

دکتر داوود محمدی
دکتر حیدر تورانی

کد دوره: (کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۰۴، به مدت ۹ ساعت)

مهارت ارتباطی برای مدیران آموزشی

قسمت دوم

موانع ارتباطی

مانع ارتباطی عبارت است از: هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. عواملی که از تأثیر ارتباط بر فرد یا افراد بکاهد و باعث مختل شدن نظام ارتباطی گردد، عبارت‌اند از:

نبود برنامه‌ریزی

ارتباط مطلوب به‌ندرت به‌گونه ناگهانی حاصل می‌شود. در اغلب موارد، افراد بدون تفکر و برنامه‌ریزی قبلی و بی‌آن‌که منظور خود را از برقراری ارتباط روشن سازند، شروع به سخن گفتن یا نوشتن می‌کنند. در صورتی که بیان دلیل‌های مربوط به یک دستور، گزینش مناسب‌ترین راه‌ها و زمان برای برقراری ارتباط، می‌تواند به‌گونه‌ای گسترده در بهبود ادراک ارتباطی، اثربخش باشد.

تصورها و فرضیه‌های روشن نشده

آن‌چه در عین مهم بودن، معمولاً از نظر دور داشته می‌شود، تصورها و فرضیه‌های اعلام نشده‌ای است که در فراسوی یک پیام قرار دارد. یک مشتری ممکن است با فرستادن یادداشتی به آگاهی برساند که می‌خواهد از کارخانه فروشنده بازدید کند. پندار مشتری این است که فروشنده او را در فرودگاه استقبال خواهد کرد، برای او در هتل اتاق خواهد گرفت، ترتیب آمد و شد و یک برنامه کامل بازدید از کارخانه را فراهم خواهد آورد. اما برای فرشنده ممکن است این پندار دست داده باشد که نیازی به انجام این تمهیدات نیست و مشتری فقط به روال عادی بازدیدی از کارخانه خواهد داشت. این تصورها و فرضیه‌های مبهم، ممکن است به سردرگمی و از بین بردن حسن نیت میان دو طرف منجر شود.

ضعف در بیان پیام

فرستنده پیام ممکن است با گزینش کلمه‌های نادرست، حذف کلمه‌های لازم، نبودن همبستگی میان عبارت‌ها، نابسامان بودن اندیشه، ساختار نامناسب جمله‌ها، به کار گرفتن اصطلاحات غیر لازم و بی‌توجهی در روشن کردن منظور پیام، دچار دشواری شود. این مشکل را می‌توان با توجه دقیق‌تر در سامان دادن و روشن ساختن پیام، از میان برد.

اُفت ارتباطی به هنگام انتقال و نگاه‌داری پیام

در انتقال پی‌درپی پیام از یک فرد به فرد دیگر، درستی و دقت پیام اندک‌اندک کاهش می‌یابد. دشواری دیگر، نگهداری و به یاد سپردن پیام است. در یک پژوهش به عمل آمده، نشان داده شده است که کارکنان ۵۰ درصد و سرپرستان ۶۰ درصد از پیام‌های دریافتی را در حافظه خود نگاه‌داری می‌کنند. این بررسی، ضرورت تکرار پیام و بهره‌گیری از چند وسیله ارتباطی را در فرستادن پیام روشن می‌سازد.

عدم توجه گیرنده پیام

آن‌چه مسلم است، گوش دادن، جدا از شنیدن است. در واقع، شنیدن یک امر خود به خودی است و بدون اراده انسان صورت می‌گیرد. درحالی‌که گوش دادن امری ارادی است و نیاز به توجه و تمرکز دارد. انتقال صحیح پیام هنگامی صورت می‌گیرد که گیرنده پیام به آن گوش فرا دهد.

عدم اعتماد، تهدید و ترس

ارتباط اثربخش، مستلزم انتقال رودرروی پیام در محیطی باز و سرشار از اعتماد است. بی‌اعتمادی، تهدید و ترس، ارتباط را سست می‌کند. در محیطی که

این عوامل موجود باشد، هر پیامی با شک و دودلی مواجه خواهد شد.

وقت ناکافی برای سازگار شدن با دگرگونی‌ها

مقصود از ارتباطات، پدید آوردن دگرگونی‌هایی است که می‌تواند به گونه‌ای جدی در وضع کارکنان تأثیر گذارد. این‌ها دگرگونی‌هایی مانند تغییر در زمان، مکان، نوع یا سفارش کار یا دگرگونی در برنامه‌ریزی گروهی یا مهارت‌هایی است که باید مورد بهره‌برداری قرار گیرد. ولی، ضروری است پیش از به کار گرفتن دگرگونی، فرصت کافی برای سازگار شدن کارکنان با دگرگونی‌ها، فراهم آید.

فزونی اطلاعات

افراد در برابر فزونی اطلاعات، واکنش‌های گوناگونی از خود نشان می‌دهند: نخست ممکن است برخی از اطلاعات را کنار بگذارند؛ یا فردی که نامه‌های بیش از اندازه دریافت می‌کند، به آسانی پاسخ دادن به آن‌ها را به فراموشی بسپارد. دوم، اگر کارکنان با انبوه اطلاعات روبه‌رو گردند، شاید در بهره‌گیری دقیق از آن‌ها باز بمانند. سوم، کارکنان ممکن است بهره‌گیری از اطلاعات و اجرای کار را برای همیشه یا به گونه‌ای گذرا به آینده واگذارند؛ به امید آن‌که در آینده وقت و فرصت انجام دادن آن را پیدا کنند. چهارم، احتمال دارد اشخاص از میان انبوه اطلاعات رسیده، دست به گزینش آن‌ها بزنند و در این میان شاید پیام‌های اساسی و مهم از نظر دور داشته شوند.

ارزیابی منبع اطلاعات

شنونده یا گیرنده اطلاعات، نه فقط آن را نسبت به تجربه و سابقه ذهنی خود می‌سنجد، بلکه گوینده یا فرستنده را نیز ارزیابی می‌کند، برای نمونه: منبع اطلاعات

اصولاً زبان وسیله‌ای است که از رموز و علائم آن برای ادای حقایق و احساسات استفاده می‌کنند. با این حال، ممکن است واژه‌ها برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشند

تا چه اندازه قابل اعتماد است؟ آیا او از این کار خود مقصود یا منظوری ندارد؟ جدا کردن آن‌چه می‌شنویم، با احساس ما نسبت به شخصی که اطلاعات را به ما می‌دهد، کار مشکلی به نظر می‌رسد.

تعدد معانی هر واژه

اصولاً زبان وسیله‌ای است که از رموز و علائم آن برای ادای حقایق و احساسات استفاده می‌کنند. با این حال، ممکن است واژه‌ها برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشند. از این رو، توجه به این اختلافات معانی در برقراری ارتباط مؤثر و سودمند خواهد بود.

روش‌های برطرف کردن موانع مبادله اطلاعات

۱. وقتی ما اطلاعاتی داریم، عملی انجام می‌دهیم و یا تصمیمی می‌گیریم، اگر این سه سؤال ساده را از خود پرسیم، می‌توانیم بسیاری از موانع مبادله‌ای مؤثر اطلاعات را از میان برداریم:

– چه کسی باید از این مسئله اطلاع داشته باشد؟ این پرسش را به شکل‌های زیر هم می‌توانیم درآوریم:

– آیا اطلاعاتی که من دارم به کار یا وظیفه فرد دیگر مربوط است یا نه؟
 – چه کس دیگری، علاقه دارد یا باید از این موضوع (تصمیم) آگاه باشد؟
 وقتی می‌خواهیم بدانیم به چه کسانی

در صورت امکان، مطلب را با درخواست کننده اصلی هماهنگ کنید. وقتی مطلبی از طریق افراد متعددی منتقل می‌شود، امکان تغییر یافتن آن بسیار زیاد است

باید اطلاعات بدهیم، باید افراد زیر را در نظر بگیریم:

- آنانی که این اطلاعات یا تصمیمات برایشان اثر دارد؛

- کسانی که باید عمل یا تصمیم را اجرا کنند؛

- این فرد چه وقت به این اطلاعات نیاز دارد؟ همین حالا، یا بعدها؟ اگر بعدها، چه زمانی؟

۲. باید متوجه بود که مردم معمولاً اگر چیزی را نفهمند، نفهمیدن خود را ابراز نمی‌کنند و نمی‌گویند: «نفهمیدم»؛ برعکس، وقتی دستوری به ایشان داده می‌شود، اگر از آن‌ها بپرسیم، «فهمیدید؟»، سرشان را تکان می‌دهند و می‌گویند: «آری». پس اگر بخواهیم مطمئن بشویم که فرد دستور را درک کرده یا نه، بهتر است که قسمتی از اطلاعات و دستورها را به او بدهیم و از او بخواهیم آن را برای ما بازگو کند تا روشن شود که فهمیده است یا نه؟

۳. پس از این که تصمیم گرفتید اختیارش را به یکی از زیردستان خود تفویض کنید، هر چه زودتر او را از موضوع آگاه سازید. یک مدیر، اغلب در مورد کاری که باید تفویض کند، با افراد دیگر بحث‌ها و گفت‌وگوهای زیادی دارد. احتمالاً ساعات یا روزهایی را به بحث پیرامون تفویض اختیار گذرانده است، اما فقط ده دقیقه وقت صرف می‌کند تا کار را به زیردست بسپارد و این روش درستی

نیست. اگر زیردست از ابتدا در جریان کار قرار گیرد، مفهوم و هدف کار را بهتر درمی‌یابد و امکان سوءتفاهم به نحوی بارز، کم‌تر می‌شود.

۴. در صورت امکان، مطلب را با درخواست‌کننده اصلی هماهنگ کنید. وقتی مطلبی از طریق افراد متعددی منتقل می‌شود، امکان تغییر یافتن آن بسیار زیاد است. هماهنگ کردن با کسی که درخواست اولیه را داده است، از به هدر رفتن زمانی که در راه انجام کارهای بیهوده و نامربوط صرف می‌شود، جلوگیری می‌کند.

۵. بار اصلی حصول اطمینان از برطرف شدن موانع مبادله‌ای اطلاعات بر دوش مدیر است. فرض بر این است که او در مورد روند کارها بیش‌تر از دیگران اطلاع دارد. این یکی از ویژگی‌های مدیر است. در حالی که مدیر ممکن است بکوشد به صورت یک انسان معمولی عمل کند، ایجاد و نگهداری شیوه‌های مؤثر مبادله اطلاعات بر عهده اوست.

۶. مدیر باید به کسانی که با ایشان مبادله اطلاعات می‌کند، اجازه دهد که از آن چه او می‌داند، بهره‌مند شوند. وقتی مردم حس کنند که دیگران را درک می‌کنند، از مقاومت و بی‌منطقی خود و دفاع از موقعیت خویش می‌کاهند.

۷. وقتی افراد مشکلی دارند، بهتر است نخست به احتیاجات ایشان رسیدگی شود و آن‌گاه نظریاتی به آنان ارائه گردد؛ دلیل این امر بسیار ساده است. هنگامی که فرد گرفتار وضعی باشد که چاره‌اندیشی فوری را ایجاب کند، به دقت گوش دادن به دیگران و با منطقی بودن برای او، بسیار دشوار است.

یک دستور خوب باید

- دارای شرح کافی برای روشن کردن مطلب باشد؛

- به اندازه کافی کوتاه و روشن باشد؛

- معیارهای کیفیت و کمیت کار در آن تعیین شده باشد؛
- دارای تاریخ تکمیل کار باشد؛
- طرف خطاب در آن به صراحت ذکر شده باشد؛
- در صورت لزوم، نوشته شود؛
- اگر لازم باشد، نشان داده شود.

