

سازماندهی



مهارت های ارتباط جمعی

فهرست:

۵	مقدمه:
۶	فصل یکم: کلیات
۷	تعریف ارتباطات
۸	انواع ارتباط
۱۳	نتایج ناتوانی در برقراری ارتباط چیست؟
۱۶	فصل دوم: مهارت های ارتباط کلامی رودررو
۱۷	قواعد ارتباط کلامی
۱۷	طرح ریزی گفت و گو
۱۸	پرهیز از گفت و گوی آمرانه
۱۹	انگیزش گری گفت و گو
۱۹	ابراز وجود
۲۱	فنون ابراز وجود
۲۱	سخنرانی
۲۶	برای ارائه پیام شش اصل زیر را رعایت کنیم
۲۸	مصاحبه : ارتباطی چهره به چهره
۳۲	تمرین مهارت های ارتباطی
۳۳	توجیه وظایف از سوی مدیران
۳۷	جلسات مشورتی (مدیران)
۳۹	راهکارهایی برای تقویت و توسعه مهارت های ارتباطی رودررو در مدیران

۴۳	فصل سوم: مهارت‌های ارتباط کلامی میان فردی (در قرآن کریم)
۴۴	به کارگیری واژه مثبت و آرامش‌زا
۴۶	به کارگیری واژه مثبت و آرامش‌زا
۴۷	در نظرگرفتن سطح فهم و نیاز مخاطب
۴۸	ویژگی های سخن گفتن
۵۳	فصل چهارم: مهارت های ارتباط شنیداری
۵۵	شیوه‌های گوش دادن کدامند
۵۷	راهکارهای اصلی در گوش دادن
۶۱	فصل پنجم: مهارت های ارتباط نوشتاری
۶۳	نامه‌های اداری
۶۳	انواع نامه‌های اداری
۶۴	اجزای نامه‌های اداری
۶۷	گزارش‌نویسی
۶۸	انواع گزارش
۷۱	بخشنامه
۷۱	تنظیم صورتجلسه
۷۷	فصل ششم: مهارت‌های ارتباط غیر کلامی
۷۸	ارتباطات غیر کلامی چیست
۷۹	مجموعه ای از حالت های زبان رفتار
۸۲	حالت های کف دست
۸۵	دست دادن

۸۸	دست های در هم گره خورده
۹۰	دسته‌های برج مانند
۹۱	گرفتن میچ ، دست و بازو
۹۲	نگهبان دهان
۹۳	لمس کردن بینی
۹۴	مالیدن چشم
۹۴	خاراندن گوش
۹۵	خاراندن گردن
۹۵	حالت های گونه و چانه
۹۷	انواع حالت های تصمیم گیری
۹۹	حالت ها و رفتارهای متداول دیگر
۱۰۵	سخن پایانی
۱۱۱	منابع:

مقدمه:

ارتباطات در هر سازمان، وسیله تحریک کارکنان به منظور تحقق اهداف سازمانی است. بنابر این، ارتباطات اثربخش را نباید به منزله هدف نگریست، بلکه باید آنها را به سان وسیله ای برای رسیدن به اهداف سازمانی دانست.

بسیاری از مسایل سازمانی را می توان در چارچوب مسایل ارتباطی توضیح داد. داشتن توانایی برقراری ارتباط مساعد برای مدیریت اثربخش اهمیت حیاتی دارد. در حقیقت، چنین برآورد کرده اند که مدیران افزون بر ۷۵ درصد وقت خود را به برقراری فعالیت های ارتباطی به اشکال مختلف آن می گذارند. با فرض اینکه فعالیت ارتباطی از چنین اهمیت چشمگیری برخوردار است بهتر است بدانیم که مهارتهای ارتباطی را می توان آموخت. (آندرسون و کیپریانو، ۱۳۷۷)

ارتباط فرآیندی دو طرفه است و در گزینش، ارتباط کارگزار با داوطلب بسیار حائز اهمیت است و موفقیت گزینش را تعیین می کند. هر چه مهارت ارتباطی گزینشگر بیشتر باشد، می تواند در کمترین زمان اطلاعات مفیدی را از داوطلب کسب کند، که این موضوع منجر به تشخیص بهتر می شود. هر چه این ارتباط عمیق تر باشد، اطلاعات صادقانه تری از داوطلب کسب می شود و در نتیجه شناخت از داوطلب روشن تر و واضح تر خواهد بود.

چرا ارتباط برقرار کنیم؟

اگر از شما سؤال شود که چرا و با چه انگیزه ای ارتباط برقرار می کنید؟ چه پاسخی خواهید داد؟ طبعاً خواهید گفت: برای برقراری دوستی، برای کسب اطلاعات، برای بیان منظور خود، برای یاد گرفتن، برای سرگرمی، برای اجتماعی شدن، برای افزایش اعتماد به نفس و ...

ارتباط صحیح و سالم ضامن سلامت جامعه خواهد بود و ضعفهای ارتباطی باعث فقدان شور و اشتیاق و انجام کار، بی کفایتی، ناامیدی، فقدان روحیه اجتماعی و نهایتاً مانع تحقق اهداف مطلوب خواهد بود.

فصل یکم :



تعریف ارتباطات:

واژه ارتباط معادل لغت communication به معنای پیوند دادن و ربط دادن و به صورت اسم مصدر، به معنای پیوستگی و رابطه، به کار برده شده است. ارتباط عبارت از: فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتار های انسانی از یک شخص به شخص دیگر است. کلمه ارتباط، معرف تمام جریان هایی است که به وسیله آنها یک اندیشه می تواند اندیشه دیگری را تحت تاثیر قرار دهد. (مهدوی و تاب، ۱۳۸۹) "ژان مزون نو" ارتباط را مبادله پیامها می داند یا براساس آن معنایی میان اشخاص یا گروهها مبادله می شود، او با الهام از مدل لاسول^۱ می گوید هر ارتباطی هفت پرسش؛ چه کسی می گوید، چه می گوید، به چه کسی می گوید، کجا می گوید، چگونه می گوید، برای چه می گوید، با چه تاثیری می گوید. را مطرح می کند. (دادگران، ۱۳۸۹)

درخصوص شیوه های متداول ارتباط باید خاطر نشان کرد، سه شیوه ارتباطات: مکاتبه ای، کلامی (شفاهی) و غیرکلامی از شیوه های متداول در سازمان هاست. تقریباً در بیشتر موارد شیوه ها با یکدیگر ترکیب می شوند. شنوندگان (آیا حضور فیزیکی دارند؟)، ماهیت پیام (فوریت و محرمانه بودن)، و هزینه ارسال از جمله ملاحظاتی هستند که هنگام انتخاب شیوه ارتباط، مورد توجه قرار می گیرند. (مهدوی و تاب، ۱۳۸۹)

اجزای یک ارتباط

منبع پیام یا فرستنده: فرد یا گروهی که با هدف مشخصی برای برقراری ارتباط اقدام می کنند و مقاصد خود را رمزگذاری می کند.

پیام: آنچه قرار است در یک برنامه ارتباطی توسط گیرنده دریافت شود.

مقصد یا گیرنده پیام: فرد یا گروهی که با دریافت و رمزگشایی پیام، محتوای پیام را دریافت و درک می کند.

کانال ارتباطی: مجرای انتقال پیام که وسیله ارتباطی و محیط ارتباط را شامل شود.

بازخورد یا فیدبک: واکنش یا پاسخ گیرنده پیام برای فرستنده که باعث افزایش کیفیت درک متقابل شود.

¹ - Lasswell

شرایط موفقیت فرستنده پیام

- مهارت های ارتباطی (مهارت خواندن، مشاهده کردن، گوش کردن و صحبت کردن)
- تسلط به موضوع و محتوای پیام به ویژه برخورداری از نگرش و باور درست نسبت به آن
- پذیرش مخاطب و همدلی با او (نداشتن پیش داوری یا قضاوت درباره مخاطب)

عوامل موثر در انتخاب کانال ارتباطی

نوع پیام

هدف فرستنده پیام

گیرنده یا مخاطب پیام

موقعیت انتقال پیام

منابع در اختیار

ویژگی های یک بازخورد مناسب

۱. اطمینان از توجه مخاطبان بازخورد
۲. ایجاد آمادگی و اشتیاق برای دریافت بازخورد
۳. اختصاصی و واضح بودن بازخورد
۴. اطمینان از وجود توان درک بازخورد در فرد
۵. وجود امکان واکنش نشان دادن به بازخورد
۶. فراهم آوردن امکان بحث درباره بازخورد
۷. ایجاد حس اعتماد در دریافت کننده بازخورد
۸. بازخوردهای توصیفی در مقابل بازخوردهای ارزیابی کننده

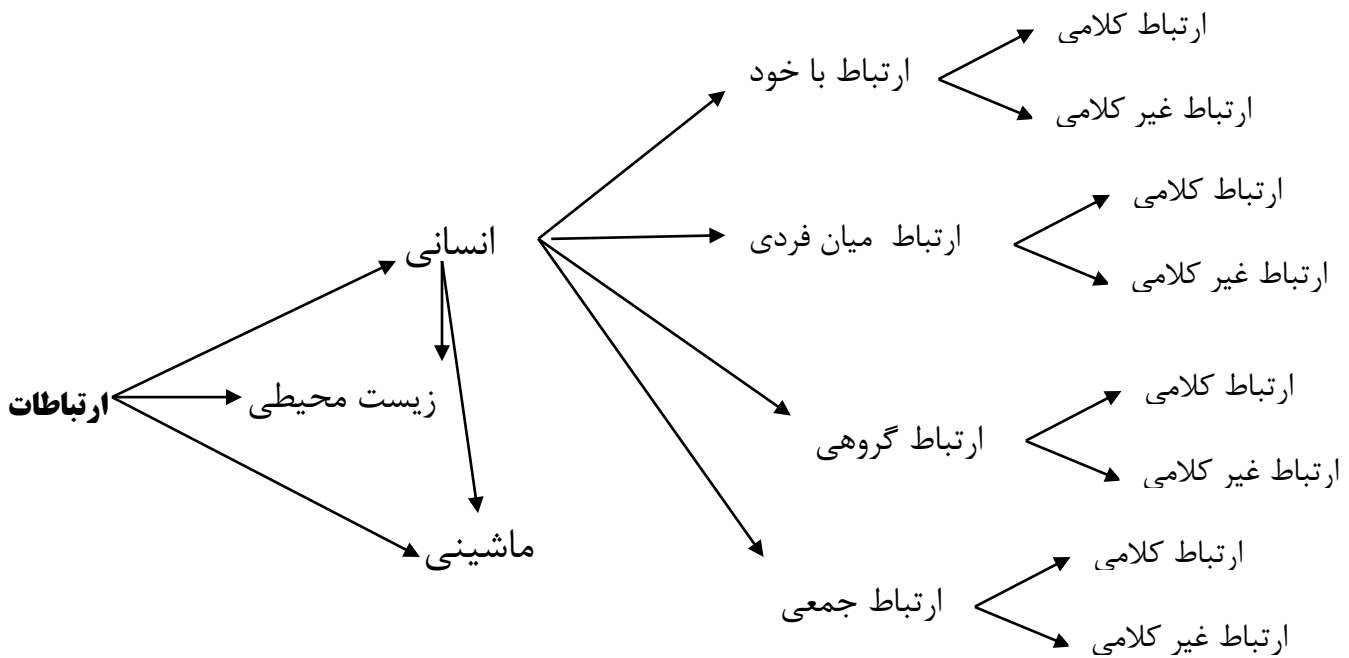
انواع ارتباط

ارتباط را با توجه به عوامل ارتباط می توان به سه جنبه زیر تقسیم کرد :

ارتباطات انسانی: یعنی ارتباط انسان با انسان

ارتباطات زیست محیطی: یعنی ارتباط انسان با محیط طبیعی

ارتباط ماشینی: یعنی ارتباط انسان با ماشین



نمودار ۱. نمایش جریان ارتباطات

ارتباطات انسانی

منظور از ارتباطات انسانی، جنبه‌ای از ارتباطات است که هر دو عامل ایجاد ارتباط یعنی فرستنده و گیرنده پیام، انسان هستند. آنها در یک فرایند ارتباطی با هم دارای تعامل می‌باشند. این جنبه ارتباطات تاکنون گسترده‌ترین و قوی‌ترین وجه ارتباطات بوده است. ارتباطات را می‌توان از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی نمود. یکی از جنبه‌های مهم طبقه‌بندی ارتباطات انسانی، توجه به "تعداد عوامل ارتباطی" است. از این لحاظ ارتباطات انسانی دارای چهار سطح می‌باشد: به جدول زیر توجه کنید .

ارتباط با خود: به ارتباط هر فرد با خودش ارتباط درون فردی می‌گویند، که اعمالی آگاهانه از قبیل تفکر، برنامه ریزی، محاسبه، تخیل و همچنین اعمال ناآگاهانه مانند رویا و خواب دیدن را نیز شامل می‌شود.

(اکبری، ۱۳۹۰)

ارتباط بین فردی: ارتباط بین دو نفر به صورت چهره به چهره که در آن انواع پیام های کلامی و غیرکلامی منتقل خواهد شد.

ارتباط گروهی: ارتباط یک نفر با چند نفر و انتقال پیام خود به آنها. سخنرانی برای یک گروه نمونه ای از آن است.

ارتباط جمعی: انتقال پیام به تعداد زیادی از افراد در یک زمان که معمولاً از طریق رسانه های جمعی مکتوب و غیرمکتوب انجام می شود.

سطوح ارتباطات انسانی

با توجه به هدفی که ارتباط دنبال می کند می توان ارتباط را به انواع ارتباطات آموزشی، ترویجی، تبلیغی، اطلاع رسانی و غیره تقسیم بندی کرد. ارتباط به روشهای مختلفی صورت می گیرد. براین اساس، می توان روشهای ارتباطی را به انواع زیر تقسیم کرد :

ارتباط ارادی، ارتباط غیر ارادی

اگر ارتباط با طرح و برنامه ریزی قبلی باشد، آن را "ارتباط ارادی" می گویند. اما اگر بدون طرح و برنامه ریزی قبلی انجام شود، آن را "ارتباط غیرارادی" می نامند به مثال زیر توجه کنید :

مدیر یک واحد اداری که قبل از ابلاغ ماموریتها و مسئولیتهای اداری، مهارتها و آگاهیهای کارکنان ذیربط را در نظر می گیرد و برای ابلاغ ماموریتها و مسئولیتهای مورد نظر از قبل برنامه ای را تهیه می کند، روش ارتباط ارادی را اتخاذ کرده است.

در تمام موارد لازم نیست که برقراری ارتباط با اراده و تصمیم قبلی فرستنده و گیرنده پیام همراه باشد. ممکن است فرستنده پیامی به مناسبتی، پیامی را اعلام کند و این پیام در فردی که مورد نظر وی نیست، تاثیر بگذارد، تعامل احساسی را که در چنین موقعیتی صورت می گیرد می توان در زمره ارتباط غیر ارادی به حساب آورد .

ارتباط رسمی، ارتباط غیر رسمی

ارتباط رسمی، نوعی روش ارتباطی است که در سطحی وسیع و در محیطهای رسمی صورت می‌گیرد. ارتباطی که در سازمانهای اداری برای ابلاغ مقررات و آیین‌نامه‌ها با زیردستان برقرار می‌گردد، نوعی ارتباط رسمی است.

ارتباط غیر رسمی، نوعی ارتباط است که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و غیر رسمی اتفاق می‌افتد. ارتباط غیر رسمی، معمولاً صمیمانه‌تر و عمیق‌تر از ارتباط رسمی است. این ارتباط بیشتر خاص گروههایی است که با هم ارتباط نزدیک و چهره به چهره دارند.

ارتباط رسمی در چارچوب «مدیریت» و ارتباط غیر رسمی در چارچوب «رهبری» قرار می‌گیرند .

ارتباط کلامی، ارتباط غیر کلامی

وقتی در جریان یک ارتباط، پیامها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابند، آن را ارتباط «کلامی» گویند. مانند بحث و گفتگوی مدیر با مدیر یا گروهی از کارکنان، یا توجیه و توضیح شفاهی یک مطلب که توسط مدیر برای یکی از کارکنان صورت می‌گیرد .

هرگاه پیام به صورت نشانه‌ها یا رمزهای غیر کلامی (حرکات دست، چشم، رنگ، صدا، تصویر، نوشته و ...) انتقال یابد، ارتباط نوعی ارتباط «غیر کلامی» است .

ارتباط مستقیم، ارتباط غیر مستقیم

ارتباط مستقیم یا چهره به چهره ارتباطی است که بدون واسطه بین شخص فرستنده پیام و گیرنده پیام ایجاد می‌شود. چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند .

ارتباط غیر مستقیم یا با واسطه، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد. در ارتباط غیر مستقیم، فرستنده پیام و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسند مانند مولف و خوانندگان یک کتاب یا مقاله .

ارتباط یک‌سویه، ارتباط دوسویه

هنگامی که انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم می‌شود و گیرنده نسبت به مفاهیم پیام، واکنشی به فرستنده نشان ندهد، ارتباط را «یک سویه» یا «یک طرفه» می‌گویند مانند: ارتباط از طریق رادیو، تلویزیون، روزنامه و ...

اگر در یک فرایند ارتباطی، پیوسته نقش فرستنده و گیرنده عوض شود و فعالیت‌های ارتباطی بعدی بر اساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام تعیین شود به این نوع ارتباط، ارتباط «دو سویه» یا «دو طرفه» گفته می‌شود مانند ارتباط مستقیم مدیر یک واحد اداری با هر یک از کارکنان تحت سرپرستی وی و یا ارتباط تلفنی آنها با یکدیگر و ...

ارتباطات چگونه سازمان را فعال می‌کنند؟

سازمان با تامین ارتباط بین طرح‌ها و عملیات، فعال می‌شود. شما ممکن است نقشه‌هایی بزرگ و کارکنان خوبی داشته باشید، اما تا هنگامی که کاری انجام نشود، در حقیقت چیزی ندارید. بدون ارتباط مؤثر، نه انگیزش و نه رهبری کاری از پیش نمی‌برند. این همان چیزی است که آغاز کننده اصلی است و نقشه‌ها را به تعاملاً به اجرا در می‌آورد .

مدیران شایسته، ارتباط کارکنان را به خوبی می‌شناسند. آنها می‌دانند که تصورات کارکنان از رهبرانشان به چگونگی رد و بدل کردن اطلاعات در فرآیند ارتباطات بستگی دارد . چنانچه کارکنان از احساسات و خواسته‌های شما اطلاع نداشته باشند، بهترین ایده‌های مدیریتی در دنیا بی‌فایده است. ارتباطات خوب، به خصوص وقتی یک مدیر در حال پرورش روحیه جمعی است یا وقتی که کارکنان به واسطه تغییرات سازمانی پی در پی، یا تنگناهای اقتصادی، احساس ناامنی و تهدید می‌کنند، از اهمیت زیادی برخوردار است .

در ارتباطات میان فردی، برای دستیابی به موفقیت و رضایت، راه‌های گوناگونی وجود دارد بنابراین شخص خود باید تصمیم بگیرد و مناسبترین روش را گزینش کند. برای گزینش بهترین راه، لازم است که شخص راه‌های موجود، معایب و محاسن هر کدام و تأثیرات احتمالی آنها را بررسی کرده و بشناسد. ارتباطات، مختص به انسان نیست، اما در ارتباطات انسانی، بسیار پیشرفته، گسترده، زیبا، پویا و در عین حال پیچیده است. انسان کوشا، دانا و توانا می‌تواند پا را از رویدادهای کنونی فراتر گذارد. انسان زنده اندیش و نو اندیش می‌تواند در مورد گذشته یا آینده، در مورد رویدادی جزئی یا کلی، ذهنی یا عینی، به

بحث و تبادل نظر پردازد. این نوع روابط فردی و اجتماعی، انسان را قادر می کند تا به کمک ایجاد، حفظ و پایان دادن روابط، تماسهای مثبت، موفق و معنا داری با سایر انسانها، برقرار کند.

ارتباطات از طریق گفتار یا رفتار صورت پذیرفته که می تواند کلامی یا غیر کلامی باشد. پژوهشگرانی نظیر کندون و پلاچیک معتقدند که رفتار غیر زبانی می تواند به شکل کامل، جایگزین گفتار شود یا مکمل رفتار زبانی باشد.

به قول خواجهی کرمانی :

ز تو با تو راز گویم به زبان بی زبانی به تو از تو راه جویم به نشان بی نشانی

حرکات دست، پا و چهره و نوع نگاه، در زمره مهمترین و مؤثرترین شیوه های ارتباطات غیر کلامی هستند.

نتایج ناتوانی در برقراری ارتباط چیست؟

عواقب ناشی از ناتوانی در برقراری ارتباط برای ما، کارکنان و سازمان چه پیامدهایی دارد؟
مهمترین پیامدها عبارتند از:

از دست دادن کار

عدم ایجاد جو تفاهم در سازمان

بی‌علاقگی کارکنان به سازمان

کاهش شور و اشتیاق کاری در کارکنان

افزایش خطا و اشتباه در امور سازمان

کاهش اعتماد به نفس در کارکنان

گسترش خصومت و شکست

افزایش تعداد کارکنان افسرده، غمگین و ناراضی

کاهش خلاقیت

تضعیف روحیه فعالیت گروهی

تغییر دادن پی‌درپی کارکنان

عدم حضور به موقع کارکنان در محل کار(عباسی، ۱۳۹۰)

نمونه سوالات فصل یکم:

۱- کدام عبارت صحیح نیست؟

الف) ارتباطات در هر سازمان، وسیله تحریک کارکنان به منظور تحقق اهداف سازمانی است.

ب) ارتباطات اثربخش را نباید به منزله هدف نگریست، بلکه باید آنها را به سان وسیله ای برای رسیدن به اهداف سازمانی دانست.

ج) ارتباطات اثربخش را نباید به منزله وسیله نگریست، بلکه باید آنها را به سان هدف برای رسیدن به مقاصد سازمانی دانست.

د) مدیران افزون بر ۷۵ درصد وقت خود را به برقراری فعالیت های ارتباطی به اشکال مختلف آن می گذارند.

۲- واژه ارتباط معادل لغت communication به معنای چیست؟

الف) پیوند دادن و ربط دادن و به صورت اسم مصدر، به معنای پیوستگی و رابطه، به کار برده شده است.

ب) فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتار های انسانی از یک شخص به شخص دیگر است.

ج) کلمه ارتباط، معرف تمام جریان هایی است که به وسیله آنها یک اندیشه می تواند اندیشه دیگری را تحت تاثیر قرار دهد

د) همه موارد

۳- شیوه های متداول ارتباطات در سازمان ها کدام است؟

الف) مکاتبه ای، کلامی و غیرکلامی

ب) ، مکاتبه ای، شفاهی و زبان بدن

ج) نوشتاری، شنیداری، دیداری

د) الف و ب

۴- اجزای یک ارتباط چیست؟

الف) منبع پیام، فرستنده پیام، کانال ارتباطی، بازخورد.

ب) فرستنده پیام، گیرنده پیام، کانال ارتباطی، بازخوان پیام.

ج) منبع پیام (فرستنده)، مقصد (گیرنده پیام)، کانال ارتباطی، بازخورد (فیدبک)

د) هیچ کدام

۵- انواع ارتباطات را بیان کنید.

الف) ارتباط انسان با انسان، ارتباط انسان با محیط طبیعی، ارتباط انسان با ماشین

ب) ارتباط با خود، ارتباط میان فردی، ارتباط گروهی

ج) ارتباط با خود، ارتباط میان فردی، ارتباط جمعی

د) ارتباط با خود، ارتباط میان فردی، ارتباط گروهی، ارتباط جمعی

۶- انواع روشهای ارتباطی را بیان فرمایید.

الف) ارادی و غیر ارادی، رسمی و غیر رسمی، کلامی و غیر کلامی

ب) ارادی و غیر ارادی، رسمی و غیر رسمی، کلامی و غیر کلامی، مستقیم و غیر مستقیم، یک سویه و

دوسویه

ج) ، مستقیم و غیر مستقیم، یک سویه و دوسویه

د) ارادی و غیر ارادی، رسمی و غیر رسمی، کلامی و غیر کلامی، یک سویه و دوسویه

فصل دوم:

مهارت های ارتباط کلامی

رودرو



همه ما در محیط کارمان از فرصت‌های یکسانی برخورداریم. اما تنها کسانی مسیر ترقی را به سرعت طی خواهند کرد که به «مهارت‌های ارتباطی» مجهز باشند. چنین افرادی، قدرت بیان خوبی دارند؛ خود را به درستی مطرح می‌کنند؛ در شرایط مختلف و با افراد مافوق، هم‌تراز و زیردستی ارتباطی مناسب و مؤثر برقرار می‌کنند. بعضی از کارکنان آن قدر مهارت‌های ارتباطی را خوب می‌دانند و به شیوه‌ای مؤثر به کار می‌گیرند که شخصیتشان همانند یک آهن‌ربا همه را به خود جذب می‌کند!

هر یک از ما به عنوان فردی که در یک سازمان فعالیت می‌نماییم، هر روزه با کارمندان، ارباب رجوع، مسؤولان مافوق، همکاران و مردم عادی در زمینه فعالیت‌های سازمانی تماس داریم و به گفت و گو می‌نشینیم. گفت و گو یک رویکرد ارتباطی مستقیم و رودررو می‌باشد که می‌بایست منطبق با قواعد آن اجرا شود. تنها در این صورت است که گفت و گوهای ما در پیشبرد فعالیت‌ها و تحقق هدف‌های سازمانی مؤثر واقع خواهد شد.

قواعد ارتباط کلامی:

۱) طرح ریزی گفت و گو

گفت و گو به منزله یک رویکرد ارتباطی باید دارای هدف روشن، مشخص، از پیش تعیین شده و برخوردار از برنامه‌ای مدون بوده و نتایج آن نیز قابل پیش‌بینی باشد. بنابراین، ما باید برای گفت و گوها و صحبت‌های هر روزه با کارکنان، قبل از هر چیز، گفت و گویی هدفمند را در جهت برقراری ارتباط مؤثر و سازنده طرح‌ریزی نماییم. در آغاز صحبت کردن می‌بایست در یکی دو جمله مقصود نهایی از گفت و گو خودمان را با او را بیان کنیم.

مزیت‌های طرح‌ریزی و هدفمند بودن گفت و گو متعدد می‌باشد. اما سه مزیت اصلی آن به شرح زیر است:

۱. مطابق برنامه، گفت و گو را هدایت می‌کنیم. این امر موجب می‌شود:
 - رشته کلام را از دست ندهیم.
 - به مسائل متفرقه نپردازیم.
 - از اتلاف وقت جلوگیری کنیم.
 - از ایجاد تنش روحی در محیط کار پیشگیری نماییم.
۲. مزیت دوم: گفت و گو را مستدل پیش ببریم، یعنی خواهیم توانست:

- برای پذیرش مطلوب توسط طرف مقابل، استدلال کافی داشته باشیم .
 - مطالب را سازماندهی شده و به گونه‌ای مناسب القا و انتقال دهیم .
 - در این صورت، فرد مقابل، در برابرمان جبهه‌گیری نمی‌کند و رنجیده خاطر نیز نخواهد شد .
۳. مزیت سوم : در گفت و گو، انتظارات کارمند (طرف مقابل) را مدنظر خواهیم داشت . این امر به برقراری ارتباط مؤثر خواهد انجامید و علاقه‌مندی او برای ادامه گفت و گو تحریک می‌شود .

۲) پرهیز از گفت و گوی آمرانه

برخی از افراد هنگامی که برای درخواست انجام کاری گفت‌وگو می‌کنند، دارای لحن خشک و آمرانه هستند. آنان با این لحن، خود را با مخاطرات زیادی مواجه می‌سازند. این درحالی است که در فرایند ارتباطات، روش ارتباط آمرانه و یک سویه جایی ندارد. زیرا به هدف هم نزدیک نمی‌شود .

در گفت‌وگوها باید به یاد داشته باشیم که فرد مقابل هم به اندازه ما حق انتخاب دارد. اگر از فردی چیزی را درخواست کردیم و توجه چندانی نکرد، حداکثر می‌توانیم خطرهایی را که در انتظارش خواهد بود به وی گوشزد کنیم. در واقع، برای این که در مناسبات خود با دیگران با کمترین مقاومت روبه‌رو شویم، باید از دستور آمرانه و تهدیدکردن اجتناب کنیم .

هنگامی که چیزی را تقاضا می‌کنیم، رفتارمان باید براساس احترام متقابل شکل بگیرد، باب بحث و تبادل نظر را بگشاییم و در نتیجه امکان تشریک مساعی، همکاری و سازش را فراهم کنیم. برای این کار می‌توان از راه‌های مؤثر ارتباطی استفاده کرد. مهم‌ترین آن‌ها درخواست یا تقاضای مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد .

۱-۲ درخواست غیرمستقیم

- بهترین روش تقاضای انجام کار است .
- تقاضای غیرمستقیم بسیار نافذ می‌باشد .
- از تذکر، تهدید، فرمان و شکایت به مراتب مؤثرتر است .
- بدون این که فرد مقابل، مقصر شمرده شود یا مقاومت وی برانگیخته شود، احتمال برآورده شدن درخواست افزایش می‌یابد .

۲-۲ درخواست مستقیم

درخواست مستقیم را به دلیل حساس بودن آن که به آسانی آمرانه خواهد شد، می‌بایست در سه مرحله حساب شده به اجرا گذاشت:

۱. بدون مقصر شمردن فرد مقابل و بدون به کار بردن کلمات و عبارات تحریک‌آمیز، باید موضوع را صریح و روشن مطرح کنیم .
۲. گفت و گو یا درخواست را با کلمه «من» آغاز کنیم و احساساتمان را بگوییم .
۳. به اهمیت موضوع اشاره کنیم .

۳ انگیزش‌گری گفت و گو

چارچوب گفت و گو را طوری انتخاب و تنظیم کنیم تا برای کارمند مقابل، جالب و جذاب باشد، در این صورت، وی تشویق به شنیدن صحبت‌های ما خواهد شد. هنگامی که برنامه‌ای برای گفت و گوهایمان تنظیم می‌کنیم، باید تقویت انگیزه در کارکنان را برای تسهیل و پیشبرد هدف‌های سازمان مورد توجه قرار دهیم. در واقع، گفت و گو هنگامی که یک رویکرد ارتباطی مؤثر به حساب می‌آید که دارای نقش انگیزشگری باشد. بنابر این یاد آور می‌شود:

- گفت و گو باید در فرد مقابل، میل و رغبت ایجاد کند .
- او را به تحریک و فعالیت برای تحقق هدف‌های سازمان تشویق نماید .
- وی احساس کند که صحبت‌های ما، حاوی اطلاعات و پیشنهادات مفید است .

۴ ابراز وجود

یک نکته مهم این است که فرد باید قادر باشد، خود را ابراز کند. قاطعیت کلام یا ابراز وجود، یعنی آنچه را که واقعاً در ضمیر و قلبمان می‌گذرد، با بی‌باکی و شجاعت به زبان آوریم. البته باید بر پیام خود تسلط داشته و با قاطعیت حرف بزنیم .

اگر شخصی بخواهد فرد با وجودی باشد و نقطه نظرات خود را بی پروا بر زبان بیاورد، باید گفتار و رفتار افراد با وجود را سرمشق خود قرار دهد. یکی از مهم ترین فنون ابراز وجود استفاده از کلمه «من» در آغاز کلام است، مانند: من فکر می کنم من تمایل دارم ...، من تصور می کنم ... و ...

اما، بعضی از مدیران در آغاز صحبت از کلمه «ما» استفاده می کنند. مانند: ما فکر می کنیم ... ما تصور می کنیم ...، ما تمایل داریم ... و ...

غیر از موارد خاصی که شخص از سوی گروهی (به عنوان سخنگو) صحبت می کند، کاربرد کلمه «ما» نشان دهنده ضعف و سستی در سخن است. بعضی از افراد به کمک «ارتباطات کلامی» ابراز وجود می کنند و عده ای هم با استفاده از «ارتباطات رفتاری» این عمل را انجام می دهند. خصوصیات این افراد متفاوت است.

۴-۱ خصوصیات افرادی که به وسیله ارتباط بیانی ابراز وجود می کنند، به شرح زیر است :

- روشن، صادقانه و مختصر سخن می گویند .
- از لغت «من» در آغاز کلام خود استفاده می کنند .
- دستورات خود را در قالب پرسش مطرح می کنند .
- به جای نصیحت گویی، پیشنهاد مطرح می کنند .
- انتقادات سازنده آن ها، فاقد سرزنش و طعنه است .
- با مطرح کردن سؤال، افکار دیگران را می سنجند .
- به حقوق دیگران مانند حقوق خود می نگرند .

۴-۲ خصوصیات افرادی که با ارتباطات رفتاری ابراز وجود می کنند، به شرح زیر است :

- با حرکت سر و دست و تغییرات چهره، نقطه نظرهای خود را همراهی می کنند .
- لحن آن ها محکم، قاطع و روشن است .
- چهره ای موثر، متین و گشاده دارند .
- آهنگ کلامشان ملایم و منظم است .
- به وقت مناسب تماس جسمی برقرار می کنند .
- استوار می ایستند .

۵) فنون ابراز وجود

فنون ابراز وجود نه تنها به ما کمک می‌کند که نقطه‌نظرهای خود را بی‌محابا به زبان آوریم، بلکه یاریمان می‌دهد تا احساسات خود را شجاعانه با فرد مقابل در میان بگذاریم. بعضی از این فنون عبارتند از :

- اگر فرد مقابل خود را به تهازل زد، دائماً پیام خود را تکرار کنیم تا مطمئن شویم آن را کاملاً دریافت کرده است .
- در جستجوی همزیستی باشیم. یعنی با رعایت حقوق دیگران، به کسب حقوق خود نائل شویم .
- با انتقادات جدی برخورد کنیم. یعنی با تسلط بر اعصاب خود، انتقادات را گوش کنیم و به روش بازجویی جزئیات بیشتری را از فرد منتقد بخواهیم که این روش می‌تواند ابعاد بیشتری از عملکرد ما را روشن نماید.
- از بحث و جدل اجتناب کنیم. یعنی وقتی فکر می‌کنیم انتقادش وارد نیست با عبارات (شاید، احتمالاً، ممکن است و ...) پاسخ مبهم بدهیم. در این صورت، تلویحاً به او می‌گوییم که انتقادش شاید وارد باشد یا نباشد و به این شکل، از بحث و جدل پرهیز می‌کنیم.

۶) سخنرانی

یکی از مواردی که هر کدام از ما در دوران فعالیت خود، کم یا زیاد ناچار است انجام دهد، سخنرانی و صحبت در جمع کارکنان، مدعوین و سایر مردم به مناسبت‌های مختلف است. گاهی متن سخنرانی وی مسائل اداری و سازمانی، گاهی فنی و تخصصی و گاهی نیز مطالب عمومی است .

برخی از افراد در هنگام سخنرانی وقتی خود را در جلوی جمع کثیری می‌بینند، سست می‌شوند، دلهره دارند، صدایشان دو رگه می‌شود، دچار اضطراب و تپش قلب می‌گردند و ...

این افراد باید آگاه باشند که همانند سایر مهارت‌ها، در سخنرانی‌ها و صحبت کردن در اجتماعات هم تنها رعایت یک مجموعه از قواعد و آداب ارتباطی ساده کافی است تا آنان را در این امر موفق بگرداند. طبیعتاً هیچ فردی به طور ذاتی یک سخنران ماهر نمی‌باشد و می‌بایست بر اساس قواعد مربوطه تمرین‌های لازم را انجام دهد.

بعضی از قواعد و آداب ارتباطات در سخنرانی و صحبت در مقابل دیگران به شرح زیر است :

۱- تسلط بر خود:

قبل از سخنرانی چند نفس عمیق بکشیم.

با ذکر و یاد خدا آرامش را بر خود حاکم نماییم.
اجازه ندهیم که حالت عصبی و اضطرابمان، مانع سخنرانی شود .
باید یاد بگیریم که راحت و آسوده بایستیم و صحبت کنیم .
این کار را تمرین کنیم. اگر تمرین کنیم، کمتر احساس نگرانی خواهیم کرد .
۲-۶ داشتن برنامه برای سخنرانی: برای سخنرانی خود برنامه ای با اصول زیر طراحی کنیم.

مقدمه چینی : برای جلب توجه و علاقه حاضرین

متن : ارائه متن سخنرانی در یک توالی منطقی

خلاصه : ارائه خلاصه ای که مجدداً نکات اصلی صحبت را به طور اختصار در برداشته باشد .

نتیجه گیری : طرح سؤال و پایان دادن به صحبت با یک نتیجه گیری به طوری که راه پیشرفت را در زمینه موضوع مطرح شده، نشان دهیم .

سرانجام، سخنان خود را با نظریه ای عالی به پایان ببریم. به طوری که حاضرین سر شوق بیایند و با انگیزه ای مضاعف جلسه را ترک نمایند .

۳-۶ از کارت یا فیش استفاده کنیم:

برای یادداشت ها و اجرای سخنرانی از کارت یا فیش استفاده کنیم .

کارت یا فیش های در قطع کارت تبریک، بسیار مناسب می باشد .

در بالای هر کارت موضوع (عنوان) را بنویسیم و در زیر آن مطالب مربوط به آن را درج کنیم .

کارت ها را شماره گذاری کنیم و به ترتیب در هنگام سخنرانی از آن ها استفاده نماییم .

از کلمات درست استفاده کنیم، به کار بردن نادرست یک کلمه ممکن است معنای مورد نظرمان را عوض کند و یا مشکلات دیگری را به بار آورد. همواره یادمان باشد که احتمال دارد سخنرانی ما ضبط گردد و در سایت ها یا در رسانه های گروهی مانند تلویزیون به عنوان گزارش استفاده شود...

۴-۶ حاضرین را درباره سخنرانی آگاه کنیم:

- در مقدمه سخنرانی، قبل از هر چیز ارتباط موضوعی سخنرانی را با حاضرین کاملاً بیان کنیم .
- توالی مطالب سخنرانی خود را ذکر کنیم .
- این نکات را برای حاضرین روشن کنیم :

سؤال‌هایشان را در بین سخنان ما و یا در پایان سخنرانی مطرح کنند.

متن چاپ شده سخنرانی خود را به آنها خواهیم داد یا خیر؟

۵-۶ صدایمان را رساتر کنیم:

صدایمان را طوری بیرون بدهیم تا در تمام سالن طنین‌انداز شود. (فریاد نزنیم)

فرض کنیم یک نفر در ردیف آخر سالن نشسته و کمی گوش او سنگین است.

- سر خود را در طول سخنرانی بالا بگیریم .
- سر هر یک از نشانه‌گذاری‌ها (نقطه، ویرگول و ...) کمی مکث کنیم و نفسی بکشیم .
- برای تأکید کردن بر نکات مهم از سکوت کمک بگیریم .
- شیوه سخنرانی سخنرانان ماهر و خبره را با دقت نگاه کنیم تا کسب تجربه کرده باشیم .

همیشه با صدای بلند صحبت‌هایمان را تمرین و اجرا کنیم .

حتی در سخنرانی‌های نه چندان رسمی (در حضور همکاران و به مناسبت‌های خاص) با صدای رسا صحبت کنیم .

۶-۶ کوتاه سخنرانی کنیم:

- نگذاریم سخنرانی ما طولانی شود .

هنگامی که سخنرانی ما یکی از چند سخنرانی می‌باشد که قرار است در یک اجلاس یا کنفرانس انجام شود، کوتاه بودن سخنرانی ضروری تر خواهد شد .

- مؤدبانه‌تر این است که از وقتی که به ما اختصاص داده شده است، کمی کمتر صحبت کنیم .
- تمرین قبل از سخنرانی به ما خواهد گفت که چقدر می‌توانیم از مطالب خود حذف کنیم .
- می‌توانیم به عنوان یک ابتکار متن سخنرانی را پیشاپیش برای شرکت‌کنندگان ارسال نماییم .

۶-۷ از وسایل سمعی - بصری استفاده کنیم:

برای جذاب کردن سخنرانی می‌توانیم از وسایل سمعی - بصری استفاده کنیم .

استفاده از وایت برد، فیلم، پوستر، اسلاید، پاورپوینت، CD و امثال آن سخنرانی را بسیار جذاب خواهد کرد .

هنگامی که افراد حاضر در جلسه با معیارهای بالا خو گرفته‌اند، هر چیزی پایین‌تر از معیارهای آن‌ها باشد، از ارزش سخنرانی ما خواهد کاست. پس کیفیت مواد سمعی - بصری را فراموش نکنیم .

اگر از پوستر یا نمودار استفاده می‌کنیم، در صورت راست دست بودن، آن را در سمت چپ خود قرار دهیم .

از عکس و تصاویر برای درک بهتر مطالب استفاده کنیم .

از نوشته‌های بزرگ و رنگی برای علاقه‌مند کردن حاضرین استفاده نماییم .

در هنگام استفاده از وسایل بصری، ارتباط با مخاطبان توسط چشمانمان را حفظ کنیم .

برای استفاده از وسایل سمعی - بصری (مانند ویدئو پروژکتور و ...) از اپراتور ماهر کمک بگیریم .

۶-۸ بدن خود را کنترل کنیم:

یادداشت‌هایمان را بر روی میز (تریبون) بگذاریم .

برای خواندن مطالب، روی یادداشت‌ها خم نشویم. زیرا، هم صدایمان پایین می‌رود و هم تنفس خود را محدود می‌کنیم .

خیلی از سخنرانان در هنگام سخنرانی نمی‌دانند با دست‌هایشان چکار کنند! دست‌ها را توی جیب‌هایمان نگذاریم! دست به سینه نایستیم.

کناره‌های تریبون بهترین راه‌حل است. به راحتی دو دست خود را به لبه‌های تریبون بگیریم. وقتی اعتماد به نفسمان بیشتر شد، به تدریج به طور طبیعی از حرکات دست و سر استفاده کرد .

۹-۶ با نگاه کردن ارتباط برقرار کنیم:

کوشش کنیم با همه حاضرین با نگاه کردن به آن‌ها ارتباط برقرار کنیم .

مراقب باشیم تنها به آن کسی که علاقه بیشتری به حرف‌های ما نشان می‌دهد، چشم ندوزیم .

طبق یک الگوی ثابت و معین، حاضرین را نفر به نفر نگاه نکنیم .

اجازه دهیم نگاهمان، دو سه ثانیه به هر ترتیبی که گرایش دارد، بر روی افراد حاضر متمرکز شود .

۱۰-۶ به ظاهرمان اهمیت دهیم:

اگر ظاهرمان آراسته باشد، بیشتر احساس اطمینان خواهیم کرد و حاضران را هم تحت تأثیر قرار خواهیم داد .

۱۱-۶ اصول پایان دادن به سخنرانی را به کار گیریم:

سخنرانی خود را با یک پایان معنی‌دار به اتمام برسانیم .

از حاضرین برای توجهی که نشان دادند، تشکر کنیم .

بدون درنگ پس از سخنرانی، سر جای خود بنشینیم .

آن قدر سخنرانی را کش ندهیم که حرفی برای گفتن و پایان دادن به آن نداشته باشیم .

کلام آخر و تأثیر آن در ذهن حاضرین ماندگار است .

۱۲-۶ فقط به موضوع اهمیت ندهیم:

اهمیت ارائه سخنرانی کمتر از موضوع سخنرانی نیست .

بسیارند افرادی که دانش و اطلاعات غنی دارند. اما فن سخنرانی را نمی‌دانند و تأثیری قابل توجه به جای نمی‌گذارند .

سخنرانان قوی و نیرومند، مطالب پیش افتاده را به گونه‌ای ارائه می‌کنند که در نهاد شنوندگان تأثیر عمیقی به جای می‌گذارند .

۷- برای ارائه پیام شش اصل زیر را رعایت کنیم :

۱-۷ از کلمات تصویر بسازیم .

مطالب را توأم با نمایش و زبان رفتار ارائه کنیم .

مثال‌هایی را به کار ببریم که آمیخته با داستان و حکایت باشند .

سخن را درخور فهم شنوندگان تنظیم و ارائه نماییم .

۲-۷ برنامه‌ریزی عصبی داشته باشیم.

برنامه‌ریزی عصبی، یعنی :

- به افراد چشم بدوزیم .

- به سخنان آنان گوش فرا دهیم .

ببینیم از چه کلماتی استفاده می‌کنند. ما با همان کلمات و تقلید لحن صدا، تغییر چهره، حالات و حرکات چشم‌های آنان صحبت کنیم .

۳-۷ به سیستم عصبی حاضرین توجه داشته باشیم.

هر فرد دارای سیستم عصبی خاص خود می‌باشد. در ارتباطات و از جمله سخنرانی باید سیستم عصبی حاضرین را مورد توجه قرار دهیم. برای این که در ارائه سخنرانی موفق باشیم باید سیستم عصبی غالب حاضران را به کار ببریم. به طور کلی افراد از نظر سیستم عصبی به چهار دسته زیر تقسیم می‌شوند :

افراد بصری

- این افراد جهان را به صورت تصویر ادراک می‌کنند .
- به هنگام شنیدن به طرف بالا نگاه می‌کنند .
- با سرعت سخن می‌گویند و آهنگ صدایشان بلند است .
- دست‌ها را حرکت می‌دهند و به طرف بالا می‌گیرند .
- تنفس سریع، سطحی و نامرتب دارند .

افراد سمعی

- کلمات و جملات را درک می‌کنند .
- به هنگام شنیدن به اطراف خود نگاه می‌کنند .
- آرام و با آهنگی آهسته ولی پرتنین سخن می‌گویند .
- دست‌ها را تا نیمه کمر بالا آورده و با آن ژست می‌گیرند .
- آرام، منظم و از وسط قفسه سینه تنفس می‌کنند .

افراد لمسی

- در صحبت‌هایشان مفاهیم احساسی غالب است .
- به هنگام اندیشیدن به پایین و طرف راست خود نگاه می‌کنند .
- صدایشان عمیق است و کلمات به صورت شمرده از دهانشان خارج می‌شود .
- حرکات دست، تغییرات چهره و اعمال جسمانی آنها زیاد است .

معمولاً دستشان را پایین نگه می‌دارند و بدن خود را لمس می‌کنند .
تنفس آن‌ها عمیق است و از تمام قفسه سینه برای تنفس استفاده می‌کنند .

افراد حسابگر

کلمات آن‌ها آمیخته با منطق و استدلال است .
وقتی فکر می‌کنند به پایین و طرف چپ خود نگاه می‌کنند .
با لحنی آهسته و آرام، به گونه‌ای شیوا سخن می‌گویند .
حرکات دست و تغییرات قیافه در آن‌ها اندک است . (عباسی، ۱۳۹۰)

۸- مصاحبه: ارتباطی چهره به چهره

مصاحبه به عنوان یک روش و محمل ارتباطی، با ارباب رجوع و یا کارکنان می‌باشد و از آنجایی که بهره‌مندی از مهارت‌های ارتباطی مؤثر رمز موفقیت در تحقق هدف‌های مصاحبه می‌باشد، در این مبحث با شیوه انجام آن آشنا خواهیم شد .

عموماً مدیران نیازمند شناخت از خصوصیات کارکنان جدید الاستخدام و نیز کارکنان متقاضی انتقال به سازمان یا ادامه فعالیت در سازمان دیگری هستند، برای کسب این شناخت و آشنایی با خصوصیات مورد نظر در این گروه از کارکنان، مصاحبه و گفت‌وگو انجام می‌شود.

هدف‌های مصاحبه

هدف‌های مصاحبه عمدتاً آشنایی با توانایی‌های علمی و خصوصیات اخلاقی، رفتاری و گرایش‌های مصاحبه‌شونده است. در هر صورت، استفاده از شیوه و تکنیک مصاحبه هنگامی موفقیت‌آمیز خواهد بود که مصاحبه‌کننده‌ها از مهارت‌های ارتباطی به منزله اساس کار در اجرای مصاحبه که ماهیتی ارتباطی دارد، بهره کافی برده باشند. راز موفقیت انجام مصاحبه آغاز برقراری ارتباط و تداوم صادقانه آن بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده است. هدف مصاحبه‌کننده کسب اطلاعاتی است تا توان تصمیم‌گیری برای استخدام و گزینش فرد مصاحبه‌شونده را به دست آورد. پس می‌بایست از مهارت‌های کافی ارتباط برخوردار باشد تا به این هدف نایل شود .

انواع مصاحبه

مصاحبه به شیوه‌های مختلف انجام می‌شود که هر یک از آن‌ها دارای معایب و مزایایی است. براساس هدف و بینش سازمان، شیوه مناسب انجام مصاحبه انتخاب خواهد شد. مهم‌ترین آن‌ها به این شرح است:

مصاحبه سازمان یافته

در این روش، پرسش‌های مصاحبه از قبل تهیه و تنظیم شده است، بنابراین برای مصاحبه‌کننده جای انعطاف زیادی وجود ندارد. دو نکته مهم در مصاحبه سازمان یافته وجود دارد. یکی این که اطلاعات به دست آمده در این مصاحبه نسبتاً دقیق و موثق است؛ دوم آن که چون مصاحبه در فضایی محدود رخ می‌دهد مصاحبه‌کننده باید از مهارت کافی برای برقراری ارتباط برخوردار باشد.

مصاحبه آزاد

در این شیوه سؤالات از قبل تدوین نشده است. بنابراین مصاحبه‌کننده با بهره‌گیری از دانش و مهارت برقراری ارتباط خود به مصاحبه کیفیت می‌بخشد. در واقع، او باید بر فن مصاحبه و اصول ارتباطات انسانی تسلط کافی داشته باشد.

مصاحبه ترکیبی

این روش، ترکیبی از دو شیوه مصاحبه سازمان یافته و آزاد می‌باشد. بخشی از اطلاعات به صورت سازمان یافته و بخشی دیگر از طریق مصاحبه آزاد حاصل می‌شود. در هر صورت، در این شیوه نیز مهارت داشتن در برقراری ارتباطات حرف اول را می‌زند.

مصاحبه گروهی

در این شیوه از دو یا چند مصاحبه‌شونده به طور همزمان مصاحبه به عمل می‌آید. این روش معمولاً برای مصاحبه‌های علمی و فنی استفاده می‌گردد و برای مواردی که لازم است اطلاعاتی از خصوصیات اخلاقی و وقایع دوران زندگی مصاحبه‌شوندگان کسب شود، نامناسب است.

مصاحبه عاطفی

این شیوه در شرایطی خاص انجام می‌شود. اساساً هدف مصاحبه عاطفی آگاه شدن از ویژگی‌های رفتاری مصاحبه‌شونده می‌باشد. مانند مصاحبه با فرد برای انتخاب وی جهت تصدی یک شغل خاص و حساس. مانند مشاغل سخت، پردردسر، امنیتی و ... در این شیوه توانایی داشتن مصاحبه‌کننده بر مهارت‌های ارتباطی در مقایسه با سایر انواع ذکر شده، اهمیت بیشتری دارد.

مصاحبه‌کننده باید برای برقراری ارتباط با مصاحبه‌شونده از مهارت کافی برخوردار باشد. اگر لحن و صدای مصاحبه‌کننده نامناسب باشد، مصاحبه رنگ بازجویی به خود خواهد گرفت و یا مصاحبه‌شونده از وی سلب اطمینان کرده، پاسخ‌های غیر واقعی و ساختگی ارائه خواهد کرد.

توانایی‌های مورد نیاز مصاحبه‌کننده

برای آن که مصاحبه‌کننده در کار خود موفق شود باید دارای توانایی‌های کافی باشد. بعضی از آن‌ها به این شرح است:

مهارت در برقراری ارتباط

مصاحبه‌کننده باید از لحن و صدای مناسب برخوردار باشد تا موفق به برقراری ارتباط گردد. او باید هنر سخن گفتن، فن بیان، شنیدن دقیق و صحیح، حرکات دست و صورت و ... را به خوبی تنظیم کند تا از یک طرف برقراری ارتباط تسهیل شود و از سوی دیگر، مصاحبه‌شونده با اعتماد به وی ارتباط صادقانه و فعال برقرار نماید. در این صورت، مصاحبه‌شونده فضای گفت و گو را ایمن و راحت و آرامش بخش احساس خواهد کرد. بنابراین، ارتباط به وجه کامل برقرار شده و پیام‌های هر دو طرف به خوبی ارسال و جذب خواهد شد.

بلوغ عاطفی

مصاحبه‌کننده علاوه بر تعقل و برخورداری از قوه ادراک بالا، می‌بایست از جنبه‌های عاطفی و روحی و روانی به بلوغ کامل رسیده باشد. مثلاً اگر مصاحبه‌کننده سعه صدر کافی نداشته باشد و در جریان مصاحبه مشکلات و مصائب را تحمل نکند، نتیجه مثبتی عاید نخواهد شد. بلوغ عاطفی تسهیل کننده ارتباط مؤثر است.

قدرت تصمیم‌گیری

در جریان گفت و گو، مصاحبه کننده باید قدرت درک و پردازش سریع اطلاعات و پیام‌های کسب شده را داشته باشد. لازم است وی بلافاصله تصمیم‌های مناسب را برای تداوم و پیشبرد سازنده و صحیح روند مصاحبه اخذ کند .

تجربه

مصاحبه‌کننده می‌بایست در انتخاب و اجرای شیوه مصاحبه، هنر و مهارت برقراری ارتباط، اصول رفتار با مصاحبه شونده و دارای تجارب کافی باشد .

پرهیز از پیشداوری

مصاحبه‌کننده در فرایند گفت و گو و مصاحبه نباید در جمع بندی شنیده‌های خود عجله کند و یا به پیشداوری بپردازد. تا پایان مصاحبه نباید هیچ‌گونه قضاوت و ارزیابی از نتایج مصاحبه را به عمل آورد .

مراحل انجام مصاحبه

چنانچه فرد بخواهد یک مصاحبه کننده نافذ و مؤثر باشد، ضروری است برنامه‌ریزی لازم برای انجام مصاحبه را به عمل آورده و مراحل آن را به درستی طرح‌ریزی کرده باشد. این مراحل عبارت است از :

آمادگی

اطلاعات مورد نیاز را که مصاحبه برای دست یافتن به آن اجرا می‌شود، مشخص کند.

فراهم نمودن شرایط ارتباط

باید عوامل محیطی را که بر کیفیت برقراری ارتباط تأثیر منفی می گذارند، شناسایی نماید و برای حذف و کم‌رنگ ساختن آنها تدبیر مناسب را بیندیشد. بسیاری از موانع برقراری ارتباط در محیطی که مصاحبه در آنجا انجام می‌شود وجود دارند که توجه به آنها ضروری است. باید مصاحبه‌کننده از قبل شرایط را به نحوی مهیا کند تا برای برقراری ارتباط با مصاحبه شونده مشکل یا مانعی وجود نداشته باشد. از جمله :

- صدای زنگ تلفن کنترل شود .

- محل مصاحبه در جایی انتخاب شود تا عبور و مرور اتومبیل‌ها و بوق زدن‌های آن‌ها (آلودگی صوتی) به حداقل کاهش یابد .
- رنگ غالب محیط مصاحبه، شاد و با طراوت انتخاب شود .
- آلودگی‌های تصویری در محیط به حداقل رسانیده شود .
- نظم و انضباط در دکوراسیون، وسایل و چیدمان آن‌ها برقرار باشد .
- محیط مصاحبه تجملی و زیاده از حد لوکس نباشد .
- محیط مصاحبه به محیطی دوستانه و خودمانی تبدیل شود .
- آرایش محیط طوری باشد تا مصاحبه شونده از هر حیث احساس راحتی کند .

تمرین مهارت‌های ارتباطی

مصاحبه کننده باید از مهارت‌های ارتباطی بهره کافی برده باشد. بنابراین قبل از انجام هر مصاحبه، باید اصول و مهارت‌های ارتباطی را مرور کند. حتی در صورت نیاز تمرین تجویز می‌شود. در زیر برخی کلیدهای برقراری ارتباط موفقیت‌آمیز می‌آید:

- طوری رفتار کنید تا مصاحبه‌شونده احساس راحتی کند. (خودمانی باشید)
- در آغاز، هدف مصاحبه را برای مصاحبه شونده روشن کنید .
- مصاحبه‌شونده را به سخن گفتن ترغیب کنید. برای این کار به او وقت کافی بدهید تا فکر کند .
- هر بار فقط یک سؤال با مصاحبه‌کننده در میان بگذارید .
- سؤال‌ها را به زبان ساده و قابل درک مطرح کنید .
- از مصاحبه‌شونده به تناسب آنچه پاسخ می‌دهد، تشکر و تقدیر کنید .
- با مصاحبه‌شونده بردبار و متین رفتار کنید. او را انسانی حداقل هم سطح خود بدانید .
- در رعایت کردن وقت مصاحبه دقت نمایید .
- منظم باشید! مصاحبه را در زمان مقرر شروع کنید و به پایان برسانید .
- از بحث و جدل بپرهیزید تا مصاحبه به تضاد و تعارض منجر نشود .

- نسبت به هیچ موضوعی حالت شخصی و متعصب به خود نگیرید. زیرا شما نماینده سازمان هستید نه یک انسان مشخص و مستقل .
- شنونده خوبی باشید. تا حد امکان سخنان مصاحبه‌شونده را قطع نکنید .
- به مصاحبه‌شونده بفهمانید که به شنیدن صحبت‌های او علاقه‌مند هستید .
- مصاحبه‌شونده‌ها معمولاً دچار اضطراب هستند. پس برخی خطاهای کلامی آن‌ها را نادیده بگیرید .

برای برقراری ارتباط سازنده و رسیدن به هدف در مصاحبه چنین عمل کنیم	
پرسش	پرسش
سن شما از سال بیشتر (یا کمتر) است؟	در چه تاریخی متولد شده‌اید؟
ناراحتی جسمانی دارید؟	چه نوع ناراحتی جسمانی دارید؟
ناراحتی ذهنی دارید؟	چه نوع ناراحتی ذهنی دارید؟
پرسیدن این گونه سؤالات هنگامی مجاز است که در انتخاب فرد و کار آینده او مؤثر باشد.	قد شما چند سانت است؟ وزن شما چند کیلو است؟
تا به حال به عمل خلاف متهم شده‌اید؟	تاکنون بازداشت یا زندانی شده‌اید؟
بالاترین مدرک تحصیلی شما چیست؟	آیا دیپلم دارید؟
از نظر نظام وظیفه چه وضعیتی دارید؟	آیا خدمت نظام وظیفه انجام داده‌اید؟
اسم مستعار یا لقب خاصی دارید؟	لقب شما چیست؟

۹) توجیه وظایف از سوی مدیران

گفت و گو با کارکنان می‌تواند مثبت واقع شود یا این که آنان را به بحث و جدل با مدیر تشویق کند. بیشتر وقت مدیران صرف توجیه وظایف کارکنان می‌شود. مدیران به این منظور تلاش می‌کنند ضمن راهنمایی کارکنان، آنان را تحت نفوذ خود درآورند .

توجیه کارکنان عمدتاً در جهت پیشبرد مطلوب وظایف و تحقق هدف‌های سازمان صورت می‌گیرد و مدیر تلاش می‌کند تا اعمال و رفتار کارمند مورد نظر را اصلاح و تعدیل کند. گاهی اوقات این رویکرد ارتباطی منجر به بعضی از برخوردهای نامناسب و با تأثیر سوء می‌شود. برخی مدیران برای توجیه کارکنان به یک

رشته از برخوردهای محکوم به شکست متوسل می‌شوند. مانند فرمان دادن، تهدید کردن، دستور آمرانه، نصیحت کردن تحمیلی و ...

چنین برخوردهایی نه تنها کارمند را در انجام وظایف یاری نمی‌کند، بلکه تنش و جو بحرانی را در سازمان ایجاد و تشدید می‌کند.

بعضی از مدیران به دلیل موقعیتی که دارند، خود را عاقل‌تر و منطقی‌تر از کارکنان حس می‌کنند. در نتیجه با کنترل و ارزیابی مفرط، مداوم و خشک، مرتکب خطاهای دیگر ارتباطی می‌شوند.

عواقب بحث و جدل

به طور کلی، عواقب ناشی از بحث و جدل با کارکنان بسیار مخرب است، از جمله :

- با تکرار این گونه برخوردها، پیمان دوستی و همکاری مدیر و کارمندان لطمه می‌خورد.
- در فرایند بحث و جدل‌ها، مدام یکی صحبت می‌کند و دیگری با تمام قوا تلاش می‌کند حرف‌های او را رد یا تکذیب نماید.
- بالاخره، خشم و غضب بالا می‌گیرد و عبارات تحقیرآمیزی بین آنان رد و بدل می‌شود. مانند: خودت اشتباه می‌کنی، تو آدمی غیرمنطقی هستی، لجبازی می‌کنی و ...
- روی هم رفته، حاصل این برخوردها تضعیف مدیریت خواهد بود.

جلوگیری از بروز بحث و جدل

جلوگیری از بروز چنین برخوردهایی نیاز به داشتن مهارت‌های ارتباطی مختلفی دارد که عموم آن‌ها در این کتاب بررسی شده است. خصوصاً مدیران باید در این گونه موارد در انتخاب و کاربرد واژه‌ها و جملات بسیار سنجیده عمل کنند. از جمله :

از واژه‌های بی‌طرفانه استفاده کنیم. باید از واژه‌هایی استفاده کنیم که ارتباط را به سوی رسیدن به هدف هدایت کنند. زیرا، واژه‌ها دارای بارهای احساسی مثبت و منفی می‌باشند. نباید بار منفی آن‌ها را مورد استفاده قرار دهیم. به واژه‌های زیر توجه کنید:

واژه هایی با بار احساسی مثبت و منفی	
بار احساسی مثبت	بار احساسی منفی
جالب	پر زرق و برق
سریع	ناگهانی
متغیر	ناپایدار
انعطاف پذیر	دهن بین

از جمله‌های مثبت استفاده کنیم. همانند واژه‌ها و کلمات، جملات هم دارای بار مثبت و منفی هستند که باید از جملات با بار احساسی منفی استفاده نکنیم. به جمله‌های زیر توجه کنید :

جملاتی با بار احساسی مثبت و منفی	
بار احساسی مثبت	بار احساسی منفی
شما در این هفته چند بار دیر بر سر کارتتان حاضر شده‌اید و حالا هم!	تو آدم تنبل و وظیفه نشناسی هستی!
با وجود این که مقدار زیادی کار روی میز دارید، مشغول روزنامه خواندن هستید؟	این قدر از زیر کار در نرو!
باید در مورد درستی این ارقام، اطمینان حاصل کنم!	این ارقام، چرت هستند!
اجازه دهید حرف‌هایم را تمام کنم!	این قدر توی حرف‌هایم ندو!

از واژه‌ها و جملات دقیق استفاده کنیم. برای صحبت کردن با کارکنان از واژه‌ها و جمله‌های دقیق استفاده کنیم. به طور کلی باید واژه‌ها و جمله‌هایی را انتخاب کرده و به کار ببریم که دارای حداقل ۶ خصوصیت زیر باشند :

- صراحت : کلمه‌ها و جمله‌ها روشن و صریح باشند تا بتوانند منظور ما را به طرف مقابل منتقل کنند .
- کوتاه بودن : مطالب را مختصر و کوتاه بیان کنیم تا طرف مقابل شوق شنیدن را از دست ندهد .
- دقیق بودن : پیام خود را کامل و دقیق بیان کنیم. سپس با طرح سؤال ببینیم که منظور ما را فهمیده است یا خیر؟
- مؤدبانه بودن : فراموش نکنیم که رفتار زاییده رفتار است. اگر مؤدبانه صحبت کنیم، فرد مقابل نیز مؤدبانه به ما پاسخ خواهد داد .

- صحیح بودن : اطلاعات و پیام‌هایی که به فرد مقابل ارائه می‌کنیم باید صحیح و درست باشد .
- ملموس بودن : مطالب و محتوای پیام ما باید عینی و ملموس باشد .

شیوه‌های تذکر شفاهی

یکی از ابعاد گفت و گوهای ما با کارکنان، تذکر دادن یا گوشزد کردن شفاهی به آنان درباره نحوه رفتار سازمانی نامناسبی است که از آن‌ها سر زده است. برای مثال تذکر دادن به کارمندی که با ارباب رجوع رفتار شایسته‌ای نداشته است، یکی از این موارد است. در این گونه وضعیت‌ها بحث اعتبار سازمان در میان است که باید به عنوان محور گفت و گو مطرح شود. برای گوشزد کردن و تذکر دادن به کارکنان مورد نظر، می‌توان به دو شیوه مثبت و منفی موضوع را در میان گذاشت. به شرح زیر توجه نمایید:

• حالت اول: منفی – بی‌تأثیر

مثال: «تو» در مکالمات تلفنی به شیوه‌ای وقیح حرف می‌زنی! باید اصول کار را رعایت کنی! ... «از همین حالا».

اثرات این شیوه تذکر دادن :

- فرد را برای رفع اشتباهات رخ داده، تشویق و ترغیب می‌کند .
- سخنان شلاق گونه‌ما، در او رنجش خاطر ایجاد می‌کند .
- عدم صراحت کلام در این گونه عبارات به ابعاد منفی آن می‌افزاید .
- چنین گوشزد و تذکری، اساساً بی‌فایده است. هرگز مثبت و سازنده واقع نخواهد شد .
- خصوصاً عبارت «از همین حالا» بسیار شدیدالحن است. بعید به نظر می‌رسد، نتیجه مطلوب حاصل شود .

• حالت دوم: مثبت – مؤثر

مثال (۱) : متوجه نحوه مکالمات تلفنی شما با ارباب رجوع شدم. مایلم با هم چند کلمه‌ای صحبت کنیم.

مثال (۲) : متوجه شدم، خیلی سریع صحبت می‌کنی. نگران این هستم که مبدا صحبت شما برای بعضی از مراجعه‌کننده‌ها مفهوم نباشد. به علاوه، فکر می‌کنم اگر با جزئیات بیشتری سوابق را در اختیار ارباب رجوع بگذاری، می‌توانی منشأ خدمات بیشتری باشی !

اثرات این شیوه تذکر دادن :

- به دلیل این که به جای ضمیر «تو» و از زاویه «آمرانه» با ضمیر "من" شروع شده است و صرفاً جنبه پیشنهاد برای ارائه بهتر خدمت مطرح شده است، مفید واقع می‌شود .
- این شیوه برخورد، کارمند را برای مساعدت و همکاری تشویق می‌کند .
- فراموش نکنیم که تنها اوست که باید نحوه مکالمات تلفنی خود با ارباب رجوع را تغییر دهد. پس با امر کردن و دستور دادن کاری صورت نمی‌گیرد .
- کارمند مزبور باید درک کند که در صورت تغییر ندادن رفتار خود چه عواقبی در انتظارش خواهد بود .

(۱۰) جلسات مشورتی (مدیران)

شرکت در جلسات، یکی از فعالیت‌ها و حتی وظایف روزمره مدیران است. کمتر می‌توان مدیری را پیدا کرد که در روز لااقل در یک جلسه شرکت نداشته باشد. شرکت مؤثر در جلسات و مشارکت فعال در فرایند گفتگوها یک مهارت است. کسب موفقیت در این راه نیاز به برقراری ارتباط و داشتن مهارت‌های میان فردی دارد. برای بسیاری از مدیران هیچ چیز، خسته‌کننده‌تر و حتی ناراحت‌کننده‌تر از شرکت در جلسه‌ای نیست که گرداننده خوبی ندارد. اگر می‌خواهیم از شرکت در جلسات لذت ببریم و دیگران نیز از شرکت در جلسات ما استقبال کنند، این نکات را رعایت نماییم :

• **جلسات را ماهیانه تشکیل دهیم.** حداقل هر ماه یک بار همکاران واحد سازمانی خود را گرد هم آوریم. در

این جلسات :

- پیشرفت امور را بررسی کنیم .
- کارکنان را در جریان کارها قرار دهیم .
- برای فعالیت‌های آتی برنامه‌ریزی کنیم .
- ایده‌های جدید را مطرح و بررسی نماییم .
- روحیه همکاری را در کارکنان تقویت کنیم .
- اجازه دهیم موضوعات جلسه را کارکنان پیشنهاد داده و در دستور جلسه قرار دهند .
- دستور جلسه را پیشاپیش منتشر کنیم. این کار به ما و همکارانمان فرصت می‌دهد تا درباره موضوعات جلسه بیشتر فکر کنیم و مشورت‌های لازم را انجام دهیم .

• **جلسات را جدی اما آزادمنشانه اداره کنیم .**

- با قاطعیت و جدیت، اما بدون استبداد و مدیریت خشک جلسات را رهبری و کنترل کنیم .
- جلسه را به صورت منظم و آهنگ مناسب و مطابق دستور جلسه پیش ببریم .

- موضوعات را کوتاه، دقیق و به صورت طرح مسأله مطرح نماییم .
- اصرار نداشته باشیم که همه مطابق خواست ما صحبت کنند .
- اگر بحث منطقی بین دو یا سه نفر به وجود می‌آید، اجازه دهیم تا هنگامی که بحثشان به درستی پیش می‌رود، کار خود را ادامه دهند .

• افراد پر حرف جلسه را قبضه نکنند !

- اجازه ندهیم همکاران پر حرف جلسه را در کنترل و قبضه خود در آورند .
- سعی کنیم میزان مشارکت این گروه از همکاران را در گفتگوها و بحث‌ها محدود کنیم . برای این کار، صبر کنیم تا فرد پر حرف، مطلبی را تمام کند. بعد به گفتگو ادامه دهیم. نگاهمان را با او قطع کنیم .
- رو به یکی از اعضای جلسه سؤال خود را مطرح کنیم .
- هر چقدر فردی پر حرف باشد، ناچار است برای نفس کشیدن لحظه‌ای حرف خود را قطع کند، ما می‌توانیم بلافاصله رشته کلام را در دست بگیریم و از دیگران بخواهیم نظر خودشان را مطرح کنند .

• نتایج جلسه را با موافقت همه اتخاذ کنیم .

- خلاصه مذاکرات و نتایج جلسه باید مورد موافقت همه قرار گیرد .
- اقدام‌هایی را که باید انجام شود، به انضمام فرد و زمان انجام آن‌ها را، در صورتجلسه قید نماییم .
- بلافاصله بعد از جلسه، یک نسخه از صورتجلسه را برای هر یک از کارکنان ارسال کنیم .
- می‌توانیم کپی صورتجلسه را در تابلو اعلانات نیز نصب کنیم .
- اقدام‌ها را پیگیری کنیم تا مطمئن شویم مطابق تصمیمات اتخاذ شده در جلسه انجام شده‌اند .

• در جلسات خود رأی نباشیم .

- هیچ‌گاه جلسات را تحت سلطه خود در نیاوریم .
- نظرات خود را به همکاران حاضر در جلسه تحمیل و دیکته نکنیم .
- هدف ما این باشد که از نظرات همکاران درباره موضوع مطروحه آگاه شویم .
- بیشتر کارکنان هنگامی که با مدیر و همکاران در یک جلسه قرار می‌گیرند، برای صحبت، پاسخگویی و اظهارنظر عموماً تردید دارند. با تشویق آنان به اظهارنظر، این تردید را از آن‌ها دور سازیم .
- بهتر است تصمیم‌ها را به صورت اقناعی اتخاذ کنیم نه رأی‌گیری .
- وقتی تصمیمی گرفته شد، همکاران را با علاقه و شوق به قبول آن تشویق کنیم .
- مزایای تصمیم گرفته شده را روشن سازیم و منطق آن را توضیح دهیم .
- به شک و تردیدها درباره تصمیم گرفته شده، صادقانه پاسخ دهیم .

- اگر همکاری هنوز دچار تردید هستند، به دور از عصبانیت، سعی کنیم موافقت و حمایت آن‌ها را جلب نماییم .

(۱۱) راهکارهایی برای تقویت و توسعه مهارت‌های ارتباطی رودررو در مدیران

اثرگذارترین روش ارتباط، ارتباط مستقیم یا چهره به چهره است. بیشتر مدیران به این نتیجه رسیده‌اند و کوشش می‌کنند کارها را به روش حضوری با کارکنان در میان بگذارند. ارتباط حضوری یا چهره به چهره هنگامی تأثیرگذار است و موجب پیشبرد امور خواهد شد که بعضی نکات را رعایت کنیم. این نکات در واقع موجب تسهیل برقراری ارتباط و درک پیام ما از سوی کارکنان مخاطب خواهند شد. به بعضی از این نکات توجه کنیم :

• لهجه خود را پنهان نکنیم !

- سعی نکنیم لهجه خودمان را پنهان کنیم، اما کوشش کنیم واضح صحبت نماییم .
- اگر همکاران گفته‌های ما را به آسانی درک نمی‌کنند، پس آرام‌تر صحبت کنیم .
- در نگاه همکاران مخاطب دقت کنیم تا متوجه شویم حرف‌های ما را فهمیده‌اند یا نه .

• فن گفتگوی خود را تقویت کنیم !

- فنون بیان و گفتگو را تمرین و تقویت کنیم .
- افراد را با نامشان صدا کنیم .
- سؤال کنیم، علاقه نشان دهیم، با دقت گوش کنیم .
- شیوه‌های مناسبی را برای پایان دادن به گفتگو پیدا کنیم .

• صحبت‌های طرف مقابل را قطع نکنیم !

- هیچ‌گاه صحبت‌های طرف مقابل را قطع نکنیم، مگر از موضوع بحث خارج شده باشد .
- اگر کسی با مکث و به کندی صحبت می‌کند، جمله‌های او را تمام شده تلقی نکنیم، با حرکت لب، حرف‌های او را تکرار نکنیم، وی را برای ادامه صحبت کمک نکنیم، باید صبور باشیم .

• شیوه بیان خود را تقویت کنیم !

- نه تنها صحبت‌هایمان در خاطره‌ها می‌ماند، بلکه شیوه بیان ما نیز در اذهان ثبت می‌شود .
- از لحن تند و خشن اجتناب کنیم .
- هرگز با کارکنان زیر دست با لحن تحقیرآمیز صحبت نکنیم .
- هنگام صحبت با مسئولان مافوق خود با لحن چاپلوسانه صحبت نکنیم .

• تند و بلند صحبت نکنیم !

- خیلی تند و یا بلند صحبت نکنیم .
- اگر احساس می‌کنیم آهنگ صدایمان یکنواخت است، یک نفس عمیق بکشیم و کوشش کنیم با قدرت بیشتری هنگام صحبت کردن، هوا را بیرون بدهیم .

