

مدیریت ارتباط‌های بین شخصی

دکتر نیما قربانی
قسمت دوم

گریزان است.

خانم الف خود درباره علت این عمل می‌گوید که هر گاه سعی کرده در بحثی شرکت کند دیگران یا به عقیده‌اش توجه‌ای نکردند و یا اینکه از دست وی عصبانی شده‌اند و یا دیدگاهش را به تمسخر گرفتند. از این روی وی همواره سعی می‌کند در بحثها سکوت کرده، عقیده‌ای ابراز نکند، و یا با کسی ارتباط چشمنی نداشته باشد. معمولاً هم جلسات را با احساس کلافگی و سردرد به پایان می‌برد.

مدیر ارشد وی گاهی خود در جلسات شرکت می‌کند و بر همین اساس متوجه گوشه‌گیری خانم الف شده است. وقتی که خانم الف عدم

تمایل خود برای شرکت در

جلسات مذکور را ابراز کرده،

مدیر ارشد وی تصمیم

می‌گیرد تا در این خصوص با

وی صحبت کنند. هنگام

صحبت خانم الف با موضعی

دفاعی و توأم با اضطراب

سعی می‌کند که ابتدا مسئله را

انکار کند و سپس علت

منزوی بودن خود در جلسات

افراد سلطه‌گر معمولاً به یک سبک از رفتارها و ارتباطات خو می‌کنند و هر گونه رفتاری خارج از این چارچوبها، فرد سلطه‌گر و یا به عبارتی مهارگر را بشدت مضطرب و نگران می‌کند. بر همین اساس است که افراد سلطه‌گر سعی در مهار و بهره‌کشی دیگران، و حتی خود، در جهت حفظ تصورات و رفتارهای قالبی خود دارند.

را به رفتار نامناسب دیگر شرکت‌کنندگان در جلسه و اجازه ندادن به وی

برای ابراز دیدگاههایش مرتبط سازد. اما در نهایت و پس از صحبت با

مدیر شروع به سرزنش کردن خود می‌کند. مدیر ارشد وی نیز با توجه به

توجهیات خانم الف این تصور درش ایجاد می‌شود که خانم الف به کارش

چندان علاقه‌ای ندارد.

همانگونه که در مثال مذکور مشخص است، افراد سلطه‌پذیر

دلمشغولی پرهیز از برخورد با دیگران را دارند، حتی اگر این کار به قیمت

ضایع شدن حق آنها شود. آنها معمولاً حق را به دیگران می‌دهند و برای

خود ارزش و احترامی قابل نیستند. چنین افرادی در مقابل انتقاد بسیار

مورد پژوهی و توصیف مؤلفه‌های چهار الگوی رفتار ارتباطی

برای تعیین اینکه الگوی غالب رفتار ارتباطی خود و دیگران را تشخیص دهیم سه راه وجود دارد: انجام تست، مصاحبه بالینی توسط یک متخصص امور روانی، و شناخت تحلیلی مؤلفه‌های هر یک از الگوهای رفتاری مذکور. در این مقاله روش سوم را که کاربرد عملی آن در زندگی روزمره بیشتر است مورد توجه قرار می‌دهیم. ابتدا برای هر یک از این چهار الگو یک مطالعه موردی را مطرح می‌کنیم و سپس مؤلفه‌های تحلیلی آنها را مورد بحث قرار می‌دهیم.

سلطه‌پذیری

خانم الف قائم مقام یک

شرکت نرم‌افزارهای کامپیوتری

است که کارش را خیلی دوست

دارد. یکی از مسئولیتهای مهم

وی شرکت در جلسات مختلف

است که در آنها باید دیدگاه

مدیر بالاتر خود را مطرح و

تأیید نماید، و گزارش آن را به

وی منتقل کند. اما وی در اکثر

جلسات احساس دلهره و خجالت می‌کند.

هنگامی که جلسه شروع می‌شود به لحاظ موقعیت جسمانی سعی

می‌کند که در صندلی خود بخزد و سر خود را پائین بیندازد. وی ساکت

می‌نشیند و امیدوار است کسی متوجه سکوت وی شده و او را به شرکت

در گفتگو دعوت کند. اما از طرف دیگر از بیان دیدگاههای خود،

بخصوص هنگامی که مخالف نظر دیگران باشد، وحشت دارد. تجربه

شخصی وی از چنین جلساتی مجادله و مخالفت با دیدگاههایش است. از

این روی همواره سعی می‌کند طوری نظرات خود را مطرح کند که باعث

ناراحتی و رنجش دیگران نشود. زیرا از بحث و مخالفت با دیگران

می‌کنند آن را در دل خود نگه دارند. در واقع می‌توان گفت که یک فرد کم‌رو یا سلطه‌پذیر، در کنار اینکه همیشه می‌ترسد مبادا دیگران از دستش عصبانی شوند، از افشای ناراحتیها و هیجانهای شدید خود نیز وحشت دارد.

