دوستان ، غذا خوردن وغیره
- سایر عوامل را ذکر کنید

بسیاری از برداشتهای ما از رابطه ی غیر کلامی خیلی دقیق نیستند . شما فقط احساسی کلی درباره ی فرد دیگری پیدا میکنید که اغلب دلیل ان را نمیدانید و نمیدانید که این احساس تا چه حد به آنچه فرد قصد دارد به شما بگوید مربوط است. همچنین اغلب ما از پیغام غیر کلامی خود و تصویری که از خود برای دیگران میسازیم آگاه نیستیم.

### چه عواملی مانع ایجاد ارتباط می شوند؟

به عنوان یک مدیر میدانید غالبا ایجاد ارتباط با شکست مواجه می شود. دلایل زیادی وجود دارد که عده ای نمیتوانند در عقاید و احساساتشان با دیگران شریک بشوند.

۱. کدامیک از موانع زیر از ایجاد رابطه ی موثر در سازمان شما جلوگیری میکند؟
  - روشن و واضح نبودن پیام- زیرا فرستندگان پیام نمیدانند چرا آن رامی فرستند یا نمیخواهند به روشنی درک شود
  - دید متفاوت - ممکن است فرستنده و دریافت کننده آن قدر دنیا را متفاوت ببینند که برای آنان حصول درک مشترک مشکل باشد (مثل کارکنان تولید و کارکنان فروش)
  - فریب دادن - بعضی اوقات اطلاعات نادرستی که افراد (دروغهای به ظاهر راستی میگویند) برای رسیدن به مقاصد پنهانی خودشان میدهند ، ایجاد ارتباط را با شکست روبرو میکند
  - مداخله ی بعضی عوامل - مثل صدا، گرما ، اضطراب ، بیماری ، نور ضعیف ، و غیره ممکن است باعث شوند پیامی اشتباه خوانده یا شنیده شود
  - عدم توانایی گیرنده - ممکن است کسی که پیغام رامیگیرد نتواند نکات آن را (شاید به دلیل دانش کم) بفهمد
  - استنباط اشتباه - ممکن است فرستنده و گیرنده ی پیام استنباط متفاوتی داشته باشند و گیرنده متوجه پیام نشود
  - احساس افراد نسبت به یکدیگر - احساس قوی افراد نسبت به یکدیگر (قبول داشتن یا نداشتن طرف مقابل) ممکن است روی چگونگی درک یا عدم درک پیام تاثیر داشته باشد
  - نبودن راه های ارتباطی - ممکن است سازمان شما وسایل لازم را برای تبادل اطلاعات بین افراد نداشته باشد.
  - تحریف شدن- هر چه زنجیره ی افرادی که پیام از طریق آنها رد میشود طولانی تر باشد احتمال تحریف پیام تا زمانی که به آخرین نفر میرسد زیادتر است.
  - سایر موارد را ذکر کنید

## ایجاد رابطه ی بهتر

در اینجا دو چک لیست که به شما در ایجاد رابطه ی بهتر کمک میکند ذکر شده اند . اولین چک لیست به عنوان فرستنده و دومی به عنوان دریافت کننده ی پیام و هدف مورد نظر تهیه شده اند.

به عنوان فرستنده

این پرسش ها را از خودتان بپرسید:

۱. آیا مناسب ترین هدف (هدفها) را مشخص کرده ام؟
۲. میخواهم گیرنده ی پیام من (هدف) چه چیزی را بفهمد ، باور کند و از همه مهم تر انجام دهد؟
۳. برای اینکه روی هدف تاثیر بگذارم دقیقا باید چه چیزی را بگویم؟
۴. مهمترین وسیله ی ارتباطی برای اینکه پیام مرا هدفم درک کند چیست؟ نطق کردن ، رودر رو شدن ، تلفن کردن یا پیام کتبی؟
۵. برای استفاده ی مفید از وسیله ی ارتباطی چه کاری باید انجام دهم ؟
۶. چه موانعی را بین خودم و هدفم پیش بینی کنم؟
۷. چگونه می توانم این موانع را از میان برداشته یا به حداقل برسانم؟
۸. باید منتظر چه نوع عکس العملی از طرف هدف باشم برای اینکه ببینم پیام من درک شده است یا نه؟
۹. اگر هدف من قصد فرستادن پیامی را داشته باشد آیا من حاضر به پاسخ دادن به آن پیام هستم؟

به عنوان هدف

این پرسش ها را باید زمانی که فردی با شما رابطه برقرار کرده است از خودتان بپرسید:

۱. آیا فرستنده در انتخاب من به عنوان هدف تشخیص درستی داده است؟
۲. فرستنده می خواهد چه تاثیری روی درک ، طرز تلقی ، یا رفتار من داشته باشد و انتظار دارد چه کاری انجام دهم؟
۳. فرستنده ظاهرا می خواهد چه پیامی را منتقل سازد؟ (آیا میتوانم برای رضایت او پیام رایبان کنم؟)
۴. آیا موانع معمول ایجاد ارتباط باعث می شوند پیام را خوب درک نکنم؟
۵. آیا نکته ی سرپوشیده ای در پیام هست که از من انتظار می رود به آن پاسخ دهم؟
۶. آیا فرستنده حقیقت را می گوید ، هر چه می گوید حقیقت دارد (تا آنجا که خودش آگاه است؟)
۷. آیا فرستنده بدون منظور پیامی را منتقل میکند(شاید بدون استفاده از کلمات) که من باید به آن دقت کنم؟
۸. باید چه عکس العملی نشان دهم که فرستنده متوجه شود پیامش دریافت و مفهوم شده است؟
۹. آیا لازم است از فرستنده بخواهم پیامش را واضح تر بیان کند؟
۱۰. بعد از اینکه به فرستنده نشان دادم پیام را دریافت کرده ام آیا لازم است خودم جواب پیام را بفرستم؟

هر کس قبل از شروع کار مدیریت باید در ایجاد ارتباط نسبتا ماهر باشد ، اما همیشه چیز هایی برای یاد گرفتن وجود دارد. پرسش های زیادی درباره ی چگونگی کاربرد مهارتهای ایجاد ارتباط هستند که باید از خودمان بپرسیم. شما میتوانید آنها را در چک لیست های مربوط به مشاوره ، اداره ی جلسات ، نوشتن ، صحبت در جمع و غیره ببینید.

پیشنهاد : برقرای ارتباط فقط گفتن چیزهایی به مردم نیست. ماباید گوش کنیم و متوجه آنچه به ما میگویند نیز باشیم.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی