

# مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

با مجوز رسمی از مرکز آموزش مدیریت دولتی و دفتر آموزش و پژوهش استانداری مازندران  
مجری آموزش کارکنان دولت

دوره آموزشی:

## برقراری ارتباط موثر با محیط و دیگران

نشانی: بابل حد فاصل کارگر به کشوری سرداران ۱۰ - تلفن ۱-۳۲۲۵۱۸۰۰

[WWW.MFMBABOL.COM](http://WWW.MFMBABOL.COM)

Email: mfmabol@yahoo.com

«حق چاپ برای مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران محفوظ می باشد»

مقدمه

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی نیازمند ارتباطات است مدیران دریافته اند که ارتباطات مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است. ارتباطات مؤثر را قلب مدیریت میدانند. ارتباطات مؤثر، هدف به حساب نمی آید بلکه باید وسیله ای برای کسب هدف تلقی شود ارتباطات ذاتی نیست بلکه اکتسابی است. ارتباطات ضعیف منبع اصلی اختلافات میان فردی است. زیرا افراد ۷۰ درصد از ساعات بیداری خود را در حال ارتباط برقرار کردن، نوشتن و خواندن و شنیدن هستند و شاید بتوان گفت ۷۵ درصد موفقیت‌های ما نیز به روابط ما بادیگران وابسته است. از همین رو، در دهه های اخیر، توجه زیادی به مبحث « مهارت در روابط اجتماعی» شده است. این نکته که برخی انسانها تعاملگران ماهرتری هستند، باعث شده تا پژوهش‌های دقیق و منظمی درباره ماهیت و کارکردهای «تعامل اجتماعی» و عوامل تأثیرگذار بر آن، انجام شود.

فصل اول

۱- کلیات

۱-۱: تعریف ارتباطات :

به فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه ای که هست و گیرنده همان را دریافت کند، ارتباطات گفته می شود؛ به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است.

تعریف دیگر ارتباطات : انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه . فرهنگ فارسی معین ارتباط را یک بار به صورت مصدر متعدی و بار دیگر اسم مصدر معنی کرده است.

۱- مصدر متعدی : ربط دادن، بستن، بر بستن، بستن چیزی با چیز دیگر.

۲- اسم مصدر : بستگی، پیوند، پیوستگی و رابطه .

ارسطو شاید اولین اندیشمندی باشد که ۲۲۰۰ سال پیش، در زمینه ارتباط سخن گفت. او در کتاب "ریطوریکا" در تعریف ارتباط نوشت: ارتباط عبارت است از جستجو برای دست یافتن به کلیه وسایل وامکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران. شاید تعاریف دیگران تا حدودی ادامه تکامل یافته تعریف ارسطو از ارتباط باشد. از طرف دیگر ویلبرشرام در کتاب فرا گرد و تأثیر ارتباط جمعی می گوید: در فراگرد ارتباط به طور کلی ما می خواهیم با گیرنده پیام خود در یک مورد و مسئله معین همانندی (اشتراک فکر) ایجاد کنیم. کلود شانون در کتاب "نظریه های ریاضی ارتباط" می نویسد: ارتباط عبارت است از تمام روشهایی که از طریق آن ممکن است ذهنی بر ذهن دیگر تأثیر بگذارد. این عمل نه تنها با نوشته یا صحبت کردن بلکه حتی با موسیقی، هنرهای تصویری، تئاتر و عملاً تمام رفتارهای انسانی عملی است. گروه دیگری از اندیشمندان ارتباط، مسئله تأثیر و یا جریان محرک و پاسخ را در تعریف ارتباط به صورت انتقال معنی مطرح کرده اند. رایت می نویسد: ارتباط فراگرد، انتقال معنی بین دو فرد است. گروه دیگری در تعریف خود از ارتباط، وسایل ارتباطی را مورد توجه قرار داده اند: چازلز کولی در کتاب "مفهوم و معنی ارتباط در سازمانهای اجتماعی"، ارتباط را چنین تعریف کرده است: ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس و به وسیله آن به وجود می آید. تمام مظاهر فکری و وسایل انتقال و حفظ آنها در مکان و زمان برپایه آن توسعه پیدا می کند. ارتباط، حالات چهره، رفتارها، حرکات، طنین صدا، کلمات و نوشته ها، چاپ، راه آهن، تلگراف، تلفن، و تمام وسایلی را که اخیراً در راه غلبه انسان به مکان و زمان ساخته شده است در بر می گیرد و سرانجام تعریف جرج گوردن در مورد ارتباط زمینه ای فوق العاده وسیع برای ارتباط مطرح

کرده است. او در کتاب "زبانهای ارتباط" میگوید: هر چیزی که انسان انجام می دهد به نوعی با مفهوم عمومی ارتباط مربوط است. ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آنکه در گیرنده پیام مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود. ژان استوتزل در کتاب "روانشناسی اجتماعی"، می گوید: ارتباط جمعی یا بهتر بگوییم ارتباطات در میان توده ها عبارت از انتقال اندیشه ها به تعداد فراوانی از افراد در آن واحد است. ژوزف تی کلاپر در کتاب "تأثیر ارتباط جمعی" می گوید: ارتباط جمعی عبارت است از رساندن اطلاعات، ایده ها و برداشتها از طریق وسایل ارتباطی و دریافت این اطلاعات به وسیله عده زیادی از انسانها در یک زمان. او در این مورد اضافه می کند که ویژگیهای ارتباط جمعی عظمت نفوذ آن است.

### ارتباطات در رویکرد روابط انسانی:

مکتب نئوکلاسیک که تحت عناوین دیگری نظیر روابط انسانی، رفتارگرایان و انسان گرایان از آن ها یاد شده است در این مکتب به تأمین نیازهای انسانی و توجه به نقش اجتماعی افراد در سازمان تأکید شده است فرض آن ها در مورد انسان، احساسی، عاطفی و اجتماعی بودن وی است. اصلی ترین شعار این نظریه پردازان این بود که یک کارگر خوشحال یک کارگر مولد و بهره ور است. شکل گیری مکتب روابط انسانی متأثر از مجموعه مطالعاتی بود که فردی به التون مایو در کارخانجات وسترن الکتریک در شهر هائورن انجام داد.

### ارتباطات در رویکرد منابع انسانی

متأثر از مبانی رویکرد کلاسیک و به ویژه رویکرد روابط انسانی نسبت به سازماندهی است نظریه پردازان منابع انسانی این نکته را دریافتند که افراد در سازمان از احساس برخوردارند و باید به احساسات آنان توجه نمود. علاوه بر این متوجه شدند که نیروی کار جزء جدایی ناپذیر و ضروری برای تحقق اهداف سازمان است. آنچه نظریه منابع انسانی بر ترکیب فوق افزود، تأکید بر مشارکت شناختی کارکنان به وسیله درک آراء و نظراتشان است.

## فصل دوم

### نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان ارتباطات چهار نقش ایفا می کند:

۱ - کنترل

۲ - ایجاد انگیزه

۳ - ابراز احساسات

۴ - اطلاعات

#### ۱: کنترل

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

#### ۲: ایجاد انگیزه

تعیین هدف های خاص، بازخور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب مورد نظر، (همه اینها) موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می شود.

#### ۳: ابراز احساسات

ابراز احساسات، برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی و (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست. بنابراین، ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می شود و در راه تأمین نیازهای اجتماعی به وی کمک می کند.

### ۴: اطلاعات

ارتباطات می تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و می توانند از طریق رد و بدل کردن داده ها، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب نمایند.

### فصل سوم

## فرآیند ارتباطات

### – ذات ارتباط

ذات ارتباط، فرآیندی است که موجب ارتباط بین فرستنده و گیرنده برای دریافت پیام در زمان و مکان می شود. اگر چه نوع بشر عمدتاً به مطالعه ارتباطات انسانی علاقه نشان می دهد، اما فرآیند ارتباط در تمام موجودات زنده وجود دارد. از جملات بالا نتیجه میگیریم که ارتباط امری بنیادین و جهانی است. ارتباطات انسانی در مفهومی وسیع عبارت است از سلسله اقداماتی که موجب شوند ایده ای از ذهن یک نفر به ذهن دیگری انتقال یافته و درک شده و به اجرا در آید. ارتباطات یک فرایند اجتماعی است که در آن اطلاعات مبادله شده و نوعی تفاهم بین طرف های ذینفع حاصل می شود. ارتباط یک فرایند اجتماعی است به دلیل آنکه در آن دو یا چند نفر دخالت دارند. همچنین ارتباطات یک فرایند دو طرفه است و در یک لحظه به وقوع نمی پیوندد، بلکه در طول زمان تحقق می یابد.

### – اجزای مختلف تشکیل دهنده فرایند ارتباط عبارتند از :

#### ۱- منبع یا فرستنده پیام:

منبع پیام آغازگر ارتباطات است. در یک سازمان منبع پیام کسی است که دارای اطلاعات، نیاز یا نوعی تمایل است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر برساند یا ابلاغ نماید.

#### ۲: به رمز درآوردن پیام

به رمز در آوردن پیام زمانی انجام می شود که منبع پیام اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز در آوردن پیام از آن نظر لازم است که اطلاعات باید تنها بین یک نفر و نفر دیگری، از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

#### ۳: پیام

پیام اطلاعاتی است که منبع پیام آن را از نظر فیزیکی، به صورت رمز در می آورد. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را تجربه و درک کند.

#### ۴: کانال

کانال یا مجرای ارتباطی وسیله ایست برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل وجود هوا برای صوت و کاغذ برای نامه) غالباً نمی توان آن را از پیام جدا کرد. برای اینکه ارتباط به صورت مناسب و با راندمانی بالا صورت گیرد، نوع کانال باید مناسب پیام باشد.

#### ۵: گیرنده پیام

گیرنده پیام شخصی است که اندام های حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند. امکان دارد تعداد زیادی گیرنده پیام وجود داشته باشد. مثل مواردی که یک یادداشت یا بخشنامه برای اعضای یک سازمان منتشر می شود. و امکان دارد گیرنده پیام یک نفر باشد، مثل موردی که کسی با همکار خود به صورت خصوصی درباره موضوعی بحث کند.

#### ۶: از رمز خارج کردن پیام :

از رمز خارج کردن پیام فرایندی است که بدان وسیله گیرنده، پیام را تفسیر می کند و آن را به صورت اطلاعات معنی دار در می آورد. آن یک فرایند دو مرحله ای است. گیرنده باید نخست پیام را بگیرد، سپس آن را تفسیر کند.

### ۷: شلوغی یا سر و صدا :

شلوغی یا سر و صدا عاملی است که موجب مخدوش شدن، ابهام یا اختلال در ارتباطات می شود در هر مرحله ای از ارتباطات، شلوغی یا سر و صدا می تواند وجود داشته باشد.

### ۸: بازخور نمودن نتیجه

بازخور نمودن نتیجه مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام، به منبع پیام داده می شود.

## فصل چهارم

### مسیر ارتباطات

#### - چرخه حیات یک رابطه

از دید دانشمندان مراحل شکل گیری یک رابطه به صورت زیر است:

#### ۱: مرحله آغاز

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

#### ۲: مرحله آزمودن

مرحله ای است که در آن سعی می شود از طریق موضوعهای مشخص مکالمه ای اطلاعاتی در مورد نحوه تفکر و نگرش طرف مقابل به دست آورد. معمولاً پرسشهای زیادی از طرف مقابل به دست آورد و بیشتر سعی در شنیدن داریم تا در سخن گفتن.

#### ۳: مرحله چفت و بند یا سفت کردن

با پدیدار شدن دگرگونیهای فراوانی در رفتارهای ارتباطی، چه کلامی چه غیر کلامی، بین طرفین رابطه شکل می گیرد که اکنون با یکدیگر نزدیک شده و مرحله قبل را گذارنده اند در این مرحله درجه بیشتری از گشودگی و افشا رخ میدهد که میزان خودگشودگی تحت تأثیر فرهنگ ها قرار می گیرد در فرهنگ های محافظه کار افراد به خصوصیات منفی خود نمی پردازند و سعی بیشتر در پنهان داشتن نقاط ضعف خود دارند.

#### ۴: مرحله کامل کردن یا ادغام

زمانی تحقق می یابد که دو انسان به عنوان دو دوست یا دو زوج بنگرند در این مرحله هر یک از طرفین رابطه سعی در پرورش و نشان دادن خواسته ها، علایق و نگرشهای خویش در جهت توافق طرف مقابل دارد در این جا من به ما تبدیل می شود که سعی می کنند که هر چه طرف می پسندد و می پذیرد او نیز می پسندد و می پذیرد.

#### ۵: مرحله پیمان بستن

مرحله ای بیشتر رسمی و مبتنی بر مراسم و آیینهای مرسوم است. ممکن است به شکل مراسم نامزدی یا ازدواج، برادرخواندگی، خواهرخواندگی و هر نوع پیمان محکم و لازم الاجرای در روابط بین اشخاص در آید این مرحله صمیمانه ترین مرحله مراحل است.

#### ۶: مرحله افتراق

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

### ۷: مرحله محدود کردن

اشاره به مرحله ای دارد که طرفین رابطه شروع به کاهش دفعات ارتباط و نیز تقلیل صمیمیت می کنند.

### ۸: مرحله بی روح شدن و توقف رابطه

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

### ۹: مرحله پرهیز از یکدیگر

مرحله ای است که در آن می کوشند با ابزار گریز از بار غم و درد رابطه ای که باعث ناراحتی می شود بکاهند.

### ۱۰: مرحله جدایی

مرحله آخرین در هر رابطه ای میان اشخاص یا حداقل میان دو نفر است. روابط میان اشخاص دیر یا زود به جدایی می انجامد به تعبیری هر رابطه در نهایت به جدایی کشیده می شود.

### روشهای بهبود ارتباطات

بیشتر سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیامهای مدیر به عنوان فرستنده، ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار وی است .شخصیت مدیر از رفتارها و نگرشهای وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می شود . بنابراین بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته و ناشناخته است می توانیم شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم کنیم:

- ۱ - بخشی از رفتارها و نگرشهای مدیر که برای خودش و دیگران شناخته شده ناحیه عمومی نامند.
- ۲ - حوزه ای را که برای خود مدیر ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است ، ناحیه کور می گویند.
- ۳ - حوزه ای که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است، ناحیه خصوصی می نامند.
- ۴ - حوزه ای که برای مدیر و دیگران ناشناخته است، ناحیه ناشناخته گویند بهترین حالت برای افزایش برقراری ارتباط ، بزرگ شدن ناحیه عمومی است.

### فصل پنجم

### راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط

#### انواع الگوهای ارتباطی :

۱: از حیث ارائه بازخورد

الف ) ارتباطات یک طرفه

ب ) ارتباطات دو طرفه

۲: از حیث مسیری که پیام طی می کند

الف ) ارتباطات عمودی

ب ) ارتباطات افقی

ج ) ارتباطات مورب

۳: از حیث رسمی و غیر رسمی

الف ( شبکه رسمی

ب ( شبکه غیر رسمی

۴: از حیث انتقال اطلاعات ( در ارتباطات رسمی)

الف) ارتباطات متمرکز

ب ( ارتباطات Y

ج ( ارتباطات زنجیره ای

د ( ارتباطات ستاره ای

ه ( ارتباطات دایره ای

و ( ارتباطات همه جانبه

۵: از حیث انتقال اطلاعات (در ارتباطات غیر رسمی)

۱ - ارتباطات رشته ای

۲ - ارتباطات انشعابی

۳ - ارتباطات خوشه ای

۴ - ارتباطات تصادفی

**انواع ارتباطات از حیث ارائه بازخورد (عکس العمل)**

۱: ارتباطات یک طرفه (یک جانبه)

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

۲: ارتباطات دو طرفه (دو جانبه)

چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده ، عکس العملها ونظریهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به این نوع ارتباط دو جانبه گویند.

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

**انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام**

۱: ارتباطات عمودی

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

الف - ارتباط از بالا به پایین

ارتباطات متمایل به پایین از مدیریت سطح بالا شروع واز طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می شود.

هدف از این نوع ارتباط ، راهنمایی ، آگاه کردن ، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است آنکه اعضای سازمان با اطلاعات مناسب درباره اهداف و سیاستهای سازمان تجهیز می شود.

ب - ارتباط از پایین به بالا

ارتباط متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح در سطوح پایین سازمان مطرح می نماید. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است.

### ۲: ارتباطات افقی

این نوع ارتباط معمولاً به صورت الگوهای جریان کار در یک سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخشهای مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می گردد. منظور از ارتباطات افقی، آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم‌ردیفان خود می گردند. با این حال در ارتباطات افقی محدودیتهائی دارد. از جمله اثر تخریبی همبستگی گروهی بین همکاران، زمانی که به این نوع هماهنگی نیازی نیست. از معایب دیگر این نوع ارتباط علائق مشترک افراد سازمانی هم سطح، و بی توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی را می توان ذکر کرد که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته و موقعیت کنترل کننده را متزلزل می کند.

### ۳: ارتباطات مورب

در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. مانند ارتباط بین صف و ستاد که چنین ماهیتی دارد.

## فصل ششم

### شبکه های ارتباطی

#### ۱- شبکه های رسمی

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

#### ۲- شبکه های غیر رسمی

ارتباطات غیر رسمی را ارتباطات درخت انگور نیز نامیده اند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می یابد. در ارتباطات غیررسمی، مقامات سازمان و سلسله مراتب اداری را نادیده می انگارد. رؤسا را دور میزند و معمولاً به گونه ای است که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین می کنند و امور را تسهیل می نماید. ارتباطات غیررسمی گاهی ممکن است آن قدر توسعه یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار دهند. ارتباطات رسمی در خطوط غیر رسمی ارتباطات محو می شوند. ارتباطات غیررسمی اگر با هدفهای سازمان در تعارض باشند، در راه تحقق هدفهای مذکور ایجاد اختلال کرده و باید ترتیبی اتخاذ نمود که ارتباطات مذکور قطع شوند انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات غیر رسمی به چهارنوع تقسیم میشوند:

#### الف- شبکه رشته ای

عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی ما قبل خود را به عامل ما بعد خود انتقال می دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه ها بسیار کم است.

#### ب- شبکه انشعابی

یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می آورد و آنها را بین اعضا منتشر می سازد. این شبکه ها بویژه برای انتشار « اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند » به کار می روند.

#### ج- شبکه تصادفی

عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت می کنند و به همین ترتیب منتشر می سازند. این شبکه هنگامی به کار می روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر راه انتشار آنها موجود نباشد.

### د- شبکه خوشه ای

هر عامل انتقال اطلاعات ، عوامل دیگری را انتخاب می کند و اطلاعات موردنظر را به آنها می دهد. آن عوامل جدید نیز به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می کنند.

### نقش های افراد در شبکه های ارتباطی

۱- ستاره : فردی که بیشترین ارتباط را در شبکه دارد.

۲- رابط : فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به یکدیگر ، به هم مرتبط می کند.

۳- پل : فردی که به عنوان سنجاق اتصال یا تعلق داشتن ، به دو یا چند گروه خدمت می کند.

۴- نگهبان : فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می سازد.

۵- منفک شده : فردی که دیگر با شبکه مورد نظر ارتباطی ندارد.

## فصل هفتم

### موانعی که بر سر راه ارتباطات اثربخش قرار دارد

۱- موانع فنی:

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

۲- موانع ادراکی ادراکات افراد باهم تضاد دارد، در این صورت ارتباط برقرار نمی شود.

۳- موانع زبانی یا موانع معانی

زمانی که یکی از طرفین زبان یا واژه ای را ندارد، ارتباط برقرار نمی شود.

۴- حرکات غیر کلامی

مقصود زبان ایما و اشاره در فرایند ارتباطی است که چنانچه درست به کار گرفته نشود و متناسب با محتوای پیام نباشد برقرار نمی شود.

۵- استفاده نکردن از ابزارهای مناسب ارسال پیام

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

۶- وجود پارازیت

علاوه بر پیام اصلی ، سیستم ارتباطی پیام های دیگری ارسال کند که گیرنده نتواند آن پیام را خوب دریافت کند.

۷- انگیزه

چنانچه طرف مقابل ، فاقد انگیزه باشد؛ در این صورت احتمال برقراری ارتباط کاهش می یابد.

۸- ارزیابی (منبع) فرستنده پیام

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

۹- موانع مربوط به ارزش های فرهنگی و اجتماعی

تفاوت بنیادین ارزش ها و هنجارها بین افراد ، باعث جلوگیری از برقراری ارتباط می شود.

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

### ارتباط یکسویه در فضای گفت و گو

از آداب گفت و گو آن است که هر یک از طرفین، به دیگری اجازه سخن گفتن و اظهارنظر بدهد و با پرگویی، وی را به سکوت وادار نکند. برخی افراد که خود را دانایان می دانند یا حرفه آنها به گونه ای است که با گویندگی و سخنرانی و تدریس و ... سر و کار دارند، گاه در گفت و گوهای روزانه نیز، طبق عادت، نقش سخنگوی تنها را بازی می کنند و کمتر حاضرند از مرکب سخن، پیاده گردند. به خوبی روشن است که این کار، ارتباط سازنده و موثر را دچار مشکل و حتی ناممکن می سازد. از این روی، در آموزه های دینی تاکید میشود که آدمی در فضای گفت و گو بر شنیدن پیش از سخن گفتن، علاقه نشان دهد. به طور کلی یکی از امتیازات و کارکردهای شیوه پرسش و پاسخ و نظرخواهی در گفت و گو، که در قرآن کریم و گفت و گوهای پیامبران به فراوانی دیده می شود، نفی ارتباط گفتاری یکسویه و ایجاد فضای تعامل در گفت و گوست.

### شروع از نقاط منفی (انتقاد گزنده)

گفت و گو را نباید با شکایت، سرزنش و انتقاد آغاز کرد، چرا که این کار، می تواند شخصیت مخاطب را جریحه دار سازد و پذیرش انتقاد و ادامه ارتباط را نیز با مشکل مواجه کند. بنابراین، حتی در صورتی که موضوع اصلی سخن، انتقاد از مخاطب باشد، نخست لازم است به نقطه یا نقاط مثبتی اشاره شود و انتقاد با افزون بر نکته یاد شده، انتقاد سازنده شرایط دیگری نیز دارد که از آن جمله است:

- انتقاد، نباید گزنده و توأم با سرزنش زیاد باشد، چرا که در این صورت، آن سان که امیر مومنان فرموده اند، تنها شعله های لجاجت مخاطب را برمی افروزد.

- تکرار بیش از حد انتقاد نیز، از تاثیر آن می کاهد و بذر کینه و دشمنی را در دل مخاطب می افشاند.
- انتقاد از مخاطب در حضور دیگران، معمولاً موجب تخریب شخصیت وی می شود و نتیجه معکوس دارد.

### ستایش افراطی مخاطب

همان گونه که انتقاد گزنده، مانع برقراری ارتباط موثر است، ستایش افراطی مخاطب نیز گاه مشکل ساز است. چرا که مخاطب احساس می کند ستایش فراتر از حد او، نوعی مجامله و چاپلوسی، یا ابزاری برای فریب و اغفال و در نتیجه وادار کردن وی به پذیرش یک کار یا مطلب است. از این روی، بسیاری از افراد، در برابر ستایش خود، حالت تدافعی می گیرند. از این روی، و نیز به خاطر آثار نامطلوبی که این کار، بر روحیه و اخلاق مخاطب بر جای می نهد، در آموزه های دینی، نهی و نکوهش شده است. تا آن جا که رسول خدا (ص) فرموده اند « به صورت ستایش کنندگان، خاک بپاشید » دیگر سوی، امیر مومنان (ع) پارسایان را چنین توصیف می کند که هرگاه ستایش شوند، ترسان و نگران گردند و در درون، از پیشگاه الهی طلب آمرزش نمایند. بدین سان، هم در انتقاد و سرزنش و هم در مدح و ستایش، از زیاده روی باید خودداری نمود.

### گفت و گوی آمرانه و منفعلانه

از نظر چگونگی برقراری ارتباط و گفت و گو، افراد را می توان به سه گروه تقسیم کرد: نخست، انسانه ای «پرخاشگر» و متکبر که در سخنان خود، پیوسته از دستور، تهدید، اعراب و تحقیر، وادار سازی از طریق استدلال، سخنرانی یا بحث کردن استفاده می کند، نیازها و تمایلات خود را همیشه حق و مهمتر از نیازها و خواسته های دیگران می دانند و برای شخصیت مخاطب، ارزشی قائل نیستند. از دید آموزه های دینی، این کار، شیوه گردنکشان و مستکبران است که مانع برقراری ارتباطی صمیمی و موثر می گردد. هر رابطه ای می تواند در بعضی قسمتها دچار تیرگی شود ولی روابطی که با تهدید همراه باشد همه ی پلهای ارتباطی را خراب می کنند.

گروه دوم، افراد «منفعل اند» که شخصیت خویش را بی ارزش می شمارند و خواسته ها و نیازهای خود را از خواست و نیاز دیگران، بی اهمیت تر می پندارند. آنان معمولاً با صدایی ملایم سخن می گویند و با تبسم های زیاد و انفعالی، خودداری از تماس چشمی و عذرخواهی

فراوان از سخنان خود، بیشتر شنونده حرف های دیگرانند و در سخن خود نیز، متکی به رای آنان. این حالت، افزون بر آن که تاثیرگذاری ارتباط را به حداقل می رساند، عزت نفس و شخصیت گوینده را در نظر دیگران، خدشه دار می سازد و آدمی را از رسیدن به خواسته های حقیقی خویش، باز می دارد. گروه سوم، افراد «قاطع اند» که با احترام به حقوق و شخصیت دیگران، خواسته های خود را نیز با قاطعیت همراه با آرامش و ادب، مطرح می سازند. بر این اساس، ارتباط موثر، نیازمند آن است که گفت و گوها، نه آمرانه و نه منفعانه، بلکه با قاطعیت و ابراز وجود توأم با احترام، انجام گیرد.

### خودنمایی در بیان

خودنمایی و فضل فروشی در سخن، ارتباط موثر را غیرممکن می سازد، زیرا برای مخاطب، این احساس را پدید می آورد که گوینده، خود را از نظر سطح دانش و خرد یا پایگاه اجتماعی، در مقامی برتر و مخاطب را فردی کم خرد و فرودست می داند و این، موجب رنجش وی می گردد. خود ستایی در واقع برخاسته از غرور و خود برتری است که ناشی از عدم شناخت صحیح از خویش است. از این روی، قرآن کریم می فرماید خودستایی نکنید، [چرا که] او به کسی پرهیزگاری نموده، دانتر است بر این اساس، هرگاه مخاطب، از اطلاعات علمی و سطح فهم پایین تری نسبت به گوینده برخوردار باشد، بایستی از خودنمایی در سخن و به کارگیری اصطلاحات علمی نامانوس، خودداری گردد.

### مجادله

جروبحث های بی حاصل، از موانع مهم ارتباط گفتاری موثر است که در آموزه های دین، با عنوان های «جدال» و «مرا» نکوهش و باز داشته شده است این کار که غالباً ناشی از خود بزرگ بینی و برتری جویی و به هدف محکوم کردن و شرمندگی ساختن مخاطب است، وی را نیز به جدال و لجبازی می کشاند و با سلب احترام متقابل، ادامه ارتباط را دچار مشکل می سازد. امام هادی (ع): مجادله کردن، دوستی دیرین را از بین می برد و پیوند استوار را از هم می گسلد، و کمترین چیزی که در آن هست، چیره جویی است و چیره جویی، خود عامل اصلی قطع رابطه باشد. از این روی، آدمی حتی در صورتی که اطمینان دارد حق با اوست، بایستی از پافشاری بیش از حد بر آن که به جدال می انجامد پرهیزد.

رسول خدا(ص) می فرماید: هیچ بنده ای کاملاً به حقیقت ایمان نرسد، مگر آن گاه که مجادله را رها کند، هر چند حق با او باشد چرا که لازم نیست تمام باورها و گفته های ما را، دیگران نیز بپذیرند.

مقابله با خاستگاه های جدال ناپسند همچون برتری جویی و تعصب و توجه به پیامدهای آن از جمله: تیرگی روابط، افت شخصیتی، خستگی بی حاصل و سقوط معنوی، می تواند آدمی را در ترک این کار یاری رساند.

### پرسشگری منفی

کارکردهای اصلی «پرسش» به عنوان مهارتی اجتماعی، بسیار فراوان و گوناگون است، از آن جمله است: کسب اطلاعات (به عنوان مهمترین کارکرد)؛ سنجش میزان دانش پاسخ دهنده، تشخیص مشکلات طرف مقابل؛ ابراز علاقه به مخاطب تعیین نگرش ها، احساسات و عقاید وی؛ تشویق به مشارکت بیشتر در بحث؛ تشویق تفکر انتقادی و ارزیابی و انتقاد و بازخواست. در کنار این عناصر، گاه پرسش هایی نادرست، غیرمفید یا به انگیزه های ناسالم مطرح می شود که فرآیند ارتباط را نیز، دشوار می سازد، از این روی، در آموزه های دینی، نکوهش شده است. برخی از این گونه پرسش ها عبارت است از:

\* پرسش از مسائلی که هیچ گونه سود قابل توجهی ندارد و تنها موجب اتلاف وقت و انرژی افراد است.

\* واکاوی آنچه دانستن آن، زیانبار است (مانند اصرار بیمار برای آگاهی از بیماری درمان ناپذیر خود، سوال از آلودگی های افراد، اطلاعات سری...).

\* تجسس در امور شخصی دیگران، واریسی، بازجویی و بازپرسی.

\* پرسش تمسخرآمیز.

- \* پرسش به هدف خودنمایی، فضل فروشی یا تخریب شخصیت و اعتبار مخاطب.
- \* بهانه تراشی و ماجراجویی با سوالات بیجا.

### قضاوت کردن

قضاوت کردن یعنی آن که شما ارزشهای ذهنی خود و باورها و عقایدتان را به طرف دیگر رابطه تحمیل کنید. مثلاً پسر خاله تان از کنکور رد شده است و برای شما درد دل می کند. شما بدون آن که احساس او را درک کنید می گوئید «ای بابا یه جور صحبت می کنی که انگار چه اتفاق مهمی افتاده چیزی نشده که...» این عبارت کافی است تا او احساس کند شما او را درک نمی کنید. شما در این عبارت چه کرده اید؟ به جای همدلی که یکی از کلیدهای ارتباط موثر است نظر خودتان را راجع به رویداد بیان کرده اید. مگر او از شما نظرخواسته بود؟ تا زمانی که از شما خواسته نشده قضاوت نکنید. از قضاوت فوری بپرهیزید. قضاوت را موکول به زمان پس از همدلی، کنید.

### قطع کردن صحبت دیگران

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

### مسخره کردن طرف مقابل

مسخره کردن نه تنها سبب قطع رابطه بلکه می تواند سبب واکنشهای تند و شدید شود. فکر می کنم فقط افرادی که در رابطه کم می آورند و ضعف ارتباطی دارند شروع به تمسخر طرف مقابل رابطه می کنند به خصوص در برابر جمع از مسخره کردن یکدیگر پرهیز کنید. و تخم کینه را در دل یکدیگر نکاریم: «تو اگر عرضه داشتی که اوضاع بهتر از این بود.» شوخی کردن هم اگر جنبه تمسخر به خود بگیرد ماع ارتباطی خواهد بود لذا از شوخی کردن زیادتیر از حد و بی مورد بپرهیزید.

### موارد دیگری را هم می توان از موانع ایجاد یک ارتباط کلامی موثر برشمرد. از جمله:

- \* موعظه و نصیحت کردن در حین گفت و گو
- \* توصیه، پیشنهاد یا راه حل ارائه دادن به نحوی زنده
- \* مخالفت کردن و مقصر شمردن دیگری
- \* تحقیر کردن طرف
- \* پرت کردن حواس شخص و عوض کردن صحبت

### آسیب شناسی سخن

سخن، از دید کمی و کیفی، پیوسته در معرض آفات و آسیب های گوناگونی است که به خاطر تاثیرات منفی بر شخصیت، روان و اعتبار اجتماعی گوینده یا مخاطب، بی ارزش و گاه ضدارزش می شود و ناپایداری ارتباط کلامی سازنده را نیز، موجب می گردد. برخی از طرف های آغاز کننده ی ارتباط کلامی در پی آن هستند که طرز فکر، رفتار یا احساسات طرف مقابل را عوض کنند، نه این که او را همان طور که هست بپذیرند یعنی عدم پذیرش و نبودن همدلی. یعنی ما ظرفیت و توانایی این را نداریم که خود را جای دیگران بگذاریم و واقعیات را از دید آنها ببینیم و نمی توانیم احساسات آنها را درمورد چیزهای مختلف بفهمیم.

### علل تولید شایعه و انواع آن

در خصوص علل و عوامل تولید و نشر شایعه در جوامع انسانی مطالب زیادی گفته شده است و به رغم اینکه پس از مدتی صحت و سقم شایعه کشف می شود اما سلسله انسان ها، به رغم تجربه این شایعات، باز به شایعه تن می دهند و در آن گرفتار می آیند، در زیر به چرایی و چگونگی تولید و استمرار شایعه از منظر علمی می پردازیم

شایعه عبارت است از انتقال دهان به دهان حکایت ها و اخبار غیرموثق در وضعیت های غیرعادی. در چنین مواقعی دو نوع خبر به صورت همزمان منتشر می شود:

۱- اخباری که مورد تایید رسمی رادیو و تلویزیون و مطبوعات است.

۲- اخبار غیرموثق و مشکوک که به صورت غیررسمی منتشر می شود. از آنجا که در نگاه توده مردم، حکومت ها به مساله ای به نام «حفظ اسرار» معتقد هستند لذا به اخبار رسمی اطمینان و اعتماد صد درصد « نمی کنند و به اخبار غیررسمی نیز توجه دارند.

### علل بروز شایعات

#### ۱- سانسور یا القای سانسور

سانسور یا توهم سانسور یکی از مهمترین عوامل گسترش شایعه است، زیرا مخاطب برای تکمیل پازل ذهنی خود تلاش می کند.

#### ۲- سوءظن

سوءظن باعث می شود که فرد مبتنی بر ذهنیت قبلی که توأم با برداشت بدبینانه بوده است به هر پدیده جدید نگاه کند و چون اصل اعتماد وجود ندارد با ارجاع پدیده های جدید به پدیده های واقع شده قبلی، اصل شایعه را بپذیرد.

#### ۳- فقدان اطلاعات

فرض کنید فردی از تصادف شدید یک وزیر مطلع می شود و از نحوه و نتیجه تصادف بی خبر است، این فرد برای آرامش خود و رهایی از درگیری ذهنی مابقی ماجرا را با سؤالات احتمالی طرح و به دیگران منتقل می کند و تکرار این انتقال موجب می شود که خبرهای زیر به اصل تصادف اضافه شود.

وزیر درکما است، وزیر پایش شکسته، در بیمارستان فلان شهر بستری است، فوت کرده است، ماشین وی واژگون شده، راننده ... ارائه اطلاعات تکمیل شده مانع از رواج این شایعه است

#### ۴- آمادگی (ذهنیت داشتن)

اگر یک دستگاهی کاری را انجام بدهد و مسئولیت همین اتفاق را رسماً به عهده بگیرد. ذهنیت مذکور می تواند در حوادث بعدی نیز این خاطره را تجدید کند که: تکرار حادثه فعلی هم می تواند مربوط به آن دستگاه باشد، زیرا قبلاً موارد این گونه را انجام داده اند.

#### ۵- ترس و امید

رهایی از فشار ترس و گرایش به امید برای رهایی از استرس و اضطراب نیز از دلایل تولید شایعه است. تنش های مستمر و خشونت آمیز که خستگی روانی و جسمی را به همراه دارد، می تواند سرچشمه این شایعه قرار گیرد.

#### ۶- حدس زیرکانه

بعضاً شایعه جهت کشف یک حقیقت یا تست ضربیب حساسیت افکار عمومی طرح می شود. حدس زیرکانه اگر برای مخاطبی که مورد عملیات روانی قرار می گیرد به عنوان یک اتهام یا پرداخت هزینه طرح شود باعث کشف پاسخ حقیقی می شود. بدین معنی که فرد برای فرار از تهمت، اصل ماجرا را آشکار می کند.

#### ۷- خودنمایی

تلاش برای جلب توجه دیگران، افزایش پرستیژ نزد دیگران و تظاهر به مطلع بودن و مورد مصاحبت قرار گرفتن از دلایل عمده این نوع شایعه است

### انواع شایعات :

شایعه دارای اقسام مختلفی می باشد که متناسب با نوع کاربرد و نوع واکنش تقسیم بندی می شود.

#### ۱- شایعه خصمانه یا تفرقه افکنانه

این شایعه بدترین نوع شایعه است. بدین معنی که تولید این شایعه آگاهانه و تعمدی صورت می گیرد. این شایعه برای تخریب یک فرد یا نظام سیاسی مورد استفاده قرار می گیرد. بدین معنی که متناسب با نقاط قوت و ضعف آن نظام سیاسی و متناسب با تاثیرگذاری شایعه بر اعتمادزدایی و اعتبارزدایی به کار می رود.

### ۲- شایعات شییطانی

این شایعه مبتنی بر ترس است، بدین معنی که یک فرد یا حزب برای مخفی کردن واقعیات یا نقاط آسیب پذیر به تولید اخبار مبالغه آمیز می پردازد. به طور مثال یک تجمع صدنفری، هزاران نفر عنوان می شود، دو نفر کشته معادل ده ها نفر تبلیغ می شود. برای مخفی کردن ضعف نظامی، میزان تولید سلاح و سلاح های دوربرد را چند برابر اعلام می کنند.

### ۳- شایعات رؤیایی

این شایعات مبتنی بر امید و تفکرات آرزومندانه است. بدین صورت که فرد، نابودی یک حکومت یا فرد مخالف را شایعه می کند، اقدامات بی اثر خود را اثرگذار جلوه می دهد و چشم انداز آینده را مثبت جلوه می دهد تا در پرتو آن آرامش یابد.

### ۴- شایعه وحشت

خطر این شایعه فوری است، لذا مخاطب باید سریعاً واکنش نشان دهد، نظیر اینکه تا لحظاتی دیگر در فلان خیابان انفجار صورت می گیرد، تا لحظاتی دیگر سیل فرا می رسد، بزودی مورد حمله قرار خواهید گرفت، امروز دستگیر می شوید و ... این شایعه حتماً توام با واکنش آنی می باشد و موجب دردسر خواهد شد.

### ۵- شایعه تست

شایعه تست معمولاً برای تخلیه اطلاعات صورت می گیرد، علاوه بر آن دولت ها، بسیاری از طرح های اجتماعی و اقتصادی را که از واکنش عمومی نسبت به آن اطلاع دقیق ندارند مورد تست قرار می دهند و براساس واکنش اجتماعی نسبت به انجام یا تکذیب آن اقدام می نمایند. به طور مثال خبر آزاد شدن قیمت نان یا انحلال فلان حزب سیاسی طرح می شود و واکنش افکار عمومی قبل از اقدام سنجیده می شود. اگر واکنش منفی و شدید باشد خود دولت ها نیز به جرگه تکذیب کنندگان شایعه می پیوندند.

### راه های کنترل شایعات :

برای کنترل شایعه انجام اقدامات زیر ضروری است:

- ۱- ایجاد اعتماد نسبت به ارتباطات رسمی و عمومی
- ۲- پاسخگویی مسئولین و رهبران در جهت تقویت اعتماد
- ۳- گفتن حقایق شفاف سازی
- ۴- اشتغال
- ۵- مقابله مستقیم با شایعه سازی

## فصل هشتم

### راه های تأثیرگذار و نفوذ بر دیگران

#### - تیپهای شخصیتی نه گانه

شناخت ابعاد شخصیت انسان و ارائه راهکار برای رشد و خود آگاهی بیشتر انسان بسیار مهم است. انسان تا خود را به درستی نشناسد، قادر به کمک به خود و نیز کمک به دیگران نخواهد بود. یکی از تئوری های علمی، انسان را به نه تیپ شخصیتی تقسیم می کند که هر تیپ

دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود می باشد . تا کنون تیپ شناسیهای زیادی در شخصیت ارائه شده است در اینجا این نه تیپ به صورت خیلی مختصر ارائه می شود:

### ۱ - تیپ کمالگرا

این افراد به دنبال کامل بودن در همه چیز هستند و از ناکامل بودن خود سرخورده اند. ایده آلیست هستند و هر قدر هم پیشرفت کنند باز راضی نمیشوند و یک ندای درونی به آنها میگوید که خوب کار نمی کنی . این افراد به احتمال خیلی زیاد، دارای والد یا والدین ایراد گیری بوده اند که به راحتی راضی نمی شدند. این اشخاص هم ، ایرادگیر و کنترل کننده و معمولاً دارای اضطراب هستند و زمینه شخصیت وسواسی در آنان زیاد است، زیرا این ویژگیها را حداقل از یکی از والدین یاد گرفتند.....

### ۲ - تیپ مهرطلب یا کمک کننده

این افراد دائم به فکر دیگرانند. خود را به آب و آتش می زنند تا به دیگران کمک کنند . نیاز به محبت و توجه دارند . قادر به "نه" گفتن نیستند ، چون از طرد شدن واهمه دارند. افرادی وابسته و متکی به دیگرانند. حرمت ذات پایینی دارند و همواره به دنبال تایید و تحسین دیگرانند و...

### ۳ - تیپ پیشرفتگرا یا موفقیت جو

این افراد برای پیشرفت سخت کار میکنند و جویای نام و مقام هستند . افرادی پر کار و رقابت جو هستند و برای پیشرفت کردن دست به هر اقدامی که لازم باشد میزنند . بیشترین لذت را در کار کردن میبرند . این خطر در آنها وجود دارد که توجه به کار و موفقیت و رقابت با دیگران بیش از توجه به خود و خانواده اش اهمیت پیدا کند..

### ۴ - تیپ رمانتیک محزون یا هنرمند

این افراد بسیار احساساتی و زود رنج هستند. خود را با احساسات دیگران درگیر می کنند و چون از تخیل بسیار نیرومندی برخوردار هستند خودشان هم دچار همان احساسات می شوند. افسردگی و نوسان خلق در این افراد زیاد مشاهده می شود. از کارهای یکنواخت خسته می شوند و نیز اگر امکان آن باشد ولخرج هستند . افراد تیپ چهار هستند و زندگی در کنار این افراد مثل راه رفتن روی یخ است.... تضادهای وجودی زیادی دارند و... ( احتمال ابتلا به اعتیاد در این تیپ، به نسبت سایر تیپها، بیشتر است )

### ۵ - تیپ فکور

این افراد بسیار در خود فرو رفته یا درونگرا هستند (از بودن در جمع لذت نمی برند و اجتماع گریزند). قادر به ابراز احساسات خود نیستند و معمولاً تمایل کمی برای ازدواج دارند. در کلاس معمولاً در ردیف آخر می نشینند تا همه را ببینند ولی دیگران او را نبینند. دوست دارند دیده نشوند و نامرئی باشند. همواره احساس را بعد از عقل تجربه میکنند. اهل کتاب خواندن و جمع آوری اطلاعات هستند و می خواهند از همه چیز سر در بیاورند....

### ۶ - تیپ وفاخو، وفاجو و شکاک

این افراد به همه چیز سوء ظن دارند. افرادی محتاط هستند . می خواهند بدانند که در ذهن دیگران راجع به آنها چه می گذرد نگران خیانت و بی وفایی دیگرانند. معمولاً اضطراب دارند و دوست دارند وظیفه آنها در جایی که هستند مشخص و تعریف شده باشد. و...

### ۷ - تیپ خوش بین و خوش گذران

این افراد به دنبال لذت جویی بوده و برونگرا ترین تیپ در بین نه تیپ هستند. تابع فلسفه اپیکور هستند که زندگی یعنی لذت بردن و دوری از درد. افرادی اجتماعی و رفیق باز هستند . معمولاً همه فن حریفند و در چند چیز تبحر دارند و بسیار خوش بینند. همواره به دیگران امید میدهند.

