

برقراری ارتباط مؤثر با محیط و دیگران

بِسْمِ اللَّهِ

## سرفصل دوره آموزشی:

- 1- کلیات ارتباطات
- 2- نقش ارتباطات
- 3- فرآیند ارتباطات
- 4- مسیر ارتباطات
- 5- راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط
- 6- شبکه‌های ارتباطی
- 7- موانعی که بر سر راه ارتباط اثربخش قرار دارد
- 8- راه‌های تأثیرگذاری و نفوذ بر دیگران
- 9- شناسایی قدرت نقد و آشنایی کارکنان با ساز و کارهای نقد سازنده، توسعه روحیه نقد و نقدپذیری

### فصل اول: کلیات ارتباطات

- 1-1- تعاریف و مفاهیم.....1
- 1-1-1- سطوح ارتباطات انسانی.....1
- 2-1- سازمان‌ها و ارتباطات.....1
- 3-1- نقش ارتباطات.....3
- 1-3-1- اهمیت روابط انسانی.....4
- 2-3-1- عواقب ناشی از ناتوانی در برقراری ارتباط برای کارکنان و سازمان.....4
- 4-1- ارکان اصلی فرآیند ارتباطات.....4
- 5-1- مسیر ارتباطات.....7
- 6-1- راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط و شبکه‌های ارتباطی.....8
- 1-6-1- انواع الگوهای ارتباطی.....8
- 1-1-6-1- از نظر ارائه بازخورد (عکس‌العمل).....9
- ارتباطات یک‌طرفه.....9
- ارتباطات دو طرفه.....9
- 2-6-1- از نظر مسیر انتقال پیام.....9
- 1-2-6-1- ارتباطات عمودی.....9
- ارتباط از بالا به پایین.....9
- راه‌کارهایی حمایت الگوهای ارتباطی از بالا به پایین در ارتباطات سازمانی.....9
- ارتباط از پایین به بالا.....10
- راه‌کارهایی حمایت الگوهای ارتباطی از پایین به بالا در ارتباطات سازمانی.....10
- 2-2-6-1- ارتباطات افقی.....10
- 3-2-6-1- ارتباطات مورب.....11
- 3-6-1- از نظر رسمیت.....11
- شبکه رسمی.....11
- شبکه غیر رسمی.....11

12	1-4-6-4- از نظر انتقال اطلاعات.....
12	1-4-6-1- در ارتباطات رسمی.....
12	ارتباطات متمرکز.....
12	ارتباطات Y.....
12	ارتباطات زنجیره‌ای.....
12	ارتباطات ستاره‌ای.....
12	ارتباطات حلقه‌ای یا دایره‌ای.....
12	ارتباطات همه‌جانبه.....
13	1-4-6-2- در ارتباطات غیر رسمی.....
13	ارتباطات رشته‌ای.....
13	ارتباطات تابشی یا انشعابی.....
13	شبکه تصادفی.....
14	شبکه خوشه‌ای.....
14	شبکه ارتباطی متمرکز.....
14	شبکه ارتباطی غیرمتمرکز.....
14	1-6-5- نقش‌های افراد در شبکه‌های ارتباطی.....
14	1-7- رسانه‌های ارتباطی.....
15	1-8-8- موانع ایجاد ارتباطات اثربخش.....
15	1-8-1- انواع موانع.....
16	1-8-2- موانع ایجاد ارتباطات گفتاری اثربخش.....
19	1-8-3- سایر موانع ایجاد یک ارتباط کلامی مؤثر.....
20	1-8-4- موانع برقراری ارتباط صحیح در محیط کار از دیدگاه مدیران.....

## فصل دوم: راه‌های تأثیرگذاری و نفوذ بر دیگران

26	2-1- ارتباط کلامی.....
27	2-1-1- مهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی.....
27	2-1-1-1- گفتن.....
27	مزایای ارتباطات شفاهی.....
27	معایب ارتباطات شفاهی.....
27	2-1-1-2- شنیدن.....
28	2-1-1-3- خواندن.....

28	.....نوشتن	2-1-1-4
28	.....مزایای ارتباطات کتبی	
28	.....معایب ارتباطات کتبی	
28	.....چگونه بهتر بنویسیم؟	
29	.....2-1-2 توانایی همدلی	
29	.....3-1-2 گوش دادن مؤثر	
29	.....2-3-1-2 شیوه‌های گوش دادن	
30	.....ناقص شنیدن	
30	.....بی تفاوت شنیدن	
30	.....شنیدن توأم با تصدیق	
30	.....دقیق شنیدن	
31	.....2-3-1-2 اصول دقیق شنیدن	
32	.....4-1-2 سخنرانی و سخنوری	
32	.....1-4-1-2 اصول برخورداری از مهارت سخنرانی متقاعد کننده	
32	.....5-1-2 مذاکره	
32	.....1-5-1-2 تعریف مذاکره	
33	.....2-5-1-2 فرآیند مذاکره	
33	.....3-5-1-2 تأثیر مهارت‌های شنیدن در مذاکره	
34	.....4-5-1-2 فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی	
34	.....6-1-2 آشنایی با ساز و کارهای نقد سازنده و نقدپذیری	
34	.....1-6-1-2 تعاریف	
34	.....2-6-1-2 اهداف	
34	.....3-6-1-2 انتقادپذیری	
34	.....4-6-1-2 انتقادپذیری و انتقاد کردن در سازمان‌ها	
36	.....4-6-1-2 توصیه‌های کاربردی در باره انتقاد	
39	.....7-1-2 هنر متقاعد ساختن	
40	.....1-7-1-2 اصول مجاب کردن دیگران	
41	.....8-1-2 مصالحه	
41	.....2-2 ارتباط غیر کلامی	
42	.....1-2-2 مزایای زبان رفتار	
42	.....2-2-2 انواع ارتباط غیر کلامی	

- 42.....1-2-2-2 ظاهر فیزیکی
- 43.....2-2-2-2 زبان بدن
- 45.....3-2-2-2 صدا
- 45.....4-2-2-2 زمان و فضا
- 46.....3-2 تفاوت ارتباط کلامی و غیر کلامی

نتیجه گیری

منابع

ما انسان‌ها در سراسر زندگی خود در حال برقراری ارتباط هستیم و ارتباط جزئی از زندگی اجتماعی انسان به حساب می‌آید که بدون آن، زندگی اجتماعی قابل دوام نخواهد بود. رشد و تکامل فعالیت‌های ارتباطی و دریافت جوامع از نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی نیز چنان پرشتاب و عمیق بوده است که می‌توان زمینه اصلی هرگونه تغییر اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه‌های ارتباطی دانست. دنیای امروزه، تکنولوژی پیشرفته را نیز در خدمت ارتباطات درآورده است و بر پیچیدگی و قلمرو کاربرد آن روزبه‌روز می‌افزاید. به‌طوری‌که بیشتر کشورهای درحال توسعه، برای ایجاد دگرگونی‌های اساسی، تلاش می‌کنند تکنولوژی ارتباطات را به‌کار گیرند. در واقع، بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه جنبه‌های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد و چنین جامعه‌ای، یک جامعه مرده به حساب می‌آید و یکی از راه‌های پیشگیری از بروز مشکلات روانی و رفتاری؛ ارتقاء ظرفیت روان‌شناختی افراد می‌باشد که از طریق آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر میسر می‌شود. پژوهش‌های متعدد و گسترده‌ای تأثیر مثبت آموزش این مهارت‌ها در زندگی را نشان داده‌اند.



فصل اول:

کلیات ارتباطات

## 1-1- تعاریف و مفاهیم

ارتباطات، از کلمه لغت "Communication" به معنای "تفاهم و اشتراک فکر و در معرض عموم قرار دادن" گرفته شده و ریشه آن کلمه لاتین "Communist" می‌باشد. ارتباط، جریان دوطرفه‌ای است که طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار نظریات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق به کار بردن پیام‌هایی که معنایش برای آنها یکسان است، به انجام این امر مبادرت می‌ورزند. دانشمندان مقصود از برقراری ارتباط را

**E** شناخت اوضاع و احوال و آشنایی با حوادث و وقایع

**E** ترغیب دیگران به قبول یک فکر و عقیده خاص و اقناع آن

**E** سرگرمی و تفریح

می‌دانند.

به‌طور کلی؛ هرگونه انتقال پیام بین فرستنده از یک طرف و گیرنده از طرف دیگر ارتباط محسوب می‌شود، چه فرستنده انسان باشد چه یک دستگاه مکانیکی.

ارتباطات را می‌توان از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی نمود که با توجه به نوع عوامل ارتباطی، می‌توان به 3 جنبه زیر را در تقسیم‌بندی آن لحاظ کرد:

### الف) ارتباطات انسانی

یعنی ارتباط انسان با انسان

### ب) ارتباطات زیست‌محیطی

یعنی ارتباط انسان با محیط طبیعی

### ج) ارتباط ماشینی

یعنی ارتباط انسان با ماشین

منظور از ارتباطات انسانی، جنبه‌ای از ارتباطات است که هر 2 عامل ایجاد ارتباط، یعنی فرستنده و گیرنده پیام، انسان هستند و آنها در یک فرآیند ارتباطی با هم دارای تعامل می‌باشند. این جنبه ارتباطات تا کنون گسترده‌ترین و قوی‌ترین وجه ارتباطات بوده است.

## 1-1-1- سطوح ارتباطات انسانی

یکی از جنبه‌های مهم طبقه‌بندی ارتباطات انسانی، توجه به "تعداد عوامل ارتباطی" است. از این لحاظ، ارتباطات انسانی دارای 4 سطح می‌باشد:

ارتباطات بین‌فردی، ارتباطات میان‌فردی، ارتباطات گروهی، ارتباطات انبوهی (گروهی)

سطوح ارتباطات انسانی		
۱	ارتباطات بین فردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط فرد با خودش</li> <li>• در این نوع ارتباط فرد با خودش ارتباط برقرار می‌کند.</li> <li>• این نوع ارتباط را می‌توان نوعی «خودتفهمی» یا «گفتگوی درونی» نامید.</li> </ul>
۲	ارتباطات میان فردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط دویله‌دوی افراد یا یکدیگر</li> <li>• در این نوع ارتباط دو فرد با همدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.</li> <li>• هر دو آنان با همدیگر به تعامل می‌پردازند.</li> <li>• این نوع ارتباط ممکن است به دو صورت باشد :               <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- مستقیم (چهره به چهره)</li> <li>۲- غیرمستقیم (ارتباط تلفنی، اینترنت و ...)</li> </ol> </li> </ul>
۳	ارتباطات گروهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط فرد با گروهی از افراد و بالعکس.</li> <li>• در این نوع ارتباط یک فرد با گروهی از افراد ارتباط برقرار می‌کند.</li> <li>• این نوع ارتباط می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم برقرار شود.</li> <li>• مستقیم مانند ارتباط معلم یا دانش‌آموزان کلاس، سخنران با مستمعین و ...</li> <li>• غیرمستقیم مانند کنفرانس از راه دور و ...</li> <li>• عکس حالت‌های فوق نیز در زمره ارتباطات گروهی به حساب می‌آید.</li> </ul>
۴	ارتباطات انبوهی (جمعی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یعنی ارتباط یک مرکزیت با تعداد عملاً غیر قابل شماری از افراد.</li> <li>• ارتباط غیرمستقیمی که از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی با گروه‌های وسیع انسانی ایجاد می‌شود، ارتباط جمعی نامیده می‌شود.</li> <li>• رسانه‌های ارتباط جمعی گروه‌های خاص را به هم پیوند داده و وحدت ایجاد می‌کند.</li> </ul>

## 2-1- سازمان‌ها و ارتباطات

سازمان به مجموعه‌ای اجتماعی، هدف‌دار و وظیفه‌مدار اطلاق می‌شود. مجموعه‌ای که هر کدام از اعضای آن، دارای هدف‌های فردی هستند و کل مجموعه، به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی می‌باشد. این مجموعه برای انجام فعالیت‌هایش، به نوعی هماهنگی در چارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است. هیچ سازمانی نمی‌تواند در خلاء به وجود آید یا در آن به ادامه فعالیت بپردازد، بلکه همه سازمان‌ها توسط محیط‌های اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می‌گذارند و هم از آنها تأثیر می‌پذیرند احاطه شده‌اند.

برای هریک از افراد در یک سازمان 2 مفهوم مهم وجود دارد: یکی مفهوم سازمان که حیاتی‌ترین امر در پروسه شغلی هر فرد است و دوم مفهوم ارتباط است که یک المان منحصر به فرد، برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است. برای اینکه یک اندیشه به واقعیت پیوندد باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد، باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند ارتباط برقرار شود. به‌طور کلی روابط انسانی یعنی فرایند برقراری، حفظ و گسترش روابط هدف‌دار پویا و دو جانبه در بین اعضای یک سیستم یا سازمان اجتماعی که با تأمین نیازهای منطقی فردی، اجتماعی و روانی فرد و گروه؛ سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و به‌وجود آمدن زمینه‌های انگیزش، رشد و تسهیل نیل به اهداف سامان می‌شود.

### 1-3- نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان؛ ارتباطات 4 نقش ایفا می‌کنند:

#### الف) کنترل

ارتباط به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمان‌ها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آن را رعایت کنند. ارتباطات غیر رسمی هم رفتار اعضا را کنترل می‌کند.

#### ب) ایجاد انگیزه

تعیین هدف‌های خاص، بازخورد نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب مورد نظر؛ همگی موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می‌شود.

#### ج) ابراز احساسات

ابراز احساسات برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی و روابط متقابل یا تعامل است.

ارتباطاتی که درون گروه صورت می‌گیرد؛ نمایان‌گر درجه رضایت یا استیصال فرد، ابراز نفرت و نوع احساسات اوست. بنابراین؛ ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می‌شود و در راه تأمین نیازهای اجتماعی به وی کمک می‌کند.

#### د) اطلاعات

ارتباطات می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آنها نیاز دارند و می‌توانند از طریق رد و بدل کردن داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه‌حل را انتخاب نمایند.

هیچ‌یک از این 4 وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد:

برای اینکه گروه به شیوه‌ای مؤثر عمل کند؛ باید بر اعضای خود نوعی کنترل اعمال نموده، در افراد انگیزه ایجاد کنند تا آنها کارها را به نحو احسن انجام دهند. همچنین باید روشی را در پیش گیرد که افراد آنچه را در دل دارند بیرون بریزند (احساسات خود را ابراز نمایند) و سرانجام تصمیمات معقولی اتخاذ کنند.

تقریباً در هر نوع ارتباطی که در گروه یا سازمان برقرار می‌شود، پدیده ارتباطات یک یا چند نقش مزبور را ایفا می‌کند.

### 1-3-1- اهمیت روابط انسانی

ریشه و اهمیت روابط انسانی در توجه به دیگران است و شخص متکی به خود، هیچ‌گاه به مقصد نخواهد رسید. مدیران موفق در روابط انسانی می‌دانند که پیروزی آنها، در گرو پیروزی دیگران است.

واژه روابط انسانی 3 هدف اصلی را دنبال می‌کند:

**E** همکاری

**E** تولید

**E** کسب رضایت شغلی

واحد روابط انسانی، فرد است؛ ولی تأکید روابط انسانی روی گروه و رابطه فرد با گروه آن‌طور که کار می‌کند و دیده می‌شود، است؛ نه خود فرد به تنهایی.

### 1-3-2- عواقب ناشی از ناتوانی در برقراری ارتباط برای کارکنان و سازمان

**E** عدم ایجاد جو تفاهم در سازمان

**E** بی‌علاقه‌گی کارکنان به سازمان

**E** کاهش شور و اشتیاق کاری در کارکنان

**E** افزایش خطا و اشتباه در امور سازمان

**E** کاهش اعتماد به نفس در کارکنان

**E** گسترش خصومت و شکست

**E** افزایش تعداد کارکنان افسرده، غمگین و ناراضی

**E** کاهش خلاقیت

**E** تضعیف روحیه فعالیت گروهی

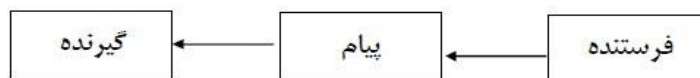
**E** تغییر دادن پی‌درپی کارکنان

**E** عدم حضور به موقع کارکنان در محل کار

**E** از دست دادن کار

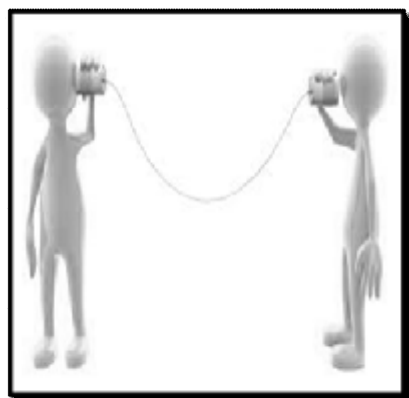
#### 1-4- ارکان اصلی فرآیند ارتباطات

جان کاتر<sup>1</sup>، ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است:



یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می فرستد که او به آن پاسخ می دهد. این تعریف نشان می دهد که در یک ارتباط<sup>3</sup> ارکان اصلی وجود دارد. بدیهی است که اگر یکی از آنها حذف شود، ارتباط برقرار نمی گردد.

در یک فرآیند ارتباط 7 بخش وجود دارد:



#### الف) فرستنده پیام یا منبع<sup>2</sup>

آغازگر و شرطی اساسی در ایجاد ارتباط است. فرستنده پیام؛ فرد، افراد، گروه یا مؤسسه ای است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد. طرز فکر و نگرش فرستنده، در تعیین نوع پیام و نحوه ارسال آن تأثیر بسیار زیادی دارد.

#### ب) به رمز درآوردن پیام<sup>3</sup>

زمانی انجام می شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. فرستنده باید ارزش ها و اندیشه هایی را که می خواهد به گیرنده برساند، به صورتی درآورد که قابل انتقال باشد. نشانه ها یا نمادها ممکن است به صورت کلمه های شفاهی، نوشتاری، تصویری یا نشانه های دیگر باشند.

#### ج) پیام<sup>4</sup>

اطلاعاتی است که فرستنده پیام آن را به صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.

<sup>1</sup> John kotter

<sup>2</sup> Sender

<sup>3</sup> Encoding

<sup>4</sup> Message

## د) کانال یا مجرای ارتباطی<sup>۱</sup>

وسیله‌ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام؛ مثل وجود هوا برای صوت و کاغذ برای نامه. پیام باید در شرایطی خاص و با "وسیله" و از "راه" مناسبی در اختیار گیرنده پیام قرار داده شود. وسیله حمل پیام را "حامل" و راه حمل پیام را "کانال" می‌گویند.

باید توجه داشت که هر پیامی به وسیله هر کانالی قابل انتقال نیست.

برای اینکه ارتباط به‌صورت مناسب و با راندمانی بالا صورت گیرد، نوع کانال باید مناسب پیام باشد؛ یعنی فرستنده باید کانالی متناسب با پیام و ویژگی‌های گیرندگان انتخاب کند.

هر چه پیام قوی‌تر، نشانه‌ها، حامل‌ها و کانال‌ها مناسب‌تر باشند؛ پیام و مفهوم، بهتر حفظ و منتقل خواهد شد.

در فرآیند ارتباط فرد با فرد، ساز و کار حسی فرد، هم نقش کانال دارد و هم نقش رمزخوان.

5 کانال انتقال پیام از منبع به گیرنده عبارتند از:

کانال دیدن، کانال شنیدن، کانال لمس کردن، کانال بوئیدن و کانال چشیدن.

در گروه یا سازمان؛ انتخاب یک کانال مناسب بستگی به موقعیت دارد و مدیران باید موارد زیر را در نظر داشته باشند:

**E** ماهیت ارتباط مورد نظر

**E** توانایی طرفین در ایجاد ارتباط

**E** ارتباط متقابل بین گروه‌ها در درون هر یک از آنها

**E** خصوصیات کانال بر حسب گزینش، سرعت و قابلیت پذیرش

## ه) دریافت کننده یا گیرنده پیام<sup>۲</sup>

شخصی است که اندام‌های حسی او احساس می‌کنند که پیام را دریافت کرده‌اند. گیرنده پیام ممکن است یک یا چند نفر باشند.

مثلاً وقتی فردی با همکار خود به‌صورت خصوصی درباره موضوعی بحث کند گیرنده پیام فقط یک نفر است؛ اما مثلاً در مواردی که یک یادداشت یا بخش‌نامه برای اعضای یک سازمان منتشر می‌شود، تعداد زیادی گیرنده پیام وجود دارد.

---

<sup>۱</sup> Channel

<sup>۲</sup> Receiver

## و) از رمز خارج کردن پیام<sup>1</sup>

فرآیندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می‌کند و آن را به صورت اطلاعات معنادار در می‌آورد. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند، سپس آن را تفسیر کند. گیرنده پیام، از بین پیام‌های مختلف؛ آنچه را که خود می‌خواهد و با نیازها و نظرات او تطبیق می‌کند، می‌گیرد. گیرنده؛ پیام‌های مختلف را می‌سنجد، بعضی را برمی‌گزیند و برخی را رد می‌کند. فرستنده و گیرنده پیام از نظر اطلاعات، عواطف و ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی باید دارای وجه اشتراک باشند؛ یعنی دریافت‌کننده پیام باید قادر باشد، مفاهیم فرستنده پیام را درک نماید.

## ز) بازخورد نمودن نتیجه<sup>2</sup>

مسیری دارد که در جهت عکس فرآیند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام، به فرستنده پیام داده می‌شود. بازخورد ممکن است به صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد. مهمترین ملاک تشخیص تأثیر یک جریان ارتباطی، بازخورد است. تأثیر، نتیجه‌ای است که از برقراری ارتباط حاصل می‌شود و هدفی است که فرستنده، از ابتدای ایجاد ارتباط به آن توجه دارد.

## 1-5- مسیر ارتباطات

### چرخه حیات یک رابطه

از دید دانشمندان مراحل شکل‌گیری یک رابطه به صورت زیر است:

### الف) مرحله آغاز

در بر گیرنده اولین تلاش‌های ما برای ایجاد رابطه و گفتگو با شخص تازه‌ای است که برای اولین بار با او روبه‌رو می‌شویم مانند: سلام، حال شما چطور است؟ هوا چطور است؟ و...

### ب) مرحله آزمودن

مرحله‌ای است که در آن سعی می‌شود از طریق موضوع‌های مشخص مکالمه‌ای، اطلاعاتی در مورد نحوه تفکر و نگرش طرف مقابل به دست آورد. معمولاً پرسش‌های زیادی از طرف مقابل به دست آورده و بیشتر سعی در شنیدن داریم تا در سخن گفتن.

### ج) مرحله پیوند خوردن

---

<sup>1</sup> Decoding

<sup>2</sup> Feedback



با پدیدار شدن دگرگونی‌های فراوانی در رفتارهای ارتباطی، چه کلامی چه غیرکلامی؛ بین طرفین رابطه شکل می‌گیرد که اکنون با یکدیگر نزدیک شده و مرحله قبل را گذارنده‌اند. در این مرحله درجه بیشتری از گشودگی و افشا رخ می‌دهد که میزان خودگشودگی تحت تأثیر فرهنگ‌ها قرار می‌گیرد. در فرهنگ‌های محافظه‌کار، افراد به خصوصیات منفی خود نمی‌پردازند و سعی بیشتر در پنهان داشتن نقاط ضعف خود دارند.

#### **(د) مرحله کامل کردن یا ادغام**

زمانی تحقق می‌یابد که دو انسان به عنوان دو دوست یا دو زوج بنگرند. در این مرحله، هر یک از طرفین رابطه سعی در پرورش و نشان دادن خواسته‌ها، علایق و نگرش‌های خویش در جهت توافق طرف مقابل دارد. در اینجا من به ما تبدیل می‌شود که سعی می‌کنند هر چه طرف مقابل می‌پسندد و می‌پذیرد، او نیز پسندیده و بپذیرد.

#### **(ه) مرحله پیمان بستن**

مرحله‌ای بیشتر رسمی و مبتنی بر مراسم و آیین‌های مرسوم است. ممکن است به شکل هر نوع پیمان محکم و لازم‌الاجرائی در روابط بین اشخاص، مراسم نامزدی یا ازدواج، برادرخواندگی، خواهرخواندگی و ... در آید. این مرحله، صمیمانه‌ترین مرحله از بین مراحل است.

#### **(و) مرحله افتراق**

زمانی به وقوع می‌پیوندد که دو طرف رابطه یا یکی از آنها احساس کند که رابطه او با دیگری، او را کاملاً محدود و در چارچوب معینی محبوس کرده است و از این رو تصمیم می‌گیرند که خود را از این قید برهانند. در چنین وضعیتی، آنها به تفاوت‌های یکدیگر و یا نقاط مورد اختلاف با یکدیگر بیشتر می‌اندیشند تا به وجوه اشتراک که در گذشته برای‌شان از اعتبار بیشتری برخوردار بود.

#### **(ز) مرحله محدود کردن**

اشاره به مرحله‌ای دارد که طرفین رابطه شروع به کاهش دفعات ارتباط و نیز تقلیل صمیمیت می‌کنند.

#### **(ح) مرحله بی‌روح شدن و توقف رابطه**

بیان‌گر افزایش تخریب و تباهی است. طرفین رابطه تلاش در حفظ و گاه پیوند محدود آن دارند.

#### **(ط) مرحله پرهیز از یکدیگر**

مرحله‌ای است که در آن می‌کوشند با ابزار گریز، از بار غم و درد رابطه‌ای که باعث ناراحتی می‌شود، بکاهند.

**(ی) مرحله جدایی:** آخرین مرحله در هر رابطه‌ای میان اشخاص یا حداقل میان دو نفر است. روابط میان اشخاص دیر یا زود به جدایی می‌انجامد. به تعبیری، هر رابطه در نهایت به جدایی کشیده می‌شود.

### **1-6- راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط و شبکه‌های ارتباطی**

## 1-6-1- انواع الگوهای ارتباطی

### 1-1-6-1- از نظر ارائه بازخورد (عکس العمل)

#### الف) ارتباطات یک طرفه

اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک طرفه یا یک جانبه گویند.

#### ب) ارتباطات دو طرفه

چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده، عکس العمل ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به این نوع ارتباط دو طرفه یا دو جانبه گویند.

ارتباط یک طرفه؛ سریع تر است و دقت کمتری دارد، بازخورد ندارد. فرستنده می تواند پیچیده تر عمل کند و اشتباهات خود را مخفی کند و برای مواردی مناسب است که برنامه ریزی شده و تکراری است. ارتباط دو طرفه؛ کندتر است، دقت بیشتری دارد، بازخورد دارد، امکان اصلاح دیدگاه و نظریات، در تعامل متقابل وجود دارد. برای امور برنامه ریزی نشده و پیچیده و مواردی مناسب است که غیر تکراری است و عموماً در سطوح عالی سازمان، کاربرد بیشتری دارد.

### 1-2-6-1- از نظر مسیر انتقال پیام

#### 1-2-6-1- ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا است.

#### الف) ارتباط از بالا به پایین

ارتباطات متمایل به پایین از مدیریت سطح بالا شروع و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می شود. هدف از این نوع ارتباط؛ راهنمایی، آگاه کردن، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است. حال آنکه اعضای سازمان با اطلاعات مناسب درباره اهداف و سیاست های سازمان تجهیز می شوند.

#### راه کارهایی حمایت الگوهای ارتباطی از بالا به پایین در ارتباطات سازمانی عبارتند از:

- E** مطمئن شوید هر یک از پرسنل، یک کپی از طرح استراتژیک سازمان را دریافت می کند که شامل مأموریت های سازمانی، دیدها، اهداف استراتژیک و روش های رسیدن به اهداف است.
- E** مطمئن شوید که هر یک از پرسنل، یک کتاب راهنما دریافت می کند که محتوی همه روش کارهای به روز شده پرسنل است.

**E** یک مجموعه اصلی از پروسه‌ها برای اینکه چطور کارهای روتین هدایت می‌شوند، تهیه کنید و آنها را در منوال اجرایی استاندارد قرار دهید.

**E** مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کپی از شرح وظایف خود و چارت سازمانی دارند.

**E** ملاقات‌های مدیریتی را به‌طور منظم داشته باشید (حداقل هر دو هفته یک‌بار)؛ حتی اگر چیزی برای گزارش و پیگیری نداشته باشید.

اگر ملاقات‌ها را برای زمانی بگذارید که معتقدید شما چیزی برای گزارش دارید، در آن صورت ارتباطات یک‌طرفه می‌شود و سازمان ضرر می‌بیند.

**E** ملاقات‌های همه کارکنان با هم را هر ماه برگزار کنید تا مشخص شود که سازمان چه می‌کند، نگرانی‌ها چیست و اخبار کلی درباره روند کار مشخص شود.

**E** راهبران و مدیران باید ملاقات رودررو با کارکنان را حداقل یک‌بار در هفته داشته باشند. حتی اگر تعداد کارکنان سازمان زیاد باشد، مدیریت باید گه‌گاهی کارکنان را از نزدیک ببیند.

**E** ملاقات‌های منظم برای مناسبت‌های دستیابی به اهداف داشته باشید. این کمک می‌کند که کارکنان دریابند که چه چیزی مهم است و به آنها حس جهت‌دار بودن و اجرایی بودن می‌دهد.

**E** مطمئن شوید که همه کارکنان مجلات کارایی سالانه را دریافت می‌کنند که محتوی اهداف آنها برای یک سال دیگر، به‌روز رسانی کار آنها، اهداف، نیاز به پیشرفت و برنامه‌ها برای کمک به کارکنان جهت ارتقاء می‌باشد.

### **ب) ارتباط از پایین به بالا**

ارتباط متقابل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح در سطوح پایین سازمان را مطرح می‌نماید. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم‌گیری است.

### **راه‌کارهایی حمایت‌الگوهای ارتباطی از پایین به بالا در ارتباطات سازمانی عبارتند از:**

**E** مطمئن شوید که همه کارکنان گزارشات وضعیتی را به‌طور منظم به سرپرست خود ارائه می‌دهند. این گزارشات باید شامل کاری که در هفته گذشته انجام داده‌اند، کاری که در هفته آینده انجام خواهند داد و هر نظر خاصی که دارند باشد.

**E** مطمئن شوید که همه سرپرستان حداقل ماهی یک‌بار با تک‌تک افراد پرسنل خود ملاقات دارند تا ببینند که کارها چه‌طور پیش می‌رود، نگرانی‌های آنها را بشنوند و... حتی اگر این ارتباط یک گفتگوی کوتاه باشد، یک ارتباط مهم را بین سرپرستان و کارکنان ترویج می‌دهد.

**E** میزگرد برگزار کنید تا بازخوردهای این ملاقات‌ها را ببینید.

**E** روی بازخوردها کار کنید. از کارکنان مشکلات را بپرسید، بنویسید و به آنها پاسخ دهید، حتی اگر پاسخ این باشد که شما هیچ کاری نمی‌توانید انجام دهید.

### 1-2-6-2- ارتباطات افقی

این نوع ارتباط معمولاً به‌صورت الگوهای جریان کار در یک سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخش‌های مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌گردد. منظور از ارتباطات افقی، آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم‌ردیفان خود می‌گردند.

با این حال؛ ارتباطات افقی محدودیت‌هایی دارد؛ از جمله اثر تخریبی همبستگی گروهی بین همکاران، زمانی که به این نوع هماهنگی نیازی نیست. از معایب دیگر این نوع ارتباط، علایق مشترک افراد سازمانی هم‌سطح و بی‌توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی است که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته و موقعیت کنترل کننده را متزلزل می‌کند.

### 1-2-6-3- ارتباطات مورب

ارتباط مورب هنگامی صورت می‌گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش‌دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود. این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.

### 1-3-6-3- از نظر رسمیت

#### الف) شبکه رسمی

کانال‌ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراح ساخت سازمان می‌باشد. از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص گردیده است.

#### ب) شبکه غیررسمی

افراد به محض ورود به سازمان؛ بنا بر علل مختلف از جمله علائق، سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و... با هم رابطه برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطی غیررسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیررسمی را ارتباطات درخت انگور (مو) نیز نامیده‌اند؛ زیرا درخت مو به هر گوشه سر می‌کشد و به‌طور نامنظم در هرجای سازمان راه می‌یابد. در ارتباطات غیررسمی، مقامات سازمان و سلسله مراتب اداری را نادیده می‌انگارد. رؤسا را دور می‌زند و معمولاً به‌گونه‌ای است که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین می‌کنند و امور را تسهیل می‌نمایند.

ارتباطات غیررسمی گاهی ممکن است آن قدر توسعه یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحتالشعاع قرار دهند. ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطات محو می‌شوند. ارتباطات غیررسمی اگر با هدف‌های سازمان در تعارض باشند، در راه تحقق هدف‌های مذکور ایجاد اختلال کرده و باید ترتیبی اتخاذ نمود که ارتباطات مذکور قطع شوند.

#### 1-6-4- از نظر انتقال اطلاعات

##### 1-4-6-1- در ارتباطات رسمی

برای آگاهی از میزان اثربخشی فرآیندهای مختلف ارتباطی، تحقیقات فراوانی انجام شده است و در نتیجه، 6 الگوی ارتباطات رسمی در سازمان‌ها مشخص شده که عبارتند از:

##### الف) ارتباطات متمرکز

فرد "الف" می‌تواند با سایرین ارتباط یک‌طرفه داشته باشد.

##### ب) ارتباطات Y

فرد "الف" در این الگو دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است؛ زیرا می‌تواند از 3 منبع فرد "ب"، فرد "ج" و فرد "د"، به‌طور مستقیم کسب اطلاع کند، درحالی‌که برای سایرین چنین امکانی نیست. همین قدرت باعث می‌شود او نقش رهبری در بین گروه را داشته باشد.

##### ج) ارتباطات زنجیره‌ای

الگوی زنجیره‌ای نشان دهنده ارتباط فرد "الف" با 2 فرد "ب" و "ج" است (مانند ارتباط یک مدیر با دو معاون) و از طریق آنها با دیگران است.

##### د) ارتباطات ستاره‌ای

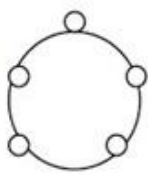
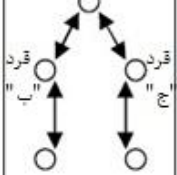
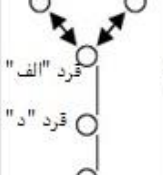
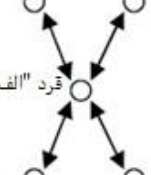
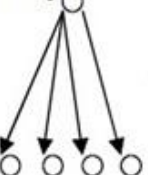
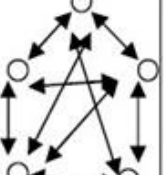
کاملاً متمرکز است و تنها فرد "الف" امکان ارتباط با 4 فرد دیگر را دارد.

##### ه) ارتباطات حلقه‌ای یا دایره‌ای

در این الگو، اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه افراد رد و بدل می‌شود.

##### و) ارتباطات همه‌جانبه

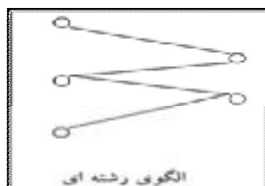
در این الگو همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند.

نام شبکه های ارتباطی	حلقه ای	زنجیره ای	Y	ستاره ای	متمرکز	همه جانبه
شکل شبکه ها  ویژگی های آن ها						
سرعت	کند	سریع	متوسط	سریع	سریع	سریع
دقت	ضعیف	خوب	نسبتا خوب	خوب	خوب	نسبتا خوب
ساخت	ناپایدار	در حال شکل گیری	پایدار	متشکل و فوری	تقریبا	هیچ
ظهور رهبر	هیچ	بارز	نسبتا بارز	بارز	بسیار بارز	هیچ
روحیه	خیلی خوب	کم	نسبتا کم	کم	بسیار کم	عالی

## 1-6-4-2- در ارتباطات غیر رسمی

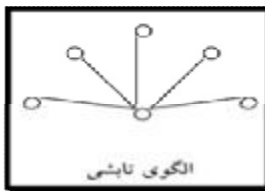
ارتباطات غیررسمی در سازمان دارای 4 الگو هستند که عبارتند از:

### الف) ارتباطات رشته‌ای



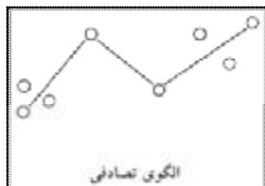
عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می‌دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است.

### ب) ارتباطات تابشی یا انشعابی

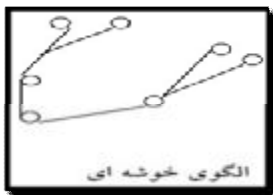


این شبکه‌ها به‌ویژه برای انتشار اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند، به کار می‌روند. یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می‌آورد و آنها را بین اعضا منتشر می‌سازد.

### ج) شبکه تصادفی



عوامل انتقال‌دهنده به‌طور تصادفی اطلاعات را دریافت می‌کنند و به همین ترتیب منتشر می‌سازند. این شبکه‌ها هنگامی به کار می‌روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر راه انتشار آنها موجود نباشد.



#### د) شبکه خوشه‌ای

هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می‌کند و اطلاعات موردنظر را به آنها می‌دهد. آن عوامل جدید نیز به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می‌کنند.

شبکه‌های ارتباطی غیررسمی را از نظر کمی به 2 دسته تقسیم‌بندی می‌کنند:

#### الف) شبکه ارتباطی متمرکز

برای وظایف ساده و دقیق مناسب است؛ مانند شبکه ارتباطی ارتباطی زنجیره‌ای و شبکه ارتباطی دایره‌ای

#### ب) شبکه ارتباطی غیرمتمرکز

برای وظایف پیچیده مناسب است؛ مانند شبکه Y

### 1-6-5- نقش‌های افراد در شبکه‌های ارتباطی

#### الف) ستاره

فردی که بیشترین ارتباط را در شبکه دارد.

#### ب) رابط

فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به یکدیگر، به هم مرتبط می‌کند.

#### ج) پل

فردی که به عنوان سنجاق اتصال یا تعلق داشتن، به دو یا چند گروه خدمت می‌کند.

#### د) نگهبان

فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می‌سازد.

#### ه) منفک شده

فردی که دیگر با شبکه مورد نظر ارتباطی ندارد.

### 1-7- رسانه‌های ارتباطی

رسانه‌های ارتباطی یکی از عناصر مهم در هر فرآیند ارتباطی به حساب می‌آیند. با توجه به اهمیت موضوع، می‌توان ارتباط را بر اساس رسانه‌های مورد استفاده به انواع مختلف تقسیم کرد؛ از جمله ارتباط تلویزیونی، ارتباط رادیویی، ارتباط مخابراتی، ارتباط اینترنتی (الکترونیک)، ارتباط پستی و... استفاده از رسانه‌های ارتباطی، در طی دهه‌های اخیر متحول شده و روندی تکاملی به خود گرفته است. به‌طوری‌که در آغاز قرن بیستم، ارتباط بیشتر از طریق پست و رسانه‌های نوشتاری صورت می‌گرفت؛ اما در پایان این قرن، رسانه‌هایی مانند تلویزیون، رادیو، تلفن، اینترنت و ... متداول شده‌اند.

## 1-8- موانع ایجاد ارتباطات اثربخش

### 1-8-1- انواع موانع

#### الف) موانع فنی

به‌طور کلی به معنی مناسب نبودن تجهیزات، کانال و ابزارهای ارسال پیام در فرآیند ارتباطات است.

#### ب) موانع ادراکی

زمانی که ادراکات افراد باهم تضاد دارد؛ در این صورت ارتباط برقرار نمی‌شود.

#### ج) موانع زبانی یا موانع معانی

زمانی که یکی از طرفین زبان یا واژه‌ای را ندارد، ارتباط برقرار نمی‌شود.

#### د) حرکات غیر کلامی

مقصود زبان ایما و اشاره در فرآیند ارتباطی است که چنانچه درست به کار گرفته نشود و متناسب با محتوای پیام نباشد، ارتباط برقرار نمی‌شود.

#### ه) استفاده نکردن از ابزارهای مناسب ارسال پیام

مثلاً به جای استفاده از تلفن، از سیستم مکتوب استفاده کنیم.

#### و) وجود پارازیت

پارازیت را می‌توان عوامل مختلف درونی یا بیرونی تعریف کرد که می‌توانند پیام را تحریف کنند.

وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد.

پارازیت‌ها در فرآیند ارتباط، حتی سبب شکستن و قطع کامل ارتباط می‌شوند. در این صورت، باید در جهت برطرف کردن آن اقدام نمود.

#### ز) انگیزه

چنانچه طرف مقابل فاقد انگیزه باشد؛ در این صورت احتمال برقراری ارتباط کاهش می‌یابد.



### ح) ارزیابی منبع (فرستنده پیام)

اگر گیرنده نسبت به فرستنده پیام ارزیابی مناسبی نداشته باشد، ارتباط برقرار نمی‌شود.

### ط) موانع مربوط به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی

تفاوت بنیادین ارزش‌ها و هنجارها بین افراد، باعث جلوگیری از برقراری ارتباط می‌شود.

### 1-8-2- موانع ایجاد ارتباطات گفتاری اثربخش

ارتباط گفتاری موثر، نیازمند پیراستن آن از موانعی چند است که در اینجا آن را بررسی می‌کنیم:

#### الف) ارتباط یک‌سویه در فضای گفت و گو

از آداب گفتگو آن است که هر یک از طرفین، به دیگری اجازه سخن گفتن و اظهارنظر بدهد و با پرگویی، وی را به سکوت وادار نکند. برخی افراد که خود را دانایتر می‌دانند یا حرفه آنها به گونه‌ای است که با گویندگی، سخنرانی، تدریس و ... سر و کار دارند، گاه در گفتگوهای روزانه نیز، طبق عادت، نقش سخنگوی تنها را بازی می‌کنند و کمتر حاضرند از مرکب سخن، پیاده گردند. به خوبی روشن است که این کار، خود برخاسته از میل و شهوت یا غرور و نخوت است و ارتباط سازنده و مؤثر را دچار مشکل و حتی ناممکن می‌سازد. به‌طور کلی؛ یکی از امتیازات و کارکردهای شیوه پرسش و پاسخ و نظرخواهی در گفتگو، نفی ارتباط گفتاری یک‌سویه و ایجاد فضای تعامل در گفتگو است.

