



دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

عنوان تحقیق :

چگونگی ارتباطات در داخل سازمانها و مشاوره مدیریت با کارکنان

نام استاد :

جناب مهندس صادقی فرد

نام دانشجو :

محمد متین بنیاد

شماره دانشجویی: ۸۱۳۳۳۶۲۱

بهار ۱۳۸۶

فصل ۱- ارتباط در سازمان

مفهوم ارتباط

ارتباط در لغت به معنی مشارکت در یک نظر و ایجاد رابطه برای انتقال یک خبر به کار رفته است. از اواخر سالهای ۱۹۳۰ و پس از انتشار مقاله ای تحت عنوان (اطلاعات یک مسعله ی اندیشه است) به مرور اندیشمندان درصدد بررسی ارتباطات از طریق ریاضیات برآمدند. رفته رفته مفهوم ارتباطات به فرایند اطلاعات تبدیل شد. متعاقب این امر (سیبرنتیک) عنوان شد که آن عبارت است از مجموعه تعوریهای مربوط به قانونمند ساختن انتقال و دریافت یک خبر بین انسان و ماشین.

ارتباطات و اطلاعات به عنوان اساس هستی انسانها مطرح شده است. چونکه بدین وسیله مکنونات، خواسته ها، نظرات، از فردی به فردی منتقل و در نتیجه نیازها رفع میشود. بدین گونه بقای حیات انسانی فراهم میگردد. با توجه به آنچه که بیان شد میتوان گفت که در ایجاد ارتباط، دو طرف وجود دارد. طرفی که اطلاعات را منتقل میکند و طرفی که اطلاعات را دریافت میدارد و با درک خود، آن را تفسیر میکند و نسبت به آن واکنش نشان میدهد. ملاحظه میشود که در ارتباط بر اساس داد و ستد داده و ستانده اطلاعات جریانی بین دو یا چند نفر بوسیله کلام، علامت، اصطلاحات و رمزها در راستای تفهیم یک خبر رسمی یا غیر رسمی برقرار میشود. ارتباطات با اطلاعات تفاوت دارد. چون ارتباطات برای دریافت اطلاعات، وسیله قرار میگیرد. بطور مثال: فرادستی با فرودستی ارتباط برقرار میکند، تا اطلاعات یا اخباری را به او منتقل کند، ملاحظه میشود که ارتباطات، وسیله انتقال پیام در سازمان است. تا بدین گونه تغییرات مطلوب در سازمان بوجود آید. ارتباطات در سازمانها به صورت اجباری و تمایلی بوجود می آید. در ایجاد نوع اول، فرهنگ سازمانی و در ایجاد نوع دوم، فرهنگ نیروی انسانی دخالت دارد. ارتباطات به هر صورتی که در سازمان برقرار شود، در ایجاد آنها عواملی دخالت دارد.

عوامل ایجاد ارتباط در سازمانها

هر انسانی قبل از ورود در سازمان با تفاوتهای رفتاری همراه است. حیات سازمانی مرهون انواع ارتباطی است که در ایجاد آن دخالت دارد. این ارتباطات در سایه عوامل مختلفی به وجود می آید و عبارتند از:

۱- میزان اختیار:

کار مشترک که در سازمان جاری است، از نظر اجرایی و پذیرش مسعولیت و نظارت بر انجام وظیفه، آمریت و ماموریت را در سازمان بوجود می آورد. این امر نشعت گرفته از میزان اختیاری است که هر فرد در حیطه مسعولیت خود دارد. در نتیجه، سبب ایجاد روابط بین فرادست، فرودست و ارباب رجوع میشود.

۲- ترکیب:

کار سازمانی در قلمرو کاری نیاز به ترکیب کار اعضای مختلف دارد. بنابر این جهت ایجاد این ترکیب، کارگزاران باید با هم مرتبط شوند. ملاحظه میشود که فعالیت سازمانی که در نهایت به محصول، تولید، خدمت و یا به ترتیبی منجر میشود، مرهون ایجاد ارتباط اعضای سهیم در ایجاد آن کارند.

۳- هم ارزشی گروهی:

انسانها برای رفع نیازهای خود، محتاج به یکدیگرند. هم ارزشه، عامل عمده ای است که انسانهای نیازمند را به یکدیگر پیوند میدهد. در درون سازمانها، به دور از سلسله مراتب، در اثر مجاورت و مشابیت کاری، انسانها با ارزشهای مشابه، یکدیگر را پیدا میکنند و در ساعات فراغت و به دور از محدودیت کاری با هم، رابطه برقرار میکنند. این نوع روابط که جنبه بی ریایی و همزبانی دارد، در تکوین شخصیت انسانی، اهمیت خاص دارد. چون فرد میتواند بر راحتی خواسته های خود را بیان کند، خود را بنمایاند، بخواهد و خواسته شود. همزبانی بین انسانهای سازمانی، در قالب هم ارزشی گروهی متجلی میشود که در ایجاد تغییر و تثبیت رفتار فردی موثر واقع میشود.

۴- نقش سازمانی:

هر عضو سازمانی برای ایفای نقشی وارد سازمان میشود. به محض پذیرفته شدن، عضو در سازمان متعهد میشود تا فعالیتهایی، را طبق نظام سازمانی انجام دهد. انجام این فعالیتها، عضو سازمانی را موظف میسازد و برای او وظایفی را تعیین میکند. انجام وظایف در پایگاههای مختلف سازمانی موجب ایجاد ارتباطات با افراد مختلف در سازمان میشود.

۵-علائق و اعتقادات اعضای سازمانی:

انسانا در هر مرتبه و مقام که قرار گیرند، با علایق و اعتقادات خاصی زندگی میکنند. شاید بتوان گفت در سایه نوع علایق و اعتقادات است که افراد با نگرشهای مختلف در جهان زندگی میکنند. و به قول (یکی درد و یکی درمان پسندد، یکی وصل و یکی هجران پسندد) یکی مال اندوزی پیشه میکند، یکی توجه به دنیا و آخرت دارد و یکی اعراض از این جهان دارد و متوجه آخرت است.

در ایجاد علایق افراد نوعی منطق حاکم است که هرچند بر تعقل و تفکر انسانی استوار است ولی توجیه آن امری بس مشکل است. نیروی انسانی نیز از این امر برخوردار است. مجموعه علایق و اعتقادات اعضای یک سازمان در ایجاد ارتباط سازمانی آنها دخالت دارد.

