

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، شماره ۲۲۴

تجربه ارتباطات در روابط انسانی

تألیف

لایل سوسمان

سام دیپ

ترجمه

دکتر حبیب‌ا... دعائی

۱۳۷۶

فهرست مطالب

	عنوان صفحه
۱	پیش‌گفتار
	۱ - تمرین ارزیابی
۷	مقدمه
۸	اهداف
۸	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۲۱	مرحله ۲ - تکمیل فرم پرسشنامه
۲۳	مرحله ۳ - تحلیل نتایج پرسشنامه :
۲۴	مرحله ۴ - تمرین را بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید :
۲۵	خلاصه مطالب :
۲۶	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۲ - تمرین مفاهیم انتزاعی
۲۷	مقدمه :
۲۷	اهداف :
۲۸	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۳۳	مرحله ۲ - ترجمه عبارات انتزاعی :
۳۵	مرحله ۳ : توضیح دهید که معانی واقعی این عبارات ، چیست ؟
۳۵	مرحله ۴ : خودتان عبارات انتزاعی بسازید
۳۶	مرحله ۵ : درباره تمرین ، بحث ، و نکات مهم را یادداشت کنید :
۳۷	خلاصه مطالب
۳۸	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :

۳ - تمرین غیر کلامی

۳۹	مقدمه :
۳۹	اهداف :
۴۰	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید :
۴۵	مرحله ۲ - بررسی الگوها
۴۵	مرحله ۳ - تکمیل پرسشنامه :
۴۹	مرحله ۴ - به بحث درباره تمرین پردازید : نکات اصلی را یادداشت کنید
۵۱	خلاصه مطالب
۵۲	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :

۴ - تمرین لحن کلام

۵۵	مقدمه :
۵۵	اهداف
۵۶	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۶۰	مرحله ۲ - اجرای تمرین الف ، لحن کلام و احساس :
۶۱	مرحله ۳ - درباره تمرین الف ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۶۲	مرحله ۴ - تمرین (ب) را انجام دهید - لحن کلام و فریب :
۶۴	مرحله ۵ - درباره فعالیت ب ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۶۵	مرحله ۶ - فعالیت «ب» را انجام دهید ، لحن کلام و معنی
۶۶	مرحله ۷ - درباره فعالیت «پ» ، بحث ، و نکات مهم را یادداشت کنید
۶۶	خلاصه مطالب
۶۷	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
۶۹	۵ - تمرین شنیدن

پ	تجربه ارتباطات در روابط انسانی
۶۹	مقدمه
۶۹	اهداف
۷۰	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۷۵	مرحله ۲ - توانایی تمرکز خود را آزمایش کنید .
۷۶	مرحله ۳ - بار دیگر بکوشید
۷۷	مرحله ۴ - دو خلاصه فوق را مورد بحث قرار دهید .
۷۷	مرحله ۵ - تمرین کاوش ، بازتاب و تلخیص و جمع بندی
۷۸	مرحله ۶ - به شنوندگان ، بازخورد بدهید
	مرحله ۷ - تمرین را مورد بحث قرار دهید - نکات اصلی را
۸۰	یادداشت کنید
۸۳	خلاصه مطالب
۸۵	منابع مطالعاتی پیشنهادی
	۶ - تمرین نگارش
۸۷	مقدمه
۸۷	اهداف
۸۸	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۹۵	مرحله ۲ - تحلیل یادداشت جک آندریوز
	مرحله ۳ - شناسایی و تشخیص موارد نقض اصول نگارش در یادداشت
۹۸	جک آندریوز
۹۹	مرحله ۴ - یادداشت جک آندریوز را مورد بحث قرار دهید :
۹۹	مرحله ۵ - نوشتن یک نامه درست
۱۰۰	مرحله ۶ - انتقاد کنید و انتقاد پذیر باشید
۱۰۰	مرحله ۷ - این تمرین را مورد بحث قرار دهید - نکات مهم را یادداشت کنید: ۱۰۰

ت	فهرست مطالب
۱۰۱	خلاصه مطالب
۱۰۲	منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۷- تمرین تجسم موقعیت گیرنده
۱۰۳	مقدمه
۱۰۳	اهداف
۱۰۴	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۱۰۹	مرحله ۲ - به تمرین الگوی ارتباطی یک پردازید .
۱۱۱	مرحله ۳ - به الگوی ارتباطی یک ، نمره بدهید .
۱۱۱	مرحله ۴ - نتایج الگوی ارتباطی یک را تحلیل کنید
۱۱۲	مرحله ۵ - درباره الگوی ارتباطی یک ، بحث کنید .
۱۱۳	مرحله ۶ - الگوی ارتباطی ۲ :
۱۱۴	مرحله ۷ - به الگوی ارتباطی ۲ ، نمره بدهید .
۱۱۵	مرحله ۸ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۱۱۷	خلاصه مطالب
۱۱۸	منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۸- تمرین حل اختلاف
۱۲۱	مقدمه
۱۲۱	در تمرین حل اختلاف
۱۲۲	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۱۳۱	مرحله ۲ - پرسشنامه حل تعارض را تکمیل کنید .
۱۳۳	مرحله ۳ - به پرسشنامه حل اختلاف ، نمره بدهید .
۱۳۴	مرحله ۴ - نتایج پرسشنامه حل تعارض را تحلیل کنید .
۱۳۶	مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید .

ث

تجربه ارتباطات در روابط انسانی

۱۳۸	خلاصه مطالب
۱۳۸	منابع مطالعاتی پیشنهادی
	۹ - تمرین بازخورد
۱۳۹	مقدمه
۱۴۰	اهداف
۱۴۰	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۱۴۶	مرحله ۲ - ارزشیابی عبارات بازخورد
۱۴۹	مرحله ۳ - انتقاد و تشویق سازنده
۱۵۲	مرحله ۴ - بازخورد سازنده سایرین را ارزیابی کنید .
۱۵۳	مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۱۵۵	خلاصه مطالب
۱۵۶	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۱۰ - تمرین مصاحبه
۱۵۷	مقدمه
۱۵۷	اهداف
۱۵۸	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۱۶۵	مرحله ۲ - آماده شدن برای مصاحبه ارزیابی
۱۷۷	مرحله ۳ - اجرای مصاحبه
۱۷۷	مرحله ۴ - نظارت و ارزیابی مصاحبه ارزیابی عملکرد
۱۷۹	مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث و نکات اصلی را یادداشت کنید .
۱۸۱	خلاصه مطالب
۱۸۲	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۱۱ - تمرین نفوذ

ج	فهرست مطالب
۱۸۳	مقدمه
۱۸۳	اهداف
۱۸۴	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۱۸۹	مرحله ۲ - تکمیل پرسشنامه نفوذ
۱۹۳	مرحله ۳ - نمره دادن به پرسشنامه نفوذ
۱۹۴	مرحله ۴ - تحلیل نتایج پرسشنامه نفوذ
۱۹۵	مرحله ۵ - تمرین را بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید.
۱۹۷	خلاصه مطالب
۱۹۸	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۱۲ - تمرین تصمیم گیری
۲۰۱	اهداف
۲۰۱	مقدمه
۲۰۲	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۲۰۷	مرحله ۲ - اجرای کار امتیاز دهی به صورت انفرادی
۲۰۸	مرحله ۳ - اجرای کار امتیاز دهی به صورت گروهی
۲۰۹	مرحله ۴ - نمره دادن به کارهای انفرادی و گروهی
۲۰۹	مرحله ۵ - محاسبه اثر بخشی گروهی
۲۱۰	مرحله ۶ - تجزیه و تحلیل عوامل ارتباط گروهی
۲۱۲	مرحله ۷ - محاسبه نمره ارتباط گروهی
۲۱۳	مرحله ۸ - اثر بخشی گروهی را، به عوامل گروهی ربط دهید.
۲۱۳	مرحله ۹ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۲۱۶	خلاصه مطالب
۲۱۷	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :

۱۳ - تمرین مذاکره

۲۱۹	مقدمه
۲۱۹	اهداف
۲۲۰	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۲۲۵	مرحله ۲ - این رویداد ویژه را بخوانید
۲۳۴	مرحله ۳ - تحلیل موقعیت
۲۳۵	مرحله ۴ - طرح پیشنهادات
۲۳۶	مرحله ۵ - رایه پیشنهادات
۲۳۶	مرحله ۶ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید .
۲۳۸	خلاصه مطالب
۲۳۹	منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :

۱۴ - تمرین حلقه‌های کیفیت

۲۴۱	مقدمه
۲۴۱	اهداف
۲۴۲	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۲۴۷	مرحله ۲ - رویداد ویژه را بخوانید .
۲۵۴	مرحله ۳ - تحلیل موقعیت
۲۵۵	مرحله ۴ - طرح پیشنهادات
۲۵۶	مرحله ۵ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۲۵۸	خلاصه مطالب
۲۵۹	منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :

۱۵ - تمرین رایه

۲۶۱	مقدمه
-----	-------

۲۶۱	اهداف
۲۶۲	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۲۶۹	مرحله ۲ - رویداد ویژه را بخوانید.
۲۷۲	مرحله ۳ -
۲۷۲	مرحله ۴ - سخن رانی خود را تدوین کنید .
۲۷۹	مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید .
۲۸۲	خلاصه مطالب
۲۸۳	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۱۶ - تمرین دفاع
۲۸۵	مقدمه
۲۸۵	اهداف
۲۸۶	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .
۲۹۲	مرحله ۲ - اجرا و نقد یک جلسه پرسش و پاسخ ۵ دقیقه‌ای
۲۹۴	مرحله ۳ - توزیع ورقه های نقد و انتقاد برای مطالعه
۲۹۴	مرحله ۴ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یاد داشت کنید
۲۹۸	خلاصه مطالب
۲۹۹	منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :
	۱۷ - تمرین زبان اختصاصی
۳۰۱	مقدمه
۳۰۱	اهداف
۳۰۲	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۳۰۴	مرحله ۲ - آزمون زبان اختصاصی شفاهی زیر را، کامل کنید .
۳۱۰	مرحله ۳ - به این آزمون، نمره بدهید .

- مرحله ۴ - نتایج به دست آمده از کلاس را تحلیل کنید ۳۱۰
- مرحله ۵ - درباره تمرین بحث، و نکات اصلی را یاد داشت کنید ۳۱۲
- خلاصه مطالب ۳۱۵
- منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی: ۳۱۶
- ۱۸ - تمرین شایعه**
- مقدمه ۳۱۷
- اهداف ۳۱۸
- مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید ۳۱۸
- مرحله ۲ - مورد را بخوانید ۳۲۲
- مرحله ۳ - مسیر حرکت، پیام را در ارتباط با این واقعه، ترسیم کنید ۳۲۷
- مرحله ۴ - محتوای نقشه ها را تحلیل کنید ۳۲۷
- مرحله ۵ - تحریف پیام را تحلیل کنید ۳۲۹
- مرحله ۶ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید ۳۳۰
- خلاصه مطالب ۳۳۳
- منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی: ۳۳۵
- ۱۹ - تمرین جو سازمانی**
- مقدمه ۳۳۷
- اهداف ۳۳۷
- مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید ۳۳۸
- مرحله ۲ - پرسشنامه را تکمیل کنید ۳۴۴
- مرحله ۳ - به این پرسشنامه نمره بدهید ۳۴۶
- مرحله ۴ - نتایج را تحلیل کنید ۳۴۷
- مرحله ۵ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید ۳۴۸

۳۵۱	خلاصه مطالب
۳۵۲	منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی:
	۲۰- پی روی
۳۵۳	مقدمه
۳۵۳	اهداف
۳۵۴	مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید
۳۶۰	مرحله ۲ - این پرسشنامه را کامل کنید
۳۶۳	مرحله ۳ - نتایج کلاس را تحلیل کنید
۳۶۴	مرحله ۴ - دربارهٔ تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید
۳۶۷	خلاصهٔ مطالب
۳۶۷	منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی:
۳۶۹	خلاصهٔ فصول

پیش‌گفتار

ما به عنوان اساتید رشته ارتباطات و مشاوران سازمانها در همین رشته ، همواره از فاصله موجود بین تمرینهای تجربی مدون و معتبر ، و تمریناتی که با این خصوصیات در این زمینه وجود دارد ، تعجب می‌کنیم . اکثر همکاران ما ، اتفاق نظر دارند که ارتباطات ، مهارتی است که می‌توان آن را با آموزشی سازمان یافته همراه با تجربه ، فراگرفت . ولی تجارب علمی و معتبر آموزشی که در این زمینه وجود دارد ، یا منحصر است به آنچه که از ۳۰ سال پیش وجود داشته (ارتباطات یک طرفه ، در مقایسه با ارتباطات دوطرفه) ، و یا مطالبی است که با اهدافی غیر از نمایش پدیده ارتباطات ، تدوین و طراحی شده است . خلاصه ، به نظر می‌رسد نیاز به تمرینهای معتبر و مدون به اندازه نیاز به ارتباطات مؤثر ، اهمیت دارد .

مجموعه تمرینهای این کتاب ، برای پاسخ‌گویی به این نیاز ، در نظر گرفته شده است ؛ و اکثر آنها ، نومایه یا دست اول هستند ، و براساس تجارب فردی و گروهیمان از کلاسهای درس و سازمانها و بینش حاصل از تحقیقاتمان ، تدوین شده است . آن تعداد از تمرینهایی که با الهام از کار همکاران تهیه شده ، مورد تجدیدنظر جامع قرار گرفته است ، تا بر اهداف یادگیری مورد نظر ما ، منطبق گردد . بنابراین ، در این کتاب ،

تنها تمرینهای قدیمی را در شکلی جدید ارائه نکرده‌ایم.

تمرینهای این کتاب، با کمک تعداد زیادی از افراد در گروههای مختلف - دانشجویان روزانه در رشته ارتباطات، مدیریت بازرگانی و دیگر رشته‌های دانشگاهی، دانشجویان بزرگسال پاره وقت کلاسهای شبانه، شرکت‌کنندگان در برنامه‌های کارآموزی در رشته ارتباطات، مدیران رده میانی و سرپرستان سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی - تهیه شده است.

این تمرینها، استاد و مربی را قادر می‌سازد زمان کوتاه کلاس را، به آزمایشگاهی تبدیل کنند، که در آن، دانشجویان بتوانند مفاهیمی را که می‌آموزند، در عمل تجربه کرده و با به‌کارگیری این مفاهیم به وسیله خودشان و به صورتی عینی آنها را کاملتر فراگیرند. بسیاری از فعالیتهای مربوط به این تمرینها را می‌توان در همان ۵۰ دقیقه وقت کلاس انجام داد، اما اگر برای معدودی از فعالیتهای و بعضی از تمرینها وقت بیشتری صرف کنیم و یا آنها را در چند جلسه کلاس انجام دهیم، کیفیت بهتری عاید خواهد شد. دانشجویان، با این تمرینها، مسائل ناشی از عدم تحلیل دریافت‌کنندگان پیامهای خود را تجربه کرده، مهارتهای گوش دادن خود را تمرین نموده و طرح یک سخن رانی را تدوین می‌کنند. همچنین، آنان پرسشنامه‌ای که دانش آنها را از اصطلاحات اختصاصی بازرگانی مورد ارزش‌یابی قرار می‌دهد، تکمیل می‌کند، و بسیاری از مطالب دیگر را در عمل می‌آموزند.

مجموعه تمرینهای این کتاب، به صورتی مدون و با ساختاری منسجم و سازمان یافته، به شرح زیر ارائه می‌شود:

اول: در یک مقدمه کوتاه، با تأکید بر اصول ارتباطی مندرج در تمرینات، زمینه کار فراهم می‌شود.

دوم: فهرستی از اهداف و مقاصد تمرین مورد نظر، ارائه می‌گردد.

سوم: یک متن کوتاه، زمینه و مقدمه نظری تمرین مربوطه را به دانشجویان ارائه

خواهد داد .

این مقدار مطالب ، برای کارگاه آموزشی کافی خواهد بود ؛ اما برای کلاس درس ، چنین مطالبی ، سرفصلی است برای مطالب ژرفتر و گسترده تری که دانشجویان از کتب درسی ، سخنان استادان و غیره ، فرامی گیرند .

چهارم : هر تمرین ، خود به صورت یک فعالیت در می آید ، بسته به ویژگی فعالیت مراحل بعدی ، ممکن است تحلیلهای کمی - چه فردی و چه گروهی - داده های حاصل از فعالیت باشد .

پنجم : استاد و دانشجویان ، به مجموعه سؤالاتی می پردازند که بحث راجع به تمرین را هدایت می کند . در پایان ، عبارتی که حاوی خلاصه ای از اصول تمرین است ، آورده می شود . بعد از آن ، فهرستی از منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی برای کسانی که بخواهند موضوع مورد بحث را با ژرفای بیشتری مطالعه کنند ، ذکر شده است .

واکنش کسانی که از این تمرینها استفاده کرده اند ، ما را در ارائه جامعتر چاپ دوم این کتاب ، کمک نموده است . متن اصلی بیش از نیمی از تمرینها را گسترش داده ایم . کیفیت بازخورد تمرینها ، حیطة مطلوبیت و ارائه را افزوده ایم ، و فعالیتهای دو تمرین انتزاعی و غیر کلامی را مورد اصلاح و تجدید نظر قرار داده ایم . همچنین منابع مطالعاتی پیشنهادی را بهنگام کردیم تا نقطه نظرات جدید در نوشتار مناسب موجود را بهتر منعکس سازیم .

در عین حال که این تمرینها برای دانشجویان رشته ارتباطات نوشته شده است ، برای دانشجویان رشته های دیگر روابط انسانی نیز مفید است ، تمرینهای این کتاب ، برای درسهایی مانند رفتار سازمانی و روابط انسانی در مدیریت ، و نیز برای هر درسی که واژه ارتباطات را در عنوان خود داشته باشد ، سودمند است .

در حالی که مدعی اصالت و نوآوری در این اثر هستیم ، تصریح می کنیم که افراد بسیاری در تدوین و تکمیل آن ، یاریمان کرده اند . از جمله این افراد ، استادان ،

همکاران ، دانشجویان و مراجعان ما بوده اند .

در پایان به سهمی که خانواده هایمان در خلق این اثر داشته‌اند و در رنج و مرارت ، تشویق و دل‌گرمی و افتخار انجام این کار با ما شریک بوده اند ، اقرار و اعتراف می‌کنیم . تکمیل این اثر ، حاصل تشویق و پشتیبانی آنان است .

مهمترین ارزش این کتاب ، بر یک معیار ساده مبتنی است ، و آن این‌که آیا دانشجو پس از خواندن این کتاب ، پیام رسان بهتری خواهد بود ؟ از صمیم قلب اعتقاد داریم که جواب این سؤال مثبت می‌باشد ، به این جهت است که شادی ما در اتمام این اثر هنگامی کامل می‌شود که شما بهره‌برداری از حاصل آن را آغاز کنید .

لایل سوسمان

سام دیپ

بخش اول

مبانی اساسی

مبانی اساسی		
سخنرانی	ارتباطات گروهی	ارتباط با دیگران
ارتباطات سازمانی		

- ۱- ارزیابی
- ۲- مفاهیم انتزاعی
- ۳- غیر کلامی
- ۴- لحن کلام
- ۵- شنیدن
- ۶- نگارش
- ۷- تجسم موقعیت گیرنده

۱ - تمرین ارزیابی

مقدمه

هدف این تمرین ، این است که شما در مقام یک ارتباط گیرنده ، خود را ارزیابی کنید . سایر تمرینهای این کتاب که هرکدام به تشریح مفهوم ویژه‌ای از ارتباطات اختصاص خواهد داشت ، به شما کمک خواهد کرد تا کارآیی و اثربخشی خود را در آن مفهوم ویژه افزایش دهید . قبل از این که به بقیهٔ تمرینها پردازید ، مفید خواهد بود تا با پرداختن به «تمرین ارزیابی» ، برداشت و تصور کنونی خود را در مورد برخی از ابعاد و مفاهیم پدیدهٔ ارتباطات ، مورد بررسی قرار دهید . ابتدا با فرایند ارتباطات و علل بروز اشکال در این فرایند ، آشنا خواهید شد . سپس یک « پرسشنامهٔ خود ارزش‌یابی » که حساسیت شما را در بروز این اشکال می‌سنجد ، تکمیل می‌کنید . بحث کلاسی ، به شما امکان می‌دهد تا امتیازات خود را با امتیازات سایر افراد کلاس مقایسه کنید ، و دربارهٔ جنبه‌هایی از ارتباطات که می‌توانید وضعیت خود را در آن بهبود بخشید ، تفکر کنید .

اهداف

در تمرین ارزیابی:

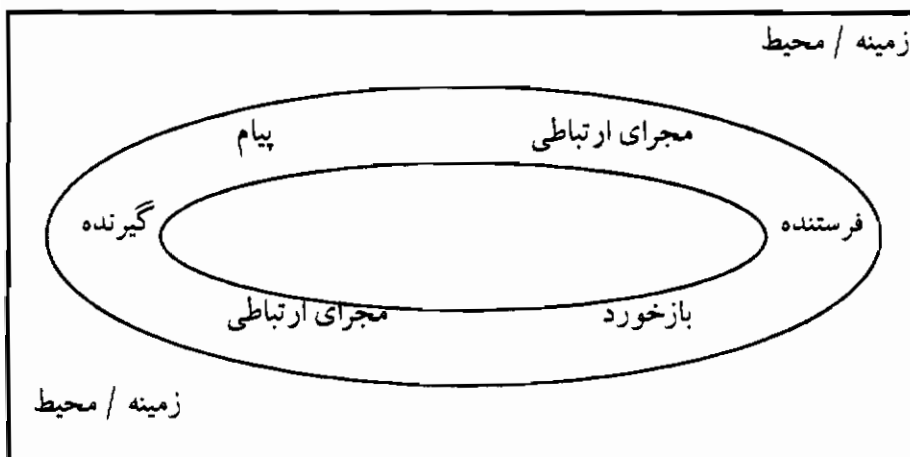
- ۱ - مدلی از فرایند ارتباطات، ارائه، و عناصر آن مشخص خواهد شد.
- ۲ - مشخص خواهد شد که شما قبلاً تا چه حد سعی داشته اید نقش خود را در بروز اشکالات ارتباطی، به حداقل برسانید.
- ۳ - اطلاعاتی کلی و عمومی در مورد عناوین غالب تمرینهای باقی مانده این کتاب، در اختیار شما گذاشته خواهد شد.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

نقص ارتباطی

فرایند ارتباط

وقتی که فردی با فرد دیگر ارتباط برقرار می کند، فرایند آن، شبیه به شکل (۱-۱) است.



شکل ۱ - ۱ - فرایند ارتباطات

همان طور که ملاحظه می‌شود، فرایند ارتباطات، شامل ۶ عنصر فرستنده، پیام، مجرای ارتباطی، گیرنده، بازخورد، و محیط یا زمینه است. هر کدام از این عناصر، نقشی اساسی و مشخص، در موفقیت یا عدم موفقیت ارتباط، برعهده دارد.

شروع ارتباط، هنگامی است که فردی - فرستنده - احساسی را بیان می‌کند، نظری رامطرح می‌نماید، یا نیاز به ارتباط با دیگری را احساس می‌کند؛ یا به عبارت دیگر فرایند ارتباطات هنگامی شروع می‌شود که فرستنده می‌خواهد متن پیام خود را با دیگری - گیرنده - در میان گذارد، و همچنین امکان دارد که فرستنده سهواً بدون آن که بخواهد، یک عمل یا عکس العمل از خود نشان دهد که یک گیرنده متوجه آن شود، در صدد پاسخ آن برآید. مثلاً اشخاص از نحوه لباس پوشیدن ما و نوع لباسهایی که می‌پوشیم چیزهای زیادی را متوجه می‌شوند. حالت چهره ما در یک تماس اتفاقی با دیگری، نوع راه رفتن ما، یا حتی حضور بموقع ما در جلسه‌ای، پیامهایی را از سوی ما به اطرافیان ما انتقال می‌دهند.

هر عمل ارتباطی، براساس چیزی است، که معنایی را انتقال می‌دهد. آنچه که معنی را منتقل می‌کند پیام نامیده می‌شود. پیام، ممکن است کلامی یا غیر کلامی باشد، یا - در اکثر موارد - ترکیبی از کلامی و غیر کلامی باشد. پیام کلامی معمولاً از کلماتی تشکیل شده است که گفته یا نوشته می‌شوند. پیامهای غیر کلامی، معمولاً از شخص فرستنده بر می‌آید. چهره، چشمان، حرکات یا وضعیت بدن، ظاهر بدن، لمس و تَن صدا، از جمله منابع پیامهای غیر کلامی هستند. پیامها ممکن است برخاسته از محیط و فضای ارتباطی یعنی مکان و زمان ارتباط باشند.

هر پیامی باید از طریق یکی از حواس پنج‌گانه ارسال یا دریافت شود. لذا پیامها: دیده، شنیده، لمس شده، چشیده و یا استشمام می‌شوند، و رسانه‌های حسی که پیامها از طریق آنها رد و بدل می‌شوند، نقش مجاری ارتباطی را برعهده دارند. به برخی مثالها که موارد استفاده از این مجاری در محیط کار را می‌نمایانند، توجه کنید. پیامهایی که در

محیط کار دیده می‌شوند، به شکل حرکات بدن، نامه‌ها، یادداشتها، خبرنامه‌ها، آگهیهای مندرج در تابلوها، تلگرافها، پرده‌های سینما و تئاتر، صفحات تلویزیون و دیگر رسانه‌های دیداری و مانند آن، فرستاده می‌شوند. پیامهای شنیداری، معمولاً از طریق محاورات چهره به چهره، مصاحبه‌ها، سخن رانیهای یک طرفه در حضور گروه‌زبانی از مردم، مکالمات تلفنی، برنامه‌های رادیویی و دیگر رسانه‌های شنیداری، رد و بدل می‌شود. صوت و تصویر، پُرکار بُردترین کانالهای ارتباطی در جامعه هستند. هر پیام، دارای یک مقصد مشخص یا نامشخص است. به شخص، گروه یا چیزی که پیام به آن منتقل می‌شود گیرنده می‌گویند برای این که پیامی از طرف گیرنده دریافت شود، گیرنده باید این پیام را ببیند، بشنود یا انتقال آن از طرف فرستنده را احساس کند (بچشد یا ببوید). گیرنده باید به پیام توجه کند و برای دریافت پیام، آمادگی داشته باشد. ارتباط مؤثر، تنها هنگامی تحقق می‌یابد، که گیرنده، نیت و محتوای پیام ارسال شده از سوی فرستنده را بفهمد. گیرنده معمولاً دریافت و درک پیام را به شکلی که برای فرستنده آشکار شود، به وی اطلاع می‌دهد. این پاسخ گیرنده که ممکن است، گفتاری یا غیرگفتاری باشد بازخورد نامیده می‌شود. خصلت بازخورد، به فرستنده امکان می‌دهد تا فهمیده شدن پیام را دریابد. بازخورد، اغلب به شکل پرسشهایی است که به فرستنده کمک می‌کند تا پیام خود را واضحتر نماید. کارمندی که از سرپرست می‌خواهد دستورالعمل گیج کننده و مشکلی را دوباره شرح دهد، دراصل در زمینه دستور اصلی به سرپرست، بازخورد داده است. پیامهای بازخورد، همیشه سؤال نیستند، مثلاً اگر کارمند فوق‌الذکر فقط با حالتی گیج و مبهوت به سرپرست نگاه می‌کرد، سرپرست متوجه می‌شد که او پیام را خوب نفهمیده است؛ و در این صورت، کارمند به سرپرست از طریق مجرائی متفاوت (و نه از طریق سؤال) بازخورد داده بود.

سرانجام، هر ارتباطی، در محیط و زمینه‌ای اتفاق می‌افتد. این زمینه، ترکیبی از ابعاد زمانی و مکانی است که منحصر به هر رخداد خاص ارتباطی است. باید تشخیص دهیم

که زمان و مکان وقوع ارتباط ، می تواند در فرایند ارتباط ، عمیقاً مؤثر باشد .

اشکالات در ارتباطات

بدترین تصوّر درباره پيامی که ارسال یا دریافت گردد ، این است که گمان کنید پيام درست همان طور که مورد نظر بوده دریافت شده است ، در حالی که چون در انتقال پيام ، بسیاری چیزهای نادرست ممکن است رخ دهد ، همیشه باید احتمال وقوع چیزی نادرست را در نظر داشته باشیم . سرپرست (الف) که چیزی را از کارمند درخواست می کند و انتظار دارد کارمند این درخواست را دقیقاً بفهمد و همان طور که پیش بینی شده بر طبق آن عمل کند ، از سرپرست (ب) که می داند موانع و مشکلاتی در مسیر ارتباط وجود دارد ، و لذا پیش بینی می کند که هر آن ممکن است کج فهمیهایی در این زمینه رخ دهد . کمتر موفق است . سرپرست (ب) به عنوان یک پيام رسان ، بر سرپرست (الف) به دلایل زیر ، برتری دارد :

- (۱) همین اطمینانی که سرپرست (الف) درباره ارتباط دارد ، ممکن است به سایر سیاستها و شیوه های مدیریت وی نیز سرایت کند .
- (۲) سرپرست (ب) با پیش بینی بروز اشکال در ارتباط ، ممکن است در همان ابتدا در ارسال پيام دقت کند .
- (۳) سرپرست (ب) به طرق مختلف می کوشد تا مضمون پيام خود را ، حتی به طرق عملی ، به گیرنده برساند .
- (۴) سرپرست (ب) سعی می کند از سوی گیرنده ای که نشانی از سردرگمی و کج فهمی از خود بروز می دهد ، بازخورد دریافت کند .
- (۵) به هنگامی که اشکالی پیش می آید ، سرپرست (ب) به این واقعیت واقف است که ضرورتاً ایراد ، تنها متوجه گیرنده نیست .
- (۶) سرپرست (ب) همواره مواظب است تا بر موانع ارتباط غلبه کند ، تا به مقصود

مطلوب ارتباط ، دست یابد .

درک وجود موانع فرایند ارتباطات ، مهمترین شرط لازم برای درک پیامهاست . اگر بخواهید یک فرستنده یا گیرنده موفق پیام باشید ، در درجه اول باید این موانع و راه غلبه بر آنها را بدانید :

موانع موجود نزد فرستنده : تصمیم بر ایجاد ارتباط ، گاهی به وسیله یک حالت یا احساس قوی ، برانگیخته می شود . اگر فرستنده زمینه احساسی پیام را همراه با محتوای خاص پیام نفرستد ، در آن صورت ، گیرنده احتمالاً پاسخ یا واکنشی را که منظور فرستنده بوده است ، از خود نشان نخواهد داد .

در سازمانها ، این مانع ، اغلب در نشستهای حضوری بین کارکنان و سرپرست ، و هنگامی که کارکنان در نقش فرستنده هستند ، پیش می آید . مثلاً کارمندی که از سرپرست می ترسد یا برای او ارج و احترام زیاد قابل است ، نمی تواند هنگامی که بحث افزایش دستمزد مطرح است ، خشم یا ناخشنودی خود را در حضور سرپرست ابراز کند ، حتی وقتی که کارمند احساس کند تصمیم پرداخت اخیر سرپرست نادرست بوده ، ممکن است عصبانیتی را که قبلاً در این مورد به خانواده و دوستانش نشان داده است بروز ندهد و موضوع را به عنوان یک واقعیت با سرپرست مطرح نکند . هنگامی که سرپرست به گونه ای که وی مناسب می داند به خواسته اش یا مقصود او پاسخ نمی دهد ، ممکن است بکلی متنفر و مأیوس شود و تشخیص ندهد که سرپرست پیامی را که کارمند واقعاً می خواست ارسال کند ، دریافت نکرده است .

افرادی که در زمینه ارتباطات ، آموزش یا تجربه لازم راندارند ؛ ممکن است چهار گمان خطا درباره عمل ارتباطی داشته باشند :

۱ - بعضی از افراد گمان می کنند که آنها فقط هنگامی که آگاهانه انتخاب می کنند ارتباط برقرار می شود . سرپرستی که به کارکنان می گوید می توانند به او اعتماد کنند ، اما از این که آنها باین اعتنایی به اظهاراتش گوش می دهند عصبانی است ، حتماً نمی داند که

رموزی غیر عمدی و ناخودآگاه از خود بروز داده است، که کارکنان عکس گفته او را باور کرده‌اند.

۲ - بعضی از مردم خیال می‌کنند تمام پیامها، کلامی هستند، غافل از این که تعداد زیادی از پیامهایی که می‌فرستند از طریق مجاری غیر کلامی است.

۳ - خیلی از اشخاص گمان می‌کنند کلمات دارای مفاهیمی مشخص و کلیشه‌ای هستند و همه کسانی که کلمات را به کار می‌برند این مفاهیم را می‌فهمند و بر معنای آن توافق دارند. حال آن که در واقع، مفهوم و مقصود در کلمات نیست، بلکه در افراد استفاده‌کننده از کلمات است. کلمات همان معنایی را دارند که استفاده‌کنندگان، مقصود و منظوری از آنها می‌خواهند داشته باشند.

۴ - بعضی از فرستندگان پیامها، گمان می‌کنند گیرندگان عبارت از پذیرندگان بی‌اختیار پیامهای آنان هستند. مثلاً یک سرپرست ممکن است خیال کند کارکنان باید پیامهای او را همان طور که مورد انتظار وی است دریافت و درک کنند. لذا چنین کسی نمی‌تواند بفهمد خود او مانع واکنشهای انسانی است که موجب می‌شوند کارکنان آن گونه که مورد انتظار اوست به پیامش پاسخ ندهند. کسانی که می‌خواهند پیامشان به نحو مؤثر درک و دریافت شود، باید گیرندگان پیام خود را بخوبی بشناسند. بخصوص انگیزه‌ها، تلقیات و تواناییهای آنها را در این مورد بدانند، هنگامی که فرستندگان، این عوامل را مد نظر ندارند، و یا هنگامی که درباره ماهیت این عوامل استنباط دقیقی ندارند، اشکالاتی در مبادله پیامها به وجود می‌آید.

همان فرستنده‌ای که از ویژگیهای انسانی گیرنده، غافل بود، احتمالاً به هر نوع بازخورد از سوی وی نیز بی‌توجه خواهد بود. ما در پیرامون خود، با این نوع افراد برخورد بسیار داریم. آنها اغلب پیامها را می‌فرستند، در حالی که توجه چندانی به گیرنده آنها ندارند؛ این گونه افراد، فاقد خود آگاهی هستند. آنها نه تنها از دریافت بازخورد در مورد پیامهای خود باز می‌مانند، بلکه حتی زمانی که چنین بازخوردی

ناخود آگاه و برایگان در اختیار آنان گذاشته شود، باز اغلب غافل از کنار آن می گذرند. در محیط کار، این مشکل در ارتباطات چهره به چهره بین سرپرست و کارمند، بکرات بروز می کند، و ممکن است علت آن، خود شیفتگی یا جنبه دیگر از شخصیت سرپرست باشد.

همچنین، ممکن است فرستنده پیام، به دریافت و درک پیام خود از سوی پیام گیرنده، توجهی نداشته باشد. انگیزه پیام رسان، ممکن است چیزی باشد که پیام رسان به فهمیده شدن پیام از سوی گیرنده توجهی نداشته باشد و حتی بدتر از آن، ممکن است عمداً بخواهد گیرنده را گیج و سردرگم کند. بفرنج^۱ اصطلاحی است که برای توصیف عمدی پیامی به کار می رود. این امر، فقط زمانی روی نمی دهد که فرستندگان می خواهند گیرندگان پیام را دچار سردرگمی کنند، بلکه هنگامی که فرستندگان به دلایلی می خواهند گیرنده را گول بزنند یا او را دست بیندازند، رخ می دهد. مثلاً یک سرپرست جدید که می کوشد کارکنان را به شایستگی خود متقاعد سازد، ممکن است در یک سخنرانی مقدماتی که برای آنان ایراد می کند، از لغاتی مانند "گیج کردن"^۲ بجای سردرگم کردن^۳ استفاده کند. در نتیجه، بعضی از کارکنان آنچه را گفته شده، نخواهند فهمید، و اتفاقاً ممکن است کارکنان، اولین تأثیر مثبتی را که سرپرست مذکور از بیان این کلمات در نظر داشته است، در نیابند.

موانع در پیام

کلمات برای افراد مختلف، معانی متفاوت دارند، و اغلب ممکن است که گیرنده، مفهومی را از کلمات بفهمد که غرض فرستنده، آن نبوده است. این موضوع، بخصوص

1 - obfuscation

2 - obfuscate

3- confuse

زمانی بیشتر اتفاق می افتد که فرستنده و گیرنده، نگرشهای متفاوتی درباره جهان داشته باشند. گاه ممکن است این اشکال برخاسته از یک مشکل ساده لغوی باشد، به این معنی که کلمات با دقت انتخاب نشده باشند، یا دایره لغات شنونده برای فهم آنها کافی نباشد. گاه نیز این مشکل مربوط به استفاده از عبارات دو پهلو و نامشخص است. مثلاً درخواستی با این عبارت که "فلان چیز هر چه زودتر مورد نیاز است" خیلی مبهم می باشد و ممکن است معنی آن، این باشد که "هر موقع وقت داشتی" یا "همه کارها را زمین بگذار و فقط به آن برس". یکی دیگر از عوامل مشکل آفرین در پیامها، استفاده از کلمات اختصاصی، محاوره ای، عامیانه و اصطلاحی است که گروههای شغلی و نیز گروههای اجتماعی در عبارات خاص خود به کار می برند (زبان ویژه) تا به این وسیله، ارتباط گروهی را آسان کرده، حس تعلق گروهی را افزایش دهند و به افراد خارج از گروه، نشان دهند که متعلق به یک گروه هستند. درست همان طور که نوجوانان، اغلب با زبان خاص خود سخن می گویند. همین طور، اعضای گروههای شغلی و اجتماعی نیز زبان و گفتار ویژه خود را دارند. زبان اختصاصی، هنگامی مشکل می آفریند که در حضور افراد بیرون از آن شغل یا با تخصص ویژه ای مورد استفاده قرار گیرد. اشکال استفاده از عبارات محاوره ای و عامیانه مضاعف است. اول این که به وسیله افراد نا آشنا، بد فهمیده می شود. دوم آن که در تصور شنونده یا گیرنده پیام سوالاتی را برمی انگیزد، که ممکن است سبب شوند تا او از درک خود پیام، بازماند. درک اصطلاحات توسط گیرنده، مشکل آفرین است؛ زیرا این گونه کلمات، همیشه شامل رموز قرار دادی و از پیش تعیین شده می باشد و اگر کسی از معنی قراردادی آنها اطلاع نداشته باشد، آنها را نمی فهمد، یا بد می فهمد. فرستنده باید واکنش احتمالی گیرنده خاص به کلمات اصطلاحی را پیش بینی کند. کلمات احساسی نیز در برقراری ارتباطات کلامی، ایجاد اشکال می کند. مثلاً، بی توجهی خواهد بود که ضمن گفتگو با یک زن کامل، او را با واژه "دختر" مورد خطاب قرار دهیم. همین طور، کلماتی مانند رفاه، پناهگاه مالیاتی،

گروه اعتصاب شکن و عامل با وجدان ، همه ، احتمالات برانگیزنده احساس در برخی موقعیتهای ، هستند .

تضاد بین پیامهای کلامی و غیر کلامی نیز مانعی در راه فهم پیامها ایجاد می کند ، چشمها ، دستها ، حالات چهره و وضعیت بدن ، ممکن است در جهت تأیید یا رد کلمات باشد . گاهی رفتار بدون بیان کلمات ، پیامهایی را منتقل می کند . مثلاً نشستن روی لبه جلویی صندلی ممکن است مبین علاقه و توجه شما ، بازی کردن با دست یا با یک مداد امکان دارد بیانگر عصبانیت ، و تکان دادن سر نشانه تأیید و موافقت شما باشد . اگر نتوانید در یک جلسه شرکت کنید ممکن است با این عمل ، ادعای خود را دال بر این که به موضوع جلسه علاقه دارید نقض کنید . دیر رسیدن به اداره اگر هر روز تکرار شود امکان دارد نشانه بی علاقهگی به شغل تلقی شود . با فاصله نشستن و کناره گیری از گروهی از مردم در یک نشست گروهی ، اغلب بیانگر عدم تمایل به مشارکت است . مانع عمده دیگر فهمیدن ، که به پیامهای غیر کلامی مربوط می شود ، عدم تشخیص این نکته است که نحوه بیان یک مطلب ممکن است آن چه را می گوئید برای شنوندگان یا گیرندگان ، قابل قبول یا غیر قابل قبول جلوه دهد .

موانع مربوط به مجاری ارتباطی :

فرستنده ای که پیامی برای ارسال دارد ، باید تصمیم بگیرد که این پیام را شفاهی یا کتبی ارسال کند . اگر در این مورد انتخاب مناسب صورت نگیرد ، احتمال وقوع سوء تفاهم وجود خواهد داشت . مثلاً ارسال یک رشته اعداد و ارقام پیچیده و مهم از طریق تلفن ، نادرست و بی معنی است و هر آن احتمال خطا وجود دارد . همچنین درست نیست که کارمندی را فقط با ارزیابی عملکرد کتبی بسنجیم بدون این که در این باره باخود او صحبت کنیم . در این مورد نیز ، احتمال رنجیدگی و سوء تفاهم خیلی زیاد است . هر کانال کتبی یا شفاهی ، دارای قوتها و ضعفهای خاص خود است .

انتقال پیام از یک مجرای ارتباطی ممکن است غیر مؤثر باشد، دلایل زیادی وجود دارد که پیامهای شفاهی بدرستی منتقل نشوند. برخی از ما، به گونه‌ای خیلی مؤثر سخن نمی‌گوییم. ما یا خیلی کند یا خیلی تند صحبت می‌کنیم. کلمات را درست به کار نمی‌بریم، بر نکات مهم، تاکید نمی‌کنیم، فقط به کلمات خود توجه داریم و شنونده را از یاد می‌بریم. درنوشتن نیز ممکن است با مشکلاتی این چنین روبرو باشید. یادداشتها اغلب پُر از کلمات زاید یا انتزاعی است، از نظم و ترتیب ضعیفی برخوردارند. فاقد خلاصه هستند و اصطلاحات نابجا در آنها به کار رفته است. هر یک از این موانع می‌توانند موجب سردرگمی خواننده شوند.

موانع مربوط به گیرنده:

مردم، چیزی را می‌شنوند که می‌خواهند بشنوند، و چیزی را می‌بینند که می‌خواهند ببینند. زمینه فرهنگی و تجربیات قبلی ما در مفهومی که برای کلمات در نظر می‌گیریم تأثیر دارد و اغلب ذهنیتی قبلی از آنچه شخص می‌خواهد بگوید، پیدا می‌کنیم. وقتی چنین اتفاقی روی می‌دهد، دیگر نمی‌خواهیم کلماتی را که از سوی گوینده ادا می‌شود بشنویم. بلکه در عوض، خود به نتیجه‌گیری و استنباط پیش‌رس می‌پردازیم. یکی از علل معمول این نوع ویژگیهای ارتباطی، از کلیشه‌ها و کلیشه‌گرایی ناشی می‌شود. این عمل، عبارت است از: فرایند نسبت دادن ویژگیها به افراد براساس وابستگی گروهی یا موقعیت اجتماعی - اقتصادی آنها. کلیشه‌ها اغلب دقیق نیستند و در آنها تفاوت‌های فردی مدّ نظر قرار نمی‌گیرد. یکی از آثار کلیشه‌گرایی در این ارتباط است که دیدگاه و ذهنیت قلبی ما براساس و دریافت پیامهای ما تأثیرگذار است.

یکی دیگر از اشکالات مربوط به گیرنده پیام، ضعف در مهارتهای گوش دادن است. سرعت گفتار افراد متفاوت است؛ اما بطور متوسط، مردی که یک پیام شفاهی را منتقل می‌کند، با سرعتی حدود ۱۲۰ کلمه در دقیقه، صحبت می‌کند. در همین حال،

اکثر انسانها می‌توانند در هر دقیقه، ۴۸۰ کلمه را بشنوند و بفهمند. پس آیا جای تعجب است که ما، این قدر در شنیدن ضعیف هستیم؟ همین ما به التفاوت در سرعت باعث می‌شود که توجه ما به مسائل دیگری، غیر از گفتار شخص گوینده، جلب شود؛ در حالی که هنوز سخن او تمام نشده، به نتیجه گیریهای دلخواه خود برسیم.

یکی دیگر از مشکلات مربوط به گوش دادن، از واکنشهای احساساتی به پیامها ناشی می‌شود. هر گاه گیرنده ای با یک پیام به صورت احساساتی برخورد کند، از واقعیت دور می‌شود، بنابراین، شنونده خوبی نخواهد بود. هنگامی این مشکل بفرنجتر می‌شود که گیرنده با محتوای پیام، موافق نبوده و در مقابل آن، موضع تدافعی بگیرد. سرانجام، گیرنده پیام ممکن است دارای همان موقعیت نبوده و دیدگاه فرستنده را نداشته باشد. وقتی گیرنده از لحاظ نگرش و جهان بینی با فرستنده اختلاف دارد، در این جاست که پیام، زمینه خوبی را برای سوء تفاهم ایجاد می‌کند. در سازمانها، یکی از علل عمده اختلافات، از تفاوت نگرشی کارگران، سرچشمه می‌گیرد. سطح بالای تخصص که در سازمانها وجود دارد، باعث می‌شود تا متخصصان و کارشناسان مختلفی زیر یک سقف جمع آیند (حسابدار، منشی، وکیل، کارگر، محقق، راننده و غیره). هر کارمند، حداقل عضو یک گروه شغلی یا اجتماعی است. این امر بر روشی که پیامها مورد تفسیر قرار می‌گیرند، تأثیر می‌گذارد.

موانع مربوط به بازخورد:

چون بازخورد، به نوبه خود، یک پیام است، لذا همان منابع و علل سوء تفاهم که قبلاً برای پیامها برشمردیم، دقیقاً در مورد بازخورد هم، صدق می‌کند؛ ولی دو مشکل وجود دارد که منحصرًا به بازخورد مربوط می‌شود. اگر بازخورد، بلافاصله بعد از پیام اصلی رخ ندهد، ارزش آن از بین می‌رود؛ و اگر به اندازه کافی، واضح و مشخص نباشد، ارتباط آن با پیامی که محرک بازخورد بوده است فهمیده نمی‌شود.

موانع مربوط به زمینه:

پیامها در خلأ ردّ و بدل نمی‌شوند، بلکه در فضایی مبادله می‌گردند که به وسیلهٔ زمان و مکان معین شده است. وقتی به زمینهٔ ارتباط توجه می‌کنیم می‌بینیم که زمان و مکان بر چگونگی برقراری آن تأثیر می‌گذارند. مثلاً فردی را در نظر بگیرید که درخواست افزایش دستمزد داده است. اگر او زمان و مکان مناسبی برای طرح درخواست خود انتخاب نکند، ممکن است بلافاصله با جواب رد روبرو شود. ولی بر عکس، اگر او، زمان و مکان مناسبی برای طرح مشکل خود انتخاب نماید، چه بسا، در خواست وی مورد پذیرش سرپرست واقع شود، و در نتیجه، تلاشش موفق باشد. ماهیت اکثر سازمانها، طوری است که روابط سلسله مراتبی بین افرادی که از لحاظ مکانی ممکن است از هم بسیار دور باشند، برقرار می‌شود. هنگامی که پیامی از سطوح مختلف سازمان از بالا به پایین حرکت می‌کند، در هریک از سطوح ممکن است با اشکال روبرو شود. این اشکال تا حدّ قابل توجهی، ناشی از بازتاب زمینه‌ای است که پیام در آن ردّ و بدل می‌شود.

ارتباطات، به عنوان یک فرایند:

اکنون که عناصر ششگانهٔ فرایند ارتباطات را تعریف کردیم، باید به یکی از مفاهیم ضمنی مدل مذکور (شکل ۱-۱) توجه کنیم. این مدل، فقط نمایش دهندهٔ شش عنصر مذکور و روابط میان آنها نیست؛ بلکه این مدل، همچنین حاکی از این است که فعالیتی که در حال انجام است، در طول زمان و مکان ادامه دارد. در ابتدا که ارتباطات را یک فرایند تعریف کردیم، این مفهوم را در ذهن داشتیم که این فعالیت استمرار دارد و پدیده‌ای پویاست و مدام در جریان می‌باشد. وقتی ارتباطات را به عنوان یک فرایند می‌نگریم، باید قبول کنیم که ارتباطات یک فعالیت است نه یک شیء.

این نگرش که ارتباطات یک فرایند است، چند مفهوم ضمنی در بر دارد:

۱ - ارتباطات، در طول زمان رخ می دهد. در طول این زمان، دگرگونی اتفاق می افتد، فرستنده تغییر می کند، گیرنده عوض می شود، و نوع روابط بین آنها دگرگون می گردد.

۲ - ارتباطات پویاست نه ایستا، ارتباطات یک عمل ساده خطی نیست که یک پیام را از فرستنده به گیرنده منتقل کند، بلکه عملی پویاست و در آن، پیامهای گوناگونی با هم، در می آمیزند، فرستنده جریان را شروع می کند، گیرنده پاسخ می دهد؛ فرستنده تعدیل و اصلاح می کند. گیرنده آگاهی خود را از این امر ابراز می دارد، تمام این پیامها در یک فعالیت پیچیده، پویا و جاری (نه ایستا و ثابت) به هم ربط می یابند.

۳ - ارتباطات را می توان رشته ای از حوادث پیوسته دانست که هیچ نقطه شروع و پایان معینی ندارد. از این تعبیر، چنین بر می آید که نمی توانیم فرایند ارتباطات را متوقف کنیم و نقطه ای را در آن، به عنوان نقطه آغاز یا نقطه پایان مشخص کنیم. مثلاً اگر رئیس شما به دفتر کارتان بیاید و در خواست مشورت نماید، عمل ارتباط کی شروع شده است؟ آیا هنگامی شروع شد که رئیس اولین لحظه دم در دفترتان ظاهر شد؟ آیا هنگامی شروع شد که رئیس شروع به صحبت کرد؟ آیا هنگامی شروع شد که شما دو نفر قبل از این که ارتباط علمی آغاز شود فکر کردید که چه گفته خواهد شد. همین طور، عمل ارتباطی کی پایان یافت؟ هنگامی که رئیس دفتر شما را ترک کرد؟ هنگامی که به باز خورد شما پاسخ داد یا اصلاً این ارتباط هنوز هم پایان نیافته است چرا که شما ممکن است دوباره در فرصت های بعدی، راجع به آن فکر کنید؟

مرحله ۲

تکمیل فرم پرسشنامه

پرسشنامه خود ارزش یابی :

هدف پرسشنامه ، این است که معین سازد خود شما تا چه حد منشأ بروز مشکلات ارتباطی هستید . چون هیچ کس غیر از خود شما این پرسشنامه را نخواهد دید . لذا به نفع شماست که تا حدّ ممکن ، سؤالات آن را صادقانه پاسخ دهید . طوری پاسخ ندهید که دوست دارید به عنوان یک پیام رسان آن گونه باشید ، بلکه آن طور که واقعا هستید ، پاسخ دهید . مشخص سازید به هنگام ارتباط با شخص یا اشخاصی دیگر ، چقدر رفتارهای زیر را انجام می دهید : از این امتیازات برای توصیف رفتار خود استفاده کنید .

(۴-۱) - من همیشه چنین عمل می کنم .

(۳-۱) - اغلب چنین عمل می کنم .

(۲-۱) - گاهی چنین عمل می کنم .

(۱-۱) - بندرت چنین عمل می کنم .

(۰-۱) - هیچ وقت چنین عمل نمی کنم .

۱ - وقتی حرفی برای گفتن دارم ، راست و درست و صادقانه ، آنچه لازم

است بیان می کنم .

۲ - من ، با این آگاهی به ارسال پیام می پردازم که کلماتی که انتخاب

می کنم ، ممکن است همان معنی را که در نظر من دارند در نزد دیگران نداشته باشند .

۳ - می دانم پیامی که دریافت می کنم ممکن است همانی نباشد که فرستنده

در نظر داشته منتقل کند .

۴ - قبل از فرستادن پیام ، از خودم می پرسم ، گیرنده پیام من کیست ؟ این

موضوع ، تاچه حد ، می تواند در برداشت او از پیام من ، تأثیر داشته باشد .

۵ - وقتی با کسی ارتباط برقرار می‌کنم . کاملاً با چشم و گوش باز ،

مواظب هستم که ببینم آیا پیام مرا می‌فهمد یا نه ؟

۶ - تا جایی که ممکن است ، پیام را خلاصه می‌کنم ، و تا حدّ ممکن ،

به اصل مطلب می‌پردازم .

۷ - با کمال دقت از به کار بردن زبان ویژه ، در ارتباط با کسانی که این

زبان را نمی‌فهمند ، پرهیز می‌کنم .

۸ - عمدتاً از به کارگیری کلمات عامیانه و محاوره ای با کسانی که ممکن

است با این کلمات آشنا نباشند ، پرهیز می‌کنم .

۹ - سعی می‌کنم از کلمات احساسی و نیش دار که ممکن است گیرنده

پیام را بهرنجانند یا حواسش را منحرف کند دوری کنم .

۱۰ - می‌دانم که " چگونه گفتن یک مطلب " به اندازه خود آن مطلب ، مهم

است .

۱۱ - شیوه ارتباطی خودم را تحلیل می‌کنم تا بدانم چه پیامهای غیر کلامی

ارسال می‌دارم و چه مقدار از آنها با پیامی که می‌خواهم منتقل کنم سازگارند .

۱۲ - بدقت بررسی می‌کنم تا بفهم ، آیا پیام من از کدام طریق به بهترین

نحو منتقل می‌شود . به وسیله ملاقات چهره به چهره ، از طریق تماس تلفنی ،

یا از طریق کتبی .

۱۳ - براساس آنچه شنیده‌ام درباره گفته‌های دیگران می‌اندیشم ، و نه

براساس آنچه درباره آنها به عنوان یک فرد تصور کرده‌ام .

۱۴ - تلاش می‌کنم به نظرانی که با آنها موافق نیستم ، گوش کنم .

۱۵ - به دنبال راه‌حلهایی هستم که مهارتهای گوش دادن خود را بهبود

بخشم .

جمع امتیازات :

مرحله ۳ - تحلیل نتایج پرسشنامه:

با ذکر تعداد دانش جویانی که نمرات آنها در گستره های زیر است ، نمره های کلاس را در جدول زیر نمایش دهید .

توضیحات	نمره	تعداد	دانش جویان
آیا مطمئن هستید که صادقانه عمل کرده اید؟ اگر چنین است، شما یک پیام رسان فوق العاده کار آمد هستید که تقریباً هیچ وقت باعث کج فهمی و سوء تفاهم نمی شوید.	۶۰ تا ۵۰
شما یک پیام رسان کار آمد هستید که فقط گاهی بطور اتفاقی سبب اشکالات ارتباطی می شوید ، هدف از این تمرین ، آن است که همه به این سطح برسند .	۴۹ تا ۴۰
شما یک پیام رسان هستید که گاه دچار اشکال می شوید . شما به نوبه خود در کج فهمیها سهیم هستید . بسیاری از افراد، حداقل کسانی که صادقند ، در این مقوله جای می گیرند، گرچه وضع ممکن است از این هم بدتر باشد، اما فرصت زیادی برای شما وجود دارد که شیوه ارتباطی خود را بهبود بخشید. هدف از این تمرین ، آن است که شما بتوانید به یک سطح بالاتر برسید .	۳۹ تا ۳۰
شما به کرات سبب بروز اشکالات ارتباطی می شوید. با تلاش و علاقه فراوان ، بقیه این تمرینها را انجام دهید و نتایج آن را برای خودتان ارزیابی کنید .	۲۹ تا ۲۰
صداقت شما شایسته تقدیر است ، اما برای بهبود بخشیدن به اثربخشی ارتباطی خود ، به چیزی بیشتر از صداقت احتیاج دارید و باید خیلی تلاش کنید .	۱۹ تا ۱۰
	کمتر از ۹

مرحله ۴ - تمرین را بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید:

درباره پرسشنامه:

۱- در مقایسه با دیگر افراد کلاس، نمره شما بالاتر بود یا پایتتر یا در همان حدود که انتظار داشتید؟

۲- نظرتان در مورد رتبه تان چیست؟ چرا این قدر بالا یا پایین است؟

۳- کدام یک از ۱۵ رفتار فوق از بقیه مشکلتر است؟ راه غلبه بر این دشواری چیست؟

۴- به نظر خودتان وقتی این کتاب را تمام کنید و تمام تمرینهای آن را حل کنید، چقدر پیشرفت خواهید کرد؟

درباره موانع ارتباط:

۵- هر یک از عناصر فرایند ارتباطی: فرستنده، پیام، مجرای ارتباطی، گیرنده، بازخورد و زمینه به عنوان یک منبع بالقوه سوء تفاهم توصیف شده است، و به نظر شما کدام یک از این عناصر، بیشتر از همه ممکن است سبب سوء تفاهم شود؟ توضیح دهید.

۶- چه مشکلات ارتباطی دیگری، علاوه بر آنهایی که در این متن ذکر شد، به نظر شما ممکن است از فرستنده ناشی شود؟ از پیام ناشی شود؟ از گیرنده ناشی شود؟ از بازخورد ناشی شود؟ یا از زمینه برخیزد؟

درباره تمرین‌های باقیمانده:

۷- با توجه به نمره شما در پرسشنامه و ارزیابی عمومی شما از مهارت‌های ارتباطی خودتان، پیش بینی می‌کنید کدام یک از تمرین‌های این کتاب بیشتر به شما کمک می‌کند؟

۸- از کدام یک از تمرین‌های این کتاب، پیش بینی می‌کنید کمترین چیز را آموخته‌اید؟ چرا؟

خلاصه مطالب:

* ارتباط، فرایندی است که ۶ عنصر دارد: فرستنده، پیام، مجرای ارتباطی، گیرنده، بازخورد، و متن یا زمینه.

* هر یک از این عناصر ارتباطی، ممکن است منشأ سوء تفاهم و کج فهمی شود.

فرایند ارتباط، ممکن است در هر کدام از این نقاط و مراحل، به دلایل مختلف، قطع یا

دچار نارسایی شود .

* هر چه بیشتر ، از علل اجتماعی قطع نارسایی در فرایند ارتباطات آگاه باشید ، برای دوری از این موانع و اشکالات ، آمادگی بیشتری خواهید داشت ، و به عنوان یک ارتباط گیرنده ، با کارایی بیشتر ، عمل خواهید کرد .

* ارتباطات ، یک فرایند است . آن را باید پویا دانست نه ایستا ، و به عنوان یک فعالیت نگاه کرد نه یک شیء .

منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :

Berlo, David K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1960.

Crable, R.E. *One to Another: A Guidebook for Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1981.

Crable, R.E. *Using Communication: A New Introduction for the 1980's*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1982.

D'Aprix, Roger. "The Oldest (and Best) Way to Communicate with Employees." *Harvard Business Review*, no.60 (September-October 1982): 30-31.

Johnson, David W. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*. 3d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1986.

Kelley, C.M. "Effective Communications—Beyond the Glitter and Flash." *Sloan Management Review* 26, no. 3 (Spring 1985): 69-74.

Pace, R.W., and R.R. Boren. *The Human Transaction: Facets, Functions, and Forms of Interpersonal Communication*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1973.

Sereno, K., and E. Bodaken. *Understanding Human Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1975.

۲ - تمرین مفاهیم انتزاعی

مقدمه :

کلمات ، نمادهایی هستند که تصاویر ذهنی موجود در ذهن ارسال کنندگان و دریافت کنندگان پیام را ارائه می دهند . این عبارت ساده ، دارای مفاهیم ضمنی بسیار مهمی است . باید توجه داشت که هر چه کلمات مجردتر می شود ، تصاویر ذهنی مرتبط با آنها نیز مبهمتر ، تارتر و نامفهوم تر می گردد . بر عکس ، وقتی کلمات مشخصتر و عینیتر هستند ، تصاویر ذهنی مرتبط با آنها نیز دقیقتر و منسجمتر می شود . در این تمرین ، شما پیامهایی را تفسیر و انشا می کنید که در دامنه یک پیوستار انتزاعی ، مدام تغییر می کند . این تمرین را با بحث راجع به اشارات استراتژیک به کارگیری عمدی انتزاع در پیامها به پایان خواهید رساند .

اهداف :

۱ - موانع معنایی ایجاد شده توسط زبان انتزاعی ، مشخص می شود .

- ۲ - انواع عمده زبان انتزاعی ، طبقه بندی می گردد .
- ۳ - فرصتی فراهم می شود تا پیامهایی را تفسیر و انشا کنید که در امتداد یک پیوستار انتزاعی مدام تغییر می کنند .
- ۴ - درباره اشارات استراتژیک به کارگیری عمدی زبان انتزاعی ، در پیامها ، مورد بحث واقع می شود .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

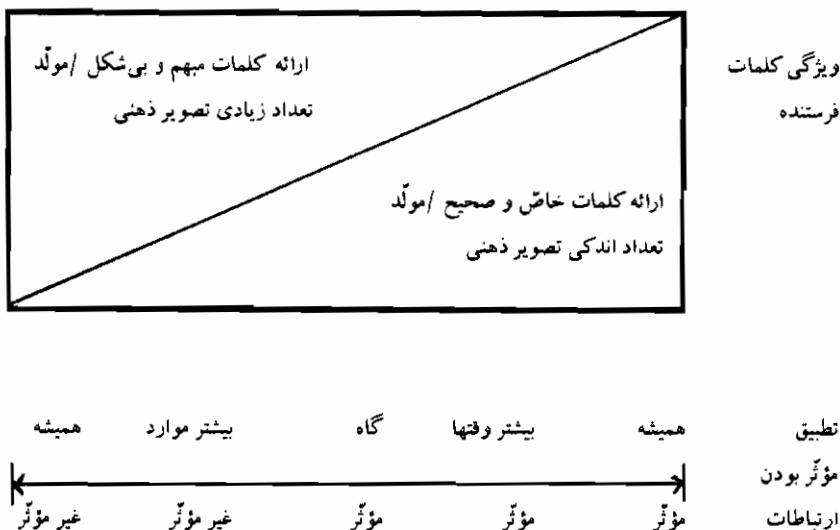
انتزاع : چه ، چگونه ، چرا ؟

نوعی از هنر که در بسیاری از تالارها و موزه های هنری دیده می شود ، هنر انتزاعی است . این نوع هنر به وسیله هر هنرمندی که خلق شود یا در هر رسانه ای آفریده شود (نقاشی ، مجسمه سازی ، بافتنی) عموماً دارای یک عنصر مشترک است ؛ و آن این که تعبیر این نوع هنر ، خاص بینندگان است . بطور خلاصه ، مفهوم یا پیام این نوع هنر در خود اثر هنری نیست ؛ بلکه در تصویری است که از اثر هنری در ذهن بیننده حاصل شده است .

همین گفته در مورد زبان انتزاعی نیز صادق است . تعبیر و تفسیر زبان انتزاعی نیز در ذهن شنونده است . چون کلمات ، علایمی نمادی هستند ، آنها مبین تصاویر ذهنی فرستنده پیام ، و تداعی کننده تصاویر ذهنی در ذهن گیرنده پیام می باشند . اگر کلمات ، عینی و مشخص باشد ، به احتمال زیاد ، تصویر ذهنی مجسم شده در مغز فرستنده ، با تصویر ذهنی تداعی شده در مغز گیرنده ، شباهت نسبی خواهد داشت . ولی اگر کلمات انتزاعی باشند ، در آن صورت ، تصاویر ذهنی که در مغز فرستنده مجسم ، و در مغز گیرنده تداعی می شود ، فقط بر حسب تصادف می توانند شبیه به هم باشند .

شکل زیر ، ایده های فوق را به صورت بصری می نمایاند . به این پیوستار انتزاع توجه

کنید ، و دریابید که با حرکت از یک انتهای پیوستار به انتهای دیگر ، چه اتفاقی برای :
زبان ، تصاویر و معانی به وقوع می پیوندد ؟



شکل ۱-۲ پیوستار انتزاع و مؤثر بودن ارتباطات

همان طور که از پیوستار شکل ۱-۲ بر می آید ، انتزاع ، فرایندی است که از عینیت و ملموس بودن ، به سمت ابهام و دو پهلویی حرکت می کند . بطور کلی ، زبان انتزاعی از خوش تعبیراتی ، تشکیل می شود که در زندگی روزمره در کسب و کار و حرفه ها و در سازمانهای بزرگ به کار می رود .

خوش تعبیرهای روزمره :

خوش تعبیر ، ترکیبی است که برای ارائه تصویری مطلوب از یک مفهوم زنده یا بالقوه منفی ، در نظر گرفته می شود . نمونه هایی از این موارد ، در محاورات روزمره ، در روزنامه ها و مشاغل و جِرَف ، فراوان است . مثلاً جمع کننده آشغال را " مأمور

نظافت "باغبان و گلکار را" کارشناس فضای سبز "بلیط فروش را" مسؤول رزرو" و سلمانی را "متخصص آرایش" می‌نامیم. ممکن است فکر کنید احمد یک گردن‌کش است، اما معلّم ابتدایی او فکر می‌کند که احمد برونگراست و تمایلات غالب پرخاش‌گری را برون می‌دهد. شما ممکن است فکر کنید که اتومبیل شما معیوب است. اما بنگاه داری که آن را فروخته است، آن را دارای تعداد کمی ایراد در کنترل کیفیت، توصیف می‌کند. بالاخره فراموش نکنید، به هنگام معاشرتهای محترمانه، افراد خیس عرق نمی‌شوند؛ اما ممکن است عرق کنند.

در هریک از مثالهای فوق، می‌بینیم که یک مفهوم زننده یا بالقوه تحمّل‌ناپذیر است، مانند فردگردنکش، با بیانی مثبت تر و با لغاتی لطیف و قابل تحمّل تر، مانند فردی برونگرا، در شرایط گوناگون، بیان شده است. وقتی از حُسن تعبیرها استفاده می‌کنیم، باید بدانیم که عمل انتزاعی انجام می‌دهیم. انواع مشکلاتی را که با عمل انتزاعی به وجود می‌آوریم، در شکل ۱-۲ ترسیم کردیم.

خوش تعبیرهای تجاری و شغلی:

ممکن است پولی را که به فقرا می‌دهید، صدقه تلقی کنید، ولی به تعبیر مددکاران اجتماعی، این عمل "تکمیل منابع مالی بخش محروم جامعه" است. ممکن است فکر کنید مالیات می‌پردازید، به تعبیر مقامات اجرایی محل، این کار شما "تقویت درآمدهای اجتماعی و شهری" است و ... ممکن است فکر کنید شما با همسرتان مثل سنگ و گربه دعوا می‌کنید، اما مشاور ازدواج شما آن را "عدم هماهنگی در روابط زناشویی" توصیف می‌کند. ممکن است فکر کنید که برنامه‌های جدیدی برای کامپیوترتان می‌خرید، اما نمایندگی کامپیوتر محل، آن را «خریداری نرم افزار برای سخت افزار» توصیف می‌کند. این نمونه‌ها، اغلب انتزاعی اند؛ و میل به انتزاعی شدن دارند. در نتیجه، اثر بخشی ارتباطی را کاهش می‌دهند. جدول ۱-۲

نشان می دهد که انتزاع و حُسن تعبیر ، چگونه نیازهای ساده را به توصیفات پیچیده تبدیل می کند .

جدول ۱-۲ نیازهای ساده با توصیفهای پیچیده

کارفرما / مشتری	می خواهد	منخصص این حرفه	آن را چنین توصیف می کند
صاحب ماشین	ماشین روشن شود	مکانیک ماشین	نقص در سیستم احتراق در اجرای وظایف خود
صاحب فروشگاه	فروش بیشتر	مشاور بازاریابی	افزایش سهم بازار به وسیله نفوذ در بازار خُرده فروش پوشاک مردانه
بچه ۷ ساله کلاس اول	می خواهد بداند چطور ۲ را با ۲ جمع می کند	برنامه ریز ریاضی	فراگیری مفاهیم کلی جمع اعداد یک رقمی
صاحب خانه	چمن قیچی شود	تکنیسین خدمات حفظ فضای سبز	کوتاه کردن رشد عمودی چمن باوسایل مکانیکی
رستوران جوجه سوخاری	جوجه گرم و سرخ کرده خوشمزه	مدیراجرایی	تولید غذا با سیستم طعم افزا تحت شرایط خاص دما و خوشمزه ساز

خوش تعبیرات سازمانی

از سازمانهای بزرگ ، اغلب به عنوان مراکز بوروکراسی یاد می شود . اصطلاح بوروکراسی اولین بار توسط ماکس وبر جامعه شناس آلمانی ابداع شده و این واژه را صرفاً به عنوان یک اصطلاح توصیفی به کار برد ، ولی با گذشت زمان ، اصطلاح بوروکراسی بتدریج یک بار ضمنی منفی به خود گرفت . یکی از دلایل عمده این امر ، نوع ارتباطی است که در سازمانهای بوروکراتیک وجود دارد . این نوع ارتباط ، از پیامهای مبهم انتزاعی و غیر شخصی تشکیل شده است . برای خیلی از ما ، نمونه های بارز آن در ارتش ، دولت و نهادهای بزرگ آموزشی یافت می شود . در ارتش ، شما بلافاصله هویت شخصی خود را از دست داده و به یک کارآمد همدریف یا سرباز تبدیل می شوید . شما در آن جا هدف ندارید ، بلکه مأموریت دارید . شما تجهیزات ندارید ،

بلکه موادّ دارید. پرونده هرگز بایگانی یا نگهداری نمی‌شود، بلکه طبقه‌بندی می‌شود. در دولت فدرال، ما شاهد دوره ای بودیم که سیاستمداران، عبارات گروه‌های مطبوعاتی را به خاطر این که غیر عملیاتی بودند، رد می‌کردند، و یا به دنبال هر رسوایی، پسوندی از "گیت" به آن متصل می‌شد: بیلی گیت، کره گیت، ایران گیت؛ و پنتاگون، از ضربات واکنشی حفاظتی، برای ما سخن می‌گفت، مثلاً، روستاها ویران می‌شوند تا اهالی آنها نجات یابند، صحبت از عملیات هسته ای محدود بود و دریچه‌های آسیب‌پذیری و عملیات واکنشی دفاعی.

نمونه‌های زبان بوروکراتیک را می‌توان در نهادهای آموزش عالی پیدا کرد. وقتی که یک دانشجویی وارد دانشگاه می‌شود، بلافاصله پردازش آغاز می‌شود. این پردازش ممکن است به انتخاب یک تمرکز چند رشته‌ای منجر شود که به دانشجوی امکان دهد تا زمینه باروری خود را در یک محیط دانشگاهی که برای مبارزه رشد سریعتر و حمایت از نیازهای داوطلبان طراحی شده است، فراهم کند. حال که انتزاع و انواع عمده آن را تعریف کردیم، یک سؤال دیگر باقی می‌ماند: چرا انتزاع این قدر رایج است؟ از دو جنبه می‌توان به این سؤال پاسخ داد. انتزاع ناشی از سهو و غیرارادی، و انتزاع برخاسته از آگاهی و قصد.

انتزاع غیر عمدی:

یکی از دلایل رایج بودن انتزاع، این است که ما اغلب بدون این که قصدی داشته باشیم یا به اثرات آن فکر کنیم، از زبان انتزاعی استفاده می‌کنیم. خیلی از ما صرفاً از روی عادت عبارات و کلمات مذکور در فرازهای قبلی را به کار می‌بریم. به صورت واکنشی و تقلیدی، و نه عمدی و ارادی، از این کلمات و عبارات استفاده می‌کنیم. این عبارات و کلمات، بخشی از عبارت زبانی ما را تشکیل می‌دهند و در به کار بردن آنها هیچ قصد و انگیزه‌ای نداریم.

اگر درباره آنچه می خواهیم بگوییم فکر نکرده باشیم، از انتزاع در گفتار خود استفاده کرده ایم. اندیشه مبهم، به گفتار مبهم منجر می شود، وقتی در مورد آنچه که می خواهید بگویید تصوّر مبهمی دارید. طبقاً این قصد مبهم را به صورت مبهم تعیین خواهید کرد. وقتی آن را مبهم بیان می کنید، ناخودآگاه تصاویر ذهنی مبهمی در ذهن گیرنده آن به وجود می آورید.

انتزاع عمدی و آگاهانه:

گاهی هدف ما این است که، گیرنده پیام را، گیج و سردرگم کنیم، و با آگاهی، انتزاع را به پیام خود وارد می کنیم. در چنین مواقعی، هدف ما آن است که یک تصویر از واقعیت را در لفافه ای از انتزاع یا تلطیف پیچانیم. کار ما در این جا بیشتر به هنر انتزاعی شبیه است تا عکاسی. برخی از مثالهای مذکور در فرازهای قبلی، از همین نوع است.

مرحله ۲ - ترجمه عبارات انتزاعی:

یک سری عبارات مربوط به مشاغل و حرفه ها و مقامات اداری خاص را در این جا می خوانید. وظیفه شما است که این عبارات را ترجمه کنید (شخص واقعاً چه می خواهد بگوید؟)

معنی واقعی آن چیست؟	اظهار	حرفه / شغل / پست اداری
	موجودات آبی یک نرخ مرگ و میر ۱۰۰٪ را نشان داد	نگهبان پارک
	فروشهای فصل پایانی شرکت یک کاهش در سهام بازار را نشان می دهد	کنترل کننده شرکت

ادامه جدول

معنی واقعی آن چیست ؟	اظهار	حرفه / شغل / پست اداری
	یک دستگاه برای تنظیم دندانهای بدقواره و نامرتب	دندانپزشک
	نقطه به نقطه تاول های برآمده و درازی دیده می شد	مریب ورزش
	مجموعه نمودارهای هرمی ترسیم شده بادیست و دستگاههای کدگذاری	مسئول فروشگاه
	دستگاههای جمع آوری و تخلیه ادرار و مدفوع برای بیماران بستری	کارپرداز لوازم و تجهیزات بیمارستانی
	سیستم طبقه بندی کاغذ خط دار برای طبقه بندی و مرتب کردن مواد و مطالب	تولید کننده لوازم اداری
	تلاش برای جازدن حاصل تحقیقات دیگران بعنوان تحقیقات خود	مدیر دبیرستان
	شاگردان ، خوشحالی خود را در مورد سطوح شنیداری ، ستجاوز از تحمل عادی خود نشان دادند	مریب کودکستان
	ارتفاع هوایما نشاندهنده یک تصویر مشخص حاصل از تأثیر اشیاء غیر متحرک در ارتفاعات پایین تر است	خلبان هوایمای مسافربری

مرحله ۳ - توضیح دهید که معانی واقعی این عبارات، چیست؟

۱ - ترجمه کدام یک از عبارات، از بقیه مشکلتر است؟ چرا؟

۲ - کدام یک از عبارات، از نظر ترجمه و تعبیر، ساده تر بود؟ چرا؟

مرحله ۴ - خودتان عبارات انتزاعی بسازید.

خودتان را در هریک از موقعیتهای زیر، قرار دهید. چه چیزی می توانید بگویید که تأثیر منفی موضوع را به حداقل برساند؟

موقعیت ۱: شما مدیر یک مجموعه آپارتمانی هستید و بتازگی متوجه شده اید که سیستم گرمایش آن، آب را بیشتر از ۷۵ درجه سانتیگراد گرم نمی کند. قطعه لازم برای تعمیر دیگ شوفاژ تا ۷ روز دیگر تهیه نخواهد شد. یادداشتی به نویسد و آن را بر روی تابلوی اعلانات مخصوص ساکنین آپارتمان نصب کنید که این مشکل کوچک را نشان دهد.

موقعیت ۲: شما رئیس اتحادیه یا انجمن دانشجویی هستید. هفته گذشته، چهار نفر از اعضای شما توسط پلیس خوابگاه به اتهام داد زدن و سروصدا در بیرون اطاق نشیمن هیأت علمی، بازداشت شدند. یادداشت کوتاهی خطاب به رئیس دانشکده به نویسید که: (الف) در آن از این حادثه عذرخواهی کنید؛ (ب) تأثیر منفی آن را به حداقل کاهش دهید.

مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات مهم را یادداشت کنید :

درباره سناریوها

- ۱ - پاسخهای کدام یک از اعضای کلاس ، در کاهش دادن تأثیر منفی ، بهترین بود ؟
- ۲ - چه حُسن تعبیرات خاصی برای این تأثیر عمدی به کار رفته بود ؟ به عبارت دیگر ، چگونه اعضای مختلف کلاس ، یک موضوع را با استفاده از حُسن تعبیرات متفاوت ، توصیف کردند ؟

درباره انتزاع

- ۳ - آیا ممکن است خلاصه کوتاهی از یک جریان مفصل ، بطور کلی خالی از انتزاع باشد ؟ چرا بله ؟ چرا نه ؟
- ۴ - به عنوان یک مصرف کننده اطلاعات عمومی ، چه مفاهیم عمده ضمنی از این تمرین استنباط می کنید ؟

۵ - نقش انگیزش در انتزاع آگاهانه ، چیست ؟

۶ - در این تمرین ، بیشتر به علل عمدی انتزاعی پرداخته شده است . چگونه ارزشهای ما در مقام فرستندگان پیام ، به ایجاد انتزاع غیر عادی نا آگاهانه ، منجر می شود ؟

۷ - ۵۰۰ واژه ای که بیشترین بسامدی را در گفتار روزانه دارا می باشند ، حدود ۱۴۰۰۰ تعریف دیکشنری دارند . آیا خود این عبارت ، باز منشأ دیگری برای انتزاع نیست ؟

خلاصه مطالب

- * هر چه پیامها انتزاعیتر می شوند ، مقدار تصاویر ذهنی مرتبط با آنها افزایش ، و در نتیجه ، امکان ایجاد ارتباط مؤثر کاهش می یابد .
- * سه نوع تجرید معمول در خوش تعبیرهای روزمره ، عبارتند از : حُسن تعبیرهای : تجارتي ، حرفه ای ، و سازمانی .
- * حُسن تعبیرات ، یا عرضه یک مفهوم یا واقعیت نامطلوب ، به صورتی مطلوب یا مثبت ، ایجاد تجرید می کنند .
- * هنگامی تجرید صورت می گیرد که اعضای مشاغل یا جِرَف ، گمان می کنند که اصطلاحات و تعبیرات ایشان توسط افراد خارج از آن شغل و تخصص ، فهمیده می شود .
- * انتزاع ، ممکن است از سیاستها و عملکردهای ارتباطی رایج در سازمانهای بزرگ

و عمومی به وجود آید .

* انتزاع ، ممکن است به صورت عمدی یا غیر عمدی ، وارد پیامها شود .

* انتزاع غیر عمدی ، انعکاسی از عادات زبانی و اکنشی ، اندیشه سست و بی ثبات و

سیستم ارزشی مایمی باشد .

* انتزاع عمدی و آگاهانه ، یک رفتار برانگیخته است . به گفته خود ، با امید این که

مفهومی را در پرتو مطلوب یا نامطلوب ارائه کنیم ، شاخ و برگ می دهیم .

منابع مطالعاتی پیشنهادی

Diekman, John R. *Get Your Message Across: How to Improve Communication*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979.

Farb, Peter. *Word Play*. New York: Bantam Books, Inc., 1975.

Flesch, Rudolf. *The Art of Plain Talk*. New York: Macmillan, Inc., 1985.

Hayakawa, S.I. *Language in Thought and Action*. New York: Harcourt, Brace, and World, 1949.

Lee, Irving. *Language Habits in Human Affairs: An Introduction to General Semantics*. New York: Harper and Row Publishers, Inc., 1941.

Morris, John O. *Make Yourself Clear! Improving Business Communication*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.

Reep, Diana C. "Stop Writing the Wrongs." *Personnel Journal* 63, no. 9 (1984): 68-72.

۳ - تمرین غیر کلامی

مقدمه :

ما حتی پیش از آن که زبان به سخن بگشاییم ، به دیگران حرفهایی می‌زنیم . حالت چهره ما ، ترکیب بدنمان ، اعمال ما ، لباس پوشیدنمان و دیگر رموز غیر کلامی ، اطلاعات بسیار عمیق و گسترده‌ای در اختیار گیرندگان قرار می‌دهد . این رموز غیر کلامی ، اغلب ، مؤثرتر از کلمات هستند . در این تمرین ، می‌خواهیم میزان تأثیر پیامهایی را که به صورت غیر کلامی ارسال و دریافت می‌کنیم ، روشن سازیم . در این تمرین ، فرصت می‌یابید رموز غیر کلامی را که از دیگران دریافت می‌کنید ، تحلیل و دسته بندی نمایید .

اهداف :

در تمرین غیر کلامی :

۱- نشان خواهیم داد که افراد تا چه میزان در ارتباطات خود ، از علایم غیر کلامی

استفاده می‌کنند.

۲ - منابع عمده پیامهای غیر کلامی را معین خواهیم کرد .

۳ - عوامل مربوط به کدبرداری دقیق از پیامهای غیر کلامی را مورد بحث قرار خواهیم داد .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید :

بدون کلمات :

پیامی که ارسال می‌کنیم ، از کلماتی که به زبان می‌آوریم ، فراتر می‌رود . ما نه تنها بصورت کلامی ، بلکه به گونه‌ای غیر کلامی به ارتباط می‌پردازیم . در یکی از پژوهشها معلوم شده است حدود ۷ درصد از تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم ، از ارایه کلماتی است که به کار می‌بریم ^۱ .

حدود ۳۸ درصد از پیامهای ما ، از طریق تَن صدا و نحوه به کارگیری کلمات ، ردّ و بدل می‌شود (تمرین لحن کلام) . ۵۵ درصد بقیه پیامها ، بیشتر از راه حرکات و رفتارهای جسمی که کنترل پذیرترین و در عین حال ناخود آگاهترین عنصر از فرستنده به گیرنده است ، ارسال می‌شود . این تأثیر غیر کلامی غیر شفاهی بر ارتباطات ، بویژه از راه چهره ، چشمها ، بدن ، لباس ، حرکات چشم و ابرو ، سر و دستها و تماس چشمی ، اعمال می‌شود .

چهره :

یک نفر گفته است : " چهره ، شاخص بی‌هنر ذهن است " . در واقع بسیاری از ما ، به هنگام قضاوت درباره احساسات دیگری در مورد یک موضوع ، به حالت چهره او

۱ - آلبرت مهربان " ارتباطات بدون کلمات " روان‌شناسی امروز (سپتامبر ۱۹۶۸) ص ۵۵-۵۲

وابسته هستیم. ما چهره را، مطمئنترین شاخص احساساتی همچون شادی، شگفتی، ترس، خشم، لذت، اندوه، بیزاری، تحقیر، علاقه، نگرانی و شرم، می‌دانیم. ما برای بررسی شخصیت یک فرد نیز به مطالعه چهره او متوسل می‌شویم. چقدر اتفاق افتاده است که شنیده ایم شخصی از روی چهره اش، صادق یا مصمم شناخته شده است. یک نشانه یا خال، ممکن است مطالبی در مورد زندگی گذشته فرد به ما بگوید. حتی مشاغل افراد را می‌توان از روی چهره هایشان تشخیص داد. موی صورت (سیل و ریش) در مردان، پیام رسان دیگری در مورد آنهاست. وجود مو در صورت، بنا به موقعیت و زمان ممکن است بیانگر سازگاری یا عدم سازگاری فرد با محیط اجتماعی پیرامون خود باشد. بعضی افراد، ریش پر پشت را علامت دوری‌گزینی از اجتماع می‌دانند. مرتب بودن ریش، نشانه انضباط ظاهری فرد است، همان طوری که موی ژولیده، می‌تواند بیانگر بی‌بندوباری فرد باشد.

چشمها:

چشمها، بخش ویژه‌ای از چهره، و منبعی بسیار غنی از رموز غیر کلامی، به‌شمار می‌روند. تماس چشمی یا عدم آن، می‌تواند مطالب زیادی در مورد احساسات و درونیات فرد به ما بگوید. برخورد یا عدم برخورد نگاهها، چیزهای زیادی درباره احساس یا موقعیت فرد به ما می‌گوید. گاه اتفاق می‌افتد که نگاه مستقیم، به معنی علاقه و صمیمیت، دوستی، تمایل به گرفتن بازخورد مثبت، یا حتی تلاش برای برتری‌جویی تلقی شود. شخصی که از تماس چشمی پرهیز می‌کند، ممکن است بی‌علاقه، مبهوت، خجالت زده، متأسف، خودکم بین یا بی‌نزاکت محسوب شود.

گرچه اغلب ما، تا به آن حد به دیگران نزدیک نمی‌شویم که بتوانیم پلک زدن آنها را به وضوح ببینیم، اما توجه به این نکته بی‌فایده نیست که اندازه پلک زدن انسان، به تبعیت از احساسات انسان، تغییر می‌کند. در موقعیتهای مطلوب، مثلاً جایی که

علاقه‌مند یا هیجان زده هستیم ، پلکها منبسط می شود ، ولی در شرایط نامطلوب ، مثلاً هنگامی که بی علاقه یا بیزار هستیم ، پلکها کوچک می‌شوند . رشته‌ای از تحقیقات علمی بنام " پلک سنجی " به بررسی تغییرات در شکل و اندازه پلک ، به عنوان تابعی از برانگیختگی احساسات ، می پردازد .

بدن :

بدن یکی از منابع غیر کلامی تأیید یا ردّ است . همچنین قبل از این که یک کلمه با دیگران ردّ و بدل کنیم ، براساس وضع بدن ، قد ، وزن و رنگ پوست آنها درباره آنان به قضاوت می‌نشینیم . مثلاً اغلب گمان می‌کنیم که افراد قد بلند ، رهبران خوبی هستند ؛ و افراد چاق آدمهای بی ثبات اما صمیمی‌اند ، و تمام افراد سبزه‌رو با ما متفاوت هستند (بیشتر از جهت منفی) . ملاحظه می‌کنید که چگونه حالت بدن ما می‌تواند به طرق مختلف تعبیر شود . گذاشتن دستها روی کمر ممکن است بیانگر این باشد که شما هدف‌گرا هستید و آماده‌اید و می‌توانید درباره افراد تصمیم بگیرید . لم دادن به صندلی و دستها را پشت سر قفل کردن ممکن است به‌عنوان نشانه‌ای از برتری طلبی ، خودخواهی یا تحکم ، تعبیر شود . هنگامی که به حالت آماده و متوجه ، سرپا می‌ایستید ، ممکن است فرد بالادست ، این را به حساب روحیه فرمان‌برداری و حرف شنوی شما بگذارد ، با سر خمیده و دولا در مقابل کسی ایستادن ، ممکن است به معنی حقارت ، خود کم بینی ، یا تسلیم و سرسپردگی تعبیر شود .

لباس

لباس پوشیدن ، ممکن است سه چیز را درباره ما فاش سازد : از رفتار ما خبر می‌دهد ؛ کسی که لباس تمیز و مرتب می‌پوشد ، احتمالاً فرد دقیقی است که به جزئیات هم توجه می‌کند . کسی که کفشهای کوهنوردی به پا دارد از زندگی در بیرون خانه لذت می‌برد .

لباس ، همچنین بیانگر دیدگاهها ، ارزشها و تلقیات ما می باشد . به شخصی که لباسهای مد قدیم به تن دارد ، معمولاً به باورهای کهنه پایبند است . استفاده بیش از حد جواهرات و زیورآلات ، علامتی از مادی‌گری است ؛ و خلاصه ، لباسی که در ساعات کار می پوشیم ، به دیگران می گوید که از چه راه ، گذران زندگی می کنیم . لباسهای یک کارگر می تواند در این که به چه شغلی مشغول است به ما کمک کند ، در خیلی از موارد ، لباسها همچنین در حین کار از ما محافظت می کند .

کارمند اداری معمولاً لباسهای رسمیتی متناسب با کار خود می پوشد ، ولی لباس او از نظر حفاظت و ایمنی ، نقش چندانی ندارد .

حرکات و اشارات :

حرکات و اشارات را با : انگشتان ، دستها ، بازوها ، سر ، پاها ، و بطور کلی با همه قسمتهای بدن ، انجام می دهیم . این حرکات معمولاً یکی از چهار نقش را به عهده دارند . آنها می توانند برای تأکید و تشریح یا تقویت پیام کلامی به کار روند . از جمله ، هنگامی که به یک صندلی اشاره می کنیم و در همان حال به فردی تعارف می کنیم که بنشیند ، آنها می توانند ارتباطات انسان را تنظیم و کنترل کنند . مثلاً اشاره با سر به عنوان تأیید و موافقت درحالی که کسی دارد سخن می گوید . آنها همچنین بیانگر عواطف و احساسات هستند . کوبیدن بر روی میز ، شکلی از بیان خشم است . این سه نوع نقش حرکات و اشارات ، اغلب در ترکیب با پیامهای کلامی به کار می روند . نوع دیگری از حرکات و اشارات ، به " کنایه " معروف است ^۱ . اغلب جایگزین یک معادل کلامی می شود . نمونه هایی از این حالت ، حرکت انگشتان و دست تکان دادن برای یک

1 - This typology of nonverbal cues is taken from P.Ekman and W.V. Friesen, " The Repertoire of Nonverbal Behavior : Categories , Origins , Usage , and Coding " semiotica (Vol.1, 1969) : 49 - 98 .

دوست از فاصله دور و سایر حرکاتی است که با انگشتان و دستها انجام می‌شود. بدین وسیله بدون استفاده از زبان و کلمات، پیامهایی رد و بدل می‌شود.

تماس:

تماسهای جسمی بین افراد، در فرهنگ ما، غیر از ابراز خویشاوندی و عشق و دوستی، (چنان که در دیگر فرهنگها معمول است) عمومیت ندارد. ولی معمولترین شکل تماس جسمی اجتماعی - دست دادن - اغلب به عنوان منبعی از داده‌ها در مورد شخص دیگر، تلقی می‌شود. دست دادن، نشانگر خوشامد، دوستی، پذیرایی و احوال پرسی است. بنابراین، اگر با کسی که انتظار دست دادن با شما را دارد، دست ندهید، او ممکن است این رفتار شما را حمل بر بی ادبی یا عدم دوستی کند. شخصی که به اراده، با هر کس که روبرو می‌شود، یا از هر کس که جدا می‌شود، یا از کنار هر که می‌گذرد دست می‌دهد، ممکن است به پذیرش از سوی دیگران خیلی نیازمند باشد. نحوه دست دادن شما نیز منبع دیگری از داده‌هاست. وقتی با همه توان دست دیگری را می‌فشارید، ممکن است نشانه تسلط جویی یا عاطفی بودن بیش از حد شما باشد. دست دادن سست و بی حال، اغلب ممکن است نشانه‌ای از احساس عدم امنیت یا دید منفی شما نسبت به زندگی باشد. گرفتن دست دیگری و بشدت تکان دادن آن، ممکن است نشانه علاقه و ارادت قوی و یا عدم آرامش روحی شما باشد.

نمونه دیگر از رفتار تماسی، وقتی اتفاق می‌افتد که شخص به عنوان بیان تشویق، آرامش، پذیرش، حمایت یا دوستی، دست بر شانه دیگری می‌گذارد. این نوع ارتباط غیر کلامی، معمولاً از طرف کسی ابراز می‌شود که نسبت به فرد دیگر از موقعیت بالاتری برخوردار است. مثلاً خیلی کم اتفاق می‌افتد که زیردستان دست دور گردن سرپرست حلقه کنند و بگویند "خانواده چطورند؟" و اگر احیاناً چنین حرکتی از سوی زیر دست نسبت به بالا دست صورت گیرد، در واقع به عنوان نقض سنن سازمانی و

اجتماعی تلقی می شود.

کدبرداری دقیق :

درست همان طوری که بعضی افراد ، بهتر از دیگران می خوانند و گوش می دهند ، می بینیم که برخی دیگر در کدبرداری از پیامهای غیر کلامی بر دیگران برتری دارند . کسی که چنین تبحری دارد (بعید است کسی بتواند با دقت صددرصد پیامهای غیر کلامی را کدبرداری کند) کسی است که :

- ۱ - کلیت علایم و نه علایم منفرد مجزا را مورد توجه قرار می دهد .
- ۲ - زمینه ارتباط (زمان و مکان) را دقیقاً در نظر می گیرد .
- ۳ - سعی می کند تعصبات و پیش داوریهای خود را تا حد امکان کنترل کند .

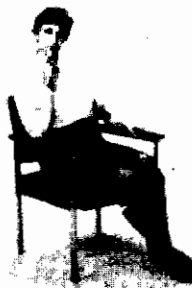
مرحله ۲ - بررسی الگوها

تصاویر افرادی را که در صفحات بعد آمده است ، مشاهده می کنید . رموز غیر کلامی را که از آنها دریافت می کنید ، مورد مطالعه قرار دهید . آنها را برای هر یک از رموز مربوط به ابعاد مذکور در متن " مرحله ۱ " و نیز دیگر ابعاد غیر کلامی که تصور می شود ، مورد بررسی قرار دهید .

مرحله ۳ - تکمیل پرسشنامه :

بررسی آثار و نشانه های غیر کلامی :

اکنون که مدلهای زنده یا همان عکسهای افراد را ملاحظه کردید ، ارزیابیهای مندرج در صفحه بعد را در مورد ایشان انجام دهید .





دور یک گزینه خط بکشید

- ۱- خونسردترین آنها E D C B A
- خونگرمترین آنها E D C B A
- ۲- باهوشترین آنها E D C B A
- کم هوشترین آنها E D C B A
- ۳- پرکارترین فرد در این گروه E D C B A
- کم کارترین و بی حال ترین فرد در این گروه E D C B A
- ۴- پرسرزیان ترین آنها E D C B A
- بی سرزیان ترین آنها E D C B A
- ۵- ثروتمندترین آنها E D C B A
- ۶- لذت جو ترین آنها E D C B A
- کم علاقه ترین آنها به لذات E D C B A
- ۷- فردی از آنها که بیشترین احتمال وجود دارد که
یک پُست رهبری را دارا باشد E D C B A
- فردی از آنها که کمترین احتمال وجود دارد
که یک پُست رهبری دارا باشد E D C B A
- ۸- مورد اعتمادترین آنها E D C B A
- غیر قابل اعتمادترین آنها E D C B A
- ۹- فعالترین آنها از نظر جنسی E D C B A
- منفعلمترین آنها از نظر جنسی E D C B A
- ۱۰- راضیترین آنها E D C B A
- ناراضی ترین آنها E D C B A

مرحله ۴ - به بحث درباره تمرین پردازید: نکات اصلی را یادداشت کنید
در مورد امتیاز دادنها:

۱ - در مورد انجام این تمرین ، چه نظری دارید؟ آیا در این جا می شود کاری انجام داد که در ارتباطات روزمره خود با دیگران انجام نمی دهید؟

۲ - برای هر کدام از افراد که نمره داده اید ، کدام رموز غیر کلامی ، مشهور تر بود؟

۳ - برای هر ویژگی شخصیتی که نمره دادید ، کدام رموز غیر کلامی بیشتر شمارا یاری کرد؟

۴ - کدام رموز غیر کلامی را در این جا در امتیاز دادن به کار بردید که در قسمت "مرحله ۱" نیامده بود؟ کدام رموز غیر کلامی در آن جا آمده بود که شما در امتیاز دادن نتوانستید از آن استفاده نمایید؟

۵ - آیا سایر افراد امتیاز دهنده نیز ، رموز غیر کلامی را همچون شما تعبیر کرده بودند؟ آیا مفاهیم نهفته در رموز غیر کلامی ، عمومی هستند یا تعبیرات مختلف دارند؟

۶ - امتیاز دادن‌ها که توسط افراد کلاس انجام گرفت ، تا چه حد از نظم و انسجام منطقی برخوردار بود ؟ این نظم منطقی را به چه دلیل می‌دانید ؟

۷ - مشکلترین یا آسانترین مورد در به‌کاربردن رموز غیر کلامی برای امتیاز دادن ، کدام بود ؟

۸ - اگر به نمونه زنده‌ای امتیاز داده شد ، نظر او در مورد امتیاز های اختصاص یافته به‌وی ، چه بود ؟

درباره ارتباطات غیر کلامی :

۹ - گویاترین رموز غیر کلامی برای شما ، کدامها بودند ؟

۱۰ - هنگامی که رمزی غیر کلامی را به علت عدم آگاهی از آن صرف نظر می‌کنید ، آیا به بیان دقیقتری می‌توان که از آن اصطلاح غیر ارادی یا غیر عمدی یاد کرد ؟ مفاهیم ضمنی حاصل از این انتخاب شما ، چیست ؟

۱۱ - چه نوع ارتباط غیر کلامی ، در این تمرین نیامده است ؟

۱۲ - چرا فکر می کنید نباید صرفاً براساس یک یا دو رمز غیر کلامی درباره دیگران قضاوت کرد ؟

۱۳ - چگونه می توانید میزان دقت خود را در کد برداری از پیامهای غیر کلامی ، افزایش دهید ؟

۱۴ - چرا لازم است به عنوان یک فرستنده و یک گیرنده ، از ارتباطات غیر کلامی با اطلاع باشیم ؟

خلاصه مطالب

* وقتی فردی با دیگری صحبت می کند ، اغلب تاثیر پیام کلامی ، تحت تاثیر پیام غیر کلامی قرار می گیرد .

* رفتار و تصویر فیزیکی ما ، حاوی منابع غنی از اطلاعات درباره ما هستند .

* ما اغلب پیش داوریهایی در مورد افرادی که نمی شناسیم ، از روی ظاهر ایشان به عمل می آوریم .

* پیامهای غیر کلامی ، می توانند چهار نقش ایفا کنند ، آنها می توانند برای :

(الف) تأکید ؛ (ب) تنظیم و کنترل ؛ (پ) ابراز و نمایش عاطفه و احساس ؛ و (ت) به عنوان جانشین پیامهای کلامی ، به کار روند .

* وقتی که محیط (زمان و مکان) دگرگون می شود ، معانی برخی از پیامهای غیر کلامی نیز تغییر می کند .

* برای این که بدانیم چرا افراد فلان واکنش را نسبت به ما دارند ، ضروری است از علایم غیر کلامی که به آنها می فرستیم ، آگاه باشیم .

* برخی از گیرندگان " مخاطبان " در رمزگشایی از علایم غیر کلامی نسبت به سایرین ، دقیقتر و زیرکتر هستند .

* پیش از آن که کسی را براساس یک رمز غیر کلامی مورد داوری قرار دهیم ، باید آن رمز را در متن و بطن کلّ رموز مربوطه - اعم از کلامی و غیر کلامی - که از آن شخص دریافت می کنیم ، در نظر بگیریم .

منابع مطالعاتی پیشنهادی :

Bickman, L. "Social Roles and Uniforms: Clothes Make the Person." *Psychology Today* (April 1974): 48-51.

Cohen, L. "Nonverbal (Mis)Communication Between Managerial Men and Women." *Business Horizons* (January-February 1983): 13-17.

Frandsen, K.D., and T.W. Benson. *An Orientation to Nonverbal Communication*. MODCOM Modules in Speech Communication Series. Edited by R. Applebaum and R. Hart. Palo Alto: SRA, 1976.

Hall, E.T. *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday and Co., Inc., 1969.

Henley, N.M. *Body Politics: Power, Sex, and Nonverbal Communication*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1977.

Knapp, M.L. *Essentials of Nonverbal Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1980.

Korda, M. *Power: How to Get It, How to Use It*. New York: Ballantine Books, Inc., 1976.

Mehrabian, A. "Communication Without Words." *Psychology Today* (September 1968): 52-55.

Mehrabian, A. *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co., 1980.

Sheppard, T. "Silent Signals." *Supervisory Management* (March 1986): 31-33.

St. John, W.P. "You Are What You Communicate." *Personnel Journal* (October 1985): 40-43.

Zarembo, A. "Beyond Body Language." *Business Marketing* (March 1987): 132-136.

Zunin, L., and N. Zunin. *Contact: The First Four Minutes*. New York: Ballantine Books, Inc., 1975.

۴ - تمرین لحن کلام

مقدمه :

هرگاه ارتباط شفاهی چهره به چهره یا از طریق تلفن برقرار می‌کنیم ، حداقل دو پیام می‌فرستیم . اولی پیامی است که با خود مکالمات منتقل می‌شود . دومی پیامی است که با نحوه بیان این کلمات انتقال می‌یابد . مبحث لحن کلام ، بررسی پیام نوع دوم است . در این تمرین ، هدف آن است که اهمیت این بعد از ارتباطات روشن شود و فرصتی برای شما فراهم شود تا مهارتهای خود را در این زمینه بیازمایید . بعد از خواندن شرح مختصری در مورد ماهیت و محدوده لحن کلام ، شما با تمرکز بر ماهیت لحن صدا ، بدون توجه به کلمات ، به گوینده پاسخ خواهید داد . این کار در سه مرحله جداگانه انجام خواهد شد .

اهداف

در تمرین لحن کلام :

۱ - بر اهمیت لحن کلام در ارتباط کلامی تأکید خواهد شد .

- ۲ - ابعاد اصلی شرح و ویژگی لحن کلام ، معرفی خواهد شد .
- ۳ - آگاهی شما از میزان انتقال مفاهیم احساسی از طریق ویژگیهای لحن کلام ، افزایش خواهد یافت .
- ۴ - فرصتی در اختیار شما گذاشته خواهد شد تا مفاهیم بالقوه‌ای را که با صدا منتقل می‌شود ، ارزیابی کنید .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

لحن کلام : مفاهیمی است که با صدا منتقل می‌شوند

تقریباً هر کاری که انجام می‌دهید ، پیامی را از ما ، به دیگران انتقال می‌دهد . اگر همیشه دیر (یا زود) سرفراها حاضر شوید ، چیزی در مورد نظر خود درباره دیگران ، توان برنامه ریزی خود و وقتی که برای جزئیات مسائل صرف می‌کنید ، به دیگران می‌گویید . اگر لباسهایتان شیک ، تمیز و مرتب باشد ، نکاتی را در مورد شناخت از خود ، شناسایی و پذیرش حرفهای اجتماعی و میل خودتان به ترسیم یک سیمای مطلوب ، به دیگران می‌نمایانید . بدیهی است به همین ترتیب ، نحوه صحبت کردن شما نیز ، مطالبی را در مورد شما ، به عنوان یک شخص به دیگران می‌گوید . متأسفانه اغلب گمان می‌کنیم تنها پیامی که به دیگران از طریق شفاهی منتقل می‌کنیم ، پیامی است که از خود کلمات تشکیل شده است . حال آن که ممکن است نحوه بیان کلمات ، تأثیر بیشتری داشته باشد . این بعد را که یکی از مقوله های عمده ارتباطات غیر کلامی است ، لحن کلام می‌نامند .

آیا شده است به هنگام صحبت تلفنی با غریبه‌ای ، ظاهر جسمی و شخصیت او را پیش خودتان مجسم کنید ؟ این یک تجربه عمومی است ، تجربه‌ای که افراد در هنگام اولین برخورد با دیگران ، آن را عملی می‌سازد . وقتی که ما از این طریق به تصور می‌رسیم ، این تصور براساس داده های محدود حاصل از ارتباط شفاهی با آن

شخص حاصل می‌شود، ولی در عین حال، ممکن است این مشاهدات بسیار دقیق باشد. نتایجی که در چنین مواقعی حاصل می‌شود، براساس ابعاد عمده‌ی زیر، حاصل شده است:

گنجینه واژگانی:

کلماتی که انتخاب می‌کنید، شاخص نسبتاً دقیقی از سطح تحصیلی و موقعیت اقتصادی و اجتماعی شماست، شخصی که می‌گوید: "تعریق بدنم زیاد است" همان شخص است که می‌گوید: "خیلی عرق می‌کنم"، کلماتی که شما برای بیان منظورتان انتخاب می‌کنید، چیزی در مورد شما بیان می‌کند.

آیا می‌گویید: Dose, Dem, Des و یا می‌گویید: "Those, Them, These"؟ آیا می‌گویید:؟ نحوه تلفظ نیز ممکن است بیانگر سطح تحصیلی و طبقه اقتصادی اجتماعی شما باشد. وقتی "پروفسور هنری هگینز"^۱ به عنوان مرتبی سخنوری "الیزا دو لتیل"^۲ انتخاب شد، از الیزا خواست تا جمله The rain in spain stays maily in the plain را تا زمانی که تلفظ کامل آن را یاد بگیرد، تکرار نماید. وقتی الیزا توانست این جمله را درست ادا کند، در امتحان عضویت در طبقه "ارشد" انگلستان قبول شد.

لهجه:

الگو یا ویژگیهای عمومی گویش در یک منطقه مشخص، لهجه نامیده می‌شود. ما می‌دانیم که در ایالات متحده، طرز صحبت کردن مردم نیویورک با مردم جورجیا فرق می‌کند. بدیهی است گروههای مختلف مردم خارج از ایالات متحده نیز هر یک گویش خاص خود را دارند. برخی از صاحب نظران ارتباطات، حتی عقیده دارند که دوست

1 - Henry Higgins

2 - Eliza Doolittle

داشتن برخی لهجه‌ها و دوست نداشتن آنها، نوع ظریفی سوگیری است که اغلب به صورت ناخود آگاه اتفاق می‌افتد.

روان بودن و روان نبودن گفتار:

این امر، بعد از لحن کلام، به میزان درست گویی با استفاده از اصوات زیادی یا مکنه‌های طولانی مربوط می‌شود. برخی گویندگان خیلی ادیبانه و سطح بالا صحبت می‌کنند. آنها تقریباً بدون این که به زحمت بیفتند، درست و بدون اشتباه صحبت می‌کنند. برخی دیگر از افراد، طوری صحبت می‌کنند که گویی چیزی در دهان دارند. باید توجه داشته باشیم که در اینجا ما در مورد بلاغت و عدم بلاغت برای گوینده متوسط صحبت می‌کنیم؛ و در مورد مشکلاتی که خیلی محل اختلاف هستند و جزء موارد آسیب‌شناسی گفتاری محسوب می‌شود، بحث نمی‌کنیم.

طنین صدا:

به عنوان مثال، طنین فلوت از قره نی بالاتر است. همین طور طنین صدای برخی افراد نسبت به برخی دیگر بیشتر است. وقتی طنین یک صدا را بررسی می‌کنیم، یعنی جایگاه نسبی آن را با معیار موسیقی بررسی می‌کنیم. تأثیر آهنگ و منظور مربوط به آن را می‌توانیم با پاسخهای شما به سؤالات زیر براحتی نشان دهیم. اولین احساس شما نسبت به مردی با تُن صدای بم، چیست؟
اولین احساس شما نسبت به زنی با تُن صدای زیر، چیست؟

تأکید:

وقتی یک جمله (یا پاراگراف) شفاهی می‌سازیم، معمولاً با تلفظ بعضی کلمات، با صدای بلند بر آنها تأکید می‌کنیم، به این دو جمله توجه کنید:

مریم کارش را خوب انجام داد .

مریم کارش را خوب انجام داد .

در جمله اول ، تأکید بر مریم ، و در جمله دوم ، تأکید بر خوب است . هر جمله از لحاظ کلمات یکسان هستند . اما معنی آنها ، یکی نیست . پس وقتی که " تکیه کلام " را تغییر می دهیم ، معنی جمله تغییر می یابد .

سرعت :

سرعت مدت زمانی است که طبع آن ، پیامهائیان را انشا می کنید . برخی افراد ، روی هم رفته سرعت گفتارشان زیاد است . برخی دیگر سرعت گفتارشان در مجموع کند است . علاوه بر سرعت کلی ، وقتی غمگین هستیم ، سرعت بیان ما کم می شود ، ولی وقتی شاد یا هیجان زده هستیم ، سرعت گفتارمان زیاد می شود . بسیاری از هاله های معنایی عاطفی ، با سرعت گفتار متقل می شود .

صرف

یک تن صدا ، طنین نامیده می شود . وقتی تئهای مختلف با هم ترکیب می شوند ، الگوهای منسجم و مجزا از هم «مونوتن» خیزان ، افتان ، یا افتان و خیزان ، تشکیل می دهند ، و یک الگوی آهنگین به وجود می آورند .

این الگوهای تن صدا را "صرف" می گویند . صرف یک شخص و نیز سرعت گفتار او ، به انتقال احساسات وی و همچنین درونیاتش ، کمک می کند .

اکنون که ابعاد عمده لحن کلام را بررسی کردیم ، چه نتیجه گیری کلی می توانیم داشته باشیم : اول این که باید بدانیم ویژگیهای لحن کلام ، ممکن است رسانه ای عمده برای بیان احساسات باشند . پژوهشگران معتقدند شنوندگانی که به ابعاد لحن کلام به شرح فوق الذکر توجه دارند ، فریب و دروغ گویی را تشخیص می دهند .

دوم این که باید بدانیم در نتیجه گیری و استنباط خود درباره افراد براساس خصوصیات لحن کلام، در حقیقت از یک نوع شیوه تفکر قالبی معین پی روی می‌کنیم، و آن این است که براساس ویژگیها و رفتارهای خاص، ویژگیهای کلیتری را به افراد، نسبت می‌دهیم. وقتی به حرف زدن مردم گوش می‌کنیم، می‌توانیم طبقه اقتصادی و اجتماعی، سطح تحصیلات، محل تولد و میزان خلوص آنها را - تماماً براساس نوع صدای آنها - حدس بزنیم.

خلاصه، توجه داشته باشید که گرچه این خاصه‌های لحن کلام، هر زمان که کلمه‌ای گفته شود، وجود خواهند داشت؛ اما باز سلب این نمی‌شود که تمام افراد از یک لحن کلام، یک نتیجه را استنباط کنند. توانایی استنباطهای دقیق از رموز لحن کلام، شکلی از دقت و حساسیت غیر کلامی است. همه افراد جامعه در کشف رموز غیر کلامی، به یک اندازه حساسیت و دقت ندارند و در یک سطح از مهارت نیستند. برخی از افراد، با هوشیاری و دقت بیشتری به رموز غیر کلامی توجه می‌کنند.

مرحله ۲ - اجرای تمرین الف، لحن کلام و احساس:

یکی از افراد کلاس به عنوان فرستنده و بقیه در نقش گیرنده، انتخاب می‌شوند. فرستنده: به یکی از احساسات زیر توجه می‌کند: خشم، ترس، تعجب، شادی و اندوه. سپس سعی می‌کند این احساس را با شمارش اعداد از یک تا ده با صدای بلند منتقل نماید. به عبارت دیگر وقتی از ۱ تا ۱۰ می‌شمارد یکی از احساسات: خشم، ترس، تعجب، شادی یا غم را با آن همراه می‌کند. هنگامی که از ۱ تا ۱۰ می‌شمارد، پشت به شنوندگان به ایستد؛ که در این صورت، بجای رموز غیر کلامی، شنوندگان به رموز لحن کلام دسترسی خواهند داشت.

گیرندگان (شنوندگان): به صدای فرستنده (گوینده) گوش کنند. در ضمن، خود کلمات هیچ معنی خاصی را منتقل نمی‌کنند، بلکه منظورگیرندگان، فقط از طریق رموز

لحن کلام بیان می شود. شنوندگان باید به این رموز توجه نموده و بگویند که شخص گوینده کدام یک از احساسات فوق را بیان می کند: آیا می ترسد؟ خشمگین است؟ شگفت زده است؟ شاد است یا غمگین است؟

مرحله ۳ - درباره تمرین الف، بحث، نکات اصلی را یادداشت کنید

۱. کدام رموز لحن کلام، در بیان احساسات مختلف توسط فرستندگان، مشهودتر بود؟

۲. آیا به نظر شما، زنان بیشتر از طریق لحن کلام، احساسات خود را کامل و راحت بیان می کنند یا مردان؟ چرا؟

۳. به نظر شما، آیا زنان بهتر می توانند احساسات را در لحن کلام تشخیص دهند، یا مردان؟ چرا؟

۴. پنهان ساختن رموز لحن کلام در پشت احساسات، تا چه حد آسان است؟ چه موقع ممکن است دوست داشته باشید این کار را انجام دهید؟

مرحله ۴ - تمرین (ب) را انجام دهید - لحن کلام و فریب:

یکی از افراد کلاس را در نقش مصاحبه گر ، و دیگری در نقش مصاحبه شونده ، انتخاب می گردند . بقیه ، گیرنده محسوب می شوند .

مصاحبه شونده: چند سؤال غیر کلیشه ای از مصاحبه شونده پرسیده می شود . برای برخی از این سؤالات او باید به حيله متوسل شود و یک پاسخ ساختگی بدهد ، اما به بعضی از آنها جواب حقیقی بدهد . سعی کند پاسخهای راست و صادقانه خود را بطور تصادفی انتخاب کند و هیچ الگوی پیش بینی شده ای را برای این کار در نظر نگیرد . قبل از شروع مصاحبه ، چند دقیقه در مورد پاسخها فکر کند . برای خویش یادداشت کند که پاسخهای درست یا نادرست ، کدام باشد . صندلی خود را جایی قرار دهد که بقیه افراد کلاس چهره او را نبینند و لذا به رموزی که دست رسی داشته باشند همان رموز لحن کلام نهفته در لحن کلام است .

مصاحبه گر: نقش مصاحبه گر ، این است که سؤالات را به همان ترتیبی که در راهنمای مصاحبه آمده است ، از مصاحبه شونده بپرسد .
گیرندگان: به مصاحبه گوش داده و سعی کنند بفهمند کدام پاسخها نادرست است ؛ و انتخابهای خود را در فرم ارزش یابی گیرنده معین نمایند .

راهنمای مصاحبه

- ۱ - اندکی در مورد زادگاه خویش برایم تعریف کنید . جایی که متولد شده اید (اندازه ، صفت عمده ، آب و هوا ، و نوع ساکنین) .
- ۲ - نظر شما در مورد یک غروب شاد و سرگرم کننده ، چیست ؟
- ۳ - اگر می توانستید در جای دیگری غیر از ایالات متحده زندگی کنید ، آن جا کجا بود ، چرا ؟

۴ - شخصیت‌های افسانه‌ای در سینما ، تلویزیون یا کتابها ، که دوست دارید به جای آنها قرار بگیرید و فکر کنید ، چه اشخاصی هستند ، و چرا دوست دارید به جای آنها باشید ؟

۵ - آیا باید مراسم نماز در مدارس عمومی ، آزاد باشد ؟ چرا آری ؟ چرا نه ؟

۶ - محبوبترین حیوان دست آموز شما چیست ، و چرا ؟

هنگامی که مصاحبه پایان گرفت و تمام شنوندگان فرم را تکمیل کردند ، مصاحبه‌شنونده نشان می‌دهد که کدام جوابها درست و کدام نادرست بوده است .

فرم ارزش‌یابی مخصوص گیرندگان (شنوندگان)

پاسخ سؤالات	درست یا غلط	کدام رموز لحن کلام به شما می‌گویند که این شخص راست می‌گوید یا دروغ ، چرا ؟
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		

مرحله ۵ - دربارهٔ فعالیت ب، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید

- ۱ - کدام رموز لحن کلام، با فریب و غلط ارتباط نزدیکی دارند؟
- ۲ - اگر بیشتر از ۵۰٪ گیرندگان نتوانستند جوابهای غلط را دقیقاً معین کنند، بالا بودن این میزان دقت تشخیص، به چه علت است.
- ۳ - اگر کمتر از ۵۰٪ گیرندگان در کشف جوابهای غلط، جواب دقیق دادند، پایین بودن این میزان دقت تشخیص، به چه علت است؟
- ۴ - نوع شخصی را که به نظرتان در تشخیص موارد عدم حقیقت در یک پیام شفاهی بیشترین موفقیت را دارد شرح دهید؟
- ۵ - نوع شخصی را که به نظرتان در گول زنده بودن یک پیام شفاهی، بیشترین موفقیت را به دست آورده، شرح دهید؟

مرحله ۶ - فعالیت «ب» را انجام دهید، لحن کلام و معنی

۵ نفر در کلاس، جمله " I am from The state of New York " را ادا کنند. به ترتیب هر کدام از آنها، به یکی از کلمات تأکید نمایند. در هر مورد بگویند که به نظر شما گوینده چه نکته‌ای را می‌خواهد برساند، و این جمله به نظر شما، تحت چه شرایطی بیان می‌شود.

گویندهٔ اول: " I " am from The state of New York .

گویندهٔ دوم: I " am " from The state of New York .

گویندهٔ سوم: I am " from " The state of New York .

گویندهٔ چهارم: I am from The "state" of New York .

گویندهٔ پنجم: I am from The state of New York" .

گوینده	نکته مورد نظر	وضعیت اجتماعی ارتباط
اول		
دوم		
سوم		
چهارم		
پنجم		

مرحله ۷ - دربارهٔ فعالیت «پ»، بحث، و نکات مهم را یادداشت کنید

۱ - از نظر تعبیر عبارت هر گوینده، تا چه حد توافق نظر بین افراد کلاس وجود داشت؟

۲ - این اختلاف نظر ها را چگونه تعبیر می‌کنید؟

۳ - چه تأکیدی از این فعالیت، در مورد نیاز به کنترل رموز لحن کلام، نتیجه می‌گیرید؟

خلاصهٔ مطالب

* یکی از مقوله های عمدهٔ ارتباطات غیر کلامی، لحن کلام است. رموز و مشخصات لحن کلام، انتقال مفاهیم می‌کنند.

* وقتی مفاهیمی برای رموز لحن کلام در نظر می‌گیریم، شکلی از کلیشه سازی را به کار برده ایم.

* دو نوع پیام که در اغلب رموز لحن کلام وجود دارند، پیامهای عاطفی و تظاهرات درونی هستند.

* گرچه رموز لحن کلام در تمام پیامها وجود دارند، اما همهٔ افراد، آنها را با یک میزان دقت، درک نمی‌کنند.

* برای بهبود بخشیدن به صراحت پیامهای شفاهی خود، باید در برابر رموز لحن کلام، حساسیت بیشتری به خرج دهیم و توجه داشته باشیم آنچه می‌گوییم، با نحوهٔ بیان آن، تقویت می‌شود.

منابع مطالعاتی پیشنهادی:

Addington, D.W. "The Relationship of Selected Vocal Characteristics to Personality Perception." *Speech Monographs* XXXV (1968): 492-503.

Davitz, J.R. *The Communication of Emotional Meaning*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1964.

Eisenberg, A.M., and R.R. Smith, Jr. *Nonverbal Communication*. New York: Bobbs-Merrill Co., Inc., 1971.

Ellis, D.S. "Speech and Social Status in America." *Social Forces* XLV (1967): 431-37.

Knapp, M.L. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1978.

Rosenfeld, L., and J. Civikly. *With Words Unspoken: The Nonverbal Experience*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1976.

۵ - تمرین شنیدن

مقدمه

واژه communication با پیشوند co به معنی "دو" شروع می شود. ارتباطات، یک مبادله دو جانبه است که مستلزم ارسال پیام، و در همان حال دریافت پیام، می باشد. بدون گوش دادن، ارتباط حقیقی صورت نمی گیرد، این تمرین، به منظور تأکید بر اهمیت گوش دادن و تشریح مهارت‌های مورد نیاز برای گوش دادن مؤثر، طرح شده است. شما در ابتدا با گوش دادن و خلاصه کردن یکی از دو پیام در حال رقابت، مهارت‌های تمرکز حواس خود را آزمایش، و سپس مهارت‌های ویژه لازم برای شنیدن مؤثر را تمرین می کنید.

اهداف

در تمرین گوش دادن:

۱ - چهار عامل مورد نیاز برای گوش دادن مؤثر، یعنی: تمرکز، کاوش، بازتاب و جمع‌بندی، تشریح خواهد شد.

- ۲- تصویری از نیروهای تمرکز و آزمونی از این نیروها، ارائه می‌گردد.
- ۳- فرصتی برای تمرین مهارت‌های کاوش، بازتاب و جمع‌بندی، داده می‌شود.
- ۴- بازخورد لازم در مورد مهارت‌های گوش دادن، فراهم می‌شود.
- ۵- زمینه‌ای مناسب برای بحث راجع به عوامل تسهیل‌کننده و منحرف‌کننده گوش‌دادن، فراهم می‌گردد.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

روشهای لازم برای گوش دادن مؤثر:

گوش دادن مؤثر چیست؟ بیان ساده گوش دادن مؤثر، عبارت از مشارکت فعال در یک گفت و شنود است. گوش دادن مؤثر، فعالیتی است که گوینده را در انتقال منظور خویش، یاری می‌کند. هدف از گوش دادن مؤثر، تأمین این منظور است که شنونده به آنچه گفته می‌شود گوش دهد، نه این که حدس بزند. همچنین گوش دادن مؤثر، گوینده را از مبهم‌گویی، به سمت صراحت و رک‌گویی هدایت می‌کند. در پایان یک گفت و شنود، شنونده فعال و مؤثر کسی است که از آنچه گفته شده، و هم آنچه که از محتوای این گفته بر می‌آید، شناختی دقیق داشته باشد.

یک شنونده فعال باشید.

شنونده منفعل، کسی است که در ظاهر در گفتگو شرکت دارد. اما در حقیقت، هیچ همکاری و مشارکت واقعی با گوینده ندارد. دانشجویی که در کلاس یادداشت برداری می‌کند، یک شنونده منفعل است. شنونده فعال، کسی است که به حالتی آماده می‌نشیند، یابر پا می‌ایستد، تماس چشمی مداوم با گوینده را حفظ می‌کند، روی حرف‌های گوینده تمرکز می‌کند، با کلماتی نظیر "آهان" "ها" و "می‌دانم" به گفته‌های گوینده پاسخ کلامی می‌دهد و یک یا چند کلمه از کلمات گفته شده را با بیان خود بازگو

می‌کند ، یا قسمتهای مهم گفته های گوینده را خلاصه می‌نماید .

سعی کنید آنچه گفته می‌شود ، بفهمید .

زمانی یک پیام را می‌فهمید که پیام براساس چهارچوب مرجع و معنایی شما ، معنی داشته باشد . شما باید بتوانید کلمات گوینده را به نحوی ترکیب کنید که برایتان معنی داشته باشد . شنونده ماهر ، کسی است که می‌داند کلمات برای افراد مختلف در موقعیتهای گوناگون و تحت شرایط متفاوت ، معانی ویژه‌ای دارند . پس اگر شنونده با دقت گوینده ، زمینه گفتار و شرایط موجود را درک نکند ، منظور اصلی گوینده را از کلمات بیان شده نخواهد فهمید .

از وقت اضافی ، بطور مؤثر استفاده کنید .

اکثر انسانها ، حدود چهار برابر سریعتر از صحبت کردن ، فکر می‌کنند . شنونده غیر فعال از این ما به التفاوت بین سرعت صحبت کردن و فکر کردن استفاده می‌کند و به رؤیا می‌رود ، یا به تداعی اطلاعات نامربوط می‌پردازد . شنونده خوب ، از این زمان برای جمع بندی و سامان دادن به آنچه گفته می‌شود ، براساس آنچه که تا این لحظه گفته شده ، می‌پردازد ، و شخصاً پیامهای مبادله شده را به هم ربط می‌دهد . این ما به التفاوت همچنین فرصتی را به دست می‌دهد تا شنونده بتواند به احساسات گوینده و همچون محتوای گفته های او گوش بدهد . تقریباً هر پیامی یک بُعد احساسی دارد که معنی حقیقی نهفته در کلمات گوینده را آشکار می‌سازد .

عوامل بازدارنده را به حداقل برسانید .

عوامل بازدارنده ، ممکن است برخاسته از محیط شنونده یا گوینده ، باشند . مدیری که یک کارمند را به دفتر خود فراخوانده است ، باید تمام عوامل منحرف کننده محیطی

از قبیل باز بودن درب اطاق منشی ، روشن بودن رادیو ، ارتباط تلفنی ، مراجعین اتفاقی ، میز مانع بین مدیر و کارمند ، هوای ناراحت کننده یا تهویه معیوب و مانند آن را از میان بردارد . مدیر همچنین باید مواظب مزاحمین درونی ، نظیر حالت تدافعی در برابر پیام کارمند ، یا پاسخ منفی به کارمند به عنوان یک فرد انسان ، باشد ؛ و سرانجام ، این که رفتار یا آداب معاشرتی کارمند ، و نیز ممکن است خود ، منشأ اخلال و مزاحمت باشد . هنگام برقراری ارتباط از سوی فرودست به فرادست ، مدیر باید مواظب باشد که آداب اجتماعی ، وضع لباس ، سبک گفتار و نحوه بیان فرودست ، مانع گوش دادن مؤثر وی نشود .

از پیش داوری خودداری کنید .

اکثر افراد در همان ابتدا ذهنیتهایی را از یک گوینده ، در ذهن می پروراند ، که این ذهنیتهای ، تمام آنچه را که شخص می خواهد بگوید تحت تأثیر قرار می دهد . شنوندگان کارآمد ، از این نوع حدسیات پیشرس پرهیز می کنند ، و می دانند که باید تمام حواس خود را در اختیار شنونده قرار دهند ، و تنها بعد از اتمام کامل پیام ، به داوری پردازند ، و این داوری را بر مبنای کل پیام ، انجام دهند . آنها سعی می کنند در سراسر مدت صحبت کردن گوینده بر عینیت گفتار تکیه کند ، و از ذهنیت پردازای پرهیزد ، و قبل از تکمیل پیام ، به خود اجازه نتیجه گیری پیشرس را ندهد .

صحبت خود را محدود کنید .

وقتی که صحبت می کنید ، نمی توانید چیزی را از کسی یاد بگیرید . اگر می خواهید به سخنانی کسی گوش دهید ، فقط یک کار بکنید ، " گوش " بدهید . وقتی که پشت سرهم صحبت می کنید ، نتیجه کار شما ، فقط این است که مخاطب را متقاعد کنید تا به آنچه که او می خواهد بگوید علاقه ای ندارید . همچنین باید از این که وسوسه شوید تا

به میان کلام طرف پیرید و تا مکث کرد که نفسی تازه کند یا نکته ای را پرورد به یاری او بشتابید، پرهیزید. خیلی از افراد، از چنین کاری آزرده می شوند؛ زیرا با این حرکت، رشته افکار خود را از دست می دهند و این کار شما را، کنترل کردن افکار یا دخالت در گفته ها و افکار خویش، می دانند.

به چگونگی بیان مفاهیم، گوش فرادهید.

یکی از دلایلی که کلمات بخودی خود معنی ندارند، این است که کلمات ختشی هستند. مفهومی که یک شنونده از کلمات می گیرد، تحت تأثیر آهنگ صدا، که عینترین رمز و کلید احساسات گوینده راجع به یک موضوع است، قرار دارد. لحن صدا، از تأکیدی که بر کلمات مختلف گذاشته می شود، سرعت بیان کلمات، آهنگ صدای گوینده و حجم گفتار، تشکیل می شود. به بازتابهای صدای گوینده و محتوای کلام او که بر کلماتش معنی می افزاید نیز گوش کنید. به افزایش در سرعت گفتار که ممکن است نشانه اضطراب باشد، و همچنین به کم شدن سرعت آن که ممکن است نشان دهنده عدم تمایل به بحث راجع به موضوع مورد نظر باشد نیز توجه داشته باشید. به بالا رفتن نُص صدا که امکان دارد نشان دهنده اضطراب باشد توجه کنید. به بالا بودن صدا که ممکن است بیانگر حالت عاطفی یا میل به غلبه باشد، خوب توجه کنید.

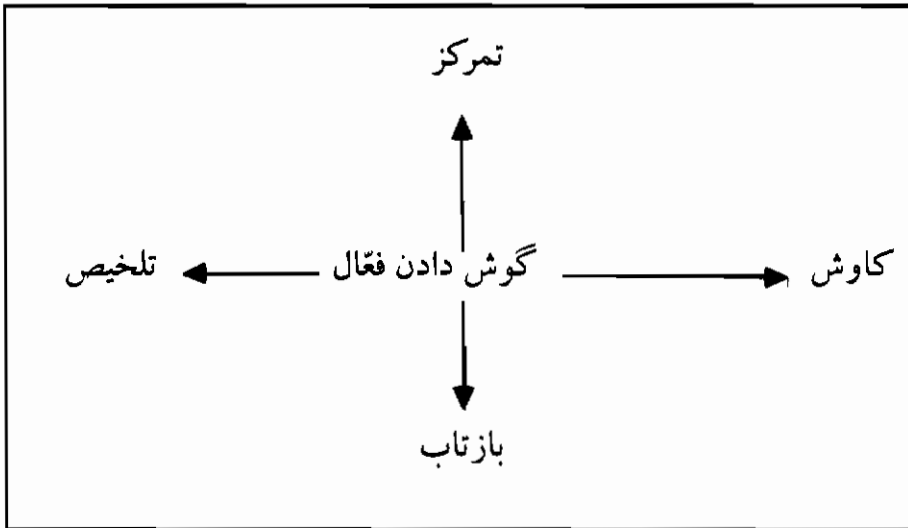
به دنبال علایم غیر کلامی باشید.

چهره، چشمها، حالت بدن، دستها و وضعیت بدنی گوینده را بدقت برانداز و مطالعه کنید. این عوامل، چه چیزهایی راجع به برخورد و احساسات گوینده، به شما باز می گویند؟ بخصوص به ارتباط بین پیام کلامی و پیام غیر کلامی، توجه دقیق داشته باشید. آیا این دو تأکیدکننده و مکمل یکدیگرند، یا با یکدیگر مابینت دارند؟ آیا می توانید مطلبی را از رفتار غیر کلامی گوینده بفهمید که در کلمات گفتاری او مشهود نیست، یا به

صورت کلمه از سوی وی بیان نشده است ؟

فَعَالَانَه گوش کنید .

شنوندگان غیر فعال ، اغلب گمان می کنند که مسؤولیت تفهیم مطلب ، تماماً بر عهده گوینده است . بر عکس ، شنوندگان موفق ، می دانند که برای بیان و درک یک منظور ، همکاری هر دو طرف ، ضرورت دارد . این موضوع ، بخصوص در آن جا که گوینده میل ندارد مطلب را آشکارا و با صراحت بازگوید ، و دوست دارد مقصود وی از محتوای کلامش ادراک شود ، بیشتر صدق می کند . در چنین موقعیتی ، شنونده کارآمد ، مفاهیم و اصول گوش دادن فعال را که در شکل ۱ - ۵ نشان داده شده اند ، به کار می گیرد .



وقتی که تمرکز می کنید ، یعنی با عوامل مزاحم برونی و درونی مبارزه می کنید و خود را برای دریافت پیام اصلی آماده می نمایید به خود می گوید من مصمم هستم آنچه را که این شخص می گوید بفهمم . وقتی که پرس و جو می کنید ، یعنی کاوش

می‌کنید تا به روشن شدن منظور گوینده و درک بیشتر پیام مورد نظر پردازید. به عنوان مثال از این طریق: این است منظور شما؟ ممکن است لطفاً آن کلمه را توضیح دهید؟ من مطمئن نیستم که مقصود شما را می‌فهمم، امکان دارد لطفاً آن را تکرار کنید؟

هنگامی که بازتاب نشان می‌دهید، یعنی گفته‌های گوینده را بسط می‌دهید و آنها را تقویت می‌کنید، و سعی دارید مفاهیم ضمنی و مقاصد نهفته در اظهارات گوینده را بفهمید و با این کار بر صراحت و عینیت گفتار گوینده می‌افزاید و با گوینده به سؤال و جواب می‌پردازید و گفتگو را دو طرفه می‌سازید، این را می‌گویید؟ پس منظورتان این است که ...؟ فکر می‌کنید که ...؟

وقتی که خلاصه می‌کنید، یعنی اظهارات گوینده را به جمع‌بندی و اختصار برایش بازگو می‌کنید و آنچه را که از گفتار او فهمیده‌اید به عنوان بازخورد به او برمی‌گردانید، در پایان گفتگو، برداشت خود را از این گفتگو برای گوینده بیان نموده و بررسی می‌کنید که آیا مقصود مورد نظر را دقیقاً فهمیده‌اید یا نه. اگر جواب مثبت است، پس شنونده فعال و کارآمدی بوده‌اید. اگر پاسخ منفی است، پس باید روی این مسأله بیشتر کار کنید.

مرحله ۲ - توانایی تمرکز خود را آزمایش کنید.

معلم دو نفر شاگرد را انتخاب می‌کند تا پای تخته بروند و رو به کلاس بایستند. به هر یک از این دو، بخش متفاوتی از یک مطلب چاپی از یک روزنامه، کتاب درسی، یا یک منبع، داده می‌شود تا برای کلاس بخوانند. با دادن علامت توسط معلم، هر دو نفر با هم به خواندن مشغول می‌شوند، تا زمانی که معلم به آنها دستور دهد که نخوانند، مدت دو دقیقه قرائت می‌کنند. قبل از شروع به خواندن، شخص شنونده انتخاب می‌شود. وقتی که خواندن به پایان رسید، شخصی که برای شنیدن انتخاب شده بود، پیام منتقل شده را جمع‌بندی و خلاصه می‌کند.

خلاصه اول

مرحله ۳ - بار دیگر بکشید

به دو نفر خواننده ، بخشهای جدیدی از کتاب داده می شود تا بخوانند ، بار دیگر یکی از این دو نفر را که می خواهید به سخنان او گوش دهد ، انتخاب کنید .

این بار باید تلاش بیشتری به کار ببرید که سخنان فرد دوم را نشنوند (همان فردی که بار اول مزاحم شنیدن شما بود) و تمام توجه خود را صرفاً به یکی از آن دو که به عنوان گوینده انتخاب کرده اید ، معطوف کنید . می توانید در جلوی صندلی بنشینید ، تماس چشمی با گوینده را حفظ کنید ، گرچه او به شما نگاه نکند که شما و گوینده هر دو بطور کامل از حرکت یا صدا در جهان خارج بکلی بریده اید و قطع ارتباط کرده اید و تمام حواس و توجه خود را به گوینده معطوف کنید و باصطلاح سراپا گوش شوید . هر کار دیگری را که باعث افزایش توان گوش دادنتان می شود و بر قدرت شنیدتان می افزاید ، انجام دهید .

وقتی که خواننده های بار دوم به پایان رسید ، آنچه را که گوینده گفته است ، خلاصه و جمع بندی کنید .

خلاصه دوم

مرحله ۴ - دو خلاصه فوق را مورد بحث قرار دهید .

احتمال این که خلاصه دوم برای کسانی که آن را می نویسند ، دقیقتر و آسانتر باشد ، بیشتر است . چرا ؟ کدام روش تمرکز ، برای شما بهتر مؤثر افتاد ؟ اگر خلاصه دوم شما برای نوشتن آسانتر نبود ، دلیل آن چیست ؟

مرحله ۵ - تمرین کاوش ، بازتاب و تلخیص و جمع بندی

۱ - کلاس به گروههای سه نفری تقسیم می شود : یکی از اعضای گروه در نقش گوینده ، نفر دوم شنونده ، و نفر سوم به عنوان ناظر ، انتخاب می شود .
 ۲ - گوینده ، عنوانی را انتخاب می کند که محور اصلی گفتگو در نظر گرفته می شود . این عنوان باید موضوعی باشد که گوینده به آن علاقه داشته و دید مشخصی درباره آن داشته باشد ، و همچنین باید موضوعی باشد که ایجاد اختلاف نظر کند و بحث انگیز باشد . نمونه هایی از این گونه عناوین ، از این قرار است :

* نظر من درباره عمل اثباتی

* نقش اتحادیه ها در دنیای امروز

* پول به عنوان یک برانگیزاننده

* مسأله مدارس عمومی در جامعه کنونی

* مشکلی که اکثر مردم با آن ...

* زنان در عرصه کار

* تعریف یک زندگی موفق

مطلب مهم ، این است که گوینده موضوعی را انتخاب کند که راجع به آن تعریفی مشخص و دیدگاهی معین داشته باشد .

۳ - گوینده و شنونده ، گفت و شنودی را به مدت حدود سه تا چهار دقیقه انجام می دهند . هدف از این گفت و شنود ، برای شنونده ، این است که ۳ تا از ۴ مهارت شنیدن یعنی کاوش ، بازتاب و خلاصه کردن را تمرین کند . در خاتمه گفت و شنود ، شنونده باید موضوع گوینده را بطور خلاصه بیان کند و نیز مقاصد و انگیزه های ضمنی و نهفته گوینده را بطور خلاصه بازگو نماید . به عبارت دیگر ، شنونده باید نشان دهد که گوینده چه گفت و چرا گفت .

در طول گفت و شنود ، شخص ناظر باید رفتار شنونده را تحلیل کند ، برگه نظارت برای این منظور تهیه شده است ، ناظر باید به سؤالات مندرج در این برگه به محض خاتمه یافتن کار جمع بندی توسط شنونده جواب دهد . در قسمتهای بعدی ، این برگه ها را در مرحله ۶ شرح خواهیم داد .

۴ - تعویض نقشهای هر سه نفر را ، دوبار انجام دهید ، بطوری که هر یک از افراد این گروه سه نفره بتوانند در نقش : گوینده ، شنونده و ناظر ، عمل کنند .

مرحله ۶ - به شنندگان ، بازخورد بدهید

زمانی که هنوز با گروه ۳ نفره کار می کنید ، برگه های نظارت را بین شنندگان مورد نظر توزیع کنید . دو یا سه دقیقه برای مطالعه برگه ها فرصت بدهید . در مورد امتیاز بندیها در گروه ۳ نفره توضیح دهید . با این هدف که به شنندگان کمک کنید تا بدانند که چگونه می توانستند مؤثرتر از آنچه عمل کردند ، اقدام نمایند .

برگه نظارت

نام من است .
 من ناظر هستم .

یکی را برگزینید

کاملاً مخالف	مخالف	ممتنع	موافق	کاملاً موافق	
.....	کاوش
.....	۱ - کاوش کافی وجود داشت
.....	۲ - کاوش طبیعی بود و کاملاً در جریان گفتگو محو شده بود
.....	۳ - کاوش سبب ایجاد صراحت شده است
.....	بازتاب
.....	۴ - شنونده اظهارات گوینده را بسط داد.
.....	۵ - شنونده مفاهیم ضمنی مستتر در اظهارات گوینده را با زبان خود بازگو کرد .
.....	۶ - شنونده سعی کرد الگوهای پنهانی اندیشه‌های گوینده را دریابد
.....	جمع بندی
.....	۷ - شنونده بطور مختصر مقصود گوینده را دقیقاً بازگو کرد .
.....	۸ - شنونده ضمن بازگو کردن گفته‌های گوینده، سعی می‌کرد نقاط ابهام را بر طرف نماید.
.....	۹ - شنونده توانست به گوینده بگوید چرا گوینده این موضع را اتخاذ کرده است.
.....	۱۰ - آیا توصیه‌ای به نظرتان می‌رسد که بتواند به این شخص کمک کند که شنونده بهتری بشود .

مرحله ۷ - تمرین را مورد بحث قرار دهید - نکات اصلی را یادداشت کنید
درباره گوش دادن مؤثر:

۱ - تفاوت بین شنیدن صرف و گوش دادن مؤثر، چیست؟

۲ - به نظر شما، چرا مردم تا این حد از نظر گوش دادن، ضعیف هستند؟

۳ - چرا برای این که مقصود یک فرد خوب فهمیده شود، دو نفر لازم است؟

۴ - چه چیز در نقش ناظر وجود داشت که مطالبی را درباره گوش دادن مؤثر به شما یاد داد؟

در مورد تمرکز:

۵ - وقتی که تمرکز می‌کنید، کدام عوامل منحرف کننده درونی را باید کنترل کنید؟

مرحله ۳ برای نشنیده گرفتن و حذف کامل پیام مزاحم، چکار کردید؟

۷ - آیا تماس چشمی و وضعیت بدنی در تمرکز تأثیر دارد؟ اگر پاسخ مثبت است، تأثیر آن چیست؟

۸ - پیش داوری روی توانایی تمرکزی شما تأثیر دارد. به چه طریق؟ چگونه آن را کنترل می‌کنید؟

درباره کاوش:

۹ - کاوش چگونه پیامهای ضمنی و مبهم را اصراحت می‌بخشد؟

۱۰ - آیا از کاوشهای غیر کلامی استفاده می‌کنید؟ مثلاً می‌توانید بدون استفاده از سؤالات خاص، بلکه فقط از طریق تماس چشمی، وضعیت بدنی و وسایلی از این قبیل، در گفته‌های گوینده غور کنید و از او بخواهید واضحتر صحبت کند؟

درباره تأمل و بازخورد:

۱۱ - چه سؤالات و عباراتی را می توان برای انجام بازخورد و تأمل به کاربرد؟

۱۲ - هدف ضمنی کاوش در مفاهیم پنهانی پیام یک شخص ، چیست؟

۱۳ - کاوش و بازخورد ، چه ارتباطی با هم دارند؟

درباره خلاصه کردن:

۱۴ - رابطه بین خلاصه کردن و بازخورد ، چیست؟

۱۵ - پیامدهای احتمالی عدم موفقیت شنوندگان در جمع بندی و خلاصه سازی ،

کدامها هستند؟

۱۶ - بازگویی مختصر ، چیست؟

۱۷ - چرا خلاصه و جمع بندی ، مهم است ؟

درباره تصور خود به عنوان یک شنونده :

۱۸ - تمرین گوش دادن ، چه مطالبی را در مورد رفتار شنیدن شما ، به شما یاد داد ؟

۱۹ - مهارتهایی که در این تمرین فرا گرفته اید ، چگونه می توانند به شما کمک کند .
تاگوینده بهتری باشید ؟

۲۰ - آیا این تمرین ، تصور قبلی شما را از خودتان به عنوان یک شنونده نقض نمود ، یا تقویت و تایید ؟ توضیح دهید .

خلاصه مطالب

* ارتباطات ، یک دادوستد دو جانبه است که علاوه بر ارسال یک پیام ، مستلزم دریافت یک پیام نیز می باشد . بدون گوش دادن مؤثر ، ارتباطات ، تحقق نمی پذیرد .
* گوش دادن و شنیدن ، یک چیز نیستند ، شنیدن یک فرایند انفعالی ، و گوش دادن

یک عمل فعال است .

* گوش دادن مؤثر ، با نادیده گرفتن خواسته‌های متضاد ، شروع می شود . این خواسته‌ها ممکن است از محیط خارجی و یا از درون باشند . خواسته‌های درونی ، ممکن است کنترلشان مشکلتر باشد ، زیرا در آنها عواملی نظیر پیش داوری ، نتیجه گیریهای زودرس و از دست دادن علاقه ، دخیل است .

* گوش دادن مؤثر ، نیازمند رفتارهای خاصی است . شنونده خوب ، کسی است که پرس و جو می کند ، واکنش نشان می دهد (بسط می دهد) و خلاصه و جمع بندی می کند .

* گوش دادن مؤثر ، تنها به روابط انسانی محدود نمی شود ، بلکه از جنبه کاری ، عملی ، و مادی نیز دارای اهمیت است . وقتی که گوش می دهیم ، احتمال این که مرتکب خطا شویم و وقت ما تلف شود ، کمتر است .

* لازمه گوش دادن مؤثر ، از خود گذشتگی است . شما باید حواس خود را به گفته های طرف مقابل معطوف کنید تا بتوانید منظور او را بخوبی درک کنید . از آن جا که گوش دادن ، نوعی فداکاری است لذا گوش دادن مؤثر ، به همان اندازه تابعی از رفتارها و روشهاست .

منابع مطالعاتی پیشنهادی :

Adams, J. "Hearing Is a Sense, Listening Is an Art." *Supervision* (March 1987): 9-11.

DiGaetani, J.L. "The Business of Listening." *Business Horizons* (October 1980): 40-46.

Maidment, R. "Listening—The Overlooked and Underdeveloped Other Half of Talking." *Supervisory Management* 30 (August 1985): 10-12.

Okun, S.K. "How to Be a Better Listener." *Nation's Business* 63 (August 1975): 59-60.

Rogers, C., and F. Roethlisberger. "Barriers and Gateways to Communication." *Harvard Business Review* 30 (1952): 46-52.

Sigband, N.B., and D.N. Bateman. *Communicating in Business*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1981. Chapter 16.

Verderber, R. *Communicate*. Belmont, Cal.: Wadsworth Publishing Co., 1980. Chapter 3.

Weaver, C.H. *Human Listening*. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Co., Inc., 1972.

۶ - تمرین نگارش

مقدمه

چیزهای زیادی هست که در دل آدمها ترس می اندازد: مار، هواپیما، بلندی، و ورقه های سفید کاغذ. آری، درست همان طور، حرف زدن در حضور عموم برای بعضی هراس آور است. نوشتن نیز برای برخی از مردم اضطراب انگیز می باشد. یکی از دلایل مهم برای این نگرانی و اضطراب، آن است که مهارتها و رویکردهای بنیانی نوشتن، هرگز توسعه نیافته است. در این تمرین، هدف آن است که شما این فنون را فراگیرید و این مهارتها را تمرین کنید. در ادامه، از شما خواسته می شود نمونه‌هایی از پیامهای کتبی را تحلیل کنید و خودتان یادداشتی و یا نامه‌ای را بنویسید تا به عنوان محوری برای بحث و انتقاد گروهی، مورد استفاده قرار گیرد.

اهداف

در تمرین نگارش:

- ۱ - رویکردهای اصلی برای نگارش مؤثر، بطور خلاصه مطرح خواهد شد.
- ۲ - از فرصتی که از طریق تحلیل موردی، فراهم خواهد شد، می‌توانیم این فنون را

در عمل بکار ببریم .

۳ - زمینه‌ای برای بحث راجع به نقاط قوت و ضعف یادداشتها و نامه های مختلف ، فراهم خواهد شد .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

عناصر شش گانه نگارش مؤثر^۱ :

فنون و اصول رویکردهای بنیانی نگارش مؤثر در مورد یادداشت ، گزارش و یا نامه ، یکسان هستند . این اصول در شش کلمه صراحت ، ادب ، اختصار ، صمیمیت ، درستی و آداب محاوره ، خلاصه می‌شوند .

صراحت

اولین اصل برای نگارش مؤثر ، آن است که مفهوم مورد نظر باید با صراحت و دقیق بیان شود . عدم موفقیت در نوشتن با صراحت ، مانند چشمک زدن در تاریکی است . شما خود می‌دانید چکار می‌کنید ، ولی هیچ کس دیگر نمی‌داند . برای افزایش صراحت در پیامهای کتبی ، باید سعی شود به مقصود ، زبان ساختار و تمامیت ، توجه گردد . تصور کنید که در بازی بولینگ ، بدون توجه به هدف گویها پرتاب شود ، یا به یک توپ گلف بدون این که بدانند مقصد کجاست ضربه زده شود ، به احتمال قوی امتیاز بسیار کمی کسب خواهد شد ، زیرا از اجرای یک اصل اساسی که چشم برداشتن از هدف است ، بازمانده‌اند .

لازمه نوشتن با صراحت نیز ، چشم برداشتن از هدف است . در نوشتن نیز همان عمل

1 - The Concept of six's of effective writing was suggested by J.P.Bowman and B.P.Branchaw , Understanding and Using Communication in Business (New York : Harper and Row , Publishers Inc , 1977) .

مشخص وجود دارد که نویسنده از خواننده پیام انتظار دارد بعد از قرائت پیام، آن را انجام دهد.

هدف شما دقیقاً چیست؟ دقیقاً انتظار دارید خواننده شما چه عملی انجام دهد؟ تا زمانی که به این سؤالات جواب نداده‌اید، هیچ چیز نباید بنویسید.

کلمات و عباراتی که انتخاب می‌کنید، باید بازتابی باشند از تصورات ذهنی روشن، مشخص و متمرکز شما. کلمات نا واضح و مبهم، تصورات آشفته و مبهم ایجاد می‌کند. عبارت « درونداد شفاهی تولید شده از ارتباط رودررو در قالب ارتباطات جمعی، روشی نا واضح برای عبارت " بحث گروهی " است.

با سامان دادن و مرتب کردن پیام به صورتی منطقی، با تعریف روشن و با الگوی مرتب و دقیق، می‌توان به صراحت نوشتار دست یافت. با رعایت ۳ فن ساده، می‌توان به این هدف، دست پیدا کرد:

اول این که هر پاراگراف باید یک مقدمه، یک متن و یک نتیجه‌گیری، داشته باشد. دوم این که هر ایده و مطلب عمده، در یک پاراگراف نوشته شود، و از طرح کردن ۳ یا ۴ مطلب مختلف در یک پاراگراف خودداری شود.

سوم این که سعی شود جملات و پاراگرافها، تا حد امکان کوتاه باشد. به بیان دقیقتر، باید سعی شود جملات از ۱۵ تا ۲۰ کلمه و پاراگرافها، حدوداً " از ۳ تا ۶ عنصر جمله تشکیل شوند.

عنصر چهارم صراحت، تمامیت است. دانشجویان رشته ارتباطات، اغلب نمی‌توانند بگویند که منظورشان چیست و مقصودشان از آنچه می‌گویند همان باشد که می‌گویند. یک یادداشت روی تابلوی اعلانات که اعلام می‌دارد تا ۱ ژانویه ۳۰ درصد کاهش در نیروی کار ما ایجاد خواهد شد، بیش از اطلاعاتی که داده، سؤال برانگیز است. وقتی که می‌نویسید «دقت کنید که خلأها را بطور کامل پر کنید» پیام شما باید سؤالاتی را که در ذهن خواننده به وجود می‌آید پیش بینی کند و پاسخ بگوید، نه این که ذهن او را پُر از سؤال نماید.

ادب

به هنگام نوشتن؛ رعایت ادب ایجاب می‌کند که خود را در چهارچوب فکری خواننده قرار دهید. متأسفانه اغلب ما، خودخواهانه و بدون توجه به این که مخاطب ما کیست و در چه وضعیتی ممکن است قرار داشته باشد، به نوشتن پیامهایمان می‌پردازیم. قبل از این که قلم روی کاغذ بگذارید، سوالات زیر را از خود پرسید:

چه کسانی این متن را خواهند خواند؟

چه چیز را قبلاً درباره این موضوع می‌دانند؟

برخورد آنها و تلقی ایشان از این نوشته، چیست؟

تلقی آنان از من، چیست؟

چه عواملی ممکن است در خواندن این پیام، تأثیر داشته باشد؟

مخاطبهای من، چه چیزی را لازم است بدانند؟

به خاطر داشته باشید که هر گونه نوشته ای - بااستثنای یادداشت شخصی - برای این در نظر گرفته شده که به وسیله شخص دیگری، غیر از نگارنده، خوانده شود. قبل از این که چیزی بنویسید، سعی کنید خود را به جای خواننده بگذارید و در چهارچوب فکری او، قرار گیرید. ما به عنوان خواننده و شنونده خودخواه هستیم: به این معنی که می‌خواهیم بدانیم در پیام چه چیزی برای ما وجود دارد. پس هنگام نوشتن، دقیقاً به این نفع طلبی شخصی، توجه داشته باشید.

اختصار و ایجاز

اصل KISS¹ بر رفتار بسیاری از مجریان حاکم است. KISS علامت اختصاری برای

"آن را ساده و واضح بگو" است. نویسندگانی که این اصل را رعایت می‌کنند، احتمالاً روشهای زیر را به کار می‌برند:

(۱) پیامهای آنها کوتاه است و فقط شامل اطلاعاتی می‌باشد که خواننده به دانستن آن نیاز دارد.

(۲) از حشو و حاشیه روی در نوشتن پرهیز می‌کنند و اطلاعات زاید را از پیام خود، می‌زدایند.

(۳) زبان آنها، ساده، مستقیم و صریح است.

(۴) پیامهای آنها، دارای یک هدف یا محور روشن و مشخص است. همان طور که چاقی بیش از حد، نشانه سالم نبودن فرد است، همین طور زیادگویی بی اندازه در نوشتن نیز بیانگر عدم سلامت است. چربیهای پیامتان را بزدایید و پیامهای خود را صاف و رقیق کنید.

صمیمیت

هنگامی که با صمیمیت می‌نویسید، یعنی با لحنی مثبت، مستقیم، دقیق و بی پرده می‌نویسید، از کلمات و عباراتی که تصویرهای آشفته و مبهمی در ذهن ایجاد می‌کنند، پرهیزید. اگر از مخاطب می‌خواهید که سر ساعت ۳ به جلسه بیاید، یادداشتی برایش بفرستید و در آن بنویسید: "فلانی لطفاً ساعت ۳ به جلسه بیاید" اگر این طور بنویسید بهتر است، تا این که بنویسید: "اگر امکان دارد آیا وقت دارید که حدود ساعت ۳ به جلسه ما بیاید؟"

درستی

نگارش، عموماً در چهارچوب یک سلسله قواعد انجام می‌گیرد. این قواعد، مشخص می‌کنند که چه چیز درست و چه چیز نادرست است. اصول عمده در این

مورد ، عبارتند از :

- (۱) استفاده از دستور زبان درست .
- (۲) نوشتن کلمات ، با املای صحیح .
- (۳) استفاده از علایم و ویرگول و نقطه گذاریهای درست .
- (۴) تدوین نامه ، گزارش یا یادداشت ، براساس ترتیب و چهارچوب خاص هر یک از آنها .
- (۵) پرهیز از استفاده از عبارات عامیانه یا محاوره‌ای ، جز در موقعیتهایی که عدم رسمیت را ایجاب می‌کند .

آداب محاوره

به تأثیر کلتی که از یک پیام کتبی در ذهن خواننده به وجود می‌آید لحن نوشته گفته می‌شود . آیا این لحن دوستانه است یا غیر دوستانه ؟ آیا عاطفی و خصوصی است ، یا رسمی و غیر خصوصی ؟ آیا در خواننده ایجاد حالت تدافعی می‌کند ، یا دل‌گرمی و صمیمیت می‌آفریند ؟ آیا در خواننده ، دیدگاهی مثبت در مورد پیام و نویسنده به وجود می‌آورد ، یا در او نظرگاهی منفی ایجاد می‌کند ؟ اینها سوالات مهمی هستند که در ارتباط با لحن یک پیام کتبی باید مطرح کرد .

شاید بهترین و مفیدترین توصیه‌ای که می‌توان هنگام نوشتن به کار گرفت ، این باشد که موقع تحریر باید فکر کنید دارید رو در روی خواننده ، با او محاوره و گفتگو می‌کنید . این توصیه را باید در دو کاربرد مشخص عملی کرد : اول این که باید برای یک خواننده مشخص بنویسید نه یک خواننده مبهم و خیالی ؛ و دوم این که باید پیام را طوری سامان دهید که گویی دارید یک پیام شفاهی را منتقل می‌کنید . ولی در عین حال ، به درست نویسی و رعایت صرف و نحو و ساخت دستوری جملات و نیز علایم و نقطه گذاری ، توجه کامل داشته باشید . پیام نوشته شده را بخوانید و موارد زاید و مبهم

آن را بزداييد و آن را روان و روشن كنيد .

در ذهن داشته باشيد هنگامی که می نویسد، در واقع در شکل خاصی از ارتباط - که در آن بازخورد فوری امکان پذیر نیست - شرکت کرده اید . در نتیجه ، شما باید کج فهمیهای بالقوه و احتمالی را پیش بینی کنید و پیام خود را با توجه به آنها تعدیل و تصحیح کنید .

در جدول شماره ۱-۶ اصول فوق ، نشان داده شده است . این جدول را مطالعه کنید و پیشنهادات مندرج در آن را بخوانید . ضمن انجام این کار ، هرگونه سوء تفاهم بالقوه را پیش بینی کنید .

جدول ۱-۶ - اصول شش گانه نگارش

اصول	پیشنهادات
صراحت	<p>۱- روی هدف اصلی تأکید کنید - بدانید که دقیقاً از خواننده می خواهید چه چیزی را بداند یا انجام دهد .</p> <p>۲- از زبان صریح استفاده کنید ، از به کار بردن واژه های ویژه ، مبهم و انتزاعی ، خودداری کنید .</p> <p>۳- به نوشته خود ، نظم منطقی و ترتیب منسجم بدهید ، تا حد امکان جملات و پاراگرافها را کوتاه نگاه دارید ، با لحن فعال بنویسید نه تدافعی و منفعل</p> <p>۴- خود را بجای خوانندگان قرار دهید ، اطلاعات کامل در اختیار آنها بگذارید .</p> <p>۵- از یک الگوی نوشتاری ساده پی روی کنید که دارای یک مقدمه ، یک متن اصلی و یک نتیجه گیری باشد .</p>
ادب و نزاکت	<p>۱- قبل از این که بنویسید ، خوانندگان نوشته خود را تحلیل و برانداز کنید</p>

ادامه جدول ۱-۶ - اصول شش گانه نگارش

اصول	پیشنهادات
	<p>۲- نوشته خود را با وضعیت و سطح آنها، وفق دهید.</p> <p>۳- به خواستها و نیازهای آنها، توجه داشته باشید.</p> <p>۴- در سطح خود آنها، با آنان ارتباط برقرار کنید.</p>
اختصار و ایجاز	<p>۱- از حاشیه روی خودداری کنید، ساده و مختصر بنویسید.</p> <p>۲- زواید نوشته خود را بزدایید.</p>
صمیمیت	<p>۱- بی پرده و در عین حال نرم و ملایم، مقصود خود را بیان کنید.</p> <p>۲- از یک زبان دقیق و روراست استفاده، و از آشفته گویی اجتناب کنید.</p> <p>۳- پیام خود را با یک عبارت ساده و روشن و دقیق به پایان ببرید.</p>
درستی	<p>۱- به نکات دستوری، املا و علائم نقطه گذاری در نوشته خود توجه کنید.</p> <p>۲- در نوشته خود، از یک طرح و ترتیب مناسب استفاده کنید.</p>
آداب محاوره	<p>۱- تصویری روشن و مشخص از خوانندگان و مخاطبان خود در ذهن داشته باشید.</p> <p>۲- طوری بنویسید که گویی دارید صحبت می کنید.</p> <p>۳- نوشته خود را از لحاظ روان بودن، صراحت، صرف و نحو و ساخت دستوری، ویرایش کنید</p> <p>۴- نوشته خود را از نظر سبک عبارات و نوشتار ویرایش کنید.</p>

مرحله ۲ - تحلیل یادداشت جک آندریوز

اطلاعاتی مقدماتی

نویسنده: جک آندریوز مدیر پرسنلی شرکت داروسازی لوکس است سبک تصمیم‌گیری او مستقل و جدی است و بیشتر توجه او به کار می‌باشد.

خوانندگان: کارگران ساعتی تولید. اکثر کارگران (۸۸ درصد) دارای تحصیلات دبیرستانی، ۸ درصد آنها مشغول به تحصیل در سطح لیسانس، و ۴ درصد دارای مدرک دانشگاهی هستند. کارگران تولید این کارخانه، نسبت به مدیریت ارشد بدبین هستند.

هدف: معرفی مفهوم گروه‌های شغلی و کسب حمایت از کارگران تولید

به: تمام کارگران ساعتی

از: جک آندریوز

تاریخ: ۱۹ ماه مه ۱۹۰۰

موضوع: بهبود بهره‌وری

- ۱ - امیدوارم توجه داشته باشید ما در سطح مدیریت ارشد همیشه خواهان فنون، روشها، خط مشیها، تاکتیکها و شیوه‌هایی هستیم.
- ۲ - که چنانچه بطور کامل و مناسب عملی و اجرا شوند.
- ۳ - با سیستمهای موجود ما هماهنگ شوند، به بهره‌وری در سطح مطلوب منجر خواهد شد.

- ۴ - یکی از این فنون که ما در صدد به کارگیری آن هستیم ، تشکیل حلقه‌های کیفیت است .
- ۵ - وقتی که خواندن این یادداشت را به پایان برسانید
- ۶ - تقریباً یقین دارم با من موافق خواهید بود که حلقه‌های کیفیت بر خلاف تمام نظرات و شایعاتی که در این مورد وجود دارد
- ۷ - بسیار کارآمد و ثمر بخش هستند
- ۸ - حلقه‌های کیفیت ، روشی برای اجرای تصمیم‌گیری مشارکتی می باشد
- ۹ - وشکلی از غنای شغلی را به وجود می آورد
- ۱۰ - که یقین دارم مورد خواست شماست.
- ۱۱ - فلسفه اصلی آن ، اجرای نقش اصلی و ایفای نقش زیربنایی در عملی کردن تصمیم‌گیری جمعی است .
- ۱۲ - وظیفه اساسی حلقه‌های کیفیت نسبتاً ساده است.
- ۱۳ - اول و مهمتر از همه در حلقه‌های کیفیت ، گروه‌های مباحثه‌ای هستند .
- ۱۴ - کارگران تولید در آنها روشهای بهبود بهره‌وری ، بهبود کیفیت و کاهش ضایعات را مورد بحث قرار خواهند داد .
- ۱۵ - این گروه‌های کیفی ، شبیه به سیستمهای پیشنهادات هستند .
- ۱۶ - با این تفاوت که در آنها صندوق پیشنهادات وجود ندارد صندوق پیشنهادات در اصل خود حلقه کیفیت است .
- ۱۷ - دوم این که عضویت در حلقه‌های کیفیت داوطلبانه است ، و شما هیچ اجباری در پیوستن به آنها ندارید .
- ۱۸ - اما اطمینان دارم که شما هنگامی که به فایده عضویت در آنها پی ببرید داوطلبانه شرکت در آنها را انتخاب خواهید کرد.
- ۱۹ - و مهمتر از همه ، نتایج و ثمراتی است که از این کار به دست خواهید آورد.

- ۲۰ - مشخصات این برنامه ، به قرار زیر است :
- ۲۱ - تمام گروههای مباحثه ای ، در وقت کاری شرکت تشکیل می شوند و
- ۲۲ - نقش مروج گروه بر عهده سرپرست خواهد بود
- ۲۳ - جلسات ، هر دو هفته یک بار تشکیل می شود ، و حدود ۶۰ دقیقه به طور متوسط طول می کشد .
- ۲۴ - عضویت در حلقه های کیفیت در مجموع ۶ هفته به طول می انجامد .
- ۲۵ - بعد از این زمان ، اعضای جدیدی به گروه ملحق می شوند
- ۲۶ - اعضای گروه ، از بین کارگران ساعتی که برای عضویت حلقه های کیفیت داوطلب باشند ، انتخاب می شوند .
- ۲۷ - تمام تصمیماتی که به عنوان نتیجه کار حلقه های کیفیت عملی می شود به این صورت خواهد بود :
- ۲۸ - الف : معرفی اعضای تیم ، که در روزنامه شرکت تصمیم بابتکار آنها صورت گرفته است .
- ۲۹ - ب : پاداش نقدی بر حسب درصد پول صرفه جویی شده حاصل از تصمیم ، پرداخت خواهد شد .
- ۳۰ - این پاداش نقدی بین تمام اعضای گروهی که تصمیم مذکور توسط آنها اتخاذ شده و برای اولین بار مورد بحث و توافق قرار گرفته ، تقسیم خواهد شد .
- ۳۱ - تمام کسانی که مایلند عضو این گروهها شوند ، در وقت اداری امروز به دفتر پرسنلی مراجعه نمایند .
- ۳۲ - یا تا حدود هفته سوم ماه ژوئن برای امضای فرم مراجعه کنند .
- ۳۳ - قبلاً از لطف شما سپاسگزاری می شود .

مرحله ۳ - شناسایی و تشخیص موارد نقض اصول نگارش در یادداشت جک آندریوز

چه مواردی از نقض هر یک از اصول شش‌گانه نگارش را در یادداشت فوق مشاهده کردید. در جدول زیر، شماره (یا شماره‌های) هر یک از موارد نقض اصول را بنویسید، و نیز کلمه‌ای را که این مورد نقض اصول با آن شروع می‌شود، یادداشت کنید. ضمن این که جدول را کامل می‌کنید، توجه داشته باشید که ممکن است بیش از یک خطا در این مقوله تکرار شده باشد.

موارد نقض

	صراحت
	ادب و نزاکت
	اختصار و ایجاز
	صمیمیت
	درستی
	آداب محاوره

مرحله ۴ - یادداشت جک آندریوز را مورد بحث قرار دهید:

۱ - چه اصلی را جک بیشتر از بقیه نقض کرد؟

۲ - این یادداشت تاچه حد بیانگر شناخت جک از کارگران ساعتی است؟ توضیح دهید.

۳ - سؤالات مهمی که جک آندریوز باید قبل از نوشتن یادداشت از خوانندگان یا مخاطبان خود می پرسید، کدامند؟

مرحله ۵ - نوشتن یک نامه درست

نامه‌ای به مدیر پرسنلی یک شرکت محلی (منطقه ای) بنویسید. هدف از این نامه را، انجام یک مصاحبه ۳۰ تا ۶۰ دقیقه‌ای با مدیر مذکور برای دریافت نظرات او راجع به مهارتهای مورد نیاز مدیران آینده، تعیین، کنید و چنین فرض کنید که تصمیم دارید از اطلاعات جمع آوری شده در این مصاحبه برای اهداف تحصیلی و حرفه ای استفاده کنید.

این نامه را با رعایت پیشنهادات مندرج در جدول ۱-۶ بنویسید

مرحله ۶ - انتقاد کنید و انتقاد پذیر باشید

نامه خود را با یک نفر دیگر از اعضای کلاس معاوضه ، و با توجه به رهنمودهای مندرج در جدول ۱-۶ نامه های یکدیگر را نقد و بررسی کنید . سپس به مدت ۱۰ دقیقه هر دو باهم بنشینید و بازخورد حاصل را باهم در میان بگذارید .

مرحله ۷ - این تمرین را مورد بحث قرار دهید - نکات مهم را یادداشت کنید :

۱ - چه اصولی در نامه های نوشته شده توسط اعضای کلاس نقض شد ؟

۲ - به نظر شما در مکاتبات روزمره تجاری چه اصولی بیشتر نقض می شود ؟

۳ - گذاشتن خود بجای خوانندگان در هنگام نوشتن ، چرا اهمیت دارد ؟

۴ - چه معیارهایی را برای تعیین رسمیت یا عدم رسمیت یک نامه یا گزارش ، به کار می برید ؟

۵ - صراحت ، مبنای عمده ای است که پنج اصل دیگر بر آن بنا می شوند . میزان درستی و اعتبار این عبارت را برای هر یک از اصول پنج گانه دیگر بررسی کنید و نظر خود را در مورد آن بگویید .

خلاصه مطالب

- * چون که نوشتن شکلی از ارتباطات با بازخورد تاخیر دار می باشد ، لذا شما باید بازخورد احتمالی پیام خود را ضمن نوشتن پیش بینی کنید .
- * نگارش مؤثر ، بر ۶ اصل مبتنی است : صراحت ، ادب ، اختصار ، صمیمیت ، درستی ، و آداب محاوره .
- * عواملی پنهانی وجود دارد که در پیام کتبی ایجاد اختلال می کنند . منظور از پیامهای کتبی ، باید بیان حقایق باشد ، نه تظاهر و برانگیختن احساسات .
- * از زبانی استفاده کنید که تصاویر ذهنی روشنی می آفریند
- * هرگونه زواید را در پیام خود بزدايید و منظور خود را مفید و مختصر بیان کنید .
- * در پیام شما باید نفعی برای خواننده وجود داشته باشد . آن شخص چرا باید نوشته شما را بخواند .
- * سر سخت ترین منتقد خود ، باشید . وقتی که یک یادداشت ، نامه یا گزارش را می نویسید و تمام می کنید ، آن را از دیدگاه مخاطب مورد نظر ، بخوانید .
- * از دیدگاه مخاطب مورد نظر ، نوشته خود را ویرایش کنید .

منابع مطالعاتی پیشنهادی

Dulek, Ronald, and J. Fielden. "How Well Do You Manage Writing?" *Business Horizons* (September-October 1980): 38-42.

Fielden, John. "What Do You Mean I Can't Write?" *Harvard Business Review* (May-June 1964): 144-158, 151-152, 154, 156.

Fielden, John, and Ronald Dulek. "What Is Effective Business Writing?" *Business Horizons* (May-June 1987): 62-66.

Holcombe, M.W., and J.K. Stein. *Writing for Decision Makers*. Belmont, Cal.: Lifetime Learning Publications, 1980.

Level, D.A., and W.P. Galle. *Business Communication: Theory and Practice*. Dallas: Business Publications, Inc., 1980.

Liggett, S. "Speaking/Writing Relationships and Business Communication." *Journal of Business Communication* 22, no. 2 (Spring 1985): 47-56.

Myers, M.S. "The Manager's Memo as a Strategic Tool." *Management Review* (June 1982): 13, 19-23.

Sigband, N., and D. Bateman. *Communicating in Business*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1981.

۷ - تمرین تجسم موقعیت گیرنده

مقدمه

تمرین تجسم موقعیت گیرنده یا خود را بجای دیگران گذاشتن شامل یک درس برای فرستندگان پیامهاست^۱. یک دانشجو انتخاب می‌شود و مطالبی را بطور شفاهی به گونه‌ای بیان می‌کند که سایرین بتوانند مطلب را دقیقاً آنگونه که فرستنده پیام در نظر داشته روی یک ورقه کاغذ بنویسند. سپس نفر دوم با استفاده از اطلاعاتی که از خطاهای نفر اول به دست آورده است کار او را تکرار می‌کند. سرانجام، تأثیر ارتباطی «تجسم موقعیت گیرنده» مورد بحث قرار می‌گیرد.

اهداف

در تمرین، تجسم موقعیت گیرنده:

- ۱ - مشکلات مربوط به ارتباطات شفاهی یک سویه تشریح خواهد شد.
- ۲ - اهمیت قراردادن خود بجای شنوندگان در ارتباطات مؤثر نشان داده خواهد شد.

1 - This exercise is based on an idea originally presented by Harold J. Leavitt and Ronald Mueller, "Some Effects of Feedback on communication" "Human Relations, Vol. IV (1951): 401 - 410.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

" تو " قبل از " من " می آید

خود واژه انگلیسی ارتباطات (Communication) مطالب زیادی درباره مفهوم ارتباطات به ما می گوید: اول این که این واژه با پیشوند Co شروع می شود که بیانگر با هم بودن ، الحاق ، پیوستگی ، دوجانبه بودن و روابط دوسویه است ؛ دوم این که حرف u قبل از حرف i می آید. ارتباطات مؤثر نیز بر همین اصل استوار است ، به این معنی که در آن You (تو) قبل از I (من) می آید که مبین تقدّم دیگری بر خود است .

وقتی که می گوییم در ارتباطات مؤثر « تو » قبل از « من » می آید ، منظور این است که پیام رسان کارآمد ، گیرنده پیام را اصل قرار می دهد . پیام رسان بجای تأکید بر انگیزه ها و اهداف خود (من محوری) ، بر اهداف و انگیزه های گیرنده تکیه می کند (گیرنده محوری) . محققان ارتباطات برگسترش مفهوم گیرنده محوری به این دلیل تکیه می کنند که توانایی تحلیل و همدلی باگیرنده را بخشی از ارتباطات می دانند . این گستره مفهومی را تجسم دیگری می نامند ، تا با این کار به تقویت و اهمیت آن برای ارتباط مؤثر پردازند .

تجسم موقعیت دیگری ، مستلزم تشخیص مناسب زمان و مکان است . پیام رسانان کارآمد ، این حقیقت را مد نظر دارند که مکان و زمان ارسال یک پیام ، تأثیرات مهمی بر تفسیر و درک آن پیام ، برجای خواهد گذاشت ، وقتی وضعیت دیگری را تجسم می کنند ، قبل از ارسال پیام این سؤالات برای شما مطرح می شود :

آیا این بهترین زمان برای ارسال پیام است ؟

آیا این پیام را باید در اوایل امروز بفرستم یا در اواخر روز ؟

آیا گیرندگان از نظر روحی و روانی برای دریافت و پذیرش این پیام آمادگی دارند ؟

آیا آنها از لحاظ جسمی و ذهنی در وضعیت مناسب برای دریافت این پیام هستند ؟

وضعیت روانی فعلی آنها چگونه است و این وضعیت احتمالاً تا کی برقرار خواهد بود؟

این بهترین مکان برای ارسال پیام مورد نظر است؟

آیا باید با توجه به اهداف خودم یا اهداف آنها یا بی طرفانه، پیام را ارسال کنم؟

آیا باید با آنها تماس بگیرم، یا صبر کنم که آنها با من تماس بگیرند؟

وقتی که وضعیت دیگری را تجسم می‌کنید، یعنی خود را در وضعیت زمانی و مکانی او قرار می‌دهید، اگر نتوانید در انجام این کار موفق باشید، نخواهید توانست پیام خود را بدرستی و کمال به گیرندگان انتقال دهید. تجسم موقعیت دیگری، مستلزم آگاهی از انگیزه‌ها و اهداف گیرنده است. "پیام رسانان ناکارآمد، همگی در یک خصوصیت مشترکند و آن این که بیشتر به اهداف و انگیزه‌های خود توجه می‌کنند تا به اهداف و انگیزه‌های گیرنده یا گیرندگان. این نوع افراد، از خود چنین می‌پرسند: چه می‌خواهم بگویم و چطور باید آن را بگویم. ولی پیام رسان کارآمد، از خود می‌پرسد پیام‌گیران چه چیزی را می‌خواهند بدانند، یا باید بدانند؟ تجسم موقعیت دیگری، شما را ملزم می‌کند که به اهداف و پیامدهای ارتباط از دو طرف نگاه کنید: اهداف شما به‌عنوان فرستنده پیام، احتمالاً دست یافتنی نخواهد بود مگر این که اهداف گیرنده را بفهمید و به آنها توجه کنید. این اصل ساده، سنگ زیر بنای ارتباطات مؤثر بطور کلی و حل اختلاف مؤثر بطور خاص می‌باشد. به‌مواردی فکر کنید که توانسته‌اید به نحوی مؤثر تضادها را حل کنید. در این مواقع، به احتمال زیاد اهداف دو جانبه مورد نظر قرار گرفته است. حالا به موقعی فکر کنید که اهداف دو جانبه را مد نظر قرار نداده‌اید و وضعیت دیگری را تجسم نکرده‌اید.

تجسم وضعیت جای دیگری، مستلزم آگاهی از سطح تحصیل و تجربیات گذشته گیرنده پیام است. یکی از موانع عمده بر سر راه ارتباطات مؤثر، استفاده از نمادهای

کلامی یا تصویری است که فرستنده گمان می‌کند گیرنده آنها را می‌فهمد. حال آن که متأسفانه گیرنده آنها را نمی‌فهمد. پیامهایی که ما گمان می‌کنیم روشتر از روز هستند، چه بسا در بردارندهٔ واژه‌های اختصاصی، حُسن تعبیرات و مفاهیمی مجرد و انتزاعی باشد که گیرنده را در ابهام و سردرگمی فرو برند (به تمرین انتزاع نگاه کنید). وقتی که شما موقعیت دیگری را مجسم می‌کنید، سعی کنید خود را به گنجینهٔ واژگانی او محدود کنید و تجربهٔ او را در نظر بگیرید، نه گنجینهٔ واژگان و تجربهٔ خودتان را. به جای این که از خود پرسید چطور می‌توانم خود را با هوشترین نشان دهیم؟ باید از خودتان پرسید چطور می‌توانم واضح بودن این پیام را به حداکثر برسانم؟ تجسم دیگری، همچنین به این معنی است که در پیام خودتان از مثلها، تشبیهات، استعاره‌ها و ارجاعاتی استفاده کنید که گیرندهٔ پیام بتواند آنها را بخواند و بفهمد.

همهٔ ما در موقعیتهایی بوده‌ایم که از افراد دیگر نشان جایی را پرسیده‌ایم، یا در انجام یک کار پیچیده راهنمایی خواسته‌ایم. اگر این راهنماییها موفق بوده است (آدرس را یافته‌اید و یا کار را با موفقیت انجام داده‌اید) می‌توانید مطمئن باشید که شخص نشانی دهنده یا راهنمایی‌کننده، تجسم درستی از وضعیت شما داشته که توانسته است از زبان و نشانه‌هایی مناسب نیاز شما استفاده کند.

تجسم موقعیت دیگری، مستلزم آگاهی از تلقیات و ارزشهای گیرنده است. آژانسهای تبلیغاتی مدام در جستجوی دکمهٔ جادوی خیالی هستند، دکمه‌ای که وقتی فشار داده شود، کلمات مشتری یا مصرف‌کننده روشن شود و به حرکت در آید. این دکمه جادویی در زبان روان‌شناسان و جامعه‌شناسان، تلقیات و ارزشهای نیروهای هدایتگر در زندگی ما هستند. آنها نشانه‌های راه، و تابلوهای مسیر و جهت حرکت ما هستند آنها مبنایی برای تصمیم‌گیری ما در مورد خوب و بدها، درست و نادرستها و جالب و غیر جالبها می‌باشند ولی تلقیات، جلوه‌های خاصی از ارزشهای ما هستند. بعنوان مثال، اهمیت تحصیل ممکن است از نظر شما یک ارزش باشد و هر چه سطح

تحصیل خود را در زندگی بالا ببرید برایتان بهتر باشد. ولی احساسات نسبت به یک دانشگاه خاص (دانشگاه تهران در برابر دانشگاه علامه طباطبایی تشکیل یک " تلقی " را می دهد).

نقش این دکمه جادویی در ارتباطات مؤثر، بسیار اساسی است. ارزشها و تلقیات ما، ما را وامی دارد که تا پیامها را به نوع خاصی درک کنیم. ما بیشتر به پیامهایی توجه می کنیم که با ارزشها و تلقیاتمان سازگار باشند و پیامهایی را که چنین نیستند رد می کنیم یا تحریف می نماییم. بطور خلاصه ارزشها و تلقیات، مبنایی برای درک و برداشت، تشکیل می دهند. وقتی که شما وضعیّت دیگری را تجسّم می کنید عمداً و آگاهانه می کوشید تا ارزشها و تلقیات او را بررسی کنید، سپس این بررسی به این منجر می شود که شما می توانید تا حدودی برداشت و تعبیر انتخابی او را از پیام خود پیش بینی کنید و شیوه و الگوی انتخاب و نگرش او را بفهمید. به عنوان مثال، یک پیام رسان کارآمد، به احتمال زیاد در خطاب به گروه کثیری از مجریان زن که شنونده او هستند نمی گوید جای خوشحالی است که این همه دختر شنونده ما هستند. واژه دختر، چه بسا بر خلاف قصد و غرض گوینده، به عنوان یک کلمه تحقیر آمیز و حاکی از تمسخر و ریشخند تلقی شود. کسی که از شیوه « تجسّم وضعیّت گیرنده » استفاده می نماید، از دکمه جادویی مطابق با ارزشها و تلقیات گیرندگان پیام استفاده می کند. تجسّم موقعیّت دیگری مستلزم این است که به زمینه پیام خود، توجه داشته باشید. هر زمان که آغاز به سخن می کنید این برتری را بر گیرنده دارید که تمام پیام را می دانید و می توانید آن را با چشم ذهن ببینید، ولی گیرنده پیام شما، هیچ نمی داند که چرا صحبت می کنید یا پیامتان کی به پایان خواهد رسید. همین امر یعنی این که گیرنده از محتوای پیام شما اطلاع ندارد و کلّ منظور شما را نمی داند ممکن است برای او ایجاد سردرگمی نماید و درک او را از پیام شما به تأخیر بیندازد.

چرا با درجریان گذاشتن پیشاپیش گیرنده از مضمون کلی پیام خود و جهت و نهایت

آن در وقت خود صرفه جویی نکنید؟ به عنوان مثال، یک سرپرست ممکن است به کارمند بگوید دستورالعملهایی که می خواهم به تو بدهم ترا قادر می کنند که بتوانی با این ماشین، محاسبات را انجام دهی. ما از محاسبات مهم و پایه شروع می کنیم و بتدریج که تو یادگرفتی بمباحث پیچیده تر می پردازیم.

تجسم موقعیت، مستلزم این است که به نیازها و تصورات گیرنده پیام خود، توجه کنید. تحقیقات مربوط به یادگیری، نشان داده است که اگر گیرندگان پیام ضمن گوش دادن به آن تصویری از آن را مشاهده کنند بهتر آن را خواهید فهمید و بیشتر در حافظه آنها خواهند ماند. معلّمان این واقعیت را دریافته اند، لذا در تدریس خود با جایی که می توانند از وسایل دیداری استفاده می کنند. گویندگانی که دسترسی به تخته سیاه، پروژکتور، اسلاید یا نمودار برای نشان دادن تصویر به شنوندگان خود ندارند، باز می توانند تصویرهایی را به شنوندگان نشان دهند آنها می توانند شنوندگان را قادر سازند تا با گوشه‌هایشان "ببینند" تصویرهای واژه ای را می توان با زبان صریح متنوع ایجاد کرد، این تصویرها از واژه هایی به وجود می آیند که کوتاه، پُر مغز، دقیق، مشخص و صادقانه باشند. همچنین می توان، با بیان تمام ماجرا، برای شنوندگان به آنها فرصت دادن آنچه را که توسط ما در موقعیت مورد نظر تجربه شده است ببینند، ببینند، لمس کنند، بچشند و بشنوند.

تجسم وضعیت دیگری، مستلزم این است که برای دریافت بازخورد آمادگی داشته باشید. قبلاً نشان دادیم که یک تفاوت مهم بین افراد کارآمد و ناکارآمد در زمینه ارتباطات، این است که افراد کارآمد به انگیزه ها و نیازهای گیرندگان پیام، بیشتر توجه دارند. این تفاوت، شامل آمادگی برای دریافت بازخورد است. آمادگی تنها به دريسافت بازخورد محدود نمی شود، بلکه بیرون کشنده بازخورد نیز جهت بازخورد مستمر در ارتباط رودر رو اعم از کلامی یا غیر کلامی - وجود دارد. تجسم وضعیت دیگری، یعنی این که بدانید طرف مقابل در همان لحظه

گوش دادن به صحبت شما، خود نیز می خواهد چیزی بگوید؛ و این چیز، میزان توجه و درک و پذیرش گیرنده را از گفتار جاری شما، نشان می دهد. پیام رسان کارآمد، این رموز را می خواند و براساس آنها پیامهای خود را تعدیل و اصلاح می کند؛ ولی پیام رسان ناکارآمد، پیشاپیش تصوّرش این است که گیرنده پیام به او توجه دارد، آن را درک می کند و می پذیرد بدون این که توجه داشته باشد که چه بسا گوش شنوایی برای پیامش وجود ندارد.

مرحله ۲ - به تمرین الگوی ارتباطی یک پردازید.

مرتب نوشته مربوط به مطالب الگوی یک را، به یک داوطلب فرستنده می دهد. این داوطلب باید پشت به کلاس در جلوی اتاق بایستد یا بنشیند.

دستورالعملهای لازم برای فرستنده

شما باید مطالب الگوی یک را برای حاضران در کلاس با صدای رسا و یک سویه بخوانید. یعنی شما با گیرندگان در کلاس صحبت می کنید، اما آنها نباید با شما صحبت کنند. به علاوه تازمانی که پیام به پایان نرسیده، نباید شنوندگان را ببینید، و نیز نباید از هیچ گونه رموز غیرکلامی مانند حرکات سر یا دست استفاده کنید. به ارسال پیام ادامه دهید تا تمام مطلب برای کلاس بازگو شود. با اشاره مرّبی، کار را شروع کنید.

دستورالعملهای لازم برای گیرندگان پیام (افراد کلاس)

فرستنده در حالی که پشتش به طرف شماست مجموعه مطالب را برای شما می خواند تا شما نظرات خود را در مورد آن در فضایی که برای این منظور در نظر گرفته شده است بنویسید.

جریان ارتباط به صورت یکطرفه یعنی از گوینده به طرف گیرندگان در جریان است . شما نیز باید سعی کنید از ارائه بازخورد به گوینده در حالی که دارد این مطالب را شرح می دهد خودداری کنید . نباید با پیچ و پیچ و خندیدن ، علامت دادن یا صحبت کردن با بقیه افراد ، به او بازخورد بدهید . هدف شما باید این باشد که پیام را تا آن جا که ممکن است دقیق و بی کم و کاست ، دریافت و یادداشت کنید " الگوی یک " را در جای خالی زیر ، بکشید .

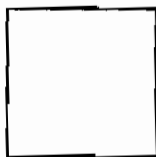
الگوی یک

مرحله ۳ - به الگوی ارتباطی یک، نمره بدهید.

گیرندگان باید میزان دقت دریافت خود از پیام را تعیین، و اثر بخشی ارتباط را مشخص کنند. این کار را با مقایسه حاصل کارهای خود با آنچه که مرتبی به شما نشان خواهد داد، انجام دهید.

اول تعداد مستطیلهای روی صفحه را که نشان دهنده جهت (عمودی، افقی، مورب) مستطیلهای الگو هستند، را بشمارید. تعداد مستطیلهای دارای جهت درست، باید بین صفر تا شش باشد. در مرحله دوم، تعداد نقطه‌های تماس صحیح را بشمارید. یک نقطه تماس صحیح، هنگامی به وجود می‌آید که دو تا از مستطیلهای شما، در یک نقطه یا یک سطح، با هم تلاقی کنند. همان طور که مستطیلهای متناظر این مستطیلهای الگوی واقعی چنین هستند. این الگو، دارای پنج سطح یا نقطه تماس می‌باشد. بنابراین، تعداد نقاط تماس درست، می‌تواند از صفر تا پنج باشد.

در آخر، کل نمره شما، می‌تواند بین صفر تا یازده باشد. این نمره را در داخل مربع زیر، بنویسید.



مرحله ۴ - نتایج الگوی ارتباطی یک را تحلیل کنید

در ستون سمت چپ نمودار زیر، تعداد گیرندگانی که هر یک از نمرات احتمالی ۰ تا ۱۱ گرفته‌اند، بنویسید.

الگوی یک نمره دقت الگوی دو *

	۱۱	
	۱۰	
	۹	
	۸	
	۷	
	۶	
	۵	
	۴	
	۳	
	۲	
	۱	
	۰	

* نمرات الگوی ۲ بعداً ضمن تمرین ، یادداشت خواهد شد .

مرحله ۵ - درباره الگوی ارتباطی یک ، بحث کنید .

گیرندگان باید در مورد اثربخشی الگوی ارتباطی یک ، به فرستنده بازخورد بدهند .

سؤال اصلی ، این است که : چرا گیرندگان نتوانستند الگوی یک را دقیقتر بنویسند ؟

سؤالاتی که می تواند زمینه بحث در مورد تجسم موقعیت دیگری را مشخصتر

نماید ، اینهاست :

- ۱ - آیا فرستنده توانست براساس زمینه مورد نظر ، به گیرندگان کمک کند که کلّ الگو را به تصوّر آورند ؟ او چگونه می توانست این کار را بطور مؤثر انجام دهد ؟ چگونه با این عمل می توان موقعیت دیگری را تجسم کرد ؟
- ۲ - آیا فرستنده فرضیاتی در مورد گیرندگان برای خود در نظر گرفته بود تا نادرستی آنها در پایان معلوم شده باشد ؟ چگونه این تصوّرات و فرضیات ، به عدم کارآیی ارسال پیام کمک کرده بود ؟
- ۳ - از چه نظر و از چه جهت (یا جهات) این توضیحات نامؤثر بود ؟ آیا از کلمات یا اصطلاحات دو پهلو یا مبهم ، استفاده شده بود ؟ چگونه می شد با تجسم موقعیت دیگری ، از این علل کج فهمی پرهیز کرد ؟
- ۴ - قبل از شروع به برقرار کردن ارتباط در ارتباطات یک سویه نظیر همین مورد فوق ، چه عوامل دیگری را در مورد شنوندگان در نظر می گیرید تا خود را بیشتر با شرایط و موقعیت آنها تطبیق دهید ؟

مرحله ۶ - الگوی ارتباطی ۲ :

مرئی ، مجموعه مطالب الگوی ۲ را به داوطلب دوم که قبلاً به عنوان یک گیرنده در اجرای تمرین شرکت داشت ، تحویل می دهد . داوطلب شماره ۲ نیز ارائه این مطلب را دقیقاً مانند داوطلب اولی انجام می دهد . ولی این بار ، فرستنده این امتیاز را دارد که از ارتباط قبلی استفاده کرده و آموخته است که چگونه با تجسم موقعیت دیگران ، در ارتباط یک سویه می تواند در جهت کارآیی ارتباط ، سود جوید . گیرندگان ، آنچه را که از الگوی ارتباطی ۲ برداشت می کنند در جایی خالی ذیل ، بنویسند .

الگوی دو

مرحله ۷ - به الگوی ارتباطی ۲، نمره بدهید.

وقتی که مربی، الگوی ۲ را به افراد کلاس نشان می دهد، آنها می توانند میزان دقت دریافتی خود را به همان شیوه که برای الگوی یک ذکر شد، بسنجند. نمره خود را در مربع زیر بنویسید، و نمودار "مرحله ۴" را تکمیل کنید.



مرحله ۸ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید

در مورد الگوها ارتباطی

۱ - در ارسال این الگوها ، چه نمونه‌های خوبی از روش تجسم موقعیت دیگران (گیرندگان) مشاهده گردید ؟

۲ - آیا در انتقال پیام توسط این دو فرستنده ، جایی بود که از تجسم موقعیت دیگران ، استفاده نشده بود؟ در کدام مورد ؟

۳ - انتقال پیام در الگوی ۲ تا چه حدّ از انتقال پیام در الگوی یک مؤثرتر بود ؟ (نمودار مرحله ۴ را نگاه کنید).

۴ - اگر انتقال پیام در الگوی ۲ نسبت به الگوی یک مؤثرتر نبود ، علت آن چه بود؟

۵ - اگر انتقال پیام در الگوی ۲ مؤثرتر از الگوی اول بود ، این امر تا چه حدّ به استفاده از روش تجسم موقعیت دیگری توسط فرستنده دوم ، مربوط می‌شود ؟ نمونه‌های مشخص آن را ذکر کنید .

۶ - چه عوامل دیگری ، ممکن است به بهبود ارتباط در الگوی ارتباطی ۲ کمک کرده باشند ؟

۷ - کدام روش از تجسم موقعیت دیگری " رانمی شد در هیچ کدام از این دو الگو ، عملی کرد ؟ توضیح دهید .

درباره تجسم موقعیت دیگری :

۸ - بعضی از افراد در تجسم موقعیت دیگری ، بهتر عمل می کنند ؟ کدام تفاوت های شخصیتی ، ممکن است در این مورد مؤثر باشد ؟

۹ - کدام یک از جنبه های روش " تجسم موقعیت دیگری ، به نظر شما عملاً از همه ساده تر است ؟ توضیح دهید .

۱۰ - کدام یک از جنبه های روش " تجسم موقعیت دیگری به نظر شما عملاً از همه دشوارتر است ؟ توضیح دهید .

۱۱ - به نظر شما، در کدام موارد خاص، ارتباطات بین افراد استفاده از "تجسم موقعیت دیگری" بیشترین اهمیت را دارد؟ در چه موارد، استفاده از این شیوه، کمترین اهمیت را دارد؟

خلاصه مطالب

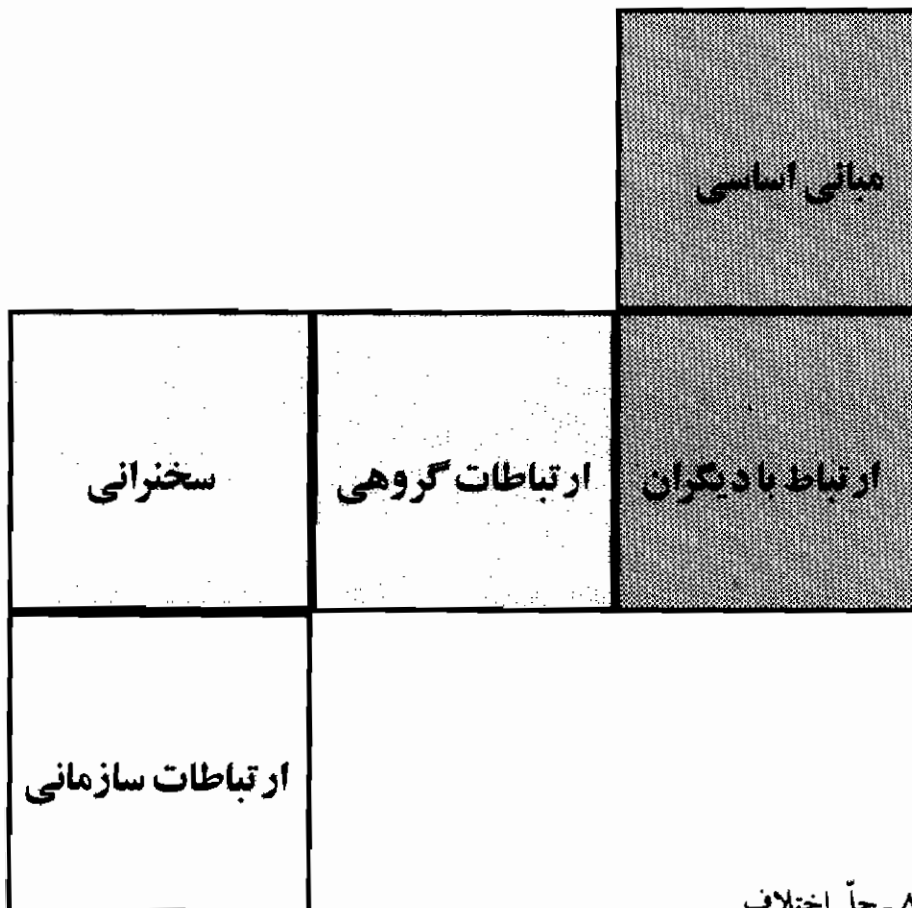
- * تجسم موقعیت گیرنده، فرایند ارسال پیامهایی است که درک و توجه به نیازهای گیرندگان را منعکس می‌سازد.
- * تجسم موقعیت گیرنده، بر آگاهی از زمان و مکان و تطبیق دادن خود با این دو، و نیز انگیزه‌ها و ارزشها، سطح تحصیل، تجربه، طرز تلقیات، محیط مورد نظر، جهان بینی، شخصیت و بازخورد استوار است.
- * تجسم موقعیت گیرنده بخصوص در ارتباطات یک سویه یعنی آن جاکه بازخورد فوری امکان ندارد، با اهمیت است.
- * تجسم موقعیت گیرنده، بازتابی از توانایی هم فکری فرد با دیگری است. افرادی که بطور موفق می‌توانند موقعیت دیگری را تجسم کنند، بیشتر از کسانی که این کار را انجام نمی‌دهند، همفکر دیگران می‌باشند.

منابع مطالعاتی پیشنهادی

- Borden, G.A., and J.D. Stone. *Human Communication: The Process of Relating*. Menlo Park, Calif.: Benjamin-Cummings Publishing Co., 1976.
- Brammer, L.M. *The Helping Relationship: Process and Skills*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979.
- Clevenger, T. *Audience Analysis*. New York: Bobbs-Merrill Co., Inc., 1966.
- Sereno, K.K., and E. Bodaken. *Trans-Per: Understanding Human Communication*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1975.
- Sussman, L., and P. Krivonos. *Communication for Supervisors and Managers*. Los Angeles: Alfred Publishing Co., Inc., 1979.
- Timm, P., and B. Peterson. *People at Work: Human Relations in Organizations*. 2d ed. St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1985. Chapters 1 and 11.
- Verderber, K.S., and R.F. Verderber. *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co., 1980.
- Wenburg, J.R. and W.W. Wilmot. *The Personal Communication Process*. Melbourne, Fla.: R.E. Krieger Publishing Co., Inc., 1982.
- Wilmot, W. *Dyadic Communication: A Transactional Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1975.

بخش دوم

ارتباط با دیگران



۸- حل اختلاف

۹- بازخورد

۱۰- مصاحبه

۱۱- نفوذ

۸ - تمرین حلّ اختلاف

مقدمه

یکی از پذیرفته شده‌ترین گونه‌شناسی حلّ اختلاف ، پنج روش ممکن را برای حلّ اختلاف مشخص ساخته است . این روشها عبارتند از : پرهیز ، هم سازی ، اجبار ، چانه زدن و حلّ مسأله . در این تمرین ، شما فرصت دارید روش انتخابی خود را برای حلّ اختلاف ، ارزیابی کنید . با تکمیل یک پرسشنامه که براساس گونه شناسی حلّ اختلاف تدوین شده است ، شما حقایقی را در مورد روش انتخابی خودتان برای حلّ اختلاف ، یاد خواهید گرفت . در بحث کلاسی که تشکیل خواهد شد ، نتایج روش حلّ اختلاف انتخابی شما ، بررسی خواهد شد .

در تمرین حلّ اختلاف :

- ۱ - ۵ روش حلّ اختلاف ، تشریح خواهد شد .
- ۲ - در مورد مزایا و معایب هر یک از این روشها ، بحث خواهد شد .

۳ - به شما فرصت داده می شود تا از این روشهای حلّ اختلاف ، آلهایی را که مناسبتر می دانید ، انتخاب کنید .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .

روشهای حلّ اختلاف

تعارض بین افراد ، یکی از واقعیتهای زندگی است . افراد به دلایل مختلف ، با هم اختلاف دارند . وقتی که این تفاوتها به عدم توافق آشکار تبدیل می شود ، تعارض به وجود می آید . این تعارض در هیچ جای دیگری به اندازه سازمانهای بزرگ ، مشهود نیست . وجود تعارض ، اقدام مدیر را ، برای جهت دادن به تعارض در مسیر سازنده باحلّ و فصل آن ، می طلبد . وقتی حلّ اختلاف ضرورت می یابد ، مدیر این فرصت را دارد تا از روشهای پرهیز ، همسازی ، اجبار ، چانه زدن و حلّ مسأله ، استفاده کند .

پرهیز

یکی از روشهای برخورد با تعارضها ، پرهیز از هر نوع اقدامی می باشد که ممکن است به درگیری منجر شود . در بعضی از سازمانها ، افراد هرگز در نشستها جرّ و بحث نمی کنند . آنها با کمال احترام با یکدیگر برخورد می کنند و از مسائل احساس برانگیز می پرهیزند . سرپرست گروه مواظب است که گروه را از هر گونه درگیری و برخورد بروز اختلاف نظر دور نگه دارد ، و سعی دارد از طرح نظرات بحث برانگیز جلوگیری کند . گزینش این روش ، اگر صرفاً برای مخفی داشتن تعارض باشد ، غیر مؤثر خواهد بود ؛ زیرا بسیاری از مسائل و مشکلات به صرف این که نادیده گرفته شوند حلّ و رفع نمی شوند . روش پرهیز ، اغلب اقدام مدیر واقع گرا و آگاه از وجود تعارض را برای مدّت اجتناب ناپذیری به تأخیر می اندازد . روش مذکور ، مشابه حکایت کبکی است که سر خود را در برف فرو می کند و می پندارد که خود را از دشمن ، مخفی کرده است .

مدیران بکرات از روش پرهیز برای برخورد با خواسته‌های تحقق نیافتنی و اجرائشدنی کارکنان، استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال، سرپرست به یکی از کارکنان، وعده داد که به خاطر عملکرد ممتازش در پروژه‌های خاص، ۱۵ درصد به حقوق او اضافه خواهد کرد، ولی وقتی که این کارمند چک حقوق خود را دریافت کرد، دید که فقط ۵ درصد به حقوقش افزوده شده است. زیرا معاون سازمان تصمیم سرپرست مذکور را لغو کرده بود. وقتی سرپرست، از معاون سازمان درخواست کرد تا از تصمیم خود عدول کند و با ۱۵ درصد افزایش حقوق موافقت نماید، معاون در پاسخ گفت که این تصمیم تغییر ناپذیر است و توبیخگر بحثی هم راجع به آن نخواهد شد. سرپرست نیز بجای این که این موضوع را به کارکنان اطلاع دهد بطور کلی از طرح مسأله خودداری کرد و با صراحت به کارمند نگفت که در این مورد نمی‌تواند کاری برایش انجام دهند. سه ماه از این ماجرا گذشت و هیچ اقدامی از سوی سرپرست انجام نگرفت. کارمند مذکور هم وقتی که از سرپرست بکلی ناامید شد شرکت را ترک گفت و پستی در یک شرکت رقیب به دست آورد.

با وجود بحث‌هایی که در رد روش پرهیز وجود دارد، چنانچه به کمک این روش منبع یا منابع اختلاف انگیز را شناخته شود، روشی مؤثر خواهد بود و می‌توان بوسیله آن در یک مدت نسبتاً کوتاه اختلافات را از بین برد یا تعدیل کرد. به‌عنوان مثال، ممکن است بخواهید با دو تن از کارکنان که بر سر منابع کمیاب سازمانی به نحو مخربی با هم به رقابت پرداخته‌اند برخورد کنید و این کار باید چند روز قبل از این که این منابع از حالت کمیابی خارج و بوفور می‌رسند (گرچه ممکن است شما در شرایطی نباشید که در مورد چشم انداز آینده منابع مذکور به آن دو، چیزی بگوئید) انجام شود. یکی دیگر از کاربردهای واقع‌گرایانه روش پرهیز، هنگامی عملی می‌شود که مدیر قطعاً می‌داند که نتیجه برخورد تضاد گونه به احتمال زیاد برای سازمان مطلوب و مثبت نیست. چنین موقعیتی ممکن است زمانی پیش آید که اختلاف نظر افراد به حدی است که از یکدیگر

ناراحت و عصبانی هستند و بروز اختلاف نظر آنها قطعاً نتایج منفی و مخرب بدنبال خواهد داشت.

هم‌سازی

مدیران هنگامی که به روش هم‌سازی متوسل می‌شوند که می‌خواهند یا با آرام کردن افراد دارای اختلاف نظر، یا با طرح منافع مشترک آنها، تضاد را حل کنند. یکی از پیامدهای فرعی تضادی ابراز احساسات است وقتی که احساسات برانگیخته می‌شود برخی از مدیران با خشم، بی‌حوصلگی و داد و بیداد با آن برخورد می‌کنند، در صورتی که باید به منشأ تضاد فکر کنند و سعی کنند علت اختلاف را بیابند. دعوا نکنید این کار برای هیچ یک خیری ندارد از اظهارات مقدماتی معمول در روش هم‌سازی است. اعتقاد گوینده این کلمات برای این است که اگر افرادی دارای اختلاف نظر هستند با واکنش‌های تند با یکدیگر برخورد نکنند مشکل آنان حل می‌شود. وقتی روش هم‌سازی بکار برده می‌شود یعنی تلاش می‌شود که افراد درگیر را آرام کنند.

فرونشاندن ابراز احساسات ممکن است روش سودمندی به نظر آید، جاهائی می‌توان و باید از آن استفاده کرد. ولی مدیری که مکرر از این روش استفاده می‌کند هیچوقت نمی‌تواند مسائل مورد اختلاف را بطور کامل حل و فصل نماید.

یکی از کاربردهای مؤثرتر روش هم‌سازی، معطوف کردن توجه افراد یا گروه‌های درگیر به یک هدف مشترک است که دست‌یابی به آن برای هر دو طرف درگیر، مهم باشد. چنانچه طرفین درگیر، دست‌یابی به این هدف مشترک را از ادامهٔ اختلاف، بهتر بدانند، در آن صورت، این روش، کارگر خواهد افتاد. استفاده از این روش در مورد تعارض افرادی که مستعد هستند، و به نفع سازمان از اختلافات خود صرف نظر می‌کنند نیز مؤثر خواهد بود. با این وجود، اهداف کارکنان همیشه باسانی دست‌یافتنی نیستند، و گاه، عملی کردن خواستهٔ یک کارمند ممکن است به یک فاجعه یا بحران منجر شود.

در هر حال روش حلّ اختلاف به وسیله هم سازی نیز، مانند روش پرهیز، سبب نمی شود که علت اختلاف بطور کلی برطرف شود، بلکه فقط و فقط برای مدت کوتاهی، این علت، پنهان نگهداشته می شود.

اجبار

هنگامی روش اجبار به کار می رود که راه حلّی برای اختلاف توسط یکی از افراد زیر، تعیین شود:

۱ - نیرومندترین فرد از افراد متخاصم.

۲ - فرد یا افرادی در درون سازمان که صلاحیت تصمیم گیری و قدرت اجرایی دارند (معمولاً سرپرست).

۳ - یک حکم یا داوری طرف

اگر یکی از طرفین اختلاف از دیگری نیرومندتر باشد در آنصورت طرف نیرومند شرایط مورد نظر خود را برطرف ضعیفتر تحمیل می کند، مشکلات این روش کاملاً معلوم است:

اول این که تضمینی وجود ندارد که حلّ اختلاف به نفع سازمان باشد، و چه بسا فقط به نفع طرف قوی باشد.

دوم این که فرد یا گروه بازنده، از این قضیه رنجیده خواهد شد، بخصوص این که اگر احساس کند در حقّ او بی عدالتی شده است گرچه طرف بازنده ممکن است در این اختلاف ضعیفتر باشد ولی ممکن است بتواند با عدم همکاری با طرف پیروز، در روابط آینده انتقام جویی کند.

این پیامد، بویژه هنگامی مخرب و منفی است که طرف برنده سرپرست باشد، و طرف بازنده از کارکنان وی.

برای مافوق، معمولترین وسیله خاتمه دادن به یک اختلاف از راه اعمال قدرت،

این است که خود به صورت یک جانبه ، شرایط و راه‌حلیها را تعیین و دیکته کند . وقتی که دو مدیر بر سر موضوعی اختلاف دارند و هر دو در یک پایه هستند ، این اختلاف می‌تواند برای حل و فصل ، به مدیریت بالا عرضه شود یا طرف ارشد می‌تواند به عنوان داور پا درمیانی کند و شرایطی را که مورد توافق رضایت دو طرف است ارائه دهد و بین آنها آشتی برقرار کند . اگر چه زیردستان با آن تصمیم عکس است موافق نباشند ولی تقریباً مجبورند آن را بپذیرند .

سوم حل اختلاف با اعمال قدرت ، روشی است که در برخی از قوانین فدرال معمول است . از جمله این قوانین ، قانون " تفت هارتلی " و "لندروم گریفین " می‌باشد . کنگره آمریکا ، این قوانین را تصویب کرد تا در مواردی که ظرف مدت زمان معینی هیچ روش دیگری برای حل اختلاف مؤثر نیفتد یا ادامه اختلاف با وضع فعلی به زیان منافع عمومی جامعه باشد ، به استناد این قوانین با اعمال قدرت ، میتوان هر چه زودتر اختلاف را از بین برد . در این جا دونوع حکمیت را می‌توان به کار برد . ممکن است حکمیت ، داوطلبانه باشد به این معنی که هر دو طرف متخاصم ، حکمیت طرف ثالث را بپذیرند و آماده باشند طبق تصمیم او دعوی فی مابین را پایان دهند . یا این که ممکن است یک جانبه و همراه با اعمال فشار باشد ، به این معنی که طرفین متخاصم ملتزم شوند که به تصمیمی که از سوی یک مقام یا هیأت دولتی یا دادگاه اتخاذ می‌شود ، بدون چون و چرا گردن نهند .

همان طور که از مطالب فوق برمی آید ، روش اجبار ، ممکن است بتواند یک روش کاملاً مؤثر برای جلوگیری از اختلافات باشد و در خیلی جاها بتوان از آن استفاده کرد ، ولی این روش ، اغلب یک راه حل موقت و کوتاه مدت است و اغلب همان اختلاف اصلی یا اختلاف حاصل از آن ، مدتی بعد بروز می‌کند و مشکلات بیشتری را به وجود می‌آورند .

چانه زنی

بر خلاف روش اجبار، در روش چانه زنی سعی می شود یک راه حل از طریق دادوستد پیدا شود. طرفین درگیر، با هم می نشینند تا اختلاف را از طریق مذاکره رفع کنند. یعنی دو طرف از موضع قبلی خود عدول می کنند و در یک موضع بینابین قرار می گیرند که به خواست متقابل یکدیگر نزدیکتر باشد. در این روش، هر کدام از طرفین باید مایل باشند که چیزی را از دست بدهند تا به یک مصالحه برسند که به نفع هر دو طرف باشد. در این نوع روش، اغلب برنده یا بازنده مشخصی وجود ندارد. روش مصالحه در یک جامعه دموکراتیک وسیله ای مهم برای حل اختلافات و تضادهاست، این موضوع، بخصوص در مورد مسائل سیاسی، صادق است.

در اکثر سازمانها برای حل اختلافات بین افراد و گروهها از روش چانه زدن و مصالحه استفاده می شود. نمونه بارز استفاده از روش چانه زدن، موافقتهایی است که بین اتحادیه و مدیریت به وجود می آید. نمایندگان هر دو طرف، با هم تشکیل جلسه می دهند، تا از طریق مذاکره جمعی، شرایط اشتغال را مورد بحث قرار دهند.

روش چانه زنی و مذاکره از روشهای پرهیز و هم سازی، مؤثرتر است، اما به اندازه روش اجبار، قاطع نیست. در این روش، در برخورد با اختلاف مورد نظر، همکاری نسبی بیشتری نسبت به هر دو روش اجبار و پرهیز، وجود دارد، اما همکاری در آن، از روش هم سازی کمتر است. این خصوصیات، موجب شده است که روش چانه زنی، یکی از عملیترین و پُرکاربردترین روشهای حل اختلاف باشد. با این وجود، یکی از ضعفهای عمده روش چانه زنی، این است که نتیجه کلی، همیشه مورد رضایت کامل طرفین نیست؛ زیرا هر دو طرف مجبورند برای رسیدن به توافق، از برخی از خواسته های خود چشم پپوشند.

حلّ مسأله

افراد و سازمانها، به روش حل اختلافی نیاز دارند که اختلاف فی مابین را به نفع هر دو طرف حل کند، نه این که صرفاً آثار اختلاف را مورد توجه قرار دهد و سعی کند بین نقاط اختلاف آشتی برقرار نماید. روش حلّ مسأله، یکی از روشهایی است که بیشترین توان و امکان را برای دست یابی به حلّ پایدار تضاد دارا می باشد. در این روش، سعی می شود از طریق برخورد رویارو بین طرفهای درگیر، و با بررسی و تحلیل علل و انگیزه های اختلاف، و بررسی راههای مورد توافق هر دو طرف، به یک راه حل پایدار دست یافته شود. تئوری پردازان تعارضها، این نوع روش را راه حلّ " بُرد - بُرد " می نامند.

این روش، در مقایسه با روش پرهیز، به همه جوانب مسأله می پردازد، و در مقایسه با روش هم سازی، به علل و ریشه های اختلاف توجه دارد (گرچه احساسات هم در آن نادیده گرفته نمی شوند). در روش حل مسأله بر خلاف روش اجبار، هیچ کدام از طرفین مجبور به پذیرش یک راه حل ناخواسته، نمی شوند. و برخلاف روش چانه زدن، در روش حلّ مسأله، سعی می گردد راه حلی یافت شود که هیچ کدام از طرفین احساس نکند برخی از خواسته های خود را از دست داده است.

در روش حلّ مسأله، طرفین متخاصم دور هم جمع می شوند - اغلب با کمک یک طرف ثالث - تا مسأله را بررسی نمایند و با همکاری یکدیگر شرایط و راه حل های لازم را برای رفع مشکل مورد بررسی قرار می دهند. مذاکره دسته جمعی، گاه ممکن است هفته ها طول بکشد و طرفین همچنان درگیر بحثها و مذاکرات بی ثمر باشند تا سرانجام میانجی بی طرفی پا در میانی کند و آنها را وادارد تا به واقعیت گردن نهند و مسأله را حل کنند.

با وجود فواید و مزایای ظاهری روش حلّ مسأله، به چند دلیل از این روش بندرت

استفاده می شود:

اول این که وقتگیر است و روش پرهیز و اجبار و چانه زنی، در مقایسه با آن، از سرعت عمل بیشتری در برخورد با اختلاف برخوردار است.

دوم این که نیازمند مقدار زیادی انرژی و تعهد و التزام از سوی طرفین متخاصم، می باشد. و خلاصه این که به کاربردن موفق روش حلّ مسأله، مستلزم شرایط ویژه‌ای از سوی طرفهای درگیر می باشد. که این شرایط اغلب به حدّ کافی در تعارضهای بین فردی وجود ندارند، عبارتند از:

۱ - هر دو طرف باید سعی کنند به هدفهای واحد یا مشابهی با توجه به وضعیت موجود، دست یابند و اصولاً به حلّ اختلاف علاقه مند باشند (به این خاطر است که در مذاکرات اتحادیه‌ها با مدیریّت نمی توان از روش حلّ مسأله استفاده کرد، مگر این که هر دو طرف، به پرهیز از اختلاف نیاز شدید داشته باشند، یا بخواهند به یک اعتصاب پایان دهند.)

۲ - این اعتقاد برای طرفین متخاصم وجود داشته باشد که از طریق مسالمت و مذاکره، بهتر می توانند به راه حل برسند، تا ستیز و سماجت.

۳ - طرفین متخاصم، به این حقیقت واقف باشند که علّت اختلاف در روابط دو جانبه آنهاست، و تنها به یکطرف مخاصمه مربوط نیست.

۴ - سعی شود که مسأله مورد اختلاف، از دیدگاه طرف مقابل، فهمیده شود.

۵ - به اختلاف دیدگاهها بطور واقع بینانه نگریسته شود، نه ذهنی و احساسی.

۶ - تلاش شود تا تفاوت مقام و موقعیت، در نظر گرفته نشود، و حالت سماجت و تدافعی به حدّ اقل برسد.

بهترین روش حل تعارض کدام است؟ برخورد مؤثر با مسأله مورد اختلاف، مستلزم این است که بدانیم هیچ راه حلّی که همیشه و در همه حال بهترین باشد، وجود ندارد. زمینه خاص هر اختلاف تعیین می کند که چه روشی، بهترین اثر را خواهد داشت. در جدول ۱-۸ شرایطی که استفاده از هر یک از روشهای فوق الذکر را ایجاب می کنند، بطور خلاصه آمده است.

جدول ۱-۸ چه موقع کدام روش حل تعارض را انتخاب کنید.

روش حل اختلاف	زمینه اختلاف
پرهیز ، هنگامی بهترین اثر را دارد ، که :	<ul style="list-style-type: none"> * احتمال دست یابی به نتیجه ، بسیار ناچیز باشد . * زیان بالقوه مطرح کردن موضوع مورد اختلاف ، از فواید بالقوه حل آن ، بیشتر باشد . * طرفین متخاصم ، به آرامش و آشتی نیاز داشته باشند. * سایرین در موضع بهتری برای حل اختلاف باشند . * مسأله ، با گذشت زمان ، خودبه خود منتفی شود .
هم سازی ، هنگامی بهترین اثر را دارد ، که :	<ul style="list-style-type: none"> * حفظ هماهنگی ، ضروری باشد * خصومت شخصی ، علت عمده اختلاف باشد . * مسأله ، اصولاً لاینحل باشد . * شما ، به طرف مقابل ، بیشتر توجه کنید ، تا به هدف خودتان .
اجبار ، هنگامی بهترین اثر را دارد ، که :	<ul style="list-style-type: none"> * اقدام سریع و قاطع ، مورد نیاز باشد . * لازم باشد یک قانون اعمال شود . * شما بدانید که حق با شماست * لازم باشد که از خودتان حمایت و از حقوقمان دفاع کنید .
چانه زنی ، هنگامی بهترین اثر را دارد ، که :	<ul style="list-style-type: none"> * دو طرف متخاصم ، از نظر قدرت ، در یک مرتبه باشند . * لزوم رسیدن به توافق در مورد مسائل بفرنج در میان باشد . * طرفین متخاصم ، اهداف مشترکی نداشته باشند . * روش اجبار یا حل مسأله ، کارگر نیفتند .
حل مسأله ، هنگامی بهترین اثر را دارد ، که :	<ul style="list-style-type: none"> * اهداف و مقاصد دو طرف متخاصم ، نیازمند سازش و حل و فصل باشد . * همکاری با تکیه بر احساسات ، ضروری باشد . * تعهد و التزام برای حل اختلاف ، ضروری باشد . * یک راه حل پایدار ، مورد نظر باشد .

مرحله ۲ - پرسشنامه حل تعارض را تکمیل کنید.

مواردی را در نظر بگیرید که خواسته‌ها و اهداف شما با خواسته‌ها و اهداف طرف مقابل، تعارض دارد. معمولاً هنگامی که با چنین مواردی برخورد می‌کنید، چه واکنشی دارید؟

برای هریک از ۳۰ عبارت زیر، توضیح دهید که معمولاً هنگامی که با شخص دیگری اختلاف پیدا می‌کنید، چکار می‌کنید (بجای این که به صورت کلی پاسخ دهید، سعی کنید مورد یا شخص آشنایی را در نظر بگیرید و پاسخ خود را با توجه به آن، بدهید) از معیار زیر، استفاده کنید.

۲ - اکثر اوقات

۱ - بعضی اوقات

۰ - بندرت

امتیاز

- ۱ - من از یک نفر بی طرف که هیچ در این زمینه ذینفع نیست، برای حل تعارض کمک می‌گیرم.
- ۲ - سعی می‌کنم بر مواردی تأکید کنم که مورد توافق هر دو طرف است، نه مواردی که مورد اختلاف می‌باشد.
- ۳ - پیشنهاد می‌کنم که یک راه حل مسالمت آمیز و قابل قبول دو جانبه، مورد جستجو قرار گیرد.
- ۴ - سعی می‌کنم به تمام اهداف و ملاحظات طرف مقابل، توجه داشته باشم.
- ۵ - با سماجت، فقط اهداف خودم را پی می‌گیرم.

- ۶ - سعی می‌کنم رابطه فی مابین ، حفظ شود .
- ۷ - سعی می‌کنم تا آن جا که ممکن است اختلاف به نفع ما و طرف مقابل
حلّ و فصل شود .
- ۸ - در جهت راه حلّی تلاش می‌کنم که مطابق با خواسته‌های ما و طرف
دیگر باشد .
- ۹ - از مطرح کردن مسائل و بحثهای احساس برانگیز ، خودداری می‌کنم .
- ۱۰ - سعی می‌کنم راه حل مورد نظر خود را بر طرف مقابل تحمیل کنم .
- ۱۱ - تا آن جا که ممکن است بر نقاط مشترک فی مابین ، تأکید می‌کنم .
- ۱۲ - سعی می‌کنم هر نوع بحثی را ، به زمانی که می‌توانم راجع به آن فکر
کنم ، موکول نمایم .
- ۱۳ - یک موضوع مشترکی به شخص مقابل پیشنهاد می‌کنم که راجع به آن
بحث کنیم .
- ۱۴ - از هر قدرتی برای رسیدن به خواسته‌های خودم ، استفاده می‌کنم .
- ۱۵ - سعی می‌کنم تمام نکات مورد نظر را بلافاصله با صراحت تشریح و
مشخص کنم .
- ۱۶ - از خواهش‌های صرف نظر می‌کنم تا به خواسته مهمّ دیگری دست
یابم .
- ۱۷ - طرف مقابل را ترغیب می‌کنم تا شرح کاملی از نظرات خود را برایم
بیان دارد .
- ۱۸ - سعی می‌کنم طرف مقابل را وادار نمایم که به مسائل از دیدگاه من
نگاه کند .
- ۱۹ - سعی می‌کنم تا حدّ امکان با طرف مقابل با ملایمت و مسالمت
پرخورد کنم .

- ۲۰ - به طرف مقابل پیشنهاد می‌کنم که دو نفرمان بطور انفرادی و قبل از این که روبروی هم بنشینیم مسائل را مورد بررسی قرار دهیم ، تا هنگامی که آنها را پیش یکدیگر مطرح کردیم خشم و احساسات ما برانگیخته نشود .
- ۲۱ - اصرار می‌کنم تا حرف خود را به کرسی بنشانم .
- ۲۲ - از بحث مستقیم و صریح پیرامون مسأله ، حمایت می‌کنم .
- ۲۳ - سعی می‌کنم به ترکیبی از نفع و ضرر برای هردو طرف برسیم .
- ۲۴ - سعی می‌کنم کاری نکنم که احساسات طرف مقابل جریحه دار شود .
- ۲۵ - سعی می‌کنم از گرفتن مواضعی که ایجاد مباحثه و جدال می‌کنند ، پرهیز کنم .
- ۲۶ - پیشنهاد می‌کنم که طرف مقابل ما از بعضی از خواسته های خود صرف نظر کنیم ، تا به یک راه حلّ قابل قبول دو طرف ، دست یابیم .
- ۲۷ - با دقت به گفته های طرف گوش می‌دهم تا بتوانم تا آن جا که ممکن است منظورش را درک نمایم .
- ۲۸ - چنانچه احساسات طرف مقابل برانگیخته شود ، سعی می‌کنم در جهت آرام کردن ، او حرکت نمایم .
- ۲۹ - موضع خودم را با قاطعیت بیان می‌کنم .
- ۳۰ - از بیان عبارات خصومت آمیز ، خودداری می‌کنم .

مرحله ۳ - به پرسشنامه حلّ اختلاف ، نمره بدهید .

جاهای خالی زیر را با همان شماره هایی که در پرسشنامه نوشتید پُر کنید ، و نمرات خودتان را در مورد هر یک از روشهای حلّ اختلاف ، جمع کنید .
(توجه داشته باشید جاهای خالی که باید پُر شوند ، همیشه از لحاظ سطر مربوطه دقیقاً با ارقام پرسشنامه ، مطابقت ندارد) .

.....۴۳۵۲۱
.....۸۷۱۰۶۹
.....۱۵۱۳۱۴۱۱۱۲
.....۱۷۱۶۱۸۱۹۲۰
.....۲۲۲۳۲۱۲۴۲۵
.....۲۷۲۶۲۹۲۸۳۰

حلّ مسأله

چانه زنی

اجبار

هم سازی

پرهیز

این نمودار حلّ تعارض شماست ، توجه داشته باشید که نمره هر یک از روشها می‌تواند از ۰ تا ۱۲ باشد .

مرحله ۴ - نتایج پرسشنامه حلّ تعارض را تحلیل کنید .

نمرات ۲۰ نفر از دانشجویان را در نمودار زیر درج ، و اگر لازم بود میانگینهای آنها را محاسبه کنید .

پرهیز	هم سازی	اجبار	چانه زنی	حلّ مسأله	
					۱
					۲
					۳
					۴
					۵
					۶
					۷
					۸
					۹
					۱۰
					۱۱
					۱۲
					۱۳
					۱۴
					۱۵
					۱۶
					۱۷
					۱۸
					۱۹
					۲۰
					میانگین

مرحله ۵ - دربارهٔ تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید .

دربارهٔ پرسشنامه

۱ - نمرهٔ خود را چگونه توجیه می کنید؟ این انتخاب شما تا چه حد از شخصیت شما ناشی می شود ، و تا چه حد ، به موقعیتی که به آن فکر می کردید ، مربوط است ؟

۲ - کدام یک از روشهای حلّ تعارض از سوی افراد کلاس بالاترین امتیاز را گرفت ؟
آیا به نظر شما چرا این طور بود ؟

۳ - به نظرتان روش ایده آل برای حلّ تعارض ، چیست ؟

درباره روشهای حلّ تعارض

۴ - نمونه ای از یک موقعیت حقیقی ارائه دهید که در آن احساس می کردید پرهیز مناسبترین روش برای حلّ تعارض بود . همین کار را در مورد روش هم سازی ، اجبار ، چانه زنی و حلّ مسأله نیز انجام دهید .

۵ - پیامدهای احتمالی به کارگیری بیش از حدّ روش پرهیز ، کدامند ؟ پیامدهای احتمالی استفاده بیش از حدّ روش هم‌سازی کدامند ؟ پیامدهای احتمالی به کارگیری بیش از حدّ روش اجبار ، کدامند ؟ پیامدهای احتمالی به کارگیری بیش از حدّ روش چانه‌زنی ، کدامند ؟ پیامدهای احتمالی به کارگیری بیش از حدّ روش حلّ مسأله ، کدامند ؟

۶ - کدام یک از ۵ روش فوق ، هم از لحاظ قاطعیّت ، و هم از نظر همکاری ، بر بقیه برتری دارد ؟

۷ - مثالهایی از مواردی بیاورید که در آن ، استفاده مؤثر از روشهای حلّ تعارض ، این باشد که آنها را در ترکیب با یکدیگر یا به ترتیب به کار ببریم .

خلاصه مطالب

- * ۵ روش مشخص برای حل تعارض، عبارت است از: پرهیز، هم سازی، اجبار، چانه زنی، و حل مسأله.
- * در عین حال که حل مسأله، روشی است که مستقیماً به علل اختلاف می پردازد، ولی هر یک از این روشهای پنجگانه را می توان در موقعیتهای مناسب به نحو مؤثر به کار بُرد.
- * این ۵ روش بر حسب میزان اثر بخشی و همکاری مورد نیاز، با هم فرق می کنند.
- * انتخاب یک روش مناسب حل تعارض، به موقعیت مورد نظر، و نیز به نوع مسأله و تلقیات افراد مربوطه، بستگی دارد.

منابع مطالعاتی پیشنهادی

- Derr, C.B. "Managing Organizational Conflict: Collaboration, Bargaining, and Power Approaches." *California Management Review* (Winter 1978): 76-82.
- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.
- Filley, A.C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1975.
- Howat, G., and M. London. "Attribution of Conflict Management Strategies in Supervisor-Subordinate Dyads." *Journal of Applied Psychology* (April 1980): 172-175.
- Jandt, F.E. *Conflict Resolution Through Communication*. New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1973.
- Kelly, J. "Make Conflict Work for You." *Harvard Business Review*, Vol. XLVIII (1970): 103-113.
- Pondy, L. "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly*, Vol. XII (1968): 121-132.
- Thomas, K.W. "Conflict and Conflict Management." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by M.D. Dunnette. Chicago: Rand McNally and Co., 1976.

۹- تمرین بازخورد

مقدمه

ارسال پیام از فردی به فردی دیگری ، اغلب برای ارائه بازخورد درباره رفتار ، گاه به قصد تشویق آن رفتار (تحسین) و زمانی به منظور بازداشتن از آن (انتقاد) صورت می‌گیرد . در مورد تحسین ، دو مشکل عمده وجود دارد : یکی این که ممکن است به اندازه کافی انجام نشود ؛ دوم این که ممکن است به حدی باشد که برای ایجاد تأثیر مطلوب ، کفایت نکند . مسأله عمده در مورد انتقاد ، این است که امکان دارد به حدی در آن زیاده‌روی شود که شخص مورد انتقاد ، موضعی تدافعی یا خصومت آمیز در برابر آن پیدا کند . و در این تمرین ، برآنیم تا اصول بازخورد سازنده را شرح دهیم . شما بعد از خواندن ویژگیهای بازخورد سازنده ، توانایی خود را در زمینه طرز تشخیص و نیز عمل به تحسین سازنده و انتقاد سازنده ، آزمایش خواهید کرد .

اهداف

در تمرین بازخورد:

- ۱ - اصول بازخورد سازنده را توضیح می دهیم .
- ۲ - در این تمرین ، برای شما توضیح می دهیم که چرا اغلب سرپرستها کمتر از آنچه که باید ، از روش تشویق و تحسین استفاده می کنند .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .

بازخورد سازنده

غالباً در ارتباطات خود با دیگران ، قصد ما این است که چیزی در مورد رفتار آنها و تأثیر آن بر خودمان ، به آنها بگوییم . در سازمانها ، مدیران برای عملی ساختن این منظور ، از بازخورد سازنده استفاده می کنند . مطلبی که باید در مورد رفتار طرف مقابل به او گفته شود ، ممکن است انتقادی یا تشویقی باشد . در بازخورد سازنده ، هدف ، آن است که کارکنان ، به رفتار سازنده وادار گردند ، یا از رفتار نامطلوب و منفی بازداشته شوند .

