

مهارت‌های ارتباطی مدیران

و مؤثر برقرار کنند. اهمیت این مشکل زمانی دوچندان می‌شود که در شغل و سازمانی که فرد کار می‌کند؛ در برقراری ارتباط با همکاران و مراجعان، عملکرد ضعیفی داشته باشد.

بی‌دلیل نیست که بیشتر سازمان‌ها و مجموعه‌ها در برنامه آموزشی خود برای پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت‌های ارتباطی را نیز می‌گنجانند. مهارت‌های ارتباطی گرچه بهتر است شامل توانایی ارتباط با هر کس در هر زمان باشد؛ گاهی در زمانی خاص و با افرادی خاص از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود؛ از این‌رو دانش ارتباطات، یکی از این موقعیت‌های خاص و مهم مدیریت و رهبری است. بهبود روابط مدیر با دیگران مساوی است با بهبود فعالیت‌های کارکنان، بهبود روابط با خارج سازمان و بهبود اعتماد به نفس سازمان. در تعریف ارتباط می‌توان گفت: ارتباط، فرایندی است که طی آن، احساسات و نظریات به شکل پیام‌های کلامی و غیرکلامی بیان، فرستاده، دریافت و ادراک می‌شوند؛ بنا به تعریفی دیگر، ارتباط، فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده است؛ به شرط اینکه ذهنیات مورد نظر فرستنده به گیرنده پیام انتقال یابد و بالعکس (سجادی، ۱۳۹۰: ۲۱۵-۲۱۶).

مفهوم مهارت‌های ارتباطی

امروزه در ادبیات روان‌شناسی، تلاش زیادی برای تعریف «مهارت‌های ارتباطی» شده است. برای پی بردن به این مفهوم، کافی است برخی از تعاریف نظریه‌پردازان مختلف را مرور کنیم (کریمی و فیاض، ۱۳۸۹: ۱۲).

مک گوایر و پرستلی (۱۹۸۱) می‌گویند: مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی به رفتارهایی گفته می‌شود که شالوده ارتباط‌های موفق و رو در رو را تشکیل می‌دهند (فیروزبخت، ۱۳۷۷: ۱۲). کلی (۱۹۱۲) می‌گوید مهارت ارتباطی عبارت است از رفتارهای معین و آموخته شده‌ای که افراد در روابط میان فردی خود، برای کسب تقویت‌های محیطی یا حفظ آنها انجام می‌دهند (همان: ۱۲). هارجی (۱۹۸۶) می‌گوید: مهارت‌های ارتباطی اجتماعی عبارتند از

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ارتباطی، میان فردی، پنجره جو-هری، تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده‌ای

مقدمه

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رفتار فرد در سازمان، انتقال صحیح و مؤثر خبر یا فرایند ارتباط است. همان‌طور که وقایع و حوادث به صورت خبر منتقل می‌شوند؛ به همین ترتیب احساسات، طرز تلقی‌ها، ترس‌ها و نگرانی‌های آدمی نیز از یک فرد به فرد دیگر انتقال پیدا می‌کند. هر چه بر پیچیدگی سازمان‌ها افزوده می‌شود؛ مسائل مربوط به ارتباط نیز پیچیده‌تر می‌شود. هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت خود را صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. برای این منظور، هر چند ممکن است او از اعداد و رموزها، طرح‌های نموداری و رابطه‌های دیگر استفاده کند؛ ولی برای بیان عقاید و نظریات خود از علائم زبانی بیش از هر رابطه دیگر بهره می‌برد. وظایف دیگر مدیر و خاصه وظایف او در زمینه کنترل و سازمان دادن، با مسائل و مشکلاتی همراه است. در سازمان‌ها از ارتباط به عنوان فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام استفاده می‌شود (ساعتچی، ۱۳۷۰: ۴۴۰).

اهمیت ارتباطات

ارتباطات در زندگی بشر امروزی بسیار اهمیت دارد تا جایی که انسان‌ها بدون ارتباط قادر به زندگی نیستند. در روند تکاملی رابطه در جوامع انسانی، ارتباط از حرکات دست و صورت و اصوات خاص آغاز، و به پیدایش خط و زبان منجر شد.

