

ویژه نامهٔ مهارت های ارتباطی مدیران //

مهارت ارتباطی

دکتر داوود محمدی

برای مدیران آموزشی

(بخش سوم)



کد دوره: ۱۴۰۱۵۰۴ به مدت ۹ ساعت

ارتباط غیر کلامی

بیردوکسیل، یکی از پیشتازان و پیشروان مطالعات غیر کلامی، مشخص کرده است که تنها ۳۵ درصد از معنی در وضعیتی خاص با کلام به دیگری منتقل می شود و ۶۵ درصد باقی ماندهٔ آن در زمرهٔ غیر کلامی است. **آلبرت مهربان**، عقیده دارد که فقط ۷ درصد از معنی با پیام های کلامی به مخاطب منتقل می شود و ۹۳ درصد پیام که به گونهٔ غیر کلامی فرستاده می شود، قابل تقسیم بین موارد زیر است: ۳۵ درصد آن با نشانه های آوایی و ۵۸ درصد با نشانه های چهره ای.

در ضمن، **چارچن روش**، روانکاو و **ولدن کیز**، تهیه کنندهٔ فیلم سینمایی، در زمرهٔ نخستین کسانی بودند که تلاش های پژوهشی خود را به گونه ای جدی صرف ارتباطات



- پیام‌های کلامی را تقویت می‌کنند؛
- در جهت خلاف و رد پیام‌های کلامی عمل می‌کنند.
نوع دیگر ارتباط که می‌تواند مؤثر باشد و شاید بتوان آن را نیز جزو ارتباط غیر کلامی به شمار آورد، تعامل احساسی و ظاهر شخصی و حرکات اندام است.

تعامل احساسی

به زبان ساده، یعنی بروز یک رفتار با حالت خاص توسط یک فرد یا منبع و تکرار آن توسط فرد یا منبع دیگر. تعامل احساسی، یکی از پدیده‌های طبیعی بشر است که بر اثر آن یک شخص نسبت به رفتارها و تجارب اشخاص دیگر، تعامل نشان می‌دهد. گاهی اوقات، تعامل احساسی بسیار عمیق‌تر از پاسخ‌های صرف عقلانی بوده، ممکن است به عنوان یکی از متغیرهای موفقیت در هنر ارتباط تلقی شود. تعامل احساسی، ممکن است از پنج طریق به شرح زیر وارد عمل شود:

الف) تعامل احساسی در پاسخ فرستنده پیام نسبت به محتوای پیام: نوعی از تعامل احساسی در پاسخ برقرار کننده ارتباط با محتوایی که مورد استفاده قرار می‌دهد، بروز می‌کند. بهره‌گیری از این نوع تعامل احساسی، می‌تواند موفقیت فرستنده پیام را در امر برقراری ارتباط تضمین کند؛

غیر کلامی در تجارب روزمره کردند. آنان بر این باورند که پیام‌های غیر کلامی، در یکی از چهار زبانی که ذیلاً خواهند آمد، قابل ارسال به دیگری است که به اختصار شرح داده خواهد شد:

۱. زبان علامات: زبان علامات را زمانی به کار می‌بریم که به گونه‌ای شفاف حرکات را جایگزین کلمات کرده از آن‌ها به عنوان نماد اعداد و نشانه‌های نگارشی استفاده کنیم. این حرکات و جنبش‌ها در زمره ارتباطات غیر کلامی ارادی قرار دارند.

۲. زبان عمل: بسیاری بر این باورند که همواره ارتباطات غیر کلامی از نظر صحت ارجحیت دارد. چرا که علامات غیر کلامی از درون انسان نشأت گرفته‌اند و اغلب نمی‌توان آن‌ها را کنترل کرد و این در واقع همان زبان عمل است. از این رو، می‌توان گفت، آگاهی به زبان عمل در کشف بسیاری از زوایای درونی دیگران به ما یاری می‌دهد.

۳. زبان اشیاء: عبارت است از نمایش ارادی و یا غیر ارادی کالاهای مادی که توسط انسان‌ها به کار گرفته می‌شوند. آثار هنری، ماشین‌ها، زیورها و بسیاری از چیزهایی که انسان‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند، در این زمره‌اند.

۴. حرکات و اشارات: ما در برقراری ارتباط، از حرکات و اشارات فراوانی استفاده می‌کنیم و از آن‌ها در جهت انتقال بهتر پیام خود در کنار ارتباط کلامی، بهره می‌گیریم. حرکات و اشارات را عمدتاً به سه نوع توصیفی، تلویحی و تعاملی تقسیم‌بندی کرده‌اند:

● **توصیفی:** نوع توصیفی حرکات و اشارات برای مشخص کردن حالات فیزیکی، نسبت‌ها، اندازه‌ها و جهت به کار می‌رود. ما از حرکات دست برای نشان دادن جایی که چیزی در آن هست، استفاده می‌کنیم. دانشمندان، این حرکات اندامی را از انواع اولیه و محققان یکی از معمول‌ترین وسیله‌ها برای انتقال پیام در جهان کنونی به شمار می‌آورند.

● **تلویحی:** دومین نوع حرکات و اشارات نوع تلویحی آن است. این نوع از اشارات شباهت زیادی با نوع توصیفی آن دارند، با این تفاوت که جنبه ظاهری و عینی آن‌ها کمتر است. به علاوه، در موقعیت‌هایی به کار گرفته می‌شوند که جنبه عاطفی و احساسی آن‌ها نسبت به نوع توصیفی بیش‌تر است؛ نظیر بلند کردن دست‌ها رو به آسمان و بالا بردن چشم‌ها هنگام دعا و نیایش.

● **تعاملی:** نوع سوم حرکات و اشارات، نوع تعاملی آن‌هاست که نسبت به حرکات و اشارات تلویحی بیش‌تر با حالت عاطفی و احساسی آمیخته است. تکان دادن شدید دست و انگشت سبابه به علامت تهدید، تکان دادن سر و حتی کوبیدن پای بر زمین هنگام خشم و عصبانیت، از این گونه نشانه‌ها و اشارات به شمار می‌روند.

طرح زیر تفاوت میان سه نوع حرکات و اشارات توصیفی، تلویحی و تعاملی را نشان می‌دهد.

معمولاً دو متغیر بر میزان استفاده از حرکات و اشارات تأثیر می‌گذارد.

- ویژگی‌های شخصی فرستنده و پیام؛
- ماهیت محتوای پیام.

سه وظیفه اساسی پیام‌های غیر کلامی

با مطالعه نشانه‌های مربوط به ارتباطات غیر کلامی، مطالب زیادی آموختیم و می‌دانیم که بخش عظیمی از مفاهیم و معانی در ارتباطات چهره به چهره از طریق این قسم از ارتباطات به ما منتقل می‌شود. باید در نظر داشته باشیم که به‌طور کلی پیام‌های غیر کلامی از سه طریق عمل می‌کنند:

- جایگزین پیام‌های کلامی می‌شوند؛

فرستنده پیام قادر است به وسیله ظاهر خود، بیش از آن که به زبان می آورد، به گیرندگان پیام منتقل کند. عقل سلیم نیز به ما حکم می کند که فرستنده پیام با ظاهر شخصی خود در حال انتقال شخصیت خود به گیرندگان است.

ارتباط کلامی

ما با زبان خود زندگی می کنیم. به یک معنا زبان ما شرح حال ماست. اگر کسی بخواهد بداند که ما چه فکر می کنیم، چه فکر می کرده ایم، اعتقادات، سنت ها، برداشت اجتماعی، افکار و عقاید ما چیست، پاسخ های خود را به وسیله زبان ما به دست می آورد. اگر زبان را برداریم، تقریباً چیزی از شخصیت، عقاید، خاطرات و افکار نظام یافته ما باقی نخواهد ماند. بدون زبان، موجودیت انسان هم به پایان می رسد.

ما آن چنان در زبان غوطه وریم که اغلب فراموش می کنیم که چقدر بدان وابستگی داریم. زبان ذخیره نماندنی اندیشه ها، عواطف، بحران ها، مخالفت ها، نفرت ها، توافقی ها، وفاداری ها، افکار قالبی و انگیزه هایی است که در شکل دادن و تجلی افکار عمومی نقش اساسی دارد. البته، مواردی هم از این مقوله مستثناست و آن موقعی است که چیزی را می بینیم و می شنویم که زبان در ادراک و دست یافتن به آن تجربه ها نقش ندارد. با وجود این، این موارد استثنایی در مقایسه با حوزه گسترده ای از رفتار و کردار انسانی که بر مبنای زبان بنیاد گرفته است، اهمیت چندانی ندارد.

اما خود زبان چیست؟ به چه نحوی تعریف می شود؟ مشخصه های ویژه آن کدامند؟ یکی از بهترین راه های پاسخ گویی به این پرسش ها این است که زبان را با نظام ارتباطی حیوان مقایسه کنیم و بینیم شباهت ها و تفاوت های آن ها در چیست؟

هنگامی که حیوانات با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند، ممکن است این کار را به وسیله تماس، بویدن، دیدن، یا تولید صدا انجام دهند. برای مثال، ماهی آبئوس سه مهره ای، از نشانه های دیداری استفاده می کند. جفت ماده آن به علت شکم قرمز رنگ و چشمان آبی درخشان جفت نر، جذب آن می شود و سایر حیوانات، به گونه ای دیگر. با این همه، این نشانه ها به اندازه علائم صوتی متداول نیستند، چرا که نشانه های آوایی از این امتیاز برخوردارند که می توانند در تاریکی هم به کار برده شوند. ممکن است به همین دلیل باشد که ما (و نیز حیوانات بسیاری مانند ملخ ها، پرندگان، دلفین ها و میمون ها) این ابزار را ترجیح داده ایم.

انسان، به احتمال قوی، نظام علائم صوتی خود را در مرحله نسبتاً دیری از دوره تکامل خود کسب کرده است. این امر شاید به این علت باشد که تمام اندام هایی که در کار سخن گویی دخالت دارند، دارای وظیفه بنیادی دیگری بوده اند. ریه ها در اصل برای نفس کشیدن هستند. دندان ها، لب ها و زبان عمدتاً برای غذا خوردن به کار می روند. تار آواها (دو نوار نازک غشایی در انتهای گلو) نخست برای مسدود کردن ریه ها به منظور تقویت قفسه سینه، برای اعمالی که مستلزم نیروی زیاد باشند، به کار می روند.

اغلب، میان نشانه واقعی و پیامی که حیوانی می خواهد منتقل کند، ارتباط استواری وجود دارد. حیوانی که قصد دارد دشمن خود را برحذر دارد، ممکن است حالت حمله به خود بگیرد. زبان انسان خلاف آن مصداق دارد. در اکثر موارد، هیچ نوع ارتباطی بین علامت و پیام دریافت نمی شود. نشانه هایی که به کار برده می شوند، قراردادی هستند.

اکثر حیوانات تنها می توانند درباره اشیا بی که در موقعیت حاضر قرار دارند، ارتباط برقرار کنند. پرنده فریاد خطر را هنگامی سر می دهد که خطر موجود باشد. او نمی تواند درباره چیزی اطلاع بدهد که در زمان و مکانی دور (نه حال و نه این جا) باشد، اما انسان

ب) تعامل احساسی در پاسخ گیرنده پیام نسبت به فرستنده پیام (برقرار کننده ارتباط): گیرندگان پیام اغلب به تقلید رفتارها، حالات و احساسات فرستنده پیام تمایل نشان می دهند؛

ج) تعامل احساسی در پاسخ فرستنده پیام نسبت به گیرنده پیام: مانند واکنش مدیر در رویارویی با سؤالات کارمندان یا دانش آموزان؛

د) تعامل احساسی در پاسخ فرستنده پیام نسبت به خود:



فرستنده پیام به خود نیز پاسخ تعامل گونه می دهد و آن زمانی است که او بخواهد و البته آگاه باشد که حالت یا احساسی خاص را در خود تشدید کرده یا تخفیف داده است؛

ه) تعامل احساسی در پاسخ گیرنده پیام نسبت به خود: اگر فرستنده پیام نسبت به خود تعامل گونه پاسخ می دهد، گیرنده نیز می تواند نسبت به خود تعامل گونه پاسخ دهد.

ظاهر شخصی

واقعیت این است، از لحظه ای که گیرنده پیام از وجود فیزیکی فرستنده پیام آگاه می شود، ظاهر شخصی شروع به انتقال معنی خواهد کرد.

روان شناسان عقیده دارند که این گونه ظواهر شخصی، نوعی آمادگی را برای انتقال پیام مورد نظر ایجاد می کنند و متخصصان حرکت شناسی اعتقاد دارند که

با زبان می‌تواند به همان سادگی که در مورد اشیاء حاضر گفت‌وگو می‌کند دربارهٔ اشیاء غیرحاضر نیز سخن بگوید.

بیش‌تر جانوران به‌طور غریزی و بدون هیچ‌گونه یادگیری، می‌دانند که چگونه ارتباط برقرار کنند. نظام‌های ارتباطی به‌طور ژنتیکی در آن‌ها تکوین یافته است. این امر با فرآیند یادگیری درازمدت که برای فراگیری زبان انسان - یعنی زبانی که از طریق فرهنگ به کودک انتقال می‌یابد - لازم است، کاملاً تفاوت دارد. انسانی که در تنهایی رشد کند، همان‌گونه که از بررسی نوزادان آدمی که به وسیلهٔ حیوانات و بدون تماس با افراد بشر پرورش یافته‌اند، ثابت شده، از اکتساب زبان محروم می‌ماند.

با وجود این، زبان انسان به هیچ‌روی به وسیلهٔ محیط او کاملاً شرطی نمی‌شود. بی‌گمان، در نوزاد انسان نوعی اشتیاق ذاتی نسبت به زبان وجود دارد؛ در غیر این صورت، ممکن بود تفاوت‌های بسیار بیش‌تری بین زبان‌های مردم دنیا به وجود آید. لکن، این قوهٔ نهانی تنها می‌تواند بر اثر مجاورت طولانی با زبان فعال شود و مستلزم یادگیری دقیق و مرحله به مرحله است.

شباهت‌ها و تفاوت‌هایی را که تا این‌جا در مورد زبان انسان و نظام ارتباطی حیوان شرح دادیم، می‌توانیم به این صورت خلاصه کنیم: زبان انسان عبارت است از نظامی از علائم که از اصوات استفاده می‌کند و این خصوصیت با نظام‌های ارتباطی گونه‌های زیادی از حیوانات مشترک است. در نظام ارتباطی حیوانی، اکثراً پیوستگی‌هایی بین علامت‌پیامی که منتقل می‌شود وجود دارد و تنها در برخی شرایط استثنایی ممکن است پیام‌هایی در مورد موضوعات در رویدادهای غیرحاضر رد و بدل شود. در زبان انسان، نشانه‌ها اصولاً قراردادی‌اند و موضوع گفت‌وگو اغلب حاضر است.

زبان انسان با زحمت زیاد از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. در حالی که از نظام ارتباطی حیوانات چنین برمی‌آید که عمل یادگیری در آن‌ها اهمیت ناچیز دارد. دوگانگی و قواعد منسجم طرح‌بندی به‌خوبی می‌توانند از جمله ویژگی‌های بی‌نظیر زبان باشند؛ زیرا هیچ‌همتایی در عالم حیوانی ندارند. بنابراین، می‌توان زبان را به صورت زیر تعریف کرد: زبان، نظامی طرح‌مند از علائم صوتی قراردادی است که مشخصه‌های ویژهٔ «جابه‌جایی»، «انتقال فرهنگی»، «اخلاقیت» و «دوگانگی» آن در نظام ارتباطی حیوان کمیاب یا نایاب است.

کاربرد زبان در زندگی روزمرهٔ ما همان قدر عادی و بدیهی تلقی می‌شود که راه رفتن، غذا خوردن، یا استنشاق هوا عادی و بدیهی فرض می‌شود. به همین دلیل، ما کم‌تر به خود زحمت می‌دهیم، یا ضروری می‌بینیم، تا دربارهٔ نقش این پدیدهٔ شگفت در شکل دادن به زندگی فردی و اجتماعی خود به تأمل پردازیم.

