

## ارتباطات انسانی

### به قلم: هادی زمانی

تا زمانی که «التون میو» و همکارانش در کارخانه هائورن شرکت وسترن الکتریک شهر شیکاگو در سال ۱۹۲۸ م. طی تحقیقات خود به روابط غیررسمی در سازمان پی بردند، علم مدیریت تنها رابطه حاکم بر دستگاه‌های اداری را روابط رسمی یا کلاسیک قلمداد می‌نمود.

روابط رسمی، کلاسیک یا ماشینی که از «ماکس وبر» آغاز گردیده بود. با نظریات تیلور در مدیریت علمی شکل جدیدی به خود گرفت و با تلاش‌های «گیولیک و ارویک»، «مونی و رایلی» به اوج خود رسید. البته در تکامل این مکتب بایستی تلاش‌های ارزشمند هانری فایول را نیز مدنظر قرار داد.

از نقطه نظر گیولیک وظایف مدیر شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، امور استخدامی، رهبری، هماهنگی ارتباطات، تنظیم بودجه و امور مربوط به آن می‌باشد و تنها وظیفه کارکنان به پیروی از اصول نظریه کلاسیک سازمانی، اصل مسئولیت یک فرد می‌باشد لذا این دو با استفاده شوراها و کمیته‌ها برای اداره سازمان مخالف‌اند.

آنچه مسلم است کلیه نظریه‌پردازان مکتب روابط کلاسیک، روابط درون سازمان را بر پایه ضوابط و مقررات تنظیم‌کننده‌ای عنوان می‌نمایند که از مدیر سازمان آغاز و به کارگران ساده روزمزد، ختم می‌شود. این نظریه، کارگران را همچون ربات‌هایی تصور می‌کند که بدون احساس، هدفی جز اهداف سازمان را دنبال نمی‌کنند. تحقیق هائورن ثابت کرد که کارکنان علاوه بر روابط رسمی سازمانی، از روابط غیررسمی نیز برخوردارند. این روابط تا بدان جا مورد اهمیت است که میزان بهره‌وری سازمان را تا حد زیادی مشخص می‌نماید. «نتیجه مشخصی که از مطالعات هائورن به دست آمد، این بود که انگیزه‌های اقتصادی در انگیزش کارگران و افزایش بهره‌وری اهمیت نسبتاً کمی دارند و نیاز کارگران به همبستگی اجتماعی از اهمیت بیشتر برخوردار است. اگر مدیریت به نیازهای اجتماعی، عاطفی کارگران توجه کند. آنگاه می‌تواند در مقابل، انتظار بازده بیشتر و روابط هماهنگ در محیط کار را داشته باشد» (صبوری، ۱۳۸۵: ۱۱۶) کارگران قبل از اینکه کارگر باشند، انسان‌هایی با نقش‌ها، نیازها و خواست‌های مختلف‌اند که جهت رفع آن‌ها و دستیابی به آرمان‌های خود کار می‌کنند. لذا تنها زمانی می‌توان به بهره‌وری مطلوب دست یافت که محیط کار ارضاء کننده روحیه ایشان باشد.

یکی از مهم‌ترین وظایف روابط عمومی ایجاد سازوکارهای مشخص و الگوهای ارتباط معین در سه سطح، کارکنان با کارکنان، کارکنان با مدیران و کارکنان با مراجعین و مشتریان می‌باشد. هر فرد تازه واردی به سیستم نظام اداری بایستی به راحتی دریابد که چگونه با همکاران، مدیریت و ارباب‌رجوعان برخورد نموده و ارتباط برقرار نماید. در تبیین الگوها و کانال‌های ارتباطی مناسب، شاخص‌هایی چون اعتماد، اعتبار، مشروعیت دوسویه و درک دوجانبه اهمیت ویژه‌ای دارند.

الگوهای ارتباطی این امکان را برای فرد فرد کارکنان فراهم می‌آورند تا راحت و بدون هیچ ترس و دغدغه‌ای دیدگاه‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود را به مدیران انتقال دهند و در فرایند تصمیم‌سازی سهم شده و در ارتباطی دوسویه، چنین درکی مشهود باشد که مدیران نیز متعاقباً ضمن استفاده از نظرات و پیشنهادهای ارائه شده، قدردانی

لازم را به عمل خواهند آورد. بر این اساس نظام اداری از خطوط عمودی به افقی سوق داده شده و با افزایش اعتماد و مشارکت اعتبار سازمان نیز افزایش می‌یابد. لذا توجه به نظریه «صدای کارکنان رابرت ال هیث» و عملیاتی نمودن آن در سیستم نه تنها باعث افزایش رضایت کارکنان خواهد شد، بلکه دست آوردهای ارزشمند زیر را نیز به همراه خواهد داشت:

- 1) تسهیل جریان اطلاعات در سطوح عمودی و افقی
- 2) جلوگیری از تمرکز قدرت
- 3) تسهیل ارتباط بین گروه‌های کارکنان
- 4) افزایش روحیه مشاوره و استشاره
- 5) جلب رضایتمندی مراجعین و مشتریان

بایستی توجه داشت که تسلط مردم به عنوان مخاطبین سازمان‌ها به این تکنیک‌ها علاوه بر تقویت ابعاد نظارتی آن‌ها باعث بینایی و شنوایی جامعه نیز خواهد شد. تکنولوژی نیز سهم خود را در این ارتباط اثربخش به خوبی بر عهده دارد، رایانه‌ها و شبکه‌های آنلاین داخلی و جهانی این فرصت را به تک تک مردم می‌دهند تا بدون مراجعه حضوری و اتلاف وقت، نظرات و دیدگاه‌های خود را به سازمان‌ها انتقال دهند، تلفن همراه نیز امکان تحقق هات لاین یا خط مستقیم ارتباطی را به خوبی فراهم نموده است.

یک کارشناس روابط عمومی خوب علاوه بر تبیین الگوها و کانال‌های ارتباطی تعریف شده در کنشی آگاهانه، ضمن حمایت از شکل‌گیری روابط غیررسمی و تشکیل گروه‌های کانونی، با مدیریت این روابط غیررسمی و بروز خلاقیت‌ها و به فعلیت درآمدن استعداد‌های اعضای گروه، این پتانسیل‌ها را به سمت تحقق اهداف از پیش تعیین شده هدایت می‌کند. به طوری که در روابطی دوسویه علاوه به تحقق اهداف مربوطه، اهداف فردی اعضای گروه و رضایت عاطفی ایشان نیز حاصل می‌گردد. هرچند بهتر است که این دو رابطه بر هم منطبق باشند. روابط مردم، اعضای گروه و کارکنان چه در قالب رسمی و چه در قالب غیررسمی مبتنی بر این واقعیت است که در یک محیط اجتماعی، بدون برقراری ارتباط و تبادل اطلاعات هیچ رخدادی صورت نمی‌پذیرد. حتی در ارتباطات ماشینی نیز، ماشین‌ها یا ربات‌ها پس از برقراری ارتباط رادیویی و دریافت اطلاعات به کار مشغول می‌شوند. فرایند ارتباطات به قول «ویرجینیا استیر» «همانند چتر فراگیری است که همه بشریت را تحت پوشش و تأثیر خود قرار داده است»

«مفهوم کلاسیک ارتباط میان فردی نخستین بار در سال ۱۹۵۰ م مطرح شد. در آن زمان بیشتر، بحث پیرامون روش‌های سخنرانی عمومی بود اما مطالعات بعدی پارافراتر گذاشته و موضوعاتی چون گوش دادن، خودافشایی، تأیید، روابط خانوادگی، ارتباط محاوره‌ای و حل تعارض را نیز در بر گرفت» (فراشاه: ۱۳۸۸، ۱۵) امروزه ارتباط میان فردی را پیوند می‌نامند که مبتنی بر دورکن زیر می‌باشد:

1- اصل منحصربه‌فرد بودن و متفاوت بودن خصوصیات رفتاری طرفین

2- اصل صداقت

تصور این توهم که در یک محیط اجتماعی همچون سازمان می‌توان بدون هیچ ارتباطی زندگی کرد. بسیار موهوم و دور از ذهن است. حتی زمانی که کلامی میان انسان‌ها رد و بدل نشود، زبان بدن همچنان ناگفته‌های فراوانی را برای اطرافیان بیان می‌نماید. «زبان تن شامل اشارات، حرکات، حالات صورت، وضعیت و واکنش‌های بدن، به صورت ارتباط چشمی، طرز ایستادن، نشستن، رعایت فاصله، حفظ ظاهر، وضعیت بدنی باز و بسته و به صورت گفتار بی‌صدا، ارتباط مؤثری را با دیگران برقرار می‌نماید» (همان: ۴۲).

ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را می‌توان برقرار ارتباطات مؤثر از طریق فعالیت‌های رفتاری از پیش طرح ریزی شده هم راستا با موضوع و هدف ارتباط در جهت ایجاد اثربخشی، تغییر و یا جذب بین اعضای گروه در جامعه و یا بین کارکنان، مدیریت و سایر افراد به شکل رابطه‌ای دوطرفه، مطلوب و با کنش متقابل تعریف نمود. این ارتباط به خودی خود کارشناس روابط عمومی را سریع، مطمئن و پایدار به اهدافش نزدیک می‌نماید. ارسطو هدف نهایی یک ارتباط را تلاش و جستجو برای بدست آوردن امکاناتی می‌داند که از طریق آن بتوان موجبات ترغیب و امتناع دیگران را فراهم آورد. به این معنا که پیام‌دهنده با اتکا به کلیه امکانات موجود مخاطب خود را مجاب کرده، تحت نفوذ قرار داده، آن‌گاه نظر و عقیده خود را به او تحمیل نماید. نویسنده کتاب مدیریت ارتباطات میان فردی معتقد است که اصول برقراری ارتباط مؤثر دارای مضامین جالب و شگفت‌انگیزی است که پرداختن به آن‌ها نهایت مسرت و شادمانی را در فرد ایجاد می‌نماید. از نقطه نظر ایشان، «راپورت» کیفیتی از یک ارتباط مؤثر است که بر روی دو اصل مسئولیت‌پذیری و اعتماد استوار است. این برخورد و رویارویی ضرورتاً بر مبنای پذیرفتن افراد به همان شکلی است که می‌باشند، نه آنچه ما می‌خواهیم باشند. در برخوردهای روزانه شما می‌توانید به دو نکته توجه داشته و بر روی آن‌ها تمرکز نمایید. هم می‌توانید به تفاوت‌ها نگاه کنید و هم نکات مشابه و مشترک را مدنظر قرار دهید. ارتباط مؤثر به شما می‌آموزد که همیشه توجه خود را به نکات مشترک معطوف نمایید.

توجه به نکات مشترک و پذیرفتن تفاوت‌های فردی باعث خواهد شد تا حسن اعتقاد متقابل شکل گرفته و مجموعه به سمت کار گروهی حرکت نماید. یک کارشناس روابط عمومی از همه ابزارهای موجود جهت پیشبرد فعالیت‌های خود در راستای تحقق این هدف متعالی استفاده می‌نماید. از مهم‌ترین و در دسترس‌ترین ابزارهای که در اختیار همه کارشناسان روابط عمومی بدون هیچ تفاوت چشمگیری وجود دارد، حواس پنج‌گانه فردی است. زبان به مثابه کلمات، لحن صدا و حالات بدن و گفتار رمزگونه یکی از این ابزارهای کارآمد محسوب می‌شود. ارتباطات به عنوان اولین و مهم‌ترین وظیفه هر روابط عمومی با زبان آغاز می‌شود که روانشناسان آن را بر دو گونه مشخص تقسیم‌بندی نموده‌اند:

1) ارتباط کلامی (زبان دهان)

## 2) ارتباط غیر کلامی (زبان بدن)

بی شک همان گونه که ارسطو گفته است: انسان از آن رو انسان است که توان صحبت کردن به او عطا شده است، اما یک کارشناس روابط عمومی از زبان بدن یا ارتباط غیر کلامی به اندازه و یا بیش از ارتباط کلامی استفاده می نماید. «گفتار کلامی مانند ساختمانی است که پایه‌ها و ستون‌های آن از اجزاء زیر تشکیل یافته است:

- نوع زبان، دستور زبان و نحوه بیان عبارات
- اصول آوا سازی و نگارش
- آهنگ و تن صدا
- آرام یا متشنج سخن گفتن
- دخیل کردن احساسات، عواطف و هیجانات (گفتار)» (همان منبع، ۲۸)
- محتوا

لذا ضروری است تا کارشناسان روابط عمومی ضمن توجه و اشراف به این اجزاء، هنگام برقراری ارتباط کلامی آن‌ها را مدنظر قرار دهند و همیشه به یاد داشته باشند که انرژی عظیمی در کلماتی که از دهان آن‌ها خارج می‌شوند، نهفته است.

کارشناس روابط عمومی موفق از زبان تن بیش از زبان گفتار بهره می‌برد ارتباط غیر کلامی شامل انتقال مفاهیم و معانی بدون گفتار از طریق حرکات بدن از مهم‌ترین تکنیک‌های جذب و دفع میان انسان‌ها محسوب می‌شود. شاید هیچ توهینی بالاتر از جا برخاستن میان صحبت یک نفر نباشد و هیچ تأییدی ارزشمندتر از اشاره سر با لبخند در پایان جملات سخنران، نتوان پیدا کرد. تماس جسمی چندثانیه‌ای با مخاطب نیز اثر شگرفی در انتقال مفاهیم دارد. در مجموع برای آنکه بتوان از زبان تن نیز به خوبی در یک ارتباط اثربخش استفاده نمود به موارد زیر بایستی توجه کافی داشت:

- 1- در هنگام ارتباط با مخاطب بین ۳ تا ۵ ثانیه تماس چشمی برقرار نمایید.
- 2- به علائم تنظیم کننده همچون حرکات سر، چشم و دست توجه کافی داشته باشید.
- 3- به علائم تعدیل کننده همچون نشانه‌های خستگی، بی‌حوصلگی و غیره توجه کامل داشته باشید.
- 4- برای هر ارتباط از لباس مناسب استفاده نمایید.

«سبک لباس بیان کننده داستانی سریع و [روشن] درباره ابعاد مختلف زندگی شماست. لباس بایستی ساده و محترمانه باشد» (همان منبع، ۴۶)

- 5- از قواعد و اشکال نوازش به موقع استفاده نمایید.

این اشکال عبارت‌اند از: سلام کردن و دست دادن، برقراری ارتباط چشمی، تبسم کردن، خوب گوش دادن، سؤال کردن، سکوت کردن، تلفن زدن و نامه نوشتن، به نام صدا زدن و غیره

6- هیچ‌گاه نگذارید شما را نادیده بگیرند خودتان را نیز نگیرید.

فراموش نکنید انسان با نوازش زنده است و بدون نوازش خواهد مرد» (همان منبع ۱۰۸)  
برای آنکه یک کانال ارتباطی پایدار بین کارشناس روابط عمومی و مخاطبین ایجاد شود:

- 1) بایستی ارتباط فردی مؤثری ایجاد شود.
- 2) اعتماد متقابل بین دو طرف ایجاد شود.
- 3) نقاط مشترک دو طرف مشخص شود.
- 4) منافع حاصل از این ارتباط برای طرفین روشن گردد.
- 5) به ازاء هر کنش، واکنش مثبت و مطلوب ارسال شود.

کارشناسان روابط عمومی با برخورداری از این تکنیک در روابط درون‌گروهی و سازمانی موارد زیر را به عنوان شرح وظایف خود دنبال می‌نمایند:

ایجاد، تقویت و توسعه سرمایه اجتماعی با هدف افزایش اعتماد در همه سطوح ارتباطی، کاربرد فعالیت‌های رفاهی در جهت افزایش انگیزش، افزایش آگاهی علمی و عملی اعضاء و خانواده ایشان، به کارگیری استعدادها و توانایی‌های اعضاء و خانواده‌های ایشان همسو با اهداف از پیش تعیین شده

یکی از مهم‌ترین کاربردهای تکنیک ارتباطات، همسویی با اهداف، کارکردها و منابع سازمان‌ها، دستگاه‌ها و مجموعه‌های غیر وابسته در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده است. کارشناس روابط عمومی واقعی زیرکانه با مطالعه و آشنایی با وظایف و کارکردهای سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها، با احصاء نقاط مشترک، از منابع انسانی و مادی این دستگاه‌ها همچون منابع داخلی خود به نفع تحقق اهداف تعیین شده بهره‌برداری می‌نماید. برای تحقق این امر آشنایی با ضوابط و دستورالعمل‌های این سازمان‌ها، معرفی اهداف خود به عنوان هدفی عام‌المنفعه و مشترک، شناسایی نقاط مشترک و تولید نگرش و حس کار گروهی و داشتن برنامه‌ای مشخص که منافع دو طرف در آن لحاظ شده باشد ضروری می‌باشد.

فراموش نکنید رمز موفقیت شما در یک ارتباط برون‌گروهی علاوه بر آگاهی، صداقت است، همیشه به یاد داشته باشید که یک ارتباط پایدار دو طرفه بوده و بر منافع مشترک و دو جانبه استوار است.

**منبع: کتاب روابط عمومی اثربخش و فراگیر**