



استاد بزرگوار : جناب آقای دکتر رضایی فر

مقدمه :

ارتباط ضعیف از جمله منابع عمده ایست که می تواند بین افراد تضاد و تعارض ایجاد نماید. از آنجا که ما بسیاری از ساعات بیداری خود را صرف ارتباطات می کنیم، مثل خواندن ، نوشتن ، صحبت کردن و گوش دادن ، شاید معقول باشد که چنین نتیجه بگیریم که نداشتن ارتباطات اثربخش به صورت بزرگترین مانع ، راه موفقیت های گروه را از نظر عملکرد سد می کند. به زعم برخی از دانشمندان که پیرامون ارتباطات در سازمان سخن گفته اند : ارتباطات مثل : خون در بدن انسان برای ادامه حیات ، چسب برای چسباندن اشیاء ، ریسمان برای بستن ، نیرو برای رفتن و سرانجام مثل وسیله ایست برای بستن و محکم کردن تمام روابط و تعلقاتی که انسان با دیگران دارد.

■ تعاریف :

ارتباطات عبارت است از :

1- انتقال مفاهیم ، اطلاعات ، معانی و احساسات بین افراد در سازمان ، با واسطه یا بدون واسطه . به عبارت دیگر میزان هماهنگی یا رابطه ایست که بین ارکان داخل و خارج سازمان وجود دارد و فرایندی است پویا که زیربنای بقای رشد و تحولات سیستم زنده در سازمان می باشد.

دکتر محمد علی حقیقی - مدیریت رفتار سازمانی - صفحه 224

2- ارتباطات عبارت است از مبادله اطلاعات و کاری که بر روی آن برای انتقال آن به دیگران صورت می گیرد.

3- ارتباطات فرایندی است که دو یا چند بخش توسط آن اطلاعات مورد نیاز خود را مبادله و با یکدیگر تبادل نظر می کنند.

مورهد - گریفین ، رفتار سازمانی ، صفحه 450

4- ارتباطات فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به شرط همسان بودن معانی بین آنها است.

5- ارتباطات یک فرایند سازمان یافته برای تبادل اطلاعات بین قسمتها، و معمولاً از طریق یک رشته علائم می باشد .

6- تعریف واحدی از ارتباطات که همه را قانع کند وجود ندارد. در 1970، فرانک دنس 126 تعریف انتشار یافته را شناسائی کرد. از نظر برخی مردم "ارتباطات" بر مفاهیم متفاوت ، و گاهی متضاد دلالت دارد. از یک طرف، معنی آن تبادل متفکرانه دیدگاه ها از طریق یک مکالمه معنادار بین دو انسان می باشد؛ هر چند، می شود آن را به پیام ساده ارسال شده، بدون تفکر یا درخواست بازخورد، اطلاق کرد. با این تعریف اخیر، می توان گفت ماشین ها و جانوران پائین تر نیز ارتباط برقرار می کنند.

7- در کتاب سازمان از تئوری تا عمل نوشته دکتر ایران نژاد پاریزی و دکتر پرویز ساسان گوهر ، ارتباطات این گونه تعریف شده است ((ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده)) یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها ، عقاید و واقعیت ها به گونه ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند .

8- در کتاب رهبری و کنترل نوشته جیمز استونر ارتباطات این گونه تعریف شده است :
ارتباطات فرآیندی است که بدان وسیله افراد درصدد بر می آیند در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند .

■ نقش های ارتباطات :

1- کنترل : به چند طریق به وسیله ارتباطات می توان رفتار اعضا را کنترل کرد. در سازمان سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل ها یا رهنمودهای رسمی وجود دارد که کارمند یا کارگر باید آنها را رعایت کند. برای مثال: هنگامیکه کارکنان باید شکایت خود را به رئیس مستقیم خود بدهند ، ارتباطات به عنوان یک عامل کنترل کننده به حساب می آید. اما ارتباطات غیر رسمی هم رفتار افراد را کنترل می کند. هنگامیکه اعضای گروه فردی را که بیش از حد تولید می کند مورد تمسخر قرار می دهند ، در واقع ارتباطات غیررسمی برقرار می شود و رفتار عضو کنترل می گردد.

2- ایجاد انگیزه : از طریق مشخص کردن آنچه کارمند یا کارگر باید انجام دهد، شیوه ای که کار باید انجام گیرد و تعیین پاداشی که به عملکرد تعلق می گیرد ، ارتباطات می تواند پدیده انگیزش را تقویت نماید. تعیین هدفهای ویژه ، بازخور نمودن پیشرفت و تقویت رفتارهای مطلوب ، همگی موجب تقویت انگیزش افراد می گردد که برای حصول آن از ارتباطات استفاده می شود.

3- ابراز احساسات : برای بسیاری از کارکنان ، گروه کاری تنها منبعی است که می توان بدان وسیله ارتباط اجتماعی برقرار کرد. ارتباطاتی که در درون گروه صورت می گیرد یکی از ابزارهای اصلی است که اعضا بدان وسیله میزان و نوع احساسات خود را اعم از رضایت یا نارضایتی از کار ، ابراز مینمایند. بنابر این ارتباطات راه را برای ابراز احساسات هموار می سازد و بدین گونه نیازهای اجتماعی تأمین میگردد.

4- اطلاعات : آخرین نقشی که ارتباطات در سازمان و گروه ایفا می کند مربوط به نقشی است که در فرایند تصمیم گیری بر عهده دارد. از طریق سیستم ارتباطی ، اطلاعات مورد نیاز افراد و گروه برای گرفتن تصمیم به آنها داده میشود و با توجه به داده های انتقال یافته ، راهها شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار میگیرند.

استیفن رابینز – مبانی رفتار سازمانی – صفحه 194

■ اهداف ارتباطات:

- از دیدگاه سازمانی ارتباط یک امر ضروری است ، زیرا اطلاعات لازم را جهت کارکنان فراهم می آورد و نگرشها را گسترش میدهد ، به این جهت که هماهنگی و رضایت شغلی افزایش یابد.
- به طور کلی هدف از ارتباطات بوجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد.
- در حقیقت می توان ادعا کرد که شریان حیاتی سازمان ، شبکه ارتباطات و خون جاری در آن ، اطلاعات می باشد. بنابر این به منظور انجام وظایف ، تطابق با هر تغییر در شرایط مختلف و تحقق اهداف عمده ، سازمانهای نوین نیاز به جریان اطلاعات منظم و اشکال مختلف ارتباطات دارند.
- با استقرار مجاری ارتباطات صحیح بین رئیس و مرئوس ، پنج هدف زیر تحقق می یابد :
- 1- رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت آمیز وظایف به مرئوسان داده می شود.
 - 2- مرئوسان از عملیات و رویه های سازمانی آگاهی می یابند.
 - 3- به کارکنان دلایل اهمیت شغلشان در مجموعه سازمان آموزش داده می شود.
 - 4- زیردستان در مورد عملکرد و اینکه کارشان را چگونه انجام دهند تا پیشرفت حاصل کنند ، بازخور لازم را به دست می آورند.
 - 5- اطلاعات لازم به منظور دستیابی به هدفهای سازمانی در اختیار کارکنان قرار می گیرد.
- دکتر محمد علی حقیقی - مدیریت رفتار سازمانی - صفحه 226**

■ اهمیت ارتباطات:

- به دو دلیل ارتباطات برای مدیران حائز اهمیت می باشد :
- 1- ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری ، هماهنگی و کنترل را به انجام می رسانند.
 - 2- ارتباطات فعالیتی است که مدیران ، قسمت اعظم وقت خود را به آن اختصاص می دهند ، زیرا فرایند ارتباطات به مدیران این امکان را می دهد تا مسؤولیت های خود را ایفا کنند.

■ فرایند ارتباطات:

فرایند ارتباطات آن چیزی است که به بشر اجازه می دهد تجارب و دانش را به اشتراک بگذارد. شکل های متداول ارتباطات انسانی عبارتند از: زبان علامت، مکالمه، نوشتن، اشاره، و پخش رادیویی. ارتباطات می تواند به یکی از صورتهای متقابل، یک طرفه، ارادی یا غیر ارادی باشد؛ همچنین می تواند شفاهی یا غیر شفاهی باشد. به علاوه ارتباطات می تواند درون فردی و میان فردی باشد.

مدل اول:

■ الگوی فرایند ارتباطات رابینز از هفت بخش تشکیل میشود:

- 1- منبع ارتباطات
- 2- به رمز در آوردن پیام
- 3- پیام
- 4- کانال یا ابزار
- 5- از رمز خارج کردن پیام
- 6- گیرنده پیام
- 7- بازخور نمودن نتیجه

مبانی رفتار سازمانی – استیفن رابینز – صفحه 196

منبع پیام از طریق به رمز درآوردن یک فکر یا اندیشه به وجود می آید. پیام یک محصول فیزیکی و واقعی است که در سایه به رمز درآمدن منبع پیام به وجود می آید. هنگامیکه ما حرف می زنیم کلام همان پیام است. هنگامیکه ما می نویسیم، نوشته چیزی جز پیام نیست. کانال وسیله ایست که پیام از آن عبور می کند. منبع پیام کانال را مشخص می نماید و ما باید تعیین کنیم که آیا از یک کانال رسمی یا غیررسمی استفاده می کنیم. سازمان کانالهای رسمی را مشخص میکند و در مورد فعالیتهای تخصصی اعضا پیامهایی ارسال مینماید. اصولاً در سازمان از زنجیره اختیارات و سلسله مراتب اداری استفاده می شود. شکلهای دیگر پیام، مثل پیامهای شخصی یا اجتماعی از کانالهای غیررسمی می گذرند. گیرنده پیام، موضوع یا کسی است که پیام به او داده می شود. ولی پیش از اینکه پیام دریافت شود باید نماد یا علائم موضوع در آن به گونه ای درآید که برای گیرنده پیام قابل درک باشد این مرحله را از رمز خارج کردن پیام می نامند

بازخور نمودن نتیجه آخرین حلقه ایست که در این سلسله مراتب وجود دارد. بازخور نمودن پیام یعنی کنترل میزان موفقیتی که در ارسال پیام به دست آمده است و بدان وسیله مشخص می شود که آیا گیرنده پیام آن را به درستی درک کرده است یا خیر.

■ مدل دوم :

فرستنده پیام :

برقراری ارتباط به وسیله فرستنده پیام که دارای فکر و اندیشه اطلاعات و هدف است ، آغاز می شود. بعد از آن پیام به صورت رمزی در می آید که هم برای فرستنده و هم برای گیرنده قابل فهم باشد. به رمز درآوردن ممکن است از طریق زبان محاوره ای ، زبان کامپیوتری یا غیرکلامی ، نظیر اشارات یا سایر علائم باشد.

مجاری ارتباط :

مجاری ارتباط ، فرستنده و گیرنده پیام را به یکدیگر متصل می کند و بدین ترتیب پیام انتقال می یابد. پیام ممکن است شفاهی یا کتبی باشد و از طریق یادداشت غیررسمی ، کامپیوتری ، تلفن ، فاکس و غیره به گیرنده منتقل گردد. هر یک از مجاری ارتباط دارای محاسن و معایبی است . البته آنچه که اهمیت اساسی دارد انتخاب وسیله مؤثر برای برقراری ارتباط است .

گیرنده پیام :

گیرنده پیام باید آمادگی لازم را از نظر فکری برای کشف رمز یا تغییر و تفسیر اطلاعات دریافت شده ، داشته باشد. ارتباطات زمانی کامل است که درک شود و تعبیر و تفسیر آن تا جایی که ممکن است ، به هدف فرستنده پیام نزدیکتر باشد.

پارازیت : وجود پارازیت که ممکن است از فرستنده یا وسیله ارسال پیام و یا گیرنده باشد ، ارتباطات را تحت تأثیر قرار می دهد. پارازیت را می توان عامل تحریف پیام دانست .

