

بناهم فداوند بختاينده مهربان

شما پيش از اين كه از كمك يك نفر بهره مند شويد، بايد روي قلب او تاثير بگذاريد



شركت توزيع نيروي برق استان خراسان رضوي
دفتر توسعه مديريت و تحول اداري

خلاصه كتاب "مديريت ارتباطات" Relationships

نويسنده: جان ماكسول، ترجمه: اميرپويا سيف زاده

نشر: فرا، چاپ: ۱۳۸۸، تعداد صفحات كتاب: ۱۱۶ صفحه

خلاصه از: مجتبي رفيعي

- ریشه بسیاری از مشکلات ما در سازمانها، از نبود برنامه، ایده و فناوری نوین نیست. بلکه اغلب ناشی از **ضعف** ما در برقراری ارتباط موثر با دیگران است.
- تنها **نیمی از وظیفه رهبری**، یافتن راه است و نیم دیگر آن، **یافتن راهی است به قلب همسفران** تا در میانه راه تنها نمایم.
- برخلاف بسیاری از افراد که فکر می کنند "یک فرد ارتباطی خوب" کسی است که زبان گویایی دارد، باید دانست **کسی خوب ارتباط برقرار می کند که گوش شنوایی دارد**. گوش دادن به دیگران، راه ورود به قلب آنهاست و زمانی که آنها قلب خود را بر شما بکشایند سخنانتان را می شنوند.

بخش اول کتاب: طبیعت ارتباطات

- برای این که بفهمید آیا **رابطه ای مستحکم با دیگران** برقرار کرده اید یا نه، باید به دنبال **۵ مشخصه** زیر در ارتباطاتتان باشید:
 - ۱- **احترام**: آن هم از نوع واقعی. شما نمی توانید باعث شوید که شخص دیگری فکر کند در نظر شما مهم است، در حالی که در درون خود اعتقاد دارید که او بی ارزش است.
✓ شما باید همواره به دنبال کسب احترام برای خود نیز باشید.
 - ۲- **تجربیات مشترک**: برای داشتن رابطه مستحکمتر، نیاز به وجود تجربیات مشترک بین شما و آن فرد در طول زمان است. (مثل یک تیم فوتبال که بازیکنان آن برای سالها در کنار هم بازی می کنند).
 - ۳- **اعتماد**: بدون اعتماد، هیچ نوع ارتباطی دوام نمی یابد.
 - ۴- **عمل متقابل**: اگر در یک ارتباط یک نفر همواره بذل کننده و دیگری همواره دریافت کننده باشد، آن ارتباط در نهایت از هم خواهد گسیخت.
 - ۵- **لذت متقابل**: و حال، وقتی ارتباطات رشد کرد و شروع به مستحکم شدن کرد، افراد کم کم از حضور یکدیگر لذت خواهند برد.

شما در ارتباطاتتان چگونه عمل می کنید؟ آیا زمان و انرژی قابل توجهی را صرف ایجاد ارتباطات مستحکم می کنید یا آنقدر روی نتایج تمرکز کرده اید که سایر افراد را نادیده گرفته یا آنها را دور می زنید؟

دلایل درک نکردن یکدیگر

- **نیمی از درگیری های میان مردم** به دلیل اختلاف نظر یا عدم توافق نیست. بلکه از **درک نکردن یکدیگر** نشات می گیرد. اگر ما قادر باشیم آمار سوء تفاهم ها را کاهش دهیم، دادگاهها این همه شلوغ نمی شدند. اما چرا بیشتر مردم، به آن دسترسی پیدا نمی کنند؟ **دلایل بسیاری وجود دارد:**

۱- **ترس:** شما باید ترس را با مفاهمه و درک جایگزین کنید. وقتی درک کنیم که همکار یا مدیرمان قصد انجام چه کاری را دارد در می یابیم که ۹۰٪ اوقات او سعی دارد کار درستی را انجام دهد.

۲- **خودمحوری:** وقتی ترس مانع اساسی ارتباطات نباشد، خودمحوری مانع است. این طبیعی است که انسان اول به منافع خود فکر کند. اما یکی از راههای غلبه بر خودمحوری طبیعی این است که تلاش کنیم مسائل را از دید دیگران ببینیم.

۳- **قدر تمایزها را ندانستن:** پس از گام ۲، باید توانایی های منحصر به فرد هر شخص را بشناسیم و به آنها احترام بگذاریم. سعی کنید هر فرد را آن طور که هست دوست بدارید و به جای تغییر دادن او، قدر تمایزها را بدانید.

۴- **خود را به جای دیگران نگذاشتن:** برای دستیابی به درک مناسب، خودتان را به جای فرد مقابلتان بگذارید و احساسات او را بشناسید. در این صورت بهتر می دانید که دوست داشتید در شرایط مشابه چه اتفاقی بیفتد.

درسهای کوتاه در روابط انسانی

کم اهمیت ترین کلمه: من

مهمترین کلمه: ما

مهمترین دو کلمه: ازت ممنونم

مهمترین سه کلمه: همه را بخشیدم

مهمترین چهار کلمه: شما چه نظری دارید؟

مهمترین پنج کلمه: کارتان را خوب انجام دادید

مهمترین شش کلمه: می خواهم شما را بهتر درک کنم

چه چیزهایی را باید درباره افراد درک کنیم؟

- دانستن این که افراد چه چیزهایی نیاز دارند یا می خواهند، **کلید درک آنهاست** و اگر شما بتوانید آنها را درک کنید، می توانید روی آنها تاثیر گذاشته و زندگی آنها را به نحوی مثبت تحت تاثیر قرار دهید. چیزهایی که شما باید درباره افراد درک کنید عبارتند از:

۱- **هر کس می خواهد برای خود "کسی" باشد:** هیچکس در دنیا وجود ندارد که نخواهد "کسی" بوده و دارای اهمیت باشد و دیگران برای آنها اهمیت قائل شوند. پس با هر کس به گونه ای برخورد کنید که گویا او مهمترین فرد روی زمین است.

۲- **هیچکس اهمیت نمی دهد که شما چقدر می دانید، مگر این که بدانند چقدر به او اهمیت می دهید:** در این صورت است که آنها احساسی که نسبت به شما دارند تغییر می کند. مهمترین چالش این است که علی رغم همه مسائلی که ممکن است پیش بیاید، برای افراد اهمیت قائل شوید.

۳- **همگان به کسی نیازمندند:** همه به دوستی، تشویق و کمک نیازمندند. سه شاخه کنار هم را به راحتی نمی توان شکست.

۴- **همگان می توانند "کسی" باشند به شرط آن که کسی آنها را درک کند و به ایشان باور داشته باشد:** آخرین باری که کار بخصوصی انجام دادید تا کسی احساس "خاص" بودن بکند، کی بوده است؟ برای دادن این احساس به افراد نیاز به هزینه زیاد نیست.

۵- **اگر به کسی کمک کنید، فقط او را تحت تاثیر قرار نداده اید:** نکته آخری که شما باید در مورد مردم درک کنید این است که وقتی شما به شخصی کمک کنید، روی افراد زیادی اثر می گذارید. چون چیزی که به یک شخص عطا می کنید، به زندگی تمام افرادی که با او در ارتباط هستند سرازیر می شود.

شخصیت در بحران شکل نمی گیرد، فقط آشکار می شود. هر چه در گذشته انجام داده اید- یا چیزهایی که می توانستید ولی انجام ندادید- در زمان بحران و زمانی که تحت فشار هستید بروز پیدا می کند.

بخش دوم کتاب: خشت های بنای ارتباطات

(باور داشتن / ایمان به دیگران)

- همه تشویق شدن را دوست دارند. وقتی که بر زمین افتاده اند، تشویق آنها را بلند می کند. و وقتی دلسرد شده اند آنها را دلگرم می کند. برای این که یک مشوق خوب باشیم باید بهترین باور را نسبت به مردم داشته و به آنها ایمان داشته باشیم. دانستن چند نکته در مورد ایمان و باور به دیگران ضروری است:
 - بیشتر مردم به خودشان ایمان ندارند. آنها در قبول هر مسؤلیتی، مشکلات آن را می بینند. اما حقیقت این است که مشکلات به ندرت انسان را شکست می دهند و معمولاً ایمان نداشتن به خود موجب شکست است.
 - ایمان داشتن به یک فرد می تواند زندگی او را تغییر دهد.
 - هدف شما این نیست که افراد را وادار کنید تا شما را به بزرگی یاد کنند. اگر به آنها ایمان داشته باشید، آنها دقیقاً همان کار مور نظر شما را انجام خواهند داد.
 - مردم ارتقاء می یابند و افول می کنند تا به حدی برسند که شما از آنها انتظار دارید. اگر به آنها ایمان داشته و انتظار آن را داشته باشید که خود را خوب نشان دهند، آنها حتی فراتر از انتظار شما ظاهر می شوند.

