

# کلید طلائی ارتباطات

درک کردن

تأثیر گذاری و نفوذ

ارتباطات غیر کلامی

هنر سخنوری و سوال کردن

ان . ال . پی

سیاست در کار

ابراز وجود

عزت نفس

کریس کول

محمد رضا آل یاسین

موفقیت از اینجا آغاز می شود

# کلید طلایی ارتباطات (crystal clear communication)

مؤلف: کریس کول (Kris Cole)

مترجم: محمد رضا آل یاسین

Cole, Kris

کول، کریس  
کلید طلایی ارتباطات / کریس کول؛ مترجم محمدرضا آل یاسین - تهران: هامون،

۱۳۷۶

۲۰۰ ص.: مصور.

ISBN 964-6538-01-0: ۵۵۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.  
عنوان اصلی:

Crystal clear communication.

چاپ قبلی: محمدرضا آل یاسین، ۱۳۷۴.

۱. ارتباط بین اشخاص. الف. آل یاسین، محمدرضا، ۱۳۲۸ - مترجم.  
ب. عنوان.

۱۵۸/۲

ک ۱۴ الف / ۶۳۷ BF

۳۱۷۶-۷۷ م

کتابخانه ملی ایران ۱۳۷۶

هامون  
انتشارات هامون

نام کتاب: کلید طلایی ارتباطات

مؤلف: کریس کول

مترجم: محمدرضا آل یاسین

ناشر: هامون © ۰۹۱۲۳۷۱۵۶۶ - ۶۶۴۸۸۳۸۰

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

چاپ پانزدهم ۱۳۸۵

حروفچینی: مؤسسه زرین

لیتوگرافی: تکنوگراف

چاپ: اطلس چاپ © ۶۶۷۲۱۱۳۴

قیمت: ۲۰۰۰ تومان

شابک: ISBN 964-6538-01-0 ۹۶۴-۶۵۳۸-۰۱-۰

از همین مترجم:

نوشتته:

- |                     |                                       |
|---------------------|---------------------------------------|
| آنتونی رابینز       | ۱) توان بی‌پایان                      |
| هایک ویکت           | ۲) پیروزی آسان است                    |
| وین دایر            | ۳) عظمت خود را دریابید                |
| کنت بلانکارد        | ۴) سیری در کمال فردی                  |
| آنتونی رابینز       | ۵) زندگی سالم                         |
| چارلز آلبرت پویسانت | ۶) توانگران چگونه می‌اندیشند          |
| دیانا بیور          | ۷) یادگیری بی‌تلاش                    |
| وین دایر            | ۸) همه هستی در درون شماست             |
| چارلز گیونز         | ۹) هنر موفق زیستن                     |
| پاتریک الیس         | ۱۰) قدرت بیان                         |
| استفان گاوی         | ۱۱) هفت عادت مردمان مؤثر              |
| گیلیان باتلر        | ۱۲) بر فراز قله‌های موفقیت            |
| برایان تریسی        | ۱۳) فرمول نابغه‌ها                    |
| تونی الساندرا       | ۱۴) آئین روابط مؤثر                   |
| وین دایر            | ۱۵) باور کنید تا ببینید               |
| جیمز فلیت           | ۱۶) راهنمای کسب قدرت و نفوذ در دیگران |
| کنت بلانکارد        | ۱۷) هواداران سینه‌چاک                 |
| وین دایر            | ۱۸) سررشته زندگی خود را در دست بگیرید |
| وین دایر            | ۱۹) وجود متعالی انسان                 |
| وین دایر            | ۲۰) معمار سرنوشت خود باشید            |
| وین دایر            | ۲۱) اندیشه‌های ماندگار                |
| تری ایتر            | ۲۲) فرزند نیرومند و متکی به نفس       |
| استفان گاوی         | ۲۳) زندگی با هفت عادت                 |
| دالایی لاما         | ۲۴) کتاب کوچک عقل و خرد               |
| وین دایر            | ۲۵) ۱۰ راز موفقیت و آرامش درونی       |
| استفان گاوی         | ۲۶) اندیشه‌های روز مردمان مؤثر        |
| وین دایر            | ۲۷) هدایایی از آیکیس                  |
| وین دایر            | ۲۸) ۱۰۱ راز برای دگرگونی زندگی شما    |

## فهرست

۹	مقدمه
۱۱	۱: همه کارهای ما نوعی ارتباط است
۱۴	اصول شش ماده‌ای ارتباطات
	همه کارهای ما نوعی ارتباط است - چگونگی ارسال پیام، چگونگی دریافت پیام را تعیین می‌کند - آنچه اهمیت دارد دریافت پیام است نه ارسال آن - چگونگی آغاز پیام، اغلب حاصل ارتباط را تعیین می‌کند - ارتباط یک خیابان دو طرفه است - ارتباط یک رقص است.
۱۹	۲: اهمیت لحن بیان
۱۹	صدای شما یک آلت موسیقی است
۲۰	زیبایی و جذابیت کلام
۲۳	۳: عبور از موانع ارتباطی
۲۴	غلبه بر فیلترهای ارتباطی
۲۸	موانع محیطی را کاهش دهید
۲۹	غلبه بر تفاوت‌های فردی
۳۱	۴: رفتار، رفتار می‌آفریند
۳۳	شما در انتخاب رفتارتان اختیار تام دارید
۳۴	عنان زندگی خود را به دست گیرید
۳۷	۵: خودتان را بجای دیگران بگذارید و گرنه به هیچ جا نمی‌رسید
۳۹	درک چارچوب ذهنی دیگران
۴۲	حس همدلی را در خود تقویت کنید
۴۳	۶: یک نسخه شفاف‌بخش برای غلبه بر اختلاف و تعارض
۴۳	مسائل را باز کنید و مورد بحث قرار دهید
۴۴	تقاضای خود را صریح بیان کنید
۴۵	پنج روش برای مقابله با اختلاف
	روش برد-برد، روش برد-باجت، روش باجت-باجت، روش باجت-برد، مصالحه و سازش
۴۷	برد مضاهف را انتخاب کنید
۴۷	اصول دوازده ماده‌ای برد مضاهف
	احترام متقابل - در جست و جوی زمینه‌های مشترک باشید - اهداف، نیازها و نگرانیها را مطرح کنید - اگر لازم است، بار دیگر مسئله و یا مورد اختلاف را مطرح کنید - نتایج قابل قبول دو طرف را کانون توجه

قرار دهید - انتطاف پذیر باشید و راه حل های مختلف را بررسی کنید - ذهن خود را باز نگاه دارید - مثبت باشید، نه منفی - در کنار هم به حل مسائل بپردازید - کلمه (اما) را از فرهنگ لغات خود بردارید - اگر شیوه برخورد شما با مسئله تمرینش نیست در آن تغییر به وجود آورید - نفس عمیق بکشید

۵۵ ۷: ارتباط یک خیابان دو طرفه است

۵۶ چه کنیم تا دیگران به خوبی ما را درک کنند

۵۶ چه کنیم تا دیگران را به خوبی درک کنیم

۵۷ ۸: یازده برخورد محکوم به شکست

ارزیابی کردن - دلخوشی دادن - برجسب زدن و نقش یک روانکاو را بازی کردن - گوشه و کنایه زدند - افراط در پرسش و طرح سؤالات نامناسب - فرمان دادن - تهدید کردن - تحمیل اندرزهای حکیمانه - در لغافه سخن گفتن - خودداری از ابراز اطلاعات - انحراف از اصل موضوع

۶۷ ۹: چه بگوییم و چگونه بگوییم

۷۰ شنونده انگیزه می خواهد

۷۱ ۱۰: نیروی شگفت انگیز کلمات

کلمات می توانند تأثیر مثبت داشته باشند و یا با ایجاد حالت تدافعی گفت و گو را به بحث و جدل بکشانند - از لغات بی طرفانه استفاده کنید - کلمات را دقیق و روان انتخاب کنید - واضح و شمرده سخن بگویید

۷۷ تأثیر سخن و نفوذ کلام

از کلمات تصویر بسازید - با نشان دادن عکس، اسلاید و فیلم جملات خود را حمایت کنید مطالب را توأم با نمایش ارائه کنید - مثالهایی را به کار برید که آمیخته با داستان و حکایت باشند سخن درخور فهم شنونده باشد - نفوذ کلام با استفاده از فن ان، ال، بی - از نام افراد استفاده کنید

۸۵ ۱۱: فن استقلال و تسلط بر بیان (ابراز وجود)

۸۶ پرسشهای کاذب

پرسشهای زورگویانه - پرسشهای مفرحانه - پرسشهای فرضی - پرسشهای امری - پرسشهای نمایشی - پرسشهای مزورانه

۹۰ غلبه بر نفس: نخستین درس ابراز وجود

۹۱ حدود ابراز وجود

۹۲ تکنیکهای ابراز وجود

تکنیک صلحه شکسته - در جستجوی همزیستی - با قاطعیت با انتقادات برخورد کنید - اجتناب از بحث و جدل - احساسات خود را بی پروا بیان کنید

۱۰۱ ۱۲: عقاید خود را به عنوان حقایق مطرح نکنید

- ۱۰۲ مفروضات را با دقت و صراحت بیان کنید
- ۱۰۵ ۱۳: دستور ندهید، تقاضا کنید
- ۱۰۷ تقاضای غیر مستقیم
- ۱۴: قبل از آن که بگویید چیزی را دوست ندارید، بگویید چرا آن را دوست ندارید
- ۱۱۱ واکنش مثبت
- ۱۱۱ واکنش منفی
- ۱۱۳ بی تفاوتی
- ۱۱۴ چه کنیم تا واکنش ما مؤثر واقع شود
- دلیق و مشخص سخن بگویید. از برچسب زدن به افراد بپرهیزید و فقط رفتار را کانون توجه قرار دهید. سازنده باشید. واقع بین باشید. افراد را به نتیجه گیری عملکردشان دعوت کنید. نتایج را با افراد در میان بگذارید. نظریات خود را کوتاه و صادقانه بیان کنید
- ۱۱۹ ۱۵: ارتباط روی یک طول موج
- ۱۲۰ نیازهای روانی مردم را بشناسید
- ۱۲۳ شخصیت افراد را به حساب آورید
- نیاز به پیشرفت. نیاز به رابطه با دیگران. نیاز به کسب قدرت
- از کدام سو به جهان می نگرید؟
- کنش اندیشمند. کنش عاطفی. کنش شهودی. کنش حسی
- ۱۲۹ تفاوت انواع شخصیت‌ها
- منصب جو و مقتدر. خونگرم و اجتماعی. ثابت قدم و محافظه کار. فکور و وظیفه شناس. تحلیل گران. مفراتی‌ها. واقع گرایان. دود آشنایان
- ۱۳۷ ۱۶: افکار خود را روی سخنان دیگران متمرکز کنید
- فضای مناسب. حضور جسمانی. حضور ذهنی. استنباط خود را کنترل کنید
- ۱۴۳ ۱۷: گوش کنید، گوش کنید، گوش کنید
- ۱۴۵ چرا خوب گوش نمی کنیم
- ۱۴۶ شیوه‌های مختلف گوش کردن
- نصه، نیمه شنیدن. بی تفاوت شنیدن. شنیدن توأم با تصدیق. دقیق شنیدن
- ۱۵۰ پنج فن برای دقیق شنیدن
- تعبیر و تفسیر کردن. انعکاس احساسات. انعکاس مفاهیم. ترکیب کردن. تجسمات خود را با صدای بلند نشان دهید

- ۱۵۳: ۱۸ چگونه تمام قضایا را از دهان افراد بیرون بکشید  
سؤالات را باز مطرح کنید - تأیید - استنباط - سکوت
- ۱۵۷: ۱۹ چگونه درست سؤال کنیم  
از طرح سؤالات بی فایده اجتناب کنید
- ۱۵۷: سؤالات هدایت کننده - سؤالات چند جانبه - سؤالات مفرحانه - سؤالات کلی و سؤالات بازجویانه
- ۱۶۰: سؤالات غیر کلامی
- ۱۶۱: به دیگران کمک کنید تا واضح و مشخص سخن گویند
- ۱۶۱: پرده ابهام را از روی فرضیات و قواعد بردارید
- ۱۶۲: تجارب ناموفق گذشته را از ذهن بزدایید
- ۱۶۳: تجزیه و تحلیل عبارات مقایسه‌ای
- ۱۶۳: از استنطاق دیگران اجتناب کنید
- ۱۶۶: با طرح سؤال مطمئن شوید که پیام شما درست استنباط شده است
- ۱۶۷: ۲۰ اصول مهم و اساسی زبان رفتار  
زبان رفتار از درون آغاز می‌شود - چه ارزشی برای خود فائل هستید - چگونه گفت و گوی باطنی تعلق می‌یابد - عزت نفس خود را تقویت کنید
- ۱۷۷: ۲۱ اهمیت نخستین تأییری که بر مردم می‌گذاریم  
اهمیت زبان رفتار در اولین برخورد - نقش لحن کلام در زبان رفتار
- ۱۸۱: ۲۲ زبان رفتار خود را کنترل کنید  
تنظیم وضعیت فیزیکی - گشاده‌رو و محوش برخورد باشید - فکر خود را منحصرأ به سوی دیگری متمرکز کنید - چگونه به دیگران نشان دهیم که به سخنانشان توجه داریم - نقش تماس چشمی در زبان رفتار - واکنش مناسب به پیام دهنده - حفظ آرامش و اعتدال به هنگام گفت و گو
- ۱۹۰: خلاصه‌ای از نکات ضروری در زبان رفتار
- ۱۹۰: صمیمیت و تفاهم از طریق تقلید از زبان رفتار
- ۱۹۲: مدل سازی متقاطع (آینه کاری)
- ۱۹۳: تفاهم و صمیمیت خود را با دیگران بیازمایید
- ۱۹۵: ۲۳: الفبای زبان رفتار  
تا چه اندازه در خواندن ذهن دیگران موفق هستید
- ۱۹۵: علامت زبان رفتار را در یک مجموعه ببینید - تفسیر حرکات در زبان رفتار - مرآب علامت منفی باشید - گوش به زنگ علامت مثبت باشید



## مقدمه مترجم

عصری که هر لحظه‌اش در گرو تغییرات شگفت‌انگیز است، ارتباطات حرف اول را می‌زند. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود هفتاد و پنج درصد از اوقات روزانه ما به نحوی در تماس و ارتباط با دیگران می‌گذرد. به همین دلیل کیفیت زندگی هر کس بستگی به کیفیت ارتباطات او با دیگران دارد. برای مثال همه ما در محیط کار فرصت‌های یکسانی داریم اما تنها کسانی مسیر پیشرفت و ترقی را به سرعت می‌پیمایند و احترام، اعتبار، مقام و تمول برای خویش کسب می‌کنند که قدرت بیان داشته باشند، خود را به درستی مطرح کنند و در شرایط مختلف و با افراد مختلف، ارتباطی مناسب و مؤثر برقرار کنند.

آیا تا به حال به افرادی برخورد کرده‌اید که شخصیتشان مانند یک مغناطیس شما را به خود جذب کرده باشد؟ در این کتاب اصولی را می‌آموزید تا با توجه به نوع شخصیت، تفاوت‌های فردی، نیازهای روانی و کیفیات حسی، چنین نیرویی را در خود بیفرایید تا در هر شرایطی که به سر می‌برید و با هر کسی که روبه‌رو هستید، در افراد نفوذ کنید و تفکر، احساسات، اعمال و واکنش‌هایشان را به دلخواه شکل دهید و آنان را با خود موافق و هم‌عقیده کنید.

ارتباطات مجموعه‌ای از مهارت‌هاست. اما مهمترین آنها درک نقطه‌نظرهای طرف مقابل و تفهیم نقطه‌نظرهای خویش است. برای اینکه به درستی دیگران را درک کنید، به مهارت دیگری نیاز دارید و آن فن دقیق گوش کردن است. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود شصت درصد از سوء تفاهم‌ها و اختلافات در محیط کار و خانه ناشی از خوب گوش نکردن است چراکه سرسری شنیدن موجب می‌شود که بیش از نیمی از پیام، نشنیده، از دست برود.

زبان تنها وسیله ارتباطی نیست و حتی کامل‌ترین آن هم نیست، چرا که پیام‌های انسانی، به خصوص آنهایی که از احساسات و هیجانات و عواطف مایه می‌گیرند، چنان پیچیده‌اند که هیچ کلامی گویای آن نیست. به همین دلیل، گاه یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت حاوی پیامی است که از نهفته‌ترین درونیات فرد سرچشمه می‌گیرد و معنای ارتباط را مشخص می‌کند.

در این کتاب با فن زبان رفتار آشنا می‌شوید تا به هنگام گفت‌وگو با افراد با رعایت لحن صدا، تغییرات چهره و حرکات بدنشان ذهنشان را بخوانید و به عکس مراقب حالات و حرکات خود باشید و آن را به دلخواه تحت کنترل قرار دهید. همچنین می‌آموزید که چگونه عوامل صوتی، بیانی و بصری را باهم بیامیزید، پیام خود را برسانید، و سپس با رعایت اوضاع و احوال مخاطب، با مؤثرترین شیوه آنرا منتقل کنید. تکنیک‌ها و فنون اساسی برشمرده در این کتاب با تصاویر گویای خود، کمکتان می‌کند تا مناسب‌ترین و مؤثرترین ارتباطات را با خود، اعضای خانواده، دوستان، همکاران، سرپرست و کارکنان خود به وجود آورید و در نتیجه بیشترین بهره را از زندگی و شغل خود ببرید.

# همه کارهای ما نوعی ارتباط است

ما هر روز، به گونه‌های مختلف با یکدیگر در ارتباطیم تا اندیشه‌ها، احساسات و تمایلات خود را به یکدیگر منتقل کنیم، میزان علاقه و احترام خود را نشان دهیم و رنج و اندوه، شادمانی و خرسندی و شک و دودلی خود را با دیگران در میان گذاریم. یک ارتباط ساده یا یک مجموعه ارتباطات، خواسته یا ناخواسته، از پیش تعیین شده یا اتفاقی، فعال یا منفعل، به هر حال یکی از ابزارهای کلیدی ارضاء نیازها، کسب نتایج و متجلی ساختن آرزوهای ماست. روابط ما، مطلوب یا نامطلوب، شکل دهنده بخش عمده‌ای از اوقات روزانه ماست.

ما ارتباط برقرار می‌کنیم تا:

## کسب اعتبار کنیم

شکوه و گلایه کنیم  
خود را ابراز کنیم  
نشان دهیم  
دوست شویم  
گپ بزنییم  
کنیم  
از دیگران پذیرایی کنیم  
بفروشیم  
تحصیل معاش کنیم  
اوقات خود را بگذرانیم.

عقاید  
ناسزا بگوییم  
فرمان دهیم  
تحمین کنیم  
دست نیاز به سوی دیگران دراز  
اطلاعات و اخبار را رد و بدل کنیم  
چیزی بخریم  
احترام کسب کنیم  
اطمینان حاصل کنیم

به یکدیگر کمک کنیم  
به توافق برسیم  
ترغیب و تشویق کنیم  
مبادله و معامله کنیم  
از بحران‌ها جان سالم به در بریم  
بازجویی کنیم  
سلام و خوش آمد بگوییم  
اطمینان حاصل کنیم

مهارت در ایجاد رابطه مناسب با دیگران بر توانایی‌ها و اعتماد به نفس ما می‌افزاید، استعداد و دست‌آوردهایمان را می‌نمایاند و احترام و قدردانی دیگران را جلب می‌کند.

هرچه بهتر با دیگران رابطه برقرار کنیم، مسئولیت‌هایمان را بهتر به مرحله اجرا می‌گذاریم و در نتیجه در حرفه خود موفق‌تر بوده و درآمد بیشتری را به خود اختصاص می‌دهیم. نحوه ارتباط ما در میزان حمایت و کمکی که از سوی دیگران دریافت می‌کنیم، مستقیماً تأثیر می‌گذارد و راهی را می‌گشاید تا افکارمان به سهولت مجال تجلی یابند، پذیرفته شوند و در نتیجه تحقق پذیرند. تحقیقات نشان می‌دهد که قریب هفتاد درصد از خطاها در محیط کار صرفاً ناشی از ارتباط ضعیف است. مدیران عوامل زیر را مانع از یک ارتباط صحیح و مناسب در محیط کار معرفی می‌کنند:

- ۱- فقدان دانش و اطلاعات
- ۲- مشخص نکردن اولویت‌ها به‌طور دقیق
- ۳- گوش نکردن
- ۴- فقدان درک کامل سخن گوینده و قصور در پرسش
- ۵- فکر از پیش پنداشته
- ۶- عدم توجه به نیازهای دیگران
- ۷- خوب فکر نکردن و زود نتیجه‌گیری کردن
- ۸- از دست دادن صبر و شکیبایی و وارد بحث و جدل شدن
- ۹- کمبود وقت
- ۱۰- حال و حوصله نداشتن
- ۱۱- تلاش نکردن برای چاره‌جویی

اگر این مشکلات شناخته و برطرف نشوند، میتوانند تأثیر ارتباط ما را با دیگران به شدت کاهش دهند. بطورکلی ناتوانی در ایجاد ارتباطی مؤثر، بی‌آمدهای زیر را دربردارد:

- ۱- ازدست دادن کار
- ۲- عدم ایجاد تفاهم
- ۳- احساس بی‌علاقگی نسبت به محیط کار
- ۴- بی‌خوابی
- ۵- فروکش کردن شور و اشتیاق
- ۶- عدم کارآیی و در نتیجه ایجاد خطا
- ۷- کاهش در قدرت تولید
- ۸- کاهش اعتماد به نفس و عزت نفس
- ۹- ناکامی و خصومت
- ۱۰- پرسنل افسرده و غمگین
- ۱۱- روحیه ضعیف
- ۱۲- کاهش خلاقیت
- ۱۳- تضعیف روحیه فعالیت گروهی
- ۱۴- تغییر دادن مکرر پرسنل
- ۱۵- عدم حضور در محل کار

طبیعی است ما قطعاً نه‌می‌خواهیم و نه‌می‌توانیم که عواقب چنین نتایجی را تحمل کنیم.

## اصول شش ماده‌ای ارتباطات

ارتباطات تأثیر ژرف و عمیق در کم و کیف زندگی و روابط ما با دیگران دارد. رعایت شش اصل اساسی زیر شما را یاری می‌کند که در ارتباط با دیگران به لحاظ مسائل شخصی، احساسی، اجتماعی و مالی موفق شوید.

### اصل ارتباطی شماره ۱

همه کارهای ما نوعی ارتباط است.

تمام لحظات زندگی ما آکنده از پیامهای شفاهی و غیرشفاهی، ارادی و غیرارادی است. زبان، تنها وسیله ارتباطی نیست. کلماتی که ما بر زبان جاری می‌کنیم، برحسب موقعیت، فقط بین هشت تا بیست و چهار درصد پیام ما را تشکیل می‌دهند و به این ترتیب در دنیای گسترده ارتباطات، تنها مثنی از خروارند. لباسی را که هر روز می‌پوشیم، پیام آور تصویری است که از خود بر ذهن داریم و نمایانگر ارج و حرمتی است که برای خویش قائلیم. اتومبیلی را که می‌رانیم، خانه‌ای را که در آن زندگی می‌کنیم، زیورآلات و ملزوماتی را که به خود می‌آویزیم، همگی این پیام را به دیگران منتقل می‌کنند که چه احساسی نسبت به خود داریم و انتظار داریم که دیگران چگونه با ما رفتار کنند. وقتی لوازم شخصی خود را روی میز می‌گذاریم پیام دیگری را درباره خود به دیگران منتقل می‌کنیم. وضعیت نشستن و راه رفتن نیز حاکی از احساسات و گرایش‌هاست.

## اصل ارتباطی شماره ۲

چگونگی ارسال یک پیام چگونگی دریافت آن را معین می‌کند.

کلماتی را که بر زبان می‌آوریم، بسیار بیشتر از آنچه تصور می‌کنیم حاوی پیام هستند. حجم و آهنگ صدا، نوع نگاه کردن، وضعیت ایستادن، نحوه خم شدن سر، همگی به شنونده کمک می‌کنند تا کلمات ما را تفسیر کند و پیام آن را دریابد. بنابراین اگرچه ممکن است ناخودآگاه مراقب این موارد در هنگام ارسال پیام خود نباشیم، اما باید توجه داشته باشیم که به هر حال شیوه دریافت و استنباط یک پیام دقیقاً به شیوه ابراز آن برمی‌گردد.



## اصل ارتباطی شماره ۳

آنچه اهمیت دارد دریافت پیام است و نه ارسال آن.

بسیار اتفاق می‌افتد که یک پیام به آسانی مغایر با منظور ما دریافت شود. بنابراین منطقی است که بگوییم ارتباط واقعی پیامی است که شنونده استنباط می‌کند نه آنچه گوینده می‌گوید. به بیانی دیگر، صرفاً حسن نیت ما در ارسال پیام کافی نیست، بلکه عملکرد و بیان ما باید بتواند نیت خیرخواهانه مان را منتقل کند.

#### اصل ارتباطی شماره ۴

چگونگی آغاز پیام، اغلب حاصل ارتباط را تعیین می‌کند.

همه ما بارها این احساس را تجربه کرده‌ایم که بعلت استنباط نادرست در آغاز یک پیام، منظور گوینده را یکسره کج فهمیده‌ایم. بنابراین، اگر مراقب نباشیم، همان چند کلمه‌ای که در آغاز سخن بکار می‌بریم کافی است که دیگران را به برداشتی نادرست از سخنان ما سوق دهد و موجب رنجش و آزرده شدن آنها شود. به همین دلیل بخشی از موفقیت در هر ارتباطی به کم و کیف آغاز سخنان بستگی دارد.

#### اصل ارتباطی شماره ۵

ارتباط یک خیابان دوطرفه است.

در یک ارتباط خوب دو عامل دخالت دارند. ارسال درست پیام و دریافت درست پیام. بنابراین اگر تنها به این بسنده کنیم که نقطه نظرهای خود را روشن و منطقی و قانع‌کننده بیان کرده‌ایم، موفق به ایجاد یک ارتباط نیستیم. بلکه، صرفاً در مقام سخنوری و اندرزگویی برآمده‌ایم.



به این ترتیب اگر مایلید رابطه شما به موفقیت و کامیابی بینجامد، باید نقطه نظرهای طرف مقابل را بشنوید و به روشنی درک کنید.

### اصل ارتباطی شماره ۶

#### ارتباط یک رقص است.

اگرچه ردوبدل کردن پیام و اطلاعات ارتباط نامیده می شود، اما در واقع ارتباط تنها محدود به این اعمال نیست. به بیانی دیگر، وقتی یک پیام واحد را با فرد یا جماعت متفاوتی در میان می گذاریم، آن را هربار به شکل تازه ای مطرح می کنیم، زیرا در این فاصله مجال بیشتری داشته ایم تا بیندیشیم و نکاتی تازه را بیاموزیم و در نتیجه نگرشی تازه را در عبارات خود ملحوظ کنیم. به علاوه، هربار که یک موضوع خاص را با افراد و یا گروه های متفاوتی در میان می گذاریم، کسانی که پیام ما را دریافت میکنند به لحاظ تجارب گذشته، نظام های اعتقادی و زمینه های فرهنگی مختلف، هرکدام استنباط متفاوتی از گفته های ما دارند. از این رو، نیروهایی که ما را به هم ارتباط می دهند متفاوت خواهند بود و در نتیجه روابط متفاوتی نیز برقرار می گردد و رقص ارتباط به گونه دیگری اجرا می شود.

---

آیا تا به حال این حالت را تجربه کرده اید که به سهولت قادرید مطالب خاصی را با فردی در میان بگذارید اما وقتی همین مطالب را برای دیگری مطرح می کنید، احساس می کنید که نمی توانید نقطه نظرات خود را به صراحت شرح و بسط دهید. علت این امر، فعل و انفعالات ارتباطی است که بین شما و طرف مقابل برقرار می شود. این است مفهوم رقص ارتباط.

---

آنچه در این فصل از نظر شما گذشت، توصیف اجمالی شش سنگ بنای ارتباطات بود. بقیه مطالب این کتاب، ضمن شرح و بسط این اصول به شما می‌آموزد که برای ایجاد ارتباطی مفید و ثمربخش با مردم چگونه باید رفتار کرد.

---

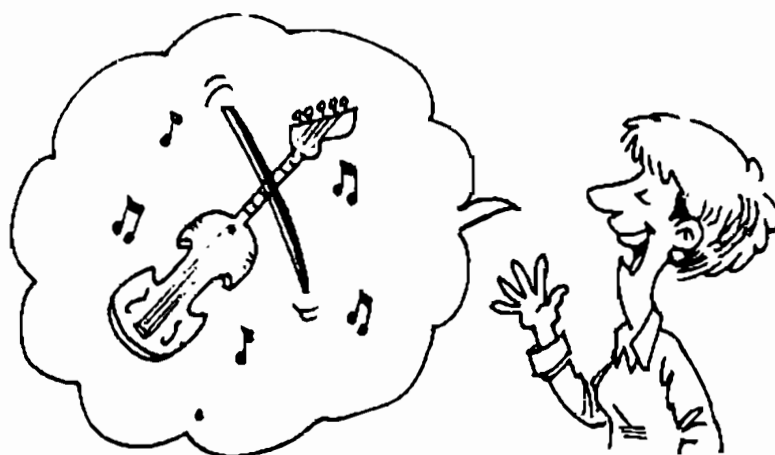
وقتی دو نفر با هم ارتباط برقرار می‌کنند، چه فعل و انفعالاتی در ذهن دوطرف انجام می‌شود؟ هربار که با یک غریبه، دوست یا همکار روبه‌رو می‌شوید و یا وقتی با نظرات کسی مخالفید، چه افکاری از ذهن شما می‌گذرد؟ چه فرضیاتی را می‌سازید و چه انتظاراتی دارید؟ تجارب قبلی شما در آنچه که می‌شنوید چه تأثیری دارند؟

---

## اهمیت لحن بیان

صدای شما یک آلت موسیقی است.

صدای آدمی را می‌توان به یک آلت موسیقی تشبیه کرد که طبعاً نتهای یکنواخت را نمی‌نوازد. وقتی زخمه‌ای بر چنگ دل خویش می‌زنید، کلمات را با لحنی خشن، ملایم و یا معمولی و با زیر و بمی متفاوت، ملایم و یا یکنواخت ادا می‌کنید. تمام این خصوصیات در برداشت شنونده از پیام شما نقش اساسی دارد. کارشناسان معتقدند که سی و هشت درصد از استنباط اولیه از هر عبارت، بستگی به نحوه بیان آن دارد. درحقیقت مردم از طرز گفتار ما، درباره ما به قضاوت می‌نشینند.



تأثیر تکیه کلمات را در مفهوم عبارات نباید نادیده گرفت. بیشتر مردم از تأکیدی که ناخودآگاه بر کلمات دارند، ناآگاهند. برای پی بردن به اهمیت این موضوع به جمله زیر نگاه کنید. همانطوری که ملاحظه می‌کنید ده کلمه در این عبارت دیده می‌شود:

---

من هرگز نگفتم که او به کسی دروغ نگفته است.

---

ده بار این جمله را بخوانید و هر بار روی یکی از کلمات تکیه کنید. متوجه خواهید شد که تکیه روی هر کلمه‌ای، معنی ضمنی ویژه‌ای را به همراه خواهد داشت. اغلب ما، به‌رغم اینکه میل داریم مطلبی را کتمان کنیم، ناخودآگاه روی کلمه‌ای تکیه می‌کنیم و در نتیجه برخلاف میلمان همه چیز را برملا می‌کنیم.

برای اینکه لحن بیان شما تأثیر بیشتری داشته باشد، حداقل دوبار در روز شیوه کلام خود را مورد توجه قرار دهید و بکوشید تا با گزینش مناسب زیر و بم، تکیه کلام، سرعت کلمات و بلندی آنها، کلمات را با آهنگی مؤثر، طنین‌دار و گیرا ادا کنید. برای این که از نقاط قوت و ضعف بیان خود آگاه شوید باید به واکنش افراد در مقابل لحن کلام خود توجه کنید. پس از اتخاذ شیوه مناسب کلام، آنقدر تمرین کنید که به آن خوبگیرید. چندان که نتوانید به آسانی از آن منفک شوید.

## زیبایی و جذابیت کلام

بعضی صداها پرمایه و غنی، برخی دیگر آوازگونه، تعدادی گرم و دلنشین، گروهی آکنده از افاده، و سرانجام پاره‌ای هم سرد، بی‌احساس و

یکنواختند. لحن صدا از کیفیت صوت، طنین و گویایی آن رنگ می‌گیرد. تغییر در کیفیت صوت گویای احساسات، عواطف و تفاوت در معانی است. زیر و بم صدا، تعیین‌کننده نت بالا یا پایین یا ترکیبی از این دو نت است که موجب تنوع صدا و قوت آن می‌شود. ترکیب مناسبی از سرعت کلام و زیر و بم صدا موجب جذابیت کلام است. صدای بعضی افراد، مانند شهدی که از ظرفی خارج می‌شود، بسیار آرام است. شماری دیگر با سرعت و یک نفس چهچه می‌زنند. پاره‌ای دیگر هم بسان گلوله‌هایی که از مسلسل شلیک می‌شود، کلمات را با فشار از دهان بیرون می‌رانند. تعدادی هم صدایشان به جیغ و ناله بیشتر شباهت دارد. زیر و بم متغیر در کلام، همچنین سرعت آن در برداشت دیگران از پیام ما تأثیر می‌گذارد.

انسان با شیوه‌ای خاص از تکلم بدنیا نمی‌آید. بلکه برحسب تجربه و عادت سرعت، زیر و بم، آهنگ صدا و خلاصه لحن کلام خود را برمی‌گزیند. شاید شما هم مانند اغلب مردم از صدای خود که چون یک آلت موسیقی نیرومند قادر به تولید انواع صداها با کیفیت‌های متفاوت است، آنقدر که شاید و باید بهره نمی‌برید. در صورتی که با تمرین و ممارست می‌توانید کیفیت صدا را به گونه‌ای تقویت کنید که وقتی لب به سخن می‌گشایید، شنوندگان جذب شوند، بامیل و رغبت به شما بنگرند، باعلاقه و اشتیاق به سخنان شما گوش فرادهند و پیامتان را به درستی درک کنند. برای مثال: اگر صدایتان به جای این که از بالای گلو خارج شود، از عمق دیافراگم حرکت کند، پرمایه و غنی‌تر خواهد شد. راستی تا چه اندازه سریع سخن می‌گویید؟ آنقدر که کلمات روی هم بلغزند و تفکیک آنها برای شنونده مشکل شود یا این که چنان آهسته و

یکنواخت حرف می‌زنید که طرف مقابل از فرط خستگی از تعقیب رشته  
کلام شما عاجز می‌شود؟

---

اگر نمی‌توانید کلمات را طنین‌دار و روان  
ادا کنید، برای تقویت حنجره و پرورش صدای خود  
نفس عمیق بکشید و آنگاه اجازه دهید عضلات گردن  
و طنابهای صوتی شما سست شوند. سپس یک متن را  
با صدای بلند و هربار با لحن، زیر و بم و سرعت  
متفاوتی بخوانید و بر روی نواری ضبط کنید. این کار را  
آنقدر ادامه دهید تا کیفیت، زیر و بم، سرعت و  
صراحت صدای شما مورد رضایتتان قرار گیرد.

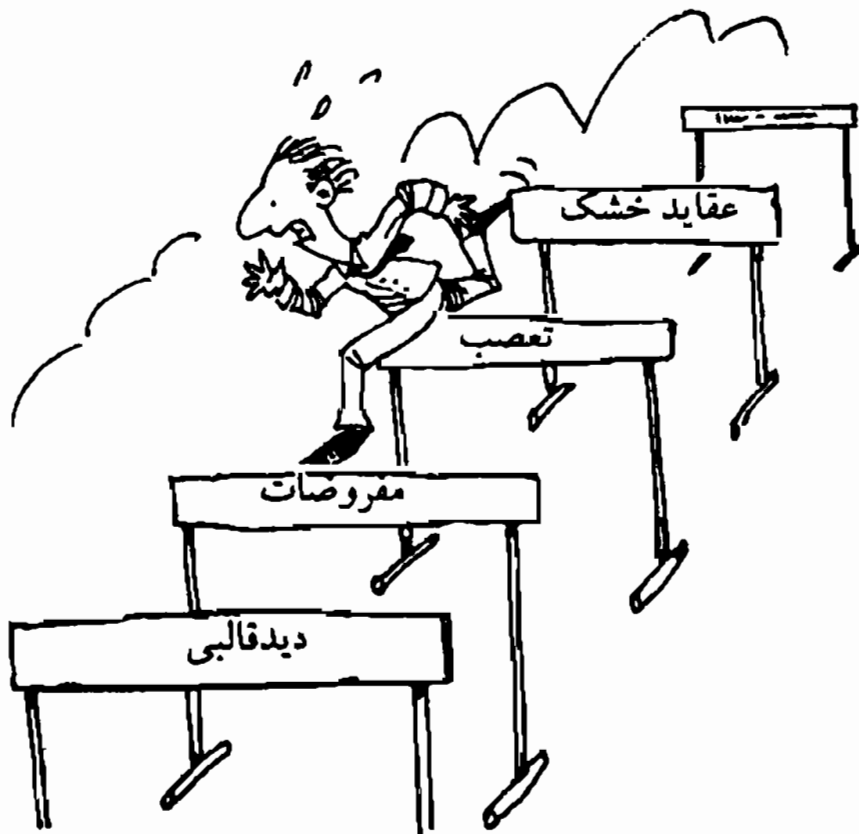
---

بطور کلی سرعت بیان درگرو دو عامل عمده است:

- ۱- موضوع - هرچه موضوع بیان ما دشوارتر و پیچیده‌تر باشد، شنونده  
باید دقت بیشتری را برای درک آن اختصاص دهد.
- ۲- مخاطب - ببینید که مستمع شما با چه سرعتی سخن می‌گوید و  
بکوشید تا توازنی بین سرعت صدای خود و او برقرار سازید.

## عبور از موانع ارتباطی

ارتباطات تنها زمانی مؤثر واقع می‌شوند که از موانعی گوناگون که به اشکال مختلف بر سر راه ما قرار گرفته‌اند به سلامت گذر کنیم. درحقیقت ما اطلاعات و پیام‌ها را پس از عبور از فیلترهای ارتباطی در ذهن و غربال شدن آنها دریافت می‌کنیم. این فیلترها قوه ادراک را منحرف و دچار کژاندیشی می‌کنند. وجود سروصدا، نامناسب بودن محیط و مشکلاتی از این قبیل هم به گونه‌ای دیگر بر کیفیت ارتباطات تأثیر



می‌گذارند. تفاوت‌های فرهنگی، قومی، نژادی و جز این‌ها نیز سدهای ارتباطی دیگری هستند که بر سر راه مناسبات ما قد علم می‌کنند و به سادگی آنها را به سوء تفاهم و حتی بحث و ستیز می‌کشاند.

## غلبه بر فیلترهای ارتباطی

**واقعیت شماره ۱** ذهن انسان در دوران طفولیت بسیار تأثیرپذیر، پرس‌وجوگر و شیفته آموختن است. در این دوران، رفتار والدین و سایر افراد با نفوذ با رویدادهای دیگر ترکیب می‌شوند و نظام اعتقادی و قالب‌های فکری ما را می‌سازند و دیدگاهمان را نسبت به جهان و جهانیان تعیین می‌کنند.

**واقعیت شماره ۲** مغز از آشفتگی متنفر است. به همین دلیل وقتی با انبوهی از اطلاعات روبه‌رو می‌شود پیوسته می‌کوشد تا آن را به نحوی سازمان دهد که برای شخص قابل توجیه و معنی‌دار شود و در چارچوب آن وقایع قابل پیش‌بینی باشد.

**واقعیت شماره ۳** مغز در تلاش خود برای سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات، به‌طور خودکار تجارب زندگی را برحسب قالب‌های فکری ما تفسیر می‌کند و به این ترتیب، با گذشت زمان، تفکر قالبی شکل می‌گیرد و محکم می‌شود.

