



ارتباطات

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

مترجم : **مریم مؤذن احمدی**



الف. ارتباطات در سازمان

ارتباطات این گونه تعریف می شود: فرآیند انتقال یا مبادله اطلاعات و دستورالعمل ها، ایده ها، دستورات، سفارشات و توضیحات مواردی هستند که در سیستم ارتباطی سازمان جریان پیدا می کنند. تعریف مفصل تر ارتباطات عبارتند از:

ارتباط، فعالیتی است که به موجب آن فرد یا گروه، آگاهانه و یا ناخودآگاه، اطلاعات را به فرد و یا گروه دیگر منتقل می کند و در صورت لزوم واکنشی را موجب می شود. این اطلاعات می تواند حقایق، احساسات و یا ایده ها باشد. (برگرفته از کتاب Eric Moonman بنام "The Manager and the Organisation")

به نکات کلیدی این تعریف دقت کنید:

- ارتباط می تواند بین **گروه ها** صورت گیرد و نه تنها بین افراد.
- غالباً هدف از ارتباط ایجاد **واکنش** خاصی است و تنها در صورتی کارآمد است که در واقع آن واکنش را تولید کند.
- ارتباط نه تنها دربرگیرنده اطلاعات واقعی است بلکه دربرگیرنده **احساسات و ایده ها** نیز است.
- تشخیص ارتباطات **ناخودآگاه** و آگاهانه ، پس هرگاه تأثیر متقابل بر دیگران داریم در واقع ارتباط برقرار می کنیم.

Koontz گفته باارزشی به تعریف ارتباطات اضافه می کند:

"ارتباطات، انتقال اطلاعات از يك فرد به فرد دیگر است از طریق اطلاعاتی که برای طرفین یعنی فرستنده و گیرنده اطلاعات قابل درک است."

توجه داشته باشید هنگامی ارتباطات گفته می شود که در پایان، هر دو فرآیند (فرستنده و گیرنده اطلاعات) آن را درک کنند.

اهداف ارتباط

در تعاریف بسیار کلی، اهداف ارتباط تحت سه عنوان گروه بندی می شود:



• آموزنده

احتمالاً اول هدفی است که به ذهن خطور می کند و می توانیم به آسانی آن را درک کنیم: ارائه حقایق و ارقام، گزارش دهی، بیان توضیحات و شرح وقایع.

• دستور

در نتیجه این نوع از ارتباطات از گیرنده اطلاعات انتظار دارید رفتار خود را تغییر دهد (بعنوان مثال فلان کار را انجام بده یا فلان کار را انجام نده و یا این کار را سریعتر، کندتر و یا به شیوه ای دیگر انجام بده). در غیر این صورت، از گیرنده اطلاعات انتظار می رود که شیوه فکر کردن خود را تغییر دهد.

این نوع از اطلاعات می تواند دستور العمل و یا سفارش صریح باشد؛ نیز می تواند تشویق و یا مشورت دادن باشد. هر چه که باشد هدفش این است که گیرنده اطلاعات را وادار کند فعالیت خاصی را انجام داده و یا خط فکری خاصی در پیش گیرد.

• بیانگر

بهترین تعریف برای این نقش ارتباط عبارتند از:

"شیوه ای که فرد احساسات خود را درباره دیگری بیان می کند."

برای این هدف، ارتباطات ممکن است تحسین و تمجید از عملکرد یا رفتار دیگران را بیان کند؛ ممکن است همدردی یا درک را بیان کند و یا آنکه تنفر یا سرزنش را نشان دهد. در همه موارد، درباره احساسات خود به دیگران یا چیزی مربوط به آنها مانند کار یا رفتارشان صحبت می کنید.

همه این اهداف کلی به آسانی در سازمان ها قابل تشخیص هستند اما اگر بخواهیم اهمیت ارتباطات خوب برای سازمان ها را ارج بنهیم باید نقش ها و اهدافی که سازمان ها برای رسیدن به آنها تلاش می کنند را در نظر بگیریم. نقش های ارتباطات شامل:

- **ایجاد تغییر** _ اطلاعات خاصی از یک بخش یا سطح سازمان انتقال پیدا می کند تا در اقدامات گیرندگان اطلاعات اثر بگذارد مثلاً پس از ایجاد ارتباط، تعداد فروش ممکن است بر سطح تولیدات اثر بگذارد.
- **حفظ ثبات** _ ممکن است انتقال اطلاعات به گونه ای باشد که فعالیت ها به همان شیوه ادامه پیدا کند. اگر رفتار در حال حاضر به گونه ای است که می تواند به اهداف دست یابد این پیام را می دهد: "یک بازی برنده را تغییر ندهید."



- **هدایت افراد به سمت هدفی مشترک** _ Chester Barnard بر این باور بود که دستیابی به اهداف مهمترین نقش ارتباطات است.
- **یکپارچه کردن فعالیت های مدیریت** _ این نقش ، نقش وسیعی است که تئوری ارتباطات را جوابگوی موارد زیر می کند:
 - الف. ارتباط دادن سطوح سازمان به یکدیگر
 - ب. ارتباط دادن بخش ها و دپارتمان های سازمان به یکدیگر (الف + ب = یکپارچگی ساختاری)
 - ج. علاوه بر آن ارتباطات نقش های مدیریت را یکپارچه می کند و تمام کارهایی که مدیریت انجام می دهد در یک مسیر یعنی به سوی دستیابی به اهداف سازمانی به پیش می روند. (ج = یکپارچگی در نقش)
- **ایجاد ارتباط بین سازمان و محیطش** _ هر سازمان نیاز دارد که جریان دو طرفه ای از اطلاعات با بخش های مختلف محیطش داشته باشد مثلاً با مشتریان ، تأمین کنندگان، دولت ها ، اجتماع و غیره.
- جهت سهولت این نقش ها ، سازمان ها نیاز به سیستم ها و کانال های ارتباطی کارآیی دارند. این سیستم ها و کانال های ارتباطی برای اهداف زیر ضروری هستند:
 - انتقال اطلاعات درباره آنچه درون و بیرون سازمان در حال وقوع است.
 - آگاهی دادن به کارمندان درباره سیاست ها و اهداف سازمان
 - وضع قوانین و ایین نامه هایی که بر سازمان، رویه و روال ها، شیوه های رفتاری مخصوصاً در شرایط خاص حاکم است.
 - شرح ماهیت و مفاهیم مشکلات کنونی (و مشکلات پیش بینی شده) و توضیح درباره تغییرات لازم.
 - برانگیختن اقدامات لازم
 - ایجاد، تأیید و یا اصلاح نگرش افراد درباره ماهیت و یا تصویر سازمان
 - اختیار دادن در خصوص گرفتن تصمیمات جمعی و ارائه آنها بصورت مقبول
 - در اختیار گذاشتن ابزاری برای ارتباط سطوح پایین سازمان با سطوح بالا و انتقال بازخورد از سوی کارمندان به مدیریت که اولین اخطار برای مشکلات را می دهد، استفاده از مهارت ها و خلاقیت کارمندان و ترغیب انسجام و هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان



کانال های ارتباطی در سازمان

تمام سازمان ها صرف نظر از نوع و اندازه شان نیازمند ارتباطی کارآ هستند. صاحب يك كسب و کار تك نفره باید با تأمین کنندگان کالا ، مشتریان و افراد دیگری که برای راه اندازی كسب و کار لازم هستند ارتباط برقرار کند. همچنین باید معاملات را در دفاتر شرکت ثبت کند. مادامی که سازمان ها پیچیده تر می شوند مشکلات ارتباطی نیز بیشتر می شود؛ چه سازمان پیکره تبلیغاتی داشته باشد، شرکت دولتی یا خصوصی باشد، يك اتحادیه تجاری و یا يك سازمان اجتماعی باشد. در شرکت های چندملیتی، صنایع ملی، مقامات محلی و سازمان های بزرگ دیگر ، ارتباطات بسیار پیچیده است.

الف. ارتباطات رسمی داخلی

به جریان اطلاعات **درون** سازمان مربوط می شود. خطوط رسمی ارتباطات، ارتباطاتی هستند که رسماً تصدیق شده و تأییدیه اداری و رسمی دارند. این ارتباطات می توانند در ساختار سازمانی تعریف شوند بعنوان مثال قوانین و رویه و روال های عملیاتی سازمان، رویه و روال های هیئت و یا اختیارات و مسئولیت هایی که به بخش ها و پست های خاصی تخصیص داده می شود. در همه موارد این خطوط ارتباطی رسماً تصدیق شده و از اعضای سازمان انتظار می رود که آنها را به کار بندند.

• ارتباطات عمودی

احتمالاً واضح ترین ارتباط ، ارتباطات عمودی است به معنای جریان اطلاعات بین سطوح دارای اختیار در سازمان. هنگامی که جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین تر باشد به آن ارتباطات عمودی از بالا به پایین می گوئیم؛ هنگامی که جریان اطلاعات از سطوح پایین تر به سطوح بالاتر باشد به آن ارتباطات عمودی از پایین به بالا می گوئیم.

ارتباطات عمودی از بالا به پایین از خط دستور پیروی می کند یعنی تصمیماتی که در سطوح بالایی گرفته می شد باید به سطوح پایینی توضیح و انتقال داده شود. تصمیماتی که در سطوح بالایی سازمان گرفته می شوند سیاست های کلی هستند که مطابق با اهداف سازمانی هستند اما به محض آنکه این تصمیمات به اقدام تبدیل شد باید بتفصیل و به طور خاص بیان شوند. بنابراین مادامی که پیغام به سطوح پایینی سازمان حرکت می کند ماهیتش تغییر می کند؛ تصمیمات باید به بخش های کوچکتری تفکیک شوند تا دقیقاً توضیح داده شود که چه تصمیمی گرفته شده و معنای ضمنی آن برای سطح مورد نظر در سازمان چیست. سیاست های کلی به دستورات و دستورالعمل ها تبدیل می شوند.

این فرآیند مشکلاتی را برای سیستم های ارتباطی فراهم می کند. اگر دستورالعمل بسیار مختصر باشد ممکن است معنایی که باید به زیردستان منتقل شود را دقیقاً منتقل نکند؛ از طرف دیگر اگر دستورالعمل بتفصیل بیان شود ممکن است بقدری سنگین باشد که زیردستان را گیج کند. مشکل دیگر زمانی است که



طول می کشد دستورالعمل به پایین ترین سطح سازمانی برسد و دقت و صحت آن تغییر می کند. هر سطح سازمان باید دستورالعمل را دریافت، تفسیر و به صورت خاص تری بپروازاند و سپس اطلاعات را دست به دست کند پس مسلماً فضای چشمگیری برای خطا وجود دارد.

ارتباطات عمودی از پایین به بالا، معکوس فرآیند از بالا به پایین است. آنچه که از سطوح پایینی سازمان بعنوان اطلاعات اولیه و به تفصیل تولید می گردد باید به صورت سیاست های کلی تنظیم و خلاصه شود؛ معنای ضمنی اطلاعات باید چکیده شده و به سمت سطوح بالا دست به دست شود. پیغام های که به سمت بالا جریان دارند دستور و یا دستور العمل نیستند بلکه شامل اطلاعاتی درباره پیشرفت کاری سطوح پایین تر، جزئیات منابع لازم، مشکلات روبرو شده و غیره هستند. با اینکه این پیغام های از پایین به بالا، دستور نیستند ولی مدیریت را تحت تأثیر قرار داده و بر سیاست ها اثر می گذارد چرا که یافته های کاملاً جدیدی را در سازمان منعکس می کند و مدیریت باید نگرش افراد و گروه های سطوح پایین تر را در نظر بگیرد.

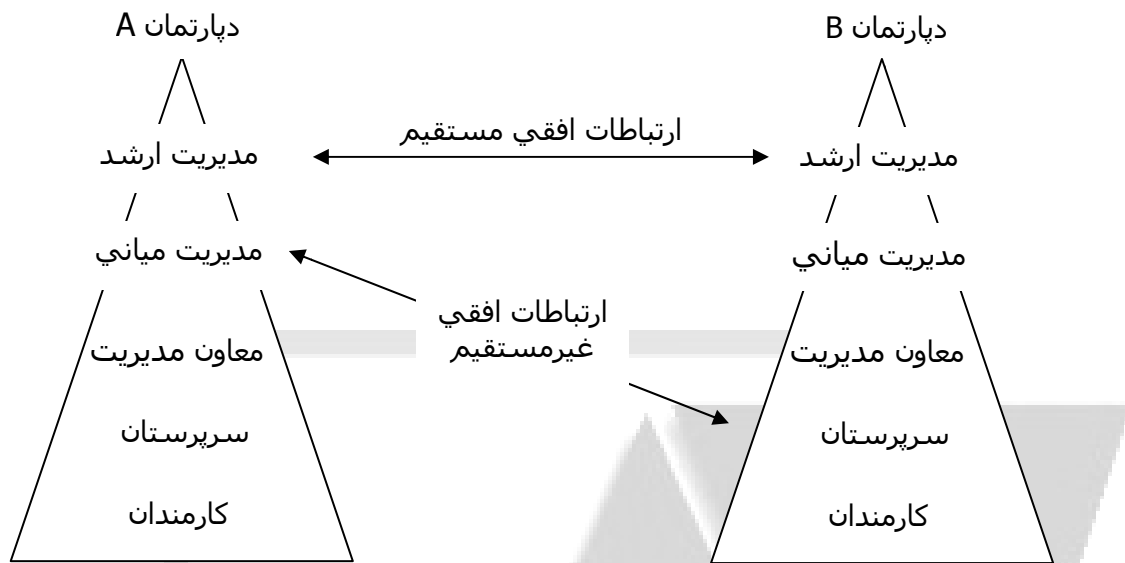
این اطلاعات از پایین به بالا با مشکلاتی نیز روبروست. در هر مرحله اطلاعات خاص مفصل باید خلاصه شود، جزئیات کلیدی چکیده شود و سپس پیغام تقلیل شده دست به دست شود؛ ریسک های چشمگیری در این فرآیند وجود دارد چرا که ممکن است در این میان چیز مهمی فیلتر شود. گاهی وقتی اطلاعات مسیر خود را طی می کند انتقادات و مشکلات نرم تر و ضعیف تر می شوند زیرا افراد هر سطح سازمان نمی خواهند افراد بالاتر را با خود دشمن کنند و افراد تمایل ندارند که حامل اخبار بد به افراد مافوق خود باشند. عامل زمان نیز حیاتی است.

• ارتباطات افقی

یکی دیگر از الگوهای جریان ارتباطات مهم داخلی، ارتباطات افقی است یعنی ارتباط بین افراد در دپارتمان ها و بخش های مختلف یک سازمان. این نوع از ارتباطات می تواند بر تمام سطوح اثر بگذارد. در شکل ۴.۱ دو نوع از ارتباطات افقی نشان داده شده است.

ارتباطات افقی مستقیم به جریان اطلاعات بین افرادی با درجه و پست یکسان در دپارتمان های مختلف گفته می شود. در مثال ما، بین مدیریت سطح میانی در دو دپارتمان نشان داده شده اما می تواند بین هر سطحی در دپارتمان A و سطح مشابه در دپارتمان B باشد.

ارتباطات افقی غیرمستقیم به ارتباط بین یک سطح در یک دپارتمان و سطح متفاوتی در دپارتمان دیگر گفته می شود. در مثال ما، بین مدیریت سطح میانی در دپارتمان A و سرپرستان در دپارتمان B است.



شکل ۱.۱.۱. ارتباطات افقی

قبل از بررسی ارتباطات غیررسمی ، خلاصه کردن مزایایی که از کانال های رسمی مؤثر ناشی می شود حائز اهمیت است.

مزایای ارتباطات مناسب از بالا به پایین

- همه افراد از اهداف و آمال سازمان کاملاً مطلع می شوند.
- کارکنان از مضمون و عواقب سیاست های سازمان آگاه می شوند.
- کارکنان تغییر در مسئولیت های خاص و کارکردن بر طبق دستورالعمل ها را کاملاً درک می کنند.
- با کارمندان درباره تغییراتی که احتمالاً بر کار آنها اثر می گذارد در زمان مناسب و به اندازه کافی مشورت می شود؛ این تغییرات شامل تغییرات در شرایط کاری و یا پیش بینی در پیشرفت شغلی است.

مزایای ارتباطات مناسب از پایین به بالا

- مدیریت از خلاقیت و تجربه زیردستان ، مطلع گردیده و از آن استفاده می نماید.
- مدیریت هر گونه اخطار اولیه درباره مشکلات بالقوه و یا نواحی پردردسر را دریافت می کند.
- در فرآیندهای تصمیم گیری و مشورتی فضای زیادی برای مشارکت به زیردستان داده می شود.



مزایای ارتباطات افقی مناسب

- تیم مدیریتی کاملاً آگاهی ایجاد می‌گردد.
- همکاری لازم و اقدام مشترک براحتی کسب می‌شود.
- خطر رقابت زیان آور بین بخش‌ها یا دپارتمان‌ها کاهش می‌یابد.
- دشواری‌ها و مشکلات واقعی و یا تفاوت اصلی بین عقاید، سریعتر و به شیوه‌ای مناسب حل می‌شود.
- تغییرات در سیستم‌ها و رویه و روال‌هایی که بیش از یک بخش یا دپارتمان درگیر آن هستند آسانتر و موفق‌تر مورد بحث قرار گرفته، پذیرفته شده و اجرا می‌شوند.

ب. ارتباطات داخلی غیررسمی

درحالی‌که الگوهای افقی و عمودی ارتباطات، مسیرهای رسمی هستند که اطلاعات در طی آنها جریان پیدا می‌کند در هر سازمان جریان غیررسمی اطلاعات و عقاید وجود دارد که اصطلاحاً به آن **شایعه** می‌گویند. افرادی که اطلاعات را به طور رسمی انتقال می‌دهند ممکن است حداقل قسمتی از آن را به افرادی که در سازمان با آنها صمیمی هستند به صورت شایعه انتقال دهند. داشتن اطلاعاتی که هنوز بقیه افراد ندارند می‌تواند شخص را از نظر اجتماعی در نظر همکاران مهم جلوه دهد.

شایعه می‌تواند سرعت انتشار اطلاعات در سازمان را شدیداً بالا برد. به نفع سازمان خواهد بود اگر سازمان اطلاعات را به طور غیررسمی منتشر کند چرا که می‌تواند بدون هیچ اعلان و یا دستور رسمی عکس‌العمل کارمندان را محک بزند. با این وجود، ممکن است با افشای اطلاعات محرمانه و یا انتشار ناقص و تحریف شده اطلاعات، نتیجه عکس داشته باشد (یعنی برخلاف منافع سازمان باشد).

پست‌های کلیدی خاصی در ساختار شایعه است که بسیاری از آنها را افرادی با پست‌های سازمانی نسبتاً پایین برعهده دارند مثلاً مسئولان دفتر به بخش عمده اسناد کتبی دسترسی دارند.

پس هنگامی که ارتباطات غیررسمی را بررسی می‌کنیم اشتباه است که هر چیز را تنها بعنوان اینکه بخشی از شایعه است نادیده گرفته و غیرمهم بدانیم.

ارتباطات غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که افراد دور هم جمع شده و درباره موضوع مورد علاقه همه گفتگو کنند. چنین گفتگو‌هایی ممکن است در حوزه اختیارات شرکت کنندگان باشد اما ممکن است اجازه شرایط واقعی رسماً داده نشده باشد چنین حدی از ارتباطات را ارتباطات غیررسمی می‌گویند. اجازه بدهید چند نمونه را بررسی کنیم.



- برخی از اعضای هیئت ممکن است همدیگر را قبل از جلسه رسمی هیئت ملاقات کنند تا گفتگویی غیررسمی درباره موضوع مورد بحث، درباره توافق راجع به چگونگی انجام مسائل، فردی که متکلم خواهد بود و غیره داشته باشند.
- اعضای هیئت اجازه دارند درباره موضوعات هیئت صحبت کنند. آنها این گفتگویی غیررسمی را جهت آمادگی برای جلسه رسمی برگزار می کنند. هیچ صورت جلسه و یا ثبتی برای گفتگویی آنها وجود ندارد.
- ممکن است کارمندی تمایل داشته باشد گفتگویی خصوصی و غیررسمی با مدیر خود درباره پیش بینی های آتی داشته باشد.
- گروهی از افراد ممکن است برحسب اتفاق همدیگر را در غذاخوری ببینند و درباره یک موضوع کاری مورد علاقه خود گفتگو کنند. افراد اطلاعات را ردوبدل کرده و دیدگاه های خود را بیان می کنند.
- این موارد فقط نمونه هایی از ارتباطات غیررسمی هستند که معمولاً شفاهی هستند. موضوع و مسیر ارتباطات ممکن است در حیطه اختیارات افراد باشد اما رفتار و یا شرایط واقعی ممکن است دقیقاً برطبق آنچه رسماً مشخص شده، نباشد.
- ممکن است برسید که آیا مسیرهای غیررسمی ارتباطات مورد دلخواه شما هستند یا نه و یا آیا مفید هستند یا خیر. با اینحال تجربه نشان داده که مقدار قابل توجهی از ارتباطات به طور غیررسمی شکل می گیرد و این ارتباطات غیررسمی در صورتی که سیستم و رویه و روال های رسمی را دگرگون نکند قابل قبول بوده و مزایای زیر را دارد:
- توافقنامه اجرایی غیررسمی درباره یک مشکل و یا ایده می تواند مدیریت ارشد را برای یک اقدام سریع و مؤثر ترغیب کند.
- اختلافات می تواند بدون درگیر شدن سطوح بالاتر مدیریت حل شوند.
- اقدامات و تصمیمات غیررسمی معمولاً سریعتر از فرآیند تصمیم گیری رسمی هستند
- مواردی براحتی می توانند مطرح شوند که اگر این موارد رسماً بیان شوند بسیار حساس و بحث برانگیز خواهند بود.
- اخبار زود هنگام درباره سختی و مشکلات معوقه و بالقوه
- ایده های خوب اولین بار به طور غیررسمی مطرح می شوند.



ب. ارتباطات خارجی

سازمان ها ارتباطاتی با رابط های ورودی و خروجی سازمان دارند. بعنوان مثال يك سازمان توليدي ارتباطاتی با تأمین کنندگان مواد خام و قطعات یدکی و نیز با مشتریان خود (عمده فروش و خرده فروش) که از تولیدات استفاده می کنند، دارند.

با رشد سازمان ها ارتباط با محیط خارجی گسترش می یابد. سیستم ارتباط خارجی بایستی با سیستم ارتباط داخلی یکپارچه شود. بعنوان مثال سفارشی که مشتری (ارتباط خارجی) می دهد باید در سازمان جریان یابد و اجرا شود (ارتباط داخلی) سپس اسناد فروش، صورت حساب و غیره باید برای مشتری فرستاده شود (ارتباط خارجی).

کیفیت و کمیت ارتباطات خارجی سازمان به دلایل زیر حائز اهمیت است.

• **مطابقت با قوانین مقرر شده**

اکنون قانون لازم الاجرا سازمان ها را وادار می کند اطلاعات خاصی را اشکار کنند. آنچه افشا می شود می تواند به بخش های کلی زیر تقسیم شود:

۱. **به واحد های تجاری شناسایی شده** _ قانون حمایت از کار سال ۱۹۷۵ کارفرمایان را ملزم می کند این اطلاعات را به شیوه ای مناسب در روابط صنعتی به نمایندگان واحد های تجاری مستقل شناسایی شده افشا کند.

۲. **به عموم مردم** _ از دهه ۱۸۵۰ قوانینی وضع شده که شرکت ها را ملزم می کند جزئیات وضعیت مالی و تجاری را منتشر کند تا از سرمایه گذاران و تأمین کنندگان احتمالی حمایت کند. **قوانین پی در پی شرکت ها** اکثر ماده های قانونی در این رابطه را شامل هستند.

۳. **به دپارتمان های دولتی، دفاتر نمایندگی و گروه های اداری دیگر** _ بسیاری از سازمان ها از تعدد و پیچیدگی اظهارنامه های اداری بخوبی آگاهی دارند. بعنوان مثال اظهارنامه های مالیاتی برای درآمد داخلی، دفاتر برای وزارت تجارت و صنعت، اطلاعات مالیات بر ارزش افزوده برای اداره حقوق و عوارض گمرکی و بسیاری دیگر

• **افزایش و توسعه کار و تجارت**

تأمین کنندگان و مشتریان اکثر سازمان ها ارتباط خارجی با تجارت دارند که تجارت باید مستقیماً از طریق ارتباطات خارجی با این افراد در ارتباط باشد.



بعنوان مثال مشتریان بالقوه باید بدانند که شما وجود دارید. آنها باید از تولیدات یا خدماتی که ارائه می دهید، قیمت ها و شرایط تجاری آگاهی داشته باشند. اگر این اطلاعات را به آنها ندهید نمی توانید با آنها کار کنید!

پیشرفت کار و تجارت از ارتباطات خوب ناشی می شود که نه تنها شامل تبلیغات و روابط عمومی است بلکه دربرگیرنده شیوه ای که به سفارشات می پردازید و مکاتبات عادی و متداول نیز است.

• بهبود "تصویر" سازمان

افرادی که سازمان با آنها وارد معامله می شود یا قرارداد می بندد تصویری از آن سازمان دارند. چنین تصویری چه خوب باشد چه بد بستگی به استاندارد ارتباط دارد. تصویر مذکور در صورتی بهبود خواهد یافت که:

۱. تماس های تلفنی بی درنگ و مؤدبانه پاسخ داده شوند
۲. مکاتبات به درستی و به طور کارآیی انجام شوند
۳. نامه ها تمیز و مرتب بوده و به خوبی نوشته شوند
۴. اطلاعات (مانند کاتالوگ، قیمت، موجودی، صورت حساب) سریعاً عرضه شده، صحیح و دقیق و به روز باشد

انتشار تصویر سازمان با استفاده از ارتباطات خارجی بدست می آید و این همان تصویری است که شرکت یا سازمان در نظر دارد به دیگران ارائه دهد. انتشار تصویر سازمان شدیداً با فرهنگ سازمانی که کارمندان برطبق آن کار می کنند مربوط است. نقاط ضعف افراد جوان و نقاط ضعف کارمندان ماهر باعث می شود سازمان ها بیشتر مراقب تصویر و فرهنگ خود باشند تا بتوانند کارکنان مناسب را جذب و آنها را در مقابل رقابت شدید از سوی سازمان های دیگر نگه دارند. تصویر سازمان می تواند به تولیدات نیز مرتبط باشد مثلاً تصویر Coca Cola از جوان هایی که عضو یک کلوب جهانی هستند و فقط نوشیدنی غیر الکلی خاص خود را می نوشند.

با این وجود سؤالاتی در این رابطه مطرح می شود که آیا تصویر سازمان که از طریق رسانه ها و ابزارهای دیگر ارتباط خارجی منتشر می شود در واقع فقط یک شیوه تزئینی و مصنوعی است یا خیر. اگر چنین است کارمندانی که توسط تصویر سازمان به سمت آن جذب شده اند به محض فهمیدن حقیقت ناامید می شوند و اگر با تصویر سازمان جذب نشده باشند بیشتر ناامید خواهند شد.



با اینحال، همه ما با استفاده از شیوه های ارتباطی مختلف و رسانه ها تصویر خود را به دیگران منعکس می کنیم تا به نتیجه مطلوب دست یابیم. ما روزانه خود را به همان شیوه ای "به بازار عرضه می کنیم" که سازمان ها خود را از طریق تصویری که منعکس می کنند و فرهنگی که اتخاذ می کنند به بازار عرضه می کنند. مثلاً تبلیغات در خصوصي شدن صنایع دولتی پیشین نقش داشت. هر تبلیغ تلویزیون و روزنامه تصویری را از آن صنعت منعکس می کرد. هدف ایجاد تصویری مطلوب است اما متأسفانه گاهی عوامل خارجی آن را تبدیل به یک تصویر نامطلوب می کند بعنوان مثال تبلیغات برای خصوصي سازي منابع آب که با خشکسالی و ترس از عدم سلامت آب همراه است. سازمان هایی که در خطر جایگزین شدن قرار دارند معمولاً تصویری مطلوبی از خود برای سهامداران و تصویر نامطلوبی از خریدار احتمالی منعکس می کنند.

ج. شبکه های ارتباطی

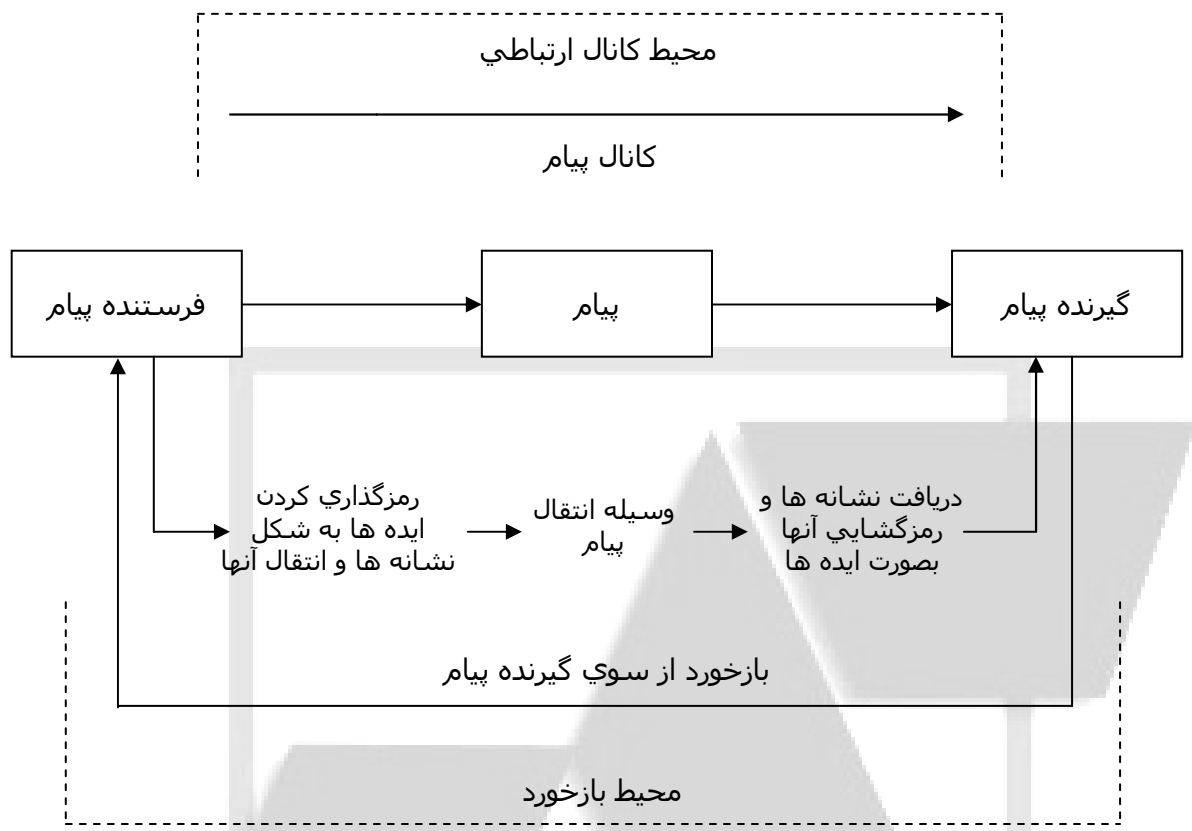
شیوه دیگر طبقه بندی ارتباطات، طبقه بندی انواع شبکه است. شبکه های ارتباطی، الگوهایی از افراد و یا گروه هایی هستند که فرستنده و گیرنده اطلاعات در یک سازمان هستند. برخی از الگوهای ارتباطی محدود شده اند بعنوان مثال اطلاعات مالی سری تنها در اختیار تعداد کمی از افراد گذاشته می شود. از طرف دیگر برخی از اطلاعات باید به طور گسترده ای منتشر شوند که منجر به الگوی پیچیده و بزرگی می شود.

هنگامی که مدیریت مدرن درباره الگوی یک نوع مشخص از شبکه ارتباطی تصمیم می گیرد می تواند از مفهوم "نیاز به دانستن" استفاده کند. بر طبق این دیدگاه، شبکه باید تنها شامل افراد یا گروه هایی باشد که نیاز به نوع خاصی از اطلاعات دارند تا به اهداف خود دست یابند.

ب. فرآیند ارتباطات

برای درک ماهیت مشکلاتی که سیستم های ارتباطی در سازمان با آنها روبروست باید آنچه که واقعاً در فرآیند ارتباط رخ می دهد را بررسی کنیم. این فرآیند به فرستادن و گرفتن پیام ها می پردازد؛ این پیام ها می تواند بصورت کلامی (نوشتاری یا شفاهی) یا بصورت نشانه ها باشد اما در تمام این موارد هدف انتقال ایده های فرستنده پیام به طور صحیح و دقیق به گیرنده پیام است.

شکل ۱۱.۲ مکانیسم ساده فرآیند ارتباطات را نشان می دهد. در این نمودار سه رکن کلیدی در ارتباطات را می بینیم: فرستنده پیام، پیام، گیرنده پیام.



شکل ۱۱.۲: فرآیند ارتباطات

فرستنده پیام

برای آنکه فرآیند ارتباطات به آرامی و بطور یکنواخت پیش رود، فرستنده پیام وظایف خاصی را باید انجام دهد. وی باید ایده های خود را واضح کند بدین معنا که باید دقیقاً معنای آنچه که می خواهد بگوید را در ذهن خود روشن کند. سپس ایده های خود را با کلام یا نشانه هایی که در نظر دارد استفاده کند رمزگذاری کند و توجه داشته باشد که هدف اصلی وی انتقال ایده ها به وضوح به گیرنده پیام می باشد. فرستنده پیام برای موفقیت در کار خود باید گیرنده پیام و شرایطش را بخوبی درک کند. هنگامی که فرستنده پیام، پیامی را رمزگذاری می کند باید آن را با توجه به سطح درک گیرنده پیام بیان کند؛ وی نباید آن را بگونه ای سطح بالا بیان کند که گیرنده پیام نتواند مفهوم آن را بفهمد و نیز نباید با بیان آن در سطح بسیار پایین به گیرنده پیام بی احترامی کند.

فرستنده پیام باید تصمیم بگیرد از چه نشانه هایی برای پیام خود می خواهد استفاده کند. در ارتباطات، نشانه هایی که اغلب استفاده می شوند کلمات و ارقام یا حرکات و اشارات بدنی هستند. در تماس های نزدیک، لحن صدا و حالت چهره نیز برخی از نگرش های فرستنده پیام را منتقل می کند.



پس از تصمیم‌گیری درباره استفاده از نشانه‌های مناسب، فرستنده پیام باید درباره آنکه از چه **وسیله‌ای** استفاده کند تصمیم بگیرد. وسیله به ابزار نقل و انتقال گفته می‌شود مثلاً تلفن، نامه یا یادداشت رسمی کتبی و یا مکالمه حضوری. فرستنده پیام باید تصمیم بگیرد که می‌خواهد از چه **کانالی** برای ارسال پیام خود استفاده کند. کانال به مسیری گفته می‌شود که پیام طی می‌کند تا به گیرنده پیام برسد مثلاً برای اطمینان از دریافت یک یادداشت رسمی کتبی ممکن است آن یادداشت بطور دستی تحویل داده شود (کانال انتخابی، تحویل دستی است). در پایان، فرستنده پیام در قبال کیفیت انتقال پیام مسئول است مثلاً اگر وسیله انتقال، شفاهی است باید بوضوح آن را بیان کند و یا اگر وسیله انتقال، کتبی است باید آن را بوضوح بنویسد.

پیام

پس از آنکه ایده‌های فرستنده پیام بصورت نشانه‌ها (کلمات، ارقام و غیره) رمزگذاری شد توسط وسیله، مسیر انتخابی خود را طی می‌کند. مسیر پیام، محیط خاصی را در برمی‌گیرد مثلاً پیام شفاهی، در مسیر امواج صوتی یک محیط پرسروصدا پیش می‌رود یا یک یادداشت رسمی کتبی از محیط فیزیکی سازمان از دفتری به دفتر دیگر حرکت می‌کند.

گیرنده پیام

گیرنده پیام کسی است که فرستنده پیام در نظر دارد پیام خود را به وی برساند. وی پیام را دریافت می‌کند و نشانه‌ها را مجدداً به ایده‌ها رمزگشایی می‌کند. اگر پیام بدرستی فرستاده شده، بوضوح دریافت شده و در سطح مناسبی از درک بیان شده باشد، ایده و یا تصویر در ذهن گیرنده پیام بسیار شبیه ایده‌ای است که در ذهن فرستنده پیام است. گیرنده پیام معمولاً پیام را مجدداً برای فرستنده پیام می‌فرستد تا تأیید کند ارتباطات فرستنده پیام را دریافت کرده است. فرستنده پیام معمولاً از این بازخورد می‌تواند متوجه شود پیامش تا چه حد قابل درک بوده است. اگر درک، ضعیف بوده است فرستنده پیام باید مجدداً آن را بفرستد و در صورت امکان سطح درک را اصلاح کند (مثلاً به شیوه‌ای ساده‌تر توضیح دهد) یا وسیله انتقال پیام را تغییر دهد (مثلاً بجای بیان شفاهی آن را کتبا بنویسد) و یا اگر کانال مشخص شده مشکلاتی دارد مسیر را تغییر دهد. تنها زمانی که فرستنده پیام بازخورد مثبتی دریافت می‌کند می‌توان فرض کرد که انتقال پیام مؤثر بوده است.

مشکلات فرآیند انتقال پیام

مشکلات این فرآیند بمعنای ارتباطات بی‌نتیجه و یا کلاً عدم ارتباطات است. بنابراین دانستن آنکه این موانع در کجای ارتباطات خوب قرار دارد بسیار مهم است.



الف. شبکه ها

همان گونه که تاکنون گفتیم حدود و الگوی شبکه ارتباطی باید دربرگیرنده تمام افرادی باشد که برای دستیابی به اهدافشان نیاز به اطلاعات و بازخورد دارند. با اینحال، تعیین آنکه چه کسی باید و چه کسی نباید در یک شبکه ارتباطی باشد نیازمند توجه و به روز رسانی همیشگی اطلاعات است.

ب. حجم پیام

حجم پیام به سرعت و ماهیت جریان اطلاعات گفته می شود. هنگامی که سرعت کم است و اطلاعات ماهیت ساده ای دارند ممکن است مشکل حجم کم اطلاعات را داشته باشیم یعنی وضعیتی که گیرنده پیام می تواند کمیت و کیفیت بالاتری از اطلاعات را کنترل کند. حجم کم اطلاعات، کسالت و عدم رضایت را در گیرندگان پیام که احساس می کنند از استعدادشان بدرستی استفاده نمی شود افزایش می دهد. برخلاف آن، مشکل حجم زیاد اطلاعات را داریم که کمیت و پیچیدگی جریان اطلاعات بقدری زیاد است که سیستم نمی تواند از عهده آن برآید.

ج. وسیله و محتوا

بسیار حیاتی است که مدیریت وسیله مناسب را انتخاب کند مثلاً وسیله کتبی، شفاهی یا بصری. انتخاب اشتباه می تواند مانع از ارتباطات اثربخش شود.

محتوای پیام باید کافی و مناسب باشد. کارشناسان ارتباطات رهنمودهای زیر را پیشنهاد می دهند:

- هنگامی که می توان از عبارت کوتاه استفاده کرد هرگز از عبارت بلند استفاده نکنید
- اگر می توان از زبان روزمره استفاده کرد از اصطلاحات حرفه ای اجتناب کنید
- هنگامی که می توانید از زمان معلوم استفاده کنید از زمان مجهول استفاده نکنید مثلاً نگوئید "اقدامات امروز صبح انجام شد" (مجهول) بلکه بگوئید "امروز صبح اقدام کردم" (معلوم). دلیل استفاده از زمان معلوم آن است که مستقیم تر و صادق تر است. مستقیم است زیرا نشان می دهد افراد اقدامی را شروع می کنند و صادق است زیرا می گوید چه کسی اقدام کرده است.

د. مشکلات میان فردی

برخی از خطرناکترین موانعی که در سر راه ارتباطات مؤثر وجود دارد برخاسته از نگرش ها و رفتار انسانی است:



• بی میلی به برقراری ارتباط

در ابتدای امر ممکن است میل به برقراری ارتباط وجود نداشته باشد. Roger Falk در کتاب "The Business of Management" نوشته است: "بسیاری از مدیران درباره اهداف خود محرمانه عمل می کنند و فکر می کنند اگر پرسنل تمامی سطوح پایین تر اهداف آنها را بدانند کسر شأن یا قدرت آنها می شود." اگر اطلاعاتی که فقط ما در اختیار داریم به ما کمک می کند احساس کنیم غیر قابل جایگزین هستیم ، از لحاظ امنیتی و مقام سازمانی به ما توجه می شود.

زیردستان بدلیل ترس از نگرش فرد ارشد تمایل ندارند با افراد در سطوح بالاتر ارتباط برقرار کنند: شاید بدلیل ترس از خشم فرد ارشد و یا برخی ویژگی های متکبرانه مانند "برای فکر کردن به شما حقوق پرداخت نمی شود". (تحقیقات نشان می دهد که تعداد زیادی از مدیران که بدلیل داشتن نگرش "دفتر کار من رو به همه و همیشه باز است" به خود می بالند در واقع زیردستانی دارند که هیچ تمایلی ندارند با آنها ارتباط برقرار کنند.)

• پیش داوری

پیش داوری از سوی فرستنده یا گیرنده پیام، منشأ رایجی برای سوءتفاهم است. Rosemary Stewart تأکید می کند که مخصوصاً افرادی که پیش زمینه و تجربه متفاوتی دارند همه چیز را متفاوت دیده و متفاوت تفسیر می کنند.

مدیر باید از این نکات، دو چیز را یاد بگیرد:

۱. باید مراقب باشد پیش داوری اش بطور ناخودآگاه بر شکل گیری و تفسیر وی از يك ارتباط تأثیر نگذارد.
۲. باید با توجه به شناختی که از تک تک زیردستانش به آنها اجازه پیش داوری دهد یعنی آنها از آنچه مدیر می گوید، می نویسد یا انجام می دهد چه برداشتی دارند؟

رهنمودهایی برای ارتباطات مؤثر

می توان رهنمود برای ارتباطات خوب را اینگونه خلاصه کرد:

- تمام افرادی که باید در شبکه دخیل باشند را در شبکه وارد کرد.
- مشکل حجم پیام را با طراحی مجدد سازمان به گونه ای حل کنیم که حجم سنگین پیام را کاهش دهد یا سیستم ترتیب انتقال پیام را طوری تنظیم کنیم که به ترتیب به آن رسیدگی شود (به طور ایده ال،



الویت را به پیام های ضروری می دهند). يك سیستم ارتباطی که خوب ساماندهی شده می تواند مشکلات حجم زیاد یا حجم کم پیام ها را حل کند.

- پیام هایی که می فرستید مختصر باشد؛ سادگی به پیچیدگی ارجحیت دارد. از شیوه مستقیم و لغات و نشانه های ساده و کارآ استفاده کنید. پیام های طولانی و پیچیده تأثیر خود را از دست می دهند زیرا گیرنده پیام علاقه و تمرکز خود را از دست می دهد.
- دقیق و صحیح باشید. پیام های خوب، به جای برآورد های مبهم دربرگیرنده حقایق روشن و دقیق هستند
- چابک باشید ولی عجول نباشید. سرعت بیشتر، بمعنای ارتباطات بهتر نیست. سرعت نباید به قیمت عدم دقت و درستی باشد.
- در انتقال پیام های خود انتخاب کنید. فقط آنچه باید انتقال داده شود را ارسال کنید. نباید پیام غیرضروری وجود داشته باشد.
- سازمان باید ارتباطات دو طرفه را ترغیب کند. گیرنده پیام نباید فقط با تأیید دریافت يك پیام بازخورد نشان دهد بلکه باید تقاضای شفاف سازی کند و یا هر سؤالی که احساس می کند لازم است بپرسد.
- با استفاده از کوتاهترین زنجیره قابل اجرا برای انتقال پیام تا حد امکان تحریف در ارتباطات را کاهش دهید.

ج. شیوه های ارتباطی

دو روش اصلی برای انتقال اطلاعات وجود دارد: ارتباط شفاهی و کتبی. همچنین باید تأثیر شیوه های غیرکلامی ارتباط که شامل زبان بدن است را بررسی کنیم.

ارتباط کتبی

از بسیاری از انواع ارتباطات کتبی استفاده مکرری می شود:

- یادداشت غیررسمی _ که به همکاران نزدیک فرستاده می شود.
- نامه _ که معمولاً برای ارتباطات خارجی به کار می رود مثلاً نامه به تأمین کنندگان یا مشتریان. یادداشت رسمی برای درون سازمان به کار می رود.



- فرم ها _ بسیاری از ارتباطات بر مبنای فرم های از پیش تنظیم شده صورت می گیرد. از این فرم ها می توان درون سازمان و برای ارتباطات خارجی استفاده کرد مثلاً فرم های سفارش برای تأمین کنندگان.
- اعلامیه ها _ که برای انتشار اطلاعات در بین تعداد زیادی از افراد سازمان به کار می رود. اعلامیه ها معمولاً بر روی تابلوی اعلانات نصب می شوند تا همه آن را بخوانند.
- گزارشات _ بیشتر رسمی بوده و چکیده ای دقیق و کامل از موضوع خاصی در سازمان است.
- اطلاعیه رسمی مطبوعاتی یا اخبار رسانه ها _ که اطلاعات سازمان را از طریق رسانه (مثلاً روزنامه، تلویزیون، رادیو و غیره) به عموم منتقل می کند.
- راهنمای آموزشی و ایمن نامه _ که قوانین و مقررات سازمان را بیان می کند.

الف. مزایای ارتباط کتبی

- جمع آوری دقیق اطلاعات با امکان تصحیح تفکرات اولیه و درک آسانتر از طریق بازخورد
- از طریق فرآیند چاپ و تکثیر امکان توزیع وسیع تر مخصوصاً ارتباط با افراد غایب (مثلاً افرادی که بدلیل بیماری از سازمان دور هستند) آسان خواهد بود.
- با فرض آنکه سیستم پایگانی دقیقی وجود دارد، ثبات و پایداری آسان خواهد بود.

ب. معایب ارتباط کتبی

- امروزه هزینه واقعاً زیان محسوب می شود یعنی هزینه کارمند (بویژه اگر از تایپیست استفاده می شود)، هزینه کارمند، هزینه پرینت و غیره
- اگر "مکتوب کردن" سیاستی در سازمان است یک مکانسیم مناسب برای مدیریت سازمان باید وجود داشته باشد و ممکن است تشریفات سازمان بیش از اندازه زیاد باشد.
- "کاغذ، کاغذ تولید می کند" متأسفانه یکی از حقیقی ترین گفته ها است.
- شفاف سازی ابهامات دشوارتر است؛ یک اشتباه بدین معناست که کل فرآیند جریان اطلاعات به تمام مخاطبین مجدداً باید صورت گیرد.
- در نهایت، ثبات و پایداری می تواند یک زیان باشد_ تصحیح یا لغو دستورالعمل های کتبی که از تاریخ آنها گذشته است وظیفه دشواری است و به ندرت به طور کامل انجام می شود.



ارتباط شفاهی

روش های اصلی ارتباط شفاهی عبارتند از:

- صحبت رسمی برنامه ریزی شده _ صحبت آماده شده درباره موضوع خاصی است.
- صحبت غیررسمی برنامه ریزی نشده _ ارتباط شفاهی با افرادی است که در فعالیت های عادی خود در سازمان با آنها روبرو می شویم.
- مصاحبه ها _ که برای اهداف بسیاری ترتیب داده می شوند مثلاً قرارملاقات، ترفیع درجه و مشورت.
- تماس های تلفنی _ راهی سریع و ساده برای انتقال اطلاعات هم درون سازمان و هم بعنوان شیوه ای برای ارتباطات خارجی است.
- جلسات _ این روش می تواند نوع های مختلف داشته باشد مثلاً گروه ها یا بخش ها می توانند جلسات یا جلسات هیئت مدیره را برگزار کنند.

الف. مزایای ارتباط شفاهی

- صراحت _ شخصیت هر یک از شرکت کنندگان بر ارتباط تأثیر می گذارد یعنی احساسات و نگرش ها می توانند همانند حقایق انتقال پیدا کنند. هر شرکت کننده می تواند روابط خود با دیگران را درباره موضوع مورد بحث ببیند.
 - درک پیام، قطعی تر است زیرا سؤالاتی پرسیده شده و جواب داده می شود.
 - فوریت هم مزیت و هم زیان محسوب می شود. بسیاری اوقات درباره زیان سؤالاتی فکر می کنید که پرسیده نشده اند یا درباره جنبه هایی از یک موضوع پیچیده فکر می کنید که روشن نشده اند.
 - وقتی که ارتباط شفاهی رودررو انجام می شود زبان بدن در انتقال پیام نقش زیادی بازی می کند. بعنوان مثال اگر یک توییح شدید همراه با لحنی خشن باشد ولی با چشمک انجام شود، مفهوم آن برعکس خواهد بود.
- زبان بدن که در معاملات شفاهی استفاده می شود معمولاً آنچه که گفته نمی شود را آشکار می کند و پیامی موثق تر و گویاتر منتقل می کند.

ب. معایب ارتباط شفاهی

- درک معنای پیام، زیاد دقیق و درست نیست زیرا گیرنده پیام زمان کمی دارد تا درباره معنای دقیق کلمات و ارقام فکر کرده و منظور واقعی فرستنده پیام را بفهمد. ممکن است به شیوه خاصی آنچه که مراد می شود را تفسیر کنیم و بعداً بفهمیم معنای دیگری دارد. تعداد کمی از ما می تواند کلمات و

عبارات را به همان دقتی که نامه یا یادداشت رسمی می نویسیم در ارتباط شفاهی بسنجد. چنین پیامی پیش نویس ندارد که بتوان درباره آن فکر کرد و آن را به دستیار داد که با ذهن خام خود بدنبال معنای دوپهلوی یا ابهامات بگردد. پس يك پیام گمراه کننده، خطر محسوب می شود.

- موقتی بودن پیام، اشکال محسوب می شود زیرا ممکن است بعداً درباره آنچه گفته شده، بحث شود.

ارتباط غیرکلامی

ما با صدای خود صحبت می کنیم اما با حرکات "گفتگو" می کنیم. حرکات، حرکات بیانگر، ظاهر و حالات چهره معمولاً مفهوم را منتقل می کنند. بنابراین **فردی که صحبت می کند** می تواند بر منظور خود تأکید کرده و یا اطلاعات بیشتری ارائه دهد در حالی که بازخورد مشابه از سوی **شنونده** معمولاً عکس العمل خوب وی را منتقل می کند.

اجازه بدهید چند مثال را بررسی کنیم.

الف. حالات چهره

- ابروهای بالا رفته _ تعجب
- ابروهای پایین آمده _ عدم اطمینان
- اخم _ عصبانیت، عدم اعتقاد
- چشم های بسته شده _ غیر قابل تحمل

ب. حرکات بیانگر

حرکات بدن، دست و پا می تواند پیامی را منتقل کند:

- حرکات سر بعلامت تأیید و یا عدم تأیید
- حرکات دست بعلامت تأیید
- اشاره کردن

ج. حرکات

- قدم زدن سریع
- حرکات آهسته _ آسوده خاطر، در فکر فرو رفته
- حرکات سریع _ نگران، ناشکیبا



- حتی ایستادن، نشستن یا پشت کردن به کسی می تواند پیامی را نشان دهد.

د. ظاهر

همه ما درباره ظاهر خود و دیگران و اینکه معرفی خود به دیگران چقدر برای هر فرد مهم است و اینکه چقدر هر فرد تمایل دارد در دید دیگران خوب جلوه کند اطلاع داریم. از طرفی دیگر برخی افراد نگران نیستند که چطور به نظر بیایند. آیا این موضوع هیچ پیامی دربر ندارد؟

این موارد تنها چند نمونه از شیوه های ارتباطی غیرکلامی هستند. همان گونه که گفتیم از شیوه های ارتباطی غیرکلامی بسیار استفاده می کنیم ولی شاید از اهمیت آنها و اینکه برای انتقال پیام چقدر می توانند مؤثر باشند، کاملاً آگاه نباشیم. از آنها می توان هنگام صحبت با يك فرد یا گروهی از افراد و یا سخنرانی در جلسه استفاده کرد.

در اینجا باید آخرین شیوه ارتباط غیر کلامی را یادآور شویم که **ارتباط از طریق سکوت** است. فراموش نکنید که **خودداری** از صحبت کردن اغلب اوقات می تواند شیوه ای مؤثر در انتقال پیام باشد.

انتخاب شیوه ارتباطی مناسب

در هنگام تصمیم گرفتن درباره اینکه از شیوه ارتباط کتبی استفاده کنیم یا شفاهی (یا ترکیبی از هر دو)، نظریه پردازان بر این باورند که هیچ شیوه واحدی برای ارتباط وجود ندارد بلکه نوع ارتباط باید برای شرایط مناسب باشد. این دیدگاه بر این نکته اشاره دارد که باید اهداف ارتباط، ماهیت اطلاعات، گیرندگان پیام، فرهنگ و ساختار سازمان و غیره را در نظر گرفت.

در هنگام بررسی آنکه از چه ابزار ارتباطی (مثلاً تلفن، نامه، رادیو، تلکس) می خواهید استفاده کنید باید از ابزارهای موجود آگاهی داشته باشید. همچنین باید از عوامل ذیل مطلع باشید:

الف. سرعت

پیام شما با چه سرعتی **باید** به دست طرف مقابل برسد؟

- اکنون = تلفن، ایمیل
- امروز = تلکس، فکس
- فردا یا در طی چند روز آتی = نامه _ درجه يك یا دو؟



ب. فاصله

فاصله معمولاً بمعنای زمان است. مثلاً درحالیکه نامه ای در همان شهر یا ناحیه فردا به مقصد می رسد، رسیدن آن به کشور دیگر چندین روز زمان می برد.

ج. منطقه زمانی

اگر با افرادی در بخش های دیگر جهان ارتباط دارید آنها در مناطق زمانی متفاوتی خواهند بود. ممکن است چند ساعت جلوتر و یا عقب تر از شما باشند بنابراین **ساعات کاری رایج** شما که در طی آن می توانید تلفن کنید ممکن است بسیار محدود باشد. روز افرادی که در طرف دیگر جهان زندگی می کنند شب شما خواهد بود.

د. دقت و صحت

در جایی که دقت و درستی پیام اهمیت دارد (مثلاً ارقام یا اطلاعات فنی)، استفاده از ابزار کتبی ارجحیت دارد.

ه. ثبت

اگر نیاز به ثبت پیام است و ثبت آن برای اهداف قانونی یا اهداف تبلیغاتی، ضروری یا اجباری است از ابزار کتبی استفاده کنید مگر اینکه پیام شفاهی مذکور، ضبط شود.

و. محرمانه بودن و امنیت

آیا محرمانه بودن و امنیت جوانب مهمی محسوب می شوند؟ شما از تحویل سفارشی استفاده می کنید یا پست سفارشی یا پیک مخصوص؟

ز. هزینه

بدیهی است که هزینه ابزارهای متفاوت ارتباطی، عامل مهمی است و باید در نظر گرفته شود. اما آیا می دانید در سازمان شما تهیه نامه و ارسال آن چقدر هزینه دارد؟

بعنوان مثال، دادن بی سیم اتومبیل به یک فروشنده یا کارمند مهمی که مدام این طرف و آن طرف است بسیار مناسب و راحت اما گران است. همچنین آیا شما چنین تسهیلاتی را در صورت لزوم فراهم می کنید؟



ج. حجم اطلاعات

به این مورد از دو جنبه نگاه کنید:

- چند پیام در يك دوره زمانی وجود دارد؟
- این پیام ها را به چند نفر می فرستید؟

اگر فقط يك پیام را برای يك نفر می فرستید انتخاب های گسترده ای خواهید داشت اما اگر مرتباً با افراد زیادی در ارتباط هستید (مثلاً صورت وضعیت ماهیانه به مشتریان) انتخاب شما احتمالاً به ارسال متداول نامه محدود می شود. هر شیوه دیگر، مناسب نبوده، هزینه سرسام آوری داشته و به هیچ عنوان موجه نیست.

ت. تأثیر

نیاز دارید پیام شما چه نوع اثری بر فرد (يك مشتری بالقوه) داشته باشد؟

برای برخی گیرندگان پیام، هر کلمه ای که در نامه ای با عنوان برجسته و روی کاغذی با کیفیت بالا به کار می رود می تواند تأثیرگذار باشد.

ی. مهارت ها و آموزش

برای برخی ابزارهای ارتباطی، مهارت ها و آموزش خاصی مورد نیاز است. مثلاً متصدی تلکس باید مهارت استفاده از صفحه کلید را داشته باشد. برای برخی دیگر صحبت با تلفن و یا نوشتن نامه و گزارشات آسان نیست و به آموزش نیاز دارند.

ع. نیازهای خاص

نوع سازمان ها متفاوت است و حتی نیازهای ارتباطی آنها متفاوت تر است. بنابراین در نظر گرفتن افراد خاص و نیازمندی های آنها و مناسب کردن ابزار ارتباطی، ضروری است. مثلاً:

- برخی سازمان ها برای تماس با مشتریان شدیداً به تلفن وابسته هستند.
- شرکتی که از طریق پست سفارش می گیرد از نامه و خدمات پستی برای حجم کاری خود استفاده می کند.

هر کدام باید تسهیلات مناسب خود را داشته باشد.



عوامل فوق، عواملی هستند که در هنگام تصمیم‌گیری درباره اینکه از چه ابزار ارتباطی استفاده شود باید در نظر بگیرید. مسلماً همه آنها به سازمان شما مربوط نمی‌شوند و شما همه آنها را در اختیار ندارید. غالباً ممکن است متوجه شوید که عوامل خاصی با هم تضاد دارند مثلاً نیاز به سرعت، دقت و صحت و مراقبت ویژه از اسناد مهم می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌ها شود. در چنین شرایطی همانند وضعیت‌های دیگر درباره چگونگی رسیدن به راه حل مطلوب سؤال پیش می‌آید. با اینحال، باید از این عوامل مختلف آگاهی داشته باشید و اطمینان حاصل کنید که به اندازه کافی به آنها توجه می‌شود.

د. ارتباط مؤثر

در این بخش، چهار حوزه کلیدی ارتباطی برای مدیران امروزی را بررسی می‌کنیم.

ارائه رسمی

امروزه مدیر نمی‌تواند از ارائه اجتناب کند: ارائه، نوعی از ارتباطات است که روز به روز بر اهمیت آن اضافه می‌شود. ارائه ممکن است ارائه کوتاهی از اطلاعات در جلسه و یا ارائه طولانی‌تری در کنفرانس باشد. علاوه بر اینکه تقاضای بیشتری برای ارائه وجود دارد حضار نیز بیشتر خواستار آن هستند. بدلیل تأثیرپذیری منفی از سرگرمی‌های رسانه‌ای، مدت زمان توجه به ارائه کم است. یک مدیر کارآ سخت تلاش می‌کند که ابزار ارائه که ارائه دهنده صلاحیت‌دار نیاز دارد را بهبود بخشد.

الف. اهداف

تمام ارتباطات باید با درنظر گرفتن دقیق اهداف ارتباط آغاز شوند. این اهداف نیاز نیست با جزئیات کامل تعیین شوند. با اینحال آنچه را که بعنوان نتیجه ارتباط، امید به دستیابی آن دارید را تعیین می‌کند. فقط در این صورت می‌توانید این شیوه را آغاز کنید.

ب. محتوا

پس از آنکه اهداف خود را روشن کردید می‌توانید بر روی **محتوای** ارائه کار کنید. در ابتدا **تمام** ایده‌های خود را سریع یادداشت کنید. در این مرحله درباره ترتیب یا الویت‌ها نگران نباشید. در این لیست نامنظم از ایده‌ها، موضوعات اصلی را پررنگ کنید. عنوان‌های خود را به سه یا چهار عنوان محدود کنید چرا که بیشتر از آن موجب پیچیدگی موضوع می‌شود. سپس موارد دیگر موجود در لیست خود را بعنوان موارد فرعی گروه‌بندی کرده و زیر هر یک از موضوعات اصلی بگذارید. مواردی هستند که نمی‌توانند به آسانی در موضوعات اصلی جای‌گیرند و باید بررسی کنید که آیا می‌توان آنها را بطور مفیدی در ارائه گنجانید یا خیر. اگر این موارد مهم بوده و فکر می‌کنید که نمی‌توان از آنها صرف‌نظر کرد باید موضوعات اصلی را مجدداً تعریف کنید تا بتوان آنها را گنجانید. اما اگر هدف واقعی را دنبال نمی‌کنند باید حذف شوند. تا حد امکان



محتوا را **کوتاه و ساده** نگه دارید. ساختار منطقی، موضوعات واضح و در صورت لزوم توضیح و تصویر موجب می شود حضار بیشتر ارائه شما را درک کنند.

داشتن **عنوان** برای ارائه، ایده خوبی است. عنوان باید هدف و موضوع بحث را به گونه ای منعکس کند که حضار پیش زمینه ای درباره آنچه خواهند شنید داشته باشند. عنوان کوتاهی انتخاب کنید (حداکثر چهار یا پنج کلمه) که توجه حضار را جلب می کند.

ج. سازماندهی ساختار ارائه

هنگامی که به مرحله مرتب کردن موارد رسیدید و شروع به سازماندهی ارائه خود کردید ممکن است دریابید که نظم "طبیعی" واضحی وجود دارد. ممکن است به ترتیب اهمیت، به ترتیب تاریخ، به ترتیب علت و معلول و غیره باشد. اگر نظم طبیعی وجود دارد بهتر است آن را دنبال کنید چرا که برای پیگیری حضار آسانترین شیوه خواهد بود. اگر هیچ ترتیب طبیعی یا منطقی مشهود نیست باید آسان ترین و واضح ترین ترتیبی که می توانید ایجاد کنید. سعی کنید موارد را بگونه ای مرتب کنید که یک مورد در نتیجه دیگری باشد؛ مثلاً مشکلی را مطرح کنید سپس راه حلی ارائه دهید یا نیازی را توضیح دهید سپس پاسخی پیشنهاد کنید.

موارد فرعی را اضافه کنید و ارائه را درست کنید. ارائه خود را به طور کامل ننویسید. موارد اصلی را به همراه اطلاعات مختصر مکمل و موارد فرعی یادداشت کنید. هر مثالی که می خواهید بیان کنید را یادداشت کنید و عبارت ها و مواردی که با بخش ها مرتبط هستند را بنویسید تا از یک جریان منطقی و واضح در ارائه اطمینان حاصل شود. این رئوس مطالب به شما کمک می کند در یک توالی منطقی از موارد پیش روید در عین حال به شما این امکان را می دهد زبان و سرعت خود را تغییر دهید تا با واکنش حضار منطبق شود. فی البداهه گویی باعث می شود ارائه شما متقاعد کننده تر، پرشورتر و مطمئن تر به نظر برسد.

ارائه باید **مقدمه، بخش میانی و نتیجه گیری** داشته باشد. این گفته قدیمی درست است که می گوید: *"به دیگران بگویید چه می خواهید بگویند، سپس آن را توضیح دهید و در نهایت بگویید به آنها چه گفته اید"*. حضار در شروع ارائه شما نهایت توجه را دارند و این توجه وقتی به پایان ارائه نزدیک می شود مجدداً بالا می رود. مقدمه باید محتوا را پیشاپیش مرور کند تا حضار بتوانند ارائه را بهتر دنبال کنند. نتیجه گیری باید موارد اصلی که بیان کردید را پررنگ کند تا اطلاعات را در ذهن حضار تثبیت کند.

ممکن است تمایل داشته باشید که مقدمه و نتیجه گیری را بطور کامل بنویسید تا اطمینان حاصل کنید که واضح بوده و چیزی را از قلم نیانداخته اید. با اینحال آن را کلمه به کلمه یاد نگیرید زیرا خشک و بی روح جلوه می کند. سعی کنید رئوس مطالب و عبارت ها و گفته های خاصی که می خواهید برای روشن سازی ارائه به کار برید را فراگیرید سپس بحث را با شور و هیجان و خود به خود ارائه دهید.



د. ارائه دهنده

شیوه ای که ارائه می دهید دقیقاً به اندازه ساختار و محتوای ارائه بر موفقیت شما اثر می گذارد. وضع ظاهری شما، زبان بدن، چگونگی تسلط بر اعصاب و چگونگی از عهده برآمدن سؤالات و وقفه ها بر درک شنونده از پیام شما تأثیر می گذارد.

شما باید از موضوع مطمئن و مطلع بوده و شیوه ای حرفه ای و هدف واضحی داشته باشید. مهم است که با حضار خود در تماس باشید. با بیشترین افرادی که می توانید تماس چشمی برقرار کنید و به علائمی که از آنها دریافت می کنید عکس العمل نشان دهید. آیا کسل شده اند؟ آیا افراد سر خود را به علامت تأیید یا عدم تأیید تکان می دهند؟ آیا به نظر می رسد حضار مواردی که بیان می کنید را دنبال می کنند؟

به یاد داشته باشید که اولین برداشت بسیار مهم است. اطمینان حاصل کنید که لباس مناسب و راحتی پوشیده اید. حتی اگر خیلی دستپاچه هستید سعی کنید آرام به نظر برسید. عجله نکنید، نفس عمیقی بکشید و لبخند بزنید!

ه. ابزار های کمکی بصری

اگر از ابزارهای کمکی بصری برای روشن سازی موارد استفاده می کنید تنوع در ارائه را بیشتر کرده و توجه بیشتری جلب می کند. بی دلیل از ابزارهای کمکی بصری استفاده نکنید و تنها هنگامی از آنها استفاده کنید که به واضح تر شدن مورد کمک می کند. مطمئن شوید وسیله ای که انتخاب می کنید برای محیط برگزاری ارائه مناسب است مثلاً نشان دادن ویدیو بر روی تلویزیون ۱۲ اینچی یا ارائه مقاله کوچک بر سکوی یک مرکز کنفرانس ۵۰۰ نفری کاملاً بیهوده بوده و ارزش آن را نسبت به زمانی که می تواند یک ارائه خوب باشد کاهش می دهد.

برخی از ابزارهای کمکی بصری که می توانید انتخاب کنید شامل:

- نمودارها (نمودار از پیش طراحی شده یا Flip chart هنگامی که صحبت می کنید)
- اسلایدها
- عکس های قبل / بعد
- نشان دادن طرز کار چیزی (نمایش تجربی)
- ویدیو یا فیلم
- نقشه ها
- تخته سیاه

• بروشورها

• پروژکتور

• Flip chart

• پایه های کمکی

• کار نمایشی

• جاسوس بین حضار

• جلوه های صوتی

اگر انتخاب کردید که از بروشور استفاده کنید بهتر است هنگامی که ارائه شما به آن مربوط است آنها را پخش کنید. اگر قبل از شروع ارائه بین حضار پخش شوند حواس آنها را پرت می کند و ممکن است معنای متفاوتی از آنها دریافت شود. اگر می خواهید حضار قبل از ارائه ، بروشور را خوانده باشند توصیه می شود قبل از حضور افراد بروشور را پیشاپیش برای آنها فرستاده و از آنها درخواست کنید آن را بخوانند.

هر ابزار کمکی که استفاده می کنید مطمئن شوید که مرتبط و مؤثر است. از قبل بررسی کنید که دستگاه مورد نظر کار می کند، اسلایدها به ترتیب هستند، جاسوس شما در بین حضار می داند چه موقع سؤال بپرسد و یا وقفه ایجاد کند. هیچ چیز بیش از این مایه حواس پرتی نیست که در وسط ارائه از ابزار کمکی بخوبی استفاده نشود.

و. تمرین و ارائه

مهم است که قبل از ارائه در جلوی حضار ، تمرین داشته باشید. این کار بدلیل موارد زیر ضروری است:

- تعیین مدت زمانی که طول می کشد
- این امکان را می دهد که اگر موارد درهم ریخته هستند تغییراتی در آنها بدهید
- استفاده از ابزارهای کمکی را تمرین می کنید
- شیوه ارائه خود را ارزیابی می کنید

ساختار اصلی ارائه و ارتباط موارد به یکدیگر را یاد بگیرید. آنها را بر کارت های کوچکی نوشته و به ترتیب شماره گذاری کنید؛ از این کارت ها برای یادآوری استفاده کنید اما مادامی که به جلو پیش می روید از لغات و عبارت خود استفاده کنید. این کار "صادق تر" و متقاعد کننده تر به نظر می رسد نسبت به حفظ کردن لغت به لغت سخنرانی و تپق زدن و خواندن از روی نوشته.



ارائه را با صدای بلند تکرار و تمرین کنید. اگر همکاری دارید که درباره موضوع ارائه آگاهی دارد و می تواند به شما گوش دهد از او کمک بگیرید. دوستان می تواند به شما بگوید که آیا عقایدتان روشن هستند و آیا متقاعد کننده هستند. برخی تمایل دارند با ضبط صدای خود تمرین کنند بدین ترتیب می توانند به آن گوش داده و مشکلات آن را بفهمند. حتی بهتر است اگر می توانید برای تمرین از خود فیلم بگیرید. مراقب حرکات تکراری و آزاردهنده باشید مثلاً خاراندن سر، تکان دادن یک دست در هوا یا دائماً گفتن: "اگر منظور من را بدانید"، "بسیار خوب"، "حالا" و غیره.

تغییر سرعت ارائه، بلندی و لحن صدا از ابزارهای مفید در هنگام سخنرانی هستند. با تغییر ناگهانی سرعت صحبت کردن و یا بالا و پایین آوردن صدا می توانید بر روی موردی تأکید کنید. بطور کلی باید آهسته تر از محاوره صحبت کنید و صدا باید به اندازه کافی بلند باشد که همه بتوانند بشنوند. اگر بلند صحبت کردن بطوری که بقیه بشنوند برای شما سخت است بجای آنکه سعی کنید در هنگام ارائه داد بزنید از میکروفن استفاده کنید.

بخشی از تمرین شما باید شامل تمرین با ابزارهای کمکی بصری و یا ابزارهای کمکی دیگری باشد که استفاده می کنید. این کار را در محل برگزاری ارائه و با تجهیزات واقعی که از آن استفاده خواهید کرد انجام دهید. مطمئن شوید با تمام تجهیزات آشنا هستید و تسهیلات پشتیبانی برای احتیاط وجود دارد (مثلاً لامپ یدکی برای پروژکتور).

آمادگی برای سؤالات را داشته باشید. اگر قصد دارید جلسه سؤال و جواب در پایان ارائه خود برگزار کنید باید به حضار بگویید و از آنها خواهش کنید سؤالات خود را برای بعد نگه دارند. اگر می خواهید حضار در طی ارائه سؤال بپرسند باید آنها را به این کار دعوت کنید. اگر هنگام آماده کردن سخنرانی، حضار را بدرستی ارزیابی کرده اید باید سؤالاتشان را پیش بینی کرده و در ارائه خود بگنجانید. اگر سؤالی باید در طی صحبت شما پرسیده شود آن را سریعاً پاسخ داده و حتی الامکان سریع به صحبت خود بازگردید. اگر سؤالات را تا پایان ارائه بدون پاسخ بگذارید برای حضار ناخوشایند جلوه می کند و اینگونه به نظر می آید که جواب را نمی دانید یا از مورد مطرح شده طفره می روید.

گزارش نویسی مؤثر

گزارش نویسی مؤثر بسیاری از مهارت هایی که در ارائه شفاهی مورد نیاز است را نیاز دارد مانند ساختار خوب، وضوح، ارزیابی صحیح و دقیق حضار که منجر به موفقیت می شود.

مانند نامه، گزارش نویسی باید جذاب و جالب باشد تا افراد به خواندن آن تشویق شوند. ایده خوبی است که در ابتدای گزارش خلاصه ای آماده کنید تا به "حضار" پرمشغله در درک محتوای اصلی بدون خواندن تمام



جزئیات کمک کنید. همچنین باید فهرستی از محتوا تهیه کنید تا بخش های مختلف گزارش شما بتواند بدون نیاز به جستجو در کل گزارش قابل دسترسی باشند.

هنگام آماده کردن گزارش در ابتدا باید هدف خود از نوشتن گزارش، حضار مورد نظر و نتیجه ای که می خواهید از ارائه آن بگیرید را در نظر بگیرید. تصمیم گیری در مورد آنکه چه میزان اطلاعات گنجانده شود مهم است؛ حفظ سادگی و وضوح گزارش تا حد امکان همیشه بهترین روش است. نه تنها برای اینکه اگر کوتاه باشد احتمال خوانده شدن آن بیشتر است بلکه معمولاً اطلاعات پیش زمینه گیج کننده هستند. اگر احساس می کنید که خواننده باید به اطلاعات خاصی مانند اطلاعات تحقیق دسترسی داشته باشد آن را بعنوان پیوست خارج از متن اصلی گزارش بگنجانید.

ساختار گزارش باید این گونه باشد:

- **خلاصه** _ خلاصه يك صفحه ای از هدف و یافته های گزارش
 - **فهرست** با شماره صفحه
 - **مقدمه و پیش زمینه**
 - **متن اصلی** گزارش با استفاده از ساختار منطقی و طبیعی در صورت امکان. تقسیم آن به بخش ها و فصل های مختلف برای وضوح و ارائه گزارش به شیوه ای قابل هضم و با استفاده از فاصله ها، سرفصل های فرعی، اندازه های تایپی مختلف، خط کشیدن زیر برخی عبارات، شماره گذاری و یا بولت.
 - **نتیجه گیری**
 - **پیوست ها**
- برای ایجاد برداشت مطلوب از گزارش، گزارش باید عنوان داشته باشد. شیوه صحافی باید بگونه ای باشد که براحتی بتوان از گزارش استفاده کرد (ترجیحاً بتوان آن را کاملاً باز کرد).

گوش دادن مؤثر

گوش دادن از مهارت های مهم مدیریتی است که تعداد کمی از ما آموزش دیده ایم. برای آنکه شنونده مؤثری باشیم باید هم به نشانه های کلامی و هم نشانه های غیرکلامی دقت کنیم (گوش دادن به چگونگی صحبت کردن فرد و دیدن چگونگی رفتار وی).

فرضیات ما درباره يك فرد، عقاید و ایده های شخصی و اولویت های فردی می تواند بر توانایی خوب گوش دادن به آنچه گفته می شود تأثیر بگذارد. اگر موضوعی احساسی و عاطفی است باید نسبت به موضوع



عکس العمل نشان دهیم، عقاید پیش فرض خود را بیان کنیم قبل از آنکه به گوینده فرصت دهیم عقاید خود را بگویند. اگر از ما انتقاد می شود عکس العمل دفاعی ممکن است مانع خوب گوش دادن به پیام شود.

راهنمایی های زیر به شما کمک می کند شیوه های گوش دادن را بهبود بخشید:

- **تمرکز:** با دقت به آنچه گفته می شود گوش دهید، نشانه های غیرکلامی مانند زبان بدن را جستجو کنید. با گوش کردن به لحن صدا و سطح اطمینان آنها "معنای ضمنی را دریابید".
 - **ظاهری مناسب:** با دقت به نظر بیایید. مادامی که گوش می دهید قوز نکنید، دستهایتان را در جیب نگذارید و روی کاغذ خط خطی نکنید. توجه کنید، ساکت باشید و وقتی فرد با شما صحبت می کند به او نگاه کنید.
 - **ترغیب آنها:** با زبان بدن و عکس العمل به پیام فردی که با شما صحبت می کند وی را تشویق کرده، قوت قلب داده و حمایت کنید. عبارات "بله، متوجه هستم"، "لطفا ادامه دهید"، "فهمیدم، چه جالب" آنها را ترغیب می کند و احساس می کنند که پیام آنها دریافت می شود. با تکان دادن سر و بدون خیره شدن به آنها نگاه کنید تا عکس العمل خود را نشان دهید. صحبت گوینده را قطع نکنید. اگر می خواهید چیزی بپرسید یا ایده ای بیان کنید صبر کنید تا در گفته خود به وقفه ای برسند.
- وقتی فرد به سراغ مدیر خود می رود تا با او صحبت کند و احساس می کند به وی گوش نمی دهد، دلسرد می شود. باعث می شود فرد احساس کند بی اهمیت و ناچیز بوده، طرد شده و ارزش کمی برای تیم کاری دارد.

مذاکرات

بسیاری از فعالیت های ارتباطی نیازمند مذاکرات مدیریتی است. در یک تیم ممکن است درباره برنامه نوبتی تعطیلات، تخصیص حجم کار و یا تغییراتی که بعنوان بخشی از برنامه جاری مورد نیاز است، مذاکراتی وجود داشته باشد.

اینکه مدیر چگونه اهداف و استراتژی ها را به تیم خود منتقل می کند و درباره جزئیات پیاده سازی و نتایج آنها مذاکره می کند می تواند تأثیر چشمگیری بر انگیزه کارکنان داشته باشد.

لغت "مذاکره" ظاهراً تصویری از برنده، بازنده، بن بست و اختلاف و تمام لغات مربوط به مبارزه در میدان جنگ را دربردارد. این موضوع مایه تأسف است زیرا در مذاکرات کاری هدف توافق و سازش بوده و طرفین مذاکره باید بعنوان شریک محسوب شوند نه دشمن.



مدیر چه با کارکنان در حال مذاکره باشد چه با مشتریان، این موضوع صدق می کند (همه ما یکسان هستیم)! هنر مذاکرات خوب برنده شدن هر دو طرف است. ما بدنبال راه حل های برنده/برنده (برد همگانی) هستیم. هر دو طرف باید یک مذاکره موفق را راضی ترک کنند. اگر یک طرف شکست بخورد مذاکرات انجام نخواهد شد اما اگر وجود بازنده حس شود مذاکره کننده ماهر کنار گرفته و به بازنده اجازه می دهد با شان و مقام عقب نشینی کند. بردن در یک دعوی کوچک و باختن در یک جنگ بزرگ آسان است.

کارمندی که احساس می کند در مذاکره با مدیر شکست خورده است نه تنها دلسرد می شود بلکه اعضای دیگر تیم را با شکایت و ناراضیاتی ناراحت می کند.

الف. مذاکره چیست؟

مذاکره فرآیندی است که با آن طرفینی که با هم اختلاف دارند سعی می کنند آن اختلاف را با توافق حل کنند. "اختلاف" مترادف، دشمنی و دعوا نیست. اختلاف می تواند در نتیجه موارد زیر باشد:

- **منافع** - وقتی شرایط انجام کار مشخص نشده باشد یا آنکه درباره آنها دوباره مذاکره می شود.
- **حق و حقوق** - وقتی درباره یک توافق موجود تفسیرهای متفاوتی وجود دارد.

هنگامی که به مذاکرات بعنوان فرآیندی برای حل اختلاف ها نگاه می شود تمرکز آن بر موضوع مورد اختلاف ضروری است و نه تمرکز بر کل رابطه. با وجودی که طرفین دیدگاه متفاوتی بر موضوع دارند این بدین معنا نیست که بطور کل منافع مشترکی ندارند. مشخص کردن موضوع اصلی و تمرکز زیاد بر آن بدون آنکه به مواردی که موجب حواس پرتی می شوند اجازه دهید مذاکره را مبهم و یا پیچیده کند، ضروری است. خیلی آسان است که اجازه دهیم مذاکره با عضوی از تیم تبدیل به مصاحبه شکایت شود.

باید فرض کنید که هر دو طرف در حل اختلاف و پیدا کردن راه حل برنده/برنده منفعت دارند. با اینحال به معنای قبول هر راه حلی با هر قیمتی نیست.

مدیر باید سیاست شرکت درباره پرداخت حقوق یا شرایط خدمت را رعایت کند که خارج از این سیاست ها مذاکره امکان پذیر نیست. در واقع همه ما مذاکره کننده های مجری هستیم: این یکی از اولین مهارت هایی است که کودک بکار می برد تا وقت خواب خود را تمدید کند یا ۱ یورو بیشتر خرج کند. با دیدن دیگران می توانید شیوه های مذاکره بسیار یاد بگیرید. مدیر موفق باید سخت کار کند تا مهارت های مذاکره را بهبود بخشد. در واقع مدیران ابزار کلیدی هستند.

ضرورت هایی که برای مهارت های یک مذاکره خوب وجود دارند عبارتند از:

- آماده سازی



• کنترل

• تاکتیک‌ها

ب. آماده سازی

مانند بسیاری از فعالیت‌های دیگر، کلید موفقیت در بستر برنامه ریزی کامل وجود دارد.

• **دانستن اهداف.** بهترین نتیجه برای شما چه خواهد بود؟ اگر هدف دست یافتنی نباشد برای قبول آن چگونه خود را آماده کرده اید؟

• **دانستن آنکه تا کجا می‌توانید پیش روید.** مطمئن شوید که از حدود اختیارات خود آگاهی دارید. ممکن است معامله‌ای به شما پیشنهاد شود که حوزه دیگری از کار را دربر می‌گیرد و یا بر حوزه دیگری اثر می‌گذارد. مثلاً یک سیستم تعدیل شده پرداخت حقوق و یا یک برنامه اصلاح شده زمانبندی تعطیلات. آیا این اختیار را دارید که به نمایندگی از دیگران این تصمیمات را بگیرید؟ در مذاکرات نباید بر چیزی توافق کنید که مجبور شوید بعداً آن را انکار کنید. مطمئن شوید که توافق با یکی از اعضای تیمتان بر پرسنل و سیاستی که خارج از اختیارات شماست تأثیری نمی‌گذارد.

• **شناخت کار.** همه اطلاعات لازم را قبل از شروع مذاکره در دسترس داشته باشید. درباره تمام جنبه‌های کار/ پروژه خود که به مذاکره مربوط هستند آگاهی داشته باشید.

• **شناخت طرف دیگر.** سعی کنید تا جایی که می‌توانید درباره طرف مقابل اطلاعات کسب کنید. اگر طرف مقابل یکی از اعضای تیم و یا همکار شماست احتمالاً اطلاعات زیادی درباره وی دارید اما سعی کنید خود را جای او بگذارید. احتمالاً چه نگرانی‌هایی دارد؟ فکر می‌کنید از مذاکره چه می‌خواهد؟

اگر مشتری از بیرون شرکت است با چه کسی معامله خواهید کرد؟ کسب و کار آنها چیست؟ احتمالاً از این مذاکرات چه اهداف مطلوبی دارند؟

ج. کنترل در مذاکرات

در هنگام مذاکره، با طرف دیگری که منافع مشترکی با شما دارد ملاقات می‌کنید تا به توافق رضایتبخش و متقابلی برسید. این توافق می‌تواند در این موارد باشد: تجدید نظر درباره حقوق کارمند ارزیابی شده، حل و فصل مجادله‌ای که در آن خشم و عصبانیت افراد در حال اوج گرفتن است، قرارداد فروش با یک تأمین‌کننده جدید، اصلاح قرارداد با اژانس تحقیق و گزینش افراد. هر مذاکره‌ای متفاوت از دیگری است اما بسیاری از قوانین مشابه برای آنها قابل اجراست. حوزه‌های زیر باید کنترل شوند:



• محل برگزاری مذاکره

محلی که برای مذاکره انتخاب می شود باید دقیقاً بررسی شود. در محدوده سکونت چه کسی باید باشد؟ اگر اختلافی وجود دارد یک منطقه بیطرف بهترین گزینه است. دفتر کار شما که در آن پشت میز خود نشسته اید محیط رسمی است و احتمالاً در ذهن اعضای تیمتان وجود قدرتی "غیرمنصفانه" و سناریوی برنده/بازنده نقش می بندد.

• فضا و جو

چه وضع و حالتی را می خواهید ایجاد کنید؟ اگر می خواهید گفتگویی پر بار داشته باشید جو دوستانه بیشترین کمک را می تواند بکند. طرفین در ابتدای مذاکره درباره هم قضاوت می کنند و مواردی مانند نظم و ترتیب صندلی ها، مهمان نوازی و شیوه ای که با یکدیگر احوالپرسی می کنید بر دیدگاه طرف مقابل درباره شما اثر می گذارد. آیا بر صندلی های راحتی نشسته و قهوه می نوشید و گپ می زنید و یا قلم و کاغذهایی در دو طرف میز اتاق هیئت مدیره گذاشته اید و آماده دعوا هستید؟

• طرز برخورد

در طول مذاکره باید کنترل خود را حفظ کنید. عصبانی نشوید، اگر طرف مقابل سعی در عصبی کردن شما کرد عصبانی نشوید و توهین نکنید. همیشه حرفه ای عمل کنید.

• تاکتیک های مذاکره

یک مذاکره موفق مانند مسابقه ورزشی است که استراتژی، تاکتیک و امتیازبندی دارد اما برخلاف مسابقه ورزشی نباید در آن بازنده و برنده ای وجود داشته باشد. نتیجه ایده آل مذاکره موفق، برنده بودن دو طرف است؛ هر کدام باید از معامله انجام شده راضی از مذاکره بیرون روند. اگر یکی از طرفین از معامله راضی نباشد وظایف خود را بااقرار انجام خواهد داد و حتی دفعه بعد که معامله نیازمند اصلاح است توافق در مورد آن دشوارتر خواهد بود.

روشی که مذاکره اداره می شوند بسته به شخصیت های درگیر، مقایسه پست های بالای طرفین، نوع نتیجه مورد نیاز و رابطه بین دو طرف، کاملاً متفاوت است. نوع مذاکره بر شیوه شما درباره چگونگی شروع بحث و گفتگو، چگونگی پیشنهاد، چگونگی ارتباط با طرف مقابل و چگونگی پایان دادن به گفتگو اثر می گذارد.

۵. مراحل مذاکره

• تحقیق

درباره طرف مقابل تحقیق کنید و درباره موقعیت آنها، نیازمندی های احتمالی، امتیازهایی که ممکن است پیشنهاد کنند، مسائل مورد اختلاف و استراتژی **فرضیه های** ارائه دهید. مذاکرات بر **شناخت** صحیح در مرحله **آماده سازی** تکیه دارد:

۱. نیازهای طرف مقابل

۲. نیازهای خودتان

۳. نقطه تعادل

۴. عقیده اولیه آنها

۵. چگونه می توانند از عقیده اولیه خود به نقطه تعادل برسند

۶. ارزش امتیازهای بالقوه شما برای طرف مقابل

۷. منافع امتیازهای بالقوه آنها برای شما

۸. امتیازهایی که می خواهند ارائه دهند و اینکه چگونه هزینه ها به حداقل می رسد

هزینه امتیاز برای یکی از طرفین احتمالاً برابر با ارزشی که طرف مقابل از آن درک کرده نیست. یک روز مرخصی بجای اضافه کاری ممکن است ارزش خیلی بالایی داشته باشد ولی برای شرکت نسبت به پرداخت اضافه کاری هزینه کمتری دارد.

• آماده سازی

۱. **اهداف** خود را مشخص کنید: از اهدافی که تمایل دارید به آنها دست یابید تا اهدافی که باید به آنها دست یابید.

۲. بررسی کنید چه **امتیازهایی** ممکن است بدهید و در عوض آن چه چیز نیاز دارید

۳. تصمیم بگیرید چه **اطلاعاتی** نیاز دارید و چه اطلاعاتی را می خواهید فاش کنید

۴. **استراتژی** ساده ای برای دستیابی به اهداف خود آماده کنید که باید انعطاف پذیر باشد



• گفتگو و نشانه ها

۱. شروع مذاکرات

چگونه مذاکره را آغاز می کنید؟ آیا می خواهید بی درنگ "رو بازی کنید" یا می خواهید وقت صرف کنید و با سؤال پرسیدن "تناقض ها" را پیدا کنید؟ در اغلب شرایط بهتر است برای مدتی گپی خودمانی داشته باشید تا با یکدیگر راحت تر شوید. آیا طرف دیگر راحت بوده و احساس اطمینان می کند یا آنکه مضطرب است؟ آیا آنها کنترل این گفتگوهای اولیه را بدست می گیرند و یا اجازه می دهند شما رهبری کنید؟

۲. تعامل بین طرفین

روشی که با طرف مقابل تعامل می کنید به متغیرهای فوق الذکر بستگی دارد یعنی شخصیت ها، مقایسه پست های بالای طرفین، اهمیت یا ضرورت نتیجه مورد نیاز و غیره. برای هر یک از شرایط مذاکره، شیوه مناسب را انتخاب کنید.

ایده خوبی است که در ابتدا حوزه هایی که مورد توافق هر دو هستند ذکر شود. این کار فضایی از همکاری ایجاد کرده و نشان می دهد چه دیدگاه های مشترکی دارید. اگر بعداً در بحث و گفتگو، موارد به کندي پیش رفت و یا اگر اختلافی وجود داشت یادآوری این حوزه های توافق می تواند مفید باشد زیرا یک دیدگاه همکاری یا مرموز را مجدداً پایه ریزی می کند.

از این مرحله اول استفاده کنید برای:

- آزمودن فرضیه ها
- تبادل اطلاعات
- کشف منافع و قید و بند طرف مقابل هنگام صحبت کردن
- گوش دادن و توجه به نشانه ها
- تشخیص، تأیید، توسعه و تشویق نشانه ها

• پیشنهاد

طرح های پیشنهادی، پیشنهادهایی هستند که مذاکره را پیش می برند. آنها طرفین مذاکره را بهم نزدیک تر می کنند. از عبارات خردمندانه مانند "چه اتفاقی می افتد اگر"، "در نظر بگیرید....."، "شاید" استفاده کنید.



هرگز صحبت دیگری را قطع نکنید. سؤال پرسید، شفاف سازی کنید، خلاصه کنید و سپس پاسخ دهید. طرح پیشنهادی از خود گفتگو مؤثرتر است. بهترین پاسخ به یک طرح پیشنهادی، طرح پیشنهادی متقابل است. همان طرح پیشنهادی را به شکلی دیگر مجدداً ارائه دهید. (طرحی که با منافع بیان شده و قید و بند طرف مقابل در صحبت کردن تطابق داشته باشد).

• تاکتیک های پیشنهاد مزایده

این تاکتیک ها به روش شخصی شما و سطح پست شما بستگی دارد. دو انتخاب اصلی وجود دارد: **بالا بردن یا پایین آوردن مزایده.**

۱. پیشنهاد مزایده بالا

راه حل مطلوب خود را صریحاً بیان کنید. اگر چیزی دارید "می خرید" قیمت پایینی به آنها پیشنهاد دهید؛ اگر چیزی دارید "می فروشید" قیمت بالا یا کمیسیون بالایی درخواست کنید. استفاده از این تاکتیک تنها هنگامی امکان پذیر است که پست بالایی داشته باشید و حتی در این صورت نیز ممکن است کارآیی داشته باشد و یا نداشته باشد. این روش که بمعنای آن است که "این پیشنهاد را قبول کن و یا پیشنهاد دیگری وجود ندارد"، دیدگاه متکبرانه ای را نشان می دهد و حتی اگر این بار رهایی پیدا کنید، دفعه بعد ممکن است شرایط برعکس شود و شما مجبور شوید بدلیل تاکتیک های متکبرانه خود هزینه ای پرداخت کنید. اگر در محیط های کاری از این شیوه استفاده شود می تواند بسیار دلسرد کننده باشد.

۲. پیشنهاد مزایده پایین

در هنگام مذاکره شیوه معمول برای "خریدار" آن است که با پیشنهاد مزایده پایین شروع کند که بستر مذاکرات را ایجاد می کند. باید مطمئن شوید این پیشنهاد مزایده آنقدر پایین نیست که مضحک به نظر آید چرا که موجب اهانت به طرف دیگر و خراب شدن مذاکره ای دوستانه می شود. هر دو نوع پیشنهاد مزایده بالا و پایین باید قابل دفاع باشند.

طرفین می توانند با استفاده از این پارامترها به توافق برسند.

• معامله و توافق

مرحله تجارت و تبادل. قالب کلیدی عبارت است از: "اگر در این صورت" بعنوان مثال "اگر در عید پاک تنها برای یک هفته به تعطیلات بروید **در این صورت** برای ماه سپتامبر با درخواست تعطیلات بلند مدت شما موافقت خواهیم کرد."



۱. بیان شرایط قبل از پیشنهادات: "اگر فلان کار را انجام دهید ، در این صورت با هم معامله خواهیم کرد".

۲. امتیاز نهایی برای توافق باید رد و بدل شود.

۳. با آنچه توافق کرده اید موافق باشید. آن را خلاصه کرده و مکتوب کنید. یک طرح عملیاتی را تصویب کنید.

• پایان مذاکرات

هنگامی که طرفین به توافق رسیدند پیروی مراحل زیر حائز اهمیت است:

۱. آنچه توافق کرده اید را خلاصه کنید تا مطمئن شوید هر دو طرف درک مشابهی از مذاکره داشته اند. هر یک از طرفین باید آنچه قول داده اند و آنچه طرف مقابل از آنها انتظار دارد را بدانند تا در آینده جایی برای سوءتفاهم باقی نماند.

۲. درباره اقدامات بعدی لازم گفتگو کنید مثلاً رسمی کردن توافق بصورت قرارداد و کپی کردن آن و امضای آن توسط طرفین.

۳. وقتی وجود قرارداد رسمی نیاز نیست باز هم ایده خوبی است که نکات اصلی نوشته شده و بعنوان پایان مذاکرات توسط دو طرف امضا شود.

۴. آیا نیاز است که نتیجه مذاکرات به طرف دیگری مثلاً مطبوعات، نیروی کار، شرکای دیگر نیز اعلام شود؟ اگر چنین است چه کسی باید اعلام کند؟ چگونه و کی باید اعلام شود؟

۵. در صورت لزوم با مذاکره مجدد درباره معامله موافقت کنید. هر گونه طرحی برای بازبینی پروسه یا بررسی عملکرد را تأیید کنید.

۶. از یکدیگر برای هر کاری که خوب انجام شده تشکر کنید و به هم تبریک بگویید.

به یاد داشته باشید که همیشه امکان توافق با طرف مقابل وجود ندارد. در چنین مواردی باید تصمیم بگیرید که آیا ارزش آن را دارد بعداً مجدداً تلاش کنید. گاهی اوقات عدم توافق اجتناب ناپذیر است و بهتر است که "عدم توافق را قبول کرده" و به سمت توافق دیگری بروید.

و. اصول کلیدی مذاکره

- تنها با افراد دارای مقام مذاکره کنید
- برای تجارت آماده باشید



- خونسرد باشید
- اهداف خود را در معرض خطر قرار ندهید
- بیش از موجودی محصولات خود را نفروشید
- افکار خود را در چهره نشان ندهید
- رقیب خود را دست کم نگیرید
- همیشه منطقی باشید
- جلسه را بر طبق برنامه پیش ببرید
- مودب باشید و به سوی طرف مقابل هجوم نبرید
- دقیقاً همان چیزی که هست را بگویید و منظور خود را بوضوح بیان کنید
- راحت و شاد باشید
- بدقت به آنچه طرف مقابل می گوید و شیوه ای که آن را بیان می کند گوش دهید

ز. نکات کلیدی شیوه مذاکره

- هرگز امتیازی نبخشید. آن را بااگره مبادله کنید.
- بگونه ای مذاکره را ترک کنید که طرف مقابل نیز احساس کند معامله خوبی انجام داده است.
- مراقب عبارات خطرناک مانند موارد زیر باشید:
 ۱. "چند نکته کوچک"
 ۲. "به نفع شماست"
 ۳. "برای هر دو طرف منصفانه تر است"
- اهداف بلندی داشته باشید. به محض آنکه عقب نشینی کنید دشوار است که بتوانید دوباره از اهداف خود پشتیبانی کنید
- در همان مراحل اولیه بی طرف بودن خود را نشان دهید
- با یادداشت برداری از هر گونه حمله گفتاری جلوگیری کنید
- هر آنچه که طرف مقابل بعنوان موردی دائمی قبول می کند تقریباً همیشه می تواند یک متغیر باشد



ه. کار در کمیته

کمیته گروهی از افراد است که برای هدف خاصی تشکیل می شود. برخی از کمیته ها، دائم و برخی دیگر به طور موقت تشکیل می شوند.

