

رفتار ارتباطی و سازمان

نوشته: دکتر علی اکبر فرهنگی

بیشتر فرد را در شناخت و تفسیر و تشریح دنیای پیرامون خود فراهم می‌آورد.^۱ بدین ترتیب، ارتباطات ما را بر آن می‌دارد که دنیای پیرامون خود را بهتر بشناسیم و انسانها را آنطور که هستند و می‌خواهند باشند دریابیم و با آنها رفتار مناسبی داشته باشیم. هر مدیر برای رفتار سازمانی و مدیریتی مناسب خود نیاز به فراگرد ارتباطی مناسب دارد که برای استفاده از آن باید آنرا بدرستی بشناسد. از آنجا که فراگرد ارتباطی یکی از مهمترین فعالیت‌های بشری است، جای شگفتی نیست که اثر وردپای فعالیت‌های گفتاری و نوشتاری را از ابتدایی‌ترین لحظات ثبت شده تاریخ بتوان مشاهده نمود. در میان این نوشته‌ها می‌توان فرمان‌های فرعون مصر و قوانین حمورابی و سنگ نوشته‌های شاهنشاهان هخامنشی را نام برد. پس از آن، این مسیر، بوضوح در تاریخ ترسیم شده است و از متفکران و فلاسفه‌ای چون ارسطو و سقراط شروع و به راسل و علامه اقبال لاهوری و علامه طباطبایی رسیده است. این حرکت در تمام زمینه‌های معرفتی و حرکتی و ارزشی انسانها، چون سیاست، اقتصاد، آموزش و پرورش و غیره کاملاً مشهود است. در تمام نوشته‌های باقی مانده در کلیه زمینه‌های معارف

شاید بتوان گفت تمام صاحب‌نظران سازمان و مدیریت و علمای علوم اجتماعی بمعنای وسیع کلمه، بر این عقیده‌اند که ارتباطات یکی از مهمترین فعالیت‌های بشری است. انسانها در تمام احوال احتیاج به ارتباط با دیگران دارند و بدون برقراری ارتباط با دیگران نمی‌توانند بدرستی به حیات خود ادامه دهند. انسانها در هر حرفه و گروه و دسته‌ای که باشند، ارتباط تأثیر خود را بر آنها می‌گذارد و آنان را بر آن می‌دارد که از ارتباطات برای پیشبرد کار خود استفاده کنند. بهر صورت، همه به ارتباطات احتیاج دارند؛ یک پزشک علاوه بر احتیاجات روزمره که نیازمند ارتباط درست با دیگران است، محتاج ارتباط با بیماران و کارکنان زیر نظر خود نیز می‌باشد، یک کارگر برای انجام بهتر امور خود نیازمند ارتباط با کارگران دیگر است؛ یک مدیر نیز اگر نه بیش از دیگران، حداقل در حد دیگران، به ارتباطات نیازمند است، او بیشتر اوقات خود را صرف ارتباط با این و آن و این سازمان و آن سازمان می‌کند.

به عقیده بسیاری از متخصصان علوم ارتباطی (Communication Sciences) ارتباطات، توانایی

1- David Berlo, *The Process of communication* (Holt, Rinehart and Winston Inc., New York: 1980),

بشری از نظر ارتباطی دو نکته مهم را می‌توان دریافت: اول، تأثیر گذاری و تأثیر پذیری انسانها بر یکدیگر و دوم، پیوند آنها با یکدیگر که در سطور بعدی به بررسی آنها می‌پردازیم.

فراگرد ارتباطی

کتاب مقدس و دیدگاههای مذهبی از قدیمیترین ایام تأثیر عمده‌ای بر نگرش و تفکرات انسانها داشته‌اند.^۲ در کتاب عهد قدیم و جدید و نیز در قرآن مجید وقایع ارتباطی از اهمیت خاصی برخوردارند. خداوند با انسان، گاه بگونه مستقیم و زمانی از طریق فرشتگان و پیامبران خود گفتگو دارد. خداوند کلمه را خلق کرده و انسان را بر آن می‌دارد که به آن تکلم کند و بنویسد. خداوند انسان را بر آن می‌دارد که با خالق خویش راز و نیاز کند و با او ارتباط داشته باشد. بر اساس همین ارتباط است که ظریفترین و پیچیدهترین رفتارهای بشری شکل می‌گیرد. انسان تلاش می‌کند که با خالق خود پیوند برقرار کند و با مناجاتهای خود نظر او را به خود معطوف نموده و با الطاف او را کسب کند. ارسطو، فیلسوف نامدار یونانی، ارتباطات، به ویژه ارتباط گفتاری، را که از طریق خطابه انجام می‌شود، عامل بسیار مهم اثر گذاری بر دیگران می‌داند. او معتقد است که از طریق خطابه می‌توان بر دیگران اثر شگرفی گذارد و آنان را بر آن

