

اصول و مبانی ارتباط

مدرس: فریده صفی خانی

بعضی ها به زندگی ما پا میگذارند و زود میروند بعضی مدت ها میمانند

و در قلب مان ردی از خود به جای میگذارند و ما هرگز دوباره مثل سابق نمیشویم

مقدمه:

مهارت ارتباطی، ابزاری مهم برای موفقیت در مدیریت و سرپرستی است. درحقیقت می توان گفت که یادگیری برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، فقط یک موضوع درسی نیست که کاربردی محدود و سازمانی داشته باشد، بلکه مهارتی است که لازم است آموخته شود و به مهارت های زندگی افزوده شود. برخی از افراد نمی توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و یا در صورت برقراری ارتباط نمی توانند به تفاهم برسند، عده ای نمی توانند منظور خود را به روشنی بیان کنند، برخی هنگام تماس با دیگران دچار اضطراب می شوند و عده ای تحمل شنیدن عقاید مخالف را ندارند. آیا ارتباطات سازمانی با سایر موقعیت های ارتباطی دارای تفاوت ها و شباهت هایی است، ارتباط مؤثر چیست و مهارت در آن چگونه حاصل می شود؟ در این نوشتار تلاش می شود به بخش هایی از این بحث بپردازیم و در حد یک جزوه درسی آن را بررسی کنیم.

ارتباط مؤثر¹ ارتباطی است توأم با تفاهم و توافق. هنگامی که ما بتوانیم منظورمان را به دیگران بفهمانیم و مقصود دیگران را بفهمیم و از این تفاهم طرفین احساس رضایت داشته باشند ارتباط ما مؤثر بوده است، زیرا به هدئ های ارتباطی خود رسیده ایم. اگر در این کار موفق نبودیم، عواملی موجب اختلال در تفاهم بین ما و دیگران شده است که اصطلاحاً به آن ها موانع ارتباطی می گویند نظیر بدفهمی و سوء تفاهم و ... موانع ارتباطی ممکن است جنبه روانی داشته باشد نظیر اضطراب، خشم، ترس ... یا مربوط به تفاوت های فرهنگی شود و یا عوامل محیطی نظیر سروصدا و امثال آن. در یک ارتباط مؤثر و دوطرفه این موانع شناخته شده، برطرف می گردند.

ارتباط چیست؟

تعریف کلی ارتباط مؤثر: برقراری تفاهم و رسیدن به توافق

تعریف علمی: ارتباط عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشند

ارتباط عبارت است از هر گونه تعاملی که شامل انتقال پیام باشد.

ارتباط یک تعامل گزینشی، نظاممند، منحصر به فرد، رو به پیشرفت که سازنده شناخت طرفین از یکدیگر و موجب خلق معانی مشترک در بین آنها میشود.

ارتباط فرایند ارسال و دریافت پیام از طریق کلامی و غیر کلامی بین افراد است.

ارتباط عبارت است از سازماندهی و استفاده از کلمات، حرکات و حالات، تظاهرات چهره، صداها و اعمال برای توصیف احساسات و بیان معانی و...

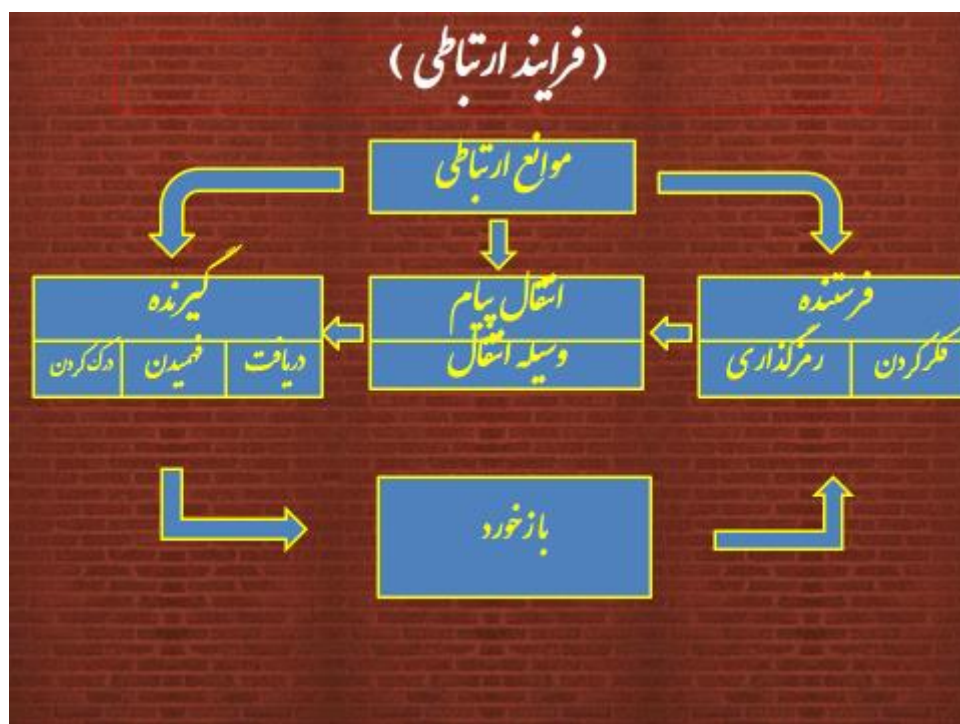
فرایند ارتباط

فرایندی که طی آن اطلاعات، معانی، احساسات را از طریق کلامی و غیر کلامی با دیگران در میان میگذاریم و شامل:

*** برقرارکنندگان ارتباط:** تعامل دو یا بیش از دو نفر

*** پیام:** افکار، ایده ها یا پاسخهای مابه شرایط درونی خویش که قصد ابرازشان را داریم

* رسانه: شیوه خاص ارسال پیام است.



با توجه به دیاگرام فوق ، در تجزیه و تحلیل یک فرایند ارتباطی ، نکات زیرمورد توجه قرار می گیرد:

الف - فرستنده پیام (ارتباط گر) فرستنده قبل از ارسال پیام به نکات زیر توجه می کند:

۱- **فکر کردن** : فرستنده پیام ، قبل از برقراری ارتباط با دیگری ، نخست لازم است با خود ارتباط برقرار کند ؛ یعنی اول اندیشه و انگهی گفتار. یکی از روش های مطمئن برای درست فکر کردن و برنامه ریزی ارتباطی ، پاسخ گویی به شش سؤال زیر است:

- ۱ (What چه می خواهم بگویم ؟
- ۲ (Why چرا بگویم ؟ (اهمیت و ضرورت آن سنجیده شود)
- ۳ (Whom به چه کسی می خواهم بگویم ؟
- ۴ (When کی بگویم ؟ (وقت مناسب کدام است ؟)
- ۵ (Where کجا بگویم ؟ (مکان مناسب کجاست ؟)
- 6 (How چگونه بگویم ؟ (درباره چگونه گفتن در بحث مهارت در گفتن توضیح داده می شود.)

۲- **به رمز درآوردن پیام** : در اصطلاح ارتباط شناسی به کلمات ، اشارات و هر چه که منظور ما را برساند ، رمز یا نشانه و یا نماد ارتباطی گفته می شود . در هنگام ارتباط با دیگران لازم است از رمزهایی استفاده کنیم که مفهوم آن برای گیرنده روشن و معلوم باشد ، درکپیر این صورت مطلب ما برای او قابل فهم نیست.

رمز های ارتباطی را به سه دسته کلی تقسیم می کنند:

۱- **رمز های تصویری** . در این گونه رمزها مفهوم با پیام شباهت و رابطه دارد . نظیر تابلوهای ایمنی و هرگونه تصاویری که مفهوم آن برای همه روشن باشد.

۲- **رمزهای طبیعی** . در این گونه رمزها مفهوم با پیام شباهت ندارد ولی رابطه دارد . نظیر حالت های نارضایتی یا خوشحالی و یا سایر حالات عاطفی و هیجانی . این حالات برای همه انسان ها شناخته شده و دارای مفهوم یکسان است . بطور مثال هنگامی که سرپرستی از کار زیر دست خود ناراضی باشد ، از چهره او مشخص است . این پیام ها را بیشتر از چشمها ، صورت و حالات اندام می توان تشخیص داد که اصطلاحاً به آن زبان بدن می گویند .

۳- **رمزهای قراردادی** . این گونه رمزها برعکس رمزهای تصویری و طبیعی برای همه قابل تشخیص نیستند زیرا با پیام نه شباهت دارند نه رابطه . نظیر همین کلماتی که در حال خواندن آن هستید . این کلمات را فقط کسانی می توانند بخوانند و بفهمند که خواندن آن را آموخته باشند . رمزهای قراردادی شامل رمزهای کلامی (گفتاری و نوشتاری) و رمزهای غیر کلامی (حرکات غیر کلامی و اشارات و اصوات غیر کلامی) می باشند.

ب- انتقال پیام :

فرستنده پیام پس از ارتباط با خود و مشخص کردن پیام و رمز ارتباطی مناسب ، شیوه مناسب انتقال پیام را انتخاب می کند . ما گاهی ارتباط مان رودررو و گاهی از شخصی دیگری بعنوان رابط استفاده می کنیم . گاهی هم از سایر وسایل ارتباطی بهره می گیریم ، نظیر نامه ، تلفن ، ایمیل و....

پ- **گیرنده پیام** . در قسمت گیرنده به نکات زیر توجه می شود:

۱- **دریافت پیام** . در این مرحله گیرنده ، پیام را از طریق حواس خود (نظیر حس شنوایی یا بینایی) دریافت می کند . در این مرحله جلب توجه و دقت گیرنده مهم است.

۲- **کشف رمز** . اگر رمزهای ارتباطی ارسالی ، برای گیرنده شناخته شده و قابل تشخیص باشند ، او معنی پیام را می فهمد ، در غیر این صورت ارتباط ناموفق است.

۳- **درک پیام** . گیرنده ، بعد از دریافت پیام و فهمیدن معنی آن ، با توجه به حالات عاطفی ، تجربیات و خصوصیات فرهنگی و شخصیتی خود آن را تفسیر و معنی می کند . چنانچه این تعبیر و تفسیر با معنی مورد نظر فرستنده همخوانی داشته باشد ، ارتباط موفق است در غیر این صورت ارتباط ناموفق خواهد بود . مثلاً هنگامی که فردی مشکل خود را با ما در میان می گذارد ، چنانچه ما قبلاً با آن مشکل روبرو بوده ایم وضعیت او را درک می کنیم و به او کمک می کنیم تا مشکلش برطرف شود . در غیر این صورت حرف ها و مشکلات او را می فهمیم اما در مقابل ، آن را مشکل اومی دانیم و نسبت به آن بی تفاوت خواهیم بود .

ت- بازخورد

بازخورد ، نوعی ارتباط گیرنده با فرستنده است . در عمل ، رفتار و یا گفتار گیرنده برای فرستنده این پیام را دارد که پیام او درک شده یا خیر.

اجزای ارتباط

* توجه به ابعاد فرهنگی و خرده فرهنگی * حالات بدنی

* محتوای کلام

*چگونگی شروع صحبت *نحوه جمله بندی *ژست ها
 *زمان بندی ارتباط کلامی *ملاحظات موقعیتی *حالات چهره ای
 *چگونگی جمع بندی و ختم ارتباط *تن صدا *تماس چشمی
عناصر اصلی ارتباط:

۱- **ارتباط کلامی :** ارتباط کلامی مستلزم استفاده از کلمات به شکل نوشتاری یا گفتاری است. بیان گفتاری دارای جنبه های مختلف از قبیل آهنگ صدا ، ریتم و بلندی صدا است .

۲- **ارتباط غیر کلامی:** ارتباط غیر کلامی شامل تظاهرات چهره ای ، تماس چشمی ، حرکات و جالات بدن ، رفتار فضایی ، تماس بدنی ، ژست ها ی بدنی و سایر حرکات است .این نوع ارتباط جنبه مهم ارتباطات بین فردی است.

رفتارهای ارتباطی مؤثر کلامی:

*استفاده از کلمات قابل فهم *خلاصه کردن محتوای کلام *ارایه اطلاعات مناسب
 *انعکاس و روشن سازی گفته های مراجع *پاسخ دادن به پیام اصلی مراجع
 *استفاده از تقویت کلامی (مانند هوم م، می بینم ، بلی) *پاسخ دادن به سوال های شخصی
 * صداکردن مراجع با اسم کوچک یا تو" (بر اساس موارد فرهنگی * داوری نکردن و احترام گذاشتن
 *استفاده گاه به گاه از شوخی جهت کاهش تنش * به حرکات بدن توجه کنید
هنگام صحبت کردن :

- ✓ مطمئن شوید که شنونده فرصت سوال یا اظهار نظر کردن را دارد.
- ✓ سعی کنید خود را جای شنونده قرار دهید و احساسات او را در نظر بگیرید.
- ✓ آنچه را می خواهید بگویید، واضح بیان کنید.
- ✓ هنگام صحبت کردن :
- ✓ مطمئن شوید که شنونده فرصت سوال یا اظهار نظر کردن را دارد.
- ✓ سعی کنید خود را جای شنونده قرار دهید و احساسات او را در نظر بگیرید.
- ✓ آنچه را می خواهید بگویید، واضح بیان کنید.
- ✓ به شنونده نگاه کنید.
- ✓ به شنونده نگاه کنید
- ✓

رفتارهای ارتباطی مؤثر غیر کلامی:

*تن صدا و حالت بدنی شبیه مراجع *بیان احساسات *حفظ تماس چشمی
 *تکان دادن گاه و بی گاه سر *حرکات چهره ای *لبخند زدن
 *استفاده از حرکات دست *نزدیکی فیزیکی با مراجع * صحبت کردن به اندازه متوسط
 *حالت بدنی متمایل به سمت مراجع *لمس گاه و بی گاه مراجع (با احتیاط)
 *حالت بدنی آرام و راحت *تن صدای مطمئن *موقع مورد سوال واقع شدن پاسخ بدهید

انواع ارتباطات

ارتباط با دیگران

هدف اصلی بحث ارتباطات موثر، بررسی راه های کسب مهارت در برقراری ارتباط موفق با دیگران است. پس از بررسی روش های ارتباط با خود و برطرف کردن ضعف ها و مشکلات ارتباطی خود، اینک به روش های برقراری ارتباط با دیگران می پردازیم.

اصول برقراری ارتباط مؤثر با دیگران

یکی از ویژگیهای انسان سالم و موفق، مهارت و توانایی برقراری ارتباط موثر و سازنده با دیگران است. کسب این مهارت ها که در زندگی اجتماعی و سازمانی مهم و ضروری است، چندان مشکل نمی باشد؛ فقط باید بخواهید و تمرین کنید. در این نوشتار ما ابتدا بطور مختصر اصول ارتباط با دیگران را مطرح و سپس به مهارت های ارتباطی می پردازیم.

پنج اصل ارتباط با دیگران عبارتند از:

۱- همدلی. همدلی در لغت بمعنی همفکری است. اما در این جا منظور این نیست که هرفکری من داشته باشم شما هم داشته باشید بلکه منظور توجه کردن به عقاید و افکار دیگران و فهمیدن منظور آنان و فهماندن عقاید و افکارمان به دیگران است. هنگامی که دیگران موافق عقاید و نظریات ما صحبت می کنند، توجه کردن به عقاید آنان کار آسان و خوشایندی است. اما هنگامی که مخالف ما صحبت می کنند ناگهان برافروخته می شویم، اجازه ادامه صحبت را نمی دهیم و دلگیر و ناراحت می شویم. دشواری همدلی در تحمل شنیدن عقاید مخالف و احترام قائل شدن برای این گونه عقاید در دیگران است.

۲- داشتن احساس مشترک (همدردی). اغلب ما زمانی که با یکدیگر ارتباط برقرار میکنیم همواره افکار، آرزوها، تمایلات، نگرانیها و ترسهای خود را آشکار میسازیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران درک درستی از ما داشته باشند و با ما در زمینه نگرانیها، ترسها و مشکلاتمان همدردی کنند.

"همدردی" که بهتر است بجای آن اصطلاح "احساس مشترک" را به کاربریم، تلاشی است برای درک احساسات دیگران. برای هم احساسی با دیگران باید بتوانیم خود را بجای آنان بگذاریم و از دریچه چشم آنها به مسائل نگاه کنیم. در همدلی و همدردی شما میتوانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا مطمئن شود که شما منظور او را دریافته اید. مثال: دوستان به شما میگویند: همکار من را خرد کرده است به هیچ وجه نمیتوانم او را تحمل کنم، با استفاده از طرز رفتار همدلانه میتوانید به او بگویید: مثل اینکه از دست او خیلی عصبانی هستی، این طور نیست؟

به خاطر داشته باشید که در برخورد توأم با همدلی و همدردی مجبور نیستید در جهت موافقت با طرف مقابل خود حرف بزنید. به جای آن با تکرار صحبت او احساساتش را تصدیق کنید. در ضمن لازم نیست در مقابل حرفهای طرف مقابل قضاوت و نتیجه گیری کنید. نکته قابل ذکر دیگر اینکه میان همدلی و همدردی (داشتن احساس مشترک) تفاوت وجود دارد. در "احساس مشترک" شنونده سعی میکند با احساسات و عواطف گوینده همنوایی داشته باشد. بدین معنی که خوشحال شدن در خوشحالی او و متاثر شدن در ناراحتی او ولی همانطور که اشاره شد در همدلی، شما الزاماً در صدد تایید و موافقت با طرف مقابل خود نمیباشید.

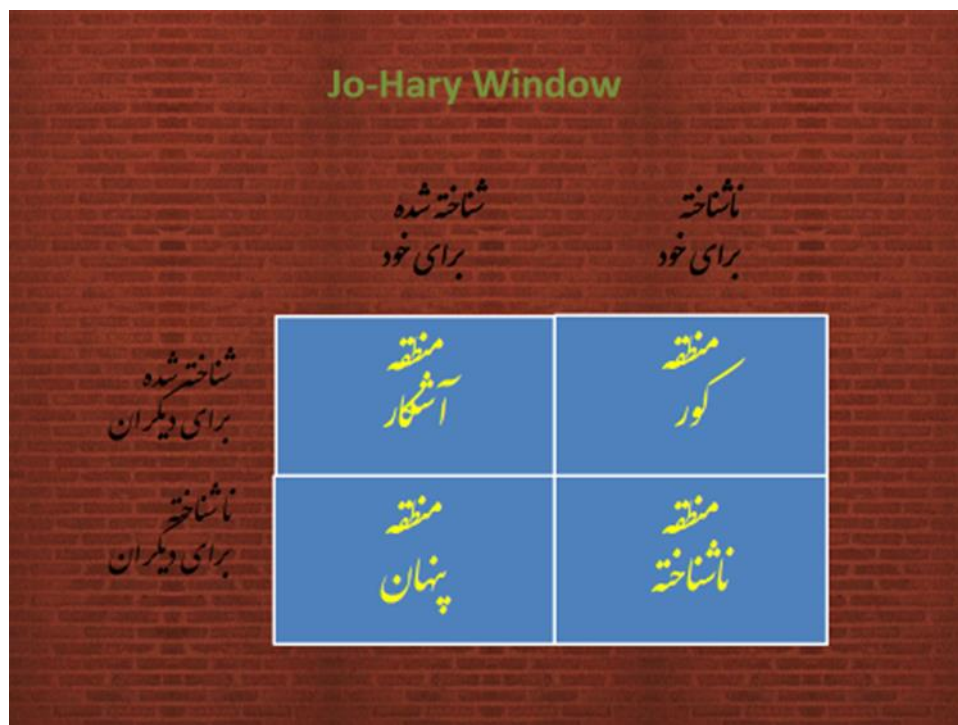
همدلی و همدردی هر دو در تداوم ارتباط ، نقش مهمی بازی میکنند .با این تفاوت که در همدلی ، نقش منطقی قویتر از نقش احساسی است . شنونده با همدلی به خوبی به حرفهای گوینده گوش میدهد تا بتواند برای حل مسئله به او کمک کند . ولی در همدردی صرفاً در تخلیه هیجانات و عواطف منفی به او کمک میکند.

۳-برابری . ارتباط افراد با یکدیگر تلاشی دوجانبه است . هنگامی این تلاش دو جانبه شکل می گیرد که هردو خود را در شرایط برابر احساس کنند . خود را برتر داشتن ، به دیگری فرصت سخن گفتن ندادن ، تکبر ورزیدن ، انتقاد ونصیحت کردن مستقیم وخود را آگاه تر تصور کردن شرایط برابری را مخدوش وارتباط را دشواری سازد.

۴-مثبت نگری . کسانی که با اشتیاق به حرف های دیگران گوش می دهند ، این احساس را درگوینده بوجود می آورند که نظریات آنها مهم ومعتبر است . بدبینی وقضاوت منفی درباره دیگران موجب انتشار پیام های منفی از نگاه وچهره ما می شود وروی طرف مقابل تأثیر منفی می گذارد وارتباط را دشوار می سازد . درتعارضات بین فردی دیده شده که یکی از عوامل ایجاد تعارض ، برداشت تعارض آمیز ازرفتار وگفتار دیگران است . مثبت نگری بمعنی ساده انگاری وباورنسنجیده نیست بلکه منظور، خود داری از پیش فرض منفی نسبت به دیگران است.

۵-آشکارسازی .یکی ازشرایط ارتباط موثر مابین افراد ، آشنایی آنان با یکدیگروافکار ،نظریات واحساساتشان است.هرچه افراد از یکدیگراطلاعات بیشتری داشته باشند ، راحتترارتباط برقرارمی کنند.

دو نفر از صاحب نظران علم ارتباط ، برای توضیح بهتر مطلب ، مدلی را ارائه داده اند که به آن پنجره ارتباطی می گوئیم . دراین مدل ، همبستگی مابین مسائل درونی فرد با افراد دیگرمورد بررسی قرارگرفته است(به شکل زیر توجه کنید)



منطقه کور . این قسمت شامل آن چیزهایی است که دیگران درما می بینند لیکن ما ازآن بی اطلاع هستیم . نظیراشکالات رفتاری.

منطقه پنهان . این منطقه شامل اطلاعاتی ازماست که خودمان به آنها آگاهی داریم ولی از دیگران پنهان می کنیم . نظیراطلاعات واسراردرونی و شخصی.

منطقه ناشناخته . این منطقه شامل اطلاعاتی ازماست که برای خودمان و دیگران ناشناخته مانده است . نظیر ناخودآگاه .

سطح ارتباط ما با دیگران درحد منطقه آشکار است اما نکته اساسی دراین پنجره این است که ، سطح آن ثابت نبوده قابل تغییر است . به این ترتیب که افراد انتقاد پذیراین ظرفیت را دارند که با داشتن حوزه روانی وسیع ، شرایطی را فراهم می کنند که دیگران چنانچه اشکالاتی دررفتار و افکار و نظریات آنان می بینند بیان کنند . به این ترتیب از سطح منطقه ناشناخته آنها کاسته شده ، به منطقه آشکار افزوده می شود .

همچنین با پنهان نکردن افکار و نظریات خود و مطلع کردن دیگران از آنها ، از سطح منطقه پنهان نیز کاست شده ، به منطقه آشکار افزوده می شود . خود شناسی و خود آگاهی نیز همانگونه که در بحث ارتباط با خود گفته شد ، از سطح منطقه ناشناخته می کاهد.

به این ترتیب کسانی که انتقاد پذیرند ، خود را از دیگران پنهان نمی کنند و در شناخت خود می کوشند، ارتباط بهتری و موفق تری با دیگران خواهند داشت . اشخاصی که بیش از حد خود را پنهان می کنند و کنترل می کنند ، ارتباط ضعیف تری دارند . حتی گاهی بیان نکردن خواسته ها ممکن است بر اثر شرم و خجالت باشید ، دراین گونه موارد دیده شده که این گونه کنترل درونی موجب افزایش فشار روانی – عاطفی شده ، منجر به اعتراض شدید و حمله کردن به دیگران می گردد .

آشکار کردن خود به شکل منفی نیز ممکن است . مثلاً هنگامی که به ناتوانی ها و یا اشتباهاتمان در شکست ها و ضعف های خود اعتراف می کنیم ، به خود آشکار سازی منفی اقدام کرده ایم . اما این اقدام اثرات مثبتی در شناخت بهتر خود و برطرف کردن اشکالات و اشتباهاتمان می تواند داشته باشد.

بدیهی است آشکار کردن جنبه های پنهان خود ، شرایط و حدودی دارد . در هر حال هر شخصی برای خود حریمی دارد که نه درباره آن سخن می گوید و نه اجازه وارد شدن دیگران به صحبت درباره آن را می دهید . آشکار سازی بستگی به طرف مقابل ، شرایط ارتباط ، موضوع مورد بحث و خصوصیات روانی اشخاص دارد.

تجزیه و تحلیل رفتار متقابل

برخی از پژوهشگران ارتباطی عقیده دارند یادگیری مهارت ارتباطی نظیر یادگیری زبان است . آن ها عقیده دارند یادگیری زبان به هنگام کودکی در دو مرحله انجام می گیرد . در مرحله اول از طریق حس شنوایی ، کلمات در مغز کودک ضبط می گردد . در مرحله دوم پس از کامل شدن اندام های تکلمی سخن گفتن شروع می شود .

همانند یادگیری زبان ، مهارت های ارتباطی نیز از ابتدای زندگی و متأثر از خانواده و اطرافیان آغاز شکل می گیرد . "توماس هریس" در کتاب وضعیت آخر مدلی برای توضیح درباره نحوه شکل گیری رفتارها و تجزیه و تحلیل رفتار متقابل ارائه کرده است. او عقیده دارد ، تمامی تجربیات و رویدادهای گذشته جزء به جزء با تصویر و صدا و حتی احساس مربوط به آن ، در مغز انسان ضبط می گردد . یادآوری یک خاطره ، فقط یادآوری صوت و تصویر و احساس ضبط شده نیست ، بلکه " بازتولید " یا تولید مجددی است از آنچه که انسان در موقعیت اصلی دیده ، شنیده ، احساس کرده و فهمیده . بنابراین بجای یادآوری ، بهتر است از لفظ " باززیستن " استفاده شود . این باززیستن گاهی ارادی و گاهی بی اراده صورت می گیرد . همین " بازتولید " یا

باززیستن غیرارادی است که اساس رفتار ما را در ارتباط با دیگران شکل می دهد . به این ترتیب رفتارهای ما بیشتر بر اساس تربیت گذشته است نه بر اساس تجزیه و تحلیل موقعیت و ما بیشتر بر اساس عادت رفتار می کنیم نه بر اساس دانسته هایمان. پژوهشگر مزبور بر مبنای این یادآوری ها، شخصیت انسان را شکل گرفته از حالت های والدینی ، کودکانه و بزرگسالانه یا بالغ با درجات مختلف (می داند). حالت های کودکانه و والدینی بصورت نوارهای ضبط شده در مغز ما از تجربیات گذشته و احساسات همراه آن ها ، بویژه در پنج سال اول زندگی است . بخش سوم یا حالت بالغ و بزرگسالانه از دلبخش دیگر متفاوت است و ارتباطی به یادآوری ندارد بلکه مربوط به تجزیه و تحلیل موقعیت و رفتار بر اساس این بررسی است.

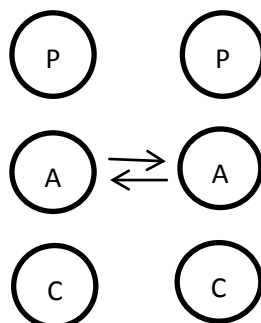
حالت والدینی شامل ضبط های است از رفتار پدر و مادر ، بزرگترها ، معلمین و همه آن هایی که رفتارشان بر ما تاثیر گذار بوده است. این خاطرات شامل پندها ، باید و نبایدها و خطاها ، پرخاشها و بازخواست ها ، بعلاوه محبت ها و نوازش هاست . رفتارهای والدینی مقتدرانه ، جبری و بیش تر نهی کننده است و حالت محافظت کنندگی از خطر را دارد و حقیقت محض پنداشته می شود . آنانی که تحت تاثیر حالت والدینی قرار دارند ، رفتارشان دارای ویژگی های ذکر شده است . یعنی بطور کلی خود برترین و امرونی کننده اند.

حالت کودکانه شامل احساسات درونی ضبط شده از رفتارهای والدینی است. هر گاه احساسات بر رفتار کسی مسلط می شود می گوئیم کودکی بر او مسلط شده است. رفتار کودکانه به دوشکل مسلط دیده می شود: شوخی، مزاح ، جدی نبودن و یا لجبازی و بهانه جویی. رفتار بزرگسالانه از ده ماهگی شروع می شود، زمانی که نوزاد شروع به لمس کردن اشیاء اطراف خود می کند و می خواهد خودش تجربه بدست آورد. از این طریق است که انسان کم کم می تواند تفاوت زندگی را از آن گونه که به او یاد داده اند (والدینی) و آن گونه که احساس کرده (کودکانه) با آن گونه که خودش کشف و استنباط کرده است (بزرگسالانه) متوجه شود . حالت بزرگسالانه یا بالغ اطلاعات والد و کودک را بررسی می کند و بعد تصمیم می گیرد .

ما نمی توانیم اطلاعات و احساسات ضبط شده را پاک کنیم اما اگر بخواهیم می توانیم تسلط آن ها را بر رفتارمان متوقف کنیم و بزرگسالانه رفتار کنیم . به همان گونه که در یادگیری زبان گفته شد ، ما نمی توانیم کلماتی را که در مغز ما ضبط شده است پاک کنیم اما می توانیم زبان دیگری هم یاد بگیریم و هروقت بخواهیم با این زبان صحبت کنیم ، ضمن آن که زبان قبلی فراموش نمی شود . بعبارت دیگر سیستم عصبی ما بر اساس یادگیری های گذشته برنامه ریزی شده است و ما اکثر مواقع بر اساس آن رفتاری کنیم اما هنگامی که رفتار ما نا موفق است ، می توانیم برنامه جدیدی به آن بدهیم و بر آن مسلط شویم .

بر اساس تجزیه و تحلیل رفتار متقابل ، شخصیت همه ما دارای سه حالت والدینی کودکانه و بزرگسالانه در یک قالب است . هدف از این نظریه این است که به تقویت حالت بزرگسالانه در خود و کارکنان زیر مجموعه مان بپردازیم و بویژه در رفتارهای سازمانی، بر اساس حالت بزرگسالانه رفتار کنیم. به مثال های زیر توجه کنید :

1- حالت اول:



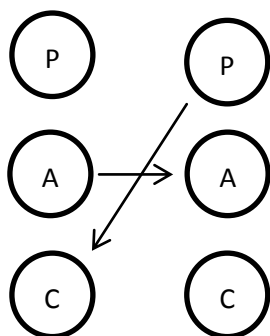
رئیس : امروز با تاخیر آمدید . مشکلی پیش آمده بود ؟

- مرئوس : خیر ، فقط کمی ترافیک سنگین بود.

- رئیس : فکری کنی چه کاری می شود کرد؟

- مرئوس : فکر می کنم بهتر است از فردا زودتر حرکت کنم

همانگونه که ملاحظه می کنید رئیس بزرگسالانه سؤال میکند و مرئوس او هم به همان حالت پاسخ میدهد و تقاطع ارتباطی بوجود نمی آید.



حالت دوم -

-رئیس : باز که با تاخیر آمدی ؟

-مرئوس : امروز ترافیک سنگین بود.

-رئیس : ترافیک هم بهانه ای شده برای دیر آمدن .

ملاحظه می کنید که رئیس با حالت پدرا نه و منتقدانه ارتباط برقرار کرده است اما مرئوس او بزرگسالانه و منطقی پاسخ میدهد. در نتیجه تقاطع ارتباطی بوجود آمده است . مشکل مورد بررسی قرار نمی گیرد و راه کاری هم مطرح نیست .

رفتارهای متقابل دیگری را نیز می توان تصور نمود که گرچه در آن ها تقاطع ارتباطی بوجود نمی آید لیکن سازنده نیست . نظیر حالت (والد- والد) دوطرف بدون ارائه راه حل به انتقاد از شرایط بپردازند (یا کودک - کودک) طرفین به ضدیت باهم بپردازند یا حالت کودکی شاد داشته باشند و موقعیت را به مزاح بگیرند (و یا والد- کودک) رئیس از چیزی انتقاد کند و مرئوس تأیید کند.

هدف از "تجزیه و تحلیل رفتار متقابل" تقویت حالت بزرگسالانه است . برای آن که پاسخ های ما براساس حالت های کودک یا والد نباشد یعنی عکس العمل های سریع این حالت ها را خنثی کنیم و رفتارهای احساسی را کنترل کنیم ، بهتر است:

در هنگام پاسخ دادن یا واکنش نشان دادن خویشتن دار باشیم . لحظه ای صبر کنیم تا فرصت تفکر و بررسی موقعیت را بدست آوریم. هنگامی که با خود حرف می زنیم ، والد و کودک درون را کنترل کنیم و تا به تحلیل منطقی شرایط بپردازیم.

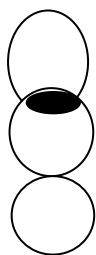
وقتی را به تفکر درباره ارزش ها و هدفهای زندگی و تصمیم های مهم اختصاص دهیم تا سعه صدر بدست آوریم و با دیدی وسیع تر به مسائل نگاه کنیم . باین ترتیب تصمیم های جزء نگرانه و حقیر والد یا کودک کنار گذاشته می شود . بدون یک ساختار کلی اخلاقی و ارزشی نمی توان به آسانی تصمیمات روزانه را اتخاذ کرد.

انسان ها از نظر درجات والد، کودک ، بالغ و میزان تاثیر و تأثر آن ها بر یکدیگر با هم تفاوت دارند . دونه نمونه از این اختلاف کلی را عبارتند از: آلودگی و طرد.

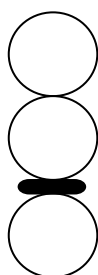
۱- آلودگی - در طرح والد ، کودک ، بالغ چنانچه دایره های نشان دهنده حالت ها ، جدا باشند ، بطور کلی طبیعی و مطلوب است . آلودگی هنگامی پیش می آید که این دایره ها (حالت ها) تداخل داشته باشند.

تداخل یا آلودگی والد- بالغ هنگامی است که ترس قدیمی و مخوف از " والد " قدرتمند، ما را وامیدارد پیش دآوری داشته باشیم و علی رغم غیر منطقی بودن یک تفکر نسبت به آن تعصب بورزیم . این ترس و تعصب را " آلودگی بالغ " می نامند. این آلودگی موجب ایجاد تعصب و قضاوت های آنی شده ، اجازه می دهد اطلاعات بررسی نشده " والد " به عنوان حقیقت مطلق و نهایی پذیرفته شود . می گویند یک والد بررسی نشده ارزش آن را ندارد که شخص زندگی خود را براساس آن بنا کند زیرا ممکن است درست نباشد .

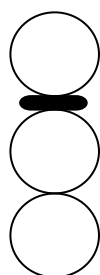
تداخل بالغ - کودک بصورت احساس های توأم با ترس از تجربه های قدیمی است که امروز بشکل نامناسبی بروز می کند .
از علائم این نوع آلودگی وهم و خیالات غیرواقعی است .



۲- طرد. طرد هنگامی دیده می شود که بین والد با بالغ و کودک یا بین کودک با بالغ و والد دیوار جدایی کشیده شده باشد . انسانی که جنبه ای از زندگی را بسیار جدی می گیرد و به جنبه های دیگر توجه ندارد ، در حالت طرد کودکی است . نظیر توجه زیاد به کار و عدم توجه به تفریح و خانواده



(طرد کودک)



(طرد والد)

طرد والد : انسانی که در او احساس های شرم پشیمانی ، گناه و ناراحتی وجود ندارد ، (انسان بی وجدان . من خوب هستم - دیگران بد هستند) بین والد با بالغ و کودک دیوار کشیده است . گرچه نمی توان برای او والد وارد کرد اما می توان بالغ را در او تقویت کرد تا در زندگی یاریش دهد.

طرد بالغ (بالغ عاطل شده - روان پریش) در این حالت بین والد و کودک با بالغ دیوار کشیده شده است . جنبه های کودک و والد او قوی است لیکن بالغ او کار نمی کند یعنی تماس او با واقعیت قطع و از دست رفته است . رفتار فرد مخلوط درهمی از اطلاعات قدیمی و تجربه های اولیه زندگی است که معنی و مفهوم درستی ندارد.



نمونه این اختلال ، شخصی در یک بیمارستان روانی مدام سرود های مذهبی می خواند (مربوط به والد) ولی در بین آن کلمات وقیحی مخلوط می کرد.

شخصیت سالم شخصیتی است که " بالغ " فعال دارد، در هر رفتار متقابل "بالغ" اطلاعات مربوط را از والد ، کودک و از واقعیت می گیرد و بعد تصمیم می گیرد که چگونه رفتار کند. مدل تجزیه رفتار متقابل به ما نشان می دهد که بسیاری از مشکلات ارتباطی ما مربوط به خودمان است . در حقیقت مقدمه برقراری ارتباط مؤثر ، آن است که افراد قبل از برقراری ارتباط با دیگران ، از روان سالمی برخوردار باشند . در بسیاری از موارد ، افرادی که در ارتباط با دیگران دچار مشکل می شوند ، از مشکلات ارتباطی خود آگاهی ندارند . رفتار والدینی و کودکانه نظیر خود خواهی ها ، عدم کنترل عواطف و هیجانات ، فقدان اعتماد به نفس و امثال آن ، از مشکلات اولیه در یک ارتباط مؤثر است .

ارتباطات را از نظر سطح آن می توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- ارتباط با خود ۲- ارتباط با دیگران ۳- ارتباط عمومی

ارتباط با خود

اولین گام در برقراری ارتباط موفق با دیگران ، برقرای ارتباط با خود و آگاهی از توانایی های ضعف ها و تعارضات درونی است . متأسفانه برخی از افراد از توانایی های خود بی خبرند . آنان احساسات و عواطف خود را کم ارزیابی میکنند و همین نگرش را در مورد دیگران نیز به کار می برند . منظور از ارتباط با خود این است که در اولین گام ، شناخت واقعی و درستی از توانایی ها و ضعفهای خودمان داشته باشیم و در گام های بعدی به برطرف کردن ضعف هایمان به پردازیم تا نسبت به خود احساس رضایت داشته باشیم . این احساس رضایت موجب احترام قائل شدن برای خود و در نتیجه احترام قائل شدن برای دیگران و عقاید آنان می گردد.

فرایند خود آگاهی و هدف از آن : لازمه کسب توانایی برای رسیدن به ارتباط موفق با خود ، طی کردن مراحل زیر است:

۱- **شناخت خود** (من کیستم) . منظور از شناخت خود یا خود آگاهی ، آگاهی منطقی از توانایی ها ، ضعف ها و تعارضات درونی خود است . بطور کلی تصویری که از خود داریم چیست و درباره خود چگونه فکری کنیم ؟ آیا گرفتار خود فریبی یا کتمان خود نشده ایم؟

۲- **پذیرش خود** . بمعنی صادق بودن با خود ، حاشا نکردن خود و عدم خود فریبی است . پذیرش خود بمعنی تسلیم شدن به حوادث ، رفتار منفعلانه و نومیدی نیست . پذیرش خود نقطه حرکت است از آنچه که هستیم بسوی آنچه که باید باشیم . اولین گام برای این حرکت ، پذیرش ضعفها و مشکلات مربوط بخود است تا بدانیم نقطه حرکت ما از کجا است .

۳- **رشد و توسعه خود (خود شکوفایی)** . پس از آگاهی از ضعف ها ، تعارضات درونی و توانایی های خود ، میبایستی تلاش کنیم از آنچه که هستیم به آنچه که می خواهیم برسیم . مسئولیت رشد و توسعه ما برعهده خود ماست . ما خودمان زندگی را معنا میکنیم و هدف های زندگیمان را خودمان تعیین می کنیم . مسئولیت برطرف کردن ضعف ها و کاستی ها ، شکوفا کردن استعدادها و رسیدن به آرمان هایمان بعهده خودمان است . هنگامی که با مشکلی روبرو می شویم و یا نتیجه کارها دلخواهمان نیست سعی می کنیم آن را بگردن دیگران یا بخت و اقبال بیاندازیم . درحالی که کسی ما را کنترل نمی کند . این ماهستیم که باید خودمان را کنترل کنیم و تلاش کنیم تا آنچه را که می خواهیم بدست آوریم .

۴- **رسیدن به احترام به خود** . هنگامی که در جهت رشد و توسعه خود گام برمی داریم ، نسبت بخود احساس مثبت و خوبی بدست می آوریم . این احساس موجب رضایت از خود ، احساس شایستگی و اعتماد بنفس می شود . کسانی که نسبت بخود چنین احساساتی دارند ، برای خود ارزش و احترام قائل اند . حرمت به خود مقدمه حرمت بدیگران و برقراری ارتباط موفق با دیگران می گردد.

ارتباط با دیگران: گام بعدی ارتباط با دیگران است و با توجه به اینکه ما در این ارتباط به دنبال چه اهدافی هستیم و از نظر عمق ارتباط به سه سطح ۱- کسب دانش و اطلاعات که ارتباط فرد تنها با دیگران به دنبال افزایش آگاهی است (ارتباط عمومی) ۲- ایجاد روابط انسانی و اجتماعی که در این سطح علاوه بر کسب دانش به نیازهای اجتماعی وی مثل پیوند جویی، تعلق

پذیری، پیشرفت پاسخ داده میشود مثل روابطی که ما با همکاران واقوام داریم ۳- برطف کردن نیازهای عاطفی و اجتماعی فرد که سطح ارتباطی عمیق می باشد.

مفهوم روابط انسانی و تفاوت آن با رفتار سازمانی

روابط انسانی علاوه بر کاربرد در سازمان ها ،می تواند در تمام محافل انسانی بکار رود .ولی رفتار سازمانی ،مختص سازمان هاست .روابط انسانی سعی در ایجاد رفتار مطلوب و شایسته در سازمان دارد ولی رفتار سازمانی ، رفتار را پس از بروز به صورت یک واقعه در سازمان،مورد مطالعه قرار می دهد .

قلمرو روابط انسانی: دانش روابط انسانی به بررسی و چگونگی مناسبات و دلبستگی ها و سلیقه ها و عواطف و احساسات افراد و گروه هادریک سازمان می پردازد و اینکار جز از راه اشتراک مساعی با کارکنان و شناخت افکار و عقاید آنان تحقق نمی یابد.

شاخص های روابط انسانی:

- درک نیازها،استعدادها و مشکلات دیگران
- پذیرش تفاوت های فردی
- دوست داشتن دیگران
- خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد
- برقراری بهداشت روانی در محیط های ارتباطی

شبکه های ارتباطی

شبکه های ارتباطی عبارت است از یک سری رابطه رسمی و غیر رسمی در سازمان که بین کارکنان در سطوح مختلف بر قرار می شود.

۱) شبکه ارتباطات رسمی ۲) شبکه ارتباطات غیر رسمی

شبکه ارتباطات رسمی: شبکه های ارتباطی از طریق تعامل کارکنان و با حرکت و انتقال دستورات سازمانی از رأس سازمان به سطوح زیرین و دادن اطلاعات و ارائه پیشنهادات فنی، اداری و ... از سطوح زیرین به رأس سازمان فعال می شود.

شبکه ارتباطات غیر رسمی، شبکه دوستی و آشنایی است که از طریق آن شایعه و سایر اطلاعات غیر رسمی از شخص به شخص رد می شود. شبکه ارتباطات غیر رسمی سازمان موجب انتقال سریع حجم بسیار زیاد اطلاعات از طریق دهان به دهان می گردد. هنر مدیریت، هدایت جو بوجود آمده، و جهت دادن و استفاده از این انرژی برای تحقق اهداف سازمان می باشد .

ارتباطات سازمانی و عناصر اساسی آن

ارتباط سازمانی عبارت است از فرایندی که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان های فراوان داخل و خارج سازمان برقرار می سازد.

نقش ارتباط سازمانی: در یک گروه یا سازمان ارتباطات چهار نقش ایفا می کنند :

* کنترل * ایجاد انگیزه * ابراز احساسات * اطلاعات

جهت جریان ارتباطات: دو نوع ارتباط سازمانی قابل تشخیص است :

- **ارتباطات عمودی:** (ارتباطات روبه پایین ،ارتباطات روبه بالا)
- **ارتباطات افقی :** (بین اعضا گروههای هم سطح ،بین مدیران یک سطح و کارکنان هم سطح)

غایت‌های حاصل از ارتباط سازمانی:

- افزایش کارآئی و بهره وری
- ایجاد تغییرات سازمانی
- پیش بینی و جلوگیری از تنش‌های سازمانی
- پاسخگوئی به نیازهای کارکنان و افزایش روحیه
- تحکیم وضعیت کارکنان
- ایجاد همبستگی بین اعضا و سازمان

موضوعات مناسب ارتباط سازمانی:

- اطلاعات کلی درباره سازمان (هدف‌ها ،خط مشی ها)
- اطلاعات مربوط به امور و مشاغل کارکنان نظیر ترفیع
- اطلاعات مربوط به وضعیت ویژه که در سازمان پیش می آید.
- اطلاعات درباره نظام اقتصادی و سیاسی جامعه که فعالیت‌های سازمان به آن وابسته است.

اهمیت ارتباط

ارتباط از ابزارهای اصلی بر طرف کننده نیازها میباشد

- ۱-ارتباط تنها وسیله انتقال اطلاعات به دیگران است.
 - ۲-ارتباط تنها وسیله دریافت اطلاعات از دیگران است.
 - ۳-از طریق برقراری ارتباط است که عاطفه به دیگران منتقل می‌شود.
 - ۴-تصحیح سوءبرداشت ها و سوءتفاهم ها فقط از طریق برقراری ارتباط میسر می‌باشد.
 - ۵-مهار هیجان‌های منفی نظیر خشم تنها از طریق برقراری ارتباط سالم میسر است.
 - ۶- بلوغ یک اجتماع منوط به سیالی ارتباط های بین فردی است.
 - ۷.ارتباط دستمایه هر نوع رشد فردی و اجتماعی است.
 - ۸-تمامی آسیب‌های فردی و اجتماعی ریشه در ارتباط ناسالم دارند.
- تمام شواهد آشکارا حکایت از آن دارند که مهارت در ارتباط گفتاری و نوشتاری نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد مؤثر در کار نیز حیاتی و دارای اهمیت بسیار است .
- ارتباطات از عوامل بنیادی سازمان و به قول فیفتر قلب تپنده و جوهره اصلی مدیریت است که از طریق آن فعالیتهای برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل انجام می شود.

اهمیت ارتباطات سازمانی:

- انجام اقدام ها هماهنگ است .
- مشارکت در اطلاعات است .
- از ضرورت های فرایند تصمیم گیری است .
- بیانگر احساسات و عواطف می باشد .
- از عناصر اولیه مدیریت می باشد

موانع ارتباطی: هر عاملی که موجب عدم درک پیام شود ، مانع ارتباطی است . چنانچه پیام ارسالی بدرستی درک نشده باشد ، در بخشی از این فرایند مانعی بوجود آمده که لازم است شناسایی و برطرف گردد . موانع ارتباطی همانگونه که در مقدمه گفته شد ممکن است مربوط به فرستنده ، یا در مرحله انتقال پیام ، و یا مربوط به گیرنده باشد . نظیر موانع روان شناختی ، جامعه شناختی و یا موانع فیزیکی مربوط به محیط ارتباطی.

تقسیم بندی موانع ارتباطی :

- ۱ - موانع روانی (تفاوت در عقاید ، باورها و ارزش ها)
- ۲ - موانع فیزیکی (تفاوت در آداب و رسوم و سنت ها)
- ۳ - موانع فرهنگی (تفاوت در سبیل ها و نشانه ها)

موانع ارتباطی

***پیام های تحریف شده:** وجود سطوح زیاد سازمانی باعث تحریف پیام ها می شود . و هنگامی که پیام ها تحریف شده باشند از مردم نمی توان انتظار داشت که آن ها را بطور کامل بفهمند

***عواطف:** چگونگی احساس گیرنده در زمان دریافت پیام بر نحوه تفسیر او از پیام تاثیر می گذارد .

***زبان:** کلمات برای افراد مختلف معانی مختلفی دارند . سن ، تحصیل و زمینه فرهنگی سه متغیر بدی هستند که بر زبانی که شخص بکار می برد و تعاریفی که بر کلمات بکار می برد تاثیر میگذارد .

***ارتباط غیر کلامی:** یکی از راه های مهم انتقال پیام به دیگران است . ارتباط غیر کلامی همیشه با ارتباط شفاهی همراه است . تا زمانیکه این دوبا هم توافق داشته باشند ، یکدیگر را تقویت می کنند .

ارتباط میان فرهنگ ها: چه بسا معنای یک کلمه یا رفتار بین دو فرهنگ تفاوت زیادی داشته باشد . و انتقال این کلمه و رفتار موجب تنش و مانع در ارتباطات شود .

***شنوندگان ضعیف:** برقراری ارتباط اختصاص به شنیدن دارد و بسیاری از اشخاص شنوندگان ضعیفی هستند و آن مربوط به فلسفه های تصمیم گیری است .

***سیستم ارتباطات رسمی:** ارتباطات رسمی به آن دسته از کانال های ارتباطی اشاره دارد که بطور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده است . و برای انتقال اطلاعات در داخل و خارج سازمان بکار می رود .

***سیستم ارتباطات غیر رسمی:** هرچقدر نظام ارتباطات ، رسمی ، پیچیده و کامل باشد ولی تکمیل کننده آن ارتباطات غیر رسمی است که بوسیله افراد به محض بوجود آمدن یک سازمان رسمی ، و در دل آن بوجود می آید .

موانع بر قراری ارتباط

- ✓ تخصص گرایی و دژهای اداری
 - ✓ شکاف موجود بین افرادی که فکر می کنند و افرادی که عمل می کنند.
 - ✓ سنت ها، فرهنگ ها و مقام و موقعیت
 - ✓ تحرکات مخفی، بروز عواطف به هنگام کار
 - ✓ تنگ نظری ها و تعصبات ملی
 - ✓ عدم وجود یک زبان مشترک
- موانع ارتباطی پاسخ هایی هستند که اغلب اثری منفی بر ارتباط دارند. پیام عدم پذیرش را انتقال می دهند.

وقتی یک یا چند تن از افراد در حال تعامل گرفتار فشار روانی باشند احتمال بیشتری وجود دارد که این موانع ظاهر شوند. موانع ارتباطی اغلب به تحریک حالت دفاعی، مقاومت و رنجش یا وابستگی، گوشه گیری و احساس بی کفایتی منجر می شوند.

قضاوت

انتقاد: ارزیابی منفی از فرد دیگر و اعمال نگرش های او
نام گذاری و برچسب زدن: خوار و خفیف کردن و یا دادن یک عنوان کلیشه ای به شخص دیگر
ستایش همراه با ارزیابی: فرد با اهداف پنهانی اقدام به ستایش میکند
تشخیص گذاری: به جای گوش دادن محتوای صحبت فرد نقش یک بازرس هیجان را ایفا کردن

ارائه ی راه حل

دستور دادن: انجام کاری به شکل زور گوینده
تهدید: تلاش بر کنترل اعمال و رفتار فرد متقابل از طریق هشدار در مورد پیامد های منفی
اخلاق سازی: ارائه راه حل پیشنهادی با طرح موضوعات اجتماعی اخلاقی و مذهبی
پرسش زیاد و نامناسب: سوالات کوتاه و پاسخ کوتاه
نصیحت کردن: استفاده نامناسب از نصیحت کردن

اجتناب از نگرانیهای فرد دیگر

منحرف سازی: تغییر جریان و یا محتوای یک گفتگو از نگرانیهای فرد مقابل به موضوع مورد نظر
بحث منطقی: ارائه راه حل منطقی در مواقعی که فرد دیگر دچار تنش روانی است
اطمینان آفرینی: تلاش برای متوقف کردن هیجانات منفی فرد
رفتارهای ارتباطی غیرمؤثر:

- * نگاه نکردن به مراجع
- * اخم کردن
- * نگاه تهدید آمیز
- * نشستن در فاصله دور از مراجع
- * به هم فشردن دندان ها
- * نگاه تحقیرآمیز
- * حرکت دادن انگشت اشاره
- * حرکات منحرف کننده
- * شتاب زدگی
- * خمیازه کشیدن
- * بستن چشمان
- * تن صدای ناخوشایند
- * آهنگ کلام تند یا کند

شیوه های ارتباطی در سازمان

- ارتباط کتبی (صدور دستورالعمل - تدوین مقررات ...)
- اجرای سخنرانی
- گزارش گیری
- بازدید از قسمت ها
- نصب صندوق پیشنهادات
- سیاست درهای باز
- شرکت در نشست های جمعی
- روحیه سنجی

روش های برقراری ارتباط

۱- ارتباط کتبی ۲- ارتباط شفاهی

ارتباط کتبی:

مزایا:

۱. فرستنده را به توجه دقیق به پیام ها قبل از ارسال آنها و می دارد که این خود سبب افزایش وضوح ارتباط می گردد.
۲. به حضور فرستنده به منظور اثربخش شدن پیام نیازی نیست.
۳. ارتباط نوشتاری، اسنادی از وقایع بر جای می گذارد. این عامل با پذیرش خط مشی های قانونی اهمیت روز افزون می یابد.

معایب:

- ۱) به علت عدم حضور فرستنده پیام بازخوردی دریافت نمی دارد.
 - ۲) عدم تفهیم مطالب توسط گیرنده یا خواننده پیام.
 - ۳) عدم پاسخگویی به سؤالات مطرح شده توسط فرستنده پیام.
- (به علت عدم حضور)
- ۴) وقت گیر بودن
 - ۵) نامه پراکنی
 - ۶) احتمال افشاء مطالب قبل از اجرا
 - ۷) روابط رسمی خشک بین کارکنان

ارتباط شفاهی:

مزایا:

- ۱) ارتباط دو جانبه است.
- ۲) گیرنده پیام می تواند سؤالاتش را مطرح نماید و پاسخ دریافت کند.
- ۳) آسان و سریع است.
- ۴) از نظر هزینه و وقت صرفه جویی می شود.

معایب:

- ۱- پیام ها و ارتباط ها مستند نیست.
- ۲- ارتباط ها فوری است و پیام ها قبلاً برنامه ریزی نمی شود.
- ۳- افراد در جلسات ممکن است بدون توجه به ارزشمندی زمان، بیشتر از روی هیجان صحبت کنند و بعد از انتقال پیام پشیمان شوند.
- ۴- تحریف پیام در عبور از سلسله مراتب سازمانی.

۵- عملکرد ضعیف در صورت پراکندگی جغرافیایی سازمان.

۶- استنباط پیام بر اساس برداشت

راه های بهبود مهارت ارتباطی

(۱) تماس چشمی:

مهمترین ابزاری که برای تأثیرگذاری شخصی در اختیار دارید تماس چشمی است.

(۲) وضعیت و حالت بدن:

حالت ضعیف بالا تنه، منعکس کننده اعتماد به نفس پایین است.

(۳) ایما و اشاره؛ حرکات دست و صورت:

هیچ چیزی پر رمز و راز تر از لبخند نیست مگر تأثیراتی که این امر از خود به جای می گذارد.

(۴) لباس و ظاهر

(۵) صدا و تنوع صوتی: تن و کیفیت صدا تعیین کننده 88٪ از پیام است.

(۶) زبان، مکث ها و کلمات زائد به عوض کلمات زائد مکث نمایید.

(۷) در گیر کردن و دخالت دادن شنوندگان

(۸) استفاده از شوخ طبعی

سوء تفاهم: هر گونه اشکال در انتقال پیام باعث اختلال در ارتباط می شود. هنگامی که پیام ارسال شده به گونه دیگری دریافت

شود یا زمانی که پیام ارسال شده دریافت نشود، سوء تفاهم بوجود می آید.

عناصر ارتباط

***عناصر مهم روابط مثبت و موثر :**

- ویژگیهای شخصی
- (دانش، انگیزه، نگرش، شخصیت، عاطفه، سن، جنس، فرهنگ
- اهداف
- پاسخ، فیدبک، ادراک،

اجزای ارتباط

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| * محتوای کلام | * چگونگی جمع بندی و ختم ارتباط |
| * توجه به ابعاد فرهنگی و خرده فرهنگی | * ملاحظات موقعیتی |
| * چگونگی شروع صحبت | * تن صدا |
| * نحوه جمله بندی | * آهنگ صدا |
| * زمان بندی ارتباط کلامی | * تماس چشمی |
| | * حالات بدنی |
| | * حالات چهره ای |
| | * ژست ها |

عناصر اصلی ارتباط : ۱- عناصر کلامی ارتباط ۲- عناصر غیر کلامی ارتباط

ارتباط کلامی: ارتباط کلامی مستلزم استفاده از کلمات به شکل نوشتاری یا گفتاری است. بیان گفتاری دارای جنبه های مختلف

از قبیل آهنگ صدا ، ریتم و بلندی صدا است .

ارتباط غیر کلامی : ارتباط غیر کلامی شامل تظاهرات چهره ای ، تماس چشمی ، حرکات و جالات بدن ، رفتار فضایی ، تماس

بدنی ، ژست ها ی بدنی و سایر حرکات است . این نوع ارتباط جنبه مهم ارتباطات بین فردی است.

هنگام صحبت کردن :

- ✓ مطمئن شوید که شنونده فرصت سوال یا اظهار نظر کردن را دارد.
- ✓ سعی کنید خود را جای شنونده قرار دهید و احساسات او را در نظر بگیرید.
- ✓ آنچه را می‌خواهید بگویید، واضح بیان کنید.
- ✓ به شنونده نگاه کنید.
- ✓ مطمئن شوید که آنچه که می‌گویید با تن صدا و زبان بدنی شما هماهنگی دارد.
- ✓ تن و آهنگ صدای خود را تغییر دهید.
- ✓ مبهم صحبت نکرده و با بیان جزئیات زیاد موضوع را پیچیده نکنید.
- ✓ از دیدن علائم آشفتگی در شنونده غفلت نکنید

شرایط برقراری ارتباط مؤثر

با توجه به موانعی که بیان گردید ، لازمه برقراری ارتباط مؤثر و موفق رعایت نکات زیر است:

- ۱- بهره گیری از شیوه های مختلف ارتباطی برای برقراری بیشترین ارتباط ممکن.
- ۲- برقراری بازخورد در پی هرگونه ارتباط.
- ۳- توجه به موانع ارتباطی و برطرف کردن آن ها.

