

به نام خدا

موفقیت مدیران با خودافشایی موثر

مؤلف:

احمد رضا اصغری

انتشارات گیوا



آدرس: میدان انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، نبش کوچه مهدی زاده،
پلاک ۱، طبقه ۴، واحد ۹

عنوان کتاب	:	موفقیت مدیران با خودافشایی موثر
تألیف	:	احمد رضا اصغری
ناشر	:	انتشارات گیوا
همکار ناشر	:	باشگاه پژوهش‌های علمی ساداکو
مدیر اجرایی	:	روح‌الله تقی نژاد
صفحه‌آرا	:	آدینه کبرایی
طراحی جلد	:	یکتا شیرکوند
سال و نوبت چاپ	:	پاییز ۱۳۹۷ / اول
شمارگان	:	۱۰۰۰
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۴۵۱-۵۱۲-۲
قیمت	:	۲۰۰,۰۰۰ ریال
وب سایت	:	www.sadako.ir www.givabook.com

فهرست مطالب

فصل اول: مقدمه و کلیات

۱۱	مقدمه
۱۲	موضوع کتاب
۱۶	این موضوع چه اهمیتی دارد؟
۱۷	مفاهیم کلیدی

فصل دوم: ارتباطات در سازمان

۲۱	مقدمه
۲۲	ارتباطات در سازمان
۲۳	موانع ارتباطات
۲۳	مهارت‌های ارتباطی مدیریتی
۲۴	مدیر و ارتباطات مؤثر
۲۵	مهارت بازخورد
۲۶	انواع بازخورد
۲۷	شیوه بیان بازخورد

فصل سوم: خود افشایی

۳۱	مقدمه
۳۲	اهمیت خود افشایی
۳۳	مهارت‌های خود افشایی
۳۷	تفاوت خود افشایی مردان و زنان
۳۷	شاخص‌های کلی خود افشایی
۳۸	مزایای خود افشایی
۳۹	موانع خود افشایی
۴۰	کارکردهای خود افشایی
۴۱	اصول خود افشایی
۴۱	ویژگی‌های خود افشایی
۴۲	عوامل مؤثر بر خود افشایی
۴۴	انواع مدیران در موقع خود افشایی
۴۵	خود افشایی از منظر قرآن کریم
۴۶	انواع خود افشایی از منظر قرآن کریم
۵۰	خود افشایی از دیدگاه روایات
۵۱	خود افشایی از دیدگاه علم روانشناسی

۵۲	تفاوت خود افشایی از دیدگاه قرآن با علم روانشناسی
۵۲	اهمیت خودشناسی
۵۳	خود شناسی و الگوی پنجره جوهری
۵۶	نظریه نفوذ اجتماعی

فصل چهارم: اعتماد سازمانی

۶۱	اعتماد
۶۱	مفاهیم علمی اعتماد
۶۲	مفاهیم اسلامی اعتماد
۶۳	اهداف اعتماد
۶۴	سطوح اعتماد
۶۴	اعتماد در مدیریت
۶۶	انواع اعتماد در سازمان
۶۶	ابعاد اعتماد بین فردی
۶۷	اعتماد سازمانی از دیدگاه الونن و دیگران
۶۹	فرآیند اعتماد
۷۰	اهمیت اعتماد
۷۲	اعتماد و تغییر سازمانی
۷۲	ایجاد اعتماد سریع با خود افشایی
۷۳	مقایسه دیدگاه‌های نظری اعتماد

فصل پنجم: موفقیت برنامه‌های تحول و پیشینه‌ی کتاب

۷۷	مدیریت تحول
۷۸	اهداف برنامه‌های تحول
۷۹	نقش مدیران در موفقیت برنامه‌های تحول
۸۰	عوامل کلیدی موفقیت تحول سازمانی
۸۲	نگاهی به مطالعات گذشته
۸۲	مطالعات داخلی
۸۶	مطالعات خارجی
۹۰	خلاصه و نتیجه گیری

فصل ششم: بحث و نتیجه گیری

۹۳.....	مقدمه
۹۳.....	نتیجه گیری
۹۵.....	پیشنهادهای کاربردی برای خوانندگان
۱۰۳.....	پیوست‌ها
۱۱۱.....	منابع و مأخذ

فصل اول:

مقدمه و کلیات

جهان کنونی پر از تغییرات و تحولات شتابان است. یکی از مواردی که تحولات بسیاری داشته، علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالش‌های محیطی به جستجوی روش‌های تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمان‌ها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف سازمان بودند ولی امروزه سازمان‌ها با نگرش وسیع‌تر در نظر گرفته می‌شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه‌ای می‌شود. یکی از جنبه‌های طنزآمیز تمدن نوین آن است که اگرچه توسعه ابزارهای مکانیکی ارتباط، از آخرین مرزهای دست یافتنی تخیل گذشته است، اما اغلب مردم، برقراری ارتباط رویاروی خوب و موثر را کاری دشوار می‌یابند. در عصر عجایب فناوری، ما می‌توانیم به ماه پیام بفرستیم و فضاپیمای پژوهشی را بر سطح مریخ بنشانیم، اما برقراری رابطه با کسانی که دوستشان داریم را دشوار می‌یابیم (بولتون،^۱ ۱۹۸۷: ۲۴).

امروزه بسیاری از سازمان‌ها بدلیل ناکارآمدی و یا ارتقاء به دنبال تحول هستند. در این میان وجود تعاملات اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران به عنوان کلید موفقیت برنامه‌های تحول قلمداد می‌شود. بررسی‌های اجمالی نشان می‌دهد که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. بارنارد می‌گوید: فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اصلی اجرایی مهم برای بقا یک سازمان است. ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه وی خواهد شد. ارتباط، سازوکاری است که روابط انسانی^۲ بر اساس آن به وجود می‌آید و تمام مسائل فکری و وسایل انتقال و حفظ آن‌ها در زمان و مکان بر پایه آن توسعه پیدا می‌کند. (ریسی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۸) چنانچه ارتباط به صورت صحیح انجام نشود، باعث ایجاد نابسامانی در سازمان خواهد شد. بنابراین، ریشه مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات موثر و سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباط جستجو کرد. پس می‌توان گفت که برقراری ارتباط صحیح به دلایل متعددی برای مدیران ضروری است. یکی از مواردی در شکل دهی به یک ارتباط

^۱ Bolton

^۲ Human relation

صحیح در سازمان نقش بسزای دارد موضوع خود شناسی^۱ و خود افشایی مدیران است. مدیران بدون برملا کردن رازهای خود و بدون صمیمی شدن و اعتماد کردن به دیگران، طعم یک ارتباط صمیمانه را نخواهند چشید. روابط انسانی آن قدر اهمیت دارد که صاحب نظران علم مدیریت و سازمان، مدیریت را علم، هنر و فن برقراری روابط با دیگران و انجام دادن کار توسط آن‌ها می‌دانند. برای مثال، پارکر فالت^۲، مدیریت را هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران تعریف کرده است (خالقیان، ۱۳۸۳: ۵۸). بنابراین مدیران بسته در دوستی‌ها و روابطشان از فواید خود افشایی محروم می‌شوند البته خطرات خود افشایی هم وجود دارد. گاهی اوقات دیگران از اعتماد ما سوء استفاده می‌کنند. مدیران باید بفهمند نظرات، احساسات و کارهای خود را باید با چه کسی و چگونه در میان بگذارند. بدیهی است اگر افراد احساسات را بروز ندهند، اگر دائم احساسات را از دیگران پنهان کنند، یک روز احساسات را از خودشان نیز پنهان خواهند کرد.

موضوع کتاب

هنگامی که قرار است دو نفر باهم آشنا شوند تا بتوانند پس از این آشنایی در مورد مسایل کاری باهم تصمیم‌گیری کنند چگونه باید باهم آشنا شوند؟ چه بگویند و چه بپرسند؟ در همین راستا نیز در یک سازمان این سؤال مطرح می‌گردد که مدیران چگونه می‌توانند در موقع برقراری ارتباط و خود افشایی در تیم‌های کاری اعتمادسازی کنند؟ آیا سازمان‌های که مدیرانش با کارکنان دارای رابطه صمیمی هستند، اعضای آن هم به یکدیگر اعتماد دارند؟ خود افشایی علی‌رغم اهمیت فراوانش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در واقع انسان در پرتو مبادله اطلاعات و ارتباطات است که می‌تواند بیندیشد، بیافریند و به واقعیت‌های تازه دست یابد و بدین ترتیب، نقشی تعیین کننده در جهت توانمندی و بالندگی جامعه ایفا کند. (دادگران، ۱۳۸۳: ۱۱) در واقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان سبب توفیق مدیریت در انجام وظیفه می‌گردد. منظور از مدیر مقامات بالای سازمان است؛ از این رو مدیریت‌ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباط موثر را بدانند. بدین ترتیب یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر مهارت‌های