#### ب) شروع از نقاط منفی انتقاد گزنده

گفتگو را نباید با شکایت، سرزنش و انتقاد آغاز کرد؛ چرا که این کار می‌تواند شخصیت مخاطب را جریحه‌دار سازد و پذیرش انتقاد و ادامه ارتباط را نیز با مشکل مواجه کند. بنابراین؛ حتی در صورتی که موضوع اصلی سخن انتقاد از مخاطب باشد، نخست لازم است به نقطه یا نقاط مثبتی اشاره شود. افزون بر نکته یاد شده، انتقاد سازنده شرایط دیگری نیز دارد که می‌توان آنها را چنین برشمرد:

**E** انتقاد، نباید گزنده و توأم با سرزنش زیاد باشد، چرا که در این صورت، همان‌گونه که حضرت علی (ع) نیز فرموده‌اند؛ تنها شعله‌های لجاجت مخاطب را برمی‌افروزد.

**E** تکرار بیش از حد انتقاد نیز از تأثیر آن می‌کاهد و بذر کینه و دشمنی را در دل مخاطب می‌افشاند.

**E** انتقاد از مخاطب در حضور دیگران، معمولاً موجب تخریب شخصیت وی می‌شود و نتیجه معکوس دارد.

#### ج) ستایش افراطی مخاطب

همان‌گونه که انتقاد گزنده، مانع برقراری ارتباط مؤثر است؛ ستایش افراطی مخاطب نیز گاه مشکل‌ساز است، چرا که مخاطب احساس می‌کند ستایش فراتر از حد او نوعی مجامله و چاپلوسی یا ابزاری برای فریب و اغفال و در

نتیجه وادار کردن وی به پذیرش یک کار یا مطلب است. به همین دلیل؛ بسیاری از افراد در برابر ستایش خود حالت تدافعی می گیرند.

#### **(د) گفتگوی سلطه پذیری و سلطه گری**

از نظر چگونگی (الگو) برقراری ارتباط و گفتگو با اشخاص، سبک های ارتباطی افراد را می توان به 3 نوع تقسیم کرد: قاطعیت، سلطه پذیری، سلطه گری.

#### **(I) الگوی قاطعیت**

فردی که از قاطعیت برخوردار است، می تواند به گونه ای روشن و مستقیم پیام های خود را در جریان یک ارتباط، منتقل نماید؛ اما با اینکه پیام های وی مستقیم است، بدون احترام نیست.

در واقع؛ قاطعیت، هنر برقراری ارتباط و ارسال پیام به ترتیبی است که هم "مستقیم" و هم "محترمانه" باشد.

خیلی از افراد به سبب دل مشغولی افراطی خود برای محترمانه برخورد کردن، به قدری پیام های خود را غیرمستقیم منتقل می کنند که سبب پیچیدگی و دگرگونی پیام می شود؛ اما ارسال پیام در الگوی قاطعیت به ترتیبی است که پیام در عین شفافیت و مستقیم بودن، در یک جو صمیمی و محترمانه ارسال می شود.

از سوی دیگر؛ ارتباط قاطعانه تا نهایت امکان صادقانه است. به عبارت دیگر؛ بین آنچه که در فکر و احساس فرد قاطع می گذرد و آنچه که عملاً در رفتار وی متجلی می شود، هماهنگی و توافق وجود دارد.

حال تصور کنید فردی در نظام ارتباطی خود؛ میان افکار و احساسات درونی و رفتار آشکارش هماهنگی وجود نداشته باشد، در این صورت؛ کسانی که با وی ارتباط دارند، به طور نسبی قادرند ناهماهنگی میان آنچه را که در دل وی می گذرد و آنچه را که در ظاهر به دیگران نشان می دهد، تشخیص دهند. همین مسئله ممکن است به پیچیده شدن ارتباط، بالا رفتن احتمال رفتار مشابه از سوی فرد مقابل، بی اعتمادی و در نهایت، قطع ارتباط بینجامد.

#### **(II) الگوی سلطه پذیری**

فرد کمرو یا سلطه پذیر کسی است که بسیار غیرمستقیم و مبهم برخورد می کند و از این رو، پیام هایی که برای دیگران ارسال می کند؛ البته اگر ارسال شود، روشن نیستند.

در عین حال؛ ارتباط فرد سلطه پذیر در یک جو صمیمی و توأم با احترام متقابل صورت نمی گیرد؛ بلکه بدون توجه به حرمت خود، نگران بی احترامی نکردن به دیگران است.

#### **(III) الگوی سلطه گری**

مشخصه اصلی این الگو، یک نگاه غیرانسانی و ابزارگرایانه نسبت به انسان‌هاست.

این‌گونه افراد به دنبال مهار و کنترل دیگران در جهت تأمین منافع خود هستند.

به عبارت دیگر؛ تعریف آنها از روابط اجتماعی تعریفی سوداگرانه و صرفاً برای پیشبرد مقاصد خویش است؛ البته گاهی این هدف با برخوردهای غیرصادقانه، غیر مستقیم، پیچیده و توأم با احترام ظاهری و در حقیقت با هدف فریب و استثمار دیگران، تأمین می‌شود و گاهی نیز با رفتاری صریح و صادقانه اما پرخاشگرانه.

رفتار یک فرد پرخاشگر، از صداقت برخوردار است؛ زیرا آنچه را در دلش می‌گذرد، بی‌پروا در رفتارش نشان می‌دهد؛ لکن در این برخورد مستقیم، نه به خود احترام می‌گذارد و نه به دیگری.

بر این اساس؛ ارتباط مؤثر نیازمند آن است که گفتگوها، نه آمرانه و نه منفعلانه؛ بلکه با قاطعیت و ابراز وجود توأم با احترام انجام گیرد.

### ه) خودنمایی در بیان

خودنمایی و فضل‌فروشی در سخن، ارتباط مؤثر را غیرممکن می‌سازد؛ زیرا برای مخاطب این احساس را پدید می‌آورد که گوینده خود را از نظر سطح دانش و خرد یا پایگاه اجتماعی، در مقامی برتر و مخاطب را فردی کم‌خرد و فرو دست می‌داند و این، موجب رنجش وی می‌گردد. خودستایی در واقع برخاسته از غرور و خود برتر بینی است که ناشی از عدم شناخت صحیح از خویش است.

هرگاه مخاطب، از اطلاعات علمی و سطح فهم پایین‌تری نسبت به گوینده برخوردار باشد؛ باید از خودنمایی در سخن و به‌کارگیری اصطلاحات علمی نامأنوس، خودداری گردد.

### و) مجادله

جر و بحث‌های بی‌حاصل، از موانع مهم ارتباط گفتاری مؤثر است. این کار که غالباً ناشی از خود بزرگ‌بینی و برتری‌جویی و به هدف محکوم کردن و شرم‌نده ساختن مخاطب است؛ وی را نیز به جدال و لجبازی می‌کشاند و با سلب احترام متقابل، ادامه ارتباط را دچار مشکل می‌سازد.

### ز) پرسش‌گری منفی

گاه پرسش با اهداف و انگیزه‌های ناسالم مطرح می‌شود که فرآیند ارتباط را نیز دشوار می‌سازد. برخی از این‌گونه پرسش‌ها عبارت است از:

**E** پرسش از مسائلی که هیچ‌گونه سود قابل توجهی ندارد و تنها موجب اتلاف وقت و انرژی افراد است.

**E** واکاوی آنچه دانستن آن، زیان‌بار است؛ مانند اصرار بیمار برای آگاهی از بیماری درمان‌ناپذیر خود، سؤال از

آلودگی‌های افراد، اطلاعات سری و...

**E** تجسس در امور شخصی دیگران، واری، بازجویی و بازپرسی

**E** پرسش تمسخرآمیز

**E** پرسش به هدف خودنمایی، فضل فروشی یا تخریب شخصیت و اعتبار مخاطب

**E** بهانه تراشی و ماجراجویی با سؤال ها بی جا

### ح) قضاوت کردن

قضاوت کردن یعنی اینکه شما ارزش های ذهنی خود و باورها و عقایدتان را به طرف دیگر رابطه تحمیل کنید. مثلاً برای دوستتان اتفاقی پیش آمده است و برای شما درد دل می کند. شما بدون اینکه احساس او را درک کنید، می گوئید: "ای بابا انگار که چه اتفاق مهمی افتاده...". این عبارت کافی است تا او احساس کند شما او را درک نمی کنید. شما در این عبارت چه کرده اید؟ به جای همدلی که یکی از کلیدهای ارتباط مؤثر است، نظر خودتان را راجع به رویداد بیان کرده اید. مگر او از شما نظر خواسته بود؟

**E** تا زمانی که از شما خواسته نشده قضاوت نکنید.

**E** از قضاوت فوری بپرهیزید

**E** قضاوت را موکول به زمان پس از همدلی کنید.

### ط) قطع کردن صحبت دیگران

قطع کردن صحبت دیگران و خود را غالب کردن، سبب دلخوری و دل سردی طرف مقابل رابطه می شود؛ چرا که او احساس می کند نادیده گرفته شده است و به او بی احترامی شده است. صحبت دیگران را قطع نکنید. حتی اگر احساس می کنید حرف شان کاملاً بی ربط است، بگذارید حرف شان را تمام کنند و یا مکث کنند؛ آن وقت نظرتان را بگوئید.

### ی) مسخره کردن طرف مقابل

مسخره کردن نه تنها سبب قطع رابطه بلکه می تواند سبب واکنش های تند و شدید شود. فقط افرادی که در رابطه کم می آورند و ضعف ارتباطی دارند، شروع به تمسخر طرف مقابل رابطه می کنند. به خصوص در برابر جمع از مسخره کردن یکدیگر پرهیز کنیم و تخم کینه را در دل یکدیگر نکاریم.

### ک) از صافی گذراندن

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

### 1-8-3- سایر موانع ایجاد یک ارتباط کلامی مؤثر

**E** موعظه و نصیحت کردن در حین گفتگو

- E توصیه، پیشنهاد یا راه حل ارائه دادن به نحوی زننده
- E مخالفت کردن و مقصر شمردن دیگری
- E تحقیر کردن طرف
- E پرت کردن حواس شخص و عوض کردن صحبت
- E برچسب زدن
- E بی توجهی به احساسات فرد مقابل
- E اخطار، تهدید، متنبه کردن

#### 1-8-4- موانع برقراری ارتباط صحیح در محیط کار از دیدگاه مدیران

تحقیقات نشان می‌دهد که نزدیک به 70 درصد از خطاها در محیط کار صرفاً از ارتباط ضعیف ناشی می‌شود. بیشتر مدیران عوامل زیر را مانع از برقراری ارتباط صحیح در محیط کار می‌دانند:

- E فقدان یا کمبود دانش و اطلاعات
- E مشخص نکردن اهداف و اولویت‌ها
- E گوش نکردن به پیام‌ها
- E فقدان درک کامل سخن گوینده و نیز قصور در پرسش
- E تکرار پیش پنداشته‌ها
- E عدم توجه به نیازهای دیگران
- E خوب فکر نکردن و زود نتیجه‌گیری کردن
- E از دست دادن تحمل و وارد بحث و جدل شدن
- E کمبود وقت
- E بی‌حوصلگی
- E عدم تلاش برای چاره‌جویی

## فصل دوم:

# راه‌های تأثیرگذاری و نفوذ بر دیگران

در مقوله انواع ارتباط و تقسیم‌بندی آن، میان دانشمندان علوم ارتباطات اتفاق نظری وجود ندارد و در این زمینه نظرات مختلفی ارائه شده است؛ اما به طور کلی می‌توان آن را به 2 نوع اساسی کلامی و غیر کلامی تقسیم کرد.

## 2-1- ارتباط کلامی

به مجموع روابطی که از طریق گفتن حاصل می‌شود؛ ارتباط کلامی گویند. توان سخن گفتن، بخش مهمی از ارتباطات میان‌فردی را تشکیل می‌دهد. ارتباط کلامی اهمیت بسیار دارد؛ زیرا یکی از ابزارهای اولیه‌ای است که انسان برای تأثیر در محیط، کنترل و درک آن به کار می‌برد. به‌علاوه اینکه؛ حداقل در مورد بیشتر افراد، مهارت در کاربرد کلام گفتاری یکی از وسایل عمده افزایش پاداش‌ها و کاهش تنبیهاتی است که از محیط حاصل می‌شود. در اغلب جوامع جدید، بسیاری از موفقیت‌ها در گرو مهارت در چرخاندن کلمات است. انسان‌های موفق، همگی به دلیل فراست در انتخاب کلمات مناسب، توفیق یافته‌اند. در ارتباط کلامی، هدف اثر گذاشتن بر رفتار دیگران است. در ارزیابی اثرات رفتاری ارتباط کلامی، پیچیدگی زیادی وجود دارد. در واقع؛ هدف کلی ارتباطات کلامی، ایجاد تغییر یا اصلاح در شنوندگان است. به عبارت دیگر؛ گوینده امیدوار است که در مخاطبان او پس از فراغت از موقعیت ارتباطی، تغییر الگوی رفتاری دیده شود. از دیدگاه ارزشی نیز در جوامع انسانی، هدف ارتباط کلامی ایجاد زمینه‌ای برای مبادله آزاد اندیشه هاست. ارتباط کلامی باید نظم و هماهنگی اجتماعی را تأمین کند. ارتباط کلامی باید هر آنچه را که در آدمی والا و انسانی است، ارتقا بخشد و با هر آنچه پست و ناپسند است، پیکار کند. ارتباط کلامی، شاید مهمترین ابزار در جذاب کردن زندگی است. تصور کنید اگر توان حرف زدن نداشتیم، زندگی ما چگونه بود؟

ارتباط کلامی، بیشترین ارتباط روزانه بین انسانها را می‌سازد و اجازه می‌دهد بین انسانها، ارتباطات عمیقی ایجاد شود. ارتباط کلامی است که به دو نفر اجازه می‌دهد یکدیگر را شکوفا کنند، همدیگر را حمایت کنند، مهربانی نمایند و رضایت خاطر در زندگی فراهم آورند.

حرف زدن درباره مسائل و مشکلاتی که داریم، در یک رابطه مطلوب ما را خوشحال و اضطراب‌مان را کاهش می‌دهد. کلام به ما امکان می‌دهد که برای دیگران خوشبختی، غم و یا وحشت خلق کنیم. به عبارت دیگر؛ ارتباطات کلامی منبع مهمی از احساسات مطلوب و نامطلوب، خوشایند و یا ناخوشایند ما محسوب می‌شوند.

در فرآیند ارتباط، پیام منتقل می‌شود؛ اما معنی منتقل نمی‌شود. معنی، خاص هر شخص است و در منبع معنی واقع در مغز او جای گرفته است. وقتی ارتباط برقرار می‌شود، در واقع مشابهت معنی میان معنی مورد نظر فرستنده پیام با معنی متجلی شده در گیرنده پیام حاصل شده است.

برای اثربخشی ارتباط کلامی، باید کلام به شکل کاملاً "صریح" بیان شود و از گیرنده پیام، تأییدیه مبتنی بر دریافت صحیح پیام ارسالی گرفته شود.

در ارتباط کلامی؛ استفاده از عبارت‌های چند تفسیره لغت‌های نسبی، زبان انتزاعی، ابهام در ارائه پیام و زبان هیجانی موجب ایجاد سوء تفاهم و اختلال در ارتباط می‌شود.

به‌طور کلی؛ در ارتباط کلامی باید کلماتی را انتخاب کرد که در الگوی زیر بگنجد:  
صریح، کوتاه، دقیق، مؤدبانه، صحیح، پرمحتوا.

## 2-1-1-1- مهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی

### 2-1-1-1- گفتن

سخن گفتن، فن یا هنری است که آدمی به وسیله آن بر دیگران تأثیر می‌گذارد، دیگران را ترغیب و یا اقناع می‌کند.

در اولین لحظه برقراری ارتباط؛ شما با سلام و یا احوال‌پرسی، قدرت بیان خود را نشان می‌دهید. اینکه چه قدر با صلابت سلام کنید یا از روی ترس یا ناراحتی و یا چیز دیگری، وضعیت روحی شما را نشان می‌دهد.

### الف) مزایای ارتباطات شفاهی

- E ارتباط شفاهی ساده است و وقت کمتری می‌گیرد و از نظر هزینه ارزان‌تر است.
- E از تأخیر و کاغذ بازی جلوگیری می‌شود.
- E رفاقت در سازمان ایجاد می‌شود و به دلیل تماس‌های شخصی، موجب پدید آمدن احساس تعلق می‌شود.
- E هر گونه سوء تفاهم و تفسیر نادرست برطرف می‌شود.

### ب) معایب ارتباطات شفاهی

- E از ارتباطات شفاهی هیچ‌گونه سابقه‌ای برجا نمی‌ماند.
- E ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحریف می‌شود و هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد، احتمال تحریف پیام بیشتر است.
- E وقتی فاصله جغرافیایی گیرنده و فرستنده پیام زیاد باشد، ارتباط شفاهی نمی‌تواند به‌درستی انجام شود.
- E گیرنده پیام، ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خود تفسیر کند و نه بر اساس مقصود فرستنده پیام.
- E درباره پاسخ‌های فوری نمی‌توان به دقت اندیشید.
- E نحوه صحبت کردن، لحن صدا و حرکات صورت، ممکن است معنای متفاوتی به گیرنده پیام القا کند.

## 2-1-1-2- شنیدن

سرچشمه بسیاری از مشکلات روزمره، عدم توجه به سخنان دیگران است؛ چراکه بسیاری اوقات بدون اینکه بدانیم دیگری درباره چه چیزی سخن خواهد گفت، فکر می‌کنیم همه چیز را می‌دانیم. در صورتی که:  
"دو باید شنید و یکی باید گفت".



از طرف دیگر، کسانی که خودشان را "علم‌کل" می‌دانند، اهمیت و ارزشی برای شنیدن قائل نیستند، در حالی که

"شنیدن؛ بهره‌مندی از دانایی تمام افرادی است که با آنان زندگی می‌کنیم".

## 2-1-1-3- خواندن

به‌طور طبیعی، انسان‌ها از 6 سالگی شروع به خواندن می‌کنند و مهارتی است که این فرصت را ایجاد می‌کند تا بتوانیم از اندیشه‌های انسان‌های بزرگ بهره‌مند شویم. مطالعه ابزاری مهم در یادگیری است. خواندن بدون یادداشت‌برداری؛ علت مهم فراموشی است. پژوهشگران ثابت کرده‌اند اگر 30 درصد وقت خود را به خواندن و 70 درصد دیگر را به یادآوری اختصاص دهیم بسیار مفیدتر است که تمام وقت خود را به خواندن بگذرانیم. بهتر است پس از مطالعه، مطالب را به زبان خودتان بازگو کنیم.

## 2-1-1-4- نوشتن

زبان و خط، عمده‌ترین شیوه‌های ارتباط کلامی است و انسان‌ها برای بیان احساسات بیشتر، از زبان و برای ابراز افکار، از خط یاری می‌طلبند. نوشتن سخت‌ترین مهارت ارتباطی است.

## الف) مزایای ارتباطات کتبی

- E ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می‌دهد.
- E سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می‌آورد.
- E امکان سوءتفاهم، تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می‌دهد.
- E فرستنده پیام دقت بیشتری می‌کند و بهتر فکر می‌کند.

## ب) معایب ارتباطات کتبی

- E وقت زیادی صرف می‌شود.
- E برای اطمینان از اینکه گیرنده، پیام را درست دریافت کرده، بازخورد وجود ندارد.
- E مطالب مکتوب، قبل از فرارسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است انشاء شوند، در نتیجه کارآمدی خود را از دست می‌دهند.
- E به دلیل استفاده از ارتباط کتبی، روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می‌کند.

## ج) چگونه بهتر بنویسیم؟

- E مدت کوتاهی قبل از آغاز نوشتن درباره موضوع فکر کنید.
- E نوشته کوتاه، حداقل با 3 بخش مقدمه، متن و نتیجه تشکیل می‌شود.

**E** نوشته بلند، حداقل باید دارای 5 بخش تیترو، مقدمه، متن، نتیجه و منابع باشد.

**E** برای خوب نوشتن به طور گسترده مطالعه کنید.

**E** غلط انشائی و یا املائی در نوشته، تأثیری شگرف بر خواننده دارد.

**E** از نوشتن کلماتی که معنای آن را نمی دانید خودداری کنید.

**E** دقت کنید:

تأثیر نوشته ها بر دیگران، جدی تر و ماندگارتر از گفته ها است.

**E** همیشه باید متن نوشته، پس از اتمام نوشتن و قبل از ارسال به گیرنده، یکبار خوانده شود.

## 2-1-2- توانایی همدلی

در فرآیند ارتباط مستقیم کلامی، بین ما و مخاطب برای برقراری ارتباط واسطه ای وجود ندارد و درک پیام و همدلی با مخاطب حائز اهمیت است.

یعنی اینکه فرد بتواند زندگی دیگران را حتی زمانی که در آن شرایط قرار ندارد، درک کند. همدلی به ما کمک می کند تا انسان های دیگر را وقتی با ما متفاوت هستند، بپذیریم و به آنها احترام بگذاریم. کسانی که همدلی بیشتری دارند؛ به دیگران علاقه مندند، افراد مختلف را تحمل می کنند، پرخاشگری کمتری دارند و دوست داشتنی ترند و در نتیجه؛ روابط اجتماعی بهتری با دیگران دارند.

این امر هنگامی تحقق خواهد یافت که پیام گوینده را دقیقاً و بی کم و کاست بشنویم. در غیراین صورت، محتوای پیام و هدف گوینده را درک نخواهیم کرد و ارتباط مؤثر و هدفمند بین ما برقرار نخواهد شد. اگر تمام حواس خود را بر روی صحبت های گوینده متمرکز نکنیم، بسیاری از اطلاعات ارزنده را نمی شنویم. در نتیجه؛ پاسخ درستی ارائه نخواهیم کرد.

## 2-1-3- گوش دادن مؤثر

زندگی انسان از بدو تولد در میان دیگران و در اجتماع آغاز می شود. نوزاد که به تدریج در میان دیگران زندگی می کند، رفتارهای اجتماعی را یاد می گیرد و با محیط زندگی خود سازگار می شود.

در حالت عادی، گوش کردن بیش از هر فعالیت دیگر اوقات بیداری ما را به خود اختصاص می دهد. سرسری شنیدن موجب می شود بیش از نیمی از پیام، نشنیده باقی مانده و از دست برود. تحقیقات نشان می دهد نزدیک به 60 درصد از سوء تفاهم ها و اختلافات در خانه و محیط کار، ناشی از خوب گوش نکردن است.

با توجه به تعریف ارتباط، هر ارتباطی دو سو دارد؛ یکی فرستنده و دیگری گیرنده. در ارتباط کلامی، فرستنده همان گوینده است و گیرنده همان شنونده. بنابراین نقش شنونده کم از گوینده نیست و هر دو نقشی برابر در انتقال پیام یا در ارتباط کلامی دارند. پس گوش دادن هم بخشی از ارتباط کلامی است.

## 2-1-3-1- شیوه‌های گوش دادن

دقیق شنیدن، یک مهارت اکتسابی است.

همه ما مستمراً در حال گفت و شنود هستیم. گفت و شنود، شاید مهمترین روش ارتباطات انسانی باشد. در همین راستا، هر فرد دارای سبک و روش خاص خود می‌باشد. در واقع، افراد به شیوه‌های متفاوتی سخن می‌گویند و به سخنان دیگران گوش فرا می‌دهند.

بیشتر روش‌های شنیداری؛ یعنی شیوه گوش دادن به صحبت‌های دیگران را که از سوی مردم مورد عمل قرار می‌گیرند، می‌توان به 4 شیوه اصلی تقسیم‌بندی کرد:

### الف) ناقص شنیدن

در این شیوه؛

**E** در هنگام گوش دادن، توجه‌مان را به افکار و ذهنیات خود معطوف می‌کنیم.

**E** آن بخش از مطالب را که نمی‌خواهیم بشنویم، حذف و غریب می‌کنیم.

**E** گوینده، از حرکات و حالات ما پی می‌برد که توجهی به صحبت‌های او نداریم و در نتیجه دلسرد می‌شود.

نصفه و نیمه شنیدن صحبت‌ها، ارزش سخن و صاحب سخن را کاهش می‌دهد.

### ب) بی تفاوت شنیدن

در این شیوه؛

بدون هیچ گونه حرکت، حالت یا واکنشی سرجای مان می‌خکوب می‌نشینیم و سخنان فرد را گوش می‌دهیم.

طرف مقابل متوجه سردی و بی تفاوتی ما می‌شود و بی تفاوتی ما را، "از سر خود باز کردن" تلقی می‌کند و به زودی از ادامه سخن گفتن و صحبت باز می‌ماند.

این شیوه شنیدن، تنها برای تماشای فیلم مناسب است.

### ج) شنیدن توأم با تصدیق

در این شیوه؛

**E** حواس مان کاملاً به سخنان گوینده معطوف می‌کنیم.

**E** به هنگام شنیدن سخنان، با حرکت سر و گفتن کلمات و عبارات کوتاه، بر سخنان گوینده صحنه می‌گذاریم.

در صورت اجرای دقیق موارد فوق، می‌توانیم تقریباً میزان اطلاعاتی را که از افراد مقابل دریافت می‌کنیم، به 2 برابر برسانیم؛ زیرا علاقه از چهره ما آشکار می‌شود و گوینده تشویق به صحبت می‌گردد.

## د) دقیق شنیدن

در این شیوه؛

**E** اطلاعات بیشتری مبادله می‌شود

**E** تفاهم متقابل است.

**E** جریان گفت و شنود را به رویکردی 2جانبه یا گروهی تبدیل می‌کند.

## 2-3-1-2- اصول دقیق شنیدن

برای شنیدن دقیق صحبت‌های طرف مقابل، باید اصول و موارد ذیل را که ویژگی‌های یک شنونده خوب است، مورد توجه قرار دهیم:

شنونده خوب یا فعال نقش خود را در ارتباط کلامی می‌داند و آن را دست کم نمی‌گیرد. برای مثال؛ وقتی کسی حرف می‌زند، شنونده خوب

**E** با چشم‌های خود حالات و حرکات گوینده را زیر نظر می‌گیرد.

**E** مراقب است که حواسش پرت نشود. برای این کار سعی می‌کند هرچند لحظه یک بار، حرف‌های شنونده را در ذهن خود خلاصه کند و مهمترین بخش آن را به خاطر بسپارد.

**E** مراقب زبان بدن یا پیام‌های غیرکلامی خود است. برای این کار سعی می‌کند به حالت‌های خود تسلط داشته باشد و گاه با یک حرکت سر یا دست یا تغییر حالت در چهره نشان دهد که دارد به حرف گوینده توجه می‌کند.

**E** گاه با بیان کلمه‌های کوچک و اصوات لازم گوینده را تشویق می‌کند که به حرفش ادامه دهد.

**E** در طول صحبت کردن طرف مقابل، مشغول قضاوت و ارزش‌گذاری کلام وی در ذهن خود نمی‌شود.

**E** بدون هرگونه پیش‌داوری و فارغ از شنیده‌های قبلی، به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهد.

**E** پس از شنیدن دقیق، استنباط خود از صحبت‌های گوینده را به او منتقل می‌کند، خواه با صحبت‌های گوینده موافق باشد یا مخالف.

