

# مهارت‌های

## ارتباطی میان فردی



ایرج هاشمی

## مقدمه

صنعتی شدن جهان، تشکیل سازمانهای بزرگی را در پی داشته است که میلیونها انسان در آنها به کار و فعالیت اشتغال دارند و ادامه حیات اقتصادی و توسعه و پیشرفت این سازمانها در گرو همکاری کارکنان آنهاست. از طرفی دیگر، زندگی بهتر و شادکامی کارکنان نیز به بقاء و توسعه سازمانهایی که در آنها کار می کنند وابسته است. سازمانها بدون همکاری افراد به اهداف خود دستیابی پیدا نخواهند کرد؛ و همکاری افراد بایکدیگر نیز بدون برقراری ارتباط مؤثر امکان پذیر نیست.

ارتباط مؤثر، رمز موفقیت بسیاری از انسانها در جنبه های مختلف اجتماعی، تحصیلی، زناشویی، تربیت فرزندان، و زندگی شغلی و حرفه ای است. علوم و مهارتهای فنی و قابلیت و مهارت در انجام وظایف شغلی، لازمه موفقیت و پیشرفت است اما بدون مهارتهای دیگری مانند مهارتهای اجتماعی، انسانی و ارتباطی، پیشرفت اگر غیر ممکن نباشد، مسلماً بسیار دشوار است.

امروزه بسیاری از مشکلات ما نه در حیطه اشیاء بلکه در قلمرو انسانهاست و بزرگترین درماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به همکاری و تفاهم با دیگران است. فقدان مهارت در برقراری ارتباط مؤثر، مشکل بزرگ زمانه ما و عامل شکستها و ناکامیهای بسیاری از مردم است. چه بسیار زنان و شوهرانی که فاقد مهارتهای ارتباطی هستند و در زندگی زناشویی کارشان به بن بست می کشد. کارکنان زیادی در سازمانها به جهت عدم توانایی در برقراری ارتباط مؤثر، همه روزه با مشکلات متعددی با همکاران، مدیران و سرپرستان خود روبه رو می شوند.

از دیدگاهی دیگر، روانشناسان برجسته ای چون «اریک فروم»، «کارن هورنای»، و «سالیوان» معتقدند که عدم توانایی برقراری ارتباط مؤثر، یکی از مهمترین علل حالت‌های عصبی و اختلالات روانی و رفتاری است.

همانطور که بعضی از کودکان معلول، به خاطر عدم توانایی و عدم مهارت در انجام کارها در زمینه هایی عصبی می شوند، بسیاری از ما چون نمی دانیم در برخورد با دیگران چگونه رفتار کنیم و مهارت های روابط انسانی و ارتباط مؤثر را نمی شناسیم، دچار عصبیت، افسردگی و کینه توزی نسبت به خود و دیگران می شویم. بنا براین یادگیری اصول و قواعد برقراری ارتباط مؤثر، خود یکی از عوامل مهم سلامت و بهداشت روانی است. با آگاهی و تمرین رموز و فنون ارتباطی، ما در فضا و محیط توافق، تفاهم، و سازش و دوستی قرار می گیریم. با این همه اغلب مردم تصور می کنند که از مهارت لازم در برقراری ارتباط برخوردارند و کاربرد و تمرین دائمی ارتباط روزمره در کار و زندگی را کافی دانسته و آموزش را در این زمینه ضروری تشخیص نمی دهند.

شما در این باره چگونه فکر می کنید؟ آیا مایلید توانایی های ارتباطی خود را اریابی و بازنگری کنید؟ آیا مایلید در باره فرایند و روشهای ارتباط و سد ها و موانع ارتباطی و فنون برقراری ارتباط مؤثر مطالب بیشتری بدانید. اگر چنین است این نوشتار که به این منظور تدارک دیده شده، شما را در برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد درک و تفاهم با دیگران یاری خواهد داد و حاوی مطالب زیر است:

- معنی و مفهوم ارتباطات، مدت زمانی که در ارتباط صرف می شود، و میزان موفقیت مردم در ارتباط مؤثر.
- مدل و فرایند ارتباطات.
- روشهای کلامی و غیر کلامی در ارتباط، و اهمیت زبان بدن.
- ارتباط با خود، خودشناسی و خودآگاهی.
- الگویی برای آگاهی از خود و گشودگی در ارتباطات میان فردی.
- اصول شش ماده ای ارتباطات.
- معیارهای اثربخشی ارتباطات.
- عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباط.
- نکاتی برای بهبود ارتباطات سازمانی

## خود ارزیابی (پیش آزمون – پس آزمون)

### بررسی تشخیصی برای سنجش توانایی های ارتباطی

**گام نخست:** پیش از آنکه مطالب این مبحث را بخوانید، لطفاً عبارتهای مربوط به خود ارزیابی را مطالعه نموده و در ستون (پیش آزمون)، با نوشتن یکی از اعداد ( ۱ تا ۶ ) با توجه به مقیاس های ارائه شده زیر پاسخ دهید. پاسخهای شما باید نگرش و رفتارتان را آن گونه که هم اکنون هست، منعکس کند نه آن چنان که می خواهید باشد. صادق باشید. این ابزار برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند تا مهارتهای ارتباطی خود را در کار و زندگی مشخص نمایید؛ به گونه ای که بتوانید برنامه یادگیریتان را متناسب با نیازهای ویژه خود طراحی کنید. وقتی که بررسی را تکمیل کردید، کلید امتیاز دهی که در پایان آمده است را به کار ببرید تا عرصه های مهارتی که مورد بحث قرار گرفته و تسلط بر آنها برای شما اهمیت بسیار دارد را مشخص کنید.

**گام دوم:** بعد از مطالعه کامل مباحث ، در پایان به همین عبارتها، این بار در ستون ( پس آزمون ) پاسخ دهید. وقتی که بررسی را به پایان رساندید، کلید امتیازدهی را برای اندازه گیری پیشرفت خود به کار ببرید. اگر امتیاز شما در عرصه های مشخصی از مهارت پایین بود، مطالب درسی را مجدداً مرور نمایید.

مقیاس امتیازات	
۱- کاملاً مخالف	۴- اندکی موافق
۲- مخالف	۵- موافق
۳- اندکی مخالف	۶- کاملاً موافق

ردیف	اطلاعات و ویژگیهای ارتباطی من:	پیش آزمون	پس آزمون
۱	معنی و مفهوم ارتباط، مدت زمانی که برای آن صرف می شود و میزان موفقیت در برقراری ارتباط را به خوبی می دانم.		
۲	نسبت به مفهوم بازخورد (فیدبک) و نقش آن در برقراری ارتباط موفق آگاهی دارم.		
۳	روشهای برقراری ارتباط را می شناسم و اهمیت زبان بدن در ارتباط را می دانم.		
۴	موانع ارتباطات را می شناسم و برای برقراری ارتباط موفق از آنها پرهیز می کنم.		
۵	نسبت به نقش و محوریت ارتباط با خود آگاهی دارم و برای بهبود ارتباطات به اصلاح شیوه ارتباط با خودم توجه می کنم.		
۶	نحوه دگرگون سازی مفهومی که از خود دارم می دانم و هرچند یکبار به اصلاح نگرش نسبت به خود و دیگران می پردازم.		
۷	معمولاً خود را خوب و مردم را نیز خوب می پندارم.		
۸	سعی می کنم که خود را به درستی بشناسم و کاری کنم که دیگران نیز شناخت درستی از من داشته باشند.		
۹	همیشه به این نکته توجه دارم که اگر طرف مقابل حرف مرا درک نمی کند ممکن است ممکن است مشکل مربوط به ارتباطات ضعیف من باشد.		
۱۰	همیشه به این نکته توجه دارم که دریافت صحیح پیام از معیارهای صحت ارسال آن است.		
۱۱	به اهمیت آغاز ارتباط و تأثیر آن در نتایج ارتباط موفق آگاهم و به ان اهمیت می دهم.		
۱۲	همیشه سعی می کنم که به صورت دوجانبه ارتباط برقرار کنم.		
۱۳	معیارهای اثربخشی ارتباط را می شناسم و می دانم که منظور از ارتباط همیشه فقط درک مطلب نیست.		
۱۴	با بکارگیری شیوه های گوشودگی، همدلی، حمایتگری، تساوی، و مثبت گرایی در ارتباط آشنایی دارم و دربرقراری ارتباط از آنها استفاده می کنم.		

## معنی و مفهوم ارتباطات

پژوهشگران غربی و پایه گذاران دیدگاههای جدید و روشها و فنون ارتباطی، عقیده دارند که ارتباطات ( communication ) از لغت لاتین ( communicare ) به معنی عمومی کردن یا در معرض عموم قرار دادن گرفته شده است و این بدین معنی است که، مفهومی از درون فرد برخاسته است به میان دیگران راه یافته یا به آنان انتقال یافته است. پس می توان گفت ارتباطات یعنی انتقال مفاهیم؛ یعنی انتقال یا تبادل پیامها، و به گونه ای وسیعتر یعنی تسهیم تجارب؛ یعنی موجود زنده، تجارب و آنچه در درون خود دارد با دیگران در میان می گذارد.

ارتباطات عبارت است از فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی.  
ارتباطات یعنی انتقال افکار، احساسات و اطلاعات از مغزی به مغز دیگر و درک آن.  
کلیه فعالیتهای گفتاری، نوشتاری و حرکتی انسان برای انتقال مفاهیم ذهنی خویش  
و اثر گذاشتن بر دیگران، ارتباطات نامیده می شود.

## مدت زمانی که در برقراری ارتباط صرف می شود

مردم، مدت زیادی از وقت روزانه خود را در برقراری ارتباط صرف می کنند. پژوهشهایی که در این باره در

آمریکا به عمل آمده نشان داده است که :

- یک آمریکایی به طور تقریب ۷۰٪ اوقات فعال خود را به طریقی صرف صحبت کردن، گوش دادن، خواندن و نوشتن می کند.
- در یک کارخانه تولیدی، معمولا بین ۴۰ تا ۶۰٪ از ساعات کار به نحوی در برقراری ارتباط صرف می شود.
- مدیران سطوح بالا و متوسط بین ۶۰ الی ۸۰٪ از ساعات کار خود را صرف برقراری ارتباط می کنند.

چنین است که بعضی از صاحب نظران، سازمان را نوعی شبکه ارتباطات، مراودات، و تبادل اطلاعات دانسته اند.

## میزان موفقیت در برقراری ارتباط

اغلب مردم تصور می کنند که چون وقت زیادی را در برقراری ارتباط صرف کرده اند، با بهره گیری از این تمرین مستمر و تجربه اندوزی مداوم مسلما قادر خواهند بود که قصد و نیت و نظرات خود را به خوبی و درستی به دیگران منتقل کنند.

اما واقعیت این چنین نیست. پژوهشهای انجام شده در تعداد زیادی از سازمانها نشان داده است که دستورات، نظرات و گفته های رؤسا تا چه حد به وسیله اعضاء در سطوح مختلف سازمان به درستی درک می شود. نتایج حاصل از این پژوهشها حاکی از این است که : معاونان ۶۶٪، مدیران سطوح بالا ۵۶٪، مدیران ۴۰٪، سرپرستان ۳۰٪ و کارکنان سطوح پایین سازمان تنها ۲۰٪ از آنچه را که ریاست سازمان بیان می کند درک و به درستی استنباط می کنند و می بینیم که سوءتفاهم ارتباطی در سطوح مختلف سازمانی بین ۳۴ تا ۸۰ درصد است که نشانگر عدم توانایی مردم در ارتباط می باشد.

## مدل ارتباطات

ساده ترین مدل ارتباطات، وجود سه عنصر را برای برقراری ارتباط الزامی دانسته است. این سه عنصر :

یعنی (فرستنده، پیام، گیرنده) در مدل‌های مختلف ارتباطات مد نظر قرار گرفته اند. ارتباط موقعی برقرار می شود که کسی (فرستنده) بخواهد مفاهیم ذهنی خود(پیام) را به دیگری(گیرنده) منتقل کند.



ساده ترین مدل ارتباطات نشان می دهد که در برقراری ارتباط وجود چه عناصری الزامی است اما در ارتباط،

عناصر دیگری نیز وجود دارند. فرستنده، پیام خود را با استفاده از وسیله ای ارسال می کند (مانند تلفن)، و پیام تا

رسیدن به گیرنده، از مجرای عبور می کند (مانند فضا)؛ و در هر مرحله از ارتباط، پارازیت ها و موانعی ممکن است در برقراری ارتباط اختلال ایجاد نمایند (مانند وجود سر و صدای زیاد در فضای ارتباطی)؛ و گیرنده پیام پس از دریافت آن واکنشی از خود نشان می دهد (باز خورد یا فید بک).

فراگرد ارتباط از فرستنده آغاز می شود. او براساس قصد و نیتی پیام خود را شکل می دهد. و به صورت پیام به سوی گیرنده ارسال می کند. پیام از طریق مجرا و پس از عبور از فضای ارتباطی به گیرنده می رسد. گیرنده درک و برداشتی از آن خواهد داشت و اندیشه و نگرش و احساساتی با دریافت پیام در وی ایجاد می شود. حال اگر برداشت گیرنده، با آنچه مورد نظر فرستنده بوده است یکی باشد، ارتباط به درستی صورت گرفته و چنانچه این برداشت، مغایر و متفاوت با مقصود فرستنده باشد مفهوم آن این است که عمل ارتباط به درستی شکل نگرفته است.

**بازخورد**، پاسخ یا عکس العمل گیرنده نسبت به پیام است، و می تواند مانند تمام پیامها، گفتاری، نوشتاری و حرکتی باشد. گیرنده بر اساس درکی که از پیام دارد و تأثیری که پیام بر او می گذارد واکنشی از خود نشان می دهد (حرفی میزند، سکوت می کند، اخم می کند، لبخند می زند، با تکان دادن سر تأیید می کند و یا بی اعتنائی و بی توجهی نشان می دهد، و یا ....) که به آن بازخورد (فیدبک) گفته می شود. بازخورد وسیله مناسبی برای سنجش اثربخشی ارتباط است.

**اختلالات یا پارازیتها یا موانع ارتباطات.** کلیه عوامل و پدیده هایی هستند که اثربخشی فراگرد ارتباطات را تضعیف می کنند. توضیح بیشتر درباره موانع ارتباطات را در مباحث بعدی ملاحظه خواهید کرد.



## روشهای برقراری ارتباط

دو روش اصلی در برقراری ارتباط وجود دارد: ارتباطات کلامی و ارتباطات غیر کلامی

**ارتباطات کلامی:** ارتباطات کلامی شامل ارتباطات گفتاری و نوشتاری است. پژوهشها نشان داده است که اکثر ما، عمده وقت خود را در ارتباطات گفتاری صرف می کنیم تا نوشتاری. آمار زیر نتیجه تحقیقاتی است که در جامعه ای که میزان بیسوادی در آن از یک درصد کمتر است به عمل آمده:

۷۴ درصد	}	گوش دادن ۴۲٪	از وقت روزانه
		سخن گفتن ۳۲٪	از وقت روزانه

۲۶ درصد	}	خواندن ۱۵٪	از وقت روزانه
		نوشتن ۱۱٪	از وقت روزانه

مسئله در جامعه ای که درصد بیسوادان آن بالاتر باشد اوقات صرف شده در ارتباطات گفتاری به مراتب از ۷۴ درصد بیشتر خواهد بود.

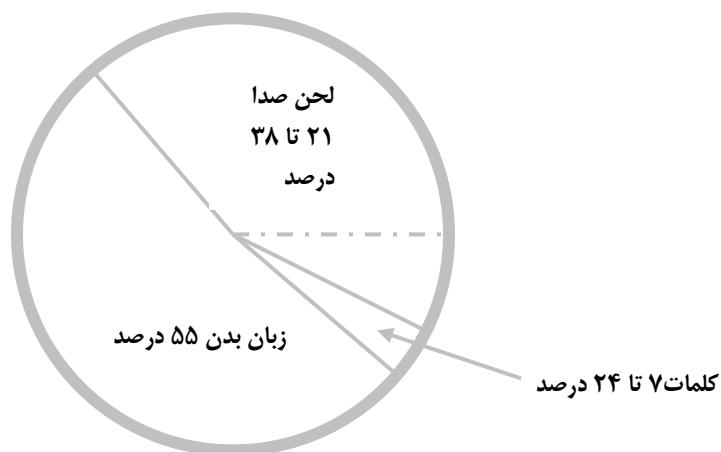
**ارتباطات غیر کلامی:** با اینکه زبان متداولترین وسیله برقراری ارتباط است، باید گفت که کلمات، تنها وسیله تبادل اطلاعات نیستند و در بسیاری اوقات، ارتباط به صورت غیر کلامی نیز برقرار می شود که اهمیت آن از اهمیت ارتباطات کلامی کمتر نیست و حتی بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که ارتباطات غیر کلامی از نظر صحت بر ارتباطات کلامی ارجحیت دارد، زیرا ارتباطات غیر کلامی از مکنونات قلبی و درونی انسان سرچشمه گرفته و چندان قابل کنترل و تحریف نیست. از نظر میزان استفاده از ارتباطات غیر کلامی نیز، پژوهشگران

بسیاری معتقدند که انتقال فقط یک سوم مفاهیم، از طریق واژه ها صورت می گیرد و دو سوم دیگر از طرق غیر کلامی منتقل می شوند.

وقتی در برقراری ارتباط دچار مشکل می شویم، کلماتی را که بر زبان آورده ایم مورد بازنگری و ارزیابی قرار می دهیم، در حالی که ممکن است زبان بدن ما منظور دیگری را القا کرده باشد.

ارتباطات غیر کلامی، مواردی مانند حالات و وضعیتهای زیر را شامل می شود:

حالات و حرکات چهره - تماس چشمی - حالتها و حرکات اندامها - اشارات و حرکات دستها - وضعیت ظاهر و استفاده از اشیاء.



## موانع ارتباطات

درک و برداشت صحیح گیرنده از قصد و نیتی که فرستنده دارد، اولین و مهمترین شرط برقراری یک ارتباط موفق است. بدون همکاری میان افراد، موجودیت سازمانها و جوامع بشری به مخاطره می افتد و بدون استقرار

ارتباط مؤثر، همکاری مورد نیاز حاصل نخواهد شد. سوء تفاهمهای ارتباطی میان چند نفر ممکن است به کدورت، اختلاف نظر و دشمنی منجر شود، سوء تفاهم میان گروهها و طبقات اجتماعی، ناامنی و اغتشاش به همراه می آورد، و اختلاف بین ملل و فرهنگهای مختلف که در نتیجه درک غیر صحیح منظور و هدف طرفین حادث شده، ممکن است فاجعه آفرین باشد.

آنچه از نافذیت ارتباط کاسته و باعث می شود که ارتباط مؤثر واقع نشود و سوء تفاهم به وجود بیاید موانع ارتباطی یا اختلالات نامیده می شود.

موانع ارتباطی معمولا به نارساییهایی در فرستنده، گیرنده، محتوای پیام، محیط ارتباطی، شیوه و وسیله برقراری ارتباط یا تلفیقی از این عوامل مربوط می شوند. آگاهی و آشنایی بیشتر با موانع ارتباطات می تواند موجب شود که مدیران، سرپرستان، کارکنان سازمانها، خانواده ها و همه مردم در رفع سوء تفاهمهای ارتباطی از موفقیت بیشتری برخوردار شوند. بعضی از موانع مهم ارتباطی به قرار زیر است :

۱- نامناسب بودن زمان و مکان. مانند زمان یا موقعیتی که رئیس یا سرپرست شما گرفتار است یا مشغله فکری مهمی دارد و شما مصرانه می خواهید مشکل یا خواسته خود را برای او مطرح کنید. در این حالت، احتمال زیادی وجود دارد که ارتباط مؤثر واقع نشود و طرف مقابل خواسته شما را درک نکند. زمانی که خواسته یا انتقاد خود را در حضور عده ای مطرح می کنید نیز چنین است؛ در حضور دیگران برداشتی که از سخنان شما می شود برداشتی متفاوت و شاید نادرست باشد.

۲- نامناسب بودن وسیله و شیوه برقراری ارتباط- هرکس برای ابراز نیت و نظرات خود وسایل و راههای مختلفی در اختیار دارد. می تواند شفاهی یا کتبی و یا از طریق حرکات و علائم اظهار نظر کند. هریک از وسایل

ارتباطی دارای ویژگیهای خاص خود است و فرستنده به تشخیص خود مؤثرترین و مناسبترین وسیله را انتخاب می کند. اما چنانچه این انتخاب به درستی انجام نشود، برقراری ارتباط دچار اختلال می گردد. برای مثال تحت شرایطی که مدیر انتظار دارد کارگر ( کارمند ) حضوراً با او تماس بگیرد، مکالمه تلفنی کارگر ( کارمند ) ممکن است نوعی توهین تلقی شود.

**۳- عدم اعتبار فرستنده-** تحت شرایطی که گیرنده پیام به هر علتی فرستنده را مقام و مرجع معتبری در زمینه محتوای پیام نداند نمی توان انتظار داشت که گفتار و پیام، نافذ واقع شود. مثل مواقعی که سرپرست صلاحیت فنی کافی ندارد و یا آن را نشان نداده است و زیردستان به راهنمائیهای او چندان توجه نکرده و تمایلی به اجرای دستورات ندارند. یکی از اولین قدمهایی که باید به وسیله فرستنده برداشته شود این است که اهلیت و صلاحیت خود را درباره موضوع پیام نزد گیرنده محرز کند. در مورد اظهار نظر ها و پیشنهادات کارکنا به بالادستان نیز همینطور است؛ اگر می خواهید ارتباط شما مؤثر واقع شود، قبل از ارائه نظرات و پیشنهادات خود توجه سرپرست را به صلاحیت و اعتبار خود در این زمینه و تلاشها و سوابقی که در این کار دارید جلب کنید.

**۴- نامناسب بودن فضای ارتباطی-** پیام قبل از رسیدن به گیرنده، فضای ارتباطی را که متشکل از عوامل فیزیکی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی است طی می کند. این عوامل هر یک می توانند روی محتوای پیام تاثیر گذاشته و در نتیجه استنباطی غیر از آنچه مورد نظر است به گیرنده منتقل کنند. مثل سروصدای زیاد که باعث شنیدن بعضی از کلمات یا بد شنیدن آنها شده و سوء تفاهم به وجود می آورد، و یا وجود روحیه بدبینی و سوء ظن در افراد که باعث سوء تعبیر شده و انتقال معنی را مشکل می سازد.

**۵- ضعف در مهارتهای ارتباطی-** استقرار ارتباط مؤثر نیاز به این دارد که فرستنده با نکات و مهارتهایی که برقراری ارتباط را آسان می کند آشنایی داشته باشد. این مهارتها از طریق آموزش و یا از طریق تجربه قابل یادگیری هستند. به هر حال می توان گفت کسانی که در مقدمه چینی مناسب و پرورش و ارائه موضوع تبحر دارند، در استقرار ارتباط مؤثر موفقتر هستند. موقع صحبت کردن با دیگران باید سعی کنیم که بی مقدمه شروع

نکنیم؛ بانظم منطقی صحبت کنیم و آسمان وریمان را به هم نبافیم؛ و در پایان نیز به وضوح نتیجه صحبت و خواسته خود را بیان کنیم.

#### ۷- تفاوت و فاصله در تخصص و مقام- بین افرادی که دارای تخصص واحدی هستند یا آنکه از نظر مقام و

موقعیت سازمانی در وضعیت مشابهی قرار دارند، عموماً زبان مشترکی وجود دارد که برقراری ارتباط را آسانتر می کند. هرچه اختلاف تخصص و مقام سازمانی بین فرستنده و گیرنده بیشتر باشد امکان سوء تعبیرهای ارتباطی قویتر خواهد بود. برای مثال برقراری ارتباط مؤثر بین یک تکنسین برق و یک تکنسین آزمایشگاه به مراتب مشکل تر است از برقراری ارتباط بین دو تکنسین برق و همینطور یک کارگر، حرفهای یک مدیر را کمتر متوجه خواهد شد در حالیکه استقرار ارتباط مؤثر بین دو مدیر به مراتب ساده تر است. در چنین حالتی اگر به این نکته توجه داشته و در حوزه و محدوده طرف مقابل ارتباط برقرار کنیم، این نقیصه تا حد زیادی برطرف خواهد شد.

#### ۹- کمی اطلاعات- بسیار اتفاق می افتد که فرستنده پیام، چون خود از محتوای آن مطلع است، ناخودآگاه چنان

عمل می کند که گویا گیرنده نیز از ماقع پیام آگاه است. به این معنی که فقط قسمتی از اطلاعات لازم جهت انتقال مفهوم را در اختیار می گذارد و طبیعی است که در این حالت نیز درک صحیح پیام دچار اختلال می شود.

#### ۸- زیادی اطلاعات- هریک از ما ظرفیت ارتباطی معینی داریم. چنانچه اطلاعات وارده بیش از میزانی باشد که

قادر به هضم و مقابله با آن هستیم، حالت زیادی اطلاعات وارده به وجود می آید. اطلاعات اضافی نه تنها درک معنی را آسانتر نمی کند، بلکه مانعی نیز در این راه به وجود آورده و گیرنده را دچار گیجی و سردرگمی می کند.

#### ۱۰- محدودیت ادراک- درک افراد از وقایع و پدیده هایی که با آنها روبرو می شوند یکسان نیست. درک هرکس

با توجه به دنیایی که در آن عضویت داشته است و همچنین با توجه به نیازهای فردی او دارای محدودیتهایی است. به عبارت دیگر، هرکس از دریچه چشم خود به مسائل نگاه می کند. برداشت و طرز تفکر فرد، محدود به

چهارچوب این دریچه است. چهارچوبی که تجربیات و گذشته های شخص، آن را تشکیل می دهد و منافع و

نیازهای او نیز می تواند حدود آن را تغییر دهد. تفسیر یک بخشنامه در مورد تغییرات سازمانی توسط کارکنان مختلف سازمان، مثال مناسبی برای مطالب یاد شده است. عده ای وضعیت اعلام شده را موقعیتی برای ترفیع تصور می کنند، جمعی آن را مقدمه ای برای از دست دادن مزایا و حتی شغل می دانند، گروهی دیگر ممکن است آن را جنجالی توخالی جهت انحراف توجه از مشکلات اصلی سازمان محسوب کنند. منافع و نیازها نیز ممکن است دید انسان را محدود کند. برای مثال شخص گرسنه، از بین تابلوهای خیابان، تابلوی رستوران را زودتر می بیند. بنابراین برای برقراری ارتباط مؤثر، فرستنده باید امکان برداشتهای متفاوت از پیام را با توجه به تمایلات و نیازهای گیرنده و محدودیت ادراک او پیش بینی کرده و راه مناسب را انتخاب کند.

**۱۱- درک متفاوت از زبان ارتباطی** - برخلاف آنچه ممکن است تصور شود، کلمات، عبارات و علائم واحد، دارای معانی دقیق و یکسانی نیستند بلکه در مواردی نزد افراد مختلف، معانی فردی، خانوادگی، حرفه ای و اقلیمی متفاوتی را به خاطر می آورند. بنابر این، در موقع صحبت کردن باید دقت کنیم که با چه کسی حرف می زنیم و مفهوم کلماتی که بکار می بریم نزد او چگونه خواهد بود.

**۱۲- تثبیت نظر و عقیده** - نظر و عقیده ما درباره اشخاص و پدیده ها در بسیاری از موارد بر اساس آخرین تجربه ها و مشاهداتمان از آن فرد یا پدیده تثبیت می شود و این تصویر ذهنی را مبنای قضاوت یا رفتار خود قرار می دهیم. برای مثال آیا اتفاق افتاده است که پس از گذشت مدتی، یکی از دوستان سالیان قبل خود را برحسب اتفاق ببینید و در کمال تعجب او را با آنچه در ذهن داشتید کاملا متفاوت ببینید؟ اگر قبل از این ملاقات نظر شما درباره این دوست پرسیده می شد او را آنطور که در گذشته می شناختید توصیف می کردید نه آنطور که اکنون هست. مسلما برخوردی که بر اساس این تصویر ذهنی صورت گیرد نمی تواند منطبق با دنیای واقعی باشد و طبیعی است که برقراری ارتباط مؤثر نیز در اینگونه موارد بسیار مشکل است. بر اساس همین تصویر ذهنی است که فکر می کنیم سرپرستی که چند روز پیش با ما بد رفتاری کرده است، با ما نظر خوبی ندارد. این فکر، مربوط

به تثبیت نظر چند روز پیش است و ممکن است اکنون کاربردی نداشته باشد. اما چون اینگونه فکر می کنیم، اینگونه نگاه می کنیم و اینگونه حرف می زنیم؛ و اینگونه هم می شود.

**۱۳- تشابه بینی ( تعمیم )** - تمایل ما عموماً بر این است که اشیاء، انسانها و پدیده ها را بر اساس تشابهی که بین آنها می بینیم مرتبط کرده و دسته بندی کنیم و نظر واحدی را در موردشان تعمیم دهیم. این کار درک ما را درباره محیط خود محدود کرده و برقراری ارتباط مؤثر را مشکل می سازد. مانند اینک می گوئیم تهرانی ها اینطورند، اصفهانی ها آنطورند، مدیران چنینند، ویا سرپرستان چنانند. برای مقابله با این مشکل و به منظور اینکه از دنیای خارج، درک واقع بینانه ای داشته باشیم، لازم است بتوانیم بین پدیده های یکسان، وجوه اختلاف و میان پدیده های غیر یکسان، وجوه اشتراک را تشخیص دهیم.

**۱۴- دوگانه بینی ( نهایت نگری )** - یکی از تمایلات ما آن است که به هنگام توصیف و تشریح مطالب یا اشخاص، بیشتر از صفات افراطی و انتهای استفاده کنیم. زبانها عموماً از نظر کلماتی که حد فاصل بین دو قطب مثبت و منفی را توصیف می کنند ضعیف هستند. در دوران دبستان به ما یاد می دهند که برای هر صفتی یک متضاد یاد بگیریم. اگر نتوانیم بگوئیم شخصی دزستکار و صحیح العمل است، به احتمال زیاد او را نادرست و متقلب می نامیم. اگر کسی در کاری با موفقیت رو به رو نشود، نتیجه کارش را شکست قلمداد می کنیم. نکته اساسی این است که نباید انتظار داشته باشیم که کلیه امور، افراد و پدیده های دنیای ما، در یکی از دو قطب خوبی یا بدی، سپیدی یا سیاهی قرار داشته باشند. انسانها همگی چاق یا لاغر و بلند یا کوتاه نیستند. کمتر اتفاقی صرفاً خوب یا بد است، این تمایل به دوگانه بینی و نهایت نگری می تواند منشاء سوء تفاهم ها و مشکلات ارتباطی بسیاری بین انسانها باشد. اگر به جای استفاده از صفات افراطی کمی متعادل تر موضوع، وقایع و یا اشخاص را توصیف کنیم خواهیم دید که سوء تفاهم های ناشی از نهایت نگری و کشاندن طرف مقابل به قطب مخالف کاهش یافته و درگیری ها و بحث ها به حد اقل خواهد رسید.

۱۵- نظرات و تصورات قبلی- در هر زمان ، تحت تاثیر عوامل درونی و محیطی ، شخص به هنگام مقابله با رویدادهای گوناگون انتظار رفتار خاصی را از جانب دیگران دارد. پیامهای وارده که با مجموعه نظرات گیرنده هماهنگی دارد ، زودتر و آسانتر دریافت و درک می شوند و در مقابل ، تمایل عمومی بر آن است تا پیامهایی که فاقد چنین خصوصیتی هستند مردود شناخته شوند.

با توجه به این نکته، کسانی می توانند ارتباط درست تر و مؤثر تری برقرار کنند که توجه داشته باشند که آنچه ما می شنویم لزوماً آنچه گفته شده نیست، و آنچه و آنچه می بینیم لزوماً با آنچه اتفاق افتاده مطابقت ندارد. چنین افرادی عمدتاً بر سر دیده ها، شنیده ها و برداشت های خود تا پای جان نمی ایستند و آسانتر و بهتر با دیگران به تفاهم می رسند.

### ارتباط با خود

نظریه پردازان علوم ارتباطی معتقدند که ارتباط بین دو نفر و یا هر نوع ارتباط دیگر، با نگرش و آنچه فرد در باره خود می اندیشد آغاز می شود. یا به عبارت دیگر ، هر ارتباطی که پای انسان در آن کشیده شده است، از چشم اندازی که انسان از خود دارد شروع می شود.

"بارنلوند" یکی از پژوهشگران نامی ارتباطات، این مفهوم را در نگرش فرد از شش شخص تعمیم می دهد کوچکترین اختلال و اشتباه و برداشت غلطی در هر یک از این نگرشها، پایه و اساس سوءتفاهم های ارتباطی را شکل می دهد. بارنلوند بر این اعتقاد است که انسان باید مرکزیت و در محور حرکت بودن خود را در فراگرد ارتباطی به طور کامل باور داشته باشد. اگر انسان، خود، آدمی کژاندیش و ناپایدار باشد، با هر کس که در ارتباط باشد او را به آنگونه که خود می اندیشد، در ذهن متصور می سازد.

پیش چشمت داشتی شیشه کبود      زان سبب عالم کبودت می نمود





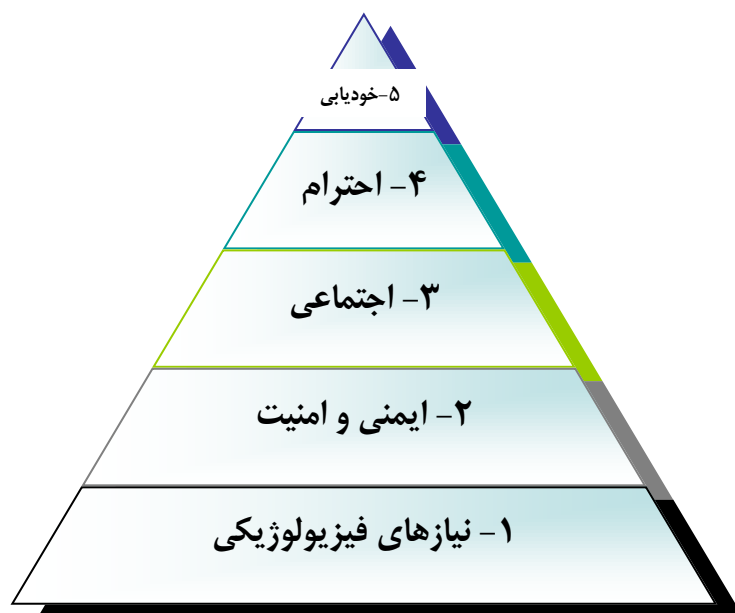
## فودشناسی و فودآگاهی

شناخت خود همانگونه که از نظر سلامت روانی بسیار حائز اهمیت است، به نوبه خود در توان ارتباطی با دیگران تأثیر به سزایی دارد. روان شناسان معتقدند که بازشناسی خود، از بسیاری جهات کلید بسیاری از رفتارها و موفقیت‌های اجتماعی و گروهی است.

"آبراهام مزلو" روان شناس صاحب نام، یکی از اولین کسانی است که به خودشناسی و مطالعه در مورد خویش توجه زیادی مبذول داشته است. او معتقد است انسانها می باید آن چیزی بشوند که باید بشوند. او سلسله مراتبی از نیازهای انسانها شکل داده و تمامی نیازهای نامحدود انسانی را در چند طبقه به شکل زیر تقسیم بندی کرده است :

اولین دسته از نیازها، نیازهای فیزیولوژیکی (نیازهای جسمانی) هستند. این نوع نیاز، هسته مرکزی دوام و بقاء جسمانی هر انسان است. هر انسانی باید بخورد و بیاشامد تا زنده بماند. پس از ارضاء نیازهای جسمانی،

نیازهای ایمنی و امنیت خود را نشان می دهند. پس از سیر شدن، انسان می خواهد مطمئن شود که در آینده نیز چیزی برای خوردن هست و نیز به طور طبیعی و غریزی میل به حفظ جان و زنده ماندن در انسانها وجود دارد. پس از این دو نیاز که نیازهای اولیه نامیده می شوند، نیازهای اجتماعی مطرح می شوند. انسانها مایلند که دوست بدارند و دوست داشته شوند و مورد توجه قرار گیرند. در بالاتر از این مرحله و پس از رضاء نیازهای اجتماعی، نیازهای قدر و منزلت سربر می آورند. انسان مایل است که بین دیگران دارای قدر و منزلت و احترام باشد و دلش می خواهد که دیگران او را توانا و ذیصلاح بدانند. در حد نهایی این هرم، "مزلو" خودیابی یا خودشکوفایی



را قراردادده است. می توان گفت این نیاز ، به راستی رساندن هستی خویش است. یعنی از بودن به شدن رسیدن و توانایی های بالقوه خود را کشف کردن و به کار گرفتن.

سلسله مراتب نیازها، زمینه های کلی برای شناخت از خود را در اختیار ما می گذارد و روشن می سازد که بسیاری رفتارها که از ما سر می زند در جهت ارضاء نیازها و یا به علت ناکامی در برآورده ساختن آنها است.

علاوه بر خصوصیات فردی و شخصیتی، محیط و موقعیت نیز تأثیر انکار ناپذیری بر رفتارهای ما دارد به طوری که در حالت معمول، ما به میزان بالایی در کنترل عوامل محیطی و بیرونی هستیم و عکس العمل هایی مناسب وضعیتی که در آن قرار داریم از خود نشان می دهیم. اما اگر به خود پرداخته و بر خویشتن خویش وقوف یابیم، عامل کنترل، درونی شده و از آن پس عوامل بیرونی نمی توانند کنترل چندان بر ما داشته باشند. مانند عرفا و سالکان که پس از وقوف به خود از سلطه تمام نیروهای بیرونی به درآمده و آنچه آنان را حفظ و کنترل می کندهمانا عامل درونی است.

آگاهی از خود، بر رفتارهای ارتباطی ما تأثیر زیادی می گذارد. افرادی که خود را می شناسند و به خودآگاهی رسیده اند، با راحتی بیشتری می توانند به تشریح خود و خواسته های خود چه به گونه کلامی و چه غیر کلامی بپردازند. گریه آنها، خنده آنها و هر یک از حالات آنها بیان کننده خواسته های آنان است و احساسات دیگر آنها، ناامیدی، لذت و شادمانی، همه از طریق اعضاء بدن و حالات و حرکات این اعضاء نشان دادنی است.

برای انسانها به طور معمول، ابراز بیان و احساسات سخت دشوار است. در کودکی به ما آموخته اند که احساسات خود را مخفی کرده و در برخورد با دیگران، آنها را انکار کنیم. اما با آگاهی بر خویشتن، ما می توانیم بر اندام، احساسات و عواطف خود و زمانی که در آن قرار گرفته ایم متمرکز شویم. می توانیم پدیده ها را آنطور که حس می کنیم ببینیم نه آنطور که باید دیده شوند یا از ما انتظار می رود که آنها را ببینیم. ما می توانیم مسئولیت دیدگاهها و رفتارهای خود را پذیرا شویم و دیگران را مسئول رفتارهای خود ندانیم. ما می توانیم سخت بکوشیم و هر آنچه را که می خواهیم بدست آوریم. همه اینها ما را بر آن می دارد که به خویشتن خویش بیشتر آگاهی یابیم و از تمام تواناییهای بالقوه خویش استفاده کنیم.

خودآگاهی، اساس یک ارتباط موفق است. هرچند فرهنگ حاکم، تأکید بر کنترل احساسات داشته باشد و کمتر به خود گشودگی و ابراز نظر و رفتار به طور واضح و گشوده توجه کند. آگاهی و شعور یک فرد از کلیت وجود و ویژگی خود، شامل دو جزء « تصویر از خود » و « حرمت به خود » است.

تصویر از خود. یعنی تصویری که فرد از خود دارد. اینکه چگونه آدمی است : زن، شوهر، کارمند، رئیس، چاق، لاغر، استخوانی، شاد، خنده رو، عبوس، و .....

حرمت به خود. احساسی است که ما در مورد خویشتن داریم و اینکه تا چه میزان خود را و وضعیت خود را می پسندیم. همسری که ادعا می کندخانه و بچه ها را اداره می کند، به اداره می رود و در دانشگاه نیز به تحصیل مشغول است، حرمت به خود را مطرح کرده است.

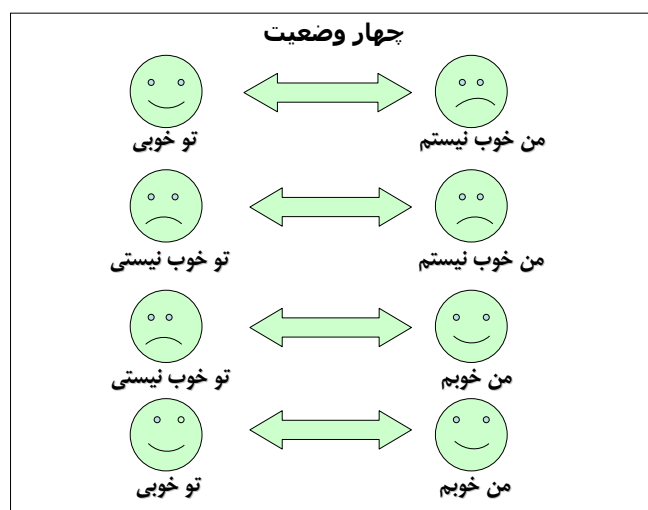
اساس و پایه ارتباطات انسانی با نگرشی که انسان نسبت به خود دارد پی ریزی می شود. بنابر این اگر بخواهیم مهارت‌های ارتباطی خود را بالا ببریم، مهمترین قدم و پایه و اساس این کار، دگرگونی و اصلاح « مفهوم از خود » است.

#### برای دگرگونی مفهوم از خود دست کم دو مرحله ضروری است :

۱- اولین مرحله این است که باید نسبت به خود، آگاهی داشته باشیم. باید جنبه های مثبت و منفی وجود خود(هر دو)را بشناسیم و به هر دو جنبه توجه داشته باشیم. بی توجهی نسبت به هر کدام موجب نارساییهای ویژه ای خواهد شد.

۲- پس از شناختن جنبه های مثبت و منفی خود و توجه به آنها، دومین مرحله، ایجاد و استقرار نگرش مثبت در مورد خود و دیگران است. "اریک برن" روان شناس معروف معتقد است که هر انسانی ممکن است یکی از چهار نگرش زیر را در باره خود و دیگران داشته باشد. او پیشنهاد می کند که برای رشد و کمال و ارتقاء روابط باید سعی کنیم تا خود را در وضعیت چهارم ( من خوبم- تو خوبی ) قرار دهیم.

اگر بخواهیم مفهوم از خود را دگرگون کنیم، باید تلاش کنیم تا به وضعیت آخر برسیم( وضعیت من خوبم- تو خوبی ). یعنی اینکه باور داشته باشیم که هم خودمان دارای ارزش بوده و دوست داشتنی هستیم و هم طرف مقابل ما از ارزش والایی برخوردار بوده و دوست داشتنی است.



لازم است ما از نگرشهای منفی و بحران زا، هم در مورد خود و هم در مورد دیگری خودداری کنیم. لازم است به این باور برسیم که هم ما و هم دیگری، هر دو، دارای ظرفیتهای مناسب و توان بالا برای موفق شدن و قرار گرفتن در وضعیت دوست داشتنی و پذیرفتنی هستیم.

### **الگوی آگاهی از خود و کشودگی**

یکی از الگوهای بسیار جالب و مورد توجه در تصویر کردن سطوح آگاهی در رفتار انسانی، مدل پنجره جوهری است. نام پنجره جوهری از ابتدای اسامی دو روان شناس به نامهای "جوزف لاف" و "هری اینگهام" که این مدل را طراحی کرده اند، گرفته شده است.

پنجره جوهری دارای چهار خانه است که اندازه هر خانه نشان دهنده میزان آگاهی است که فرد از خود، و دیگران از او دارند. در پنجره جوهری، اندازه خانه ها با توجه به شرایط موجود، بزرگ و کوچک می شوند و وضع هر فرد با دیگران می تواند به وسیله یک پنجره جوهری تعریف شود.

ناشناخته برای خود

شناخته برای خود

شناخته برای دیگران	کور	گشوده
ناشناخته برای دیگران	ناشناخته	پنهان

خانه (۱) **منطقه گشوده** است که نشان دهنده اشتیاق فرد برای شناخته شدن توسط دیگران است. این بخش که ارزنده ترین بخش برای ارتباط بین اشخاص است شامل جنبه هایی از شخصیت فرد است که توسط خود او و توسط دیگران معلوم و مشخص است.

خانه (۲) **منطقه کور** شامل ویژگیهایی از فرد است که دیگران آن را به راحتی دریافته اند ولی برای خود شخص قابل دسترسی نیست.

خانه (۳) یا **منطقه پنهان** شامل جنبه هایی از شخصیت و مسائل مربوط به فرد است که خود بر آنها وقوف دارد اما ترجیح می دهد که آنها را از دیگران مخفی کند.

خانه (۴) **منطقه ناشناخته** را نشان می دهد. یعنی آنچه در مورد فرد که هم برای خود او و هم برای دیگران ناشناخته مانده و کشف نشده است.

چهار خانه پنجره جوهری، به یکدیگر وابسته اند و تغییری در هر یک از خانه ها باعث ایجاد دگرگونی در خانه های دیگر می شود. مثلاً وقتی بخشی از منطقه پنهان را آشکار می کنید، آن منطقه به منطقه گشوده افزوده شده و آن را افزایش می دهد.

برای ایجاد ارتباط بهتر و رسیدن به تفاهم، پیشنهاد می شود که منطقه گشوده به میزان قابل ملاحظه ای گسترش داده شود و چنین امری ممکن نخواهد بود، مگر آنکه خود را بشناسیم و زمینه ای فراهم کنیم که دیگران نیز به خوبی ما را بشناسند.

یک پنجره جوهری تکامل یافته ممکن است به شکل زیر نمایش داده شود :

شناخته برای خود      ناشناخته برای خود

شناخته برای دیگران

کور

گشوده

ناشناخته برای دیگران

ناشناخته

پنهان

## ارتباط با دیگران

این ارتباط، فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی بین یک شخص و انسانهای دیگر ( حداقل یک نفر دیگر) است. ارتباط با دیگران نیز مانند ارتباط با خود، به دلایل گوناگون انجام می شود. مثلاً برای حل مشکلات خود با دیگران، برای رفع تضادها و تعارضات، برای رفع نیاز اجتماعی تعلق به گروه و دوست داشته شدن، برای رد و

بدل کردن اطلاعات و بسیاری موارد دیگر. ارتباط با دیگران ممکن است از طریق کلامی یا غیر کلامی صورت گیرد.

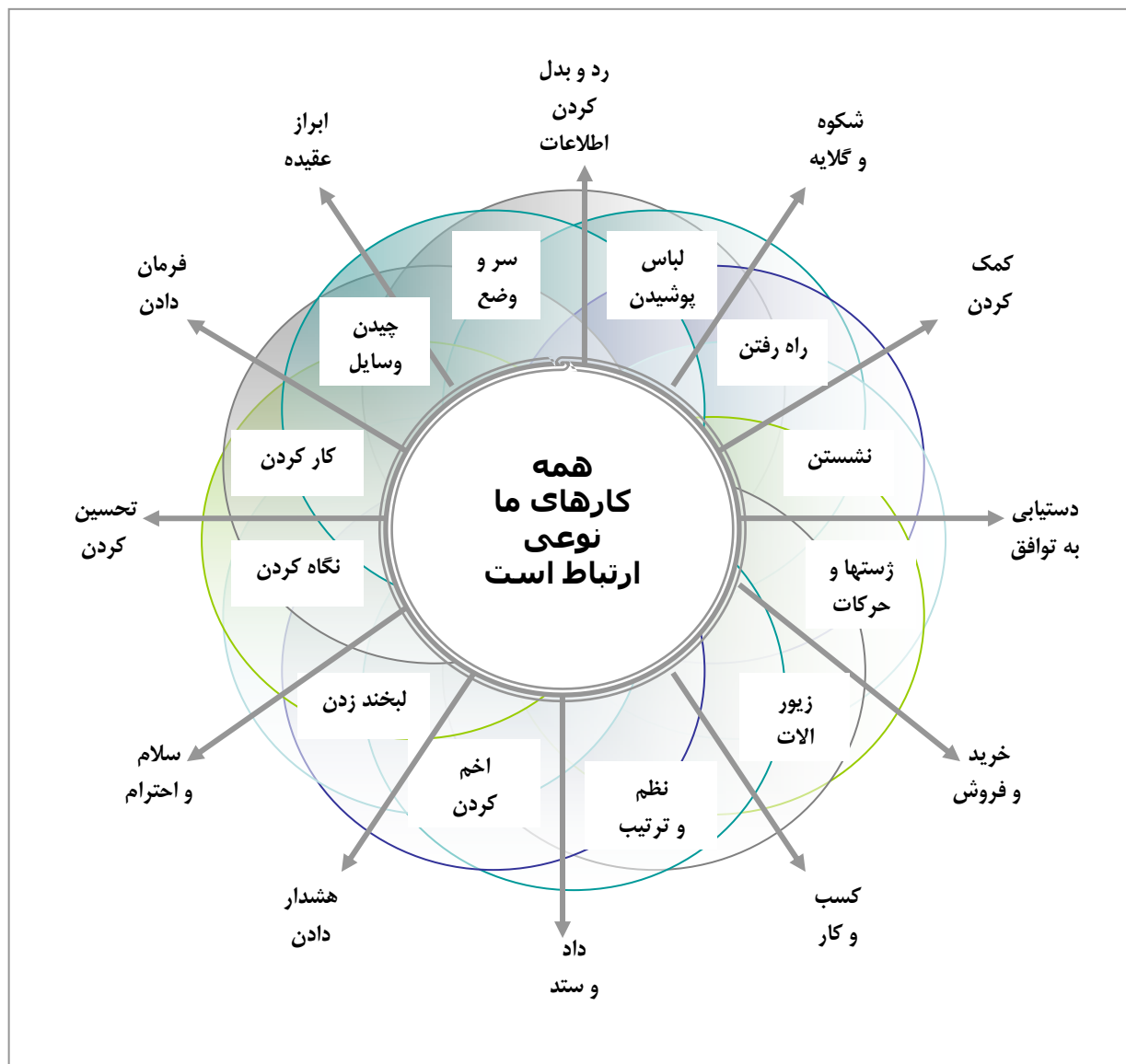
هر انسانی در شرایط متفاوت، درک متفاوتی نسبت به پدیده ها و وقایع دارد بنابراین آمدن فرد دیگری به محدوده ارتباطی انسان، فراگرد ارتباطی را پیچیده تر و حتی مسئله ساز می کند. علاوه بر این، هر انسانی راهی خاص برای بیان احساسات و عواطف خود دارد و این راه در بیشتر موارد نه تنها با راه دیگران نزدیکی ندارد بلکه با آن مغایر است. بنابراین احتمال وقوع ارتباط مؤثر و موفق در بین مردم در حالت عادی چندان زیاد نیست و برای برقراری ارتباط مؤثر لازم است طبقات مختلف جامعه، در حد نیاز، مهارت‌های ارتباطی را فرا گیرند.

### **اصول شنش ماده ای ارتباطات**

تکرار و تأکید بر این نکته ضروری است که ارتباطات تأثیر ژرف و عمیق در کم و کیف زندگی و روابط ما با دیگران ما دارد. رعایت شنش اصل اساسی در ارتباط، شما را یاری می دهد تا در ارتباط با دیگران به لحاظ مسائل شخصی، احساسی، اجتماعی، و مالی موفق شوید.

**اصل شماره ۱- همه کارهای ما نوعی ارتباط است.** تمام لحظات زندگی ما آکنده از پیام های کلامی و غیر کلامی، شفاهی و غیرشفاهی، ارادی و غیر ارادی است. زبا تنها وسیله برقراری ارتباط نیست. کلماتی که ما بر زبان جاری می کنیم فقط بین هشت تا بیست و چهار درصد پیامهای ما را تشکیل می دهند و به این ترتیب در دنیای گسترده ارتباطات، مشتی از خروارند.





لباسی که هر روز می پوشیم، پیام آور تصویری است که از خود در ذهن داریم؛ و نمایانگر ارج و حرمتی است که برای خویش قائلیم. تمیزی و آراستگی ما، نظم و ترتیب در چیدن وسایل شخصی و یا ابزار کار، و نحوه راه رفتن، ایستادن و نشستن ما هر یک این پیام را به دیگران منتقل می کند که چه احساسی نسبت به خود داریم، چگونه آدمی هستیم و می خواهیم که دیگران چگونه با ما رفتار کنند.

اصل ارتباطی شماره ۲- چگونگی ارسال یک پیام، چگونگی دریافت آن را معین می کند. کلماتی که بر زبا ن می آوریم، بیشتر از آنچه تصور می کنیم حاوی پیام هستند. حجم و آهنگ صدا، نحوه نگاه کردن، نحوه ایستادن یا نشستن، حالت سر (خم کردن سر یا افقی بودن آن)، همگی در تفسیر کلمات ما به وسیله طرف مقابل دخالت دارند و اثر می گذارند. بنا بر این اگرچه در هنگام ارسال پیام ممکن است ناخودآگاه مراقب این موارد نباشیم، اما باید توجه داشته باشیم که به هر حال شیوه دریافت و استنباط از یک پیام، دقیقاً به شیوه ابراز آن بر می گردد.

### اصول شش ماده ای ارتباطات

- همه کارهای ما نوعی ارتباط است.
- چگونگی ارسال یک پیام، چگونگی دریافت آن را معین می کند.
- آنچه بیشتر اهمیت دارد دریافت پیام است نه ارسال آن.
- چگونگی آغاز پیام، اغلب نتیجه ارتباط را تعیین می کند.
- ارتباط، یک خیابان دوطرفه است.
- ارتباط، دارای حالات و ژستهای گوناگون است.

اصل ارتباطی شماره ۳- هدف اصلی در ارتباط، دریافت آن است، نه ارسال آن. بسیار اتفاق می افتد که یک پیام به وضوح مغایر با منظور ما دریافت می شود. بنا بر این منطقی است که بگوییم ارتباط واقعی، پیامی است که شنونده استنباط می کند، نه آنچه گوینده می گوید. به عبارت دیگر، وجود حسن نیت در ما کافی نیست و علاوه بر آن، بیان ما باید بتواند نیت خیر خواهانه ما را منتقل کند.

اصل ارتباطی شماره ۴- چگونگی آغاز پیام، اغلب حاصل ارتباط را تعیین می کند. این اصل، اهمیت آغاز ارتباط را مورد تأکید قرار می دهد. همان چند کلمه اول در آغاز سخن کافی است تا طرف مقابل را به برداشتی نادرستی از حرفهای ما سوق دهد که موجب آزار و رنجش وی شده و اصلاح آن نیز به سادگی ممکن نباشد. به همین دلیل بخشی از موفقیت در هر ارتباطی به کم و کیف آغاز آن بستگی دارد.

اصل ارتباطی شماره ۵- ارتباط، یک خیابان دو طرفه است. در یک ارتباط خوب، دو عامل دخالت دارند. ارسال درست پیام و دریافت درست پیام. اگر تنها به بیان روشن و منطقی و قانع کننده نقطه نظرهای خود بسنده کنیم، در ایجاد ارتباط مؤثر، موفقیتی به دست نخواهیم آورد و فقط سخنوری و اندرز گویی را تمرین کرده ایم. اگر می خواهید رابطه شما به موفقیت و کامیابی بینجامد، باید کوشش کنید که نقطه نظرهای طرف مقابل را نیز بشنوید و به روشنی درک کنید.

اصل ارتباطی شماره ۶- ارتباط مانند رقص دارای حالات و ژستهای گوناگون است. وقتی پیام واحد را در چند نوبت با افراد یا جماعتی متفاوت در میان می گذاریم، هربار ممکن است آن را به شکل تازه ای مطرح کنیم، زیرا در فواصل بین این ارتباط ها این فرصتی ایجاد می کند تا نکاتی تازه بیاموزیم و در نتیجه نگرش تازه را در عبارات خود ملحوظ کنیم. به علاوه، هر بار که یک موضوع خاص را با افراد و یا گروه های متفاوتی در میان می گذاریم، چون دریافت کنندگان پیام به لحاظ تجارب گذشته، نظام های اعتقادی، و زمینه های فرهنگی مختلف، هرکدام استنباط متفاوتی از گفته های ما دارند؛ مرتبط شدن با آنها به طور یکسان صورت نمی گیرد و در نتیجه روابط متفاوتی نیز برقرار می گردد و رقص ارتباط به گونه ای دیگر اجرا می شود.

### معیارهای اثربخشی ارتباط

برداشت اغلب مردم از ارتباط مؤثر، ارتباطی است که در آن فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام منتقل کند. و یا به عبارتی دیگر، درک و استنباط گیرنده از پیام با قصد و نیت فرستنده مطابقت داشته باشد.

البته درک صحیح پیام ، اولین و مهمترین معیار اثربخشی ارتباط است، اما ارتباط در همه حال تنها به قصد انتقال مفاهیم صورت نمی گیرد، بنابر این معیارهای دیگری نیز برای تعیین اثربخشی ارتباطات باید وجود داشته باشد.

نظریه پردازان ارتباطات معتقدند که پیامدهای ارتباط مؤثر، در پنج مورد قابل بررسی است.  
این پنج مورد عبارتند از :

**درک- لذت یا مسرت- گسترش روابط- نفوذ در نگرشها- کنش یا عمل**

**۱- درک.** کسی از نظر ارتباطی دارای مهارت است و به گونه ای مؤثر عمل می کند که دریافت کننده پیام، درک درستی از آنچه او فکر می کند یا احساس می کند و می خواهد به دیگری منتقل کند داشته باشد. این مفهوم در رابطه زیر نشان داده شده است :

$$\frac{\text{برداشت گیرنده ( R )}}{\text{منظور فرستنده ( S )}} = 1$$

در هر فراگرد ارتباطی، به احتمال زیاد تمامی آنچه در ذهن فرستنده است را به گیرنده منتقل نمی شود و یا اگر منتقل شود به مرحله جذب کامل نخواهد رسید و به این ترتیب، رابطه به گونه زیر شکل خواهد گرفت :

$$\frac{R}{S} < 1$$

هرقدر حاصل رابطه به طرف (۱) گرایش پیدا کند، ارتباط بهتر انجام گرفته است و تأثیر آن بیشتر است.

**۲- لذت یا مسرت.** تمامی فعالیتهای ارتباطی، به منظور انتقال مفاهیم و اطلاعات انجام نمی شوند. کلمات و جملاتی مانند "سلام"، "خسته نباشید"، "حال شما چطور است؟"، "روز خوبی داشته باشید" و امثال آنها بیشتر به منظور ایجاد رابطه خوب با دیگران، دوست داشتن و مورد محبت قرار گرفتن، به کار برده می شوند که تأثیر یا عدم تأثیر ارتباط به میزان دستیابی به این هدف و کسب لذت و مسرت لازم از رابطه مورد نظر بستگی دارد.

**۳- گسترش روابط.** یکی از هدفهای برقراری ارتباط میان انسانها، دوام و گسترش روابط است. ارتباطی که با این منظور برقرار می شود در صورتی مؤثر است که از فضای روانی مثبت و قابل اتکاء و اعتمادی برخوردار باشد. در غیر این صورت حتی اگر فرستنده با ماهرانه ترین شیوه های ارسال پیام به برقراری ارتباط اقدام کند، فضای مملو از بدبینی، عدم اعتماد و نگرش منفی، مانع ارتباط اثربخش گردیده و رابطه به سوی نابودی شامده می شود. مثل رابطه کارکنانی که به سرپرست یا مدیر خود بدبین شده اند که به وعده عمل نمی کند یا فقط اهداف یا منافع شخصی خود را دنبال می کند.

**۴- نفوذ در نگرشها.** هرچند که درک و تفاهم از ارکان برقراری ارتباط مؤثر است، اما لازم به یادآوری است که درک یکدیگر و توافق با یکدیگر، دو مفهوم متفاوتند. درک بهتر، ممکن است موجب توافق شود اما درک لزوماً به توافق نمی انجامد و حتی گاه ممکن است بر دامنه مخالفت نیز بیفزاید.

در بسیاری از وضعیتهای ارتباطی ممکن است هدف فرستنده پیام، نفوذ در نگرشهای گیرنده باشد به طوری که نگرشهای گیرنده را دگرگون کرده و با نگرشها و عقاید خود یکسان سازد. در چنین حالتی اگر حاصل ارتباط چنین شود ارتباط را می توان ارتباطی مؤثر نامید. در غیر این صورت، حتی اگر درک کامل نیز حاصل شود، ارتباط مؤثری برقرار نشده است.

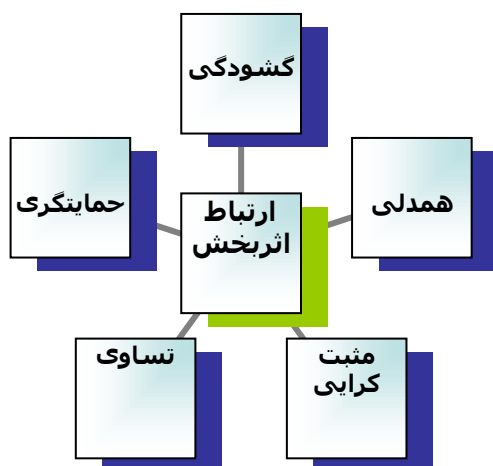
**۵- کنش یا عمل.** در حالتی از ارتباط که در آنها انجام کاری توسط گیرنده مورد نظر است، عمل مهمترین معیار سنجش موفقیت و اثربخشی ارتباط است. با اینکه در چنین حالتی، درک صحیح خواسته و انتظار، لازمه

اثربخشی ارتباط است، اما درک مطلب توسط گیرنده، برای اثربخشی ارتباط، کافی نیست. آنچه در این نوع ارتباط مهمتر است عمل به خواسته ها و انتظارات است.

## ویژگیهای مؤثر بر اثربخشی ارتباطات میان فردی

پنج ویژگی عمده، زمینه را برای برقراری ارتباط مؤثر فراهم کرده و به طور معنی داری بر اثربخشی ارتباطات تأثیر می گذارند. این پنج ویژگی عبارتند از: گشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی، و تساوی.

**گشودگی.** گشودگی در ارتباطات میان فردی در سه جنبه اساسی مطرح است. **اولین جنبه** این است که فرستنده پیام، شایق باشد که خود را در مقابل طرفهای ارتباطی خود بگشاید (خودگشودگی)، و در حد لزوم از مخفی نگهداشتن وضعیت کار و زندگی خود پرهیز کند. گشودگی نسبی است و گشودگی بیش از حد، نه تنها مؤثر نیست بلکه موجب دلزدگی طرف مقابل نیز می گردد. مانند کسی که در اولین برخورد، تمام نکات ریز و درشت و ناگفتنی زندگی خود را برای دیگری بازگو می کند.



**دومین جنبه از گشودگی** این است که فرستنده پیام، صادقانه نشان دهد که چه محرکاتی بر او وارد شده و چه تأثیری بر او گذاشته اند. مثلاً بگویند که از چه صحبت یا حرکتی و تا چه حد ناراحت و دلگیر و یا خوشحال شده است.

**سومین جنبه گشودگی** مربوط به افکار و احساسات فرستنده است. منظور این است که فرستنده پیام، افکار و احساسات خود را که به آنها آگاهی کامل دارد و مسئولیت آنها را به عهده دارد به اطلاع گیرنده پیام برساند. **همدلی**. همدلی یعنی اینکه فرستنده پیام، خود را به جای طرف مقابل قرار داده و افکار و احساسات او را در موقعیت مورد نظر درک کند. به عبارت دیگر، همدلی یعنی ایجاد احساس مشترک با یکدیگر. درک توأم با همدلی انسان را قادر می‌سازد که خود را با شرایط ارتباطی، کاملاً وفق دهد و بداند که چه باید بگوید، چگونه و چه زمانی بگوید و چه زمانی ساکت باشد و چه وقت به خودگشودگی دست بزند.

**حمایتگری**. یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه ای است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد. فضای حمایتگرانه فضایی است خالی از انتقاد، هراس، تهدید و تهاجم. فضای حمایتگرانه فضایی است که در آن فرستنده پیام با برتری تهدیدآمیز و از بالا به پایین به مخاطب خود نگاه نکند. فضای حمایتگرانه فضایی است که فرستنده پیام با اطمینانی غیر قابل تردید به طرف مقابل سخن نگوید. همیشه میزانی از تردید و عدم یقین زمینه را برای ارتباطات حمایتگرانه مساعدتر می‌کند.

**مثبت گرایی**. مثبت گرایی در ارتباطات میان فردی به سه جنبه مختلف تکیه دارد. نظر مثبت نسبت به خود، نظر مثبت نسبت به طرف مقابل، نظر مثبت نسبت به وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات.

**نظر مثبت نسبت به خود** یعنی اینکه فرستنده پیام، احترام مثبت و معینی برای خود قائل باشد. کسی که احساس ناخوشایندی نسبت به خود دارد بی تردید این احساس ناخوشایند را به نحوی به دیگران منتقل می‌کند. در مورد **نظر مثبت نسبت به طرف مقابل** باید اضافه کرد که داشتن احساس ناخوشایند به طرف مقابل به تنهایی

کافی نیست و باید این احساس را به وی هم منتقل کنیم و به او بفهمانیم که نسبت به او چه احساسی داریم. احساس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت حاکم بر ارتباطات، برای ارتباط اثربخش بین دو یا چند نفر بسیار حیاتی و مهم است. چیزی ناخوشایندتر از این نیست که انسان با کسانی در ارتباط باشد که از آن رابطه و مرادده لذتی نبرند و یا اینکه پاسخ خوشایندی به عمل ارتباطی واقع شده ندهند.

**تساوی.** منظور از تساوی این است که فرستنده پیام خود را از لحاظ پایگاه اجتماعی در تراز مخاطب یا مخاطبان خود قرار داده و به جای نشان دادن برتریهای خود به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تاکید داشته باشد. به این معنی که در ارتباط میان فردی باید سیاست یا خط مشی خاصی وجود داشته باشد که از طریق آن به شناسایی ویژگیهای فردی طرفین ارتباط دست یافت. نکته ای که حائز اهمیت است این است که طرفین ارتباط در نظر داشته باشند که هر دو انسان هستند و موجوداتی گرانقدر و هریک دارای خصیصه ای هستند که به نوبه خود می تواند برای دیگران بسیار ارزشمند باشد.

### **نکاتی برای بهبود ارتباطات**

هر قدر فکر شما درست و یا تصمیم شما منطقی باشد ، اثر آن زمانی معلوم می شود که به دیگران انتقال داده شود تا عکس العمل مناسب ایجاد گردد ، بنابراین ارتباط مهمترین ابزار پدران ، مادران ، همسران ، مدیران ، سرپرستان ، کارکنان و تمامی افراد بشری محسوب می شود و موفقیت هر یک از ما تابع مهارت در این امر است . نکات زیر پیشنهادهایی است به منظور توسعه مهارت در برقراری ارتباط موفق .

#### **الف- توصیه هایی برای فرستنده :**

علت واقعی ارسال پیام را بررسی کنید. قبل از هر اقدامی ، از خود بپرسید از پیامی که می دهید چه نتیجه ای انتظار دارید . مهمترین هدف خود را مشخص کنید و طرز حرف زدن ، نوشتن یا رفتار و حرکات خود را با آن هدف تطبیق دهید .



قبل از ارسال پیام، افکار خود را روشن و منظم کنید. هر قدر مطالب یا افکاری که باید انتقال داده شوند، بهتر تجزیه و تحلیل شده و منظم تر ارائه شوند، مطالب توسط گیرنده بهتر جذب می شود. بنابراین بهتر است قبل از ارائه پیام، طرحی برای منظم کردن افکار خود و نحوه بیان آن داشته باشیم.

از علایم، وسایل و شیوه مناسب استفاده کنید. استفاده از زبان ارتباطی مناسب و الفاظ و عبارات درخور فهم گیرنده و نیز استفاده از وسیله مناسب مثل تلفن، نامه و امثال آنها در جای خود، در برقراری ارتباط مؤثر نقش حساسی دارند.

خصوصیات گیرنده را مورد توجه قرار دهید. برای برقراری یک ارتباط موفق، لازم است توجه داشته باشیم که گیرنده پیام چه کسی است، با چه تحصیلات، تجربه و تخصصی و با چه افکار، عقاید و علایقی و با چه موقعیت و مقامی.

به عکس العملها، رفتار و گفتار گیرنده توجه کنید. توجه به باز خورد، ما را از میزان اثر بخشی ارتباط، آگاه می کند. در برقراری ارتباط، ما همیشه فرستنده پیام نیستیم. وقتی باز خورد را دریافت می کنیم، خود، گیرنده پیام هستیم و به همین ترتیب نقش فرستنده و گیرنده، دائماً عوض می شود. بنابراین فقط سعی نکنیم که دیگران منظور ما را بفهمند، بلکه سعی کنیم ما هم منظور آنان را درک کنیم.

در موقع صحبت کردن، علاوه بر گفتار مواظب لحن کلام و حالات و حرکات خود باشید. لحن صداحالت صورت و حرکات ما، در نحوه جذب و برداشت مناسب مطالب توسط گیرنده پیام تأثیر زیادی دارد. حتی می توان گفت در بسیاری از موارد لحن صحبت معنی کلام را تغییر می دهد. پس در موقع صحبت کردن بهتر است مطالب را با لحن و حالتی متناسب با هدف مورد نظر ارائه کنیم.

سعی کنید اعمال شما با گفته هایتان مطابقت داشته باشد. ما تنها با کلمات ارتباط برقرار نمی کنیم. رفتار و اعمال ما، خود نوعی برقراری ارتباط است. "اپیکتتوس" فیلسوف معروف گفته است: «اعمال بلندتر از کلمات صحبت می کنند». پس برای برقراری ارتباط مؤثر خوب است آنچه می گوئیم با آنچه می کنیم هماهنگی و

مطابقت داشته باشد . صدای اعمال ، از صدای کلمات بلندتر است .

### ب- توصیه هایی در مورد محتوای پیام :

بهتر است پیام با اظهار نظر و سلیقه های فردی و شخصی همراه نباشد. آنچه تأثیر و نافذیت پیام را افزایش می دهد ، پشتوانه عملی و منطقی آن است و حقایق و واقعیات مشهود در محتوای پیام ، نه استناد به نظرات و عقاید شخصی فرستنده و یا اشخاص دیگر .

بهتر است پیام تا حد امکان بر روی مشکل و موقعیت تکیه داشته باشد. در اغلب موارد و به خصوص وقتی به تصحیح اشتباهات و راهنمایی و هدایت افراد می پردازیم . باید به این نکته توجه داشته باشیم که شرایط و عوامل مختلفی در رویدادها مؤثرند که از دیدگاه های مختلف یکسان بررسی نمی شوند بنابراین پیام باید به جای داوری و محکوم کردن فرد ، واقع بینانه به بررسی مشکل موقعیت پردازد .

خوب است پیام تا حد امکان با نمایش عمل تلفیق شود. عمل ، مؤثرترین و گویا ترین وسیله برای بیان نظرات و نیات است ، بنابراین اگر پیام با اعمال رفتاری مناسب همراه باشد مؤثر تر و نافذتر خواهد بود .

بهتر است پیام حالت سخنرانی و موعظه نداشته باشد. شاید شنیده باشید که می گویند : اگر می خواهی کسی به حرفت گوش نکند نصیحت کن .

## کلید امتیاز دهی (پیش آزمون – پس آزمون)

### بررسی های تشخیصی برای سنجش توانایی های ارتباطی

زمینه مهارت در سمت راست نوشته شده، و در مقابل آن شماره سؤالات مربوط به آن مهارت ذکر شده، تا شما امتیازات خود را در هر سؤال، در ستون پیش آزمون یادداشت کرده و مجموع امتیاز هر زمینه را با حد اکثر امتیاز ممکن در آن زمینه (تعداد سؤالات  $\times 6$ ) مقایسه کنید.

پس از آن، امتیازات هر سه زمینه را (در ستون پیش آزمون) باهم جمع کرده و در مربع جمع امتیاز یادداشت کنید؛ و در پایان طبق دستورالعمل زیر به مقایسه داده ها بپردازید.

ارزیابی		موارد	زمینه مهارت	ردیف
پس آزمون	پیش آزمون			
		۳، ۱	مفهوم، اهمیت و روشهای برقراری ارتباط.	۱
		۸، ۷، ۶، ۵	ارتباط با خود و شناخت از خود	۲
		۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۴، ۲	ارتباط با دیگران	۳
		۱۴، ۱۳	اثر بخشی ارتباطات	۴
		<b>جمع</b>		

### مقایسه داده ها

امتیازات خود را با سه معیار تطبیق مقایسه کنید

(۱) - امتیاز خود را با حداکثر ممکن (۸۴) مقایسه کنید.

(۲) - امتیازی را که کسب کرده اید، با امتیازات دیگر دانشجویان کلاس تان مقایسه کنید.

(۳) - امتیازات خود را با معیار گروه دانشجویانی که در قبلاً در این کلاسها شرکت کرده اند مقایسه کنید . در مقایسه با معیار گروه، اگر:

۸۰ امتیاز یا بالاتر بگیرید، در یک چهارم بالا قرار دارید؛

۷۰ تا ۷۹ امتیاز بگیرید، در یک چهارم دوم قرار دارید؛

۴۰ تا ۶۹ امتیاز بگیرید، در یک چهارم سوم قرار دارید؛

۳۹ یا پائین تر بگیرید، در یک چهارم پائین قرار دارید.

#### منابع و مأخذ:

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| ۱- ارتباطات انسانی         | نویسنده: دکتر علی اکبر فرهنگی |
| ۲- کلید طلایی ارتباطات     | نویسنده: کریس کول             |
| ۳- رفتار سازمانی           | نویسنده: دکتر هوشنگ کولان     |
| ۴- برنامه ریزی عصبی- کلامی | نویسنده: جوزف اکونور          |
|                            | مترجم: محمد رضا آل یاسین      |
|                            | مترجم: مهدی قراچه داغی        |

آبان ماه ۱۳۸۵  
تلفن همراه :  
ایرج هاشمی  
۰۹۱۳۴۲۲۸۵۷۰  
e-mail : iraj.hashemi2006@yahoo.com

ارائه شده توسط ایرانیان دانلود  
مرجع دانلود کتاب الکترونیکی  
**ir-dl.com**