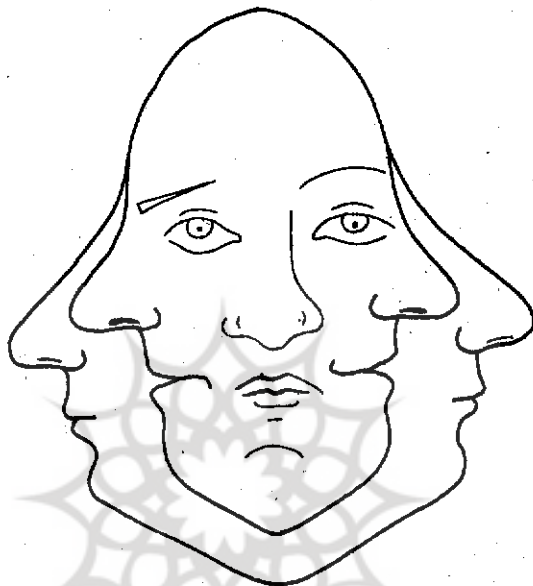


مدیریت ارتباطهای بین شخصی

نیما قربانی
قسمت اول



مهارتهای ارتباطی به عوامل متعددی باز می‌گردد که بخشی از آنها را در مقاله «چرا دیگه بچه نیستیم؟!» مورد بحث قرار دادم. در این مقاله چگونگی الگوهای متعدد ارتباطی و یا روشهای متفاوت را که مردم به طور طبیعی در مدیریت ارتباطات خود به کار می‌گیرند مورد بحث قرار می‌دهیم.

آموزش مهارتهای ارتباطی در نظامهای مختلف آموزشی همیشه جنبه ثانویه داشته است، و به طور کلی اینطور فرض می‌شود که هر فردی مهارتهای ارتباطات بین شخصی مناسب را بطور طبیعی در خانه، مدرسه، محل کار، و محافل دینی می‌آموزد (Sprafkin, 1996). هشیاری به اهمیت و اثر سبکهای متفاوت ارتباطات بین شخصی و نقشی که این ارتباطات در سلامت و موفقیت حرفه‌ای و اجتماعی افراد دارد، مطالعه سبک ارتباطی مردم با یکدیگر را به یکی از موضوعات مهم و نسبتاً جدید روانشناسی تبدیل کرده است. (Berg, 1996).

مهارتهای را ارتباطی مجموعه‌ای از رفتارهاست که کیفیت ارتباط شخص با شخص تعریف و یا مشخص می‌کند. آلفرد آدلر به عنوان روانشناسی که بر اساس زمینه ایدئولوژیک دمکراسی اجتماعی نظریه خود را مطرح کرد، نخستین شخصی بود که انسان را به عنوان موجودی

هر یک از ما بدون دانشی خاص می‌توانیم اشخاصی را که به لحاظ ارتباطی موفق تراند شناسایی کنیم. این افراد آنهایی هستند که توانایی برخورد اثربخش با دیگران را دارند و افراد مقابل نیز همواره مایلند با تمایل خود را برای ارتباط با آنها ابراز می‌کنند. چنین اشخاصی براحتی و با گشودگی با دیگران رابطه برقرار می‌کنند، به طرز اثربخشی صحبت می‌کنند، اخبار و پیامهای خود را براحتی و با روشنی در طول صحبت منتقل می‌کنند، و تماس خود را با دیگران با بر جا گذاردن یک احساس مثبت در آنها پایان می‌بخشند. در ارتباطات اداری - تجاری یک ارتباط موفق بر اساس توانایی بیان واضح دیدگاهها و نظرات شخصی، و بیان دیدگاههای مخالف بدون بر جای گذاشتن احساس مورد حمله واقع شدن در طرف مقابل مشخص می‌شود، و در یک مصاحبه شغلی نیز یک ارتباط اثربخش خود را در قالب توانایی متقاعد کردن سریع مصاحبه گر به اینکه من فردی شایسته، مسئول، و مناسب شغلی معین هستم نشان می‌دهد.

