

رابطه بهتری با زیردستان و برخورد موثرتری با مافوق خود دارد. رفتار قاطع اغلب با رفتار پرخاشگرانه اشتباه می‌شود. از جمله تمایزات اساسی میان مدیران قاطع و مدیران پرخاشگر این واقعیت است که مدیر قاطع مورد احترام دیگران است، همان گونه که برای خود ارزش و احترام قایل می‌شود، به دیگران نیز احترام می‌گذارد. چنین مدیری به جای آنکه دیگران را مجبور به تبعیت از خواسته‌های خود کند با آنها مشورت می‌کند. درحالی که مدیران پرخاشگر به تابعیت محض زیردستان عادت کرده‌اند نه مشارکتشان. در این مقاله تلاش شده است برای چیره شدن بر این موانع به افراد کمک شود. هدف آموزش قاطعیت، یاد دادن هنر ارتباط عمیق با دیگران، برخورد جدی با کار و زندگی و تسلط بر خویش است.

### تعریف قاطعیت

قاطعیت یکی از جنبه‌های قابل اصلاح ارتباط میان افراد است. این مهارت می‌تواند افراد را در برخورد با همکاران مافوق و زیردست بسیار یاری دهد. به اعتقاد لازاروس قاطعیت دارای چهار مؤلفه است. اول، رد تقاضا دوم، جلب محبت دیگران و مطرح کردن درخواستهای خود، سوم، ابراز احساسات مثبت و منفی و درنهایت، شروع، ادامه و خاتمه گفتگوها (هارجی و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۲۹۶). به اعتقاد کیت دیویس قاطعیت فرایند بیان احساسات، درخواست تغییرات، دادن و دریافت کردن بازخورد صادقانه است (DAVIS AND ET.AL 2002, P.269). لنج و جاکوبسکی معتقدند قاطعیت عبارت است از گرفتن حق خود و ابراز افکار، احساسات و اعتقادات خویش به نحوی مناسب، مستقیم و صادقانه به صورتی که حقوق دیگران زیر پا گذاشته نشود (هارجی و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۲۹۷). قاطعیت با درک و پذیرش اینکه هر فردی حق انتخاب و کنترل زندگی خود را دارد آغاز می‌شود. قاطعیت به معنای بهره‌کشی از دیگران نیست، بلکه به معنای محافظت از خود و منابع خود است (بزرگو، ۱۳۷۸، ص ۲۱۳). هر تعریفی که از قاطعیت مورد قبول قرار گیرد باید در آن بر رعایت و احترام به حقوق خود و دیگران تأکید و بین گرفتن حقوق خود و پایمال کردن

# قاطعیت در مدیریت

علی نصر اصفهانی

### مقدمه

بسیاری از والدین هر وقت فرزندان آنها خواسته‌اند برای احراز حق خود قاطعیت نشان دهند با آنها مخالفت کرده‌اند. معلمان به شاگردان مطیع پاداش می‌دهند و با آنها مخالفت می‌کنند که مخالف روشهای آموزشی ایشانند. در گذشته خیلی از کارکنان آموخته‌اند که اگر بخواهند حرفشان را بزنند از ترقی و اضافه حقوق خبری نخواهد بود و ممکن است کار خود را نیز از دست بدهند. اما روز به روز پیشرفتهایی برای ایجاد جامعه‌ای مبتنی بر ارزشهای قاطعیت، حاصل شده است. افراد نسبت به گذشته راحتتر نظر خود را بیان می‌کنند. روابط میان افراد به برابری طرفین توجه دارد هر چند رفتار بعضی از مدیران به گونه‌ای است که اگر در عصر قبل زندگی می‌کردند، خوشحالت بودند. اما به دلایل متعدد، محل کار تا حد زیادی انسانی تر شده است و کارکنان ابراز عقیده می‌کنند و به رغم مخالفت رئیس، دیدگاههای خود را بازگو می‌کنند. قاطعیت برای همه افراد در سازمان می‌تواند سودمند باشد و نتایج سودمندی فراهم کند به نحوی که مدیر قاطع

