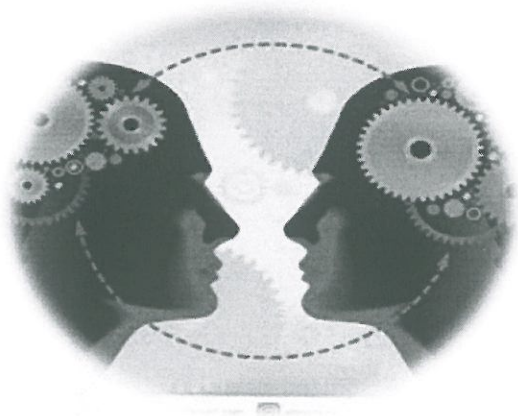




# نقش مهارت‌های ارتباطی در اثربخشی و بهبود مدیریت



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان، دانشکاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۲

## فهرست مطالب

	عنوان صفحه
۳	مقدمه ای بر مهارت های ارتباطی در مدیریت
۴	اهداف ارتباطات سازمانی
۵	موانع برقراری ارتباط
۷	مهارت های برقراری ارتباط موثر
۹	مهارت های ارتباط رفتاری
۱۰	ارتباطات سازمانی و چرایی اهمیت آن
۱۱	مزایای برقراری ارتباطات سازمانی
۱۲	انواع ارتباط سازمانی
۱۶	روش های برقراری ارتباط
۱۷	مهارت شنیداری موثر
۲۳	روش های بهبود ارتباطات
۲۳	سبک های ارتباطی در سازمان
۲۷	اهمیت ارتباطات سازمانی موثر
۲۹	مشکلات ارتباطات میان فردی و مدیریتی
۳۰	مدیران اثربخش و مدیران موفق
۳۲	مهارت های برقراری ارتباط موثر مدیران
۳۴	شاخص های مهارت های ارتباطی مدیران
۳۹	تاثیر هوش اخلاقی مدیران در برقراری مهارت های ارتباطی موثر
۴۱	مذاکره
۴۱	انواع سبک مذاکره
۴۲	انواع اساسی مذاکره
۴۴	فرایند مذاکره
۴۵	انواع روش های مذاکره
۴۵	نتیجه گیری
۴۷	منابع



### مقدمه ای بر مهارت های ارتباطی در مدیریت

مهارت های ارتباطی موثر چیست و چرا اهمیت دارد؟ بود آن چه آثار مثبتی را به همراه دارد و نبود آن چه عوارض منفی ای را در پی خواهد داشت؟ در سازمان ها، ارگان ها، نهادها و مراجع کاری، ارتباطات سازمانی موثر چه جایگاهی دارد و مدیران تا چه حد باید به این موضوع پایبند باشند؟ انسان به عنوان موجودی اجتماعی برای رفع نیازهای زندگی فردی و اجتماعی خود و رسیدن به اهداف سازمانی نیازمند ارتباط و تعامل با سایر همنوعان خود است.

ارسطو شاید اولین اندیشمندی باشد که ۲۲۰۰ سال پیش، در زمینه ارتباط سخن گفت و ارتباط را جستجو برای دست یافتن به کلیه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران عنوان کرد. ارتباط فرآیندی است که طی آن افکار، عقاید و احساسات یک فرد به فرد دیگر منتقل می شود. ارتباط فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام های کلامی و غیرکلامی بیان، ارسال، دریافت و ادراک می شوند. بنا به تعریفی دیگر ارتباط فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به شرط این که ذهنیات مورد نظر فرستنده به گیرنده پیام انتقال یابد و بالعکس می باشد.

یکی از فرض های اساسی رفتار سازمانی نیز، شناخت ویژگیهای فردی و ارتباطی افراد به منظور دسترسی به بهره وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است. پوکزواردوسکی (۲۰۰۲) به این نکته اشاره می کند که از آنجا که بروز رفتاری معین وابسته به موقعیتی معینی است، مدیران موفق برای دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت های فردی و گسترش ارتباطات انسانی

در دنیای امروز و تفاوت های فرهنگی در جوامع مختلف آسان نیست. ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت های تازه و طرز تفکر جدید دست می یابد. براساس مدل های ارتباطی، اطلاعاتی که فرد از طریق حواس پنجگانه خود به دست می آورد براساس ارزش ها، عقاید و تصمیمات از فیلتر پردازش اطلاعات می گذرند و فرد این داده ها را می تواند تغییر و تعمیم دهد. یوکل (۲۰۰۸) بیان می کند که با وجود همه اینها، تأثیرگذاری بر دریافت کننده پیام و اطمینان از میزان اثربخشی پیام، ایجاد زمینه تأثیرگذاری بر منبع هدف، شناخت و آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار و شناخت ویژگی های فردی و شخصیتی افراد و از طرفی توسعه دانش کاربردی تاکتیک های نفوذ و قدرت و عوامل مؤثر بر رفتار نفوذی همچنان از جمله دغدغه های مدیریتی در رفتار سازمانی است.

### 📌 اهداف ارتباطات سازمانی

در گسترده ترین مفهوم خود، در یک سازمان، پدید آوردن دگرگونی یا تأثیرگذاری بر اقداماتی است که در راستای بهبود سازمان صورت می گیرد. به طور کلی اهداف ارتباطات عبارتند از:

✓ هماهنگ نمودن عملیات

✓ کسب اطلاعات

✓ کاهش عدم اطمینان

✓ بیان احساسات

### 📌 اهداف ارتباطات در محیط داخلی سازمانی

ارتباط در کارکرد داخلی سازمان از آن روی که به وظایف و کارکردهای مدیریت، یگانگی و روانی می بخشد؛ ضروری است. به ویژه ارتباط در موقعیت های زیر ضرورت دارد:

۱- تعیین، ابلاغ و نشر هدف های سازمان

۲- تهیه طرح هایی در راستای رسیدن به اهداف سازمانی

۳- سازماندهی منابع مادی و انسانی به شکل موثر و کارآمد

۴- گزینش، پرورش و ارزشیابی اعضای سازمان

۵- ایجاد انگیزه و محیطی که در آن محیط کارکنان تمایل به همکاری داشته باشند.

## اهداف ارتباطات در محیط خارج سازمان

مدیران می بایست از نیازهای مشترک، آمادگی عرضه کنندگان، خواست ها و قوانین و مقررات آگاهی یابند. با ارتباطات است که هر سازمان به صورت یک نظام مطلوب و متعامل با شرایط محیط خود در می آید.

## موانع برقراری ارتباط

موانع عمده برقراری ارتباط را می توان به سه دسته زیر طبقه بندی نمود:

۱- موانع انسانی

۲- موانع سازمانی

۳- موانع فنی

موانع ارتباطات میان فردی و مدیریتی، عموماً به عواملی چون فرستنده، نشانه های مورد استفاده که محتوای پیام را می رساند، محیط ارتباطی و موقعیت روحی و روانی انسان ها و یا تلفیقی از عوامل فوق مربوط می شوند.

## مهمترین موانع ارتباطی

۱- موانع روانی: تفسیر و برداشتی که انسان ها از معانی و مفاهیم الفاظ در ذهن خود به عمل می آورند، به حوزه دانش، فرهنگ و تجربیات گوناگون آن ها بستگی دارد.

۲- موانع عقیدتی: تفاوت هایی که در ایده و ایدئولوژی انسان ها وجود دارد، به نظریه های خاص اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مختلفی منتهی می گردد که نزد همه انسان ها یکسان نیست.

۳- اشتغالات بیش از حد و اندازه: توان، فرصت و حوصله کافی برای برقراری ارتباطات کامل و صحیح برای انسان ها باقی نمی گذارد.

۴- مقام و موقعیت: همه انسان ها را تحت تاثیر و نفوذ خود قرار می دهد و اغلب باعث قطع یا تقلیل ارتباطات آن ها با دیگران می شود.

۵- درک متفاوت از زبان ارتباطی: در همه زبان های زنده دنیا کلماتی وجود دارند که در گفتار و نوشتار یکسانند ولی در معنی و مفهوم جدا.

اثربخشی سازمان به وجود مدیرانی (همانند سایر اعضای سازمان) وابسته است که قادر باشند به طور اثربخش پیام هایی را هم برای افراد در درون و هم بیرون از سازمان ارسال دارند.

موانع ارتباطی گوناگونی در سازمان وجود دارند. خاستگاه و سرچشمه برخی موانع، ارسال کنندگان پیام هستند. زمانی که پیام های ارسالی، واضح و کامل نباشند و از لحاظ ادراک مشکل داشته باشد؛ زمانی که پیام ها نامناسب ارسال شوند و یا زمانی که هیچ شرط یا پیش بینی برای بازخورد وجود نداشته باشد؛ ارتباطات تضعیف می شود.

خاستگاه برخی دیگر از موانع ارتباطی مربوط به دریافت کننده پیام می باشد. زمانی که دریافت کننده پیام، به پیام توجه نمی کند یا گوش نمی دهد یا زمانی که هیچ تلاشی برای درک معنی پیام از خود بروز نمی دهد، به احتمال زیاد ارتباط بی تأثیر خواهد بود.

با حذف این موانع و ارتباطات اثربخش با دیگران، مدیران همانند سایر اعضای سازمان باید مهارت های ارتباطی مشخصی را گذرانده و توسعه دهند. بعضی از این مهارت ها زمانی که مدیران ارسال کننده پیام هستند اهمیت ویژه ای دارند و بعضی دیگر زمانی که مدیران دریافت کننده پیام اند، اهمیت اساسی دارند.

برای مهارت های ارتباطی، تعاریف متعددی ارائه شده است: به اعتقاد هلریگل و اسلکم مهارت ارتباطی عبارت است از توانایی ارسال و دریافت اطلاعات، افکار، احساسات و نگرش ها. مهارت های ارتباطی به توانایی مدیران اشاره دارد که به طور مؤثر ایده ها و اطلاعاتی به دیگران انتقال داده و همچنین به طور مؤثر ایده ها و اطلاعات را دریافت می کنند.

## مهارت برقراری ارتباط مؤثر

### مهارت

در لغت به معنای چیرگی (proficiency)، صلاحیت (competency) و متخصص شدن (expertise) به کار رفته است و در اصطلاح، مهارت به حدی از یادگیری اطلاق می شود که از مرحله دانش عبور کرده است و به توانایی عمل به صورت عادی رسیده باشد. معمولاً به فردی که به این درجه علمی رسیده باشد، متخصص گفته می شود.

امروزه در ادبیات روانشناسی، تلاش بسیاری برای تعریف مهارت های ارتباطی شده است برای پی بردن به این مفهوم تعاریف برخی از نظریه پردازان را مرور می کنیم. مک گریگور و پرستلی (۱۹۸۱) می گویند: مهارت های ارتباطی - اجتماعی به رفتارهایی گفته می شود که شالوده ارتباط های موفق و رودرو را تشکیل می دهد. کلی (۱۹۱۲) می گوید: مهارت ارتباطی همان رفتارهای معین و آموخته شده ای است که افراد را در روابط میان فردی خود، برای کسب تقویت های محیطی یا حفظ آن انجام می دهند. مهارت های ارتباطی - اجتماعی، مجموعه ای از رفتارهای هدفمند، به هم مرتبط و متناسب با یکدیگر است که آموختنی و تحت کنترل است. به ارتباطی گفته می شود که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام برساند؛ اما این فقط یکی از معیارهای مؤثر بودن است. عموماً ارتباطات زمانی مؤثر است که محرک موردنظر فرستنده با محرک گیرنده در یک راستا قرار دهد و آن دو را به گونه ای نزدیک به هم مورد توجه قرار دهد؛ به عبارت دیگر می توان گفت، ارتباط زمانی مؤثر است که عکس العمل مطلوبی در گیرنده ایجاد کند و زمانی کامل است که معنی و مفهومی که در ذهن فرستنده است و قصد دارد آن را ارسال کند (معنی موردنظر یا منظور) با آنچه گیرنده از آن دریافت می کند (معنی مورد مشاهده یا مشهود) یکی باشد. دو عامل اصلی که هنگام برقراری ارتباطات باید مدنظر قرار گیرند، یکی شفافیت در ارتباطات است و دیگری برقراری ارتباط به صورت دوجانبه.

### الف) ارتباط شفاف

ارتباط شفاف، از مفاهیم شفافیت و سازمان های شفاف نشأت می گیرد و به معنی در اختیار قرار دادن همه اطلاعات مثبت و منفی به کارکنان است. شفافیت ارتباطی را می توان شامل سه بخش اطلاع رسانی، مشارکتی و جوابگویی دانست؛ بنابراین با توجه به این مفاهیم، شفافیت را می توان به عنوان اطلاعاتی که صادق، قابل توجه و مفید هستند، تعریف نمود. در همین رابطه می توان گفت، ارتباطات داخلی یک سازمان زمانی شفاف است که

کارمندان تصمیمات سازمانی را درک کنند و باور داشته باشند که سازمان حقیقت را به آنها می‌گوید. به همین منظور، سازمانها باید برای شفاف بودن، اقدامات و تصمیمات خود را برای همه کارمندان بیان کنند.

#### ب) ارتباط دوجانبه متقارن

ارتباط دوجانبه متقارن، یک سیستم متقارن دوطرفه ارتباطی است که ارتباط سازمان را با ایجاد روابط باز، مبتنی بر اعتماد و معتبر با حوزه‌های استراتژیک کارمندان مؤثرتر می‌سازد. یک سازمان می‌تواند از طریق ارتباط دوجانبه متقارن درک متقابل، حل تعارض و ایجاد رابطه با کارمندان خود را بهبود بخشد؛ به عبارت دیگر، این نوع ارتباط به‌عنوان مؤثرترین راه برقراری ارتباط با کارکنان سازمان است. در زمینه ارتباطات داخلی، ارتباط دوجانبه متقارن یک فرهنگ مشارکتی را پرورش می‌دهد که زمینه را برای گفتگو، بحث و گفت‌وگو در بین کارمندان در مورد مسائل مختلف فراهم می‌کند. چنین فرهنگ مشارکتی باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان و صلاحیت آنان شده و در نهایت، منجر به تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و تقسیم قدرت در سازمان می‌شود؛ بنابراین، این نوع ارتباط به کارمندان اجازه دسترسی در فرایندهای تصمیم‌گیری را می‌دهد.

#### ک) مهارت‌های ارتباطی رفتاری

منظور از مهارت‌های ارتباطی رفتاری، رفتارها و اعمالی هستند که به وسیله آن‌ها در روابط اجتماعی با دیگران ارتباط برقرار می‌گردد که مهمترین آن‌ها عبارتند از:

\* اعتماد آفرینی:

از عوامل مهم ارتباط موثر و نفوذ در مخاطب، کسب اعتماد او به گفتار و انگیزه گوینده است که میان عناصر اعتماد آفرین با افزایش پذیرش مخاطب، رابطه مستقیمی وجود دارد. پیش شرط گفتگوهای موثر و سازنده، ایجاد فضایی امن همراه با اعتمادی متقابل است.

\* تعاون و همدلی

\* تواضع و فروتنی:

عبارت است از این است که انسان خود را برتر از دیگران نداند و برای خود امتیازی قائل نشود. وجود چنین حالتی در فرد باعث می‌شود که دیگران را بزرگ و گرامی بدارد. رمز موفقیت انسان‌های متواضع در ایجاد برقراری ارتباط با دیگران، به کارگیری مهارت‌هایی است که افراد متکبر از آن‌ها محروم هستند. از جمله این مهارت‌ها، پیش‌دستی در سلام کردن بر دیگران است.



\* امانت داری :

از منظر قرآن کریم، امانت داری عامل جلب اعتماد دیگران و سپردن کارها و مسئولیت ها به شخص امین است.

\* وفای به عهد و پیمان:

یکی از اساسی ترین ویژگی های زندگی جمعی، پایبندی به پیمان هاست که بدون آن زندگی دشوار و جامعه به هرج و مرج می گراید. وفای به عهد یعنی حفاظت از پیمان و انجام بی کم و کاست آن موجب گسترش اعتماد عمومی می شود و بستر تلاش های گوناگون در زمینه های روابط اجتماعی، خطوط اقتصادی و مسائل سیاسی را هموار می سازد.

\* نیکی در برابر بدی

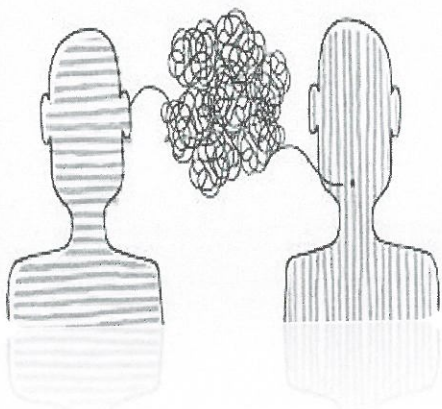
\* تغافل (نادیده انگاری و چشم پوشی از خطای دیگران)

\* رعایت عدالت و انصاف (شامل رعایت عدالت در حاکمیت، در برقراری صلح و حتی در دشمنی)

\* احسان

\* تشکر و ستایش در برابر کار نیک

## ارتباطات سازمانی و چرایی اهمیت آن



ارتباطات سازمانی، فرآیندی است که مدیران به انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم و افکار با افراد داخل سازمان می‌پردازند. ارتباطات موثر برای هر سازمانی مانند خون در بدن انسان است و کارآمدترین و موفق‌ترین مدیران کسانی هستند که فرآیند ارتباطات را درک کرده و به سبک موثری به کار ببرند.

ارتباط مابین افراد سازمان می‌تواند به صورتی سرد و بی‌روح انجام شود. در اغلب سازمان‌ها داشتن حداقل ارتباط هنگام کار کفایت

می‌کند، اما منظور ما از موثر بودن یک ارتباط در محیط کار، ارتباطی است که هر دو نفر یا گروه از علاقه و اشتیاق برای ادامه ارتباط برخوردار باشند.

برقراری ارتباط موثر می‌تواند روند انجام بسیاری از کارها را تسهیل کند و سطح رضایتمندی بیرونی از عملکرد آن سازمان را افزایش دهد. اهمیت ارتباط موثر در محیط کار، پیش از هرچیز به فرهنگ ارتباطی در داخل یک سازمان بستگی دارد که بخشی از این فرهنگ به فرهنگ اجتماعی و عادات رفتاری افراد شاغل مربوط می‌شود و بخش دیگر به رفتارهای نهادینه‌شده در یک سازمان وابسته است.

این بخش از فرهنگ سازمانی ناشی از مسائلی همچون خواست و اراده مدیران ارشد سازمان، انتصاب و انتخاب و استخدام کارکنان با رفتارهای مشابه و آموزش‌های داخل سازمانی است. از این رو، در برخی سازمان‌ها کارکنان از بودن در محیط کار لذت می‌برند و این در حالی است که سازمان‌های بسیاری وجود دارند که به دلیل عدم وجود تبادلات مناسب بین کارکنان، افراد همواره از کار شکایت داشته و در انجام وظایف‌شان اهمال و کوتاهی می‌کنند و خود را از اهداف جدا دانسته و تلاش کافی در انجام امور ندارند. وجود ارتباط موثر در سازمان باعث بالا رفتن کارایی کارکنان، خشنودی از بودن در محیط کار و تلاش مضاعف در انجام امور محوله خواهد شد.

## ❑ مزایای برقراری ارتباطات سازمانی

دریافت اطلاعات لازم در مورد اهداف سازمانی، اطلاع کارکنان از عملیات و رویه سازمانی، دریافت بازخورد کارکنان از مدیران در مورد عملکرد کاری، ایجاد هماهنگی برای تحقق اهداف فردی و سازمانی، افزایش بهره‌وری و رضایتمندی کارکنان و مراجعان از عملکرد سازمان و نیز ارائه راهنمایی‌های لازم از سوی مدیران به کارکنان برای انجام صحیح و دقیق وظایف از مهم‌ترین مزایای برقراری ارتباطات سازمانی به‌شمار می‌رود.

## ❑ عوامل قابل توجه در ارتباطات سازمانی

با وجود اینکه یکی از نکات مهم و اساسی در رابطه با روابط مدیر-کارکنان، نقش ارتباطات در توسعه و تکامل این روابط است اما متأسفانه توجه چندانی به اینکه یک فرد چگونه می‌تواند رابطه بهتری ایجاد کند، نشده است. برای برقراری ارتباطات موثر سازمانی لازم است اصول زیر از سوی مدیران رعایت شود:

### ۱- گوش دادن (گوش شنوا داشتن):

هنر خوب گوش کردن، یکی از مهارت‌های برقراری ارتباط موثر است. نباید فراموش کرد که گوش دادن با شنیدن فرق دارد چراکه شنیدن فقط گرفتن ارتعاشات صوتی است اما گوش دادن معنابخشی به شنیده‌هاست. بسیاری از مدیران، به جای گوش دادن، فقط می‌شنوند که این موضوع، آغاز اختلال در ارتباطات آنها با سازمان‌شان را کلید خواهد زد.

### ۲- صریح و صادق بودن:

ابهام و بی‌صدافتی در ارتباطات، سر منشأ بسیاری از مسائل و مشکلات خواهد شد. اگر ارتباطی فاقد صداقت باشد ارتباط یا قطع شده یا به شکل مخدوش، مبهم و ناسالم ادامه می‌یابد.

۳- همدلی و همدردی: در حقیقت، همدردی تلاشی است برای درک دنیای ذهنی طرف مقابل. برای همدلی باید خود را جای دیگران بگذاریم و از دریچه چشم آنها نگاه و احساس کنیم.

### ۴- رفتار توأم با عزت نفس:

به این معنا که با تعمق در ژرفای وجود از دنیای درون خود آگاه شویم، به نقاط ضعف خود پی ببریم و به فکر اصلاح‌شان باشیم. اینجاست که با کمک حرمت ذات و ارزشی که برای خودمان قائل هستیم ارتباطمان با دیگران به نحو چشم‌گیری بهبود خواهد یافت.

**۵- کشف زمینه‌های مشترک و نکات مشابه:**

برای ارتباط موثر باید در جست‌وجوی زمینه‌های مشترک باشیم و از مشترکات استفاده کنیم. بر این مبنای، برای درک شرایط، باید اهداف، نیازها و نگرانی‌ها را از نظر و زاویه دید طرف مقابل نگاه کنیم. نکات مشترک زمینه‌های مساعدی هستند که شالوده همدلی، وحدت و تفاهم را می‌توان روی آن بنا کرد.

**۶- موقعیت‌دانی و وقت‌شناسی:**

از گفتن کلماتی که بار اخلاقی و فرهنگی مناسبی ندارند خودداری کنیم و یاد بگیریم چه زمان شوخ و چه زمان جدی باشیم چرا که «هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد». باید سعی کنیم حد اعتدال را نگاه داریم، برای سخنانمان ارزش قائل شویم و زمانی که از ما نظر می‌خواهند، نظر بدهیم.

**۷- خودشناسی و افزایش آگاهی:**

شناسایی دنیای ذهنی دیگران و همدردی کردن با آنها نیازمند خودشناسی و تلاش برای افزایش اطلاعات خود جهت شناخت دیگران است. آگاهی از نقاط قوت و ضعف و نیازهای خود و پذیرش آنها کمک می‌کند خصوصیات دیگران را واقع‌بینانه‌تر ببینیم و بپذیریم.

**۸- مخالفت و نقد به شیوه مناسب:**

اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند می‌توانیم به شیوه مناسب با عقاید آنها مخالفت کنیم. برای نقد و مخالفت، زبان تند و آزاردهنده لازم نیست، بلکه باید با زبان ملایم نقد و مخالفت کرد.

**۹- انعطاف‌پذیری در سبک‌های رهبری و مدیریت:**

یک مدیر برای برقراری ارتباط موثر سازمانی با کارکنان خود باید در شیوه‌های مدیریتی خود منعطف باشد و به فراخور اقتضای شرایط، در سبک رهبری خود تغییر ایجاد کند.

## انواع ارتباط سازمانی

### ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی

ارتباطات در سازمان‌ها می‌توانند به ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیز تقسیم شوند. این تقسیم‌بندی به نوع افرادی اشاره دارد که کارکنان با آنها ارتباط برقرار می‌کنند.

ارتباطات درون‌سازمانی بر نحوه تعامل کارکنان یک سازمان با یکدیگر متمرکز است. کسب‌وکارها نیاز دارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان آنها می‌توانند پیوندهای حرفه‌ای لازم را با یکدیگر برقرار کنند. این موضوع می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که کارکنان را تشویق به دورکاری می‌کنند، چالش‌برانگیزتر باشد.

### ارتباطات برون‌سازمانی

ارتباطات برون‌سازمانی در مورد نحوه ارتباط سازمان با دنیای خارج است. ارتباطات برون‌سازمانی برای تقویت یک برند و همچنین حفظ روابط قوی با مشتریان اهمیت دارد.

برای نشان دادن یک تصویر منسجم از سازمان، باید یک لحن فراگیر در تمامی ارتباطات برون‌سازمانی وجود داشته باشد. این لحن باید با مأموریت، اصول اخلاقی و صنعتی که سازمان در آن کار می‌کند، تناسب داشته باشد. علاوه بر این، داشتن دستورالعمل‌های روشن در مورد نحوه ارتباط با مشتریان، کیفیت و ثبات تجربه مشتریان را افزایش می‌دهد.

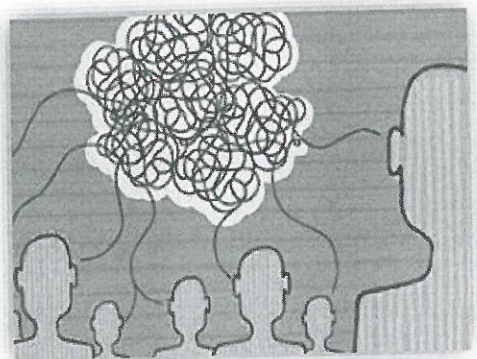
### ارتباطات سازمانی را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم کرد:

توصیف این دسته‌بندی بسیار ساده است. این دسته‌بندی به زبان و لحنی اشاره دارد که یک سازمان هنگام برقراری ارتباط از آن استفاده می‌کند. داشتن ارتباطات سازمانی موثر مستلزم این است بتوانید میزان رسمیت مورد نیاز در هر موقعیت خاص را ارزیابی کنید.

۱- ارتباط رسمی (Formal Communication)

۲- ارتباط غیررسمی (Informal Communication)

### ۳- ارتباطات رسمی



به ارتباطات بر اساس سلسله مراتب اداری در سازمان گفته می شود. ارتباطات سازمانی جهت دار است. این به این معنی است که نحوه برقراری ارتباط ما با دیگران بسته به موقعیت شخصی که با او صحبت می کنیم، تغییر می کند. در یک سازمان سه نوع ارتباط جهت دار وجود دارد: رو به پایین، رو به بالا و افقی/ جانبی.

### ۱- ارتباطات رو به پایین

ارتباطاتی که از یک سطح سازمان یا گروه به سطح پایین تر جریان می یابد، ارتباط از نوع رو به پایین است. به عبارتی این ارتباطات از مدیریت عالی شروع می شود و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان منتهی می گردد. ارتباطات رو به پایین به آن دسته از ارتباطات سازمانی گفته می شود که پیام از مافوق به زیردستان ارسال می گردد. این گونه ارتباط به ویژه در سازمان هایی که با جو اقتدار سازمانی بنیان گذاری شده است وجود دارد. ارتباطات روبه پایین عبارتند از افزودن بر زنجیره مدیریت، نشست های مشاوره ای و هدف گذاری مشترک در برنامه های مدیریت بر مبنای هدف.

### ۲- ارتباطات رو به بالا

ارتباطاتی که در سازمان یا گروه در جهت سطوح بالاتر جریان می یابد. این نوع ارتباطات باعث می شود تا مدیریت سازمان از نوع احساس کارکنان نسبت به خود، نسبت به همکاران و بطور کلی نسبت به سازمان آگاه شود. این نوع ارتباط، شامل گزارش پیشرفت و نظام پیشنهادات است.

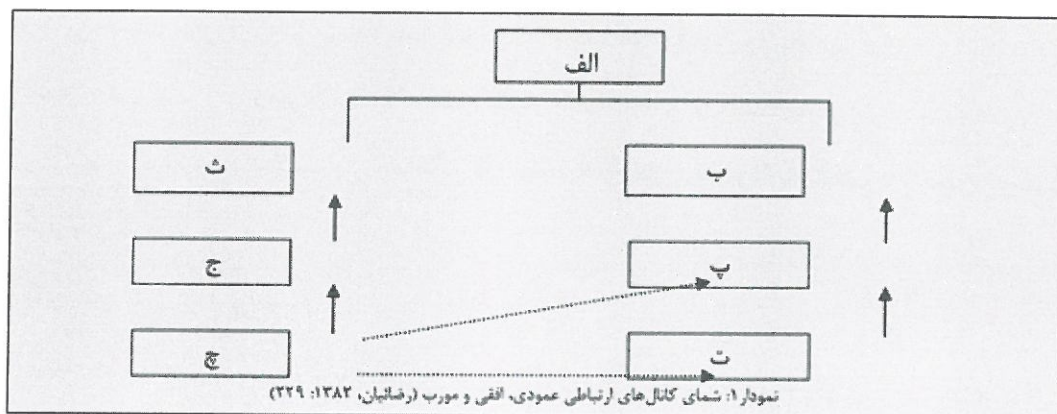
### ۳- ارتباطات افقی

در موارد زیر در سازمان ارتباطات افقی برقرار می شود. هنگامی که بین اعضای یک گروه کاری، بین اعضای گروه های هم سطح در سازمان، بین مدیران یک سطح یا بین کارکنانی که هم طراز هستند ارتباط برقرار می شود. اغلب برای صرفه جویی در وقت و تسهیل در ایجاد هماهنگی، ارتباطات افقی مورد نیاز می باشد. این ارتباطات به صورت غیر رسمی به وجود می آیند تا سلسله مراتب عمودی را کوتاه کنند و به اقدامات سرعت بیشتری بدهند.

#### ۴- ارتباطات متقاطع (مورب)

در مقابل ارتباطات افقی (بین هم ردیفات) و ارتباطات عمودی (بین مافوق و زیردست) ارتباطات مورب در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود؛ این نوع ارتباط، به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. ارتباطات متقاطع یا مورب بین افراد در رده های گوناگون که با یکدیگر روابط مستقیم گزارش دهی و گزارش گیری ندارند، می باشد.

نمودار ۱ ارتباط بین ت و ج از بالا به پایین. ارتباط بین ت و پ عمودی از پایین به بالا، ارتباط بین ت و چ افقی و ارتباط بین پ و چ مورب است.



نمودار ۱: شمای کانال های ارتباطی عمودی، افقی و مورب (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۲۹)

#### ارتباطات یک جانبه و ارتباطات دو جانبه

اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن را ارتباط یک جانبه و چنان چه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عملاً عکس العمل ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، ارتباط دو جانبه گویند.

## الگوهای ارتباطات سازمانی

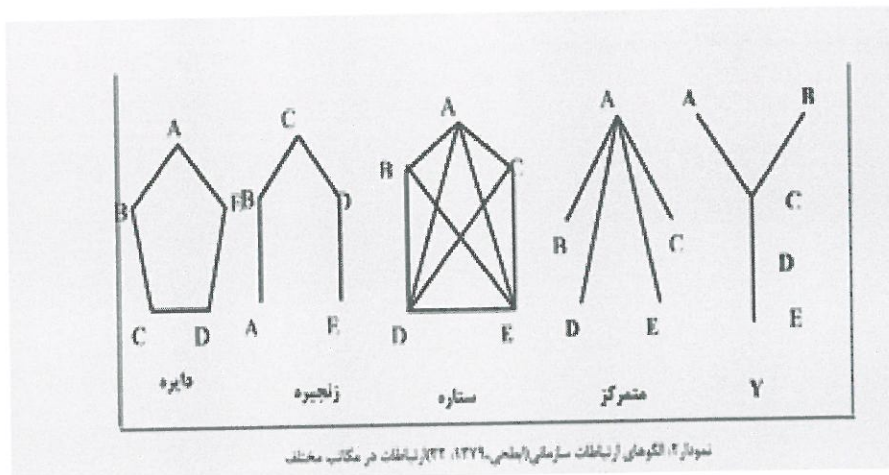
برای برقراری ارتباطات، الگوهای گوناگونی ارائه شده است. الگوهای زنجیره ای، متمرکز، دایره ای، مختلط و الگوی Y. منظور از الگوی ارتباطی در حقیقت کانال هایی است که اطلاعاتی از آن کانال ها به سایر انسان ها منتقل می گردند.

### شبکه های متمرکز ارتباطات

شبکه های متمرکز ارتباطات، شبکه هایی که به شکلی مشخص منبع قدرت یا رهبر در آن وجود دارد. بطور کلی این شبکه ها موثرترین شبکه ها برای گروه هایی هستند که با مشکلات ساده سرو کار دارند. این نوع شبکه ها، سیستم هایی هستند که برای هدایت اقدامات قانونی، به یک شکل رهبری وابسته اند. آن ها می توانند سریعتر از سایر الگوها عمل کنند. زیرا رهبری معمولا از نفوذ بسیار زیادی برخوردار است که می تواند مشارکت را به سمت انجام و تکمیل وظیفه هدایت کند. این ارتباطات در محیط های کاری معمولا با استفاده از زنجیره ای، متمرکز و یا Y برقرار می گردد.

### شبکه های غیر متمرکز ارتباطات

در این شبکه ها شخصی به عنوان کانون مرکزی وجود ندارد، بلکه اطلاعات از سوی یک نفر جریان پیدا می کند یا این که از طریق یک نفر منتقل می شود. این شبکه ها برای حل مشکلات پیچیده موثر بوده و غالبا موجب افزایش تعامل و رضایت اعضای گروه می شوند. رهبر در یک شبکه غیر متمرکز، کمتر نقش یک رئیس یا دستور دهنده را ایفا می کند و بیشتر مانند یک عضو عادی گروه عمل می کند. این ارتباطات در محیط های کاری معمولا با استفاده از الگوهای مختلط و دایره ای برقرار می گردد.





## ✍️ ارتباطات غیررسمی

ارتباطات غیررسمی به همان اندازه ارتباطات رسمی اهمیت دارد، زیرا رایج‌ترین روش برای ارتباطات درون‌سازمانی است. کارکنان در موارد زیر از ارتباطات غیررسمی برای ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند:

- در ملاقات‌های حضوری در جلسات تیمی
- هنگام پرسش از طریق برنامه‌های پیام‌رسان
- هنگام به اشتراک‌گذاری کارها از طریق ایمیل

بسیاری از سازمان‌ها، ارتباطات غیررسمی را به ارتباطات رسمی ترجیح دهند، زیرا به کارکنان کمک می‌کند تا کارهای خود را راحت‌تر انجام دهند. با این حال، احتمال وقوع خطا در ارتباطات غیررسمی بیشتر است. به همین دلیل، برای سازمان‌هایی که به طور منظم از ارتباطات غیررسمی استفاده می‌کنند، داشتن دستورالعمل‌های ارتباطی یا کتابچه‌های راهنمای آنان مهم است.

## 📁 روش‌های برقراری ارتباط

### ✎ ارتباطات کتبی و یا نوشتاری

ارتباطات نوشتاری برای اداره یک کسب و کار اهمیت زیادی دارد. از ارتباطات نوشتاری در ایمیل‌ها، پیام‌های فوری و شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌شود که می‌توانند رسمی یا غیر رسمی باشند. ارتباطات نوشتاری نسبت به ارتباطات شفاهی چندین مزایا دارد. به عنوان مثال، یک کارمند زمان بیشتری دارد تا به پاسخ خود فکر کند و از پایداری آن به دستورالعمل‌های شرکت اطمینان حاصل کند. با این حال، ارتباطات نوشتاری می‌تواند اشکالاتی نیز داشته باشد. به عنوان مثال در صورتی که افراد متعددی مسئول ارتباطات نوشتاری شرکت باشند، به تصویر کشیدن شخصیت شرکت و حفظ لحن آن می‌تواند دشوارتر باشد. ارتباطات نوشتاری شامل یادداشت‌ها، جراید و روزنامه‌ها، تابلوها، پوسترها، سررسید، نامه، خبر و گزارش یا هر وسیله دیگری که از طریق کلمات یا مهارت‌های نوشتاری ابلاغ گردد، می‌شود.

## ▣ ارتباطات اشاره ای یا غیر کلامی

حرکات بدنی، شکل دیگری از ارتباط است که جدا از ارتباط شفاهی و نوشتاری است. هیجانات، پریشانی، خوشحالی، ترس و وحشت، تحقیر و شرمساری، تنفر و اهانت و خشم و خشونت از نوع ارتباطات اشاره ای می باشد.

## ▣ ارتباطات شفاهی یا کلامی

ارتباط شفاهی (گفتاری) مهم است. این روشی است که یک فرد رو در رو با همکاران، کارکنان یا مشتریان خود ارتباط برقرار می کند. ارتباطات بین فردی به زبان بدن، تماس چشمی، ایما و اشاره و همچنین کلمات اشاره می کند. کارکنان ممکن است از ارتباط شفاهی در جلسات یک به یک، جلسه های گروهی کوچک یا در مقابل جمعیت زیادی از مخاطبان استفاده کنند. به این ترتیب، ارتباطات شفاهی به ما کمک می کند تا روابط قوی تری ایجاد کرده و اعتمادسازی کنیم. هنگامی که شما با دوستان مشغول صحبت هستید و یا یک سخنران برای جمعی سخنرانی می کند ارتباط کلامی برقرار شده است. این نوع ارتباط بیشتر چهره به چهره، تلفنی، سخنرانی، جلسه، مذاکره و گفتگو انجام می گیرد.

## ▣ مهارت های شنیداری موثر

مهارت شنیداری توانایی افراد در دریافت و تفسیر دقیق پیام ها در فرآیند ارتباط را نشان می دهد. گوش دادن فعالانه تکنیک ارزشمندی است که شنونده را ملزم می کند تا آنچه را که فرد مقابل در حال ارائه است، کاملا درک کند، پردازش کند و به آن پاسخ دهد. مهارت شنیداری فقط به معنی شنیدن حرف های طرف مقابل نیست، بلکه درک رفتار وی و زبان بدن نیز زیرمجموعه ای از مهارت های شنیداری محسوب می شوند.

### ○ تکنیک های گوش دادن فعال

- ۱) تصمیمتان را فراموش نکنید
- ۲) سوالات باز پرسید
- ۳) سوالات کنجکاوانه پرسید
- ۴) هر چیزی را متوجه نشدید، درخواست شفاف سازی کنید
- ۵) گفته های طرف مقابل را تفسیر کنید و از او نظر بنخواهید
- ۶) قضاوت نکنید، با احساسات فرد مقابل هماهنگ باشید و آن را منعکس کنید
- ۷) خلاصه صحبت را بیان کنید

### ○ گوش دادن؛ کلید تعامل کارکنان

کلیدواژه مهم برای پیاده سازی رویکرد شخصی سازی در مدیریت تعامل کارکنان است. بررسی های نشان داده است که کارکنان سازمان برای بهبود سطح تعاملات خود باید مهارت های مختلفی را بیاموزند. یکی از این مهارت های بسیار مهم «گوش دادن» است. اما آیا تا به حال فکر کرده اید چرا گوش دادن می تواند این قدر مهم باشد؟ در بیداری حدود ۸۰ درصد زمان انسان صرف برقراری ارتباط با دیگران شده و ۴۵ درصد این زمان صرف گوش دادن به دیگران یعنی همسر، فرزندان، دوستان، همکاران و بستگان می شود؛ اما گوش دادن چیست؟ بسیاری از ما تصور می کنیم گوش دادن یعنی کاری نکنیم و صبر کنیم تا نوبت حرف زدن ما برسد. گوش دادن چیزی بیش از ساکت بودن و شنیدن است. دکتر لایمن.ک. استیل کارشناس مشهور در زمینه گوش دادن معتقد است گوش دادن شامل چهار مرحله است؛ شنیدن پیام، تفسیر آن، ارزیابی کردن و واکنش به پیام مطالعات نشان می دهد که اکثریت ما تقریباً ۵۰ درصد آنچه را که می شنویم درک، ارزیابی و به حافظه می سپاریم و بعد از دو روز ۵۰ درصد آنچه را به خاطر سپرده ایم به یاد می آوریم. نتیجه نهایی اینکه فقط ۲۵ درصد آنچه را که می شنویم به حافظه می سپاریم.