پرخاشگری فعل‌پذیر یا غیرمستقیم نیز رفتار دیگری است که در افراد سلطه‌پذیر و کم‌رو زیاد دیده می‌شود. ترس از ناراحت کردن دیگران، به دلیل میل شدید به دوست داشتنی جلوه کردن، و شدت ناراحتیها حبس شده در سینه افراد کم‌رو و سلطه‌پذیر سبب می‌شود که به جای بیان منطقی ناراحتی و یا ابراز مستقیم عصبانیت خود از دست دیگران، خشم خود را به صورت

غیرمستقیم و فعل‌پذیرانه تخلیه کنند. به عنوان مثال، کارمند سلطه‌پذیری که از دست مدیر خود شاکی است، ممکن است ناراحتی خود را با کم‌کاری، بدگویی کردن از مدیر خود، و تخریب فرایند کار سازمان نشان دهد. تمامی صفات مذکور نشان می‌دهد که برخلاف تصور عامیانه که معمولاً کنار آمدن و کار کردن، و یا زندگی کردن با افراد کم‌رو را راحت می‌داند، آسیبهایی که الگوی ارتباطی کم‌رویی و سلطه‌پذیری در جامعه وارد می‌کند ممکن است بسیار شدید و یا حتی جبران‌ناپذیر باشد.

سلطه‌گری

آقای ب مدیر فروش یک شرکت تولیدی مواد غذایی است که

قبل از این شغل مشاور فروش بود، وی از دست مدیر خود بسیار عصبانی است زیرا معتقد است که وی احساس می‌کند آقای ب توانایی پذیرش مسئولیتهای شغل خود را ندارد. آقای ب از محدودیت اختیارات خود ناراحت است و رابطه با دیگر اعضای گروه فروش را برای خود ناراحت کننده می‌یابد. او احساس می‌کند که کارکنانش به وی اعتماد ندارند و مثل رئیس آقای ب وی را در سطح تواناییهایش نمی‌بینند. در مقابل، وی هم آنها را اشخاصی تازه‌کار و بی‌تجربه در امور فروش می‌داند.

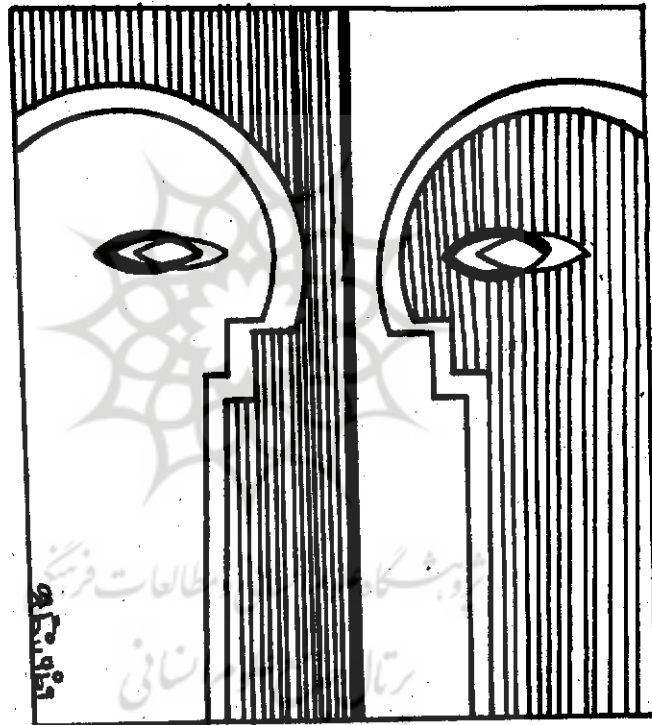
رئیس آقای ب ارتباط برقرار کردن با وی را بسیار مشکل یافته است. بر این اساس تصمیم گرفته است که وی را به حال خود رها کرده و