داشت از کاری که می‌کنند دست کشیده و یا بکاری که تمایل ندارند اقدام نمایند. این عمل امروزه خود مقوله‌ای مستقل از مطالعات انسانی است و به علوم اقناعی (*Persuasion*) موسوم است. او مشکل سقراط را در این می‌بیند که بنظر اهالی آتن، توانایی خارق‌العاده‌ای در اثر گذاری بر جوانان دارد و آنان را نسبت به خدایانی که مورد پرستش همه هستند بی‌اعتقاد می‌کند. برعکس، عدم توانایی سقراط در اقناع اعضاء هیأت منصفه دادگاه خود، در نظر ارسطو، ناتوانی او (سقراط) در این فن، یعنی اثر گذاری بر دیگران است.

از این رو، ارسطو وقت زیادی را صرف بررسی فنون بلاغت و خطابه می‌کند و معتقد است از این راه می‌توان تأثیر زیادی بر انسانها گذارد؛ در دنیای امروز نیز این اثر گذاری بسیار مورد توجه است. همه به گونه‌ای در این تلاشند که بنحوی بر دیگران اثر گذارند؛ معلمان بر دانش آموزان و دانشجویان، فروشندگان بر خریداران، مدیران بر کارکنان و سیاستمداران بر شهروندان؛ استفاده از سحر و جادو در بسیاری از جوامع اولیه را، که مبتنی بر اوراد و بکارگیری کلمات خاص و پیچیده و گاه بی‌معنی بوده است، می‌توان نوعی از روشهای اقناعی دانست. جادوگران می‌خواستند، با بکارگیری آن کلمات و اوراد نیروهای ماوراءالطبیعه را مهار کرده

2 - Leonard Broom, & Philip Selznick, *Sociology*. (Sixth Ed. New York: 1978), pp. 83-84.

3- *Ibid* p. 85

۴- تقریرات پروفوسور Ted Foster در درس *Persuasion* دانشگاه اوهایو، سال ۱۹۷۹.

مورد توجه ارتباطات مرتبط نشود.

کلمه ارتباطات در زبانهای اروپایی از ریشه لاتینی «*Communicare*» گرفته شده است، که دو معنی بر آن مترتب می‌باشد، اول ابلاغ کردن و اظهار داشتن و دوم شرکت کردن و سهیم شدن، هر دو معنی، نشانگر پیوند و اثر گذاری و نفوذ بر دیگران است. سؤال اساسی در این مورد این است که، در عمل ارتباطی انسان چه چیزی وجود دارد که چنین ویژگی را پدید می‌آورد تا با دیگران پیوند یافته و بر آنان تأثیر گذارد؟

اثر ارتباطات بر دیگران

بیشتر پژوهشهای میدانی و تجربی مربوط به ارتباطات که مبین اثر گذاری بر دیگران است در بررسیهای مربوط به «اقتناع» (*Persuasion*) نهفته است. بیشتر بررسیهای اقتناعی نیز هدف خود را، بر تأثیر متغیرهای مناسب که عمل ارتباطی بر آنها استوار است قرار داده‌اند. خواه این متغیرها فرستنده (*Sender*)، گیرنده (*Receiver*) باشد و خواه فرستنده، گیرنده پیام (*Message*) و یا مجرا (*Channel*) باشند، هر کدام بگونه‌ای بر فراگرد ارتباطی مؤثر می‌باشند و هر کدام می‌توانند به‌همین ترتیب در اقتناع دیگران نقش عمده‌ای

و در جهت خواسته‌های خاص خود به حرکت در آورند. علاوه بر این، آنها می‌خواهند با آن افراد پیوند خود را با آن نیروها به مرحله عمل در آورند. هدف از انجام مراسم و شعایر (*Ritual*) مذهبی و سنتی و غیره، چه جدید و چه باستانی، آن است که پیوند میان شرکت کنندگان و نیروهای برتر را فراهم آورد. این نیروهای برتر ممکن است اجتماعی و سازمانی بوده و یا اینکه به عالم ماوراء الطبیعه منسوب باشند.

پژوهشهای علوم اجتماعی معاصر دل‌بستگی فراوان و فزاینده خود را به هر دو جنبه ارتباطات معطوف داشته‌است. پژوهشهای مرتبط با ارتباطات جمعی (*Mass Media*) و اقناع (*Persuasion*) تأکید خود را بر این گذارده‌اند که چگونه کلمات تأثیر خود را بر افراد و وقایع می‌گذارند. پژوهشگران رشته‌های گوناگون درمان‌شناسی (*Therapeutic*) برای این تلاشند که ریشه‌های تواناییها و ناتوانیهای بشری را از راه ارتباط و پیوند آنها با دیگران و بکارگیری فراگرد ارتباطی و الگوهای مربوط به آن دریابند. مثالهای فراوانی وجود دارد که می‌تواند بیانگر اهمیت ارتباطات انسانی در جوامع بشری باشد. در حقیقت، چیز کمی در مورد ارتباطات می‌توان گفت که بگونه‌ای به یک یا هر دو جنبه

5- Richard Bandler & John Grind, *The Structure of Magic: vol.1. Palo Alto: Science and Behavior Books (1976)*

6- Judy Pearson & Paul Nelson, *Understanding and Sharing*, Dubuque, Iowa : Wm.c. (Brown Co: 1983)

داشته باشند.

بپردازیم. شک نیست که از طریق ارتباطات و استفاده از زبان، انسان دریافته است که «جهان» پیرامون او و نظم حاکم بر آن چگونه است.^۸ در حقیقت زبان، خود نظامی حاکم بر رفتار انسان است. این نظام حاکم، انسان را قادر می‌سازد که جهان را بدانگونه که خود سازمان داده است ببیند. در این راستا، زبان نشان‌دهنده نظم تاریخی جهان و هر چیزی که بعمل ارتباطی مربوط می‌شود، می‌گردد. چه، این عمل ارتباطی راهبر و یا علم و چه عملی روزمره بدانیم از زبان نشأت گرفته و از زبان استفاده می‌کند و تابع نظم تاریخی زبان می‌باشد.^۹ بنابراین، زبان و یاهریک از وسایل ارتباطی که در جمعی بکار گرفته می‌شود، بیان‌کننده جهانی است که زبان حاکم بر آن جمع، آن را توجیه می‌کند.

در توضیح اینکه چگونه هر یک از اجزاء فراگرد ارتباطی، در کل، اثر مورد نظر را بر شخص مقابل می‌بخشد و یا عبارت دیگر عمل اقناع بدرستی انجام می‌گیرد، بررسیهای اقناعی تلاش وافر و بعمل آورده‌اند. این بررسیها گرایش قابل توجهی بسوی ساختارهای روانی انسان پیدا کرده‌اند. در سالهای اخیر دانشمندان علوم ارتباطی زیادی به مقوله اقناع علاقه‌مند شده و تلاش خود را مصروف یافتن راه کارهای مؤثر روانی - اجتماعی انسانها کرده‌اند.^۷ برای دستیابی به ریشه‌های اقناع و اینکه چگونه می‌توان در دیگران نفوذ کرد و تأثیری دلخواه بر آنان گذارد، باید به ارتباطاتی که این تواناییها را در انسان ایجاد کرده و تقویت می‌کند

۷- اغلب نوشته‌های کلاسیک مورد استناد و تحقیقات ارزشمند در این راستا بر چنین نظری مبتنی می‌باشند. اهم این نوشته‌ها عبارتند از:

Gary Cronkhite, Persuasion: Speech and Behavioral Change, (Indiana polis; Bobbs -Merrill: 1969)

Chester Insko Theories of Attitude Change, (New York: Appleton-Century-Crofts: 1968)

Philip Zimbardo & E.B.Ebbesen, Influencing Attitudes and Change Behavior, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1970

۸- کلمه «جهان» (*World*) در اینجا از دیدگاه پدیده‌شناسانه (*phenomenology*) آن بکار گرفته شده است و آن بدین معنی نیست که اشیاء و پدیده‌ها در عالم وجود، چگونه قرار گرفته‌اند، بلکه بدین معنی است که چگونه دیده می‌شوند.

۹- این دیدگاه ریشه در نظریه «هایدگر» در نوشته مربوط به «علم تأویل و تفسیر معانی» (*Hermeneutics*) دارد: او بر این اعتقاد است که زبان خود بعنوان منطق (*Logic*)، مجموعه‌ای از تجارب گذشته خود و دیگران است که افراد را به یکدیگر پیوند می‌دهد. رجوع شود به:

Maritn Heidegger Introduction to Metaphysics Trans. Manhe, (New York; Doubleday: 1961)

هنگامیکه می‌گوییم، «زبان دلالت بر جهان می‌کند» چیزی فراتر از این مفهوم مورد نظر است که زبان مبتین یک نظم تاریخی حاکم بر جهان است و دوران خاصی را دربر گرفته و توجیه می‌کند. درحالتی واقعی، زبان و فراگرد ارتباطات، اشیاء و پدیده‌ها را برای انسانها شکل می‌دهند و مفهوم می‌سازند و آنها را بدانگونه می‌بینند که زبان به آنها نشان داده است. همانگونه که فردی که پشت میزی نشسته است، می‌تواند تصویری از آن میز داشته باشد - و ممکن است اغلب تصور او تصور درستی باشد - او می‌تواند تصور کند که میز دارای پشت و روست و اگر پشت آنرا هرگز ندیده باشد باز می‌تواند تصویری از آن در ذهن خود داشته باشد. اگر میز از هر جهت برای او شناخته شده باشد او فقط سمت و جهتی را که پشتش نشسته است می‌بیند. اما جهات دیگر علی‌رغم غیر مرئی بودن برای او کاملاً روشن است و او می‌داند که اگر از جایش برخیزد آنها را بخوبی خواهد دید. او میز را بصورت کل می‌بیند، هر چند که قسمتهای زیادی از آن در یک لحظه بخصوص برای او کاملاً نامعلوم و غیر دست‌یافتنی است. درحقیقت، برای آنکه انسان یک پدیده‌ی مادی ملموس مانند میز، را تشخیص دهد، لازم است که کلیت آنرا آنطور که هست و یا توضیح داده‌اند در ذهن داشته باشد.^{۱۰}

آنچه که در این مثال ساده مستتر است، این نیست که از قسمت مشهود میز پی به قسمتهای نامشهود آن

می‌بریم یا حتی در شناخت میز از حافظه خود استفاده کرده‌ایم چون قبلاً آن میز بخصوص را دیده‌ایم و آنرا در ذهن خود داریم. بلکه این زبان است که به ما این توانایی و امکان را می‌دهد که شکل و ویژگیهای اساسی میز را دریابیم، این زبان است که پدیده میز را ولو اینکه آنرا ندیده باشیم برای ما مفهوم می‌سازد و به ما می‌گوید که میز دارای چه خصوصیات است. بعلاوه، فکر میز بطور ضمنی جهانی را که میز در آن قرار گرفته است، برای ما مطرح می‌کند. در چنین جهانی، مفهوم میز ما را به مفاهیم دیگری در مورد اشیاء و پدیده‌های دیگر رهنمون خواهد شد. اگر جهانی که میز در آن قرار گرفته است جهانی واقعی و قابل لمس باشد، به جهانی می‌رسیم که مردمان در آن زندگی می‌کنند و از میز نیز استفاده‌هایی بعمل می‌آورند. در این حالت با مفهوم میز، استفاده یا استفاده‌های آن نیز در ذهن شکل می‌گیرد. در این وضع حتی یک کودک خردسال، با تجربه بسیار کم و ناچیز خود، مفهوم میز را در مقابل اشیاء دیگر به درستی بکار می‌برد. در میان اشیاء فراوانی که در جهان هستی پیرامون ما قرار گرفته‌اند، میز را به راحتی می‌شناسیم و آنرا از دیگر پدیده‌های مادی گسترده در اطراف خود تشخیص می‌دهیم. بنابراین، دشوار است که تصور درستی از چیزی داشته باشیم مگر آنکه آنرا در دنیای انسانها دیده و مفهوم خاصی از آن در ذهن خود سپرده باشیم و برای آن کلمه‌ای اختصاص یافته باشد؛ هر

بر خورد نکرده و آنها را در ذهن ندارد ولی با آمدن کلمه «ایران خودرو» مفاهیم در ذهن آنها شکل می‌گیرد. مثلاً ممکن است بسیاری از انسانها در عمر خود اصلاً «خط تولید» را ندیده باشند، اما، بمحض شنیدن نام «ایران خودرو» مفهوم خط تولید در ذهن آنها شکل می‌گیرد. مفهومی که خاص خود آنهاست و این تصویری خواهد بود که آنها از «ایران خودرو» دارند یا خواهند داشت.

تجربه ارتباطی ما چیزی فراتر از یک میانجی تجربی از عالم واقع است.^{۱۲} این تجربه‌ای است که از طریق آن عالم پیرامون خود را می‌شناسیم و این عالم برای ما از طریق مفاهیم و کلمات شکل می‌گیرد و ارتباط ما با عالم در حقیقت بر اساس همان زبان که کلمات در آن واقعند استوار است. بنابراین، وقتی ما چیزی را که دربارهٔ عالم خاصی می‌گوییم تغییر دهیم، نظمی را که آن عالم بر آن متکی است تغییر داده‌ایم. ما بر بسیاری از پدیده‌ها که در عالم، وجود دارند بگونه‌ای اسناد می‌کنیم که حقیقتاً با آنچه که بگونه واقعی وجود دارند متفاوتند. در این صورت، ارتباطات بدین گونه عمل می‌کند که روش نگرش به پدیده‌های موجود در عالم را به ما می‌آموزد و شکل می‌دهد. تغییر دربارهٔ آنچه که در مورد اشیاء و پدیده‌ها گفته می‌شود به تغییر دربارهٔ آنچه که

کلمه مفهومی را دارد که انسانها در دنیای خود برای آن ساخته‌اند.^{۱۱} بر این اساس، کلمه «ایران خودرو» جهان بزرگتری را دربر می‌گیرد. این کلمه دربرگیرنده «وجود» کارخانه بزرگی در نقطه‌ای از جهان بزرگ است و همین‌طور، این کلمه می‌تواند دربرگیرنده کارگران، مدیران، اتومبیلها، خیابانها، جاده‌ها، پلیس راه و مأمورین راهنمایی و رانندگی و نیز سیستم حمل و نقل باشد. این کلمه دربرگیرنده جهانی است که مردم در آن داد و ستد کرده، کار می‌کنند و از سویی به سوی دیگر می‌روند. عبارت دیگر کلمه «ایران خودرو» دربرگیرنده تمام آن چیزهایی است که ما آنها را بعنوان زندگی جدید و ماشینی امروزی خود می‌شناسیم. علت این است که شناخت سازمانی چون «ایران خودرو» مستلزم شناخت زندگی خاصی با ویژگیهای خاص آن است: زندگی‌ای که مردم در آن کار می‌کنند، مفاهیم رئیس و مرئوس می‌گیرند، معاملات مفهوم پیدا می‌کنند، پول به جریان می‌افتد، حرکت صورت می‌گیرد و نهایت آنکه، همه و همه بیکدیگر پیوند خورده‌اند. بعلاوه استفاده کلمه «ایران خودرو» ممکن است مفاهیمی را در ذهن بسیاری از انسانها شکل دهد که تاکنون به آن مفاهیم

11- Algis Mickunas and John Oastler, "Toward a Rapprochement philosophy and Phenomonological Research", No. 33,

12- Kenneth Williams, "Reflections on a Human Science of Communication," *Journal of Communication*, (No. 23: 1973.)

جدید مدیریت، بویژه در توسعه سازمانی (*Organizational Development*) و روشهای مربوط به آن بسیار مورد توجه مدیران و مشاوران مدیریت می‌باشند و می‌خواهند از طریق آنها دگرگونیهای بنیادی در سازمانها ایجاد کنند، مستلزم شناخت درست پدیده تغییر و بارارتباطی مربوط به آن است که اگر مدیر آنرا بدرستی نشناسد و بعملکرد آن بدرستی واقف نباشد، تمام تلاش و کوشش او برای بهره‌برداری از دگرگونیها نقش بر آب خواهد شد و در آن صورت ایستادگی در مقابل تغییرات توسط کارکنان که در عالم دیگری جدا از عالم مدیر زندگی می‌کنند اجتنابناپذیر خواهد بود.

