

תקשורת למנהלים - למה מנהלים צריכים לתקשר ?

ראשית, כדי להעביר מידע. אין ספק, כי התקשורת הדבורה והכתובה בארגון נועדה קודם כל להעביר מידע ונתונים, בכל הכיוונים: מלמטה למעלה (Bottom-up) למעלה למטה, לרוחב הארגון. כיוון שארגון הוא גוף היררכי, חשוב לתקשר כדי לומר לאנשים מה מצפים מהם ולעזור להם ללמוד.

תכונות האחרות של התקשורת, "רכות" יותר, חשובות לא פחות:

- ליצור מערכות יחסים ולשמר אותן. מנהלים שיודעים ליצור מערכות יחסים עם כפיפים, עמיתים ומנהלים בכירים.
- לתת משוב וביקורת בונה לאנשים. האופן שבו עושים זאת חשוב לא פחות מתוכן הדברים.
- תקשורת היא כלי להנעה בארגון: לעודד, להניע ולהשפיע.
- היא עוזרת לאחרים לפתור בעיות ולפתח תוכניות פעולה.
- ולבסוף – היא מסייעת לעבוד בצוות, לעבוד עם אחרים כדי ליצור רעיונות חדשים.

לא משנה אם התקשורת בארגון היא רבת-פנים: חד-כיוונית, אינטראקטיבית, בין יחידים או בקבוצה, ההגדרה שלה היא ברורה: העברת מסר בין מוען לנמען. זוהי הגדרת התקשורת הבסיסית, כפי שטבע אותה החוקר לסוול בשנת 1948. מאז נוספו ממדים רבים למודל, כמו מודל הרעש, של שאנון-ווייבר בשנת 1949 ושל דה-פלר בשנת 1968 שדיבר על התגובה והמשוב.

במאמר זה אתמקד בהיבט אחד של מודל התקשורת – שמעסיק אותנו כמנהלים וכעובדים מאוד – הרעש. מה מונע מאיתנו להעביר את המסר? פעמים רבות, אנו מעבירים מסר ולתומנו מניחים כי עצם העברתו פירושה העברה מוצלחת. אבל, לעתים מזומנות, יותר מדיי לטעמי, אנו מגלים להפתעתנו ובאיחור זמן כי לא רק שהמסר לא הועבר כהלכה, אלא הוא לא הובן ואף גרם נזק.

גורמים להצלחה של העברת המסר ולהמעטת הרעש:

- הכרה אמיתית של קהל היעד
- מודעות לסיבת התקשורת
- הגדרה ברורה של המסר
- שימת לב
- הקדשת זמן
- ספציפיות
- פתיחות

בתקשורת כתובה, בפרט בכתיבה ארגונית, הנמען שאליו התכוונו, הוא לא הנמען היחידי של המסמך. היכולת להעביר את המסמכים באמצעות האמייל במהירות רבה, כמעט באופן אינסטינקטיבי, כמעט ומרוקנת את הגדרת הנמען מכל תוכנו. לכן, כשאנו מתבטאים בכתב חשוב להביא בחשבון את כל הנמענים האפשריים, גם אלה שנראים לנו ההזויים ביותר. אין ספק, שמגבלה זו צריכה להביא אותנו לזהירות יתר, לדיפלומטיות רבה ולעיתים גם להתבטאות חלקית בכתב, שהיא בלתי נמנעת. בנסיבות אלה, עלינו לתכנן את המסרים שנעביר בכתב ואת המסרים שנעביר בעל פה. כלומר, להבין כי חלוקה המסרים לפי האמצעים היא בלתי נמנעת, ועליה להיות מתוכננת מראש, ולא להתרחש כשיחת מסדרון מזדמנת או כהתבטאות חד-פעמית בדיון פנים ארגוני. בנסיבות מגבילות אלה, יש למצוא את המכנה המשותף הרחב ביותר למסר שלנו, ואם הוא חלקי, להתמקד בהנעה בכתב. לדוגמה: המסר הרצוי – אי אפשר להסכים לפרויקט. ההנעה בכתב: על כולנו, צוות ההנהלה, לפעול איש איש בתחומו כדי לקדם את הסיכויים לו. במקרה זה, אכתוב כי הסיכויים להסכים להתחלת הפרויקט הם בשלב זה קלושים. אולם, כדי לנסות ולקיים אותו בכל זאת, על כל אחד ואחד מאיתנו לפעול כדי לקדם את הסיכויים לו.

מודעות לסיבת התקשורת

לכל פעולת תקשורת, באשר היא, יש סיבה: גם היא נראית לנו בנאלית, כמו דיווח על תוצאות פרויקט. דקה לפני שיגור האמייל, כתיבת הסיכום או הדו"ח, עלינו להתמקד ולחשוב בינינו לבין עצמנו: מה אני באמת רוצה להשיג באמצעותה? מהי מטרתה האמיתית? גם למטרה אינפורמטיבית יש לעתים מטרה תקשורתית נלווית: לשמר מערכת יחסים, לעודד ולהניע או אפילו להפיח תקווה.

הגדרה ברורה של המסר

בכתיבה ארגונית, המסר בא לידי ביטוי בכותרת. במשפט הפותח, בפסקת הפתיחה אבל גם לעתים גם בפסקת הסיום או בטון הכולל של המסמך. המסר הוא משפט אחד המתמצת את הנאמר במסמך מבחינה לוגית ורגשית כאחד. אם המסר אינו ברור לי ככותב, בוודאי שלא יהיה ברור לקורא.

שימת לב והקדשת זמן

לכאורה, שימת לב והקדשת זמן לכתיבה הארגונית עומדות בסתירה עמוקה למשאבי הזמן המוגבלים של הכותב בארגון. בכל זאת, הכוונה היא להקדיש שימת לב גם להודעת האמייל הפשוטה ביותר – מבחינת הפנייה לנמען, בחירת אוצר המלים, המיקוד במסר. שימת הלב צריכה להיהפך להרגל השני של הכותב, ועליו להקצות לה זמן לפי יכולתו. כולנו משקיעים מאמץ דיפרנציאלי בפעולות ארגוניות, בכלל זה בכתיבה. לא נשקיע את אותה שימת לב וזמן בכתיבת דוח שנתי כמו בכתיבת אמייל לצוות, ובכל זאת נקדיש אותה. כל עוד אנו רואים את כתיבת המסמך בראייה רחבה ותקשורתית יקל עלינו למלא את המשימה בהצלחה ולהעביר את המסר.

עיקרון הספציפיות מוצא את ביטוייו באמצעים רבים בכתיבה בארגון:

- שימוש במלים ספציפיות והימנעות ממילות על
- העברת מסר אחד בלבד
- קריאה לילד בשמו, גם אם הוא לא נעים לקורא
- הימנעות משימוש ממלים אופנתיות חסרות מובן
- ארגון המידע כך שיוביל למסר
- דיוק בפרטים
- הוצאת כל המידע במסמך שאינו קשור למסר או לנושא עצמו
- פתיחה וסיום מעגליים ספציפיים

03-6471355

052-3510583

ayelet@ayeletz.co.il

www.ayeletz.co.il