

# تجزیه و تحلیل مراوده‌امی

## نیازی بنام مطرح شدن

دکتر علی رضائیان

تحلیل رفتار این است که مفهوم " من " را از ابهام فریادی بیرون آورده و به زبانی بیان داشته‌اند که هر کس بدون اینکه روانکاو آموزش دیده‌ای باشد، می‌تواند آن را بفهمد و در شناخت " چرایی رفتار " آدمیان از آن استفاده کند . در این سبک تحلیل به مجموع هر " کنش " و " واکنش " یک " مراوده " گویند . برای مثال اگر مدیری به یکی از کارکنان بگوید :

" واقعا " کارت را خوب انجام داده‌ای "

( کنش )

و او پاسخ دهد :

" متشکرم " ( واکنش )

در این تعامل گفته می‌شود مراوده‌ای صورت گرفته است . این مراوده می‌تواند یک شکل ذهنی داشته باشد . برای مثال اگر ناگهان انگیزه‌ای در ذهن ما ایجاد شود که چیزی را به کسی بگوییم اما ممکن است خطابی را در درون احساس نماییم که امر کند :

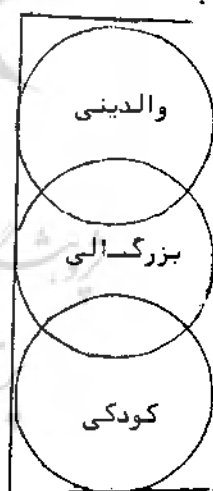
" آن چیز را مگو "

و در بعضی مواقع عدایی را بشنویم که اولی را تایید کند . این خطابه‌ای تصویری در ذهن حالت‌های " من " نامیده می‌شوند .

نظریه پردازان مدیریت از یک طرف مهارت انسانی را حیاتی‌ترین مهارت برای مدیر در هر سطحی و سازمانی دانسته‌اند و از طرف دیگر مهمترین نقشی را که برای وی قائل شده‌اند نقش هماوردی ( ترکیبی ) است . برای اینکه مدیر بتواند این نقش مهم و اساسی خود را خوب ایفا کند و توان کار با دیگران و از طریق آنان را در خود تقویت نماید نیاز به آشنایی با روشها فنون و الگوهای دارد که وی را در شناخت رفتار گذشته پیش بینی رفتار آینده ، هدایت ، کنترل و تغییر رفتار کسانی که با او کار می‌کنند کمک نمایند . تجزیه و تحلیل مراوده‌ای یکی از روشهای رفتار شناسی است که در این راستا می‌تواند مفید باشد . تجزیه و تحلیل مراوده‌ای، یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روانشناسی ابتدایی فروید است . زیگموند فروید اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع در شخصیت هر انسان وجود دارد که محرک رفتار او بوده آن را هدایت و کنترل می‌کند . بین مفاهیم در روانشناسی فروید " خود " " من " ، " من برتر " می‌باشد . ولی درک این مفاهیم و تشخیص مرزهای آنها برای روانکاوان در بکارگیری آنها بدون تمرین زیاد در روان درمانی مشکل است . یکی از خدمات عمده نظریه پردازان اینگونه

شخصیت هر فرد مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که در طی زمان شکل گرفته و به صورت عادات درآمده است و دیگران بتدریج آن مجموعه را شناساننده و معرفی وی در نظر می‌گیرند. این الگوها رفتاری در اثر ترکیبات مختلفی از سه حالت "من" برانگیخته می‌شود.

حالات من عبارتند از: من والدینی، من بزرگسالی و من کودکی. ناگفته نماند که سه واژه "والدینی" "بزرگسالی" و "کودکی" در اینجا معانی خاص دارند و نباید با معانی معمولی آنها اشتباه شود، به دیگر سخن همانگونه که بزرگسالان سه حالت "من" را دارا می‌باشند کودکان نیز از آن برخوردارند. بنابراین باید بخاطر داشت که این حالت‌های من، هیچ رابطه‌ای با سن آدمیان ندارد بلکه با سن روانی انسان سروکار دارد. هر چند که نمی‌توانیم این حالت‌های من را به طور مستقیم مشاهده کنیم ولی با ملاحظه رفتار می‌توانیم پی ببریم که در آن لحظه کدامیک از سه حالت "من" فعال است. سه حالت "من" را معمولاً به صورت زیر نشان می‌دهند:



خرده سیستم‌های  
"والدینی"  
"بزرگسالی"  
"کودکی"

حالت من "والدینی" نتیجه پیام‌هایی (قیود) است که آنها از والدین، برادران و خواهران بزرگتر، معلمین مدرسه، مربیان تربیتی و سایر افراد صاحب نفوذ در طول دوران اولیه زندگی دریافت می‌دارند. این پیام‌ها می‌تواند به صورت نوارهایی فرض کرد که در ذهن ثبت و ضبط شده‌اند.

این پیام‌ها در جای مناسب خود ذخیره شده آماده، پخش می‌باشند، آنچه که شما باید انجام دهید این است که مانند گرفتن شماره، تلفن دکمه، صحیح فشار داده پیام را دریافت نمایید. اگر دکمه دیگری را فشار دهید پیام متفاوت دیگری را دریافت می‌دارید. پس از پخش پیام نوار به حالت اول درآمده برای پخش مجدد آماده می‌گردد. برای مثال اگر رضا در حال خوردن بسا غذا بازی کند یک نوار بسیار معمول "والدینی" مانند نوار زیر شروع به پخش می‌نماید. "رضا بازی با غذا را بس کن و بشقاب را تمیز کن، مردم در سراسر جهان گرسنگی می‌کشند ولی تو با غذا بازی می‌کنی." اکنون باید ببینیم پدر رضا از کجا آنچه را مطرح کرده، یاد گرفته است، شاید از پدر و مادرش، که آنها نیز از پدر و مادرشان آموخته‌اند، به همین ترتیب ۱۰۰۰ اکنون آن را برای فرزندش تکرار می‌کند. این یک نوار والدینی است. آموخته‌اند که خوب است غذای داخل بشقاب تماماً خورده شود اگر غذایی در آن بماند ناپسند است. در واقع اگر نسبت به خودمان مین‌باشیم چنانچه امروز هم غذایی در ظرفمان بماند احساس گناه خواهیم کرد.

بدین ترتیب هنگامی که کسی از نظر ذهنی "نوارهای قدیمی" دوران کودکی را دوباره پخش می‌کند، تحت حالت "من والدینی" عمل می‌کند. مطابقت شده، چیزهایی نظیر "این کار درست است"، "آن کار غلط است"، "شما باید"، "شما نباید" می‌باشد. بنابراین حالت من والدینی ما قسمت ارزشیاب ما بوده، که رفتار ارزش گذاری شده‌ای را برمی‌انگیزد ولی باید بخاطر داشت که این رفتار ارزش گذاری شده، ضرورتاً دارای ارزش واقعی نبوده بلکه "ارزش آموخته شده" می‌باشد. در مثال، رضا که تمام غذای بشقابش را نمی‌خورد، شاید شایسته تر نبود پدرش می‌گفت: "اگر واقعاً گرسنه نیستی، فکر نکن که باید همه غذای بشقاب را بخوری" به ویژه اگر رضا کمی هم چاق باشد. بنابراین خوردن تمام غذای داخل بشقاب، خود، یک ارزش آموخته شده می‌باشد. زیرا در حقیقت خواه رضا تمام غذای بشقابش

را بخورد یا نخورد تأثیری بر گرسنگان دنیوا نخواهد گذاشت.

حالت منوالدینی بر دو نوع است :

" پرورشی " و " عیب جو " من والدینی پرورشی آن قسمت از شخصیت يك فرد است که دیگران رادرك کرده به آنها توجه دارد . رفتارنشأت گرفته از " من والدینی پرورشی " ممکن است رفتار دیگران را جهت بدهد ، ولی آنان را تحقیر نکرده احساس نادرست بودن بدانها نمی دهد .

