



موسسه آموزش و مشاوره
مدیریت بال اندیشه سپاهان

موسسه آموزش و مشاوره مدیریت بال اندیشه سپاهان

عنوان دوره آموزشی

مهارت‌های ارتباطی مدیران

تهیه و تنظیم:

جناب دکتر علیرضا شیروانی

آدرس: اصفهان. خیابان شریعتی. بعد از اورژانس. کوچه شهید حسینی. پلاک ۲۶

فکس: ۶۲۷۸۷۹۴

تلفن: ۰۳۱۱-۶۲۹۴۱۴۸-۹

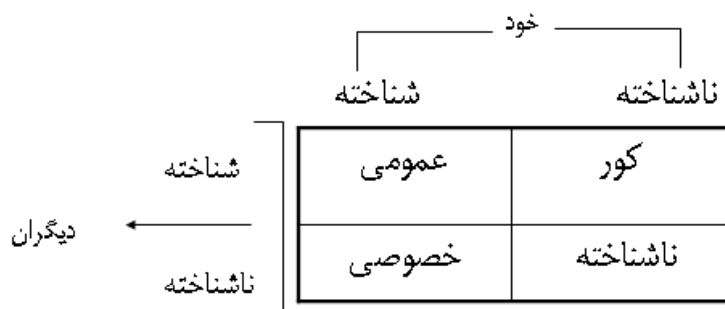
WWW.BaleAndisheh.com

Email: BaleAndisheh@hotmail.com

روش های بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهمهایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان یک فرستنده، ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت از تغییر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی است. شخصیت مدیر از رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است، تشکیل می شود. بنابراین برحسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است، می توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم کنیم.

در محیط سازمان، بخشی از رفتارها و نگرش های 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 می شود. حوزه ای را که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است ناحیه کور می گویند. عدم شناخت، بدین دلیل است که کارکنان مایل به دادن بازخور نبوده، یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی را نداشته، یا بدانها اهمیت نداده است. حوزه ای را که برای خود مدیر شناخته شده، ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می گویند؛ 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 نمی کنند.

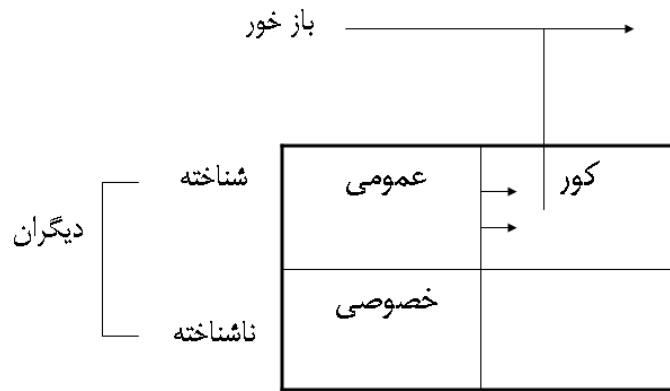


نواحی چهارگانه شخصیت مدیر

آخرین حوزه ناشناخته برای خود مدیر و دیگران را ناحیه «ناشناخته» (unknown area) می نامند و فروید آن را «ضمیر ناخودآگاه» یا «نیمه خودآگاه» نامیده است. فروید، شخصیت را به کوه یخ تشبیه کرده است؛ از این تمثیل چنین بر می آید که قسمت معینی از شخصیت رهبر - که در ضمیر خودآگاه قرار دارد - خیلی برجسته و نمایان است و هر کس که بدان نظر دارد، بسختی می تواند 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، پیشنی به دست نخواهد آمد. از سوی دیگر، بخش زیادی از آن قسمت شخصیت مدیر را که «ناشناخته» می نامیم، بر رفتارهای وی در جهت نفوذ در دیگران تأثیر دارد؛ لذا ما دو ساز و کار را که بر حوزه شناخت مدیر و دیگران از همدیگر تأثیر دارد و در نتیجه، به گسترش و استحکام ارتباط کمک می کند؛ در زیر توضیح می دهیم.

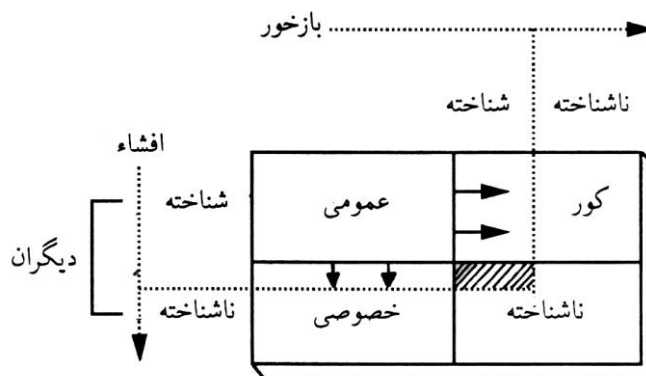
بازخور. نخستین فراگردی که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد و در جهت عمل می کند که در نمودار نشان داده شده - بازخور می نامند و آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی، مایلند چگونگی برخورد مدیر را با خویش در میان بگذارند، و نیز به تمایل ایشان در باز بودن روابطشان با مدیر و دادن اطلاعات به او، بستگی دارد؛ ولی باز هم باید از هر دو بعد به آن نگرست، یعنی باز هم به میزان تلاش مدیر برای دریافت بازخورهای لفظی و غیرلفظی موجود در سیستم وابسته است.





تأثیر ساز و کار و بازخور در شناخت شخصیت مدیر

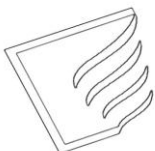
خودگشودگی. فراگرد دیگری که در شناخت شخصیت مدیر موثر است، افشاء یا خودگشودگی نام دارد و آن حدی است که مدیران مایلند اطلاعات مربوط به خود را با دیگر افراد سازمان در میان بگذارند. انسانها آن چیزی نیستند که درباره خودشان می گویند، بلکه رفتارشان بیانگر آنهاست، و به همین دلیل کلمات، معنی و مقصود را نمی‌رسانند. خودگشودگی در سازمانها، تنها وقتی مناسب است که از نظر سازمانی خودگشودگی مرتبطی باشد. بعضی از صاحب‌نظران در آموزش خود و دیگران شناسی و رشد شخصی، معتقدند هر نوع خودگشودگی مناسب است؛ ولی در اینجا به خودگشودگی از زاویه دیگری نگاه شده است. نکته مهم این است که پردازش داده، هزینه بر و وقتگیر است؛ بنابراین تنها اطلاعاتی باید پردازش شود که به محیط سازمانی مربوط می شود. در فراگرد افشا (خودگشودگی)، هر چه رهبر یا مدیر، بیشتر و بیشتر درباره طرز فکر و رفتار خود افشاء نماید، به همان نسبت ناحیه عمومی نواحی چهارگانه شخصیت، بزرگتر و ناحیه خصوصی کوچکتر و کوچکتر می‌گردد. همانطور که در نمودار نشان داده شده است، نه تنها ناحیه عمومی در نواحی کور و خصوصی شخصیت پیشروی می کند، بلکه احتمال زیادی وجود دارد که بعضی از آنچه برای هر دو (مدیر و دیگران) ناشناخته است، به ناحیه عمومی افزوده گردد.



تأثیر بازخور و خودگشودگی در شناخت شخصیت مدیر

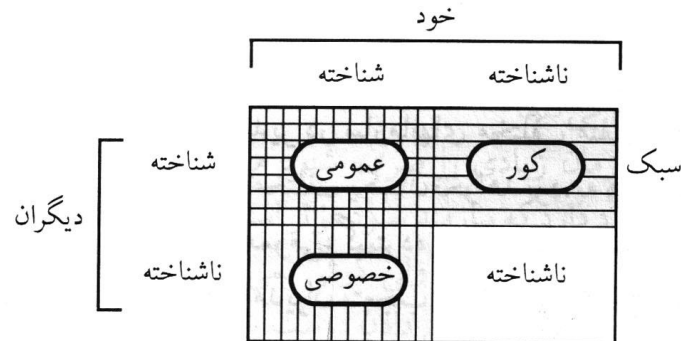
ادراک مدیر از خودش و سبک

هنگامی که سازمانی را مورد مطالعه قرار می‌دهیم، و تشخیص خوبی از آن داریم، و نظر مدیر را درباره شخصیتش جویا می‌شویم؛ ادراک او را از خودش به دست می‌آوریم. این ادراک از خود مدیر، چیزی را درباره سبک رهبریش نشان می‌دهد که برایش شناخته شده است و شامل نواحی عمومی و خصوصی می‌گردد.

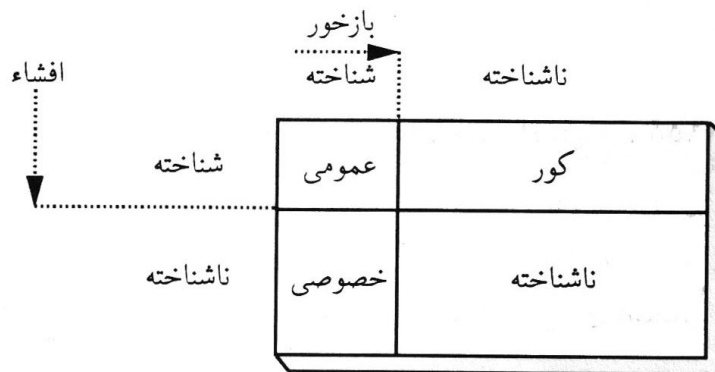


از طرف دیگر، سبک فردی مدیر، نمایانگر چیزی است که دیگران از رفتار مدیر می دانند و هر دو ناحیه عمومی و کور را شامل می شود. ارتباط میان ادراک از خود و سبک در نمودار نشان داده شده است.

یکی از پدیده های جالب این است که شکل ناحیه عمومی را در شخصیت مدیر می توان پیش بینی کرد؛ برای مثال: اگر تناقض فاحشی میان ادراک از خود و سبک وجود داشته باشد؛ «ناحیه عمومی» در شخصیت مدیر خیلی کوچک خواهد بود.

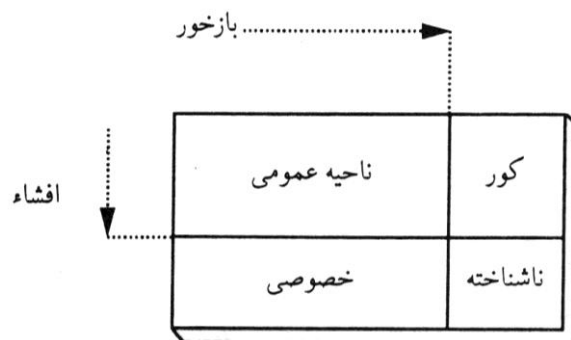


ادراک از خود و سبک



تناقض فاحش میان سبک و ادراک از خود

ولی اگر اختلاف عمده ای میان ادراک از خود و سبک وجود نداشته باشد، ناحیه عمومی بزرگ خواهد بود.



تناقض جزئی میان سبک و ادراک از خود

چون مختصات شخصیت مدیر در سازمانهای مختلف متفاوت است، بنابراین کارآیی مدیر یا رهبر در سازمانهای مختلف یکسان نخواهد بود. به همین دلیل شخصیت بعضی ها در محیط کار دارای ناحیه عمومی، گسترده است و موفق هستند، ولی در محیط خانه ناموفق می باشند؛ تازه اینگونه مدیران متعجب هستند که چرا در خانه موفق نیستند؛ دلیلش این است که تعامل کمتری در خانه دارند و بازخور کمتری دریافت می کنند و عکس آن هم صادق است.