چند نکته:

- شما پیش از این که از کمک یک نفر بهره مند شوید، باید روی قلب او تاثیر بگذارید.
- مردم توجه نمی کنند که چقدر می دانید مگر این که بدانند چقدر به آنها توجه می کنید.
- یک گام مهم در برقراری ارتباط با دیگران، شناختن این اصل است که **در یک گروه، شما باید با افراد به صورت انفرادی رابطه برقرار کنید.** (برخی رهبران وقتی در مقابل یک جوخه قرار می گیرند، چیزی که می بینند همان جوخه است؛ اما رهبران بزرگ در مقابل جوخه می ایستد و آن را به صورت ۴۴ نفر مختلف می بیند که هر یک از آنها ارزوهایی دارد و...).
- بزرگترین خوبی که در حق دیگران می توان انجام داد این نیست که داشته های خود را با آنها سهیم شویم، بلکه این است که داشته های آنها را به خودشان نشان دهیم.

چگونه می توانید به مردم ایمان پیدا کنید؟

سعی کنید از پیشنهادات زیر استفاده کنید و توجه کنید که ایمان داشتن به دیگران مستلزم ریسک است. اما نتایج حاصله بسیار با ارزش تر از ریسک شما هستند

۱- باورشان داشته باشید، پیش از آن که موفق شوند: ایمان داشتن به افرادی که خود را اثبات کرده اند کار آسانی است. شما باید پیش از آن که آنان افرادی موفق شوند و حتی گاهی قبل از آن که آنها را به باور داشتن خودشان ترغیب کنید، به آنها ایمان بیاورید.

۲- توانمندی هایشان را تقویت کنید: نه این که ضعف هایشان را شناسایی و تقویت کنید. تمرکز روی توانمندی افراد، بهترین راه برای حُسن نیت نشان دادن به مردم و ایجاد انگیزه در آنها است. افراد را به خاطر کار خوبی که انجام می دهند تمجید کنید چه به صورت خصوصی و چه در ملاء عام.

۳- موفقیت های گذشته آنها را یادآوری کنید. برخی مردم به تشویقی بیش از آنچه که در بند ۲ گفته شد نیاز دارند. یکی از بهترین راههای ایجاد احساس اهمیت در مردم این است که به آنها کمک کنید تا موفقیت های قبلی خود را به خاطر آورند.

هر کسی قادر نیست با شناسایی موفقیت های قبلی خود، به خودش اطمینان حاصل کند. برخی افراد به کمک نیاز دارند.

۴- وقتی زمین می خورند، به آنها اعتماد به نفس تزریق کنید: همه مردم به این اندازه مصمم نیستند که با هر بار زمین خوردن بلند شوند و ادامه دهند. پس اعتماد به نفس تزریق کنید. یک راه برای انجام این کار این است که مشکلات و گرفتاری های گذشته خودتان را با آنها در میان بگذارید. چون برخی فکر می کنند اگر امروز شما رهبری موفق هستید همیشه همین گونه بوده.

۵- برخی پیروزی ها را با هم تجربه کنید: این کار به افراد امید موفقیت بیشتری می دهد.

۶- موفقیت های آینده شان را مجسم کنید: با این کار آنها را به سوی تعالی رهنمون کرده، به آنها انگیزه داده و دلیلی برای پیش رفتن به آنها عرضه می کنید.

۷- انتظار سطح جدیدی از زندگی را داشته باشید: با این کار آنها را به سوی تعالی رهنمون کرده، به آنها انگیزه داده و دلیلی برای پیش رفتن به آنها عرضه می کنید.

اگر شما آرزوی پیروز شدن داشته باشید، نیمی از موفقیت را کسب

کرده اید و اگر نداشته باشید، نیمی از شکست را.

چگونه می توانیم یک شنونده بهتر شویم؟

- قابلیت شنوندگی ماهرانه، پایه اصلی ساختن یک رابطه مثبت با دیگران است. چرا که هر کسی به فردی نیاز دارد که احساس می کند واقعا" به حرفهایش گوش می دهد.

"افراد بزرگ، گوش دادن را در انحصار خود در می آورند و افراد کوچک، حرف زدن را"

پس بیایید با در نظر گرفتن نکات زیر، شنونده بهتری شویم:

۱- به کسی که صحبت می کند نگاه کنید: در حین صحبت طرف مقابل، کار دیگری انجام ندهید، کاغذها را بسته بندی نکنید، ظرفها را نشویید و... .