" من والدینی عیب جو : بر رفتار وهمچنین شخصیت افراد حمله می کند . در واقع این احساس را به افرادی دهد که نه تنها رفتارشان خوب نیست بلکه ذاتا " نیز خوب نیستند . وقتی که افراد در حالت من والدینی عیب جو هستند ، بسیار ارزشیاب و قضاوت گرند . آنان همیشه آماده پاسخگویی با بکار بردن کلماتی نظیر " بهتر است " یا " باید " تقریبا " بهر چیزی که افراد به آنها بگویند ، هستند افراد بایک حالت منوالدینی عیب جوی شدید " بایدها " و " نبایدهایی " را برای دیگران وهمچنین برای خود قائل هستند . ( یعنی هم برای خود وهم برای دیگران تعیین تکلیف می کنند ) .

حالت " من بزرگالی " رفتاری رابرمسی انگیزد که صرفا " می تواند به عنوان رفتار منطقی ، معقول گویا و غیر احساسی ، تعریف شود ، رفتار نشأت گرفته از حالت من بزرگالی با تحلیلهای فرد قدرت حل مساله و تصمیمگیری منطقی وی مشخص می شود . افرادی که از حالت " من بزرگالی " عمل می کنند ، محتوای احساسی حالت " من کودکی " و محتوای ارزش گذاری شده ، حالت " من والدینی " خود را گرفته با واقعتهای دنیای خارجی مقابله می کنند . این افراد قبل از دست زدن به هر رفتاری ، بدیل های رفتاری خود ، احتمال موفقیت هر بدیل وارزشهای حاکم بر جامعه را مورد بررسی قرار می دهند .

همانطور که اشاره شد ، حالت " من کودکی " با رفتارهایی که به هنگام واکنش احساس فردیدارمی

شود همراه است . حالت " من کودکی " هر شخص دارا دارای انگیزههایی آنی و طبیعی و نگرشهای فرا گرفته شده از تجربیات کودکی می باشد . نظریه پردازان مرآوردهای شکلهای متعددی از حالت من کودکی را مورد بحث قرار داده اند . در این مقاله به دو نوع از حالت های " من کودکی " اشاره می شود . " من کودکی شاد " و " من کودکی مخرب " . افرادی که رفتارشان از حالت نوع اول می باشد کارهایی را انجام می دهند که بدان تمایل قلبی دارند ولی رفتارشان لطمه ای به کسی یا چیزی وارد نمی سازد ، افرادی که در حالت " من کودکی مخرب " هستند نیز کارهایی را انجام می دهند که تمایل دارند ولی رفتارشان به خودشان یا محیطشان یا دیگران صدمه می زند . در شناخت تفاوت میان این دو حالت " من کودکی " باید بخاطر داشت که رفتار بخودی خودشاد یا مخرب نیست بلکه مرآورده یا بازخورد دیگران چنین می باشد . برای مثال اگر حسن نقشه کش باشد و در حین کار آواز بخواند ، می تواند این کار از حالت " من کودکی شاد او " نشأت گرفته باشد ولی اگر احمد ( همکار او ) به وی گوید که آواز خواندنش مزاحم کاروی می شود و او همچنان به خواندن ادامه دهد ، از حالت " من کودکی شاد " به حالت " من کودکی مخرب " انتقال یافته است .

يك شكل از حالت " من کودکی مخرب " " من کودکی ناسازگار " می باشد ، هنگامی که بر افراد این حالت " من " غالب است ، به هر کس که به آنان بگوید چه بکنند ، گوش نخواهند داد ، آنان با بطور آشکار با انتخاب موضع منفی طغیان می کنند بازیرکانه ، با فراموشکاری ، خود را به گنجی زدن ، یا به تعویق انداختن از انجام چیزی که کسی از آنان می خواهد انجام دهند پفره می روند . افرادی که از حالت " من کودکی مخرب ناسازگار " رفتار می کنند آنچه را که شخص مقتدری از آنان بخواهد انجام دهند ، حتی اگر منطقی هم باشد انجام خواهند داد .