تناقض فاحش میان سبک و ادراک از خود

تعریف شنود موثر

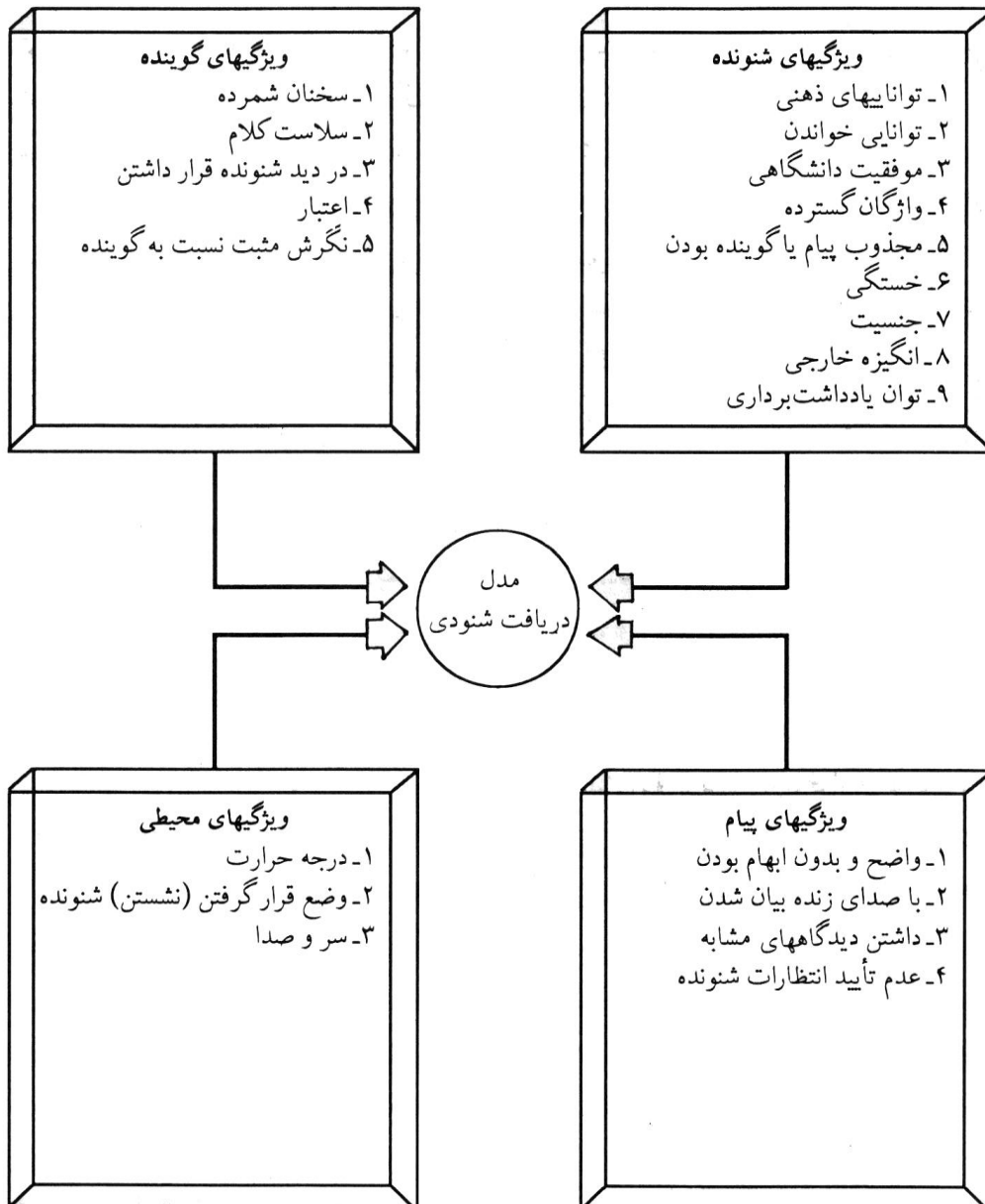
فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیامهای کلامی را به طور فعال شنود موثر گویند. شنود موثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دار ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد. (کویتنرو کینیکي ۱۹۹۲، ص ۴۵۰)

سبکهای شنود

الف) سبک نتیجه ای: برخی از آدمیان حاشیه رفتن را دوست ندارند آنان علاقه مند نتیجه یا خط پایانی پیام ارتباطی را در آغاز بدانند. اینان دوست دارند پس از دریافت نتیجه برای درک بهتر پرسشهایی در آن زمینه مطرح نمایند رفتاری زیر بیانگر شنوندگانی است که دارای سبک نتیجه ای هستند:

۱. رک و صریح بودن
۲. عملگرا بودن
۳. حالگرا بودن
۴. تمایل به داشتن حل مساله
۵. تمایل به دانستن بن هر قضیه

ب) سبک چرایی: آدمهای دلیلگرا می خواهند منطق آنچه را که کسی بیان می دارد یا پیشنهاد می کند بدانند. اینان پیش از آنکه نظری را بپذیرند باید متقاعد شده باشند. رفتارهای نمونه ای که ((شنودگان چرایی)) از خود بروز می دهند شامل موارد زیر است.