ارتباط، رفتار آموختنی، و این بیانگر این نظر است که هر انسان با یادگیری درست و کسب مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی خویش دست یابد. ترس از برقراری ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع، مشکلی است که برخی با آن روبه‌رو هستند و نمی‌دانند چگونه ارتباطی درست

سطوح ارتباطات انسانی

در ارتباط انسان با انسان، چهار نوع ارتباط به شرح زیر قابل تشخیص است: (شیرین و عابدی، ۱۳۸۹: ۳۹-۴۲)

۱. ارتباط درون فردی یا درون شخصی

اولین سطح ارتباط، ارتباطی است که فرد با خود برقرار می‌سازد؛ انسان‌ها، قبل، حین و پس از ارتباط با دیگران، با خود ارتباط برقرار می‌سازند. پیش از اقدام عملی برای ارتباط، انسان نقشه ارتباط را برای خود ترسیم می‌کند و نتایج احتمالی آن را در نظر می‌گیرد.

۲. **ارتباط میان فردی** یا ارتباط چهره به چهره و یا رو در رو. در این نوع ارتباط، فرایند تبادل پیام میان دو نفر شکل می‌گیرد. ارتباط میان فردی را می‌توان به عنوان فرایندی تعاملی توصیف کرد که در جریان آن، دو نفر پیام‌هایی را ارسال می‌کنند.

۳. ارتباط گروهی

این شکل از ارتباط، شامل رابطه میان تمام افرادی است که در قالب یک گروه، دارای اهداف، فعالیت، رفتار و رهبر واحد هستند. اعضای این گروه در جهت تحقق اهداف مشترک با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند؛ مانند: سمینارها، کلاس‌های درسی و ... در ارتباط گروهی، افرادی تقریباً قابل شمارش شرکت دارند.

۴. ارتباط جمعی

ارتباط جمعی، ارتباطی است که از طریق رسانه‌های جمعی مانند کتاب، مطبوعات، رادیو، تلویزیون و سینما صورت می‌گیرد و در لحظه‌ای واحد، یک پیام برای جمع کثیری از افراد ارسال می‌شود. در ارتباط جمعی، افرادی ناآشنا، غیرمشخص، نامتجانس و پرشمار که به راحتی قابل شمارش نیستند؛ مشارکت دارند.

هر یک از چهار نوع ارتباط، خود به دو نوع کلامی و غیرکلامی تقسیم می‌شوند:

- ارتباط کلامی یا شفاهی

مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند، به هم مرتبط و متناسب با وضعیت که آموختنی بوده و تحت کنترل فرد است (همان: ۱۳).

در تعریف اشلانت و مک فال (۱۹۸۵)، مهارت ارتباطی عبارت است از: فرایندهای مرکبی که فرد را قادر می‌سازد به گونه‌ای رفتار کند که دیگران، او را با کفایت تلقی کنند؛ پس مهارت‌ها، توانایی‌های لازم برای انجام رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز هستند (فیروز بخت، ۱۳۷۷: ۱۲).

قربانی (۱۳۸۴: ۲۱) مهارت‌های ارتباطی را مجموعه‌ای از رفتارهایی می‌داند که کیفیت ارتباط شخص با شخص را مشخص می‌کند.

همان‌طور که می‌توان از عنوان مهارت‌های ارتباطی فهمید، روش‌ها و شیوه‌های ضروری برای یک زندگی سالم و سازنده هستند؛ به عبارت بهتر، این مهارت‌ها، مجموعه‌ای از توانایی‌ها هستند که سبب سازگاری ما با دیگران و شکل‌گیری رفتارهای مثبت و مفید می‌گردند. این توانایی‌ها، ما را قادر می‌سازند نقش مناسب خود را در جامعه به‌خوبی ایفا نماییم؛ بدون اینکه به خود یا به دیگران آسیب برسانیم (امیرحسینی، ۱۳۸۴، مقدمه).