شكل دیگر حالت " من کودکی مخرب " ، " من کودکی سازگار " می باشد . وقتی خاستگاه رفتار افراد این حالت " من " باشد ، آنچه را که دیگران از

آنان بخواهند انجام می دهند . البته اگر فرد دلش بخواهد و انجام خواسته‌های دیگران از نظرش منطقی باشد انجام خواهد داد . در چنین موردی ، من کودکی " سازگار " بعنوان شکلی از " من کودکی شاد " در دسته بندی خواهد آمد . زیرا رفتار فرد به دیگران لطمه‌ای نخواهد زد و برای خود محیطش مخرب محسوب نمی شود . از آنجایی که " من کودکی سازگار " فرد را به مرور زمان مطیع محض بارمی آورد حتی هنگامی که خواسته‌های دیگران منطقی نباشد از این رو برای خود فرد مخرب خواهد بود . این افراد به وابسته بودن بیشتر تمایل نشان می دهند تا مستقل - شدن ، هنگامی که این امر پیش آید ، " من کودکی سازگار " شکلی از " من کودکی مخرب " می شود .

برای این افراد ، داشتن يك حالت " من کودکی فعال " که یکنواخت ، احساسی و گاهی وابسته باشد نشانه سلامت است . بهر حال بعنوان مدیر ، مامی خواهیم ایجاد شکلهای گوناگون سازگاری یا ناسازگاری " من کودکی مخرب " را مانع شویم .

رفتار نشات گرفته از حالت " من بزرگسالی " با رفتار برانگیخته شده از حالت " من کودکی " بسیار متفاوت است . رفتار نشات گرفته از من کودکی حالت واکنشی دارد ، چیزی رخ می دهد و شخص تقریبا " بلافاصله پاسخ می دهد . آنچه رخ می دهد ، به طور ذهنی پردازش نمی شود . تقریبا " مانع شد این است که از يك گوش رفته ، سرعت گرفته و از گوش دیگر خارج گردد . اما رفتار ناشی از حالت " من بزرگسالی " واکنش فوری نسبت به چیزی نیست ، بلکه صرفا " حاصل اندیشه و ارزیابی آگاهانه است .

### شخصیت سالم:

تمام مردم در زمانهای مختلف تحت تاثیر حالت‌های سه گانه من رفتارهایی را از خود بروز می دهند . يك فرد سالم شخصیتی دارد که تعادل را میان این سه حالت حفظ می کند . به ویژه میان من والدینی ، بزرگسالی و کودکی شاد " تعادل ایجاد می کند به عبارت دیگر افراد سالم قادرند بعضی اوقات

اجازه دهند حالت " من والدینی " غالب شود و بسیار منطقی فکر کنند و به حل مساله بپردازد . در مواقع دیگر آنها می توانند حالت " من کودکی شاد " را آزاد سازند تا شاد بوده یکنواخت و احساسی عمل نماید . با این همه در بعضی مواقع دیگر ، افراد سالم می توانند حالت من والدینی را کنار بگذارند و تجربه - اندوزی کنند . آنان ارزشهایی را ایجاد می کنند که به سرعت و مؤثر بودن تصمیم گیری کمک می کند .

در حالی که تعادل میان سه حالت من ، سالم ترین شکل به نظر می رسد ، چنین می نماید که بعضی از مردم اغلب تحت تاثیر يك یا دو حالت من می باشند . این مساله به ویژه هنگامی که من بزرگسالی کنترل را در دست ندارد و شخصیت فرد تحت سلطه " من والدینی عیب جو " یا " کودکی مخرب " باشد ، ایجاد مشکل می کند . وقتی که چنین وضعی در افراد بروز می کند مشکلاتی را در نیای کار برای مدیران ایجاد می کند .