**واقعیت شماره ۴** مغز برای اجتناب از آنچه روانشناسان «ناهماهنگی شناختی»<sup>۱</sup> می‌نامند، پیوسته مایل است اطلاعاتی را که به وضوح با چارچوب‌های ذهنی ما مغایرت دارد، ناویده بگیرد. در نتیجه

---

1. cognitive dissonance



تعداد فیلترهای ارتباطی نیرومند که مانع تحلیل درست اطلاعات در ذهن می‌شوند، عبارت خواهند بود از:

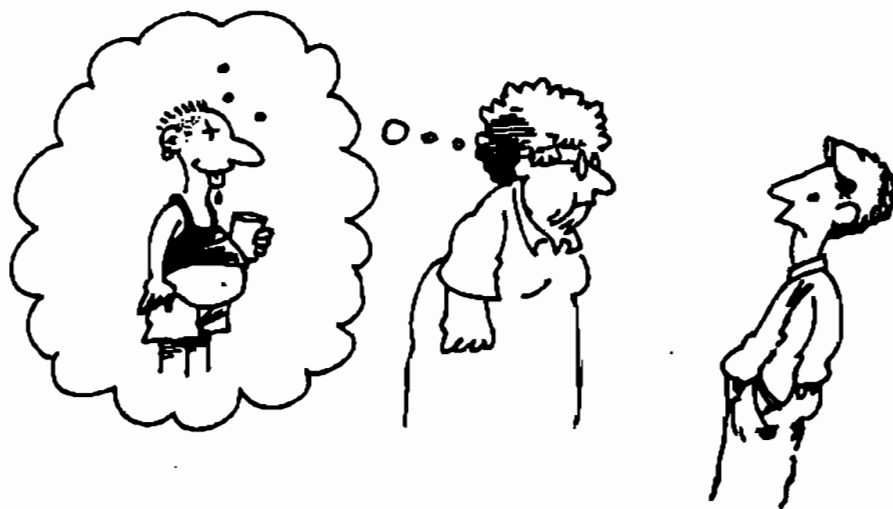
واقعیت شماره ۳ = واقعیت شماره ۲ + واقعیت شماره ۱

فیلترهای ارتباطی بسیار نیرومند = واقعیت شماره ۴ × واقعیت شماره ۳  
درحقیقت، نیاز مغز برای سازماندهی، عاقبت‌اندیشی، دیدن رویدادها برحسب انتظار و حذف اطلاعات ضد و نقیض با نیروی خالص اندیشه ما که به آن خو کرده‌ایم درمی‌آمیزد و فیلترهای ارتباطی و نیرومند و استواری را بر سر راه اطلاعاتی که به ما می‌رسند قرار می‌دهد.

از آنجا که سرعت کار مغز بسیار زیاد است، این فیلترها به فاصله‌ای کمتر از یک ثانیه وارد عمل می‌شوند و ارتباطی را که می‌تواند مطلوب و ثمربخش باشد به بیراهه می‌کشانند. بیشتر فیلترها و الگوهای ذهنی در سطحی پایین‌تر از آگاهی ما قرار دارند و از این رو غیرارادی‌اند. در نتیجه هرگز وجودشان را حس نمی‌کنیم و به فکر نمی‌افتیم که مفید و معتبر و معقول بودنشان را بسنجیم و با شرایط زمان هماهنگشان کنیم.

اگرچه شماری از ساختارهای ذهنی ما ارزشمند و مفیدند مثل این طرز فکر که «هرکسی باید با مدیر خود، خوش برخورد و مودب باشد»، و یا «هرچه بکاری، می‌دروی»، اما این ذهنیت‌ها اغلب چندان موجه و مفید نیستند و حتی مزاحم ارتباطات مناسب و ثمربخش می‌شوند. به همین دلیل کم و کیف رفتار مردم، الگوها، تصاویر ذهنی و نظام اعتقادی ما، خواه معتبر و مفید باشند و خواه نباشند، افکار و عقایدی هستند که در ذهن ما رسوخ کرده، به تدریج مستقر شده و به صورت واقعیت‌های محرز درآمده‌اند. برای مثال، وقتی که فکر می‌کنیم کمرو و خجالتی هستیم، آماده

مشاهده و پذیرش علائمی می شویم که بتوانیم این چنین تفسیر کنیم: «مردم از من بیزارند و هیچ تمایلی ندارند به حرفهای من گوش کنند» و به این ترتیب تنها پیام‌هایی را کانون توجه قرار می‌دهیم که حاکی از نفرت و بیزاری باشد و با این عمل موجب تقویت و استحکام این عقیده می‌شویم. به بیانی دیگر، ضمیر نیمه‌هشیار ما بی‌وقفه می‌کوشد تا درستی و حقانیت نظام اعتقادی ما را توجیه کند. در نتیجه به نحوی با دیگران رفتار می‌کنیم که چاره‌ای جز ایراد نفرت و انزجار نداشته باشند. هرگاه با تعصب، افکار قالبی و فرضیات به یک رشته غلط از باورها معتقد شویم، همه چیز را از نقطه نظر همین موانعی خواهیم دید و دیگر با حقیقت تماس نخواهیم داشت. برای مثال، در کاریکاتور زیر، پیرزنی اعتقاد دارد که تمام جوانان، افرادی شلخته و تنبلند.



در کاریکاتور دوم هم جوانکی معتقد است که تمام افراد مسن، خسیس و بداخلاقند.



این دو نفر حتی بدون این که کلمه‌ای ابراز کنند ذهن یکدیگر را می‌خوانند و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. چنین فرضیاتی در ذهن هرکسی باشد، بی‌تردید بر چگونگی رفتار او با طرف مقابل تأثیر می‌گذارد و پرواضح است که تا چه اندازه ریشه ارتباطات را می‌خشکاند. بنابراین هر وقت احساس کردید که با یک شخص حقیقی حرف نمی‌زنید بلکه با تصویری از او در حال گفت و شنود هستید، چند لحظه درنگ کنید و بیندیشید که چه عقیده‌ای بر ذهن شما حاکم است، قربانی چه تصاویر ذهنی، تعصبات<sup>۱</sup>، دید قالبی<sup>۲</sup> و یا خشک‌اندیشی<sup>۳</sup> شده‌اید. چه فرضیات<sup>۴</sup> باطل و غیر موجهی در ذهنتان جاگرفته است؟ آنگاه به ارزیابی و پالایش پندارهای ناصواب پردازید و ایده‌های نادرست را از لوح خاطر پاک کنید و به جای آنها اعتقاداتی برخواسته از منطق و تجربه

---

1. PreJudice

عقیده مطلوب یا نامطلوبی که بدون دلیل نسبت به شخص یا شیء یا امری اعمال می‌شود.

2. Stereotyping

باورها و عقایدی که متعلق به اغلب مردم گروه یا منطقه‌ای خاص است.

3. Fixed Ideas

4. Assumptions

بنشانید. به بیانی دیگر، برای پیرایش ذهن از چنین غبارهایی، باید در ناخودآگاه ذهن، هوشیارانه، نظاره‌گر ارتباطات خود با دیگران باشید و فیلترهایی را که بر مشاهده‌تان سایه می‌افکنند شناسایی کنید و بر اثرات مخرب آن معترف باشید. آنگاه بکوشید که مردم و امور گوناگون را همان طور که هستند، مشاهده کنید.

به جز الگوهای کهنه ذهنی و نظام فرسوده اعتقادی، مجموعه بزرگی از انواع فیلترهای ارتباطی مانع روابط مفید و ثمربخش ما با دیگران می‌شوند که در جدول زیر به برخی از انواع متداول آن اشاره می‌شود.

### فیلترهای متداول ارتباطی

- |                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| ۱- ارزیابی شتابزده    | ۸- فشار روانی                   |
| ۲- نتیجه‌گیری عجولانه | ۹- فقدان مهارت در دقیق‌گوش کردن |
| ۳- پیش‌داوری          | ۱۰- دشواریهای سمعی              |
| ۴- حواس پرتی          | ۱۱- انتخاب در شنیدن فقط مطالبی  |
| ۵- بی‌توجهی           | را که دوست دارید، می‌شنوید      |
| ۶- حدس و گمان         | ۱۲- افکار خشک و متحجرانه        |
| ۷- فکر قالبی          | ۱۳- پیش‌پندارها                 |

### موانع محیطی را کاهش دهید

محیط نامناسب، هرگونه ارتباطی را از ارزش و اعتبار ساقط می‌کند. شرایط کاری پرسر و صدا، حواس پرتی، تقارن گفت و گوها و رفت و آمدهای پی‌درپی از جمله موانعی هستند که در محیط کار و زندگی سر راه ارتباطات ما قرار می‌گیرند. هر یک از این مسائل می‌تواند مانع از تمرکز فکر شود و یا با به‌وجود آوردن پیامی درهم و برهم و ناقص، به‌سهولت

ناراحت و عصبی مان کند. در نتیجه نمی‌توانیم خوب و روشن بیندیشیم و رابطه مناسب و مطلوبی برقرار کنیم.

---

یک ارتباط شمربخش، به علت زمان و مکان نامساعد، ممکن است به ارتباطی زائد و بی‌اثر مبدل شود. برای آنکه اجازه ندهید سروصدا و عوامل دیگری از این قبیل در ارتباط شما خللی وارد آورد و برای این که بتوانید مخاطب خود را کاملاً کانون توجه قرار دهید، بهترین شیوه آن است که به محل ساکت‌تری بروید و یا وعده ملاقات را به زمان مناسب‌تری موکول کنید. از اطرافیان تقاضا کنید که مزاحم کار شما نشوند. آنگاه با استماع دقیق به سخنان طرف مقابل، افکارشان را حول نکات مهم و کلیدی سخنان او متمرکز کنید.

---



### غلبه بر تفاوت‌های فردی

سن، جنسیت، نژاد، تضادهای فرهنگی و تفاوت در شخصیت، نظام ارزشی و شیوه‌های متفاوت زندگی همگی می‌توانند ارتباط بین دو نفر را مشکل کنند. این تفاوت‌ها، بدون آن که خود متوجه شویم، اغلب مولد

فیلترهای ارتباطی از قبیل تعصب، دید قالبی و کلیشه‌ای، ارزیابی شتابزده و حتی فشار روانی می‌شوند. به عبارت ساده اگر دیدگاه ما نسبت به زندگی با نگرش فرد دیگر کاملاً مغایر باشد، با یک زبان سخن گفتن کاری دشوار خواهد بود. برخی اوقات، داشتن مشکلاتی در شنوایی و مطرح کردن چند نکته به‌طور هم‌زمان، این‌گونه مسائل را افزایش می‌دهد. ما در فصل پنجم، به توصیف و اهمیت حس همدلی و وحدت اشاره خواهیم کرد و خواهیم گفت که چگونه می‌توان از این اهرم نیرومند برای مقابله با اینگونه تفاوتها بهره جست.

بهر تقدیر، برای ایجاد یک ارتباط مفید و موثر، راه دور و درازی در پیش دارید. هرکدام از ما دارای یک سری موانع خاص ارتباطی هستیم که با آگاهی از آنها، نخست باید آماده‌ی مقابله با فیلترهای ارتباطی خود شویم. آنگاه در تماس با هرکسی، موانع ارتباطی او را نیز بشناسیم و با صبر و شکیبایی آنها را مدنظر داشته باشیم و درخور فهم او سخن بگوییم.

## رفتار، رفتار می آفریند

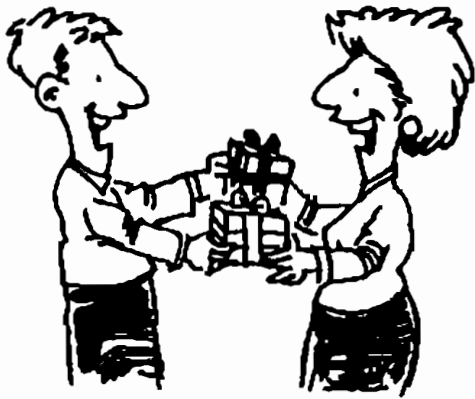
«هرآنچه بکاری می دروی»

«با مردم چنان رفتار کن که میل داری با تو رفتار کنند»

«رفتار، رفتار می آفریند»

اینها جملاتی هستند که گهگاه می شنویم و با مفهوم آنها هم کاملاً آشنا هستیم. برای مثال، اگر با دیگران به گستاخی رفتار کنیم، با گستاخی با ما برخورد خواهند کرد. اگر در رفتارمان جانب ادب و نزاکت را بگیریم، با واکنشی مؤدبانه از سوی دیگران روبه‌رو خواهیم شد. اگر حقوقشان را رعایت کنیم، معمولاً در کارها مراقب ما خواهند بود. اگر با احترام با آنها رفتار کنیم، با احترام با ما رفتار خواهند کرد.

اغلب ما لذت یک برخورد غیرمنتظره گرم را بارها تجربه کرده‌ایم چندان که وادار شده‌ایم رفتار دلپذیرتری از خود نشان دهیم. گاهی اوقات هم با رفتاری پرخاشگرانه روبه‌رو شده‌ایم که در نتیجه با تندخویی واکنش نشان داده‌ایم. به بیانی ساده، عمل یا رفتار یک فرد، عمل یا رفتار فرد یا افراد دیگر را برمی‌انگیزد.



عکس این نظام نیز صادق است. آیا  
تابه حال با رفتاری گرم و صمیمی بر  
فردی که هیچگونه حس همکاری و  
تشریک مساعی نداشته است تأثیر  
گذاشته‌اید طوری که او را وادار به  
همکاری و رفتاری دوستانه کرده باشید؟  
اگر نه، حداقل شاهد چنین ارتباطی در  
گوشه و کنار جامعه بوده‌اید. اگر

گوش به‌زنگ و هوشیار باشید، چنین صحنه‌هایی راهم‌روزه در  
رستوران‌ها، مغازه‌ها، ادارات و سایر اماکن عمومی مشاهده خواهید  
کرد. زیرا مردم بطور طبیعی مایلند همان رفتاری را منعکس کنند که از  
سوی دیگران دریافت می‌کنند. این اصل طلایی در روانشناسی «اصل  
مقابله به مثل روانی»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود که پایه و اساس همه روابط و مناسبات  
افراد را با یکدیگر تشکیل می‌دهد.

مفهوم «اصل مقابله به مثل روانی» این چنین است: «اگر با من مهربان باشی  
با تو مهربانم، در غیر این صورت هر آنچه را که بستانم، به نحوی به تو  
باز می‌گردانم».

بنابراین با شناخت این واقعیت که رفتار زاینده رفتار است، مسئولیت  
برخوردهای دلپذیر و ناخوشایندی را که در طول زندگی تجربه کرده‌اید  
به عهده بگیرید. با چه لحنی میل دارید با دیگری سخن بگویید؟ با لحنی  
معمولی و غیررسمی؟ در این صورت آماده باشید تا یا چنین لحنی با شما  
سخن بگویند. چگونه میل دارید با شما رفتار کنند؟ مؤدبانه و بانزاکت؟

---

1. The law of Psychological Reciprocity



پس با رفتاری برخواسته از ادب و نزاکت با مردم رفتار کنید. آیا مایلید دیگران رفتاری از سر صدق و خیرخواهی با شما داشته باشند؟ پس با رفتاری صادقانه و خیرخواهانه، رفتار آنها را درقبال خودتان پایه‌ریزی کنید.

---

با استفاده از «اصل مقابله به مثل روانی»  
ارتباطات خود را با دیگران هدایت کنید و بر نتایج  
آن تأثیر بگذارید. فراموش نکنید که همه آنچه را  
کاشته‌ایم می‌درویم.

---

---

بهترین راه کسب احترام، نشان دادن احترام است.

---

### شما در انتخاب رفتارتان اختیار تام دارید

اگر کسی با ما بی‌ادبانه رفتار کند، دو راه پیش رو داریم. یا رفتاری مشابه را اختیار کنیم و گستاخی را با گستاخی پاسخ‌گوییم یا این که با رأفت و مهربانی او را تحت‌تأثیر قرار دهیم و دعوتش کنیم تا به تجدیدنظر اعمالش پردازد.

ما به‌طور کلی، در انتخاب رفتارمان آزادیم و در نتیجه عواقب هر عملی برایمان قابل پیش‌بینی است. به عبارت دیگر انسانها، با خصوصیتی چون بداخلاقی، بی‌حیایی، زشت‌خویی، یا خیرخواهی و ادب به دنیا نمی‌آیند. بلکه هرکسی کاشته‌های خود را می‌درود، چرا که در انتخاب بذری، آزادی عمل دارد.

به طور کلی نحوه رفتار شما با مردم به سه عامل بستگی دارد:

۱- دیگران با شما چگونه رفتار می‌کنند؟

۲- آیا بر زندگیتان تسلط آگاهانه دارید یا معلول نیروهای بیرون از

خود هستید؟

۳- نظام اعتقادی شما چیست؟

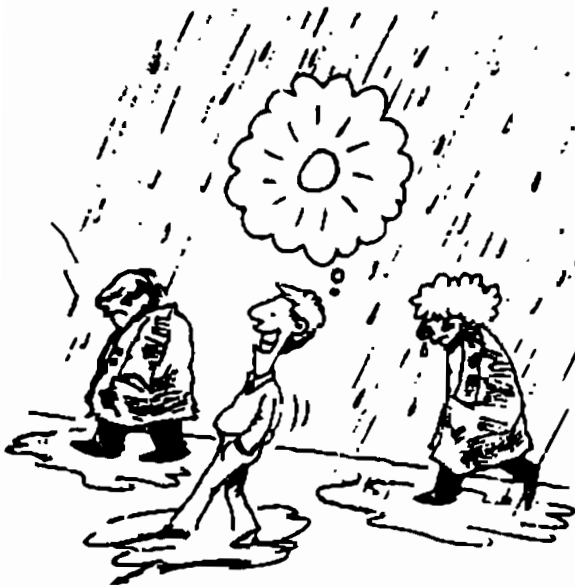
آزادی در انتخاب عمل، اهرمی نیرومند است. هر زمان که اوضاع و احوال بروفق مراد نباشد می‌توانیم اندیشمندانه رفتار مناسب را برگزینیم تا با نتایج دلخواه روبه‌رو شویم.

### عنان زندگی خود را به دست گیرید

جمله «او مرا عصبانی می‌کند» عبارتی است که اغلب آن را شنیده‌ایم. آیا ممکن است دیگران خشم را بر ما تحمیل کنند و یا این که منشاء خشم و سایر احساسات و هیجانات منفی را باید در درون خود جست‌وجو کنیم. اجازه دهید «اصل مقابله به مثل روانی» را با دقت بیشتری مرور کنیم. همان‌طور که گفتیم، اغلب مردم همان طوری با دیگران رفتار می‌کنند که با آنها رفتار می‌شود. اما آیا باید الزاماً طوری که دیگران با ما رفتار میکنند با آنها رفتار کنیم؟

برای بعضی افراد هوای بارانی یا آفتابی هیچ تفاوتی ندارد. ذهن آنها وضعیت هوا را برایشان تعیین می‌کند. منظور این نیست که فقط به جنبه‌های مثبت هر چیزی می‌نگرند بلکه مقصود آن است که بر احساسات و هیجانات خود تسلط کافی دارند و خود مسئول کامل زندگی خویش‌اند. سرنخ‌های زندگی شما در دست چه کسی است؟ آیا می‌توانید افکار و رفتار خود را کنترل کنید و یا این که اجازه می‌دهید دیگران

احساسات و رفتار شما را کنترل کنند؟ افرادی که وضعیت جوّی زندگیشان را خود تعیین می‌کنند برای شادمانی به نور آفتاب نیازی ندارند. آنها به هرکجا که بروند خورشید را در ذهن خود دارند.



به بیانی دیگر، شادی و سرورشان درگرو رفتار عالی و پسندیده دیگران نیست و یا به عکس مردم با رفتار ناپسند خود نمی‌توانند آنها را آلت دست قرار دهند و ناخشنود و دلگیر کنند. اینها مردمی هستند که گستاخی و بی‌ادبی را به سوی ادب و نزاکت سوق می‌دهند، کشمکش و تعارض را به سمت مهر و صفا می‌کشانند و خودخواهی و تک‌روی را به حس همکاری و مساعدت دعوت

می‌کنند. برعکس این گروه، افرادی هستند که معلول نیروهای بیرون از خویش‌اند. برای این عده، دیگران تعیین می‌کنند که خوشحال یا اندوهگین باشند، جانب حرمت را بگیرند یا با گستاخی واکنش نشان دهند.

اینگونه افراد از آزادی عمل محرومند، به خواست دیگران به این سو و آن سو کشیده می‌شوند و احساسات و رفتارشان تحت تأثیر هر نیرویی خارج از اراده خودشان کنترل و هدایت می‌شود.

به‌گفت و گوی خاموش درونی خویش گوش فرادهید. تنها به وسیله این نجوای باطنی است که به نظام اعتقادی خود دسترسی می‌یابید و

تعمین می‌کنید که رفتارتان نتیجهٔ انتخاب خود شماست و یا این که دیگران اراده و نظر خویش را بر شما تحمیل می‌کنند.

مطمئن باشید چنانچه خود اجازه ندهید، هیچگاه کسی نمی‌تواند با تأثیر بر احساسات و رفتارتان شما را آلت دست قرار دهد. می‌توانید به دیگران اجازه دهید که شما را به خشم آورند و یا با تسلط بر احساسات و هیجانات خود مانع تأثیر رفتار آنها بر روند زندگی خود شوید. وقتی مسئولیت کامل زندگی خویش را به عهده می‌گیرید، هرگز نخواهید گفت: «او مرا عصبانی می‌کند» بلکه در روابط خود با افراد و شرایط مختلف، به خصوص شرایط حاد، بر جایگاهی محکم و استوار تکیه می‌زنید و با متانت کنترل همه چیز را به دست می‌گیرید.

# خودتان را به جای دیگران بگذارید وگرنه به هیچ جا نمی‌رسید

## بی‌تفاوتی<sup>۱</sup>

بین سه کلمه همدردی<sup>۲</sup> یک دنیا تفاوت وجود دارد.

## همدلی<sup>۳</sup>

بی‌تفاوتی آن است که فرد نسبت به احساسات و مسائل دیگران بی‌اهمیت باشد. طبیعی است که ما نمی‌توانیم رابطه خوب و پایدار را با فردی حفظ کنیم که نسبت به مشکلاتش بی‌تفاوتیم و خود را در غم و شادی او سهیم نمی‌بینیم. به این دلیل، بی‌تفاوتی را می‌توان نقطه پایان یک ارتباط تلقی کرد.

همدردی وقتی است که با فرد دیگر احساس مشترک داشته باشیم، شادی و غم او را شادی و غم خود به حساب آوریم و با دست و زبان خود بکوشیم که از بار گرفتارهایش بکاهیم. در بیشتر مواقع، ما در ارتباطات خود نیازی به همدردی نداریم و حتی چنین برخوردی را پسندیده و مطلوب نمی‌دانیم.

---

1. Apathy

2. Sympathy

3. Empathy

همدلی و دردآشنایی با دو مورد اخیر کاملاً تفاوت دارد. همدلی یعنی قدرت درک نقطه نظر فرد دیگر. برای چنین منظوری باید خودمان را به جای او بگذاریم، امور را از دیدگاه او ببینیم و از خود پرسیم که اگر به جای وی بودیم چه احساسی می داشتیم. نیازی نیست که لزوماً با عقاید و احساسات طرف مقابل موافق باشیم، زیرا می توان با نقطه نظرهای دیگری مخالف بود و در عین حال با سردرآوردن از علائق و تمایلاتش، وضعیت و احساسات او را کاملاً درک کرد. دردآشنایی موجب می شود که شکاف موجود در روابط از بین برود و زمینه مساعدی برای نزدیک تر شدن و در نتیجه کاهش حالت تدافعی و تقابلی فراهم آید. برای روشن تر شدن این مطلب به حکایت زیر توجه کنید:

لو یکی از فروشندگان پرشور و باحرارت شرکت بود. روزهایی که فروش خوبی داشت شاد و شنگول بود و زمانی که کارش رونقی نداشت دلخور و ناراحت. به نظر او بسیاری از مشتریان به علت گرانی کالا از خرید اجناس چشم می پوشیدند. به همین دلیل معتقد بود که اگر مدیرش موافق باشد تا او قیمت ها را کاهش دهد، فروش اجناس به نحو چشمگیری افزایش خواهد یافت. لو موضوع را با مدیر شرکت در میان گذاشت. اگرچه مدیر دردآشنا، طرز فکر و احساس لو را کاملاً درک می کرد و به خوبی به این امر واقف بود که فروش زیادتر تا چه حد در روحیه او تأثیر می گذارد اما با پیشنهاد کاهش قیمت اجناس قاطعانه مخالفت کرد و با بیانی محکم گفت: «لو، می دانم که چقدر فروش بیشتر برایت مهم است و کاملاً می فهمم که میل داری بتوانی قیمت اجناس را کاهش دهی و به خوبی واقفم که این کار فروش اجناس را افزایش خواهد داد. اما فراموش نکن که ثابت نگاه داشتن قیمت ها هم به اندازه فروش بیشتر برای

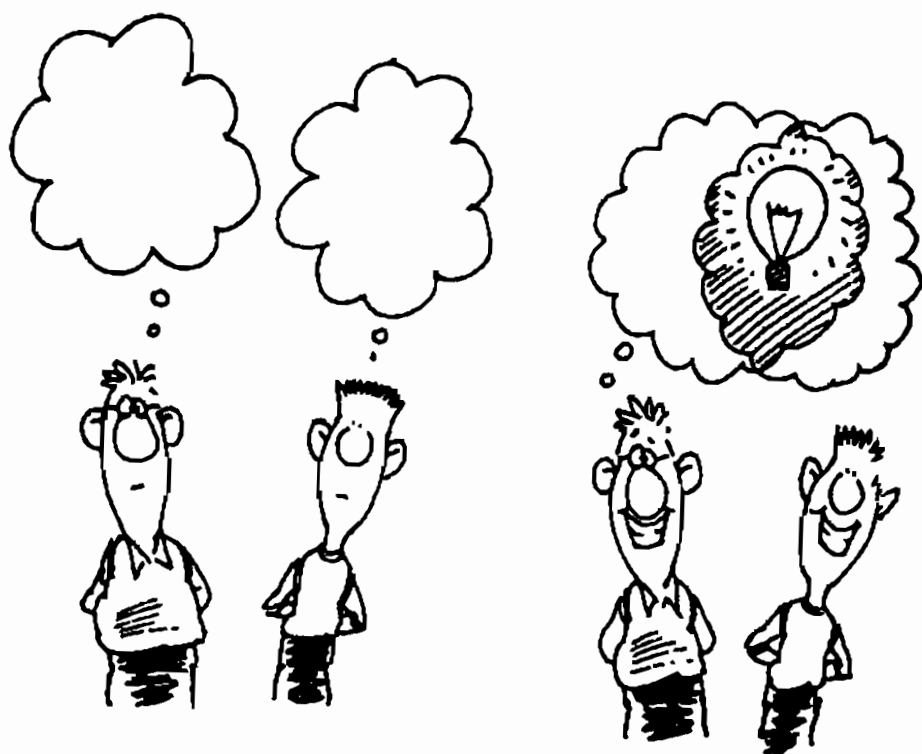
شرکت اهمیت دارد. پس باید چاره‌ای اندیشید که با ارتقاء کیفیت سرویس‌دهی و حمایت مشتریان و بدون کاهش قیمت اجناس، میزان فروش افزایش یابد.»

در نظر بگیرید که اگر آقای مدیر نسبت به تمایل و عقیده کارمندش بی تفاوت بود و به ماهیت واقعی مشکل او احترام نمی‌گذاشت، رابطه آنها در محیط کار چگونه پیش می‌رفت و چه عواقبی را برای شرکت در برداشت. در عین حال اگر با شنیدن پیشنهاد او بلافاصله با وی همدردی می‌کرد و اجازه می‌داد که برخلاف خط‌مشی شرکت قیمت‌ها را کاهش دهد، چه اتفاقی می‌افتاد؟ مطمئناً او دیگر قادر نبود مدیریت خود را به‌نحو مؤثری اعمال کند.

## درک چارچوب ذهنی دیگران

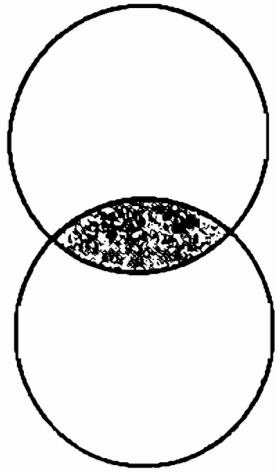
درک هریک از ما از یک موقعیت خاص، با دیگری کاملاً متفاوت است. زیرا هریک از ما آن را برحسب تجربیات خود تعبیر و تفسیر می‌کند. چارچوب ذهنی هرکسی شامل مجموعه شرایط منحصر به فردی است که ریشه در زمینه‌های خانوادگی، تربیتی، استعدادهای طبیعی و شخصیت او دارد. در نتیجه استنباط و احساس هر فردی برحسب نوع ارزیابی او از وقایع مختلف، متفاوت است. برای مثال بعضی افراد مایلند درباره موضوعی به تفصیل بشنوند در صورتی که عده‌ای دیگر تنها می‌خواهند از نتایج چیزی باخبر شوند. برخی افراد برای این که خوب کار کنند، نیاز دارند که در محیط کار با دیگران روابط دوستانه و صمیمانه‌ای برقرار کنند، در صورتی که شماری دیگر صرفاً تمام توجه خود را به کیفیت کار خویش معطوف می‌دارند و به رابطه خود نسبت به دیگران واقعی نمی‌نهند. گروهی تنها به این فکرند که کاری را، به هر ترتیبی، زودتر از

دیگران به پایان برسانند، در صورتی که عده‌ای دیگر معتقدند آنچه اهمیت دارد کیفیت کار است و مدت زمان انجام کار به هیچ وجه مهم نیست. کوتاه سخن آنکه همه چیز برای همه کس به یک میزان اهمیت ندارد. هرگاه بتوانیم چارچوب ذهنی مردم را بشناسیم و بدانیم چه چیزی برایشان اهمیت دارد، با برآوردن انتظاراتشان به سهولت می‌توانیم با آنها رابطه‌ای گرم و صمیمی ایجاد کرده و در آنها نفوذ کنیم.



برای شناخت چارچوبهای ذهنی افراد مختلف باید از سوابق زندگی و تجربیات گذشته آنها اطلاعاتی به دست آورد و از نقاط ضعف، حساسیت‌ها و گرایش‌های آنها به خوبی آگاه شد و آنگاه همه چیز را از دریچه چشم آنها دید. در واقع باید حداقل امکان چارچوب ذهنی خود را به چارچوب ذهنی فرد دیگر نزدیک‌تر کرد تا زمینه سخن گفتن فراهم آید و ارتباط برقرار شود.





به بیانی دیگر، برای ایجاد ارتباطی موفق با یکدیگر، باید چارچوبهای ذهنی متقارن و همساز باشند. انطباق کامل این چارچوبها تنها زمانی میسر است که از نظر تربیت، فرهنگ، سن، تجارب زندگی و غیره با فرد دیگر شباهت کامل داشته باشیم. در چنین شرایطی به طور ناخودآگاه خود را با فرد دیگر صمیمی و یکسان حس می‌کنیم. به عکس، حادترین شرایط برای ایجاد یک رابطه بر مبنای همدلی زمانی است که به خاطر تفاوت‌های فراوانی که بین دو نفر وجود دارد تنها بخش کوچکی از چارچوبهای ذهنی آن دو با هم جور و سازگار باشد.

خواه چارچوب‌های ذهنی ما به طور طبیعی به هم نزدیک باشند و خواه به اختیار آنها را به هم نزدیک کنیم، هرچه این تقارن بیشتر باشد، ارتباط، با یکدیگر موفق‌تر است. به هر تقدیر، هم‌رنگی و انطباق چارچوب‌های ذهنی دو نفر، نقطه عطف یک رابطه مؤثر و مفید بین آنها بوده و مفهوم واقعی از یک تفاهم و همدلی است.<sup>۱</sup>

۱. بهترین راه برای انتخاب همسر، مرور و بررسی چارچوب ذهنی اوست چرا که مشابهت جنبه‌های ذهنی، عاطفی، روانی و فرهنگی بین دو نفر نشان می‌دهد که روابطی بر مبنای همدلی و تفاهم در انتظارشان است. در غیر این صورت پس از ازدواج زن و شوهر برای ایجاد تفاهم، باید از علائق، تمایلات و گرایشهای یکدیگر سردرآوردند تا با نزدیک کردن چارچوبهای ذهنی شان قادر باشند با یک زبان سخن گویند. مترجم

## با تو پیمان می‌بندم:

خواه با آنچه می‌گویی موافق باشم یا نباشم، به حق تو در مورد  
ابرازش احترام گذارم و بکوشم تا قضایا را از دیدگاه تو ببینم و درک  
کنم. این کار مرا یاری میکند تا نقطه‌نظرهای خود را نیز به‌طور موثری به  
تو انتقال دهم.

## حس همدلی را در خود تقویت کنید

دردآشنایی یک فن است و مانند هر فن دیگری باید با تمرین و  
ممارست به آن خو گرفت. برای پرورش این حس باید مترصد  
فرصت‌هایی باشید تا اوضاع و شرایط را از دیدگاه فرد دیگر ببینید. به  
عبارت دیگر، با کندوکاو در تمایلات و گرایشهای افراد، از چشم‌اندازی  
که آنان به موضوعات می‌نگرند، بنگرید و آنگاه با صدای بلند برایشان  
بگویید که اگر به جای آنها بودید چه احساسی داشتید. با مهارت در این  
فن ناظر تحولی عظیم در روابط خود بر مبنای احساسات و افکار  
مشترک خواهید بود.

این تمرین را ابتدا با کسانی آغاز کنید که با آنها روابط خوبی دارید.  
پس از آن که در این زمینه مهارت به دست آوردید، به تدریج به سراغ  
افرادی بروید که از نظر عقاید و ارزش‌ها با شما تفاوت بیشتری دارند و  
ایجاد رابطه با آنها مشکل‌تر است و سرانجام افرادی را انتخاب کنید که  
به سختی می‌توانید افکار و عقیده آنها را درک کنید.

## یک نسخه شفا بخش برای غلبه بر اختلاف و تعارض

باید بدهیم و بستانیم.

هرکس مایل است رضایتش فراهم شود.

مهم این است که همه برنده شوند.

اگر به حقوق دیگران بی توجه باشی در برابرت صف آرای می کنند.

هر مدیر کارآمدی این واقعیت را به یک شکل به زبان می آورد: در یک بحث و جدل، با مغلوب کردن یکی، دیگری پیروز نمی شود. اختلاف عقاید، عدم توافق، ناسازگاری، ناهماهنگی، چشم و هم چشمی، بحث و جدل و تضاد و برخورد در خانواده ها، شرکت ها و سازمانها امری بسیار پیش پا افتاده است. آیا باید اجازه دهیم که عدم توافق برای ما منشاء فشار روحی، خودخوری مداوم و جنگ و گریز پی در پی باشد و یا مایلیم صادقانه با آن روبه رو شویم و بکوشیم تا با یافتن زمینه های مشترک آن را منصفانه حل و فصل کنیم، به طوری که رضایت همگان فراهم شود.

### مسائل را باز کنید و مورد بحث قرار دهید

یکی از مهمترین مهارت های ارتباطی برای هرکس به ویژه مدیران، مهارت در حل و فصل کشمکش و تعارض است. مهارتی که بتواند با

بگومگوها و اختلافات به گونه‌ای برخورد کند که با حل و فصل آنها، هر دو طرف یا تمام افراد درگیر رضایتشان فراهم شود. برای این منظور نخست باید سخن را بازکنیم و سپس در مورد مسائل به بحث بنشینیم. تا زمانی که مقصود گوینده به سبب پیچیدگی کلام، واضح نباشد، نمی‌توانیم در موضعی قرار بگیریم که با یکدیگر برای حل و فصل آن بکوشیم. در نتیجه ناخودآگاه راه حلی را به دیگری تحمیل می‌کنیم. اگر کسی راه حل مسئله‌ای را به شما تحمیل کند، چه واکنشی نشان می‌دهید؟ آیا با خشم و غضب جبهه‌گیری می‌کنید و به جستجوی راهی برای انتقام برمی‌آید یا صرفاً چنین فرض می‌کنید که تنها در یک نبرد مغلوب شده‌اید و نه در کل مبارزه؟ این واکنشهایی است که معمولاً افراد وقتی نیازهایشان نادیده گرفته شود و راه حلی به آنها تحمیل شود از خود نشان می‌دهند. تحمیل راه حل‌ها به افراد، شیوه ضعیفی در برخورد با مسائل است. اگر از چنین روشی برای مقابله با اختلافات بهره بگیرید، باید خود را برای عواقب آن که خشم، غضب، کینه، نفاق و انتقام است، آماده کنید.

### تقاضای خود را صریح بیان کنید

مسلماً زور و فشار فقط به صورت آنی کارساز است. اگر طالب روابطی مطلوب و ماندگار هستید باید حس همکاری و مساعدت را در خود بیدار کنید. به علاوه مردم بیشتر به موفقیت طرحی معتقدند که در اجرای آن نقشی به عهده داشته باشند و در این راه، حداقل تقاضاهای آنها برآورده شود. در چنین شرایطی، احتمال انتقام، خشم و غضب و اعمال تلافی جویانه اندک و برعکس امکان شکوفایی و استحکام روابط بسیار زیاد است.

---

در شرایطی که احساس می‌کنید با تقاضاها و یا راه‌حل‌های ضد و نقیضی روبه‌رو هستید، یا وقتی که با مسئله‌ای برخورد می‌کنید که باید به‌نحوی حل و فصل شود، بکوشید خواسته‌های خود را به‌صراحت بیان کنید. باید برایتان روشن شود که در نزد شما مورد اختلاف مهم‌تر است یا رابطه‌ای که با آن شخص دارید و یا هر دو؟ چقدر مایلید از خود مایه بگذارید تا هر دو طرف خشنود شوند؟

---

## پنج روش برای مقابله با اختلاف

وقتی اختلاف و کشمکش به‌وجود می‌آید، مردم به یکی از پنج طریق زیر با آن روبه‌رو می‌شوند:

### ۱- روش بُرد - بُرد (برد مضاعف)<sup>۱</sup>

مبنای این روش، بررسی مسائل و جست‌وجو برای یافتن زمینه‌های مشترک است. طرفین مقاصد و هدف‌های یکدیگر را تشخیص می‌دهند و درک می‌کنند. آنگاه با مهارت و سیاست و خوی صلح‌جویانه به‌نحوی مسائل را حل و فصل می‌کنند که به‌اصطلاح نه سیخ بسوزد و نه کباب. به این ترتیب برد مضاعف نه تنها راه‌هایی را برای حل اختلافات می‌گشاید بلکه موجب بهبود و گسترش روابط نیز می‌شود.

### ۲- روش بُرد - باخت (تحمیل)<sup>۲</sup>

همان‌طوری که گفته شد، می‌توان راه‌حل مورد نظر خود را بر دیگری تحمیل کرد. اما نتیجه‌ای به‌جز جبهه‌گیری، خصومت و کینه‌توزی در

---

1. win - win

2. win - lose

بی ندارد. اگر کسی منافع خود را کانون توجه قرار دهد و به قیمت زیر پا گذاشتن منافع دیگری بخواهد به مقاصد خود دست یابد به روش برد - باخت توسل جسته است. در چنین شرایطی، طرف دیگر در موضع دفاعی قرار می‌گیرد و به فکر می‌افتد که دیر یا زود کار او را تلافی کند.

### ۳- روش باخت - باخت (باخت مضاعف)<sup>۱</sup>

اگر طرفین در پرداختن و رسیدگی به اختلافات امروز و فردا کنند و آن را به گونه‌ای معوق بگذارند، هر دو طرف بازنده‌اند. در این روش نه تنها نتیجه‌ای عاید هیچ‌کدام از طرفین نمی‌شود بلکه ریشه اختلافات به تدریج قوت گرفته و در دراز مدت به عقده‌هایی تبدیل می‌شود. در این حالت، شکاف اختلافات هر لحظه گسترش می‌یابد. در روش باخت - باخت، با نادیده گرفتن مقاصد و تمایلات دو طرف، راه حل اغلب به شانس و تقدیر واگذار می‌شود.