بازخور :

تأمین بازخور نیز در فرایند برقراری ارتباطات ضروری است. بازخور تعیین می کند که آیا پیام به وضوح درک شده و اقدام لازم به عمل آمده است یا نه. بازخور برقراری ارتباطات دو جانبه الزامی است.

تأثیر عوامل سازمانی و موقعیت در ارتباطات:

بسیاری از عوامل سازمانی و عوامل مربوط به موقعیت در فرایند ارتباطات تأثیر دارند. عوامل برون سازمانی ممکن است عناصر فرهنگی، قانونی، سیاسی و اقتصادی باشند. فاصله جغرافیایی نیز از جمله عوامل موقعیتی است که در ارتباط تأثیر دارد. عوامل موقعیت درون سازمانی نیز عبارتند از: ساخت سازمانی، فرایندهای مربوط به وظایف مدیریت و غیرمدیریت و تکنولوژی.

■ مدل سوم:

منبع:

فرد، گروه یا سازمانی است که خواهان برقراری ارتباط با طرف دیگر است. ممکن است شخصی به نمایندگی از طرف گروه یا سازمان پیامی را ارسال کند. منبع، مسؤلیت تهیه پیام، به رمز درآوردن آن و انتخاب وسیله مناسب برای ارسال آن را بعهده دارد. در بعضی موارد، ممکن است گیرنده خود منبع اطلاعات را انتخاب کند. مانند هنگامیکه تصمیم گیرنده خواهان دریافت اطلاعات از افراد قابل اعتماد و آگاه است.

به رمز درآوردن:

فرایندی است که توسط آن پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علائم قابل ارسال می شود. علائم مورد استفاده ممکن است بصورت کلمات و اعداد، تصاویر، اشارات و حرکات بدنی باشند. منبع باید پیام را طوری به رمز درآورد که گیرنده قادر به کشف آن باشد. به عبارت دیگر منبع و گیرنده باید یک معنی برای علائم رمز قائل باشند.

انتقال:

انتقال فرایندی است که بوسیله آن علائمی که حامل پیام می باشند برای گیرنده فرستاده می شوند. رسانه، مجرا یا مسیر انتقال است. بطور مثال در گفتگوهای رو در رو امواج صوتی واسطه می باشند.

رسانه ها دارای طیف وسیعی هستند بطوریکه از ارتباط بین دو نفر مانند گفتگو کردن شروع شده، وسایل ارتباط جمعی مانند روزنامه، مجله و یا یک برنامه تلویزیونی را در برمی گیرد. هر رسانه ظرفیت خاص خود را برای انتقال اطلاعات دارد.

کشف کردن:

فرایندی است که گیرنده پیام توسط آن معنی پیام را تفسیر میکند. گیرنده پیام با استفاده از دانش و تجربه خود علائم پیام را تفسیر می کند و در بعضی مواقع ممکن است به منابع دیگر

مانند فرهنگ لغات و یا کتاب رمز نیز مراجعه کند. اگر معنای دریافتی گیرنده از پیام متفاوت با منظور فرستنده باشد، ارتباطات شکست خورده و شاید باعث ایجاد سوء تفاهم گردد. گیرنده / پاسخ دهنده :

گیرنده پیام ممکن است یک فرد، یک گروه یا فردی به عنوان نماینده یک گروه باشد. تا مرحله کشف پیام، منبع پیام، فعال و گیرنده پیام، منفعل بوده است. اکنون این گیرنده پیام است که تصمیم می گیرد پیام را کشف کند، آنرا درک کند و به آن پاسخ دهد یا واکنش نشان دهد. علاوه بر این ممکن است گیرنده یا نخواهد و یا نتواند پیام را دریافت کند. بازخور :

بازخور پیام را ممیزی و تأیید می کند. عبارت دیگر به منبع می گوید که پیام دریافت و فهمیده شد. بازخور ممکن است فقط یک تماس تلفنی ساده و یا به پیچیدگی ادعا نامه ای باشد که از طرف دادستان برای قاضی ارسال می گردد. پارازیت :

هرگونه اختلال در فرایند ارتباطات است که با ارتباطات تداخل پیدا می کند و یا باعث تحریف آن می شود. مثال: پارازیت رادیو و یا برفک صفحه تلویزیون.

مورهد/گریفین - رفتار سازمانی - صفحه 453-455

■ راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط :

ارتباطات گفتاری یا کلامی
ارتباطات کتبی یا نوشتاری
ارتباطات غیرگفتاری و اشاره ای

ارتباطات گفتاری یا کلامی :

■ مزایا :

- 1- ارتباطات گفتاری دارای بازخور سریع می باشد.
 - 2- فرصت اصلاح سریع مطلب در صورت نیاز وجود دارد.
 - 3- در روش چهره به چهره دارای تأثیرات زیادی است.
 - 4- می تواند در سازمان برای ایجاد انگیزه کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.
- معایب :

- 1- احتمال تحریف پیام در این روش زیاد است ، زیرا پیام از میان عده زیادی عبور می نماید.
- 2- در ارتباط شفاهی گروهی ، امکان بازخور گرفتن بسیار کم است.
- 3- این نوع ارتباط همیشه در یک مدت زمان کوتاه انجام نمیشود و سریع نیست.

■ ارتباطات کتبی یا نوشتاری :

■ مزایا :

- 1- متن پیام ارسال شده برای همیشه ثبت می شود و سابقه بوجود می آورد.
- 2- برای ارسال پیامهای پیچیده و بلند مدت به دلیل عواملی چون دقت بسیار در تدوین آن و... اهمیت بسیار دارند.
- 3- بعلت دقت در تنظیم پیام از سوی پیام دهنده ، دارای پشتوانه منطقی تر و قویتری نسبت به دیگر پیامها می باشد.

■ معایب :

- 1- زمان بیشتری نسبت به ارتباطات کلامی صرف می نماید.
- 2- عدم وجود بازخور سریع
- 3- بوجود آمدن انبوهی از کاغذ
- 4- نیاز به مکانی برای بایگانی نمودن کاغذها
- 5- عدم به روز کردن آسان برخی اطلاعات ، به دلیل طولانی شدن و در دسترس نبودن

■ ارتباطات غیرکتماری و اشاره ای :

ارتباط غیر کلامی شامل کلیه ارتباطاتی است که بین انسانها برقرار می شود ولی جزء ارتباطهای کلامی و نوشتاری نمی باشد. در زیر به چند نمونه از ارتباطات غیر کلامی اشاره می نمائیم :

از جا پریدن به دلیل شگفتی - ترس و وحشت خوشحالی و حرکات ناشی از آن - تحقیر و شرمساری - تنفر - اهانت - عصبانیت و خشم

استیفن رابینز - مبانی رفتار سازمانی - صفحه 198 تا 202 * محمدعلی حقیقی - مدیریت رفتار سازمانی - صفحه 243 * مورهد، گریفین - رفتار سازمانی - صفحه

463 و 464

انواع ارتباطات:

- 1- ارتباط از بالا به پایین: ارسال پیام از مافوق به زیردستان
 - 2- ارتباط از پایین به بالا: ارسال پیام از زیردستان به مافوق
 - 3- ارتباطات عرضی (افقی)
 - 4- ارتباط مستقیم (بدون واسطه)
 - 5- ارتباط غیر مستقیم (نامه نگاری)
 - 6- ارتباط معطوف به هدف
 - 7- ارتباط احساس برانگیز (موسیقی)
 - 8- ارتباط بازتابی: نقطه مقابل ارتباط معطوف به هدف
- ادامه ...
- 9- ارتباط اجتماعی
 - 10- ارتباط یک جانبه: فرستنده انتظار دریافت پاسخ ندارد.
 - 11- ارتباط دو جانبه: فرستنده انتظار دریافت پاسخ دارد.
 - 12- ارتباطات بین افراد (فرد با فرد - فرد با گروه - گروه با گروه)
 - 13- ارتباط رسمی: از طریق نمودار سازمانی
 - 14- ارتباط غیررسمی
 - 15- ارتباطات در گروهها: هر کارمند عضو کوچکی از شبکه ارتباط سازمانی است.
- دکتر سید علی اکبر افجه ای - مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی ***
دکتر محمدعلی حقیقی - مدیریت رفتار سازمانی - صفحه 237 تا 240

■ موانع ارتباط اثر بخش:

نگرانی مرتبط با ارتباطات، با عنوان درک اطلاعات شناخته می شود. این نگرانی به تاثیر پذیری به وسیله خود پنداره یک شخص گرایش دارد. در کنار درک، ارتباطات می تواند توسط عوامل کنار گذاشتن، عدم تشخیص و قطبش آسیب ببینند.

- 1- موانع ادراکی
- 2- پایگاه اجتماعی (مقام و موقعیت)
- 3- مقاومت در برابر تغییر (بی اعتنایی، رد کردن، تحریف)
- 4- موانع کلامی
- 5- عدم برنامه ریزی

- 6- تصورات افراد
 - 7- ضعف در بیان پیام ...
 - 8- خوب گوش ندادن
 - 9- افت و تغییر پیام به هنگام انتقال
 - 10- عدم اعتماد و ترس
 - 11- موانع تجربی ، علمی (فاصله علمی افراد سازمان)
 - 12- پارازیتها (اختلالات درونی : فرستنده و گیرنده ، اختلالات بیرونی : سر و صدا)
 - 13- انگیزه (مسائل روانی)
 - 14- علائم غیر شفاهی و متناقض (کیفیت صدا ، وضعیت جسمانی)
- استیفن رابینز – مبانی رفتار سازمانی – صفحه 206 تا 209**
دکتر محمدعلی حقیقی – مدیریت رفتار سازمانی – صفحه 241 تا 242

■ مدیریت ارتباطات سازمانی

برای رسیدن به اهداف ترسیمی زیر در سازمان باید ارتباطات سازمانی مدیریت گردد :
 وجود ارتباط صحیح و مؤثر در سازمان همواره از اجزای مهم توفیق مدیریت است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد ، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند.

همانگی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان وجود نخواهد داشت. زیرا در هر سازمانی اطلاعات باید طی جریان ارتباطی مداومی در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظایف خود بپردازد.

■ رهبر و ارتباطات

رهبران باید بیش از هر فعالیت دیگری دقت خود را بر برقراری ارتباط بگذارند. بطور کلی برای آنکه رهبران ارتباط برقرارکنندگان مؤثری باشند ، نه تنها باید به کلمات و نحوه بیان افراد گوش کنند ، بلکه باید به نشانه های غیرکلامی آنها نیز توجه نمایند. همچنین برقرارکردن ارتباط مؤثر به عکس العمل هایی نیاز دارد که نشان دهنده علاقمندی ، درک و توجه به پیروان و همچنین توجه به نیازها و مسایل آنها باشد.

مورهد – گریفین ، رفتار سازمانی ، صفحه 470

دکتر محمدعلی حقیقی ، مدیریت رفتار سازمانی ، صفحه 246 تا 248

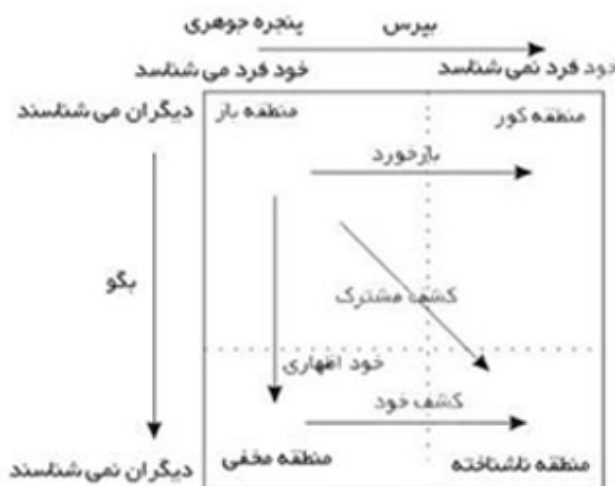
پنجره جوهری

پنجره جوهری یک مدل ارتباطی برای بهبود درک افراد از یکدیگر، در بین افراد مختلف یک تیم و یا در بین گروهها است. مدل بر مبنای اظهار کردن است؛ خود اظهار و باز خورد. پنجره جوهری همچنین می تواند برای بهبود روابط بین گروهی نیز مورد استفاده قرار گیرد .

این مدل توسط دو نفر به نامهای جوزف لوفت و هری اینگهام بوجود آمده است (در واقع نام این مدل برگرفته از اول نام این دو نفر است). دو ایده کلیدی در پشت این ابزار قرار دارد :

- 1- بین اعضای تیم از طریق بیان اطلاعاتی در مورد خودشان اعتماد ایجاد می کند
- 2- به افراد کمک می کند تا به شناخت بهتری از خودشان برسند و با مشکلات شخصی خود به کمک بازخوردی که از دیگران می گیرند بهتر کنار بیایند .

با تشریح مدل پنجره جوهری برای اعضای تیم، شما به آنها کمک می کنید تا ارزش خوداظهاری را دریابند. به تدریج افراد را برای ارایه و قبول بازخورد تشویق کنید. به شکلی حساس و با ظرافت این مرحله را انجام دهید، این مرحله میتواند به ایجاد روابط مطمئن تر و صادقانه تر بین اعضای تیم کمک کرده، مسایل حل شود و تیم به شکل موثرتری فعالیت نماید.



Johari Window

	Known to self	Not known to self
Known to others		
Not Known to Others		
	Arena	Blind Spot
	Façade	Unknown

- منطقه گشوده که نشان دهنده جنبه هایی از شخصیت فرد است که توسط او و توسط دیگران معلوم است.
- منطقه کور که نشان دهنده جنبه هایی از شخصیت فرد است که برای دیگران شناخته شده است ولی برای خود فرد ناشناخته است.

- منطقه پنهان که نشان دهنده جنبه‌هایی از شخصیت فرد است که برای خود فرد شناخته شده است ولی برای دیگران ناشناخته است.
- منطقه ناشناخته که نشان دهنده جنبه‌هایی از شخصیت فرد است که نه برای خود فرد شناخته شده است و نه برای دیگران.

مطابق مدل پنجره جو-هری هر قدر ناحیه عمومی افراد گسترده تر شود توان برقراری ارتباطی آنها بیشتر، انعطاف پذیری در سبک رهبری آنها گسترده تر و حالات من آنها وسیع تر می شود زیرا در این ناحیه طرفین شناخت دارند و امکان بروز تضاد ضعیف است، پس افراد برای افزایش توان ارتباطی خود باید ناحیه عمومی را گسترش دهند، راهکارهای گسترش ناحیه عمومی عبارت اند از:

- 1- افشا یا خودگشودگی
- 2- بازخور

افشا یا خودگشودگی یعنی این که فرد (در اینجا مدیر) پیرامون خودش اطلاعات منتشر کند. لازم به ذکر است که افشا باید به موقع و طرفینی باشد یعنی اگر در فرآیند ارتباطات فقط یک طرف اقدام به خودگشودگی نماید و دیگری آن را انجام ندهد ارتباط برقرار نمی شود. افشا باعث پیشروی ناحیه عمومی در خصوصی می شود و ناحیه خصوصی را کوچک می کند. بازخور باعث گسترش ناحیه عمومی در ناحیه کور می شود.

■ مسائل نوین در ارتباطات

- 1- موانع ارتباطی زن و مرد



- 2- مصلحت اندیشی در ارتباطات
- 3- فرهنگ های گوناگون و ارتباطات
- 4- الکترونیک و ارتباطات

منبع و مأخذ:

- 1- مبانی رفتار سازمانی ، استیفن رابینز
- 2- مدیریت رفتار سازمانی ، دکتر محمدعلی حقیقی
- 3- رفتار سازمانی ، مورهد/گریفین (الوانی ، معمارزاده)
- 4- مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی ، دکتر سید علی اکبر افجه