**E** اگر صحبت و مطالب شنیده شده را درست نفهمیده باشد، موارد ابهام را از گوینده می‌پرسد تا آن را رفع کند.

**E** هنگامی که گوینده به چند نکته متعدد و متفاوت اشاره می‌کند، در ذهن خود به جمع‌بندی مطالب پرداخته، سپس آن را به وی انتقال می‌دهد. از این راه، گوینده متوجه خواهد شد که شنونده به چه مطالبی توجه بیشتری داشته و در صورت نیاز، توضیحات بیشتری ارائه خواهد داد.

**E** تا حد امکان، سخن گوینده را قطع نمی‌کند؛ اما اگر از نظر زمان در تنگنا باشد، این مورد را با لحن مناسبی مطرح خواهد کرد.

برای اینکه موفق شویم توانایی‌های خود را برای تمرکز دادن حواس به سخنان گوینده تقویت کنیم، می‌توانیم از رهنمودهای فوق استفاده نمائیم.

## 2-1-4- سخنرانی و سخنوری

از روزی که انسان به نیروی اعجاب‌انگیز کلام پی برد، همیشه مایل بوده بتواند در میان جمع به خوبی صحبت کند و با قدرت و جادوی کلام دیگران را تحت تأثیر قرار دهد؛ اما موانع زیادی هم وجود دارد که خیلی‌ها را از میل صحبت کردن برای دیگران می‌اندازد.

صحبت و گفتگو، اساسی‌ترین و ضروری‌ترین مشکل ارتباط میان انسان‌هاست؛ به‌طوری که یک فرد عادی، به‌طور متوسط در طول روز 8 هزار کلمه بر زبان می‌آورد. البته در برخی از افراد این رقم بیشتر است. از این رو باید مهارت‌های خود را برای اینکه جزو سخنگویان و گویندگان خوب و موفق باشیم، ارتقاء بخشیم.

## 2-1-4-1- اصول برخورداری از مهارت سخنرانی متقاعد کننده

**E** صداقت

**E** نگرش مثبت

**E** شور و حرارت

**E** قدرت مجاب کردن

**E** قابلیت انتقال پیام به روشی که دیگران با شما موافق باشند و براساس این توافق حاضر به انجام کار شوند.

**E** علاقه به طرف گفتگو

**E** بی‌ریایی یعنی رک و بی‌پرده صحبت کردن

**E** توانایی در خلق مثال‌هایی که به راحتی قابل درک هستند

همچنین؛ به عنوان یک گوینده باید اضطراب را به عنوان عکس‌العملی طبیعی باور کنیم و با آن کنار بیاییم. وقتی هنگام صحبت کردن در یک جمع این احساس را در خود سرکوب نکنیم، دیگران نیز با این احساس ما کنار می‌آیند و هنگام بروز احتمالی استرس و یا اشتباهاتی در پی آن، ما را خواهند بخشید. در ضمن فراموش نکنیم که شنوندگان توقع ندارند یک سخنرانی بی‌عیب و نقص از ما ببینند و ما در مقام یک استاد سخنوری قرار نداریم، پس نباید زیاد به خودمان سخت بگیریم.

اگر سخنرانی ما با اجرای زیبایی مثلاً استفاده از برنامه پاورپوینت همراه باشد، توجه شنوندگان به نکاتی که ما انتخاب کرده‌ایم جلب می‌شود. در این صورت؛ نصف زمان سخنرانی، حواس آنها به مشاهده و دقت در نکات و دنبال کردن اسلایدها معطوف خواهد شد و در همین حین ما می‌توانیم به راحتی با حضار صحبت کنیم.

## 2-1-5- مذاکره

### 2-1-5-1- تعریف مذاکره

فرهنگ "میرام وبستر"<sup>1</sup>؛ مذاکره را عمل یا فرآیند گفتگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای تعریف کرده است.

در فرهنگ "امریکن هریتیج"<sup>2</sup>؛ مذاکره به صورت عمل یا فرآیند گفتگو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت‌نامه تعریف شده است.

گفتگویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ "آکسفورد"<sup>3</sup> از مذاکره ارائه داده است. همان گونه که ملاحظه می‌شود؛ صرف نظر از تفاوت‌های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفتگو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد.

از دیدگاه دیگر؛ می‌توان گفت مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است یا می‌توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند. به عبارت دیگر؛ مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد؛ بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

### 2-5-1-2- فرآیند مذاکره

مذاکره از 5 مرحله تشکیل شده است:

(الف) تدارک و برنامه‌ریزی

(ب) تنظیم تاکتیک مذاکره

(ج) توضیح و توجیه

(د) بحث و ارائه راه حل

(ه) تنظیم توافق‌نامه

### 2-5-1-3- تأثیر مهارت‌های شنیدن در مذاکره

یکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است.

شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. اغلب می‌گویند که بهترین مذاکره کننده، بهترین شنونده است.

---

<sup>1</sup> Merriam Webster

<sup>2</sup> American Heritage

<sup>3</sup> Oxford

اساس مذاکره بر ارتباط گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل، باعث برقراری ارتباط درست می شود. به باور محققان، هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است.

به طور معمول، 3 عامل موجب می شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال باز مانند:

(الف) آنها فکر می کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه های طرف مقابل تشویق امکان پذیر نیست.

(ب) مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می کنند تا دوباره نوبت حرف زدن شان برسد و به این ترتیب، ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرآیند مذاکره حیاتی است، نشوند.

(ج) گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی خواهند بشنوند، نمی شنوند؛ تا جایی که حتی متوجه بی علاقه گی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی شوند.

فراگیری شنیدن مؤثر، کاری است دشوار؛ اما ثمربخش.

## 2-1-5-4- فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی

بیشتر مدیران حرفه ای به اهمیت مذاکره در زندگی واقفند؛ زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. به علاوه؛ زندگی شخصی شان نیز با مذاکره همراه است. موفقیت و اثربخشی حرفه ای آنها به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت یا ناشی گری آنها در مذاکره است که نظر مدیران، همکاران، زیر دستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری شان شکل می دهد.

مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می کنند؛ اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به درستی می دانند. به همین دلیل؛ بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکرها هستند.

مذاکره یک فرآیند بسیار پویا و نه یک جریان ایستا است؛ یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرآیند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف؛ جداگانه به برآورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و برآوردها در معرض تغییر و تحول اند.

اطلاعات جدیدی که می رسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند. این پویایی و ماهیت تغییرپذیر گفتگو است که سبب پیچیدگی و دشواری می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرآیندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره کننده می افزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند.

## 2-1-6- آشنایی با ساز و کارهای نقد سازنده و نقدپذیری

### 2-1-6-1- تعاریف

واژه انتقاد به صورت مختلف تعریف شده است:

لغت‌نامه‌ها انتقاد را مترادف با خرده گرفتن و انگشت نهادن بر اشتباهات معنی کرده‌اند. به طور کلی؛ این واژه در برگیرنده مفاهیمی از قبیل توبیخ و عیب‌جویی نیز آمده است و به همین دلیل، انتقاد مورد پسند اکثر افراد نیست. مفهوم صحیح انتقاد؛ اشاره به یک ارزیابی عینی و بی‌طرفی از افکار و اعمال است. انتقاد تنها کلمه‌ای است که مفهوم ارزیابی را نیز در بر دارد؛ بنابراین انتقاد یعنی انتقال نتایج ارزیابی.

### 2-1-6-2- اهداف

هدف از انتقاد؛ تحت‌تأثیر قرار دادن و تغییر شرایط موجود به وضع بهتر انتقاد شونده است. انتقاد وسیله‌ای برای تشویق و افزایش رشد فردی و روابط اجتماعی است. با عنایت به این مطلب، ما باید تحمل انتقاد را از طرف سایر همکاران خود در جهت رفع نارسایی‌های اجرایی وظایف خود داشته باشیم و با آغوش باز و با روی گشاده انتقادات سازنده را بپذیریم. انتقاد یکی از مهمترین ویژگی‌هایی است که هر فرد و انسانی باید نسبت به جامعه و اطرافیان خویش داشته باشد، نباید نسبت به آنها بی‌تفاوت باشد و اگر عیب و نقصی از آنها مشاهده نمود، آنها را در جهت اصلاح آن نقصان ارشاد و راهنمایی کند و یا آنها را به‌خاطر انجام کاری مورد بازخواست قرار دهد و اگر در این راه پیشنهاد چاره‌سازی که بتواند دردی از اجتماع را مرهم باشد به ذهنش خطور نمود، با سنجیدن جوانب کار ایده و تفکر خویش را به طرف مقابل یا مسئولان مربوطه ارائه دهد و با صفای دل منتظر پاسخ باشد.

هر انسان منتقدی که واقعاً قصدش اصلاح جامعه و طرف مقابل است باید به این نکته توجه کند که

**E** اولاً باید نظر خود را بدون غرض و خصومت شخصی بیان کند.

**E** ثانیاً با بیانی منطقی و دلیلی واضح، گفته خویش را به دیگران انتقال دهد تا بتوان مشکلات جامعه خویش را به مرور زمان حل و فصل کرد.

### 2-1-6-3- انتقادپذیری

اصولاً فردی که مورد انتقاد و بازخواست قرار می‌گیرد؛ باید ویژگی‌هایی داشته باشد که بتواند با تعقل، نظر طرف مقابل را بپذیرد، بر روی آن بحث کند و پاسخ دهد و حتی اگر کم‌کاری و ضعفی داشته باشد، جرأت معذرت‌خواهی و در صدد رفع کردن آن بر آید. این ویژگی ممکن نیست مگر با داشتن ظرفیت بالا و شرح صدر. وقتی می‌خواهیم کاری را متقبل شویم، باید بدانیم که ممکن است در کارمان نقص‌هایی صورت گیرد که جز با تذکر اطرافیان دلسوز و مسئول، نمی‌توانیم آنها را اصلاح کنیم.



دیگر ویژگی‌ای که باید یک فرد مسئول و انتقادپذیرداشته باشد این است که سخنان طرف مقابل را خوب درک کند، کمی با خود و وجدان خود کلنجار رود و اگر پاسخی منطقی دارد، ارائه دهد و اگر واقعاً به این نتیجه رسید که در کارش ضعف و کم‌کاری، اگر چه غیر عمد؛ بوده است حتماً درصدد جبران آن و حتی معذرت‌خواهی بر آید.

## 2-1-6-4- انتقادپذیری و انتقاد کردن در سازمان‌ها

انتقادپذیری و انتقاد کردن مؤثر دارای اهمیت زیادی برای موفقیت سازمانی است. با اشاره به روش‌های انتقاد سازنده، آمده است:

اموری چون ارزشیابی عملکرد، مشارکت در تیم‌های کاری، خدمات‌رسانی به مشتریان، کنترل کیفیت و اداره تضاد، بستگی به به‌کارگیری مطلوب انتقادپذیری و انتقادکردن دارد و کار پیچیده‌ای است.

انتقاد با ابراز احساسات درباره موضوعات پیچیده و مشکل می‌تواند تخریب‌کننده و حتی بسیار خطرناک باشد. به‌کارگیری ضعیف انتقاد، منجر به شکست افراد و سازمان‌ها می‌شود. از سوی دیگر، استفاده آگاهانه و خردمندانه از انتقاد از طرق زیر منجر به شکوفایی افراد و سازمان‌ها خواهد شد:

E ایجاد تحول اساسی از وضعیت انتقال منفی و غیرمؤثر به وضعیت انتقال مثبت و مؤثر

E دست یافتن به روحیه خونسرد و هشیار به هنگام انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن

E به‌کارگیری انتقاد برای برانگیختن

E اثربخشی

E یادگیری و ایجاد روابط مطلوب با دیگران

E انتقاد از افراد قدرتمند و مافوق بدون ترس و خشم

E ایجاد تحرک در اشخاص و نفوذ در آن‌ها

E آموزش

E بیان نیازها و خواسته‌ها

E محرکی برای اصلاح و پیشرفت

انتقادپذیری مؤثر نیز نتایجی چون افزایش رضایت شغلی، ایجاد روابط کاری مناسب، تقویت سلامتی فکری و روحی، ایجاد عزت نفس، افزایش سطح بهره‌وری و افزایش رقابت برای تضمین موفقیت را به دنبال دارد.

## 2-1-6-4- توصیه‌های کاربردی در باره انتقاد

انتقاد وسیله‌ای است برای انگیزش، آموختن، توسعه، آموزش و ایجاد روابطی قوی، تبادل اطلاعات، تأثیر گذاشتن و برانگیختن. برای بهره‌مندی از نتایج سحرانگیز "انتقاد"، شیوه عملی آن در قالب توصیه‌هایی تنظیم و ارائه می‌شود:

الف) استقبال از انتقاد

هر شغلی، انتقاد به همراه دارد. فرقی نمی‌کند که ما به چه کاری مشغول باشیم؛ کار ما به هر حال انتقاداتی در پی داشته و ما باید با روحیه‌ای مثبت از انتقاد استقبال کرده و از آن در جهت بهبود کار خود استفاده کنیم. اگر انتقاد کننده و انتقاد شونده می‌خواهند به هدف انتقاد سازنده که همانا تغییر رفتار خاصی است، دست یابند؛ باید با یکدیگر همکاری کنند. محور اساسی هر انتقاد مؤثر، توجه به نقش سازندگی است. در واقع هدف انتقاد باید اصلاح و تکامل فکر و رفتار فرد مقابل باشد.

**ب) قبل از اینکه انتقاد کنید، این سؤال‌ها را از خود پرسید:**

- E** دقیقاً چه چیز را می‌خواهم بیان کنم؟
- E** چه چیز را می‌خواهم تغییر دهم؟
- E** انگیزه و محرک من برای بیان این انتقاد چیست؟
- E** چه راه‌حل‌ها و اهداف خاصی را می‌توانم ارائه کنم؟
- E** در مورد موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی که نیاز به عکس‌العمل‌های فوری دارد، چه باید کرد؟
- E** قبل از انتقاد کردن از زیر دست یا همکار، این سؤال استراتژیک را از خود پرسید:  
چگونه اطلاعات را مطرح کنم که او پذیرای آنها باشد؟

**ج) انتقاد در زمان مناسب منجر به پذیرش آن در طرف مقابل می‌شود.**

- E** چه زمانی برای انتقاد مناسب‌ترین است؟
  - E** آیا بهتر است در خلوت انتقاد کنیم یا در جمع؟
  - E** چقدر باید منتظر بمانید تا زمان انتقاد فرا رسد؟
- انتقاد باید برای عده‌ای بلافاصله بعد از خطا و برای عده‌ای دیگر با گذشت زمان انجام شود، ضمن اینکه ضروری است

در هنگام خشم از افراد انتقاد نشود؛

زیرا ممکن است انتقاد تحت‌تأثیر احساسات قرار گیرد. وقتی احساس شود پشت انتقاد مطرح شده محرک‌های احساسی و عصبانیت شدید وجود دارد؛ از درجه اعتبار ساقط شده و تأثیر خود را از دست می‌دهد.

**د) در انتقاد، محتوا و روش نیز باید لحاظ شود.**

با نهادینه سازی این نکته می‌توان از سیستم ارزشیابی خود استفاده کرد و به این وسیله از قدرت تفکر به شیوه‌ای غیردفاعی بهره برداری کرد.

به شایستگی‌های طرف مقابل توجه کنید.

اغلب افراد برای انتقاد کردن ابتدا به بیان جنبه‌های مثبت فرد پرداخته و سپس از کلمه "اما" استفاده می‌کنند و به بیان نقاط ضعف وی می‌پردازند؛ درحالی‌که کلمه "اما"، حذف کننده ارزش پیام قبلی است؛

در این موارد اگر از حرف ربط استفاده شود، عکس این حالت است و با جملات قبلی انسجامی به وجود می‌آید.

ه) آنچه را که می‌خواهید مورد انتقاد قرار دهید، به‌طور دقیق و شفاف بیان کنید. صراحت کلام انتقاد را مؤثر می‌کند.

و) کلمات صحیح انتخاب کنید

در بسیاری از مواقع، تغییر جزئی کلمات باعث تفاوت‌های بزرگی می‌شود. اگر هنگام انتقاد بگویید: "کار شما کمتر از استانداردهای مورد انتظار ماست"؛ به‌طور قطع باعث بیدار شدن حس دفاعی طرف مقابل می‌شود. درحالی‌که اگر بگویید: "کار شما فقط کمی با استانداردهای ما تفاوت دارد"؛ تأثیر بهتری دارد.

ز) از کلمات و انتقادات سرزنش‌آمیز استفاده نکنید، چرا که بدون شک تحقیرآمیز تلقی خواهد شد و شانس کمی برای درک مثبت آن باقی می‌ماند.

ه) می‌توان انتقاد را در قالب طرح یک سؤال یا مجموعه سؤالاتی عنوان کرد که جواب آنها به هدایت طرف مقابل برای دریافت اطلاعات دقیق و اساسی منجر می‌شود. برای تشویق مخاطب به منظور یافتن جواب، از روش پرسیدن سؤال استفاده می‌شود. هنگامی که افراد راه‌حل‌ها را خودشان پیدا می‌کنند، اعتماد به نفس آنها تقویت شده و احساس شایستگی و قدرت می‌کنند.

ط) بهبودگرا باشید.

2 روش برای انتقاد بهبودگرا:

E اول: شما نوک پیکان انتقاد را متوجه آینده کنید.

E دوم: پیامی دهید که باعث تقویت اعتماد به نفس طرف مقابل شود.

ی) مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید.

شرکت دادن مخاطب در فرآیند انتقاد و ارتباط متقابل، موجب هم‌افزایی در تأثیرگذاری انتقاد خواهد شد.

ک) به آنها بگویید که چه چیز می‌خواهید.

با ارائه یک انتقاد روشن، می‌توانید مخاطب خود را در اصلاح رفتار و نحوه عملکرد کمک کنید.

ل) وقتی کلمات کار ساز نیستند و رفتار مورد انتقاد حتی با وجود انتقادات دائم تکرار می‌شود:

E به جای آنکه چیزی بگویید، کاری انجام دهید:

ü مشخص کردن انتقاداتی که به‌طور دائم بیان کرده‌اید.

**U** رفتاری را در پیش بگیرید که مخاطب را مجبور به تغییر کند.

**U** در اقدامات خود، استمرار داشته باشید.

**E** اگر مشکل همچنان حل نشده باقی ماند، رفتار دیگری را به کار گیرید.

**E** از انتقادات خود بهره ببرید. از انتقادات شتابزده دوری کنید. از تجربیات گذشته به عنوان پایه و معیار

استفاده کنید.

**E** در انتقادات خود انگیزه‌ای قرار دهید.

اگر در مخاطبان شما پس از انتقاد، تمایل به بهبود در کار دیده شود و ادامه یابد، احتمالاً انگیزه کاملاً مناسبی در بطن انتقاد شما وجود داشته است که مخاطب به جای احساس اجبار، احساس تمایل نشان می‌دهد.

**E** از دنیای مخاطبان خود استفاده کنید.

استعاره به شما اجازه می‌دهد از مسیری وارد دنیای مخاطب شوید که برای او معنی‌دار باشد. مثلاً اگر مخاطب شما به ورزش علاقه دارد، از یک استعاره ورزشی استفاده کنید.

**E** پیگیر باشید، پیگیر باشید، پیگیر باشید.

مهمترین فایده پیگیری این است که مخاطب می‌فهمد که شما واقعاً قصد دارید به او کمک کنید. او اطمینان می‌یابد هر انتقادی، تلاش دو طرفه برای بهبود بوده و چشم انتظار انتقادات بعدی شما خواهد بود. به محض آنکه متوجه پیشرفتی شدید، مستقیماً با فرد صحبت کنید.

**E** معیارهای خود را برای انتقاد بشناسید.

انتقاد بیانگر منطق شما در ارزیابی است. مواردی که از نظر شما اهمیت داشته، معیارها و استانداردهای شما را مشخص می‌کنند. گاهی اوقات بهتر است معیارهای خود را نشان دهید.

**E** به خودتان گوش دهید.

آنچه که به خود می‌گویید را نظارت کرده و ببیند آیا کمک کننده هستند یا آسیب زننده؟

**E** خونسرد، آرام و متمرکز باشید.

اگر برانگیختگی شما کنترل شده نباشد، چالاک‌های ذهنی خود را از دست می‌دهید. اگر مخاطب باشید نسبت به انتقاد قفل و اگر منتقد باشید، نسبت به دیدگاه‌های خود، سر سخت شده و فکر می‌کنید حق با شماست.

## 2-1-7- هنر متقاعد ساختن

متقاعد کردن، اساسی‌ترین تکنیک برای پیشبرد چیزی که می‌خواهیم و یا به عبارت دیگر هدفی که داریم، است. در حقیقت روش اصلی برای پیش بردن خواسته، عملی کردن روند متقاعد سازی است. روندی که نتیجه مثبتی در بر خواهد داشت.

می‌توان متقاعدسازی را یک هنر نیز دانست؛ اما نباید آن را با سماجت و پرویستی اشتباه گرفت، بلکه این کار باید با متانت و خویشتن‌داری همراه باشد. به‌طور خلاصه؛ باید خونسرد رفتار کرد. متقاعدسازی یعنی داشتن مهارت‌های عالی در گوش دادن به حرف‌های مخاطب که نیازمند صبر و تحمل بسیار است.

متقاعدسازی یعنی انجام کاری که سبب شود فرد مخاطب، خودش را قانع کند. اگر شما سؤال کنید، گوش کنید، یادداشت بردارید و دوباره بپرسید تا موضوع روشن شود، جواب‌ها و نقطه نظرات شما واضح و مبرهن خواهند شد. متقاعدسازی یعنی آماده‌سازی، جمع‌آوری اطلاعات و سؤالات درست، کشف نکاتی که از اهمیت فوق‌العاده برخوردارند و کارکردن روی آنها. متقاعد سازی نوعی پیروزی است.

متقاعدسازی علمی است که از طریق آن شما خواسته‌ی خود را به پیش می‌برید؛ اما نکته مهم در این زمینه این است که تنها پیش بردن خواسته شما ملاک نیست، بلکه این کار باید با توافق و جلب رضایت همه همراه باشد. بدین ترتیب شما خواسته خود را پیش می‌برید، بدون اینکه فرد مخاطب احساس کند چیزی از دست داده است.

## 2-1-7-1- اصول مجاب کردن دیگران

**الف)** قبل از اینکه اشخاص بتوانند شما را مجاب کنند، مجبور بوده‌اند خود را مجاب کنند. به بیان ساده‌تر؛ قبل از اینکه بتوانند شما را وادار کنند به چیزی ایمان بیاورید، اول خود مجبور بوده‌اند آن چیز را باور کنند. **E** راز خودباوری: ابتدا به خودتان ایمان داشته باشید.

**ب)** قابل باور بودن و ایجاد ارزش

متقاعد کردن دیگران با اعتقاد و توانایی شما در بیان یک پیام قابل باور ارتباط مستقیم دارد. پیام باید معنی‌دار باشد و در بردارنده پاسخ این سؤال مخاطبان باشد که این محصول چه سودی برای من دارد؟ به‌طوری که باعث شود فرد مخاطب احساس کند برای او ارزش قائل هستید و متقاعد شود.

**ج)** بیان حقیقت

د) شخصیت گوینده پیام

ه) اعتبار و شأن و منزلت گوینده پیام

و) سابقه موفقیت و شهرت گوینده پیام

وقتی می‌گوییم فردی با نفوذ است؛ به این معناست که آن فرد از شهرت، شخصیت، اعتبار و شأن و منزلتی برخوردار است که دیگران پیام‌های او را جدی می‌گیرند. شهرت، شخصیت و شأن و منزلت از سابقه کاری، سابقه موفقیت و مهارت ادراک شما حاصل می‌شود. علاوه بر این؛ افراد با نفوذ از نوعی قدرت شخصی یا واقعی برخوردارند. ممکن است این مطلب را تحت عنوان قدرت تأثیرگذاری شنیده باشید. توانایی شما در تأثیر بر دیگران بسته به تفکر و باوری است که آنها نسبت به شما دارند. ممکن است در بعضی مسائل با نفوذ باشید و در بعضی دیگر نباشید. در واقع هرچه از شهرت بهتری برخوردار باشید، احتمال تأثیرگذاری‌تان بر دیگران بیشتر است.

## 2-1-8- مصالحه

پیش بردن خواسته، فقط برای شما نیست. گاهی اوقات هم پیش بردن خواسته بدین معنا است که بگذارید دیگران هم خواسته خود را به پیش ببرند. اولین نکته مهم در مصالحه این است که بدانید کجا حاضر به کوتاه آمدن هستید و دوم اینکه در این صورت؛ به جای اینکه به خواهش بیفتید یا به سختی طرف مقابل را متقاعد کنید به راحتی با چند پرسش از طرف مقابل به حد وسط روند مصالحه دست پیدا کنید.

## 2-2- ارتباط غیر کلامی

ارتباطاتی که به موجب آن؛ ایده‌ها و مفاهیم، بدون اینکه از مفاهیم و اصطلاحات کلامی استفاده کنند، تشریح و تفسیر می‌شوند. در این ارتباط تمام رفتارها، علائم و اشیاء باعث مبادله پیام می‌شوند. نسل‌های گذشته، انسان‌هایی که قبل از تاریخ می‌زیسته‌اند، از طریق ارتباط غیرکلامی با یکدیگر رابطه داشته‌اند. با نگاهی به اطراف خود، پی می‌بریم که امروزه هم روش‌های متعددی برای ارتباط غیرکلامی وجود دارند. صرف‌نظر از مفاهیم ارتباطات غیرکلامی؛ بیشتر این‌گونه ارتباطات، همراه با حس‌هایی هستند که می‌توانند اطلاعات را انتقال دهند. اغلب ارتباطات ما انسان‌ها، با حس‌ها سر و کار دارد. ارتباط غیرکلامی مرتبط با حس‌های بشری، حرکت، علائم، اشارات، تصاویر و رنگ توأم است. حالت‌های بدن ما، بیان‌گر حالت‌های روحی-روانی ما هستند. به‌طوری‌که شاید حتی ما قادر نباشیم آن حالت‌ها را با کلمات بیان نماییم.

کاربرد زبان حرکتی می‌تواند بازتابی یا غیربازتابی باشد و حالات بدنی یا وضعیت و شرایط روحی ما، همراه پیام به شخصی که منتظر دریافت پیام است منتقل شود. در فرآیند ارتباطات غیرکلامی، خبرگی و استفاده به‌جا از زبان رفتار بسیار مؤثر است. بنابراین؛ آموختن زبان رفتار و کسب مهارت در آن، برای برقراری ارتباط با دیگران بسیار سودمند می‌باشد.

## 2-2-1- مزایای زبان رفتار

- E ارتباطات بیشتر، بهتر و کامل‌تری با دیگران داشته باشیم.
- E راحت‌تر دیگران را برای برقراری ارتباط به طرف خود جذب کنیم.
- E اختلاف نظر، سوءتفاهم و آغاز هر تعارضی را پیشاپیش تشخیص دهیم.
- E حمایت، توافق و دلگرمی را دریابیم.
- E زمان سخن گفتن و زمان سکوت کردن را تشخیص داده و آن را در خود تقویت نمائیم.

## 2-2-2- انواع ارتباط غیر کلامی

### 2-2-2-1- ظاهر فیزیکی

شامل آنچه که یک فرد را در برخورد اول جذاب یا غیر جذاب می‌سازد؛ مانند نژاد، جنس، قد، وزن، قیافه فرد و طرز لباس پوشیدن، حتی چگونگی لبخند زدن فرد. بسته به ظاهر فیزیکی فرد؛ یک تصور اولیه در ذهن افراد درباره سطح سواد، وضعیت اجتماعی و اقتصادی، عقاید و ارزش‌های او شکل می‌گیرد. لباس و پوشش ظاهری، احتمالاً ما و شخصیت ما را شکل نمی‌دهد؛ اما لباس و وضع ظاهر، اغلب پایه‌ای برای قضاوت اولیه در مورد افراد است و تأثیر شگرفی بر قضاوت‌های دیگران نسبت به ما دارد. بنابراین؛ بهتر است در هنگام مواجهه و روبرو شدن با مردم، با بهترین وضع ظاهری مواجهه شد. لباس متحدالشکل یا یونیفرم، معنای خاصی دارد و بیانگر درجه و مقام و پایگاه اجتماعی کسی است که آن را در بردارد. کسی که لباس نظامی در بر دارد، هرچند از نظر رفتار و نگرش بر رأی ما ناشناس باشد؛ به صرف پوشیدن لباس خاص، بسیاری از ویژگی‌های رفتاری و نگرشی او قابل تشخیص است. بسیاری از پژوهشگران ارتباطات بر این باورند که لباس معمولی کم و بیش همین عمل را انجام می‌دهد. برای مثال؛ اگر ما لباس مرتبط با پایگاه اجتماعی بالایی را در بر داشته باشیم و هیچکس ما را نشناسد، در عبور از عرض یک خیابان شلوغ، بیشتر از کسی که لباس پایگاه اجتماعی پایین‌تر را در بردارد مورد توجه قرار خواهیم گرفت و آسان‌تر به ما راه خواهند داد.

اصولاً تمیزی و آراستگی ظاهر به‌ویژه در لباس‌های ما نشانگر شخصیت و ارزشی است که ما به خود و حتی برای دیگران قائل هستیم. بنابراین؛ در هنگام انجام وظیفه، پوشیدن لباسی که نشانگر شغل ما باشد، از یک طرف و تمیزی و آراستگی آن از طرف دیگر موجب موفقیت ما در کار و ارتباط صمیمانه با دیگران خواهد بود. وقتی مهمانان، آراستگی ظاهری و تمیزی لباس ما را می‌بینند، احترام بیشتری برای ما نقائل شده و در رضایت‌مندی آنها بسیار مؤثرتر خواهد بود. مهمانان و مشتریان معتقدند کسی که به وضع ظاهری خود نمی‌رسد، در حقیقت احترامی برای آنها قائل نیست و لذا دارای ارزش و احترام کمتری است. پس تلاش کنیم تا در بهترین وضعیت در مقابل مشتریان ظاهر شویم.

## 2-2-2-2- زبان بدن

زبان گفتاری تنها وسیله ارتباطی انسان نیست؛ زیرا، پیام‌های انسانی چنان پیچیده‌اند که هیچ کلامی گویای آن نیست. به همین دلیل، یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت سر و دست، حامل پیامی است که از عمق درون سرچشمه می‌گیرد و معنای ارتباط را مشخص می‌سازد. زبان رفتار، کامل‌ترین وسیله ارتباط نیست؛ اما غالباً روشن‌تر از زبان کلمات و گفتار، سخن می‌گوید؛ زیرا زبان احساسات و عواطف است. زبان رفتار که بخش عمده ارتباطات غیرکلامی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارهایی است که به کمک آنها بهتر می‌توانیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم. این رفتارها عبارتند از:

### الف) طرز قرار گرفتن

طرز نشستن یا ایستادن و راه رفتن، پیام‌های مهمی را منتقل می‌کنند. طرز قرار گرفتن فرد در حین ارتباط؛ قدرت عمل فرد، طرز فکر فرد در آن موقعیت درباره خودش و احساس فرد درباره موضوع مورد بحث را نشان می‌دهد (هرچند که فرد قصد انتقال پیام نداشته باشد).  
**E** اگر دقیقاً در کنار یا مقابل کسی بنشینیم و یا بایستیم، ذهن وی این حالت را یک مقابله تلقی می‌کند؛ بنابراین به فرآیند ارتباط بین ما و او رنگ و بوی سلطه‌جویی می‌دهد.  
**E** برای اینکه ناچار نشویم در طول فرآیند ارتباط به چشمان یکدیگر خیره شویم، بهتر است در کنار هم و با زاویه 90 درجه بنشینیم و یا بایستیم.  
**E** بلندی یا کوتاهی قد، در هنگام برقراری ارتباط مشکلاتی ایجاد می‌کند. اگر قد ما از حد معمول بلندتر است، آن‌قدر از طرف مقابل فاصله بگیریم تا مجبور نشود برای نگاه کردن به ما، سر و گردنش را کاملاً بالا بیاورد. این کار وی را آزار خواهد داد. همچنین، ما هم برای نگاه کردن به او باید خم شویم که این امر موجب درد گرفتن ماهیچه‌های گردن و کمر می‌شود.

### ب) ژست



شامل حرکات ریز و درشت دست‌ها می‌باشد و بیان‌کننده احساس فرد در آن موقعیت. پیام‌های غیر زبانی حرکات دست‌ها از مچ تا سر انگشتان، می‌تواند مواردی از این قبیل باشد:

## **(I) دست دادن محکم**

فردی که دستش را دراز کرده و سپس دستانش را به طریقی می‌چرخاند که دستش بالا و کف دستش پایین قرار می‌گیرد، سعی در توفیق و برتری جویی دارد. این نوع دست دادن اغلب اوقات در موقعیت‌های سیاسی و دیپلماتیک کاربرد دارد.

## **(II) دست دادن بسیار محکم**

نشانگر شور و اشتیاق و سلطه‌گری است. بی‌تردید می‌توان فهمید چه کسی اینجا فرمان می‌دهد.

## **(III) دست دادن شل**

فردی که تنها انگشتان دستش را دراز می‌کند و یا دستهایش مانند ماهی شل است، می‌گوید: مایل نیستم به من دست بزنید و من صمیمیت را دوست ندارم. همچنین نشانه ضعف، انقیاد، مطیع و تسلیم بودن نیز می‌باشد.

## **(ج) بیان چهره**

در چهره انسان 6 هیجان مختلف و اساسی جلوه می‌کند که عبارتند از خشم، ترس، شادی، غم، تعجب، تنفر. اینها هیجان‌های اصلی انسان‌اند و از آمیختن آنها با یکدیگر هیجان‌های متنوع بیشتری مانند تعجب آمیخته با ترس یا شادی توأم با غم ایجاد می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که بین حالات چهره و تجارب هیجانی و واکنش‌های فیزیولوژیکی ارتباط قوی وجود دارد. البته نباید برای فهم حالات هیجانی صرفاً به حالت چهره فرد توجه کرد. بلکه سایر اطلاعات چون زمینه و وضعیت محیط اطراف، برخوردهای قبلی و اطلاعات پیشین نیز می‌تواند به تشخیص احساسات فرد کمک کند.

## **(د) تماس چشمی**

به 2 منظور به کار می‌رود:

**(I) بیان علاقه و صمیمیت**

**(II) بیان تسلط، قدرت و کنترل**

هنگامی که به سخنان کسی گوش می‌دهیم، باید ارتباط چشمی را به اندازه کافی با او حفظ کنیم؛ در غیر این صورت تصور می‌کند که علاقه‌ای به شنیدن صحبت‌های او نداریم.

تماس چشمی مناسب با شنونده حامل این پیام است که "من به شما و حرف‌های‌تان توجه دارم".

هر چه رابطه بین دو فرد صمیمی‌تر باشد، طول مدت تماس چشمی بین آنها بیشتر می‌شود و هر چه قدرت یک فرد در رابطه بیشتر باشد، تماس چشمی کمتری برقرار می‌نماید.

میزان مناسب تماس چشمی در اقوام و فرهنگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشد؛ اما در همه فرهنگ‌ها، نگاه کردن طولانی به چشم طرف مقابل، غیر مؤدبانه است؛ مگر آن که در فاصله‌ای دور از فرد نشسته باشیم. وقتی فرد به گوینده توجه داشته باشد، به‌طور مستقیم در چشمان گوینده نگاه خواهد کرد. ما از طریق دریچه چشم افراد، اطلاعات بی‌شماری درباره احساسات آنها به دست می‌آوریم. وقتی کسی از تماس چشمی با ما اجتناب می‌کند، معمولاً نتیجه می‌گیریم که یا ما را دوست ندارد یا فردی خجالتی است. البته در این موقعیت‌ها موارد استثناء هم وجود دارد. به‌طور مثال؛ وقتی کسی حامل اخبار ناخوشایندی است و می‌خواهد مطلب ناراحت‌کننده‌ای را بازگو کند و یا از چیزی وحشت کرده است نیز از نگاه کردن پرهیز می‌کند. همچنین خیره شدن به چشم فرد نیز معمولاً به چشم یا خصومت تفسیر و تهدید کننده تلقی می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که اندازه مردمک چشم نه تنها در واکنش به شدت نور؛ بلکه با توجه به حالت ما نیز در حال تغییر است و با علاقه یا بی‌زاری نسبت به مردم واکنش نشان می‌دهد.

## 2-2-3- صدا

تن صدا و طول کلام، دو جنبه غیر کلامی گفتار هستند که پیام‌هایی را به شنونده منتقل می‌کند. سرعت، قدرت، طنین، مکث و شدت صدا؛ هر کدام معنایی خاص دارند. 38 درصد از اولین برداشت شنوندگان از ما بر اساس صدای ماست. معمولاً سرعت کم و تغییر جزئی زیر و بمی، نشان‌دهنده هیجان‌های منفی و ناخوشایند مانند غم، خشم، ملال، انزجار و ترس است. سرعت بسیار و تغییرات زیاد زیر و بمی، علامت هیجان‌های مثبت مانند تعجب یا خوشایندی فعالیت می‌باشد. ظرفیت انتقالی صدا خیلی بیش از آنچه که می‌پنداریم است. ما از تن صدای افرادی که از پشت تلفن می‌شنویم، در همان چند لحظه اول می‌توانیم مسائل زیادی را استخراج کنیم. به افرادی که خوب آنها را می‌شناسید، تلفن زده و به طرز آلو گفتن آنها توجه کنید. به احتمال قوی، با شنیدن همان یک کلمه می‌توانید حالت‌های آنها را حدس بزنید.

## 4 بخش اصلی صدا عبارت اند از:

آرامش، تنفس، بلندی و طنین صدا.

لحن کلام ما باید خصوصیات زیر را داشته باشد تا در ارتباطات به هدف خود نائل شویم:

**E** اولین کلمه‌هایی که از دهان ما خارج می‌شود، لحن کلام‌مان را مشخص می‌کند.

**E** صدای مان باید آرام، منظم و نیرومند باشد.

**E** صدای مان بیش از حد بلند یا کوتاه نباشد.

**E** کلمات را به شیوه‌ای روان پشت سر هم ادا کنیم.

**E** از تأمل بی‌جا خودداری نمائیم.

**E** روی کلمات و جمله‌های مهم تکیه کنیم.

## 2-2-4- زمان و فضا

به 3 قسمت تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

### الف) زمان

استفاده عمدی و غیرعمدی از زمان، انتقال‌دهنده پیام است. افراد بر اساس استفاده از زمان با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند.

### ب) محیط

محیط فیزیکی که در آن ارتباط رخ می‌دهد پیام را منتقل می‌کند. نحوه چیدن وسایل و لوازم در محیط باعث انتقال پیام می‌شود.

### ج) فاصله

هر کدام از ما یک حریم نامرئی ارتباطی در اطراف خود داریم که فاصله دیگران را به هنگام تماس با ما تعیین می‌کند. بنابراین، باید مراقبت ورود افراد به حریم ارتباطی شخصی خود باشیم. فاصله‌ای که افراد بین خود و گیرنده پیام ایجاد می‌کنند انتقال‌دهنده پیام است. حریم ارتباطی در شرایط مختلف ارتباطی متفاوت است. ادوارد هال<sup>1</sup> در سال 1959 تحقیقات خود را در این زمینه منتشر کرد و تنوع زیادی در فرهنگ‌های مختلف مشاهده کرد. در برخی فرهنگ‌ها هنگام مکالمه آن‌قدر نزدیک به یکدیگر قرار می‌گیرند که فاصله بین بینی آنها فقط چند سانتی متر است؛ اما همین عمل در برخی فرهنگ‌های دیگر توهین محسوب می‌شود. توجه داشته باشیم که در فرهنگ هر ملتی، مردم به هنگام ارتباط، فاصله معینی را رعایت می‌کنند.

## 2-3- تفاوت ارتباط کلامی و غیرکلامی

**E** ارتباط غیرکلامی مداوم و پیوسته است؛ زیرا ما به‌صورت مداوم صحبت نمی‌کنیم، اما از طریق ارتباط غیرکلامی به صور مختلف ارتباط برقرار می‌کنیم.

**E** ارتباط غیرکلامی مبهم و پیچیده است به این علت که به‌صورت همزمان از چندین کانال (طرز لباس پوشیدن، بیان چهره و ...) برای انتقال اطلاعات استفاده می‌شود.

**E** ارتباط غیرکلامی برای انتقال احساسات بهتر است؛ زیرا افراد قدرت کنترل کمتری روی آن دارند.

**E** ارتباط غیرکلامی وظیفه تنظیم جریان مکالمه، تکمیل و تأکید آن را به عهده دارد.

---

<sup>1</sup> Edward Hall

## نتیجه گیری

نظام ارتباطات همچون سلسه اعصاب تار و پودهای سازمان را به هم پیوند می دهد و بهینه بودن آن در سازمان بسیار مهم است. اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شود. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی، امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. از این رو؛ مدیریت ها باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه بوده و نحوه ارتباط مؤثر را بدانند.

## منابع:

- بستان، بهنام. 1390. روانشناسی و جامعه‌شناسی تغییر. انتشارات آوای کلار
- بهادری، بهاره. 1394. مهارت‌های ارتباطی. مجتمع آموزش فنون نفت اهواز (شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)
- پی رابینز، استیفن. ترجمه اعرابی، سید محمد؛ پارسائیان، علی. 1381. مبانی رفتار سازمانی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رضائیان، علی. 1382. مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). انتشارات سمت تهران
- سید جوادین، سید رضا. 1386. مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات نگاه دانش. انتشارات تهران
- فرهنگی، علی اکبر. 1388. ارتباطات انسانی. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
- میرکمالی، سید محمد. 1379. رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. انتشارات رامین

## پایگاه‌های اینترنتی:

- [www.SID.ir](http://www.SID.ir)
- [www.magiran.com](http://www.magiran.com)
- [www.civilica.com](http://www.civilica.com)