

تکنیک‌های رابطه‌ساز مدیران

با روابط نامناسب در زندگی و کار خدا حافظی کنید

نویسنده:

فاطمه سرهانی جاورچی

تابستان ۱۴۰۳

سرشناسه : سرهانی، فاطمه، ۱۳۵۳-
 عنوان و نام پدیدآور : تکنیک‌های رابطه‌ساز مدیران:
 با روابط نامناسب در زندگی و کار خداحافظی کنید/ فاطمه سرهانی‌چاورچی.
 مشخصات نشر : تهران: اهل سخن، ۱۴۰۳.
 مشخصات ظاهری : ۱۲۴ ص: ۱۴/۵×۱۴/۵ س.م.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۳۶-۲۴-۳:
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۲۴.
 عنوان دیگر : با روابط نامناسب در زندگی و کار خداحافظی کنید.
 موضوع : ارتباط در مدیریت // Communication in management
 ارتباط در مدیریت کارمندان // Communication in personnel management
 ارتباط در سازمان‌ها // Communication in organizations
 ارتباط // Communication
 رده بندی کنگره : HD۳۰/۳:
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۵:
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۸۳۳۲۵۹
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: تکنیک‌های رابطه‌ساز مدیران

نویسنده: فاطمه سرهانی

طراح جلد: سیدمحمدحسین علوی

صفحه آرا: مریم دلالی‌نژاد

ناشر: اهل سخن

نوبت چاپ: چاپ اول / پاییز ۱۴۰۳

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۳۶-۲۴-۳

مبلغ سرمایه‌گذاری: ۱۴۵ هزار تومان

تهران- میدان انقلاب- خیابان کارگر شمالی- کوچه فروزانفر- پلاک ۲- واحد ۵

تلفن: ۶۶۹۶۴۸۱۶-۶۶۴۸۱۴۲۳



فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
۱۹	فصل اول
۱۹	■ ارتباط مؤثر
۱۹	• پیشینه و سیر ارتباط
۲۰	• مهارت ارتباط مؤثر چیست؟
۲۱	• انواع ارتباط
۲۱	۱-۰ ارتباط کلامی
۲۲	۲-۰ ارتباط تصویری
۲۲	۳-۰ ارتباط نوشتاری
۲۳	۴-۰ ارتباط غیرکلامی
۲۹	فصل دوم
۲۹	■ اهمیت و ضرورت ارتباط مؤثر
۲۹	• ارتباط مؤثر از دیدگاه قرآن و روایات
۳۰	• ارتباط مؤثر از دیدگاه اندیشمندان
۳۱	• ضرورت ارتباط مؤثر
۳۱	• ارتباط مؤثر زوجین
۳۲	• ارتباط مؤثر در خانواده



- ۳۳.....° ارتباط مؤثر در محیط کار
- ۳۴.....° ارتباط مؤثر در جامعه
- ۳۵.....° فواید ارتباط مؤثر در زندگی شخصی و شغلی
- ۳۵.....° بهبود روابط شخصی
- ۳۵.....° بهبود ارتباطات کاری
- ۳۶.....° اثربخشی در رهبری
- ۳۶.....° تقویت مهارت حل مسئله

F1 فصل سوم

- F1.....■ چهار ابزار مهم ارتباط مؤثر
- F1.....۱. گوش‌دادن فعال
- F۵.....° همدل باشید
- F۶.....۲. ارتباط غیرکلامی مؤثر
- F۶.....۳. رفتار قاطعانه و محترمانه
- F۷.....۴. مدیریت استرس

۵۳ فصل چهارم

- ۵۳.....■ ارتباط مؤثر مدیران در سازمان
- ۵۴.....° اهمیت برقراری ارتباط مؤثر مدیران
- ۵۵.....° ضرورت یادگیری مهارت ارتباط مؤثر مدیران در محیط کار
- ۵۵.....° توانایی برقراری تعاملات بهتر با دیگران
- ۵۶.....° دستیابی سریع‌تر به اهداف
- ۵۶.....° پیشگیری از سوءتفاهم و مدیریت تنش‌ها
- ۵۷.....° ارتباط مؤثر مدیر ارشد سازمان با مدیران میانی و پایه (عملیاتی)
- ۵۸.....° ضرورت ارتباط مؤثر مدیران با کارمندان
- ۶۰.....° فواید ارتباط مؤثر مدیران با کارکنان برای سازمان
- ۶۲.....° چگونه روابط سازنده و سالم با کارمندان باعث ارتقای کسب‌وکار می‌شود؟



فصل پنجم ۶۷

■ ارتباط مؤثر مدیران ارشد با مدیران میانی و پایه (عملیاتی) ۶۷.....

۱. اهداف سازمانی را مشخص و سپس مدیران را پایش کنید! ۶۷.....

۳. آقابالاسر و رئیس نباشید! ۶۸.....

۴. اهداف سازمان، اهداف شما و اهداف پرسنل در یک راستا باشند! ۶۸.....

۵. اسرار سازمانی را در جمع مدیران خود فاش نکنید! ۶۸.....

۶. به‌خاطر داشته باشید که هیچ‌کس کامل و عالی نیست! ۶۸.....

۷. به‌جای مدیران خود فکر نکرده تصمیم بگیرید و اقدام نکنید! ۶۹.....

۸. مدیران شما در جایگاه مدیر هستند و باید ایده تولید کنند! ۷۰.....

۹. کار تیمی و کار گروهی را جدی بگیرید! ۷۰.....

۱۰. سعی کنید خوقاتان را به‌روز کنید! ۷۱.....

۱۱. نتیجه عملکرد گروه را مبتنی بر ارزیابی مدیران قرار دهید! ۷۱.....

۱۲. حق دارید که در جعبه‌بازارتان یک الک هم داشته باشید! ۷۲.....

فصل ششم ۷۷

■ استراتژی‌های مهم برای ارتباط مؤثر مدیران با کارمندان ۷۷.....

• زمانی را برای گفتگو با کارکنان در نظر بگیرید ۷۷.....

• عملکرد کارمندان را ارزیابی کنید ۷۹.....

• ابزار لازم برای کارایی بهتر کارکنان را فراهم کنید ۸۰.....

• فعالیت‌های مؤثر از سمت کارمندان را شناسایی کنید ۸۱.....

• با کارمندان خود شفاف باشید ۸۲.....

• ارتقای شغلی را برای کارمندان ضمانت کنید ۸۴.....

• به زندگی و فراغت کارکنان نیز به‌اندازه کار اهمیت دهید ۸۵.....

فصل هفتم ۹۱

■ چگونه ارتباط بهتری با کارمندان ایجاد کنیم؟ ۹۱.....

۱- دارای اعتماد وثابت قدم باشید ۹۱.....



- ۲- شنونده بهتری باشید..... ۹۲
- ۳- از کارمندان قدردانی کنید..... ۹۳
- ۴- دوستانه رفتار کنید..... ۹۴
- ۵- به کارمندان احترام بگذارید..... ۹۴
- ۶- به کارکنان خود اختیار دهید..... ۹۵
- ۷- به کارمندان ارزش دهید و همدلانه رفتار کنید..... ۹۵
- ۸- نگرشی بر مبنای یادگیری داشته باشید..... ۹۶
- ۹- اخبار جدید را به صورت مؤثر در سرتاسر سازمان منتشر کنید..... ۹۶
- ۱۰- همه کارکنان را از ارزش‌های موردنظر خود کاملاً آگاه کنید..... ۹۶
- ۱۱- در سخنرانی خود در جمع کارکنان تا حد ممکن تأثیرگذار باشید..... ۹۷
- ۱۲- خود را در پس ارتباطات کتبی پنهان نکنید..... ۹۷
- ۱۳- ارتباطات آزاد (صحبت دو طرفه بدون نگرانی از عواقب) ایجاد کنید..... ۹۷
- ۱۴- کارکنان را راهنمایی و حمایت کنید..... ۹۹
- ۱۵- فرصت‌ها و سرمایه‌ها را دریابید..... ۱۰۰
- ۱۶- به ارتباط خارج از کارعلاقه نشان دهید..... ۱۰۰
- ۱۷- بستر ارتباطی مناسب در درون سازمان ایجاد کنید..... ۱۰۱
- ۱۸- بازخورد بدهید و درخواست بازخورد داشته باشید..... ۱۰۱
- ۱۹- مشخص کردن اهداف در آخر هر ماه..... ۱۰۲
- ۲۰- به درک و شناخت کافی برسید..... ۱۰۲
- ۲۱- از کارمندان خود نظرسنجی کنید..... ۱۰۲
- ۲۲- با کارمندان خود صادق و صریح باشید..... ۱۰۳
- ۲۳- شور و شوق خود را نشان دهید..... ۱۰۳
- ۲۵- خود را در دسترس قرار دهید..... ۱۰۴
- ۲۶- حدودمرزهای ارتباط با کارمندان را مشخص کنید..... ۱۰۵
- ۲۷- به کارمندان خود پاداش دهید..... ۱۰۵
- ۲۸- از دامن زدن به شایعات جداً خودداری کنید..... ۱۰۶