کمیته ها از افرادی از سطوح مشابه در سازمان تشکیل می شود (مثلاً مدیران و مدیریت ارشد) و یا ممکن است ترکیبی از افراد سطوح مختلف باشد که افراد از درجات و مقام های مختلف را گردهم می آورد.

انواع کمیته

در ارشدترین سطح، هیئت مدیره کمیته ای است که برای هدف خیلی خاصی ایجاد می شود و پس از آن احتمالاً هیئت موارد زیر را خواهد داشت:

• کمیته های دائم مانند:

۱. امور مالی

۲. اهداف کلی

۳. وام دهی

۴. صندوق و خزانه داری

کمیته های دائم، همیشه از اعضای هیئت مدیره انتخاب شده و در صورت لزوم توسط مدیران اجرایی ارشد حمایت می شوند.

• کمیته های خاص مانند:

۱. حق الزحمه و مزایا

۲. فن آوری اطلاعات

این کمیته ها بیشتر برای اهداف خاص تری تشکیل می شوند.

• **کمیته های "موردی"** که برای موضوعات "منحصر به فرد" تشکیل می شوند مانند سازماندهی مجدد یک حوزه و یا خرید و توسعه یک ساختمان جدید و بزرگ.



بسیاری سازمان‌ها کمیته مدیریت دارند که گاهی به آن کمیته اجرایی گویند. این پیکره‌ای است که سیاست سازمان را به هیئت مدیره پیشنهاد می‌دهد و تمام مسئولیت بخش‌های اصلی کاری را برعهده می‌گیرد. اعضای این کمیته از مدیران اجرایی تمام وقت و مدیران ارشدی که در راس هستند اما در هیئت مدیره نیستند، انتخاب می‌شوند.

هدف از تشکیل جلسات

تحقیقی که توسط مشاوران مدیریت امریکایی (موسسه مشاوره **Booz-Allen**) انجام شد نشان داد که مدیران ۴۶٪ از زمان خود را در جلسات می‌گذرانند (که این جلسات بیشترین زمان را از مدیریت می‌گیرند). بدیهی است که بهترین استفاده مدیران از زمان جلسه حائز اهمیت است. متأسفانه همیشه اینگونه نیست و هر مدیر خاطره شخصی خود را از جلسات خواهد داشت که برای شرکت کنندگان در جلسه فقط اتلاف وقت بوده است.

جلسات می‌توانند به دلایل زیر برگزار شوند:

- **تعریف گروه:** جلسات دپارتمان یا جلسات منظم مدیریت اغلب برای تعریف کل و یا بخشی از اعضای مدیریت یا دپارتمان برگزار می‌شوند. گرچه این جلسات برای انتقال اطلاعات نیز به کار می‌روند ولی این هدف در درجه دوم قرار دارد.
- **انتقال اطلاعات:** انتقال اطلاعات می‌تواند یک طرفه و یا دو طرفه باشد. مثالی از انتقال یک طرفه اطلاعات می‌تواند اینگونه باشد: ارائه سیاست شرکت به کارکنان توسط مدیریت ارشد. گرچه افراد معمولاً به پرسیدن سؤال دعوت می‌شوند اما بعید است نکاتی که در ارائه مطرح می‌شود بر سیاست‌های شرح داده شده اثر بگذارد. مثالی از انتقال دو طرفه اطلاعات می‌تواند اینگونه باشد: یک گروه رابط بین دو دپارتمان با مسئولیت‌های مشترک. در چنین گروهی هر دو دپارتمان مورد نظر، اطلاعات را داده و دریافت می‌کنند.
- **تصمیم‌گیری:** مانند جلسه هیئت مدیره شرکت. عملاً این جلسات به ندرت تشکیل می‌شوند. جلساتی که بمنظور تصمیم‌گیری تشکیل می‌شوند ممکن است به تصویب تصمیماتی که تاکنون گرفته شده و یا پیشنهاد یکسری اقدامات محدود شوند.

بطور ایده‌آل تمام جلسات باید برای یک هدف تعریف شده و واضح تشکیل شوند. اعضای جلسه باید افرادی باشند که توانایی همکاری در آن هدف را داشته باشند و همچنین جلسه باید شامل کمترین تعداد افرادی باشد که می‌توانند به آن هدف دست یابند. در عمل، این شرایط بدلائل زیر به ندرت برآورده می‌شوند:



- اگر هدف، هدفی باشد که به سرعت بتوان به آن دست یافت، هزینه کردن برای تشکیل جلسه فقط برای آن هدف، کاری **بیهوده** است. مخصوصاً اگر جلسه دیگری شامل تمام و یا بیشتر همان شرکت کنندگان باشد که باید برای هدف متفاوتی تشکیل شود و به جلسات طولانی تر با حضور افراد بیشتری منتج می شود، این مورد صحت دارد. هیچ قاعده مطلقاً برای مدت جلسه وجود ندارد. یک کنفرانس فروش (که هدف اصلی آن تعریف گروه است) می تواند چند روز طول بکشد و همچنان مفید باشد. جلسه تصمیم گیری درباره موضوعات پیچیده نباید بیش از چند ساعت طول بکشد.
- حتی اگر جلسه برای هدف انتقال اطلاعات یا تصمیم گیری تشکیل می شود نقش **تعریف گروه** را ایفا می کند. بنابراین افراد تمایل دارند برای شرح عضویت گروهی خود حضور داشته باشند حتی اگر در موضوع مورد بحث مستقیماً مشارکت نداشته باشند.

سازماندهی جلسات

مهمترین نقش های جلسه، **رئیس جلسه** و **منشی** هستند. منشی اقدامات را سازماندهی می کند و مدیر جلسه آنها را اجرا می کند.

احتمالاً بزرگترین دلیل زمان تلف شده در جلسات این است که شرکت کنندگان در جلسه **آمادگی کافی** ندارند. در اینجا کار منشی اهمیت ویژه ای دارد. تنظیم یک دستور جلسه، تطبیق آن با نظر رئیس جلسه و توزیع آن بین شرکت کنندگان در جلسه ضروری است. منشی باید شرایط فیزیکی (اتاق جلسه، flip-chart، پروژکتور و وسایل مورد نیاز) را مهیا کند. ممکن است نیاز باشد منشی برگه هایی را برای بحث کردن در جلسه بین شرکت کنندگان پخش کند که باید اطمینان حاصل کند برگه ها در زمان مناسب به آنها داده می شود.

رئیس جلسه مسئول است که دستور جلسه را با منشی تطبیق دهد که شامل گفتگو درباره اهمیت نکات مختلف دستور جلسه است و بدین ترتیب از زمان جلسه می توان برای تمرکز بر موضوعات مهم استفاده کرد.

شرکت کنندگان دیگر در جلسه باید اطمینان داشته باشند که برگه هایی که به آنها داده شده است را مطالعه کرده اند و در موقعیتی هستند که بتوانند برطبق دستور جلسه مشارکت لازم را داشته باشند.

نقش رئیس جلسه

رئیس جلسه مسئول است که تضمین کند جلسه به اهداف خود می رسد.



يك شیوه آن است که رئیس جلسه سعی کند دیدگاه های شخصی خود را در جلسه اعمال کند. گرچه شیوه ای مرسوم است اما شیوه عملیاتی کارآیی محسوب نمی شود:

- رئیس جلسه تنها فردی است که مشارکت های مهمی انجام می دهد. اگر هدف جلسه می تواند تنها از طریق يك فرد برآورده شود در ابتدای امر نیازی به برگزاری جلسه نیست.

- رفتار رئیس جلسه ممکن است منجر به مخالفت شرکت کنندگان دیگر علیه دیدگاه ها و اقدامات وی شود.

شیوه بهتر آن است که رئیس جلسه مشارکت های شخصی خود را به حداقل برساند. به جای آن، رئیس جلسه باید:

- اطمینان دهد که مشارکت ها با هدف جلسه مرتبط است و صحبت گویندگانی که از هدف منحرف می شوند را کوتاه کند.

- در صورت لزوم گفتگویی را فعال کند که این بحث و گفتگو می تواند با معرفی ایده ای بحث برانگیز و یا درخواست نظریه از فردی که دیدگاه های بحث برانگیز دارد آغاز شود.

- از شرکت کنندگانی که اعتماد به نفس کمتری دارند حمایت کند و اطمینان دهد که برای شرکت در بحث به آنها فرصت کافی داده می شود.

- ترتیبی که شرکت کنندگان در جلسه در بحث شرکت می کنند را باید کنترل کند. هنگامی که کارمندان ارشد در جلسه حضور دارند معمولاً ایده خوبی است که مشارکت آنها را به آخر جلسه موکول کرد.

- بحث و نتیجه گیری را خلاصه کند. مطمئن شود که برای هر اقدامی که مطرح می شود مسئولی تعیین می شود.

- مطمئن شود که برنامه زمانی جلسه رعایت می شود. اگر به نظر برسد جلسه بیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه پیدا می کند پیشنهاد کند چه مواردی باید به جلسه بعدی موکول شود.

- در صورت بن بست در بحث، رئیس جلسه رای تعیین کننده (رای رئیس جلسه در صورتی که آراء مثبت و منفی برابر باشد) بدهد.

نقش رئیس جلسه بسیار مهم است و يك رئیس جلسه خوب، کارآیی جلسه را به میزان زیادی بالا می برد.



نقش منشی

منشی شرکت ، کارمند اجرایی ارشد سازمان است. منشی وظایف خاصی دارد که توسط **قوانین شرکت** تعیین می شود و برای شرکت سهامی عام ، داشتن حداقل صلاحیت های حرفه ای خاص و یا دوره ای از تجربه الزامی است.

در اینجا به نقش منشی در جلسه می پردازیم گرچه وظایف منشی شرکت در جلسات رسمی (مانند مجمع عمومی سالانه و جلسات هیئت مدیره) مشابه هم است.

منشی ، در رابطه با نگهداری اسناد و جریان اطلاعات نیرو محرکه جلسه محسوب می شود. او قبل، در طی و بعد از جلسه وظایفی دارد.

الف. قبل از جلسه

منشی وظیفه دارد:

- مطمئن شود صورتجلسه آخرین جلسه از پیش و بخوبی برای توزیع پیشاپیش و یا توزیع آن در روز جلسه آماده شده است.
- مطمئن شود پیشنهادات و تصمیمات آخرین جلسه کاملاً به اشخاص مربوطه انتقال داده شده تا تمام اقدامات بعدی لازم بتوانند اجرا شوند.
- پس از مشورت با رئیس جلسه و گفتگو با تمام اعضای هیئت/ کمیته و تمام افرادی که موضوعات جلسه را مطرح می کنند، دستور کاری برای جلسه تهیه کند.
- مطمئن شود افرادی که اوراق کاری را برای جلسه آماده می کنند آنها را بموقع برای توزیع پیش از جلسه و یا هنگام جلسه آماده می کنند.
- گزارشی برای رئیس جلسه آماده کند و در آن جزئیات موارد دستور جلسه را ذکر کرده و اطلاعاتی از جمله بحث در هر مورد را چه کسی رهبری می کند در آن بگنجانند.
- هرگونه پیشنهاد پیش از جلسه از سوی اعضای هیئت/ کمیته در خصوص موضوعات صورتجلسه را یادداشت و بایگانی کند.
- زمان، تاریخ، محل برگزاری و مدت برنامه ریزی شده برای جلسه را اعلام کند. این جزئیات معمولاً با دستور جلسه صادر می شوند.
- اتاق جلسه را آماده کند.



- پوزش از عدم حضور که پیشاپیش بدلیل غیبت در جلسه دریافت شده است را ثبت کند.
- به تمام سؤالاتی که اعضای هیئت/ کمیته پیش از جلسه دارند رسیدگی کند.

ب. در طی جلسه

در جلسه، منشی باید:

- تمام صورتجلسات قبلی و اسناد دیگر را در دسترس داشته باشد تا بمحض درخواست جلسه آنها را ارائه دهد.
- رونوشتی از صورتجلسه داشته باشد تا به محض تأیید آن توسط جلسه، آماده امضای رئیس جلسه باشد.
- موضوعات مورد نظر کمیته/ هیئت را در دسترس داشته باشد تا در صورت لزوم بررسی شود که آیا موضوعات در محدوده خلاصه جلسه هستند یا خیر.
- توجه داشته باشد که آیا حدنصاب (حداقل تعداد لازم برای رسمیت جلسه) برای تشکیل جلسه حضور دارند و یا خیر.
- از تمام موضوعات بحث شده در جلسه یادداشت های جامعی تهیه کند که بدین ترتیب بایگانی دقیق و صحیحی از شرح مذاکرات ایجاد می شود.
- مخصوصاً، راه حل ها (اقدامات موافقت شده توسط جلسه) و پیشنهادات (پیشنهادات رسمی به کمیته یا هیئت بالاتر) را ثبت کند تا بتوان برطبق آنها اقداماتی انجام داد.
- رئیس جلسه را از ابعاد قانونی جلسه آگاه کند.

ج. بعد از جلسه

- بلافاصله بعد از اتمام جلسه، منشی باید صورتجلسه را مادامی که هنوز در ذهنش تازه است به تفصیل بنویسد. درباره موضوعاتی که کاملاً واضح نیستند، منشی باید اطلاعات خود را با رئیس جلسه مبادله کند تا مطمئن شود درست فهمیده است.
- منشی شرکت علاوه بر مسئولیت هایی که در جلسات دارد وظایف دیگری نیز دارد از جمله ثبت اسناد شرکت و ارتباط با سهامداران.