

به نام خدا

دوره آموزشی :

# مهارت های ارتباطی موثر در سازمان

ارائه کننده :

دکتر میرعابدینی

عضو هیات علمی دانشگاه

پاییز 1401

مقدمه

ارتباط سازمانی چیست؟

انواع ارتباط سازمانی

فواید ارتباط سازمانی

چالش‌های ارتباط سازمانی

مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت ارتباط سازمانی

تاثیر ارتباطات در رفتار سازمانی

اثرات ارتباطات سازمانی ناکارآمد

چگونه می‌توان یک استراتژی ارتباط سازمانی مؤثر تهیه کرد؟

در تمامی سازمان ها، ارتباط زیادی مابین پرسنل در داخل سازمان وجود دارد. علاوه بر آن بسیاری از سازمانها نیاز به ارتباطات گسترده ای با افرادی از خارج از سازمان خود دارند. اما آیا این ارتباط ها در بهترین سطح خود برقرار می شود؟ آیا ما از مرادوات خود با دیگران خشنود هستیم و یا صرفا به دلیل اجبار شغلی به آن ادامه می دهیم. در این جا به موضوع دلایل دانستن و داشتن ارتباط موثر سازمانی پرداخته شده است.

### **به چه محلی سازمان می گوییم:**

منظور ما از سازمان، شرکت یا اداره ای است که می تواند دولتی یا خصوصی باشد و با اهداف عالیه مشخصی ایجاد شده است. این سازمان برای رسیدن به اهداف خود نیاز به افرادی دارد که در کار خود خبره بوده و اموری را در جهت پیشبرد اهداف سازمان انجام می دهند.

### **منظور ما از ارتباط چیست:**

افراد یک سازمان، در بسیاری از مواقع، برای انجام امور محول شده، کارهای خود را به تنهایی انجام می دهند. اما زمانهایی نیز وجود دارد که برای تکمیل کارها نیاز به رد و بدل شدن اطلاعات و یا انتقال کار و ادامه انجام کار توسط اشخاص دیگری می باشد. در چنین مواقعی، نیاز به داشتن ارتباط مابین افراد احساس می شود.

### **موثر بودن را چگونه تعریف می کنیم:**

ارتباط مابین افراد سازمان می تواند بصورتی سرد انجام شود. در اغلب سازمانها داشتن حداقل ارتباط در هنگام کار کفایت می کند. اما منظور از موثر بودن یک ارتباط در محیط کار، ارتباطی است که هر دو نفر و یا گروه مرتبط در آن، علاقه و اشتیاق برای ادامه ارتباط داشته باشند.

### **داشتن ارتباط موثر چه اهمیتی دارد:**

برقراری ارتباط موثر می تواند روند انجام بسیاری از کارها را تسهیل نماید. در بسیاری از سازمانها، روالها و دستوالعمل های انجام کار به اندازه کافی شفاف و مشخص است و به نظر می رسد که با داشتن کمترین ارتباط مابین افراد، اغلب امور به درستی پیش خواهد رفت.

اما اغلب فراموش می شود که انسان ها موجودات پیچیده و حساسی هستند و همواره نیاز به داشتن نشاط و سرزندگی در آنها دیده می شود. از این رو انجام برخی از کارهای روتین و منظم می تواند در طول زمان از کارآیی مورد انتظار کاسته و برخی از افراد را از کار خود بیزار نماید.

## ارتباط سازمانی چیست؟

ارتباط سازمانی را می توان به عنوان روشی برای انتقال و به اشتراک گذاری اطلاعات مانند اهداف سازمانی، برنامه های عملیاتی، سیاست ها، قوانین و مقررات و سایر جزئیات تعریف کرد. ارتباطات در یک سازمان ممکن است به روش های مختلفی انجام شوند اما هر سازمانی روش ارتباطی مخصوص به خود را دارد.

ارتباطات سازمانی (Organizational Communication) بخش جدایی ناپذیری از هر سازمان است که در ایجاد یک کسب و کار موفق نقش اساسی ایفا می کند. ارتباطات در یک شرکت، بر رفتار افراد شاغل در آن تأثیر می گذارند. ارتباطات در یک سازمان، یک مؤلفه مهم مدیریتی است زیرا نقش مدیریت برنامه ریزی و هدایت را به همراه دارد.

افرادی که در یک سازمان کار می کنند - چه مدیران و چه کارکنان - باید از نحوه رفتار درست برای ایجاد یک فضای کاری خوب در سازمان آگاه باشند. ارتباطات در یک سازمان، چگونگی رفتار افراد در سازمان را نیز شکل می دهند. از طرفی، رفتار افراد در سازمان است که بر ایجاد انگیزه آن ها در دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر می گذارد.

ارتباط سازمانی نقش اساسی در نحوه تعامل افراد با یکدیگر ایفا می کند. از جنبه منفی، عدم مدیریت ارتباطات ناکارآمد می تواند منجر به سوء تفاهم، عدم هماهنگی و بی کفایتی در سازمان شود. بنابراین، داشتن ارتباط مؤثر در سازمان برای اجرای بهینه برنامه ها و کمک به موفقیت کلی کسب و کار، ضروری است.

ارتباط مؤثر در یک سازمان بسیار حیاتی است و این مسئله باید تحت عنوان «مدیریت ارتباط سازمانی» اجرا شود. مدیریت ارتباط سازمانی به فرآیندی گفته می‌شود که در آن مدیران و همکاران به انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم، افکار و ارزش‌های موجود در سازمان می‌پردازند تا به یک هدف که همان فرهنگ سازمانی اثربخش است، برسند. یک مدیر توانمند باید از هوش هیجانی نسبتاً خوبی نیز برخوردار باشد تا بتواند رفتار افراد را بهتر درک کرده و تیم و سازمانش را بهتر هدایت کند. هوش هیجانی به مجموعه‌ای از توانایی‌ها گفته می‌شود که به افراد کمک می‌کند نوع هیجانات را در خودشان یا دیگران تشخیص بدهند و با مدیریت احساسات و منطق خودشان و دیگران تصمیمات بهتری بگیرند.

## ارتباط مؤثر سازمانی چیست ؟

در هر سازمانی ارتباط خوب مابین پرسنل می‌تواند پیش برنده کارها باشد. از سوی دیگر عدم وجود ارتباط مؤثر مابین کارکنان می‌تواند باعث به وجود آمدن اسطحکاک در محیط کار و کند شدن روند پیشرفت کارها گردد.

در اینجا این سوال می‌تواند مطرح گردد که آیا داشتن روابط دوستانه در کار کفایت داشته و ارتباط مؤثر سازمانی را به وجود می‌آورد؟ پاسخ به این سوال اندکی چالش برانگیز است. باید گفت ارتباط دوستانه لازمه به وجود آمدن ارتباط مؤثر است اما اگر مدیریت نشود، به جای بالا بردن کارایی افراد، باعث اتلاف وقت آنان خواهد شد.

برای مثال وقتی شما به واحد مالی شرکت خود مراجعه می‌کنید تا پیگیری پرداختی به یک پیمانکار را انجام دهید، در صورتی که همکار واحد مالی هیچ رابطه دوستانه‌ای با شما نداشته باشد، ممکن است اهمیت و تعجیل شما در انجام کار را درک ننماید و کار شما را صرفاً طبق اولویت کارهای در دست انجام خود، با تاخیر انجام دهد. حال آنکه در صورت وجود رابطه دوستی شما با وی، تعجیل شما در بدست آوردن این اطلاعات را نیز مد نظر قرار داده و احتمالاً به درخواست شما توجه بیشتری خواهد نمود.

اما خطری که این دوستی می تواند مجموعاً را تهدید نماید این است که، گاهی اوقات شما برای یک موضوع کاری کوچک به همکار خود مراجعه می کنید اما به دلیل وجود روابط دوستانه، موضوعات شخصی نیز در گفتگوها وارد می شود. در نتیجه کاری که به نظر می رسد می توانست در کمتر از ۵ دقیقه انجام شود، تبدیل به اتلاف وقت هر دو نفر و با بیش از یک ساعت شود.

## اهمیت ارتباط موثر در محیط کار:

اهمیت ارتباط موثر در محیط کار، پیش از هر چیز به فرهنگ ارتباطی در داخل یک سازمان بستگی دارد. بخشی از این فرهنگ، مربوط به فرهنگ اجتماعی و عادت های رفتاری افراد شاغل در یک شهر خاص می باشد. بخش دیگری از این فرهنگ به رفتار های نهادینه شده در یک سازمان وابسته است.

این بخش از فرهنگ سازمانی ناشی مسائلی همچون خواست و اراده مدیران ارشد سازمان، انتخاب و استخدام پرسنل با رفتار های مشابه، آموزش های داخل سازمانی و اطلاع رسانی در جهت بهبود رفتارهای سازمانی می باشد. از این رو در برخی از سازمان ها کارکنان از بودن در محیط کار خود لذت می برند و کار کردن در کنار همکاران خود را دوست دارند.

این در حالی است که سازمانهای بسیاری وجود دارند که به دلیل عدم وجود تعاملات مناسب مابین کارکنان، افراد شاغل در آن سازمان همواره از کار خود شکایت داشته، در انجام کارهای خود اهمال کاری می کنند، خود را از اهداف سازمان خود جدا می دانند و تلاش کافی در انجام امور محوله ندارند.

## نکته در مورد ارتباط موثر سازمانی

در مجموع می توان گفت که یک سازمان با اهداف مشخص ایجاد شده و افراد توانمندی را برای رسیدن به آن اهداف دور هم گرد آورده است. برای ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی، نیاز به خواست و اراده مدیران خود دارد. فرهنگ سازمانی ارتباط موثر سازمانی را شکل می دهد. وجود ارتباط موثر در سازمان باعث بالا رفتن کارایی کارکنان، خوشنودی از بودن در محیط کار و تلاش مضاعف کارکنان در انجام امور محوله خواهد شد.

## انواع ارتباط سازمانی

کسب و کاری را در نظر بگیرید که کارکنان آن با یکدیگر ارتباط موثری ندارند و جریان اطلاعات در آن وجود ندارد. به هیچ عنوان نمی‌توان اسم چنین جمعی را یک تیم نامید. در واقع هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون ارتباط مناسب بین افراد مختلف در سازمان زنده بماند. چهار نوع مختلف ارتباطات سازمانی وجود دارند. برخی از سازمان‌ها فقط از یک نوع ارتباطی پیروی می‌کنند، در حالی که برخی دیگر ترکیبی از انواع ارتباطات را دنبال خواهند کرد.

اجازه دهید ابتدا انواع مختلف ارتباطات که در یک سازمان بین افراد برقرار می‌شود را بیاموزیم تا از تأثیر آن‌ها بر سازمان مطلع شویم:

### ۱- ارتباط رسمی (Formal Communication)

ارتباطات رسمی یکی از رایج‌ترین انواع ارتباط سازمانی است که در اکثر کسب و کارها اجرا می‌شود. ارتباطات رسمی از طریق کانال‌های ارتباطی از پیش تعیین شده توسط مدیران و کارکنان صورت می‌گیرد. ارتباطات رسمی بیشتر در سازمان‌هایی صورت می‌گیرند که دارای «ساختار سازمانی سلسله مراتبی» هستند. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان نمی‌توانند مستقیماً با مدیریت عالی ارتباط برقرار کنند و ارتباط بین آن‌ها از طریق مدیران میانه صورت می‌گیرد.

### ۲- ارتباط غیررسمی (Informal Communication)

این نوع ارتباط سازمانی، نقطه مقابل ارتباطات رسمی است. ارتباطات غیررسمی از طریق کانال‌های رسمی صورت نمی‌گیرند. سازمان‌هایی که از ارتباطات غیررسمی برای برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند، هیچ کانال ارتباطی از پیش تعریف شده‌ای ندارند. این بدان معناست که ارتباط بین مدیریت و کارکنان سازمان، می‌تواند از طریق مجاری ارتباطی متعددی انجام شود.

علاوه بر این، سازمان‌هایی که از ارتباطات غیررسمی استفاده می‌کنند، ساختار سلسله مراتبی مناسبی ندارند. همه کارکنان شاغل در چنین سازمان‌هایی، در یک سطح در نظر گرفته می‌شوند.

### ۳- ارتباط عمودی (Vertical communication)

ارتباطات رسمی را می‌توان به دو دسته ارتباط عمودی و ارتباط افقی تقسیم کرد. ارتباط عمودی نوعی ارتباط است که بین مدیران و زیردستان برقرار می‌شود. ارتباط عمودی را می‌توان بیشتر به صورت ارتباط عمودی به سمت بالا و ارتباط عمودی به سمت پایین تقسیم کرد.

در ارتباطات عمودی رو به بالا، ارتباطات از مدیران به زیردستان صورت می‌گیرد. در حالی که ارتباط عمودی رو به پایین، از زیرمجموعه‌ها به مدیران آنها صورت می‌گیرد.

#### ۴- ارتباط افقی (Horizontal Communication)

نوع دیگر ارتباطات در یک سازمان، ارتباط افقی است. این نوع ارتباط بین افرادی برقرار می‌شود که در یک سطح کار می‌کنند. مثلاً کارکنان با کارکنان و مدیران با مدیران. با این که این شیوه ارتباطی به افزایش روحیه کمک می‌کند اما ممکن است عدم وجود همبستگی باعث آسیب‌های مختلفی به سازمان شود.

#### اهمیت مدیریت ارتباط سازمانی

اگر اهمیت ارتباطات سازمانی را نادیده بگیرید، واقعاً توانایی سازمان خود را برای موفقیت کور کرده‌اید! بیایید عمیق‌تر به اهمیت ارتباط سازمانی بپردازیم و بررسی کنیم که چگونه ارتباطات تأثیر قابل توجهی در موفقیت سازمان دارند:

#### تعهد شغلی

به بیان ساده، تعهد کارکنان بدین معناست که چگونه کارکنان یک سازمان در هر شرایطی بر وظیفه مورد نظر خود تمرکز می‌کنند و تلاش کنند خروجی مورد نظر را استخراج کنند. فراتر از فداکاری که می‌تواند با تعهد مرتبط باشد، تعامل مستقیماً با احساس ارزشمند بودن در ارتباط است.

مطمئن‌ترین راه برای کمک به کارکنان این است که نحوه ارتباط با آنها را کشف کنید. کلماتی که استفاده می‌کنید، لحن صدای شما و نحوه پاسخ به مسائل کارکنان می‌تواند بر میزان تعهد آنها تأثیر بگذارد. با اعمال شیوه‌های ارتباطی که به کارکنان کمک می‌کند احساس ارزشمند بودن کنند، می‌توانید خلاقیت کارکنان را بیدار کنید تا موفقیت سازمان را تضمین کرده باشید.

#### رضایت مشتری

رضایت مشتری عبارت است از میزان رضایت مشتری از یک سازمان که شامل خدمات، محصول یا تعاملات مثبت است. همانطور که همه می‌دانیم، رضایت مشتری برای بقاء و موفقیت سازمان بسیار مهم است. شما می‌توانید



بهترین محصول یا خدمات را داشته باشید اما اگر مشتری احساس کند که سازمان شما برای او ارزش قائل نیست، خیلی سریع سراغ رقبای دیگر بازار می‌شود.

مشتریان وقتی راضی می‌شوند که تعاملات آن‌ها با سازمان حس ارزشمند بودن را به آنها منتقل کند. گاهی ممکن است محصول یا خدمات نامناسب مشتری را ناراحت کند اما شیوه تعامل شما با نارضایتی مشتری و تلاش برای بهبود و جبران کاستی‌ها، می‌تواند او را به چرخه فروش بازگرداند. کتاب **منتقدانت را در آغوش بگیر** اثر جی بائر، نکات ارزشمندی را درباره نحوه برخورد با نارضایتی مهم‌ترین مهره‌های یک سازمان، یعنی مشتریان بیان می‌کند. با مطالعه این کتاب می‌آموزید چگونه از شکایات مشتریان برای توسعه و پیشرفت سازمانتان استفاده کنید.

## فواید ارتباط سازمانی

۱- **به آگاهی بیشتر کارکنان کمک می‌کند:** کارکنان اهدافی که برای آنها مشخص شده و روشی که برای دستیابی به این اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد را درک خواهند کرد. به آن‌ها نه تنها تکنیک‌های رسیدن به موفقیت گفته می‌شود بلکه بازخوردهایی نیز برای بهبود کارشان ارائه خواهند شد. ارتباطات سازمانی به روشن شدن شبهات یا سوء تفاهم‌ها در محیط کاری کمک می‌کند.

۲- **در یک سازمان نقش منبع اطلاعات را ایفا می‌کند:** اطلاعات از طریق ارتباطات به کارکنان منتقل می‌شوند. این اطلاعات به کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم کمک می‌کنند زیرا داشتن این اطلاعات به آن‌ها یک روش عملی جایگزین برای انجام یک کار خاص می‌دهد.

۳- **برای معاشرت ضروری است:** از طریق ارتباطات، کارکنان در شرکت با یکدیگر معاشرت می‌کنند. همچنین اجتماعی شدن برای ایجاد پیوندهای قوی بین کارکنان و رشد یک سازمان ضروری است. کارکنان با ارتباط قوی در مقایسه با کارکنان با ارتباط ضعیف، نگرش مثبت‌تری به موفقیت سازمان دارند.

۵- **نقش مهمی در فرآیند کنترل ایفا می‌کند:** نقش مدیران این است که به زیر دستان خود راهنمایی دهند و از آن‌ها بازخورد بگیرند. ارتباطات سازمانی مؤثر این وظایف را بهتر می‌کند. زیردستان می‌توانند وظایف خود را

به نحو احسن انجام دهند. هنگامی که با کارکنان ارتباط خوبی برقرار می‌شود، آنها می‌توانند مشکلات را به راحتی با مدیران در میان بگذارند.

## چالش‌های ارتباط سازمانی

اگرچه ارتباطات سازمانی بخشی جدایی‌ناپذیری از هر سازمانی است اما هنوز چالش‌های زیادی وجود دارند که یک سازمان هنگام تهیه یک برنامه ارتباطی مناسب با آن روبرو می‌شود. ارتباطات سازمانی هرگز نمی‌توانند مؤثر و کارآمد باشند، در صورتی که به چالش‌های مربوط به آن توجهی نشود.

موارد زیر چالش‌های ارتباطی سازمانی هستند که هر کسب و کاری باید آنها را به خوبی بشناسد:

### ۱- طرح یک برنامه

اولین و مهم‌ترین چالشی که ممکن است هنگام تهیه یک برنامه ارتباطی با آن روبرو شوید، طراحی اصولی آن است. ایجاد یک برنامه مناسب برای همهٔ افرادی که در سازمان کار می‌کنند، بسیار چالش برانگیز است. بخش‌ها و عملکردهای مختلف در آن بخش‌ها به راه‌حل‌های متفاوتی برای مشکلات ارتباطی احتمالی نیاز دارند.

به عنوان مثال، در بخش لجستیک (حمل و نقل) اکثر کارکنان دور از محیط اداری کار می‌کنند و به ندرت در دفتر حضور دارند. ایجاد ارتباط سازمانی بین تیم‌های دورکار و حضوری چالشی بزرگ برای طرح یک برنامه است. از طرف دیگر، مدیران باید برنامه و ابزارهایی را برای ارتباطات دو سویه با اثربخشی بالا را فراهم کنند.

دبرا کوری در کتاب **مدیریت منابع انسانی موثر**، برنامه‌ای قدم به قدم برای مدیریت بهتر نیروهای انسانی ارائه و اهمیت این ارتباط را از جنبه‌های مختلفی برای حفظ بقا و اثربخشی یک سازمان بررسی کرده است. پیشنهاد می‌کنیم خلاصه نکات کاربردی و کلیدی این کتاب را هم‌اکنون در وبسایت بوک‌اپو مطالعه کنید.

### ۲- اندازه سازمان

چالش بعدی که ممکن است هنگام تهیه یک برنامه با آن روبرو شوید، اندازه سازمان است. به ویژه در سازمان‌های بزرگ، تهیه یک برنامه مؤثر چالش برانگیز خواهد بود زیرا چندین بخش و زیرمجموعه در سازمان وجود دارد و صدها کارمند در آن بخش‌ها کار می‌کنند.

خصوصیات هر بخش بسته به نوع کاری که انجام می دهند و روحیاتی که افراد هر بخش دارند، باعث می شوند در چنین مواردی تهیه یک برنامه جامع، بسیار چالش برانگیز می شود. در چنین مواردی ضروری است در هر بخش مدیریت ارتباطات سازمانی در نظر گرفته شود.

### ۳- مسئولیت پذیری

مسئولیت پذیری یکی از مهم ترین چالش هایی است که هنگام تهیه یک برنامه کامل باید به آن توجه کرد. چگونه می توان مسئولیت پذیری را تضمین کرد؟ چگونه می توان مطمئن شد که پیام یا اطلاعات به اشتراک گذاشته شده در حین ارتباط دچار تحریف نشده اند؟ هنگام تغییر داده ها چه اقداماتی باید انجام شوند؟ و چگونه می توان منشأ وقفه را ردیابی کرد؟ داشتن پاسخ برای همه این سوالات ضروری است. حفظ پاسخگویی در غیاب یک برنامه ایده آل و مؤثر، چالش برانگیز است.

### ۴- صداقت

آخرین و مهم ترین چالش ارتباط سازمانی، صحت اطلاعات است. این چالش سازمان هایی را درگیر می کند که روش ارتباطی غیررسمی را انتخاب می کنند. در یک محیط غیررسمی، احتمال یکپارچگی داده ها تحت تأثیر قرار می گیرد. بنابراین، اطمینان از اینکه می توان صحت اطلاعات را هنگام برقراری ارتباط در سازمان حفظ کرد، یک چالش مهم است.

## مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت ارتباط سازمانی

مهارت ارتباطی هر سازمان متفاوت خواهد بود. با این حال، می‌توان مهارت اصلی را به انواع زیر دسته بندی کرد:

### آموزش دادن

آموزش در ارتباطات سازمانی مهم است. کارکنان باید در زمینه سیاست‌های ارتباطی شرکت (کتبی و شفاهی) آموزش ببینند. این وظیفه بر عهده مدیران بالادستی است که بتوانند اطلاعات خود در این حوزه را به خوبی به کارکنان منتقل کنند. مدیران باید با مطالعه کتاب و کسب تحصیلات در حوزه مدیریتی، دانش خود را افزایش دهند. همچنین، داشتن اطلاعات زیاد به اندازه نحوه انتقال اطلاعات مهم نیست! زیرا انتقال درست دانش خود به تنهایی مهارتی ویژه محسوب می‌شود.

### راهنمایی مؤثر

ارتباطات سازمانی نیز بر منابع مناسب متکی است. کارکنان باید به کتابچه‌ای دسترسی داشته باشند که دارای قوانین اخلاقی، دستورالعمل‌های ارتباط با مشتریان و خط مشی مشخص سازمانی است. تهیه این راهنما بخشی از مهارت‌های مدیران است. مدیریت باید با اشراف کامل بر اهداف، ارزش و مأموریت سازمان، راهنمای فرهنگی – ارتباطی مؤثری تهیه کند.

### پاسخگو بودن

ارتباط سازمانی مؤثر متکی به عمل است. اگر کارکنان به طور مکرر مشکلات را گزارش کرده و تغییراتی مشاهده نکنند، به مدیران خود اعتماد نخواهند کرد. پاسخگو بودن نه در کلام بلکه در عمل جهت رفع نیازهای کارکنان از سوی مدیران باید انجام شود. کارکنان در هر زمان ممکن است نیازهای به حقی داشته باشند، پاسخگویی به این نیاز در بهترین شکل خود، یک مهارت ویژه است. به طور کلی، مدیران باید گوش شنوا داشته باشند!

### نحوه برخورد

طرز برخورد با مسائل (چه خوب و چه بد) یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت در ارتباطات سازمانی است. در نحوه برخورد باید قاطعیت و رفتار دوستانه وجود داشته باشد. اگر قاطعیت وجود نداشته باشد، کارکنان ممکن است کم کاری کنند. اگر رفتار دوستانه نباشد، کارکنان خیلی زود از شرکت بیرون می‌روند.

این واقعا مهم است که بدانید در چه موقعیتی و چقدر به کدام کارکنان خود باید آزادی عمل بدهید یا چه مقدار از چه اطلاعاتی را در اختیار آنان بگذارید. نکات ظریفی در نحوه برخورد صحیح یک مدیر با کارکنانش نهفته است که در این مورد می‌توانید چند مورد از اسرار کار در شرکت گوگل را الگوی خود قرار دهید و کشف کنید که چرا افراد مایلند برای شرکت گوگل کار کنند؟

## آنالیز نتایج

داده‌ها در ارتباطات سازمانی مهم هستند. همه سازمان‌ها باید داده‌های کیفی و کمی مانند نرخ گردش مالی و رضایت کارکنان را برای ایجاد یک محیط کاری مؤثرتر اندازه‌گیری کنند. چگونگی اندازه‌گیری این داده‌ها باید جزو اختیارات مدیریت باشند تا آنها بدانند چه نوع اصلاحاتی را باید در فرهنگ سازمانی خود اعمال کنند.

## تأثیر ارتباطات در رفتار سازمانی

ارتباط مؤثر بر سازمان و افرادی که در آن کار می‌کنند، تأثیر مثبتی می‌گذارد. بگذارید یک به یک با این تأثیرات آشنا شویم:

- ارتباط مؤثر به کاهش سوء تفاهم بین کارکنان و مشتریان و شرکای تجاری کمک می‌کند. از این رو، تعداد دعاوی و شکایات نیز به حداقل می‌رسد.
- ارتباط مؤثر در سازمان باعث ایجاد اعتماد به نفس و افزایش روحیه کارکنان شاغل در سازمان می‌شود. کارکنان در سازمانی که از اطلاعات کافی برخوردارند، احساس رضایت بیشتری می‌کنند.
- ارتباط مؤثر، فرآیندهایی که در سازمان اتفاق می‌افتند را بهبود می‌بخشد، در نتیجه کارایی در سازمان بالا می‌رود و هزینه تولید نیز کاهش می‌یابد.
- ارتباطات عالی و شفاف در سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا سیاست‌ها و قوانین و مقررات سازمان را درک کنند. این مهم به آن‌ها کمک می‌کند تا نسبت به شرکت وفادار باشند.
- ارتباط سازمانی اثربخش به ایجاد روابط سالم بین کارکنان و مدیریت کمک می‌کند. کارکنان به مدیریت خود اعتماد دارند و به تصمیماتی که برای آن‌ها اتخاذ کرده‌اند، اعتماد می‌کنند. در چنین شرایطی، کارکنان هم مشکلات و خواسته‌های خود را بیان می‌کنند و به دنبال راه حل سودمند هستند.
- کارکنان با خیال راحت نظرات و ایده‌های خود را بیان می‌کنند. این مهم برای سازمان سودمند است زیرا به رشد کسب و کار کمک می‌کند.

اما به چه ارتباطی «ارتباط مؤثر» می‌گوییم؟ چگونه روابطمان را از این جنبه بررسی کنیم و برای افزایش کارآمدی و اثربخشی روابطمان چه راهکارهایی وجود دارد؟

## اثرات ارتباطات سازمانی ناکارآمد

- ارتباطات غیرمؤثر باعث ایجاد اختلافاتی بین کارکنان و مدیریت می‌شوند.
- ارتباط ناکارآمد در یک سازمان، باعث ایجاد ناهماهنگی در بخش‌ها می‌شود. عدم هماهنگی باعث اختلافات شدید بین کارکنان، هدر رفتن منابع و هزینه بالای تولید خواهد شد.
- برآورده ساختن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان در زمان ناکارآمدی ارتباطات دشوار می‌شود. برای مثال، بخش فروش نمی‌داند که بخش بازاریابی چه وعده‌ای به مشتریان داده است.
- ارتباطات غیرمؤثر نیز می‌توانند باعث افزایش هدر رفت منابع مالی شود.

### چگونه می‌توان یک استراتژی ارتباط سازمانی مؤثر تهیه کرد؟

یک استراتژی ارتباطی اثربخشی تنها با در نظر گرفتن عوامل مهمی مانند ساختار، اهداف و ارزش‌های سازمانی ایجاد می‌شود. در زیر مراحل که می‌توان برای تهیه یک استراتژی ارتباطی مؤثر انجام داد، آمده است:

#### مرحله ۱: اندازه سازمان را تجزیه و تحلیل کنید

در نظر گرفتن اندازه سازمان هنگام تهیه برنامه ارتباطی سازمانی، ضروری است. در یک سازمان بزرگ با چندین بخش، یک برنامه ارتباطی رسمی و از پیش تعیین شده لازم است تا همه کارکنان در همه بخش‌ها به طور مؤثر کار کنند. ارتباطات غیررسمی می‌توانند در چنین سازمان‌هایی بی‌تأثیر باشند و باعث سوء تفاهم‌های مختلفی در بین کارکنان شاغل در سازمان شوند.

#### مرحله ۲: از کارکنان خود ایده بگیرید

گاهی اوقات، در نظر گرفتن ایده‌ها و نظرات کارکنان ممکن است به شما در ایجاد یک برنامه ارتباطی مؤثر کمک کند. کارکنان بهتر می‌دانند که کاستی‌های برنامه ارتباطی موجود چیست و چه کارهایی را می‌توان برای رفع این کاستی‌ها انجام داد.

#### مرحله ۳: از یک سازمان مشابه الهام بگیرید

می‌توانید به برنامه ارتباطی سازمان‌های با اندازه مشابه خود نگاه کرده و با رهبران آنها صحبت کنید و از آنها کمک بخواهید. شما می‌توانید برنامه ارتباطی مورد استفاده سایر سازمان‌ها را بر اساس الزامات سازمان خود تغییر دهید.

#### مرحله ۴: از کارکنان و مدیران بازخورد بگیرید

مدیران و کارکنان کسانی خواهند بود که از روش‌های ارتباطی به طور روزانه استفاده می‌کنند. بنابراین، آنها کاستی‌های برنامه را به خوبی می‌شناسند و می‌توانند پیشنهاداتی را برای تقویت برنامه ارائه دهند.



## چگونه می‌توان چالش‌های ارتباطات سازمانی را برطرف کرد؟

هنگام تهیه یک برنامه ارتباطی مؤثر، نمی‌توان از چالش‌های مرتبط با ارتباطات سازمانی غافل شد. با این حال، می‌توان با در نظر گرفتن شیوه‌های زیر ضمن ایجاد یک برنامه جامع برای ارتباط سازمانی اثربخش، این چالش‌ها را برطرف کرد:

### ۱- جلسات پرسش و پاسخ ترتیب دهید

ارتباط نادرست یا عدم ارتباط بین کارکنان دو یا چند بخش، یکی از رایج‌ترین مشکلاتی است که اکثر سازمان‌ها با آن روبرو هستند. آن‌ها ممکن است روی یک پروژه کار کنند اما به دلیل عدم برقراری ارتباط از کارهای انجام شده توسط یکدیگر آگاه نباشند. برای از بین بردن این مشکل، مدیریت باید به کارکنان فرصت‌های زیادی بدهد تا با یکدیگر بنشینند و صحبت کنند. به عنوان مثال، می‌توانید جلسات پرسش و پاسخ فراهم کنید.

اما آیا می‌دانید چه چیزی این جلسات را بی‌نتیجه می‌کند؟ اینکه افراد نتوانند با صراحت مشکلاتی که دارند و یا در جایی از سازمان تشخیص داده‌اند را بیان کنند. این یعنی جلسات فقط به صورت فرمالیته برگزار شده و عملاً کارایی ندارند. اگر علاقه‌مندید درباره حد و حدود و نحوه اظهار نظر صریح اما بدون اهانت و یا تندروی را بررسی کنید، مطالعه نکات کتاب **صراحت بیان برای مدیران** را به شما پیشنهاد می‌کنیم.

### ۲- ارزیابی‌های منظم انجام دهید

ارزیابی برنامه ارتباطی به شما در شناسایی کاستی‌های آن کمک می‌کند. برای به دست آوردن ارزیابی دقیق‌تر، می‌توانید به دنبال پاسخ برای موارد زیر باشید:

- هر چند وقت یکبار کارکنان ضرب الاجل کارها را از دست می‌دهند؟ (کارها را به موقع ارسال نمی‌کنند)
- آیا کارکنان از فناوری‌های مدرن برای ارتباطات مؤثر استفاده می‌کنند؟

پاسخ به چنین سؤالاتی به شما کمک می‌کند تا با مسائل موجود در برنامه ارتباطی خود آشنا شوید. این مسائل را حذف کنید تا بتوانید ارتباطات مؤثر ایجاد کنید.

### ۳- از ابزارهای دیجیتال استفاده کنید

فناوری برای هر مشکلی راه‌حلی به همراه دارد. شما همچنین باید اهمیت زیادی به استفاده از جدیدترین فناوری برای ایجاد ارتباط مؤثر در سازمان بدهید. در عصر کنونی تکنولوژی، اکثر کارکنان ملاقات حضوری را اتلاف وقت می‌دانند. آن‌ها معتقدند کارهایی که می‌توان با استفاده از تکنولوژی انجام داد، نیازی به حضور فیزیکی فرد ندارد.

### ۴- انواع شیوه‌های ارتباطی را امتحان کنید

داشتن یک روش استاندارد ارتباطی برای همه افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند، ممکن است مؤثر نباشد. کارکنان مختلف روحیات شخصی و کاری مختلفی دارند. برخی از کارکنان می‌توانند به صورت حضوری کار کنند و برخی ممکن است دوست داشته باشند دور کار باشند. برای ایجاد ارتباط مؤثر در سازمان، باید رویکردهای ارتباطی متفاوتی را در نظر بگیرید تا ببینید کدام یک به نفع کسب و کار شما است.

در کتاب **اینجا همه حضور دارند**، نویسنده درباره کارکرد و اثرات شگفت‌انگیز تکنولوژی و پلتفرم‌های آنلاین در به اشتراک‌گذاری مطالب به خوبی توضیح داده‌است. پیشنهاد می‌کنیم نکات مهم این کتاب را در وبسایت بوک‌اپو مطالعه کنید.

### نکته در مورد ارتباط سازمانی اثر بخش

ارتباط سازمانی اثربخش ستون فقرات یک سازمان هستند. بدون ارتباط مناسب، هیچ سازمانی نمی‌تواند زنده بماند. ایجاد یک برنامه ارتباطی مؤثر برای یک سازمان، مستلزم درک عمیق‌تر ساختار، اندازه، اهداف و ارزش‌های سازمان است.

با این حال، ایجاد یک برنامه ارتباطی قوی کار آسانی نیست. این امر با چالش‌های گوناگونی همراه خواهد بود که باید مورد توجه و مراقبت قرار گیرد. ارتباطات مؤثر، نقش مهمی در کمک به سازمان برای افزایش سود و به حداقل رساندن هزینه تولید ایفا می‌کنند و ارتباط ناکارآمد می‌تواند باعث ایجاد سوء تفاهم در بین کارکنان شود.

## سوالات متداول

مدیریت ارتباطات سازمانی چیست؟

چگونه مهارت‌های مدیریت ارتباط سازمانی را کسب کنیم؟

## استفاده از قواعد کتاب «هفت عادت مردمان مؤثر» در اثر بخشی ارتباطات سازمانی

قواعد ارائه شده در این کتاب را می توان در کسب و کار، نقش های مدیریتی، روابط و به طور کلی تمام جنبه های زندگی به کار برد.

همه ی ما تلاش می کنیم که در شغل، روابط، صحنه ی اجتماعی و زندگی شخصی موفق تر و «مؤثرتر» باشیم و رضایت بیشتری را در زندگی تجربه کنیم. افراد متخصص زیادی هستند که می توانند در این مسیر به ما کمک کنند و یکی از برجسته ترین این افراد، کسی نیست جز دکتر «استیون کاوی». «او در مسیر حرفه ای خود به افراد و سازمان های مختلف کمک می کرد تا به سطحی بالاتر از کارآمدی دست یابند».

قواعد ارائه شده در این کتاب را می توان در کسب و کار، نقش های مدیریتی، روابط و به طور کلی تمام جنبه های زندگی به کار برد. مخاطبین با به کارگیری ایده ها و مفاهیم مطرح شده توسط «استیون کاوی» می توانند به فردی مؤثرتر و کارآمدتر در زمینه های مختلف تبدیل شوند. در این مطلب به شکلی خلاصه به برخی از درس های ارزشمند کتاب «هفت عادت مردمان مؤثر» می پردازیم.

هنگامی که برای تهیه و ارائه ی این برنامه ها تحقیق می کردم، به این موضوع علاقه مند شدم که ادراکی که از مسائل داریم چگونه خود به خود شکل می گیرد، و چگونه این ادراک ها بر نگرش ما و چگونه این نگرش بر رفتارمان حکم می راند. این امر موجب شد که «نظریه انتظار» یا پیشگویی هایی که خود را به اثبات می رسانند یا «تأثیر پیگمالیون» را مورد بررسی قرار دهم و دریابم که ادراک هایمان تا چه اندازه عمیق در درونمان حک شده اند. همچنین به من آموخت که باید به عینکی که از طریق آن جهان را می بینیم، بنگریم و بدانیم عینک ما چگونه تعبیرمان از زندگی را تعیین می کند.

### اثر پیگمالیون یا Pygmalion Effect

۶ صبح است و زنگ ساعت تان به صدا در می آید. زمانی که دست تان را دراز می کنید تا صدای ساعت را ساکت کنید (تا شاید بتوانید ۵ دقیقه بیشتر بخوابید)، دست تان به ساعت می خورد و ساعت به زیر تخت می افتد. حال باید از جای تان بلند شده و در زیر تخت به دنبال ساعتی باشید که صدایش مانند یک مته فولادی مغزتان را سوراخ می کند. همین که می خواهید به زیر تخت بروید، سرتان محکم با لبه تخت برخورد می کند. اینجاست که به خودتان

می‌گویید» / امروز، روز بدی خواهد بود «! و احتمالاً در طول روز شاهد خواهید بود که چطور تمام کائنات دست به دست هم می‌دهند تا این ادعای شما را به اثبات برسانند و روزتان را واقعاً به «یک روز بد» تمام‌عیار تبدیل کنند.

همه ما چنین روزهایی را در زندگی خود تجربه کرده‌ایم؛ روزهایی که اولین بدشانسی صبح‌گاهی مانند اولین قطعه دومینو به حرکت در می‌آید و زنجیره‌ای از اتفاقات ناگوار را برایمان رقم می‌زند. نکته جالب اینجاست با اینکه هیچکدام از ما پیشگو نیستیم، اما می‌دانیم که همین جمله « امروز، روز بدی خواهد بود «! به حقیقت می‌پیوندد. اینجاست که باید با اثر پیگمالیون یا **Pygmalion Effect** آشنا شویم.

**اثر پیگمالیون یا اثر روزنتال** به انگلیسی (**Pygmalion Effect**)، پدیده‌ای است که طی آن، انسان‌ها رفتارشان را با انتظارات و توقعات دیگران تطبیق می‌دهند تا این تصورات را برآورده کنند. اثر پیگمالیون یا اثر روزنتال برای توصیف موقعیتی به کار می‌رود که در آن یک فرد به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه، انتظاراتی که از او می‌رود را آموخته و در راستای برآورده کردن آن انتظارات رفتار می‌کند.

عبارت پیگمالیون برگرفته از نام یکی از نمایشنامه‌های جرج برنارد شو است. پیگمالیون، مجسمه‌سازی بود که به یکی از مجسمه‌های خود علاقمند شد و آنقدر عشق و تحسین نثار او کرد که در نهایت، مجسمه جان گرفت. به عبارت دیگر موضوعی که نمایشنامه پیگمالیون به آن می‌پردازد این است که رفتاری که یک شخص با شخصی دیگر دارد، چه خوب و چه بد، کاملاً قابل انتقال است و می‌تواند به حقیقت بپیوندد.

اثر پیگمالیون اولین بار در پژوهشی با موضوع اثر آموزگاران بر دانش‌آموزان توسط روزنتال و یاکوبسن در سال ۱۹۶۸ مطرح شد. در این مطالعه از دانش‌آموزان پیش از ورود به دوره ابتدایی تست هوش گرفته شد و سپس فهرستی از دانش‌آموزان که پتانسیلی غیرطبیعی و به شدت بالا برای رشد ذهنی داشتند، به عنوان دانش‌آموزان نخبه در اختیار معلمان قرار داده شد. با این حال، نکته جالب این بود که این دانش‌آموزان در واقع به صورت تصادفی انتخاب شده بودند و انتخاب آن‌ها هیچ ارتباطی به نتایج آزمونشان نداشت.

پس از ۸ ماه یاکوبسن و روزنتال مجدداً دانش‌آموزان را مورد آزمون قرار دادند و مشاهده کردند کودکانی که متعلق به این گروه بودند، به طرز چشمگیری نمرات بالاتری گرفتند. در واقع، از آنجایی که این کودکان به عنوان دانش‌آموزان نخبه به معلمان معرفی شده بودند، معلمان انتظار عملکرد خوبی از این کودکان داشتند. همین موضوع سبب شد تا کودکان در راستای این انتظارات عمل کنند.

## چهار قانون اصلی اثر پیگمالیون

اثر پیگمالیون از ۴ قانون اصلی تشکیل شده است که به ترتیب عبارتند از:

- ما انتظاری را شکل می‌دهیم یا از وجود آن مطلع می‌شویم
- آن را به دیگری انتقال می‌دهیم
- رفتار خود را با انتظارات تطبیق می‌دهیم
- انتظارات به تحقق می‌پیوندد

اثر پیگمالیون چگونه عمل می‌کند؟

برآورده کردن انتظارات، چیزی است که از کودکی در تلاش برای انجام آن هستیم. در مدرسه تلاش می‌کنیم انتظارات معلممان را به واقعیت بدل کنیم. حتی ثابت شده اگر معلمان تصورات منفی از یک شاگرد داشته باشند، رفتار خودشان و رفتار دانش‌آموز به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه به گونه‌ای هدایت می‌شود و جهت می‌گیرد که این انتظارات منفی واقعاً برآورده شود.

اثر پیگمالیون در تیم ورزشی، جمع دوستان، روابط سازمانی و ... این قانون در همه جا صدق می‌کند. حتی در محیط کار نیز این اثر با ما همراه است.

## اثر پیگمالیون در محیط کار

به گونه‌ای مشابه، یک کارمند در محل کارش هم رفتار و سطح عملکردش را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که با انتظاراتی که مدیر یا سازمانش از او دارد، مطابقت داشته باشد. انتظاراتی که یک مدیر از کارکنانش دارد می‌تواند به طرز جدی رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، مدیران باید از این تأثیر آگاه باشند و چگونگی بهره گرفتن از آن در جهت تحقق اهداف سازمان را بدانند.

بهترین راه برای شکل دادن و انتقال انتظارات به یک کارمند، گزارش ارزیابی عملکرد است. ارزیابی و مرور عملکرد شامل ارزیابی عملکرد پیشین، میزان درخواست افزایش حقوق یا ترفیع شغلی و حوزه‌هایی که فرد نیاز به بهبود عملکردش دارد، می‌شود. آنچه بسیاری از مدیران نادیده می‌گیرند این واقعیت است که از همین ابزار می‌توان به عنوان شیوه‌ای مؤثر برای شکل دادن به عملکرد افراد در آینده نیز استفاده کرد.

چطور از اثر پیگمالیون برای بهبود عملکرد کاری کارکنان استفاده کنیم؟

اثر پیگمالیون در واقع مثل یک چرخه عمل می‌کند. ما باورهایی داریم که رفتارمان را شکل می‌دهد. رفتار ما باعث باورهایی در اطرافیانمان درباره ما می‌شود و عکس‌العمل‌هایی را در آنها برمی‌انگیزد که آن باورها را در ما تقویت می‌کنند و به تکرار رفتارهای پیشین منجر می‌شوند. برای تغییر رفتار باید این چرخه را شکست و این دقیقاً کاری است که یک مدیر هوشمند آن را در جهت بهبود عملکرد کارکنانش انجام می‌دهد.

## مطمئنم که تو از عهده‌اش برمی‌آی!

مطالعات ثابت کرده‌اند اگر مدیران نسبت به عملکرد کارکنانشان باور، اعتماد و انتظار بالاتری داشته باشند، عملکرد و بازده آنها در واقعیت بهبود می‌یابد. حال سؤال اینجاست که چطور باید این موقعیت یا همان اثر پیگمالیون را در سازمان ایجاد کرد؟

قدم اول از زدودن انتظارات منفی درباره عملکرد است. به‌عنوان رهبر، نیاز است شما همه تصورات مرسوم و منفی فرهنگی، فردی، جنسیتی، سنی و ... درباره عملکرد افراد را از ذهن خود و همکارانمان بزداییم. باید با این ذهنیت آغاز کنیم که افراد می‌توانند با رهبری و حمایت درست هر کاری را انجام دهند. شما باید گفتگو درباره عملکردهای ضعیف پیشین افراد را هم متوقف کنید و به افراد یک فرصت جدید دهید.

انتظارات بالا ایجاد کنید. به افراد وظایفی بلندپروازانه بدهید که باعث شود آنها نه بیشتر، بلکه «هوشمندانه‌تر» کار کنند و به شیوه‌های نو و متفاوتی بیندیشند.

دقت کنید که انتظارات درست ایجاد کنید. به وجود آوردن انتظارات غلط از افراد، می‌تواند اثر منفی بر آنها داشته باشد. بنابراین، قبل از آغاز راه باید تفکر و تحلیل دقیق انجام دهید تا بتوانید به آنها کمک کنید کارهایی که در ذهن‌شان ناممکن است را انجام دهند.

بعد از ایجاد انتظارات بلندپروازانه، این مهم است که از تیم برای رسیدن به این اهداف حمایت کنیم. این ممکن است نیازمند آموزش فنی یا علمی تیم، نظارت و منتورینگ (Mentoring) باشد. باید آنها را خاطر جمع کنید که تلاش آنها برای ما بسیار مهم است و در صورت بروز چند اشتباه در این راه از آنها حمایت خواهید کرد.

همچنین، مهم است که به اعضا درباره عملکردشان فیدبک بدهیم. حتی قوی‌ترین و کارآمدترین افراد هم نسبت به عملکردشان نیاز به گرفتن بازخورد دارند. شما باید کسانی را که به چالش انتظارات فزاینده پیوسته‌اند، با بازخورد مثبت‌تان درباره انجام یک وظیفه سخت دلگرم کنید. همچنین، نیاز است به آن کارکنان که این چالش را دشوار یافته‌اند در اوایل راه فیدبک مثبت دهید و به آنها درباره عملکردشان پیشنهادات سازنده و بهبودبخش ارائه کنید.

این مراحل را برای ایجاد اثر پیگمالیون در تیم طی کنید:

1. با تک تک افراد تیم به صورت جداگانه در ارتباط باشید و به آنها آموزش دهید. در این آموزش‌ها دقت کنید که هدف برجسته کردن و تقویت توانایی‌ها و نه اشاره به نقاط ضعف است. اگر یکی از کارکنان ابراز علاقه کرد که در حوزه‌ای بیشتر بداند، این فرصت را برای او فراهم کنید.
2. یکی از اعضای باتجربه و موفق گروه را به‌عنوان مربی برای کمک به سایر اعضای تیم در جهت رشد و شکوفایی بگمارید.
3. با کارکنان تان به صورت مداوم تعامل مثبت داشته باشید و بر اعتقاداتان به توانایی آنها برای انجام وظایف محوله تأکید کنید. هر جا که ممکن است به آنها بازخورد مثبت و سازنده بدهید.
4. مطمئن شوید که سایر افراد در سطوح مدیریتی سازمان هم به کارکنان شما بازخورد مثبت می‌دهند. نحوه معرفی تیم توسط شما در واقع تصور سایر مدیران از کارکنان شما را نیز شکل می‌دهد.

### کنش گر یا فعال در انتخاب و تصمیم‌گیری زندگی خود باشید و منزوی و یا منفعل عمل نکنید.

اولین و شاید مهم‌ترین درس ارائه شده در این کتاب، پرداختن به اهمیت «کنش گر» است. این مفهوم در اساس یعنی ما مجبور نیستیم زندگی خود را به شرایط و عوامل خارجی وابسته بدانیم. نقطه‌ی مقابل «کنش گر» نیز «انفعال» است: شیوه‌ی رفتار افرادی که به شکلی ناخودآگاه و یا صرفاً به خاطر احساس نابسندگی، رفتارهایی کاملاً یکسان با افراد پیرامون را از خود نشان می‌دهند. «کاوی» بیان می‌کند نه چیزهایی که برای ما اتفاق افتاده بلکه «پذیرش» این اتفاقات توسط ما است که بیشترین آسیب و رنج را برای ما به همراه می‌آورد. او همچنین راه حلی را برای مشکل «انفعال» ارائه می‌کند که به تحلیل چگونگی صرف انرژی مربوط می‌شود. به شکل کلی، ما انرژی خود را به دو قلمرو اختصاص می‌دهیم:

«**قلمرو تشویش**» که شامل عواملی می‌شود که کارهای ما به شکل مستقیم بر آن‌ها تأثیرگذار نیست (مثل گرمایش جهانی، جنگ، رکود اقتصادی و غیره).

«**قلمرو تأثیر**» که از عواملی به وجود آمده که به واسطه‌ی کارهای ما تحت تأثیر قرار می‌گیرند (مثل یک ازدواج شکست خورده، انتخاب شغل و غیره).

«**کاوی**» به این موضوع اشاره می‌کند که افراد «کنش گر»، تمام انرژی خود را بر چیزهایی متمرکز می‌کنند که تحت کنترل آن‌ها است، و جایی را برای تشویش‌ها و دغدغه‌های بیرونی باقی نمی‌گذارند. در نتیجه‌ی این



کار، افراد «کنش گر» معمولاً مسئولیت پذیری بیشتری را از خود نشان می دهند چرا که به جای فرار از مشکلات و موانع، به شکلی پیوسته در حال تلاش برای بهبود زندگی خود و اطرافیانشان هستند.

به هنگام خواندن مطالبی که از 200 سال پیش تاکنون درباره ی موفقیت نوشته شده بود، دریافتم که در محتوای این نوشته ها الگویی حیرت انگیز پدید آمده است. به علت درد خودمان و دردی مشابه در زندگی و روابط بسیاری از کسانی که در طول سال ها با آن ها کار کرده بودم، این احساس در من قوت گرفت که مطالب مربوط به موفقیت در 50 سال گذشته، مطالبی سطحی و آکنده از توجه به تصاویر اجتماعی و فنونی حاکی از اصلاح های سریع و آنی بوده است: زخم بندها و تسکین دهنده هایی اجتماعی که به درد مشکلات فوری و اضطراری می خورد و گاه موقتا نیز آن ها را حل می کرد، اما مشکلات مزمن نهفته در آن ها را دست نخورده به حال خود رها می کرد تا به عفونت ادامه دهد و بارها و بارها دیگر بار نمایان شود. از متن کتاب

**با فکر به پایان، کار را آغاز کنید.**

شروع کار با در نظر داشتن خط پایان، باعث می شود از همان ابتدا تصویری شفاف را از چگونگی آینده ی خود در ذهن داشته باشید. وقتی با در نظر گرفتن آینده به تمام کارهای کنونی خود می اندیشید، می توانید از این نکته اطمینان حاصل کنید که اصول و ارزش هایتان با شخصیت شما و تصویری که می خواهید در آینده از شما خلق شود، سازگاری دارد. به همین خاطر، نوشتن رسالت شخصی و یا تهیه ی فهرستی از اصول و قواعد می تواند در نظم بخشیدن به افکار و کارهایتان کمک زیادی به شما بکند. ارزش ها و اصولی که برای خود برمی گزینیم، در واقع مثل قانون اساسی هر شخص برای خودش است: از طریق مکتوب کردن آن ها، بستری محکم را برای خلق شخصیت خودمان به وجود می آوریم.

## قواعد مدیریت شخصی

موفقیت، نتیجه ی تلاش های کوچکی است که هر روز و به شکلی پیوسته تکرار می کنیم، و مفهوم مدیریت زمان، نقشی حیاتی را در این فرآیند ایفا می کند. به عقیده ی «استیون کاوی»، «ماتریس زمانی» هر فرد از چهار بخش تشکیل شده است:

**-بخش اول،** شامل کارهای اضطراب آوری است که به شکلی ناگهانی به وجود می آیند و نیازمند توجه فوری ما هستند؛ این گونه کارها معمولاً زمان زیادی را به خود اختصاص می دهند و مهم تر از آن، انرژی و نیرویی را از ما می گیرند که می توانستیم صرف کاری مفیدتر کنیم .

**-بخش دوم** بیش از آن که به مشکلات یا بحران ها مربوط باشد، با فرصت ها در ارتباط است. این بخش شامل چیزهای از جمله پیشروی در یک رابطه یا برنامه ریزی بلندمدت می شود: چیزهایی که بدون شک در آینده ای نزدیک بااهمیت خواهند بود. علیرغم عدم وجود وظایف ضروری و فوری در بخش دوم، این بخش از بیشترین اهمیت برخوردار است و افراد باید به شکلی پیوسته آن را مورد بازبینی قرار دهند تا از حرکت در مسیر درست اطمینان حاصل کنند.

**-بخش سوم و چهارم،** کم ترین میزان اهمیت را دارند، که البته این موضوع دلیل مشخصی دارد: این دو بخش به شکل کلی شامل فعالیت هایی روتین و حاشیه ای می شوند که شاید تا حدی اهمیت داشته باشند اما نقشی اساسی و مرکزی در فرآیند رشد شخصی ندارند .

همان طور که به شکل ساده ای قابل درک است، هر فرد باید بیشترِ زمان خود را به بخش دوم اختصاص دهد، و این کار را می توان از طریق گرفتن زمان از سایر بخش ها (ترجیحاً از بخش های سوم و چهارم) و اضافه کردن آن به بخش دوم به انجام رساند. علاوه بر این، توانایی «نه گفتن» به فعالیت های بیهوده و بی فایده، مهارتی ارزشمند است که نقشی حیاتی را در فرآیند رشد شخصی ایفا می کند.

### **نکته آموزنده در نگرش به فرزند و اصلاح ارتباط با وی :**

وقتی من و ساندرای بیشتر باهم گفت و گو کردیم، به طرز دردناک از تأثیر قدرتمند انگیزه ها و منش خود و نگرشی که نسبت به پسرمان داشتیم، آگاه شدیم. می دانستیم مقایسه کردن افراد کاملاً مخالف ژرف ترین ارزش های ما است و می تواند به عشق مشروط بینجامد و سرانجامش این که پسرمان نتواند خود را ارزشمند بداند. پس بر آن شدیم که توجه مان را به اصلاح خودمان —البته نه بر فنون خویش بلکه بر ژرف ترین انگیزه هایمان و نگرشی که نسبت به او داشتیم— معطوف کنیم. به جای این که بکوشیم او را عوض کنیم، کوشیدیم از او فاصله بگیریم و خود را از او جدا بدانیم تا بتوانیم هویت و فردیت و استقلال و ارزش او را احساس کنیم. از طریق تأمل و اندیشه ی ژرف و ایمان، توانستیم پسرمان را به صورت منحصر به فرد خودش ببینیم. در وجودش سطوحی از

توانایی هایی را دیدیم که با شتاب و سرعت مناسب او متحقق می شدند. بر آن شدیم که بیاساییم و از سر راهش کنار برویم و بگذاریم شخصیت خودش شکوفا شود.

## اصول روابط بینافردی

«استیون کاوی» در فصل چهارم کتاب «هفت عادت مردمان مؤثر»، شش گونه ی مختلف از تعامل های انسانی را معرفی می کند و همچنین توضیح می دهد که برای ساختن روابط ماندگار و اصیل، چه با مشتری، دوست، شریک زندگی و یا فرزندان، همیشه بهتر است که گونه ی «برد-برد» در اولویت قرار بگیرد، چرا که در غیر این صورت، در بهترین حالت رابطه به بردی یک طرفه ختم می شود، که احتمال فروپاشی آن را بالا می برد .

با این وجود، انجام دادن کار درست در بسیاری از اوقات سخت تر از صحبت کردن درباره ی آن است. اگر رسالتی شخصی را به همراه مجموعه ای از قواعد و اصول برای خود در نظر گرفته اید، باید به آن ها پایبند بمانید و تصمیمات خود درباره ی روابط بینافردی را با آن ها سازگار کنید. این نکته را فراموش نکنید که تا وقتی اصولتان با کارهایتان همخوانی دارد، می توانید مطمئن باشید که در مسیر درست هستید.

## اصول ارتباط همدلانه

«ابتدا به دنبال درک کردن باشید... و سپس درک شدن» .

این نقل قول به بزرگترین مشکلاتی اشاره می کند که انسان ها در برقراری ارتباط با یکدیگر با آن مواجه هستند: نیاز شدید به بیرون ریختن و ابراز احساسات، سرگذشت و افکارمان، بدون در نظر گرفتن نیازها و وضعیت افرادی که با آن ها در حال صحبت هستیم. در حقیقت ما به جای شنیدن حرف دیگران با هدف فهمیدن، صحبت های آن ها را می شنویم تا پاسخی را ارائه دهیم. این موضوع نه تنها نشان دهنده ی عدم وجود همدلی و مهارت های اجتماعی است، بلکه این احساس را در طرف مقابل به وجود می آورد که ما بی صبرانه نیازمند تحسین و تأییدهای بیرونی هستیم. و در نهایت این کار باعث می شود تعامل صورت گرفته و تمامی منافع احتمالی آن به سمت نابودی کشیده شود .

البته همه ی ما تا حدی خودخواه هستیم، به همین خاطر رها کردن چارچوب های ذهنمان و معطوف ساختن تمام توجه مان به سایر افراد ممکن است کاری سخت و یا ناآشنا به نظر برسد. با این حال، می توان ارتباط همدلانه را مانند همه ی مهارت های دیگر، در طول زمان و از طریق تمرین یاد گرفت، و خبر خوب این است که می توانید این کار را از همین لحظه شروع کنید. همانطور که «کاوی» پیشنهاد می دهد، می توانید به خانواده ی خود و چالش های پیش روی آن رسیدگی کنید، یا از همسر یا دوستتان بپرسید که روزشان را چگونه سپری کرده اند. فقط تلاش کنید که توانایی خود در گوش کردن و فهمیدن حرف های آن ها را به حداکثر برسانید. با این کار، می توانیم از زندگینامه ی محدود خودمان کمی فاصله بگیریم و ارتباطی جدید با انسانیت را کشف کنیم.

تمرکز بر تکنیک، مانند درس خواندن شب قبل از امتحان است. شاید گاه از عهده ی آن برآیید، حتی شاید نمره ی خوبی بگیرید، اما اگر به طور منظم و پیوسته بهای آن را نپردازید، هیچ گاه بر آن موضوع یا آن درس تسلط نخواهید یافت و ذهنی تعلیم یافته را نیز به دست نخواهید آورد. آیا هیچ گاه اندیشیده اید چه مضحک خواهد بود، هنگامی که در بهار چیزی نکاشته و تابستان را به غفلت گذرانده اید، بخواهید در پاییز به نیت برداشت محصول شتابزده کار کنید؟ کشت و کار دارای نظامی طبیعی است. باید بهای آن را پرداخت و فرآیند آن را دنبال کرد. همواره آن چه را می کارید، درو می کنید. راه میانبر وجود ندارد.

## هم افزایی به واسطه ی مدارا

این مفهوم چه معنایی دارد؟ «هم افزایی» یعنی درک کردن و احترام گذاشتن به تفاوت ها. برخلاف باور عمومی، وجود یک ارتباط بر پایه ی «هم افزایی» به این معنی نیست که دو نفر، نظری یکسان درباره ی همه چیز دارند؛ در عوض، این مفهوم زمانی اتفاق می افتد که می پذیریم همه قرار نیست نظری مشابه با ما داشته باشند، و از این تفاوت نظرها استفاده ی سازنده کنیم.

این مفهوم همچنین به معنای داشتن رفتاری واقعی و بدون نقاب با سایرین است: این که بدون ترسیدن از قضاوت های مختلف، جرأت کنیم که خودمان باشیم. وقتی کارهایی را انجام می دهیم که دوست داریم، وقتی عواطف و حتی ضعف های واقعی و اصیل خودمان را ابراز می کنیم، فرصت انجام همین کار را برای دیگران نیز به وجود می آوریم، و همین فرآیند باعث دست یافتن به سطحی جدید از درک و احترام متقابل می شود.

## اره‌ی خود را تیز کنید.

هدف «استیون کاوی» از به کار بردن این عبارت، اشاره به چهار جنبه‌ی ضروری برای رسیدن به زندگی متعادل و رضایت بخش است:

**-جنبه‌ی فیزیکی:** از بدن و سلامت خود مراقبت کنید. غذاهای سالم بخورید، زمان کافی برای استراحت به خودتان بدهید، و شرایط جسمانی خود را بهبود ببخشید. همه‌ی افراد باید بخشی مشخص از زمانشان را به این کارهای ضروری اختصاص دهند.

**-جنبه‌ی معنوی:** نظرتان درباره‌ی «مدیتیشن» چیست؟ یا موسیقی؟ یا وقت گذراندن در طبیعت؟ این‌ها همه کارهایی معنوی هستند که باعث می‌شوند فرصت کنیم اندکی از روتین‌های زندگی روزمره فاصله بگیریم و ارتباطی نزدیک‌تر با خویشتن حقیقی خود برقرار کنیم.

**-جنبه‌ی فکری:** همیشه به خاطر داشته باشید که مغز نیز مانند سایر نقاط بدن، به تمرین و فعالیت نیاز دارد؛ و یکی از بهترین راه‌ها برای پرورش ذهن و فکر، مطالعه‌ی کتاب‌ها است. مطالعه، بینشی کاملاً متفاوت را درباره‌ی همه چیزهایی که قبلاً از کنارشان گذشته بودید، به شما می‌بخشد. کتاب‌ها ذهن را به حرکت وامی‌دارند، دایره‌ی واژگان را گسترش می‌دهند، تمرکز را بهبود می‌بخشند و سطح اضطراب را کم می‌کنند.

**-جنبه‌ی اجتماعی/عاطفی:** برخلاف سه جنبه‌ی ذکر شده، این بخش نیاز چندانی به اختصاص دادن زمان ندارد و می‌توانیم صرفاً از طریق شرکت کردن در مکالمات روزمره با نگاه و شیوه‌ای جدید (شیوه‌ای که خودخواهی کمتری در آن وجود دارد)، مهارت‌های اجتماعی و عاطفی خود را بهبود ببخشیم. در واقع بهبود این جنبه از زندگی، نیازمند به کارگیری «قواعد ارتباط همدلانه» است.



## هوش هیجانی چیست و چه تحولی در شیوه مدیریت ایجاد می‌کند؟

هوش هیجانی می‌تواند به مدیران در مدیریت سازمان، ایجاد روابط گسترده با سایر حوزه‌ها و شرکت‌ها و حل مسائل کمک کند. هوش هیجانی یک ابزار قدرتمند است برای توسعه، پیشرفت و موفقیت ایده‌های مدیران. بوکاپو در این مطلب برای شما درباره این هوش پویا و موثر خواهد گفت.

اغلب ما قبل از آن که درباره هوش هیجانی بدانیم با آن ملاقات کرده‌ایم. افراد دارای هوش هیجانی بالا را هم دیده‌ایم؛ بین همکلاسی‌های دبستانمان، بین راننده‌هایی که ماشین را به مومی در دستشان تبدیل می‌کنند و بین ورزشکارانی که در استرس‌زاترین موقعیت‌ها، تصمیماتی زیبا می‌گیرند.

بیایید سری بزنیم به یک‌چهارم نهایی یورو ۲۰۱۲ و دوئل مرگبار پنالتی‌ها. ایتالیا که هر بار اسم پنالتی می‌آید، یاد ضربه «روبرتو باجیو» در فینال ۱۹۹۴، قلبش را می‌شکافد در مقابل انگلیسی قرار گرفته بود که بهترین پنالتی‌زن‌های تورنمنت را در اختیار داشت. «مونتولیوو» برای ایتالیا پنالتی دوم را خراب کرد و انگلیسی‌ها با خیال راحت دروازه بوفون را باز کردند. پنالتی سوم به «آندره‌آ پیرلو» رسید و او مقابل خنده‌های «جو هارت» و حرکت‌های مداومش روی خط دروازه قرار گرفت. دوربین، مونتولیوو خطا کار را نشان می‌داد که چهره ویرانش، تصویر ایتالیایی‌های ناامید بود. پیرلو توپ را کاشت و کاری را انجام داد که برای یک لحظه، زمان را متوقف کرد؛ ضربه چیپ او مثل حرکت ظریف قلم داوینچی روی قاب توری دروازه انگلیس نشست. بعد از این ضربه دو پنالتی انگلیس همراه با کاخ شادمانی‌شان خراب شد و ایتالیا از راه ذهن زیبای آندره‌آ به فینال صعود کرد. بله! آندره‌آ پیرلو، مغز متفکر میانه میدان ایتالیا، خالق و مدیر این اتفاق بود و تصمیمش یک «تیم» را نجات داد. هوش هیجانی او ورق را برگردانده بود و دوربین، اقیانوس آبی شادمانی ایتالیا روی سکوها را نشان می‌داد.

## هوش هیجانی (EI) به چه معناست؟ تفاوت آن با بهره هوشی (IQ) چیست؟

هوش هیجانی که معادل انگلیسی آن Emotional intelligence و مخففش EI است، با اسم‌های دیگری مثل هوش عاطفی یا هوش احساسی هم شناخته می‌شود. البته اصطلاح EQ که مخفف Emotional Quotient است هم برای این هوش به کار می‌رود و شکل تجاری EI است. در واقع EI شکل کیفی و EQ شکل کمی هوش هیجانی است.

هوش هیجانی با بهره هوشی یا هوش بهره (IQ) مخفف انگلیسی (Intelligence Quotient): متفاوت است. بهره هوشی، بر اساس قابلیت‌های ذهنی و با ابزار و ارقام سنجیده می‌شود و به‌عنوان یک عدد ثابت و بر مبنای آزمایش‌هایی دقیق، در نظر گرفته می‌شود. در تعیین بهره هوشی، سن ذهنی بر سن تقویمی تقسیم می‌شود و بهره به دست می‌آید. هوش هیجانی اما قابل افزایش است و حتی تمرین‌هایی برای افزایش آن وجود دارد. مقالات بسیار زیادی در سطح دانشگاهی و غیر از آن در مورد این دو نوع هوش نوشته شده است؛ بعضی از آنها از گره خوردن هوش هیجانی با IQ گفته‌اند و بعضی هم از چرایی مهم‌تر بودن EQ نسبت به IQ حرف زده‌اند.

## هوش هیجانی چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟

تعریف‌های زیادی برای هوش هیجانی ارائه شده است و متخصصان بسیاری در مورد آن حرف زده‌اند. ساده‌ترین تعریف را «دنیل گلمن» نویسنده کتاب هوش هیجانی ارائه داده است. او می‌گوید: «هوش هیجانی به مجموعه‌ای از توانایی‌ها گفته می‌شود که به افراد کمک می‌کنند، هیجانات را در خودشان یا دیگران تشخیص بدهند و آنها را تنظیم کنند.»

گلمن در مورد توانایی‌هایی که EI را می‌سازند، ۵ وجه را در نظر می‌گیرد و معتقد است این ۵ وجه این نوع هوش را می‌سازند:



- **خودآگاهی (Self-awareness):** آگاهی از خود و این که سعی داشته باشید چرایی خود را بیابید، باعث می شود که بتوانید توانایی و ناتوانی خودتان را بشناسید و بر اساس آن بعضی کارها را انجام دهید و در مورد بقیه کارها کسب مهارت کنید. در واقع خودآگاهی می تواند شما را در موقعیت های مختلف مجهز کند چون شما با آن انگیزه، ارزش و تاثیرگذاری هایتان را می شناسید.
  - **خودتنظیمی (Self-regulation):** مدیریت خشم، مدیریت استرس و کلا مدیریت تمام جنبه های تنش زای یک موقعیت می تواند باعث تصمیم های درست شود. این کار نیاز به خودتنظیمی دارد. با خودتنظیمی می توان حتی تهدیدها را به فرصتهایی برای تغییر موقعیت تبدیل کرد و به این شکل انعطاف پذیر و موقعیت سنج شد. خودتنظیمی البته می تواند در مدیریت امور روزانه طوری عمل کند که باعث افزایش تمرکز و پرورش ذهن خلاق شما شود.
  - **انگیزش (Motivation):** انگیزه، نیروی رفتن به سمت هدف و پیگیری مداوم آن است. ما با انگیزش هایمان است که به یک شخص قاطع تبدیل می شویم و شکست ها برایمان به معنای پیدا کردن راه حل و قوی تر شدن هستند. گاهی هم نیاز به خودانگیزی (Self-motivation) داریم تا ما را به سمت هدف حرکت دهد.
  - **همدلی (Empathy):** درک دیگران و فهم احساسات، موقعیت و شیوه فکر کردنشان، هم باعث می شود موقعیت خودمان را در نسبت با آنها بفهمیم و هم می تواند دیگران را به ارتباط با ما ترغیب کند. چه در یک خانواده یا جمع دوستی باشیم و چه در یک سازمان، همدلی رمز حرکت هماهنگ و پراگیزه یک مجموعه خواهد بود. همدلی یکی از مهم ترین مهارت های مدیریتی یک رهبر قدرتمند است.
  - **مهارت اجتماعی (Social Skill):** توانایی برقراری ارتباط، نگه داشتن آنها و مدیریتشان یک توانایی خارق العاده است برای ساختن یک زندگی پویا. زندگی حرفه ای افرادی که این مهارت را دارند، همیشه با گسترش فعالیت ها و چشم اندازها همراه است. با داشتن این مهارت می توانید ضروری ترین قوانین برای مذاکره را بشناسید، می دانید چگونه بدون این که دیگران را برنجانید از آنها انتقاد کنید و می فهمید که چطور باید همزمان هم آدم ها را به خودتان جذب کنید.
- از ۵ وجه بالا این نکته را می فهمیم که هوش هیجانی، صرفا یک ویژگی برای رسیدن به موفقیت شخصی نیست و اصلا زمانی تقویت و کامل می شود که ارتباط با دیگران و همدلی با آنها را در دستور کار قرار دهیم. اصلا یکی از

مهم‌ترین حوزه‌هایی که به EI پرداخته است هم مدیریت است. هوش هیجانی می‌تواند باعث اجتماعی شدن شخصیت و گسترش ارتباطات و مهارت شود.

## هوش هیجانی در مدیریت

مدیریت استفاده‌های زیادی از دانش روانشناسی و رفتارشناسی برده است. این امر البته طبیعی است، مخصوصاً وقتی در نظر بگیریم که مدیریت، یک کار انسانی است و در روابط با آدم‌ها شکل می‌گیرد.

در واقع یک مدیر هم با خودش و هم با دیگران در نسبت قرار می‌گیرد و در این راه هم باید خودش را مدیریت کند و هم دیگران و کل تیم را.

**آنتونی مرسینو** در کتاب «هوش هیجانی برای مدیران پروژه»، این هوش را با ۵ عنصر زیر مشخص می‌کند و معتقد است برای مدیریت یک سازمان باید حتماً این ۵ بعد را در نظر گرفت:

### پنج بعد هوش هیجانی برای مدیران پروژه در سازمان از دیدگاه مرسینو

- **خودآگاهی:** اینجا آگاهی با ارزیابی دقیق و نگرش انتقادی به خود همراه است. البته خودآگاهی احساسی و داشتن اعتماد به نفس، پیش‌شرط ارزیابی دقیق است و قرار نیست با نگرش انتقادی به خودتخریبی اقدام کرد.
- **آگاهی اجتماعی:** نگرش بدون پیش‌فرض و بدبینانه به و همدلی داشتن با دیگران می‌تواند باعث تقویت هوش هیجانی می‌شود.
- **مدیریت خود:** مدیریت خود چه در مورد احساسات و چه در مورد تصمیم‌های شخصی، هنر یک مدیر است. دیده‌شدن این رفتار توسط اعضای یک تیم می‌تواند باعث ایجاد اعتماد به نفس و انگیزه در تمام افراد شود.

- **مدیریت رابطه‌ها:** ارتباط صادقانه با اعضای سازمان و خارج از آن می‌تواند باعث ایجاد پیوندهای پایدار شود. یکی از راه‌های ایجاد این پیوند پایدار، کمک به نسل‌های مختلف برای همکاری و همفکری بیشتر در محل کار است.
  - **رهبری تیم:** ایجاد روابط موثر، مدیریت بحران، حل مسائل پیچیده، هماهنگ‌سازی انعطاف‌پذیر تیم از ویژگی‌های اصلی یک رهبری الهام‌بخش است.
- در واقع در مدیریت به تمام ۵ مورد بالا نیاز است و این ۵ مورد باید در نسبت با همدیگر کار کنند. هوش هیجانی می‌تواند تحول بسیار موثری در سازمان ایجاد کند.

### مزایای هوش هیجانی برای ارتباط موثر در سازمان

- مدیرانی که هوش هیجانی بالایی داشته باشند، توانایی این را دارند که یک تیم هماهنگ از افرادی بسازند که پیشرفت خودشان را در گرو پیشرفت سازمان می‌بینند.
  - این تیم رضایت شغلی خواهد داشت و از فعالیت در یک شرکت یا نهاد لذت خواهد برد.
  - افراد تیم به جای رقابت با یکدیگر به رشد یکدیگر کمک خواهند کرد.
  - ساختار سلسله‌مراتبی به یک ساختار انعطاف‌پذیر شبکه‌ای تبدیل خواهد شد.
  - تقویت هوش هیجانی در میان مدیران باعث می‌شود میزان ریسک‌پذیری تیمی در عین مسئولیت‌پذیری بالا برود.
- این‌ها فقط چند مورد از تاثیرات هوش هیجانی است و در مورد سازمان‌ها، کسب‌وکارها و نهادهای مختلف این تاثیرات می‌تواند گسترش پیدا کند.

### بهترین تست هوش هیجانی

برای ارزیابی هوش هیجانی، تست‌های مختلفی وجود دارد که می‌توانند افراد را از قابلیت‌هایشان آگاه کنند و به آنها بگویند که باید روی تقویت کدام بخش‌ها وقت بگذارند. این تست‌ها در حوزه روانشناسی طراحی شده‌اند اما مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها از آن استفاده‌های فراوانی می‌برند. تست EQ در مشاوره تحصیلی و شغلی و گزینش در

منابع انسانی کاربرد دارد. برخی افراد هم از آن در مورد خودشناسی و بهبود مهارت‌های ارتباطی استفاده می‌کنند. در تحقیقات علمی در حوزه روانشناسی و رفتارشناسی هم از این تست استفاده می‌شود. در بین این آزمون‌ها چند مورد از آنها از بقیه معروف‌ترند:

- تست هوش هیجانی برادبری و گریوز
- تست هوش هیجانی شرینگ
- تست هوش هیجانی بارآن
- تست هوش هیجانی شات

اما متداول‌ترین و معروف‌ترین تست، متعلق است به تست EQ بارآن. این تست، ۱۵ مولفه را مدنظر دارد: خودآگاهی هیجانی، ابزار وجود، احترام به خود، خودشکوفایی، استقلال، همدلی، روابط بینافردی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، حل مسئله، واقعیت‌سنجی، انعطاف‌پذیری، تحمل فشار روانی، کنترل تنش، خوش‌بینی و شادکامی.

این تست ۹۰ سوال دارد و اولین بار هم بارآن برای نشان دادن اهمیت هوش هیجانی نسبت به بهره‌مندی، آن را ارائه داد. تست بارآن، شرایط هوش هیجانی را در ۵ بعد نشان می‌دهد: **درون‌فردی، بینافردی، انطباق‌پذیری، هوش و مدیریت هیجان** و در نهایت **خلق عمومی**. هم این ابعاد ۵ گانه و هم آن ۱۵ مولفه نشان می‌دهد که این تست چقدر می‌تواند به افراد در فهم نقاط ضعفشان کمک کند. بعد از آن است که افراد می‌توانند با راه و روش‌های افزایش هوش هیجانی به مهارت و توانایی خود بیفزایند. البته باید بدانید که راه‌های بهبود هوش هیجانی آنقدرها هم که فکر می‌کنید دشوار نیستند و با تشخیص و پیگیری مداوم می‌توان آن را تقویت کرد.

تعریف‌ها و ویژگی‌های هوش هیجانی نشان می‌دهد که این هوش نه فقط در مدیریت بلکه در زندگی شخصی هم به شما کمک می‌کند. از طرفی برخلاف بهره‌مندی، این هوش را می‌توان کسب کرد و راه‌های زیادی برای افزایش آن وجود دارد. نکته مهم دیگر این است که کسانی که هوش عاطفی بالایی دارند، می‌توانند روی دیگران تاثیر بگذارند و به رشدشان کمک کنند. همه این موارد نشان می‌دهد که چرا یک مدیر برای موفقیت خودش، دیگران و سازمانش به تقویت این هوش نیاز دارد. شما چه راه‌هایی برای تقویت **هوش هیجانی** می‌شناسید؟ این راه‌ها را با بوکاپویی‌ها در میان بگذارید و البته از تجربه‌های خودتان بنویسید.

## سوالات متداول

هوش هیجانی چیست؟

چگونه هوش هیجانی را افزایش دهیم؟

آیا هوش هیجانی همان هوش عاطفی است؟  
تفاوت هوش هیجانی و ضریب هوشی چیست؟  
افزایش هوش هیجانی چه مهارت‌هایی را در مدیران ایجاد می‌کند؟

## رهبری و مدیریت در سازمان

### تفاوت رهبری و مدیریت: آیا یکی بر دیگری برتری دارد؟

رهبری و مدیریت دارای خصوصیت‌های متفاوتی هستند. یک مدیر عالی بودن الزاما به معنای رهبری قوی بودن نیست. اما اکثر ما این دو عنوان را به جای یکدیگر به کار می‌بریم و تمایز شفافیتی بین آن‌ها قائل نیستیم که همین مسئله ما را به اشتباه می‌اندازد. اما **تفاوت رهبری و مدیریت** در چیست؟ ممکن است فردی بتواند یک مدیر دقیق باشد که هر سازمانی با اعتماد کامل کنترل روند رسیدن به اهدافش را به او می‌سپارد و یا یک رهبر که می‌تواند الهام‌بخش و متحدکننده گروهی از افراد برای حرکت در مسیرهای ناشناخته و رسیدن به دستاوردهای بزرگ باشد. ممکن است گاهی هم نیاز به ترکیب ماهرانه این دو مهارت داشته باشد.

رهبری و مدیریت، در یک سری ویژگی‌های شخصیتی مشترک و در بعضی ویژگی‌ها متفاوت‌اند. آگاهی از تفاوت بین مدیریت و رهبری می‌تواند به درک بهتر نقش شما در سازمان و تقویت توانمندی‌هایتان در جهت استفاده حداکثر از پتانسیل‌ها کمک کند.

### تعریف رهبری و مدیریت

یک مدیر همیشه به دنبال این است که برای رسیدن به هدفی مشخص، چه کاری را با چه منابعی در چه زمانی انجام دهد تا بهترین نتیجه رقم بخورد. اما یک رهبر، افراد تیم را هدایت می‌کند، چشم انداز تعریف کرده (که ممکن است کاملاً شفاف نباشد) و الهام‌بخش و انگیزه دهنده حرکت تیم است.

در ادامه با بررسی دو مفهوم زیر، تعریف مدیریت و رهبری را به طور دقیق برایتان شرح دادیم.

## رهبری چیست؟

قدرت یک رهبر از توانایی او در کسب حمایت سایرین نشأت می‌گیرد. او از تاثیرگذاری خود جهت به چالش کشیدن قواعد جاافتاده و تشویق به نوآوری استفاده می‌کند. طبق گفته دراکر، رهبران گاهی جهت تحریک تغییرات، قوانین را تغییر می‌دهند. پیتر دراکر به درستی این موضوع را تعریف می‌کند:

«تنها تعریف برای یک رهبر، فردیست که دارای پیرو است. کسب پیروان نیازمند تاثیرگذاری است، اما برای دستیابی به پیروان نباید صداقت خود را زیر پا گذاشت. البته رهبرانی نیز بودند که اصل صداقت را رعایت نکردند و ارزش‌هایی را در جامعه نهادینه کردند، اما این ارزش‌ها ماندگار نبودند.»

## مدیریت چیست؟

مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان مطابق استانداردها عمل کرده و قوانین را رعایت می‌کنند. آن‌ها از برآورده شدن اهداف رهبران خود اطمینان حاصل می‌کنند. همچنین افرادی توانا و مسئولیت‌پذیر هستند، اما نقش آن‌ها در سازمان‌ها کاملاً تابع قوانین است. مدیر فردی است که یک وظیفه مدیریتی را به دوش می‌کشد. به طور کلی، مدیران موظفند از طریق برنامه‌ریزی و تعیین بودجه، سازمان‌دهی و استخدام کارکنان و همچنین حل و کنترل مسائل و مشکلات پیش آمده، اطمینان حاصل کنند که سازمان به اهداف مطلوب دست می‌یابد.

## تفاوت‌های مدیریت و رهبری

رهبری و مدیریت دارای خصوصیت‌های متفاوت و تمرکز متفاوتی هستند. ۹ فرق مدیریت و رهبری با ذکر مثال در شکل زیر نشان داده شده است.

## ۱. تمرکز بر اهداف و چشم‌انداز در مقابل تمرکز بر وظایف

رهبران در راستای چشم‌انداز و اهداف شرکت خود جهت‌گیری می‌کنند. آن‌ها **تصویر کلان (Big Picture)** را در نظر داشته و ایده‌های جدیدی را جهت تحقق چشم‌اندازهای سازمان ایجاد می‌کنند. رهبران ممکن است در این مسیر گاهی قانون‌شکنی کنند.

مدیران استاد وظایف هستند. در حالی که چشم‌انداز سازمان برای آن‌ها اهمیت دارد، کاملاً طبق سیاست‌ها عمل می‌کنند. مدیران ایده‌های بزرگ را برای رهبران سازمان خود اجرایی می‌کنند.

## ۲. خلق ایده در مقابل اجرای آن

از آنجا که رهبران همیشه در نوک پیکان نوآوری قرار دارند، باید سایر افراد را متقاعد کنند که ایده‌های آن‌ها ارزشمند هستند. به خاطر بسپارید، رهبران قدرت خود را از طریق تشویق سایرین، در جهت حمایت از خط فکریشان به دست می‌آورند.

از سوی دیگر، مدیران نباید ایده‌ای تولید کنند، زیرا نقش آن‌ها اجرای ایده‌هاست. اگر فردی از مسیر رسیدن به اهداف منحرف شود، او را به مسیر باز می‌گردانند. کارکنان آنچه را انجام می‌دهند که مدیران برای آن‌ها تعیین کرده‌اند.

## ۳. ریسک‌پذیری در مقابل رساندن ریسک‌ها

یکی دیگر از تفاوت‌های مدیریت و رهبری، شیوه نگرش آن‌ها به تغییرات و راهکارهای جدید است. رهبران تسلط نسبتاً بالایی به مهارت‌های مدیریت تغییر دارند. آن‌ها معمولاً از راه‌های جدید و ساختارهای تازه و ایده‌های نو استقبال می‌کنند، حتی اگر به دستاورد منجر نشود. ریسک‌پذیری یکی از ویژگی‌های شاخص رهبران است.

مدیران سعی دارند کنترل اوضاع و خطرات را زیر سلطه خود بگیرند و ریسک فرآیندها را به حداقل برسانند، که این تفاوت رهبری و مدیریت، بسیار حائز اهمیت است. آن‌ها از این امر اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان وظایف خود را به نحوی که از آن‌ها انتظار می‌رود، انجام می‌دهند. با بروز مشکلات، مدیران به منظور اصلاح سیاست‌ها مشکلات را با رهبران در جریان می‌گذارند.

## ۴. تشویق کردن در مقابل دستور دادن

بنابر مسئولیت مدیر نسبت به وظیفه خود، مرز بین مدیریت و رهبری در اینجا غیرشفاف است. در نهایت، رهبران کارکنان را تشویق به تفکر خلاقانه و دیدن تصویر کلان می‌کنند. آن‌ها قادرند انگیزه‌های پنهان شده در پست‌های تاریک و دورافتاده ذهن افراد را بیدار کنند و آن‌ها را با خودشان همراه و هم‌هدف کنند.



مدیران معمولاً اصولی شفاف در مورد جنبه‌های متفاوت محل کار خود دارند. آن‌ها خروجی کارها را طبق مدل‌های ارزیابی عملکرد بررسی می‌کنند و بر اساس آن افراد را تشویق می‌کنند، ولی وظیفه اصلی آن‌ها بیان نحوه مطلوب انجام کارها توسط آن‌هاست. مدیران افرادی هستند که برای یافتن بهترین راه انجام کار، به آن‌ها مراجعه می‌شود.

## ۵. حرکت بر خلاف جریان در مقابل حرکت در جهت جریان

رهبران نیازمند به چالش کشیدن وضعیت کنونی هستند، در غیر این صورت سازمان آن‌ها با خطر رکود روبه‌رو می‌شود. آن‌ها موارد جدید را جهت بررسی مؤثر یا غیرمؤثر بودن امتحان می‌کنند. رهبران به منظور هم‌تراز کردن سیاست‌های شرکت با چشم‌انداز آن فعالیت می‌کنند. اگر رهبران محافظه‌کارانه عمل کنند، احتمال درجا زدن کل تیم را افزایش می‌دهند که در بررسی تفاوت رهبری و مدیریت، این مورد نیز از نکات مؤثر در پیشرفت سازمان است.

## ۶. انگیزه دادن در مقابل تایید کردن

مسیر رهبری کردن افراد، معمولاً مسیر پرچالش و ناهمواریست که رهبران با توانایی چشمگیر خود در حفظ انگیزه افراد، به این موانع غلبه می‌کنند. به دلیل همین تفاوت‌ها در مسیر مدیریت و رهبری، انگیزه بخشیدن از جانب رهبر با یک مدیر کاملاً متفاوت است. ممکن است یک رهبر تمرکز بیشتری بر فرآیند پیشرفت تیم در مسیر رسیدن به چشم‌اندازها داشته باشد تا رسیدن به نتایج.

در صورتی که یک شرکت از چشم‌اندازی شفاف برخوردار باشد، رهبر می‌تواند از آن به عنوان یک نقطه مشترک برای الهام بخشیدن به کارکنان استفاده کند.

اما همه چیز در جایگاه یک مدیر متفاوت است. وظیفه او حفظ انگیزه‌های لازم برای کارکنان تا رسیدن به هدف و نتیجه مطلوب است. بنابراین باید بتواند انگیزه فردی کارکنان را از انگیزه‌های سازمان برای رسیدن به اهداف تفکیک کند. یکی از چالش‌های جدی مدیران، بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارمندان مشتاق پس از گذشت مدتی از اشتغال به کار آن‌هاست.

## ۷. قانون شکنی در مقابل تبعیت از قانون

رهبران باید جهت پیشرفت، در مورد قوانین سهل‌انگار باشند. قوانین اغلب برای ایجاد نوآوری، عاملی محدودکننده محسوب می‌شوند. این موضوع به این معناست که رهبران مکرراً قوانین را می‌شکنند. زمانی که شرکت یا سازمانی در وضعیت بسیار بدی قرار داشته باشد، رهبران کاملاً قوانین را نادیده می‌گیرند.

پیشرفت نهایی برای رهبران اهمیت دارد. اینکه کارمند با چه روشی آن را انجام می‌دهد، اختیاری است که یک رهبر به اعضای تیم می‌دهد.

اگر مدیری قصد حفظ شغل خود را داشته باشد، از استراتژی‌های تعیین‌شده توسط افراد مافوق خود تبعیت می‌کند. سرپیچی و شکستن قوانین موقعیت آن‌ها را تضعیف می‌کند و موجب از دست رفتن کنترل اوضاع می‌شود، که این امر منجر به تضعیف کل سازمان می‌شود.

## ۸. القای اعتماد در مقابل کنترل داشتن

زمانی که کسی شما را در قلمرویی ناشناس هدایت می‌کند، باید به میزان مشخصی به او اعتماد داشته باشید. یک رهبر قوی از درجه بالای توانایی در القای اعتماد جهت بردن افراد به مکان‌های کاملاً ناشناس برخوردار است.

قدرت مدیران در توانایی‌شان در برخورداری از کنترل کامل نهفته است. نیازی نیست برای انجام کارهایی که به شما محول شده است از مدیر خود خوشتان بیاید یا به او اعتماد داشته باشید. مدیران برای انجام وظیفه خود به نحو احسن نیازمند کنترل بوده و انتظار آن را دارند.

## ۹. پرورش نوآوری در مقابل محول کردن وظایف

رهبران ایده‌های جدید و تفکر آزاد را پرورش می‌دهند، زیرا این موارد از اهداف آن‌ها حمایت می‌کند. رهبران می‌دانند اگر بتوانند افراد را تشویق به خلاقیت کنند، قدرت ذهنی تجمعی گروه می‌تواند نوآوری بیشتری را تولید کند. در چنین گروه‌هایی قدرت ذهنی تیم به مراتب افزایش پیدا می‌کند و نوآوری و ایده پردازی‌های جدیدی رخ می‌دهد. این ویژگی رهبران، نشان می‌دهد که چطور یک رهبر باعث می‌شود دیگران بیشتر آرزو کنند، بیشتر به دنبال یادگیری باشند و به دستاوردهای بیشتری برسند. این یکی از اسرار مهم کمپانی بزرگ گوگل است که عده زیادی را مشتاق کار کردن در این شرکت می‌کند. اسرار دیگر مدیریت و رهبری در شرکت گوگل را در کتاب گوگل چگونه کار می‌کند از زبان اریک اشمیت؛ با ۱۵ سال تجربه در سمت مدیر اجرایی گوگل بشنوید.

مدیران تفکر آزاد را اگر مستقیماً در راستای اهداف نباشد، تشویق نمی‌کنند. زیرا در این صورت آن‌ها قادر به برآورده کردن انتظارات شرکت نخواهند بود. اما این به معنی غیرقابل تغییر بودن روش انجام کارها تحت نظارت یک مدیر

نیست. مدیران می‌توانند با به کار گرفتن راهکارهایی خلاقیت کارمندانشان را تقویت کنند و ایده‌های بزرگی از دل این فرآیند بیرون بکشند. آدام گرنت کارآمدترین این راهکارها را در خلاصه کتاب نوآوران شرح می‌دهد که مطالعه آن‌ها برای هر مدیر کاربلدی سودمند است.

## شباهت مدیریت و رهبری

بهترین مدیران، مدیرانی هستند که بتوانند افراد را رهبری کنند. نقش رهبر و مدیر در سازمان معمولاً نقش جدایی نیست. در واقع با وجود اینکه با هم تفاوت دارند، اما مکمل هم هستند. در سازمان‌های بزرگ مدیران ارشد معمولاً دارای مهارت‌های رهبری هستند و وظایف خاص مدیریتی بر دوش مدیران میانی است. رهبری یکی از وظایف مدیریت است. یک مدیر اگر بخواهد نتیجه خوبی بگیرد، بایستی مدیریت رهبرگونه داشته باشد و با استفاده از رهبری مهارت تاثیرگذاری بر کارمندان و ایجاد محبوبیت را داشته باشد تا کارمندان را برای انجام وظایف‌شان به خوبی هدایت کند.

## رهبری بهتر است یا مدیریت؟

همانطور که احتمالاً متوجه شده‌اید، تفاوت‌های آشکاری میان رهبران و مدیران وجود دارد، ولی رهبری و مدیریت مکمل یکدیگر هستند. این ویدئو دلیل ارتباط نزدیک آن‌ها با یکدیگر را توضیح می‌دهد.

رهبران ریسک‌پذیر، نوآور و تغییردهنده شرایط هستند. مدیران حافظین قانون‌مند وضعیت کنونی هستند. این به آن معنا نیست که یکی از این دو به دیگری برتری دارد.

شرکت‌ها برای عملکرد درست و رو به جلو به مدیران و رهبران نیاز دارند. فقدان مدیریت سازمان‌ها را با خطر عدم تطابق و برآورده نشدن اهداف مواجه می‌کند. فقدان رهبری می‌تواند منجر به رکود و نیروی کار ناامید شود. در زمینه قدرت، رهبران و مدیران ممکن است در دو سوی متضاد یک طیف قرار گیرند، ولی هر دو عضو یک تیم هستند. یک رهبر می‌تواند چشم‌اندازی بزرگ داشته باشد، ولی بدون مدیرانی که راه رسیدن به این چشم‌اندازها را ترسیم کنند، هیچ هدفی محقق نخواهد شد.

**گرچن اسپریتز** نویسنده کتاب **چگونه رهبر مثبتی باشیم**، معتقد است یک رهبر واقعی می‌تواند خود و افراد سازمان را به سوی دستیابی به سرفرازگی و برتری هرچه بیشتر هدایت کند. او در کتاب خود با استفاده از تحقیقات

مدرن و دیدگاه‌هایی نو، چگونگی دستیابی به این امر را توضیح می‌دهد و به تمام رهبران شجاعت لازم برای اعمال این تغییرات هرچند کوچک اما با نتایجی بزرگ را می‌دهد.

## تعادل بین رهبری و مدیریت را هدف قرار دهید

مرز تعادلی خوبی بین رهبری و مدیریت وجود دارد. در برخی موارد، به فردی نیاز دارید که هردو نقش را به صورت جدی اجرا کند. یک مدیر ارشد می‌داند چه زمانی تفاوت رهبری و مدیریت را به نسبت بیشتر یا کمتر اعمال کنند.

## چه زمانی از توانایی‌های رهبری استفاده کنیم

درجه‌ی امکان استفاده شما از توانایی‌های رهبری وابسته به نیروی کار و نحوه فعالیت شرکت شماست. اگر چشم‌انداز و هدف تیم برای اعضا شفاف باشد، احتمالاً آن‌ها توسط یک رهبر الهام و انگیزه می‌گیرند.

یک مدیر ارشد، برای تکیه بیشتر بر ویژگی‌های رهبری باید بتواند به آگاهی کامل کارکنان از سیاست‌های شرکت و تبعیت از آن‌ها اعتماد کند. اگر دائماً باید اعضای تیم خود را برای انجام وظایف ساده مدیریت کنید، تشویق برای تفکر آزاد در این شرایط دشوار خواهد بود.

زمانی که یک تیم از افرادی متعهد تشکیل شده باشد که نقش خود را درک می‌کنند، شما از آزادی عمل بیشتری برخوردار خواهید بود. آن‌ها قادر به مدیریت نوآوری و خلاقیت هستند، در حالی که مسئولیت‌های خود را نیز انجام می‌دهند. زمانی که یک رهبر قادر به گفتگو با کارکنان در مورد سیاست‌های شرکت باشد، می‌تواند با یکدیگر ایده‌های جدید ایجاد کنند.

## چه زمانی نقش مدیریت را ایفا کنیم

زمانی که در شغلی جدید هستید، نیازمند فردی هستید که نحوه انجام کارها را به شما بگوید. زمانی که اعضای تیم شما تازه وارد هستند، وجود مدیر یک ضرورت مطلق محسوب می‌شوند. مدیران می‌توانند در درک نحوه انجام کارها به نحو احسن به کارکنان کمک کنند. مدیران همچنین از توانایی درک میزان قابلیت‌های کارکنان برخوردارند. آن‌ها می‌دانند که محول کردن مسئولیت‌های بسیار زیاد می‌تواند اثری منفی بر عملکرد و روحیه کارکنان داشته باشد و با درک نحوه فعالیت و واکنش هر فرد به استرس از بهره‌وری کارکنان محافظت می‌کنند. سازمان‌ها همیشه جهت کمک به کارکنان در رویارویی با عدم قطعیت‌هایی که در کار آن‌ها روی می‌دهد، نیازمند مدیران هستند.

مدیر فردی است که می‌تواند نحوه انجام کار را به شما نشان دهد. او جهت برآورده‌سازی انتظارات شرکت توسط کارکنان، ابهام و رمز و راز در کار را از بین می‌برد.

سازمان‌ها جهت رسیدن به پتانسیل کامل خود نیازمند مدیران و رهبران هستند. شما نمی‌توانید یکی از این دو مورد را بدون دیگری در اختیار داشته باشید. اداره یک شرکت متشکل از فقط رهبران مانند نگه‌داری گله‌ای از گربه (کاری عبث و غیرممکن) است. استفاده از مدیران جهت اداره امور به معنی انجام امور بسیار زیاد است، ولی شما هرگز پیشرفت نخواهید کرد.

## انواع سبک‌های مدیریت و رهبری

انواع مدیریت و رهبری در ۴ دسته اصلی قرار می‌گیرند که شما در نهایت می‌توانید سبک مدیریت خودتان را متناسب با شخصیت و نوع سازمان و کسب و کارتان پیش بگیرید. این چهار دسته عبارت است از:

### سلطه‌گرا

این سبک مدیریتی، سرتاسر با استرس یا تنفر کارکنان نسبت به مدیریت همراه است. روابط کاری در این مدل سبک مدیریت معمولاً ضعیف است و کنترل و نظارت شدیدی روی کارکنان وجود دارد. اعضای تیم در این نوع سبک باید از دستورات پیروی کنند و مدیر تنها با دادن پاداش کار تیم را تایید می‌کند.

### متقاعد کننده

سبک‌هایی که از مدیریت و رهبری متقاعد کننده استفاده می‌کنند، علاوه بر اینکه ویژگی سلطه‌گر را دارند، به جای اجبار کارکنان، برای انجام کاری، از سوال پرسیدن استفاده می‌کند. مثلاً اگر بنا باشد در مورد تغییر روند کاری فردی تصمیم‌گیری شود، مدیر متقاعد کننده، ابتدا با اعضای تیم در این مورد صحبت کرده و کارمندان می‌تواند با روش‌های متقاعد سازی، به مسئولیت‌شان پایبند می‌مانند.

### مشاوره‌ای

در سبک مدیریت و رهبری به این شیوه، با وجودی که تصمیم گیری اصلی بر عهده مدیر است، اما ارتباطی دو طرفه بین مدیر و اعضای تیم وجود دارد. معمولاً با جلسه گذاشتن و پرسیدن نظرات کارمندان قبل از تصمیم گیری‌ها، اعضای تیم را نیز در فعالیتهای بزرگ شرکت می‌دهند.

## مشارکتی

در سبک مدیریت و رهبری به شیوه مشارکت، مدیر، قدرت و اختیار را میان اعضای تیم برقرار کرده و مسائل را با کارمندان بررسی کرده و همراه با آنها به یک تصمیم می‌رسد.

## سوالات متداول

تفاوت مدیریت و رهبری چیست؟

مدیریت بهتر است یا رهبری؟

بزرگ‌ترین فرق میان مدیر و رهبر چیست؟

## انواع شخصیت در روانشناسی و نقش آن در توسعه مهارت‌های ارتباطی سازمان

علم روانشناسی در مقایسه با سایر رشته‌های علمی که می‌شناسیم، علم جدیدی است. اگر سرآغاز این علم به شکلی که امروز با آن آشنا هستیم را تأملات دکارت و جمله معروف او یعنی «می‌اندیشم پس هستم» بدانیم، علم روانشناسی و طبقه‌بندی انواع شخصیت در روانشناسی سال‌ها بعد و در حقیقت از اواسط قرن نوزدهم وجهه‌ای برای خودش پیدا کرد.

حتی آن زمان هم این علم با علم روانشناسی که امروز می‌شناسیم متفاوت بود. بخش بزرگی از کار روانشناسی را رمان‌نویس‌ها انجام می‌دادند. اگر آنقدر آدم پرحوصله‌ای هستید که رمان‌های کسی مانند داستایفسکی را خوانده باشید، حتماً به این موضوع برخورد‌ه‌اید که رمان‌نویس‌های قدیمی چه سطرها و صفحه‌های مفصلی را به واکاوی شخصیت افراد اختصاص می‌دادند. بعد از رمان‌نویس‌ها، بعضی فیلسوف‌ها بودند که به روانشناسی چهره‌ای علمی بخشیدند. ویلیام جیمز، برادر رمان‌نویسی به نام هنری جیمز، یکی از این افراد بود که نظریه‌های جدید و جالب توجهی در مورد کارکرد روان انسان تدوین کرد و پایه‌گذار مکتب مهمی در شناخت ذهن انسان شد. با این حال روانکاوانی چون فروید، یونگ و آدلر بودند که دانش روانشناسی را به شکل امروزی پایه گذاشتند. آن چیزی که به عنوان تیپ‌شناسی شخصیت و انواع شخصیت در روانشناسی امروز وجهه علمی پیدا کرده مرهون تلاش‌های این دانشمندان است.

## انواع تیپ های شخصیتی در روانشناسی

از تاریخچه روانشناسی که بگذریم، اهمیت عملی این علم در زندگی روزمره ما (البته اگر قصد نداریم تارک دنیا بشویم!) خیلی زیاد است. دانش روانشناسی به ما کمک می‌کند ضعف‌ها و قدرت‌های خودمان را بشناسیم. فعالیت‌ها و فضاها را که با ما سازگار هستند، تشخیص بدهیم و انرژی و وقتی که در اختیار داریم را کمتر هدر بدهیم.

همین موضوع در مورد شناخت بقیه آدم‌هایی که در زندگی با آنها سر و کار داریم هم صدق می‌کند. دانش روانشناسی به ما کمک می‌کند تشخیص بدهیم کجا باید مقابله کنیم و کجا سازش به خرج بدهیم. با چه کسی می‌توانیم دوستی نزدیک داشته باشیم و چه کسی را تنها زمانی که ضروری است ملاقات کنیم. در بسیاری موارد شناخت شخصیت افراد از روی رفتار آنها نیز راهنمای ما برای انتخاب عکس‌العمل مناسب است. به طور کلی، از شناختن تیپ شخصیتی خودمان و دیگران، منافع زیادی عایدمان می‌شود و وقتی این دانش را به دست می‌آوریم تعجب می‌کنیم که چطور قبل از این می‌توانستیم با آدم‌ها مراوده سازنده برقرار کنیم و دلیل شکست‌های قبلی در روابط شغلی، عاطفی و خانوادگی مان را می‌فهمیم.

امروزه سیستم‌های زیادی وجود دارند که انواع شخصیت در روانشناسی را بر اساس معیارهای مختلف طبقه‌بندی می‌کنند. یک نمونه از این سیستم‌ها سیستم فروید است که افراد را بر اساس مرحله‌هایی از رشد روانی که در آن تثبیت شده‌اند طبقه‌بندی می‌کند. بعضی طبقه‌بندی‌های انواع شخصیت مانند سیستم «کارن هورنای» بر اساس شیوه مقابله فرد با تضادهای محیط شکل گرفته‌اند. این روش‌ها اگرچه معتبرند ولی کارآمدی آنها وابسته به روان‌درمانی است. یعنی بیشتر به درد آنهایی می‌خورند که در حال گذراندن درمان نزد روان‌کاو هستند.

در این مطلب ما به طبقه‌بندی‌هایی می‌پردازیم که جنبه کارکردی دارند و برای افرادی که هیچ نیازی به مراجعه روان‌کاو احساس نمی‌کنند هم قابل استفاده‌اند. این طبقه‌بندی‌ها که عمدتاً تحت تاثیر روانشناسی یونگی هستند، به کارکردهای روانی آدم‌ها توجه می‌کنند و بر اساس قدرتی که هر فرد در زمینه‌ای دارد، او را در دسته‌ای قرار می‌دهند. تست مایرز که طی سال‌های اخیر مشهور شده، یک از این سیستم‌های طبقه‌بندی است. این شکل شخصیت‌شناسی روانی به نقاط قوت و ضعف فردی در هر یک از عملکردها می‌پردازد. یک شیوه طبقه‌بندی دیگر که کمی قبل از تست مایرز خیلی طرفدار پیدا کرد؛ طبقه‌بندی روانشناسان یونگی بر اساس نمادهای اساطیری بود. این شیوه شخصیت‌شناسی با ارجاع به اساطیر یونانی گرایش‌ها غالب هر فرد، دشواری‌های روانشناختی و چالش‌های رشدی ممکن را توصیف می‌کند.



## تست مایرز یا MBTI

تست مایرز بر اساس قدرت و ضعف‌های عملکرد روانی افراد ساخته شده است. اگر دیدگاه‌های دانشمندان مدرن را قبول کنیم، می‌توانیم روان را هم شبیه بدن ببینیم که با تمرین در چیزی ورزیده و با تنبلی فرسوده می‌شود و جدا از این، به‌طور مادرزادی بعضی خصوصیاتش از بعضی دیگر قوی‌تر است. تست مایرز بر اساس چهار جفت توانایی ذهنی افراد طراحی شده است و انواع شخصیت افراد را بر این اساس واکاوی می‌کند.

### برونگرایی/درونگرایی

افراد درونگرا آنهایی هستند که انرژی را از تنهایی و خلوت می‌گیرند. این آدم‌ها با تماشای فیلم، قدم زدن در طبیعت و خلاصه، فعالیت‌هایی که به حضور دیگران نیاز ندارد، بیشتر اوقات خودشان را می‌گذرانند. حتی بیشتر از این، حضور دیگران در مقاطعی، زندگی فرد درون‌گرا را مختل می‌کند. سوزان کین در کتاب «سکوت» به‌طور مفصل به ویژگی‌های درونگراها اشاره کرده و روش‌های مطلوب برقراری ارتباط بهتر با آن‌ها را ارائه می‌کند. هم‌اکنون می‌توانید خلاصه نکات این کتاب را در وبسایت بوک‌اپو مطالعه کنید.

برعکس، افراد برونگرا کسانی هستند که از ارتباط با دیگران انرژی می‌گیرند. برای فرد برونگرا تلفنی حرف زدن با خواهر یا برادر، قرار قهوه با یک دوست و شرکت در مهمانی‌ها می‌تواند التیام‌بخش ناراحتی‌ها باشد. آن‌ها از اینکه مرکز توجه باشند لذت می‌برند و معمولاً دوستان زیادی دارند.

البته همه آنچه باید از افراد برونگرا بدانیم به همین موارد محدود نمی‌شود.

### حسی/شهودی

بعضی افراد هستند که با جزئیات پیرامونشان درگیر می‌شوند و بعضی‌ها، اگر دنیا را آب ببرد، خبردار نمی‌شوند. شاید برایتان پیش آمده باشد که با دوستی به خرید بروید و از این موضوع تعجب کنید که چطور او به خاطر رنگ دکمه جیب پستی، لباسی که خیلی دوست دارد را نمی‌خرد و شما را یک ساعت دیگر در مغازه‌ها می‌چرخاند. بعد ممکن است شما به این فکر کنید که حتی از رنگ بقیه لباس‌هایی که در خانه دارید بی‌خبرید و در خیالات خودتان سیر می‌کنید. در این صورت شما یک فرد شهودی و دوستان یک فرد حسی است. افراد حسی از جزئیات و تحریکات محیطی تغذیه می‌کنند و افراد شهودی از تخیل و دریافتهای درونی سیراب می‌شوند.

### منطقی/عاطفی

این جفت معروف را کمتر کسی هست که نشناسد. این جفت همیشه در تصمیمات مهم زندگی مثل انتخاب شغل و همسر از راه می‌رسند. آیا به عاقلم گوش بدهم و تجارت یا مهندسی بخوانم یا به راه دلم بروم و موسیقیدان بشوم؟ آیا با کسی ازدواج کنم که به دلم می‌نشیند یا کسی که خانواده‌ام می‌پسندند؟ البته هر انتخابی که بکنیم در نهایت در مقطعی احساس پشیمانی خواهیم کرد، چون آن بخشی از روانمان که طی این فرایند تصمیم‌گیری سرکوب کرده‌ایم، گوشه‌ای منتظر نشسته تا بعداً انتقامش را بگیرد. با این حال نباید بدبین بود. رسیدن به تلفیقی از عقل و احساس ما را به وضع روانی با ثبات‌تری می‌رساند و البته این موضوع در سنین بالاتر اتفاق می‌افتد. تا قبل از آن همه ما به یکی از این دو طرف گرایش بیشتری داریم.

## قضاوت/دریافت

آخرین جفت کارکرد روانی مایرز قدری پیچیده‌تر از قبلی‌هاست. در زندگی اجتماعی، ما با ایده‌ها و تفکرات بقیه آدم‌ها مواجه می‌شویم. خواه از طریق مواجهه مستقیم و خواه از طریق مطالعه کتاب و تماشای فیلم و فعالیت‌هایی که به آنها کار فرهنگی می‌گوییم. در قبال این ایده‌ها و تصورات بیرونی، دو راه پیش پای هر کسی وجود دارد. راه اول راه قضاوت است، یعنی ما با توجه به هنجارهایی که داریم به چیزهایی که دریافت می‌کنیم واکنش نشان می‌دهیم، درست و غلط چیزها و کاری که باید انجام شود را تعیین می‌کنیم. راه دوم راه دریافت و پذیرش است، یعنی ما واقعیت را به عنوان چیزی که مستقل از ما وجود دارد می‌پذیریم و تجربه خودمان از زندگی را تنها یکی از بی‌شمار شکل‌های ممکن تلقی می‌کنیم. رویکرد قضاوت‌گری وقتی افراطی شود، به تعصب تبدیل می‌شود و رویکرد دریافتی اگر متعادل نباشد فرد را دچار بی‌عملی و بی‌خیالی می‌کند. طوری که فرد به هیچ چیز واکنشی مشخصی نشان نمی‌دهد.

این ویژگی‌های و واکنش‌هایی که در افراد مختلف ایجاد می‌کنند، بسیار مفصل‌تر در کتاب «چهار گرایش» اثر گرچن روبین مورد بحث قرار گرفته است. روبین در این کتاب نحوه تعامل هر تیپ شخصیتی با دنیای بیرون رو مورد بررسی قرار می‌دهد و نکات ارزشمندی را برای شناخت بهتر خودتان و گرایش شخصیتی دیگران بیان می‌کند. پیشنهاد می‌کنیم حتماً راهکارهای موثر این کتاب را مطالعه کنید.

## انواع شخصیت روانی در جهان اساطیری

این رویکرد به روانشناسی در وهله اول برای بسیاری افراد عجیب به نظر می‌رسد. با این حال مبتنی بر رویکردی علمی است. خانم شینودا بولن، روانکاو آمریکایی ژاپنی‌الصل، طی درمان بیمارانش متوجه شد که هر کدام از آنها با یک **نماد اسطوره‌ای** مطابقت دارند. این کشف او منجر به شکل‌گیری یک سیستم طبقه‌بندی شد که امروزه برای مردم سرتاسر دنیا قابل استفاده است. نکته جالب اینجاست که بسیاری از افرادی که هیچ ریشه‌ای در فرهنگ رومی و یونانی ندارند با این نمادها ارتباط برقرار می‌کنند. توجیهی که برای این امر آورده می‌شود این است که اسطوره یک پدیده جمعی و جهان‌شمول است و از مرزهای جغرافیایی و حتی زبانی به سادگی عبور می‌کند.

در طبقه‌بندی مبتنی بر اسطوره زنان و مردان در دو گروه مجزا قرار گرفته‌اند. این به معنای آن نیست که مردها نمی‌توانند در طبقه‌بندی شخصیت روانی گروه دیگر قرار بگیرند. در واقع این جداسازی زنان و مردان در این سیستم بیشتر در سطح روانی معنی دارد؛ روان زنانه به شکل‌هایی بروز پیدا می‌کند و روان مردانه به شکل‌های دیگر که به صورت مختصر آنها را مرور می‌کنیم.

## الگوهای شخصیتی زنان

در روانشناسی یونگی، زنانگی هم یک وضع جسمی و هم یک وضع روانی است. یونگ به بخش زنانه روان آنیما نام می‌دهد که به شکل‌های مختلفی در می‌آید. طبقه‌بندی انواع الگوهای شخصیتی زنان که در ادامه خواهید دید، از طریق آنیما برای مردان نیز قابل لمس است.

## طبیعت گرا

طبیعت‌گرایی زنان ممکن است هر معنایی داشته باشد جز اینکه آنها به پیک‌نیک رفتن علاقمندند! در واقع این گرایش در روان زنانه او را به بازگشت به احساسات و عواطف طبیعی‌اش ترغیب می‌کند. این دسته از زنان قید و بندهای ناشی از آداب و رسوم و فرهنگ را بر نمی‌تابند و در برابر آن طغیان می‌کنند. طغیانی که از شیوه لباس پوشیدن تا انتخاب همسر و شغل را در بر می‌گیرد.

## منطقی و عقلانی

عقلانیت در روان زنانه خیلی وقت‌ها بازتاب معیارهای مردسالارانه است. زنانی که در این دسته قرار می‌گیرند، برعکس گروه قبلی همه چیز را به دور از عواطف و احساسات و بر اساس مصلحت‌اندیشی و کارآیی در نظر می‌گیرند. این زن‌ها از نگاه سایرین کمی عجیب و غریب‌اند چرا که به نظر می‌رسد در حال بازی کردن در زمین مردان هستند.

## دختر گم‌شده

یک تیپ شخصیتی رایج در زنان آن‌هایی هستند که همیشه سردرگم‌اند. بدون اینکه بفهمند چرا ازدواج می‌کنند، بچه‌دار می‌شوند. معمولاً اراده‌ای از خودشان ندارند و زندگی‌شان دستخوش اتفاقاتی است که بدون دخالت آن‌ها می‌افتد.

## شخصیت مادرانه

در بسیاری فرهنگ‌ها، بخصوص در فرهنگ‌های سنتی، اولین انتظاری که از زن می‌رود فرزندآوری و پرورش اوست. بنابراین زنانی که در جوامع سنتی زندگی می‌کنند، اگر این شخصیت را داشته باشند زندگی آرام و خوبی خواهند داشت. شخصیت مادرانه از تغذیه کردن و مراقبت کردن نیرو می‌گیرد و به زندگی معنا می‌دهد. اینها زنانی هستند که بعد از رشد بچه‌ها و بیرون رفتن آنها از خانه مادری افسرده می‌شوند.

## شخصیت لذت‌جو

باز هم به طور سنتی لذت‌جویی برای زنان امری ممنوع است و در بعضی فرهنگ‌ها این منع تا جایی پیش می‌رود که اساساً افراد جامعه منکر ظرفیت و توانایی لذت‌جویی زنان می‌شوند. با این حال این زنان هم جمعیت قابل توجهی

را شکل می دهند. اینها زنانی هستند که از زیبایی لذت می برند و همینطور از هر چیز محسوس مادی و جسمانی. متأسفانه این گروه زنها در بسیاری فرهنگها از نظر اخلاقی و حتی قانونی محکوم می شوند و دشواری های روانی زیادی را تجربه می کنند.

### تیپ همسر

شخصیت دیگری در زنان هست که تمام هویتش را از فردی که همسر اوست می گیرد. چنین زنانی عموماً در زندگی هدفی مهمتر از حفظ پیوند زناشویی ندارند و هر چیزی برایشان تحت تاثیر این رابطه قرار می گیرد. دشواری های چنین شخصیتی نیاز به توضیح بیشتر ندارد. این گروه هم مانند گروه دختران سردرگم زندگی شان در اختیار خودشان ندارند و وابسته به اراده دیگری هستند.

### زنان درونگرا و معنوی

این دسته از زنان در برابر تمام چیزهایی که به سایرین انگیزه و شوق زندگی می دهد، به داشتن فضایی امن و آرام و سرشار از نیروهای روحی علاقمندند. بسیاری از این زنان ممکن است اصولاً ازدواج نکنند و حتی از این بابت رنجی هم نبرند. ممکن است در مشاغلی مانند پرستاری یا کارهای خیریه احساس آرامش کنند و یا اینکه آن زنی باشند که در پشت پرده پناهگاهی امن برای همسر برونگرایش می سازد.

## الگوهای شخصیتی مردان

الگوهای شخصیتی مردان هم مانند الگوهای شخصیتی زنان، انواع گوناگونی دارند. یونگ بخش مردانه روان را آنیموس می‌نامد. طبقه‌بندی انواع الگوهای شخصیتی مردانه که در ادامه خواهید دید، از طریق آنیموس برای زنان نیز قابل لمس است.

## مرد سلطه جو

این دسته از مردان شیفته قدرت و برتری هستند. تلاش مدام برای به دست آوردن ثروت و نفوذ و گاهی رفتارهای بی‌رحمانه‌ای که ضامن موفقیت در این عرصه است، شخصیت این مردان را شکل می‌دهد. این مردان که در بعضی متون به مردان **آلفا** معروفند، در ارتباط با زنان هم از در برتری جویی و اغوا و مطیع ساختن آنها وارد می‌شوند.

## شخصیت منزوی

این تیپ شخصیتی بر خلاف تیپ قبلی **خلوت‌گزین و رنجور** است. انگار در غار خودش زندگی می‌کند. اگر همسری داشته باشد، مسئولیت ارتباط با جهان بیرون از خانه با زن است. این مردان گاهی به افسردگی‌های جدی مبتلا می‌شوند و گاهی هم در این انزوا به سرچشمه‌های خلاقیت می‌رسند.

## بمب‌های عاطفی

مردانی که در این دسته‌اند، پر جوش و خروش‌اند. دلبستگی زیادی به خانواده و فرزندان دارند و از آنها مانند حریم شخصی خودشان دفاع می‌کنند. گاهی خیلی مهربان و حمایتگرند و گاهی عواطف در حال انفجار چشم آنها را می‌بندد و به غیرعقلانی‌ترین شیوه‌ها عمل می‌کنند.

## شخصیت متعادل

این نوع از مردان شیفته دانش و هنر و ادب هستند. ممکن است در نگاه اول خیلی سرد به نظر برسند ولی اگر با آنها از یافته‌های علمی روز یا مکاتب هنری حرف بزنیم ناگهان خلقشان باز می‌شود و به هیجان می‌آیند. در کارشان خیلی حرفه‌ای هستند ولی بیرون از حوزه تخصصی‌شان اهل مدارا و بی‌طرفی‌اند.

## مرد سخنور

مرد سخنور اهل سیاست است. این تیپ شخصیتی به خوبی یاد می‌گیرد که چطور از مهارت‌های کلامی برای به پیش بردن اهدافش استفاده کند. خواه این هدف یک هدف تجاری باشد یا به دست آوردن دل زنی که دوست دارد با او ارتباط برقرار کند. در دنیای تجارت و رسانه به وفور می‌شود این تیپ شخصیتی مردانه را دید.

## شخصیت صنعتگر

در این دسته ما مردانی را می‌بینیم که رنجشی عاطفی یا یک ناکامی درونی را به منبعی برای یک زندگی بی‌سروصدا و به ظاهر یکنواخت تبدیل کرده‌اند. این مردان به کارهای دستی علاقمندند. ممکن است یک تعمیرگاه اتومبیل داشته باشند یا تراشکاری کنند و یا در یک آتلیه شخصی به نقاشی و مجسمه‌سازی رو بیاورند. روند یکنواخت کار به این مردان فرصت می‌دهد احساسات ناخوشایندشان را به شکل یک محصول بیرونی در بیاورند و به آرامش برسند.

## مردان رازآلود

این صفتی است که می‌توانیم به مردانی نسبت بدهیم که به دنبال هر چیزی هستند که آگاهی آنان را دگرگون کند. در سنین جوانی گرایش به مواد مخدر از جدی‌ترین تهدیدها برای زندگی این دسته است. با این حال در گذر زمان معمولاً این گرایش را تعدیل می‌کنند و ممکن است به مطالعات مذهبی رو بیاورند یا اینکه به صوفی‌گری و عرفان تمایل نشان بدهند. تئاتر و موسیقی و رقص و هر چیزی که تجربه ذهنی متفاوت از حالت عادی به فرد بدهد، چیزی نیست که این دسته از مردان بتوانند در برابر آن مقاومت کنند.

## شخصیت هیجانی

شخصیت مرد هیجانی کسی است که تمام اوقات در بدنش زندگی می‌کند. وقتی عصبانی می‌شود رگ‌هایش بیرون می‌زنند و وقتی به هیجان می‌آید توان تصمیم‌گیری عقلانی را از دست می‌دهد. این تیپ شخصیتی توسط مردان و زنان دیگر مورد سواستفاده قرار می‌گیرد. او را به جنگ می‌فرستند و بعد از مرگ به او لقب قهرمان می‌دهند و هر جا لازم است کاری انجام شود که ظاهر خوبی ندارد او را به این کار ترغیب می‌کنند.

در این جا با **انواع شخصیت** در روانشناسی آشنا شدیم و فهمیدیم هر کدام از این گرایش‌ها روی رفتارهای فردی و اجتماعی افراد چه اثراتی می‌گذارد. مراجعه به روانکاو و مطالعه کتاب‌های روانشناسی می‌تواند شناخت ما را از قدرت‌ها و ضعف‌های خودمان و افرادی که با آنها در ارتباطیم، بیشتر کند. شما با کدام یک از این تیپ‌های شخصیتی احساس نزدیکی بیشتری می‌کنید؟

## سوالات متداول

چند نوع تیپ شخصیتی داریم؟

انواع تیپ شخصیتی زنان چیست؟

انواع تیپ شخصیتی مردان چیست؟



## چهار گرایش شخصیت انسان ها در سازمان

کتاب **چهار گرایش**، تحلیلی پیشگامانه از انواع شخصیت‌های انسان است. این کتاب به سوال ساده‌ای پاسخ می‌دهد که می‌تواند در شما نگرشی جدید در مورد زندگی، کار و خودتان ایجاد کند. **گرچن روبین** نویسنده کتاب **چهار گرایش**، در طول تحقیقات خود برای فهم طبیعت بشر، متوجه شد که اگر ما بتوانیم جواب سوال ساده «چگونه به انتظارات خود پاسخ دهیم؟» را پیدا کنیم، به دانشی عظیم در مورد خود دست پیدا کرده‌ایم.

نویسنده در کتاب **چهار گرایش**، انسان‌ها را از نظر پاسخ‌دهی به انتظارات درونی و بیرونی، به چهار دسته طبقه‌بندی کرده است؛ طبقه‌بندی‌هایی که با شناخت آن می‌توانیم بهتر تصمیم بگیریم، کمتر رنج بکشیم و موثرتر از همیشه عمل کنیم.

کتاب **چهار گرایش** به این موضوع می‌پردازد که با شناخت این گرایش‌ها می‌توان روابط خود را با افراد بهبود دهید و به تعاملات بهتری در سازمان دست پیدا کنید.

بدین ترتیب اگر از آن دسته از افرادی هستید که به هر دلیلی فرصت مطالعه نسخه کامل کتاب **چهار گرایش**،

**چگونه گرایش انسان‌ها را بشناسید!**

همه موجودات روی کره زمین همچون دانه‌های یک تسبیح به هم متصل‌اند و هرکدام نیاز دیگری را به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم برمی‌آورند. اما اگر حتی یک روز مادر طبیعت، سایه لطف خود را از روی برخی گونه‌ها ببندد، صدای شکایت از هیچ موجودی بیرون نمی‌آید؛ این سازوکار طبیعت است که بی‌چشم‌داشت عشق بورزد و در کمبودها هم سر تسلیم فرود آورد.

اما انسان، این حیوان ناطق، داستان متفاوتی دارد. انسان از همان زمانی که چون کودکی نوپا از شیر مادر تغذیه می‌کند، به خوبی می‌داند که تنها با گریه و زاری می‌تواند مجدداً به آن چشمه محبت متصل شود. **ما انسان‌ها توقعات و انتظارات متعددی از خود و سایرین داریم؛** اما چه از این موضوع باخبر باشیم چه نه، همه ما واکنش متفاوتی نسبت به انتظارات درونی و بیرونی خود داریم. بررسی این موضوع با نگاهی متفاوت، ما را قادر می‌سازد که به دانش جدیدی درباره خودمان و دیگران دست یابیم.

در این بخش، خواهید دید که مردم با چهار گرایش مختلف حامیان (**Upholders**)، پرسشگران (**Questioners**)، لطف‌کنندگان (**Obligors**) و سرکش‌ها (**Rebels**) به توقعات خود و انتظاراتی که دیگران از آن‌ها دارند، واکنش نشان می‌دهند.

همچنین می‌آموزید که قرار گرفتن در هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها به چه معناست و با درک بهتر این گرایش‌ها، می‌توانید کیفیت روابطتان را با دیگران بهبود ببخشید. این بوک‌لایت دانش مورد نیاز برای دستیابی کامل به استعدادهای‌تان را در اختیار شما خواهد گذاشت.

- کدام یک از گرایش‌های انسان در مقوله انتظارات، به عنوان خبرچین تعریف می‌شود؟
- چرا نباید اجازه دهید که یک پرسشگر در انتخاب ماشین لباسشویی شما تصمیم بگیرد؟
- چگونه یک فرد لطف‌کننده را وادار به ورزش کردن کنید؟

**گرچن روبین (Gretchen Rubin)**، نویسنده این کتاب، روزی هنگام صرف ناهار، مشغول صحبت با یکی از دوستانش بود که بحث ورزش به میان آمد. دوستش تعریف کرد که در دبیرستان، عضو تیم دو و میدانی بوده و

همیشه برای دویدن و ورزش کردن وقت کافی داشته است، اما در حال حاضر ترجیح می‌دهد در مورد آن حتی حرف هم نزند!

نویسنده از این اتفاق به موضوع مهمی پی برد؛ اینکه وقت نداشتن، بهانه رایجی برای شانه خالی کردن از زیر بار بعضی کارهاست.

اگر واقعاً می‌خواهید بدانید که چرا انجام بعضی کارها این قدر سخت و غیر قابل تحمل است، ابتدا باید در مورد چهار گرایش افراد در واکنش به توقعات و انتظارات، آگاهی داشته باشید. این چهار گرایش نحوه واکنش ما را به توقعات و انتظارات مختلف تعیین می‌کند.

توقعات به دو دسته کلی داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند و همه ما کم‌وبیش هر دو آن‌ها را تجربه کرده‌ایم:

حال بیایید ببینیم که شما جزو کدام یک از این چهار نوع گرایش در واکنش به توقعات داخلی و خارجی هستید:

1. **حامیان:** افرادی که در برآورده کردن توقعات داخلی و خارجی، جزو برترین‌ها هستند؛

2. **پرسشگران:** افرادی که توقعات داخلی را برآورده می‌کنند، اما توقعات خارجی را زیر سوال می‌برند و با آن‌ها مشکل دارند؛

3. **لطف‌کنندگان:** کسانی که با توقعات خارجی به خوبی کنار می‌آیند، اما از پس توقعات خودشان بر نمی‌آیند؛

4. **سرکش‌ها:** آن‌هایی در برابر هر دو نوع از توقعات داخلی و خارجی مقاومت می‌کنند.

به عنوان مثال، دوست روبین وقتی یک مربی و یک تیم ورزشی داشت، دونده بسیار خوبی بود، اما او به تنهایی نمی‌توانست برای دویدن وقت بگذارد. به نظر شما او جزو کدام دسته است؟

شاید درست حدس زده باشید. او نمونه بارز یک فرد **لطف‌کننده** است؛ یعنی کسی که **تنها با وجود یک عامل بیرونی، می‌تواند حس مسئولیت‌پذیری داشته باشد.** در واقع حس مسئولیت‌پذیری دوست روبین خارجی بود.

هیچ یک از این طبقه‌بندی‌ها بد نیستند. نباید اینگونه تصور کنید که چون گرایش یک فرد سرکش یا یک لطف‌کننده را دارید، محکوم به تحمل کردن بار مشکلات زیادی در زندگی‌تان هستید.

هدف از این تقسیم‌بندی‌ها این است که از آن به عنوان ابزارهایی برای آگاه شدن از طبیعت خود و کسانی که با آن‌ها زندگی می‌کنید، استفاده کرده و از این طریق سطح اعتماد به نفس‌تان را ارتقاء دهید.

### حامیان مراقب خود هستند اما بدون چالش هم نیستند

پیش از هر چیز بهتر است بدانید که نویسنده کتاب دقیقاً در طبقه‌بندی **حامیان** قرار می‌گیرد. به همین خاطر، شاید کمی نسبت به این نوع گرایش نسبت به دیگر گرایش‌ها تبعیض قائل شود! همانطور که در بوک‌لایتهای قبل توضیح دادیم، حامیان در برآورده کردن نیازهای داخلی و خارجی بسیار موفق عمل می‌کنند.

در نگاه اول، حامیان می‌توانند یک طبقه‌بندی ایده‌آل به نظر برسند؛ چون عموماً بسیار قابل اطمینان و سودمند هستند. حامیان نسبت به توقعات دیگران و انتظاراتی که از خودشان دارند به خوبی واکنش نشان می‌دهند، لذا برای خود، وقت کافی اختصاص داده و کار خود را به طرز ثمربخشی به انجام می‌رسانند.

حامیان، تمایل دارند که تمام انتظارات خارجی و درونی را به بهترین صورت پاسخ دهند. آن‌ها برای پاسخ‌گویی کامل به توقعات دیگران و همچنین برای امور شخصی خود، اقدام به برنامه‌ریزی و تهیه فهرست از کارهایی که باید انجام دهند، می‌کنند. حامیان ترجیح می‌دهند که بدانند انتظاراتی که دیگران از آن‌ها دارند، دقیقاً چیست و از جزئیات آن آگاه باشند.

حامیان از برآورده کردن توقعات و پیروی از قوانین، بسیار لذت می‌برند. همین امر به معنی آن است که داشتن یک زندگی با نظم برای آن‌ها رضایت‌مند و آزادی‌بخش است. شعار حامیان این است: «**نظم، آزادی را به همراه خود می‌آورد**».

اما این نوع گرایش، چالش‌های خود را نیز دارد. هر کسی که با یک فرد حامی زندگی کرده باشد، به احتمال زیاد این چالش‌ها را دیده است و حتماً درک می‌کند.

به عنوان مثال، حامیان به قدری پیرو قوانین هستند که گاهی سوال پرسیدن و یا شک کردن را نادیده می‌گیرند. این تبعیت از قوانین تا آنجا پیش می‌رود که حتی ممکن است به قوانین و فرمان‌هایی که آسیب‌رسان یا اشتباه هستند هم پایبند بمانند.

شاید تعجب کنید اما احتمال اینکه حامیان، خبرچین باشند، خیلی بیشتر است؛ چون آن‌ها آن قدر به قوانین پای‌بند هستند که حتی اگر کسی از آن‌ها بخواهد که به عنوان خبرچین عمل کنند، با جان و دل انجام می‌دهند. حامیان در مقایسه با دیگر گرایش‌ها، چندان تغییر و تحول را دوست ندارند!

همچنین، ممکن است حامیان پدیده‌ای معروف به نام **مستحکم شدن** را تجربه کنند؛ پدیده‌ای که درست در **نقطه مقابل** تجربه عادت‌های جدید است. وقتی یک رژیم غذایی سالم را آغاز می‌کنید ممکن است چند روز به آن پایبند بمانید و سپس کم‌کم آن رژیم را کنار گذاشته و به غذاهای معمولی و لذیذ خود برگردید. **اما یک حامی می‌تواند به راحتی یک عادت جدید را آغاز کند، اما با گذشت زمان، این عادت مستحکم و قوی‌تر شده و کنترل بیشتری روی زندگی فرد می‌یابد.** در واقع یک حامی اگر به چیزی عادت کند، آن عادت در او مستحکم شده و ترک آن برایش بسیار سخت خواهد بود!

### **حامیان باید دستوراتی مشخص و دقیق دریافت کنند!**

حامیان اغلب به سادگی با پزشکان و یا مدیران ارتباط برقرار می‌کنند؛ زیرا هدف آن‌ها راضی کردن دیگران است و به راحتی دستورات را می‌پذیرند!

اگر سعی دارید یک حامی را مدیریت کنید، بهترین توصیه این است که به او **دستوراتی مشخص و دقیق بدهید**. هنگامی که برای حامیان، اولویت‌های کاری و انتظاراتی که دیگران از آن‌ها دارند مشخص شد، بهتر است تنها گذاشته شوند تا کار خود را به بهترین شکل انجام دهند. این افراد عموماً خودشان بر روی نحوه کارشان مدیریت دارند و نیازی نیست که تک‌تک کارهای‌شان را مدیریت کنید.

البته ممکن است آن‌ها در سپردن مسئولیت‌ها به دیگران و کنار آمدن با تغییر در روتین زندگی مشکل داشته باشند. به همین دلیل، اگر دیدید کارها روی هم جمع شده یا تغییری در زندگی یک فرد حامی ایجاد شده است به او سر بزنید تا ببینید کمک نیاز دارد یا نه!

**حامیان**، رئیس‌ان و مدیران بسیار خوبی خواهند شد، اما چیزهایی هم وجود دارد که باعث برانگیختن عصبانیت آن‌ها می‌شود!

افرادی که در هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها قرار دارند، ممکن است در درک این مسئله که چرا دیگران مانند آن‌ها نیستند، کمی به مشکل بخورند.

به همین خاطر، حامیان می‌توانند در قبال کسانی که توقعات آن‌ها را برآورده نمی‌کنند، از کوره دربروند. آن‌ها درک نمی‌کنند که چرا برخی از افراد نمی‌توانند خیلی ساده ذهن خود را روی یک کار متمرکز کرده و آن را به انجام برسانند.

حامیان وقتی اشتباهی رخ می‌دهد، ممکن است ناراحت و خشمگین شوند؛ به این معنی که خود را برای مشکلی که ایجاد کرده‌اند، سرزنش می‌کنند. **اشتباه کردن برای آن‌ها با ترسی بزرگ همراه است؛** بنابراین ممکن است از یک فرصت خوب مانند ترفیع گرفتن امتناع کنند، چون احتمال می‌دهند دچار اشتباه شده و شکست می‌خورند.

به خاطر داشته باشید که تمام حامیان می‌خواهند توقعات دیگران و خود را برآورده سازند؛ به همین خاطر، می‌توانید از طریق اجتناب از ایجاد تغییرات بی‌مقدمه یا پیشنهاد برنامه‌هایی که به جزئیاتش فکر نکرده‌اید، به آن‌ها کمک کنید. علت این است که حامیان مشتاق هستند تا دیگران را راضی نگه دارند، بنابراین ممکن است دو دستی به یک ایده بد بچسبند و تصور کنند که باید تا انتها آن را انجام دهند.

### **پرسشگرانی که فقط مقاومت می‌کنند!**

تابه حال این جمله را از کسی شنیده‌اید: «من حاضر کم کم کنم، اما اول باید مرا متقاعد کنی که چرا کمک کردن به شما ارزش وقت من را دارد.» این مسئله، نگرشی معمولی برای افرادی است که در دسته پرسشگران قرار می‌گیرند.

پرسشگران عملکرد بسیار خوبی در تعیین و برآورده کردن توقعات خود دارند، اما در برابر توقعات دیگران مقاومت نشان داده و شدیداً تمایل دارند که همه چیز را زیر سوال ببرند.

عبارتی که به بهترین شکل یک پرسشگر را توصیف می‌کند، این است: «من کاری را که منطقی باشد انجام می‌دهم، حتی اگر به معنی این باشد که قوانین یا توقعات دیگران را نادیده بگیرم.»

یک پرسشگر برخلاف یک حامی، تنها به دلیل اینکه شما رئیس هستید یا اینکه اغلب مردم همان کار را انجام می‌دهند، از دستورات پیروی نمی‌کند. آن‌ها می‌خواهند بدانند که چرا شما این قوانین را وضع کرده‌اید و یا اینکه این قوانین اصلاً عادلانه هستند یا خیر؟!

احتمالاً تا به اینجا متوجه شده باشید که سر و کله زدن با پرسشگران گاهی اوقات می‌تواند بسیار خسته کننده باشد، اما ماهیت و طبیعتی که دارند، آن‌ها را به شدت ارزشمند می‌کند. فکر می‌کنید چرا؟

پرسشگران همواره به این فکر می‌کنند که راه بهتری برای انجام یک کار وجود دارد، بنابراین وجود آن‌ها برای سازمان‌هایی که قصد دارند پیشرفت کنند، بسیار سودمند است.

به این سوالات توجه کنید:

1. «چرا از این نرم‌افزار استفاده می‌کنیم؟»
2. «فایده این سیاست چیست؟»
3. «چرا به جلسات هفتگی نیاز داریم؟»

این موارد از جمله سوالات چالش‌برانگیزی است که پرسشگران می‌پرسند؛ سوالاتی که پاسخ دادن به آن‌ها می‌تواند برای هر سازمانی بسیار مفید باشد. البته این اتفاق زمانی می‌افتد که خود مدیریت هم به دنبال ایده‌های بدیع بگردد و این سوالات مطرح شده از سمت پرسشگران را نوعی نافرمانی تلقی نکند. به همین دلیل، ممکن است برخی سازمان‌ها یک پرسشگر را به عنوان کسی که «در خدمت تیم» است به حساب نیاورند.

همچنین طبیعت یک پرسشگر می‌تواند باعث بروز مانعی به نام «فلج موشکافی (Analysis paralysis)» شود. این پدیده به آن معناست که پرداختن بیش از حد به جزئیات و طرح پرسش در امور مختلف، باعث می‌شود که وقت زیادی هدر رود و نتوان تصمیم درستی گرفت.

دلیل اصلی سوالاتی که پرسشگران می‌پرسند، اطمینان از صحت تصمیم‌هاست؛ تصمیماتی مانند خرید یک ماشین لباسشویی برای یک فرد پرسش‌گر می‌تواند روزها، تحقیق و جستجو را به دنبال داشته باشد. مشکلی که وجود دارد

این است که فرد پرسشگر، گاهی دستپاچه شده و نمی‌تواند تصمیم بگیرد؛ به بیان دیگر، او همچون شخصی فلج، توانایی‌اش را از دست می‌دهد و در این مورد به خصوص یعنی تصمیم‌گیری، عاجز از تحلیل درست می‌شود.

## پرسشگران را توجیه کنید!

آیا تابه‌حال از دست کودکی که مدام می‌پرسد «چرا؟» عصبانی شده‌اید؟ یک پرسشگر دقیقاً مانند کودکی است که مدام مسائل را زیر سوال می‌برد.

## اما راه چاره چیست؟

کلید برخورد با یک پرسشگر، این است که او را توجیه کنید. وقتی می‌خواهید وظیفه‌ای را به آن‌ها محول کنید، در دلالت و توجیه کارهای سپرده شده دقیق باشید.

برای نمونه اگر همسر شما گرایش پرسشگری دارد، به او پیامک زنید که «لطفاً نان بخر، ممنون!» گرچه زحمت نوشتن شما بیشتر می‌شود، اما بهتر است اینگونه بگویید که: «نان سنگک بخر چون مادرت امشب مهمان ماست و سنگک دوست دارد.» شما با همین کار کوچک از جر و بحث زیاد جلوگیری خواهید کرد؛ چون مانع پرسیدن سوالی مانند «چرا نان بخرم؟!» می‌شوید.

به خاطر بسپارید که پرسشگران دوست ندارند زیر سوال بروند! اگر فکر می‌کنید این مسئله یک تناقض آشکار است، حق با شماست؛ اما اگر انگیزه و دلالت پرسشگران زیر سوال برود، احساس می‌کنند که به آن‌ها توهین شده است. دلیل این امر آن است که آن‌ها در تصمیم‌گیری خود به حدی دقیق هستند که احساس می‌کنند تصمیمات‌شان باید بی‌چون و چرا منطقی تلقی شود.

با این وجود، پرسشگران علاقه دارند که دانش خود را به اشتراک بگذارند؛ بنابراین می‌توانید با جمله‌بندی مناسب سوال خود، از ناراحت کردن آن‌ها دوری کنید. برای مثال به جای اینکه بپرسید «چرا این کار را انجام می‌دهی؟» بگویید «چطور به این نتیجه رسیدی؟»



بسیاری از پرسشگران در کارهایی که نیاز به تحقیق فراوان دارند یا کارهایی که مناسب طبیعت پرسشگر آنهاست، موفق می‌شوند. اما کارهایی مانند طراحی یک خانه که نیازمند تصمیمات زیادی هستند، بهتر است به کسانی که مستعد ابتلا به فلج موشکافی هستند، محول نشود. این کارها باید به کسانی سپرده شود که در تصمیم‌گیری، سریع عمل می‌کنند.

### اگر لطف‌کننده هستید، مسئولیت‌پذیری خارجی ایجاد کنید!

آیا کسی را می‌شناسید که همیشه دیگران را به خود ترجیح دهد؟ افرادی وجود دارند که درخواست اضافه‌کاری برای کمک به رئیس خود را قبول می‌کنند، اما از اینکه درخواست مرخصی کنند، خجالت می‌کشند!

این‌ها نشانه‌های یک فرد **لطف‌کننده** است؛ کسی که در برآورده کردن توقعات خارجی مهارت دارد، اما از پس پاسخ‌دهی به توقعات خود بر نمی‌آید.

لطف‌کنندگان در برآورده کردن درخواست‌های دیگران بسیار مهارت دارند. در حقیقت، از آنجایی که آن‌ها بزرگ‌ترین گروه افراد بین چهار گرایش ذکر شده هستند، همانند کوهی قابل اطمینان برای جامعه محسوب می‌شوند. قسمت تلخ ماجرا این است که اگر آن‌ها بخواهند همان احترامی را که برای دیگران قائل هستند برای خود قائل شوند، به شدت دچار مشکل می‌شوند!

یک راه قابل اطمینان برای اعتدال این رفتار، تبدیل توقعات درونی به توقعات بیرونی است. لطف‌کنندگان با انجام این کار می‌توانند نوعی از مسئولیت‌پذیری خارجی را در خود ایجاد کنند تا کاری را که دوست دارند انجام شود، حتماً به مرحله عمل برسانند.

بیا یاد تصور کنیم که تنها زندگی می‌کنید و نمی‌توانید محل زندگی خود را بدون کمک گرفتن از یک خدمت‌کار خارجی تمیز نگه دارید. این موضوع برای یک فرد لطف‌کننده تبدیل به یک بحران می‌شود. اما تنها راه این است که این دسته از افراد تصور کنند ساعاتی بعد قرار است مهمانی به منزل‌شان بیاید. در این صورت کار تمیزکاری خانه را شروع می‌کنند. برخی دیگر از افراد هم برای خود مهمان دعوت می‌کنند تا مسئولیت تمیزکاری خانه را بر عهده بگیرند.

روش دیگر برای تبدیل توقعات درونی به بیرونی، ترس از جریمه شدن است. برخی از لطف‌کنندگان با این انگیزه به باشگاه می‌روند که اگر به آنجا نروند، جریمه خواهند شد. این جریمه که ممکن است مالی باشد، توسط خودشان یا یک شخص نزدیک تعیین می‌شود که محرکی برای رفتن به باشگاه باشد.

اما ترس از جریمه مالی همواره کافی نیست؛ مسئولیت‌پذیری واقعی تنها زمانی رخ خواهد داد که ترس از ناامید کردن کسی در میان باشد. لطف‌کنندگان می‌توانند در این امر بسیار خلاقانه عمل کنند، مثلاً کفش ورزشی خود را با دوست‌شان در باشگاه عوض کنند. به این صورت اگر آن کفش، همراه آن فرد نباشد، قادر به ورزش کردن نباشد. این کار دقیقاً برای لطف‌کنندگان مسئولیتی را به همراه می‌آورد که باعث متعهد ماندن به ورزش کردن می‌شود.

## لطف‌کنندگان بیشترین درک را از چهار گرایش دارند!

احتمالاً این جمله را زیاد شنیده‌اید: «بیشتر به فکر خودت باش.» شاید شما هم حتی از این که احساس کنید باید برای خود مسئولیت‌پذیری خارجی ایجاد کنید، خجالت بکشید.

بد نیست بدانید که لطف‌کنندگان مشکلات بیشتری نسبت به سایر گرایش‌ها دارند.

بیش از دو سوم لطف‌کنندگان بیان کرده‌اند که نمی‌توانند وقتی برای خود اختصاص دهند. همچنین، این افراد بیشتر از بقیه خود را دست کم می‌گیرند و حس خودباوری پایینی دارند؛ حسی که ممکن است توسط حامیان ناآگاهی که به لطف‌کنندگان، به خاطر دوری از ورزش، تنبل می‌گویند، بدتر شود.

ناتوانی در اختصاص دادن زمان برای خود، می‌تواند منجر به پدیده‌ای به نام سرکشی لطف‌کننده شود. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که یک لطف‌کننده بیش از حد مورد سوء استفاده قرار گیرد، ناعادلانه با او رفتار شود یا به تنبل و رقت‌انگیز بودن متهم گردد. آن‌ها در این شرایط ممکن است از کار خود استعفا دهند یا رابطه خود را با شریک زندگی‌شان برای همیشه قطع کنند.

دیگر لطف‌کنندگان ممکن است نافرمانی‌های کوچکی انجام دهند که البته به ضرر خودشان تمام می‌شود. برای نمونه، ممکن است عمداً دیر در محل کارشان حاضر شوند یا خود را برای ارائه و گزارش‌دهی آماده نکنند. در دنیای کسب‌وکار، جریمه این تخطی‌ها اخراج شدن است!

برای بسیاری از افراد، تنها شناخت و درک منطق این طبقه‌بندی‌ها سودمند خواهد بود. آن‌ها با داشتن این اطلاعات می‌پذیرند که این چهار گرایش، بخشی از ماهیت و طبیعت انسان هستند نه یک نقص!

در این بین، افراد لطف‌کننده که بیشترین آسیب‌پذیری را دارند بهتر است برای خود مسئولیت‌های خارجی ایجاد کنند تا زندگی بهتری داشته باشند. البته باید توجه داشته باشید که شما نیز باید به افراد لطف‌کننده کمک کنید؛ به این صورت که مدام مانند رئیس یا روانشناس خانوادگی‌شان به آن‌ها نگویید «بزرگ شو و یاد بگیر چطور نسبت به خودت مسئولیت‌پذیر باشی!» بپذیرید و باور کنید که این افراد تنبل نیستند، بلکه تنها به کمی نظارت شخصی نیاز دارند.

### سرکش‌ها در برابر هر گونه انتظاری مقاوم هستند!

به این جمله توجه کنید: «نه تو می‌توانی من را مجبور کنی و نه من تو را مجبور می‌کنم!» این جمله، شعار یک فرد سرکش است؛ کسی که نه تنها در برابر توقعات خارجی، بلکه در برابر توقعاتی که از خود دارد نیز مقاومت نشان می‌دهد.

سرکش‌ها طرفدار فردیت هستند و دوست دارند هر کاری را که انجام می‌دهند، نمودی از خود بی‌نظیرشان باشد. به این ترتیب، آن‌ها چیزی را که یک توقع یا انتظار تلقی گردد، رد می‌کنند. اگر به نظرتان این مسئله زیاد اغراق‌آمیز به نظر می‌رسد، بهتر است بدانید که سرکش‌ها، کم‌جمعیت‌ترین گروه بین چهار گرایش هستند؛ بنابراین اینکه با چنین افرادی تاکنون مواجه نشده‌اید، خیلی غیر طبیعی نیست.

این افراد دوست دارند با فرضیات موجود مقابله کرده و ثابت کنند که حق با دیگران نیست.

اگر شما پدر، مادر، معلم و یا رئیس یک فرد سرکش هستید، بدون شک می‌دانید که کنار آمدن با نگرش این افراد چقدر چالش‌برانگیز است. اگر به یک فرد سرکش ایمیلی با عنوان «لطفاً بخوان» ارسال کردید و او آن را بلافاصله پاک کرد، اصلاً تعجب نکنید.

### به هیچ عنوان به یک فرد سرکش دستور و فرمان ندهید!

اگر می‌خواهید به نتایج مورد انتظار خود برسید، اطلاعات لازم را در اختیار سرکش‌ها بگذارید، عواقب ممکن را برای‌شان توضیح دهید و به آن‌ها در تصمیم‌گیری، آزادی عمل بدهید. پس از اینکه جزئیات شرایط و عواقب انتخاب گزینه‌های مختلف را در اختیارشان گذاشتید، آن‌ها را تنها بگذارید تا تصمیم خود را بگیرند. اگر در این بین فرد سرکش احساس کند که دیگران او را تحت نظر دارند یا منتظر تصمیم‌گیری او هستند، باز هم این حس به او دست خواهد داد که تحت مدیریت است!

به جای اینکه بگویید «بیا هفته بعد یکدیگر را ببینیم» این جمله را بیان کنید: «هر وقت فرصت داشتی می‌توانیم یکدیگر را ببینیم. من هفته بعد کاری ندارم، برای من زمان خوبی است برای شما چطور؟!»

### سرکش‌ها نمی‌خواهند هم‌رنگ جماعت شوند

سرکش‌ها هم مانند لطف‌کنندگان می‌توانند در مراقبت کردن از خود و برآوردن توقعات خود مشکل داشته باشند. هر چند که دلیل سرکش‌ها در مقایسه با لطف‌کنندگان برای این مسئله متفاوت است، اما نتیجه می‌تواند یکسان باشد.

یکی از دلایل برآورده نکردن توقعات می‌تواند این باشد که سرکش‌ها حاضر نیستند مانند عموم رفتار کنند؛ به قول معروف آن‌ها «نمی‌خواهند هم‌رنگ جماعت شوند».

حتی اگر یک سرکش بخواهد ورزش کند و رژیم غذایی سالمی در پیش بگیرد، به دلیل **عدم توانایی خود در پایبند بودن به کارهای روزمره زندگی و فعالیت‌های مفید**، ممکن است هیچ وقت ورزش کردن را شروع نکند!

مهم‌ترین اولویت یک سرکش این است که یک انسان اصیل و خاص باشد. بنابراین، یکی از راه‌هایی که آن‌ها می‌توانند با کمک آن توقعات خود را برآورده کنند این است که هویت‌شان را با اهداف خود هم‌سو کنند.

به عنوان مثال، اگر شما یک فرد سرکش هستید که با داشتن تناسب اندام و خوردن غذاهای سالم مشکل دارید، به این نکته فکر کنید که آشپزی فوق‌العاده و برخورداری از دانش تناسب اندام، بخش اصلی هویت شماست. وقتی چنین ذهنیتی در مورد شخصیت خود پیدا کنید، یک وعده مناسب غذایی سرشار از پروتئین و کربوهیدرات و انجام تمرین یوگا، بخشی از هویت شما خواهد شد.

سرکش‌هایی هم هستند که برای اینکه از پس این مشکل برآیند، خود را جای شخصیت دیگری تصور می‌کنند. برای نمونه، فرض کنیم می‌خواهید قبض‌های خود را پرداخت نمایید. حتی اگر تک‌تک ذرات وجودتان به شما می‌گویند که انجام این کار به معنی هم‌رنگ شدن با جماعت است، کافی است تصور کنید که یک حسابدار هستید و مثل یک حسابدار رفتار کنید تا کاری که برای‌تان آزاردهنده است را انجام دهید.

یک راه دیگر برای کسب طرز فکر صحیح این است که علیه تشکیلاتی شوید که خوردن غذای ناسالم، سیگار و یا نوشیدنی‌های الکلی را ترویج می‌کنند. بنابراین، اگر قصد دارید رفتارهای ناسالم را ترک کنید، می‌توانید با کمک روش ضد تشکیلات این عادات را کنار بگذارید.

این روش برای آشنایان سرکش‌ها بسیار سودمند است. کافی است به یک فرد سرکش بگویید: «شرط می‌بندم که نمی‌توانی سیگار را ترک کنی.» سرکش‌ها عاشق چالش هستند؛ عاشق این که ثابت کنند حق با دیگران نیست. به همین دلیل، این روش که شکلی از روانشناسی معکوس است، روی سرکش‌ها به خوبی عمل می‌کند!

### در مورد خودتان بیشتر بدانید!

شاید با خودتان فکر کنید که تنها شغل مناسب برای یک فرد حامی، شغلی است که قوانین را به افراد تحمیل می‌کند؛ زیرا آن‌ها بسیار مشتاق هستند تا توقعات دیگران را برآورده سازند. اما این تصور، نگاهی کوتاه‌فکرانه به آگاهی نهفته در این گرایش‌ها است.

این عبارت کاملاً درست است، اما این بدان معنی نیست که از این طبقه‌بندی‌ها برای محدود کردن افراد در نقش‌های خاصی استفاده کنیم!

نویسنده کتاب، شبی در جمعی از افراد حامی قرار داشت. همگی آن افراد قبول داشتند نوع گرایشی که دارند آن‌ها را به بهترین رهبران تجاری تبدیل خواهد کرد؛ زیرا آن‌ها حاضر بودند منافع شرکت را بر منافع خود ترجیح دهند. در حالی که اگر این افراد پرسشگر بودند، احتمالاً موافقت می‌کردند که گروه آن‌ها می‌توانست بهترین مدیران عامل باشد.

حقیقت این است که هر گرایشی می‌تواند یک رهبر عالی از میان افراد خود خلق کند.

هر کدام از چهار گرایش لطف‌کننده، حامی، سرکش و پرسشگر، می‌توانند برای ما و جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم مفید باشند. هیچ گرایشی بهتر از دیگری نیست؛ زیرا همه آن‌ها نقاط ضعف و قوت خودشان را دارند و آشنا بودن با هر کدام از این گرایش‌ها شما را قادر می‌سازد تا شریک زندگی، همکاران، رئیس، اعضای خانواده و از همه مهم‌تر خودتان را بهتر درک کنید.

### نکات مهم در مورد شخصیت‌های چهار گرایش لطف‌کننده، حامی، سرکش و پرسشگر

1. حامیان می‌خواهند که به آن‌ها بگویید چه کاری نیاز است انجام شود. برای آن‌ها اتکا به خویش و عملکردی که دارند، ارزش محسوب می‌شود؛
2. پرسشگران می‌خواهند که دلیل آورید چه کاری نیاز است انجام شود. برای آن‌ها دلالت و هدف از انجام کاری، ارزش محسوب می‌شود؛
3. لطف‌کنندگان می‌خواهند آن‌ها را مسئول کاری که باید انجام شود بدانید. برای آن‌ها کار گروهی و وظیفه، ارزش محسوب می‌شود؛
4. سرکش‌ها می‌خواهند اجازه دهید که خودشان تصمیم بگیرند که چه کاری نیاز است انجام شود. برای آن‌ها آزادی و فردیت ارزش محسوب می‌شود.

همانطور که هیچ یک از این گرایش‌ها موفق‌تر از دیگری نیست، هیچ کدام از دیگری شادتر هم نیست. چیزی که با خود شادی به ارمغان می‌آورد، درک بهتر خودمان است!

## نتیجه گیری

همه ما انتظارات و توقعاتی از خود، سازمان و یا از دنیای بیرونی مان داریم. واکنش هر کدام از ما نسبت به انتظارات درونی و بیرونی که در وجود خودمان، سازمان و یا در دنیای پیرامون مان وجود دارد، کاملاً با یکدیگر متفاوت است. کلید شاد بودن، درک نقاط ضعف و قوت یا به عبارتی، گرایش تان است.

افراد در یک جامعه و نیز در سازمان به چهار گرایش حامی، لطف کننده، پرسش گر و سرکش تقسیم می شوند که هر کدام تفاوت های فاحشی با یکدیگر دارند. برای مثال دریافتیم که افراد حامی به دنبال تبعیت از قانون هستند و حتی در برخی موارد ممکن است از یک دستور اشتباه هم پیروی کنند. افراد لطف کننده گرایش دیگری از افراد است که در برآوردن انتظارات دیگران ممکن است حتی از خود هم بگذرند. در مقابل، افراد سرکش در مقابل هیچ کس سر خم فرود نمی آورند و در نهایت پرسش گرها با تحلیل و طرح پرسش در یک موضوع، به دنبال تصمیمی درست و بی نقص هستند. با شناخت هر کدام از این گرایش ها می توانید عملکرد بهتری در زندگی و کار داشته باشید.

## برنامه نویسی عصبی کلامی یا NLP

- طبق یکی از پیش‌انگاره‌های NLP پیشفرض (، ما نمیتوانیم ارتباط برقرار نکنیم.
- هر حرکتی در جهان به نوعی یک ارتباط بین آدمها و پدیده‌های مختلف محسوب می‌شود.
- وقتی صحبت از ارتباط می‌شود، بیشتر افراد فکر می‌کنند که یعنی کلامی بین افراد منتقل می‌شود.
- ارتباط یعنی انتقال یک پیام از فردی به فردی دیگر، ولی ممکن است حتی کلامی در میان نباشد .



مثلا زمانی که با فردی قهر هستید، احتمالا بین شما اصلا کلامی رد و بدل نمی‌شود ولی هر حرکتی از سوی آن فرد یا حتی فکر کردن به او، حال شما را بد می‌کند.

**هر کدام از ما در ارتباطات به دنبال هدفی هستیم.**

- مثلا می‌خواهیم با ارتباط برقرار کردن، محبت کسی را کسب کنیم
- یا جایی استخدام شویم
- یا پولی را از کسی قرض بگیریم
- یا حتی بخواهیم کسی را مجاب به تغییر رفتار کنیم و...

ولی همین حالا به این سوال فکر کنید که اگر ارتباط برقرار کردن به همین راحتی بود، منشا این همه اختلاف و مقاومت‌های ذهنی بخاطر چیست؟

چرا وقتی می‌خواهیم فردی را به کاری دعوت کنیم، آن فرد شروع به مقاومت می‌کند؟!

چرا برخی‌ها تا شروع به صحبت می‌کنند، سریعاً این صحبت به جرو بحث تبدیل می‌شود؟!

چرا یک مشکل در خانواده یا در جمع دوستان و حتی شرکت‌های بزرگ تا سالیان سال پابرجا می‌ماند و تنها چاره، ترک خانواده یا اخراج و ... است؟!

**هنوز فکرمی کنید که ارتباطات راحت است؟!**

و سوال مهمتر اینکه، چرا می‌خواهیم همه مثل ما باشند و ما موظف به تغییر افراد هستیم؟ و کسی که شبیه‌مان نباشد را یا نادیده می‌گیریم، یا طردش می‌کنیم و یا همیشه ارتباطات پر از چالشی را تجربه می‌کنیم؟!

این قسمت را برای شما راحت می‌نویسیم تا بتوانید کاملاً با این موضوع ارتباط بگیرید:

خواننده عزیزم، در زمان ارتباط برقرار کردن با کسی، ذهن من ارتباط گیرنده به ویژگی‌های اخلاقی، رفتاری، خصوصیات شخصیتی، اعتقادات، سبک پوشش و هر چیزی که ما آدمها در رابطه با آدمهای دیگه بنا به اطلاعاتی که از قبل داریم در ذهنمون و برامون تبدیل به ارزش و باور شدن، توجه میکنه.

در ذهن طرف مقابلمون هم این روند به شکل دیگه ای طی میشه.

همه ما انسانها دارای یکسری ارزشها و باورها هستیم که بسیار قوی و مستحکم در ذهن ما وجود دارند .

به همین دلیل ممکن است در رابطه‌ای احترام باشد، ولی تفاهم نباشد یا محبت باشد، ولی اعتماد نباشد.

در نتیجه خیلی سخت با همدیگر در هر شرایطی سازش می‌کنیم و حتی اذیت می‌شویم.

پس ارتباط موثری که در **NLP** راجع به آن حرف می‌زنیم، اصلا به معنای ارتباط صمیمی، ارتباط محترمانه و حتی ارتباط دوستانه نیست. بلکه ممکن است که ظاهرا افراد با هم خوب و صمیمی باشند و اتفاقا بصورت ظاهری موافقت خود را نشان دهند، اما از درون، با عقاید، رفتار، اعتقادات و ... فرد مقابل مخالف باشند.

بنابراین ارتباط موثر، ارتباطی است که در نهایت موجب اعتماد طرفین می‌شود .

قبل از اینکه بخواهیم راجع به ۶ اصل مهم پیش از شروع ارتباط موثر صحبت کنیم، شما باید به معنای واقعی از لحاظ ذهنی به “ درک و پذیرش ” برسید . منظور از پذیرش، درک تفاوتها و عدم قضاوت است .

مثال:

- این فرد پرخاشگره، همیشه باهاش ارتباط گرفت
- این آدم مذهبی، من نیستم
- این سوسوله، اون یکی نیست
- این ریش داره، اون نداره

- این سواد داره، اون نداره
- این پولداره، اون پولدار نیست
- این اینطوریه، اون اونطوریه

پذیرش؛ یعنی تمام ویژگی‌ها و تفاوت‌های افراد را قبول کنیم و آنها و موقعیت‌ها را مورد قضاوت قرار ندهیم.

✘ اگر شما به پذیرش و درک نرسید، هرچقدر هم که کلاس بروید و کتاب بخوانید، نمی‌توانید ارتباط موثر برقرار کنید. ✘

✓ نکته: پذیرش هرگز به معنای این نیست که شما بخواهید ارزش‌های خود را نادیده بگیرید.

بلکه در عین حال که ارزش‌های خود را حفظ می‌کنید، فرد مقابل را با تمام ویژگی‌هایش می‌پذیرید و ارتباط برقرار می‌کنید.

اگر بتوانید تفاوت‌های افراد را در قدم اول بپذیرید، شما آماده برقراری ارتباط موثر هستید .

**شش اصل مهم پیش از شروع ارتباط موثر:**

### ۱ - توجه به ارزش‌ها

ارزش‌ها، اولویت‌های مهم فرد در زندگی هستند که ما موظفیم به آنها احترام بگذاریم.

ارزش‌ها مواردی نیستند که یک روزه بوجود آمده باشند، بلکه آنها ریشه طولانی در زندگی فرد دارند.

پس یک روزه هم از میان نخواهند رفت. وقتی شما پا روی ارزش‌های فرد می‌گذارید، موجب می‌شوید که آن فرد را از خود دور کنید.

ارزش‌هایی مثل خانواده، آزادی، امنیت، ریسک‌پذیری و.....

**شما به هیچ وجه حق ندارید که نظر و ارزش‌های خود را به فرد مقابل تحمیل کنید.**

مثال: ممکن است خانواده یکی از مهمترین ارزش‌های طرف مقابل باشد و این ارزش در شما اولویت کمتری داشته باشد.

وقتی شما به خانواده فرد توهین می‌کنید و یا خود فرد را به خاطر این ارزش مسخره می‌کنید، این فرد در اولین فرصتی که بتواند از شر شما خلاص خواهد شد.

در عوض اگر شما ارزش‌های فرد را تایید کنید، صمیمیت و اعتماد بین شما بیشتر خواهد شد .

**شاید بپرسید که از کجا متوجه بشم که چه چیزهایی ارزش افراد هستند؟!**

وقتی دارید راجع به موضوعی صحبت می‌کنید و حالت‌های عمومی فرد تغییر می‌کند مثلا یکدفعه ساکت می‌شود یا رنگش می‌پرد یا بالعکس سرخ می‌شود و حتی ممکن است بخواهد موضوع صحبت را تغییر دهد، در این موارد احتمالا ناخواسته پا روی ارزش فرد گذاشته‌اید و در اینجا باید ادامه صحبت خود را قطع کنید یا موضوع را تغییر دهید و یا به زمان دیگری موکول کنید.

**۲-احترام به هویت**

هویت یعنی چیستی افراد. چیزی که افراد دوست دارند خودشان را آنطور معرفی کنند و به دنیا نشان دهند

قومیت‌ها، لهجه‌ها، زبان، شغلی که شخص به آن افتخار میکند و .... جزو هویت افراد هستند. وقتی شما شروع به خندیدن و مسخره کردن می‌کنید به حساب اینکه (من آدم شوخی هستم)، در واقع دارید به هویت افراد لطمه می‌زنید.

مثلا: اون دهاتیه، اون بیماره، لهجه‌ش خیلی مسخره ست، اینها خانوادگی این مدلین....

در این شرایط شما عملا دارید به هویت افراد بی‌احترامی می‌کنید.

از طرفی وقتی به هویت افراد احترام می‌گذارید، بهترین نوع تحسین‌ها و اعتمادها را برای خود کسب می‌کنید .

### ۳- عزت نفس

هر جا که شما احساس «ارزشمندی» فرد را زیر سوال ببرید، امکان برقراری ارتباط موثر بسیار کاهش می‌یابد. متأسفانه در جامعه ما، عادت به عزت‌نفس‌گشی بسیار رواج دارد. با کلماتی مثل تو بی‌عرضه‌ای، تو حرف نزن، تو خنگی، تو.....

اینجا شما دارید با این تصور که “من دارم انتقاد می‌کنم”، حس ارزشمندی فرد را زیر سوال می‌برید.

انتقاد با گشتن عزت‌نفس دو مقوله کاملا جدا هستند .

وقتی شما با این جملات که تو بسیار ارزشمندی، تو بسیار آدم فهمیده ای هستی، تو خیلی فرد مهمی هستی، شروع کنید و اگر جایی از کار فرد ایراد داشت، فقط آن بخش را مورد نقد قرار دهید، در اینجا آن شخص نه تنها دلخور نخواهد شد، بلکه احتمالاً با روی گشاده هم برخورد خواهد کرد.

در واقع هر چقدر بتوانید به افراد حس ارزشمندی دهید، هر چند منتقد باشید، نتیجه بهتری را کسب خواهید کرد.

همه ما انسان‌ها نیاز داریم که مورد تایید و تحسین قرار بگیریم و اگر کسی ادعا کند که به تایید دیگران نیازی ندارد، خود را پشت نقابی مخفی کرده است.

#### ۴- تجربیات افراد

همه ما از دوران کودکی و در مسیر زندگی خود، یکسری تجربیات خوب یا بد را کسب کرده‌ایم.

فرد مقابل شما هم با توجه به دانایی هر زمان از زندگی‌اش، تجربیاتی را کسب کرده است، گاهی موفق شده و گاهی شکست خورده است.

گاهی خوب عمل کرده و گاهی کاری کرده که خودش هم هنوز در بُهت است.

ما برای داشتن ارتباط موثر به هیچ وجه حق نداریم به تجربیات افراد واکنش منفی نشان دهیم .

هر جا دیدید که به هر شکلی دارید واکنش منفی به تجربه فرد نشان می‌دهید، باید متوجه باشید که تیشه عمیقی به ریشه آن ارتباط می‌زنید.

## ۵- دایره علاقه‌مندی‌ها

این موضوع خیلی طبیعی است که همه ما با توجه به جنس تربیتمان، جنس محیطی که در آن رشد کرده‌ایم، تیپ شخصیتی خود و... به یکسری حوزه‌ها علاقه‌مند باشیم و به حوزه‌های دیگر، خیر.

وقتی شمای ارتباط گیرنده از چیزی خوشتان نمی‌آید، بدانید که این مشکل طرف مقابل نیست. بلکه دایره علاقه‌مندی‌های شما با هم فرق دارد، به همین سادگی.

**علاقه‌مندی‌های افراد به آنها احساس آرامش، انگیزه، امید و امنیت می‌دهد.**

- یک نفر به پلی استیشن علاقه دارد، دیگری به حیوانات
- یک نفر به فوتبال علاقه دارد، دیگری به گشت و گذار با دوستان
- ...

برای برقراری ارتباط موثر، باید به فرد/اجازه دهید که در مورد علاقه‌مندی‌هایش با شما صحبت کند و شما نیز آنها را تایید کنید.

✓نکته: تایید علاقه‌مندی‌های افراد به این معنا نیست که مثلاً شما به فیلم دیدن علاقه دارید و فرد مقابل به فوتبال بازی کردن، پس شما از علاقه‌مندی خودتان دست بکشید و از فردا به تمرینات فوتبال بپردازید.

خیر، شما فقط به افراد اجازه می‌دهید که فرصت ابراز خودشان را بدون ترس از قضاوت و سرکوفت داشته باشند.

و گاهی هم شما همراهی کنید، چرا که نه!!!

## ۶- ویژگی‌های ظاهری

بعضی از ما ویژگی‌های ظاهری خود را عجیب با شخصیت خود گره زده‌ایم.

حتما می‌دانید که افراد خودشان در بوجود آمدن قد، رنگ مو، رنگ چشم، رنگ پوست و ... نقشی نداشته‌اند!!!!!!

اما همه آدمها به این موضوع علاقه‌مند هستند و خوشحال می‌شوند که کسی از آنها تعریف کند.

مثلا اگر فرد رنگی را پوشیده که به نظر شما جذاب است، این مورد را به او بگویید.

یا اگر نوع حرف زدن و نوع لبخند زدن آن فرد زیباست، این موضوع را به آن فرد یادآوری کنید که چقدر نوع حرف زدنش را دوست دارید.

توجه: این مورد را هر جایی و نسبت به هر شخصی استفاده نکنید، اتفاقا بعضی مواقع اگر در موقعیتی و نسبت به کسی که هیچ شناختی از شما ندارد استفاده شود، بیشتر موجب دافعه خواهد شد و یا در شرایطی که عرف اجتماعی اجازه چنین کاری را به ما نمی‌دهد.

## تعارض و اختلاف در افراد یک سازمان

وقتی اختلاف و کشمکشی بین افراد بوجود می‌آید، افراد به 5 طریق زیر با آن روبرو می‌شوند.

### 1- روش برد- برد یا برد مضاعف (win- win)

مبنای این روش بررسی مسائل و جستجو برای یافتن زمینه‌های مشترک می‌باشد.



طرفین مقاصد و هدف‌های یکدیگر را تشخیص می‌دهند، درک می‌کنند و با مهارت و خوی صلح‌جویانه به نحوی مسائل را حل و فصل می‌کنند.

در این روش علاوه بر اینکه اختلافات حل می‌شوند، روابط افراد نیز بهبود و گسترش پیدا می‌کند.

## 2- روش برد- باخت یا تحمیل (win- lose)

در این روش افراد سعی می‌کنند که راه‌حل مورد نظر یا نظرات خود را بر دیگران تحمیل کنند. در نتیجه در این روش جبهه‌گیری، خصومت و کینه‌توزی بین افراد ایجاد می‌شود.

اگر کسی منافع خود را کانون توجه قرار دهد و به قیمت زیرپا گذاشتن منافع دیگری بخواهد به مقاصد خود دست یابد، به روش برد- باخت توسل جسته است.

در چنین شرایطی شاید یک برد موقتی صورت بگیرد اما طرف دیگر در موضع دفاعی قرار می‌گیرد و به فکر می‌افتد که دیر یا زود کار نفر اول را تلافی کند.

## 3- روش باخت- باخت یا باخت مضاعف (lose- lose)

اگر طرفین در پرداختن و رسیدگی به اختلافات امروز و فردا کنند و بررسی آن موضوع را یا نادیده بگیرند و یا به تعویق بیاورند، هر دو طرف بازنده هستند.

در این روش نه تنها نتیجه‌ای عاید هیچ‌کدام از طرفین نمی‌شود بلکه ریشه اختلافات به تدریج قوت گرفته و در درازمدت به عقده/ کینه/ دلخوری تبدیل می‌شود.

در این حالت شکاف و اختلافات هر لحظه گسترش می‌یابد. گاهی در این روش با نادیده گرفتن مقاصد و تمایلات دو طرف راه‌حل را به شانس و تقدیر گره می‌زنند.

## 4- روش باخت- برد یا توافق (lose- win)

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 بیان دیگر در روش باخت - برد فقط تقاضاها و امیال طرف مقابل در نظر گرفته می‌شود.

برخی اوقات اگر مورد اختلاف چندان برای ما مهم نباشد و یا اگر روابط ما نسبت به مورد اختلاف رجحان و برتری داشته باشد مصلحت حکم می‌کند که به نفع خود با طرف مقابل سازش کنیم، مخصوصاً اگر امیال و خواسته‌هایمان به طور جدی، مورد تخطی قرار نگیرد.

### 5- مصالحه و سازش (compromise)

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 آنکه راه حل قابل قبول، عملی و معقولی به شمار می‌رود، کمترین آسیب را به روابط دو طرف وارد می‌کند.

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 کاملاً بازنده نیستند.

خب، تا اینجا با هم 5 نوع شیوه برخورد در اختلافات و تعارض‌ها را بررسی کردیم. حالا می‌خواهیم یاد بگیریم که چه کاری انجام بدیم که به برد مضاعف دست پیدا کنیم.

دستیابی به رابطه برد - برد

برای دستیابی به رابطه برد - برد، 12 مورد زیر را مورد توجه و عنایت خودتون قرار بدید:

## 1- احترام متقابل

اولین و مهمترین نکته در بررسی اختلافات اینست که هم به خود و هم به طرف مقابلتان احترام بگذارید.

2- در جستجوی زمینه‌ها و نکات مشترک باشید.

3- اهداف، نیازها و نگرانی‌های خود را مطرح کنید

**خواسته‌ها، نیازها، توقعات، نگرانی‌ها، دلواپسی‌های خود و فرد دیگر را در نظر بگیرید.**

شاید در اینجا لازم باشد که با خودتان خلوت کنید و شروع به نوشتن کنید تا بتوانید در فرصت مناسب آنها را مطرح کنید.

مثل «من و تو هر دو همین را می‌خواهیم» یا «من معتقدم که برای هر دوی ما انجام این کار صلاح نیست» و....

4- اگر لازم شد و متوجه شدید که به هیچ‌وجه نمی‌توانید به توافق برسید، مسئله و مورد اختلاف را بار دیگر و از زاویه دیگری بررسی و مطرح کنید .

5- نتایج قابل قبول دو طرف را کانون توجه قرار دهید، چارچوب‌ها و اهداف مشترکی را پیدا کنید.

6- انعطاف‌پذیر باشید و راه‌حل‌های مختلف را بررسی کنید و بدانید که تنها یک راه‌حل وجود ندارد.

7- ذهن خود را باز نگه دارید.

انعطاف‌ناپذیری، تعصب، تنگ‌نظری، یک دنده بودن، فکرهای کلیشه‌ای و ... به رفع کشمکش کمکی نمی‌کند. هرچه بیشتر چاره‌اندیشی کنید ذهنتان به راه‌حل‌های متعددی گشوده می‌شود.

8- مثبت باشید نه منفی، رفتار حاصل رفتار است.

وقتی می‌گویید: «ما هرگز به جایی نمی‌رسیم»، «تو کاملاً اشتباه می‌کنی» **«عکس‌العمل‌های منفی، بحث و جدل‌های منفی و یا حتی سکوت بی‌حاصل را بوجود می‌آورد.**

پس قبل از ابراز مخالفت باید دلایل خود را مطرح کنید با ذکر عبارات مثبتی مثل « من موافقم که ... »

9- در کنار هم به حل و فصل مطالب پردازید، از راه دور و در مقابل هم برای رفع اختلاف تلاش نکنید .

10- کلمات اما، با وجود این، هرچند را در اختلافات استفاده نکنید.

چرا؟

به دلیل اینکه وقتی کلمه اما را در جملات خود بکار می‌برید در حقیقت مطالبی را که در گذشته مورد بحث قرار گرفته است را نقض می‌کنید و به این ترتیب نقطه نظرهای طرف مقابل را نادیده می‌گیرید.

مثلاً: « بله من منظور شما را می‌فهمم، اما...»، « گزارش خوب بود، اما...».

احتمالاً الان با این دو مساله متوجه شدید که همین یک کلمه، موجب تنش و اختلاف بیشتر می‌شود.

11- اگر شیوه برخورد شما با مسئله ثمربخش نیست، در آن تغییری بوجود آورید.

اگر رویه و روش معمول شما به حل تعارض‌ها کمک نمی‌کند، پس شرایط، روش و محیط گفتگو را تغییر دهید.

12- نفس عمیق بکشید و از همه نیروهای ذهنی خودتان کمک بگیرید.

داشتن فشار روانی و تنش در یازمان مانع کار موثر مغز است و قادر نخواهید بود که مسائل خود و سازمان را حل کنید.

## تکنیک ساندویچ در NLP

روش انتقاد صحیح در NLP به این معناست که بتوان انتقادات، پیشنهادات و یا درخواست‌های خود را به مخاطب به شیوه‌ای بیان نمود که به احتمال زیاد خواسته ما برآورده شود و مخاطب نیز احساس ناراحتی نکند.

انتقاد صحیح در NLP باید راهی برای حل مشکل باشد و نه ایجاد مشکل جدید. در غیر اینصورت انگیزه را در مخاطب سلب نموده و او را درمانده و ناامید خواهد کرد. انتقاد صحیح در NLP در نهایت باید منجر به پذیرش نظر یا پیشنهاد و یا درخواست ما توسط مخاطب گردد و نتایج گفتگو به سمت مثبت و تاثیرگذار هدایت شود. استفاده از تکنیک ساندویچ در NLP، یکی از روشهای صحیح در انتقاد از دیگران می باشد.

تکنیک ساندویچ در NLP چگونه عمل می کند؟

همانطور که یک ساندویچ حاوی دو لایه نان، سس و گوشت خوشمزه می باشد به طوری که مزه خیارشور را کمتر احساس می کنیم، در NLP هم برای بیان یک انتقاد، پیشنهاد و یا درخواست از مخاطب خود، بهتر است موضوع مورد انتقاد را در میانه گفتگو بیان کنیم، طوری که تند و تلخ بودن این انتقاد، رابطه میان ما و مخاطب را خدشه دار نکند.

تکنیک ساندویچ در NLP چگونه انجام می شود؟

برای بیان انتقاد صحیح در NLP و با کمک ساندویچ، باید موضوع انتقاد را در لایه دو سطح از تشکر قرار دهیم تا انتقاد ما مخاطب را عصبی و احساساتش را جریحه دار نکند.

از تکنیک ساندویچ در NLP زمانی استفاده می شود که می خواهیم با انتقاد خود، بازخوردی را به مخاطب برسانیم و در نهایت به نتیجه مطلوب دست یابیم.

به عنوان مثال در یک مهمانی فرزند ما رفتار نامناسبی از خود بروز می دهد و یکی از افراد حاضر در این مهمانی الفاظ نامناسبی را در رابطه با فرزند ما به کار می برد.

در اینجا ما می توانیم بگوییم:

من خیلی از شما ممنونم که رفتار فرزند من برای شما اهمیت دارد، اما من فکر می کنم این مدل بیان شما اثر منفی بر روی آینده او داشته باشد، در هر صورت اینکه شما به فکر فرزند من هستید، جای تشکر دارد.

**انتقاد صحیح در NLP**

همانطور که می‌بینیم، در اینجا موضوع انتقاد یعنی مدل نامناسب بیان فرد در لا به لای دو سطح از تشکر قرار داده شد و این یک روش انتقاد صحیح در NLP می‌باشد که در نهایت باعث پذیرش طرف مقابل خواهد شد.

چند مثال دیگر از شیوه انتقاد صحیح در NLP و با استفاده از تکنیک ساندویچ:

در تکنیک ساندویچ باید سعی شود که از واژه “من” در بیان انتقاد استفاده شود. به این مفهوم که این فقط نظر شخصی شماست که بیان می‌شود و حقیقت آن هنوز قطعی نشده است. در اینصورت چون مخاطب را مورد حمله مستقیم قرار نداده ایم، او هم تحریک و عصبانی نخواهد شد. مانند: من دیدم.... من فکر می‌کنم.... به نظر من... من احساس می‌کنم....

انتقاد را طوری بیان کنید که مخاطب را متوجه نکات منفی کند و در واقع برای تغییر، فرصت جدیدی ایجاد کند.

انتقاد صحیح در NLP یعنی انتقادی که به صورت خصوصی مطرح می‌شود و نه در جمع و در حضور دیگران.

از آنجایی که الگوهای کلامی در NLP از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند و هر جمله‌ای می‌تواند باعث برداشت‌های متفاوتی در سطح ضمیر ناخودآگاه مخاطب گردد، لازم است تا دقیقاً آنچه را می‌خواهید، به مخاطب خود منتقل کنید و از هرگونه حاشیه بپرهیزید.

انتقاد صحیح در NLP زمانی معنا پیدا می‌کند که روی جمله بندی‌ها دقت کافی به عمل آید.

سعی کنید در هنگام انتقاد، مستقیم به چشمان او نگاه کنید تا تیزحسی در شما تقویت شود و به نکات مهمی در حالات چهره او دست پیدا کنید.

در طول زمان گفتگو به هیچ وجه حالت حمله و دفاعی به خود نگیرید.

## 9 راز در برقراری ارتباط کلامی موثر در بین افراد سازمان

چند بار اتفاق افتاده که بعد از صحبت با یک نفر، حس بدی پیدا کردید و به خودتون گفتید: “کاشکی اینو می‌گفتم” یا “ای کاش اصلا در این مورد حرف نمی‌زدم”؟ شده حس کنید که انگار یه جاهایی نمی‌دونید



چه حرفی درسته و چه حرفی غلطه؟ این جمله رو چند بار به خودتون گفتید: “بازم گند زدم. چرا نمی تونم منظورمو درست بفهمونم؟”

در این جا ۹ نکته بسیار مفید و کاربردی را مطرح کنم و قول می‌دهم با رعایت آنها در کلام خود، به نتایجی شگفت‌انگیز در ارتباطات دست خواهید یافت.

تمامی نکات را مو به مو اجرا کنید .

## ۱- استیو جابز را الگوی خود قرار دهید.

یکی از رازهای استیو جابز در برقراری ارتباط موثر با دیگران

یکی از رازهای استیو جابز در برقراری ارتباط موثر با دیگران، شادابی کلام او بود. لطفاً به این مساله توجه کنید: شادابی کلام به معنای حرف‌های شاد و خنده‌دار نیست. شادابی کلام یعنی ساده حرف زدن، عمومی حرف زدن و رعایت دستور زبان تا حد ممکن.

از بیان کلماتی که تلفظ آنها برای خودتان هم سخت و پیچیده است، بپرهیزید. جملات و عبارات سنگین، نه به معنای سطح سواد است و نه کلاس کار شما را بالا می‌برد. گاهی اوقات خوب است که خود را به جای هنرپیشه فیلم‌ها بگذارید و از خود بپرسید: “اگر من جای او بودم، در اینجا چه جمله بهتری می‌توانستم بگویم؟”

## ۲- برای تحسین دیگران، چرتکه نینداز.

برای تحسین دیگران، چرتکه نینداز

هیچ اشکالی ندارد که در حین مکالمه با یک نفر، به صورت لحظه‌ای و حتی در مورد چیزی به جز مساله مورد صحبت، او را تحسین کنید. وقتی یک نفر به شما می‌گوید که “:چقدر رنگ لباست زیباست، چه حسی پیدا می‌کنید؟”

تحسینی که در لحظه مخاطب شما انتظار شنیدنش را ندارد، بسیار قوی عمل می‌کند. مطمئن باشید که قرار نیست برای تشویق و تحسین دیگران، مالیات پرداخت کنید! فقط حواستان باشد که از موارد خارج از عرف جدا بپرهیزید!

## ۳- به خدا من هم احساسات دارم، اینقدر بی روح نباش.

وقتی از اهمیت ارتباط کلامی صحبت می‌کنیم، منظور رعایت همین نکات ریز و در عین حال تاثیرگذار است. کسی که احساسات خود را بیان می‌کند، حداقل نیاز دارد که ما به آنها توجه کنیم. قرار نیست الزاما حرف‌های احساسی بزنیم، اما حداقل می‌توانیم با یک جمله به او بفهمانیم که احساس او را درک می‌کنیم.

همه انسان‌ها عاشق تایید احساساتشان هستند

همه انسان‌ها عاشق تایید احساساتشان هستند و بارها در کلام خود آن را نشان می‌دهند. اگر نمی‌خواهید به این مورد توجه کنید، باید عواقب هولناک آن را بپذیرید. گاهی وقت‌ها خیلی زود، دیر می‌شود.

#### ۴- هرگز این جمله را نگو...

به هیچ کس، تاکید می‌کنم به هیچ کس، نگویید: “تو اشتباه می‌کنی.”

اگر یک ارتباط برای شما مهم است، به صورت غیرمستقیم مخاطب خود را متوجه اشتباهش کنید. برای این کار بهتر است ابتدا در رابطه با اشتباهات خود حرف بزنید و یا حتی از او بپرسید که طرز فکر یا رفتاری که دارد، باعث چه اتفاقی در آینده خواهد شد؟

و سپس در حین توضیح او، مثال‌های نقض بیاورید تا خود متوجه مسیر اشتباه شود. سپس با زبانی ملایم به او بفهمانید که تصحیح یک اشتباه، کار آسانی است و او به راحتی می‌تواند آنرا انجام دهد. شما فقط وظیفه خود را انجام دهید. اگر هم او نخواهد که اشتباهش را به این طریق بپذیرد، هرگز با او بحث نکنید.

این جمله مارک تواین را بخاطر بسپارید: “وقتی با یک احمق بحث می‌کنید و نفر سومی شما را می‌بیند، نمی‌تواند تشخیص دهد که کدام احمق، اول بحث را آغاز کرده است.” خود را هم تراز انسان‌های احمق قرار ندهید!

پیشنهاد میکنم این جا را نیز بخوانید:

۷ نکته‌ای که بی‌توجهی به آنها، شما را به تهر ارتباطات، پرت خواهد کرد!

#### ۵- هر چه می‌خواهد دل تنگت، بگو

میل به احساس مهم بودن، یکی از تفاوت‌های بارز میان انسان و حیوان است. اگر نیاکان ما این ولع برای احساس مهم بودن را نداشتند، تمدن شکل نمی‌گرفت.

وقتی مخاطب شما در رابطه با خود و موفقیت‌هایش صحبت می‌کند، **حال او را نگیرید!** این نیاز آن قدر مهم است که بعضی‌ها به خاطرش **دیوانه** می‌شوند و این نتیجه بسیاری از تحقیقات علمی بر سر موضوع دیوانگی است!

مشتاقانه به حرف‌های مخاطب خود گوش دهید و آنها را تایید کنید. قرار نیست شما الزاما تحت تاثیر حرف‌های او قرار بگیرید.

هر چه می‌خواهد دل تنگت، بگو

## ۶- توپ را در زمین مخاطب بینداز!

در اهمیت ارتباط کلامی توجه به این نکته را جدی بگیرید که وقتی خواسته‌ای دارید، خیلی بهتر است که آنرا به صورت سوالی از طرف مقابل بپرسید.

مثلا تمایل دارید که همسر شما در تربیت فرزندان به شما کمک کند. در اینجا می‌توانید بپرسید: “فکر می‌کنی اگر دو نفری در تربیت فرزندمان مشارکت کنیم، چه تاثیراتی در آینده او خواهیم داشت؟”

شما باید به این موضوع دقت کنید که هرگز طوری صحبت نکنید که مخاطب احساس کند می‌خواهید به او زور بگویید .

## ۷- به این دو مورد بها دهید...

حتما و تا جایی که می‌توانید **مهارت‌ها و علاقه‌مندی‌های دیگران** را متذکر شوید و نشان دهید که به آنها احترام می‌گذارید. تایید مهارت‌ها و علاقه مندیهای مهم افراد، به آنها احساس امنیت و دلگرمی می‌دهد.

این مساله در علم NLP بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد که **انتقال احساس امنیت** که از اساسی‌ترین نیازهای یک انسان می‌باشد، دوام یک ارتباط را چندین برابر خواهد کرد، زیرا ضمیر ناخودآگاه مخاطب تحت تاثیر قرار می‌گیرد و بیشتر به ما اعتماد می‌کند.

به مهارت‌ها و علاقه‌مندی‌های دیگران اهمیت دهید

## ۸- حرف‌های مهم او را توسعه دهید.

وقتی مخاطب شما با هیجان در رابطه با موضوعی پراهمیت (البته شاید فقط برای خودش) صحبت می‌کند، حتماً قسمت‌های مهمتر صحبت او را برجسته کنید و آنرا توسعه دهید. مثلاً او هیجان‌زده در رابطه با دیدار خانواده‌اش صحبت می‌کند. بسیار خوب است که در اینجا شما اهمیت احترام به پدر و مادر و خانواده را یادآوری کنید و مقداری در این رابطه توضیح دهید.

## ۹- حس مبارزه طلبی را در افراد برانگیزانید...

تقویت احساس سرسختی و مبارزه طلبی برای رسیدن به یک هدف عالی، شور و اشتیاق و انگیزه بسیاری را در مخاطب ایجاد می‌کند. وقتی با توجه به هدفی که طرف مقابل شما دارد او را تشویق به حرکت و مبارزه کنید، حتماً کلام شما را در ذهن خود حک خواهد کرد.

پس تا می‌توانید این احساس را در مخاطب خود ایجاد کنید. دائماً توجه او را به نتایج مثبت فعالیت‌هایش معطوف کنید و در او احساس ارزشمندی ایجاد نمایید. اهمیت ارتباط کلامی در NLP با الگوبرداری از افراد فوق حرفه‌ای مشخص گردیده است. پس شما هم این نکات را رعایت کنید تا به فردی پر نفوذ در ارتباطات تبدیل شوید.

موانع ارتباط موثر با دیگران (۷ نکته‌ای که بی‌توجهی به آنها، شما را به ته دره ارتباطات، پرت خواهد کرد!)

لحظه‌ای تامل کنید و خوب به این موضوع دقت نمایید: این مقاله مخصوص شما دوست عزیز است که خواهان برقراری ارتباط موثر با دیگران هستید و نه مخاطب شما! یعنی اگر می‌خواهید ارتباط مناسبی برقرار کنید، باید شما پیش‌قدم شوید. پس اگر آماده هستید و حاضرید هر بهانه‌ای را کنار بگذارید، با من همراه باشید.

## ۷ مانع در برقراری ارتباط موثر با دیگران

۱- قطعاً شما می‌دانید که چه منظوری دارید. اما آیا مخاطب شما هم می‌داند؟

آیا وقتی با طرف مقابل خود صحبت می‌کنید، حرف‌های خود را طبقه‌بندی می‌کنید؟ می‌دانید چه چیزی را اول بگویید و چه چیزی را آخر؟ از چه کلماتی استفاده می‌کنید؟

چند بار اتفاق افتاده است که کلی در رابطه با مطلبی توضیح داده‌اید، اما مخاطب شما همچنان هاج و واج به شما نگاه می‌کند؟

مطمئن هستم بارها در گفتگوهایتان این سوال را از خود پرسیده‌اید که: “چرا هر طوری می‌گم، متوجه نمی‌شود؟”

بعضی‌ها به خیال خود برای اینکه مطلبی را بهتر برای طرف مقابل جا بیندازند، از مثال‌های مختلفی استفاده می‌کنند که نه تنها چیزی درست نمی‌شود که بدتر هم می‌شود! فاجعه آن‌جا اتفاق می‌افتد که بعد از این عدم موفقیت، شروع به متلک انداختن یا تکه پرانی به طرف مقابل می‌کنند. خب نتیجه قطعاً مشخص است.

آیا مخاطب شما، متوجه منظور شما می‌شود؟- موانع ارتباط موثر با دیگران

پس از همین حالا تصمیم بگیرید که از به کارگیری اصطلاحات نامناسب، مثال‌های بی‌ربط، حرف‌هایی که منجر به سوءتفاهم می‌شود و متلک پرانی، دست بردارید. همه آدمها با هم فرق دارند. اگر این مورد را نمی‌پذیرید، خواندن ادامه مقاله، فقط وقت شما را تلف خواهد کرد!

۲- شب که می‌ای خون، مرغ و گوشت و میوه یادت نره. نون هم نداریم!

چند بار این جمله را شنیده‌اید؟: الان و در این شرایط باید این حرف‌ها رو می‌زدی؟. ”وقتی از زبان مخاطبتان این جمله را شنیدید، حالت چهره یا صدایش چگونه بود؟ شما قطعاً اهمیت صحبت خود را می‌دانید. اما آیا به عوامل محیطی هم توجه می‌کنید؟ وقتی همسر شما به شدت مشغول انجام کار است، وقت صحبت در رابطه با خرید خانه، تربیت فرزند، اقساط عقب افتاده و ... نیست.

نمی‌شود در یک محیط پر سروصدا در رابطه با موضوعی مهم که نیاز به تمرکز حواس دارد، با مخاطب خود صحبت کنید و انتظار درک و تفاهم و گرفتن نتیجه را هم داشته باشید. صبح که همسر شما چشم خود را باز می‌کند و هنوز گیج خواب است، وقت مناسبی برای مشورت و درخواست نیست. پس حتماً مانند یک جلسه کاری رسمی، در رابطه با زمان گفتگو پیرامون مسائل مهم، وقت مشخصی را با مخاطب خود هماهنگ کنید.

وقت

مشخصی را با مخاطب خود هماهنگ کنید- موانع ارتباط موثر با دیگران

۳- پاتو بکش کنار! زیر پاهات ارزشی در حال لگدمال شدنه!

یکی دیگر از موانع ارتباط موثر با دیگران، بی توجهی به ارزش های آنهاست. حالا این ارزش می تواند فردی، فرهنگی و یا اجتماعی باشد.

شما نمی توانید آزادی های شخصی را که “آزادی” برایش یک ارزش مهم است، نادیده بگیرید و انتظار موفقیت در آن ارتباط را داشته باشید.

شما نمی توانید بدون هیچ آموزش و مقدمه ای (تازه اگر طرف مقابل بخواهد که یاد بگیرد)، به یک پدر سنتی بفهمانید که دخترش را برای ازدواج آزاد بگذارد و به او حق انتخاب دهد. در ضمن شما نمی توانید در جامعه ای که دراز کردن پاها در مقابل بزرگتر بی احترامی محسوب می شود، پاهای خود را دراز کنید و به پدر و مادر خود درس اخلاق دهید.

هرگز این موضوع را شوخی نگیرید: “هرجا به مخاطب خود حرفی زدید و چهره اش سرخ شد یا رگ گردنش ورم کرد، مطمئن باشید که در حال بی توجهی به ارزش های او هستید.”

پایان دادن به یک ارتباط

این مطلب را بخوانید

← پس خیلی سریع و به موقع پاهای خود را از روی ارزش های دیگران بردارید.