در مقابل چنین اشخاصی نیز افرادی وجود دارند که فاقد مهارتهای مذکوراند و معمولاً بر اساس ناراضایتی اشخاصی که با آنها ارتباط دارند به سادگی قابل شناسایی‌اند. تفاوت انسانها در پیوستار تواناییها و

(Submissiveness)، سلطه‌گری (Manipulation)، و پرخاشگری (Aggressiveness). تعریف و تطبیق این چهار الگوی ارتباطی به شرح زیر است:

- قاطعیت: توانایی برقراری ارتباط صریح (مستقیم و روشن)، صادقانه، و توأم با احترام متقابل.

- سلطه‌پذیری: توانایی برقراری ارتباط غیر صریح (غیر مستقیم و مبهم)، غیر صادقانه، و توأم با احترام به فرد مقابل.

- سلطه‌گری: توانایی برقراری ارتباط غیر صریح (غیر مستقیم و مبهم)، غیر صادقانه، توأم با احترام ظاهری و تصنعی.

- پرخاشگری: توانایی برقراری ارتباط نیمه صریح (مستقیم و مبهم)، صادقانه، بدون احترام متقابل.

□ توصیف چهار الگوی ارتباطی

همانگونه که در تعریف این الگوها مشخص است، فردی که از قاطعیت برخوردار است می‌تواند به گونه روشن و مستقیم پیامهای خود را در ارتباطات منتقل کند. اما با اینکه پیامهای وی مستقیم است، ماهیتی بدون احترام ندارد. در واقع قاطعیت هنر برقراری ارتباط و ارسال پیام به ترتیبی است که هم مستقیم و هم محترمانه باشد. خیلی از افراد به سبب دلمشغولی افراطی خود برای محترمانه برخورد کردن، به قدری پیامهای خود را به صورت غیر مستقیم منتقل می‌کنند که سبب پیچیدگی و قلب پیام می‌شود. اما ارسال پیام در مدل قاطعیت به ترتیبی است که پیام در عین شفافیت و مستقیم بودن در یک جو صمیمی و محترمانه ارسال می‌گردد.

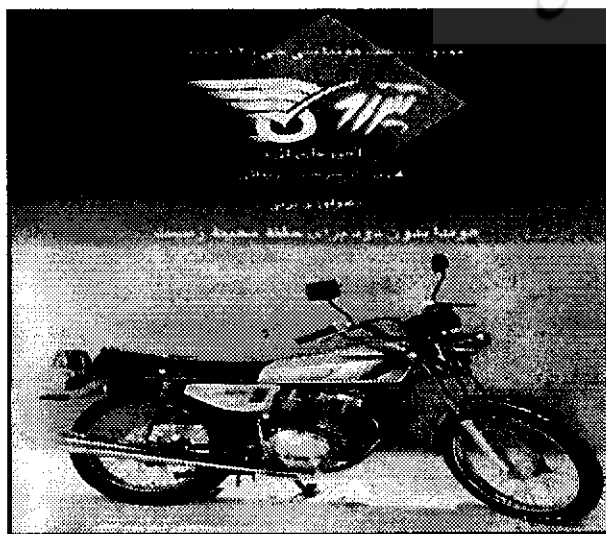
از طرفی دیگر و در ارتباط با موارد مذکور، ارتباطات قاطعانه تا آنجا

ضرورتاً اجتماعی که بر رفتاری هدفمند دارد تعریف کرد (Berg, 1996). پس از وی کارن هورنای اثر عوامل فرهنگی در شکل‌گیری اختلالات روانشناختی تاکید کرد و سه سبک ناپهنجار و نامتصطف حرکت به سمت مردم (مهرطلبی)، فرار از مردم (عزت‌طلبی)، و حرکت بر ضد مردم (برتری‌طلبی) را در روشهای ارتباطی مشخص ساخت (Horney, 1958). اما تقسیم‌بندی وی بیش از آنکه ماهیتی عینی داشته باشد، بر اساس علت‌شناسی و مفروضات نظریه وی بنا شده است. بر همین اساس، درک عینی و ساده مهارتهای ارتباطی نیازمند تقسیم‌بندی‌هایی است که بر اساس رفتار آشکار و قابل مشاهده صورت گرفته باشد و امکان ارائه مفهوم سازها و مفروضات متعدد در جهت تبیین الگوهای ارتباطی را از میان نبرد.

□ تقسیم‌بندی الگوهای ارتباطی

اگر بخواهیم به جای توجه به مفروضات نظری و علت‌شناسی، رفتار عینی را مبنای تقسیم‌بندی الگوهای ارتباطی قرار دهیم، می‌توان سبکهای ارتباطی افراد را به چهار مقوله تقسیم کرد. این روش تقسیم‌بندی در مدیریت نیز بیشتر قابل کاربرد است. این چهار مقوله را نایستی به ریخت و یا رگه‌های عمومی شخصیت مشتبه ساخت زیرا ریخت و رگه از کلیت و انتزاع بالاتری نسبت به الگوهای رفتاری برخوردار است و هر یک از الگوهای رفتاری ممکن است در ریختها و رگه‌های متعددی قابل ردیابی باشد.

در تعریف این چهار الگوی رفتاری مدلی را ارائه کرده‌ام که امکان شناخت تطبیقی هر یک از این الگوها را فراهم می‌کند. این چهار الگوی رفتاری عبارتند از قاطعیت (Assertiveness)، سلطه‌پذیری



که ممکن است صادقانه‌اند. به عبارت دیگر، بین آنچه که در فکر و احساسی فرد قاطع می‌گذرد و آنچه که عملاً در رفتار وی متجلی می‌شود هماهنگی و توافق وجود دارد.

نکته‌ای که در اینجا باید بر آن تاکید کرد پیامدهای پیامهای غیرصادقانه است. بر اساس نظریه شناختی تجربه‌ای خود (Epstein, 1998) که از پشتوانه تجربی بسیار محکمی برخوردار است، و همچنین بر اساس پردازشهای زیرنمادی ذهن (Bucci, 1995)، افراد کم و بیش می‌توانند احساسات و افکار پنهانی یکدیگر را تشخیص دهند. این توانایی در کودکان برجسته است زیرا در کودکان پردازشهای عقلی و انتزاعی هنوز خیلی تکامل نیافته و فعالیت پردازشهای تجربه‌ای و زیرنمادی تحت الشعاع پردازشهای عقلی قرار نگرفته است. از این روی، کودکان به طور کلی به نسبت بزرگسالان توانایی بیشتری در تمایز پیامهای صادقانه و

غیرصادقانه دارند. اما در مجموع می‌توان گفت که همه انسانها کم و بیش و به طور نسبی می‌توانند احساسات و افکار پنهانی را در دیگران تشخیص دهند. زیرا «رنگ رخساره» خیر می‌دهد از سیر درونی، اگر «سوی قصد گفتش

می‌داشت گوش... سوی نبض و جستش می‌داشت هوش، تا که نبض از نام کی گردد جهان - او بود مقصود جانش در جهان».

حال تصور کنید یک مدیر در نظام ارتباطی خود میان افکار و احساسات درونی و رفتار آشکارش هماهنگی وجود نداشته باشد در این صورت چنین مدیری باید بداند کسانی که با وی ارتباط دارند بطور نسبی قادرند ناهماهنگی آنچه را که در دل مدیر می‌گذرد و آنچه که به دیگران در ظاهر نشان می‌دهد تشخیص دهند. همین مسئله ممکن است سبب پیچیده شدن ارتباط، بالا رفتن احتمال برخورد مشابه در طرف مقابل، بی‌اعتمادی، و در نهایت به قطع ارتباط بینجامد. در صورتی که برخورد صادقانه بر اساس الگوی قاطعیت چنین مشکلاتی را به میان نمی‌آورد. بر اساس مولفه‌هایی که در تعریف قاطعیت ارائه شد، سه الگوی رفتاری دیگر نیز قابل درک می‌شوند. فرد کم رو یا سلطه‌پذیر کسی است که بسیار غیر مستقیم و مبهم برخورد می‌کند و از این روی پیامهای که در رابطه ارسال می‌کند، البته اگر ارسال شود، روشن نیستند. در عین حال

ارتباط فرد سلطه‌پذیر در یک جو صمیمی و توأم با احترام متقابل صورت نمی‌گیرد، بلکه بدون توجه به حرمت خود نگران بی‌احترامی نکردن به دیگران است. و بدیهی که چنین سبکی از ارتباط، علی‌رغم اینکه ممکن است در کوتاه مدت برای فرد مقابل خوشایند باشد، فاقد صداقت است. از سوی دیگر، ناتوانی در ابراز خواسته‌ها و تمایلات و عدم حفظ حرمت خود که وجه مشخصه اشخاص سلطه‌پذیر است، سبب شکل‌گیری تدریجی یک خشم پنهان و انباشته در افراد سلطه‌پذیر می‌شود. از این روی مشاهده رفتارهای انفجاری و مهارناپذیر در افراد سلطه‌پذیر، آنهم به صورت مبهم و گاهی جایجا شده در اشخاص بی‌گناه (مثل همسر و فرزندان) قابل پیش‌بینی است. ضرب‌المثل «از آن ترس که های و هوی دارد، از آن ترس که سو به تو دارد» تا حدودی مصداق چنین افرادی است. زیرا سرکوبی افکار، احساسات و تمایلات ظرفیت محدودی دارد و انباشتگی آنها

سبب تجمع و شکل‌گیری نیروهای مخربی می‌شود که تخلیه و افشای ناگهانی آنها ممکن است به نتایج بسیار ناگواری منجر شود. پژوهشهای تجربی در الگوی دلمشغولی (Wegner, Lane, 1995) اختفا نیز این امر را تأیید کرده‌اند.

سلطه‌گری نوع دیگری از

سبک برقراری ارتباط است که معمولاً با پرخاشگری مشتبه می‌شود در حالی که با آن متفاوت است. مشخصه اصلی سلطه‌گری یک دید غیرانسانی و ابزارگرایانه نسبت به انسانها، از جمله خود فرد سلطه‌گر، است. فرد سلطه‌گر کسی است که خود و دیگران را یک شی می‌بیند نه یک انسان، و به صورتی که در بلندمدت به ضرر خود وی تمام می‌شود دیگران را استثمار می‌کند. از این روی این الگوی ارتباطی بر اساس برخوردهای غیرصادقانه، غیرمستقیم و پیچیده و توأم با احترام ظاهری با هدف فریب و استثمار دیگران مشخص می‌شود.

پرخاشگری نیز بر اساس ارتباطات مستقیم و مبهم، صادقانه، و بدون احترام متقابل مشخص می‌شود. رفتار فرد پرخاشگر از صداقت برخوردار است زیرا آنچه که در دلش می‌گذرد بدون هیچ مهارتی در رفتارش عریان می‌کند. از سوی دیگر اگر چه چنین فردی به صورت مستقیم برخورد می‌کند اما در این برخورد مستقیم نه به خود احترام می‌گذارد و نه به دیگری. همچنین، گفته‌های فرد پرخاشگر روشن و

از آنجایی که قاطعیت یک الگوی ارتباطی آرمانی است نباید تصور کرد که در این دنیا می‌توان فردی بود که در تمام موقعیتهای زندگی خود قاطعانه رفتار می‌کند. اگر آدمی پیدا شود که در تمام موقعیتهای قاطعانه رفتار کند، هیچگاه عصبانی و یا دچار کم‌رویی نشود باید گفت که آدم نیست، بلکه نوعی آدم آهنی و یا رایانه است

الگوی ارتباطی را در نظر گرفت و قاطعیت را به عنوان یک الگوی آرمانی که هدفمان رسیدن به آن است مدنظر قرار داد. آرمانی که هیچگاه به طور کامل و تمام و کمال به آن نمی‌رسیم، اما هدفمان این است تا آنجایی که ممکن است به آن نزدیک شویم. اما در مجموع باید دانست که از منظری تئوریک، بهره‌گیری از الگوی ارتباطی قاطعانه بر الگوهای دیگر رجحان دارد و فرد را به اهداف خود سریع‌تر می‌رساند.