### تیپ چالشگر یا قدرت طلب

این افراد به دنبال قدرت و تسلط بر دیگران هستند. دوست دارند مدیر و رهبر باشند و دستور بدهند. بسیار کنترل کننده هستند و آمرانه با دیگران رفتار میکنند. تمایل به دیکتاتور بودن دارند. اگر دیگران خصوصاً زیر دستان آنها، از آنان اطاعت نکنند، سخت بر آشفته و عصبی می شوند. در عین حال حمایت کننده هم هستند و از زیر دستان خود حمایت میکنند ولی به این شرط که آن افراد مطیع اوامر این جنابان باشند؟! افرادی انتقام جو بوده و....

### ۸ - تیپ صلح طلب و میانجی

این افراد دنبال آرامش و صلح و آشتی با دیگرانند. همواره میخواهند بین دیگران میانجی شوند تا بین آنها آشتی برقرار کنند. افرادی انطباق پذیر و تابع هستند. از درگیری و خشونت پرهیز می کنند و حتی شاید از آن می ترسند. نسبتاً تنبل هستند. در تصمیم گیریها مشکل دارند و آخرین تصمیم را درست نمی گیرند. نکته دیگر اینکه نه گروه شخصیتی به سه گروه یا مثلث تقسیم می شوند و در درون هر مثلث، هر تیپ به ویژگیهای بعضی تیپها نیز گرایش دارد که اصطلاحاً به آن بال یا وینگ می گویند. این مثلثها به شرح زیر است:

۱ - مثلث اراده که شامل تیپهای یک، هشت و نه است.

۲ - مثلث قلب یا احساسات که شامل تیپهای دو، سه و چهار می باشد.

۳ - مثلث مغز یا تفکر که شامل تیپهای پنج، شش و هفت است.

### - ارتباط کلامی

#### ۱- اثر شگفت انگیز کلمات

ارسطو گفته است: " انسان، چون ناطق است، انسان است ". توان سخن گفتن، بخش مهمی از ارتباطات میان فردی را تشکیل می دهد. ارتباط کلامی اهمیت بسیار دارد، زیرا یکی از ابزارهای اولیه ای است که انسان برای تاثیر در محیط و کنترل و درک آن به کار می برد. به علاوه حداقل در مورد بیشتر افراد، مهارت در کاربرد کلام گفتاری، یکی از وسایل عمده افزایش پاداشها و کاهش تنبیهاتی است که از محیط حاصل می شود. در اغلب جوامع جدید، بسیاری از موفقیتها در مهارت در چرخاندن کلمات است. انسانهای موفق، جمله‌ای به دلیل فراست در انتخاب کلمات مناسب، توفیق یافته اند. در ارتباط کلامی، هدف اثر گذاشتن بر رفتار دیگران است. در ارزیابی اثرات رفتاری ارتباط کلامی، پیچیدگی زیادی وجود دارد. در واقع هدف کلی ارتباطات کلامی، تغییر یا اصلاح در منبع معنی شنودگان است. به عبارت دیگر، گوینده امیدوار است که در مخاطبان او، پس از فراغت از موقعیت ارتباطی، تغییر الگوی رفتاری دیده شود. از دیدگاه ارزشی نیز در جوامع انسانی، هدف ارتباط کلامی، ایجاد زمینه ای برای مبادله آزاد اندیشه هاست. ارتباط کلامی باید نظم و هماهنگی اجتماعی را تامین کند. ارتباط کلامی باید هر آنچه را که در آدمی، والا و انسانی است، ارتقا بخشد و با هر آنچه پست و ناپسند است، پیکار کند.

ارتباط کلامی، شاید مهم ترین ابزار در جذب کردن زندگی است. تصور کنید اگر توان حرف زدن نداشتیم، زندگی ما چگونه بود؟ ابتدا، برای اینکه بتوانیم به دیگران نشان دهیم چگونه فکر می کنیم و چه احساسی داریم، امکانات کمی داشتیم و همچنین خیلی کند می توانستیم بفهمیم که دیگران در ارتباط با ما چه فکر و احساسی دارند.

ارتباط کلامی، بیشترین ارتباط روزانه بین انسانها را می سازد و اجازه می دهد بین انسانها، ارتباطات عمیقی ایجاد شود. ارتباط کلامی است که به دو نفر اجازه می دهد، یکدیگر را شکوفا کنند، همدیگر را حمایت کنند، مهربانی نمایند و رضایت خاطر در زندگی فراهم آورند. نفس حرف زدن در باره مسایل و مشکلاتی که داریم، در یک رابطه مطلوب ما را خوشحال می کند و اضطراب ما را کاهش می دهد. بدون ارتباط کلامی، زیبایی و جذابیت زندگی ما بسیار پایین می آید. کلام به ما امکان می دهد که برای دیگران خوشبختی، غم و یا وحشت خلق کنیم. به عبارت دیگر ارتباطات کلامی، منبع مهمی از احساسات مطلوب و نامطلوب، خوشایند و یا ناخوشایند ما محسوب می شوند. در فرایند ارتباط، پیام منتقل می شود اما معنی منتقل نمی شود. معنی، خاص هر شخص است و در منبع معنی واقع در مغز او جای گرفته

است. وقتی ارتباط برقرار می شود در واقع مشابهت معنی میان معنی مورد نظر فرستنده پیام با معنی متجلی شده در گیرنده پیام حاصل شده است.

برای اثر بخش ارتباط کلامی، باید کلام به شکل کاملاً "صریح بیان شود و از گیرنده پیام، تأییدیه مبتنی بر دریافت صحیح پیام ارسالی گرفته شود. در ارتباط کلامی استفاده از عبارتهای چند تفسیره، لغت های نسبی، زبان انتزاعی، ابهام در ارائه پیام و زبان هیجانی موجب ایجاد سوء تفاهم و اختلال در ارتباط می شود.

درخصوص اینکه آیا فرمولی وجود دارد که طبق آن نحوه واکنش گیرنده پیام محاسبه و اندازه گیری شود، باید گفت، چنین فرمولی وجود ندارد.

### ۳ - گوش دادن موثر

آیا می دانید گوش دادن هم ارتباط کلامی است؟ زندگی انسان از بدو تولد در میان دیگران و در اجتماع آغاز می شود. نوزاد که به تدریج در میان دیگران زندگی می کند، رفتارهای اجتماعی را یاد می گیرد و با محیط زندگی خود سازگار می شود. با توجه به تعریف ارتباط، هر ارتباطی دو سو دارد: یکی فرستنده و دیگری گیرنده.

در ارتباط کلامی فرستنده همان گوینده است و گیرنده همان شنونده. بنابراین می بینید که نقش شنونده کم از گوینده نیست و هر دو نقشی برابر در انتقال پیام یا در ارتباط کلامی دارند. پس گوش دادن هم بخشی از ارتباط کلامی است.

حالا به این پرسش پاسخ دهید: یک شنونده خوب چه ویژگی هایی دارد؟ شرکت فرازما پردازش ۳۰ شنونده ی خوب یا فعال نقش خود را در ارتباط کلامی می داند و آن را دست کم نمی گیرد. برای مثال وقتی کسی حرف می زند، شنونده ی خوب مراقب است که حواسش پرت نشود. برای این کار سعی می کند هرچند لحظه یک بار حرف های شنونده را در ذهن خود خلاصه کند و مهم ترین بخش آن را به خاطر بسپارد. مراقب زبان بدن یا پیام های غیرکلامی خود است. برای این کار سعی می کند به حالت های خود تسلط داشته باشد. گاه گاه با یک حرکت سر یا دست یا تغییرحالت در چهره نشان دهد که دارد به حرف گوینده توجه می کند. گاه با بیان کلمه های کوچک و اصوات لازم گوینده را تشویق می کند که به حرفش ادامه دهد.

در یک پژوهش علمی، مشخص شده است که ۷ درصد از ارتباطات یک شخص را ارتباطات کلامی و ۳۸ درصد آن را لحن کلام و تن صدا به خود اختصاص می دهد.

### ۴ - سخنرانی و سخنوری

از روزی که انسان به نیروی اعجاب انگیز کلام پی برد همیشه مایل بوده بتواند در میان جمع به خوبی صحبت کند و با قدرت و جادوی کلام دیگران را تحت تاثیر قراردهد اما موانع زیادی هم وجود دارد که خیلی ها را از اشتباهی صحبت کردن برای دیگران می اندازد.

#### راهکارهایی برای سخنرانی حرفه ای

اضطراب را به عنوان عکس العملی طبیعی در سخنرانی باور کنید و با آن کنار بیایید. هنگام صحبت کردن در یک جمع این احساس را در خود سرکوب نکنید دیگران نیز با این احساس شما کنار می آیند.

در ضمن فراموش نکنید که شنوندگان توقع ندارند یک سخنرانی بی عیب و نقص از شما ببینند و شما در مقام یک استاد سخنوری قرار ندارید، پس زیاد به خودتان سخت نگیرید.

به این فکرکنید با وجود اینکه دیگران از اضطراب شما آگاه هستند اما باز هم شاهد یک سخنرانی عالی از شما خواهند بود و همین موضوع موجب کسب احترام بیشتری برایتان خواهد شد. از جلوه های بصری کمک بگیرید حالتی را تصور کنید که سخنرانی شما با اجرای زیبایی از برنامه پاورپوینت همراه باشد و توجه شنوندگان به نکاتی که شما انتخاب کرده اید جلب شود. در این صورت نصف زمان سخنرانی حواس آنها به مشاهده و دقت در نکات و دنبال کردن اسلایدها معطوف خواهد شد.

### ویژگی های سخنرانان موفق

صحبت و گفت و گو اساسی ترین و ضروری ترین مشکل ارتباط میان انسانه است به طوری که یک فرد عادی به طور متوسط در طول روز ۱۸ هزار کلمه بر زبان می آورد. البته در برخی از افراد این رقم بیشتر است.

اصول گفت گوی موفق در چهار چیز است:

۱ - صداقت

۲ - نگرش مثبت

۳ - علاقه به طرف گفت و گو

۴ - بی ریایی یعنی رک و بی پرده صحبت کردن

### ۴- مهارت های گفت و گوی تلفنی

به موارد زیر توجه کنید و آنها را به کار ببرید:

کار با تلفن باید هدفمند باشد؛

قبل از گرفتن شماره، خود را کاملا آماده کنید. این آمادگی شامل سرحال بودن، به کار بردن عبارات کلیدی مثبت نظیر اینکه: الان می خواهم یک گفتگوی تلفنی موفق داشته باشم آراسته بودن، لبخند زدن، فراهم بودن ابزار کار نظیر قلم، اطلاعات مورد نیاز و ... می شود. معطل گذاشتن طرف گفت و گو برای پیدا کردن خودکار، آمار و ... پسندیده نیست.