یادتان باشد

● اگر دستور شما پیچیده است، آن را برای دستور گیرنده خوب شرح دهید تا مطمئن بشوید که او مطلب را به درستی درک کرده است؛

● دستور را در روند اجرا، دنبال کنید تا مطمئن شوید که به خوبی پیشرفت می‌کند و انجام می‌گیرد؛

● در مورد هر دستوری که می‌دهید، باید برای شش پرسش زیر، پاسخ‌های درست و مشخص را داشته باشید: چه، چرا، چه وقت، کجا، چه کسی، چگونه و به عبارت دیگر (کی، کجا، چه، چگونه، چرا).

وقتی می‌خواهید دستوری بدهید

● شخصیت و طرز فکر زیردست را هم در نظر بگیرید؛

● همه جنبه‌های موقعیت را بررسی کنید و ببینید دستور بر سایر عملیات چه اثری می‌گذارد؛

● ببینید دستور و نحوه بیان آن، چه اثری بر زیردست دارد.

چرا دستورهای کتبی و یا شفاهی، بد فهمیده می‌شوند؟

در مورد دستورهای کتبی

● به کار نبردن عباراتی که فهم دستور را آسان می‌کند؛

● مراعات نکردن ارتباط منطقی هنگام تنظیم دستور؛

● طولانی بودن؛

● نگنجاندن نکات اساسی؛

برای برقراری ارتباط «پذیرش» بسیار مهم است. هیچ راهی مؤثرتر از ارتباطات «پذیرش» توأم با صبر و گوش دادن با روشن بینی وجود ندارد

- وانمود کردن به بغرنج تر بودن کار از آن چه که هست؛
- انگیزتن حس مخالفت کارکنان با سابقه و یا با تجربه؛
- جلوگیری از ابتکار کارکنان.

درباره دستورهای شفاهی

- جویده و غیرواضح حرف زدن؛
- ندادن شرح و تفصیل کافی؛
- دادن دستور به این فرض که، دستور گیرنده راجع به موضوع، اطلاعات کافی دارد؛
- به کار بردن کلماتی که زبردست معنای آن را نمی فهمد؛
- عدم حصول اطمینان از این که زبردست دستور را فهمیده است.

ارتباط و «گوش کردن»

برای برقراری ارتباط «پذیرش» بسیار مهم است. هیچ راهی مؤثرتر از ارتباطات «پذیرش» توأم با صبر و گوش دادن با روشن بینی وجود ندارد. با گوش کردن توأم با صبر و بی طرفی و توجه به آن چه گوینده می گوید، می توان اطلاعات بیش تری را به دست آورد تا از طریق محاکمه و بازجویی افراد.

آموختن فن گوش کردن سخت نیست فقط غیرمعمول به نظر می رسد. این مسئله تا این اواخر مورد توجه نبود. در تمدن ما، تأکید بیش تر روی سخن گفتن است تا گوش کردن. معمولاً آدمی توجه و احترام ما را جلب می کند که خوب حرف می زند. این موضوع از زمان مدرسه و کودکی، شناخت و احترام ما را جلب می کرده است. حتی در جوامع خیلی روشنفکر هم که جنبه آموزش در آن قوی است، خواندن و نوشتن سهم بیش تری از گوش دادن دارد. با این همه، احتیاج به فن گوش کردن، همزمان با پیشرفت جامعه، بیش تر احساس می شود، زیرا در جوامع پیچیده تر، ارتباط حیاتی تر است.

بزرگ ترین مانع در ارتباط شخصی، ناتوانی انسان در گوش فرا دادن هوشمندانه همراه با فهم و مهارت است. تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام گرفته است که یک سرپرست وقت خود را چگونه می گذراند؟ جواب تحقیقات این است، حدود ۳/۴ این زمان را باید صرف گوش کردن نمود. در بسیاری از موارد، ناتوانی یک مدیر مربوط به محدودیت در امر گوش دادن است. باید بیاموزیم با گوش سوم، گوش کنیم.

