

درهای باز و بسته در ارتباطات

ترجمه مهری نوحی

مقدمه:

یکی از مسائل مهمی که امروزه در علم مدیریت مطرح است، برقراری ارتباط خوب با کارکنان می‌باشد. این موضوع از دیدگاهها و جهات مختلف و توسط صاحبان نظران زیادی مورد بحث و گفتگو قرار گرفته است. با نگاهی اجمالی بر این نظریات درمی‌یابیم، تمام این صاحبان نظران بر یک موضوع اتفاق نظر دارند و آن موفقیت مدیر در صورت توفیق در ایجاد ارتباط صحیح با کارکنانش می‌باشد. بدین ترتیب اهمیت موضوع از دیدگاه این علم نیز مشخص‌تر می‌گردد.

ارتباط را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی، مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان، بلاواسطه و یا با واسطه^۱ و یا «ارتباط، انتقال اطلاعات از یک منبع به منبع دیگر و درک آن توسط آن منبع می‌باشد»^۲ با توجه به تعاریف بالا، حال فرآیند ارتباط^۳ را مورد بررسی قرار می‌دهیم:



۱- مراحل یک الگوی ارتباطی

۱- دکتر الوسی، کتاب مدیریت عمومی

فرآیند ارتباط:

متفاوت مورد توجه قرار گرفته که امید است ترجمه و ارائه آن بتواند برای مدیران و صاحبان این علم مفید واقع گردد. البته باید اذعان داشت، در زمان ارائه این مقاله (در سال ۱۹۵۲ و چاپ مجدد آن در سال ۱۹۹۱ توسط مجله Harvard Business Review نظریات ارائه شده در مورد اهمیت گوش دادن و اما اصلاح طلبانه بوده و شاید امروزه این موضوع به سادگی درک نشود که در آن زمان این نظریات باعث ایجاد یک جنبش گردید. "روگرز" و "رولتیز برگر" نه تنها قلمرو جدیدی را که روش اخلاقی قدیم را مورد نکوهش قرار می داد، پایه ریزی نمودند، بلکه با فداست اصل سلسله مراتب که جامعه به آن معتقد بود، نیز به مبارزه پرداختند. آنها به مدیران پیشنهاد دادند که به افکار زیردستان خود اهمیت بدهند و احساسات آنان را به طور جدی درک نمایند. امروزه مدیران به خوبی به این نتیجه رسیده اند که چگونه "گوش دادن" خوب باعث ایجاد یک ارتباط خوب نیز می گردد. با وجود این، آنچه مشکل به نظر می رسد عمل نمودن به این موضوع است و دلیل این امر نیز می تواند چنین باشد که اصولاً درسهای آسان به آسانی نیز می تواند فراموش شود. و دلیل دیگر اینکه این درس به آن سادگی هم که بویستگان آن حدود چهل سال قبل به ما گفته و ارائه داده اند، نیز نمی باشد و

همان گونه که در الگو (مدل) ارتباطی مشاهده می شود در یک فرآیند ارتباطی چهار عامل مطرح می باشد:

فرستنده، دریافت کننده، مجاری ارتباط و نمادها یا علائم. در مرحله اول، فرستنده پس از فکر نمودن، موضوع مورد نظر خود را در قالب نشانه هایی خاص متلاً صحبت نمودن با زبانی مشترک به گیرنده انتقال می دهد و او پس از دریافت و از رمز خارج کردن پیام آن را درک می نماید و بازخورد نیز بازتاب این درک و فهم می باشد. اما چنانچه فرستنده از نشانه ها و رمزهای استفاده کننده گیرنده نتواند آنها را درک کند بدیهی است ارتباط نیز برقرار نخواهد شد و در اینجاست که موانع ارتباط به وجود می آید و ایجاد ارتباط مجدد ضرورت پیدا می کند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که یکی از دشواریهای کار در ایجاد ارتباط وجود موانع است که با بررسی و از بین بردن آن می توان به نتیجه مطلوب دست یافت. باید اضافه نمود در این مورد نیز از طرف صاحبان نظران، بررسیهای زیادی انجام پذیرفته و توصیه های قابل توجهی نیز به مدیران ارائه شده است. در مقاله حاضر نیز که توسط دو اندیشه مند به نامهای "کارول روگرز" و "رولتیز برگر" به رشته تحریر درآمده این موضوع (درهای باز و بسته در ارتباطات) از دیدگاهی

۴- پروفسور کارول روگرز (Carl R. Rogers) استاد روانشناسی دانشگاه شیکاگو در سن ایالتی شده.

۵- پروفسور رولتیز برگر (J. Roethlisberger) استاد روابط انسانی دانشگاه هاروارد در سال ارائه شده.

به طور کلی خوب گوش دادن مشکل تر از صحبت کردن در مورد آن است و این تازه نیمی از داستان است. مشکل دیگری که در مقاله به آن پرداخته شده و به عنوان یک مانع بزرگ بر سر راه ایجاد یک ارتباط مؤثر مطرح گردیده، تمایل به ارزیابی توسط گیرنده پیام است، که در این صورت پیام نه درک می شود و نه واقعاً شنیده خواهد شد. ماجرای بیل و اسمیت - که در مقاله دوم به آن خواهیم پرداخت - نیز امروزه مرتباً تکرار می شود، بنابراین دوباره پرداختن به این دو مقاله که توسط یکی از استادان دانشکده مدیریت هاروارد^۷ در سال ۱۹۹۱ صورت پذیرفته می تواند نه تنها مؤثر و کارآبودن روشهای ارائه شده را به اثبات رساند، بلکه یادآور یک نظریه قوی و پیدانمودن نقاط قوت و ضعف آن نیز خواهد بود. از طرفی باید گفت مشکلات دیگری نیز برای عملی نمودن نظریات ارائه شده وجود دارد، برای مثال یکی از این مسائل کسب وقت مدیران است. برای اینکه مدیری بتواند به دقت به سخنان کارمند خود گوش دهد، باید وقت زیادی صرف نماید و مدیران معمولاً چنین وقتی را ندارند. در دنیای تجاری امروزه که تأکید زیادی بر سرعت می شود (برای مثال پستهای شبانه کامپیوترهای سریع و رقابت براساس سرعت) معمولاً مدیران مجبورند وقت کمتری برای ارتباط با تکنیک افراد بگذارند و یا در مثال ارائه شده در مقاله دوم جان (ونس) سازمان) شاید بتواند اعتماد بیل (کارمند سازمان) را

فقط به وسیله تعهد برای عدم ارزیابی در گوش دادن فراهم نماید و بیل موارد دیگری را در رفتار و شخصیت رئیس خود، برای اینکه تصمیم بگیرد آیا می تواند آزادانه با رئیس خود صحبت نماید یا خیر، مورد نظر قرار می دهد. به طور مثال، مواردی مانند منظور او، انصاف او، و یا حتی صلاحیت مدیریت او و تنها وقتی این تشخیص مثبت باشد، بیل به پیشنهاد رئیس خود، پاسخ می دهد. اما علیرغم محدودیتهایی که ذکر شد، مطالب ارائه شده در این مقالات می تواند، نقاط قوت زیادی هم داشته باشد که تا حدودی به آن اشاره گردید. در پایان امید است با مطالعه دقیق این نظریات بتوانیم در عمل نیز جهت ایجاد یک ارتباط مؤثر موفق باشیم. انشا...

(درهای باز بسته در ارتباطات)

بخش اول: کارول. آر. روموز

ممکن است، علاقه مندی من به مسائل مربوط به ارتباطات به عنوان یک روانکار عجیب به نظر برسد، اما در حقیقت تمام کار یک روانکار به شکست و یا پیروزی او در ارتباطات بستگی دارد. چنانچه فرد از نظر احساسی در درون خود به یک تعادل نرسد، ارتباط او با دیگران نیز صدمه خواهد خورد. به عبارت دیگر عدم آگاهی از تمایلات فرد و یا انکار آن در راه ارتباط او با دیگران مشکلاتی را به وجود می آورد که باید هم در درون و هم در ارتباطات

۷- پروفیسور John d. Gabarrn استاد مدیریت منابع انسانی در دانشکده مدیریت هاروارد می باشد.

شخصی خود این مشکلات را تحمل نماید. هدف روانکاری^۴ کسک روانکاو به افراد جهت دستیابی به اهداف فردی آنان می‌باشد و موقعی که فرد به این هدف نایل آمد، می‌تواند بیشتر، آزادانه‌تر و مؤثرتر با دیگران ارتباط برقرار کند. بنابراین روانکاری^۵ یک ارتباط خوب با خود و مردم می‌باشد و البته می‌توانیم از این عبارت در موارد دیگر نیز استفاده کنیم و در عین حال صحیح هم باشد. و به جرأت می‌توان گفت که یک ارتباط خوب با آزاد یا خود یا با مردم همیشه شفاف‌بخش است.

در طول مدت تجربیاتم در مشاوره و روانکاری، دریافتم که یک مانع اصلی برای ارتباط وجود دارد و آن این است: تمایل افراد به ارزیابی، بدین معنی که افراد در تمام مدتی که به سخنان دیگری گوش می‌دهند، در حال ارزیابی او می‌باشند. خوشبختانه، در کنار این موضوع نیز کشف نمودم، اگر مردم چگونه "گوش دادن" را که توأم با درک و فهم نیز باشد، بیاموزند، می‌توانند تمایل به ارزیابی خود را کاهش دهند و ارتباطشان را به طور وسیعی با دیگران افزایش دهند.

مانع: تمایل به ارزیابی:

همه ما برای قضاوت، ارزیابی و ثابت نمودن و یا رد کردن عقاید دیگران اصرار داریم. تصور کنید شخصی براساس آنچه من بیان کردم، این گونه نظر

بدهد: "من آنچه را که آن مرد می‌گوید دوست ندارم. شما چگونه پاسخ می‌دهید؟ اغلب و به طور ثابت پاسخهای شما براساس تأکید بر نگرش خود شما خواهد بود. مثلاً ممکن است پاسخ دهید: "من هم همین طور فکر می‌کنم، حرفهای او وحشتناک است." و یا اینکه می‌گویید "اوه، نه، من فکر می‌کنم که حرفهای واقعا جالب است." به عبارت دیگر اولین عکس‌العمل شما ارزیابی حرفهای او از نظر خودتان می‌باشد.

و یا تصور کنید من می‌گویم: "من فکر می‌کنم دموکراتها، این روزها خوب فعالیت می‌نمایند." اولین عکس‌العمل شما چیست؟ به احتمال زیاد، یک نظر ارزیابی خواهید داشت. شما در این مورد با موافق و یا مخالف می‌باشید و شاید این گونه قضاوت نمایید که "او باید یک لیبرال باشد و یا او به نظر می‌رسد در افکارش خیلی خشک باشد."

اگرچه ارزیابی در اغلب محاورات وجود دارد و این یک عکس‌العمل طبیعی می‌باشد، اما در موقعیتهایی که احساس افراد در آن بیشتر است، این پدیده بیشتر وجود دارد. اگر شما در یک بحث داغ شرکت نموده باشید، ممکن است این فکر در ذهن شما جای گرفته باشد که "آنها واقعا" در مورد یک چیز صحبت نمی‌کنند." در یک بحث داغ هر فرد براساس چهارچوب ذهنی خود، قضاوت و ارزیابی خاصی دارد و چیزی وجود ندارد که بتوان آن را "ارتباط"

خوانند.

آن را مشاهده نکرده‌اید، احتمالاً "گوش دادن" شما آن نوعی که گفته شد نمی‌باشد. اینجا موردی پیشنهاد می‌شود که می‌توانید به وسیله انجام دادن آن کیفیت درک خود را آزمایش کنید. در بحث آینده‌ای که مثلاً با همسر، دوست و یا گروه کوچکی از دوستانتان دارید، برای چند لحظه بحث را متوقف سازید و این قانون را پیشنهاد کنید: "قبل از اینکه هر فرد صحبت کند، نباید ابتدا دوباره اندیشه و احساسات صحبت‌کننده قبلی را به گونه‌ای بیان نماید که رضایت او فراهم شود" و در این صورت شما مفهوم مطالب گفته شده را همان‌گونه که مورد نظر فرد مقابل شماست درخواهید یافت. بنابراین قبل از ابراز نظریات خود باید ابتدا چهارچوب نظریات افراد مقابل خود را درک نمایید. به نظر آسان است، این طور نیست؟ اما اگر این پیشنهاد را به عمل در آورید، درخواهید یافت که یکی از مشکل‌ترین مسائلی است که تا به حال برای انجام دادن آن کوشش نموده‌اید، ولی باید اضافه نمود وقتی که قادر به انجام دادن آن شدید، نظر شما نیز در این مورد تغییر خواهد یافت. و در پایان بحث نیز درمی‌یابید که اختلافات کم شده و آنهایی هم که باقی مانده است، منطقی و قابل درک می‌باشد و حال این سؤال مطرح است که آیا می‌توان این پیشنهاد را جهت ایجاد ارتباط، در محیط‌های وسیع‌تر بکار برد؟ چنانچه کارگزاران یک کارخانه خواهند نظریات خود را با مدیریت مطرح کنند و البته به طریقی که موافقت شود، به اعطای خواهد افتاد و در این موقعیت اگر مدیریت

دروازه: گوش دادن همواره با درک و فهم:

چنانچه مادر زمان محاوره با فرد یا افراد دیگر خوب به صحبت‌های او گوش دهیم در واقع از ارزیابی پرهیز نموده و یک ارتباط حقیقی توأم با درک و فهم را نیز به وجود آورده‌ایم و این بدان معنی است که عقاید تأکید شده دیگران را با دیده بصیرت مشاهده کرده، نگرش آنان را در مورد نظرات دیگران احساس نموده و چهارچوب فکریشان را درباره موضوع مورد بحث دریافته‌ایم. این موضوع در مرحله اول مسکن است ساده به نظر برسد، اما به هیچ وجه این گونه نیست. درحقیقت این موضوع یک هدف اصلی در روانکاری نیز می‌باشد و باید گفت چنین راه‌حلی مؤثرترین شیوه برای تغییر در ساختار شخصی فرد و بهبود ارتباطات او با دیگران است. اگر من بتوانم به آنچه شخص دیگر می‌گوید، گوش دهم و حقیقتاً درک نمایم که او مثلاً چگونه شرکت را یا پدرش را سرزنش می‌کند و یا اگر بتوانم احساس او را در مورد ترسش از بیم‌های هسته‌ای را دریابم، بهتر قادر خواهم بود برای تغییر این نگرش یا ترس او را یاری دهم و یک رابطه حقیقی و موزون ایجاد کنم. بنا به تحقیقات انجام شده، چنین نتیجه گرفته‌ایم که چنین روشی می‌تواند بسیار مؤثر باشد تا جایی که تغییرات مشخصی در شخصیت فرد به وجود آورد. اگر شما فکر می‌کنید که خوب گوش می‌کنید و هنوز نتایج

بتواند آنچه مورد نظر کارگران است، بیان ننموده و کارگران نیز با آن موافق باشند، این بدان معناست که ارتباط حقیقی بنا شده و بعضی از راههای قابل قبول نیز بدست آمده است. پس چرا این هدف (گوش دادن) به طور وسیع بکار گرفته نمی‌شود؟ چندین دلیل وجود دارد:

۱- فقدان انگیزه گوش دادن وقتی توأم با درک معانی باشد. در حقیقت یک خطر پذیری واقعی است. اگر شما، فرد دیگری را حقیقتاً درک کنید و اگر مشتاق ورود به دنیای خصوصی او باشید. بدون اینکه به قضاوت و ارزیابی نظریات او بپردازید باید گفت که شما به طرف خطر تغییر خود پیش رفته‌اید. بدین صورت که ممکن است امور را بر طبق نگرشهای او ببینید. و یادریابید که در نگرشها و شخصیت شما نفوذ نموده است. اغلب ما از چنین خطر پذیری در هراسیم. در حقیقت مشکل اصلی گوش دادن نیست بلکه چون به نظر می‌رسد که گوش دادن بسیار خطرناک است، ما خودمان را ناگزیر به ارزیابی می‌بینیم.

۲- بالا رفتن احساسات در بحثهای داغ - احساسات بسیار قوی می‌باشند. بنابراین دستیابی به چهارچوب فکری فرد یا گروهی دیگر بسیار مشکل است و باز دیگر باید تأکید نمود، اگر در حده برقراری ارتباط باشیم "گوش دادن خوب" نیز لازم است و حال برای دستیابی به این هدف چه باید انجام داد؟ یک راه حل استفاده از فرد سوم و یا فرد بیطرف است که قادر باشد، احساسات و تمایل به ارزیابی خود را

کناری بگذارد و همراه با درک فرد یا گروه به سخنان آنها "گوش دهد" و سپس دیدگاهها و نگرشهای هر یک را روشن سازد. البته این روش در گروههای کوچکی مؤثر می‌باشد که نگرشهای مخالف با متناقض داشته باشند. وقتی که این افراد بیطرف، در بک بحث و مناظره نظریات دو طرف را درک می‌نمایند، بیانات اغراق آمیز و تدافعی کمتر رشد پیدا می‌کند و دیگر کسی مدعی این نگرش نمی‌باشد که "من صد درصد درست می‌گویم و نظر شما صد درصد اشتباه است" نفوذ چنین درکی در گروه به اعضا اجازه می‌دهد که برای درک حقیقت موضوع جلوتر بیایند. این امر، افراد را به تشریح بهبود ارتباطات، تأیید بیشتر یکدیگر، نگرشهای مثبت و قدرت حل مسئله هدایت می‌کند و اینها همه باعث کاهش در حالت تدافعی، بیانات مبالغه آمیز و تمایل به ارزیابی می‌گردد و بدین طریق یک ارتباط رشد یافته و یک نوع توافق بین افراد به وجود می‌آید.

۳- یک گروه بسیار بزرگ و دانشمندان و افرادی که هیپنوتیزم می‌نمایند، تنها قادرند گروههای کوچک و در در رو را مورد بررسی و درمان قرار دهند و در حال حاضر برای حل تنشهای مذهبی - نژادی و صنعتی و یا تنشهای شخصیتی که در بسیاری از گروههای درمان‌شناسی وجود دارد، مشغول مطالعه و کار می‌باشند. برای مثال دو گروه بزرگ که در دو محل جغرافیایی دور از هم قرار دارند، چگونه می‌توانند یکدیگر را درک کنند و با در مورد

گروه‌هایی که در دو دو قرار می‌گیرند و فردی نه عنوان نمایند دیگران سخن می‌گویند، چه می‌توان گفت؟ بی‌پرده باید اذعان نمایم که پاسخ واقعی داریم. اما براساس دانش محدودمان گامها و اقداماتی وجود دارد که حتی گروه‌های بزرگ می‌توانند به وسیله آن میزان "گوش دادن" را افزایش و میزان "تصاقل به ارزیابی" را کاهش دهند.

برای لحظه‌ای تصور کنید که یک گروه بین‌المللی از درمان‌شناسان به دو کشوری که درگیر در یک بحث می‌باشند، چنین گفته‌اند که "ما می‌خواهیم یک درک خالص و حقیقی را از دیدگاه‌های شما و حتی مهمتر از آن، از نگرش‌ها و احساسات شما در مورد کشور X بدست آوریم. سپس ما این دیدگاه‌ها و احساسات را اگر ضروری باشد و تا زمانی که شما تأیید نمایید، خلاصه و خلاصه‌تر می‌کنیم به صورتی که شرح و توضیحات ما همان‌گونه باشد که مورد نظر شماست." آیا اگر چنین شرحی از این دو نگرش به طور گسترده، منتشر گردد، تأثیر آن زیاد نمی‌باشد؟ البته باید اضافه نمود شکل درک با روشی که شرح داده شد، گارانتی نبوده، اما بدین ترتیب امکان ایجاد ارتباط نیز بیشتر خواهد شد. شخص ثالث با بیطرف می‌تواند نگرش‌های سردمی را که ما را سرزنش می‌نمایند و مشت‌هایشان را برای ما تکان می‌دهند، با دقت برابریان تشریح کنند و بدین ترتیب می‌توانیم به خوبی احساسات آنان را درک نماییم.

بنابراین به وسیله بکارگیری یک داور و ناظر

که تنها "گم ش" می‌دهد و از ارزیابی و قضاوت خودداری می‌کند، می‌توانیم، حتی موقعی که احساسات به متناهی درجه خود می‌رسد، یک ارتباط مؤثر داشته باشیم. البته این مرحله می‌تواند به وسیله یک طرف ارتباط، بدون اینکه مستظر طرف دیگر باشیم، ابداع و بکار گرفته شود. اما چنانچه داور با شخص بیطرف با بی‌صدافتی و حالت تدافعی مبالغه‌آمیز و دروغ برخورد نماید، مسلماً در ایجاد ارتباط شکست خواهیم خورد و موقعی که یک طرف حالت تدافعی را کنار می‌گذارد، طرف دیگر نیز معمولاً به همان صورت عکس‌العمل نشان می‌دهد و به تدریج ارتباطات متقابل رشد پیدا می‌کند، به‌گونه‌ای که بر اثر ایجاد این ارتباط مسائل همان‌گونه برای من نجلی می‌یابند که برای شما و شما نیز مسائل را به همان صورتی می‌بینید که من. بنابراین مسئله به شکلی درست و به طور واقعی تعریف می‌شود و چنانچه حل‌شدنی نیز باشد، به راحتی قابل قبول خواهد بود.

بخش دوم: مقاله‌ای از روتلیزبرگر

وقتی که ما دربارهٔ موانع ایجاد ارتباط فکر می‌کنیم، بخصوص افرادی که در سابقهٔ ذهنی، تجربه و انگیزه باهم تفاوت دارند، بسیار عجیب به نظر می‌رسد که دو فرد انسان نتوانند یکدیگر را درک نمایند. چگونه وقتی که مردم مسائل را مانند هم می‌بینند و نمی‌پذیرند، می‌توانند باهم ارتباط برقرار سازند؟ برای رسیدن به این سوال، دو نظریه وجود

روش انجام دادن کار می‌باشد و نه روش بیل، توضیح دهد.

طبق نظریهٔ دوم، پاسخ سل می‌تواند، نشانه‌ای باشد از یک ارتباط خوب باشد. اما رئیس می‌تواند برای پیدا نمودن منظور بیل در جستجوی فرصتی مناسب باشد. بنابراین چنانچه بخواهیم موضوع را طبق نظریهٔ دوم مورد بررسی قرار دهیم، رئیس تلاش می‌کند جهت توضیح بیشتر فرصتی را به بیل در مورد کارش، بدهد.

برای بررسی کاملتر این دو نظریه، ما رئیس مورد بحث را در نظریهٔ او "اسمیت" و در نظریهٔ دوم "جان" نام‌گذاری می‌نمایم و سپس موقعیتهای مشخص هر رفتار را در دو نظریه ارائه و مورد کند و کاو قرار می‌دهیم. طبق آنچه که تا حال گفته شد، اسمیت روش "شرح دادن" و "جان روش "گوش دادن" و انتخاب می‌نماید. طبق تجربیات به دست آمده، پاسخها و روش ایجاد ارتباط جان بهتر از روش اسمیت عمل می‌نماید، زیرا جان روش و مکان مناسب‌تری را برای صحبت نمودن با بیل انتخاب می‌کند.

"اوه، بله؟"

اسمیت معتقد است که آنچه منظور نظر بیل می‌باشد درک کرده است و موقعی که بیل می‌گوید: "اوه، بله؟" بنابراین نیازی به پیدا نمودن منظور او نیست و از طرفی نیز مطمئن است که بیل دلیل این امر

دارد. بک نظریه معتقد است که ارتباط بین A و B وقتی شکست می‌خورد که B آنچه را که A به عنوان واقع امر و حقیقت می‌گوید قبول ننماید و تنها اهدامی از ارتباط با A مورد نظر B می‌باشد که با عقاید، اندیشه‌ها و اطلاعات او مطابقت داشته باشد.

نظریهٔ دوم از این فکر کاملاً با نظریهٔ اول متفاوت است. این نظریه معتقد است وقتی B برای ارائهٔ احساساتش به A، احساس آزادی عمل نکند ارتباط بین A و B شکست خواهد خورد و این به خاطر آن است که B از عدم قبول و پذیرش عقایدش به وسیلهٔ A واهمه دارد.

این ارتباط وقتی تسهیل و محکم می‌شود، که A یا B هر دو برای تأکید و قبول تفاوت‌هایشان مشتاق باشند.

برای روشن شدن موضوع مثالی ارائه می‌دهیم، تصور کنید که "بیل" کارمند یک سازمان، در دفتر رئیس خود حضور دارد. رئیس به او می‌گوید: "بیل، من فکر می‌کنم که این روش بهترین راه برای انجام دادن کار تو می‌باشد" و آنگاه "بیل" می‌گوید: "اوه، بله؟"

طبق نظریهٔ اول، این پاسخ نشانه‌ای از ارتباط بسیار ضعیف است. بیل درک نمی‌کند که چرا بهترین راه برای انجام گرفتن کارش، روشی است که رئیس او می‌گوید؟ بنابراین برای بهبود ارتباط، رئیس باید در مورد اینکه چرا روش ارائه شده توسط او بهترین

اسمیت، بیل را بیشتر و بیشتر برطبق ارزشهای خود ارزیابی می‌نماید.

اجازه دهید، واضح‌تر صحبت کنم، اسمیت موقعی که بیل با بی‌قراری پشت پاکت را خط خطی می‌کند، سعی دارد برای او شرح دهد که چرا این بهترین راه برای انجام یافتن کارش می‌باشد. اسمیت در این حالت می‌خواهد، بیل را در انجام گرفتن کار درست یاری دهد.

"پس‌گونه یک فرم سی‌تواند چنین شاموش باشد؟" آیا نگرش اسمیت چنین است؟ متأسفانه بیل این جمله را بیشتر از احساسات خوب اسمیت می‌شنود. بیل احساس می‌کند که موضوع را درک نکرده است. او اسمیت را به عنوان فردی که می‌خواهد به او کمک نماید، نمی‌بیند. بلکه او را به عنوان یک تهدیدکننده برای مناعت طبع و شخصیت بی‌عیب خود می‌داند. بنابراین بیل احساس می‌کند، برای مقابله با این تهدید، نیاز به دفاع از خود در تمام مدت جدال را دارد و دوباره به وسیله گفتن "اوه، بله؟" بر این نیاز تأکید می‌کند.

اجازه دهید این داستان غم‌انگیز را که بین بیل و اسمیت گذشت رها کنیم، چون بیم آن می‌رود که داستان به وسیله ترک نمودن توأم با خشم دفتر اسمیت خاتمه یابد و حال می‌پردازیم به بررسی نظریه دوم و اینکه جان چگونه با بیل (کارمند خود) رفتار می‌کند. به خاطر دازید، که مخضیم جان معتقد می‌باشد که منظور بیل را از "اوه، بله؟" نمی‌داند، بنابراین او

را که چرا روش او بهترین راه برای انجام گرفتن کارش می‌باشد درک ننموده است، بنابراین اسمیت معتقد است که باید این دلایل را به او بگوید. اما، افسوس که علیرغم این توضیحات، بیل در ناراحتی باقی می‌ماند. اسمیت چه انجام دهد؟ برطبق این نظریه بسیار منطقی است که موقعیت گفتگو بین او و بیل درک شود و اسمیت می‌تواند فقط یکی از این دو نتیجه را برای خود ترسیم نماید:

- ۱- توضیحات او بقدر کافی روشن و واضح نبوده است.
- ۲- بیل پیش از حد کم هوش است که بتواند توضیحات او را درک نماید. بنابراین او با شروع به "هچی نمودن" مورد به مورد و کلمه به کلمه می‌کند و یا از توضیح بیشتر صرف‌نظر می‌نماید. اسمیت برای صرف‌نظر کردن از توضیحات بیشتر بی‌میل و ناراضی است، بنابراین به "شرح" ادامه می‌دهد و حال چه اتفاقی می‌افتد؟ اسمیت نمی‌تواند برای درک و فهمیدن بیشتر به بیل، چیزی بفهماند و بیل در این زمان بی‌میل‌تر و مشوش‌تر می‌شود و استعدادش نیز برای درک دلایل منطقی کاهش می‌یابد و تا زمانی که اسمیت خودش را فردی منطقی و مواجه می‌داند برایش بسیار مشکل است که موقعیت را به صورتی دیگر درک کند و بسیار آسانتر است که بیل را یک احمق و یا به عنوان یک کارمندی که حس همکاری نداد، مشاهده کند. و این برداشت در آنچه اسمیت می‌گوید و عمل می‌کند، مؤثر خواهد بود. تحت این فشارها،

درصد است که این موضوع را دریابد. همچنین او معتقد می‌باشد وقتی که بیل این را می‌گوید خسته و امانده از یک‌بارگیری کلمات یا احساسات خود نیست و از طرفی ممکن است، منظور بیل تنها یک مورد نبوده، بلکه چندین چیز مختلف بوده باشد. بنابراین جان تصمیم می‌گیرد که به صحبت‌های کارمند خود گوش دهد. در این مرحله، جان هر اضافی را یک تغییر منطقی می‌داند و مضافاً معتقد است آنچه اتفاق می‌افتد در ابتدا یک بازتاب احساسات خواهد بود. بنابراین او نمی‌تواند احساسات بیل و تأثیرات آن را روی خود و یا تأثیرات احساسات خود را بر روی او، انکار نماید. به عبارت دیگر ارتباط خود با بیل را نمی‌کند. و معتقد است برای بیل آنچه خواهد شنید و یا قبول خواهد کرد، بی تفاوت نمی‌باشد. در نتیجه، جان به تمام مواردی که اسمیت (در نظریه اول) انکار نموده، توجه دقیق خواهد کرد و به احساسات بیل، خودش و بازتاب بین خودشان توجه خواهد داشت.

جان، برطبق این نظریه، تشخیص می‌دهد که احساسات بیل را با این توجه برهم زده است. بیل، من فکر می‌کنم که این بهترین راه برای انجام یافتن کار تو باشد. بنابراین به جای اینکه که شش نماند بساز حرف‌هایش را درک کند، تصمیم می‌گیرد که او را درک کند و این کار را نیز به وسیله نشوی بیل به صحبت انجام می‌دهد و به جای اینکه به او بگوید چگونه باید احساس و یا فکر نماید، چنین سؤالی را مطرح می‌سازد. آیا این آن چیزی است که سو احساس

می‌کنی؟ آیا این آن چیزی است که تو مشاهده می‌نمایی؟ یا آیا این آن چیزی است که تو به آن معتقد می‌باشی؟ بنابراین جان به جای انکار نمودن کارمند خود به عنوان فردی بی‌ارزش، بی‌اهمیت و با دروغگو، سعی می‌کند، حقیقت وجود او را به صورتی که خود او احساس می‌کند، نشان می‌دهد و برای بودن به آن معتقد است، درک نماید و همچنانکه چگونه بودن بیل (به عنوان یک کارمند) آشکار می‌شود، کنجکاری جان نیز در این مرحله نهیج می‌گردد.

نگرش جان این گونه مطرح می‌شود که بیل پندار هم خاموش نیست. او یک فرد جانب است. بنابراین بیل احساس می‌کند به عنوان یک فرد پذیرفته و درک شده است و بنابراین او کمتر حالت تدافعی به خود می‌گیرد. او اکنون در چهارچوب بهتری از تشکر برای دیگرگویی و ارزیابی از برداشتها، احساسات و اعتقادات خود می‌باشد. بیل احساس می‌کند. برای بیان اختلاف نظر با تنش آزاد است و در این مرحله رئیس خود را به عنوان یک منبع برای کمک می‌داند و احساس می‌نماید که او به توانایی‌هایش برای هدایت خود احترام می‌گذارد. این احساسات مثبت در مورد رئیس، بیل را برای گفتن این جمله متشانه، مساعد:

خوب جان، من کاملاً با شما در مورد اینکه این روش، بهترین روش انجام دادن کار من می‌باشد، موافق نیستم اما سعی می‌کنم این کار را به روشی که شما گفتید برای چند روزی انجام دهم و بعد از آن به شما حواهم گفت که چه نظری دارم.

الیه باید اذعان داشت که دو نظریه و موقعیتهایی که شرح داده شد در عمل به سادگی نوشتن بر روی کاغذ نمی باشد. راههای بسیاری وجود داشت که بیل می توانست، به اسبیت در موقت اول پاسخ دهد. او ممکن بود حتی بگوید: "بسیار خوب، رئیس، من موافقم راه شما برای انجام دادن کار من بهتر است." اما اسبیت هنوز نمی دانست که کارمندش وقتی که این جمله را بیان می کند چه احساسی دارد و یا اینکه آیا بیل واقعا "روش کارش را تغییر می دهد؟ همچنین، بیل می توانست علیرغم نگرش جان، احساس آزادی جهت بیان نظریات خود نماید و در نتیجه بی میل و ناراضی باشد. و با پاسخ توسط بیل از طرق دیگری ارائه گردد. به هر حال این مثالها، موارد واقعی را جهت تأکید بر موارد عمومی که در ذیل به آن اشاره می شود، مطرح می نماید:

- ۱- اسبیت (رئیس در نظریه اول) یک شرح کتبی از "درک نمودن" را نشان می دهد. عدم درک بدین دلیل نیست که اسبیت به اندازه کافی در بیان عقاید خود روشن و روراست نیست، بلکه اسبیت آنچه را که هنگام صحبت و علاوه بر آن اسبیت وقتی که بین دو نفر روی می دهد، اشتباه ارزیابی می نماید.
- ۲- عدم درک اسبیت از مراحل ارتباط شخصی بر پایه این اعتقادات استوار است:
- الف: آنچه جایگزین شده چیزی منطقی است.
- ب: آن کلمات چیزی جدا از صحنه های مردم راجع به آنهاست.