برای هر یک از مکالمات تلفنی خود از قبل برنامه ریزی کنید، اول تمام مکالمه را در ذهنتان تمرین کنید، مجسم سازید که پیشاپیش در این کار موفق شده اید و حالا فقط می خواهید این موفقیت را تکرار کنید؛ نام مخاطب را پرسیده و درست تلفظ کنید؛ در مذاکرات تلفنی مهم، ایستاده صحبت کنید. در این صورت آدرنالین بیشتری از مغز ترشح می شود و تسلط شما را بالا می برد؛ مشتری یا ارباب رجوع باید در تن و لحن صدای شما شادابی را احساس کند. معایب تلفن به عنوان یک عامل ارتباطی شامل فقدان ارتباط چشمی و احتمال آماده نبودن طرف مقابل یا منحرف شدن توجه او به دلیل سایر فعالیتها (یا شلوغی جاده در صورتی که طرف در جاده باشد) می شود. لذا تمام این نقایص را باید صدای گرم و جذاب شما جبران کند؛

با طرف گفتگو کنید نه اینکه به طور یک جانبه مطالبی را به آنها بگویید؛ برای وقت دیگران ارزش قائل شوید و در صورت عدم تمایل او وقت دیگری را برای مذاکره درخواست کنید؛ حوصله داشته باشید؛ در هنگام صحبت با تلفن جای نخورید، سیگار نکشید، روزنامه نخوانید و ... و حواس خود را فقط روی گفتگو متمرکز کنید؛ بی جهت روی بعضی از مواضع پافشاری نکنید؛ به آداب و اعتقادات طرف مذاکره کننده احترام بگذارید؛ تلفن را درست نگه دارید تا صدای شما واضح باشد. کلمات را واضح و با تلفظ صحیح به کار ببرید؛ تصویر درستی از خود ارائه دهید، نه خود را کوچک بشمارید و نه غلوآمیز صحبت کنید؛ با سرعت مناسب صحبت کنید، به طوری که تاثیر خوبی داشته باشد؛ اگر در مکالمه های تلفنی طرف مقابل شما فریاد می کشد و سر شما داد می زند، هرگز مقابله به مثل نکنید. بلکه آرام و نرم و با ملایمت صحبت کنید، در این گونه مواقع هم بهتر است بایستید و به مکالمه ادامه بدهید؛

شاید طرف صحبت شما سوالهای غیرمرتبط و یا حتی خصوصی مطرح کند، خونسرد باشید و عصبانی نشوید، مدیریت ارائه اطلاعات داشته باشید. از ارائه اطلاعات زیاد خودداری کنید، یادداشت برداری کنید، این کار باعث می شود چیزی را از قلم نیندازید اما مواظب باشید یادداشت برداری به مذاکرات شما لطمه نزند.

به منشی ها خیلی احترام بگذارید، اینها انسانه ای مهمی هستند و می توانند دوست شما برای برقراری تماس به مدیرشان باشند یا اینکه مانع شما بشوند.

در پایان مذاکرات تلفنی شما بعد از طرف مقابل، گوشی را زمین بگذارید.

### ۵ - مذاکره فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی

بیشتر مدیران حرفه ای به اهمیت مذاکره در زندگی واقفند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. به علاوه، زندگی شخصی شان هم با مذاکره همراه است. موفقیت و اثر بخشی حرفه ای آنان به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت یا ناشیگری آنان در مذاکره است که نظر مدیران، همکاران، زیر دستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری شان شکل می دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می کنند، اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به درستی می دانند. از این رو، بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکره ها هستند.

مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به بر آورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و بر آوردها در معرض تغییر و تحول اند. اطلاعات جدیدی که می رسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت و گو است که سبب پیچیدگی و دشواری می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره کننده می افزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گرد آوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند.

### تعریف مذاکره

فرهنگ مارین وبستر مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله ای تعریف کرده است. در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت و گو یا دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت نامه تعریف شده است.

گفت و گویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده است. همان گونه که ملاحظه می شود صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت و گو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد. از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است یا می توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند. به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی می داند که هر یک چیزی از دیگری می خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد.

### فرایند مذاکره

مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است:

- ۱) تدارک و برنامه ریزی؛
  - ۲) تنظیم تاکتیک مذاکره؛
  - ۳) توضیح و توجیه؛
  - ۴) بحث و ارائه راه حل؛
  - ۵) تنظیم توافق نامه.
- هنر و مهارتهای شنیدن

یکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است. شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می شود. اغلب می گویند که بهترین مذاکره کننده بهترین شنونده است. اساس مذاکره بر ارتباط گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل باعث برقراری ارتباط درست می شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است.

به طور معمول، سه عامل موجب می شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال باز مانند. نخست اینکه آنها فکر می کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه های طرف مقابل تشویق امکان پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و به این ترتیب ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است، نشوند. عامل سوم این است که گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی خواهند بشنوند، نمی شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی علاقه ای طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی شوند. فراگیری شنیدن موثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش.

### ارتباط غیر کلامی

انتقال اطلاعات و احساسات بدون استفاده از کلمات ارتباط غیر کلامی است. در این ارتباط تمام رفتارها، علایم و اشیا باعث مبادله پیام می شوند.

### انواع ارتباط غیر کلامی :

#### ۱ - ظاهر فیزیکی:

شامل آنچه که یک فرد را در برخورد اول جذاب یا غیر جذاب می سازد نژاد، جنس، قد، وزن، قیافه فرد و طرز لباس پوشیدن، حتی چگونگی لبخند زدن فرد می شود. بسته به ظاهر فیزیکی فرد یک تصور اولیه در ذهن افراد درباره سطح سواد، وضعیت اجتماعی و اقتصادی، عقاید و ارزش های او شکل می گیرد.

#### ۲ - زبان بدن:

شامل چهار قسمت است که عبارتند از:

#### طرز قرار گرفتن

طرز نشستن یا ایستادن و راه رفتن پیام های مهمی را منتقل می کنند طرز قرار گرفتن فرد در حین ارتباط، قدرت عمل فرد، طرز فکر فرد در آن موقعیت درباره خودش و احساس فرد درباره موضوع مورد بحث را نشان می دهد. (هرچند که فرد قصد انتقال پیام نداشته باشد) ژست

شامل حرکات ریز و درشت دست ها می باشد و بیان کننده احساس فرد در آن موقعیت می باشد. پیام های غیر زبانی حرکات دست ها (از مچ تا سر انگشتان) می تواند مواردی از این قبیل باشد:

دست دادن محکم: فردی که دستش را دراز کرده و سپس دستانش را به طریقی می چرخاند که دستش بالا و کف دستش پایین قرار می گیرد، سعی در توفیق و برتری جویی دارد. این نوع دست دادن اغلب اوقات در موقعیت های سیاسی و دیپلماتیک کاربرد دارد.

دست دادن بسیار محکم: نشانگر شور و اشتیاق و سلطه گری است. بی تردید میتوان فهمید چه کسی اینجا فرمان میدهد.

دست دادن شل: فردی که تنها انگشتان دستش را دراز میکند و یا دستهایش مانند ماهی شل است، می گوید: مایل نیستم به من دست بزنید، من صمیمیت را دوست ندارم. همچنین آن نشانه ضعف، انقیاد و مطیع و تسلیم بودن نیز میباشد. هر گاه آقایی در یک موقعیت کاری از این دست دادن استفاده میکند امکان دارد چنین برساند که قصد دارد مخفیانه اعمال نفوذ در موقعیت نماید.

### بیان چهره

در چهره انسان شش هیجان مختلف و اساسی جلوه می کند که عبارتند از خشم، ترس، شادی، غم، تعجب، تنفر. این ها هیجان های اصلی انسان اند و از آمیختن آن ها با یکدیگر هیجان های متنوع بیشتری مانند تعجب آمیخته با ترس یا شادی توأم با غم ایجاد می شود. تحقیقات نشان می دهد که بین حالات چهره و تجارب هیجانی و واکنش های فیزیولوژیکی ارتباط قوی وجود دارد. البته نباید برای فهم حالات هیجانی صرفا به حالت چهره فرد توجه کرد. بلکه سایر اطلاعات چون زمینه و وضعیت محیط اطراف، برخوردهای قبلی و اطلاعات پیشین نیز می تواند به تشخیص احساسات فرد کمک کند.

### تماس چشمی

به دو منظور به کار می رود:

الف - بیان علاقه و صمیمیت

ب - بیان تسلط، قدرت و کنترل

هر چه رابطه بین دو فرد صمیمی تر باشد طول مدت تماس چشمی بین آنها بیشتر می شود و هر چه قدرت یک فرد در رابطه بیشتر باشد تماس چشمی کمتری برقرار می نماید. وقتی فرد به گوینده توجه داشته باشد به طور مستقیم در چشمان گوینده نگاه خواهد کرد. ما از طریق دریچه چشم افراد، اطلاعات بی شماری درباره احساسات آن ها به دست می آوریم. وقتی کسی از تماس چشمی با ما اجتناب می کند معمولا نتیجه می گیریم یا ما را دوست ندارد یا فردی خجالتی است.

البته در این موقعیت ها موارد استثنا هم وجود دارد. به طور مثال وقتی کسی حامل اخبار ناخوشایندی است و می خواهد مطلب ناراحت کننده ای را بازگو کند و یا از چیزی وحشت کرده است نیز از نگاه کردن پرهیز می کند. همچنین خیره شدن به چشم فرد نیز معمولا به خشم یا خصومت تفسیر می شود و تهدید کننده تلقی می شود. تحقیقات نشان می دهد که اندازه مردمک چشم نه تنها در واکنش به شدت نور بلکه با توجه به حالت ما نیز در حال تغییر است و با علاقه یا بیزاری نسبت به مردمک واکنش نشان می دهد.

### ۳- صدا

تن صدا و طول کلام دو جنبه غیرکلامی گفتار هستند که پیام هایی را به شنونده منتقل می کند سرعت، قدرت، طنین، مکث و شدت صدا هر کدام معنایی خاص دارند. ۳۸٪ از اولین برداشت شنوندگان از ما بر اساس صدای ما است. معمولا سرعت کم و تغییر جزئی زیر و بمی نشان دهنده هیجان های منفی و ناخوشایند مانند غم، خشم، ملال، انزجار و ترس است. سرعت بسیار و تغییرات زیاد زیر و بمی، علامت هیجان های مثبت مانند تعجب یا خوشایندی فعالیت می باشد. ظرفیت انتقالی صدا خیلی بیش از آنچه که می پنداریم است. ما از تن صدای افرادی که از پشت تلفن می شنویم، در همان چند لحظه اول، می توانیم مسائل زیادی را استخراج کنیم. به افرادی که خوب آنها را می شناسید، تلفن زده، به طرز آلو گفتن آنها توجه کنید. به احتمال قوی، با شنیدن همان یک کلمه می توانید حالت های آنها را حدس بزنید. چهار بخش اصلی صدا عبارتند از: آرامش، تنفس، بلندی و طنین صدا.

### ۴- زمان و فضا:

خود به سه قسمت تقسیم می شود که عبارتند از:

وقت: استفاده عمدی و غیرعمدی از زمان، انتقال دهنده پیام است. افراد بر اساس استفاده از زمان با دیگران ارتباط برقرار می کنند.

محیط: محیط فیزیکی که در آن ارتباط رخ می دهد پیام منتقل می کند نحوه چیدن وسایل و لوازم در محیط باعث انتقال پیام می شود.

فاصله: فاصله ای که افراد بین خود و گیرنده پیام ایجاد می کنند انتقال دهنده پیام است. ادوارد هال در سال ۱۹۵۹ تحقیقات خود را در این زمینه منتشر کرد و تنوع زیادی در فرهنگ های مختلف مشاهده کرد. مثلا عرب ها در هنگام مکالمه آن قدر نزدیک به یکدیگر قرار می گیرند که فاصله بین بینی آن ها فقط چند سانتی متر است، اما آمریکایی ها فاصله ای در حدود ۲۵ تا ۵۰ سانتی متر را ترجیح می دهند.