بسیاری از مردم تصور می کنند- به غلط چنین تصویری را دارند- که صرف دنبال کردن سخنان طرف مقابل، همان گوش کردن است. اما در حقیقت گوش دادن یک عمل غیرفعال نیست، بلکه

برعکس کاملاً فعال است و معنای آن گوش کردن یا کوشش برای فهمیدن و یا گوش فرا دادن با کوشش برای آموختن است. این چنین گوش کردن، مساوی است با شرکت فعال در قضیه. باید کاملاً خود را فراموش کرد و شاید هیچ قسمت از زندگی ما، از این سخت تر نباشد.

بیش تر کلماتی که در مذاکره و ارتباط به کار می رود، زحمت زیادی برای فهمیدن به انسان نمی دهد. بدیهی است، شنونده می تواند در فواصل میان کلام راجع به هدف گوینده در صحبت، فکر کند. یک شنونده خوب، این فاصله زمانی را در موارد زیر به کار می برد:

- فکر کردن و حدس زدن این که گوینده او را به کجا می خواهد بکشد؛
- نکات مربوط را می سنجد و به اصطلاح آن را سبک و سنگین می کند؛
- موضوع را یک بار به سرعت دوره می کند؛

- به معانی میان خطوط توجه دارد. مورد شماره چهار، از سایر موارد مهم تر است. پی بردن به احساس طرف مقابل و معنای ای که پشت الفاظ آن پنهان است (نه معنای تحت الفظی) کمک زیادی به فهم مطالب می کند.

اصول گوش کردن

● هرگاه کسی با خشمی غیرمنطقی صحبت کرد، محتمل است که گوینده، می خواهد باری از دوش خود بردارد. همان لحظه با خشم با وی سخن نگویند که به او نشان دهید، غیرمنطقی است. او نمی تواند منطقی باشد، چون خشمگین است. شما به سخن او با صبر و شکیبایی گوش فرا دهید. وی پس از فرونشستن خشم، متوجه اشتباه خود خواهد شد و از شما پوزش خواهد خواست و علت خشم خود را برای شما تشریح خواهد کرد؛

● وقتی شما نمی توانید یا وقت ندارید او را آرام سازید، از محل دور شوید، بگذارید

کاملاً صمیمی باشید و آن را نشان دهید. اگر شما پیوسته در فکر برنامه‌های زندگی خودتان باشید، نمی‌توانید به طرف مقابل گوش دهید

بیاموزد

نکاتی برای خوب گوش دادن

- سخن نگویند! در حالی که حرف می‌زنید، نمی‌توانید به سخنان مخاطب گوش دهید؛
- بگذارید مخاطب شما راحت و آزاد صحبت کند؛
- نشان دهید که به سخنانش علاقه‌مند هستید. وقتی او سخن می‌گوید، به کار دیگری مشغول نشوید؛ به قصد درک سخنان وی گوش بدهید نه برای مخالفت با او؛
- بکوشید معنی و مفهوم سخنان مخاطب را از موقعیت و دیدگاه ویژه او درک کنید؛
- عوامل مخل گفت‌وگو را برطرف سازید؛
- صبور و باحوصله باشید؛
- بر خود مسلط باشید، احساسات و هیجانات خود را کنترل کنید؛
- در برابر انتقاد و مجادله مخاطب، آرام و خونسرد باشید؛
- از مخاطب پرسش‌های مناسب بنمایید؛
- سخن نگویند! این نخستین و واپسین فرمان برای خوب گوش فرادادن است؛
- دادند دو گوش و یک زبانت ز آغاز یعنی که دو بشنوی یکی بیش مگوی

است، از طریق انعکاس ببینند. گاهی شنونده به وسیله «اغراق» می‌تواند، سخن گوینده را تندتر از آن چه هست، نشان دهد تا گوینده بفهمد چه چیزهایی را با چه معنایی گفته است؛

- باید سخن گوینده مانند توپ والیبال به طرف خودش پرتاب شود؛
- هیچ‌گاه در مورد اخلاق کسی قضاوت نکنید؛
- سعی نکنید گوینده را به شکل خود درآورد؛

● اگر در یک موضوعی داوری می‌کنید، به هیچ یک از دو طرف نگویند «تو اشتباه کردی» چه بسا همدردی شما با یک طرف دعوا، باعث ناراحتی طرف دیگر شده، کار را به مراتب بدتر کند؛

● اگر گوینده از شما بپرسد عقیده شما چیست و بخواهد او را پند دهید، لازم نیست به او اندرز دهید یا دنباله‌رو آن باشید. اگر واقعاً قصد کمک دارید، نباید چنین کنید. حرف‌هایی مانند «اگر من جای شما بودم» و امثال آن را هرگز به کار نبرید؛

● جمله «تصور می‌کنم شما درست می‌گویید» به مراتب بدتر است از «تصور می‌کنم شما اشتباه می‌کنید»؛

● کاملاً صمیمی باشید و آن را نشان دهید. اگر شما پیوسته در فکر برنامه‌های زندگی خودتان باشید، نمی‌توانید به طرف مقابل گوش دهید؛

● دو گناه بزرگ در گوش دادن، قطع سخن طرف مقابل و مشاجره است. زمانی حق دارید سخن طرف مقابل را قطع کنید که وی از موضوع خارج شده باشد و شما بخواهید او را به موضوع بازگردانید.

اجرای این مقررات بسیار مشکل است و نیاز به صبر، تواضع، کنترل و جلوگیری از قضاوت سریع دارد. اغلب ما بدون این که تمرین کرده باشیم، می‌توانیم نیم ساعت گوش کنیم. هر کس که علاقه داشته و صمیمانه مایل باشد، می‌تواند گوش کردن را که یک هنر نیز محسوب می‌شود،

کسی دیگر این کار را انجام دهد؛

● هنگامی کسی صحبت می‌کند، بگذارید سخن خود را بگویید، در این موقع شما باید خود را کاملاً کنترل کنید. گرچه، ممکن است نیاز به سؤال کردن داشته باشید، مثلاً کنجکاو شده یا قضاوتی خاص داشته باشید. داوری خود را به تعویق اندازید تا سخن طرف مقابل شما تمام شود (آینه او باشید)؛

● اگر طرف مقابل شما، تجربه‌ای خاص را بیان می‌دارد، سخنش را قطع نکنید هر چند ممکن است سخن او شما را بترساند. اگر کسی مشت روی میز بکوبد و تنفیری بی‌دلیل ابراز کند، بگذارید تمام احساسش را بیرون بریزد، اگر او را متوقف کنید، تنفرش را در خودش ذخیره می‌کند. اجازه دهید تنفرش را بیرون بریزد. مثلاً، اگر زنی گریه می‌کند، بگذارید بگرید. در طبیعت بشر، وقتی احساسات منفی خارج می‌شود، احساسات مثبت جای آن را می‌گیرد هر چه احساس منفی قوی‌تر باشد، احساس مثبت عمیق‌تر خواهد بود؛

● ایمان و اعتقاد به استعداد طرف مقابل لازم است؛

● وقتی شخصی با خشم و غضب سخن می‌گوید، باید بگوییم، درست است. «هوم»، «هوم»، «آری» شما این طور حس می‌کنید؟ «تصور می‌کنم قابل درک است» اگر صحبت‌کننده سکوت کرد و نتوانست همه چیز را بگوید، شما نیز سکوت کنید. این سکوت نشان می‌دهد که شما می‌خواهید بیش‌تر بشنوید. در عین حال نیز به او بگویید لازم نیست چیزی به ما بگوی، لیکن ما مایل هستیم شما بیش‌تر سخن بگویید؛

● شنونده باید از ربع ساعت کمتر صحبت کند؛

● سخنان شنونده نباید عقیده تازه‌ای را ابراز دارد. نباید جهت صحبت را تغییر دهد. اما شنونده می‌تواند سخنان گوینده را تکرار کند تا گوینده آن چه را که گفته