"مدیر یک دقیقه ای" یکی از کتابهای مشهور و پرفروش برای کمک به مدیران در رسیدن به این اهداف ، نوشته شده ، و محور بحث آن را استفاده از تشویق و انتقاد تشکیل می دهد . در این کتاب ، آمده است که مدیران موفق ۳ کار انجام می دهند :

- ۱ - اهداف و معیارها را اغلب با همکاری و هماهنگی کارکنان بطور دقیق و روشن تعیین می کنند .

- ۲ - کارکنان را در جهت دستیابی موفق به این اهداف ، تشویق و بسیج می کنند ، به طوری که در مقابل عملکردهای مثبت و موفق دائماً تقدیر شایسته به عمل می آورند .
- ۳ - هرگاه کارکنان ، از حرکت موفق در جهت اهداف و معیارها بازمی مانند ،

مدیران از آنها انتقاد می کنند .

به علاوه ، مدیر یک دقیقه ای می کوشد که بیش از یک دقیقه تشویق و تقدیر نکند و زیادتر از یک دقیقه نیز انتقاد نکند ؛ تا به این وسیله ، به گفته ها و اظهارات خود ، نیروی اجرایی و اعتبار بدهد .

بازخورد انتقادی

مدیران ، از بازخورد برای تغییر رفتار نامطلوب کارکنان ، استفاده می کنند . بازخورد می تواند وسیله ای مؤثر برای بهبود بخشیدن کارکرد کارکنان باشد ؛ ولی برای این که بازخورد تأثیر مورد نظر را داشته باشد ، باید با انگیزه کمک به فرد مورد نظر باشد . قبل از این که در این زمینه بازخورد بدهید ، باید از خود پرسید آیا واقعا باور دارم آنچه را که می خواهم بگویم برای مخاطب مفید و سودمند است ، اگر در پی ارضای مقاصد شخصی خود هستید و قصد اعمال قدرت و تحمیل خود را دارید ، پس مسلما هدفتان خودخواهانه است . فقط وقتی مطمئن هستید قصدتان کمک به شخص مقابل برای مؤثرتر شدن است ، در آن صورت باید به او بازخورد بدهید .

برای این که بازخورد انتقادی با قصد و غرض مثبت ، بتواند تأثیر مورد نظر را داشته باشد باید شرایطی فراهم گردد :

۱. اول این که گیرنده بازخورد ، باید منظور بازخورد دهنده را بفهمد .
۲. دوم این که گیرنده بازخورد ، باید مایل باشد که بازخورد را بپذیرد .
۳. سوم این که گیرنده باید بتواند درباره بازخورد ، کاری انجام دهد .

فهمیدن بازخورد

نحوه ارائه بازخورد ، در چگونگی درک گیرنده بازخورد ، نقش مهمی دارد . اگر ۴ شرط زیر موجود باشد ، به احتمال زیاد ، گیرنده ، بازخورد را بهتر خواهد فهمید .

- ۱ - گیرنده باید بتواند به اندازه کافی مسائل مشکل‌زا را کنار بگذارد تا بتواند به آنچه که فرستاده شد، دقیقاً توجه کند.
- ۲ - گیرنده باید فرصت لازم را داشته باشد، زیرا بازخورد دهنده هر جا ممکن است توضیح بخواهد و بازخورد دهنده نیز باید منظور خود را با روش‌ترین بیان ممکن، به بازخورد گیرنده، بگوید.
- ۳ - بازخورد باید تا آن جا که ممکن است به وسیله مثال‌های مختلف (که با توجه به رفتار گیرنده، استنباط شده اند) روشن و مشخص شود.
- ۴ - بازخورد دهنده باید تا جایی که ممکن است بلافاصله بعد از رفتار مورد نظر، بازخورد مربوط به آن را ارائه دهد. بازخوردی که مربوط به رفتار گذشته است، کمتر ثمربخش است، اما هنگامی که به یک رفتار جاری مربوط می‌شود، اثری بیشتر دارد.

قبول کردن بازخورد

- ممکن است پذیرفتن بازخورد برای گیرنده دشوار باشد، بخصوص وقتی که این بازخورد، انتقادی یا منفی باشد. برای این که گیرنده، بیشتر پذیرای بازخورد شود، لازم است احساس کند که هدف از ارائه بازخورد، تشویق و یاری است؛ نه ابراز خصومت، ملاحظات مهم برای ایجاد شرایط حمایت‌کننده، عبارتند از:
- ۱ - گیرنده باید اطمینان داشته باشد که قصد بازخورد دهنده، یاری‌رسانی است و نه دست‌یابی به نفع شخصی. این اعتماد، معمولاً از تجربیات مثبت گذشته بین فرستنده و گیرنده بازخورد، ناشی می‌شود.
 - ۲ - بازخورد انتقادی، باید بیشتر توضیحی باشد نه ارزیابانه و داورانه. در این نوع بازخورد، باید به گیرنده نشان داده شود که اشکال کار در کجاست، و ایراد رفتار او کدام است. رفتار (و نه خود شخص) باید مورد انتقاد قرار گیرد.
 - ۳ - بازخوردی که در آن ابعاد شخصیت و ارزش‌های گیرنده در نظر گرفته می‌شود به

احتمال زیاد ، با پذیرش بیشتری مواجه خواهد شد تا بازخوردی که به احساسات ، عواطف و شخصیت مخاطب توجه دارد .

۴ - چنانچه بازخورد دهنده از موضع قدرت ، ثروت ، موقعیت ، سطح تحصیل و دانایی بازخورد را ارائه دهد ، به احتمال زیاد ، گیرنده آن را نخواهد پذیرفت .

۵ - گیرنده باید برای دریافت بازخورد آماده باشد ، و بازخورد دهنده باید زمانی را انتخاب کند که گیرنده ، عصبانی ، دلخور ، گیج و منفعل نباشد .

۶ - اگر گیرنده احساس کند که هدف بازخورد دهنده آگاهی از وضعیت و رفتار اوست ، بهتر پذیرای بازخورد خواهد بود . اما اگر بازخورد دهنده طوری عمل کند که گویا همه جوابها را خودش می داند ، گیرنده احتمالاً نتیجه خواهد گرفت که بازخورد دهنده به توضیحات و پاسخهای متقابل او گوش نخواهد داد .

عمل ، براساس بازخورد

فرض کنیم که گیرنده بازخورد را بفهمد و آن را از بازخورد دهنده بپذیرد . در این صورت باید در موقعیتی باشد که بتواند راجع به آن ، کاری انجام دهد این توانایی ، یکی از شرایط اساسی فرایند بازخورد است :

۱ - گیرنده باید بتواند اقدامی واکنشی انجام دهد . اگر بازخورد دهنده بازخوردی درباره نقص یا کمبودی ارائه دهد که گیرنده کنترلی بر آن ندارد یا نمی تواند در مورد آن اقدامی بکند ، با این کار فقط بر ناراحتی و نفرت گیرنده ، افزوده است .

۲ - بازخورد دهنده باید مواظب باشد که فرد مورد نظر را بیش از حد زیر آواز انتقاد و سرزنش قرار ندهد و طوری عمل نکند که گیرنده ، خود را در خطر ببیند و یا دچار تنش و فشار عصبی شود .

بطور خلاصه ، شخصی که به منظور ایجاد تغییر سازنده در دیگران بازخورد می دهد ، باید کاملاً در نحوه ارائه این بازخورد ، دقت کند . اگر بازخورد ، با هدف

کمک و سازندگی ارائه شود، بیشترین اثر مثبت را خواهد داشت. و علاوه بر آن، بازخورد، باید طوری ارائه شود که گیرنده آن را بفهمد، بپذیرد و بر طبق آن عمل کند.

تشویق

آن مواردی از کلاسهای اول و دوم ابتدایی را به یاد بیاورید که برای پاداش کارتان کارت صد آفرین یا هزار آفرین دریافت می‌کردید. بسیاری از ما هنوز هیجان و انگیزشی را که با دریافت این کارتها در ما ایجاد می‌شد بخوبی به یاد داریم. متأسفانه در جامعه با دور شدن از دوره ابتدایی، از فراوانی دریافت این کارتها کاسته می‌شود. این تغییر (اصل) نه تنها در زمینه تحصیل، بلکه در مشاغل ما نیز دقیقاً صدق می‌کند.

ظاهراً سرپرستان به همان اندازه که برای ایرادگیری از اشتباهات و کارکردهای کارکنان وقت صرف می‌کنند، برای تشویق و تقدیر از دستاوردهای درخشان آنان وقت صرف نمی‌کنند. مدیران زمانی که صرف تشویق می‌کنند، کوتاه و گذرا، ولی انتقادشان همیشه مفصل و طولانی است. چرا مدیران کمتر به بازخورد تشویقی علاقه دارند؟ چند دلیل برای این امر، وجود دارد:

۱ - هنگامی که موفقیت توسط یک کارگر به دست آمد، این موفقیت، امری عادی و مورد انتظار مدیر است. عدم موفقیت یک انحراف نامطلوب است که پیامد منفی بیشتری دارد و در نتیجه از سوی مدیر واکنشی صریحتر از دستاوردهای درخشان ایجاد می‌کند. معمولاً از مدیران شنیده ایم که می‌گویند چرا برای کاری که انجام آن از تو انتظار می‌رود از تو تقدیر کنم.

۲ - مدیران همیشه گرایش دارند که کارکنان را با استانداردهای ذهنی و درونی خودشان بسنجند و آنها را با خودشان در هنگامی که در این پُستها بودند مقایسه کنند. این امر، اغلب مشکل آفرین است، زیرا مدیران

احتمالاً در آن زمان کارگرانی فوق متوسط بودند، یا در موقعیتی نبودند که کارگران فعلی هستند. کارکنانی که نمی توانند خود را با این معیارهای ذهنی مدیران تطبیق دهند، همواره بیشتر از آنچه تشویق شوند آماج انتقاد واقع می شوند.

۳ - خیلی از ما معتقدیم که چماق، از نوازش، برانگیزاننده تر است. چنین فلسفه‌ای مدّعی است که اگر رفتاری را که برایمان مطلوب نیست مجازات کنیم در دراز مدّت نتیجه بیشتری خواهیم گرفت تا این که رفتاری را که برایمان مطلوب است پاداش دهیم.

۴ - در جامعه پیروزی طلب ما، هر نوع شکست، نفرت انگیز و ناراحت کننده است. وقتی که ناراحت می شویم (ضمن ایراد گرفتن از کسانی که به اعتقاد ما سبب این شکست شده اند) اغلب در انتقاد و ایرادگیری راه افراط پیش می گیریم. وقتی که راضی و خشنود می شویم (ضمن تقدیر از کسانی که در رسیدن به موفقیت ما را کمک کرده اند) سعی می کنیم زود از قضیه بگذریم و زیاد بر آن تأکید نداشته باشیم.

۵ - خلاصه، ما غالباً در موقعیتی نیستیم که تلاش شایسته تقدیر را ببینیم، و در نتیجه، قدر آن را چنان که شایسته است بدانیم. هر چه بیشتر کارکنان را آزاد بگذاریم و هر چه خود مختاری آنها بیشتر شود، ما کمتر امکان خواهیم داشت تا از موفقیت‌های ساعت به ساعت یا روز به روز آنها اطلاع یابیم. درست هنگامی که با دست روی شانه کارمند زدن برای او خیلی جالب و مورد احتیاج است، درست در همین موقع است که مدیر امکان دست‌رسی به انجام چنین کاری را ندارد.

مدیرانی که می خواهند بازخورد مثبت تری بدهند و این موانع را بر سر راه آن می شناسند، می توانند به منظور غلبه بر این موانع، تلاش کنند. مثلاً آنها می توانند انتظارات خود را پایین بیاورند و هر نوع موفقیت را امری عادی و مورد انتظار حساب نکنند. آنها می توانند در انتظارات خود از کارکنان واقع بین تر گردند و در نتیجه با مشاهده کوچکترین عیب و ایراد عصبانی و مایوس نشوند. می توانند

شرایط را طوری ترتیب دهند که از دست آوردهای موفق کارکنان هر چه زودتر آگاه شوند.

مدیران همچنین می‌توانند توصیه‌های مندرج در کتاب "مدیر یک دقیقه ای" را به کار بندند، و بجای این که مدام کارکنان را زیر نظر بگیرند تا از آنها عیب و ایرادی پیدا کنند، می‌توانند بطور مستمر آنها را زیر نظر بگیرند تا یک کار خوب و شایسته تقدیر را مشاهده کنند و بجا و بموقع از آنان تقدیر نمایند. به عبارت دیگر، مدیران باید تلقی خود را نسبت به بازخورد ۱۸۰ درجه تغییر دهند. آنها باید بدانند که تشویق اگر بیشتر از انتقاد ثمر بخش و مهم نباشد، حداقل به اندازه آن، مهم و مفید است. به یاد داشته باشید که کنترل رفتار، یعنی انجام دو کار: انتقاد از رفتاری که نمی‌خواهیم؛ و پاداش دادن به رفتاری که می‌خواهیم.

مرحله ۲ - ارزشیابی عبارات بازخورد

یکی از اهداف ما در این تمرین این است که برای شما فرصتی فراهم کنیم که یاد بگیرید چگونه باتوجه به رفتار مورد نظر، بازخورد سودمند به افراد بدهید. در این جا چند معیار بازخورد سازنده و همچنین نمونه‌هایی از عباراتی که شما ممکن است به قصد سازندگی و کمک مؤثر به دیگران بگویید، می‌آوریم.

کدام یک از این عبارات انتقادی و تشویقی بازخوردی را به وجود می‌آورد که به نظر شما در کمک به فرد مورد نظر مؤثرتر و ثمربخش تر است؟

هر یک از این عبارات را بررسی نمایید و مشخص کنید که چه معیارهای لازمی برای بازخورد سازنده در آنها رعایت شده است. این معیار یا معیارها را در جای خالی که به دنبال هر عبارت وجود دارد، بنویسید.

معیارهای انتقاد سازنده

انتقاد سازنده ، باید :

- مشخص باشد . نباید مبهم یا کلی باشد . باید صریح و قطعی باشد .
- توصیفی باشد . ارزیابانه یا داورانه نباشد . رفتار را رد کند نه شخص را .
- صریح باشد . با آگاهی ، احساس مسئولیت و بارعایت شخصیت فرد گیرنده ، بیان شود .
- دارای حالت برابر باشد . در بیان انتقاد ، نباید انتقاد شونده احساس کند که انتقاد کننده از یک موضع برتر برخوردار می کند .
- مشروط باشد . بازخورد باید برخاسته از آگاهی و شایستگی باشد ، و بازخورد دهنده طوری عمل نکند که گویی همه چیز را در مورد فرد انتقاد شونده از پیش می داند .
- عملی و قابل اجرا باشد . بازخورد باید چیزی باشد که گیرنده بتواند طبق آن عمل کند .

معیارهای رعایت شده

عبارات انتقادی :

- ۱ - وقتی که از آشنایان و همکاران این طور شکایت می کنی ،
.....
من ناراحت می شوم .
- ۲ - برخوردت ضعیف است .
.....
- ۳ - اگر بیشتر سعی کنی ، موفق خواهی شد .
.....
- ۴ - بچه نباش .
.....
- ۵ - تویکی از ارزشمندترین کارکنانی هستی که من دارم . فقط
تنها انتظارم این است که با کارکنان زیر دست خودت ، قاطعتر
.....
برخورد کنی .
- ۶ - اگر کمی درشتتر بودی ، همکاران بیشتر برای تو ارزش قایل

بودند .

۷ - گزارشی که از من خواستی آن را مطالعه کنم ، چنانچه شامل بخشی در مورد پیشنهادات برای اقدامات آینده باشد ، نظر رئیس را خیلی بیشتر جلب خواهد کرد .

۸ - تو هیچ وقت سخنران خوبی نخواهی شد ، مگر این که سعی کنی بلندتر صحبت کنی .

۹ - من به اندازه کافی در این شغل و سِمَت بوده‌ام و می‌دانم که چه می‌گویم . آنها بیکه دایمًا و راجی می‌کنند هیچ وقت امید ترفیع نباید داشته باشند .

معیارهای تشویق سازنده

تشویق سازنده ، باید :

- صادقانه و مخلصانه باشد . باید قدردانی و احترام صمیمانه شما را نسبت به تلاش ، منعکس سازد .

- بموقع باشد . بلافاصله به دنبال رفتار مطلوب و تا حد امکان نزدیک به آن باشد .

- مشخص باشد . باید به شخص مورد نظر دقیقاً گفته شود که کدام کار را خوب انجام داده است .

- شخصی باشد . باید نشان‌دهنده واکنش مثبت شما در برابر کار انجام شده باشد .

معیارهای رعایت شده

عبارات تشویقی :

۱ - یادت هست از کاری که پار سال برایم انجام دادی ،

خیلی خوشحال شدم .

-
- ۲ - کارِت در مورد این دستگاه جدید ، نقص ندارد .
- ۳ - تو بهتر از آنچه من انتظار داشتم و فکر می‌کردم ، عمل می‌کنی .
-
- ۴ - تمام همکاران در این قسمت واقعاُ پرکاری تو را تحسین می‌کنند ، و کاری را که در مورد گزارش این هفته انجام دادی ، می‌ستایند .
-
- ۵ - کارِت عالی است .
-
- ۶ - به خاطر تلاشهای تو ، واحد ما ، در این ماه ، به اهداف پیش بینی شده ، دست یافت از توسپاسگزارم .
-
- ۷ - تو همیشه یکی از کارآمدترین افراد قسمت ما بوده ای .
-
- ۸ - نمی دانم با چه زبانی به تو بگویم که رفتارت با مشتریان چقدر جالب بود .
-
- ۹ - (خیلی جالب است) .
-

مرحله ۳ - انتقاد و تشویق سازنده

برای هر یک از موقعیتهای زیر یک عبارت یک تا دو جمله ای بازخورد سازنده مناسب ، بنویسید . نهایت کوشش خود را به کار ببرید که بازخورد شما ، با معیارهای تشویق و انتقاد سازنده که در مرحله ۲ شرح دادیم ، منطبق باشد . می‌توانید به ابتکار خود ، داده‌های جدیدی در بازخورد به کار ببرید .

موقعیت یک : پسر شما بعد از ترک خانه به قصد رفتن به خانه یک دوست ، به خانه برگشته است ، بدون این که قبلاً اتاقش را تمیز کرده باشد . بچه‌هایتان می‌دانند که تمیز کردن اتاقهایشان قبل از شروع به بازی ، یکی از اصول مهم در خانواده شماست . واکنش شما چیست ؟

بازخورد یک :

موقعیت دو : بشدت عصبانی هستید . منشی شما در همین لحظه ششمین مورد مکاتبات پی در پی را برای امضا به شما داده است که حداقل یک اشتباه تایپی در آن وجود دارد . چه می‌گویید ؟

بازخورد دو :

موقعیت سه : دوستی از شما خواسته است تا یک داستان کوتاه راکه او نوشته است بخوانید . او به دنبال یک شغل باعنوان داستان نویسی علمی است . شما در این مورد خبره نیستید . اما ، هم در ادبیات ، و هم در زبان انگلیسی تا به آن حد اطلاعات دارید که می‌دانید این داستان بکلی غیر قابل قبول است . سبک آن یکنواخت و خشک است و اشتباهات دستوری کاربردی آن هم ، بی‌اندازه زیاد است . در این جا چکار می‌کنید و چه واکنشی نشان می‌دهید ؟

بازخورد سه

موقعیت چهار: شما سرپرست چهار کارگر تولید هستید. یکی از کارگران شما از وقت استراحت خود استفاده کرده و یکی از دستگاهها را برای شیفتم بعد آماده کرده است. برای ابراز سپاس از این کارگر و قدردانی از کار او، به وی چه می‌گویید؟

بازخورد چهار:

موقعیت پنج: منشی شما، همین حالا تایپ کردن یک گزارش مفصل را که شما تجدید نظر و ویرایش کردید به پایان رسانده است. شما می‌دانید که کار زیادی برای او درست کرده‌اید، زیرا تصمیم گرفتید مقداری از مطالب تجدید نظر شده را به گزارش اصلی اضافه نکنید، و از او خواستید آنها را همان طور که قبلاً به او داده بودید تایپ کند، و او در این مورد هیچ شکایت و اعتراضی هم نکرد به او چه می‌گویید.

بازخورد پنج :

مرحله ۴ - بازخورد سازنده سایرین را ارزیابی کنید.

شما به صدای بلند دو نفر از دانشجویان که بازخورد شماره یک را می خوانند، گوش می کنید. وقتی که پاسخها خوانده می شود، به هر یک از عبارات باز خورد، به همان روش که در مرحله ۲ عمل کردید، نمره بدهید.

معیارهای رعایت شده

.....

داوطلب الف : بازخورد یک

.....

داوطلب ب : بازخورد یک

وقتی که هر دو عبارت خوانده شد و شما به این دو نفر نمره دادید، در مورد بازخوردشان، بازخورد بدهید.

همین فرایند را برای بازخورد ۲، ۳، ۴ و ۵ با داوطلبان متفاوت تکرار کنید.

معیارهای رعایت شده

.....

داوطلب پ : بازخورد دو

.....

داوطلب ت : بازخورد دو

.....

داوطلب ث : بازخورد سه

معیارهای رعایت شده

.....	داوطلب ج : بازخورد سه
.....	داوطلب چ : بازخورد چهار
.....	داوطلب ح : بازخورد چهار
.....	داوطلب خ : بازخورد پنج
.....	داوطلب د : بازخورد پنج

مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید

درباره عبارات بازخورد :

۱ - هر یک از عبارات انتقادی مرحله ۲ را چگونه تعدیل و اصلاح می کنید ، تا کار سازتر باشند ؟

۲ - هر یک از عبارات تشویقی مرحله ۲ را چگونه تعدیل و اصلاح می کنید تا کار سازتر باشند ؟

۳ - در بازخورد مرحله ۳ در پاسخ به موقعیت یک ، دو ، سه ، چهار و پنج ، کدام یک از معیارهای بازخورد موفقتر و بیشتر مشاهده می شد ؟

۴ - بازخورد شفاهی داده شده به داوطلبان در طول مرحله ۴ چه اندازه مؤثر بود؟
آیا در این بازخورد، مواردی از نقض معیارهای بازخورد سازنده وجود داشت؟

درباره بازخورد سازنده

۵ - وقتی که بازخورد از شخصی به شخص دیگر ثمر بخش نیست، آیا به نظر شما این نوع بازخورد بیشتر غیر قابل فهم است، یا غیر قابل قبول، یا غیر قابل استفاده؟

۶ - به نظر شما مهمترین دلایل پذیرفته نشدن یک بازخورد (علل تدافعی بودن آن) کدامند؟ آیا علل تدافعی بودن یک بازخورد بر حسب زمینه ارتباط مثل محل کار، خانه، یا جامعه، فرق می‌کند؟

۷ - آیا می‌توانید علاوه بر دلایل ارائه شده در متن ، دلایل دیگری ارائه دهید که چرا سرپرستان اغلب از بازخورد سازنده در برابر کارکنان خود استفاده نمی‌کنند ؟

۸ - در برخورد با یک کارمند در ارتباط با یک مشکل مربوط به کار یک مدیر ممکن است یکی از ۲ روش متضاد - دادن بازخورد مؤثر ، یا گوش دادن جدی و صادقانه - را انتخاب کند (به تمرین گوش دادن نگاه کنید) تحت چه شرایطی مدیر ممکن است گوش دادن را در برابر بازخورد انتخاب نماید ، یا این که بازخورد در برابر گوش دادن انتخاب کند .

خلاصه مطالب

- * بازخورد زمانی مفید است که شخصی را و او می‌دارد تا یک رفتار بی‌ثمر را ترک کند ، یا طرف را تشویق می‌کند تا یک رفتار مثبت و سودمند را ادامه دهد .
- * بازخورد انتقادی ، تنها زمانی مؤثر است که طرف مقابل بتواند آن را بفهمد ، بپذیرد ، و براساس آن اقدام کند .
- * بازخورد انتقادی ، اغلب به این دلیل با شکست روبرو می‌شود که حالت تدافعی را در طرف مقابل برمی‌انگیزد ، و در نتیجه طرف نمی‌تواند آن را بپذیرد .

- * دلیل آن که مدیران از بازخورد تشویقی و مثبت بازیردستان استفاده نمی‌کنند، این است که بازخورد مثبت احتیاج به آگاهی از زیردستان توسط مدیران دارد.
- * برای این که انتقاد سازنده باشد، باید مشخص، توصیفی، تأکید آمیز، از موضعی برابر و مشروط باشد و به رفتاری مربوط شود که امکان تعدیل و اصلاح آن، وجود داشته باشد.
- * برای آن که تشویق بتواند تأثیر مطلوب به دست دهد، باید صادقانه، بموقع، مشخص شخصی و حضوری باشد.

منابع مطالعاتی پیشنهادی

- Anderson, J. "Giving and Receiving Feedback." *Interpersonal Behavior*. Edited by A.G. Athos and J.J. Gabarro. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1978.
- Brammer, L.M. *The Helping Relationship: Process and Skills*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988.
- Denton, D.K. "A Manager's Toughest Job: One-on-One Communication." *Supervisory Management* 30 (May 1985): 37-43.
- Fisher, C.D. "Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Investigation." *Journal of Applied Psychology*, Vol. LXIV (1979): 533-540.
- Gibb, J.R. "Defensive Communication." *The Journal of Communication*, Vol. XI (1961): 141-148.
- Hanson, P. "Giving Feedback: An Interpersonal Skill." *The 1973 Annual Handbook of Group Facilitators*. La Jolla, Calif.: University Associates, 1973, 111-119.
- Heun, L., and R. Heun. *Developing Skills for Human Interaction*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1978.
- Igen, D.R., C.D. Fisher, and S.M. Taylor. "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations." *Journal of Applied Psychology*, Vol. LXIV (1979): 533-540.
- Nelton, S. "Feedback to Employees Can Nourish Your Business." *Nations Business* 73 (July 1985): 62-63.
- Pollock, T. "On the Management Side: Getting the Most Out of Your Criticism." *Production* (October 1980): 43-44.
- Rogers, C.R., and F.J. Roethlisberger. "Barriers and Gateways to Communication." *Harvard Business Review* (July-August 1952).

۱۰ - تمرین مصاحبه

مقدمه

برای اکثر مردم اصطلاح مصاحبه ، تداعی کننده دو تصور است : مصاحبه پژوهش بازاریابی ، یا مصاحبه استخدام پرسنل . ولی مصاحبه در مفهوم وسیعتر ، زمانی تحقق می یابد که فردی در یک گفتگوی رو در رو برای کسب اطلاع از دیگری یا دادن آگاهی به دیگری ، با هدف قبلی ، برگزار نماید . در این تمرین ، یکی از رایجترین و پُر زحمتترین مصاحبه های مدیریت که مصاحبه ارزیابی است مطرح خواهد شد . دو نفری که نقش مصاحبه گر و مصاحبه شونده را بر عهده خواهند گرفت ، زمینه لازم را برای یک مورد پژوهش و بحث ، فراهم می آورند .

اهداف

در تمرین مصاحبه :

- ۱ - عناصر مشترک مصاحبه ها ، تشریح خواهد شد .
- ۲ - درباره ویژگیهای مؤثر در مصاحبه ارزیابی ، بحث خواهد شد .

- ۳ - استراتژیها و فنون لازم برای اجرای یک مصاحبه ارزیابی مؤثر به کار برده خواهد شد .
- ۴ - یک مصاحبه ارزیابی برای مشاهده و نقد ، فراهم خواهد گردید .
- ۵ - موانع عمده موجود در راه اجرای یک مصاحبه ارزیابی مؤثر ، مورد بحث قرار خواهد گرفت .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .

ارزشیابی مصاحبه ارزیابی

سه نوع مصاحبه در سازمانهای رسمی معمول است :

- ۱ - مصاحبه استخدامی که برای استخدام یک فرد توسط سازمان انجام می گیرد .
- ۲ - مصاحبه انضباطی که هدف از آن توییح کارمندی است که سبب وارد شدن خسارتی به سازمان شده است .
- ۳ - مصاحبه ارزیابی ، کم تقریباً معمولیترین و مفید ترین نوع مصاحبه برای مدیران است . در این گونه مصاحبه ، مدیر ، عملکرد زیردستان در سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد .

عناصر مهم یک مصاحبه

تمام مصاحبه ها ، از هر نوع که باشند ، شامل شش عنصر زیر هستند :

- ۱ - مصاحبه گر - یک فرد ، مسؤلیت اصلی تدوین و سازمان دهی جریان محتوا و هدف جلسه مصاحبه را برعهده می گیرد ، در مصاحبه ارزشیابی ، این نقش بر عهده سرپرست یا مدیر است .
- ۲ - مصاحبه شونده - فرد دیگری مسؤلیت اصلی ارائه اطلاعات مورد نظر در جلسه را قبول می کند که در مصاحبه های ارزشیابی ، این نقش بر عهده زیردست است .

۳ - هدف - برای اجرای یک مصاحبه ، همواره دلیل مشخصی وجود دارد .
اهداف عمده یک مصاحبه ، عبارتند از :

الف - کسب اطلاعات (همه پرسى ، نظر سنجى)

ب - ارائه اطلاعات (توجیه شغل و مصاحبه های آموزشی)

پ - انتخاب و استخدام پرسنل (مصاحبه های گزینشی و استخدامی)

ت - دادن بازخورد (مشاوره و مصاحبه های توییحی و ارزش یابی) . هدف اصلی یک ارزیابی ، عبارت از ارزش یابی عملکرد است . در ارزیابی ، به این سؤال ، پاسخ داده می شود که این فرد در انجام کاری که برعهده دارد ، نسبت به انتظاری که از او می رود ، تا چه حد موفق بوده است .

۴ - ارتباط رو در روسجرای ارتباطی که برای مصاحبه از آن استفاده می شود ، ارتباط رو در روست ، و از این رو ، وضعیت تمام مصاحبه ها بستگی به کار آیی استفاده از ارتباط گفتاری و به کارگیری مؤثر ارتباط غیرگفتاری دارد . گرچه اغلب برای ارزش یابیها از فرمهای کتبی استفاده می شود ، اما حالت و وضعیت پرسش و پاسخ طرفین در مصاحبه تأثیر اساسی دارد .

۵ - پرسش و پاسخ - محتوای تمام مصاحبه ها را یک مجموعه پرسش و پاسخ تشکیل می دهد . یکی از معیارها برای ارزیابی اثر بخشی یک مصاحبه ، میزان اطلاعاتی است که از طریق سؤالات مطرح شده می تواند به دست آید . با مبادله پرسش و پاسخ ، یک اشراف کلی نسبت به عملکرد زیر دست ، حاصل می شود .

۶ - ساختار - تمام مصاحبه ها دارای یک ساختار هستند . پس مصاحبه دارای یک مقدمه ، یک متن اصلی ، و یک قسمت نتیجه گیری و پایانی است . هر قسمت از این ساختار ، برای کسب یک هدف خاص طراحی شده است یک فرم مصاحبه ارزیابی که فاقد یکی از این سه بخش عمده باشد ، نتیجه مطلوب را به دست نخواهد داد .

چرا ارزیابیها اغلب به شکست منجر می شوند؟

بدون تردید ارزیابی عملکرد یکی از حسّاسترین موارد مصاحبه در هر سازمان است. متأسفانه حداقل به سه دلیل پردر دسترترین نوع مصاحبه‌ها نیز هست.

اول، هم سرپرست، و هم زیردست، اغلب با حالتی از تردید و واهمه با این ارزش‌یابی برخورد می‌کنند. کارمندان اغلب از خود این جلسه واهمه دارند، زیرا قرار است که وضعیت آنها در چنین جلسه‌ای مورد قضاوت قرار گیرد. سرپرست نیز به این خاطر از چنین جلسه‌ای واهمه دارد، که باید نقش داور را به عهده بگیرد و تعیین کند که کارمند مربوطه در طی دوره مورد نظر، موفق بوده، یا کارایی لازم را نداشته است؟

دوم، مخاطرات یک ارزش‌یابی، فوق العاده زیاد است. زیرا نتایج این نوع ارزش‌یابی، بخش همیشگی پرونده پرسنلی این کارمند را تشکیل می‌دهد و مبنایی برای تعیین وضعیت او در آینده خواهد بود. لذا طرفین شرکت‌کننده در این جلسه مصاحبه هر دو احساس نگرانی و عدم آرامش می‌کنند.

سوم، اگر چه ارزیابیهای عملکرد برای هر سازمان اهمیت فراوان دارند، اما سازمانها اغلب از آموزش لازم برای اجرای این مصاحبه‌ها برخوردار نیستند. سرپرستی که از توانایی خود برای اجرای یک ارزیابی مؤثر کاملاً مطمئن باشد، در واقع بسیار نادر است.

رهنمودهایی برای اجرای یک ارزیابی عملکرد مؤثر

ارزیابیهای عملکرد مؤثر حاصل برنامه‌ریزی و اجرای سنجیده آن است. ویژگیهای هر یک از این دو مرحله را در این جا به ترتیب مورد بحث قرار می‌دهیم:

برنامه‌ریزی

کار عمده شما در طول مرحله برنامه‌ریزی این است که یک شناخت کلی از کارمند

مربوطه به دست آورید. این شناخت، بازتابی از قوتها، ضعفها، مهارتها و شایستگیهای بالقوه کارمند است. داده‌های تشکیل دهنده این شناخت، شامل مشاهده رفتار، گفتگوی رو در رو، بررسی کیفیت و کمیت حاصل کار کارمند است. در مرحله برنامه‌ریزی، هر چه داده‌های بیشتری به دست آورید، بهتر است. خیلی از سازمانها از یک فرم ارزیابی پیش ساخته استفاده می‌کنند که داده‌های این شناخت کلی را به صورت کمی و مشخص، فراهم می‌آورد.

همچنین در مرحله برنامه‌ریزی، باید یک استراتژی مشخصی تدوین کنید که در ارزشیابی خود براساس آن عمل کنید. استراتژی مورد عمل بسیاری از سرپرستان، این است که کار را با تشریح نقاط قوت فرد مورد نظر شروع می‌کنند، سپس به بحث در مورد نقاط ضعف او می‌پردازند، و در آخر با طرح چگونگی پُرکردن بین نقاط ضعف و نقاط قوت، مصاحبه به پایان می‌رسد. استراتژی دیگر، این است که زبردست با همان معیارهای مورد استفاده سرپرست خود را ارزیابی کند. وقتی که سرپرست و کارمند با هم می‌نشینند، با بررسی نقاط مشترک و نقاط مورد اختلاف بین ارزیابی سرپرست و ارزیابی کارمند، سه مرحله قوتها، ضعفها و چگونگی پُرکردن شکاف بین این دو را با هم طی می‌کنند.

به خاطر داشته باشید که مصاحبه ارزیابی برای شما به عنوان کارمند، و همچنین برای سازمان و سرپرست مربوطه، اطلاعات فوق العاده ارزشمندی به دست می‌دهد. حداقل ۴۵ دقیقه وقت بطور کامل به جلسه مصاحبه اختصاص دهید. مصاحبه را با دست پاچگی و در ضمن کارهای مختلف، انجام ندهید، و آن را بطور فشرده داخل فعالیت‌های دیگر نگنجانید. موقعی که یک مدت زمان کامل را منحصرًا به جلسه مصاحبه اختصاص دادید، عملاً به کارکنان خود نشان داده‌اید اجرای مصاحبه ارزیابی عملکرد بخش مهمی از به سازی منابع انسانی است.

اجرا

مصاحبه ارزیابی، از سه بخش تشکیل شده است: مقدمه، متن اصلی، و نتیجه گیری. بحث ما راجع به اجرا نیز به سه بخش تقسیم می شود.

در مقدمه، شما باید سعی کنید کارمند مورد ارزیابی را توجیه، و کاری کنید که تشویش خاطر او برطرف شود و احساس راحتی کند. شما باید در نظر داشته باشید که جلسه مصاحبه ارزیابی خود تشویش و حالت دفاعی در انسان ایجاد می کند. باید هر چه زودتر، از بروز این حالت جلوگیری کرد، یا آن را بعداً قل رساند. روشهای زیر، می تواند شما را در دست یابی به این اهداف، یاری دهد:

۱ - به صورت غیر کلامی با کارمند به گرمی و خودمانی ارتباط برقرار کنید. مثلاً با صورت خندان، دست دادن، نشستن کنار کارمند یا رودررو او بدون این که مانعی فیزیکی مثلاً یک میز بین شما و فرد مورد ارزش یابی واقع باشد، محیطی مناسب مصاحبه فراهم آورید.

۲ - جدی باشید. شناخت خودتان را از تشویش و دل واپسی کارمند، به او نشان دهید. فکر کنید که اگر شما بجای او در معرض قضاوت و ارزیابی قرار می گرفتید چه احساسی داشتید.

۳ - تصریح کنید که هدف این جلسه ارزیابی، ارائه بازخورد و راهنمایی است. و به او بفهمانید که این جلسه، جنبه توجیهی و آموزشی دارد نه محاکمه و اتهام. سعی کنید طوری عمل نمایید که کارمند تصور نکند شما فقط در نقش یک قاضی عمل می کنید، بلکه نقش یک مربی را نیز برعهده دارید.

متن اصلی مصاحبه، شامل یک مجموعه پرسش و پاسخ است که بین شما و فرد مخاطب رد و بدل می شود، چنانچه شما از برداشت فرد مورد ارزیابی با اطلاع شوید و سوالات خود را بطور واضح مطرح کنید و یک جو حمایتی همراه با جدل ایجاد نمایید،

از سؤالات خود، اطلاعات مؤثرتری به دست خواهید آورد:

۱ - شناختن برداشتهای کارمند: مصاحبه باید نقش تبادل نظر داشته باشد. انجام کار به چه نحو باید صورت گیرد؟ نقاط ضعف کار او چیست؟ چنانچه موانعی در راه دستیابی این کارمند به اهداف مورد نظر خود او وجود دارد، این موانع کدام است؟

۲ - پرسشهایی مطرح کنید که جواب صریح و مشخصی برای آنها وجود داشته باشد، ولی در عین حال جواب آنها محدود و از پیش تعیین شده نباشد. نقاط قوت عمده شما، کدامها هستند؟ نمونه‌ای از یک سؤال باز است. اما آیا امکانات مناسب کار شما تأمین می شود، یک سؤال بسته است. سؤالات نوع اول، می توانند داده‌های بیشتری در اختیار شما قرار دهند تا براساس آنها قضاوت کنید. پرس و جوها برای تشریح بیشتر سؤالات به کار می روند. هدف از طرح آنها، توضیح بیشتر، تصریح مطلب و جمع بندی است. جواب آنها، به شما کمک می کند تا جواب سؤالات را با اطمینان بیشتر، دریافت کنید.

۳ - بجای ایجاد یک جو تدافعی، سعی کنید یک محیط دوستانه را بر جلسه حاکم کنید. وقتی که مصاحبه ارزیابی را اجرا می کنید، این کار را در یک محیط ارتباطی، انجام دهید. این محیط، ممکن است دوستانه و صمیمی باشد و در نتیجه کارمند مربوطه اعتماد به نفس داشته باشد، یا ممکن است تدافعی باشد که در نتیجه، اعتماد به نفس را در او کاهش دهد. جدول ۱-۱۰ دو جنبه را نشان می دهد که تشکیل دهنده جو حمایتی و یا حالت تدافعی هستند (به تمرین بازخورد نیز نگاه کنید). مصاحبه باید طوری اجرا شود که دارای معیارهای مندرج در قسمت سمت راست جدول باشد.

جدول ۱-۱۰- جو ارتباطی

جو دفاعی		جو حمایتی
ارزش یابی	پیامهایی که کارمند را در معرض قضاوت قرار می دهد، حالت تدافعی را افزایش می دهند	تشریح
کنترل	پیامهای اتهامی و کنترلی ، حالت تدافعی را افزایش می دهند .	توضیح مسأله
با برنامه قبلی	پیامهایی که حاکی از مسائل پشت پرده است، حالت تدافعی را افزایش می دهند .	بدون برنامه قبلی
بی تفاوتی	پیامهایی که بیانگر بی تفاوتی و عدم مسؤولیت است ، حالت تدافعی را افزایش می دهند .	جدیت
برتری جویی	پیامهایی که تحکمی هستند ، حالت تدافعی را افزایش می دهند.	برابری
قطعی و جزمی	پیامهایی که بسته یا کلیشه ای است، حالت تدافعی را افزایش می دهند.	غیر قطعی و مشروط

منبع: جک گیب، "ارتباطات تدافعی" نشریه ارتباطات (مارس ۱۹۶۶): صفحات ۱۴۸-۱۴۱

نتیجه مصاحبه ارزیابی ، باید دست یابی به سه هدف زیر باشد: (۱) خلاصه ای از داده های مورد نظر را به دست دهد. (۲) نقاطی که کارمند می تواند وضعیت خود را در آن نقاط تا هنگام اجرای مصاحبه ارزیابی بعدی اصلاح کند ، مشخص نماید . (۳) پاسخ آخرین سؤلهایی را که برای کارمند ممکن است وجود داشته باشد ، به او بدهد .

مرحله ۲ - آماده شدن برای مصاحبه ارزیابی

دو نفر انتخاب می شوند. یکی از آنها نقش سرپرست، و دیگری نقش کارمند را بر عهده می گیرد. شرح نقش و زمینه مصاحبه، به این قرار است:

سرپرست - شما مدیر پردازش داده های شرکت داروسازی لوکس هستید که بمدت ۶ سال توسط این شرکت استخدام شده اید و ۷ نفر پرسنل پردازش داده ها را سرپرستی می کنید. شرح شغل رسمی شما می گوید:

- ۱ - فعالیت ۷ کارمند داده پردازش را سرپرستی و نظارت کنید.
- ۲ - مواظب باشید که تمام داده ها بطور دقیق بموقع و براساس شرایط و نیازهای سیستم کد گذاری شود.
- ۳ - دقت کنید تمام دستگانه های داده پردازش برای سطح کارآیی مورد انتظار مناسب باشند و صرف وقت را بحداقل برسانند.
- ۴ - به تمام خواسته های مدیریت ما فوق در زمینه پردازش داده ها، دقیق و بموقع پاسخ دهید.
- ۵ - کار خود را از لحاظ تخصصی و همکاری با دیگر سرپرستان مدیریت عالی، هماهنگ کنید.

کارمند - شما کارمند داده پردازش شرکت داروسازی لوکس هستید و مدت ۶ ماه است که استخدام شده اید. این اولین ارزیابی عملکرد است که از شما به عمل می آید. شرح شغل رسمیتان، تصریح می کند:

- ۱ - تمام فرمهای تجاری را بموقع و دقیق کد گذاری کنید.
- ۲ - دیگر همکاران داده پردازش خود را هنگام اتمام کار خود در کار کدگذاری

فرمها یاری کنید .

۳ - محیط کار خود را تمیز و مرتب نگهدارید .

۴ - در امور تخصصی و همکاری ، با همکاران و سرپرست خود هماهنگی کنید .
در طول مصاحبه ، هم سرپرست ، و هم کارمند ، می‌کوشند به هدفهای خاصی دست یابند . این هدف ها را در جدول ۲- ۱۰ نشان می دهیم .

جدول ۲- ۱۰ - اهداف سرپرست و زیردست

سرپرست	کارمند
- ارائه توضیح برای هرگونه ضعف بالتوجه که در طول این جلسه معلوم شده است .	- بررسی قوتها و ضعفهای کارمند
- پی بردن به هدف سرپرست در انجام این ارزیابی	- تهیه یک ارزیابی جدی و معقول
- تعیین این که باید چکار کند تا برای جلسه آینده امتیاز خود را بهبود بخشد .	- ایجاد هماهنگی و از بین بردن اختلافات موجود بین برداشت خود و کارمند
- تا به مطلوبترین برداشت و تصور ممکن دست یابد .	- ارائه رهنمون برای یک طرح عملی که قرار است کارمند در فاصله بین این ارزیابی تا جلسه آینده ، عمل کند .
	- برای ایجاد یک جو حمایتی و همراه با تفاهم و از بین بردن حالت تدافعی

یک هفته قبل از انجام مصاحبه ، سرپرست فرم ارزیابی شرکت لوکس را همراه با راهنماییهای لازم در اختیار کارمند قرار داد تا او یک ارزیابی صادقانه از خود به عمل

آورد. سپس دو فرم ارزیابی به عنوان یک مبنا برای بحث در جلسه به کار رفتند. این فرمها و یادداشتهای مربوط به آنها را در زیر و صفحات بعد ملاحظه می کنید.

خود ارزیابی کارمند

واحد پرستلی لوکس

فرم ارزیابی کارمندی

نام کارمند / عنوان شغل / تاریخ
 تاریخ آخرین ارزیابی / مقدار کل زمان در شغل فعلی (سابقه شغلی)
 ارزیابی: سرپرست باید کارمند را در شغل کنونی او ارزیابی کند و امتیاز دهد. لطفاً مرتباً را که در مورد کارمند به دیدگاه شما نزدیکتر است، علامت بزنید.

الف. اطلاع از کار
 عالی / خوب / ضعیف
 اطلاع کلی او را در مورد وظایف و مسؤولیتهاش در پست فعلی، در نظر بگیرید.

ب - کیفیت کار
 عالی / خوب / ضعیف
 مرتب بودن، دقیق بودن و هماهنگ بودن نتایج کار بدون توجه به حجم آن کاملاً دقیق عمل می کند و در کار او عملاً هیچ اشتباه دیده نمی شود. قابل قبول، معمولاً مرتب است گاهی خطاهایی در کارش مشاهده می شود

پ - کمیّت کار
 عالی / خوب / ضعیف
 حجم کار تولید شده تحت شرایط عادی را در نظر بگیرید. از خطاها صرف نظر کنید. در کار سرعت عمل دارد. همیشه از حد انتظار فراتر می کند در حد انتظار، عمل می کند چندان کاری از پیش نمی برد.

- ت - همکاری** عالی خوب ضعیف
 رفتار او را در ارتباط با همکاران ، بررسی کنید . همیشه با همکاران تفاهم بادیگران خوب کار دارد . علاقمند به دریافت می کند و ارائه کمک است .
 روحیه همکاری ندارد
- ث - قضاوت** عالی خوب ضعیف
 آیا کارمند مربوطه ، در اتخاذ تصمیمات سنجیده و منطقی فکر می کند ؟ در قضاوت زیرک است و قضاوت دیگران را نیز سلیقه شخصی عمل می پذیرد می کند
 نظر خواهی و نظر دهی ندارد.
- ج - ابتکار** عالی خوب ضعیف
 علاقه کارمند در تلاش برای انجام کار بهتر را در نظر بگیرید . کاملاً اتکای به نفس دارد و سعی می کند راه حل انجام کارها را پیدا کند و راه حل و فنون بهتر علاقه دارد ؟
 کارها را پیدا کند و راه حل را که پیدا کرد ، عملی می سازد
- چ - مواظبت** عالی خوب ضعیف
 مواظبت از تجهیزات شرکت همیشه از وسایل مواظبت می کند
 مقررات را رعایت می کند
- ح - ترتیب کار** عالی خوب ضعیف
 آیا کارمند در مورد حجم کار ، همیشه کار را کنترل ، ترتیب لازم را حفظ می کند ؟ سعی می کند
 آیا برای نیازهای آینده آمادگی بین کارمورد انتظار و امور دارد و حجم کار را کنترل می کند ؟ غیر منتظره ، فرق بگذارد .
 قابل قبول است
 اول فکر می کند ، بعد عمل
- خ - همکاری و وقت شناسی** عالی خوب ضعیف
 اوقات ترک محل کار کارمند و همیشه به مقررات و نظم نحوه استفاده از مرخصی و ترتیب پایبند است .
 حاضر شدن در محل کار او را بررسی کنید .
 در آمد و رفت ، مرتب است . معمولاً وقت شناسی را رعایت می کند .

جمع بندی سرپرست

الف - چنانچه نتیجه ارزیابی کارمند رضایت بخش نیست (ضعیف است) توضیح دهید که چه برنامه‌ای برای به سازی به کارکرد او، در نظر دارید.

ب - چنانچه نتیجه ارزیابی کارمند رضایت بخش است، باید نقاط ضعف او شناسایی شود تا او بتواند در رفع این اشکالات و بهبود کارکرد خود بکوشد.

پ - اگر نتیجه ارزیابی کارمند عالی است دستاوردها و کمکهای او برای واحد مربوطه را توضیح دهید و مهمترین نتایج کار او را بیان کنید.

امضای سرپرست	تاریخ	عنوان پُست
امضای کارمند	تاریخ	

آیا این ارزش یابی مورد تأیید شماست.

آری خیر

امضای مدیر	تاریخ	عنوان پُست
------------	-------	------------

(اگر ارزیابی کارمند با ارزیابی سرپرست مطابقت نمی‌کند، کارمند باید یک شرح کتبی ضمیمه این فرم کند).

منطق کارمند از خود ارزیابی

اطلاع از کار

چون فقط ۶ ماه است که در این شرکت کار می‌کنید لذا می‌دانید که خیلی چیزها را نمی‌دانید و باید یاد بگیرید، چون می‌دانید که پیشرفتان به دست خودتان است. فکر

می‌کنید که اگر در این زمینه مسؤلیت بیشتری به شما واگذار می‌شد و فرصت لازم برای کار در یک گستره وسیعتر را داشتید می‌توانستید بیشتر پیشرفت کنید.

کیفیت کار

احساس شما، این است که در ابتدای کار هستید و در کارتان خطاهم وجود دارد. اما نه به اندازه بقیه همکاران. دو ماه قبل، یکی از فرمهایی که کدگذاری کردید، به سرپرست شما برگردانده شد؛ زیرا شما نتوانسته بودید تمام داده‌های لازم جهت یک کار فوق‌العاده توسط مدیریت ارشد را کدگذاری کنید. آن زمان شما نمی‌دانستید که کار کدگذاری تا این حد حائز اهمیت است و بخصوص شما اهمیت آن مورد از کار را نمی‌دانستید و فکر می‌کردید یک کدگذاری معمولی است.

کمیت کار

شما کارتان را همیشه زودتر از بقیه افراد اداره تمام می‌کنید و از سرپرست سؤال می‌کنید که کار اضافی هست تا انجام دهید یا نه. شما به کار علاقه زیاد دارید و کار را بهترین و لذت بخش‌ترین چیز می‌دانید.

همکاری

هر کاری که به شما واگذار می‌شود انجام می‌دهید و نظرتان این است که خیلی از افراد اداره بیشتر وقت خودشان را بیهوده می‌گذرانند. همیشه به نظر می‌رسد که بی‌خودی به کاری مشغولند و دایماً برای تعطیلات و فعالیت‌های اجتماعی پایان هفته برنامه‌ریزی می‌کنند شما نمی‌دانید که چرا آنها نیز به کار و تلاش مثل خودتان علاقه ندارند.

قضاوت

شما دقیقاً معنی این معیار را شرح می‌شود ولی معتقدید که براساس فکر و منطق تصمیم می‌گیرید. ولی گاهی در این که کدام بخش از کار مهمتر است تردید دارید و شرح وظایف شما هم در این زمینه خیلی مبهم و نامفهوم است.

ابتکار

چون سرپرست و وظیفه جدیدی به شما محوّل نکرده و یا وظایف شما را اضافه نکرده است شما هم از پذیرش مسؤلیتهای جدید منصرف شده‌اید. این که آنها ظاهراً به شما اعتماد ندارند که شغلهای جدید به شما واگذار کنند تنها وظیفه ساده کدگذاری و جدول بندی را برعهده دارید، رنج می‌برید و به نظر خودتان به اندازه کافی پُرکار هستید و حق دارید که کار پُر مسؤولیت تری به شما واگذار شود.

مواظبت

بدون تردید شما معتقدید که امتیازتان در این قسمت (مواظبت) بالاست. چنان که هفته گذشته یک بار تصمیم گرفتند یکی از دستگاهها را خودتان شخصاً تعمیر کنید البته این کار ساده بود، فقط اشکال کوچکی در سیم کشی دستگاه پیش آمده بود که آن را درست کردید.

ترتیب دادن کار

با توجه به وظایف محوّل، شما معتقدید که در زمینه سازمان دهی کار بسیار عالی عمل می‌کنید و هرچه از شما خواسته می‌شود انجام می‌دهید و این کار را سریعتر از بقیه افراد اداره می‌دهید.

حضور در محل کار، و وقت شناسی

در این جا باز عشق به کار در شما، خود را نشان می‌دهد. در طول این ۶ ماه یک روز غیبت نکرده‌اید و هیچ هم تأخیر نداشته‌اید.

از آنها می‌خواهید که کار بیشتری به شما واگذار کنند و کنترل باشگاه و مرکز فعالیت اجتماعی اداره را به شما بدهند؛ ولی فکر می‌کنید که رئیس نمی‌خواهد مسؤولیت شغلی بیشتری به شما بدهد. البته در این فکر کاملاً یقین ندارید. معتقدید که باید مسؤولتهای بیشتری به شما واگذار شود، چون به کار کردن و قبول مسؤولیت علاقه شدید دارید.

ارزیابی سرپرست از کارمند

واحد پرسنلی شرکت لوکس

فرم ارزیابی کارمندی

نام کارمند	عنوان شغل	تاریخ
تاریخ آخرین ارزیابی	/ /	مقدار کل زمان در شغل فعلی (سابقه شغلی)
ارزیابی: سرپرست باید کارمند را در شغل کنونی او ارزیابی کند و امتیاز دهد. لطفاً		
مرتبگی را که در مورد کارمند به دیدگاه شما نزدیکتر است، علامت بزنید.		
الف. اطلاع از کار	<input type="checkbox"/> عالی	<input checked="" type="checkbox"/> خوب
اطلاع کلی اوراد مورد	اطلاع کافی در مورد	مناسب است، ضروریات زیاد علاقه‌ای
وظایف و مسؤولیت‌هایش	تمام مراحل کار.	کاررایی داند، اندکی به این مسائل
در پست فعلی، در		کمک لازم دارد. ندارد
نظر بگیرید.		
ب - کیفیت کار	<input type="checkbox"/> عالی	<input checked="" type="checkbox"/> خوب
مرتب بودن، دقیق بودن	کاملاً دقیق عمل می‌کند و	قابل قبول، معمولاً
و هماهنگ بودن نتایج کار	در کار او عملاً هیچ اشتباه	مرتب است گاهی
بدون توجه به حجم آن	دیده نمی‌شود.	خطاهایی در کارش
		مشاهده می‌شود
پ - کمیت کار	<input checked="" type="checkbox"/> عالی	<input type="checkbox"/> خوب
حجم کار تولید شده تحت	در کار سرعت عمل دارد.	در حد انتظار، عمل
شرایط عادی را در نظر بگیرید.	همیشه از حد انتظار، فراتر	می‌کند
از خطاها صرف نظر کنید.	می‌رود	
ت - همکاری	<input checked="" type="checkbox"/> عالی	<input type="checkbox"/> خوب
رفتار او را در ارتباط با	همیشه با همکاران تفاهم	بایدگراں خوب کار
		روحیه همکاری

همکاران ، بررسی کنید . دارد . علاقمند به دریافت می کند ندارد

و ارائه کمک است .

ث - قضاوت عالی خوب ضعیف

آیا کارمند مربوطه ، در اتخاذ در قضاوت زیرک است اکثر مواقع براساس قدرت
تصمیمات سنجیده و منطقی و قضاوت دیگران را نیز سلیقه شخصی عمل نظر خواهی و
فکر می کند ؟ می پذیرد می کند نظر دهی ندارد.

ج - ابتکار عالی خوب ضعیف

علاقه کارمند در تلاش برای کاملاً اتکای به نفس دارد وظایف محوله را نه علاقه دارد
انجام کار بهتر را در نظر بگیرید . وسعی می کند راه حل انجام بخوبی انجام می دهد و نه ابتکار
آیا کارمند به جستجوی روشها کارها را پیدا کند و راه حل را که پیدا کرد، عملی
و فنون بهتر علاقه دارد ؟ می سازد

چ - مواظبت عالی خوب ضعیف

مواظبت از تجهیزات شرکت همیشه از وسایل مواظبت می کند
مقررات را رعایت می کند اصلأ اهمیت نمی دهد

ح - ترتیب کار عالی خوب ضعیف

آیا کارمند در مورد حجم کار، همیشه کار را کنترل ، ترتیب لازم را حفظ می کند ؟ وسعی می کند
آیا برای نیازهای آینده آمادگی بین کارمورد انتظار و امور دارد و حجم کار را کنترل می کند ؟ غیر منتظره ، فرق بگذارد .

خ - همکاری و وقت شناسی عالی خوب ضعیف

اوقات ترک محل کار کارمند و همیشه به مقررات و نظم نحوه استفاده از مرخصی و ترتیب پایبند است .
حاضر شدن در محل کار او را حاضر شدن در محل کار او را
در آمد و رفت ، مرتب است . معمولاً وقت شناسی را رعایت می کند .

جمع بندی سرپرست

- الف - چنانچه نتیجه ارزیابی کارمند رضایت بخش نیست (ضعیف است) توضیح دهید که چه برنامه‌ای برای به سازی به کارکرد او، در نظر دارید.
- ب - چنانچه نتیجه ارزیابی کارمند رضایت بخش است، باید نقاط ضعف او شناسایی شود تا او بتواند در رفع این اشکالات و بهبود کارکرد خود بکوشد.
- پ - اگر نتیجه ارزیابی کارمند عالی است دستاوردها و کمکهای او برای واحد مربوطه را توضیح دهید و مهمترین نتایج کار او را بیان کنید.

عنوان پُست	تاریخ	امضای سرپرست
	تاریخ	امضای کارمند

آیا این ارزش‌یابی مورد تأیید شماست.

آری خیر

عنوان پُست	تاریخ	امضای مدیر
------------	-------	------------

(اگر ارزیابی کارمند با ارزیابی سرپرست مطابقت نمی‌کند، کارمند باید یک شرح کتبی ضمیمه این فرم کند).

اصول منطقی ارزیابی سرپرست

اطلاع از کار

این کاری را که شما زوی به عنوان یک کارمند انتظار داشتید فقط ۶ ماه است که انجام می دهد. شما شدیداً اعتقاد دارید که باید اول توان فرد سنجیده شود بعد مسؤلیتهایی بر دوش او بگذارید به نظر شما تجربه بهترین آموزگار است و بتدریج که این کارمند مجربتر می شود. شما نیز بتناسب، مسؤلیتهای شغلی وی را افزایش خواهید داد.

کیفیت کار

در مجموع، کار این فرد (کارمند) با توجه به بقیه افراد این واحد، متوسط است. شما از این که کار محول شده به این کارمند به نحو احسن انجام نشده بود بی نهایت ناراحت و مجبور شدید بهای آن را خودتان پردازید و در برابر مقامات ما فوق، مسؤلیت آن را به عهده بگیرید. در واقع، این امر شما را بحدی ناراحت کرد که تصمیم گرفتید برای کارمند مذکور در این مورد، قسمت "ضعیف" را ضربدر بزنید.

کمیت کار

این فرد همیشه شما را به اشتباه می اندازد شما همیشه فکر می کنید که این کارمند اولین کسی است که کار محوله را انجام خواهد داد، متأسفانه سرعت انجام کار، ممکن است از کیفیت کار بکاهد. برای شما اهمیت ندارد که سرعت کار اندکی کمتر باشد ولی بر کیفیت حاصل از کار افزوده شود. همچنین شما از این کارمند انتظار دارید که هنگام اتمام کار خودش داوطلبانه بقیه همکاران را در انجام کار کمک کند. شما از این که این کارمند مُدام می پرسد که بعد می خواهید چکار کنید، اندکی رنجیده می شوید.

همکاری

این شخص، هرکاری را که از او می خواهید عمل می کند و آن را با خوش رویی و

صورتی خندان انجام می‌دهد؛ ولی دوست دارید او با بقیه کارکنان نیز همکاری کند، متوجه شده‌اید که این شخص بین کارگران به این که فقط کار خودش را انجام می‌دهد و هیچ روحیه همکاری ندارد شهرت یافته است.

قضاوت

به نظر شما این کارمند به دلیل عدم اعتماد به نفس است که مدام از شما می‌پرسد که بعد چکار کند. شما دوست دارید کارکنانی داشته باشید که متکی به خود باشند و تصمیمات درست و خوبی اتخاذ کنند. شما اصولاً معتقدید که هنوز جای داوری در این مورد نیست.

ابتکار

شما خیلی دوست دارید که کارمندان در این زمینه عملکرد خود را بهبود بخشد. این کارمند عملاً به شما ثابت نکرده است که توانایی قبول مسؤلیتهای شغلی بیشتری را دارد. شما یک بار مسؤلیتی را به یک کارمند دادید سپس دیدید که آمادگی آن را نداشت و دچار دردسر شدید و اکنون نمی‌خواهید بار دیگر این ریسک را بپذیرد. همچنین این شخص به نظر تان دارای خصلت تک روی است و باصطلاح نمی‌تواند یک بازیگر تیمی باشد. به نظر شما این کارمند، بیشتر علاقه‌مند به موفقیت‌های شخصی است، و به موفقیت‌های گروهی چندان بهایی نمی‌دهد.

مواظبت

وقتی که این شخص خواست از خودش ابتکار نشان بدهد، پیامد آن فاجعه‌انگیز بود. وقتی خواست یکی از دستگاهها را خودش تعمیر کند، نتیجه کار، این شد که یک تعمیرکار از بیرون دعوت، و ۳۰۰ دلار به‌وی پرداخت گردید تا خراب‌کاری ایشان را جبران کند.

ترتیب کار

در این زمینه، امکان بهبود وجود دارد. شما این زمینه را با عنوان بازتابی از اعتقادات

خود در مورد قضاوت و ابتکار می‌دانید. این کارمند به اعتقاد شما، کسی است که فکر می‌کند زیاد کارکردن خود به خود به خوب کارکردن منجر می‌شود. اما بدیهی است که شما به این امر اعتقاد ندارید.

حضور در محل کار، و وقت شناسی

یکی از مشخصترین نقطه قوت‌های این کارمند، در همین زمینه است.

زمینه کلی

این شخص باید کمی از خود گذشته‌گی داشته باشد و خود را عضوی از تیم کاری بداند. شما نگران هستید که تمایل او به کسب موفقیت‌های فردی، به فدا شدن گروه منتهی شود. این موضوع در برخورد منزوی سازی که همکاران با وی دارند کاملاً مشهود است. شما حقیقتاً فکر نمی‌کنید که می‌توانید مسؤولیت‌های بیشتری به این شخص واگذار کنید، مگر این که او ابتکار و علاقه بیشتری از خود نشان دهد.

مرحله ۳ - اجرای مصاحبه

مصاحبه تقریباً ۲۵ دقیقه طول خواهد کشید. استاد به شما خواهد گفت که چه موقع باید مصاحبه را تمام کنید.

مرحله ۴ - نظارت و ارزیابی مصاحبه ارزیابی عملکرد

شما در حضور دیگر اعضای گروه، نقش مصاحبه گر را اجرا می‌کنید. ضمن این که مصاحبه در حال اجراست، تمام اعضای گروه، عملکرد سرپرست را در مورد مصاحبه در فرم زیر ارزیابی می‌کنند.

شدیداً مخالف	مخالف	مردّد	موافق	کاملاً موافق	شرح :
					<p>۱ - مقدمه</p> <ul style="list-style-type: none"> - از طریق غیر کلامی با گرمی و صمیمیت ایجاد ارتباط نمود . - با توجه به نگرانی و احساس دلهره کارمند مخاطب ، به ایجاد ارتباط پرداخت . - هدف مصاحبه را با صراحت توضیح داد و گفت : هدف از آن آموزش و ارزیابی است . <p>۲ - متن اصلی :</p> <ul style="list-style-type: none"> - توانست از دیدگاهها و برداشتهای کارمند ، با اطلاع شود . - قوتها و ضعفهای کارمند را مورد بحث قرارداد . - نقاط اختلاف را سعی کرده هم نزدیک کند . - از سؤالات باز و غیر کلیشه‌ای، استفاده کرد . - نظرات و برداشتهای کارمند را با دقت جو یا شد . - یک جوّ و فضای صمیمی و راحت ، ایجاد کرد . <p>۳ - نتیجه گیری :</p> <ul style="list-style-type: none"> - آنچه ردّ و بدل شده بود، خلاصه کرد . - طرح عملی برای بهبود را بطور خلاصه ترسیم کرد . - پرسشهای نهایی را مطرح کرد .

آنچه که مرا درباره اجرای این مصاحبه توسط سرپرست بیش از حد تحت تأثیر قرارداد و برای من قابل توجه بود عبارت است از:

آنچه که مرا درباره اجرای این مصاحبه توسط سرپرست بیش از هر چیز دیگر ناراحت کرد عبارت است از:

مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث و نکات اصلی را یادداشت کنید .

درباره اجرای نقش :

۱ - کدام کار را سرپرست خیلی عالی انجام داد ؟ ضعیف انجام داد ؟

۲ - کدام یک از ۶ ویژگی جو ارتباطی ، حمایتی و دوستانه ، در این نمایش به بهترین

وجه اجرا شد ؟ کدام جنبه باید اصلاح می شد ؟

۳ - سرپرست برای حل اختلافات فی ما بین چکار کرد؟ وی چه کاری باید طور دیگری انجام می داد؟

درباره مصاحبه های ارزیابی

۴ - موافقان و مخالفان استفاده از اجرای یک فرم ارزیابی عملکرد به عنوان معیاری برای مصاحبه چه کسانی هستند؟

۵ - معایب و محاسن در خواست از سرپرست برای تدوین یک فرم خود ارزیابی، کدامها هستند؟

۶ - مهمترین چیزهایی که از "تمرین مصاحبه" درباره اجرای مصاحبه های ارزیابی یاد گرفته اید، کدامند؟

خلاصه مطالب

* هر زمان که یک شخص عمداً و آگاهانه یک گفتگو را ترتیب دهد تا توسط آن کسب اطلاعات یا ارائه اطلاعات نماید ، مصاحبه انجام گرفته است .

* مصاحبه ها را می توان به چهار نوع تقسیم کرد : مصاحبه هایی که برای کسب اطلاعات است ؛ مصاحبه هایی که برای ارائه اطلاعات می باشد ؛ مصاحبه هایی که برای انتخاب و استخدام پرسنل انجام می گیرد ؛ و مصاحبه هایی که برای مشاوره یا ارائه بازخورد است .

* هدف عمده یک مصاحبه ارزیابی ، عبارت است از : ارزش یابی کارایی یک کارمند . اهداف ثانویه مصاحبه ، عبارتند از : ارائه بازخورد در مورد کارآیی کارمند ، کسب شناخت درباره احساسات افکار کارمند ، تدوین یک برنامه برای بهبود بخشیدن به کارایی آینده کارمند ، به دست آوردن داده های لازم برای اتخاذ تصمیمات در مورد حقوق و ترفیعات .

* سرپرست به عنوان یک استراتژی ، باید قوت و ضعف های کارمند را بررسی کند و نحوه تبدیل ضعفها به قوتها را مورد بحث قرار دهد .

* یکی دیگر از اهداف عمومی در اجرای مصاحبه های ارزیابی تشویق کارمند به انجام یک خود ارزیابی با استفاده از همان معیارهای به کار رفته توسط سرپرست ، می باشد .

* بسیاری از سازمانها از فرمهای ارزیابی استفاده می کنند . این گونه فرمها ، از اجزای مکمل مصاحبه هستند ، نه جایگزین آن .

* مصاحبه ارزیابی ، شامل سه قسمت مهم است : مقدمه ، متن ، و نتیجه گیری

* یک مصاحبه ارزیابی ، باید در یک جو ارتباطی مناسب که در آن اعتماد به نفس

کارمند تقویت شود و حالت تدافعی در او کاهش یابد، انجام شود. این جو را جو ارتباطی حمایتی می‌گویند.

* گرچه ارزیابی یکی از مهمترین موارد ارتباطی در هر سازمان است، در عین حال، یکی از پردردسرتین موارد ارتباطی نیز می‌باشد. امکان خط در آن زیاد است، ایجاد تنش می‌نماید و سرپرستان اغلب آمادگی کافی برای اجرای آن را ندارند.

منابع مطالعاتی پیشنهادی

Berko, R.M., A.D. Wolvin, and R. Curtis. *This Business of Communicating*. 3d ed. Dubuque, Iowa: William C. Brown Group, 1986.

Bernardin, H.J., and J. Abbott. "Predicting (and Preventing) Differences Between Self and Supervisory Appraisals." *Personnel Administrator* 30 (June 1985): 151-152.

Denton, D.K. "A Manager's Toughest Job: One-on-One Communication." *Supervisory Management* 30 (May 1985): 37-43.

Einhorn, L.J., P.H. Bradley, and J.E. Baird. *Effective Employment Interviewing: Unlocking Human Potential*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1981.

Levinson, H. "Appraisal of What Performance?" *Harvard Business Review* (July-August 1976): 30ff.

Mahler, W.R. *How Effective Executives Interview*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1982.

Maier, N.R.F. *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*. La Jolla, Calif.: University Associates, 1976.

Malinauskas, B., and R. Clement. "Performance Appraisal Interviewing for Tangible Results." *Training and Development Journal* (February 1987): 74-79.

McFillen, J.M., and P.G. Decker. "Building Meaning Into Appraisal." *The Personnel Administrator* (June 1978): 75-84.

Meyer, H.H., E. Kay, and R.P. French, Jr. "Split Roles in Performance Appraisal." *Harvard Business Review* (January-February 1965): 123-129.

Rice, Berkeley. "Performance Review: The Job Nobody Likes." *Psychology Today* (September 1985): 30-36.

Richetto, G., and J.P. Zima. *Fundamentals of Interviewing*. MODCOM, Modules in Speech Communication Series. Edited by R. Applebaum and R. Hart. Chicago: SRA, 1976.

Stewart, C.J., and W.B. Cash. *Interviewing: Principles and Practices*. 5th ed. Dubuque, Iowa: William C. Brown Group, 1987.

۱۱ - تمرین نفوذ

مقدمه

ارتباطات، یک فرایند نفوذ و تأثیر است. فرستندگان پیامها از گیرندگان انتظار دارند که در نتیجه دریافت پیامها به طریق خاصی رفتار کنند. این امر بویژه در محیط کار صادق است که در آن، سرپرستان به منظور دست یابی به یک هدف خاص - موفقیت سازمان - بر زیردستان اعمال نفوذ می‌کنند. تحت چه شرایطی این فرایند اعمال نفوذ، به یک نتیجه رضایت بخش برای سرپرست، زیردست و گروه کار، منجر می‌شود؟ تمرین این سؤال، با بررسی گونه‌شناسی پنج منشأ نفوذ اجتماعی مورد کند و کاو قرار می‌گیرد. سپس دلایل احتمالی این که چرا شخصی به خواستهای شخص دیگر گردن می‌نهد، ارائه می‌شود. در آخر، از شما خواسته خواهد شد نشان دهید در یک موقعیت که برایتان آشناست، کدام انگیزه‌ها شما را به اطاعت وامی‌دارد.

اهداف

در تمرین نفوذ:

- ۱ - پنج منشأ نفوذ اجتماعی، تشریح می‌شود.
- ۲ - آن دسته از منابع نفوذ اجتماعی که به احتمال زیاد بیشترین نتیجه مثبت را در

محیط کار به بار می آورد، مورد بررسی قرار می گیرد.

۳ - به شما فرصت داده می شود تا تجربیات خود را در زمینه این منابع پنجگانه نفوذ اجتماعی، بررسی کنید:

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید.

رهبری به عنوان یک فرایند نفوذ:

نفوذ و تأثیر، رمز رهبری است. یکی از صاحب نظران، رهبری را چنین تعریف می کند: " توانایی تعیین چه باید کرد، و سپس بسیج مردم در جهت آنچه که باید انجام شود." به عبارت دیگر، موفقیت هر سازمان به موفقیت نفوذ سرپرستان در زیردستان، بستگی دارد. میزان نفوذ یک رهبر بر زیردستان، با نگرش آن زیردست به آن رهبر، ارتباط مستقیم دارد. بویژه، توانایی یک رهبر در اعمال نفوذ، به نوع قدرتی که زیردست برای رهبر قایل است، بستگی دارد.

پنج منشا نفوذ رهبری

صاحب نظران رشته مدیریت ادعا دارند که پنج منشا نفوذ، باعث می شود که شخصی به اطاعت از خواسته ها و فرامین شخص دیگری که در مقام رهبری است، وادار شود. این منابع، عبارتند از: قهر و اجبار، مشروعیت، پاداش، تخصص و مرجعیت.^۱ قدرت قهریه و اجبار به این می انجامد که اگر زیردست از دستورات صادر شده اطاعت نکند توبیخ یا اخراج می شود، یا به یک شغل نامطلوب تنزل رتبه می یابد، و یا محرومیت از پاداش در انتظارش خواهد بود. هرگاه یک زیردست، به خاطر ترس از تنبیه شدن، دستورات را اطاعت کند، گفته می شود رهبر دارای قدرت قهریه است.

1 - J.R.P.French , Jr.and B.Raven , " The Bases of social power , " In Studies in social power ,ed. D . cartwright (Ann Arbor : university of Michigan press,1959).150 _ 167.

قدرت مشروع زمانی اعمال می شود که زیردست معتقد است رهبر به اقتضای پستی که در سازمان دارد، دارای حق اعمال نفوذ است. برخی از زیردستان به این خاطر از دستورات مافوق اطاعت می کنند که اعتقاد دارند، اطاعت از این دستورات، یک وظیفه حتمی است و دستور صادر شده یک رفتار درست و شایسته از سوی مافوق است.

قدرت پاداش دهنده گی از توانایی رهبر برای دادن پاداش به زیردست، ناشی می شود. هنگامی که کارمند به این خاطر از رهبر اطاعت می کند، معتقد است رهبر می تواند دستمزد او را اضافه کند، به او ترفیع و پاداش بدهد، او را به کار مطلوبتری ارتقا دهد، و بطور کلی می تواند وی را از انواع پاداش بهره مند سازد. در این صورت، گفته می شود که رهبر دارای قدرت پاداش دهنده گی است.

قدرت تخصصی از این نگرش ۸ یردست که رهبر دارای دانش و توانایی برتر است، ناشی می شود. فرض کنید یک سرپرست دستور می دهد که یک مسأله تولید با استفاده از فلان روش حل شود، در این صورت، کارگر ممکن است روش پیشنهاد شده از سوی سرپرست را بپذیرد، نه به این خاطر که معتقد است این روش بهترین است، بلکه به این دلیل که اعتقاد دارد سرپرست با تجربه تر است و لذا مسأله را بهتر می فهمد. در این مورد، قدرت تخصصی، منشأ نفوذ است.

قدرت مرجعی هنگامی ناشی می شود که زیردست، خود را به رهبر منتسب می کند و از رهبر به عنوان یک معیار مرجع مثبت، استفاده می کند. یک رهبر هنگامی بر یک کارمند قدرت مرجع اعمال می کند که کارمند رهبر را به خاطر ویژگیهای رهبری قبول داشته باشد و بخواهد به طر قی عمل کند که تحسین و رضایت رهبر را جلب کند.

هر زمان که یک زیردست، به خواسته های یک سرپرست گردن می نهد، این اطاعت و پی روی ممکن است از یک یا چند منبع نفوذ ناشی شده باشد. البته بندرت یکی از منابع به صورت کاملاً مجرّد و جدا اعمال می شود. با این وجود، اغلب ممکن است یکی از این منابع، دلیل اصلی اطاعت زیردست از بالادست باشد.

چه چیز سبب می شود که یکی از این منابع نفوذ رهبری، از بقیه غالبتر می شود؟ آیا سبک خاص رهبری سبب این امر می شود؟ آیا نحوه صدور فرمان یا پیشنهاد (یا خواسته) علت این امر است؟ نحوه عمل سرپرست یا رهبر، تنها بخشی از علت این موضوع را تشکیل می دهد. آنچه در تعیین منشأ قدرت، تا همین حد اهمیت دارد، شخصیت درونی و شخصی زبردست می باشد. نوع تربیت، ارزشها، نیازها، تجربیات و دیدگاههای فرد کارمند، سبب می شود که در همان حال که دو یا چند کارمند زبردست یک سرپرست، کار می کنند، هر کدام به دلایل متفاوتی به خواسته های او، عمل کنند.

می توان موقعیتی را به نظر آورد که زبردست الف، از سرپرست خشن و تنبیه کننده، به این خاطر اطاعت می کند که الف اعتقاد دارد از تمام رهبران، چه بر حق باشند و چه بر خطا، باید اطاعت کرد. زبردست ب، به این خاطر فرمان برداری می نماید که فرد ب معتقد است سرپرست دارای یک سیاست قاطع و درستی است و از این رو باید از او اطاعت کرد، و زبردست ب نیز به خاطر ترس از تنبیه و مجازات، از او اطاعت می کند. در این موقعیت، رفتار این رهبر ظاهراً باید تنها ناشی از قدرت قهریه باشند، اما این رفتار در زبردست الف به قدرت مشروع، و در زبردست ب به قدرت مرجعی برای رهبر، تبدیل می شود. این مثال، نشان می دهد که هر یک از منابع پنجگانه قدرت ممکن، است دلیل تصمیم زبردستان به اطاعت از استراتژی خاص اعمال شده از سوی رهبر، باشد. چنانچه زبردستان برای یک رهبر به اصطلاح قهری و خشن تنها چنین قدرتی را متصور باشند منبع رهبری وی، اعمال قدرت خواهد کرد.

نفوذ رهبری و اثر بخشی سازمانی

مطالعات انجام گرفته در مورد سازمانها، نشان داده است که در اکثر محیطهای کار،

هر پنج نوع نفوذ اجتماعی اعمال می‌شوند^۱. این تحقیقات همچنین نشان داده است که کارکنان گزارش داده‌اند پُرکاربردترین و مهمترین دلیل اطاعت کارکنان از سرپرستان، قدرت مشروع یا قدرت پاداش است. قدرت مرجع و قدرت تخصص نیز بعد از دو قدرت قبلی، بیشترین رواج را دارا هستند. خوشبختانه در عمل کم رواج ترین قدرت در سازمانها، قدرت قهریه است.

همان بررسی سازمانی، بر آن شد تا مشخص سازد هنگامی که رضایت شغلی و عملکرد سازمانی بالاست، کدام نوع از انواع قدرت، اعمال شده است. یافته های این تحقیقات، فهرست وار در جدول ۱-۱۱ مشاهده می شود.

جدول ۱-۱۱ - ارتباط بین نفوذ و عملکرد

عملکرد سازمانی ..	رضایت شغلی ...	هنگامی که زیردستان از رهبران اطاعت می کنند زیرا به دلیل ...
بالاست	بالاست	قدرت مرجعی
بالاست	بالاست	قدرت تخصصی
بالا و متوسط است	متوسط به پایین است	قدرت پاداش دهی
(رابطه ای یافت نشد)	متوسط به پایین است	قدرت مشروع
(رابطه ای یافت نشد)	پایین است	قدرت قهریه و اجباری

همان طور که ملاحظه می شود، کارگران راضیترین، کسانی هستند که تحت نفوذ قدرت مرجع یا قدرت تخصص قرار دارند. به همین ترتیب اکثر کارکنان شاغل در

1 - J. B. Bachman , D.C. Bowers , and P.M. Marcus, "Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings ," in Control in Organizations , ed . A.S. Tannebaum (New York :MC Graw _ Hill Book Company , 1968).

گروه‌های کار و سازمانها که در دست یابی به اهداف، از عملکرد بالایی برخوردارند، کسانی هستند که اغلب به خاطر قدرت مرجع یا قدرت تخصصی رهبران، از آنها اطاعت می‌کنند. این هر دو منبع قدرت و نفوذ رهبری، با روابط صحیح انسانی، هم خوانی کامل دارند، زیرا هر دو در تسهیل رضایت شغلی و در دستیابی به اهداف سازمان، باری می‌رسانند. در مورد قدرت مشروع و قدرت قهری، درست عکس این موضوع صادق است که با روابط سالم انسانی متضاد، یا حداقل ناسازگار باشند. بطور خلاصه، شخصی که به خاطر احترام از رهبر اطاعت می‌کند، احساس اعتماد قویتری در او به وجود می‌آید و احتمالاً کار خود را بهتر انجام می‌دهد تا کسی که به خاطر احساس وظیفه یا ترس از رهبر اطاعت می‌کند.

استفاده از قدرت پاداش دهی، کمتر مشخص است؛ زیرا رضایت شغلی متوسط تا پایین، و عملکرد شغلی بالا تا متوسط ایجاد می‌کند. دلیل آن که قدرت پاداش دهی با نتایج مطلوب سازمانی ارتباط روشنی ندارد، ممکن است ناشی از چیزی باشد که به عنوان انگیزه شغلی می‌شناسیم. یعنی هنگامی که پاداش‌ها مستقیماً با تلاش کارمند متناسب می‌باشد، برای کارمند مهم است و به اندازه کافی انگیزه داده می‌شود، چنین پاداشهایی ممکن است با رضایت شغلی و عملکرد بالا ارتباط مشخصی داشته باشند. ولی در عمل، این سه شرط اغلب فراهم نمی‌شوند، لذا اگر انگیزه وجود نداشته باشد قدرت پاداش دهی بطور مشخص نتایج مثبت را به وجود نمی‌آورد.

می‌توانیم از جدول ۱-۱۱ نتیجه گرفت که قدرت مرجع و قدرت تخصص، مفیدترین و مثبت‌ترین عوامل و انگیزه‌های رفتار زیر دست هستند، قدرت پاداش دهی و قدرت مشروع، مطلوبیت کمتری دارند، و از قدرت قهری در صورت امکان باید اجتناب شود.

این گفته به آن معناییست که کارکنان تحت اعمال قدرتهای پاداش دهی مشروع و قهری، نمی‌توانند کارکرد مؤثری داشته باشند، بلکه به این معنی است که کارکنان تحت

قدرت مرجعی و تخصصی بیشتر می توانند مولد و راضی باشند . همچنین لازم به یادآوری است که در اکثر محیطهای کار این مبانی قدرت بطور مستقیم یا غیرمستقیم در ترکیب با یکدیگر اعمال می شوند. کارگری که بیشتر به خاطر احترام به رئیس ، فرمان صادر شده را گردن می نهد (قدرت مرجع) احتمالاً حق رئیس می دانند که دستور دهد (قدرت مشروع) امیدوار باشد که این اطاعت کردن به نظر مثبت رئیس ، در تعیین سطح حقوق های سال بعد مؤثر خواهد بود (قدرت پاداش دهی) و حتی ممکن است جرأت نه گفتن را نداشته باشد (قدرت قهریه) .

مبانی قدرت

جا دارد منبع قدرت برای هر یک از منابع پنج گانه نفوذ را بررسی کنیم. نفوذ مرجع و تخصص ، از قدرت فرد (توانایی و شخصیت رهبر) ، ناشی می شوند. نفوذ مشروع و قهریه (برداشت زیردست از موقعیت قدرت رهبر در اعمال مجازات) بر مبنای قدرت برخواسته از مقام اداری شخص است. نفوذ پاداش ، ممکن است از یکی از دو منبع فردی یا اداری ناشی شود. وقتی که پاداش انجام کار خوب شفاهی بیان می شود ، در این حال ، مبانی قدرت فردی (رهبر) است. وقتی که پاداش ، چیزی ملموس ، نظیر اضافه حقوق باشد ، از قدرت مقام رهبر ، ناشی می شود ، مقام اداری است که به شخص امکان می دهد تا حقوق را اضافه کند و یا پاداشهای ملموس دیگری بدهد . تصادفی نیست که دو منبع نفوذ مربوط به شخص مطلوبتر از دو منبع قدرت بر خواسته از مقام می باشد ، و یکی از آنها که هم به شخص مربوط می شود ، و هم به مقام ، دارای مطلوبیت متوسط است (جدول ۱- ۱۱ رجوع کنید) .

مرحله ۲ - تکمیل پرسشنامه نفوذ

موقعیتی را در نظر بیاورید که زیر نفوذ قدرت یک شخص که در مقام رهبری

است بوده یا هستید. این شخص ممکن است سرپرست، مربی، مشاور، پدر یا مادر، یا کس دیگری باشد. هر زمانی که شما کاری را به خاطر درخواست یا خواهش شخصی انجام می دهید، چرا این کار را می کنید و چرا از او اطاعت می کنید؟

عبارات زیر، دلایلی احتمالی، برای اطاعت شما ارائه می کنند. برای هر زوج، دور عبارت الف یاب که بیشترین ارتباط را با واکنش شما در مورد دستورات صادر شده از سوی بالا دست دارد خط بکشید. در برخی از موارد، ممکن است هیچ کدام از عبارات الف و ب را انتخاب نکنید، در این مورد پاسخی را انتخاب کنید که احتمال آن بیشتر است (بعضی از عبارات تکرار خواهد شد):

- | | | |
|-----|---|--|
| الف | ۱ | اطاعت می کنم، زیرا می ترسم بگویم نه. |
| ب | | اطاعت می کنم، زیرا دستور صادر شده رایک حرکت شایسته رهبری می دانم. |
| الف | ۲ | اطاعت می کنم، زیرا برای رهبر احترام قایلیم. |
| ب | | اطاعت می کنم، زیرا به آزمودگی رهبر، اعتقاد دارم. |
| الف | ۳ | اطاعت می کنم، تا از موقعیت خود دفاع کنم. |
| ب | | اطاعت می کنم، به این امید که در ازای آن، پاداش بگیرم. |
| الف | ۴ | اطاعت می کنم، زیرا زیردستان باید هر چه را مقامات مافوق دستور می دهند اطاعت کنند. |
| ب | | اطاعت می کنم، زیرا معمولاً دستور و خواسته رهبر، برایم معتبر است. |
| الف | ۵ | اطاعت می کنم، زیرا رهبر کسی است که آرزو دارم روزی مثل او شوم. |
| ب | | اطاعت می کنم، تا از دردسر دور بمانم. |

- | | | |
|----|-----|--|
| ۶ | الف | اطاعت می کنم، تا پیش رهبر اعتبار پیدا کنم، و در آینده رفتار خوبی با من داشته باشد. |
| | ب | اطاعت می کنم، زیرا رهبر دارای قضاوت سالم و شایسته است. |
| ۷ | الف | اطاعت می کنم، تا رهبر را ترغیب کنم مراد رسیدن به موفقیت، یاری دهد. |
| | ب | اطاعت می کنم، به خاطر احترامی که برای صلاحیت رهبر قایلم. |
| ۸ | الف | اطاعت می کنم، زیرا مقام رهبر، از من بالاتر است. |
| | ب | اطاعت می کنم، تا خود را به رهبر نزدیک کنم و به او منتسب شوم. |
| ۹ | الف | اطاعت می کنم، زیرا دانش و تجربه رهبر از من بیشتر است. |
| | ب | اطاعت می کنم، تا از خشم و انتقاد رهبر در امان باشم. |
| ۱۰ | الف | اطاعت می کنم، زیرا برای رهبر احترام قایلم. |
| | ب | اطاعت می کنم، تا رهبر هنگام تصمیم گیری در مورد وضعیت آینده من دید مساعدی داشته باشد. |
| ۱۱ | الف | اطاعت می کنم، زیرا برای صلاحیت رهبر، ارزش قایلم. |
| | ب | اطاعت می کنم، زیرا به تجربه رهبر، اطمینان دارم. |
| ۱۲ | الف | اطاعت می کنم، زیرا می ترسم بگویم نه. |
| | ب | اطاعت می کنم، زیرا می خواهم به رهبر نزدیک شوم و توجه او را به خود جلب کنم. |
| ۱۳ | الف | اطاعت می کنم، زیرا به نظرم رهبر دارای دید و قضاوت صحیح است. |
| | ب | اطاعت می کنم، تا رهبر را ترغیب کنم که مرا در پیشرفت، یاری دهد. |
| ۱۴ | الف | اطاعت می کنم، زیرا دستور صادر شده را یک حرکت درست و معتبر از سوی رهبر، می دانم. |
| | ب | اطاعت می کنم، تا از دردسر دور باشم. |

- | | | |
|----|-----|---|
| ۱۵ | الف | اطاعت می‌کنم، به این امید که در ازای این اطاعت، پاداش بگیرم. |
| | ب | اطاعت می‌کنم، زیرا برای رهبر، ارزش قایلیم. |
| ۱۶ | الف | اطاعت می‌کنم، تا از سرزنش و انتقاد رهبر، در امان باشم. |
| | ب | اطاعت می‌کنم، زیرا معمولاً حق با رهبر است. |
| ۱۷ | الف | اطاعت می‌کنم، زیرا برای رهبر، ارج و احترام قایلیم. |
| | ب | اطاعت می‌کنم، زیرا زیردستان باید از رؤسای مستقیم خود، اطاعت کنند. |
| ۱۸ | الف | اطاعت می‌کنم، زیرا مقام رهبر در این سازمان، از مقام من بالاتر است. |
| | ب | اطاعت می‌کنم، تا رهبر هنگام تصمیم‌گیری در مورد وضعیت آینده من نظر مثبت داشته باشد. |
| ۱۹ | الف | اطاعت می‌کنم، زیرا به دانش و آگاهی رهبر، اطمینان دارم. |
| | ب | اطاعت می‌کنم، زیرا رهبر کسی است که آرزو دارم روزی مثل او شوم. |
| ۲۰ | الف | اطاعت می‌کنم، تا پیش رهبر اعتبار پیدا کنم، و او در آینده رفتار خوبی با من داشته باشد. |
| | ب | اطاعت می‌کنم، تا از موقعیت خود دفاع کنم. |

مرحله ۴ - تحلیل نتایج پرسشنامه نفوذ

نتایج پرسشنامه را برای افراد کلاس در نمودار زیر درج کنید (یا چنانچه تعداد افراد کلاس از ۲۰ نفر بیشتر است، یک زیر مجموعه تصادفی از افراد در این جا نوشته شود).

قدرت مرجع	قدرت تخصصی	قدرت پاداش	قدرت مشروع	قدرت قهریه	
					۱
					۲
					۳
					۴
					۵
					۶
					۷
					۸
					۹
					۱۰
					۱۱
					۱۲
					۱۳
					۱۴
					۱۵
					۱۶
					۱۷
					۱۸
					۱۹
					۲۰
میانگین نمرات					

مرحله ۵ - تمرین را بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید.

درباره پرسشنامه نفوذ

۱ - نتایج کلاس تا چه حد، به این پرسشنامه سازمانی که در متن کتاب خواندید، شباهت داشت؟ دلایل احتمالی برای شباهتها / تفاوتها را بیان کنید.

۲ - نظر شما در مورد این نمره خاص، چیست؟ تا چه حد به وسیله رهبر تعیین می شود، و تا چه حد به وسیله شخصیت و نیازهای شما؟

۳ - از گزارشهای دانشجویان در مورد وضعیتهای فردی آنها، آیا مواردی وجود دارد که تحت قدرت تخصصی و قدرت مرجع نیز مفیدترین نتایج حاصل شود؟

درباره نفوذ رهبری:

۴ - چرا فکر می‌کنید که قدرت مشروع در اکثر موارد، منشأ عمده نفوذ و اقتدار رهبری است؟

۵ - نمونه ای از یک موقعیت کاری ارایه دهید که در آن احساس می‌کنید وجود قدرت پاداش دهی با بالا بودن روحیه و بالا بودن کارآیی سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد؟

۶ - « رهبران نمی‌توانند اعمال قدرت کنند؛ زیردستان باید این امکان را به آنها بدهند.» این گفته را توضیح دهید.

۷ - بین نفوذ رهبری و آنچه که درباره ارتباطات آموخته‌اید، چه رابطه‌ای می‌بینید؟

۸ - « سرپرست خوب، کسی است که در همه کار شما دخالت کند بدون این که شما را به واکنش وا دارد » با توجه به این تمرین، عبارت فوق را تحلیل کنید .

۹ - برای رهبرانی که با آنچه از این تمرین آموخته اند می خواهند میزان اطاعت و فرمان برداری کارکنان از دستورات خود را از طریق قدرت تخصصی و مرجعی افزایش دهند، چه توصیه ای دارید ؟

خلاصه مطالب

* وقتی که یک کارمند به خواسته ها و دستورات یک مافوق گردن می نهد، به این دلیل است که این کارمند یک نوع قدرت و نفوذ برای آن مافوق، قایل است .

* تصمیم به اطاعت، از کنش و واکنش متقابل ، سبک سرپرستی مافوق و شخصیت فرد زیردست، حاصل می شود .

* منابع پنج گانه اعمال قدرت رهبری، عبارتند از قدرت اجبار ، قدرت مشروع ، قدرت پاداش دهی ، قدرت تخصصی و قدرت مرجعی . در هر موقعیت رهبری، این عناصر پنج گانه، وجود دارند .

* قدرت مشروع و قدرت پاداش دهی، اغلب اوقات دلیل عمده اطاعت کارمندان از سرپرستان می باشند.

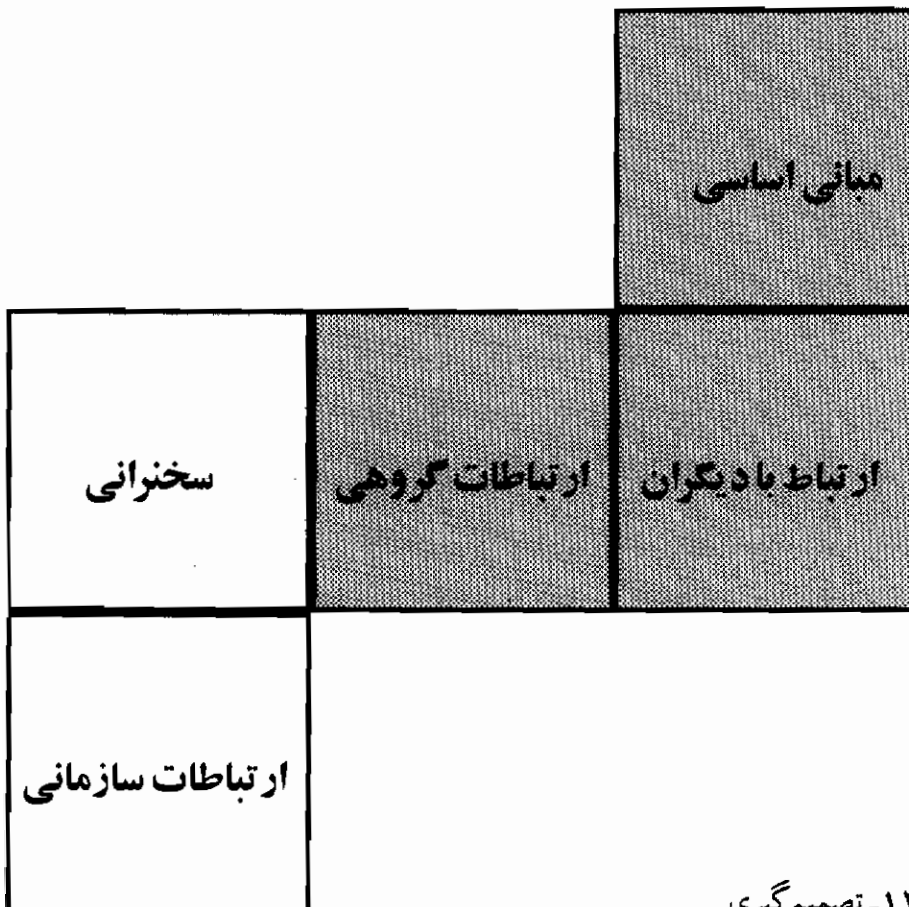
* قدرت تخصصی و قدرت مرجعی، دو منبع اعمال نفوذ رهبری است که اغلب به رضایت زیاد کارمند و عملکرد بالای سازمانی، منجر می شود.

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی:

- Bass, B. "Leadership: Good, Better, Best." *Organizational Dynamics* Winter 1985): 26-40
- Greene, C.N. "The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate." *Journal of Applied Psychology*, Vol. LX (1975): 187-193.
- Hodgetts, Richard. *Modern Human Relations at Work*. 2d ed. Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1984. Chapters 9-14.
- Hollander, E.P. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. New York: Free Press, 1984.
- Kanter, R.M. "Power Failure in Management Circuits." *Harvard Business Review* 57 (July 1979): 65-68.
- Kipnis, D., S. Schmidt, and I. Wilkinson. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way." *Journal of Applied Psychology* August 1980): 440-452.
- Kotter, J.P. "Power, Dependence, and Effective Management." *Harvard Business Review* 55 (July 1977): 125-136.
- Milgram, S. "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority." *Human Relations*, Vol. XVIII (1965): 57-75.
- Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, Inc., 1981.
- Sims, H.P., Jr., and A.D. Szilagy. "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. XIV (1975): 426-438.

بخش سوم

ارتباطات گروهی



۱۲- تصمیم گیری

۱۳- مذاکره

۱۴- حلقه های کیفیت

۱۲- تمرین تصمیم گیری

مقدمه

کار و زندگی در این جامعه یعنی کار و زندگی کردن با گروهها، در این بخش، تأکید اصلی بر فرایند تصمیم گیری گروهی است. در نتیجه شرکت در یک فعالیت حلّ مسأله گروهی، پی خواهید برد که تصمیم گیری مؤثر گروهی تا چه حد به ارتباطات مؤثر درون گروهی، بستگی دارد.

اهداف

در تمرین تصمیم گیری:

- ۱- قوتها و ضعفهای عمده تصمیم گیری، تشریح خواهد شد.
- ۲- عوامل ارتباطی عمده ای که تصمیم گیری گروهی را با مانع روبرو می کند یا انجام آن را تسهیل می نماید (عوامل بازدارنده و پیش برنده) بررسی خواهد شد.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید.

ارتباطات و تصمیم گیری در گروهها:

سأله است که سؤال «چه موقعیتی به راه حل برتر منجر می شود» ذهن روان شناسان اجتماعی را به خود مشغول کرده است. حل مسأله بطور فردی یا حل مسأله بطور گروهی؟ لازم است بگوییم که جواب قطعی برای این سؤال یافت شده است؛ متأسفانه محتوی کنونی گفته ها و نوشته ها در این مورد ما را به این نتیجه می رساند که "تماماً به شرایط بستگی دارد" به عبارت دیگر، در برخی از شرایط تصمیم گیری فردی برتری دارد، و در بعضی شرایط و حالات تصمیم گیری گروهی برتر است.

به منظور تشریح ماهیت به هم پیوسته برتری تصمیم فردی در مقابل برتری گروهی، عوامل و شرایط عرضه شده در جدول ۱ - ۱۲ را بررسی می کنیم. همان گونه که محتوی این جدول نشان می دهد، وقتی که بعضی شرایط فراهم باشد تصمیم گیری فردی احتمالاً بر تصمیم گیری گروهی برتری دارد، و هنگامی که عوامل و شرایط دیگری فراهم باشد، تصمیم گیری گروهی برتری خواهد داشت.

ولی چنانچه لازم باشد بعضی از مسائل به وسیله گروهها حل شود، باید تمام توجه خود را به عواملی معطوف کرد که مشخصاً با عملکرد گروهی ارتباط دارند. لذا این عوامل به مسأله ای مربوط می شود که با مسأله ای که قبلاً طرح شده است کاملاً متفاوت است. سؤالی که اکنون مطرح می کنیم این است که چه عواملی سبب موفقیت نسبی یک گروه می شود؟

جدول ۱ - ۱۲ مقایسه تصمیم گیری فردی با تصمیم گیری گروهی

عوامل موقعیتی که در آن شرایط تصمیم گیری گروهی برتری دارد	عوامل موقعیتی که در آنها تصمیم گیری فردی برتری دارد
۱ - هنگامی که خلاقیت مورد نیاز است .	۱ - وقتی که زمان کوتاه است .
۲ - هنگامی که داده‌های لازم برای حل در گروه وجود دارد .	۲ - وقتی که تصمیم مورد نظر برای گروه ، نسبتاً بی اهمیت است .
۳ - هنگامی که پذیرش راه حل به وسیله اعضای گروه ، مهم است .	۳ - وقتی که رهبر گروه ، تمام داده‌های مورد نیاز برای تصمیم گیری را در اختیار دارد .
۴ - هنگامی که برسمیت شناختن یک راه حل از سوی اعضای گروه ، مهم است .	۴ - وقتی که احتمالاً یک یا دو تن از اعضای گروه ، سر رشته بحث را در انحصار خواهند گرفت .
۵ - هنگامی که مسأله مورد نظر ، پیچیده یا مستلزم طیف وسیعی از اطلاعات و آگاهی می باشد	۵ - هنگامی که احتمال دارد تعارض مخرب در میان اعضای گروه ، بوجود می آید .
۶ - هنگامی که مدیر می خواهد کارکنان احساس کنند بخشی از یک فرایند مکرراتیک هستند ، یا این که می خواهد در افراد اعتماد به نفس بیافریند .	۶ - هنگامی که افراد احساس می کنند زیادی در نشستها شرکت می کنند . فکر نمی کنند که واقعاً مشارکت دارند ، یا در مورد فایده نشست گروهی ، بدبین هستند .
۷ - هنگامی که گزینش یک راه حل ، با ریسک زیادی همراه است .	۷ - هنگامی که داده‌های تصمیم گیری مورد مربوطه محرمانه هستند و نمی توان با تمام اعضای گروه در میان گذاشت .
۸ - هنگامی که شناخت بیشتر صلاحیت اعضای گروه از یکدیگر ، مطلوب و مورد نظر است .	۸ - هنگامی که اعضای گروه فاقد توانایی یا شایستگی هستند .
۹ - هنگامی که گروه بطور کلی مسؤولیت نهایی تصمیم مربوطه را برعهده دارد .	۹ - هنگامی که رهبر بر اعضای گروه غالب ، یا نسبت به آنها بی اعتماد است .
۱۰ - هنگامی که رهبر گروه می خواهد درباره میزان اعتبار ایده ها و عقاید خود ، بازخورد دریافت کند :	۱۰ - هنگامی که تصمیم مستقیماً بر گروه تأثیر نمی گذارد .

می‌توانیم به این پرسش با وضوح بیشتری پاسخ دهیم، عواملی وجود دارند که مشخصاً این گروهی موفق و ناموفق تمایز برقرار می‌سازند. این عوامل، از مدل گروه کارآ که در زیر آمده است، استنباط می‌شود:

عوامل کاهنده فرایند^۱ - تأثیرات گروهی + مجموع تلاشهای فردی = اثربخشی گروهی

این جدول نشان می‌دهد که اثر بخشی گروهی، از سه عامل تشکیل شده است:

۱ - مجموع تلاشهای فردی. گروه، از افرادی تشکیل شده است که در تلاش کل گروه، نقش سنگهای زیربنایی را دارند. بخشی از تلاش گروه به وسیله اعضای تشکیل دهنده آن تعیین می‌شود. چون که گروهها از افراد دارای مهارتها و تواناییهای متفاوت تشکیل شده‌اند، لذا طبیعی است در اثربخشی گروهی، تفاوتی وجود داشته باشد. بطور خلاصه، هر چه کارایی و خلاقیت اعضای گروه افزایش یابد بر اثر بخشی گروه نیز افزوده خواهد شد.

۲ - تأثیرات گروه. روان‌شناسان اجتماعی، اغلب تأثیرات گروهی را تضایفی می‌دانند. و آن، ترکیب منحصر به فردی است که فقط هنگامی که افراد با یکدیگر در یک پروژه کار می‌کنند به وجود می‌آید. این گفته که کل بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده جزء است، در مورد تأثیرات گروه صادق است. این تأثیرات هنگامی به وجود می‌آیند که اعضای گروه بر عقاید یکدیگر تأثیر می‌گذارند و نقش صفحه‌اکو را برای یکدیگر بازی می‌کنند و از یکدیگر الهام متقابل می‌گیرند.

۳ - عوامل کاهنده فرایند: این عامل نهایی شامل تمام عوامل بازدارنده ای است که

1- Marvin shaw, The PsyChology of Small Group Behavior, 2d ed (NewYork : Mc Graw - Hill, 1976), 17.

گروه را از دست یابی به توانایی کامل خود، باز می دارد. عوامل کاهنده فرایند، از تاثیرات گروهی و مجموع تلاشهای فردی کسر می شود. عوامل کاهنده فرایند، ممکن است نظیر عوامل زیر باشد:

* تعارض و خصومت

* پیش داوری و تفکر کلیشه‌ای

* وقت تلف شده و ناکافی بودن منابع

* بی کفایتی رهبری

* تبانی و فشار گروهی

* ضعف ارتباط درون گروهی

محور بحث ما در این تمرین، آخرین نکته فهرست فوق، یعنی "ضعف ارتباطات درون گروهی" است.

عوامل کاهنده فرایند و ارتباطات گروهی:

هنگامی که اعضای گروه، پیامها را به منظور حلّ مسأله، با یکدیگر ردّ و بدل می کنند عوامل مختلفی ممکن است مانع ارتباطات مؤثر شود. از جمله مهمترین این عوامل، عبارتند از:

سطح مشارکت:

آیا همه شرکت می کنند، یا فقط افراد معدودی واقعا مشارکت دارند؟ آیا اعضای شرکت کننده واقعا با علاقه مندی و پای بندی شرکت کرده اند، یا فقط برای خالی نبودن عریضه؟ آیا محور بحث، در انحصار یک یا دو نفر است؟ بطور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که هر چه میزان مشارکت افزایش یابد، به همان اندازه بر اثربخشی گروهی نیز افزوده خواهد شد.

صراحت افکار:

آیا افکار، مبهم و دو پهلو هستند، یا صریح و جهت دار؟ آیا بحث دارای یک محور و جهت مشخص است، یا هیچ جهت روشنی ندارد؟
میزان گوش دادن:

آیا اعضا به ارسال پیامها بیشتر علاقه دارند، یا به دریافت پیامها؟ آیا اعضای گروه در این نشست از نظرات یکدیگر جویا شده و سعی کرده‌اند که نظرات و افکار یکدیگر را بهتر بفهمند، یا فقط چیزهایی می‌گفتند و چیزهایی می‌شنیدند؟
پیامهای شخصی و خودبینانه:

آیا بعضی از اعضا گروه برای طرح و تحمیل نظرات خود اقدام نکردند؟ آیا بعضی از افراد سعی نکردند رهبری گروهی را به دست گیرند یا آن که گروه را از حرکت در جهت هدفش منحرف کنند؟ آیا بعضی فقط برای خودنمایی در این گروه شرکت نکرده بودند؟ آیا بعضی از افراد پیامهایی را عرضه نمی‌کردند که از آنها منظوره‌های باطنی خاصی داشتند؟

جو روان شناختی / ارتباطی:

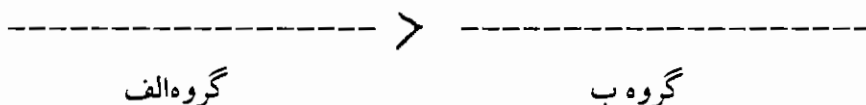
احساس کلی روان شناختی به وجود آمده در این گروه، چه بود؟ آیا طرفهای ارتباطی، از خود صراحت و صداقت نشان دادند؟ آیا افراد، حالت دفاعی و عدم صراحت، به خود نگرفته بودند؟

بطور خلاصه، این مدل می‌گوید: اثربخشی گروهی، تابعی از تأثیر گروهی و مجموع تلاشهای فردی است. ولی از این تأثیرات ترکیبی، باید نیروهای بازدارنده را کسر کنیم. یک نوع مهم از عوامل کاهنده فرایند ارتباطی، موردی است که مرزهای میان اعضای گروه را بجای این که از بین ببرد، محکمتر و قویتر می‌کند. برای تعیین این که آیا یک گروه از گروه دیگر مؤثرتر عمل می‌کند یا نه، کافی است که عناصر این مدل را در این دو گروه با هم مقایسه کنیم. به عنوان مثال گروه الف از گروه ب بهتر عمل خواهد کرد

هنگامی که:

[عوامل کاهنده - تأثیرات + مجموع تلاشهای] > [عوامل کاهنده - تأثیرات + مجموع تلاشهای]

فرایند گروهی فردی فرایند گروهی فردی
 فرایند گروهی تلاشهای فردی



مرحله ۲ - اجرای کار امتیاز دهی به صورت انفرادی

بدون مشورت با کسی، کار رتبه دهی زیر را انجام دهید .

۱۰ واژه که پر بسامدترین واژه ها در انگلیسی نوشتاری هستند .

۱۰ واژه که در نوشتار زبان انگلیسی پُرکاربردترین واژه ها هستند، در صفحه مقابل، فهرست وار آمده اند. این واژه ها را از ۱ تا ۱۰ به ترتیبی که فکر می کنید تکرار می شوند در نمودار تعیین رتبه بنویسید . کلمه ای که به نظرتان پُرکاربردترین است رتبه " یک " و به کلمه ای که به نظرتان کم کاربردترین است رتبه ۱۰ بدهید . تنها از ستون الف استفاده کنید . رتبه واقعی این کلمات بعداً به شما گفته خواهد شد . فعلاً بقیه ستونها کار نداشته باشید .

جدول رتبه دهی

الف	ب	پ	ت	ث	کلمات
رتبه دهی شما	رتبه دهی واقعی	تفاضل مرتبات ^۲ (ب - الف)	رتبه دهی گروهی	تفاضل مرتبات ^۲ (ت - ب)	
					IS
					THE
					IT
					YOU
					TO
					OF
					THAT
					IN
					AND
					A
		مجموع مرتبات		مجموع مرتبات	مجموع مرتبات شما
		گروه			

مرحله ۳ - اجرای کار امتیاز دهی به صورت گروهی

گروههایی که متشکل از ۵ تا ۷ عضو هستند، کار امتیاز دهی به این ده واژه پُر کاربرد انگلیسی نوشتاری را به ترتیبی که نمایانگر بسامدی استعمال این ده واژه باشد انجام می دهند. حاصل کار هر گروه را در ستون "ت" نمودار رتبه دهی که مرحله ۲ تهیه شده

بود وارد کنید. مرتبی شما، وقت کافی برای تکمیل این کار در اختیار شما خواهد گذاشت.

مرحله ۴ - نمره دادن به کارهای انفرادی و گروهی

مرتبی فرم رتبه دهی واقعی را به شما نشان خواهد داد. رتبه واقعی را در ستون "ب" نمودار رتبه دهی، وارد کنید. سپس محاسبات زیر را روی داده های مندرج در نمودار رتبه دهی، انجام دهید:

۱ - برای هر لغت، نمره ستون "ب" (نمره واقعی) را از نمره ستون "الف" که مجاور آن است (نمره ای که شما دادید) کم کنید، حاصل تفریق را مجذور کنید و آن را در ستون ۳ بنویسید. برای مثال، اگر شما کلمه "To" رتبه ۳ داده اید، و رتبه واقعی آن "۶" است مجذور تفاضل $(۶-۳)^۲$ یا $(۳-۳)^۲$ یا ۹ می باشد.

۲ - نمره ستون ۳ را جمع کنید و آن را در خانه ای که بالای آن نوشته شده است "مجموع مربعات شما" بنویسید. این عدد معیار دقیق بودن رتبه دهی انفرادی شماست. هر چه این عدد کمتر باشد، رتبه دهی شما دقیقتر است.

۳ - برای هر لغت، عدد ستون "ب" (رتبه واقعی) را از ستون "ت" که مقابل آن است (رتبه گروهی) منهای کنید تفاضلهای را مجذور کنید و در ستون "ث" بنویسید.

۴ - ستون "ث" را جمع کنید و حاصل جمع را در خانه ای که بالای آن نوشته شده است "مجموع مربعات گروهی" وارد کنید.

مرحله ۵ - محاسبه اثر بخشی گروهی

عدد حاصل از تفریق "مجموع مربعات گروهی" از "مجموع مربعات شما" میزان پیشرفت تلاشهای گروهی بر تلاشهای انفرادی خود شماست (اگر این ما به التفاوت مثبت باشد، نشان می دهد که نتیجه کار گروهی، از نتیجه کار فردی شما، بهتر

سطح مشارکت

اکثر نظرات فقط به وسیله اقلیتی از اعضا، ابراز شد.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	همه اعضا به یک اندازه در بحث مشارکت داشتند.
افراد، چندان پایبند به تلاش گروهی، به نظر نمی‌رسیدند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	افراد از اول تا آخر بحث، به آن پایبند و علاقمند ماندند.
صراحت افکار نظرات اکثر اعضا، مبهم و ضعیف و فهم آن دشوار بود.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	اکثریت نظرات، واضح، روشن، جهت دار، فهم آن آسان بود.
بحث ظاهراً هیچ محور و جهت مشخصی نداشت	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	بحث دارای یک محور مشخص بود، نظرات و ایده‌ها، با نظم و ترتیب منطقی ارائه می‌شدند
میزان گوش دادن افراد، بیشتر به بیان نظرات خود علاقه داشتند، تا به شنیدن نظرات دیگران.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	اعضای خیلی علاقه مند به شنیدن نظرات دیگران بودند
افراد، جوای نظرات یکدیگر نمی‌شدند، و زیاد علاقه‌ای به تبادل نظر نداشتند	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	باندبازی و دسته‌بندی چندان در طول بحث احساس نمی‌شد افراد بیشتر به بحث گروهی علاقه داشتند تا به مسائل خودشان
پیام‌های شخصی و خودبینانه در این گروه ظاهراً دسته‌بندی و تبانی، زیاد بود. بعضی از افراد، از این گروه به عنوان مخاطب استفاده می‌کردند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	در این گروه، نه افراد محوری مشاهده می‌شد، و نه افرادی که بخواهند جهت بحث گروهی را منحرف کنند.
جو روانشناختی / ارتباطی اصولاً افراد این گروه، حالت دفاعی و محافظه کاری داشتند. اعضا این گروه، به یکدیگر اعتماد نداشتند، و ضمن بحث، گویی سعی می‌کردند که لو نروند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	اصولاً "افراد این گروه با صداقت و بدون پرده‌پوشی صحبت می‌کردند افراد این گروه به یکدیگر اعتماد داشتند و بحث به صورت آزاد و در جو صمیمانه صورت گرفت.

مرحله ۷ - محاسبه نمره ارتباط گروهی

نمرات خود را در مورد هر عامل ارتباط گروهی، با هم جمع کنید. (ماکزیمم ۶۰، مینیمم ۱۰) نمره را بر ۱۰ تقسیم کنید. سپس حاصل را در جدول زیر، بنویسید. نمره مربوط به نمرات عامل ارتباطی سایر اعضای گروه خود را جمع کنید. نمره ارتباط گروه خود را به دست آورید.

نمرات اعضای گروه	اسامی اعضای گروه
جمع نمرات اعضای گروه	

(تعداد اعضای گروه) : (جمع نمرات اعضا)

نمره ارتباط گروهی

مرحله ۸ - اثربخشی گروهی را، به عوامل گروهی ربط دهید.

یکی از اهداف این تمرین ، تشریح ارتباط بین اثربخشی ارتباط درون گروهی و اثربخشی گروهی بر کار تصمیم گیری است. برای این که معلوم کنید این ارتباط در گروهها تا چه حد مشخص شده، اطلاعات مربوط به هر گروه را، زیر تیتر مربوطه بنویسید .

نمره اثربخشی	نمره ارتباط گروهی
گروه ۱	
گروه ۲	
گروه ۳	
گروه ۴	
گروه ۵	
گروه ۶	
گروه ۷	
گروه ۸	
گروه ۹	
گروه ۱۰	

مرحله ۹ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید

درباره این تمرین:

امکان دارد اندازه کلاس و تعداد گروههای شما به اندازه کافی نباشد که از لحاظ آماری با نتایج مربوط به ارتباط بین اثربخشی گروهی و ارتباط گروهی، تطبیق کند. با

وجود این بررسی سؤالات زیر، بی‌فایده نیست.

۱ - از اطلاعات مندرج در مرحله ۸ آیا می‌توان استنباط کرد گروه‌هایی که در امر رتبه‌دهی کارآمدتر بودند، اثر بخشی ارتباطی بیشتری هم از خود نشان می‌دادند.

۲ - در گروه‌هایی که، هم در رتبه‌دهی، و هم در ارتباط، کارایی نسبی بیشتری داشتند، کدام عامل ارتباطی در موفقیت آنها مؤثرتر بود.

۳ - در گروه‌هایی که، هم رتبه‌دهی، و هم از نظر ارتباطی، کارایی نسبی کمتری داشتند، کدام عامل ارتباطی، بیش از بقیه عوامل، در عدم موفقیت آنها مؤثر بود؟

۴ - در گروه‌هایی که کارایی آنها در رتبه‌دهی نسبتاً خوب و در عین حال ارتباط آنها نسبتاً ناموفق بود، بیش از این ارتباط غیر منتظره، چه توجیهی دارد؟

۵ - در گروه‌هایی که در رتبه‌دهی ناموفق، ولی در ارتباط موفق بودند، این ارتباط غیر منتظره، چه توجیهی می‌تواند داشته باشد؟

۶- اگر در کلاس شما گروههایی حضور داشتند که مشمول مشخصات سؤالیهای ۴ یا ۵ بودند، تجربه این گروهها، چه عواملی غیر از عوامل ارتباطی، نشان می دهد که در تصمیم گیری مؤثر گروهی نقش مهم دارند؟

درباره تصمیم گیری گروهی

۷- از ده عامل فهرست شده در متن حاضر که در آنها تصمیم گیری گروهی برتری دارد، کدام دو یا سه عامل به اعتقاد شما بیشترین برتری موقعیتی را در تصمیم گیریها نشان می دهند؟

۸- از ده عامل فهرست شده در متن حاضر که در آنها تصمیم گیری انفرادی برتر است، به اعتقاد شما کدام دو یا سه عامل کمترین مزایای موقعیتی را در تصمیم گیری گروهی دارا هستند؟

۹ - بر اساس تجربیات شما در زندگی، کدام عامل ارتباطی به نظرتان مؤثرترین عامل در اثربخشی گروه‌هاست، کدام عامل در اکثر گروه‌هایی که شما عضوی از آنها بوده‌اید، وجود نداشته است؟

۱۰ - نوع مسؤلیتی را که به نظرتان، رهبر گروه باید برای دست‌یابی به اثر بخشی گروهی بخصوص در زمینه ارتباطات بر عهده‌گیرد، بیان کنید.

خلاصه مطالب

* عواملی موقعیتی وجود دارند که در آنها تصمیم‌گیری گروهی به عنوان یک استراتژی مناسب، دارای برتری است. همین‌طور موقعیتهایی پیش می‌آید که تصمیم‌گیری انفرادی، بر تصمیم‌گیری گروهی برتری دارد.

* کارایی و اثربخشی یک گروه را می‌توان در مدل زیر، نشان داد:

عوامل کاهنده فرایند - تأثیرات گروهی + مجموع تلاش‌های انفرادی = اثربخشی گروهی

* وقتی که اعضای یک گروه، در تصمیم‌گیری، مشارکت برابر داشته باشند، اثربخشی گروهی افزایش خواهد یافت.

* باید نظراتی که توسط اعضای گروه، مطرح و ارائه می‌شود، برای بقیه قابل فهم باشد، و سبب رشد و گسترش نظرات گروهی شود.

* گوش دادن مؤثر به یکدیگر توسط اعضای گروه، پیش‌نیاز لازم برای موفقیت و پیشرفت جمعی است.

* تلاش موفق گروهی، در نتیجه کار اعضای که بیشتر به اهداف گروه فکر می‌کنند تا به اهداف خودشان، تقویت می‌شود.

* اعضای گروهی که به یکدیگر حُسن اعتماد دارند و نظرات یکدیگر را تقویت می‌کنند، بهتر می‌توانند به اهداف گروهی، دست یابند.

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی:

- Cartwright, D., and A. Zander, eds. *Group Dynamics: Research and Theory*. 3d. ed. New York: Harper and Row Publishers, Inc., 1968.
- Cecil, E.A., L.L. Cummings, and J.M. Chertkoff. "Group Composition and Choice Shift: Implications for Administration." *Academy of Management Journal*, Vol. XVI (1976): 412-422.
- Grove, A. "How (and Why) to Run a Meeting." *Fortune* 108 (July 11, 1983): 132-140.
- Hackman, J.R., and C.G. Morris. "Group Tasks, Group Interaction Processes, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration." *Advances in Experimental and Social Psychology*, Vol. VIII. Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1975.
- Huber, G.P., and A.L. Delbecq. "Guidelines for Combining the Judgments of Individual Members in Decision Conferences." *Academy of Management Journal*, Vol. XV (1972): 161-174.
- Janis, I.L. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1972.
- Jewell, L.N., and H.J. Reitz. *Group Effectiveness in Organizations*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1981.
- Kiechel, W. "How to Take Part in a Meeting." *Fortune* (May 26, 1986): 177-178.
- Maier, N.R.F. "Assets and Liabilities in Group Problem Solving." *Psychological Bulletin* (July 1967): 239-249.
- Murnighan, J.K. "Group Decision Making: What Strategies Should You Use?" *Management Review* (February 1981): 55-62.
- Shaw, M.E. *Group Dynamics*. 3d ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.

۱۳- تمرین مذاکره

مقدمه

این تمرین دیگری هم دربارهٔ تعارض است که در آن، کاربرد روش حل مسئله در حل تعارض، تشریح می‌شود. در این تمرین، موقعیتی را تحلیل می‌کنند که به جلسه‌ای با احتمال بروز رقابت شدید بر سر تخصیص بودجه، منجر شده است. از شما خواسته می‌شود تا میزان احتمالی انحراف شرکت کنندگان در این جلسه را بررسی و راهبرد هایی برای اجرای روش حل مسئله، عرضه کنید.

اهداف

در تمرین مذاکره :

- ۱ - سه نوع نتایج مذاکره، یعنی «برد - باخت»، «باخت - باخت»، «برد - برد»، تشریح و بحث خواهد شد.
- ۲ - اهمیت روش حل مسئله در رسیدن به نتایج «برد - برد» بررسی و تشریح خواهد شد.

شد .

۳ - مراحل جریان حلّ مسأله، بطور خلاصه بیان خواهد شد .

۴ - فرصتی برای به کارگیری روش حلّ مسأله در شرایط درگیری و اختلاف فراهم خواهد شد .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید .

نتایج مذاکره :

وودی هیس مربی معروف فوتبال، می‌گفت که وقتی شما یک توپ فوتبال را پرتاب می‌کنید سه حالت روی می‌دهد که دو حالت آنها بد است . همین طور وقتی شما وارد یک درگیری می‌شوید این درگیری می‌تواند به سه طریق حل و برطرف شود که دوتای آن بد است .

اولین نوع از پیامدهای سه‌گانه مذاکره، «برد - باخت» است، همان طور که از خود این عبارت بر می‌آید، ممکن است یکی از طرفین برنده، و دیگری بازنده شود . اگر این باخت خیلی مهم و سنگین باشد، زمینه‌ای برای خصومت و کینه جویی در آینده، ایجاد خواهد شد . به علاوه اگر طرف برنده، این پیروزی را زیاد بزرگ کند و مدام آنرا به رخ طرف بازنده بکشد و امکان ندهد تا طرف بازنده حیثیت و اعتبار خود را حفظ کند، احتمال مقابله، به مثل، بسیار زیاد خواهد بود .

دومین نوع از پیامدهای مذاکره که منفی است «باخت - باخت» است پیامد «باخت - باخت» بر خلاف «برد - باخت» هیچ برنده‌ای ندارد، و هر دو طرف، بازنده از معرکه بیرون می‌روند .

به مثالهای زیر، توجه کنید :

* همبازیهای تامی، نمی‌گذارند او دروازه‌بان شود، لذا او توپ را برمی‌دارد و با خود

به خانه می‌برد. کارگران کاهش دستمزد را نمی‌پذیرند و در نتیجه مدیریت تصمیم می‌گیرد کارخانه را تعطیل کند.

* دو کودک بر سر یک کیک دعوایشان شده است. مادر کیک را از هر دوی آنها می‌گیرد.

چه چیزی یک تعارض «برد - باخت» را به تعارض «باخت - باخت» تبدیل می‌کند؟ معمولاً یکی از طرفین دعوا به حدی از باختن خشمگین است که ترجیح می‌دهد طرف مقابل هم بازنده باشد. دلیل دیگر، این است که یک ثالث بی طرف به قدری از دست طرفین دعوا به خشم می‌آید که هر دو را یکسان تنبیه می‌کند. (مادری که کیک را از دست هر دو کودک می‌گیرد).

«برد - برد» یعنی آخرین پیامد و تنها پیامد مثبت روش مذاکره است که هیچ بازنده ندارد و هر دو طرف درگیری با احساسی حاکی از حالت پیروزی، به پایان اختلاف می‌رسند. یک مورد جَر و بحث بر سر محل گذراندن تعطیلات بین یک زن و شوهر را در نظر بگیرید، زن ترجیح می‌دهد که به کوهستان بروند. شوهر ساحل دریا را دوست دارد. بعد از هفته‌ها جَر و بحث و تهدید به لغو برنامه سفر، آنها تصمیم می‌گیرند با یک آژانس مسافرتی مشورت کنند و این آژانس، اطلاعاتی در مورد وضعیت یک جزیره واقع در جنوب دریا که دارای کوهستانهای بسیار عالی و سواحل رویایی و بسیار زیبا و آرامی است در اختیار آن دو قرار می‌دهد. در نتیجه هر دو طرف برنده می‌شوند.

از جمله فواید راه حل «برد - برد» از بین رفتن خصومت، نتایج مثبت به نفع هر دو طرف و ایجاد زمینه برای همکاری متقابل در آینده است. متأسفانه بسیاری از مردم هنگام درگیر شدن در اختلاف، هرگز از این فواید بهره‌ای نمی‌گیرند، و یکی از دلایل عمده آن این است که هرگز استفاده از روش حل مسئله، تنها روشی با پیامد قطعی «برد - برد»، را فراموش کرده‌اند.

حلّ مسأله تعارضی

در تمرین حلّ اختلاف، ۵ روش برای حلّ تعارض بر شمرديم که عبارت بودند از: پرهیز، هم سازی، اجبار، چانه زدن، و حلّ مسأله. مؤثرترین این روشها یعنی حلّ مسأله، در عین حال، دشوارترین آنها بود. با وجود این، حلّ مسأله برای افراد درگیر در تعارض که مجبورند همواره با هم روابط متقابل داشته باشند، مثبت ترین روش است. در گرماگرم یک مشاجره، طرفین درگیر. کمتر به حرفهای یکدیگر گوش می دهند. وقتی که یک طرف موضوعی را مطرح کرده است دیگری معمولاً بجای گوش دادن، به این می اندیشد که وقتی نوبتش رسید چه بگوید. نتیجه هم از قبل مشخص است، هر دو خشمگین می شوند و هر یک دیگری را به سماجت و یکدندگی متهم می کند. در واقع، هر دو به یک اندازه سمج هستند، و احتمالاً نتیجه چنین اختلافی، «برد - باخت» یا «باخت - باخت» است.

روش حلّ مسأله، یک روش جایگزین برای شیوه فوق است که در آن، هر دو طرف، به سخنهاى یکدیگر گوش می دهند.

این روش خاص، دارای سه مرحله است:

۱ - ایجاد یک زمینه ذهنی مناسب:

حلّ مسأله تنها زمانی تحقق می یابد که طرفین درگیر، با آمادگی ذهنی مناسب برای رفع تعارض، اقدام کنند. این نوع زمینه ذهنی، دارای ویژگیهای زیر است:

الف - شما آماده هستید تا مسائل را، جدا از اشخاص مورد توجه قرار دهید، در مورد مسائل صحبت کنید، نه درباره کسانی که به این مسائل معتقدند، در مورد مسأله، سختگیر؛ و درباره افراد، سهلگیر باشید.

ب - شما آماده اید تا تعارض را باخسن نیت و به نفع هر دو طرف حلّ کنید و هیچ برنامه دیگری جز رسیدن به اهداف مورد توافق دو طرف، ندارید. شما معتقدید که می توان

اختلاف را با نتیجه « برد - برد » حل کرد.

ب - شما به این استدلال اعتقاد دارید که مواضع دیگران همان قدر برایشان معقول است که موضع شما برای خودتان ؛ ولذا از چشم آنها به قضیه مورد اختلاف نگاه می‌کنید (به تمرین تجسم موقعیت دیگری توجه کنید)

ت - شما قصد بازی قدرت و غلبه بر حریف را ندارید ، بلکه هدفتان ، حلّ مسائل مورد اختلاف است .

۲- پیامها را ، هم برای این که فهمیده شوند می‌فرستید ؛ و ، هم برای فهمیدن ، دریافت می‌کنید .

عناصر اصلی ساختار روش حلّ مسأله ، پیامهایی هستند که ارسال و دریافت می‌شوند ، و تعبیرات و برداشتهایی است که از این پیامها به عمل می‌آید به خاطر فهمیدن منظور دیگران و فهماندن منظور خود ، شما باید :

الف - موضع خود را با صراحت بیان کنید . نشان دهید که به چه معتقدید و چرا به آن معتقدید .

ب - گوش کنید و دقیق باشید . مواردی را که طرف مقابل براساس آنها موضع گرفته ، است مشخص کنید .

پ - قبل از پاسخ گویی به موضع طرف مقابل ، عقاید و احساسات وی را دقیقاً با بیان خود بازگو کنید و باز خورد او را جویا شوید . این موقعیت ، هنگامی که افراد به سوء تفاهم دچار هستند ، کمتر عملی است ؛ زیرا معمولاً تمایلی به رعایت و تحمل آن ندارند ، و هر کدام سعی دارد حرف خود را به کرسی بنشانند .

ولی به یاد داشتن این نکته بسیار حائز اهمیت است . بیان خلاصه افکار و نظرات طرفهای مقابل ، آنها را نیز متقابلاً به رفتاری مشابه وادار می‌کند . اگر این روش را در مشاجره عملی کنید ، چه نتیجه ای حاصل خواهد شد ؟ شما خواهید دید نظرات خودتان برای تطبیق و مناسب با واقعیت نظرات دیگری ، باید از بنیان مورد

تجدید نظر واقع شوند.

۳ - اجرای مرحله به مرحله روش حلّ مسأله

* جریان روش حلّ مسأله، شامل پنج مرحله است که هر پنج مرحله برای رسیدن به یک راه حلّ مورد توافق طرفین، ضروری هستند. این مراحل و سؤالات مربوط به آنها، عبارتند از:

الف - تعریف مسأله: (۱) در کجا دقیقاً توافق داریم؟

(۲) در کجا دقیقاً اختلاف داریم؟

ب - تجزیه مسأله: (۱) پیامدها و نتایج اختلاف ما، کدامها هستند؟

(۲) علل تعارض، چیست؟

(۳) چرا تعارض داریم؟

ب - تعیین معیار برای راه حلها:

(۱) ویژگی یک راه حلّ خوب کدام است؟

(۲) ویژگی یک راه حلّ بد کدام است؟

(۳) معیارهای قابل مذاکره، کدامند؟

(۴) معیارهای غیر قابل بحث، کدامند؟

ت - ایجاد راه حلهای جایگزین:

(۱) آیا راه حلهای دیگری، وجود دارد؟

(۲) کدام یک به بهترین وجه مسأله را حل می کند؟ چرا؟

فکر می کنیم که این راه حلها، مسأله را حل می کنند؟

ث - انتخاب یک راه حل منطبق بر معیارها:

(۱) چه راه حلّی، بر بیشتر معیارهای از قبل تعیین شده -

اگر نه همه آنها - منطبق است؟

(۲) کدام راه حل، برای تمام طرفهای درگیر، قابل تحمّل است؟

(۳) آیا این راه حل، منافی علاوه بر حلّ تعارض برای ما در پی دارد؟

از پنج روش بحث شده برای حلّ تعارض، تنها روش حلّ مسأله است که زمینه واقعی برای یک پیامد همیشگی «برد - برد» را فراهم می نماید. از طریق حلّ مسأله، طرفهای درگیر در صدد یافتن ریشه اصلی مشکل و پیدا کردن راهی برای رفع سوء تفاهماتی هستند که بر این مسأله سایه افکنده است. همچنین، روش حلّ مسأله، بهترین زمینه را برای رسیدن به یک راه حل، که در آن هرکدام از طرفین دعوا احساس می کند نتیجه ای به دست آورده است، فراهم می نماید. ولی با این حال، روش حلّ مسأله، معجزه نمی کند کاربرد آن دشوار است، زیرا نیازمند تغییر اساسی در رفتار فرد است که همیشه کار ساده ای نیست. بعلاوه نسبت به بقیه روشها، وقت بیشتری می گیرد؛ زیرا باید یکا یک مراحل آن را با دقت کامل طی کرد.

با آن که روش حلّ مسأله، مطلوبترین روش است، اما ممکن است موقعیتهای متعددی پیش آید تا روش غیر دائمی تری برای کاهش تعارض به صورتی عملیتر و آسانتر بتوان یافت. این مدیران باید موارد استفاده از روش پرهیز، همسازی، اجبار و چانه زدن را بدانند و بتوانند به هنگام ضرورت، از آنها استفاده کنند.

مرحله ۲ - این رویداد ویژه را بخوانید

برنامه تشویق کار

اخیراً یکی از مقامات، به طرحی تحت عنوان " برنامه ایجاد انگیزه به کار «دبلیو، آی، پی»^۱ جنبه قانونی داد. این برنامه کوششی است که از سوی مقامات ایالتی و محلی به منظور آموزش در مهارتهای کاری برای استفاده کنندگان از امکانات رفاهی

1 - Work Incentive Program (WIP)

رایگان، فراهم شده است. هدف این برنامه، کمک به افراد است تا از لحاظ مالی بتوانند به خود اتکایی برسند. یکی از طرفداران، این برنامه را تلاشی برای ایجاد مهارتهای کاری از طریق تشویق و آموزش کسانی که از این مهارتها بهترین فایده را خواهند برد، توصیف کرد.

وظایف اصلی این برنامه شناسایی افرادی است که به فراگیری مهارتهای کاری نیاز دارند، آموزش این مهارتها و کمک به فارغ التحصیلان دوره های آموزشی در پیدا کردن شغل است. مجلس ایالتی، بودجه این برنامه را برای اجرا در سطح ایالت تصویب کرده است.

«دبلیو، آی، پی» که در واقع شعبه ای از پروژه، ارتقاء می باشد که دو سال پیش به عنوان یک برنامه عملیاتی یکساله تصویب و تأمین اعتبار شد. پروژه ارتقا در حقیقت همان رسالت «دبلیو، آی، پی» را بر عهده داشت، اما در انجام آن شکست خورد. اگر تعداد مراجعینی که آموزشهای شغلی دیدند کار مناسب هم پیدا می کردند باز تعداد اندکی از آنها مشاغل مناسب انتخاب می نمودند. هیأت قانونگزاری که برنامه پروژه ارتقاء را تصویب کردند، مدعی بودند که این برنامه با هدف سیاسی ایجاد و اجرا شد است. قانونگذاران گرچه هنوز مانند اکثر سیاستمداران و عامه مردم، به این پروژه معتقد هستند، بر این اساس، با هدایت قاطع قانونی برنامه مذکور دوباره احیا و با نام «دبلیو، آی، پی» راه اندازی شد و همه تلاشها برای تأمین پرسنل برنامه جدید و به کارگیری قاطعترین و تواناترین مدیران، به عمل آمد.

اولین مدیر که برای این برنامه استخدام شد، کرایس کینگ بود. کرایس، قبل از این که برای اخذ دکتری در مدیریت دولتی به تحصیل ادامه دهد، در ارتش سابقه مدیریت خوبی کسب کرده بود. سابقه موفقیت وی در سطوح مدیریت میانه در زمینه برنامه های مهم فدرال، سبب شد که کرایس به پست مدیریت «دبلیو، آی، پی» منصوب شود.

چهار نفر از دیگر اعضای ارشد مدیریت بلافاصله تعیین و منصوب شدند، اولین

آنها، ژان استویل میر استاد مدیریت اداری و اجرایی دانشکده کرایس بود. ژان به عنوان نماینده کرایس در دانشگاه انتخاب شد و به عنوان یک رئیس معتبر شناخته گردید. کرایس معتقد بود که سابقه خوب ژان در تحقیق در عملیات، ایجاب می کند که وی به سمت رئیس ارزش یابی «دبلیو، آی، پی» برگزیده شود. وظیفه ژان، این بود که تمام مراحل اجرایی پروژه را از تعیین شغل و تقسیم کار افراد، تا اثر بخشی هزینه عملیات، نظارت و کنترل نماید.

پات نواریو، ریاست آموزشی، یعنی مهمترین وظیفه عملی «دبلیو، آی، پی» را عهده دار شد. پات، در سازمانهای عمومی و خصوصی تجربیات آموزشی ارزشمندی داشت. بتازگی وی مسؤولیت اجرای یک برنامه آموزشی پایه برای کارکنان رده پایین در سازمانهای عام المنفعه ایالتی را بر عهده گرفته بود.

قبل از آغاز آموزش، می باید از داوطلبان ثبت نام به عمل می آمد و مناسبترین برنامه آموزشی برای آنها بررسی و انتخاب شود. ثبت نام، مستلزم اعلام برنامه های این طرح به داوطلبان بالقوه بود. ارزیابی داوطلبان، شامل، غربال مراجعان، مصاحبه و آزمون برای انتخاب و تعیین برنامه آموزشی قابل استفاده برگزیده شدگان بود. "سندی کانرز" به عنوان مسؤول هم آهنگی ثبت نام و ارزش یابی استخدام شد. ساندی، سرپرست قبلی رفاه کارکنان بود. ساندی، درست قبل از این که به این سمت «دبلیو، آی، پی» برگزیده شود، به سرپرستی بخش منصوب شده بود.

کلی ویلیامز پست هماهنگ کننده، شغل یابی برای کمک به افراد آموزش دیده در «دبلیو، آی، پی» را بر عهده گرفت تا بتواند مهارتهای تازه فراگرفته خود را در آن به کار برد. "کلی" سابقاً کارشناس ارشد امور تعطیلات و مرخصیها در اداره بازپروری شغلی بوده است.

موقعیت کنونی

کرایس کینگ رئیس این برنامه باید بودجه برنامه عملیات اولین سال « دلیو ، آی ، پی » را برای تصویب به مجلس ایالتی تسلیم نماید. مقدار کل این بودجه قبلاً تعیین شده بود. آنچه باقی مانده بود، تخصیص در صد هایی از این بودجه به یک از چهار محدوده وظایف، یعنی ثبت نام و ارزیابی ، آموزش ، کاریابی و ارزشیابی است .

کرایس که در نهایت قصد داشت تمام پرسنل را در تصمیم گیری شرکت دهد، تصمیم گرفته بود به گروه اجازه دهد تا با یکدیگر برای رسیدن به یک توافق در مورد تخصیص مقادیر نسبی بودجه به یک از مقولات چهارگانه فوق، کار کنند. این پرسنل کاملاً در کار خود مجرب هستند و کرایس اطمینان دارد که آنها به صورت گروهی تمام اطلاعات و شرایط لازم را برای تخصیص این بودجه به بهترین وجه دارا هستند .

کرایس برای کمک به افراد این گروه در دست یابی به نتایج مطلوب، از مشاوره بنام " لین جیمز " را که سابقاً مسؤول هم آهنگی آموزشی پروژه ارتقا بوده، دعوت کرده است . کرایس قبل از انتصاب خود به ریاست این پروژه و نیز بعد از آن با آقای " لین " بحثهایی داشته، و اکنون معتقد است که مشورت و تبادل نظر با ایشان برای کمک به گروه مفید می باشد.

اعضای گروه ، بطور خلاصه ، عبارتند از :

کرایس - رئیس

ژان - مسؤول هماهنگی ارزش یابی

پات - مسؤول هماهنگی آموزش

ساندی - مسؤول ثبت نام و ارزیابی

کلی - مسؤول کاریابی

لین - مشاور (مسؤول سابق آموزش طرح ارتقا)

گر چه نشست آینده اولین باری است که راجع به بودجه بحث خواهد شد، با این

حال اعضای ستاد و آقای مشاور، بخوبی با یکدیگر آشنایی دارند.

احساس ستاد « دلیو، آی، پی » قبل از تشکیل جلسه

در روزهای قبل از تشکیل جلسه بودجه، هر یک از اعضای ستاد، مسائل مربوط به این جلسه را با یکی از دوستان نزدیک خود در میان گذاشتند، خلاصه گفته‌های یکا یک اعضای این ستاد، به این قرار است:

کرایس:

من به تصمیم‌گیری گروهی، ایمان دارم، و درباره نتایج این نشست، کاملاً خوشبین هستم. اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری در مورد تخصیص این بودجه (به نحو احسن) در اختیار ندارم؛ بلکه دوستان صاحب نظر من، واجد شرایط لازم برای اتخاذ این تصمیم هستند، با این حال، من دیشب پیش خودم نتایج احتمالی این جلسه را برآورد کردم و ۵۰ درصد بودجه برای آموزش در نظر گرفتم. ۱۳ درصد آن را به گزینش و ثبت نام، ۷ درصد را به ارزیابی، ۲۲ درصد برای کاریابی، ۸ درصد باقی مانده را جهت ارزش‌یابی، در نظر گرفتم. من این ترکیب تخصیص بودجه را کاملاً می‌پسندم ولی نمی‌خواهم تصمیم خود را بر گروه تحمیل کنم.

من می‌خواهم افراد، آزادی کامل برای بیان مواضع خود در انظار عموم داشته باشند، ولی می‌خواهم در مورد ۲ موقعیت قبل از این که نتیجه قطعی مشخص شود، اظهار نظر و اعلام موضع کنم: اول این که می‌خواهم از ژان پشتیبانی کنم (ارزش‌یابی) و آلا بخش ارزش‌یابی ممکن است در صد کافی از بودجه را دریافت نکند، و بعد فکر می‌کنم ساندی (ارزیابی و ثبت نام) را ترغیب نمایم که بودجه کافی به قسمت پذیرش و ثبت نام (بخصوص بخش آگهی و تبلیغات) اختصاص دهد، وگرنه به نظرم ساندی بخش ارزش‌یابی را کاملاً ترجیح خواهد داد.

ژان:

من کاملاً به برنامه « دلیو، آی، پی » خوشبین هستم، من بعد از سالها تحصیل در

دانشگاه، سر انجام اکنون می‌خواهم در دنیای واقعی، خود را آزمایش کنم. من بارها مشاورت چند سازمان دولتی و خصوصی را برعهده داشته‌ام، اما تاکنون هیچ‌گاه ارتباط خود را با تحصیل و دانشگاه، قطع نکرده‌ام. بخصوص این که کاملاً میل دارم با آقای کرایس کینگ (رئیس) همکاری کنم، زیرا او یکی از دانشجویان ممتازی بود که در دانشگاه به اخذ درجهٔ دکتری در مدیریت دولتی، نایل شد.

درست دو ماه پیش بود که من یک تحقیق ارزش یابی قراردادی برای دولت ایالتی راجع به پروژه ارتقا انجام دادم. یافته‌های اصلی این تحقیق، حاکی از این بود که شکست پروژه مذکور، عدم آموزش کافی به کارآموزان و تشخیص بموقع افراد داوطلب قبل از آموزش بوده است. این مثال و یک رشته مشکلات دیگر، به این خاطر روی داد که هیچ‌کس مسؤولیت ارزش یابی کارکرد پروژه را در طول عملیات آن، برعهده نگرفت، و زمانی که این مسائل، نمودار و فاش شدند، دیگر برای اقدامات اصلاحی، خیلی دیر شده بود.

من دربارهٔ شانس موفقیت این برنامه، خصوصاً اگر از شکستهای پروژه ارتقا درس گرفته شود، بسیار خوشبین هستم. در عین حال که در سالهای آینده، ممکن است بودجهٔ کمتری برای بخش ارزش یابی مصرف شود، ولی بدیهی است که در اولین بودجهٔ عملیاتی، باید حداقل ده درصد در امر ارزش یابی سرمایه گذاری شود. دیگر اعضای ستاد «دبلیو، آی، پی» کارشناسانی هستند که صد در صد از اهمیت امر ارزش یابی غافل نیستند و در امر تخصیص بودجه به آن کاملاً با میل و رغبت همکاری خواهند کرد. لذا من چند فقره بحث و استدلال برای مقاومت احتمالی آنها و متقاعد کردن ایشان تهیه کرده‌ام.

پات:

در ابتدا وقتی که کراس کینگ به سمت رئیس «دبلیو، آی، پی» برگزیده شد، من ناامید شده بودم. من داوطلب احراز این پُست شده بودم. شخصی از درون سازمان گفت که من یکی از ۳ نفر نامزد نهایی هستم که برای این پُست در نظر گرفته شده‌ام، ولی

اکنون که درباره برنامه را با کرایس بحث کرده ام، احساس بدی ندارم، و می دانم که ایشان در آینده برای کسب رهنمون با من بگرات مشورت خواهد کرد. در واقع فکر می کنم که آقای کرایس بزودی مرا به عنوان دستیار خودش، انتخاب خواهد کرد.

تنها راه موفقیت برای «دبلیو، آی، پی» این است که تمام کوششهای خود را در برنامه ریزی و اجرای برنامه های درست آموزشی و جذب و آموزش مرئیان توانا، مصروف دارد. ثبت نام، ارزیابی، کاریابی یا ارزش یابی بدون یک برنامه جامع آموزشی، ارزش و مفهومی نخواهد داشت. بیش از نیمی از بودجه عملیاتی باید برای فعالیتهای آموزشی منظور شود، و از آن جا که وظیفه اصلی «دبلیو، آی، پی» آموزش است، لذا هیچ توجه درستی برای تخصیص بیشتر از $\frac{1}{3}$ بودجه برای خدمات پشتیبانی مانند ثبت نام، پذیرش، ارزیابی، کاریابی و ارزش یابی، وجود ندارد.

من فکر می کنم کرایس در سمت رئیس این طرح، باید بنهایی و بدون مشورت با اعضای ستاد در مورد تخصیص بودجه تصمیم می گرفت. من بیم دارم که این حالت تصمیم گیری گروهی، ممکن است به جایی ختم شود، که این نیازهای مهم و حیاتی از سوی گروه در درجه دوم اهمیت قرار بگیرند.

یکی از خوبیهای این نشست آنست که دوست من لین جیمز در این نشست شرکت دارد. لین سابقاً مسؤول هم آهنگی آموزش "پروژه ارتقا" بود، و در مورد تلاشها و نیازهای آموزشی در این نوع برنامه ها از بسیاری از موارد با من وحدت نظر دارد. حضور لین، کیفیت تصمیم گیری این گروه را اعتبار خواهد بخشید و من نیز از این لحاظ خشنودم و می خواهم از وجود او استفاده کنم.

ساندی:

من کاملاً علاقه مندم که در تصمیم گیریهای «دبلیو، آی، پی» فعالانه مشارکت کنم، ولی مطمئن نیستم که راه انتخاب شده توسط اعضای آن، بهترین راه است. من به کرایس خیلی اطمینان دارم و فکر می کنم که تخصیص بودجه بر عهده رئیس است.

من دوست دارم در این باره اطلاعات خود را در اختیار ایشان قرار دهم ولی زیاد به تصمیمات گروهی خصوصاً هنگامی که قدرت بطور برابر بین افراد تقسیم نشده باشد، خوشبین نیستم. (یقیناً بیش از نیمی از بودجه، باید به امر آموزش اختصاص یابد).

من دوست دارم که حداقل ۳۰ درصد از بودجه «دبلیو، آی، پی» به بخش ارزیابی تخصیص یابد. در صورت لزوم میل دارم بودجه ثبت نام و پذیرش را به تأمین منابع لازم برای ارزیابی، اختصاص دهم. بیشتر از $\frac{1}{4}$ بودجه ثبت نام / ارزیابی نباید به ثبت نام اختصاص یابد.

بهترین شانس موفقیت من، این است که بتوانم مقاومت بقیه را از بین ببرم و بخصوص پات را متقاعد کنم. من قبلاً مواضع و نظرات آنها را می دانستم و می دانم که آنها چیز مهمی برای گفتن ندارند. من معتقدم که می توانم با تسلط بر جریان بحث، نظر آقای کرایس را به نفع موضع خودم، تغییر دهم.

کلی:

من از نظر تجربه عملی، تنها از پات ناوارو (آموزش) پایتتر هستم. مهمترین چیزی که این تجربه به من آموخته، این است که تا افراد به کارهای مناسب گمارده نشوند هیچ آموزشی تأثیر مطلوب نخواهد داشت. تصمیم دارم تا آن جا که در توان دارم برای تخصیص بودجه مناسب جهت بخش کاریابی، تلاش نمایم. به این قسمت باید ۴۰ درصد یا نزدیک به همین نسبت از بودجه اختصاص داده شود و در هیچ حال نباید بودجه آن کمتر از ۳۰ درصد از مجموع بودجه برنامه باشد.

یقین دارم که دلایل اصلی برای شکست پروژه ارتقا عبارت است از:

- (۱) نامناسب بودن نحوه آموزش آن، اگر چه بودجه کافی به آن تخصیص یافت.
- (۲) عدم هم آهنگی بین آموزش و تقسیم کار.
- (۳) عدم دریافت بودجه کافی، به تقسیم کار و کاریابی.

کاش می توانستم کرایس را متقاعد کنم که قدری از اختیار برنامه ریزی آموزش را به من واگذارد. مذاکره با صدها نفر از کارفرمایان در طول سالیان متمادی، تجربیات بسیار ارزشمندی در مورد نوع آموزش مورد نیاز برای اشتغال در انواع مشاغل مختلف، برای من به بار آورده است.

من سعی می کنم تا جایی که می توانم سکوت اختیار کنم. صحبت زیاد در آغاز کار جدید، می تواند به ضرر فرد تمام شود. وقتی که افراد می دانند از کجا آمده ای، می توانند در مورد تو تصمیم بگیرند. این جلسه ای است که سگ، سگ را خواهد خورد، و من دوست ندارم غذای شکارچیان ماهر این جلسه، و آلت دست کسانی باشم که بازیگران اصلی این برنامه هستند.

لین:

وقتی فهمیدم کرایس لینگ به ریاست «دبلیو، آی، پی» انتخاب شده است، بلافاصله داوطلب شدم تا با ایشان درباره تجربیاتم در پروژه ارتقا، صحبت کنم. نظرم درباره کرایس، مساعد است، و می دانم ایشان نظرات مرا قبول دارد و مایل است به هر کسی که اطلاعاتی در زمینه های موفقیت «دبلیو، آی، پی» ارائه نماید با کمال میل گوش دهد، این نشست بخصوص یک تصمیم بجاست. رئیس پروژه ارتقا، بسیار خودرأی بود و هیچ وقت نشستهای برای تصمیم گیری گروهی تشکیل نمی داد. (تنها کنفرانسهای تبادل اطلاعات، برگزار می کرد)؛ و بندرت قبل از تصمیم گیری با اعضای ستاد مشورت می کرد.

شاید در بهترین موضعی بودم که می توانستم پروژه ارتقا را زیر نظر بگیرم، علاوه بر ضعف رهبری، مهمترین عامل شکست آن پروژه، فشاری غیر واقعی بود که به وظیفه آموزش وارد می شد. کوششهای فراوانی، بیهوده در پاسخ گویی به درخواستهای افراد و پیشنهادهای آنها برای توسعه برنامه های آموزشی، انجام گرفت، نتیجه، این تلاشها، تکثیر بی رویه برنامه های آموزشی بود که تمام تلاشها، وقف آنها شد و کار مرا دشوار

کرد. کاملاً اعتقاد دارم که در عین حال که «دبلیو، آی، پی» باید در برابر نیازهای مراجعین حساس باشد، اما باید تمام منابع خود را تا جایی که ممکن است در چند نوع برنامه آموزشی به کار اندازد، من هیچ نظر دیگری را که خلاف این باشد نمی پذیرم.