۱- Self-knowledge

۲- Self-disclosure

۳- M.parker fault

ارتباطی است (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۶۸) ارتباطات مجموعه ای از مهارت‌هاست. اما مهم‌ترین آن‌ها درک نقطه نظرهای طرف مقابل و تفهیم نقطه نظرهای خویش است (کول، ۱۳۸۹: ۱۰). وجود ارتباطات صحیح و مؤثر در سازمان همواره به عنوان یکی از اجزای مهم در موفقیت مدیران محسوب می‌شود. برای نمونه، اگر کارمندی باور نداشته باشد که رئیس او فردی نجیب، لایق و خیرخواه است و رفتارهای او پیش بینی پذیر است، احتمال اینکه به او تکیه کند کم خواهد بود و طبیعی است که به مدیر خود اعتماد نخواهد کرد و این مدیر در اجرای برنامه‌های خود موفق نخواهد بود. پس برای اینکه چنین شرایطی فراهم نشود، این مدیران باید چگونه خود را افشا کنند و یا به چه گونه ای رفتار کنند که کارکنان به مدیر اعتماد کند و سازمان از مواهب آن بهره‌مند شود لذا خود افشایی یک ابزار ارزشمند مدیریتی است، اما باید خردمندانه مورد استفاده قرار گیرد. چه ماجراهایی برای گفتن دارید و چه کسی نیاز دارد آن‌ها را بشنود؟ عملکرد مدیر بستگی زیادی به توانایی او در برقراری ارتباط با کارکنان دارد. چنانچه مدیران این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند بسیاری از مشکلات به حداقل می‌رسد و عملکرد آنان افزایش می‌یابد. اگر مدیران خودشان را (ارزش‌ها، عواطف و شایستگی‌هایشان را) خوب بشناسند و بدانند که دیگران چگونه آن‌ها را ارزیابی می‌کنند، فقط آن گاه می‌توانند بفهمند چه چیزی را افشا کنند (پنجی زاده، ۱۳۹۲: ۶۴). اگر صمیمیت و اعتماد بین اعضای تیم کاری وجود داشته باشد، می‌توان پیش‌بینی نمود که سازمان به نتایجی خیره‌کننده و فوق‌العاده دست پیدا خواهد کرد و در نهایت سازمان موفق خواهد شد. مدیر برای موفقیت در سازمان لازم است با اعضای تیمی که بر مبنای اعتماد تشکیل داده، رابطه مناسبی برقرار کند. زمانی که اعضای تیم به مدیر خود اعتماد دارند و به او احترام می‌گذارند و همواره در انجام فعالیت‌های شغلی تلاش بیشتری می‌کنند. در نبود اعتماد، اعضای تیم همیشه نقش بازی می‌کنند و در نتیجه کارآمدی آن‌ها کاهش می‌یابد. در جوامع امروزی ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند و با پیچیده تر شدن زندگی مشکلات فزاینده جدیدی برای انسان پدید آمده است لذا اهمیت ارتباطات بیشتر می‌شود. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است. (دعایی، ۱۳۸۰: ۲۶). صداقت از ویژگی‌های ارتباطی فطری در انسان است و بر همین اساس انسان

فی نفسه به سوی تماس اصیل و یا به عبارتی منعکس ساختن افکار و احساساتی که در درون تجربه می‌کند گرایش دارد. اما این گرایش در تضاد با تجربه منفی افشای نادرست قرار می‌گیرد. این دو نیاز در تعارض قرار می‌گیرند و به تدریج جهت حفظ ارتباطات به پنهان سازی تجربه‌های درونی خود از دیگران می‌پردازیم. این کار آنقدر ادامه می‌یابد که افکار و احساسات اصیل‌مان را از خود نیز پنهان می‌کنیم. اما به سبب عدم اصالت ارتباطات و تصنعی بودن، ارتباط درست برقرار نمی‌شود. این روزها «اصالت» واژه پر تکراری میان رهبران است. به ما می‌گویند خود کامل‌مان را به محل کارمان ببریم. وارد محاوره‌هایی صریح شویم و به عنوان راهی برای کسب اعتماد همکاران و بهبود عملکرد گروهی، ماجراهای شخصی تعریف کنیم. این افزایش محیط‌های کاری مساعدتی و تیم‌های پویا در سال‌های اخیر تنها نیاز به «صمیمیت فوری» را تشدید کرده و انتظار می‌رود مدیران الگوی باشند. اما افشای صادقانه افکار، احساسات و تجربیات در محل کار، شمشیری دو لبه است: خود افشایی با وجود مزایای بالقوه، می‌تواند ناموفق از آب درآید، اگر عجولانه انجام شود، زمان بندی مناسبی نداشته باشد یا با هنجارهای فرهنگی یا سازمانی ناسازگار باشد، به اعتبارتان لطمه بزند، کارکنان را فراری بدهد، باعث رواج بی‌اعتمادی شود و سد راه کار تیمی شود. برای رهبران در هر سطحی از مسیّر شغلی، اصلاح چنان وضعیتی دشوار خواهد بود (پنجی زاده، ۱۳۹۲: ۶۴) حال این سؤال پیش می‌آید که آیا راه‌هایی وجود دارد که به مدیران کمک کرد از برخی دام‌هایی که برشمردیم پرهیز کرده و به رهبر مؤثرتری تبدیل شوند و یا شکل ارتباط مدیر را تغییر داد و عملکرد او را در جهت موفقیت برنامه‌های تحول سازمان سوق داد؟

مدل پنجره جوهری^۱ ابزاری است که برای این منظور به افراد کمک می‌کند که با استفاده از آن موارد مهمی را در خود و افراد ذی‌نفع توسعه دهند. در این پژوهش سعی می‌گردد. ابزار مذکور به عنوان راه‌حلی جهت ایجاد اعتماد و بهبود ارتباطات معرفی شوند. پنجره جوهری مدلی ارتباطی برای بهبود درک متقابل بین افراد است. کلمه جوهری از نام‌های «جوزف لوفت»^۲ و «هری اینگهام»^۳ که ارائه‌دهندگان این مدل هستند به دست آمده است. دو ایده کلیدی پشتیبانی کننده

۱- Authenticity

۲- Johari window model

۳- Joseph Luft

۴- Harry Ingham

این ابزار هستند: الف) شما می‌توانید با افشای بخشی از اطلاعات مربوط به خود در دیگران اعتماد ایجاد کنید. ب) با استفاده از بازخوردهای دیگران در مورد خود، می‌توانید شناخت بیشتری از خود داشته باشید و مسائل مرتبط با خود را مدیریت کنید. با توضیح ایده‌های کلیدی فوق، قادر خواهید بود برای اعضای تیم ارزش‌های شخصی خود را افشا کنید علاوه بر این آن‌ها را تشویق به ارائه بازخوردهای سازنده کنید. هدف نهایی در پنجره جوهری افزایش ناحیه آشکار بدون نیاز به افشای بیش از اندازه اطلاعات فردی است. ناحیه آشکار مهم‌ترین ناحیه در این ابزار است، چرا که هرچقدر شما و کارکنانتان آگاهی بیشتری از یکدیگر داشته باشید می‌توانید در تعامل باهم سازنده‌تر، بهره‌ورتر و اثربخش‌تر ظاهر شوید. فرآیند گسترش ناحیه آشکار با اقدام «خود افشایی» که بین مدیران و کارکنان قابل انجام است. با تسهیم اطلاعات، به طور عمودی باعث افزایش ناحیه آشکار و کم شدن ناحیه پنهان می‌شود. به همین ترتیب افراد با ارائه «باز خور» در مورد آنچه درباره شما می‌دانند، ناحیه آشکار را به صورت افقی افزایش و سطح ناحیه کور کاهش می‌یابد. به این ترتیب با انجام فرآیند رفت و برگشتی «خود افشایی» و «باز خور» میان شما و دیگران به تدریج سطح اعتماد بالا می‌رود و ارتباطات بهبود می‌یابد. افرادی که در پنجره جوهری ناحیه آشکار بزرگ‌تری دارند، معمولاً به آسانی صحبت می‌کنند، صادقانه ارتباط برقرار می‌کنند و به راحتی در یک تیم کاری پذیرفته می‌شوند. برعکس افرادی که ناحیه آشکار کوچکی دارند، با دشواری صحبت می‌کنند، درون‌گرا هستند و اغلب نمی‌توانند با دیگران به خوبی کار کنند، چرا که قابل اطمینان نیستند. در استفاده از این ابزار مراقبت از سطح خود افشایی برای جلب اعتماد بسیار مهم است، بنابراین باید مواظب باشید در خود افشایی دچار ارائه اطلاعات شخصی بیش از مقدار مورد نیاز به دیگران نشوید تا به حریم شخصی و خصوصی شما آسیبی نرسد.

لذا با توجه به توضیحات بیان شده و ضرورت بررسی رابطه بین اعتماد و خود افشایی مدیران، در این کتاب تلاش شده است با تلفیق حوزه‌های اعتماد، خود افشایی و موفقیت سازمان، در قالب مقوله خود افشایی و نقش آن در ایجاد اعتماد کارکنان، به بررسی چگونگی خود افشایی صحیح مدیران پرداخته شود.