مضطرب می‌شوند و معمولاً برخلاف میل خود عمل می‌کنند. هنگام ارتباط با آنها، علائم اضطراب همچون حرکات زائد مالیدن دستها بهم، وول خوردن، بریده بریده حرف زدن، و نفس عمیق کشیدن کاملاً مشهود است. برای پیدا کردن علت مشکلات معمولاً خودشان را سرزنش می‌کنند و گاهی این سرزنش به قدری شدید می‌شود که ماهیت خود آزاری پیدا می‌کند. هنگامی که با دیگران تعارض پیدا می‌کنند گاهی با برانگیختن حس ترحم دیگران سعی می‌کنند از تعارض قرار کنند. به عبارت دیگر، افراد سلطه‌پذیر و کم‌رو به طور کلی هنگامی که با کسی مشکلی پیدا می‌کنند به جای حل مسئله سعی در پاک کردن صورت مسئله دارند. این

حالت عقب‌نشینی حتی در طرز نشستن و راه رفتن آنها نیز مشهود است. معمولاً هنگام صحبت سعی می‌کنند تا در چشم دیگران نگاه نکنند. در جلسات و مهمانیها معمولاً ساکت هستند. وقتی کسی باعث ناراحتی آنها می‌شود، به جای صحبت و طرح مسئله با فرد مذکور مسئله را در دل خود نگه می‌دارند و تپقلا می‌کنند آن را فراموش کنند. اما معمولاً در این کار موفق نمی‌شوند و مسئله در دلشان باقی می‌ماند. گاهی نیز سعی می‌کنند با اخم کردن و حرکات و رفتارهای غیرمستقیم ناراحتی خود را به دیگران نشان دهند.

از سوی دیگر، اگر فردی را

دیدید که شدت عصبانی و در حال پرخاش کردن است زود تصور نکنید که وی یک فرد پرخاشگر است. ممکن است چنین فردی یک آدم کاملاً کم‌رو و سلطه‌پذیر باشد زیرا آدمهای کم‌رو همیشه ناراحتیهای خود از دیگران را در دلشان حفظ می‌کنند. از این روی گاهی در اثر ناراحتیهای مذکور منفجر می‌شوند و ممکن است شدت پرخاشگر گردند. گاهی اوقات چنین افرادی در تبیین عدم ابراز دیدگاههای مخالف و یا ناراحتیهای خود می‌گویند که چون عصبانیت آنها خیلی شدید است نمی‌توانند آن را به صورت منطقی و مهار شده ابراز کنند. بنابراین این از خروش و تخلیه ناراحتی و خشم خود وحشت دارند و شدت سعی



تنها از او خواسته است تا در برخی از تصمیم‌گیریها حتماً با وی مشورت کند. اما این راهبرد موثر نبوده است چون در چند مورد اخیر آقای ب بدون مشورت با رئیس خود تصمیماتی را اتخاذ کرده است، و در برخی موارد که منجر به از دست دادن مشتری شده است آقای ب تصمیم‌گیری مستقل را انکار کرده است. رئیس آقای ب همچنین از غیبت‌های مکرر وی نیز ابراز ناراحتی کرده است.

وی مسئله غیبت‌ها را به او گوشزد کرده است، اما آقای ب می‌گوید که عدم حضور وی در شرکت بیشتر از دیگر مدیران که به همان اندازه وی کارهای مهم دارند نیست. در عین حال، وی غیبت‌های خود را خارج از حد معمول نمی‌داند. مدیر آقای ب بخوبی

می‌داند که برخی از اعضای بخش فروش کارکردن با آقای ب را دوست ندارند و برخی نیز حمایت سازمان از آقای ب را بی‌مورد می‌دانند. برخی نیز تقاضای انتقال خود از بخش فروش را کردند.

آقای ب خود و هم دیگران را افرادی منفی می‌بیند. در خلوت خود را و در جمع دیگران را سرزنش می‌کند. وی در جهت تخریب خود، همکاران و

در مجموع سازمان خود عمل می‌کند و از زیر بار مسئولیتهای خود شانه خالی می‌کند و در تبیین علت بروز مشکلات سعی در سرزنش دیگران دارد. او نسبت به اشتباهات دیگران حتی اگر خیلی کوچک باشد، حساس است و آنها را بزرگ کرده و به زبان می‌آورد. رفتارهای وی در مجموع هم نسبت به خود و هم دیگران مخرب است. اغلب اوقات با احساس عصبانیت و ناراحتی خود دست و پنجه نرم می‌کند و این احساسات منفی را به شیوه‌ای که به صورتی پنهان هم به ضرور خود وی و هم دیگران تمام می‌شود بیان می‌کند. وقتی که دیگران از نگرش و شیوه برخورد منفی وی گله می‌کنند، چنین مسئله‌ای را انکار و شروع به سرزنش دیگران می‌کند. او در ظاهر به همکارانش احترام می‌گذارد، اما نگرش منفی وی به دیگران از ورای رفتارش با کمی دقت مشهود است. همانگونه که از ویژگیهای آقای ب مشخص است، فرد سلطه‌گر خود و دیگران را به عنوان شی، و نه انسان، مورد بهره‌کشی قرار نمی‌دهد و سعی می‌کند آنها را در جهت منافع خود مهار و کنترل کند. نکته‌شایان توجه در مورد مهارگری افراد سلطه‌گر انگیزه آنهاست. خیلی از اوقات خود ممکن است بنا به دلایلی موجه و با هدفی انسانی سعی در کنترل و مهار

خود و یا دیگران داشته باشد. برای مثال، گاهی پدر و مادران مجبورند با تدبیر و به صورتی زیرکانه رفتار کودک خود را مهار کنند. و یا برای مثال فردی که به یک بیماری لاعلاج مبتلا شده و دانستن این امر در حال حاضر برای وی مفید نباشد، اطرافیان وی ممکن است با سیاستهای خاصی از آگاهی وی نسبت به این امر جلوگیری کنند. چنین اعمالی مواردی از مدیریت و تدبیر هوشمندانه روابط بین شخصی با اهدافی انسانی و یا حداقل فاقد ناسازگاری با اصول اخلاقی است. اما در الگوی ارتباطی سلطه‌گرانه، مهار و کنترل دیگران یا دیدی غیر انسانی و با هدف استثمار صورت می‌گیرد.

افراد سلطه‌گر معمولاً به یک سبک از رفتارها و ارتباطات خود می‌کنند و هرگونه رفتاری خارج از این چارچوبها، فرد سلطه‌گر و یا به عبارتی مهارگر را بشدت مضطرب و نگران می‌کند. بر همین اساس است که افراد سلطه‌گر سعی در مهار و بهره‌کشی دیگران، و حتی خود، در جهت حفظ تصورات و رفتارهای قالبی خود دارند. رفتارهایی که منجر به احساس ایمنی آنها می‌شود. به عنوان مثال، مادری که

افراد پرخاشگر همواره در پی بردن و رقابت با دیگران هستند. آنها همیشه فکر می‌کنند که حق با آنها است و این دیگران هستند که مسئله و مشکل درست می‌کنند. از واژه‌های مستبدانه‌ای مثل «باید» زیاد استفاده می‌کنند. خیلی زود خشمگین می‌شوند و همواره دیگران را مسئول عصبانی شدن خود می‌دانند.

با ارتباط نزدیک و حضور همیشگی کودک خود در کنارش نیازهای عاطفی خود را ارضا کرده و به احساس ایمنی دست می‌یابد، تاب تحمل بزرگ شدن و حرکت تدریجی کودک خود به سمت استقلال را ندارد. در نتیجه با روشهای غیرمستقیم و پنهانی‌ای سعی می‌کند از مستقل شدن کودک خود جلوگیری کند و با انجام دادن کارها و رفع نیازهای کودک خود، در ظاهر به وی محبت می‌کند، اما در باطن او را به خود وابسته‌تر و از یادگیری چگونه زندگی کردن و در نتیجه مستقل شدن کودک خود جلوگیری می‌کند. گاهی اوقات وقتی که راهبردهای یک مادر سلطه‌گر به نتیجه نمی‌رسد، ممکن است با تحریک احساس گناه و ضرورت جبران محبت‌های مادر در فرزند خود، از پرواز و زندگی مستقل فرزند خود پس از بزرگ شدن جلوگیری کند.

هنگامی که یک فرد سلطه‌گر چندان با هوش نباشد، و یا در موقعیتی هیجانی قرار گیرد که نتواند هوش خود را به کار گیرد، شکنندگی توجهات وی در جهت فریب و سلطه بر دیگران بارزتر می‌گردد. مثال بارز این امر فرد سلطه‌گر فاقد حس امانت‌داری است که هنگام توجیه فقدان امانت‌داری خود به دوستش که برای پس گرفتن ظرف خود

مراجعه کرده می‌گوید: «اولاً که اصلاً ظرفی به من ندادی، دوماً که بهت پس دام، سوماً که از اول که گرفتم شکسته بود.» به عنوان مثال مدیری ممکن است انجام کاری خارج از چارچوب شرح وظایف را از کارمند خود طلب کند. یک مدیر سلطه گر به جای طرح صادقانه چنین انتظاری اینطور وانمود می‌کند که کار مذکور در چارچوب شرح وظایف کارمند قرار دارد. هنگامی که ادعای مدیر در قبال استدلال کارمند در خصوص خارج از چارچوب شرح وظایف بودن کار مذکور فرو می‌ریزد، اضطراب و نایمندی مدیر در خصوص نیازش تشدید می‌یابد و باز هم به جای طرح صادقانه توقع خود سعی می‌کند به شیوه‌های مختلف کارمند خود را به سازمان بدهکار جلوه دهد.

پایبندی افراد سلطه گر به تصورات و اعمال کلیشه‌ای و درست و نادرستهای خود در جهت حفظ احساس ایمنی بقدری است که هیچگاه نمی‌توانند تفکر و عمل خارج از چارچوبهای قالبی خود را در نظر بگیرند. همین امر نوعی احساس محق بودن، نقدناپذیری، و بهره‌کشی از دیگران در جهت تحقق افکار و تصورات قالبی منجر می‌شود، و بهره‌کشی و دید غیرانسانی نسبت به دیگران را برای آنها توجیه‌پذیر می‌سازد. وابستگی آنها به تصورات مذکور برای مهار اشیاء و ابزارهایی به نام انسان سبب می‌شود که کمتر بتوانند خارج از چارچوبهای مذکور بیندیشند و در نتیجه افراد سلطه گر چندان خلاق نیستند. زیرا خلاقیت

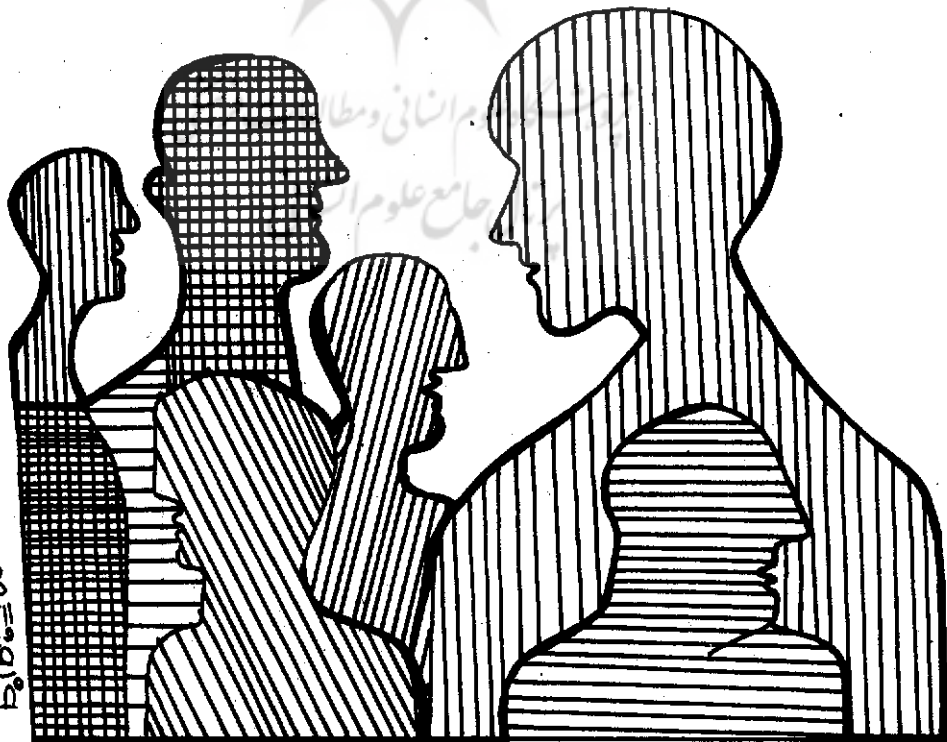
یک فرآورده ارتباطی نوظهور است که با تفکر قالبی همخوانی ندارد. در مجموع، می‌توان گفت که اشخاص سلطه‌گرند در یک جامعه انسانی، بلکه در میان پیچ‌مپه‌رها و ابزارهایی برای رسیدن