فیلیپس

(۱۹۷۸) با مرور تحلیل‌های ارائه شده در مورد مهارت‌های ارتباطی نتیجه می‌گیرد؛ کسی مهارت ارتباطی دارد که: با دیگران طوری ارتباط برقرار کند که بتواند به حقوق، الزامات، رضایت خاطر و یا انجام وظایف خود در حد معقولی دست یابد؛ بی‌آنکه حقوق، الزامات، رضایت خاطر یا وظایف دیگران را نادیده بگیرد، و در عین حال بتواند در این موارد، مبادله‌ای باز و آزاد با دیگران داشته باشد؛ همچنین فیلیپس خاطر نشان می‌کند: «دانستن چگونه رفتار کردن در وضعیت‌های گوناگون، بخشی از مهارت ارتباطی است.» در این تعریف، مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شالوده ارتباط‌های موفق رو در رو را تشکیل می‌دهند.»

کارایی و پویایی ارتباطات، تابعی است از سطوح ارتباطات که در ادامه به تفصیل بررسی می‌شود:

نیم‌رخ مهارت‌های مدیریت (۱۹۸۲) تنظیم و توسط مؤسسه تصمیم‌های فردی تهیه شده است؛ مهارت‌های مدیریت در قلمروی ارتباطات به چهار دسته تقسیم شده‌اند: (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲-۴۳)

- مهارت اطلاع‌رسانی: یعنی ایجاد فرصتی که در آن کارکنان بر اساس برنامه زمانی از اطلاعات مربوط به تصمیمات، تغییرات و سایر موارد آگاهی یابند.

- مهارت شنودی (گوش دادن): یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادهای پرسش‌های دیگران و درک آنها.

- مهارت کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی، و برگزاری نشست‌های مؤثر.

- مهارت نوشتاری: یعنی نگارش روشن و مؤثر و انتخاب سبک نوشتاری و لحن مناسب برای ارتباطات کاری رسمی و غیر رسمی.

برخی الگوهای کاربردی در ارتباطات میان فردی

الگوهای مختلفی برای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران وجود دارد که در اینجا به الگوی جو-هری (الگوی صاحب‌نظران علوم رفتاری به نام‌های جوزف لوفت و هری اینکهام) و الگوی تعاملی یا مرادده‌ای به طور مختصر اشاره می‌شود:

۱. پنجره جو-هری

بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید؛ از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از: تغییر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی.

شخصیت مدیر از رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است؛ همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است، تشکیل می‌شود؛ بنابراین بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است؛ می‌توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم کنیم. در محیط سازمان، بخشی از

این نوع ارتباط، تعاملی است دوسویه که امکان دسترسی به بازخورد فوری در مورد چگونگی دریافت پیام را دارد. در ارتباط کلامی، پیام‌ها در قالب رمزهای کلامی، چه به صورت شفاهی و نوشتاری منتقل می‌شوند.

- ارتباط غیر کلامی

گاهی اوقات با حالت‌ها و حرکات‌های بدن و چهره، با افراد ارتباط برقرار می‌کنیم؛ به عبارتی، ارتباط غیر کلامی به حرکاتی گفته می‌شود که انسان به سر و دست و چشم و ابرو و سایر اندام‌های خود می‌دهد تا به وسیله آنها اطلاعات را منتقل کند؛ به ارتباط غیر کلامی، زبان بدن یا زبان اشاره یا حرکتی نیز گفته می‌شود.

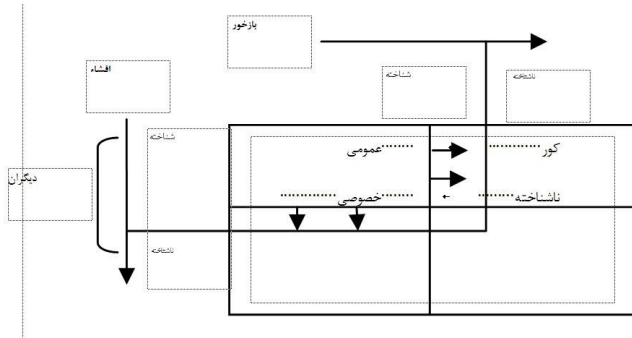
با توجه به اهمیت ارتباط میان فردی (متقابل) در رابطه مدیر و کارکنان، تمرکز این مقاله به مهارت‌های ارتباطی میان فردی است و پس از مروری بر ابعاد این سطح ارتباطی، دو الگوی کاربردی با عنوان‌های پنجره جو-هری و تجزیه و تحلیل تعاملی یا مرادده‌ای بررسی می‌شود.

ارتباط میان فردی

ارتباط میان فردی بر دو رکن استوار است: ۱. ارتباط برقرارکنندگان باید منحصر به فرد بودن خصوصیات رفتاری یکدیگر را بپذیرند و ۲. پیام‌هایی را طراحی و ارسال کنند که نمایانگر پذیرش این موضوع باشد. در ارتباطات میان فردی (متقابل)، افراد از همه تجربیات، آموخته‌ها و توان خود استفاده می‌کنند. آنها برای مبارزه و غلبه با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند تا بدین وسیله، خود را بهتر بشناسند، به تجارب خود بیفزایند، دامنه معلومات خود را گسترش بدهند و نقش خود را در ارتباط با جامعه‌شان بهتر بشناسند (برکو و همکاران، ۱۳۷۸: ۱۵۸).

در بررسی‌های به عمل آمده، ارتباطات میان فردی شامل ارتباطات کلامی، شنود مؤثر و بازخور دادن است (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳: ۱۲۷-۱۳۱).

در تقسیم‌بندی مهارت‌های مدیریت نیز که در پرسشنامه



شکل ۲. تأثیر بازخور و خودگشودگی در شناخت شخصیت مدیر

نخستین فراگردی که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد و در جهت عمل می‌کند که در شکل (۲) نشان داده شده؛ بازخور می‌ماند و آن، حدی است که دیگران در ساختار سازمانی مایلند چگونه برخورد مدیر را با خویش در میان بگذارند و نیز به تمایل ایشان در باز بودن روابطشان با مدیر و دادن اطلاعات به او بستگی دارد. در فراگرد افشا (خودگشودگی)، هرچه مدیر، بیشتر و بیشتر درباره‌ی طرز فکر و رفتار خود افشا نماید؛ به همان نسبت، ناحیه‌ی عمومی از نواحی چهارگانه‌ی شخصیت، بزرگ‌تر و ناحیه‌ی خصوصی کوچک‌تر می‌شود. همان‌طور که در شکل (۲) نشان داده شده است؛ نه تنها ناحیه‌ی عمومی در نواحی کور و خصوصی شخصیت پیشروی می‌کند، بلکه احتمال زیادی وجود دارد که بعضی از آنچه برای هر دو (مدیر و دیگران) ناشناخته است، به ناحیه‌ی عمومی افزوده گردد.

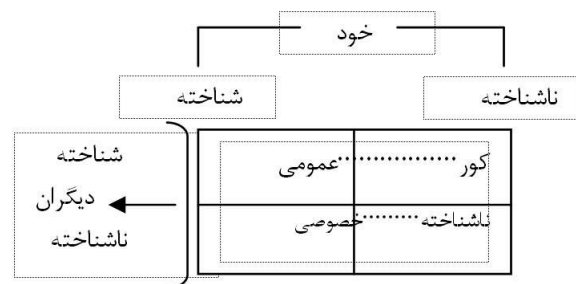
۲. الگوی تعاملی یا مراوده‌ای

در این الگو، هدف آن است که ارتباط بین افراد با توجه به طبایع آنها شناخته شود و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان، اقدامات لازم صورت پذیرد. در الگوی تعاملی، اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت پدران، بالغ و کودکانه قرار می‌گیرند (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۹۳-۱۹۴).

تمام مردم در زمان‌های مختلف، تحت تأثیر حالت‌های سه‌گانه‌ی مذکور، رفتارهایی از خود بروز می‌دهند. در هر یک از این سه حالت، آدمی ممکن است نگرش‌های بسیار متفاوتی نسبت به

رفتارها و نگرش‌های مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است؛ ناحیه عمومی یعنی ناحیه شناخته شده برای همه (اعم از مدیر و دیگران، یعنی مافوق‌ها، کارکنان و همکاران) نامیده می‌شود. حوزه‌ای که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است؛ ناحیه کور می‌گویند. عدم شناخت، یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی را نداشته، یا بدان‌ها اهمیت نداده است.