### چکیده

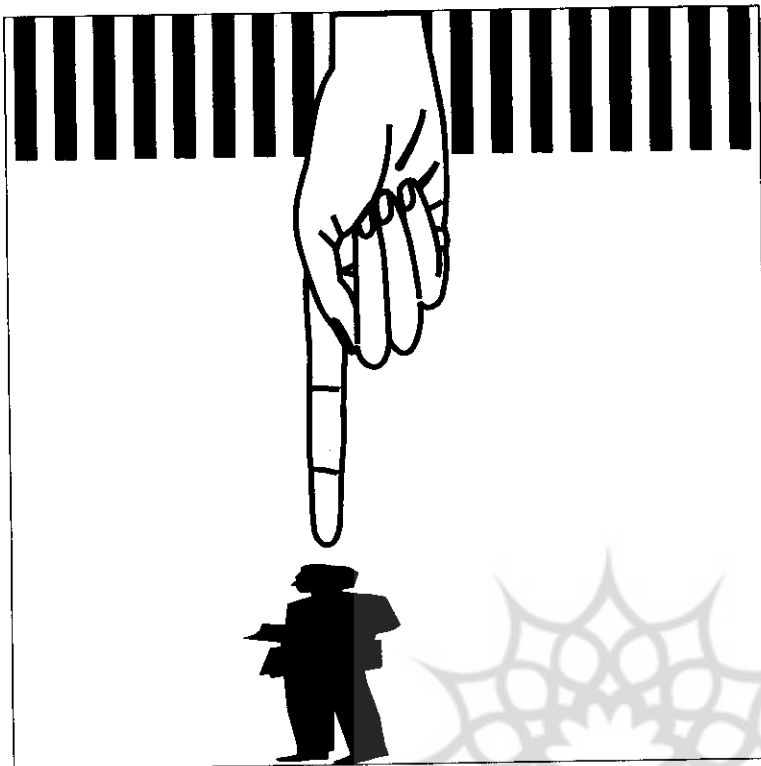
هدف از طرح موضوع قاطعیت این است که به افراد کمک شود در روابط خود با دیگران بیشتر به اصل مساوات و شرط انصاف برسند. مدیران در موقعیتهای مختلف به روشهایی احتیاج دارند تا بی آنکه به شأن و منزلت کسی خدشه وارد شود، مشکل خود را با دیگران در میان گذارند. در این وضعیت بی‌سرحی احساسات خود را پنهان می‌کنند و ناراحت باقی می‌مانند و گروهی دیگر به شخصی که آنان را ناراحت کرده حمله ور می‌شوند. این بحث به مساوات اعتقاد دارد نه توصیه می‌کند سرتان را پایین بیندازید و راه خود را بروید و نه به طرف مقابل حمله ور شوید. مجبور نیستید برای آنکه مرعوب دیگران نشوید آنها را مرعوب کنید. مجبور نیستید که به هر ساز دیگران برقصید. مدیر قاطع می‌تواند به طور مستقیم و صادقانه با این نگرانیها روبرو شود و تا حد امکان به همگان و سایر مدیران در سازمان به چشم برابر نگاه کند، قاطعیت، روابط مثبت میان اشخاص و احترام آنها به یکدیگر را تشویق می‌کند. موانع چندی بر سر راه مطرح شدن موضوع قاطعیت وجود دارد. به این ترتیب که برخی حق قاطع بودن را از خود دریغ می‌کنند و برخی از افراد از قاطعیت داشتن هراسان می‌شوند.

حقوق دیگران تمایز قابل شد.

### مراحل

برای نشان دادن قاطعیت در یک وضعیت خاص لازم است پنج مرحله طی شود. هنگام مواجه شدن با یک وضعیت غیر قابل تحمل، افراد قاطع آن وضعیت را به طور عینی توصیف می کنند، واکنش عاطفی نشان می دهند، با وضعیت دیگران همدلی می کنند، سپس آنها بدیل‌هایی برای حل مسئله ارائه می کنند و پیامدهای (مثبت و منفی) که ایجاد خواهد شد را بازگو می کنند. (DAVIS, 2002, P.269) (جدول شماره یک)

البته طی کردن این پنج مرحله ممکن است در تمام شرایط لازم نباشد. از این پنج مرحله گاهی فقط توصیف وضعیت موجود و ارائه راه حل ضرورت دارد. بکارگیری دیگر مراحل این فرایند به اهمیت مشکل و روابط بین افراد بستگی دارد.



جدول ۱ - فرایند قاطعیت

مثال	فرایند قاطعیت
۱ - توصیف رفتار	لنگانی که نمایان کار را انجام می دهید
۲ - بیان احساسات	من فکر می کنم...
۳ - همدلی کردن	من درک می کنم چرا شما...
۴ - عرضه راه‌حلهایی برای مسئله	من می خواهم شما تغییر دهید...
۵ - نشان دادن پیامدها	اگر شما انجام دهید (یا انجام ندهید)...

### زمینه فرهنگی قاطعیت

زمینه فرهنگی بر قاطعیت تأثیر می گذارد. به طور مثال، فرهنگهایی که اعتقادات مذهبی شدیدی دارند، گاهی قاطعیت را به عنوان یک روش معتبر رد می کنند، و فروتنی، تقدیرگرایی، عدم صراحت، رعایت شعائر و... را رواج می دهند. آموزش قاطعیت برای این افراد، بی معنا و مشکل آفرین است. همچنین در برخی از فرهنگها احترام و اطاعت از بزرگسالان واجب است و هرگونه قاطعیت کوچک‌ترها را در برابر بزرگسالان تقبیح می کنند. برخی از فرهنگها قاطعیت را رفتاری «مردانه» دانسته و از زنان انتظار تسلیم و خدمتگذاری دارند.

### طبقه بندی رفتار افراد

به طور کلی می توان افراد (رفتار افراد) را به سه دسته کلی تقسیم کرد. برخی از افراد به تحقیر دیگران می پردازند، حقوق دیگران را نادیده می گیرند، دیگران را می رنجانند و فقط به اهداف خود توجه دارند، این افراد را افراد پرخاشگر می نامند. پرخاشگری ممکن است هدفهای فرد را برآورده سازد، اما اسباب مرارت دیگران را فراهم می کند. دسته دوم

افراد کمرو هستند که فاقد قاطعیت هستند، نمی توانند احساسات خود را نشان دهند، احساس رنجش دارند و حق انتخاب خود را به دیگران می دهند. افراد کمرو بندرت به هدفهای خود می رسند. و در نهایت افراد قاطع، افرادی هستند که با صداقت احساسات خود را بیان می کنند، اغلب به هدف می رسند، حتی اگر به هدف نرسند احساس خوبی دارند زیرا رفتار مناسبی داشته اند. به جهت اهمیت این سه دسته رفتار هر یک در زیر مفصل تر مورد بررسی قرار می گیرد.

افراد پرخاشگر: پرخاشگری یعنی تهدید دیگران و نادیده گرفتن حقوق آنها (WEISS, 1996, P.120). مردم افراد پرخاشگر را افرادی ناسازگار، زورگو، سلطه گر و غیرخوب‌بینندار می دانند. (GORDON, 1993, P.295). اگرچه این افراد با نهييب زدن و ترساندن دیگران می توانند حرف خود را به کرسی بنشانند، اما باعث می شوند تا دیگران از آنها بیزار و گریزان شوند. افراد پرخاشگر همواره به دنبال برنده شدن هستند، حتی اگر این برنده شدن به بهای ضرر رساندن به دیگران باشد. این افراد معتقدند که همیشه حق با آنان است و دیگران هیچ حقی ندارند و آنچه خود می گویند،

### کارکردها

مهارت قاطعیت به فراخور موقعیت چند هدف را برآورده می سازد. به طور کلی استفاده ماهرانه از قاطعیت به فرد کمک می کند که:

- جلو پایمال شدن حقوق خود را بگیرد؛
- تقاضاهای نامعقول دیگران را رد کند؛
- بتواند از دیگران درخواستهای معقولی داشته باشد؛
- با مخالفت‌های نامعقول دیگران، برخورد درست و موثری بکند.
- حقوق دیگران را به رسمیت بشناسد؛
- رفتار دیگران در برابر خود را تغییر دهد؛
- از رفتارهای پرخاشگرانه غیر ضروری خودداری کند؛
- در هر موردی موضع خود را با اعتماد به نفس و آزادانه مطرح سازد.

نسبت به گفته های دیگران از اهمیت بیشتری برخوردار است، و نقش و کمکشان در مقایسه با نقش و کمکی که دیگران ارائه می دهند، با ارزش تر است. این افراد تلاش می کنند با بلند حرف زدن، قطع کردن صحبت دیگران، قلدری، استفاده از کنایه، و یا با استفاده از گفته های تهدیدآمیز و نگاههای خصمانه بر دیگران غلبه کنند. افزون بر این، اطمینان اغراق آمیزی نسبت به خود دارند. کلمه «من» را با تاکید به کار می برند، دیگران را در گفته های خود نادیده می گیرند، بسیار زود برافروخته می شوند و به شدت از دیگران انتقاد می کنند و در اغلب اوقات موضعی صریح دارند، همیشه پیشنهادات و خواسته هایشان را طوری مطرح می کنند که گویا در حال دستور دادن هستند. این افراد، پس از فرونشستن عصبانیتشان دیگران را مسئول برانگیخته شدن خشم خود می دانند. نسبت به افرادی که با آنان بدرفتاری کرده اند، دیدی تحقیرآمیز دارند، چنانچه دیگران مطابق خواست آنان عمل کنند،

مشکلی بروز نخواهد کرد (GILLEN, 1994, P.10). هدف افراد پرخاشگر، برنده شدن بدون رعایت حقوق دیگران است. به طور کلی می توان علائم رفتاری افراد پرخاشگر را بدین صورت بیان کرد:

- فریاد کشیدن؛ • درها را به هم کوفتن؛
- ناسزاگفتن؛ • اخم کردن؛ • تمسخر کردن؛
- چشم غره رفتن؛ • انگشت خود را سوی دیگران نشانه رفتن؛ • پوزخند زدن؛ • تکان دادن مشتها؛ • صحبت دیگران را قطع کردن؛ • تحقیر دیگران در حضور جمع؛ • همه تقصیرات را به گردن دیگران انداختن.

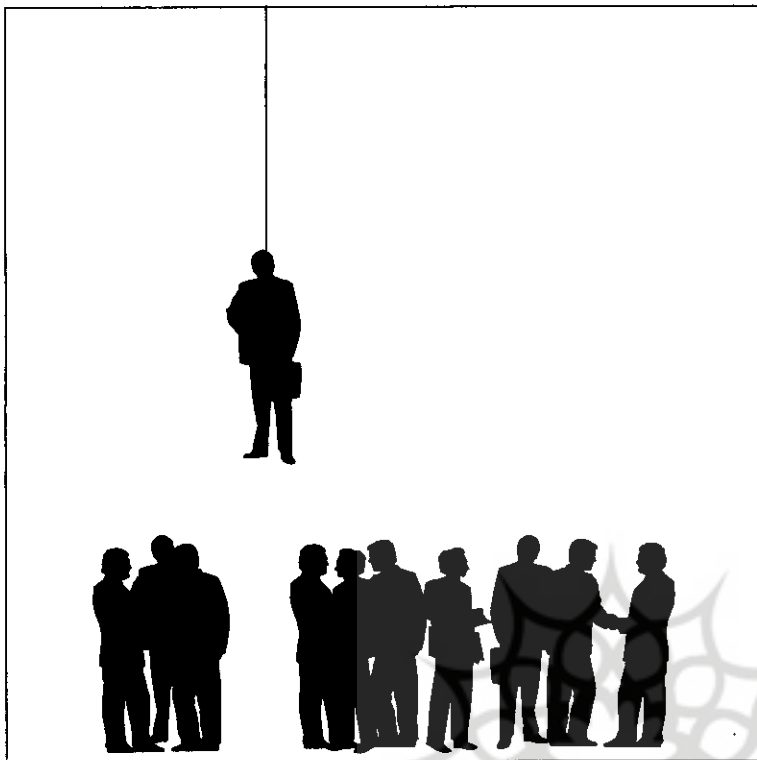
البته قصد بیان آن را نداریم که رفتار پرخاشگری همواره رفتاری نامطلوب است. بلکه بر اساس نگاه اقتضایی به موضوع می توان رفتارهای پرخاشگرانه را گاهی مطلوب دانست. به این منظر، رفتار پرخاشگرانه می تواند دارای جنبه های مثبت و منفی باشد (جیمز، ۱۳۷۷، ص ۲۲۲). مدیریت افراد پرخاشگر: این افراد خود را

مصمم نشان می دهند اما در واقع این راهی است برای مخفی ساختن فقدان اعتماد به نفس شان. منطبق این افراط آن است که باید برای آنچه می خواهند بجنگند و به هر قیمتی شده از خود دفاع کنند. وظیفه مدیریت در مواجهه با این افراد آن است که به آنان تفهیم کند ضرورتی ندارد همواره وضع تدافعی اتخاذ کنند، زیرا همه مترصد این نیستند که آنان را زمین بسزنند. و اینکه می توانند بدون سرزنش دیگران هم به خواسته های خود برسند. مدیران برای کمک به این افراد لازم است:

- به آنان گوش سپارند و در هنگام بحث نگاهشان کنند؛
  - روی مواردی تاکید کنند که با آنان توافق دارند؛
  - به طور تلویحی نشان دهند که می شود در پایان همه پیروز باشند؛
  - به خاطر مشارکتشان از آنان تشکر کنند.
- افراد کم رو: افراد کم رو (SUBMISSIVE)

جدول ۲ - برخی از ویژگیهای افراد پرخاشگر، کم رو و قاطع

فرد قاطع	فرد کم رو	فرد پرخاشگر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افراد لایق احترامند.</li> <li>- همه ما با قواعد متفاوتی زندگی می کنیم.</li> <li>- من احساس خوبی دارم.</li> <li>- ما هر دو برنده می شویم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افراد را نباید ناراحت کرد.</li> <li>- من خواستار رابطه خوب با دیگران هستم.</li> <li>- من فاقد صلاحیت و ناتوان هستم.</li> <li>- من می بازم و شما برنده می شوید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همه از آنان حقیرترند.</li> <li>- افراد باید طوری رفتار کنند که من می پسندم.</li> <li>- من برنده می شوم و شما می بازید.</li> </ul>	<p>چگونگی تفکر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلندی صدایشان در حد متوسط است.</li> <li>- واقعیتها را بیان می کند نه احساسات را.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- به آرامی سخن می گویند.</li> <li>- در صحبت کردن مردد است.</li> <li>- به دنبال اجازه گرفتن از دیگران است.</li> <li>- اغلب آه می کشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سریع و با صدای بلند صحبت می کند.</li> <li>- از واژه های آمرانه استفاده می کند.</li> <li>- لحن صدای وی نشان دهنده طعنه و تمسخر است.</li> </ul>	<p>ویژگیهای کلامی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حالات چهره او، گفته هایشان را تحکیم می بخشد.</li> <li>- تماس چشمی آنان ۷۰ - ۵۰٪ است.</li> <li>- قیافه او صمیمی است.</li> <li>- فاصله او با افراد در شرایط گوناگون متفاوت است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دستها را به هم می فشرد.</li> <li>- بیقراری می کند.</li> <li>- هنگامی که تحت فشار است قیافه خود را به طور ناگهانی تغییر می دهد.</li> <li>- تماس چشمی او حداقل است.</li> <li>- قیافه ای گرفته دارد.</li> <li>- از دیگران فاصله می گیرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- چهره ای عبوس و خشن دارد.</li> <li>- تماس چشمی او بیش از حد و نامعقول است.</li> <li>- قیافه ای حق به جانب دارد.</li> </ul>	<p>ویژگیهای غیرکلامی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- به دیگران توجه دارد.</li> <li>- به صحبتهای دیگران گوش می دهد.</li> <li>- رفتار دیگران را مورد انتقاد قرار می دهد نه خود آنان را.</li> <li>- انتقادهای به جا را می پذیرد و از اشتباهات درس می گیرد.</li> <li>- خواسته ها و احساسات خود را آشکارا بیان می کند.</li> <li>- در پی راه حل است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سریع موافقت می کند.</li> <li>- پرت و پلا می گوید.</li> <li>- صحبتهای غیرمستقیم است.</li> <li>- از تصمیم گیری خودداری می کند.</li> <li>- احساسات واقعی خود را پنهان می سازد.</li> <li>- تقصیرات را می پذیرد.</li> <li>- خود را مقصر می داند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معمولاً دیگران را نادیده می گیرد.</li> <li>- خودمحور است.</li> <li>- حرف دیگران را قطع می کند.</li> <li>- دیگران را تحقیر و تمسخر می کند.</li> <li>- مستبد است.</li> <li>- عیب جویی می کند.</li> <li>- درخواستها و پیشنهاداتشان آمرانه است.</li> <li>- بی حوصله است.</li> <li>- قلدری می کند.</li> <li>- تقصیر را به گردن دیگران می اندازد.</li> </ul>	<p>تدابیر و تاکتیک ها</p>



