

اهمیت ارتباطات در مدیریت نوین

چکیده

این مقاله مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد. عوامل پدیدآورنده تنش در سازمان، فرآیند ارتباط و اجزاء آن، راه‌های ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روش‌های بهبود ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی برای ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان و تنش‌زدایی مباحث این مقاله را تشکیل می‌دهند. .

کلیدواژه : ارتباط؛ ارتباطات سازمانی؛ تنش؛ ارتباطات عمودی رسمی غیر رسمی؛ تنش‌زدایی

۱- مقدمه

در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های غیررسمی و رسمی، راه‌های بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مدنظر داشتن مراودات انسانی در سازمان مطرح است. بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو یا تلفنی با زیردستان، همکاران یا مشتریان می‌گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آنها به يك محیط کاری تبدیل شود. این مقاله مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲- ارتباط

ارتباط فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام به تبادل معینی مبادرت می‌ورزند. در يك فرایند ارتباط ۷

بخش وجود دارد:

- منبع ارتباط
- به رمز درآوردن پیام
- پیام
- کانال
- از رمز خارج کردن پیام
- گیرنده پیام
- بازخورد نمودن نتیجه

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی یا غیرکلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار یا گفتار می‌باشد و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می‌کند.

در بیانی دیگر پیام‌ها به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی - بصری، بصری - کتبی، سمعی - کتبی، تقسیم‌بندی شده‌اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیت‌های سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام، عمل، تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیت‌ها متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیت‌ها متناسب با پیام فرستاده شده استفاده کند. در تقسیم‌بندی دیگر راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط، ارتباطات

گفتاری، نوشتاری و غیر گفتاری هستند. عیب ارتباطات گفتاری در سازمان این است که پیام از چندین نفر عبور می‌کند. هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است. هر فرد پیامی را که دریافت می‌کند از دید خود تفسیر می‌کند و پس از آن که پیام به نفر آخر رسید محتوای آن کاملاً تحریف شده است. پیام نوشتاری بر پیام گفتاری ارجح است، زیرا هر گاه کسی بخواهد مطلبی را بنویسد دقت بیشتری به عمل می‌آورد و پیام دهنده مجبور است ژرف‌تر بیندیشد. بنابراین پیام‌های نوشتاری پشتوانه منطقی قوی‌تری دارند و رساتر و روشن‌تر می‌باشند. عیب پیام نوشتاری هم در وقت‌گیر بودن آن است و عیب دیگر آن بازخورد نمودن نتیجه و اینکه نمی‌توان تضمین کرد که آیا پیام نوشتاری به دست فرد مورد نظر رسیده و اینکه وی چگونه آن را تفسیر کرده است. ولی در ارتباطات گفتاری می‌توان از گیرنده پیام خواست آنچه را دریافت کرده بازگو کند. ارتباطات غیرگفتاری دربرگیرنده حرکت اعضا و اندام است و شامل آهنگ، صدا، اشاره‌های چشم و ابرو و سایر اندام بدن می‌شود. از طرفی باید بدانیم حرکت يك عضو نمی‌تواند يك مقصود یا مفهوم جهانی به خود بگیرد ولی هنگامی که آن را با زبان گفتاری در هم آمیزیم پیام کامل‌تری به گیرنده می‌دهد.

۳- انواع ارتباطات

• ارتباطات يك‌جانبه: هر گاه عکس العمل (واکنش) گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن ارتباط را يك‌جانبه گویند. این نوع فرآیند ارتباط فاقد بازخورد می‌باشد. در فرآیند ارتباط يك طرفه هر گاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارائه کند آن گاه تا زمانی که شنوندگان قادر به درک و دریافت مفاهیم هستند بازدهی مثبت است ولی هر گاه توان و انرژی شنوندگان برای دریافت و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد با حرکاتی چون خمیازه و دهن‌دره و حالات دیگر این عدم دریافت پیام را مطرح می‌کنند. در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمانی دیگر بگذارد ارتباط دو طرفه باقی می‌ماند ولی در صورتی که به این حالات که ناشی از عدم دریافت مفهوم است توجه نکند ارتباط يك طرفه می‌شود.

• ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس العمل‌ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند به این نوع ارتباط دوجانبه گویند. به هر حال باید توجه داشت فرستنده‌ای مؤثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

۴- ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

- ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است:
- برقراری رابطه مؤثر و کاهش تنش‌ها در محیط کاری
- ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن انجام می‌گردد. پس ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر، تنش‌های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین می‌برد یا لاقلاً کاهش می‌دهد.
- ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

۵- ارتباطات در سازمان

ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد فراوان داخل سازمان و افراد در ارگان‌های مربوط به خارج از آن سیستم توانا می‌سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارتند از: ارتباطات عمودی در سازمان، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیررسمی. ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان می‌باشد و ارتباطات عمودی از پایین به بالا جهت ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای

توضیحات و درخواست‌های گوناگون می‌باشد. در ارتباطات از پایین به بالا هر گاه زیر دست دریا بد مافوق نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد آن گاه در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کند.

در ارتباط از بالا به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند آن گاه مرئوسان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نمی‌توانند پاسخ‌های صحیح و درستی به پیام‌های ارتباطی آنها بدهند و این امور باعث تنش‌هایی در سازمان می‌شود.

ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی شامل شبکه‌های همه‌جانبه، چرخشی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف مانند علایق و سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت و نزدیکی‌ها و غیره با هم رابطه برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آنقدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می‌کند و در جو سازمان تنش پدید می‌آورد.

هر گاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند آن گاه باید از آنها بهره‌گیرد و هر گاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند آن گاه باید در توقف این گونه روابط بکوشد تا بتواند تنش‌زدایی کند.

۶- روش‌های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشاء یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است. باید بدانیم بیشتر سوءتفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می‌شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

- ناحیه عمومی رفتارها و ویژگی‌هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

- ناحیه خصوصی آن رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

- ناحیه کور آن رفتارها و ویژگی‌ها که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است

- ناحیه ناشناخته که هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع‌تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می‌یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشاء انجام می‌گیرد. در افشاء مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می‌دهد و بازخورد هم باعث می‌شود تا

مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی‌های خود را که نمی‌شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش‌های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش‌ها و تعارضات می‌شود.

۷- موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می‌تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش‌زدایی کند.

- از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می‌شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.
- ویژگی‌های شخصی: ما واقعیت را نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

- جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط و صمیمیت می‌باشد البته این امر نسبی است ولی باید آن را مدنظر داشت.

- عواطف: نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند بخردانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه‌ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات فائلم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که می‌دانستیم هر يك از ما چه برداشتهایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین ترین حد خود می‌رسید.

- ارتباطات غیرگفتاری: اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.
- ادراک: هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. ادراک فرد از يك پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک يك پدیده واحد می‌تواند از راه‌ها و طریقه‌های مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی امری است فردی و منحصر به فرد که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت آن گونه که فرد می‌بیند می‌باشد. ادراک اجتماعی تحت نفوذ عواملی چون تعمیم گروهی، تعمیم فردی، یکسان بینی و انتظار و توقع است و باید مراقب باشیم که این گونه عوامل ادراک ما را تحت تأثیر قرار ندهند. پارازیت و جملات بی سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند. شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه‌های کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی، خنثی کردن شایعه و آموزش‌های اخلاقی.

زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای در آورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند

ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن يك اقدام غير فعال است. هر گاه مدير به كسى گوش مى‌دهد مغز او نيز در حال تجزيه و تحليل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم.

بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل نماییم و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

۸- نتیجه گیری

با توجه به مطالب گفته شده در مورد عوامل پدیدآورنده تنش در سازمان، فرآیند ارتباط و اجزاء آن، راه‌های ایجاد ارتباط و انواع ارتباطات در سازمان، روش‌های بهبود و ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران جهت ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان، تنش‌زدایی و افزایش آگاهی می‌باشد.

مراجع

رضائیان، علی. ۱۳۷۹. رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. تهران: علم و ادب.

رابینز، استیفن پی. ۱۳۸۰. رفتار سازمانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سلطانی، ایرج. ۱۳۸۱. روابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی. تهران: ارکان.

کوکلان، هوشنگ. ۱۳۷۸. رفتار سازمانی مجموعه بیست و یکم: ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی

منبع: www.maghaleh.net