### ○ اهمیت خوب گوش دادن

در محیط کار هزینه های اقتصادی ناشی از گوش دادن ضعیف به دلار و سنت محاسبه شده است. این هزینه شامل زمان اضافی است که صرف تکرار دستورات و توضیحات مربوط به کاری است که یا ناقص و یا اشتباه انجام شده است. بعلاوه بعضی از حوادث و آسیب های جسمی کارکنان ناشی از گوش نکردن فرد به دستورالعمل ها یا

هشدارهای قبل از انجام کار است. در ارتباط انسانی نحوه رابطه ما می تواند به دیگران آزار برساند. به طور مثال اگر به طور فعال گوش ندهیم یا دوستانی نداشته باشیم که به طور مؤثر هر لحظه به درد دل های ما گوش دهند دچار آسیب روانی می شویم. همه نیازمند افرادی هستیم تا بتوانیم احساسات و افکارمان را با او در میان بگذاریم. اگر در زندگی شنونده خوبی نباشیم به تدریج احساس تنهایی و انزوا می کنیم. اگر از شما سؤال شود که بهترین دوست خود را به عنوان شنونده چطور ارزیابی می کنید چه پاسخی می دهید؟ دوستی صادقانه و رابطه صمیمی با دیگران یکی از اعجاز گوش دادن است. ما معمولاً شیفته و جذب افرادی می شویم که خوب گوش می دهند. این افراد کسانی هستند که با آرامش و با گوش دادن از ما حمایت می کنند.

اگر گوش دادن مهم است پس چرا شنونده خوبی نیستیم؟ اینکه چرا در گوش دادن مشکل داریم دلایل روان شناختی دارد. ظرفیت گوش دادن ما در هر دقیقه ۴۰۰ تا ۶۰۰ کلمه است در حالی که میانگین سرعت ادای کلمات (حرف زدن) ۱۲۵ کلمه در هر دقیقه است. این اختلاف می تواند زمان اضافی برای حواس پرتی به وجود آورد یا در طول صحبت شخص به موضوعات متفرقه فکر کنیم. یک دلیل اصلی ضعف گوش دادن مربوط به آموزش شنونده است. ما در مدرسه مهارت های خواندن، نوشتن و نحوه صحبت کردن را یاد می گیریم. در بزرگسالی از طریق دوره های آموزشی با روش تندخوانی، نامه نگاری تجاری و زبان مکالمه آشنا می شویم. علیرغم همه تلاش هایی که در جهت بهبود ارتباطات می کنیم اما اغلب یکی از مهارت های ارتباطی که بیشترین کاربرد را در تعامل کارکنان دارد نادیده می گیریم یعنی گوش دادن.

دلیل دیگر ضعف در گوش دادن این است که آن چنان سرمان شلوغ است که نمی توانیم روی حرف های گوینده تمرکز کنیم. آیا تابه حال شده آن قدر سرتان شلوغ باشد که به صحبت های فرزندتان که یک روز سختی را در مدرسه داشته است به طور همدردانه گوش کنید یا واقعاً به گفته های همسران یا مشکلات او گوش دهید؟ گاهی وقت ها به حرفه ای دیگران گوش نمی کنیم چون فکر می کنیم که انتظار دارند مشکلات آن ها را حل کنیم. واقعاً تعداد کمی از دوستان و بستگان از ما می خواهند که در مشکلات مالی، همسریابی و یا حل معضلات کاری به آنان کمک کنیم. در اغلب اوقات آن ها می خواهند احساسات و افکارشان را با ما در میان بگذارند و فقط می خواهند درد دل کرده و برای حرفشان ارزش قائل شویم.

اگر قادر باشیم خودمان را جای دیگران بگذاریم و احساسات آنان را درک کنیم آنگاه گوش دادن همدلانه اتفاق می افتد. با گوش دادن همدلانه و از طریق دادن بازخور امکان درک احساسات گوینده فراهم می شود و شرایطی

به وجود می‌آید تا افراد بدانند که به حرف‌های آنان گوش داده و آن‌ها را درک می‌کنیم. این جمله که «شما باید هیجان‌زده باشید» فقط شاید شامل کسی شود که درباره ارتقاء مقام (ترفیع) اخیرش با شور و اشتیاق با شما صحبت می‌کند. ما باید آگاه باشیم که گوش دادن همدلانه یک جعبه کمک‌های اولیه است که بسیاری از افراد در جستجوی آن هستند و در تعامل کارکنان نیز عامل مهمی محسوب می‌شود. لئو باسکاگیا روانشناس و نویسنده مشهور می‌گوید؛ «به یاد داشته باشید که بسیاری از اوقات هست که افراد می‌خواهند فقط به حرف آنان گوش دهید و نه چیزی بیشتر».

### ○ روش گوش دادن خود را تغییر دهید

قبل از آنکه شنونده خوبی باشید باید شنونده‌ای معطف باشید به عبارتی روش گوش دادن خود را متناسب با شرایط و موضوع گوینده تغییر دهید و این نکته مهمی است. علت گوش دادن خودتان را بررسی کنید که چرا گوش می‌دهید؟ کشف علت گوش دادن به شما در انتخاب روش گوش دادن کمک می‌کند. آیا برای تفریح و سرگرمی گوش می‌دهید یا برای کسب ایده و اطلاعات، برای ارزیابی اطلاعات یا برای ابراز همدلی؟ این‌ها چهار دلیل عمده گوش دادن است. اگر شما به مطالب یک همایش بازرگانی و تجاری همانند یک فیلم کمدی تلویزیونی گوش می‌دهید ممکن نیست از این همایش چیزی عایدتان شود. واضح است که گوش دادن انتقادی که در ارزیابی اطلاعات به کار می‌گیرید می‌تواند اطلاعات زیادی به شما بدهد درحالی‌که روش مناسبی برای شنیدن مشکلات یک دوست نیست.

### 📌 شما در کدام دسته از شنوندگان قرار دارید؟

نگاهی به عادات گوش دادن خود اولین گام به سمت شنونده خوب شدن است. بسیاری از ما در گوش دادن مشکلات زیادی داریم. بنابراین تعجب نکنید اگر خودتان بیش از یکی از این روش‌ها یافتید.

#### شنونده مغرض (متعصب)

این شنونده معمولاً گوش به حرف کسی نمی‌دهد، مغلظه می‌کند و به این فکر است که دوباره چه بگوید. همیشه با تعصب و داشتن عقیده ثابت بحث را دنبال می‌کند. (اصلاً برایش مهم نیست گوینده چه می‌گوید و فقط در فکر دفاع از عقیده خودش است). زمانی که با شخص متعصبی صحبت می‌کنید ممکن است به اقتضای سن، شغل و لهجه با او تفاهم کنید. از خودتان همیشه بپرسید آیا تعصب من مانع گوش دادن می‌شود؟ یک راه خوب گوش دادن این است که درباره موضوع قبل از پیش‌داوری فکر کنیم تا حرف‌های دیگران را منصفانه بشنویم.

### شنونده حواس پرت (پريشان)

با توجه به شرایط همیشه یکی از انواع گوش دادن‌ها مناسب است. شنوندگان پريشان به مزاحمت‌های درونی و بیرونی اجازه می‌دهند به حرف‌های شنونده توجهی نشود. متأسفانه بسیاری از شنوندگان پريشان متوجه این مطلب مهم نیستند که شرط گوش دادن داشتن آمادگی روحی است. شما نمی‌توانید به یک شنونده فعال تبدیل شوید، مگر آنکه تلاش کنید عوامل حواس‌پرتی درونی را از بین ببرید و بر حرف‌های گوینده تمرکز کنید. اگر این کار امکان‌پذیر نباشد بهتر است وقت دیگری را برای گوش دادن انتخاب کنید که تمام حواس شما متوجه گوینده باشد. برای گفتگوهای مهم مکانی خلوت و آرامی را انتخاب کنید که گفتگوها قطع نشود و به راحتی مزاحمت‌های بیرونی که موجب حواس‌پرتی می‌شوند را از بین ببرید.

### شنونده عجول (بی حوصله)

شنونده عجول کسی است که کلام گوینده را قطع می‌کند و معمولاً اجازه نمی‌دهد گوینده حرفش را تمام کند. این عادت ناپسند را به راحتی می‌توان از بین برد. اگر هنگام گوش دادن به صحبت‌های کسی که خیلی آرام حرف می‌زند عصبانی و آزرده‌خاطر شدید احتمالاً یک شنونده بی‌حوصله هستید. برای اینکه یک شنونده صبور باشید مستلزم این است که حرف دیگران را قطع نکنید. در اولین گام ممکن است گوش دادن بدون قطع کلام کاری دشوار باشد، اما بعداً به‌طور خوشایندی متعجب می‌شوید که زمینه‌های ارتباطی باز فراهم می‌شود.

### شنونده بی تفاوت (منفعل)

شنونده منفعل هیچ‌گاه گوش دادن را به‌عنوان فرآیندی فعال محسوب نمی‌کند. وقتی درگیر گفتگو با شنوندگان منفعل هستیم هرگز مطمئن نیستیم که پیام ما درک می‌شود چرا؟ ساده است چون اصلاً بازخور (پس‌خوراند) دریافت نمی‌کنم یا اگر دریافت کنم بسیار جزئی است. به همین علت شنوندگان منفعل می‌توانند مشکلات زیاد ارتباطی به وجود آورند. مکالمه تلفنی با شنونده منفعل مشکل‌تر از گفتگوی چهره به چهره با اوست و در اغلب اوقات کلمات او با صدای بسیار ضعیفی شنیده می‌شود. به همین علت است که افراد اغلب متعجب می‌شوند که چرا ارتباط قطع شده است. اگر هنگام مکالمه تلفنی گوینده از آن سوی تلفن از شما بپرسد آیا هنوز پشت خط هستید؟ علت چیست؟ چون او تصور می‌کند به حرف‌هایش گوش نمی‌دهید. اگر به شنونده منفعل گرایش دارید باید سعی کنید وضعیت خود را با دادن بازخور به یک شنونده فعال تغییر دهید. لذا فقط کافی است کمی به طرف

گوینده خم شوید تماس چشمی برقرار کنید و سرتان را به علامت تأیید تکان دهید یا اگر شرایط مناسب بود تبسم کنید.

ممکن است متوجه شوید که مهارت‌های ارتباطی شما نیازمند بهبود نسبی است. اگرچه نمی‌خواهید یک‌شبه و به‌طور دائم عادات خود را تغییر دهید. با صرف کمی وقت و تلاش شما می‌توانید یک شنونده خوب شوید. به یاد داشته باشید گوش دادن یک مهارت مهم ارتباطی محسوب می‌شود و نباید نادیده گرفته شود. شما با این عبارت آشنا هستید «فکر کنید قبل از آنکه حرف بزنید» تا آنجا که این توصیه باید عادت ثانویه شما شود. اما این عبارت پندآموز ناقص است و عبارت کامل آن این است که «گوش دادن مهارتی است که باید مداوم تمرین شود. در نتیجه کیفیت ارتباط ما با دیگران به‌طور چشمگیری بهبود می‌یابد». با گوش دادن درست، تعامل کارکنان بهبود می‌یابد و در نتیجه آن اهداف عملیاتی استراتژی شخصی‌سازی و اشتراک دانش به شیوه‌های پنهان به پنهان و انسان‌محور نیز محقق می‌شود.

### اولین قدم برای گوش داد فعال

مهارت شنیدن موثر مستلزم این است که با دقت به سخنان شخص مقابل گوش دهید. بفهمید که چه می‌گوید، پاسخ دهید و در مورد آنچه گفته می‌شود فکر کنید و اطلاعات را برای بعد حفظ کنید. این کار باعث می‌شود هم شنونده و هم گوینده به‌طور فعال در مکالمه شرکت کنند. این همان تکنیکی است که مربیان نیز از آن استفاده می‌کنند.

### از زبان بدن استفاده کنید

اگر می‌خواهید مهارت شنیداری خود را افزایش دهید و به این ترتیب تأثیرگذاری بیشتری در افراد داشته باشید، بهتر است تا از زبان بدن غافل نشوید. مانند توجه به رفتار و زبان بدن گوینده، تکان داد سر، تماس چشمی و...

### نظر ممنوع

برخلاف شنیده‌های عادی، یک شنونده فعال سعی نمی‌کند پیام را ارزیابی کند و نظر خود را ارائه دهد. بلکه سعی دارد به سادگی به گوینده احساس شنیده شدن و اعتبار بخشیدن بدهد. اگر شما در هر جایگاهی هستید شنونده خوبی باشید می‌توانید حتی فرهنگ سازمان را تغییر دهید و به افراد بیشتر احساس اعتبار و مهم بودن بخشید. در نتیجه این رفتار، شما انسان‌هایی با اعتماد به نفس تر را در اطراف خود خواهید داشت.

## روش های بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و عدم درک پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده، ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارتست از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی. مدیران تنها بر بعضی از رفتارها و نگرش های خود آگاهی دارند، حوزه ای که برایشان شناخته شده است، شامل آگاهی از نحوه برخوردشان با افراد و تاثیری که بر آنان خواهند داشت، می شود. در عین حال قسمتی از شخصیت مدیر برای خودش ناشناخته است، بدین معنی که در بعضی از موارد مدیران از نحوه برخوردشان با دیگران آگاهی ندارند، این عدم آگاهی ممکن است به این دلیل باشد که کارکنان به آنان بازخورد نمی دهند، یا مدیران برای دریافت بازخوردهای لفظی و غیر لفظی که واقعاً در محیط است، هوشیاری کافی ندارند.

