

برقراری ارتباط موثر

با محیط و دیگران

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاددانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان شهرداری

به نام خداوند اندیشه‌ها

ارتباط چیست؟

انسان به طور ذاتی، موجودی اجتماعی است و تداوم زندگی اجتماعی، بدون ارتباط امکان‌پذیر نیست. بدون وجود ارتباطات، جوامع بشری در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، پیشرفتی نخواهند داشت.

در عصر حاضر، توسعه‌ی فناوری باعث گسترش ارتباطات الکترونیک و وسایل ارتباطی نوین شده است و ارتباطات میان جوامع بشری را در ابعاد مختلف توسعه داده است، تا حدی که عصر ما، عصر ارتباطات نامیده شده است.

ارتباطات سازمانی، مفهومی مهم در سازمان‌ها است که برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و مدیریتی، لازم است. بدیهی است مدیرانی که در مدیریت خود، به مسائلی مانند ارتباطات انسانی، عوامل موثر بر ارتباط، روش‌های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان، توجه می‌نمایند، از موفقیت بیش‌تری برخوردار هستند.

تعریف ارتباط

ارتباط در لغت به معنای پیوند دادن است. از ارتباط تعاریف متعددی شده است. برخی از تعاریف ارتباط عبارت‌اند از:

ارتباط فن انتقال اطلاعات، افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر است.

ارتباط عبارت است از هماهنگ شدن فرستنده و گیرنده در مورد یک پیام.

کلیه‌ی فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و کرداری (یا حرکتی) که برای انتقال معنی یا مفهوم و یا اثرگذاری و نفوذ در دیگران به کار گرفته می‌شود.

به طور کلی می‌توان گفت:

ارتباط، فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده است، مشروط به این که در گیرنده، مشابهت معنی مورد نظر فرستنده ایجاد شود. در واقع، ارتباط وسیله‌ای برای انتقال معنی و مفهوم و یا اثرگذاری و نفوذ در دیگران است.

ارتباط مؤثر

در ذکر اهمیت ارتباط مؤثر، کفایت بدانیم ۷۵ درصد زمان بیداری ما به ارتباط با دیگران اختصاص دارد.

هر انسان موفق برای انجام یک کار سازمانی، در سه حوزه نیاز به مهارت دارد:

۱- مهارت‌های فنی

۲- مهارت‌های ادراکی و مدیریتی

۳- مهارت‌های زندگی

اگر در سطح کارشناسی به موضوع نگاه کنیم، مهارت فنی اهمیت بیشتری دارد. اما در حوزه مدیریت ارشد، کمتر از مهارت‌های فنی استفاده می‌شود و مهارت‌های ادراکی و مدیریتی مهم‌تر است.

اما هر دو گروه، یعنی کارشناسان و مدیران، به حوزه سوم یعنی مهارت‌های زندگی نیاز مبرم دارند.

مهارت‌های زندگی

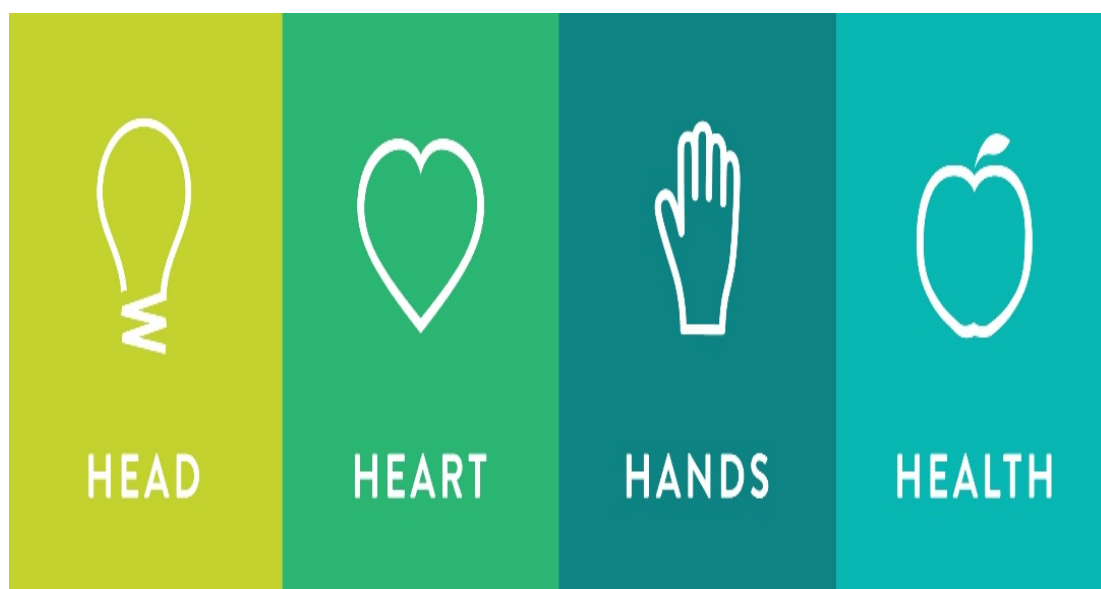
مهارت‌های زندگی توانایی‌هایی هستند که با تمرین مداوم پرورش می‌یابند و شخص را برای روبه‌رو شدن با مسایل روزانه زندگی، افزایش توانایی‌های روانی، اجتماعی و بهداشتی آماده می‌کنند. طبق تعریف سازمان جهانی بهداشت مهارت‌های زندگی عبارتند از:

توانایی انجام رفتار سازگارانه و مثبت به گونه‌ای که فرد بتواند با چالش‌ها و ضروریات زندگی روزمره خود کنار بیاید.

در تعریف دیگر می‌توان مهارت‌های زندگی را مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی و گروهی دانست که افراد برای زیستن در هزاره جدید به آن نیازمند هستند. همزمان با یادگیری تسلط و استقرار، در این مهارت‌ها فرد علاوه بر رسیدن به آرامش و تعادل در زندگی فردی و اجتماعی به ایفای نقش در زندگی خود می‌پردازد.

مدل 4H چیست؟

در ایالات متحده 4H، سازمانی مربوط به امور جوانان است که بنیاد ملی غذا و کشاورزی و وزارت کشاورزی ایالات متحده (USDA) آن را اداره می‌کنند، و رسالت آن «به کارگیری جوانان به منظور رسیدن به نهایت استعداد آنان و همچنین پیشبرد حوزه توسعه جوانان است» نام 4H نمایانگر چهار حوزه توسعه فردی مورد توجه این سازمان است:



سر، قلب، دست‌ها و سلامت. این سازمان در ایالات متحده بیش از ۶.۵ میلیون عضو با محدوده سنی ۵ تا ۲۱ سال دارد که در ۹۰۰۰۰ هزار کانون این سازمان عضویت دارند.

هدف 4H این است که شهروندی، رهبری، مسئولیت و مهارت‌های زندگی جوانان را از طریق برنامه‌های آموزش تجربی و رهیافتی مثبت به رشد جوانان، پرورش دهد.

امروزه 4H و برنامه‌های مرتبط با آن در بیش از ۸۰ کشور در سراسر جهان وجود دارند؛ ماهیت این سازمان و اداره‌کنندگان آن در هر کشوری متفاوت است. هر یک از این برنامه‌ها به طور مستقل اما به کمک تبادلات بین‌المللی، برنامه‌های آموزشی جهانی و ارتباطات جهانی اجرا می‌شوند.

مهارت‌های اجتماعی مثل همکاری، استفاده بهینه از منابع، ثبت کردن اطلاعات و مهارت‌های کار تیمی در قلب این الگو لحاظ شده است.

ارتباط، در حالی که به خودی خود، یکی از مهارت‌های مهم انسانیست، ولی پیشنیاز است برای مهارت‌های دیگر زندگی.

تعاریف استاندارد کلاسیک ارتباط عبارت است از:

فرایند انتقال و تبادل اطلاعات (معانی، مفاهیم، احساسات و غیره) بین فرستنده و گیرنده به نحوی که برای دریافت‌کننده، قابل درک باشد.

یا:

کنشی اجتماعیست که افراد از یک فرهنگ مشخص، در واکنش به تجربه خود از واقعیت، به مبادله معانی می‌پردازند.

ارتباط می‌تواند آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته و کلامی یا غیرکلامی باشد.

اهمیت ارتباط

در همه سطوح سازمانی، حدود ۷۵ درصد کار روزانه صرف ارتباط می‌شود. لذا تمام ضعف‌های سازمان می‌تواند به نحوی از ضعف روابط نشأت گرفته باشد.

ارتباط، تنها علم سازمانی نیست، علم زندگی و موفقیت است.

مهم نیست که شما چه کسانی را می‌شناسید. مهم این است که شما را چه کسانی می‌شناسند. ارتباط، کلید این شناساییست.

مهارت‌های ارتباطی مانند بالای ۹۰ درصد دیگر مهارت‌های زندگی، اکتسابیست و خصوصیات وراثتی فقط زمان دستیابی به ارتباط مؤثر را کوتاه یا طولانی‌تر می‌کنند.

سرنوشت را نمی‌توان از سر نوشت. لذا به جای گلایه در مورد تصمیمات سرنوشت، بهتر است سرنوشت خود را با آغوش باز بپذیریم و با ذهنی سبک‌بار به بهبود مهارت‌های ارتباطی خود بپردازیم.

سه شاخص مشترک افراد موفق:

- شاد بودن
- مثبت‌نگری
- ارتباط‌گری

انسان، حیوانیست ناطق، باشعور و کامل؛ اما کمال، در گروهی خلق بهتر است و ارتباط، مظهر خلق بهتر است. یعنی افرادی که توانایی‌های ارتباطی بالایی دارند، در واقع خلق نیکوی خود را در روابط خود متجلی می‌کنند و حاصل این تجلی، ارتباطی مؤثر و راهگشاست.

نقش و اهمیت ارتباط در سازمان

یکی از مهم‌ترین ابزارهای جامعه‌ی متمدن، ارتباطات است که مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسانی به شمار می‌رود. به بیان دیگر، برای موفقیت هر فرد، وجود ارتباطات، امری حیاتی است. همان‌طور که ارتباطات برای انسان عاملی مهم و حیاتی است، برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر، برای شکل‌گیری و بقای سازمان حیاتی است. مدیران سازمان‌ها، از طریق ارتباطات سازمانی اثربخش، قادر خواهند بود کارکنان سازمان را هماهنگ نموده و برنامه‌ریزی و کنترل بهتر و موثرتری برای امور داشته باشند.

منظور از ارتباط سازمانی اثربخش این است که پیام و معنای فرستاده شده از طرف فرستنده، به صورت کامل و دقیق، به گیرنده منتقل شود و گیرنده، پیام را به همان صورت که مد نظر فرستنده است، تفسیر و برداشت نماید.

این نوع ارتباط در سازمان باعث می‌شود کارکنان، مشارکت بیش‌تری در برنامه‌ریزی و اجرای بهتر برنامه‌ها داشته باشند و نقش مؤثر و خلاقانه‌ای در محیط کار ایفا نمایند.

کارکردهای ارتباطات در سازمان

ارتباطات در سازمان، چهار کارکرد اصلی بر عهده دارد:

کنترل

ارتباط رفتارهای کارکنان یک سازمان را به طرق مختلف کنترل می‌کند. هر سازمان، دارای ساختار فرماندهی و قوانین رسمی است که اعضای آن، ملزم به پیروی از آن‌ها هستند. به عنوان مثال، زمانی که کارمندان به وظایف شغلی خود توجه می‌کنند و از خط مشی سازمان پیروی می‌کنند و یا زمانی که کارمندان، در خصوص شکایات شغلی خود، به مدیر گزارش می‌دهند، در واقع، کارکرد کنترلی ارتباطات به اجرا درآمده است.

علاوه بر این، ارتباطات غیر رسمی هم می‌تواند رفتارهای اعضای سازمان را کنترل کند. به عنوان مثال، اگر یکی از کارکنان سازمان، عملکرد مطلوب و کارآیی بالایی از خود نشان دهد، باعث می‌شود سایر کارکنان، نامطلوب جلوه کنند. در مقابل، سایر کارکنان سازمان، با آزار و اذیت وی، مفهوم مورد نظر خود را به صورت غیر رسمی به او منتقل نموده و رفتارش را کنترل می‌نمایند.

انگیزش

تعیین اهداف صریح، بازخورد در مورد میزان دستیابی به اهداف و تقویت رفتارهای مطلوب، باعث تقویت انگیزه می‌شود که لازمه‌ی آن‌ها، وجود ارتباطات در سازمان است. در واقع، ارتباطات با روشن نمودن این مسئله که چه کاری باید انجام شود، چه‌طور باید انجام شود و در صورت بهینه نبودن عملکرد، چه‌طور می‌توان آن را بهبود بخشید، به تقویت انگیزش کارکنان سازمان کمک می‌نماید.

ابراز احساسات

منبع اصلی تعاملات و ارتباطات اجتماعی در یک سازمان، گروه‌های کاری هستند. در گروه‌های کاری، اعضا به واسطه‌ی ارتباطاتی که میان‌شان اتفاق می‌افتد، می‌توانند احساس ناامیدی یا رضایت خود را ابراز نمایند. بنابراین، ارتباطات سازمانی، بستری برای ابراز احساسات و ارضای نیازهای اجتماعی افراد سازمان فراهم می‌نماید.

ارائه‌ی اطلاعات

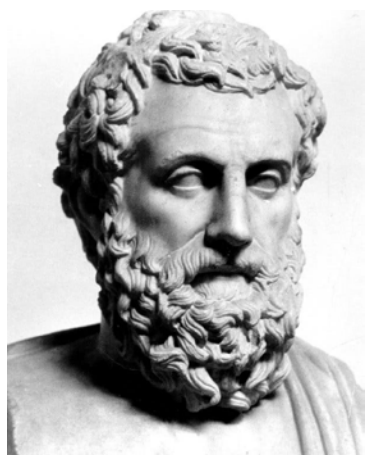
آخرین نقشی که ارتباط در سازمان ایفا می‌نماید، تسهیل تصمیم‌گیری است. ارتباطات از طریق انتقال داده‌های لازم برای شناسایی و ارزیابی گزینه‌های مختلف، اطلاعات مورد نیاز افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری را در اختیارشان قرار می‌دهد. بنابراین، مدیران، قسمت اعظم وقت خود را به ارتباطات اختصاص می‌دهند، زیرا فرآیند ارتباطات، به مدیران این امکان را می‌دهد تا مسئولیت‌های خود را به نحو مطلوب ایفا نمایند.

اهداف ارتباط در سازمان

از دیدگاه سازمانی ارتباط امری مهم و ضروری است، زیرا به منظور افزایش هماهنگی و رضایت شغلی، اطلاعات لازم را برای کارکنان فراهم می‌آورد و باعث گسترش نگرش‌های اعضای سازمان می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت، هدف از ارتباطات، شکل‌گیری تغییرات لازم در رفتار افراد و یا تغییر آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آن‌ها کنترل دارد. بنابراین، سازمان‌های نوین، به منظور انجام وظایف، تطابق با تغییرات در شرایط مختلف و تحقق اهداف عمده، نیازمند جریان منظم اطلاعات و اشکال مختلف ارتباط دارند.

دیوید برلو، هدف از برقراری ارتباط را این‌گونه تشریح کرده است:

«یک ارتباط‌گر، امیدوار است که ارتباطش بالاترین حد صحت را داشته باشد و بالاترین حد صحت آن است که وقتی رمزگذاری در بالاترین حد صحت انجام شود، بیان معنای فرستنده، به طور کامل انجام خواهد شد، یا بالاترین حد صحت رمزخوانی آن است که با دقت کامل، یک پیام برای گیرنده ترجمه شود.»



ارسطو:

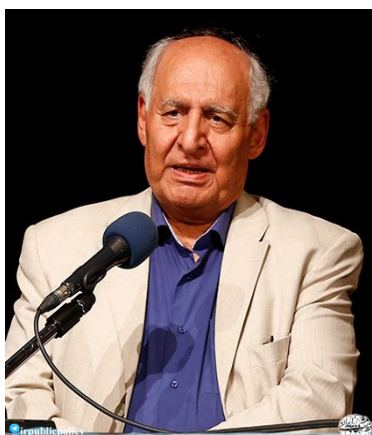
فیلسوف و اندیشمند یونانی قرن چهارم پیش از میلاد و بنیان‌گذار مکتب و فلسفه ارسطویی

ارسطو هدف از برقراری ارتباط را اقناع دیگران می‌داند، به طوری که برقرار کننده‌ی ارتباط، از هر راه و با هر وسیله‌ای که امکان داشته باشد، قصد تأثیرگذاری و نفوذ بر مخاطب خود دارد.

فلاسفه‌ی قرن هجده، برای ارتباط دو هدف مجزا، با دو جنبه‌ی شناسایی و هیجانی، قائل بودند که رابطه‌ی جنبه‌ی اول را با مغز و رابطه‌ی جنبه‌ی دوم را با روح و نفسیات می‌دانستند.

پس از آن، نخستین کارشناسان وسایل ارتباط جمعی، سه هدف دیگر به این مجموعه افزودند:

- آموزش دادن
- آگاه کردن
- سرگرم کردن



دکتر علی اکبر فرهنگی

محقق و اندیشمند ایرانی متولد سال ۱۳۲۱ هجری شمسی

دکتر علی اکبر فرهنگی، هدف از ارتباط را در موارد زیر خلاصه می‌کند:

- انتقال مفهوم یا اطلاعات
- ایجاد شرایط مناسب‌تر زیستن با هم و زندگی بهتر
- کسب لذت یا مسرت
- نفوذ بر نگرش‌ها

هنری مینتز برگ، ارتباطات را یکی از مهم‌ترین عوامل در ایفای نقش مدیران بیان می‌کند. وی معتقد است، در صورت استقرار کانال‌های ارتباطی صحیح بین رئیس و مرئوس، اهداف زیر تحقق می‌یابند:

۱. ارائه‌ی رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت وظایف به مرئوسان
۲. اطلاع مرئوسان از عملیات و رویه‌های سازمانی

۳. آموزش به کارکنان در خصوص جایگاه و اهمیت شغل آنان در سازمان
۴. ارائه‌ی بازخورد به زیر دستان در مورد نحوه‌ی عملکرد و نیل به پیشرفت بیشتر
۵. کسب اطلاعات لازم در مورد اهداف سازمانی توسط مرئوسان



دکتر هنری مینتزربرگ

نویسنده و استاد مدیریت کانادایی متولد ۱۹۳۹

بنابر آن چه بیان شد، تمام وظایفی که مدیر انجام می‌دهد، به ارتباطات موثر بستگی دارد.

