



شرکت نوآوران البرز
مدیریت آموزش

مهندسی رفتار ارتباطی

مدرس :

سید پیمان رحیمی نژاد

متخصص روانشناسی صنعتی و سازمانی



اصول مدیریت در رفتار ارتباطی

اصول مدیریت در رفتار ارتباطی

ارتباطات ضعیف منبع اصلی اختلافات میان فردی است. زیرا افراد ۷۰ درصد از ساعات بیداری خود را در حال ارتباط برقرار کردن نوشتن و خواندن و شنیدن هستند.

✓ هیچ گروهی نمی تواند بدون ارتباط زنده بماند.



نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان، ارتباطات چهار نقش ایفا می کند که عبارت اند از : کنترل، ایجاد

انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات

✓ ارتباطات به چندین روش، رفتار اعضا را **کنترل** می کند. سازمانها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعملهای رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آنها را رعایت کنند. و این چنین گروه می تواند از این طریق (یعنی رعایت هنجارها و معیارها) اعمال کنترل نماید.

✓ ارتباطات از طریق روشن ساختن مطالبی همچون شیوه انجام کارها و طریق بهبود عملکردها در کارکنان و اعضای سازمان **انگیزه** ایجاد کند.



✓ برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که در درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع **احساسات** او می باشد.

✓ آخرین نقش ارتباطات با تمهیدانی است که در زمینه تصمیم گیری به وجود می آید. ارتباطات می تواند **اطلاعاتی** را ارائه کند که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و میتوانند از طریق رد و بدل کردن داده ها، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شق یا راه حل را انتخاب نمایند.

❖ لازم بذکر است هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به بقیه برتری ندارد.



ماهیت و اهمیت ارتباطات

((در تمام سطوح سازمانی ۷۵ درصد از کار روزانه صرف ارتباط می شود حدود ۲۵ درصد آنچه را که ما می شنویم به آن بی توجه هستیم و ۷۵ درصد را با دقت می شنویم.))

اوقات انسانها در سازمان چگونه می گذرد؟ یک مرور اجمالی نشان می دهد که، بعنوان مثال، یک مدیر طی روز وقت خود را اینگونه صرف می کند: به چند نفر در داخل و خارج سازمان برای امور اداری و شخصی تلفن می کند یا از طرف چند نفر به او تلفن می شود، پیش نویس نامه هایی را تهیه می کند و آنها را همراه با یادداشتی برای ماشین نویس می فرستد یا آنکه پیش نویسهای تهیه شده به وسیله مرئوسان را برای اظهار نظر و تایید مطالعه می کند، نامه های وارده را مرور می کند و دستورات لازم را درباره نحوه اقدام در حاشیه هریک یادداشت می کند و آنها را جهت اقدام برای متصدیان مربوط ارسال می دارد، گاهی نیز کتباً یا شفاهاً نظر

بخشنامه یا اطلاعیه ای را مثلا در زمینه هدفهای تجدید نظر شده واحد متبوع تدوین می کند و جهت اطلاع و اقدام به کارمندان مربوط ابلاغ می نماید یا آنکه بخشنامه های وارده را مطالعه می کند، در جلسات و کمیسیونهایی شرکت می کند و نظرات خود را ابراز می دارد و از نظرات دیگران مطلع می شود، به گفته یک ارباب رجوع ناراضی گوش می دهد، ضمن صحبت در مواردی سر را به علامت تصدیق و تایید یا نشانه نفی و مخالفت تکان می دهد و در مقابل، مقررات، روش جاری و محظورات را تشریح می کند از کارمندی می خواهد در زمینه مأموریت محوله گزارش دهد، ضمن گوش دادن به گفته های او از روی رضایت لبخندی می زند یا آنکه به علامت عدم رضایت ابرو در هم می کشد، در پایان ممکن است به نشانه رضایت و صمیمیت دست او را بفشارد و آهسته به پشت او بزند یا آنکه او را به انجام امور با جدیت و دقت بیشتری دعوت کند، ملاحظه می شود مدیر در انجام این وظایف که نمونه ای از فعالیت های روزانه او را تشکیل می دهد همواره سعی دارد به طریقی قصد و نیت خود را به دیگران منتقل کند یا آنکه از نظرات و مفاهیمی که به وسیله دیگران ابراز می شود، مطلع شود.



نکته:

پیتر
دراگر

۶۰٪ از مشکلات مدیران ناشی
از ارتباطات غلط است



ارتباطات موثر در سازمان یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می آید.

نقشهای مدیران را در سه سطح تقسیم می نمایم

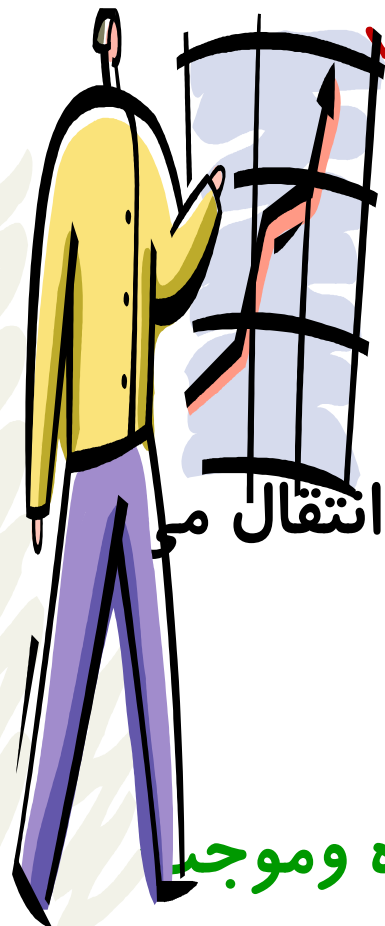
✓ نقش اطلاعاتی

✓ نقش ارتباطی

✓ نقش تصمیم گیری

بنا براین اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال می گردد.


ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی



✓ **TA** به روابط و مشکلات درونی شخص و رابطه انسان ها با یکدیگر توجه خاصی دارد و اعتقاد بر این است که اگر افراد با یکدیگر روابط سالم، صمیمانه و صادقانه داشته باشد و آن را جایگزین روابط مخرب و منفی و تحقیر آمیز نماید قادر خواهند بود از فشار های روانی خود و دیگران بکاهند و از زندگی لذت بیشتری ببرند .

✓ **TA** راهی است برای این که ببینیم بین مردم و در درون مردم چی می گذرد و با این روش می توان روشن کرد که در لایه های زیرین ارتباطات جاری بین انسانها به واقع چه چیزی در حال رخ دادن است و انتخابهای دیگری را نشان می دهد که کسانی که درگیر روابط می باشند بتوانند چنان چه بخواهند از آن اجتناب کنند.

✓ **TA** به ما کمک می کند تاثیر رفتارمان بر دیگران و تاثیر رفتار دیگران بر خودمان را بفهمیم و از این طریق کنش ها و واکنش هایمان را با مقاصد هشیارانه مان هماهنگ کنیم .



✓ **TA** به مطالعه این مطلب می پردازد که مردم چگونه رفتارهای مهم و اصلی خود را از

طریق حوادث و یا از طریق سرپرستان و والدین و بزرگترها در زندگی اولیه

کسب می کنند و سپس به اجرای آن در بزرگسالی می پردازند .

✓ بزرگترین فایده **TA** برای مدیران این است که با آن می توانند به کارمندانشان

کمک کنند وضعیت خود را بفهمند و به وضعیت های مفید و سازنده تری برسند .

✓ به طور کلی **TA** در هر زمینه ای که نیاز به درک افراد ، روابط و ارتباطات باشد

می تواند به کار رود .





TA

- دکتر اریک برن بر اهمیت روابط بین مردم و کار که در جنبش روابط انسانی نقش محوری داشته و یکی از عناصر اصلی روانشناسی انسانی است تأکید دارد. محور اصلی تفکر برن این است که **افراد در هر زمان در یک تجمع انسانی یکی از حالات نفسانی خود را نشان می دهند** ، لذا شناخت حالات نفسانی و شخصیت در بهبود روابط بین افراد سازمان و تأثیر آن بر رضایت شغلی و عملکرد قابل توجه است (برن، ۱۹۶۴).

Transaction Analysis نظرات و مفاهیم در T.A

T.A مبتنی بر چند اصل کلیدی است ، این اصول عبارتند از :

- * الگوی حالت نفسانی
- * مواضع فرد در زندگی
- * نوازشها و مبادلات
- * ساختارهای زمانی
- * بازی ها و نمایشنامه ها



الگوی حالت نفسانی

حالت نفسانی را به این صورت تعریف می‌کند: T.A

مجموعه‌ای از رفتارها، افکار و احساسات مربوط به هم.

اریک برن معتقد بود حالت نفسانی انسان را در هر لحظه، با توجه به افکار احساسات و رفتارها،

می‌توان دسته بندی کرد اریک برن این سه حالت را «والد»، «کودک» و «بالغ» نمایند



روابط متقابل افراد بر حسب یکی از حالات نفسانی زیر شکل خواهد می گیرد:



احیاء امور باید به دست چه کسی باشد؟

کودک Child

احساسهای ضبط شده را کودک می گوئیم. به عبارت دیگر مجموعه ی اطلاعات احساسی ناشی از دیدن ، شنیدن، فهمیدن را در جنبه ی کودک تعریف می کنیم .

✓ عصبانیت از کوره در رفتن، حسادت و لجبازی نشانه های تسلط کودک است .

✓ به هم ریزی و لجبازی در ارضای نیاز های فوری، سلیقه ها ، احساس ها، خشم می آید بدم می آید ها، نفرت ها، حسادت ها، آرزوها، امیال ها، خیالپردازی ها و چیزهایی که ما را خوشحال یا ناراحت می کند. تجربه هایی که از جهان داریم، مخصوصا تجربه های حسی شهودی مثل اینکه دنیا چه شکلی و چه رنگی است؟





عملکرد کودک

۱- کودک طبیعی :

آن بخش از شخصیت که آزاد ، خلاق ، شاد ، عاشق تفریح و یا حتی خودخواه و پرخاشگر است. در این حالت ما احساسات واقعی خود را به نمایش می گذاریم، اجازه می دهیم دیگران از نیازهای ما مطلع شوند.

کودک خودم هستم ، بدون در نظر گرفتن اینکه دیگران چه می گویند، یا چه فکر می کنند یا چه نگاهی دارند.