۲- حرف او را قطع نکنید: بسیاری از مردم، با قطع شدن حرفشان احساس بی احترامی می کنند. به مردم فرصت بدهید که خود را ابراز کنند و هیچ وقت احساس نکنید که نوبت به شما نمی رسد.

۳- روی درک کردن تمرکز کنید: مردم چیزهایی را که شنیده اند زود فراموش می کنند. یکی از راههای مقابله با این امر این است که تلاش کنیم مطالب را درک کنیم.

۴- فوراً نیاز را تعیین کنید: هر وقت بتوانید نیازهای افرادی را که با آنها ارتباط دارید تشخیص دهید، قادر خواهید بود هدف آنها را نیز از بیان آن موضوع تشخیص داده و در نتیجه آنها را بهتر درک کنید.

▪ مثلاً مردان وقتی مشکلشان را به کسی می گویند، انتظار راه حل و حل مساله دارند. اما زنان صرفاً می خواهند مشکل خود را در میان گذاشته باشند.

۵- سریع قضاوت نکنید: اول به همه داستان گوش کنید و بعد قضاوت کنید.

۶- از حرف های طرف مقابل در فواصل بلند، جمع بندی کنید: مثلاً در زمانی که سخنگو صحبتهایش را پیرامون یک موضوع به پایان می برد، نکات اصلی صحبتهایش را پیش از رفتن به سر موضوع بعد جمع بندی کنید و مطمئن شوید که پیام او را به درستی دریافت نموده اید.

۷- برای واضح تر شدن منظور سؤال کنید: اگر به مردم نشان دهید که چقدر به آنها توجه می کنید و سوالات خود را به گونه ای غیر خصمانه بپرسید، از دیدن این که چقدر برای شما توضیح خواهند داد، شگفت زده خواهید شد.

۸- همیشه گوش دادن را در اولویت اول خود قرار دهید: بدون توجه به سطح شغلی تان (مدیر، کارشناس و...)، همیشه گوش دادن را در اولویت اول خود قرار دهید.

بخش سوم کتاب: رشد ارتباطات

مقدمه:

- اگر تلاش کنیم که از استراتژی ها و تاکتیک های نفوذ روی افراد استفاده کنیم و آنها را به کارهایی واداریم که می خواهیم، در حالی که از نظر شخصیتی دچار مشکل بوده و به عنوان یک فرد دورو و غیرقابل اعتماد شناخته شده باشیم، آنگاه در بلندمدت نمی توانیم موفق باشیم. راستی و درستی، یک عامل حیاتی برای موفقیت یک فرد در زندگی شخصی و کسب و کار می باشد.
- دو رویی و نفاق، منجر به بی اعتمادی خواهد شد و حتی اگر از مهارت های ارتباطی خوبی نیز بهره مند باشیم، به عنوان بازی دادن طرف مقابل تفسیر خواهد شد. ضمناً حتی کسانی که قادرند "نادرستی" خود را برای مدت زمانی پنهان دارند، در نهایت شکست خواهند خورد و روابطشان لطمه می بیند.

۳ حقیقت در مورد "راستی" که با تفکر عامه مردم در تضاد است:

- ۱- راستی توسط شرایط تعیین نمی گردد: دو نفر می توانند در یک محیط و حتی یک خانواده بزرگ شوند، در حالی که یکی از آنها راستی و دیگری ناراستی را پیشه کند.
 - ۲- مبنای راستی، اعتبارنامه نیست: برخی از افراد دوست دارند قضاوت در مورد آنها بر اساس عناوین و مقام هایی که کسب کرده اند باشد نه شخصیتشان. اما اعتبار (پست، مقام، القاب، عناوین و...) هرگز جای شخصیت را نمی گیرد.
 - ۳- راستی را نباید با شهرت اشتباه گرفت: اگر شما با حفظ راستی خود مشکل دارید و تمام کارهای بیرونی را درست انجام می دهید اما نتایج خوبی نمی گیرید. مشکلی وجود دارد و چیزی در درون شما نیاز به تغییر دارد.
- بیاید از امروز:** خود را به صداقت، قابلیت اطمینان و راز داری متعهد کنیم و تصمیم بگیریم که خود را به هیچ قیمتی نفروشیم.

گفته می شود که مردم را نمی توان واقعاً شناخت، مگر این که آنها را در حین تعامل با یک کودک، مواجهه با پنچری چرخ اتومبیل، در غیاب مافوق و یا وقتی که فکر می کند هیچ کس نخواهد فهمید، مشاهده کنید. اما کسانی که راستی پیشه کرده اند، هرگز نگران این مساله نیستند. مهم این نیست که کجا باشند و... آنها همواره استوار بوده و با اصول خود زندگی می کنند.

ساختن پیوندهای خانوادگی قوی تر (خانواده مهمترین رابطه هر فرد)

- آیا این را می دانستید که بر اساس آمار، خانواده ها در آمریکا با سرعتی بیش از هر کشور صنعتی دیگر فرو می ریزند؟
- برای بسیاری از مردم برای موفق شدن باید ازدواج و خانواده را قربانی کنند. اما بیشتر مردم فهمیده اند که امید به خوشبختی به قیمت های گزافی مثل فروپاشیدن خانواده، تنها یک توهم است.

اما برای ساختن پیوند خانوادگی قوی تر چه باید بکنیم؟

۱- از یکدیگر قدردانی کنید: خانه باید به یک محیط حمایت کننده تبدیل شود. یک روان شناس می گوید: " در وجود هر انسانی، از بدو تولد تا مرگ، یک ولع عجیب برای مورد قدردانی واقع شدن وجود دارد".
○ به ازای هر انتقاد منفی به یکی از اعضای خانواده خود، چهار جمله مثبت بگویید تا آسیب وارده را برطرف کند.

۲- طوری برنامه ریزی کنید که زمان بیشتری را با اعضای خانواده باشید: می توانید ابتدا زمانهایی را که باید برای خانواده تان صرف کنید را بنویسید و سپس برنامه های کاری خود را بر اساس آن تنظیم کنید.^۱ یعنی: خانواده اولویت اول شما باشد.

۳- با بحران ها به گونه ای مثبت برخورد کنید: با موقعیت های بحرانی پیش آمده در زندگی خود، به درستی برخورد کنید و به جای اجتناب از آنها، آنها را مدیریت و حل نمایید. توجه داشته باشید که در طول فرایند برخورد و حل مشکلات است که زندگی مفهوم پیدا می کند.

۴- به طور مداوم (با اعضای خانواده خود) ارتباط برقرار کنید: روزی یکی دوبار به همسران زنگ بزنید، به همراه خانواده به پیاده روی بروید، قطع کننده های ارتباطات مثل تلویزیون و تلفن را محدود کنید؛ صداقت و شفافیت در گفتگوها را تشویق کنید و همه را تشویق کنید تا نظرات خود را بگویند و در نهایت یک شیوه ارتباطی مثبت و باز را انتخاب کنید.

۵- ارزشهای مشترکی داشته باشید: ارزشها چیزهایی هستند نظیر: تعهد به خدا، تعهد به رشد فردی و خانوادگی، تمایل به کمک و هر چیز دیگری از این دست. (توجه کنید که ارزشهای شما ممکن است کاملاً متفاوت باشد).

۶- زندگی مشترکتان را بازسازی کنید: همسران را دوست بدارید و تاثیر باور نکردنی آن بر روی فرزندانان را ببینید

^۱ - نویسنده کتاب آقای جان ماکسول از این روش استفاده می کند و در متن کتاب روش خود را شرح داده است.

و اما آخرین مطلب: چگونه می توانیم در یک زمان هم به مردم خدمت کرده و هم آنان را رهبری کنیم؟

- پاسخ اصلی این است: باید افرادتان را بیش از جایگاهتان دوست داشته باشید و قلبی مانند یک خدمتگذار داشته باشید.

یک رهبر خدمتگذار نمونه چه ویژگی هایی دارد؟

۱- دیگران را در راس برنامه های خود قرار می دهد: این امر بدین معنا نیست که برنامه های شخصی تان را راکد نگه دارید. معنای آن این است که بخواهید نسبت به نیازهای مردم آگاه باشید، برای کمک به آنها در دسترس بوده و بخواهید خواسته های آنها را متناسب با اهمیت آنها برآورده کنید.

۲- به خدمت کردن اعتقاد دارد: فقط رهبران استوار به دیگران قدرت می دهند و فقط افراد استوار هستند که از خود خدمتگذاری نشان می دهند.

۳- بدون هیچ چشمداشتی خدمت گذاری می کند.

۴- به جایگاه خود اهمیتی نمی دهد.

۵- از صمیم قلب خدمت می کند

برای تقویت روحیه خدمتگذاری:

- از کارهای کوچک شروع کنید؛

- به آرامی در میان جمعیت حرکت کنید و نیازها، خواسته ها و

آرزوهای هر یک از افرادی که ملاقات می کنید را بشناسید.

- عمل نمایید. پس خدمت رسانی را همین الان شروع کنید

پایان