



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور  
مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه آموزشی

# برقراری ارتباط مؤثر با محیط و دیگران

معاونت آموزشی

دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش

ویرایش اول

تابستان ۱۳۹۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۴
مقدمه.....	۵
۱- ارتباط.....	۶
۱-۱- تعاریف و مفاهیم ارتباط.....	۶
۲-۱- اهمیت، ماهیت و کاربرد رفتارهای ارتباطی.....	۷
۳-۱- فرایند و عناصر ارتباط.....	۹
۲- ارتباطات و بهبود اثربخشی فرد و سازمان.....	۱۱
۳- تکنیک‌ها و شبکه‌های ارتباطات.....	۱۲
۳-۱- شبکه‌های ارتباطی.....	۱۳
۳-۲- تکنیک‌های ارتباطات.....	۱۴
۳-۳- ارتباطات میان فردی.....	۱۶
۴- موانع ارتباطی.....	۱۸
۴-۱- موانع ناشی از مسائل روان‌شناسی و ادراکی.....	۱۹
۴-۲- موانع فردی.....	۲۰
۴-۳- موانع کلامی و بیانی.....	۲۱
۴-۴- موانع سازمانی - مدیریتی.....	۲۱
۵- روش‌های تأثیرگذاری بر دیگران.....	۲۴
۵-۱- مهارت‌های تأثیرگذار در ارتباطات.....	۲۵
۵-۲- هنر گوش دادن و نقش آن در برقراری ارتباط مؤثر با محیط و دیگران.....	۲۶
۶- نقد سازنده و توسعه روحیه نقادی و نقدپذیری.....	۳۰
۶-۱- روش‌های مؤثر انتقاد سازنده.....	۳۰
منابع و مآخذ.....	۳۴

## پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup> و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور<sup>۲</sup>، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد.<sup>۳</sup>

براساس ماده ۵/۳/۲ نظام مذکور، «آموزش‌های توانمندی‌های اداری» به‌عنوان دسته‌ای از آموزش‌های فرهنگی و عمومی، به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که به‌منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش عمومی مرتبط با مأموریت و وظایف عمومی دولت و دستگاه اجرایی و یا توانمندی‌های فردی طراحی و اجرا می‌گردد و هدف از آن، افزایش توانمندی اداری کارمندان دولت در حوزه مأموریت و وظایف عمومی دولت و نیازهای فردی و محیطی است. محتوای این قبیل آموزش‌ها نیز براساس نیازسنجی در سطح مأموریت و وظایف عمومی دولت، نیازهای فردی و محیطی طراحی می‌شود.

دوره آموزشی «برقراری ارتباط مؤثر با محیط و دیگران»، از مجموعه دوره‌های توانمندی‌های اداری است که با هدف کسب دانش به‌منظور شناخت ارتباطات اثربخش به‌عنوان یکی از بزرگترین راه‌های موفقیت گروه در برقراری ارتباط مؤثر، طی بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۹۶۳۵۸ مورخ ۱۳۸۲/۰۵/۲۱ معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (وقت) ابلاغ شده است.

درس نامه حاضر به‌عنوان محتوای آموزشی دوره یادشده، براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، به همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز تهیه و تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این درس نامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

## مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰.

**مقدمه**

هشتاد درصد افرادی که در کار خود شکست می‌خورند فقط یک دلیل برای آن دارند. آنان قادر نیستند به خوبی با دیگران رابطه برقرار کنند. بهره‌وری یک فرد به عنوان سرپرست یا مدیر، پرستار یا منشی، مسئول بهداشت روانی یا سرایدار، کارگر، وکیل، پزشک، فروشنده و یا وزیر از طریق کسب توانایی برقراری یک ارتباط خوب افزایش می‌یابد. در واقع، تصور شغلی که در آن، ارتباط عامل مهمی نباشد کاری بس دشوار است (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۲۸).

در چند دهه اخیر، اصطلاح روابط انسانی با واژه دیگری تحت عنوان «رفتار سازمانی» مترادف شده است. اما حقیقت این است که رفتار سازمانی به مطالعه رفتار در سازمان می‌پردازد و رفتار را در حالت واقعی آن و به همان صورت که در سازمان اتفاق می‌افتد توصیف می‌کند و علت‌های بوجود آورنده آن را توضیح می‌دهد. رفتار سازمانی به عنوان یک علم از قضاوت‌های ارزشی می‌پرهیزد، اما روابط انسانی چیزی برتر و بیشتر از رفتار انسانی است. روابط انسانی از یک بار ارزشی و انسانی برخوردار است و درباره درستی یا نادرستی رفتار و روابط به ارزیابی و انتقاد می‌نشیند. رفتار سازمانی روابط انسانی را در بر نمی‌گیرد، ولی روابط انسانی، رفتار سازمانی را در بر می‌گیرد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸).



## ۱- ارتباط

### ۱-۱- تعاریف و مفاهیم ارتباط

منظور از ارتباطات، ترجمه کلمه Communication است که ریشه لاتین آن Communicare می‌باشد و مفهوم اولیه آن «عمومی کردن» و به عبارت دیگر «در معرض عموم قرار دادن» است. تعریف جدیدتر این عبارت، «انتقال مفاهیم» و یا «انتقال معانی» و همچنین «انتقال و تبادل پیام‌ها» است. برخی از دانشمندان نیز ارتباطات را «فرآیند تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی» تعریف کرده‌اند. آنچه قطعی است، ارتباطات با تفهیم سر و کار دارد و به تسهیم معنی نیازمند است. وقتی که ما به خود فکر می‌کنیم و یا به اهداف و برنامه‌های خود می‌اندیشیم و یا چیزی را با خود در میان می‌گذاریم، در حال «ارتباط با خویش» هستیم و یا وقتی در حال راز و نیاز و دعا به درگاه احدیت هستیم، در حال «ارتباط با خداوند» هستیم و در صورتی که موضوعی را با دیگران در میان می‌گذاریم، در حال «ارتباط با دیگران» هستیم.

روابط انسانی در مفهوم وسیع آن، همه انواع تعاملات بین مردم، تعارضات آنها، کوشش‌های معاضدت‌آمیز و روابط گروه‌ها را در برمی‌گیرد. روابط انسانی به اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارهایی که سبب تعارضات بین فردی می‌شود و به زندگی شخصی همه ما و موقعیت‌های کاری مربوط می‌شود، اطلاق می‌شود.

به لحاظ اهمیت، ارزش و ابعاد مختلف روابط انسانی، تعاریف فراوانی از این علم شده است. پرهیزکار در تعریف خود گفته است: روابط انسانی عبارت است از ایجاد، توسعه و گسترش روابطی که بتواند انگیزه‌های پرتیمی را از راه موفقیت گروهی در راه نیل به هدف‌های سازمانی از طریق ایجاد رضایت‌مندی در اعضا به وجود آورد. در این تعریف به نظر می‌آید که برقراری روابط انسانی از وظایف اساسی مدیریت است و مدیر باید در محیط سازمانی خود چنان روابطی را به وجود آورد و بعداً آن را گسترش دهد که سبب پیدایش انگیزه برای کسب موفقیت و رضایت در افراد در راه رسیدن به اهداف سازمان شود.

دیویس روابط انسانی را به این شکل تعریف کرده است: روابط انسانی یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم کرده و موجب می‌شود به نحوی بارور، معاضدت‌آمیز، صرفه‌جویانه و با رضایت روحی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند. دیویس سعی می‌کند که در تعریف خود مساله رضایت روانی افراد را وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف سازمان و تقویت جنبه اقتصادی سازمان قرار دهد. به عقیده او روابط انسانی به مطالعه رفتار انسان‌ها در محیط سازمان می‌پردازد تا در نتیجه آن نتایج کار سازمان بهتر شود.

در برخی از تعاریف دیگر، مساله پذیرش فردی یعنی پذیرش ارزش، اهمیت و حق زیستن وی مورد توجه قرار گرفته است. در این تعاریف سعی می‌شود که دادن آزادی عمل، شناسایی فرد به عنوان یک شخص با تمام تفاوت‌ها و خصوصیات فردی، درک قابلیت‌های او و شرکت دادن وی در تصمیم‌گیری‌ها بر میزان علاقه فرد افزوده و از بی‌تفاوتی‌های احتمالی او جلوگیری شود.

به طور 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 به وجود آمدن زمینه‌های انگیزش و رشد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان شود.

در این تعریف، به عنوان مثال، بر یک مدیر آموزشی فرض است که اگر در محیط کارش بین او و همکارانش رابطه دو جانبه زنده و با هدف سازندگی وجود ندارد، این رابطه را به وجود آورد و آن را توسعه دهد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۲-۱۹).

### ۱-۲- اهمیت، ماهیت و کاربرد رفتارهای ارتباطی

اگر تمدن را تسلط بر طبیعت تعریف کنیم، تغییراتی را که تکنولوژی ارتباطات در شئون مختلف زندگی بشر پدید می‌آورد می‌توان موجد تحولی عظیم در مسیر تمدن و انقلابی در ارتباطات به شمار آورد. یکی از مسائل مهم اداری، ارتباطات و چگونگی تأثیر آن در روند پیشرفت و توسعه و ترقی سازمان است و به این دلیل است که دانشمندان و محققان علوم اداری، ارتباطات را به منزله سلسله اعصاب سازمان و از ارکان مهم و اساسی آن شمرده‌اند. همانگونه که انسان بدون صحبت کردن و به کارگرفتن حرکات و اشارات چشم، دست و یا سایر اندام‌ها دریافت کند. در واقع رابطه انسان و سازمان با محیط پیرامونی خود از طریق اعمال و حرکاتی که آن را ارتباطات می‌نامند شکل می‌گیرد. به بیانی دیگر ارتباطات مبین نحوه و چگونگی توزیع و تبادل عقاید، افکار و اطلاعات از طریق کتبی، شفاهی، علامات و حرکات به منظور راهنمایی و هدایت رفتار کارکنان سازمان در مبادله پیام است.

ارتباطات در پیشبرد اهداف سازمان و همچنین در ایجاد احساس هویت و وابستگی کارکنان به سازمان و همکاران نهایتاً نهادینه کردن وفاداری آنان به سازمان بسیار مهم و مورد توجه فراوان مدیران با تجربه و تحصیل کرده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۰۷).

ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و به قول فیفندر قلب تپنده و جوهره اصلی مدیریت است که از طریق آن فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل توسط مدیریت انجام می‌شود ارتباطات تبادل جریان «پیام» از یک نفر به نفر دیگر از طریق واسطه به عبارتی عامل اطلاع‌رسانی و تفاهم بین عناصر انسانی است (همان، ۴۰۹).

هنری میتز برگ می‌گوید، ارتباطات جزء مکمل فعالیت‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت کردن، کنترل، تصمیم‌گیری، هماهنگی، انگیزش و ... که وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد، است. به عقیده میتز برگ، اغلب مدیران ۸۰ درصد از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند که به صورت‌های مختلف اعم از حضوری، تلفنی، الکترونیکی با سرپرستان، کارکنان و مدیران عالی سازمان در جلسات مذاکره و کمیته‌ها به مرحله اجرا درمی‌آید. به‌زعم نامبرده، نقش مدیران و سرپرستان سازمان در رابطه با وظایف مدیریتی و در چارچوب ارتباطات سازمانی در موارد سه‌گانه: ارتباط مرادده‌ای / ارتباط اطلاعاتی / ارتباط تصمیم‌گیری خلاصه می‌شوند.

اهمیت ارتباطات در یک سازمان و یا شرکت تجاری به اندازه اهمیت سرمایه‌گذاری آن اعم از مالی، انسانی و ... است زیرا بدون استقرار ارتباطات در سازمان و وجود شبکه ارتباطی کامل بین واحدها و کارکنان، اعمال مدیریت و ایجاد روابط سالم در سازمان و تصمیم‌گیری درست و به‌هنگام و اجرای دقیق وظایف و نهایتاً حصول به هدف یا اهداف پیش‌بینی شده امری غیرممکن و غیرقابل تصور است.

به هر حال مدیر در کاربرد ارتباطات سعی در نفوذ کردن و تغییر دادن حالات، تصورات، رفتار، احساس و عقاید فرد و یا گروه در سازمان را دارد که با تکنیک و روش‌های خاصی و به مرور ایام به مرحله اجراء درمی‌آید. مسائلی از قبیل مشکلات

پرسنلی، عدم شنود درست، عدم آگاهی در نحوه ارسال پیام، مبهم بودن پیام، عدم حمایت از پیام ارسال شده، مواردی از متغیرهای درون سازمانی می‌باشند که بر حرکت طبیعی و منطقی ارتباطات تأثیر گذاشته و باعث کندی، انحراف و مخدوش شدن جریان ارتباطی می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۹-۴۱۸).

ارتباطات موجب پیوستگی واحدهای مختلف سازمان و همبستگی مثبت افراد آن شده، عامل تقویت روحیه و مسئولیت‌پذیری و وفاداری آنها به سازمان است که کلیه شبکه‌های سازمانی را پوشش می‌دهد.

وظیفه ارتباطات آگاه‌سازی، دادن آموزش و دخالت در تصمیم‌گیری است و برای اینکه این وظیفه درست انجام شود وجود سه شرط ضروری است: حداقل دوفرد درگیر باشند/ اطلاعات و پیامی برای رد و بدل شدن وجود داشته باشد/ کوشش و سعی در جهت ارسال و یا مخابره پیام انجام شود. ارتباطات به انواع مختلف صورت می‌پذیرد. ارتباط کتبی، ارتباط شفاهی، ارتباط تصویری، ارتباط از طریق نگاه و حرکت دادن اعضاء بدن و ...

ساده‌ترین نوع ارتباط، ارتباط یک طرفه است که فرستنده از طریق آن پیامی را برای گیرنده ارسال می‌کند. در این نوع ارتباط کلیه امکانات بازخور اطلاعات و کنترل مسیر و نحوه برگشت آنها که تنها وسیله احراز اطمینان از دریافت و تفهیم پیام توسط گیرنده است حذف شده و مجاری ارتباط یک طرفه است. ارتباط یک طرفه دارای مشخصه منفی و اشتباه برانگیز است. وجود این نوع ارتباط در سازمان نتایج بسیار منفی و نامطلوب به بار خواهد آورد. در این گونه از ارتباطات توصیه شده است که واسطه و یا واسطه‌ها از مجاری ارتباطی حذف شوند تا پیام با حفظ اصالت و واقعیت محتوایی رد و بدل می‌شود. در این جریان پیام از فرستنده به گیرنده، به دلیل وجود لایه‌های واسطه بین دو نفر اصلی پیام به تدریج تحلیل رفته و بین آنچه که منظور فرستنده بوده و آنچه که توسط گیرنده تفهیم می‌شود تفاوت بسیار زیادی ایجاد می‌شود (همان، ۴۱۲-۴۱۰).