دقیق تر اینکه ، افراد زیر سلطه من کودکی که اساسا " من کودکی مخرب می باشد چندان بطور منطقی به حل مساله نمی پردازند . زیرا در سالهای اولیه ، زندگی آموخته اند که کارها را با بیخ زدن ، فریاد کشیدن و احساسی بودن می توان انجام داد . در بیشتر موارد استدلالی برخوردار کردن با آنان خیلی مشکل است . بجای اینکه مسایل خود را خودشان حل کنند می خواهند که مدیران یا افراد دیگر به آنها بگویند که چه به کنند ، در کجا و چگونه کار را انجام دهند . یا اینکه کار صحیح چیست؟ کار غلط و خطا کدام است؟ خوب چیست؟ ، بد کدام است؟

افراد زیر سلطه من والدینی که اساسا " من والدینی عیب جومی باشد نیز چندان به طور منطقی به حل مساله نمی پردازند . زیرا از نظر آنان ، صحیح چیست و نادرست کدام است معین است ، به نظر می رسد برای هر چیزی جوابی دارند . ویژگی این افراد این است که می گویند : ببین ، مرا با واقعیتها گیج مکن ، من تصمیم خود را گرفته ام ، در حقیقت مهم نیست که چقدر اطلاعات واقعی به این افراد داده شود زیرا خوب و بد یا باید ها و نبایدها برای اینان از

قبل تعیین شده است .

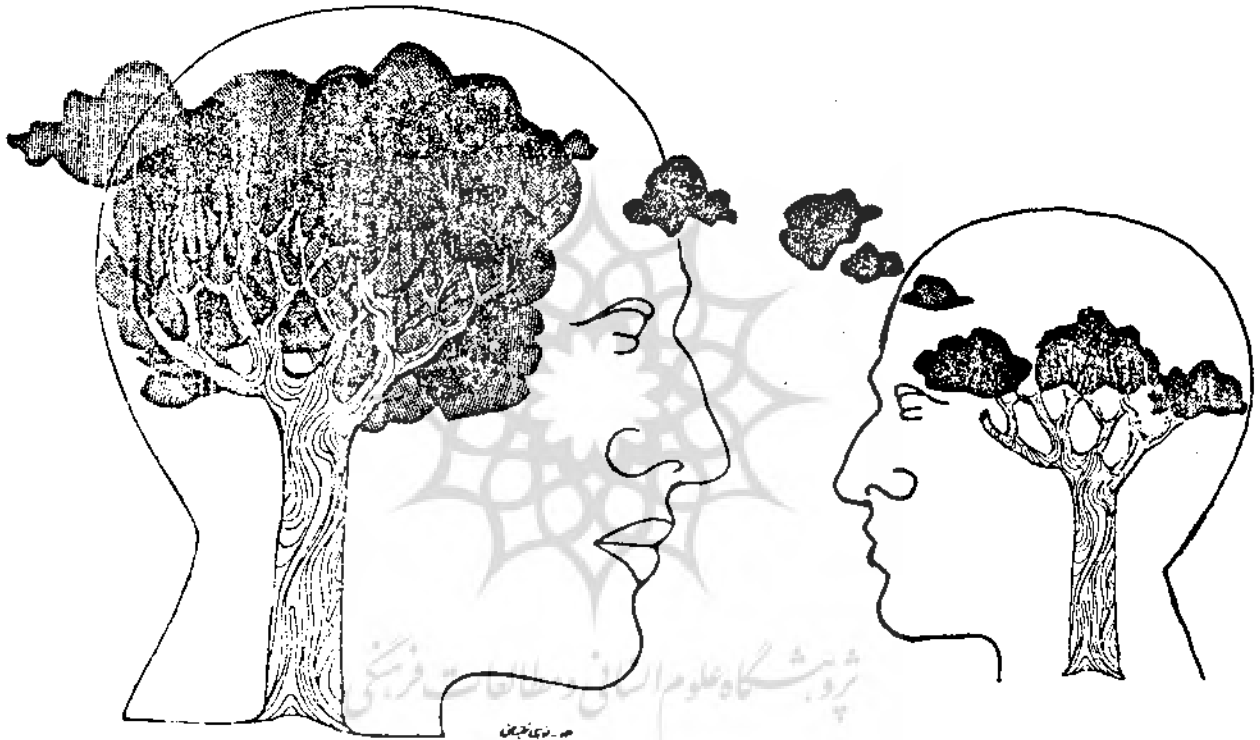
حتی افراد تحت سلطه من بزرگسالی نیز می تواند باعث دردسر باشند . زیرا کار کردن با آنان بسیار خسته کننده می باشد . این افراد اغلب " مست کار " می باشند . شبیه دیگران به نظر نمی رسند . هرگز نمی توانند نظم خود را برهم زده به تفریح بپردازند .

از این رو تعادل میان سه حالت من ، شخص سالمی را می سازد که می توان با او کار کرد .

انتخاب سبک رهبری ، به جمع آوری اطلاعات می پردازد و از آن پس سبک مناسب را انتخاب می کند . سبک انتخاب شده توسط حالت " من بزرگسالی " عموماً " آزادی فراوانی برای کارکنان قائل است و زمینه را برای شرکت آنان در فرآیند تصمیم گیری فراهم می آورد .

### نیازی به نام " مطرح شدن " :

در مراودات میان آدمیان حداقل دوتبادل صورت



می پذیرد . یکی " اطلاعات " و دیگری " شناخته شدن " یا " مطرح شدن " هر فریب برای دیگری است . توجه و تقصدی که به دیگران می شود می تواند همراه با تماس فیزیکی باشد یا نباشد . در دوران کودکی تماس فیزیکی یا به تعبیری درآغوش گرفتن لازمه ارضاء نیاز " مطرح شدن " می باشد که آن را نوازش گویند . مادران با تجربه به خوبی می توانند تشخیص دهند گریه فرزندشان ناشی از گرسنگی ، تشنگی ، درد است یا نیاز به " مطرح شدن " و به اصطلاح " نوازش " و مورد توجه قرار گرفتن . ولی هرچه انسان در مسیر رشد پیش می رود نیاز به تماس فیزیکی کاهش می

### تجزیه و تحلیل مروده ای و نقش آن در رهبری :

مدیرانی که عمدتاً " از یک حالت " من " بـ سایر دیگران مروده دارند در انتخاب سبک رهبری محدودیت خواهند داشت . برای مثال مدیری که خاستگاه رفتار وی حالت " من والدینی " باشد به سبک اتوکراتیک تمایل نشان می دهد . یا اگر خاستگاه رفتار مدیر حالت " من کودکی " باشد ممکن است سبک خودمختاری را پیش گیرد . سرانجام ، مدیری که احساس می کند خودش و دیگران ارزشمندی باشند و خاستگاه رفتار او حالت " من بزرگسالی " رشد یافته است قبل از

یابد و بخشی از این نیاز از طریق توجه و تفقد سمبلیک ارضاء می‌گردد . " شناسایی " حاصل از هر مرآوده می‌تواند مثبت ، منفی یا ترکیبی باشد . هرگاه از مرآوده‌ای احساس رضایت شود و شادی آفرین باشد مرآوده را مثبت نامند . و در صورتی که مرآوده‌ای دلسردی ، ناکامی ، نفرت ، انزجار به بار آورد . مرآوده را منفی خوانند . حالت سوم مرآوده ، بشری ، مرآوده ، ترکیبی است که در آن بازخور مثبت و منفی با هم داده شود . برای مثال اگر مدیر به یکی از کارکنان بگوید :

" برنامه خوبی تنظیم کردی ، علی‌رغم اینکه تجربه کمی در زمینه برنامه نویسی داری "

در این کنش ، خاستگاه رفتار مدیر حالت " من والدینی " است که حالت " من کودکی " کارمند را مورد خطاب قرار داده است .

اگر پذیرفته شود که یکی از نیازهای اساسی هر انسانی نیاز به " مطرح شدن " و ابراز وجود است بدون شك شخص برای ارضاء آن سخت تلاش خواهد کرد . برای مثال افرادی که نادیده انگاشته شده‌اند برای ابراز وجود خویش به

هر نوع فعالیت خلاقی دست می‌زنند . بسیار دیده شده در خانواده‌هایی که میان فرزندان بخاطر برزخ — تفاوت‌های ظاهری فرق قائل شده‌اند آنانی که مورد کم مهربی پدر و مادر قرار می‌گیرند معمولاً در جوانی تر پرکارتر و صبورتر هستند زیرا تلاش می‌کنند تا از طریق مثبت ابراز وجود نمایند و در پیش پدر و مادر یا دیگر

افراد مهم در زندگی‌شان مطرح باشند . اگر از این طریق موفقیتی در ارضاء نیاز " شناسایی " یا " مطرح شدن " حاصل نشود بسیار سریع فرامی‌گیرند که روش‌های

دیگری برای برآورد ساختن نیازشان وجود دارد . برای مثال دعوا یا خواهر و برادر یا دیگران ، دستورات بزرگترها را خوب اجرا نکردن یا سر باز زدن از انجام دادن آنها ، صدمه زدن به خود یا کسی یا چیزی و غیره .