مرحله ۳ - تحلیل موقعیت

شما دوستی هستید که همه اعضای ستاد از جمله خود کرایس با شما در مورد نشست آینده بحث کردند. با توجه به استنباطی که از جمع بندی نظرات این افراد دارید، تا حدی نسبت به پی آمد این نشست، نگران هستید.

احتمال این که اعضای ستاد «دبلیو، آی، پی» اختلاف نظرات خود را بر اساس روش حل مسئله بر طرف نمایند، چیست؟ برای پاسخ به این سؤال، به اطلاعات ارایه شده در مرحله ۲ بخصوص نکته نظرات افراد مراجعه نمایید برداشتها، نظرات، ارزشها و اهداف اعضای ستاد را که در جهت حل اختلاف یا علیه آن است، در نمودار زیر درج نمایید. این نوع تحلیل را "تحلیل میدان نیرو" می گویند. در این تحلیل، توجه بیشتر، به نیروهای اصلی است که دارای تأثیرات مثبت (تسهیل کننده) یا منفی (باز دارنده) بر موقعیت هستند. برای هر یک از ۶ نفر افراد شرکت کننده در این نشست، نیروهای مثبتی را که در جهت حل مسئله هستند و نیروهای منفی که باز دارنده آن می باشند، نام ببرید. همان طور که از نمودار بر می آید، نیروها یا فشارها، عبارتند از برداشتها، دیدگاهها، ارزشها و اهداف افراد فوق.

تلقیات، دیدگاهها، ارزشها و اهداف، در موقعیت « دلبلیو، آی، پی »

به نفع روش حلّ مسأله	منبع	علیه روش حلّ مسأله
	کرایس	
	ژان	
	پات	
	ساندی	
	کلی	
	لین	

مرحله ۴ - طرح پیشنهادات

بعد از بررسی نتایج تحلیل "میدان نیرو" تصمیم می‌گیرید که داده‌های خودتان را به کرایس عرضه کنید. با توجه به اطلاعات که اکنون دارید، به این نتیجه رسیده‌اید که این گروه دچار اختلاف خواهد شد، درصدد بر می‌آید که پیشاپیش به کرایس اعلام خطر کنید و او را با راهبردهایی که در ترغیب گروه به استفاده حلّ مسأله برای حلّ تعارض در نظر گرفته‌اید، مجهز نمایید. چه رهنمودهای خاصی را که به نظرتان به نفع روش حلّ مسأله است، برای اجرا قبل از نشست یا در طول آن، به کرایس پیشنهاد خواهید کرد؟

گروههای ۴ تا ۶ نفره ای از دانشجویان برای بحث و تدوین این پیشنهادات تشکیل دهید. از فرم زیر، برای ثبت ۵ پیشنهادی که به نظر گروه شما از بقیه پیشنهادات مهمتر هستند، استفاده کنید. لیست خود را به ۵ رهنمود برای کرایس اختصاص دهد.

۱
۲
۳
۴
۵

مرحله ۵ - ارزیابی پیشنهادات

از طرف هر گروه، یک نفر باید ۵ پیشنهاد مهم ارزیابی بدهد.

مرحله ۶ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید.

درباره نشست «دبلیو، آی، پی»

- ۱ - کدام یک از برداشتهای افراد ستاد، با استفاده از روش حل مسئله برای حل اختلاف احتمالاً با شروع نشست «دبلیو، آی، پی» تغییر خواهد کرد؟

۲ - کدام یک از ۵ پیشنهاد که برای تشویق اتخاذ روش حلّ مسأله ارایه شد، با بیشترین حمایت در گزارشات گروهها مواجه خواهد شد؟

۳ - کدام یک از چهار روش دیگر برای حلّ اختلاف (به تمرین حلّ اختلاف مراجعه شود) ممکن است کرایس در طول نشست برای تنظیم مناسب بودجه مفید ببینید و انتخاب کنید؟

درباره حلّ مسأله

۴ - چرا روش حلّ مسأله، تنها و بهترین راه حل برای هر حلّ تعارض نیست؟

۵ - کدامیک از شرایط لازم برای حلّ مسأله، به نظر شما عموماً از نظر دست یابی، مشکلترین است؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

خلاصه مطالب

* تعارضات، می توانند یکی از این سه پیامد را به دنبال داشته باشند: «برد - باخت»، «باخت - باخت»، «برد - برد».

* روش حل مسأله اگر چه از لحاظ اجرایی روش دشواری است، اما بهترین ابزار برای رسیدن به یک راه حل «برد - برد» می باشد. اگر این روش بدرستی اجرا شود، هر دو طرف (اعم از فرد یا گروه) احتمالاً این احساس را خواهند داشت که نتایج آن، عادلانه بوده است.

* روش حل مسأله، مستلزم این است که طرفین درگیر، به مسائل مهمتری اصالت داده، با حسن نیت برخورد کنند و دیدگاههای طرف مقابل را در نظر بگیرند.

* روش حل مسأله نیازمند ارتباطات موثر دریافت پیامها برای فهمیدن و ارسال پیامها برای فهمیده شدن - می باشد.

* ۵ مرحله لازم برای رسیدن به یک راه حل قابل قبول برای هر دو طرف، عبارتند از: (۱) تعریف مسأله (۲) تجزیه و تحلیل مسأله (۳) تدوین و تعیین معیارهای لازم برای پیدا کردن راه حلها (۴) تعیین راه حلها (۵) انتخاب یک راه حل که با این معیارها منطبق باشد.

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :

Byrnes, J. "Ten Guidelines for Effective Negotiating." *Business Horizons* 30 (May-June 1987): 7-12

Dubrin, J.J. *Contemporary Applied Management*. 2d ed. Plano, Tex.: Business Publications, Inc., 1985.

Fisher, R., and W. Ury. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1981.

Ilich, J. *Power Negotiating: Strategies for Winning in Life and Business*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1980.

Karrass, C.L. *Give and Take: The Complete Guide to Negotiation Strategies and Tactics*. New York: Thomas Y. Crowell Co., 1974.

McCormack, Mark. *What They Don't Teach You at Harvard Business School: Notes from a Street-Smart Executive*. New York: Bantam Books, Inc., 1986.

Muniz, P., and R. Chasoff. "Assessing the Causes of Conflicts—and Confronting the Real Issues." *Supervisory Management* 31 (March 1986): 34-39.

Pace, R.W., B.D. Peterson, and M.D. Burrett. *Techniques for Effective Communication*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1979.

Warschaw, T.A. *Winning by Negotiation*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.

۱۴- تمرین حلقه‌های کیفیت

مقدمه

در تمرین حلقه‌های کیفیت، محور بحث راجع به مسائل عمده‌ای است که باید هنگام اجرای حلّ گروهی مسأله و مشارکت کارکنان به عنوان روشی برای بهبود بهره‌وری و بالابردن روحیه، در نظر گرفت. در این تمرین، خلاصه کوتاهی از این مسائل عمده را می‌خوانید، سپس یک "بررسی رویداد ویژه" را می‌خوانید که در این "بررسی" شما باید برنامه‌ارایه شده توسط گروه حلقه‌های کیفیت را تحلیل کنید. این تمرین با یک بحث کلاسی در مورد معایب و محاسن حلقه‌های کیفیت، به پایان می‌رسد.

اهداف

در تمرین حلقه‌های کیفیت:

- ۱ - تعریفی از مفهوم حلقه‌های کیفیت، ارائه می‌شود.
- ۲ - روشهایی برای ایجاد حلقه‌های کیفیت موفق، پیشنهاد می‌شود.

- ۳ - موانع عمده بازدارنده حلقه‌های کیفیت، از اهداف بالقوه آنها، بررسی می‌گردد.
- ۴ - فرصتی برای تجزیه و تحلیل یک برنامه حلقه‌های کیفیت، پیشنهاد شده، فراهم می‌گردد.
- ۵ - مزایا و معایب حلقه‌های کیفیت، تشریح می‌شود.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید.

حلقه‌های کیفیت: چه، چرا، چگونه

در چندسال گذشته، مدیران آمریکایی، به این استنباط جالب رسیده‌اند، که ارزشمندترین منبع اطلاعات برای حل مشکلات و مسائل تولید در خود نیروی کار آنان یافت می‌شود. این استنباط و نتیجه‌گیری، پیامدهای بسیار مهمی در چگونگی نگرش و بهره‌گیری مدیران از کارگران خود داشته است. آنچه را که می‌توان مهمترین نتیجه این شناخت و استنباط دانست این است که منابع انسانی ممکن است، ارزشمندترین منابع سازمانی باشد. این درک و شناخت، زمینه‌ای مناسب برای رشد و گسترش مفهوم حلقه‌های کیفیت، فراهم کرده است.

گروهی از کارکنان را که برای بحث درباره روشها و ارایه نظرات جهت بهبود تولید و بالا بردن کیفیت محصولات در محیطهای کاری خود تشکیل جلسه می‌دهند حلقه‌های کیفیت می‌نامند. به مفهومی، حلقه‌های کیفیت را می‌توان به منزله صندوقهای پیشنهادگروهی در نظر گرفت این حلقه‌ها، محیط مناسبی بوجود می‌آورند، تا کارکنان فعالانه هر نوع بهبودی را که برای افزایش دادن تولید به نظرشان می‌رسد، مطرح و ارایه کنند. بجای این که مدیریت عالی، تمام تصمیمات را اتخاذ کند و سپس حاصل تصمیمات را به کارکنان اعلام نماید، کارکنان سطوح پایینتر از طریق کانالهای ارتباطی حلقه‌های کیفیت، پیشنهادات و طرحهایی در ارتباط با تولید، مدیران رده‌های بالاتر ارایه می‌دهند. لذا این گروهها، شکلی از مدیریت مشارکتی را به وجود

می آورند.

مهمترین انگیزه برای به کارگیری حلقه های کیفیت، شاید موفقیتی باشد که مدیران ژاپنی از این طریق به دست آورده اند. اگر چه این مفهوم برای اولین بار از سوی ژاپنیها مطرح نشده است (در واقع مدیران ژاپنی این مفهوم را از مدیران آمریکایی الهام گرفته اند)؛ اما موفقیت آنها در بهره گیری مؤثر از حلقه های کیفیت تأثیر عمیقی در رشد و رواج این گروهها به جای گذاشته است بسیاری از شرکتهای آمریکایی، حلقه های کیفیت را به عنوان روشی برای بهبود کیفیت و کمیت تولید و کیفیت شرایط کاری تشکیل داده اند. به طور خلاصه طرفداران این طرح، معتقدند که حلقه های کیفیت، این توان و استعداد را دارند که نتایجی مؤثر در سطوح پائین سازمانها داشته باشند و نیروی کار را بهبود بخشند. روش حلقه های کیفیت، به وسیله تعداد زیادی از شرکتهای آن را عملی کرده اند، بیش از پیش مورد حمایت قرار گرفته است. در یکی از پژوهشها، برآورده شده است که بیش از ۹۰ درصد از ۵۰۰ شرکت "موفق" هم اکنون دارای حلقه های کیفیت می باشند.

هنگام بهره گیری از حلقه های کیفیت، نکات زیر را باید در نظر گرفت:

۱ - حلقه های کیفیت، عبارت از ارتباط کاربردی گروهی هستند. لذا آن دسته از عواملی که مانع ارتباط گروهی یا تسهیل کننده ارتباط گروهی هستند، در تسهیل کار و یا ممانعت از موفقیت حلقه های کیفیت نیز مؤثر می باشند. (به تمرین تصمیم گیری نگاه کنید.)

۲ - تمام طرفهای دخیل، باید با اهداف و فلسفه حلقه های کیفیت، آشنا باشند. آشنایی، عنصری مهم، برای فراهم شدن زمینه جهت اجرا و عملکرد موفق، می باشد. در طول آشنایی سؤالات زیر را باید پاسخ داد: چرا این برنامه تدوین شده است؟ اعضای گروه از مشارکت در آن، چه انتظاری می توانند داشته باشند؟ مدیریت در تشکیل و پیشبرد این برنامه تا چه حد جدی و متعهد است؟

۳ - قبل از به کارگیری حلقه‌های کیفیت در سطح کل سازمان انجام شود، باید به یک برنامه آزمایشی پرداخت. در طول این برنامه آزمایشی، اعضا باید با فلسفه و امکانات این برنامه، آشنا شوند. انتخاب گروه مناسب برای پروژه آزمایشی جهت موفقیت در دراز مدت، ضرورت بنیادی دارد.

ایجاد زمینه اصلی برای موفقیت ضروری است. هزینه‌های حلقه‌های کیفیت، مانند وقت، پول و انرژی، نباید بیهوده به هدر داد. خلاصه، اگر بلافاصله نتیجه‌ای که از حلقه‌های کیفیت انتظار می‌رود بلافاصله به دست نیاید، مدیریت نباید از آنها رویگردان شود و آنها را به حال خود رها کند تا در جریان یک مرگ تدریجی سرانجام از بین بروند.

۴ - موفقیت حلقه‌های کیفیت در یک کارخانه، دارای اتحادیه، به تعهد، جدیت و حمایت از سوی رهبری اتحادیه‌نیازمند است. در این گونه کارخانه‌ها، گروه‌های مدیریت - کارگران باید مسؤولیت طراحی این حلقه‌ها را بر عهده گیرند.

۵ - اداره این حلقه‌ها، معمولاً بر عهده یکی از سرپرستان اصلی است. چون حلقه‌های کیفیت، متشکل از گروه‌های مختلف کاری شاغل در کارخانه تشکیل می‌شوند، لذا معمولاً سرپرست‌های اداری یا کاری مربوطه، سرپرستی حلقه‌ها را به عهده می‌گیرند. در بعضی از گروه‌ها، ممکن است یکی از همکاران به عنوان سرپرست، انتخاب (منصوب) شود. تشکیل و بهره‌گیری از این حلقه‌ها در وقت کاری و اداری، تعهد و مسؤولیت مدیریت را در قبال آنها بیشتر می‌کند.

۶ - عضویت در این گروه‌ها، باید داوطلبانه باشد. اعضا باید برای شرکت در آنها انگیزه داشته باشند. عضویت داوطلبانه، همواره از عضویت اجباری، انگیزه بیشتری ایجاد می‌نماید. برای شرکت دادن اعضای بیشتر در این گروه‌ها، باید زمان عضویت برای یک مدت مقرر (مثلاً ۶ ماه) به صورت ادواری تعیین شود. گرچه هیچ قاعده‌ای قطعی در مورد این که گروه‌ها چند وقت یک بار باید تشکیل شوند وجود ندارد ولی می‌توان

گفت که حلقه های کیفیت نباید بیش از یک بار در هفته و کمتر از یکبار در هر ۵ تا ۶ هفته تشکیل جلسه دهند.

۷ - رهبران و اعضای حلقه های کیفیت، باید اصول و قانون مندیهای گروهی را یاد بگیرند و در این زمینه آموزش ببینند. این آموزش، می تواند راجع به موضوعاتی نظیر: (الف) تعریف مسأله و تحلیل آن؛ (ب) راهبردهای حل مسأله، (ب) روشهای ابتکاری (ت) حل اختلاف، (ث) گوش دادن (ج) ارتباط - کلامی و غیر کلامی -، و (ج) تاثیرات گروه و عوامل کاهنده فرایند باشد (به تمرین تصمیم گیری نگاه کنید).

۸ - مدیریت باید طرحها و پیشنهادات ارایه شده توسط گروه کنترل کیفیت را مهم و جدی بگیرد و به آنها ترتیب اثر دهد. اعضای گروه حلقه های کیفیت، نباید احساس کنند که مدیریت ارشد، آنها را دست انداخته است. آنها باید احساس کنند که دارند کار مهمی انجام می دهند و طرحها و پیشنهاداتشان ارزشمند است و به آنها ترتیب اثر داده خواهد شد.

۹ - بحث باید بر اساس تجربه و شناخت و تخصص باشد، نه بر اساس سلیقه و نظرات احساسی و شخصی. کارکنانی که در یک زمینه تولید کار می کنند، نباید از آنها خواسته شود تا برای بهبود کیفیت تولید در زمینه ای متفاوت از زمینه کارشناسی خود، به ارائه طرح یا پیشنهاد پردازند.

۱۰ - این گروهها نباید در مورد مسائلی غیر تخصصی و عمومی و بی ربط که مناسب گروههایی از نوع دیگری هستند، بحث کنند. بحثهای آنها همواره باید از یک صورت جلسه و برنامه مشخص که تأکید آن بر "چگونه می توانیم کیفیت و بهره وری کارهای خود را بهبود بخشیم" است پی روی کند.

۱۱ - مدیریت نباید موفقیت فوری از این گروهها انتظار داشته باشد. برای این که گروهها جا بیفتند و جهت اصلی خود را پیدا کنند و اعضای گروه با روح و فلسفه و اهداف آن آشنا شوند، زمان لازم است

۱۲ - موفقیت حلقه های کیفیت، به جو و محیط سازمانی که در آن انجام وظیفه می‌کنند، بستگی دارد. این جو باید به گونه‌ای باشد که امکان وزمینه استقلال، صراحت، اعتماد و ابتکار و بهره‌وری را فراهم نماید.

بحث ما درباره حلقه های کیفیت در جدول ۱ - ۱۴ خلاصه شده. این جدول، عوامل لازم و شرایط عمده حلقه های کیفیت موفق را نشان می‌دهد.

شکل ۱ - ۱۴ حلقه های کیفیت : عوامل موفقیت

عامل	شرح
تعهد مدیریت	وقت، پول، انرژی، تقبل و پذیرش فلسفه و هدف نیروی انسانی
آموزش اعضای گروه	مهارتهای حل مسأله، مهارتهای گوش دادن، مهارتهای ارتباطی
تعهد اعضای گروه	پذیرش هدف و فلسفه مدیریت مشارکتی، تمایل به کمک و مشارکت
آموزش رهبر گروه	مهارتهای رهبری، مهارتهای حل مسأله، شناخت قانون مندیهای گروهی
فرهنگ همکاری مناسب	پاداش دهی به کمک و مشارکت اعضا، تمایل به تحمل خطر، استقبال از پیشنهادات و طرحهایی که برای ایجاد تغییر، ارایه می‌شود.
انتظارات معقول	به حلقه های کیفیت، به عنوان وسیله ای جهت موفقیت سازمانی و نه هدف گذاری سازمانی، نگریسته شود. میل به تحمل مشکلات و زحمات و تشخیص این که حلقه های کیفیت نمی‌توانند تمام مسائل و مشکلات را حل کنند.

مرحله ۲ - رویداد ویژه را بخوانید .

شرکت تولید پیراهن موریتس

زمینه

شرکت تولید پیراهن موریتس ، یک شرکت تولید پیراهن است که مالکیت و مدیریت آن ، خانوادگی می باشد .

این شرکت، انواع پوشاک و پیراهن را با مارک فوق، تولید، و بین خرده فروشان در سطح کشور، توزیع می کند. این شرکت توسط ماکس موریتس در سال ۱۹۲۸ تاسیس شد و در حال حاضر وسیله مری نوه دختری ماکس که پُست رسمی او "مسئول عالی اجرایی" است، اداره می شود .

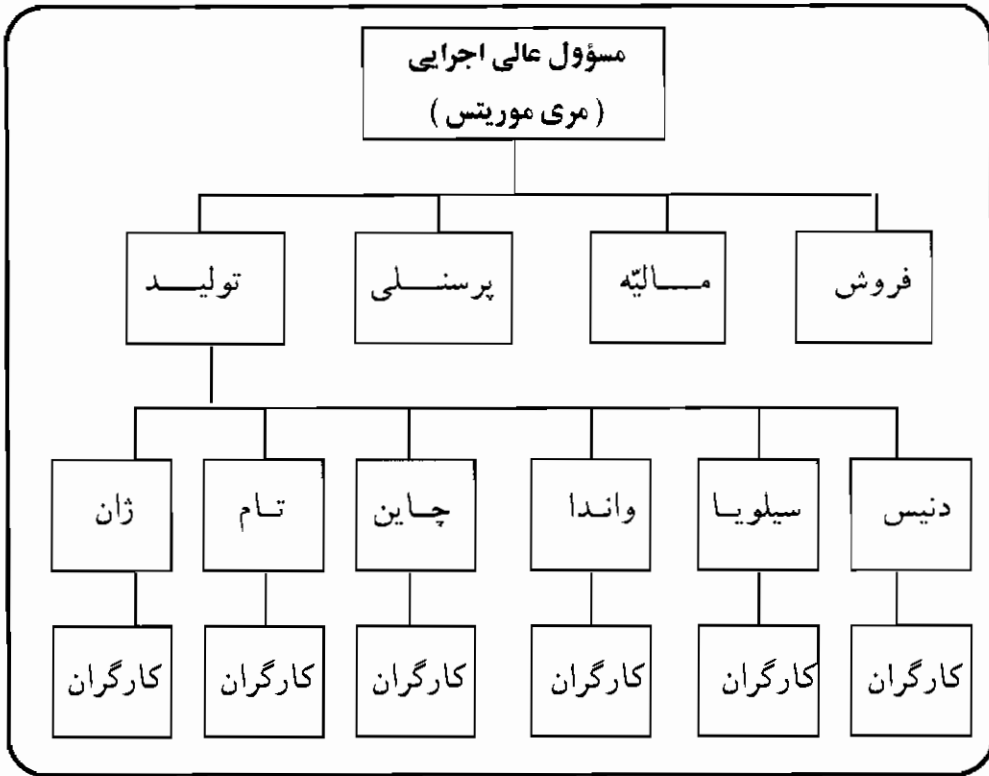
شرکت مذکور در یک دستگاه ساختمان که شامل تاسیسات تولید ، دفاتر شرکت و محل انبار کالاهاست، مستقر می باشد. جمعاً ۳۰۰ نفر کارمند تمام وقت و ۲۳ نفر کارمند پاره وقت در این شرکت مشغول به کار هستند. اکثریت آنها (۱۹۰ نفر) در بخش تولید کار می کنند .

سرپرستان

مدیر تولید ، سام ادواردز است . او از همان ابتدای تاسیس شرکت موریتس، در این شرکت مشغول به کار شد و به اعتقاد خودش بیشتر از هر کس دیگر حتی مری، از چند و چون امور این شرکت، آگاهی دارد .

مسئولیت اصلی سام، تأمین سهمیه های تولید می باشد که بوسیله مری و کارکنان مربوط هر ماهه تعیین می شود . ارقام تولید ماهانه، در دوشنبه اول هر ماه در اختیار سام گذاشته می شود .

۶ نفر سرپرست، آقای سام را در کارها یاری می کنند، که هر یک از آنان، سرپرستی ۳۰ تا ۳۵ نفر کارمند را برعهده دارد (به نمودار ۱-۱۴ نگاه کنید)



نمودار ۱ - ۱۴ - نمودار سازمانی

در ذیل، شرح حال خلاصه ای، راجع به سرپرستان را مطالعه می کنید:
ژان ۲۸ ساله، فارغ التحصیل دبیرستان و دارای ۵ سال سابقه کار در شرکت موریتس.

او با داشتن تجربه، دور اندیشی و تدبیر، به خودش می بالد. کارکنان قسمتش، به او احترام می گذارند، اما معتقدند که گاهی خیلی خشک و مقرراتی می شود.

نام ۳۶ ساله است، فارغ التحصیل دانشکده بازرگانی می باشد و ۷ سال سابقه کار دارد. روش سرپرستی تام، ترکیبی از دو روش پدر مآبانه همراه با قاطعیت است. او معتقد است که کارکنان را هم مانند کودکان باید مراقبت کرد و به حرف آنها گوش نداد.

چاین ۳۰ ساله است، در دانشگاه شبانه تحصیل کرده است و اخیراً در شرکت موریتس استخدام شده است. شغل قبلی او، سرپرستی در یک کارخانه مونتاژ اتومبیل بود. روش مدیریت چاین، روشی است که مستلزم نظارت مستمر و هدایت از نزدیک، می باشد. او معتقد است که اگر مدیریت، کارگران را مدام ترغیب نکند و به آنها فشار نیاورد، آنها همیشه حداقل توان خود را به کار می اندازند.

واندا ۶۰ ساله دارای دیپلم دبیرستان می باشد. بیشترین سابقه را (۲۶ سال) در سمت سرپرستی دارا می باشد. او در این مرحله از شغل خود، در فکر بازنشستگی است. او همیشه سهمیه ماهیانه تولید خود را بدون کم و کاست تولید می کند، زیرا دارای فعالترین و انگیزه دارترین گروه کاری است. با این که آزادی زیادی به کارگران می دهد، اما آنها وظایف خود را به نحو مطلوب انجام می دهند.

سیلویا ۴۰ ساله است. دارای دو سال تحصیلات دانشگاهی می باشد و مدت ۱۲ سال در سمت سرپرستی انجام وظیفه کرده است. دیدگاه مدیریتی او، این است که کارگران اغلب سخت کوش اما بی انگیزه هستند. به عبارت دیگر، او معتقد است کارگران تولید در شرکت موریتس، فقط "مجبور" به تولید می شوند، نه این که برای تولید "مبارزه و تلاش" کنند.

دنيس دارای ۳۵ سال سن، و سه سال تحصیلات دانشگاهی می باشد. مدت ۶ سال است که در شرکت موریتس انجام وظیفه می کند. او تقریباً بلند پروازترین سرپرست در این شرکت است. او مدام برای گرفتن مسؤولیتهای بیشتر، فشار می آورد. او به دنبال شهرت و محبوبیت است، و می داند که سام در حال بازنشستگی می باشد، و در صدد

است که پُست وی راتصاحب کند. روش مدیریت دنیس، ساده است: همه باید در عشق، جنگ و تولید، سهیم باشند. تمام تلاش خود را برای تولید سهمیه مقرر و تولید مازاد بر سهمیه به کار می‌برد.

نیروی کار

کارگران تحت سرپرستی افراد فوق‌الذکر را می‌توان به صورت زیر، دسته بندی کرد:

- ۱ - ۷۵ در صد زن، ۲۵ درصد مرد.
- ۲ - سن متوسط ۳۲ سال، و حداقل و حداکثر سن ۱۸ تا ۶۵ سال.
- ۳ - اکثریت کارگران، دارای دیپلم هستند (۸۵٪)، برخی دارای تحصیلات دانشگاهی، و عده‌ای نیز هم اکنون مشغول به تحصیل در دانشگاه هستند (۱۰٪)، بقیه، زیر دیپلم می‌باشند.
- ۴ - هیچ کدام، عضو اتحادیه نیستند؛ موریتس، یک شرکت منفرد و غیراتحادیه‌ای است.

۵ - دستمزد تمام کارکنان تولید، طبق "نظام ساعتی به علاوه کارانه" پرداخت می‌شود. کارانه بر اساس در صد سهمیه تولید، تعیین می‌شود. اکثر کارکنان، کارانه دریافت می‌کنند.

۶ - کارگران این شرکت، نیمه متخصص هستند. تکنولوژی در این شرکت تولیدی، به سمت تولید انبوه ماشینی، پیش می‌رود. با وجود این کارگران تولید شرکت موریتس، پشت دستگاههای برش، دوزندگی و اطوی دستی کار می‌کنند.

داده‌های عملکرد

۶ بخش تولید در دوره دوازده ماهه گذشته سهمیه‌های تعیین شده خود را تولید کردند. ولی در صد برگشتیها، به مقدار بی سابقه ای بالا رفته است: ۱/۵ درصد تمام انواع پوشاک و روپوش تولید شده، مطابق استاندارد کیفیت، نبوده است.

در طول دوره ۱۲ ماهه گذشته، انصراف کارگری به ۶ در صد رسیده است، و این

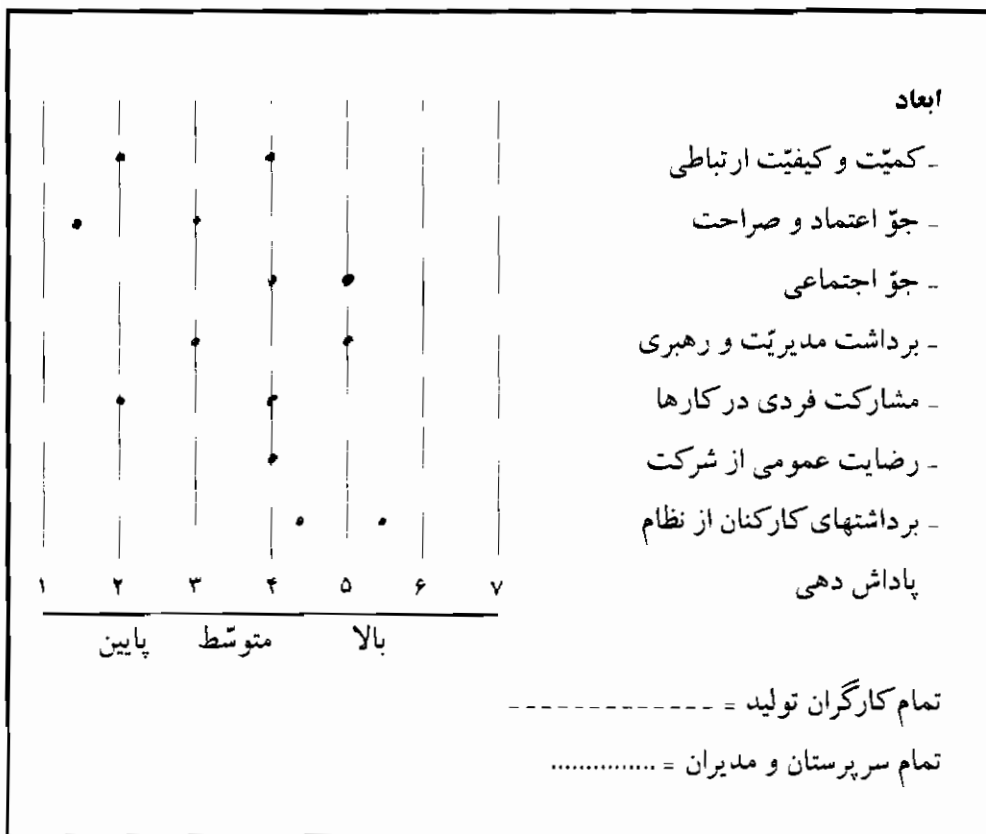
رقم ۲ درصد بیشتر از میانگین صنعتی در سطح ملی، و ۳ درصد بیشتر از میانگین معمول در سطح صنایع محلی است.

غیبت از محل کار در طول دوره ۱۲ ماهه گذشته در میان کارگران تولید بطور متوسط به ۷ درصد رسیده است. این رقم، ۲ درصد بیشتر از میانگین معمول در صنعت پوشاک است.

موارد زیر، خلاصه ای از اطلاعات کارکرد توسط واحدهای تولید، می باشد:

درصد برگشتیها: به ترتیب از حداکثر به حداقل	انصراف کارگران از داخل واحدهای کاری، به ترتیب از حداکثر به حداقل	غیبت از محل کار در داخل واحدهای تولید: به ترتیب از حداکثر به حداقل
واندا	واندا	چاین
چاین	چاین	واندا
ژان	تام	ژان
تام	ژان	سیلویا
سیلویا	دنیس	دنیس
دنیس	سیلویا	تام

۵ ماه قبل، مری، یک گروه مشاور را مأمور کرد تا درباره جو سازمانی، تحقیق کند، و یک پرسشنامه به این منظور تدوین و اجرا شد تمام کارکنان در این همه پرسش شرکت کردند. نتایج این همه پرسش، در نمودار ۲ - ۱۴ گزارش شده است.



نمودار ۲-۱۴ - نتایج همه پرسشی جو سازمانی

مری و حلقه کیفیت

صبح دوشنبه، مری، آقای سام و ۶ نفر سرپرست را به دفتر خود فرا می خواند، و به محض این که آنان وارد دفتر می شوند و سر جاهای خود می نشینند، مری خطاب به آنها، می گوید:

من همین حالا در یک سمینار در دانشگاه ایالتی شرکت کردم که موضوع

آن "حلقه‌های کیفیت" بود رئیس سمینار، می‌گفت حلقه‌های کیفیت، می‌توانند تولید را بهبود بخشد، برگشتیها و بدی کیفیتها را کاهش دهند. انگیزه کاری را بالا ببرند، و مهمتر از همه این که حلقه‌های کیفیت، سابقه، عملی خوبی دارند و کارآیی آنها در عمل به اثبات رسیده است. ژاپنیها از این حلقه‌های کیفیت استفاده می‌کنند، و برخی از شرکتهای بزرگ در آمریکا نیز استفاده از آنها را آغاز کرده اند.

مفهوم حلقه‌های کیفیت، واقعاً ساده است. ما گروهایی از کارگران تولید تشکیل می‌دهیم که زیر نظر سرپرستان ما در گروه‌ها به بحث و مذاکره کار می‌پردازند. این گروهها، طرحها و پیشنهادهای برای انجام بهتر امور تدوین و به ما ارائه می‌کنند. رمز اصلی این برنامه کسب حمایت و پشتیبانی از سوی مدیریت است. من کاملاً پشتیبان این طرح هستم؛ بقیه شما چطور؟

سام: من نمی‌دانم مری، من مدت طولانی در این شرکت بودم و تاکنون هیچ وقت گروههایی از این نوع را نداشته‌ایم. این طرح و تشکیل این گروهها، می‌تواند مشکلات فراوانی برای ما ایجاد کند به علاوه، آیا هیچ کدام از این اساتید بزرگ و باصطلاح متخصص، هرگز با یک ماشین برش کار کرده اند؟

ژان: من کمی مردد هستم. به نظر من، کارگران تولید ما تا به آن حد مجرب و کاردان نیستند که در تصمیم‌گیری و ارائه طرح شرکت نمایند. می‌ترسم این طرح برای ما جز شکست نتیجه‌ای به بار نیاورد.

تام: من می‌خواهم خیلی رُک و پوست‌کنده بگویم؛ فکر نمی‌کنم این گونه گروههایی چیزی برای گفتن داشته باشند و بتوانند به ما کمکی بکنند. چه کسی در امور تولید واردتر از سرپرستان تولید است؟ پس ما باید خودمان اعضای گروه کنترل کیفیت باشیم.

چاین: من، با ژان و تام موافقم، ولی می‌خواهم کمی در این مورد فکر کنم، من قضاوت نهایی خود را موکول می‌کنم به زمانی که این طرح را در

عمل بینم .

واندا: مری، این فکر خیلی خوبی است، ولی من فکر می‌کنم باید آنرا در گروه‌هایی که در جاهای دیگر تشکیل شده است امتحان کنیم، من یک سرپرست هستم نه رهبر یک گروه تعیین حساسیتها و انگیزه‌ها

سیلویا: من صد در صد با این طرح موافق هستم. این همان چیزی است که افراد ما برای مشارکت فعال در امور شرکت، به آن نیاز دارند. ولی من می‌خواهم مطمئن شوم که از آن درست استفاده خواهیم کرد، هیچ کدام از ما، رهبران کار کشته‌ای در هدایت بحثها و مذاکرات نیستیم.

دنیس: من نه تنها صد در صد پشتیبان این طرح هستم، بلکه حاضرم آن را اول بار با گروه خودم امتحان کنم، من برای اجرای نظرات مری در این زمینه، با تمام وجود آماده هستم.

مری: خوب، من صمیمیت شما را می‌ستایم و با صداقت کامل باید بگویم پاسخهای شما کاملاً سر درگم و در هم است. به نظرم باید مدتی فرصت بدهیم تا همه در این مورد با حوصله فکر کنیم و کار را با دعوت از یک مشاور از دانشگاه شروع کنیم.

مرحله ۳ - تحلیل موقعیت

در نمودار زیر، نیروهایی را که به نظرتان در راه اجرای موفق حلقه‌های کیفیت در شرکت موریتس نقش بازدارنده و یا پیش برنده دارند، فهرست وار مشخص کنید. این نیروها و عوامل، ممکن است از سرپرستان، ناشی شوند، از نیروی کار نشأت بگیرند، یا از سایر جنبه‌ها و ابعاد شرکت.

نیروهای موجود در این موقعیت	
عمل کننده و در جهت اجرای موفق حلقه های کیفیت	عمل کننده علیه اجرای موفق حلقه های کیفیت

مرحله ۴ - طرح پیشنهادات

تصور کنید شما به عنوان مشاور جهت اجرای طرح حلقه های کیفیت از سوی " مری " به شرکت موریتس دعوت شده اید . با توجه به تحلیلی که در مرحله ۳ انجام دادید، چه پیشنهاداتی (تا ۵ پیشنهاد) در زمینه اقداماتی که باید به منظور اجرای موفق طرح حلقه های کیفیت مد نظر قرار گیرند، ارائه می دهید ؟ برای هر یک از پیشنهادات خود ، دلیل بیاورید .

۱
۲
۳
۴
۵

مرحله ۵ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید

درباره این رویداد ویژه

۱ - کدام یک از پیشنهادهای مشورتی ارایه شده توسط اعضای کلاس، از بقیه پیشنهادات برای اجرای موفق طرح حلقه‌های کیفیت مناسبتر است؟

درباره حلقه‌های کیفیت

۲ - چرا شما انتظار دارید که طرح حلقه‌های کیفیت می‌تواند، روحیه کارکنان را بهبود بخشد؟

۳ - ویژگیهای یک جوّ سازمانی که در آن اجرای طرح حلقه های کیفیت، احتمال موفقیت دارد، کدامند؟

۴ - چه برخوردی ممکن است از سوی مدیریت سرزند که اعضای حلقه های کیفیت، احساس کنند مدیریت، آنان را بازیچه قرار داده است؟

۵ - چرا انجام یک برنامه آزمایش اولیه برای اجرای طرح حلقه های کیفیت، ضروری است؟

۶ - در طول مرحله توجیه و آشناسازی، چه مسائلی را باید مدّ نظر داشت؟

خلاصه مطالب

- * حلقه های کیفیت نمونه ای عملی از روش حل گروهی مسأله است، و لذا قوتها و ضعفهای ذاتی مربوط به ارتباطات گروهی در مورد حلقه های کیفیت نیز صدق می کنند.
- * حلقه های کیفیت، نمونه ای کاربردی از روش ایجاد غنای شغلی، و عبارت است از جریان افزایش در معنی دار بودن و ارزش ذاتی بخشیدن به خود کار.
- * طرح حلقه های کیفیت، فقط در سازمانی تحقق پذیر خواهد بود که از لحاظ جو، پذیرای و آماده اجرای آن باشد. پذیرا بودن سازمان، بستگی به تحمل تغییر از سوی مدیر، سبک مدیریت او، و جو سازمان، دارد. بطور خلاص، تشکیل حلقه های کیفیت، مستلزم آماده بودن سازمانها برای اجرای آنهاست.
- * افراد را نمی توان به اجبار به عضویت حلقه های کیفیت، وادار نمود؛ بلکه آنها را باید به این کار تشویق و ترغیب کرد. جو سازمان، باید برای تشویق کارکنان مساعد باشد، و محیط حلقه های کیفیت نیز برای این کار آماده باشد.
- * رهبر گروه کنترل کیفیت (که معمولاً همان سرپرست گروه است) باید در زمینه مهارتهای لازم برای هدایت، نظارت و کنترل بحثهای گروهی، آموزش ببیند.
- * حلقه های کیفیت، خود یک نوع ابزار مدیریت است، و مانند هر ابزار دیگر، می توان از آن استفاده یا سوء استفاده کرد. اگر مدیریت نتواند منابع لازم در اختیار حلقه های کیفیت قرار دهد یا نتواند به پیشنهادات ارایه شده از سوی گروه به نحو شایسته ترتیب اثر دهد، از این ابزار بخوبی استفاده نکرده است.

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :

Cole, R.E. "Learning from the Japanese: Prospects and Pitfalls." *Management Review* 69 (September 1980): 22-25, 38.

Gyrna, F.M. *Quality Circles: A Team Approach to Problem Solving*. New York: AMACOM, 1981.

Hackman, J.R. "Is Job Enrichment Just a Fad?" *Harvard Business Review* 53 (September-October 1975): 129-138.

Hackman, J.R., and G.R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (August 1976): 250-261.

Lawler, E.E., and S.A. Mohrman. "Quality Circles After the Fad." *Harvard Business Review* 63, no. 1 (January-February 1985): 64-71.

Metz, E.J. "Caution: Quality Circles Ahead." *Training and Development Journal* 35 (August 1981): 71-76.

O'Donnell, M., and R.J. O'Donnell. "Quality Circles—The Latest Fad or a Real Winner?" *Business Horizons* 27 (May-June 1984): 48-52.

"Putting Workers into Workmanship." *Business Week* (February 23, 1981): 132D, 132I.

Quible, Z.K. "Quality Circles: A Well-Rounded Approach to Employee Involvement." *Management World* 10 (September 1981): 10-11, 38.

Tichy, N.M. "When Does Work Restructuring Work? Organizational Innovations at Volvo and GM." *Organizational Dynamics*, Vol. V (1976): 63-80.

Turney, J.R. and S.L. Cohen. "Participative Management: What Is the Right Level?" *Management Review* 69 (October 1981): 66-69.

بخش چهارم

سخنرانی

		مبانی اساسی
سخنرانی	ارتباطات گروهی	ارتباط با دیگران
ارتباطات سازمانی		

۱۵- ارائه

۱۶- دفاع

۱۵- تمرین ارایه

مقدمه

تمرین "ارایه" گزارش عوامل عمده‌ای را که هنگام تدوین گزارش یا سخن رانی باید در نظر گرفت، تشریح می‌کند. شما موردی را می‌خوانید که متن زمینه و مواد مقدماتی برای ارایه گزارش و سخن رانی در آن فراهم شده است، سپس به پرسشنامه‌ای پاسخ می‌دهید. پاسخهایی که به این سوالات می‌دهید، مبنای استراتژی و ساختار ارایه گزارش را به وجود می‌آورند، سپس یک بحث کلاسی خواهد آمد که بر روی تدوین ارایه گزارش، همانند استراتژی در حل مسئله تأکید دارد.

اهداف

در تمرین ارایه :

- ۱ - رهنمودهای اصلی برای تطبیق دادن یک گزارش یا سخن رانی با یک گروه خاص مخاطب و یک موقعیت ویژه ارایه خواهد شد.

- ۲ - اثبات خواهد شد که تدوین واریه گزارش یا سخن رانی، یکی از مسائل استراتژی ارتباطات است. (تدوین اهداف و انتخاب راه حل ها)
- ۳ - بر روی اهمیت تحلیل نوع شنوندگان، تأکید خواهد شد.
- ۴ - باز خوردی درباره امتیازات نسبی استراتژی شما فراهم آورده خواهد شد.
- ۵ - زمینه ای برای بحث درباره محسّنات و عیوب استراتژیهای مختلف ارایه گزارش " ایجاد " خواهد شد.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید.

تدوین یک "ارایه "

سه بخش اصلی "ارایه " (سخن رانی، گزارش و ...) - با عنوان مقدمه، متن اصلی و نتیجه گیری - در این جا فهرست می شود:

۱ - مقدمه

الف . ایجاد علاقه

ب . ایجاد ارتباط

پ . معرفی فرضیه

۲ - متن اصلی

الف - نکته اصلی

۱ . نکته تکمیلی

۲ . نکته تکمیلی

ب - نکته اصلی

۱ . نکته تکمیلی

۲ . نکته تکمیلی

۳ . نکته تکمیلی

پ - نکته اصلی

۱- نکته تکمیلی

۲- نکته تکمیلی

ت - نکته اصلی

۱- نکته تکمیلی

۲- نکته تکمیلی

۳- نکته تکمیلی

۳- نتیجه گیری

الف- جمع بندی

ب- دعوت به عمل

۱- مقدمه

مقدمه یک "ارایه"، شامل اظهارات اولیه شماست. مقدمه، باید شنوندگان را به موضوع مورد نظر شما علاقه مند، کند و در آنها ایجاد نیاز کند تا به گفته های شما گوش دهند. شما این کار را با تطبیق موضوع مورد نظر خود، با آنچه که به نظر تان برای شنوندگان با اهمیت است، انجام می دهید، (به تمرین «تجسم موقعیت دیگران» برای تحلیل سایر ابعاد تحلیل شنوندگان مراجعه کنید).

مقدمه همچنین باید به شما کمک کند تا با شنوندگان خود، بتدریج ایجاد ارتباط کنید. به این خاطر است که سخنرانان، گاه در آغاز یک سخن رانی، لطفه می گویند، ولی گفتن لطفه، تنها راه ایجاد ارتباط با شنوندگان نیست، و این احتمال هم وجود دارد که لطفه شما برای خوانندگان، زیاد جالب و خنده دار نباشد. می توانید با تماس چشمی، ایجاد شور و حرارت و انتخاب موضوعی که از نظر شنوندگان مناسب باشد، با آنان ایجاد ارتباط کنید.

آخرین نکته - و مهمترین آن - این که مقدمه شما باید معرف منظور اصلی، اصل مطلب و هدف شما باشد. معرفی فرضیه، بیان صریح مطلبی است که می‌خواهید در ضمن ارایه به آن پردازید. بیان فرضیه و معرفی آن در مقدمه، زمینه‌ای کلی برای ارایه فراهم می‌کند و شنوندگان را در جریان اصل موضوع قرار می‌دهد. معرفی فرضیه به منظور کلی شما (اطلاع دادن، ترغیب، تشویق، یا سرگرم کردن) و آنچه که می‌خواهید در طول ارایه بیان کنید یک پارچگی می‌بخشد. این معرفی باید: (۱) کوتاه باشد؛ (۲) واضح باشد؛ (۳) صریحاً نشان دهد که قصد شما از سخن رانی، اطلاع دادن، ترغیب، تشویق، یا سرگرم کردن است؛ (۴) مختصرتر و مشخصتر از کل موضوع باشد، و در واقع، چکیده‌ای جامع از کل موضوع باشد.

در عین حال که مقدمه شما باید بیانگراز کل سخنرانی باشد، اما نباید همه چیز را بطور مشخص به شنوندگان بگویید.

به عنوان مثال، در غالب بیان یک "عمل اثباتی" شما ممکن است در مقدمه، شنوندگان را متقاعد کنید که در دراز مدت، عمل اثباتی مشکلات چندانی به وجود نخواهد آورد و مسائل زیادی را حل خواهد کرد. ناگفته پیداست که نمی‌شود سخنرانی خود را با بیان این گفته شروع کنید که: "من در این جا قصد دارم شما را متقاعد کنم که ..."

۲ - متن اصلی

متن اصلی ارایه، شامل مواد و موضوعات اصلی آن است. اگر مقدمه را یک غذای اشتها آور بگیریم، متن، ارایه همین غذای اصلی است. متن اصلی ارایه، قسمت بسط یافته و تشریحی مقدمه از طریق ۳ یا ۴ نکته اصلی است که هر یک به وسیله چند نکته فرعی، تکمیل می‌شوند. مقدمه را می‌توان تعمیم جامعی از کل "ارایه" دانست. پس، نکات اصلی، تعمیمهای مفصلتری از مقدمه هستند. نکات اصلی، مفاهیم مهمی

هستند که برای تقویت یا دفاع از موضوع که در مقدمه اجمالاً به آن اشاره شده است، انتخاب می شوند. نکات تکمیلی، مفاهیم خاصی از کلّ موضوع است که به دنبال نکات اصلی و بسط یافته آنها، می آید. بطور کلی "ارایه" باید ۳ تا ۴ نکته اصلی داشته باشد. اگر "ارایه" شما کمتر از این تعداد نکته اصلی دارد، ممکن است مواد و شواهد کافی برای یک "ارایه" نداشته باشید. اگر بیشتر از این تعداد نکته اصلی دارید، احتمالاً اطلاعات شما برای شنوندگان، زیاد و بیش از حدّ لزوم است.

پنج روش اصلی برای تدوین ایده های اصلی تان و در نتیجه ساختار بحث و ارایه شما وجود دارد:

وقتی "ارایه" را به ترتیب تاریخ تدوین می کنید، یعنی نکات اصلی آن را بر حسب وقوع یک جریان یا چهار چوب زمانی مرتب می کنید، مثلاً سه نکته اصلی ممکن است اینها باشند: الف - کاری را در گذشته چطور انجام دادیم؟ ب - اکنون و در حال حاضر، چگونه آنرا انجام می دهیم؟ ج - برنامه ما برای انجام آن در آینده چیست؟

وقتی یک مطلب را بر حسب موضوع مرتب می کنید، سه یا چهار بخش عمده و منطقی از مقدمه را انتخاب می کنید. این موضوعات، نکات اصلی را تشکیل می دهند که منطقی می توان از مقدمه استنباط کرد. به عنوان مثال، برای بیان این که چرا محصول "الف" را برای خرید انتخاب کرده اید، چهار دلیل دارید: ایمن و سالم است، آزمایش شده است، تضمین شده است، نسبت به سایر کالاهای مشابه خود در بازار برتری دارد. وقتی که مطلب را با توجه به مکان و فضا مرتب می کنید، این کار را با تشریح محلّ فیزیکی یا محیط جغرافیایی، انجام می دهید. مثلاً اگر موضوع سخن رانی شما، این است که به گروهی از افراد درباره ساختمانی که در آن کار می کنید اطلاعاتی بدهید، می توانید قسمتهای مختلف بحث خود را به ترتیب مکانی مرتب کنید. شما می توانید بگویید که من می خواهم در مورد سه چیز صحبت کنم: هسته مرکزی، جناح راست، و جناح چپ. این سه بخش از سخن رانی نکات اصلی (الف) و (ب) و (پ) را تشکیل می دهند.

وقتی موضوع سخن رانی را بر حسب یک مدل حلّ مسأله مرتّب می‌کنید، در واقع سه کار انجام می‌دهید: اول، ثابت می‌کنید که مسأله وجود دارد؛ دوم، عللی برای مسأله بر می‌شمارید؛ سوم، راه حل را پیشنهاد می‌کنید؛ و اینها سه نکته اصلی، سخن رانی شما را تشکیل می‌دهند. نکات فرعی، نقش، تعریف، بسط مسأله و ارایه شواهد در مورد علل آن و توضیح جنبه‌های خاصّ راه حل را بر عهده دارند. نمونه‌ای از سه موضوع اصلی بر حسب ترتیب حلّ مسأله، این است: (الف) - مشکل ما این است که نسبت ترک شغل خیلی بالاست؛ (ب) - افراد بی‌روحیه هستند و در کار خود هیچ حالت رقابت ندارند، که سبب استعفاء می‌شود؛ و (ب) - من پیشنهاد می‌کنم یک برنامه غنی سازی شغلی برای کاهش استعفاء و انصراف، تدوین شود.

وقتی که شما سخن رانی را بر حسب ترتیب رفع نیاز مرتّب می‌کنید، باید آن را به دو مرحله تقسیم کنید: اول، ایجاد نیاز و تمایل در شنوندگان؛ دوم، ارایه روشی برای رفع این نیاز، طرح شده است.

مثلاً خیلی از ما به دنبال پول بیشتر و شخصیت بالاتر هستیم. همیشه سعی می‌کنیم قسمت بهتر و بزرگتر کیک را ببریم، امروز من می‌خواهم راجع به یک فرصت شغلی صحبت کنم که نیازهای شخصی شما را بر آورده خواهد کرد. آن فرصت شغلی ... این چهار چوب اصلی موضوع شما را تشکیل می‌دهد. توصیفی که از تمایل به یک شخص بهتر می‌کنید، اولین ایده اصلی شماست که آن را شاخ و برگ می‌دهید و می‌پرورانید. بحث شما راجع به فرصتهای شغلی، دومین ایده مهم شما خواهد بود. این مدل استثنایی است بر قاعده کلی که هر ارایه باید ۳ تا ۴ نکته اصلی داشته باشد. تدوین یک سخن رانی درباره رفع نیاز، مستلزم تأکید بر دو نکته عمده است.

۳ - نتیجه گیری

اگر مقدمه و متن ارایه، غذاهای اشتها آور و اصلی باشند، نتیجه گیری، دسر

غذاست. نتیجه گیری شما باید جمع بندی دقیقی از متن اصلی سخن رانی باشد و شنوندگان را دعوت به اقدام نماید. نتیجه گیری باید در شنوندگان، گرایش به انجام کاری را در نتیجه شنیدن سخن رانی به وجود آورد.

ایراد یک سخنرانی

رهنمودهای زیر، شما را یاری خواهند کرد تا یک سخن رانی خوب پرورده و تنظیم شده، ایراد کنید:

رهنمود اول: لحن سخن رانی را تغییر دهید.

انتقاد عمده ای که اغلب از یک گوینده می شود، این است که در سراسر سخن رانی از یک لحن یک نواخت استفاده می کند. در طول یک سخن رانی، شما باید به شنوندگان نشان دهید که کدام ایده مهمترند، و کدام ایده، اهمیت کمتری دارد. این کار را با تغییر دادن لحن سخن رانی به روشهای زیر انجام دهید:

سرعت: عبارت است از تغییر سرعت گفتار با توجه به محتوی. آیا سرعت گفتار بر

حسب محتوی، تغییر می کند؟

تُن صدا: آیا صدا بالاست، پایین است، یا متوسط؟

تأکید: آیا بر مفاهیم کلیدی به اندازه لازم، تأکید می شود؟

از لحن صدای خود، برای ایجاد علاقه، شور و هیجان و احساس تعهد استفاده کنید (به تمرین لحن کلام نگاه کنید). اگر در سخن رانی شما چنین احساساتی ایجاد و بیان نمی شود، پس شنوندگان چه انگیزه ای برای توجه به سخن شما داشته باشند، و چرا به آن گوش دهند؟

رهنمود دوم: تماس چشمی با شنوندگان را حفظ کنید.

انتقاد معمول دیگری که به گویندگان می شود، این است که به مخاطب و شنونده خود، نگاه نمی کنند. صرف نظر از این که شما از روی کارتهای یادداشت می خوانید یا از

روی یک جزوه دست نوشته ، باید مواظب باشید که در بیشتر وقت سخن رانی ، نگاه خود را از مخاطبان برنگیرید و به جاهای دیگر نگاه نکنید .

تماس چشمی، توجه شنونده را جلب می کند و به او می گوید که " من دارم با تو صحبت می کنم " .

رهنمود سوم: از حرکات متنوع ، راحت و طبیعی در سخن رانی خود استفاده کنید .

معمولتر سؤالی که از سوی یک گوینده تازه کار مطرح می شود، این است : با دستهایم باید چکار کنم ؟ هر کاری می خواهید با دستهایتان انجام دهید ، اما فقط تا جایی که جلب توجه نکند . هیچ دو نفری دقیقاً یک جور نیستند؛ برخی خیلی پر حرارت هستند ، صحبت خود را با حرکات شانه ، حالات چهره و حرکات بقیه بدن تغییر می دهند و تنظیم می کنند . برخی دیگر خیلی کم تحرک هستند و سخن رانی خود را با حرکات بسیار اندک ایراد می کنند (به تمرین غیر کلامی نگاه کنید) .

ببینید چه چیز برای شما راحت است. به عنوان قاعده کلی به خاطر داشته باشید که افراد به یک سخن رانی که زیاد جنب و جوش ندارد، کمتر توجه می کنند. وقتی که بازخورد عینی در مورد حرکات جسمی خود دریافت کردید (یا از طریق نوار ویدیویی یا از طریق انتقاد دوستان) در جهت افزایش نقاط قوت و کاستن از نقاط ضعف خود، عمل کنید.

رهنمود چهارم : هنگام استفاده از وسایل کمک دیداری، دقت کنید که این وسایل قابل دید بوده و نتیجه مطلوب داشته باشند .

ما همه ، حضور در یک سخن رانی را، که در آن گوینده تصویری را ارابه داده، که یا دیده نشده ، و یا اگر دیده شده دیدن آن بطور کامل میسر نبوده است تجربه کرده ایم . شما صرف نظر از این که از یک نمودار متحرک ، یک پروژکتور اُورهد یا پروژکتور اسلاید استفاده کنید، باید دقت کنید که کار شما را کیفیت بیشتری ببخشد ، نه این که سبب بیزاری و خستگی شنوندگان شود . برای دست یابی به این هدف، به سؤالات زیر،

پاسخ دهید:

- آیا تصویرهای دیداری دارای تأثیر واضح و فوری هستند؟
- آیا فردی که در آخر سالن نشسته است، می تواند این تصویر را ببیند؟
- آیا این تصویر، منظور مرا تقویت می کند؟
- آیا این تصویر برای منظور من، بیش از حد، پیچیده نیست؟
- آیا تصویر من، حاوی اطلاعات است؟ من چگونه می توانم این داده ها را ساده کنم و به شکل خط و نمودار در بیاورم؟
- آیا من یک طرح جبرانی برای موردی که لامپ پروژکتور بسوزد یا چوب راهنمای لوحه در دسترس نباشد، از پیش آماده دارم؟

مرحله ۲ - رویداد ویژه را بخوانید.

- ستاد مدیریت شرکت داروسازی آجاکس، یک سفر تفریحی اداری سه روزه برای خود در نظر گرفته است. هدف این سفر، عبارت است از:
- تجدید قوای ستاد مدیریت.
 - بررسی مسائل شخصی تأثیرگذار بر بهره وری (اعتماد، صراحت و عدم محافظه کاری، حساسیت، نقش قدرت سیاسی)
 - ایجاد انسجام گروهی بیشتر.
 - ایجاد زمینه برای آشنایی بیشتر اعضای ستاد با یکدیگر.
 - بحث در مورد استراتژی جمعی بلند مدت در یک محیط راحت و آرام و طبیعی.

شرکت و ستاد مدیریت

شرکت داروسازی آجاکس در سال ۱۹۳۲ توسط "سام هارلند" تأسیس شد. در آن زمان، شرکت آجاکس، شربت سرفه مجاز غیر نسخه ای تولید می کرد. آجاکس از

ابتدا تا سال ۱۹۸۳ یک شرکت تک محصولی بود، در این زمان، حق توزیع قرص خواب آور غیر مخدر "تایت کپ" را به دست آورد. از سال ۱۹۸۳ تاکنون سود این شرکت ۱۲ درصد افزایش یافته است. (البته بدون محاسبه تأثیرات تورم). اکثر آگاهان، این رشد مالی را به "چارلز هارلند" پسر بنیانگذار شرکت و مسؤول عالی اجرایی کنونی این شرکت، نسبت می دهند.

ستاد مدیریت شرکت متشکل از ۲۴ نفر است: ۱۳ مرد، ۱۱ زن. آجاکس به خاطر جوانی و نوآوری، بر خود می بالد. سن متوسط کارکنان ستاد مدیریت شرکت ۳۴ سال است، و ۳۰ درصد افراد ستاد دارای مدرک فوق لیسانس هستند.

اعضای ستاد مدیریت، با اعلام برنامه سفر تفریحی اداری سه روزه، بسیار خوشحال و هیجان زده هستند. البته بعضی از آنان با این برنامه مخالفند. عده‌ای از این افراد، اظهار نظر کرده‌اند که برنامه مذکور ممکن است به برخورد و ایجاد حساسیت بین گروه، منجر شود.

چارلز هارلند، اخیراً به بخش امور کارکنان آجاکس مأموریت داد تا در مورد ارزش این گونه سفرها، تحقیقی انجام دهد. یافته‌های این بخش که بر اساس مقالات و کتابهای نوشته شده درباره این موضوع و تحقیقات شرکتهایی که برنامه‌های مزبور را اجرا کرده‌اند، جمع آوری شده بود. این اطلاعات عبارت است از:

- شرکتهایی که از برنامه سفر تفریحی اداری استفاده کردند ۷۰ درصد آنها از موفقیت کلی گزارش دادند. آنها اکنون در تدارک برنامه ریزی برای سفر تفریحی اداری برای سال آینده هستند.

- بهترین برنامه سفر تفریحی اداری آنهایی بودند که طبق برنامه برگزار می شدند.
- هیچ یک از شرکتهای موجود در این گزارش، به زن و شوهر اجازه نمی دادند با هم به سفر تفریحی اداری بروند. بعضی از افراد برای این که همسرانشان در این گونه سفرهای سه روزه شرکت می کردند، نگران بودند.

- اکثر شرکتهای (۶۰ درصد) موجود در این گزارش، از یک مشاور بیرون از شرکت برای طراحی و رهبری برنامه سفر تفریحی اداری، کمک گرفتند .
- این ۷۰ درصد که از موفقیت خود گزارش دادند، به شاخصهایی مانند افزایش تعهد و مسؤولیت کارکنان، جو کاری سالمتر و پربارتر و عدم بازی قدرت و مانور سیاسی، اشاره کرده بودند .
- برنامه سفر تفریحی اداری معمولاً در خارج از شهری که دفتری مرکز شرکت در آن قرار دارد (در یک شعاع به مساحت دو ساعت با ماشین) برگزار می شد .
- تمام کارکنان سازمانها که در مورد آنها تحقیق انجام شد، معتقد بودند که برنامه سفر تفریحی اداری - در صورت برگزار شدن - باید اجباری باشد نه اختیاری .
- برنامه های سفر تفریحی اداری نمی توانند شرکتهای مریض را خوب کنند .
- شرکتهای مریض با برگزاری برنامه سفر، مریضتر از قبل می شوند . شرکتهای سالم یا شرکتهایی که به سوی سلامت در حرکتند، با برگزاری برنامه سفر ، سالمتر می شوند .
- سفر های موفق، از آمادگی قبلی شرکت برخوردار بودند . اعضای ستاد باید با دید مثبت به برنامه سفر نگاه کنند .
- برنامه سفر تفریحی اداری موفق، آنهایی هستند که طی آن، افراد فرصت می یابند مسائل و مشکلات را بی پرده وبدون محافظه کاری، فاش و بیان نمایند .
- بعضی از مقامات شرکت، با احساسی جریحه دار و دلخور، از برنامه سفر تفریحی اداری برمی گشتند . آنها چیزهایی در مورد خودشان می فهمیدند که قبول کردنش دردناک بود .
- در برخی از موارد، سفر تفریحی اداری، سبب بدتر شدن جریان ارتباطات بین مدیران و کارکنان شرکت کننده در برنامه می شد .
- هزینه های سفر تفریحی اداری، عبارت بودند از زمانی که افراد کار نمی کردند ، هزینه سفر ، هزینه جا و غذا ، سرگرمی ، هزینه مواد آموزشی و حقوق مشاور

بسیاری از شرکتها، برنامه سفر تفریحی اداری را پاداش غیر نقدی برای کارکنان تلقی می‌کنند.

- در طول ۱۰ سال گذشته، تعداد شرکتهای برگزارکننده سفر تفریحی، اندکی کاهش یافته است.

- شرکتهای مترقی، در مقایسه با شرکتهای محافظه کار، ارزش بیشتری برای برنامه سفرهای تفریحی اداری قائلند.

مرحله ۳ -

از مطالعه رویداد ویژه آجاکس برای تدوین طرح ارایه، استفاده کنید. شما عضوی از حوزه مدیریت هستید و آقای هارلند از شما خواسته است در مورد مزایای نسبی شرکت از یک سفر تفریحی اداری سخن رانی کنید. سخن رانی شما ممکن است یکی از دو موضع را داشته باشد، (انتخاب با خود شماست): یا موردی را انتخاب کنید که در آن آجاکس باید به برنامه سفر پردازد؛ یا موردی که شرکت آجاکس نباید به برنامه تعطیلی پردازد. بعد از این که پیشنهاد های چند نفر از مشاورین ستاد شنیده شد، آن گاه ستاد باید رأی بدهد فقط پیشنهاد های کسانی که موضع آنها با هم فرق دارد مطرح و شنیده می‌شود نه مطالب همه افراد ستاد. شما این سخن رانی را عملاً به عنوان بخشی از این تمرین ایراد می‌کنید، اطلاعات خاص لازم برای این سخن رانی، اینها هستند:

زمان: ۱۰ دقیقه

وسایل کمک دیداری: هر آنچه که لازم می‌دانید.

مکان: یک تالار یا آمفی تئاتر کوچک شرکت.

مرحله ۴ - سخن رانی خود را تدوین کنید.

بر اساس این بررسی، رویداد ویژه استراتژی سخن رانی خود را تدوین کنید. این

تمرین ، ایجاب می‌کند که شما خودتان را در یکی از نقشهایی که در مورد فوق وجود داشت ، قرار دهید . استراتژی خود را تدوین کنید و روش خود را با جواب دادن به هر یک از سؤالات زیر ، مشخص سازید. در بعضی از این سؤالات، شما باید جاهای خالی را دقیقاً با همان کلماتی که در خود سخن رانی به کار می برید پُر کنید . در تمام موارد ، به اطلاعات ارایه شده در مورد فوق تکیه کنید. شما برای تکمیل این کاربرگ ، احتیاج به تهیه اطلاعات اضافی ندارید .

کاربرگ خلاصه سخن رانی

۱ - از نظر تحلیل شنوندگان :

الف - چه اطلاعاتی در ارتباط با: ارزشها ، احساسات ، انگیزه ها ، سطح تحصیل ، مشخصات و غیره درباره شنوندگان خود، در اختیار دارید ؟

ب - آنها از شما و موضوع گزارش شما، چه انتظاراتی ممکن است داشته باشند ؟

پ - سخن رانی شما در نتیجه موارد(الف) و(ب) چه ویژگیهایی ممکن است به خود بگیرد ؟

۲- با توجه به هدف شما:

الف - آیا قصد دارید؛ اطلاع بدهید، ترغیب کنید، تشویق نمایید، یا سرگرم کنید؟
(شنوندگان را)

ب - این عبارت مقدماتی را تکمیل کنید: بعد از گوش دادن به سخن رانی من -
(شنوندگان ...)

۳- با توجه به موارد یک و دو، بهترین ساختاری که از آن استفاده خواهید
کرد، چیست؟

الف - آیا ممکن است این ساختار بر حسب ترتیب زمانی باشد؟ توضیح دهید.

ب - ممکن است بر حسب ترتیب موضوعی باشد؟ توضیح دهید.

پ - آیا ممکن است بر حسب ترتیب مکانی باشد؟ توضیح دهید.

ت - آیا ممکن است بر حسب ترتیب حلّ مسأله باشد؟ توضیح دهید.

ث - آیا ممکن است بر حسب ترتیب رفع نیاز باشد؟ توضیح دهید.

ج - چه ساختاری را برای سخن رانی خود، انتخاب کرده اید؟

چ - چرا این ساختار برای سخن رانی شما، بهترین ساختار است؟

۴ - با توجه به ساختاری که انتخاب کرده اید، متن اصلی سخن رانی خود را به چه صورت تدوین می کنید؟

سه یا چهار نکته عمده برای سخن رانی خود بنویسید، و برای هر کدام از آنها دو تا پنج نکته تکمیلی، بنویسید.
نکته اصلی ۱:

نکته های تکمیلی:

نکته اصلی ۲:

نکات تکمیلی:

نکته اصلی ۳:

نکات تکمیلی :

نکته اصلی ۴ :

نکات تکمیلی :

نکته اصلی ۵ :

نکات تکمیلی :

۵ - با توجه به سخن رانها، وسایل کمک دیداری و تدریس عملی تئوریا :
الف - کدام جنبه ها از سخن رانی شما، حاصل تخیلات خلاق شما هستند؟

ب - مهمترین تخیلی را که در ذهن خود پرورده اید، انتخاب کنید، و توضیح دهید
که چگونه آن را در ذهن خود خلق کرده اید؟

۶ - با توجه به مقدمه شما :

الف - اعضای گروه مخاطب، از گوش دادن به سخن رانی شما، چه نتیجه ای به دست می آورید ؟

ب - چگونه با شنوندگان، ایجاد ارتباط می کنید ؟

پ - برای ایجاد علاقه در شنوندگان خود، چکار می کنید ؟

ت - یک مقدمه ۲ یا ۳ جمله ای بنویسید .

۷ - با توجه به نتیجه گیری شما :

الف - چگونه آن را به مقدمه ، ارتباط می دهید ؟

ب - هنگامی که سخن رانی شما به پایان می رسد، انتظار دارید چه عمل یا رفتار خاصی را شنوندگان انجام دهند؟

پ - یک نتیجه گیری ۲ یا ۳ جمله ای بنویسید .

مرحله ۵ - درباره تمرین ، بحث ، و نکات اصلی را یادداشت کنید .

درباره رویداد ویژه

۱ - مهمترین عوامل جمعیت شناسی و روان شناختی که این گروه از شنوندگان شما را توصیف می کنند، کدامها هستند؟

۲ - این عوامل چگونه بر استراتژی انتخابی شما برای سخن رانی تأثیر می گذارند؟

۳ - بهترین ساختار تدوین سخن رانی، چیست و چرا؟

درباره سخن رانی شما

۴ - دوباره به مورد ۵ در کاربرد برگ خلاصه سخن رانی مراجعه کنید . معیارهای مورد استفاده خود را برای پاسخ گویی به آن مورد با توجه به استفاده از وسایل کمک دیداری، توضیح دهید .

۵ - کار خود را با دقت و سماجت مورد انتقاد قرار دهید . چه چیز ممکن است درباره تدوین سخن رانی شما در عمل بی تأثیر باشد ؟

۶ - از چه نظر، استراتژی شما نمایانگر یک تحلیل شنونده است ؟

۷ - ضعفها و قوت‌های مقدمه گزارش شما و نتیجه گیری شما، کدامند ؟

۸ - استراتژی شما، آیا تقویت کننده تلقیات کسانی است که از پیش با شما موافق بودند، یا تلقیات مخالفان شما را تغییر داده است ؟

دربارهٔ تدوین سخن رانها

۹ - چرا تدوین سخن رانی، ضروری و مهم است؟

۱۰ - چرا تحلیل شنوندگان، مهم است؟

۱۱ - چرا نکات اصلی یک سخن رانی باید به سه یا چهار نکتهٔ محدود شوند؟

۱۲ - چرا مقدمهٔ یک سخن رانی باید نیاز به گوش دادن را در شنوندگان ایجاد کند؟

۱۳ - چرا نتیجه‌گیری یک سخن رانی، باید بر انگیزاننده باشد؟

خلاصه مطالب

- * هر سخن رانی، شامل سه بخش عمده است: مقدمه، متن اصلی، و نتیجه گیری.
- * تمام تصمیمات مربوط به تعیین محتوای خاص سخن رانی شما بر اساس: (الف) تحلیل شنوندگان؛ (ب) نوع موضوع انتخابی شما، اتخاذ می شوند.
- * تحلیل شنوندگان، نشان می دهد که شما چکار می توانید بکنید (چه چیز مناسب است). مقدمه، تعیین می کند که چکار باید بکنید (هدف شما).
- * هیچ راه بخصوصی وجود ندارد که بهترین راه برای تدوین یک سخن رانی باشد. بهترین الگوی تدوین، الگویی است که با نیازهای مهم موقعیت مورد نظر شما، سازگار باشد.
- * صراحت یک سخن رانی شفاهی، بازتاب مستقیمی از صراحت مقدمه، و الگوی منطقی تدوین آن سخن رانی است.
- * یک سخن رانی را با توجه به آنچه که شنوندگان شما باید بشنوند تدوین کنید، نه آنچه که باید بگویید. اصالت را به شنوندگان بدهید، نه به سخن رانی.
- * عرضه مؤثر یک سخن رانی، بستگی دارد به: (الف) تنوع در لحن گفتار؛ (ب) حفظ تماس چشمی با شنوندگان؛ (پ) استفاده از حرکات متنوع راحت و طبیعی؛ و (د) استفاده از وسایل دیداری بطور مؤثر.
- * خوانندگان می توانند دوباره به عقب برگردند، اما شنوندگان نمی توانند. بنابراین، صراحت و جامعیت در تهیه یک سخن رانی، حتی از تهیه یک گزارش کتبی، اهمیت بیشتری دارد.

منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی :

- Crable, R.E. *Using Communication: A New Introduction for the Nineteen Eightys*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1982.
- Feudo, J.A. "How to Build Your Speaking Power." *Supervision* 48 (December 1986): 11-13.
- Gronbeck, B.E. *The Articulate Person: A Guide to Everyday Public Speaking*. 2d ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1983.
- Kiechel, W. "How to Give a Speech." *Fortune* 115, no. 12 (June 8, 1987): 179-182.
- Lambert, W. *Effective Presentation: A Short Course for Professionals* New York: John Wiley & Sons, Inc., 1976.
- Minnick, W.E. *Public Speaking*. 2d ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1983.
- Mudd, C.S., and M.O. Sillars. *Speech: Content and Communication*. 5th ed. New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1985.
- Terry, E., and B. Hitchings. "Learning to Shine in the Limelight." *Business Week* (July 7, 1986): 88-89.
- White, E. *Practical Public Speaking*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1982.
- Zelko, H., and F. Dance. *Business and Professional Speech Communication*. 2d ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1978.

۱۶- تمرین دفاع

مقدمه

تمرین دفاع ، برای بهبود بخشیدن به توانایی شما در اجرای مؤثر جلسه پرسش و پاسخ که اغلب به دنبال ایراد یک سخن رانی عمومی تشکیل می شود، طراحی شده است . موفقیت شما در اجرای این جلسه پرسش و پاسخ، باید به عنوان بخشی از ادامه سخن رانی رسمی خود، تلقی شود .

لذا ایراد یک سخنرانی خوب، تنها هنگامی مطلوب است که جلسه پرسش و پاسخ بعد از آن، تصویر ایجاد شده در ذهن شنونده را تأیید و تقویت نماید . در این تمرین، شما روشهای مطرح شده برای بهبود بخشیدن به اثربخشی یک جلسه پرسش و پاسخ را مرور خواهید کرد .

اهداف

در تمرین دفاع

۱ - اهمیت یک جلسه پرسش و پاسخ، و نقش بالقوه ای که در تکمیل و تقویت

ارایه گزارش دارد، بیان خواهد شد.

- ۲ - اهمیت کنترل و هدایت جلسه پرسش و پاسخ، گوشزد خواهد گردید.
- ۳ - روشهای لازم برای دفاع از موضع خود در طول یک جلسه پرسش و پاسخ، بیان خواهد شد.
- ۴ - فرصتی برای اجرای تمرین یک جلسه پرسش و پاسخ، فراهم خواهد گردید.
- ۵ - باز خورد لازم در ارتباط با نحوه عملکرد شما در جلسه پرسش و پاسخ، فراهم خواهد شد.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید.

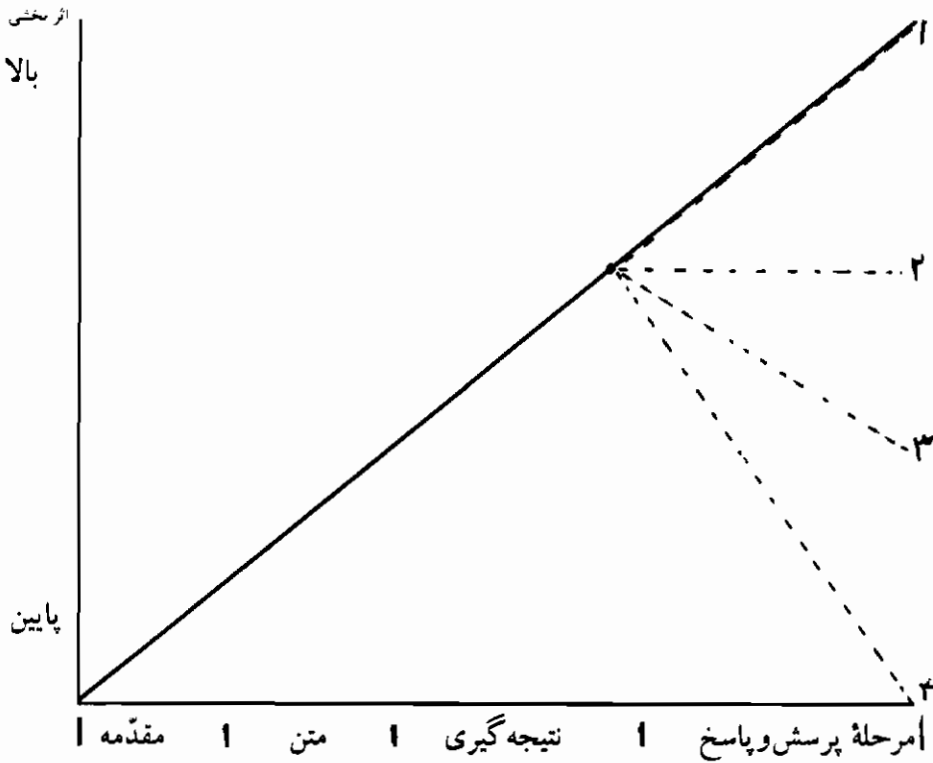
جراحی و چگونگی یک جلسه پرسش و پاسخ

دو دلیل عمده برای اهمیت یک جلسه پرسش و پاسخ و ضرورت اجرای آن، وجود دارد:

اول این که به فرد شنوندگان فرصت می دهد تا برای روشن شدن نکات ارایه شده که در طول سخن رانی بخوبی بیان نشده است، از سخنران سؤال کنند. در طول جلسه پرسش و پاسخ، فرد شنوندگان می توانند در مورد مسائل و مفاهیمی که مبهم بوده اند یا بخوبی مطرح نشده اند یا به حد کافی تشریح نشده اند، پرس و جو کنند.