در برقراری ارتباط، حفظ رابطه گوینده- شنونده و یا گفت و شنود از موارد مهم پیام‌رسانی است که باید از سوی طرفین ارتباط رعایت شود. در واقع ارسال پیام باید با درک و توانائی شنود گیرنده پیام تطابق داشته باشد تا مؤثر واقع گردد. در بسیاری از موقعیت‌ها پیام ارسال می‌شود ولی تفهیم نمی‌شود و از اینرو ارتباط مؤثر نمی‌باشد. به عقیده جان ماینر در این حالت فقط ۵۰ درصد از کوشش برای ارتباط منتج به تفاهم متقابل می‌شود. چنانچه طرفین ارتباط همزمان آغاز به صحبت نمایند و هر یک با افزایش طنین صدا و ایجاد هیاهو و غوغا سعی در مجاب نمودن طرف مقابل نموده و با توسل به این شیوه تلاش در توجیه مطلبی خاص و بالاخره اثبات نقطه نظرهای خود بنماید. رابطه برقرار شده را نمی‌توان ارتباط نامید.

در ایجاد رابطه، دریافت و درک پیام و اطلاعات از ارسال آن مشکل‌تر است. در واقع چنانچه به هنگام جریان ارتباط موازنه منطقی بین فرستنده پیام به وجود نیاید آن ارتباط ناقص خواهد بود زیرا مشارکت آگاهانه طرفین پیام، برای حسن جریان ارتباط ضرورت کامل دارد. آنچه که در ارتباط واقع‌گرایانه مهم به نظر می‌رسد موازنه ارتباطات است، که عبارت است از حرکت گیرنده پیام از مجاری و مراحلی که فرستنده پیام نیز همان مجاری و مراحل را طی نموده است. برای توفیق در این امر چنانچه فرستنده پیام بخواهد، فکر، انگیزه و یا مطلبی را به مخاطب منتقل کند باید بدو آن را تفسیر و بر طبق نظر خود برگردان نموده و سپس عقیده و فکر را به پیام تبدیل کند.

در موازنه ارتباطات اولین مرحله‌ای که برای گیرنده پیام واجد اهمیت فراوان است درک موضوع و دریافت پیام به گونه‌ای مناسب و تحلیل شده است. گیرنده پس از دریافت پیام باید آن را تفسیر نموده که تفسیر پیام، نه تنها با موضوعی که دریافت



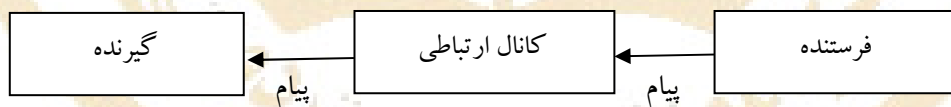
کرده ارتباط پیدا می کند، بلکه با ذهنیت گیرنده نسبت به محتوای پیام و نظرات خاصی که درگیرنده به وجود خواهد آمد و همچنین تفسیر و عکس العمل های او از پیام دریافت شده نیز ارتباط پیدا می کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۷-۴۱۶).

پس، ارتباط به عنوان اساسی ترین کارکرد مدیریتی اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. صاحب نظران اهداف زیادی را مطرح می کنند که تعدادی از آنها عبارتند از:

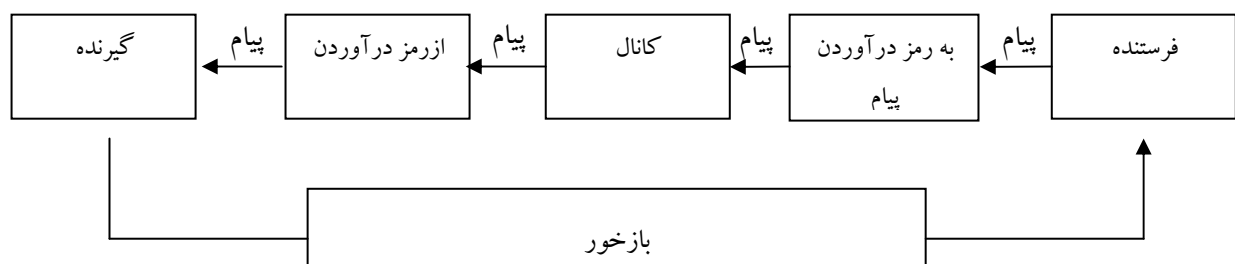
- ۱) درک بهتر سیاست ها و برنامه های سازمان،
- ۲) دستیابی به هماهنگی و همبستگی بین افراد و سطوح مختلف سازمان،
- ۳) بهبود روابط مدیر و کارکنان،
- ۴) مشارکت و دخیل کردن افراد در امور سازمان و افزایش مسئولیت کارکنان،
- ۵) بدست آوردن اطمینان از رسیدن تصمیمات به افراد واحدهای مربوطه در سراسر سازمان،
- ۶) افزایش انگیزش و بالا بردن روحیه کارکنان،
- ۷) افزایش اعتماد متقابل مدیریت و کارکنان،
- ۸) افزایش انعطاف پذیری سازمان،
- ۹) افزایش پذیرش تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر،
- ۱۰) دستیابی به نظرات و پیشنهادات مفید و سازنده کارکنان،
- ۱۱) بالا بردن اطلاعات، دانش و آگاهی کارمندان،
- ۱۲) پیشگیری از بروز شایعات، سوء تفاهم ها و تعارض در سازمان،
- ۱۳) افزایش بهره وری سازمان و مدیریت و
- ۱۴) هماهنگی و تعامل با عوامل خارجی سازمان (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۹۴).

### ۱-۳- فرایند و عناصر ارتباط

فرایند ارتباط را می توان به بیان ساده، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده از طریق کانال ارتباطی بیان نمود.



در این مدل فرستنده یا منبع، آغازگر جریان ارتباطی است که با اندیشه و قصد ذهنی خود، پیام را از طریق کانال ارتباطی منتقل نموده و گیرنده پیام با ذهنیت و اندیشه خود پیام را دریافت می دارد. سایر صاحب نظران فرایند ارتباطات را با اجزای گسترده تری همچون بازخور، کانال ارتباطی، اختلال و بستر توصیف می کنند. نمودار زیر، فرایند ارتباط را به صورت کامل نمایش می دهد:



**منبع و فرستنده پیام.** فرایند ارتباط هنگامی آغاز می‌گردد که فرستنده آگاهانه یا ناآگاهانه تحت تأثیر یک رویداد، تحریک شده و با مراجعه به حافظه خود با استفاده از نمادهای زبانی مناسب (کلامی یا غیر کلامی)، پیام را ارسال می‌نماید. پیامها به دو دسته کلامی و غیر کلامی تقسیم می‌شوند. همچنین پیام‌ها را می‌توان به انواع دیداری، شنیداری، نوشتاری و ترکیب دیداری، شنیداری و نوشتاری تقسیم نمود.

**کانال ارتباطی.** پیام رمزگذاری شده از یک یا چند مجرا یا کانال ارتباطی عبور می‌کند؛ از قبیل ارتباط چهره به چهره، گزارش، تلفن و ... از طریق این کانال‌های ارتباطی، پیام به حواس پنج‌گانه ما منتقل می‌شود.

**دریافت کننده پیام.** در انتهای فرایند ارتباط، گیرنده، پیام را رمزگشایی می‌کند. به این معنی که با مراجعه به حافظه خود آن را مورد پردازش قرار می‌دهد تا بتواند به زبان خود قابل درک نماید. نکته قابل اهمیت در فرایند ارتباط این است که امکان دارد پیام رمزگذاری شده توسط دریافت کننده، با پیام رمزگذاری شده توسط فرستنده یکسان نباشد. به عنوان مثال ممکن است یک کارشناس باتجربه و یک کارمند جدید، برداشت متفاوتی از یک بخشنامه اداری داشته باشند.

**بازخور.** پس از ارسال و دریافت پیام، دریافت کننده در موقعیت پاسخگویی قرار می‌گیرد. این پاسخ، بازخور نامیده می‌شود که ممکن است به شکل کلامی (گفتن کلمه بله یا خیر) یا غیر کلامی (مثل تکان دادن سر) باشند. بازخور نشان می‌دهد که دریافت کننده تا چه حد متوجه منظور پیام شده است.

**اختلال.** پیام علاوه بر تأثیر برداشت‌های هر یک از ارتباط برقرارکنندگان، تحت تأثیر اختلال نیز قرار دارد. هرگونه مداخله درونی و بیرونی در فرایند ارتباطات را اختلال می‌نامیم (برکوود و دیگران، ۱۳۹۲، ۱۵). اختلال ممکن است به اشکال زیر بروز نماید:

- (۱) اختلال محیطی که توسط عوامل بیرونی مانع دریافت پیام می‌شوند. مانند صدای یک دستگاه برقی که مانع شنیدن سخنان گوینده می‌شود.

(۲) اختلالات فیزیولوژیکی: مثل ناشنوایی

(۳) اختلال معنایی: گاهی معانی کلمات باعث اختلال در فرایند ارتباط می‌گردد. از قبیل استفاده از زبان تخصصی و حرفه‌ای در مکاتبات که ممکن است خواننده متوجه مفاهیم علمی و حرفه‌ای نباشد.

(۴) اختلال ساختاری: به معنی شیوه و ساختار مرسوم و متداول قراردادن کلمات در کنار یکدیگر.

(۵) اختلال فرهنگی: پیش‌داوری ناآگاهانه در مورد اعتقادات یک فرهنگ خاص

(۶) اختلال روانی: تأثیر حالات روحی انسان در ارتباط از قبیل عصبانیت، اضطراب و ...

به این ترتیب، اختلال مانع برقراری ارتباط است؛ اما مدیران باید بیاموزند که با آگاهی از موارد یادشده سعی نمایند پیام خود را به خوبی منتقل نمایند.

**بستر (محیط).** ارتباط نه در خلا بلکه در بستر و محیط خاصی صورت می‌گیرد. اینکه با چه کسی و کجا ارتباط برقرار می‌کنیم؟ و عوامل بسیاری نظیر جا، مکان، اندازه و ... در برقراری ارتباط ما مؤثر واقع می‌شوند.

## ۲- ارتباطات و بهبود اثربخشی فرد و سازمان

ارتباط اساسی ترین وسیله حیات است. ما با ارتباط با محیط و دیگران موقعیت خود را درک می کنیم، تقاضاها و تمنیات خود را به دیگران منتقل می کنیم و دیگران را در دانش و معرفت خود شریک می سازیم. انسان از طریق ارتباط اطلاعات خود را در رابطه با انسانها و جوامع دیگر کامل می کند و براساس همین اطلاعات تصمیمات لازم را جهت مقابله یا همکاری می گیرد. علل بسیاری از تعارضها عدم برقراری ارتباط درست و یا عدم درک نقطه نظرها، نیازهای دیگران از طریق ارتباط است. ارتباط فرآیندی است که به وسیله آن افکار، عقاید، احساسات و اطلاعات یک فرد یا یک گروه با یک زبان مشترک یا مجموعه ای از رفتارها به فرد یا گروه دیگر انتقال داده می شود.

به مرور زمان و در طول تاریخ زندگی بشر، وسایل و مجاری ارتباطی انسان با بهره گیری از اکتشافات و اختراعات کاملتر و متنوع تر شده است. پیدایش تلفن، تلگراف، رادیو و تلویزیون نیز انقلابی در وضعیت و توانایی ارتباط انسانی بود که تحول بزرگی در روابط بین فردی و اجتماعی به وجود آورد و مدیران جامعه را در برقراری ارتباط سریع و همه جانبه جهت هماهنگی افکار عمومی و سوق دادن آنها به جهات معین توانمند ساخت. اکنون، در جهانی زندگی می کنیم که علاوه بر تلویزیون و رادیو، کامپیوتر انقلابی بزرگتر از انقلاب گذشته در دنیای ارتباطات پدید آورده است. با بهره گیری از ماهواره و کامپیوتر، جهان با این عظمت، به یک دهکده یا حتی خانواده کوچک تبدیل شده است.

اگر چه ما می توانیم به سادگی از طریق دورنگار و کامپیوتر و ... برای هر فرد دیگری در اقصی نقاط جهان پیام بفرستیم، ولی مساله ارتباط انسانی و چگونه ارتباط برقرار کردن با دیگران و انتقال مفاهیم به سایر افراد همچنان در جای خود باقی است. ارتباط در مدیریت ابعاد وسیعی دارد. در بسیاری از زمانها، مدیریت مجبور به قانع کردن افراد و تفهیم افکار، نظریات، تصمیمها، برنامهها و پیشنهادهای خود است. با آن که مدیران می توانند از اقتدار قانونی خود برای پیشبرد اهداف و نظریات خود استفاده کنند، ولی مطالعات و تجربیات مدیریت ثابت کرده است که تا افراد راضی نباشد و مساله را نپذیرند، کار آنها استمرار نخواهد داشت. در چنین موقعیتی، بهترین ابزار برای قانع کردن افراد یا همفکر ساختن آنها، بهره گیری به جا از ارتباط است (میر کمالی، ۱۳۷۸، ۱۸۴-۱۸۲).

روابط انسانی به رفتار متقابل انسانهای سازمان اجتماعی توجه خاص دارد و سعی می کند که اثربخشی و کارآئی سازمان را به شکل مطلوبی با تکیه بر اهمیت جنبه انسانی سازمان بالا برد و در عین حال با تأمین نیازهای منطقی مادی و روانی افراد و گروهها مراتب رضایت آنها را فراهم سازد، روابط انسانی دارای اهداف زیر است:

**شناخت خصوصیات فردی:** هر یک از عوامل شخصیتی، خصوصیات خلقی، انگیزه های رفتار و ... تأثیر فراوانی در رفتار و ارتباط انسانها با سایر افراد دارد. شناخت این عوامل به زدایش جنبه های منفی و تقویت و ایجاد جنبه های مثبت این خصوصیات آنچنان که در برقراری روابط انسانی مؤثر واقع شوند، می پردازد.

**شناخت کنش و واکنشها:** رفتار هنجارهای گروهی در بین اعضای سازمان تأثیر زیادی بر رفتار و روابط در سازمان دارد. هر سازمانی جو مخصوص به خود دارد و در سایه همین جو هنجارهای گروهی، رفتار افراد نسبت به هم تفاوت دارد. مدیر باید خصوصیات رفتاری هر گروه و روابط متقابل افراد آن گروه را مورد شناسائی قرار دهد. مدیر باید موضع رفتاری و رابطه گروهها را با خود مورد ارزیابی قرار دهد و ویژگی های اساسی این واکنشها را مشخص کند.

**شناخت ریشه تفاوت‌ها و اختلافات:** زمانی یک سازمان می‌تواند به اهداف خود برسد که بین مدیر، کارکنان و ... اهداف مشترک و هماهنگی رفتاری وجود داشته باشد. شناخت ریشه‌های اساسی تفاوت‌ها، اختلافات و تعارضات رفتاری در روابط مدیر، کارکنان و ارباب رجوع و پیدا کردن راه‌های عملی هماهنگی رفتاری بین آنها از این اختلافات کاسته و بر میزان همدلی، هماهنگی و تفاهم بین افراد و گروه‌ها می‌افزاید.

**پیدا کردن راه‌های عملی جلب همکاری:** مدیر نه تنها باید بین افراد و گروه‌های سازمانی هماهنگی ایجاد کند، بلکه باید با به وجود آوردن علائق و اهداف مشترک موجبات استحکام و دوام این هماهنگی‌ها را فراهم سازد.

**پیدا کردن راه‌های عملی تشویق و تنبیه:** مدیر باید رفتار و عملکردهای افراد سازمان را مورد دقت و توجه قرار دهد و به طور عملی موجبات رغبت و علاقمندی بیشتر افراد را با تشویق‌های مناسب و یا احتمالاً با تنبیهات به جا و به موقع فراهم سازد. به وجود آوردن جو مناسب: مدیر باید محیط و جوی در سازمان به وجود آورد که نهال‌های دوستی و مودت، اعتماد و امنیت را نیز بارور می‌سازد.

**تقویت روحیه و کسب رضایت‌مندی افراد:** در سازمانی که روحیه قوی نیست، انرژی لازم برای انجام کار وجود ندارد. در چنین محیطی خستگی، پژمردگی، عدم تمایل و دلسردی مانع رسیدن به اهداف سازمان می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۴).  
**ارضاء و برآوردن نیازهای منطقی:** مدیر می‌کوشد که شرایط و امکانات لازم را برای تأمین نیازهای افراد و گروه‌ها فراهم آورد تا بدان وسیله کارکنان با علاقه و انگیزه و رضایت بیشتر، ضمن رسیدن به اهداف و نیازهای فردی و گروهی خودشان، به اهداف سازمان نیز جامعه عمل بپوشانند.

**برقراری روابط عمومی:** یکی از اهداف اساسی جلب همکاری افراد مافوق، صاحب‌نظران و افرادی که به نحوی در امور سازمان مؤثر هستند، است. از آنجا که ممکن است در هر سازمانی افراد مختلفی در از پیش پا برداشتن مشکلات و تنگناهای مختلف سازمان دارای قدرت و نفوذ باشند، برقراری رابطه با این افراد از ضروریات مدیریت به حساب می‌آید.

**مطالعه، بررسی و یافتن شیوه‌های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان:** بسیار اتفاق می‌افتد که مدیران علل شکست یا عدم موفقیت خود را رفتار و نوع فعالیت‌های زیردستان یا افراد همکار خود می‌دانند و به رفتار و نوع مدیریت خود کمتر می‌اندیشند (همان، ۲۵-۲۳).

### ۳- تکنیک‌ها و شبکه‌های ارتباطات

کیفیت ارتباطات میان فردی در درون یک سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. افرادی که از نظر مهارت‌های ارتباطی در سطح مناسبی هستند به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در خصوص تصمیم‌گیری‌های شان به گونه‌ای موفق‌تر عمل نمایند، به این ترتیب شاهد آن خواهیم بود که این قبیل از افراد پیشرفت چشمگیری نسبت به سایر افراد خواهند داشت و اغلب بیش‌تر از افرادی که دارای توانایی‌های محدود می‌باشند، پیشرفت خواهند کرد. هدف در راستای تحقق بخشیدن به چنین طرز تفکری است که فراهم آوردن اطلاعات می‌تواند به شما در بهبود مهارت‌های میان فردی کمک کند (کریتنر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۶).

انواع ارتباطات شامل روش‌ها و تکنیک‌هایی می‌شود که از طریق آن‌ها برقراری ارتباط بهتر به مرحله اجراء درمی‌آید. ارتباطات شامل انواع مختلفی می‌شود که هر یک به گونه ویژه‌ای در حل و فصل مسائل بین کارکنان و واحدهای سازمانی مؤثر است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۱). ارتباطات از نظر ماهوی به دو صورت رسمی و غیررسمی در سازمان‌ها دیده می‌شود که هر یک دارای نقش ویژه در اجرای اهداف سازمان‌ها است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۴).

### ۳-۱- شبکه‌های ارتباطی

شبکه‌های ارتباطی عبارت است از یک سری رابطه رسمی و غیررسمی در سازمان که بین کارکنان در سطوح مختلف برقرار می‌شود. شبکه‌های ارتباطی از طریق تعامل کارکنان و با حرکت و انتقال دستورات سازمانی از راس سازمان به سطوح زیرین و دادن اطلاعات و ارائه پیشنهادها فنی، اداری و ... از سطوح زیرین به راس سازمان فعال می‌شود. تشکیل شبکه‌های ارتباطی محصول وجود دو عنصر مهم در سازمان است؛ اول عنصر اداری و بوروکراسی (شبکه ارتباطات رسمی) و دوم عنصر تعامل اجتماعی و روابط انسانی (شبکه ارتباطات غیررسمی) (همان، ۴۳۰).

### ۳-۱-۱- ارتباطات رسمی

ارتباط رسمی و یا ارتباطات سازمان داده شده عبارت است از حرکت اطلاعات، دستورات اداری و ... در طول سلسله مراتب سازمانی. ارتباطات رسمی همواره و به گونه‌ای تنگاتنگ در کنار سیستم رسمی اختیارات سازمانی قرار می‌گیرد. سیستم ارتباطات رسمی (عمودی- صعودی- افقی- مورب) دارای محدودیت‌ها و کمبودهایی است که به همه نیازهای سازمانی پاسخ لازم را نمی‌دهد و دلیل آن نیز معلوم است زیرا پیش‌بینی کلیه مسائل اداری و سازمان به علت وجود متغیرهای فراوان امکان‌پذیر نمی‌باشد. پایه و اساس سیستم ارتباطات رسمی سند، مکتوب، پرونده و امثالهم است که مدیران یا کارکنان در طول سلسله مراتب سازمانی بوسیله آنها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند (همان، ۴۲۴). ارتباط عمودی/ ارتباط صعودی/ ارتباط افقی/ ارتباط مورب، از نوع ارتباط رسمی سازمانی می‌باشند.

### ۳-۱-۲- ارتباطات عمودی

ارتباط عمودی منطبق بر سلسله مراتب رسمی سازمان و منعکس‌کننده وحدت فرماندهی است. در سازمان‌های عمودی با طبقات و لایه‌های متعدد، ارتباطات عمودی دارای حرکتی کند و بطئی و برعکس در سازمان‌های افقی با سطوح سازمانی محدود دارای سرعت و حرکت مناسب و با کارآئی مورد انتظار است. چستر بارنارد برای کارآئی ارتباطات عمودی شرایط زیر را لازم می‌داند:

- مسیر حرکت و مجاری ارتباطات رسمی باید کاملاً مشخص باشد.
- مجاری ارتباطی کارمند باید معلوم باشد.
- مجاری ارتباطی هرگز نباید قطع شود.
- مجاری ارتباطات باید کاملاً به کار انداخته شوند.
- اطلاعات ارتباطی باید مسجل باشد.
- مجاری ارتباطی باید کوتاه و مستقیم باشد (همان، ۴۲۱).

**۳-۱-۳- ارتباطات صعودی**

ارتباط صعودی یا از پایین به بالا عبارت است از جریان و عبور اطلاعات از کارمند به رئیس و از قاعده هرم سازمانی به راس آن. به عقیده بروس هریمن این نوع از ارتباطات برای عملکرد مؤثر فعالیت‌های سازمانی از درجه اهمیت بسیاری برخوردار است. ارتباطات صعودی یا ارتباطات از پایین به بالا (اگر چه معمولاً به دلایل اداری- شخصی به ندرت در کانال سازمانی دیده می‌شود) باید با فشار به سطح بالاتر فرستاده شود و در واقع به سطوح بالاتر پمپاژ گردد که در مرحله حرکت اطلاعات از طبقات و لایه‌های سازمان که کار صافی را انجام می‌دهند امکان تحریف و تفسیر اطلاعات ارسالی وجود دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۲).

**۳-۱-۴- ارتباطات افقی**

ارتباط افقی که ارتباط ناقص هم نامیده می‌شود رابطه‌ای است که در سطوح مختلف سازمان فارغ از موضوع رئیس و مرئوسی بین کارکنان در سطوح مساوی ایجاد می‌شود.

**۳-۱-۵- ارتباطات مورب**

این نوع ارتباطات اگرچه در سازمان‌ها وجود دارد ولی موارد آن بسیار اندک است و در شرایطی انجام می‌شود که مدیران عالی حسب ضرورت به کارمندی که خارج از حیطه نظارت و یا مدیریت آنها باشد کاری ارجاع کنند (همان، ۴۲۳).

**۳-۱-۶- ارتباطات غیررسمی**

محدودیت‌های ارتباطات رسمی باعث می‌شود که مدیریت و کارکنان از طریق به کارگیری نوع دیگری از ارتباط یعنی ارتباط غیررسمی که در کنار ارتباط رسمی قرار می‌گیرد و در طول و عرض سازمان حرکت می‌کند، تماس از معجاری ارتباطات رسمی را نادیده گرفته و از طریق ارتباط غیررسمی به رفع موانع و مشکلات موجود و مبتلا به سازمان اقدام نمایند (همان، ۴۲۴). ارتباط غیررسمی نوع دیگری از ارتباط است که اصول و قواعد از پیش تعیین شده‌ای ندارد و با توجه به روابط و مراودات اجتماعی در سازمان شکل می‌گیرد (همان، ۴۲۱).

از خصوصیات ارتباطات غیررسمی توسعه سریع شبکه‌های آن است. امروزه ارتباطات غیررسمی موضوعی غیرقابل اجتناب بوده و لازمه مدیریت است. به عقیده دیوید نیکول وجود شبکه‌های غیررسمی در ارتباطات کامل‌کننده ارتباطات رسمی سازمان است تا مخالف و خنثی کننده دست‌آوردهای آن. ارتباطات غیررسمی برای سازمان امکان تطابق سریع با شرایط دائماً در حال تغییر را فراهم می‌سازد.

**۳-۲- تکنیک‌های ارتباطات**

ارتباطات در مسیر حرکت و اجراء، نیاز به روش یا تکنیک دارد. تکنیک‌هایی که برای انواع ارتباطات کاربرد دارند عبارت می‌باشند از:

- تکنیک و روش براساس هدفی که ارتباط تعقیب می‌کند.
- تکنیک و روش براساس نحوه ارتباط فرستنده با گیرنده که بستگی به شخصیت و رفتار سازمانی آنها دارد.
- تکنیک و روش براساس ساختار سازمان اعم از متمرکز و یا غیرمتمرکز (همن، ۴۲۶-۴۲۵).

عوامل اصلی و مشترک که در سه عامل فوق مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارت هستند از:

**ارتباطات کتبی:** مطمئن‌ترین نوع ارتباطات رسمی است. خواندن یادداشت و گزارش‌ها، صدور دستورات، ارزیابی برنامه‌ها یک وظیفه ارتباطی است که مدیر قسمت اعظم وقت خود را باید صرف آن بکند. از طرفی مهم‌ترین امتیاز برقرار کردن ارتباط کتبی امکان نگهداری و ثبت آن به عنوان یک مستند اداری است.

در ارتباط کتبی، برقرار کننده ارتباط وقت کافی برای تدوین مطالبی که باید در پیام گنجانده شوند را معمولاً دارد و به این دلیل اشتباه در این نوع ارتباط بسیار اندک است. معهدا و علی‌رغم وجود امکانات مختلف برای ارسال پیام درست، گاهی اوقات پیام با مشکلاتی از قبیل ناقص بودن اطلاعات و یا محدودیت‌های زبان مورد استفاده باعث می‌شود که از ارتباط شفاهی برای رفع ابهامات و نواقص ارتباط کتبی کمک گرفت شود. مشکل دیگری که در ارتباطات کتبی وجود دارد، احصاء موضوع‌های لازم از بین انبوه اطلاعات و حصول اطمینان از صحت اطلاعات به دست آمده و لازم برای استفاده، هنگام برقراری ارتباط با فرد یا سازمان است. به طور کلی ارتباطات کتبی دارای محاسن و معایبی نیز هست. از جمله محاسن آن می‌توان به حفظ سوابق کار به صورت مدون، نبود سوء تعبیر و تفسیر از پیام‌های ارسال شده و بالاخره وجود مستند برای مراجعات بعدی در رابطه با پیام اشاره نمود. از جمله معایب این نوع ارتباط نیز وقت گیر بودن، نامه پراکنی، احتمال افشاء مطالب قبل از اجرا و بالاخره عامل به وجود آمدن روابط رسمی خشک بین کارکنان را نام برد.

**ارتباطات شفاهی:** ارتباطات شفاهی ابزار قدرتمندی در انتقال افکار خود و درک دیگران، نه تنها در معاملات و مباحث، بلکه در کلیه موقعیت‌ها است. در ارتباط شفاهی انتقال پیام نه تنها از طریق صحبت کردن صورت می‌پذیرد، بلکه طنین کلام و حرکات عضلات صورت همراه با ایما و اشاره برای گیرنده پیام به عنوان تکمیل کننده مفهوم واقعی اطلاعات به حساب می‌آیند. این گونه ارتباطات آسان و سریع بوده و احتمال بازخورد نتایج پیام برای کسب توضیح بیشتر با فوریت بیشتر وجود دارد.

در ارتباطات شفاهی ایجاز و فشرده‌گی آن یکی از لوازم اساسی است. ارتباطات شفاهی چنانچه رودرو انجام شود، عوامل دیگری از قبیل حرکات چشم، سر و دست، بدن و ... نیز در ارسال پیام ایفای نقش به عهده می‌گیرند. از جمله مزایای ارتباطات شفاهی ساده و مستقیم بودن و با وقت و هزینه کم انجام شدن است. ارتباطات شفاهی تقریباً کاغذبازی ندارد و محبت و رفاقت بین کارکنان به وجود آورده و احساس تعلق به سازمان را افزایش داده و سوء تفاهم‌ها و سوء برداشت‌های نادرست از ارتباطات را تقلیل می‌دهد. علیرغم داشتن محاسن ذکر شده، این نوع ارتباط دارای معایبی نیز است از جمله تحریف پیام در عبور از سلسله مراتب سازمانی، عملکرد ضعیف در صورت پراکندگی جغرافیایی سازمان، استنباط پیام براساس برداشت شخصی فرستنده و یا گیرنده، را می‌توان نام برد. از طرفی تظاهرات فیزیکی فرد در رابطه با ارتباطات شفاهی بسیار قابل ملاحظه است.

**ارتباطات الکترونیکی:** در سال‌های اخیر ماهیت مدیریتی و سازمانی ارتباطات به نحو غیرقابل تصویری تغییر کرده است. این تغییر بیشتر به علت افزایش توانائی ارتباطات الکترونیکی است که تغییرات بیشتری را در آینده نوید می‌دهد. ماشین تحریرهای الکترونیکی و دستگاه‌های فتوکپی اولین تحول در این زمینه می‌باشند. به عنوان مثال، دستگاه فتوکپی شرایط بسیار مناسبی را برای توزیع اطلاعات تایپ شده در مدت کوتاهی فراهم می‌سازد که به انتشار سریع خبرها و اطلاعات لازم کمک بسیاری می‌کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۸-۴۲۷).

ارتباطات الکترونیکی که به وسیله شبکه کامپیوتر عرضه شده حرکت و جریان کلمات را از طریق تلفن‌های پیشرفته و ماشین‌های دورنویس یا نمابر و امثالهم به سیستم ارتباطات اضافه کرده که اثرات عمیقی در وظایف مدیران و گردش امور سازمان به وجود آورده است (همان، ۴۳۰).

### ۳-۳-۳- ارتباطات میان فردی

کیفیت ارتباطات میان فردی در درون یک سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. افرادی که از نظر مهارت‌های ارتباطی در سطح مناسبی هستند به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در خصوص تصمیم‌گیری‌هایشان به گونه‌ای موفق‌تر عمل نمایند. به این ترتیب شاهد آن خواهیم بود که این قبیل از افراد پیشرفت چشمگیری نسبت به سایر افراد خواهند داشت و اغلب بیش‌تر از افرادی که دارای توانایی‌های محدود می‌باشند، پیشرفت خواهند کرد.

### ۳-۳-۱- سبک‌های قاطعانه<sup>۱</sup>، تهاجمی<sup>۲</sup> و غیر قاطعانه<sup>۳</sup>

این ضرب‌المثل که شما می‌توانید به وسیله عسل، زنبورهای بیش‌تری را جذب کنید تا به وسیله سرکه؛ به تفاوت‌های موجود در استفاده از یک سبک ارتباطی قاطعانه و یک سبک تهاجمی اشاره دارد. مطالعات محققان نشان داده است که سبک قاطعانه بیش از سبک تهاجمی در حوزه‌های مرتبط با مشتری مؤثر واقع می‌شود. سبک قاطعانه هدفدار بوده و از قابلیت خود ارتقایی نیز برخوردار است. این سبک بر مبنای چنین نظریه‌ای قرار دارد نقض حقوق اساسی و انسانی همچون آزادی بیان، برخوردار بودن از رفتاری محترمانه چه در رابطه با خود یا دیگران اقدام مناسب به شمار نمی‌آید.

سبک غیر قاطعانه در مقابل سبک تهاجمی علاوه بر اینکه ویژگی‌های سبک قاطعانه برخوردار است، سعی می‌کند تا منافع متعلق به دیگران را به دست آورد. به واسطه خصوصیتی نظیر کم‌رویی و انکار خود به راحتی قابل تشخیص است. این سبک به دلیل آنکه نمی‌تواند مزایای خاصی را برای دیگران به ارمغان آورد، چندان متداول نیست. مدیران می‌توانند با اعمال قاطعیت بیشتر، تهاجم کمتر و یا غیر قاطع بودن، توانایی‌های ارتباطی خود را بهبود بخشند. این امر می‌تواند با بکارگیری رفتارهای کلامی<sup>۴</sup> و غیر کلامی<sup>۵</sup> ذکر شده در جدول ذیل صورت پذیرد (کریتنر و کینیکس، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۷-۴۲۶).

1. Assertive style
2. Aggressive style
3. Nonassertive style
4. Verbal Behavior
5. Nonverbal Behavior



## سبک‌های ارتباطات

سبک ارتباط	شرح	نمونه رفتار غیر کلامی	نمونه رفتار کلامی
قاطعانه	فردی که از این سبک پیروی می‌کند، بی‌باک بوده از حمله بردن و تجاوز به حقوق دیگران خودداری می‌کند. به دیگران اجازه می‌دهد تا بر نتایج و داده‌ها اثر بگذارند. این سبک دارای هدف بوده و از قابلیت خودارتقایی برخوردار است همچنین به اشخاص دیگر اجبار نمی‌کند.	- تماس چشمی (نگاه) مناسب، - راحت اما دارای حالتی متین و با وقار - دارای صدای قوی، محکم و رسا - حالات فرد با مفهوم پیام تطابق دارد. - کیفیت صدا به طور مقتضی جدی است. - ایجاد وقفه و فاصله برای اطمینان یافتن از درک مسئله توسط طرف مقابل	- استفاده از یک زبان صریح و واضح - هیچ‌گونه ارزیابی یا نسبت‌دادن رفتار به دیگران وجود ندارد. - استفاده از واژه‌های من و بیانات مشرک ما.
تهاجمی	در این سبک فرد سعی می‌کند تا منافع متعلق به دیگران را غصب کند؛ این سبک دارای هدف بوده و به هزینه دیگران ارتقاء می‌یابد.	- نگاه‌های خیره - حرکت یا خمیدگی بسیار مختصر - حرکات تهدید آمیز (استفاده از انگشت اشاره، گره کردن مشت) - صدای بلند - وقفه‌های مکرر	- زبان گشودن به دشنام و ناسزا - رفتار دیگران مورد ارزیابی قرار گرفته و سندی می‌یابد. - استفاده از واژه‌های منافی عفت یا نژاد پرستانه - تهدیدات آشکار یا اعمال فشار
غیر قاطعانه	افرادی که از این سبک پیروی می‌کنند غالباً افراد کم‌رویی بوده و ویژگی خودانکاری در آنها به چشم می‌خورد این قبیل افراد با این خصوصیاتشان دیگران تشویق می‌کنند تا به منافعشان تجاوز کنند.	نگاه اجتماعی و رو به پایین، حالت خمیدگی، ژست سست و ضعیف، تغییر مداوم ارزش‌ها، دستهای فشرده، صدا ضعیف یا ناله مانند	استفاده از کلمات توصیفی یا محدود کننده (ممکن است، نوعی)، کلمات پرکننده (اوه)، می‌دانید، بسیار خوب)، یاری گرفتن از انکار کننده (واقعاً مهم نیست، من مطمئن نیستم)

## ۳-۲- منابع ارتباطات غیر کلامی

ارتباطات غیر کلامی<sup>۱</sup>، که جزء مهمی از ارتباطات محسوب می‌شود، عبارتست از هر گونه پیام ارسالی یا دریافتی که مستقل از کلمات کتبی یا گفتاری باشد... در مقابل دربرگیرنده عوامی از قبیل زمان و مکان، فاصله میان افراد هنگام گفتگو و ... است. به دلیل گسترش ارتباطات غیر کلامی و پیامدهای چشمگیر آن بر رفتار سازمانی (از جمله شناخت دیگران، اتخاذ تصمیمات، نگرش‌های کاری، جابجایی و پذیرش نظرات یک شخص در جلسه معارفه)، آگاهی هوشیارانه مدیران از منابعی که منشاء ارتباطات غیر کلامی می‌باشند، اجتناب‌ناپذیر بنظر می‌رسد (همان، ۴۲۷).

**حرکات و اشارات بدنی<sup>۲</sup>:** از جمله خم شدن به سمت جلو یا عقب و اشاراتی همچون علامت دادن، اطلاعات غیر کلامی را خلق می‌کنند که این اطلاعات قادرند فرآیند ارتباطات را طولانی‌تر یا کوتاه‌تر نمایند. اما باید این نکته مهم را نیز بخاطر سپرد که تحلیل حرکات بدنی یک تحلیل کاملاً ذهنی است و به راحتی می‌تواند دچار سوء تعبیر شود، از طرفی تحلیل چنین حرکاتی به میزان قابل توجهی تحت تأثیر بافت و تفاوت‌های فرهنگی قرار دارد. از این رو مدیران در زمان تعبیر حرکات بدنی باید نهایت دقت را مبذول دارند زیرا تفسیرهای نادرست می‌توانند به اختلالات به وجود آمده در فرآیند ارتباطات دامن بزنند (همان، ۴۲۹).

1. Verbal Behavior
2. Body Movements and Gestured

**حالات چهره<sup>۱</sup>:** از حالات چهره افراد می توان اطلاعات زیادی به دست آورد. به عنوان مثال، عمدتاً لبخند نشان دهنده صمیمیت، شادی یا دوستی فرد مقابل است. در حالی که اخم بیانگر عدم رضایت و خشم یک شخص است. آیا فکر می کنید که این تعابیر در گروه های مختلف فرهنگی معنای یکسانی را تداعی می کنند؟ از این رو، لازم است تا مدیران در تفسیر حالات چهره کارمندان خود که ممکن است از گروه های مختلفی تشکیل شده باشند، دقت لازم را به عمل آورند.

**تماس چشمی<sup>۲</sup>:** ارتباط چشمی یا نگاه، یک ارتباط غیر کلامی قوی است و در میان فرهنگ های گوناگون از آن تعابیر متفاوتی می شود. مثلاً به غربی ها در سال های اولیه زندگی شان آموخته می شود که هنگام صحبت با والدین به ایشان نگاه نکنند. برعکس، به آسیایی ها می آموزند که از نگاه به والدین یا مافوق خود به منظور نشان دادن اطاعت و ادب پرهیز نمایند. بنابراین، باز هم مدیران باید نسبت به گرایش های متفاوتی که در راستای برقراری تماس چشمی با کارمندان مختلف وجود دارد، حساس باشند (کریتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۳۰-۴۲۹).

#### ۴- موانع ارتباطی

اگر چه کلام و بیان رایج ترین نوع ارتباطات انسانی است، معهذاً امروزه مجموعه ارتباطات به مراتب از بیان و کلام بیشتر بوده و به تبع آن موانع و مشکلات مربوط به آنها نیز زیادتر می باشند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۳). حال باید دید با وجود آن که در اغلب ما، میل شدیدی برای برقراری ارتباط ثمربخش وجود دارد، چرا چنین ارتباطی، تا این حد نادر و دشوار است؟ یکی از دلایل اصلی این امر، آن است که مردم، نوعاً، سدها و موانع ارتباطی را ناآگاهانه در گفتگوهای خود وارد می سازند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۸). به طور کلی هر عاملی که مزاحم تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام بشود از موانع ارتباطات محسوب می شود. با توجه به اهمیت فراوان ارتباطات در سازمان ها، برای مدیران نهایت اهمیت را دارد که پدیده های خاصی را که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباطی اثر می گذارند و آن را دچار کندی و پیچیدگی حرکت و یا اصولاً مسدود می نمایند شناخته و در رفع آنها کوشش نمایند.

دانشمندان در رابطه با موانع و مزاحمت های جریان سالم ارتباطی عوامل مختلفی را مورد اشاره قرار داده اند. جان شرمهورن و دیگران به شش مورد مانع ارتباطی از جمله: مسائل کلامی / مسائل ناشی از سوء تفاهم / اثرات مقام و حالات شخصی / اختلافات فرهنگی و فیزیکی / نبود بازخورد اشاره دارد.

مایکل استال موانع ارتباطی را نبود درک درست مطلب، عدم شنود مؤثر، سلطه سر و صدا در ارتباط چهره به چهره، عدم انتخاب مجاری مناسب ارتباطی و بار اضافی اطلاعات می داند.

گرفین موانع ارتباطی را در مسائل زیر می داند:

- مشکلات در ارسال پیام شامل: دادن علائم مغایر و نامفهوم، عدم تمایل به استقرار رابطه توأم با اعتماد و باور در مورد مسائل.
- مشکلات در دریافت پیام شامل: شنود ضعیف و ناکافی، پيشداوری راجع به موضوع.

- پویایی گروهی بین فرستنده و گیرنده پیام شامل: زبان، اختلاف در قدرت و موقعیت شخصی، اختلاف در ادراک.
  - مسائل ناشی از عوامل محیطی شامل، هیاهو و سر و صدا، بار اضافه اطلاعات (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۴-۴۳۳).
- علی‌رغم نظرات متفاوتی که در موانع ارتباطات وجود دارد معه‌ذا همه وجوه مشترکی دارند و مسائل مشابه را از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داده‌اند که شامل موارد زیر می‌شود:

#### ۴-۱- موانع ناشی از مسائل روان‌شناسی و ادراکی

انسان از نظر ذاتی و فطری موجودی است ذهنیت‌گرا که به جنبه‌های ذهنی مسائل و حوادث اطراف خود بیشتر توجه دارد تا گرایش عینی به آنها. مسائل و مشکلات انسان بیشتر از نوع بسیار عادی و معمولی می‌باشند که به علت فطرت ذهنیت‌گرایی نمی‌تواند خود را از قید و بند آنها آزاد و رها سازد، مشکلاتی که برای او مسائل اجتماعی بسیاری فراهم می‌کنند. ذهنیت‌گرایی انسان به ترکیب عوامل تشکیل‌دهنده شخصیت او از نظر روان‌شناسی و شرایط خاص اجتماعی از قبیل آداب و رسوم، سنت‌ها و ارزش‌های اجتماعی که در متن آنها زندگی می‌کند، ارتباط پیدا می‌کند. ذهنیت‌گرایی عاملی ارثی در شخصیت انسان است که به گونه‌ای خودآگاه یا ناخودآگاه در جریان و نحوه نگرش او به اشیاء و محیط پیرامونی تأثیر می‌گذارد که مانعی اساسی در راه استقرار ارتباطات سالم و سازنده است.

در رابطه با بحث فوق می‌توان به خطای تصور که اثر هاله<sup>۱</sup> و یا خطای هاله نیز نامیده شده، همچنین خطای فرافکنی<sup>۲</sup> (فردی که تصور کند بقیه نیز مثل او هستند) و خطای کلیشه‌ای<sup>۳</sup> (این تصور که افراد یک واحد دارای ویژگی‌های مشابه هستند) اشاره کرد. خطای کلیشه‌ای طرفین ارتباط را و دار می‌سازد که مطالب را به گونه‌ای قالبی و کلیشه‌ای مطرح نمایند. تصویر ذهنی مثبت به مسائل نامطلوب داشتن و بر عکس آن خطای تصور است که تحت تأثیر آن واقع نشدن در ارتباطات حائز اهمیت بسیاری است. به طور کلی مسائل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی در ارتباطات شامل «ادراک فرد از مسائل»، «سطح ارتباطات» و «حالات و رفتار در ارتباطات» می‌شود.

**ادراک فرد از مسائل:** ماهیت و نوع اشیاء از طریق لمس و ادراک بر ما معلوم می‌شود و هر انسانی بر اساس درک، احساس، نگرش و تلقی خود، موضوعی را تفسیر و تعبیر می‌کند که با توجه به خلیقات، تجربیات و تصویر ذهنی او از موضوع صورت می‌پذیرد. به طور کلی ادراک ما از هر گونه فراگرد ارتباطی بستگی به ذهنیت خود ما دارد.

از طرفی با توجه به محدودیت ارگان‌های حسی که به هر حال بر ادراک انسان از اشیاء پیرامون او اثر می‌گذارند، باید پدیده ادراک انتخاب‌کننده یعنی آنچه را که میل داریم و می‌خواهیم درک نماییم اضافه نمود. ادراک انتخاب‌کننده، بازتاب و نتیجه نیازها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و حالات روانی انسان است. از نظر روان‌شناسان، ادراک آدمی در شناخت حس‌های مختلف به گونه‌ای جداگانه عمل نمی‌کند. بلکه برعکس، درک هر حسی بستگی به ساختار مجموعه مکانیزم و سیستم بدن انسان دارد. به عبارت دیگر، ادراک به مجموعه پدیده بستگی دارد و نه به عوامل مورد نظر به صورت انتزاعی و مجزا از یکدیگر (همان، ۴۳۴-۴۳۵).

1. Halo Effect  
2. Projection  
3. Sterotype

در ارتباطات باید توجه نمود که تصویر ذهنی گیرنده از پیام چه است و ارزش‌های فکری، فرهنگی و زمینه اطلاعاتی او پیام را چگونه می‌شنود و تفسیر و توجیه می‌کند و سپس پاسخ لازم را ارسال می‌کند. به عبارت دیگر ارتباطات یعنی برابری دو عامل درک مطلب و آنچه که هدف و مقصود از ارتباطات است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۵).

**سطح ارتباطات:** سطح ارتباطات با ماهیت مقام اداری و یا موقعیت شخصی دو طرف ارتباط یعنی انتقال‌دهنده و انتقال‌گیرنده پیام بستگی مستقیم دارد. ارتباطات در چهار سطح امکان برقراری دارد:

**ارتباط فرد با خود:** این نوع ارتباط این امکان را برای فرد به وجود می‌آورد که خود را بهتر شناخته و نقاط ضعف و مثبت خود را بیابد. ارتباط فرد با خود نقطه آغاز هر عمل و یا تصمیم‌گیری است.

**ارتباط فرد با فرد:** این ارتباط بین دو نفر برقرار می‌شود و رایج‌ترین نوع ارتباط است.

**ارتباط فرد با گروه:** ارتباطی است یک طرفه از قبیل تدریس استاد در کلاس و یا ایراد سخنرانی.

**ارتباط گروه با گروه:** این نوع ارتباط از طریق سخنگوی گروه برقرار می‌شود و تبادل عقیده از مجرای واسطه به عمل می‌آید. بدیهی است هر یک از موارد فوق تکنیک‌های خاص خود را در برقراری ارتباط به کار می‌برد.

**حالات و رفتار در ارتباطات:** داشتن حالات خاص در هنگام برقراری ارتباط دارای اثراتی است که باید مورد توجه قرار گیرد. بعضی حالات اثر موقتی و نسبی بر رفتار افراد دارند و بعضی دیگر اثر عمیق و قطعی که حتی در طول زندگی، تداوم خود را حفظ می‌کنند. حالات خاص می‌توانند فردی باشند یا جمعی، آگاهانه باشند و یا ناآگاهانه که جنبه‌های ویژه‌ای به ارتباطات می‌دهند. ایجاد حالات و اتخاذ روش‌های گفتاری مناسب در ارتباط بستگی به آنچه که از یک فرد و یا گروه در زمان ارتباط دریافت می‌کنیم دارد و بر این اساس شیوه گفتار و داشتن حالاتی از جمله خصومت، همدردی، تفاهم، همکاری، مقابله به مثل نمودن و ... را به کار می‌بریم.

#### ۴-۲- موانع فردی

موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می‌کند شامل مسائلی می‌شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف پیام را زیر سؤال قرار می‌دهد. به طور کلی مهم‌ترین مانعی که در هر یک از چهار نوع ارتباط دارای اهمیت فراوان است اثر منفی قضاوت‌های ارزشی است. ارزشیابی کردن و قضاوت نمودن نسبت به اشیاء، اشخاص و یا گروه‌هایی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم به صورت طبیعی و فطری در انسان نهفته است. مثال‌های ساده فراوان برای قضاوت‌های ارزشی جملات و کلماتی است که در هنگام ارتباط به سادگی ابراز می‌داریم، جملاتی از قبیل «... به نظر من مدیریت این رئیس بسیار ضعیف است...» که جواب طرف مقابل پیام در صورت موافق بودن چنین خواهد بود: «... بله، واقعیت دارد مدیریت رئیس ضعیف است...» ولی در صورتی که موافق نباشد خواهد گفت: «... نه این طور نیست، برعکس شما، من تصور می‌کنم که رئیس به وظیفه خود کاملاً واقف و مسلط است...» بدون اینکه به عمق توانائی و یا عدم توانائی او واقف باشیم.

تعبیر غلط از کلمات و جملات و عدم توجه به مفاهیم ارزشی بیان و کلام به هنگام برقراری ارتباط، اغلب باعث بروز موانع در ارتباطات می‌شود. از طرفی برای فرستنده پیام، به گونه گیرنده آن، این امکان وجود دارد از حقایقی که باید به طرف مقابل انتقال دهد، تعبیر و درک اشتباه نموده باشد. در صورت چنین حالتی، پیام فرستاده شده هرگز در مجاری ارتباطی حرکت نکرده

و به تدریج حشو و زوائد پیدا نموده و به صورت شایعه خودنمایی می‌کند. از آنجا که ایجاد و توزیع شایعه نتیجه عدم توانایی افراد در استقرار ارتباط سالم و مؤثر است، می‌توان به نقش توانایی‌های لازم در استقرار ارتباط پی‌برد.

نحوه و روش ارسال پیام و کلمات و جملات به کار گرفته شده از طرف فرستنده چنانچه برای گیرنده پیام قابل درک و فهم نبوده و فاقد وجوه مشترک در برداشت‌های یکسان از اصطلاحات و استعارات متبادل بین طرفین پیام باشد، این امر می‌تواند از موانع جدی ارتباطات به حساب آید. علاوه بر اینها، موقعیت اداری و یا شرایط اجتماعی یکی از طرفین پیام نیز می‌تواند مانع استقرار ارتباط سالم و کامل در سازمان شود. در این حالت ابتکار عمل در اختیار فردی است که در شرایط و موقعیت برتر و مناسب‌تری قرار دارد. شخصی که ابتکار عمل را در دست دارد و دارای تسلط بیانی نیز است باید با ایجاد اعتماد در دیگران به عنوان عاملی در تسهیل ارتباطات، کلام و گفتار خود را براساس استنباط طرف مقابل جرح و تعدیل نموده و دو عامل متن کلام و لحن کلام را با توجه به چارچوب‌های گیرنده پیام تنظیم کند (همان، ۴۳۸-۴۳۷).

#### ۴-۳- موانع کلامی و بیانی

در محاوره و گفت و شنود، کلمات و جملات دارای طیف تعبیر و تفسیر بسیار وسیع و گسترده‌ای می‌باشند که به هنگام برقراری ارتباط، الزاماً مفاهیمی یکسان و استنباطی یک‌دست را برای طرفین پیام فراهم نمی‌سازند و اغلب موجب عدم توانایی در استقرار ارتباط می‌گردند. از طرفی نقش کلمات و جملات در شکل دادن به چارچوب تصورات ذهنی افراد در برقراری ارتباط، با توجه به فرهنگ، ارزش‌ها، عوامل روانی و سایر شرایط اجتماعی که فرد در متن آن زیست می‌کند واجد اهمیت فراوانی هستند. کلمات به هنگام رد و بدل پیام بین فرستنده و گیرنده باید به گونه‌ای انتخاب و به کار گرفته شوند که مفهوم یکسانی به ذهن طرفین ارتباط متبادر سازند. مثال ساده در این مورد می‌تواند کلمه صحرا در زبان فارسی و زبان انگلیسی و یا عربی باشد که به زبان فارسی اشاره به محلی سرسبز و خرم دارد، در حالی که به انگلیسی و عربی برعکس آن است و به بیابانی خشک، سوزان و شن‌زار اشاره می‌کند. حال چنانچه طرفین یک پیام در مقابل این کلمه یعنی صحرا قرار گیرند. بدیهی است در صورت آشنا نبودن به مفاهیم متفاوتی که از آن مستفاد می‌شود باعث عدم تفاهم و حتی شاید سوءتفسیر و تعبیر بین طرفین ارتباط و نهایتاً اختلال کامل در ارتباط برقرار شده می‌شود.

#### ۴-۴- موانع سازمانی - مدیریتی

ساختار سازمان به منزله رابطه منطقی سطوح مختلف مدیریت همواره به گونه‌ای طراحی می‌شود که بیشترین و مؤثرترین دسترسی را به هدف سازمانی داشته باشد. چنانچه ساختار سازمان دارای طراحی ضعیفی باشد. توانایی مدیر در برنامه‌ریزی‌ها و حصول به هدف در نظر گرفته شده تنزل می‌کند. در سازمان‌هایی که سطوح مدیریت متعددی دارند امکان بالقوه اختلال در ارتباطات بسیار بیشتر از سازمان‌هایی است که سطوح مدیریت محدودی دارند، زیرا برای هر یک از سطوح مدیریت این امکان وجود دارد که پیام را با تفاسیر و تعابیر خاص خود از محتوای پیام به سطح و یا سطوح دیگر ارسال کنند و به عبارت ساده‌تر از صافی بگذرانند که نتیجه آن اختلال در جریان ارتباط است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۰-۴۳۹).

جنبه‌های دیگر ساختار سازمان که می‌تواند موجب بروز مشکلات ارتباطی بشوند عبارت می‌باشند از طراحی نامناسب، استفاده مکرر از جلسات اداری و همچنین روش‌هایی که ارتباطات و اختیارات سازماندهی شده‌اند. علاوه بر این، تضاد موجود بین واحدهای مختلف سازمان خود باعث ایجاد مشکلات ارتباطی می‌شود (همان، ۴۴۰).

علاوه بر مسائل فوق، سدهای خاصی که مانع یک گفتگو می‌شوند، کدامند؟ متخصصان ارتباط‌های بین‌فردی، پاسخ‌هایی را که باعث توقف گفتگو می‌شوند مشخص کرده‌اند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). این پاسخ‌های نامطلوب در سه مقوله اصلی تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارتند از:

**قضاوت<sup>۱</sup>:** این مقوله شامل چهار مانع زیر است که همه شکل‌های مختلفی از یک مضمون مشترکند: قضاوت در مورد فرد دیگر.

**انتقاد<sup>۲</sup>:** ارزیابی منفی از فرد دیگر و اعمال و نگرش‌های او: تو خودت باعث این مشکل شدی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). بسیاری از ما احساس می‌کنیم که اگر عیب‌جو و منتقد باشیم، افراد دیگر هرگز پیشرفت نمی‌کنند. انتقاد از نظر برخی از مردم، راهی برای زندگی است.

**نام‌گذاری<sup>۳</sup>:** خوار و خفیف کردن و یا دادن یک عنوان کلیشه‌ای به شخص دیگر: عجب آدم خنگی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). نام‌گذاری و برچسب‌زدن، هم برای فرستنده و هم برای گیرنده پیام اشاراتی منفی دارد. برچسب ما را از شناخت خود و فرد دیگر محروم می‌سازد. دیگر هیچ فردی روبروی ما نیست و ما نه به خود فرد، که با برچسب او روبرو هستیم.

**تشخیص‌گذاری<sup>۴</sup>:** تجزیه و تحلیل رفتار فرد دیگر و بازی کردن نقش یک روانشناس مبتدی: تو برای عصبانی کردن من، آن کار را کردی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). تشخیص‌گذاری، نوعی برچسب‌زدن که در طول قرن‌ها بشر را دچار مشکل کرده است. برخی افراد به جای گوش کردن به محتوای گفته‌های فرد دیگر، نقش یک بازرس هیجان‌ها و عواطف را بازی می‌کنند که در جستجوی انگیزه‌های پنهان، عقده‌های روان‌شناختی و مانند اینها است (همان، ۴۴-۴۲).

**ستایش همراه با ارزیابی<sup>۵</sup>:** قضاوت مثبت در مورد شخص دیگر و اعمال و نگرش‌های او: تو همیشه دختر خوبی هستی، می‌دانم که امشب، در کارها به من کمک می‌کنی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). عقیده رایجی وجود دارد مبنی بر این که ستایش‌های کاملاً صادقانه، سودمند هستند. بنابراین، در نظر اول، بعید به نظر می‌رسد که ستایش دارای شرایط و ویژگی‌های یک مانع باشد. اما با وجود این، ارزیابی‌های مثبت در اغلب موارد نتایجی منفی به بار می‌آورند. ستایش، اغلب به عنوان شعاری پوچ برای وادار کردن مردم به تغییر رفتارهایشان به کار می‌رود. ستایش شدن در بیشتر مواقع، دستکاری شدن است. ستایش شدن در اغلب موارد مورد استفاده قرار گرفتن و به معنای فریب‌خوردن، گیرافتادن و اغفال شدن است (همان، ۴۵).