۱. علاقه مندند که بدانند آیا راه حل ارائه شده برای برای یک مساله عملی، واقعی و منطقی است یا خیر؟
 ۲. می کوشند تا هر چیزی را سنجیده و متعادل سازند.
 ۳. اگر پرسش مستقیمی از آنان بشود چنین پاسخ می دهند: ((بستگی دارد به...))
 ۴. آشکارا یا در درون خود بحث و جدل می کنند .
 ۵. انتظار دارند که آدامها فکرشان را به طور منظم ارائه دهند. تاب و تحمل ذهنهای مغشوش و پریشان را نداشته و برای اینگونه افراد احترامی قائل نیستند.
 ۶. نخستین تمایلشان این است که ((چراها)) را بدانند. (بنتو و وود، ۱۹۸۹، ص ۴۷)
- ج) سبک فراگردی. شنوندگان فراگردی دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث قرار دهند اینان ترجیح می دهند پیش از یک بحث کامل اطلاعات و زمینه ای در ارتباط یا موضوع به دست بیاورند نخست دوست دارند بدانند چرا یک موضوع مهم است . برای شناخت شنوندگان فراگردی به ویژگی های زیر باید توجه کرد.

- مردم گرایی
- کسب اطلاعات کامل
- کیفیت گرایی
- آینده نگری
- پیگیر
- تودار
- فایده گرا



هنر رفتار با افراد دشوار در سازمان

اداره موقعیتهای دشوار، بخشی از زندگی روزانه ماست. همه ما هر روز با افراد دشوار سر و کار داریم و این افراد را می‌شناسیم. شاید هیچ چیز به اندازه برخورد با این افراد، خسته کننده و ملال آور نباشد. این افراد انرژی ما را تحلیل می‌برند، احساساتمان را تحریک می‌کنند، حوصله همه را سر می‌برند و ما را در حالتی نامطلوب قرار می‌دهند. این رفتارها در محل کار براهتی می‌توانند یک محیط شاد را نابود کنند، کارایی را کاهش دهند و روحیه افراد را پایین آورند.

زورگو و متخاصم

این شخصیت عصبانی و متخاصم است و عصبانیت خود را با اعمال زور نشان می‌دهد. خصومت، کینه توزی، استفاده از کلمات نیشدار، امتناع از کارهای گروهی و خودپسندی و تکبر از جمله ویژگیهای این افراد است. آنها دلشان می‌خواهد همیشه غالب و مسلط باشند و سعی می‌کنند با توسل به هر شیوه و روشی به خواسته های خود برسند.

راه حل: در مقابل آنها بایستید، اما سعی نکنید با آنها بجنگید. هرگز رفتار آنها را تحمل نکنید بلکه در مقابل آنها قاطع، محکم، جسور و با اعتماد به نفس باشید.

همیشه شاکی

از نظر این افراد تنها چیزی که زندگی به آنها عطا کرده، بدشانسی است. آنها به جای پیدا کردن راه حل برای مسائل و مشکلات، عادت کرده اند که شکایت کنند و بهانه بگیرند. نگرشهای این افراد مسموم و متاسفانه بیماری آنها واگیر است. این افراد بندرت سعی می‌کنند شرایط ناخواسته را تغییر دهند، در عوض دائم دقیقاً "مثل بچه ای که به او اجازه کاری داده نمی‌شود رفتار می‌کنند. اجازه ندادن باعث منفی بافی او می‌شود. جمله معروف آنها این است:

"هیچ کس مرا دوست ندارد"

راه حل: به این افراد نشان دهید که مسائل آنها را می‌بینید و می‌شنوید، زیرا آنها به محیط حمایتی و تشویق احتیاج دارند. همچنین باید سطح فشار و استرس را برای این افراد پایین آورد. علاوه بر این به آنها اجازه شکایت کردن ندهید، مگر زمانی که راه حلی برای مشکل پیش آمده داشته باشند.

وسواسی و کمال گرا

این افراد دلشان می‌خواهد کارها به بهترین نحو ممکن انجام گیرد. چنین افرادی در عین حال که ممکن است خسته کننده و ملال آور به نظر برسند، اما دارای مهارتهای تجزیه و تحلیلی هستند که مستلزم توجه زیاد به جزئیات است. استانداردهای عملکرد این افراد در سطح بسیار بالایی قرار دارد. در برخی مواقع کار خوبی که توسط دیگران مورد تمجید واقع می‌شود از نظر این افراد قابل قبول نیست. جمله معروف آنها این است: "این کار می‌توانست بهتر انجام شود"

راه حل: در صورتی که در برخورد با این افراد، واقعیتها و منطق را ارائه دهید، می‌توانید بهترین بهره را از آنها ببرید. در عین حال حرفهای این افراد را درباره بهتر انجام شدن کارها جدی نگیرید. آنها معمولاً نقاط ضعف خودشان را بیان می‌کنند نه نقاط ضعف شما را. سعی کنید با این افراد به گونه ای کار کنید تا بتوانند انتظارات واقعی برای خود و دیگران داشته باشند و مطابق انتظارات واقعی عمل کنند.



افراد بسته

راههای برقراری ارتباط با این افراد مسدود است. این افراد بسیار تودار و دیرجوش هستند و تنهایی و خلوت را به بودن در میان جمع ترجیح می دهند. آنها هرگز درباره تفکرات و احساسات خود صحبت نمی کنند و به همین دلیل ارتباطات محدودی دارند.

« حوصله ندارم » یا « فعلا وقت ندارم » از جملاتی است که آنها برای فرار از جمع از آنها استفاده می کنند.

راه حل: برای برقراری ارتباط با این افراد باید حوصله کنید. ممکن است مدتی طول بکشد تا این گونه افراد احساس راحتی بکنند و با شما راحت تر و بهتر برخورد کنند. هنگام صحبت با این افراد از سوالات باز استفاده کنید و آنها را به شرکت در بحثها تشویق کنید.

افرادى که می گویند: « کار من نیست »

این افراد دائم از زیر بار قبول مسئولیتهای بیشتر شانه خالی کرده و منفی بودن خود را با رد کردن انجام کارهایی که باید برعهده بگیرند، ظاهر می کنند. معمولا" دوستان و همکاران این افراد باید کارهای مربوط به آنها را انجام دهند و این درحالی است که این افراد انجام آن کارها را جزء وظایف آنها می دانند نه وظایف خودشان! جمله معروف آنها این است:

« این کار جزء وظایف و شرح شغلی که من باید انجام دهم نیست »

راه حل: سعی کنید شرح شغل این افراد را واضح و روشن در اختیار آنها قرار دهید، تا جایی برای توجیحات آنها باقی نماند. بازرسی و کنترل غیرمحسوس نیز در برخی مواقع می تواند کارساز باشد.

شایعه پراکن ها

این افراد از شایعه بعنوان سلاح قوی جهت کنترل روی دیگران و محیط استفاده می کنند. آنها با پخش شایعه و درگیر کردن دیگران در مسائل مربوط به آن لذت می برند و احساس مهم بودن می کنند. جمله معروف آنها این است:

« اجازه بده من بگویم چه اتفاقی دارد می افتد.»

راه حل: بهترین راه جلوگیری از شایعه سازی در سازمان، دادن اطلاعات و حقایق لازم و کافی به افراد است. وقتی افراد سازمان از کلیه اطلاعات مربوط به مسائل سازمان آگاهی داشته باشند، به شایعه و افراد شایعه پراکن توجهی نمی کنند. در نتیجه انگیزه‌ای برای این افراد بمنظور ایجاد شایعه و پخش آن باقی نمی ماند.

افراد منفی گرا

این افراد نگرش بدی نسبت به دنیا دارند. آنها فکر می کنند که دنیا بر سرشان خراب شده است. آنها از شیوه انجام امور ناراضی هستند و مهم نیست شما چقدر تلاش کنید تا کاری برایشان انجام دهید. در واقع این افراد همیشه نیمه خالی لیوان را می بینند و برای انجام یک کار بیشتر بر عواقب منفی آن تاکید دارند تا نتایج مثبت. این افراد اعضای خوبی برای کارهای گروهی نیستند. جمله معروف آنها این است:

« من می دانم این کار شدنی نیست »

راه حل: تغییر نگرش افراد منفی گرا کار آسانی نیست. اما شما باید آنها را مجبور به تطبیق با عاداتهای مثبت کنید تا از عاداتهای منفی دور شوند. ایجاد تفکرات مثبت و نشان دادن نتایج خوب کارهایی که او امیدی به انجام آنها نداشته است، می تواند به این اشخاص کمک کند.

افراد غیر متعهد

این افراد آن قدر برای انجام کاری بهانه می آورند تا شخص دیگری آن را انجام دهد و یا آن قدر در انجام تصمیمی تعلل می کنند که ارزش آن از بین می رود. آنها کار خود را بطور جدی انجام نمی دهند، زیرا کار برای آنها اولویت ندارد. انجام امور شخصی و پرداختن به مسائل غیر کاری برای آنها مهمتر از انجام کارهای سازمانی است. جمله معروف آنها این است: «او می تواند منتظر شود.»

راه حل: دلیل اصلی تاخیر و تعلل آنها را سوال کنید. این افراد معمولا" احتیاج به اهداف و استانداردهای واضح و انتظارات رسمی دارند و اینها باید به او ابلاغ شود. همچنین آنها به یک سیستم نظارتی بسته نیازمندند تا نتوانند براحتی از زیر کار شانه خالی کنند.



افراد همیشه منتقد

این افراد همیشه با کلمات نیشدار و انتقادات بی مورد خود، دیگران را آزار می دهند. آنها درباره هر ایده ای، انتقادات خاص خود را دارند؛ چه آن ایده، خوب باشد یا بد! هدف این افراد مخالفت با تمام چیزهایی است که گفته می شود. آنها هر جا می روند مشکلات را پیدا می کنند. جمله معروف این افراد این است: «این ایده ی بدی است».

راه حل: در مذاکره و گفتگو با افراد انتقاد کننده بر اطلاعات تمرکز کنید. از آنها درباره علت انتقاد و مخالفتشان سوال کنید و همیشه آنها را برای اطلاعات بیشتر تحت فشار قرار دهید. هرگز رفتارهای نامناسب چنین افرادی را تأیید نکنید.

افراد فداکار (قربانی)

این افراد قلب خونین سازمان هستند. آنها زود سرکار می آیند و دیر می روند و یار و پشتیبان همکاران و دوستانشان هستند. از آنها هر کاری که بخواهید انجام می دهند، زیرا این افراد معمولاً به دلیل مسائل شخصی ترجیح می دهند بیشتر اوقات زندگی خود را در محیط سازمان بگذرانند. در صورتی که از خدمات آنها قدردانی نکنید، منفی گری آنها آغاز می شود. جمله معروف افراد فداکار این است: «من زندگی ام را وقف این شرکت کردم، ولی برای هیچ کس مهم نیست»

راه حل: به حرفهای این افراد گوش دهید و به آنها نشان دهید که وجودشان تا چه اندازه برای سازمان اهمیت دارد. از تلاش ها و همکاری آنها صمیمانه قدردانی کنید و این کار را در حضور دیگران انجام دهید.

افراد فود سرزنش کن

این افراد همواره کمبودهایی را در عملکرد کاری و رفتاری خود می یابند و دائم خود را ملامت می کنند. آنها از هیچ یک از جنبه های زندگی شخصی و کاری خود راضی نیستند. جمله معروف آن ها:

«من تویخ خواهم شد. من می توانستم این کار را بهتر انجام دهم»

راه حل: اعتماد به نفس آن ها را بالا ببرید و از کارهای مثبت و خوب آن ها قدردانی کنید. به آنها نشان دهید آن طور که خودشان فکر می کنند بی دست و پا و کار خراب کن نیستند.