دوم این که جلسه پرسش و پاسخ، به سخنران امکان می دهد تا فرضیه خود را بسط دهد و آن را بیشتر تشریح نماید. این جلسه، فرصت دیگری را برای عرضه کاملتر پیام، فراهم می کند. وقتی که یک جلسه پرسش و پاسخ اجرا می کنید، باید بخاطر داشته باشید که احساس عمومی ایجاد شده توسط سخن رانی اصلی، تحت تأثیر احساسی که در طول جلسه پرسش و پاسخ به وجود می آید، قرار می گیرد. مشخصتر بگوییم، سخنران درحالی که یکی از این چهار احساس را در شنوندگان به وجود می آورد، جایگاه سخن رانی را ترک می کند. این چهار نوع احساس را در نمودار ۱ - ۱۶ به صورت

تصویری مشاهده می کنید .



نمودار ۱ - ۱۶ - تأثیر کلی سخن رانی شما

اثر بخشی سخن رانی، روی نمودار به صورت یک خط ممتد رسم شده است. مشاهده می کنید که سطح اثر بخشی سخن رانی در پایان، بالاتراز هنگام آغاز است با شروع جلسه پرسش و پاسخ چهار موقعیت ممکن است ایجاد شود. که روی نمودار به صورت خط نقطه چین، نمایش داده شده است .
 در " موقعیت ۱ " جلسه پرسش و پاسخ، تأثیر کلی سخن رانی را تقویت کرد. اثر بخشی کلی شما در نتیجه این جلسه، افزایش یافت .

در " موقعیت ۲ " نه برنده بودید و نه بازنده . همان برداشتی را در شنوندگان ایجاد گردید که به وسیله خود سخن رانی، حاصل شده بود .

در " موقعیت ۳ " بازنده بودید؛ پرسش و پاسخ، به شما صدمه زد .

در " موقعیت ۴ " نه تنها بازنده بودید، بلکه نظر شنوندگان درباره شما و هدفتان ، نسبت به قبل از سخنرانی ، تغییر کرد . و بطور کامل نسبت به آن بی توجه شدند .

یک جلسه پرسش و پاسخ مؤثر، باید هدفش ایجاد موقعیت باشد و حداقل به موقعیت ۲ بکشد، اما نگذارد که موقعیت ۳ یا ۴ اتفاق بیفتد . جهت پیش گیری از وقوع موقعیت ۳ یا ۴ ، سخنران باید بطور مؤثر از موضعی که در خود سخنرانی ایجاد شده ، دفاع کند . دفاع ، هم شامل سؤال کننده ای می شود که فقط هدفش درک بیشتر مطالب سخن رانی است ، و هم شامل پرسش کننده ای می باشد که سعی دارد موضع سخن رانی را تضعیف کند .

دفاع در برابر سؤال کننده نوع اول نسبتاً ساده و سراسر است . هدف سخن ران در این موقعیت ، اداره جلسه پرسش و پاسخ با خون سردی ، اعتماد به نفس است . روشهایی که در دست یابی به این هدف، سخنران را یاری خواهد کرد، عبارتند از :

۱ - به صحبت‌های همه افراد گوش کنید، اگر تمام سؤال را نشنیدید، از طرف بخواهید تا سؤال را دوباره تکرار کند .

۲ - تنها به سؤالاتی که می شنوید و متوجه می شوید ، پاسخ دهید . اگر سؤالی را متوجه نمی شوید، از طرف بخواهید تا آن را به عبارت دیگر بگوید و بیشتر توضیح دهد .

۳ - در موردی که شنوندگان زیاد هستند، هر سؤال را دوباره خودتان برای شنوندگان تکرار کنید . این کار سبب می شود تا همه سؤال را بشنوند، و در ضمن، به شما هم فرصت می دهد تا به پاسخ آن فکر کنید .

۴ - از هر نوع وسایل دیداری (که در طی ارائه گزارش استفاده کردید) که

می تواند شما را در پاسخ به سؤال یاری دهد، استفاده کنید.

۵ - فرصت ندهید تا فقط یک نفر جلسه پرسش و پاسخ را در انحصار خود بگیرد. خودتان با قاطعیت و بی تزلزل در محور بحث قرار بگیرید و بعد از پاسخ دادن به هر سؤال، روی خود را به سؤال کننده دیگر برگردانید. شما می توانید این کار را به صورت کلامی (خوشحال خواهم شد که با شما بطور خصوصی بعد از جلسه صحبت کنم) یا بطور غیر کلامی (روی خود را به طرف قسمت دیگری از مجلس برگردانید و به دستهای دیگری که برای سؤال بلند شده است، نگاه کنید) انجام دهید.

۶ - همیشه عین حقیقت را بگویید. اگر پاسخ سؤالی را ندارید، بگویید که پاسخی برای آن ندارم، و این حرف را از موضع قدرت و بدون تزلزل بزنید، نه از موضع ضعف و تزلزل، مثلاً به سؤال کننده بگویید که برای این سؤال در حال حاضر جوابی ندارید، اما می دانید که جواب آن را چگونه و از کجا باید به دست آورد. نشان دهید که حاضرید در صورتی که سؤال کننده مایل باشد، اطلاعات لازم را در مورد سؤالش در اختیار وی قرار دهید. مواظب باشید که در طول این گفت و شنود، پیامهای غیر کلامی خود را کنترل کنید. مستقیماً توی چشم سؤال کننده نگاه کنید. سر را پایین نیندازید و به کف زمین خیره نشوید، پاهایتان را جابجا نکنید.

۷ - طوری به سؤالات پاسخ دهید که رشته اصلی کلام از دست ندهید، و از محور اصلی گفتار منحرف نشوید. سؤالات پیچیده را، اول جمع بندی کنید، بعد پاسخ دهید (متأسفم، ولی این سؤال شما به موضوع گفتاری که در این جا مطرح است، مربوط نمی شود. سؤال جالبی است، اما اکنون من فرصت پرداختن به آن را ندارم).

۸ - به افراد فرصت ندهید تا جلسه پرسش و پاسخ را به میدانی برای طرح

برنامه‌های خصوصی خود تبدیل کنند. بعضی افراد پرسشهایی مطرح می‌کنند که در پایان آن علامت تعجب است نه علامت سؤال (؟) آنها از جلسه شما سوء استفاده می‌کنند و اهداف خود را پیاده می‌کنند و پیامهای خود را ارایه می‌دهند. نگذارید چنین حالتی پیش بیاید، مثلاً از طرف بخواهید منظور خود را به شکل دیگر مطرح کند " سؤال شما از من دقیقاً چیست؟ " ممکن است منظور خود را به صورت سؤال بیان کنید؟ به سؤالات پاسخ دهید نه به نظرات.

۹ - خود را درگیر بحثهای احساساتی نکنید و نگذارید سؤال کننده، شما را به موضع تدافعی بیندازد این امر سبب می‌شود که شنوندگان به اصل کلام شما توجه نکنند و توجه آنها، بیشتر به رفتار شما یا اختلاف بین شما و سؤال کننده، معطوف شود. در ضمن، حالت تدافعی سبب می‌شود که از توان تصمیم‌گیری شما کاسته می‌شود و ثبات رأی خود را از دست بدهید. خون سردی خود را حفظ کنید. حتی هنگامی که آماج جملات لفظی قرار گرفته‌اید، سعی کنید خونسرد بمانید. با مدرک و شاهد پاسخ دهید، نه با احساس. اگر اینکار را نکنید، اعتبار شما پیش شنوندگان حفظ خواهد شد و طرف شما میدان را خالی خواهد کرد. سعی کنید دوباره توجه همه را به محور اصلی گفتار خود - فرضیهٔ مربوطه - جلب کنید.

۱۰ - جلسه را با بازگویی موضوع اصلی سخن رانی خود، خاتمه دهید.

در طرح سؤال نوع دوم، طرف سؤال کننده، سعی دارد به موضع شما حمله کند و به شما ایراد بگیرد. در این جا روش شما باید تغییر کند و بجای این که با توضیح منظورتان از موضع خود دفاع کنند، با استدلالی متقابل، نادرستی ایرادات را اعلام دارید. برای پاسخ گویی به ایرادات، از سه روش می‌توان کمک گرفت:

۱ - به ایرادات طرف، بدون این که سخنان وی را قطع کنید، تا آخر گوش کنید. تا زمانی که طرف ایراد و اعتراض خود را تا آخر بیان نکرده است، درصدد پاسخ بر نیایید.

جدول ۱-۱۶ - ایرادات و پاسخ مطرح شده در جلسه پرسش و پاسخ

پاسخ	ایراد
<p>■ این هزینه نیست، بلکه یک سرمایه گذاری است .</p> <p>■ مقدار زیاد، به نظر شما چه مقدار است ؟</p> <p>■ اگر اکنون پول صرف نشود، در درازمدت چه هزینه‌هایی خواهد داشت ؟</p> <p>■ بهایی را هم که در مقابل این هزینه دریافت می کنید، بسنجید .</p>	<p>۱ - هزینه آن خیلی زیاد است</p>
<p>■ چه طور می دانی که همه چیز روبه راه است ؟</p> <p>■ طرح من برای این است که شما بتوانید وضع خوب موجود را ادامه دهید .</p> <p>■ شما حتی برای حفظ وضع موجود هم، باید مدام دست به اصلاحات بزنید</p>	<p>۲ - اگر نشکسته است تعمیر نکنید . همین موجود خوب است</p>
<p>■ نه ، شما طرحی متفاوت از طرح مرا، امتحان کرده اید . طرح من چیز دیگری است ، زیرا ... در ضمن ، اکنون موقعیت با زمانی که شما طرح را امتحان کرده اید، فرق کرده است</p>	<p>۳ - ما آن را قبلاً آزمایش کردیم هیچ فایده نداشت</p>
<p>■ به نظر شما، چه منابعی را احتیاج داریم ؟ من در دست یابی به این منابع، شما را یاری می کنم</p> <p>■ مهمترین منبع، این است که شما دوست داشته باشید این طرح را عملی کنید؟ آیا این آمادگی را دارید ؟</p>	<p>۴ - ما منابع لازم را برای اجرای این طرح ، نداریم .</p>
<p>■ هرگز زمان خوبی برای اجرای یک برنامه جدید، وجود ندارد .</p> <p>■ ما هستیم که در واقع باید با اجرای برنامه جدید، این زمان و فرصت خوب را فراهم کنیم .</p>	<p>۵ - اکنون مشکلات زیادی پیش رو داریم و زمان بدی است</p>
<p>■ پولی را که تاکنون صرف شده ، به هدر نرفته است. این پول، شما را به جایی که امروز هستید رسانده است. طرح من، شما را به سوی آینده پیش می برد (همچنین به پاسخهای ایراد ۱ " هزینه آن خیلی زیاد است " نگاه کنید) .</p>	<p>۶ - ما تاکنون هزینه های کلانی خرج سیستمهای موجود خود کرده ایم نمی توانیم آنها را تغییر دهیم .</p>

وقتی که مطلب را کاملاً شنیدید، خودتان آن را برای سؤال کننده تکرار کنید، و بگذارید سؤال کننده بداند که منظور او را شنیده و فهمیده اید.

۲ - به ایرادات و اعتراضات، جواب ندهید، بلکه به سؤالات جواب دهید. شکایت و اعتراض را به شکل سؤال در آورید و برای همه تکرار کنید. پاسخ گویی به یک سؤال، آسانتر از پاسخ گویی به یک جمله اعتراضی و پیچ در پیچ است.

۳ - دستپاچه نشوید و دست و پای خود را گم نکنید. خونسرد بمانید و به مسائل فکر کنید. به محاسن طرح خودتان فکر کنید و اعتراضات را بعنوان فرصتی بدانید که سبب می شوند شما برتریهای طرح خودتان را بیشتر توضیح دهید.

جدول (۱ - ۱۶) شش ایراد معمول را که ممکن است به یک طرح وارد شود، نشان می دهد. ایرادات و پاسخهای مربوط به آنها را بخوانید، و سعی کنید به هنگام لزوم از آنها استفاده کنید.

مرحله ۲ - اجرا و نقد یک جلسه پرسش و پاسخ ۵ دقیقه‌ای

روشی که برای بالا بردن کنترل و شایستگی در نظر گرفته شده به وسیله جلسات پرسش و پاسخ که توسط اعضای کلاس اجرا می شود، تمرین خواهد شد. هر دانشجو، باید یکی از حالات زیر را اجرا کند:

حالت ۱: یک دانشجو یک جلسه پرسش و پاسخ را بر اساس مورد شرکت داروسازی آجاکس از تمرین ارایه گزارش، اجرا خواهد کرد. این فرد، جلسه را با اعلام موضع راجع به این مورد شروع خواهد کرد (من فکر می کنم ما باید عقب نشینی کنیم / عقب نشینی نکنیم) و سپس از شنوندگان درخواست خواهد کرد تا سؤالات خود را مطرح کنید. بقیه دانشجویان کلاس، شنوندگان او را تشکیل خواهند داد، (ستاد مدیریت شرکت داروسازی آجاکس)، و سؤالات سرچشمه گرفته از همان مورد را، از وی خواهند پرسید.

حالت ۲: یکی از اعضای کلاس، یک سخن رانی کوتاه (۳ تا ۵ دقیقه) در مورد یک موضوع دلخواه (که خودش آن را انتخاب کرده است) ایراد خواهد کرد. سپس به دنبال این سخن رانی، یک جلسه پرسش و پاسخ ۵ دقیقه ای تشکیل خواهد داد. هر کدام از این دو حالت انتخاب شود، فرقی ندارد؛ چون هر یک از دانشجویان، یک جلسه پرسش و پاسخ را اجرا خواهد کرد، و در همان حال، نقشهای سؤال کننده و ارزش یابی کننده را بر عهده خواهند گرفت. برای نقش ارزش یابی کننده، یک ورقه نقد و بررسی به صورت آنچه که بعداً در همین مبحث خواهید دید، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

فهرستی از نکات نقد و بررسی جلسه پرسش و پاسخ

هر یک از سؤال و جوابهای زیر را طبق این معیار، نمره دهید.

۴ - کاملاً مؤثر

۳ - عمدتاً مؤثر

۲ - تا حدی مؤثر؛ تا حدی غیر مؤثر

۱ - عمدتاً بی تأثیر

۰ - کاملاً بی تأثیر

X - در این وضعیت، قابل آزمایش یا تحقیق نیست.

۱ - گوینده، ظاهراً به سؤال گوش می داد.

۲ - گوینده، سعی می کرد در مورد سؤالانی که برایش مفهوم نبودند،

توضیح بخواهد.

۳ - گوینده، به افراد فرصت می داد وقت جلسه پرسش و پاسخ را به

خودشان اختصاص دهند.

۴ - گوینده، در گفتار خود، صادق بود.

۵ - گوینده، تا آخر، از مطلب اصلی دور نشد.

۶ - گوینده، حالتی غیر تدافعی داشت، و بطور درست و سنجیده با سؤال کنندگانی که از طرح سؤالات منظوره‌های دیگری داشتند، بخوبی برخورد می‌کرد.

۷ - گوینده، جلسه پرسش و پاسخ را با جمع بندی و بازگویی مطلب اصلی، به پایان برد.

با نوشتن نام هر فرد گوینده، در بالای یک ورق کاغذ و نوشتن اعداد ۱ تا ۷ روی آن، یک لیست آزمایشی نقد و بررسی جلسه پرسش و پاسخ برای هر فردی که چنین جلسه‌ای را اجرا می‌کند، درست کنید. هر گوینده را بر اساس فرم ارزش یابی ۷ ماده‌ای رتبه بندی کنید. برای هر مورد، از ۰، ۱، ۲، ۳، ۴ یا یک x استفاده کنید. پس از تکمیل ورقه نمره دهی برای هر دانشجو، عبارت: "این جلسه پرسش و پاسخ می‌توانست بهتر شود اگر..." را روی ورقه نمره دهی بنویسید تا تکمیل نمایند.

حتمًا اسم خود را روی ورقه بنویسید تا کسی که به او نمره داده اید بعدًا سؤالات خود را در مورد نقدی که از او به عمل آورده‌اید، از شما پرسد.

مرحله ۳ - توزیع ورقه های نقد و انتقاد برای مطالعه

وقتی که یکایک اعضای کلاس جلسه پرسش و پاسخ را اجرا کردند، ورقه های نقد و انتقاد بین آنان توزیع می شود تا همه این ورقه ها را مطالعه کنند. به هر نفر باید ۵ تا ۱۰ دقیقه برای مطالعه و بررسی این ورقه ها فرصت داده شود.

مرحله ۴ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یاد داشت کنید

در مورد جلسه پرسش و پاسخ شما:

۱ - در بازخوردی که راجع به ورقه های نقد و انتقاد دریافت کردید، چه چیز بیشتر

شما را متعجب کرد؟

آیا دوست دارید سؤالات خاصی از بقیه افراد گروه در مورد نمره دادنهای خود، پرسید؟

۲ - چه قسمت از بازخوردی که دریافت کردید، به نظرتان بیشتر مفید بود؟

۳ - چه نوع سؤالاتی در طول جلسه پرسش و پاسخ، بیشتر شما را به زحمت انداخت؟ چرا؟

۴ - شما ممکن است قبلاً هرگز نیاز به پیش بینی و آماده شدن برای یک جلسه پرسش و پاسخ را احساس نکرده باشید با توجه به آنچه در این تمرین آموختید ، برای جلسه پرسش و پاسخ بعدی، چگونه آماده می شوید؟

درباره هر جلسه پرسش و پاسخ :

۵ - چرا حفظ کنترل و خون سردی در طول جلسه ضروری است؟

۶ - چرا باید در طول جلسه از پیامهای غیر کلامی خود آگاهی داشته باشید؟

۷ - برای انتقال این پیام که من کنترل خود را در اختیار دارم از لحاظ غیر کلامی چکار می توانید بکنید. حتی زمانی که سؤال مطرح شده، یک سؤال دشوار برای شما باشد؟

۸ - تا کسی که سعی دارد شما را از مطلب اصلی منحرف کند، چطور برخورد می‌کنید؟

۹ - وسایل دیداری، چگونه می‌تواند شما را در طول جلسه پرسش و پاسخ، کمک کنند؟

۱۰ - از این گفته که جلسه پرسش و پاسخ، ادامه سخن رانی است نه ضمیمه آن، دفاع کنید.

خلاصه مطالب

* گر چه جلسه پرسش و پاسخ بعد از سخن رانی رسمی می آید، اما نباید ضمیمه سخن رانی اصلی تلقی شود و نباید فکر کردن به آن را برای بعد گذاشت. نحوه کارکرد شما در طول اجرای جلسه پرسش و پاسخ، بر سخن رانی اصلی شما تأثیر زیاد دارد.

* نباید با وا همه و تزلزل با این جلسه برخورد کرد، بلکه باید آن را فرصتی برای توضیح و بسط مطلب اصلی دانست. آیا جلسه فرصت دیگری است تا شما پیام خود را برسانید و به هدف اصلی خود از سخن رانی که سرگرمی، ترغیب، تقویت یا ارایه اطلاعات است، دست یابید.

* یک جلسه پرسش و پاسخ خوب نیز مانند یک سخن رانی خوب، چیزی نیست که به شانس و سرنوشت مربوط باشد. روشها و فنونی وجود دارد که امکان موفقیت آن را افزایش می دهند. کلید موفقیت این جلسه، دو چیز است: کنترل و حفظ خون سردی، شما می توانید با پاسخ گویی دقیق و مرتب و ترتیب اثر ندادن به سؤالات بی ربط و مقابله با کسانی که می خواهند بحث را در انحصار خود بگیرند یا شمارا از بحث اصلی منحرف کنند، کنترل خود را بر بحث حفظ کنید. اگر به سؤالات، واضح و به ترتیب جواب دهید، از وسایل دیداری استفاده کنید، از ابزارهای غیر کلامی در جواب به سؤالات کمک بگیرید، و از موضع قدرت با پرسشهایی که جواب آماده ای برای آنها ندارید برخورد کنید. با این ترتیب، ثبات قدم و تسلط بر خود را حفظ کرده اید.

* پیامهای غیر کلامی در طول جلسه پرسش و پاسخ، بسیار با اهمیت است. حفظ تماس چشمی با سؤال کننده و استفاده از بدن برای ترسیم تصویری حاکی از کنترل کامل، ضرورت حتمی دارد.

* یک سؤال کننده، ممکن است یکی از این ۲ انگیزه را داشته باشد: کسب شناخت و اطلاعات بیشتر و یا مبارزه و حمله به موضع شما.

* غلبه بر ایرادات، مستلزم این است که شما تمام سؤال را بشنوید، خون سردی خود را حفظ کنید و فقط به مزایایی که طرح پیشنهادی خودتان در برابر دارد، فکر کنید.

* خود را برای جواب گویی به سؤالات انباشته شده، نظیر ایرادات مربوط به هزینه‌ها، اجرا و موفقیت، آماده کنید.

منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی:

Garner, Dwight L. *Idea to Delivery: A Handbook of Oral Communication*. 3d ed. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co., 1979.

Kell, Carl, and Paul Corts. *Let's Talk Business: Improving Communication Skills*. Boston: Little, Brown and Co., Inc., 1983. Chapter 10.

Lewis, Phillip W. *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*. Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc., 1980. Chapter 13.

Morris, John O. *Make Yourself Clear! Improving Business Communication*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.

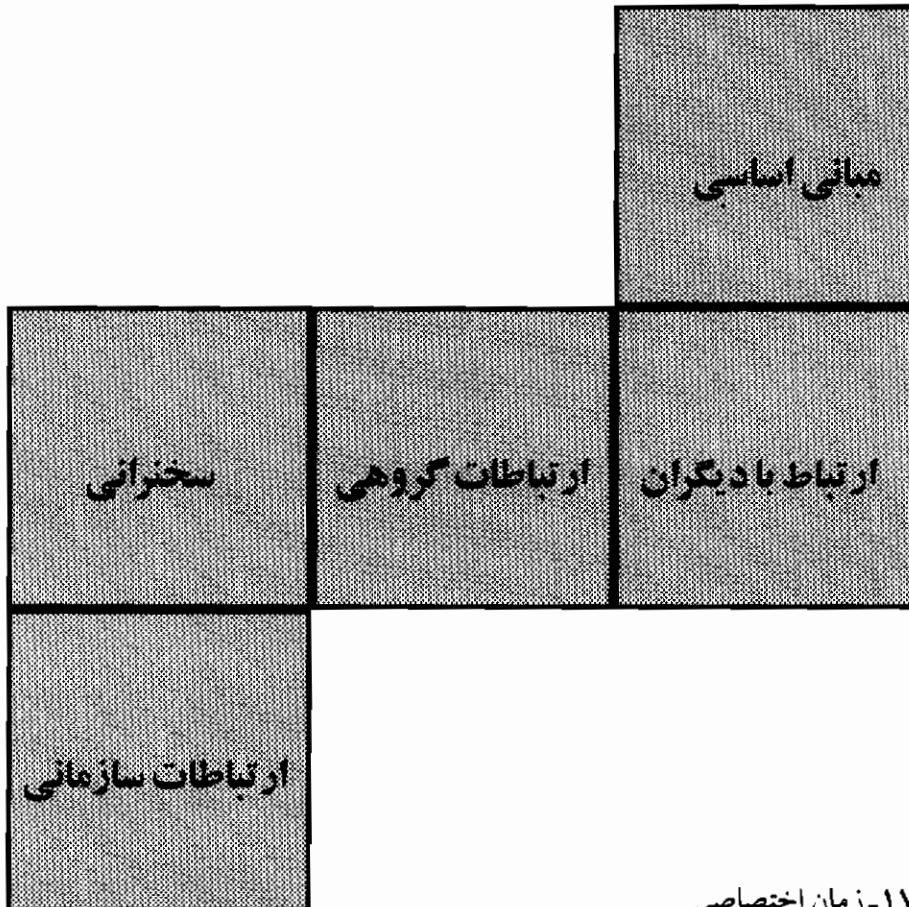
Verderber, Rudolph, F. *Communicate!* Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co., 1978. Chapters 11 and 12.

Walter, Otis M., and Robert L. Scott. *Thinking and Speaking: A Guide to Intelligent Oral Communication*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1979. Chapters 8 and 9.

Zelko, Harold P., and F.E.X. Dance. *Business and Professional Speech Communication*. 2d ed. New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc., 1978.

بخش پنجم

ارتباطات سازمانی



۱۷- زمان اختصاصی

۱۸- شایعه

۱۹- جو سازمانی

۲۰- پی روی

۱۷- تمرین زبان اختصاصی

مقدمه

تمرین زبان اختصاصی، یک فعالیت ۵ مرحله ای است که نقش زبان اختصاصی را در الگوهای ارتباطی محیط، نشان می دهد. در این تمرین، از شما خواسته می شود به یک آزمون چند جوابی پاسخ دهید تا آگاهیتان به بخشی از زبان ویژه ای که در کسب و تجارت به کار می رود، ارزیابی شود. سپس شما خود به این آزمون نمره می دهید. این نمره را با نمره هنجار این آزمون و نمرات دیگر دانشجویان، مقایسه می کنید. به دنبال آن، یک بحث کلاسی می آید که کاربردهای زبان اختصاصی مردگرایانه در محیط کار را تجزیه و تحلیل می کند.

اهداف

در تمرین زبان اختصاصی:

- ۱ - بعضی از موارد زبان اختصاصی مورد استفاده مدیران کنونی، بررسی می شود.
- ۲ - به شما در مورد این که تا چه حد مثالهای خاصی از زبان اختصاصی محیط کار را

یاد گرفته اید، بازخورد داده می شود.

۳ - شما را در یک بحث راجع به اهداف زبان اختصاصی و تأثیرات آن، وارد می کند.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

زبان اختصاصی: چیست و چکار می کند؟

به بیان ساده می توان گفت که زبان اختصاصی، نوعی از زبان است، ولی زبان اختصاصی بر خلاف زبان عمومی و همگانی، تنها به وسیله زیر مجموعه ای از کلمات جمعیت، استعمال و فهمیده می شود. این زیر مجموعه، معمولاً با یک ویژگی بارز و معمول مثلاً کار کردن در یک صنعت یا در یک شرکت، مشخص می شود. لذا می توان زبان اختصاصی را زبانی نامید که به وسیله صنایع، مشاغل یا سازمانهای خاص به وجود می آید. به عنوان مثال، زبان اختصاصی ارتش، شامل اصطلاحاتی مانند (متصدی تاسیسات) است.

یکی از شکلهای خاص زبان اختصاصی سرنامها هستند. که از به هم پیوستن حروف اول چند کلمه، ساخته می شود، مثلاً ناسا (NASA) از حروف اول کلمات "سازمان ملی هوانوردی و فضایی؛ رادار، (RADAR) از حروف اول "کشف و ردیابی رادیویی"؛ (ASAP) از حروف اول "با حدّ اکثر ممکن" و، اوپک (OPEC) از حروف اول "سازمان کشورهای صادرکننده نفت؛" سالت (SALT) از حروف اول "گفتگوهای محدود کردن سلاحهای استراتژیک" درست شده است.

توجه داشته باشید که سرنام کلمه واقعی است که می شود آن را تلفظ کرد، اما حرفی که به عنوان نماد به کار می روند را نمی توان به صورت یک کلمه تلفظ کرد. مثلاً FYI به معنی "جهت اطلاع شما" است؛ اما نمی توان آن را به صورت یک کلمه سه حرفی تلفظ کرد. پس جزء سرنامها نیست، زیرا حروف آن را باید جداگانه و با همان نام

الفبائی تلفظ کرد نه به صورت یک کلمه. همین طور BBC "بنگاه سخن بریتانیا" را نمی‌توان به صورت یک کلمه بیان کرد و باید حروف آن را جدا جدا خواند، لذا سر نام نیست.

زبان اختصاصی، دو وظیفه عمده دارد: یکی این که کلام را مختصر می‌کند؛ و دوم این که گروه‌های اجتماعی را مشخص می‌کند. در نقش اول، زبان اختصاصی به گوینده، امکان می‌دهد تا به صورت رموز، اختصارات، اشارات و کنایات صحبت کند، مثلاً وقتی یک بتا به کارگر دم دست خود می‌گوید "یاآا" کارگر می‌فهمد که اوستا (بتا) می‌خواهد بگوید زود باش و سریعتر کار کن و آجر را بالا بینداز تا من معطل نشوم و... و این یکی از فواید زبان اختصاصی است که با استفاده از آن، هم در وقت، و هم در انرژی و... صرفه جویی می‌شود.

زبان اختصاصی با متمایز کردن گروه‌های اجتماعی، اعضای گروه را (تمام کسانی که زبان اختصاصی مربوطه را می‌فهمند و با آن صحبت می‌کنند) از سایر مردم جامعه، متمایز می‌کند. یکی از ویژگی‌های مردمی که هنگام کار و اوقات فراغت، قسمتی از وقت خود را با هم می‌گذرانند، این است که یک زبان مشترک بین آنها شکل می‌گیرد این زبان شامل کلمات، عبارات و اصطلاحاتی است که این گروه را از سایرین متمایز می‌کند. برعکس، کسانی که این زبان را نمی‌فهمند، ممکن است غیر خودی تلقی شوند، مگر زمانی که این زبان اختصاصی رایج را یاد بگیرند و بفهمند.

دو نقش زبان اختصاصی، در عین حال، بیانگر مشکلات آن نیز می‌باشند، اولاً زبان اختصاصی به‌عنوان یک زبان مختصر، بر یک فرض اساسی مبتنی است، و آن این که مخاطب، ظرافت و پیچیدگی رموز، استعارات و کنایات آن را می‌فهمد، اگر این فرض درست باشد، فرستنده و گیرنده، برنده هستند. اگر این فرض درست نباشد، فرستنده و گیرنده، هر دو با زنده هستند. در ضمن، این باختن، خیلی هم گران

تمام می‌شود، چون اغلب حدس زدن معنی درست زبان اختصاصی، غیر ممکن است. ثانیاً در جامعه ممکن است همه با محیط درون این گروه خاص ارتباط نداشته باشند، و بنابراین، زبان اختصاصی آن را نفهمند، مثلاً افرادی که هرگز در ارتش نبوده‌اند و یا در بازیه‌های گروهی شرکت نداشته‌اند، هیچ‌گاه در موقعیتی قرار نگرفته‌اند که از زبان اختصاصی لازم برای این فعالیتها استفاده کنند. افرادی که تازه وارد یک شغل می‌شوند، قبلاً فرصتی برایشان پیش نیامده است که اصطلاحات خاص مورد استفاده در آن کار را یاد بگیرند. اگر برنامه آشنایی سازی شغلی مزبور، توضیحات مربوط به زبان اختصاصی را در بر نداشته باشد، در آن صورت، ممکن است ماهها یا حتی سالها سوء تفاهمهای زیادی در ارتباطات مربوط به شغل برای این گونه افراد پیش آید. خیلی اوقات، کارکنان از این که معنی یک کلمه اختصاصی را بپرسند ابا دارند، زیرا می‌ترسند که نادان جلوه کنند.

خلاصه، فهم زبان اختصاصی، هم مثبت است و هم منفی. در بُعد مثبت، سبب اختصار در گفتار می‌شود، و در بُعد منفی به وجود آورنده تفاوت‌های اجتماعی و شغلی است که بروز اختلال در ارتباطات را در پی دارد.

مرحله ۲ - آزمون زبان اختصاصی شغلی زیر را، کامل کنید.

یکی از مشکلات ورود به یک رشته کاری جدید، فهمیدن زبان ویژه و یا زبان اختصاصی مورد استعمال افراد آن رشته خاص برای ایجاد ارتباط با یکدیگر است.

در ذیل، بیست اصطلاح ویژه یک رشته شغلی را که در مقابل آنها چهار معنی احتمالی نوشته شده است، می‌خوانید. دور حرف مقابل معنایی را که به نظر تان معنی این اصطلاح در محیط شغلی است، خط بکشید.

- ۱ - وقتی که شما "گلوله را گاز می گیرید":
- الف . یک کار پُر مخاطره را عهده دار می شوید .
 - ب . از کاری صرف نظر می کنید .
 - پ . کاری را انجام می دهید که نمی خواهید انجام دهید .
 - ت . می کوشید راندمان کار خود را افزایش دهید .
- ۲ - "مدال سازمانی" اشاره است به:
- الف . شجاعتی که مدیران بازرگانی، از خود نشان می دهند .
 - ب . رخت آویزهایی که در حمامهای مسئولان اجرایی یافت می شوند .
 - پ . مدیریت عالی یک شرکت .
 - ت . لباس مخصوصی که به وسیله مدیران بازرگانی پوشیده می شود .
- ۳ - مدیرانی که در "اتاق فرماندهی" کار می کنند:
- الف . یعنی در مورد قراردادها، با نیروی دریایی مذاکره می کنند .
 - ب . اغلب به وسیله کسانی که در دیگر قسمتهای سازمان کار می کنند، با اهمیت تر تلقی می شوند .
 - پ . اغلب به وسیله کسانی که در دیگر قسمتهای سازمان کار می کنند، دون پایه تر تلقی می شوند .
 - ت . گاهی این اصطلاح به معنی کار کردن در رشته مورد نظر به کار می رود .
- ۴ - اگر شما معروف باشید به این که "سرتان را پایین نگه می دارید":
- الف . سعی می کنید نگذارید کارتان جلب توجه کند .
 - ب . با دقت و جدیت، وظایف محوله را انجام می دهید .
 - پ . از واقعیت می گریزید .
 - ت . از آنچه در پیرامونتان می گذرد، بی خبرید .

۵ - مدیر "خارج از تیررس" یعنی:

الف . مدیری است که به وسیله یکی از مقامات بالاتر از خود، مورد حمله قرار گرفته است .

ب . به وسیله یکی از مدیران هم رتبه خود، مورد حمایت قرار گرفته است .

پ . توسط یکی از افراد هم رتبه خود، در یک نشست ستادی، هدف توپ و نشر قرار گرفته است .

ت . در یک موضوع شکست خورده است، بدون این که از اعمالی که این شکست را سبب شده آگاه باشد

۶ - گفته می شود "مقام را کشیده است" وقتی که کسی:

الف . مرتکب یک عمل خلاف قانون شود .

ب . شخصی را بدون دلیل، بر شخص دیگری که شایسته تر است، برتری دهد .

پ . از موقعیت برتر خود، برای انجام یک کار غیر قانونی، استفاده کند .

ت . نسبت به بقیه معاصران، با سرعت بیشتری، نردبان سلسله مراتب سازمانی را پیماید .

۷ - کارمندی که "زیر تفنگ است" کسی است که:

الف . برای مقام ارشد شرکت کار می کند .

ب . عنقریب توییح خواهد شد .

پ . طبق ضرب الاجل مربوطه در یک پروژه محوله، عمل نکرده است .

ت . برای تولید بیشتر، تحت فشار قرار گرفته است .

۸ - وقتی رئیس با اشاره به یکی از ایده های شما می گوید "آن را بچرخان تا بالای چوب پرچم" یعنی:

الف . آن را به مرحله عمل در آور .

ب . آن را روی دیگران آزمایش کن .

- پ . آن را اصلاح کن .
- ت . آن را فراموش کن .
- ۹ - کارمندی که دارای یک قیافه "مچاله" است یعنی :
- الف . در مسائل جنسی، احتمالاً زیاد نقش ندارد .
- ب . همین حالا ارقام زیادی را با هم جمع کرده است .
- پ . یک بر آورد انجام داده است .
- ت . تعداد طرفداران را در یک مراسم ورزشی شمارش کرده است .
- ۱۰ - یک " وکیل باشگاهی " کارمندی است که :
- الف . در یک دانشکده شبانه ، حقوق می خواند .
- ب . معمولاً سر هر موضوعی بحث و مجادله می کند .
- پ . در رشته حقوق ، هیچ آموزش ندیده است . اما در یک دپارتمان حقوقی سازمان ، کار می کند .
- ت . اغلب همکارانش دوست دارند او را نصیحت کنند .
- ۱۱ - اصطلاح " تلاش دانشگاهی " اشاره است به :
- الف . یک تلاش سنجیده به وسیله کارمند .
- ب . یک تلاش عالمانه به وسیله کارمند .
- پ . یک تلاش موفق به وسیله کارمند .
- ت . یک تلاش خارق العاده توسط کارمند .
- ۱۲ - مدیری که " خارج از گود " است، یعنی :
- الف . کنترلی بر جریان اوضاع ندارد .
- ب . یک پُست غیر مهم را در سازمان، اشغال کرده است .
- پ . مؤقتاً بجای مدیر دیگری کار می کند .
- ت . خیلی دور از دفتر مرکزی سازمان انتخاب مکان کرده است .

۱۳ - " علی البدل " یعنی :

- الف . مدیری که بیشتر وقت خود را صرف حلّ و فصل بحرانها می کند .
 ب . مدیری که موفقاً به سازمان دعوت شده است تا در مورد یک مسأله خاص ، اقدام کند .
 پ . مدیری که موظف شده است راههایی برای دستیابی به صرفه جویی در هزینه های عملیاتی ، پیدا کند .

ت . یک مدیر بسیار محترم و برجسته است .

۱۴ - یک " بازیکن تیمی " کسی است که :

- الف . با تلاش زیاد در جهت منافع واحد سازمانی مربوطه کار می کند .
 ب . به نیازهای کارکنان زیر دست خود کاملاً توجه دارد .
 پ . نیازهای گروهی را زیاد جدی نمی گیرد .
 ت . عضو ارشد یک ستاد مدیریت است .

۱۵ - یک تمام کننده است :

- الف . راهرویی است که به دفتریکی از مقامات ارشد شرکت ختم می شود .
 ب . راهرویی است که به پارکینگ شرکت ختم می شود .
 پ . مانوری است که از روشهای عملیاتی رسمی ، فراتر می رود .
 ت . نوعی ارتباط گزارشی است که در سازمانهای غیر متمرکز یافت می شود .

۱۶ - بازیکن " خطّ حمله صبح دوشنبه " مدیری است که :

- الف . بهترین عملکرد را در آغاز هفته داشته است .
 ب . گذشته نگری او از آینده نگری اش بیشتر است .
 پ . صبح دوشنبه برای بحث در مورد مسائل و ارایه راهنمایی با ستاد دیدار می کند .
 ت . صلاحیت کامل تصمیم گیری به وی سپرده شده است .

۱۷ - "از پس کاری بر آمدن" یعنی:

الف . سر هم بندی کردن آن .

ب . بر عهده گرفتن .

پ . دوری از آن .

ت . تمام کردن آن .

۱۸ - وقتی که ریستان می گوید، "توپ در زمین شماست" یعنی:

الف . اقدام بعدی بر عهده شماست .

ب . کار شما، تحت بازرسی دقیق انجام گرفته است .

پ . مهمانی اداری بعدی، در خانه شما بر پا خواهد شد .

ت . واحد شما، یک پاداش دریافت کرده است .

۱۹ - وقتی که شما مواظب هستید "تمام اصول را لمس کنید" یعنی شما:

الف . از تمام بخشهای شرکت، بازدید کنید .

ب . از اعضای چند تیم مختلف برای کار در یک پروژه خاص، دعوت می کنید .

پ . یک تصمیم را باتمام افراد ذینفع در میان می گذارید .

ت . برای یاری خودتان، از افراد فراوانی یاری می جوئید .

۲۰ - وقتی یک گروه کاری "آماده شرط بندی است" نشانه آن است که این گروه کاری

آماده است تا:

الف . سر به مخالفت بردارد .

ب . یک تصمیم اتخاذ کند .

پ . یافته های خود را گزارش دهد .

ت . مسأله را به دیگران محول کند .

مرحله ۳ - به این آزمون، نمره بدهید.

از پاسخنامه زیر، برای محاسبه تعداد جوابهای استفاده کنید، دور پاسخهای صحیح خود را در این جا خط بکشید.

ب - ۱۶	ت - ۱۱	پ - ۶	پ - ۱
ب - ۱۷	الف - ۱۲	ت - ۷	پ - ۲
الف - ۱۸	ب - ۱۳	ت - ۸	ب - ۳
پ - ۱۹	الف - ۱۴	پ - ۹	الف - ۴
ت - ۲۰	پ - ۱۵	ب - ۱۰	ت - ۵

تعداد پاسخهای صحیح، نمره "شغلی" شماس است، آن را در مستطیل زیر، بنویسید.

نمرات این آزمون، معمولاً بین ۱۰ تا ۲۰ هستند. در گروههایی که افراد سابقه کاری قابل توجهی داشته اند، میانگین نمرات بین ۱۵ تا ۱۷ بوده است. گروههایی که افراد آنها تجربه کاری نسبتاً کمی داشته اند، نمره میانگین، بیشتر بین ۱۲ و ۱۵ و حتی پایینتر بوده است. زنان به صورت گروه معمولاً ۱ تا ۳ نمره از مردان کمتر آورده اند.

مرحله ۴ - نتایج به دست آمده از کلاس را تحلیل کنید

نمرات کلاس را در نمودار زیر، بنویسید. روی هر سطر، تعداد دانشجویانی که آن نمره را گرفته اند، نشان دهید.

مردان	نمره	زنان
	۲۰	
	۱۹	
	۱۸	
	۱۷	
	۱۶	
	۱۵	
	۱۴	
	۱۳	
	۱۲	
	۱۱	
	۱۰	

۹ یا کمتر

میانگین

مجموع

زنان

مردان

مرحله ۵ - درباره تمرین بحث، و نکات اصلی را یاد داشت کنید

درباره این آزمون

۱ - زبان ویژه ای که در این آزمون شغلی به کار رفته است، از کدام یک از دو منبع اجتماعی است؟ هر نوع منبع دیگری که برای زبان اختصاصی سراغ دارید، بنویسید .

۲ - غیر از محیط کار و بازرگانی، با کدام رشته شغلی آشنایی دارید که دارای زبان اختصاصی خاص خود می باشد؟ نمونه هایی از زبان اختصاصی این رشته را بنویسید .

۳ - آیا در میان پاسخهای صحیح این آزمون ، پاسخی هست که مورد توافق شما نباشد؟ توضیح دهید .

درباره نمرات:

۴ - نزدیک بودن یا فاصله داشتن نمره خود از نمره کامل ۲۰ را چگونه توجیه می کنید؟

۵ - در مورد این آزمون شفلی، مردان به صورت یک گروه، معمولاً دارای نمره بالاتری از زنان به عنوان یک گروه هستند. به نظرتان چرا چنین است؟ این موضوع برای زنانی که می خواهند در کار تجارت و اقتصاد موفق باشند، چه مفاهیمی در بر دارد؟

۶ - علی رغم آنچه در سؤال فوق بیان شد، اتفاق می افتد که یک دانشجوی زن از تمام دانشجویان مرد، نمره بیشتری بگیرد. اگر چنین موردی در کلاس شما اتفاق افتاد، با آن دانشجو یا دانشجویان زن صحبت کنید، و از آنها بخواهید نظرشان را در مورد علت این موفقیت خود، بیان کنند.

در مورد زبان اختصاصی:

۷ - زبان اختصاصی را با زبان خودتان بیان کنید.

۸ - موارد استفاده مثبت (نقشهای) زبان اختصاصی، کدامند؟

۹ - موارد استعمال منفی زبان اختصاصی کدامند، و چرا چنین مواردی رخ می دهد؟

۱۰ - چگونه ممکن است یک فرستنده برای تحقیر یک گیرنده از زبان اختصاصی استفاده کند؟

تحت چه شرایطی، ممکن است یک فرستنده دارای چنین انگیزه ای شود؟

۱۱ - مفاهیم ضمنی و موارد استفاده زبان اختصاصی را برای کسی که می خواهد یک پیام رسان مؤثرتری باشد، بطور خلاصه شرح دهید . به عبارت دیگر شما به عنوان کسی که ممکن است فرستنده یا گیرنده زبان اختصاصی باشید، چکار باید بکنید؟

۱۲ - این تمرین، به شرح گویش محیطی که در آن فرهنگ مردانه غلبه دارد و زنان در محیط کار ممکن است آن را بخوبی نفهمند، اختصاص یافته است. شناسایی و قبول حق برابر زنان در نیروی کار، موضوع جدیدی است. نمونه هایی از زبان اختصاصی مبتنی بر علائق زن گرایانه را که ممکن است در زبان اختصاصی آینده در محیط کار تجلی یابند، بیان کنید.

خلاصه مطالب

- * زبان اختصاصی، به وسیله اعضای گروههایی که باهم رابطه تنگاتنگ دارند، یا توسط متخصصان حرفه‌ای، برای تسهیل در امر ارتباط، درست می‌شود.
- * سر نام، کلمه جدیدی است که از به هم پیوستن حروف اول چند کلمه به دست می‌آید.
- * زبان اختصاصی، نقشهای مهمی بر عهده دارد. گفتار را کوتاه و مختصر، و گروههایی اجتماعی را مشخص و متمایز می‌کند.
- * زبان اختصاصی وقتی در موقعیتهایی به کار می‌رود که مخاطب با معنی آن آشنا نیست، سبب اختلال در امر ارتباطات می‌شود.
- * قسمت اعظم زبان اختصاصی مورد استفاده در دنیای کار، برخاسته از محیط و شرایطی است که از نظر تاریخی مردان غالبند، بوده است از جمله محیط ارتش و ورزش.

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی :

Condon, J.C., Jr. *Semantics and Communication*. 3d ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1985.

Gorden, W.J. *Communication: Personal and Public*. Sherman Oaks, Calif.: Alfred Publishing Co., Inc., 1977.

Hayakawa, S.I. *Language in Thought and Action*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1972.

Postman, Neil. *Crazy Talk, Stupid Talk*. New York: Della Corte, 1976.

Sussman, L., and P. Krivonos. *Communication for Supervisors and Managers*. Sherman Oaks, Calif.: Alfred Publishing Co., Inc., 1979.

Watzlawick, R.J., J.H. Beavin, and D.D. Jackson. *The Pragmatics of Human Communication*. New Ycrk: W.W. Norton & Co., Inc., 1967.

۱۸ - تمرین شایعه

مقدمه

تمام سازمانها، در عین حال که به هم شبیه هستند، با هم متفاوت می‌باشند. سازمانها، از نظر اندازه، پیچیدگی و رسالت خاصی که بر عهده دارند، با هم متفاوت هستند، ولی قطع نظر از اندازه، پیچیدگی و رسالت، تمام سازمانها در بردارنده شبکه‌های به هم آمیخته و درهم بافته‌ای هستند، و از این نظر به هم شبیه هستند. این شبکه‌ها ممکن است رسمی بوده و در نمودار سازمانی منعکس شده قرار داشته و یا این که غیر رسمی باشند و یک شجره پنهانی و بی شکل را در درون ساختار سازمانی تشکیل دهند. در این تمرین، یک بررسی رویداد ویژه‌ای را ملاحظه می‌کنید، و نیز تحلیلی از چگونگی پیدایش و ماهیت شبکه اطلاعاتی غیر رسمی سازمانی را می‌خوانید. شرحی راجع به چگونگی گسترش یک شایعه در ستاد سازمانی یک شرکت واهی را در این جا می‌خوانید. این شرح به عنوان زمینه‌ای برای ساختن یک شبکه اطلاعاتی غیر رسمی تلقی می‌شود.

اهداف

در تمرین اطلاعات غیر رسمی :

- ۱ - بر این نکته تأکید می شود که هر سازمان پیچیده ای را می توان مجموعه ای از شبکه های در آمیخته و به هم پیچیده دانست .
- ۲ - بین نوع و نقش شبکه های غیر رسمی در مقایسه با شبکه های رسمی مرزبندی می شود .
- ۳ - به شما فرصت داده می شود که یک شبکه سازمانی غیر رسمی ترسیم کنید .
- ۴ - ویژگیهای بارز شبکه شایعات تجزیه و تحلیل می شود .
- ۵ - چگونگی و چرایی وقوع اختلال و تحریف در پیامها هنگام عبور از شبکه شایعات ، تجزیه و تحلیل می شود .
- ۶ - ثابت می شود که چگونه شبکه های رسمی و غیر رسمی ارتباطی، سیستم ارتباطات را تکمیل می کنند .

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

سازمان، به عنوان مجموعه ای از شبکه های ارتباطی

چه چیزی است که یک سازمان مانند " جنرال موتورز " یا " مک دونالد " را از یک مجموعه اتفافی یا توده ای از مردم، متفاوت می سازد ؟ یکی از تفاوتهای عمده این دو (جنرال موتورز و توده ای از مردم) این است که سازمان شامل روابط الگویی شده ای از مردم و فعالیت هاست ، اما توده ای اتفافی از مردم، این چنین نیست. به عبارت دیگر، در هر سازمان، گروه خاصی از افراد، با گروه ویژه ای از افراد دیگر درباره مسائل صحبت می کنند .

هرگاه الگوی ارتباطات تقریباً قابل پیش بینی باشد و از قواعد معینی پی روی کند و

تمام اعضای سازمان بر اساس این اصول و قواعد با هم ارتباط برقرار می‌کنند، این وضعیت را شبکه ارتباط رسمی می‌نامند. یک نمونه معمول از شبکه ارتباط رسمی، همان نمودار سازمانی است. این نمودار، از خانه ها و خطوطی تشکیل شده است که قدرت و موقعیت، نحوه گزارش دهی مسئولیتهای محوله و مسیرهای تعیین شده ارتباطی را تعریف و مشخص می‌کنند. در اصل، نمودار سازمانی، تصویری از یک شبکه ارتباطی است که مشخص می‌کند چه کسی باید با چه کسی ارتباط داشته باشد.

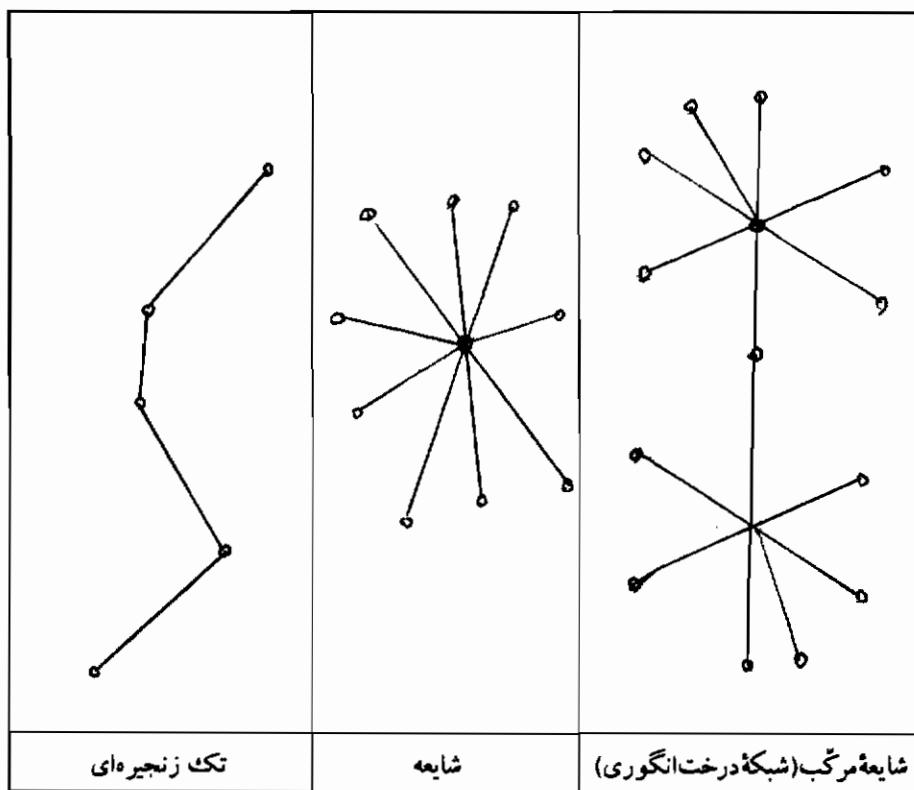
نوع دیگری از شبکه سازمانی، تصویری از آنچه هست را ارائه می‌دهد. این شبکه از پیش تعیین شده نیست و مجموعه ای از اصول و قواعد رسمی را نشان نمی‌دهد، بلکه تا حدودی یک عارضه طبیعی حاصل از روابط افرادی است که با هم کار می‌کنند. این شبکه را شبکه ارتباطات غیر رسمی می‌گویند که معمولاً شبکه درخت انگوری نامیده می‌شود. شبکه رسمی، شبکه ای است که توسط مدیران تعیین و ترسیم می‌شود، اما شبکه شایعات، خود بطور طبیعی پدیدار می‌شود.

طبق نظر پژوهشگران، این دو شبکه نقش مکمل یکدیگر را در یک سازمان بازی می‌کنند. اگر یک سازمان جهت‌ها و سیاستهای رسمی و مدونی نداشته باشد، نمی‌تواند رسالت خود را (که تولید کالا و ارائه خدمات است) به پایان برساند. در عین حال، اگر شبکه غیر رسمی نباشد، ممکن است نیازهای مهم انسانی و اجتماعی اعضای سازمان برآورده نشود. به عنوان مثال، نیاز به ابراز وجود، نیاز به ایجاد ارتباطهای دوستانه و نیازهایی مانند آن، از عوارض طبیعی و اجتناب ناپذیر رفتار افرادی است که با هم کار می‌کنند و شبکه شایعات، زمینه ای برای پاسخ گویی به این نیازهاست.

گرچه این امکان وجود دارد هر دو شبکه رسمی و غیر رسمی بر هم منطبق شوند، اما وضعیت معمول، این نیست و از هم متمایز هستند. لذا نمودار سازمانی رسمی بندرت تصویر شبکه غیر رسمی را نمایان می‌سازد. دلیل این امر، آن است که شبکه های غیر رسمی بر حسب موضوع اطلاعاتی که در آنها جریان پیدا می‌کند، رشد و گسترش

می‌یابند. پیامی که مربوط به مسائل خاصی است، مسیر ویژه‌ای را انتخاب می‌کند. مثلاً پیامی که مربوط به سیاست ورزش می‌باشد، ممکن است مسیر جدایی داشته باشد. همین‌طور همه اعضای سازمانها و همه بخشهای یک سازمان، مشارکت یکسانی در شبکه اطلاعاتی ندارند، برخی افراد یا واحدها، پیامهای بیشتری ارسال، ولی پیامهای کمتری دریافت می‌کنند. برعکس بعضی دیگر پیامهای بیشتری دریافت و پیامهای کمتری ارسال می‌کنند. برخی نیز منزوی هستند، یعنی پیامی را در شبکه غیر رسمی، ارسال یا دریافت نمی‌کنند.

شکل ۱ - ۱۸ سه الگوی معمول از شبکه های ارتباطی غیر رسمی را نشان می دهد.



شکل ۱ - ۱۸ - شبکه ارتباطی غیر رسمی

همان طور که شبکه تک زنجیره ای نشان می دهد، پیام به صورت زنجیره‌ای، از شخصی به شخص دیگر انتقال می یابد. هر فرد در این شبکه فقط با یک نفر دیگر در شبکه ارتباط دارد و پیام می دهد.

شبکه شایعه، الگویی را نشان می دهد که در آن، یک نفر با ۶ نفر دیگر ارتباط دارد. بسیاری از سازمانها دارای شبکه هایی از این نوع هستند که یک نفر در شبکه غیر رسمی، پست مرکزی را انتخاب می کند. اینها با هم قرار می گذارند که جوایز مسائل واقعی در درون سازمان باشند و اطلاعاتی را که دست می آورند، به یکدیگر انتقال دهند.

شبکه سوم، شبکه مرگب یادریخت انگوری است. این شبکه، دو اطلاع پراکن شایعات دارد: شخص الف به ۵ نفر، و شخص ب به ۶ نفر دیگر اطلاع می دهد. بدیهی است هر چه اندازه سازمان افزایش یابد، بر اندازه و پیچیدگی این شبکه درخت انگوری نیز افزوده خواهد شد.

دو ویژگی دیگر این نوع شبکه ها، دقیق بودن و سرعت آنهاست. بطور کلی شبکه های غیر رسمی ظاهراً پیامها را سریعتر از شبکه های رسمی انتقال می دهند. دلیل آن، این است که در انتقال شایعات، پی روی از هیچ اصول و قواعد رسمی لازم نیست. افراد به هر کس که دلشان بخواهد و هر زمان که بخواهند اطلاع می دهند و پیام می رسانند. همین طور دقت انتقال در شبکه های غیر رسمی، ظاهراً از شبکه های رسمی، بیشتر است. بدیهی است پیش داوری، تحریف، مقاصد پنهانی و دروغ بافی در هر دو شبکه رسمی و غیر رسمی، می تواند اتفاق بیفتد. با این حال چون شبکه غیر رسمی، هیچ سیستم تعیین کننده ای برای بررسی و مقایسه ندارد، معمولاً تحریف و اختلال در آن، بطور پیوسته اتفاق می افتد. البته این نتیجه گیری باید با این نکته احتیاطی همراه باشد، که در هر دو شبکه رسمی و غیر رسمی، دقیق بودن پیام انتقالی، تابعی از موضوع مورد نظر و انگیزه های افراد مربوط است. به عبارت دیگر، اگر یک موضوع فوق العاده مهم باشد،

افراد شبکه ممکن است مواظب باشند که تحریفی در معنی آن رخ ندهد، و در نتیجه ممکن است بیشتر پی گیری کنند و صحت و سقم آن را بررسی نمایند. وقتی که دلایل شخصی افراد برای ارسال پیام را در نظر می گیریم، مسأله انگیزه ها پیش می آید. وقتی که هدف یک اطلاع رسانی، ضربه به حیثیت شغلی یک همکار باشد، ممکن است روشی سریعتر و مطمئنتر از پخش یک شایعه در شبکه غیر رسمی یافت نشود.

مرحله ۲ - مورد را بخوانید

پیتزا پاراد

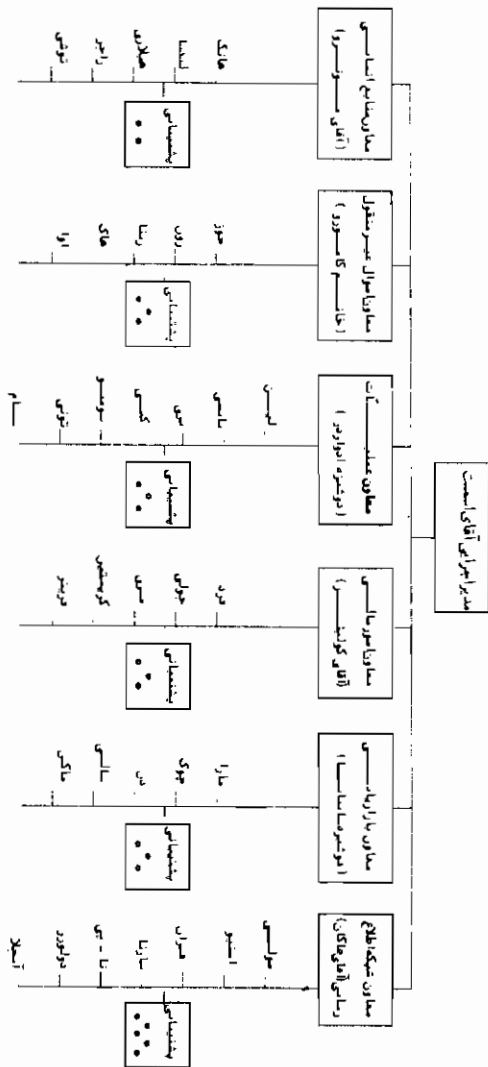
پیتزا پاراد زنجیره‌ای، متشکل از ۱۴۲ رستوران پیتزاست که همگی در ایالات متحده واقع است و به فعالیت مشغولند. دفاتر مرکزی پیتزا پاراد در ایالت دنور و کلرادو واقع هستند و ۶۰ نفر کارمند دارند. شکل ۲ - ۱۸ نمودار رسمی ستاد پیتزا پاراد را نشان می‌دهد.

موقعیت

یکی از مسؤولیتهای کارکنان عملیات، این است که به صورت ادواری از رستورانها بازدید کنند تا وضع و کیفیت محصولات را بررسی نمایند و مدیران آنها را در زمینه مسائل عملیاتی احتمالی، یاری دهند.

تری یکی از اعضای ستاد عملیات میدانی در یکی از بازدیدهای میدانی خود در رستورانی واقع در میلووکی و یسکانسین بود، که اتفاق زیر، روی داد.

در ساعت ۹:۳۰ صبح، تری برای بازدید وارد محل شد. در همان حال که داشت در داخل رستوران به طرف مدیر پیش می رفت، دو مرد که ماسک ویژه اسکی بر چهره داشتند وارد رستوران شدند و مدیر را به طرف انتهای رستوران هل دادند، اسلحه های خود را به طرف مدیر نشانه گرفتند و فریاد زدند "تکان نخور و گرنه کشته خواهی شد".



سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی، از ابتدای سال تحصیلی ۱۳۹۴-۹۵، با حفظ ساختار فعلی، به منظور تحقق اهداف تعیین شده، به شرح زیر ساماندهی گردید.

مدیر در گاوصندوق را باز کرد و پولها را بیرون آورد و به آن دو مرد داد. رنگ از صورت تری پرید، شوکه شد و از حال رفت. دو مرد سارق بلافاصله از محل گریختند. به محض این که تری به هوش آمد، مدیر رستوران با حالتی که آمیخته به ترس و شوک و خشم بود به تری گفت متأسفانه شما اعضای ستاد مرکزی به آنچه که خود مبلغش هستید عمل نمی کنید. جزوه عملیاتی خود شما، صراحتاً می گوید که اگر به شما دستبرد زده شد هراسان نشوید. خونسردی خود را حفظ کنید، قهرمان بازی در نیاورید، آنچه که به شما گفته می شود دقیقاً انجام دهید، سعی کنید یک شرح دقیق برای پلیس داشته باشید، من با ستاد مرکزی تماس می گیرم تا وضعیت را اطلاع دهم، متأسفم، تری، موقعی که به تو نیاز داشتم، حاضر نبودی.

در ساعت ۱۰:۳۰ دقیقه همان روز مدیر رستوران با دوشیزه ت.ال.ادواردز معاون عملیاتی شرکت، تماس گرفت. گفتگوی تلفنی آنها تقریباً ۱۰ دقیقه طول کشید. مدیر تمام ماجرا را برای دوشیزه ادواردز شرح داد و ناخشنودی خود را از تری اعلام داشت. دوشیزه ادواردز گزارش را گوش داد و به خاطر رفتار تری عذر خواهی کرد.

دنباله ...

۱۱:۳۰ بامداد دوشیزه ادواردز با گروهی که به طور مرتب وقت ناهار با آنها ملاقات می کرد کامور معاون اموال غیر منقول و هاگان معاون سیستمهای اطلاع رسانی مدیریت دیدار نمود.

موضوع صحبت، رفتار تأسف آورتری بود. در پایان ناهار، آنها به این نتیجه رسیدند که تری از انجام مسؤلیتهای خود بازمانده است و در این زمینه یک نوع اقدام اصلاحی لازم است.

"هاگان" در ساعت یک و پنج دقیقه بعد از ظهر "استیو" را به دفتر خود فراخواند و ماجرای آن روز صبح میلواکی را برایش تعریف کرد. استیو زمانی که دفتر هاگان را ترک گفت، این تصور در ذهنش به وجود آمده بود که تری آخرین روزهای خود را در

پیتزا پاراد می گذرانند .

ساعت یک و هشت دقیقه بعد از ظهر، آقای استیو، مارتا و آنجلا رابه آبدار خانه برد و ماجرا را به طور کامل برای آنها شرح داد . در همین لحظه که آنها مشغول صحبت بودند هاگان آقای مونرو معاون منابع انسانی را فراخواند و به او گفت که بهتر است با ادواردز تماس بگیرد تا کسب اطمینان کند که ... این موضوع از کنترل خارج نشود و حقوق تری محفوظ بماند و حیثیت وی آسیب نبیند .

ساعت ۱۰ : ۱۳ : مونرو با ادواردز تماس گرفت، هر دو به توافق رسیدند که قبل از هر گونه اقدام رسمی باید به تری فرصت داده شود تا خودش ماجرا را شرح دهد . ادواردز یک پیام به دفتر محلی شرکت واقع در میلواکی ارسال و سعی کرد با تری تماس بگیرد. تری آن جا نبود .

ساعت ۱۵ : ۱۳ : مارتا به محل کارش بازگشت. سر راه خود در دفتر پشتیبانی واژه پردازی شبکه های اطلاع رسانی مدیریت، توقف کرد . وقتی که ۳ نفر کارمند قسمت واژه پردازی (کامپیوتر) دور او جمع شدند، او با لحن جدی گفت، تری می توانست از دستبرد امروز صبح یکی از رستورانهای ما جلوگیری کند، اما او این کار را نکرد . پس اگر او را دیگر این دور و بر ها ندیدید، تعجب نکنید .

ساعت ۲۰ : ۱۳ : استیو به یکی از دو کارمند خود در ستاد پشتیبانی واحد اطلاع رسانی که از قضیه بی خبر بود تلفن زد و این خبر را برایش تعریف کرد. کارمند مزبور فوراً ماجرا را برای "ماندی" که همکارش بود و آگاهی نداشت تعریف کرد .

ساعت ۲۳ : ۱۳ : "ماندی" متصدی بایگانی واحد اطلاع رسانی مدیریت، گوشی را برداشت و به دوست پسر خود راجر در واحد منابع انسانی، تلفن زد. او به راجر گفت : فکر می کنم واقعه مهمی در واحد ما در حال وقوع، است یکی از افراد ما بنام تری در دستبرد به یکی از رستورانهای شرکت دخالت داشته است . آیا ممکن است قضیه را پی گیری کنی و جزئیات کامل آن را بمن اطلاع بدهی ؟ من می خواهم هیچ شایعه ای در

قسمت ما پخش نشود. در همان لحظه که این گفتگوی تلفنی جریان داشت، استیو به دوست خود جولی در قسمت امور مالی تلفن زد و قضیه را برایش تعریف کرد.

ساعت ۱۳:۲۶: راجر با رئیس خود آقای مونرو تماس گرفت تا ببیند او از ماجرای تری خبر دارد یا نه؟ مونرو به راجر گفت اجازه ندارد در این مورد توضیحی بدهد، و نیز گفت صحبت‌های مربوط به این قضیه، اکثراً حدس و گمان هستند و واقعیت موضوع، هنوز مشخص نشده است.

ساعت ۱۳:۲۸: راجرز با دوستش سومیودر واحد عملیات تماس تلفنی گرفت و گفت: گوش کن سومیو، یکی از همکاران ما بنام تری به یک دردسر بزرگ دچار شده است، شنیده‌ام که او در دستبرد به یکی از رستورانها دست داشته‌است. تو در این مورد چیزی نمی‌دانی؟ در حالی که این دو مشغول مکالمه تلفنی بودند "ماندی متصدی بایگانی واحد اطلاع رسانی مدیریت، در صدد شد تا با ستاد پشتیبانی امور مالی ملاقات کند. در ساعت ۱۳:۳۰ "ماندی" سه نفر اعضای ستاد پشتیبانی امور مالی را در جریان گذاشت که تری امروز، به خاطر دست داشتن در یک سرقت مسلحانه، به ستاد شرکت احضار می‌شود.

ساعت ۱۳:۳۲ تا ۱۳:۵۰: جولی به سه نفر از دوستان خود در ستاد "جوز" و "هاگ" در قسمت اموال غیر منقول، و چوک در قسمت بازاریابی، تماس گرفت. او برای آنها تعریف کرد که تری در دستبرد به یکی از رستورانها دخیل بوده است و امروز بعد از ظهر از شرکت اخراج خواهد شد.

ساعت ۱۳:۵۲: چوک با مونرو در قسمت کارگزینی تماس گرفت، "آقای مونرو شنیده‌ام که یکی از افراد ما در واحد عملیات در دستبرد مسلحانه به یک رستوران دخیل بوده و قرار است امروز بعد از ظهر از شرکت اخراج شود. من فکر می‌کنم به‌خاطر رعایت افکار عمومی کارکنان شرکت، بهتر است جزئیات این قضیه روشن شود تا افراد این جا گمان نکنند که او قربانی یک توطئه شده است. شما می‌توانید طی یک

یادداشت، تفصیل این قضیه را به اطلاع افراد برسانید؟ مونرو، بعد از حدود ۵ ثانیه سکوت، با لحنی تند و خشن گفت: آنچه شنیده ای بی اساس است. این شایعه عنقریب از کنترل خارج می شود. من باید آن را متوقف کنم.

مرحله ۳ - مسیر حرکت، پیام را در ارتباط با این واقعه، ترسیم کنید

نقشه ای که ترسیم کرده اید باید با نمودار سازمان رسمی نشان داده شده در شکل ۲-۱۸ منطبق باشد. برای انجام این کار، شما باید "مرحله ۲" تمرین را از "دنباله" به بعد دوباره بخوانید و نقشه خود را همراه با شکل گیری شبکه این پیام، بررسی کنید. برای تدوین نقشه خود، کافی است یک فلش از فرستنده به گیرنده پیام (←) خطوطی دو طرفه از، حروف اول نامهای افراد مربوطه رسم کنید. اگر فردی پیامی را به بیش از یک نفر بطور همزمان ارسال می کند، به تعداد افراد گیرنده فلش بکشید (⇌). مواظب باشید فلشها را از اسامی کسانی که در نقشه هستند ولی در جریان پیام نیستند، عبور ندهید.

مرحله ۴ - محتوای نقشه ها را تحلیل کنید

برای تجزیه و تحلیل نقشه خود، جوابهایی برای پرسشهای زیر، ارائه دهید.

۱ - چه فرد یا افرادی، فعالترین پیام رسانان در جریان این شایعه بودند؟ (تعداد فلشهایی را که از طرف هر فرستنده به طرف گیرنده می رود، بشمارید).

۲ - کدام فرد یا افراد، فعالترین گیرندگان در این شایعه بودند؟ (تعداد فلشهایی که به طرف گیرنده می روند را بشمارید).

۳ - چه فردی، در مجموع، فعالترین آنها بود؟ (بیشترین پیامها را دریافت و ارسال کرد).

۴ - در طول این ۱۵۰ دقیقه (از ۱۱:۳۰) چه درصدی از مجموع اعضای ستاد مرکزی در جریان این شایعه وارد شدند؟ تعداد افرادی را که پیام ارسال و دریافت کرده اند، بر تعداد کل ستاد مرکزی (۶۰ نفر) تقسیم کنید.

۵ - کدام واحدهای شرکت، در جریان این بخش شایعه، فعالتر بودند؟ کل فعالیت پیام رسانی (ارسال و دریافت) در داخل واحدها را بشمارید، و با فعالیت پیام رسانی بین واحدها، مقایسه کنید.

۶ - چه واحدی از شرکت، بیشترین تعداد پیامها را از خارج واحد، دریافت کرد؟

۷ - آیا در این جریان، انطباقی بین شبکه رسمی و شبکه غیر رسمی وجود داشت؟
اگر جواب مثبت است، در کجا این انطباق بیشتر بود؟

مرحله ۵ - تحریف پیام را تحلیل کنید

۱ - با زبان خودتان، واقعیت این حادثه را بطور خلاصه بیان کنید.

۲ - چه عناصری در پخش شایعه، به پیام اصلی افزوده شد؟

۳ - چه فرد یا افرادی، بیشترین تحریفات را به پیام اصلی اضافه کردند؟

مرحله ۶ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید

درباره رویداد ویژه:

۱ - چرا بعضی از بخشهای شرکت پیتزا پاراد در این شایعه خیلی فعال بودند، و برخی دیگر فعال نبودند؟

۲ - اگر بجای آقای اسمیت - مدیر اجرایی - بودید، برای کنترل این شایعه چکار می کردید؟

درباره شبکه های رسمی :

۳ - نقش اساسی شبکه رسمی چیست ؟

۴ - آیا ممکن است یک سازمان بدون دارا بودن یک شبکه ارتباط رسمی، به حیات خود ادامه دهد (بقای خود را حفظ و به رسالتش دست یابد) ؟ چرا آری، یا چرا نه ؟

۵ - چه روشهایی را پیشنهاد می کنید که شبکه رسمی بتواند بر اساس آنها، چنان که باید بطور مؤثر و کامل عمل کند ؟

درباره شبکه شایعات :

۶ - چرا شبکه های شایعات، از عوارض طبیعی سازمان رسمی هستند ؟

۷ - آیا شبکه های شایعات می توانند یک الگوی مشخص داشته باشند؟ اگر جواب مثبت است، ویژگیهای بارز این الگو کدامند؟

۸ - چگونه می توان از پخش اطلاعات غیر رسمی و شایعات جلوگیری کرد؟ مدیریت ارشد برای کنترل آنها چکار می تواند بکند؟

۹ - چه نوع فردی معمولاً فعالترین عنصر در شبکه شایعات است؟ یک نمودار روان شناختی ترسیم کنید که توصیف کننده این شخص باشد.

۱۰ - چرا وقتی یک پیام از کانال شبکه شایعات عبور می کند، خدشه دار و تحریف می شود؟ چه عواملی ممکن است در تحریف عمدی آن دخیل باشند؟ چه عواملی ممکن است در تحریف غیر عمدی آن دخیل باشند؟

۱۱ - ویژگی‌ها (جو، روحیه و تلقیات) و سازمانی را که به احتمال زیاد می‌توان یک شبکه شایعات بسیار فعال را در آن پیدا کرد، شرح دهید. جو سازمانی را که به احتمال زیاد چنین شبکه‌ای در آن دریافت نمی‌شود، شرح دهید.

۱۲ - تحت چه شرایطی، امکان دارد مدیریت عالی، عمداً خود را وارد شبکه شایعات کند و از آن برای مقاصد خود استفاده کند؟

خلاصه مطالب

* یک سازمان، مجموعه‌ای از شبکه‌های ارتباطی است، یعنی افرادی که به وسیله پیام‌های ارسالی و دریافتی خود با هم ارتباط می‌یابند.

* بهترین تصویر شبکه رسمی، به وسیله نمودار سازمانی ترسیم می‌شود. این نمودار، مشخص می‌کند که چه کسی قرار است با چه کسی ارتباط بگیرد. در شبکه شایعات، تصویر مشخصی وجود ندارد، این شبکه بر حسب تغییر موضوع گفتگو، دچار تغییر می‌شود.

* شبکه های غیر رسمی نیز وجود دارند که دارای الگو هستند، این الگوها بر حسب رفتارهای پیام رسانی و پیام گیری اعضای شبکه، شکل می یابند.

* شبکه های ارتباطی رسمی و غیر رسمی، یکدیگر را کامل می کنند. هر دو، وظایف لازمی بر عهده دارند.

* یک شبکه غیر رسمی، یک پیام طبیعی و اجتناب ناپذیر رفتار افرادی است که با هم کار می کنند.

* سه نوع شبکه ارتباطی غیر رسمی وجود دارد: تک زنجیره ای، شبکه ای ساده، و شبکه ای مرکب/درخت انگوری.

* برای بعضی از پیامها، بعضی از عناصر شبکه رسمی ممکن است بر شبکه غیر رسمی منطبق شود، ولی منطبق شدن کامل شبکه رسمی بر شبکه غیر رسمی، بسیار غیر محتمل است.

* شبکه های شایعات را نمی توان بطور کلی از بین برد، بلکه می توان آنها را کنترل کرد.