شیوه های مختلف ارتباطی در سازمان : برای آن که مدیران ، سرپرستان و کارکنان بطور مستمر با یکدیگر در ارتباط باشند ، روش های ارتباطی زیر در سازمان ها بکار گرفته می شود:

- ۱- صدور دستورالعمل های کتبی ، تدوین مقررات و روش های جاری و قراردادادن آنها در دسترس کارکنان.
- ۲- برگزاری جلسات هفتگی ، سخنرانی و پاسخ گویی به سئوالات و ابهامات.
- ۳- حضور در جلسات ، گردهمایی ها و تجمعات غیر رسمی .
- ۴- نصب صندوق های پیشنهادات و انتقادات در محل های رفت و آمد و فعال نگهداشتن آنها .
- ۵- رسیدگی به درخواست ها ، شکایات و پیشنهادات ظرف حداکثر چهل و هشت ساعت.
- ۶- بازدید از قسمت های مختلف ، با اطلاع قبلی و گفتگو با مسئولین در محل کارشان.
- ۷- بکارگیری سیاست درهای باز ، در اوقات مناسب و حداقل یکبار در هفته.
- ۸- دریافت گزارشات مربوط به فعالیت ها و سایر امور از قسمت های مختلف.
- ۹- در دسترس یکدیگر بودن از طریق کار کردن در زیر یک سقف . نظیر بانک ها
- ۱۰- گفتگو با مراجعان و کارکنان بویژه افرادی که پس از سال ها خدمت و آشنایی عمیق با امور سازمان در شرف بازنشستگی قرار دارند.
- ۱۱- بررسی جو سازمانی و روحیه کارکنان از طرق مختلف نظیر انجام تست های روحیه- سنجی.

چگونگی برطرف کردن ضعف ها و مشکلات ارتباطی

در زندگی روزانه گاهی با افرادی برخورد می کنیم که مهارت ارتباطی مائری دارند و در موقعیت های متفاوت ، با افراد مختلف ارتباط موافقی برقرار می کنند و در مقابل متاسفانه برخی از افراد هنگام ارتباط با نزدیکان خود هم دچار مشکل می شوند ؟ ما ضمن تحسین گروه اول ، سعی می کنیم از آن ها الگو بگیریم ، اما در یک موقعیت خاص ، هنگامی که بطور نا گهانی

برانگیخته می شویم ، کنترل خود را از دست می دهیم و رفتاری از ما سر می زند که موجب تعجب و ناراحتی دیگران و پشیمانی خودمان می گردد. علت چیست ؟

مجموعه مهارت‌های لازم در ارتباط موثر

- **مهارت حل مشکل :** مهارت هایی هستند که راه رفع نیازهای تعارض آمیز راضی نگه داشتن همه افراد گروه و حل مشکلات و تداوم آن را نشان میدهد
- **مهارت ابراز وجود و کنترل خشم :** توانایی انتقال کلامی و غیر کلامی احساسات افکار و هیجان ها بدون تجربه مقادیر زیادی از اضطراب و احساس گناه و بدون تجاوز به شان و مقام دیگران
- **مهارت گوش دادن :** فرد را در فهم واقعی گفته های دیگران توانا میسازد
- **مهارت رفع تعارض :** توانایی که فرد این امکان را میدهد که با اغتشاش هیجانی همراه با تعارض مواجه شده و روابط را صمیمی تر و دوستانه تر نماید

الف - **روش عقلایی یا مسئله مدار** (پرداختن به حل مسئله)، این روش شامل توانایی های زیر است:

۱- منطقی بودن (انجام ارزیابی های دقیق و درست)

۲- انعطاف پذیری (توانایی ایجاد راه حل های متعدد)

۳- دور اندیشی (پیش بینی اثرات بلند مدت اقدامات)

ب- **روش های غیرعقلایی یا هیجان مدار .** شامل :

۱- مقابله هیجانی نظیر عصبانیت ، پرخاشگری ...

۲-مقابله اجتنابی نظیر افسردگی

۳-گریز از واقعیت و پناه بردن به مسکرات

ویژگی های افراد فاقد توان حل مسئله :

۱- وجود مشکل را دلیل بر بی لیاقتی خود یا بد اقبالی می دانند.

۲- بجای حل مسئله ، به سرزنش خود و دیگران می پردازند.

۳- در برابر مشکلات احساس درماندگی و نا امیدی می کنند.

۴- از برابر مشکلات می گریزند.

۵- قادر به پرداختن به راه حل ها و تصمیم گیری نیستند.

- مراحل عقلایی برخورد با مشکلات :

۱- **ارزیابی اولیه :** حفظ آرامش و بررسی وضعیت . کنترل هیجانات و عواطف (ترس ، عصبانیت و خشم ، خوشحالی مفرط ، سوء ظن ، شرمندگی ، منفی نگری) ..

۲- ارزیابی ثانویه

* شناخت مشکل و بررسی راه های مقابله

* بررسی توانایی ها و امکانات خود

* انتخاب راه کار مناسب برای مقابله

* ارزیابی راه انتخابی (در صورت عدم موفقیت، بررسی راههای دیگر)

در ادامه بحث ارتباط با خود ، به بررسی برخی از ضعفها و مشکلات رفتاری نظیر: خشم ، ترس ، افسردگی ، اضطراب، تنهایی

و طرد شدگی می پردازیم و در انتهای بحث ، رفتار جرات مندانه را مورد بررسی قرار می دهیم .

خشم و ترس: خشم و ترس دوروی یک سکه اند. هردو در اثرا حساس تهدیدی که متوجه جسم، ذهن، احساسات و یا ترکیبی از این حالات مختلف می شود، بوجود می آید. احساس خشم واکنش جنگ را ایجاد می کند و احساس ترس واکنش گریز را. این دو احساس برای بقاء لازمند اما هنگامی که خود آگاه با این بازتاب ها ترکیب می شود، احساسات به جای این که تعدیل شوند، تشدید می شوند و در نتیجه منجر به استرس می گردند. خشم یک واکنش احساسی و خود به خودی در برخورد با تهدیدی حقیقی یا خیالی است که انرژی و انگیزه ای برای از میان برداشتن آن تهدید ایجاد می کند. هر چه تهدید بزرگتر باشد میزان برانگیختگی بیشتر می شود و انگیزه از میان برداشتن آن افزایش می یابد. به این ترتیب خشم را می در سه جنبه مهم اصلی خلاصه کرد: تهدید، انرژی، انگیزه. وقتی تهدید تصور شده تولید خشم می کند، انرژی و انگیزه بوجود آمده موجب واکنش می گردد. این واکنش ممکن است مثبت و برای حل مساله باشد و یا به اقدامی مخرب مثل خشونت و پرخاشگری منجر شود. عوامل اجتماعی نقش بسیار مهمی در تفاوت های واکنشی زن و مرد نسبت به احساس خشم ایفا می کنند. زن ها معمولاً در هنگام خشم احساس گناه می کنند اما مرد ها خشم خود را به طرز مشخصی بروز می دهند.

علل بوجود آمدن خشم.

بروز خشم علل مختلفی دارد. برخی از این علت ها ممکن است مربوط به عصب شناسی یا ترشحات هورمونی باشد. اما علل رفتاری عبارتند از:

۱- **ناکامی و محرومیت.** اگر کسی از ابتدا چیزی را نداشته (مثلاً موقعیت شغلی) این محرومیت بخودی خود موجب پرخاشگری نمی شود. ولی ناکامی یعنی قبلاً انسان چیزی را داشته و اکنون ندارد و یا بسیار خواهان چیزی باشد که رسیدن به آن را میسر بداند و برای دسترسی به آن تلاش زیادی داشته باشد لیکن موفق نشود، این موضوع منجر به بروز پرخاشگری می شود.

۲- **یادگیری اجتماعی.** مشاهده رفتارهای پرخاشگرانه از دیگران، رادیو و تلویزیون، فیلم ها و بازی ها.

۳- **تشویق و پاداش های اجتماعی نسبت به رفتارهای پرخاشگرانه.** فرد پرخاشگر از این طریق به آنچه که می خواهد می رسد.

۴- **الگوهای تربیتی و رفتاری نامناسب والدین** (تنبیه، تهدید، تحقیر، مقایسه)

۵- **جریحه دار شدن.** برخی از روانکاوان معتقدند خشونت راهی برای ترمیم غرور جریحه دار شده است. از نظر آنان هر اتفاقی که عزت نفس انسان را تهدید کند، دشمن محسوب شده، غرور جریحه دار شده بعضی از افراد را وادار به حمله می کند.

۶- **خطاهای شناختی.** نظیر:

- تعمیم مبالغه آمیز / - تفکر همه یا هیچ
- منفی بافی / - فیلتر ذهنی
- قطعی گرایی / - بزرگ نمایی / کوچک نمایی
- به کارگیری عبارتهای پایدار / - برچسب زدن
- نتیجه گیری شتاب زده
- واکنش انسان ها به موقعیت های یکسان متفاوت است: خشم / اندوه / بی تفاوتی

شیوه های نادرست برخورد با خشم

درباره واکنش خشم افکار مختلفی وجود دارد. یکی از این افکار این است که تخلیه خشم به هر شکلی که باشد سالم است. اما بررسی های بعمل آمده نشان می دهند که اگر خشم هدایت نشده تخلیه شود بر شدت خشم می افزاید. کسانی که خشم خود را به درستی تخلیه نکنند، یکی از رفتار های زیر را از خود نشان می دهند:

۱- **پنهان کردن.** در این نوع واکنش، اشخاص احساس خشم خود را آشکار نمی کنند و آن را به بدن خود منتقل می کنند. عوارض این عمل ممکن است منجر به بیماری های روان تنی گردد.

۲- **سرزنش کردن خود** . در این نوع واکنش ، اشخاص هنگام خشمگین شدن ، خود را سرزنش می کنند و از خود خشمگین می شوند . در نتیجه احساس بی کفایتی می کنند و اعتماد به نفس کاهش می یابد . عوارض این واکنش پر خوری یا گرسنگی کشیدن عمدی ، افراط در مسکرات یا خواب و... است.

۳- **پرخاشگری** . در این نوع واکنش ، اشخاص خشم خود را با پرخاش های کلامی یا درگیری جسمانی بروز می دهند و چنانچه نتوانند به کسی که موجب خشم آنها شده واکنش نشان دهند ، آن را بر سر اشخاص دیگر یا اشیاء می ریزند . در بسیار از موارد این گونه رفتار برای سلطه جویی و ایجاد رعب در طرف مقابل انجام می گیرد . این همان رفتاری است که روانشناسان نشانه شخصیت تیپ A معرفی می کنند و با بیماری های قلبی - عروقی در ارتباط است.

۴- **مخفی کردن** . در این نوع واکنش ، اشخاص خشم خود را پنهان می کنند و منتظر می مانند تا در فرصت مناسب به گونه ای که مشکلی حاصل نشود ، بطور غیر مستقیم تلافی کنند . نظیر دیررفتن به جلسه ، طعنه زدن و طنز گفتن.

روش های درست مدیریت خشم:

۱- سبک واکنش خود را هنگام احساس خشم شناسایی کنید.

۲- خشم خود را ، با درج زمان و علت آن چند بار بنویسید.

۳- خود را آرام کنید . از صحنه خارج شوید ، کمی قدم بزنید ، یک لیوان آب بنوشید ، تا ده بشمارید ، نفس عمیق بکشید و حداقل 21 ثانیه به خود فرصت دهید تا برخورد مسلط شوید .

۴- به خشم خود فکر کنید و در پی راهی برای حل مشکل باشید.

۵- در کمال آرامی احساسات خود را آشکارا و مستقیم بیان کنید.

۶- موقعیت های ناراحت کننده را شناسایی کنید و واکنش های منطقی را مرور کنید.

۷- با دوستان صمیمی مشورت و مراده کنید.

۸- از خود و دیگران انتظارات واقع بینانه داشته باشید.

۹- روش های حل مسئله را بیاموزید.

۱۰- ورزش کنید ، تغذیه خوب داشته باشید ، به اندازه بخوابید ، تفریح و شادی کنید و مابین ذهن - احساس - جسم ، معنویات و حال خوش تعادل ایجاد کنید.

۱۱- بجای گله و شکایت ، خواسته خود را مطرح کنید .

۱۲- ناراحتی های گذشته را فراموش کنید.

تأثیر شخصیت در واکنش نشان دادن به خشم : به نظر شما ، آیا همین که فرد در موقعیت های خشم برانگیز به خودآگاهی هیجانی برسد و بتواند خشم خود را کنترل کند ، کافی است؟ به نظر شما آیا درست است که اگر فردی خشم ما را برانگیخت ، نسبت به او بی تفاوت باشیم تا او باز هم عمل خود را در موقعیت های دیگر تکرار کند؟

ابراز وجود یا جرأت مندی

یکی از نشانه های سلامت روانی وجود روابط اجتماعی و بین فردی موفق است . وجود چنین روابط گرم و صمیمانه با انسانهای دیگر منبع ایمنی ، اعتماد ، راحتی و آسایش هر انسانی است . به هنگام رویارویی با مشکلات و در مواقع سخت زندگی وجود دوستان صمیمی ، خانوادهای گرم و آشنایانی دلسوز به انسان ایمنی و اعتماد میبخشد . بنابراین وجود پیوندها و ارتباطات اجتماعی با انسانهای دیگر نقش مهمی هم در سلامت روانی و هم در سلامت جسمانی دارد . پژوهشهای علمی نیز نشان دادهاند افرادی که ارتباطات اجتماعی بیشتری دارند و همچنین افراد متوکل کمتر دچار بیماریهای روانی و جسمانی میشوند و در واقع پیوندها ، روابط و معاشرتهای اجتماعی همانند سپری در برابر ناملایمات زندگی از انسان دفاع میکنند و قادرند اثر شدیدترین فشارها و مصیبتها را نیز خنثی کنند . انسانها همواره نیازمند "بیان خویشتن" هستند . بیان خویشتن (چه به صورت کلامی و چه غیر کلامی)

مشمول بر مهارت ابراز عقاید، امیال و حتی نیازها و ترس هاست. قدرت برقراری و حفظ روابط دوستانه، در بهداشت روانی فردی و اجتماعی اشخاص تأثیر بسزایی دارد.

یکی از عوامل مهم این ارتباط موثر بین فردی " ناتوانی یا توانایی شخص در ابراز وجود " است. برخی متخصصان ابراز وجود و مهارت قاطعیت را دارای چهار مرحله زیر میدانند:

۱- رد تقاضای نامعقول دیگران و قدرت گفتن "نه"

۲- طرح درخواستهای خود و جلب احساس مثبت دیگران

۳- شروع، ادامه و خاتمه دادن به گفت و گو.

۴- ابراز نظریات و احساسات مثبت و منفی خود نسبت به مسائل

ابراز وجود شامل گرفتن حق خود و ابراز عقاید، احساسات و افکار خویش به طور مستقیم و صادقانه است، به نحوی که حقوق دیگران نیز محترم شمرده شود. به عبارت دیگر رفتاری که شخص را قادر میسازد منافع خویش را تشخیص دهد بر اساس آن عمل کند، بدون اضطراب و جدی برحق خود پا فشاری کند، احساسات واقعی خود را صادقانه بیان دارد و بدون فراموش کردن حقوق دیگران حق خود را مطالبه و اعاده کند.

مهارت قاطعیت:

مهارت قاطعیت، یکی از انواع ارتباطات اجتماعی و روابط بین فردی است.

"ایستادگی بر نظرات شخصی و بیان افکار، احساسات و باورها به صورت مستقیم، صادقانه و متناسب به گونهای که به حقوق دیگران نیز احترام گذاشته شود."

رفتار قاطعانه دارای سه خصیصه زیر است:

- بیان صادقانه و مستقیم افکار و احساسات است.
- از نظر اجتماعی پسندیده است.
- هنگام رفتار قاطعانه، حقوق، احساسات و آرامش دیگران در مد نظر قرار میگیرد.

رفتار قاطعانه را میتوان به شرح زیر تقسیم کرد:

۱- **رد قاطعانه**. در این رفتار، فرد به صورتی که اجتماع پسندانه باشد، درخواستهای تحمیلی دیگران را رد میکند.

۲- **بیان قاطعانه**، توانایی بیان احساسات مثبت مثل قدردانی از دیگران، ابراز محبت و علاقه و بیان تمجید و ستایش است. مانند گفتن: " نکته هوشمندانه‌ای را مطرح کردی " و یا " خیلی استادانه به این موضع پرداختی. " توانایی بیان هیجانهای مثبت به صورت گرم، صمیمانه و اجتماع پسند، یکی از مهارتهای اجتماعی مهم است که در رد قاطعانه نیز به کار برده میشود.

۳- **درخواست قاطعانه**، توانایی بیان و مطرح کردن درخواستهایی از دیگران است تا تأمین نیازهای فرد تسهیل شود و یا به اهداف خود برسد. اگر رفتار قاطعانه را با رفتار پرخاشگرانه و منفعلانه مقایسه کنیم درک بهتری از آن پیدا میکنیم. رفتار پرخاشگرانه، بیان خصومت آمیز فردی است که بدون در نظر گرفتن حقوق دیگران میخواهد به هدف خود دست یابد. هنگام پرخاشگری، فرد با صدای بلند و با لحن نامناسبی صحبت میکند، داد میزند، توهین میکند، ناسزا میگوید و به حقوق دیگران اهمیت نمیدهد.

در رفتار منفعلانه فرد با لحن توأم با معذرت خواهی، افکار، احساسات و حقوق خود را بیان میکند به گونه ای که به راحتی مورد بی توجهی قرار میگیرد. فرد با شک و تردید و متزلزل صحبت میکند، صدای آهسته ای دارد و زود تسلیم میشود، از موضوعات اجتناب میکند و خود را پایینتر از دیگران میداند.

در رفتار قاطعانه فرد با رعایت حقوق دیگران، بر دیدگاه خود ایستادگی میکند. احساسات نظرات و افکار خود را به صورت باز و آشکار بیان میکند، صدای رسایی دارد، به راحتی به صورت فرد دیگر نگاه میکند، به موضوعات مهم میپردازد، خود را برابر با دیگران میداند، نه به کسی صدمه میزند و نه اجازه میدهد به او صدمه زده شود.

عوامل شناختی در رفتار قاطعانه

منظور از عوامل شناختی، تاثیر افکار، نظرات و احساسات بر توانایی رفتار قاطعانه است. از مهمترین عوامل شناختی، شناسایی حقوق فردی و شخصی است. هر فرد حق دارد که:

- به طور محترمانه‌ای با او برخورد شود.
 - نظرات و عقاید شخصی داشته باشد و آنها را بیان کند.
 - جدی گرفته شود و به صحبت‌های او گوش داده شود.
 - اولویت‌های خود را داشته باشد.
 - بدون احساس گناه "نه" بگوید.
 - امکان دارد که اشتباه کند.
 - قاطعانه برخورد کند حتی اگر برای دیگران غیر معمول و نامتعارف باشد.
 - آنچه را که بهایی در مقابل آن داده است دریافت کند و به دست آورد.
- کم رویی، خجالت کشیدن و قاطع نبودن ناشی از باورهای اشتباه است. افرادی که قاطعیت کمتری دارند معمولاً این را باور دارند که در صورت عدم قبول و پذیرش دیگران عواقب و پیامدهای بدی برای آنها ایجاد خواهد شد. در حالی که افراد قاطع برای عدم پیروی خود از دیگران، عواقب و پیامدهای مثبتی را تصور میکنند. بنابراین تغییر باورها و انتظارات افراد پیش شرط رفتار قاطعانه است.

ویژگیهای ارتباط بین فردی افراد جرأت‌مند:

ابراز حقوق فردی همیشه در برگیرنده علایق، احساسات و نظرات افراد است. افراد جرأت‌مند در این قبیل موارد از ضمیر "من" استفاده می کنند و مسئولیت احساسات، علایق و نظرات خود را بر عهده می گیرند. این افراد در جملات خود از ضمیر "تو" استفاده نمی کنند و هرگز سعی نمیکنند طرف مقابل را مسئول احساسات خود قلمداد کنند. جملات آنان مربوط به حقوق فردی، مستقیم، اختصاصی و احترام آمیز است. درجملات خود از به کارگیری دروغ، بی صداقت یا دلایل اغراق آمیز اجتناب میکنند. آن ها دارای جملاتی واضح، صریح و کوتاه هستند که ادراکات، احساسات و علایق یا نظرات آنان را توصیف میکنند.

نحوه ابراز حقوق فردی افراد جرأت‌مند:

- ۱- یک توضیح کوتاه و صادقانه برای ابراز حقوق فردی
 - ۲- جملهای که نشان دهنده توجه به اثر ابراز حقوق فردی بر فرد مقابل باشد.
 - ۳- تحسین یا ذکر نقاط مثبت دیگری در فرد مقابل.
 - ۴- یک پوزش مختصر از ناراحتی و ناامیدی که در نتیجه ابراز حقوق فردی ایجاد خواهد شد.
 - ۵- تلاش برای رسیدن به توافق با فرد مقابل.
- افراد جرأت‌مند پاسخهای کوتاه میدهند و افراد غیر جرأت‌مند توضیحات طولانی، عذرهای مختلف، دروغها و پوزشهایی را در پاسخهایشان اضافه میکنند که باعث طولانی تر شدن پاسخ میشود.

صراحت در پاسخ دادن:

از خصوصیات عمده افراد جرأت‌مند روشنی پاسخهای آنهاست. حرف زدن تکه تکه و مردد اضطراب را به همراه دارد و میدانیم که وجود اضطراب با جرأت‌مندی در تعارض است.

رسایی کلام

به تجربه ثابت شده که بلندی صدا در قضاوت نسبت به جرأت‌مندی افراد موثر است. صحبت‌هایی که در سطح ۷۶ دسی بل (واحد فرکانس صوت یا واحد بلندی صوت) صورت میگیرد به عنوان جرأت‌مندی و در سطح ۸۴ دسی بل به عنوان پرخاشگری ادراک میشود. زیر و بمی صدا

صدای افراد جرأت‌مند در مقایسه با افراد کپیر جرأت‌مند از زیر و بمی بیشتری برخوردار است. تحکم صدا . افراد جرأت‌مند از تحکم صدای مناسبی برخوردارند.

تماس چشمی

تماس چشمی و نگاه کردن مستقیم به فرد مقابل از ویژگیهای افراد جرأت‌مند است که دارای انعطاف پذیری و تا حدی به صورت متناوب است و حالت خیره شدن به خود نمیگیرد.

بیانات چهره‌ای . بیانات چهره‌ای کلی از یک طرف و نشانه‌های اختصاصی مربوط به دهان ، ابروها و پیشانی از سوی دیگر در قضاوت نسبت به جرأت‌مند بودن رفتار موثرند . حرکات بدون کنترل دهان ، پیشانی و حرکات مداوم و کلیشهای ابرو، همه میتوانند نشان دهنده فقدان جرأت مندی باشند.

ژست‌ها . افرادی که مهارتهای ارتباطی و اجتماعی بیشتری دارند در موقعیتهای پرتعارض، ژستهای بیشتری به کار می‌برند و حالت بازوها و دستها در این افراد با افرادی که مهارتهای کمتری دارند متفاوت است . حرکات ملایم بازوها هنگام سخن گفتن ، دستهایی نسبتاً ثابت و گوش دادن آرام و صبورانه ،از جمله مواردی است که در افراد جرأت‌مند مشاهده می گردد.

زبان بدن . بالا گرفتن سر و گردن و شانه ها ، نداشتن حرکات اضافی ، روبه رو ایستادن با فرد مقابل و انجام حرکات هدفمند در هنگام صحبت کردن و آرام ماندن در هنگام گوش دادن را از جمله رفتارهایی میدانند که در افراد جرأت‌مند دیده میشود . آنها همچنین تکان دادن سر و گردن به طرف بالا و پایین و چپ و راست و شانه های افتاده را از جمله مشخصات افراد غیر جرأت‌مند ذکر کرده اند.

خودگویی . افراد جرأت‌مند دو برابر افراد غیر جرأت‌مند از خودگویی مثبت استفاده می کنند.

ویژگی افراد فاقد مهارت های ابراز وجود و جرأت مندی . اگر بیشتر مواقع:

- مجبور میشوید با دیگران همفکر و هم رأی شوید.
- ابراز عقیده و نه گفتن برایتان مشکل است.
- نمیتوانید احساس واقعی خود را به راحتی و صادقانه بیان کنید.
- گاه چنان کنترل خود را از دست میدهید که نسبت به دیگران پرخاشگری میکنید.
- از خودتان بدتان می‌آید چون آنطور که دوست دارید رفتار نمیکنید و...

تفاوت ابراز وجود با پرخاشگری :

ابراز وجود یا جرأت‌مندی یعنی ما بتوانیم عقاید، احساسات و خواسته های خود را بدون تجاوز به حقوق دیگران بیان کنیم . یعنی بدون احساس ترس و اضطراب و توهین و بی احترامی به دیگران طبق علاقه خود عمل کنیم.

پرخاشگری: فرد پرخاشگر احساسات و خواسته و عقایدش را از طریق آسیب رساندن به دیگران ابراز می کند. همیشه برنده بحث است و مایل است که بر دیگران غالب شود ، وی به چهار طریق این رفتار را آشکار میکند: پرخاشگری جسمانی * پرخاشگری کلامی * عصبانیت و خصومت

سلطه پذیری: این گروه افراد به حقوق و نیاز های خود توجه نداشته ، به اشکال مختلف نسبت به خود بی احترامی میکنند. آنها احساس خالصانه ، نیازها، ارزشها و نگرانیهای خود را بیان نمی کنند و اجازه می دهند دیگران به حریمشان تجاوز کنند.

ابراز وجود شامل گرفتن حق خود و ابراز افکار ، احساسات اعتقادات خویش به نحوی مناسب، مستقیم و صادقانه است، به نحوی که حقوق دیگران را زیر پا نگذاریم.

نیاز به ابراز وجود: رفتاری که شخص را قادر می سازد به خودش عمل کند، بدون هر گونه اضطراب روی پاهای خودش بایستد، احساسات واقعی خود را صادقانه ابراز کند و با توجه به حقوق دیگران ، حق خود را بگیرد.

با توجه به تعایف دو جنبه مطرح می شود:

□ نیاز به دفاع از حریم شخصی

□ تاثیرگذاری

سبک‌های سالم و ناسالم برقراری ارتباط

□ **پرخاشگرانه:** در این نوع ارتباط فرد از تهدید کردن، تضييع حق ديگران، و برخورد توهين آميز استفاده مي کند.

□ **منفعلا نه:** در اين نوع ارتباط فرد با عذر خواهی افراطي و کوچک انگاری خود تمامی افکار، احساس ها و حقوق شخصی خود را به نفع طرف مقابل نادیده می گیرد.

□ **جرات مندانه:** ارتباط جرات مندانه گونه ای از ارتباط است که در آن هر احساسی بجز اضطراب با سیالی ابراز شده و نتیجه آن حرکت به سوی اهداف و مقاصد شخصی است بدون آنکه حق دیگران ضایع گردد.

ابراز وجود: فرد جرات مند از روشهای ارتباطی استفاده میکند که او را قادر می سازد حرمت نفس خود را حفظ کند. خوشنودی و ارضای خواسته های خویش را دنبال کند و از حقوق و حریم شخصی خود بد و ن سوء استفاده از دیگران و یا سلطه جویی بر آنان دفاع کند.

* **سلطه پذیر (منفعلا نه)**

- این افراد در پی اجتناب از درگیری و اختلاف اند.

- شعار زندگی: من مهم نیستم - تو مهمی
*پیشینه خانوادگی:

۱- داشتن والدی کنترل کننده/ یا بی توجه ۲- خانواده متشنج و سرکوبگر ۳- زندگی در جوامع بسته و سنتی ۴- والد یا سرپرست غیر قابل پیش بینی ۵- تحمیل مسئولیت بیش از حد و زود هنگام.
*خصوصیات شخصیتی:

۱- مهرطلب و بازیگر نقش های قربانی و ایتارگر ۲- علاقمند به حرفه های یاری رسان ۳- میل شدید به تایید شدن از سوی دیگران ۴- کمال طلبی ۵- موفقیت طلبی بیش از اندازه ۶- مدیریت شرایط بحرانی ۷- وفادار و متعهد و وابسته ۸- از خود گذشته ۹- احساس نابسندگی ۱۰- واکنش بیش از اندازه ۱۱- پذیرش نقش عوامل بیرونی در زندگی ۱۲- عدم صداقت و دروغ گویی برای خوب جلوه دادن و یا متاثر کردن دیگران ۱۳- خود را مسئول احساسات دیگران دانستن.

فواید رفتار سلطه پذیرانه

*بهای خوب بودن

*داشتن زندگی بدون روح

*نداشتن صمیمیت و خوشایندی در روابط

*ناتوانی در مهار هیجانات

* **سلطه گر (پرخاشگر)**

- این افراد اهل درگیری و جنجالند.

- شعار زندگی: من مهم هستم - تو مهم نیستی
*پیشینه خانوادگی:

۱-والدینی سرکوب گر/کنترل کننده ۲- عدم وجود مرزهای روشن عاطفی- اجتماعی ۳- توجه بیش از حد به کودک و نیازهای غیرمنطقی او ۴- پاداش گرفتن و دادن پرخاشگری ۵- زندگی در فضایی بدبینانه و خشن.
*خصوصیات شخصیتی:

۱- نقصان در ترشح سروتونین در مغز و نخاع شوکی) به همین دلیل در برخی افراد خشم منجر به پر خوری می شود چرا که غذا خوردن باعث افزایش سروتونین می شود، همچنین کمبود سروتونین در مغز موجب افزایش میزان مصرف سیگار می شود. ۲- اهل بازی برنده - بازنده ۳- تحمل کم برای ناکامی و ناملایمات زندگی ۴-بی توجه به خواسته های دیگران، خودخواه و خود محور ۵- باید همیشه قوی باشم.

☐ فواید رفتار پر خاشگرانه

- ☐ رسیدن به اهداف و خواسته های مورد نظر
- ☐ مایلند قادر به دفاع از خود و حریم خود باشند
- ☐ به نظر می آید بر زندگی خود و دیگران کنترل قابل توجهی دارند

☐ مضرات پر خاشگری

- ☐ افزایش ترس
- ☐ پرورش ضد خود
- ☐ از دست رفتن کنترل
- ☐ احساس گناه ناشی از رفتار خود
- ☐ دور شدن از صفات انسانی در دراز مدت
- ☐ احساس بیگانگی ودوری از دیگران
- ☐ سلامت جسمانی و روانی فرد پر خاشگر آسیب می بیند
- ☐ پر خاشگر برای همه مردم اجتماع ناامنی ایجاد می کند

* **جرات مند (ابراز وجود)** ابراز وجود: موهبتی مرموز وعجیب نیست که برخی از آن برخوردارو برخی فاقد آن باشند، بلکه مجموعه ای از مهارت هاست که هر کسی از راه تمرین می تواند به آن دست یابد. مهیج ترین جنبه ابراز وجود آن است که پس از کسب این مهارت ، ناگهان متوجه میشوید می توانید بدون هر گونه احساس گناهی نه بگویید، خواسته های خود را مستقیم بیان کنید و راحت تر ارتباط برقرار نمایید. از همه مهمتر اینکه اعتماد به نفس شما بالا می رود

- این اشخاص بدون تجاوز به حریم دیگران از آنها می خواهند که از حریمشان خارج شوند.
- احتمال خدشه دار کردن اعتماد به نفس طرف مقابل خیلی کم است.
- از ارسال پیام سه بخشی استفاده می کند ،این پیام با توضیح رفتار تخلف آمیز شروع می شود و سپس احساس و در پایان اثرات آن رفتار بیان می شود:

مثال:

رفتار: وقتی می بینم که کارهای نامربوط بمن واگذار می شود /احساسات: خیلی عصبانی می شوم /اثرات: چون کارم را بیشتر می کند.

- وجود حد و مرزهای روشن در روابط بین فردی: یعنی نه مثل گروه ۱ دارای مرزهای بسیار شکننده و نه مثل گروه ۲ دارای مرزهای صعب العبور و خشک.

❖ فواید ابراز وجود

- سطحی از عزت نفس را تعیین میکند
- ترویج روابط ارضا کننده است
- مقداری از ترس و اضطراب را می کاهد
- فرد به همان شکلی که دوست دارد زندگی میکند

❖ بهای ابراز وجود

- مبارزه شخصی با تغییر رفتارهای عادت شده
- ارزیابی مجدد ارزش های اساسی زندگی
- متهم شدن به پرخاشگری و تهدید و انتقام جویی

پروزش پیام سه بخشی ابراز وجود :

- توصیف غیر قضاوتی از رفتار
- افشاسازی احساسات فرد در حال ابراز وجود
- روشن سازی اثرات ملموس و عینی رفتار طرف مقابل بر فرد در حال ابراز وجود

توصیف غیر قضاوتی از رفتار

- ✓ به جای استفاده از واژه های مبهم، رفتار را با کمک واژگان مشخص توصیف کنید
- ✓ پیام خود را به توصیفهای رفتاری محدود سازید و در مورد انگیزه ها، نگرش ها و ویژگیهای شخصیتی فرد دیگر استنتاج به عمل نیاورید

✓ در توصیف خود از رفتار به جای استفاده از عبارات قضاوت آمیز از عبارات عینی استفاده کنید

✓ توصیف های رفتاری باید در حد امکان مختصر باشند

✓ مطمئن شوید که در مورد مسائل واقعی به ابراز وجود میپردازید

✓ مطمئن شوید که در مقابل فرد مناسبی به ابراز وجود پرداخته اید

افشا سازی احساسات فرد در حال ابراز وجود:

- افشا سازی صادقانه هیجانات
- عدم جابجایی هیجانی با هیجان دیگر
- عدم استفاده از کلمات ارزشی برای افشای احساس و هیجان
- شناسایی برخی الگوهای جایگزینی هیجانی است

بیان میزان دقیق احساسی را که تجربه کرده ایم

فعالیت کارگاهی

بگویید واکنش های ذیل جزء کدامیک از دسته بندی های مطرح شده می باشد.چند نفر در یک پروژه مشغول به تحقیق هستند، ولی سرپرست آنها ارزیابی نادرستی از آنها کرده است .

سرپرست: این برگه ارزیابی کار شماست که باید آن را برای مدیریت بفرستم، آن را امضاء کنید.

فرد اول: قبول بعضی از اظهارات شما در این ارزیابی برای من مشکل است. مایلیم پیش از امضاء درباره آن با شما صحبت کنم.

فرد دوم: چه ارزیابی مزخرفی! به هیچ عنوان آن را امضاء نمی کنم.

فرد سوم: امضاء می کند ولی بعد از اینکه سرپرست رفت، شروع به بدگویی پشت سر او می کند.

فرد چهارم: بدون هیچ عکس العملی امضاء می کند.

هر وقت بتوانیم در موقعیت های خشم برانگیز با قاطعیت عمل کنیم احساسی که در ما به وجود خواهد آمد دال بر این است که ازدهای خشم مغلوب توانمندی ما شده است. نباید فراموش کنیم مهارت در گرو تمرین شکل می گیرد .

پیشنهادهای

- کمک کنیم تا افراد احساس خشم را در خود بشناسند .
- یاد بگیرند در مورد خشم خود صحبت کنند .
- یاد بگیرند انتقاد و اظهار نظر کنند .
- خواسته های خود را براحتی بگویند .
- عزت نفس آن ها را تقویت کنیم .

- مانع مشاهده صحنه های خشونت آمیز شویم. افراد بیش از شنیدن از راه دیدن یاد می گیرند و به ویژه با سرپرستان خویش همانند سازی می کنند.
- در صورت لزوم از مشاورین پرسنلی کمک بگیریم.
- به رفتارهای پر خاشگرانه افراد بی توجهی کنیم (امتیاز ندهیم)
- مهارت های ارتباطی (ارتباط بدون خشونت) بیاموزیم .

۲- ترس (هراس)

ترس نیز مانند خشم یک عنصر بقاء است . ترس وهراس در ابتدایی ترین شکل خود واکنشی جسمانی برای فرار کردن و پنهان شدن از خطر است . ترس دلایل گوناگونی دارد و گاهی به شکل های مختلف ظاهر می شود که از جمله آن ها می توان به خجالت ، اضطراب ، نوسیدی ، نگرانی ، تردید ، ارباب و توهم (پارانویا) اشاره کرد. ترس ممکن است واقعی یا غیر واقعی باشد . ترس واقعی منشاء بیرونی دارد. نظیر موقعیتی که انسان در معرض خطر قرار می گیرد . اما ترس های غیر واقعی ، ترس- هایی هستند خیالی ، تصویری ، توهمی و مبالغه آمیز که ممکن است در اثر تجربه ، شرطی شدن ، شنیدن حادثه ای از دیگران یا تماشای فیلم بوجود آمده باشند . ترس های خیالی عبارتند از: ترس از شکست ، ترس از موفقیت ، ترس از ناشناخته ، ترس از طرد شدن ومورد بی- اعتنایی قرار گرفتن ، ترس از انزوا وتنهایی ، ترس از ازدست دادن کنترل شخصی وبالاخره ترس از مرگ. در حالی که در هنگام خشم با هجوم آدرنالین و افزایش انرژی روبه روهستیم ، ترس تحلیل برنده انرژی است . تکرار احساس ترس با سرماخوردگی ، تبخال ، ناتوانی جنسی وگاهی سرطان در ارتباط است .

شیوه های غلبه بر ترس

در روش های تحلیل روانی به حوادث دوران کودکی توجه می گردد که درناخود آگاه ضبط شده وگفته می شود که علت اضطراب هستند (، فروید) . در روش های درمانی دیگر، رفتار درمانی نظیر ایجاد شناخت درست ،قرار گرفتن در حالت آرمیدگی و روشهای حساسیت زدایی نظام مند بکارگرفته می شود.

- **افسردگی نتیجه فرعی خشم یا ترس :** یکی از احساسات ناشی از استرس درمان نشده (خشم یا ترس) افسردگی است . افسردگی می تواند در اثر سوگ ازدست دادن عزیزان یا نگرانی طولانی باشد . افسردگی طولانی یک موضوع طبیعی نیست و اثرات مخربی در بدن ایجاد می کند . برخی از علائم افسردگی عبارتند از: رخوت ، بی حالی ، احساس درماندگی و احساس ازدست دادن کنترل در جنبه های مهم زندگی. برای مقابله با افسردگی علاوه بر روش های دارویی تمرین های ورزشی ، هنر وموسیقی درمانی، مزاج درمانی ، مثبت نگری واحساس مایثر بودن از طریق انجام فعالیت های اجتماعی توصیه می شود.

همچنین در هنگامی که احساس افسردگی اقدامات زیر مفید است:

۱- ارزیابی درست موقعیت و پذیرش موقعیت های خارج از کنترل

۲- استفاده از روش حل مسئله

۳- تفکر مثبت

۴- استفاده از مهارت های اجتماعی ، گفتگو و مذاکره

۵- بهره گیری از سیستم های حمایتی

۶- استفاده از تفریح، ورزش و سرگرمی

۷- اضطراب

علایم:

۱- جسمانی (برافروختگی، بی قراری ،تپش قلب) ..

۲- شناختی (سردرگمی، اختلال در حافظه و تفکر...)

۳- روان شناختی (دلواپسی، بی طاقتی، نگرانی)...

مقابله:

۱- طرز فکر خود را اصلاح کنید. مثبت نگری باشید.

۲- توکل کنید. (الابدکرا) ...

۳- موقعیت را فرصتی برای موفقیت های آینده تلقی کنید.

۴- بر خودتان مسلط باشید.

مقابله با تنهایی ، کم رویی و طرد شدگی

۱- تنهایی را به عنوان مشکلی تغییر پذیر در نظر بگیرید.

۲- تنهایی را بعنوان فرصتی برای انجام کارهای دلخواه بدانید.

۳- احساس طرد شدگی مربوط به نداشتن مهارت اجتماعی وضعف در برقراری ارتباط است. مهارت های اجتماعی خود را تقویت کنید ، آغازگر مکالمه و شنونده ای فعال، همچنین در برقراری ارتباط با انگیزه و مشتاق باشید.

مهارت گوش دادن: گوش دادن: در صورت عدم وجود آن ارتباطات سطحی و یا مختل خواهد شد و این مهارت نقش

مهمی در موفقیت ما در تعاملات بین فردی خواهد داشت

گوش شنوا، زیر بنای مهارت ارتباطی، شنود مؤثر، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروز است.

برآوردها نشان می دهد که مدیران ۹٪ روز کاری خود به خواندن، ۱۶٪ به نوشتن ۳۰٪ به گفتگو و ۴۵٪ را به گوش دادن می گذرانند.

مدیر باید شنونده خوبی باشد. مدیر موفق کسی است که علاوه بر شنیدن، با شنود مؤثر، اطلاعات دقیق تری را که برای تصمیم گیری و حل مسأله نیاز دارد، جمع آوری کند.

تعریف شنود مؤثر

فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام های کلامی را بطور فعال، شنود مؤثر گویند.

شنود مؤثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد، ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد.

علل دشواری شنود مؤثر

۱) موانع درونی:

الف) توان اندیشه آدمی به هنگام شنود بسیار سریعتر از آن است که گوینده ای بتواند احتمالاً صحبت کند.

ب) نادیده گرفتن سر و صدا در

صورت عادت داشتن ذهن

ج) احساس انسان

۲) موانع خارجی:

الف) عوامل محیطی مثل زنگ تلفن، خش خش چاپگر رایانه و...

ب) زمان: مهمترین مانع در بین موانع خارجی است.

انواع گوش دادن :

* گوش دادن نافع: از نظر کیفیت کمی بالاتر از شنیدن است. و زمانی رخ می دهد که شنونده انگیزه زیادی برای گوش دادن

دقیق ندارد. مانند گوش دادن به موسیقی

* گوش دادن فعال : گوش دادن هدفمند است. برای کسب اطلاعات ، راهنمایی گرفتن ، درک دیگران ، حل مشکل ، فهم احساسات دیگران و حمایت عاطفی صورت می گیرد.

تفاوت شنیدن و گوش کردن

شنیدن به فرایند های حسی اشاره دارد که از طریق آن تحریک های شنیداری توسط ساختار گوش دریافت و به مغز منتقل می شود. اما گوش دادن به فعالیت روان شناختی پیچیده تری اشاره دارد که درک و تعبیر و تفسیر اهمیت یک تجربه حسی را شامل می شود. بنابراین گوش دادن مستلزم درگیری روانشناختی شدید با طرف مقابل است.

* گوش دادن عبارت است از تمرکز بر پیامهای کلامی و غیر کلامی سخنگو و در عین حال ابراز فعالانه علائم کلامی و غیر کلامی

* گوش دادن عبارت است از فرایند آموخته شده و پیچیده حس کردن، ارزیابی، ذخیره سازی و پاسخدهی به پیامهای شفاهی

ویژگی شنونده فعال

- ✓ محیط مناسب جهت خوب گوش دادن را فراهم کند
- ✓ خوب گوش دادن مستلزم توجه کردن است
- ✓ لازمه گوش دادن فعال، صبور بودن است
- ✓ در خلاصه کردن و انعکاس مطالب توانا باشد
- ✓ گوش دادن ثمر بخش پاسخدهی را به دنبال دارد
- ✓ پاسخهای غیر کلامی مناسب ارائه دهد

اهداف گوش دادن

- | | |
|------------------|-------------------------|
| ✓ راهنمایی گرفتن | ✓ فهمیدن احساسات دیگران |
| ✓ درک دیگران | ✓ حمایت عاطفی دیگران |
| ✓ حل مشکلات | ✓ کسب اطلاعات |
- خصوصیات گوش دادن فعال

- ✓ اختصاص زمان بیشتر به گوش دادن بجای صحبت کردن * عدم سلطه جویی در مکالمه
- ✓ عدم تکمیل جملات دیگران * پاسخ دادن به فرد مقابل پس از پایان یافتن صحبت های وی
- ✓ عدم پاسخ به سوال با یک سوال دیگر * دادن بازخورد
- ✓ آگاه بودن از سوگیری های شخصی * پرسیدن سوالات باز
- ✓ نپرداختن به تخیل یا عدم اشتغال ذهنی با مسائل دیگر
- توصیه هایی برای افزایش کیفیت گوش دادن فعال
- توصیفی بازخورد بدهید ، نه قضاوتی و ارزشیابانه.
- با اول شخص مفرد و ضمیر من بازخورد بدهید.
- کمتر از واژه هایی نظیر همیشه و هرگز استفاده کنید.
- حتی الامکان نصیحت نکنید. بیشتر آدم ها از نصیحت شدن گریزان هستند. به جای آن، به فرد کمک کنید تا به درک بهتری از موضوع و جایگاه خودش در آن برسد.

استفاده از عناصر غیر کلامی برای گوش دادن

- چهره خود را به سمت گوینده بچرخانید.
- از سایر گیرنده‌های بدنی غیر از گوش‌ها نیز استفاده کنید.
- از چشمهای خود به عنوان یکی از بهترین ابزارهای دریافت پیام استفاده کنید.
- به پیام‌های غیر کلامی که توسط گوینده ارسال می‌گردند بازخورد دهید.

روش‌های مؤثر برای گوش دادن فعال

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| * توجه کردن به فرد مقابل | * با عباراتی دیگر بازگو کردن |
| * سؤال کردن | * خلاصه نمودن |
| * باز خورد دادن | * مدیریت فرایند ارتباط |

توجه کردن به فرد مقابل :

* به فردی که صحبت می‌کند، نگاه کنید. در عین حالی که سایر افراد حاضر را نیز مد نظر دارید و به واکنش‌های آنها توجه می‌کنید، بیشترین تماس چشمی را با فردی که سخن می‌گوید برقرار کنید.

* نشان دهید که به حرف‌های گوینده علاقمند هستید. از واژه‌ها و اصواتی که نشانه توجه هستند استفاده کنید. واژه‌ها و اصواتی نظیر بله، آهان، متوجه ام، تکان دادن سر، لبخند زدن، گره در ابروانداختن از نشانه‌های کلامی غیرکلامی توجه کردن هستند.

* بیشتر اوقات کمی به گوینده متمایل شوید. حالت بدنی آسوده و راحتی به خود بگیرید. حرکت و جنبش فیزیکی خود را به حداقل برسانید.

* نشانه‌های غیر کلامی گوینده را به شیوه‌ای ظریف تکرار کنید. با تکرار کلماتی از آنچه که وی گفته است او را به صحبت بیشتر در مورد موضوع تشویق کنید. به عبارت دیگر واکنش‌های شما باید منطبق با موضوع صحبت باشد و این هماهنگی و انطباق به شیوه‌ای مناسب به فرد مقابل منتقل شود.

* از گوینده حرف بیرون بکشید! مثلاً به او بگویید: بیشتر برایم بگو. مترصد شنیدن چیزهایی که گفته نشده‌اند، باشید. از خود بپرسید چه چیزهایی باید گفته می‌شد و یا شما انتظار داشتید بشنوید ولی گفته نشدند.

* ببینید هر چیزی چگونه گفته می‌شود. هیجان و نگرش پشت کلمات حتی از آنچه که عملاً گفته می‌شود مهم‌تر هستند. بنابراین به چیزی بیشتر از کلمات به زبان آورده شده توجه کنید. به یاد بیاورید که زبان بدن و آهنگ صدا بسیار مهم هستند.

* کمتر صحبت کنید. زمانی که کسی صحبت می‌کند کمتر می‌تواند گوش کند.

* به گوینده نشان بدهید که گوش می‌کنید و به آنچه که وی می‌گوید، علاقمند هستید. این کار را با پرسیدن سؤال، بازخورد دادن، تکرار صحبت‌های او یا استفاده از عباراتی متفاوت، و خلاصه کردن حرف هایش انجام دهید. البته به خاطر داشته باشید که در اوایل صحبت فرد مقابل، کلام او را قطع نکنید

سؤال کردن:

- ✓ سؤال کردن به فرد راوی نشان می‌دهد که شما به صحبت‌های او گوش می‌کنید.
- ✓ سؤال کردن وسیله خوبی برای جمع آوری و سازمان بندی اطلاعات است.
- ✓ سؤال کردن روشی است برای ابراز آنچه که اگر جز به حالت سؤال مطرح می‌کردید، جنبه موعظه و یا درس کلاسی و نصیحت پیدا می‌کرد.

بازخورد بدهید

بازخورد دادن راهی برای بررسی این است که آیا برداشت شما درست است یا خیر. زمانی که گوینده مکث می‌کند، فرصت مناسبی برای شما فراهم می‌کند تا در یابید آیا آنچه را که شنیده یا دیده‌اید به درستی فهمیده‌اید یا خیر. این کار با استفاده از بازخورد انجام می‌شود. بازخورد دادن از یک سو وسیله‌ای است برای محک زدن شنیده‌ها و دیده‌های شما و از سوی دیگر وسیله‌ای است برای کمک به فرد مقابل تا در یابد که آیا واقعاً آنچه را که احساس می‌کند به درستی منتقل کرده است یا خیر.

برای بازخورد دادن، آنچه را که گوینده گفته است تکرار نموده یا با عباراتی دیگر بازگو نمایید. می‌توان عین همین کار را در مورد احساسات نهفته در پشت کلام راوی نیز انجام داد. بعد از بازخورد دادن مکث کنید و به گوینده فرصت دهید تا واکنشی نسبت به بازخورد شما نشان دهد. نشانه اینکه شما به درستی بازخورد داده‌اید این است که فرد مقابل سرش را به علامت تایید تکان می‌دهد و یا می‌گوید بله، همین طور است، درست است.

با عباراتی دیگر بازگو کنید:

*گاهی تکرار چند کلمه آخر گوینده، او را به ادامه گفتار تشویق می‌کند. بهترین راه این است که نسبت به واژه‌های کلیدی و مهم طرف مقابل حساس باشید و همان‌ها را با عبارتی دیگر تکرار کنید.

*یک صورت بندی تازه از محتوای صحبت ارائه دهید. صورت بندی مجدد سبک خاصی از بازخورد دادن و یکی از بهترین ابزار گوش دادن فعال است. بازگ کردن آنچه که گوینده بیان کرده است باعث می‌شود که اصل موضوع معلوم گردد، بار منفی صحبت برداشته شود، و ارتباط تداوم یابد. بازگو کردن و صورت بندی مجدد همچنین وسیله‌ای است جهت ترجمه جملات موقعیتی به جملات مربوط به علایق و نیازها.

خلاصه کنید:

خلاصه کردن، بخشی از بیشتر انواع بازخوردها است، اما زمان‌هایی هست که خلاصه کردن اهمیت خاص و ویژه خود را دارد. مثلاً وقتی یک قسمت از صحبت تمام شده، می‌خواهیم آن را ببندیم و به قسمت دیگر صحبت برویم. برای خلاصه کردن، هسته اصلی صحبت تکرار شده و نکات مهم مورد تاکید قرار می‌گیرند تا شنونده بفهمد که آیا همه چیز را درست برداشت کرده است یا خیر.

فرایند ارتباط را مدیریت کنید:

*مرتبط با موضوع صحبت پیش بروید. ممکن است بخواهید چیز دیگری بگویید ولی بهتر است اول اجازه بدهید که صحبت گوینده تمام شود.

*از سکوت نهراسید. دیر یا زود یک نفر شروع به صحبت می‌کند. سکوت را به عنوان یک سرخ در فرایند کلامی بشناسید که به شما اطلاعات فراوانی می‌دهد.

تعارض: کشمکش‌های روانی که در نتیجه فعالیت همزمان انگیزه‌ها، تکانه‌ها، امیال و خواسته‌های درونی و بیرونی متضاد ایجاد می‌شود.

تعارض معقول: نیازهای متفاوت، اهداف مختلف، روش‌های گوناگون، ارزش‌ها یا علایق متضاد باعث ایجاد آن می‌شود.

تعارض نامعقول: از نادانی، خطا، سنت‌ها، پیشداوری‌های تاریخی، ساختار سازمانی نارسا، رقابت‌های مبتنی بر برد و باخت، خصومت و یا نیاز به تخلیه تنش سرچشمه می‌گیرد چیست؟

در تعریفی جامع می توان گفت: " تعارض عبارت است از هرگونه ناسازگاری در درون فرد ، مابین افراد ، گروه ها و یا سازمان ها که موجب رفتارهای متضاد می شود ". با توجه به این تعریف، تعارض را می توان در سطح ۱- درون فردی ۲- میان فردی ۳- میان گروهی ۴- درون سازمانی و ... تعریف و مورد مطالعه قرارداد .

در تعارض بین فردی که مورد بحث ماست ، می توان گفت تعارض فرایندی است که طی آن شخص یا گروه "الف" بطور عمدی مانع رسیدن شخص یا گروه "ب" به هدف مورد نظرشان می گردد .

برای ایجاد تعارض عوامل زیر ضروری است:

۱-طرف های درگیر

۲-رفتار تعارض آمیز

۳-احساس و درک ناکامی

نگرش های مربوط به تعارض :

الف -نگرش سنتی (Traditional View) در این نگرش :

۱- تعارض منفی و مضر است.

۲- تعارض عملکرد افراد را کاهش می دهد.

۳- باید به علل بروز تعارض توجه شود و در جهت رفع آن کوشید.

۴-مهمترین دلایل تعارض وجود اشخاص ناسازگار،ضعف ارتباطات و عدم توجه به خواسته های کارکنان است.

ب-نگرش رفتاری (Behavioral view) در این نگرش،تعارض رویدادی طبیعی و غیر قابل اجتناب است ، بعنوان یک واقعیت باید آن را پذیرفت و برخی تعارض ها ممکن است مفید باشند .

ج-نگرش تعامل گرا (Interactional view)در این نگرش،

تعارض دو نوع است:

۱- تعارض کارآ و اثربخش . منظور محدودی از تعارض است که در آن افراد دارای تفکر و انتقاد سازنده هستند . این تعارض موجب ارتقاء سطح عملکرد افراد و گروه ها می گردد.

۲-تعارض ناکارآ و غیر اثربخش که مانع کار افراد و گروه ها می شود و مخرب است. ملاک قضاوت در باره نوع تعارض ، "عملکرد" گروه است. حفظ حد مطلوب تعارض (تعارض کارآ) لازم است بطور مستمر مدیریت شود . علت نگرش منفی به تعارض ، هنجارهای سنتی و آموزش مستمر این هنجارهاست

فرایند تعارض :

مرحله اول - شرایط تعارض برانگیز:

۱-متغیرهای شخصی . شامل تفاوت های فردی و ویژگی های شخصیتی (تفاوت در هوش ، ادراک و شخصیت ، وجود شخصیت های ناسازگار)

۲-تعارض نقش ، شامل ابهام نقش ، تضاد نقش ، تعدد نقش

۳-تعارض های سازمانی: ۱- تعارض های ساختاری

۲- تعارضات ارتباطی

۳- تعارضات مدیریتی

۴- تعارضات سازمان غیررسمی

مرحله دوم - تشخیص تعارض و جنبه شخصی دادن به آن:

۱- احساس و درک تعارض و ناهماهنگی

۲- ایجاد ناکامی

۳- ایجاد تنش ، اضطراب ، سرخوردگی و خصومت

مرحله سوم - رفتار افراد و گروه ها در موقعیت تعارض:

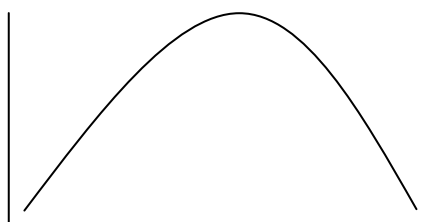
۱- اعمال قدرت) سبقت جویی competition رقابت Rivalry مقابله ، برخورد و ستیز

۵- مدارا و اجتناب (conflict) ۲- تشریک مساعی ۳- مصالحه ۴- همسازی

مرحله چهارم - نتایج و پی آمد رفتارها:

۱- تعارض اثربخش : پی آمدهای آن افزایش کارایی و اثربخشی، کشف راه کارهای ابتکاری و خلاقانه ، ارتقای وفاداری و تعهد کارکنان ، افزایش مشارکت افراد و ارتقای بهره‌وری سازمان

۲- تعارض غیر اثربخش: پی آمدهای آن تعارض زیاد، افزایش مناقشات و نارضایتی ، یا بی تفاوتی و در نتیجه کاهش بهره‌وری سازمان .



کارایی و عملکرد

روش های روبرویی با تعارضات مضر: تعارض

۱- انجام مذاکره اصولی

۲- دخالت شخص ثالث (میانجی)

روشهای پیشگیری و مهار تعارض

- از افعال دستور، تهدید، قضاوت و ارزیابی کمتر استفاده کنیم
- گوش دادن انعکاسی یعنی شنونده احساس و یا مفهوم چیزی را که گوینده با او در بیان گذارده است بیان کند
- توانایی ابراز وجود به معنی بیان احساس و هیجان با توجه به حرمت نفس خود و دیگران
- برون ریزی کوه تنش خود یعنی رهایی از تنش بدون اینکه به دیگران آسیب برسانیم
- افزایش حمایت عاطفی، حمایت خانواده دوستان و افراد دیگران تعارض و کشمکش را کم میکند
- کنترل مسائل : به جای برخورد سریع و بلافاصله با مسایل بنیادی از روشهای دراز مدت در رسیدگی به کشمکش استفاده میشود
- غالباً بهتر است هر بار به یک موضوع پرداخته شود
- غالباً بهتر است کار را با مسایلی شروع کنیم که به ساده ترین شکل با رضایت همه ی افراد حل شود
- مهم آن است که سر انجام به مسایل اصلی پردازید زمانی که نزاع پس از نزاع دیگر رخ دهد یا یک نفر این درک راداشته باشد که بگوید ممکن است ابتدا مشکل واقعی مشخص شود
- معمولاً بهتر است اختلاف نظر به شکلی مطرح میشود که اعتقادات یک فرد را در برابر اعتقادات طرف مقابل بی ارزش نکند

مقابله با عناصر عاطفی تعارض

- جنبه های هیجانی : خشم بی اعتقادی حالت تدافعی تمسخر بخش ترس رنجش ترس طرد
- جنبه های بنیادی : نیازهای متضاد مخالفت بر سر قوانین و عادات برداشتهای متفاوت در مورد نقش ها و کاربرد امکانات

روش حل تعارض :

مرحله ۱ : با افراد دیگر با احترام رفتار کنید

مرحله ۲ : گوش کنید تا وقتی که سوی دیگر را تجربه کنید

مرحله ۳ : دیدگاهها ، نیازها و احساسات خود را بیان کنید

جستجوی بهترین راه حل از طریق مشارکت :

در حل مساله مشارکتی افراد به تکیه که نیازهای متضادی دارند پی میبرند و برای یافتن راه حل قابل قبول به یکدیگر میپیوندند این کار مستلزم تعریف مجرد مشکل یافتن راه حل های جدید و تاکید بر علایق مشترک است .

مراحل روش حل مشکل :

- مشکل را در قالب نیازها تعریف کنید نه در قالب راه حل
 - از طریق بارش مغزی راه حلهای ممکن را بررسی کنید
 - راه حل "ترکیبی از راه حل ها" را انتخاب کنید
- مهارتهای اجتماعی:**

توانایی برقراری ارتباط با دیگران به شکل کارآمد و مؤثر

دانستن چگونه رفتار کردن در وضعیت های دگرگون

فرایند های مرکبی که فرد را قادر به گونه ای رفتار کند که دیگران او را با کفایت تلقی کنند

رفتار هایی که شالوده ارتباطات را تشکیل میدهند