**ارائه راه حل:** ارائه راه‌حل‌ها ممکن است به شکلی دلسوزانه مثل نصیحت، به شکلی غیرمستقیم از طریق پرسش، به گونه‌ای مقتدرانه مثل دستور و به نحوی پرخاشگرانه همچون تهدید و یا همراه با هاله‌ای در اطراف آن مانند اخلاقی‌سازی صورت گیرد.

1. Judgement
2. Criticizing
3. Name calling
4. Diagnosing
5. Praising evaluatively

- **دستور<sup>۱</sup>**: دادن دستور انجام کاری که مایلید انجام شود به فرد دیگر: همین الان تکالیف را انجام بده (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). راه حلی است که به شکل زور گویانه ارائه می شود و با زور مورد حمایت قرار می گیرد. مردم اغلب آزرده خاطر شده و به مخالفت با فرد زورگو برمی خیزند که ممکن است نتیجه آن نیز، اخلال و خرابکاری باشد

- **تهدید<sup>۲</sup>**: تلاش برای کنترل اعمال و رفتار طرف مقابل از طریق هشدار در مورد پیامدهای منفی آنچه برایش تدارک دیده اید: آن کار را می کنی یا ... (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). تهدید دستوری است که با تأکید بر این نکته ارائه می شود که اگر راه حل پیشنهادی اجرا نگردد تنبیه در پی خواهد داشت.

- **اخلاقی ساختن<sup>۳</sup>**: بیان این نکته که فرد دیگر، باید چه کاری را انجام دهد؛ موعظه کردن او: باید به او بگویی متأسفی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). اخلاقی سازی، خود اقدامی غیر اخلاقی و ناامیدکننده است. اخلاقی سازی باعث افزایش اضطراب می شود، رنجش و آزرده گی خاطر به وجود می آورد، بیان صادقانه وضع خود را دشوار می سازد و بهانه تراشی و عذر آوردن را موجب می شود (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۷-۴۶).

- **پرسش های زیاد و نامناسب**: سؤال های پاسخ- بسته<sup>۴</sup> اغلب از سدهای عمده ارتباط می باشند. اینها سؤال هایی هستند که معمولاً، می توان با کلماتی کوتاه و مختصر به آنها پاسخ داد: اغلب یا یک بله یا خیر ساده (همان، ۴۰). نسبت بالایی از جمعیت به سؤال کردن معتاداند. اگر چه راه های مفیدی نیز برای طرح سؤال های خاص وجود دارد، اما مطرح کردن سؤال های زیاد، معمولاً گفتگو را از مسیر اصلی خود خارج می کند. سؤال ها پیام هایی ناقص، غیرمستقیم، پوشیده، غیرشخصی و اغلب غیر مؤثر هستند که واکنش های دفاعی و مقاومت را موجب می شوند (همان، ۴۸).

- **نصیحت کردن<sup>۵</sup>**: نشان دادن راه حل مشکل فرد دیگر به او: اگر من جای تو بودم ... (همان، ۴۰). اشکال نصیحت چیست؟ نصیحت، اغلب توهینی بزرگ به عقل فرد مقابل است و به بی اعتمادی نسبت به توانایی فرد دچار مشکل، برای درک و کنار آمدن با مشکلاتش اشاره دارد. اشکال دیگر نصیحت آن است که فرد نصیحت کننده به ندرت تمام معانی تلویحی مشکل را درک می کند.

**اجتناب از نگرانی های طرف مقابل**: مواردی که موجب انحراف گفتگو از مسیر اصلی آن می شوند.

- **منحرف سازی<sup>۶</sup>**: کنارزدن مشکلات فرد دیگر از طریق ایجاد حواس پرتی: سارا، این قدر به آن موضوع فکر نکن (همان، ۴۰). گاه افراد گفتگو را به دلیل ناآگاهی و فقدان مهارت های گوش کردن ثمربخش منحرف می کنند. بعضی اوقات، آنان توجه را به خود اختصاص می دهند. اما در مواقع دیگر هنگامی به انحراف از موضوع اصلی پناه می برند که هیجان های ناشی از گفتگو، آنان را ناراحت می کند. بسیاری از مردم، علاقه ای به صحبت در مورد محبت، خشم، تعارض و کشمکش، مرگ، بیماری، طلاق یا موضوع های تنش زای دیگر ندارند و لذا هنگامی که موضوع گفتگو به عنوان های فوق برمی گردد، مکالمه را به سمت موضوع خوشایندتری منحرف می کنند (همان، ۵۰-۴۸).

- **بحث منطقی<sup>۷</sup>**: تلاش برای متقاعد کردن فرد دیگر با توسل به حقایق یا منطق، و معمولاً بدون در نظر گرفتن عامل هیجانی مربوط: واقع بینانه فکر کن ... (همان، ۴۰). ارائه راه حل های منطقی در مواقعی که فرد دیگر دچار تنش روانی است و یا در میان

1. Ordering
2. Threatening
3. Moralizing
4. Closed-ended
5. Advising
6. Diverting
7. Logical Argument

افراد مختلف تعارض و کشمکش و وجود دارد ممکن است موجب عصبانیت شود. یکی از اشکالات اصلی منطق، در موقعیت‌های فشار روانی درون‌فردی یا بین‌فردی آن است که افراد را در یک فاصله عاطفی قرار می‌دهد. منطق بر حقایق متمرکز است و معمولاً از احساسات اجتناب می‌کند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۰).

- **اطمینان آفرینی**<sup>۱</sup>: تلاش برای متوقف کردن هیجان‌های منفی فرد دیگر: نگران نباش ... (همان، ۴۰). اطمینان‌آفرینی، به ظاهر راهی برای آرامش دادن به شخص دیگر است اما در واقع، اقدامی کاملاً متضاد است. اطمینان‌آفرینی اجازه نمی‌دهد که فرد آرامش‌بخش، واقعاً با فرد دیگر همراه باشد. اطمینان‌آفرینی، نوعی از کناره‌گیری عاطفی است. اغلب کسانی از اطمینان‌آفرینی استفاده می‌کنند که ایده مفید بودن را دوست دارند اما نمی‌خواهند نیاز عاطفی همراه با آن را تجربه کنند (همان، ۵۱).

## ۵- روش‌های تأثیرگذاری بر دیگران

روانشناسان می‌گویند که ما فقط بین ۷ تا ۱۷ دقیقه وقت داریم که روی دیگران تأثیر بگذاریم، چند نکته وجود دارد که به شما کمک کند که بیشترین تأثیر را در اولین برخورد با دیگران داشته باشید.

- به طرف مقابل نشان دهید که او مرکز عمل و توجه است نه خود فرد. اگر نشان دهید که شما طرف مقابل را محور توجه قرار می‌دهید کسی می‌شود که دیگران مشتاق دیدار مجدد شما خواهند بود.
- به دیگران فرصت صحبت راجع به خود را بدهید ((شخصی که از خودش زیاد صحبت می‌کند کسی است که شما به او فرصت صحبت درباره خودش نداده اید)).

شما باید شنونده خوبی باشید به طور غیر کلامی با تماس مستقیم چشم به طرف مقابل نشان دهید که شنونده‌ی ماهر هستید.

- استفاده از نام اشخاص به طور مکرر در گفت و شنودها روش مثبت دیگری برای تأثیرگذاری است. وقتی که چندین بار نام طرف مقابل را در گفت و گوی تان بکار می‌برید رفتار شما شخصی‌تر و صمیمانه‌تر می‌باشد. البته باید توجه داشته باشید که استفاده از نام کوچک افراد در نظم و انضباط واحد آسیب نرساند
- مراقب شوخی باشید اگر چه یک یا دو لطیفه و یا طنز کوچک می‌تواند یخ برقراری ارتباط را در محافل و مجالس آب‌کنند ولی سعی شود در طنز از جملات کنایه آمیز که می‌توان حساسیت‌های روحی روانی و فکری برخوردار هستند.

- مجادله با اشخاص که تازه ملاقات کرده اید می‌تواند رابطه را قبل از اینکه ایجاد شود از بین ببرد. صبر کنید تا اعتبارتان برای دیگران جا بیفتد بعد با آنها چالش کنید.

- ظاهری آراسته داشته باشید درست است که در استانداردهای لباس تغییرات فاحشی بوجود آمده است. شرکت‌کننده‌ای در یکی از سمینارها می‌گفت:

من لباس را برای شغلی که الآن دارم نمی‌پوشم بلکه برای شغلی که می‌خواهم داشته باشم می‌پوشم.

- به عنوان یک متخصص ارتباطات: طرز سخن گفتن افراد روی اولین برخورد بسیار مؤثر است به جای جویده حرف زدن به وضوح تلفظ کنید اوج صدایتان را تغییر دهید تحرک را در صدا و خطوط چهره تان نشان دهید.
- رعایت این نکات می‌تواند اثر بسیار مفید و سازنده‌ای را در رفتار فردی خانوادگی سازمانی و اجتماعی داشته باشد.



## ۵-۱- مهارت‌های تأثیرگذار در ارتباطات

در جریان برقراری ارتباطات، افراد از همه تجربیات، آموخته‌ها و توان خود استفاده می‌کنند. آنها برای مبارزه و غلبه بر تنهایی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند تا به این وسیله خود را بهتر بشناسند، به تجارب خود بیفزایند، دامنه معلومات خود را گسترش دهند و نقش خود را در رابطه با جامعه خود بهتر بشناسند. با توجه به توسعه و دامنه ارتباطات میان افراد و محیط، لازم است مهارت‌های متقابلی وجود داشته باشند تا افراد با استفاده از آن بتوانند در مراودات وسیعی که انجام می‌دهند موفق گردند. از جمله این مهارت‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: درست صحبت کردن، خوب راهنمایی کردن و دستور دادن، سؤال کردن، حل و فصل تعارض‌ها و برخورد مناسب با انتقادها.

### مشارکت در گفتگو

صحبت کردن یا گفتگو عبارتست از برقراری ارتباط و تعامل با حداقل یک فرد دیگر. در بحث از گفتگو لازمست افراد به مهارت‌های ارائه گفتگو، مهارت‌های گوش دادن گفتگو و مهارت‌های غیرکلامی گفتگو تجهیز کردند تا بتوانند تأثیر گذاری لازم را در ارتباطات داشته باشند.

### راهنمایی دیگران

گاهی ما مجبور می‌شویم (یا از ما می‌خواهند) که دیگران را راهنمایی و هدایت کنیم. وقتی فردی را راهنمایی می‌کنید یا به او دستور می‌دهید باید همه اطلاعات لازم را در اختیار او قرار دهید. در بحث راهنمایی دیگران باید جزئیات موضوع تا حد امکان به دقت شرح داده شود و دستور العمل‌ها و راهنمایی‌ها با ترتیب زمانی یا مکانی ارائه شوند. ترتیب زمانی ارائه اطلاعات عبارتست از بیان و نمایش اطلاعات به شکل گام به گام و ترتیب مکانی یعنی ارائه توضیحات بر اساس جهات جغرافیایی. اگر فردی نتواند دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها را درک کند پس توضیحات ارائه شده بی‌ارزشند. به همین خاطر باید از کلمات و جملاتی استفاده کنید که واضح و روشن باشد.

### درخواست

درخواست عبارتست از ابراز تمایل به چیزی. درخواست (REqUEST) درخواست در بعضی موارد شکل یک تقاضا به خود می‌گیرد. درخواست معمولاً به یکی از دو شکل، درخواست اطلاعات (Requesting information) یا پرسیدن (asking) صورت می‌گیرد.

### مقابله با تعارض میان فردی

تعارض (conflict) وضعیتی است که در جریان آن در می‌یابید فردی که با او رابطه متقابل دارید موجب ناکامی شما می‌شود یا اینکه به تأمین نیازها، خواسته‌ها و مسائل مورد علاقه شما بی‌اعتناست. روشهای فردی مختلفی برای مقابله با تعارض وجود دارد که عبارتند از: پرهیز از تعارض، استقبال از تعارض، چشم پوشی از تعارض، سازش با تعارض، رقابت در تعارض، مشارکت برای مقابله با تعارض

روشهای ارتباطی برای حل تعارض عبارتند از: ارتباط جسورانه، مذاکره، داوری، دعوی قضایی، میانجیگری

### ارتباط جسورانه

ارتباط جسورانه هنگامی روی می دهد که شخص تلاش می کند حقوق خود را بدون آسیب زدن به دیگران به دست آورد. جسورانه بودن به معنای محافظت از خود و منافع می باشد.

### مذاکره

عبارتست از تلاش یک فرد برای دستیابی به نیازش، مذاکره یک چانه زنی است برای رسیدن به توافق و پیدا کردن راه حلی برای مشکلات خود.

### داوری

برای داوری، از شخص ثالثی برای حل و فصل تعارض دعوت می شود. او به سخنان و گفته های طرفین گوش می دهد و برای حل تعارض موجود چاره اندیشی می کند. داور با توافق طرفین متعارض تعیین می شود بنابراین هر دو از تصمیم های او پیروی و اطاعت می کنند.

### دعوی قضایی ( Litigation )

در این حالت، طرفین متعارض سعی می کنند با مراجعه به دادگاه و ارائه اسناد و مدارک موجود به قاضی یا هیئت منصفه، تعارض میان خود را حل و فصل کنند.

### میانجیگری ( Mediation )

میانجیگری روشی است که در آن یک فرد بیطرف که منافع خاصی در نتیجه ندارد سعی می کند رابطه میان طرفهای متعارض را بهبود بخشد و بدون اینکه راه حلی را به آنها تحمیل کند به آنها کمک می کند تا مشاجرات و اختلافهای خود را حل کنند. اصل اساسی در میانجیگری آن است که افرادی را که با یکدیگر اختلاف دارند وادار به مذاکره با یکدیگر کنند تا دو طرف به یک نتیجه برنده — برنده برسند و مشکل موجود را حل کنند.