انواع ارتباطات اجتماعی

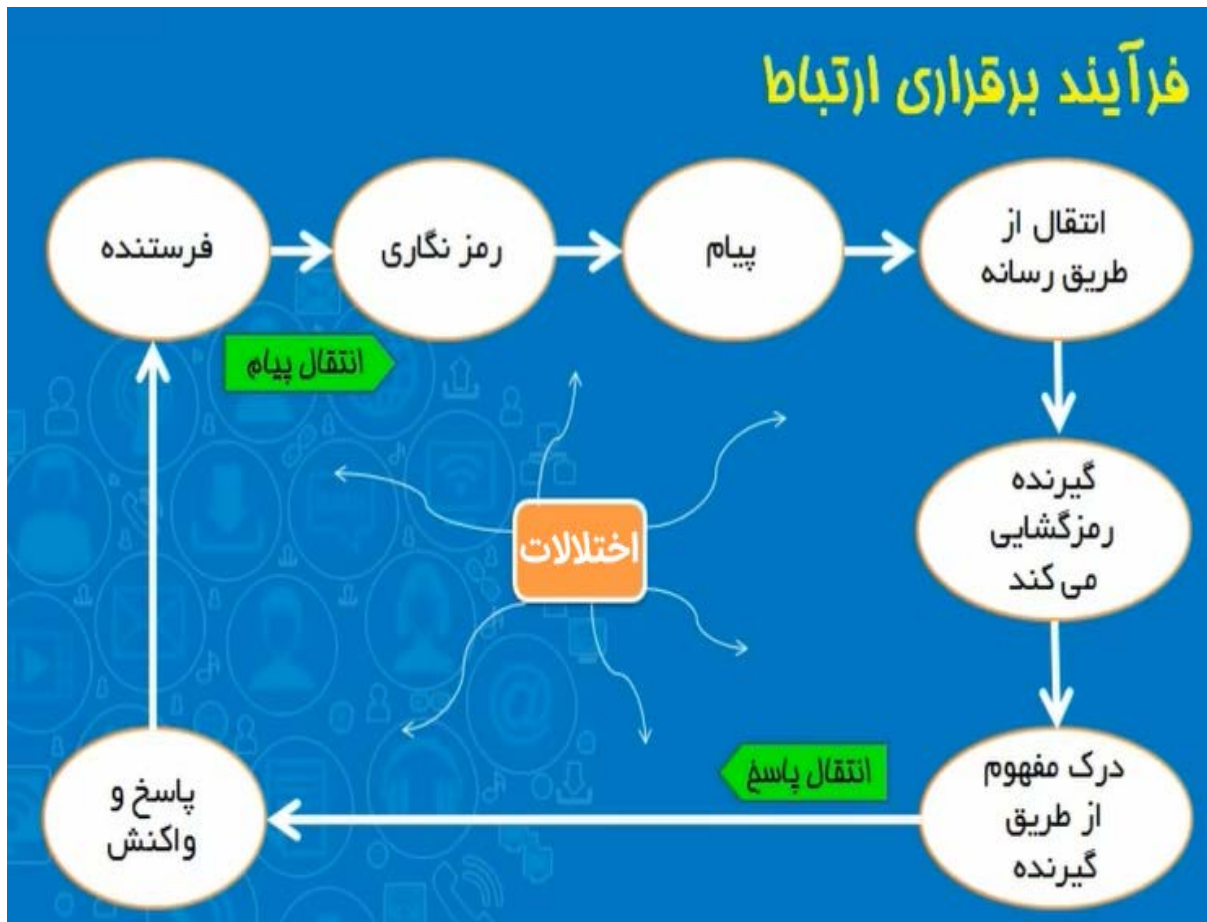
ارتباط را از جنبه‌های مختلف می‌توان تقسیم‌بندی نمود:

- ارتباط انسانی
- ارتباط سازمانی
- ارتباط خانوادگی
- ارتباط رسانه‌ای

اما وجه اشتراک تمام انواع ارتباطات، وجهه انسانی آن است. ارتباط انسانی را می‌توان ارتباط انسان با خدا، ارتباط انسان با انسان و ارتباط انسان با حیوان دانست. اما بحث ما در دوره‌های ارتباط مؤثر، ارتباط انسان با انسان است.

در این دوره قصد داریم حوزه ارتباط انسان با انسان را به مشکلات سازمان‌ها اعمال کنیم تا بتوانیم در نهایت، بخشی از مشکلات سازمانی خود را ریشه‌یابی کنیم.

نمودار زیر، فرایند برقراری ارتباط را نشان می‌دهد:



الف- فرایند ارتباط از فرستنده شروع می‌شود،

ب- پیام، رمزنگاری می‌شود. مثلاً ما در ایران، از زبان فارسی برای رمزنگاری ارتباطاتمان استفاده می‌کنیم.

ج- پیام رمزنگاری شده، از طریق یک رسانه به گیرنده منتقل می‌شود.

د- گیرنده، پس از رمزگشایی پیام، مفهومی را از آن پیام درک می‌کند.

در تمام این مسیر انتقال پیام، ما با اختلالاتی مواجه هستیم که این اختلالات می‌توانند مفهومی متضاد با پیام موردانتظار ما را به گیرنده منتقل کنند.

وقتی پیامی از یک فرستنده به گیرنده منتقل می‌شود، چهار نوع خروجی را می‌توان از آن پیام استنباط نمود:

۱- چه می‌گوییم؟

۲- منظورم چه بوده؟

۳- شما چه می‌شنوید؟

۴- برداشت شما از این پیام چیست؟

فرایند ارتباط، شبیه گرفتن یک شماره تلفن است. ابتدا باید کد کشور را بگیرید. بعد کد شهر را شماره‌گیری کنید، بعد شماره فرد موردنظر را به طور دقیق شماره‌گیری کنید. اگر یکی از شماره‌ها را جابه‌جا شماره‌گیری کنید، قطعاً نمی‌توانید با فرد مورد نظر ارتباط برقرار کنید.

در فرایند ارتباط باید همه عوامل مؤثر در انتقال درست پیام را در جای خود و کاملاً بی‌عیب و نقص، مورد استفاده قرار دهید.

یک ارتباط خوب، ارتباطیست که در آن، تمامی عوامل و مراحل دخیل در انتقال پیام، شامل فرستنده، رسانه، گیرنده، رمزنگاری و رمزگشایی کار خود را به درستی انجام دهند و اختلالات، در حداقل مقدار خود باشند.

عکس این گفته نیز صادق است. به این معنا که اگر ارتباطی به خوبی برقرار نمی‌شود، به این دلیل است که یکی از عوامل دخیل در انتقال پیام، کار خود را به درستی انجام نمی‌دهند.

ارتباط مؤثر یا اثربخش

در ارتباطات اثربخش، اگر آنچه را که فرستنده در حال ارسال آن است، Ms و آنچه را که گیرنده در حال دریافت آن است، Mr بنامیم، زمانی ارتباط، مؤثر است که نسبت Mr/Ms ، برابر با ۱ باشد.

$$\frac{Mr}{Ms} = 1$$

هر قدر این نسبت به عدد ۱ نزدیکتر باشد، مفهوم آن این است که گیرنده، آنچه را که فرستنده ارسال کرده است، به معنای واقعی کلمه، شنیده است.

گاهی ما کلامی را مورد استفاده قرار می‌دهیم که معنایی متضاد با آنچه مدنظرمان است، منتقل شود. لذا باید موانع و اختلالاتی را که امکان دخالت آن‌ها در ارتباط وجود دارد، به حداقل برسانیم.

ویژگی‌های یک ارتباط مؤثر عبارتند از:

۱- خودگشودگی

۲- همدلی

۳- حمایتگری

۴- مثبت‌گرایی

۵- تساوی

خودگشودگی یعنی،

الف - از مفاهیمی استفاده کنیم که برای طرف مقابل قابل درک باشد.

ب- وابسته به طول رابطه باشد.

به عنوان مثال: در یک سازمان، مجاز نیستید در ارتباط با فردی که شناختی که از او ندارید، از شوخی یا مطایبه برای برقراری ارتباط استفاده کنید.

ج- متناسب با طرف مقابل باشد.

به این معنا که بسته به جنسیت، قومیت و سن و سال فرد مقابل، از ادبیات مناسب استفاده کنیم.

د- وابسته به موضوع بحث باشد.

حاشیه رفتن، خیلی از مخاطبین را خسته نموده و شما را از هدفی که از برقراری ارتباط دنبال می‌کردید، دور می‌کند.

همدلی یعنی:

فرستنده، خود را به جای طرف مقابل قرار داده و افکار و احساسات او را در آن موقعیت خاص، درک کند.

مثلاً اگر کسی از معضلی صحبت می‌کند که این معضل، مشکل من نیست، به نحوی نشان بدهیم که مشکل شما برای من هم مشکلی جدیست. همدلی یعنی ایجاد حس مشترک.

حمایت‌گری یعنی:

فضایی که فرستنده پیام با برتری و تهدیدآمیز و از بالا به پایین به مخاطب خود نگاه نکند و نگاه، نگاه حمایتگری باشد.

مثبت گرایی یعنی:

مثبت گرایی نسبت به خودمان و فرد مقابل. یعنی انتقال حس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت حاکم بر ارتباط به گونه‌ای که باعث ایجاد سینرژی (هم‌افزایی) شود.

تساوی یعنی:

خود را از لحاظ پایگاه اجتماعی، هم‌تراز با طرف مقابل دانستن و عدم تظاهر به برتری. یعنی بر نقاط مشترکی که به لحاظ انسان بودنمان در ما وجود دارد، تأکید کنیم.

مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌هایی هستند که قابلیت رمزگذاری و رمزگشایی کارآمد و مؤثر اطلاعات را ممکن و میسر می‌نمایند.

مهمترین پیامد ارتباط مؤثر این است که می‌توانیم نیازهای خود را برای دیگران تشریح کرده و در مقابل، نیازهای دیگران را بهتر درک کرده و به آن‌ها احترام بگذاریم.

مهارت‌های ارتباطی را به پنج گروه مختلف، تقسیم می‌کنیم:

۱- مهارت گوش کردن

۲- مهارت ابراز وجود

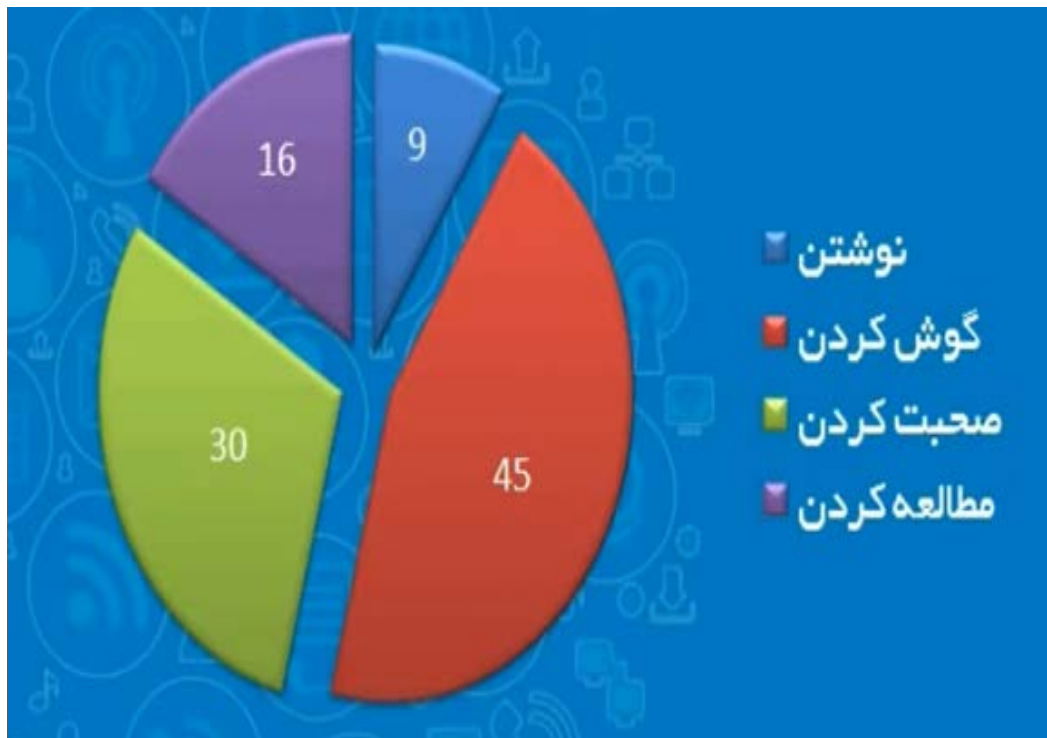
۳- مهارت رفع تناقض

۴- مهارت حل مشکلات از طریق مشارکت

۵- مهارت گزینش نوع مهارت ارتباطی مؤثر از میان چهار مهارت اول

مهارت اول: گوش کردن

در ارتباط سازمانی، با توجه به نمودار زیر، ۹ درصد از زمان یک ارتباط به نوشتن، ۱۶ درصد به مطالعه کردن، ۳۰ درصد به صحبت کردن و ۴۵ درصد به گوش کردن اختصاص دارد.



لذا این نمودار، اهمیت گوش کردن مؤثر را برای ما شرح می‌دهد. برای گوش کردن مؤثر باید سه عامل را مدنظر قرار دهیم:

۱- توجه

ارتباط غیر کلامی، بخش مهمی از عامل توجه را به خود اختصاص می‌دهد. باید به مخاطب بفهمانید که صحبت‌های او برای ما مهم است. تماس چشمی، یکی از مهم‌ترین المان‌های ارتباط غیر کلامیست. مناسب است که در میز مذاکره، به تمام افراد، به میزان متناسبی نگاه کنید.

۲- پیگیری

پیگیری یا شکستن سکوت، با تایید، تشویق و اشتیاق نشان دادن به صحبت‌های فرد مقابل، به او نشان دهید که صحبت‌های او برای شما جالب است و با علاقه به این صحبت‌ها توجه نشان دهید.

۳- انعکاس

منظور از انعکاس، این است که هر از گاهی با سؤالات کوتاه یا تأیید صحبت‌های فرد مقابل نشان دهید که مشغول گوش کردن به صحبت‌های او هستید و متوجه این صحبت‌ها هستید و هر از گاهی از او تأیید بگیرید که آیا من صحبت‌های شما را درست متوجه شدم؟ آیا منظور شما از این صحبت، این بود؟


تمرکز داشتن و توجه به گفتگو

تمرکز به این معناست که تمام ذهن و انرژی خود را برای دریافت و درک پیام‌های کلامی و غیرکلامی طرف مقابل صرف کنیم.



در واقع، بسیاری از توصیه‌های دیگری هم که در مورد گوش دادن موثر مطرح می‌شوند، به نوعی به مدیریت توجه و افزایش تمرکز کمک می‌کنند.

هنگام گوش کردن برای پاسخ دادن آماده نشوید



**بزرگترین خطا هنگام گوش دادن به صحبت دیگران این است که
به طور همزمان به پاسخی که می خواهیم بدهیم، فکر کنیم.**

شاید این توصیه را بتوان یکی از مهم‌ترین توصیه‌های مربوط به **گوشی دادن موثر** دانست. ما معمولاً احساس می‌کنیم که در گفتگو یا مذاکره یا هر نوع ارتباط با دیگران، اگر بعد از صحبت آنها سکوت کنیم و کمی فکر کنیم و سپس پاسخ دهیم، فردی ضعیف یا مذاکره‌کننده‌ای ضعیف یا دوستی غیرهمراه محسوب می‌شویم. در حالی که اتفاقاً چنین نیست:

اولاً وقتی بعد از اتمام صحبت طرف مقابل، کمی سکوت کنید و بعد شروع به صحبت کنید، این حس را در طرف مقابل ایجاد می‌کنید که حرفش برای شما مهم بوده و به حرف او فکر کرده‌اید. ضمن این که پس از پایان گفتگو، تنها پاسخ‌های ما در ذهن مخاطبمان باقی می‌ماند و کسی به خاطر نمی‌آورد که ما بعد از حرف‌های او، چقدر سکوت کرده‌ایم. بنابراین:

لازم نیست که نگران پاسخ دادن باشیم و از فرصتی که طرف مقابل حرف می‌زند و ما سکوت کرده‌ایم، برای **فکر کردن به پاسخ** استفاده کنیم.

این فرصت را به **شنیدن** اختصاص دهید و اگر لازم بود برای پاسخ دادن فکر کنید، این کار را به زمانی که جملات و حرف‌های طرف مقابل به پایان رسیده است، موکول کنید.

سوال پرسیدن، بخش مهمی از مهارت گوش دادن است

بخشی از مهارت گوش دادن فعالانه، وابسته به **مهارت سوال پرسیدن** شما است. معمولاً با هر چند کلمه سوالی که می‌پرسید، اگر دقیق و هوشمندانه بپرسید، می‌توانید چند ده یا چند صد کلمه بشنوید. سوال پرسیدن، هم این اطمینان را به طرف مقابل می‌دهد که به حرف‌هایش گوش می‌دهید و هم باعث می‌شود خودتان دقت و تمرکز بیشتری داشته باشید.

ضمناً فراموش نکنید که وقتی را که طرف مقابل صرف پاسخ دادن به پرسش شما می‌کند، عملاً در خدمت شماست.

بنابراین، هرگز به فرصتی که در اختیار دیگران قرار می‌دهید تا به سوالات شما پاسخ دهند، حس بد نداشته باشید.

یادداشت برداری

گوش دادن در جلسات کاری و در کلاس و سمینار، به کمک یادداشت برداری می‌تواند اثربخش‌تر هم باشد.

به همین علت، معمولاً یادداشت برداری را به عنوان یکی از تکنیک‌های گوش دادن فعال مطرح می‌کنند. در دوره "گزارش نویسی" ما می‌توانید به طور کامل راجع به مهارت یادداشت برداری، اطلاعات کسب کنید و نیازی نیست که این‌جا به این موضوع پرداخته شود.

تنها دو نکته‌ی مهم وجود دارد که بهتر است به آنها توجه داشته باشیم:

گاهی اوقات، یادداشت برداری شبیه دیکته نویسی می‌شود و ما حتی یک لحظه هم به طرف مقابل نگاه نمی‌کنیم. این وضعیت، شکل دیگری از بی‌توجهی است و می‌تواند کیفیت جلسه و گفتگو را کاهش دهد.

نکته‌ی دیگر اینکه **یادداشت برداری** همیشه برای به خاطر سپردن نیست. گاهی برای این است که به طرف مقابل نشان بدهیم به حرف‌هایش اهمیت می‌دهیم. به همین علت، شاید لازم باشد در جلسات مذاکره تجاری، حتی در صورتی که معتقدید حرف‌ها و خواسته‌های طرف مقابل در ذهن‌تان باقی می‌ماند، آنها را یادداشت کنید تا احساس بهتری در ذهن او ایجاد شود.

تفسیر بر محور خود به علت عزت نفس پایین

بسیار واضح است که عزت نفس و گوش‌دادن مؤثر، رابطه بسیار تنگاتنگی با یکدیگر دارند. بنابراین، روی عزت نفس خود کار کنید و اعتماد به نفس خود را بالا ببرید.

مهارت دوم: ابراز وجود

آیا قبل از عمل کردن، به آثار و نتایج عمل خود فکر می‌کنید؟ آیا در رفتار خود به افکار و احساسات دیگران احترام می‌گذارید؟ هرکس سعی می‌کند خواسته‌ها، نیازها، افکار و عقاید، احساسات و رفتار خود را بدون اضطراب و ناراحتی به شیوه‌ای صادقانه، صریح و محترمانه، با رعایت کردن حقوق دیگران، بیان کند.

سبک ارتباطی جرأتی، در واقع همان «مهارت ابراز وجود» است. ابراز وجود یعنی نظر خود را صادقانه بیان کردن و توانایی «نه گفتن» به چیزهایی که مورد نظر فرد نیست.

سبک ارتباطی قاطعانه، جایگزینی است برای رفتارهای پرخاشگرانه‌ی کسانی که حق دیگران را ضایع می‌کنند و رفتارهای انفعالی کسانی که حق خود را نادیده می‌گیرند.

حیوانات در مواجهه با شرایط دشوار، یکی از دو گزینه رفتاری 2F را انتخاب می‌کنند:

۱- Fight (جنگ)

۲- Flight (فرار)

اما انسان نیز هر از گاهی مجبور است از دو گزینه قبلی استفاده کند. وقتی انسان زنگی خطرناکی به شما حمله می‌کند، چاره‌ای جز مقابله به مثل ندارید. اما در شرایط دشوار، گزینه سوم نیز در اختیار ما قرار دارد و آن گزینه سوم، معروف به Assertiveness یا الگوی ابراز وجود (نظر) یا الگوی برخورد قاطعانه (جرأتی) نامیده می‌شود.

Assertiveness یا الگوی برخورد جراتی، اینگونه تعریف می‌شود:

بیان نظرات، احساسات و عواطف، به صورت مستقیم با حفظ شأن طرفین.

یعنی من بتوانم بدون نیاز به جملات پیچیده یا اما و اگرها، نظرات خود را بیان کنم. موضوع خیلی مهم در بحث ارتباط جراتی این است که شأن طرفین حفظ شود.

انسانی که توانایی رفتار جراتی در او وجود دارد، ویژگی‌های زیر را داراست:

- ۱- خوب انتقاد می‌کند و در مقابل، انتقاد پذیر است.
 - ۲- در صورت لزوم، بدون حمله کردن به کسی، مخالفت خود را از موضوع یا احساسی بیان می‌کند.
 - ۳- در شرایط مقتضی می‌تواند نه بگوید.
 - ۴- از کلمات "من"، "متشکرم"، "اگر"، "زمانی که" به خوبی استفاده می‌کند.
 - ۵- در مقابل تعریف و تمجیدهایی که از او می‌شود، با برخورد مناسب پاسخ می‌دهد.
 - ۶- به حقوق خود اشراف کامل دارد و در مقابل، مسئولیت خود را نیز می‌شناسد.
- می‌پذیرد که مورد احترام واقع شدن، حق هر انسان است، لذا دیگران را نیز محترم می‌شمارد. او می‌داند که احترام، احساسی درونیست و چالوسی و تلاش برای نشان دادن احترام، باعث از بین رفتن این احساس درونی می‌شود.
- ۷- احترام به نفس بالایی دارد.
 - ۸- کسی نمی‌تواند از آن‌ها سوء استفاده کند.
- در عین حال، پیش‌فرض او اعتماد است؛ چرا که می‌داند تلاش برای برقراری اعتماد، اعتماد را نابود می‌کند. اگر قرار است برای ایجاد اعتماد، کار ویژه‌ای انجام دهیم، این یعنی از ابتدا اعتمادی در بین نبوده است.
- ۹- براحتی در یک قالب، جای خود را پیدا می‌کند.
 - ۱۰- همیشه برنده بودن برای آن‌ها مهم نیست.
- داخل صف بودن مهم است، اول صف بودن در اولویت بعدی قرار دارد. به عبارت دیگر، شرایط حال حاضر را می‌پذیرد و با آرامش تمام مسیر بهبود و پیشرفت را با قدم‌های مطمئن دنبال می‌کند.

در مقابل واژه Assertive، واژه Defensive قرار دارد که یعنی تدافعی عمل کردن. این افراد در همه شرایط، "بله" می‌گویند. با تمام نظرات، موافقت می‌کنند حتی اگر به لحاظ درونی با آن نظرات، مخالف باشند. بالاترین ارزش نزد این افراد، صلح و عدم تعارض است.

افراد Aggressive نیز در مقابل واژه Defensive، در همه شرایط "نه" می‌گویند و همیشه برنده بودن برایشان بسیار مهم است. این قبیل افراد، به دلیل عدم رضایت دائمی خود از شرایط موجود، بیش از حد رنج می‌کشند و در نتیجه، برای تغییر شرایط موجود، هر کاری می‌کنند و ممکن است از دیگران به راحتی سوء استفاده کنند.

بنابراین، الگوی مناسبی که در سازمان‌ها باید قالب باشد، الگوی رفتاری جراتی یا Assertive است.

با داشتن این الگوی رفتاری می‌توانیم رفتار دیگران در برابر خودمان را تغییر دهیم، زیرا این الگوی رفتاری، کاملاً اکتسابیست. کسی که توانایی تغییر خود را دارد، توان تأثیر روی دیگران در جهت بهبود را نیز دارا خواهد بود.

مهارت سوم: رفع تعارض

تعارض فرایندی است که در آن فرد یا افرادی به طور عمدی می‌کوشند تا به گونه‌ای سبب ناکامی شخص یا اشخاص دیگر در رسیدن به علایق و اهداف شان شوند.

تعارض بین افراد یک حقیقت جدا نشدنی زندگی است.

این اختلاف ممکن است در هر مرحله و موقعیتی از زندگی، در سازمان‌ها و روابط بین اشخاص اتفاق بیافتد.

یادگیری مهارت رفع اختلاف به شکل موثر برای هر شخصی بسیار مهم است.

اولین قدم برای رفع تعارض این است که ما چه استراتژی می‌خواهیم برای رفع آن برگزینیم.

تعارض در واقع، غلبه احساسات و هیجانات حاصل از احساسات است. این هیجانات می‌توانند حاصل تعصبات قومی، ملی، خانوادگی و مذهبی باشند. به عنوان مثال، انسان، همیشه خود را وابسته به یک قوم

می‌داند و مرتباً از این وابستگی و آن قوم سخن به میان می‌آورد. وقتی این احساسات بیش از اندازه بروز و ظهور پیدا کنند، باعث بروز تعارض می‌شوند.

در ادامه، به بررسی عوامل مؤثر در بروز تعارض می‌پردازیم:

۱. تفاوت در ویژگی‌های شخصیتی افراد

افراد با این تیپ شخصیتی دوست دارند بیشتر اوقات تنها باشند و خیلی خود را در معرض جمع قرار نمی‌دهند. دوستان کمی دارند و غالباً زیاد اهل دور همی و مهمانی نیستند خصوصاً جمع‌هایی که بیشتر افراد غریبه باشند.

افراد با تیپ شخصیتی برونگرا دوستان زیادی دارند و بسیار اهل دور همی و مهمانی هستند. از اینکه در جمع باشند به آن‌ها خوش می‌گذرد و از در جمع بودن انرژی می‌گیرند.

با این توصیفات فرض کنید که یک زن برونگرا با یک شوهر درونگرا ازدواج می‌کند.

به احتمال زیاد زن اهل مهمانی و گپ و گفت بیرون رفتن است ولی شوهر بیشتر اوقات با او مخالفت می‌کند یا اصلاً او را همراهی نمی‌کند.

در اینجا ممکن است به تعارض یا اختلاف بر بخورند.

شاید مسئله به جایی برسد که زن به شوهر بگوید بخاطر اینکه دوست نداری تو را با من ببیند همیشه از مهمانی آمدن با من امتناع می‌کنی (در اینجا یک تعارض کاملاً جدی شکل گرفته است) در صورتی که شوهر ترجیحش نبودن در جمع است نه همراهی نکردن همسر.

۲. نقش و مسئولیت افراد

مدیر داخلی یک موسسه‌ی آموزشی به خاطر بالا بردن رضایت مشتریان و حساسیت بر افزایش کیفیت سطح آموزشی، کلاس‌های خاص را برای اساتید فعال تر در نظر می‌گیرد.

ولی دیگر اساتید از او گله می‌کنند که سلیقه‌ای کار می‌کند و اگر از کسی خوشش نیاید زمان بدتری برای کلاس‌هایش در نظر می‌گیرد.

۳. تفاوت در اصول و ارزش

کشورها، سازمان‌ها، موسسات و افراد برای خود اصولی را تعریف کرده‌اند و ارزش‌هایی هم برای آن‌ها بوجود آمده است.

شاید شیرینی دادن به مافوق خود در پادگان نظامی یک رشوه محسوب شود و عواقبی برای دهنده و گیرنده بوجود بیاید ولی در یک سازمان سهیم شدن در خوشحالی شخصی با دریافت شیرینی بسیار پسندیده باشد.