۴- یک تفاوت مهم میان ارتباط حضوری و غیر حضوری وجود دارد. دقت کنید.

وقتی شما به صورت حضوری و رو در رو با مخاطب خود صحبت می کنید، او چهره شما را می بیند، حرکات دست ها و پاهای شما را متوجه می شود و قطعاً منظور و اهمیت صحبت شما را بیشتر درک خواهد کرد.



اما در ارتباطات غیر حضوری این گونه نیست.

مثلا وقتی شما می‌خواهید موضوعی را به صورت تلفنی با دیگران مطرح کنید، باید به میزان و محل تاکیدات خود، توجه بیشتری داشته باشید.

مثلا گاهی صبر کنید، صحبت‌ها را مرور کنید، نکته مهم را محکمتر بیان کنید و حتی از مخاطب خود سوال کنید که آیا ابهامی وجود دارد یا خیر؟

## موانع ارتباط

موثر با دیگران - یک تفاوت مهم میان ارتباط حضوری و غیر حضوری

۵- امان از قضاوت و پیش داوری!

“تو بگو ”ف“، من میرم فرانسه.”

“می‌دونم چرا جواب تلفنم رو نمی‌ده.”

“مطمئنم می‌خواد حال منو بگیره.”

“تازگی‌ها به جوری شده. فکر کنم کاسه‌ای زیر نیم کاسه است.”

فکر می‌کنید وقتی نسبت به طرف مقابل خود پیش داوری می‌کنیم و متاسفانه خیلی‌ها مون هم فکر می‌کنیم که خیلی زرنگیم، بعدش چطور نسبت به او واکنش نشون می‌دیم؟ و بعد از واکنشی که نشون می‌دیم، چه انتظاری باید داشته باشیم؟

ذهن خوانی و قضاوت‌های منفی، یکی از مهمترین موانع ارتباط موثر با دیگران است.

به تجربه دریافته‌ام که اگر می‌خواهید فاتحه یک ارتباط را بخوانید، پس مهمترین کار را، اول انجام دهید: “به راحتی دیگران را قضاوت کنید.”

اما اگر واقعا می‌خواهید ارتباط موثر و مناسبی با دیگران برقرار کنید، هرگز این کار را انجام ندهید، چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم.

پیشنهاد میکنم این مقاله را نیز بخوانید:

اگر میخواهید عزیز باشید...

۶- نصیحت، کار آدم‌های نادان است.

با خود صادق باشید. تاکنون موفق به تغییر چند نفر شده‌اید؟ مطمئن باشید تا کسی خودش نخواهد، شما نمی‌توانید او را تغییر دهید.

نصیحت، یک مانع جدی در برابر ارتباط موثر با دیگران است.

در مهربانی، نگرانی و دلسوزی شما خواننده محترم شکی نیست، اما با نصیحت کاری پیش نمی‌رود و رفته رفته فاصله شما از مخاطبتان افزایش خواهد یافت. شما تنها می‌توانید عواقب یک فکر یا رفتار را به طرف مقابل گوشزد کنید، تازه اگر در آن زمینه متخصص باشید. نسخه تجویزی ما شاید فقط برای خودمان مناسب باشد و نه دیگران.

ارتباط غیرکلامی (در) NLP افزایش ۹۰ درصدی احتمال موفقیت در ارتباطات)

این مطلب را بخوانید

یکی از

موانع ارتباط موثر با دیگران نصیحت کردن است.

۷- به موانع ذهنی خود در هنگام برقراری ارتباط توجه کنید.

یکی دیگر از موانع ارتباط موثر با دیگران، عدم توجه به مواردی مانند ترس، استرس، نداشتن تمرکز حواس و عزت نفس پایین می باشد.

مشخص است که وقتی شما از عزت نفس کافی برخوردار نباشید و نتوانید حرف خود را بی پرده و مستقیم بزنید، به حاشیه می روید و مخاطب خود را نیز از موضوع اصلی منحرف می کنید.

چند بار اتفاق افتاده است که به خاطر عدم تمرکز حواس یا خستگی، حرفی را زدید و بعد پشیمان

شدید؟ آیا وقتی استرس دارید، می توانید منظور خود را به صورت کامل به مخاطب خود بفهمانید؟

پس اگر می خواهید در ارتباطات خود موفق عمل کنید، توجه بر این موارد هم بسیار مهم است.

دوست ارزشمندم، در پایان این مقاله می‌خواهم توجه شما را به این پیش‌فرض NLP جلب کنم که: “ما نمی‌توانیم ارتباط برقرار نکنیم.” پس بهتر است اندکی زمان بگذاریم و در رابطه با این موارد بیشتر فکر کنیم. ارتباط موثر، یک مهارت است که همه می‌توانند آن را فرا بگیرند و هیچ ربطی به میزان هوش و استعداد ندارد.

نویسنده: مهدی عرب زاده مدرس NLP

منبع: آکادمیک NLP

روابط، بخش مهمی از زندگی هستند. انسانها نیاز به ارتباط و حس پیوند دارند. ما موجوداتی اجتماعی هستیم که بدون عشق و همراه، درست مانند گلی بدون آب، پژمرده می‌شویم.

**لطفا این مقاله را با دقت مطالعه کنید و به تمام موارد گفته شده، خوب بیندیشید و عمل کنید.**

اولین نکته: دیگران همیشه به دلخواه شما رفتار نمی‌کنند.

اغلب مشاجرات زمانی پیش می‌آید که نظرات و نیازهای افراد با هم فرق می‌کند. باید بدانید که دیگران همیشه به دلخواه شما رفتار نمی‌کنند، چون مثل شما فکر نمی‌کنند. یکی از قوانین NLP این است که: “مردم در لحظه بهترین کار ممکن را انجام می‌دهند.”

رابطه

عاطفی چیست - روابط عاطفی در nlp

این کار شاید باب میل ما نباشد، اما مخاطب ما در آن موقع گزینه‌های بیشتر و بهتری در اختیار ندارد. پس همین حالا در رابطه با مشاجرات خود، به این قانون NLP توجه کنید.

نکته دوم: در رابطه‌ها باید مسوولیت خود را پذیرفت.

انجام این کار نیازمند تمرکز و ملاحظه است که در عوض می‌تواند پاداشی دلپذیر برایتان به همراه داشته باشید.

باید متوجه باشید که روابط بیرونی، انعکاس حالت درونی شماست. باید بپذیرید که هر کس لغزش دارد و اشتباه می‌کند. بهبود احساسات زمانی اتفاق می‌افتد که شما قدرتی را که فرد یا تجربه‌ای برای برهم زدن تعادل شما دارد، رها کنید. مطرح کردن مشکلات بدون سرزنش، به هر کس امکان می‌دهد تا احساسات و نظراتش را در میان بگذارد.

موانع ارتباط موثر با دیگران

این مطلب را بخوانید

پیش نیاز

مدیریت روابط عاطفی چیست

نکته سوم: خودتان را دوست داشته باشید تا بتوانید دیگران را دوست بدارید.

خوب بودن روابط شما با دیگران، به میزان خوبی رابطه شما با خودتان بستگی دارد. فراهم کردن نیازهای احساسی، قدم اول می باشد.

شما مانند یک باطری هستید: اگر شارژ عاطفی تان خالی است، چیزی برای بخشیدن به دیگران ندارید.

آیا دوست داشتن خودتان برایتان دشوار است؟ شاید:

- خود را برای اشتباهاتتان سرزنش می کنید.
- احساس می کنید دوست داشتنی نیستید: وجودتان را دوست ندارید یا نمی پسندید.
- موفقیت های تان را تایید نمی کنید.
- خود را برای ارتکاب خطایی در گذشته، نمی بخشید.



دوست

داشتن خودمون – مدیریت روابط عاطفی در nlp

کلید سلامت احساسات و به تبع آن مدیریت روابط در NLP، آن است که خود و عیب‌هایتان را بپذیرید. هر انسانی شایسته عشق است. خشم درونی، تنفر از خود و ناامیدی را رها کنید. آنها فقط شما را ناراحت می‌کنند و عزت‌نفس‌تان را به شدت پایین می‌آورند. انتقاد از خود، تحمل کردن خود را دشوار می‌سازد و موجب می‌شود که دیگران نیز به سختی شما را تحمل کنند، زیرا احتمال دارد که از آنها انتقاد کنید.

افکاری از این قبیل را به چالش بکشید:

- «چطور تونستم چنین حرف احمقانه‌ای بزنم؟»
- «چی باعث شد این کار رو انجام بدم؟»

- «چرا اون کار رو انجام ندادم؟»

به خود بگویید که گذشته، گذشته است. پشیمانی فقط وقتی سودمند است که بدانید دفعه بعد چه کاری را می‌توانید به نحو دیگری انجام دهید NLP.، بر خود دوستی به منظور برقراری روابط سالم تاکید ویژه‌ای دارد.

همین حالا تمرین کنید...

مدیریت

رابطه عاطفی

یک برگ کاغذ بردارید و مطالب زیر را بنویسید:

- وقتی بهترین احساسات را دارید، چه حسی دارید؟
- راهی که امروز از طریق آن به خودتان عشق خواهید ورزید.

- آنچه در خودتان تحسین می کنید.
- آنچه می توانید به آن افتخار کنید.

به شخصیت منحصر به فردتان بها دهید. در گذشته هیچ کس مانند شما نبوده است و هیچ وقت نخواهد بود. ضعف های خود را بپذیرید. آنها نقاط اقتدار شما هستند.

درک بهتر احساسات دیگران با NLP

این مطلب را بخوانید

نکته چهارم: بدانید عشق را کجا بجویید.

اعتقاد به اینکه تنها عشقی که بیرون از خانواده می توان دریافت کرد عشق بین دو فرد بالغ و عاشق است، یک افسانه است.

هرکس از منابع گوناگون فراوانی عشق دریافت می کند:

- خویشاوندان
- جمع دوستان
- حیوانات اهلی
- گروه‌های اجتماعی مثل کلاس و سرگرمی‌های بزرگسالان
- منابع معنوی
- ارتباطی عاشقانه با سرتاسر طبیعت
- و ...

نکته پنجم: وقت‌گذرانی با افرادی که شما را شاد می‌کنند.

اطرافیان‌تان تاثیر فراوانی بر حال شما دارند. با بررسی تمام روابط‌تان تصویر واضحی از افرادی که دوست دارید با آنها وقت بگذرانید و افرادی که ترجیح می‌دهید از آنها دور باشید، به دست می‌آورید.

تمرینی برای بازبینی گروه‌های اجتماعی و مدیریت روابط در: NLP

1- بر روی یک برگ کاغذ بزرگ، یک نمودار عنکبوتی رسم کنید تا افراد حاضر در زندگی‌تان را تعیین کنید. خود را در مرکز نمودار قرار دهید و شاخه‌هایی برای خانواده، دوستان، شغل یا سایر گروه‌های اجتماعی اضافه کنید. از مداد استفاده کنید تا بتوانید نمودار‌تان را تغییر دهید.

2- هنگام نوشتن نام افراد دقت کنید که هر نام چه احساسی به شما می‌دهد.

با افراد یاد شده چقدر صمیمی یا سرد هستید؟

برای روابط قوی خطی ممتد بکشید. ممکن است بخواهید از رنگ‌های مختلف برای افراد استفاده کنید.

برای روابط ضعیف‌تر خطی نقطه‌چین بکشید. این کار به شما کمک می‌کند بهتر ببینید که کجا نیاز به اقدام دارید. ممکن است بهتر باشد که بعضی روابط دورتر باشند یا واقعا بعضی از روابط را قطع کنید.

3-براساس دریافت‌هایتان در مرحله 2 ببینید چه اقدامی را می‌خواهید در پیش بگیرید.

آیا لازم است اقدامی برای بهبود هر کدام از روابط یاد شده انجام دهید؟ فهرستی از افرادی که می‌خواهید وقت بیشتری با آنها بگذرانید و کسانی که باید رهایشان کنید، تهیه نمایید.

از این تمرین می‌توانید برای بررسی احساسات خود در روابط گذشته نیز استفاده کنید. می‌توانید خانواده‌تان در دوران کودکی، شرکای قبلی یا دوستان قدیمی‌تان را در نظر بگیرید. این تمرین به شما کمک می‌کند تا دریابید کدام دسته از افراد، احساس پیوند شما را تقویت می‌کنند و کدام دسته تاثیری مضر بر سلامت‌تان دارند.

اگر میخواهید عزیز باشید... (درسی که از ال کاپن و بسیاری از جنایتکاران می‌گیریم)

این مطلب را بخوانید

نویسنده: مهدی عرب زاده مدرس NLP

منبع: آکادمیک NLP

برنامه‌ریزی عصبی زبانی (nlp) بر این اعتقاد است که رمز کنار آمدن با مردم و درک بهتر احساسات دیگران، این است که بتوانیم دنیا را از دریچه چشم آنها نگاه کنیم و به قول معروف خود را جای طرف مقابل بگذاریم.

راز موفقیت گاندی در مذاکرات



نیروی نگرش به گاندی رهبر بزرگ هند کمک کرد که به یک مذاکره کننده افسانه‌ای تبدیل شود. مشاهده وقایع از دیدگاه‌های مختلف باعث شد که او انعطاف پذیری زیادی در افکار و اعمال خود داشته باشد و در مذاکرات بسیار موفق عمل کند.

برخی عقیده دارند که گاندی به این دلیل باعث پایان یافتن عمر امپراطوری بریتانیا شد که توانست وقایع را از دیدگاه دشمنان خود مشاهده کند. هنگامی که او با همسایگان خود درباره آینده هند مذاکره می‌کرد، شرایط را از تمامی زوایایی که آنها در نظر داشتند می‌دید و حتی خودش را تصور می‌کرد که در جایگاه طرف مقابل قرار گرفته و یا روی صندلی او نشسته است.

درک بهتر

احساسات دیگران

او آن قدر این دیدگاه را تقویت می‌کرد تا تقریباً حس می‌کرد که افکار آنها را می‌خواند. از آنجایی که او زمان زیادی را برای آماده شدن به منظور مذاکره صرف می‌کرد، انگار جواب تمام سوالاتی را که آنها در ذهن داشتند پیش از شروع بحث می‌دانست.

یک اشاره مهم nlp در ارتباطات

علم nlp به این موضوع اشاره می‌کند که وقتی خود را جای دیگران می‌گذاریم و از دیدگاه آنها به مسائل نگاه می‌کنیم، یک چیز را نباید فراموش کنیم:

اگر میخواهید عزیز باشید... (درسی که از ال کاپن و بسیاری از جنایتکاران می‌گیریم)

این مطلب را بخوانید

ان ال پی می گوید که برای درک بهتر احساسات دیگران باید به این نکته توجه نمود که بیشتر افراد برای رفتارهای خود نیت مثبتی دارند، حتی وقتی موضعی می گیرند که ستیزه جویانه یا خلاف منافع ما به نظر می رسد.

یک سوال مهم برای درک بهتر دیگران

هنگامی که احساس می کنید دیگران رفتارهای نامناسبی در ارتباط با شما از خود نشان می دهند از خود بپرسید: «چه نیت پسندیده ای می تواند باعث این رفتار باشد؟»

این سوال به ما کمک می کند تا از دیدگاه چاره جویانه تری به مساله نگاه کنیم.

یک تمرین nlp برای درک بهتر احساسات دیگران

اگر در حال حاضر در روابط خود دچار مشکل شده اید، تمرین زیر را انجام دهید:

۱- به فردی فکر کنید که با او مشکل دارید.

به زمانی بیندیشید که مشکلاتتان با او شروع شد. تصور کنید که او روبه روی شما ایستاده است. آنچه را که باید ببینید، ببینید. آنچه را که در درون به خود می گوئید، بشنوید و بر روی تکه کاغذی یادداشت کنید که چه احساسی دارید. حالا از درون خود بیرون بیایید و اجازه دهید این احساسات از شما دور شوند.

۲- حالا خود را جای طرف مقابل بگذارید.

ببینید از دیدگاه او جهان چگونه است. خودتان را از دریچه چشمان او ببینید. درباره این شرایط ممکن است چه بگوید؟ جای او بودن چه حسی دارد؟ برای درک بهتر احساسات دیگران پاسخ به این سوالات از دریچه چشم طرف مقابل را جدی بگیرید. اکنون از او بیرون بیایید و اجازه دهید این احساسات نیز از شما دور شوند.

۳- در این مرحله به فردی که به عقل و خرد او ایمان دارید و او را تحسین می‌کنید فکر کنید.

این فرد می‌تواند یک دوست، مربی و یا حتی یکی از شخصیت‌های تاریخی باشد. خود را به جای او بگذارید و فرض کنید که او ایستاده است و به شما دو نفر نگاه می‌کند. او به عنوان یک قاضی کاملاً بی‌طرف اوضاع را چگونه می‌بیند؟

طوری بایستید که بتوانید خود و فردی را که با او مشکل دارید به صورت همزمان ببینید. اینکه میان این دو (شما و او) چه می‌گذرد؟ چه چیزهایی به هم می‌گویند؟ چه کاری انجام می‌دهند؟ در ذهن این مرد عاقل و خردمند چه نگرشی ایجاد می‌شود؟ شما به عنوان یک قاضی بی‌طرف چه پیشنهاد و توصیه‌ای به این دو نفر دارید؟

عوامل موثر بر دوام ارتباطات

این مطلب را بخوانید

۴- اکنون به همراه تجربیات و آموخته‌هایتان به جای خود برگردید.

فردی را که با او مشکل داشتید از دیدگاه دیگری نگاه کنید و حداقل یک رفتار را مشخص کنید که شما را یک گام به سمت حل اختلاف سوق دهد. تصمیم گرفته شده را یادداشت کنید و از آن استفاده نمایید.

نویسنده: مهدی عربزاده مدرس NLP

منبع: آکادمیک NLP



در تاریخ 7 می 1931، شورانگیزترین تعقیب و گریز تاریخ شهر نیویورک به نقطه اوج خود رسید. 150 پلیس و کارآگاه پس از هفته‌ها جستجو، کرولی، مرد دو هفت تیره، قاتلی مسلح که یک پلیس را به قتل رسانده بود را در آپارتمان نامزد خود به دام انداختند.

پس از دستگیری او، کمیسر پلیس گفت: “این تبه‌کار دو هفت تیره یکی از خطرناکترین جانیان تاریخ نیویورک است. او در یک چشم به هم زدن آدم می‌کشد.”

اما می‌دانید نظر کرولی در مورد خودش چه بود؟

او در نامه‌ای پیش از اینکه دستگیر شود نوشته بود: “در زیر لباس من یک قلب خسته و فرسوده، اما مهربان می‌تپد. قلبی که کسی را نرنجانده است.”

مدتی کوتاه قبل از این اتفاق، او با نامزدش در یک جاده فرعی در حال رانندگی بوده است که پلیس به ماشین آنها نزدیک می‌شود و می‌خواهد گواهینامه او را کنترل کند.

کرولی بدون حتی یک کلمه حرف، اسلحه می‌کشد و پلیس را می‌کشد. همین که افسر پلیس بی‌جان به روی زمین می‌افتد، کرولی از ماشین پیاده می‌شود، اسلحه پلیس را بر می‌دارد و تیری دیگر در جسم بی‌جان و ناتوان او شلیک می‌کند.

این همان قاتلی است که می‌گفت: “در زیر لباس من یک قلب خسته و فرسوده، اما مهربان می‌تپد. قلبی که کسی را نرنجانده است.”

آیا هنگامی که کرولی در جایگاه اعدام بود، گفت: “من به علت کشتن یک انسان قصاص می‌شوم؟” نه!  
او گفت: “من دارم تقاص دفاع از خودم را پس می‌دهم.”

در این مقاله من تنها به دنبال یک هدف هستم و آن این است که یکبار برای همیشه متوجه شویم که “سرزنش دیگران، کاری احمقانه است.”

سرزنش

دیگران کاری احمقانه است

99% مردم، خود را سرزنش نمی کنند.

“من بهترین سالهای عمرم را صرف خدمت به مردم کردم. به آنها کمک کردم که اوقاتی خوب داشته باشند، اما در عوض آنها به من ظلم کردند.”

اینها سخنان **ال کاپن** است. مشهورترین دشمن جامعه آمریکایی. شرورترین رهبر مسلح که شیکاگو آماج گلوله‌هایش بود. او خود را محکوم نکرد. او خود را بانی خیر می‌دانست. خیری که هیچ‌وقت از او تقدیر نشد و همه در موردش اشتباه فکر می‌کردند.

اگر کرولی، ال کاپن و بسیاری از جنایتکاران دیگر در پشت میله‌های زندان خود را برای کارهایی که انجام داده‌اند سرزنش نمی‌کنند، پس افرادی که من و شما با آنها سروکار داریم، چطور چنین کاری را انجام دهند؟

#### تحقیقات اسکینر

بی. اف. اسکینر، روانشناس معروف در آزمایش‌هایش ثابت کرده است حیوانی که برای انجام کار خوب پاداش می‌گیرد، سریعتر از حیوانی یاد می‌گیرد که برای رفتار بد تنبیه می‌شود. مطالعات بیشتر نشان می‌دهد که این مساله در مورد انسان نیز صدق می‌کند. ما با انتقاد کردن، یک تغییر دائمی و پایدار ایجاد نمی‌کنیم، بلکه اغلب باعث رنجش می‌شویم .



ما با انتقاد

کردن، یک تغییر دائمی و پایدار ایجاد نمی کنیم

کفتر جلدی که همیشه به خانه بر می گردد...

انتقاد باعث می شود که فرد از خود دفاع کند و معمولا برای تایید خود به تقلا بیفتد. انتقاد خطرناک است. چون غرور فرد را جریحه دار می کند و به حس مهم بودن او آسیب می زند. باید قبول کنیم که با احتمال فراوان کسی که قصد اصلاح یا محکوم کردن او را داریم، خودش را تایید و ما را محکوم خواهد کرد.

چندبار وقتی کسی را مورد سرزنش و انتقاد قرار داده اید، در جواب شنیده اید که “من نمی دانم غیر از کاری که انجام دادم، چه کار دیگه ای می تونستم انجام بدم؟”

پیشنهاد میکنم این مقاله را نیز بخوانید:

افزایش 90 درصدی احتمال موفقیت در ارتباطات

رمز موفقیت لینکلن در برخورد با افراد چه بود؟

تئودور روزولت می گفت که وقتی در زمان ریاست جمهوری با مشکلاتی حیرت انگیز مواجه می شد، بر می گشت و به تصویر لینکلن نگاه می کرد که در بالای میز او در کاخ سفید آویخته بود و می پرسید:

تکنیک ساندویچ در NLP

این مطلب را بخوانید

“اگر لینکلن به جای من بود، چه می کرد؟ چطور این مشکل را حل می کرد؟”

راز موفقیت لینکلن در ارتباطات این بود که هرگاه ژنرال ها، اطرافیان و حتی همسر او با بی رحمی در مورد مردم صحبت می کردند، در پاسخ به آنها می گفت ”:از آنها انتقاد نکنید. ما هم اگر در شرایط مشابه قرار داشتیم، مثل آنها رفتار می کردیم.”

و این نتیجه ای بود که او پس از سالها انتقاد از سیاستمداران مختلف و حتی انتشار نامه هایی توهین آمیز و مسخره کننده به آنها، دریافت کرده بود.

وقتی جلوی در خانه خودت پوشیده از برف است، دیگر از برف پشت بام همسایه ایراد نگیر !

وقتی جلوی

در خانه خودت پوشیده از برف است، دیگر از برف پشت‌بام همسایه ایراد نگیر!

آیا کسی را می‌شناسید که دوست داشته باشید او را تغییر دهید؟ این خیلی خوب است!

اما چرا از خودتان شروع نمی‌کنید؟ مطمئناً این دیدگاه، بسیار سودمندتر از تلاش برای بهبود دیگران است و البته  
خطرش هم کمتر است. قطعاً در هنگام اصلاح خود، بیشتر متوجه خواهیم شد که ما انسان‌ها موجوداتی  
احساساتی، متعصب، متکبر و مغرور هستیم .

انتقاد از دیگران کار راحتی است که بیشتر احمق‌ها می‌توانند انجام دهند. اما درک دیگران و بخشیدن آنها، به  
خویشتن داری و عزت‌نفس نیاز دارد.

پس بیایید از این به بعد به جای محکوم کردن افراد، آنها را درک کنیم و دلیل انجام کارهایشان را بفهمیم. این  
کار مفیدتر از سرزنش و انتقاد در ارتباطات و باعث ایجاد همدلی، صبر و مهربانی می‌شود. همانطور که دکتر  
جانسون می‌گوید: “خود خدا هم تا قیامت درباره مردم قضاوت نمی‌کند”. پس چرا من و تو این کار را  
بکنیم؟

برگرفته از کتاب آیین دوست‌یابی اثر دیل کارنگی  
نویسنده: مهدی عرب زاده مدرس NLP  
منبع: آکادمیک NLP

رتباط غیر کلامی در) NLP افزایش ۹۰ درصدی احتمال موفقیت در ارتباطات (



(7 - 5/5 امتیاز)

اگر شما با مشت‌های گره کرده به سمت من بیاید، می‌توانم به شما قول دهم که مشت‌های من هم مثل مشت‌های شما، محکم گره خواهد خورد). توماس وودرو ویلسون، رئیس جمهور اسبق آمریکا)

چی میشه که در کمتر از ۵ دقیقه، یکنفر به دل آدم می‌شینه و در کمتر از ۱ دقیقه شاید حس کنیم یک نفر خیلی نجسبه؟!

بیشتر آدمها فکر می‌کنند که هر چقدر سطح آگاهی خود از موضوعی را افزایش دهند، احتمال اینکه حرف‌های آنها شنیده شود، افزایش می‌یابد. اما من در این مقاله می‌خواهم به شما بگویم که اصلا اینطور نیست! تحقیقات نشان می‌دهند که ارتباطات غیرکلامی تا ۹ برابر قدرتمندتر از محتوای کلام هستند .

مگر غیر از این است که گاهی بدون آنکه حتی کلمه‌ای بر زبان جاری شود، متوجه می‌شویم که طرف مقابل از دست ما ناراحت است یا غم و غصه‌ای دارد؟

۵ نکته مهم NLP در ارتباطات غیرکلامی

۱- به میان دو ابروی طرف مقابل نگاه کنید.

برخی فکر می‌کنند که هر چقدر کمتر به مخاطب خود نگاه کنند، نشانه نجابت و حیای بیشتر است. در حالیکه از نظر ضمیر ناخودآگاه طرف مقابل، این نشانه بی‌احترامی است.

اصلا لازم نیست (خصوصا در رابطه با جنس مخالف)، به چشم‌های او زل بزنید! وقتی نگاه خود را به میان دو ابروی او متمرکز کنید، هم احترام او را حفظ کرده‌اید و هم او معذب نخواهد شد 6 . ثانیه اول بسیار مهم است!

پیشنهاد میکنم این مقاله را نیز بخوانید:

۸ نکته طلایی NLP در برقراری ارتباط موثر با دیگران

پایان دادن به یک ارتباط

این مطلب را بخوانید

## ۲- مراقب حرکات دستان خود باشید!

بسیاری از افراد به صورت طبیعی در هنگام صحبت، دست‌های خود را تکان می‌دهند. اما بحث ما در اینجا در مورد ارتباط غیرکلامی می‌باشد. حرکات‌های اضافی دستان مانند اینکه وقتی عصبانی هستیم دست‌های خود را بیخودی حرکت می‌دهیم، با موبایل خود بازی می‌کنیم، دست خود را در جیب می‌بریم و ... همه و همه عاملی مهم در شکست آن ارتباط تلقی می‌شود. **لطفاً به این مورد توجه کنید!**

## مراقب

حرکات دستان خود باشید

## ۳- نه مثل چوب خشک باش، نه مثل فرفره!

میزان حرکت و جنبش در هنگام برقراری ارتباط بسیار مهم است. گاهی وقت‌ها شما باید راه بروید و برای مخاطبان خود حرف بزنید. **اما این حرکت اندازه دارد!**

جنبش، خوب است اما نه آن قدر زیاد که احساس بدی در مخاطب ایجاد شود.

برخی از افراد بدون آنکه حواسشان باشد، حتی وقتی نشسته‌اند، بیش از اندازه به سمت جلو یا عقب حرکت می‌کنند. در زمانی که ایستاده‌اید هم به این موضوع توجه کنید. اینقدر پاهای خود را حرکت ندهید و جابجا نکنید که مخاطب احساس کند شما بی‌قرار هستید!

اگر می‌خواهید در سریعترین زمان، هرچه رشته کرده‌اید را پنبه کنید، به این موضوع توجه نکنید!



۴- به شدت مراقب حالت چهره خود باشید!

در یکی از سمینارهای NLP، آقای کت و شلواری و اتو کشیده در ردیف جلوی سالن نشسته بود. از ابتدای شروع سمینار من هر حرفی می‌زدم چه جدی و چه شوخی، ایشان فقط یک نگاه خاص داشت. نگاهی بسیار سرد با چشمانی خیره به جلو که انگار هیچ احساسی ندارد. در میان صحبت‌هایم هر وقت به او نگاه می‌کردم و تلاش می‌کردم تا نظرش را جلب کنم، انگار نه انگار، هیچ فایده‌ای نداشت.

در انتهای سمینار وقتی پاسخگویی به سوالات عزیزان به اتمام رسید، همین آقا به آرامی به سمت من آمد. اما این بار کاملاً لبخند می‌زد و چهره‌اش از این رو به آن رو شده بود. من متعجب شده بودم!

موانع ارتباط موثر با دیگران

این مطلب را بخوانید



پس از آنکه صحبت‌های ما تمام شد، علت آن مدل نگاه در حین برگزاری سمینار را از او پرسیدم. لبخندی زد و گفت: «اتفاقاً من تمام حواسم به شما بود و کاملاً متوجه صحبت‌ها شدم. این مساله رو اطرافیانم هم به من می‌گن. بالاخره هر کس یه طوریه دیگه»!

حواستون باشه که وقتی می‌خواید ارتباط خوبی با طرف مقابل برقرار کنید، حق ندارید بدون توجه به یکسری از نکات بگید: «هر کس یه طوریه».

چون دیگه نباید انتظار موفقیت در اون ارتباط رو داشته باشید. نه بیخودی بخندید، نه بیخودی جدی باشید، نه بیخودی اخم کنید و نه بیخودی تایید کنید. خلاصه حواس خود را به شدت جمع کنید و آگاهانه تر رفتار کنید.

مراقب حالت

چهره خود باشید!

۵- برای احتیاط، فاصله ۵۰ سانتی‌متری را رعایت کنید.

خیلی راحت، هرکس یک حریم شخصی دارد. اگر داخل حریم شخصی مخاطب خود شدید، انتظار موفقیت در ارتباط را نداشته باشید!

دیدید بعضی‌ها اینقدر به آدم نزدیک میشن که حس بدی پیدا می‌کنیم؟ یا شنیدید که میگن ”مثل کنه به آدم می‌چسبه؟“ این موضوع ربطی به میزان صمیمیت بین دو نفر ندارد.

NLP بر روی این مساله تاکید دارد که عدم رعایت فاصله مناسب با مخاطب، باعث می‌شود تا ضمیرناخودآگاه او، به سرعت واکنش نشان دهد و به ما بی‌اعتماد شود! پس در ارتباط غیرکلامی خیلی به این موضوع دقت کنید و ریسک نکنید.

رعایت فاصله حدود ۵۰cm از طرف مقابل، باعث جلب اعتماد سریعتر او خواهد شد.

در این مقاله قصد داشتم تا شما دوست عزیزم را متوجه این مطلب کنم که خیلی اوقات بیشتر از آنکه بخواهید بر روی کلام خود متمرکز شوید، لازم است وقت بیشتری بر روی موارد مرتبط با ارتباط غیرکلامی بگذارید.

ضمیر ناخودآگاه، با دقت بسیار زیادی حرکات غیر کلامی ما را برای اعتماد یا عدم اعتماد، زیر نظر می‌گیرد.

نویسنده: مهدی عرب زاده مدرس NLP

منبع: آکادمیک NLP

۸ نکته طلایی NLP در برقراری ارتباط موثر با دیگران (من از ۳ و ۷ بیشتر استفاده می‌کنم)



(9) - 5/5 امتیاز)

دیل کارنگی در کتاب معروف خود "آیین دوست‌یابی"، می‌گوید:

شما می‌توانید با کشیدن اسلحه روی یک نفر، او را مجبور کنید که ساعتش را به شما بدهد. می‌توانید با تهدید کارمندان خود به اخراج، کاری کنید که تا زمان بازگشتتان با شما همکاری کنند. شما می‌توانید با جیغ و داد بر سر فرزند خود، کاری کنید تا کاری را انجام دهد که شما می‌خواهید. اما استفاده از این روش‌های خشن، پیامدهایی بسیار ناخوشایند به همراه دارد.