کسی که هریک از کنش‌های بالا را از خود نشان دهد احتمالاً " واکنش منفی دریافت خواهد کرد . و لسی تجربه نشان می‌دهد اگر به آدمیان حق انتخاب میان دریافت واکنش منفی یا عدم " شناسایی " داده شود

بیشتر آنان اولی را انتخاب خواهند کرد . برای اینگونه افراد هر نوع مطرح شدنی ، چه مثبت و چه منفی بر مطرح نبودن ترجیح دارد . واکنش سرد و منفی بهتر از هیچ است . این موضوع دقیقاً " در مسوورد کارکنان نیز صدق می‌کند .

کارمندی که منظم ، وقت شناس و دقیق است ولی مدیرش توجهی به او ندارد کم‌کم فرامی‌گیرد که بسرای ابراز وجود باید بی‌نظم شد . هرچند که حاصل آن تنبیه باشد . یا کارمندی که نمی‌تواند با دعوا ابراز وجود نماید ناگهان دستش زیر چرخ یا دستگاه می‌رود و بدین ترتیب دیگران وجود او را حس کرده با او ابراز هم‌دردی می‌کنند .

بعضی از صاحب نظران تجزیه تحلیل مرآوده‌ای اعتقاد دارند که همه آدمیان همواره به دنبال کسب " شناسایی " مثبت هستند . افراد نابینا یا آنانی که احساس خودکم بینی دارند در پی کسب " شناسایی " منفی می‌باشند . مرآوده منفی تعامل اجتماعی را کامل می‌کند زیرا بزم اینان تعادل و موازنه برقرار می‌گردد . برای مثال هنگامی که کارمندی به نام رضا بخاطر تاخیر مورد انتقاد قرار گیرد و او نیز خود را مقصر بداند تصور تنبیه در او ایجاد می‌شود هرچند که تنبیه اثر چندانی بر حل مساله او ندارد ولی شایسته است که مدیر از حالت " من بزرگسالی " رفتار کند و بگوید :

" سلام رضا ، امروز صبح مشکلی داشتی ؟ "

از این پس گفتگو میان آنان برای حل مساله به حالت " من بزرگسالی " تبدیلی می‌شود و احتمال تاخیر در آینده بسیار کاهش می‌یابد .

آگاهی مدیران از " شناسایی " های شرطی و غیر شرطی می‌تواند برایشان کار ساز باشد " شناسایی " شرطی آن است که کارکنان بدانند در صورت انجام دادن صحیح کار یا اجتناب از ایجاد مشکل حاصل خواهد شد . این نوع " شناسایی " برای رشد کارکنان مفید است زیرا ابهامی در تنظیم رفتارهای خود نخواهند داشت .

" شناسایی " غیر شرطی آن است که بدون هیچ ارتباطی با رفتار فرد حاصل شود . برای مثال

- 3- Super ego
- 4- Stimulus
- 5- Response
- 6- Transaction
- 7- Parent ego state
- 8- Adult ego state
- 9- Child ego state
- 10- Strokes

مدیر بگوید : " شما را دوست دارم " و دلیل و چرایی دوست داشتن ، رفتار فرد نباشد . " شناسایی " های غیر شرطی می تواند گمراه کننده باشد زیرا کارکنان نمی دانند چگونه می توان آن را بدست آورد . آنچه که حائز اهمیت است آگاهی مدیر نسبت به نیازهای گوناگون کارکنان و ارضاء هر چه ممکن آنها قبل از بروز هرگونه رفتار غیر منطقی می باشد .

- 1- Id
- 2- Ego