ج: هدف از این تعامل بدست آوردن مواردی از نظریات اسبیت، توسط بیل می باشد.

۳- این اعتقادات یک رشته عکس العمل از برداشتها و احساسات منفی را بوجود می آورد که از ایجاد ارتباط جنوگیری به عمل می آورد و به دلیل انکار احساسات بیل توسط اسبیت، از نباط بین آنها نیز توسط اسبیت به عنوان یک تصمیم مهم قطع می شود. و به عنوان نتیجه، باید گفت بیل نگرشهای اسبیت را بسیار واضح تر از کلمات منطقی او می شود و در این حال چون بیل احساس می نماید که شخصیت او در خطر می باشد، حالت تدافعی و نهاجمی به خود می گیرد و بنابراین تمام تلاش اسبیت بی نتیجه می گردد و چون او بیل را به عنوان یک احسن معرفی می نماید، بیل نیز هر لحظه تدافعی تر با موضوع برخورد می کند.

- ۴- جان (رئیس نظریه دوم) یک سلسله از فرضیات مختلف راه بدین صورت مطرح می سازد:
- الف: آنچه بین او و بیل بوجود آمده یک تعامل از احساسات است.
- ب: کلمات بیل به خودی خود دارای معنی نیست.
- ج: ایجاد برخورد در این تعامل به بیل شانس مطرح نمودن "خود" را می دهد.
- ۵- به خاطر این تصورات، یک زنجیر از بازتاب روانی به صورت تقویت احساسات و برداشتها، که از نباط را نیز بین بیل و جان آسان می نماید، به وجود می آید. وقتی که جان بر احساسات و برداشتها و

آگاهیه‌های جان از خودش در مورد مهارت او در این امر دارد.

(۳) اگرچه دانشگاه‌ها سعی می‌کنند به دانشجویان خود بیاموزند که با نظریات متفاوت با عقاید خودشان برخورد کنند و از آن برای روابط رو در رو استفاده نمانند و از طرفی به آنها آموزش داده می‌شود که چگونه منطقی و روشن باشند، اما هیچکس به آنها برای اینکه چگونه "با مهارت گوش دهند" آموزش نمی‌دهد. به عنوان نتیجه، دنیای آموزشی ما شامل افراد بسیار زیادی مانند اسمیت‌ها (روشن شرح دادن) و افراد بسیار اندک مانند جان‌ها (روشن گوش دادن) می‌باشد.

بزرگترین مانع بین دو فرد جهت ایجاد ارتباط، در استعداد آنها در گوش دادن به یکدیگر به صورت موشکارانه و ماهرانه می‌باشد. و باید گفت این نقص در دنیای جدید کاملاً گسترده و ترسناک است و مانع‌آزای به کوشش بیشتری جهت تعلیم افراد در ارتباطات مؤثر داریم که افراد را به صورت معنی‌دار و اساسی برای چگونه گوش دادن آموزش دهند.

نظریات بیل تأکید می‌نماید، بیل احساس می‌کند که نه تنها درک شده، بلکه به عنوان یک فرد مورد قبول قرار گرفته است. او برای بیان اختلاف نظر هایش با رئیس خود احساس آزادی می‌کند و به جان به عنوان یک منبع کمک می‌نگرد و جان نیز بیل را به عنوان یک فرد جالب به حساب می‌آورد و در نتیجه بیل تمایل بیشتری به همکاری احساس می‌نماید.

در پایان می‌توان از این طرح‌های عمومی بعضی فرضهای ذیل را گرفت:

(۱) روش جان (در نظریه دوم) بهتر از روش اسمیت (در نظریه اول) عمل می‌نماید و این به خاطر یک امر غیرطبیعی نیست، بلکه باید گفت جان طرح بهتری را از مراحل ارتباط شخصی ارائه می‌دهد.

(۲) روش جان، یک روش ساده و یا تشریحی و روشگرانه نیست، بلکه بستگی به ظرفیت و اشتیاق او به عنوان رئیس، به مشاهده، یا قبول نظریاتی دارد که با نظریات خودش مغایر است و این موقعیت را نیز در ارتباط رو در رو تمرین می‌نماید و از طرفی این روش تنها یک هدف روشگرانه هم نمی‌باشد و بستگی به