PEOPLE) نقطه مقابل افراد پرخاشگر هستند. تمایل عمده آنان پرهیز از برخورد، حتی به بهای تضییع حق شان است (WEISS, 1996, P.120). اگرچه پرهیز از برخورد، در اغلب اوقات مطلوب است، اما همواره نمی توان از آن اجتناب ورزید. افراد کم رو نه تنها در دفاع از حق خود طفره می روند، بلکه از قرارداد دادن خود در موقعیتهایی که باید باشند نیز پرهیز می کنند. این افراد معتقدند دیگران «حق» دارند اما خودشان «محق» نیستند.

سخن خود را بسیار آهسته شروع می کنند. ————— دیگران اجازه می دهند تا سخنانشان را قطع کنند و در مقابل انتقاد، مضطرب می شوند و با اندک تهدیدی بر خلاق میل خود عمل می کنند. (GILLEN, 1994, P.11) کمرویی یعنی در نظر نگرفتن خود و اتخاذ سبک انفعالی به نحوی که دیگران افکار، احساسات و حقوق ما را به راحتی نادیده بگیرند. افرادی مرددند که این سبک «خاضعانه» را دارند. در ظاهر آرام و در واقع بیقرارند و می خواهند از مسایل فرار کنند.

بدون توجه به احساسات خود، با دیگران موافقت می ورزند. این افراد برعکس افراد پرخاشگر که تلاش می کنند خود را بزرگتر از آنچه هستند نشان دهند، سعی در کوچکتر نشان دادن خود دارند. با پذیرفتن نظر اکثریت، تمایلات خود را مخفی می کنند. هدف فرد کمرو آن است که به هر قیمتی که شده دیگران را خشنود سازد و از بروز هرگونه تعارض جلوگیری کند. علایم رفتارهای افراد کم رو را می توان به این صورت فهرست کرد:

- عدم تمایل به ابراز عقیده؛
- خود را دست کم گرفتن؛
- موافقت با انجام کارهایی که تمایلی به انجام آن ندارند؛
- با خود زیر لب حرف زدن؛
- پرحرفی کردن؛
- گریه کردن؛
- پشت سر دیگران گله و شکایت کردن؛
- برقرار نکردن تماس چشمی؛
- با خود و اشیای دوروبر بازی کردن (جیمز، ۱۳۷۷ ص ۲۲۹).

### مدیریت افراد کمرو

مدیریت در برخورد با افراد کمرو لازم

است در وهله اول به آنان تفهیم نماید که واجد ارزشهای چندی هستند. چنین افرادی همیشه از بحث و گفتگو طفره می روند و از پذیرش مسئولیت شانه خالی می کنند، در نتیجه همواره دیدگاه دیگران نسبت به آنان نامطلوب است و همین موضوع به تثبیت و تداوم رفتار انفعالی و غیرقاطعانه آنان کمک می کند. مدیران برای تغییر دادن این افراد باید:

- هنگامی که صحبت می کنند هشیارانه به آنان گوش بسپارند و نگاهشان کنند؛
- از آنها بخواهند که در بحث و گفتگو وارد شوند؛
- مشارکت آنان در بحث و لوآندک را ارج نهند؛
- مسئولیت انجام کاری را به آنان واگذار کنند؛
- آنان را تشویق کنند که به هنگام نیاز کمک بخواهند.

### افراد قاطع

آنان نسبت به احقاق حق خود توانایی و تمایلی بیشتری دارند، اما به گونه ای عمل می کنند که دیگران نیز به حق خود برسند. این افراد برخلاف افراد کم رو، از تعارض فرار نمی کنند. اما با افراد پرخاشگر نیز شباهتی

ندارند (ANDERSON, EL.AL, 1994, P.154). برخورد این افراد نسبت به تعارض منصفانه است. اعتقاد دارند که نقش و کمک آنان، به اندازه نقش و کمک دیگران ارزشمند است. اطمینان درونی این افراد موجب می شود تا آنچه می خواهند یا آنچه احساس می کنند را به طور آشکار بیان کرده و از طریق ایجاد توافق متقابل و قابل قبول، تعارض را حل کنند (GORDON, 1993, P.293). حالات و حرکات غیر کلامی (BODY LANGUAGE) آنان در حین سخن گفتن، ناشی از اعتماد به نفس و توأم با آرامش است. مدیران قاطع صریح اند و بی آنکه از موضوع مورد نظر شانه خالی کنند، با صداقت بر روی آن توافق کرده و یا آن را رد می کنند. ارتباط چشمی آنان با افراد، بسیار خوب است. و آهنگ صدایشان بیش از آنکه سبب تضعیف گفته هایشان شود، موجب تقویت آنهاست (GILLEN, 1994, P.12). افراد قاطع به دنبال ملاحظه حقوق دیگران و درعین حال گرفتن حق خود هستند. هدف افراد قاطع رعایت عدالت برای تمامی طرفهای درگیر است. علایم رفتارهای افراد قاطع به شرح زیر است:

• واکنش نشان دادن به لحنی دوستانه، اما

قاطع؛

- برقراری تماس چشمی حاکی از اطمینان خاطر بدون خیره شدن؛
- ابراز احساسات و عقاید خود؛
- بهادادن به خود و نرنجانیدن دیگران؛
- داشتن ژستهای مثبت و راحت؛
- توانایی و قاطعیت تصمیم گیری؛
- آنچه را که فکر می کنند در زمان مناسب به دیگران می گویند؛
- به احساسات سایر افراد توجه می کنند و به دیدگاههای آنان گوش فرامی دهند؛
- به شیوه ای رسا و شمرده حرف می زنند؛
- احساس برابری با دیگران می کنند. (جدول شماره دو)

### حقوق انسانی در بحث قاطعیت

- در بحث قاطعیت اعتقاد بر آن است که هر فردی دارای حقوق انسانی است که باید مورد احترام باشد. در زیر برخی از این حقوق ارائه می شود.
- ۱ - حق بیان اندیشه ها و دیدگاهها، اگر چه با عقاید دیگران مغایر باشد؛
  - ۲ - حق ابراز احساسات و پذیرش مسئولیت ابراز آنها؛
  - ۳ - حق تغییر عقیده و عدم عذرخواهی در این خصوص؛
  - ۴ - حق اشتباه کردن و داشتن مسئولیت در قبال آن؛
  - ۵ - حق «نه» گفتن؛
  - ۶ - حق دادن پاسخ مثبت به دیگران؛
  - ۷ - حق گفتن «نمی دانید»؛
  - ۸ - حق گفتن «متوجه نمی شوند»؛
  - ۹ - حق تقاضا کردن آنچه می خواهید؛
  - ۱۰ - حق مورد احترام بودن و به دیگران احترام گذاشتن؛
  - ۱۱ - حق استدلال کردن؛
  - ۱۲ - حق شنیده شدن سخنانتان و جدی تلقی کردن آن توسط دیگران.

### زمان قاطعیت

عدم قاطعیت لااقل در سه موقعیت بهتر از قاطعیت است. اول: وقتی احساس کنید طرف مقابل در مخمصه افتاده است. مثلاً وقتی در رستوران شلوغی هستید و می دانید که پیشخدمت این رستوران تازه کار است، می توانید بعضی از ضعفهای او را نادیده

بگیرید (او به کسی که بعد از شما آمده زودتر رسیدگی می کند). در این حالت نباید قاطعیت نشان داد، زیرا او قصد پایمال کردن حق شما را نداشته است. نشان دادن قاطعیت، استرس او را بسی جهت می افزاید. در این حالت ممکن است به مشکلاتی که میان شما و او وجود دارد موقتاً بی اعتنایی کنید.

دوم: هنگام تعامل با شخص بسیار حساس. هرگاه احساس می کنید قاطعیت شما موجب گریه کردن یا حمله شخص به شما می شود، بهتر است قاطعیت نشان ندهید، بخصوص اگر این «اولین و آخرین برخورد» شما با وی باشد.

