

(15) الاتصال المؤثر (Influential Communication)



هل تريد ان تؤثر في الناس عندما تتحدث؟ عندما تكتب؟ طبعاً! هذا هو واحدا من الاهداف التي نملكها كلنا. المتصلون الجيدون يعرفون قيمة - وتقنية - الاتصال الفعال. فلنرى كيف يعمل ذلك.

ثلاثة خصائص للراسلين تؤثر في استلام رسائلهم بواسطة المستلمون. هي:

- الصدق .

- الموضوعية .

- المعرفة .

هذا يعني بان المستلمين، لكي يصدقوا الرسالة او يستجيبون بالطريقة التي يريدها الراسلون، ان يتصوروا الراسلين كصادقين وموضوعيين وعالمين بذلك المجال. افترض ان المنشأة تريد دراسة انحراف الاحداث وعلاجها. من الذين يجب ان يحضروهم كضيوف متحدثين؟ مفتش الشرطة وموظف التحقيق وربما مدير الرعاية الاجتماعية - اي من هؤلاء سوف يكون له مصداقية عن مدى الجنوح في منطقته. ماذا عن الجيران؟ المخربون من الجانحين قد يكونوا قد اقتحموا منازلهم وكسروا ثلاثة من الشبابيك. قد يكونوا لهم مصداقية. لكن هل يكون لهم موضوعية؟ هل سوف يكون لهم معرفة ضرورية عن التخريب المتعمد للممتلكات خارج بيوتهم الخاصة؟

افترض ان احد الموظفين المحققين قد قال "نحن لنا احسن الطرق لعلاج الجنوح في بلادنا اليوم". كيف سوف يستجيب المستمعون لمثل هذه العبارة؟ قد يكون لهم اسئلة جادة حول هذه العبارة بان لهم "احسن الطرق". اذا كان كذلك، يكون موظف التحقيق هذا قد فقد المصداقية. عندما يقول الموظف "اننا نملك احسن" ولا يقارن ذلك مع الطرق الاخرى في البلاد، العبارة تفقد الموضوعية. المستمعون يفتكرون "لقد وضعت في الاعتبار منطقتك الصغيرة المحدودة في مدينة واحدة". عندما يخبر المتحدثون الناس ماذا يريدون ان يسمعوا، فانهم سوف يكون لهم صعوبة قليلة في جعل المستمعين يقبلون رسائلهم. ولكن، في اوقات كثيرة، المتحدثون يخبرون المستمعين اشياء هم لا يريدون ان يسمعوها. عندما يحدث هذا، المستلمون (المستمعون) يجب ان يصوروهم مثل:

- صادقين (المشاهدون يتصورونهم كمستحقين للثقة فيهم).
- موضوعيون (انهم يضعون في الاعتبار كل الجوانب قبل عمل اي قرار جزئي).

- عالمين (عارفين) (الناس الاكفاء المؤهلون للتعليق على المشكلة).

قنوات اتصال المنشأة: (Channels of Organizational Communication)

الاتصال الفعال حتى على المستوى الشخصي يصير صعبا، وفي اوقات، فيما يبدو مستحيلا. في المنشأة التي يوجد بها التسلسل الهرمي، الاتصال يحتاج الى جهود عظيمة حتى ينتج درجة من الفهم ضرورية للعمليات الفعالة.

في المنشأة، الاتصال الرسمي عموما يتدفق في اي من الاتجاهات الثلاث التالية:

1- من الاعلى الى الاسفل:

هذا التدفق من المستويات العليا الى المستويات الدنيا اصبح اكثر القنوات استخداما لتوصيل الاوامر والتعليمات والتوجيهات. الاتصال من الاعلى الى الاسفل يمكن ان يوضح او يدرس سياسات او اجراءات جديدة اينما ارادت الادارة العليا ارسال الكلمة للخارج لكل العاملين. ان فعل بطريقة احسن، الاتصال من الاعلى الى الاسفل يمكن ان يكون فعالا.

بعض محاسن هذا التدفق:

- ا- يقدم وسيط مرتب لتمرير السياسات والخطط والاوامر.
- ب- يسمح للمدير لتوضيح اسباب اتخاذ القرار.
- ت- يبني الروح التي تجعل كل واحد يتم اعلامه.

ث- تمنع تشجيع الاشاعات التي قد يكون قد سمعها العاملون من خلال القنوات الغير رسمية. اذا فشلت الادارة في استخدام القنوات الرسمية، فقليل من الوسائل الغير رسمية لانتشار المعلومة قد تاخذ مكانها. لسوء الحظ، الاتصال من الاعلى للأسفل يذهب الى اتجاه واحد على نحو صارم.

2-الاتصال من الاسفل الى الاعلى:

هذا يحدث عندما يتصل العاملون مع المديرين. القادة غالبا ما يهتمون هذه الادة الفعالة. في الاتصال من الاسفل الى الاعلى، العاملون لهم فرص لجعل افكارهم معروفة. قليل من المنشآت مع ذلك تقدم مخارج لهذا التدفق.

بالسماح للخط الساخن المفتوح للمديرين، كثير من المنافع تتراكم بالنسبة للمنشأة كما للأفراد:

أ- تسمح للتوجهات والشعور والآراء وبعض المعلومات لتصل للمديرين.
ب- تحنط (تجهز) للتحقق من فهم وقبول الاتصال من الاعلى الى الاسفل.

ت- تشبع الحاجة الاساسية للعاملين في "الانتماء".

ث- تعطي العاملين الشعور بالمشاركة في المنشأة.

ج- تعطي المديرين مصادر واردة من الافكار والاقتراحات.

بالرغم من هذه المحاسن، الاتصال من الاعلى للأسفل في المنشآت، غالبا غير ملائم. الاتصال من الاعلى الى الاسفل قد يكون فقيرا اذا كان المديرون ينظرون الى افكار وراء ومقترحات العاملين بانها غير مهمة.

مهارات الاستماع الضعيفة لدى القادة غالبا ما تسبب في عجز الاتصال من الاسفل الى الاعلى. القادة يميلون الى اعطاء انتباه ابعد كثيرا للتبليغ والاخبار والوامر بدلا من السؤال والاستماع والتفسير.

الاتصال من الاسفل الى الاعلى الفعال يتطلب الكثير من القادة بدلا من العبارات مثل "بابي دائما مفتوحا". اذا كان المرؤوسون يشعرون بان الشخص الذي خلف الباب لا يسمح حقيقة لهم او يتخذ اي فعل تجاه شكاويهم واقتراحاتهم، فالباب بالفعل يبقى "مغلقا". سياسة الباب المفتوح حقيقة يمكن ان تكون مساعدة حقيقة للاتصال من الاسفل الى الاعلى. ولكن كما قال احدهم " القادة يجب ان يفتحوا الباب بالمشي من خلاله الى الخارج الى وسط الناس. الابواب المفتوحة هي للقادة للمشي من خلالها وليس للمرؤوسيين".

اكثر المعوقات المهمة (ذي معنى) للتدفق من الاسفل الى الاعلى للاتصال هي الخوف من جانب المرؤوسيين. الخوف من الانتقام والانتقاد والانضباط ومن عدم الترقية. هذه المخاوف يمكن ان تجعل حتى العاملين الاكثر امانا من التردد قبل اعلان كل الحقائق لمديريهم. لا يهم ما اذا كانت هذه المخاوف مشروعة. بالنسبة للعاملين، انها حقيقة. اذا كان المرؤوس يتخوف بان الاقتراح او الشكوى الصوتية او النقد الصريح سوف يغضب المدير او سوف يجهل، هم عموما يميلون للتراجع.

لتحرير الاتصال من الاسفل الى الاعلى، القادة يجب اولاً ان يزيلوا المخاوف. العاملون يحتاجون للثقة التي يمكن بها التعبير بصراحة عن وجدانهم "التحدث مع عقولهم" بدون التهديد مباشرة او غير مباشرة بالانتقام. الاتصال من الاسفل الى الاعلى يوجد فقط للدرجة التي يشجعها القادة.

3-الاتصال الأفقي او الجانبي:

هذا يشير الى توصيل واستلام المعلومات بين الاشخاص في نفس المستوى من المسؤوليات. هو الاقوى بين كل التدفقات في شكل المعلومات والفهم. الدراسات توضح بشكل قاطع ان الاشخاص الذين يعملون معا بصورة لصيقة لهم عناء قليل لاجراء افكارهم عبر زملائهم.

الاتصال الجانبي:

أ- يبنى الفهم وسط الادارات المختلفة والموظفين.

ب- يعطي الاستحسان لقيمة كل شخص.

ت- يسرع بالاتصال، خاصة ذلك الذي يتناول المشاكل العامة.

ث- ينشأ مناخا للتعاون الجماعي.

المنافسة والطموحات الشخصية والغيرة بين الادارات او الانشطة الوظيفية و"بناء الامبراطوريات"، يمكن ان يخلق معوقات في القنوات الافقية للاتصال. مثل هذه المعوقات تعوق تبادل الافكار ومشاركة المعلومات التي يمكن ان تنفع كل المهتمين بالامر.

الوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة: (Grapevine).

قناة الوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة، توجد في كل المنشآت. انها تعمل من خلال اتصال الشخص بالشخص. كما يقترح الاسم، انها تضفر في كل من في المنشأة والفروع الى الخارج في كل الاتجاهات، اعلى واسفل وعبر المنشأة. ربما تحمل كثيرا من المعلومات الدقيقة والموثوق بها اكثر مما يعتقد عادة، جزءا كبيرا من معلوماتها يحتوي على القيل والقال والاشاعات والمضاربة ومعلومات غير حقيقية او جزئية. بينما قناة الوسيلة الغير رسمية

لانتشار المعلومة قد تقتصر الى المدخل للموارد الرسمية للمعلومة، العاملون دائما يعطونها مصداقية عليا.

معظم القادة سوف يرغبون في قفل هذه القناة الغير رسمية. الرسائل التي تمرر من شخص الى شخص على طول الوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة في بعض الاوقات تصير مشوهة. كل شخص متورط في ارسال الرسائل او الاشاعات له/لها افكاره/افكارها وتصوره عن الموضوع يميل الى حذف حقائق معينة والمبالغة في الاخرى.

تأمل في العبارة الاولية الدقيقة التالية:

"بسبب المعدات الاتوماتيكية الجديدة، انهم سوف يحولون وبيقون على 20% من العاملين". العبارة حالا ستصبح كالآتي:

"بسبب هذه الالات الحديثة كلنا سوف يتم ابعاده عن العمل".

الوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة، ربما، يجب الا تهدد القادة. اذا تم فهمها بطريقة احسن يمكن ان تكون اضافة لشبكة الاتصالات الرسمية للمعلومات. ليس هنالك شخص يمكنه انهاء الوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة، لذا يحتاج القادة لتعلم العيش معها. بدلا من جهلها او الامل بان تذهب بعيدا لوحدها، القادة يجب ان يستمعوا ويدرسوا ويحللونها والتعلم من ماذا تقول الوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة. الاشاعات والقيل والقال لا تكشف فقط امال وخوف المرؤوسيين ولكن ايضا تشير الى نوع المعلومات التي يحتاجونها.

القادة ليس لهم سبيل للوسيلة الغير رسمية لانتشار المعلومة ما لم يخلقوا مناخ المنشأة الذي يشجع الاتصال من اسفل الى اعلى والذي فيه يشعر المرؤوسون بحرية في الحديث حول اي شيء يزعجهم.

الإشاعة تبدأ عندما تقف المعلومة. معظم الإشاعات تنمو من التلهف. القادة الفاعلون يبحثون عن اسباب الإشاعة بدلا من البحث عن الإشاعة نفسها ويصحونها. الإشاعات الكاذبة تضعف فقط باخراج القصة الكاملة بأسرع ما يمكن. بالكشف الكامل والاتصال وجها لوجه، الناس يعطون المعلومة مصداقية اكثر.

مشاركة المعلومة مع العاملين، بجانب المساعدة في منع المخاوف وعدم الفهم الغير مرغوب، يدعم شعورهم بالانتماء. العاملون يصلون لمعرفة ان المنشأة تهتم بصورة كافية بجعلهم يعلمون. عندما المرؤوسيين: يشعرون بانهم جزء من المنشأة، ويعتقدون بان قيادتهم شريفة ومستقيمة ، ويعلمون الحقائق الوثيقة بالموضوع، هذا الى حد بعيد يقلل من الإشاعات الكاذبة وربما سوف يستاصلها.