به اهدافی قالبی و کلیشه‌ای زندگی می‌کنند. متأسفانه اشخاصی که در کسب و کار و تجارت هستند بشدت در معرض ابتلا به چنین الگوهای رفتاری‌اند. سبک خاصی از فریب مشتری تقریباً تبدیل به نوعی هنجار شده است و ناتوانی در اعمال آن با برجسب یک فرد ناموفق و بی‌تجربه در کسب و تجارت همراه است. برخی از چنین افرادی ممکن است با یادگیری الگوی ارتباطی بر اساس سلطه‌گری به موفقیت‌های مالی دست یابند، اما غافلند که بطور این الگوی رفتاری ممکن است کم‌کم به ارتباطات غیرتجاری آنها نیز تعمیم یابد و همه ارتباطها را برای آنها به صحنه‌ای برای سود بیشتر و بهره‌کشی از انسانهای شی شده تبدیل کند. این امر منجر به تشدید احساس نایمندی آنها و در نتیجه تشدید جهت‌گیری ابزاری و سلطه‌گرایانه می‌شود. چنین مشکلاتی در برخی از چنین افرادی سبب می‌شود که در دوره میانسالی بشدت به یک زندگی دینی روی آورند. برخی با یک جهت‌گیری دینی مخلصانه موفق می‌شوند بر مشکلات ارتباطی خود غلبه کنند، اما برخی برعکس دین را با الگوی ارتباطی سلطه‌گراانه خود همساز می‌کنند و با خدا نیز مثل مشتریان خود یک ارتباط سوداگرایانه، اما به صورتی ظریف‌تر و پنهانی‌تر، برقرار می‌سازند.

اریک فروم (۱۹۵۲) نیز در مفهوم سازه‌های خود درباره جهت‌گیری‌های خوی، با طرح جهت‌گیری استثماری (Exploitative) تا

حدودی الگوی

ارتباطی سلطه‌گری را تحلیل و تبیین کرده است. جهت‌گیری استثماری منبع تمام خوبیها را خارج از خود می‌داند و با زرنگی سعی می‌کند آنها را به درون مرزهای خود منتقل کند چنین افرادی محبت و عاطفه را نیز متاعی خارج



از خود در نظر می‌گیرند که باید آن را با زیرکی بدست آورند و یا از دست دیگران برآیند. خلاصه اینکه زندگی برای یک فرد سلطه‌گر دریای پرتلاطم و ناایمنی است که باید با نیرنگ به بقای خود در آن ادامه دهد.

پرخاشگری

خانم ج مدیر برگزاری همایشها در یک هتل بزرگ است. وی شخص بسیار سخت‌کوش و شایسته‌ای برای شغل مذکور است و ترجیح می‌دهد که با دیگران به صورت تیمی و به عنوان رهبر گروه کار کند. هنگامی که رقابت میان هتلها برای برگزاری چند همایش بزرگ و بین‌المللی بالا گرفت، خانم ج با تمام قوا در این خصوص به رقابت پرداخت تا به عنوان یک مدیر خوب و سخت‌کوش مشهور گردد.

اگر چه خانم ج دوست دارد به صورت گروهی کار کند، با اعضای تیم خود احساس بیگانگی می‌کند. این روی در تفویض اختیار به مسئولین ارشد گروه خود مشکل دارد و بیشتر کارها را به صورت متمرکز انجام می‌دهد. با اینکه او خود این گروه را تشکیل داده است، احساس می‌کند که اعضای

گروه ارتباط راحتی با وی ندارند. او تفاوت رفتار کارکنان خود را هنگامی که در دفتر حضور دارد و هنگامی که حضور ندارد کاملاً احساس کرده است.

وقتی خانم ج تصمیمی می‌گیرد در عملی کردن آن تردید نمی‌کند و هنگامی که درباره زاهدی وی انتقادی می‌شود، بلافاصله به دفاع از عمل خود برمی‌خیزد. او در مواقعی که لازم است تصمیمی گروهی گرفته شود با اعضای تیم مشورت می‌کند، اما عملاً به نظرات اعضاء اهمیتی نمی‌دهد و کاری را که خود معتقد است درست است انجام می‌دهد. آنها حرف خانم ج را گوش می‌دهند اما وقتی که وی محل کار را ترک می‌کند شروع به شکوه و شکایت از تصمیم وی می‌کنند. اعضای گروه احساس می‌کنند که تنها تبدیل به ابزاری برای دستیابی خانم ج به اهدافی که خود برای گروه تعیین کرده است شده‌اند. آنها معتقدند که او تنها وقتی متوجه حضور یک شخص می‌شود که اشتباهی از وی سرزده باشد. اعضای گروه بندرت دیدگاههای خود را درباره تصمیمات خانم ج ابراز می‌کنند. وی هیچگاه دیگران را برای انجام کار بیشتر تشویق نمی‌کند، اما

بشدت آماده توییح و انتقاد کردن آنها به سبکی خشن است. وی برخلاف موفقیت‌های شغلی که داشته است همواره به آنچه که انجام نشده توجه می‌کند. وی معمولاً از حجم کارهای انجام شده راضی نیست، و علت این را نیز کارکنان گروه خود می‌داند. از این روی خانم ج بیش از آنکه آنها را کارکنان خود بداند، گروه را به عنوان مشکلاتی که مانع انجام سریع کار می‌شوند در نظر می‌گیرد. از این روی اکثر اوقات در حال انتقاد و برخورد با کارکنان خود است. از نظر وی علت مشکلات وی دیگران هستند، نه خود وی.

همانگونه که در رفتار خانم ج مشهود است، افراد پرخاشگر همواره در پی بردن و رقابت با دیگران هستند. آنها همیشه فکر می‌کنند که حق با آنها است و این دیگران هستند

که مسئله و مشکل درست می‌کنند. از واژه‌های مستبدانه‌ای مثل «باید» زیاد استفاده می‌کنند. خیلی زود خشمگین می‌شوند و همواره دیگران را مسئول عصبانی شدن خود می‌دانند. این خصوصیت در طرز نگاه کردن آنها مشهود است و معمولاً حتی در مواقعی که عصبانی هم نیستند به صورت هیجانی و بلند

افراد قاطع نکات منفی را هم در خود و هم در دیگران به صورتی منصفانه می‌بینند و در عین حال هم برای خود احترام قائلند و هم برای دیگران. بر همین اساس، در حل تعارضات هم قادرند دیدگاههای خود را بوضوح بیان و هم احترام خود و دیگران را حفظ کنند. بر همین اساس مدیران قاطع در حل تعارضات بیشتر بر گفتگو تاکید می‌کنند و مایل به برقراری رابطه با دیگرانند.

صحبت می‌کنند.

یکی از عاداتهای معمول افراد پرخاشگر ناتوانی در گوش دادن و توی صحبت دیگران پریدن است. هنگامی که با آنها مخالفت می‌شود بشدت برافروخته می‌گردند، اما هنگامی که با آنها موافقت می‌شود عصبانیتشان بسرعت فروکش می‌کند.

قاطعیت

آقای د مدیر تحقیق و توسعه یک شرکت مربوط به فرآورده‌های نفتی است. او کار خود را دوست دارد اما تا حدودی به دلیل جو مجموعه خود آن را کسل کننده یافته است. وی اخیراً درگیر مراحل پایانی ساخت خانه و اسباب‌کشی خود شده است که وقت زیادی را می‌طلبد. مدیر آقای د به وی گوشزده است که اخیراً از وضعیت کاری وی راضی نیست و آقای د نیز مشکلات و گرفتاری شخصی خود در خصوص آماده کردن نهایی خانه خود و اسباب‌کشی را برای وی مطرح کرده است. اما تلاشهای آقای د برای انجام کارهای خانه و حضور موثر در محل کار بی‌نتیجه می‌ماند و در نهایت تقاضای کم کردن مسئولیت‌های خود را برای

مدت محدودی با مدیر خود در میان می‌گذارد. اما از طرح کنسل کننده بودن شغلش با مدیر اجتناب می‌کند و حل آن را به بعد از اسباب‌کشی و حل مشکلات شخصی خود موکول می‌کند. وی از مدیر خود می‌خواهد که اشکالات کاری و همچنین انتظاراتش را از آقای د مطرح کند تا درباره آنها فکر کند و پس از حل مشکل شخصی خود و بازگشت تمام وقت به کار آنها را عملی سازد. مدیر نیز با کم کردن مسئولیتهای وی برای مدتی محدود موافقت می‌کند. در نهایت آقای د با طرح ضرورت انجام تغییراتی در بخش خود و هماهنگ کردن آنها با خواسته‌ها و انتظارات مدیر، از وی می‌خواهد که پس از حل مشکلات شخصی و بازگشت کامل به کار در خصوص عملی کردن خواسته‌های خود و مدیر در بخش تحقیق و توسعه جلسه‌ای داشته باشند که مورد موافقت قرار می‌گیرد.

همانگونه که از سبک برخورد آقای د مشخص است، یک فرد قاطع هم حق و حقوق خود و هم حق و حقوق دیگران را محترم می‌شمارد. نکته قابل توجه در افراد قاطع توانایی برخورد مسئله مدار است. آنها برخلاف افراد سلطه‌پذیر که خود را متهم می‌کنند، و برخلاف افراد پرخاشگر که همواره دیگران را متهم می‌کنند، در تبیین و پیدا کردن راه‌حل به جای متهم کردن خود و یا دیگران به مسئله و چگونگی حل آن توجه می‌کنند. چنین سبکی از برخورد را مسئله مداری، در مقابل من مداری و تومداری، می‌نامند.

افراد قاطع نکات منفی را هم در خود و هم در دیگران به صورتی منصفانه می‌بینند و در عین حال هم برای خود احترام قائلند و هم برای دیگران. بر همین اساس، در حل تعارضات هم قادرند دیدگاههای خود را بوضوح بیان و هم احترام خود و دیگران را حفظ کنند. بر همین اساس مدیران قاطع در حل تعارضات بیشتر بر گفتگو تأکید می‌کنند و مایل به برقراری رابطه با دیگرانند.

هسته اصلی‌ای که سبب پرورش یک الگوی ارتباطی قاطعانه می‌شود حرمت به خود و دیگران است. کسی که هم برای خود ارزش و احترام قائل است و هم برای دیگران، توانایی یادگیری گفتگو کردن، روشن، شنونده حرف دیگران بودن، انتقادپذیر بودن، منصف بودن، احترام برانگیز بودن، و صریح بودن را خواهد داشت. توضیحات بیشتر در خصوص الگوی ارتباطی قاطعانه را در مقاله «هنر ترکیب اقتدار و صراحت با صمیمیت و احترام» مطرح کرده‌ام.

حال با توجه به توضیحات ارائه شده در خصوص این چهار الگوی ارتباطی، فهرست ویژگیهای رفتاری هر یک از این الگوها را می‌توان به صورت زیر جدول مطرح کرد. یادگیری این فهرست شناخت عینی الگوهای رفتاری مذکور در خود و دیگران را امکان‌پذیر می‌سازد.

سلطه پذیری	سلطه‌گری	پرخاشگر	قاطعیت
صلای ضعیف و لرزان	صلای معمولی اما گامی لرزان	صلای بلند	صلای معمولی و متناسب
با زودب صحبت می‌کند	بسا کتایه و به صورت غیرمستقیم صحبت می‌کند	سریع صحبت می‌کند	با سرعت مناسب و قابل فهم صحبت می‌کند
فاندا ارتباط چشمی	معمولاً فاندا ارتباط چشمی	نگاه خصمانه	ارتباط چشمی متناسب
نم‌مدار	تومدار	تومدار	مسئله مدار
تغافل در لابه پس خورد	لواکه پس خورد توام با فریب	تاوانی در گوش کردن	ترفا در هنر گوش کردن
متناسب در حین صحبت	فریب فرد مقابل در تعارض	تخریب فرد مقابل در تعارض	تاکید بر گفتگو در برخورد یا تعارض
آسپ‌پذیر	آسپ‌پذیر	آسپ زننده	باری بخش
گفتار کلی و غیرمستقیم	گفتار کلی و غیرمستقیم	گفتار مبهم، مستقیم و توام با برجهای تخریب‌آمیز	گفتار روشن، مشخص و عینی
مسئله آسردگی و اضطراب	مسئله آسردگی و اضطراب	مسئله خشم و احساس گناه	نظم دهنده و بی‌تفاوت
اجازه خورد سوساستاده فریب	خسود و دیگران را خورد	سوساستاده از دیگران	رابطه منصفانه و به نفع دو طرف
سوزد پس احترامی قرار می‌گیرد	در کوتاه مدت احترام برانگیز	هدیدگر و به ظاهر احترام برانگیز	احترام برانگیز
نامرتب	ممکن است در کوتاه مدت مرتب باشد	در کوتاه مدت معمولاً مرتب است	احتمال بالای موفقیت
کم حرف	پر حرف و سخنان طولانی	هنگام افتاد و تویخ پر حرف می‌شود	ايجاز در کلام

نکته‌ای که در پایان باید در خصوص ویژگیهای این چهار الگوی ارتباطی مورد توجه قرار گیرد نسبت صفات مذکور است. نباید انتظار داشت که یک فرد پرخاشگر و یا کم‌رو باید تمامی ویژگیهای مذکور را نشان دهد تا بتوان وی را پرخاشگر و یا کم‌رو نامید. به عبارتی دیگر، تمامی صفات مذکور ممکن است در یک فرد جمع نباشد. از این روی در تشخیص الگوی ارتباطی خود و دیگران باید دید که کدام یک از صفات مذکور با فراوانی بیشتری دیده می‌شود. همین فراوانی ظهور صفات مذکور است که الگوی ارتباطی غالب فرد را تعیین می‌کند. از سوی دیگر بدیهی است که در میان چهار الگوی ارتباطی مذکور، قاطعیت اثربخش‌ترین سبک مدیریت ارتباطات بین شخصی است که برخی از افراد به صورت تجربه‌ای و در طول زندگی آن را می‌آموزند. اما با توجه به نقش بسیار حساس ارتباطات در تمامی ابعاد زندگی افراد جامعه، آموزش رسمی و عملی آن به امروزه نیاز فزاینده جامعه انسانی تبدیل شده است.