• با نگاه کردن ارتباط برقرار کنیم !

- سعی کنیم با نگاه کردن ارتباط برقرار کنیم .
- به طرف مقابل زیاده از حد هم خیره نشویم .
- ارتباط گرهای قوی، اولین تماس چشمی خود را قطع نمی‌کنند، بلکه پس از چند ثانیه و به تدریج این کار را انجام می‌دهند .
- وقتی با فردی به صورت چهره به چهره صحبت می‌کنیم، در آن واحد به هر دو چشم او نگاه کنیم. (ابتدا به یک چشم و بعد به چشم دیگر وی نگاه کنیم).

• به گفتگویمان متمرکز شویم.

- تمام توجه خودمان را به گفتگویمان معطوف کنیم .
- اگر با کسی صحبت می‌کنیم، نباید هیچ مسأله‌ای باعث حواس پرتی ما بشود .
- در نظر فردی که با وی صحبت می‌کنیم، ناشایست و بی‌ادبانه است که مرتب به این سو و آن سو نگاه کنیم .

• خیلی صحبت نکنیم.

- تنها خودمان صحبت نکنیم. بگذاریم طرف مقابل هم حرفش را بزند .
- به واکنش‌های او دقت کنیم و مطمئن شویم که منظور ما را فهمیده است .
- حتی هنگامی که سعی داریم طرف مقابل را متقاعد سازیم، نیمی از زمان گفتگو را بیشتر به خود اختصاص ندهیم .

• افراد را تشویق به صحبت کنیم !

- افراد را تشویق کنیم تا درباره خودشان حرف بزنند .
- مهارت آن‌ها را ارج بگذاریم و از آن استفاده کنیم .

• بیش از حد هم جدی نباشیم !

- در کارمان جدی باشیم، نه همه اوقات .
- بیش از حد جدی بودن، مصاحبت با ما را کسالت‌آور می‌کند .
- مجبور نیستیم لطیفه تعریف کنیم، اما دنبال نکته‌های جالب و خوشمزه‌ای که در رخدادهای روزمره پیش می‌آید، بگردیم و آن‌ها را برای همکاران تعریف کنیم .

- تنها ماجراهای خنده‌داری را که برای خودمان اتفاق می‌افتد، تعریف کنیم. دیگران را مسخره نکنیم.
- (عباسی، ۱۳۹۰)

فصل سوم :

مهارت‌های ارتباط کلامی میان فردی

(در قرآن کریم)



قرآن کریم بزرگترین معجزه خاتم النبیین حضرت محمد مصطفی (صلی الله علیه وآله وسلم) کتابی است انسان ساز که فرامین و دستورات آن برای هدایت نوع انسان تدوین شده است و از آنجا که خلقت این انسان به دست پروردگار متعال بوده است می داند که راه نفوذ در دل او و هدایتش نیازمند چه لوازمی است بنابراین بر پایه این شناخت توصیه هایی ارائه نموده که اجرای دقیق و صحیح آنها در دلها تاثیر گزار خواهد بود. در ادامه به برخی از موارد اثر گزار در ارتباطات انسانی اشاره می گردد.

۱- به کارگیری واژه مثبت و آرامش‌زا

نتیجه مثبت یا منفی یک ارتباط کلامی میان فردی ارتباط تنگاتنگی با نحوه شروع و پایان آن، ارتباط دارد. اگر ارتباط کلامی با کلمات مثبت (امنیت‌آور و آرامش‌زا) شروع شود، تداوم ارتباط، برای طرفین، دلنشین و خوشایند خواهد بود، همان‌گونه که به کارگیری کلماتی که دارای بار منفی است در ارتباط طرفین ایجاد اختلال می‌کند.

قرآن کریم در آیاتی به سلام کردن در آغاز مکالمه توصیه نموده و از سلام به عنوان یک واژه مثبت و آرامش‌دهنده در ارتباط کلامی میان فردی به نیکی یاد نموده است.

۱- "وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ؛ هرگاه کسانی که به آیات ما ایمان دارند نزد تو آیند، به آنها بگو: سلام بر شما". (انعام/ ۵۴)

مردی با امام حسین(ع) آغاز سخن کرد که خدا عافیت بخشد، حالت چگونه است. حضرت فرمود: "السَّلَامُ قَبْلَ الْكَلَامِ عَافَاكَ اللَّهُ، لَا تَأْذَنُوا لِأَحَدٍ يُسَلِّمَ". (موسوعه کلمات الامام الحسین علیه السلام / ۷۵۰)

خدا عافیت دهد، سلام کردن بر سخن گفتن مقدم است. تا کسی سلام نداده به او اجازه سخن ندهید.

براساس همین بینش توحیدی بخیل واقعی کسی است که از سلام نمودن بخل ورزد. امام حسین (علیه السلام) فرمود: "الْبَخِيلُ مَنْ بَخِلَ بِالسَّلَامِ؛ بخیل کسی است که از سلام کردن بخل ورزد". (همان/ ۷۵۰)

شاید یکی از حکمت‌های سلام این باشد که هر انسانی در زندگی خود پیوسته نگرانی‌ها، ترس‌ها و اضطراب‌هایی دارد و با هرکسی هم که برخورد می‌کند، چون احتمال می‌دهد که از سوی او ضرری متوجهش شود، نوعی نگرانی و اضطراب به او روی می‌آورد. بنابراین نخستین چیزی که در هر ملاقات و برخورد انسان‌ها مطلوب و شیرین است برطرف شدن این نگرانی و دلهره خواهد بود تا انسان احساس آرامش کند و مطمئن شود که از سوی آن شخص هیچ ضرری به او نمی‌رسد و خطری او را تهدید نمی‌کند. بنابراین در اولین برخورد، بهترین

چیزی که باید مسلمان‌ها رعایت کنند، دادن امنیت و آرامش به طرف مقابل و مخاطب خویش است تا اعتماد حاصل نماید که از طرف مقابل ضرری متوجه او نیست. برخی از موضوعاتی که اعتماد آفرین اند عبارتند از:

الف) راستگویی

از عوامل مؤثری که موجب ایجاد و تحکیم اعتماد مخاطب می‌گردد، صداقت گوینده است، به طوری که برای شنونده، از روی قرائن یا شناخت قبلی کاملاً محسوس و ملموس باشد، چه آن که، هیچ‌گونه اعتمادی به دروغ‌گو نیست.

امام باقر (علیه السلام) فرمود: "تَعَلَّمُوا الصِّدْقَ قَبْلَ الْحَدِيثِ". (منتخب میزان الحکمه، ۳۱۴)

راستگویی را پیش از سخنگویی بیاموزید.

ب) خیرخواهی

تصور خیرخواهی و دلسوز بودن گوینده در ذهن مخاطب، تحکیم اعتماد وی را به دنبال دارد و در نتیجه تأثیر فزونتر گفتار بر دل و جان او را باعث می‌گردد.

از این روی، پیامبران هنگام دعوت و گفتگو، بر خیرخواهی و دلسوزی خود تأکید می‌ورزیدند.

از حضرت نوح (علیه السلام) نقل شده است: "أَبْلَغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنْصَحُ لَكُمْ؛ رسالت‌های پروردگارم را به شما ابلاغ می‌کنم، و خیرخواه شما هستم". (اعراف/۶۲)

ج) پرهیز از خودمحوری

غرور و خود برترینی در گفتگو و بی‌توجهی به نگرشهای طرف مقابل سلب اعتماد وی از برقراری ارتباطی مفید و مؤثر را به دنبال خواهد داشت.

اشراف قوم نوح (علیه السلام) به خاطر خود برترینی و تصور دروغگو بودن آن حضرت حاضر به گوش دل دادن گفتار آن حضرت نشدند: "وَمَا نَرَى لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ بَلْ نَنْظُرُكُمْ كَادِبِينَ؛ و برای شما فضیلتی نسبت به خود نمی‌بینم، بلکه شما را دروغگو تصور می‌کنم". (هود/۲۷)

د) معرفی خود

از روشهای اعتمادآفرینی، معرفی خود و هدف خویش با واژگانی صمیمانه و نیز، بیان توانمندی و تخصص خویش است تا راه بر هرگونه پیش‌داوری و گمانه‌زنی بسته شود. از این روی پیامبران الهی، در گام نخست، به معرفی خویش و اهداف خود پرداختند.

برای نمونه حضرت نوح (علیه السلام) می‌فرمود: "إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ * فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا * وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ مَسْلَمًا مِنْ بَرِيءٍ * إِنِّي خَشِيتُ الْمَوْلُودِ الَّذِي يُسْمِعُ الْكَلِمَةَ * فَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (شعراء/ ۱۰۷ . ۱۰۹)

۲- اجتناب از واژه‌های زشت و نفرت‌انگیز

به طور کلی ارتباط آدمی با یکدیگر براساس دو بینش کرامت و اهانت برقرار می‌گردد.

از دیدگاه قرآن کریم، ارتباطی سالم است که بر پایه تکریم شخصیت و عزت نفس و احترام متقابل افراد انسانی صورت گیرد. بدیهی است، زمانی متکلم با الفاظ زشت و دشمنی‌زا سخن بگوید، در مخاطب نه تنها تأثیر نمی‌گذارد بلکه زمینه‌ساز اختلال در ارتباط را فراهم می‌آورد. علی (علیه السلام) فرمود: "إِيَّاكَ وَ مُسْتَهْجَنَ الْكَلَامِ فَإِنَّهُ يُوغِرُ الْقَلْبَ؛ از سخن زشت بپرهیزید که دلها را به کینه آورد". (غررالحکم، ۱۹۲)

چه آن که طبع آدمی با الفاظ زشت، تنفر دارد و هیچ وقت گوش دل، به سخنان کسی که در مورد او با واژه‌های زشت بهره گرفته می‌شود، نمی‌دهد و آن را پذیرا نمی‌شود. براساس این که طبع آدمی به الفاظ نیک گرایش دارد خداوند دستور به سخن نیک می‌دهد. "و قُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا؛ و به مردم نیک بگویید". (بقره/ ۸۳) خداوند نمی‌فرماید: "قُولُوا لِلْمُؤْمِنِينَ بَلْ كَلِمَاتٍ خَيْرٍ"؛ بلکه می‌فرماید: با همه مردم خوب حرف بزن .

در جبهه یکی از یاران امیرالمؤمنین به یاران معاویه فحش داد. فرمود: چرا فحش دادی؟ گفت: آقا دشمن است. فرمود: دشمن باشد. فحش ندهید: «إِنِّي أَكْرَهُ لَكُمْ أَنْ تُكُونُوا سَبَّابِينَ»

من ناراحت هستم که شما فحش بدهید. فحش برای کسی است که منطقی ندارد. (بحارالانوار/ ج ۳۲/ ص ۵۶۱)

آدمی در ایجاد ارتباط کلامی مؤثر ناگزیر به اجتناب نمودن از واژه‌های زشت است.

امام باقر (علیه السلام) فرمود: "قُولُوا لِلنَّاسِ أَحْسَنَ مَا تُحِبُّونَ أَنْ يُقَالَ لَكُمْ؛ با مردم به نیکوترین سخن که دوست دارید آنان به شما بگویند، سخن بگویید". (تحف العقول، ۵۳۴)

قرآن به پیروان خویش دستور می‌دهد از ناسزا گویی اجتناب کنند. "وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ؛ کسانی که غیر خدا را می‌خوانند دشنام ندهید، مبادا آن‌ها (نیز) از روی (ظلم و) جهل، خدا را دشنام دهند". (انعام/۱۰۸)

و همچنین مؤمنان را از صدازدن دیگران با القاب زشت بازداشته و فرموده است: "وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَرُوا بِاللِّقَابِ؛ و با القاب زشت و ناپسند یکدیگر را یاد نکنید". (حجرات/۱۱)

کتاب زندگی، مؤمنین را از آشفته گویی و به کارگیری کلمات زشت پرهیز داده و فرموده است: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! تقوای الهی پیشه کنید و سخن حق بگویید". (احزاب/۷۰) "وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا؛ به بندگانم بگو: سخن بگوئید که بهترین باشد، چرا که شیطان میان آن‌ها فتنه و فساد می‌کند، همیشه شیطان دشمن آشکاری برای انسان بوده است" (اسراء/۵۳).

۳- در نظر گرفتن سطح فهم و نیاز مخاطب

گوینده بایستی به سطح فهم و خرد مخاطب توجه داشته باشد چه آن که عدم توجه به این اصل گوینده را از مقصود خویش که همان رساندن پیام به مخاطب است باز می‌دارد. مخاطب هنگامی تحمل شنیدن را در خود ایجاد می‌کند که مطالب متکلم به فراخور فهم و دانش او باشد و إلا احساس خستگی و بیگانگی از گفته‌های گوینده را در خود مشاهده می‌کند.

براساس همین اصل محوری، پیام‌آوران الهی در مرحله نخست به زبان قوم خویش سخن می‌گفتند: "وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ؛ ما هیچ پیامبری را، جز به زبان قومش، نفرستادیم تا (حقایق را) برای آن‌ها آشکار سازد" (ابراهیم/۵).

تبیین حقایق زمانی قابل تحقق است که سطح فکری مخاطب رعایت شود.

رسول خدا (صلی الله علیه وآله وسلم) فرموده است: "إِنَّا مَعَاشِرَ الْأَنْبِيَاءِ أُمِرْنَا أَنْ نُكَلِّمَ النَّاسَ عَلَى قَدْرِ عَقُولِهِمْ؛ ما پیامبران ما موریم تا با مردم به اندازه درک و عقلشان سخن گوئیم. توجه به عنصر یاد شده، در گفتگو با کودکان از ضرورتی مضاعف برخوردار است. چه آن که درک محدود و اطلاعات اندک آنان نیازمند گشودن زبان کودکی با آنان است." (تحف العقول، ۶۰).

رسول اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) می فرماید: "من کان عنده صبی فلیتصاب له؛ هرکس کودکی نزد اوست، باید که برایش کودکی کند." (من لا یحضره الفقیه، ج ۳، ص ۴۸۳، ح ۴۷۰۷)

۴- ویژگی های سخن گفتن:

سخن گفتن، یکی از نعمت های بزرگی است که خدای متعال به انسان مرحمت کرده است و از ویژگی های مهم انسان است که در قرآن کریم هم بر آن تکیه شده است :

خَلَقَ الْإِنْسَانَ * عَلَّمَهُ الْبَيَانَ.

خداوند انسان را بیافرید و به وی سخن گفتن آموخت . (الرحمن/۳-۴)

و از دیر زمان، انسان ها به اهمیت آن توجه داشته اند و گویا به همین مناسبت «ناطق» را به عنوان نشانه خاص و فصل ممیز انسان قرار داده و آن را مساوی عاقل میدانند .

در قرآن کریم، برای سخن گفتن، ارزش های مختلفی مطرح شده که گاهی مربوط به ماهیت سخن است و گاهی با عناوین عَرَضِيّ آن ارتباط پیدا می کند و ما در این جا به بعضی از آن ها اشاره می کنیم :

الف) صراحت

صراحت در سخن گفتن، نقطه مقابل گنگی، ابهام و دو پهلو بودن سخن است. گاهی، به ویژه سیاستمداران سخنان دو پهلو می گویند، به طوری که قابل تفسیرهای مختلف باشد و در نتیجه، فکر و اندیشه درونی و نیت باطنی و دوستی یا دشمنی و مخالفت یا موافقت آنان آشکار نشود. گاهی هم برعکس، انسان مقصود خود را آشکارا و صریح به شنونده تفهیم می کند به گونه ای که نمی توان آن را بر معانی دیگری حمل کرد .

می توان گفت که در بعضی موارد، صراحت در کلام لازم است. جایی که پای مصالح اساسی انسان و اجتماع در میان باشد، ناگزیر باید با صراحت سخن گفت تا از تفسیرها و تحلیل های دلخواهانه و نادرست، که منطبق برمنافع گروهی یا شخصی است، جلوگیری شود .

انبیا(علیهم السلام) در ابلاغ رسالتشان و در بیان هدفی که از نهضتشان داشتند، به هیچ وجه اجمال گویی نمی کردند و هنگامی که با مخالفینشان رو به رو می شدند با صراحت به آن ها می گفتند که عقیده ما مخالف عقیده شما است . حضرت ابراهیم (علیه السلام) با صراحت به دشمنان خدا و بت پرستان می گفت :

وَبَدَأَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحَدَهُ. (ممتحنه/۴)

میان ما و شما برای همیشه دشمنی و کینه پیدا شده (و هیچ عاطفه و محبتی با شما نداریم) تا وقتی که به خدای یگانه ایمان بیاورید .

و بدین گونه به آنان می فهماند که این یک مسئولیت اساسی و اصل هدف ما است و به هیچ وجه قابل بحث و مذاکره نیست .

در زمان پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) نیز کفار، بسیار میل داشتند که مسلمان ها به گونه ای با ایشان کنار بیایند و شاید در بین مسلمان ها و مؤمنان هم کسانی محافظه کار و راحت طلب بودند و نمی خواستند کار به جنگ و جدال بکشد که خداوند در قرآن به آن اشاره کرده، می فرماید :

وَدُّوا لَوْ تُدْهِنُ فَيُدْهِنُونَ. (قلم/۹)

دوست می داشتند که قدری نرمش و انعطاف داشته باشی تا آن ها هم با تو کنار بیایند و نرمش داشته باشند .

اما باید توجه داشت که در مسائل اصولی، جایی برای انعطاف، نرمش، اغماض و چشم پوشی وجود ندارد و بر چنین مسائلی باید با صراحت و قاطعیت تأکید کرد. قرآن هم در موارد مختلف نشان می دهد که در بعضی مسائل نمی توان با انعطاف و سستی و مداهنه برخورد کرد؛ مانند :

قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ * لَا أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ * وَ لَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ * وَلَا أَنَا عَابِدٌ مَا عَبَدْتُمْ * وَ لَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ * لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ.

بگو: ای کافران! من نمی پرستم بت هایی را که شما می پرستید و شما نیز پرستنده خدایی نیستید که من می پرستم. نه من پرستنده بت های شما می شوم، نه شما پرستنده خدای من. دین شما برای خودتان و دین من هم برای خودم .

خداوند در این سوره به پیغمبر دستور می دهد که با صراحت به آن ها بگوید : دین چیزی نیست که ما با شما درباره آن مصالحه کنیم و مثلاً قرار بگذاریم که یک روز بت های شما را بپرستیم و یک روز خدای ما را. مسائل اصولی، سروکار با سرنوشت واقعی انسان ها و کمال حقیقیشان دارند و به هیچوجه نباید قربانی سهل انگاری و انعطاف پذیری و اجمال گویی شوند. البته در دیگر موارد جزئی، گاهی ممکن است مصالحی ایجاب کند که سخن صریح نگوییم و اظهارات، همراه با نوعی مجامله و انعطاف باشد .

ب) ملایمت

یکی دیگر از اوصاف و ارزش های مثبت در سخن گفتن، نرمی و ملایمت است، در برابر تندی و خشونت است.

انبیا حتی به هنگام روبه روشن شدن با دشمنان خدا و مشرکین و فراعنه هم موظف بودند که سخن به نرمی بگویند تا در دل سخت آنان نفوذ کنند. هنگامی که به حضرت موسی و برادرش هارون (علیهما السلام) خطاب شد که به سوی فرعون بشتابند و او را به پرستش خدای یگانه دعوت کنند، خداوند به آن دو حضرت توصیه کرد :

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى. (طه/۴۴)

با او (فرعون) به نرمی سخن بگویید باشد که متذکر شود و خشیت پیدا کند .

صفت ملایمت و نرمی و انعطاف، همه جا مطلوب است، مگر در موارد استثنایی خداوند در ستایش پیامبر اسلام می فرماید :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ.

به سبب رحمت خدا است که تو در برابر آنان نرم خو هستی و اگر تندخو بودی، از پیرامون تو پراکنده می شدند .

بدیهی است که این آیه صرفاً به نرمی کلام نظر ندارد و همه جانبه و فراگیر است؛ اما مسلماً سخن گفتن از شایع ترین، بارزترین و مهم ترین مظاهر نرمخویی یا تندخویی انسان است. پس اگر خداوند از نرمخویی پیامبر، به عنوان یک صفت برجسته، که باعث جذب مردم می شود، سخن می گوید، می توانیم آن را بر ملایمت در گفتار، که گسترده ترین و عمیق ترین وسیله ارتباطات انسانی است و بیش ترین روابط اجتماعی انسان را شکل می دهد، حمل کنیم .

درباره آهنگ سخن ، قرآن توصیه می کند به مسلمانان که آهسته سخن بگویند و سرو صدا و داد و قال راه نیندازند. قرآن، در ضمن نصایح حضرت لقمان به فرزندش، حکایت می کند که به او می گفت :

وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ. (لقمان/۱۹)

آرام و آهسته سخن بگو و صدایت را پایین بیاور که ناخوشایندترین صداها صدای الاغ است .

بلند سخن گفتن و داد و فریاد بیش از اندازه، رفتاری ناپسند است؛ زیرا سخن گفتن برای این است که شنونده بشنود، پس بلندکردن صدا بیش از این اندازه، جز زیان، اثر دیگری در بر ندارد و علاوه بر این که کار بیهوده ای

است، آثار بدی بر آن مترتب می شود، شنونده را می آزرده و خسته می کند، مزاحمت ایجاد می کند و مانع سخن گفتن دیگران می شود. خداوند در آیه اخیر، در ضمن یک تشبیه و مثال کوتاه و گویا، زشتی بلند سخن گفتن را برای انسان بیان کرده است .

ج) فروتنی و ادب

یکی دیگر از ارزش های اخلاقی، به هنگام سخن گفتن، رعایت تواضع و ادب است که به ویژه، قرآن در موارد خاصی، مانند گفتگو با والدین، بر ادب و تواضع در کلام تأکید کرده است :

"وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا" (اسرا/۲۳) منظور از قول کریم در این آیه، همان سخن مؤدبانه است. تواضع و ادب، در همه جا، در رفتار و گفتار، مطلوب است. پس گفتار انسان، به ویژه با کسانی که حقی بر انسان دارند و بالاخص با پدر و مادر، باید متواضعانه باشد؛ زیرا مصالح اجتماعی و حقوق افراد و اعضای جامعه، از این راه، بهتر تأمین می شود .

در ارتباطات اجتماعی ممکن است مواردی باشد که فریادکردن یا آمرانه سخن گفتن، مطلوب باشد که رعایت تواضع و فروتنی، در آن موارد، بی تأثیر و یا نامطلوب است؛ مثلاً کسی که به او ستم شده است، مالش را برده اند و یا کتکش زده اند و می خواهد از دیگران کمک بگیرد تا وی را از زیر بار ستم و زورگویی دیگری برهانند، اگر آهسته و مؤدبانه سخن بگوید، نقض غرض می شود و کسی به داد او نخواهد رسید. خداوند در این باره می فرماید :

لَا يُحِبُّ اللَّهُ الْجَهْرَ بِالسُّوءِ مِنَ الْقَوْلِ إِلَّا مَنْ ظَلِمَ. (نسا/۱۴۸)

خداوند دوست ندارد که درباره بدی دیگران صدایی بلند شود، مگر از کسی که به او ستم شده باشد .

کسی که مظلوم واقع می شود، اشکالی ندارد که فریاد بزند و ستمی را که به او شده، آشکارا بازگو کند؛ اما این یک مورد استثنایی است و رعایت ادب و نرمی و ملاطفت در سخن گفتن، به صورت یک اصل و یک قاعده کلی، در همه جا مطلوب است .

فصل چهارم:

مهارتهای ارتباط شنیداری



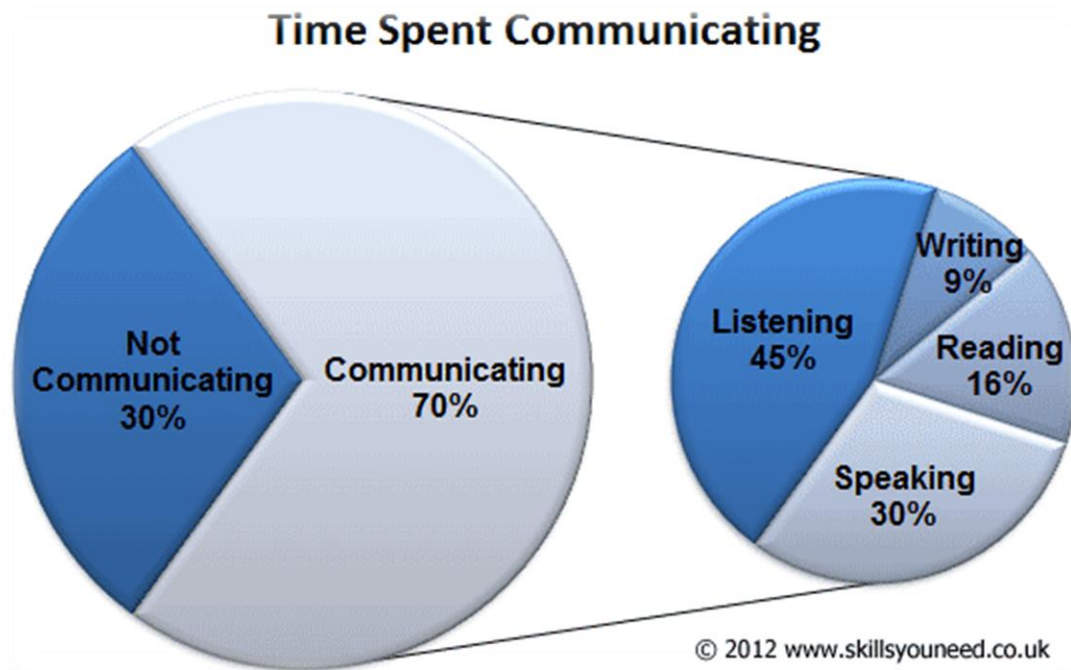
ارتباطات مجموعه‌ای از مهارت‌ها است اما مهم‌ترین مهارت، درک نقطه نظرات طرف مقابل و تفهیم نقطه نظرات خود می‌باشد. برای این که به درستی دیگران را درک کنیم به مهارت‌های متعدد، از جمله مهارت گوش کردن نیاز است. تحقیقات نشان می‌دهد نزدیک به ۶۰ درصد از سوء تفاهم‌ها و اختلافات در محیط کار و خانه ناشی از خوب گوش نکردن است. در حالت عادی، گوش کردن بیش از هر فعالیت دیگر، اوقات بیداری ما را به خود اختصاص می‌دهد. مطالعه بر روی افراد شاغل در فعالیتهای مختلف نشان داده است که ۷۰ درصد اوقات بیداری افراد به برقراری ارتباط می‌گذرد. سهم هر یک از انواع ارتباط به شرح زیر است:

نوشتن: ۹ درصد

مطالعه: ۱۶ درصد

صحبت کردن: ۳۰ درصد

گوش کردن: ۴۵ درصد (www.skillsyouneed.co.uk)



Based on the research of: Adler, R., Rosenfeld, L. and Proctor, R. (2001) *Interplay: the process of interpersonal communicating (8th edn)*, Fort Worth, TX: Harcourt.

اما با این وجود، متأسفانه فقط عده معدودی از افراد شنونده خوبی به شمار می‌روند. با این وصف، گوش کردن یک مهارت اساسی و یک مسئولیت مدیران است.

واژه ارتباطات به مفهوم انتقال اطلاعات از یک فرد به فردی دیگر و درک آن، توصیف شده است. حال برای اینکه افراد منظور ما را دریابند، چه باید کرد؟ بهترین توصیه این است که دقیق باشیم و از بیان عبارت نارسا و به کار بردن مفاهیمی که باعث ابهام می شوند، خودداری ورزیم. مثلاً به جای اینکه بگوییم:

"شتاب دستگاه را کمی اضافه کن." بگوییم :

"من میخوام دور این دستگاه در هر دقیقه بین ۱۹۰۰ تا ۲۱۰۰ باشد."

به جای اینکه فرمان بدهیم:

"این مطلب را هر چه زودتر تایپ کن." بگوییم:

"من تایپ شده این نامه را تا ساعت ۲ بعد از ظهر امروز احتیاج دارم."

به این ترتیب انتظارات ما از لحاظ کمیت، کیفیت و استانداردهای زمانی دقیقاً مشخص می شوند.
(<http://www.mmic.ir>)

شیوه‌های گوش دادن کدامند؟

توجه داشته باشیم که دقیق شنیدن، یک مهارت اکتسابی است. همه ما مستمراً در حال گفت و شنود هستیم. گفت و شنود شاید مهم‌ترین روش ارتباطات انسانی باشد. در همین راستا، هر فرد دارای سبک و روش خاص خود می‌باشد. در واقع افراد به شیوه‌های متفاوتی سخن می‌گویند و به سخنان دیگران گوش فرامی‌دهند. بیشتر روشهای شنیداری یعنی شیوه گوش دادن به صحبت‌های دیگران را که از سوی مردم مورد عمل قرار می‌گیرند، می‌توان به چهار شیوه اصلی تقسیم‌بندی کرد. نام و خصوصیات این چهار روش به شرح زیر است :

ناقص شنیدن:

در این شیوه:

- در هنگام گوش دادن، توجه‌مان را به افکار و ذهنیات خود معطوف می‌کنیم !
- در این شیوه، آن بخش از مطالب را که نمی‌خواهیم بشنویم، حذف و غریب می‌کنیم !
- گوینده از حرکات و حالات ما پی می‌برد که توجهی به صحبت‌های او نداریم و در نتیجه دلسرد می‌شود !
- نصفه و نیمه شنیدن صحبت‌ها، ارزش سخن و صاحب سخن را کاهش می‌دهد!

بی تفاوت شنیدن:

در این شیوه:

- بدون هیچ گونه حرکت، حالت یا واکنشی سر جایمان میخ کوب می نشینیم و سخنان فرد را گوش می دهیم.
- طرف مقابل متوجه سردی و بی تفاوتی ما می شود.
- بی تفاوتی ما را از خود سر باز کردن تلقی می کند.
- به زودی از ادامه سخن گفتن و صحبت باز می ماند.
- این شیوه شنیدن، تنها برای تماشای فیلم مناسب است.

شنیدن توأم با تصدیق:

در این شیوه:

- شش دانگ حواسمان را به سخنان گوینده معطوف می کنیم.
- به هنگام شنیدن سخنان، با حرکت سر و گفتن کلمات و عبارات کوتاه بر سخنان گوینده صحنه می گذاریم.
- در صورت اجرای دقیق موارد فوق، می توانیم تقریباً میزان اطلاعاتی را که از افراد مقابل دریافت می کنیم، به دو برابر برسانیم زیرا علاقه از چهره ما آشکار می شود و گوینده تشویق به صحبت می گردد.

دقیق شنیدن:

در این شیوه:

- اطلاعات بیشتری مبادله می شود.
- تفاهم متقابل است.
- جریان گفت و شنود را به رویکردی دو جانبه یا گروهی تبدیل می کند.

اصول دقیق شنیدن کدامند؟

مهارت در ایجاد ارتباط با دیگران بر توانایی و اعتماد به نفس ما می افزاید. اگر احترام و قدردانی دیگران را جلب کرده و هر چه بهتر با دیگران رابطه برقرار کنیم، مسئولیت هایمان را بهتر انجام خواهیم داد و در نتیجه در حرفه خود موفق تر خواهیم بود.

اصول لازم برای شنیدن صحبت‌های طرف مقابل

برای شنیدن دقیق صحبت‌های طرف مقابل باید اصول و موارد ذیل را مورد توجه قرار دهیم :

- با چشم‌های خود حالات و حرکات گوینده را زیر نظر بگیریم .
 - پس از شنیدن دقیق، استنباط خود را از صحبت‌های وی به او منتقل کنیم، خواه با صحبت‌های گوینده موافق یا مخالف باشیم .
 - اگر صحبت و مطالب شنیده شده را درست نفهمیده باشیم، به او فرصت دهیم تا موارد ابهام را رفع کند .
 - آنچه را که دیده و شنیده‌ایم، در ذهنمان خلاصه و جمع‌بندی کنیم سپس با زبان ساده و با لحنی دوستانه بیان نماییم .
 - هنگامی که گوینده به چند نکته متعدد و متفاوت اشاره می‌کند، در ذهن خود به جمع‌بندی مطالب پردازیم، سپس آن را به وی انتقال دهیم. از این راه، گوینده متوجه خواهد شد که به چه مطالبی توجه بیشتری داشته‌ایم و در صورت نیاز توضیحات بیشتری خواهد داد .
- محققان مدعی‌اند که حتی در سطوح اطلاعاتی خاص و هنگامی که شنونده برای کسب معلومات گوش می‌دهد، ۷۵ درصد شنیده‌ها نادیده گرفته می‌شود، اشتباه درک می‌گردد و یا به سرعت فراموش می‌شود. توانایی گوش کردن برای درک معنای عمیق آنچه افراد می‌گویند، از این هم نادرتر است.
- یکی از دلایل عمده گوش دادن نامناسب، عدم به کارگیری راهکارهای تمرکز حواس برای گوش دادن است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که عدم استفاده از مهارت گوش دادن موجب ناتوانی افراد در حل مشکلات می‌شود این در حالی است که توانایی تمرکز حواس یکی از مهارت‌های اساسی گوش دادن می‌باشد .
- برای تمرکز حواس و تقویت مهارت گوش دادن کافی است به برخی نکات و راهکارها توجه کنیم تا به کمک نیروی حاصله در پیشگیری از مسایل و حل مشکلات و نیز برقراری ارتباط سازنده بهره‌مند شویم .

راهکارهای اصلی در گوش دادن

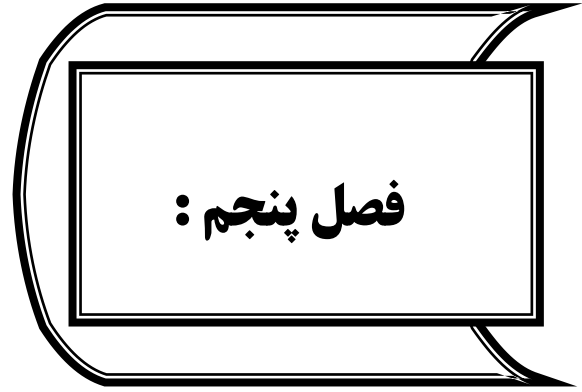
مهم‌ترین این راهکارها به این شرح است :

- هنگام رویارویی با همکاران، اعضای خانواده و ... تا زمانی که کاملاً متوجه موضوع نشده‌اید، زبان گفتگو را به بعد موکول نکنید.
- در طول صحبت کردن طرف مقابل، مشغول قضاوت و ارزش‌گذاری کلام وی در ذهن خودتان نشوید.

- بدون هر گونه پیش‌داوری و فارغ از شنیده‌های قبلی، به سخنان طرف مقابل گوش دهید. به این ترتیب، ذهن شما با نگاه تازه به تحلیل مساله مورد نظر خواهد پرداخت.
- بعد از پایان یافتن صحبت‌های طرف مقابل به خودتان فرصت فکر کردن بدهید، مجبور نیستید بلافاصله تصمیم بگیرید و یا چیزی بگویید.
- کوتاه و روشن سخن بگویید تا فرصت لازم برای درک کلامتان و نیز صحبت کردن توسط طرف مقابل وجود داشته باشد.
- برای ذکر مصادیق در صحبت‌هایتان از خاطرات دور و دراز خود که تعریف آنها زمان زیادی می‌طلبد و رشته کلام را از هم پاره می‌کند، پرهیز کنید.
- در حین گفتگو با حرکات سر و صورت مناسب تمایل و علاقه‌مندی خود را به شنیدن نشان دهید.
- در جریان گفتگو تلاش کنید بر اصل کلام و منظور طرف مقابل متمرکز شوید تا آن را درک کنید و به برداشت ذهنی اکتفا نکنید.
- می‌دانید خشم مانع درک درست معانی خواهد شد، پس در حین گوش دادن تلاش کنید سکوت نمایید و با توجه به بیان و احساس گوینده موجب کنترل خشم در خود شوید.
- در مواقعی که احساس می‌کنید، دقیقاً متوجه منظور گوینده نشده‌اید جمله‌های واضح‌تر و با استفاده از کلمات او سوال کنید.
- تا حد امکان، سخن گوینده را قطع نکنید اما اگر از نظر زمان در تنگنا بودید این مورد را با لحن مناسبی مطرح کنید، مواظب باشید در این روند تمرکز حواس را از دست ندهید.
- در هنگام شنیدن با بدنی مایل به جلو و در فاصله‌ای مناسب رودرروی گوینده قرار بگیرید و با وضعیتی گرم و پذیرا، هوشیاری همراه با آرامش خود را به او انتقال دهید.
- در هنگام گوش دادن سعی کنید عوامل محیطی مزاحم را به حداقل برسانید، مثلاً تلویزیون و رادیو را خاموش کنید گاهی لازم است حتی تلفن را قطع کنید و یا درب را ببندید.
- در گفتگو با طرف مقابل سعی کنید سوالات کمتری بپرسید تا او، وقت بیشتری برای سخن گفتن داشته باشد و تمرکز و هدایت مکالمه در دست وی باشد.
- در صورت نیاز به پرسش، از سوالات باز استفاده کنید، یعنی سوالاتی که به پاسخی بیشتر از یک کلمه احتیاج ندارند.
- همواره به ارزش سکوت در گوش دادن فکر کنید و بدانید که نقطه آغاز سکوت و گام دوم آن تمرکز بر گوش دادن است.
- در هنگام سکوت به سخنان طرف مقابل بیندیشید، سعی کنید احساس او را بفهمید.

- زمانی باید ساکت بود و زمانی باید سخن گفت، باید مراقب بود تا سکوت نامطلوب میان شما و گوینده ایجاد نشود.
- تظاهر به فهمیدن نکنید، هر زمان که به هر علت مثل خیال‌پردازی و فکر کردن به آنچه گوینده قبلاً گفته است، متوجه باقی حرفهای او نشدید، از وی بخواهید که سخنش را تکرار کند.
- بیان این جمله که «دقیقاً می‌دانم چه احساسی داری» مانع سخن گفتن گوینده می‌شود، پس تلاش کنید که همراه او باشید.
- همدلی، گوش دادن با قلب و سر است پس گرمی، صمیمیت، تن صدا و نحوه بیان‌تان می‌تواند همدلی شما را نشان دهد.
- گوش دادن فعال گاهی تنها کاری است که در کمک کردن به برخی افراد برای رسیدن به حل مشکلاتشان لازم است، پس گوش کردن شما گاهی بسیار موثرتر از ارائه راه حل یا تلاش برای مشکل‌گشایی است.

(عباسی، ۱۳۹۰)



مهارت‌های ارتباط نوشتاری



۱- مقدمه

نامه، گزارش، بخشنامه، صورتجلسه، دستورالعمل، ابلاغیه، حکم، اطلاعیه و ... همگی در زمره مکاتبات اداری و نوعی ارتباط نوشتاری در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مکاتبات اداری مهم‌ترین و اصلی‌ترین شکل ارتباط نوشتاری در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مکاتبات یکی از روش‌های برقراری ارتباط است که در سازمان‌های مختلف اعم از اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تجاری، آموزشی و پژوهشی و ... از آن استفاده‌های زیادی می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که نزدیک به ۷۰ درصد از خطاها در محیط کار صرفاً از ارتباط ضعیف ناشی می‌شود. بیشتر مدیران عوامل زیر را مانع از برقراری ارتباط صحیح در محیط کار می‌دانند:

- فقدان یا کمبود دانش و اطلاعات

- مشخص نکردن اهداف و اولویت‌ها

- گوش نکردن به پیام‌ها

- فقدان درک کامل سخن گوینده و نیز قصور در پرسش

- تکرار پیش پنداشته‌ها

- عدم توجه به نیازهای دیگران

- خوب فکر نکردن و زود نتیجه‌گیری کردن

- از دست دادن تحمل و وارد بحث و جدل شدن

- کمبود وقت

- بی‌حوصلگی

- عدم تلاش برای چاره‌جویی

شاید شما هم مشاهده کرده‌اید که بعضی از نامه‌ها و گزارشات اداری به شیوه‌ای بسیار جذاب تنظیم می‌شوند. به طوری که خواننده را مجذوب ساخته و آماده برقراری ارتباط می‌سازند. متأسفانه گاهی هم عکس آن رخ می‌دهد.

- نامه‌های اداری

مکاتبات اداری یکی از انواع ارتباط نوشتاری به حساب می‌آید. امروزه با وجود گسترش انواع رسانه‌های ارتباطی هنوز هم مکاتبات اداری به منزله یک محمل تسهیل ارتباط جایگاه ویژه‌ای در ارتباطات سازمانی دارند. مکاتبات اداری انواع مختلفی دارند که نامه با سابقه‌ای دیرینه، مهم‌ترین آن‌ها است. نامه‌نگاری اداری تابع آداب و شیوه‌های ارتباطی خاصی است. تمامی اشکال برقراری ارتباط نوشتاری (مانند نمابر، تلکس، ایمیل و ...) نیز براساس نامه‌نگاری مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرند. در واقع، تهیه و تنظیم آن‌ها در قالب تهیه نامه صورت می‌گیرد.

- انواع نامه‌های اداری

نامه‌های اداری نوعی نامه رسمی محسوب می‌شوند. در این نامه‌ها لحن و زبان، صریح و خشک می‌باشد و محتوای آن‌ها مسائل سازمانی است. در نامه‌های رسمی شما به منزله یک شخص حقوقی قصد برقراری ارتباط با اشخاص حقوقی (و گاهی حقیقی) را دارید. این درحالی است که در نامه‌های غیر رسمی لحن و زبان صمیمی و عاطفی است و نویسندگان نامه شخصی حقیقی است. مانند نامه‌ای که به دوست یا اقوام خود می‌نویسید.

هنگامی که می‌خواهید نامه‌ای اداری تهیه کنید، باید توجه داشت که نامه مزبور، چه نوع نامه‌ای است. زیرا اصول و مهارت‌های ارتباطی نوشتاری در هر یک متفاوت می‌باشد. برخی از این نامه‌ها به شرح زیر است:

انواع نامه از نظر سطح آن‌ها:

نامه‌های اداری برای دو سطح (درون سازمان و برون سازمان) تهیه می‌شوند. نامه‌های درون سازمانی برای تسهیل ارتباطات در داخل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند و نامه‌های برون سازمانی به خارج از سازمان ارسال می‌شوند.

انواع نامه از نظر محتوای آن‌ها:

نامه‌های اداری در هر سطح (درون یا برون سازمانی) که باشند، ممکن است محتوای آن‌ها به یکی از حالت‌های زیر باشد:

- **نامه خبری:** که محتوای آن نتیجه کار یا خبری را به اطلاع گیرنده می‌رساند.
- **نامه بازدارنده:** که محتوای آن بازدارنده از وقوع کاری است که در حال شکل‌گیری یا انجام می‌باشد.
- **نامه درخواستی:** که محتوای آن حاوی تقاضا و درخواستی از واحد یا مقام مسئول یا ... است.
- **نامه هماهنگی:** که محتوای آن در بردارنده پیامی برای هماهنگی در کار و برنامه‌ریزی است. عموماً بین دو یا چند سازمان یا واحد سازمانی رد و بدل می‌شود.

انواع نامه از نظر سطح امنیتی آن:

- از لحاظ امنیتی نامه‌ها به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:
- نامه‌های عادی: این نامه‌ها که اغلب نامه‌های اداری را تشکیل می‌دهند، از لحاظ امنیتی و فوریت در سطح پایینی قرار دارند.
- نامه‌های غیرعادی: این نامه‌ها شامل نامه‌هایی می‌شود که از درجه امنیتی و فوریت بالاتری برخوردارند. شامل نامه‌های محرمانه، خیلی محرمانه، سری و کاملاً سری.

اجزای نامه‌های اداری

نامه‌ها در هر سطح و با هر هدف یا عنوان که نوشته شوند، دارای اجزایی می‌باشند که به این شرح است :

۱- نام خداوند : که عموماً به صورت «بسمه تعالی» می‌آید.

۲ و ۳- نشانی سازمان، مشخصات دفتری (تاریخ، شماره، پیوست): که این دو جزء عموماً بر روی برگه‌های اداری از قبل چاپ شده و در سمت چپ و بالای برگه درج می‌شوند.

۴ و ۵- فرستنده، گیرنده، موضوع نامه : این سه جزء معمولاً در ابتدای نامه می‌آیند.

۷- آغاز نامه : که با کلمات احترام‌آمیز مشخص می‌شود. بعضی از کلمات یا عبارتهای احترام‌آمیز که در آغاز نامه‌ها می‌آید به این شرح است :

«با سلام - با سلام و احترام - سلام علیکم - با سلام، احتراماً - با سلام به استحضار می‌رساند ... احتراماً خواهشمند است ...»

۸- متن نامه : متن نامه از سه بخش شامل مقدمه، پیام اصلی و پایانی تشکیل می‌شود.

الف) مقدمه نامه : به مضمون و سوابق نامه اشاره می‌کند. مثلاً :

- بازگشت به نامه شماره مورخ

- پیرو دستور جلسه تاریخ

- با تشکر از نامه شماره مورخ

- عطف به نامه شماره مورخ درهامش

ب) پیام اصلی : این بخش، مهم‌ترین قسمت نامه‌های اداری است. رسیدگی به نامه، گرفتن پاسخ مثبت و تأثیرگذاری بر خواننده منوط به تنظیم جذاب و درست و خصوصاً بیان مؤثر پیام اصلی است.

بخشی از نارسایی نامه‌های اداری به دو ضعف عمده در پیام اصلی آن‌ها برمی‌گردد :

اول؛ ضعف بیانی در انتقال پیام : یعنی نویسنده نمی‌داند چگونه مفهوم مورد نظر را ساده بیان کنید.

دوم؛ ضعف زبانی : یعنی نویسنده نمی‌تواند مقصود خود را بیان کند و مبتلا به درازنویسی، کاربردهای نابه‌جا، کاربرد کلمات دشوار، دوباره و تکرار نویسی و ... شده است.

ج) پایان نامه : در پایان نامه‌های اداری اغلب عباراتی تشکرآمیز می‌آید. مانند :

- با سپاس و تشکر یا با آرزوی توفیق

- با تشکر از مساعدت شما. تسریع در انجام کار موجب امتنان است.

۹- امضای نامه : امضای نامه نشانگر اتمام نامه است. معمولاً امضای نامه، اعتبار نامه می‌باشد. نامه‌های اداری را بالاترین مسئول سازمان و در غیاب او کسانی که حق امضا دارند، خصوصاً معاون یا معاونین وی انجام می‌دهند.

۱۰- رونوشت : برخی از نامه‌های اداری، غیر از گیرنده اصلی لازم است به واحدها یا سازمان‌های دیگری جهت اطلاع یافتن یا پیگیری ارسال شود. بنابراین اسامی پست‌های سازمانی یا افراد گیرنده رونوشت به ترتیب اهمیت و اولویت در سمت راست پایین نامه می‌آید.

مراحل تهیه و تنظیم نامه‌های اداری:

گام اول : بررسی مقدماتی: بررسی موضوع نامه، ضرورت نگارش، پیش‌بینی درخواست، گیرنده و ... در زمره فعالیت‌های مربوط به بررسی مقدماتی است. در این مرحله باید فکر کنیم و بدانیم که می‌خواهیم چه بنویسیم؟ چرا بنویسیم؟ برای کی بنویسیم؟ چگونه بنویسیم؟ با چه شرایطی بنویسیم؟ و ...

گام دوم : تهیه پیش‌نویس: برای تهیه پیش‌نویس نامه‌های اداری ابتدا باید مستندات و مدارک لازم را که پیام اصلی نامه با توجه به آن‌ها تنظیم می‌شود، جمع‌آوری نمود که عموماً شامل نامه‌های اداری گذشته، پرونده‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، مشاهدات و گفت و گو با کارشناسان، استعلام از واحدهای سازمانی، تأیید و درخواست نظر قطعی رئیس یا مدیر سازمان، کتب و نشریات، قوانین و آئین‌نامه‌های اداری، خط‌مشی سازمان و ... است.

پس از جمع‌آوری مستندات، می‌توان به تهیه پیش‌نویس نامه اداری پرداخت، پس از آن که مطمئن شدیم پیش‌نویس را بی‌کم و کاست تهیه کرده‌ایم باید برای پرسش‌های زیر پاسخ قانع‌کننده‌ای داشته باشیم. در غیر این صورت موارد لازم را دوباره نویسی و اصلاح می‌کنیم.

- آیا تمامی ابعاد موضوع، روشن و مستدل بیان شده است؟

- آیا متن نامه دچار ایجاز یا تفصیل و تطویل کلام شده است؟

- آیا ارتباط بین مطالب و انسجام میان نوشته‌ها وجود دارد؟

- آیا به درخواست یا سؤال به خوبی پاسخ داده شده است؟

- آیا نامه به اندازه کافی صریح و منطقی است؟

- آیا اجزای نامه به درستی تنظیم و به دنبال هم آمده است؟

- آیا لحن و زبان و بیان نامه روشن، جذاب و معتدل است؟

در پایان هر نامه اداری؛

- بر آنچه خواسته‌اید، تأکید نمایید.

- گیرندگان را به انجام درخواست خود تشویق کنید.

- پیام یا خواسته خود را به لحاظ عاطفی و اداری و قانونی توجیه کنید.

- مدت زمان پاسخگویی و اثرات موضوع را یادآور شوید.

گزارش‌نویسی

گزارش عبارت از ثبت دیده‌ها، شنیده‌ها، پژوهش‌ها و بررسی‌ها پیرامون یک موضوع است. در واقع، گزارش یک شیوه ارتباط مکتوب است که اخبار، اطلاعات، دیده‌ها و شنیده‌ها، حقایق و رخدادها و تجزیه و تحلیل منطقی آن‌ها برای رسیدن به راه‌حل‌های درست را با رعایت ساده‌نویسی و اختصار نشان می‌دهد.

- کارکردهای گزارش:

مهم‌ترین کارکردهای گزارش را می‌توان به این شرح برشمرد:

- ارسال پیام مورد نظر با سرعت و روشنی کافی؛

- مبادله اطلاعات بین مدیران سازمان؛

- تسهیل در تصمیم‌گیری برای مدیران؛

- گسترش و توسعه آگاهی و درک امور برای مدیران.

اهداف گزارش‌نویسی:

در گزارش‌نویسی برخی اهداف باید مورد توجه قرار گیرد. مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

- برانگیختن علاقه خواننده گزارش؛

- ارائه اطلاعات تازه و بدیع به مخاطب یا مخاطبان؛

- ایجاد تأثیر بر حالات روانی (تغییر رفتار در فرد یا گروه مخاطب)؛

- حل و فصل نمودن مسأله مورد نظر؛

- ارائه نتیجه یک بازدید یا مأموریت فردی یا گروهی؛

- ارائه نتیجه یک تحقیق (فرهنگی، هنری، اقتصادی، اجتماعی و ...)

- ارزشیابی کار کارمندان و مدیران توسط خواننده گزارش و صدور حکم نهایی از سوی وی.

انواع گزارش

گزارش از جنبه‌های ارائه و تنظیم به سه شکل تهیه می‌شود :

الف- گزارش شفاهی

در این شیوه ممکن است از شما درباره مسأله یا رخدادی سؤال شود. در پاسخ شما هم گزارشی شفاهی ارائه می‌دهید.

ب- گزارش کتبی

چنانچه همان گزارش را به صورت کتبی تنظیم و ارائه نمایید، در واقع نوعی گزارش کتبی نوشته آید.

ج- گزارش کتبی - شفاهی

گاهی لازم است گزارش را هم به صورت کتبی و هم به صورت شفاهی (توأمان) ارائه نمایید. در این شیوه گزارش شفاهی برای تفهیم بیشتر گزارش کتبی به مخاطب ارائه می‌شود.

د- گزارش‌های رسمی، نیمه رسمی، غیر رسمی

- گزارش‌ها از نظر اعتبار، ممکن است رسمی و تشریفاتی باشند. مانند گزارش‌هایی که از سوی یک مدیر قسمت به مدیر مافوق ارائه می‌شود. این گزارش‌ها عموماً گویا، مستند، براساس واقعیات، کم‌هزینه و راهگشای تصمیم‌گیری مدیران می‌باشند. بعضی از نمونه‌های گزارش رسمی عبارتند از: گزارش‌های ادواری یک سازمان، گزارش سود و زیان یک مؤسسه، گزارش پیشرفت کار در یک سازمان، گزارش تأسیس اداره و شرکت، گزارش یک پرونده کیفری، حقوقی و ...، گزارش بازدید از یک حادثه، گشایش طرح و ...

- برخی گزارش‌ها، همانند بسیاری از گزارش‌های معمول و عادی ادارات می‌باشند. این گزارش‌ها نیمه‌رسمی نامیده می‌شوند که در آن‌ها فرد یا گروهی به سفارش سازمان مأمور تهیه آن می‌شوند. گزارش‌های نیمه رسمی دارای قالب مشخص هستند.

- گروه سوم از انواع گزارش، گزارش‌های غیر رسمی می‌باشند. این گزارش‌ها جنبه شخصی دارند و برای نگارش آن‌ها ذوق، سلیقه و حس کنجکاوی افراد حرف اول را می‌زند. مانند گزارش سفر، گزارش بازدید و یا ثبت وقایع و ... در این گزارش‌ها، نویسنده می‌تواند برداشت‌ها، احساسات، تجربیات، مشاهدات و قضاوت‌های خود را بدون محدودیت بنویسد.

ه- گزارش ادواری - موردی

گزارش‌ها بر مبنای این که تکرار شوند یا نه، ادواری یا موردی می‌باشند. برای مثال گزارش‌های ماهیانه، فصلی و سالیانه که به طور مرتب تهیه می‌شوند و به مسئولان ارائه می‌گردد، گزارش ادواری می‌باشند. اما گزارش‌های بازدید، گزارش احداث یک سد و ... گزارش‌های موردی یا اتفاقی نامیده می‌شوند. زیرا، تنها یک بار نوشته خواهند شد.

و- گزارش فردی - گروهی

همه گزارش‌ها از هر نوعی که باشند، توسط یک فرد یا گروه نوشته می‌شوند. مثلاً گزارش یک حادثه یا تصادف توسط مأمور راهنمایی و رانندگی تهیه می‌شود، گزارش فردی است. گاهی گزارش توسط یک گروه تدوین می‌شود. زیرا از عهده یک شخص بر نمی‌آید. مانند گزارش ایجاد یک سد.

ز- گزارش‌های کوتاه، متوسط، بلند

گزارش‌ها از نظر حجم محتوا به سه دسته تقسیم می‌شوند. اگر حجم محتوا و دامنه تحقیق مختصر باشد، گزارش کوتاه خواهد بود، مانند گزارش مأمور بانک در برخورد مردم که درخواست وام دارند.

در برخی گزارش‌ها حجم محتوا طولانی است و برای تهیه آن‌ها زمان و امکانات زیادی لازم است. به علاوه ممکن است تحقیق وسیع باشد. این گزارش‌ها گاهی شامل چند جلد می‌شود.

گزارش‌ها، گاهی نه کوتاه و نه بلند هستند. آن‌ها عموماً شامل چند صفحه می‌شوند. پس حالتی میانه دارند. مانند گزارش‌های خبری، علمی، و ... که در جراید منتشر می‌شود.

ح- گزارش‌ها از نظر هدف

گزارش‌ها بر اساس نوع هدف تهیه کننده یا سفارش کننده به انواع زیر تقسیم می‌شوند :

- گزارش کار : که شامل گزارش‌های روزانه، هفتگی، ماهیانه و سالیانه می‌شود.

- گزارش تحصیلی : که نشان‌دهنده پیشرفت تحصیلی که یک محصل است.

- گزارش خبری : معمولاً در رسانه‌ها و با هدف اطلاع‌رسانی تهیه می‌شوند.

- گزارش عمومی : شامل همه گزارش‌های اداری است.

- گزارش مشورتی : که در زمینه‌های مرتبط با مشاوره تهیه می‌شوند.

- گزارش انتقادی : برای نقد و بررسی تحلیلی و انتقادی یکی رویداد تهیه می‌شوند.

- گزارش فنی : که از سوی افراد متخصص و کارشناسان فنی تهیه می‌شوند.

بخشنامه

بخشنامه یکی از کانال‌های برقراری ارتباط و ارسال پیام در سازمان‌هاست که به وسیله آن «احکام و دستورهای» از سوی مقام‌های بالای مدیریتی به همه یا گروهی از کارکنان ارسال و ابلاغ می‌شود.»

کارکردهای بخشنامه

بعضی از مهم‌ترین کارکردهای بخشنامه به این شرح است :

- ابلاغ خط‌مشی‌ها، دستورالعمل‌ها، تصمیم‌ها و اطلاعات به کارکنان

- ابلاغ قوانین و مقررات

- درخواست ارائه گزارش از واحدها و بخش‌های مختلف سازمان

- ابلاغ رویه‌های کاری به منظور ایجاد هماهنگی در تمام سطوح اداری

- آگاه کردن کارکنان از رخدادهای داخلی سازمان

تنظیم بخشنامه

تنظیم و نگارش بخشنامه همانند نامه‌های اداری است. تنها تفاوت این است که در بخشنامه عناوین نامه (از، به، موضوع) ذکر نمی‌شود بلکه عنوان بخشنامه در بالای آن درج می‌شود و آن‌گاه نام و مشخصات گیرندگان می‌آید.

گیرندگان بخشنامه‌ها عموماً عبارتند از : معاونین، ادارات کل، دفاتر، واحدها، سازمان‌ها، بخش‌ها و ...

انواع بخشنامه

در مورد انواع بخشنامه، پیش‌گفته‌ها درباره انواع نامه صادق است. بخشنامه‌ها براساس هدف و محتوا شامل بخشنامه‌های دستوری، ابلاغی، هماهنگی، درخواستی، انتصابی و تقسیم می‌شوند. همچنین ممکن است بخشنامه‌ها درون سازمانی یا برون‌سازمانی باشند.

صور تجلسه

گاهی مسئولان سازمان به منظور مطالعه، مشورت، هماهنگی یا حل مسأله‌ای گرد هم می‌آیند تا به راه‌حل مناسبی دست یابند به این نشست‌ها در عرف اداری جلسه می‌گویند. جلسات عموماً دو دسته هستند :

اول؛ جلسات ادواری : که در زمان‌های معین (هر هفته، هر ماه، هر فصل، و ...) به طور مرتب تشکیل می‌شوند. در این جلسات علاوه بر اعضای ثابت، ممکن است از افراد میهمان دعوت شود. ضمن آن که گاهی علاوه بر جلسات ادواری، احتمال دارد جلسات ویژه یا فوق‌العاده نیز تشکیل شود.

دوم؛ جلسات اتفاقی یا موردی : این جلسات بر حسب ضرورت و با توجه به نیاز و با مشارکت افراد مختلف تشکیل می‌شوند.

سازمان جلسات

هر جلسه از یک نفر (رئیس)، یک نفر (دبیر یا منشی) و چند نفر (عضو) تشکیل می‌شود. وظایف هر یک نیز به شرح زیر است :

رئیس : با رأی‌گیری یا توافق اعضا یا مطابق ضوابط اداری یک نفر به عنوان رئیس جلسه انتخاب می‌شود. وظایف وی نیز اداره امور جلسه، امضای دعوت‌نامه‌ها، هدایت جلسات برای پرهیز از اتلاف وقت و به بیراهه رفتن مباحث، تعیین وقت برای صحبت کردن اعضا و ... می‌باشد. رئیس جلسه همانند سایر اعضا معمولاً صاحب رأی است.

دبیر یا منشی جلسه : دبیر از میان اعضا و یا توسط مدیران مسئول از افراد غیر عضو انتخاب می‌شود. وظایف دبیر جلسه تنظیم صورتجلسه و به امضا رساندن آن، تهیه دعوت‌نامه و ارسال آن برای اعضا، بایگانی سوابق، پیگیری نتایج جلسه، نظارت بر مکان جلسه و تهیه ملزومات، تکثیر و ارسال صورتجلسات برای اعضا است.

تنظیم صور تجلسه

هر جلسه با ثبت مشروح یا خلاصه مذاکرات و تصمیمات اعضای جلسه جنبه رسمی به خود می‌گیرد. برای ثبت مذاکرات و تصمیمات هر جلسه نیاز به تهیه صورتجلسه می‌باشد. نوشتن صورتجلسه ممکن است شکل بسیار ساده داشته باشد و کلیه مطالب لازم برای ثبت (زمان، مکان، اعضا، دستور جلسه، تصمیمات، مذاکرات و ...) به صورت انشایی و به دنبال هم نوشته شود. ولی بهتر است از چارچوب و الگویی مدون استفاده شود تا هنگام نگارش و مراجعه به آن کار آسان شده و قابل بازیابی باشد.

انواع صور تجلسه

صور تجلسه براساس نوع ثبت مذاکرات به سه دسته تقسیم می‌شوند :

الف- صور تجلسه مشروح

در این صور تجلسات مذاکرات مهم و سرنوشت‌ساز بی‌کم و کاست ثبت و نوشته می‌شود. مانند مذاکرات مجلس شورای اسلامی، در گذشته تندنویسان این وظیفه را برعهده داشتند. اما، امروزه از طریق ثبت صدا توسط وسایل صوتی - تصویری و سپس پیاده کردن مذاکرات از آن‌ها این کار به آسانی انجام می‌شود.

ب- صور تجلسه نیمه مشروح

در این نوع صور تجلسه اهم مذاکرات جلسه به انضمام خلاصه تصمیمات اخذ شده ذکر می‌شود. در اغلب ادارات از این صور تجلسات استفاده می‌شود.

ج- صور تجلسه مجمل

در این صور تجلسات نتیجه مذاکرات به شکل عبارت‌هایی خلاصه و به ترتیب اهمیت یا براساس سیر گفت و گوها می‌آید.

اجزای صور تجلسه

هر صور تجلسه دارای اجزایی است که عبارتند از :

۱- شماره صور تجلسه : که شامل شماره مسلسل جلسات است که به طور متوالی برگزار شده‌اند.

۲ و ۳- زمان و مکان جلسه : که باید کاملاً روشن قید شوند. در زمان جلسه علاوه بر تاریخ برگزاری، ساعت آن نیز درج می‌شود.

۴- دستور جلسه : دستور جلسه و بیان آن در دعوت‌نامه، شرکت‌کنندگان را آماده می‌کند تا در جلسه فعال باشند و نیز جریان بحث‌ها هدفمند پیش رود.

۵- اعضای جلسه : هر یک از اعضاء به ترتیب سمت و رتبه سازمانی معرفی می‌شوند. افرادی که دارای رتبه یکسان سازمانی هستند، به ترتیب حروف الفبا معرفی می‌گردند.

۶- مذاکرات : مذاکرات هر جلسه به صورت مشروح یا نیمه مشروح و یا مجمل (براساس نوع صورتجلسه) تدوین می‌شود.

۷- تصمیمات : در این بخش چکیده تصمیم‌های اخذ شده در چند بند به ترتیب اهمیت ارائه می‌گردد.

۸- جلسه بعدی : در آخرین بخش، زمان و مکان تشکیل جلسه بعدی به ترتیب اهمیت آورده می‌شود.

۹- امضاء : صورتجلسه در انتها به امضای اعضای حاضر در جلسه می‌رسد. گاهی پس از تایپ، صورتجلسه به امضای اعضا خواهد رسید.

۹- راهکارهایی برای توسعه و تقویت مهارت‌های ارتباط نوشتاری در مدیران

مدیر توانمند تا آنجا که ممکن است از ارتباط چهره‌به‌چهره، تلفن و امثال آن با همکاران و سایر افراد سود می‌جوید. اما، در عین حال، گاهی لازم است برای بیان نظرات و دستورهای اداری از ارتباط کتبی هم استفاده کرد. در این صورت باید مهارت‌های زیر را در خود تقویت کنیم:

صرفه‌جویی را مورد توجه قرار دهیم!

- برای صرفه‌جویی در وقت یا هزینه از مکاتبه برای برقراری ارتباط استفاده کنیم.

- هنگامی که باید یک مسأله به ثبت برسد، از مکاتبه بهره‌گیری نماییم.

پاسخ به نامه‌ها را در اولویت قرار دهیم!

- پاسخ‌نامه‌های اداری را در همان روز بدهیم.

- اگر جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخگویی به نامه وقت بیشتری می‌گیرد، وصول نامه را اعلام کنیم.

- پیگیری نامه‌های اداری و تهیه پاسخ برای آن‌ها را در هر صورت در اولویت قرار دهیم.

مراحل نگارش را رعایت کنیم!

- قبل از نوشتن نامه، پیش‌نویس آن را تهیه کنیم.
- در تهیه پیش‌بینی نکات اصلی را که می‌خواهیم ذکر کنیم، تنظیم نماییم.
- نامه را همان‌طور که تنظیم کنیم که یک سخنرانی را تنظیم می‌نماییم.
- نامه باید یک آغاز و یک مقدمه برای معرفی مطلبی که می‌خواهیم بگوییم، داشته باشد.
- سپس بخش میانی یا متن نامه تنظیم می‌شود. متن نامه در برگیرنده پیام‌های ما می‌باشد که به صورت متوالی تنظیم می‌شوند.
- نکته پایانی نامه نیز نشان‌دهنده این است که چه اقدام یا تقاضایی را از طرف مقابل داریم.
- امضا کردن نامه را با ارائه عباراتی مانند با احترام، با آرزوی موفقیت و انجام دهیم.

اصول نگارش را بکار ببریم!

- برای نوشتن نامه‌های اداری از جمله‌ها و پاراگراف‌های کوتاه استفاده کنیم
- نشانه‌گذاری را به درستی بکار ببریم تا خواننده را برای درک پیام کمک کرده باشیم.
- برای تأثیرگذاری برخوردار، از سبک نگارشی کتابی و خشک استفاده نکنیم.
- تا آنجا که می‌توانیم نامه‌های اداری را ساده و به دور از پیچیدگی بنویسیم.
- قبل از آن که نامه را امضاء کنیم با دقت آن را بازبینی نماییم تا اشتباهات دستوری و املایی نداشته باشد.
- از استفاده مکرر یک کلمه در نامه خودداری نماییم.
- اگر امضای نامه‌ها را به معاون یا مسئول دیگری تفویض کرده‌ایم، به او یادآور شویم که حتماً عبارت از طرف و نام و نام خانوادگی خود را درج کند.

ساختار نامه مناسب باشد!

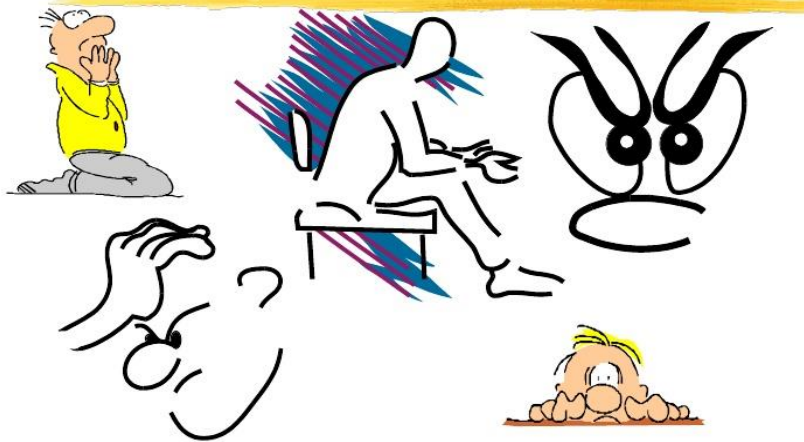
- برای تایپ نامه‌ها از افراد ماهر استفاده کنیم.
- به یاد داشته باشیم که حتی قبل از آن که پاکت نامه باز شود، در مورد ما قضاوت می‌کنند.
- تایپ، صفحه‌بندی و آرایش نامه بسیار مهم است. این‌ها بخشی از پیامی است که نامه با خود دارد.
- هر نقصی که نامه داشته باشد بر تصویر ذهنی که از ما منعکس می‌شود، لطمه وارد خواهد ساخت.

(<http://mrabbassi.persianblog.ir>)

فصل ششم:

مهارتهای ارتباط غیر کلامی (زبان رفتار)

Body Language



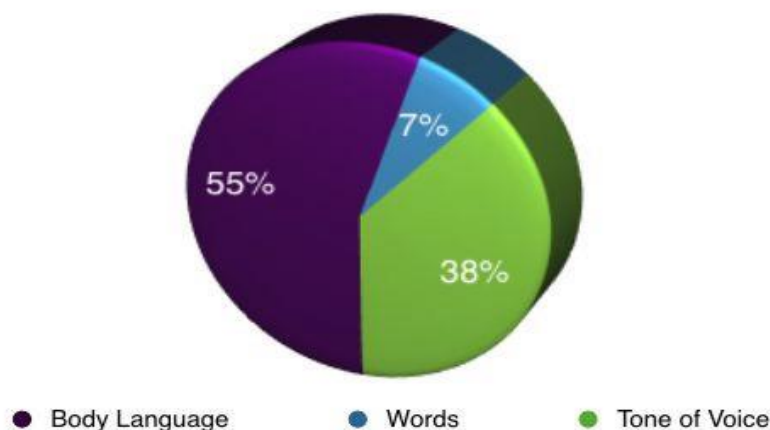
Non-verbal communication skills

زبان گفتاری تنها وسیله ارتباطی انسان نیست زیرا پیامهای انسانی چنان پیچیده‌اند که هیچ کلامی گویای آن نیست. به همین دلیل، یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت سر و دست، حامل پیامی است که از عمق درون سرچشمه می‌گیرد و معنای ارتباط را مشخص می‌سازد. زبان رفتار کامل‌ترین وسیله ارتباط نیست؛ اما غالباً روشن‌تر از زبان کلمات و گفتار سخن می‌گوید چرا که زبان احساسات و عواطف است. زبان رفتار که بخش عمده ارتباطات غیر کلامی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارهایی است که به کمک آنها بهتر می‌توانیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم مانند: نحوه نشستن، حرکات بدن، حالت‌های صورت و ... در این مقاله پس از شناخت مهارت‌های ارتباط غیر کلامی (زبان رفتار، بعضی از اصول و مبانی تقویت این مهارت‌ها ارائه می‌شود).

ارتباطات غیر کلامی چیست؟

ارتباطات غیر کلامی عبارتست از کلیه پیام‌هایی که افراد علاوه بر خود کلام، آنها را نیز مبادله می‌کنند. طرز قرار گرفتن، راه رفتن، ایستادن، حرکات، چهره و چشم‌ها، لحن صدا، طرز لباس پوشیدن و ...

نخستین برخورد و نخستین تاثیری که بر مردم می‌گذارید بسیار اهمیت دارد. بد نیست بدانید که کلام ۷ درصد، لحن و طنین ۳۸ درصد و حرکات (که ارتباطات غیر کلامی در آن دخیل هستند) ۵۵ درصد اطلاعات را منتقل می‌کنند.



بسیاری بر این باورند که همواره ارتباطات غیر کلامی بر ارتباطات کلامی از نظر صحیح بودن ارجحیت دارد. چرا که علامات غیر کلامی از درون انسان نشأت گرفته و اغلب نمی‌توان آنها را کنترل کرد و اکثر انسانها از مهار کردن هیجانات خود عاجزاند، ناکامی را نمی‌توانند نادیده بگیرند و نشان ندهند و شغف را دیر یا زود با حرکات خود به دیگری انتقال می‌دهند. (یحیایی ایله، ۱۳۸۵)

مجموعه ای از حالت ها

یک از جدی ترین اشتباهاتی که ممکن است یک فرد کم تجربه مرتکب شود تفسیر یک حالت به طور مجزا و جدای از حالت ها و شرایط دیگر باشد. به عنوان مثال **خاراندن سر ممکن** است دلایل مختلفی از قبیل شوره سر، عرق، تردید فراموشی و یا دروغ گویی داشته باشد، و این بستگی دارد که این عمل همراه با چه رفتارهای دیگری در همان زمان اتفاق بیافتد، بنابراین ما باید همیشه مجموعه ای از حالات و رفتار را در کنار هم در نظر بگیریم.

زبان بدن نیز همچون هر زبان دیگری از واژگان، جملات و علائم نوشتاری تشکیل شده است، تنها زمانی که کلمات در کنار هم و در یک جمله بکار روند می توان معنی آنها را به طور کامل فهمید. حالات و اشارات هم به صورت جمله به کار می روند و بی شک حقایقی را درباره احساسات و نگرش های یک فرد بیان می کنند.

فرد تیز بین و فهیم کسی است که می تواند جمله های غیر کلامی را خوانده و آنها را با جمله های کلامی هماهنگ سازد. تصویر شماره ۱ دو حالت انتقاد آمیز را نشان می دهد. حالت اصلی حالت دست به چهره و در حالی است که انگشت اشاره روبه بالا به سوی گونه است و انگشت دیگر روی دهان قرار گرفته و انگشت شست زیر چانه قرار می گیرد. دلیل دیگر که این شنونده نسبت به گوینده حالت انتقادی دارد این است که پاهای او بر روی همدیگر و دستها روی سینه (حالت دفاعی) قرار دارند در حالیکه سر چانه رو به پایین اند (حالت خصمانه). این جمله غیر کلامی چیزی شبیه این می گوید "من چیزهایی را که تو می گویی دوست ندارم و با آن موافق نیستم"



شکل ۱ مجموعه ای از حالت های انتقادی

سازگاری

اگر شما به عنوان گوینده از فردی که در شکل ۱ نشان داده شده است می‌خواستید تا نظرش را در باره حرفهای شما بگوید و او می‌گفت که با شما موافق نیست ، جملات کلامی او با جملات غیر کلامی اش متناسب بود . اما اگر می‌گفت که از صحبت های شما لذت برده است ، دروغ گفته بود زیرا کلماتش با حالاتش همخوان و سازگار نبودند . تحقیق نشان می‌دهد که علامت های غیر کلامی تقریباً پنج برابر کانال کلامی تاثیر گذار است ، و هنگامی که این دو همخوان نباشند مردم به پیام غیر کلامی اتکا می‌کنند و پیام کلامی را نادیده می‌گیرند.

کلید تفسیر دقیق زبان بدن مشاهده مجموعه حالات و تناسب بین کانال های ارتباطی کلامی و غیر کلامی است.

زبان اشاره در محیط

علاوه بر توجه به مجموعه حالت ها و همخوانی کلام و حرکات بدن ، تمامی حالت های اشاره ای باید در محیطی که در آن جاری می‌شوند مورد بررسی قرار گیرند.

اگر به عنوان مثال در یک روز سرد زمستانی در یک ایستگاه اتوبوس شخصی دست ها و پاهای خود را در هم گره زده و نشسته باشد ، به احتمال بسیار زیاد به دلیل سرما است و نه حالت دفاعی . اما اگر مثلاً در پشت یک میز و در حالیکه شما سعی می‌کنید ایده ای را مطرح کنید و یا کالایی را به او بفروشید چنین حالتی دارد به این معنی است که آن شخص در آن موقعیت ، احساسی منفی یا دفاعی دارد.

عوامل تاثیر گذار دیگر بر تفسیر

مردی که بسیار شل دست می‌دهد احتمالاً به داشتن شخصیتی ضعیف متهم می‌شود . اما اگر فردی ورم مفاصل داشته باشد اینگونه دست دادن را احتمالاً به خاطر پرهیز از درد محکم دست دادن انجام می‌دهد . به همین گونه هنرمندان ، موسیقی دان ها ، جراحان و کسانی که کارهای ظریف انجام می‌دهند معمولاً ترجیح می‌دهند که دست ندهند ، اما اگر مجبور شوند با کسی دست دهند معمولاً از دست دادن محکم اجتناب می‌کنند. کسانی که لباسهای نامناسب یا تنگ می‌پوشند ممکن است قادر نباشند بعضی حرکات را انجام دهند و این مسئله می‌تواند بر کاربرد زبان بدن تاثیر بگذارد . البته این موضوع در مورد تعداد کمی از افراد صادق است اما در نظر گرفتن تاثیراتی که ناتوانی های جسمانی می‌تواند بر حرکت های بدن داشته باشد اهمیت دارد.

مقام و قدرت

پژوهش های زبان شناختی نشان داده است که رابطه مستقیمی بین مقام ، قدرت و جایگاه یک فرد در اجتماع با نوع واژگان مورد استفاده او وجود دارد . به بیان دیگر هر چقدر شخصی جایگاه اجتماعی یا مدیریتی بالاتری داشته باشد بهتر می تواند با استفاده از واژگان ارتباط برقرار کند. پژوهش های غیر کلامی نشان داده است که همبستگی زیادی بین تسلط یک فرد بر زبان گفتاری و میزان زبان اشاره ای که آن فرد در انتقال پیام به کار می برد وجود دارد . این بدین معنی است که موقعیت اجتماعی و قدرت یک شخص مستقیماً با تعداد حرکات بدنی و اشاراتی که او به کار می برد مرتبط است . فردی که جایگاه بالایی در اجتماع یا رده های مدیریتی دارد می تواند از زبان گفتاری بیشتری استفاده کند در حالیکه فردی که تحصیلات کمتری دارد بیشتر بر زبان اشاره ای تکیه می کند.

سرعت حرکات بدنی و میزان روشنی آن ها برای دیگران نیز با سن فرد ارتباط دارد . به عنوان مثال اگر یک کودک پنج ساله به والدین خود دروغ بگوید ، بلافاصله دهان خود را با یک یا هر دو دست خواهد پوشاند (شکل ۲) پوشاندن دهان با دست در هنگام دروغ گفتن در سراسر زندگی فرد ادامه می یابد ، اما سرعت آن معمولاً تغییر می کند . هنگامی که یک نوجوان دروغ می گوید ، او نیز چون کودکی پنج ساله دست خود را بر دهان می گذارد ، اما به جای پوشاندن کامل دهان فقط با انگشتان خود اطراف دهان را می مالد هنگامی که یک فرد بزرگسال دروغ می گوید ؛ مغزش به او دستور می دهد تا درست مثل کودک پنج ساله و فرد نوجوان برای جلوگیری از گفتن دروغ دهان خود را بپوشاند ، اما در آخرین لحظه دست از چهره دور شده و در عوض فرد دروغ گو بینی خود را لمس می کند .



Child telling a lie

دروغگویی کودک



Teenager telling a lie

دروغگویی نوجوان



Adult telling a lie

دروغگویی فرد

شکل ۲:

جعل کردن زبان بدن

سؤالی که معمولاً مطرح است این است که آیا امکان دارد زبان بدن را جعل کرد؟ پاسخ این سؤال است « خیر »، زیرا به دلیل فقدان تناسب بین حالتهای زبان اشاره، علامت های بسیار کوچک و کلمات به زبان آمده این کار ممکن نیست. به عنوان مثال، کف دستهای باز نشان صداقت است اما هنگامی که یک دروغگو کف دستهای خود را باز کرده و به شما لبخند می زند، نشانه های کوچک موجود در حالت او عدم صداقتش را آشکار می سازد. مردمک چشمان فرد دروغگو ممکن است کوچک شوند، یک ابرو ممکن است بالا برود یا گوشه دهان او ممکن است پرش داشته باشد و این نشانه ها با حالت کف دست های باز و لبخند صمیمانه متناقض اند. نتیجه این که گیرنده پیام احتمالاً چیزهایی را که می شنود باور نخواهد کرد.

به نظر می رسد مغز انسان ساز و کاری داشته باشد که هر گاه یک سری پیام های غیر کلامی ناهمخوان را دریافت می نماید آنها را با عنوان شیب یا انحراف ثبت می کند. با تمرین نمودن، افراد می توانند مدت زمان کوتاهی زبان بدن را جعل کنند یا به عبارتی تظاهر کنند ولی بدن سرانجام نشانه هایی مستقل از اعمال هشیارانه فرد از خود بروز خواهد داد.

بسیاری از سیاستمداران در جعل زبان بدن برای جلب نظر و اعتماد رای دهندگان خبره اند و کسانی را که بتوانند چنین عملی را با موفقیت انجام دهند دارای قدرت (فره) charisma هستند.

چهره بیش از هر قسمت دیگر بدن، برای کتمان دروغ گویی به کار می رود ما برای کتمان دروغ های خود لبخند زده، سر تکان داده و چشمک می زنیم، اما از بدشاندی بدن ما حقیقت را می گوید و بین حالتهای بدن و علائم چهره ما تناسب و همخوانی وجود ندارد.

به طور خلاصه جعل زبان بدن برای مدت طولانی مشکل است، اما یادگیری حالتهای مثبت و به کارگیری آنها برای ارتباط با دیگران و حذف حالت های منفی مفید است.

حالت های کف دست

گشادگی و صداقت

در طول تاریخ، دستان باز نشانه حقیقت، صداقت، وفاداری و تواضع بوده است.

بسیاری از سوگندها در حالی یاد می شوند که کف دست بر روی قلب قرار دارد و هنگامی که کسی در دادگاه شهادت می دهد کف دست خود را باز و در هوا نگاه می دارد، کتاب مقدس را در دست چپ نگاه داشته و کف دست راست خود را به گونه ای بالا نگه می دارد که اعضای دادگاه آن را ببینند.

انسان ها برای نشان دادن صداقت و تواضع خود کف دست هایشان را نشان می دهند . (شکل ۳)



شکل ۳: می خواهم کاملاً باشما رو راست باشم

این عمل نیز مثل بسیاری دیگر از حرکات زبان بدن کاملاً ناآگاهانه است هنگامی که کودکی دروغ می گوید یا چیزی را پنهان می کند معمولاً دستان خود را در پشت سر پنهان می کند به همین گونه هنگامی که شوهری که شب را با دوستان خود به گردش رفته، و می خواهد این کار خود را از همسرش پنهان کند معمولاً دستان خود را در جیب فرو برده و یا در زیر بغل خود می گذارد و سعی می کند کار خود را توضیح دهد بنابراین پنهان کردن دستها ممکن است به همسر بفهماند که شوهرش حقیقت را پنهان می کند . فروشندگان معمولاً وقتی می خواهند درستی دلایل نخریدن کالایشان توسط مشتری را بیازمایند به دست های خریدار نگاه می کنند.

استفاده عمدی از کف دست به منظور گول زدن

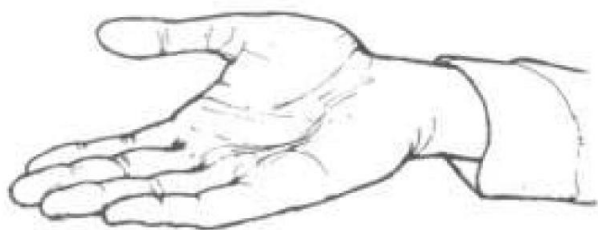
خواننده ممکن است سؤال کند اگر من با دستان باز دروغ بگویم مردم دروغ های مرا باور می کنند ؟ پاسخ به این سؤال هم بلی وهم خیر است . اگر شما آشکارا دروغ بگویید ودستهایتان باز باشد ممکن است در نظر شنونده دروغگو به نظر بیایید زیرا بسیاری از حالات دیگر که باید برای اثبات صداقت شما مشهود باشند وجود ندارند و حالت های منفی که در هنگام دروغ گفتن از شما بروز می کنند مشهود و در نتیجه با حالت دستان باز در تناقض اند . همانگونه که قبلاً گفته شد دروغگویان حرفه ای کسانی هستند که هنر هماهنگی زبان غیر کلامی با زبان کلامی خود را تقویت کرده اند.

اما این امکان وجود دارد که با تمرین دستان باز در ارتباط با دیگران خود را مورد اعتماد تر جلوه دهید ؛ متقابلاً هر چقدر استفاده از دستان باز بیشتر شود ، تمایل به دروغگویی کمتر می شود . جالب است بدانید

که برای بیشتر مرم دروغ گفتن با دستان باز مشکل است و دستان باز در حال ارتباط با دیگران می تواند مانع دادن اطلاعات غلط توسط دیگران به شما شده و آنها را ترغیب کند با شما رو راست باشند.

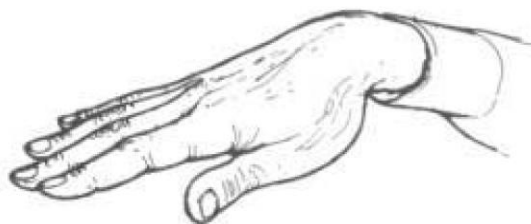
قدرت کف دست

یکی از قوی ترین علامت های غیر کلامی توسط کف دست ارسال می شود. اگر از این حالت به درستی استفاده شود ، به صاحب آن اقتدار و قدرت نفوذ بر دیگران را می دهد سه نوع حالت کف دست وجود دارد که عبارتند از : کف دست روبه بالا ، کف دست رو به پایین و کف دست بسته در حالیکه انگشت اشاره باز است . تفاوت های بین این سه وضعیت در مثال زیر مشخص شده است . به شخصی می گوئید جعبه ای را برداشته و آن را به مکان دیگری در همان اطاق منتقل کند . فرض می کنیم که شما از همان لحن صدا ، همان کلمات و همان حالات چهره استفاده کرده و فقط وضعیت کف دست خود را تغییر می دهید . حالت کف دست رو به بالا به عنوان یک حالت متواضعانه و غیر تهدید آمیز و یادآور حالتی است که یک گدا در خیابان به کار می برد (شکل ۴) کسی که از او خواسته شده جعبه را جا به جا کند ، احساس نخواهد کرد که این تقاضا با فشار و از موضع برتری انجام شده و در نتیجه احساس تهدید نخواهد کرد



شکل ۴ - حالت کف دست متواضعانه

وقتی که کف دست رو به پایین باشد بیانگر نوعی اقتدار است . شخصی که از او درخواست شده تا جعبه را جا به جا کند احساس خواهد کرد که به او دستور داده شده و بنابراین یک احساس منفی در او ایجاد خواهد شد (شکل ۵) به عنوان مثال ، اگر فرد مورد نظر همکار و هم رتبه شما باشد احتمال دارد که تقاضای شما را انجام ندهد اگر آن شخص زیر دست شما باشد این فرمان را اجرا خواهد کرد زیرا شما ما فوق او هستید.



شکل ۵ - حالت غالب و سلطه جو

در تصویر شماره ۶ دست به شکل مثلث بسته است و فقط انگشت اشاره باز است که به طور نمادین فرد مورد نظر را وادار به اطاعت می کند. این حالت آزار دهنده ترین حالتی است که یک فرد می تواند در ارتباط با دیگران به کار برد



شکل ۶ - حالت تهاجمی و پرخاشگر

دست دادن

دست دادن یادگاری از زمان انسان های غار نشین است وقتی که آنها به همدیگر می رسیدند برای آنکه نشان دهند که مسلح نیستند و چیزی را پنهان نکرده اند دستان خود را به هوا بلند کرده و کف دستان خود را نشان می دادند این حالت در طی قرن ها تغییر کرد و حالت هایی چون دست بر روی قلب و بسیاری از حالت های دیگر بوجود آمد. یکی از اشکال مدرن این مراسم احوالپرسی باستانی، دست دادن است.

دست دادن های آمرانه و فرمانبرانه

با در نظر گرفتن چیزهایی که قبلاً درباره تاثیر یک فرمان داده شده در حالت های کف دست رو به بالا و کف دست رو به پایین گفته شد ، اجازه دهید ارتباط این دو را با دست دادن بررسی کنیم . تصور کنید که شما کسی را به تازگی برای اولین بار ملاقات کرده و به حالت معمول با هم دست می دهید . با دست دادن با این فرد شما یکی از سه برداشت را درباره او خواهید داشت

اول (نفوذ: این فرد قصد دارد مرا تحت نفوذ خود قرار دهد بهتر است مراقب باشم .

دوم (تواضع: من میتوانم این فرد را تحت نفوذ خود قرار دهم او هر کاری که من بخواهم انجام خواهد داد.
سوم) برابری: من این شخص را دوست دارم . با هم به خوبی کنار خواهیم آمد . این برداشت ها به طور ناخودآگاه منتقل می شوند ، و با تمرین و کاربرد هوشیارانه آنها ، تکنیک های دست دادن می تواند تاثیر مستقیمی بر نتیجه ملاقات چهره به چهره با دیگران داشته باشد . نفوذ یا سلطه از طریق چرخاندن دست به گونه ای که کف دست رو به پایین و پشت دست رو به بالا باشد منتقل می شود . نیازی نیست که کف دست

شما کاملاً رو به زمین باشد ، همینکه دست شما نسبت به دست فرد دیگر رو به پایین باشد کافی است ، و این مفهومی است که شما می خواهید کنترل را در دست داشته باشید . مطالعات انجام شده در مورد تعدادی از مدیران موفق نشان می دهد که اکثر آنها نه تنها در دست دادن پیش قدم بوده اند ، بلکه از دست دادن نوع اول (نفوذ) استفاده کرده اند.

توضیح : حالتی است که در هنگام دست دادن شما کف دست خود را رو به بالا و پشت دست خود را رو به پایین نگاه می دارید و مفهوم آن این است که می خواهید کنترل موقعیت را به طرف مقابل بسپارید . هنگامی که دو فرد با نفوذ با هم دست می دهند هر یک از آنها می کوشد دست دیگری را به حالت فرمانبرانه در آورد که بر سر این کار یک مبارزه نمادین شکل می گیرد . نتیجه این کار باقی ماندن هر دو دست در وضعیت عمودی است ، در حالیکه هر یک از آنها می کوشد احساس احترام را نسبت به دیگری منتقل کند این حالتی از دست دادن است که یک پدر به پسر خود می آموزد و به او می گوید مثل یک مرد دست بده.



شکل ۷ - به دست گرفتن کنترل



شکل ۸ - واگذاری کنترل



شکل ۹ - دست دادن مردانه

هدف از دست دادن با دو دست نشان دادن صمیمیت ، اعتماد و عمق احساسات نسبت به طرف مقابل است . در اینجا به دو نکته مهم باید توجه داشت، اول :از دست چپ برای انتقال بیشتر احساسات به طرف مقابل استفاده می کنیم و میزان آن بستگی دارد که دست چپ خود را در کجای دست راست طرف مقابل (مچ ، ساعد ، بازو و یا شانه) قرار می دهیم . بعنوان مثال گرفتن آرنج (شکل ۱۱) نشان دهنده احساسات بیشتری از گرفتن مچ (شکل ۱۰) است و گرفتن شانه (شکل ۱۳) احساسات عمیق تری از گرفتن بازو (شکل ۱۲) را نشان می دهد.



شکل ۱۰ گرفتن مچ



شکل ۱۱ - گرفتن آرنج

دوم: گرفتن بازو و شانه بین اشخاصی قابل قبول است که رابطه عاطفی عمیقی داشته باشند. سیاستمداران برای وانمود کردن به داشتن علاقه شدید به مردم معمولاً با رای دهندگان از این نوع دست دادن استفاده می کنند.



شکل ۱۲- گرفتن بازو



شکل ۱۳ - گرفتن شانه

دست های در هم گره خورده

در ابتدا به نظر می رسد که این حالت نشانه اعتماد به نفس است زیرا اکثر کسانی که از این حالت استفاده می کنند لبخند می زنند و شاد بنظر می رسند اما در بعضی مواقع این حالت می تواند نشانه درماندگی یا نگرش خصمانه باشد.

قفل شدن انگشتان دست ها در هم

۱- نشانه نامطمئن بودن افراد
۲- نشان نیاز شدید به قوت قلب و اطمینان خاطر

این حالت سه وضعیت اصلی دارد؛ دستان در هم گره خورده در جلوی صورت (شکل ۱۴)، دستهایی که روی میز قرار دارد (شکل ۱۵)، و دستهایی که در جلوی شما آویخته است (شکل ۱۶)



شکل ۱۴ دستهای در هم گره خورده



شکل ۱۵ دستهای گره کرده در حالت روی میز



شکل ۱۶ دستهای گره کرده در حالت افتاده

بنظر می رسد که همچنین رابطه ای بین ارتفاعی که دستها نگه داشته می شوند و شدت حالت منفی شخص وجود داشته باشد؛ به این معنی که کنترل کسی که دستانش را بالا نگه داشته (شکل ۱۴) مشکل تر از کسی است که دستانش پایین است (شکل ۱۶)

دستهای برج مانند

همانطور که قبلاً گفته شد حالتهای بدنی به صورت گروهی به کار می روند، و در تفسیر آنها باید مجموع این حالتها و موقعیتی که در آنها اتفاق می افتد را در نظر گرفت. این حالت می تواند به عنوان یک استثناء در نظر گرفته شود زیرا معمولاً به طور مستقل جدا از دیگر حالتها به کار می رود در حقیقت افراد دارای اعتماد به نفس، یا کسانی که بسیار کم از زبان بدن استفاده می کنند این حالت را به کار می برند مدیران معمولاً در هنگام دادن دستورات به زیر دستان خود از این حالت استفاده می کنند.

این حالت دو شکل دارد: برج افراشته یا رو به بالا (شکل ۱۷) که معمولاً در هنگام بیان دیدگاهها و عقاید به کار می رود؛ و برج روبه پایین (شکل ۱۸) که معمولاً در هنگام گوش دادن به صحبت های دیگران استفاده می شود. زنان معمولاً از برج رو به پایین و مردان از برج رو به بالا استفاده می کنند اگر در هنگام استفاده از حالت برج رو به بالا (شکل ۱۷) سر به سمت عقب کشیده شده باشد نشانه غرور و تکبر است.



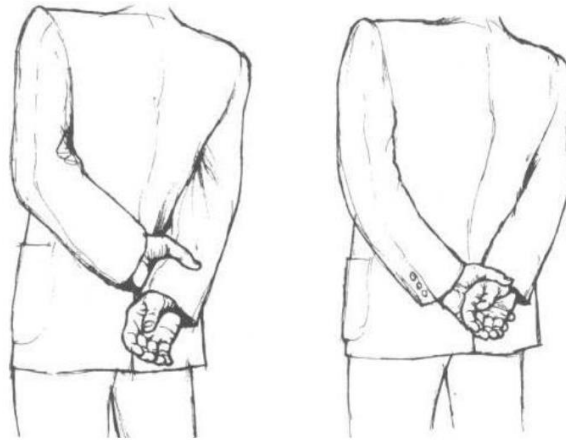
شکل ۱۷ برج افراشته



شکل ۱۸ برج رو به پایین

گرفتن مچ ، دست و بازو

معروف است که خانواده سلطنتی انگلستان عادت دارند در هنگام راه رفتن سر خود را بالا گرفته چانه خود را به جلو داده و با یک دست ، دست دیگر را در پشت سر بگیرند . این حالت در بین افراد دیگری از جامعه هم متداول است ، به عنوان مثال برخی پلیس های در حال گشت زدن ، مدیران مدرسه در حال قدم زدن در حیاط مدرسه ، افسران عالیرتبه نظامی و افراد قدرتمند دیگر نیز به کار می رود.



شکل های ۱۹ و ۲۰ حالت‌های برتری و اعتماد به نفس



شکل ۲۱ - اعتماد به نفس

بنابراین این حالت نشان دهنده برتری و اعتماد به نفس شخص می باشد . علاوه بر این ، این حالت به کاربران اجازه می دهد تا شکم و ، سینه خود را که دلالت از بی باکی دارد به دیگران نشان دهند تجربه نشان داده است که اگر زمانی که شما در موقعیت های اضطراب آور بوده و تحت فشار عصبی قراردارید از این حالت استفاده کنید احساس آرامش و اعتماد به نفس کرده و از فشار روانی خلاص می شوید.

نگهبان دهان

نگهبان دهان یکی از معدود حالت‌هایی است که در بزرگسالان نیز به اندازه کودکان آشکار است . دست دهان را می پوشاند و شست بر روی گونه فشار داده می شود در حالیکه مغز در حالت نیمه هوشیار به آن یاد می دهد تا بکوشد سخنان گول زننده را سرکوب کند(شکل ۲۲) بعضی وقتها ممکن است این حالت با چند انگشت بر روی دهان یا حتی یک مشت بسته بر روی دهان اجرا شود ، اما معنی آن یکسان است . حالت

نگهبان دهان نباید با حالت ارزیابی که در فصل بعد مورد بررسی قرار خواهد گرفت اشتباه شود. بسیاری از افراد سعی می کنند حالت نگهبان دهان را با یک سرفه دروغین پنهان کنند.



شکل ۲۲ - محافظ دهان

اگر کسی که مشغول صحبت کردن است از این حالت استفاده کند، نشان دهنده دروغگویی او است. اگر در حالیکه به سخنان شما گوش می کند دهان خود را با دست بپوشاند، نشان می دهد که او احساس می کند شما دارید دروغ می گوئید. یکی از ناخوشایندترین صحنه ها برای یک سخنران این است که ببیند شنوندگان از این حالت استفاده کرده اند. در چنین حالتی باید به سخنان خود پایان داد، و یا اینکه از آنها خواست تا اگر انتقادی یا اعتراضی به سخنان شما دارند ابراز کنند یا اگر سئوالی دارند بپرسند.

لمس کردن بینی

لمس کردن بینی در واقع یک شکل پیشرفته پنهان کردن حالت نگهبان دهان است. این حالت ممکن است از چند مالش آرام بینی و یا یک لمس سریع تقریباً غیر قابل تشخیص آن، تشکیل شده باشد. برخی خانمها برای پاک نشدن آرایش چهره خود با احتیاط چند ضربه آرام به بینی خود می زنند. یک توضیح برای من علت لمس کردن بینی این است که، در حالیکه فکر منفی وارد مغز می شود، حالت نیمه هوشیار مغز به دست دستور می دهد تا جلوی دهان را بگیرد اما در آخرین لحظه برای اینکه این عمل کمتر مشهود باشد، دست از سمت چهره دور شده و به جای آن بینی با سرعت لمس می شود.

توضیح دیگر این است که دروغگویی باعث احساس سوزش در پایانه های عصبی بینی شده و خاراندن بینی بدین علت است. اما غالباً سئوال می شود اگر کسی واقعاً بینی اش بخارد چه؟ پاسخ این است که کسی که بینی اش بخارد برای برطرف کردن خارش آن با فشار بینی خود را می مالد و یا می خاراند، اما در حالت

دروغگویی این مالیدن با خاراندن بینی بسیار سبک است . این حالت هم مثل حالت نگهبان دهان می تواند هم توسط گوینده و هم توسط شنونده مورد استفاده قرار گیرد.



شکل ۲۳ لمس کردن بینی

مالیدن چشم

این حالت در واقع تلاش مغز برای جلوگیری از دیدن اعمال ناشایست از قبیل حقه بازی ، دروغ گویی و شک است . انسان ها معمولاً در هنگام دروغ گویی چشمهایی خود را شدیداً می مالند و اگر دروغ خیلی بزرگ باشد معمولاً چشمان خود را به نقطه ای دور و یا به کف اطاق می دوزند.



شکل ۲۴ مالیدن چشم

خاراندن گوش

این حالت در واقع کوششی از جانب مغز برای جلوگیری از شنیدن کلمات ناصحیح است (شکل ۲۵) این حالت شکل تغییر یافته دو دست روی گوش گذاشتن کودکان است . گونه های دیگری از مالیدن گوش شامل فرو کردن انگشت در سوراخ گوشها یا خم کردن لاله گوش بر روی سوراخها و پوشاندن آنهاست حالت

آخر نشانه این است که شنونده به اندازه کافی گوش داده و دیگر تمایلی به گوش دادن ندارد و در عوض می خواهد صحبت کند.



شکل ۲۵ خاراندن گوش

خاراندن گردن

در این حالت انگشت اشاره دستی که با آن می نویسد ناحیه زیر گوش و یا یک طرف گردن را می خاراند. نکته جالب این است که شخص معمولاً حدود پنج بار این کار را تکرار می کند. این حالت نشانه ای از شک و تردید است و معمولاً مشخصه افرادی است که می گویند " مطمئن نیستم موافق باشم " .



شکل ۲۶ خاراندن گردن در هنگام تردید

حالت های گونه و چانه

گفته می شود یک گوینده خوب کسی است که به طور غریزی می داند چه وقت شنوندگان او مشتاق به شنیدن صحبت هایش هستند و چه موقع خسته شده اند و باید حرف هایش را قطع کند. یک فروشنده

خوب احساس می کند که آیا خریدار احتمالی از کالای مورد نظر خوشش آمده یا خیر. حالت های دست به گونه و دست به چانه می تواند به فروشنده بفهماند که او موفق بوده است یا خیر.

خستگی

وقتی که شنونده ای دست خود را زیر چانه خود می گذارد نشانه این است که از سخنان گوینده خسته شده و این تلاش برای بالا نگه داشتن سر و جلوگیری از خواب رفتن است. خستگی مفرط و بی علائگی به سخنان گوینده زمانی مشهود است که سر به طور کامل روی دست قرار گرفته باشد (شکل ۲۷) و شدیدتر از آن هنگامی است که سر بر روی میز قرار گرفته و فرد خرناس بکشد.



شکل ۲۷ - کسالت و خستگی مفرط

ارزیابی

ارزیابی با گذاشتن دست به حالت بسته بر روی گونه در حالیکه انگشت اشاره رو به بالا قرار دارد نشان داده می شود (شکل ۲۸) نشانه علاقه و توجه واقعی زمانی است که دست بر روی گونه قرار بگیرد، نه آنکه سر بر روی دست. اگر شخصی علاقه خود به گوش دادن را از دست بدهد اما به خاطر ادب بخواهد وانمود کند که علاقمند به گوش دادن است، این وضعیت مقداری تغییر کرده و چانه بر روی کف دست قرار می گیرد.



شکل ۲۸ ارزیابی علاقه مندانه

زمانی که انگشت اشاره به طور عمودی رو به بالا و بر روی گونه قرار گرفته و انگشت شست بر زیر چانه باشد ، شنونده دیدی منفی و یا انتقادی نسبت به گوینده یا موضوع او دارد . ممکن است انگشت اشاره به عنوان تداوم افکار منفی غالباً بر روی چشم گذاشته شده یا آن را بمالد . از انجایی که حالت فرد بازتاب دهنده نگرش اوست ، هر چه این حالت بیشتر ادامه یابد ، دیدگاه منفی بیشتر باقی خواهد ماند . وجود این حالت در بین شنوندگان نشانه این است که گوینده باید فوراً اقدامی مناسب برای جلب توجه شنوندگان و یا پایان دادن به سخنرانی خود انجام دهد.



شکل ۲۹ نشانه افکار منفی

انواع حالت های تصمیم گیری

اگر قرار است برای گروهی از مردم سخنرانی کنید ، در حالیکه ایده ای را مطرح می کنید سپس آنها را به دقت تماشا کنید ، چیز جالبی خواهید دید . اکثریت قریب به اتفاق شنوندگان یک دست خود را به طرف چهره خود آورده و شروع به بروز حالت های ارزیابی خواهند کرد . وقتی که به قسمت نتیجه گیری سخنرانی خود می رسید و از آنها می خواهید که پیشنهادها و انتقادهای خود را مطرح کنند حالت های ارزیابی از بین خواهد رفت . یک دست به سمت چانه خواهد رفت و حالت ضربه زدن به چانه شروع خواهد شد این ضربه زدن به چانه به این مفهوم است که شنونده در حال تصمیم گیری است .

اگر به عنوان مثال به دنبال این حالت دستها و پاها بر روی هم قرار بگیرند و شنونده به پشتی صندلی تکیه دهد این زبان غیر کلامی به معنی "نه" است اما اگر شنونده در حالی که نشسته به سمت جلو متمایل شود معنی "آری" است .



شکل ۳۰ - حالت تصمیم گیری زنانه



شکل ۳۱ - حالت تصمیم گیری مردانه

حالت ها و رفتارهای متداول دیگر

سوار شدن بر صندلی

قرن ها پیش جنگجویان برای محافظت از خود در برابر تیرها و نیزه های دشمن زره می پوشیدند ، و امروزه ، انسان متمدن هر گاه خود را در خطر حمله جسمی یا کلامی ببیند از هر آنچه در دسترس داشته باشد استفاده می کند تا این رفتار حفاظتی را به طور نمادین از خود بروز دهد . این رفتار شامل ایستادن پشت یک در ، نرده ، دیوار ، میز ، در داخل اتومبیل و یا سوار شدن بر یک صندلی می شود (شکل ۳۲) پشتی صندلی به عنوان یک سپر محافظ عمل کرده و می تواند فرد را در حالت جنگجوی غالب و تهاجمی قرار دهد بیشتر کسانی که بر صندلی سوار می شوند افراد سلطه جویی هستند که می کوشند تا کنترل دیگران را به دست بگیرند ، و پشت صندلی به عنوان یک محافظ در برابر هر گونه حمله ای عمل می کند .



شکل ۳۲ - سوار شدن بر صندلی

بهترین روش برای خنثی کردن این حالت ایستادن یا نشستن در کنار چنین فرد و مجبور کردن او به تغییر حالت است . این عمل در بین یک گروه آسان تر است زیرا پشت فرد مورد نظر در معرض دید دیگران قرار دارد (بی دفاع است) اما چگونه باید با کسی که در این حالت بر یک صندلی چرخان سوار شده برخورد کرد؟ بحث کردن با فردی در این حالت بی نتیجه است ، بنابراین بهترین روش حمله غیر کلامی است . به این منظور باید بر بالای سر چنین فردی ایستاد و از بالا به او نگاه کرد و به درون منطقه شخصی اش وارد شد (به او نزدیک شد) این روش به قدری او را دستپاچه می کند که تغییر موضع خواهد داد .

گرفتن کرک یا نخ از لباس

وقتی شخصی با نظرات و گفته های دیگران مخالف است اما احساس می کند که نمی تواند عقیده خود را بیان کند ، حالتی به خود می گیرد که بیانگر نوعی جا به جایی است . کندن یا پاک کردن کرک یا چیزهای دیگر از لباس یک نوع از این حالت ها است . و فرد مورد نظر معمولاً نگاه خود را از دیگران منحرف

کرده و به کف اطاق چشم می دوزد. این حالت یکی از شایع ترین نشانه های نارضایتی است و نشان می دهد که فرد مورد نظر با آنچه گفته می شود موافق نیست ، حتی اگر به زبان کلامی موافقت خود را ابراز می دارد.



شکل ۳۳ گرفتن نخ از لباس

حالت های سر

سه حالت اصلی برای سر وجود دارد . اول: سر رو به بالا قرار دارد (شکل ۳۴) این حالت توسط فردی اتخاذ می شود که موضع بیطرفی نسبت به موضوع مورد نظر دارد . در این حالت سر معمولاً ثابت مانده و ممکن است گاه گاهی به عنوان تایید تکان داده شود . حالت های دست بر گونه که برای ارزیابی به کار می رود نیز ممکن است اغلب با این حالت همراه شود.



شکل ۳۴ حالت خنثی

دوم: هر گاه سر به یک طرف متمایل شود نشانه علاقه فرد مورد نظر به موضوع است



شکل ۳۵ حالت علاقه مند-

اگر می خواهید سخنرانی کنید ، همیشه در بین مخاطبین خود به دنبال این حالت بگردید . اگر مخاطبین سر خود را به یک طرف متمایل کرده ، به طرف جلو خم شده و دست خود را به گونه های خود گذاشته باشند نشانه این است که به موضوع علاقمند و در حال ارزیابی صحبت های شما هستند .

سوم :وقتی سر رو به پایین باشد نشانه نگرش منفی نسبت به موضوع است (شکل ۳۶) حالت های ارزیابی انتقادی معمولاً در حالت سر رو به پایین بروز می کنند . به عنوان یک سخنران همیشه با افرادی مواجه خواهید شد که سرهایشان رو به پایین و دستهایشان بر روی سینه قرار دارد . در چنین حالتی یک سخنران حرفه ای قبل از پرداختن به موضوع اصلی باید کاری انجام دهد تا مشارکت مخاطبین را جلب کند . اگر گوینده در این کار موفق باشد سرهای روبه پایین به سرهای متمایل به یک طرف تبدیل خواهد شد .



شکل ۳۶ حالت عدم تایید

دستهای پشت سر

این حالت که بیشتر در بین حسابداران ، وکلا ، مدیران و افراد دیگری که دارای اعتماد به نفس کافی بوده و احساس برتری می کنند رایج است .



شکل ۳۷ احساس برتری

آمادگی در حالت نشسته

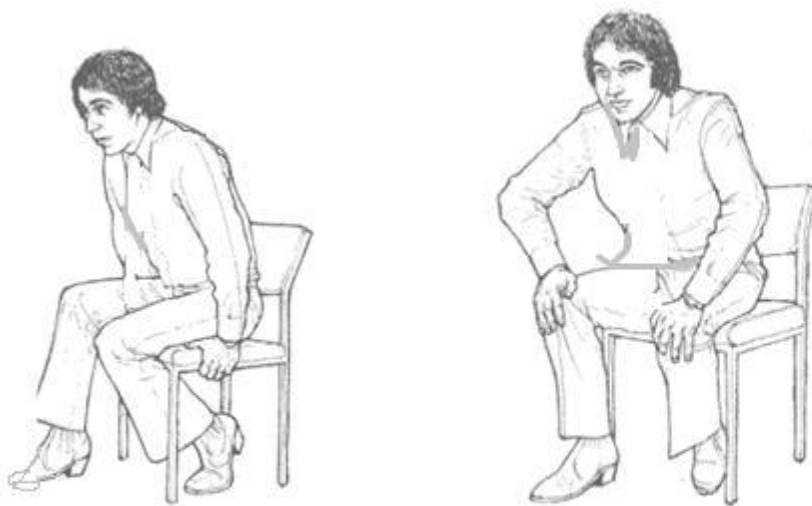
یکی از مهمترین حالت هایی را که یک مذاکره کننده باید بتواند تشخیص دهد حالت آمادگی نشسته است . به عنوان مثال اگر در پایان معرفی یک کالا توسط فروشنده ، خریدار احتمالی به حالت نشسته باشد نشانه این است که او آمادگی خریدن کالای مورد نظر را دارد . حالا اگر بدنبال نشستن به این حالت (شکل ۳۸) فرد مورد نظر چانه خود را هم لمس کند (تصمیم گیری) باید معامله را انجام شده در نظر گرفت . متقابلاً اگر در پایان معرفی کالا خریدار احتمالی دستهای خود را بر روی سینه گذاشته و چانه خود را لمس کند باید دانست که معامله احتمالاً انجام نخواهد شد زیرا او هنوز قانع نشده است . البته حالت آمادگی نشسته توسط افراد خشمگین که آماده انجام کار دیگری (مثلاً بیرون انداختن شما) هستند نیز استفاده می شود . در این مورد باید به حالت های قبل از این حالت توجه داشت .



شکل ۳۸ حالت آمادگی نشسته

موقعیت آغاز گر

حالت آمادگی که به نشانه تمایل به پایان دادن گفتگو به کار می روند شامل متمایل شدن به سمت جلو با دست های روی زانو (شکل ۳۹) یا گرفتن لبه های صندلی با هر دو دست (شکل ۴۰) می باشد.



شکل های ۳۹ و ۴۰ نشانه های تمایل به پایان گفتگو

کپی برداری و تصاویر آینه ای

اگر در محیط های اجتماعی که افراد در حال گفتگو با یکدیگر هستند دقت کنید بسیاری از آنها را خواهید دید که دقیقاً از حالت های یکسانی استفاده می کنند . این کپی برداری از حالت های طرف مقابل به منظور نشان دادن توافق نظر بین دو طرف است . با استفاده از این روش یک فرد با زبان غیر کلامی به طرف مقابل پیام می دهد « همانطور که می بینی من کاملاً مثل تو فکر می کنم » این تقلید ناخود آگاه بسیار جالب است . به عنوان مثال دو فرد نشان داده شده در شکل ۴۱ را در نظر بگیرید ، این تصویر نشان می دهد که آن دو نفر درباره موضوع مورد نظر کاملاً توافق دارند.



شکل ۴۱ توافق نظر در مورد موضوع

اگر یکی از آن دو نفر دست یا پای خود را صاف کند و یا دست خود را در جیب فرو کند فرد دیگر هم از او تقلید خواهد کرد ، این حالت همچنین در بین دوستان نزدیک ، افراد هم سطح ، و زوج های جوان هم رایج است . حالت کپی برداری یکی از بهترین روشها برای نشان دادن توافق نظر و دوست داشتن دیگران است (شکل ۴۲) البته در این موارد باید موقعیت دو طرف و نوع رابطه آنها با هم را در نظر داشت.



شکل ۴۲ کپی کردن حالت یکدیگر

سخن پایانی:

بطور کلی موارد زیر در ارتباط غیر کلامی اهمیت خاصی دارند:

لباس و پوشش ظاهری

لباس، ما و شخصیت ما را شکل نمی دهد اما لباس و وضع ظاهر ، اغلب پایه ای برای قضاوت اولیه در مورد افراد است و تاثیر شگرفی بر قضاوتهای دیگران نسبت به ما دارد . بنابراین بهتر است در هنگام مواجهه و روبرو شدن با مردم به بهترین وضع ظاهری مواجهه شد.

اصولا تمیزی و آراستگی ظاهر به ویژه در لباس های شما نشانگر شخصیت و ارزشی است که شما به خود و حتی به دیگران قائل هستید . بنابراین در هنگام انجام وظیفه پوشیدن لباسی که نشانگر شغل شما باشد از یک طرف و تمیزی و آراستگی آن از طرف دیگر موجب موفقیت شما در کار و ارتباط صمیمانه شما با دیگران خواهد بود.

چهره و چشم ها

چهره به مراتب از رمزها و رسانه های کلامی راستگوتر است و در میان رسانه های غیر کلامی تماس چشمی می تواند کمترین دروغ را بگوید . برخی مطالعات و تحقیقات که بر روی ارتباطات غیر کلامی انجام شده فقط روی حرکات چشم ها و چهره متمرکز شده اند. چشم ها از میان کلیه وجوه ظاهری ما،

آشکار سازترند. چشم‌ها حتی گاهی بدون اینکه خود بخواهیم، ارتباط برقرار می‌کنند. مثلاً وقتی که مردمک‌های چشم‌های ما گشاد می‌شوند صمیمی‌تر، جذاب‌تر و گرم‌تر به نظر می‌رسیم.

اشارت و حرکات دست‌ها

در زندگی روزمره شاید بارها به این نتیجه رسیده ایم که بسیاری از آدم‌ها با دست‌های خود سخن می‌گویند. به این معنی که آنان با حرکات مختلف دست پیام‌های گوناگونی را به مخاطبان خود القا کرده و با آنان ارتباط موثری از این طریق برقرار می‌کنند. دانش‌آموزی که سعی در بیان آموخته‌های خود به معلمش دارد. معلمی که مفاهیم نهفته در ذهن خود را با خلوص برای دانش‌آموزان خود تشریح می‌کند روان‌کاوی که با حرکت دادن انگشتان خود به صورت منظم بر روی میز به سخنان بیمار گوش می‌دهد و ... می‌توان گفت کمتر کسی است که از آن بهره‌مند نگردد.

لحن کلام

همانطور که هر فرهنگ نسبت به فرهنگ‌های دیگر از بسیاری جهات متفاوت است از نظر ارتباطی نیز تفاوت‌هایی مشهود است.

مردمان کوهستان‌ها و دشت‌های فراخ به نسبت شهرنشینان از بلندی بیشتری در سخن‌گویی و محاوره استفاده می‌کنند. حرفه نیز در بلندی صدا موثر است کارگران و کارکنان سازمان‌های صنعتی که با سر و صدای بیشتری سروکار دارند از کارمندان اداری که در دفاتر تمیز و بی‌سر و صدا کار می‌کنند بلندتر صحبت می‌کنند. معماران عمدتاً نسبت به دیگر حرفه‌ها مثل پزشکان یا کارمندان دفتری و حسابداران از بلندی صدای بیشتری در محاوره با دیگران استفاده می‌کنند.

هر اندازه سر و صدا و عوامل اختلال‌زا بیشتر وجود داشته باشد بلندی صدا بیشتر می‌شود.

فردی که بسیار بلند سخن می‌گوید اغلب موجب رنجش دیگران می‌شود. روانشناسان و متخصصان ارتباطات معتقدند: افرادی که دارای ویژگی شخصیتی تهاجمی هستند با بلندای صدای بیشتری نسبت به کسی که در نقطه مقابل است و در ویژگی شخصیتی خجالتی قرار گرفته است سخن می‌گوید.

کیفیت صدا نیز باید مطلوب و خوش‌طنین باشد. لذا ناخوشی‌های مربوط به بینی، بینی‌گرفتگی، گرفتگی صدا، خشونت صدا و نفس‌زنی دشواریهای تنفسی موجب اختلال در ارتباط و ناراحتی مشتریان خواهد شد. (یحیایی ایل، ۱۳۸۵)

تعریف ارتباط موثر

هنگامی که پدیده ارتباط کاملاً موثر اتفاق می افتد که معنا و مفهومی که در ذهن فرستنده است و تصمیم دارد آن را ارسال کند، دقیقاً با آن چه گیرنده از آن دریافت می کند و از خود نشان می دهد، کاملاً برابر باشد یعنی:

معنای مورد نظر فرستنده = معنای دریافت شده توسط گیرنده

- آن چه مسلم است، تمام آن چه فرستنده می فرستد به گیرنده منتقل نمی شود و یا لااقل تمام این پیام ها به طور مشهود مشاهده نمی شود.

- ما نمی توانیم در ارتباطات به گونه ای تمام عیار دیگران را درک کنیم و نباید هم انتظار داشته باشیم که دیگران ما را به طور ۱۰۰٪ درک نمایند. (کیوان داریان، ۱۳۹۱)

روش کنترل کیفیت ارتباط موثر

- گرفتن باز خورد، یکی از روش هایی است که ما را با میزان و کیفیت ارتباط موثر یا غیر موثرمان آشنا خواهد ساخت. آشنایی شما با زبان بدن توسعه این مهارت، شما را در گرفتن فیدبک های ارتباطی از دیگران و ندادن نقطه ضعف به دیگران توانمندتر خواهد ساخت. در فصل های بعدی شما را به گونه ای تدریجی با تکنیک های درک زبان بدن، آشنا خواهیم ساخت.

- گوش کردن فعال نیز، شیوه ای است که ما را در درک میزان موثر بودن پیام های ارسالی یاری خواهد کرد.

- فراموش نکنید اگر به گونه ای افراطی در صدد نفوذ و اثرگذاری بر طرف مقابلمان باشیم ممکن است: (الف) بر میزان اشتیاقمان نسبت به درک دقیق تر و عمیق تر طرف مقابلمان کاسته گردد. (ب) در ارسال پیامی نه چندان متناسب، با نوعی «شکست ارتباطی» مواجه گردیم.

- گاهی لازم است مقداری تحت نفوذ دیگران واقع شویم تا بتوانیم بر آنان نفوذ کنیم. (اعتدال بین تاثیر و تأثر)

- سعی نکنید دیگران احساس کنند که شما می‌خواهید آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهید و گرنه مقاومت می‌کنند.

- گاهی لازم است با خود افشائی حساب شده، چیزهائی از خود بگوئیم تا دیوارهای یخی ارتباطمان با طرف مقابل آب شود.

- سعی کنید به گونه‌ای صمیمانه ابتدا به شناخت ارزش‌های فکری افراد (قوانین فردی و بایدها و نبایدهای شخصی) مبادرت ورزید، آن‌گاه با توجه و احترام به آن ارزش‌ها، به ایجاد نوعی اعتماد، امنیت، هماهنگی و وحدت ارتباطی مبادرت ورزید.

- انتظارات دیگران را شناسایی کنید و در راستای آن عمل کنید یا صحبت نمایید. البته می‌توانید پیشاپیش از پاره‌ای از انتظارات خود، نیز سخن به میان آورید.

- در شروع ارتباط، هرگز از دیگران انتقاد نکنید و یا لاقلاً قبل از انتقاد، از محاسن‌شان تمجید کنید.

- تبسم، می‌تواند این پیام را برساند که من از دیدنتان خوشحالم و شما را دوست دارم، به شما اعتماد دارم. تبسم را با نگاهی مهربان و اعتماد برانگیز همراه سازید.

- به گونه‌ای تمام عیار هیجان زده نباشید ولی سعی کنید پیام‌ها و استدلال‌هایتان را در هاله‌ای از هیجان مطرح سازید. بیشتر افراد در فضاهای هیجان‌آلود، بیش از فضای خشک منطقی، تاثیر می‌پذیرند. بکار بردن کلماتی فراگیر نظیر همه انسان‌ها، همیشه، هیچ وقت و ... هر چند سبب ایجاد هیجان در توده عام مردم می‌گردد ولی برای ارتباطات دقیق‌تر و محققانه، کلمات و عباراتی محدود کننده، محسوب خواهند شد.

- سعی کنید در مورد مطالبی صحبت کنید که طرف مقابل به آن علاقمند است تا وی احساس کند که (الف) به او نزدیک هستید (ب) با او هم عقیده‌اید (ج) برایش اهمیت قایلید و به او احترام می‌گذارید.

- فراموش نکنید که ارائه پیام به افراد زیر می‌بایست با دقت و وسواس بیشتری انجام پذیرد: (الف) آگاهان و مطلعان؛ (ب) منتقدان؛ (ج) افراد دارای اعتماد به نفس بالا

- فراموش نکنید اگر پیام دهنده در نظر پیام گیرنده فردی مهم، معتبر، متخصص در آن امر، بی غرض و جذاب و یا مرجع نوعی قدرت به حساب آید به طور ناخودآگاه از میزان نفوذ و قدرت بیشتری در برقراری ارتباط موثر، برخوردار خواهد بود.

- این را نیز از یاد نبرید چنان چه بهترین پیام ها توسط ماهرانه ترین شیوه های ارسال پیام فرستاده شود ولی در آسمان تمامی این موارد، ابر(عدم اعتماد) سایه گستر باشد، صدها فرصت مخرب و ارتباط برانداز پیش خواهد آمد. سعی کنید هر فرد یا موضوع را با در نظر گرفتن شرایط پیرامونش، مورد بررسی قرار دهید.

- شناخت و ارتباط عمیق تر ما با خویشتن مان، حتی در آلوده ترین فضاها و آسمان های ارتباطی، ما را جهت برقراری ارتباط موثر، تواناتر خواهد ساخت. فراموش نکنید پلی که ما را به آمال و آرزوها و مقاصد و خواسته هایمان وصل می کند، ابتدا از سمت و سوی خودمان کشیده می شود. (کیوان داریان، ۱۳۹۱)

منابع:

اکبری، مظاهر، ۱۳۹۰. "ارتباطات درون فردی در منابع اسلامی" اسلام و پژوهش های مدیریتی، سال اول، شماره دوم.

آلن هـ آندرسون، آنا کیپر یانو، ۱۳۷۷. "رفتار سازمانی اثربخش: رویکردی مبتنی بر مهارتها و فعالیتها"؛ ترجمه علیرضا جباری، مجید پسران قادر، عباس کحالهزاده، انتشارات صنوبر.

آلن پیز، "زبان بدن، چگونه افکار دیگران را بخوانیم" ترجمه سید محمود هاشمی و فاطمه شعبی.

دادگران، سید محمود، ۱۳۸۹. "مبانی ارتباطات جمعی" ناشر: فیروزه.

کیوان داریان، علیرضا. ۱۳۹۱. "ارتباط موثر، مذاکره موفق" وزارت امور خارجه (<http://mfatr.com>)

عباسی، محمدرضا، ۱۳۹۰. "مهارت های ارتباط رو در رو" (www.mgtsolution.com)

مهدوی، مهدی و تاب، محمد، ۱۳۸۹، "بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه ایلام در زمینه ارتباطات سازمانی در آن دانشگاه، نشریه پژوهش در نظام های آموزشی.

یحیایی ایله ای، احمد، ۱۳۸۵. "اصول مشتری مداری" مرکز آموزش مهمانداری و هتلداری ماربین.

<http://www.mmic.ir>

http://www.skillsyouneed.co.uk/IPS/Listening_Skills.html

<http://mrabbassi.persianblog.ir/post/4>