زبان وسیلهٔ ارتباطی اجتماعی است. کاربرد زبان این است که بین افراد اجتماعی رابطه برقرار کند و مردم از راه زبان می‌توانند افکار و اندیشه‌های خود را به یکدیگر منتقل سازند.

حال به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چرا مهارت استفاده از زبان، انتقال، دریافت، تنظیم اطلاعات و پاسخ به عقاید مردم برای برقراری ارتباط گفتاری مؤثر، لازم است.

اهمیت ارتباط گفتاری

از طریق ارتباط گفتاری، قادر خواهیم بود که معانی را پیدا، پیگیری، آزمایش، بیان و تهییج کنیم. از آن‌جا که گفتار یک جریان منحصر به فرد در ارتباط سمبلیکی بوده که مستلزم تأثیر متقابل بین افراد است، این کار امکان‌پذیر می‌شود. گفتار به‌علت عمومیتش،

از طریق ارتباط گفتاری، قادر خواهیم بود که معانی را پیدا، پیگیری، آزمایش، بیان و تهییج کنیم



در میان انواع ارتباط‌ها، تقریباً جوهر زندگی ما موجودات اجتماعی به شمار می‌رود. طبق گفتهٔ جویس هر تزلر، در حالی که ارتباط به تنهایی همه چیز نیست، ولی در واقع یک جریان اصولی اجتماعی است که تمام جریان‌ات جامعه به عنوان یک فن اجتماعی، بدان متکی است.

افزون بر این، «ارتباط برای ایجاد کلیهٔ پیوندهای اجتماعی و انجام کارها با همکاری دیگران یا علیه آنان، لازم است.» بدون آن و البته به مقدار، کیفیت و میزان کافی، هیچ‌انگیزش مشترک و پاسخ متقابل، ایجاد تصویری با معنی مشترک، دعوت‌های آگاهانه و آموزشی انگیزه‌دار یا عمل هدایت‌کننده، اختراع، ضبط، جمع‌آوری و انتقال معلومات، نظم اجتماعی، طرح و بازسازی، وجود نخواهد داشت.

معانی اشیاء مورد تجربه ممکن است در نتیجهٔ تأثیر متقابل مردم در ایجاد

ارتباط به وجود آید. این نشانه تأثیر متقابل گفتاری، بارها به وقوع می‌پیوندد و بسیار هم مؤثر است. علاوه بر این، ممکن است کنترل چیزهایی که تجربه می‌شوند و به وقوع می‌پیوندند یا پیش‌بینی می‌گردند، اصولاً از تأثیر متقابل گفتار انسان، حاصل شوند.

اهمیت «معجزه» گفتار توسط چارلز براون و چارلز رایپر، به روشنی توصیف شده است.

گفتار، کم‌نظیرترین و متداول‌ترین عملکرد انسان است. با وجود این، از آن جایی که به کارگیری آن بسیار معمولی، طبیعی و آسان است، تنها شمار معدودی از ما قدرت و توان خارق‌العاده آن را درمی‌یابیم. گفتار، گران‌قدرترین ابزاری است که در اختیار داریم.

تنها تعداد انگشت‌شماری از ما می‌آموزند که چگونه از این وسیله بیش از کاربردهای ابتدایی‌اش، استفاده کنند و ما حاصل دنیا و دعای خود را به این گونه افراد تقدیم می‌داریم. زیرا برای درک اهمیت این موضوع تنها کافی است تصور کنید اگر مردان بزرگ سخن گفتن را نیاموخته بودند، تا چه حد تاریخ تمدن ما پوچ و بی‌حاصل بود.

معیار کارایی ارتباط

چنانچه منظور از برقراری ارتباط شفاهی، گفتن چیزی به کسی باشد، ما می‌توانیم کارایی و میزان موفقیت خود در ارتباط را از طریق پاسخ اشخاص به آن چیزی که گفته‌ایم، مشخص کنیم. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که یکی از معیارهای قابل اعتبار، سنجش میزان موفقیت هر ارتباط رودررو، پاسخ حضار است.

بنابراین، پس از برقراری ارتباط، چنانچه شنوندگان ما چیزی را می‌گویند یا احساسی دارند که مورد نظر ما بوده است، در کارمان موفق بوده‌ایم. اگرچه موفقیت

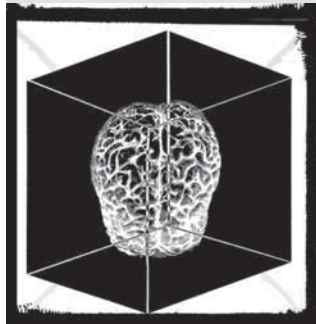
را در این که آیا پاسخ مطلوب ایجاد کرده است یا نه، اندازه‌گیری کنیم. بنابراین، چنانچه شکلی از گفتار، حضار را وادار به واکنش مطلوب نکرده، بلکه مثلاً مانع از بروز آن می‌شود، باید آن را فراموش کرده از آن پرهیز کنیم. مسلماً در نظر گرفتن چنین معیاری درباره ارتباط‌های دیداری نیز صادق است. جنبه‌هایی از شکل ظاهری یا رفتار غیرکلامی مطلوب خواهد بود که به بروز پاسخ حضار، آن‌طور که مورد نظر ماست، کمک می‌کند. برعکس، هر نوع رفتاری که به بروز پاسخ حضار آن‌طور که مورد نظر است کمک نمی‌کند، نظیر حالت چهره، حرکات، اشارات، وضعیت اندام، راه رفتن و حتی نوع پوشیدن لباس، نامطلوب است و می‌تواند به عنوان یکی از جنبه‌های منفی دیداری مورد نظر قرار گیرد. این اقدام می‌تواند رفتارهایی را که توجه را از افکار و احساس مورد نظر دور می‌کند نیز شامل شود.

سخنرانان و خطیبان خبره مراقب هستند تا با رفتارهای نامناسب که توجه گیرندگان پیام را به خود جلب می‌کنند، مانع از برقراری ارتباط میان خود و گیرندگان پیام‌شان نشوند.

به هر حال، حتی بهترین سخنرانان عادات منفی دیداری دارند (نظیر خمیده راه رفتن، نگهداشتن دست‌ها در جیب، برداشتن و گذاشتن پیپای عینک، حرکت نامطلوب چهره). چنین اشخاصی ممکن است در کار خود موفق باشند، اما موفقیت آنان ناشی از حالات نامطلوب آنان نیست. این‌گونه اشخاص باید از هرچه باعث کاهش میزان کارایی ارتباط‌شان می‌شود، اجتناب ورزند. درحقیقت، از لحظه‌ای که گیرندگان پیام آماده گرفتن پیام می‌شوند، این‌گونه حرکات نامطلوب موجب انحراف از هدف و مقصود فرستنده پیام می‌شود.

تکنیک‌های سخنوری و ارتباط، هرگز نباید توجه گیرندگان پیام را به خود جلب کنند.

چنانچه منظور از برقراری ارتباط شفاهی، گفتن چیزی به کسی باشد، ما می‌توانیم کارایی و میزان موفقیت خود در ارتباط را از طریق پاسخ اشخاص به آن چیزی که گفته‌ایم، مشخص کنیم



کامل بسیار نادر به دست می‌آید، ولی ضابطه نسبتاً عملی پاسخ حضار می‌تواند یکی از معیارهای کارایی در سخنوری باشد. بنابراین، یکی از مسئولیت‌های مهم شخص فرستنده پیام، تعیین اهدافی ارزشمند برای برقراری ارتباط است. بدون چنین احساس مسئولیتی، امکان برقراری ارتباطی مؤثر تقریباً مشکل و گاهی غیرممکن خواهد بود. چنانچه ما به پاسخ حضار به عنوان یکی از معیارهای کارایی ارتباط رودررو اعتقاد داشته باشیم، می‌توانیم جنبه‌های مختلف سخنرانی خود