

بهبود مهارتها در ارتباطات انسانی

(چگونه مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کنیم)

نوشته: آلن بارکر

ترجمه: پرویز ساسان‌گهر

سرشناسه	بارکر، آلن، ۱۹۵۶ -
سرشناسه	Barker-Alan:
عنوان و نام پدید آور	بهبود مهارت‌ها در ارتباطات انسانی (چگونگی بهارتهای ارتباطی خود را تقویت کنیم)
مشخصات نشر	تهران: بازتاب، ۱۳۸۷.
مشخصات طاهری	۱۹۰ ص.
شابک	978-964-6394-55-1:
وضعیت فهرست نویسی	فبیا:
یادداشت	عنوان اصلی: Improve your communication skills/2006
یادداشت	کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان "تقویت مهارت‌های ارتباط موفق و موثر" توسط انتشارات به تدبیر دو سال ۱۳۸۵ منتشر شده است.
عنوان دیگر	تقویت مهارت‌های ارتباط موفق و موثر.
موضوع	تکمیل و کار - ارتباط.
شماره افزوده	ساسان گهر، پرویز، ۱۳۱۹ - مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۸۷: ۷۱۲۷ ب/ HF۵۷۱۸
رده بندی دیویی	۶۵۱/۷:
شماره کتابشناسی ملی	۱۲۱۳۸۲۱:



انتشارات بازتاب

بهبود مهارت‌ها در ارتباطات انسانی (چگونگی بهارتهای ارتباطی خود را تقویت کنیم)

مؤلف: آلن بارکر	مترجم: پرویز ساسان گهر
ناشر: بازتاب	چاپ اول - ۱۳۸۷
لینوگرافی: زاویه نور	چاپ و صحافی: آینده - نوین
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۶۳۹۴-۵۵-۱	ISBN: 978-964-6394-55-1

کلیه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

مرکز بخش: تهران - خیابان انقلاب - خیابان میری جاوید (اردیبهشت)
 ساختمان دانشجو - بلاک ۲۲۳ - طبقه اول - مؤسسه کتاب فرآیند (کوهسار)
 تلفن: ۶۶۴۹۵۶۰۶۹ - ۶۶۴۹۴۵۴۱ - ۶۶۴۱۷۴۲۵ - ۶۶۴۱۷۴۲۵

صفحه	عنوان
	درباره این کتاب
۱	مقدمه‌ای بر ارتباطات انسانی
۱۵	فصل نخست: در آیند ارتباطات
۱۸	مدیریت اطلاعات
۲۱	گفتگو یا مذاکره قلب ارتباطات را تشکیل می‌دهد
۲۳	فصل دوم: چگونه گفتگوها و مذاکرات مؤثر واقع می‌شوند
۲۵	چرا گفتگوها یا مذاکرات به درستی انجام نمی‌شوند
۲۶	در گفتگوها و مذاکرات بیشتر به موضوع و متن پردازید
۲۸	عوامل کلیدی درباره موضوع یا متن
۳۴	ساختار: جایگاه سبک مذاکره
۳۸	کنترل رفتار
۴۱	عوامل کلیدی درباره کنترل رفتار
۴۲	فصل سوم: هفت راهکار برای بهبود گفتگوها و مذاکرات
۴۳	هدفها و مقاصد خود را روشن و آشکار سازید
۴۵	افکار خود را نظم دهید.
۴۷	چهار نوع گفتگو
۵۴	تعیین و کنترل زمان در گفتگوها و مذاکرات
۵۶	زمینه‌های مشترک را جستجو کنید
۵۷	از بحث و جدل پرهیز کنید
۶۱	گاه به گاه خلاصه کنید
۶۳	از ابزارهای دیداری استفاده کنید

صفحه	عنوان
۶۸	فصل چهارم: مهارت‌های کندوکاو
۷۳	نشان بدهید که دارید توجه می‌کنید
۷۶	برقرار کردن آرامش
۷۷	تشویق و جرأت دادن
۷۹	طرح سؤال‌های شایسته
۸۲	ارائه اطلاعات
۸۴	فصل پنجم: مهارت‌های متقاعدسازی
۸۷	ایده یا نظر بزرگ چیست
۹۲	ایده‌های خود را مرتب و منظم کنید
۹۶	ایده‌هایتان را تبیین و تفهیم کنید
۱۰۰	ایده‌های خود را به خاطر بسپارید
۱۰۲	استفاده از زبان بدن برای متقاعدسازی
۱۰۳	فصل ششم: مصاحبه‌ها: تشکیل یک جلسه گفتگوی رسمی
۱۰۶	تنظیم برنامه مصاحبه
۱۰۸	انواع مصاحبه
۱۰۹	مصاحبه برای ارزشیابی
۱۱۳	مصاحبه برای تفویض اختیار
۱۱۷	مصاحبه برای تعلیم و تربیت
۱۲۳	مصاحبه برای مشاوره
۱۲۹	فصل هفتم: مهارت‌های لازم برای سخنرانی
۱۳۰	از چه چیزی بیشتر می‌ترسید
۱۳۳	آماده شدن برای سخنرانی

صفحه	عنوان
۱۳۶	هدفهای خود را تعریف کنید
۱۴۲	چگونگی آغاز و خاتمه سخنرانی
۱۴۷	طراحی ارائه مطالب به صورت دیداری
۱۵۱	در حیطه کنترل درآوردن مخاطب
۱۵۵	پاسخ‌گویی به سؤالات
۱۵۷	فصل هشتم: ارسال پیام به صورت نوشتاری
۱۶۰	مکاتبه قدم به قدم
۱۶۳	تحلیل خوانندگان
۱۶۷	نظم بخشیدن به اطلاعات
۱۶۹	تلخیص و گروه‌بندی مطالب
۱۷۱	تهیه رئوس مطالب
۱۷۷	نگارش یک پیش‌نویس
۱۸۰	ساختن پاراگراف‌های اثربخش
۱۸۵	از یک سبک زنده و خواندنی استفاده کنید
۱۸۷	موانع روان بودن مطالب را برطرف کنید
۱۸۸	پیوست: برای اطلاعات بیشتر به کجا رجوع کنید

