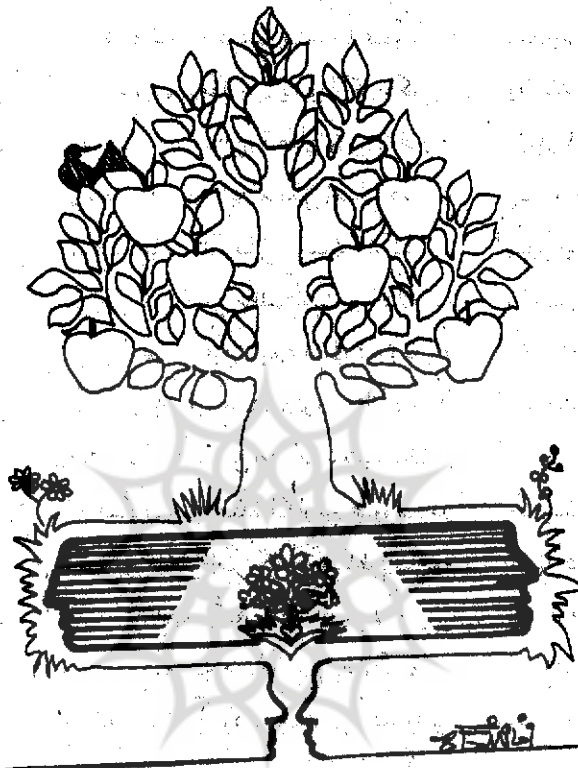


این سوکشان، آن سوکشان

دکتر نیما قربانی

عضو هیأت تحریریه توسعه مدیریت



دیگران، به صورتی صریح (مستقیم و روشن) درخواست خود تأکید کنیم؟ پاسخ به سؤالات مذکور مثبت است، اما برای تحقق آن نیاز به آموزش و تمرین است. نادیده گرفتن حقوق فردی در اثر بروز سوء تفاهم در دنیای ارتباطی میان انسانها پدیده‌ای رایج است و رفع آن نیاز به الگوی ارتباطی صادقانه، صریح، و محترمانه دارد. در عین حال مواقعی نیز وجود دارد که حقوق شما با قصد قبلی نادیده گرفته می‌شود که در اینجا نیز در اغلب موارد الگوی ارتباطی مذکور اثر بخش است، اما در موارد اندکی که فرد مقابل آمادگی خروج از حوزه گفتگو و ورود به جنگ و گریز را دارد برقراری

ارتباط صادقانه، صریح، و محترمانه به منظور احقاق حق و رفع سوء تفاهم مشکل و در مواردی نیز ناممکن به نظر می‌رسد. در اینجا معمول‌ترین واکنش پناه بردن به قانون و مراجع انتظامی است که اگر این هم کارساز نشد، دیگه...!

در این مبحث تمرکز ما بر سه مورد اول یعنی نادیده گرفتن حقوق شما در اثر سوء تفاهم، و یا قصد قبلی است که در آن مدارهای مغزی جنگ و گریز در فرد مقابل بیش از حد معمول فعال نباشد. در مواردی غیر از این امیدوارم خود شما به فکری به حال مسئله بکنید.

نخستین فنی که هر فردی در احقاق حق خود باید یاد بگیرد به صورت آرام و محترمانه روی حرف خود ایستادن است. باید یاد گرفت

همانگونه که در مقالات گذشته اشاره شد، انسانها در حل مشکلاتی که با هم پیدا می‌کنند از سه راهبرد استفاده می‌کنند: جنگ، گریز، گفتگو. جنگ و گریز یک ساز و کار فطری و زیست‌شناختی برای مقابله با مشکلاتی است که بیشتر برای مقابله با خطرات و تهدیدهای ناگهانی مناسب است و استفاده از آن در مقابله با مشکلات جامعه انسانی پیامدهای منفی متعددی دارد که آنها را در مقالات شماره ۵ و ۶ سال ۷۸ مورد بحث قرار دادیم. در مقابل، گفتگو شیوه مناسب‌تری برای مقابله با مشکلات جامعه متمدن امروزی است که در آن اغلب نیازی به واکنش

آنی نیست، و به کارگیری آن نیازمند آموزش است. هر جا که ما مهارت کافی در گفتگو کردن برای رسیدن به هدف داشته باشیم، از آن استفاده می‌کنیم. اما اگر در این مهارت ضعیف باشیم، پاسخهای فطری جنگ و گریز و هیجانهای منفی هم بسته با آنها، به عنوان در دسترس‌ترین و در عین حال ناکارآمدترین شیوه پاسخ‌دهی در ما فعال می‌شود.