۲- کودک تطابق یافته :

که رفتار خود را تحت تسلط و تاثیر « والد » تغییر داده و اصلاح می کند. این فرد همان طور که « والد » نقش می خواهد رفتار می کند، همان طور که پدر و مادر خواسته رفتار می کند .

بر مبنای انتظارات دیگران رفتار می کند ...



علائم و نشانه‌های رفتاری کودک

چون عموم عکس العمل های اولیه بچه در مقابل انگیزه های دنیای خارج بدون کلام هستند بارزترین سرنخ های جنبه ی کودک به صورت کارهای بدنی یا به عبارت دیگر بیان از طریق حرکات جسمانی است .

مثل اشک ریختن ، لرزش لبها، لب ورچیدن ، کج خلقی ، جیغ، ناله، چشم گرداندن، شانه بالا انداختن، چشم پائین انداختن، سر به سر گذاشتن ، شعف، قش قش خندیدن، دست بلند کردن برای حرف زدن، ناخن جویدن ، انگشت در دماغ کردن، گول خوردن و گول زدن .



علائم و نشانه های کلامی کودک

کاشکی ، دلم می خواهد ، نمی دونم ، می خوام،

به من چه ، شاید وقتی بزرگ شدم ، بزرگتر، بزرگترین ، مامان ببین چی ساختم و ...

بالغ Adult



وجه فردمند و عقلانی و تدبیرگر و عاقل
شخصیت است. اطلاعاتش گاهی از
جهان، گاهی از والد، و گاهی از کودکی
می آید. (امتراجه و ارزش برای والد،
توجه به نیاز کودکی)

از ۱۰ ماهگی شروع به رشد می‌کند. اگر
افکار ، احساس ها و رفتارهایی که در
واکنش به محیط اطراف خود تجربه می

علائم و نشانه های رفتاری بالغ

گوش دادن ، شناسایی کردن ، به فکر فرو رفتن

- صورت بالغ هنگام گوش دادن روشن و رو به جلو است . وقتی سر به یک طرف خم شده باشد یعنی شنونده با دید تردید به صحبت های شما می نگرد.

علائم و نشانه های کلامی بالغ

- چرا ، چه ، کجا ، کی ، چه طور ، چه قدر ، از چه طریق ، غلط و صحیح (ناشی از ارزیابی) احتمالا ، امکان دار ، من فکر می کنم ، می فهمم ، به عقیده من .



والد Parent

والد عبارت است از جهان به محوری که ما از پدر و مادر خود آموختیم.

رویدادهای خارجی ضبط شده در مغز که بدون سوال حتی با زور و عموماً در پنج سال اول زندگی ضبط می شدند شامل آن چیزی است که خود طفل از پدر و مادر و جانشین آن ها می شنود.

در جنبه ی والد تمام پندها ، اخطارها ، باید ها و نباید ها ، پیش داوری ها و تعصبات و هزاران نکن ها همه در والد ضبط می شوند والد می تواند کنترل کند، تصمیم بگیرد نقش بازی کند و دلیل تراشی می کند.



والد دارای دو بعد می باشد :

والد نوازشگر (حمایتگر) که شامل عشق و حمایت و تشویق هایی است که در زندگی تجربه کرده ایم.

محافظت همراه با صمیمیت و نگرانی (نصیحت کننده، پنددهنده و پرورش دهنده)

والد انتقاد گر (کنترل کننده) که سخت گیر و آزارگر می تواند باشد اشتباهات را می یابد و با طرح مسائل غیر منطقی ذهن را درگیر ساخته و آرامش را از ما می گیرد .

محافظت همراه با خشونت (میچ گیر، انتقاد کننده و تحقیر کننده)

والد حمایتگر

- مثبت: تحکم پرورش دهنده (قبل از اینکه حرف بزنی در موردش خوب فکر کن)
- منفی: حکم های مسدودکننده – حمایت افراطی (هر وقت خواستی بند کفشهایت را ببندی به من بگو تا برایت ببندم)

والد انتقادگر

- مثبت: تحکم آمرانه (چرا اینقدر میز کارت نامرتب و کثیف است)
- منفی: تحقیر کردن (همیشه آدم بی دقتی هستی)



نشانه های رفتاری والد

افم ، حالت تهدید با انگشت سبابه ، سر تکان دادن، نگاه غضبناک، انگشت نهادن (روی لبها، نوازش نمودن، دلسوزی و حمایت کردن

نشانه های کلامی والد

من می خواهم ته و توی این کار را در آورم ، برای اولین و آخرین بار ، دیگر نمی توانم ، جونم به لبم رسیده ، گوش کن و همیشه یادت باشه که ، مگه چند دفعه باید بهت بگم، اگه من به جای تو بودم ، چند بار تکرار کنم و همین طور کلمات **هرگز**، **همیشه** و **هیچ وقت** و کلمات ارزیابی کننده (چه حمایت کننده و چه تنبیه کننده) معرف والدند .