افراد پر حرف

این افراد به قدری حرف میزنند که اجازه صحبت به افراد دیگر نمیدهند. جالب اینجاست که بیشتر حرفهای آنها اصلاً ربطی به موضوع مورد بحث ندارد و صرفاً از دست دادن وقت و زمان مفید است.

راه حل: برای برخورد با این افراد به آنها تنها چند دقیقه فرصت صحبت کردن داده شود. در صورتی که باز هم به حرف زدن ادامه دادند، به هیچ وجه رفتار آنها را تحمل نکنید. به آنها بگوئید، باید بروید و فرصتی برای گوش کردن به حرف های آنها ندارید.

افراد نامنظم

این افراد در انجام وظایف و شرکت در جلسات، نظم و ترتیب را رعایت نمی کنند و نوعی آشفتگی در رفتار و کردار آنها دیده می شود. آنها دائم به دنبال وسایل خود می گردند و همیشه در جلسات تاخیر دارند.

راه حل: برای برخورد با این افراد نظم و انضباط را عامل مهمی در ارزیابی عملکردشان اعلام کنید و آنها را به مرتب بودن تشویق کنید.

افرادى که زود می شکند (پوست تپم مرغی)

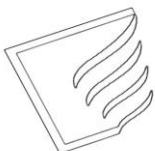
این افراد بسیار حساس هستند و بی اهمیت ترین مسائل آنها را ناراحت می کند. روحیه حساس آن ها باعث می شود دیگران در برخورد با آنها بسیار محتاط باشند و از برقراری ارتباط با آنها احساس راحتی نکنند.

راه حل: باز خورد، به این افراد باید سریع و مستقیم نباشد، بلکه به آرامی و با توجه به شخصیت آنها باشد. در برقراری ارتباط با آنها شخصیت حساسشان را در نظر بگیرید.



نکاتی در برخورد با افراد دشوار

- ✓ تفاوت‌های افراد را بیشتر و بیشتر بشناسید. تفاوتها همواره منجر به اصطکاک می شود. اگر تفاوت میان انسانها را یک موهبت- نه یک مسئله - بدانید، می توانید به خوبی موقعیتهای دشوار را اداره کنید.
- ✓ مطمئن باشید که همه افراد سازش و هماهنگی را دوست دارند. این اندیشه که دیگران به دنبال تحقیر و ضدمه زدن به ما هستند، درست نیست. مطمئن باشید همه توافق و یکدلی را دوست دارند. با اعتقاد به این مسئله شما فرصت پیدا می کنید، درهای گفتگو را برای رسیدن به توافقات دوجانبه باز کنید.
- ✓ باور کنید که می توانید در کنار افراد مسئله ساز بدون تنش و اصطکاک کار کنید. شما ممکن است که با افراد دشوار دوست و صمیمی نباشید، اما می توانید با آنها رفتار مسالمت آمیز داشته باشید. سعی کنید به خواسته های هم احترام بگذارید.
- ✓ در تله افراد دشوار گرفتار نشوید. وقتی دیگران به گونه ای رفتار می کنند که شما عصبانی و خشمگین میشوید، در واقع شما را در تله خود گرفتار کرده اند. ما اغلب در تله رفتارها، گفتارها، لبخندها و نگاه های افراد گرفتار می شویم. نباید اجازه دهیم رفتارهای افراد مسئله ساز، ما را در کنترل رفتارمان دچار مشکل سازد و آن ها را بر ما مسلط گرداند.
- ✓ گوش کنید؛ گوش کنید؛ گوش کنید! وقتی دیگران بدانند شما حرف های آن ها را می شنوید و به مسائلشان اهمیت می دهید، کمتر رفتارهای دشوار را از خود بروز می دهند.
- ✓ برای ایجاد رابطه بهتر افراد را با نام صدا بنزید (نام هر فرد گرمترین آهنگی است که او می شنود و دوست دارد بشنود).
- ✓ افراد را سرزنش نکنید. سرزنش افراد، آنها را برای بروز رفتارهای مسئله ساز مستعد می سازد.
- ✓ مراقب بلندی و لحن صدا و زبان بدن خود باشید. استفاده از زبان بدن به شما کمک می کند ارتباط بهتری را با دیگران برقرار سازید. با برقراری ارتباطات عمیق و اصولی، فرصت کمتری برای نشان دادن تعارضات و رفتارهای دشوار ایجاد می شود.
- ✓ از به کار بردن این کلمات پرهیز کنید: باید، ولی، من می خواهم ...، متاسفم، نمی توانی و
- ✓ اگر داوطلب صداقت هستید با دیگران نیز صادقانه برخورد کنید و به تعهدات خود عمل کنید.
- ✓ استفاده از کلمات جادوئی را بیاموزید. در دامنه لغات ما، کلمات زیادی وجود دارند که اثرات فوق العاده ای بر جای می گذارند. این کلمات را بیابید و از آنها استفاده کنید.
- ✓ فنون مذاکره را یاد بگیرید چرا که موفقیت در زندگی امروز در گرو ارتباطات خوب است و مذاکره در این راه به شما کمک می کند.