## سبک های ارتباطی در سازمان

سبک و شیوه های ارتباطی عبارتست از مجموعه ای از رفتارهای متقابل شخصی که در یک موقعیت خاص مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارتی سبک ارتباطی به مجموعه ای از رفتارهایی بر می گردد که در فرایند ارتباطی، افراد از خود نشان می دهند. به طور کلی یک سبک خاص ارتباطی که یک فرد مورد استفاده قرار می دهد در هر موقعیتی دو دسته عامل را درون خود دارد.

### ۱- عوامل سیستم درونی

### ۲- عوامل سیستم بیرونی

عوامل بیرونی، مشخصاً به آن موقعیت های خاص سازمانی بر می گردند که در آن ارتباطات شکل می گیرد و مسلماً بر سبک ارتباطی اثر ویژه ای خواهند گذاشت. عوامل درونی اشاره به طبیعت، خوی و سرشت شخصی خود افراد در فرایند ارتباطات دارند. در واقع از آن جایی که ارتباطات بسیار مهم، قلب و کانون و هسته مرکزی فعالیت های یک فرد در سازمان برای انجام وظایفش می باشد، نیازمند این هستیم که به تعریف و تحلیل سبک های ارتباطی مورد استفاده در سازمان بپردازیم.



به طور کلی شش سبک و شیوه ارتباطی در چارچوب سازمانی قابل بررسی است :

#### ۱- سبک کنترلی

سبک کنترلی معمولاً یک طرفه است. فردی که ارتباط برقرار می کند هدایت گر است و هدفش هدایت دیگران می باشد. روسا و مدیران، زیردستان را ترغیب می کنند که از مجموعه اقدامات مشخص شده تبعیت کنند. آنها از قدرت و اختیار خود برای به دست آوردن اطلاعات دیگران استفاده می کنند و حتی ممکن است که آنها را در این راه فریب بدهند.

#### • کاربرد سبک کنترلی

- استفاده از این سبک در برخی موقعیت ها و شرایط مناسب است:
  - فردی که ارتباط برقرار می کند (در اینجا رئیس و مافوق) تخصص و دانش بالایی در زمینه بحث مورد نظر داشته باشد .
  - کارکنان کاملاً وابسته به مافوق ها و فاقد هرگونه انگیزه فردی لازم برای ادامه کار
  - ترغیب و تشویق کارکنان به منظور افزایش اثربخشی کار
- استفاده از این سبک در برخی موارد نتایج معکوس دارد:
  - دادن گزارش مرتب از طرف کارکنانی که بخواهند به دروغ اطاعت و رضایت خود را نشان دهند
  - وجود مقاومت از سوی کارکنان

#### ۲- سبک برابری

در سبک برابری (تساوی) ارتباطات دو طرفه است. مدیران و طرفهای ارتباطی سعی در ترغیب دیگران برای ارائه نظراتشان دارند. ارتباطات نیز با یک جریان آزاد صورت می گیرد. فضای ارتباطی میان طرفین به گونه ای است که آنها به صورت دوجانبه و دوطرفه همدیگر را می فهمند و نهایتاً این که ارتباطات در این سبک گرم و دوستانه است و طرفین از آن منتفع می شوند

#### • کاربرد سبک برابری

برای این که چنین سبک مدیریتی را به نحو احسن اعمال کنیم می بایست که از بروز رفتارهای کنترلی کم کرده و رفتارهای ناشی از تساوی میان مدیران (روسا) و مرئوسین را افزایش دهیم و این امر هم مقدور نخواهد بود مگر

این که شخص مدیر (یا مدیران) قادر به تجزیه و تحلیل وضع موجود سازمان باشد و بنابر همین تفسیر سبک ارتباطی مناسب را برای افزایش اثربخشی انتخاب کند.

- استفاده از این سبک زمانی مناسب است که:
  - مدیر (رهبر) قصد تشکیل یک تیم و گروه منسجم کاری را دارد، هم چنین مواقعی که وی قصد دارد تا رابطه میان خود و گروه‌های کاری و زیردستان را تقویت کرده تا ایشان احساس نزدیکی و دوستی با وی بکنند .
  - تصمیمات و مسائل پیچیده
  - غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر اعمال تغییرات
- استفاده از این سبک در مواردی برای مدیر نتایج معکوس دارد:
  - زمانی که زیردستان وی فاقد دانش تجربه و شایستگی لازم در کار هستند .
  - زمانی که زیردستان روحیه ای کاملا وابسته به بالادست و مدیر خوددارند .

### ۳- سبک ساختاری

در سبک ساختاری هدف این است که محیط را به سمت نظام مند کردن سازمان و خواسته های خود سوق دهیم. در این سبک با تاکید بر رویه ها، قوانین، مقررات و استانداردها سعی در ترغیب دیگران داریم و آخر این که این سبک به سمت شفاف کردن روابطی که ساختارها ایجاد می کنند پیش می رود .

- کاربرد سبک ساختاری
  - استفاده از این سبک در مواردی اثربخش و مفید خواهد بود:
    - زمانی که سازمان با محیط پیچیده ای رو به رو است .
    - اگر وظایف در سازمان انعطاف پذیری بالای داشته باشند .
    - شفاف سازی و تفسیر ساختارها
  - استفاده از این سبک در مواردی نتایج معکوس دارد:
    - زمانی که محیط پویا نبوده (ایستا و ثابت) و وظایف هم ساده می باشند .
    - فرد یا افراد به جای رو به رو شدن مستقیم با مسائل، پشت سر مقررات و قوانین و ضوابط سنگر بگیرند .

### ۳- سبک پویا

ارتباط در سبک پویا کاملاً عملگرا و پراگماتیک است و فرآیند ارتباطات بسیار سریع صورت می‌گیرد. طرفین ارتباطی نیز می‌بایست زیرک و باهوش باشند تا درک واقعی از مقصود ارتباطی داشته باشند.

#### • کاربرد سبک پویا

- استفاده از این سبک در مواردی کارآیی و اثربخشی بالایی دارد:
  - افراد و سازمان در محیطی پویا در حال فعالیت باشند.
  - در محیط‌هایی که با نقد و خرده‌گیری از جانب افراد مختلف روبه‌روست.
  - افراد تماس اندکی با یکدیگر دارند.
  - در نظر گرفتن میزان انگیزه و شایستگی دیگران در انجام وظایف محوله از سوی رئیس یا مدیر

### ۵- سبک تفویضی

در سبک تفویضی یا واگذاری، مدیر یا رئیس مسئولیت خود را به زیردستان واگذار می‌کند و نقش حمایتگری به خود گرفته و ترجیح می‌دهد تا بیشتر از جانب دیگران یاری شود و به نقطه نظرات دیگران (مخاطبان) اهمیت زیادی می‌دهد.

#### • کاربرد سبک تفویضی

- استفاده از این سبک زمانی مناسب خواهد بود:
  - به فردی که با او ارتباط برقرار می‌کنیم اعتماد داریم.
  - زیردستان و کارکنان، تجربه، فهم و اطلاعات بالایی داشته باشند.
  - کارکنان و زیردستان نیز می‌بایست تمایل و ظرفیت پذیرش مسئولیت را داشته باشند.

### ۶- سبک اجتناب

در سبک اجتناب، از فرآیند ارتباطات دوری می‌شود. تمایلی به تاثیر گذاشتن و نیز پذیرفتن اثر از جانب دیگران وجود ندارد و بیشتر از یک رویکرد مستقل و استقلال طلبانه به جای مشارکتی و تعاملی در تصمیم‌گیریها استفاده می‌شود.

#### • کاربرد سبک اجتناب

- استفاده از این سبک زمانی مناسب خواهد بود که:

○ در مباحث و موضوعاتی که پیرامون مسئله خاصی صورتگیرد و اطلاعات زیادی در مورد آن موضوع از جانب کارکنان و کارمندان رد و بدل شود .

• به هر حال موارد بسیاراندکی یافت می شود که در آنها آغاز سبک اجتناب به عنوان یک رویکرد ارتباطی توصیه شود و به ندرت مواقعی اتفاق می افتد که چنین سبکی گره از مشکلات سازمان باز کند و یا وضعیت سازمان را بهبود بخشد و معمولا در بسیاری از موارد اتخاذ چنین سبکی فرآیند حل مسئله را به تاخیر می اندازد .

### ▣ اهمیت ارتباطات سازمانی موثر

برای ایجاد هماهنگی میان منابع مادی و منابع انسانی سازمان جهت شکل گیری یک شبکه موثر کارآمد، برقراری ارتباطات سازمانی موثر و مطلوب ضروری است. در غیر این صورت، سازمان متوقف می شود و شکست خواهد خورد. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی نیازمند ارتباطات است. ارتباطات موثر مدیران با کارکنان و درک انگیزه های ارتباطی آنان در توفیق مدیران برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان، یک عامل موثر است تا جایی که ارتباطات موثر را می توان «قلب مدیریت» دانست .

ارتباطات طیف وسیعی از مباحث را در برمی گیرد. هرگونه تعریفی از این مبحث به همان گستره ارتباطات می تواند خیلی عادی و دم دستی و یا خیلی پیچیده و غامض باشد و یک تعریف واحد و یکسان یافت نمی شود. انسان، چه در درون خانواده و چه در اجتماع، درگیر شبکه های پیچیده های از ارتباطات مختلف است که بخش عمده ای از ذهن، فکر و انرژی او را به خود اختصاص می دهد. با این توصیف وقتی وارد سازمانها می شویم این کیفیت ارتباطات و بهره وری آن نقشی بی بدیل می یابد.

### ▣ اثربخشی ارتباطات

بدیهی است که ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت آن مؤثر باشد. ارتباط مؤثر می تواند به عنوان بنیاد سازمان های مدرن در نظر گرفته شود و مدیران باید نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. به طور کلی می توان گفت که هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک راستا قرار گیرند. از این رو، بر ارتباطات مؤثر بسیار تأکید شده است؛ زیرا اگر ارتباطات اثربخش باشد، نقش اصلی خود را ایفا می کند و در موفقیت همه مدیران و کارکنان مؤثر خواهد بود. حیطه ارتباطات اثربخش فقط به حوزه انتقال دانش و اطلاعات محدود نیست، بلکه ارتباطات واقعی این است که یادگیری، احساس، فکر، یا رفتار گیرنده همان چیزی شود که فرستنده قصد داشته است. بنابراین،

ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همانگونه تفسیر نماید که موردنظر فرستنده باشد. اثربخشی ارتباطات به دو مؤلفه رفتار ارتباطی معنابخشی و رفتار ارتباطی درک معنا تقسیم می‌شود، که در ادامه به شرح هر یک پرداخته شده است.

### **الف) رفتار ارتباطی معنابخشی**

اساس نظری فرایند معنابخشی از فرایندهای شناختی ناشی می‌شود که با نسبت دادن معنا به محرک‌های محیطی ایجاد می‌شود؛ به عبارت دیگر، معنابخشی در زمینه یک بحران شامل فرایندهای اجتماعی صحبت کردن و عمل به‌منظور ایجاد یک درک قابل قبول از نشانه‌ها، علاوه بر احساسی که از طریق اتصال یک نشانه به یک چارچوب ایجاد می‌شود، تعریف می‌گردد. فرایندهای معنابخشی می‌توانند تحت تأثیر رفتارهای ارتباطی دیگران قرار بگیرند؛ زیرا کارکنان به‌عنوان افرادی که رفتارهای ارتباطی داوطلبانه را انتقال می‌دهند، اطلاعات کسب‌شده را به‌صورت داخلی و خارجی به کارکنان و گروه‌های داخلی مرتبط منتقل می‌کنند. کارمندانی که فعال‌تر از بقیه هستند، اطلاعات انتخاب‌شده را انتخاب و توزیع می‌کنند.

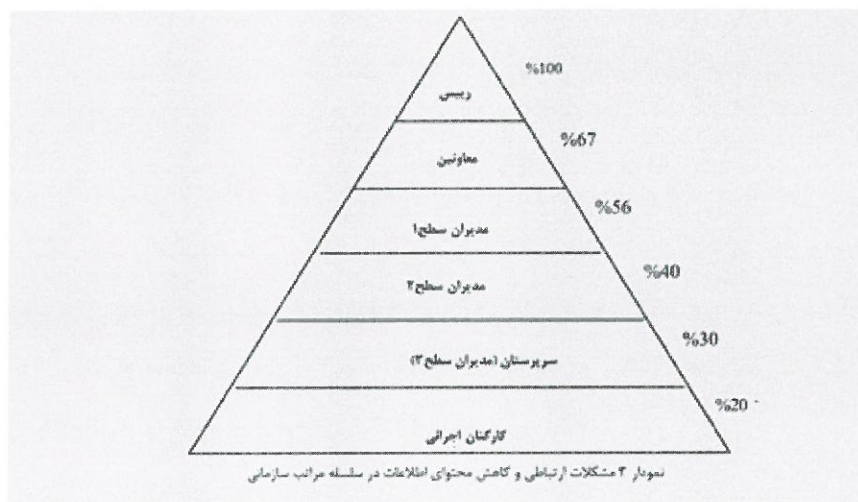
### **ب) رفتار ارتباطی درک معنا**

رفتار ارتباطی درک معنا عبارت است از رفتارهای فعال و داوطلبانه کارمندان برای نفوذ بر دیگران از طریق ارسال اطلاعات ارزشمند و مرتبط با سازمان به حوزه‌های داخلی و خارجی است، که روند تلاش برای نفوذ معنابخشی را توضیح می‌دهد.

ارتباطات را می‌توان عنصر الزام آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی نمود. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف سازمان عامل مؤثری است. بخش مهمی از روابط در سازمان، مربوط به ارتباط بین مدیران و کارمندان می‌باشد بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

## مشکلات ارتباطات میان فردی و مدیریتی

لوتانز طی تحقیقی در مورد اینکه دستورات، نظرات و گفته های روسای بالای سازمان تا چه حد بوسیله اعضای سطوح مختلف سازمانی به درستی درک می شود به این نتیجه رسید که اگر پیام و گفته روسای بالای سازمانی را ۱۰۰ فرض کنیم، معاونین آنان در حدود ۶۷ درصد، مدیران سطح اول در حدود ۵۶ درصد، مدیران سطح دوم در حدود ۴۰ درصد، مدیران سطح سوم و یا سرپرستان در حدود ۳۰ درصد و مجریان حدود ۲۰ درصد از ۱۰۰ درصد را درک می کنند. حال این مجریان چند درصد از آنچه را که درک کرده اند عمل نمایند، بستگی به وجدان کاری آنان دارد. ولی زمانی که لازم باشد از فعالیت های خود گزارشی تهیه و ارسال نمایند، مجریان که احیاناً فقط ۱۰ درصد از آن ۲۰ درصد درک شده را انجام داده اند به روسای بالاتر ۲۰ درصد گزارش می دهند. سرپرستانی که ۳۰ درصد از دستور را درک کرده اند گزارش کار ۳۰ درصد می دهند و به همان ترتیب وقتی گزارش کار به مقام بالای سازمان می رسد، چنان وانمود می شود که همه دستورهای آن مقام ۱۰۰ درصد اجرا شده و سازمان در انتظار دستورهای بعدی است.



نیکولز (۱۹۸۵) معتقد است که محتوای اطلاعاتی پیام ها اساساً زمانی که شخص در سلسله مراتب رو به پایین حرکت می کند کاهش یافته است. به عبارتی، وقتی که پیام از بالاترین سطوح به پایین ترین سطوح سازمان حرکت می کند، محتوای اطلاعات کاهش زیادی می یابد.

## مدیران اثربخش و مدیران موفق

ارتباطات موثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به عنوان وارده مهم در سیستم سازمانی در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می شود و همین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ های سازمان جریان یابد. ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت سازمانی است. اهمیت ارتباطات موثر برای مدیران به دو دلیلی است. نخست ارتباطات فرایندی است که بدان وسیله می توانند وظایف اصلی خود (برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) را انجام دهند. دوم ارتباطات نوعی فعالیت است که بیشتر وقت خود را در آن صرف می کند. مدیر بخواهد در کار خود موفق یا اثربخش باشد باید در ایجاد رابطه با افراد از مهارت بالایی برخوردار باشد.

رایینز و لیکرت معتقدند، مدیران موثر و اثربخش مدیرانی هستند که عملکرد آن ها از نظر کمی و کیفی خوب بوده و از نظر تامین رضایت شغلی کارکنان و ایجاد تعهد در آنان به نتایج ملموسی دست یافته و احساس تعهد و تعلق نسبت به سازمان را در زیردستان شان افزایش داده باشند. بنابراین اگر مدیری وقت زیادی را صرف امور ارتباطات کند و مهمترین وقت و نیرو را برای امور شبکه های کاری (توجیه کارکنان، سیاست بازیو ایجاد رابطه متقابل با افراد و نهادهای خارج از سازمان) صرف نماید اثربخش تر خواهد بود. یکی از وظایف مدیران، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش های سازمان حاضر است حتی فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلی، فعالیت نماید و می تواند عامل مهمی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان به شمار آید. تعهد سازمانی بالای کارکنان موجب بالارفتن سطح بهره وری، ارتقای سازگاری فرد با سازمان، بروز خلاقیت های فردی، استفاده کارآمد از منابع، پایین آمدن نرخ غیبت، تاخیر و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می شود. بنابراین وجهه سازمان در جامعه مناسب جلوه داده شده و زمینه برای رشد و توسعه همه جانبه آن فراهم می گردد. برعکس، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی پایین نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان همکاران می تواند اثر تخریبی داشته باشد.

مدیران سازمانها به روش‌های گوناگون با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند. اثربخشی هر روش بخصوص به متغیرهای موقعیتی و صفات ویژه برقرار کننده ارتباطات بستگی دارد. به طور کلی ارتباطات به عنوان یک فرایند یا یک جریان است و زمانی با مشکل روبرو میشود که فرآیند دچار مشکل یا مساله شود اثربخشی ارتباطات میان اجزا با توجه به یافته های محققان براساس میزان تحقق دو هدف عمل گرایانه و خوشنودی از کنش ارتباطی تعیین میشود. در بعد عمل گرایانه اثربخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت ارتباط در رسیدن به اهداف و خواسته های ارتباط گیرنده است در بعد دوم یعنی خوشنودی از کنش ارتباطی اثربخشی متوجه لذت شخصی است که از ارتباط برای دست اندرکاران آن حاصل می شود.

لوتانز و همکاران (۱۹۹۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که همه مدیران به چهار دسته از فعالیت های زیر مشغول اند :

- مدیریت سنتی : تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل
- ارتباطات : مبادله اطلاعات و انجام کارهای ارتباطی
- مدیریت منابع انسانی : ایجاد انگیزه در دیگران، اجرای مقررات انضباطی، حل مسئله تعارض، تامین نیروی انسانی و آموزش دادن به کارکنان
- ایجاد شبکه : جامعه پذیری (توجه کارکنان)، سیاست بازی و ایجاد رابطه متقابل با دیگران

### 📌 مهارت های برقراری ارتباط موثر مدیران

مسائل شغلی، احساسات مدیران و عقاید آنان از عوامل اثرگذار در ارتباط است. آنها برای توانایی ارتباط بین فردی کارکنان اهمیت ویژه ای قائل اند. به عقیده آنها توانایی ارتباط مهمترین عامل تصمیم گیری سازمان در هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است. ۷۱ درصد اعتقاد دارند مهارت ارتباط بین افراد اهمیت حیاتی برای سازمان دارد. براساس تحقیقات، درک مدیران از ارتباطات با پایین دستان خیلی بهتر از بالادستان آنهاست. در صورتی که ادراکات زیردستان نشان می دهد مدیران آنچنان که تصور می کنند ارتباط مؤثری بازیردستان برقرار نکرده اند. مدیران معمولاً در ماتریسی دو سطحی (میزان اثربخشی و مقداراطلاعات) یکی از راهکارهای ارتباطی را انتخاب می کنند.

در ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان در دو سطح ارتباطی به تعامل با دیگران می پردازند. بخشی از این ارتباطات بین فردی در سطح افقی انجام میشود که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران همسطح خود



ارتباط برقرار میکنند. سطح دیگر - که به نظر میرسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص داده است. ارتباطات عمودی است که در این بخش مدیران یا کارکنان مجبورند با افراد زیردست و بالادست خود ارتباط برقرار کنند. به نظر می رسد در ارتباطات، مدیرانی که از مهارتهای کلامی، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد.

### **مهارت کلامی**

قابلیت های مدیر در نحوه صحبت با دیگران نظیر آرام و شمرده صحبت کردن، عدم بکار بردن کلمات دارای معانی متعدد، تمرکز بر موضوع، استفاده بجا از واژه های فنی و تخصصی و بیان ایده در قالب واژه های کلی و به کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران جهت انجام کار است. هیچ رفتار انسان به اندازه ارتباط کلامی وسعت و تاثیر ندارد. بنابراین ضرورت، مدیران باید تلاش کنند تا گفتارشان واضح، روشن و در عین حال قابل فهم باشد.

### **مهارت شنودی**

عبارتست از دریافت معنی آنچه که فرد می شود یعنی در گوش دادن انسان باید محرک های صدا را به یاد آورد به صداها توجه کند و آن ها را تفسیر نماید. برخی از اندیشمندان مدیریت بر این باورند که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقت خود را صرف گوش دادن می کنند.

### **مهارت بازخوردی**

عبارتست از بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، بطوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد.

## شاخص های مهارت های ارتباطی مدیران

### مؤلفه خودگشودگی

مفهوم کیفی گشودگی حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات میان فردی، اثر خود را بروز می دهد و بر این فعالیت اجتناب ناپذیر بشری تأثیر خود را می گذارد. اول و شاید یکی از واضح ترین و بدیهی ترین جنبه های آن این است که، ارتباط گیرنده مؤثر یا فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی می بایست شایق باشد، که خود را در مقابل طرف های ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنان مواجه شود که به آن مفهوم خودگشودگی اطلاق می کنیم. البته اینگونه نیست که هر انسان- طرف ارتباطی- میبایست در اولین برخورد و در اولین نشست تمام زوایای ناگشوده و نا مفهوم زندگی خود را برای دیگری یا دیگران بگشاید و به عبارت دیگر تمام نکات ریز و درشت را در مورد تاریخ زندگی خود به دیگران القا کند، بالعکس چیزی که گاه جالب می شود، این است که ممکن است زمانی این گشودگی بیش از حد، نه تنها مؤثر نبوده و گشایشی در فراگرد ارتباطی ایجاد نکند بلکه موجب دلزدگی طرف مقابل ارتباطی را فراهم آورد و فراگرد ارتباطی را از مسیر طبیعی خود خارج سازد. به عبارت دیگر هر کس می تواند بخش عظیمی از اطلاعات مربوط به خود را که می توانند در فراگرد ارتباطات میان فردی مؤثر واقع شوند و موجب تسهیل آن شوند مخفی کرده و در نتیجه آن (یعنی فراگرد ارتباطی) را، از مسیر طبیعی خود خارج سازند. دومین جنبه از گشودگی بیانگر اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و اینکه بر او چه تأثیری نهاده اند. اغلب انسانها علاقه مندند و میخواهند که دیگران در مقابل گفته ها و یا اعمال آنها عکس العمل واضحی از خود نشان دهند. هیچ کس دوست ندارد که دیگران در برابر او با گاردی بسته قرار گیرند، این بسته بودن موجب هراس هر آدمی می شود. حتی عدم تفاهم و عدم توافق در بسیاری از موارد از بیتفاوتی پذیرفتنی تر است.

سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی» مطرح شده است با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. با توجه به چنین مفاهیمی، گشودگی چنین تعبیر میشود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار اوست و خود به آنها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را به عهده دارد به اطلاع دیگری یعنی دریافت کننده پیام برساند.

## مؤلفه همدلی

همدلی در نگاه نخست به معنای توانایی درک احساسات و عواطف دیگران تعریف می‌شود و از طرف دیگر می‌توان همدلی را وسیله‌ای جهت تشریح احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد تعریف کرد. اهمیت همدلی در مباحث روانشناختی و به خصوص فرایند روان‌درمانی، امری واضح و مورد تأکید همه صاحب‌نظران است. تحقیقات انجام شده نشان‌دهنده این است که بطور کلی کیفیت و چگونگی برقراری روابط و همچنین کلمات مرتبطی همچون قربت، پیوند و پیوستگی ابزارهای اصلی پیش‌بینی میزان موفقیت فرایند درمانی است. به نظر می‌رسد که عمومی‌ترین تعریف همدلی واکنش مؤثری است که بیشتر متناسب با موقعیت افراد دیگر باشد، تا موقعیت خودمان. به بیان دیگر همدلی یک واکنش عاطفی ناظر بر تناسب با موقعیت دیگران است. طبق نظر بعضی از افراد، همدلی یک فرایند وحدت‌گرایانه است. شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات توانایی به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. همدلی تجربه‌درونی قابل درک و در میان نهادن با دیگری برای مقطعی از وضعیت روانی او می‌باشد.

در نقطه مقابل همدردی کردن عبارت است از احساس کردن برای فرد دیگر یا به عبارت دیگر نسبت به دیگری حسی در درون خود پدید آوردن است. مثلاً برای کسی متأسف شدن به علت مشکلی که برای او پدید آمده است. همدلی کردن یعنی احساسی را داشتن که دیگری نیز بدان احساس دست یافته است. همدلی یعنی ایجاد احساس مشترک با یکدیگر. یعنی فرستنده پیام و گیرنده پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یافته اند. کسی نمی‌تواند به احساس ظریف و پیچیده دیگری دسترسی پیدا کند مگر آنکه احساس او را دریابد و آن را تجربه کند که این خود، همدلی نامیده می‌شود. این خود نوع ویژه‌ای از ادراک است که کسی را قادر می‌سازد که بتواند طرف مقابل خود را از نظر عاطفی و ذهنی کاملاً دریابد و آنچه تجربه کرده است او نیز بدون تجربه احساس کند. تراکس (۲۰۱۰) مهارت ارتباطی هر کس را به تعریف او از همدلی مرتبط می‌کند. وی می‌گوید: «همدلی صحیح هم حساسیت نسبت به احساسات موجود و هم تسهیلات لازم برای ارتباط با دیگری را در برمی‌گیرد که موجب درک و تفاهم بیشتر برای القای مفاهیم می‌شوند. شاید نخستین گام، پرهیز از ارزیابی و قضاوت رفتار طرف مقابل باشد. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است و در گام سوم، باید بکوشیم آنچه دیگری براساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است ما نیز تجربه کنیم. خود را کاملاً در جای او و به جای او قرار دادن و نقش او را ایفا کردن ما را برآن میدارد که او را بهتر درک کنیم.

همدلی صحیح یا دقیق عبارت است از: خواندن افکار و احساسات دیگران یا به عبارت بهتر، ارزیابی یا توانایی استنباط دقیق محتوای ویژه افکار و احساسات دیگران به صورت موفقیت‌آمیز. توانایی استنباط صحیح محتوای ویژه افکار و احساسات دیگران نشانه دهنده مهارت همدلی در فرد است. همدلی به مفهوم نوعی تعارفات مبالغه‌آمیز مثل «حال من خوب است، حال شما خوب است» نیست. یعنی برای یک رهبر، همدلی به معنای پذیرش عواطف و احساسات دیگران همانند عواطف خود و تلاش برای راضی و خشنود کردن همگان نیست. بلکه همدلی به معنی توجه توأم با از خودگذشتگی نسبت به احساسات کارکنان در فرایند اتخاذ تصمیمات هوشمندانه است.

#### مؤلفه حمایت‌گری

یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه‌ای است که در یک فضای حمایت‌گرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به دشواری کشیده شده، منجر به گسستگی رابطه می‌شود. در یک فضای حمایتگر ارتباطی، سکوت، ارزشی منفی نیست. علاوه بر سکوت، ارایه حالات توأم با همدلی - نه توأم با بی‌تفاوتی - به فضای مناسب برای ارتباطات حمایتگرانه کمک می‌کند. از دیگر عوامل مؤثر بر فضای مناسب حمایتگرانه جهت ارتباطات می‌توان از تساوی با دیگران یا مخاطبان یاد کرد.

#### مؤلفه مثبت‌گرایی

یک ارتباط میان فردی مؤثر، زمانی رخ می‌دهد که علاوه بر موارد یاد شده در فوق، از مثبت‌گرایی نسبی بهره‌مند باشد. مثبت‌گرایی در یک ارتباط میان فردی حداقل به سه جنبه با عوامل مختلف تکیه دارد. اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می‌گیرد و پرورش پیدا می‌کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. فردی که احساس ناخوشایندی نسبت به خود دارد بی‌تردید این احساس ناخوشایند را به نحوی به دیگران منتقل می‌کند و در آنان نیز این احساس ناخوشایند و منفی را شکل می‌دهد. دوم، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می‌گیرد و به بالندگی خود نزدیک می‌شود، که احساس ناخوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم.

## مؤلفه خود نظمی

در محاسبات قبل، نسبت احساسات مثبت به منفی مشخص کننده احساس خوشبختی است. لازم نیست برای احساس رضایت کردن، از احساسات ناخوشایند دوری کنیم، بلکه نباید بگذاریم احساسات مخرب بدون کنترل، جانشین تمام حالتهای روحی خوشایند گردند. مدیریت عاطفی یا خودنظمی همچنین شامل مدیریت حالت‌های درونی خود و کنترل ضربات روحی بوده و می‌تواند در بردارنده واژه‌هایی همچون: با وجدانی و انطباق پذیری باشد. به علاوه خود نظمی مصداق خود دیده بانی است که به توانایی فرد جهت تطبیق با عوامل موقعیتی خارجی اشاره دارد. البته ناگفته پیداست که مقدمه خودنظمی، خودشناسی است. خودشناسی یعنی آگاهی از انگیزه‌ها و خواسته‌های درونی، اولین شرط برقراری روابط سالم و مفید با دیگران بوده و این شناخت نیز اکثراً در طول زندگی و با رشد شخصیت به دست می‌آید. ما در برخورد با دیگران پیامهای عاطفی خود را ارسال می‌کنیم و این پیام‌ها آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر اندازه شناخت و مهارت اجتماعی ما در این زمینه زیادتر باشد، بهتر میتوانیم پیام‌های ارسالی خود را کنترل کنیم. خود نظمی که همانند گفتگوی درونی مستمر است، موجب رهایی ما از دام احساسات خود می‌شود. از جمله نشانه‌های خود نظمی میتوان به تمایل به نشان دادن واکنش و از خود گذشتگی، سازگاری با ابهام و تغییر و توانایی نه گفتن به فشارهای آنی اشاره کرد.

## مؤلفه مهارت اجتماعی

یکی از مشکلات اساسی کارکنان، فقدان شایستگی‌ها و مهارتهای اجتماعی در محیط کار است. مشکلی که به نوبه خود مشکلات دیگری همچون: ناآگاهی از چگونگی مواجه شدن با نکوهش‌ها (انتقادات) سرپرستان، چگونگی خدمت‌رسانی به ارباب رجوع و مشتریان و رد و بدل کردن نگرش‌های مختلف با همکاران را به دنبال خواهد داشت. مهارت اجتماعی رفتارهای انطباقی است که توسط فرد، فرا گرفته شده و او را قادر می‌سازد تا با افراد دیگر روابط متقابل داشته، واکنش‌های مثبت بروز دهد و از رفتارهایی که پیامد منفی دارد اجتناب ورزد. مهارت اجتماعی، بیشتر، روابط دوستانه هدفدار است: برانگیختن افراد در مسیر مورد نظر خود، چه توافق بر روی یک راهبرد جدید بازاریابی باشد و چه اشتیاق به تولید محصولی جدید. افراد برخوردار از مهارت اجتماعی معمولاً دایره وسیعی از آشنایان را به دور خود دارند و دارای شمّ قوی برای پیدا کردن زمینه‌های مشترک با افراد مختلف و استعدادهایی برای ایجاد تفاهم و رابطه نزدیک هستند. توانایی و هنر تعامل با دیگران، تا حد زیادی در بردارنده مهارت کنترل و اداره عواطف دیگران است. از طریق این مهارت است که فرد می‌تواند محبوبیت، توانایی نفوذ

و رهبری خود را ارتقا دهد. مهارت‌های ارتباط با افراد بر این پایه بنا می‌شود. این مهارت‌های اجتماعی به فرد امکان می‌دهند که با دیگران ارتباط برقرار کند، احساسات دیگران را برانگیزد و الهام بخش آنان واقع شود. در ارتباط‌های صمیمانه پیشرفت کند، افراد را قانع کند و بر آنان تأثیر بگذارد، و به دیگران اطمینان خاطر دهد.

#### مؤلفه نفوذ آرمانی و الهام بخشی

نفوذ آرمانی در بردارنده نفوذی است که باورها، ایده‌آل‌ها، و موارد فراتر از موارد معمولی را تحت تأثیر قرار دهد. باس (۲۰۰۶) تعبیر "نفوذ آرمانی" را به مثابه جایگزینی برای واژه «کاریزما» به کار گرفت تا بدین وسیله از دامنه برداشت‌های گوناگونی که از کاربرد واژه «کاریزما» در اذهان متبادر می‌شود بکاهد. رهبران تحول آفرین برای ایجاد و گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می‌گذارند. رهبران تحول آفرین در عین حال چشم انداز نوید بخشی را از آینده‌ی سازمان ارایه و به دنبال آن تلاش میکنند با اتخاذ ساز و کارهای لازم، پیروان خویش را به منظور پذیرش اهداف و چشم انداز ارایه شده و نیز مبادرت به بسیج آرمانی همه جانبه و پرخروش برای تحقق آن، ترغیب و وادار سازند. رهبر می‌تواند به مثابه الگو، چونان چراغی فراراه پیروان قرار گیرد و روند حوادث را برای آنان معنادار و پر امید جلوه دهد.

#### مؤلفه تحریک فرهیختگی

تمایل و گرایش عمومی اعضای سازمان به این است که با رضایت دادن به وضعیت موجود سازمان در برابر تغییراتی که موجب برهم زدن این وضعیت باشد از خود مقاومت نشان دهند. چنین پدیده‌های موجب میشود مراتب نیاز سازمانها به دگرگونی و تحول مورد غفلت اکثریت قاطع اعضای سازمان واقع شود. تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد. رهبران تحول آفرین، اهتمام بسیاری را در زمینه‌ی هدایت پیروان برای به چالش کشیدن باورها و شیوه‌های رایج انجام دادن کار به خرج می‌دهند و فضای لازم را برای دریافت هر گونه پیشنهاد سازنده‌ای ایجاد می‌کنند که متضمن راهکارهای نوینی باشد.

وظیفه مدیریت این است که در تماس خود با کارکنان، الگوها و استانداردهای خدمات را ارایه دهد و کیفیت رفتار و توجه به مشتری را به وجود آورد. اگر وظیفه‌ی کارمند خط مقدم این است که قهرمان خدمت باشد، پس نقش مدیر هم این است که ارایه‌ی خدمت را رهبری کند. یک واقعیت مهم دیگر هم وجود دارد و آن هم این است که کیفیت خدمتی که کارمند خط مقدم ارایه میدهد، نه تنها به نحوه‌ی اداره افراد خط مقدم، بلکه به کیفیت

خدمتی که آنان از ادارات داخلی دریافت می‌دارند وابسته است و در نهایت حرف آخر اینکه در سازمان‌های خدماتی، کارکنان، کیفیت خدماتی را که از مدیرانشان دریافت میکنند، به ارباب رجوع و مشتریان انتقال می‌دهند. به طور خلاصه، کیفیت خدمتی که به مشتریان بیرونی ارائه می‌شود، با کیفیت خدمت داخل سازمان که کارکنان به یکدیگر ارائه می‌دهند، شروع می‌شود.

### 📌 تاثیر هوش اخلاقی مدیران در برقراری مهارت های ارتباطی موثر

هوش اخلاقی به معنی ظرفیت و توانایی درک درست از نادرست، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح و درست است. در دنیای امروزی، تنها مدیران با هوش اخلاقی بالا می‌توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند. پژوهش‌های انجام شده در بیش از ۱۰۰ سازمان نشان می‌دهد که هوش اخلاقی تأثیر بسیار قوی بر عملکرد سازمان دارد. وقتی درباره‌ی هوش صحبت میشود، ویژگی‌هایی چون یادگیری سریع، محاسبات دقیق و فوری و راه‌های جدید به ذهن‌خطور می‌کند هوش یعنی این که بتوان هر لحظه در برابر هر محرکی واکنش صحیح نشان داد. هوش اخلاقی عبارت از قدرت یادگیری، کسب مهارت‌های فکری، جسمی و سازگاری با محیط است با این توضیح که در عصر حاضر دغدغه و نگرانی مدیران امروزی بروز مشکلات و مسایل پیچیده‌ای است که از طریق رعایت نشدن اصول اخلاقی توسط زیردستان میباشد. در این راستا مؤثرترین پدیده‌های که می‌تواند یاور مدیران و راهگشای مسایل و مشکلات باشد، هوش اخلاقی است. هنگامی که رهبر پیوسته صادق باشد و همراه با اصول و ارزش‌های اخلاقی عمل کند، نوعاً عملکرد بالایی را در ارائه خدمات و محصولات و رضایت ارباب رجوع و مشتری ایجاد می‌کند. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثناء به اخلاقیات پذیرفته شده‌ای پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از راه رفتار ملموس نشان دهند. هوش اخلاقی می‌تواند در موارد زیر بر عملکرد و موفقیت سازمان تأثیر گذارد.

۱) توجه به منافع ذینفعان داخل و خارج سازمان

۲) افزایش بهره‌وری:

توجه به تمام افراد و گروه‌هایی که ذینفع هستند، میزان سود سازمانها را در بلندمدت افزایش خواهد داد، زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی و اعتماد مردم و نیز کاهش جریمه‌ها می‌شود. طبق

گزارش مجله فورچون، ۶۳ درصد مدیران عالی شرکتهای برتر بر این باورند که رعایت اخلاقیات، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده، منبعی برای افزایش مزیت رقابتی به شمار می آید.

### ۳) افزایش تنوع طلبی:

متخصصان پیش‌بینی می‌کنند که نیروی کار به گونه‌ای روزافزون، متنوع‌تر خواهد شد. سازمان‌هایی که بتوانند نیازهای این افراد متنوع را درک کرده، از این تنوع به خوبی بهره‌گیرند، موفق‌تر خواهد بود. رعایت عدالت و اخلاق در برخورد با افراد متنوع در محیط کار، مدیریت آنها را تسهیل می‌کند و این امکان را برای سازمان فراهم می‌سازد که از مزایای نیروی کار متنوع بهره‌گیرند.

### ۴) کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل:

ترویج خودکنترلی در سازمان به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی کنترل از مباحثی است که بنیان آن بر اعتماد، اخلاق و ارزشهای فردی قرار دارد. ترویج خودکنترلی باعث کاهش هزینه‌های ناشی از روشهای کنترل مستقیم شده و موجب افزایش سود می‌شود.

### ۵) بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات:

یکی از نتایج رعایت اخلاق کار در سازمان، تنظیم بهتر روابط در سازمان است که باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروهها شده، عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد.

### ۶) افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان:

انتظار بروز خلاقیت توسط کسانی که کار خود را از لحاظ اخلاقی، ناپسند تلقی می‌کنند، واقعی و منطقی نیست. رعایت ملاحظات اخلاقی در گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌ها، اخراج و کوچک‌سازی سازمان، باعث کاهش بدبینی و پرخاشگری و تعارض، مسئولیت‌پذیری بیشتر، افزایش تنوع طلبی و در نهایت افزایش ارزش، بهره‌وری سازمان خواهد شد.

