



www.cpjournals.com

نشریه عمران و پروژه
Civil & Project Journal (CPJ)

Project Communications Management

*Samaneh Akbari

*BS student in Project Management, Payame Noor University, North Tehran

Email:

Samaneh.akbari.۷۸@gmail.com

Abstract

Project communication management is the main way of exchanging project information. Establishing effective and targeted communication is one of the most important and determining factors in the success of projects. Describe and also the organization that implements the planned processes as an implementation arm and regularly controls and monitors its performance and updates them if necessary.

Keywords: *Project management, communication, management, organization, communication process, effective communication, awareness, construction industry.*

All rights reserved to Civil & Project Journal.



www.cpjournals.com

نشریه عمران و پروژه Civil & Project Journal(CPJ)

مدیریت ارتباطات پروژه

*سمانه اکبری

* دانشجوی کارشناسی مدیریت پروژه، دانشگاه پیام نور، تهران شمال

پست الکترونیکی:

Samaneh.akbari.۷۸@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۸

چکیده مقاله:

مدیریت ارتباطات پروژه شاهراه اصلی تبادل اطلاعات پروژه است. برقراری ارتباطات موثر هدفمند یکی از عوامل مهم و تعیین کننده در موفقیت پروژه ها به شمار می آید در تمامی پروژه ها مدیران اکثر زمان خود را صرف برقراری ارتباط با انواع ذینفعان درگیر در پروژه اعم از داخلی و خارجی حقیقی و حقوقی می کنند لذا ارتباطات مدیریت شده می تواند نقش بسزایی در صرفه جویی در زمان و هزینه های ذینفعان و در نتیجه تسهیل مدیریت پروژه داشته باشد مدیریت ارتباطات مطلوب نیازمند ابزارهایی همچون برنامه مدیریت ارتباطات رویه ها و دستورالعملها است که نحوه مدیریت ارتباطات در پروژه را تشریح کرده و همچنین سازمانی که به عنوان بازوی اجرای فرایندهای برنامه ریزی شده را اجرا و به طور منظم عملکرد آن را کنترل و پایش نموده و در صورت لزوم آنها را به روز رسانی کند. با نگاه به مطالعات میدانی انجام شده در شرکت های همکار و شریک شرکت کیسون در امر تحقق عملیاتی موضوع مدیریت ارتباطات در پروژه ها پیشرو بوده و از تجربیات مناسبی برخوردار می باشد.

کلیدواژه ها:

مدیریت پروژه، مدیریت ارتباطات، سازمان، فرایند ارتباط، ارتباط مؤثر، آگاهی، صنعت ساخت و ساز.

مقدمه

در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های غیررسمی و رسمی، راه‌های بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مدنظر داشتن مراودات انسانی در سازمان مطرح است. بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو یا تلفنی با زیردستان، همکاران یا مشتریان می‌گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آنها به یک محیط کاری تبدیل شود. این موضوع مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد.

می‌دانیم که علت خیلی از تأخیرها، دوباره کاری‌ها، بی‌دقتی‌ها و بی‌کیفیت بودن ساختمان‌ها، همین دشوار بودن ارتباطات بین گروه‌های کاری مختلف یک پروژه است؛ و متأسفانه منجر به خیلی از دعاوی، شکایات، خسارات و ورشکستگی‌ها می‌شود.

در این مقاله سعی شده فرایند ارتباط، روش‌های مدرن بهبود ارتباطات در مدیریت پروژه و راه حل‌های اون رو بررسی شود

۱- ارتباط

ارتباط فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علایم پیام به تبادل معینی مبادرت می‌ورزند.

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی یا غیرکلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار یا گفتار می‌باشد و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می‌کند. از طرفی باید بدانیم حرکت یک عضو نمی‌تواند یک مقصود یا مفهوم جهانی به خود بگیرد ولی هنگامی که آن را با زبان گفتاری در هم آمیزیم پیام کامل‌تری به گیرنده می‌دهد. به نقل از سخنی کهن: «برای هدایت خود، از مغزت استفاده کن و برای هدایت دیگران از قلبت. همیشه قبل از تقاضای کمک از کسی، روی قلب او اثر بگذار.»

در عصری که لحظه لحظه‌اش در گرو تغییرات شگفت‌انگیز است، ارتباطات حرف اول را می‌زند. بنابر پژوهش‌های موجود، حدود ۷۵ درصد از اوقات روزانه‌ی ما به‌نحوی در تماس و ارتباط با دیگران می‌گذرد. از این رو کیفیت زندگی هر کس بستگی به کیفیت ارتباطات او با دیگران دارد. برای مثال، همه‌ی ما در محیط کار فرصت‌هایی یکسان داریم؛ اما تنها کسانی مسیر پیشرفت و ترقی را به‌سرعت می‌پیمایند و احترام، اعتبار و مقام کسب می‌کنند که ارتباطاتی مؤثرتر برقرار کنند، خود را به‌نحوی شایسته مطرح کنند و در شرایط گوناگون و با افراد مختلف، ارتباطی مناسب و مؤثر برقرار کنند. ارتباطات، مجموعه‌ای از مهارت‌هاست؛ اما مهم‌ترین آن‌ها درک نقطه‌نظرهای طرف مقابل و تفهیم نقطه‌نظرهای خویش است. زبان، تنها وسیله‌ی ارتباطی نیست و در عین حال از همه نیز کامل‌تر نیست، چراکه پیام‌های انسانی، به‌ویژه پیام‌هایی که از احساسات و هیجانات و عواطف مایه می‌گیرد، چنان پیچیده است که هیچ کلامی گویای آن نیست، از این رو گاه یک نگاه، لحن، صدا یا یک حرکت حاوی پیامی است که از پنهانی‌ترین درونیات فرد سرچشمه می‌گیرد.

ارتباطات یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر موفقیت و شکست پروژه‌ها است. البته ارتباطات همیشه مهم است؛ اما مدیریت ارتباطات در پروژه‌ها بسیار حیاتی‌تر از فعالیت‌های روتین و فرایندهای تکراری است. سازمانی را در نظر بگیرید که کار آن چندان ماهیت پروژه‌ای ندارد. مثلاً یک کارخانه‌ی تولید قوطی کبریت که چند سال است یک محصول را تولید می‌کند و حتی طرح روی قوطی را هم تغییر نداده است.

در چنین مجموعه‌هایی هر چقدر هم ضعف و خطای ارتباطی وجود داشته باشد، به تدریج کاهش می‌یابد و کم‌رنگ می‌شود. هر بار یک مشکل یا بحران یا تعارض به وجود می‌آید به هر حال با گفتگو و مذاکره یا حتی تنش و درگیری، یا فرایندها کمی اصلاح می‌شوند یا برخی افراد تغییر می‌کنند و در بلندمدت، مجموعه راهکاری برای مدیریت مسائل ارتباطی خود پیدا می‌کند.

اما در فعالیت‌های پروژه‌محور، به خاطر ماهیت غیرتکراری فعالیت‌ها، فرصت چندان برای آزمایش و خطا وجود ندارد و برخی خطاهای ارتباطی به سادگی می‌توانند کل پروژه را با شکست مواجه کنند.

مهارت در ایجاد رابطه‌ی مناسب با دیگران بر توانایی‌ها و اعتمادبه‌نفس ما می‌افزاید، استعداد و دست‌آوردهایمان را می‌نمایاند و احترام و قدردانی دیگران را جلب می‌کند. هرچه بهتر با دیگران رابطه برقرار کنیم، مسئولیت‌های خود را بهتر اجرا می‌کنیم و در نتیجه در حرفه‌ی خود موفق‌تر بوده و درآمد بیشتری خواهیم داشت.

فرایند مدیریت ارتباطات پروژه

مدیریت ارتباطات پروژه شامل فرآیندهای مورد نیاز جهت اطمینان از این است که اطلاعات پروژه به موقع و مناسب، تولید، جمع‌آوری، ذخیره، بازیابی و در نهایت جمع‌بندی می‌شوند. مدیران پروژه بیشتر زمان خود را جهت برقراری ارتباط با اعضای تیم و دیگر ذینفعان پروژه صرف می‌کنند، چه آنها داخل (در تمامی سطوح سازمانی) یا خارج از سازمان باشند. ارتباطات مؤثر، پلی بین ذی‌نفعان مختلف درگیر در پروژه ایجاد می‌کند که پیش‌زمینه‌های سازمانی و فرهنگی متنوع، سطوح مختلف تخصصی، چشم‌اندازها و علایق گوناگون در نتایج یا اجرای پروژه را به یکدیگر متصل می‌سازد.

۱-۱- شناسایی ذی‌نفعان:

شناسایی ذی‌نفعان، فرآیند شناسایی تمامی افراد یا سازمان‌های اثرپذیر از پروژه و مستندسازی اطلاعات مربوطه در خصوص علایق و اثرات آنها بر موفقیت پروژه است. ذی‌نفعان پروژه، افراد و سازمان‌هایی از قبیل مشتریان، حامیان، سازمان‌های اجرایی و عموم مردم هستند که به صورت فعال در پروژه درگیر بوده یا علایق آن‌ها ممکن است به صورت مثبت یا منفی، تحت تأثیر اجرا یا تکمیل پروژه، قرار بگیرد. همچنین آنها ممکن است بر پروژه و اقلام قابل تحویل آن، اثر بگذارند. ذی‌نفعان ممکن است در سطوح مختلفی از سازمان بوده و ممکن است سطح قدرت متفاوتی نیز داشته و یا اینکه احتمال دارد خارج از سازمان اجرایی باشند.

۲-۱- برنامه‌ریزی ارتباطات:

برنامه‌ریزی ارتباطات، فرآیند تعیین نیازهای اطلاعاتی ذینفعان پروژه و تعریف یک رویکرد ارتباطی است.

فرآیند برنامه ریزی ارتباطات، به نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی ذی نفعان پاسخ می دهد؛ بطور مثال، چه کسانی به چه اطلاعاتی نیاز دارند، چه زمانی آنها را نیاز دارند، چگونه آن اطلاعات به آنها داده می شود و توسط چه کسی این کار انجام می شود. در حالیکه تمامی پروژه ها نیازمند اطلاع رسانی اطلاعات پروژه هستند، نیازها و روشهای توزیع اطلاعات، بسیار متنوع هستند. شناسایی نیازهای اطلاعاتی ذینفعان و تعیین ابزار مناسب جهت تأمین این نیازها، عوامل مهمی برای موفقیت پروژه محسوب میشوند.

۳-۱- توزیع ارتباطات:

توزیع اطلاعات، فرآیند در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز ذی نفعان پروژه، بر اساس برنامه ریزی انجام شده، می باشد. این فرآیند در طول چرخه عمر پروژه و در تمامی فرآیندهای مدیریتی انجام می شود. تمرکز در این فرآیند، اساساً بر فرآیند اجرا می باشد که شامل پیاده سازی برنامه مدیریت ارتباطات و پاسخ به درخواست های غیر منتظره دریافت اطلاعات است.

۴-۱- مدیریت انتظارات ذی نفعان:

مدیریت انتظارات ذینفعان، فرآیند اطلاع رسانی و همکاری با ذینفعان جهت تأمین نیازهای آنها و توجه به مشکلات بوجود آمده می باشد. مدیریت انتظارات ذینفعان، با کمک فرآیندهای دیگر ارتباطات جهت تأثیر بر انتظارات، توجه به نگرانی ها و حل مشکلات ذینفعان پروژه، مورد استفاده قرار می گیرد.

۵-۱- گزارش عملکرد:

گزارش عملکرد، فرآیند جمع آوری و توزیع اطلاعات عملکرد، شامل گزارشات وضعیت، اندازه گیری پیشرفت و پیش بینی ها است. فرآیند گزارش عملکرد شامل جمع آوری دوره ای و تحلیل خط مبنا در مقابل داده های واقعی جهت تعیین و اعلام عملکرد و پیشرفت پروژه و همچنین پیش بینی نتایج پروژه، میباشد.

۲. فرآیند ارتباطات

۱-۲- معنی و اهمیت واژه ارتباطات، در مدیریت چیست؟

ارتباط کارکنان، روندی مداوم بوده و مستلزم وجود مهارت در ارسال و دریافت پیام است. واژه ارتباطات به مفهوم انتقال اطلاعات از یک فرد به فردی دیگر و درک آن، توصیف شده است. این فرآیند به عنوان مسئولیت یک مدیر، گاهی اوقات ((ارتباطات کارکنان)) نامیده می شود. هر چند که فرآیند ارتباطات بین مدیران با یکدیگر و نیز بین مدیران میانی و مدیر ارشد نیز از اهمیت مشابهی برخوردار است.

۲-۲- برای اینکه افراد منظور شما را دریابند، چه کمکی می توانید به آنها بکنید؟

برای شروع، نگران مطالبی که گاه و بی گاه گفته اید نباشید. حتی می توانید از یک کارمند بخواهید که حرفهای شما را تکرار کند. تمرین دیگر این است که کارکنان را به سوال کردن وا دارید. این کار، نقاط ضعف و درک افراد را برای شما روشن خواهد کرد، اما بهترین توصیه این است که دقیق باشید و از بیان عبارت نارسا و به کار بردن مفاهیمی که باعث ابهام می شوند، خودداری ورزید.

به جای اینکه بگویید :

((شتاب دستگاه را کمی اضافه کن.))

بگویید :

((من میخوام دور این دستگاه در هر دقیقه بین ۱۹۰۰ تا ۲۱۰۰ باشد.))

به جای اینکه فرمان بدهید :

((این مطلب را هر چه زودتر تایپ کن.))

بگویید :

((من تایپ شده این نامه را تا ساعت ۲ بعد از ظهر امروز احتیاج دارم.))

به این ترتیب انتظارات شما از لحاظ کمیت، کیفیت و استانداردهای زمانی دقیقاً مشخص می شوند.

۲-۳-ارتباطات چگونه سازمان را فعال می کنند؟

سازمان با تامین ارتباط بین طرح ها و عملیات، فعال می شود. شما ممکن است نقشه هایی بزرگ و کارکنان خوبی داشته باشید، اما تا هنگامی که کاری انجام نشود، در حقیقت چیزی ندارید. بدون ارتباط مؤثر، نه انگیزش و نه رهبری کاری از پیش نمی برند. این همان چیزی است که آغاز کننده اصلی است و نقشه ها را به تعاملاً اجرا در می آورد. مدیران شایسته، ارتباط کارکنان را به خوبی می شناسند. آنها می دانند که تصورات کارکنان از رهبرانشان به چگونگی رد و بدل کردن اطلاعات در فرآیند ارتباطات بستگی دارد. چنانچه کارکنان از احساسات و خواسته های شما اطلاع نداشته باشند، بهترین ایده های مدیریتی در دنیا بی فایده است. ارتباطات خوب، به خصوص وقتی یک مدیر در حال پرورش روحیه جمعی است یا وقتی که کارکنان به واسطه تغییرات سازمانی پی در پی، یا تنگناهای اقتصادی، احساس ناامنی و تهدید می کنند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

۲-۴-منظور از فرآیند ارتباطات چیست؟

ارتباطات در مفهوم وسیع، سلسله اقداماتی است که موجب می شوند ایده ای از ذهن یک نفر به ذهن دیگری انتقال یافته، درک شده و به اجرا درآید. عامل اساسی در تمام ارتباطات انسانی این است سرپرست ها برای تاثیر بیشتر، باید با کارکنان رابطه ای نزدیک برقرار سازند، نسبت به برداشتهای دیگران از اطلاعات و عقاید، حساسیت نشان دهند و حرفهایی را که ممکن است باعث کندی روند کار شوند، به حداقل برسانند.

این کار مستلزم آن است که مدیران مهارت بیشتری در به کار گیری کلام و نوشته (علایم غیر کلامی که از چهره و بدن به دیگران منتقل می شود) داشته باشند.

آخرین- و نه کم ارزش ترین- توصیه این است که به مدیران توصیه می شود مهارت خود را در دریافت اطلاعات از دیگران که لازمه آن گوش دادن مؤثر و توجه به واکنش ها و سؤالات است، افزایش دهند.

برخی مردم از ((ارتباطات سه بعدی)) صحبت می کنند، منظور آنها از این عبارت چیست؟

ارتباط نباید همچون خیابانی یک طرفه باشد. برای سهولت عملیات در یک سازمان پیچیده امروزی، ارتباطات باید به سه شیوه برقرار شود :

- ۱- نه تنها باید اطلاعات را از بالا به پایین (به سمت کارکنان) و از پایین به بالا (برای مدیر) فراهم کنید بلکه کارکنان نیز باید افکار و احساساتشان را از پایین به بالا به شما انتقال دهند.
- ۲- از آنجا که همکاری میان گروهی در میان مدیران میانی بسیار مهم است بنابراین باید یک جریان افقی اطلاعات هم بین مدیران میانی وجود داشته باشد.
- ۳- تبادل اطلاعات با منابع خارجی نظیر: گروههای کارکنان، فروشندگان خارجی، مشتریان و ادارات دولتی نیز می باید وجود داشته باشد.

۳- انواع ارتباطات

۳-۱- ارتباطات یک جانبه :

هر گاه عکس العمل (واکنش) گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن ارتباط را یک جانبه گویند. این نوع فرآیند ارتباط فاقد بازخورد می باشد. در فرآیند ارتباط یک طرفه هر گاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارائه کند آن گاه تا زمانی که شنوندگان قادر به درک و دریافت مفاهیم هستند بازدهی مثبت است ولی هر گاه توان و انرژی شنوندگان برای دریافت و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد با حرکاتی چون خمیازه و دهن دره و حالات دیگر این عدم دریافت پیام را مطرح می کنند. در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمانی دیگر بگذارد ارتباط دو طرفه باقی می ماند ولی در صورتی که به این حالات که ناشی از عدم دریافت مفهوم است توجه نکند ارتباط یک طرفه می شود.

۳-۲- ارتباطات دوجانبه:

چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عکس العملها و نظریات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند به این نوع ارتباط دوجانبه گویند. به هر حال باید توجه داشت فرستنده ای مؤثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

۴- روش های ارتباطات

یک مدیر اثربخش چگونه روش ارتباطی مورد استفاده خود را انتخاب می کند؟

مدیران اثر بخش، روش های ارتباطی خود را براساس تحلیل دقیق بر روی عوامل محیطی بر می گزینند. این امر به وظیفه خاص و اهداف شما بستگی دارد. اگر وظیفه شما ارائه پیامی طولانی است و یا پیام باید به صورت دائمی ثبت شود، می توانید از نوشته استفاده کنید. از سوی دیگر اگر سرعت، عدم رعایت تشریفات و یا نفوذ شخصی اهمیت دارد، صحبت کردن ترجیح دارد.

انتخاب دیگر مدیران، حول این محور است که آیا با کارمند یا گروه ارتباط کاملی برقرار می شود؟ ارتباط نفر به نفر این امکان را به مدیران می دهد که، جریان اطلاعات را کنترل کرده و آن را هدایت کنند. در ایجاد ارتباط با جمع کارکنان یک بخش، مدیران باید آنها را به مشارکت و توسعه مسئولیت دعوت کرده و کمک کنند که روحیه جمعی تقویت شود.

این امر مستلزم آن است که مدیر چیزی بیشتر از یک تسهیل کننده کار باشد و به گروه کمک کند تا مشکلات را کشف کرده و به سمت اهداف مورد نظر در جهت حل مشکلات حرکت کند.

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است:

برقراری رابطه مؤثر و کاهش تنش ها در محیط کاری

ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن انجام می گردد. پس ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر، تنش های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین می برد یا لاقط کاهش می دهد.

ارتباط نفر به نفر چگونه ممکن است مؤثر و سودمند واقع شود؟

ارتباط با هر یک از کارکنان، به خصوصیات منحصر به فرد آنان بستگی دارد و برای تمامی آنان نمی توان از روشی یکسان استفاده کرد. اهمیت این مطلب، زمانی که روابط شما با کارکنان توسعه می یابد، بیشتر آشکار خواهد شد. افراد دوست دارند تفاوت هایشان شناخته شده و متناسب با خودشان با آنان رفتار شود. سرپرستان باید با توجه به این مهم، از بین روشهای گوناگون نوشتاری و گفتاری، روش مناسبی را برای برقراری ارتباط برگزینند.

ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی شامل شبکه‌های همه جانبه، چرخشی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

۱-۴-۱- ارتباطات گفتاری :

در روش ارتباط گفتاری، شخصی که مورد خطاب قرار می‌گیرد به سرعت از پیام ارسال شده آگاه می‌شود و سرعت، لحن صدا، حالت، حرکت بدن و خطوط چهره به طور جدی واکنش‌های افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

برقراری ارتباط گفتاری مؤثر با گروه‌ها، نیازمند مهارتهایی ویژه است. هر چند که مهارت‌های مفید در یک جلسه، ممکن است برای جلسه‌ای دیگر کافی نباشند. توانایی شما برای هدایت جلسه‌ای که کارکنان شما در آن حضور یافته‌اند به این معنی نیست که جلسه‌ای که توسط رئیس شما اداره می‌شود نیز دارای همان توانایی باشید.

۱-۴-۱-۱ صحبت‌های غیر رسمی :

این گونه صحبت‌ها، اساسی‌ترین شیوه‌های برقراری ارتباط هستند. همچنین برای ارتباطات روزانه، راهنمایی‌ها، تبادل اطلاعات، مرور پیشرفت کار و جلسات انضباطی و حفظ روابط شخصی مناسب هستند. حتی اگر صحبت‌ها خیلی خلاصه باشد، باز هم مطمئن باشید که این گونه ارتباط، امکان تبادل دو طرفه را فراهم می‌آورد. همچنین، وقتی مسائل عاطفی مطرح باشند، ارتباط چهره به چهره بر نوشتن یا تلفن کردن ترجیح دارد.

۱-۴-۲- قرار ملاقات :

قرار ملاقات برای ارزیابی منظم و مرور و بررسی جلسات کار، مناسب است. جلساتی که زمینه ساز چنین ملاقات‌هایی هستند، با ارائه اطلاعات کافی و کاهش حرف‌های اضافی، مفید و مؤثر خواهند بود.

بسیاری از مدیران برای پروژه های گسترده یا به خاطر برخی کارکنان (به ویژه افراد جدیدی که دارای مشکل بوده و یا آنهایی که زیاد مسافرت می کنند) ملاقاتهایی دائمی به صورت روزانه (بسیار منحصراً)، هفتگی (طولانی تر) و یا ماهیانه (بسیار گسترده) برگزار می کنند.

۴-۳-۱ ارتباط تلفنی :

ارتباط تلفنی برای کنترل های فوری، انتقال و یا اخذ اطلاعات، تذکر یا اطلاع رسانی به کار می رود. در هر صورت، شخصیت تلفنی شما در بعضی مواقع واقعیت (چهره به چهره) شما را نفی می کند. بنابراین، باید طنین صدای خود را به هنگام گفت و گوی تلفنی کنترل کنید. همچنین، از آنجا که در برخی موارد، گفت و گوهای معمول تلفنی از اعتبار کافی برخوردار نیستند، گاهی باید یادداشتهایی در تایید پیام خود ارسال کنید.

۴-۲-۲ ارتباطات نوشتاری :

تمامی پیغامهای رسمی، اداری و یا طولانی که به تعداد زیادی از کارکنان مربوط شوند، باید به صورت نوشتاری تهیه می شوند. از ارتباط نوشتاری، می توان برای اصلاح ارتباط نوشتاری گذشته نیز استفاده کرد. ارتباط گفتاری خطر فراموشی پیام را در پی دارد، گاهی نادرست فهمیده و یا به خاطر آورده می شود و به همه کارکنان منتقل نمی شود.

۴-۲-۱ یادداشتهای درون سازمانی:

برای ثبت غیر رسمی سؤالات یا پاسخ ها به کار می آیند. این یادداشتهای هنگامی که قرار است چندین نفر پیامی طولانی را دریافت کنند، می توانند مفید واقع شوند. یادداشتهای، راه ساده ای برای اطلاع رسانی به بالادستان هستند تا در هنگام استراحت آنها را مطالعه کنند. از یادداشتهای نباید بیش از اندازه استفاده شود، زیرا تاثیر خود را از دست داده و مورد بی توجهی قرار خواهند گرفت.

۴-۲-۲ نامه ها :

معمولاً به افراد نوشته می شوند، بیشتر از یادداشت رسمیت دارند و برای اطلاعیه های اداری، ثبت بیانیه های رسمی، ارتباطات طولانی و حتی ارتباط با مخاطبی که در دسترس است، مفید هستند. نامه ها غالباً حاوی

تفکرات و عقاید موجود برای تصمیمات آتی و بوده و به عنوان بخشی از بررسی مداوم مشکلات، ارزشمند هستند.

۴-۲-۳ گزارش ها :

بیشتر از نامه ها جنبه عمومی و رسمی دارند. از گزارشها برای انتقال اطلاعات، تحلیل ها و پیشنهاد به سرپرستان و همکاران استفاده می شوند. گزارش اگر براساس مستندات و یا نتایج و مطالعات، تحقیقات دقیق تهیه شود، اثر بخش تر خواهد بود. گزارش باید با دقت ویژه ای، حقایق عینی را از حدسیات خیالی و کلی گویی ها تفکیک کند.

برای برقراری ارتباطات مؤثرتر با گروههای کارکنان، چه می توانید بکنید؟

جهت ارسال پیام های کوتاه و هدفمند به آن دسته از کارکنان که از لحاظ سن، جنسیت و کار، با یکدیگر مشابه هستند، می توان از روشی استفاده کرد که این روش برای پرهیز از ورود انبوهی نامه، یادداشت و اعلامیه های مفید است که تنها برای تعداد کمی از دریافت کنندگان آنها، جذابیت دارند.

احتمال دارد برای برخی اختلافات شرکت کنندگان یک جلسه، مهارت زیادی از خود نشان دهید، اما هنگامی که از نظر عاطفی درگیر موضوع مورد بحث هستید، برخورد واقع بینانه بسیار مشکل تر خواهد بود.

در ذیل فرم های ارتباطی متفاوت و متناسبی برای آشنایی شما خلاصه شده است :

۱-گردهمایی غیر رسمی کارکنان ۲- جلسات برنامه ریزی شده ۳-گردهمایی گروهی

۴-۳-ارتباط دیداری :

برقراری ارتباط نوشتاری با فرد یا گروهی از کارکنان، عموماً یک تاثیر غیر قابل پیش بینی در بر دارد. ارتباطی نوشتاری که طرحی دقیق دارد، می تواند تاثیر ویژه ای داشته باشد.

۱-اطلاعیه های تابلوی اعلانات ۲-پوستر، نمایش و نمایشگاه ۳-وسایل سمعی و بصری

کدام یک از روش های ارتباطی بهتر از بقیه است؟

هر موقعیتی، به روشی متناسب، نیاز داشته و یا ترکیبی از چند روش را می طلبد. برخی از مشکلات نیازمند واکنشی فوری هستند (صحبت غیر رسمی، تلفنی یا یادداشت دستی).

بعضی کارکنان، تنها هنگامی چیزی را قبول دارند که روی کاغذ ثبت شده باشد. بنابراین ارتباط چهره به چهره با آنها باعث تلف شدن وقت است. اگر همان پیام قرار است به تعداد زیادی منتقل شود، یک یادداشت یا نشست جمعی بهترین شیوه است. در چنین حالتی، موفق ترین ارتباط توسط سرپرستان وقتی انجام می شود که :

- ۱- شرایطی را که با آن روبرو می شوند به سرعت تجزیه و تحلیل کنند.
 - ۲- بسیاری از راههای حصول ایده ها، آموزشها و احساسات خود را می شناسند و به کار می برند.
- آیا یک مدیر باید از شایعات، به عنوان یک وسیله ارتباطی بهره بگیرد؟
- به شایعات توجه کنید، چرا که آنها خود شیوه ای برای اطلاع از جریان امور هستند، اما به عنوان اطلاعات درست به آنها اعتماد نکنید و نگذارید اطلاعاتی از این دست وارد گروههای کاری شود، زیرا کارکنان، دیگر حتی به روشهای ارتباط رسمی شما نیز اعتماد نخواهند کرد.
- شایعات، در مواقع نبود ارتباط خوب با کارکنان، هنگامی که تفاهمی در مورد مقررات داخلی وجود ندارد، وقتی که موقعیتی برای پیشرفت نیست و یا زمانی که کارکنان بازخوردی از نتایج کارشان دریافت نمی کنند، بیشتر رواج پیدا می کنند.
- اگر در مورد آنچه که مورد علاقه کارکنان است یا آنها را آزار می دهد سریعاً مطالبی بیان نکنید، شایعات به سرعت رشد می کنند.
- در هر صورت، عمده ترین بخش شایعات، بر مبنای خبرهای ناقص، جهت گیری ها و دروغ های آشکار استوار بوده و تحقیقات نشان می دهند که حتی اگر کارکنان اطلاعات زیادی از طریق شایعه کسب کرده و از آن لذت برده باشند، اکثراً ترجیح می دهند حقایق را از سوی سرپرستان بشنوند.
- شما می توانید به محض بروز شایعات با آنها مقابله کنید و به این ترتیب از بسیاری از نگرانی های کارکنان جلوگیری کرده و جوی امیدوار کننده به وجود آورید و به کارکنان خود نشان دهید که از حقایق استقبال می کنید.

۴-۴-ارتباطات غیر کلامی

چه نوع ارتباطاتی مؤثرتر از صحبت کردن هستند؟

پیام هایی که از طریق اعمال شما انتقال می یابند، رفتارها و اعمال غیر کلامی، مهارت های مهم و حیاتی ارتباطی هستند. گفتن و نوشتن، متداول ترین روش های ارتباطی هستند، اما صرف نظر از آنچه شما می گوئید، کارکنان بیش از هر چیز تحت تاثیر اعمال شما قرار می گیرند. آنچه انجام می دهید و آنگونه که با آنها رفتار می کنید، مقاصد حقیقی شما را اثبات می کنند. یک چشمک زدن ساده به کارمندی که نیازمند کمک است، شاهدهی واقعی است بر اینکه حضور او در تیم تا چه اندازه برای شما ارزشمند است. حتی در کارهای ساده تر مثل آموزش کسی که کار جدیدی به او واگذار شده است، نحوه نشان دادن (نمایش) شما گویای علاقه شما به اوست حتی اگر کلمه ای رد و بدل نشود. به همین ترتیب، به جای تقاضا از یک کارمند برای آمدن به دفترتان، رفتن به اطاق او برای گفتگو با وی، تصویری حمایتی از کمک به پروژه را در بر دارد. بهترین ارتباطات، ترکیبی از ارتباطات گفتاری و نوشتاری توأم با اعمال هماهنگ است.

((زبان اندام)) چه مفهومی دارد؟

حرکات غیر کلامی بدن یا حرکات چهره که نیت واقعی ما را به دیگران انتقال می دهند، به عنوان زبان اندام تلقی می شوند. آنها علایمی مانند اخم کردن، بالا انداختن شانه و یا حرکتی با دست هستند که متأسفانه گاهی سوء تعبیر هم می شوند. مثلاً:

- تکان دادن مداوم سر (بالا و پایین) نشان دهنده موافقت با گوینده است.
- تکان دادن سر (چپ و راست) نشانه عدم موافقت است.
- ضربه زدن با انگشتان دست یا ضربه ملایم با پا، یا نگاه کردن به ساعت به این معنی است که: ((عجله کن طاقتم تمام شد یا اینکه وقت ندارم.))
- بالا بردن ابرو ممکن است علامت تردید، تعجب و دودلی باشد.
- گرد کردن چشمها غالباً به معنی ناباوری است.

• جمع کردن لبها توام با اخم، نشان دهنده ناراضی‌تی یا حتی نفرت است.
بسیاری از حرکات بدن، مثل موارد بالا غیر ارادی و عمیقاً ریشه دارند و تغییر آنها برای شما دشوار است، اما سعی کنید بسنجید آیا مردم ابتدا به کلمات شما واکنش نشان می دهند یا به زبان غیر کلامی شما؟ به علائم غیر کلامی دیگران دقت کنید، چرا که می توانند سرخ‌هایی در مورد تفکر آنها به شما بدهند.

شنیدن تا چه اندازه مهم است؟ آیا بسیار زیاد؟
شنیدن که حداقل یک سوم از ارتباطات شما را شامل می شود، جریانی فعال است که ارتباط چشمی را نیز طلب می کند. گوش کردن گاهی استفاده از تایید زبانی، مهارتی است که به طور پیوسته باید تمرین شود تا رضایت‌گوینده و شنونده را به طور همزمان فراهم آورد.

۵- تعریف مدیریت ارتباطات پروژه

با توجه به همه‌ی توضیحاتی که ارائه شد، مهم است به خاطر داشته باشیم که مدیریت ارتباطات پروژه چیزی فراتر از مهارت‌های ارتباطی است که معمولاً در روانشناسی و علوم ارتباطی می‌شنویم.
تعریفی که معمولاً برای مدیریت ارتباطات پروژه ارائه می‌شود به صورت زیر است:
مدیریت ارتباطات پروژه دانش و مهارتی است که با استفاده از فرایندهای مختلف می‌کوشد تولید، انباشت و گردآوری، نگهداری، بازیابی، توزیع و نیز سرنوشت نهایی اطلاعات پس از پایان پروژه را به بهترین شکل ممکن اداره کند.
اگر چه مدیریت ارتباطات پروژه را وظیفه‌ی مدیر پروژه می‌دانند، اما باید به خاطر داشته باشیم که همه‌ی اعضای پروژه به سهم خود برای شکل‌گیری الگوی ارتباطی مناسب، مسئول هستند.
مدیریت ارتباطات داخلی و ارتباطات بیرونی پروژه، هر یک تخصصی بسیار ارزشمند هستند که اصول و جزئیات و تکنیک‌ها و چارچوب‌ها و ابزارهای خاص خود را دارند.

۶- اهمیت ارتباطات مؤثر

اینجاست که اهمیت وجود ارتباطات مناسب بین گروه‌های مختلف خودشو نشان می‌دهد جالب است که بدانید، علت خیلی از تأخیرات، دوباره کاری‌ها، بی دقتی‌ها و بی کیفیت بودن ساختمان‌ها، همین عدم وجود ارتباطات مناسب و بهنگام بین گروه‌های کاری مختلف هست؛ و متأسفانه منجر به خیلی از دعاوی، شکایات، خسارات و ورشکستگی‌ها میشود. این مسئله نه تنها خودش رادریابین اومدن کیفیت ساختمان‌ها نشان می‌دهد، بلکه حفظ امنیت افراد در سایت هم بستگی شدیدی به اطلاع‌رسانی‌های شفاف و به موقع دارد.

طبق تحقیقات به عمل اومده توسط موسسه PMI در آمریکا:

«شرکت‌ها به ازای هر ۱ میلیارد دلار هزینه روی پروژه‌های ساخت، ۱۳۵ میلیون دلار ریسک متحمل می‌شن، که ۷۵ میلیون دلار اون (۵۶٪)، به خاطر ارتباطات نامؤثر به خطر می‌وفته.»

«ارتباطات نامؤثر، در یک سوم موارد، دلیل اصلی شکست پروژه بوده و در نیمی از موارد، روی موفقیت پروژه تأثیر بد گذاشته.»

«سازمان‌های موفق (اونهایی که بیش از ۸۰٪ پروژه‌هاشونو به موقع، با بودجه پیش‌بینی شده و در چهارچوب اهداف از پیش تعیین شده به اتمام رسوندن)، تقریباً ۲ برابر رقبای ناموفق‌تر شون، نقشه‌های ارتباطات رسمی ایجاد کرده بودن.»

ارتباطات مؤثر نه تنها به بهتر شدن انجام پروژه‌ها کمک می‌کنه. بلکه مدیریت درست اونها، می‌تونه تحلیل‌های زیادی در خصوص مسائل مختلف، به مدیران و سازمان‌ها بده که اونها رو در پیشرفت در انجام پروژه‌های آینده یاری کنه.

۷- روش‌های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشاء یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می‌شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزیی از آنهاست بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

۱. ناحیه عمومی رفتارها و ویژگی‌هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

۲. ناحیه خصوصی آن رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

۳. ناحیه کور آن رفتارها و ویژگی‌ها که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است

۴. ناحیه ناشناخته که هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع‌تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می‌یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشاء انجام می‌گیرد. در افشاء مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می‌دهد و بازخورد هم باعث می‌شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی‌های خود را که نمی‌شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش‌های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش‌ها و تعارضات می‌شود.

موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش:

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می‌تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش‌زدایی کند. مانند:

۷-۱- از صافی گذراندن:

در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می‌شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.

۷-۲- ویژگی‌های شخصی:

ما واقعیت را نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

۷-۳- جنسیت:

زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط و صمیمیت می‌باشد البته این امر نسبی است ولی باید آن را مدنظر داشت.

۷-۴- عواطف:

نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند بخردانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه‌ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که می‌دانستیم هر یک از ما چه برداشت‌هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین ترین حد خود می‌رسید.

۷-۵- ارتباطات غیر گفتاری:

اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.

۷-۶-ادراک:

هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می‌تواند از راه‌ها و طریقه‌های مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی امری است فردی و منحصر به فرد که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت آن گونه که فرد می‌بیند می‌باشد. ادراک اجتماعی تحت نفوذ عواملی چون تعمیم گروهی، تعمیم فردی، یکسان بینی و انتظار و توقع است و باید مراقب باشیم که این گونه عوامل ادراک ما را تحت تأثیر قرار ندهند. پارازیت و جملات بی سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند. شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه‌های کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی، خنثی کردن شایعه و آموزش‌های اخلاقی. زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای در آورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن یک اقدام غیر فعال است. هر گاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل نماییم و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

۸- مدیریت ارتباطات در فرآیند مدیریت پروژه

پیام‌های بازرگانی تلویزیون؛ همان پیام‌های سی‌ثانیه‌ای که ساختاری بسیار دقیق دارند و از اصل بازاریابی AIDA (توجه، جذابیت، میل و عمل) تبعیت می‌کنند؛ برخی پیام‌های بازرگانی می‌توانند بسیار برانگیزاننده باشند و اصولاً آگاهی مخاطب را درباره یک محصول یا خدمات بالا می‌برند و روشی اثبات‌شده برای وادار کردن شما به خریدن کالای فروشنده هستند.

خب، پیام‌های بازرگانی چه ربطی دارند به موضوع این مقاله، به اینکه چه‌طور باید با دیگران بر سر پروژه خود ارتباط برقرار کنیم؟ یک طرح خوب ارتباطی از جنبه‌های زیر بسیار مشابه یک پیام بازرگانی خوب است:

پیام ارتباطی خاص هدف خود را مخاطبانی خاص می‌گیرد

۱] پیام ارتباطی ارسال شده توجه شما را جلب می‌کند

۲] پیام ارتباطی در چیزی مخابره می‌شود (یا تجسم می‌یابد) که پیشاپیش مخاطب را درگیر خود کرده است.

۳] پیام ارتباطی خلاصه اما مرتبط و آگاهی‌بخش است.

۴] پیام ارتباطی به وضوح می‌گوید که شما در مقام مخاطب به چه چیزی نیاز دارید (با این فرض که شما به هر آنچه تبلیغ می‌شود، نیاز داشته باشید).

ترتیب‌دادن یک طرح ارتباطی با مخاطبان و اجرای آن جنبه بسیار مهمی از تضمین موفقیت نهایی پروژه شما است. اجازه دهید ببینیم چه چیزی یک طرح ارتباطی را موثر می‌کند.

تعدادی تحت تاثیر نتیجه کار شما قرار می‌گیرند تیم پروژه، حامی مالی و اجرایی، کمیته تصمیم‌گیری و گروه‌های

ذی‌نفع. همه اینها مخاطبانی هستند که باید در برنامه ارتباطی خود لحاظ کنید. به علاوه ممکن است طرفین

علاقه‌مند دیگری نیز وجود داشته باشند که مستقیماً تحت تاثیر حاصل پروژه شما قرار نگیرند، اما به طور غیرمستقیم

از آن منفعتی کسب کنند. برای مثال، اگر پروژه شما پیاده‌سازی یک تکنولوژی جدید باشد، شاید گروه‌های دیگری

در سازمان شما به این تکنولوژی علاقه داشته باشند و آن را از شما بیاموزند. نکته مهم این است که بتوانید مخاطب

خود را به روشنی تعریف کنید و سپس با آنها ارتباط برقرار نمایید.

اکنون اجازه دهید درباره محتوای ارتباط حرف بزینیم. بهترین پیام‌های ارتباطی‌ای که تا به حال در ضمن پروژه‌ها دیده ام، واجد مشخصه‌های مشترک زیر بوده اند:

۱) کمترین کلمات ممکن را برای انتقال نکته مهم مورد نظر خود به کار می‌برند.

۲) آنها برای مخاطب خاص و معین ترتیب داده شده اند تا نیاز ارتباطی آنها را برطرف سازد.

۳) رسانه‌ای استفاده می‌کنند که باعث شود مخاطب با دقت و علاقه بیشتری ارتباط بگیرد.

۴) به روشنی اعمالی را که از آن دسته مخاطب خاص انتظار می‌رود، تشریح می‌کنند.

به علاوه نحوه ارتباط شما باید در فرهنگ سازمانی به گونه‌ای آمیخته شود که تاثیر فهمیدن و خواندن پیام ارتباطی شما در جریان کاری مخاطب قابل مشاهده باشد. برای مثال، فرهنگ سازمانی من با ایمیل سازگار است و به همین خاطر همه ارتباط برقرار کردن‌هایم را با استفاده از ایمیل انجام می‌دهم. استفاده کردن از رونوشت‌های کاغذی و چاپی در چنین فرهنگی جواب نمی‌دهد و به سرعت تاثیری منفی بر پروژه می‌گذارد. به علاوه، من در راستای انطباق بیشتر با فرهنگ سازمانی و ساده‌تر شدن نحوه برقراری ارتباط، از امکان اچ‌منت در ایمیل استفاده نمی‌کنم؛ بلکه در عوض آن، تا حد ممکن همه‌چیز را داخل بدنه میل کپی می‌کنم. تجربه‌ام نشان داده است که مخاطبان بیشتر به خواندن ایمیل‌هایی علاقه دارند که همه اطلاعات آنها در بدنه ایمیل حضور داشته باشد. البته این کار همیشه ممکن نیست، به خصوص اگر متن نوشته بسیار زیاد باشد. اما هر جا که توانستید، از این تمهید بهره ببرید. همچنین می‌توان از جلسات واقعی نیز استفاده کنید (برای مثال ملاقات در سالن کنفرانس...) تا حرفتان را مستقیم به گوش مخاطبان برسانید. مهم‌ترین چیز این است که نحوه ارتباط برقرار کردن شما با فرهنگ سازمانی شما کاملاً جفت و جور باشد. دست آخر، پیام ارتباطی به روشنی نشان می‌دهد که مخاطب باید چه کاری انجام دهد و این کار را باید در چه زمانی به انجام رساند. بهترین نمونه‌های ارتباطی‌ای که تا به حال مشاهده کرده ام، برای رساندن این فحوا از بخشی به نام «باید چه کاری انجام بدهید» استفاده می‌کرده‌اند؛ حتی اگر لازم نبود مخاطب هیچ عمل خاصی انجام دهد. به کار بردن این بخش مخاطبان شما را به روشنی هدایت می‌کند و به آنها می‌گوید که چه انتظاری از ایشان دارید و زمان‌بندی کاری را که باید انجام دهند، انتقال می‌دهد و در نهایت ارتباط گرفتن شما با مخاطب خاص‌تان را با معنا می‌کند. اما برخی پروژه‌ها به علت وجود مشکل در ارتباطات خود، با شکست مواجه می‌شوند.

چه طور اتفاق می‌افتد:

۸-۱- مخاطبان به خوبی تعریف نشده‌اند

در آغاز پروژه زمان بگذارید و به گروه‌های مخاطب خود به خوبی فکر کنید و از خود بپرسید «چرا باید این گروه‌ها را در ارتباطات پروژه خود بگنجانم؟» اطمینان حاصل کنید که تیم پروژه، کمیته راهبری و حامی پروژه با تعاریف شما از مخاطبان بالقوه و واقعی موافق هستند.

یک طرح ارتباطی فوق‌العاده را برنامه‌ریزی کرده‌اید، اما طبق آن پیش نمی‌روید اگر مدیر پروژه هستید، پس این مسولیت‌ها نیز کاملاً بر دوش شما است: ارتباطات درست طبق زمان‌بندی طرح ارتباطی اتفاق بیفتند و مخاطبان همان ارتباطی را که انتظار می‌کشند، دریافت دارند. تا به حال از کار افتادن طرح‌های ارتباطی را شاهد بوده‌ام، به خصوص وقتی اوضاع امور در یک پروژه خیلی خوب پیش نرود. درست در چنین زمان‌هایی است که ارتباط دقیق و مشخص بیشترین اهمیت را در یک پروژه می‌یابند. اگر شما به عنوان مدیر پروژه درباره پروژه خویش «سکوت کنید»، آنگاه بین مخاطبان شایعاتی رایج خواهد شد درباره آنچه که دارد در پروژه شما اتفاق می‌افتد. این شایعات تنها می‌توانند کار شما را دشوارتر کنند و برای قانع کردن گروه‌های ذی‌نفع زمان بیشتری از شما بگیرند؛ زمانی که در غیر این صورت و با وجود ارتباط برقرار کردن‌های عمدی و دقیق بسیار کمتر می‌شد.

۸-۲- شیوه ارتباط با مخاطبان شما تنظیم نشده است

اطمینان حاصل کنید که نوع مناسبی از ارتباط برای نوع مناسبی از مخاطب در نظر گرفته و فرستاده شود و نیز مطمئن شوید که ارتباط مزبور برای آنها دقیق، مرتبط و به‌موقع است. در این کار تنبلی به خرج ندهید و فکر نکنید یک الگو به تن همه می‌آید و گرنه ممکن است مخاطبان خود را به ستوه آورید و نتوانید پیام خویش را هم‌رسانی کنید.

بنابراین، طرح ارتباطی «همه‌چیز را برای همه‌کس بفرست» ممکن است به خطایی مهلک منجر شود و پروژه را با شکست روبه‌رو کند. برای مثال، اگر می‌خواهید برای پروژه پشتیبانی دست و پا کنید، بهتر است حامی مالی

پروژه پیام ارتباطی را برساند نه مدیر پروژه. به طور مشابه، گزارش‌های مربوط به وضعیت پروژه نباید از سوی یکی از اعضای تیم با رتبه پایین‌تر ارسال شوند بلکه مدیر پروژه باید مستقیماً آنها را بفرستد.

خلاصه نکات

طرح ارتباطی واضح و دقیقی در اختیار بگیرید که شیوه‌های ارتباطی مناسب با مخاطبان تعریف شده را در بردارد.

پیام‌های ارتباطی خود را مرتبط و دقیق و قاعده‌مند کنید؛ پیام‌های ارتباطی خود را با مخاطبان خاص هر کدام تنظیم نمایید.

طرح ارتباطی خویش را دنبال کنید؛ به‌خصوص وقتی پروژه دچار مشکل می‌شود.

۹- علائم خطر در پروژه

مخاطبان شما درباره پروژه‌ای سوال دارند که پیشتر اطلاعات مربوط به آن را انتقال داده‌اید وقتی با چنین پرسش‌هایی مواجه می‌شوم، آموخته‌ام در اولین کار دستم را از روی صفحه کلید کامپیوترم بردارم. چرا؟ چون نمی‌خواهم به فرد سوال‌کننده پاسخ بدهم «مگر گزارش وضعیت پروژه مرا نخوانده‌ای؟». شاید آنها به آنچه فرستاده‌اید، دقت نکرده‌اند؛ یا شاید بر عکس، آنچه انتقال داده‌اید، قابل فهم نبوده است.

درخواست‌های بسیاری از سوی مخاطبانی دارید که در طرح ارتباطی شما گنجانده نشده‌اند. وقتی مخاطبانی که در طرح ارتباطی شما گنجانده نشده‌اند، مکرراً درخواست اطلاعات می‌کنند، ممکن است تعریف‌تان از مخاطب درست نبوده باشد.

فرض کنید با مخاطبان خود مکاتبه‌ای می‌کنید و درخواست چیزی را دارید؛ اما تقریباً هیچ پاسخی دریافت نمی‌کنید. یک دلیل شاید این باشد که مخاطبان شما مکاتبه‌های انجام‌گرفته از سوی شما را نمی‌خوانند؛ یا شاید به شکلی قابل فهم و واضح ارتباط برقرار نکرده باشید و نگفته باشید چه کسی باید در چه زمانی درخواست شما را اجابت کند.

راه حل: ورق را برگردانید

۱. نحوه ارتباط برقرار کردن و مکاتبات خود را با مخاطبان خود به دقت تنظیم کنید

باید مطمئن شوید که پیام‌های ارتباطی شما برای هر مخاطب، به آن مخاطب خاص مربوط است و در زمان مناسب به دست وی می‌رسد. من انتظار ندارم مدیر کسب و کاری که بسیار گرفتار است، گزارشی مشروح از شیوه کار یک محصول بخواند، پس چنین چیزی برایش نخواهم فرستاد.

۲. گهگاه زمانی را صرف بازتعریف مخاطبان و چگونگی ارتباط برقرار کردن با آنها نکنید.

ممکن است مجبور باشید طرح ارتباطی پروژه خود را بازتعریف کنید (برای مثال، وقتی مخاطبانان به خوبی تعریف نشده باشند یا شیوه ارتباطی مناسب هر یک مشخص نشده باشد). این کار را به محض مشاهده علائم خطر انجام دهید.

۳. از طرح ارتباطی پیروی کنید.

شما طرحی ریخته‌اید، پس حالا باید آن را پی بگیرید. اگر مجبور بودید طرح خود را تغییر دهید و تنظیم مجدد کنید، هیچ هراسی به دل راه ندهید.

۴. درخواست‌های خود را به شکلی واضح و روشن انتقال دهید.

اگر درخواست‌های شما بی‌پاسخ باقی می‌مانند، شاید آنها را به شکل واضحی مطرح نکرده باشید. پس اطمینان حاصل کنید که درخواست‌های شما روشن هستند، به راحتی قابل فهم هستند و معلوم است چه کسی در چه زمانی باید آنها را اجابت کند. مفید خواهد بود اگر به طور مکرر و برنامه‌ریزی شده درخواست‌های خود را از نو مطرح کنید. این کار به اعضای تیم پروژه و مخاطبانان نشان خواهد داد که شما به عنوان مدیر پروژه اجازه نخواهید داد درخواست‌هایتان به تعویق بیفتند و فراموش شوند.

بعضی از مدیران پروژه می‌خواهند میزان استفاده از ابزارهای ارتباطی را به حداقل برسانند، از این رو، مطالب زیر کمک زیادی به این مدیران خواهد نمود. این موارد، حداقل ابزارهای ارتباطی ضروری برای پروژه شماست نه همه آن. با این ابزارها شما می‌توانید شروع خوبی در مدیریت یک پروژه داشته باشید. در ادامه مقاله خواهید دید که چرا این موارد بسیار مهم هستند.

۱۰- ماتریس ارتباطات پروژه

برقراری ارتباطات صحیح و ارائه مسئولانه اطلاعات کلیدی، در تمامی پروژه ها، از اهمیتی ویژه برخوردار است. مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که اعضای تیم، مشتریان، و حامیان پروژه، اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایفشان را در اختیار دارند. ارتباطات، برای مدیریت انتظارات پروژه، در مورد چگونگی وضعیت پروژه و اینکه چه افرادی باید چه کارهایی را انجام دهند، نیز ضروری است.

در پروژه های کوچک، ارتباطات ساده است و به تلاش چندانی نیاز ندارد؛ اما با بزرگ شدن پروژه و افزایش تعداد افراد درگیر در آن، ارتباطات بسیار پیچیده تر خواهد شد. در پروژه های بزرگتر، لازم است که ارتباطات از پیش برنامه ریزی شود و نیازهای خاص افراد درگیر مد نظر قرار گیرد. در اینجا است که استفاده از ماتریس ارتباطات به عنوان ابزاری مفید مطرح می گردد. ماتریس ارتباطات به شما امکان می دهد که ارتباطات کارآمدتر و مؤثرتری مابین اجزای آن برقرار سازید.

ارتباطات مؤثر یعنی اینکه اطلاعات را با فرمت مناسب، در زمان مناسب و با تأکید بر موضوعات مناسب ارائه کنید. ارتباطات کارآمد یعنی اینکه اطلاعات مورد نیاز را ارائه کنید، و نه چیزی بیشتر.

۱-۱۰- چارت سازمانی پروژه (Project Organization Chart)

هر مدیر پروژه ای نیاز دارد ابزاری برای تشخیص افراد در پروژه داشته باشد. جایگاه افراد در پروژه معمولاً مورد سوال قرار می گیرد و شما به وسیله چارت سازمانی میتوانید تشخیص دهید که چه شخصی مسئول انجام چه کاری در پروژه است.

۲-۱۰- چارت چرخه ارتباطات (Circle of Communication Chart)

اگر شرکت یا سازمان شما با چارت های سازمانی که مدیر پروژه در راس آن قرار دارند موافقت نمیکند، چارت دایره ای ارتباطات جایگزینی بسیار مناسب برای شماست. بعضی سازمان ها به شما اجازه نمیدهند چارت سازمانی تشکیل دهید، در این موارد بهتر است از چارت دایره ای ارتباطات استفاده نمایید.

۱۰-۳- ماتریس الزامات ارتباطی (Communication Requirements Matrix)

ماتریس الزامات ارتباطی، ابزاری است برای ثبت نمودن مکالماتی که مدیر پروژه با افرادی که وظایفی را در پروژه برعهده دارند برقرار میکند. برای مثال، زمانی که مدیر پروژه با مشتری درباره گزارشات مختلف مربوط به پروژه صحبت میکند، این مکالمه را در ماتریس الزامات ارتباطی ثبت میکند.

۱۰-۴- ماتریس گزارش نقش (Role Report Matrix)

ماتریس نقش گزارش تعیین میکند که چه کسی در چه زمانی چه گزارشی را دریافت کند. به منظور مشخص نمودن اینکه چه کسی گزارش های وضعیت، گزارش های مالی و یا خبرنامه را دریافت کند، ماتریس نقش گزارش بهترین ابزار است. اگر مدیران پروژه زمانی صرف تعیین و ثبت این اطلاعات کنند، میتوانند در ارتباطات موثر گام مهمی بردارند.

۱۰-۵- تقویم پروژه (Project Calendar)

تقویم پروژه یکی از مهمترین اسناد پروژه است. بهتر است هیچ پروژه ای را بدون تقویم پروژه شروع نکنید زیرا یکی از اصلی ترین عوامل موفقیت پروژه است. پروژه همانطور که شما به آن فکر میکنید شکل میگیرد. پروژه مانند تقویمی است که شما رویداد های اصلی را در آن ثبت میکنید. رویداد های اصلی مانند شروع جلسات و نقاط عطف پروژه باید در تقویم پروژه یادداشت شوند.

۱۰-۶- ایجاد تقویم گزارش پروژه (Project Report Creation Calendar)

یکی از مزایای ابزار ایجاد تقویم گزارش پروژه، آگاهی از زمان تهیه گزارش های پروژه است. اگر برای تعیین و ثبت دقیق زمان تهیه و ارسال گزارش ها وقت صرف نکنید، نمیتوانید به موقع پروژه را تحویل دهید. تمامی کارهایی که باید در پروژه مدیریت کنید را به خاطر بیاورید، حال استفاده از ابزاری را تصور کنید که زمان دقیق ارائه گزارش ها در هر هفته، هر ماه و هر فصل به وسیله آن ثبت میگردد. معمولاً مدیران حرفه ای در ابتدای پروژه از ابزار ماتریس

نقش گزارش استفاده میکنند و پس از مدتی با استفاده همزمان از هر دو ابزار ذکر شده، ابزار ارتباطی قدرتمندی در دست خواهند داشت.

۷-۱۰- ساختار شکست کار (Work Breakdown Structure – WBS)

WBS یکی از مهمترین ابزار ارتباطی برای هر پروژه ای و در هر اندازه ای است. مدیران پروژه باید از مجوز بودن پروژه به این ابزار اطمینان حاصل کنند و مرتباً از آن بهره مند شوند. WBS بهترین ابزار تصویری برای ثبت محدوده و محتوای پروژه است و اگر کاری در آن ثبت نشده است پس در محدوده و محتوای پروژه نیست. به همین سادگی.

۸-۱۰- نمودار پراکندگی (Scatter Chart)

نمودار پراکندگی به دلایل متفاوتی ممکن است در پروژه استفاده شود. از این ابزار در مواردی استفاده میشود که مدیر پروژه باید اطلاعات یا داده هایی را گزارش دهد. نمودار پراکندگی یک ابزار قدرتمند برای مدیران پروژه است. اگر می خواهید داده ها یا اطلاعاتی از جنس عدد و را گزارش دهید استفاده از نمودار پراکندگی بهترین ابزار است.

۹-۱۰- خبرنامه پروژه (Project Newsletter)

خبرنامه پروژه ابزاری است که به نظر میرسد این روزها به اندازه کافی به آن بها داده نمیشود با این وجود که یکی از مهمترین ابزاری است که هر مدیر پروژه میتواند از آن بهره مند شود. این ابزار می تواند هم وضعیت پروژه و هم افراد را به خوبی مدیریت کند. خبرنامه پروژه تنها یکی از ابزاری است که به شما کمک میکند مسائل کاری را با مسائل شخصی در کنار هم داشته باشید. قدرت این ابزار را دست کم نگیرید و از همین حالا برای استفاده از آن اقدام کنید.

نتیجه گیری

با توجه به مطالب گفته شده در مورد عوامل پدیدآورنده تنش در سازمان، فرآیند ارتباط و اجزاء آن، راههای ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روشهای بهبود و ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران جهت ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان، تنش زدایی و افزایش آگاهی می باشد.

مراجع

- (مهندسی و مدیریت ساخت ایران) Iran Construction Engineering Management
- ۲۰۱۷، مجله International Journal of Project Management، نشریه ScienceDirect، ۲۲.
- <http://ICEMA.ir>
- استیفن پی رابینز، ۱۳۸۰. رفتار سازمانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایرج. سلطانی، ۱۳۸۱. روابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی. تهران: ارکان.
- علی رضائیان، ۱۳۷۹. رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. تهران: علم و ادب.
- کتاب مدیریت ارتباطات: اثری از جان سی ماکسول و سعید گل محمدی، انتشارات نسل نو اندیش.
- هوشنگ کولان، ۱۳۷۸. رفتار سازمانی مجموعه بیست و یکم: ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.