* تمام خدشه ها و تحریفاتی را که در شبکه شایعات واقع می شود، نمی توان به انگیزه های عمدی نسبت داد. در بعضی موارد، این تحریفات، یک عارضه طبیعی انتقال پیام زنجیره ای هستند. (پیامها از شخص (الف) به شخص (ب) و به شخص (پ) ارسال می شود).

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی:

Davis, Keith. "Grapevine Communication among Lower and Middle Managers." *Personnel Journal*, Vol. XLVIII (1969): 269-272.

Esposito, J.L., and R.L. Rosnow. "Corporate Rumors: How They Start and How to Stop Them." *Management Review* 72 (April 1983): 44-49.

Farace, R.V., P.R. Monge, and H.M. Russell. *Communicating and Organizing*. Reading, Pa.: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1977.

Hawkins, B., and P. Preston. *Managerial Communication*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1981.

Redding, W.C. *Communication Within the Organization*. New York Industrial Communication Council, 1972.

Rogers, E.M., and R.A. Rogers. *Communication in Organizations*. New York: The Free Press, 1976.

Vickery, H.B. "Tapping Into the Employee Grapevine." *Association Management* 36 (January 1984): 59-63.

Wofford, J.C., E.A. Gerloff, and R.C. Cummmins. *Organizational Communication: The Key to Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1977.

۱۹- تمرین جوّ سازمانی

مقدمه

در تمرین جوّ سازمانی، تأثیر جوّ روان شناختی یک سازمان بر دست یابی به اهداف، بررسی می گردد، و نیز میزان شاخص بودن ارتباطات به عنوان سلامت یک سازمان، مورد تحلیل قرار می گیرد. شما در این تمرین، جوّ یک سازمان را که برایتان آشناست تجزیه و تحلیل می کنید، و تأثیر این جوّ را بر توانایی سازمان در دست یابی به اهداف سازمانی می سنجید.

اهداف

در تمرین جوّ سازمانی:

- ۱ - ابعاد جوّ سازمانی تشریح می شود.
- ۲ - تأثیر ارتباطات بر ماهیت جوّ یک سازمان، شرح داده می شود.
- ۳ - ارتباط بین جوّ سازمانی و موقعیت سازمانی، بررسی می گردد.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

جو سازمانی و ارتباطات:

"پیترز" و "واترمان" در کتاب ارزشمند خود بنام "در جستجوی کمال" ویژگیهای بارز مشترک میان سازمانهای برتر را بر شمرده اند.

سازمانهای برتر، ۸ ویژگی دارند:

- ۱ - شوق به کار.
- ۲ - توجه به مشتری و مراجعه کننده.
- ۳ - روح استقلال و ابتکار.
- ۴ - بهره وری توسط افراد.
- ۵ - حرکت مبتنی بر نظام آموزشی توأم با نظارت مستقیم.
- ۶ - تلاش برای انجام کار به بهترین نحو.
- ۷ - ستاد ساده و خودمانی.
- ۸ - خصلت نرمش و سخت گیری همزمان (جاذبه و دافعه توأم).^۱

نگاهی بسیارگذرا به فهرست فوق، به این استنباط منجر می شود که حداقل ۶ تا از این ویژگیها (شوق به کار، روح استقلال و ابتکار، بهره وری از طریق افراد، حرکت مبتنی بر نظام آموزشی توأم با نظارت مستقیم، سادگی و خودمانی بودن ستاد، خصلت نرمش و سخت گیری همزمان) با جو سازمانی ارتباط مستقیم دارند. سخن از جو سازمانی، سخن از برداشتها و تلقیاتی است که اعضای سازمان نسبت به محیط کار خود دارند. ما به این دلیل جو سازمانی را بررسی می کنیم که جو سازمانی بر بهره وری فردی، گروهی

1 _ Thomas J.Peters and Robert H. waterman,Jr.,In search of Excellence: Lessons from America's Best - Run companies (New York : harper and Row Publishers , Inc . 1988).

و سازمانی تأثیر دارد، و همان طور که " پیترز " و " واترمان " مدعی شده اند سرانجام نتایج عالی بیار می آورد .

یکی از وسایل اثبات تأثیر جوّ بر کارکرد یک کارمند، این است که جوّ را در همان حالتی که اغلب وجود دارد، یعنی در حالت منفی آن، نگاه کنیم، به این طریق، اعمالی که جهت ایجاد جوّ مثبت سازمانی لازم است، بیشتر نمایان می شود . در سازمانی که : (۱) اهداف مورد توافق نیستند؛ (۲) نقش اعضا، مشخص نیست؛ (۳) پادشاهای اعضا، نامتناسب است ؛ (۴) در بررسی روشهای انجام فعالیتهاى مختلف، توافق نظر وجود ندارد، و (۵) اعمال و سیاستهای ارتباطی، غیر مؤثر و ناکار آمد است ، معمولاً جوّ سازمانی ، منفی می باشد.

عدم توافق عمومی در موارد اهداف

اغلب کارهایی به افراد سپرده می شود که هیچ دخالتی در انتخاب آنها ندارند ، یا اهداف از پیش تعیین شده ای وجود دارد که افراد فقط باید برای دستیابی به آنها کوشش کنند . این عوامل سبب می شود که از پذیرفتن اهداف کلی گروه سر باز زنند، و یا سبب اصطکاک و اختلاف بر سر اهمیت نسبی اهداف بین افراد گروه گردند. همچنین ممکن است به خاطر مشخص نبودن اهداف برای افراد، بین اعضای گروه، بر سر اهداف، اختلاف نظر وجود داشته باشد . در نتیجه، کارکنان از پیامدهای مورد انتظار از کوششهای خود بی خبر می مانند، چون مقصود اصلی سازمان، دست یابی به اهداف آن می باشد ، لذا ضروری است که اعضای سازمان، این اهداف را بشناسند و بپذیرند .

مشخص نبودن نقش اعضا

نقش را می توان مجموعه تلقیاتی ، رفتارها و انتظارات مربوط به یک پُست مشخص در یک سیستم اجتماعی، تعریف کرد . این تعریف، نشان می دهد که هر شغل

در هر سازمان را می توان یک نقش دانست . هر چه این نقشها به وسیله کسانی که به آنها جامعه عمل می پوشانند (کارکنان) و آنهایی که این نقشها را می آفرینند (کارفرمایان) بهتر فهمیده و شناخته شوند، احتمال این که جو مطلوب و پُر باری داشته باشیم، بیشتر است. برعکس، هر چه عدم شناخت و سوء تفاهم در این زمینه وجود داشته باشد، میزان بهره وری سازمانی و رضایت کارکنان، پایینتر خواهد بود. به عنوان مثال، در بسیاری از گروههای کاری، افراد دقیقاً نمی دانند که در طرح عمومی مسائل و وظایف، در چه جایگاهی قرار دارند . شرح وظایف، تنها ممکن است با آنچه که عملاً به آن مشغول هستند و انجام می دهند کاملاً متفاوت باشد . ممکن است دقیقاً ندانند که محدوده وظیفه محوله به آنها چیست، و سرپرست مربوطه چه کارهایی را از آنان انتظار دارد، و یا دقیقاً ندانند که کار آنها با اهداف گروه چه ارتباطی دارد. هر چه اهداف و محدوده وظایف افراد نامشخص تر باشد، نارضایتی آنها نسبت به کارشان بیشتر است . چنین افرادی ممکن است احساس کنند که شایسته قبول وظایف بهتری از آنچه که به آنان سپرده شده ، هستند ، یا احساس کنند که باید استقلال بیشتری در قبول و انجام وظایف داشته باشند ، یا ممکن است مایل باشند کنترل بیشتری بر نحوه انجام کار مربوط به خود داشته باشند و برای همکاری در دست یابی به اهداف گروهی، دستشان بازتر باشد . این ابهامات، به نارضایتی کارفرما منجر می شود، و اثر بخشی کارکارمند را پایین می آورد .

نا متناسب بودن پاداشهای اعضا

تمام اعضای گروههای کاری، درباره ارزش سهم خود در راندمان کاری کل گروه ، نظراتی دارند علاوه بر آن، افراد دوست دارند پاداشهای دریافتی خود را بانقشی که به زعم خود در انجام و پیشبرد امور دارند مقایسه کنند. این مقایسه بین ارزش سهم خود و دریافت پاداش، به یکی از سه نوع ارتباط زیر،

منتهی می شود :

(۱) سهم کار انجام شده، بیشتر از پاداش دریافتی، به نظر می رسد .

(۲) سهم کار انجام شده و پاداش دریافتی، برابر به نظر می رسند .

(۳) پاداش دریافت شده، بیشتر از سهم کارانجام شده، به نظر می رسد.

مورد سوم بندرت روی می دهد، و اگر چنین موردی هم باشد افراد کمتر آن را اظهار می کنند یا به آن اعتراف می نمایند. نسبت ایده آل، همان است که سهم کار و پاداش دریافت شده برابر باشند. این ارتباط، افراد را به کار خود علاقه مند می کند، و در ضمن، بهره وری فردی را نیز افزایش می دهد. متأسفانه اشخاص اغلب احساس می کنند که سهم کار انجام شده توسط آنها، از پاداشی که در ازای آن می گیرند، بیشتر است (مورد ۱). وقتی که چنین تصویری وجود دارد - چه با واقعیت منطبق باشد و یا نباشد - کارکنان احساس خوبی در مورد کار خود ندارند. یقیناً انگیزه ای هم ندارند که بیشتر از آنچه ضروری می بینند تلاش کنند، و فقط سعی می کنند وظیفه محوله را انجام دهند نه بیشتر.

اختلاف نظر بر سر وسایل

ممکن است در میان اعضای یک سازمان در مورد این که گروه چه باید بکند - اهداف آن - توافق نظر تقریباً کامل موجود باشد. اما این که چگونه باید عمل کند - وسایل آن - اتفاق نظر وجود نداشته باشد. در گروه های سطح بالای تصمیم گیری که اتفاق نظر و رسیدن به تفاهم در مورد چگونگی اتخاذ تصمیمات ضروری است، این مسأله اهمیت بیشتری می یابد. و مسائلی که باید تمام اعضای یک سازمان در مورد آن به وحدت نظر برسند، عبارتند از: (۱) فوریت برخورد با یک موقعیت خاص حل مسأله؛ (۲) میزان اهمیت حل این مسأله؛ (۳) سهم نسبی هر یک از افراد در اتخاذ

تصمیم مربوطه؛ (۴) چگونگی انتخاب نهایی در اتخاذ این تصمیم (به وسیله سرپرست؟ با رأی‌گیری؟ یا اجتماع؟).

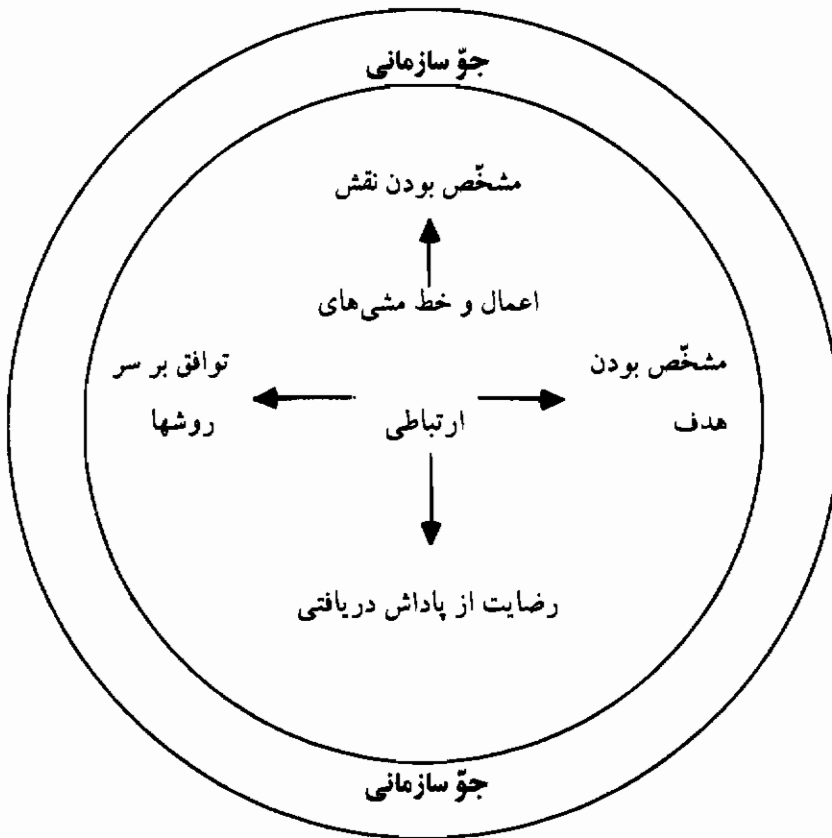
علاوه بر فرایند تصمیم‌گیری، نمونه‌های دیگری از مسائل سازمانی وجود دارد که در آنها رسیدن به یک نظر در مورد روشها و وسایل انجام کار، ضروری است. از جمله این موارد اختلاف، حقوق، ترفیعات، ارزش‌یابی کارمندان، بودجه بندی و کنترل کیفیت را می‌توان نام برد.

اعمال و سیاست ارتباطی غیر مؤثر

در این کتاب که شامل مجموعه‌های تمرینی است، دلایل فراوانی برای نامناسب بودن و نارسایی ارتباطات، ارایه شده است. کار یکپارچه‌گروهی که در آن هر عضو باید در موفقیت گروه سهمی داشته باشد، بیشتر در معرض نارسایی و به وجود آمدن مانع در ارتباطات است. اغلب افراد در سازمان، تمام اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف خود را دریافت نمی‌کنند (ارتباطات نزولی). همچنین اگر افراد نیازی به ایجاد ارتباط افقی با یکدیگر در ارتباط با کار قایل نباشند، امکان همکاری بین آنها وجود ندارد. خلاصه، رهبران گروه‌های یک سازمان چنانچه به وسیله زیردستان در جریان امور قرار نگیرند (ارتباطات رو به بالا) نمی‌توانند کنترل مؤثر بر دست‌یابی به اهداف گروهی را داشته باشند.

نباید گمان کنیم که ارتباطات، تنها یکی از عناصر پنجگانه تشکیل دهنده جو سازمانی است. ارتباطات، با دیگر عناصر سازمان نیز رابطه‌ای در هم تنیده دارد. اگر ارتباطات در یک سازمان، کارا و مؤثر باشد، به احتمال زیاد، نقش افراد مشخص است. همه در رسیدن به هدف کلی سهم خواهند شد، پاداشها متناسب و رضایت بخش است، و شناخت افراد در مورد روشها و چگونگی انجام امور،

گسترده تر، و اتفاق نظر آنها بیشتر است. در این معنا، جو سازمانی را می توان جو ارتباط نامید. شکل ۱ - ۱۹ نقش محوری ارتباطات در جو سازمانی را نشان می دهد.



شکل ۱ - ۱۹ - جو سازمانی

آخرین نکته ای که در مورد جو سازمانی باید گفت، این است که جو سازمانی ما همتی پویا دارد.

هر گونه معیار کمی از جو - که در مرحله بعد در همین تمرین بحث خواهد شد - نمایانگر برداشتهای افراد از سازمان در یک زمان خاص است. چون سه عامل مربوط

(افراد، زمان، و خود سازمان) دچار تغییر می شوند، لذا هر وضعیت از جو سازمان را به صورت یک جریان پویا باید در نظر گرفت چون هیچ ۲ نفری یافت نمی شوند که تلقی دقیقاً یکسانی از محیط کار داشته باشند، بنابراین، جو سازمانی، بستگی به نگاه بیننده دارد. به علاوه جو سازمان در لحظه ۱ احتمالاً با جو سازمان در لحظه ۲ یکسان نخواهد بود. اگر بتوان در این زمینه یک قیاس انجام داد، می شود وضعیت سازمان در هر لحظه را به عنوان یک قطعه عکس در نظر گرفت که در آن، زمان و مکان، ثابت فرض شده است. این قطعه عکس، تصویر دقیقی از حوادث در آن لحظه از زمان است، ولی وقتی که این حوادث تغییر می کنند، این قطعه عکس به یک سند تاریخی تبدیل می شود و دیگر بیانگر وضعیت جاری نیست.

مرحله ۲ - پرسشنامه را تکمیل کنید

پرسشنامه جو سازمانی

سازمانی را در نظر بگیرید که با آن ارتباط دارید، مثلاً کارمند آن هستید. این پرسشنامه را با توجه به آن سازمان پُر کنید. (اگر کارمند نیستید و در گذشته هم کارمند نبوده اید، هر نوع سازمان رسمی را که با آن آشنایی دارید (کلیسا، مدرسه، انجمن، کلوب) را به عنوان مرجع، انتخاب کنید:

اول، سازمانی را که در این زمینه انتخاب کرده اید، بطور خلاصه شرح دهید.

دوم، پُست یا نقش خود در آن سازمان را شرح دهید.

سوّم، هر یک از موارد زیر را طبق معیاری که در این جا می بینید، نمره بدهید. نمره مناسب را در جای خالی مقابل هر عبارت بنویسید.

- ۴ - کاملاً موافق
- ۳ - موافق
- ۲ - ممتنع
- ۱ - مخالف
- ۰ - کاملاً مخالف

در مورد اهداف

- ۱ - اهداف سازمان برای من مشخص هستند.
- ۲ - تا جایی که دوست دارم در اهداف و جهت گیریها نقش دارم.
- ۳ - اهداف سازمان، بازتابی از خواستههای شخصی من است و همان چیزهایی می باشد که من برای سازمان دوست دارم.
- ۴ - تمام اعضای سازمان، در جهت اهداف مشترک کار می کنند.

در مورد نقشها

- ۵ - نقش ویژه من در سازمان برایم کاملاً مشخص است.
- ۶ - نقش من در سازمان برای دیگران مشخص است.
- ۷ - نقش دیگران برای من مشخص است.
- ۸ - از نقش خودم راضی هستم.

در مورد دریافتی ها

- ۹ - پادشاهی که دریافت می کنم، بازتاب واقعی سهمی هستند که در انجام کارها دارم.

مرحله ۵ - دربارهٔ تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید

دربارهٔ پرسشنامه:

۱ - کدام یک از ابعاد پنج گانهٔ جوّ سازمانی، پایتترین نمره را از سوی اعضای کلاس دریافت کرد؟ این نتیجه را چگونه توضیح می دهید؟

۲ - کدام یک از ابعاد پنج گانهٔ جوّ سازمانی، بالاترین نمره را از سوی اعضای کلاس دریافت کرد؟ این نتیجه را چگونه توضیح می دهید؟

۳ - آیا در مجموع نمراتی که شما به سازمان مورد نظرتان دادید، بطور چشمگیری بالاتر یا پایتتر است از نمراتی که بقیهٔ دانشجویان به سازمانهای مشابه دادند؟ به کدام نیروهای فعال در سازمان (افراد، فشارها، محیط و غیره) این نمره را نسبت می دهید؟

۴ - آیا تفاوت‌هایی در مورد نوع سازمان مورد استفاده توسط دانشجویان به عنوان معیاری برای تدوین این پرسشنامه مشاهده شد؟ اگر جواب مثبت است، این تفاوت‌ها چه بودند؟

۵ - با توجه به برداشت شما از جوّ سازمانی، آیا عبارات دیگری را می‌توانید پیشنهاد کنید که به این پرسشنامه اضافه شوند تا بتوان اندازه‌گیری بهتری از دیگر جنبه‌های مهمّ جوّ سازمانی انجام داد؟

درباره جوّ سازمانی

۶ - آیا به نظرتان تفاوت‌هایی از لحاظ جوّ در بین انواع مختلف سازمانها مشاهده خواهد شد؟ تأثیر اندازه سازمان در این مورد، چه می‌تواند باشد؟ تأثیر انتفاعی بودن و غیر انتفاعی بودن، تولیدی و خدماتی بودن و جنبه‌های دیگر، چه می‌تواند باشد؟

۳۵۰

تمرین جوّ سازمانی

۷ - پیامدهای مهمّ جوّ سازمانی برای (الف) فرد، (ب) گروه، (پ) کلّ سازمان، چیست؟

۸ - آیا یک سازمان می تواند جوّی منفی داشته باشد و در عین حال موفق باشد؟ توضیح دهید.

۹ - آیا باگذشت زمان تغییراتی در جوّ سازمان خودتان مشاهده کرده اید؟ اگر جواب مثبت است، علت این تغییرات چه بوده است؟

۱۰ - چه تأثیر مستقیمی از جوّ سازمانی را بر موفقیت سازمان متبوع خود مشاهده کرده اید؟

خلاصه مطالب

- * جو سازمانی، جو روانی یک سازمان است. این جو با نوع نحوه روابط بین افراد و رضایت آنها در سازمان، تعیین می شود.
- * سازمانها، صرف نظر از این که کوچک یا بزرگ، انتفاعی یا غیر انتفاعی، خدماتی یا تولیدی باشند، همگی دارای جو سازمانی هستند.
- * امکان موفقیت سازمانی در یک جو سازمانی سالم بیشتر است، تادر یک جو سازمانی نا سالم
- * ابعاد جو سازمانی، عبارتند از: مشخص بودن و مورد توافق بودن هدف، مشخص و مورد توافق بودن نقشها، مورد رضایت بودن ارقام دریافت شده، توافق نظر و رضایت از رویه اتخاذ شده و اثر بخشی ارتباطی.
- * ارتباط علاوه بر این که یکی از ابعاد پنج گانه جو سازمانی است، اثر بخشی از هر یک از چهار بعد دیگر را نیز تشکیل می دهد.
- * جو ارتباطی در سازمانهای مختلف، بر حسب تفاوت در خط مشیها، رویه ها و افراد، فرق می کنند.
- * جو ارتباطی در داخل سازمانها در طول زمان به عنوان تابعی از تلقی شخص یا گروه از جو سازمانی، دچار تغییر می شوند.

منابع و مأخذ مطالعاتی پیشنهادی:

Beck, C.E., and E.A. Beck. "The Manager's Open Door and the Communication Climate." *Business Horizons* 29 (January-February 1986): 15-19.

Corbett, W.J. "The Communication Tools Inherent in Corporate Culture." *Personnel Journal* 65, no. 4 (April 1986): 71-74.

Downs, C.W. "The Relationship Between Communication and Job Satisfaction." *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. 3d ed. Edited by R.C. Huseman, C.M. Logue, and D.L. Freshley. Boston: Holbrook Press, 1977.

Jablin, F.M. "Organizational Communication Theory and Research: An Overview of Communication Climate and Network Research." *Communication Yearbook*, Vol. IV. Edited by D. Nimm. New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1980.

Jablin, F.M. "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art." *Psychological Bulletin*, Vol. LXXXVI (1979): 1201-1222.

Koehler, J.W., K.W.E. Anatol, and R.L. Applbaum. *Organizational Communication: Behavioral Perspectives*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1976.

Litwin, G., and R. Stringer. *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

Miles, R. "Human Relations or Human Resources." *Harvard Business Review*, Vol. XLIII (1965): 148-163.

Muchinsky, P.M. "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal* 20 (December 1977): 592-607.

Timm, P. *Managerial Communication: A Finger on the Pulse*. 2d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1986.

۲۰- پی روی

مقدمه

تمرین پی روی، ارتباطات سرپرست- زیر دست را از یک چشم انداز غیر معمول - از طرف زیر دست - مورد توجه قرار می دهد. از شما خواسته خواهد شد تا خود را در مقام یک زیر دست در هر یک از چند بُعد ارتباطات بررسی کرده و نمره بدهید. بحثی که به دنبال این امتحان و نمره دهی قرار دارد، نتایج آن را برای اثر بخشی زیر دست بودن شما و اثر بخشی کل سازمان، بررسی می نماید.

اهداف

در تمرین پیروی:

- ۱ - نیاز به اثربخشی زیردست، بررسی می شود.
- ۲ - نقش ارتباطات مؤثر در اثر بخشی زیر دست، تشریح می گردد.

۳ - بصیرت لازم برای دانشجویان در اثر بخشی خودشان به عنوان زیر دست، ارایه می شود.

مرحله ۱ - متن تعیین شده را بخوانید

هنر پی‌روی کردن

مرئوسیت موضوع معمولی برای تحقیق نیست. در مورد اصول و مبانی رهبری مؤثر، مطالب فراوانی نوشته شده است. اما راجع به نیمه دیگر این ارتباط رهبر و پیرو، بسیار کم سخن گفته شده است. و این یک نقص عمده در بسیاری از برنامه‌های آموزشی مدیریت است. افراد در سازمانها به اندازه‌ای که در نقش پیرو و زیر دست اقدام و زندگی می‌کنند، در نقش رهبر، کار و زندگی نمی‌کنند. حتی زمانی که شما در مصدر مسؤولیت و قدرت باشید، این که زیردستان چه فکر می‌کند، باید برایتان به همان اندازه مهم باشد که بالا دست شما چه فکر می‌کند.

یک زیر دست کار آمد و مؤثر، چقدر اهمیت دارد؟ این کار، هم برای شما، هم برای رئیس شما، و هم برای سازمان شما، حائز اهمیت بسیار می‌باشد. ممکن است برای شما مسلم باشد که اهداف شما برای رشد و پیشرفت سازمان بستگی به میزان و کیفیت کارکرد شما دارد، اما شما نیز مانند خیل‌های دیگر ممکن است توجه کافی به نقش خود در مقام یک زیر دست نداشته باشید. به همان اندازه که سرپرستان به کسانی ترفیع و ارتقا می‌دهند که دارای مهارت‌های شایسته سرپرستی باشند. به همان اندازه به کسانی توضیح می‌دهند که دارای مهارت‌های فرودستی باشند. این بدان خاطر است که زیر دست مؤثر و کارآمد، سرپرست را کمک می‌کند تا کار خود را خوب انجام دهد و به این وسیله به کل سازمان کمک می‌کند.

معمولاً آنچه مردم درباره زیر دست کار آمد، می‌آموزند، از سالها تجربه حاصل می‌شود. برخی از مردم از این تجربه درسهای خوبی می‌آموزند و خود را با نیازها و

خواستهای سرپرستان خود وفق می دهند. اما برخی نیز، از این تجربه ها هیچ درسی نمی گیرند. نیاز به دانستن رموز مرئوسیت کار آمد همچنان باقی می ماند، که باید از طریق آزمایش و خطا کشف شود. آیا افراد آگاهی کافی درباره رفتار سازمانی ندارند تا اصول راهنمایی لازم را در اختیار زیردستان قرار دهند؟ خوشبختانه پاسخ این سؤال آخر، مثبت است. چند مهارت خاص وجود دارد که شما در مقام زیردست، می توانید آنها را برای بهبود بخشیدن به کارآیی خود و نفع سرپرست، فراگیرید - صرف نظر از این که شخص تا چه حد قوی یا ضعیف می باشد - و به این وسیله ارزش خود را به عنوان یک عضو سازمانی بالا ببرید. بیشتر این مهارتها بهبود بخشیدن به ارتباط فرادست - زیردست از طریق ارتباطات مؤثر می باشد.

تصور کار فرادست

شما، وقتی در پاسخگویی به خواستهای فرادست خود خیلی موفق هستید که، بتوانید فشارهایی را که بر آن شخص وارد می شود، را احساس کنید. این فرد فرادست می خواهد به کجا برسد و چه اهدافی در سر دارد؟ تحت چه محدودیتهایی قرار دارد؟ چه اندازه از سوی همکاران و مقامات مافوق، کمک و حمایت می شود؟ شما همچنین باید بدانید که دشوارترین مسؤلیت فرادست شما چیست تا بتوانید در جایی که بیشترین نیاز مطرح است و بیشترین قدر دانی حاصل می شود، یاری وی شتایید. در حقیقت شما باید به حدی از مسؤولیتهای فرد مافوق خود آگاهی داشته باشید که بتوانید شرح وظایف او را بنویسید.

فرادست را بی اطلاع نگذارید

همیشه سعی کنید فرادست شما در مورد مسائلی که باید بدانند و در مورد پیشرفت کار خود شما اطلاعاتی در اختیار داشته باشد. هرگز نگذارید که فرادست شما اطلاعاتی

که باید از شخص خودتان کسب کند، از دیگران بگیرد. هر زمان که سرپرست شما نزد سرپرست دیگر با همکار خود به خاطر آن که او را مطلع نکرده‌اید شرم‌منده شود، باخت از شماست (شما باخته‌اید).

خود را با سبک ارتباطی فرادست، وفق دهید

از شناختی که به عنوان فرستنده و نیز گیرنده پیامها از فرادست خود دارید، برای تقویت جریان اطلاعات بین خودتان و او، استفاده کنید. آیا این شخص دارای خصلتهای خاصی در برقراری ارتباط نیست که بین او و دیگران سوء تفاهم ایجاد می‌کنند؟ آیا این شخص یک شنونده ضعیف است یا یک شنونده ماهر؟ آیا فرصتهای دیگری خارج از وقت کار وجود دارد که برای تبادل پیام بین شما دو نفر مناسبتر باشند؟ این جنبه‌ها و دیگر جنبه‌های منش ارتباطی را، بخوبی بررسی کنید تا مطمئن شوید که شما و مافوقتان پیام یکدیگر را بخوبی می‌فهمید. شما به عنوان زیردست، در موضع آسیب‌پذیری قرار دارید، اگر چه ممکن است مافوق شما از لحاظ مهارتهای ارتباطی، ضعف داشته باشد، اما براحتی نمی‌توانید این مطلب را ثابت کنید که ضعف از جانب اوست نه از جانب شما.

بینید فرا دست چه انتظاری از شما دارد

خیلی از افراد گمان می‌کنند که شخص فرادست آنها با صراحت مسؤلیتهای آنان را برایشان تشریح می‌کند و به آنها می‌گوید که باید در وظایف خود طبق چه معیارهایی عمل کنند. اگر چه معمولاً زیردستان چنین برداشت و تصویری دارند، اما در خیلی از موارد، واقعیت امر خلاف این است به دلایل مختلف، ممکن است سرپرست راهنمایی کافی برای اجرای وظیفه محوله در اختیار شما نگذارد، در این مورد دو نوع زیردست وجود دارد: گروهی که از انتظارات برآورده نشده شکایت می‌کنند؛ و گروهی که درباره آن کاری انجام می‌دهند. گروه دوم، سؤالاتی مطرح می‌کنند، رفتار را زیر نظر

می گیرند، از عقل سلیم استفاده کرده و سعی می کنند کار مافوق را درک کنند تا انتظارات او را بتوانند پیش بینی کنند. چنین کارکنانی هرگز از این که خیلی دیر پی برده اند که باید فلان کار را فلان جور انجام می دادند شگفت زده نمی شوند و هیچ وقت غافلگیر نمی کردند. آنها اغلب می توانند حتی قبل از این که سرپرستان خواسته ای را مطرح کنند یا به خواسته ای پاسخ گویند، خواسته ها و پاسخهای آنان را پیش بینی نمایند.

نزد زیردستان خود، نماینده تمام عیار مافوقتان باشید

یک سرپرست بعد از این که به یک کارمند پُرکار و جدّی قول ۱۰ درصد افزایش حقوق داده بود، از طرف مقام فرا دست خود اطلاع یافت که در آن سال بیش از ۵ درصد افزایش حقوق پذیرفته نخواهد شد. این سرپرست که در بُن بست گیر کرده بود سعی کرد مسؤولیت را از گردن خودش بردارد تا به این وسیله ارتباط خود را با این زیردست پُرکار و شایسته نگه دارد، به او گفت "من تمام سعی خودم را کردم، و واقعا آنچه توانستم در این باره کوتاهی نکردم ولی رئیس من حاضر نیست قدمی به جلو بردارد و پیشنهادات مرا بپذیرد. بعضی از سرپرستان در این گونه مواقع ممکن است سعی کنند ضعفهای بیشتری از مقام مافوق پیش افراد زیرست خود بر شمارند و به این وسیله گمان می کنند خودشان را پیش زیردستان بی گناه و مبرا از مسؤولیت معرفی کرده اند. در این واکنش منفی، به پیشنهادات یک سرپرست از سوی مقام ارشد که خیلی هم اتفاق می افتد چند خطا وجود دارد. در همین مثال فوق، چهار بذر منفی ممکن است کاشته شود: اولاً، سرپرست قولی داد که توانست به آن عمل کند، بنابراین لازم است تا زمانی که شما به عنوان یک سرپرست یقین نداشته باشید که مقام مافوق در فلان امر شما را پشتیبانی و تأیید خواهد کرد، قول آن را ندهید. ثانیاً، این سرپرست، خطا را به دوش دیگری انداخت. رفتاری که گاه ممکن است سبب نجات انسان شود، ولی زیردستان خیلی زود به عمق این نوع کارها پی می برند. ثالثاً، وقتی که انسان افراد فرادست خود را

نمی‌شناسد، دود این عدم شناخت، قبل از همه، به چشم خودش می‌رود. موارد زیادی اتفاق می‌افتد که چنین کارهای نسنجیده، مثل کار این سرپرست در مثال فوق سبب بی‌اعتباری فرد، پیش‌زیردستان می‌شود و دیگر برای قولهای او اعتباری قایل نمی‌شوند. رابعاً، ثابت شده است که کارآمدترین و علاقه‌مندترین گروه‌های کاری، کسانی هستند که به وسیله سرپرستانی هدایت می‌شوند که این سرپرستان نفوذ و اعتبار خوبی نزد مقامات فرادست خود دارند. اینها سرپرستانی هستند که می‌توانند منابع مورد نیاز گروه‌های زیردست خود را فراهم کنند و از زیردستان خود نزد مقامات فرادست پشتیبانی و حمایت کنند. در مثال فوق، سرپرست مذکور نزد زیردست خود، عملاً اعتراف کرد که قدرت و اختیار چندانی نزد رئیس خود ندارد و این اعتراف، خیلی زیانبار و دردناک است.

قابل اعتماد باشید

لازم به گفتن نیست که افراد، زیردستانی را لازم دارند که بتوانند همواره به آنها اعتماد کنند. با این حال، خیلی از سرپرستان می‌نالند که چنین افرادی بسیار نادر هستند. یک زیردست قابل اعتماد، کسی است که واجد شرایط زیر باشد: سرپرست بتواند به او اعتماد کند که همواره وظایف محوله را بدون این که نیازی به گفتن باشد، بطور کامل انجام خواهد داد. در حضور، در محل کار، در جلسات، و نیز در انجام و تکمیل وظایف محوله، دقیق و وقت‌شناس باشد. در به فعل در آوردن تواناییهای خود و کسب منابع و گذاشتن وقت لازم برای انجام یک کار، واقع بین باشد، و از پذیرش مسؤولیتهای خطیر، ابایی نداشته باشد. بویژه وقتی که احساس کند با قبول چنین مسؤولیتهایی فشار وارده بر دوش مقام فرادست را کاهش خواهد داد.

مسئولیتی را که بر عهده شماست، بپذیرید

درس مهمی دربارهٔ مرئوسیت وجود دارد که می توان آن را در ارتش فراگرفت: پیش مافوق، عذر نیاورید، بلکه عمل بیاورید. اگر شما واقعاً مسؤولیتهای خاص خود را بپذیرید، به خاطر کوتاهی در انجام آنها، عذری را قبول نمی کنید. در نتیجه برای کوتاهی در وظایفی که بر عهده شماست، عذری برای ارایه فرادست هم ندارید. وقتی که فرادست شما لازم است دلایل این را که چرا فلان کار طبق نقشه پیش نرفت بداند، شما مسؤولیت کامل این تقصیر را برگردن بگیرید و گناه آن را به گردن بقیه همکاران و یا عدم همکاری آنان، نیندازید. اگر دیگری هم در این تقصیر و کوتاهی نقش اساسی داشتند، این برای شما درسی است که در آینده کارها را بهتر و واقع بینانه تر کنترل کنید تا شکست پیش نیاید. چنین رفتاری، فقط زمانی تحقق پذیر است که شما به عنوان سرپرست یا مسؤول امر، مسؤولیت کامل امور را نزد فرادست خود برعهده بگیرید و مسؤولیت مطلق هر خوب و بد را که در حوزه شما رخ می دهد، به تنهایی بردوش بگیرید.

سرسخت ترین منتقد خود باشید

در این بحث راجع به مرئوسیت، ما چند بار این نکتهٔ بدیهی را تکرار کرده ایم که عملکرد مؤثر در مقام یک زیردست موفقیت بدست می دهد. ولی از کجا بدانید که دارید بطور مؤثر عمل می کنید؟ آیا از سرپرست انتظار دارید که تقصیرات و کمبودها را به شما بگوید؟ متأسفانه سرپرست هیچ گاه با صراحت عیوب و تقصیرات شما را به شما نخواهد گفت و این امر چند دلیل دارد: اولاً فرادست شما ممکن است به ضعفهای شما چندان اهمیت ندهد یا این که گوشزد کردن آنها را به شما چندان لازم نداند. ثانیاً سرپرست ممکن است تا آن حد تیزبین نباشد که عیوب و کمبودهای شما را تشخیص دهد. ثالثاً، فرادست ممکن است دوست نداشته باشد که استنباط شخصی خودش را در مورد رفتار شما با شما در میان بگذارد، یا فکر می کند که شما رنجیده خواهید شد، یا

ممکن است به او نشان داده باشید که انتقادپذیر نیستید و آخر این که فرادست شما ممکن است روش انتقاد سازنده را نداند، و بنابراین بطور کلی از انتقاد صرف نظر کند. خلاصه این که هر دلیلی این کار داشته باشد، شما باید در کار خود، آینه خود باشید، و با واقع بینی، رفتار خود را باسرپرست، زیردستان و همپایگان خود با دقت زیر نظر بگیرید. از آن جا که دشواری می توانید ناظر بی طرف رفتار و عمل خود باشید، شما می توانید به یک روش انتقاد سرسختانه تکیه کنید. منتقد سرسخت، به هنگام ارتکاب خطا و تقصیر، اول به درون خود نگاه می کند و خود را قبل از دیگران آماج ملامت قرار می دهد. منتقد سرسخت، در جستجوی بازخورد - اعم از کلامی و غیر کلامی - از سوی فرادست، زیردستان و همپایگان است، تا بتواند از روی آن، رفتار و روابط خود را با دیگران اصلاح کند. منتقد سرسخت و عذرناپذیر: به مهارت‌های خاص شغلی خودش بیشتر توجه می کند و می داند که این مهارت‌ها باید مدام اصلاح شوند، و در جهت اصلاح و پیشرفت آنها تلاش می کند.

مرحله ۲ - این پرسشنامه را کامل کنید

تا چه حد، زیردستی کارآمد و مؤثر هستید؟ برای پاسخ باین سؤال، پرسشنامه زیر را کامل کنید. به این صورت که در آن، دور شماره‌ای که رفتار شما در ارتباط باسرپرست مربوطه رابه بهترین نحو توصیف می کند، خط بکشید. اگر اکنون سرکار نیستید، به آخرین سرپرستی که داشته‌اید فکر کنید، و اگر هیچ‌گاه کارمند نبوده‌اید، می توانید این پرسشنامه را در ارتباط باهر شخصیت مهمی که در زندگی بر شما اقتدار داشته‌است، تکمیل کنید.

لازم است در انجام این عمل حتی الامکان صداقت را رعایت کنید. کم هستند زیردستانی که تمام این شرایط را بکمال داشته باشند. لذا انتظار نداشته باشید که شما هم واجد تمام این شرایط باشید.

اثر بخشی زیردست بودن شما

۱ - زیردستی که کارفرادست را می داند و مسؤولیت او را درک می کند: فشارهای کار فرادست را می داند و دشوارترین قسمتهای مسؤولیت های فرادست را می شناسد . شما تا چه حد، کار و وظیفه فرادست خود را درک می کنید ؟

کاملاً خوب	نسبتاً خوب	نه خوب و نه بد	نه چنان که باید	ضعیف
۴	۳	۲	۱	۰

۲ - زیردستی که فرادست را مطلع نگه می دارد: همیشه اطلاعات کامل را در اختیار فرادست قرار می دهد. هرگز نمی گذارد فرادست غافلگیر شود و یا اطلاعاتی که لازم است، از طریق دیگران درباره اش کسب کند. شما تا چه حد فرادست خود را مطلع و با خبر، نگه می دارید ؟

کاملاً خوب	نسبتاً خوب	نه خوب و نه بد	نه چنان که باید	ضعیف
۴	۳	۲	۱	۰

۳ - زیر دستی که خود را با سبک و منش ارتباطی فرادست خود وفق می دهد: از آگاهی که از فرادست به عنوان گیرنده ارتباط با دیگری استفاده می کند و طوری با او ارتباط می گیرد که فرا دست پیام او را بفهمد از آگاهی که از فرادست به عنوان یک فرستنده دارد استفاده می کند، تا خواستههای فرادست از شخص خودش را دقیقاً درک کند.

شما تا چه حد بخوبی با سبک ارتباطی شخص فرادست خود، هماهنگی دارید ؟

کاملاً خوب	نسبتاً خوب	نه خوب و نه بد	نه چنان که باید	ضعیف
۴	۳	۲	۱	۰

۴ - زیر دستی که می‌داند انتظار فرادست از او چیست : بخوبی از انتظارات فرادست آگاه است. هرگز انتظارات شخص فرادست برای او غیر منتظره نیست، و هیچ وقت این ناراحتی برایش پیش نمی‌آید که ای کاش فلان کار را فلان جور انجام می‌داد. خواسته‌ها و واکنشهای سرپرست را از قبل پیش بینی می‌کند ؟
تا چه حد می‌توانید انتظارات فرادست خودتان را پیش بینی کنید ؟

همیشه	اکثر مواقع	گاهی اوقات	نه آن قدر که باید	خیلی بندرت
۴	۳	۲	۱	۰

۵ - زیر دستی که نماینده تمام عیار فرادست خود در نزد زیردستان است : اطلاعات فرادست از زیر دستان را، خدشه دار یا مختل نمی‌کند. زیردستان را، از فشارهایی که بر دوش فرادست است، با خبر نگه می‌دارد .
شما تا چه اندازه، نماینده فرادست خود نزد زیردستان خود، هستید ؟

بادقت کامل	نسبتاً خوب	نه خوب و نه بد	نه چندان خوب به صورت کاملآ بدو آشفته
۴	۳	۲	۱

۶ - زیر دستی که قابل اعتماد است : دقیق، وقت شناس و واقع بین است، و مسؤولیتهای را با آغوش باز می‌پذیرد. وظایف محوله را سر وقت تمام می‌کند. درباره چیزی که نمی‌تواند عملی کند، به زیر دست قول نمی‌دهد .
تا چه حد قابل اعتماد هستید ؟

تجربه ارتباطات در روابط انسانی ۳۶۳

کاملاً قابل اعتماد هستم	نسباً قابل اعتماد هستم	نه خوب و نه بد	چنان که باید	ضعیف
۴	۳	۲	۱	۰

۷ - زیردستی که مسؤلیت پذیراست : خود را در مورد هر خوب و بدی که در محدوده وظایفش پیش می آید، اولین مسؤل می داند. عذر و توجیه برای خطا و تقصیر خود نمی تراشد .

تا چه حد مسؤلیت پذیر هستید و عواقب مسؤلیت را می پذیرید ؟

کاملاً	اکثراً	تا حدی	بندرت	هیچگاه
۴	۳	۲	۱	۰

۸ - زیردستی که سرسخت ترین منتقد خود است : به نقصها و کمبودهای خود اعتراف می کند و مدام در پی این است که نقص و کمبودهای خود را بشناسد تا در مقام اصلاح آنها بر آید. وقتی که خطایی روی می دهد، خود را بیشتر از دیگران سرزنش می کند . شما تا چه حد، نسبت به نقص کمبودهای خود، عذر ناپذیر هستید؟

اکثر مواقع خودم را مقصر تا حدی از خود انتقاد می کنم	نه خوب و نه بد	زیاد در انتقاداز خود، سرسخت نیستم	اکثراً اوقات، دیگران می دانم و سرزنش می کنم	رام مقصر می دانم
۴	۳	۲	۱	۰

مرحله ۳ - نتایج کلاس را تحلیل کنید

نمره هایی را که به خود داده اید، با ۸ شرط لازم مرؤوسیت مقایسه کنید . میزان بسامدی نمرات داده شده به هر یک از این ۸ عامل توسط اعضای کلاس را در نمودار

زیر، بنویسید.

عوامل

۴ ۳ ۲ ۱ ۰

- ۱ - وظیفه سرپرست را درک می‌کند.
- ۲ - سرپرست را مطلع نگه می‌دارد.
- ۳ - می‌داند از او چه انتظاری دارند.
- ۴ - خود را با سبک ارتباطی فرادست، وفق می‌دهد.
- ۵ - نماینده تمام عیار فرادست، نزد زیردستان است.
- ۶ - قابل اعتماد است.
- ۷ - مسؤولیت می‌پذیرد.
- ۸ - سرسختانه از خودش انتقاد می‌کند.

مرحله ۴ - درباره تمرین، بحث، و نکات اصلی را یادداشت کنید

درباره نتایج:

- ۱ - کدام یک از ۸ شرط مرئوسیت، کمترین نمرات را از سوی افراد کلاس، دریافت کرد؟ دلیل آن را چه می‌دانید؟

- ۲ - کدام یک از هشت عامل فراترین نمرات را دریافت کردند؟ علت آن را چه می‌دانید؟

۳ - برای دانشجویانی که مثل هم نمرات فرا دادند (اکثرًا ۴ و ۳): علت این دقیق بودن در نمره دادن راجع به اثر بخشی زیردست و ابعاد آن را چه می دانید؟

درباره اثر بخشی زیردست:

۴ - کدام یک از ۸ عامل برای اثر بخشی زیردست، مهمتر است؟

۵ - کدام یک، کم اهمیت ترین است؟

۶ - کدام یک از لحاظ اجرا، دشوارترین است؟

۷ - آیا می‌توانید جنبه‌ای از اثربخشی زیردست را به نظر آورید که در این پرسشنامه نیامده است؟
اگر جواب مثبت است، یک بند به پرسشنامه اضافه کنید که آن جنبه دیگر را در برگیرد.

۸ - بعضی از مواد این پرسشنامه، نشان دهنده رفتارهایی هستند که نمایانگر یک سرپرست غیر لایق یا حتی ناتوان می‌باشد. کدام یک را شما در این مقوله جای می‌دهید؟ چرا باید یک زیردست سعی کند ضعفهای یک سرپرست ضعیف را جبران نماید؟

۹ - آنچه را که درباره اثر بخشی زیردست از این تمرین آموخته‌اید، چگونه جمع‌بندی می‌کنید؟

خلاصه مطالب

* همانطوری که رهبری یک هنراست، مرؤوسیت و پی روی مؤثر نیز، خودهنری است.

* یک زیردست کارا و مؤثر، وظایف فرادست را درک می کند، فرادست را مطلع نگه می دارد، خود را با سبک و منش ارتباطی فرادست وفق می دهد، می داند فرادست چه انتظاری از او دارد، نماینده تمام عیار فرادست نزد زیردستان است، قابل اعتماد است، مسؤولیت و عواقب آن را می پذیرد، و سرسخت ترین منتقد خود است.

* زیردست کارآمد، اهمیت قبول مسؤولیت برای جبران معایب و کمبودهای ارتباطی فرادست را بخوبی می داند و برای موفقیت خود و فرادست، می کوشد.

منابع و مآخذ مطالعاتی پیشنهادی:

Gabbarro, J.J., and J.P. Kotter. "Managing Your Boss." *Harvard Business Review* (January-February 1980): 92-100.

Harragan, B.L. *Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women*. New York: Warner Books, Inc., 1987.

Kanter, R. "Power Failure in Management Circuits." *Harvard Business Review* 57 (July 1979): 65-75.

Kotter, J.P. "Power, Dependence, and Effective Management." *Harvard Business Review* 55 (July-August 1977): 125-136.

Litzinger, W., and T. Schaefer. "Leadership Through Followership." *Business Horizons* 25 (September-October 1982): 78-81.

Luthans, F., and T. Davis. "Behavioral Self-Management: The Missing Link in Managerial Effectiveness." *Organizational Dynamics* 8 (Summer 1979): 42-60.

Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1981.

Pleninger, A. *How to Survive and Market Yourself in Management*. New York: AMACOM Book Division, 1981.

Ritti, R.R., and G.R. Funkhouser. *The Ropes to Skip and the Ropes to Know: Studies in Organizational Behavior*. 3d ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1987.

Smith, R.C. "How to Be a Good Subordinate." *U.S. Air* (January 1982): 39-42.

Vance, C.C. *Boss Psychology: Help Your Boss Make You a Success*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1976.

خلاصه فصول

- ارتباط ، فرایندی است که ۶ عنصر دارد : فرستنده ، پیام ، مجرای ارتباطی ، گیرنده ، بازخورد ، و متن یا زمینه .
- هر یک از این عناصر ارتباطی ، ممکن است منشأ سوء تفاهم و کج فهمی شود .
- فرایند ارتباط ، ممکن است در هر کدام از این نقاط و مراحل ، به دلایل مختلف ، قطع یا دچار نارسایی شود .
- هر چه بیشتر ، از علل اجتماعی قطع نارسائی در فرایند ارتباطات آگاه باشید ، برای دوری از این موانع و اشکالات ، آمادگی بیشتری خواهید داشت ، و به عنوان یک ارتباط گیرنده ، با کارایی بیشتر ، عمل خواهید کرد .
- ارتباطات ، یک فرایند است . آن را باید پویا دانست نه ایستا ، و به عنوان یک فعالیت نگاه کرد نه یک شیء .
- هر چه پیامها انتزاعیتر می شوند ، مقدار تصاویر ذهنی مرتبط با آنها افزایش ، و در نتیجه ، امکان ایجاد ارتباط مؤثر کاهش می یابد .
- سه نوع تجرید معمول در خوش تعبیرهای روزمره ، عبارتند از : حُسن تعبیرهای :

تجارتی ، حرفه‌ای ، و سازمانی .

■ حسن تعبیرات ، یا عرضه یک مفهوم یا واقعیت نامطلوب ، به صورتی مطلوب یا مثبت ، ایجاد تجرید می‌کنند .

■ هنگامی تجرید صورت می‌گیرد که اعضای مشاغل یا حرف ، گمان می‌کنند که اصطلاحات و تعبیرات ایشان توسط افراد خارج از آن شغل و تخصص ، فهمیده می‌شود .

■ انتزاع ، ممکن است از سیاستها و عملکردهای ارتباطی رایج در سازمانهای بزرگ و عمومی به وجود آید .

■ انتزاع ، ممکن است به صورت عمدی یا غیر عمدی ، وارد پیامها شود .

■ انتزاع غیر عمدی ، انعکاسی از عادات زبانی و اکتشی ، اندیشه سست و بی ثبات و سیستم ارزشی ما می‌باشد .

■ انتزاع عمدی و آگاهانه ، یک رفتار برانگیخته است . به گفته خود ، با امید این که مفهومی را در پرتو مطلوب یا نامطلوب ارائه کنیم ، شاخ و برگ می‌دهیم .

■ وقتی فردی با دیگری صحبت می‌کند ، اغلب تأثیر پیام کلامی ، تحت تأثیر پیام غیرکلامی قرار می‌گیرد .

■ رفتار و تصویر فیزیکی ما ، حاوی منابع غنی از اطلاعات درباره ما هستند .

■ ما اغلب پیش داوریهای در مورد افرادی که نمی‌شناسیم ، از روی ظاهر ایشان به عمل می‌آوریم .

■ پیامهای غیر کلامی ، می‌توانند چهار نقش ایفا کنند ، آنها می‌توانند برای :

(الف) تأکید ؛ (ب) تنظیم و کنترل ؛ (پ) ابراز و نمایش عاطفه و احساس ؛ و (ت) به عنوان جانشین پیامهای کلامی ، به کار روند .

■ وقتی که محیط (زمان و مکان) دگرگون می‌شود ، معانی برخی از پیامهای غیر کلامی نیز تغییر می‌کند .

- برای این که بدانیم چرا افراد فلان واکنش را نسبت به ما دارند ، ضروری است از علایم غیر کلامی که به آنها می فرستیم ، آگاه باشیم .
- برخی از گیرندگان " مخاطبان " در رمزگشایی از علایم غیر کلامی نسبت به سایرین ، دقیقتر و زیرکتر هستند .
- پیش از آن که کسی را براساس یک رمز غیر کلامی مورد داوری قرار دهیم ، باید آن رمز را در متن و بطن کلّ رموز مربوطه - اعم از کلامی و غیر کلامی - که از آن شخص دریافت می کنیم ، در نظر بگیریم .
- یکی از مقوله های عمده ارتباطات غیر کلامی ، لحن کلام است . رموز و مشخصات لحن کلام ، انتقال مفاهیم می کنند .
- وقتی مفاهیمی برای رموز لحن کلام در نظر می گیریم ، شکلی از کلیشه سازی را به کار برده ایم .
- دو نوع پیام که در اغلب رموز لحن کلام وجود دارند ، پیامهای عاطفی و تظاهرات درونی هستند .
- گرچه رموز لحن کلام در تمام پیامها وجود دارند ، اما همه افراد ، آنها را با یک میزان دقت ، درک نمی کنند .
- برای بهبود بخشیدن به صراحت پیامهای شفاهی خود ، باید در برابر رموز لحن کلام ، حساسیت بیشتری به خرج دهیم و توجه داشته باشیم آنچه می گوئیم ، با نحوه بیان آن ، تقویت می شود .
- ارتباطات ، یک دادوستد دو جانبه است که علاوه بر ارسال یک پیام ، مستلزم دریافت یک پیام نیز می باشد . بدون گوش دادن مؤثر ، ارتباطات ، تحقق نمی پذیرد .
- گوش دادن و شنیدن ، یک چیز نیستند ، شنیدن یک فرایند انفعالی ، و گوش دادن یک عمل فعال است .
- گوش دادن مؤثر ، با نادیده گرفتن خواستههای متضاد ، شروع می شود . این

خواستها ممکن است از محیط خارجی و یا از درون باشند. خواسته‌های درونی، ممکن است کنترلشان مشکلتر باشد، زیرا در آنها عواملی نظیر پیش‌داوری، نتیجه‌گیریهای زودرس و از دست دادن علاقه، دخیل است.

■ گوش دادن مؤثر، نیازمند رفتارهای خاصی است. شنونده خوب، کسی است که پرس و جو می‌کند، واکنش نشان می‌دهد (بسط می‌دهد) و خلاصه و جمع‌بندی می‌کند.

■ گوش دادن مؤثر، تنها به روابط انسانی محدود نمی‌شود، بلکه از جنبه کاری، عملی، و مادی نیز دارای اهمیت است. وقتی که گوش می‌دهیم، احتمال این که مرتکب خطا شویم و وقت ما تلف شود، کم‌تر است.

■ لازمه گوش دادن مؤثر، از خود گذشتگی است. شما باید حواس خود را به گفته‌های طرف مقابل معطوف کنید تا بتوانید منظور او را بخوبی درک کنید. از آن جا که گوش دادن، نوعی فداکاری است لذا گوش دادن مؤثر، به همان اندازه تابعی از رفتارها و روشهاست.

■ چون که نوشتن شکلی از ارتباطات با بازخورد تاخیر دار می‌باشد، لذا شما باید بازخورد احتمالی پیام خود را ضمن نوشتن پیش‌بینی کنید.

■ نگارش مؤثر، بر ۶ اصل مبتنی است: صراحت، ادب، اختصار، صمیمیت، درستی، و آداب محاوره.

■ عواملی پنهانی وجود دارد که در پیام‌کتابی ایجاد اختلال می‌کنند. منظور از پیامهای کتبی، باید بیان حقایق باشد، نه تظاهر و برانگیختن احساسات.

■ از زبانی استفاده کنید که تصاویر ذهنی روشنی می‌آفریند

■ هرگونه زواید را در پیام خود بزدایید و منظور خود را مفید و مختصر بیان کنید.

■ در پیام شما باید نفعی برای خواننده وجود داشته باشد. آن شخص چرا باید

نوشته شما را بخواند.

- سر سخت ترین منتقد خود ، باشید . وقتی که یک یادداشت ، نامه یا گزارش را می‌نویسید و تمام می‌کنید ، آن را از دیدگاه مخاطب مورد نظر ، بخوانید .
- از دیدگاه مخاطب مورد نظر ، نوشته خود را ویرایش کنید .
- تجسم موقعیت گیرنده ، فرایند ارسال پیامهایی است که درک و توجه به نیازهای گیرندگان را منعکس می‌سازد .
- تجسم موقعیت گیرنده ، بر آگاهی از زمان و مکان و تطبیق دادن خود با این دو ، و نیز انگیزه‌ها و ارزشها ، سطح تحصیل ، تجربه ، طرز تلقیات ، محیط مورد نظر ، جهان بینی ، شخصیت و بازخورد استوار است .
- تجسم موقعیت گیرنده بخصوص در ارتباطات یک سویه یعنی آن جا که بازخورد فوری امکان ندارد ، با اهمیت است .
- تجسم موقعیت گیرنده ، بازتابی از توانایی هم فکری فرد با دیگری است . افرادی که بطور موفق می‌توانند موقعیت دیگری را تجسم کنند ، بیشتر از کسانی که این کار را انجام نمی‌دهند ، همفکر دیگران می‌باشند .
- ۵ روش مشخص برای حلّ تعارض ، عبارت است از : پرهیز ، هم سازی ، اجبار ، چانه زنی ، و حلّ مسأله .
- در عین حال که حلّ مسأله ، روشی است که مستقیماً به علل اختلاف می‌پردازد ، ولی هر یک از این روشهای پنجگانه را می‌توان در موقعیتهای مناسب به نحو مؤثر به کار بُرد .
- این ۵ روش بر حسب میزان اثر بخشی و همکاری مورد نیاز ، با هم فرق می‌کنند .
- انتخاب یک روش مناسب حلّ تعارض ، به موقعیت مورد نظر ، و نیز به نوع مسأله و تلقیات افراد مربوطه ، بستگی دارد .
- بازخورد زمانی مفید است که شخصی را وادار می‌دارد تا یک رفتار بی‌ثمر را ترک کند ، یا طرف را تشویق می‌کند تا یک رفتار مثبت و سودمند را ادامه دهد .

- بازخورد انتقادی، تنها زمانی مؤثر است که طرف مقابل بتواند آن را بفهمد، بپذیرد، و براساس آن اقدام کند.
- بازخورد انتقادی، اغلب به این دلیل با شکست روبرو می‌شود که حالت تدافعی را در طرف مقابل برمی‌انگیزد، و در نتیجه طرف نمی‌تواند آن را بپذیرد.
- دلیل آن که مدیران از بازخورد تشویقی و مثبت با زیردستان استفاده نمی‌کنند، این است که بازخورد مثبت احتیاج به آگاهی از زیردستان توسط مدیران دارد.
- برای این که انتقاد سازنده باشد، باید مشخص، توصیفی، تأکید آمیز، از موضعی برابر و مشروط باشد و به رفتاری مربوط شود که امکان تعدیل و اصلاح آن، وجود داشته باشد.
- برای آن که تشویق بتواند تأثیر مطلوب به دست دهد، باید صادقانه، بموقع، مشخص شخصی و حضوری باشد.
- هر زمان که یک شخص عمداً و آگاهانه یک گفتگو را ترتیب دهد تا توسط آن کسب اطلاعات یا ارائه اطلاعات نماید، مصاحبه انجام گرفته است.
- مصاحبه‌ها را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد: مصاحبه‌هایی که برای کسب اطلاعات است؛ مصاحبه‌هایی که برای ارائه اطلاعات می‌باشد؛ مصاحبه‌هایی که برای انتخاب و استخدام پرسنل انجام می‌گیرد؛ و مصاحبه‌هایی که برای مشاوره یا ارائه بازخورد است.
- هدف عمده یک مصاحبه ارزیابی، عبارت است از: ارزش‌یابی کارایی یک کارمند. اهداف ثانویه مصاحبه، عبارتند از: ارائه بازخورد در مورد کارایی کارمند، کسب شناخت درباره احساسات افکار کارمند، تدوین یک برنامه برای بهبود بخشیدن به کارایی آینده کارمند، به دست آوردن داده‌های لازم برای اتخاذ تصمیمات در مورد حقوق و ترفیعات.
- سرپرست به عنوان یک استراتژی، باید قوت و ضعفهای کارمند را بررسی کند و

نحوه تبدیل ضعفها به قوتها را مورد بحث قرار دهد .

■ یکی دیگر از اهداف عمومی در اجرای مصاحبه های ارزیابی تشویق کارمند به انجام یک خود ارزیابی با استفاده از همان معیارهای به کار رفته توسط سرپرست ، می باشد .

■ بسیاری از سازمانها از فرمهای ارزیابی استفاده می کنند . این گونه فرمها ، از اجزای مکمل مصاحبه هستند ، نه جایگزین آن .

■ مصاحبه ارزیابی ، شامل سه قسمت مهم است : مقدمه ، متن ، و نتیجه گیری

■ یک مصاحبه ارزیابی ، باید در یک جو ارتباطی مناسب که در آن اعتماد به نفس کارمند تقویت شود و حالت تدافعی در او کاهش یابد ، انجام شود . این جو را جو ارتباطی حمایتی می گویند .

■ گرچه ارزیابی یکی از مهمترین موارد ارتباطی در هر سازمان است ، در عین حال ، یکی از پردردسرتین موارد ارتباطی نیز می باشد . امکان خط در آن زیاد است ، ایجاد تنش می نماید و سرپرستان اغلب آمادگی کافی برای اجرای آن را ندارند .

■ وقتی که یک کارمند به خواسته ها و دستورات یک مافوق گردن می نهد ، به این دلیل است که این کارمند یک نوع قدرت و نفوذ برای آن مافوق ، قایل است .

■ تصمیم به اطاعت ، از کنش و واکنش متقابل ، سبک سرپرستی مافوق و شخصیت فرد زیردست ، حاصل می شود .

■ منابع پنج گانه اعمال قدرت رهبری ، عبارتند از قدرت اجبار ، قدرت مشروع ، قدرت پاداش دهی ، قدرت تخصصی و قدرت مرجعی . در هر موقعیت رهبری ، این عناصر پنج گانه ، وجود دارند .

■ قدرت مشروع و قدرت پاداش دهی ، اغلب اوقات دلیل عمده اطاعت کارمندان از سرپرستان می باشند .

■ قدرت تخصصی و قدرت مرجعی ، دو منبع اعمال نفوذ رهبری است که اغلب به

رضایت زیاد کارمند و عملکرد بالای سازمانی، منجر می‌شود.

■ عواملی موقعیتی وجود دارند که در آنها تصمیم‌گیری گروهی به عنوان یک استراتژی مناسب، دارای برتری است. همین‌طور موقعیتهایی پیش می‌آید که تصمیم‌گیری انفرادی، بر تصمیم‌گیری گروهی برتری دارد.

■ کارایی و اثربخشی یک گروه را می‌توان در مدل زیر، نشان داد:

عوامل کاهنده فرایند - تأثیرات گروهی + مجموع تلاشهای انفرادی = اثربخشی گروهی
 ■ وقتی که اعضای یک گروه، در تصمیم‌گیری، مشارکت برابر داشته باشند، اثربخشی گروهی افزایش خواهد یافت.

■ باید نظراتی که توسط اعضای گروه، مطرح و ارائه می‌شود، برای بقیه قابل فهم باشد، و سبب رشد و گسترش نظرات گروهی شود.

■ گوش دادن مؤثر به یکدیگر توسط اعضای گروه، پیش نیاز لازم برای موفقیت و پیشرفت جمعی است.

■ تلاش موفق گروهی، در نتیجه کار اعضای که بیشتر به اهداف گروه فکر می‌کنند تا به اهداف خودشان، تقویت می‌شود.

■ اعضای گروهی که به یکدیگر حُسن اعتماد دارند و نظرات یکدیگر را تقویت می‌کنند، بهتر می‌توانند به اهداف گروهی، دست یابند.

■ تعارضات، می‌توانند یکی از این سه پیامد را به دنبال داشته باشند: «برد - باخت»، «باخت - باخت»، «برد - برد».

■ روش حل مسئله اگر چه از لحاظ اجرایی روش دشواری است، اما بهترین ابزار برای رسیدن به یک راه حل «برد - برد» می‌باشد. اگر این روش بدرستی اجرا شود، هر دو طرف (اعم از فرد یا گروه) احتمالاً این احساس را خواهند داشت که نتایج آن، عادلانه بوده است.

■ روش حل مسئله، مستلزم این است که طرفین درگیر، به مسائل مهمتری اصالت

داده، با حُسن نیت برخورد کنند و دیدگاههای طرف مقابل را در نظر بگیرند.

■ روش حلّ مسأله نیازمند ارتباطات موثر دریافت پیامها برای فهمیدن و ارسال پیامها برای فهمیده شدن - می باشد.

■ ۵ مرحله لازم برای رسیدن به یک راه حلّ قابل قبول برای هر دو طرف، عبارتند از: (۱) تعریف مسأله (۲) تجزیه و تحلیل مسأله (۳) تدوین و تعیین معیارهای لازم برای پیدا کردن راه حلها (۴) تعیین راه حلهای جایگزین (۵) انتخاب یک راه حل که با این معیارها منطبق باشد.

■ حلقه های کیفیت نمونه ای عملی از روش حلّ گروهی مسأله است، و لذا قوتها و ضعفهای ذاتی مربوط به ارتباطات گروهی در مورد حلقه های کیفیت نیز صدق می کنند.

■ حلقه های کیفیت، نمونه ای کاربردی از روش ایجاد غنای شغلی، و عبارت است از جریان افزایش در معنی دار بودن و ارزش ذاتی بخشیدن به خود کار.

■ طرح حلقه های کیفیت، فقط در سازمانی تحقق پذیر خواهد بود که از لحاظ جوّ، پذیرای و آماده اجرای آن باشد. پذیرا بودن سازمان، بستگی به تحمّل تغییر از سوی مدیر، سبک مدیریت او، و جوّ سازمان، دارد. بطور خلاص، تشکیل حلقه های کیفیت، مستلزم آماده بودن سازمانها برای اجرای آنهاست.

■ افراد را نمی توان به اجبار به عضویت حلقه های کیفیت، وادار نمود؛ بلکه آنها را باید به این کار تشویق و ترغیب کرد. جوّ سازمان، باید برای تشویق کارکنان مساعد باشد، و محیط حلقه های کیفیت نیز برای این کار آماده باشد.

■ رهبر گروه کنترل کیفیت (که معمولاً همان سرپرست گروه است) باید در زمینه مهارتهای لازم برای هدایت، نظارت و کنترل بحثهای گروهی، آموزش ببیند.

■ حلقه های کیفیت، خود یک نوع ابزار مدیریت است، و مانند هر ابزار دیگر، می توان از آن استفاده یا سوء استفاده کرد. اگر مدیریت نتواند منابع لازم در اختیار حلقه های کیفیت قرار دهد یا نتواند به پیشنهادات ارایه شده از سوی گروه به نحو شایسته

ترتیب اثر دهد، از این ابزار بخوبی استفاده نکرده است .

- هر سخن رانی، شامل سه بخش عمده است: مقدمه، متن اصلی، و نتیجه گیری .
- تمام تصمیمات مربوط به تعیین محتوای خاص سخن رانی شما بر اساس: (الف) تحلیل شنوندگان؛ (ب) نوع موضوع انتخابی شما، اتخاذ می‌شوند .
- تحلیل شنوندگان، نشان می‌دهد که شما چکار می‌توانید بکنید (چه چیز مناسب است). مقدمه، تعیین می‌کند که چکار باید بکنید (هدف شما)
- هیچ راه بخصوصی وجود ندارد که بهترین راه برای تدوین یک سخن رانی باشد . بهترین الگوی تدوین، الگویی است که با نیازهای مهم موقعیت مورد نظر شما، سازگار باشد .
- صراحت یک سخن رانی شفاهی، بازتاب مستقیمی از صراحت مقدمه، و الگوی منطقی تدوین آن سخن رانی است .
- یک سخن رانی را باتوجه به آنچه که شنوندگان شما باید بشنوند تدوین کنید، نه آنچه که باید بگویید . اصالت را به شنوندگان بدهید، نه به سخن رانی .
- عرضه مؤثر یک سخن رانی، بستگی دارد به: (الف) تنوع در لحن گفتار؛ (ب) حفظ تماس چشمی با شنوندگان؛ (پ) استفاده از حرکات متنوع راحت و طبیعی؛ و (د) استفاده از وسایل دیداری بطور مؤثر .
- خوانندگان می‌توانند دوباره به عقب برگردند، اما شنوندگان نمی‌توانند . بنابراین، صراحت و جامعیت در تهیه یک سخن رانی، حتی از تهیه یک گزارش کتبی، اهمیت بیشتری دارد .
- گرچه جلسه پرسش و پاسخ بعد از سخن رانی رسمی می‌آید، اما نباید ضمیمه سخن رانی اصلی تلقی شود و نباید فکر کردن به آن را برای بعد گذاشت . نحوه کارکرد شما در طول اجرای جلسه پرسش و پاسخ، بر سخن رانی اصلی شما تأثیر زیاد دارد .
- نباید با واهمه و تزلزل با این جلسه برخورد کرد، بلکه باید آن را فرصتی برای

توضیح و بسط مطلب اصلی دانست. آیا جلسه فرصت دیگری است تا شما پیام خود را برسانید و به هدف اصلی خود از سخن رانی که سرگرمی، ترغیب، تقویت یا آرایه اطلاعات است، دست یابید.

■ یک جلسه پرسش و پاسخ خوب نیز مانند یک سخن رانی خوب، چیزی نیست که به شانس و سرنوشت مربوط باشد. روشها و فنونی وجود دارد که امکان موفقیت آن را افزایش می دهند. کلید موفقیت این جلسه، دو چیز است: کنترل و حفظ خون سردی، شما می توانید با پاسخ گویی دقیق و مرتب و ترتیب اثر ندادن به سؤالات بی ربط و مقابله با کسانی که می خواهند بحث را در انحصار خود بگیرند یا شمار از بحث اصلی منحرف کنند، کنترل خود را بر بحث حفظ کنید. اگر به سؤالات، واضح و به ترتیب جواب دهید، از وسایل دیداری استفاده کنید، از ابزارهای غیر کلامی در جواب به سؤالات کمک بگیرید، و از موضع قدرت با پرسشهایی که جواب آماده ای برای آنها ندارید برخورد کنید. با این ترتیب، ثبات قدم و تسلط بر خود را حفظ کرده اید.

■ پیامهای غیر کلامی در طول جلسه پرسش و پاسخ، بسیار با اهمیت است. حفظ تماس چشمی با سؤال کننده و استفاده از بدن برای ترسیم تصویری حاکی از کنترل کامل، ضرورت حتمی دارد.

■ یک سؤال کننده، ممکن است یکی از این ۲ انگیزه را داشته باشد: کسب شناخت و اطلاعات بیشتر و یا مبارزه و حمله به موضع شما.

■ غلبه بر ایرادات، مستلزم این است که شما تمام سؤال را بشنوید، خون سردی خود را حفظ کنید و فقط به مزایایی که طرح پیشنهادی خودتان در برابر دارد، فکر کنید.

■ خود را برای جواب گویی به سؤالات انباشته شده، نظیر ایرادات مربوط به هزینه ها، اجرا و موفقیت، آماده کنید.

■ زبان اختصاصی، به وسیله اعضای گروههایی که باهم رابطه تنگاتنگ دارند، یا توسط متخصصان حرفه ای، برای تسهیل در امر ارتباط، درست می شود.

- سر نام، کلمه جدیدی است که از به هم پیوستن حروف اول چند کلمه به دست می آید.
- زبان اختصاصی، نقشهای مهمی بر عهده دارد. گفتار را کوتاه و مختصر، و گروههایی اجتماعی را مشخص و متمایز می کند.
- زبان اختصاصی وقتی در موقعیتهایی به کار می رود که مخاطب با معنی آن آشنا نیست، سبب اختلال در امر ارتباطات می شود.
- قسمت اعظم زبان اختصاصی مورد استفاده در دنیای کار، برخاسته از محیط و شرایطی است که از نظر تاریخی مردان غالبند، بوده است از جمله محیط ارتش و ورزش.
- یک سازمان، مجموعه ای از شبکه های ارتباطی است، یعنی افرادی که به وسیله پیامهای ارسالی و دریافتی خود با هم ارتباط می یابند.
- بهترین تصویر شبکه رسمی، به وسیله نمودار سازمانی ترسیم می شود. این نمودار، مشخص می کند که چه کسی قرار است با چه کسی ارتباط بگیرد. در شبکه شایعات، تصویر مشخصی وجود ندارد، این شبکه بر حسب تغییر موضوع گفتگو، دچار تغییر می شود.
- شبکه های غیر رسمی نیز وجود دارند که دارای الگو هستند، این الگوها بر حسب رفتارهای پیام رسانی و پیام گیری اعضای شبکه، شکل می یابند.
- شبکه های ارتباطی رسمی و غیر رسمی، یکدیگر را کامل می کنند. هر دو، وظایف لازمی بر عهده دارند.
- یک شبکه غیر رسمی، یک پیام طبیعی و اجتناب ناپذیر رفتار افرادی است که با هم کار می کنند.
- سه نوع شبکه ارتباطی غیر رسمی وجود دارد: تک زنجیره ای، شبکه ای ساده، و شبکه ای مرگب/درخت انگوری.
- برای بعضی از پیامها، بعضی از عناصر شبکه رسمی ممکن است بر شبکه غیر

رسمی منطبق شود، ولی منطبق شدن کامل شبکه رسمی بر شبکه غیر رسمی، بسیار غیر محتمل است.

■ شبکه های شایعات را نمی توان بطور کلی از بین برد، بلکه می توان آنها را کنترل کرد.

■ تمام خدشه ها و تحریفاتی را که در شبکه شایعات واقع می شود، نمی توان به انگیزه های عمدی نسبت داد. در بعضی موارد، این تحریفات، یک عارضه طبیعی انتقال پیام زنجیره ای هستند. (پیامها از شخص (الف) به شخص (ب) و به شخص (پ) ارسال می شود).

■ جو سازمانی، جو روانی یک سازمان است. این جو با نوع نحوه روابط بین افراد و رضایت آنها در سازمان، تعیین می شود.

■ سازمانها، صرف نظر از این که کوچک یا بزرگ، انتفاعی یا غیر انتفاعی، خدماتی یا تولیدی باشند، همگی دارای جو سازمانی هستند.

■ امکان موفقیت سازمانی در یک جو سازمانی سالم بیشتر است، تادر یک جو سازمانی ناسالم

■ ابعاد جو سازمانی، عبارتند از: مشخص بودن و مورد توافق بودن هدف، مشخص و مورد توافق بودن نقشها، مورد رضایت بودن اقدام دریافت شده، توافق نظر و رضایت از رویه اتخاذ شده و اثر بخشی ارتباطی.

■ ارتباط علاوه بر این که یکی از ابعاد پنج گانه جو سازمانی است، اثر بخشی از هر یک از چهار بعد دیگر را نیز تشکیل می دهد.

■ جو ارتباطی در سازمانهای مختلف، بر حسب تفاوت در خط مشیها، رویه ها و افراد، فرق می کنند.

■ جو ارتباطی در داخل سازمانها در طول زمان به عنوان تابعی از تلقی شخص یا گروه از جو سازمانی، دچار تغییر می شوند.

■ همانطوری که رهبری یک هنراست ، مرؤوسیت و پی روی مؤثر نیز، خودهنری است.

■ یک زیردست کارا و مؤثر، وظایف فرادست را درک می کند ، فرادست را مطلع نگه می دارد ، خود را با سبک و منش ارتباطی فرادست وفق می دهد ، می داند فرادست چه انتظاری از او دارد ، نماینده تمام عیار فرادست نزد زیردستان است ، قابل اعتماد است ، مسؤولیت و عواقب آن را می پذیرد، و سرسخت ترین منتقد خود است .

■ زیردست کارآمد، اهمیت قبول مسؤولیت برای جبران معایب و کمبودهای ارتباطی فرادست را بخوبی می داند و برای موفقیت خود و فرادست، می کوشد .