در مقوله شناخت نفوذ ارتباطی مبتنی بر زبان و استفاده از زبان در انجام چنین کار دشوار و حساسی که زبان مفاهیم را در ذهن انسانها کاملاً شکل داده و از آنها برای او معنی خاصی را مطرح می‌سازد و عالم خاصی را برای آنها شکل می‌دهد، باید اشاره کرد، که نباید چنین تصور شود انسانهایی که به یک زبان یکسان تکلم می‌کنند و در مقوله‌های گوناگون براحتی با یکدیگر گفتگو دارند، ضرورتاً از یک پدیده یکسان و یکنواخت یک تصور واحد را دارند و در عالم یکسانی زندگی می‌کنند، برعکس ممکن است کاملاً با یکدیگر متفاوت بوده، با دید دیگری به پدیده بنگرند و بهیچوجه عالم حاکم بر آنها با یکدیگر بگونه مشابه

اشیاء و پدیده‌ها در ذهن ما بوجود می‌آورند می‌انجامد و این ظرفیت و توانایی در پذیرش تغییر، نفوذ ارتباطی را برای ما معلوم می‌دارد و بهمین ترتیب، عدم پذیرش بسیاری از تغییرات را توسط بسیاری از انسانها برای ما روشن می‌سازد. از آنجا که یک تغییر خاص، بگونه‌ای که مطرح شد، با دیگر چیزها و پدیده‌ها پیوند دارد و بگونه تجریدی نمی‌تواند مورد توجه و تحلیل قرار گیرد، محتاج به بازنگری، تفسیر و نگرش و شناخت مجدد بسیاری از چیزها و پدیده‌های دیگر که مرتبط با آن هستند می‌باشیم تا تغییر جدید برای ما شکل گیرد و عالم جدیدی را برای ما پدید آورد. اگر این تغییرات خیلی زیاد و شدید باشند، تقریباً به یک دگرگونی کامل و عمیق در زندگی ما می‌انجامد و بکلی عالم ما را دگرگون می‌سازند. در این حالت، ممکن است، همه چیز برای ما تغییر یابد.

برای مثال، فردی که از ایران خارج می‌شود و در یک فرهنگ و در جامعه دیگر، مثلاً انگلستان، متوطن می‌شود همه چیز برای او تفاوت خواهد کرد و تدریجاً برداشت او از پدیده‌ها و اشیاء دگرگون می‌شود و بیشتر آنچه را می‌بیند که در فرهنگ جدید جای دارد. البته، او مفاهیم و معانی قبلی را که در ذهن خود دارد به یکباره فراموش نمی‌کند و برخی از آنها را تا آخر عمر خود نیز فراموش نخواهد کرد. ۱۳ اما تغییر در بسیاری از آنها اجتنابناپذیر است. از اینرو، تغییرات سازمانی (*Organizational Change*) که در نگرشهای

ارتباطات چگونه بین انسانها و بین اجزاء سازمان پیوند ایجاد می‌کند؟

ارتباطات بین انسانها و بین سازمانها و اجزاء سازمان و نیز بین جوامع گوناگون واقع می‌شود و هر یک از صور نامبرده عنوان خاصی، مانند ارتباطات بین افراد (*Interpersonal Communication*)، ارتباطات بین سازمانی (*Interorganizational Communication*)، ارتباطات سازمانی (*Organizational Communication*)، ارتباطات جمعی (*Mass Communication*) و ارتباط بین فرهنگها (*Intercultural Communication*) به خود می‌گیرند. آنچه که در اینجا اهمیت بیشتری دارد آن است که انسانها از طریق ارتباطات یکدیگر را در می‌یابند و مفاهیم شکل یافته در خویش را به دیگران انتقال می‌دهند. برای برقراری ارتباط باید با دیگران تماس و یا عبارتی دیگر ربط داشت و رابطه برقرار کرد. نوشته‌های فراوانی در مقوله ارتباطات (*Communication*) بمعنی عامل ربط دهنده (*Relation*) انسانها وجود دارد و بیشتر از دیدگاه درمان شناسانه (*Therapeutic*) به این مسأله توجه شده است. بدین معنی که، نویسندگان و محققان بر این تلاش بوده‌اند که از طریق ارتباطات، مشکلات موجود بین انسانها را بر طرف کرده و از ارتباطات