حوزه‌ای که برای خود مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می‌گویند؛ زیرا فقط برای مدیر شناخته شده است و وی مایل به افشای آن برای دیگران نیست؛ یا سایر افراد در سیستم، واکنش‌های لفظی و غیرلفظی مدیر را دریافت نمی‌کنند.



شکل ۱. نواحی چهارگانه شخصیت مدیر

آخرین حوزه‌ی ناشناخته برای خود مدیر و دیگران را ناحیه‌ی ناشناخته می‌نامند. قسمت معینی از شخصیت مدیر که در ضمیر خودآگاه قرار دارد؛ خیلی برجسته و نمایان است و هرکس که بدان نظر دارد؛ به‌سختی می‌تواند کل شخصیت، سازگاری و ساخت و مختصات آن را دریابد؛ زیرا بیشتر این کوه یخ در ضمیر ناخودآگاه قرار دارد و جز با تلاش آگاهانه، هرگز نسبت به ساختار آن بینشی به دست نخواهد آمد. از سوی دیگر، بخش زیادی از آن قسمت شخصیت مدیر را که ناشناخته می‌نامیم بر رفتارهای وی در جهت نفوذ بر دیگران تأثیر دارد؛ از این‌رو مدیر می‌تواند با استفاده از برخی سازوکارها از جمله: بازخور و خودگشودگی که بر حوزه‌ی شناخت مدیر و دیگران از همدیگر تأثیر دارند به گسترش و استحکام ارتباط کمک کند. (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۹۷-۳۰۰)

خود و کارکنانش داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۶۹).

الگوی تعاملی، راهی در شناسایی چگونگی ارتباطات افراد و رفتارهای آنان و تلاشی است تا از این طریق بتوانیم ارتباط با اعضای سازمان و ارباب رجوع و مشتریان را براساس روحیات و حالات متفاوتی که دارند؛ تسهیل کنیم و بهبود ببخشیم. (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۹۸).

سخن پایانی

وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. از این رو مدیریت‌ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۷۳). با توجه به حیاتی بودن مهارت انسانی مدیران، بهره‌گیری از روش‌ها، فنون و الگوهای مختلف می‌تواند وی را در شناخت رفتار افراد، پیش‌بینی رفتار آینده، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کسانی که با او کار می‌کنند؛ یاری کرده و مددکار باشد.

منابع:

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸)؛ مدیریت عمومی، چاپ سی و پنجم، تهران: نشر نی.
- آهنچیان، محمدرضا، منیدری، رمضان علی (۱۳۸۳)، «رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی»، پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم شماره ۱۲
- برکو، ری ام، ولوین، آندرودی، ولوین، دارلین آر (۱۳۷۸)، مدیریت ارتباطات، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ هفتم، سمت.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۰)، روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سجادی، سیداحمد (۱۳۹۰)، ویژگی‌های مدیریتی مدیران و فرماندهان شایسته، بازرسی کل ناجا.
- شیرین، علی و عابدی، خسرو (۱۳۸۸)، اصول و مبانی ارتباطات، دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران.
- فیاض، ایراندخت، کریمی، مرضیه (۱۳۸۹)، «بررسی مهارت‌های ارتباطی بین فردی در سیره معصومان(ع)»، دوفصلنامه علمی پژوهشی تربیت اسلامی.
- مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳)، «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران»، پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۶.



شناسنامه بسته آموزشی

عنوان دوره: **مهارت‌های ارتباطی مدیران**
مدت دوره: ۸ ساعت

مخاطبان دوره: مدیران پایه

محصولات آموزشی مکمل برای آزمون دوره:

مطالعه دستنامه: «مهارت‌های ارتباطی مدیران» از انتشارات حوزه معاونت آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی.

شنیدن برنامه آموزشی صوتی «چگونه صحبت کنیم تا به ما گوش دهند» و مشاهده فیلم‌های آموزشی «برقراری ارتباط با دیگران» و «مدیریت توسعه فردی» از انتشارات دفتر آموزش‌های مجازی و تولید منابع چندرسانه‌ای مرکز آموزش مدیریت دولتی.