مباحث مرتبط با نیروی انسانی(۲۸)

ارتباطات در سازمان (۱)

در سازمان‌های دولتی، ارتباطات واضح و سازنده به منظور انجام وظایف سازمانی به طور موثر و مسئولانه و هم برای افراد سازمان جهت زندگی شادتر و رضایت بخش‌تر ضروری است. اما برقراری ارتباط موثر با دیگران آسان نیست و از آن چه که به نظر می‌رسد یک فرآیند ساده صحبت کردن، گوش دادن و درک باشد، بسیار پیچیده‌تر است.

برخلاف تصوری که در مورد ارتباطات وجود دارد؛ ارتباطات صرفا در سازمان‌ها اتفاق نمی‌افتد بلکه این ارتباط است که سازمان‌ها را ایجاد و حفظ می‌کند. افراد در سازمان‌ها دائما سعی می‌کنند تا تفسیرهای رضایت بخش از زندگی و کارشان داشته باشند. از طریق روند ارتباطات است که افراد قادر به دستیابی به روش‌های خاصی برای نگاه کردن به کار و زندگی خود هستند. هر گونه تلاش برای تغییر شیوه‌ای که درسازمان‌ها رخ می دهد ضرورتا باید با تغییر باورها و نگرش اعضای آن آغاز گرددکه این امر از طریق روند ارتباطاتی که واقعیت‌های جدید را ایجاد می‌کنند؛ بوجود می‌آید. به همین دلیل فرآیند ارتباطات نمی‌تواند فقط به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف سازمانی باشد؛ بلکه ارتباط باید به عنوان یک راه برای یادگیری، رشد و توسعه سازمانی شناخته شود. از آنجایی که ارتباطات نقش مهمی در سازمان‌های دولتی ایفا می‌کنند؛ پس مهم است تا روش‌هایی که در آن ارتباطات می‌توانند بهبود یابند را درک نماییم.

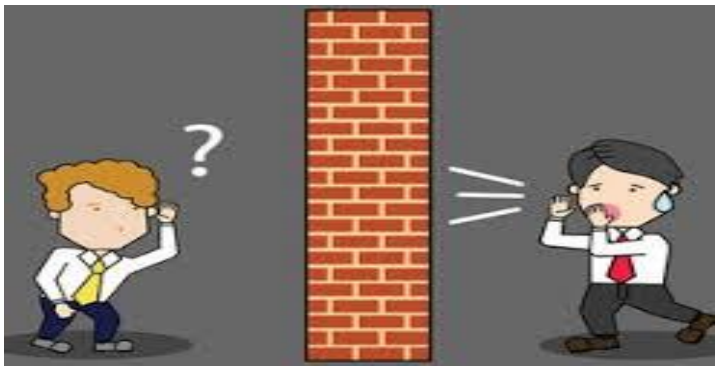


ارتباطات حمایتی

ارتباطات موثر در سازمان‌های دولتی و سایر سازمان‌ها قصد دارند تا اطلاعات را بطور دقیق و صادقانه انتقال دهند، بطوری که گیرنده آن را درک و پذیرش کند و آن اطلاعات را بکار گیرد. ارتباط مؤثر نیز باید به توسعه و حفظ روابط بین فردی با ایجاد توانایی برای بیان و پذیرش تفاوت‌ها و نحوه احساس آن‌ها کمک کند. ارتباط حمایتی به یک رویکرد ارتباطی با دیگران اشاره دارد که هدف از ارتباط را، انتقال اطلاعات مورد نیاز و افزایش روابط بین فردی در گروه یا سازمان می‌داند. مشارکت در ارتباطات حمایتی احتمالا یک محیط کار شادتر و مطلوب‌تر را ایجاد خواهد کرد و احتمالا منجر به افزایش بهره‌وری خواهد شد. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که روابط مثبت بین فردی را در میان اعضاء خود ایجاد می‌کنند، در حل مسائل موفق تر هستند، نتایج با کیفیت‌تری را تولید می‌کنند و درگیری‌های کمتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که این کار را انجام نمی دهند.

ویژگی‌های ارتباط حمایتی

۱. مشکل محور است نه فرد محور.
۲. توصیفی است نه ارزیابی کننده.
۳. تخصصی است نه عمومی.
۴. اتصال دهنده است نه انفصال دهنده.
۵. اعتبار دهنده است نه بی‌ارزش کننده.
۶. پذیرنده است نه طرد کننده.
۷. دوجانبه است نه تک جانبه.



ارتباط حمایتی مشکل محور است نه فرد محور: ارتباط حمایتی بر روی مشکلات و راه حل‌های آن‌ها متمرکز است نه بر روی فرد. به عنوان مثال: یک مدیر که از ارتباطات حمایتی استفاده می‌کند، می‌گوید: "بگذارید با هم کار کنیم تا کارمان را بهبود بخشیم"، به جای اینکه بگوید " تنبلی شما مشکل واقعی ماست". تمرکز بر روی مشکل، نه بر روی فرد، فرصت‌هایی را برای تغییر مثبت و سازنده ایجاد می‌کند. انگیزه‌های تحمیل شده به دیگران یا انتقاد از آنها به طور مستقیم باعث واکنش‌های دفاعی و تغییرات بسیار کم می‌شود.