لباس و پوشش ظاهری لباس، احتمالاً 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.

لباس متحدالشکل یا یونیفرم معنای خاصی دارد و بیانگر درجه و مقام و پایگاه اجتماعی کسی است که آن را در بردارد. کسی که لباس نظامی در بر دارد هرچند از نظر رفتار و نگرش بر رای ما ناشناس باشد به صرف پوشیدن لباس خاص، بسیاری از ویژگی های رفتاری و نگرشی او قابل تشخیص است. بسیاری از پژوهشگران ارتباطات بر این باورند که لباس معمولی کم و بیش همین عمل را انجام می دهد. برای مثال اگر شما لباس مرتبط با پایگاه اجتماعی بالایی را در بر داشته باشید و هیچکس شما را نشناسد، در عبور از عرض یک خیابان شلوغ بیشتر از کسی که لباس پایگاه اجتماعی پائین تر را در بر دارد مورد توجه قرار خواهید گرفت و آسان تر به شما راه خواهند داد. اصولاً 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. وقتی مهمانان آراستگی ظاهری و تمیزی لباس شما را می بینند احترام بیشتری برای شما قائل شده و در رضایتمندی آنها بسیار موثرتر خواهد بود. مهمانان و مشتریان معتقدند کسی که به وضع ظاهری خود نمی رسد در حقیقت احترامی برای آنان قائل نیست و لذا دارای ارزش و احترام کمتری است. پس تلاش کنیم تا در بهترین وضعیت در مقابل مشتریان ظاهر شویم.

### تفاوت ارتباط کلامی و غیر کلامی

- ۱ - ارتباط غیر کلامی مداوم و پیوسته است زیرا ما به صورت مداوم صحبت نمی کنیم، اما از طریق ارتباط غیر کلامی به صور مختلف ارتباط برقرار می کنیم.
- ۲ - ارتباط غیر کلامی مبهم و پیچیده است به این علت که به صورت همزمان از چندین کانال (طرز لباس پوشیدن، بیان چهره و ...) برای انتقال اطلاعات استفاده می شود.
- ۳ - ارتباط غیر کلامی برای انتقال احساسات بهتر است، زیرا افراد قدرت کنترل کمتری روی آن دارند.
- ۴ - در یک ارتباط چهره به چهره سهم ارتباط غیر کلامی در انتقال پیام ۶۵ درصد و سهم ارتباط کلامی ۳۵ درصد می باشد پس در انتقال پیام توجه به ارتباط غیر کلامی اهمیت بیشتری دارد.
- ۵ - ارتباط غیر کلامی وظیفه تنظیم جریان مکالمه، تکمیل و تأکید آن را به عهده دارد.

### چند قانون ارتباطات در محیط کار

- ۱ - اشتباه خود را بپذیرید
- ۲ - دیگران را با معیارهای بالا در نظر بگیرید
- ۳ - علاقه ای صادقانه و صمیمی از خود نشان دهید
- ۴ - از دیگران تعریف و تمجید کنید
- ۵ - مراقب حرفهایتان باشید
- ۶ - قدردانی کنید
- ۷ - با ملاحظه باشید
- ۸ - از خود گذشتگی کنید
- ۹ - متواضع باشید

۱۰- به حفظ آبروی دیگران کمک کنید

چگونه جذاب باشیم؟

همه ما علاقه مندیم یادمان در دل‌های اطرافیان باقی باشد و این تنها با سلاح خُلق خوش حاصل می شود. هنگامی که به خاطرات پرننگمان با آشنایان مراجعه می کنیم افراد مهربان و خوش اخلاق از ماندگارترین شخصیت ها در ذهن و رحمان می باشند. چنین ماندگاری در قلب ها آرزوی همه ماست و این مهم به دست نمی آید مگر آن که از رموز آن آگاه باشیم. یکی از مهمترین رازهای رسیدن به آن جذابیت است و قبل از هر چیز باید بدانیم که جذابیت چیزی غیر از زیبایی است. شخص می تواند صورت زیبایی نداشته باشد اما بسیار جذاب باشد و هم چنین می تواند بسیار زیبا باشد اما اصلا جذابیت نداشته باشد. جذابیت و گیرایی یک ویژگی کاملا اکتسابی است و به راحتی می توانیم صاحب آن باشیم:

۱ - ظاهری آراسته داشته باشید.

۲ - بیشتر سکوت کنید

۳ - نرم و ملایم سخن بگویید

۴ - فرد محترمی باشید

۵ - زیاد شوخی نکنید اما بسیار تبسم کنید

۶ - قاطعیت یعنی جذابیت

### فصل نهم

## آشنایی با ساز و کارهای نقد سازنده و نقد پذیری

واژه انتقاد به صورت مختلف تعریف شده است؛ لغتنامه ها انتقاد را مترادف با خرده گرفتن و انگشت نهادن بر اشتباهات معنی کرده اند، به طور کلی این واژه، در برگرفته مفاهیمی از قبیل توییح و عیبجویی نیز آمده است و به همین دلیل اکثر افراد از انتقاد تنفر دارند و مورد پسندشان نیست مفهوم صحیح انتقاد، اشاره به یک ارزیابی عینی و بی طرفی از افکار و اعمال است؛ هدف از انتقاد تحت تاثیر قرار دادن و تغییر شرایط موجود به وضع بهتر انتقاد شونده است؛ انتقاد وسیله ای برای تشویق و افزایش رشد فردی و روابط اجتماعی است؛ با عنایت به این مطلب، ما باید تحمل انتقاد را از طرف سایر همکاران خود در جهت رفع نارسایی های اجرایی وظایف خود داشته باشیم و با آغوش باز و با روی گشاده انتقادات سازنده را بپذیریم.

### ۱- انتقاد

یکی از مهمترین ویژگی هایی که هر فرد و انسانی و از همه مهمتر کسی که ادعای مسلمانی دارد باید نسبت به جامعه و اطرافیان خویش داشته باشد این است که نسبت به آنها بی تفاوت نباشد و اگر عیب و نقصی از آنها مشاهده نمود آنها را در جهت اصلاح آن نقصان ارشاد و راهنمایی کند.

### ۲- انتقاد پذیری

اصولا فردی که مورد انتقاد و بازخواست قرار می گیرد باید ویژگی هایی داشته باشد که بتواند با تعقل، نظر طرف مقابل را بپذیرد، بر روی آن بحث کند، و پاسخ دهد. و حتی اگر کم کاری و ضعفی داشته باشد جرأت این را داشته باشد که از جامعه معذرت خواهی نماید و در صد رفع آن بر آید، و این ویژگی ممکن نیست مگر با داشتن ظرفیت بالا و شرح صدر، همان چیزی که پیامبر موسی (ع) برای روبرو شدن با انتقادات و سرزنش هایی که می دانست در کارش با آن مواجه خواهد شد از خداوند خواست: قال رب اشرح لی صدری و یسر لی امری (طه) ۲۱

و ۲۲) پروردگارا سینه ام را گشاده گردان و کارم را برابم آسان کن. یعنی از خدا خواست قدرت تحمل او را زیاد کند و ظرفیت دل او را برای تحمل آنچه بعداً در جریان عمل به یک مسئولیت سنگین با آن مواجه خواهد شد، افزایش دهد. پس ما هم که می‌خواهیم کاری را متقبل شویم، بدانیم که حتماً در کارمان نقص‌هایی هست که مگر با تذکر متذکرین دلسوز نمی‌توانیم آنها را اصلاح کنیم. و دیگر ویژگی‌ای که باید یک فرد مسئول و انتقادپذیر داشته باشد این است که سخنان طرف مقابل را خوب درک کند، کمی با خود و وجدان خود کلنجار رود و اگر پاسخی منطقی دارد، ارائه دهد و اگر واقعاً به این رسید که در کارش ضعف و کم‌کاری، اگر چه غیر عمد، بوده است اگر شهامت این را ندارد که معذرت‌خواهی کند حتماً در صدد جبران آن بر آید.

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

ایجاد تحول اساسی از وضعیت انتقال منفی و غیر مؤثر به وضعیت انتقال مثبت و مؤثر، دست یافتن به روحیه خونسرد و هوشیار به هنگام انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن، به‌کارگیری انتقاد برای برانگیختن، اثر بخشی، یادگیری و ایجاد روابط مطلوب با دیگران، انتقاد از افراد قدرتمند و مافوق بدون ترس و خشم انتقاد نقش عمده در روابط اجتماعی ایفا می‌کند، از انتقادها می‌توان برای ایجاد تحرک در اشخاص و نفوذ در آن‌ها، آموزش، بیان نیازها و خواسته‌ها و یا محرکی برای اصلاح و پیشرفت خود استفاده کرد.

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

اگر انتقادکننده و انتقاد شونده می‌خواهند به هدف انتقاد سازنده که همانا تغییر رفتار خاصی است دست یابند، باید با یکدیگر همکاری کنند. انتقاد، اطلاعاتی است که می‌تواند به رشد فرد کمک کند و دانش و مهارت‌های مناسب را به افراد آموزش دهد. افراد با مشاهده و درک نتایج ارزشمند انتقاد، پذیرای انتقاد می‌شوند و یا قادر به ارائه انتقاد می‌شوند.

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

در انتقاد، محتوا و روش نیز بایستی لحاظ شود. با نه‌آینه‌سازی این نکته می‌توان از سیستم ارزشیابی خود استفاده کرد و به این وسیله از قدرت تفکر به شیوه بی‌غیر دفاعی بهره‌برداری کرد.

« اما » به شایستگی‌های طرف مقابل توجه کنید، بدون این که از کلمه استفاده کنید. اغلب افراد برای انتقاد کردن ابتدا به بیان جنبه‌های مثبت فرد پرداخته و سپس از کلمه اما استفاده می‌کنند و به بیان نقاط ضعف وی می‌پردازند، در حالی که کلمه اما حذف‌کننده استفاده « واو » ارزش پیام قبلی است؛ در صورتی که اگر از حرف ربط شود، عکس این حالت است و با جملات قبلی انسجامی به وجود می‌آید. اثر بلند مدت و نیرومندتری را به جای « واو » در مجموع کلمه می‌گذارد.

آن چه را که می‌خواهید مورد انتقاد قرار دهید به طور دقیق و شفاف بیان کنید، صراحت کلام انتقاد را مؤثر می‌کند. انتقاد در زمان مناسب منجر به پذیرش آن در طرف مقابل می‌شود. انتقاد بایستی برای عده‌ای بلافاصله بعد از خطا و برای عده‌ای دیگر با گذشت زمان انجام شود، ضمن این که ضروری است در هنگام خشم از افراد انتقاد نشود.

می‌توان انتقاد را در قالب طرح یک سؤال یا مجموعه سؤالاتی عنوان کرد که جواب آن‌ها به هدایت طرف مقابل برای دریافت اطلاعات دقیق و اساسی منجر می‌شود.

### بیست توصیه

انتقاد وسیله ای است برای انگیزش، آموختن، توسعه، آموزش و ایجاد روابطی قوی، تبادل اطلاعات، تاثیر گذاشتن و برانگیختن. برای بهره مندی از نتایج سحرانگیز "انتقاد"، شیوهی عملی آن را در قالب بیست توصیه تنظیم و جهت استفاده تقدیم میدارد.

#### ۱ - استقبال از انتقاد:

هر شغلی، انتقاد به همراه دارد. فرقی نمیکند که شما رییس جمهور، معلم، بانکدار و یا مامور دولتی باشید. کار شما به هر حال انتقاداتی در پی داشته و شما باید با روحیه‌های مثبت از انتقاد استقبال کرده و از آن در جهت بهبود کار خود استفاده کنید. انتقاد تنها کلمه ای است که مفهوم ارزیابی را نیز در بردارد. بنابراین انتقاد یعنی انتقال نتایج ارزیابی.

#### ۲ - به طور استراتژیک انتقاد کنید:

قبل از اینکه انتقاد کنید، این سوالات را از خود پرسید: دقیقاً چه چیز را میخواهم بیان کنم؟ چه چیز را می خواهم تغییر دهم؟ انگیزه و محرک من برای بیان این انتقاد چیست؟ چه راه حلها و اهداف خاصی را میتوانم ارائه کنم؟ در مورد موقعیتهای غیر قابل پیش بینی که نیاز به عکس العملهای فوری دارد، چه باید کرد؟ قبل از انتقاد کردن از زیر دست یا همکار، این سوال استراتژیک را از خود پرسید: «چگونه این اطلاعات را مطرح کنم که او پذیرای آنها باشد».

#### ۳ - بهبود گرا باشید:

دو روش برای انتقاد بهبود گرا: اول، شما نوک پیکان انتقاد را متوجه آینده کنید. روش دوم: پیامی دهید که باعث تقویت اعتماد به نفس او شود.

#### ۴ - حفظ خودباوری:

اولاً، "از کلمات و انتقادات سرزنش آمیز استفاده نکنید، که بدون شک تحقیرآمیز تلقی خواهد شد و شانس کمی برای درک مثبت آن باقی میماند. ثانیاً، با حفظ خود باوری فرد، میتوانید از شخصیت او دفاع کنید.

#### ۵ - کلمات صحیح انتخاب کنید:

در بسیاری از مواقع، تغییر جزئی کلمات، باعث تفاوت‌های بزرگی میشود. اگر هنگام انتقاد بگویید: "کار شما زیر استانداردهای ماست"، به طور قطع باعث بیدار شدن حس دفاعی او میشود. در حالی که اگر بگویید: "کار شما فقط کمی با استانداردهای ما تفاوت دارد" این حالت را به وجود نمیآورد. به جای «هرگز یا همیشه» پیشنهاد می شود «گاهی اوقات استفاده شود.» کلمه ی دیگری که ؛ نتایج مخرب در پی دارد، عبارت «باید» میباشد کلمه ی «میتوانی» را آزمایش کنید.

#### ۶ - انتقادات خود را نقد کنید:

فقط به دلیل این که چون انتقاد، اطلاعات با ارزش را در اختیار شما قرار میدهد و با استفاده از آنها میتوانید خود و کار خویش را بهبود بخشید، نمیتوانید هر انتقادی که به شما وارد میشود را به کار ببندید. از سوی دیگر، فقط چون یک انتقاد خاص، احساسات شما را خدشه دار ساخته است، دلیل نمیشود که شما فوراً هر انتقادی را نادیده بگیرید. به هر حال اگر درباره ی انتقاد درست فکر کنید، انتقاد میتواند برای شما بسیار مفید واقع شود.

#### ۷ - مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید:

شرکت دادن مخاطب در فرآیند انتقاد و ارتباط متقابل و با روشی به دنبال دارد synergy. مثبت، یک هم افزایی بدون(هیچ و اما) شایستگیها را متذکر شوید.

انتقاد یعنی ارزش یابی شایستگیها و عدم شایستگیها. با بکارگیری کلمه ی «اما» در ابتدای سخن، تاثیر عبارت مثبت را از بین خواهید برد. در حالی که کلمه ی «اما» بردن تاثیر منفی بر پیام قبل از خود میگذارد، حرف «و» تاثیر مثبت به دنبال خواهد داشت.

۸ - به آنها بگویید که چه چیز میخواهید:

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

۹ - وقت شناس باشید:

چه زمانی برای انتقاد مناسب ترین است؟ آیا بهتر است در خلوت انتقاد کنیم یا در جمع؟ چقدر باید منتظر بمانید تا زمان انتقاد فرا رسد؟ هیچ گاه با عصبانیت از کسی انتقاد نکنید. زیرا ممکن است انتقاد شما تحت تاثیر احساسات قرار گیرد. وقتی احساس شود پشت انتقاد مطرح شده محرکهای احساسی و عصبانیت شدید وجود دارد، از درجه ی اعتبار ساقط شده و تاثیر خود را از دست می دهد.

۱۰ - از سوالات سقراطی استفاده کنید:

برای تشویق مخاطب به منظور یافتن جواب از روش پرسیدن سوال استفاده میشود. هنگامی که افراد راه حلها را خودشان پیدا میکنند، اعتماد به نفس آنها تقویت شده و احساس شایستگی و قدرت میکنند.

۱۱ - وقتی کلمات کار ساز نیستند:

وقتی رفتار مورد انتقاد حتی با وجود انتقادات دایم تکرار میشود. به جای آنکه چیزی بگویید، کاری انجام دهید:

الف- مشخص کردن انتقاداتی که به طور دایم بیان کرده اید.

ب- رفتاری را در پیش بگیرید که مخاطب را مجبور به تغییر کند.

ج- در اقدامات خود، استمرار داشته باشید.

د- اگر مشکل همچنان حل نشده باقی ماند، رفتار دیگری را به کار بگیرید.

۱۲ - از انتقادات خود بهره ببرید:

از انتقادات شتابزده دوری کنید. از تجربیات گذشته به عنوان پایه و معیار استفاده کنید.

۱۳ - تصدیق کنید که انتقاد، امری ذهنی است:

اگر شخصی در جواب انتقاد شما گفت « این عقیده ی شما است » لطفاً به نظر او احترام بگذارید. حتی اگر بر یک واقعیت عینی استوار باشد، این ارزیابی ذهنی شماست که مسئول قضاوت درباره ی اهمیت یک روش یا رفتار خاص است.

۱۴ - در انتقادات خود انگیزهای قرار دهید:

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

۱۵ - از دنیای مخاطبان خود استفاده کنید:

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

۱۶ - پیگیر باشید، پیگیر باشید، پیگیر باشید:

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

۱۷ - معیارهای خود را برای انتقاد بشناسید:

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

۱۸ - به خودتان گوش دهید:

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

۱۹- خونسرد، آرام و متمرکز باشید:

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

### خروج از مدیریت قارچی

دو نوع اصلی از سازمان ها وجود دارد سازمان هایی با دسترسی بالا و سازمان هایی با دسترسی پایین. ارتباط خوب نشانه تمام عیار سازمانی با دسترسی بالاست که در قلب آن، ارتباط حدودا در همه جا وجود دارد، این سازمان ها خود را به ارتباطات شفاف و باز متعهد می دانند. سازمان هایی با دسترسی پایین کارکنان خود را مثل قارچ در تاریکی می یابند زیرا این سازمان ها دارای فرهنگ مبتنی بر مقررات هستند. مدیریت بیشتر بر قوانین و مقررات تاکید دارد تا حذف قوانین و مقررات غیر ضروری. از لایه های بالا به پایین دیکته می شود چه نقشها بی باستی داده شود با چه کسانی باید صحبت شود، در این سازمان ها در چه تحصیلی مهم تر از نتایج دستاوردهاست و ارتباط افراد با دیگران وظیفه ای می باشد. کسب کارهای امروزی باید سریعاً مسیر خود را تغییر دهند ارتباطات از ابزار های ضروری نوآوری، پایداری بالا و تغییر هستند و بایستی آزادانه جریان داشته باشند.

شیوه های امروزی ارتباطات (تلفن همراه، اینترنت، ایمیل، پیجرو... ..) قدرت ارتباطات را بهبود داده است. اما باید توجه داشت با افزایش کمی ابزارهای ارتباطی کیفیت ارتباطات تا حدودی کاهش یافته است مدیران باید بدانند قطع ارتباط بین آنچه می گویند و انجام می دهند منجر به بروز تنش در سازمان میشود و برای ارتقای محیط کار باید بدنبال ارتباط بهتر باشند تا محدود کردن افراد در وظایفشان، مدیران نباید فرض کنند آنچه را که آنها فکر می کنند کارکنان هم می دانند. به طور کلی مدیران نباید کارکنان را مانند قارچ در تاریکی پرورش دهند.

### نتیجه گیری

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

منابع:

- ۱- واژه های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی، چاپ اول بهمن ۱۳۷۷، تهران، نشر تندیس.
- ۲- واژه های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی، چاپ اول مرداد ۱۳۷۶، ویرایش و چاپ دوم، بهمن ۱۳۷۸، نشر: ره گشا.
- ۳- دکتر محمد جعفر یاحقی و دکتر محمد مهدی ناصح، راهنمای نگارش و ویرایش، چاپ بیست و دوم، با تجدید نظر و افزوده های جدید، انتشارات: آستان قدس رضوی، مشهد، ایران، ۱۳۸۳.
- ۴- تجربه ارتباطات در روابط انسانی، لایل ساسمن، ترجمه: حبیب الله دعانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۶، ص ۳۹-۴۵.
- ۵- مفاهیم بنیادی و مباحث تخصصی در مشاوره، دیوید گلدارد، ترجمه: دکتر سیمین حسینیان، کمال تربیت، ۱۳۷۸، بخش دوم.
- ۶- هوش هیجانی، دانیل گلمن، ترجمه: نسرین پارسا، تهران: رشد، چاپ اول، ۱۳۸۰، ص ۱۵۹.

- ۷ - ده قدم تا نشاط، دیوید ب ر نز، ترجمه :مهدی قراچه داغی، نشر پیکان، ۱۳۸۱ ، ص . ۷۶
- ۸ - شناخت و عاطفه جنبه های بالینی و اجتماعی، حبیب الله قاسم زاده، فرهنگان، چاپ اول، ۱۳۷۹ ، ص . ۲۳
- ۹ - از حال خوب به حال بد، دیوید سنز، ترجمه :مهدی قرچه داغی، تهران :آرین کار، چاپ سوم، ۱۳۷۱ ، ص ۳۸۶
- ۱۰- [www.roshd.ir](http://www.roshd.ir)
- ۱۱- [www.aftab.ir](http://www.aftab.ir)
- ۱۲ -رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها)، ترجمه :علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱
- ۱۳ -رضائیان، علی، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) انتشارات سمت تهران، ۱۳۸۲
- ۱۴ -سید جوادین، سید رضا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۶
- ۱۵ -گرشاسبی، اصغر، هنر و فن مذاکره، نشر مهاجر، تهران، ۱۳۸۴
- ۱۶ -شوئنفیلد، مارک و ریک شوئنفیلد، هنر و دانش مذاکره، ترجمه:علی مستأجران و مسعود راجی، نشرنی، تهران، ۱۳۸۴
- ۱۷ - فرهنگی، علی اکبر؛ ارتباطات انسانی ؛ جلد اول ، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دهم، ۱۳۸۵
- ۱۸ -سید جوادین ، سید رضا ؛ نظریه های مدیریت و سازمان ؛تهران: نگاه دانش ، ۱۳۸۳. ، ص ۳۸۷