انواع ارتباط در یک سازمان

در یک سازمان ارتباطی به قرار ذیل جریان دارد:

- ارتباط عام: که مربوط است به کلیه امور و اطلاعات در خصوص محیط کاری.
- ارتباط رسمی: که بین اعضا و سازمان از قبل در ساختار سلسله مراتبی سازمان تعیین شده است.
- ارتباطات غیر رسمی یا خود به خودی: که به صورت مستقل و آزادانه بین کل اعضای سازمان برقرار میشود. این نوع ارتباطات در توزیع اطلاعات مثبت و منفی بدون منع قانون به صورت تمایلی به وجود می آید.
- ارتباطات بالا به پایین: ارتباطاتی که پیام را از راس هرم سازمانی به طرف پایین در سلسله مراتب به جریان میگذارد. از این طریق چارچوب رویه های اجرایی، سیاستها و خواسته های سازمانی اعضا روشن میشود.
- ارتباطات پایین به بالا: ارتباطاتی که اطلاعات را از پایین سازمان به راس هرم سازمانی منتقل میکند. از این طریق، فعالیتهای، جهت تصمیم گیری و اراعه طریق گزارش میشود.

- ارتباطات عمودی: ارتباطاتی که بین فرادست و فرودست چه در سلسله مراتب سازمان یا در سلسله مراتب یک واحد سازمانی برقرار میشود. این ارتباطات مربوط به دستور اجرا و یا فرماندهی مدیریت است.
- ارتباطات افقی: ارتباطاتی که بین افراد یا گروههای سازمانی بدون موجودیت سلسله مراتب در رابطه با امور اجرایی برقرار میشود. این نوع ارتباطات مربوط به همردیفان سازمان است که نسبت به هم برتری یا کهنتری ندارند. این نوع ارتباطات موجبات هماهنگی کاری را فراهم می آورد.

انواع ارتباطات در یک سازمان (Communication)

در یک سازمان ارتباطی به قرار ذیل جریان دارد:

- ارتباطات عام: که مربوط است به کلیه امور و اطلاعات در خصوص محیط کاری.
- ارتباطات رسمی: که بین اعضا و سازمان از قبل در ساختار سلسله مراتبی سازمان تعیین شده است.
- ارتباطات غیر رسمی و یا خودبه خودی: که به صورت مستقل و آزادانه بین کل اعضای سازمان برقرار می شود. این نوع ارتباطات در توزیع اطلاعات مثبت و منفی بدون منع قانون به صورت تمایلی به وجود می آید.
- ارتباطات بالا به پایین: ارتباطاتی که پیام را از راس هرم سازمانی به طرف پایین در سلسله مراتب به جریان می گذارد. از این طریق چارچوب رویه های اجرایی، سیاستها و خواسته های سازمانی اعضا روشن می شود.

- ارتباطات پایین به بالا: ارتباطاتی که اطلاعات را از پایین سازمان به راس هرم سازمانی منتقل می کند. از این طریق، فعالیتهای، جهت تصمیم گیری و ارائه طریق گزارش می شود.
- ارتباطات عمودی: ارتباطاتی که بین فرادست و فرودست، چه در سلسله مراتب کل سازمان و یا در سلسله مراتب یک واحد سازمانی برقرار می شود. این ارتباطات مربوط به دستور اجرا و یا فرماندهی مدیریت است.
- ارتباطات افقی: ارتباطاتی که بین افراد یا گروههای سازمانی، بدون موجودیت مربوط به همدیگر سازمان است که نسبت به هم برتری یا کمتری ندارند. این نوع ارتباطات موجبات هماهنگی کاری را فراهم می آورد.

اهمیت ارتباط در سازمان

مدیران، بدون تعبیه شبکه های ارتباطی مناسب نمی توانند در انجام وظایف خود توفیق یابند. مدیران موقعی می توانند به وظایف خود جامه عمل بپوشانند که به مبادله پیام، که حاوی اندیشه های آن هاست بین خود و کارکنان پردازند. ارتباط موجب می شود که مدیر در اجرای برنامه، توزیع اطلاعات کند، از شرایط کار، نتایج، موفقیتها و از موقعیت و نحوه اجرای برنامه ها آگاهی یابد. به وسیله ایجاد ارتباط، نیروی انسانی از خواسته های مدیریت آگاه می شود و با فرار گرفتن در تعامل می تواند خواسته های خود را نیز به اطلاع مدیران برساند.

بنا به تحقیقات بانک فدرال توسعه کانادا، اکثر مدیران، ۹۰٪ از وقت خود را در سازمان، صرف ایجاد ارتباط با کارکنان، ارباب رجوع و ... می کنند. ۹۰٪ امور سازمانی نیازمند کسب اطلاعاتی است که از طریق ارتباط به دست می آید.

با توجه به جایگاه ارتباط در سازمان از نظر تخصصی بودن وظایف، وسعت، غیر متمرکز بودن نظام، نقش و وظایف سازمان، لازم می نماید که ارتباط سازمانی در وضع مطلوبی قرار گیرد. ارتباط، نظام مندی سازمان را موجب می شود. چونکه نیروی انسانی نیاز و حق دارد در جریان اخبار سازمانی، شغلی، اقتصادی و ... قرار گیرد. بنابراین، عدم توجه به این مهم، به هم ریختگی سازمان را موجب می شود. قانونی کردن ارتباط سازمانی، جریان آن را روان و پایه هیا آن را استوار می سازد. در کشورهای پیشرفته به این امر توجه شده است. بدین معنی که علاوه بر ارتباطات معمول که در صفحات قبل بیان شد، هر سال ارتباطات قانونی جهت توزیع اطلاعات بین نیروی انسانی و سازمان برقرار می شود. به طور مثال در کشور بلژیک از سال ۱۹۴۸، به موجب قانون، سه نوع اطلاعات در اختیار کارکنان قرار می گیرد:

۱- اطلاعات سالانه مربوط به نقش فرد که در یک سال ایفا کرده است. (که مربوط به

ارزشیابی سالانه است).

۲- اطلاعات شش ماهه، مربوط به اشاعه اطلاعات عمومی است که در راستای پیش بینی

وقایع سازمانی قرار دارد.

۳- اطلاعات مربوط بر حسب مورد.

در فرانسه از سال ۱۹۸۲، یکی از قوانین پیشقراول مربوط به حقوق بگیران و سازمان به مورد اجرا در آمد. این قانون که در راستای افزایش شرایط کاری در سازمان قرار دارد موجب می شود که کارکنان سازمان حق رای و تصمیم گیری را در قانونگذاری مربوط به سازمانی که در آن کار می کنند، داشته باشند. بدین گونه ارتباط نه فقط در مفهوم غیر ارادی، بلکه در مفهوم روابط جهت تعیین سرنوشت کاری بین کارکنان و سازمان برقرار می شود.

با توجه به شرحی که گذشت ملاحظه می شود که ارتباط با دارا بودن مفهوم خاص خود، دو نقش عمده در سازمان بازی می کند:

اولا- بالا بردن طرح کیفیت زندگی کاری

دوم- بالا بردن طرح کیفیت سازمان از جهات کلی

ارتباط با ایفای نقش ذکر شده، موجب می شود تا اختلاف بین گروههای کرای در سازمان کاهش یابد. در نتیجه، همبستگی بین گروههای سازمانی که اکسیر حیات بخش در سازمان، جهت افزایش کارایی و بهره وری است به وجود آید. اگر بر اهداف خاص از طریق ایجاد ارتباطات در سازمان توجه کنیم در می یابیم که حصول اهداف وصول غایتهایی را در سازمان بدنبال دارد.

غایتهای حاصل از ارتباط

افزایش کارایی و بهره وری:

این غایت از طریق دریافت اطلاعات جهت ایجاد انگیزش و رضایت در نیروی انسانی حاصل می شود در این راستا ایجاد ارتباطات جهت شناسایی انگیزه های نیروی انسانی در ورای سایر ارتباطات سازمانی مورد توجه است که خود مقوله بررسی زمینه های انگیزش کارکنان را بر اساس تئوریهای مختلف طرح می سازد.

- ایجاد تغییرات سازمانی:

این غایت بر اساس دریافت اطلاعات از مسیر مطلوب سازمان حاصل می شود. در این راستا لازم است از طریق ایجاد ارتباط بین امور اجرا شده سازمان و استانداردهای اجرایی اقدام کرد که خود مقوله بررسی کیفیت اجرایی و کنترل آن را مطرح می سازد.

- پیش بینی و جلوگیری از تنش های سازمانی

نبود اطلاعات کافی نبودن اطلاعات و یا اطلاعات نادرست که بر اثر ضعف ارتباطات است موجبات درهم ریختگی روانی را در نیروی انسانی فراهم می آورد جهت رفع این نقصه سازمانی الزم است ارتباطات آموزنده که می تواند از طریق گردهمایی ها بر حسب امکانات سازمانی به وجود آید اقدام کرد. ملاحظه می شود که تنشهای سازمانی موقعی به وجود می آید که بین مدیریت و اعضا نقصانهای ارتباطی رو در رو و یا خارج از مقوله کاری به وجود آید. بدین جهت ایجاد روابط بر اساس کاهش فواصل رسمی در سازمان پیشنهاد می شود.

- پاسخگویی به نیازهای کارکنان و افزایش روحیه:

از طریق ارتباطات فی مابین، مدیریت و اعضا بهتر می توانند نیازهای خود را شناسایی کنند. نیازهایی که رفع آنها موجبات افزایش توان کاری آن ها را فراهم می آورد این غایت بر حسی نیازسنجی که به وسیله ارتباطات تحلیل گرانه از عملکرد نیروی انسانی به دست می آید، حاصل می شود. ملاحظه می شود که در این گونه ارتباط نظارت و کنترل مدیریتی و عملکرد نیروی انسانی قرار دارد. از این طریق کمبودهای اجرایی اعضا شناسایی می شود و سپس با ایجاد دوره های آموزشی در رفع آن ها اقدام می گردد این ارتباط مکمل ارتباطات در زمینه کنترل کیفی که در مورد دوم ایجاد تغییرات سازمانی توجیه شد قرار می گیرد.

- تحکیم وضعیت کارکنان:

هرگاه کارکنان از انتظارات مدیریت آگاه باشند و بدانند که ارزشیابی آنها از طریق سازمان بر اساس چه ملاکهایی قرار دارد خواهند توانست جایگاه خود را در سازمان تحکیم بخشند. در این راستا ایجاد ارتباطات رودررو بین مدیریت و کارکنان مفید به فایده است. این ارتباط می تواند با سنجش وضعیت نیروی انسانی از جهت توان اجرایی و انطباق خواسته های مدیران با عملکرد نیروی انسانی بهتر مفید باشد.

- ایجاد همبستگی بین اعضا و سازمان:

هرگاه اطلاعات و اخبار سازمانی بدرستی در اختیار اعضا قرار گیرد موجبات افزایش روحیه مشارکت اعضا و سهیم شدن آنها در سازمان می شود این غایت می تواند از طریق توزیع اخبار بر حسب شبکه های ارتباطی سازمان به دست آید.

با توجه به مطالبی که بیان شد، می توان نتیجه گرفت که در اثر ضعف جریان ارتباط در یک سازمان اجرای مصوبات و دستورالعمل ها از مسیر خط مشیهای سازمانی خارج می شود. بدین گونه درهم ریختگی ناخواسته در سازمان به وجود می آید. بنابراین با توجه به انواع ارتباطات ممکن در سازمان وظیفه مدیران است که شبکه های ارتباطی ایجاد کنند و به دو نوع ارتباط افقی و عمودی اکتفا نمایند. هر چند که در بعضی از سازمانها نظام بندی در ارتباطات افقی و عمودی نیز به علت ضعف نظامهای اجرایی در وضع بهتری قرار ندارد.

ارتباطات سازمانی را چگونه برقرار کنیم؟

اول - توجه به ویژگیهای گیرنده پیام

در این راستا توجه شود که طرف ارتباط چه اطلاعاتی درباره پیام دارد هوش و استعداد او برای تفهیم پیام در چه حدی است. با توجه به مواردی که ذکر شد، گام اول ارتباط یعنی تنظیم پیامی که می خواهد ارسال شود، برداشته می شود. یعنی نحوه ارسال پیام چون رمز، گفتار، نوشتار و ... تعیین و قالب بندی می شود بنابراین یک نوع پیام را برای مخاطبان مختلف نباید به یک نحوه ارسال کرد تا تفاسیر مختلف و نتایج متعدد از آن حاصل نشود.

دوم - ایجاد تسهیلات ارسال پیام

اگر ارتباط رودر رو باشد برای برقراری پیام موانع کمتری به وجود می آید ولی در ارتباطات نارویاروی که فاصله ای بین دو طرف ارتباط وجود دارد به بررسی مسیر عبور پیام نیاز است. به طور مثال مدیری پیام وجود دارد به بررسی بخشنامه و چه به صورت دستورالعمل ارسال می

کند. ضرورت اجرایی آن ضرب الاجل است. بنابراین سرعت دریافت آن به سویله مخاطبان مورد نیاز است. پس باید دید چه وسیله ای سرعت ارسال و دریافت پیام را برای طرفین به وجود می آورد در سازمانهای گسترده استفاده از وسایل ارتباطات جمعی، حتی برون سازمانی نیز باید مورد استفاده قرار گیرد. بدین گونه موانع وصول پیام مرتفع می شود.

سوم - آگاهی از نتیجه پیام

ارسال کننده پیام نباید صرفاً به دریافت پیام بسنده کند بلکه نتیجه ای که گیرنده پیام پس از به کارگیری آن حاصل کرده است را مورد توجه قرار دهد. بدین گونه ارسال کننده پیام علاوه بر آگاهی از دریافت پیام به وسیله مخاطب از صحت تفهیم و نتیجه اجرایی آن نیز مطلع می شود و در صورت لزوم به اصلاح و رفع ابهام پیام دریافت شده اقدام می کند.

با توجه به موارد ذکر شده لازم است که مدیران:

- ارتباطات را در قالبهای دو سویه تنظیم کنند ارسال پیام بدون آگاهی از صحت و کاربرد آن که به عنوان ارتباطات یکسویه مطرح شده است، در مفهوم ارتباط یعنی مشارکت جدی دو طرف جهت ارسال پیام، دریافت و واکنش نشان دادن با درک آن قرار ندارد. مگر اینکه پس از ارسال پیام گروهی نتایج حاصله از آنرا با برقراری ارتباط با به کاربندان پیام مورد بررسی قرار دهد که در این صورت ارتباط دو سویه به وجود می آید.

- بهطور کلی ارتباط باید بین دو طرف برقرار شود.

- به فراخور فهم و هوش و معلومات گیرنده، نوع پیام تنظیم شود. و در این رابطه سادگی روان بودن کوتاه بودن و ایجاد انگیزش کردن، مورد توجه قرار گیرد.

- گاه در سازمان بر حسب ضرورت، به طور مثال در اثر تغییرات تکنولوژیکی و یا ساختاری،

ارسال پیامهایی ضرورت دارد که نمی توان آنها را به صورتی تنظیم کرد که منطبق با

ویژگیهای مخاطبان باشد. اگر ارسال این گونه پیامها و ایجاد ارتباطات، مداومت داشته باشد،

لازم است که قبلا در گیرندگان پیام، آگاهیهای لازم به وجود آید. این امر مستلزم آموزشهایی

در این رابطه است که کلیات امر را جهت تفسیر و درک پیامهای در رابطه بیان می دارد.

- استفاده حداقل از نحوه ایجاد ارتباط غیر کلامی در سازمان پیشنهاد می شود.

پیشنهادهای مربوط به بهبود ارتباطات در سازمان

با توجه به آنچه که گذشت می توان جهت بهبود ارتباطات سازمانی پیشنهادهایی به قرار ذیل

ارائه نمود:

الف- در خصوص ارتباطات رسمی

- دستورالعملهای اجرایی سازمان در قالب فرمها، بر حسب وظایف واحدهای تابعه تنظیم شود.

- گردش کار واحدهای سازمانی، طبق اصول مدیریت حاکم بر سازمان تنظیم شود. تا بدین

گونه هماهنگیهای اجرایی به وجود آید و از اعمال سلیقه جلوگیری شود.

- تصمیمات سازمان، علاوه بر بخشنامه ها، از طریق گردهماییهای توجیهی به اطلاع اعضا برسد تا بدین گونه سهولت اجرایی فراهم شود.

- به منظور ارسال و دریافت اخبار سازمانی، شبکه ارتباطی مدور در سازمان ایجاد شود. تا بدین گونه بین مدیریت و واحدهای سازمان ارتباطات منسجم و وجود آید. در این راستا به طور مستمر اختیار واحدها دریافت نمی شود خبر مورد تحلیل قرار می گیرد متعاقبا برهنمود به واحد ابلاغ می گردد پس از به کارگیری رهنمود کاربرد به مدیریت برگشت می کند بدین گونه اثربخشی ارتباط معلوم می شود.

- نظام ارتباطی سازمان علاوه بر دریافت اخبار سازمانی و به کارگیری آن در راستای حل و فصل مسائل و افزایش بهره وری جهت ارزشیابی نیروی انسانی نیز مورد استفاده قرار گیرد تا بدین گونه نظام تحرک که حیاتبخش سازمانهاست، قوام یابد.

ب- در خصوص ارتباطات غیررسمی

- در واحدهای سازمانی بین ساعتهای رسمی به عنوان (زنگ تفریح)، گردهمایی کوتاه مدت غیررسمی تشکیل شود. در این گردهمایی سرپرست یا مسئول هر گروه، نظرات و پیشنهادهای مربوط به مسائل کاری را جمع آوری کند و به اطلاع مدیریت برساند.

- برنامه های گذران اوقات فراغت، در صورت لزوم اعضای سازمانی به اتفاق خانواده تنظیم شود. در این برنامه ها، علاوه بر سرگرمی و تفریح گردهماییهای سازمان یافته بر حسب مورد سازمانی جهت اظهار نظرات به صورت پانل ترتیب یابد.

- از طریق گفتاری، شنیداری و دیداری آموزشهای غیررسمی برنامه ریزی شود.

فصل ۲- انواع جلسات در سازمان

ممکن است سازمان جهت ایجاد ارتباط، اشاعه اطلاعات، دریافت نظرات و یا تحلیل مسئله و تصمیم گیری تشکیل جلسه دهد. معمولاً وقتی سخن از جلسه به میان می آید در ذهن کارکنان یک سازمان، جلسات معمول جهت تصمیم گیری های موردی و یا بررسی موارد و مسائل مبتلی به سازمان، متبادر می شود. ولی نظر به اینکه ضرورت دارد که یک سازمان علاوه بر جلسات معمول به تشکیل نشستهایی به منظورهای مختلف دست بزند که هر یک در نوع خود از

مفهوم خاصی برخوردار است، بدین جهت به منظور آشنا ساختن مدیران، به بیان آنها می پردازیم.

جلسه گروه موافق و مخالف

این گروهی به منظور انجام بحث و ایراد نظرات با تخصیص زمان برابر برای هر دو گروه تشکیل می شود. این جلسه که بصورت مباحثه گروهی است، می تواند جهت رفع تعارضات فکری به سازمان کمک کند.

جلسه گروه همسو

این نشست جهت داوری و نتیجه گیری از مورد خاصی تشکیل می شود. جلسات معمول در سازمانها از این نوع هستند.

میزگرد

جلسه‌اس است که عده‌ای دور هم جمع می شوند و با هم درباره موضوعی اظهار نظر می کنند. اداره این جلسه بر عهده رئیسی است و باید به هر یک از شرکت کنندگان فقط یک بار اجازه سخن دهد.

سمینار

سمینار که جنبه آموزشی دارد و موضوع آن از قبل تعیین می شود. افرادی که قبلاً مشخص شده اند، درباره آن موضوع مطالعاتی کرده اند و نتایج مطالعات خود را به شنودگان خود ارائه می دهند. سمینار، برعکس سمپوزیم، جنبه آموزشی دارد و حتی ممکن است حضرات در آن، آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند. سمینار به لحاظ جنبه آموزشی خود، می تواند در تغییر رفتار سازمانی موثر باشد.

سمپوزیم

در این جلسه، یک موضوع از جنبه‌های مختلف که مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است، بیان می‌شود. معمولاً تعداد سخنرانان در سمپوزیم که برای تعداد کثیری سخن می‌گویند، حداکثر پنج نفر است.

جلسهٔ مجمع عمومی

جلسه‌ای است که به منظور تصمیم‌گیری دربارهٔ موضوعی و یا تصویب موردی و یا استماع گزارشی که در آن منافع گروهی وجود دارد، تشکیل می‌شود. این جلسه اکثراً در شرکتها رایج است. از اعضای برگزیده یک گروه یا یک واحد برای مطالعه، بررسی و اظهار نظر امر یا امور خاصی تشکیل می‌شود. سازمانها با توجه به موارد گوناگون می‌توانند کمیته‌های مختلفی تشکیل دهند.