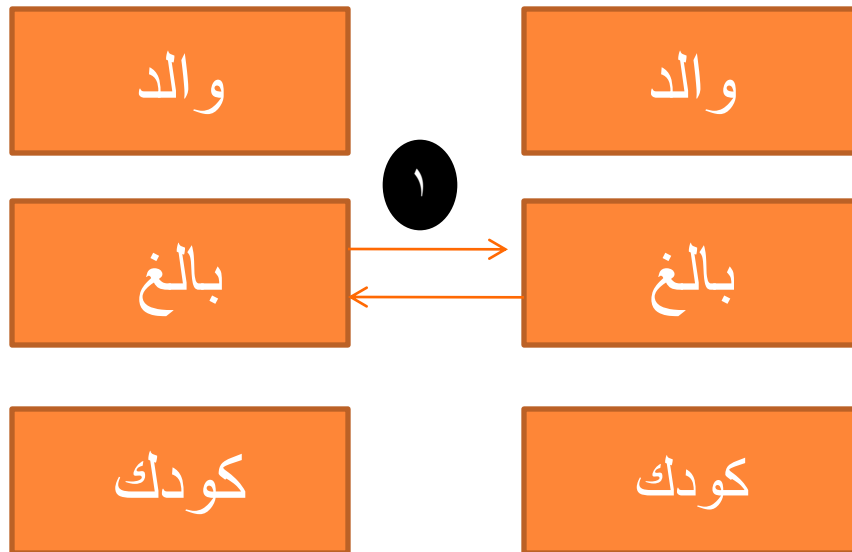
هر کدام از این کلمات که بدون فکر و خود به خودی بیان شوند نماد والد هستند که البته با حرکات بدنی نیز همراه می باشند لکن اگر همه ی این کلمات پس از تحقیق و تأمل و ارزیابی فکورانه باشد دیگر والدانه نیست بلکه کلمات بالغ به حساب می آیند .

انواع روابط متقابل

۱- رابطه مکمل : توافق بر سر یک مسئله و یک ارتباط دو طرفه با هدف برآوردن نیازهای یکدیگر (رابطه بالغانه و از نوع سالمترین ارتباط)

نیروی انسانی

مدیر



رابطه مکمل
(بالغ، بالغ)



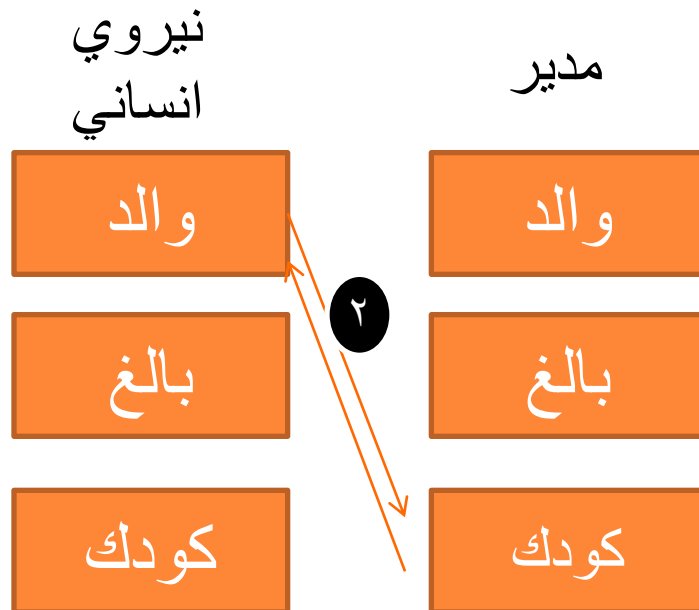
۱- آیا شما می دانی پرونده کجاست؟

- بله روی میز شماست.



۲. رابطه متقابل

هر چند تکمیلی به نظر می رسد، اما با لفافه نیست و هر فرد بر حسب یک نیاز دست به اقدام می زند که عمدتاً در طول مسیر به اصطکاک می انجامد. (کودک، والد)



مثال سازمانی: من پرونده را گم کردم!
- چرا شما نمی توانی سابقه پرونده های
خود را نگه دارید، شما باید یک مدیر
مسئول باشید.

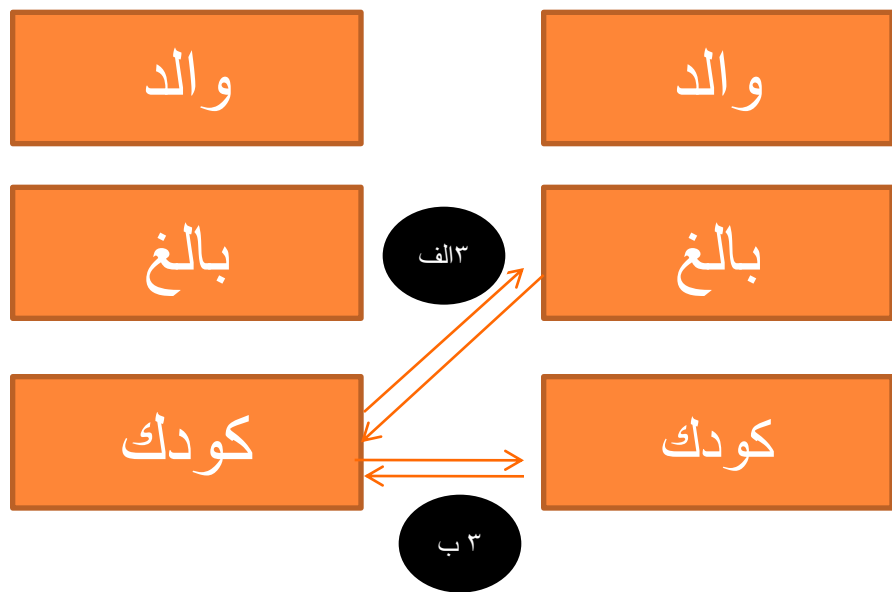


۳- روابط متقاطع:

فاسالم قرن نوع روابط و پایه و اساس اغلب مشکلات سازمان ها در این نوع رابطه است.

نیروی انسانی

مدیر



مثال سازمانی (الف): شما می‌دونید پرونده کجاست؟

- از کجا بدونم، شما همیشه مرا برای چیزی سرزنش می‌کنید. (بالغ، کودک). متقاطع

مثال سازمانی (ب): من پرونده را گم کردم؟
- نمی‌تونه خیلی دور رفته باشه. بذارین شاید اون را پیدا کنم (کودک)،
(کودک) متقابل

راه های رسیدن به تعادل (نقطه بالغ)

حالت تعادل که بالغ است را می توان از طریق زیر ایجاد نمود :

۱. کمک به فرد برای بالا بردن شناخت ها

۲. درک مجدد ارزشها و نیازها (در مرحله بالغ فرد تشخیص می دهد که اکنون چه می خواهد)

۳. در روابط متقابل برای جلوگیری از اصطکاک ، یک گام عقب نشینی به مرحله بالغ برای خروج از موقعیت و بجای پرداختن به موضوع ظاهری (پرونده) پرداختن به رابطه اساسی بین خود مؤثر تر خواهد بود.



روابط متقابل و نقش آن در مدیریت

بر اساس یافته های لیکرت و همکارانش چهار الگو یا سبک مدیریتی عبارتند از:

۱. سبک استبدادی خود کامه
۲. سبک استبدادی خیر خواهانه
۳. سبک مشارکتی
۴. سبک مشاوره ای

هر موقعیت، ویژگی یا رفتار خاصی را برای اثربخش بودن رهبر اقتضا می کند.



بررسی ارتباط متقابل در سبک های مدیریتی

- ۱- سبک استبدادی خودکامه: مدیر با خواستگاه رفتاری (والدینی) به زیردستان می گوید چه کارهایی را چگونه انجام دهند (والد، کودک) **نوع رابطه متقاطع**
- ۲- سبک استبدادی خیرخواهانه: مدیر علاقه و حمایت خود را به زیر دستان نشان می دهد. (بالغ - کودک) **رابطه متقابل**
- ۳- سبک مشارکتی: به زیردستان اجازه داده می شود تا در تصمیماتی که شغلشان را تحت تاثیر قرار می دهد شرکت کنند اما تصمیم نهایی را مدیر اتخاذ میکند، در واقع خود و دیگران را با ارزش می داند و از دریچه من بزرگسالی عمل می کند.
- ۴- سبک مشاوره ای: مدیر اطمینان و اعتماد کامل به زیردستان دارد و تصمیم گیری ها با همکاری و مشارکت گروه انجام می گیرد. (بالغ، بالغ) **بهترین نوع رابطه.**



بسیاری از بیماری‌های سازمانی در روابط ناسالم ناشی از مسدود بودن در یکی از حالت‌های فضایی است:

والد مسدود: بی‌وجدانی و شکل‌گیری تعصب نژادی

بالغ مسدود: روان‌پریشی‌ها

کودک مسدود: مستعد بیماری‌های سایکوتیک



مواضع فرد در زندگی

مفهوم دیگری که در TA مطرح است آن است که مردم نگرشهای اساسی خاصی را نسبت به خود و دیگران انتخاب می کنند که می توانند مثبت یا منفی باشد. این نگرشها عبارتند از:

من خوب نیستم - تو خوب هستی

من خوب نیستم - تو خوب نیستی

من خوب هستم - تو خوب نیستی

من خوب هستم - تو خوب هستی



من خوب نیستم - تو خوب هستی

دارندگان این وضعیت دارای حالت کودک تسلیم شونده می باشند احساسشان این است که دیگران توانا تر از آنها هستند. چنین افرادی دنبال کسانی می روند که والدهای بزرگی دارند و نوازشهای بزرگی می کنند.

من خوب نیستم - تو خوب نیستی

این افراد در مورد خود احساس بدی دارند در نظر این گروه کل زندگی مصیبت بار است مردمیکه دارای این حالت زندگی هستند تسلیم می شوند به دیگران اطمینان ندارند و از خود نیز سلب اعتماد کرده اند.

من خوب هستم - تو خوب نیستی

دارندگان این وضعیت دارای والد منتقد هستند و از تسلیم شدن خودداری می کنند آنها دیگران را از جمله منابع انتقاد به شمار می آورند و فکر می کنند همیشه حق با آنهاست و اصلا باور به خوب بودن دیگران ندارند .

من خوب هستم - تو خوب هستی

کسانی که دارای این احساس هستند به خود اعتماد دارند و به دیگران و محیط خود اطمینان و اعتماد دارند . رفتارشان از ناحیه والد نوازشگر ، بالغ و کودک طبیعی ناشی می شود و کمتر از سوی کودک مخرب یا والد منتقد تاثیر می گیرند .

بازی های روانی

افراد معمولاً دیگران را آلت دست خود قرار می دهند، نه به این علت که می خواهند آن کار را بکنند، بلکه بدین سبب که نمی دانند غیر از آن چه باید بکنند، یا وحشت دارند که تقاضاهای خود را به طور مستقیم بیان کنند، زیرا ممکن است به وسیله تقاضای مستقیم نادیده گرفته شوند یا مسخره و یا به نوعی تنبیه گردند. افراد به بازی های روانی می پردازند زیرا آن ها در دوران کودکی آموخته اند بیان غیر مستقیم و حتی ظفره رفتن از ابراز آن و احساس امنیت بیشتری را در افراد به وجود می آورد تا پذیرش خطر احتمالی طرد شدگی که می تواند پیامد درخواستهای کاملاً مستقیم باشد.

بنابر نظر اریک برن بازی های روانی عبارتند از الگوهای آموخته شده در دوران اولیه کودکی که از نسلی به نسل دیگر انتقال می یابند. بازی های مورد علاقه هر فرد را می توان به وسیله ی اولیای آن شخص و اجداد او ردیابی کرد و مسیر آن را به سوی فرزندشان دنبال نمود.

بازی «حالا گيرت آوردم ناqlا»

یکی از شایع ترین بازی های اداری و بازی حالا گيرت آوردم ناqlا است . این بازی وقتی شروع می شود که یک نفر بخواهد دیگری را خیط کند ، بکوبد یا گیر بیندازد در این موقع می گوید حالا گيرت آوردم ناqlا او با این بازی حالش خوب می شود. این بازی را معمولا روسا انجام می دهند . بازی بسیار جذابی است ، چون علاوه بر تسویه حساب و آرامش که با خیط کردن دیگران به دست می آید .

بازی «یک اردنگ به من بزن»

بازی دیگر که در ادارات زیاد اجرا می شود ، بازی یک اردنگ به من بزن است این بازی وقتی انجام می شود که بازیگر اصلی دنبال نوازش منفی (یا اردنگ) است و با دیگران طوری رفتار می کند که به او اردنگ بزنند. به این ترتیب به خواسته اش می رسد . این بازی برای احساسات منفی ایجاد می شود .

بازی « اگر به خاطر تو نبود... »

○ این بازی هنگامی اتفاق می افتد که فردی ، دیگران را توجیه و دلیلی برای عدم تلاشهایش در نظر می گیرد در حالیکه خود فرد نیز تمایلی به انجام آن کار ندارد. ولی با انجام این بازی از طرف مقابل امتیاز می گیرد.

بازی « چرا فلان کار را نمی کنی- آره ، اما »

○ « چرا فلان کار را نمی کنی- آره ، اما » ممکن است چند نفره بازی شود. دیگران هر کدام سعی می کنند راه حلی پیشنهاد کنند و هر کدام حرف خود را با عباراتی با مضمون « چرا فلان کار را نمی کنی » شروع می کند. فرد مورد سوال با عبارت « آره ، اما » جثابی آماده دارد. بازیگر خوب می تواند در مقابل عده نامحدودی مقاومت کن، تا آنجا که همه جابزنند و او برنده شود.



بازی « بین مجبورم کردی چیکار کنم... »

بازی « بین من چقدر سعی کرده ام... »

معمولا یک بازی ۳ نفره است. زمانی اتفاق می افتد که ظاهرا با موضوعی موافقت می کنیم در صورتی که اعتقادی به آن نداریم

...



ارزیابی TA

TA یک شناخت اساسی از فرایندهای گروهی ارائه می دهد که در تجارب گروه های جهت یافته شده ی دیگری گم و مفقود است . پافشاری و اسرار این رویکرد بر این است که اعضا از موقعیت های قربانی شونده خارج شوند مصمم شوند که با آن تصمیمات اشتباه و قربانی شونده ای که در اوایل کودکی گرفته اند ، زندگی را ادامه ندهند و این را باور کنند که درمان در آنها تاثیر زیادی دارد .



مشکل سازمان با حالت های سه گانه

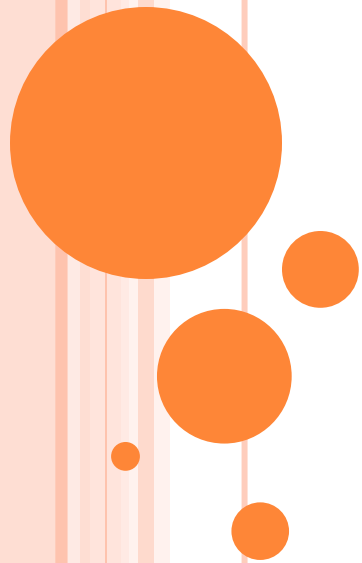
مشکل ما در سازمانها این است که افراد تحت نفوذ یک یا دو حالت « من » قرار می گیرند . مسئله وقتی ناگوار است که حالت «من بالغ» در موضع اجرایی نیست و شخصیت فرد زیر سلطه والد منتقد یا کودک مخرب باشد .

خصوصا مردم زیر نفوذ کودک خود را درگیر مشکل گشایی عقلانی نمی کنند . آن ها در سالهای اولیه زندگی شان آموخته اند که با جیغ و فریاد انداختن و احساساتی بودن به آن چه می خواهند برسند .

افراد زیر نفوذ والد خود را درگیر مشکل گشایی عقلانی نمی کنند زیرا از پیش می دانند که حق کدام است و ناحق کدام .

حتی آنهایی که زیر نفوذ بالغ هستند پردردسرند زیرا کار کردن با آنها خسته کننده است . آنها اغلب معتاد به کارند . مانند دیگران عمل نمی کنند . هرگز از حالت خشک و رسمی بیرون نمی آیند و تفریح نمی کنند .

هدایت و رهبری و نقش مشاوره ای



هدایت و رهبری

فرایندی که مدیریت می کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند.

بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است.

مهمترین نکته در هدایت و رهبری نفوذ و اثر گذاری است. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می شود. رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سر چشمه می گیرد.



هدایت و رهبری

یکی از وظایف اساسی مدیر هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر-دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، با ارزش های فرد و ارزش های حاکم بر جامعه ارتباط دارد.

وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش :

. رهبری

. انگیزش

. ارتباط



عمده صفات مورد نیاز برای هدایت و رهبری:

هوش:

معمولا رهبران باهوش تر از پیروان خود هستند زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه و تحلیل مشکلات است.

بیان رسا:

علاوه بر هوش رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنان به متابعت از خود باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد.

رشد اجتماعی و وسعت نظر:

ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه ای باشد که از لحاظ روحی مغلوب ناکامی ها یا مغرور از موفقیت نگردد.



انگیزش درونی :

رهبران میل زیادی به موفقیت دارند پس از دست یافتن به یک هدف توقعات آنها زیاد شده به کسب هدف های بالاتری می اندیشند هر موفقیتی موجب موفقیت دیگری برای آنها می گردد. اگر چه تلاش های آنان بیشتر متوجه بر آوردن تمایلات به اهداف ایشان است اغلب دوست دارند که به نحو منصفانه ای از پاداش های مالی نیز بهره مند گردند. رهبر طرز تلقی و ارزش های درونی خویش را نمی تواند از کارکنانش پنهان دارد زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تاثیر قرار دهد بنابراین رهبر باید ارزش هایی را به کارکنان ارائه دهد که ضمن احترام ایشان در آنان تاثیر بگذارد. چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خویش بیانديشد دچار مشکلات فراوانی خواهد شد.



نقش مشاوره ای رهبر

رابرت هاووس برای رهبري چهار شیوه یا سبک زیر را بیان می‌کند:

- ۱- **رهبري ارشادي** : که طی آن با زیردستان مشورت نمی‌شود اما تکالیف آنان به دقت معلوم است و برای انجام وظیفه توسط رهبر ارشاد می‌شوند.
- ۲- **رهبري حمايتي** که رهبر با زیردستان دوستانه برخورد می‌کند می‌توان به او نزدیک شد و بسیار طرفدار زیردستان است.
- ۳- **رهبري مشورتي**: رهبري که پیش از گرفتن تصمیم‌های عمده و اساسی با صاحب‌نظران مشورت می‌کند ولی ملزم به رعایت این نظرات نیست بلکه بر مبنای تلفیق آنها تصمیم نهایی را اتخاذ می‌کند.
- ۴- **رهبري توفيق مدار:** که برای زیردستان اهداف مشکل تعیین می‌کند و به آنان اطمینان می‌دهد که خوب عمل خواهند کرد و به این اهداف خواهند رسید.



بر اساس تحقیقات انجام شده «رهبري ارشادي با رضایت خاطر و انتظارات زیردستان در وظایف مهم همبستگی مثبت دارد. رهبري حمایتي با رضایت خاطر زیردستاني که به وظایف سرشار از فشار رواني اشتغال دارند، یا از نوع کار خود راضي نیستند همبستگی مثبت دارد. هرگاه وظایف غیر تکراري باشد، رهبري مشورتي بیش از رهبري غیرمشورتي به رضایت خاطر منجر می‌شود و بالاخره اگر زیردستان مشاغل غیرتکراري اما مبهم داشته باشند، رهبري توفیق مدار موجب اعتماد به نفس آنان می‌شود و عملکرد سازمان بهبود می‌یابد.





ایجاد انگیزش سازنده در رفتار

انگیزش

انگیزش عبارت است از فرایندی که شدت، راستا و ثبات فرد در تلاش برای دست یابی به یک هدف را مشخص می کند.
منظور از انگیزه های عمومی، تلاش برای دست یابی به هر هدفی است.

سه عنصر کلیدی انگیزش

شدت (intensity) به میزان تلاش فرد اشاره دارد.

راستایی (direction) به میزان کیفیت تلاش می گویند،
تلاشی که هم راستا با اهداف سازمانی باشد.

ثبات (persistence) فرد تا چه حد در تلاش خود ثبات دارد.



عوامل موثر در انگیزش

هرگونه نظر جامع درباره پایه های انگیزشی رفتار در سازمان ها باید به ضرورت بر چند متغیر که بر انگیزش نفوذ دارند متمرکز شوند.

يك نظام طبقه‌بندی چهار گروه متغیر عمده را سودمند یافته است:

۱. ویژگی‌های فردی
۲. خصوصیات شغلی
۳. خصوصیات محیط کار
۴. ویژگی‌های محیط بیرونی



عوامل موثر در انگیزش

۱. ویژگی های فردی:

ویژگی‌های معینی مانند نگرش فرد بویژه نگرش‌هایی که فرد با خود به موقعیت کاری آورده است در انگیزش وی موثر است.

۲. ویژگی‌هایی شغلی:

یعنی ماهیت شغل و آنچه دکه شخص در شغل انجام می‌دهد در انگیزش او موثر است. همچنین بوخانان از تازگی و شفافیت هدف به عنوان یکی از عوامل انگیزشی مرتبط با ویژگی‌های شغلی یاد می‌کند.

۳. ویژگی‌های محیط کار:

عبارت‌اند از: ۱- سرپرست ۲- جو و فرهنگ سازمانی ۳- نظام پاداش

۴. محیط بیرونی:

محیط بیرونی بر عکس سه متغیر اول کنترل این متغیر در دست سازمان نیست.





آموزش و یادگیری

آموزش

آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است.

پس از نظام جذب ، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهم ترین اقدامات و برنامه های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدایمی به شمار می رود که باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان های شاغل در سازمان ها برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کار آیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است.



فواید و مزایای آموزش نیروی انسانی

کلی از مطالعه منابع در دسترس می توان فواید و مزایای آموزش کارکنان را به شرح ذیل بیان داشت که در برگیرنده: **فواید سازمانی ، اجتماعی و فردی کارکنان** می باشد .



۱. تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی
۲. ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت ها و دوباره کاری ها در سازمان .
۳. شکوفا کردن استعدادهای نهفته کارکنان و تقویت روحیه و ایجاد ثبات در سازمان
۴. کاهش در نظارت های مستقیم و غیر مستقیم



فواید و مزایای آموزش نیروی انسانی

۵. ایجاد رضایت شغلی و کاهش میزان تمرد و کشمکش و غیبت و سایر رفتارهای ناهنجار و تقلیل سطح هزینه ها و حوادث
۶. تقلیل میزان هزینه های عمومی و بهبود کمی و کیفی محصولات و یا خدمات ارائه شده توسط سازمان
۷. تقویت حسن وفاداری و ایجاد حس انعطاف پذیری لازم و همبستگی کارکنان نسبت به سازمان
۸. ایجاد اعتبار و ارزش کارکنان و ارتقای سطح زندگی کارکنان از طریق ارتقای شغلی و تامین آتیه آنها
۹. ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی ، اجتماعی ، انفرادی ، خصوصی
۱۰. کمک به افزایش کارآیی فردی و اثربخشی سازمانی .





مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

مدیریت بر مبنای هدف (NBO)

در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را بایکدیگر هماهنگ سازد.

مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکانپذیر میسازد.

اصولاً مدیریت بر مبنای هدف یک کوشش برنامه‌ریزی است و توجه آن به نتایج عملیات می باشد به همین علت مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عمومیت یافته است.



مدیریت بر مبنای هدف (NBO)

با برنامه ریزی و تعیین گامهای عملیاتی در حین اجرا، مجریان موانع اجرایی را در می‌یابند و با کنترل و بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف، در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه و هدف پیش آید با آگاه نمودن مدیر و مسئول مربوطه، تدابیر و اقدامات اصلاحی به موقع صورت خواهد گرفت. با این تفاسیر می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای هدف، علاوه بر مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و خود ارزیابی توسط خویش، کنترل به منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف را میسر می‌سازد. در حقیقت مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که بوسیله آن مدیران سطوح بالا و پائین مشترکاً هدفهای عمومی را تشخیص می‌دهند، موارد مهم مسئولیت هر فرد را بر حسب نتایجی که از آنها انتظار می‌رود معلوم می‌کنند و این اقدامات را بعنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار می‌برند.



هدف از NBO

هدف از Mbo ایجاد استخوان بندی برای اتمام طرح و کنترل در یک تیم کاری است و در این راه مدیران و پرسنلشان بطور مشترک اهدافی را برای سازمان تعیین کرده، بطور دوره ای فعالیتها را ارزیابی نموده و براساس نتایج حاصله سیستم، تشویق مناسبی را ایجاد می‌کنند. لذا لازم است به طور مداوم بین آنچه که باید به آن رسید با آنچه که به آن رسیده شده مقایسه صورت گیرد، تعدیل و تنظیم لازم انجام شود و اهداف غیر مناسب فراموش گردند و سرانجام پس از پایان مدت مقرر، یک مرور دوجانبه در مورد اهداف و کار انجام شده صورت گیرد، تا اگر بین این دو اختلاف باشد، به اقداماتی دست زد که معلوم کند چه مرحله‌ای را باید پیمود تا بر این مشکلات چیره شد.



سازمانها، مجموعه ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق مجموعه هدفهای از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند.

بدون شک باتوجه به اینکه این هدفها و منافع افراد الزاماً برهم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است.



فرایند مدیریت بر مبنای هدف

فرایند مدیریت بر مبنای هدف بسیار ساده بوده و شبیه به یک الگوی سلسله مراتبی و یا قیف گونه می باشد، بدین ترتیب که ابتدا یک زمینه وسیع و غیر قابل کنترل و اداره، به تدریج محدودتر شده تا به حدی که قابل کنترل گردد. در این الگوی مدیریتی ضمن تعیین برنامه ها، طرح ها و اهداف عملیاتی سازمان نقش و جایگاه هر فرد در تحقق برنامه های سازمان مشخص می گردد.





ارزشیابی عملکرد کارکنان و روشهای
استفاده بهینه از توانمندیهای کارکنان

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد در مجموعه مدیریت منابع انسانی نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود ، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبرو هستند.

باوجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند.

دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اما سازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد.



شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است:

اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند.



دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف

خود پی برده، برای افزایش توانمندی‌های خویش بر اساس واقعیات تلاش خواهند کرد.