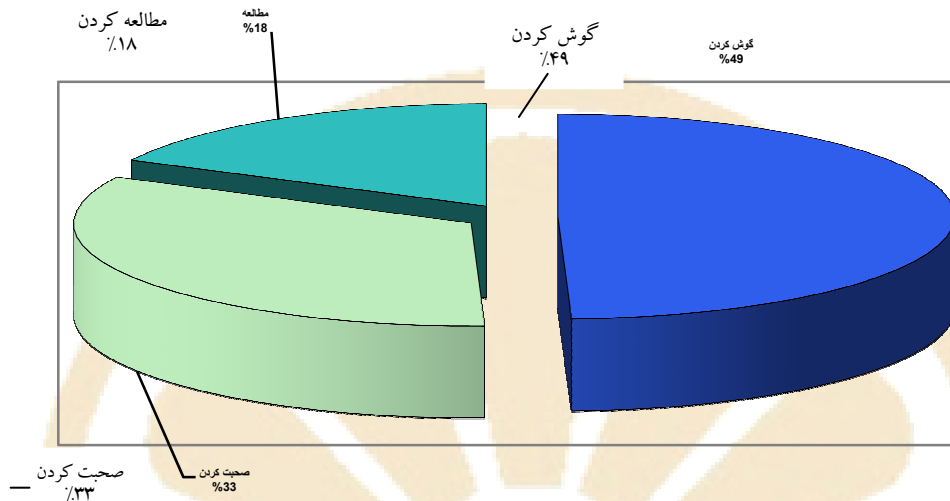
مراحل انجام میانجیگری عبارتند از: وضع قوانین و قواعد لازم، شرح فرایند میانجیگری و تعیین نقش میانجی، آغاز ارزیابی مشکل، جمع آوری اطلاعات، بررسی راه حلها، ارزیابی راه حلها، انتخاب راه حل مورد توافق طرفین و کسب امضای طرفین در زیر یک توافق مکتوب که به راه حل پیشنهادی اعتبار و مشروعیت می بخشد. سخت ترین و دشوارترین کار یک میانجی، حفظ بیطرفی و پرهیز از توصیه و راهنمایی طرفین متعارض است حتی اگر یک طرف با توافق با طرف دیگر مغبون شود.

از جمله مسائلی که غالباً منجر به بروز تعارض می شود انتقاد است. درک ماهیت انتقاد و چگونگی کنترل و مواجهه با آن می تواند از وخیم شدن وضعیت موجود جلوگیری کند.

### ۵-۲- هنر گوش دادن و نقش آن در برقراری ارتباط مؤثر با محیط و دیگران

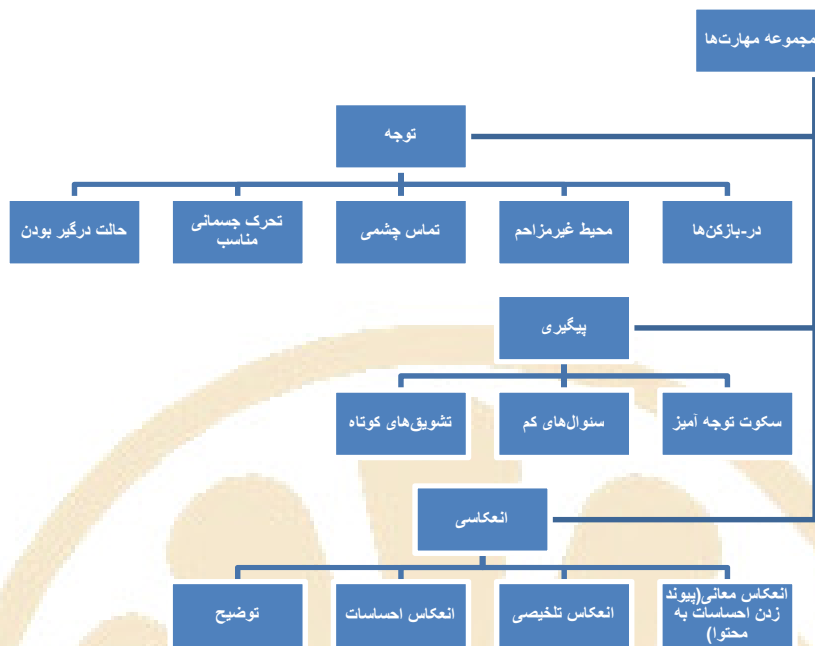
اگر شما یک فرد کاملاً عادی باشید، گوش کردن بیش از هر فعالیت دیگر، زمان بیدار شما را به خود اختصاص می دهد. مطالعه بر روی افراد شاغل در زمینه های متفاوت نشان داده است که ۷۰ درصد لحظه های بیداری آنان به برقراری ارتباط می گذرد. و از

این زمان، نوشتن ۹ درصد، مطالعه ۱۶ درصد، صحبت کردن ۳۰ درصد و گوش کردن ۴۵ درصد را به خود اختصاص می‌دهد. به علاوه بسیاری از جنبه‌های زندگی شما، به مقدار زیادی تحت تأثیر مهارت‌ها یا عدم مهارت‌هایتان قرار می‌گیرد. کیفیت دوستی‌ها، به هم پیوستگی<sup>۱</sup> روابط خانوادگی و کارایی شغلی، همه تا حد زیادی به توانایی شما در گوش کردن وابسته است (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۸).



متأسفانه، فقط عده معدودی از افراد، شنوندگان خوبی به شمار می‌روند. تجربه این واقعیت خفقان‌آور، چقدر تکان‌دهنده و مخرب، اما شایع است که وقتی با شخصی در زمینه موضوع‌های مورد علاقه صحبت می‌کنیم، او در واقع گوش نمی‌دهد و در نتیجه پاسخ‌هایش نیز خودکار<sup>۲</sup> و ماشینی می‌شود (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۸). بیان تفاوت شنیدن<sup>۳</sup> و گوش کردن<sup>۴</sup> بسیار مفید است. به گفته پروفیسور جان دریکفورد<sup>۵</sup> شنیدن، کلمه‌ای است که برای توصیف آن بخش از فرایندهای حسی به کار می‌رود که از طریق آن، تحریک‌های شنیداری توسط ساختار گوش دریافت شده و به مغز منتقل می‌شود اما از سوی دیگر، گوش کردن به فعالیت روان‌شناختی پیچیده‌تری اشاره دارد که درک و تعبیر و تفسیر اهمیت یک تجربه حسی را شامل می‌شود. به عبارت دیگر، من می‌توانم صحبت‌های فرد دیگر را بشنوم بدون آن که واقعاً به او گوش دهم (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۱). مجموعه مهارت‌های گوش کردن عبارتند از:

1. Cohesiveness
2. Automatic
3. Hearing
4. Listening
5. John Drakeford



### ۵-۲-۱- مهارت‌های توجه

توجه کردن به معنای اختصاصی توجه جسمی به فرد دیگر است. گاهی اوقات، من از توجه به عنوان گوش کردن با تمام بدن یاد می‌کنم. توجه کردن، ارتباطی غیر کلامی که نشان می‌دهد شما به فرد در حال صحبت، دقیقاً گوش می‌دهید. توجه اثربخش، کارایی بسیار زیادی در روابط بشری دارد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۲).

**حالت درگیر بودن:** از آنجا که زبان بدن یا تن<sup>۱</sup>، اغلب با صدایی رساتر از واژه‌ها صحبت می‌کند، حالت درگیر بودن، برای گوش کردن اهمیتی بسزا دارد. ارتباط هنگامی ترویج می‌شود که شنونده با بدنی مایل به جلو، در فاصله‌ای مناسب، رودرروی طرف مقابل قرار گیرد و با وضعیتی گرم و پذیرا، هشیاری همراه با آرامش خود را به او انتقال دهد. خم شدن به سمت گوینده، در مقایسه با تکیه کردن به عقب یا لم دادن بر روی مبل، انرژی و توجه بیشتری را انتقال می‌دهد (همان، ۶۴).

**تحرك جسمانی مناسب:** مطالعه بر روی رفتار غیر کلامی شنونده نشان داده است، شنونده‌ای که بی حرکت باقی می‌ماند فردی مهارشده<sup>۲</sup>، خونسرد، کناره گیر و گوشه گیر تلقی می‌شود و به عکس، شنونده‌ای که فعال تر است (البته نه به نحوی عصبی و دمدمی مزاج) به عنوان فردی صمیمی، گرم و خودمانی که در رفتار خود نقش بازی نمی‌کند، تجربه می‌شود. به هنگام مشاهده فیلم‌های ویدیویی مربوط به شنوندگان کارآمد، دریافته شده است که آنان تمایل دارند در زمان صحبت گوینده فعالیت کمتری از خود نشان دهند و وقتی در حال پاسخ دادن هستند، فعالیت بیشتری داشته باشند. گاه نیز شنونده چنان با گوینده هماهنگ می‌شود که ژست‌ها یا حرکات بیانگرش با او همزمان می‌شود.

**تماس چشمی:** تماس چشمی اثربخش بیانگر میل و علاقه به گوش کردن است. تماس چشمی ضعیف هنگامی روی می‌دهد که شنونده نگاه خود را از گوینده برمی‌گیرد، یا به شکلی ثابت و مات به او خیره می‌شود، و یا به محض آن که گوینده او را نگاه

1. Body language
2. Controlled

می‌کند، او به جای دیگری می‌نگرد. بسیاری از مردم به هنگام برقراری تماس چشمی، زمان دشواری را می‌گذرانند. زیرا همانطور که برخی از افراد نمی‌دانند در تعامل‌های اجتماعی با دست‌های خود چه کار کنند، برخی دیگر نیز نحوه استفاده از چشم‌هایشان را نمی‌دانند. افرادی که از تماس چشمی دچار ناراحتی می‌شوند می‌توانند توانایی ارتباط از طریق چشم را در خود پرورش دهند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۷-۶۶).

**محیط غیر مزاحم:** توجه کردن شامل ارائه یک توجه کامل و متمرکز بر فرد دیگر است. این کار در محیط‌هایی که به مقدار زیادی باعث حواس‌پرتی می‌شوند، واقعاً غیرممکن است. محیط غیر مزاحم یعنی محیط جذابی که ترس‌آور نبوده و موانع فیزیکی زیادی بین افراد ایجاد نمی‌کند، شرایط تسهیل‌گفتگو را فراهم می‌آورد (همان، ۶۹).

**در-بازکن‌ها:** زمانی که مردم از چیزی نگران و یا هیجان‌زده‌اند، اغلب سرنخ‌های غیر کلامی زیادی را بروز می‌دهند. احساسات آنان در حالت‌های چهره، تن صدا، حالت بدن و سطح، انرژی به شکلی تلگراف گونه تجلی می‌یابد. در-بازکن دعوتی بدون زورگویی برای صحبت کردن است. در-بازکن‌ها، معمولاً چهار جزء دارند:

- ۱- توصیف زبان بدن شخص دیگر: امروز خیلی بشاش به نظر نمی‌رسی.
- ۲- دعوت به صحبت یا ادامه دادن به صحبت: مایلی در موردش صحبت کنی.
- ۳- سکوت- فرصت دادن به فرد دیگر که تصمیم بگیرد صحبت کند و یا راجع به چیزی که می‌خواهد از آن حرف بزند فکر کند.
- ۴- توجه کردن- تماس چشمی و حالت درگیر بودن که علاقه و توجه شما را به فرد دیگر نشان می‌دهد (همان، ۷۳).

#### ۵-۲-۲- مهارت‌های پی‌گیری

**تشویق‌های کوتاه:** یکی از مسئولیت‌های شنونده، آن است که برای گوینده، این فرصت را فراهم کند که به صحبت در مورد یک موقعیت، به همان شکلی که آن را می‌بیند و احساس می‌کند، پردازد. پاسخ‌های ساده‌ای که گوینده را تشویق می‌کنند هر طور مایل است داستان خود را بیان کند و در عین حال، شنونده را نیز فعال نگه می‌دارند، تشویق کوتاه<sup>۲</sup> نامیده می‌شوند. تشویق‌های کوتاه، برای طرف مقابل، نقش علایم مختصری را برعهده دارند که نشان می‌دهند شما با او همراهی می‌کنید. تشویق‌های کوتاه به معنای موافقت یا مخالفت یا حرف‌های گوینده نیست. بلکه فقط به طرف مقابل اجازه می‌دهند که بداند حرف‌هایش شنیده می‌شوند و در صورتی که تصمیم داشته باشد به صحبت خود ادامه دهد (همان، ۷۶).

**سؤال کردن:** سؤال کردن بخش جدایی‌ناپذیر از تعامل کلامی است. سؤال‌ها نیز مانند انواع دیگر پاسخ‌ها، دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود هستند. ما اغلب، شدیداً بر سؤال‌ها تکیه می‌کنیم و آنها را به نحوی نامناسب به کار می‌بریم. در بیشتر مواقع، سؤال‌ها بیشتر بر قصد، دیدگاه و نگرانی‌های شنونده متمرکز است تا گوینده. در چنین حالتی، سؤال‌ها جریان ارتباط را متوقف می‌سازند (همان، ۷۸).

**سکوت توجه‌آمیز:** اغلب شنوندگان، زیاد صحبت می‌کنند. آنان، گاه خیلی زیاد و حتی بیش از فردی که می‌کوشد مسائل خود را مطرح کند صحبت می‌کنند. آموختن هنر پاسخ دادن همراه با سکوت، برای یک گوش کردن درست امری بسیار

ضروری است. سکوت شنونده، به گوینده فرصت می‌دهد که در مورد آنچه مایل است بگوید فکر کند و در نتیجه، قادر باشد که خود را به شکلی عمیق‌تر بررسی کند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۷۹).

و بالاخره، گوش کردن ترکیبی از شنیدن گفته‌های طرف مقابل و درگیری با افراد در حال صحبت است. اهمیت چنین مهارتی را از این واقعیت می‌توان استنباط کرد که بیش از هر کار دیگری که در زمان بیداری انجام می‌دهیم، وقت خود را صرف گوش کردن می‌کنیم (همان، ۸۲).

## ۶- نقد سازنده و توسعه روحیه نقادی و نقدپذیری

انتقاد از ریشه نقد در باب افتعال مشتق شده است که می‌توان آن را به معنای ظاهر ساختن عیوب / محاسن یک پدیده، رفتار، شیء و ... تعریف نمود. انتقاد (Criticism) غالباً از سوی فردی که مورد انتقاد قرار گرفته است یک کار منفی محسوب می‌شود. آگاهی از چگونگی برخورد صحیح با انتقاد، مهارت ارتباطی مهمی است. در مباحث سازمانی انتقاد و نقد از روشهای مؤثر دریافت بازخورد و انتقال محسوب می‌شود و ارائه انتقادهای سازنده در محیط‌های سازمانی نیازمند سیاستهای خاصی می‌باشد. همانگونه که ارائه انتقادهای سازنده در محیط سازمان نیازمند مهارت می‌باشد پذیرش انتقاد نیز توانایی‌های خاصی را می‌طلبد.

انتقاد ممکن است فرد مخاطب را کاملاً در لاک تدافعی قرار دهد زیرا معمولاً تمایل داریم خود محور باشیم. ما دوست داریم که تائید شویم حتی هنگامی که می‌پذیریم اشتباه کرده ایم، می‌خواهیم از اعمال خود دفاع کنیم. انتقاد از دیدگاه نقد شنونده مؤثر و مفید خواهد بود اگر فرد:

- ✓ با دقت به انتقاد گوش فرا دهد.
- ✓ انتقاد را برای خود تکرار کند.
- ✓ نکات خاص و ویژه را درخواست کند.
- ✓ رفتار غیر کلامی را کنترل کند و از نشانه‌های فیزیکی که نشان دهنده ناراحتی احتمالی است آگاه باشد.
- ✓ با قبول اینکه گامهای ضروری برای تغییر موقعیت را انجام خواهد داد پاسخ دهد، یا اگر احساس می‌کند که انتقاد قانونی نیست یا مفید نمی‌باشد، از پذیرش اعمال توصیه شده خودداری کند و دلیل آن را نیز بگوید.

## ۶-۱- روش‌های مؤثر انتقاد سازنده

انتقادپذیری و انتقاد کردن مؤثر دارای اهمیت زیادی برای موفقیت سازمانی است. اموری چون ارزشیابی عملکرد، مشارکت در تیم‌های کاری، خدمات‌رسانی به مشتریان، کنترل کیفیت و اداره تضاد، بستگی به بکارگیری مطلوب انتقادپذیری و انتقاد کردن دارد و کار پیچیده‌ای است. انتقاد با ابراز احساسات درباره موضوعات پیچیده و مشکل، می‌تواند تخریب‌کننده و حتی بسیار خطرناک باشد. به کارگیری ضعیف انتقاد، منجر به شکست افراد و سازمان‌ها می‌شود؛ از سوی دیگر استفاده آگاهانه و خردمندانه از انتقاد به شکوفایی افراد و سازمان‌ها منجر خواهد شد.

در ادامه بیست روش مهم برای کمک به ارتقا مهارت انتقاد مثبت تشریح می‌شود. این روش‌ها به بیان جنبه‌ها و عوامل گوناگون مؤثر بر انتقاد می‌پردازد، ضمن این که به کارگیری منسجم و اقتضایی این روش‌ها با یکدیگر دارای اهمیت است. با استفاده از این روش‌ها در صحنه‌های واقعی کار و زندگی می‌توان به نتایج ذیل دست یافت:

- ✓ ایجاد تحول اساسی از وضعیت انتقال منفی و غیر مؤثر به وضعیت انتقال مثبت و مؤثر؛
- ✓ دست یافتن به روحیه خونسرد و هوشیار به هنگام انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن؛
- ✓ بکارگیری انتقاد برای برانگیختن، اثربخشی، یادگیری و ایجاد روابط مطلوب با دیگران؛
- ✓ انتقاد از افراد قدرتمند و مافوق بدون ترس و خشم.

انتقاد نقش عمده‌ای در روابط اجتماعی ایفا می‌کند، از انتقادهای می‌توان برای ایجاد تحرک در اشخاص و نفوذ در آنها، آموزش، بیان نیازها و خواسته‌ها و یا محرکی برای اصلاح و پیشرفت خود استفاده کرد. انتقادپذیری مؤثر 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. اگر انتقادکننده و انتقادشونده می‌خواهند به هدف انتقادسازنده که همانا تغییر رفتار خاصی است دست یابند، باید با یکدیگر همکاری کنند برای دستیابی به نتایج مذکور و با توجه به اصول اشاره شده ضروری است تا از روش‌های انتقاد مؤثر و سازنده که در ادامه تشریح شده است مطلع بوده و به بهترین نحو از آنها بهره‌برداری به عمل آید.

۱- **انتقاد دوستانه و مشفقانه:** انتقاد اطلاعاتی است که می‌تواند به رشد فرد کمک کند و دانش و مهارت‌های مناسب را به افراد آموزش دهد. افراد با مشاهده و درک نتایج ارزشمند انتقاد، پذیرای انتقاد می‌گردند و یا قادر به ارائه انتقاد می‌شوند.

۲- **انتقاد برای بهبود:** محور اساسی هر انتقاد مؤثر توجه به نقش سازندگی است، بهبود و ارتقا؛ معادل تغییر دانش، تغییر نگرش و تغییر عملکرد فردی و سازمانی در جهت مثبت است. در واقع هدف انتقاد باید اصلاح و تکامل فکر و رفتار فرد مقابل باشد.

۳- **انتقاد استراتژیک:** انتقاد بایستی ضمن داشتن اهداف بلندمدت، راه‌های نیل به آنها را نیز بیان کند. هر فردی قبل از انتقاد لازم است سؤالات زیر را از خود پرسد:

- ✓ دقیقاً از برقراری ارتباط چه انتظاری دارید؟
- ✓ چه رفتار و خصوصیتی باید تغییر کند؟
- ✓ انگیزه‌های انتقاد کردن چیست؟

✓ چه راه‌حل‌ها و اهداف خاصی را می‌توان ارائه کرد و چه فعالیت‌هایی برای دسترسی فرد به اهداف مورد انتقاد می‌توان انجام داد.

۴- **ایجاد عزت نفس در افراد:** احساس عزت نفس یکی از نیازهای اساسی کارکنان است. آنان برای برآورد این نیاز ناچار به احترام گذاردن به دیگران هستند، بنابراین یک رابطه دو طرفه چرخشی مثبت و یا منفی را می‌توان در این خصوص ایجاد کرد.

۵- **انتقاد با کلمات مثبت، محترمانه و انگیزشی:** این امر منجر به بهبود برقراری ارتباط و در نتیجه پذیرش آن می‌شود. به این جهت لازم است کلمات مناسب برگزیده و بیان شود.

۶- **انتقاد از روش و محتوا:** در انتقاد محتوا و روش نیز بایستی لحاظ شود. با نهادینه‌سازی این نکته می‌توان از سیستم ارزشیابی خود استفاده نمود و به این وسیله از قدرت تفکر به شیوه‌ای غیر دفاعی بهره‌برداری کرد.

۷- **مشارکت طرف مقابل:** طرف مقابل خود را دخالت دهید، برای مشارکت دادن طرف مقابل رعایت نکات زیر ضروری است:

- بر اهمیت شغل فرد تاکید شود.
- شرایط انتقاد شناسایی شود.

- دقیقاً بیان شود که چگونه انتقاد برای طرف مقابل مفید خواهد بود.
- از فرد خواسته شود که چگونه می‌تواند برای اجرای طرح به او کمک کرد و چگونه می‌توان از او در این راستا حمایت کرد.

۸- **توجه به شایستگی‌ها:** به شایستگی‌های طرف مقابل توجه نمایید، بدون این که از کلمه «اما» استفاده 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، در حالی که کلمه اما حذف‌کننده ارزش پیام قبلی است؛ در صورتی که اگر از حرف ربط «و» استفاده شود عکس این حالت است و با جملات قبلی انسجامی به وجود می‌آید. در مجموع کلمه «و» اثر بلندمدت و نیرومندتری را به جای می‌گذارد.

۹- **بیان شفاف:** آن چه را که می‌خواهید مورد انتقاد قرار دهید به طور دقیق و شفاف بیان کنید، صراحت کلام انتقاد را مؤثر می‌نماید.

۱۰- **انتخاب زمان مناسب:** انتقاد در زمان مناسب منجر به پذیرش آن در طرف مقابل می‌شود. انتقاد بایستی برای عده‌ای بلافاصله بعد از خطا و برای عده‌ای دیگر با گذشت زمان انجام شود، ضمن این که ضروری است در هنگام خشم از افراد انتقاد نشود.

۱۱- **استفاده از سؤال:** 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 می‌گردد.

۱۲- **ناکارآیی انتقاد شفاهی:** هنگامی که به طور شفاهی قادر به انتقاد نیستید با عمل و رفتار خود انتقاد را طرح کنید، گاهی بهتر است از روش رفتاری بهره‌برداری شود یعنی به جای این که چیزی بیان شود؛ کاری انجام گیرد و از طریق مداخلات رفتاری تفکر مورد نظر منتقل شود.

۱۳- **مشخص کردن انتظارات:** گاهی افراد انتظار دارند که اشخاص همان رفتاری را دارا باشند که از آنها انتظار داریم، در این حالت انتظارات ما موجب می‌شود که انتقاد زودرس و غیر مؤثر داشته باشیم چرا که مخاطبین خود را به خوبی از توقعات خود آگاه نکرده ایم.

۱۴- **میزان ذهنی بودن انتقاد:** واقعیت‌ها بایستی صرفاً در قالب ذهنیت فرد بماند، بلکه بایستی دیگران نیز آن را درک کرده و بپذیرند. مثلاً اگر طرف مقابل انتقاد شما جمله «این انتقاد صرفاً اعتقاد شماست» را به کار برد، حتی اگر این انتقاد برای شما مبتنی بر واقعیت عینی باشد؛ معنی آن این است که ارزشیابی ذهنی طرف مقابل برای قضاوت در مورد یک رفتار یا ویژگی خاص را لحاظ نکرده ایم.

۱۵- **ایجاد انگیزه در فرد:** یکی از وظایف اساسی انتقاد مؤثر برانگیختن افراد برای انجام بهتر کارهاست. انگیزه یک مفهوم روانشناسی است که در اشکال و حالت‌های گوناگونی همچون افکار، احساسات، کلمات خاص و ... مطرح می‌شود.

۱۶- **بهره‌برداری از نقشه‌های ذهنی طرف مقابل:** استفاده از اصطلاحات، احساسات و نقشه‌های ذهنی طرف مقابل منجر به شناخت و برقراری مناسب ارتباط با وی می‌شود، برای این منظور به سخنان کسانی که در اطراف شما صحبت می‌کنند گوش کنید و از ارزش‌ها و علایق آنها مطلع گردید تا در صورت نیاز به انتقاد با او هم‌زبان شوید و راحت‌تر ارتباط برقرار کنید.

۱۷- **هم‌گامی با انتقادشونده:** هم‌گامی با کسی که مورد انتقاد قرار می‌گیرد، مقدمه رهبری مؤثر و در اینجا پیش‌زمینه انتقاد مؤثر است.



۱۸- **شناسایی معیارهای انتقاد:** انتقاد صحیح مبتنی بر معیارهای خاصی است. قبل از انتقاد برای خدمت به مشتری و یا ارتباط

با همکاران سؤالات زیر را از خود پرسید:

- ✓ آیا این انتقاد عملی است؟
- ✓ آیا می توان بلافاصله از آن استفاده کرد؟
- ✓ آیا منافی را می توان را تأمین کرد؟
- ✓ آیا انتقاد پاسخگوی نیازهاست؟
- ✓ از چه معیاری استفاده شود؟
- ✓ آیا دیگران از معیاری که برای قضاوت در مورد اعمال و نتایج کارهای آنها استفاده می شود آگاهی دارند؟
- ✓ آیا معیارها ثابت اند یا طی زمان باید تغییر کند؟
- ✓ جواب سؤالات فوق به بهبود و افزایش انتقاد مثبت و مؤثر منجر می شود.

۱۹- **گوش دادن به ندای درونی:** افراد همیشه با خود ارتباط ذهنی برقرار می کنند، این مکالمات درونی سازو کاری است

که باعث می شود افراد از ارزشیابی ها و انتظارات خود آگاه می شوند. هنگامی که انتقاد می کنید و یا مورد انتقاد قرار می گیرید به مشاهده و شنیدن دنیای درون خود پردازید. وقتی به ندای درون خود توجه کنید و آنها را مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار دهید، افکار بهره ور و متناسب با شرایط و محیط جدید به وجود می آید؛ زیرا احساسات برافروخته شما، کنترل شده و به شما کمک می کند تا صدای قدرت انتقاد مؤثر و مثبت را بشنوید.

۲۰- **حفظ آرامش و خونسردی:** نداشتن آرامش در زمان انتقاد به تضعیف انتقاد منجر می شود. اگر فردی قادر به حفظ

خونسردی، آرامش و هوشیاری در زمان مواجهه با انتقاد باشد، می تواند احساسات خود را کنترل کند و بهره وری خویش را افزایش دهد. به علاوه فرد قادر به ارزیابی شرایط به طور دقیق بوده و پاسخ مناسبی را به آن شرایط خواهد داد.

در جهان امروز نقش احساسات و افکار انسانی در توسعه و تکامل انسانها، سازمانها و جوامع پر رنگ گشته است و برقراری ارتباطات و هم اندیشی بین آنها از اهمیت بیشتری برخوردار گشته است. اگر فردی آگاه و توانمند نسبت به احساس و عملکرد ضعیف و نامطلوب افراد یا واحدهای دیگر به طور مطلوب و مفید اظهار نظر کند از قدرت انتقاد مؤثر و مثبت بهره برداری کرده است، او به خوبی به نقاط قوت و ضعف طرف مقابل واقف است و درصدد تقویت نقاط قوت و حذف نقاط ضعف وی برمی آید، به علاوه به آگاه سازی وی از فرصت ها و تهدیدات محیط می پردازد. مدیران آگاه برای اصلاح و توسعه فردی، گروهی و سازمانی و نیز برای انتقال دانش و مهارت خود به دیگران و اصلاح آنها لازم است تا از قدرت انتقاد مثبت برخوردار باشند چرا که در فرایند مشاوره علاوه بر مهارت فنی، مهارت انسانی و رفتاری حائز اهمیت بسیاری است. از سوی دیگر هر انسانی که مورد انتقاد قرار می گیرد با به کارگیری هوشمندانه و به دور از تعصب و احساس، می تواند به اصلاح دانش، نگرش و مهارت های خود اقدام کند. در مجموع انسانها نیازمند انتقاد کردن و انتقادپذیری مؤثر و مثبت برای تکامل خود، گروه و سازمان هستند. این نقد؛ افراد، سازمانها و جوامع را به سوی تعالی سوق می دهد در حالی که نقد منفی روحیه خصومت و پرخاشگری و تضاد را گسترش داده و افراد و سازمانها را به سوی عدم بهره وری از منابع انسانی و مادی و در نهایت نابودی آنها سوق می دهد.

## منابع و مآخذ

- ۱) بولتون، رابرت، روان‌شناسی روابط انسانی (مهارت‌های مردمی)، ترجمه حمیدرضا سهرابی، تهران: رشد، ۱۳۸۱.
- ۲) دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش، ارتباط مؤثر و مهارت‌های ارتباطی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۹.
- ۳) دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش، فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۱.
- ۴) فحیمی، فرزاد، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران: هستان، ۱۳۷۹.
- ۵) کرینتر، رابرت و کینیکی، آنجلو، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا، ۱۳۸۴.
- ۶) میرکمالی، سید محمد، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: رامین، ۱۳۷۹.