بر همین اساس، در تلاش برای جلب موافقت دیگران (این سوکشان) و یا مخالفت کردن (آن سوکشان)، می‌توان از شیوه‌اثر بخش گفتگو به جای جنگ و گریز استفاده کرد و در این یافت قاطعیت به خرج داد. در این مقاله سه فن اثر بخش در این امر را مورد بحث قرار می‌دهیم که در مقوله جنگ و گریز قرار نمی‌گیرد و در یافت یک گفتگوی صادقانه، صریح و توأم با احترام متقابل جهت موافقت و مخالفت به کار می‌رود.

نخستین نکته‌ای که در اینجا بایستی مورد توجه قرار داد این است که آیا می‌توان بدون خشم و خصومت، ایستادگی و از حق خود دفاع کرد؟ آیا می‌تواند بدون اینکه از کوره در برویم با فشاری کنیم و یا حفظ احترام

عاز جرم ترسان می‌شوی، و زچاره پراسان می‌شوی

آن لحظه ترساننده را با خود نسبی بینی چرا

این سوکشان سوی خوشان، وان سوکشان با ناخوشان

با بگذرد یا بشکند کشتی در این گره‌ها

توسعه مدیریت شماره ۲۴ و ۲۵ فروردین/ اردیبهشت ماه ۱۳۸۰

نمی‌گیرد و مکرراً تقاضای وام می‌کند لزومی ندارد که برای عدم موافقت خود به دنبال دلیل بگردد. فقط کافی است روی موضع خود از طریق تکرار یک جمله ایستادگی کند. استفاده از این فن سبب می‌شود که از بحث و جدل بی‌نتیجه اجتناب کنید و با احترام و آرامش به دامهایی که دیگران برای سلطه بر شما می‌گسترانند، و یا سلبه شخصی خود را بر شما تحمیل کنند مقاومت کنید.

شایان ذکر است که فن صفحه خط افتاده ابزاری برای سلطه‌گری و وادار کردن دیگران برای رفتار دلخواه ما نیست. برخی تصور می‌کنند که با چنین فتونی می‌توانند دیگران را وادارند تا به میل آنها رفتار کنند. شما ممکن است با حيله و فریب کسی را به انجام کاری وادارید، ممکن است دیگران را تحت سلطه خود در آورید، و یا ممکن است قاطعانه از آنها بخواهید که موافق میل شما رفتار کنند. بدیهی است که ما نمی‌توانیم به طور مستمر رفتار شخص دیگر را کنترل کنیم. آنچه که همواره بایستی مدنظر قرار گیرد واگیر داشتن رفتار است. شاید بتوان گفت که هیچ چیز به سرعت رفتار را گهی ندارد.

اگر سلا کنید جواب شما را می‌دهند. اگر محبت کنید در مقابل به شما محبت می‌کنند. اگر دروغ بگویند احتمال زیادی دارد که دیگران نیز با شما ررواست نباشند. از این روی است که اگر دیگران را با فریب مجبور کنید تا زیر سلطه شما کاری را به اجبار انجام دهند، آنها هم ممکن است همین کار را با شما بکنند. اما اگر قاطعانه انتظاری را که از آنها دارید مطرح کنید تنها کاری که از آنها ساخته است دو چیز است: یا با گفتن «نه» دست رد به سینه‌تان می‌زنند و یا اینکه در مقابل خواسته خودشان را مطرح کنند و در این حالت ممکن است با هم به یک مصالحه برسید. بدیهی است که ابزار قاطعانه انتظارات و یا به عبارتی ابزار صیادقانه، صریح و محترمانه انتظارات ضمن نفی سلطه‌گری و سلطه‌پذیری، باب گفتگو و تفاهم را باز می‌کند. از این روی استفاده از فن صفحه خط افتاده نه تنها باعث سلطه‌گری و زورگویی نمی‌شود بلکه احتمال رسیدن به تفاهم را نیز افزایش می‌دهد.