ارتباطات حمایتی خاص هستند، نه عمومی: هرچه یک جمله مشخص‌تر باشد مفیدتر خواهد بود. به عنوان مثال، یک مدیرکه از ارتباطات حمایتی استفاده می‌کند ممکن است بگوید: "در گزارش شما، اشتباه گرامری وجود داشت" و نه اینکه بگوید "شما واقعا بی قاعده هستید. " جملات عمومی اغلب بسیار افراطی هستند و ممکن است شخص احساس بی‌کفایتی و بی ارزشی کند. پس لازم است صحبت‌ها به صورت اختصاصی‌تر در مورد یک مشکل خاص صورت بگیرد.

ارتباطات حمایتی اتصال دهنده هستند نه انفصال دهنده: جملات اتصال دهنده به وضوح مربوط به آن چیزی هستند که گفتار را به جلو هدایت می‌کند. جملات انفصال دهنده غالبا موانعی را ایجاد می‌کنند که سد راه ارتباطات موثر می‌شود. انفصال دهنده‌ها تمایل به خاتمه دادن دارند. برای مثال یک مدیر که از ارتباطات حمایتی استفاده می‌کند؛ ممکن است بگوید"اجازه دهید تا بر مبنای آنچه که گفتید پیش برویم" نه اینکه بگوید: "مهم نیست بیایید برویم". ارتباط برقرارکنندگان موثر تشخیص می‌دهند که مهم است تا به کارکنان اجازه داده شود تا به نوبت صحبت کنند و گفتگوها را به تسلط خود درنمی‌آورند. آن‌ها می‌خواهند به دیگران گوش دهند، نه فقط به خودشان.

ارتباطات حمایتی اعتبار دهنده هستند نه بی ارزش کننده: ارتباطات حمایتی به کارکنان کمک می‌کند تا احساس کنند که شناخته شده، درک شده، پذیرفته شده و ارزشمند هستند، در حالیکه نظرات منفی یا تحقیرآمیز احساس ناکافی بودن، بی‌کفایتی و نا ایمنی را القا می‌کند. یک پیام بی‌ارزش‌کننده یا پیامی که لحن تحقیر کننده داشته باشد- حتی اگر ناخواسته باشد- نیز می‌تواند صدمات جدی به روابط بین فردی موثر وارد کند و یک مانع بین افرادی که قرار است برای مدت طولانی در یک محیط با هم کار کنند؛ ایجاد نماید. یک مدیر با ارتباط حمایتی ممکن است بگوید : "من موقعیت شما را درک می‌کنم حتی اگر موقعیت من کمی متفاوت باشد" و نه اینکه بگوید

"هیچ حسی نسبت به شما ندارم." انواع مختلفی از ارتباطات وجود دارد که افراد آن را تحقیرآمیز در نظر می‌گیرند. یکی از آن‌ها نگرش برتری یا ایجاد این تفکر در دیگران است که شما بیشتر از همه می‌فهمید و دیگران درک پایینی دارند.

ارتباطات حمایتی پذیرنده است نه طرد کننده: ارتباطات حمایتی پذیرنده به این معناست که گوینده مسئولیت هر آنچه را که گفته است می‌پذیرد. کسی که از ارتباطات حمایتی استفاده می‌کند، می‌گوید: "من تصمیم گرفتم تا درخواست شما را رد کنم" نه اینکه بگوید" آن‌ها تصمیم گرفتند تا درخواست شما را رد کنند." ارتباطاتی که پذیرنده نیستند، گیرنده را مجبور می‌کنند، تا پیام را در یک فاصله روانشناختی از گوینده دریافت کند و مانع از ایجاد یک رابطه بین فردی قوی می‌شوند. ارتباطی که به شخص دیگری نسبت داده می‌شود یا اینکه نسبت به منبع اطلاعات ابهام دارد، پیگیری مساله را برای گیرنده دشوار می‌سازد و این امر می‌تواند بسیار آزار دهنده باشد.

ارتباطات حمایتی دوطرفه هستند نه یک طرفه: ارتباط حمایتی نیز شامل گوش دادن دقیق و دریافت بازخورد از طرف دیگران است. یک مدیر که از ارتباطات حمایتی استفاده می‌کند، می گوید: "من این موضوع را درک می‌کنم. نظر شما چیست؟" نه اینکه بگوید: "این موضوع در حیطه اختیارات من است". در اینجا باید توجه داشته باشیم که شنیدن موثر برای بازخورد دقیق ضروری است، که به نوبه خود برای برقراری ارتباط حمایتی نیز الزامی است.

ادامه دارد...

منبع:

Dehart. R. B., Denhart . J.V., Aristigueta . M.P. (2016) Managing human behavior in public and nonprofit organization, 4 Edithon , Part 9.

مرکز مطالعات معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه