

شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی نماینده‌های یک شرکت بیمه‌ای بر اساس طرح آمیخته انتخاب مشارکت‌کننده

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۴ حسین دامغانیان^۱
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۴/۲۷ فرناز روزبان^۲

چکیده

نماینده‌های فروش، عامل اساسی حیات صنعت بیمه هستند. آنها پل ارتباطی سازمان و مشتریان‌اند. ارتباطات از تواناییهای مورد نیاز هر نماینده محسوب می‌شود؛ حال آنکه برخی عوامل موجب ایجاد میزانی از ارتباط‌گریزی می‌شود. در پژوهش حاضر، هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی است. روش تحقیق، آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده در نظر گرفته شد که در دو مرحله کمی و کیفی انجام می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، نمایندگان یک شرکت بیمه‌ای در شهر اهواز بود. بر طبق جدول مورگان ۸۶ نفر به صورت تصادفی ساده برای نمونه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع شد. به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی، نخست در فاز اول، با کمک پرسشنامه ارتباط‌گریزی مک‌کراسکی، وضعیت ارتباط‌گریزی شناسایی شد. طبق نتایج فاز اول، نمایندگان از نظر ارتباط‌گریزی نمره پایینی داشتند، در این میان نماینده‌هایی که بیشترین میزان ارتباط‌گریزی را تجربه کرده‌اند، برای مصاحبه فردی عمیق انتخاب شدند. در فاز دوم با استفاده از روش تحلیل تماتیک پاسخهای به دست آمده از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و سه دسته عوامل فردی (ویژگیهای نماینده، انگیزه، اطلاعات، و تجربه)، محیطی (ناظر و مشتری) و سازمانی (قوانین مربوط به بیمه‌ها، آموزش، مسائل مربوط به نماینده‌ها و کارمندان شعبه) به‌عنوان عوامل مؤثر بر میزان ارتباط‌گریزی نمایندگان شناسایی شد. ضمن توضیح عوامل، پیشنهادهایی برای رفع آنها ارائه شد.

واژگان کلیدی: رفتار سازمانی، ارتباط‌گریزی، روش آمیخته، طرح تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده.

۱. استادیار مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، hdamghanian@semnan.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)،

f.roozban@students.semnan.ac.ir

۱. مقدمه

دنیای رقابت و تغییرات، نه تنها سازمانها را وادار کرده است، بهترین افراد را انتخاب کند، بلکه خود افراد نیز در راستای حداکثرکردن تواناییهای خود تلاش می‌کنند. در این میان نقش تواناییهای ارتباطی افراد به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. مطالعه انسانها و رفتار آنها به مدیران و پژوهشگران کمک می‌کند تا شیوه‌های مدیریتی خود را با توجه به کارکنان خود تغییر دهند یا بهبود بخشند (اردشیرزاده و فرهنگی، ۱۳۹۱). ارتباطات، سرچشمه فرهنگ و تکامل است و بر پیشرفت شغلی افراد تاثیرگذار است (Bartoo and Sias, 2004). گاهی نه تنها زندگی خصوصی بلکه زندگی شغلی افراد نیز به مهارت در زمینه ارتباطات و تعامل با دیگران بستگی دارد. بنابراین می‌توان گفت تعامل و ارتباطات ابزاری برای رسیدن به مقاصد است (رحیم‌نیا و حسن‌زاده، ۱۳۸۸).

فروشنندگان بیمه باید با کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان سازمان به صورت مثبت و اثربخش ارتباط برقرار کنند (Bramson, 2000) تا به گونه‌ای مؤثر خدمات شرکت‌های بیمه‌ای را عرضه کنند. این مسئله در شرکت‌های بیمه که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فروش، توانایی ارتباطی نمایندگان است، اهمیتی صدچندان می‌یابد. مهارت‌های ارتباطی از جمله شایستگی‌های کلیدی فروشنندگان بیمه است (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۳). این در حالی است که ارتباط‌گریزی سدی در مقابل برقراری ارتباط ایجاد می‌کند.

ارتباط‌گریزی به‌خصوص ارتباط‌گریزی مبتنی بر شخصیت که در مطالعاتی مورد مذاقه قرار گرفته است، مؤثر بر دستاوردهای شغلی است و به ظن مک‌کراسکی باید آن را مؤلفه‌ای دانست که به صورت غیرمستقیم نتایج منفی به بار می‌آورد (McCroskey and Beatty, 1986).

مطالعات اولیه در باب ارتباط‌گریزی با مبحث ترس از صحنه و کم‌حرفی آغاز شد، تا آنکه مک‌کراسکی (۱۹۷۰) به طور مشخص ارتباط‌گریزی را "تشویش بسیار

زیاد از ارتباطات کلامی نخستین" تعریف کرد که بعدها مورد اصلاحاتی قرار گرفت و به "ترس و تشویش فرد که با توجه به ارتباطات واقعی یا آتی وی با شخص یا اشخاص دیگر نمود می‌یابد" مطرح شد (McCroskey, 1977). در ایران این تعریف با عنوان ارتباط‌گزیزی مشخص شده است، هرچند شاید بتوان واژه ارتباط‌هراسی را نیز معادل مناسبی قلمداد کرد. برای درک بهتر ارتباط‌گزیزی لازم به ذکر است که توجه شود ارتباط‌گزیزی با کمرویی^۱ متفاوت است. در ارتباط‌گزیزی فرد علاقه‌مند به ایجاد ارتباط است، اما به دلایلی دچار ترس و تشویش می‌شود. تواناییهای ارتباطی افراد می‌تواند موجب کاهش تعارض شود (Eshraghi and Salehi, 2010)، که این مسئله برای فروشندگان به‌خصوص نمایندگان بیمه که نیازمند تواناییهای متقاعدسازی و مذاکره بالا هستند، مشکل‌ساز می‌شود. با توجه به آنکه ارتباط‌گزیزی به طور کلی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است، به طور اخص در میان نمایندگان بیمه مورد توجه نبوده است. از این رو سؤالات این تحقیق شکل گرفت.

سؤال اصلی تحقیق: چه عواملی بر ارتباط‌گزیزی نمایندگان بیمه مؤثر است؟

سؤالات فرعی تحقیق:

۱. میزان ارتباط‌گزیزی نمایندگان فروش بیمه چقدر است؟
۲. وضعیت انواع ارتباط‌گزیزی در میان نمایندگان فروش بیمه چگونه است؟

۲. انواع ارتباط‌گزیزی

ارتباط‌گزیزی به چهار نوع، تقسیم می‌شود (McCroskey and Beatty, 1986):

۱. ارتباط‌گزیزی مبتنی بر شخصیت^۲، از ویژگیهای شخصیتی فرد است. نمره فرد از این نوع ارتباط‌گزیزی در شرایط مختلف و در گذر زمان تقریباً یکسان خواهد بود.

1. Shyness
2. Trait-like CA

۲. ارتباط‌گریزی موقعیتی^۱، در موقعیتی خاص حادث می‌شود. موقعیتهایی مثل ترس از صحنه یا اضطراب ناشی از شنوندگان جزو این دسته است.

۳. ارتباط‌گریزی مبتنی بر مخاطب^۲، مربوط به ترس و تشویش از مخاطب یا گروه خاصی است. این نوع از ارتباط‌گریزی، بیشتر از آنکه ویژگی فرد باشد، واکنش نسبت به شرایطی است که دیگری یا دیگران به وجود آورده است.

۴. ارتباط‌گریزی وضعیتی^۳ نوعی ارتباط‌گریزی است، که تنها افراد و یا گروه خاصی و در موقعیت ویژه‌ای آن را تجربه می‌کنند و در انتهای پیوستار ارتباط‌گریزی است. این ارتباط‌گریزی، اغلب موقتی و ناپایدار است.

انواع ارتباط‌گریزی مبتنی بر شرایط و حالت‌های چهارگانه دسته‌بندی شده است، صحبت‌کردن در گروه‌های کوچک، صحبت‌کردن در جلسات، صحبت‌کردن برای عموم و مکالمه‌های دونفره (McCroskey and Richmond, 1982)، هر چند حالات و شرایط دیگری هم ممکن است مورد توجه باشد مانند مصاحبه‌ها، صحبت رئیس و مرئوس، موقعیتهای نیازمند ابراز وجود و اظهارنظر و ...، اما در مطالعه‌ای مک‌کراسکی و همکاران (۱۹۸۵) اذعان داشتند نمره به دست آمده از پرسشنامه چهار حالتی همبستگی معنی‌داری با شرایطی که ذکر نشده است دارد. افرادی که میزانی از ارتباط‌گریزی دارند، در برقراری تعاملات با دشواریهایی روبه‌رو می‌شوند، این مسئله پیامدهای اقتصادی برای فرد و سازمان در پی دارد. با شناسایی و حل عوامل مؤثر بر آن می‌توان در زندگی روانی فرد و چرخه اقتصادی سازمان تحول ایجاد کرد.

۳. مروری بر ادبیات موضوع

ارتباط‌گریزی مفهوم جدیدی است که مطالعه علمی آن در سالهای اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. نخستین بار تمیز آن از مفاهیم دیگر با تعریف

-
1. Context-Based CA
 2. Audience-Based CA
 3. Situational CA

مک‌کراسکی (۱۹۶۸) امکان‌پذیر شد. تعاریف مشابه دیگری بعد از وی ارائه شده است، اگرچه این تعاریف ممکن است از جهاتی با هم متفاوت باشند؛ ولی در همه آنها وجوه مشترکی مانند استرس، ترس، دلوپسی و واکنشهای منفی در تعامل با دیگران به چشم می‌خورد (رحیم‌نیا و حسن‌زاده، ۱۳۸۸).

پژوهشهای محدودی در داخل کشور بر موضوع ارتباط‌گزیزی تمرکز کرده است. در مطالعه‌ای فاکتورهای پیش‌بینی‌کننده ارتباط‌گزیزی شفاهی، مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه میان زبان‌آموزان انجام شده است و ۴ متغیر عزت نفس زبان‌آموز، برونگرایی/ درونگرایی، جنسیت و سطح توانایی در زبان انگلیسی (به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر) را به‌عنوان مدل تحقیق در نظر گرفته است. نتایج تحلیل نشان داد که تمامی متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر پیش‌بینی‌کننده‌های متغیر وابسته (ارتباط‌گزیزی شفاهی) هستند (Rashidi, 2011).

اردشیرزاده و فرهنگی (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای، هوش عاطفی و تمامی مؤلفه‌هایش را دارای تأثیر معکوس بر ارتباط‌گزیزی تشخیص دادند. در میان متغیرهای مربوط به سازمان، تأثیر ادراک از فضای سیاسی نیز بر ارتباط‌گزیزی کارمندان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحلیل، تأثیر مستقیم ادراک از فضای سیاسی سازمان را بر ارتباط‌گزیزی کارمندان تأیید کرد.

رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۱۳۸۸) نشان دادند که میزان ارتباط‌گزیزی بین مدیران و کارکنان متفاوت است و در بین مدیران بیشتر است. آنها مشکلات به وجود آمده ناشی از ارتباط‌گزیزی را مورد بحث قرار دادند و پیشنهادهایی ارائه کردند.

در مطالعات خارجی می‌توان به پژوهش شی^۱ و همکاران (۲۰۱۵) اشاره کرد. آنها ارتباط صحبت با خود و میزان آن را با ارتباط‌گزیزی بررسی کردند. نتیجه نشان داد که هر چه صحبت کردن با خود، در جهت تقویت باشد میزان ارتباط‌گزیزی در

جمع کمتر خواهد بود. همچنین نتایج نشان داد آنهایی که ارتباط‌گزیزی بالایی را تجربه می‌کنند، در صحبت با خود، انتقاد زیاد از خود می‌کنند.

همیک و لی^۱ (۲۰۱۴) از زاویه حل مسئله به ارتباط‌گزیزی نگاه کردند. آنها تأثیر ارتباطات مجازی را بر ارتباط‌گزیزی افراد بررسی کردند. داده‌های پژوهش آنها نشان داد که در مباحثه بر موضوع یکسانی، افراد در شرایط مجازی به نسبت ملاقاتهای رودررو ارتباط‌گزیزی کمتری را تجربه می‌کنند.

در حوزه ارتباط‌گزیزی، مک‌کراسکی بیشترین مطالعات را انجام داده است، یکی از جدیدترین مطالعات وی در سال ۲۰۰۹ به جمع‌بندی آنچه در چهار دهه گذشته در خصوص ارتباط‌گزیزی مطالعه شده است، پرداخته است. وی همچنین در سال ۲۰۰۸ در مطالعه‌ای از سازه‌های جدیدی برای سنجش ارتباط‌گزیزی اجتماعی بهره گرفت. خلق و خوی انسانی (برونگرایی، روان‌رنجوری و روحیه)، ارتباط‌گزیزی، تمایل به ارتباط، میل به کنترل و سطح فردی ارتباط‌گزیزی اجتماعی متغیرهای این پژوهش بودند. نتایج نشان داد، ۷۲ درصد واریانس سطح فردی ارتباط‌گزیزی اجتماعی توسط برونگرایی و روان‌رنجوری قابل پیش‌بینی است. همچنین ترکیب خطی ارتباط‌گزیزی، تمایل به ارتباط و میل به کنترل، ۴۷ درصد واریانس سطح فردی ارتباط‌گزیزی اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آنها همچنین خاطر نشان کردند، زمینه شکل‌گیری ارتباط (مهمانی، اتفاقی دیدن و ...) و جایی که افراد همدیگر را ملاقات می‌کنند بر ارتباط‌گزیزی اجتماعی آنها اثرگذار است (Wrench et al., 2008)

مطالعات محدودی برخی دلایل ارتباط‌گزیزی را در درون افراد جست‌وجو کرده‌اند و برخی علل آن را بیرونی مفروض گرفته‌اند. برخی مطالعات نیز هر دو دسته را بررسی کرده است، اما فقدان مطالعه‌ای آمیخته در مطالعات داخلی و خارجی به چشم می‌خورد. مطالعه جامعی در سازمانهای ایران صورت نگرفته

است، به‌خصوص پرسش از افرادی که بیشترین میزان ارتباط‌گزیزی را ادراک کرده‌اند، مدنظر محققین نبوده است. روش مطالعه حاضر کمک می‌کند دلایل اصلی و کلیدی شناسایی شده و مطالعه با تمرکز بیشتر انجام گیرد. مدل سنجش ارتباط‌گزیزی به کمک پیشینه و با هدف سنجش میزان ارتباط‌گزیزی مدیر و راه ارتباطی طبق شکل ۱، تدوین شد. پرسشنامه ارتباط‌گزیزی دارای چهار مؤلفه گروه‌های کوچک، جلسات رسمی، مکالمه دونفره و سخنرانی است.

شکل ۱. نمودار مدل بخش کمی



منبع: مدل ارتباط‌گزیزی مک‌کراسکی و همکاران (۱۹۸۵)

۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش توصیفی پیمایشی است. با توجه به هدف پژوهش از روش آمیخته با طرح تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده استفاده شده است. در این طرح، اگر چه روش کمی در مرحله نخست انجام می‌شود، تأکید بر مرحله دوم و داده‌های کیفی است. در فاز اول تحقیق، نخست جامعه آماری تدقیق شد. جامعه آماری، نمایندگان یک شرکت بیمه‌ای، در شهر اهواز انتخاب شد. طبق آخرین تغییرات گزارش شده در پرتال این شرکت، تعداد افراد جامعه ۱۱۱ نفر بود که طبق جدول مورگان نمونه ۸۶ نفره به صورت تصادفی ساده برای توزیع پرسشنامه انتخاب شد. از پرسشنامه استاندارد ارتباط‌گزیزی مک‌کراسکی و همکاران (۱۹۸۵) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۲۴ سؤال است که ۴ نوع ارتباط‌گزیزی مشخص شده در شکل ۱ را می‌سنجد و هر

یک از مؤلفه‌ها دارای ۶ سؤال است. پرسشنامه پژوهش در طیف پنج سؤالی لیکرت تدوین شده بود و روایی صوری و محتوایی با بهره‌گیری از خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت رفتار انجام شد. تعداد ۴۰ پرسشنامه به منظور بررسی روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Amos16 انجام گرفت، شاخصهای برازش نشانگر برازش داده‌ها با مدل بود. پایایی نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول ۱ گزارش شده است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. طبق جدول ۱، پرسشنامه از روایی سازه و پایایی مطلوبی برخوردار بوده است و مدل برازش مناسبی برای سنجش ارتباط‌گزیزی دارد. روایی سازه به کمک تحلیل عاملی تأییدی (معنی‌داری بارهای عاملی بالای ۰/۳) سنجیده شد. طبق معنی‌داری شاخصهای نسبت خی دو به درجه آزادی (معنی‌داری مقادیر کمتر از ۲)، ریشه میانگین توان دوم خطای برآورد^۱ (معنی‌داری مقادیر کمتر از ۰/۱) و شاخص برازش تطبیقی^۲ مدل (معنی‌داری مقادیر بیش از ۰/۹) دارای برازش مناسبی است. پایایی پرسشنامه به کمک آلفای کرونباخ (معنی‌داری مقادیر بالای ۰/۷) سنجیده شد و مورد تأیید قرار گرفت.

-
1. RMSEA
 2. CFI

جدول ۱. روایی و پایایی

آلفای کرونباخ	شاخصهای برازش مدل	بارهای عاملی						مؤلفه
		سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	
۰/۷۳	نسبت خنثی دو به دو به درجه آزادی = ۱/۷	سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	۱. گروه‌های کوچک
	شاخص برازش تطبیقی = ۰/۹							
	ریشه میانگین توان دوم خطای برآورد = ۰/۱۴							
۰/۷	نسبت خنثی دو به دو به درجه آزادی = ۱/۸۸	سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	۲. جلسات رسمی
	شاخص برازش تطبیقی = ۰/۸							
	ریشه میانگین توان دوم خطای برآورد = ۰/۱							
۰/۷	نسبت خنثی دو به دو به درجه آزادی = ۲	سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	۳. صحبت‌های دونفره
	شاخص برازش تطبیقی = ۰/۷							
	ریشه میانگین توان دوم خطای برآورد = ۰/۲							
۰/۷۵	نسبت خنثی دو به دو به درجه آزادی = ۱/۶	سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	۴. سخنرانی
	شاخص برازش تطبیقی = ۰/۹							
	ریشه میانگین توان دوم خطای برآورد = ۰/۱۷							
۰/۷۵	نسبت خنثی دو به دو به درجه آزادی = ۰/۳۸	سخنرانی	صحبت‌های دونفره	جلسات رسمی	گروه‌های کوچک	گروه‌های کوچک	گروه‌های کوچک	ارتباط‌گزینی
	شاخص برازش تطبیقی = ۰/۹۹							
	ریشه میانگین توان دوم خطای برآورد = ۰/۰۱							

منبع: یافته‌های تحقیق

در روش طرح تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده، در فاز دوم تحقیق، پس از آنکه داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شد، برخی از مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند و داده‌های کیفی عمیقی از آنها برای تفسیر تهیه می‌شود (Creswell and Clark, 2007). این طرح به‌ویژه زمانی مفید خواهد بود که از مرحله اول، نتایج غیرمنتظره‌ای به دست آمده است یا مشارکت‌کنندگان خاصی مورد توجه واقع شده‌اند (Morse, 1991). در مطالعه حاضر مشارکت‌کنندگانی که از نظر پاسخ‌دهی به سؤالات بیشترین شدت ارتباط‌گزیزی را درک کرده‌اند، برای مصاحبه‌های فردی عمیق انتخاب شدند. در هر مصاحبه پرسش شد در شرایطی که این احساس را داشته‌اند عامل اثرگذار را چه چیزی تشخیص داده‌اند. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری داده‌ها ادامه داشت که تعداد ۱۶ مصاحبه صورت گرفته بود. به منظور ارزیابی داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد. سپس مصاحبه‌ها با افرادی که بیشترین میزان ارتباط‌گزیزی را گزارش داده بودند انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. در روش کیفی تحلیل تماتیک، با علم به آنکه داده‌ها به صورت مخفی در تجربه مشارکت‌کنندگان قرار دارد، پژوهشگر بر آن است ره‌آورد مصاحبه‌ها را در فرایند کدگذاری قرار داده و مضامین را احصا کند، در این روش در هر مرحله کدگذاری، تمام داده‌ها با دقت مورد تحلیل قرار گرفته و کد، مفاهیم و طبقه‌ها، علیت کدها، مفهوم‌ها و مقوله‌ها (طبقه‌ها) استخراج می‌شوند. در هر مرحله عبارتهایی که از نظر مفهوم به هم شباهت دارند در یک گروه قرار می‌گیرند (دانایی‌فرد و مکی‌نیری، ۱۳۹۱).

پس از توزیع پرسشنامه، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند. این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که دیگر داده‌های جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نمی‌آمد، در حقیقت داده‌ها به حد اشباع رسید. با ۱۶ مصاحبه، اشباع حاصل شد. از این تعداد مصاحبه‌شونده، ۹ نفر زن و ۷ نفر مرد بودند. از میان نمایندگان که به میزان یکسانی ارتباط‌گزیزی را ادراک کرده بودند به گونه‌ای مصاحبه‌شونده انتخاب شد

که تنوع ویژگیهای جمعیت‌شناختی و منطقه‌ای در کل به وجود آید. هر چند روایی و پایایی یافته‌ها در پژوهش کیفی در مراحل و گامهای آن انجام می‌شود، اما در پژوهش حاضر، به منظور بررسی روایی و پایایی سعی شد با استفاده از شیوه مقایسه مستمر^۱ و بازبینی مصاحبه‌شونده^۲ در هنگام بازبینی مقوله و بازبینی روایت پژوهش نیز توسط گروه مورد مصاحبه از یک سو و گروه متمایز^۳ برای تأیید صحت یافته‌ها از سوی دیگر، استفاده شود. همچنین یافته‌ها، به صورت مرتب با مشاهده پژوهشگران تطبیق داده می‌شد تا داده‌های واقعی و مرتبط با سؤالات گردآوری شود.

۵. تحلیل داده‌ها

طبق جدول ۲ ارتباط‌گزیزی نمره نسبتاً پایینی دارد به این معنی که از وضعیت مطلوبی برخوردارند. میانگین ارتباط‌گزیزی معادل $2/7$ است، در طیف لیکرت به معنای آن است که قریب به اتفاق افراد وضعیت مطلوبی دارند. این مسئله به دلیل نوع شغل و نیاز نمایندگی بیمه به تواناییهای ارتباطی است. در حقیقت افراد با میزان ارتباط‌گزیزی شدید اصلاً این شغل را انتخاب نمی‌کنند و اگر انتخاب کنند در مصاحبه‌ها و مراحل اولیه رد می‌شوند. کمترین و بیشترین میزان ارتباط‌گزیزی $1/54$ و $3/67$ تعیین شد که تأییدی بر پایین بودن میزان ارتباط‌گزیزی میان نمایندگان است. در میان ۴ حالت پرسش‌شده، بیشترین میزان ترس و تشویش را در سخنرانها تجربه کرده‌اند، که با میانگین $3/2$ مشخص شده است. هر چند در شغل نمایندگی بیمه، سخنرانی چندانی نیز انجام نمی‌شود و شاید بتوان یکی از دلایل را نیز همین اعلام کرد. در شرایط مکالمه‌های دونفره با میانگین $2/5$ و گروه‌های کوچک با میانگین $2/5$ ، کمترین میزان ارتباط‌گزیزی اعلام شد. این مسئله، با مشاهدات

-
1. Constant Comparison Method
 2. Member Check
 3. Discriminative Group

پژوهشگران تطابق دارد. میانگین ارتباط‌گزیزی در جلسات رسمی که عمدتاً نماینده‌ها برای بیمه‌های گروهی تلاش می‌کنند میزان بالاتری اعلام شد، که معادل ۲/۸ است. شایان ذکر است، این نوع بیمه‌ها سود بیشتری در مقایسه با بیمه‌های فردی در پی دارند.

جدول ۲. آمار توصیفی ارتباط‌گزیزی

گروه‌های کوچک	جلسات	صحبت‌های دونفره	سخنرانی	ارتباط‌گزیزی	
۲/۵	۲/۸	۲/۵	۳/۲	۲/۷	میانگین
۲/۷	۲/۸	۲/۴	۳/۲	۲/۷	میانه
۳/۱	۲/۸	۲/۴	۳/۱	۲/۱	مد
۰/۶	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۶۲	۰/۳	واریانس
۱	۱/۳	۱/۱	۱/۸	۱/۵۴	مینیمم
۳/۸	۴/۱	۴/۱	۵	۳/۶۷	ماکزیمم

منبع: یافته‌های تحقیق

با بررسی پرسشنامه‌ها، مشارکت‌کنندگان برای مصاحبه شناسایی شدند. پس از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، دلایل ارتباط‌گزیزی نمایندگان شناسایی و دسته‌بندی شدند که در جدول ۳ گزارش شده است و به شرح زیر هستند:

• دلایل فردی

ویژگیهای نماینده: جنسیت و اعتماد به نفس از جمله ویژگیهایی بود که توافق بیشتری بر آن بود. در رابطه با جنسیت، نماینده‌های بسیاری حتی نماینده‌های مرد معتقد بودند که جنسیت بر ارتباط‌گزیزی مؤثر است.

انگیزه: میزان سود و تلاش موردنیاز برای فروش نوع خاصی از بیمه، میزان ترس و تشویش نماینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این رابطه نماینده‌ای با کد ۱۳ بیان کرد: "وقتی سود ناشی از بیمه‌ای خیلی بالا باشد، اضطراب و ترس در مواجهه با مشتری خیلی زیاد است، زیرا نمی‌خواهم مشتری را از دست بدهم".

اطلاعات: به منظور ارائه خدمات مذاکره بهتر با مشتری، هر نماینده نیازمند داشتن اطلاعات کافی در خصوص بیمه‌ها و خدمات بعدی آنهاست. گاهی فقدان اطلاعات

کافی و یا عدم تسلط کافی به جزئیات، نماینده را نامطلع جلوه می‌دهد و گاهی همین ترس و اضطراب موجب ناتوانی در پاسخگویی به سؤالات می‌شود. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۱۱ بیان داشت: "وقتی بیمه‌ای جدید یا قوانین آن کمی تغییر کرده باشد، خیلی ترس دارم".

تجربه: هر چه تجربه نماینده بیشتر باشد و یا در فروش نوع خاصی از بیمه متبحرتر باشد، ترس و تشویش کمتری را تجربه می‌کند. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۷ بیان داشت: "همیشه اولین بار اضطراب و ترس بیشتری دارم و به مرور که مسلط‌تر می‌شوم، دیگر ترسی از فروش آن بیمه ندارم".

• دلایل محیطی

ناظر: مشاهده‌کننده مطلع و یا بانفوذ و دارای موقعیت اجتماعی خاص، بر ترس و اضطراب نماینده اثرگذار است. ترس از اشتباه‌کردن یا اشتباه توضیح‌دادن، میزان ارتباط‌گزینی نماینده را افزایش می‌دهد. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۱۲ بیان داشت: "وقتی فقط برای یک نفر توضیح می‌دهم راحت‌ترم تا زمانی که کسی صحبت‌های ما را می‌بیند، به‌خصوص اگر نفر سوم خیلی مطلع باشد که اوضاع خیلی بدتر است" و مصاحبه‌شونده با کد ۳ بیان داشت: "محیط خلوت‌تر برای توضیح دادن بهتر است".

مشتری: ویژگی‌های مشتری بر میزان ارتباط‌گزینی نماینده اثرگذار است. هر چه میزان اطلاعات مشتری بیشتر باشد نماینده ترس و اضطراب بیشتری را تحمل می‌کند.

شخصیت مشتری و عکس‌العمل رفتاری: نحوه رفتار مشتری بر ارتباط‌گزینی نماینده اثرگذار است. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۵ بیان داشت: "بعضی مشتریها خیلی حساس و نکته‌سنج هستند در مقابل آنها کمی می‌ترسم، ترس از اینکه اشتباه توضیح بدهم بنابراین مضطربم".

انتظارات مشتری: آنچه مشتری از یک نماینده می‌خواهد بر میزان ارتباط‌گریزی او مؤثر است. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۲ بیان داشت: "گاهی مشتریهای متوقع باعث هراس من می‌شوند".

موقعیت اجتماعی: قدرت یا نفوذ طرف مقابل گاهی موجب ترس نماینده می‌شود. در این رابطه اکثر نمایندگان توافق نظر داشتند. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۷ بیان داشت: "بعضی مشتریها که از نهادهای خاصی هستند، یا مثلاً در بیمه‌های گروهی، مشتری قدرت نفوذ بالایی دارد، می‌ترسم چیزی بگویم که موجب از دست دادن قرارداد شود".

• دلایل سازمانی ارتباط‌گریزی

اغلب نماینده‌ها دلایلی را ذکر کردند که مربوط به عملکرد یا قوانین کلی حاکم بر آن شرکت بیمه است.

قوانین مربوط به بیمه‌نامه‌ها: قیمت همیشه حرف اول را می‌زند. این مسئله در این شرکت بیمه که از نظر قیمت ساختار خشک و غیرمنعطفی دارد، بر میزان ارتباط‌گریزی نماینده‌ها اثرگذار بوده است. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۱۶ بیان داشت: "وقتی شعبه طرح تخفیف تعیین می‌کند، در صحبت با مشتری ترس کمتری دارم" و مصاحبه‌شونده با کد ۵ بیان داشت: "سیستم این شرکت طوری است که حتی به من اجازه نمی‌دهد از سود خودم تخفیف بدهم، ساختار مالی اش خیلی غیرمنعطف است، حتی بعضی بیمه‌ها به نسبت زحمتی که باید بکشیم، سود کمی دارد و به ترس و دلهره‌اش نمی‌ارزد".

آموزش: هرچه میزان آموزش قوانین و فنون ارتباطی بیشتر باشد، نماینده‌ها ارتباط‌گریزی کمتری را متحمل می‌شوند. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۱۶ بیان داشت: "آموزش مثل شارژ مجدد است و مرتب باید شارژ شویم، حتی اگر دوره‌ای را گذرانده باشیم، بعد از مدتها نیاز داریم به‌روز شویم تا در مقابل مشتریها ترس کمتری داشته باشیم".

مسائل مربوط به نماینده: عمل به تعهدات از سوی این شرکت بیمه‌ای بر ارتباط‌گزیزی نماینده اثرگذار است، در شرایط خرید بیمه‌نامه، مشتری بیمه را از نماینده می‌خرد و او را مسئول انجام تعهدات بعدی می‌داند. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۶ بیان داشت: "از اینکه آیا شعبه به قولی که من می‌دهم عمل می‌کند یا نه می‌ترسم. مثلاً در پرداخت خسارتها، مشتری را اذیت می‌کند یا نه". همچنین حمایت شعبه از امنیت شغلی و اختیارات نمایندگان نیز بر میزان ارتباط‌گزیزی تأثیر مستقیم دارد. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۱۲ بیان داشت: "مثلاً اگر دستگاه pos کم کار کند یا بیمه ثالث زیاد صادر کرده باشیم شعبه تذکر می‌دهد، به این ترتیب در مقابل مشتریها تشویش زیادی دارم که خواسته‌های شعبه رو برآورده کنم".

کارمندان شعبه: عملکرد و رفتار کارمندان شعبه به‌عنوان نیروی پشتیبان، بر ارتباط‌گزیزی نماینده‌ها در مواجهه با مشتریان اثرگذار است. برخورد بد کارمند شعبه که متصدی رشته بیمه‌ای خاصی است موجب می‌شود نماینده در هنگام مذاکره برای فروش آن، ترس و تشویش زیادی را متحمل شود. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۸ بیان داشت: "وقتی کارمند شعبه مربوط به یک رشته خاص بدقلق باشد، در فروش آن رشته ترس دارم که مبدا لازم شود به آن کارمند شعبه رجوع کنم". و مصاحبه‌شونده با کد ۵ بیان داشت: "اگر پشتیبانی از طرف شعبه ضعیف باشد، ناخودآگاه در مواجهه با مشتری مضطرب می‌شوم و ترجیح می‌دهم راجع به آن موضوع صحبتی نکنم".

برخورد با مشتریان نماینده‌ها: گاهی نماینده برای صدور بیمه‌نامه‌ها مجبور است مشتری را به شعبه ارجاع دهد، که بعضاً با برخورد غیرمشتري‌مدارانه کارمند شعبه مواجه می‌شود. این امر موجب می‌شود نماینده با پیش‌بینی شرایط آینده ترس و تشویش را در مذاکره برای فروش تجربه کند. در این رابطه مصاحبه‌شونده با کد ۱۲ بیان داشت: "اصلاً برای شعبه مهم نیست، تکریم ارباب رجوع را بیان می‌کند اما رعایت نمی‌کند".

جدول ۳. دلایل ارتباط‌گریزی

مقوله	مفهوم	کد
دلایل فردی	ویژگی‌های	۱. جنسیت
	نماینده	۲. اعتماد به نفس
	انگیزه	۳. میزان سود رشته موردنظر
		۴. میزان تلاش موردنیاز برای فروش نوع خاصی از بیمه
	اطلاعات	۵. داشتن اطلاعات کافی در نوع بیمه
		۶. نامطلع به نظر رسیدن
		۷. توانایی پاسخگویی به سؤالات
	تجربه	۸. ترس از اشتباه کردن
		۹. ترس از ناشی به نظر رسیدن
دلایل محیطی	ناظر	۱۰. مشاهده‌کننده مطلع
		۱۱. مشاهده‌کننده بانفوذ
	مشتری	۱۲. مشتری مطلع
		۱۳. ظاهر مشتری
		۱۴. شخصیت مشتری و عکس‌العمل رفتاری (مشتری حساس و نکته‌سنج)
		۱۵. انتظارات مشتری
		۱۶. موقعیت اجتماعی
	قوانین مربوط به بیمه‌ها	۱۷. تخفیف‌ها
		۱۸. نرخ غیر انعطاف‌پذیر
		۱۹. قیمت غیر منعطف
		۲۰. رقابت با بیمه‌های دیگر
۲۱. سود کم بیمه‌های وقت‌گیر		
۲۲. فنون ارتباطات		
۲۳. اطلاع‌رسانی بیمه‌های جدید و قوانین		
مسائل مربوط به نماینده	۲۴. تعهدات سازمان	
	۲۵. امنیت شغلی	
کارمندان شعبه	۲۶. میزان همکاری یا برخورد بد کارمند شعبه	
	۲۷. برخورد با مشتریان نماینده‌ها	

منبع: یافته‌های تحقیق

۶. بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمانهای امروزی، مهارت‌های نیروی انسانی است. نماینده‌های فروش، ویتترین شرکتهای بیمه‌ای هستند، که نقش آنها در سودآوری شرکتهای بیمه انکارناپذیر است. نمایندگان بیمه باید بتوانند با همکاران، کارکنان و مشتریان ارتباطات اثربخشی ایجاد کنند تا خدمات خود را به فروش رسانند. لذا، چنانچه میزان بالایی از ارتباط‌گریزی داشته باشند، نه تنها خود، بلکه کل سازمان متضرر خواهد شد. این در حالی است که امروزه با توجه به توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات شرایط برای افزایش میزان ارتباط‌گریزی افراد نیز فراهم است (Westerhoudt, 2008 Vos and).

در پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی نماینده‌های بیمه، طرحی دو مرحله‌ای اجرا شد. روشی که در آن نخست افراد مناسب برای مصاحبه به روش کمی شناسایی شد به گونه‌ای که بالاترین میزان ارتباط‌گریزی را دارا باشند؛ درحقیقت، طرح انتخاب مشارکت‌کننده به این دلیل اتخاذ شد که تعداد کثیری از نماینده‌ها دارای مهارت‌های ارتباطی بسیار بالا و اثربخش بوده و در صورتی که از آنها مصاحبه به عمل می‌آمد داده‌های با ارزشی به دست نمی‌آمد.

در مرحله نخست تحقیق، با استفاده از پرسشنامه استاندارد ارتباط‌گریزی مک‌کراسکی، شرایط و وضعیت نماینده‌ها شناسایی شد. به کمک مصاحبه‌های عمیق از افرادی که بیشترین میزان ارتباط‌گریزی را اعلام کردند، عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی شناسایی شد. عوامل شناسایی شده در قالب سه دسته فردی، محیطی، و سازمانی مشخص شد.

در مورد دسته دلایل فردی، ویژگیهای نماینده، انگیزه، اطلاعات و تجربه شناسایی شد. این نتایج با دستاوردهای قبلی همسویی داشت. رافک^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در خصوص جنسیت مطالعه کرده بودند. هر چند نمی‌توان بیان داشت که

زنان همواره ارتباط‌گزیزی بالاتری تجربه می‌کنند، اما می‌توان بیان داشت مردان و زنان در شرایط مختلف تجربه و احساس متفاوتی دارند. همچنین مک‌کراسکی (۲۰۰۸) ویژگی‌های فردی را مؤثر بر میزان ارتباط‌گزیزی تشخیص دادند. به منظور بهبود شرایط اطلاعاتی و تجربه نمایندگان، برگزاری کلاسهای تخصصی‌تر پیشنهاد می‌شود. در حال حاضر کلاسهای آموزشی برگزار می‌شود اما دسته‌بندی خاصی برای شرکت‌کنندگان وجود ندارد و همه افراد با تواناییهای متفاوت و نیازهای متفاوت کلاسهای یکسانی را تجربه می‌کنند که اختیاری است و نماینده‌های زیادی به دلیل عدم اختصاص اولویت، از شرکت در کلاس سر باز می‌زنند. درج آیین‌نامه‌های مکرر، دریافت بازخورد از میزان یادگیری، کلاسهای آموزشی بازی نقش موجب ارتقای مهارتهای فردی و افزایش اطلاعات و تجربه خواهد شد؛ همچنین حمایت از اشتباهات نمایندگان و یا وجود راهی برای جبران و تلاش انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری ایجاد خواهد کرد.

در زمینه دلایل محیطی، ناظر مطلع و ویژگیهای مشتری از جمله عوامل مؤثر بر ارتباط‌گزیزی شناسایی شد. این مسئله با مطالعات همیک و لی (۲۰۱۴) همسویی داشت. آنها معتقدند ارتباط‌گزیزی در ملاقات رودررو زیاد است. همچنین با دستاوردهای باس^۱ (۱۹۸۰) در مواردی مانند شهرت، عدم آشنایی و میزان توجه دیگران هم‌راستا بود. به منظور برطرف کردن عامل اول، کلاس آموزشی مکرر، تمرین کردن نماینده‌ها با هم در کلاس، برگزاری کارگاه‌های عملی و ... پیشنهاد می‌شود. در خصوص عامل دوم، کلاسهای اجباری رایگان تحلیل رفتار متقابل، روانشناسی، چگونگی رفتار مؤثر و محترمانه آموزش داده شود. همچنین با اطلاع‌دهی‌های رسمی و گاه رسانه‌ای، انتظارات مشتری متوقع در چارچوب قرار خواهد گرفت. با توجه به عملکرد رسانه که نه تنها تلویزیون را در بر خواهد

گرفت بلکه استفاده از پرتالهای اطلاع‌رسانی، شبکه‌های اجتماعی، و پیامکهای تلفنی نیز قابل بررسی است.

دلایل سازمانی، سومین دسته دلایل شناسایی شده به شمار می‌رود که شامل قوانین مربوط به بیمه‌نامه‌ها، مسائل مربوط به نمایندگان، آموزش و کارمندان شعبه می‌شود. این عامل بیشترین تأکید نماینده‌ها را به همراه داشت. از مهم‌ترین آنها می‌توان به برخورد کارمندان شعبه اشاره کرد. عدم تناسب درآمد و حجم کار و همچنین تفاوت درآمد نماینده‌ها با کارمندان شعبه مهم‌ترین دلیل عدم همکاری کارمندان و ایجاد ارتباط‌گزیزی نماینده‌ها ذکر شد. هر چند کارمندان در دفتر اصلی مشغول به کارند؛ اما تأثیر رفتار آنها را می‌توان در میزان فروش نماینده‌ها مشاهده کرد. رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۱۳۸۸) نیز در مطالعات خود ادراک از فضای سیاسی و عدالت سازمانی را بر ارتباط‌گزیزی مؤثر تشخیص دادند. طبق نظریهٔ برابری آدامز، افرادی که حس عدالت در سازمان ندارند، با تلاشهای خود سعی در تعدیل شرایط دارند و یکی از آنها کاهش ورودیهای طرف مقابل است. وضع قوانین حمایتی از نمایندگان و آموزش کارمندان شعب، در برطرف کردن این مشکلات راهگشاست. همچنین طراحی سیستم مبتنی بر کارانه‌ای که تک‌تک کارمندان، در فروش کلی شرکت سهیم باشند، در کاهش اختلافات درآمدی و افزایش کارایی کلی نقش بسزایی دارد. همچنین مطالعات گسترده‌تر به صورت کمی، به منظور امکان‌تعمیم‌دهی و سنجش میزان هر یک از عوامل مفید خواهد بود. در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل‌کننده نیز در روشن‌گری شرایط کمک‌کننده است و می‌توان روابط بهتری میان عوامل شناسایی کرد.

منابع

۱. ایلی، خ، نیک‌خواه فرخانی، ز. و صالح‌نیا، م.، ۱۳۹۳. مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی. پژوهشنامه بیمه، شماره ۳، صص ۹۵-۱۲۴.
۲. اردشیرزاده، م. و فرهنگ، ع.ا.، ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین هوش عاطفی و ارتباط‌گریزی. *مطالعات تحقیقات اجتماعی در ایران*، دوره اول، شماره ۴، صص ۲۷-۹.
۳. رحیم‌نیا، ف. و حسن‌زاده، ژ.، ۱۳۸۸. بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال اول، شماره ۲، صص ۲۱-۴۶.
۴. دانایی‌فرد، ح. و مکی‌نیری، پ.، ۱۳۹۱. فهم نظریه فرایند مدیریت فرادستان: پژوهشی کیفی در راهبردهای نفوذ به بالا. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال اول، شماره ۲، صص ۵۱-۶۹.
5. Bartoo, H. and Sias, P., 2004. When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 52, pp.15-26.
6. Buss, A.H., 1980. *self-conscious and social anxiety*. San Francisco: freeman.
7. Bramson, R.N., 2000. HR's role in mergers and acquisitions. *Training & Development*, 54(10), p.159.
8. Creswell J.W. and Clark, P., 2007. *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Eshraghi, H. and Salehi. L., 2010. The effect of organizational communicationssystem on interpersonal conflict in physical education offices of Ifahan province, IRAN. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 4 , pp.530-535.
10. Hammick, L. and Lee, M.J., 2014. Do shy people feel less communication apprehension online? The effects of virtual reality on the relationship between personality characteristics and communication outcomes. *Computers in Human Behavior*, 33, pp.302-310.
11. McCroskey, J.C., 1970. Measures of communication-bound anxiety. *Speech Monographs* , No 37, pp.277-269.

12. McCroskey, J.C., 1977. Oral communication apprehension: a summary of recent theory and research. *Human Communication Research*, 4(1), pp.78-96.
13. McCroskey, J.C., 2008. Communication apprehension: what have we learned in the last four decades, *human communication. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 12(2), pp.157-171.
14. McCroskey J.C., 2009. Communication apprehension: what we have learned in the last four decades. *Human Communication*, 12(2), pp.79-187.
15. McCroskey, J.C. and Beatty, M.J., 1986. Oral communication apprehension. *Shyness*, Springer and Business Media, New York.
16. McCroskey, J. C., Knapp, M.L., 1968. Communication research and the american labor union. *Journal of communication*, 18(2), pp.160-172.
17. McCroskey, J.C. and Richmond, V.P. ,1982. *The quiet ones: Communication apprehension and shyness*. Dubuque: Gorsuch-Scarbrick.
18. Mc Croskey, J. C., Beatty, M. J., Kearney, P. and Plax, T.G., 1985. The content validity of the PRCA-24 as measure of communication apprehension across communication context. *communication quarterly*, 33(3), pp.165-173.
19. Morse, J.M., 1991. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), pp.120-123.
20. Rafek, M.B., Ramli, N.H.L.B., Iksan, H.B., Harith, N.M. and Abas, A.I.B.C., 2014. Gender and language: communication apprehension in second language learning. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 123, pp.90-96.
21. Rashidi, N., Yamin, M. and Shafiei .E., 2011. Oral communication apprehension and affective factors: Self-esteem and introversion/extroversion. *Journal of English Language Teaching and Learning*, No.7, pp.145-174.
22. Shi, X., Brinthaupt, T.M. and McCree, M., 2015. The relationship of self-talk frequency to communication apprehension and public speaking anxiety. *Personality and Individual Differences*, 75, pp.125-129.
23. Vos, M. and Westerhoudt, E., 2008. Trends in government communication in The netherlands. *Journal of Communication Management*, 12, pp.18-29.

24. Wrench, J.S., Brogan, S.H.M, McCroskey, J.C. and Jowi, D., 2008. Social communication apprehension: the intersection of communication apprehension and social phobia, human communication. *A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 11(4), pp.401–422.