نکته دیگری که برخی از افراد در حین یادگیری این تکنیک مطرح می‌کنند، احتمال بروز پرخاشگری در فرد مقابل است. نباید از یاد برد که صفحه خط افتاده را در چه جایی باید به کار برد بدیهی است در مواقعی که فرد مقابل از ما انتظاری دارد و ما بدون ارائه لایلی خود و یا اطلاعات ضروری، صرفاً یک موضوع را تکرار می‌کنیم احتمال عصبانی شدن فرد

که چطور بدون اینکه عصبانی شوید و یا عقب‌نشینی کنید، روی حرف و خواسته خود که احساس می‌کنید بحق است پافشاری کنید. افرادی که سلطه‌پذیر هستند معمولاً در مقابل استدلالها و چون و چراهای فرد مقابل زود میدان را خالی می‌کنند و افراد پرخاشگر و عصبی مزاج نیز آتقدر به بحث و جدل ادامه می‌دهند که آخر کار معلوم نیست به کجا می‌انجامد.

صفحه خط افتاده

وقتی که مطمئن هستید درست می‌گویید، و تمامی اطلاعات و توضیحات لازم را به فرد مقابل قبلاً منتقل کرده‌اید و یا اینکه وی از قبل آنها را می‌داند، اما بر ناپایده گرفتن حق و اختیارات شما پافشاری می‌کند، چه لزومی دارد که وارد بحث شوید و جواب چون و چراهای وی را بدهید؟ یکی از مواردی که

زمینه سلطه‌گری و زورگویی دیگران را بر ما فراهم می‌کند این است که تصور می‌کنیم باید جواب همه سوالات افراد را بدهید. در صورتی که وقتی برای شما مسلم است که حق با شماست و فرد مقابل قصد

تلاش برای جلب موافقت دیگران (این سوکشان) و یا مخالفت کردن (آن سوکشان) مقاله سه فن اثربخش در این امر را مورد بحث قرار می‌دهیم که در مقوله جنگ و گریز قرار نمی‌گیرد و در بافت یک گفتگوی صیادقانه، صریح و توأم با احترام متقابل جهت موافقت و مخالفت به کار می‌رود.

سلطه‌گری و یا زورگویی دارد، ضرورتی برای بحث کردن و پاسخ سوالات فرد مقابل را دادن وجود ندارد. در این حالت بهتر است بدون توجه به گفته‌های فرد مقابل که می‌خواهد با سماجت و سلطه‌گری حق شما را باهمال کند، مانند یک صفحه خط افتاده گرامافون فقط موضع خود را تکرار کنید. به این فن در آموزش قاطعیت «صفحه خط افتاده» می‌گویند. متعلق زیربنایی این فن خودداری از بحث و جدلهای بی‌مورد و بی‌ثمر است. فراموش نباید کرد فردی که قصد سلطه‌گری دارد ممکن است با این هدف که شما را وارد بحث و گفتگو با خود کند، سعی در ترغیب شما به وارد شدن در بحث کند. و نکته اینجاست که پایان چنین بحث و گفتگوهای معمولاً نامعلوم است. یا کار به مشاجره و ناراحتی می‌رسد و یا اینکه شما برخلاف میلتان مجبور به انجام کاری می‌شوید که در واقع دوست ندارید آن را انجام دهید. در چنین شرایطی بهتر است بی‌توجه به گفته‌های فرد مقابل، مانند صفحه خط افتاده موضوعی را در قالب یک جمله و یا کلمه تکرار کنید. مهم این است که در تکرار این موضوع عصبانی نشوید و به آرامی و احترام روی موضع خود ایستادگی کنید. نباید در مقابل چون و چراهای فرد مقابل عذر و بهانه تراهید، به عنوان مثال وقتی کارمندی که می‌داند در شرایط فعلی وام به وی تعلق

می‌کنید و از دست خود ناراضی‌اید، اما فرد مورد اشاره از دست خود ناراضی نیست. زیرا وی تلاش خود را کرده و قاطعیت به خرج داده است، اما صرفاً به هدف نرسیده است. بنابراین میزان ناراحتی وی از شما که در حال سرزنش خود هستید کمتر است و با سرزنش خود همراه نیست.

به عبارتی دیگر می‌توان گفت که در اینجا حرمت و عزت نفس است که اهمیت دارد. حتی اگر در کوتاه مدت به خواسته خود نرسیده‌اید از اینکه تلاش خود را کرده‌اید احساس خوبی خواهید داشت و حس می‌کنید که حرمت خود را حفظ کرده‌اید. احساس خوب به خود داشتن یکی از پیامدهای مهم قاطعیت است و سبب می‌شود که توانایی برخورد با مشکل نیز بیشتر شود. اگر از کاری که کردید راضی باشید و ببینید که به حرمت شما خدش‌های وارد نشده است، ممکن است بتوانید به مصالحه عملی برسید. در اینجا است که فن مصالحه کارآمد مطرح می‌شود.

در مواقعی که استفاده از صفحه خط افتاده ما را به صد درصد حتمان نمی‌رساند، ممکن است بتوانیم با رعایت بخشی از نظرات فرد مقابل و خودمان به مصالحه و تفاهم برسیم. بنابراین هنگامی که صفحه خط افتاده را بی‌اثر یافته‌اید، در صورتی که خدش‌های بر حرمت شما وارد نمی‌شود، می‌توانید از صد درصد موضوع خود عدول کنید و با فرد مقابل به تفاهم برسید. مهادیق پافشاری، عدول از موضع، و در نهایت تفاهم در جامعه زیاد است.

موازی نیز وجود دارد که در آن استفاده از صفحه خط افتاده ممکن است پیامدهای نامطلوبی داشته باشد و از این روی بهتر است که از مصالحه کارآمد استفاده کرد. درگیرهای حقوقی و قضایی، به خطر افتادن امنیت شغلی، و مواقعی که احتمال آسیب‌های جسمانی وجود دارد از جمله مواردی است که بهتر است از صفحه خط افتاده استفاده نکرد و مصالحه کارآمد را جایگزین آن ساخت؛ به بیانی کلی‌تر، هر گاه که احساس کردید سرثوشت شما خارج از کنترل خودتان است و یا امنیت شما در خطر است، استفاده از صفحه خط افتاده ممکن است پیامدهای نامطلوبی داشته باشد.

دهوت به همدلی

صفحه خط افتاده و مصالحه کارآمد نمایی از اقتدار و ایستادگی هستند. جایی که شما سعی می‌کنید در قالب گفتگو از حق خود دفاع کنید با مفروض دانستن این امر که فرد مقابل قصد سلطه‌گری دارد، سمج است، و همچنین فاقد فقر اطلاعاتی در خصوص موضوع و موقعیت است. مواقعی نیز پیش می‌آید که حق ما پایمال می‌شود، اما نه به این دلیل که فرد مقابل قصد سلطه‌گری و سماجت دارد، بلکه به این سبب که اطلاعات درستی از وضعیت ما ندارد. در این شرایط ارائه اطلاعات

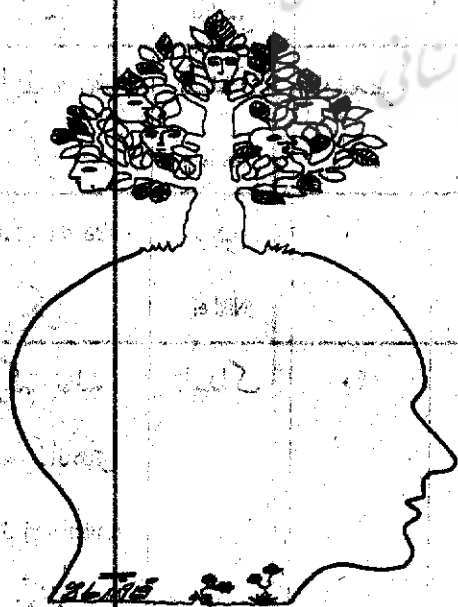
مقابل بالا می‌رود. زیرا در این شرایط جای استفاده از فن صفحه خط افتاده نیست، نباید فراموش کرد که این فن تنها در شرایطی که فرد مقابل قصد سلطه‌گری دارد، می‌خواهد حق ما را پایمال کند و از دلایل و علل موضوع ما نیز کاملاً آگاه است استفاده می‌گردد. مسلماً استفاده از این تکنیک در شرایطی به غیر از موارد ذکر شده منجر به تخریب، و نه سازندگی ارتباط می‌شود. اما برخی نیز معتقدند که در این شرایط نیز ممکن است استفاده از صفحه خط افتاده پیامدهای نامطلوبی داشته باشد. اگر در مقابل افراد سلطه‌گر که می‌خواهند حق شما را پایمال کنند، و یا با خواسته‌ای نامعقول که دلایل نامعقول بودن آن برای شما روشن است مواجه شدید، بهترین برخورد چگونه است؟ اگر با خواسته‌ای موافقت کنید احتمالاً پس از آن خود را مدام سرزنش می‌کنید. اگر عصبانی شوید و پرخاش کنید ممکن است کار به جاهای باریک که برای هر دو طرف نامطلوب است کشیده شود و احساسات پشیمانی نیز پس از آن گریبانتان را بگیرد. اگر سعی کنید بازی فریب و سلطه‌گری را آغاز کنید و در مقابل نیرنگ‌های فرد مقابل عذر و بهانه بیاورید، معلوم نیست که از این بازی برنده بیرون بیاید. اما اگر با خون‌سردی و احترام وارد گفتگو شوید و بر مواضع خود پافشاری کنید، کم‌خطرترین و اثربخش‌ترین روش را انتخاب کرده‌اید.

مصالحه

وسواس و پیش‌بینی افراطی (Overprediction) در برخی افراد سبب می‌شود که بپرسند: اگر از صفحه خط افتاده استفاده کردیم و فرد مقابل هم قاطعیت به خرج داد آنوقت چی؟ اگر از دست ما عصبانی شد و برخورد خیلی بدی کرد آنوقت چی؟ اگر در مواقع دیگر تلافی کرده آنوقت چی؟ اگر اصلاً نتیجه نداد آنوقت چی؟ و... در پاسخ به این سوالات نخست باز هم باید تاکید کرد که از صفحه خط افتاده دقیقاً در جای خودش استفاده کنیم. یعنی برخورد با سلطه‌گری و احقاق حق در شرایطی که فرد مقابل فقر اطلاعاتی در خصوص موضع ما ندارد. دوم اینکه فنون قاطعیت را نباید صرفاً بر اساس میزان اثربخشی ارزیابی کرد. فرض کنید که شما از یک فروشگاه کالایی می‌خرید که دچار اشکال است. ابتدا تصمیم می‌گیرید که آن را پس بدهید، اما چون قاطعیت لازم برای این کار را ندارید از پس دادن جنس صرف نظر می‌کنید و با کالای نامرغوب کنار می‌آید. فرض کنید شخص دیگری نیز همین مشکل را دارد، اما وی سعی می‌کند قاطعیت به خرج دهد و کالا را پس بدهد. به فروشگاه مربوط باز می‌گردد، اما هر چه تلاش می‌کند نمی‌تواند جنس مورد نظر را پس بدهد. در این وضعیت آیا شما و فرد مورد نظر در یک شرایط قرار دهید؟ مسلماً نه. درست است که هر دو به پول خود و پس دادن کالای مزبور نرسیدید، اما شما به احتمال زیاد خود را سرزنش

نکته شایان توجه در استفاده از فن دعوت به همدلی، تمایز آن از مظلوم‌نمایی و حرمت شکنی خود است. بیان شرایط احساسی و هیجانی‌ای که در آن قرار دارد و معنای گردن کج کردن و جلب احساس ترحم دیگران نیست. بر همین اساس هنگام بیان احساسات باید استقلال روانی و عزت نفس را حفظ کنیم. به عبارتی دیگر، توضیح شرایط احساسی نباید احساس ضعف و ناتوانی را به فرد مقابل منتقل کند، بلکه بایستی لحن بیان شما محکم، اما آغشته به احساسات واقعی‌ای که داشته‌اید باشد. از سوی دیگر، هدف از دعوت به همدلی ارائه اطلاعات اصیل در دو بُعد عینی و احساسی به منظور تفاهم، نزدیکی و همکاری بیشتر است، نه اغراق در امور به منظور جلب ترحم دیگران.

در مجموع، صفحه خط افتاده، مصالحه کار آمد، و دعوت به همدلی سه روش متمایز برای حل اختلافات میان شخصی و رسیدن به تفاهم است که بر اساس یک بافت ارتباطی ضدقانه، صریح، و توأم با احترام متقابل صورت می‌گیرد، و تهنیتی ترکیب اقتدار و صمیمیت با صمیمیت و احترام است. صفحه خط افتاده به شما کمک می‌کند که در احقاق حق خود به دام سیستم جنگ و گریز نیفتید. پافشاری و ایستادگی کنید، و به صورت آرام و محترمانه به اصل موضوع پردازید. مصالحه کارآمد امکان حل اختلافات به صورت بُرد-بُرد را فراهم می‌سازد و یا در مواقعی که پافشاری صرف بی‌ثمر به نظر می‌رسد شما را تا حدودی به هدفتان نزدیک می‌کند و دعوت به همدلی موجب جلب همکاری دیگران، نزدیکی و صمیمیت بیشتر، و ارائه اطلاعات جامع‌تر و دقیق‌تر از وضعیت خود را فراهم می‌سازد.



عینی، مشخص، و جامع اهمیت اساسی دارد زیرا در سایه این اطلاعات است که فرد مقابل وضعیت ما را بهتر درک می‌کند و احتمال همکاری وی با ما و احقاق حقمان بیشتر می‌گردد.

در چنین شرایطی می‌توان از فن دعوت به همدلی استفاده کرد. مواقعی که احساس می‌کنیم سوء تفاهم ایجاد شده ناشی از بی‌اطلاعی و یا کم‌اطلاعی فرد مقابل از وضعیت شماست، با استفاده از این فن توانایی درک و همدلی فرد مقابل را تحریک می‌کنیم. همدلی و درک یک رگه شخصیتی است که در آن فرد در سایه اطلاعاتی که فرد مقابل از وضعیت خود در اختیار وی قرار می‌دهد، خود را جای وی احساس می‌کند و در واقع دنیا را در آن لحظه از چشم او می‌بیند و از گوش او می‌شنود.

از آنجایی که همدلی یک رگه شخصیتی است بدیهی است که تابع تفاوت‌های فردی است و هر شخصی به مقدار خاصی توانایی آن را دارد که خود را جای دیگران بگذارد. بر همین اساس گاهی اوقات ممکن است سوء تفاهم‌ها ناشی از ناتوانی یکی از طرفین در درک کردن فرد مقابل باشد. فن دعوت به همدلی این امکان را فراهم می‌کند تا احتمال بروز سوء تفاهم با اشخاصی که توانایی همدلی بالایی ندارند کاهش یابد.

در این فن شما باید اطلاعاتی را که در اختیار فرد مقابل قرار می‌دهید به دو بُعد عینی و احساسی تقسیم کنید. اغلب افراد در توضیح وضعیت خود تنها به بُعد عینی توجه می‌کنند و بعد احساسی را نادیده می‌گیرند. در صورتی که یکی از زمینه‌های رفع سوء تفاهم و نزدیکی افراد با یکدیگر ارائه اطلاعات احساسی است. در بُعد عینی هنگام دعوت به همدلی شما اطلاعات واقعی در خصوص وضعیت خود را در اختیار فرد مقابل قرار می‌دهید. برای مثال، هنگامی که به سبب یک مشکل خانوادگی از مدیر ارشد خود تقاضای مرخصی و یا وام می‌کنید، علل تقاضای خود را که در واقع انعکاسی از توضیح وضعیت است که در آن قرار گرفتید است؛ برای فرد مقابل بیان می‌کنید. اما این اطلاعات عینی کافی نیست و موقعیت شما را به نحو جامع برای فرد مقابل تشریح نمی‌کند. با استفاده از دعوت به همدلی شما باید وضعیت احساسی‌ای که در آن قرار دارید را نیز برای فرد مقابل توضیح دهید. به عنوان مثال، هنگامی که دلایل خود را برای مرخصی و یا وام به مدیر ارشد می‌گویید، باید وضعیت احساسی و هیجانی خود را نیز برای مدیر تشریح کنید. فرضاً اگر برای تعمیر منزل خود تقاضای وام و یا مرخصی می‌کنید باید به مدیر خود بگویید که مشکل تعمیر منزل چه اثرات احساسی و هیجانی‌ای بر شما گذاشته است. ارائه اطلاعات واقعی و احساسی سبب تحریک تخیل مدیر می‌گردد و احتمال اینکه در سایه اطلاعات جامعی که شما در اختیار وی قرار داده‌اید، مسئله را از چشم شما ببیند و با خواسته شما موافقت کند بالا می‌رود.