



ارتباط به معنی انتقال اطلاعات از یک فرد به فرد دیگر است. بیش‌تر مردم، حدود ۷۵ درصد زمان بیداری خود را صرف برقراری ارتباط، تبادل اطلاعات، افکار و عقاید با دیگران می‌کنند. ارتباط کلامی، در قالب زبان و کلمات انجام می‌شود در حالی که ارتباط غیر کلامی، این‌گونه نیست و بیش‌ترین ارتباط ما با دیگران، از این طریق است.

ارتباط غیر کلامی شامل اشاره‌ها، تماس چشمی، لحن صدا و حرکات بدن می‌باشد. گاهی نوع پوشش و سکوت اختیار کردن نیز جزو ارتباط غیر کلامی به‌شمار می‌رود. در یک ارتباط، پیام‌ها به دو طریق کلامی و غیر کلامی ارسال می‌شود. اگر بین کلمات ادا شده و حرکات بدن گوینده تضاد وجود داشته باشد، گیرنده‌ی پیام، بیش‌تر به حرکات بدن و اشاره‌های غیر کلامی اعتماد می‌کند.

«جی. دبلیو پورتر» ارتباط غیر کلامی را در چهار گروه تقسیم‌بندی می‌کند:

جسمی: ارتباط فردی شامل اشاره‌های چهره‌ای، لحن صدا، لمس کردن، بو و حرکات بدن

هنرشناسی: ارتباط از طریق موسیقی، بازیگری، نقاشی و مجسمه‌سازی

علائم: شامل پرچم‌ها، شلیک توپ به پاس احترام، آژیر و سوت زدن

نمادها: به‌کارگیری آداب و رسوم مذهبی، شأن و منزلت و جایگاه اجتماعی

و تشویق، باید در سازمان ارضاء شود که لازمه‌ی این کار، شناخت و درک این نیازها از سوی مدیران و از طریق ارتباط غیر کلامی است. اگر کارکنان سازمان درک درستی از اشاره‌های غیر کلامی داشته باشند، سازمان، شانس موفقیت بیش‌تری دارد.

مطالعات «آرجریل» و همکارانش نشان می‌دهد ارتباط غیر کلامی، اطلاعات لازم را برای مدیران و کارکنان فراهم می‌سازد. یافته‌های آنان از دو جنبه قابل بررسی می‌باشد:

آگاهی از ارتباط غیر کلامی، برای مدیران به‌عنوان رهبران سازمانی، به دو دلیل اهمیت دارد:

مدیر به‌عنوان رهبر گروه برای انجام بهتر وظایف، باید با کارکنان ارتباط مؤثری داشته باشد. اگر اشاره‌های غیر کلامی کارکنان از سوی مدیر به‌خوبی تفسیر شود، می‌تواند به آن‌ها پاسخی مناسب بدهد.

طرز تلقی، نگرش و احساسات کارکنان، از طریق ارتباط غیر کلامی ارسال می‌شود. بعضی از نیازهای فردی مانند رشد، قدرشناسی، موفقیت

### الف) ویژگی‌های ثابت

■ فاصله: فاصله‌ای که یک نفر با دیگری رعایت می‌کند، غالباً یک پیام غیر کلامی را منتقل می‌کند. در بعضی از فرهنگ‌ها این فاصله، نشان‌دهنده‌ی نوعی علاقه است در حالی که گاهی

# ارتباط غیر کلامی

می‌تواند ناشی از منزلت اجتماعی تلقی گردد.

- **طرز قرار گرفتن:** بسیاری از افراد به روش‌های مختلفی مانند چهره‌به‌چهره، پهلو‌به‌پهلو یا حتی پشت‌به‌پشت دیگران قرار می‌گیرند. برای مثال افراد معاشرتی، به‌طور معمول پهلو‌به‌پهلو و افراد رقابت‌جو، چهره‌به‌چهره‌ی دیگران قرار می‌گیرند.
- **حالت اندامی:** بعضی افراد ممکن است روی صندلی، صاف بنشینند یا لم بدهند یا هنگام تعامل با دیگران، بایستند. این‌ها عواملی است که باعث انتقال پیام می‌شود. آیا شما هنگام نشستن، قوز می‌کنید یا صاف می‌نشینید؟ آیا پاهای‌تان را روی هم می‌اندازید و دست‌های‌تان را بغل می‌کنید؟ چنین حالت‌های اندامی، نشان‌دهنده‌ی میزان رسمیت یا آرامش شما در یک ارتباط است.
- **تماس جسمی:** دست دادن، دست به شانه‌ی کسی زدن، هل دادن یا دست کسی را محکم گرفتن، همه می‌توانند انتقال‌دهنده‌ی پیام ناشی از صمیمیت و احساس محبت یا برعکس، نفرت و بی‌تفاوتی باشند.

## ب) ویژگی‌های متغیر و پویا

- **بیان چهره‌ای:** لبخند، اخم، ابروی بالا رفته، خمیازه کشیدن و پوزخند زدن، همه انتقال‌دهنده‌ی اطلاعات هستند. بیان چهره‌ای به‌طور معمول به هنگام ارتباط و با توجه به واکنش شنونده، تغییر می‌کند و در فرهنگ‌های مختلف، می‌تواند معانی مشترکی داشته باشد.
- **حرکات و اشارات:** یکی از مهم‌ترین حرکات و اشارات، مربوط به دست‌هاست که هنگام حرف زدن، کمتر به آن توجه می‌شود. بعضی از حرکات و اشارات مانند گره کردن مشت، دارای معانی جهانی است در حالی که سایر اشارات و حرکات در فرهنگ‌های مختلف، دارای معانی مختلفی می‌باشند.
- **نگاه کردن:** یکی از ویژگی‌های مهم در ارتباطات اجتماعی، تماس چشمی است. نگاه کردن می‌تواند انتقال‌دهنده‌ی هیجان مانند محبت یا نفرت، علاقه یا بی‌تفاوتی باشد.

## روش‌های غیرزبانی

- ویژگی‌های ثابت و متغیر ارتباط غیر کلامی می‌تواند اطلاعات مهمی را از فرستنده به گیرنده‌ی پیام منتقل کنند. اکنون نگاهی به روش‌های غیرزبانی انتقال پیام می‌اندازیم:
- **زبان بدن:** «لمپ» معتقد است که بهترین روش برای دسترسی به توان مدیریتی، فقط گوش دادن به حرف‌های کارکنان نیست، بلکه مشاهده‌ی حرکاتی است که کارکنان هنگام حرف زدن انجام می‌دهند.
- **بیان چهره‌ای:** به‌طور معمول از بیان چهره‌ای، برای انتقال هیجان‌ها استفاده می‌کنیم. چهره می‌تواند نگرش و طرز تلقی گوینده باشد. محققان معتقدند که بیان چهره‌ای، بهتر از هر عاملی می‌تواند وضعیت هیجانی ما را توصیف کند. به‌عنوان مثال حالت چشمان می‌تواند شادی، غمگینی و یا حیرت ما را بیان کند و یا یک لبخند و تبسم می‌تواند صمیمیت، علاقه و محبت را نشان دهد. پایین بودن چهره، ابروها و پیشانی چروک شده می‌تواند ناشی از خشم باشد.
- **تماس چشمی:** یکی از قوی‌ترین ارتباطات غیر کلامی، تماس چشمی مستقیم است. در سازمان‌ها به‌طور معمول تماس چشمی مدیران

در مقایسه با کارکنان، طولانی‌تر است. نگاه مستقیم گوینده، نشان‌دهنده‌ی صفا، صداقت و احساس اعتماد او به شنونده است. نگاه کردن به پایین، حاکی از فروتنی و چرخاندن چشمان به بالا، ناشی از خستگی گوینده است.

● **تماس جسمی:** ارتباط از طریق لامسه، نوعی ارتباط غیر کلامی است و اگر به‌خوبی به کار رود، می‌تواند چند برابر کلمات، در انتقال پیام، مؤثر باشد و برعکس در صورت استفاده‌ی اشتباه از آن، موجب بی‌اعتمادی و خطا در درک پیام می‌شود. از طریق این نوع ارتباط، به‌راحتی می‌توانید به قلمرو یا فضای یک فرد، تعدی کنید که نشان‌دهنده‌ی تفاوت جایگاه اجتماعی و سازمانی شماست. تماس جسمی نه‌تنها در انتقال پیام مفید است، بلکه حالات هیجانی پیام را نیز بیان می‌کند.

● **فضای شخصی:** فضای شخصی همانند یک حباب است که بین شما و دیگران فاصله می‌اندازد. این فضا، قلمروی غیرمشهود است و وقتی آشکار می‌شود که کسی تلاش کند وارد آن شود، هر چه مقام شما در سازمان بالاتر باشد، فضای بهتر و بیش‌تری خواهید داشت، از قلمروتان بهتر محافظت خواهید کرد و به‌سادگی می‌توانید به قلمرو مرتوسین وارد شوید.

● **محیط:** به‌گفته‌ی محققان، نحوه‌ی چیدمان اثاثیه می‌تواند بر ارتباطات اثر بگذارد. برخی مدیران، اتاق خود را به دو بخش فردی و حرفه‌ای تقسیم می‌کنند زیرا باعث بهبود فرآیند ارتباطات می‌شود. از اندازه‌ی میز، مساحت اتاق، تعداد پنجره‌ها، کیفیت کف‌پوش و نقاشی دیوارها، می‌توان به جایگاه سازمانی کارکنان پی برد.

● **زبان آوایی:** یافته‌های محققان نشان می‌دهد که لحن، طنین و کیفیت صدا و سرعت کلمات ادا شده می‌تواند هیجان‌ها را بدون توجه به محتوای پیام انتقال دهد. لحن صدا علاوه‌بر انتقال پیام می‌تواند به‌عنوان مکمل پیام عمل نماید. به‌عنوان یک ارتباط‌گر باید نسبت به تأثیر لحن، طنین و کیفیت صدای‌تان بر تفسیر پیام از سوی شنونده توجه کنید.

● **سکوت و زمان:** سکوت می‌تواند تأثیر مثبت و منفی بر فرآیند ارتباطات داشته و بر تحکیم یا قطع روابط، اثرگذار باشد. سکوت می‌تواند باعث بروز تنش و اضطراب شده یا برعکس به حفظ آرامش گوینده کمک کند. سکوت می‌تواند نشانه‌ی علاقه یا بی‌علاقگی، موافقت یا مخالفت باشد.

زمان نیز می‌تواند نشان‌دهنده‌ی جایگاه و منزلت اجتماعی و سازمانی باشد. در یک سازمان سالم، مدیر و کارکنانش برای برقراری ارتباط و احترام متقابل به یکدیگر، زمان را رعایت می‌کنند.

## نتیجه‌گیری

بدون توجه به این‌که در سازمان، دارای چه مقام و سمتی می‌باشید، باید حساسیت‌تان را به ارتباط غیر کلامی بهبود دهید. سازمان‌ها باید به اشارات غیر کلامی کارکنان، پاسخ مناسب دهند و مهارت خودشان را در این حوزه تقویت کنند. البته شما باید همیشه در طول زندگی، با ارتباطات غیر کلامی آشنا باشید اما به‌راستی چه قدر به این موضوع توجه دارید؟

www.studiomatrix.com

مترجم: سیروس آقاییار

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی