

مدیران مدیران برجسته برجسته

گیلا

برقراری ارتباط در محیط کار



شناخت

سؤال کردن



گوش کردن . فنون و مهارت ها . نکات مفید



خلاصه مذاکرات

گزارش ها



پاسخ گویی

اطلاع رسانی

جلسه های توجیهی . بازخورد

وظایف . تعبیر و تفسیر



مترجم : سعید علیمیرزایی

نویسنده : رابرت هلر



کتابهای زیر را از انتشارات سارگل بخوانید :

۱	فروش موفق
۲	فنون مذاکره
۳	برقراری ارتباط در محیط کار
۴	چگونه تفویض اختیار کنیم
۵	تصمیم گیری در محیط کار
۶	کاهش فشار در محیط کار
۷	مدیریت گروه‌ها
۸	اداره کردن افراد در محیط کار
۹	مدیریت زمان
۱۰	فنون سخنرانی

مدیران

گیا

برجسته

مدیران

برقراری ارتباط در محیط کار



نویسنده : رابرت هلر

مترجم : سعید علیمیرزایی



فهرست مندرجات

۵ مقدمه

فراگیری اصول اولیه

۶ تلاش برای برقراری بهتر ارتباط

۱۰ درک تن گفتار

۱۲ تعبیر حرکات سر و دست و نحوه

استفاده از آنها

۱۴ شرایط گوش کردن

۱۸ نحوه سؤال کردن

۲۰ کارایی بیشتر در مطالعه

۲۲ یادداشت برداری



هالر، رابرت Heller, Robert

برقراری ارتباط در محیط کار / رابرت هالر؛
مترجم سعید علیمیرزایی... تهران: نشر سارگل،
۱۳۸۱.

۷۲ ص: مصور (رنکی)... (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-07-1

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Communicate Clearly.

۱. ارتباط در مدیریت، الف، علیمیرزایی،

سعید، ۱۳۴۷، مترجم، ب، عنوان.

۴ب ۷۸ هـ / ۳ / ۳۰ HD ۶۵۸ / ۴۵

۱۳۸۰

کتابخانه ملی ایران ۸۰-۲۸۰۸۲ م

نام کتاب: برقراری ارتباط در محیط کار

نویسنده: رابرت هالر

مدیر پروژه: سید محمد رضا گرامی

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرایشی: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۱

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۰۷-۱

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱

فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

پست الکترونیک: G.D.E@systemgroup.net

حق هر گونه چاپ و تکرار (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.

۴۵ ارتباط با حاضران در جلسه

سخنرانی

۴۴ برقراری ارتباط برای فروش

۴۶ مذاکره برای کسب پیروزی

۴۸ تهیه گزارش

۵۵ نوشتن طرح پیشنهادی

۵۲ تأثیرگذاری بصری



برقراری ارتباط با هدف کسب نتیجه

۵۴ خلق هویت

۵۶ استفاده از روابط عمومی

۶۵ تبلیغات اثربخش

۶۲ برقراری ارتباط در محیط کار

۶۴ اطمینان از انتقال پیام

۶۶ مهارت‌های ارتباطی خود را

ارزیابی کنید



تبادل اطلاعات

۲۴ برقراری تماس

۲۶ انتقال اطلاعات

۲۸ استفاده از تلفن

۳۵ استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی

۳۲ نامه‌نگاری

کسب مهارت‌های بیشتر

۳۴ تشکیل جلسه‌های توجیهی

اثربخش

۳۶ ارتباط‌های دو نفره (تک به تک)

۳۸ اداره موفقیت‌آمیز جلسه‌ها



مقدمه

هنراتقال اثربخش یک پیام، از مهم ترین توانایی های یک مدیر موفق است. آیا می خواهید با اعتماد به نفس کامل سخنرانی کنید و یا به راحتی به مذاکره بپردازید؟

کتاب حاضر جنبه های اصلی ارتباط شغلی، از درک تن گفتار تا نوشتن گزارش و طرح های پیشنهادی، را توضیح می دهد و علاوه بر توسعه مهارت های ارتباطی شما، یک سری توصیه های کاربردی را نیز در زمینه نحوه استفاده از روابط عمومی، تبلیغات، تکنولوژی اطلاعاتی و فنون رسانه ای ارائه می دهد. ۱۰۱ نکته کلیدی کوتاه نیز اطلاعات مهم دیگری را در اختیار شما قرار می دهند.

در بخش پایانی، یک آزمون خود-ارزیابی ارائه شده است که به کمک آن می توانید توانایی و مهارت خود را در برقراری ارتباط های اثربخش ارزیابی کنید.

اگر می خواهید به طور هم زمان به برقراری ارتباط های مؤثر و پرورش و تثبیت مهارت های جدید خود بپردازید، خواندن این کتاب را به شما توصیه می کنیم.



فراگیری اصول اولیه

هر یک از ما برای برقراری ارتباط با دیگران از شیوه خاصی استفاده می‌کنیم، اما کمتر مدیری قادر است پیام‌های خود را به بهترین وجه ممکن منتقل کند. برای انتقال اثربخش پیام، فراگیری چند قانون اولیه ضروری است.

تلاش برای برقراری بهتر ارتباط

۱ کارکنان سازمان را به توسعه انواع روش‌های ارتباطی تشویق کنید.

ارتباط خوب مایه حیات سازمان‌ها است. ارتباط‌های سازمانی ممکن است اشکال مختلفی مانند ارتباط گفتاری، نوشتاری یا شنیداری داشته باشند.

در هر حال، هدف از برقراری ارتباط، انتقال یک پیام به مخاطبان و برقراری روابط بهتر است.

ارتباط اثربخش

یک ارتباط اثربخش - و به دنبال آن یک تجارت اثربخش - به درک افراد از منظور شما و نحوه پاسخ آنها بستگی دارد.

بهتر است پاسخ افراد روند تبادل اطلاعات را ترجیحاً به سمتی که شما می‌خواهید پیش ببرد.

ارتباط یک فرایند دوجانبه است. در مدیریت از این فرایند برای تسهیل امور، تبادل اطلاعات، تصمیم‌گیری، ایجاد تفاهم و توسعه روابط استفاده می‌شود.

۲ به خاطر داشته باشید افرادی که بهتر با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، مدیران بهتری هستند.

تشخیص موانع

▼ برقراری ارتباط مثبت

رفع موانع، اولین اقدام ضروری برای ایجاد ارتباط اثربخش است. تماس چشمی خود را با طرف مقابل حفظ کنید، به صحبت‌هایش گوش دهید و در یک وضعیت فیزیکی مشابه با او بنشینید. این اقدامات اولین گام‌های شما برای برقراری ارتباط موفق هستند.

در هر ارتباط حداقل دو نفر با خواسته‌ها، نیازها و نگرش‌های متفاوت شرکت دارند. تضاد میان خواسته‌ها و نیازهای یک طرف با خواسته‌ها و نیازهای طرف دیگر، مانعی است که راه ایجاد ارتباط را سد می‌کند. این موانع ارتباطی ممکن است انتقال یا دریافت صحیح پیام‌ها را با مشکل مواجه کنند. برای یک ارتباط موفقیت‌آمیز، لازم است این قبیل موانع از میان برداشته شوند. تشخیص، اولین گام برای رفع موانع است.



راه‌های رسیدن به ارتباط شفاف

برای برقراری ارتباط خوب سه قانون مهم وجود دارد که در هر سه آنها، بر لزوم شفافیت تأکید شده است:

- محتوای پیام باید کاملاً برای خود شما روشن باشد؛
- پیام را خیلی خلاصه و واضح بیان کنید؛
- بعد از انتقال، مطمئن شوید طرف مقابل پیام شما را بدون هیچ ابهامی درک کرده است.

برقراری یک ارتباط خوب مستلزم آن است که بتوانید منظور خود را به روشنی بیان و هرگونه بازخورد ناشی از آن را به طور کامل درک کنید.

۳ برای غلبه بر موانع ارتباطی، از قضاوت سریع و انتقاد بی‌مورد پرهیز کنید.

انتخاب رسانه

در مورد رسانه انتخابی خود برای انتقال پیام به دقت فکر کنید. در بسیاری از موارد، این انتخاب به رسانه‌های گفتاری و نوشتاری محدود می‌شود. اگر سرعت و سهولت انتقال پیام برایتان اهمیت زیادی دارد صحبت کردن، بهترین شکل برقراری ارتباط است. گاهی ممکن است تصمیم بگیرید که به چیزی ماندگارتر و منظم‌تر، مثل یک سند مکتوب، نیاز دارید که پاسخ به آن نیازمند بررسی و تفکر است. رسانه‌های الکترونیکی با ترکیب گفتار و نوشتار امکانات بیشتری را برای برقراری ارتباط ایجاد می‌کنند. به عنوان مثال با استفاده از پست الکترونیکی می‌توان با سرعتی در حد یک گفت و گوی تلفنی و به طور غیررسمی ارتباط برقرار کرد و در عین حال با تشکیل پرونده، سوابق موضوع را نگه داشت. معمولاً هدف پیام، شیوه انتقال آن را تعیین می‌کند. بنابراین ابتدا باید در مورد پیامی که می‌خواهید منتقل کنید تصمیم بگیرید. سپس بهترین روش انتقال آن را مشخص و از قبل مهارت لازم برای استفاده از آن را کسب کنید.

تفاوت های فرهنگی

همان طور که هر کشور غذاهای ملی متنوع و منحصر به فردی دارد، سبک‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی (استفاده از حرکات سر و دست) نیز بسیار متنوع و گوناگون است. بر خلاف اروپایی‌ها، سکوت کردن برای مردم ژاپن و بسیاری از ملل دیگر آسیایی بسیار راحت است. مردم آلمان، اسکاتلندی‌ها و بریتانیایی‌ها خیلی کمتر از ملت‌های آمریکایی لاتین صحبت می‌کنند. بیشتر از ارتباط غیرکلامی استفاده می‌کنند. بریتانیایی‌ها اغلب منظور اصلی خود را در لفاظیه بیان می‌کنند. رک گویی اسفراهایی‌ها ممکن است باعث رنجش خاطر دیگران شود. آمریکایی‌ها هم طرفدار برقراری ارتباط از طریق تظاهرات، شعار و هنرهای تجسمی هستند.

ترکیب روش‌ها

روش‌های برقراری ارتباط را می‌توان به پنج دسته عمده تقسیم کرد: روش‌های نوشتاری، گفتاری (شنیداری)، ایما و اشاره‌های نمادین، تصاویر بصری و ترکیبی از آنها. با وجود آن که هر یک از این چهار روش به تنهایی روش مؤثری محسوب می‌شوند، اما امروزه اعتقاد بر این است که کاربرد ترکیبی از دو یا سه مورد از آنها به طور هم‌زمان، موجب افزایش و بهبود تأثیر، درک و به یاد سپاری مطالب می‌شود. ترکیب هر یک از این روش‌ها با دیگری، تأثیر و قدرت ارتباط را افزایش می‌دهد. برقراری ارتباط از طریق رسانه‌های تبلیغاتی و تکنولوژی الکترونیکی (مانند رسانه‌های ارتباط جمعی و کنفرانس‌های تصویری) نمونه‌هایی از کاربرد ترکیبی این روش‌ها هستند. زمانی که برقراری ارتباط با جمع کثیری از مخاطبان، به ویژه در سازمان‌های بزرگ، مطرح باشد با به کارگیری رسانه‌های ارتباط جمعی می‌توان استفاده بهتری از عناصر تصویری به عمل آورد.

۴ رسانه‌ای که برای انتقال پیام انتخاب می‌کنید باید با پیام مورد نظر هماهنگی داشته باشد.

۵ هر جا که امکان بهره‌گیری از تصاویر بصری وجود دارد، در استفاده از آنها درنگ نکنید.

انتخاب روش‌های برقراری ارتباط

فوائد	مثال‌ها	نوع ارتباط
روش نوشتاری پایه و اساس ارتباط‌های سازمانی است. علت کاربرد این روش آن است که نسبتاً ماندگارتر و در عین حال دسترسی به آن راحت‌تر است.	نامه، یادداشت اداری، گزارش، پیشنهاد، نامه‌های غیر رسمی، خلاصه‌ها، دستور جلسه، اعلانات، بخشنامه‌ها، صورت جلسه‌ها، طرح‌ها و اسناد و مدارک مربوط به جلسه‌های بحث و گفت و گو.	ارتباط نوشتاری استفاده از روش نوشتاری در هر زبان و در رسانه‌های مختلف جزو ابتدایی‌ترین روش‌های برقراری ارتباط است. 
تبادل شفاهی اطلاعات به صورت حضوری یا از طریق تلفن، عمدتاً به دلیل بالا بودن سرعت انتقال مورد استفاده قرار می‌گیرد و بهترین روشی است که به انجام امور روزمره سازمان کمک می‌کند.	انواع گفت و گو، مصاحبه، جلسه، تماس تلفنی، مشاجرات، تقاضاها، گزارش خواستن‌ها، اعلانات شفاهی و سخنرانی‌ها.	ارتباط گفتاری این نوع ارتباط تنها زمانی مؤثر است که شنونده، همان کسی باشد که باید پیام را دریافت کند. 
اعمال، رفتار و ایما و اشاره‌های ما تأثیری بسیار عمیق (ولی ناخودآگاه) بر افراد می‌گذارند. به خاطر داشته باشید که موفقیت در متقاعد کردن دیگران به کاربرد ماهرانه علامت مثبت و منفی بستگی دارد.	انواع ایما و اشاره‌ها، حالات مختلف چهره، لحن صدا، اعمال، کردار، سکوت، طرز ایستادن یا نشستن، حرکات، سکون، توجه یا بی‌توجهی.	ایما و اشاره‌های نمادین ایما و اشاره‌های نمادین به هر نوع رفتار مثبت یا منفی اطلاق می‌شود که توسط مخاطب مورد نظر شنیده یا دیده می‌شود. 
تصاویر بصری بیشتر به این دلیل که پیام‌های خود آگاه و ناخود آگاه را به نحوی جذاب و مؤثر انتقال می‌دهند، مورد استفاده قرار می‌گیرند.	انواع تصاویر (اسلاید و عکس)، نقاشی، طراحی، تصاویری که برای توضیح مطالب بسمه کار می‌روند، کارهای گرافیکی، کارت‌تون، نمودار، نوارهای ویدیویی، آرم، فیلم، رسم، تصاویر تکه کاری (کولاز)، و طرح‌های رنگی.	تصاویر بصری به تصویری اطلاق می‌شود که به درک بهتر مخاطب کمک می‌کند. 
رسانه‌های ارتباط جمعی بسیار مفیدند، به ویژه زمانی که حواس مختلف فرد را به کار می‌گیرند. استفاده تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر از این رسانه‌ها، انریختنی و بهره‌وری آنها را افزایش خواهد داد.	تلویزیون، روزنامه، مجله، پروشور، کتابچه، برکه‌های تبلیغاتی، شبکه‌های پردازش اطلاعات درون سازمانی، اینترنت، وب، جهانی، ویدیو، رادیو، نوار کاست، دیسک‌های فشرده.	وسایل چند رسانه‌ای ترکیبی است از روش‌های فوق که در اغلب موارد، تکنولوژی اطلاعاتی را نیز در بر می‌گیرد. 

درک تن گفتار

۶ زمانی که رو در روی افراد می ایستید فاصله شخصی را (حدود یک متر) رعایت کنید.

تن گفتار شامل طیف وسیعی از حرکات فیزیکی ناخود آگاه است که در تقویت یا تضعیف ارتباط نقش مهمی ایفا می کنند. حتی آن زمان که ساکن و بی حرکت نشسته اید نیز ممکن است بدون آن که خودتان متوجه باشید، در مورد احساس درونی خود پیام مهمی را به طرف مقابل منتقل کنید.

تعبیر تن گفتار

تعبیر تن گفتار و کنترل آن بسیار دشوار است. با این وجود درک همه جانبه این زبان از روش هایی است که به کمک آن می توانید نظر واقعی افراد را نسبت به خود بفهمید. به عنوان مثال اگر دروغ گفتن افراد را از درون دچار ناراحتی کند، تن گفتار آنها به طور ناشیانه ای دروغ را بر ملا خواهد کرد.

برقراری ارتباط از طریق تن گفتار

در تن گفتار، طرز ایستادن بسیار حائز اهمیت است. زمانی که برای اولین بار با فردی برخورد می کنید، سه حالت ایستادن زیر می تواند تأثیرهای کاملاً متفاوتی را ایجاد کند. طرز ایستادن مثبت با تریغیب طرف مقابل به برقراری ارتباط باز تأثیر مطلوبی بر جای می گذارد در حالی که طرز ایستادن منفی می تواند برقراری ارتباط را با اشکال مواجه کند.

ملودادن سینه و ایستادن در یک وضعیت باز نشانگر اعتماد به نفس است

نگاه مستقیم و لبخند نشانگر توجه دوستانه است

نگاه مستقیم نشانگر توجه است

آرام و راحت بودن دست ها و پاها نشانگر نداشتن تنش است

گذاشتن دست ها روی کمر نشانگر عزم راسخ و توانایی کنترل اوضاع است

حالت ایستادن مثبت

خیره شدن به یک نقطه نشانگر صفره رفتن از موضوع است

کشیدن گوش نشانگر شک و تردید است

کشیدن کمر به سمت چپ یا راست نشانگر عدم پذیرش صحبت های طرف مقابل است

قوز کردن نشانگر عدم اعتماد به نفس است

حالت ایستادن منفی

حالت ایستادن خنثی

تسلط بر اعصاب

افراد معمولاً موقع سخنرانی یا مصاحبه دچار یک حالت عصبی می‌شوند. این حالت کاملاً طبیعی است. ذهن از طریق سیستم عصبی ما را آماده عمل می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که پیدایش حالت‌های عصبی تا حدودی به دلیل فعالیت غددی است که هورمون آدرنالین را وارد خون می‌کنند. اگر می‌خواهید ظاهر شما حاکی از اعتماد به نفس بیشتری باشد، از تن گفتار کمک بگیرید. آگاهانه تلاش کنید لب‌خند بزنید، دست‌های خود را به شکلی آسوده آویزان نگه دارید. زمانی که با افراد صحبت می‌کنید یا به صحبت آنها گوش می‌دهید به چشم‌هایشان نگاه کنید، راست بایستید و از بازی کردن با دست‌های خود اجتناب کنید.

تفاوت‌های فرهنگی

مردم بریتانیا و آمریکا در مقایسه با سایر ملت‌ها فاصله بیشتری را بین خود و دیگران حفظ می‌کنند. چنانچه احساس کنند فضایشان مورد هجوم دیگران قرار گرفته است، به نحوی عقب‌نشینی می‌کنند. روستایی‌ها نیز در مقایسه با شهری‌ها فاصله بیشتری را در برخورد با دیگران رعایت می‌کنند.

رعایت فاصله با دیگران

رعایت یک فاصله منطقی و قابل قبول با افراد نیز جزئی از تن گفتار است. مقدار این فاصله بسته به موقعیتی که در آن قرار دارید، فرق می‌کند. به عنوان مثال، در یک جمع دوستانه افراد به هم نزدیک‌تر می‌ایستند ولی در موقعیت‌های رسمی فاصله آنها از یکدیگر بیشتر می‌شود. همواره توجه داشته باشید که به قلمرو شخصی طرف مقابل وارد نشوید چرا که این کار ممکن است موجب بروز واکنش دفاعی یا خصمانه از جانب وی شود.

۷ هنگام بروز حالت عصبی، یک نفس عمیق و آهسته بکشید.

تأثیر گذاری روی دیگران

تأثیری که شما با اولین برخورد بر دیگران می‌گذارید بسیار حائز اهمیت است. می‌گویند که ۵ ثانیه اول هر برخورد از ۵ دقیقه بعدی آن مهم‌تر است. بنابراین توجه یا عدم توجه به جزئیات می‌تواند تأثیرات متفاوتی در طرف مقابل بر جای بگذارد. به سر و وضع و طرز لباس پوشیدن خود اهمیت بدهید و در این مورد همیشه محتاطانه عمل کنید. حتی اگر قرار است با ظاهر غیر رسمی در جایی حاضر شوید؛ دقت کنید که لباس و کفش شما حتماً پاکیزه و مرتب باشد. قبل از رفتن به جلسه، خود را در آینه برانداز و دقت کنید که موهای شما حتماً مرتب باشد.

تأثیر گذاری

سر و وضع و نحوه ایستادن شما همیشه طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همان طور که در تصاویر روبرو مشاهده می‌کنید، سر و وضع مرتب خانم حاکی از توانایی و اعتماد به نفس بیشتر وی است.



سر و وضع مرتب سر و وضع نامرتب

تعبیر حرکات سر و دست و نحوه استفاده از آنها

۸ اگر خارج از کشور هستید و نمی‌دانید چگونه باید رفتار کنید از افراد بومی راهنمایی بخواهید.

حرکات سر و دست و سایر شیوه‌های غیر گفتاری برقراری ارتباط از قبیل طرز ایستادن و حالت‌های مختلف چهره، بخش مهمی از تن گفتار را تشکیل می‌دهند. هنگام سخنرانی یا جلسه‌های گفت و گوی رودررو، مهارت استفاده از حرکات سر و دست می‌تواند نقش مهمی را در انتقال پیام شما ایفا کند.

شناخت حرکات سر و دست

همه سخنرانان ماهر از حرکات سر و دست برای تأکید بیشتر استفاده می‌کنند. به عنوان مثال جان اف کندی دست خود را به علامت جدا کردن سر از بدن و هیتلر مشت خود را تکان می‌داد. حرکاتی مانند کوبیدن مشت یک دست بر کف دست دیگر، اشاره کردن و غیره همگی تأثیر گفتار شما را تشدید می‌کنند. به خاطر داشته باشید که این گونه حرکات نباید گستاخانه مورد استفاده قرار گیرند. مانند کوبیدن مشت بر روی میز یا انجام کارهای مشابهی که حاکی از خشم و عصبانیت باشند. این قبیل حرکات می‌توانند باعث رانده شدن افراد از شما شوند. با این حال اگر زمانی هم روی میز کوبیدید دقت کنید صدایش آن قدر بلند نباشد که صدای خودتان را تحت الشعاع قرار دهد. گاهی اوقات ممکن است حرکات انفرادی سر و دست با هم ترکیب شوند و الگوهای اشاره‌ای مرکب را به وجود آورند. به عنوان مثال ممکن است شما در یک جلسه خصوصی متوجه شوید که یکی از همکارانتان، همان زمان که به حرف‌های شما گوش می‌دهد، دست خود را زیر چانه یا گونه‌اش قرار داده و مشغول ارزیابی صحبت‌های شما است. برای این که بدانید ارزیابی او منفی است یا مثبت، باید به سایر علائم مربوطه نیز توجه کنید. مثلاً ببینید که آیا پاهای خود را در یک حالت تدافعی روی هم انداخته و یا سر و چانه خود را به حالت پر خاشگرانه پایین آورده است یا خیر.

۹ دقت کنید که چهره شما حالت خشم یا عصبانیت غیرطبیعی نداشته باشد.

تفاوت‌های فرهنگی

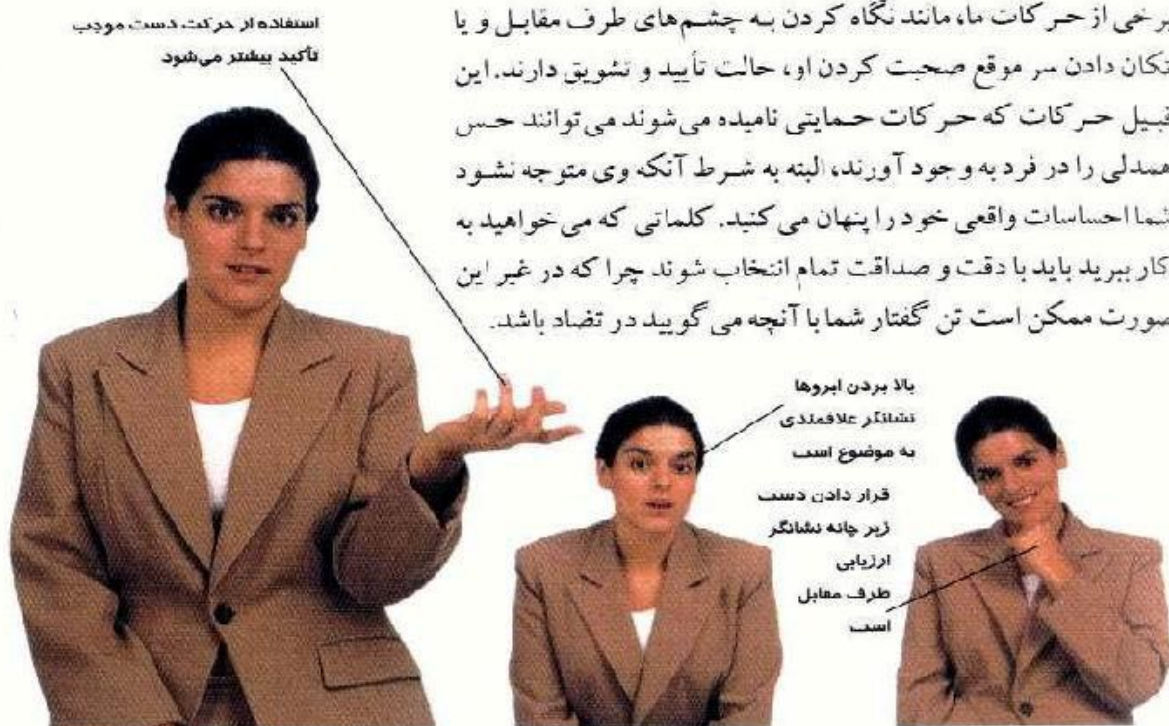
زبان غیر گفتاری حرکات سر و دست در کشورهای مختلف دنیا با یکدیگر تفاوت دارد. برخی از حرکاتی که باید در به کار بردن آنها دقت کنید عبارتند از: استفاده از انگشت شست یا انگشت اشاره در آمریکای شمالی به معنی «تأیید» یا «بسیار خوب» است در حالی که از نظر یک دانشمندی توهین محسوب می‌شود؛ در چین اشاره کردن با انگشت حاکی از بی‌ادبی است؛ فرانسوی‌ها زیاد با هم دست می‌دهند در حالی که انگلیسی‌ها این کار را اقرار می‌دانند.

تکان دادن سر به علامت «نه» از نظر هندی‌ها «آری» به حساب می‌آید؛ و نهایتاً در سنگاپور در آغوش گرفتن افراد در انتظار عمومی حرکت نامعقولی به شمار می‌آید.

۱۰ یک سری از حرکات سر و دست را جلوی آینه با خود تمرین و حرکاتی که برای شما طبیعی‌تر به نظر می‌آیند را انتخاب کنید.

ایما و اشاره با اعضای بدن

برخی از حرکات ما، مانند نگاه کردن به چشم‌های طرف مقابل و یا تکان دادن سر موقع صحبت کردن او، حالت تأیید و تشویق دارند. این قبیل حرکات که حرکات حمایتی نامیده می‌شوند می‌توانند حس همدلی را در فرد به وجود آورند، البته به شرط آنکه وی متوجه نشود شما احساسات واقعی خود را پنهان می‌کنید. کلماتی که می‌خواهید به کار ببرید باید با دقت و صداقت تمام انتخاب شوند چرا که در غیر این صورت ممکن است تن گفتار شما با آنچه می‌گویید در تضاد باشد.



▲ تأکید روی یک نکته

استفاده از حرکات دست یکی از راه‌های تأکید بر نکات مهم در هنگام صحبت کردن است.

▲ توجه کردن

نگاه کردن به چشم‌های طرف مقابل و خم کردن بدن به سمت جلو نشانگر هوشیاری و آمادگی شما برای کمک به طرف مقابل است.

▲ گوش دادن همراه تأیید

کج کردن جزئی سر و نگاه دوستانه به چشم‌های طرف مقابل نشانگر آن است که صحبت‌های طرف مقابل مورد تأیید شما است.



▲ احساس کشمکش درونی

چشم‌های بسته و فشردن قسمت بالای بینی با انگشتان نشانگر سردرگمی و کشمکش درونی فرد درباره چیزی است که می‌شنود.

▲ نیاز به اطمینان خاطر

قرار دادن یک دست دور گردن و دست دیگر به دور کمر نشانگر نیاز فرد به کسب اطمینان خاطر است.

▲ نشان دادن عدم اطمینان

کار گرفتن خودکار نشانگر نیاز فرد به توجه بیشتر است. این حالت نشانگر نگرانی و عدم اطمینان است.

شرایط گوش کردن

۱۱ تنها زمانی پاسخ‌های درست دریافت می‌کنید که بدانید چه چیزی می‌خواهید بپرسید.

متأسفانه اکثر افراد نسبت به ماهیت دو طرفه ارتباط (یعنی لزوم درک متقابل) بی‌توجه هستند. رعایت فنون گوش دادن در ایجاد یک ارتباط دو طرفه بسیار اهمیت دارد چرا که نحوه گوش دادن شما به صحبت‌های طرف مقابل نشان می‌دهد چقدر در درک گفته‌های او موفق بوده‌اید و این موضوع باعث موفقیت در برقراری ارتباط می‌شود.

نشان دادن دقت

اگر در جستجوی اطلاعات، اتفاق نظر یا برقراری رابطه کاری هستید، بدانید که هر اندازه دقیق‌تر گوش دهید، به نتیجه بهتری دست می‌یابید. اگر موقعیت ایجاب می‌کند که شما صحبت کنید تا طرف مقابل پاسخ بدهد، نشان دهید که قصد به دست گرفتن سر رشته سخن را ندارید. سؤال‌های خود را طوری بپرسید که پاسخ به آنها باب بحث و گفت‌وگو را باز کند ولی در عین حال پاسخ‌های خود را مختصر بیان کنید. با شنیدن کلمات کلیدی و مهم در صحبت‌های طرف مقابل، آنها را آهسته پیش خود تکرار کنید تا بهتر در خاطر تان بماند.

۱۲ در برابر افرادی که موقع صحبت کردن اعتماد به نفس ندارند، سکوت کنید. این کار شما دل و جرأت بیشتری به آنها می‌دهد.

مهارت‌های گوش دادن

نوع گوش دادن	به کار بستن روش‌ها
توأم با همدلی تشویق گوینده به صحبت کردن و گرفتن اطلاعات مورد نیاز با روشی دوستانه.	خود را به جای طرف مقابل بگذارید و سعی کنید بفهمید چه فکری در ذهن او می‌گذرد. در عین حال کاری کنید که او احساس راحتی کند (مثلاً با صحبت‌های دوستانه). به صحبت او به دقت گوش دهید و کمتر صحبت کنید. حرف‌هایش را با تکان دادن سر یا با استفاده از کلمات مناسب تأیید کنید. شما از این راه او را به صحبت کردن تشویق می‌کنید.
تجزیه و تحلیلی جستجو برای اطلاعات واقعی و جدا کردن واقعیت از احساسات.	برای اینکه بدانید در ورای جمله‌های فرد چه چیزی نهفته است، از سؤال‌های تحلیلی استفاده کنید. این کار خصوصاً زمانی که می‌خواهید رشته‌ای از حقایق و افکار متوالی را درک کنید، بسیار مفید است. بهتر است سؤال‌های شما به شکلی باشد که با کمک سر نخ‌های موجود در خلال پاسخ‌های طرف مقابل و با توجه به عکس‌العمل‌های او بتوانید سؤال‌های بعدی خود را آماده کنید.
ترکیبی هدایت پیشاپیش روند تبادل اطلاعات به سوی هدفی خاص.	اگر می‌خواهید به نتیجه‌ای که مد نظر تان است برسید، عباراتی به کار ببرید که دیگران بتوانند در پاسخ به آنها ابراز عقیده کنند. به صحبت‌های دیگران گوش کنید و در مقابل اظهارات آنها به نحوی پاسخ بدهید که نشان دهد کدام ایده‌ها قابل اجرا هستند. احتمالاً چطور می‌توان آنها را به اجرا در آورد. روش دیگر آن است که راه حل متفاوتی را در خلال سؤال بعدی خود مطرح کنید.

تفسیر گفت و گو

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- جدی و با دقت به صحبت‌های طرف مقابل گوش دهید. این کار شما اعتماد به نفس بیشتری به او می‌دهد.
- گفته‌های طرف مقابل را قابل اطمینان فرض کنید مگر آنکه خلاف آن به شما ثابت شود.
- گوش کردن انتخابی، یعنی گوش کردن به چیزهایی که شما مایل به شنیدن آنها هستید، باعث سوء تفاهم می‌شود.
- برخی از افراد به راحتی نمی‌توانند نظرات خود را بیان کنند. قطع پی در پی صحبت این قبیل افراد باعث آزار آنها می‌شود.

جمله‌های طرف مقابل را در حد همان چیزی که می‌شنوید، بپذیرید و سعی نکنید معانی مستتر در آنها را درک کنید. اگر می‌خواهید مطمئن شوید که صحبت طرف مقابل را درست فهمیده‌اید، جمله‌های وی را با بیانی دیگر برای خود او بازگو کنید. در این صورت مشخص می‌شود که آیا منظور او را درک کرده‌اید یا خیر. اگر برداشت شما نادرست باشد، او گفته‌های خود را تصریح و تصحیح خواهد کرد. در عین حال باید مراقب علائم فیزیکی او مانند اجتناب از نگاه کردن به چشم‌های شما، علامت‌های گفتاری مانند مکث در صحبت کردن یا تناقض گویی نیز باشید. این علامت‌ها سر نخ‌های خوبی برای پی بردن به صحت و صداقت گفته‌های وی هستند. شما نباید فقط چیزهایی که دلتان می‌خواهد را بشنوید، سعی کنید همه چیز را بشنوید.



گوش کردن و تقلید حرکات طرف مقابل

با کمک فنون برنامه‌ریزی عصبی - کلامی می‌توان تنش‌های موجود در یک موقعیت خاص را از بین برد. به عنوان مثال اگر شدیداً با گفته‌های طرف مقابل مخالف هستید، زمانی که صحبت می‌کند به حرف او گوش کنید. سپس شما هم با تصویر پردازی و جمله‌بندی‌های مشابه شروع به صحبت کنید. اگر او با یک حالت تدافعی نشسته است، شما نیز در همان وضعیت قرار بگیرید و سپس به یک وضعیت بازتر (مانند شکل فوق) تغییر حالت دهید تا او نیز از لاک تدافعی خود بیرون بیاید.

استفاده از برنامه ریزی عصبی - کلامی

(ان - ال - پی)

یکی از نظریه‌های اساسی برنامه‌ریزی عصبی - کلامی این است که نحوه صحبت کردن افراد بیانگر طرز فکر آنها است.

اولویت‌های فکری را می‌توان بر اساس نحوه انتخاب عبارت‌ها تقسیم‌بندی کرد.

دسته اول اولویت‌های فکری، بصری هستند و با عباراتی مانند «به نظر می‌رسد که اهل فلان جا باشید» نشان داده می‌شوند.

دسته دوم اولویت‌های فکری، شنیداری هستند و با عباراتی مانند «این صحبت‌ها به گوشم آشنا است» نشان داده می‌شوند. اگر

به دقت به صحبت‌های طرف مقابل گوش دهید، می‌توانید با به کار بردن عبارات مشابه در گفت و گوی خود هماهنگی بیشتری ایجاد کنید؛ به عبارت دیگر زبان بصری را با زبان بصری و زبان شنیداری را با زبان شنیداری پاسخ دهید.

رعایت این موارد منجر به ایجاد حسن تفاهم میان شما و طرف مقابل می‌شود.

علاوه بر این شما می‌توانید هم زمان با اینکه به دقت به صحبت‌های طرف مقابل گوش می‌دهید و اولویت‌های فکری او را به کار می‌برید، با قرار گرفتن در وضعیتی مشابه با وضعیت فیزیکی وی و استفاده از حرکات دست یا سر مشابه با حرکات او، حسن همدلی را در وی ایجاد کنید.

تشخیص تعصب و پیش داوری

اگر آنچه می شنوید یا می بینید صرفاً انتظارات شخص شما را برآورده سازد، می توان گفت که احتمالاً طرز فکر انعطاف ناپذیری دارید. اکثر افراد این مشکل را دارند و ناخودآگاه تحت تأثیر دیدگاه های کلیشه ای قرار می گیرند. ما تحت تأثیر دیگران قرار می گیریم و اغلب اوقات عقاید و نظرات آنها را بدون تفکر می پذیریم. پیش داوری ها مانع برقراری ارتباط خوب می شوند. اگر بتوانید پیش داوری ها و تعصبات خود را شناسایی کنید، مسلماً شنونده بهتری خواهید شد.

۱۳ آنچه می شنوید مهم است نه گوینده آن.

غلبه بر تعصب و پیش داوری

ممکن است ریشه کن کردن تعصبات و پیش داوری های شخصی کار دشواری باشد چرا که معمولاً در وجود ما شکل گرفته اند و نمی گذارند که رفتار و شخصیت واقعی افراد را درک کنیم. از اشتباهات متداول ما این است که فکر می کنیم می دانیم طرف مقابل چه می خواهد بگوید و در نتیجه عملاً به پیام واقعی او گوش نمی کنیم. به خاطر داشته باشید افراد همیشه به صورت کلیشه ای یا مطابق انتظار رفتار نمی کنند. بنابراین به دقت به صحبت دیگران گوش بدهید و نگذارید پیش داوری یا تعصب مانع برقراری ارتباط شود.

اجتناب از جانبداری

در تصویر زیر مدیری را مشاهده می کنید که در حال پرسیدن نظر سه تن از کارمندان خود در مورد یک استراتژی جدید است. مدیر در مورد هریک از این سه نفر پیش داوری خاصی دارد. اگر او بخواهد جلسه اش با موفقیت برگزار شود، باید بر پیش داوری های خود غلبه کند و بدون فرض و گمان، به دقت به صحبت هریک از آنها گوش بدهد.



کنترل میزان درک پیام

اگر فکر می‌کنید لازم است گفته‌های طرف مقابل تصریح شود یا ممکن است پیام شما درست درک نشده باشد از عباراتی مشابه عبارت‌های زیر استفاده کنید. مسئولیت فهمیدن آنچه لازم است بدانید، با شخص شما است. به پاسخ‌هایی که می‌شنوید توجه کنید.

"متأسفم! ولی منظور شما را درست متوجه نشدم. ممکنه خواهش کنم صحبت خود را تکرار کنید؟"	"می‌دانم که این موضوع در تخصص شما نیست با این وجود مایلم نظرتان را بشنوم."	"حتماً منظورم را درست بیان نکرده‌ام. می‌خواستم بگویم که ..."
---	--	--

پاسخ دادن به طرف مقابل

گوش کردن صحیح، اولین قدم در پاسخ دادن به آن چیزی است که می‌شنوید. اگر موقع صحبت کردن گوینده، به جای گوش دادن به حرف‌های او در این فکر باشید که بعد از صحبت او چه باید بگویید و یا در فکر آماده کردن پاسخ باشید، نمی‌توانید گفته‌های او را به دقت گوش کنید. قبل از پاسخ دادن رئوس مطالبی که شنیده‌اید را در ذهن خود مرور کنید. چنانچه لازم است برخی مطالب تکرار شوند یا به توضیحات و اطلاعات بیشتری نیاز دارید، بلافاصله از طرف مقابل بخواهید که این کار را برای شما انجام دهد.

۱۴
با فکر باز با آنچه دیگران می‌گویند، برخورد کنید.

عمل کنید

پاسخ دهید

گوش کنید

اقدام بر اساس شنیده‌ها

گاهی اوقات هدف از برقراری ارتباط صرفاً گرفتن اطلاعات است (مانند اطلاع یافتن از جریان پیشرفت امور) و گاهی اوقات لازم است که علاوه بر گرفتن اطلاعات، اقداماتی نیز انجام گیرد. هرگز نباید در انجام کاری که قول آن را داده‌اید کوتاهی کنید. یک مثال معروف در این زمینه، مسئله نظرخواهی از کارکنان است. این کار همیشه انتظار انجام اقداماتی در جهت رفع مشکلات مدیریتی را در آنها ایجاد می‌کند. اگر هیچ اقدامی بر اساس یافته‌های نظرسنجی صورت نگیرد، کارکنان احساس می‌کنند که شما به حرف آنها گوش نداده‌اید و این امر می‌تواند پیامدهای زیان‌باری را به دنبال داشته باشد. بنابراین همیشه در اسرع وقت به وعده‌های خود عمل کنید.

▲ قبل از هر کار گوش بدهید

مراحل برقراری ارتباط موفق عبارتند از: گوش دادن دقیق به آنچه می‌شنوید، دادن پاسخ لازم (و در صورت لزوم خواستن توضیح بیشتر)، و اقدام کردن.

۱۵
برای جلوگیری از سوء تفاهم‌ها، هر چه سریع‌تر وعده‌ها را مکتوب کنید.

نحوه سؤال کردن

۱۶ اگر می‌خواهید پاسخ
مشخص بشنوید، سؤال
خود را واضح و روشن
بپرسید.

نحوه سؤال کردن در برقراری یک ارتباط اثربخش بسیار مؤثر است. کلماتی مانند «چرا، چه چیزی، چه وقت یا چطور» کلمات بسیار مهمی هستند که باید در به کار بردن آنها دقت کنید. برای این که مدیر کارآمدی باشید، همواره از این کلمات برای سؤال کردن از خود و کارکنانتان استفاده کنید.

چه سؤال‌هایی باید پرسید؟

اگر سؤال را به نحو صحیحی بپرسید، در کسب تفاهم و آگاهی بیشتر کمک بزرگی به خود کرده‌اید. هنر سؤال کردن در این است که بدانید چه سؤالی را چه موقع بپرسید. فرض کنید یک دکمه جادویی وجود دارد که با فشار دادن آن هر اطلاعاتی که مدنظر تان است بلافاصله به دست می‌آورد. اگر چنین چیزی ممکن باشد، دنبال دانستن چه چیزهایی خواهید بود؟ پاسخ به این سؤال به شما کمک می‌کند که سؤال‌های مناسبی را در ذهن خود آماده کنید. قبل از حضور در یک جلسه، فهرستی از پاسخ‌هایی که مایلید به دست آورید، تهیه کنید. در طول جلسه، در کنار پاسخ‌هایی که دریافت کرده‌اید علامت بزنید. اگر هنگام گفت و گو سؤال‌های تازه‌ای به ذهنتان رسید، آنها را یادداشت و در فرصت مناسب مطرح کنید.

۱۷ سؤال‌هایی که پاسخ
آنها از پیش تعیین شده
نباشد، نه تنها بینش
خوبی نسبت به
شخصیت طرف مقابل
به دست می‌دهند، بلکه
او را به پاسخ دادن
برمی‌انگیزند.



انتخاب سؤال

۱۸ قبل از شروع جلسه
فهرستی از سؤال‌های
مورد نظر خود تهیه
کنید.

هنگام آماده کردن سؤال همیشه از خود بپرسید که چه نوع سؤال‌هایی به بهترین شکل شما را به هدف می‌رسانند. هدف‌های شما متفاوت است. گاهی اوقات هدف باز کردن باب بحث و گفت و گو است، برخی مواقع کسب اطلاعات خاص یا نتیجه خاصی مدنظر تان است و گاه می‌خواهید در قالب سؤال دستور مشخصی بدهید. در هر صورت، توجه داشته باشید که در اغلب موارد فقط پرسیدن سؤال‌های از پیش تعیین شده کافی نیست چرا که ممکن است پاسخ کافی به دنبال نداشته باشد یا در موقع گفت و گو سؤال‌های جدیدی به ذهنتان خطور کند. آن قدر به سؤال کردن ادامه دهید تا مطمئن شوید پاسخ‌های لازم را به دست آورده‌اید. حتی زمانی که سؤال‌های از پیش تعیین شده مطرح می‌کنید، به آنچه که در پاسخ افراد نهفته است توجه و برای طرح سؤال‌های جدید از آنها استفاده کنید.

۱۹ زمانی که می‌خواهید
سؤال بعدی را مطرح
کنید از مکث کردن و اهمه
نداشته باشید.

انتخاب سؤال به منظور دریافت پاسخ‌های مختلف

نوع سؤال	مثال
سؤال باز پاسخ سوالی است که پاسخ مشخص و از پیش تعیین شده ندارد و می‌تواند باب بحث و گفتگو را باز کند.	من نظر شما در مورد ایجاد یک سالن غذاخوری برای کلبه اعضای شرکت چیست؟ پ به چند دلیل با این کار موافقم...
سؤال بسته پاسخ سؤال مشخصی است که باید با بله یا خیر و یا در صورت نیاز با توضیح مختصر پاسخ داده شود.	من آیا هیچ وقت مجله یا خبرنامه شرکت را می‌خوانید؟ پ خیر
سؤال واقعیت - یاب سوالی است که برای گرفتن اطلاعات در مورد یک موضوع خاص به کار می‌رود.	من چند درصد از کارکنان به نظرسنجی مربوط به نگرفتن کارکنان پاسخ داده‌اند؟ پ از بین ۳۰۰۰ پرسشنامه، به ۱۴۰۰ مورد، یعنی ۷۰ درصد آنها، پاسخ داده شده است.
سؤال پیگیری سوالی است که با هدف بیرون کشیدن اطلاعات بیشتر یا عقیده و نظر طرف مقابل مطرح می‌شود.	من آیا این واکنش کارکنان نسبت به نظرسنجی در مقایسه با واکنش قبلی آنها بهتر است؟ پ رقم ۷۰ درصد تقریباً حد متوسط است و نشان می‌دهد که کارکنان از روجه خوبی برخوردارند.
سؤال بازخوردی سوالی است که به منظور گرفتن اطلاعات در مورد اقدامات انجام شده مطرح می‌شود.	من آیا به نظر شما جریان ارتباطات در این سازمان بهتر شده است؟ پ بله، در حال حاضر من هر دو هفته یک بار با مدیر خود جلسه دارم و این از نظر من بسیار خوب است.



صحبت کردن با لحن صحیح

لحن شما به تنهایی قسمتی از فرایند برقراری ارتباط است. مثلاً زمانی که تند صحبت می‌کنید، احساس عصبانیت و زمانی که به نرمی سخن می‌گویید، حس همدلی را به طرف مقابل القا می‌کنید. لحن نادرست ممکن است پاسخ غیر اثربخشی به دنبال داشته باشد. به همین دلیل با تمرین زیاد باید بتوانید لحن صدای خود را کنترل کنید. برای این کار می‌توانید صدای خود را ضبط کنید و به آن گوش دهید و ببینید که چه مواقعی لحن صدایتان به صورت غیر ارادی خیلی تند یا بیش از اندازه ملایم شده است. آنقدر به تمرین کردن ادامه دهید تا به نتیجه مطلوب برسید. در اغلب موارد شما می‌توانید با یک لحن خوش بینانه یا حاکی از اطمینان خاطر، سایرین را با خود هم‌رأی کنید.

۲۵
برای ایجاد یک جو گرم و دوستانه تا جایی که ممکن است با لحن طبیعی و عادی خود صحبت کنید.

کارایی بیشتر در مطالعه

۲۱ برای تقویت حافظه از تداعی معانی، به ویژه تداعی‌های جالب، استفاده کنید.

هر قدر بیشتر مطالعه و بهتر مطالب را درک کنید، دانش و اطلاعات شما بیشتر افزایش می‌یابد و انسان آگاه‌تری خواهید شد. شما می‌توانید با استفاده از چند روش ساده، سرعت و کارایی خود را هنگام خواندن مطالب افزایش دهید. عامل مهمی که در کلیه این روش‌ها مورد تأکید قرار می‌گیرد، تمرکز حواس است.

روش‌های بهتر برای مطالعه

برای خواندن و درک کامل یک متن معمولاً دو روش کلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در روش اول، شما متن را با سرعت کم می‌خوانید. ولی در روش دوم، ابتدا متن را به سرعت مرور می‌کنید و سپس یک بار دیگر از ابتدا آن را می‌خوانید. هر دو روش فاقد کارایی لازم هستند. اگر متن را با سرعت کم بخوانید میزان درک مطلب در شما کاهش می‌یابد و اگر از روش دوم (روش برگشتی) استفاده کنید سرعت شما نصف می‌شود و در عوض میزان درک مطلب فقط بین ۳ تا ۷ درصد بالا می‌رود. در روش دوم سعی کنید برگشت با خواندن مجدد متن را حذف کنید. در آن صورت سرعت شما از متوسط ۲۵۰ تا ۳۰۰ کلمه در دقیقه به ۴۵۰ تا ۵۰۰ کلمه در دقیقه خواهد رسید و در عین حال میزان درک مطلب هم کاهش نمی‌یابد.

۲۲ هنگام مطالعه سعی کنید شرایط فیزیکی مناسبی، مانند میزان نور، را برای خودتان فراهم نمایید.

تند خوانی

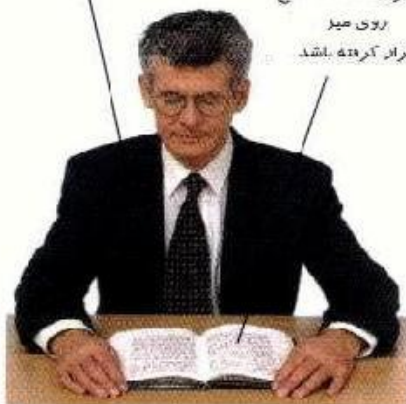
با تند خوانی می‌توانید تعداد ساعات لازم برای مطالعه را کاهش دهید. چشم ما معمولاً لغات را به صورت گروهی می‌بیند. در هنگام مطالعه چشم‌ها مدت زمان بسیار کوتاهی روی هر گروه از لغات مکث و سپس روی گروه بعدی «جهش» می‌کند. اگر می‌خواهید سرعت خواندن خود را افزایش دهید باید سرعت جهش از یک دسته لغت به دسته دیگر را بیشتر کنید. علاوه بر این اگر مطلبی که می‌خوانید دارای فهرست مطالب، مقدمه، نتیجه‌گیری و بخش ضمیمه است، قبل از شروع، این قسمت‌ها را مرور کنید تا بدانید که کدام قسمت‌ها را باید و کدام قسمت‌ها را نباید بخوانید.

افزایش سرعت خواندن

تمرین خواندن را در فواصل زمانی ۲۰ دقیقه‌ای انجام دهید و عوامل مختل کننده تمرکز را از محیط خود دور کنید. در موقع مطالعه باید کاملاً راحت باشید. در نور کافی مطالعه کنید. راست بنشینید و کتاب را مانند شکل مقابل به صورت مسطح روی میز قرار دهید.

راست و درست نشستن در موقع مطالعه تمرکز شما را افزایش می‌دهد.

توجه کنید که کتاب به صورت تماماً مسطح روی میز قرار گرفته باشد.



تقویت حافظه

خواندن یک کتاب نسبتاً طولانی با حدود ۱۰۰,۰۰۰ کلمه، به طور متوسط به هفت ساعت زمان نیاز دارد. با تند خوانی می‌توانید این مدت را به نصف کاهش دهید. هدف از یادگیری تندخوانی این است که بتوانید حداکثر سرعت مطالعه خود در حالت عادی را، بدون کاهش میزان درک مطلب، تا حدود ۸۰ درصد افزایش دهید. اما اگر قرار باشد مطالب خوانده شده را به سرعت فراموش کنید، تندخوانی و یاد درک بهتر مطالب کمکی به شما نخواهد کرد. بنابراین ممکن است لازم باشد که توانایی‌های حافظه خود را نیز افزایش دهید. تا چند دقیقه پس از مطالعه یک مطلب، حافظه شما در قوی‌ترین حالت خود قرار دارد و ظرف مدت ۲۴ ساعت، حدود ۸۰ درصد از مطالب خوانده شده را فراموش می‌کنید. یک روش مؤثر برای تقویت حافظه آن است که بار اول مثلاً حدود یک ساعت به مطالعه پردازید. سپس یک دهم از زمانی که صرف مطالعه شده است را (در این مثال ۶ دقیقه) استراحت کنید و پس از آن مجدداً مطالب را مرور کنید. مرور بعدی متن باید حداقل با فاصله‌ای معادل ۱۰ برابر مدت زمانی که صرف اولین مطالعه شده است (در این مثال ۱۰ ساعت بعد) انجام بگیرد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- توانایی‌های درک مطلب معمولاً بیش از حد واقعی برآورد می‌شوند.
- با نگاهی مختصر به تصاویر و سایر عناصر بصری می‌توانید مقدار زیادی اطلاعات به دست آورید.
- شما می‌توانید تندخوانی را از طریق شرکت در دوره‌های ویژه یا با مطالعه کتاب‌های مربوطه یاد بگیرید.
- صفحات کتاب را از قسمت وسط صفحه از بالا به پایین یا به صورت مورب نگاه کنید.
- به این ترتیب می‌توانید مطالب را در مدت زمان کمتری درک کنید.
- با مرور کردن فهرست مطالب، صفحات اولیه کتاب، نتیجه‌گیری‌ها و ضمائم مطالبی که باید بخوانید را مشخص کنید.
- این کار باعث صرفه جویی در وقت می‌شود.
- با تغییر شیوه یادگیری و مرور منظم مطالب می‌توانید قدرت حافظه خود را افزایش دهید.

آزمایش درک مطلب

تا اینجا مطالبی را تحت عنوان «مطالعه با کارایی بیشتر»، «تندخوانی» و «تقویت حافظه» خواندید. این مطالب مجموعاً ۳۰۰ کلمه (در متن انگلیسی - مترجم) دارند. برای این که بدانید چه مقدار از این مطالب را جذب کرده‌اید، یک بار دیگر (حداکثر در یک دقیقه) آنها را بخوانید و سپس به سؤال‌های زیر پاسخ دهید:

- ۱- روش برگشتی به چه معنی است؟
- ۲- در روش برگشتی، درک مطلب چقدر افزایش می‌یابد؟
- ۳- متوسط سرعت خواندن چقدر است؟
- ۴- هدف دوره‌های تندخوانی چیست؟
- ۵- حداقل و حداکثر سرعت در تندخوانی چقدر است؟
- ۶- نتیجه اصلی دو بار خواندن مطالب چیست؟
- ۷- در ۲۴ ساعت چه مقدار از حافظه شما از دست می‌رود؟
- ۸- یک کتاب نسبتاً طولانی تقریباً چند کلمه دارد؟
- ۹- مدت زمان لازم برای تند خوانی یک کتاب نسبتاً طولانی چقدر است؟
- ۱۰- چه زمانی حافظه در قوی‌ترین حالت خود قرار دارد؟

پاسخ‌ها: ۱- ۱۰۰٪ ۲- ۵۰٪ ۳- ۲۰۰ کلمه در دقیقه ۴- ۵۰٪ ۵- ۱۰۰٪ ۶- ۱۰٪ ۷- ۵۰٪ ۸- ۱۰۰,۰۰۰ کلمه ۹- ۱۰ دقیقه ۱۰- در ۱۰ ساعت بعد از مطالعه

یادداشت برداری

۳۳ هنگامی که مطالب هنوز در ذهنتان تازه است، یادداشت‌های خود را مرور کنید.

با کسب مهارت در یادداشت برداری از صحبت‌ها یا خلاصه کردن ارتباط‌های کتبی، دیگر لازم نیست که به حافظه خود متکی باشید. شیوه‌های مختلفی برای ثبت مطالب شفاهی به صورت کتبی وجود دارد. شما می‌توانید این روش‌ها را آزمایش کنید و از بین آنها روشی که برایتان مناسب‌تر است را به کار ببرید.

یادداشت برداری خطی

هنگام یادداشت برداری از صحبت دیگران سعی نکنید همه کلمات آنها را به همان ترتیبی که به کار می‌برند، بنویسید. این کار سرعت شما را کاهش می‌دهد و از بحث عقب می‌مانید. در عوض مطالب را به دقت گوش کنید و سپس نکات مهم آنها را با کلمات و عبارات خود یادداشت کنید. سعی کنید برای هر نکته به اندازه کافی توضیح بنویسید. یادداشت‌های خود را با سر فصل بندی و شماره گذاری مرتب کنید.

۳۴ قسمت‌های مهم داخل کتاب را علامت گذاری کنید و کتاب یادداشت برداری را پس از اتمام مطالعه انجام دهید.

یادداشت برداری از طریق تندنویسی

یادداشت‌های خود را به صورت بلندهای (پاراگراف‌های) کوتاه بنویسید. سپس به سرعت آنها را مرور کنید تا مطمئن شوید که معنی آنها را می‌فهمید.

برای کوتاه نویسی و تند نویسی کلاس‌های مخصوصی وجود دارد. البته بدون شرکت در این کلاس‌ها نیز می‌توانید با استفاده از برخی روش‌ها و در اثر تمرین مستمر سرعت خود را تا دو برابر افزایش دهید.

در زبان انگلیسی هنگام یادداشت برداری می‌توانید کلیه حروف صدا دار (به غیر از حروف صدا دار اول کلمات) را حذف کنید و به جای نوشتن اعداد یا حروف، آنها را به صورت رقم بنویسید. علاوه بر این می‌توانید از برخی علائم اختصاری استاندارد (مانند علامت & به جای کلمه and) و یا از اختصارات خاص خود برای کلمه‌ها یا وندهای مختلف (مانند ft به جای that، the به جای the، r به جای are، s به جای is، v به جای very، f به جای of، g به جای ing و d به جای ed) استفاده کنید.

معنی کلمات از روی بافتی که در آنها به کار رفته‌اند مشخص می‌شود. در اینجا کلمه مورد نظر "notes" است نه "nuts".

کلمه‌های کوتاه مانند "et" را می‌توان به صورت کامل یادداشت کرد.

در زبان انگلیسی حذف کردن حروف صدا دار شکل کلمه را تغییر نمی‌دهد و به راحتی می‌توان آن را تشخیص داد.

کلمه‌هایی که کوتاه کردن آنها دشوار است با ممکن است بعداً در فهمیدن و کشف رمز آنها با مشکل روبرو شوید را به صورت کامل بنویسید.

In th sm nce tht spdwrtg cn incrs th spcl at whch y wrt nce with a pn or pnel, y cn gtlly incrs th spd at whch y mk nts usg a wrd pressr or typwrtg, if tht s hwy y prfr t wrk.

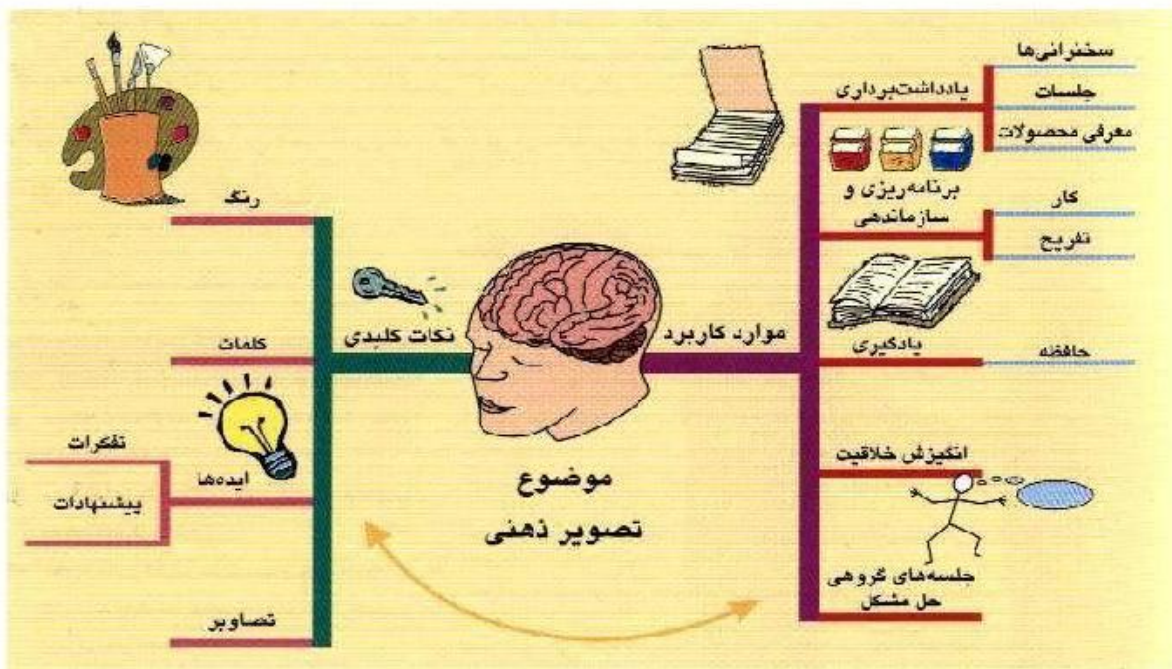
Why y spdwrtg, th shp f th wrds s unffctd by th dlted vwis, & y hv an entrlly smpl & pretcl system.

Y my find tht evn whn y r skld at spdwrtg, i s snsbl t spll unusul or dffct wrds in fl. Als, f yr spdwrtg wrd old b mstkn for 1 or 2 other wrds, thn t s a gd pln t wrd in fl.

نقشه‌های ذهنی

اصطلاح «نقشه‌های ذهنی» اولین بار توسط تونی بوزان (Tony Buzan) به کار رفته است. استفاده از نقشه‌های ذهنی روشی برای یادداشت برداری تصویری است. برای ترسیم یک نقشه ذهنی یکی از لغات یا عبارات اصلی را در وسط صفحه بنویسید و یا تصویری در قسمت وسط ترسیم کنید. این لغت، عبارت یا تصویر در واقع همان موضوع اصلی است. موقع «یادداشت برداری» «شاخه‌های فرعی» را از این نقطه مرکزی رسم کنید. هر یک از شاخه‌ها می‌تواند زیرشاخه دیگری داشته باشد (یک ایده به ایده دیگر منجر شود) و شاخه‌های مختلف نیز ممکن است به یکدیگر متصل شوند. برای روشن تر کردن نکات مختلف، از رنگ‌ها و تصاویر استفاده کنید تا یادآوری نقشه ذهنی آسان تر شود.

۲۵ نقشه‌های ذهنی خود را با استفاده از رنگ‌ها و تصاویر زیبا به یک «اثر هنری» تبدیل کنید.



ترسیم یک تصویر ذهنی

موضوع اصلی را در مرکز صفحه قرار دهید. هر وقت نکته تازه‌ای به ذهنتان رسید، کلمات را روی «شاخه‌ها» یا خطوطی که به سمت خارج مرکز امتداد می‌یابند، بنویسید. کلمات را در اندازه‌های مختلف بنویسید و برای کمک به حافظه از رنگ‌ها و تصاویر متعدد استفاده کنید. نکات مرتبط با یکدیگر را به وسیله فلش به هم وصل کنید.

۲۶ یادداشت‌های اصلی و مهم را با قلم شبرنگ مشخص کنید.

تبادل اطلاعات

ارتباط‌های رو در رو، تلفنی یا کتبی ممکن است از شکل یک جنگ آشکار تا حالت توافق کامل متغیر باشند، در هر صورت برای دست یافتن به هدف خود، شیوه صحیح و مناسب ارتباط را انتخاب کنید.

برقراری تماس

موقع سلام و خداحافظی با افراد از جا بلند شوید. نشستن در این مواقع حاکی از بی ادبی است.

۲۷

هرگز نمی‌توان تضمین کرد که یک ارتباط پایان رضایت‌بخشی داشته باشد ولی شروع خوب همیشه امکان‌پذیر است. کلمه‌ها، گفته‌ها و طرز رفتار شما تا حد زیادی بر عکس‌العمل طرف مقابل تأثیر می‌گذارد. بنابراین همیشه روند برقراری ارتباط را با استفاده از الفاظ خوشایند آغاز کنید.

سلام و احوالپرسی با افراد

نوع کلماتی که هنگام سلام و احوالپرسی با آشنایان به کار می‌برید، به نوع رابطه شما با آنها بستگی دارد. مسلماً زمانی که شما و طرف مقابل از نظر موقعیت در یک سطح هستید، از اسم کوچک و الفاظ غیر رسمی مانند «صبح بخیر»، «حالت چطور؟» یا «از دیدنت خوشحالم» استفاده می‌کنید. اما در مقابل افراد غریبه، سلام و احوالپرسی نوعی معرفی محسوب می‌شود و شما خود را به اسم معرفی می‌کنید (مثلاً می‌گویید «من مارک بلیک هستم.») و سپس یک عبارت احترام آمیز مانند «از ملاقات با شما خوشوقتم» را به کار می‌برید.

این طرز برخورد نشان دهنده حسن نیت و حاکی از یک حالت دوستانه است. حتی اگر با طرف مقابل خصومت دارید بهتر است شروع صحبت از جانب شما مزیدانه باشد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- سلام و احوالپرسی باید تا حد امکان خوشایند باشد.
- در ابتدای جلسه کلمه شرکت‌کنندگان را به هم معرفی کنید.
- حتی زمانی که با طرف مقابل به توافق نرسیده‌اید نیز جلسه را در کمال ادب و احترام ختم کنید.
- زمانی که در سفر هستید باید همواره تفاوت‌های فرهنگی و رفتاری (مانند رسم دست دادن با دیگران) را مدنظر داشته و آنها را محترم بشمارید.

تماس‌های فیزیکی

تفاوت‌های فرهنگی

مردان اسپانیایی، ایتالیایی و آمریکایی لاتین معمولاً هنگام سلام و احوالپرسی یکدیگر را در آغوش می‌گیرند در حالی که ژاپنی‌ها فقط از دور به هم تعظیم می‌کنند و زمانی با هم دست می‌دهند که بیشتر با هم آشنا شده باشند. ژاپنی‌ها و چینی‌ها در برخورد اول با افراد ناآشنا، کارت ویزیت خود را به آنها می‌دهند.

شما می‌توانید هنگام سلام و احوالپرسی با یک فرد آشنا با او دست بدهید یا ندهید، اما در موقعیت‌های رسمی‌تر به احتمال زیاد این کار را انجام نخواهید داد. هنگام برخورد با یک فرد غریبه، گرم و محکم با او دست بدهید. سست دست دادن ممکن است حمل بر ضعف و ناتوانی شما شود. در برخوردها به آداب و رسوم فرهنگی حاکم میان زن و مرد توجه داشته باشید. گاهی اوقات ممکن است در یک فرهنگ، برخورد فیزیکی زن و مرد کار نادرستی محسوب شود. به علاوه، مراقب طرز ایستادن خود نیز باشید و زمانی که میهمانی برایتان می‌آید، جلوی پای او بلند شوید و راست بایستید.

اتمام جلسه

زمانی که جلسه منجر به تفاهم و توافق میان طرفین می‌شود یا هنگامی که یک جلسه پرثمر خاتمه می‌یابد، با استفاده از تن گفتار موفقیت‌آمیز بودن آن را مورد تأکید قرار دهید. اگر در جلسه‌ای میزبان بودید، همیشه از طرف مقابل به خاطر آمدنش تشکر کنید.

صرفاً به نشان دادن راه خروجی به وی اکتفا نکنید و حتماً او را تا در خروجی ساختمان بدرقه کنید. با او دست بدهید و سعی کنید این کار شما نسبت به شروع جلسه طولانی‌تر و صمیمانه‌تر باشد. به عبارت دیگر، سعی کنید با طرف مقابل مانند یک میهمان عزیز رفتار کنید. سایر اعضای شرکت‌کننده در جلسه که جزو همکاران شما هستند نیز باید به همین ترتیب رفتاری حاکی از ادب و احترام داشته باشند. حتی اگر جلسه شما نتیجه مطلوبی در برداشت نیز سعی کنید مؤدب و متواضع باشید و اصلاً به عدم موفقیت جلسه اشاره نکنید.

خداحافظی گرم و صمیمانه

گاهی اوقات خداحافظی از سلام و احوالپرسی گرم‌تر و صمیمانه‌تر است. به ویژه زمانی که ملاقات شما و طرف مقابل پرثمر بوده باشد. در برخی کشورها افراد هنگام خداحافظی با هم تماس فیزیکی بیشتری پیدا می‌کنند (مثلاً هنگام دست دادن، با دست دیگر، بارو یا آرنج شما را می‌گیرند).



روبروی طرف مقابل بایستید و به چشمان او نگاه کنید

با دو دست با طرف مقابل دست بدهید. این عمل نشان دهنده صمیمیت بیشتر است

موقع خداحافظی حتماً از جای خود بلند شوید.

انتقال اطلاعات

۲۸ زمانی که می‌خواهید بازخورد مثبت بدهید، همیشه دلیلی برای تحسین و تمجید خود داشته باشید.

اکثر مدیران بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف دادن و گرفتن پیام‌های مختلف به صورت حضوری می‌کنند. این کار می‌تواند بحرانی‌ترین - و در عین حال رضایت‌بخش‌ترین - عرصه برقراری ارتباط باشد. صداقت و بازخورد، دو عامل ضروری برای دستیابی به شفافیت و پیشرفت کار هستند.

کسب اطلاعات

از مسائل بسیار مهم و حیاتی در هر سازمان، یکی نیاز نیروی کار به کسب اطلاعات و دیگری توانایی مدیران در تهیه و ارائه اطلاعات مورد نیاز به شیوه‌ای صحیح است. به عنوان یک مدیر، سعی کنید بفهمید که کارکنان شما بیشتر در چه زمینه‌هایی به اطلاعات نیاز دارند. امنیت شغلی، شرایط محیط کار، پاداش، موقعیت و مزایای شغلی عوامل بسیار مهمی هستند. هر گونه تغییری که این عوامل را تحت الشعاع قرار دهد باید هر چه سریع‌تر و به طور مستقیم به اطلاع آنها برسد.

۲۹ اجازه دهید کارکنان شما بدانند که چه تلاش‌هایی برای انتقال اطلاعات منابع مختلف به آنها انجام می‌دهید.

انتقال پیام

احتمال اینکه طرف مقابل در درک پیام شما دچار سوء تفاهم شود بسیار زیاد است. این سوء تفاهم دلایل گوناگونی دارد: گاهی خودتان هم نمی‌دانید چه می‌خواهید بگویید؛ گاهی علی‌رغم روشن بودن اهداف، زبانی که به کار می‌برید مبهم و غیر صریح است؛ گاهی اوقات میان تن گفتار و پیام شفاهی شما تناقض وجود دارد و بالاخره اینکه در برخی موارد ممکن است طرف مقابل از قبل در مورد پیام تصمیم گرفته باشد و بدون توجه به صحبت‌های شما تصور کند که می‌داند چه می‌خواهید بگویید. یکی از راه‌های مفید برای جلوگیری از برداشت نادرست پیام این است که شما پیام خود را با یک منتقد بی‌طرف و واقع‌بین تمرین کنید. روش دیگر آن است که از دریافت‌کننده بخواهید پیام شما را برایتان تکرار کند و با استفاده از بازخوردی که از این طریق به دست می‌آورید، برداشت نادرست وی را تصحیح کنید. برای تأکید بیشتر بر روی پیام شفاهی خود از تن گفتار مناسب استفاده کنید.

۳۰ در مورد انتقال اطلاعات تردید به خود راه ندهید.



بازخورد

ارزیابی تأثیر ارتباط بسیار حائز اهمیت است. ما از بازخورد استفاده می‌کنیم تا مطمئن شویم که گیرنده پیام را به خوبی درک کرده است و بتوانیم در برابر گفته‌ها و اعمال وی عکس‌العمل مناسب نشان دهیم. ارائه بازخورد منفی شاید کار دشواری باشد اما به خاطر داشته باشید که اجتناب از این کار، از مصادیق سوء مدیریت است. هنگام ارائه بازخورد منفی به طرف مقابل، قوانین ساده زیر را رعایت کنید تا با دشمنی و مخالفت روبرو نشوید:

- وانمود کنید دقیقاً متوجه اشکالات موجود و دلایل مربوطه شده‌اید؛
- از راه‌هایی استفاده کنید که بتوان از طریق آنها رفتار یا عملکرد ضعیف را اصلاح کرد؛
- به جای اظهار نظر، بیشتر سؤال کنید تا طرف مقابل بداند که چه فکری می‌کنید و چرا؛
- نظرات خود را صادقانه و در عین حال به شیوه‌ای مثبت بیان کنید؛
- از همه مهم‌تر، بازخورد منفی را در حیطه احساسی وارد نکنید. سعی کنید واقع بین باشید و برخورد شخصی و مغرضانه نکنید.

۳۱ هرگز وقت خود را برای صحبت با کسانی که نمی‌خواهند حرف شما را بفهمند تلف نکنید.

برخورد مناسب هنگام اختلاف و درگیری

اجازه ندهید تن گفتار منفی طرف مقابل موجب حواس پرتی شما شود. راست بنشینید، با حالتی دوستانه در چشم طرف مقابل نگاه کنید و پیام خود را واضح و روشن بگویید.



واکنش صادقانه

واکنش صادقانه شما در برابر اظهارات یا اعمال کارکنان بسیار مهم است. علت ارائه بازخورد مثبت به آنها را بیان کنید و هنگام ارائه بازخورد منفی، به جای اظهار نظر مستقیم، از جمله‌های سؤال‌ی استفاده کنید. در اینجا چند نمونه از جمله‌هایی که می‌توانید هنگام ارائه بازخورد مثبت و منفی به کار ببرید را مشاهده می‌کنید:

”و به خصوص از نحوه استدلال شما با استفاده از واقعیت‌های مربوطه، اطلاعات موجود در مورد رقبا و آمار به روز خیلی لذت بردم.“

”قبول دارید که این گزارش اصلاً رضایت‌بخش نیست؟“

”شما فرد مناسبی برای این کار هستید چرا که ...“

استفاده از تلفن

تلفن یک وسیله ارتباطی بسیار قدرتمند است چرا که به کمک آن می‌توانیم بلافاصله به کسانی که از ما دور هستند یا افرادی که کاملاً با ما غریبه‌اند، دسترسی پیدا کنیم. برای ایجاد فرصت‌هایی که بهره‌برداری از آنها بدون تلفن بسیار دشوار است از این وسیله ارتباطی استفاده کنید.

۳۲ روی میز کار خود یک ساعت بگذارید تا بدانید که چه مدت از وقت خود را صرف صحبت با تلفن می‌کنید.

ارتقای مهارت‌های استفاده از تلفن

خیلی از افراد فکر می‌کنند که در صحبت‌های تلفنی از مهارت بسیار زیادی برخوردارند. با وجود این، باز هم می‌توان این قیل مهارت‌ها را از طریق کسب دانش و تمرین بیشتر ارتقا بخشید. فروشندگان تلفنی در استفاده از این وسیله استادند. این افراد از تلفن برای برقراری «تماس سرد» با افراد ناآشنا استفاده می‌کنند. نکات اولیه در کار فروشندگی تلفنی عبارتند از:

- قبل از برقراری ارتباط، مطالبی که می‌خواهید راجع به آنها صحبت کنید را یادداشت و ترتیب گفتن آنها را مشخص کنید؛
- آرام و شمرده سخن بگویید و سرعت صحبت کردن خود را با طرف مقابل هماهنگ کنید؛
- با لحنی مؤدبانه و دوستانه صحبت کنید؛
- چهره متبسم می‌شود که صحبت شما با لبخند همراه باشد و طرف مقابل را به ارائه پاسخ مثبت ترغیب کند.

۳۳ برای اثربخشی بیشتر از خدمات مخابراتی (مانند «انتظار پشت خط») استفاده کنید.

صحبت از روی نوشته‌ای که از قبل تهیه شده است ▼

گاهی اوقات در گفت‌وگوی تلفنی رشته سخن از دست می‌رود و صحبت از مسیر اصلی خود خارج می‌شود. این حالت به ویژه هنگام تماس‌های تلفنی مهم ایجاد می‌شود. یکی از راه‌های مقابله با این مشکل آن است که از قبل فهرستی از موارد مورد نظر خود را تهیه کنید و به تدریج با تمام شدن هر مورد، در کنار آن علامت بزنید. اگر فکر می‌کنید که احتمالاً انجام یک گفت‌وگوی خاص براینان دشوار خواهد بود، از قبل یک سری جمله‌ها و عبارت‌های مفید را یادداشت کنید.

لیخند بزنید.
این کار باعث بلندتر شدن صدای شما می‌شود و لحن آن را صمیمانه‌تر می‌کند

موضوع صحبت را از روی نوشته دنبال کنید تا رشته سخن از دست شما خارج نشود

زمان گفت‌وگوی خود را کنترل کنید و مراقب باشید که بیش از اندازه صحبت نکنید

۳۴ وقتی به کسی قول می‌دهید بعداً با او تماس می‌گیرید، حتماً این کار را انجام دهید.



پیام گذاشتن

اگر دستگاه منشی تلفنی یا پست صوتی دارید، در اسرع وقت (حداکثر ظرف مدت ۲۴ ساعت) به افرادی که برای شما پیام گذاشته‌اند تلفن کنید. زمانی که می‌خواهید برای کسی پیام تلفنی بگذارید، ابتدا اسم و شماره تلفن خود و سپس زمان تماس را بگویید. برای این که اسم و شماره تلفن شما درست شنیده شود، شمرده و واضح صحبت کنید. اگر می‌خواهید روی دستگاه خود برای تماس گیرنده پیام بگذارید، سعی کنید مختصر و بالحن رسمی و اثربخش صحبت کنید. اگر زمان بازگشت شما مشخص است یا لازم است که تماس گیرنده در زمان غیبت شما با شخص خاصی صحبت کند، پیام روی دستگاه را بنا به مورد عوض کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- مطلب اصلی را جلد بار تکرار کنید.
- پیام‌های طولانی‌تر را از طریق پست الکترونیکی یا نامبر ارسال کنید و از گذاشتن این قبیل پیام‌ها بر روی دستگاه منشی تلفنی یا پست صوتی خودداری کنید.
- صحبت‌های تلفن از صحبت رودر رو آسان‌تر است چرا که می‌توان رسمی‌تر و مختصرتر ارتباط برقرار کرد.
- از این مزیت ارتباط تلفنی غافل نشوید.

دست‌یابی به شخص مورد نظر

در صورتی که نتوانید با شخص مورد نظر صحبت کنید ارتباط اثربخشی نخواهید داشت. از قبل تحقیق کنید که چه کسی واقعاً می‌تواند نیاز شما را برآورده کند. وقتی با او تماس گرفتید، حتی اگر فرد بسیار مهمی باشد، بالحن دوستانه و حاکی از اعتماد به نفس صحبت کنید. به عنوان مثال در اولین تماس، اسم کوچک او را صدا بزنید و خود را با عبارت «فلانی صحبت می‌کند» معرفی کنید. هرگز جمله «نام من فلان است» را به کار نبرید. اگر فرد مورد نظر در جلسه‌ای حضور دارد از او پرسید چه وقت می‌تواند با شما صحبت کند و به او بگویید تماس مجدد شما چه زمانی خواهد بود. در تماس بعدی خود، حتماً به او یادآوری کنید که قبلاً هم زنگ زده‌اید. با پیدا کردن شخص مورد نظر، قبل از قطع کردن تلفن، مطمئن شوید که تمام حرف‌های خود را به او گفته‌اید و در صورت امکان آنها را چند بار تکرار کنید. هنگام گفت و گوهای تلفنی اطمینان حاصل کنید که طرف مقابل صحبت‌های شما را درست متوجه شده است.

پیام روی دستگاه منشی تلفنی را بر حسب ضرورت

تغییر دهید.

۳۵ وقتی برای کسی پیام تلفنی می‌گذارید، حتماً در انتهای پیام نام و شماره تماس خود را مجدداً تکرار کنید.

مدیریت فروشنگی تلفنی

فروشندگی تلفنی نوع خاصی از ارتباط محسوب می‌شود. اگر شما مدیریت یک گروه فروش تلفنی را بر عهده دارید، به آنها تأکید کنید که حتماً قوانین طلایی زیر را رعایت کنند:

- از روی نوشته صحبت کنید؛
- پس از شروع صحبت، آن را بدون مکث ادامه دهید؛
- از کلمات احترام‌آمیز مانند «لطفاً» و «متشکرم» زیاد استفاده کنید؛
- روی میز خود یک آینه بگذارید تا مطمئن شوید که موقع صحبت، لبخند به لب دارید؛
- از لفظ «من» کمتر استفاده کنید.

استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی

۳۷ برای بهره‌برداری بهتر از تکنولوژی اطلاعاتی، با متخصصان مربوطه مشورت کنید.

تکنولوژی نوین، تنوع روش‌های ارتباطی را بیشتر کرده است. کامپیوتر شخصی رومیزی یا کامپیوترهای قابل حمل، مراکز اطلاعاتی فوق‌العاده‌ای هستند که به کمک آنها می‌توان اطلاعات را از سراسر دنیا دریافت و منتقل کرد.

نمایر (فاکس)

علی‌رغم اختراع پست الکترونیکی، هنوز هم استفاده از نمایر به عنوان یک وسیله ارتباطی مفید همچنان ادامه دارد و کمک زیادی به صرفه‌جویی در وقت می‌کند. پیام‌هایی که انتقال آنها از طریق تلفن وقت زیادی می‌گیرد را می‌توان با کمک نمایر یا پست الکترونیکی در مدت زمان کوتاهی ارسال کرد. برای ارسال سریع اسناد و مدارک (سریع‌تر از پست) از نمایر استفاده کنید.

۳۸ شیوه‌های جدید بهره‌برداری از اینترنت را یاد بگیرید.

پست الکترونیکی

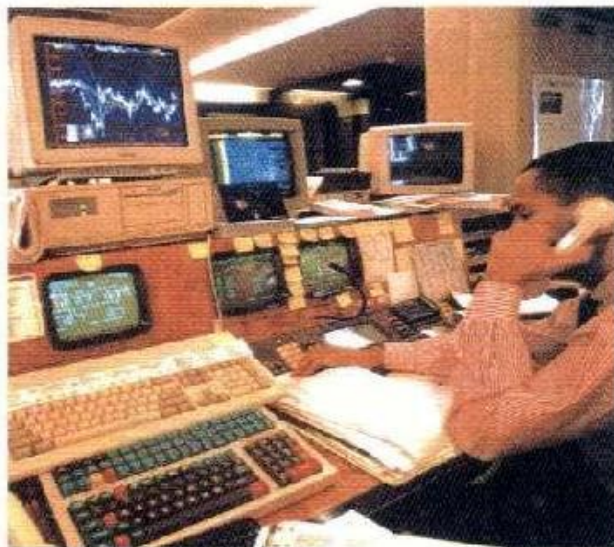
استفاده از پست الکترونیکی، سریع و کاربرد آن راحت و متنوع است. امروزه پست الکترونیکی در عرصه تجارت یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتباطی محسوب می‌شود و هر روز بر تعداد ارسال پیام‌های خارجی از طریق آن افزوده می‌شود. تبادل اطلاعات با کارکنان از طریق پست الکترونیکی موجب کاهش مصرف کاغذ می‌شود. با این حال، گاهی اوقات این وسیله درست مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. برای استفاده بهینه از این ابزار اصول زیر را رعایت کنید:

- برای پیام خود عنوان معناداری انتخاب کنید؛
- تا حد امکان خلاصه بنویسید؛
- بین نامه تجاری و غیر تجاری تمایز قائل شوید؛
- نامه خود را برای هر کسی ارسال نکنید. دریافت کنندگان پیام را مشخص کنید؛
- در ارسال نامه برای عده زیادی از افراد، از پیوست کردن پرونده‌های اضافی خودداری کنید؛
- هرگز از الفاظ زشت و زننده استفاده نکنید. از ارسال نامه‌های حاکی از نژادپرستی یا تبعیض جنسی خودداری کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- شما می‌توانید دستگاه نمایر خود را به صورت مستقل (با استفاده از کاغذ) به کار ببرید یا آن را به کامپیوتر خود وصل کنید.
- مدیرانی که کامپیوترهای قابل حمل ندارند، از نظر تجهیزات ضعیف هستند.
- آینده ارتباطات در زمینه‌های مختلف از آن وب جهانی است.
- اینترنت یک ابزار ارتباطی بسیار قوی است چرا که می‌تواند در مدت زمانی کوتاه رسانه‌های مختلف را با هم ترکیب کند.
- از بین بردن ضایعات ارتباطی برای همگان مفید است.

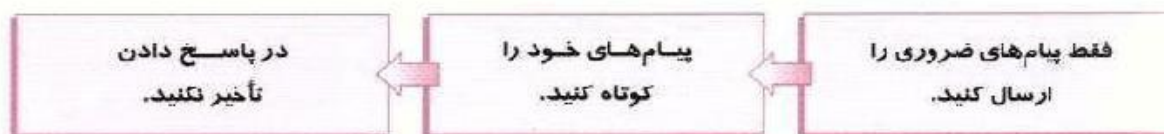
استفاده از اینترنت



همانند شبکه‌های داخلی، گروه‌افزارها، اینترنت‌ها (اینترنت‌های درون سازمانی) و اکسترانت‌ها که خریداران و عرضه‌کنندگان را به هم مرتبط می‌کنند، شبکه جهانی اینترنت نیز وسیله‌ای برای برقراری ارتباط است. شما می‌توانید با استفاده از وب سایت‌های بسیار ساده، تازه‌ترین اطلاعات مربوط به سازمان خود را به طور هم‌زمان در اختیار مشتری‌ها و کارکنان خود قرار دهید. به همین ترتیب، می‌توانید با مراجعه به وب سایت سایر شرکت‌ها، اطلاعاتی را در مورد رقبای خود به دست آورید. اینترنت ابزار بسیار ارزشمندی برای انجام انواع کارهای تحقیقاتی و گفت و گوهای دو طرفه است. علاوه بر این شما می‌توانید از این راه به خرید و فروش محصولات مختلف بپردازید.

حداکثر بهره‌برداری از تکنولوژی اطلاعاتی

کارکنان شما می‌توانند از طریق اینترنت و تکنولوژی اطلاعاتی انواع اطلاعات مالی، داده‌های علمی و ... را از سراسر جهان به دست آورند.



تسریع روند برقراری ارتباط

مؤثرترین راه افزایش سرعت و کیفیت ارتباط و روند انتقال اطلاعات، کاهش حجم آنها است. هنگام ارسال پیام از خود بپرسید که آیا فرستادن آن واقعاً ضرورت دارد یا خیر و در صورتی که به پاسخ منفی رسیدید، از ارسال آن خودداری کنید. خلاصه کردن پیام‌ها سبب می‌شود که پردازش آنها سریع‌تر صورت گیرد. برای این که ببینید آیا امکان کوتاه‌تر کردن یا حذف برخی موارد از گزارش وجود دارد یا خیر، آنها را به طور منظم کنترل کنید. به علاوه، کنترل گزارش‌ها نشان می‌دهد که آیا کسی متوجه قطع ارتباط‌هایی که قبلاً وجود داشته است، می‌شود یا خیر. آخرین نکته این که در پاسخ دادن تعلل نکنید. ارسال سریع پاسخ‌ها نه تنها بهتر و مؤثرتر است، بلکه باعث می‌شود که میزتان همواره خلوت و مرتب باشد.

نظارت بر روند ارسال اطلاعات

در برقراری ارتباط از طریق ابزارهای الکترونیکی، از ارسال پیام‌های نامربوط خودداری کنید. این پیام‌ها سرعت و کارایی ارتباط را کاهش می‌دهند.

۳۹ برای پاسخ سریع به پیام‌های وارده از ویژگی «پاسخ» پست الکترونیکی استفاده کنید.

نامه نگاری

۴۰ هنگام نوشتن نامه یا گزارش تصور کنید که مخاطب پیش روی شما نشسته است.

تنها افرادی می‌توانند نامه‌های خوب، قابل فهم و دقیق بنویسند که از قبل به دقت در مورد آن فکر کرده باشند و بدانند که چه هدفی از نوشتن نامه دارند. اگر قبل از نوشتن نامه در مورد آن فکر کنید و نتیجه تفکرات خود را روی کاغذ بیاورید، نامه‌های اثربخش‌تری خواهید نوشت.

نامه نگاری برای کسب نتیجه

کلیه نامه‌های تجاری هدفمند هستند. اولین قانون نامه نگاری این است که هدف نامه را به طور کامل برای گیرنده روشن کنید. قانون دوم، ارائه کلیه اطلاعاتی است که گیرنده برای درک هدف شما به آنها نیاز دارد. از زیاده‌نویسی خودداری کنید. مطلب خود را فقط در یک طرف کاغذ بنویسید و از دوست یا همکار خود بخواهید که نامه شما را بخواند و ایرادهای آن را برطرف کند.

نگارش متن‌های واضح و روشن

مؤثرترین عامل در واضح و خلاصه نویسی انواع نامه‌های تجاری ساده نویسی و دقت در نوشتن مطالب است. به جای جمله‌های مجهول از جمله‌های معلوم استفاده کنید. از به کار بردن دو عامل منفی کننده در یک جمله خودداری کنید. (مخصوص زبان انگلیسی - مترجم) از اصطلاحات و لغات قدیمی و منسوخ استفاده نکنید. سبک نوشتن و طرز بیان مطالب را از حالت تصنعی خارج و شکل طبیعی آن را حفظ کنید. به عبارت دیگر جمله‌های خود را به همان صورتی که در موقع صحبت کردن به کار می‌برید، بنویسید. قبل از اتمام نامه آن را مرور نکنید. موقع بازنگری و ویرایش، بی‌درنگ هر گونه مورد غیر ضروری را حذف کنید. به خاطر داشته باشید که بازنگری و ویرایش، تأثیر نامه شما را بیشتر و بهتر می‌کند.

۴۲ از به کار بردن لغات غیر متداول یا اصطلاحات مبهم خودداری کنید. در غیر این صورت ممکن است نامه برای خواننده نامفهوم باشد.

۴۱ وظیفه پاسخ به نامه‌های عادی و روزمره را به یکی از معاونان یا دستیاران خود محول کنید.

تهیه یک نامه خوب

در مورد مطالبی که می‌خواهید بنویسید تصمیم بگیرید

نامه را یک بار بدون مکث از اول تا آخر بنویسید

پس از اتمام نامه یک بار آن را بخوانید

قبل از ارسال نامه املاء و علامت‌گذاری‌های آن را کنترل کنید

بدون استثنا هر گونه موارد اضافی را حذف کنید

ساختار نامه

- در تنظیم ساختار نامه‌ها از اصول ارسال نامه‌های مستقیم استفاده کنید. این اصول عبارتند از:
 - با ذکر دلیل نگارش نامه توجه خواننده را جلب کنید و در صورت مقتضی شوخی و بذله را از یاد نبرید.
 - حس کنجکاوی خواننده را تحریک کنید تا با علاقه بیشتری به مطالعه نامه بپردازد.
 - کاری کنید که پیشنهاد یا محصول شما به نظر خواننده جالب بیاید.
 - با ارائه معرف یا دادن تضمین خواننده را متقاعد کنید که آنچه در نامه می‌گویید کاملاً حقیقت دارد.

قبل از شروع نامه فکر خود را متمرکز کنید و در صورت امکان یادداشت بنویسید.



گرفتن نتیجه نامطلوب

نامه‌ای که ملاحظه می‌کنید روشن و صریح نیست چرا که از قبل در مورد مطالب آن فکر نشده است. اشتباه‌های املایی دارد و الفاظ بی‌موردی در آن دیده می‌شود.



گرفتن نتیجه مطلوب

نامه روشن، خوش بینانه و مرتبط با موضوع است. نویسنده می‌کوشد نسبت به روابط کاری آتی خود با شرکت مقابل نگرش مثبت داشته باشد.

کسب مهارت‌های بیشتر

بهترین برقرار کنندگان ارتباط کسانی هستند که با بینشی وسیع، پیام‌های شفاهی و کتبی خود را با موفقیت به افراد و گروه‌های مخاطب انتقال دهند.

تشکیل جلسه‌های توجیهی اثربخش

۴۴ سعی کنید آزادی عمل زیادتری به طرف مقابل بدهید.

یکی از تمرین‌های اولیه برای برقراری ارتباط این است که سعی کنید اهداف و وسایل مورد نظر و حدود وظایف افراد را به نحوی روشن به آنها منتقل کنید. با توجیه اثربخش زیردستان، همکاران و فرادستان می‌توانید پروژه در دست اقدام را با موفقیت به انجام برسانید.

انتخاب اطلاعات لازم برای توجیه افراد

توجیه کردن انواع مختلفی دارد. گاهی اوقات ممکن است توجیه مربوط به اقدامی باشد که قرار است در آینده انجام پذیرد. گاهی اوقات هم ممکن است در یک جلسه توجیهی، گزارشی در مورد کارهای انجام شده و دلایل مربوطه از شخص مطالبه شود. توجیه زیردستان ممکن است تا حدی به صورت یک گزارش یا یک برنامه عمل در آید که طی آن شما جزئیات پیشنهاد خود، شامل نقشی که زیردست باید ایفا کند، را مطرح می‌کنید. هنگامی که به توجیه فرد می‌پردازید، به بازخوردها توجه کنید تا مطمئن شوید اطلاعات داده شده به وی کافی بوده است.

نگاه کردن به چشم‌های طرف مقابل در هنگام توجیه کردن موجب توجه و دقت بیشتر او می‌شود



ارائه اطلاعات به افراد

آثر می‌خواهید توجیه کتبی در اختیار یکی از همکاران یا زیردستان خود قرار دهید، تمام وقت جلسه رایحه صحبت درباره متن اختصاص دهید تا نکات مورد نظر کاملاً برای وی روشن شود. مطمئن شوید که وی توضیحات شما را کاملاً درک کرده است.

تنظیم مطالب در جلسه توجیهی

زمانی که می‌خواهید به صورت شفاهی و در قالب یک جلسه توجیهی اطلاعاتی را به کسی منتقل کنید، از قبل با او در مورد این که چه کسی و وظیفه نوشتن مطالب را به عهده خواهد داشت به توافق برسید. برای نوشتن سند مربوط به جلسه توجیهی نکات زیر را مدنظر قرار دهید:

- هدف را در ابتدای صفحه بنویسید؛
- منابع موجود را مشخص کنید؛
- مهلت انجام کار را مشخص کنید؛
- روش کار را توضیح دهید؛
- اگر قرار است از روی گفته‌ها سند و مدرکی تهیه شود، مشخص کنید که گیرنده آن چه کسی خواهد بود.

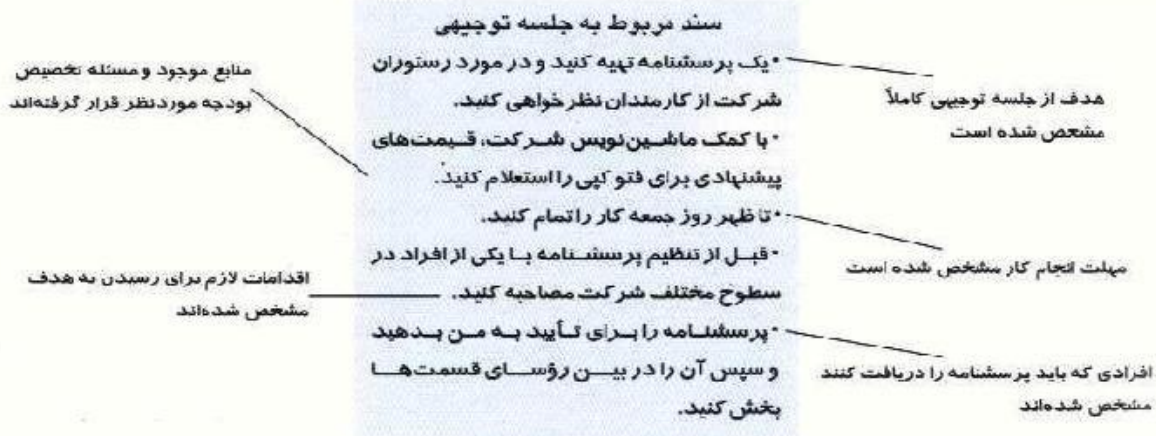
حتی زمانی که وظایف کاملاً روشنی را برای افراد توضیح می‌دهید نیز اعمال دقت و صراحت، میزان اشتباه‌های شما را کاهش خواهد داد.

۴۵ از توجیه بیش از حد کارکنان اجتناب کنید تا آنها فرصت استفاده از قوه ابتکار خود را داشته باشند.

تنظیم مطالب مربوط به جلسه

توجیهی

سندی که برای این کار تنظیم می‌شود باید واضح و روشن باشد و دقیقاً کارهای لازم و زمان و چگونگی انجام آنها را مشخص کند. در صورت لزوم میزان تخصیص بودجه و مراحل تصویب آن را بیان کنید.



تفویض اختیار

اکثر توجیه‌ها به نوعی متضمن تفویض اختیار هستند. اگر مسئول تکمیل کاری هستید و ناچارید برای انجام آن فردی را انتخاب کنید، باید اختیارات لازم را به او بدهید و به طور خلاصه حیطه مسئولیت‌هایش را مشخص کنید. به فرد مورد نظر بگویید تا چه حد شما را در جریان کار قرار دهد و مشخص کنید که آیا دستورات بیشتری به وی خواهید داد یا خیر. اگر پروژه از نظر زمانی درازمدت است، فراموش نکنید که باید زمان بازنگری و مرور فعالیت‌های انجام‌شده را مشخص کنید.

۴۶ اگر احساس کردید که توضیحات اجمالی شما در مورد یک پروژه کافی و مؤثر نبوده است، بلافاصله جلسه توجیهی دیگری ترتیب دهید.

ارتباط‌های دو نفره (تک به تک)

۴۷ از کلیه کسانی که به جلسه دعوت شده‌اند بخواهید که با آمادگی کامل در جلسه حاضر شوند.

جلسه با اعضای شرکت می‌تواند به صورت رسمی (برای رسیدگی به امور عادی واحد مربوطه) یا غیررسمی (برای رسیدگی به موضوع خاصی که یکی از طرفین مطرح کرده است) باشد. برای نظارت بر عملکرد افراد از جلسه‌های دو نفره استفاده کنید و ببینید که آیا فرد مورد نظر به هدایت و مشاوره نیاز دارد یا خیر.

جلسه رسمی

برای گردهمایی‌های غیررسمی دستورالعمل ثابتی وجود ندارد اما اصول و قوانین جلسه‌های رسمی دو نفره مشابه سایر جلسه‌ها است. سریع به موضوع مورد نظر بپردازید. طبق دستور جلسه عمل کنید. در پایان جلسه، مطالب را جمع‌بندی و اطمینان حاصل کنید که طرف مقابل با خلاصه مذاکرات جلسه توافق دارد. غالباً جلسه‌های دو نفره میان مدیر و زیردست به تدریج به یک حالت برتری مدیر و تسلیم زیردست گرایش پیدا می‌کنند. برای این که جلسه مفیدتر برگزار شود، به صحبت‌های طرف مقابل گوش دهید، به دنبال بحث منطقی باشید و فروتنی و تواضع خود را حفظ کنید. با این وجود به خاطر داشته باشید که وجود کمی مخالفت ممکن است کاملاً مفید و در برخی مواقع اجتناب ناپذیر باشد.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. سعی کنید حداقل ماهی یک بار با کارمندان خود جلسه رسمی دو نفره داشته باشید.
۲. طبق دستور جلسه عمل کنید و حتماً در مورد هر تصمیمی به توافق برسید.
۳. فراموش نکنید که باید به صحبت‌های طرف مقابل هم گوش بدهید. سعی کنید بر فضای جلسه حاکم شوید.

آمادگی برای جلسه

در جلسه‌های منظم و دوره‌ای، داشتن یا نداشتن آمادگی لازم می‌تواند نتایج رضایت‌بخش یا غیررضایت‌بخشی را به دنبال داشته باشد. برخی شرکت‌ها جلسه‌های دو نفره را هر دو هفته یک بار میان کارمندان ارشد و زیردستان برگزار می‌کنند. این کار ضمن ایجاد فرصت بحث و بررسی مشکلات جاری، امکان تعیین هدف‌ها را نیز فراهم می‌کند و نهایتاً گزارش‌های مربوط به عملکرد کارکنان، تهیه و تحویل می‌شود. مدیران از چند روز قبل گزارش‌ها را برای این جلسه‌های دو نفره توزیع می‌کنند و کارکنان در مهلت مذکور فرصت کافی برای بررسی پاسخ‌های خود خواهند داشت.

۴۸ به خاطر داشته باشید «جلسه خوب» جلسه‌ای است که نتایجی را در بر داشته باشد.

راهنمایی و آموزش عملی کارکنان

مدیران خوب، مربی‌های خوبی نیز هستند. آنها قادرند کارمندان خود را به ارتقای عملکرد شغلی، افزایش دانش و شناخت کامل توانایی‌های بالقوه‌شان ترغیب و تشویق کنند. اصولاً هدایت و آموزش عملی کارکنان در فرایند مدیریت بهفته است و نباید صرفاً آن را به گزارش‌های عملکرد و ارزشیابی‌های سالانه محدود کرد. شما باید به عنوان یک مدیر، از طریق تعیین هدف برای کارمندان خود، تشویق مستمر آنها در جهت رسیدن به استانداردهای بالاتر، و نیز از طریق بحث و گفت‌وگو در مورد نقاط ضعف و قوتشان در این کار پیشقدم شوید. افرادی که به این طریق تحت آموزش عملی قرار می‌گیرند، به تدریج اعتماد به نفس بیشتر و عملکرد بهتری پیدا کنند و در نهایت برای تعیین هدف‌های شخصی خود در جهت بهبود کار، عهده‌دار مسئولیت‌های بیشتری می‌شوند.

مشاوره با کارکنان

شما می‌توانید از طریق مشاوره، کارکنان خود را در حل مشکلات مربوط به زندگی خصوصی یا محیط کارشان یاری دهید. اگر در زمینه مشاوره آموزش خاصی ندیده‌اید، حتماً این کار را به یک مشاور حرفه‌ای محول کنید تا بتواند افراد را در رویارویی با مشکلاتشان کمک کند. اگر موقعیتی خاص موجب ناراحتی یکی از کارکنان شما شده است، ضمن ابراز همدردی با او، پیشنهاد یک جلسه مشاوره را بدهید. مشاور به وی کمک خواهد کرد که به عقب و ریشه مشکل برسد. در صورت لزوم، عملاً او را مورد حمایت قرار دهید. به عنوان مثال اگر مشکل با مرخصی حل می‌شود، حتماً به او مرخصی بدهید.

جستجو برای راه حل

قبل از آن که به کارمندان خود پیشنهاد شرکت در جلسه مشاوره بدهید، سعی کنید به آنها بفهمانید که مشکل دارند و نیازمند کمک هستند.

جایی با آنها در این خصوص صحبت کنید که مزاحمت افراد یا تماس‌های تلفنی وجود نداشته باشد.



۴۹
به صحبت‌های کارکنان گوش بدهید. گاهی اوقات با مشاوره و راهنمایی می‌توانید نارضایتی آنها را برطرف کنید.

۵۰
سعی کنید از مشکلات کارمندان خود با خبر شوید. به یاد داشته باشید این مشکلات عملکرد آنها را تحت الشعاع قرار می‌دهند.



اداره موفقیت‌آمیز جلسه‌ها

۵۱ قبل از شروع جلسه اوراق مربوطه را بین شرکت‌کنندگان در جلسه پخش کنید.

اکثر مدیران بر این باورند که بیش از حد وقت خود را صرف شرکت در جلسه می‌کنند. البته جلسه‌ای که خوب اداره شود راه بسیار مؤثری برای برقراری ارتباط خواهد بود. هنگام اداره جلسه مراقب اتفاقات پیش‌بینی نشده باشید و مرکز اجازه ندهید که موضوع بحث و گفت‌وگو از دست شما خارج شود.

آمادگی حضور در جلسه

زمانی که برای شرکت در یک جلسه آماده می‌شوید، چهار سؤال مهم را از خود پرسید: جلسه برای چیست؟ چرا تشکیل می‌شود؟ از کجا مطمئن شوم که جلسه موفقیت‌آمیز برگزار خواهد شد؟ و نهایتاً اینکه چه کسانی باید در جلسه شرکت کنند؟ این سؤال‌ها ضرورت تشکیل جلسه را برای شما روشن می‌کنند. هر جلسه‌ای باید هدف داشته باشد و در انتها، هدف مورد نظر کسب شود. حتی زمانی که تصمیم‌نهایی اتخاذ نمی‌شود نیز باید حداقل یک برنامه عمل وجود داشته باشد. معمولاً اثربخش‌ترین جلسه‌ها، جلسه‌های کوچکی هستند و تنها با حضور افرادی که وجود آنها بسیار ضروری است، تشکیل می‌شوند.

۵۲ اگر جلسه‌ای عمدتاً برای تصمیم‌گیری تشکیل شده باشد، حتماً باید به تصمیم‌گیری ختم شود.

آغاز جلسه

۵۳ اگر ریاست جلسه با شما است، جلسه را به نفع خود اداره نکنید.

پس از معرفی افراد به همدیگر، هدف، نتایج مورد انتظار، و زمان خاتمه جلسه را به حاضران گوشزد و بلافاصله اصول و مقررات خاصی که لازم است مدنظر قرار گیرند را مشخص کنید. همه افراد حاضر در جلسه باید برگه‌های مربوطه را در اختیار داشته باشند و دستور جلسه به تصویب رسیده باشد. در برخی موارد ممکن است خلاصه مذاکرات جلسه قبل، نیازمند بحث و بررسی و نهایتاً تصویب باشد اما اگر این موارد در دستور جلسه فعلی نیز وجود دارند، دیگر لازم نیست که به آنها پردازید. به جای این کار، مستقیماً به مورد اول پردازید و ترجیحاً از یکی از حاضران بخواهید که بحث را شروع کند.



هدایت جریان جلسه

روند جلسه باید به گونه‌ای باشد که همه کسانی که مایل به صحبت هستند فرصت بحث داشته باشند و در عین حال جریان گفت و گو با سرعت پیش برود. بیش از اندازه در مورد یک موضوع خاص صحبت نکنید؛ این کار نه تنها برای اتخاذ تصمیم نهایی وقت گیر است بلکه ممکن است باعث ایجاد تنش بین شرکت کنندگان جلسه نیز بشود. برای جلوگیری از بروز این حالت، نقش یک وقت نگهدار را ایفا کنید (حتماً ساعت مچی یا رومیزی به همراه داشته باشید). برای هر موضوع زمان محدودی منظور کنید تا جلسه در موعد مقرر خاتمه یابد.

۵۴ برای کسب موافقت افراد، در صورت مقتضی از شوخی و مزاح استفاده کنید.

ختم جلسه

برای جمع بندی وقت کافی در نظر بگیرید. خلاصه مباحث را جمع بندی و اطمینان حاصل کنید که سایرین نیز با شما در نتیجه گیری ها توافق دارند. برای اتمام کارهای تیمه تمام تصمیم گیری و مسئولیت پیگیری آنها را به یکی از افراد محول کنید. در نهایت، نحوه اجرای تصمیم اتخاذ شده (یعنی همان اقداماتی که باید پیرو جلسه صورت بگیرند) را به سرعت مرور کنید. برای انجام هر یک از کارها فردی را انتخاب و برای تکمیل هر کار یک زمان مشخص تعیین کنید.

۵۵ مراقب زمان تعیین شده برای هر یک از موارد موجود باشید.

برقراری ارتباط از طریق کنفرانس های ویدیویی

کنفرانس های ویدیویی جایگزین مناسبی برای جلسه های رو در رو نیستند اما برای کامل تر برگزار کردن آنها مفیدند. اثربخشی کنفرانس های ویدیویی از کنفرانس های تلفنی بیشتر است چرا که شرکت کنندگان اغلب مایلند (و گاهی اوقات نیاز دارند) که ناظر بر کلیه جریانات باشند. زمانی که بعد مسافت میان اداره های مختلف مانع از برگزاری جلسه های حضوری منظم می شود، از کنفرانس ویدیویی استفاده کنید.

► مزیت استفاده از کنفرانس ویدیویی

در صورتی که کلیه افراد شرکت کننده بتوانند تن گفتار و حالات چهره یکدیگر را ببینند، استفاده از کنفرانس ویدیویی بسیار مفید است. این کار باعث صرفه جویی در وقت و هزینه می شود.



ارتباط با حاضران در جلسه سخنرانی

۵۶ قبل از اتمام وقت صحبت‌های خود را خاتمه دهید تا به وقت اضافی نیاز نداشته باشید.

هنگام ارائه سخنرانی در جلسه‌های معرفی کالا، سمینارها، کنفرانس‌ها یا جلسه‌های آموزشی دقت بسیاری لازم است. حاضران در جلسه‌های سخنرانی مطالب را از راه چشم بهتر جذب می‌کنند تا از راه گوش. بنا بر این هر کجا که مقدور است از روش‌های سمعی-بصری (AV) استفاده کنید.

آماده کردن متن سخنرانی

برای آماده کردن متن سخنرانی، تمرین، و بازنگری نهایی آن وقت کافی در نظر بگیرید. اگر بخواهید متن کامل یک سخنرانی ۳۰ دقیقه‌ای را روی کاغذ بیاورید، به حدود ۴۸۰۰ کلمه نیاز خواهید داشت و نوشتن آن وقت زیادی می‌گیرد. یادداشت برداری کار شما را بسیار سریع‌تر می‌کند. ۳۰ دقیقه از وقت خود را به موضوع‌های مرتبط اختصاص دهید. خلاصه هر موضوع را بنویسید و به هر کدام از آنها یک یادداشت کوتاه اضافه کنید. اگر از وسایل سمعی-بصری استفاده می‌کنید، برای هر موضوع ۳ دقیقه زمان اختصاص دهید به طوری که در مدت ۳۰ دقیقه بتوانید به ۱۰ موضوع پردازید. در صورت نداشتن وسایل سمعی-بصری می‌توانید بین ۱ تا ۲ دقیقه را به هر موضوع اختصاص دهید.

۵۷ اگر دستگاه‌های سمعی و بصری شما از کار افتادند، از وسایل کمکی فیزیکی (یا حداقل فکری) استفاده کنید.

تفہیم مطلب

تکرار در موقع نوشتن یک نقطه ضعف محسوب می‌شود اما در صحبت‌های شفاهی یک ضرورت است. سخنرانی مانند اجرای نمایش است. اگر در نظر دارید از یادداشت استفاده کنید آنها را خلاصه بنویسید. خلاصه‌ها باید طوری باشند که با یک نگاه سریع به یک کلمه بتوانید چند مطلب مهم را به خاطر آورید. از آنجا که قدرت مغز انسان برای یادآوری اطلاعات شنیداری ضعیف است، تا جایی که امکان دارد سخنرانی خود را قابل فهم ارائه کنید. در قالب جمله‌های کوتاه و واضح و روشن حرف بزنید. سعی کنید لحن صدایتان آرام و شمرده باشد. بین موضوع‌های مختلف نوعی توالی منطقی برقرار کنید. همیشه آخرین نکته‌ای که به آن می‌پردازید باید با نکته اول مرتبط باشد.

۵۸ اگر سؤال کردن حضار از شما موجب اتلاف وقت می‌شود، شما از آنها سؤال کنید.

انتقال پیام

هنگام انتقال پیام به مخاطبین به آنها بگویید که موضوع صحبت شما چیست، حرف خود را بیان و نهایتاً گفته‌های خود را تکرار کنید.

پیام را تکرار کنید.

پیام را انتقال دهید.

پیام خود را معرفی کنید.

ترغیب حاضران به عکس العمل

اگر برایتان مقدور است هنگام سخنرانی از یادداشت استفاده نکنید و با اعتماد به نفس قدم بزنید. این عمل فشار روانی ناشی از تریبون سخنرانی را از بین می‌برد و صحبت شما را برای شنوندگان قابل فهم‌تر می‌کند. هنگام صحبت توجه خود را به مرکز محل نشستن حاضران معطوف کنید. شنوندگان معمولاً نگرش مثبتی نسبت به سخنران دارند و این بهترین موقعیت برای بالابردن اعتماد به نفس شما است. آنها را به مشارکت تشویق کنید و هرگز تماس چشمی خود را با آنها قطع نکنید. برای ترغیب شنوندگان به مشارکت در جلسه سخنرانی می‌توانید سؤال‌های گروهی یا فردی پرسید. خنداندن حضار نیز موجب شکستن جو سنگین حاکم بر جلسه‌های سخنرانی می‌شود.

گستره توجه افراد بین

۵۹

۲۰ تا ۳۵ دقیقه است.

بیش از این زمان

صحبت نکنید.



استفاده از وسایل تصویری

اورهد و پروژکتورهای ۳۵ میلیمتری اسلاید هنوز هم جزو متداول‌ترین رسانه‌های تصویری هستند. اگر تعداد حاضران کم باشد می‌توانید از فلیپ چارت و وایت برد استفاده کنید. در قوی‌ترین وسایل سمعی و بصری از رنگ‌های متعدد و تصاویر (شامل تصاویر متحرک) استفاده می‌شود. تکنولوژی، از طریق وصل کردن کامپیوترهای شخصی به پروژکتورها، انجام این کار را راحت‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر کرده است. قبلاً اطمینان حاصل کنید که نحوه کار کردن با وسیله مورد نظر را می‌دانید. در صورت لزوم تأثیر صحبت‌های خود را با ارائه نسخه‌ای از یادداشت‌ها و تصاویر به شنوندگان تقویت کنید.

سخنرانی موفق

نکته گفتار مثبت داشته باشید. برای تأکید بیشتر بر نکات، هرازگاه از حرکات سر و دست استفاده کنید. اگر از اعتماد به نفس و تسلط کافی برخوردار هستید، یادداشت به کار نبرید.

واضح و شمرده صحبت کنید

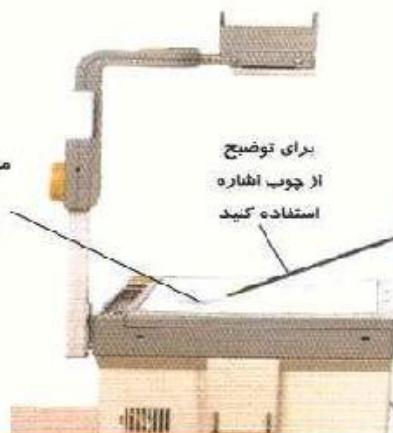
به چهره خود حالت مثبت بدهید

برای تأکید بیشتر کف دست خود را باز نگاه دارید

راست و روبروی حضار بایستید

برای توضیح از چوب اشاره استفاده کنید

مراقب باشید که مطلب روی پروژکتور اورهد آماده و مرتب باشد



آموزش افراد برای کسب نتیجه

هدایت یک جلسه آموزشی برای کارکنان از صور بسیار مهم برقراری ارتباط است. با آموزش گیرندگان همانند شرکت کنندگان در جلسه سخنرانی صحبت کنید: اعتماد به نفس داشته باشید، به چشمشان نگاه و آنها را به سؤال کردن تشویق کنید. دوره‌های آموزشی زمانی حداکثر کارایی را دارند که فقط ظرف مدت چند روز و در محلی دور از محل کار برگزار شوند. شما می‌توانید از طریق بحث‌های گروهی غیررسمی با کارکنان یا با گفت و گوهای خارج از جلسه‌های آموزشی، بازخورد ارزشمندی را در خصوص کلیه ابعاد سازمان به دست آورید. گرفتن بازخورد در مورد خود دوره آموزشی نیز برای حصول اطمینان از بازگشت بودن دوره ضرورت دارد.

۶۰ در صورت امکان از یک سخنران معروف برای سخنرانی در سمینار یا کنفرانس دعوت کنید.



برگزاری سمینار

سمینارها و کارگاه‌های آموزشی داخل سازمانی، آموزش لازم در زمینه‌های مورد نیاز سازمان را فراهم می‌کنند. ویژگی مهم سمینارها در مورد مسائل کاری این است که کاربردی، غیررسمی و متمرکز بر اهداف خاص هستند. اگر مسئولیت برگزاری سمینار یا کارگاه آموزشی را برعهده دارید، فقط کارکنان مرتبط را دعوت کنید. شرکت در این جلسه‌ها در اغلب موارد برای مدیریت ارشد بسیار سودمند و ارزشمند است. برای معرفی تغییرات به مشتریان و تأمین کنندگان مواد اولیه یا برای ایجاد فرصت فروش از سمینارهای خارج سازمانی استفاده کنید. از مدیریت ارشد برای کمک به برگزاری این قبیل سمینارها دعوت به عمل آورید و از او بخواهید که یک سخنرانی مقدماتی، پایانی و یا یک سخنرانی غیرمرتبط با مسئله فروش داشته باشد.

۶۱ ترتیبی بدهید که کارکنان شما آموزش‌های لازم را دریافت کنند. این کار باید به صورت منظم انجام شود.

سخنرانی در سمینار

قبل از سخنرانی در یک سمینار داخل یا خارج سازمانی، فهرست عناوین سخنرانی سایر سخنرانان را از مسئول هماهنگی سمینار بگیرید تا مطمئن شوید که موضوع شما تکراری نیست. در مورد مدت زمان اختصاص یافته برای سخنرانی و احتمال وجود جلسه پرسش و پاسخ از مسئول هماهنگی سمینار سؤال کنید. اگر بدون استفاده از میکروفون صحبت می‌کنید، اطمینان حاصل کنید افرادی که در انتهای سالن نشسته‌اند حتماً صدای شما را بشنوند (در صورت لزوم از آنها سؤال کنید). سریع صحبت نکنید و با نگاه کردن به ساعت خود یا ساعت دیواری مراقب مدت زمان اختصاص یافته باشید.

۶۲ از مدیران دیگر بپرسید که آیا مایلند در سمینار صحبت کنند یا خیر.

برنامه‌ریزی برای کنفرانس

کنفرانس‌ها از سمینارها رسمی‌تر و بزرگ‌تر هستند. همان‌طور که جلسه‌ها با هدف و منظور خاصی برگزار می‌شوند، کنفرانس‌ها نیز باید دارای هدف باشند. این اهداف مبنایی برای تنظیم دستور جلسه و نقطه‌شروعی برای بحث و گفت‌وگو هستند. به ویژه، کنفرانس‌های فروش داخلی معمولاً باعث ایجاد انگیزه می‌شوند. این کنفرانس‌ها باید همانند انواع مشابه به دقت برنامه‌ریزی و در محلی بسیار عالی و با حضور سخنرانان حرفه‌ای برگزار شوند. همچنین دستگاه‌های سمعی - بصری مورد استفاده در آنها باید از کیفیت عالی برخوردار باشند. قبل از شروع کنفرانس تصمیم بگیرید که چه کسی باید برنامه را شروع کند. در صورت امکان برای شروع کنفرانس و معرفی برنامه‌های آن از یک سخنران مهمان دعوت کنید. این کار به حفظ علاقه و اشتیاق شنوندگان کمک خواهد کرد. اطمینان حاصل کنید که کلیه سخنرانان از زمان شروع سخنرانی خود و مدتی که به آنها اختصاص یافته است، اطلاع دارند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هر چه پیشتر در مورد انجام یک کار فکر و برنامه‌ریزی کنید احتمال موفقیت آن بیشتر خواهد شد.
- معمولاً هر پیامی که با تکنولوژی سمعی - بصری مناسب همراه باشد، تأثیر بیشتری خواهد داشت.
- در سمینارها یا کنفرانس‌ها به کارکنان خود به اندازه سایر حضار احترام بگذارید.
- شما می‌توانید با پرداخت مبلغی پول از وجود مجریان یا سخنرانان حرفه‌ای بهره ببرید.
- بهتر است بعد از هر سمینار یا کنفرانس، پیگیری‌های لازم انجام شود چرا که در غیر این صورت برگزاری آنها فایده چندانی نخواهد داشت.

انتخاب محل مناسب

انتخاب محل کنفرانس یا سمینار جزئی از انتقال پیام محسوب می‌شود و در همان زمان تأثیر خود را بر حضار نشان خواهد داد. زمانی که می‌خواهید در مورد انتخاب مکان تصمیم بگیرید، به دقت فکر کنید و همیشه مکانی را انتخاب کنید که در حد و اندازه و متناسب با نوع رویداد باشد. به عنوان مثال برای یک کنفرانس

بزرگ به فضایی نیاز دارید که همه به راحتی در آن جاسوند اما برای یک کارگاه آموزشی ممکن است فقط به یک اتاق متوسط یا چند اتاق کوچک‌تر نیاز داشته باشید که آموزش‌گیرندگان بتوانند به صورت گروهی با هم کار کنند. قبل از رزرو جا، مطمئن شوید کلیه لوازم مورد نیاز (مانند تجهیزات الکترونیکی، میکروفون، پرژکتور و...) در اختیار شما خواهد بود. محل نشستن شرکت‌کنندگان باید راحت باشد و پذیرایی مناسبی از آنها به عمل آید.

۳۶ در انتخاب یک محل جدید حتماً با دیگران مشورت کنید و نظر آنها را جویا شوید.

بایدها و نبایدها

- ✓ اطمینان حاصل کنید که شرکت‌کنندگان حتماً آدرس محل برگزاری کنفرانس را می‌دانند و وسیله رفت و آمد دارند.
- ✗ هرگز از افراد انتظار نداشته باشید که فی‌البداهه و بدون آمادگی قبلی به ایراد سخنرانی بپردازند.
- ✓ حتماً یک برنامه زمان‌بندی برای برنامه‌ها تهیه و اوقات تنفس را در آن اعلام کنید.
- ✗ اگر حضور برخی افراد در سمینار ضرورت ندارد، از دعوت کردن آنها خودداری کنید.
- ✓ ممکن است برنامه‌ها بیش از زمان پیش‌بینی شده به طول انجامند. بنابراین دستور جلسه باید انعطاف‌پذیر و امکان اعمال تغییرات در آن وجود داشته باشد.
- ✗ فراموش نکنید که بعد از برنامه باید بازخورد بگیرید تا بتوانید به میزان موفقیت آن پی ببرید.

برقراری ارتباط برای فروش

۶۴ اگر می‌خواهید «فروش نرم» داشته باشید نکات مورد نظر خود را در قالب سؤال مطرح کنید.

فروش یکی از ارکان اساسی هر نوع کسب و کار است و صرفاً به متقاعد کردن مشتریان خارج از سازمان به خرید کالا یا محصولات محدود نمی‌شود. در کلیه موقعیت‌های کاری می‌توانید از فنون متداول فروش برای جلب نظر مساعد افراد، به دست آوردن منابع و غلبه بر مخالفت‌ها استفاده کنید.

فروش نرم

فروش‌های خوب «نرم» هستند به این معنی که شما نیازی را در طرف مقابل ایجاد می‌کنید و سپس قول برآورده کردن آن نیاز را به وی می‌دهید. می‌توانید در محل کار خود نیز از این روش استفاده کنید و «درجه فروش» خود را متناسب با موقعیت تنظیم کنید. فنون لازم برای این کار عبارتند از:

- کشف موقعیت از طریق پرسیدن سؤال و گوش کردن به جای استفاده از جمله‌ها و اظهارات مستقیم؛
- دادن فرصت پاسخ‌گویی به افراد، حتی اگر این کار باعث کندی روند فروش شود؛
- ابراز همدردی (در صورت مواجه شدن با مقاومت) و در عین حال ادامه دادن کار تا جایی که طرف مقابل نظر شما را بپذیرد.



فنون فروش نرم

لبخند زدن و تکه داشتن کف دست مانند تصویر جزو فنون فروش نرم و هر دو مورد، حاکی از یک حالت دوستانه و متقاعدکننده هستند و حالت نه‌اجمی یا تهدیدآمیز ندارند. حرکت دست به معنای تأکید بیشتر نیز هست.

فروش سخت

«فروش سخت» یک روش سنتی است. در این روش طرف مقابل را تحت فشار قرار می‌دهند و او را وادار به اتخاذ تصمیم می‌کنند. اگر می‌خواهید در محل کار خود ایده‌ای را تحقق بخشید، قاطعانه عمل کنید و زمانی که به هدف خود نزدیک شدید، از روش فروش سخت استفاده کنید. فنون فروش سخت عبارتند از:



- دادن «آخرین پیشنهاد»؛
- تأکید بر از دست رفتن فرصت؛
- تأکید بر رقابتی بودن موقعیت؛
- دادن پیشنهاد قاطع و روشن؛
- اعمال فشار برای کسب موافقت آنی طرف مقابل.

۶۵ به اعتراض‌های مشتریان بالقوه گوش کنید. ممکن است در بین آنها سرنخ‌هایی به دست آورید که در فروش به شما کمک کند.

فروش کتبی

هنگامی که می‌خواهید با ارتباط نوشتاری، محصولی را از طریق پست به مشتریان، یا پیشنهادی را از طریق یادداشت‌های اداری به همکاران «بفروشید» باید از یک سری قوانین به ظاهر ضد و نقیض تبعیت کنید. به عنوان مثال، برای بازاریابی در برابر افراد ناآشنا، باید نامه‌های طولانی‌تری بنویسید در حالی که یادداشت‌های داخلی اداری باید تا آنجا که ممکن است کوتاه و مختصر باشند. هم در نامه‌های کوتاه و هم در نامه‌های بلند، علت نوشتن نامه را توضیح دهید. علاقه خواننده را برانگیزید، از موضوع اصلی منحرف نشوید، دلایل قانع‌کننده‌ای ارائه کنید و در پایان، خلاصه‌ای روشن، صریح و مختصر بیاورید.

۶۶ از یکی از همکاران خود بخواهید که نامه شما را بخواند و در مورد روشن بودن مطالب آن نظر بدهد.

استفاده از کامپیوتر

امروزه کامپیوترهای شخصی به ابزار مفید و قدرتمندی برای فروش تبدیل شده‌اند. به عنوان مثال شما می‌توانید نام و آدرس مشتریان بالقوه خود را در یک پایگاه اطلاعاتی نگهداری و هنگام صحبت با یک مشتری، به طور هم‌زمان به پرونده‌های مربوط به وی مراجعه کنید. زمانی که اطلاعات مشتری را روی صفحه کامپیوتر داشته باشید کارایی شما افزایش می‌یابد و معامله را به شکل بهتری به انجام می‌رسانید. استفاده از کامپیوتر به ویژه برای ارائه خدمات مالی مفید است. زمانی که جزئیات وضعیت مالی خریدار وارد کامپیوتر می‌شود، بسیاری از برنامه‌ها پیشنهاداتی را ارائه می‌کنند.

۶۷ با هر فروش به گونه‌ای برخورد کنید که گویی یک تمرین مشترک میان شما و خریدار است.

فروش ایده‌ها و مفاهیم

فنون اساسی فروش در مورد بسیاری از وظایف اصلی مدیران قابل اجرا هستند. کسب مهارت در «لغاضی» می‌تواند شما را در کسب موفقیت در خارج یا داخل سازمان کمک کند. دفعه بعد که خواستید ایده‌ای را بفروشید، برخی از عبارات‌های زیر را که در فروش نرم و فروتن سخت به کار می‌روند استفاده کنید.

«این ایده بر اساس چیزی که دو روز قبل به من گفتید به ذهنم رسید.»	«وقت زیادی برای بررسی آخرین پیشنهاد نداریم. یا باید همین الان این کار را بکنیم یا هیچ زمان.»
«این همان چیزی است که دنبالش می‌گشتید. اگر ما این کار را نکنیم حتماً یکی از رقبای ما این کار را خواهد کرد.»	«هیچ کس دیگری نمی‌تواند این کار را به خوبی ما انجام دهد.»

مذاکره برای کسب پیروزی

۶۸ اعضای گروه مذاکره را
از بین تیپ‌های
شخصیتی مختلف
انتخاب کنید.

در انواع مذاکره‌ها، باید به مهارت‌های زیادی برای برقراری ارتباط دست پیدا کنید. به عنوان مثال بتوانید پیشنهادهای صریح و روشنی مطرح و به راحتی پیشنهادهای طرف مقابل را درک کنید. این مهارت‌ها در انواع مختلف مدیریت نقش مهمی دارند، بنابراین در جهت توسعه آنها تلاش کنید.

آمادگی برای صحبت

هر قدر آمادگی بیشتری برای مذاکره داشته باشید، احتمال موفقیت بیشتر خواهد بود. ابتدا اهداف خود را مشخص کنید. سپس تعیین کنید که آیا مذاکره باید توسط فرد انجام شود یا گروه. اگر قرار است مذاکره به صورت گروهی انجام شود چه کسانی بهتر از همه می‌توانند این کار را انجام دهند؟ اطمینان حاصل کنید که همه اعضای گروه به طور کامل در مورد موضوع‌ها و مواضع خود تحقیق می‌کنند. تحقیق باعث می‌شود که افراد گروه دقیقاً در جریان جلسه قرار گیرند. قبل از انجام مذاکره از هر یک از اعضای گروه بخواهید که حداقل یک بار نقش خود را تمرین کند. در نهایت، ضعیف‌ترین موضع (یعنی حداقل شرایطی که با آن موافق خواهید بود) را مشخص کنید.

تسلط بر فنون مذاکره

مذاکره کنندگان حرفه‌ای معمولاً روش خود را بر اساس نیازهای طرف مقابل تعیین می‌کنند. وقتی هدف شما «تلاش در جهت رفع نیازهای طرف مقابل» باشد، با کمترین خطرپذیری، حداکثر کنترل را بر جریان مذاکره خواهید داشت. در تخصیص وقت نهایت دقت را به عمل آورید. در جریان بحث، گفت و گو و چانه زنی نظرات طرف مقابل را ارزیابی و در یک موقعیت مناسب پیشنهاد جدیدی ارائه کنید، پیشنهاد قبلی خود را تغییر دهید، پیشنهاد طرف مقابل را رد کنید یا بحث جدیدی را شروع کنید. تلاش کنید مخالفت را از حالت خصمانه به سمت وفاق و همدلی سوق دهید. پرسیدن سؤال‌های جهت‌داری مانند «آیا شما آمادگی امضای توافقنامه را دارید؟» یکی از راه‌هایی است که به کمک آن می‌توانید موضع خود را تلطیف کنید و در عین حال به جلب توجه، تبادل اطلاعات و برانگیختن تفکر بپردازید.

مراحل مذاکره

استراتژی و تاکتیک‌های خود را از قبل
برنامه‌ریزی کنید

پیشنهاد خود را ارائه کنید

موضع خود را بیان و باب بحث و
گفت و گو را باز کنید



با طرف مقابل «چانه» بزنید

پس از جمع‌بندی، توافقات فی‌مابین را
تصویب کنید

مذاکره برای خرید

هنگامی که برای خرید به مذاکره می‌پردازید، رعایت دو نکته ضروری است. اولاً دقیقاً نیاز - و نه خواسته - خود را تعیین کنید (بین نیازها و خواسته‌های خود تفاوت قائل شوید). فراموش نکنید که فروشنده همواره در صدد است شما را متقاعد کند که پیشنهادهای او در واقع همان نیازهای شما هستند. ثانیاً در مورد بودجه‌ای که می‌خواهید برای خرید اختصاص دهید، به دقت تصمیم بگیرید. حداکثر مبلغ را برای خود مشخص و از آن حد تجاوز نکنید. در این قبیل مذاکرات، اولین کسی که پیشنهاد قیمت بدهد در موضع ضعف قرار می‌گیرد، بنابراین اجازه بدهید اول طرف مقابل این کار را انجام دهد.

۶۹ به نظر شما نتیجه مطلوب در مذاکره خرید چیست؟ در مورد راه‌های رسیدن به آن به دقت فکر کنید.

مذاکره با فروشندگان مواد اولیه

روش سنتی مذاکره با فروشندگان مواد اولیه شامل مراحل زیر است:

گرفتن پیشنهاد از چند نفر (برای ایجاد رقابت سالم)، گوش کردن به پیشنهادها، چانه زدن زیاد، درخواست تخفیف زیاد، کنار آمدن با طرف مقابل و در نهایت توافق بر سر پایین‌ترین قیمت ممکن. اگر کیفیت یا زمان تحویل مطابق میل شما نبود، آن وقت مجدداً با او مذاکره کنید. روش بهتر این است که بهترین فروشندگان را انتخاب کنید و به نحوی با آنها به مذاکره بپردازید که هزینه‌های کمتر و سود مشترکی برای طرفین در پی داشته باشد. در این روش، قیمت در اولویت نیست بلکه ابتدا قابل اطمینان بودن طرف و سایر موضوعات مورد توجه قرار می‌گیرند و سپس بر سر قیمت و هزینه‌های واقعی مذاکره می‌شود.

۷۰ اطلاعات سودمند را با فروشندگان مبادله کنید. این کار در بلندمدت به شما کمک می‌کند که معامله بهتری با آنها انجام دهید.



توافق با کارکنان

برای انجام مذاکرات فردی با کارکنان در خصوص موضوعاتی مانند کیفیت و بهره‌وری کار، از جلسه‌های دو نفره (تک به تک) استفاده کنید. زمانی که به توافق رسیدید، طوری برخورد کنید که طرف مقابل فکر کند پیروز شده است (حتی اگر عملاً این طور نباشد). اگر با مذاکره کننده‌های حرفه‌ای که حالت خصمانه دارند (مثلاً وقتی که پای اتحادیه‌ها در میان است) جلسه داشتید و متوجه شدید که تصمیم در مورد تقاضاهای آنها خارج از اختیارات شما است، خونسردی خود را حفظ و سعی کنید در حدود اختیارات خود با آنها به توافق برسید.

۷۱ به خاطر داشته باشید که کارکنان کمتر به خاطر موضوعاتی غیر از حقوق دست به اعتصاب می‌زنند.

تهیه گزارش

۷۲ رحم نکنید! کلیه کلمات غیر ضروری را از گزارش خود حذف کنید.

گزارش‌ها اسناد و مدارک رسمی هستند که توسط دیگران خوانده می‌شوند. گزارش‌های خود را به دقت تنظیم کنید و یک نتیجه قطعی در آنها ارائه دهید. هنگام تهیه گزارش حتماً مواردی که از شما خواسته شده است را در متن بگنجانید.

تحقیق قبل از تهیه گزارش

برای نوشتن یک گزارش صحیح در مورد فعالیت‌های خود، تمام حقایق موجود را به دقت بررسی کنید. اگر از شما خواسته شده است در مورد موضوعی مانند «بازار جدیدی برای یک محصول» گزارش تهیه کنید، موارد ضروری را به صورت یک سری نکات بنویسید. سپس منابع احتمالی که می‌توانید برای هر مورد استفاده کنید را مشخص و با توجه به آنها توضیحات لازم را بنویسید.

مراقب باشید که هیچ نکته‌ای از قلم نیفتد. قبل از نهایی کردن گزارش اطلاعات به دست آمده از منابع مختلف را به تأیید یک مرجع ذیصلاح برسانید.

۷۳ گزارش خود را مطابق میل و سلیقه خوانندگان آن بنویسید.

تنظیم ساختار گزارش

هدف از نوشتن گزارش را ذکر کنید و نتایج اصلی آن را به طور خلاصه در اولین پاراگراف بنویسید. در متن اصلی گزارش، با ارائه شواهد، یافته‌های خود را مورد تأکید قرار دهید. ارائه مطالب باید با یک توالی منطقی و در قالب پاراگراف‌های شماره‌دار انجام شود. از عناوین اصلی، عناوین فرعی و دایره‌های توپر برای تنظیم ساختار گزارش و جلب توجه خواننده به نکات مهم استفاده کنید. برای تأکید بیشتر می‌توانید زیر مطالب را خط بکشید یا آنها را با حروف سیاه تایپ کنید. در پایان توصیه‌های لازم جهت اقدامات عملی را به طور خلاصه ذکر کنید.

بایدها و نبایدها

- | | |
|---|---|
| ☒ گزارش را طوری بنویسید که جذاب باشد. | ☒ از پراکنده‌گویی و به کار بردن پاراگراف‌های طولانی خودداری کنید. |
| ☒ صحبت‌های مصاحبه شوندگان را موبه مو در گزارش ارائه دهید. | ☒ از ضمیر «من» زیاد استفاده نکنید و پیش‌داوری‌ها یا تعصبات خود را در گزارش نیاورید. |
| ☒ برای جدا کردن نکته‌ها از هم و سهولت ارجاع متقابل در متن، پاراگراف‌ها را شماره‌گذاری کنید. | ☒ از موضوع منحرف نشوید و به موضوعات نامربوط نپردازید. |
| ☒ با تغییر موضوع، عناوین را عوض کنید. برای موضوعات مرتبط از عناوین فرعی استفاده کنید. | ☒ بر اساس شواهد و مدارک نادافی نتیجه‌گیری نکنید. |
| ☒ بدون بررسی کامل و دقیق منابع از چاپ گزارش خودداری کنید. | |

وضوح و شفافیت گزارش

هر چند که گزارش شما به سبک ادبی نوشته شود ولی رعایت آیین نگارش در هر نوشته‌ای لازم است. از به کار بردن جمله‌ها و عبارت‌های مبهم و دوپهلو اجتناب کنید. اگر در مورد نتیجه‌گیری خود مردد هستید، کلیه موارد احتمالی را ذکر کنید و از خواننده بخواهید که خود در مورد نتیجه تصمیم بگیرد. سعی کنید از جمله‌های کوتاه استفاده کنید. مهم‌تر از همه اینکه هنگام نوشتن گزارش باید خود را به جای خواننده بگذارید و ببینید که آیا منظور نوشته‌های شما را می‌فهمد یا خیر. در صورت امکان، قبل از تحویل گزارش از یکی از دوستان یا همکاران خود بخواهید که آن را بخواند.

۷۴ از فرصتی که برای ارائه حضوری گزارش پیدا می‌کنید، نهایت استفاده را ببرید.

خلاصه کردن گزارش

اگر امکان استفاده از یک کلمه به جای دو کلمه وجود دارد (برای خلاصه نویسی)، حتماً این کار را انجام دهید. سعی کنید از لغت‌های ساده و کوتاه استفاده کنید. بیشتر وقت خود را صرف نتیجه‌گیری اصلی گزارش کنید و در ابتدای هر بخش خلاصه‌ای از موضوع ارائه دهید. هنگام مرور گزارش، موارد اضافی را تا حد امکان حذف کنید. این کار به رسانیدن مفهوم متن گزارش کمک می‌کند.

۷۵ از بیان اظهارات یا نتیجه‌گیری‌های بی اساس خودداری کنید.

ارائه گزارش

اگر می‌خواهید گزارش خود را به صورت شفاهی ارائه دهید، ابتدا مشخص کنید که تأثیر گزارش مهم‌تر است یا بحث و گفت و گو در مورد آن. اگر می‌خواهید موضوعی را در جلسه مطرح کنید، گزارش خود را بین حاضران توزیع و سپس در صورت امکان با استفاده از وسایل سمعی و بصری خلاصه مطلب را ارائه کنید. زمانی که خود شما موضوع مشخصی ندارید (مثلاً در مطالعات امکان‌سنجی) گزارش را از قبل توزیع کنید. سپس با آمادگی برای پاسخگویی به سؤال‌ها و اعتراض‌های احتمالی در جلسه حاضر شوید.



▲ ارائه گزارش با استفاده از وسایل سمعی - بصری

ارائه نتایج گزارش با کمک وسایل سمعی - بصری مناسب و با استفاده از مهارت‌های سخنرانی تأثیر گزارش کتبی را چند برابر می‌کند. پیام‌های تصویری موجب درک بهتر مطالب می‌شوند.

نوشتن طرح پیشنهادی

۷۶ هنگام آماده کردن پیشنهاد خود، افرادی که با شما اتفاق نظر دارند را مد نظر داشته باشید.

فرق پیشنهاد با گزارش در این است که پیشنهاد (به عنوان یک سند فروش) باید خوانندگان را به پذیرش آنچه می‌گوید، متقاعد کند. به عنوان مثال شما می‌توانید با نوشتن یک پیشنهاد داخلی دلایل خود مبنی بر لزوم سرمایه‌گذاری بیشتر شرکت روی کارکنان یا تجهیزات کامپیوتری را ارائه کنید.

تحقیق برای نوشتن پیشنهاد

- موفقیت پروژه‌ها در گرو سازگاری آنها با اهداف کلی سازمان است. قبل از نوشتن طرح پیشنهادی، بررسی‌های لازم را انجام دهید و ببینید که آیا در برنامه جامع سازمان جایی برای آن وجود دارد یا خیر. هنگام برنامه‌ریزی برای انجام تحقیقات نکات زیر را رعایت کنید:
- ارتباط و مناسبت پیشنهاد خود با استراتژی سازمان را پیدا کنید و ببینید که فعالیت‌های جاری یا آتی مربوط به هر یک از آنها با یکدیگر تناقض دارند یا خیر؛
 - به جنبه‌های مختلفی که باید مدنظر قرار گیرند (مانند منابع مالی، منابع انسانی و ثبات حقوقی) توجه کنید و ببینید که پیشنهاد شما چه پیامدهای احتمالی را برای سازمان در پی خواهد داشت؛
 - از افرادی که در مقام تصمیم‌گیری هستند پرسید که در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت به دنبال کسب چه اهدافی هستند؛
 - کلیه اطلاعات لازم برای تأیید پیشنهاد خود را جمع‌آوری و خود را برای مرحله بعد، یعنی مرحله برنامه‌ریزی، آماده کنید.

۷۷ صادقانه از خود سؤال کنید که چرا یک پیشنهاد رد و دیگری قبول می‌شود.

تهیه پیش‌نویس

طرح پیشنهاد را آماده کنید

دلایل ضرورت پیشنهاد و فواید آن را توضیح دهید

منابع مورد نیاز را برآورد کنید و مناسبت طرح پیشنهادی با ضوابط مالی سازمان را نشان دهید

مسئول اجرای طرح پیشنهادی و برنامه زمان‌بندی آن را مشخص کنید

در نهایت یک برنامه عمل ارائه کنید

ساختار طرح پیشنهادی

ساختار طرح پیشنهادی خود را در قالب چارچوب اصلی گزارش تنظیم کنید. طرح پیشنهادی را با ارائه یک خلاصه آغاز و مباحث مختلف را عنوان گذاری کنید. در پایان نیز یک بار دیگر نکات اصلی را در قسمت نتیجه گیری متذکر شوید. موضوع را خوش بینانه و امیدوار کننده مطرح کنید. شور و اشتیاق خود را طوری نشان دهید که سایرین متقاعد شوند شما در ارائه نتایج پیش بینی شده توانایی لازم را دارید. اگر پیشنهاد شما متضمن معایب و خطرات احتمالی است، خودتان از قبل به آن اشاره کنید ولی در عین حال بر مزایای مثبت پیشنهاد نیز تکیه کنید.

از تکنیک‌های «فروش نرم» برای قبولاندن طرح پیشنهادی خود به دیگران استفاده کنید.

۷۸

پیگیری

زمانی که پیشنهاد خود را توزیع کردید، به دریافت کنندگان آن اطلاع دهید که چه وقت برای پیگیری نتیجه با دریافت پاسخ کتبی ایشان مراجعه خواهید کرد. ممکن است مخاطب پیشنهاد شما همکاران داخل شرکت با فروشندگان مواد اولیه و یا مشتریان خارج از شرکت باشند. در هر صورت بهتر است پیگیری نتیجه را از طریق تشکیل جلسه انجام دهید تا امکان بحث پیرامون پیشنهاد شما وجود داشته باشد. در صورت امکان در طول جلسه یک بار دیگر پیشنهاد خود را با استفاده از وسایل سمعی و بصری ارائه کنید. فراموش نکنید که هر قدر تأثیر بصری پیشنهاد بیشتر باشد، احتمال موفقیت آن بیشتر است. با وجود این هر قدر هم ارائه پیشنهاد با قدرت انجام شود، چنانچه پیشنهاد شما ضعیف و نامناسب باشد، نمی‌توانید آن را به دیگران بقبولانید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- هزینه اجرای طرح پیشنهادی چه قدر است و چه کسانی در آن شرکت خواهند داشت؟
- نحوه اجرای طرح چگونه خواهد بود؟
- پذیرش پیشنهاد چه مزایای اقتصادی، بازاریابی و کیفی را به دنبال خواهد داشت؟
- لزوم مطرح کردن پیشنهاد در این موقعیت زمانی چیست؟
- چرا فکر می‌کنید که طرح پیشنهادی با موفقیت روبرو خواهد شد؟

نوشتن طرح توجیهی اثربخش

و بدترین حالات ممکن را پیش بینی کرده‌اید و نهایتاً باید نشان دهید که در صورت اجرای طرح، احتمال کسب سود و موفقیت بسیار زیاد است.

تهیه طرح

طرح خود را به صورت حرفه‌ای ارائه کنید. صفحه عنوان و فهرست مطالب را فراموش نکنید. حتماً طرح را با استفاده از پوشش مناسب جلد کنید.

اگر برای شروع یک کسب و کار جدید نیاز به منابع مالی دارید، به احتمال زیاد وام‌دهندگان از شما یک طرح توجیهی خواهند خواست. برای تهیه طرح توجیهی باید یک پیشنهاد، استدلال و نتیجه‌گیری واضح و روشن بنویسید. پیشنهاد خود را با ارائه اعداد و ارقام و اطلاعات مربوطه و با ذکر یک برنامه زمانی متناسب (معمولاً حداقل ۳ سال) مطرح کنید. طرح توجیهی باید نشان دهد که شما از مسائل مالی درک کافی دارید، کلیه عوامل را در نظر گرفته‌اید، بهترین

تأثیرگذاری بصری

۷۹ از عناوین و شرح
تصویرهای گویا
استفاده کنید. معمولاً
افراد این قسمت‌ها را اول
می‌خوانند.

ممکن است پیشنهاد شما بسیار خوب و امیدوارکننده باشد ولی نحوه آرایش و نظم و ترتیب مطالب، نمودارها و با چاپ آن از مطلوبیت چندانی برخوردار نباشد. به خاطر داشته باشید اسناد و مدارکی که خوب طراحی شده باشند، تأثیر بسیار بهتر و مثبت‌تری بر روی خواننده دارند. بنابراین در صورت امکان حتماً برای این کار از وجود افراد متخصص استفاده کنید.

تشخیص ضرورت‌های طراحی

سعی کنید در کلیه اسناد و مدارک از بالاترین استانداردهای طراحی استفاده کنید و صرفاً بر حسب نیاز، شیوه طراحی را تغییر دهید. به عنوان مثال اسناد فروشی که برای خارج از سازمان تهیه می‌شوند باید مکمل تصویر ذهنی شرکت باشند. از آرم استفاده کنید، این اسناد را در معرض دید قرار دهید و به این شکل با کیفیت بالا به «تبلیغ» سازمان بپردازید. در مورد اسناد و مدارک داخلی از آزادی عمل بیشتری برخوردارید. اگر در زمینه طراحی آموزش خاصی ندیده‌اید، بهتر است برای افزایش جذابیت ظاهری سند از یک طراح حرفه‌ای با تجربه و متخصص کمک بگیرید.

۸۰ تا آنجا که ممکن است در
اسناد خود از تصاویر
رنگی، نمودارها و
چارت‌ها استفاده کنید.

استفاده از طراح

۸۱ بر پیشرفت کار طراحی
نظارت مستمر داشته
باشید تا در صورت
لزوم بتوانید اشکالات
کار را به موقع
رفع و
توضیحات
لازم را به
طراح ارائه
کنید.



اگر قرار باشد یک طراح حرفه‌ای استخدام کنید، از کجا متوجه می‌شوید که کار او با سبک مورد نظر شما همخوانی دارد یا خیر؟ برای این کار سابقه هری طراحان را به دقت بررسی کنید تا از این طریق بتوانید به میزان توانایی آنها پی ببرید. برای شروع کار، ابتدا طراح را به طور خلاصه در مورد خواسته‌های خود توجیه کنید. به او توضیح دهید که چه چیزی مد نظر شما است و از او بخواهید که چند نمونه کاری به شما تحویل دهد. زمان بازنگری طرح‌ها و آخرین مهلت تحویل طرح نهایی را برای او مشخص کنید. از رد کردن کارهای مقدماتی او هراس نداشته باشید و در صورت لزوم مجدداً خواسته خود را برای او تشریح کنید.

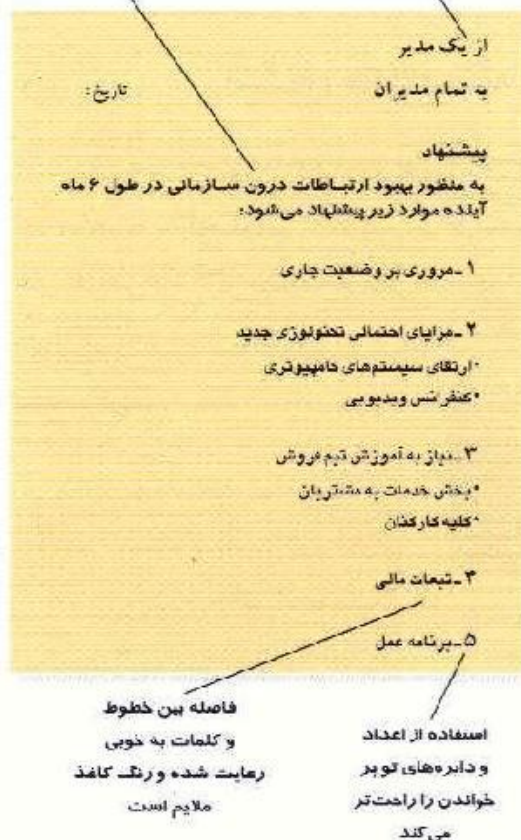
نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- استفاده از قلم‌های مختلف ممکن است تصویر گیج‌کننده‌ای از طرح کلی شما ارائه دهد.
- خوانا بودن نوشته‌ها بسیار حائز اهمیت است. از حروف خیلی ریز استفاده نکنید.
- سبک یا مدرکی که خوب طراحی شده باشد، باید علاوه بر زیبایی ظاهری، هدف مورد نظر شما را نیز تأمین کند.

هدف پیشنهاد با استفاده از قلم سیاه

کاملاً مشخص شده است.

نداشتن تورفتگی در ابتدای خط، خواندن آنها را راحت‌تر می‌کند.

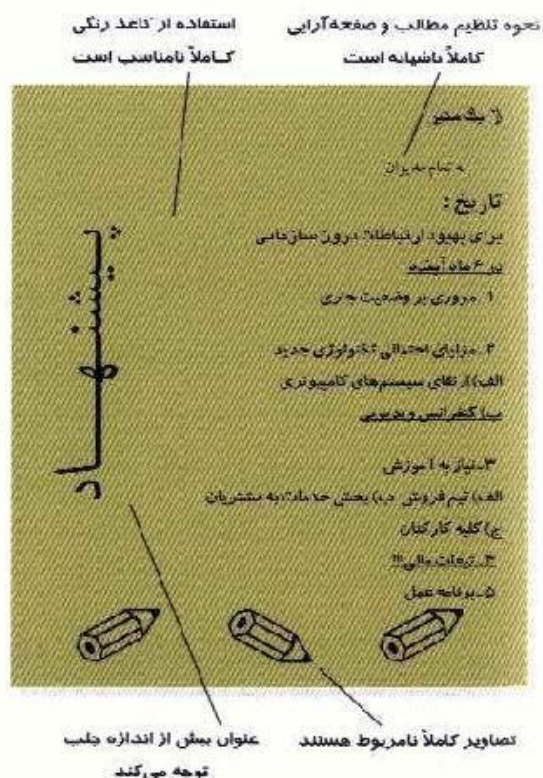


درک درست مطلب

استفاده از اعداد (با قلم سیاه) و دایره‌های توپر برای نشان دادن موضوعات مختلف، نورفتگی نداشته‌ای خطوط و پاراگراف‌ها و رعایت فواصل منظم بین موارد مختلف باعث می‌شود که صفحه اول این پیشنهاد ظاهری حرفه‌ای داشته باشد و پیام ملتهی را به خواننده آفکند.

استفاده از طراحی برای روشن‌تر کردن مطالب

از تصمیم‌های مهم در کار طراحی، انتخاب نوع قلم (فونت) است. برنامه‌های جدید نرم افزاری امکان استفاده از انواع قلم‌های زیبا را به شما می‌دهند ولی قلم اصلی همیشه باید کاملاً واضح و خوانا باشد. اگر بودجه کافی در اختیار دارید، نهایت استفاده را از انواع رنگ‌ها به عمل آورید. از چاپ نوشته بر روی قسمت‌های رنگی یا تصاویر خودداری کنید. این کار ممکن است باعث ناخوانا شدن متن شود. استفاده از حروف سفید رنگ بر روی زمینه سیاه نیز از میزان خوانا بودن متن می‌کاهد. از به کار بردن ترفینات بیش از حد اجتناب و سعی کنید که طرح شما با هدف مورد نظرتان سازگاری داشته باشد.



عدم درک درست مطلب

به چند دلیل نوشته فوق نامربط است: ناهماهنگی بین قلم‌های انتخاب شده، عدم رعایت فاصله‌های مساوی و منظم و تصاویر اضافی و غیرضروری. ظاهر سبک نشان می‌دهد که متن با عجله نوشته شده است.

برقراری ارتباط با هدف کسب نتیجه

مهم‌ترین چالشی که امروزه پیش روی مدیران قرار دارد، آگاهی از چگونگی بهره‌برداری از رسانه‌های مختلف و کاربرد مؤثر آنها برای تأثیرگذاری بهتر بر افکار عمومی است.

خلق هویت

۸۲ قبل از نهایی کردن آرم شرکت، نظر افراد خارج از سازمان را جویا شوید.

هویت شرکت باعث شناخته شدن بهتر آن در بین عموم مردم و نزد صاحبان صنایع مربوطه می‌شود و موقعیت آن را در بازار تقبیل می‌کند. اگر بودجه کافی در اختیار دارید از خدمات مشاوران و طراحان متخصص برای ساختن هویت شرکت خود استفاده کنید.

مطالعه روی تصویر شرکت

هویت شرکت و ارائه تصویری درست از آن تأثیر بسیار زیادی در درک افراد و برداشت مثبت آنها دارد. به همین ترتیب ارائه یک تصویر نادرست اثرات نامطلوبی بر کارکنان و عموم مردم خواهد داشت.

حالت ایده‌آل این است که هویت شرکت تأثیر بصری داشته باشد (مثلاً با استفاده از رنگ یا آرم بسیار زیبا و چشمگیر). رعایت این مسئله رمز برقراری ارتباط اثربخش است.

قبل از ارائه توضیحات لازم برای طراحی اوراق هویت شرکت، در مورد تصویری که می‌خواهید انتقال دهید به دقت تصمیم بگیرید و سعی کنید که قبلاً توافق و حمایت همکاران خود را جلب کرده باشید.

۸۳ هنگام صحبت درباره «دورنمای کاری» شرکت و «رسالت» آن از عبارتهای کاربردی استفاده کنید.



تغییر هویت

هر سازمان هویت مشخصی دارد، به این معنی که سایرین درک و برداشت خاصی از آن دارند. با وجود این بسیاری از افراد اهمیت چندانی به این موضوع نمی‌دهند. اگر شما نیز در زمره این قبیل افراد هستید، باید بدانید که در واقع یک ابزار قدرتمند کارمند یابی و بازاریابی را نادیده گرفته‌اید. برای اینکه بتوانید اوراق شناسایی شرکت خود را به نحوی اثربخش تهیه کنید، باید علاوه بر نحوه القای تصویر ذهنی مطلوب، در مورد هدف و استراتژی اصلی («دورنمای کاری» و «ارسالت») شرکت نیز تصمیم بگیرید. تصویر ذهنی مطلوب را با برداشت‌های فعلی افراد از شرکتتان مقایسه و سعی کنید که فاصله میان آنها را تا حد امکان کاهش دهید.

استفاده از آرم بر روی محصولات

آرم معروف کوکا کولا و استفاده از رنگ‌های قرمز و سیاه بر روی بسته‌بندی‌های آن باعث می‌شود که این محصول همیشه و به راحتی قابل تشخیص باشد. این هویت باعث شده که کوکا کولا بازار دنیا را از آن خود کند.



هویت سازمانی

زمانی که در مورد هویت شرکت به نتیجه رسیدید، سعی کنید از آن در کلیه گزارش‌ها، سربرگ‌ها، نامه‌های داخلی و آرم‌ها استفاده کنید تا بتوانید پیام متسجمی را منتقل کنید. روی اسناد داخلی شرکت از قبیل یادداشت‌ها نیز می‌توانید هویت خود را چاپ کنید تا تصویر ذهنی شرکت با قدرت بیشتری مورد تأکید قرار گیرد. توجه داشته باشید که هویت شما باید بر روی کلیه رسانه‌های ارتباطی شما هم‌هنگ داشته باشد. در برخی موارد ممکن است این هویت نیاز به تجدید نظر داشته باشد تا برداشت‌های موجود با نیاز استراتژیک شما همخوانی پیدا کنند.

۸۴ وب سایت شرکت‌های بزرگ دیگر را بررسی کنید و ببینید که آنها چه می‌کنند.

استفاده از وب سایت‌ها

وب جهانی یکی از منابع اصلی کسب اطلاعات شرکت‌ها است که اخبار مربوط به محصولات و خدمات آنها را نیز ارائه می‌دهد. هر کسی می‌تواند برای خود یک سایت داشته باشد، اما همیشه نکات ارزشمند زیر را به خاطر داشته باشید:

● افراد حرفه‌ای بهتر می‌توانند کار طراحی وب سایت را برای شما انجام دهند. از آنها بخواهید که صفحات مقدماتی (صفحات مربوط به خوش‌آمدگویی) را در حداقل فضای ممکن جای دهند، خواندن صفحه‌های پی‌درپی و بی‌محتوا، آزار دهنده و وقت‌گیر است و باعث از بین رفتن علاقه مراجعه کنندگان می‌شود.

● اگر بایک سایت خوب برخورد کردید، بلافاصله عناصر جالب توجه آن را کپی، و پس از اعمال تغییرات لازم (متناسب با نیاز خود) از آن استفاده کنید.

● مراقب باشید که به استفاده زیاد از طرح‌های گرافیکی عادت نکنید. این کار قابلیت دسترسی به سایت شما را کاهش می‌دهد.

استفاده از روابط عمومی

۸۵ در برخورد با رسانه‌های مختلف از کارکنان بخش روابط عمومی کمک بگیرید.

همه مدیران باید تأثیر اعمال خود بر افکار عمومی را مورد بررسی قرار دهند. روابط عمومی اصطلاحی است برای توضیح شیوه تبادل موضوعات و پیام‌های مختلف میان یک سازمان و عموم مردم. شما می‌توانید کار روابط عمومی را با استفاده از کارکنان داخل سازمان و یا با کمک متخصصین خارج از سازمان انجام دهید.

افزایش حسن شهرت

حسن شهرت هر سازمان از دارایی‌های بسیار مهم و حیاتی آن است. نقش اصلی روابط عمومی، ایجاد و افزایش حسن شهرت و حفظ آن در برابر آسیب‌های احتمالی است. متخصصان روابط عمومی روی برنامه‌هایی کار می‌کنند که با استراتژی کلی و بلند مدت سازمان در ارتباط باشد. آنها برای تکمیل رقابت‌های تبلیغاتی از روش‌های خاصی استفاده می‌کنند و از این طریق آگاهی عموم را افزایش می‌دهند. مؤثرترین نوع تبلیغات این است که نام شرکت یا محصول شما سر زبان‌ها بیفتد و «دهان به دهان» بچرخد. روابط عمومی‌ها باید از این تبلیغات مجانی به نحو احسن استفاده کنند.

۸۶ اگر با روزنامه‌نگاری که رفتاری خصمانه دارد مواجه شدید، خونسردی خود را حفظ کنید و چیزی نگویید که روابط عمومی خوب شما را خدشه‌دار کند.



کار با روابط عمومی

ممکن است بخش روابط عمومی شرکت‌های کوچک توسط مدیر یا کارکنانی که لزوماً تخصص تبلیغاتی یا مطبوعاتی ندارند، اداره شود. در سازمان‌های بزرگ‌تر وجود اداره‌های روابط عمومی برای انجام امور روزمره (مانند ارتباط با رسانه‌ها و گروه‌های ذینفع) اجتناب ناپذیر است. اگر شما در سازمان خود بخش روابط عمومی دارید یا با یک شرکت روابط عمومی کار می‌کنید، حتماً ترتیبی بدهید که افراد ذی‌ربط، از مسائل و موضوعات مؤثر بر افکار عمومی (از محصولات جدید گرفته تا موفقیت‌ها و پیشرفت‌های شرکت) مطلع شوند.

۸۷ اگر خبرهای ناگواری رسید، کاری کنید که همه (و به ویژه خودتان) واقعیت را بپذیرند.

استخدام مشاور

اگر پیام جدیدی دارید که باید به عموم مردم منتقل شود، عاقلانه‌ترین راه آن است که از خدمات مشاوره‌ای متخصصان روابط عمومی استفاده کنید. حتی شرکت‌های بزرگی که در داخل خود واحدی مختص این کار دارند نیز ممکن است هر از گاه از خدمات این مشاوران بهره بگیرند.

این مشاوران ممکن است در قالب شرکت‌های بزرگ چند ملیتی یا به صورت انفرادی فعالیت داشته باشند، اما در هر صورت باید در زمینه مدیریت بحران، ترتیب دادن کنفرانس‌ها، معرفی یک محصول یا یک مدیر جدید و سایر مسائل مرتبط از تخصص کافی برخوردار باشند. آنها ارتباط‌های گسترده و آشنایان زیاد، ایده‌های بکر و توان اجرایی بسیار خوبی دارند. موقع انتخاب مشاور حتماً سوابق کاری وی را بررسی کنید و از او معرف بخواهید. به خاطر داشته باشید که یک شرکت روابط عمومی هر قدر هم در کار خود توانمند باشد، باز هم برای عملکرد خوب، به توضیحات شما نیاز مبرم دارد.

توجیه مشاوران

زمانی که می‌خواهید از خدمات مشاوران روابط عمومی بهره بگیرید، ابتدا آنها را به کارکنان سازمان خود معرفی کنید، توضیحات لازم را به آنها بدهید و بگویید که در صورت لزوم چطور می‌توانند یا شما تماس بگیرند.



بهره‌گیری اثربخش از روابط عمومی

مهم‌ترین نکته‌ای که باید هنگام استفاده از روابط عمومی به خاطر داشته باشید این است که کیفیت پوشش‌های خبری مهم‌تر از کمیت آنها است. هر چند روابط عمومی اصولاً نسبت به تبلیغات هزینه کمتری در بر دارد اما فراموش نکنید که به همان اندازه که پول می‌دهید آتش می‌خورید. بنابراین همیشه بودجه کافی برای این کار در نظر بگیرید. علاوه بر این فراموش نکنید که جار و جنجال تبلیغاتی مانند شمشیر دولبه، و غیر قابل پیش‌بینی است؛ چنانچه رسانه‌ها موضع خصمانه‌ای در برابر شما گرفتند نباید بدون بررسی لازم، بلافاصله کارشناسان روابط عمومی را مقصر بشمارید. از طرفی کارشناسان نمی‌توانند خلأ ناشی از کمبود توضیحات درست و کافی شما را پر کنند. وظیفه آنها این است که در کنار شما به ابداع استراتژی روابط عمومی بپردازند اما این شما هستید که باید اطلاعات کافی را در اختیار آنها قرار دهید، حوزه وظایفشان را مشخص و انتظارات خود را نیز به روشنی بازگو کنید. در مورد برنامه عمل با آنها به توافق برسید و در فواصل منظم، بر پیشرفت فعالیت‌های تبلیغاتی نظارت داشته باشید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اداره‌ها و مشاوران روابط عمومی باید در جریان فعالیت‌های عمومی سازمان قرار بگیرند.
- آموزش‌های لازم را به کارکنان بدهید تا بدانند بهترین زمان صحبت با رسانه‌ها چه زمانی است و چگونه باید به سؤال‌ها پاسخ دهند.
- مشاوران روابط عمومی باید کاملاً در مورد وظایف خود توجیه شوند و بدانند که چه انتظاری از آنها می‌رود.
- روابط عمومی می‌تواند مکمل خوبی برای تبلیغات شما باشد.
- برای ایجاد یک تصویر مثبت از شرکت خود در اذهان عمومی از روابط عمومی استفاده کنید.

استفاده از رسانه‌های چاپی

مقاله‌هایی که در آنها از سازمان یا محصولات شما نام برده شده است، از نظر افکار عمومی بسیار معتبرتر از تبلیغات مستقیم هستند. از فرصت‌هایی که برای شما یا مشاوران روابط عمومی پیش می‌آید برای چاپ مقاله‌ها و گزارش‌های خبری در سطح محلی و ملی استفاده کنید. سردیرها معمولاً تشنه مطالب تبلیغاتی هستند. بنابراین خجالت نکشید و حرف خود را مستقیماً به آنها بگویید. البته برخی از آنها بسیار متوقع هستند؛ بنابراین از قبل مطمئن شوید که از شما چه می‌خواهند و در صورت لزوم از افراد حرفه‌ای کمک بگیرید. به علاوه همیشه سعی کنید مطالبی که از طریق مطبوعات عرضه می‌کنید، روشن و خوب نوشته شده باشند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- گزارش‌های خبری را متناسب با نیازهای مطبوعاتی تنظیم کنید.
- اگر می‌توانید بخشی از وقت خود را به صحبت با افراد شاغل در رسانه‌ها اختصاص دهید. این کار به نفع شرکت شما خواهد بود.
- همیشه حقیقت را بگویید و به خاطر داشته باشید که آفتاب پشت ابر نمی‌ماند.
- دسترسی بیشتر و بهتر رسانه‌ها به شما، سبب می‌شود پوشش خبری مناسب‌تری به شما ارائه دهند.

استفاده از رادیو

برنامه‌های رادیویی محلی و ملی می‌توانند برای فعالیت‌های تبلیغاتی شما بسیار مفید باشند. از طریق رادیو شما می‌توانید در مدتی کوتاه به عده زیادی از مخاطبان خود دسترسی پیدا کنید. قبل از اعلام موافقت خود برای شرکت در برنامه رادیویی، در مورد اندازه و نوع مخاطبان آن تحقیق کنید. مسلماً هدف شما این نیست که صرفاً برای افراد شب کار یا شب زنده‌دار صحبت کنید. با مجریان رادیویی در سطح خودشان سخن بگویید و به آنها پاسخ‌های صادقانه بدهید. سعی کنید جریان مصاحبه را در دست بگیرید و بیشتر شما صحبت کنید تا بتوانید پیام خود را منتقل کنید.

۸۸ روزنامه‌ها و مجله‌هایی که می‌خواهید با آنها کار کنید را حتماً بخوانید.



استفاده از تلویزیون

تلویزیون یک رسانه بسیار قدرتمند و اغواکننده است. بنابراین اگر فکر می‌کنید که جلوی دوربین از اعتماد به نفس کافی برخوردارید، دعوت به یک برنامه تلویزیونی را بلافاصله بپذیرید. قبل از شرکت در برنامه، مهارت‌های لازم را برای انجام مصاحبه کسب کنید. نکته مهم این است که رفتار شما جلوی دوربین طبیعی به نظر برسد و طوری به سؤال‌ها پاسخ دهید که گویی اصلاً دوربینی وجود ندارد. شرکت در کنفرانس‌های ویدیویی می‌تواند تمرین خوبی باشد و مدیران را برای شرکت در برنامه‌های تلویزیونی آماده کند. به ویژه اگر در این قبیل کنفرانس‌ها در معرض سؤال‌های غیرمنتظره قرار بگیرید.

۸۹ طوری برخورد کنید که انگار دوربین و میکروفون دوستان صمیمی شما هستند.

صحبت با روزنامه نگاران

۹۰ از ارتباط خوبی که با مطبوعات دارید، حداکثر استفاده را به عمل آورید.

برقراری روابط خوب و دوستانه با مطبوعات و خبرنگاران رادیو و تلویزیون همیشه ارزشمند است. با وجود این به خاطر داشته باشید که خبرنگاران اصولاً خود را در خدمت اهداف و مقاصد شما قرار نمی دهند و صرفاً می خواهند یک گزارش خوب (ترجیحاً گزارشی که بتواند بیشتر آنها را مطرح کند) تهیه کنند. با آنها عادلانه رفتار کنید. دادن گزارش اختصاصی به یک خبرنگار می تواند باعث آزدگی سایرین شود و مسلماً شما نمی خواهید برای خود دشمن درست کنید. اگر هنگام تماس خبرنگاران از چیزی که باید به آنها بگویید مطمئن نیستید، از آنها بخواهید که حتماً مجدداً با شما تماس بگیرند.

▼ انتقال پیام صحیح
روشن، بی پرده و با اعتماد به نفس کامل به سؤال های خبرنگاران پاسخ دهید.



استفاده از آمار

می توانید یک سری داده را (از طریق دستکاری ارقام) به دلخواه خود ارائه کنید. به عنوان مثال اعلام آماری مبنی بر ۲۵۸ درصد افزایش فروش به ظاهر مطلوب است اما اگر دوره قبل چندان سودزا نبوده باشد، اعلام همین آمار (با توجه به نتایج دوره قبل) ممکن است بیانگر یک عملکرد ضعیف باشد.

آمار و ارقام (حتی زمانی که امکان بررسی صحت و ارتباط آنها با موضوع وجود ندارد) همیشه از نظر خوانندگان روزنامه، بینندگان تلویزیون و شنوندگان رادیو حائز اهمیت است. در واقع هر چه قدر در مقاله ها یا مصاحبه های رادیویی و تلویزیونی برای تأیید اظهارات خود از آمار و ارقام بیشتری استفاده کنید، مقبولیت آنها از نظر مخاطبان بیشتر خواهد بود. یکی از ویژگی های بارز آمار این است که شما

تبلیغات اثربخش

به کارگیری خلاقیت در طرح‌ها و ایده‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف باید در ارتباط با هدف فروش (یک هدف مشخص و معین) باشد. تبلیغات باید مشتری‌های احتمالی شما را برای خرید محصول یا خدمات به خوبی توجیه کند.

۹۱

محصول شما باید مطابق وعده‌های تبلیغاتی شما باشد. در غیر این صورت تبلیغات بی اثر خواهد بود.

برنامه ریزی برای تبلیغات

ممکن است تبلیغات شما بلند مدت و پرهزینه باشد. گاهی اوقات هم ممکن است یک بار درج آگهی در یکی از رسانه‌ها از نظر شما کافی باشد. در هر صورت باید قبل از هر اقدامی به دقت در مورد آن فکر کنید. همه تبلیغات و آگهی‌ها حامل پیامی در مورد سازمان شما هستند. آنچه تبلیغ می‌کنید و بودجه‌ای که برای این کار اختصاص می‌دهید، بر کیفیت عملکرد رسانه‌ها تأثیر می‌گذارد. رسانه‌های مختلف از قبیل تلویزیون، رادیو، روزنامه‌ها، مجلات، پوسترها، تابلوهای آگهی شهری، اینترنت یا پست مستقیم را با توجه به بودجه و نوع کار خود انتخاب کنید. اگر از رسانه‌های مختلف استفاده می‌کنید، پیام‌های شما در همه آنها باید یکدیگر را تقویت کنند. برای فعالیت‌های تبلیغاتی بزرگ، حتماً از دفاتر تبلیغاتی کمک بگیرید.

۹۲

تبلیغات خود را با هدف حداکثر تأثیرگذاری انجام دهید.

۹۳

نبوغ و خلاقیت خود را به کار بگیرید. با بودجه اندک نیز می‌توانید در کار تبلیغات موفق شوید.

استفاده از گروه هدف

علت موفقیت تبلیغات در این بررسی موردی آن است که مؤسسه تبلیغاتی، گروه مخاطب خود را به خوبی شناسایی کرده و متوجه شده است که گستردگی آگهی چندان تأثیری در گروه مخاطب نخواهد داشت. به همین خاطر سعی می‌کند با انتخاب یک مجله خاص و استفاده از خدمات مشاوره‌ای کیفیت تبلیغات خود را بالا ببرد.

بررسی موردی

یک شرکت تولید کفش درصدد بود نیم چکمه‌های جدیدی را به بازار عرضه کند. این شرکت برای معرفی تازگی خود با یک مؤسسه تبلیغاتی قراردادی منعقد کرد. تحقیقات انجام شده توسط این مؤسسه نشان داد که بازار این نوع نیم چکمه بسیار محدود است و نمی‌توان فعالیت تبلیغاتی وسیعی را برای گروه کلیری از مخاطبان انجام داد. بنا بر این مؤسسه تصمیم گرفت گروه محدودتری که به «پیشروهای مد» معروفند را هدف تبلیغات خود قرار دهد تا میل خرید به تدریج از این گروه منتخب به

سایر خریداران منتقل شود. این مؤسسه تبلیغات خود را در یکی از مجله‌های پیشرو مد آغاز کرد (البته تحقیقات قبلی نشان داده بود که عده کمی از خریداران احتمالی این مجله را می‌خوانند). این استراتژی با موفقیت روبه‌رو شد؛ ابتدا پیشروهای مد و سپس هزاران خریداری که هرگز آگهی‌ها را ندیده بودند نیم چکمه‌ها را خریدند. به طوری که حجم فروش به بیلی از پنج برابر رسید.

کسب آگاهی از وضعیت بازار

اطلاعات حاصل از تحقیقات بازار معیاری برای موفقیت تبلیغات است. به همین سبب انجام این تحقیقات امری ضروری و حیاتی است. در صورت لزوم از متخصصان تحقیقات بازار کمک بگیرید تا بازخورد درست و ارزشمندی از نتیجه تبلیغات خود به دست آورید. به عنوان مثال، تحقیقات بازار می تواند میزان آگاهی افکار عمومی از محصول را قبل از شروع فعالیت تبلیغاتی، در طول مدت فعالیت و پس از آن به شما نشان دهد. در صورت لزوم، برای دستیابی به مخاطبان جدید، تبلیغات خود را تعدیل و مجدداً آن را از سر بگیرید.

۹۴ برای آزمایش آگهی، قبل از انتشار آن، نظر عده ای از مشتریان را جویا شوید.

استفاده از اینترنت



تعداد سازمان هایی که از طریق وب جهانی به تبلیغات می پردازند روز به روز در حال افزایش است. یکی از شرکت های بزرگ کامپیوتری معادل ۱۰ درصد از کل فروش خود را از طریق «فروشگاه اینترنتی» خود انجام می دهد. این «فروشگاه» در طول ۲۴ ساعت و در تمام ایام هفته باز است. دلایل رایج شدن روز افزون تبلیغات از طریق اینترنت عبارتند از:

- امکان تبلیغ و فروش به صورت هم زمان؛
- امکان استفاده از تصاویر متحرک برای اثربخشی بیشتر تبلیغات؛
- کم بودن هزینه تبلیغات در مقایسه با سایر رسانه ها؛
- امکان معرفی انواع کالا و خدمات در زمینه های مختلف صنعتی و تجاری.

وب سایت های شرکت

برای فروش محصولات، تبلیغات و اطلاع رسانی از وب سایت شرکت استفاده کنید. شما می توانید از طریق سایت دیگران نیز این کار را انجام دهید.

استفاده از پست مستقیم

شما تهیه و یا از یک شرکت آدرس های پستی خریداری شود. اگر پیشنهاد شما خوب باشد، یک بار ارسال آگهی پستی کافی است. تحقیقات نشان داده است که اگر اقسام پیشنهادی شما متعدد باشند، احتمال موفقیت بیشتر است. اگر گروه مخاطب محدود است، لازم نیست که بخشی مختصر انجام این کار داشته باشید یا از متخصصان استفاده کنید.

مزیت تبلیغات از طریق پست مستقیم (یعنی معرفی محصولات یا خدمات به مشتری های معین از طریق پست) در این است که پیام بازاریابی شما مستقیم به دست گروه هدف می رسد. با این کار نه تنها راحت تر از نتیجه امر باخبر می شوید، بلکه هزینه کمتری را صرف می کنید. برای اینکه این نوع تبلیغات اثربخشی بیشتری داشته باشد، لازم است که ابتدا فهرست درستی از مخاطبان خود تهیه کنید. این فهرست ممکن است توسط کارمندان

برقراری ارتباط در محیط کار

۹۵ برای گرفتن بازخورد غیر رسمی از کارکنان، در گردهمایی‌های محیط کار شرکت کنید.

فنون برقراری ارتباط با خارج از شرکت را می‌توان در مقیاسی محدودتر و با بودجه محدودتر، در مورد ارتباط‌های داخل سازمانی نیز به کار برد. برای این که مطمئن شوید پیام شما با تأثیر واقعی و لازم به کارکنان منتقل می‌شود، از این روش‌ها استفاده کنید.

جلب حمایت کارکنان

کارکنان برای امرار معاش تا حد زیادی به خدمات مدیر خود وابسته هستند. در واقع مهم‌ترین «مشتریان» سازمان کارکنان آن هستند. به همین ترتیب، اداره‌های مختلف موجود در یک سازمان نیز «مشتری» همدیگر هستند و برای ارائه خدمات اثربخش، به یکدیگر وابسته‌اند. بنا بر این باید کلیه خطوط ارتباطی میان اداره‌های داخل یک سازمان باز باشند.

یک کارفرمای خوب از هر فرصتی استفاده می‌کند تا به کارمندان نشان دهد ارزشمندترین دارایی شرکت از نظر او کارمندان آن هستند. آشنایی با فنون برقراری ارتباط برای انتقال این پیام ضرورت دارد. پیشنهادی که به هر یک از کارمندان می‌دهید (مثلاً امکان ادامه تحصیل، برنامه‌های اجتماعی یا تسهیلات ورزشی) باید متناسب با نیاز آنها باشد.

۹۶ برای استفاده از تکنیک‌های رسانه‌ای در داخل شرکت، از نظرات افراد حرفه‌ای فعال در این زمینه بهره بگیرید.



بازاریابی در داخل شرکت

از بازاریابی داخلی برای جلب توجه افراد، افزایش علاقه‌مندی آنها، ایجاد انگیزه مشارکت، ترغیب آنها به الگوپذیری از شما و بروز رفتارهای مورد نظرتان استفاده کنید.

برای انتقال مؤثر پیام‌های مدیریت می‌توانید روش‌های مختلفی را به کار بگیرید. همیشه حقیقت را به کارمند خود بگویید و از موضع بالاتر با او صحبت نکنید.

۹۷ آرم شرکت را روی کلیه لوازم التحریر موجود در شرکت درج کنید. این کار توجه کارکنان را افزایش می‌دهد.

استفاده از رسانه‌های مختلف در داخل شرکت

نکاتی که باید مد نظر قرار گیرند	نوع رسانه
- این برگه‌ها برای ارائه توضیحات و گزارش موضوعات مرتبط با کارکنان (مانند نتایج حاصل از بررسی نگرش) بسیار مفیدند. - حتی زمانی که محتوای این برگه‌ها بسیار مختصر و فشرده است نیز معمولاً روی هم انباشته، و اغلب بدون خوانده شدن، راهی سطل آشغال می‌شوند.	برگه‌های داخل سازمانی شامل پرسشنامه‌ها، اعلانات و یادداشت‌های اداری.
- این فرصت‌ها برای ایجاد انگیزه در اعضا و گروه‌های داخل سازمان بسیار ایده‌آل هستند. - برگزاری آنها ممکن است بسیار پرهزینه باشد چرا که به برنامه‌ریزی، فراهم آوردن مقدمات و پیگیری نیاز دارند. برای گردهمایی‌های بزرگ باید ضمن کمک گرفتن از افراد حرفه‌ای، مکان بسیار مناسبی را انتخاب کنید.	گردهمایی‌ها و جلسات شامل جلسه اعضای گروه و کنفرانس‌های مخصوص فروش، عرضه و معرفی محصولات.
- سعی کنید مطالبی که در این نشریات عرضه می‌کنید مطابق با علایق و نیازهای کارکنان باشند. برای حصول اطمینان از مناسب بودن آنها می‌توانید تحقیق کنید (مثلاً با درخواست نظرات خوانندگان). - تهیه این نشریات با توجه به تعداد محدود خوانندگان بسیار پر زحمت است.	نشریات شامل مجلات پر زرق و برق و برگه‌های مخصوص خبر که توسط کامپیوترهای شخصی تهیه شده‌اند.
- با استفاده از این ابزارها می‌توان در سریع‌ترین زمان به سؤال‌های افراد پاسخ داد. - ویژگی دیگر آنها، قابلیت ارتقای مستمر است. - امکان سوم استفاده از این ابزارها زیاد است (مثلاً استفاده شخصی).	الکترونیک شامل وب سایت‌ها، شبکه‌های پردازش اطلاعات داخلی (اینترانت) و سایر شبکه‌های الکترونیکی.
- استفاده از رسانه‌های تصویری روشی نوین است که روز به روز بر میزان استفاده از آن افزوده می‌شود. برای ایجاد حداکثر تأثیر، معمولاً از امکان برقراری ارتباط دو طرفه استفاده می‌شود. - بهره‌گیری از این روش‌های برقراری ارتباط به دلیل نیاز به اطلاعات دقیق و آموزش‌های حرفه‌ای بسیار پرهزینه است.	رسانه‌های تصویری شامل ویدیو، تلویزیون مدار بسته و وسایل چندرسانه‌ای.

تمجید از گروه

یکی از مسئولیت‌های مهم شما به عنوان مدیر این است که عملکرد گروه تحت نظارت خود را بین گروه‌های هم‌تراز و مافوق «تبلیغ» کنید. برای این کار موفقیت‌های اعضای گروه را مورد تشویق قرار دهید و مدیران ارشد را وادار کنید که در مراسم‌های مختلف از آنها تجلیل به عمل آورند. راه دیگر آن است که اخبار مربوط به موفقیت‌های گروه را در خبرنامه شرکت درج کنید و موفقیت‌های داخلی را در سخنرانی‌های خارج از شرکت برشمارید.

کارکنانی که در امر برقراری ارتباط از مهارت بیشتری برخوردارند را مشخص کنید.

اطمینان از انتقال پیام

۹۹ با کارکنان خود صادقانه و بی‌پرده صحبت کنید تا آنان نیز به همین ترتیب به شما پاسخ دهند.

اگر هدف شما از برقراری ارتباط بهبود ادراک و برداشت طرف مقابل است باید بر نحوه دریافت پیام خود توسط مخاطب نظارت داشته باشید. قضاوت مدیران در این قبیل موارد اغلب نادرست است. فراموش نکنید بهترین منبع اطلاعاتی برای حصول اطمینان از درک صحیح پیام توسط مخاطبین، خود آنها هستند.

ارزیابی ادراکات

سنگ محک موفقیت شما در برقراری ارتباط‌های داخل و خارج سازمان، چگونگی برداشت مخاطبین از پیام شما است. برداشت منفی یا نامطلوب زمانی رخ می‌دهد که پیام مورد نظر منتقل نشده باشد. در این مواقع سریع وارد عمل شوید. تجزیه و تحلیل واقع‌بینانه دلایل مربوطه می‌تواند موجب برقراری بهتر ارتباط در آینده شود.

❖ گرفتن بازخورد مفید

چگونگی انتقال بازخورد و عملی که در واکنش نسبت به آن انجام می‌شود برای برقراری ارتباط اثربخش لازم است. زمانی که بازخوردی دریافت کردید، بلافاصله اقدام کنید. برای بهره‌برداری درست از بازخوردهای به دست آمده، به طور منظم با اعضای گروه جلسه تشکیل دهید.



گوش کردن به صحبت کارکنان

سؤال‌هایی که باید از کارکنان بپرسید

- قسمت اعظم اطلاعات خود در مورد سازمان را از چه طریق کسب می‌کنید؟
- مدیر چگونه با شما ارتباط برقرار می‌کند: غالباً، برخی اوقات یا به ندرت؟
- از استراتژی سازمان چه می‌دانید؟
- آیا چیزی هست که به شما گفته نشده باشد و شما مایل به دانستن آن باشید؟
- چه نوع ارتباطی در مورد شما بیشترین اثربخشی را دارد؟

مهم‌ترین نوع بازخورد، بازخوردی است که به طور شخصی و در قالب گفت و گوی دوطرفه میان مدیران و زیردستان به دست می‌آید. علاوه بر این شما می‌توانید برداشت سایرین از نحوه مدیریت خود را با روش‌های رسمی‌تر، مانند انواع نظر سنجی‌ها، نیز ارزیابی کنید. البته این روش‌ها در برخی مواقع پرهزینه هستند. استفاده از صندوق پیشنهادات و تشکیل گروه‌های بررسی نیز از جمله روش‌های کسب اطلاعات در این زمینه هستند. به عنوان مثال شما می‌توانید سالی دوبار در مورد نحوه ارزیابی کارکنان از مدیریت خود از آنها نظر سنجی کنید. این قبیل تحقیقات هدفدار، موضوعات مختلفی را مدنظر قرار می‌دهند و اطلاعات کلی‌تری را در مورد روحیه افراد در اختیار شما می‌گذارند. در هر صورت فراموش نکنید آنچه بیش از هر چیز در گرفتن بازخورد اهمیت دارد نحوه واکنش شما نسبت به آن است.

۱۰۰ اگر بیش از یکی دوفقر شکایت مشترکی داشته باشند، احتمالاً مشکل آنها یک مشکل همگانی است.

بهبود ارتباط

برای بهبود بخشیدن به ارتباط‌های داخل سازمانی، کلبه مدیران را در این کار دخیل و مسئولیت برقراری ارتباط به صورت واضح و هماهنگ را مرتباً به آنها گوشزد کنید. علاوه بر این شاید لازم باشد که سایر کارکنان نیز نیازمند ارتقای مهارت‌های ارتباطی باشند. در مورد ارتباط‌های خارج سازمانی یک برنامه عمل (با کمک افراد ذیربط) تهیه کنید. برای بالا بردن اثربخشی خود، ریشه مشکلات را شناسایی کنید و برداشت‌ها را تغییر دهید. در غیر این صورت مشکلات مجدداً بروز خواهند کرد.

کسب نظرات افراد خارج از سازمان

اگر پس از دادن پرسشنامه‌های داخلی یا از طریق گروه‌های بررسی، مصاحبه‌های دوفقره با کارکنان یا از طرق دیگر مشخص شد که اشکالاتی در کار وجود دارد، به احتمال قوی برداشت‌های افراد خارج از سازمان نیز نیازمند اصلاح و بهبود است. از طریق صحبت با فروشندگان مواد اولیه، ارباب رجوع و مشتریان و حتی از طریق انجام یک پیمایش بر روی گروه‌های هدف، بازخورد لازم را به دست آورید. همچنین سعی کنید واکنش افکار عمومی نسبت به تبلیغات اخیر یا فعالیت‌های روابط عمومی را نیز بررسی نمایید. اگر بازخوردی که به دست آوردید نشان دهنده هرگونه نارضایتی باشد، باید هر چه سریع‌تر به فکر رفع آن باشید.

۱۰۱ اگر فقط بازخورد مثبت دریافت کردید، بدانید که احتمالاً حقیقت غیر از این است.

مهارت‌های ارتباطی خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱ - هرگز

۲ - گاهی اوقات

۳ - غالباً

۴ - همیشه

با پاسخ دادن به گزاره‌های زیر میزان مهارت خود را در برقراری ارتباط ارزیابی کنید. گزینه‌ای را علامت بزنید که به تجربه‌های شما نزدیک‌تر است. با خود رو راست باشید. اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه ۱ را علامت بزنید، اگر پاسخ شما «همیشه» است گزینه ۴ و ...

در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل داده‌ها، میزان مهارت ارتباطی خود را تعیین کنید. با توجه به پاسخ‌های خود، زمینه‌هایی که نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۱ پیام درست را در زمان مناسب و به گیرنده واقعی آن منتقل می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲ قبل از انتقال پیام مورد نظر خود به دقت در مورد نحوه انتقال آن فکر می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳ اعتماد به نفس خود را نشان می‌دهم و با اعتماد به نفس صحبت می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۴ پس از برقراری ارتباط، از بازخورد به دست آمده استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۵ با دقت به صحبت‌های طرف مقابل گوش می‌دهم و قبل از پاسخ، مطمئن می‌شوم که منظور او را درست فهمیده‌ام.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۶ زمانی که در مورد دیگران قضاوت می‌کنم از هرگونه پیش‌داوری یا تعصبات شخصی خودداری می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۷ سعی می‌کنم در برخورد با دیگران رفتاری مثبت و مؤدبانه داشته باشم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۸ زمانی به یک شرکت مراجعه می‌کنم که مخاطب اصلی خود را پیدا کرده باشم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ از جلسات دوشنبه (تک به تک) برای بازنگری عملکرد و ارائه آموزش‌های عملی استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ برای پی بردن به نظرات افراد و نحوه پیشرفت آنها در کار از آنها سؤال می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ به صورت کتبی توضیحات مختصری را در ارتباط با روش انجام امور به کارکنان می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ برای برقراری بهتر ارتباط تلفنی از فنون حرفه‌ای مکالمات تلفنی استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۳ از کلیه رسانه‌های الکترونیکی موجود برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۴ در ارتباطات کتبی خود با داخل و خارج سازمان کلیه قوانین مربوط به آیین نگارش را رعایت می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۵ برای ثبت خلاصه مذاکرات، مصاحبه‌ها و تحقیق‌ها از یک سیستم یادداشت‌برداری اثربخش استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۶ قبل از تهیه کردن نامه‌ها و سایر اسناد مهم تأثیر آنها را بر روی همکاران قابل اطمینان خود آزمایش می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۷ برای بالا بردن سرعت کار خود از فلون تلد خوانی استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۸ متن سخنرانی خود را به دقت تنظیم و قبل از ایراد سخنرانی روی آن تمرین می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۹ در آموزش‌های درون سازمانی نقش فعال و کاملاً مشهودی ایفا می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۰ رویدادهای مهم مانند کنفرانس‌ها را مطابق با بالاترین استانداردهای حرفه‌ای برنامه‌ریزی می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۱ برای قبولاندن نقطه نظرات خود به مشتری از قوانین «فروش نرم» و «فروش سخت» استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۲ قبل از حضور در جلسات مذاکره درباره موضوع و نیازهای طرف مقابل اطلاعات کامل کسب می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۳ گزارش‌های خود را درست، خلاصه، واضح و با سازمان‌دهی خوب تهیه و ارائه می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۴ قبل از ارائه پیشنهاد به طور کامل در مورد آن تحقیق می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۵ سعی می‌کنم عکس‌العمل کلیه مخاطبان نسبت به سازمان را به خوبی درک کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۶ این تکه را قبول دارم که استفاده از نظرات مشاورین ورزیده در مسائل روابط عمومی بسیار مفید است.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۸ حتماً کارهای تخصصی مانند طراحی را به دست افراد حرفه‌ای واگذار می‌سپارم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۷ ارتباط خوبی با خبرنگاران و سایر دست‌اندرکاران رسانه‌ها برقرار می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۰ برقراری منظم ارتباط با کارکنان را در اولویت قرار می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۹ توضیحات من به مؤسسات تبلیغاتی بر اساس اهداف تجاری کاملاً مشخص و تعریف شده شرکت است.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۲ برای برقراری ارتباط، استراتژی خاصی دارم و فعالیت‌ها را بر اساس آن بررسی می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۱ به بازخورد کارکنان و سایر افراد توجه می‌کنم و نسبت به آن عکس‌العمل مثبت نشان می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

تجزیه و تحلیل

بازخوردها توجه کنید و سعی کنید از اشتباهات خود درس بگیرید.

امتیاز ۹۵-۹۸: عملکرد شما در حد متوسط است. سعی کنید نقاط ضعف خود را برطرف کنید.

امتیاز ۹۶-۱۲۸: شما بسیار خوب ارتباط برقرار می‌کنید.

اما به خاطر داشته باشید که

باز هم جای پیشرفت

در این زمینه

وجود دارد.



اکتون که به طور کامل به سؤال‌های این خودآزمایی پاسخ داده‌اید، جمع امتیازات خود را حساب کنید. با خواندن ارزشیابی مربوطه می‌توانید عملکرد خود را ارزیابی کنید. فراموش نکنید که میزان موفقیت شما هر قدر که باشد باز هم جای بهبود و پیشرفت دارد. مهم‌ترین نقاط ضعف خود را مشخص کنید و سپس به قسمت‌های مربوطه در این کتاب مراجعه کنید تا بتوانید از توصیه‌های عملی و نکات مهم آنها در مورد مهارت‌های ارتباطی استفاده کنید.

امتیاز ۶۴-۷۲: ارتباط شما کافی یا ارتباطش نیست. به

مدیران برجسته



مدیران

برقراری ارتباط در محیط کار

فنون کاربردی این کتاب نحوه جلب توجه حضار در جلسه سخنرانی، تشکیل جلسه‌های توجیهی اثر بخش، دریافت بازخورد، سازمان‌دهی پیام و استفاده از پاداش‌های شفاهی را به شما آموزش می‌دهند.

متن ساده و تصاویر واضح کتاب کلیه جنبه‌های برقراری ارتباط رسمی و غیررسمی را برای شما توضیح می‌دهند.

خودآزمایی‌های ساده به شما کمک می‌کنند که مهارت خود را در برقراری ارتباط با دیگران ارزیابی کنید.

نمودارها و روندنماهای قابل فهم کتاب، راه‌های مختلف برقراری ارتباط را با ارائه مثال‌های مفید به شما نشان می‌دهند.

Sponsored by ...

KAYLA

e-mail: kayla@usa.com
Tel: +98(21)2066913
Fax: +98(21)2093673



e-mail: G.D.E@systemgroup.net