۴. تفاوت اهداف:

هدف من به عنوان یک مدیر منابع انسانی رضایت کارکنان است و مدیر مالی دوست ندارد هزینه‌های زیادی صرف تشویق‌ها یا مهمانی‌های سازمانی کند او می‌خواهد تا جایی که امکان دارد صرفه‌جویی در هزینه‌ها انجام دهد. در این حالت، تفاوت دو هدف ممکن است منجر به مشاجره یا بحث شود.

۵. تفاوت‌های فرهنگی:

خیلی از تعارض‌ها صرفاً به تفاوت در نگاه و دیدگاه ما نسبت به یک موضوع ریشه دارد.

به عنوان مثال موضوع رعایت حجاب، مهمانی‌های مختلط و غیره.

رفع تعارض

باید بر این مسئله تاکید کنیم که رفع تعارض در مراحل اولیه بسیار ساده تر است زیرا هنوز هیچ جبهه‌گیری و احساسات منفی بوجود نیامده است.

بهترین راه حل رفع تعارض در مراحل اولیه، مذاکره بین دو طرف است.

در میانه راه افرادی که در تعارض قرار دارند شاید نتوانند مشکلات خود را توسط مذاکره حل کنند و احتمالاً به یک واسطه یا داور نیاز خواهند داشت.

اما در حین انجام مذاکره، رعایت مراحل زیر، بسیار کلیدی بوده و به موفقیت مذاکره کمک می‌کند.

مرحله اول: احترام به فرد مقابل

مرحله دوم: تطبیق کلمات با لحن و حرکات بدن

انسان برای رساندن پیام، از سه ابزار استفاده می‌کند:

۱- کلام

۲- لحن

۳- زبان بدن

کلام، بین ۷ تا ۱۰ درصد، در ارتباط مؤثر تأثیرگذار است. ۳۸ درصد از این تأثیر، متعلق به لحن است و ۵۵ درصد باقی مانده در رابطه با زبان بدن (Body Language) است.

بنابراین، باید در مسائل ارتباطی، از زاویه فرد مقابل به موضوع نگاه کنید و سعی کنید معانی موردنظر و احساس و عقاید فرد مقابل را از دیدگاه خود او درک کنید نه آن چه که به سوء درک بیانجامد.

باید کاری کنیم که به همسان‌فهمی برسیم. یعنی اگر زبان‌های مختلفی در محاوره داریم، زبان فی‌مابینی انتخاب کنیم که بتوانیم کلیه افراد حاضر در بحث مذاکره یا ارتباط را بهتر درک کنیم.

ضمن این که احساس طرف مقابل را می‌فهمیم، دیدگاه خود را نیز شفاف و مستقیم بیان کنیم.

بهتر است از تعارفات بیهوده که حاصلی جز سوء تفاهم و تعارض بیشتر می‌شوند، بپرهیزیم و ضمن هوشیاری کامل نسبت به انگیزه‌ها و مقاصد درونی خودمان، گفته‌ها و کلاممان را به گونه‌ای انتخاب کنیم که مستقیماً انگیزه‌های درونی ما را انعکاس دهند (از کلام، به عنوان پوششی برای بهتر جلوه دادن خودمان استفاده نکنیم).

مذاکره، اصول و قواعد مشخصی دارد که با رعایت آن‌ها به یک مذاکره کننده موفق بدل خواهید شد. به منظور آشنایی بیشتر با تکنیک‌ها و فنون مذاکره، می‌توانید در دوره‌های مربوطه شرکت کنید.

مهارت چهارم: حل مشکلات از طریق مشارکت

به این منظور می‌توانیم از روش‌هایی مثل طوفانی ذهنی (Brain Storm) استفاده کنیم. ثبت نظرات دیگران (هرچند ساده) بسیار تأثیرگذار است. خیلی وقت‌ها باید مقداری احساسی عمل شود و با کمک نظر دیگران، مسائل را حل کنیم.

یادمان باشد که دنیا را احساسات می‌گرداند نه منطق. سعی کنیم جریان احساسات همکارانمان را در جهت آرمان‌های گروهی سازمان به حرکت درآوریم.

بهتر است مسائل را در قالب نیازها تعریف کنیم نه راه‌حل‌ها بهتر است راه‌حلهایی را انتخاب کنیم که نیاز تمام ذی‌نفعان در آن لحاظ شده باشد. به این ترتیب، هم‌افزایی صورت گرفته و به نتایج بهتری دست می‌یابیم.

روشی برای تعیین وظایف وجود دارد که با عنوان 4W نام‌گذاری شده است. Why (چه کسی)، Where (کجا)، When (چه وقت) و What (چه کاری). یعنی برنامه‌ریزی برای تعیین وظایف، زمانی مؤثر است که پاسخ چه کسی، کجا، چه وقت و چه کاری در آن داده شده باشد.

باید نقشه‌ای را که طراحی کرده‌اید، اجرا کنید و نهایتاً با بازخوردی که در نتیجه اجرای نقشه دریافت کرده‌اید، مرحله بعدی را که تغییر در جهت اصلاح نقشه است، به اجرا بگذارید.

مهارت پنجم: گزینش نوع مهارت ارتباطی

این مرحله، عملاً از گرفتن بازخورد اجرای چهار مهارت قبل، به اجرا گذاشته می‌شود و بنا به نتایج و پیامدهای حاصل از آن، مهارت ارتباطی مناسب، انتخاب می‌شود.

برای اجرای مؤثر مرحله پنجم باید توانمندی خود را در شناخت الگوی رفتاری دیگران و درک مجموعه ارزش‌ها، نگرش و گرایش‌های فرد یا افراد مقابل، افزایش دهیم.

اگر با یک انسان تهاجمی طرف باشیم، ابراز وجود ما با زمانی که با یک انسان انفعالی طرف هستیم، متفاوت خواهد بود.

بنابراین، گزینش نوع مهارت ارتباطی، به نتایجی باز می‌گردد که از چهار مرحله قبلی، یعنی گوش کردن، ابراز وجود، رفع تعارض و رفع مشکلات از طریق مشارکت به دست آورده‌ایم.

شاید شما این صحبت را شنیده باشید که می‌گوید:

با مردم، آن‌گونه رفتار کن که می‌خواهی با تو رفتار کنند.

این جمله، امروزه رد شده است و جمله صحیح این است:

با مردم، آن‌گونه رفتار کن که دوست دارند آن‌گونه با آن‌ها رفتار شود.

انسان‌ها بر مبنای الگوهای رفتاری مختلف، گروه‌بندی می‌شوند. تست‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد:

DISC

MBTI

انسان‌ها در برخورد با مشکلات، عکس‌العمل‌های مختلفی نشان می‌دهند. ارزش‌های افراد درون‌گرا، با افراد برون‌گرا متفاوت است. باید بتوانیم الگوی رفتار خودمان را بشناسیم و این توانایی را داشته باشیم که الگوی رفتاری دیگران را نیز بشناسیم تا بتوانیم الگوی رفتاری مناسبی را برای ارتباط با آن‌ها انتخاب کنیم.

تست با ارزش و قابل اعتماد دیگری که برای تخمین ارزش‌ها و نگرش‌های فرد از آن استفاده کرد، PIAV نام دارد. باید بتوانیم تشخیص بدهیم که فرد مقابل، کیفیت‌گراست یا نتیجه‌گرا، درون‌گراست یا برون‌گرا، احساسیست یا شهودی؟ با استفاده از تست PIAV می‌توانید گرایش‌ها و نگرش‌های دیگران را تشخیص داده و الگوی رفتاری مناسب را بر مبنای آن انتخاب کنید.

برای بهبود یک فرایند ارتباطی، دو راه وجود دارد:

- افزایش مهارت‌های ارتباطی خودمان
- از بین بردن موانع ارتباطی

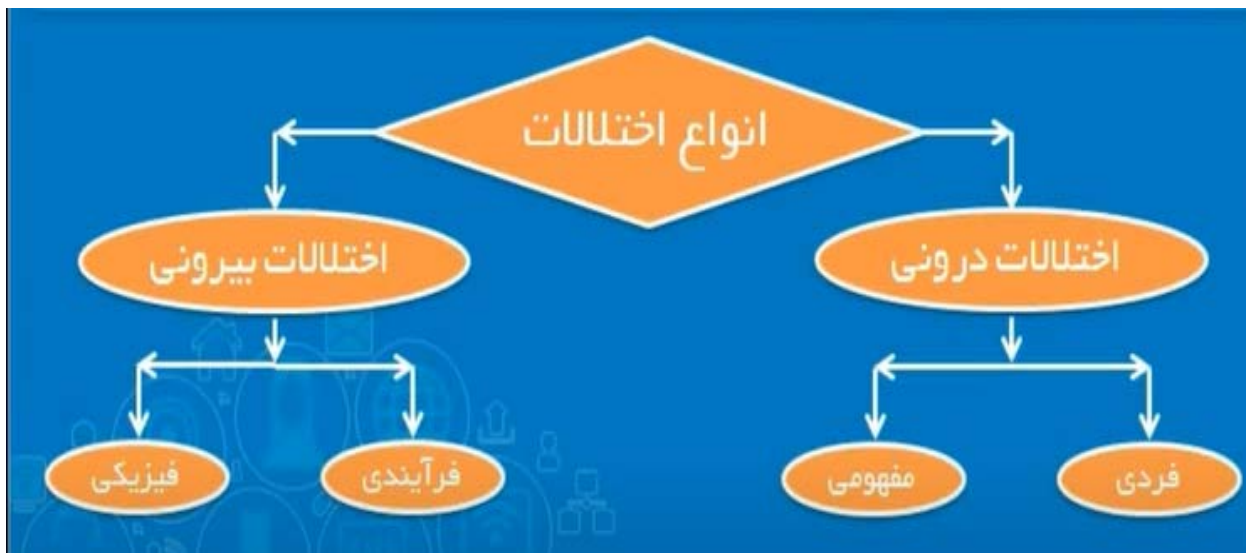
هر نوع علتی که در راه ارسال و یا درک صحیح پیام، اختلال ایجاد کند یا در بهبود وضعیت ارتباط مؤثر، مانع ایجاد کند، با نام اختلال شناخته می‌شود.

اختلال چیز است که از نافذ بودن ارتباط کاسته و از وقوع ارتباط مؤثر جلوگیری می‌کند و سوء تعبیر و به تبع آن سوء تفاهم ایجاد می‌کند.

به عنوان مثال: گاهی با کسی مذاکره می‌کنید که اشراف کافی به موضوع ندارد. این عدم آگاهی، به خودی خود، مانعی در برقراری ارتباط مؤثر خواهد بود.

انواع اختلالات

همان‌طور که در نمودار زیر ملاحظه می‌کنید، اختلالات، به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شوند: درونی و برونی



اختلالات درونی:

این نوع اختلالات، بیشتر به خود فرایند اجرای ارتباط باز می‌گردد. به این معنا که به گیرنده یا فرستنده پیام، نحوه رمزگذاری یا خود پیام باز می‌گردد.

به عنوان مثال، خستگی طرفین، خیلی ساده یا خیلی مشکل صحبت کردن، زبان مشترک نداشتن و عدم شناخت مخاطب می‌تواند منجر به این نوع اختلالات می‌شود.

اختلالات درونی به دو گروه تقسیم‌بندی می‌شوند: اختلال فردی و اختلال مفهومی

اختلالات بیرونی:

بیشتر از محیط ارتباط، نشأت می‌گیرند. مثلاً آلودگی صوتی و گرما یا سرمای بیش از حد می‌تواند در فرایند ارتباط ما مشکل ایجاد کند.

اختلالات بیرونی، می‌تواند حاصل نارسا بودن فرایند (فرایندی) یا فیزیکی باشد.

اختلالات درونی - اختلالات فردی

موانع اختلالات فردی، از دو منظر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

منظر فیزیکی

منظر ذهنی

جدول زیر، عوامل فردی مؤثر در برقراری ارتباط را نشان می‌دهد.

جنسیت	سطح اعتماد بین افراد	فکر قالبی	تفاوت های هوشی و آموزشی	روشهای بکارگیری پردازش اطلاعات
قدرت	پیش داوری	تعصب و ادراک کلیشه ای	افکار خشک و بی خردانه	بی توجهی و حواس پرتی
توانایی های فردی	فشار درونی	حالت های من	انتخاب در شنیدن	فوران مهارت گوش دادن
دشواری های جسمی	فرضیات، پیش پنداشت ها	تنبیجه گیری عجولانه	حدس و گمان	انتخاب در شنیدن

باید درخواست یا پیام خود را کاملاً واضح بیان کنید و انتظار نداشته باشید دیگران منظور شما را حدس بزنند.

اختلالات فردی رفتاری

این نوع اختلالات به سه بخش تقسیم می‌شوند:

- قضاوت
- ارائه راه حل
- نادیده گرفتن نگرانی و دغدغه طرف مقابل

نادیده گرفتن نگرانی و دغدغه طرف مقابل	ارائه راه حل	قضاوت
منصرف سازی علت منطقی اطمینان آفرینی	دستور دادن تهدید اخلاقی سازی طرح سوالات (زیاد/نامناسب) نصیحت و یا توصیه	انتقاد ذهن خوانی نامگذاری برچسب زدن ستایش همراه با ارزیابی

انتقاد کردن، روش خاص خود دارد و شخص انتقاد کننده و موضوع مورد انتقاد باید مشخصات خاص خود را داشته باشند. به عنوان مثال، اگر رفتاری را یک بار از فردی ببینید، نباید از او انتقاد کنید. باید تکرار این رفتار را دیده باشید تا بتوانید از او انتقاد کنید.

دستور دادن، تهدید، اخلاقی سازی موضوعات (خارج کردن موضوعات از حوزه سازمانی)، طرح سوالات زیاد و نامناسب، نصیحت یا توصیه در گروه دوم اختلالات رفتاری طبقه بندی می شوند.

منصرف سازی، علت منطقی و اطمینان آفرینی، در گروه سوم اختلالات رفتاری قرار دارند. به عنوان مثال، تصور کنید یکی از پرسنل سازمان، درخواست وامی به ما ارائه داده است. نباید با دلایل به ظاهر منطقی، سعی کنیم او را از این کار منصرف کنیم. باید موضوع را از دیدگاه فرد مقابل، مورد بررسی قرار دهیم.

اختلالات درونی - اختلالات مفهومی

اشتباهات رمزگذاری و رمزگشایی، مثلاً به کار بردن کلمات ناکارآمد یا داشتن تکیه کلمات خاص می تواند در ارتباطات شما اختلال ایجاد کنند.

استفاده از کلمات زبان های دیگر، مشروط به این که تعداد آن کم باشد و مطمئن باشیم که با به کار بردن آن به درک مفهوم مورد نظر توسط طرف مقابل ما کمک کند، بلامانع است.

تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی، عامل مؤثر دیگری در ارتباطات است. هرگز نباید اعتقادات قومی یا مذهبی فرد را به سخره بگیرید.

رعایت این موارد، سبب ایجاد ارتباط مؤثر خواهد شد.

اختلالات بیرونی - اختلالات فیزیکی

اختلال رسانه‌ای، اختلال محیطی و اختلالات حاصل از رفتار سازمانی، در زیرمجموعه اختلالات بیرونی فیزیکی طبقه‌بندی می‌شوند. انتخاب یک رسانه مناسب برای برقراری ارتباط، در اثربخشی ارتباطات نقش مهمی دارد.

شلوغی و آلودگی صوتی محیط، فاصله زیاد بین افراد، تفاوت‌های منطقه‌ای و اختلاف ساعت و سرما یا گرمای بیش از حد متعارف و هر مشخصه دیگر محیط ما که باعث ایجاد اثرات نامطلوب روی فرایند ارتباطات می‌شود، می‌تواند از اثربخشی ارتباطات ما بکاهد.

سلسله مراتبی بودن سازمان‌ها، وسعت و پراکندگی سازمان‌ها، درجه محرمانه‌گی اسرار سازمانی از جمله ویژگی‌های یک سازمان هستند که می‌توانند باعث ایجاد اختلال در ارتباطات افراد داخل سازمان شوند.

اختلالات بیرونی - اختلالات فرایندی

این گروه، شامل تمامی اختلالاتی است که در فرایند برقراری ارتباط به وجود می‌آید. متغیرهایی وجود دارند که مختل کننده ارتباط هستند.

ارتباطاتی که در حالت تدافعی ایجاد شوند یا حالت تدافعی را تحریک کنند، یا ارتباطاتی که در زبان‌های تخصصی از کلمات غیر واضح با تلفظ غلط یا به کارگیری در معانی غیر معمول ایجاد شود، مانعی برای اثربخشی ارتباط است.

در بحث ارتباط، استفاده از قدرت و سلسله مراتب سازمان، مباح نیست. باید یکسان‌بینی در طرفین ارتباط وجود داشته باشد.

رسانه‌های فردی

رسانه، واسطه یا وسیله رابط یا حد فاصل نقل و انتقال پیام شناخته می‌شوند. رسانه‌ها، پل‌های ارتباطی بین فرستنده و گیرنده هستند.

رسانه‌ها را می‌توان به شکل‌های مختلف تقسیم‌بندی نمود. مثلاً می‌توان رسانه‌ها را به دو گروه فردی و جمعی تقسیم‌بندی نمود.

به لحاظ تاثیرگذاری نیز، رسانه‌ها به دو گروه رسانه‌های زودگذر و رسانه‌های مانا تقسیم‌بندی می‌شوند. اعضای بدن و حالات چهره، یکی از ابتدایی‌ترین رسانه‌های ارتباطی به حساب می‌آیند و شناخت نحوه ارتباط مؤثر با کمک این رسانه‌ها از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

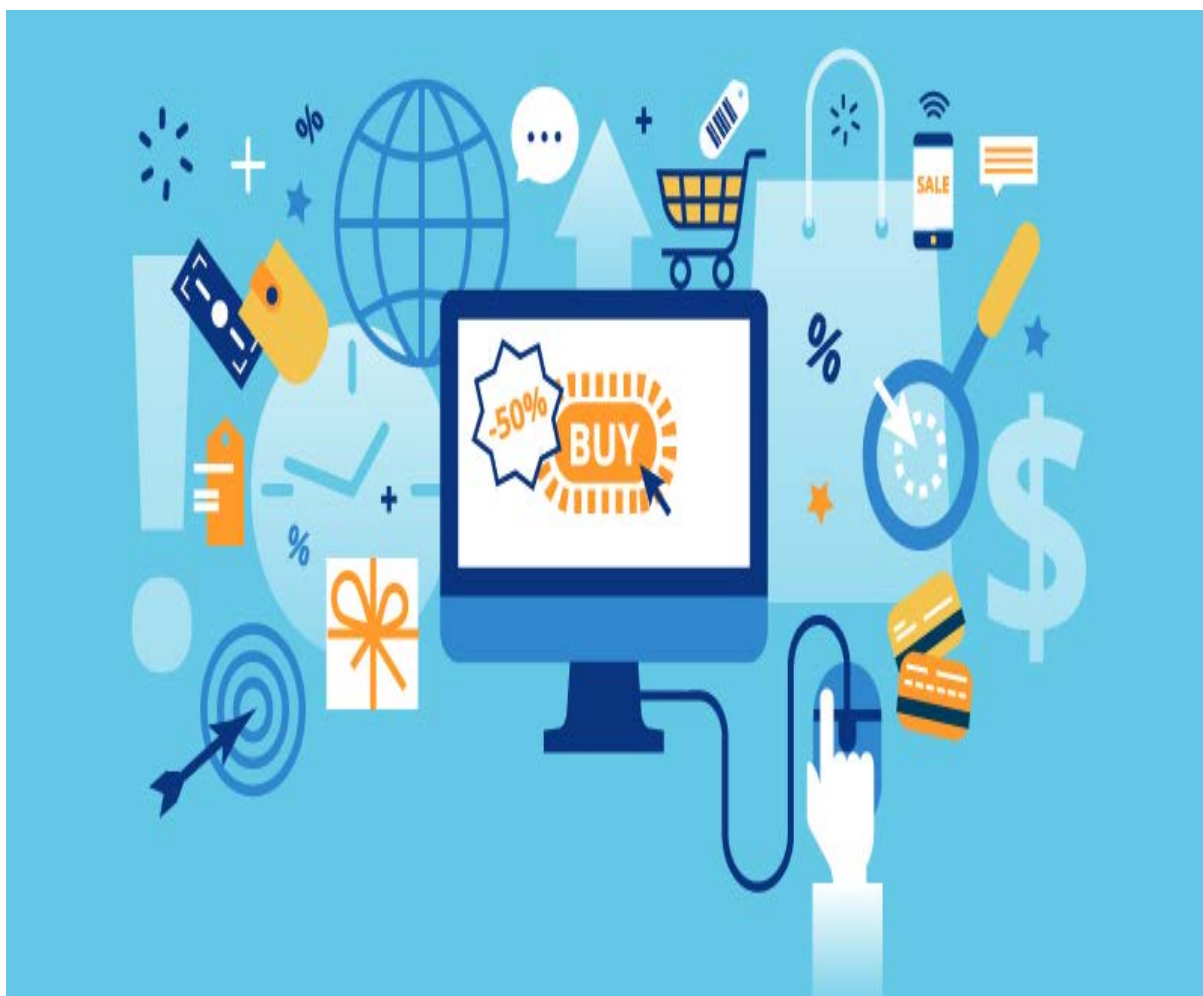
اولین رسانه‌های ارتباطی در اقوام قدیم، نور، دود، صدای تبل، استفاده از پرچم و علائم مورس است. این رسانه‌ها رسانه‌های زودگذر هستند.

اما رسانه‌هایی مثل سنگ‌نوشته‌های قدیمی، علائم راهنمایی رانندگی و لوگوی سازمان‌ها از جمله رسانه‌های ماندگار به حساب می‌آیند.

ممکن است دو رسانه زودگذر و مانا به صورت ترکیبی مورد استفاده قرار گیرد. مثلاً در صحنه یک تئاتر تلویزیونی، زبان بدن، نور و روابط کلامی به صورت مؤثر به کار گرفته می‌شوند.

رسانه‌های جمعی

رسانه‌های نوشتاری (روزنامه‌های مختلف)، رادیو، تلویزیون، اینترنت و ابزارهای الکترونیکی قدیمی و جدید، جزو رسانه‌های جمعی محسوب می‌شوند.

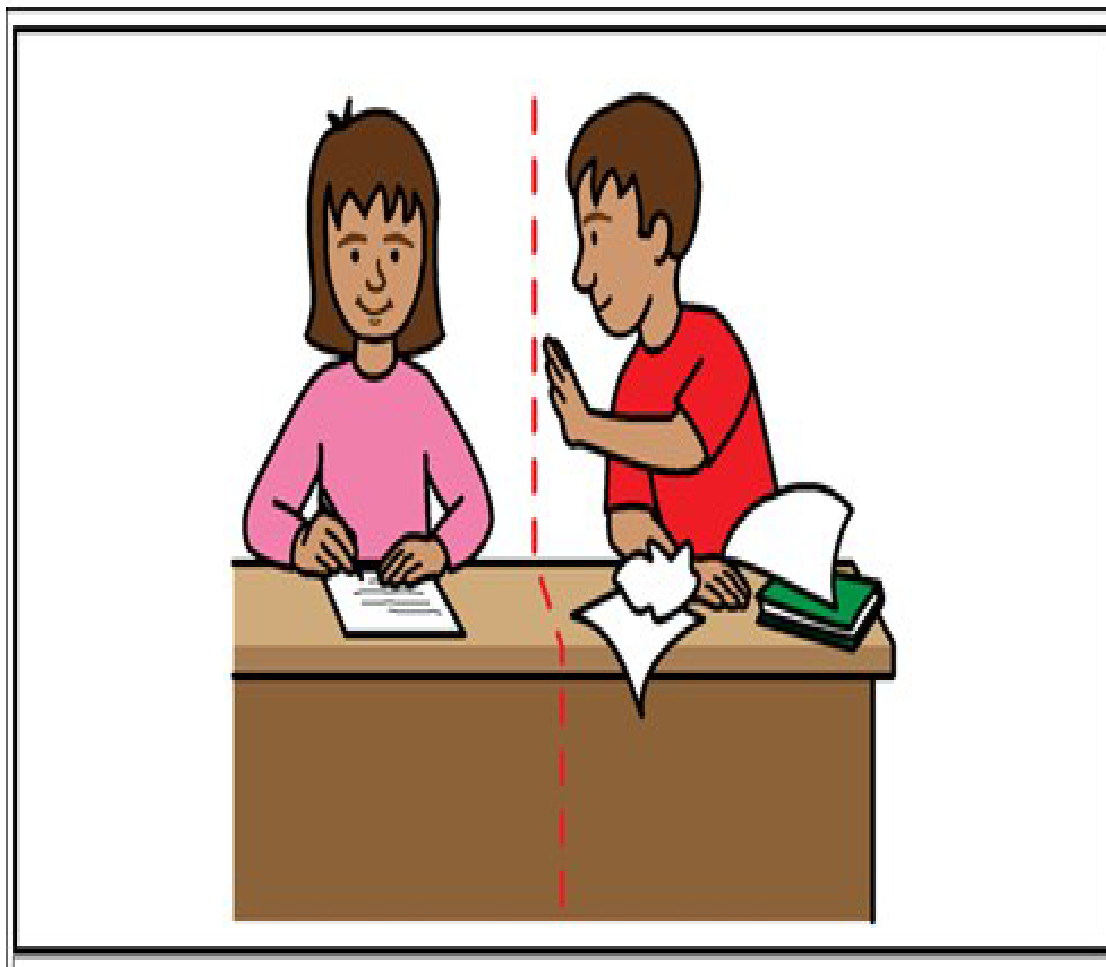


ابزار ما برای ارتباط، کلامان، لحنان و زبان بدنمان است. در رابطه با رسانه‌های فردی، قبل از این که وارد زبان بدن شویم، معمولاً سوالی که مطرح می‌شود، این است: چه سهمی را برای هر یک از این رسانه‌ها قائل هستید؟

نظریه یک جامعه شناس به نام آقای دکتر مهربان می‌گوید: ۷ درصد ارتباط به کلام، ۳۸ درصد به لحن و ۵۵ درصد باقی مانده به زبان بدن مربوط می‌شود.

حریم

حریم، فاصله بین گوینده و فرستنده است. این حریم، وابسته به خصوصیات فرهنگی ملت و وابسته به تراکم جمعیت است.



فاصله بین ۱۵ تا ۴۵ سانتی متر را حریم محارم می‌شناسیم. محارم، کسانی هستند که در عرف و شرع، محرم ما شناخته شده‌اند. یعنی در این فاصله ۱۵ تا ۴۵ سانتی متری، فقط محارم فرد حق حضور دارند.

حریم شخصی (Personal zone) فاصله ۴۵ سانتی متری تا حدود ۱ متری فرد است که به دوستان نزدیک فرد اختصاص دارد و با شرایط خاصی برای همکاران نیز مجاز است.

این فواصل، حدودی هستند و در جاهایی که جمعیت افراد زیاد است، این فواصل، کم‌تر می‌شوند.

فاصله بین ۱ متر تا ۳ و نیم متر، حریم اجتماعی (Social Zone) است که برای کلیه محاورات اجتماعی ما به کار می‌رود. بعد از فاصله ۳ و نیم متر یا بیشتر، ما هیچگونه حقی برای دخالت نداریم. یعنی حضور شخص در این فواصل، هیچ تقابلی با حضور دیگران نخواهد داشت.

نکته طلایی این که:

یک ارتباط مؤثر، در گروی رعایت تعادل بین سه عامل حفظ حریم، زبان بدن و کلمات ماست.

انسان دانا با خوشرویی رد می کند (نمی پذیرد) و انسان نادان، با ترش رویی می پذیرد.

کنفسیوس