کنفرانس

جلسه‌ای است که به منظور شور و بحث دربارهٔ مسائل گوناگون، اعم از سیاسی، اجتماعی، ادبی و علمی تشکیل می‌شود. هر چند کنفرانسها برای سازمانها کاربرد دارند، ولی بیشتر به منظور حل اختلافات سیاسی بین دول تشکیل می‌شوند.

کنگره

اجتماعی است متشکل از افراد برای تبادل افکار دربارهٔ مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و دستاوردهای علمی. کنگره‌ها با توجه به موضوع خود، از نمایندگان سیاسی، مجلسی و صاحب‌نظران فرهنگی و علمی تشکیل می‌شوند.

فصل ۳- نفوذ در دیگران

نفوذ فرآیندی است که رفتار شخص را مورد تغییر یا تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای روشن شدن موضوع از دو مثال در مورد کودکان استفاده میکنیم. فرض کنید کودکی را می‌بینیم که برای ارضای حس کنجکاوی خود دست به بخاری یا اتوی داغ می‌زند در این حال ممکن است با شتاب یک اسباب بازی به کودک بدهیم و با این کار حس کنجکاوی کودک را از چیزی که خطرناک است به سوی چیزی که مورد علاقه کودک ولی بی‌خطر است، منحرف نماییم. در این صورت رفتار کودک را تغییر داده ایم، در حالی که هنوز کودک حس کنجکاوی خود را ارضا

می نماید. باز فرض کنید هنگام خواب کودکی فرا رسیده است و به بستر نمی رود و می خواهد تلویزیون تماشا کند اگر بگویید برو بخواب به جای آن فردا با هم باغچه را درست می کنیم (در حالی که حس رشد کودک و با بزرگترها بودن را درک می کنید) در این صورت رفتار جانشینی برای کودک پیشنهاد کرده اید ولی چنانچه بگوییم «فردا ترا برای دیدن حیوانات باغ وحش می برم، در این صورت کودک را در مقابل آنچه او دوست دارد وادار به رفتاری می کنیم که ما دوست داریم، او انجام دهد.

بنابراین نفوذ به طور آشکار با انگیزش ارتباط دارد. در هر یک از موارد بالا کودکی که تحت نفوذ قرار گرفته دارای خواسته ها و نیازهایی است. نفوذ یا سبب رفتارهایی جهت برآورده شدن نیازها می شود یا آنها را در برابر رفتار مورد نظر تغییر می دهد. ممکن است بخواهید مورد کاربرد بیشتر نظریه X و نظریه Y را بدانید. اگر شخص نفوذ کننده که ممکن است رهبر یا مدیر باشد، معتقد به نظریه X باشد تصور می کند انگیزش باید توسط شخص وی ایجاد گردد و او مسئول تامین وسایل انگیزش است. در این مورد همان مثل قدیمی «چوب می خواهی یا شیرینی؟» صدق می کند. مدیر می گوید اگر این کار را خوب انجام دهی، فلان پاداش را خواهی گرفت. (اضافه کار، ترفیع و ...) و اگر آن کار را انجام دهی تنبیه خواهی شد (جریمه، توبیخ و ...) از طرف دیگر نظریه Y نقش دیگری برای نفوذ کننده قایل است؛ نقشی

که با نقش فوق کاملا متفاوت می باشد. در اینجا مدیر یا رهبر تصور می کند هر فرد به طور طبیعی دارای نیازها و خواسته هایی است و کار وی برای نفوذ در دیگران این است که آنها را به سوی خواسته هایشان راهنمایی کند. به دیگر سخن با نفوذ خود به دیگران نشان می دهد که چگونه از راه هایی که مورد نظر اوست به خواسته های خود می رسند یا اهداف آنان در کار اداری و بازرگانی تامین می شود. فلسفه ای که در بحث انگیزش از آن سخن به میان می آید و

اهمیت دارد، این است که مدیر از چه راه می خواهد در دیگران نفوذ کند؟

این مطلب بسیار روشن است که هر چند کارکنان اداری دارای انگیزش بیشتر باشند، کارآیی سازمان افزایش خواهد یافت. مطالعات علمی نشان می‌دهد که برای ایجاد انگیزش در افراد باید هدف های سازمان روشن شود. نسبت به اجرای اهداف تاکید گردد و موفقیت کارکنان سازمان در زمینه رسیدن به اهداف به عنوان یک ضرورت تلقی شود. ضمناً این نکته برای مدیران به صورت یک اصل پذیرفته شود که کلید موفقیت و کارآیی در سازمان، کارکنان هستند و کارکنان باید انگیزش داشته باشند تا موفق شوند.

الگوهای نفوذ در دیگران

به طور کلی راه های نفوذ در دیگران را در چهار گروه اساسی می توان طبقه بندی کرد که عبارتند از: نفوذ از راه قدرت و اختیار، نفوذ از راه تهدید و اجبار، نفوذ به وسیله مهارت و استادی و نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی)، هر یک از روش های چهارگانه یاد شده دارای ویژگیها، نیرومندیها و کاستی های مربوط به خود میباشد که در زیر به شرح آن می پردازیم:

قدرت و اختیار:

نفوذ از راه قدرت و اختیار شاید به ساده ترین زبان قابل بیان باشد، با این گونه نفوذ شخص می تواند دیگری را وادار به نوعی رفتار کند زیرا وی حق چنین کاری را دار میباشد. پلیس راهنمایی می تواند اتومبیل شما را در جایی متوقف کند یا شما را وادار کند که در یک روز برفی از حقوق بر پایه زنجیر چرخ استفاده کنید زیرا از نظر قانونی چنین مقرراتی وجود

دارد. پاره ای از این حقوق بر پایه سنت بنا نهاده شده است مانند اینکه پدر و مادر معمولاً حق دارند به فرزندان خود حتی هنگامی که در سن بالا هستند بگویند چه بکنند و چه نکنند. پاره ای دیگر از این حقوق براساس روابط اداری و اجتماعی و حقوق شبه قانونی ایجاد می شود. مانند حق، فرماندهی ناخدا در کشتی یا ریاست یک موسسه.

بر این اساس است هنگامی که شخصی در یک موسسه نظامی یا تجاری آغاز به کار می کند به صورت یک قرارداد غیررسمی این موضوع را می پذیرد که کسانی در موسسه حق دارند به وی دستور بدهند و در حقیقت این مطلب جزو شرایط کار و قبول عضویت سازمان محسوب می شود.

صاحبان اختیار بسیار ساده فراموش می کنند که افراد زیردست آنان نیز سخنی برای گفتن دارند. چنانچه شخصی معتقد باشد که شخص صاحب نفوذ حق دادن دستوری را ندارد، ممکن است به طور آشکار دستور او را نادیده بگیرد. همچنین ممکن است در شرایطی فرد اختیار دادن دستورهای خاصی را داشته باشد. (این گزارش را تا ساعت ۲ بعدازظهر آماده کنید) ولی همین شخص حق ندارد بگوید ضمناً «کفشهای مرا هم واکنس بزنید» بنابراین حق دستوردهی باید همراه با پذیرش آن حق توسط افراد تحت نفوذ باشد. در غیر این صورت آنان به سادگی دستور را نادیده می گیرند، در مقابل آن مقاومت می کنند و یا به نحوی از اجرای دستور شانه خالی می کنند.

اختیار و قدرت به عنوان یک شیوه نفوذ به نوبه خود دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیت‌ها این است که شخص باید اختیار و قدرت داشته باشد تا بتواند آن را بکار برد (البته این قدرت و اختیار ممکن است به وسیله سن، تجربه، تخصص، تفویض اختیار همچنین توسط قانون، مقررات، قرارداد یا پیمان و بالاخره از راه سنت به دست آید)، افزوده بر این

اشخاص که با آنان سرو کار دارید باید اختیارات شما را قبول داشته باشند، در غیراینصورت دستورهای شما نادیده گرفته خواهد شد یا به آن توجهی نخواهند کرد. از سوی دیگر استفاده از اختیارات و قدرت کار آسانی است. این روش نفوذ قابل فهم، روشن و مستقیم است و به طور هماهنگ و یکنواخت مورد استفاده قرار می گیرد. به طوری که یک مدیر یا سرپرست به همکار خود می گوید: «با وجودی که از این کار خوشم نمی آید، ولی اگر یک بار دیگر غیبت کنید شما را جریمه خواهم کرد.»

باید توجه داشت که افراد در برابر قدرت و اختیار پاسخ های متفاوتی ابراز می دارند. افراد یا گروه هایی که مدت زیادی تحت نفوذ و اقتدار قرار داشته اند، به تدریج آن را قبول می کنند و بدان اعتماد می نمایند. همچنین کسانی که بارها مورد استفاده قرار گرفته و تحت ضابطه بوده اند، احساس می کنند که منبع اختیار ضریب اطمینان آنان را در انجام کار بیشتر می کند، زیرا منابع قدرت همیشه به آنان گفته اند که چه بکنند و چه نکنند. آنچه مسلم است این گونه افراد ابتکارهای فردی را کاری نادرست و خطرناک می دانند.

نفوذ از راه تهدید اجبار:

تاکنون درباره حق دستور دادن و اختیار فرماندهی گفتگو شد. اما در برخی موارد شخص بدون داشتن اختیار فرمان می دهد. یکی از این موارد که بسیار معمول است، فرمان همراه با چماق است. نفوذ از راه تهدید و اجبار با توسل به وسایل تهدیدآمیز کوشش می کند که اختیارات دیگران را محدود کند. معمولاً وسایل مورد استفاده ابزار نیرومندی از قبیل تفنگ، بمب، زوربندی و یا صرفاً افزونی تعداد است ولی در هر حال پیروی نکردن از دستور موجب آزار و اذیت شخص خواهد شد. قدرت یک فرد آدم ربا یا بچه دزد آن است که مثلاً فرزند یک

خانواده را برباید. ولی تعیین هویت و شناسایی و مقابله با چنین فرد مجرمی خطرناک و در شرایطی غیرممکن است.

استفاده کننده از تهدید و اجبار سلطه خود را با یک پیام از این قبیل که این کار را انجام دهید و گرنه ... نشان می دهد. اغلب اقدام تهدیدآمیز خارج یا در مرز اموری است که قوانین و مقررات بدان اجازه می دهد. البته این مطلب مفهومش این نیست که افراید از این نوع همیشه افراد شرور جامعه می باشد. بایکوت های مشهور تاریخ، اعتصاب ها و نظایر آن که گاهی توسط افراد آگاه جامعه انجام می گیرد از این گروه به شمار می روند. گاهی در سازمان نیز با گروه های غیررسمی مواجه می شویم که برای نفوذ خود در داخل سازمان و برآوردن خواسته های خود به تهدید متوسل می شوند.

استفاده از زور و تهدید به منظور نفوذ در دیگران اغلب با چند مانع و مشکل مواجه می شود نخست آنکه چنین اقدامی مستلزم دارا بودن وسایل نیرومند یا تعداد زیاد افراد است. دیگر اینکه اغلب با مقاومت و گاه کینه و تنفر دیگران روبرو می شود. همین طور هرگاه اوضاع و احوال تغییر یابد یا وسایل و ابزار تهدیدآمیز از میان برود، نفوذ نیز پایان می یابد. تهدید همچنین گاهی جنبه غیرقانونی به خود می گیرد. از طرف دیگر تهدید بسیار سریع عمل می کند و در مواردی هنگامی از آن استفاده می شود که شخص یا گروهی راه دیگری برای نفوذ ندارد و از این وسیله برای پیشبرد هدف های خود استفاده می کند.

نفوذ از راه مهارت و استادی:

نفوذ از راه مهارت متداولترین روش نفوذ است. مهارت در نفوذ این است که مردم را وادار به کاری کنید که شما دوست دارید، در حالی که آنان تصور کنند که خواسته خود را انجام داده اند. همچنین نوعی از آن استفاده بردن از روابط با افراد است. در بسیاری موارد حتی

هنگامی که اختیار یا وسایل تهدیدآمیز در دست است افراد از زیرکی و مهارت در نفوذ استفاده می کند. مثلاً از آنجا که دستور مستقیم دادن گاهی سبب رنجیدن افراد می شود. به جای اینکه بگویند: «مقداری کاغذ و چند مداد برای من بیاور» با مهارت می گویند: «من قلم و کاغذ برای نوشتن ندارم، ممکن است قدری کاغذ و یک مداد به من بدهید؟ همچنین هر کدام از ما ممکن است به جای اینکه به فرزندان خود دستور مستقیم بدهیم خشنودی خود را از کاری که می خواهیم انجام دهند به آنان ابراز نماییم. استفاده از مهارت برای نفوذ همواره به یک شکل و یک نوع نیست و نسبت به شخص مورد نفوذ تغییر می کند. برخلاف تهدید، نفوذ از راه مهارت یک فرآیند تدریجی است.

مهارت در نفوذ، هم در بازرگانی و هم در روابط شخصی مورد استفاده قرار می گیرند. در این نوع نفوذ ما از دانش خود در باره دیگران و روابط خود با دیگران برای انجام دادن مقاصد خود استفاده می کنیم. اغلب مردم متوجه این مطلب نیستند که با این طریق با آنان رفتار می شود بلکه نوع رفتار به گونه ای است که افراد تصور می کنند خواسته خود آنان اجرا میشود. در این نوع نفوذ در حقیقت با اطلاعاتی که از پیش درباره افراد داریم باعث می شویم که آنان احساس کنند کار مورد علاقه خود را انجام میدهند.

مهارت در نفوذ چنان زیاد به کار می رود که خود ما متوجه آن نیستیم. مشکل آن هنگامی که است شخص پی برد که زیرکانه با وی رفتار شده است. در این صورت بار دیگر دست به مقاومت خواهد زد. معذالک این نوع نفوذ نیازی به تخصص، تکنیک در شرایط ویژه ندارد و به همین دلیل اغلب مورد استفاده قرار می گیرد.

نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی):

آخرین روش نفوذ در دیگران با روش های دیگر کاملاً متفاوت است. در روش های پیشین بیشتر کار یا کوشش توسط فرد نفوذ کننده به عمل می آمد تا با اقداماتی افراد تحت نفوذ او بدانند چه می کنند. در این روش شخص مورد نفوذ باید نیاز به تغییر را در خود احساس کند. راه های مختلف را مورد بررسی قرار دهد و سرانجام تصمیم گیرد که چه نیازهایی باید پرآورده شوند و براساس آن اقدام نمایند.

در این روش مدیر یا رهبر یا هر شخص دیگری که می خواهد نفوذ نماید بیشتر در نقش یک مشاور اقدام می کند. وی نیاز به تغییر را به شخص یادآور می شود و برای انتخاب راه جدید به او کمک می کند اما مسئولیت نهایی تصمیم گیری به عهده خود شخص گذارده میشود. سازمان هایی مانند : سازمان های مبارزه با مواد مخدر یا مبارزه با الکل در پاره ای کشورها چنین عمل می کنند. این سازمان ها در نقش همکاری با شخص برای ترک اعتیاد ایفای وظیفه می نمایند و آنان را تحت هیچ گونه زور و فشار قانونی قرار نمی دهند. با تجربه هایی که در سال های اخیر به عمل آمده ملاحظه شده است روش همکاری و تشریک مساعی بهترین و مناسبترین راه ترک اعتیاد بوده است. همین طور اگر بخواهیم شخصی را وادار به ترک سیگار کنیم نیز تنها راه چاره نصیحت و شناساندن زیان های سیگار به او می باشد اما تصمیم به ترک اعتیاد را باید خود شخص سیگاری اتخاذ نماید.

همکاری و مساعدت درست همان کاری را پیشه می کند که روش مهارت یا حيله وانمود می کرد می خواهد انجام دهد. این روش و طرز برخورد سبب می شود تا شخص مورد نفوذ ظرفیت خود را بیشتر احساس کند. تشویق و ترغیب شود تا نقشه ای برای زندگی خود طرح کند و آن را به اجرا بگذارد. با این روش شخصی که در ابتدا خود را ضعیف و عاری از قدرت تصمیم گیری می پنداشته است، پس از مدتی قادر به گرفتن تصمیم های مهم خواهد بود. باید

دانست در محیط های اداری و حتی خانوادگی استفاده از چنین روشی مستلزم صرف وقت بسیار است و بیم آن می رود که شخص نفوذ کننده و فرد مورد نفوذ هیچکدام برآستی ندانند که چه پیش خواهد آمد؟

همکاری و مساعدت یک مزیت واقعی نسبت به روشهای دیگر نفوذ دارد. هنگامی که افراد خود درگیر تغییر می شوند و خود به تصمیم می رسند، معمولاً تغییر به صورت بهتر، بادوام تر و با مقاومت کمتر انجام می گیرد.

از سوی دیگر شخص مورد نفوذ باید مشکل را بشناسد. البته اگر فرد مشکلی حس نکند در این صورت انتخاب یک راه حل مناسب دشوار خواهد بود. باید توجه داشت در مواردی که تشخیص مشکل به سادگی امکان پذیر نباشد. شخص مورد نفوذ راه حلی را که خود صحیح می پندارد، عمل خواهد کرد. اینکه چنین راه حلی تا چه اندازه صحیح خواهد بود، بستگی به موقعیت تصمیم گیری دارد.

حال در مورد هر یک از روش های نفوذ مثالی ارائه می دهیم تا با ملاحظه آنها اختلاف روشن شود. تصور کنید شما سرپرست یک قسمت اداری یا صنعتی باشید و تعدادی از افراد تحت سرپرستی شما دیر سرکار حاضر شوند. پس از مدتی رئیس موسسه نیز در این مورد تذکراتی به شما بدهد. در این صورت چه خواهید کرد؟ بدون شک از نفوذ خود برای تغییر رفتار آنان استفاده خواهید کرد. با استفاده از اختیارات خود به سادگی خواهید گفت: «از همکاران می خواهم از این به بعد به موقع سر خدمت حاضر باشند. هر چند استفاده از روش تهدید و زور در این مورد کمتر قابل استفاده است با وجود این ممکن است با استفاده از این روش بگویید «اگر یک نفر از این پس دیر سرکار حاضر شود برای مدت یک هفته به پایین

ترین کار موسسه گماره خواهد شد» استفاده از روش مهارت عباراتی از این قبیل همراه خواهد داشت:

«اگر شما با من همکاری کنید که مسئله حضور و غیاب را حل کنیم من هم به طور متقابل مشکلات شما را حل خواهم کرد» و بالاخره در روش همکاری و مساعدت، صرفاً خواهیم گفت: «ببینید مشکلی برای ما پیش آمده است چند نفر از همکاران ما دیر سرکار حاضر می شوند.» در این صورت راه حل ممکن است این باشد که ساعت کار را برای گروهی قابل انعطاف و متغیر کنیم و از نظرات افراد برای حل مشکل استفاده کنیم.

البته می توانیم یکی از روشها را به عنوان بهترین روش برگزینیم. همچنین ممکن است روشی را که در اغلب موارد قابل اعمال است پیشنهاد کنیم. ولی برآستی چنین کاری ممکن نیست. زور و تهدید سریع ترین راه حل استفاده از اختیارات ساده ترین آنها، گول زدن و مهارت متداولترین و همکاری و مساعدت بادوام ترین راه تغییر است و هر یک برتری ها و پیآمدهای ویژه خود را در بر دارد. حقیقت این است که قاعده ثابتی برای کاربرد هر یک از آنها وجود ندارد، بلکه ما خود باید راه حل ها و پیآمدها و نتایج آن را بررسی و تجزیه و تحلیل کنیم. همچنین در مورد توانایی خود در پیش بینی نتایج یک اقدام، نگران هستیم و نمی دانیم پاسخ افراد نسبت به هر یک از روش های نفوذ چگونه است؟ البته مدیر موفق با توجه به اوضاع و احوال و تجربیات خود نسبت به واکنش افراد در برابر روش های نفوذ، روشی را انتخاب خواهد کرد که بهترین نتایج را به دست دهد.

شما به عنوان یک مدیر می توانید از هر یک از روشهای گفته شده با توجه به امکانات خود استفاده کنید. برای نمونه ممکن است دریافته باشید که مردم پای بند به روش های سنتی مدیریت، ترجیح می دهند که از طریق اختیارات نفوذ کنند و تحت نفوذ قرار گیرند روش

مهارت و گول زدن بیشتر در جاهایی کاربرد دارد که چند نفر برای کسب مقام یا ترفیع با یکدیگر رقابت دارند. افراد جوان و اغلب دانشجویان، مهندسان، دانشمندان و افراد تحصیل کرده از راه همکاری بهتر تحت تاثیر قرار می گیرند. بدیهی است برای به کار بردن هر یک از روها باید زمان کافی در دست باشد. بسیار مهم است که تصمیمات آگاهانه‌ای برای انتخاب روش نفوذی که در یک موقعیت باید مورد استفاده قرار گیرد، اتخاذ شود. انتخاب یک روش متناسب به قدری با اهمیت است که ممکن است بسیاری اقدامات دیگر مدیریت را تحت تاثیر قرار دهد. تجربه نشان داده است که اغلب مدیران فارغ از فرد و موقعیت از یک روش ویژه نفوذ در افراد استفاده می کنند. در بسیاری کتاب های سنتی مدیریت نیز توصیه های نادرستی شده است از قبیل اینکه چون مردان و زنان از نظر انگیزه ها با یکدیگر اختلاف زیاد دارند و از آنجا که زنان نسبت به روش اختیار حساسیت زیاد نشان می دهند باید برای نفوذ در آنان از روش مهارت و گول زدن استفاده کرد. با وجودی که اصل این مطلب که مردم از نظر عوامل انگیزش با یکدیگر اختلاف دارند درست می باشد ولی انتخاب روشها براساس جنسیت هیچگونه مبنای علمی ندارد.

پیش از آنکه بحث درباره روش های نفوذ را پایان دهیم لازم است به یک نکته مهم اشاره شود که روش یا مدل نفوذ از راه همکاری و مساعد مبنای هر نوع تفکر مربوط به مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمانی قرار گرفته است. «ریموند مایلز» معتقد است که اغلب کارمندان، دارای قابلیت ها و استعدادهایی هستند که سازمان بخوبی از آنها نمی تواند استفاده کند. وی می گوید: استفاده از نظریات و توانایی های تازه و دست نخورده کارکنان رمز اساسی «تفکر درباره منابع انسانی» یک سازمان است. استفاده از استعدادهای نهفته افراد سبب بارور شدن و ثمربخشی یک سازمان خواهد شد. در سازمان هرچه روحیه همکاری بیشتر باشد، کیفیت تصمیم گیری بالاتر خواهد بود زیرا اعضای سازمان نسبت به حل مشکلات علاقه مند

می شوند و برای پیدا کردن راه حل های مناسب به مدیریت کمک می کنند. علاوه بر این نیازهای مربوط به حس احترام کارکنان نیز همزمان برآورد می شود.

به نظر مایلز این وضعیت با آنچه او «روابط انسانی» در سازمان می نامد، کاملاً متفاوت

است زیرا در ارتباطات انسانی نیازهای اجتماعی کارکنان مورد رعایت قرار میگیرد. در روابط

انسانی حدود مشارکت افراد محدود است و مشارکت آنان صرفاً این احساس را در آنان ایجاد

می کند که خود جزیی از سازمان هستند نه فردی ارزشمند و دارای شخصیت تصمیم گیری.

روش روابط انسانی را می توان بیشتر روش استفاده از نفوذ به وسیله مهارت عنوان نمود.

خلاصه

روشهای نفوذ در دیگران به چهار روش عمده طبقه بندی می شود. روش استفاده از اختیارات، روش زور و تهدید و اجبار، روش استفاده از مهارت، و بالاخره روش همکاری همیاری و اشتراک مساعی. هر یک از روشهای گفته شده دارای مزایا و کمبودهایی است. به طور کلی مدیر یا رهبر یا شخصی که قصد دارد از یکی از روشها استفاده نماید، باید افراد و موقعیت ها را مورد ارزیابی قرار دهد و روش ویژه آن موقعیت و آن افراد را انتخاب کند. یکی از اساسی ترین و در عین حال حساس ترین کارهای مدیریت انتخاب روشی است که مناسب ترین روش برای مقابله با وضعیت، موضوع و شخص مورد نفوذ باشد. ضمناً پاسخ به این سوال که «چگونه می توانیم در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنیم؟» این است که روش مناسب نفوذ در آنان را مورد استفاده قرار دهیم. امیداست با مقایسه و استفاده از روش های نفوذ، مدیران بتوانند نسبت به ایجاد انگیزه در محیط کار موفقیت لازم را کسب کنند، هر چند که ایجاد انگیزه خود به عواملی دیگر از قبیل میزان پذیرش افراد، موقعیت ها و خصوصیات خلقی و رفتاری مدیر نیز تا حدودی مربوط می باشد.

بهبود ارتباطات --- نکاتی برای مدیران

تحقیقات نشان می دهند که مدیران بین ۵۰ تا ۸۰ درصد وقت خود را صرف برقراری ارتباط می کنند. چرا که ارتباطات حیاتی ترین امر در سازمان می باشد. بدون ارتباطات موثر عملکرد مدیران، نوآوری، درک مشتری و همکاری در امور بسیار ضعیف خواهد بود. ارتباطات موثر سازمانی به سه چیز نیاز دارد:

۱- همه کارکنان باید درک و مهارت مناسب در برقراری ارتباط خوب داشته باشند.

۲- ارتباطات سازمانی موثر نیازمند فرهنگی است که از ارتباطات موثر حمایت کند.

۳- ارتباطات سازمانی موثر نیازمند توجه است.

نکاتی ویژه در برقراری ارتباط موثر برای مدیران:

۱- درخواست فعالانه بازخورد درباره ارتباطات خود و ارتباطات درون سازمانی

۲- ارزیابی درک و دانش ارتباطات خود

۳- کار با کارکنان و تعریف چگونگی برقراری ارتباطات در سازمان. توسعه عمومی در

خصوص: الف) چگونگی کنترل مخالفت ها (ب) نحوه کار ارتباطات افقی (کارمند با

کارمند) ج) نحوه کار ارتباطات عمودی (مدیر با کارمند، کارمند با مدیر) (د) نوع و

زمان دسترسی به اطلاعات

۴- توجه به فشارهای ساختاری سازمان و چگونگی تاثیر این فشارها بر ارتباطات

۵- یادگیری درباره تکنیک های گوش دادن و استفاده موثر از این تکنیک ها

۶- در نظر گرفتن یک مسئول برای بررسی ارتباطات.

منابع و ماخذ:

رفتار سازمانی: تالیف سید امین الله علوی

روابط انسانی و رفتار سازمانی: تالیف مصطفی عسکریان