۲۹- خود واقعی‌تان باشید ۱۰۶

فصل هشتم ۱۱۱

■ بهبود روابط مؤثر در سازمان ۱۱۱

۱. برای حل تعارض‌ها تلاش کنید نه ایجاد آن‌ها ۱۱۱

۲. ارتباط مؤثر در مدیریت ۱۱۱

° به همه تغییرات اساسی رسیدگی کنید ۱۱۲

° نوع برقراری ارتباط اعضای گروه را بیابید ۱۱۲

° برای شکستن یخ اعضای گروه زمان صرف کنید ۱۱۳

° لحن خودتان را تنظیم کنید ۱۱۳

■ مهارت‌های ارتباط کلامی مؤثر در سازمان ۱۱۴

° با صدای بلند و لحن تند و خشن صحبت نکنید ۱۱۴

° مواردی که باعث آزار می‌شوند را بر زبان نیاورید ۱۱۴

° کارها را بیش از حد بزرگ جلوه ندهید ۱۱۵

فصل نهم ۱۱۹

■ موانع برقراری ارتباط مؤثر با دیگران ۱۱۹

° اضطراب و احساساتی خارج از کنترل ۱۱۹

° عدم تمرکز ۱۱۹

° استفاده نادرست از زبان بدن ۱۲۰

° ناشناخته بودن نیازها و ارزش‌ها ۱۲۰

° ناتوانی در گوش دادن فعال ۱۲۰

° برخورد نادرست از مهارت‌های ارتباطی ۱۲۱

° عدم اعتماد و صداقت ۱۲۱

■ چه ابزارهایی به مدیریت روابط درون سازمان کمک می‌کنند؟ ۱۲۱

فهرست منابع ۱۲۴

مقدمه

مدیر محترم

■ اگر گمان می‌کنید که محیط کارتان می‌تواند از وضعیت کنونی جذاب‌تر و شادتر باشد.

■ اگر تصمیم دارید در محیط کار و سازمانتان بهبود ایجاد کنید و از حضور در محل کار و ارتباط با همکارانتان لذت ببرید.

■ اگر فکر می‌کنید محیط سازمانتان، محیط خوشایندی نیست و احساس خوبی نسبت به آن ندارید.

■ و اگر گاهی هم فکر می‌کنید که می‌توانید با یادگرفتن نحوه ارتباط، محیط کار جدیدی را امتحان کنید.

درست انتخاب کرده‌اید این کتاب مناسب شماست.

ارتباط مؤثر ارتباطی عمیق و اثربخش هست که برای فهم بهتر در زندگی شخصی، تیم‌های کاری و مراودات روزانه بکار گرفته می‌شود و تاکنون به‌درستی به آن توجه نشده و با یادگیری و استفاده از آن می‌توان ارتباطات را در زندگی خصوصی و محیط کار بهبود داد و در نتیجه هر دو محیط بسیار جذاب و لذت‌بخش می‌شود.

زمانی که در حال گذراندن دوره کوچینگ و بعد از آن برگزاری جلسات کوچینگ خصوصی بودم با افراد زیادی برخورد داشتم که مسائلی داشتند که نمونه‌هایی از آن را برایتان نقل می‌کنم.



یک روز که با یک خانم جوان جلسه خصوصی کوچینگ داشتم وقتی که روبه رویم نشست آشفته و سراسیمه بود و زمانی که از او درباره مسئله‌اش سؤال کردم گفت: دارم دیوانه می‌شوم، خیلی اهمال کار و بی‌نظم شده‌ام در محیط کارم دچار سردرگمی هستم و نمی‌توانم بر روی کارم تمرکز کنم؛ مانند قبل به خودم و زندگی و خصوصاً فرزندان دوقلویم نمی‌رسم و انگار هیچ علاقه‌ای به زندگی‌ام ندارم و چند ماهی است که به‌طور عجیبی آشفته و گیج هستم. آمده‌ام تا ببینم دلیل این‌همه آشفتگی و سردرگمی چیست؟

وقتی که خوب به او گوش دادم و از او سؤالاتی را پرسیدم با هم به این نتیجه رسیدیم که دلیل این‌همه سراسیمگی و بی‌نظمی، علاقه نداشتن به زندگی و کار نیست؛ بلکه از ارتباط با همسر و مادرش رنج می‌برد و این مسئله باعث شده که احساس کلافگی و کمبود انرژی کند و زمانی که در جلسات کوچینگ به راهکارهایی در زمینه نحوه ارتباط بهتر با همسر و مادرش رسید خوشحال راضی بود و می‌گفت که چقدر خوشحال هست که به مسئله اصلی پی برده و توانسته برایش راه‌حلی بیاید.

در جلسه کوچینگ دیگر وقتی با دختر کوچوانی که اقدام به خودکشی کرده بود روبه‌رو شدم و درمورد مسئله‌اش چند جلسه‌ای صحبت کردیم مشخص شد که نحوه ارتباط با والدینش، خصوصاً پدرش باعث این‌همه مشکل و بی‌انگیزگی شده بود به حدی که تصمیم داشت به زندگی خود پایان دهد.

یک روز یکی از همکارانم به من پیام داده بود که خیلی ذهنم آشفته است و این ذهن سردرگم و آشفته اثر بسیار مخربی بر زندگی من گذاشته با اینکه در خانواده با همسر و فرزندانم ارتباط خوبی داریم و مشکلی از این لحاظ ندارم؛ اما بسیار به‌هم‌ریخته و ناراحتم وقتی که با هم درمورد عوامل این به‌هم‌ریختگی صحبت کردیم گفت: نحوه مدیریت مدیر مافوق من و ارتباط نامناسبی که در محل کار باهم داریم حسابی مرا به‌هم‌ریخته و مدت‌هاست که دارم این رفتارها و نحوه مدیریت غلطش را تحمل می‌کنم؛ ولی به‌تازگی دیگر روح و روانم به‌هم‌ریخته و آسیب‌پذیر شده‌ام به حدی که



هیچ انرژی و توانی برای انجام کارهای منزل ندارم و حال و حوصله هیچ کس را ندارم و زمانی که به یک سری راهکارها در زمینه ارتباط با مدیرش رسیدیم خوشحال شد و بعدها هروقت او را می‌دیدم می‌گفت که چقدر ارتباط نامناسب با مدیرش زندگی‌اش را تحت الشعاع قرار داد بود و از اینکه به این مسئله آگاه شده بود و راهی برایش یافته بود خوشحال و راضی به نظر می‌رسید.

یک روز به اتفاق یکی از همکارانم رفتم و دیدم دارد گریه می‌کند وقتی از او علت را پرسیدم گفت: مدیرم هیچ توجهی به من و عملکردم ندارد و من از این همه بی‌تفاوتی رنج می‌برم امروز وقتی که گزارش عملکردم را به او دادم با بی‌توجهی گزارش را گرفت و هیچ واکنشی نشان نداد.

باتوجه به ۲۵ سال سابقه کاربنده در سازمان، بارها دیده و شنیده و شاهد بوده‌ام که همکاران من از ارتباطاتی که در محل کار وجود دارد گله‌مند و ناراضی هستند و مرتب از جو کاری نامناسب شکایت دارند به حدی که تمایل دارند هرچه زودتر زندگی کاری آنها به پایان برسد و بازنشسته، باخوبی و... شوند و از استرس‌ها و نگرانی‌های محیط کار راحت شوند.

به جز مواردی که گفته شد و بسیاری از موارد دیگر که در حوصله این کتاب نمی‌گنجد و باتوجه به سابقه کار و مدیریت من در سازمان و ارتباط نزدیک با بسیاری از مسائل محیط کار، به این نتیجه رسیدم که بسیاری از مسائل محیط کار هم مانند زندگی خصوصی ناشی از ارتباطات نامناسب در سازمان است و بخصوص نحوه ارتباط مدیران با کارکنان در این زمینه نقش مؤثری دارد و حتی می‌توان گفت بسیاری از رفتارها و ارتباطات نامناسب همکاران با یکدیگر هم از ارتباط نامناسب مدیر سرچشمه می‌گیرد و همه آنچه گفته شد مرا بر آن داشت که در مورد ارتباط مؤثر مدیران بنویسم. در سه فصل اول کتاب به مسئله مشترک ارتباط مؤثر در زندگی پرداخته شده که پایه برقراری ارتباط مؤثر در محیط کار نیز هست فصل‌های دیگر هم در مورد ارتباط مؤثر مدیران سازمان‌های دولتی نوشته شده که البته اکثر موارد آن برای شرکت‌های خصوصی نیز مفید است.



توجه داشته باشید که کتاب فوق یک کتاب کاربردی در زمینه ارتباط مؤثر یک مدیر در سازمان هست که با مطالعه آن می‌توانید تحولی شگرف در محیط کارتان ایجاد کنید.

این کتاب بر اساس تجربه ۲۵ ساله مدیریتی‌ام و تجربه جلسات کوچینگ متعدد و به زبان ساده با ذکر داستان‌های زندگی شخصی و شغلی خودم و مثال‌ها به شما کمک می‌کند که با آن ارتباط برقرار کنید و مطالب آن را در زندگی شخصی و شغلی خود بکار گیرید.

برای یادگیری بیشتر بعد از مباحث مهم و کلیدی مکانی را برای "اقدام" در نظر گرفته‌ام که آنچه را می‌آموزید یادداشت کنید و فاصله بین آموزش و یادگیری را به حداقل برسانیم.

فاطمه سرهانی چاورچی
مردادماه هزار و چهارصد و سه

www.ketab.ir