در زیر سقف آسمان بلند، تنها یک روش وجود دارد که افراد را وادار می‌کند هر کاری را انجام دهند. بله، فقط **یک راه!** و آن این است: کاری کنید که دیگران بخواهند آن کار را انجام دهند.

حتما تا حالا شنیدید که می‌گن: "فلانی مهره مار داره!" من در این مقاله قصد ندارم در رابطه با درست یا غلط بودن این ضرب‌المثل حرفی بزنم.

قصد من این است که شما متوجه شوید با یادگیری و تمرین چند نکته کلیدی nlp، شما هم می‌توانید به فردی تبدیل شوید که مهره مار دارد! پس با من همراه باشید.

مهتره مار در

ارتباطات

۱- شمشیر را از رو نبند!

اگر واقعا می‌خواهید در برقراری ارتباط موثر با دیگران موفق عمل کنید، اولین نکته این است: بپذیر که بقیه با تو فرق دارند. منم منم را کنار بگذار. از این فکر که علامه دهر هستی و بقیه باید حتما گوش به فرمان تو باشند و هرچه می‌گویی عمل کنند، دست بردار!

در اختلافات و تعارض‌ها چه کنیم؟

این مطلب را بخوانید

اگر این را نپذیرید، خواندن ادامه این مقاله، فقط وقت شما را تلف خواهد کرد .

۲- عدد ۶ را به خاطر بسپار.

تحقیقات مختلف علمی نشان می‌دهند که ۶ ثانیه اول در ارتباطات بسیار مهم است. اینکه با چه جمله‌ای هدف خود را شروع می‌کنید، چگونه به طرف مقابل نگاه می‌کنید، لبخند می‌زنید یا نمی‌زنید، چهره آرامی دارید یا ندارید و...

در مقابل آینه قرار بگیرید و یک گفتگوی فرضی را با آینه آغاز کنید. به چهره، حالت بدنی و گفتار ابتدایی خود، خوب توجه کنید. آیا اگر کسی با این شرایط با شما صحبتی را آغاز کند، حال خوبی به شما دست می‌دهد یا به خود می‌گویید: “آه، چرا این مدلیه؟ کاش زودتر حرفش رو بزنه و بره.”

اینقدر حالات خود را تغییر دهید تا الگوی دلپذیرتان را بیابید. یادتان باشد: “اگر در ۶ ثانیه اول موفق عمل نکنید، احتمال جلب نظر طرف مقابل، به شدت کاهش می‌یابد.”

عدد ۶ را به

خاطر بسپار

۳- مردم از کسانی که بیشتر به خودشان شبیه باشند، بیشتر تاثیر می‌پذیرند.

هرچقدر یک ارتباط برای شما مهمتر باشد، باید بیشتر تلاش کنید تا به مخاطب خود شبیه شوید.

حتما شنیدید که می‌گویند: “فلانی بلده با هر کس مثل خودش برخورد کنه.”

این نکته خیلی مهمی در برقراری ارتباط موثر با دیگران است. گاهی لازم است تا حتی پوشش و لحن بیان خود را شبیه طرف مقابل کنید. قرار نیست شما به رنگ دیگران در آیید، اما مهم است که آنها احساس کنند شما از جنس خودشان هستید. در این صورت خیلی بیشتر به حرفهای شما توجه می‌کنند.

مثلا من کراوات را خیلی دوست دارم. اما در سمینارهایم از کراوات استفاده نمی‌کنم. زیرا شاید این احساس در مخاطبین ایجاد شود که حرفهای من فقط برای قشر خاصی زده می‌شود، در حالیکه هدف من این است که موضوع مطرح شده برای همه افراد حاضر در سمینار کاربردی باشد. این را بخاطر بسپارید که: **هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد.**

۴- با عشق و صداقت ارتباط برقرار کن!

قطعا منظور من ارتباط عاشقانه نیست! منظور این است که مردم کاملا حس می کنند که چه کسی واقعا در ارتباط به دنبال منافع طرفین است و چه کسی فقط به خودش فکر می کند.

اشتباه دروغگوها این است که فکر می کنند مخاطب آنها حافظه ای ضعیف دارد، اما هرگز اینطور نیست. ماه پشت ابر نمی ماند! به قول حضرت حافظ:

دل نشان شد سخنم تا تو قبولش کردی / آری آری سخن عشق نشانی دارد



## برقراری

ارتباط موثر با دیگران

۵- در ارتباطات، حرفهای خود را طبقه‌بندی کنید.

حتما ابتدا و انتهای صحبت خود را از قبل مشخص سازید و حواستان به زنجیره کلام باشد. در هر لحظه فقط بر روی جمله‌ای که می‌گویید متمرکز شوید. از این شاخه به آن شاخه نپرید.

۶- حرفهای مهم خود را به صورت غیرمستقیم مطرح کنید.

استفاده از نقل قول یک آدم مهم که در رابطه با موضوع شما نظری داده است، بسیار می‌تواند مهم باشد. شاید در رابطه با تربیت فرزندان، با همسر خود توافق نظر ندارید.

اگر در اینجا مثلا به صحبت یک روانشناس مطرح اشاره کنید، قطعاً موثرتر خواهد بود. حتی گاهی می‌توان از داستان و شعر یا ضرب‌المثل هم در این زمینه استفاده نمود. البته منظورم ضرب‌المثل‌های صحیح است، نه چیزی که حاصل باورهای غلط گذشتگان می‌باشد.



۷- یادت باشه: با مخلوقات عاطفی سروکار داری، نه موجوداتی منطقی.

مردم با احساسات و هیجانات (ضمیر ناخودآگاه)، تصمیم می‌گیرند و با منطق (ضمیر خودآگاه) به تایید آن تصمیم می‌پردازند.

چندبار برای خریدی به فروشگاه رفته‌اید و وقتی برگشته‌اید متوجه شدید که بسیاری از اقلام خریداری شده، اصلاً در برنامه خرید شما نبوده است؟

علت این است که شما با احساس خود آن خرید را انجام داده‌اید. حالا اگر همسر شما بگوید: “آخه واقعا... لازم بود؟”

شما در جواب چه می‌گویید؟ حتماً به هر طریقی، توجیهی مناسب از نظر خود خواهید یافت!

درک بهتر احساسات دیگران با NLP

این مطلب را بخوانید

بنابراین برای برقراری ارتباط موثر با دیگران، به این نکته توجه کنید که به شکل صحیحی احساسات مخاطب خود را درگیر کنید. لازم نیست همیشه هر صحبتی را با دلایل منطقی بیان کنید.

با مخلوقات

عاطفی سروکار داری نه موجوداتی منطقی

پیشنهاد میکنم این مقاله را نیز بخوانید:  
ضمیر ناخودآگاه چیست؟

۸- قورمه سبزی جا نیفتاده، اصلاً خوشمزه نیست!

نکته مهمی که NLP بر روی آن تاکید دارد این است که: یک موضوع را برای هر شخصی باید به اندازه کافی توضیح دهید. نه بیشتر و نه کمتر!

هدف این است که آن مطلب برای طرف مقابل جا بیفتد. بعضی نیاز دارند که در رابطه با جزئیات بیشتر صحبت شود و برخی اگر زیادی به جزئیات پردازیم، خسته می‌شوند و خوب با ما ارتباط نمی‌گیرند. بنابراین وقتی در رابطه با موضوعی با مخاطب خود حرف می‌زنید، ابتدا کلیات را مطرح کنید و بعد از او بپرسید که “ : در رابطه با کدام قسمت، نیاز به توضیح بیشتری داری؟ ”

این ۸ نکته کلیدی را امتحان کنید. به زودی متوجه خواهید شد که کیفیت ارتباطات شما چقدر افزایش یافته است.

نویسنده: مهدی عرب زاده مدرس NLP  
منبع: آکادمیک NLP

عوامل موثر بر دوام ارتباطات



(1 - 5/5 امتیاز)

نمایشگر ویدیو

00:00

27:13

چسب‌های رابطه یعنی عواملی که باعث دوام ارتباطات میشوند و روابط ما را با عزیزانمان محکم‌تر می‌کنند.

مهمترین دلیلی که باعث میشود ارتباطات ما آرام آرام بدون اینکه متوجه شویم خراب شود اینست که ما احساس میکنیم که هم من و هم طرف مقابلم انسان هستیم و حتما باید حرف یکدیگر را بفهمیم، حتما نیازهای همدیگر را متوجه‌ایم، حتما درک بالایی داریم و ... این یک اشتباه بزرگ در ارتباطات است و باعث میشود خیلی وقتها بدون آنکه بفهمیم عمق رابطه‌مون کمتر شود و ضربه بخورد و یکجایی متوجه شویم که شاید خیلی دیر باشد.

همین حالا یکی از عزیزانتان را به خاطر آورید و فکر کنید که من چه حرفی بزنم یا چه رفتاری انجام بدم، طرف مقابلم رنجیده خاطر خواهد شد. اگر کمی فکر کنید قطعاً یادتان خواهد آمد که طرف مقابلتان با چه حرف یا رفتاری، خشمگین یا عصبانی میشود.

حالا به همان عزیز مجدد فکر کنید، آیا میدانید که چه حرف یا رفتاری او را خوشحال تر میکند؟ شاید اینجا نیاز داشته باشید که مقداری بیشتر فکر بکنید، و این اصلاً خوشایند نیست.

در ادامه عواملی را با هم مورد بررسی قرار میدهیم که موجب میشود روابط ما محکم تر گردد. (به همه عوامل باید توجه شود، نمیشود یکی را در نظر بگیریم و از یکی صرفنظر کنیم).

موانع ارتباط موثر با دیگران

این مطلب را بخوانید

۱- طرف مقابل ما به چه افراد یا اشخاصی در زندگی علاقه مند است، چه کسانی را بیشتر دوست دارد، اولویت افرادی که مورد پذیرش شخص هستند، چه کسانی هستند.

ما در طول زندگی‌مون براساس تفکراتمون، باورهامون، عقایدمون و ... یکسری از افراد مورد پذیرش‌مان هستند. مثال: اگر همسر ما خیلی روی والدین خود حساس است، شاید ما نتوانیم مثل او حساس باشیم نسبت به والدین همسرمان، ما میتوانیم احترام بگذاریم، در مکالماتمان توهین نکنیم و این مورد خیلی مهم است. یکی از عواملی که استحکام ارتباطات را از بین میبرد اینست که ما به اشخاص مورد علاقه طرف مقابلمان توجه نمی‌کنیم.

- یکی از راهها اینست که از فرد بپرسیم به چه اشخاصی خیلی علاقه‌مند است.
- دلیل علاقه‌مندیش به اون افراد چه چیزی است؟
- اون آدمها چه کارهایی را انجام میدهند که طرف مقابل ما به آنها علاقه‌مند است؟
- اون آدمها چه کارها یا رفتارهایی را انجام نمی‌دهند؟



این سوالات موجب میشود که هم ما افراد مورد علاقه طرف مقابلمان را بپذیریم و هم میتوانیم از اون افراد الگوبرداری کنیم. مثال اگر برادر فرد یک ویژگی مثبت دارد ما نیز میتوانیم اون ویژگی مثبت را در خودمان قوی کنیم.

## ۲- اشیا

چه چیزهایی مورد علاقه طرف مقابلمان است؟ مثلا برخی از افراد دوست دارند که کلکسیون‌هایی خاصی داشته باشند. و گاهی افراد دیگر بدون توجه به علاقه فرد به وسایل مورد علاقه آن توهین میکنند. این حس خیلی بدی را برای طرف مقابلمان به همراه دارد. این را بدانید که: ما وقتی به وسایل یا اشیا خاصی علاقه‌مند هستیم قطعا یک دلیلی دارند یا یک خاطره‌ای را در ذهن ما یادآوری میکند و یا به هر دلیلی حس خوبی را در ما ایجاد می‌کند.

توهینی که به وسایل مورد علاقه طرف مقابلمان خواسته یا ناخواسته انجام میدهیم موجب می‌شود روابطمان سرد شود.



## ۳- اهداف

آیا میدانیم طرف مقابل ما چه اهدافی دارد؟ وقتی راجع به آن اهداف با ما سخن می‌گوید ما چه واکنشی نشان می‌دهیم؟ آیا احترام می‌گذاریم؟ آیا در آن راه همراهی‌اش میکنیم؟ شاید آن هدف بسیار بزرگ باشد، شاید آن هدف تا ۱۰ سال دیگر امکان وقوع نداشته باشد ولی این را بدانیم که آن هدف بخاطر یکسری باورهای در هم تنیده در ذهن فرد بوجود آمده و آن هدف به طرف مقابل ما انگیزه می‌دهد.

۶ اصل مهم پیش از شروع ارتباط موثر

وقتی طعنه میزنیم، وقتی مسخره میکنیم داریم انگیزه‌های فرد را از بین میبریم. اینکه ما به خودمان اجازه می‌دهیم در مورد هدفهای خودمان صحبت کنیم و انتظار هم داریم طرف مقابل ما، تشویقمان کند ولی زمانی که طرف مقابلمان شروع به صحبت در رابطه با هدفهایش میکند، طوری برخورد میکنیم که او از ادامه حرفهایش پشیمان شود، خیلی خیلی ناخوشایند است. ما اگر به دنبال استحکام روابطمان هستیم باید هدفهای طرف مقابلمان را شناسایی کنیم و در حد توان خودمان به او کمک کنیم.

#### ۴- ارزش‌ها

یکی از مهمترین عوامل موثر بر ارتباطات، ارزشها هستند. ارزشها یعنی آن مواردی که در زندگی برای ما بسیار مهم هستند. مواردی که خیلی ما به آنها توجه داریم و اگر کسی آنها را نادیده بگیرد عصبانی می‌شویم. ارزشهای آدمها با هم متفاوت هستند و از دوران کودکی تا حالا در ما شکل گرفته است. اولویت‌بندی بین ارزشها نیز با هم متفاوت است. مثال: ارزش پول برای یک نفر اولویت اول است و برای شخص دیگری اولویت سوم هست. و همچنین طریق دستیابی به ارزشها نیز با هم متفاوت است. برای دوام ارتباطات ما باید از ارزشهای طرف مقابلمان آگاه باشیم و کمک کنیم که خود فرد هم به ارزشهایش آگاه شود.

لیستی از ارزش‌های عمومی:

ماجرای جویی، زیبایی، آرامش، جسارت، تقدیر و تشکر، همکاری، ارتباطات، مهربانی، دوستی، قناعت، کنجکاوی، کمک به دیگران، تلاش، صراحت (رک گو بودن)، آزادی، تفریح، شادمانی، بهداشت، صداقت، مفید بودن، استقلال، طنز، نظم، صبر، عشق، احترام، ثروت، امنیت، معنویت، وطن پرستی و بخشش.

این لیست را با عزیزانتان در میان بگذارید و باهاشون در رابطه با ارزش‌ها صحبت کنیم و بپرسیم من چطور میتونم کمکت کنم؟ البته در روابط طولانی مدت بسیاری از اینها را خودمان متوجه خواهیم شد. **هر چیزی که ما فکر می‌کنیم الزاما درست نیست، گاهی توهین به ارزش‌های طرف مقابل است.**

۵- واژگان یا کلمات مثبت

هر کلمه یا واژه‌ای در ذهن هر کدام از ما میتواند معنای متفاوتی داشته باشد. خیلی وقتها ما به آن کلمات مثبت توجه نمی‌کنیم. و یا گاهی یک کلمه از نظر ما خیلی اهمیت ندارد اما برای طرف مقابل ما بسیار پراهمیت است.

مثال: طرف مقابل میگوید ” بین من نیاز دارم بیشتر درک بشم ” شاید این جمله برای شما کاملاً بی معنا باشد و حتی کلام او را به سخره بگیرید، اما این حرف برای طرف مقابل ما بسیار پراهمیت است و وقتی ما به این واژگان احترام نگذاریم میتواند خیلی تاثیرات مخربی داشته باشد.

### از کجا بفهمید که این واژه چه معنایی برای طرف مقابل دارد؟

دقت کنید زمانهایی که فرد مقابل ما حالش خوب است از چه کلماتی استفاده میکند، آن کلمات را به خاطر بسپارید و در مکالماتتان با او از آن واژگان استفاده کنید و هیچ زمانی به آن کلمات توهین نکنید.

#### ۶- واژگان منفی

در ذهن هر کدام از ما ممکن است یکسری واژگانی وجود داشته باشید که وقتی آن واژگان استفاده میشود در برابر ما، حالمان را بد کند و تعبیر ما از آنها منفی است. در حالی که ممکن است در ذهن طرف مقابل آن کلمه، منفی تعبیر نشود.

این منفی بودن بر میگذرد به احساسی که پشت آن واژه هست و آن احساس هم بر میگذرد به تجربیات یا خاطراتی که پشت آن قرار دارد. و ما به آن حساس هستیم و تا کسی آن کلمات را استفاده میکند سریع واکنش نشان میدهیم و عصبانی می شویم. مثال: کلمه ” گیج ” یک احساس منفی دارد در ذهن ما و ما را برمیگرداند به خاطرات تلخ کودکی که با این واژه ما را مسخره می کردند. حالا طرف مقابل بعد از ۲۰ سال این کلمه را به ما می گوید حس و حالمان خراب می شود.

### چطوری بفهمیم که چه واژگانی حال فرد را بهم میریزد؟

توجه کنیم به کلماتی که گفته می شود و دقیق شویم که وقتی چه کلماتی مورد استفاده قرار می گیرد طرف مقابل ما واکنش نشان می دهد.

ارتباط موثر

۳ روش مقابله با دخالت دیگران در حریم خصوصی خود



(7 - 5/5 امتیاز)

همه ما در مقطعی از زندگی خود با افرادی روبرو می‌شویم که با دخالت در حریم شخصی‌مان، حس بدی را به ما منتقل می‌کنند. بنابراین و برای مقابله با بسیاری از هیجانات منفی و همچنین کاهش شدید عزت‌نفس، باید مهارت‌های برخورد با این افراد سمی را یاد بگیریم.

### آیا می‌توان برای همیشه مانع دخالت دیگران در حریم شخصی خود شد؟

واقعیت این است که خیر. افراد مختلف دارای افکار، احساسات، رفتارها و عقاید مختلف هستند. متأسفانه در بسیاری از مواقع ما سعی می‌کنیم که دیگران را تغییر دهیم و در اغلب اوقات نتیجه‌ای جز احساس ناامیدی و خستگی عایدمان نمی‌شود. در دوره‌های nlp عموماً این سوال زیاد پرسیده می‌شود که “چگونه می‌توان طرف مقابل را تغییر داد که از دخالت در حریم شخصی ما خودداری کند؟” پاسخ من هم براساس آموزه‌های nlp این است: “ما نمی‌توانیم تا زمانی که فردی نخواهد تغییر کند، کاری برای او انجام دهیم. اما مثلاً در همین مورد می‌توانیم انتخاب کنیم که چگونه تجاوز به حریم خصوصی و حد و مرز خود را پاسخ دهیم.”

## آیا حریم خصوصی شما قابل مذاکره است؟

برخی از حد و مرزهای ما مهمتر از برخی دیگر هستند، اما کدامها؟ بنابراین شاید اولین مورد برای مقابله با دخالت در حریم شخصی، توجه به حد و مرزهای قابل مذاکره و غیرقابل مذاکره باشد. ضمن اینکه گاهی اوقات به عنوان مثال در یک رابطه جدید، مشتاق بودن برای ایجاد سازش و تفاهم می‌تواند خوب باشد. هر چند این موضوع مستلزم آن نیست که نیازهای خود را برای خشنودی طرف مقابل نادیده بگیریم. پس در ابتدا لیستی از حدود قابل مذاکره و غیرقابل مذاکره خود تهیه کنید تا با آگاهی بیشتری در رابطه با آن فرد تصمیم‌گیری کنید.

۸ نکته طلایی NLP در برقراری ارتباط موثر با دیگران (من از ۳ و ۷ بیشتر استفاده می‌کنم)

این مطلب را بخوانید

چگونه خود را خلاص کنیم؟

وقتی با فردی که به حریم خصوصی شما احترام نمی‌گذارد مواجه می‌شوید، یکی از بهترین کارها برای جلوگیری از دخالت در حریم شخصی، رها کردن است. پس لطفاً به موارد زیر توجه کنید:

- در گفتگوهای بی‌ثمر شرکت نکنید.
- دعوت چنین افرادی را رد کنید.
- به بی‌احترامی آنها هیچ عکس‌العملی نشان ندهید.
- اگر در حال گفتگوی تلفنی هستید، با تغییر در تن صدای خود و مکث‌های طولانی، کاملاً مودبانه به او بفهمانید که مایل به ادامه صحبت با او نیستید.

### برای محدود کردن یا قطع رابطه آماده‌اید؟

زمانی که کسی مکرراً مهمترین حدود مرزهای شخصی شما را زیر پا می‌گذارد، وقت آن است که از خود بپرسید: تا کی می‌خواهم به پذیرفتن چنین رفتارهایی ادامه دهم؟

بیشتر اوقات به امید اینکه آن شخص بالاخره تغییر می‌کند، زمانی طولانی را با بی‌احترامی‌ها کنار می‌آییم. متأسفانه وقتی کار از کار گذشت به عقب نگاه می‌کنیم و می‌فهمیم آن شخص قصد تغییر کردن یا احترام گذاشتن به حریم خصوصی ما را نداشته است. بنابراین ایجاد فاصله بین شما و شخصی که به شما آسیب جسمی یا عاطفی می‌رساند، ضروری است.

صرف‌نظر از اینکه دیگران چه فکر می‌کنند و چه می‌گویند، شما مجبور نیستید رابطه‌تان را با کسانی که با دخالت در حریم شخصی‌تان باعث می‌شوند حس خوبی نداشته باشید، ادامه دهید. خانواده و دوستان باید شما را خوشحال و حمایت کنند نه اینکه شما را افسرده، مضطرب، عصبانی یا سردرگم کنند.



## به یاد داشته باشید که شما مسوولید!

اینکه چگونه با حریم خصوصی خود مواجه می‌شوید، بر عهده خودتان است. افراد ناسازگار می‌خواهند به شما بقبولانند که بیش از حد واکنش نشان می‌دهید یا خیلی حساس هستید. مشکلی نیست، اجازه دهید چنین فکر می‌کنند. این به آن معنا نیست که شما مجبورید با آنها موافقت کنید یا اجازه دهید حریم شخصی شما را زیر پا گذارند.

وقتی شما افرادی محدود کننده یا سمی در زندگیتان دارید، توجه به سه مورد زیر ضروری می‌باشد:

- زمان
- فضا
- انرژی

بنابراین سوالات زیر را از خود بپرسید و پاسخ‌های لازم را یادداشت کنید:

۱- چه زمانی را قرار است به او اختصاص دهم؟

با شرایطی که وجود دارد، بهترین گزینه کدام است؟

به طور مثال چقدر از وقتتان را می‌خواهید به صورت تلفنی یا رو در رو با او صرف کنید.

۲- چقدر از فضای خود را به او اختصاص دهم؟

به عنوان مثال، شاید دوست یا فامیلی دارید که همیشه سرزده به منزل شما می‌آید و علاوه بر اینکه بیش از حد می‌ماند، با دخالت در حریم شخصی شما، حال شما را نیز خراب می‌کند.

۳- می‌خواهم چقدر انرژی روانی و عاطفی صرف کنیم؟

مثلا دوستی دارید که وضعیت دشواری را با شریک زندگی‌اش تجربه می‌کند و دائما سختی‌های رابطه‌اش را با شما در میان می‌گذارد. مراقبت از سلامت روانی باید همیشه برایتان یک اولویت باشد و قرار دادن حد و مرز، نقش مهمی را در این مراقبت ایفا می‌کند.

پادکست آموزشی زیر نیز در همین رابطه مفید است. لطفا آن را گوش دهید:

پخش‌کننده صوت

00:00

برای افزایش یا کاهش صدا از کلیدهای بالا و پایین استفاده کنید.

نویسنده: مهدی عرب زاده مدرس nlp

منبع: آکادمیک NLP

ارتباط موثر

تیزحسی در NLP چیست؟



(2) - 5/5 امتیاز)

تیزحسی در NLP به معنای توانایی مشاهده، دقت و تشخیص علائم بیرونی از حالت‌های درونی فرد می باشد. از تیزحسی در NLP برای آموزش ذهن به منظور مشاهده و شنیدن دقیق ارتباطات غیرکلامی شامل حرکات بدن و کیفیت های صدا استفاده می شود.

هنگام برقراری ارتباط، هر کس به صورت ناخودآگاه علائمی از خود نشان می دهد که ناشی از حالت‌های احساسی، ذهنی و فکری درونی اوست.

در NLP ما می توانیم با افزایش توانمندیهای خود در زمینه تیزحسی، دقت خود را در تشخیص این علائم افزایش دهیم.

چرا تیزحسی در NLP از اهمیت ویژه ای برخوردار است؟

از آنجائیکه بسیاری از علائم ناخودآگاه، از طریق ارتباطات غیرکلامی انتقال می یابد، مهم است که بتوان با تسلط بر مهارتها و فنون تیزحسی در NLP، خود را به یک شخص حرفه ای در برقراری ارتباط با دیگران تبدیل کنیم.

الگوهای ارتباطی NLP، هر گونه ارتباط بین افراد را در مجموعه ای از کنش ها و واکنش ها و در چارچوب ارتباطات کلامی و غیرکلامی می بیند.

تیزحسی به ما کمک می کند تا نشانه های فراوانی را از طریق پیامهای غیرکلامی از جمله هماهنگی یا ناهماهنگی میان کلام و زبان بدن و لحن صدا، بدست آوریم.

منظور از هماهنگی، زمانی است که کلام مخاطب همگام و همسو با حالات بدنی او باشند و منظور از ناهماهنگی، زمانی است که ارتباطات کلامی و حالات بدنی مخاطب با یکدیگر همسو نباشند.

با فراگیری شیوه های تیزحسی در NLP و به کارگیری آنها در ارتباط با دیگران، به ویژه در سطح ناخودآگاه، می توان ارتباط موثری را با آنها برقرار کرد.

با کمک تیزحسی در NLP می توان در خصوص کیفیت، عمق و صداقت گوینده در ارتباط، اطلاعات زیادی را به دست آورد.

موانع ارتباط موثر با دیگران

این مطلب را بخوانید

بخش های مهم تیزحسی در NLP

NLP در برقراری ارتباط با دیگران به 5 بخش مرتبط با ارتباطات غیرکلامی توجه بیشتری دارد. این 5 بخش عبارتند از:

- نحوه تنفس
- تغییرات رنگ پوست صورت
- تغییرات ماهیچه های صورت
- تغییرات لب پایین
- تغییرات لحن و آهنگ صدا

نحوه تنفس:

یکی از قسمتهایی که تیزحسی در NLP به آن می پردازد، نحوه نفس کشیدن، شامل ریتم و سرعت تنفس می باشد که هر فردی در هنگام برقراری ارتباط با دیگران از آن برخوردار است.

تیزحسی در NLP می گوید: تغییر در حالتهای تنفسی افراد ناشی از تغییر در حالتهای ذهنی و جسمی آنها می باشد. هنگامی که متوجه تغییراتی در نحوه تنفس فرد شدید، قادر خواهید بود که به احساس درونی او و آنچه در ذهن او می گذرد، پی ببرید.

تیزحسی در NLP حتی این مهارت را به ما می دهد که نه تنها پاسخ خود را قبل از آنکه مخاطب بر زبان آورد پیدا کنیم، بلکه به تفاوت آنچه که فرد به زبان می آورد و آنچه که در درون او می گذرد پی ببریم. با زیر نظر گرفتن حرکتهای شانه مخاطب، می توانید الگوی تنفسی او را بهتر تشخیص دهید.

تغییرات رنگ پوست صورت:

یکی دیگر از بخش هایی که تیزحسی در NLP به آن توجه ویژه ای دارد، دقت در تغییرات رنگ پوست صورت می باشد.

صورت یک فرد دارای یک رنگ ثابت نیست، بلکه شامل سایه هایی از رنگ های مختلف و متنوع مانند صورتی، بنفش، قهوه ای روشن، زرد و ... می باشد.

اگر به دقت به صورت فردی نگاه کنید، به این تفاوت رنگها پی خواهید برد. براساس مهارتهای تیزحسی در NLP، رنگ های موجود در صورت به هنگام محاوره مرتبا در حال تغییرند و این تغییرات براساس تغییر در عواطف و احساسات درونی فرد صورت می گیرد.

تیزحسی در NLP در این قسمت یعنی به تفاوت در تغییر رنگ صورت افراد توجه داشته باشید تا بتوانید حالات درونی او را از لحاظ احساسی و تفکر شناسایی کنید.

عوامل موثر بر دوام ارتباطات

تغییرات ماهیچه های صورت:

دقت در تغییرات ماهیچه های صورت شامل ماهیچه های فک، دور لب و دور چشم، یکی دیگر از بخشهای مهم تیزحسی در NLP را تشکیل می دهد.

ماهیچه های صورت نیز با تغییر احساسات درونی تغییر می کنند و حالاتی چون کشیدگی یا آرامش به خود می گیرند.

برای پی بردن به این تغییرات، کافی است گفتگویی را با کسی آغاز کنید و طی آن به موضوعاتی اشاره کنید که برای او چالش برانگیز است و سپس به تغییرات ماهیچه های صورت او توجه نمایید.

تیزحسی در NLP و در این بخش به ما کمک می کند که بتوانیم تنش و آرامش را بر ماهیچه های صورت افراد تشخیص دهیم.

تغییرات لب پایین:

در مورد تغییرات لب پایین که از بخشهای مورد توجه در تیزحسی در NLP به شمار می آید، باید دقت داشت که داشتن مهارت کافی در تشخیص این تغییرات مانند شکل، اندازه و حرکات آن، می تواند اطلاعات بسیار مفیدی را در زمینه حالات احساسی مخاطب به ما ارائه دهد.

تغییرات لحن و آهنگ صدا:

لحن صدا یکی از شاخص های مهم و اصلی در شناسایی حالت های درونی فرد در ارتباطات غیرکلامی می باشد. کسی که مهارتهای تیزحسی در NLP را می آموزد، در برقراری ارتباط با دیگران به لحن و صدای مخاطب توجه دقیق دارد.



آهنگ و لحن صدا نشان از احساسات درونی فرد دارد.

ریتم، آوا، سرعت، شدت و تندی یا کندی صدا می توانند به عنوان شاخص های مهمی در تشخیص حالت های درونی فرد باشند که تیزحسی در NLP نگاه ویژه ای به این مساله دارد.

نتیجه گیری:

به طور کلی تیزحسی در NLP ، به این مساله توجه دارد که با مشاهده و دقت نسبت به نحوه تنفس، تغییرات رنگ صورت، تغییرات ماهیچه های صورت و لب پایین و همچنین تغییرات در لحن و آهنگ صدا، می توان به تصویری کلی از وضعیت درونی فرد دست پیدا کرد.

در اختلافات و تعارض ها چه کنیم؟

ممکن است که در ابتدا یادگیری و به کارگیری روشهای تیزحسی در NLP دشوار به نظر برسد، ولی به مرور زمان و با تمرین بیشتر، این مهارتها افزایش خواهد یافت و شما بدون آنکه متوجه باشید، به صورت ناخودآگاه به این جزئیات مهم توجه خواهید کرد و به این ترتیب به حالت‌های درونی مخاطب خود، پی خواهید برد.

یک تمرین مفید برای افزایش تیزحسی

پخش‌کننده صوت

00:00

پیپ

ارتباط موثر

اثر هاله‌ای چیست؟



(6 - 5/5 امتیاز)

اثر هاله‌ای یعنی ما یک صفت خوب یا بد را در پدیده‌ای می‌بینیم و سپس سایر صفات خوب یا بد را به آن پدیده نسبت می‌دهیم.

اثر هاله‌ای می‌تواند موجب برداشتهای کاملاً غلطی در ذهن ما شود و متأسفانه پایه بسیاری از تصمیمات و انتخاب‌های آینده ما گردد.

توضیحات مهدی عرب زاده مدرس دوره‌های تخصصی nlp درباره اثر هاله‌ای در ویدئوی زیر :