دربارهٔ این کتاب

"اگر ارتباط برقرار نمی‌کنید، در واقع مدیریت نمی‌کنید"

مردم اغلب خیلی خوب می‌توانند ارتباط برقرار کنند، اما ممکن است نتوانند مهارتهایی را که مورد استفاده قرار می‌دهند تشخیص دهند. این بدان معنا است که پرورش این مهارتها و یا انتقال آنها از یک موقعیت به موقعیت دیگر را ممکن است دشوار بدانیم. شما ممکن است در ناهارخوری کارکنان، باشگاه ورزشی یا مکانهای عمومی، بدون هیچ مشکلی با دیگران گفتگو داشته باشید. اما مصاحبه‌ها، سخنرانی‌ها، ارائه گزارشها و همایشها موقعیتهای دیگری هستند و مهارتهای دیگری را طلب می‌کنند.

ارتباطات چیست؟ بسیاری از اشخاص ارتباطات را موضوعی مرتبط با ارائه اطلاعات می‌پندارند، اما این گونه نیست. ارتباطات موضوعی است درباره گفتگوی صمیمانه. دانشمندان اعتقاد دارند که یادگیری زبان (حتی زبان محاوره‌ای، زبان حرکات بدن و اشارات و حرکات در سخن گفتن) در ابتدا بدون رعایت قواعد و آداب زبان پیشرفت می‌کند. شمشانه‌ها و سایر پستانداران نخستین، برای ایجاد و حفظ روابط گروه، آداب خاصی را برقرار کرده‌اند. اما همچنان که گروهها بزرگتر می‌شوند و روابط گروهی پیچیده‌تر می‌شود، دیگر برای رعایت کلیه آداب لازم در برقراری ارتباط فرصت کافی وجود ندارد. لذا وسیله‌ای برای برقراری ارتباط سریع ابداع شد که "زبان" است. شمشانه‌ها از طریق جدا کردن انگل‌ها از بدن یکدیگر با هم ارتباط برقرار می‌کنند و انسانها از طریق گفتگو.

این طرز نگرش به ارتباطات به ما کمک می‌کند بفهمیم چرا برخی اوقات ارتباطات به طریق صحیح انجام نمی‌شود. نباید با یکبار ارتباط برقرار کردن تصور کنید که ارتباط برقرار کرده‌اید. ارتباطات یک فعالیت مستمر است. برای برقراری ارتباط نیاز

به استمرار روابط داریم. مکالمات و گفتگوهای مربوط به کار، صرفاً در مورد حقایق و اعداد و ارقام نیست، بلکه پیوسته حفظ روابط را نیز شامل می‌شود.

البته بین انسان و سایر پستانداران تفاوت وجود دارد. مردم نه تنها برای رعایت آداب، بلکه برای متقاعد کردن یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و پول رایج در متقاعد سازی، ایده‌ها هستند.

این ایده‌ها است که موجب می‌شود چیزهایی اتفاق بیافتند. تا زمانی که نتوانید ایده‌های خود را تفهیم کنید و دیگران را علاقمند به شنیدن آنها کنید، نمی‌توانید کار خود را به نحو مؤثر انجام دهید. حتی اگر بتوانید دیگران را تشویق کنید که ایده‌های خود را ارائه دهند، کیفیت کار شما بهتر خواهد شد.

این کتاب به شما کمک خواهد کرد برای دستیابی به نتایج، ارتباط برقرار کنید. به شما یاری خواهد داد تا ایده‌هایتان را تفهیم کنید و ایده‌های دیگران را جویا شوید. کتاب از گفتگو شروع می‌کند و گام به گام در جهت انواع پیچیده‌تر گفتگوها و مذاکرات مورد نیاز در کار، یعنی مصاحبه‌ها، سخنرانیها، ارائه گزارشها و مدارک مکتوب جلو می‌رود.

در سراسر کتاب، برای کمک به افزایش درک و فهم مطالب از مدل‌هایی استفاده کرده‌ام. مدل‌ها واقعیات را ساده‌سازی می‌کنند و مدل‌های خوب برای ساده سازی مفید هستند. در شدیدترین حالت، یعنی هنگامی که زندگی پیچیده‌تر می‌شود، هنگامی که مردم به گونه‌ای غیرقابل پیش‌بینی عمل می‌کنند، و هنگامی که بحث‌ها داغ می‌شود، مدل‌ها به اشخاص کمک می‌کند که وقایع را روشن‌تر ببینند و عقلانی‌تر عمل کنند. مدل‌ها در این کتاب من را یاری داده است، امیدوارم شما را نیز یاری دهد.

دلم می‌خواهد شما این کتاب را مدخلی به سوی سایر روش‌های یادگیری و پرورش مهارت‌هایتان تلقی کنید. در اواخر کتاب پیشنهادهایی برای پرورش بیشتر مهارت‌ها ارائه کرده‌ام.

آلن بارکر

به نام خداوند جان و خرد

اینج می‌گویم به قدر فهم هست

مردم اندر حسرت فهم درست

"مولوی"

مقدمه‌ای بر ارتباطات انسانی

همه روزه، بخش قابل توجهی از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران - ارتباط با مدیران فرادست، ارتباط با مدیران و کارشناسان هم‌تراز، ارتباط با مدیران و کارکنان فرودست، و ارتباط با ارباب رجوع - از طریق گفتگو یا مذاکره می‌شود. نتایج این ارتباطات می‌تواند در حل مسائل و مشکلات، پیشبرد امور، دستیابی به هدفها و به طور کلی در عملکرد و سرنوشت سازمان، بسیار اثر گذار باشد.

برقراری ارتباط از طریق گفتگو یا مذاکره، در انحصار مدیران نیست. همه ما در زندگی شخصی و اجتماعی خود ناگزیر هستیم که وقت زیادی را صرف برقراری ارتباط با دیگران کنیم. در واقع، بیشترین ساعات زندگی کاری و اجتماعی ما صرف برقراری ارتباط با دیگران، به ویژه از طریق گفتگو می‌شود. اکنون این سؤال پیش می‌آید که: "تا چه حد این ارتباطات به نتایج مطلوب منجر شده است؟" آیا از وقتی که صرف برقراری ارتباط کرده‌ایم، استفاده بهینه کرده‌ایم؟ یا آن که آن را تلف نموده‌ایم؟ آیا طرفین گفتگو یا مذاکره، از نتایج آن راضی و خشنود بوده‌اند؟ یا فقط یکی از طرفین راضی بوده است؟ و یا آن که هر دو طرف از جلسه گفتگو یا مذاکره، ناراضی و ناکام بیرون آمده‌اند؟ آیا مسائل و مشکلات فی ما بین حل شده است؟ یا آن که لاینحل باقی مانده است؟ آیا در روابط ما با طرف مقابل بهبودی حاصل شده است؟ یا آن که روابط

از آنچه در گذشته بوده است هم بدتر شده است؟ آیا در گفتگوها و مذاکراتمان، حرمت و احترام به شخصیت طرف مقابل را حفظ کرده‌ایم؟ یا آن که به جای پرداختن به موضوع گفتگو، به تحقیر شخصیت طرف مقابل پرداخته‌ایم؟ آیا به افکار، ایده‌ها، نظرها و خواست‌های طرف مقابل توجه کرده‌ایم و به آنها بها داده‌ایم؟ یا آن که فقط افکار، نظرها و خواست‌های خود را دنبال کرده‌ایم؟ آیا تمام آنچه را که طرف مقابل گفته است، به دقت گوش داده‌ایم؟ یا آن که فکر می‌کنیم که آنها را شنیده و فهمیده‌ایم؟ آیا تیرگی روابط ما با مدیران، همکاران، دوستان، همسایه‌مان، همسرمان، فرزندمان، نزدیکانمان و یا دیگران، به لحاظ آن نیست که قادر نبوده‌ایم گفتگو یا مذاکره ثمربخشی با آنها داشته باشیم؟ این سؤالات، ما را در موضعی قرار می‌دهد که بتوانیم مهارت خود در برقراری ارتباط از طریق گفتگو یا مذاکره را مورد ارزیابی قرار دهیم و به نقاط ضعف خود پی ببریم.

البته، برقراری ارتباط با دیگران منحصر به ارتباطات کلامی نمی‌شود. انسان در گفتگو یا مذاکره با دیگران، دانسته یا ندانسته، پیامهایی را نیز به صورت غیرکلامی - که به زبان بدن معروف است - به مخاطب ارسال می‌کند که تأثیر شایان توجهی بر درک پیام توسط مخاطب دارد. پژوهشهای انجام شده در زمینه تأثیر ارتباطات غیرکلامی بر مخاطب، نشان داده است که تأثیر "لحن کلام" و "ارتباطات غیرکلامی" بر مخاطب، به مراتب بیش از تأثیری است که ارتباطات کلامی بر آنها می‌گذارد. در لحن کلام عواملی مانند: "گنجینه لغاتی که به کار می‌بریم"، "لهجه"، "روان بودن یا نبودن گفتار"، "طنین صدا"، "تأکید و تکیه کلام‌ها"، "سرعت گفتار"، و وزن و آهنگ صدا؛ و در ارتباطات غیرکلامی (زبان بدن) عواملی مانند: "چشم‌ها"، "حالت چهره"، "وضعیت قرار گرفتن بدن"، "حرکات و اشارات"، "تماس جسمی"، "طرز لباس پوشیدن و آرایش سر و صورت"، و "فاصله ما با طرف مقابل"، در درک و فهم مخاطب، از پیامهای ما بسیار مؤثر هستند. این اثر آنقدر زیاد است که با اثر ارتباطات کلامی، به هیچ وجه قابل قیاس

نیست. متأسفانه بسیاری از افراد، در گفتگوها و مذاکراتشان به این اثر بسیار مهم بی‌توجه هستند و فکر می‌کنند که درک و فهم طرف مقابل از پیام آنها، تنها از طریق پیامهای کلامی حاصل می‌شود. مولوی می‌فرماید:

"غیر نطقی و، غیر ایما و، سجل صد هزاران ترجمان خیزد ز دل"

نکته مهم دیگری که در ارتباطات انسانی باید مورد توجه و تأکید قرار گیرد، "فهم متقابل" در گفتگوها و مذاکرات است. زیرا اگر فهم متقابل در گفتگوها و مذاکرات ایجاد نشود، می‌توان گفت که ارتباطات به معنای علمی آن صورت نگرفته است. علمای علوم ارتباطات، ارتباطات را چنین تعریف کرده‌اند: "ارتباطات عبارت است از فرآیند ارسال یا انتقال افکار، ایده‌ها و اطلاعات (که در مجموع پیام نامیده می‌شود)، از طریق یک شخص (فرستنده)، به شخص دیگر (گیرنده)، به گونه‌ای که پیام توسط شخص گیرنده به درستی درک و فهمیده شود." به عبارت دیگر، ارتباطات یعنی انتقال اطلاعات و سهیم شدن در افکار، ایده‌ها، عقاید، نظرها و واقعیت‌ها، به گونه‌ای که هر دو طرف منظور یکدیگر را به درستی بفهمند (فهم متقابل).

با توجه به تعریف ارتباطات، چنانچه یکی از طرفین گفتگو، پیام طرف مقابل را به خوبی دریافت نکند و نفهمد که منظور وی از این پیام چه بوده است، ارتباط برقرار شده بی‌حاصل بوده است. بسیار اتفاق می‌افتد که ما از گفته‌های طرف مقابل برداشتی می‌کنیم که کاملاً با منظور ارسال کننده پیام متفاوت، و حتی با آن در تضاد است. ریشه و منشأ بسیاری از سوء تفاهات، رنجش‌ها و اختلافات بین مدیران و کارکنان و کارفرمایان و کارگران، و همچنین منشأ بسیاری از مشاجرات، اختلافات و نزاع‌های خانوادگی، عدم وجود فهم متقابل در گفتگوها است. زیرا یکی از طرفین گفتگو، و یا بدتر از همه، دو طرف گفتگو حرف یکدیگر را نمی‌فهمند و برداشت درستی از پیامهای ارسال شده، ندارند.

همه ما، در گفتگوها و مذاکراتی که با دیگران داشته‌ایم، با موارد متعددی از این بدفهمی‌ها، یا کژفهمی‌ها، روبرو بوده‌ایم و از این موضوع رنج برده‌ایم. مولوی می‌فرماید:

"اینچ می‌گویم بقدر فهم تست مردم اندر حسرت فهم درست"

این که چرا ما، گاهی در گفتگوها، حرف یکدیگر را نمی‌فهمیم علت‌های بسیار دارد که به برخی از مهمترین آنها در این کتاب اشاره شده است.

"بار عاطفی کلمات" نکته مهم دیگری است که باید در گفتگوها و مذاکرات، در کانون توجه قرارگیرد. انسان معمولاً برای انتقال افکار، ایده‌ها و نظرهای خود به دیگران، از کلمه‌ها، عبارت‌ها و جمله‌ها، به عنوان ابزار کار، استفاده می‌کند. در عبارت‌ها و جمله‌هایی که در گفتگوها و مذاکرات به کار می‌بریم، کلمه‌های بسیاری وجود دارد. هر یک از این کلمه‌ها (لغت‌ها)، افزون بر آن که ممکن است معانی متفاوتی را در ذهن مخاطب ایجاد کند، بار عاطفی هم دارد.

هر کلمه از دو جزء "لفظ" و "معنی" تشکیل می‌شود که در مجموع مفهوم کلمه را در ذهن ایجاد می‌کند. در واقع، لفظ بر معنی دلالت دارد. به عبارت دیگر این لفظ کلمه است که معنای کلمه را در ذهن تداعی می‌کند. انسان، معمولاً با دیدن یا شنیدن لفظ هر کلمه - به لحاظ تجربه شخصی، یا شرطی شدن، و یا معنای قرار دادی آن - به معنای آن کلمه پی می‌برد. به طور مثال، وقتی که ما لفظ سیب را در صحبت‌های خود بکار می‌بریم، مخاطب با شنیدن لفظ سیب، معنای خاصی را که میوه‌ای است با طعم، رنگ، بو و شکل خاص به خاطر می‌آورد. به دیگر سخن، با شنیدن لفظ سیب، معنای سیب در ذهنش تداعی می‌شود.

در برابر لغت‌هایی که به شینی خاصی اطلاق می‌شوند و ما به ازاء خارجی دارند (در محیط بیرون قابل مشاهده هستند)، مانند میز، صندلی، کتاب و ...، کلمه‌ها یا لغت‌هایی هم هستند که دلالتی بر شینی خاص ندارند و قابل مشاهده و درک از طریق حواس پنج گانه نیستند (مانند: آزادی، مردم‌گرایی، انصاف، عدالت و ...) و هر یک از

شنوندگان یا خوانندگان، با توجه به سوابق تحصیلی و تجربی خود و محیطی که در آن زندگی کرده‌اند، ممکن است از این نوع کلمه‌ها، معنای متفاوتی را برداشت کنند.

هر کلمه یا لغت، افزون بر آن که از دو جزء "لفظ" و "معنی" تشکیل می‌شود، دارای "بار عاطفی" نیز هست. به طور کلی، ساختار ظاهری کلمه که به آن لفظ گفته می‌شود، در مسیر زندگی انسان در اثر تکرار در دیدن یا شنیدن و یا تجربه کردن - معنایی را به ذهن متبادر می‌کند که غالباً این معنا با یک احساس عاطفی خاص (خوشایند یا ناخوشایند و یا بی تفاوت) همراه است. این احساس عاطفی خاص را "بار عاطفی" کلمه می‌نامند. دیدن یا شنیدن برخی از کلمه‌ها، در انسان احساس خوشایند و مطبوعی ایجاد می‌کند. این احساس خوشایند باعث می‌شود که مخاطب، پیام‌های ارسال شده را با اشتیاق بیشتری دریافت نموده و گفتگو در مسیر سالم‌تری جریان یابد. در مقابل کلمه‌ها یا لغت‌هایی هم هستند که با شنیدن آنها در انسان احساس ناخوشایند و نامطبوع ایجاد می‌شود و چنانچه از این گونه کلمات در گفتگوها استفاده شود، چه بسا ممکن است باعث برانگیختن خشم و عصبانیت مخاطب شود، و رنجش و دلخوری به بار آورد (مانند کلمات رکیک یا اهانت‌آمیز). همچنین، کلمه‌هایی وجود دارند که احساس خاصی را در انسان برنمی‌انگیزند. این نوع کلمه‌ها، از لحاظ بار عاطفی خنثی هستند. بدیهی است، ایجاد عادت و کسب مهارت در بکار بردن کلمه‌هایی که بار عاطفی مثبت دارند و احساس خوشایند و دلپذیری را در مخاطب ایجاد می‌کنند، نیاز به آموزش و تمرین دارد.

نکته دیگری که در ارتباطات کلامی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، زبانی است که ما در گفتگوها یا مذاکراتمان بکار می‌بریم. بی‌تردید، "زبان" یکی از مهمترین ابداعات و اختراعات بشر بوده است. با استفاده از زبان است که ما افکار، ایده‌ها، عقاید و نظرهای خود را به دیگران منتقل می‌کنیم، اطلاعات می‌دهیم، اطلاعات می‌گیریم، و تبادل نظر می‌کنیم.

زبان نقش بسیار مهمی را در ارتباطات انسانی ایفاء می‌کند، و از چنان قدرتی برخوردار است که می‌تواند به انسان عزت و اعتبار و شخصیت بدهد و احترام مخاطب را برانگیزد، یا این که از آنها موجودی کریه و منفور بسازد. بستگی به این دارد که گوینده تا چه حد از نقش انگیزشی زبان آگاه باشد و چقدر با ادبیات آن زبان آشنایی داشته باشد. مولوی می‌فرماید:

"ای زبان هم گنج بی پایان تونی ای زبان هم رنج بی درمان تونی"

در پاره‌ای از موارد، با این که دو طرف به زبان مادری یا یکدیگر صحبت و گفتگو می‌کنند، زبان یکدیگر را نمی‌فهمند، گویی که دارند با زبانهای متفاوتی با هم صحبت می‌کنند. به احتمال زیاد زبانی که مورد استفاده قرار می‌دهند، زبان مناسبی نیست، بنابراین، اگر می‌خواهیم که گفتگو یا مذاکره ثمربخشی داشته باشیم، باید بدانیم با چه کسی صحبت می‌کنیم، مخاطب از لحاظ مقام و مرتبه سازمانی در چه سطحی است و به چه قشر و گروه اجتماعی تعلق دارد، میزان سواد و تحصیلات او در چه حد است، چه شغل و حرفه‌ای دارد، چه رابطه دوستی یا خانوادگی با ما دارد، و در چه گروه سنی است. این اطلاعات به ما کمک می‌کند تا بتوانیم با زبانی صحبت کنیم که متناسب با وضعیت مخاطب باشد. به دیگر سخن، باید با عوام به زبان عامیانه، با صاحبان فن و حرفه حتی الامکان به زبان فنی، با دوستان و نزدیکان به زبان دوستانه، با مدیران به زبان رسمی و با کودکان به زبان کودکانه صحبت کنیم. به قول مولوی:

"چون که با کودک سر و کارت فتاد پس زبان کودکی باید گشاد"

عدم استفاده از زبان مناسب در گفتگوها، ممکن است باعث رنجش و ناخشنودی طرف مقابل شود مثلاً، اگر شما با رئیس خود یا با یکی از مدیران رده بالای سازمان خود با زبان غیررسمی و خودمانی صحبت کنید، ممکن است ناراحت شود. همچنین، اگر با همسر یا دوست نزدیک خود با زبان رسمی صحبت کنید، احتمالاً متعجب یا ناراحت خواهد شد.

زبان وسیله‌ای است که ارتباطات بین انسانها را بسیار تسهیل نموده است، اما در عین حال مانند هر وسیله دیگر، اگر درست از آن استفاده نشود ممکن است اثر نامطلوبی بر مخاطب بگذارد. بنابراین بستگی دارد که ما چگونه از زبان در گفتگوهایمان استفاده کنیم. برخی از اشخاص چنان در استفاده از زبان مهارت دارند که می‌توانند همه را شیفته خود نمایند. این گونه افراد در متقاعد کردن و تغییر مسیر فکری دیگران استعداد بیشتری دارند. شاید تاکنون، در سخنرانی‌ها، نطق‌های انتخاباتی، کلاس‌های درس و یا مجالس وعظ و خطابه، به تأثیر زبان سخنران توجه داشته‌اید. گاهی شنونده آنچنان تحریک می‌شود، که بدون چون و چرا رهنمودها و دستورات گوینده را، به مورد اجرا می‌گذارد. در مقابل، افرادی هم هستند که زبان تلخ و گزنده‌ای دارند و با صحبت‌های خود، همه را می‌رنجانند و از خود دور می‌کنند. بنابراین، درست و به جا صحبت کردن و استفاده صحیح و مناسب از زبان می‌تواند گفتگو یا مذاکرات را در مسیری قرار دهد که دستیابی به نتایج مطلوب تسهیل گردد.

نکته واجد اهمیت دیگری که باید مورد توجه و تأکید قرار گیرد، نقش "اطلاعات" در گفتگوها و مذاکرات است. اطلاعات نقش بسیار مهمی در درک و فهم مطالب و پیامهایی که بین طرفین گفتگو رد و بدل می‌شود، دارد. به عبارت دیگر، اطلاعات کمک می‌کند تا مخاطب منظور و مقصود گوینده یا ارسال‌کننده پیام را بهتر بفهمد.

در حقیقت، گفتگو یا مذاکره وسیله‌ای برای تبادل اطلاعات است. بسیاری از مسائل و مشکلات بین اشخاص، از طریق تبادل اطلاعات حل می‌شود. در عصر حاضر، که انسان نخستین سالهای هزاره سوم میلادی را تجربه می‌کند، به لحاظ پیشرفتهای چشمگیر و رو به تزاید علمی و تکنولوژیکی، به ویژه در رشته فن‌آوری اطلاعات، اهمیت و ارزش اطلاعات بیش از هر زمان دیگر در طول تاریخ بشر مورد توجه و تأکید قرار گرفته است.