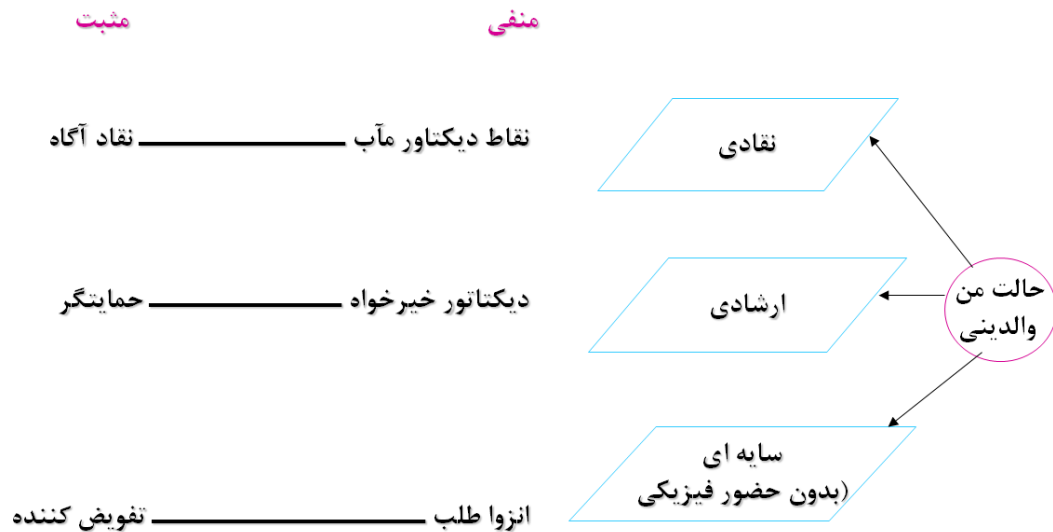


ابعاد خوب مدیریتی در حرکت از انسان ها

یکی از پژوهشگران تحلیل مرادده ای، نتایج تحقیق خود را در کتابی تحت عنوان «ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از ما» منتشر کرده است. وی در این اثر دسته بندی دقیق تری از حالت های ذهنی انسان ها ارائه کرده است.

حالت من والدینی

حالت من والدینی به سه حالت من والدینی نقاد، ارشادی و سایه تفکیک شده است و هر یک از این حالت های ذهنی نیز بر روی یک پیوسته از یک نهایت غیرقابل قبول تا نهایت دیگر که قابل قبول است قرار می گیرند.



نقادی

در بعد نقادی در یک نهایت پیوستار نقاد دیکتاتور مآب قرار دارد که فقط ضعف های دیگران را می بیند و بزرگ می کند و با زبان و قلمی نیش دار و تند مطرح می کند و در نهایت دیگر آن نقاد آگاه قرار دارد که هنر وی در برجسته کردن همزمان نقاط قوت و ضعف انسان ها و به طور کلی پدیده هاست.

ارشادی - مربی گری

در نهایت غیر قابل قبول بعد ارشادی دیکتاتور خیرخواه قرار دارد. کسی که بایدها و نبایدها را با تحکم مطرح می کند و در نهایت قابل قبول بعد ارشد فردی قرار می گیرد که دارای سبک حمایتی است. چنین مدیری سعی می کند با دادن بازخورها مستمر و دوستانه نقاط ضعف افراد را به قوت تبدیل کند.

سایه - بدون حضور فیزیکی

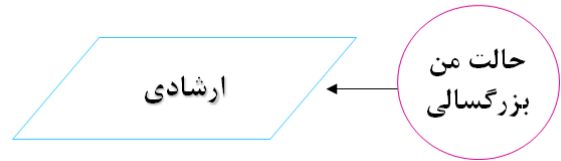
در یک نهایت حالت من والدینی سایه یا سبک مدیریت بدون حضور فیزیکی، کسی قرار دارد که انزوا طلب است و از روبرو شدن با کارکنان یا ارباب رجوع احتراز می کند و از پشت درهای بسته و به کمک بخشنامه سازمان را اداره می کند. سایه وجودی او همه جا هست، ولی در میان کارکنان بندرت حضور پیدا می کند. نه حالت نقادی دارد و نه ارشادی؛ بنابراین یک بعدی بوده و شناخت وی دشوار است و در نهایت دیگر سبک مدیریت غیر حضوری کسی قرار دارد که تفویضی برخورد می کند و بر این باور است که باید به افراد میدان داده شود تا استعدادهای خود را به منصفه ظهور بگذارند.



مثبت

منفی

محاسبه گر ————— ارتباط برقرار کننده
مانند رایانه اجتماعی



چنین مدیرانی پیوسته در حال جمع و کم کردن یا ضرب و تقسیم محصولات پول و افراد هستند و می پرسند کی، چه، چرا، چه وقت، کجا، چگونه؟ در نهایت غیر قابل قبول بعد تحلیل گیری افرادی قرار دارند که دارای سبک خشک و مکانیکی مانند رایانه هستند عمدتاً به دنبال پردازش اطلاعات به ویژه اطلاعات اقتصادی هستند و اغلب به دلیل تکیه بیش از حد به آمار نمی توانند بعد انسانی مدیریت را در نظر بگیرند. این گونه افراد به ندرت با کسی همدردی کرده یا به او علاقه نشان می دهند مگر اینکه بازگشت مادی برای آنان داشته باشد. این افراد اغلب می گویند: «بهتر است به بحث درباره کار بپردازیم و درباره مسایل انسانی صحبت نکنیم.» در میهمانی ها کسی را پیدا می کنند که از پول سخن به میان آورد و هنگامی که افراد شرکت کننده در مهمانی به شوخی و تفریح بپردازند فوری مجلس را ترک می کنند؛ زیرا حالت من کودکی که منشأ رفتارهای احساسی است در آنان تضعیف شده است. در نهایت دیگر سبک تعاملی قرار دارد.

این گونه مدیران برای انسان ها اهمیت قائل هستند. این افراد مطالب خود را روشن می نویسند یا بیان می کنند. در سخن یا نوشتار آنان، تکرار، ابهام، تجاهل و تناقص دیده نمی شود. این افراد می دانند هر سخن جایی دارد؛ بنابراین به خوبی میان زمان کار و زمان بازی تمایز قائل می شوند و ارزش های انسانی را در رفتار خود رعایت می کنند. بازخوردهای دریافتی را به طور منطقی مورد استفاده قرار می دهند و نمونه ای از یک رئیس توانا را ارائه می دهند.

حالت من کودکی

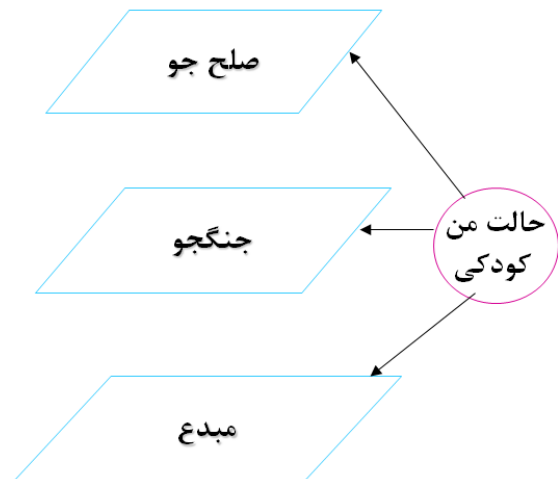
مثبت

منفی

بیش از اندازه مذاکره کننده
متواضع و مطیع

قدر مآب ————— رفیق - شریک

پریشان افکار ————— خلاق - نوآور



حالت من کودکی به سه حالت صلح جو، جنگجو و مبدع تفکیک شده است.

صلح جو

در حالت من کودکی صلح جو مدیرانی قرار دارند که هر کجا می روند صلح و صفا برقرار می شود. در یک نهایت آن افرادی قرار دارند که بیش از حد متواضع، مطیع و فرمانبردار هستند و می کوشند همه را راضی نگه دارند. شعار آن ها این است که همه چیز در وقت خودش درست خواهد شد.

افرادی قرار دارند که دارای سبک مذاکره کننده هستند. از تخاصم دوری می گزینند و به دلیل آنکه مذاکره کننده ای منصف هستند کیفیت شفاف بخش دارند. مدیری که سبک مذاکره کننده به دلیل علاقه به بررسی ادعاهای طرفین اختلاف می تواند شکاف ها را برطرف کند و این امکان را فراهم می کند که کارکنان احساس می کنند که می توانند از خود دفاع کنند. چنین افرادی هیچ گاه به فکر گل آلود کردن آب نخواهند بود.

حالت من کودکی جنگجو

افرادی که در حالت من کودکی جنگجو قرار دارند با چنگ و دندان به دنبال کسب موفقیت هستند. در یک نهایت «بعد جنگجویی یا سبک تهاجمی» افرادی قرار دارند که قلدرمآب بوده و با زور می خواهند به خواسته های خود برسند، این افراد تندخو و طغیانگر بوده و خصمانه رفتار می کنند و برای از صحنه به در کردن رقبای خود به هر کار زشت و غیر اخلاقی دست می زنند و متقلب هستند. گاهی خصومت خود را با قهر کردن پوشش می دهند. با مسائل انسانی رک برخورد نمی کنند. هنگامی که کارها درست از آب در نمی آید به فکر انتقام جویی از افراد می افتند که فکر می کنند مانع موفقیت آنان بوده اند. همواره از استراتژی «برد - باخت» استفاده می کنند و همواره می خواهند هم چیز را با هم داشته باشند؛ برای مثال بیشترین حقوق جنگجویی مدیران، دارای سبک حمایتی نسبت به کارکنان خود و سبک تهاجمی و دفاعی نسبت به افراد خارج از حیطه نظارت و کنترل خود، هستند. آنان روحیه تهاجمی را به گروه کاری می دهند. با کارکنان خود به صورت رفیق و شریک رفتار می کنند و در صورت لزوم برای حمایت از افراد یا واحد خود مبارزه خواهند کرد و از سازمانی که در آن کار می کند در برابر رقبای سازمان دفاع خواهند کرد. این افراد گرچه رفتار تهاجمی دارند، ولی اساساً خصومت ندارند. اطلاعات خود را با کارکنان در میان می گذارند و آنان را نسبت به استراتژی های جدید توجیه می کنند و یک روحیه تیمی به وجود می آورند که موجب روحیه بالای کارکنان و کار خوب آنان می شود.

حالت من کودکی مبدع

برخی از افراد که رفتارهای احساسی دارند فکری جدید به سرعت به ذهنشان می رسد و دارای قریحه و هوش سرشاری هستند. در نهایت غیر قابل قبول بعد ابداع، کسانی قرار دارند که پریشان افکار هستند. توجه آنان فوری پخش می شود. از نظر فیزیکی افرادی بسیار فعال هستند از نزد فردی پیش فرد دیگر می روند و دستور کار خود را فراموش می کنند تا برای فکری که به ذهنشان رسیده است طرفدار پیدا کنند و تأیید بگیرند. چون این گونه افراد تجربه را به خاطر تجربه می خواهند کسب کنند هیچ گاه وقت و انرژی کافی برای تمام کردن یک کار نمی یابند. برخی از این افراد به طور انفرادی کار می کنند و آن گاه ادعا می کنند که فکر جدیدی به ذهنشان رسیده است.

در نهایت قابل قبول بعد ابداع، افراد خلاق واقعی قرار دارند. این دسته از افراد نیز از نظر فیزیکی پر جنب و جوش و فعال و سرشار از فکری نو هستند؛ ولی به جای گیج و سردر گم بودن، دارای انگیزه و انرژی زیادی هستند. افراد خلاق واقعی، گاهی بذله گوی خوبی نیز هستند.