### ۷) افزایش مشروعیت سازمان:

امروزه در شرایط جهانی شدن و گسترش شبکه‌های اطلاعاتی، از سازمانها انتظار میرود در برابر مسایل محیط زیست، رعایت منافع جامعه و حقوق اقلیتها حساسیت داشته و واکنش مناسب نشان دهند. به علاوه این شبکه گسترده، تمام فعالیت‌های سازمانها را زیر نظر دارد و به راحتی می‌تواند از راه اصناف و مجامع مختلف، چهره‌ی سازمانها را در انظار عمومی تغییر دهد. هر چه قدر دانش و مهارتهای ارتباطی مدیران سازمان با نیازهای



جامعه، پیشرفتهای علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، موفقیت مدیران و سازمان بیشتر خواهد شد. درک و شناخت بهتر از برقراری ارتباطات مؤثر، موجب ارتقای سلامت سازمانها می شود.

### ▣ مذاکره

غالباً یک بخش مهم مهارت های ارتباطی مدیران، فراگرد حل تعارض، مذاکره است. مذاکرات ممکن است به عنوان یک فراگردی نگاه شود که در آن، دو یا بیشتر از دو طرف، سعی در رسیدن به توافق قابل قبول دارند و می تواند در یک سازمان به صورت یکی از اشکال زیرباشد:

- ۱) مذاکره دونفره: مذاکره مستقیم مدیر و یکی از افراد
- ۲) مذاکره گروهی: فرد عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می کنند.
- ۳) مذاکره میان گروهی: فرد، عضوی از گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره مسأله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است، مذاکره می کند
- ۴) مذاکره نمایندگان: هر فرد از هر گروه، نماینده ذینفعان گسترده ای است و با گروه مقابل مذاکره می کند.

### ☞ انواع سبک مذاکره

#### ۱- مذاکره ملایم

- اجتناب از برخوردهای شخصی توسط مذاکره کننده
- از دادن امتیاز به راحتی توسط مذاکره کننده

#### ۲- مذاکره سخت

- پافشاری بر مواضع خود توسط مذاکره کننده
- عدم توافق دیر پا در این مذاکره

#### ۳- مذاکره اصولی

- تمرکز بر منافع نه بر مواضع

## انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارتند از:

### ۱. مذاکره توزیعی **Distributive**

راهبرد سنتی برد - باخت از ویژگی مذاکره های توزیعی است. این نوع مذاکره، اغلب در موضوعات اقتصادی اتفاق می افتد؛ که در آن طرفین، رفتارهایی همچون ارتباطات محافظه کارانه، اعتماد محدود، به کارگیری تهدید، خواسته ها و اظهارات وارونه از خود نشان می دهند.

#### راهبردهای مذاکره توزیعی

- ۱) خواستن تمام منافع: مذاکره کننده پیشنهاد افراطی میدهد و بعد هم اگر بخواهد امتیازی بدهد با اکراه میدهد.
- ۲) گرفتن زمان: از زمان بعنوان ابزار قدرت استفاده میشود (اعتبار زمانی برای پیشنهاد، کند کردن پیشرفت مذاکره، تاکید بر حل سریع)
- ۳) وعده و وعید: با رفتارهای محبت آمیز و از روی همدردی بجای تهدید، طرف مذاکره را به طرف خود میکشد.
- ۴) اتمام حجت: برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود. (پیشنهاد قبول یا رد، ندادن امتیاز، انتظار گرفتن امتیاز)

### ۲. مذاکره تلفیقی **Integrative**

روش حل مسأله مشارکتی، برای رسیدن به راه حل هایی است که به نفع طرفین مذاکره است. در این نوع مذاکره، مذاکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه ها را معین و ارزیابی می کنند و با بیان روشن ترجیحات خود، همزمان به گزینه مورد پذیرش طرفین می رسند.

## فنون دستیابی به توافقات تلفیقی

شرح	نوع توافق
منابع موجود به گونه ای توسعه می یابد که طرفین بتوانند به هدف های عمده خود دست یابند.	توسعه منابع
یک طرف مذاکره آنچه را میخواهد بدست می آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباطی با این مذاکره ندارد جبران میشود.	جبران عام
هر یک از طرفین امتیازهایی درباره موضوع های که اولویت کمتری دارند میدهد و در ازای آن امتیازاتی در موضوع های با ارزشتر دریافت می کند.	بده -بستان
یک طرف آنچه را که میخواهد به دست می آورد و در ازای آن هزینه های طرف مقابل کاهش می یابد یا تلاش میشود برای او هزینه ای در بر نداشته باشد.	کاهش هزینه
هیچیک از طرفین به درخواستهای آغازین خود نمی رسند، ولی گزینه جایگزینی که بیشترین خواسته های طرفین را برآورده میسازد انتخاب میگردد.	پل زدن

### ۳. مذاکره ساخت دهی مبتنی بر گرایش

فراگردی است که در آن، طرفین مذاکره سعی در ایجاد نگرش ها و روابط مطلوب خود دارند. طرفین مذاکره در طول مذاکره رویکردهای میانفردی خاص (مانند خصومت یا دوستی و رقابت یا همکاری) را نشان می دهند.

### ۴. مذاکره درون سازمانی

اغلب گروه ها از طریق نماینده ها مذاکره می کنند. این نمایندگان، قبل از اینکه بتوانند با هر گروه دیگر، به توافق برسند، باید توافق مورد نظر گروه خود را نیز به دست آورند. در مذاکره درون سازمانی، سعی می شود قبل از ارتباط با گروه های مذاکره کننده دیگر، اجماعی در داخل گروه برای توافق و حل تعارض با گروه مقابل به دست بیاید.

## فرآیند مذاکره

مذاکره بیش از آنکه یک رویداد ساده باشد، یک فرایند است. فرایندی که مراحل متعدد و مختلف دارد و موفقیت در مذاکره، مستلزم آشنایی با تک تک آن مراحل است. گام های اصلی در فرایند مذاکره را به شرح زیر است:

### ۱. مرحله آمادگی و برنامه ریزی

قبل از اینکه شما مذاکره را آغاز کنید باید تعیین کنید که ماهیت تعارض چیست؟ از انجام مذاکره چه هدفی را دنبال می کنید؟ چه چیزهایی برای طرف مقابل مهم است؟ چه سؤال هایی را ممکن است از شما بپرسند؟ و مواردی از این قبیل

### ۲. مرحله تعریف خط مشی کلی

در این مرحله قواعد و رویه های کلی با طرف مقابل تعیین می شود، اینکه چه کسی با شما مذاکره می کند؟ محل مذاکره کجا باشد؟ محدودهای زمانی مذاکره چیست؟ مذاکره بر چه موضوعاتی محدود باشد؟ همچنین در این مرحله طرفین مذاکره طرح های اولیه و خواسته های خود را مبادله می کنند.

### ۳. مرحله توضیح و توجیه

پس از اینکه دو طرف پیشنهاد اولیه خود را مبادله نمودند، شروع به توضیح، تشریح و توجیه تقاضای اولیه خود می کنند. این مرحله، فرصتی برای مطلع شدن طرفین از اهمیت موضوعات و چگونگی رسیدن به خواسته های اولیه است.

### ۴. مرحله چانه زنی و حل مسأله

اساس فرایند مذاکره، تلاش (بده-بستان) برای رسیدن به یک توافق است.

### ۵. مرحله اجرا

آخرین گام مذاکره خاتمه دادن به چانه زنی و شکل دادن یک توافق رسمی و تعیین رویه های اجرای آن است. نگاه فرایندی به مذاکره کمک می کند تا قوتها و ضعف های خودمان را در بخش های مختلف، به شکل جداگانه ببینیم و تحلیل کنیم. با این کار، برنامه ریزی برای تقویت مهارت مذاکره هم ساده تر خواهد بود. هر یک از این مراحل، به مهارت های ویژه خود نیاز دارد و اگر به دقت به این مراحل توجه کنید، احتمالاً به نتیجه می رسید که در برخی از آنها قوی تر هستید و در برخی دیگر، نیاز به یادگیری و تمرین بیشتری دارید.

## شاخص‌های سه گانه مذاکره اثر بخش

شاخص	کیفیت	کارایی	توازن
تعریف	در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عادلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعا رضایت بخش باشد.	در صورتی مذاکره کارا است که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی مذاکره متوازن است که روابط خوب ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.

## انواع روش‌های مذاکره

بر اساس تئوری بازی‌ها (game theory) افراد هنگام مذاکره ممکن است یکی از سه مقصود یا روش زیر را دنبال کنند:

(۱) برد- باخت

(۲) باخت - باخت

(۳) برد - برد

مناسب‌ترین مدیریت عملکرد در مذاکره، بستگی به وضعیت و شرایط هر مذاکره دارد. اما علم و هنر مذاکره می‌تواند این توانمندی را در افراد ایجاد کند که در شرایط مختلف، انواع دیگر مذاکره را به شرایط برد- برد تبدیل نمایند. هنگامی که برتری در رابطه وجود دارد، برد - برد تنها راه قابل دوام است.

## نتیجه‌گیری

سازمان در واقع نمونه‌ای است از شبکه ارتباطات؛ زیرا، بین اجزاء مختلف و پراکنده آن از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می‌شود. به عبارت دیگر، در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه‌ای از عناصر و اجزاء پراکنده و منفرد تلقی می‌شود که بین آن‌ها هیچ‌گونه همبستگی و پیوند برای نیل به اهداف معین وجود نخواهد داشت. مدیران باید بدانند که ارتباطات یک جانبه ارتباط موثری نیست. آن‌ها باید تلاش کنند ارتباطات خود را توأم با بازتاب نمایند و در این راستا باید تلاش کنند که ارتباطات آن‌ها با افراد داخل و بیرون سازمان به صورت ارتباط دوطرفه باشد.

مدیران باید مهارت ارتباطی خود را در مورد ارتباطات رو به بالا، ارتباط افقی، ارتباطات رو به پائین و سایر انواع ارتباطات تقویت کنند. بسیاری از مدیران به سختگیری تمایل دارند و قادر به برقراری رابطه خوب با کارکنان نیستند و نمی‌توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرایند کاری و فن آوری تغییر ایجاد کنند؛

این مدیران با وجود دانش فنی خوب، نمی توانند مدیران موفق باشند. مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت های عاطفی خود بهره می گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می کنند و از مهارت های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار هستند. محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری قادر است اثرات مطلوبی را بر نگرش و رفتارهای پیروان داشته باشد و تعهد و رضایت کارکنان را افزایش دهند.

اتخاذ الگوی رهبری جهت بقا و توسعه سازمان در بلند مدت به صورت تجلی مدیریت اثربخش بسیار مهم است. از آنجا که الگوی مدیریتی نشان دهنده طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت مدیران است، عاملی که الگوی مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد، بستگی به شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان دارد. از این رو، استفاده صحیح از الگوهای مناسب رهبری می تواند به افزایش تعهد و وفاداری پیروان منجر شود.

ارتباط شفاف به عنوان ارتباط سازمانی که در آن هم اطلاعات مثبت و هم اطلاعات منفی رد و بدل می گردد، تعریف می شود. این موضوع اهمیت ارتباطات دوجانبه را نشان میدهد که خود نیز از مفاهیم شفافیت و سازمانهای شفاف نشأت می گیرد. هر دوی ارتباطات شفاف و دوجانبه می توانند موجب اثربخشی هر چه بیشتر ارتباطات میان افراد سازمان شوند. اثربخشی ارتباطات شامل دو دسته رفتارهای ارتباطی معنابخشی و رفتارهای ارتباطی درک معنا است که پایه و اساس آن را شکل میدهند. اساس نظری رفتار ارتباطی معنابخشی از فرایندهای شناختی ناشی می شود که با نسبت دادن معنا به محرک های محیطی ایجاد می گردد؛ به عبارت دیگر، معنابخشی شامل فرایندهای اجتماعی صحبت کردن و عمل به منظور ایجاد یک درک قابل قبول از نشانه ها، علاوه بر احساسی که از طریق اتصال یک نشانه به یک چارچوب ایجاد می شود، است.

## منابع

- رادپور، فاطمه. فرخ سرشت، بهزاد. کیاکجوری، داود. تقی پور، حسینعلی. (۱۴۰۱). بررسی عوامل شخصیتی مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی مدیران با روش فراترکیب. مجله سبک زندگی اسلامی. ۶(۲): ۴۲۵-۴۱۶.
- الوانی، سید مهدی. ابراهیمی، عباس. جمالی، علی. ۱۴۰۱. توسعه مهارت های مدیران (مواردی که مدیران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند)؛ انتشارات سمت.
- آقاجانیان، سعید. یزدان پناه، عباس. افشاری، رامین. ۱۴۰۰. تبیین عوامل مؤثر در توسعه روابط درون بخشی مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله علوم پزشکی صدرا. ۷(۳): ۲۹۸-۲۸۷.
- شریعت ناصری، مهدی. ۱۴۰۰. مهارت های ارتباطی مدیران در مدیریت موفق؛ انتشارات فرزندگان دانشگاه.
- باقریان، مهدی. ۱۴۰۰. مهارت های ارتباطی مؤثر؛ انتشارات کارگزار روابط عمومی.
- اسگندری، غلامرضا. اسگندری، کریم. بیکزاد، جعفر. کردبچه، شیما. ۱۳۹۱. تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی. فراسوی مدیریت. ۶(۲۱): ۱۲۸-۱۰۵.
- فرهنگی، علی اکبر. ۱۳۸۵. نظریه های ارتباطات سازمانی؛ انتشارات رسا
- مشبکی، اصغر. ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمانی؛ چاپ دوم؛ انتشارات ترمه
- فیشر، راجر. یوری، ویلیام. اصول و فنون مذاکره. (مترجم: دکتر مسعود حیدری، ۱۳۹۸). سازمان مدیریت صنعتی.