متجلی نشود. هر انسانی بگونه‌ای متفاوت از دیگران به پدیده‌ها می‌نگرد و بگونه متفاوت عالم خود را رقم می‌زند. هر انسان در نگرش به پدیده‌ها - با توجه به پیچیدگی و سادگی آن - بعدی از ابعاد متفاوت آنرا مورد توجه قرار می‌دهد. بنابراین، اگر دو نفر، دو بعد کاملاً متفاوت از آن پدیده را در نظر آورند، دو تفسیر کاملاً مختلف از پدیده در ذهن خواهند داشت و در عالم خود آنرا بگونه‌ای متفاوت از دیگران شکل خواهند داد. بر همین اساس است که ندرتاً یک تغییر در ذهن تمام کارکنان و مدیر و عامل اجرای این تغییر، مفهوم کاملاً یکسان را ایجاد می‌کند. در حقیقت، هر کدام از ظن خود، بدان می‌نگرند و مفهوم خاصی از آن در ذهن خود پدید می‌آورند و بر همان اساس، کنشها و واکنشهای خود را شکل می‌دهند.

مدیران علاقه‌مند به تغییر و کارگزاران دگرگونی (*Change Agents*) باید بر این تلاش بیاندیشند و چنان عمل کنند که افراد را به سوی دیدن بعد معینی که خود در ذهن دارند رهنمون شوند و آنان را از پرداختن به دیگر ابعاد باز دارند، در غیر آن صورت، آنچه را که بدنبال آنند بدست نخواهند آورد و هر یک از کارکنان آنها بگونه‌ای متفاوت از دیگران و خود آنها، به مسأله نگاه خواهند کرد.^{۱۴}

14- Edgar F. Huse, *Organization Development and Change*, (New York: West Publishing Co., 1978),

بعنوان دارویی برای بسیاری از ناسازگارهای فردی و اجتماعی استفاده نمایند.^{۱۵} این نوشته‌ها و محققان بر این عقیده‌اند که با ایجاد ارتباط درست و یافتن راههای درست انجام کار مشکلات موجود بین انسانها و سازمانها را برطرف نمایند و ترتیبی پدید آورند که انسانها بهتر یکدیگر را شناخته و با ایجاد زمینه مشترک (Common Ground) رابطه درست و عقلایی را بین یکدیگر پدید آورند.

هر انسان در دنیایی متولد می‌شود که وجود آن قبل از وجود او بوده است. این دنیای مبتنی بر تاریخ که از سالهای بسیار پیش پدید آمده است با هرنگاهی که به آن بنگریم از انسانها قدیمتر بوده و ترتیب حاکم بر آن، بر انسان مقدم است. نظم حاکم بر جهان هستی، توسط زبان شکل می‌گیرد و از طریق ارتباطات بین انسانها پراکنده می‌شود. این عمل ارتباطی خود از طریق یک سنت تاریخی، تعبیر و تفسیرها که از سوی تعداد بیشماری از انسانها که قبل از ما می‌زیسته‌اند و به زبانی که امروز ما تکلم می‌کنیم سخن می‌گفته‌اند، شکل می‌گیرد. وقتی که ما از اشیایی همچون میز گفتگویی کنیم و برای آن کلمه‌ای بکار می‌بریم، این تعبیری نیست که ما از خود و متکی بر وجود خود کرده باشیم، بلکه تعبیری است که پیش از ما وجود داشته است

و دیگریانی که ما زبان را از آنها گرفته‌ایم آنرا بکار برده‌اند و ما نیز امروز آنرا بدون اشکال و مواجهه با مشکلی بکار می‌بریم. مبنای توانایی ما در بکارگیری لغوی شینی چون میز کاملاً بستگی به افرادی دارد که قبل از ما بوده‌اند و به کلمه معنی داده‌اند. انتخاب با ما نبوده است و اکنون نیز نمی‌توانیم چنین کنیم که خود انتخاب لازم را بعمل آوریم. اگر ما بدنبال یافتن زمینه مشترکی جهت تفهیم و تفاهم با دیگران هستیم، باید تعبیر و تفسیر تاریخی مشابهی از جهان هستی بدانگونه که آنها دارند و در قالب زبان شکل گرفته است داشته باشیم.^{۱۶} این ریشه توانایی ما در ایجاد رابطه با دیگران از طریق ارتباطات است.

توسعه توانایی خاصی که ما را بر آن می‌دارد تا با دیگران ایجاد رابطه کنیم، بخش ویژه‌ای از فرهنگ اجتماعی حاکم بر ماست که معمولاً آنرا «جامعه پذیری» یا «اجتماعی شدن» (Socialization) می‌گویند. این اصطلاح در برخی موارد به موازات تحصیل و فراگیری زبان بکار گرفته می‌شود.^{۱۷} هر چند ممکن است کودک قبل از تکلم، تعابیر و تفاسیری از اشیاء و پدیده‌ها، بدانگونه که در پیرامون او پراکنده‌اند داشته باشد؛ اما این تفاسیر و تعابیر، کاملاً جنبه فردی و درونی و ذهنی دارد و بهیچوجه برای او مقدور نیست که آنرا

۱۵- منبع ارزشمندی که به این منظور قابل معرفی است عبارت است از:

Paul Watzlawick, J.H. Bearin, and D.D. Jackson, *Pragmatics human communication*, (Norton and Company, New York:1967.)

16- Hans. George Gadamer, *Truth and Method*, Trans. Garrett Barden and John Cumming, (New York: Seabury pre 1975), pp. 397-431.

17- Roger Brown, *Social Psychology*, (New York: Free press, 1965.) pp. 193-245.

به دیگران منتقل کند. همانطور که کودک «جامعه‌پذیر» می‌شود و با دیگران رابطه‌ای پدید می‌آورد، مجبور به پذیرش زمینه تاریخی مشترک تعبیر و تفاسیری که توسط دیگران بکار برده می‌شوند نیز می‌گردد.^{۱۸} با توجه عبارات فوق این نکته حایز اهمیت است که معلوم داریم، منظور از پذیرش زمینه تاریخی مشترک و زبان بدان معنی نیست که فرد در چنگال تعبیر و تفاسیر گذشته صددرصد محبوس است و از خود هیچگونه توانایی در کاستن یا افزودن مفاهیم ندارد. وضوحاً ما بر آن نیستیم که چنین نظری را ابراز داریم، بلکه بر این باوریم که علیرغم وجود چنین الگوهای از پیش تعیین شده، انسانها قادرند تعبیر و تفاسیر جدیدی بر پدیده‌ها وارد آورده و معانی جدیدی بر کلمات تحمیل نمایند. هر چند تعبیر گذشته از جهان هستی بر اساس ادراکات گذشته انسانهای دیگر انجام گرفته و ممکن است با ادراک فعلی ما در زبان موجود کاملاً متفاوت باشد، اما زبان کم و بیش آنرا برای ما مفهوم می‌سازد، و ما می‌توانیم از آن مفهوم نوینی پدید آوریم و به دیگران انتقال دهیم. وقتی فردی به تعبیر و تفسیر جدیدی از پدیده‌ای دسترسی پیدامی‌کند و آنرا در پرتو شناخت تاریخی معاصر رقم می‌زند و شکل می‌دهد معنی تازه‌ای

پدید می‌آید. این معنی تازه‌می‌تواند توسط دیگران که به همان زبان آشنایی دارند و تکلم می‌کنند شناخته و مفهوم گردد، زیرا که آنها نیز، کم و بیش، به قلمرو امکانات (possibilities) آن زبان واقفند.^{۱۹}

به خاطر توان و ظرفیت زبان در ایجاد رابطه بین افراد، انسانها با بکارگیری آن می‌توانند شرایط حاکم بر خود را تعریف کرده و با دیگران در میان بگذارند و بدین وسیله ارتباط مناسب را برقرار سازند. این فراگرد، تعریف از شرایط (اغلب دوگانه بخاطر زبان و ارتباطات)، به انسان اجازه می‌دهد که بگونه‌ای محسوس رفتار نماید. «اشیاء بدون کلمات، موجودات ایستایی هستند؛ زبان، اشیاء را به مرحله تجربه درمی‌آورد.»^{۲۰} بگونه‌ای که اشیاء و روابط موجود در جهان با نظم خاصی مشاهده می‌شوند، نتایج و عکس‌العملها قابل پیش‌بینی و مشاهده می‌باشند. به همین ترتیب، رفتارهای کسانی که دارای زبان مشترک هستند توسط اعضاء گروهی که در آن زیست می‌کنند قابل پیش‌بینی و مطالعه است. رفتارها بگونه تصادفی رخ نمی‌دهند بلکه از منطق و نظم خاصی پیروی می‌کنند که کاملاً قابلیت پیش‌بینی دارند.

18- Martin Heidegger, *On the way to Language*, trans. Peter Hertz, (New York: Harper Row, 1971), pp. 30-31

19- Stanley Deetz, "Words without Things: Toward a Social Phenomenology Of Language", (Quarterly Journal of Speech, 59, 1973), p.46.