سوم: هنگامی که متوجه اشتباه خود شده اید. برای مثال پس از ارتکاب به تخلفات رانندگی، بهتر است در برابر مامور پلیس قاطعیت نشان ندهید. در این وضعیت معذرت خواهی بهترین راه حل است. به جای اینکه درصدد اصلاح یا توجیه عمل خود برآید، با کمال خونسردی به اشتباه خود اعتراف کنید. باید در نظر داشت که همیشه عدم قاطعیت مناسب نیست. معمولاً عدم قاطعیت مستمر، ناگهان به پرخاشگری مبدل می شود و فرد احساس می کند دیگر طاقت ندارد مورد سوء استفاده قرار گیرد و دیگران او را نادیده بگیرند. بنابراین، بهتر است از همان ابتدای تعامل اجتماعی قاطعیت نشان دهید.

چهارم: هنگامی که با افراد سلطه جو و اصلاح نشدنی مواجه هستید. گاهی با افرادی مواجه هستید که کنار آمدن با آنها دشوار است. کمترین مقدار قاطعیت در برابر این اشخاص در هر زمان و مکان، واکنشهای منفی آنان را در پی دارد. برخی از افراد به قدری رفتارشان ناخوشایند است که ارزش برخورد کردن با آنها وجود ندارد و گاه سودی که عاید می شود در مقایسه با ارزش ناراحتی که از آن ناشی می شود، بسیار کمتر است.

### نتیجه گیری

قاطعیت موهبتی مرموز و عجیب نیست، که برخی از آن برخوردار و برخی فاقد آن باشند، بلکه مجموعه ای از مهارتهاست که هرکسی از راه تمرین می تواند به آن دست یابد. مهیج ترین جنبه قاطعیت آن است که پس از کسب این مهارت، ناگهان متوجه می شوید

می توانید بدون هرگونه احساس گناهی «نه» بگویید، خواسته های خود را به طور مستقیم مطرح کنید، و راحتتر با دیگران ارتباط برقرار سازید. از همسه مهمتر آنکه اعتماد به نفس را به شدت بالا می برد.

قاطعیت با افزایش برابری در روابط بین افراد، این امکان را برای فرد فراهم می کند با رعایت منافع خود روی پای خویش بایستید و بدون اضطراب و تشویش بی مورد به راحتی احساسات صادقانه خود را ابراز کند و حق و حقوق شخصی خود را بدون انکار حق دیگران مطالبه کند. پرخاشگری و قاطعیت مفاهیمی هستند که اغلب با هم اشتباه گرفته می شوند. اما قاطعیت نه تنها به معنای پایمال کردن حقوق دیگران نیست بلکه حقوق همه افراد محترم شناخته می شود. قاطعیت وسیله ای ارزشمند برای رسیدن به اعتماد به نفس و کنترل خویش است. □

### منابع

- بروک، ری ام، مدیریت ارتباطات، محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸.
- تاواند، آتی، پرورش توانایی اظهار وجود، پرویز نظیری و آرش مولا، چاپ اول، آستان قدس رضوی، تهران، ۱۳۷۸.
- جیمز، جودی، کلام جسم، آرین ابوک، چاپ اول، نسل نواندیش، تهران، ۱۳۷۷.
- هارجی، اون و دیگران، مهارتهای اجتماعی در ارتباطات میان فردی، خشایار بیگی و مهرداد فیروزبخت، چاپ اول، رشد، تهران، ۱۳۷۷.

- ANDERSON, A, ET.AL, EFFECTIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1994, FIRST EDITION, BLACKWELL PUBLISHERS.
- DAVIS, K, AND J, NEW STROM, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 2002, 11TH EDITION, MCGRAW-HILL COMPANIES.
- GILLEN, T, ASSERTIVENESS FOR MANAGERS, 1994, FIRST EDITION GOWER PUBLISHING.
- GORDON, J, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1993, FOURTH EDITION, ALLYN AND BACON.
- HERSEY, P, AND, K, BLANCHARD, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1988, FIFTH EDITION, PRENTICE-HALL.
- MOORHEAD, G, AND, R, CRIFFIN, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 2001, SIXTH EDITION, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY.
- WEISS, J, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND CHANGE, 1996, FIRST EDITION, WEST PUBLISHING COMPANY.

• علی نصر اصفهانی: عضو هیئت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان