

# ارتباط موثر



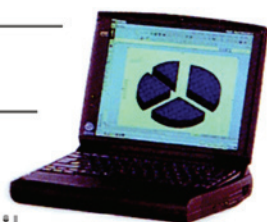
با مقدمه

دکتر سید محمد میرکمالی



فنون و مهارت‌ها

سؤال کردن . وظایف



نکات مفید

پاسخ‌گویی

گزارش‌ها

جلسات توجیهی . گوش کردن

تعبیر و تفسیر . اطلاع‌رسانی

بازخورد

خلاصه مذاکرات

شناخت



# فهرست مطالب

۵ مقدمه

## یادگیری مقدمات

۶ تلاش برای ارتباط بهتر

۱۰ درک تن گفتار

۱۲ درک وبه کارگیری ایما و اشارات

۱۴ یادگیری گوش کردن

۱۸ سؤال کردن

۲۰ مطالعه کارآمد

۲۲ یادداشت برداری

هلر، رابرت، ۱۹۳۲ -  
ارتباط مؤثر/نویسنده رابرت هلر؛ مترجم سعید علیمیرزایی؛  
ویراستار سمیه شریعتی راد -  
تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.  
۶۹ ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)، نمودار  
(رنگی) - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-34-9

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا

عنوان اصلی: Communicate Clearly

این کتاب در سال ۱۳۸۱ تحت عنوان «برقراری ارتباط در محیط کار» توسط همین ناشر با فروست متفاوت منتشر شده است.  
چاپ دوم.

۱. ارتباط در مدیریت الف. علیمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷ - مترجم.  
ب. شرکت کهن، ج. عنوان. د. عنوان: برقراری ارتباط در محیط  
کار.

HD ۳۰ /۳/ ۷۸ ب ۴ ۶۵۸/۴۵  
۱۳۸۳

کتابخانه ملی ایران ۸۳-۲۵۷۰۶م

نام کتاب: ارتباط مؤثر

نویسنده: رابرت هلر

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: سارگل

نوبت چاپ: سوم - بهار ۸۸

شمارگان: ۳۰۰۰

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۳۴-۹

قیمت: ۳۰۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۲، طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۵۴۰۴۱ - فکس: ۸۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

مرکز پخش: ۳ - ۸۸۹۷۴۷۸۱

ارتباط با حاضران در جلسه ۴۰

سخنرانی



برقراری ارتباط برای فروش ۴۴

مذاکره برای کسب پیروزی ۴۶

تهیه گزارش ۴۸

نوشتن طرح پیشنهادی ۵۰

تأثیرگذاری بصری ۵۲

## برقراری ارتباط با هدف کسب نتیجه

خلق هویت ۵۴

استفاده از روابط عمومی ۵۶

تبلیغات اثربخش ۶۰

برقراری ارتباط در محیط کار ۶۲

اطمینان از انتقال پیام ۶۴

مهارت‌های ارتباطی خود را ۶۶

ارزیابی کنید



## تبادل اطلاعات

برقراری تماس ۲۴

انتقال اطلاعات ۲۶

استفاده از تلفن ۲۸

استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی ۳۰

نامه‌نگاری ۳۲

## کسب مهارت‌های بیشتر

تشکیل جلسه‌های توجیهی ۳۴

اثربخش

ارتباط‌های دو نفره (تک به تک) ۳۶

اداره موفقیت‌آمیز جلسه‌ها ۳۸

## درک تن گفتار

هنگام ایستادن در کنار دیگران یک فاصله شخصی یک متری را با وی رعایت کنید.

تن گفتار شما (طیف و وسیع) از حرکات فیزیکی ناخودآگاه (می تواند موجب تقویت ارتباط یا لغزش و آرد آمدن به آن شود. حتی وقتی کاملاً بی حرکت ننشسته اید نیز ممکن است بدون آن که متوجه باشید پیام قدرتمندی را درباره احساسات درونی خود منتقل کنید.

### «خواندن» تن گفتار

به دلیل ظرافت و طیف گسترده تن گفتار خواندن (و کنترل) آن دشوار است. با وجود این، درک همه جانبه تن گفتار یکی از راه های بی بردن به نظرات واقعی دیگران است. به عنوان مثال، اگر افراد به دلیل دروغ گفتن از درون احساس ناراحتی کنند، تن گفتار ناشیانه آنها دروغ را برملا می کند.

### ▼ ارتباط از طریق تن گفتار

حالت بدن در تن گفتار بسیار حائز اهمیت است. در اولین برخورد، هر یک از سه حالت زیر می توانند تأثیر کاملاً متفاوتی را ایجاد کنند. حالت مثبت بدن می تواند از طریق تشویق به برقراری ارتباط باز بهترین تأثیر را بر جای بگذارد. در حالی که حالت منفی برقراری ارتباط را دشوار می کند.



## تسلط بر اعصاب

داشتن حالت عصبی قبل از سخنرانی یا حضور در مصاحبه کاملاً طبیعی است. ذهن از طریق سیستم عصبی ما را آماده عمل می‌کند؛ بنابراین ایجاد حالت عصبی تا حدی به دلیل غددی است که هورمون آدرنالین را وارد خون می‌کنند. از تن گفتار استفاده کنید تا بتوانید با تلاش خود آنگاه برای لبخند زدن و راحت نگه داشتن دست‌ها ظاهران را با اعتماد به نفس تر از آن چه هست نشان دهید. هنگام صحبت با افراد یا گوش کردن به حرف آنها به چشم‌هایشان نگاه کنید، بدن را راست و راحت نگه دارید، و با دست‌های خود بازی نکنید.

## تفاوت‌های فرهنگی

انگلیسی‌ها و آمریکایی‌ها ترجیح می‌دهند فاصله شخصی بیشتری را در مقایسه با سایر ملت‌ها (بین خود و دیگران حفظ کنند، و اگر احساس کنند حریم شخصی آنها مورد تجاوز قرار گرفته است احتمال این که عقب‌نشینی کنند بیشتر خواهد بود. همچنین، ساکنان مناطق روستایی نیز در مقایسه با شهری‌ها ممکن است فاصله بیشتری را رعایت کنند.

## حفظ فاصله

رعایت یک فاصله قابل قبول با افراد جزئی از تن گفتار است و مقدار آن بسته به موقعیت تغییر می‌کند. به عنوان مثال، در مهمانی‌های دوستانه افراد در مقایسه با موقعیت‌های رسمی تر، با فاصله کمتری نسبت به هم می‌ایستند. همیشه دقت کنید که به قلمرو و شخصی طرف مقابل وارد نشوید چرا که ممکن است او را به واکنش‌های دفاعی یا غیردوستانه وادار کنید.

**V** اگر دلشوره و نگرانی دارید، یک نفس آهسته و عمیق بکشید تا آرام شوید.

## ایجاد تأثیر مثبت

برداشت‌های اولیه بسیار حائز اهمیت هستند. می‌گویند همیشه در اولین ملاقات شائیه اول از ۵ دقیقه بعدی مهم‌تر است؛ بنابراین توجه به نکات ریز می‌تواند تأثیر بسزایی در نتیجه کار داشته باشد. به ظاهر و طرز لباس پوشیدن خود اهمیت بدهید. حتی زمانی که قرار است با ظاهر غیر رسمی به جایی بروید نیز حتماً کفش و لباس خود را تمیز و مرتب کنید. قبل از رفتن به جلسه وضعیت ظاهر خود را در آینه کنترل، و حتماً موهایتان را مرتب کنید.

## تأثیر گذاری

طرز لباس پوشیدن و نحوه ایستادن شما همیشه بر برداشت طرف مقابل تأثیر می‌گذارد همان‌طور که در تصاویر روبه‌برو مشاهده می‌کنید. سرو وضع مرتب خانم حاکی از توانایی و اعتماد به نفس بیشتر وی است.



## نوشتن طرح پیشنهادی

فهرستی از اسامی هم پیمان‌های خود را برای تنظیم طرح پیشنهادی و حمایت از آن تهیه کنید.

۷۶

فرق طرح پیشنهادی با گزارش در این است که طرح پیشنهادی یک «سند فروش» است که باید خوانندگان را به قبول آن چه پیشنهاد می‌کنید متقاعد کند. به عنوان مثال، می‌توانید از طرح پیشنهادی داخلی برای مطرح کردن استدلال‌های خود جهت سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان یا تجهیزات که می‌بوتری استفاده کنید.

### تحقیق برای تهیه طرح پیشنهادی

موفقیت پروژه‌ها در گرو هماهنگ بودن آنها با اهداف کلی سازمان است. قبل از نوشتن طرح پیشنهادی ببینید که آیا طرح شما در برنامه کلی سازمان جا می‌گیرد یا خیر و به چه نحو با آن ارتباط پیدا می‌کند. هنگام برنامه‌ریزی تحقیق:

- ببینید طرح پیشنهادی چگونه در استراتژی کلی سازمان جا می‌گیرد و آیا برخی اقدامات مربوطه که در حال انجام هستند یا قرار است در آینده انجام شوند، با یکدیگر تناقض دارند یا خیر.
- ببینید کدام جنبه‌ها (از قبیل منابع مالی، منابع انسانی، و تبعات حقوقی) نیاز به بررسی دارند و ممکن است چه پیامدهایی را برای سازمان به دنبال داشته باشند.
- از کسانی که در مسند تصمیم‌گیری هستند سؤال کنید که مایلند چه اهدافی را در قالب نتایج کوتاه مدت، میان مدت، و بلند مدت تحقق بخشند.
- کلیه اطلاعات لازم برای پشتیبانی از طرح پیشنهادی را جمع‌آوری کنید تا برای رفتن به مرحله بعد (یعنی تنظیم ساختار طرح) آماده باشید.

صادقانه از خود سؤال کنید که چرا ممکن است یک طرح پیشنهادی با موفقیت، و طرح دیگر با شکست روبه‌رو شود.

۷۷

### تهیه پیش‌نویس طرح پیشنهادی

پیشنهاد را مطرح کنید

ضرورت و فواید آن را تشریح کنید

منابع لازم را برآورد کنید و میزان همخوانی طرح با ضوابط مالی را نشان دهید

مسئول اجرای طرح و برنامه زمان‌بندی آن را مشخص کنید

پیش‌نویس را با ارائه یک برنامه عمل خاتمه دهید

## تنظیم ساختار طرح پیشنهادی

برای تنظیم ساختار طرح پیشنهادی از همان چارچوب اصلی گزارش استفاده کنید. ابتدا خلاصه طرح را بیاورید؛ برای بسط موضوع از تیترهای اصلی و فرعی استفاده کنید؛ در نهایت نکات اصلی را در قسمت نتیجه گیری در انتهای طرح متذکر شوید. موضوع را با خوش بینی مطرح کنید. شور و اشتیاق شما باید دیگران را نسبت به توانایی شما در کسب نتایج مورد انتظار متقاعد کند. اگر ریسکی وجود دارد، ابتدا توضیح دهید که قبلاً تمامی مخاطرات احتمالی را به دقت بررسی کرده اید و سپس بر مزایای مثبت طرح تأکید کنید.

برای قبولاندن طرح پیشنهادی خود از تکنیک‌های فروش نرم استفاده کنید.

۷۸

### پیگیری

هنگام توزیع طرح پیشنهادی ترتیبی دهید که دریافت کنندگان بدانند چگونه و چه وقت می‌خواهید نتیجه را پیگیری کنید. اگر انتظار دریافت پاسخ کتبی دارید، حتماً آنها را در جریان بگذارید. خواه طرح پیشنهادی برای همکاران داخل شرکت باشد و خواه برای مشتری یا تأمین کنندگان خارج از شرکت، بهتر است پیگیری را از طریق تشکیل جلسه حضوری انجام دهید تا بتوانید در مورد طرح پیشنهادی بحث و گفت‌وگو کنید. در صورت امکان در جلسه حضوری طرح پیشنهادی را با استفاده از وسایل سمعی-بصری ارائه کنید؛ هر چه تأثیر بصری طرح پیشنهادی بیشتر باشد احتمال موفقیت آن بیشتر خواهد بود. البته فراموش نکنید که اگر طرح پیشنهادی ضعیف باشد، نحوه ارائه آن نمی‌تواند شما را در فروش و طرح یاری کند.

سوال شایعی که باید از خود بپرسید

- ❑ هزینه اجرای طرح پیشنهادی چه قدر است و چه کسانی در آن مشارکت خواهند داشت؟
- ❑ اگر طرح مورد قبول واقع شود، مزایای اقتصادی، بازاریابی و کیفی آن چه خواهد بود؟
- ❑ نحوه اجرای طرح چگونه خواهد بود؟
- ❑ علت مطرح کردن پیشنهاد در این برهه از زمان چیست؟
- ❑ چرا فکر می‌کنم طرح پیشنهاد شده با موفقیت روبه‌رو خواهد شد؟

## نوشتن طرح تجاری اثربخش

بهترین و بدترین حالات ممکن، و نهایتاً بالا بودن احتمال سودآوری طرح در صورت اجرا باشد.

### نوشتن طرح

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

معمولاً زمانی که برای راه‌اندازی یک کسب و کار نیاز به منابع مالی دارید و امدهندگان می‌خواهند طرح تجاری شما را ببینند، سند شما باید شامل یک پیشنهاد واضح و روشن، استدلال و نتیجه گیری باشد. پیشنهاد خود را با اعداد و ارقام و اطلاعات دقیق، و با ذکر یک برنامه زمانی مناسب (معمولاً حداقل ۳ سال) تقویت کنید. طرح تجاری باید نشان دهنده درک خوب شما از مسائل مالی، بررسی دقیق کلیه عوامل،