### ۴- روش باخت - بُرد (توافق)<sup>۲</sup>

در این روش اگرچه احساس می‌کنیم که منافع ما کاملاً رعایت نمی‌شود اما سازگاری پیشه می‌کنیم و وانمود می‌کنیم که همه چیز بر وفق مراد است. به بیانی دیگر، در روش باخت - برد، فقط تقاضاها و امیال طرف مقابل در نظر گرفته می‌شود. برخی اوقات اگر مورد اختلاف چندان برایمان مهم نباشد و یا اگر روابط ما نسبت به مورد اختلاف رجحان داشته باشد، مصلحت حکم می‌کند که به زیان خود با طرف مقابل سازش کنیم. مخصوصاً اگر امیال و خواسته‌هایمان مورد تخطی جدی قرار نگیرد

---

1. lose - lose

2. lose - win

## ۵- مصالحه و سازش<sup>۱</sup>

پنجمین و آخرین شیوه برخورد با اختلافات، تقسیم کردن موارد اختلاف بین طرفین است. در چنین شرایطی خواسته‌ها و امیال هیچکدام از طرفین کاملاً برآورده نمی‌شود.

بعضی اوقات مصالحه، بهترین شیوه برخورد با اختلافات است. زیرا ضمن آن که راه حل قابل قبول، عملی و معقولی به شمار می‌رود، کمترین آسیب را به روابط دوطرف وارد می‌آورد. در مصالحه، هر طرف، امتیازی برای طرف دیگر قائل می‌شود و به اصطلاح به گونه‌ای با فرد دیگر کنار می‌آید. در نتیجه هیچکدام از طرفین کاملاً برنده یا بازنده نیستند.



### برد مضاعف را انتخاب کنید

#### اصول دوازده ماده‌ای برد مضاعف

چگونه می‌توان بدون زمین زدن دیگری برنده شد چگونه می‌توان منافع خود را در گرو تقویت منافع دیگری دانست؟ یکی از ابزارهای مهم و حیاتی در ارتباطات موفق، برد مضاعف است. رعایت دوازده ماده زیر شما را در دستیابی به این مهم یاری می‌کند.

#### ۱ - احترام متقابل

1. compromise

آنچه موجب می شود که شما با رفع مسائل و اختلافات، نیازها و خواسته هایتان را برآورید، حس احترام به خود است. از طرف دیگر، تنها زمانی مترصد هستید، با حل معضلات، نیازها و تقاضاهای دیگران را برآورید که در نزد شما از احترام و تکریم کافی برخوردار باشند. به هر تقدیر، احترام دوجانبه، انگیزه ای است برای برد دوجانبه.

## ۲ - در جست و جوی زمینه های مشترک باشید

در مسائل و اختلافاتی که بین دو نفر وجود دارد، به ندرت ممکن است هیچ زمینه مشترکی یافت نشود. اگر با دقت به کندوکاو بپردازید به نقطه نظرهای مشابهی دست خواهید یافت که به سهولت می توانید بنای توافق را بر این پایه ها استوار کنید.

## ۳ - اهداف، نیازها و نگرانیها را مطرح کنید

در هر شرایطی شما خواسته ها، نیازها و توقعاتی دارید که هرگاه جامعه عمل بپوشند موجب خرسندی شما را فراهم می کنند. به عکس نگرانی هایی دارید که میل ندارید هرگز تحقق یابند زیرا به گونه ای برای شما، خانواده و اطرافیانتان زیان آورند. این شرایط برای فرد دیگر نیز صادق است.

برای این که شرایط او را کاملاً درک کنید باید امور را از نگاه او ببینید و با پرس و جو، از چیزهایی که موجب نگرانی او می شود، سردرآورید. وقتی خواسته ها، نیازها و دلوایسی های خود و فرد دیگر را در کنار هم روی کاغذی بنویسید و با هم مقایسه کنید، نقاط مشترک را به وضوح



رؤیت می‌کنید. این نقاط مشترک، زمینه‌های بارور و مساعدی هستند که می‌توان شالوده‌های همدلی و وحدت را بر روی آن بنا کرد. عباراتی نظیر «من و تو هر دو همین را می‌خواهیم» و یا «من معتقدم که برای هر دوی ما انجام این کار صلاح نیست» می‌تواند سرآغاز یک مذاکره منصفانه باشد و با شرایطی که فراهم می‌آورد طرفین را به همکاری در جهت رفع کشمکش و حل مسائل فی‌مابین برانگیزد.

#### ۴- اگر لازم است، بار دیگر مسئله و یا مورد اختلاف را مطرح کنید

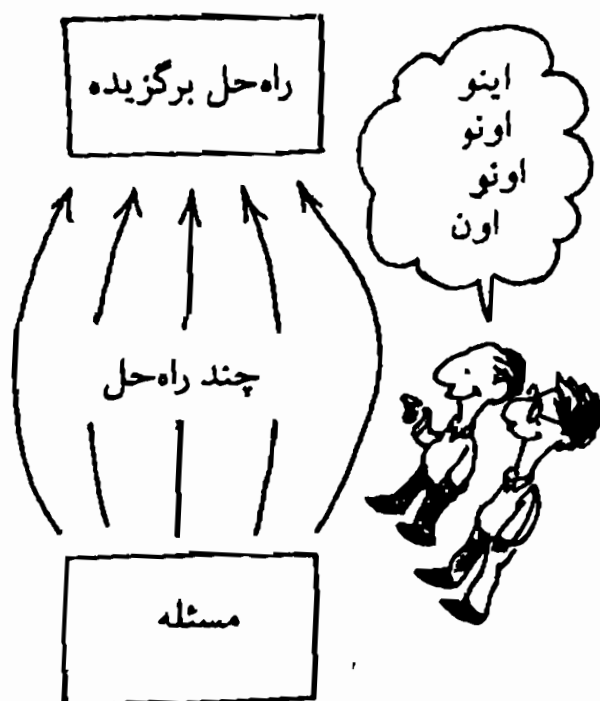
اگر احساس می‌کنید که به هیچ وجه نمی‌توانید به توافق برسید، مورد اختلاف را از زاویه دیگری بررسی کرده و به شکل دیگری آن را مطرح کنید. گاهی اوقات دیدگاه‌های متفاوت، عبارات مختلف و تکیه بر کلمات دیگر می‌تواند راهگشای یک شرایط حاد و بحرانی باشد.

#### ۵- نتایج قابل قبول دو طرف را کانون توجه قرار دهید

هر یک از شما چه می‌خواهید؟ اگر مدیر شرکتی هستید و با اعضای هیئت مدیره در برابر مسئله‌ای به این نتیجه رسیده‌اید که فضای شرکت باید مطمئن‌تر و شادتر باشد، به سهولت می‌توانید راه‌حلی بیابید. زیرا چارچوب و هدف مشترکی را پیش رو دارید که می‌توانید به اتفاق یکدیگر در تحقق آن بکوشید.

#### ۶- انعطاف پذیر باشید و راه‌حل‌های مختلف را بررسی کنید

به ندرت دیده می شود که مسئله ای تنها یک راه حل داشته باشد. حل و فصل کردن اختلافات برای حصول رضایت همگان در شرایطی که یک راه حل و یا چند راه حل متوازن وجود دارد، اگر ناممکن نباشد حداقل بسیار مشکل است. بنابراین راه های مختلف حل مسئله را در ذهن خود داشته باشید. هرچه تعداد این راه ها بیشتر باشد بهتر است. همچنین به خاطر داشته باشید که چه چیزهایی مورد قبول شما نیست.



### ۷- ذهن خود را باز نگاه دارید

خشک مغزی، انعطاف ناپذیری، تعصب، تنگ نظری و فکر کلیشه ای، هر تلاشی را برای رفع کشمکش ها خنثی می کند. هرچه بیشتر در پیرامون مسئله ای به کندوکاو پردازید و هرچه بیشتر چاره اندیشی کنید، امکان موفقیت شما در حل و فصل مسائل افزایش می یابد. زیرا ذهنتان به روی راه حل های متعدد گشوده می شود.



ذهن شما مانند یک چترنجات است، تنها زمانی می‌تواند کار کند که باز شده باشد

#### ۸- مثبت باشید، نه منفی

همان طوری که قبلاً گفتیم، رفتار زاییده رفتار است. عباراتی از قبیل «ما هرگز به جایی نمی‌رسیم» و یا «تو کاملاً اشتباه می‌کنی» نمونه‌هایی از آیه‌های یأس هستند که منفی‌با فان با اظهار آنها دایره‌ای از عمل و عکس‌العملهای منفی و بحث و جدل‌های مستمر و بی‌حاصل را به وجود می‌آورند و در نتیجه راه به جایی نمی‌برند.

قبل از ابراز مخالفت، دلایل خود را برای رد نظریات فرد دیگر مطرح کنید. اگر احساس می‌کنید که حرف‌ها مرتباً تکرار می‌شود با صراحت و بی‌پرده بگویید: «من تصور می‌کنم که ما چندین بار به این موضوع پرداخته‌ایم و پیشنهاد می‌کنم که چند دقیقه‌ای استراحت کوتاهی داشته باشیم» و پس از

چند دقیقه تنفس، گفت‌وگو را با ذکر عبارات مثبتی از قبیل «من موافقم که...»، در یک چارچوب مثبت مطرح کنید.

### ۹- در کنار هم به حل و فصل مسائل پردازید

در مقابل هم نشستن به هنگام رفع اختلاف، فضایی مشاجره‌آمیز به محفل می‌دهد. برای پرهیز از این حالت، در کنار فرد دیگر بنشینید. در چنین شرایطی این احساس پدید می‌آید که هر دو طرف در کنار هم به حل و فصل مسائل خود می‌پردازند.

### ۱۰- کلمه «اما» را از فرهنگ لغات خود بردارید

وقتی کلمه «اما» را در جملات خود به کار می‌برید، درحقیقت مطالبی را که در گذشته مورد بحث قرار گرفته است نفی می‌کنید و به این ترتیب نقطه‌نظرهای طرف مقابل را نادیده می‌گیرید. جملاتی از قبیل «بله، من منظور شما را می‌فهمم اما...»، گزارش خوب بود اما...، کار شما خوب بود اما...» مسبب تنش‌ها و اختلافات فراوانی است. بنابراین این کلمه و کلمات مشابهی مانند «باوجود این» و «هرچند» را از فرهنگ لغات خود حذف کنید.

---

جملات «موافقم... نقطه‌نظرهای شما را می‌فهمم...» از این که این موضوع مورد توجه شماست، سپاسگزارم» را جایگزین عباراتی کنید که با «اما» و «باوجود اینکه» شروع می‌شوند.

---

۱۱- اگر شیوه‌برخورد شما با مسئله ثمربخش نیست،

در آن تغییری به وجود آورید

اغلب به هنگام بحث و گفت‌وگو عبارت «من صدهزاربار این را به تو گفته‌ام» را بین دو نفر شنیده‌اید. باید به چنین افرادی گفت که اگر انجام عملی صدبار یا پانصدبار اول نتیجه‌بخش نیست، به احتمال زیاد این بار هم بی نتیجه خواهد بود. بنابراین بهتر است در رویه خود تغییری به وجود آورید و یا اگر لازم است محیط گفت‌وگو را عوض کنید. مهم نیست که چه چیزی را تغییر می‌دهید. آنچه مسلم است شرایط فعلی مفید و ثمربخش نبوده است. انعطاف‌پذیری، استفاده از چارچوب ذهنی فرد دیگر و نگاه کردن به مسائل از دریچه چشم او ابزارهای اصلی خروج از چنین شرایط یکنواخت و بی حاصل است.

۱۲- نفس عمیق بکشید

برای جست‌وجوی راه‌حل و نزدیک شدن به طرف مقابل، باید از همه نیروی ذهنی خود کمک بگیرید. فشار روانی و تنش مانع کار مؤثر مغز می‌شود و اجازه نمی‌دهد که آدمی درست بیندیشد. یک یا چند بار نفس عمیق بکشید و شاهد نتایج حیرت‌انگیز آن باشید.

در این فصل با دوازده اصل برای مقابله با اختلاف و تعارض آشنا شدید. با دقت به آنها بیندیشید و ببینید چگونه می‌توانید از این اصول در زندگی روزانه خود بهره‌جویید. هنگامی که افراد موفق از این اصول

ارتباطی بهره می جویند، باهوشیاری رفتارشان را زیر نظر بگیرید. مطمئناً شما هم با به کار بردن این تکنیک‌ها از نتایج ارزنده آن خوشنود خواهید شد. در جدول زیر نکات بارزی که می‌تواند شما را در مقابله با اختلاف و تعارض به یک راه‌حل «برد - برد» سوق دهد، خلاصه شده است.

### مفید

- ۱- موارد اختلاف را تک‌تک مورد رسیدگی قرار دهید.
- ۲- با حوصله و شکیباً باشید.
- ۳- موضوع مورد بحث را به‌صراحت بیان کنید.
- ۴- بادقت گوش فرادهید.
- ۵- به‌عقاید، نارضایتی‌ها و مسائل طرف مقابل احترام بگذارید.
- ۶- درصدد رسیدن به‌توافق باشید.
- ۷- افکار خود را به‌زمینه‌های مشترک مورد قبول دو طرف معطوف دارید.

### مضر

- ۱- با يك‌دندگی به‌عقیده خود نچسبید.
- ۲- بپذیرید که دیگران هم عقیده‌ای دارند.
- ۳- حرف‌های طرف مقابل را قطع نکنید.
- ۴- همزمان با طرف مقابل حرف نزنید.
- ۵- اهداف و خواسته‌های خودتان و او را بشناسید.
- ۶- بر اعصاب خود مسلط باشید و بلند سخن نگوئید.
- ۷- در نتیجه‌گیری شتاب نکنید.
- ۸- برای نتیجه‌گیری فقط تقاضاهای خود را مرکز توجه قرار ندهید.
- ۹- راه‌حل خود را بر دیگری تحمیل نکنید.

## ارتباط یک خیابان دو طرفه است

### اطلاعات هم باید مبادله شود

همان طوری که در فصول یک و سه آموختید، ارتباط فرایندی است مشترک بین همه مردم. همه ارتباطات، حتی ارتباطات کتبی، متضمن یک رفتار متقابل است. همان طور که قبلاً گفتیم، برای ایجاد ارتباطی مؤثر نه تنها باید به نارسایی های محیطی از قبیل سروصدا چیره شد، بلکه باید بر فیلترهای ذهنی نیز غلبه کرد. افراد به دلایل مختلف، با هم تفاوت دارند. ویژگی های قومی، مذهبی، زمینه های فرهنگی، طبقه اجتماعی، سن، نژاد، جنسیت با تجارب قبلی و تمایلات شخصی از قبیل تعصب، خودپنداری و توقعات درهم می آمیزد و موانع پیچیده و پنهانی را بر سر راه یک ارتباط مفید و ثمربخش ایجاد می کند. درک کردن و درک شدن، دو عامل مهم و اصلی در هر ارتباط است. برای این که بر کیفیت درک تأثیر بگذاریم باید اطلاعات را به خوبی بدهیم و بستانیم. به بیانی دیگر باید این توانایی را داشته باشیم که به صراحت افکار و احساسات خود را برای دیگران ابراز کنیم و از طرفی به نحو شایسته ای نقطه نظرهای دیگران را ببینیم و حس کنیم و این کار متضمن احترامی متقابل است. یعنی برای این که از دیگران احترام ببینیم باید، هم برای خود و هم برای دیگران، احترام قائل شویم. احترام به دیگران راهی آزمون شده برای

کسب احترام است. احترام یک جاده دوطرفه است و بدون آن یک ارتباط موفق تحقق نمی یابد.

## چه کنیم تا دیگران به خوبی ما را درک کنند؟

برای اینکه دیگران سخن شما را به خوبی درک کنند باید با متانت و صراحت، فکر و اندیشه خود را به شیوه‌ای به دیگران منتقل کنید که حامل واقعی‌ترین و درست‌ترین درونیات شما باشد. برای این کار باید در سیستم روحی فرد دیگر نفوذ کنید و مطالب را به گونه‌ای مطرح کنیم که با سیستم حسی (سمعی، بصری، لمسی، حسابگر) و همچنین چارچوب ذهنی او مناسب و هماهنگ باشد. رفتار شما باید به گونه‌ای باشد که همسخن شما مورد احترام قرار گیرد و بدون حالت تدافعی حرف‌هایتان را بپذیرد و تأیید کند.

## چه کنیم تا دیگران را به خوبی درک کنیم؟

برای این که دیگران را به خوبی درک کنید باید بتوانید اطلاعات را به خوبی از آنها کسب کنید و این امر منوط به توانایی شما در دقیق گوش کردن، دقت نظر، همدلی، طرح سؤالات مفید و سودمند و احترام متقابل است. ارتباط با سیستم حسی فرد دیگر، مشاهده همه چیز از نگاه او (بدون این که لزوماً موافق او باشید) و سردرآوردن از نیازها و علائقش به شما کمک می‌کند که اطلاعات را به نحوی دریافت کنید که به سهولت قابل فهم و هضم باشد.

دو عامل اساسی ارتباط - یعنی درک شدن و درک کردن - بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. بنابراین، نظر به اهمیت موضوع، در دو فصل آینده به شرح و بسط این عوامل خواهیم پرداخت.





## یازده بر خورد محکوم به شکست

بسیاری از مردم در طول روز در معاشرت با دیگران مرتکب این خطاهای مخرب ارتباطی می‌شوند. حاصل چنین خطاهایی چیزی جز خشم و غضب، حدس و گمان، سوء تفاهم، ناکامی و قطع کامل روابط نیست. متأسفانه ما همه روزه شاهد ارتکاب این خطاها در اطراف خود هستیم و این خود باعث می‌شود که ارتکاب آنها در نظر ما آسان جلوه کند. با این حال اگر مایلید مناسبات شما با دیگران موفق‌آمیز باشد باید هوشیارانه از آنها پرهیزید. در بخش زیر، شرح مبسوطی از هر یک از این خطاها از نظرتان می‌گذرد که بهتر است هنگام آشنا شدن با آنها، با خود بیندیشید که چه زمانی چنین رفتاری را از کسی دیده‌اید و چه واکنشی از خود نشان داده‌اید؟ آیا خودتان تا به حال مرتکب این اعمال خلاف ارتباطی شده‌اید؟ اگر جواب مثبت است چه وقت و در ارتباط با چه کسی؟

### ۱- ارزیابی کردن

وقتی بر مسند قضاوت می‌نشینید و رای منفی یا مثبت خود را نسبت به کسی ابراز می‌دارید، خود را در مقامی قرار داده‌اید که صرفاً از عاقل‌تر بودن و منطقی‌تر بودن شما حکایت می‌کند بخصوص اگر به کلی‌گویی بسنده کنید و به شرح و بسط موضوع اهمیت ندهید. کلی با فیهای از قبیل «شما کارگر خوبی هستید» و یا «تو فرد نالایق و بی‌عرضه‌ای هستی» هیچ‌گاه مفید نیستند. زیرا طرف مقابل احساس می‌کند که

شما احاطه بیشتری بر اوضاع و احوال او دارید و به اصطلاح یک پله بالاتر از او هستید و در نتیجه این بنده نوازی به فاصله گرفتن بیشتر شما و او می انجامد.

---

به هنگام انتقاد یا تحسین دیگران از کلی گویی خودداری کنید، به شرح جزئیات پردازید و با تکیه بر منطق و استدلال بگویید که چه چیز را دوست دارید و از چه چیز بیزارید. در واقع به جای تعبیر و تفسیر عقاید خود، به بیان حقایق پردازید و با حالات و حرکات، لحن صدا و انتخاب کلمات مناسب و غیر مفرضانه احترام خود را به طرف مقابل اظهار کنید.

---

## ۲- دلخوشی دادن

از اظهار عبارات تو خالی، دلخوش کننده و کلیشه ای اجتناب کنید. جملاتی از قبیل: «فردا حالت کاملاً خوب می شود» و «نگران نباش، پایان شب سیه سفید است» اظهار نظرهای پوچی است که صرفاً برای دلخوشی دادن و دلسوزی کردن فرد دیگر اظهار می شود. این روش ارتباطی بسیار توهین آمیز است؛ زیرا تلویحاً این را می رساند که شما دانای دهرید و بر اوضاع و احوال فرد دیگر وقوف کامل دارید.

## ۳- برچسب زدن و نقش یک روانکاو را بازی کردن

در محافل اجتماعی و در شرکت ها و سازمان ها احتمالاً این جملات را بارها شنیده اید: «از گفته های تو معلوم است که با مسئولین اختلاف داری» «مشکل تو این است که...» «خیالاتی شده ای» «به اندازه کافی کار و تلاش نمی کنی». این عبارات نمونه هایی از برچسب زدن است که منطقی بودن و عاقل بودن بیشتر ما را به رخ می کشد. برچسب زدن به افراد

و کارهای آنها بسیار مخرب است؛ زیرا با اینکه از صحت و سقم گفته اطمینان نداریم و به احتمال زیاد در ارزیابی خود به خطا می‌رویم، چنان رفتار می‌کنیم که پنداری به آنچه می‌گوییم اطمینان کامل داریم و در نتیجه در روابط خود با انواع مشکلات روبرو می‌شویم.

---

از برچسب زدن به مردم و رفتار آنها خودداری کنید. اگر می‌خواهید در گفتار و کردارشان تغییری پدید آید صرفاً آنچه را که دیده یا شنیده‌اید، بدون هیچگونه تغییری، به‌زبان آورید و فقط به‌ذکر حقایق بسنده کنید. تفسیر و تعبیر رفتار دیگران و نقش یک روانشناس آماتور را بازی کردن کاری ناپسند است و به روابط فی‌مابین آسیب می‌رساند.

---



#### ۴- گوشه و کنایه زدن

وقتی گفته‌های شما از احساسات منفی تان رنگ می‌گیرد و با سخن نیشدار غرور و شخصیت کسی را جریحه‌دار می‌کنید. در واقع او را وادار کرده‌اید که در اولین فرصت به این ضربه کوبنده پاسخ بگوید و به این ترتیب راه هرگونه رابطه باز و سالم را مسدود کرده‌اید. حتی شوخی‌های کنایه‌آمیز نیز ممکن است به چنین نتایجی بینجامد. طعنه زدن نیز در ردیف لقب دادن، استهزا کردن و رسوا کردن قرار دارد و به همان نتایج هم منجر می‌شود.

---

منظور خود را پشت عبارات کنایه‌آمیز پنهان نکنید، بلکه آن را رک و صریح مطرح کنید.

---



## ۵- افراط در پرسش و طرح سؤالات نامناسب

هیچ کس مایل نیست مورد پرس و جو واقع شود و یا احساس کند که مورد تفتیش و بازرسی قرار گرفته است. سؤالات مسلسل وار و پی در پی، خواه به جواب کامل نیاز داشته باشد و خواه پاسخ کوتاه (آری یا نه) برای آن کفایت کند، این احساس را در شخص ایجاد می کند که با یک افسر بازپرس رو به روست. شما چطور؟



---

وقتی فردی به سؤال شما پاسخ می‌دهد، با نگاه، حالات، حرکات و تکان دادن سر، نهایت علاقه‌مندی را به او نشان دهید. آنگاه برای اینکه مطمئن شوید پاسخ را درست فهمیده‌اید خلاصه آنچه را که شنیده‌اید برای او بگویید. اگر سؤالات زیادی دارید با اظهار جملاتی از قبیل «اگر مانعی ندارد سؤال دیگری دارم» از او اجازه بگیرید. سپس برای آن که احساس نکند مورد پرس و جو قرار گرفته است سؤال بعدی خود را با پاسخ او بیامیزید.

---

### ۶- فرمان دادن

فرمان دادن یعنی این که آمرانه و تحکم‌آمیز استیلائی خود را بر کسی تحمیل کنید و مجالی برای پرس و جو، مخالفت و یا حتی موافقت به او ندهید. در چنین شرایطی او امر شما در طرف مقابل این احساس را به وجود می‌آورد که یک ماشین است، نه یک انسان. در نتیجه با پرخاشگری از او امر و دستورات شما سرپیچی میکند.

برای آن که با زیرکی و ماهرانه به نحوی فرمان دهید که تأثیر منفی نداشته باشد، از شگردی موسوم به «ریل‌گذاری» استفاده کنید. در این حالت مؤدبانه و با استدلال منطقی فرض را بر این می‌گذارید که فرد با نقطه‌نظرهای شما موافق است و در نتیجه بدون این که به او مجال ابراز نظراتش را بدهید، اظهارات خود را تند و صریح بیان می‌کنید و با کمی چشم‌غره، شخص را در مقابل نقطه‌نظرهای خود تسلیم می‌کنید.

---

با همدلی و همدردی، پیام خود را در قالب الفاظی بریزید که طرف مقابل به سهولت درک کند که چرا باید کاری را انجام دهد. سپس پیشنهاداتی را برای پیشبرد کارها مطرح کنید. تا آنجا که ممکن است نتیجه امر را کانون توجه قرار دهید و اجازه ندهید که فرد دیگر هم در تصمیم‌گیری شما سهیم باشد.

---

## ۷- تهدید کردن

اظهار جملاتی از قبیل «اگر این کار را نکنی...» و یا «بهتر است که...» خواه رک و صریح گفته شود و یا با زیرکی و تلویحاً بیان شود یک تهدید تلقی شده و موجب می شود که شخص احساس خطر کند، جانب احتیاط بگیرد و در نتیجه شکافی که بین دو نفر وجود دارد حتی عمیق تر نیز بشود. بیشتر مردم به هنگام تهدید شدن به دنبال راهی برای دفاع از خود و عدم اطاعت از فرمان هستند.



---

اگر دلایل خوب و قانع کننده ای برای انجام و یا عدم انجام کاری وجود دارد آن را به صراحت بیان کنید و هشدار دهید که در صورت سرپیچی چه عواقبی در انتظار او خواهد بود. درحقیقت، تشویق و ترغیب را جانشین تهدید کنید.

---

## ۸- تحمیل اندرزهای حکیمانه

اظهارات جملاتی مانند: «تو باید...» «آیا تابه حال تلاش کرده ای که...» «اگر حرف مرا گوش نکنی...» ما را در موضعی قرار میدهد که گویی به دیگران درس اخلاق می دهیم یا در حال سخنرانی هستیم.

مردم تنها زمانی به پند و اندرز ما گوش می دهند که خود تقاضا کنند. اگر با زور و فشار بخواهیم نصایح حکیمانه خود را بر آنها تحمیل کنیم، گفته‌های ما را محمل و مزخرف، تلقی کرده و به آن وقعی نمی نهند. اگر مایلید بدون تقاضای کسی در مقام اندرزگویی برآیید، با گفتن عباراتی از قبیل: «ممکن است یک پیشنهاد بکنم» و یا «آیا مایلید که بدانیم من چگونه با این موضوع برخورد می کنم؟» از طرف مقابل اجازه بگیرید.



#### ۹- در لفافه سخن گفتن

اگر مستقیم به اصل مطلب نپردازیم و به اصطلاح به موضوع شاخ و برگ بدهیم طرف مقابل برای این که حرفهای ما را بفهمد به حدس و گمان متوسل می شود و بسیاری از اوقات تصوراتش غلط از آب درمی آید. به علاوه با حاشیه رفتن در مورد مطالب، این معنا را تفهیم می کنیم که به سخنان خود تسلط نداریم و مالک پیام خود نیستیم.

---

شاه بیت مطلب، صراحت در سخن گفتن،  
احترام متقابل، دیدن قضایا از دریچه چشم دیگران،  
صعبت کردن از جانب خود و مالک  
بودن بر پیام خویش است.

---



## ۱۰- خودداری از ابراز اطلاعات

بعضی افراد در محیط کار، تنها زمانی اطلاعاتی را تسلیم دیگران می‌کنند که خود نیازمند به‌اخذ اطلاعاتی باشند. در یک کار گروهی، باید همه از آنچه می‌گذرد بااطلاع باشند تا کار موفقیت‌آمیز به‌ثمر برسد. اگر برای این که نسبت به دیگران ارجحیت داشته باشید از ابراز اخبار و اطلاعات طفره می‌روید، قدم در راهی گذاشته‌اید که به‌جای موفقیت، ناکامی به‌بار خواهد آورد.

---

اگر اخبار و اطلاعاتی دارید که فکر می‌کنید برای کسی مفید واقع می‌شود، بی‌درنگ با او در میان بگذارید و اطمینان داشته باشید که مطالب و اطلاعاتی جالب از او خواهید شنید.

---

## ۱۱- انحراف از اصل موضوع

وقتی گفت‌و شنود به‌جنبه‌های شخصی کشیده می‌شود و فرد با انحراف از اصل موضوع به‌شرح و بسط امور شخصی خود می‌پردازد،



اطرافیان اغلب احساس خستگی می‌کنند و در نتیجه در صدد برمی‌آیند تا با مطرح کردن مطالب پیش‌پاافتاده او را متوقف کنند. این کار به گیج شدن گوینده، تغییر دادن موضوع گفت‌وگو و یا پاسخ کلیشه‌ای منتهی می‌شود. هر بار که لب به سخن می‌گشایید، نیازی نیست که وارد جزئیات شوید. از طرف دیگر، گاهی در یک گفت‌و شنود نگاهی گذرا به اوضاع و احوال شخصی نیز ضرورت دارد و چشم پوشیدن از آن قطعاً جایز نیست. یعنی اگر دوست و همکاری میل داشته باشد درباره زندگی خصوصی خود با ما سخن بگوید، اصول یک ارتباط موفق حکم می‌کند که با گشاده‌رویی به سخنانش گوش کنیم.

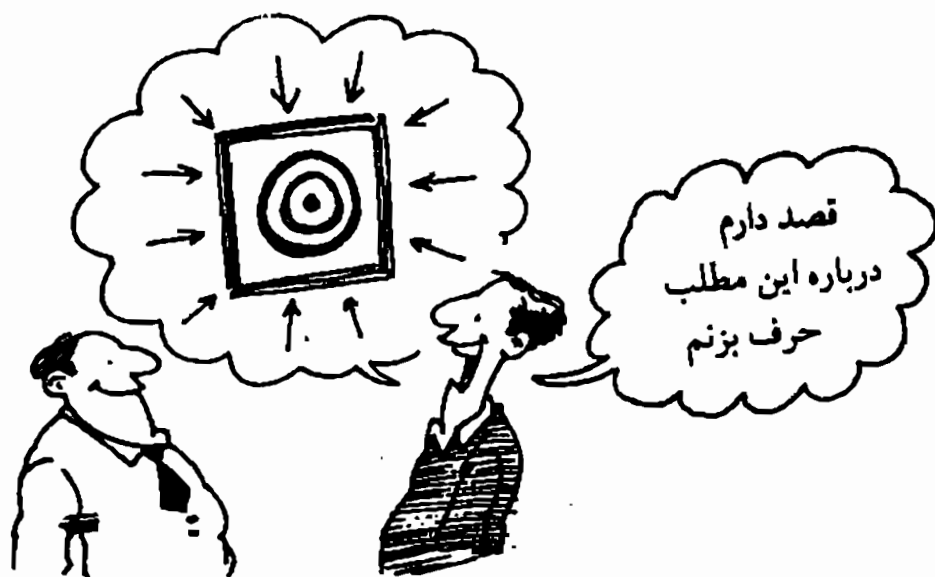


## چه بگوییم و چگونه بگوییم؟

آیا تا به حال شتابزده و بدون اینکه تمام جهات سخن را سنجیده باشید وارد گفت‌وگویی شده‌اید؟ اگر چنین است مسلماً این احساس ناگوار و رنج‌آور را تجربه کرده‌اید که عدم مطالعه پیرامون کم و کیف قضایا شما را دچار پریشان‌فکری و پریشان‌گویی کرده، به ارزش کلام و شخصیت شما آسیب رسانده و چنان خجول و شرمنده شده‌اید که گویی زیر پایتان خالی شده محکم به زمین افتاده‌اید و پاهایتان تا مچ در حلقومتان فرو رفته است.



این حالت برای اغلب مردم تجربه‌ای آشنا است که به هر حال می‌توان از آن اجتناب کرد و معمولاً هنگامی روی می‌دهد که فرد قبل از آغاز سخن، از مطلب مورد بحث آگاهی کامل نداشته باشد یعنی نداند چه می‌خواهد بگوید و چه مسائلی را با مخاطبین در میان بگذارد. برای چه‌ها، چطورها و چراها جواب صریحی نداشته باشد و نظم و ترتیبی در سخنانش رعایت نشود. اگر به خاطر داشته باشید، اصل چهارم از اصول اساسی ارتباطات می‌گوید: شیوه‌ای که پیام خود را آغاز می‌کنید، اغلب تعیین‌کننده نتایج ارتباط شماست. حال به این سؤال صادقانه پاسخ دهید: آیا قبل از این که لب به سخن بکشاید، درباره یکی دو جمله آغاز سخن خود واقعاً می‌اندیشید و آن را سبک و سنگین می‌کنید؟ اگر جواب مثبت است، به چه میزان این کار را انجام می‌دهید؟ اگر شما هم، مانند بسیاری از مردم، پرمشغله هستید احتمالاً پاسخ خواهید داد، خیر، نه آن طور که باید و شاید. برای این که گفت‌وگوی شما دارای هدفی خاص، از پیش تعیین شده و برخوردار از برنامه‌ای مدون باشد و بتوانید نتایج آن را پیش‌بینی کنید، باید قبل از آغاز سخن در یکی دو جمله، مقصود کلی گفت‌وگوی خود را بیان کنید. به این ترتیب برای گفت‌وگوی خود «چارچوب» مشخصی قائل شده‌اید که از سه جهت اهمیت دارد.



اول این که کمکتان می‌کند تا رشته کلام را از دست ندهید، به مسائل متفرقه نپردازید و جلوی اتلاف وقت و تنش روحی خود را بگیرید. دوم این که یارتان می‌دهد تا در سخنان خود انتظارات فرد دیگر را مدنظر داشته باشید و سوم به شما کمک می‌کند که مطالب مورد بحث را به گونه‌ای الغاء کنید و به استدلال بپردازید که شنوندگان مطلب را بپذیرند، در مقابلتان جبهه‌گیری نکنند و رنجیده خاطر نشوند. همان طوری که یک چارچوب می‌تواند عکسی را قاب کند و توجه دیگران را به خود بخواند، چارچوب گفت‌وگو نیز آغاز و انجام سخن را تعیین می‌کند - آنچه را که باید بیان شود یا نشود و آنچه را که باید کانون توجه باشد یا نباشد. ...

چارچوبهایی را که در زیر مشاهده می‌کنید، هرکدام شنوندگان را از هدف سخن آگاه کرده و آنها را برای مطالب مورد نظر آماده و مهیا می‌کند.

۱- «ما امروز درباره میزان کارآیی شما که بسیار هم عالیست صحبتی به میان نمی‌آوریم و فقط در مورد بهبود وضعیت سرویس دهی شما به مشتریان سخن می‌گوییم.»

در این چارچوب محدوده گفت‌وگو مورد تأکید قرار گرفته است.

۲- «من مایلم امروز درباره ... صحبت کنم. همان طور که استحضار دارید در ماه جاری سه بار در رابطه با این موضوع صحبت کردیم. آخرین بار قرار بر این شد که ...»

در این چارچوب با ذکر رویدادهای اصلی تاریخچه گفت‌وگو مورد تأکید قرار گرفته است.

۳- «کریس، من مایلم نتایجی را که به دست آورده‌ام، جمع‌بندی کنم و سپس در یک طرح آزمایشی آن را به مرحله اجرا بگذارم. نظر تو چیست؟»

در این چارچوب، بر انتظارات طرفین گفت‌وگو تأکید شده است.  
۴- «کسیم، میل دارم در جلسه امروز مروری بر بودجه ماهانه،  
بخصوص مخارج مربوط به حقوق، اجاره، حق مشاوره و تبلیغات  
داشته باشم.»

در این چارچوب ارائه اطلاعات خاصی مورد توجه قرار گرفته است.  
۵- «لی، وضعیت حضور تورا در محل کار کنترل کردم و متوجه شدم  
که در ماه گذشته سه بار دیر آمده‌ای. به علاوه چهاربار هم پس از  
صرف نهار دیر برگشته‌ای، چون وقت شناسی خیلی برایم مهم است،  
مایلم درباره هر مسئله‌ای که موجب حضور نامرتب تو می‌شود با  
هم حرف بزنیم.»

در این چارچوب هدف جمع‌بندی مسائل و حقایق، به صورت اعداد و  
ارقام و جداول است.

تمام مواردی را که در مثالهای بالا به آنها اشاره شد می‌توان به صورت  
انفرادی یا ترکیبی در یک چارچوب گفت‌وگو به کار برد.

### شنونده انگیزه می‌خواهد

هنگامی که محدوده سخنان خود را تعیین می‌کنید به خاطر داشته  
باشید که باید در شنوندگان میل و رغبت ایجاد کنید و آنان را به تحرک و  
فعالیت وادارید. به بیانی دیگر، برای این که مخاطب شما با نهایت  
شکیبایی و علاقه‌مندی گوش فرادهد، باید احساس کند که سخنانتان  
حامل اطلاعات و پیشنهادات مفید و سودمند است. شناخت مخاطب و  
اوضاع و احوال او یاریتان می‌کند تا چارچوب گفتاری خود را به نحوی  
تعیین کنید که برای او جالب توجه باشد و تشویق به شنیدن شود.

## نیروی شگفت‌انگیز کلمات

ما در انتخاب کلماتی که به کار می‌بریم اختیار تام داریم. می‌توانیم کلام پیچیده و تحریک‌آمیزی را در یک ارتباط به کار گیریم و یا با الفاظی روشن، ملایم و دلچسب و گفتاری مؤدبانه و صمیمانه دل‌ها را بفریبیم. به هر حال حق انتخاب لغات با خود ماست.




---

کلمات، در پیامی که به دیگری منتقل می‌کنید تأثیر فراوانی دارند. بنابراین از به کار بردن کلمات برحسب عادت و بدون اندیشه خودداری کنید.

---

فرض کنید که شما مدیر قسمتی هستید و میل دارید به یکی از کارمندان خود گوشزد کنید که برخورد زشت و زننده تلفنی او با مشتریان از اعتبار شرکت می‌کاهد. می‌توانید با عبارات زیر موضوع را با او در میان بگذارید: «تو در مکالمات تلفنی خیلی زشت و وقیح حرف می‌زنی، باید اصول کار را رعایت کنی. از همین حالا.» انتخاب و به کار بردن این لغات نه تنها فرد را به رفع اشتباهات خود بر نمی‌انگیزد بلکه سخنان شلاق‌گونه شما او را می‌رنجانند. به علاوه عدم صراحت کلام در چنین برخوردی بر مضر بودن آن می‌افزاید. آیا به راستی او احساس کرده است که زشت و زننده سخن می‌گوید؟ منظور از کلمات زشت و زننده و اصول کار در این عبارت چیست؟ به هر تقدیر، احتمال کمی دارد که او نحوه سخن گفتن خود را زشت و زننده تلقی کند و یا بپذیرد که اصول کار را رعایت نمی‌کند، بنابراین چنین تقاضایی از او بی‌حاصل است. عبارت «همین حالا» نیز بسیار شدیدالحن است و بعید است که با بیان آن نتیجه مطلوب حاصل شود. فراموش نکنید که فرمان دادن یکی از یازده برخورد محکوم به شکست است. برای این که سخنان شما نافذ و موثر واقع شود، باید نظریات اصلاحی خود را با کلمات مناسب و در چارچوب زیر مطرح کنید: «من متوجه نحوه مکالمات تلفنی شما با یکی از مشتریان شدم و مایلیم با هم چند کلمه‌ای صحبت کنیم، آیا چند دقیقه‌ای وقت داری؟» برای این که پیام شما جزئیات بیشتری را دربرداشته باشد می‌توانید از چارچوب گفتاری زیر استفاده کنید:

«من متوجه شدم که خیلی سریع حرف می‌زنی و نگران این هستم که مبدا حرفهایت برای بعضی از مشتریان مفهوم نباشد. به علاوه فکر می‌کنم اگر با جزئیات بیشتری سوابق را در اختیار آنان بگذاری. می‌توانی منشاء خدمات بیشتری باشی.»



در دو چارچوب گفتاری اخیر، به جای این که از ضمیر «تو» استفاده کرده و از زاویه عیب جویی او را مورد امر و نهی قرار دهید، کلام خود را با ضمیر «من» آغاز کرده و صرفاً پیشنهادات خود را در جهت پیشبرد خدمات مطرح کرده‌اید. چنین برخوردی، به سهولت، او را در جهت مساعدت و همکاری سوق می‌دهد. فراموش نکنید که تنها اوست که باید نحوه مکالمات تلفنی خود را با مشتریان تغییر دهد. از امر کردن و دستور دادن کاری ساخته نیست. تنها کاری که از دست شما برمی آید هدایت و راهنمایی است. او فقط باید درک کند که تغییر ندادن رفتارش چه عواقبی را برایش به همراه دارد.

### کلمات می‌توانند تأثیر مثبت داشته باشند و یا با ایجاد حالت تدافعی گفت‌وگو را به بحث و جدل بکشانند

بیشتر وقت مدیران صرف آن می‌شود که کارمندان خود را تحت نفوذ درآورند و اعمال و رفتار آنها را اصلاح کنند. اما اغلب در این رهگذر به یک رشته از برخوردهای محکوم به شکست از قبیل فرمان دادن، تهدید کردن و اندرزگویی تحمیلی متوسل می‌شوند. مدیران، به خاطر موقعیتی که دارند، خود را عاقل‌تر و منطقی‌تر حس می‌کنند و در نتیجه با کنترل و ارزیابی مفرط و مداوم و برچسب زدن، مرتکب خطاهای دیگر ارتباطی می‌شوند. این رفتار حتی ممکن است از یک مدیر خوش خلق نیز سربزند. زیرا او هم در نهان خود را برتر می‌داند. هرچه این بحث و جدل‌های خصومت‌بار، طولانی‌تر و پیچیده‌تر باشد پیمان‌های دوستی بیشتر تباه می‌شود. در چنین شرایطی، مادام که یکی مشغول صحبت کردن است دیگری به جای این که بادقت گوش فرادهد، با تمام قوا می‌کوشد تا به گونه‌ای حرف‌های او را رد و تکذیب کند. خشم و غضب بالا می‌گیرد و دوطرف سعی در رد کردن دیگری دارند. تمنای غلبه موجب می‌شود که

عباراتی از قبیل: «حق با من است و تو اشتباه می‌کنی، تو آدم غیرمنطقی را  
لجبازی هستی، تو یک احمق تمام عیاری» استفاده شود و نتیجه چنین  
بحث و جدلهایی خشم، خصومت، جبهه‌گیری، تضعیف احترام متقابل و  
درنهایت، سازشی سطحی و تسلیم یکی از طرفین است. اما شخص  
بازنده تنها در یک نبرد بازنده‌شده و خود را طبعاً برای نبرد دیگر آماده می‌کند.

---

چارچوب پیام خود را بادقت مشخص کنید  
سپس باصراحت و بدون پیش‌داوری حقایق را بالحن  
وکلامی غیر مفرضانه شرح دهید.

---

احتراز از چنین برخوردهایی نیازمند مهارت در یک رشته اصول  
ارتباطی از قبیل دقیق‌گوش کردن، مبادله اطلاعات به نحو احسن و مهارت  
در حل و فصل مسائل است.

---

با همدلی به حرفهای طرف مقابل گوش بسپارید و  
قضایا را از دریچه چشم او ببینید.

---

### از لغات بی طرفانه استفاده کنید

با خواندن کلماتی که در جدول زیر در مقابل هم قرار گرفته‌اند، متوجه  
خواهید شد که گرچه هر دو دارای یک مفهوم هستند اما، حامل پیامی متفاوتند:

جالب	_____	پر زرق و برق
سریع	_____	ناگهانی
انعطاف‌پذیر	_____	دهن‌بین
متغیر	_____	ناپایدار

کلماتی که در سمت چپ قرار دارند حامل یک بار احساسی منفی اند، در صورتی که جملات سمت راست روشن و مبتنی بر واقعیات بوده و از احساسات مثبت رنگ گرفته اند.

این قاعده در جملات هم صادق است. برای روشن تر شدن مطلب به جملات زیر توجه کنید:

شما در این هفته چندبار دیر سرکارتان حاضر شده اید و حالا هم،  
با وجود این که مقدار زیادی کار روی میز دارید، مشغول روزنامه  
خواندن هستید.

باید در مورد درستی این ارقام اطمینان حاصل کنم.

اجازه دهید حرفهایم را تمام کنم.

تو تنبل و وظیفه نشناسی.

تواشتباه می کنی.

این ارقام چرند و پرند هستند.

این قدر توی حرفهایم ندو.

همان طوری که ملاحظه می کنید، می توان جملاتی را بی طرفانه و غیر مغرضانه برگزید و یا به عکس عباراتی تحریک آمیز انتخاب کرد. همچنین می توان با لحنی خشن و طعنه آمیز سخن گفت و یا با لحنی شیرین و آرام، موزون و دوستانه حرف زد. طبیعی است که پاسخ این کلمات و یا عبارات منفی و تحریک آمیز در قالب لحنی خصمانه با پاسخ به گفتاری شیرین و صمیمانه با لحنی ملایم و دلچسب به کلی متفاوت است. بیان الفاظی دلپذیر و موزون موجب می شود که شخص با امتانت گوش فرادهد، حقایق را جمع بندی کند و به فکر حل مسئله باشد. اما عبارات مغرضانه و کینه جویانه اغلب خشم فرد دیگر را برمی انگیزد و او

را به جبهه گیری دعوت می کند و در نهایت روابط را به دشمنی و تعارض و نبرد می کشاند.

---

اگر خشمگین و آزرده خاطرید، چند لحظه درنگ کنید و بر اعصاب خود مسلط شوید، آنگاه بادقت به سخنان فرد دیگر گوش فرادهید، حقایق را جمع بندی کنید و بکوشید تا با زبان و لحنی بی طرفانه و غیرمغرضانه به گونه ای پیام خود را به طرف مقابل انتقال دهید که مقاومت او را نیگیزد و کار به بحث و مشاجره نکشد.

---

### کلمات را دقیق و روان انتخاب کنید

وقتی ما از کلمه ای استفاده می کنیم خود بر معنای آن به خوبی واقفیم، دیگران چطور؟ یک کلمه باید دقیقاً مفهوم مورد نظر ما را دربرداشته باشد، نه کمتر و نه بیشتر. متأسفانه اغلب به دلیل انتخاب کلمات نامأنوس، پیچیده و غیرواضح، نمی توانیم منظور خود را به درستی به فرد دیگر منتقل کنیم و در نتیجه ارتباطی تردیدآمیز و گنگ برقرار می کنیم. به طور کلی کلماتی را انتخاب کنید که در الگوی زیر بگنجد:

**صریح کوتاه دقیق مؤدبانه صحیح پرمحتوا**

کلمات باید روشن و صریح باشند، یعنی بتوانند درست ترین درونیات شما را به دیگران منتقل کنند.

مطلب را مختصر و مفید بیان کنید تا مخاطبین شوق شنیدن را از دست ندهند. تحقیقات نشان می دهد که آدمی تنها قادر است بین پنج تا نه نکته را در آن واحد به ذهن بسپارد. بنابراین با کلمات زیادتر بر بار ذهنی افراد

نیفزایید. پیام خود را تا آنجا که می‌توانید کامل بیان کنید. با مطرح کردن سؤال، ببینید که آیا منظور شما را فهمیده‌اند. از حرکات و اشارت طرف مقابل می‌توان فهمید که اطلاعات تسلیم شده اندک و یا گزاف است. مؤدبانه سخن بگویید و فراموش نکنید که رفتار، زائیده رفتار است. سعی کنید اطلاعاتی را که منتقل می‌کنید صحیح باشد و برای جلوگیری از سردرگمی طرف مقابل، مطالب خود را دقیق و ملموس مطرح کنید.

---

مفهوم، بیانات خود را به حدس و گمان فرد دیگر واگذار نکنید. اگر احساس می‌کنید منظور شما را نمی‌فهمند با دقت به توصیف آن بپردازید. آنگاه با مطرح کردن سؤال، اطمینان حاصل کنید که پیام دریافت شده با پیام ارئه شده مطابقت دارد.

---

## واضح و شمرده سخن بگویید

پس از آن که کلماتی واضح، مختصر، کامل، مؤدبانه و صحیح انتخاب کردید، آن را روشن و شمرده بر زبان آورید تا دیگران به درستی منظور شما را بفهمند.

## تأثیر سخن و نفوذ کلام

اهمیت نحوه ارائه کمتر از خود موضوع نیست. بسیاری از افرادی که از دانش و اطلاعاتی غنی برخوردارند، اما چون در فن سخنوری ناتوانند مطالب را، هرچند مهم، به نحوی بیان می‌کنند که در دیگران تأثیر قابل توجهی برجا نمی‌گذارد. به عکس ناطقان قوی و نیرومند مطالب پیش‌پاافتاده را به گونه‌ای به تصویر می‌کشند و به نحوی آن را با لطائف

هنری می‌آمیزند که در نهاد شنوندگان تأثیری ژرف می‌کند. رعایت شش اصل زیر شما را برای رسیدن به این مهم یاری می‌دهد.

## ۱- از کلمات تصویر بسازید.

ارزش یک تصویر معادل ارزش هزار کلمه است. بیشتر مردم هنگام اندیشیدن از تصاویر ذهنی استفاده می‌کنند. شما هم برای الغاء کلام خود با استفاده از کلمات، تصاویری را در ذهن مخاطبین ترسیم و رنگ‌آمیزی کنید. همچنین می‌توانید از کلمات بهره بگیرید و سایر حواس را نیز برانگیزید و صداها و یا احساسات دیگر را در افراد تداعی کنید.

---

اگر پیشه‌ورید، با مشتریان خود به گونه‌ای صحبت کنید که احساس کنند نزد شما به میهمانی آمده‌اند. این شیوه رفتار بسیار به یاد ماندنی‌تر و نافذتر از آن است که صرفاً با مهربانی با آنان برخورد کنید.

---

## ۲- با نشان دادن عکس، اسلاید و فیلم جملات خود را حمایت کنید.

تحقیقات نشان داده است که با شنیدن مطلبی فقط ده تا پانزده درصد آن را به خاطر می‌سپاریم ولی اگر آن را مشاهده کنیم در آینده بین سی تا سی و پنج درصد آن را به خاطر خواهیم آورد. حال اگر از دو جنبه سمعی و بصری يك جا استفاده کنیم طبیعی است که میزان به خاطر سپردن مطالب، مجموعه این دو نسبت خواهد بود و ماندگارترین تأثیر را در ذهن ما خواهد گذاشت.

امروزه ثابت شده است که حدود هشتاد و سه تا هشتاد و هفت درصد

از آنچه به مغز ما وارد می شود از طریق حس بینایی و فقط یازده درصد آن از طریق حس شنوایی است. این آمار و ارقام بار دیگر ثابت می کنند که چشمان ما در دریافت اطلاعات نقش عمده را به عهده دارند. بنابراین از حس بینایی مدد بگیرید و تأثیر و توان کلمات خود را افزایش دهید. به طور کلی هرچه حواس پنجگانه مخاطب را بیشتر دخالت دهید، ارتباطی دقیق تر و به یادماندنی تر را بنا نهاده اید.

### ۳- مطالب را توأم با نمایش ارائه کنید.

گاهی لازم است که گوینده برای اثبات گفته های خویش و تفهیم آن از مثال های زنده و گویا بهره بگیرد. برای مثال وقتی طرزکار سیستمی را به نمایش می گذاریم، حاضرین دقیقاً طرزکار آن را مشاهده می کنند و متوجه می شوند که چه کارهایی باید انجام شود. به علاوه، مطالبی که به این شیوه ارائه شود در عمق حافظه ذخیره می گردد.

### ۴- مثالهایی را به کار برید که آمیخته با داستان و حکایت باشد.

مثالهایی که با حکایتهای شیرین و دلنشین آمیخته باشند، مانع خستگی و کسالت شنونده می شوند. چرا که شوق شنیدن ادامه داستان، گذشت زمان را آسان می کند. به علاوه اطلاعات، قواعد و مطالب آمیخته با حکایت به یادماندنی تر است. زیرا فرد هرآینه می تواند از ارتباط موضوع با داستان بهره جوید و آن را به یاد آورد.

### ۵- سخن درخور فهم شنونده باشد.

در جدول زیر چند مورد از تفاوت های کلامی را ملاحظه می کنید:

رسمی	—	غیر رسمی
کلمات علمی و فنی	—	کلمات عامیانه
کلمات بلند	—	کلمات کوتاه

هرکس سبک تکلم خاصی دارد. گوینده در مقام سخن باید صلاحیت و شایستگی فرد را بسنجد و از سطح فرهنگ، نیروی درک و شخصیت وی آگاه شود و از همان واژه‌ها و همان سبک تکلم استفاده کند. این شیوه گفتار به شنونده کمک می‌کند تا حرفها را بهتر بفهمد و پیام‌ها را ساده‌تر دریافت کند.

## ۶- نفوذ کلام با استفاده از فنِ ان، ال، پی!

یکی از بارزترین شیوه‌های نفوذ کلام، شناخت سیستم روحی افراد و تقلید از آن است. برای این کار باید به دقت به افراد چشم بدوزید، به سخنان آنها گوش فرادهید و ببینید که غالباً از چه نوع کلماتی استفاده می‌کنند و چگونه آنها را در قالب الفاظ می‌ریزند. آنگاه با استفاده از همان نوع کلمات و تقلید از لحن صدا، تغییرات چهره، حالات و حرکات چشم‌ها به گونه‌ای با آنها صحبت کنید که با نحوه فکر و عملکرد ذهنشان مطابق باشد. این فن را برنامه‌ریزی عصبی، کلامی (ان، ال، پی) می‌نامند. به‌طور کلی افراد در ارتباطات خود به یکی از چهار سیستم عصبی زیر گرایش دارند:

**الف - افراد بصری** - این افراد جهان را به صورت تصاویر ادراک می‌کنند. به همین جهت کلماتی را که به زبان می‌آورند، تصویرگر است. لحن صدا، تغییرات چهره و حرکات بدن آنها به شرح زیر است:

- به هنگام شنیدن به طرف بالا نگاه می‌کنند.
- با سرعت سخن می‌گویند و آهنگ صدایشان بلند است.
- دست‌ها را حرکت می‌دهند و به طرف بالا می‌گیرند.
- تنفس سریع، سطحی و نامرتب دارند و در قسمت بالایی قفسه سینه تنفس می‌کنند.

چقدر قشنگه





این افراد در جملاتی که به کار می‌برند به لغات زیر تکیه دارند:

دیدن	نگاه کردن	خیره شدن	روشن	چشم انداز
در نظر گرفتن	هدف	دوراندیشی	درخشان	چراغانی
شفاف	تصور	ترسیم	انعکاس	دیدگاه
کانون توجه	تیره و تار	تابش	آراستن	

### ب- افراد سمعی

باید گوش به زنگ باشم



این گروه به لغات و واژه‌های سمعی تکیه دارند و به هنگام ارتباط، حالات فیزیولوژیکی زیر را از خود نشان می‌دهند:

- به هنگام اندیشیدن اغلب به اطراف خود می‌نگرند.
- آرام، با آهنگی آهسته اما پرتین سخن می‌گویند.
- دست خود را تا نیمه کمر بالا آورده و با آن ژست می‌گیرند.
- آرام، منظم و از وسط قفسه سینه نفس می‌کشند.
- کلمات مشخص کننده حالات سمعی به شرح زیر است:

شنیدن	گوش دادن	فریاد کشیدن	بحث کردن
اطلاع دادن	تحسین کردن	گفت و شنود کردن	بیان کردن
اعلام کردن	خاموش کردن	صدا، آهنگ	همه ضربه
تصدداشتن	شرح دادن	مذاکره کردن	انعکاس
صدا	ناهم خوانی	تلفن کردن	پرخاش کردن
اعتراض کردن	فرش	پرتین	آه و ناله کردن
فرکانس	فرغ کردن	کم صحبت	سکوت

## ج- افراد لمسی

در جملات این افراد، مفاهیم احساسی قالب است. آنها با حالات و حرکات زیر با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند:

- به هنگام اندیشیدن به پایین و طرف راست خود نگاه می‌کنند.

- صدایشان عمیق است و کلمات شمرده از دهانشان خارج می‌شود.

چه احساس خوبی

- حرکات دست، تغییرات چهره و اعمال جسمانی آنها زیاد است.

- معمولاً دستشان را پایین نگاه می‌دارند و خود را به کرات لمس می‌کنند.

- تنفس این عده عمیق است و از تمام قفسه‌سینه برای تنفس استفاده می‌کنند.

جملات آنها با تکیه بر لغات زیر است:



احساس لمس اتصال لغزیدن تعادل

اصابت احساساتی بالا و پایین پریدن شل

خشمگین پیوند چسبناک مالیدن چسبنده

گرمسنه سراسیمه دلچسب مضطرب دردست

گرفتن چنگ زدن بی‌احساس دورریختن

گرداندن پرچنب و جوش لذت

## د- افراد حسابگر (منطقی - استدلال گر)

کلمات این افراد آمیخته با منطق و استدلال

است و تغییرات فیزیولوژیکی آنها به شرح زیر است:

- وقتی فکر می کنند به پایین و طرف چپ خود

نگاه می کنند.

- با لحنی آهسته و آرام و به گونه ای شیوا

سخن می گویند.

- حرکات دست و تغییرات قیافه در آنها اندک است.

لغاتی که این عده در عباراتشان به آنها تکیه

دارند به شرح زیر است:



آمواختن	در نظر گرفتن	به ذهن کسی خطور کردن
عمل کردن	آگاه بودن	تصور کردن
دادن	برانگیختن	تصمیم گرفتن
معتقد بودن	مقدم بودن	تأکید کردن
به فکر فرو رفتن	حدس زدن	واضح
کردن	مخلوط کردن	وانمود کردن
فراخواندن	بی احساس	لغو کردن
جدی بودن	فهمیدن	به جا آوردن

فراموش نکنید که بیشتر مردم از تمام سیستم های احساسی خود برای ارتباط بهره می گیرند اما تنها به یکی از آنها گرایش دارند. بنابراین اگر بخواهیم در افراد با نظام ذهنی متفاوت نفوذ کنیم و با آنها رابطه ای ثمربخش داشته باشیم، باید با شناخت اصول «برنامه ریزی عصبی،

کلامی، نوع کلمات و رفتار خود را به گونه‌ای تغییر دهیم تا با دیدگاهی که آنها از جهان دارند همنا شویم.

### ۸- از نام افراد استفاده کنید.

نام شخص اگرچه یک کلمه بیش نیست اما تأثیر شگرفی در حسن روابط دارد. دیل کارنگی می‌گوید: «نام هرکس دلپذیرترین و شیرین‌ترین آوایی است که به گوش او می‌خورد.» وقتی افراد را به اسم خطاب می‌کنید نه تنها توجه آنها را به سوی خود معطوف می‌دارید، بلکه تأثیر مثبتی از خود و پیام خود بر آنها می‌گذارید. اما اگر حداعتدال را در این کار حفظ نکنید افراد تصور می‌کنند که شخص زیان‌بازی هستید و قصد فریفتن آنها را دارید.

## فن استقلال و تسلط بر بیان (ابراز وجود)

برای این که نقطه نظرهای خود را به صراحت بیان کنید تا دیگران با خواسته‌های واقعی شما آشنا شوند به فنی به نام «ابراز وجود» نیاز مندید. قاطعیت کلام یا ابراز وجود یعنی آنچه را که واقعاً در ضمیر و قلبتان می‌گذرد با بی‌باکی و شجاعت به زبان آورید؛ بر پیام خود تسلط و تملک داشته باشید و با قاطعیت حرف بزنید. یکی از مهمترین ابزارهای این فن استفاده از کلمه «من» در آغاز کلام است. اظهار جملاتی از قبیل: «همه می‌دانند که...» یا «بیشتر مردم با این عقیده موافقند که...» نمایانگر آن است که شخص از ترس این که شخصیت واقعی‌اش همانند شخصیت ظاهری‌اش مورد انتقاد قرار گیرد، از ابراز «من» واقعی اجتناب می‌کند. درحقیقت بزدلی و زبونی، پیوسته او را وامی‌دارد تا افکار و عقاید خود را در پس افکار و عقاید دیگران پنهان کند. به عکس فردی که با اعتماد به نفس و بدون توجه به عقاید دیگران ندای باطنی خود را با کلماتی از قبیل: «من تصور می‌کنم، من فکر می‌کنم» آغاز می‌کند، با مطرح کردن «خود واقعی»، مالک و حاکم بر پیام خویش است.

---

استفاده از عباراتی نظیر: «ما فکر می‌کنیم، ما تصور می‌کنیم» به جز موارد خاصی که شخص از سوی گروهی بعنوان سخنگوی رسمی انتخاب شده است، بار دیگر نشان دهنده ضعف و سستی در سخن است و گوینده را در مقامی قرار می‌دهد که بر پیامش تملک و تسلط ندارد.

---



## پرسشهای کاذب

پرسشهای کاذب درحقیقت هیچ‌گونه سؤالی را مطرح نمی‌کنند. بلکه ابزاری هستند که افراد ضعیف و زیون اعتقادات و نظریات خود را درپس آنها پنهان می‌دارند.

این‌گونه پرسشها را می‌توان به شش گروه تقسیم کرد:

### ۱- پرسشهای زورگویانه

با مطرح کردن این‌گونه سؤالات، فرد درحقیقت پاسخ‌های احتمالی طرف مقابل را محدود میکند و میکوشد او را با فشار به‌جهتی هدایت کند که پاسخ موردنظرش در آنجاست. مثال: «فکر نمی‌کنی که باید...؟»، «...»، «درست است؟»، «بهتر نیست که...؟».

در حقیقت در عبارات فوق فرد می‌بایستی با استفاده از جملات خبری از قبیل «من فکر می‌کنم که ...» به‌ابراز اعتقادات و نظریات خویش می‌پرداخت.

## ۲- پرسشهای مفروضانه

این گونه سؤالات وقتی مطرح می‌شود که فرد به‌طور غیرمستقیم، ظاهراً از روی سادگی، به‌نقاط ضعف فرد دیگر اشاره دارد و به‌این وسیله خطاهای او را برملا می‌کند. مثل عبارت «چه وقت وارد شدی؟» در شرایطی که شخص کنار مدیر ایستاده و می‌داند که همکاریش دیر به‌سر کار خود آمده است.



## ۳- پرسشهای فرضی

سؤالاتی که فرد زیرکانه مطرح می‌کند تا نقطه‌نظرهای خود را از زبان

فرد دیگر بشنود مثل «اگر تو اینجا مسئول بودی، این کار را نمی‌کردی؟»  
یعنی اگر من مسئول اینجا بودم، به این طریق عمل می‌کردم.

#### ۴- پرسشهای امری

وقتی که دستور و فرمانی در عبارات و الفاظ سؤالی پنهان شود مثل:  
«کاری درباره‌ی ... انجام داده‌ای؟» «کی این کار را تمام خواهی کرد؟» «کی  
قصد داری ...؟» درحقیقت منظور این است که «من فکر می‌کنم که باید این  
کار را تا به حال تمام کرده باشی» و یا «فکر می‌کنم باید در کارت شتاب کنی  
و زودتر آن را به پایان برسانی».

#### ۵- پرسشهای نمایشی

به جای این که بگوییم به چه می‌اندیشیم و چه می‌خواهیم، از دیگران  
می‌پرسیم که به چه می‌اندیشند و چه می‌خواهند به این امید و انتظار که  
خواستۀ ما و آنها یکسان باشد. مثل: «کجا می‌خواهی بروی؟»، «کارمان را  
چگونه باید آغاز کنیم؟»، «می‌خواهی چه کار کنی؟» درحقیقت منظور این  
است که «من میل دارم ... بروم»، «فکر می‌کنم که باید از ... کار خود را  
شروع کنیم» و «بیا این کار را انجام دهیم»

#### ۶- پرسشهای مزورانه

مخاطبین این گونه سؤالات معمولاً افرادی هستند که در مقام  
پایین‌تری قرار دارند. آنها ابتدا با مطرح شدن یک سؤال در مقامی بالا قرار  
می‌گیرند و سپس با سؤال بعدی کوچک و حقیر می‌شوند مثل: «آیا شما  
به وقت شناس بودن اعتقاد دارید؟ پس چرا دیر به سر کار خود می‌آید؟»



ساعت مراندیدی

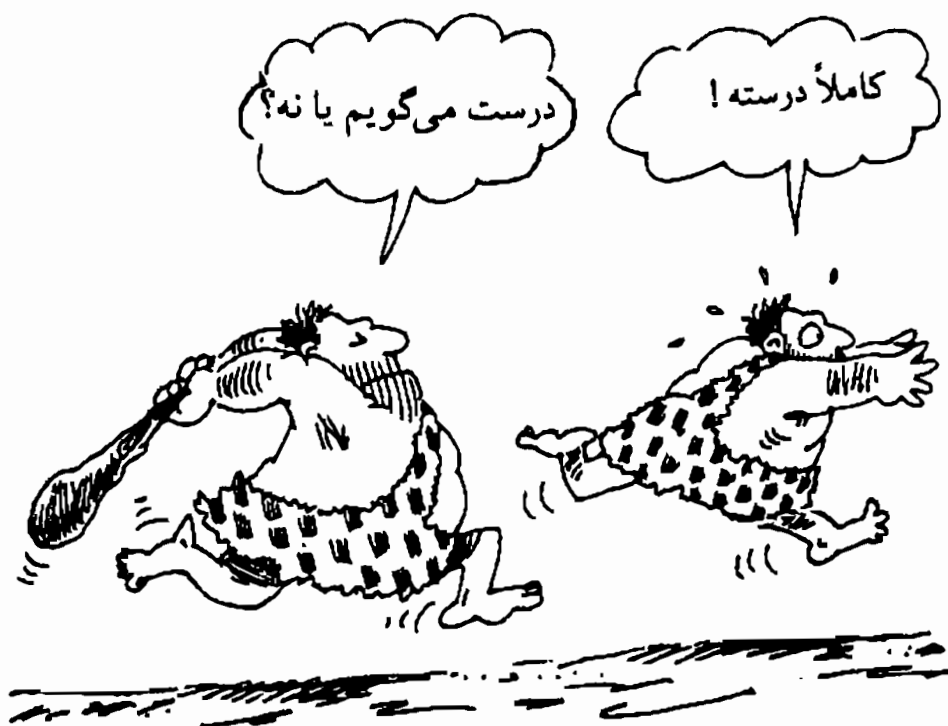


مردم اغلب با شنیدن سؤالات کاذب احساس ناراحتی می‌کنند و در موضع تدافعی قرار می‌گیرند زیرا به این واقعیت پی می‌برند که در پس چنین سؤالاتی نيات مغرضانه نهفته است. اگر کلماتی که از دهان کسی خارج می‌شود برخواسته از قلب و ضمیرش نباشد و بخواهد زیرکانه طعنه، لاف و فرمان را در قالب سؤال جعل کند، نتیجه‌ای جز جبهه‌گیری، حدس و گمان نادرست، رنجاندن و درنهایت قطع ارتباطات نخواهد داشت. به‌عکس اگر فردی عقاید و نظریات خود را با اطمینان مطرح کند و صرفاً برای کسب اطمینان از استنباط صحیح از فرد مخاطب سؤال کند، در جهت ایجاد یک رابطه روشن و سالم حرکت کرده‌است. ارتباط با دیگران فنی است که براساس همدلی، صمیمیت و احترام قرار دارد. فنون ارتباطی راه دوطرفه‌ای را برای سهیم شدن عقاید و افکار می‌گشایند. این مهارت‌ها به‌ر دویدل شدن اطلاعات کمک می‌کنند و به‌عکس موانعی را در برابر پیام‌های ضدونقیض به‌وجود می‌آورند.

## غلبه بر نفس: نخستین درس ابراز وجود

همه ما با یک رشته غرایز پا به این کره خاکی نهاده‌ایم. برای مثال نفس می‌کشیم، چشمهایمان را باز و بسته می‌کنیم، اگر شیشی در هوا به سوی ما در حرکت باشد ناخودآگاه سر را کنار می‌کشیم و اگر از جانب کسی خطری تهدیدمان کند، برای حفظ جان، یا محکم سر جایمان می‌ایستیم و مبارزه می‌کنیم و یا خود را جمع و جور می‌کنیم و پابه فرار می‌گذاریم.

مهارت در فن ابراز وجود به ما جسارت می‌بخشد تا برخی از این غرایز را مهار کنیم. البته نمی‌توانیم با آموختن و تمرین، نفس را آن قدر در سینه حبس کنیم تا جان از کف بدهیم و نقش زمین شویم چرا که غریزه صیانت ذات بسیار نیرومند است. اما مطمئناً می‌توانیم بیاموزیم که چگونه به کمک ماسک اکسیژن تنفس کنیم. به همین ترتیب می‌توانیم بیاموزیم که حتی



نیرومندترین غرایز خود را مهار کنیم. برای مثال انسان فطرتاً به هنگام

بحران، یا به کشمکش و تعارض متوسل می‌شود و یا برای رهایی در جست‌وجوی گریز است. اگرچه این غریزه برای نیاکان ما مفید بوده است، اما در عصر کنونی مطمئناً چندان کاری از آن ساخته نیست زیرا اگر بخواهیم با توسل به غریزه ستیزه‌جویی و به‌قیمت زیرپانهادن حقوق دیگران برنده شویم، روابطی آکنده از خصومت، خشم و انزجار در انتظارمان است. اگر هم به غریزه گریز اتکا کنیم و با رفتاری انفعالی و کورکورانه به اطاعت دیگران گردن نهیم نتیجه آن خواهد شد که یا هر دو در این بازی بازنده‌ایم (رابطهٔ باخت - باخت) و یا به دیگران اجازه داده‌ایم تا با نادیده انگاشتن حقوق ما برنده شوند (رابطهٔ باخت - برد).

### حدود ابراز وجود

همان‌طور که گفتیم می‌توان با چیرگی بر خویش، شخصیت اصیل و واقعی خود را یافت و آن را نقطهٔ ثقل خویش قرار داد. بعضی افراد پس از آن که با تمرین، اندکی بر خود و زبان خویش مسلط می‌شوند چنان تحت تأثیر احساس قرار می‌گیرند و به‌تهور و بی‌باکی گرایش می‌یابند که از مرز قاطعیت کلام نیز می‌گذرند و در نتیجه گستاخی‌شان کار را به تعارض و کشمکش می‌کشاند. گویی با مهارتی که برای ابراز وجود یافته‌اند فراموش کرده‌اند که دیگران هم حق دارند نقطه‌نظرهای خود را مطرح کنند و به این ترتیب حس همدلی و احترام متقابل مورد نیاز را در ارتباط نادیده می‌گیرند. بهترین شیوه برای تشخیص جسارت در گفتار، تمرین آن در فضایی مناسب و در جمع افرادی است که این قدرت و اختیار را داشته باشند که در صورت پا از حد فراتر گذاشتن، به شما هشدار دهند.

برای شناخت افراد با وجود، به شیوهٔ بیان آنها توجه کنید. این افراد عبارات خود را با لغت «من» آغاز می‌کنند. «من فکر می‌کنم، من احساس

می‌کنم، من می‌خواهم، من احتیاج دارم، من دوست دارم». آنها با صراحت و درکمال شجاعت سخن می‌گویند و پیشنهادهایشان آمرانه و تحکم‌آمیز نیست بلکه صمیمانه و بر مبنای همدلی است. جملاتشان از کلمات باید و می‌بایستی مبراست. گشاده‌رویند و انتقادات سازنده‌شان عاری از ملامت، عیبجویی و حدس و گمان است. رفتارشان متین و انعطاف‌پذیر است. به دیگران اعتماد می‌کنند، آنها را می‌پذیرند و با حوصله به نقطه‌نظرهای گوناگونشان گوش می‌سپارند.

## تکنیکهای ابراز وجود

اگر میل دارید فرد با وجودی شوید و اعتقادات و نقطه‌نظرهای خود را بی‌پروا بر زبان آورید و یا حداقل می‌خواهید این مهارت را در خود تقویت کنید، باید رفتار و گفتار افراد با وجود را سرمشق قرار دهید. توجه کنید که چه می‌گویند و چگونه می‌گویند. به حرکات سر و دست، حالت چهره و ژست‌های آنها توجه کرده و از آنها تقلید کنید. همچنین می‌توانید دو یا سه نفر از اطرافیاتان را که به اعتقاد شما افراد با وجودی هستند، الگو قرار داده و رفتار و حالات آنها را مدل‌سازی کنید و به این وسیله اجازه دهید تا جسارت، شهامت و ثبات عقیده آنها در نفس و روح شما رسوخ کند.

همواره به خاطر داشته باشید که در به کار بردن تکنیک‌های ابراز وجود باید احترام فرد دیگر را رعایت کنید و به علاوه نشان دهید که مشتاق شنیدن نقطه‌نظرهای او هستید. اگر صرفاً به ابراز نقطه‌نظرهای خود بسنده کنید، ابراز وجود نکرده‌اید بلکه گستاخانه نقطه‌نظرهای خود را به دیگران دیکته کرده‌اید.

به‌طور کلی بعضی افراد، به‌مدد ارتباطات بیانی، ابراز وجود می‌کنند و

عده‌ای دیگر با استفاده از ارتباطات رفتاری این فن را به کار می‌گیرند. افرادی که به وسیله ارتباط بیانی ابزار وجود می‌کنند دارای خصوصیات زیر هستند:

- روشن، صادقانه و مختصر سخن می‌گویند.
- از لغت «من» در آغاز کلام خود استفاده می‌کنند: «من میل دارم ...، من فکر می‌کنم ...، من تشکر می‌کنم».
- بین عقیده و حقیقت تفاوت قائلند.
- دستورات خود را در قالب پرسش مطرح می‌کنند.
- به جای این که در مقام اندرزگویی برآیند، پیشنهاداتی را در جهت موفقیت دیگران مطرح می‌کنند.
- انتقادات سازنده آنها فاقد سرزنش و ملامت، بایدها و فرض و گمان هاست.
- با مطرح کردن سؤالات، افکار و احساسات دیگران را جویامی شوند.
- به حقوق دیگران همچون حقوق خود می‌نگرند.
- وقتی با کسی اختلاف نظر دارند، ضمن رعایت احترام او، به دنبال راه‌حلهایی هستند که مورد قبول دو طرف باشد.
- افرادی که با ارتباطات رفتاری ابزار وجود می‌کنند دارای خصوصیات زیر هستند:
- به وقت مناسب تماس جسمی برقرار می‌کنند.
- شق و رق می‌نشینند یا می‌ایستند.
- با حرکت سر و دست و تغییراتی که به چهره می‌دهند، نقطه نظرهای خود را همراهی می‌کنند.
- لحن کلام آنها محکم، قاطع و روشن است.
- چهره‌ای موقر، متین و گشاده دارند. وقتی خوشنود باشند لبخند

می‌زنند و به‌هنگام خشم‌گرمه بر ابروان می‌آورند.  
- آهنگ کلامشان ملایم و منظم است، بر کلمات مهم و کلیدی تأکید  
می‌کنند و به‌ندرت در جملاتشان مکث دیده می‌شود.  
به‌طور کلی افراد قائم‌به‌ذات با صفات زیر معرفی می‌شوند:  
صدیق - انعطاف‌پذیر - شاد و شنگول - خوش‌بین - حامی دیگران  
گشاده‌رو - مطمئن - پشتتاز - شکیا - مسئول - معقول.

---

وقتی خود را در موقعیتی می‌بینید که احساس  
می‌کنید باید با کمال صراحت و قوت حرف بزنید، با  
خود بیندیشید که کدام تکنیک را که در این خصوص  
از دیگران مدل‌سازی کرده‌اید، باید به کار گیرید. آنگاه  
با تسلط بر اندیشه، احساسات و عواطف وارد عمل  
شوید. الگوهایی که بیشتر روی آن تأکید داشته‌اید  
به‌زودی به اعماق ذهن ناخودآگاه شما رخنه می‌کند و  
پس از مدتی جزء عناصر اساسی شخصیتان می‌شود.

---

### تکنیک صفحه شکسته

اگر کسی سخنان شما را نادیده می‌انگارد و به اصطلاح خود را به‌کوچه  
علی‌چپ می‌زند، می‌توانید از شگرد صفحه شکسته استفاده کنید. مانند  
صفحه گرامافون که خط برداشته و قسمتی از آهنگ را مرتباً تکرار می‌کند،  
تا آنجا که لازم می‌دانید پیام خود را با حوصله تکرار کنید تا از شنیده شدن  
آن اطمینان داشته باشید. همچنین می‌توانید قبل از تکرار پیام، استنباط  
خود را از نقطه نظرهای طرف مقابل بیان کنید و به این وسیله به او نشان  
دهید که سخنان او را شنیده‌اید و به آن توجه دارید. با این کار او می‌فهمد

که هم به سخنانش توجه دارید و هم محکم و قاطع اجازه نمی‌دهید که نقطه نظرهای شما را نادیده انگارد. مثال: «لی: سام، من میل دارم درباره اهمیت وقت‌شناسی با هم چند کلمه‌ای حرف بزنیم. پیش از این دوبار درباره این موضوع صحبت کرده‌ایم. به هر حال، دیر آمدن شما به سرکار دیگر قابل تحمل نیست.»

«سام: او، از این که امروز صبح دیر آمدم متأسفم، اتومبیلم خراب شد، تازگی‌ها خیلی اذیتم می‌کند.»

«لی: می‌فهمم چه می‌گویید. با این وجود من هر روز صبح به شما در اینجا نیاز دارم.»

«اما در عوض همیشه در طول اوقات صرف نهار به کارم ادامه می‌دهم.»  
«لی: بله و از این کار شما هم قدردانی می‌کنم، اما من هر روز صبح به حضور به موقع شما هم نیاز دارم.»

«سام: اما جان دیروز دیر آمد و شما چیزی به او نگفتید.»

«لی: جان قبلاً با من صحبت کرده بود. سام، برای این که هر روز صبح سر وقت به اینجا بررسی چه برنامه‌ای داری؟»

با این تکنیک، بدون این که دشمنی برای خود بتراشید، نقطه نظرهای خود را محکم و قاطع بیان می‌کنید. تکنیک صفحه شکسته همچنین شیوه خوبی برای «نه» گفتن است بدون این که حالت دفاعی را در دیگران برانگیزید. مثال:

«تونلی: جان، می‌توانی مرا در تنظیم کردن این گزارش یاری کنی؟»  
«جان: خیر، سرم خیلی شلوغ است، باید تا ساعت چهار حتماً کارهایم را تمام کنم.»

«تونلی: اما زیاد طول نمی‌کشد.»

«جان: می دانم، اما اصلاً وقت اضافی ندارم».  
«توننی: اوه، جان، لطفاً، واقعاً ممنون می شوم».  
«جان: واقعاً نمی توانم همین حالا به تو کمک کنم».  
بدیهی است که نمی توانید کسی را برای تقاضای کمک ملامت کنید و  
از طرفی این حق را دارید که در قبال تقاضای دیگران «نه» بگویید.

### در جستجوی همزیستی

در فصل ششم آموختیم که چگونه بر مسائل و اختلاف نظرها چیره  
شویم تا به برد مضاعف برسیم. به بیانی دیگر چه کنیم تا یا رعایت حقوق  
دیگران به کسب حقوق خویش نائل آییم.

برخی اوقات به جای این که عجلانه کلمه نه را بر زبان آورید، بهترین  
راه حل، همکاری با فرد دیگر در جهت نیل به برد دوجانبه است. از تکنیک  
صفحه شکسته می توان در جهت رسیدن به یک برد مضاعف بهره برد.  
مثال: «توننی: جان، می توانی در تنظیم این گزارش به من کمک کنی؟»  
«جان: خیر، واقعاً سرم شلوغ است. تا ساعت چهار باید همه این کارها  
را تمام کنم».

«توننی: اما زیاد طول نمی کشد».

«جان: می فهمم، اما واقعاً وقت اضافی ندارم. اگر دوست داشته باشی  
فردا می توانم کمکت کنم».

«توننی: اوه، کم لطفی نکن، قول داده ام که این گزارش را فردا صبح زود  
تحویل دهم».

«جان: اگر کارم تا قبل از ساعت چهار تمام شود خوشحال خواهم شد  
که به تو کمک کنم. چطور است؟»

«توننی: متشکرم جان، واقعاً ممنونم».



## با قاطعیت با انتقادات برخورد کنید

گاهی اوقات مردم به شما می تازند و شما را مورد انتقاد قرار می دهند. انتقادات گاهی از اوقات ارزشمندند. بنابراین، با تملک نفس و تسلط بر اعصاب می توان به آنها گوش سپرد و نکات مهم آن را بررسی کرد. هرگاه احساس می کنید که انتقاد دیگران ارزش شنیدن را دارد و میل دارید از کم و کیف آن بیشتر آگاه شوید، از تکنیک بازجویی منفی استفاده کنید. این تکنیک به شما کمک می کند تا جزئیات بیشتری را از دهان فرد دیگر بیرون بکشید. در مثال زیر، پاتریشیا با قاطعیت به موشکافی در مورد انتقادی که بر او وارد شده می پردازد تا همه چیز برایش روشن و آشکار شود:

کریس: «پاتریشیا، این گزارش خوب نیست، میل دارم کار کامل تری ارائه کنی.»

پاتریشیا: «کریس، مطمئن نیستم که منظور شما را از کامل تر فهمیده باشم.»

کریس: «به طور کلی میل دارم که قبل از نتیجه گیری، موضوع را بیشتر باز کنی.»

پاتریشیا: «بسیار خوب، می توانم به راحتی اطلاعات بیشتری را اضافه کنم، کار دیگری هم از من ساخته است؟»

کریس: «اگر بتوانی دلایل بیشتری را در تأیید نظریات ارائه کنی، بهتر است.»

پاتریشیا: «بسیار خوب، در بخش ضمیمه می توانم یکی دو جدول بگنجانم. چیز دیگری هم هست؟»

کریس: «خیر، فقط میل دارم تا روز جمعه آماده باشد. آیا ممکن است؟»

## اجتناب از بحث و جدل

بعضی اوقات مایل نیستیم حداقل در آن لحظه با کسی وارد بحث شویم و یا اگرچه با انتقادی که از ما می شود موافق نیستیم، اما با این وجود می خواهیم از بحث و مشاجره و گفتن عباراتی از قبیل: «آری، شما این طور هستید، خیر، من این چنین نیستم» بپرهیزیم. در چنین شرایطی می توانیم از تکنیک غامض کردن استفاده کنیم. در این تکنیک با استفاده از کلماتی از قبیل: «شاید، ممکن است» با پیچیده کردن و غامض کردن موضوع به عبارات نقادانه شخص پاسخ مبهمی می دهیم و تلویحاً به او می گویم که شاید انتقادش وارد باشد و شاید هم وارد نباشد و به این ترتیب از بحث کردن طفره می رویم. مثال:

جان: «نحوه ارائه گزارش شما به کمیته اجرایی واقعاً افتضاح بود.»

پل: «شاید می توانستم آن را بهتر ارائه کنم.»

جان: «حتی می توانم بگویم شرم آور بود.»

پل: «که اینطور.»

جان: «بله، واقعاً خسته کننده بود.»

پل: «ظاهراً، اظهارات من کسالت آور و خسته کننده بوده است. ممکن

است، دفعه بعد کمی بیشتر به آن برسیم.»

جان: «امیدوارم این کار را فراموش نکنی.»

برخی اوقات با این که می توانیم در قبال انتقادی که از ما می شود به سهولت پاسخ دهیم اما میل داریم بحث را به وقت دیگری موکول کنیم. در چنین شرایطی تکنیک تأکید منفی مفید و کارساز است. برای جلوگیری از بحث و گفت و گوی طولانی، انتقادات را بدون این که کلمه ای کم و یا زیاد کنیم می پذیریم. مثال:

فرد: «پل، سخنرانی شما در کمیته اجرایی واقعاً افتضاح بود».

پل: «بله، می دانم».

فرد: «حتی زننده بود».

پل: «مطمئنم که سخنرانی های بهتری ارائه کرده ام».

فرد: «خسته کننده هم بود».

پل: «بله، می دانم که در آینده چه کنم تا جالب تر و گیراتر شود».

فرد: «از شنیدن این موضوع خوشحالم».

## احساسات خود را بی پروا بیان کنید

قاطعیت در کلام صرفاً نباید برای رد تقاضاهای نامعقول و یا برخورد با انتقاد به کار رود. می توان با استفاده از این فن درباره خود سخن گفت و افکار و احساسات خود را بیان کرد.

ما قبلاً درباره تسلط و تملک بر پیام سخن گفتیم. در این بخش قصد داریم که تسلط و تملک بر احساسات را نیز به آن بیفزاییم. به بیان دیگر، فنون «ابراز وجود» نه تنها به ما کمک می کند که نقطه نظرهای خود را بی محابا به زبان آوریم بلکه یاریمان می دهد که احساسات خود را شجاعانه با فرد دیگر در میان بگذاریم. به چند مثال زیر توجه کنید:

«اگر کمی استراحت کنم، می توانم این کار را انجام دهم، شما چطور؟»

«حرفهای شما را اصلاً نمی فهمم»، «گیج شده ام»، «از این بابت خیلی

عصبانی هستم و میل دارم با شما صحبتی داشته باشم»، «احساس

می کنم که در بن بست قرار گرفته ام. باید کمی وقت به من بدهید تا

درباره تقاضای شما بیندیشم»، «در حال حاضر بحث کردن پیرامون

این موضوع برایم راحت و عملی نیست. اگر ممکن است وقت دیگری

با هم صحبت کنیم».

برای این که بحث و گفت‌وگو را از بن‌بست خارج کنیم، جلوی خدشه‌دار شدن روابطمان را بگیریم و کارها را به نتیجه برسانیم، باید بکوشیم دیگران از احساسات ما باخبر شوند.

مهارت «ابراز وجود» تنها به یک رشته تکنیک محدود نمی‌شود بلکه شامل فنونی است که ما را یاری می‌کند تا با حفظ احترام دوجانبه، یکدیگر را بهتر درک کنیم - این توانایی که عقاید، افکار و احساسات خود را با دیگران در میان بگذاریم و با رضامندی و رغبت از عقاید، افکار و احساسات دیگران باخبر شویم.

---

از جانب خود سخن بگویید، حاکم بر پیام خود باشید، با انتقادات به‌شیوه‌ای صحیح برخورد کنید، هر وقت میل دارید به مخاطب خود «نه» بگویید، به‌او احترام بگذارید. رعایت این موارد، به‌نحو شگفت‌انگیزی روابط شما را با دیگران بهبود می‌بخشد.

---

## عقاید خود را در قالب حقایق مطرح نکنید

روزی مردی فرزانه به تفاوت بین حقیقت، خیالپردازی و افسانه اشاره کرد. و گفت: «حقیقت، حقیقت است اگرچه بعضی اوقات مایل هستیم آن را طوری دیگر جلوه دهیم. به عکس بسیاری از چیزهای اطراف ما عاری از حقیقت درحالی که ما پیوسته آنها را به عنوان حقایق مطرح می‌کنیم». او عقاید را به خیالپردازی نسبت داد و اضافه کرد: «اغلب ما، دارای این خوی ناپسند هستیم که به نقطه نظرات خویش جامه حقیقت بپوشانیم؛ در صورتی که آنها صرفاً حامل تصورات ما هستند». او افسانه را شایعات کذب و واهی نامید که سینه به سینه نقل شده است. آنگاه موارد زیر را توصیه کرد:

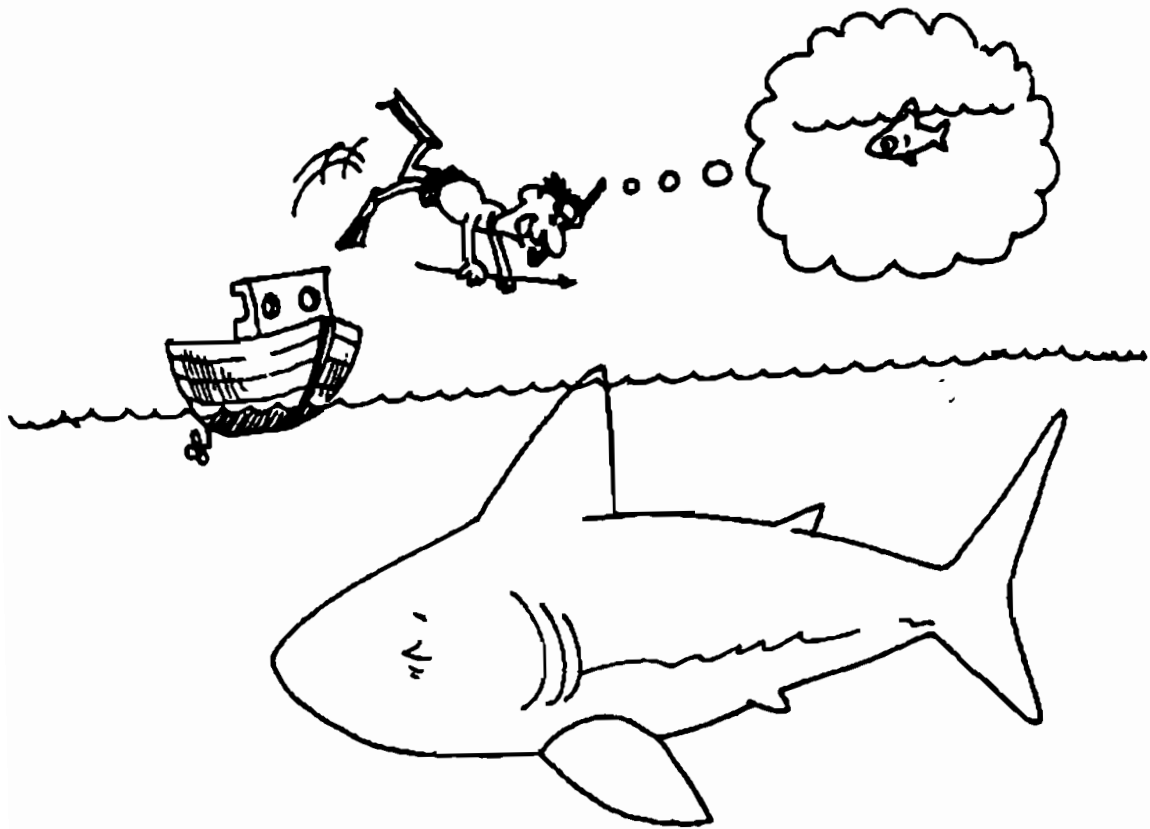
- ۱- حقایق زندگی را بادقت بشناسید و از مسلم بودن آن اطمینان حاصل کنید و هرگز چیزی را که حقیقت نیست به عنوان حقیقت مطرح نکنید.
- ۲- وقتی عقیده خود را ابراز می‌دارید، اجازه دهید مردم آشکارا بدانند که این صرفاً عقیده شماست. به عبارت دیگر، مالک عقاید خود باشید و آن را در غلافی از حقیقت به مردم قالب نکنید.
- ۳- از ذکر مطالب افسانه‌ای و ساختگی پرهیزید.
- ۴- هنگامی که کسی به شما چیزی می‌گوید، با دقت گوش کنید و با پرس و جو بین حقیقت، خیالپردازی و افسانه تفاوت قایل شوید.

منظور از مطالب فوق این نیست که بخواهیم عقاید را فاقد ارزش بشماریم. برعکس، عقاید ارزنده و کارآمدند زیرا تمام تصمیم‌گیرهای ما، از خرد و کلان، تحت تأثیر عقایدمان انجام می‌شوند. مثلاً اگر شما مدیر هستید، گوش دادن به عقاید دیگران بسیار حائز اهمیت است زیرا اطلاعات ارزنده‌ای را در اختیار شما می‌گذارد. فقط باید مراقب باشید که آنها را امور مسلمی تلقی نکنید و یا با حقایق اشتباهشان نگیرید. البته این مسئولیت همواره به عهده پیام‌دهنده است که در سخنان خود بین حقیقت، تصور و افسانه تفاوت قابل شود؛ اما متأسفانه چنین اصولی به ندرت رعایت می‌شود و اغلب مردم با آن در حد یک نظریه خوب و دلنشین برخورد می‌کنند. بنابراین ما باید به عنوان پیام‌گیرنده هوشیار باشیم، بادقت به سخنان دیگران گوش کنیم، حرفهای آنها را غربال کنیم و حقایق، عقاید و مطالب ساختگی و جعلی را از هم جدا کنیم زیرا تفاوت بین آنها می‌تواند در اوضاع و احوال ما نقشی اساسی به عهده داشته باشد.

## مفروضات را بادقت و صراحت بیان کنید

حال که در این مبحث، ترتیب اطلاعات را بر حسب واقعیات طبقه‌بندی کردیم، اجازه دهید مفروضاتی را که دقت ناچیزی دارند و فاقد معنی مشخصی هستند را نادیده بگیریم.

حدسیات و مفروضات که در میان مردم بسیار متداولند، اغلب بیانات ناقصی هستند که ما به سهولت در دام آنها گرفتار می‌آییم و به عنوان حقایق تلقی‌شان می‌کنیم. در حقیقت، ما هر از گاهی تصمیمات مهم و حیاتی زندگی‌مان را بر اساس چنین فرضیات نادرستی اتخاذ می‌کنیم، تنها به این دلیل که به خود زحمت نمی‌دهیم تا نقاط ابهام را برطرف کنیم.



برای اینکه از کم و کیف فرضیات و عبارات مبهم آگاه شویم و ببینیم تا چه اندازه با حقیقت سازگارند، باید آنها را به صراحت مطرح کنیم. البته این کار اغلب ساده نیست؛ زیرا بیشتر حدسیات به سرعت و به طور غیرارادی وارد شبکه مغز می شوند و در نتیجه مغز مجال کافی ندارد تا اطلاعات درهم برهم و متناقض را از هم جدا کند.

---

همیشه از خود پرسید: چه فرضیاتی را در ذهن دارم. آیا ملاکی در دست دارم که بتوانم درستی آنها را بررسی کنم؟ آیا افراد دیگری که در این امر دخالت دارند، براساس همین فرضیات کار می کنند و یا حدسیات دیگری را در ذهن خویش دارند؟ آیا مجموعه دیگری از مفروضات نیز به همین اندازه معتبر است؟

---





## دستور ندهید، تقاضا کنید

همه ما بارها شاهد این واقعیت بوده‌ایم که مطالبه کردن، فرمان دادن، فشار آوردن و رفتارهایی از این قبیل، دیگران را وامی‌دارد تا در مقابل ما صف‌آرایی کنند. برای جلوگیری از چنین واکنش‌هایی، تنها کافی است که خواسته‌های خود را در قالب الفاظ و عبارات پرسشی مطرح کنید. وقتی چیزی را تقاضا می‌کنید، رفتارتان براساس احترام متقابل شکل می‌گیرد، باب بحث و تبادل نظر گشوده می‌شود و در نتیجه امکان تشریک مساعی، هم‌فکری و سازش فراهم می‌آید. فراموش نکنید که فرد دیگر هم به اندازه شما حق انتخاب دارد. درحقیقت، آزادی رأی و حق انتخاب یکی از ویژگی‌های ذاتی بشر است و شما ناگزیر به پذیرفتن این واقعیت هستید. به همین دلیل افراد هوشمند و توانا پیوسته در قبال حکم یا تقاضای دیگران برای خود حق انتخاب قائلند. اگر از کسی چیزی را درخواست کردید و توجه چندانی نکرد، حداکثر می‌توانید خطراتی که در انتظارش است به‌وی گوشزد کنید.

از فرمول زیر در چنین شرایطی می‌توان بهره گرفت:

تغییر                      اگر این تغییر به‌وجود نیاید

زمان                      و تا این زمان ایجاد نشود

عواقب                      عواقب آن چنین خواهد بود

این دیگر به‌اختیار فرد دیگر است که تصمیم بگیرد در رفتارش

تغییری ایجاد کند یا خیر. حداقل این بار دیگر تصمیم آگاهانه‌ای اتخاذ خواهد کرد. به هر تقدیر، حال که باورتان شده است او امر و دستورات شما در دیگران حس مقاومت برمی‌انگیزد؛ چرا تقاضا نکنید؟ یک ارتباط صحیح و معقول همواره حکم میکند که به شیوه‌ای با دیگران رفتار کنید که حداقل مقاومت را در آنها برانگیزد.

این خصلت پسندیده به سهولت در نفس و روح شما شکل می‌گیرد و تبدیل به یک عادت می‌شود و آنگاه تأثیرات چشمگیری را در روابط شما پدید می‌آورد. مثلاً به جای این که بگویید: «من این را تا فردا قبل از ظهر می‌خواهم». بگویید: «من واقعاً تا قبل از ظهر باید این را در اختیار داشته باشم. آیا این برای شما امکان دارد؟»

اگر جواب منفی بود، با کمی مذاکره می‌توانید او را مجاب کنید که با جابه‌جا کردن ترتیب کارهایش، کار شما را انجام دهد و به این ترتیب با هم کنار بیایید. به جای اینکه بگویید: «این کار را نکن» بگویید: «اگر این کار را به این ترتیب انجام دهید، متوجه می‌شوید که ساده‌تر و مطمئن‌تر است». به جای این که بگویید: «من از این کار تو بیزارم» بگویید: «اگر اشکالی ندارد این کار را به این ترتیب انجام دهید».

برای این که در مناسبات خود با دیگران، با کمترین مقاومت رویه‌رو شوید از حکم کردن، فرمان دادن و تهدید کردن اجتناب کنید.



## تقاضاهای غیرمستقیم

اگرچه لغت «من» در آغاز عبارات یکی از تکنیکهای تسلط بر کلام است؛ اما می‌توان از آن برای تصریح رفتار دیگران نیز بهره جست. با این شیوه می‌توانیم احساس خود را از رفتار فرد دیگر با او در میان بگذاریم و از تأثیری که این عملکرد بر ما دارد باخبرش کنیم و تلویحاً به او بفهمانیم که تحمل چنین رفتاری را نداریم.

درخواست غیرمستقیم بسیار نافذ و نیرومند است و از تذکر، تهدید، فرمان و شکایت به مراتب تأثیر بیشتری دارد. به علاوه، بدون این که فرد دیگر را مقصر بشمارید، برنجانید و یا مقاومت او را برانگیزید، نقطه نظرهای خود را به صراحت ابراز می‌دارید. به علاوه با این شیوه، احتمال برآورده شدن تقاضا افزایش می‌یابد. این نوع تقاضاها دارای سه مرحله است:



۱- بدون مقصر شمردن طرف مقابل و بدون به کار بردن کلمات مغرضانه و تحریک آمیز، حقایق را فشرده و روشن مطرح کنید.

۲- عبارت خود را با لغت «من» آغاز کنید و احساساتتان را بگویید (از ذکر افکار و عقاید خودداری کنید). مثلاً «من واقعاً دلخور شدم. ابداً انتظار چنین رفتاری را نداشتم».

۳- به اهمیت موضوع اشاره کنید و توضیح دهید که چرا تحمل چنین رفتاری را ندارید و یا چه رفتاری را ترجیح می دهید و از کلمات روشن، مؤدبانه و مبتنی بر حقایق استفاده کنید و فراموش نکنید که قصد دستور دادن و یا تهدید کردن ندارید و فقط می خواهید به طرف مقابل آگاهی دهید.

بنابراین به جای این که بگویید، «اگر از این کار دست برنداری، چنین و

چنان می‌کنم» تقاضای غیرمستقیم حکم می‌کند که بگویید: «من نگران این هستم که اگر به این طریق کار پیش نرود، مشتریان نظرشان نسبت به ما تغییر کند و در نتیجه کارمان از رونق بیفتد.»

برای تقاضای غیرمستقیم بهتر است پیشاپیش آن را بنویسید و آماده داشته باشید. زیرا اندکی بی‌توجهی ممکن است شما را در جهت تحمیل هدفتان بر فرد مقابل سوق دهد. مثال:

مرحله اول: «لی، تو در جلسه گذشته چندبار توی حرف من دویدی، در نتیجه هر بار رشته افکارم گسست.»

مرحله دوم: «در نتیجه، دست‌پاچه شدم و ترس تمام وجودم را گرفت.»  
مرحله سوم: «واقعاً، وقتی حرف می‌زنم، میل دارم حرفم را تمام کنم.»  
نکته قابل توجه آن است که روش سه مرحله‌ای تقاضای غیرمستقیم تنها برای ایراد گرفتن و فرمان دادن مؤدبانه نیست بلکه میتوان آن را برای تشویق و دلگرمی افرادی به کاربرد که رفتارشان باب میل شماست و مایلید عملکردشان را به گونه‌ای تقویت کنید تا در رفتارشان ثابت‌قدم باشند.

مرحله اول: «لیزا، سخنرانی و نحوه ارائه مطالب تو بسیار عالی بود. در تمام مدت بر اعصاب مسلط بودی و تمام نکات اصلی را به صراحت بیان کردی. به علاوه، اسلایدهایی که نشان دادی خیلی گویا بودند و بر نکات مورد نظر تو تأکید داشتند.» این مرحله حقایقی را در مورد رفتار لیزا مطرح می‌کند و نشان می‌دهد که چرا رفتار او خوب بوده و چه چیزی از نظر شما اهمیت دارد و او در آینده چه نکاتی را باید مکتوب کند. توجه قرار دهد.  
مرحله دوم: «من واقعاً به وجود تو افتخار می‌کنم.» در این مرحله شما با

بیان احساس خود درباره رفتار خوب او، وی را تشویق می‌کنید و بر اعتماد به نفسش می‌افزایید.

مرحله سوم: «شور و اشتیاقی که از سیمای اعضای هیئت مدیره نمایان بود، این را می‌رساند که طرح را تصویب خواهند کرد» و در این بخش به نتایج عملکرد ارزنده او اشاره می‌کنید.

جان کلام آن که روش سه مرحله‌ای تقاضای غیرمستقیم به شما کمک می‌کند تا احساسات مثبت یا منفی خود را به فرد دیگر منتقل کرده و او را به تجدیدنظر در رفتارش بخوانید و یا به عکس او را به استمرار رفتارش ترغیب کنید.

## قبل از آن که بگویید چیزی را دوست ندارید، بگویید چرا آن را دوست ندارید

یکی از فنون مهم مدیریت در ایجاد یک محیط موفق و نمونه مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکردشان است. به طور کلی درقبال هر رفتاری می‌توان سه واکنش مثبت، منفی و بی‌طرفانه نشان داد.

۱- واکنش مثبت - اگر رفتار یا عملکرد افراد در جهت رسیدن به هدف موردنظر است و شما مایل به ادامه این رفتار هستید، می‌توانید واکنش مثبتی در حد یک تمجید تلویحی از خود نشان دهید. عباراتی نظیر: «کار کردن با تو برایم شفاف‌انگیز است»، «من مهارت تو را در این حرفه می‌ستایم» نمونه‌هایی از واکنشهای مثبت و اجمالی است که شما را در ابراز احساس خوب و دلپذیرتان یاری می‌دهد.

به‌علاوه، چنین عملکرد صادقانه‌ای، شأن و منزلت شما را نزد کارکنان افزایش می‌دهد، به آنها عزت نفس می‌بخشد و موجب تقویت روابط متقابل می‌شود.

---

برای آنکه کارکنان احساس خوشنودی کنند و در همین حال روابط تقویت شود، گهگاه به‌طور فشرده و اجمالی از عملکرد و رفتار خوب آنها تمجید کنید.

---

برای این که کارکنان را به ادامه رفتار خویش برانگیزند، باید چشم به رفتار خوب آنها بدوزید و به محض این که مشاهده کردید کاری را خوب انجام داده‌اند به آنها بگویید که چقدر از کاری که کرده‌اند راضی و خوشحالید و آنگاه به صراحت بر جنبه مثبت عملکردشان تأکید کنید. عبارات زیر نمونه‌هایی از واکنش مثبت صریح است:

«کارکردن با تو برایم بسیار شفاف‌انگیز است. زیرا هر آنچه را می‌گویی به هر صورت به مرحله اجرا می‌گذاری.»

«واقعاً نحوه رفتارت را با مشتریان می‌ستایم. زیرا بدون این که دست و پایت را گم کنی، می‌توانی یک مشتری خشمگین را به سهولت آرام کنی.»

---

اگر می‌خواهید عملکرد خوبی را بین افراد رواج دهید، باید مدام افراد را در حین کار غافلگیر کنید و قدردانی خود را به تفصیل به آنها نشان دهید.

---





۲- واکنش منفی - اگر کار و عملکرد افراد از هدف مورد نظر شما دور می شود و شما می خواهید جلوی این عملکرد را بگیرید، طبیعی است که باید به یک واکنش منفی نظیر انتقاد و توبیخ متوسل شوید. اما هرگونه بازتاب منفی تنها زمانی کارساز است که اصولی باشد و نه شخصی. به همین دلیل اگر توبیخ به صورت سربسته و اجمالی مطرح شود، نه تنها در فرد تأثیر مثبت نمی گذارد و او را اصلاح نمی کند بلکه با آسیب رساندن به شخصیت وی موجب تحقیر و شرمندگی اش می شود و نتیجه ای منفی به بار می آورد. مثال: «تو پسر خنگی هستی». «دست از سرم بردار» «درست تلاش نمی کنی» به بیانی دیگر، واکنش منفی تنها زمانی موثر است که رفتار نامطلوب کانون توجه قرار گیرد و اشتباه فرد با کلامی نرم و ملایم باز و روشن شود. عدم دقت در نحوه بروز واکنش منفی موجب جریحه دار شدن احساسات افراد شده و نه تنها مانع عملکرد نامطلوبشان نمی شود بلکه در آنها حالت دفاعی و ستیز ایجاد می کند به نحوی که در غیاب مدیر کار خود را از نو شروع می کنند.

---

ما از اشتباهمان درس می گیریم. بنابراین وقتی لازم می بینید که یک عکس العمل منفی نشان دهید، مطمئن شوید که طوری آن را مطرح می کنید که دیگران از آن درس بگیرند.

---

عباراتی نظیر «آن طوری که نشانت دادم کار را انجام نمی دهی»، «امروز صبح باز دیر به سرکار آمدی» نمونه هایی از واکنش های منفی صریح است که با صراحت، عملکرد نامطلوب را مورد توجه قرار داده و احساس شخص را بیان می کند.

---

وقتی نسبت به عملکرد کسی واکنش منفی نشان  
می‌دهید، گوش به زنگ باشید تا پس از تصحیح  
رفتارش بی‌درنگ او را تحسین کنید.

---

۳- بی تفاوتی - وقتی کارکنان و کار آنها را نادیده می‌گیرید از نظر  
روانشناسی این پیام را مخابره می‌کنید که: «تو و رفتارت هیچ‌کدام برای  
من اهمیت ندارند». وقتی افراد دریابند که آنچه انجام می‌دهند اهمیتی  
ندارد و به حساب نمی‌آید، شور و شوق در آنها فروکش می‌کند،  
وامی‌خورند و انگیزه در وجودشان می‌خشکد. در نتیجه عملکردشان تا  
آنجا تنزل می‌کند که وجود یک واکنش منفی ضرورت می‌یابد.

### چه کنیم تا واکنش ما موثر واقع شود

واکنش، خواه مثبت یا منفی، هم چون آیینه‌ای است که شما  
مشاهدات خود را از رفتار افراد به آنها نشان می‌دهید. می‌توانید پا را از این  
هم فراتر بگذارید و تأثیر رفتار آنها و روش آتی خود را نیز بر آن بیفزایید.  
رعایت اصول زیر به شما کمک میکند تا در قبال عملکرد افراد به نحوی  
واکنش نشان دهید که آن را با دقت گوش کنند و بپذیرند.

#### ۱- دقیق و مشخص سخن بگویید

همان طور که قبلاً گفتیم، کلمات معنای وسیعی دارند. بنابراین باید با  
دقت آنها را انتخاب کنیم. به علاوه تند سخن گفتن، عدم برقراری تماس  
چشمی مناسب، پرداختن به کاری دیگر در حین سخن گفتن، همگی از  
صراحت واکنش ما نسبت به دیگران می‌کاهد.  
هنگامی که دقیق و مشخص سخن می‌گویید، مردم به روشنی

درمی‌یابند که چه چیز را ارج می‌نهند و چه چیز را مردود می‌شمارید. به این ترتیب دقیقاً متوجه می‌شوند که چه کاری را ادامه دهند و جلوی چه کاری را بگیرند.

## ۲- از برچسب زدن به افراد پرهیزید و فقط رفتار را کانون توجه قرار دهید.

کلماتی از قبیل تنبل، کودن و جز اینها کلماتی کلی و بی‌معنی و تصاویری منفی هستند که همچون مهری بر پیشانی افراد فرود می‌آیند و آنها را به سمت متفعل شدن سوق می‌دهند. هنگام سخن باید منظور ما صرفاً رفتار افراد باشد بدون آنکه به تعبیر و تفسیر آن بپردازیم و به آن برچسب بزنیم. مثلاً عباراتی از قبیل «شما اغلب پس از اتمام کارتان به گوشه‌ای می‌روید و استراحت می‌کنید» یا «همیشه بعد از اینکه تلفن چهار، پنج بار زنگ زد آن را برمی‌دارید» به گونه‌ای واضح و صریح رفتار افراد را بدون هیچ تفسیر یا برچسبی، مورد توجه قرار داده است.

## ۳- سازنده باشید

بعضی افراد در قبال رفتار دیگران چنان واکنش شدیدی از خود نشان می‌دهند که گویی می‌خواهند تمام عقده‌های خود را به یکباره بر سر شخص خالی کنند. اگرچه ممکن است این رفتار سبب تخلیه فشار روانی فرد شود؛ اما بدون تردید برای مخاطب وی رفتار درست و سازنده‌ای نیست و تنها موجب خشم، رنجش و موضع‌گیری دفاعی او می‌شود. برخی دیگر پا را از این فراتر نهاده و رفتار سهمگین‌تری با طرف مقابل دارند گویی می‌خواهند با این گونه رفتار موقعیت خود را تقویت کنند. برای این که واکنش ما مفید واقع شود باید در فضایی

آکنده از حمایت و دلگرمی با افراد برخورد کنیم چندان که احساس کنند واکنش ما سازنده و رهگشاست.

---

واکنش شما باید به دیگران نیرو ببخشید و آنها را سر شوق بیاورد.

---

عکس‌العمل خود را در قالب عباراتی از قبیل «من فکرمی‌کنم که شما مؤثرتر خواهید بود اگر ...» یا «هروقت توانستی بررسی کن و ببین بهتر نیست که ...» بگنجانید تا واکنشتان مفید و سازنده باشد و در شخص حالتی دفاعی ایجاد نکند.

---

اجازه دهید که دیگران در رد یا قبول واکنش شما مختار باشند.

---

توازن را حفظ کنید و به نحوی واکنش نشان دهید که افراد از جنبه‌های مثبت کار خود، مثل جنبه‌های منفی، مطلع شوند. این کار بی‌غرض بودن شما را نشان می‌دهد و به افراد کمک می‌کند تا تصویری واقعی از خودشان در ذهن مشاهده کنند.

### ۳- واقع‌بین باشید

با واکنش خود باید رفتاری را از افراد انتظار داشت که از عهده آن برآیند. مثلاً اگر یکی از کارکنان فروشگاه فردی بسیار خجول و کمروست و در برخورد با مشتریان مشکلات زیادی دارد، برخورد مدیر، هرچقدر مفید و سازنده باشد، از خجالت او نمی‌کاهد. در چنین شرایطی صرفاً گفتن عبارت «شما واقعاً باید بیاموزید که چگونه بر اعصابتان مسلط

شوید و با مشتریان بهتر سخن بگویید» کفایت می‌کند. پیوسته بکوشید افراد را بی‌درنگ از تازه‌ترین عملکردشان باخبر کنید. منتظر نمانید تا وقت رسیدگی سالانه فرا برسد تا تمام نارسایی‌های فرد را به‌رخش بکشید و یا از جنبه‌های مثبتش در طول سال قدردانی کنید. هنگام برخورد با مسائل پردردسر معمولاً بهترین شیوه آن است که پس از چند لحظه تفکر با آن برخورد کنید؛ زیرا بعداً به‌سختی جزئیات آن را به‌خاطر خواهید آورد. به‌علاوه، واکنش شما نیز تأثیر خود را از دست خواهد داد.

### ۵- افراد را به نتیجه عملکردشان دعوت کنید

واکنش ما در قبال رفتار و عملکرد افراد زمانی بهترین تأثیر را دارد که آنها خود پیشقدم باشند و از عملکرد قبلی خود جویا شوند. عباراتی از قبیل «چطور کارم را انجام دادم» یا «فکرمی‌کنی چه باید بکنم تا در کارم پیشرفت کنم؟» نشان دهنده آن است که فرد میل دارد از نظر ما نسبت به عملکرد خود آگاه شود. در چنین شرایطی یک برخورد سازنده، حمایت‌کننده و صادقانه اتخاذ کنید.

### ۶- نتایج را با افراد در میان بگذارید

برای کارکنان، اطلاع از تأثیراتی که عملکرد آنها بر مدیران، مشتریان و اهداف شغلی‌شان دارد مفید و کارساز است.

### ۷- نظریات خود را کوتاه و صادقانه بیان کنید

---

آگاه کردن کارکنان از عملکرد قبلی‌شان، یکی از فیرومندترین ابزار مدیریت است. بکوشید تا از آن برای ایجاد روابط و عملکردی عالی بهره بگیرید.

---



## ارتباط روی یک طول موج

آیا تا به حال از کار کردن با کسی بی جهت احساس ناراحتی کرده‌اید. در چنین شرایطی احساس می‌کنید که با او هم‌موج نیستید و در نتیجه ارتباط برایتان دشوار است. عکس این قضیه نیز صادق است. گاهی اوقات در برخورد با افراد مختلف احساس سنخیت و یگانگی می‌کنیم، گویی رشته‌ای قوی ما را به هم پیوند می‌دهد.

وقتی با کسی همدل و صمیمی هستیم، احساس راحتی و آسایش می‌کنیم و این امر زمینه‌ای را برای استقرار ارتباط ما فراهم می‌آورد.



به هر تقدیر وجود صمیمیت برای ایجاد یک ارتباط مؤثر  
ضرورت کامل دارد.

در این فصل با شناخت انواع شخصیت‌ها و منش‌ها، نیازهای روانی  
افراد مختلف را خواهید شناخت تا شرایطی را فراهم آورید که آنها را،  
هر قدر که متفاوت باشند، به اردوگاه خود فراخوانید و پیرو خود سازید. در  
فصل دهم درباره اهمیت انتخاب کلمات اشاره و تاکید کردیم که کلمات را  
باید به گونه‌ای برگزینید که با دستگاه حسی «سمعی، بصری، لمسی،  
حسابگر) طرف مقابل مطابقت داشته باشد. در فصل بیست و پنجم هم  
خواهید آموخت که چگونه از طریق زبان غیرکلامی، هر زمان که بخواهید  
و با هر کس که مایل بودید، به طور اختیاری رابطه‌ای صمیمانه برقرار کنید.

---

از لغات و زبانی که دیگران می‌توانند بفهمند  
استفاده کنید. واژه‌ها را چنان برگزینید که با شخص و  
موقعیت او مطابقت داشته باشد و آنگاه به زبان او  
سخن بگویید.

---

## نیازهای روانی مردم را بشناسید

نیازهای روانی انسان را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد. نیاز برای  
موفقیت، نیاز به کسب قدرت و نیاز به رابطه با دیگران. شناخت این نیازها  
و هدایت ارتباطات در جهت آنها، ابزار دیگری است که به ایجاد روابطی  
صمیمی منتهی می‌شود.

### ۱- نیاز به پیشرفت

مردمی که برای پیشرفت و موفقیت ارزش زیادی قائلند، افرادی  
هستند که اهداف و استانداردهای مشخص و قابل سنجشی را



برمی‌گزینند و آن قدر در این راستا می‌کوشند تا به منظور خود دست یابند. این گونه افراد همیشه درصددند تا کارشان را بهتر انجام دهند - بهتر از گذشته و بهتر از دیگران - با این امید که استانداردهای کنونی زندگیشان را ترقی دهند. ظاهراً شعار این افراد چنین است: «هرگز مغلوب نشو و در پی حریف بعدی باش» و تنها زمانی خشنودند که کاملاً به هدفشان رسیده باشند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را اینجا ذکر کنید.

## ۲- نیاز به رابطه با دیگران

شماری دیگر از مردم زمانی خرسند می‌شوند که در یک محیط آرام، همراه با حلقه‌ای از دوستان صمیمی و یکدل به کار پردازند. نیاز شدید این گونه افراد به مصاحبت و آمیزش با دیگران آنها را برمی‌انگیزد تا وقت بیشتری را با دوستانشان بگذرانند، تماس تلفنی بیشتری داشته باشند و بیشتر نامه بنویسند. همچنین ترجیح می‌دهند که با دوستان خود کار کنند تا با افرادی غریبه.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

برای اینکه با افراد نیازمند به رابطه با دیگران صمیمی شوید، با آنها یک رابطه کاری دوستانه برقرار کنید. از آنها بپرسید که تعطیلات آخر هفته را چگونه می‌گذرانند و به طور کلی علائقشان خارج از محیط کار چیست. از خانواده‌اشان جویا شوید و از افکار و احساسات آنها در مورد چیزها سر درآورید.

### ۳- نیاز به کسب قدرت

این افراد در پی پست و مقامند، نیاز شدیدی به کسب قدرت در خود احساس می‌کنند و هدفشان به دست آوردن مسئولیت است تا بتوانند تصمیم بگیرند چه کاری باید انجام پذیرد و آنگاه آن را به مرحله اجرا بگذارند. اگر به اطرافشان بنگرید، اشیاء و ملزوماتی می‌بینید که حکایت از اقتدارشان دارد. رفتارشان قاطعانه و جسورانه است و قادرند در اغلب ارتباطات خود بر دیگران نفوذ کنند و آنها را تحت تأثیر قرار دهند.

---

وقتی با افراد قدرت طلب روبه‌رو می‌شوید، اجازه دهید تا شخصیت منصب جوی خود را بروز دهند، آنگاه با شناخت نیازهای روانی آنها، به نحوی با آنها برخورد کنید که احساس کنند مهم و نیرومندند.

---

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

---

خلق و خوی منحصر به فرد هر یک از ما ترکیب متنوعی از نیاز برای پیشرفت، رابطه و قدرت است.

---

بادقت به سخنان دیگران گوش کنید. ببینید چه می‌گویند و چه چیز آنها را خشنود می‌کند.

نیاز به پیشرفت: (کارها را با کفایت به پایان رساندن؟ به موفقیت تازه‌ای نائل آمدن؟ صفحات تازه‌ای در زندگی گشودن؟)

نیاز به ارتباط با دیگران: (روابط شغلی صمیمانه؟ گسترش رشته‌های صمیمیت و دوستی؟ کمک کردن به مردم؟)

نیاز به قدرت: (مسئولیت پذیرفتن؟ کارها را به مرحله اجرا گذاشتن؟ مورد مشورت قرار گرفتن؟ پند و اندرز دادن؟)

بکوشید تا از مضامینی که در گفتار افراد نهفته، نیازهای روانی ایشان را بشناسید و سپس به گونه‌ای با آنها رفتار کنید که این نیازها ارضاشوند.

## شخصیت افراد را به حساب آورید

اگر چه ساختار ذهنی انسان پیچیده است. اما اگر تفاوت‌های اساسی شخصیت انسانها را با روشهای مطمئن بشناسیم می‌توانیم از آنها برای ارتباطی موثر و سودمند بهره‌جوییم. پس از آنکه دکتر کارل یونگ،<sup>۱</sup> روانشناس سوئیسی، تحقیقاتی را در زمینه انواع شخصیت‌ها پایه‌گذاری کرد، روانشناسان زیادی مطالعات او را پی گرفتند و تحقیقاتش را گسترش دادند. دکتر یونگ در مطالعات خود انسان را به دو گروه کلی متمایز کرد. افراد درون‌گرا<sup>۲</sup> و افراد برون‌گرا<sup>۳</sup>. او معتقد بود که در زندگی غالباً یکی از این دو گرایش چیره و بر رفتار فرد حاکم است. درون‌گرایان که بیست و پنج درصد مردم را تشکیل می‌دهند به اصول و حقایق دنیای درون تمایل دارند و با پرده ضخیمی که به دور خود می‌کشند از دنیای درون خویش حراست می‌کنند. این عده غالباً گوشه‌گیر، کمرو و دست و پاچلفتی‌اند.

برون‌گرایان که حدود هفتاد و پنج درصد مردم را تشکیل می‌دهند، دنیای برون و مردم را کانون توجه دارند. آنها افرادی خونگرم و اجتماعی‌اند؛ با همه کس می‌جوشند و از مصاحبت با دیگران لذت می‌برند. درون‌گرایان بیشتر در اندیشه‌اند در صورتی که برون‌گرایان متکی به عملند. اغلب گفته می‌شود که درون‌گرایان قبل از سخن گفتن می‌اندیشند و برون‌گرایان اول سخن می‌گویند و سپس می‌اندیشند.

1. Dr. Carl Jung
2. introverts
3. Extroverts

---

برای صمیمیت با درون‌گرایان، ببینید چه ایده‌ها و ارزشهایی برای آنها اهمیت دارد. آنگاه بکوشید تا با توجه به چارچوبهای ذهنی‌شان با آنها رفتار کنید. برای همدلی با برون‌گرایان، به آنها نشان دهید که آنچه می‌گویید و عمل می‌کنید با اندیشه و رفتار سایر مردم جهان هماهنگ است.

---

افراد در رابطه با کارشان نیز چارچوبهای ذهنی متفاوتی دارند. عده‌ای تمام افکارشان را روی حرفه‌شان متمرکز می‌کنند و تنها زمانی خشنودند که در این زمینه موفق شوند. این افراد ابدأ به طرز فکر مردم نسبت به کار و زندگی خود وقعی نمی‌نهند، در صورتی که عده‌ای دیگر تنها زمانی از کار و اهداف خود خرسندند که دیگران با اهداف و کم و کیف کارهایشان موافق باشند و اظهار رضایت کنند.

---

وقتی با افرادی که سر در لاک خود فرو برده‌اند و به کارشان مشغولند ارتباط برقرار می‌کنید، برای جلب دوستی و صمیمیت، درباره کارهایی که در دست اقدام دارید صحبت کنید و اگر با مردمی که به نظر دیگران نسبت به کار و زندگیشان ارزش قائلند، تماس می‌گیرید، برای جلب دوستی آنان، سخنان خود را حول نظریات مردم متمرکز دهید.

---

## از کدام سو به جهان می‌نگرید

دکتر یونگ در تحقیقات گسترده خود در مورد چگونگی ادراک و تحلیل، نسبت به دنیای درون و دنیای برون به این نتیجه رسید که همه درونگرایان و برونگرایان همانند نیستند بلکه هر کدام با چهار گرایش مختلف به سیر و ادراک جهان می‌پردازند. این چهار کنش عبارتند از ۱- کنش اندیشمند، ۲- کنش عاطفی، ۳- کنش حسی، ۴- کنش شهودی. غالباً انسان‌ها، خواه درون‌گرا یا برون‌گرا، تحت تسلط یکی از این چهار کنش همه چیز را درک می‌کنند. یونگ کنشهای اندیشمند و عاطفی را گرایشهای معقول و کنشهای حسی و شهودی را گرایشهای نامعقول می‌نامد. مبنای کنشهای معقول اندیشمند و عاطفی، استدلال، داوری، سنجش و طبقه‌بندی تجربه‌ها بر حسب عقل است. حال آنکه گرایشهای نامعقول حسی و شهودی، اولی واقعیت‌ها را از طریق حواس تجربه می‌کند و دومی تنها برخی تجارب غیرحسی را مدنظر دارد.

اگر چه در زندگی انسان یکی از این چهار کنش مسلط می‌شود و بر رفتار او حکم می‌راند؛ اما این به مفهوم نفی کامل کنشهای دیگر نیست. دو کنش دیگر هم می‌توانند در ضمیر ناخود آگاه آشیا ن کنند و گرچه ضعیف‌تر اما بر رفتار تاثیر گذارند. در نتیجه رفتار و اعمال فرد تحت تاثیر یک کنش مسلط و دو کنش نامسلط قرار می‌گیرد. به این ترتیب، تنها یکی از این چهار کنش است که به ندرت استفاده می‌شود. حال به توصیف هریک از این کنشها که جهت‌گیری کلی ما را نسبت به جهان تعیین می‌کنند می‌پردازیم.

## ۱- کنش اندیشمند

همان طوری که حدس می‌زنید، افراد متکی به این کنش در تفکر منطقی و روشن سرآمدند. آنها شدیداً پایبند به اصول و قواعد هستند و در تجزیه و تحلیل مسائل مهارت دارند. سر و کارشان پیوسته با اعداد، حقایق و تجزیه و تحلیل سیستم‌هاست.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

برای جلب دوستی با این‌گونه افراد بیانات خود را با تئوری و اصول آغاز کنید و سعی کنید اطلاعاتی را که در اختیارشان می‌گذارید با حقایق و استدلال آمیخته بوده و دارای یک تقدم و تأخر منطقی باشد.



## ۲- کنش عاطفی

افرادی که به این کنش گرایش دارند، به جای اینکه اهداف خود را سبک و سنگین کنند و نقاط قوت و ضعف آن را بسنجند، همه چیز را بر مبنای چارچوب ارزشهای شخصی خود می بینند و قضاوت می کنند. این افراد، خونگرم و اجتماعیند و از گذراندن وقت خود با دیگران لذت می برند. همچنین در روابط عمومی، حکمیت، داوری، مشاوره بین افراد و ایجاد تفاهم بین اعضای یک گروه واقعاً سرآمدند.



---

برای ایجاد انس و الفت با افرادی که بر کنش حسی تکیه دارند، ارزش های زندگیتان را مطرح کنید تا از جهت گیری اصلی شما نسبت به زندگی آگاه شوند. مراقب باشید که احساس کنند روابط با شما تهدیدآمیز نیست بلکه حمایت کننده است.

---

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

## ۳- کنش شهودی

افرادی که جهان بینی شان مبنای شهودی دارد، قدرت تجسم خلاق دارند و ایده های سازنده و بدیعی را ارثه می کنند. آنها با استفاده از

بصیرت خود، روی حدسیات و احتمالات کار می‌کنند و در برنامه‌ریزی بلندمدت، افکار سازنده و نگارش بدیع سرآمدند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

فقط کافی است که این افراد را از تجسمات ذهنی و اهداف نهایی خود باخبر کنید تا بی‌درنگ ذهن خلاقشان به شما در دستیابی به آنها یاری رساند.

#### ۴- کنش حسی



این گونه افراد پرانرژی، رُک و اهل عملند و کار را به حرف و اظهار نظر ترجیح می‌دهند. آنچه برای این عده مهم است همین جا و هم‌اکنون است. این افراد در راه‌اندازی طرحها، داد و ستد، میانجیگری و مذاکره کردن و تبدیل ایده‌ها به عمل واقعاً سرآمدند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

هنگامی که نزد این گونه افراد هستید، با آب و تاب به شرح جزئیات نپردازید بلکه با صراحت فقط از نتایج کار با خبرشان سازید.



## تفاوت انواع شخصیت‌ها

کاترین مایرز<sup>۱</sup> و ایزابل بریگز<sup>۲</sup> با استفاده از مطالعات یونگ، انواع شخصیت‌های انسان را مورد تحقیق و بررسی قرار دادند و سرانجام با توجه به دو گرایش درون‌گرا و برون‌گرا و چهار کنش عاطفی، حسی، شهودی و اندیشمند، مجموعاً هفت سنخ روانی را تشخیص دادند. این مجموعه چگونگی نگرش و واکنش افراد مختلف را نسبت به جهان تعیین می‌کند. شناخت شخصیت‌ها و تفاوت‌های بین آنها به ما کمک می‌کند تا برای روابط مفید و ثمربخش با افراد مختلف، رفتار مناسبی در پیش گیریم.

### ۱- منصب‌جو و مقتدر

این افراد برون‌گرایانی هستند که تنها کارشان را مرکز توجه قرار می‌دهند. آنها با خوی رقابت‌آمیز خود پیوسته درصددند که بر دیگران پیشی گیرند و بر نتایج مورد نظرشان فائق آیند. به سهولت تصمیم می‌گیرند، در کارشان ابتکار عمل دارند، بلندپروازند و مایلند سلطه خود را بر دیگران تحمیل کنند. آنها نیاز شدیدی به اعمال قدرت در خود احساس می‌کنند. از پذیرش مسئولیت لذت می‌برند و حتی برای کسب قدرت و حفظ مقام شامخ خود با دیگران به مقابله برمی‌خیزند. صریح‌الهیجه‌اند و میل دارند مستقیم به اصل مطلب پردازند. سرعت عمل دارند و از دیگران هم انتظار دارند چنین باشند. از مشاهده نتایج کارهای نامرتب و درهم‌برهم بیزارند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

1. Katharine Myers

2. Isabel Briggs

با مدیران مقتدر با احترامی که خود را در  
خور آن می‌شناسند، رفتار کنید، به مسئولیت و  
تصدی‌شان گردن نهید و هرگز آن را زیر سؤال  
نبرید. با دقت و صراحت با آنها ارتباط  
برقرار کنید و کار خوب ارائه کنید. در  
گفت‌وگو با ایشان به اصل مطلب بپردازید  
و فقط از نتایج کار با خبرشان کنید.



## ۲- خونگرم و اجتماعی

افرادی برون‌گرایند که افکارشان را حول امور  
مردم متمرکز می‌کنند. مردم را دوست دارند و با  
پیوستن به آنها نیازهای روانی‌شان ارضا می‌شود.  
خوش‌مشراب، خونگرم، پرحرف و چرب‌زبانند.  
اغلب بی‌برنامه و نامرتبند و به نکات جزئی و  
ریزه‌کاری‌ها بی‌توجه. به سهولت مردم را تحت‌تاثیر  
قرار می‌دهند، نمی‌توانند آرام بنشینند، پرشور و  
پرحرارت و دوستانه تفریح و سرگرمیند. احساسات  
خود را بی‌پروا آشکار می‌کنند و موفقیت آنها در  
گرو تغییر، ایده‌ها و جهت‌های تازه و شناخت  
دست‌آوردهایشان است.



اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان  
را در اینجا ذکر کنید.

در برابر افراد خونگرم و اجتماعی از شرح و بسط هر چیزی پرهیزید و از ارائه کارهای طولانی و وقت‌گیر به آنها خودداری کنید. زیرا در چنین شرایطی خود را کوچک و محدود حس می‌کنند. بگذارید حرف بزنند، در کارها سهیم شوند، دیگران را سرشوق آورند و فضایی آکنده از شادمانی و لذت بیافرینند. با آنها مانند یک دوست رفتار کنید.

### ۳- ثابت قدم و محافظه کار

درون‌گرایانی هستند که برای مردم و ارتباط با آنها بیشتر اهمیت قایلند تا کار و وظیفه. از اختلاف و کشمکش بیزارند و یک کار شناخته شده و یکنواخت را به یک حرفه ابهام‌آمیز و متضمن ریسک ترجیح می‌دهند. آرام و بی‌دست و پایند و در یک کار دستجمعی پایدار، سازگار و بسازند. پیوسته در صددند تا دل دیگران را به دست آورند. با متانت به سخنان دیگران گوش می‌سپارند و خوب فکر می‌کنند. در تسلی بخشیدن به افراد خشمگین ماهرند و همچون چسبی اعضای یک گروه را به هم پیوند می‌دهند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

اگر می‌خواهید از عقاید اینگونه افراد با خبر شوید، سوالات زیادی را مطرح کنید و با دقت به آنها گوش فرادهید. مراقب باشید که صداقت و تشریک مساعی آنها را نادیده نگیرید و به آنها توجه داشته باشید.



#### ۴- فکور و وظیفه‌شناس

این افراد منظم و مقرراتیند. درونگرایانی هستند که نیاز شدیدی به پیشرفت در خود احساس می‌کنند و توجه خود را پیوسته به کارشان معطوف می‌دارند. از مطالعه و تجزیه و تحلیل و برخورد با پروژه‌های دقیق، واقعی و سنجیده لذت می‌برند و از آنجاییکه از معیارهای بالایی برخورد دارند، کارهایشان را با کیفیت خوب و ارزنده ارائه می‌دهند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

هرگز از فکوران وظیفه‌شناس انتظار نداشته باشید که باشتاب و سرسری کارها را به‌تمام برسانند، و در عین حال برایشان با چنین شرایطی کار نکنید؛ زیرا کیفیت کار برایشان اهمیت زیادی دارد. اگر می‌خواهید از آنها انتقاد کنید، همه چیز را با ملایمت و دقت شرح دهید و از بیان جزئیاتی که تمایل شنیدنش را دارند غافل نشوید. اگر باید در رفتارشان تغییری حاصل شود، تمام جزئیات را مو به مو برایشان شرح دهید و به آنها مجال دهید تا سئوال‌شان را مطرح کنند و خود را با تغییرات وفق دهند.



اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

## ۵- تحلیل گران

این افراد دوازده درصد از مردم را تشکیل می دهند و به خاطر خلاقیت و افکار خوب و بدیعیشان مفیدند. جدی، کاردان، رقابت طلب و خودجوش هستند و کار تنها مرکز توجه زندگی آنهاست تا حدی که گفته می شود با کارشان پیوند زندگی بسته اند. افرادی اندیشمند و نظریه پردازند و وظایف خود را به نحو احسن انجام می دهند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

---

از ارائه کارهای عادی، روزمره و دست و پاگیر به تحلیل گران اجتناب کنید. کافی است به آنها بگویید که چه می خواهید. آنگاه به آنها مجال بدهید تا طرح و نقشه همکاری را برایتان بریزید. از عقاید و افکارشان جويا شوید مخصوصاً اگر خود فاقد خلاقیت و افکار سازنده اید.

---

## ۶- مقرراتی ها

این عده افرادی محافظه کار، جدی، صدیق، مسؤل، ثابت قدم، دقیق و اهل عملند و گوشه امن و راحت را به هرگونه تغییری در زندگیشان ترجیح می دهند. آنها حدود چهل درصد از مردم را تشکیل می دهند و

برای کارهای طولانی ساخته شده‌اند. اگر چارچوب کارشان روشن و مشخص باشد، کار خود را به بهترین وجه ارائه می‌کنند.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

مقرراتیها را با دقت، از کم و کیف وظائفشان آگاه کنید و مطمئن باشید که قواعد و چارچوب عمل کارشان را درک کرده‌اند، می‌توانید در مورد انجام وظیفه روی آنها حساب کنید.

آنها افرادی دقیق و خوش قولند و در قبال هر تغییری واکنش نشان می‌دهند. بنابراین برای مجاب کردن ایشان باید لزوم هرگونه تغییری را بادقت و باشرح و بسط برایشان توجیه کنید.

## ۷- واقع‌گرایان

واقع‌گرایان حدود سی و پنج درصد مردم را تشکیل می‌دهند. افرادی فنی، کارا، متکی به نفس و گره‌گشایند. اغلب شاد، پرحرارت، خودجوش، اهل تفریح، شکیبیا، انعطاف‌پذیر و روشنفکرند و به سهولت هر تغییری را می‌پذیرند.

به افراد واقع‌بین آموزش عملی دهید. تعیین اوقات و سازماندهی کارشان را به خودشان واگذار کنید. برای جلوگیری از خستگی، برایشان تنوع قائل شوید و به آنها کمک کنید تا مهارت‌های خود را کامل کنند. برای مقابله با هر بحرانی، روی آنها حساب کنید و نشان دهید که از همکاری با آنها لذت می‌برید.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

## ۸- درد آشنایان

آنها افرادی یاری‌دهنده، حمایت‌کننده، مشوق، خونگرم، خوش‌مشرّب و معنوبند. این افراد که سیزده درصد مردم را تشکیل می‌دهند، در کارشان حسن‌نیت دارند و با دیگران هم‌آهنگ‌اند.

به‌درد آشنایان آموزش دهید، تشویقشان کنید و آنها را به‌اهمیت‌کاری که به‌آن مشغولند واقف سازید. از همکاری‌شان قدردانی کنید و اگر گاهی لازم می‌دانید، کمی چشم‌غره بروید. اما مراقب باشید که آن را از سر‌صدق و همدلی تفسیر نکنند. برای آنها آزادی عمل و مجال آموزش قائل شوید و از انباشتن کار زیاد بر شانه‌ایشان خودداری کنید.

اگر چنین افرادی را در جمع دوستان و آشنایان خود سراغ دارید نامشان را در اینجا ذکر کنید.

هیچیک از این هشت گروه شخصیت را نمی‌توان به‌دیگری ارجح دانست. چراکه هر یک، به‌اقتضای شرایط خویش برای کاری مفید و سودمند است. اگر مدیر هستید، شناخت شخصیت افراد و انتظار داشتن توانائی آنها از اهمیت خاصی برخوردار است. همچنین شناخت تفاوت‌های عمده در شخصیت افراد به‌شما کمک می‌کند که در ارتباطات خود با افراد مختلف، رفتار مناسبی را اتخاذ کنید.





## افکار خود را روی سخنان دیگران متمرکز کنید

سرچشمه‌ی بسیاری از مشکلات ارتباطی، عدم توجه به سخنان گوینده است. راستی تا چه حد سخنان دیگران را قیل و قال تلقی می‌کنید و به آنها بی‌توجهید؟ آیا می‌دانید که چنین برخوردی تنها با کودکی سه یا چهار ساله که یک‌ریز حرف می‌زند و مانع ارتباط مفید و مؤثر بزرگترها می‌شود قابل توجه است؟ آیا شما هم از جمله افرادی هستید که صرفاً وانمود می‌کنند که به سخنان افراد گوش می‌دهند؛ اما درحقیقت در اندیشه و یا مشغول کار خود هستند؟

ارتباط به این مفهوم نیست که صرفاً گهگاه سر تکان دهیم و با ذکر کلماتی مانند صحیح، آهان، که اینطور، وانمود کنیم که به سخنان گوینده توجه داریم. آیا شما هم از جمله افرادی هستید که با نیمی از حس شنوایی به حرف دیگران گوش می‌کنند و فقط به مطالب مهم و دست‌چین شده توجه دارند؟ اگر جواب مثبت است تاچه اندازه به این کار می‌پردازید؟ متأسفانه چون توانایی ما در انتخاب اطلاعات از طریق فیلتر ذهنیمان چندان زیاد نیست، اگر تمام حواس خود را روی سخنان گوینده متمرکز نکنیم بسیاری از اطلاعات ارزنده را نمی‌شنویم و درواقع آنها را از دست می‌دهیم.

بسیاری از عادات نامطلوب دیگر هم وجود دارند که مانع می‌شوند ما

سخنان دیگران را کانون توجه قرار دهیم. جدول زیر را ملاحظه کنید و ببینید که کدام یک از این عادات در شما وجود دارد.

از خودتان پرسید آیا من :

در طول مدتی که شخص مشغول صحبت کردن است، در فکر پاسخ مناسبم؟

اجازه می‌دهم که افکارم منحرف شود؟

نقطه نظرهایی را که با عقاید و طرز فکر مغایرت دارد نادیده می‌گیرم؟

به میان سخنان گوینده می‌دوم؟

عبارت گوینده را برایش کامل می‌کنم؟

به هنگام صحبت کردن کسی، صحبت می‌کنم؟

در صدم زود نتیجه گیری کنم؟

فقط مطالبی را می‌شنوم که می‌خواهم بشنوم، انتظار دارم بشنوم و یا

می‌پندارم که گوینده در باره آن سخن خواهد گفت؟

واقعیت این است که مردم قبل از آنکه آمادگی شنیدن سخنان شما را داشته باشند، باید احساس کنند که سخنانشان را می‌شنوید و قبل از آنکه اطلاعات خوبی را تسلیم شما کنند باید بتوانند اطلاعات خوبی از شما کسب کنند. بهر تقدیر، اولین قدم برای کسب اطلاعات خوب و سودمند آن است که افکارتان را حول سخنان گوینده متمرکز کنید. برای این کار نه تنها از گوش بلکه از چشمان و قلب خویش مدد بگیرید.

برای اینکه استنباط درستی از سخنان کسی داشته باشید، باید نخست همه چیز را از نقطه نظر او ببینید. با این کار روح همدلی و صمیمیت در ارتباط دو طرف دمیده می‌شود، سخنان فرد دیگر را بهتر درک می‌کنید و



واکنشی مناسب نشان می‌دهید. در هر حال نیاز گوینده این است که احساس کند شما پیوسته خواهان با خبر شدن از نقطه نظرهای او هستید و اگر احساس کند که سخنانش را انتخاب می‌کنید، محکومش می‌کنید، بر آن خورده می‌گیرید و یا نادیده‌اش می‌انگارید، طبعاً قادر نخواهد بود اطلاعات خوبی را در اختیارتان گذارد. از سوی دیگر، شما زمانی به خوبی حرف دیگران را می‌فهمید. که حواس خود را حول سخنان فرد دیگر متمرکز کنید. اگر خیلی گرفتارید و یا حواستان معطوف به جای دیگر است، زمان مناسبی را برای گفت و گو برگزینید. بطور کلی، برای اینکه تواناییهای خود را در تمرکز دادن حواس به سخنان گوینده تقویت کنید باید رهنمودهایی را که در زیر به آن اشاره می‌شود، پیوسته مد نظر داشته باشید:

### ۱- فضای مناسب

همان‌طور که در فصل سوم گفته شد، برای توجه کامل به سخنان گوینده، محیط گفت و گو باید از سر و صدا، رفت و آمدهای پی در پی و موانعی از این قبیل بری باشد.

## ۲ - حضور جسمانی

طرز نشستن، تماس چشمی، تکان دادن سر و تغییرات چهره به هنگام استماع سخنان دیگران موجب می شود که حرفهای آنان را مرکز توجه قرار دهید و به علاوه، توجه شما آنان را تشویق می کند که اطلاعات بیشتری را در اختیارتان گذارند.

---

تماس چشمی را حفظ کنید و در مقابل فرد دیگر راحت بنشینید (دست و پا را رویهم نیندازید) آنگاه با حرکت دادن سر و اظهار نظر نشان دهید که رشته‌ی کلام او را دنبال می کنید. برای اینکه علاقه خود را به سخنان گوینده نشان دهید، کمی به سمت جلو متمایل شوید.

---



## ۳ - حضور ذهنی

کسی که ذهن مغشوشی دارد و افسرده و نگران است، اگرچه در ظاهر به گفته‌های فرد دیگر گوش می دهد اما نمی شنود و اگرچه به او نگاه می کند اما سیمایش را نمی بیند و طبعاً به آنچه او می گوید توجهی ندارد. بنابراین اگر فکر دیگری در سر دارید، بکوشید تا آن را با نقطه آغاز سخن گوینده در ذهن خود علامت گذاری کنید تا بعداً بتوانید با آن علامت، آن فکر را به ذهن آورید. آنگاه رشته کلام گوینده را پیگیرید. اگر موضوع مهم است از مطالب یادداشت بردارید تا بتوانید اطلاعات را در ذهن خود نگاه دارید و افکارتان را حول آن متمرکز کنید. در طول مدتی که به سخنان

کسی گوش می‌کنید به تغییرات چهره و لحن کلام طرف مقابل توجه کنید و نکات اصلی سخنانش را در ذهن جمع ببندید.

اگر برآنید که ارزش، درستی و اعتبار آنچه را که می‌شنوید بی‌درنگ محک بزنید، ناخودآگاه مرتکب چند مورد از یازده برخورد محکوم به شکست شده‌اید. بنابراین به هنگام گوش فرادادن به سخنان دیگران از دآوری خوداری کنید. هنگامی که فردی در حال صحبت کردن است به سیستم روحی او (بصری، سمعی، لمسی، حسابگر) در آن حالت توجه کنید. از حرفهای او به انگیزه‌ها و نوع شخصیتش پی ببرید و به نیاتی که در پس کلامش نهفته است دسترسی پیدا کنید: پیام واقعی او چیست و چگونه می‌توانید با توجه به نکات فوق نقطه نظرات خود را به او تفهیم کنید؟

**استنباط خود را کنترل کنید.**

اگر از درستی آنچه دستگیرتان شده اطمینان ندارید، استنباط خود را کنترل کنید. به علاوه، این کار به گوینده نشان می‌دهد که برای آنچه می‌شنوید و می‌گوئید اهمیت قائلید.

هرگز تصور نکنید که اگر وقفه‌ای در سخن گفتن گوینده پیش‌آمد، نوبت پاسخ شما فرارسیده است. برای خود وقتی برای اندیشیدن قائل شوید، به مفاهیم سخنان طرف مقابل بیندیشید و برای اطمینان، استنباط خود را بیان کنید. اولین و مهمترین قدم برای خوب درک کردن دیگران، تمرکز حواس روی سخنان آنان است.

این کار به شما کمک می‌کند تا:

- برای گوینده وقتی قائل شوید تا مطالب خود را ابراز دارد.
- بدون اینکه حرفش را قطع کنید اجازه دهید سخنانش را تمام کند.
- به نکته مورد نظر پردازید

- با حالات و حرکات خود نشان دهید که به سخنانش توجه دارید (حرکت چشم، تکان دادن سر).
  - رفتار و واکنش مناسبی از خود نشان دهید.
  - آنچه را که گفته می شود، به خاطر بسپارید.
  - رشته کلام را از دست ندهید.
  - از اصل موضوع منحرف نشوید.
- همچنین به گوینده کمک می کند که در حضور شما احساس آرامش کند. هروقت که ارتباط مهمی را با فردی برقرار می کنید و هروقت که نیاز به یک درک متقابل احساس می کنید، افکار خود را پیرامون سخنان گوینده متمرکز کنید. اگر حس می کنید که فرد دیگر به هنگام شنیدن سخنان شما گیج و سردرگم است و در مقابل نقطه نظرهایتان مقاومت نشان می دهد، بهتر است نخست وضعیت او را کانون توجه قرار دهید و از آنچه در ذهنش می گذرد با خبر شوید. از او پرسید که چه چیزی وی را نگران، ناراحت و سردرگم کرده و مانع شده است تا با شما توافق داشته باشد و حمایت کاملش را ابراز کند. به علاوه، او به چه اطلاعات و اخبار دیگری نیاز دارد هرچه بیشتر بتوانید توجه خود را به او و سخنانش معطوف دارید، اطلاعات بهتری را از وضعیت او کسب می کنید و هرچه شرایط ارتباطی دشوارتر باشد، به این اطلاعات نیاز بیشتری خواهید داشت.

## گوش کنید. گوش کنید. گوش کنید.

برای کسب اطلاعات خوب و سودمند تنها شنیدن سخنان دیگران کافی نیست. آنچه به حساب می آید کیفیت گوش کردن است. واکنش های شما به هنگام گوش کردن، سوالاتی که مطرح می کنید و حالات و حرکات شما همگی در دقیق شنیدن مؤثر هستند.



گوش کردن دقیق به سخنان دیگری، تحفه‌ای است که تقدیم او می کنید.

اگر پیام گوینده یا رابطه با او برایتان اهمیت دارد، تنها شنیدن مهم نیست بلکه باید واقعاً گوش کنید. گوش کردن را هرگز نباید نیمه دیگر صحبت کردن تلقی کرد. باید به غیر از گوش از قلب و چشمان خود نیز مدد بگیرید و به اصطلاح به سخنان گوینده گوش دل بسپارید. استماع واقعی مستلزم آن است که به طور موقت احساسات شخصی، انتظارات و پیشداوری‌ها را از دخالت در قدرت شنوایی خود دور نگهدارید و به همه چیز از دریچه چشم گوینده بنگرید. حسن استماع کار دشواری است و انرژی زیادی می‌طلبد. وقتی واقعاً گوش می‌کنید، فشار خونتان بالا می‌رود، دمای بدنتان افزایش می‌یابد و ضربان نبضتان شدیدتر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که نیروی مورد نیاز برای دقیق شنیدن تقریباً برابر انرژی مورد نیاز برای حفر یک گودال است. فقط کافی نیست که از این به بعد با خود قصد کنید که با دقت به سخنان دیگران گوش بسپارید. دقیق گوش کردن مهارتی است، که باید فنون آن را آموخت. آیا اجازه می‌دهید مادرتان که یک جراح نیست شما را مورد عمل جراحی قرار دهد. احتمالاً خیر، مگر آنکه او جراحی را آموخته باشد. اگر خواستن، بدون توانستن باشد تنها میتوان آن را یک خوش اقبالی محض نامید. آموختن فن پیچیده حسن استماع نیاز به تمرین و مهارت قابل ملاحظه‌ای دارد. ما عادات نامطلوب فراوانی داریم و طبعاً مایلیم بر آنها چیره شویم که یکی از آنها سرسری شنیدن است. خوب گوش کردن کار دشواری است. به همین دلیل اغلب از پرداختن به آن شانه خالی می‌کنیم.



## چرا خوب گوش نمی‌کنیم؟

سرسری گوش کردن دلایل زیادی دارد که به‌برخی از آنها در زیر اشاره می‌شود:

- فکر می‌کنیم که خودمان مطالب بهتری برای گفتن داریم.
- گوینده، انگیزه‌ای را برای شنیدن برایمان تدارک ندیده است.
- تصور می‌کنیم که آنچه را گفته خواهد شد از قبل می‌دانیم.
- محیط گفت و شنود محیط نا مناسبی است و به‌سهولت موجب پرت شدن حواس می‌شود.
- گوینده یا پیامش را دوست نداریم.
- ذهنمان بسته است.
- فقط به آنچه توجه‌مان را جلب می‌کند گوش می‌سپاریم.
- در نتیجه‌گیری کردن مطلب، شتاب به‌خرج می‌دهیم.
- ترجیح می‌دهیم خودمان حرف بزنیم.
- حواسمان را جمع نمی‌کنیم.
- صرفاً گوش می‌کنیم که مجالی یابیم تا حرف طرف مقابل را قطع کنیم و خود داد سخن دهیم. توانائی گوش کردن یکی از اهرمهای مهم مدیریت است اما متأسفانه در قلمرو مدیریت کم‌ترین بها به آن داده می‌شود.
- دقیق شنیدن عامل مهمی در درک کردن دیگران است و در عین حال موانع، فیلترها و تفاوت‌های ارتباطی را فرو می‌پاشد. برای ایجاد و حفظ روابط خوب و مطلوب و جلوگیری از اختلاف نظرها، کشمکش‌ها و سوءتفاهم‌ها باید فن دقیق شنیدن را آموخت و به‌کار بست. اگر از کسانی که در محیط کار با دیگران خوب ارتباط برقرار می‌کنند، رمز موفقیتشان را سؤال کنید، نود درصد از پاسخها حکایت از آن دارد که این افراد با دقت و متانت به‌سخنان همکاران و اطرافیان خود گوش می‌دهند.

## شیوه‌های مختلف گوش کردن

مردم به شیوه‌های متفاوتی به سخنان یکدیگر گوش می‌دهند، از نشنیده گرفتن حرف دیگران تا سراپا گوش بودن.

● **نصفه و نیمه شنیدن:** اغلب ما شنوندگان منفعلی هستیم و بهنگام استماع، توجه‌مان را به افکار و ذهنیات خود معطوف می‌داریم. نیم‌بند شنیدن ارزش یک سخن را به شدت کاهش می‌دهد. وقتی با نیمی از توانایی شنوایی خود به سخنان دیگران گوش فرامی‌دهیم و چیزهایی را که نمی‌خواهیم بشنویم غریب می‌کنیم و نشنیده می‌گیریم، گوینده از حرکات و حالات ما به بی‌توجهی مان پی می‌برد، دلسرد می‌شود و انگیزه خود را برای ادامه سخن از دست می‌دهد، بخصوص اگر مصمم و قاطع باشد.



● **بی تفاوت شنیدن:** اگر شخص بدون هیچگونه حالت، حرکت یا واکنشی سرجایش می‌بخکوب بنشیند و به سخنان کسی گوش فرادهد، طرف مقابل سردی و بی تفاوتی او را سرباز کردن از خود تلقی می‌کند و به زودی از ادامه سخن بازمی‌ماند. این شیوه شنیدن فقط برای تماشای فیلم مناسب است.

● **شنیدن توأم با تصدیق:** اگر شش دانگ حواس خود را به سخنان گوینده معطوف داریم و به‌هنگام استماع با حرکت سر و گفتن کلمات کوتاهی بر گفتارش صحه بگذاریم، تقریباً میتوانیم میزان اطلاعاتی را که از او دریافت می‌کنیم به دو برابر برسانیم. زیرا علاقمندی و اشتیاقی که از سیمای ما آشکار است گوینده را تشویق می‌کند که بدون وقفه اطلاعات بیشتری را در اختیارمان بگذارد. تنها نقطه ضعف این شیوه شنیدن آن است که سخنان گوینده را از آغاز تا انجام گوش می‌کنیم بدون

آنکه کلمه‌ای بگوئیم به‌همین دلیل نمی‌توانیم مطمئن باشیم که سخنان او را درست استنباط کرده‌ایم.

● **دقیق شنیدن :** دقیق شنیدن یک مهارت اکتسابی است و مستلزم تلاش فراوان است؛ اما در عوض اطلاعات بیشتر، تفاهم متقابل و نتایج ارزنده‌ای را در پی دارد. دقیق گوش کردن، جریان گفت و شنود یک طرفه را به کوششی دوجانبه یا گروهی تبدیل می‌کند. به بیان دیگر، دقیق شنیدن نیز مانند بسیاری از فنون ارتباطی، یک فرایند دوطرفه است. یعنی فقط کافی نیست که شنونده سراپا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوینده معطوف دارد بلکه برای اطمینان از درک مطلب باید استنباط خود را نیز به‌طور خلاصه به او منتقل کند. اگرچه در گفت و گوهای معمولی، برخی از افکار و گفته‌ها از دقت کافی برخوردار نیستند؛ اما مردم بندرت مفهوم آنرا سؤال می‌کنند. گوش دل سپردن، ارتباطات را رضایت‌بخش می‌کند و بیشترین تفاهم و همبستگی را نسبت به سایر شیوه‌های شنیدن پدید می‌آورد. در حقیقت دقیق شنیدن این پیام را دربر دارد: «من می‌خواهم هرآنچه را تو می‌گویی بشنوم و خوب درک کنم».



به کاربردن این فن مستلزم آن است که با چشمان خود حالات و حرکات گوینده را زیر نظر بگیرید و پس از استماع دقیق، استنباط خود را از بیانات و احساسات گوینده به او منتقل کنید. البته مفهومی این نیست که لزوماً با سخنان وی موافقید. خواه با حرفهایش موافق باشید خواه مخالف، با واکنشی که از خود نشان می‌دهید تلویحاً می‌گوئید که به عمق مطلب پی برده و از نقطه نظرهای او کاملاً آگاهید و اگر احتمالاً سخنانش را درست نفهمیده باشید، به او مجال می‌دهید که نقاط ابهام را رفع کند. اگر استنباط شما با نقطه نظرهای گوینده همخوانی داشته باشد او به احتمال زیاد مطالب را بیشتر شکافته و حرفهای دلش را بیشتر بیرون می‌ریزد و به این ترتیب بیشترین اطلاعات را درباره اندیشه و احساسات خود در اختیار شما قرار می‌دهد. هر زمان که استنباط خود را در اختیار پیام دهنده می‌گذارید، چند لحظه‌ای به او فرصت دهید تا ببیند و به شما پاسخ گوید. آنچه که دیده‌اید و شنیده‌اید در ذهن خلاصه کنید و سپس با زبانی ساده، استنباط خود را از نقطه نظرهای اصلی و احساسات گوینده با لحنی دوستانه بیان کنید.

وقتی گوینده به چند نکته اشاره می‌کند، در ذهن خود به جمع بندی مطالبی پردازید که کانون توجه شماست. سپس آنرا به وی انتقال دهید. به این ترتیب او احساس می‌کند که به چه مطلبی توجه بیشتری دارید و در نتیجه سخنانش را به آن جهت سوق می‌دهد.

وقتی احساسات و هیجانات زیادی از سوی گوینده مشاهده می‌کنید، به آخرین مورد آن واکنش نشان دهید.

برای اینکه تمرکز افکار خود را حول سخنان گوینده حفظ کنید. استنباط خود را به صورت کوتاه و خلاصه مطرح کنید. مطمئن شوید که استنباط خود را غیرقطعی و خالی از تعصب مطرح می‌کنید.

استنباط خود را در قالب عبارات زیر به صورت نظری و غیر واقعی مطرح کنید.

به نظر می‌رسد که ..... فکر می‌کنم که می‌گویی .....

منظورتان این است که ..... اگر درست فهمیده باشم .....

باید از این جهت ناراحت باشی که ..... باید احساس تو این باشد که .....

نظر به اینکه دقیق شنیدن مستلزم تلاش فراوان است و شما ممکن است همیشه آمادگی این کار را نداشته باشید، می‌توانید این فنون را فقط در شرایط زیر استفاده کنید.

### الف - استخراج اطلاعات :

- وقتی که بخواهید به گوینده نشان دهید که بادقت به سخنانش گوش می‌دهید و او را تشویق کنید که به سخنانش ادامه دهد.
- وقتی که با ایده‌های نو برخورد می‌کنید.
- وقتی برای حل و فصل مسائل، باید از تمام حقایق با خبر باشید.
- وقتی که می‌خواهید تمام قضایا را از دهان کسی بیرون بکشید.
- وقتی که مطمئن نیستید منظور گوینده را فهمیده‌اید.

### ب - هنگامی که اختلاف نظری وجود دارد :

- وقتی که فکر می‌کنید با سخنان گوینده مخالف هستید.
- قبل از آنکه به بحث و جدل پردازید و یا انتقاد کنید.

### ج - تأیید و حمایت کردن دیگران :

- وقتی گوینده قصد دارد حرف بزند.
- بلافاصله پس از آنکه گوینده عبارت خود را با لغت ((من)) آغاز می‌کند.

## د - در شرایطی که گوینده دچار بحران روحی است :

- وقتی که از لحن گوینده خشم و آزرده‌گی آشکار است.
  - وقتی گوینده درباره موضوع یا مسائل شخصی خود سخن می‌گوید.
  - وقتی که گوینده درباره احساسات و هیجانات خود حرف می‌زند.
- هنگامی که احساس می‌کنید از پذیرفتن و توجه کردن به کسی عاجزید، از بیان استنباط خود از سخنان وی خودداری کنید. به علاوه، با لحنی انتقادآمیز و جملاتی منفی به او هشدار دهید که مایل به شنیدن سخنانش نیستید. هرگز از فن دقیق شنیدن برای پنهان کردن احساسات و افکار خود استفاده نکنید.
- وقتی استنباط خود را به پیام‌گیرنده ابراز می‌کنید، خود را بی‌طرف نشان دهید: نه سخنان شخص را تأیید کنید و نه آنرا مردود شمارید.

## پنج فن برای دقیق شنیدن

۱ - تعبیر و تفسیر کردن : با استفاده از گنجینه لغات شخصی خود، مطالبی را که شنیده‌اید برای گوینده تفسیر کنید تا مطمئن شوید که سخنانش را درست فهمیده‌اید.

گوینده : «..... واقعاً خیلی دلسرد کننده است. با اینکه تمام تلاشم را به کار بردم تا پروژه را به موقع تمام کنم، احساس می‌کنم که همه چیز و همه کس بر علیه من است.»

استنباط شنونده : (به نظر می‌رسد که چون به حد کافی حمایت نشدی، دلخور هستی.)

گوینده : «آری، همینطور است.»

۲ - انعکاس احساسات : وقتی کسی ناراحت، عصبانی و آشفته حال به نظر می‌رسد، با دقیق شنیدن، همدردی خود را به او منعکس کنید.

گوینده: «دیگر جانم به لبم رسیده. چطور می شود با این همه اختلافی که در موازنه هزینه و درآمد وجود دارد، بتوانم این مؤسسه را اداره کنم؟ تمام کارم این شده که به این اوراق چشم بدوزم و اشتباهات آنرا پیدا کنم.»  
استنباط شنونده: (واقعاً آزار دهنده است.)

۳- انعکاس مفاهیم: به طور خلاصه حقایق و محتوای سخن گوینده را به او منعکس کنید.

گوینده: «در غیاب شما اتفاقات زیادی افتاد. آنجی اتومبیلش را خرد کرد و بعد هم چند روزی مرخصی گرفت. برنی مبتلا به آنفولانزا شد. گری هم قوزک پایش شکست.»

استنباط شنونده: (اینطور که پیداست تمام وقت گرفتار بوده‌ای.)

گوینده: «بله و فکر می‌کنم توانسته باشم به خوبی از عهده کارها برآمده باشم. کارهایی که انجام داده‌ام از این قرار است.»

۴- ترکیب کردن: نکات مختلف سخنان گوینده را با هم ترکیب کرده و در یک جمله به او منعکس کنید.

گوینده: «اولین چیزی که اتفاق افتاد تغییرات عمده در خط‌مشی شرکت بود که هیچکس انتظار آنرا نداشت. سپس یکی از بهترین تکنسین‌های ما استعفا کرد. آنگاه زمان اتمام پروژه را جلو انداختند و فکر می‌کنم که بدیاری‌های دیگر هم یکی پس از دیگری از راه برسد.»

استنباط شنونده: «به این ترتیب، یک سری موانع انجام این پروژه را واقعاً مشکل کرده است.»

۵- تجسمات خود را با صدای بلند نشان دهید: در ذهن خود مجسم کنید که اگر به جای آن شخص بودید چه احساسی داشتید.

گوینده: «فکر نمی‌کنم بتوانم رضایت کسی را در این شرکت فراهم آورم. همه رئیس من هستند، همه گله دارند. اگر این یکی چیزی نگوید، دیگری ایراد می‌گیرد.»

استنباط شنونده: (به نظر می‌رسد که شرایط سختی داری).

گوینده: (بله، کاملاً همینطور است).

هر زمان که احساس می‌کنید گوینده تمام مطالب را در اختیار شما گذاشته و از تمام قضایا با خبر شده‌اید می‌توانید دقیق شنیدن را متوقف کنید. سپس نوبت به مرحله بعدی گفت و گو می‌رسد که ممکن است اظهار نقطه نظرهای شما باشد و یا تلاش برای حل و فصل مسئله‌ای. با تمرین مستمر، می‌توانید مهارت خود را در دقیق شنیدن تقویت کنید. به خاطر داشته باشید که شنیدن واقعی کار پرمشقتی است و نیاز به تادیب نفس دارد. اما به راستی نتایجی که از آن حاصل می‌شود ارزش این تلاش را دارد. به علاوه اگر شما با دقیق شنیدن، دیگران را محترم بشمارید نباید انتظار داشته باشید که دیگران با سراپا گوش بودن شما را گرامی بدارند.



## چگونه تمام قضایا را از دهان افراد بیرون بکشید؟

برای اینکه ارتباطی خوب و ثمربخش با کسی برقرار کنیم، الزاماً باید همه چیز را از دریچه چشم او ببینیم. در فصول گذشته درباره اهمیت تمرکز روی سخنان پیام گیرنده اشاره کردیم و گفتیم که برای شنیدن پیام واقعی که در پس کلمات نهفته است باید از قلب و چشم نیز مدد بگیریم و در حقیقت گوش دل به سخنان گوینده بسپاریم. در این فصل یک فرمول چهار مرحله‌ای به شما معرفی می‌شود که با استفاده از آن بتوانید به اصطلاح زیر زبان فرد دیگر را بکشید و از تمام قضایا با خبر شوید.

مرحله اول :

سوالات را باز مطرح کنید - پرسشهای بسته<sup>۲</sup> کمترین اطلاعات را در اختیار شما می‌گذارد؛ زیرا معمولاً مردم به چنین پرسشهایی با جواب کوتاه آری یا خیر پاسخ می‌گویند و یا با ذکر کلمه‌ای حقیقتی را آشکار می‌کنند.

- 
1. Open Questions.
  2. Closed Questions.

### نمونه‌هایی از سئوالات بسته

- جانور مورد علاقه شما چیست؟ سگ
- آیا کار خود را دوست دارید؟ آری
- آیا هیچ مشکلی داشتید؟ خیر
- مدیر شما کیست؟ جان

سئوالات بسته فقط برای یافتن حقایق و جلوگیری از پرچانگی افراد مفید است؛ اما برای سر درآوردن از کل ماجرا ابداً مناسب نیست. بنابراین برای آگاه شدن از کل قضایا، باید سئوالات خود را به صورت باز مطرح کنید. اینگونه سئوالات، گوینده را برمی‌انگیزد تا با پرداختن به شرح ماجرا اطلاعات کامل‌تری را در اختیارتان بگذارد.

### نمونه‌هایی از سئوالات باز

- دربارهٔ حیوانات مورد علاقه‌ات، حرف بزن
- کارت را از چه جهت دوست داری؟
- با چه مسائلی روبه‌رو شدی؟
- مدیریت چطور است؟

اگرچه استفاه از کلمات پرسشی<sup>۱</sup> از قبیل ((چه))، ((چطور))، ((چرا)) در آغاز هر سؤال موجب استدلال و توجیه و توضیح از سوی پاسخگوست اما باید توجه داشت که سئوالات باز لزوماً نباید با چنین

1. Question Words.

کلماتی آغاز شود. برخلاف تصور بسیاری از مردم مطرح کردن سؤالات باز به مهارت بیشتری نیاز دارد.

برای اینکه این حقیقت به شما ثابت شود، سؤالات بسته زیر را به صورت باز بنویسد و سعی کنید از استفاده از کلمات چرا، چگونه و جز اینها در مطرح کردن سؤالات باز خودداری کنید. طرح سؤالاتی از قبیل «چرا این کار را کردی؟» موجب می شود که فرد دیگر موضع دفاعی اتخاذ کند و در نتیجه برای ارائه اطلاعات مورد نظر شما تمایلی نشان ندهد.

- چه وقت این موضوع اتفاق افتاد؟

- سفر شما موفقیت آمیز بود؟

- آیا آن کاندیدا را دوست دارید؟

- آیا جلسه رضایتبخش بود؟

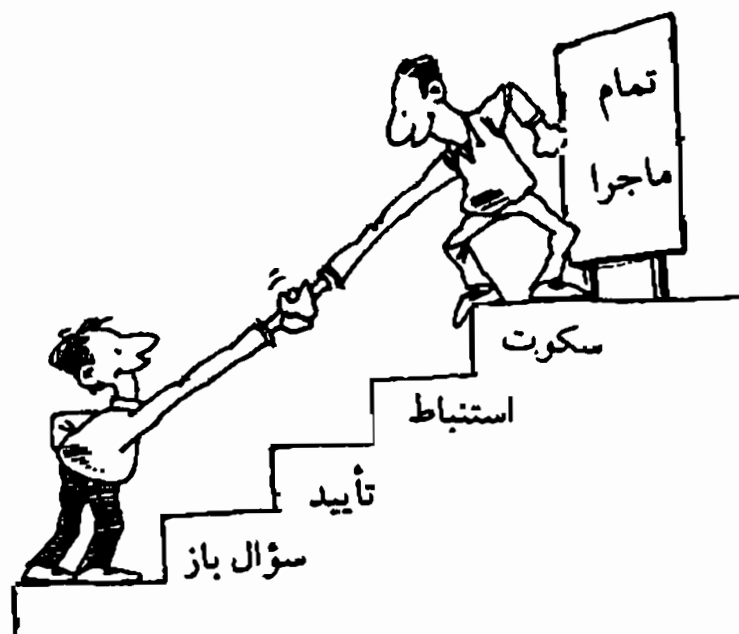
- چرا این اتفاق افتاد؟

**مرحله دوم: تایید** - وقتی کسی مشغول صحبت کردن است، با سر تکان دادن، حرکات، تماس چشمی، حالات چهره و ذکر کلمات کوتاهی از قبیل «صحیح»، «که اینطور» به او نشان دهید که با دقت به سخنانش گوش می کنید و به این ترتیب تشویقش کنید که به سخنان خود ادامه دهد.

**مرحله سوم: استنباط** - استنباط یا احساسات خود را از مطالبی که شنیده اید به طور خلاصه برای گوینده بیان کنید. این کار برای او فرصتی را فراهم می کند که هرگونه سوء تفاهم و نقطه ابهام را از بین ببرد. به علاوه به شما کمک می کند که حرفهای بیشتری را از دهان گوینده بیرون بکشید.

**مرحله چهارم: سکوت** - پس از آنکه مطالب را به دقت شنیدید و استنباط خود را به گوینده منعکس کردید، با متانت و شکیبایی، چند لحظه

مکث کنید و به این ترتیب به گوینده مجال دهید تا در مورد برداشت شما از سخنانش بیندیشد و جواب مناسبی تهیه کند. اگر فکر می‌کنید که از مطالب دیگری باید سر درآورد مجدداً از مرحله اول تا چهارم و یا دوم تا چهارم راز سر بگیرید. با رعایت موارد فوق می‌توانید نقطه‌نظرهای خود را بر مبنای درک کامل نقطه‌نظرهای گوینده ارائه کنید.



## چگونه درست سؤال کنیم؟

بعضی اوقات مردم برای اینکه اطلاعات خوبی در اختیار ما بگذارند نیاز به کمک دارند. در این حالت با طرح چند سؤال میتوانیم یاری‌شان دهیم تا از تمام ماجرا با خبرمان کنند. به علاوه، با مطرح کردن سؤالات از چارچوب ذهنی، خواسته‌ها، نیل‌ها، امیدها و نگرانیهای فرد دیگر نیز، آگاه می‌شویم.

### از طرح سؤالات بی‌فایده اجتناب کنید

طرح سؤال بجا و مناسب را میتوان یک هنر نامید. در فصل‌های گذشته از خطرات ارتباطی طرح سؤالات کاذب با خبر شدیم و دانستیم که سؤالات بسته برای استخراج اطلاعات خوب و مفید، مناسب نیستند و سؤالاتی که با لغت «چرا» و «چگونه» آغاز می‌شود ممکن است افراد را در موضع دفاعی قرار دهد. برای اینکه فهرست کاملی از سؤالات بی‌جا و مضر در دست داشته باشیم، به لیست سؤالات کاذب، بسته و سؤالاتی که با کلمه «چرا» و «چگونه» آغاز می‌شوند، سؤالات هدایت‌کننده و چندجانبه را نیز می‌افزاییم.

**سؤالات هدایت‌کننده:** با مطرح کردن اینگونه سؤالات تلویحاً به دیگری می‌گویید که انتظار دارید چه جوابی بشنوید و مخاطب شما باید احمق، بی‌پروا و یا شجاع باشد که جواب خارج از انتظار بدهد.



مثال : یک مصاحبه گر ممکن است از یک متقاضی کار بپرسد : «اگر این شغل به شما پیشنهاد می شد آنرا می پذیرفتید؟» یا بانویی ممکن است از همسرش بپرسد : «غذایی که درست کردم چطور بود؟»

**سؤالات چند جانبه :** این گونه سؤالات از ترکیب چند سؤال تشکیل می شوند و به همین دلیل در شنونده ایجاد گیجی و سردرگمی می کنند چرا که او نمی داند، اول به کدام یک پاسخ گوید و فقط پاسخ آخرین سؤال را می دهد. به علاوه وقتی یک سلسله سؤالات، زنجیر وار مطرح می شوند، هر کدام نسبت به قبلی بی مایه تر و فرسوده تر جلوه می کند و در نهایت اطلاعات ناچیز و ناقص را بجا می گذارد.

مثال : مدیری ممکن است از یکی از افراد تحت سرپرستی خود بپرسد : «چطور در این کار پیش می روی؟ باهیچگونه مشکل برخورد کرده ای؟ میل داری چیزی درباره آن با من در میان بگذاری؟ اصلاً هیچی؟» یا شخصی ممکن است از همکارش بپرسد : «فکر می کنی با پیشنهاد انتقال به بخش شما باید موافقت کنم؟ آیا فضای صمیمانه ای در بخش شما حاکم است؟ کار کردن در آنجا چگونه است؟ آیا نسبت به تأخیر در حضور حساسند یا همه چیز راحت و بی دردسر است؟ مدیر شما خوب و مهربان است؟»



همان‌طور که ملاحظه می‌کنید سؤالات چندگانه برای به‌دست آوردن اطلاعات خوب و مفید چندان کارساز نیستند.

اگر درصدد به‌دست آوردن اطلاعات، عقاید و حتی حقایقی هستید، باید سؤالات خود را با لحنی غیرمغرضانه مطرح کنید تا در طرف مقابل حساسیت ایجاد نکند. فرد دیگر تنها زمانی مایل است و میتواند اطلاعات مورد نیازتان را ارائه کند که به اندازه کافی احساس آرامش کند.

یک لحن بی طرفانه، همراه با نکاتی که در زیر به آن اشاره می‌شود، یاریتان می‌دهد که نه تنها از سوء تفاهم‌ها و سوء رفتارهای زیانبار و ناراحت کننده برحذر باشید بلکه نکات مبهم و کل قضایا را نیز دریابید.

سؤالات کلی: سؤالات کلی فقط برای معرفی یک موضوع و پی گرفتن آن مفید است.

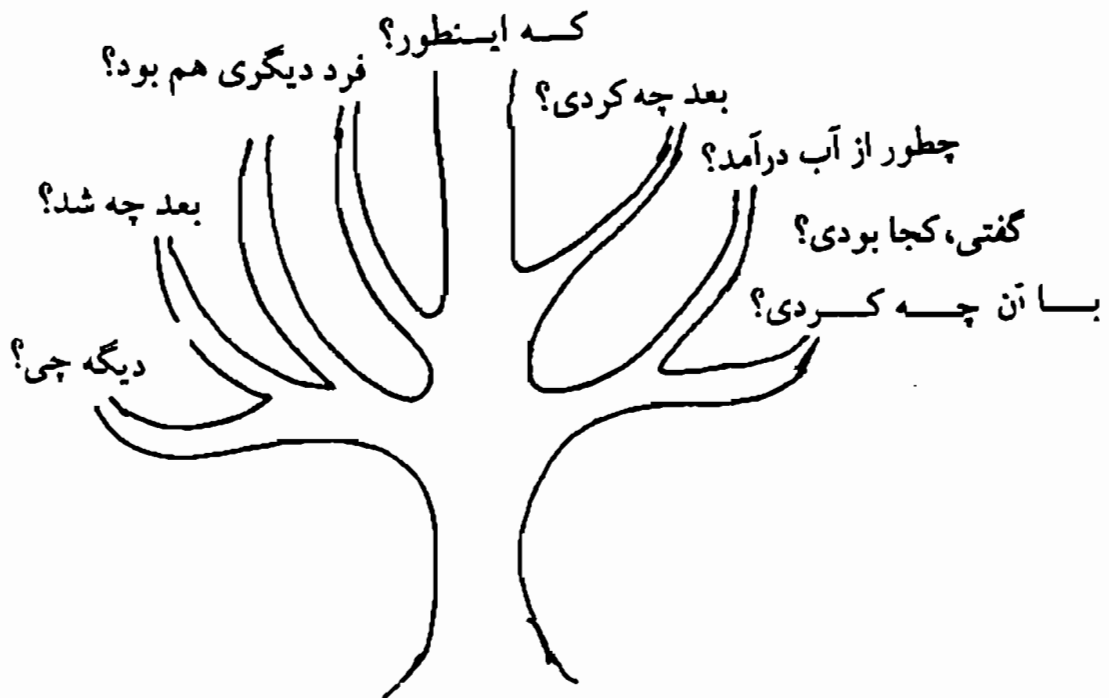
مثال: «جان، تو چند لحظه پیش، مسائلی را درباره وضعیت تهیه بلیط

مطرح کردی. آیا می توانی کمی بیشتر درباره آن توضیح بدهی؟»

سؤالات بازجویانه: برای اینکه پیرامون موضوعی به کند و کاو

پردازید و به اصطلاح ته و توی چیزی را درآورید، باید از اینگونه

سؤالات استفاده کنید.



سؤالات غیر کلامی: سؤالات غیر کلامی از طریق حالات و حرکات و اعمال جسمانی مطرح می شوند. بالا کشیدن ابرو، مکث آمیخته با انتظار و با آهنگ بلند «اوم» گفتن از جمله اینگونه سؤالات است که معمولاً افراد را به ادامه صحبت ترغیب میکند.



## به دیگران کمک کنید تا واضح و مشخص سخن گویند

عباراتی از قبیل: «این به اندازه کافی خوب نیست.» «برای من قابل قبول نیست.» «او خیلی ثروتمند است.» «او اصلاً قابل اعتماد نیست.» نمونه‌هایی از جملات مبهم‌اند که تنها با طرح چند سؤال میتوان شکلی روشن و واضح از آن را ارائه داد. هدف این است که به فرد دیگر کمک کنید تا ارتباط ملموس و مشخصی را با شما برقرار کند در غیر این صورت هرگز نمی‌توانید اطمینان داشته باشید پیام‌دهنده درباره چه چیز سخن می‌گوید.



برای مثال وقتی فردی می‌گوید: «این به اندازه کافی خوب نیست.» میتوان سؤال کرد: «از چه جهت خوب نیست؟» یا با شنیدن «برای من قابل قبول نیست.» میتوان پرسید: «ممکن است برای من توضیح دهید که چه چیز خاصی برای شما قابل قبول نیست؟» یا در قبال عبارت «او خیلی ثروتمند است.» میتوان سؤال کرد: «چقدر ثروتمند است؟» و در برابر «او اصلاً قابل اعتماد نیست.» میتوان پرسید: «از چه جهاتی قابل اعتماد نیست؟»

## پرده ابهام از روی فرضیات و قواعد بردارید

کلماتی مانند «باید»، «نباید» و «می‌بایستی» همگی حدسیات و قواعد مبهمی را در خود نهان دارند. برای روشن کردن چنین مطالبی میتوان آنها را باز کرد و برحسب واقعیتها سنجید. تکرار کردن یک کلمه و یا یک جمله با لحنی سؤالی به تنهایی کافی

است که گوینده را ترغیب کند تا به شرح و بسط موضوع پردازد. «باید؟»، «نباید؟»، «احساس می‌کنی می‌بایستی این کار را می‌کردی؟»، «اگر این کار را نمی‌کردی چه می‌شد؟». شاید اوضاع و احوال ایجاب کند که این سؤالات را در قالب الفاظی از قبیل، «در فکرم اگر این کار را نمی‌کردی، چه می‌شد.» و یا «علاقتمندم منظور شما را از این عبارت بدانم.» را کمی ملایم کنید و همچنین باید مراقب باشید که قبل از طرح این سؤالات با اعمال و رفتار خود یک ارتباط صمیمی با فرد دیگر برقرار کنید. در غیر این صورت، اگرچه طرح اینگونه پرسشها پرده ابهام را از روی فرضیات برمی‌دارد اما فرد دیگر ممکن است چنین تعبیر کند که در برابرش صف‌آرایی کرده‌اید.

## تجارب ناموفق گذشته را از ذهن بزدائید

یکی از وظائف مغز آن است که اطلاعات و پیامهای درهم و برهم را قبل از مخابره به دستگاه اعصاب، مرتب و منظم کند، پس از سازمان‌دهی آنها را در لایه‌های ذهن طبقه‌بندی و با شرایط و وضعیت‌های مشابه تعمیم دهد. برای مثال اگر شما نزد مدیری مستبد و بی‌تفاوت کار کنید، این سابقه در ذهن نیمه‌هوشیار شما بایگانی می‌شود و وقتی در جای دیگری شروع به کار می‌کنید، خاطرات گذشته یادتان می‌آید و انتظار دارید که با مدیری مستبد و بی‌تفاوت روبه‌رو شوید. یا اگر در بخشی که کار می‌کنید با همکارانی تنبل و لابلایی سروکار داشته باشید، ذهن شما یک حکم کلی صادر می‌کند که به هر جا بروید با چنین همکارانی روبه‌رو خواهید شد. اگر مدیر شما یک بار سرزده کار شما را کنترل کند به این نتیجه می‌رسید که باید با دقت مراقب مدیران بود. به‌طور کلی، چنین مواردی واکنشهای شدید هیجانی را موسوم به حساسیت هیجانی به دنبال دارد. در عین حال این موارد کلی و عمومیت یافته در مغز را نیز میتوان

همانند مفروضات و قواعد نامعین بازکرد و برحسب حقایق سنجید. وجود کلماتی مانند همیشه، هرگز، همگی، هر، حاکی از آنست که مغزتان، برحسب تجارب گذشته‌اش، امری را عمومیت داده و آن را ملاک و میزان قرار داده‌است.

با مطرح کردن سؤالاتی از قبیل "همیشه؟"، "هرگز؟"، "همگی؟"، "اگر شما این کار را می‌کردید چه می‌شد؟" میتوان این احکام کلی را در ذهن افراد شناخت.

## تجزیه و تحلیل عبارات مقایسه‌ای

بسیاری از جملاتی که همه‌روزه می‌شنویم تطبیقی و مقایسه‌ای است. وقتی کلماتی از قبیل بهتر، بدتر، ساده‌تر، سخت‌تر و جز این‌ها را می‌شنوید بی‌درنگ برانگیخته می‌شوید که برای اطمینان از ارزش و اعتبار مطلب، سؤالاتی را مطرح کنید. این کار همچنین موجب می‌شود که اطلاعات مفید دیگری نیز در اختیارتان قرارگیرد. برای مثال وقتی می‌شنوید: «او بهترین فرد برای این کار است.» ممکن است لزوم این سؤال را توجیه کنید که: «بهتر از چه کسی؟» به همین ترتیب سؤالاتی از قبیل: «بهتر از چه؟»، «بدتر از چه؟»، «ساده‌تر از چه؟» نمونه سؤالاتی است که برای آزمودن و تصریح مطالب میتوان مطرح کرد.

## از استنطاق دیگران اجتناب کنید

بعضی اوقات شرایط حکم می‌کند که یک سری اطلاعات سریعاً جمع‌آوری شود و در نتیجه الزاماً بایستی تعدادی پرسش بسته نیز به‌میان‌آید. برای مثال فرض کنید که شخص به‌یک فروشگاه لاستیک می‌رود تا دو جفت لاستیک برای اتومبیل خود خریداری کند. طبعاً فروشنده برای اینکه لاستیک مناسبی را به‌او توصیه کند باید اطلاعاتی را

درباره شیوه رانندگی خریدار بداند و در نتیجه پرسش و پاسخی به شکل زیر مطرح می شود.

- فروشنده: «چند کیلومتر در سال رانندگی می کنید؟»
- خریدار: «تقریباً سیصد تا سیصد و پنجاه کیلومتر.»
- فروشنده: «در چه نوع جاده ای؟»
- خریدار: «اغلب آسفالت و آخر هفته ها هم گاهی جاده های خاکی و ناهموار.»

- فروشنده: «سرعت؟»

- خریدار: «من خیلی تابع مقرراتم.»

- فروشنده: «چند نفر را با اتومبیلت حمل می کنی؟»

- خریدار: «فقط بچه ها به اتفاق مادر بزرگشان.»

اگرچه خریدار در این گفت و شنود اطلاعات زیادی به دست آورده است اما طرح سؤالات پی در پی و بی وقفه این احساس را در خریدار پدید می آورد که با یک افسر بازرسی زندان طرف است و نه یک فروشنده. حال فرض کنید که فروشنده با استفاده از تکنیک دقیق شنیدن پس از هر سؤال استنباط خود را از سخنان گوینده به طور خلاصه به شرح زیر برایش بیان کند:

- فروشنده: «چند کیلومتر در سال رانندگی می کنید؟»

- خریدار: «تقریباً سیصد تا سیصد پنجاه کیلومتر در هفته.»

- فروشنده: «که اینطور، مسافت زیادی نیست. و در چه نوع

جاده هایی معمولاً رانندگی می کنید؟»

- خریدار: «بیشتر آسفالت و آخر هفته ها هم جاده های ناهموار و خاکی.»

- فروشنده: «بسیار خوب، بنابراین معمولاً از جاده های خوب استفاده می کنید.»

- خریدار: «اما در مسیر راه، همه روزه باید مقداری سربالایی و

سرپایینی برانم.»

- فروشنده: «و با چه سرعتی اغلب رانندگی می‌کنید؟»  
- خریدار: «خیلی تابع مقرراتم، معمولاً از حدود سرعت مجاز  
تخطی نمی‌کنم.»

- فروشنده: «بسیار خوب. شما به یک لاستیک معمولی نیاز دارید.»  
همان طوری که ملاحظه می‌کنید فروشنده نه تنها توجه خود را  
به سخنان خریدار نشان داده و اطلاعات زیادی را کسب کرده بلکه با ارائه  
سؤالات به شیوه‌ای نرم و ملایم یک استنطاق خشک و زننده را به گفت و  
شنودی آرام و دوستانه مبدل کرده و خریداری را در کنار خود دارد که با  
کمال آرامش مستعد و آماده خرید است.

---

برای اینکه سؤالاتی که پشت سرهم مطرح  
می‌کنید رنگ و بوی بازجوئی به خود  
نگیرد، قبل از طرح سؤال بعدی خلاصه‌ای  
از هر پاسخ را مطرح کنید.

---



## با طرح سؤال مطمئن شوید که پیام شما درست استنباط شده است

پرسشها همچنین ما را یاری می‌کنند تا اطمینان حاصل کنیم که فرد دیگر پیام ما را درست دریافت کرده است. برای مثال، شما میتوانید پس از آنکه شخص را با اصول کاری آشنا کردید از او بپرسید که برای شروع کار چه برنامه‌ای در نظر دارد. پاسخ او به شما نشان می‌دهد که چگونه با او ارتباط برقرار کرده‌اید و همچنین میتوانید از طرف مقابل تقاضا کنید که استنباط خود را از آنچه گفته‌اید به‌طور فشرده و مختصر بیان کند تا هرگونه سوء تفاهم و ابهام برطرف شود. بهر تقدیر، غرض آنست که قبل از خداحافظی با فرد دیگر، هیچ مورد مبهمی را در ارتباطی که داشته‌اید به‌جا نگذاشته باشید. برای اینکه بتوانید اطلاعات خوبی را از دیگران بگیرید و در عین حال در وقت، صرفه‌جویی کنید، باید به این دستورات توجه کنید و آنها را نصب‌العین خود سازید.

## اصول مهم و اساسی زبان رفتار

زبان رفتار زبان حال احساس، عواطف و هیجانات ماست. درحقیقت همه‌روزه با ملاحظه حالتها، تغییرات قیافه، لحن صدا و حرکات بدن دیگران به‌طور غیرارادی ذهن آنها را می‌خوانیم و با یک چشم به‌هم‌زدن درک می‌کنیم که یک فرد چه احساسی نسبت به‌ما دارد و آیا قابل اعتماد هست یا خیر. استفاده غیرارادی و خودجوش از هر مهارتی خیرگی می‌طلبد. نظربه‌اینکه حدود شصت و پنج درصد از پیام ما به‌هنگام سخن گفتن از طریق حالات و حرکات منتقل می‌شود، آموختن زبان رفتار و مهارت در آن بسیار سودمند و مفید است. به‌بیانی دیگر، با آگاهی از تعدادی از نشانها، علائم و یا نهادهای این زبان می‌توانیم ارتباطات بیشتر و بهتری را با دیگران برقرار کنیم و مطمئن شویم که حالات و حرکات و طرز نگاه‌ها با پیام‌های مورد نظرمان هماهنگ است. می‌توانیم راحت‌تر دیگران را برای برقراری رابطه به‌سوی خود جذب کنیم. می‌توانیم اختلاف نظر، سوء تفاهم و آغاز هر تعارضی را پیشاپیش تشخیص دهیم. می‌توانیم حمایت، توافق و دلگرمی را دریابیم. می‌توانیم این توانایی را درخود تقویت کنیم که چه زمانی سخن آغاز کنیم و چه زمانی مهر سکوت بر لب زنیم و چه زمانی برای توافق اصرار ورزیم و چه وقت در انتظار بهترین فرصتها باشیم. چه وقت فشار اعمال کنیم و چه وقت از

مقاومت دست بشویم. رفتار ما اغلب ناخودآگاه با دیگران سخن می‌گوید. اگرچه زبان رفتار کامل‌ترین وسیله ارتباطی نیست اما اغلب روشن‌تر از زبان کلمات، سخن می‌گوید. چراکه زبان احساسات و عواطف است. اگر رفتار خود را تحت کنترل درآوریم و به عکس با زیر نظر گرفتن اعمال رفتاری دیگران ذهنشان را بخوانیم، میتوانیم رابطه‌های مؤثرتری برقرار کنیم.

## زبان رفتار از درون آغاز می‌شود

اساس و شالوده شخصیت، رفتار و موفقیت ما در زندگی ناشی از تصویری است که در ذهن از خود ساخته‌ایم. این تصویر محدوده گفتار و اعمال ما را تعیین می‌کند. انتظارات و توقعاتی که از خود داریم، رفاه و آسایشی که برای خود می‌طلبیم و خلاصه ارزشی که برای خود قائلیم، همگی تجلی این تصویر است.



درواقع قبل از اینکه شخص کارآمد یا بی‌کفایت، کمرو یا وقیح،



باهوش یا کودن باشد، تصویری از این رفتار و حرکات در ضمیر نیمه هوشیارش نقش می‌بندد. طبیعی است که برای ایجاد هرگونه تغییری در زندگی، نخست باید به گونه‌ای بر روی خودانگاره خویش کار کنیم، به آن نمود دهیم و آن را بهبود بخشیم.

### چه ارزشی برای خود قائل هستید؟

۱      ۲      ۳      ۴      ۵

آیا شما:

- با تردید و دودلی وارد عمل می‌شوید؟      یا
- با اعتماد و اطمینان هر کاری را به مرحله اجرا می‌گذارید؟
- سرنخ‌های زندگیتان در دست دیگران است؟      یا
- بر زندگیتان تسلط کامل دارید؟
- در برابر مسائل تسلیم می‌شوید؟      یا
- در برابر مشکلات، راه چاره می‌جوید؟
- در هرکاری محافظه کار هستید؟      یا
- در کارها خطر می‌کنید؟

بهترین شیوه برای تعیین عزت نفس، گوش دادن به کلام درونی است، کلامی که به طور غیرارادی در طول روز از ذهن شما می‌گذرد. تمرین زیر فرصتی را برایتان فراهم می‌کند که به مرور نجواهای باطنی پردازید و عزت نفس خود را تعیین کنید. باخود چه می‌گویید؟

- وقتی که در مقابل همکاران خود مرتکب اشتباه می‌شوید.
- وقتی که برای اولین بار کاری را انجام می‌دهید و آنرا مشکل می‌یابید.
- وقتی فراموش می‌کنید کاری را که قول داده‌اید انجام دهید.

- وقتی وارد جلسه‌ای می‌شوید و هیچکدام از حاضرین را نمی‌شناسید.
- وقتی رئیس‌تان شما را صدا می‌زند و شما علت آنرا نمی‌دانید.
- وقتی هنگام راه رفتن نمی‌توانید تعادل خود حفظ کنید و به اصطلاح سکندری می‌خورید.

- وقتی برای یک ملاقات مهم، احساس می‌کنید که دارد دیرتان می‌شود.
- وقتی نمی‌توانید حساب دریافت و پرداخت را در دسته چک خود تراز کنید.

- وقتی کاری را به نحو شایسته‌ای انجام داده‌اید.

گفت و گوهای درونی شما حاوی چه پیام‌هایی است؟ آیا پیام‌هایی منفی و محدودکننده برای خود ارسال می‌دارید و یا پیام‌های انرژی‌زا و نیرودهنده؟ خواه درست بیندیشید و یا غلط فکر کنید. شما همیشه به افکار خود اعتقاد دارید. برای اینکه از ارزشی که برای خود قایلید کاملاً آگاه شوید پاسخ‌های خود را با جدول زیر مقایسه کنید.

علائم عزت نفس      گفت و گوهای درونی      علائم حقارت نفس

<p>وقتی در مقابل همکاران خود مرتکب اشتباه می‌شوید به خود می‌گوئید:</p>	
<p>دفعه بعد مطمئناً موفق می‌شوم</p>	<p>حالا، همه فهمیدند که بی‌عرضه و دست و پا چلفتی هستم.</p>

وقتی برای اولین بار کاری  
را انجام می دهید و آن را  
مشکل می یابید

با این قبیل مسائل قبلاً زیاد روبه رو شده ام،  
اگر از آن دست بر ندارم قطعاً موفق می شوم  
خیلی کودن هستم، هرگز  
نمی توانم چیزی یاد بگیرم.

وقتی فراموش می کنید  
کاری را که قول داده اید  
انجام دهید.

معمولاً چیزی را فراموش نمی کنم. جای نگرانی  
نیست. به زودی کارها روبه راه می کنم.  
خیلی احمق  
و فراموشکار هستم.

وقتی وارد جلسه ای می شوید  
و هیچکدام از حاضرین  
را نمی شناسید:

چه بهتر، با نظریات تازه ای  
روبه رو می شوم.  
چه بد، حالا چگونه این همه وقت را با  
آدم هایی که نمی شناسم بگذرانم؟

وقتی رئیسشان شما  
را صدا می کند و علت  
آنرا نمی دانید:

نمی دانم موضوع از چه قرار است.  
این دفعه دیگر چه خطایی  
از من سرزده است؟

وقتی به هنگام راه رفتن، نمی‌توانید  
تعادل خود را حفظ کنید  
و به اصطلاح سکنندری می‌خورید:

حتی موقع راه رفتن هم خودم  
را اسباب خنده مردم می‌کنم

خدای من، بهتر است جلوی  
پای خودم را ببینم.

وقتی احساس می‌کنید که برای  
حضور در یک ملاقات مهم  
دارد دیرتان می‌شود:

همیشه همین‌طور بوده.  
هیچوقت نمی‌توانم کاری  
را درست انجام دهم.

من هرگز در ملاقاتم تأخیر ندارم  
بهتر است خودم را هرچه زودتر به یک باجه  
تلفن برسانم و تأخیرم را اطلاع دهم.

وقتی نمیتوانید حساب دریافت  
و پرداخت را در دسته‌چک  
خود تراز کنید:

در این کار همیشه ضعیفم. هیچوقت  
نمیتوانم موجودی‌ام را تراز کنم.

این کار باید انجام شود. مطمئنم  
که میتوانم آنرا انجام دهم.

وقتی کاری را به نحو شایسته‌ای  
انجام داده‌اید:

معجزه شده!  
این فقط یک شانس بود.

واقعاً در این کار مهارت دارم.

---

تصاویر ذهنی و گفت وگوهای درونی همیشه  
موجد گفتار و اعمال ماست، همواره به آن‌ها اعتقاد  
داریم و می‌کوشیم تا تحقق یابند.

---

---

گفت وگوهای درونی خود را مرور کنید.  
بکوشید تا مثبت فکر کنید، مثبت وارد عمل شوید  
تا نتایج مثبتی بگیرید.

---

---

به هنگام گفت وگو با خود، برای تقویت  
عزت نفس، از ملامت خود پرهیزید و به عکس از  
هر فرصتی برای تمجید خود استفاده کنید.

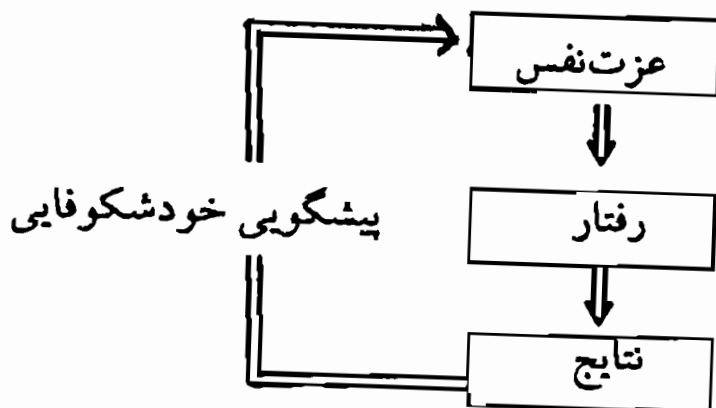
---

## چگونه گفت وگوهای باطنی تحقق می‌یابند

افرادی که دارای علائم تحقیر نفس‌اند در محافل عمومی نجوش و  
گوشه گیرند، چیزی برای گفتن ندارند، اشتباهات زیادی مرتکب  
می‌شوند، با افراد خونگرم و اجتماعی رفتاری کاملاً متفاوت دارند و با  
نتایجی کاملاً متفاوت هم روبه‌رو می‌شوند.

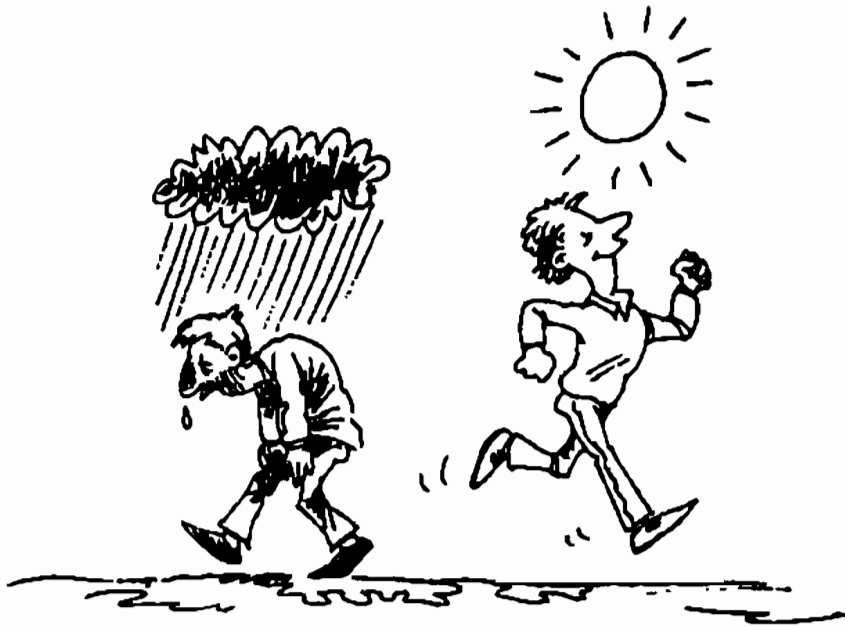
در حقیقت، خودپنداری و عزت نفس، نوازنده آهنگی است که رفتار و  
رابطه ما به‌ساز آن می‌رقصد. چرا که ما را به‌جهتی سوق می‌دهد که رفتار  
خاصی از خود نشان دهیم و با نتایجی مشخص و قابل پیش‌بینی مواجه

شویم. برای مثال وقتی گوشه عزلت اختیار می‌کنیم و از حشر و نشر می‌پرهیزیم، مردم طبعاً واکنشی مشابه از خود نشان می‌دهند و این خود بهانه‌ای می‌شود برای انزوای طلبی در ارتباطات آتی. در نتیجه، یک دور باطل و ناامید کننده را مرتب طی می‌کنیم.



اگر با اعمال و رفتار خود با نتایجی که پیش‌بینی کرده‌ایم روبه‌رو نشویم، یا آنها را فراموش می‌کنیم و یا آنقدر با آنها کلنجار می‌رویم تا تفسیر و توجیهی مطابق با عقاید و ذهنیات خود بیابیم.

بطور کلی مغز آدمی پیوسته می‌کوشد تا وقایع را پیش‌بینی کند و به هم ارتباط دهد. به همین دلیل هرگونه اطلاعاتی را که با نظام اعتقادی‌اش مغایر باشد مردود می‌شمرد و نادیده می‌گیرد و یا آنقدر به آن پیچ و تاب می‌دهد تا با نظام آن مطابقت پیدا کند. برای مثال اگر مقدمات دوستی را با شخصی خجول فراهم آورید، ذهن او، در یک فرایند سریع و غیرارادی، اعمال شما را بی‌اهمیت تلقی کرده و آنرا دفع می‌کند. او ناخودآگاه اجازه نمی‌دهد تصویر شخص خجول و گوشه‌گیری که در ذهن دارد خرد شود و فروریزد. ذهن ناهوشیارش می‌گوید «باید مطمئن شوی که گفت و گوهایی باطنی تو تحقق می‌یابند.»



حال ببینیم که زبان رفتار چه ارتباطی با این ذهنیت دارد. تصویری که از خود بر ذهن دارید و همچنین حرمت نفسی که برای خود قائلید، قبل از آن حتی لب به سخن بگشایید، از طرز نشست و برخاست، وضعیت لباس و تماس چشمی شما به دیگران منتقل می شود و به این طریق خودپنداری و عزت نفس آهنگی را می نوازد که شما با نوای آن می رقصید و با دیگران ارتباط حاصل می کنید.

### عزت نفس خود را تقویت کنید

- به جای ملامت خود در قبال اشتباهات، آنها را درس و تجربه ای ارزشمند تلقی کنید.
- به جای نشستن در خانه، معاشرت کنید، از اوقات خو لذت ببرید و استعدادهایتان را تقویت کنید.

- به جای پر خوری و غفلت از جسم، مراقب حال خود باشید.  
- به جای اینکه نقاط ضعف خود را کانون توجه قرار دهید، پیوسته به موفقیت‌های خویش بیندیشید.

- به جای اینکه در قبال نارسایی‌ها، دیگران را به باد ملامت بگیرید، مسئولیت‌های زندگی را به گردن بگیرید و رفتارتان را منشاء رویدادهای زندگیتان به حساب آورید

- به جای اینکه با بازندگان حشر و نشر داشته باشید، با پیروزمندان و افراد بزرگ منش نشست و برخاست کنید.

- به جای اینکه نسبت به خود و دیگران خرده گیر باشید، در خود و دیگران به دنبال خوبیها بگردید.

- به جای اینکه در برابر تحسین دیگران بگویید: «اوه، اینکه چیزی نبود.» با متانت از تمجید آنها لذت ببرید و بگویید: «متشکرم.»

بیشتر خودپنداری و عزت نفس ما در ضمیر ناهوشیارمان آشیان دارد و در نتیجه از دیدمان پنهان می ماند؛ اما به هر حال با کنترل کردن رفتار، برنتایج زندگیمان تأثیر می گذارد.

برای تقویت عزت نفس باید با تعمق در ژرفای وجود، از دنیای پیچیده درون خود آگاه شویم، به کاستی هایمان پی ببریم، جهت گیری هایمان را در قبال رویدادها، مردم و شرایط گوناگون بشناسیم و به فکر اصلاحشان باشیم. آنگاه با شگفتی شاهد خواهیم بود که با تصویر نیرومندی که از خود بر ذهن داریم و به کمک حرمت نفس والایی که برای خود قائلیم در برابر هر شرایطی حق انتخابمان چند برابر می شود و ارتباطمان با دیگران به نحو چشمگیری بهبود می یابد.



## اهمیت نخستین تأثیری که بر مردم می‌گذاریم

شما فقط یک بار فرصت دارید که بهترین تأثیر را بگذارید.

اولین برخورد ما با دیگران تأثیر ژرف در نهاد آنها دارد و تصویری جاودانه را از ما در ذهنشان حک می‌کند. این تأثیرات می‌تواند آغازگر ارتباطی بزرگ و پویا باشند و یا به عکس فرصت‌های مناسب را برای ارتباطی مؤثر و مفید از چنگمان بیرون آورند. تحقیقات نشان می‌دهد که وضعیت لباس، آرایش مو، نوع زیورآلات و سایر ملزومات از قبیل عینک، کلاه، نوع عطر یا ادوکلن مصرفی و خلاصه آراستگی ظاهر حدود پنجاه و نه درصد در اولین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم نقش دارند و عوامل خارج از کنترل از قبیل سن، قد و وزن، اگرچه بی‌تأثیر نیستند، اما از اهمیت کمتری برخوردارند.

اجازه دهید با ارتباط سمبولیک لباس شروع کنیم. در منزل هر طور که میل دارید لباس بپوشید اما حتماً در سرکار به ظاهر خود توجه داشته باشید و از ضوابطی پیروی کنید که اگرچه درجایی نوشته نشده اما واقعیت دارد و بر سازمان یا مؤسسه محل کار شما حاکم است. اگر هنوز به این امر توجه نکرده‌اید، نگاهی به افراد دوروبر خود بیندازید و اصول و

قواعدی را برای خود تعیین کنید. هدف آن است که ظاهر شما با محیط کار و همکارانتان هماهنگ باشد. اگر قصد دارید در پست خود ارتقا یابید باید ظاهر خود را همانند کسانی بیارآیید که قبلاً این موفقیت را احراز کرده‌اند. اگر میل دارید به شرکت یا مؤسسه تازه‌ای منتقل شوید باید مانند کسانی لباس بپوشید که در حال حاضر در آن مؤسسه یا شرکت مشغول بکارند زیرا شباهت ظاهری وجوه مشترکی را بین شما و آنها پدید می‌آورد و در نتیجه شانس انتقال به آن مؤسسه یا ارتقا به آن مقام را افزایش می‌دهد. اگر مترصد هستید که در حرفه خود فردی با کفایت و کارآمد جلوه کنید بهترین لباسی را که بودجه‌تان اجازه می‌دهد برای خود فراهم کنید، اگرچه آراستگی ظاهر نمایانگر عملکرد، قابلیت و شایستگی در کارتان نیست اما معاشران در نخستین برخورد از روی سر و وضع شما به‌داوری می‌نشینند و اگر ظاهری آراسته نداشته باشید، این زحمت را به خود نمی‌دهند تا با شما معاشرت کنند و به‌شایستگی و شخصیت والایتان پی ببرند.

## اهمیت زبان رفتار در اولین برخورد

قبلاً متذکر شدیم که پنجاه و نه درصد از نخستین تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم به آراستگی ظاهر ما بستگی دارد. حال اضافه می‌کنیم که چهل و یک درصد باقیمانده از نخستین تأثیر را زبان رفتار ما تعیین می‌کند. تغییرات فیزیولوژی که بتواند بیشترین تأثیر را در برخورد اول بگذارد و توجه و احترام دیگران را به سوی ما جلب کند عبارت است از حرکت آرام دو دست، صاف و شق ایستادن و نشستن (قوز نکردن)، سر را بالا نگاه‌داشتن، نگاهی ثابت و نافذ داشتن (اما نه خیره‌شدن)، آرواره سست

و نرم (اما نه شل و ول) و حالت چهره‌ای که نمایانگر احساسات درونی باشد. لبخند را فراموش نکنید (مگر آنکه کاملاً نامناسب باشد)، یک لبخند خالصانه موجب ترشح ماده‌ای شیمیایی موسوم به آندروفین می‌شود و نیروی سرشار از شادمانی را در سیستم بدن ایجاد می‌کند.

هنگامی که فردی را برای اولین بار ملاقات می‌کنید و یا کسی را ملاقات می‌کنید که مدتها از او بی‌اطلاع بوده‌اید، با آنها دست بدهید. این ارتباط جسمانی فضایی آکنده از مهر و صفا را برای گفت و شنودی دوستانه می‌گشاید. همچنین به‌هنگام خداحافظی، با حالت چهره نشان دهید که از ته دل از ملاقات با فرد دیگر خرسندید و به این ترتیب رابطه صمیمانه‌ای را برای ارتباطات بیشتر پایه‌گذاری کنید.

## نقش لحن کلام در زبان رفتار

اولین کلماتی که از دهان شما خارج می‌شود، لحن کلامتان را تعیین می‌کند، بنابراین صدای شما باید آرام، منظم و نیرومند باشد، بیش از حد بلند یا کوتاه نباشد، کلمات به‌روانی پشت سرهم ادا شوند و از تأمل بی‌جا و زنده خودداری و روی کلمات و جملات مهم تکیه شود. از آنجا که اولین برخورد تأثیری همیشگی برچای می‌گذارد، پس هوشیار باشید که مطابق میل خود بر ذهن دیگران تأثیر بگذارید.

---

با آراستگی ظاهر، گفتار، نشست و برخاست و رفتار مناسب، در اولین برخورد تأثیر مثبتی در دیگران داشته باشید.

---

## زبان رفتار خود را کنترل کنید

همان طوری که پیش از این مشاهده کردید، اغلب مردم از حالات و حرکات ما ناخودآگاه ذهنمان را می‌خوانند و پس از نتیجه‌گیری آنرا به ذهن نیمه هوشیار خود می‌سپرنند. اگرچه در بسیاری از موارد روابط انسان غیرکلامی و بر پایه ذهن خوانی است اما تعداد اندکی از مردم در ارتباطات خود با دیگران به حالات و حرکاتشان توجه دارند و در نتیجه از در اختیار داشتن یک ابزار ارتباطی نیرومند که بدون ذکر حتی یک کلمه میتواند پیامی را به دیگران انتقال دهد، بی‌بهره‌اند. در اینجا لازم می‌دانم سه اصل مهم و اساسی ارتباط با دیگران را یادآوری کنم.

- ۱ - هرکاری انجام دهید، یک ارتباط است.
  - ۲ - نحوه ارائه پیام همیشه در نحوه دریافت پیام تأثیر می‌گذارد.
  - ۳ - در یک ارتباط واقعی، منظور گوینده اهمیت ندارد، مهم این است که شنونده چه برداشتی از حرفها دارد.
- از آنجا که بین جسم و روان رابطه‌ای محکم و تنگاتنگ وجود دارد برای اینکه سخنانتان هرچه بهتر و بیشتر در دیگران نفوذ کند، بکوشید مطالب مورد بحثتان با کیفیت صوت، وضع چهره و حرکات دست و بدنتان هماهنگ و منطبق باشد. بهر تقدیر، مهارت در ارتباط رفتاری به اندازه مهارت در ارتباط بیانی حائز اهمیت است و هرچه بتوانید حالات

و حرکات خود را تحت کنترل در آورید بر تأثیر کلام خود افزوده‌اید. اگرچه زبان رفتار ریشه فرهنگی و تربیتی دارد اما رعایت موارد زیر می‌تواند تا حدود زیادی شما را در بهره‌گیری ثمربخش‌تر از آن یاری رساند.

## ۱ - تنظیم وضعیت فیزیکی (نشستن - ایستادن)

اگر دقیقاً در مقابل کسی بنشینید و یا بایستید و یا درست در مقابل او قدم بردارید، ذهن نیمه هوشیارش این حالت را یک رویارویی تلقی می‌کند و به ارتباطات با او رنگ و بوی سلطه‌جویی می‌دهد. به علاوه، برای اینکه شما و طرف مقابل مجبور نباشید به هنگام اندیشیدن به چشمان یکدیگر خیره شوید، بکوشید تا در کنار هم و با زاویه نود درجه بنشینید یا بایستید.



بلندی قد ممکن است، وضع نامساعدی را به هنگام ارتباط به وجود آورد، بنابراین اگر قد شما از حد معمول بلندتر است، آنقدر از طرف مقابل فاصله بگیرید که مجبور نشود برای نگاه کردن به شما، سروگردنش را کاملاً بالا بیاورد زیرا در چنین شرایطی، پس از چند ثانیه، درد در ماهیچه‌های گردن و شانه‌هایش شروع شده و عضلات چشمانش خسته می‌شوند. به علاوه شما هم برای نگاه کردن به او باید خم شوید که این کار هم به درد گرفتن ماهیچه‌های گردن و کمرتان منجمد.

هرکدام از ما دارای یک حریم نامرئی ارتباطی در اطراف خود هستیم

فاصله دیگران را به هنگام تماس با ما تعیین می‌کند. باید هوشیارانه مراقب ورود افراد مختلف به حریم ارتباطی شخصی خود باشیم.

## حریم ارتباطی

خانواده و دوستان نزدیک	تا ۴۵ سانتیمتر
دوستان و همکاران نزدیک	۴۵ تا ۸۰ سانتیمتر
همکاران و آشنایان	۶۰ تا ۱۲۰ سانتیمتر
بیگانه‌ها	حدود ۱۵۰ سانتیمتر

در فرهنگ هر ملتی، مردم به هنگام ارتباط فاصله معینی را رعایت می‌کنند. اعداد و ارقامی را که در جدول فوق ملاحظه می‌کنید مربوط به حریم ارتباطی سفیدپوستان قاره استرالیا است. مردم شمال اروپا و آمریکای شمالی و ملل آسیایی در فضای گسترده‌تری با هم ارتباط برقرار می‌کنند. در صورتی که فرد ساکن اروپای جنوبی، ارتباط در چنین فضایی را مبهم و ناخوشایند می‌داند و معیارهای ذهنی او فضای کوچکتری را برای ارتباط تعیین می‌کند. در فرهنگ ملل خاورمیانه، این محدوده حتی کوچکتر است. در بعضی از کشورها مردم به هنگام گفت و گو دست بر پشت یا شانه فرد دیگر می‌گذارند.

هنگامی که با مردمی با فرهنگ‌های مختلف روبه‌رو می‌شوید، برای رفع هرگونه سوء تفاهم و آشفستگی روحی و نیز ایجاد رابطه‌ای گرم و مناسب، با هوشیاری ارتباطات رفتاری آنها را مد نظر داشته باشید و تفاوتها را در فواصل جسمانی آنها بشناسید و رعایت کنید.

## ۲- گشاده‌رو و خوش‌برخورد باشید

در تصویر زیر، در پیامی که هریک از دو نفر با زبان رفتار به یکدیگر ارسال می‌کنند تفاوت فاحشی دیده می‌شود. فردی که در طرف چپ ایستاده و ترش‌رویی از سر و وضعش ساطع است، با زبان رفتار این پیام را ارسال می‌کند که مایل به گفت و گو با فرد دیگر نیست. او برای محافظت از خود دیواری نامرئی به دور خود کشیده و ذهنش را به‌روی اطلاعات و ایده‌های نو بسته است.

این ارتباط رفتاری مسلماً تأثیری منفی در فرد دیگر داشته و ارتباط را به بن بست می‌کشانند زیرا چگونه می‌توان فردی را در چنین شرایطی درک کرد و اطلاعات و پیام خوبی را در اختیارش گذاشت؟ به‌عکس گشاده‌رویی و وضعیت رفتاری فردی که در طرف راست ایستاده است حکایت از آمادگی فکری و ذهنی او دارد. او آماده است تا با دیگری ارتباط برقرار کند و به‌سخنانش گوش بسپارد. درک کردن چنین فردی و اطلاعات خوب در اختیار او گذاردن مسلماً نسبت به فرد نخست ساده‌تر است.



با کدام یک از این دو نفر ترجیح می‌دهید صحبت کنید؟

## ۳- فکر خود را منحصراً به سوی دیگری متمرکز کنید

قبلاً دیدیم که با تمرکز فکر روی پیام دهنده، ارتباط ما به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد و او را یاری می‌کند تا اطلاعات خوبی را در اختیار ما بگذارد. به‌علاوه توانایی دقیق گوش کردن را نیز در ما

تقویت می‌کند. هرچه ارتباط مهمتر و حیاتی‌تر باشد اینکه افکار زائد را از ذهن خود بزدائید و کاملاً به سخنان طرف مقابل گوش بسپارید، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. رو به سوی فرد دیگر بنشینید. این کار گوینده را تشویق می‌کند که به سخنان خود ادامه دهد و همچنین احتمال این که افکار شما به خاطر سر و صداها و رفت و آمدهای پی در پی پرت شود، کاهش می‌یابد. جان کلام آنکه گوینده و سخنان او مرکز توجه شما قرار می‌گیرند.

#### ۴ - چگونه به دیگران نشان دهیم که به سخنانشان توجه داریم

هنگامی که به سخنان دیگران گوش فرا می‌دهید، با کمی خم شدن نشان دهید که به سخنانشان توجه کامل دارید. این کار می‌رساند که به گفت و شنود علاقمندید و میل دارید آن را ادامه دهید.



درعین حال اگر در خم شدن به سوی گوینده افراط کنید و زاویه هفتاد و پنج درجه را بشکنید، نه تنها رفتارتان پیام‌آور تمایل شما به ادامه گفت و گو



نیست، بلکه با این کار، ناخودآگاه، فشاری را هم به فرد دیگر منتقل کرده‌اید و در حقیقت زیرکانه به او می‌گویید: «من حرف‌هایت را باور ندارم، بهتر است صادقانه سخن بگویی.» یا «بهتر است با پیشنهاد من موافقت کنی.» به علاوه خم شدن بیش از حد بدن به سوی فرد دیگر تخطی به حریم ارتباطی اوست. به بیانی دیگر وقتی کسی زیاد به طرف ما خم می‌شود، ناخودآگاه احساس می‌کنیم که در تنگنا قرار گرفته‌ایم



خم شدن به طرف شخص شنونده به میزان شصت تا هفتاد درجه اگر با دقت انجام پذیرد بهترین تأثیر را خواهد داشت. از این جهت شگرد هوشمندانه و زیرکانه‌ای برای متقاعد کردن دیگران و کسب اطلاعات دیگر است اما اگر در به‌کاربردن این تکنیک دقت عمل نداشته باشیم ممکن است قلدری کردن و پس زدن دیگری تلقی شود و نتیجه‌ای معکوس به بار آورد. عکس این نظام نیز صادق است. اگر کسی دربارهٔ مسائل و معضلات شخصی خود سخن می‌گوید و آشفته حال و بحرانی است، با تکیه دادن به عقب و راحت نشستن می‌توان از

فشار عصبی او کاست. مجدداً باید در چنین شرایطی حدود را رعایت کرد زیرا اگر در تکیه دادن نیز افراط کنید، فرد دیگر احساس می‌کند که به سخنانش توجه ندارید.

## ۵ - نقش تماس چشمی در زبان رفتار

چشم آینه روح است. پدر و مادرها اغلب به بچه‌هایشان می‌گویند: «وقتی دارم با تو حرف می‌زنم، به من نگاه کن.» دوستان و آشنایان می‌گویند: «او حتی نتوانست به چشمان من نگاه کند.»

وقتی به سخنان کسی گوش می‌دهیم باید تماس چشمی را به اندازه کافی با او حفظ کنیم. در غیر این صورت تصور میکند که علاقه‌ای به شنیدن سخنانش نداریم. از طرفی دیگر، اگر بیش از اندازه به طرف مقابل نگاه کنیم، برخوردی آمرانه و تحکم‌آمیز اختیار کرده‌ایم. تماس چشمی مناسب به گوینده این پیام را می‌رساند: «من حقیقت را به شما می‌گویم، میتوانید به حرف‌هایم اعتماد کنید.» همچنین به شنونده کمک می‌کند تا توجه خود را حفظ کند. تماس چشمی مناسب شنونده حامل این پیام است که: «من به شما و سخنانتان علاقه‌مندم و مایلم آنرا پی‌گیرم.» همچنین به گوینده کمک می‌کند تا احساس کند به حرف‌هایش توجه دارند.

در اینجا یک مسئله وجود دارد و آن متفاوت بودن میزان مناسب تماس چشمی در فرهنگ‌های مختلف است. برای مثال بسیاری از مردم در فرهنگ مشرق زمین با تماس چشمی کمتر آسوده‌ترند. برخی از آنها حتی به هنگام گوش کردن به سخنان دیگری اغلب چشمان خود را می‌بندند. در صورتیکه استرالیایی‌ها با چنین برخوردی ممکن است احساس وحشت کنند مگر اینکه چنین پندارند که فرد دیگر برای جلوگیری از حواس‌پرتی و تمرکز افکار چشمان خود را می‌بندد.

با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، میتوان تماس چشمی را با طرف مقابل طوری برقرار کرد که در او اعمال فشار شود و یا با کاهش ملایم تماس چشمی فشار را کاهش داد. بار دیگر تأکید می‌کنیم که دقت عمل در این تکنیک نقش اساسی را به عهده دارد.

## ۶- واکنش مناسب به پیام دهنده

پیش از این با فن دقیق شنیدن آشنا شدیم و دانستیم که برای اطمینان از ایجاد ارتباطی دقیق و همچنین جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، بهترین شیوه آن است که برداشت خود را از آنچه می‌شنویم به‌طور خلاصه به‌گونه‌ای منعکس کنیم. همچنین به‌اهمیت این امر واقف شدیم که وقتی یک سلسله سؤالات را یکی پس از دیگری مطرح می‌کنیم، برای اینکه پرسش مکرر ما رنگ و بوی بازجویی به‌خود نگیرد، باید پس از شنیدن هر پاسخ، خلاصه‌ای از آن را به‌گونه‌ای منتقل کنیم. رعایت مطالبی که گفته شد نشان‌دهنده یک واکنش مناسب به‌گونه‌ای است. در غیر این صورت گفت‌وگو به‌طرز ناهنجاری به‌مسیر دیگری کشانده می‌شود. اصولاً واکنش مناسب از سوی شنونده سخنان گوینده را بسط می‌دهد و تصریح می‌کند. به‌علاوه، چنین واکنشی با ریتم و آهنگی طبیعی، گفت‌وگو را سلیس و روان می‌کند.

## ۷- حفظ آرامش و اعتدال به‌هنگام گفت‌وگو

بعضی افراد عادت دارند مرتب پای خود را تکان دهند و عده‌ای دیگر با انگشتان یا مدادی بی‌وقفه بر روی میز می‌کوبند. تمام این حرکات از یک ناآرامی و آشفتگی روحی حکایت می‌کند. برخی دیگر هنگام نشستن یا ایستادن دورترین زاویه را اختیار میکنند و تنها سرشان را رو

به فرد دیگر دارند. این‌گونه عادات، اگرچه ممکن است برای خود آنها مانعی نداشته باشد اما میتواند موجب پراکندگی حواس فرد دیگر شده و در نتیجه مانع ایجاد یک ارتباط خوب و ثمربخش شود. درحقیقت زبان رفتار این‌گونه افراد این پیام را منتقل می‌کند که «من علاقه‌مند نیستم، خسته و کسل هستم، میل دارم اینجا را ترک کنم و عصبی و مرددم.» آشفته‌گی، گسیجی و هیجان درونی از تکان دادن پاها، ضربه‌زدن با انگشت‌ها و فاصله گرفتن آنها به روشنی آشکار است.

آرامش و اعتدال، در به‌وجود آوردن یک ارتباط مطلوب کمک فراوان می‌کند و لزوماً نباید خشکی و انعطاف‌ناپذیری تلقی شود. فردی که بر اعصاب خود کاملاً مسلط است طبعاً با فردی که مدام تکان می‌خورد، با به‌زمین می‌زند و کاملاً به‌عقب تکیه می‌دهد رفتاری متفاوت دارد و بر ارتباط تأثیری متفاوت می‌گذارد.

بسیاری از مردم، به‌لحاظ داشتن چنین عادات نامطلوبی، اختلالاتی را در ارتباطات خود به‌وجود می‌آورند. اگر شما هم از زمره این افراد هستید بهتر است بر عادات ناپسند خود چیره شوید. طبیعی است که یک شبه نمی‌توان عاداتی را که در نهاد انسان ریشه دوانده ریشه‌کن کرد. بنابراین این کار نیاز به تلاشی فراوان و پیگیر دارد.

رعایت مطالبی که در این فصل به آنها اشاره شد در استفاده از زبان رفتار امری ضروری است. هرچه ارتباطات ما مهمتر باشد، رعایت این اصول اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به‌عکس هرچه از قواعد فوق فاصله بگیریم، فرد دیگر بیشتر احساس ناراحتی می‌کند و در نتیجه ارتباطمان بیشتر آسیب می‌بیند. بنابراین میتوان با تلاش برای کنترل کردن زبان رفتار و اصلاح عادات ناپسند، به نتیجه‌ای مثبت در ایجاد یک رابطه ارزشمند رسید. به‌علاوه با تکرار، این رفتارها به تدریج به صورت شرطی درمی‌آیند و در رده اعمال روزمره ما قرا می‌گیرند.

## خلاصه‌ای از نکات ضروری در کنترل زبان رفتار

- ۱- در یک سطح بنشینید یا بایستید و زاویه باز را رعایت کنید.
- ۲- گشاده‌رو و خوش برخورد باشید.
- ۳- فکر خود را منحصرأ روی سخنان فرد دیگر متمرکز کنید.
- ۴- برای اینکه نشان دهید به ارتباط با فرد دیگر علاقه‌مندید، به هنگام گوش کردن کمی به جلو خم شوید. افراط در این کار موجب اعمال فشار به او می‌شود. به عکس اگر با فرد آشفته‌حالی روبه‌رو هستید، کمی به عقب تکیه دهید تا از فشار روانی او کاسته شود.
- ۵- برای اینکه علاقه خود را به شنیدن سخنان فرد دیگر نشان دهید، باید تماس چشمی شما با او مناسب باشد. افراط در تماس چشمی موجب اعمال فشار و کاهش در آن نمایانگر عدم اعتماد به سخنان گوینده و عدم تمایل به شنیدن بقیه آن است.
- ۶- پاسخ خود را به نحوی مناسب و بر مبنای آنچه می‌شنوید قرار دهید.
- ۷- آرامش و اعتدال خود را حفظ کنید تا در فضایی آرام و آزاد ارتباطات ساده‌تری داشته باشید.

## صمیمیت و تفاهم از طریق تقلید از زبان رفتار

وقتی با فردی انس و الفت دارید و احساس می‌کنید که با او هم موج و هماهنگ هستید، پیوستگی و یگانگی حاصله بر روابط شما حاکم می‌شود و به آن قوام و استحکام می‌بخشد، همکاری را ترویج می‌دهد و برای کسب نتایج دلخواه یاریتان می‌کند. این بار که به یک رستوران یا هر

محفل عمومی دیگری می‌روید، به افراد دیگر که دو به دو با یکدیگر مشغول صحبتند توجه کنید. کدامیک ظاهراً روابطی صمیمی دارند؟

هنگامی که رشته‌ای قوی دو نفر را به هم پیوند می‌دهد، حرکات و حالات جسمانی یکی در دیگری منعکس می‌شود. در واقع افرادی که با هم صمیمی هستند به طور ناخودآگاه زبان رفتار یکدیگر را تقلید می‌کنند. حتی وضعیت نشستن، ایستادن و زاویه چرخش سر آنها مشابه و یا یکسان است. با همان زاویه به طرف جلو خم می‌شوند و به همان طریق پاهایشان را روی هم می‌اندازند. حرکاتشان نیز اغلب هم‌زمان انجام می‌گیرد. برای مثال وقتی فردی جابه‌جا می‌شود، دیگری هم این کار را می‌کند و یا وقتی کسی دستش را برای برداشتن نوشابه دراز می‌کند، دیگری هم همین کار را انجام می‌دهد و هر دو ممکن است با یک ریتم پاهایشان را تکان دهند. حتی اگر با دقت بیشتری نگاه کنید به نکات ظریف مشترک دیگری بین آن دو پی می‌برید. مثلاً هر دو ممکن است هماهنگ نفس بکشند و یا لحن صدا، زیر و بم صدا، تکیه کلام و سرعت سخن گفتنشان جور و یکنواخت باشد. از عبارات و اصطلاحات مشابهی استفاده کنند حالات و تغییرات قیافه یکسانی داشته باشند.<sup>۱</sup>



۱. اعضای یک خانواده به دلیل همدلی و صمیمیت اغلب دارای حرکات، تکیه کلام، حالات چهره و لحن صدای مشابهی هستند. مترجم

صمیمیت باهم‌جواری و هم‌سانی نسبت مستقیم دارد. هر زمان که با دیگران رابطه‌ای صمیمانه ایجاد می‌کنیم، به‌طور طبیعی و ناخودآگاه رفتارشان را تقلید می‌کنیم. با ضمیر نیمه‌هوشیار خود می‌اندیشیم که «این فرد در بسیاری از جهات شبیه من است. بنابراین باید فردی خوب و عالی باشد.» این احساس به‌طور خودکار رابطه‌ما را با او تقویت می‌کند و به آن استحکام می‌بخشد.

تا به حال به‌طور ناخودآگاه این کار را انجام می‌دادید اما در این فصل می‌آموزید که چگونه به‌طور ارادی با هرکس و در هر زمان که مایل باشید پیوند تقارن و هم‌جواری ببندید و در نتیجه رابطه‌ای صمیمانه به‌وجود آورید. برای جور شدن با یک فرد باید عقاید و تاریخچه زندگی او را مدل‌سازی کنید و لغات و اصطلاحات مشابه او را به‌کار ببندید. سلیقه او را در لباس پوشیدن رعایت کنید و حتی حالت تنفس او را تقلید کنید و خلاصه زبان رفتار را به‌طور کامل شبیه‌سازی کنید. حرکات دست، تغییرات چهره، حالت پا هنگام نشستن، زاویه سر و یا شانه‌ها، نحوه گرداندن سر و جز این‌ها. شما می‌توانید به‌دلخواه خود یک قسمت یا تمام موارد فوق را مدل‌سازی کنید. انتخاب با شماست. می‌توان صدای، سرعت و زیر و بم آن، مکث‌ها و سخن‌ها را مدل‌سازی کرد. همچنین می‌توان سرعت نفس کشیدن و محل تنفس (بالای قفسه سینه، پایین قفسه سینه) و چگونگی آن (عمیق، عادی) را شبیه‌سازی کرد و یا می‌توان از کلمات، عبارات و شیوه سخن‌گفتن مشابهی بهره‌جست.

## مدل‌سازی متقاطع (آینه‌کاری)

برای تقلید از زبان رفتار افراد می‌توان از روش آینه‌کاری استفاده کرد. برای مثال، اگر فرد مورد نظر پای راست خود را روی پای چپ انداخته است، شما پای چپ خود را روی پای راست بیندازید. اگر او با ساعد

راست خود، دست چپ خود را مالش می دهد، شما با ساعد چپ خود دست راست خودتان را مالش دهید و به این ترتیب حالات و حرکات فرد دیگر را منعکس کنید. می توانید صدای او (سرعت، زیر و بم، بلندی، مکث ها، لحن) را نیز مدل سازی کنید. البته مقصود این نیست که کورکورانه هر حرکت شخص را تقلید کنید. اگر فضای موجود غیر طبیعی، دشوار و خالی از صداقت باشد، فن شبیه سازی پوچ و توخالی به نظر می رسد و در ایجاد روابط صمیمی به هیچ کار نمی آید. به بیانی دیگر، باید مراقب باشید که افراد متوجه نشوند شما حرکات و رفتار آنها را تقلید می کنید. هوشیاری در این مرحله مفتاح رمز است. آنها نباید با خود فکر کنند که «خدای من، چرا هرکاری می کنم، او هم انجام می دهد. هر وقت دستم را می خارانم، او هم دستش را می خاراند. به مجرد اینکه آه می کشم، او هم آه می کشد. ای کاش این قدر ادای مرا در نمی آورد.»




---

از تکنیک مدل سازی تنها زمانی استفاده کنید که برای فرد دیگر احترامی متقابل قائلید و از صمیم قلب مایل هستید رشته های صمیمیت و همدلی را با او بگسترانید و ارتباطات متقابل را تقویت کنید.

---

## تفاهم و صمیمیت خود را با دیگران بیازمائید

گاهی اوقات لازم است در ارتباط با دیگران، قبل از هر چیز، میزان تفاهم احتمالی فرد دیگر را آزمود و پیش بینی کرد. برای مثال اگر قصد دارید قراردادی را با کسی منعقد کنید و یا تقاضای مهمی را مطرح کنید،



احتمالاً میل دارید میزان تفاهم فرد دیگر را با خود پیش‌بینی کنید تا در صورتی که مطمئن شدید روابط شما با او نتایج مثبتی را به دنبال دارد تقاضای خود را مطرح کنید یا به انعقاد قرارداد تن دهید. برای این منظور میتوان از روشی موسوم به "پشتاز" استفاده کرد.

انجام این روش بسیار ساده است. فقط کافی است کمی بر روی صندلی خود جا به جا شوید و ببینید که آیا فرد دیگر هم به پیروی از شما جا به جا می‌شود یا نه. اگر چنین کرد شما پشتاز هستید. هرچه او سریعتر و قاطعانه‌تر از شما تبعیت کند، احتمال اینکه تفاهم بیشتری حاکم شود بیشتر است. البته فقط مجبور نیستید جا به جا شوید، میتوانید لحن کلام را بلندتر یا ملایم‌تر و یا سرعت بیان را سریعتر و یا آهسته‌تر کنید، قلمی در دست بگیرید و با آن وربروید، شانه یا قوزک پای خود را مالش دهید و یا جرعه‌ای قهوه بنوشید. اگر حسن تفاهم و همدلی متقابلی وجود داشته باشد، هرکاری که شما انجام دهید، ضمیر نیمه هوشیار فرد دیگر متوجه آن می‌شود و به‌توسط سلسله اعصاب به اعضای بدن فرمان می‌دهد که حالات و حرکات مشابهی از خود نشان دهد. بنابراین هرزمان که دریافتید طرف مقابل با ریتمی هماهنگ حرکات شما را آینه‌وار منعکس می‌کند، میتوانید مطمئن باشید که با او به تفاهم خواهید رسید. اهمیت همدلی و تفاهم در ارتباطات نیاز به تأکید ندارد. هرچه ارتباط از اهمیت والاتری برخوردار باشد، نیاز به مدل‌سازی برای ایجاد تفاهم و آزمون آن با روش پشتاز بیشتر احساس می‌شود.

---

برای اطمینان از این‌که با کسی  
همدل و صمیمی هستید، از تکنیک  
پشتاز استفاده کنید.

---

## الفبای زبان رفتار:

تاچه اندازه در خواندن ذهن دیگران موفق هستید؟

گفتیم که در اکثر موارد ارتباط ما با دیگران غیرکلامی بوده و برپایه ذهن خوانی قرارداد به همین دلیل شناخت علائم، نمادها و نشانه‌های مثبت و منفی که معنای ارتباط را مشخص می‌کند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چراکه یک حرکت، یک علامت و یک نگاه حاوی پیامی است که چنانچه آنرا به درستی بشناسیم و مفهومش را بدانیم، میتوانیم در قبال آن واکنش مناسبی نشان دهیم و در نتیجه ارتباطات موفق‌تری داشته باشیم.

توجه به علائم زبان رفتار ابتدا ارادی است اما پس از مدتی به صورت عادت درمی‌آید و شرطی می‌شود چندان که در برخورد با دیگران قادر می‌شوید ناخودآگاه ذهن آنها را بخوانید و برای ایجاد ارتباطی ثمربخش و مفید رفتاری متناسب در پیش‌گیرید.

بسیاری از علائم زبان رفتار پیامی آشکار دارد. برای مثال، پای کوفتن به زمین نشانگر آن است که فرد مضطرب است و یا تنفس عمیق و سریع مؤید آنست که فرد، پس از مدتی از یک نکته ابهام‌آمیز سر درآورده است.

**احتیاط!**

باید مراقب باشید که زبان رفتار را درست تعبیر و تفسیر کنید. برای

مثال اگر کسی در برابر شما دست به سینه بایستد می‌توانید چنین تعبیر کنید که سخنان شما را تهدید آمیز تلقی کرده و مایل به شنیدن آن نیست و یا صرفاً چنین تلقی کنید که سردش است.



از پا کوفتن به زمین ممکن است چنین استنباط شود که فرد با یک دندگی می‌خواهد به مقصودش برسد، یا صرفاً فردی عصبی است که به این طریق می‌خواهد احساسات منفی خود را تخلیه کند. همچنین خارا نیدن سر ممکن است پیام آور تردید، گیجی و سردرگمی باشد و یا تنها گویای این نکته باشد که شخص سرش می‌خارد.

علائم زبان رفتار دارای قواعدی قطعی و محرز نیست. به همین دلیل هرگز نباید آن‌ها را به‌طور انفرادی تفسیر کرد بلکه می‌باید این علائم را در قالب مجموعه‌ای از علائم، نمادها و نشانه‌ها نگریست.

### علائم زبان رفتار را در یک مجموعه ببینید

اصولاً علائم زبان رفتار بیشتر در یک مجموعه متظاهر می‌شوند و به همین ترتیب هم باید تعبیر گردند. اگر هنگامی که دست به سینه در مقابل

کسی ایستاده‌اید، ناگهان پاهایتان را به هم نزدیک کرده و با دست‌های خود بازوان خود را بمالید و قوز کنید، بیشتر مردم می‌پندارند که سردتان است. اما اگر دست به سینه بایستید، ناگهان نگاه از شخصی که مشغول صحبت کردن است بردارید، آهسته پا به زمین بکوبید و گهگاه هم سر را تکان دهید، دیگران به این نتیجه می‌رسند که با آنچه گفته میشود موافق نیستید.

## تفسیر حرکات در زبان رفتار

هرگونه حرکتی، به خصوص حرکات سریع و ناگهانی، ممکن است از طریق زبان غیرکلامی پیام‌آور حالت روحی یک فرد باشد. به‌طور مثال، اگر فردی به‌طور ناگهانی پایش را از روی پای دیگرش بردارد، جابه‌جا شود، رو به شما کند و کمی به طرفتان خم شود، به احتمال زیاد چنین می‌پندارید که او قویاً سخنانتان را تأیید می‌کند و یا اینکه می‌خواهد بیشتر در باره آنها بشنود. توجه به این حرکات از این نظر حائز اهمیت است که شما از واکنش مثبت او در مورد آنچه گفته‌اید با خبر می‌شوید، و در نتیجه برای ایجاد تفاهم در آن جهت گام برمی‌دارید.

---

توجه به زبان رفتار را در برخورد با دیگران در خود تقویت کنید و به‌صورت یک عادت درآورید. اگر با واکنش خاصی از سوی فردی روبه‌رو هستید، بکوشید و ببینید که کدام اعمال یا گفتار شما او را چنین برانگیخته است. آنگاه رفتار خود را چنان متعادل کنید که بهترین نتیجه عایدتان شود.

---

## گوش به زنگ علائم منفی باشید

اگر فردی از رفتار یا گفتار شما رنجیده باشد، زبان رفتار او پیشاپیش با علائم خود به شما هشدار می‌دهد که در ارتباطات متقابل

خللی به وجود آمده است. به طور کلی علائم منفی زبان رفتار را می توان به شرح زیر خلاصه کرد.

- نوک پاها در جهت مخالف شماست.
- تماس چشمی محدود.
- تکان دادن سریع سر.
- نشستن و ایستادن در جهت مخالف.
- مالیدن و گرفتن گوش ها.
- مالیدن و خراشیدن گردن.
- مشت کردن و فشردن پنجه دست
- بی قرار بودن، برای مثال نوک مداد را بی وقفه روی میز زدن.
- پا به زمین کوبیدن.
- پوشانیدن بینی با دست.
- برآمدگی عضلات.
- به آسمان نگاه کردن.
- چرخیدن به دور و اطراف.
- با سرعت نفس را بیرون دادن.

---

اگر با هر کدام از علائم منفی زبان رفتار که در جدول فوق ذکر شد مواجه شدید، خواه افرادی باشد و خواه در میان زنجیره ای از علائم دیده شود، با دقت بیندیشید و ببینید چه گفته اید و یا چه کرده اید که با چنین واکنشی روبه رو هستید؟ چگونه می توانید به گونه ای دیگر برخورد کنید؟ چگونه می توانید آنها را یاری کنید تا نقطه نظرهای شما را به خوبی درک کنند؟

---

## گوش به زنگ علائم مثبت باشید

همان طور که علائم زبان رفتار می تواند پیشاپیش به ما هشدار دهد که مسائلی در پیش است، به همان ترتیب هم میتواند منادی ارتباطی موفق برایمان باشد.

علائم مثبت زبان رفتار را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- اندیشمندان سر تکان دادن.
- تماس چشمی مناسب.
- نشستن یا ایستادن فرد دیگر به طرف شما.
- طرز ایستادن و نشستن راحت.
- نوک پاها در جهت شماست.
- اندیشمندان حرفها را تأیید کردن.
- دست به چانه کشیدن.
- عضلات آرام و راحت.
- در دست نگاهداشتن مدارک و مطالبی که به او ارائه می شود.

---

هروقت هریک از علائم مثبت زبان رفتار را در ارتباطات خود مشاهده کردید، به خصوص اگر در زنجیره ای از علائم ظاهر شده باشند، مطمئن باشید که یک ارتباط مثبت و ثمربخش برقرار کرده اید. اعمال و گفتار خود را مرور کنید تا آنچه که موجب انگیزش مثبت فرد دیگر شده بشناسید و پیوسته از آن برای رابطه ای ثمربخش بهره جوید.

---



آگاهی و شناخت زبان رفتار دیگران به شما کمک می‌کند تا میزان موفقیت خود را در رابطه‌ای که با آنها دارید بسنجید. همچنین آگاهی از زبان رفتار خویش و تأثیری که به‌هنگام ارائه اطلاعات بر دیگران می‌گذارد یاریتان می‌دهد که با کنترل حالات و حرکات خود اطلاعات بیشتری از دیگران دریافت کنید و موفقیت خود را در ارتباطات افزایش دهید.

پایان





■ بهترین پدران

■ بهترین مادران

■ بهترین همسران

■ بهترین دوستان

■ بهترین استادان

■ بهترین مدیران

■ بهترین بازرگانان

■ و همه بهترینان، کسانی‌اند که بهترین ارتباط را با دیگران برقرار می‌کنند.



انتشارات هامون

کلید طلایی «نیاطات»

قیمت: ۲۰,۰۰۰ ریال



515 - 63/10