اطلاعات، دانش اشخاص را در خصوص موضوع یا مسئله مورد بحث افزایش می‌دهد و تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند. داشتن اطلاعات دقیق درباره موضوع، از تردید و بی‌اطمینانی نسبت به احتمال وقوع یک رویداد و یا پی‌آمد یک تصمیم، می‌کاهد و به تصمیم‌گیرنده کمک می‌کند تا با اطمینان بیشتر، تصمیم بگیرد.

با توجه به این که در گفتگوها و مذاکرات، اطلاعات نقش بسیار مهمی را در حل اختلافات و مسائل و مشکلات بین دو طرف، ایفا می‌نماید؛ دانستن معنا و مفهوم اطلاعات، و این که آیا هر مطلبی را می‌توان اطلاعات نامید، و دانستن تفاوت بین داده (Data) و اطلاعات (Information)، ضروری به نظر می‌رسد.

در حقیقت، بین "داده" و "اطلاعات" تفاوت وجود دارد. داده‌ها، بازگو کننده حقایق در مورد پدیده‌ها هستند و زیربنای کلیه اطلاعات را تشکیل می‌دهند. اگر چه کلیه اطلاعات بر پایه داده‌ها استوار هستند، لکن هر داده‌ای نمی‌تواند مبنای اطلاعات مفید و قابل استفاده قرار گیرد.

داده‌ها پس از پردازش، به صورتی که دارای معنی و مفهوم باشند در می‌آیند و تبدیل به اطلاعات می‌شوند. پردازش داده‌ها ممکن است شامل آمیختن حقایق یا غربال کردن جزئیات نامربوط به موضوع باشد. به دیگر سخن، اطلاعات داده‌های تغییر شکل یافته‌ای است که معنی یا آگاهی و معرفت خاصی را به اشخاص می‌دهد. اطلاعات به دانش شخص در مورد یک موضوع یا مسئله می‌افزاید و به او شناختی را می‌دهد که قبلاً از آن بی‌اطلاع بوده و یا نمی‌توانسته است آن را پیش‌بینی کند.

شایان ذکر است که هر نوع اطلاعاتی نمی‌تواند در گفتگوها یا مذاکرات سودمند باشد. به طور مثال، اطلاعات نامربوط و یا ناقص ممکن است تصمیم‌گیری را دشوار سازد. همچنین، اطلاعات نادرست می‌تواند باعث گمراهی شود و به تصمیم‌های نادرست بیانجامد. به طور کلی، اطلاعاتی را می‌توان سودمند نامید که دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

۱- با موضوع یا مسئله مورد بحث مربوط باشد.

۲- کامل باشد.

۳- به موقع و سریع در اختیار تصمیم گیرندگان قرار گیرد.

۴- صحت و دقت داشته باشد.

۵- دارای منبع و مأخذ معتبر و قابل استناد باشد.

۶- به شکلی ارائه شود که درک و فهم آن آسان باشد.

هر قدر در رابطه با یک موضوع یا مشکل خاص، اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری در دست داشته باشیم، درک و فهم موضوع و مشکل‌گشایی و رسیدن به تفاهم، سهل‌تر خواهد شد. بسیاری از سوء تفاهم‌ها و کژفهمی‌هایی که معمولاً در گفتگوها و مذاکرات روی می‌دهد، ناشی از بی‌اطلاعی یا کم‌اطلاعی و یا اطلاعات نادرست است.

شاید داستان معروف "فیل در تاریکی" را شنیده باشید. مولانا جلال‌الدین بلخی، معروف به مولوی، در کتاب گرانسنگ خود مثنوی، این حکایت را در قالب اشعاری پرمغز بیان کرده است. به طور خلاصه، داستان از این قرار بوده است که هندوها، در محلی تاریک، فیل را قرار داده بودند و از تعدادی افراد روستایی خواستند که با لمس کردن آن بگویند این چه موجودی است. هر یک از آنها بر اساس آن که کدام قسمت از بدن فیل را لمس کرده باشد، نامی به آن موجود می‌داد. به طور مثال، کسی که پای فیل را لمس کرده بود، گفت این یک ستون است و آن دیگری که نوک عاج فیل را لمس کرده بود، گفت این یک نیزه است. دیگران نیز که اجزاء دیگر بدن فیل را لمس کرده بودند چیزهای دیگری گفتند که هیچ یک از آنها درست نبود. در پایان داستان، شاعر چنین نتیجه‌گیری کرده است:

"در کف هر کس اگر شمعی بدي اختلاف از گفتشان بیرون شدی"

در این داستان، تاریکی معرف جهل و نادانی و یا کم‌اطلاعی انسان در مورد بسیاری از پدیده‌هاست؛ و نور شمع، در واقع نور دانشی است که به انسان کمک می‌کند تا پدیده‌های پیرامون خود را بهتر بشناسد.

همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد، بسیاری از سوء تفاهم‌ها و کژفهمی‌ها در گفتگوها و مذاکرات به لحاظ آن است که یکی از طرفین یا هر دو طرف گفتگو، در مورد

موضوع یا مسئله مورد بحث، اطلاعات کافی ندارند. بنابراین، برای آن که گفتگوها و مذاکراتمان به نتیجه دلخواه برسد، لازم است در مورد موضوع یا مسئله مورد بحث، اطلاعات (با مشخصات اطلاعات سودمند که در بالا به آن اشاره شد) مورد نیاز را در اختیار داشته باشیم. به عبارت دیگر، هر دو طرف گفتگو باید دقیقاً بدانند درباره چه موضوع یا مسئله‌ای صحبت می‌کنند و چقدر در مورد آن اطلاع دارند.

بدیهی است، با شناخت دقیق مسئله یا مشکل، حل مسئله آسان‌تر خواهد شد. در عین حال، باید توجه داشت که شناخت یک مسئله یا مشکل اگر چه امری است لازم، اما کافی برای حل آن نخواهد بود. برای حل یک مسئله یا مشکل و رسیدن به تفاهم و توافق، باید در خصوص گزینه‌های مختلفی که برای حل آن مسئله وجود دارد نیز، اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنیم و در اختیار یکدیگر قرار دهیم.

نکته مهم دیگری که در ارتباطات انسانی شایسته توجه است، خطاهای ارتباطی است. این خطاها ممکن است در مورد هر یک از اجزاء و عناصر شش گانه ارتباطات - که عبارتند از: ۱- فرستنده، ۲- پیام، ۳- مجرای ارتباط یا وسیله ارتباط، ۴- گیرنده، ۵- باز خورد یا درجه تأثیر ارتباط، و ۶- محیط یا زمینه برقراری ارتباط - روی دهد. کسانی که در زمینه ارتباطات، به ویژه ارتباط از طریق گفتگو یا مذاکره، آموزش و تجربه لازم را ندارند بیشتر در معرض این گونه خطاها قرار می‌گیرند.

بحث پیرامون تمام انواع خطاهایی که ممکن است در مورد هر یک از اجزاء و عناصر ارتباطات روی دهد، از حوصله این مقدمه خارج است. در این مختصر، فقط به ذکر برخی از مهمترین خطاهایی که بیشتر امکان دارد انسان در معرض آن قرار گیرد، اکتفا می‌شود. این خطاها عبارتند از:

- ۱- ممکن است فراموش کنیم که با انسان طرف هستیم. موجودی که مانند ما فکر دارد، نظر دارد، احساس دارد، و خواستهایی دارد که می‌خواهد به آنها توجه شود و انتظار دارد که با وی مانند انسان رفتار شود.

- ۲- ممکن است گمان کنیم که طرف مقابل (گیرنده)، پیام ارسال شده را درست همان گونه که مورد نظرمان بوده است، درک کرده است.
- ۳- ممکن است خیال کنیم کلمات دارای مفاهیم مشخص هستند و همه در مورد مفهوم آنها برداشت یکسان دارند.
- ۴- ممکن است نسبت به اهمیت زبان مورد استفاده بی‌توجه باشیم و از زبانی استفاده کنیم که با موقعیت و ویژگی‌های شخص گیرنده پیام تناسب نداشته باشد.
- ۵- ممکن است نسبت به تأثیر پیامهای غیرکلامی بی‌توجه باشیم و خیال کنیم که تمام پیامهای ارسال شده پیامهای کلامی بوده‌اند.
- ۶- ممکن است نسبت به باز عاطفی کلمات و تأثیر آنها بر مخاطب بی‌توجه باشیم و از کلماتی استفاده کنیم که تأثیر ناخوشایند بر مخاطب بگذارد.
- ۷- ممکن است فقط خواسته‌های خود را دنبال کنیم و خواسته‌ها و انتظارات طرف مقابل را نادیده بگیریم و یا آن که برای آنها ارزشی قائل نشویم.
- ۸- ممکن است خود را در مقام و موقعیت بالاتری تصور کنیم و بخواهیم عقاید و نظرات خود را به طرف مقابل تحمیل کنیم.
- ۹- ممکن است فرافکنی کنیم و خیال کنیم که دیگران نیز مانند ما فکر می‌کنند و ادراک و احساسی مشابه ما دارند.
- ۱۰- ممکن است اعتقادات و نظرهای خود را درست و بر حق بدانیم و نظرهای طرف مقابل را نادرست و اشتباه تلقی کنیم.
- ۱۱- ممکن است قبل از شروع صحبت یا مذاکره با طرف مقابل، ذهنیت نادرستی در مورد آنها داشته باشیم.
- ۱۲- ممکن است به جای پرداختن به موضوع یا مسئله، به شخصیت طرف مقابل حمله کنیم و به تحقیر وی بپردازیم.
- ۱۳- ممکن است دچار خطای هاله‌ای شویم و یک ویژگی مثبت یا منفی طرف مقابل را به کل شخصیت وی تعمیم دهیم.

- ۱۴- ممکن است تصور کنیم که تمام گفته‌های طرف مقابل را گوش کرده‌ایم و پیام آنها را، اعم از کلامی یا غیرکلامی، به درستی فهمیده‌ایم.
 - ۱۵- ممکن است در برابر رفتارهای طرف گفتگو، مقابله به مثل کنیم و اهانت را با اهانت بیشتر و عصبانیت را با عصبانیت بیشتر پاسخ دهیم.
 - ۱۶- ممکن است از زمان و مکان مناسبی برای گفتگو یا مذاکره استفاده نکرده باشیم و نسبت به این موضوع مهم در برقراری ارتباط، بی‌توجه باشیم.
 - ۱۷- ممکن است گمان کنیم که صحنه گفتگو یا مذاکره، یک صحنه مبارزه است و باید به هر طریق ممکن از این مبارزه پیروز بیرون بیاییم.
- هر یک از خطاهای مذکور در فوق می‌تواند گفتگو یا مذاکره را از مسیر درست آن منحرف نماید و مانع از آن شود که به نتیجه دلخواه برسیم.
- امروزه، بسیاری از نظریه پردازان و صاحب‌نظران علوم ارتباطات اعتقاد دارند که مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط مؤثر را می‌توان از طریق آموزش و تمرین یاد گرفت و در جهت بهبود آن گام برداشت. همان‌طور که برای ایجاد مهارت در رانندگی باید آموزش‌های لازم را، هم از لحاظ نظری (آشنایی با قوانین، مقررات و علائم راهنمایی و رانندگی) و هم از لحاظ عملی (تمرین رانندگی به صورت عملی، با نظارت و هدایت آموزش دندگان رانندگی)، دیده باشیم. ایجاد و بهبود مهارت برای برقراری ارتباط مؤثر در زمینه‌های مذکور در فوق نیز نیاز به آموزش‌های نظری (آشنایی با مبانی نظری علوم ارتباطات) و تمرین‌هایی به صورت عملی خواهد داشت. البته کسب مهارت‌های رفتاری پیچیده‌تر و دشوارتر از کسب مهارت در رانندگی است. به عنوان مثال، گوش دادن به سخنان طرف مقابل که در ظاهر امری ساده به نظر می‌رسد، مهارتی را لازم دارد که بسیاری از اشخاص فاقد آن هستند. عدم مهارت کافی در همین یک زمینه خاص، که تنها یکی از ده‌ها نکته مهم در برقراری ارتباط مؤثر است، می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از سوء تفاهات و مشکلات بین طرفین گفتگو یا مذاکره شود.

البته، نکات ذکر شده در این مقدمه همه آن چیزی نیست که در ارتباطات انسانی باید بدانیم و مورد توجه قرار دهیم. موضوع به مراتب گسترده‌تر، پیچیده‌تر و فراتر از این‌ها است. متأسفانه، بسیاری از اشخاص آنقدر که نسبت به کسب و بهبود مهارت‌های فیزیکی و حرفه‌ای خود توجه می‌کنند، نسبت به کسب و بهبود مهارت‌های رفتاری خود توجهی ندارند. حال آن که مهارت‌های رفتاری، به ویژه مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر می‌تواند تأثیر به مراتب بیشتری در زندگی کاری و شخصی آنها داشته باشد.

پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که مهارت‌های ارتباطی نقش بسیار زیادی در موفقیت انسان، چه در زندگی کاری و اداری و چه در زندگی شخصی آنها دارد. به جرأت می‌توان ادعا کرد که یکی از مهمترین دلایل شکست‌هایی که انسان در زندگی خود با آنها روبرو می‌شود، این است که قبل از اتخاذ تصمیم و مبادرت به انجام یک کار - حتی در تصمیمات و کارهای بسیار مهم مانند ازدواج، انتخاب شغل، تربیت فرزند، تربیت نیروی کار و امثال آن - سعی نکرده است اطلاعات و مهارت‌های رفتاری لازم برای انجام آن کار را کسب نماید، به عبارت دیگر، دست به کاری زده است که اطلاعات و مهارت‌های رفتاری لازم برای آن کار را نداشته است.

مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر، به ویژه برای مدیران که نقش بسیار مهمی در پیشبرد و تحقق هدف‌های سازمان دارند، از حساسیت و اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیری که مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط مؤثر با مدیران بالا دست، کارکنان تحت نظارت، مشتریان یا ارباب رجوع، و یا سایر همکاران را کسب نکرده باشد، به احتمال زیاد در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله با موفقیت روبرو نخواهد شد.

کتاب حاضر که ترجمه آن در پیش رویتان قرار دارد، در واقع یک کتاب آموزش عملی است که در آن برای آسان‌سازی و درک و فهم بهتر مطالب، از مجموعه‌ای از شاخص‌ها، مثال‌ها و مدل‌ها استفاده به عمل آمده است تا خواننده بتواند، با سهولت بیشتری، مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشد. مهارت‌هایی که در این کتاب مورد بحث

و آموزش قرار گرفته است، شامل مهارت‌هایی است که در زندگی روزمره، مورد نیاز همه اقشار جامعه، به‌ویژه مدیران می‌باشد. این مهارت‌ها موارد مذکور در ذیل را شامل می‌شود:

- گفتگوهای رسمی و غیررسمی

- پرسش سؤالهای خوب و ارائه پاسخ‌های با معنی

- برگزاری انواع مصاحبه‌ها (مصاحبه برای ارزیابی، مصاحبه برای تفویض اختیار،

مصاحبه برای تعلیم و تربیت، و مصاحبه برای ارائه مشاوره).

- متقاعدسازی

- ارائه سخنرانی‌ها

- مدیریت و کنترل اطلاعات

- تهیه متن نامه‌ها، گزارش‌ها و نامه‌های پستی الکترونیکی

آلن بارکر، نویسنده این کتاب، کتاب‌های دیگری را نیز تحت عناوین: "چگونه می‌توانیم مدیر بهتری برای اداره کردن افراد باشیم"، "چگونه می‌توانیم تصمیم گیرنده بهتری باشیم"، و "۳۰ دقیقه قبل از جلسه" تألیف کرده است. نامبرده از همکاران نزدیک رئیس هیأت مدیره یک مؤسسه بزرگ مشاوره در امور یادگیری است که عمدتاً به پرورش خلاقیت و مهارت‌های ارتباطی مبادرت می‌ورزد.

خواندن این کتاب، نه تنها برای مدیران، بلکه برای اساتید، پژوهشگران، دانشجویان رشته‌های "مدیریت" و "علوم ارتباطات"، و حتی عامه مردم می‌تواند مفید واقع شود.

با وجود سنگینی مطالب، تلاش شده که ضمن حفظ اصالت متن کتاب، مطالب به صورتی ساده و روان ترجمه شود. بدون تردید ممکن است ضعف‌ها و نارسایی‌هایی هم وجود داشته باشد که از چشم اینجانب مخفی مانده باشد. بنابراین، از کلیه خوانندگان، صاحب نظران و اساتید محترم تقاضا می‌شود که لغزشهای موجود را تذکر دهند و راهنمایی‌های خود را از اینجانب دریغ نفرمایند. در خاتمه، لازم می‌دانم از کلیه کسانی که در تایپ، بازخوانی و اصلاح متن، اینجانب را یاری کرده‌اند صمیمانه تشکر و سپاسگزاری کنم.

پرویز ساسان‌گهر

تهران، فروردین ۱۳۸۷