شفاف نیست. کافی است وقتی عصبانی می‌شوید به حرفهایی که می‌زنید دقت کنید. فرد عصبانی معمولاً کلی‌گویی می‌کند و پیامهایی که به دیگران ارسال می‌کند به دلیل مبهم بودن ارزش خبری ندارد. برای مثال، مادری که از دست کودک خود عصبانی است و به وی می‌گوید «خیلی بچه‌تد و بی‌تربیتی هستی» در واقع هیچ‌گونه اطلاعات اثربخش و روشنی به فرزند خود ارائه نمی‌کند تا کودک بتواند آن را راهنمای سلوک خود قرار دهد.

□ تقسیم‌بندی و شناخت افراد بر اساس چهار الگوی ارتباطی

همانگونه که ذکر شد الگوهای رفتاری و ارتباطی از ریخت و یا رگه‌های شخصیتی متمایز و از کلیت و انتزاع کمتری برخوردارند. از این روی نمی‌توان افراد را صرفاً در یکی از این چهار نوع الگوی رفتاری مقوله‌بندی کرد. گاهی به رفتارهای روزمره خودمان نیز نشان می‌دهد که همه ما گاهی عصبانی می‌شویم، گاهی رومون نمی‌شود حرفمان را بزنی، گاهی ممکن است دیگران را با انگیزه‌هایی متفاوت فریب دهیم، و گاهی نیز روشن و معقول برخورد می‌کنیم. از این روی آنچه که سبب می‌شود فردی را قاطع، پرخاشگر، و غیره در نظر بگیریم فراوانی ظهور رفتارهای مذکور است. هر فرد در این چهار الگوی ارتباطی نيمرخ خاص خود را دارد که بالاترین نمرات در هر یک از این چهار الگو، سبک ارتباطی وی را معین می‌کند.

نکته شایان ذکر دیگر در این زمینه پیوستاری ندیدن الگوهای رفتاری مذکور است. برای مثال، سلطه‌پذیری متضاد سلطه‌گری و یا پرخاشگری نیست و نمی‌توان تصور کرد فردی که پرخاشگر است هیچ‌گاه دچار کم‌رویی نمی‌شود. ممکن است یک نفر در برخی موقعیتها پرخاشگر باشد و در موقعیتهای دیگر بسیار کم‌رو. بسیاری از مردان ایرانی چنین الگویی دارند. به عنوان مثال برخی افراد در خانه پرخاشگراند و در محیط کار خود بسیار کم‌رو و سلطه‌پذیراند. از این روی این واقعیت را باید پذیرفت که همه ما از هر چهار الگوی ارتباطی مذکور استفاده می‌کنیم، منتها برخی از این الگوها فراوانی بیشتر دارد و برخی فراوانی کمتر.

از سوی دیگر، از آنجایی که قاطعیت یک الگوی ارتباطی آرمانی است نباید تصور کرد که در این دنیا می‌توان فردی بود که در تمام موقعیتهای زندگی خود قاطعانه رفتار می‌کند. اگر آدمی پیدا شود که در تمام موقعیتها قاطعانه رفتار کند، هیچگاه عصبانی و یا دچار کم‌رویی نشود باید گفت که آدم نیست، بلکه نوعی آدم آهنی و یا رایانه است هر انسانی هر قدر هم که فردی سالم و موفق باشد ممکن است در مواقعی از سبک ارتباطی قاطعانه خارج شود. بنابراین بایستی نسبت این چهار

نامی یویا
نامی گویا

اولین و تنها دارنده گواهینامه
بین‌المللی ISO 9001
در تولید لوازم خانگی
و پروفیل آلومینیومی