

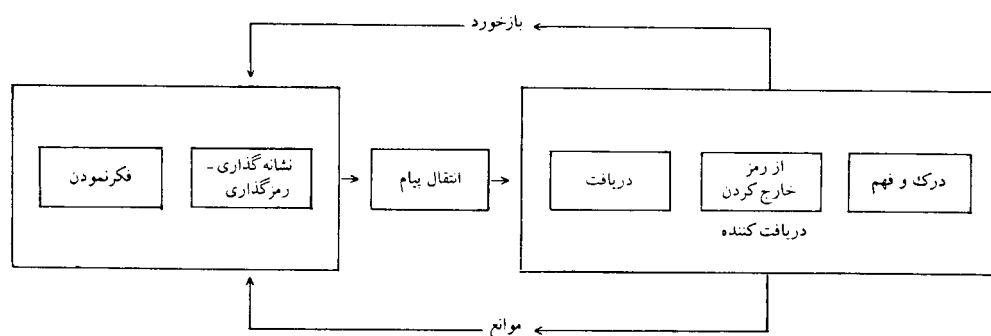
درهای باز و بسته در ارتباطات

ترجمه مهری نوحی

مقدمه:

یکی از مسائل مهمی که امروزه در علم مدیریت مطرح است، برقراری ارتباط خوب با کارکنان می باشد. این موضوع از دیدگاهها و جهات مختلف و توسط صاحب نظران زیادی مورد بحث و کند و کاو قرار گرفته است. با نگاهی اجمالی بر این نظریات درمی یابیم، تمام این صاحب نظران بر یک موضوع اتفاق نظر دارند و آن موفقیت مدیر در صورت توفیق در ایجاد ارتباط صحیح با کارکنانش می باشد. بدین ترتیب اهمیت موضوع از دیدگاه این علم نیز مشخص تر می گردد.

ارتباط را می توان این گونه 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 می باشد.^۲ با توجه به تعاریف بالا، حال "فرآیند ارتباط"^۳ را مورد بررسی قرار می دهیم:



(مراحل یک الگوی ارتباطی)

۱ - دکتر الوانی، کتاب مدیریت عمومی

2,3- Essential of Management, "Koontz"

فرآیند ارتباط:

متفاوت مورد توجه قرار گرفته که امید است ترجمه و ارائه آن بتواند برای مدیران و صاحبانظران 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 واقعا "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 "روتلیز برگر" نه تنها قلمرو جدیدی را که روش اخلاقی قدیم را مورد نکوهش قرار می داد، پایه ریزی نمودند، بلکه با قداست 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 نویسندگان 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 مثلاً "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 رمزهایی استفاده کند که 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 صاحبانظران، 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 "کارل روگرز"^۴ و "روتلیز برگر"^۵ به رشته تحریر درآمده این موضوع (درهای باز و بسته در ارتباطات)^۶ از دیدگاهی

۴- پروفیسور کارل، روگرز (Carl R. Rogers) استاد روانشناسی دانشگاه شیکاگو در سال ارائه مقاله.

۵- پروفیسور روتلیز برگر (F.J. Roethlisberger) استاد روابط انسانی دانشگاه هاروارد در سال ارائه مقاله.

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 می‌تواند آزادانه با رئیس خود صحبت نماید یا خیر، مورد نظر قرار می‌دهد. 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 می‌دهد. اما علیرغم محدودیتهایی که ذکر شد، مطالب ارائه شده در این مقالات می‌تواند، 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. انشاا...

(درهای باز و بسته در ارتباطات)

بخش اول: کارل. آر. روگروز

ممکن است، علاقه‌مندی من به مسائل مربوط به ارتباطات به عنوان یک روانکاو عجیب به نظر برسد، اما درحقیقت تمام کار یک روانکاو 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 می‌آورد که باید هم در درون و هم در ارتباطات

به طور کلی "خوب گوش دادن" مشکل‌تر 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 می‌شود و نه واقعاً شنیده خواهد شد. ماجرای بیل و اسمیت - که در مقاله دوم به آن خواهیم پرداخت - نیز امروزه مرتباً تکرار می‌شود، بنابراین دوباره پرداختن به این دو مقاله که توسط یکی از استادان دانشکده مدیریت هاروارد^۷ در سال ۱۹۹۱ صورت پذیرفته می‌تواند نه تنها مؤثر و کارآ بودن 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 کمبود 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 امروز که تأکید زیادی بر سرعت می‌شود (برای مثال پستهای شبانه، کامپیوترهای سریع و رقابت براساس سرعت) معمولاً مدیران مجبورند وقت کمتری برای ارتباط با تک‌تک افراد بگذارند و یا در مثال ارائه شده در مقاله دوم جان (رئیس سازمان) شاید نتواند اعتماد بیل (کارمند سازمان) را

۷- پروفسور John d. Gabarro استاد مدیریت منابع انسانی در دانشکده مدیریت هاروارد می‌باشد.

شخصی خود این مشکلات را تحمل نماید.

هدف روانکاوی^۸ کمک 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 روانکاوی "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 یا آزاد با خود یا با مردم همیشه شفاف‌بخش است.

در طول مدت تجربیاتم در مشاوره و روانکاوی، 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 حرفهایش 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 یا 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"

خواند.

دروازه: گوش دادن همراه با درک و فهم:

چنانچه ما در 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 ممکن است ساده به نظر برسد، اما به هیچ وجه این گونه نیست. درحقیقت این موضوع یک هدف اصلی در روانکاوی 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 و یا پدرش را سرزنش می‌کند و یا اگر بتوانم احساس او را در مورد ترسش از بمب‌های 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

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، باید 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 درآورید، 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 کارگران یک کارخانه بخواهند نظریات خود را با مدیریت مطرح کنند و البته به طریقی که موافقت شود، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ و در این موقعیت اگر مدیریت

بتواند آنچه مورد نظر کارگران است، بیان نموده 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 نمی شود؟ چندین دلیل وجود دارد:

۱- فقدان انگیزه - گوش دادن وقتی توأم با درک معانی باشد درحقیقت یک خطرپذیری 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 رفته اید. بدین صورت که ممکن است امور را برطبق نگرشهای او ببینید و یا دریابید که در نگرشها و شخصیت شما نفوذ نموده است. اغلب ما از چنین خطرپذیری در هراسیم. درحقیقت مشکل اصلی گوش دادن نیست بلکه چون به نظر می رسد که گوش دادن بسیار خطرناک است، ما خودمان را ناگزیر به ارزیابی می بینیم.

۲- بالا رفتن احساسات در بحثهای داغ - احساسات بسیار قوی می باشند. بنابراین دستیابی به چهارچوب فکری فرد یا گروهی دیگر بسیار مشکل است و بار دیگر باید تأکید نمود، اگر درصدد 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 می باشد که نگرشهای مخالف یا متناقض داشته باشند. وقتی که این افراد بیطرف در یک بحث و مناظره نظریات دو طرف را درک می نمایند، بیانات اغراق آمیز و تدافعی کمتر رشد پیدا می کند و دیگر کسی مدعی این نگرش نمی باشد که "من صد درصد درست می گویم و نظر شما صد درصد اشتباه است" نفوذ چنین درکی در گروه به اعضا اجازه می دهد که برای درک حقیقت موضوع جلوتر بیایند. این امر، افراد را به طرف بهبود ارتباطات، تأیید بیشتر یکدیگر، نگرشهای مثبت و قدرت حل مسئله هدایت می کند و اینها همه باعث کاهش در حالت تدافعی، بیانات مبالغه آمیز و تمایل به ارزیابی می گردد و بدین طریق یک ارتباط رشد یافته و یک نوع توافق بین افراد به وجود می آید.

۳- یک گروه بسیار بزرگ روانشناسان و افرادی که هیپنوتیزم می نمایند، تنها قادرند گروههای کوچک و رو 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 درمان شناسی وجود دارد، مشغول مطالعه و کار می باشند. برای مثال، دو گروه بزرگ که در دو محل جغرافیایی دور از هم قرار دارند، چگونه می توانند یکدیگر را درک کنند و یا در مورد

گروههایی که رو در رو قرار می‌گیرند و فردی به عنوان نماینده دیگران سخن می‌گوید، چه می‌توان گفت؟ بی‌پرده باید اذعان نمایم که پاسخ را نمی‌دانیم. اما براساس دانش محدودمان گامها و اقداماتی وجود دارد که حتی گروههای بزرگ می‌توانند به وسیله آن میزان "گوش دادن" را افزایش و میزان "تمایل 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 نمائید، 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 یا بیطرف می‌تواند نگرشهای مردمی را که ما را سرزنش می‌نمایند و مشت‌هایشان را برای ما تکان می‌دهند، با دقت برایمان تشریح کنند و بدین ترتیب می‌توانیم به خوبی احساسات آنان را درک نماییم.

بنابراین به وسیله بکارگیری یک داور و ناظر

که تنها "گوش می‌دهد" و از ارزیابی و قضاوت خودداری می‌کند، می‌توانیم، حتی موقعی که احساسات به متها دجه خود می‌رسد، یک ارتباط مؤثر داشته باشیم. البته این مرحله می‌تواند به وسیله یک طرف ارتباط، بدون اینکه منتظر طرف دیگر باشیم، ابداع و بکار گرفته شود. اما چنانچه داور یا 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، به گونه‌ای که بر اثر ایجاد این ارتباط مسائل همان‌گونه برای من تجلی می‌یابد 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 حل نشدنی نیز باشد، به راحتی قابل قبول خواهد بود.

بخش دوم: مقاله‌ای از رولینز برگر

وقتی که ما درباره موانع ایجاد ارتباط فکر می‌کنیم، بخصوص افرادی که در سابقه 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 نمی‌بینند و نمی‌پذیرند، می‌توانند باهم ارتباط برقرار سازند؟ برای رسیدن به این سؤال، دو نظریه وجود

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

طبق نظریه دوم، پاسخ بیل می‌تواند، نشانه‌ای باشد از یک ارتباط خوب باشد. اما رئیس می‌تواند برای پیدا نمودن منظور بیل در جستجوی "فرستی مناسب" باشد. بنابراین چنانچه بخواهیم موضوع را طبق نظریه 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 نظریه او "اسمیت" و در نظریه دوم "جان" نام‌گذاری می‌نماییم 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" را 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. یک 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 اهدافی از ارتباط با A مورد نظر B می‌باشد که با عقاید، اندیشه‌ها و اطلاعات او مطابقت داشته باشد.

نظریه دوم از این فکر کاملاً با نظریه اول متفاوت است. این نظریه معتقد است وقتی B برای ارائه 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 وسیله 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 نظریه 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

را که چرا روش او بهترین راه برای انجام گرفتن کارش می باشد 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 می ماند. اسمیت چه انجام دهد؟ برطبق این نظریه بسیار منطقی است که موقعیت گفتگو بین او و بیل درک شود و اسمیت می تواند فقط یکی از این دو نتیجه را برای خود ترسیم نماید:

۱- توضیحات او بقدر کافی روشن و واضح نبوده است.

۲- بیل بیش از حد کم هوش است که بتواند توضیحات او را درک نماید. بنابراین او یا شروع به "هجی نمودن" مورد به مورد و کلمه به کلمه می کند و یا از توضیح بیشتر صرف نظر می نماید. اسمیت برای صرف نظر کردن از توضیحات بیشتر بی میل و ناراضی است، بنابراین به "شرح" ادامه می دهد و حال چه اتفاقی می افتد؟ اسمیت نمی تواند برای درک و فهمیدن بیشتر به بیل، چیزی بفهماند و بیل در این زمان بی میل تر و مشوش می شود و استعدادش نیز برای درک دلایل منطقی کاهش می یابد و تا زمانی که اسمیت خودش را فردی منطقی و موجه می داند 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 ندارد، مشاهده کند و این برداشت در آنچه اسمیت می گوید و عمل می کند، مؤثر خواهد بود. تحت این فشارها،

اسمیت، بیل را بیشتر و بیشتر برطبق ارزشهای خود ارزیابی می نماید.

اجازه دهید، واضح تر صحبت کنم، اسمیت موقعی که بیل با بی قراری پشت پاکت را خط خطی می کند، سعی دارد برای او شرح دهد که چرا این بهترین راه برای انجام یافتن کارش می باشد. اسمیت در این حالت می خواهد، بیل را در انجام گرفتن کار درست یاری دهد.

"چگونه یک فرد می تواند چنین خاموش باشد؟" آیا نگرش اسمیت چنین است؟ متأسفانه بیل این جمله را بیشتر از احساسات خوب اسمیت می شنود. بیل احساس می کند که موضوع را درک نکرده است. او اسمیت را به عنوان فردی که می خواهد به او کمک نماید، نمی بیند. بلکه او را به عنوان یک تهدیدکننده برای مناعت طبع و شخصیت بی عیب خود می داند. بنابراین بیل احساس می کند، 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 می کند.

اجازه دهید این داستان غم انگیز را که بین بیل و اسمیت گذشت رها کنیم، چون بیم آن می رود که داستان به وسیله ترک نمودن توأم با خشم دفتر اسمیت خاتمه یابد و حال می پردازیم به بررسی نظریه دوم و اینکه جان چگونه با بیل (کارمند خود) رفتار می کند. به خاطر دارید، که گفتیم جان معتقد می باشد که منظور بیل را از "اوه، بله؟" نمی داند، بنابراین او

درصد است که این موضوع را دریابد. همچنین او معتقد می‌باشد وقتی که بیل این را می‌گوید خسته و وامانده از بکارگیری 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 اتفاقی 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 نفی می‌کند و معتقد است برای بیل آنچه خواهد شنید و یا قبول خواهد کرد، بی‌تفاوت 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 توجیه برهم زده است. "بیل، من فکر می‌کنم که این بهترین راه برای انجام یافتن کار تو باشد." بنابراین به جای اینکه کوشش نماید بیل حرف‌هایش را درک کند، تصمیم می‌گیرد که او را درک کند و این کار را نیز به وسیله تشویق بیل به صحبت انجام می‌دهد و به جای اینکه به او بگوید چگونه باید احساس و یا فکر نماید، چنین سؤالاتی را مطرح می‌سازد: "آیا این آن چیزی است که تو احساس

می‌کنی؟" آیا این آن چیزی است که تو مشاهده می‌نمایی؟ و 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 یا 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، کنجکاوی جان نیز در این مرحله تهییج می‌گردد. نگرش جان این گونه مطرح می‌شود که "بیل چندان هم خاموش نیست. او یک فرد جالب 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 تفکر برای دگرگونی و ارزیابی از برداشتها، احساسات و اعتقادات خود می‌باشد. بیل احساس می‌کند برای بیان اختلاف نظریاتش 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 متمایل می‌سازد:

"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 خواهم گفت که چه نظری دارم."

البته 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 اسمیت در موقعیت اول پاسخ دهد. او ممکن بود حتی بگوید: "بسیار خوب، رئیس، من موافقم راه شما برای انجام دادن کار من بهتر است." اما اسمیت هنوز نمی دانسته 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 ننماید و در نتیجه بی میل و ناراضی باشد. و یا 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- اسمیت (رئیس در نظریه اول) یک طرح کلی از "درک ننمودن" را نشان می دهد. عدم درک بدین دلیل نیست که اسمیت به اندازه کافی در بیان عقاید خود روشن و روراست نیست، بلکه اسمیت آنچه را که هنگام صحبت و علاوه بر آن اسمیت وقتی که بین دو نفر روی می دهد، اشتباه ارزیابی می نماید.

۲- عدم درک اسمیت از مراحل ارتباط شخصی بر پایه این اعتقادات استوار است:

الف: آنچه جایگزین شده چیزی منطقی است.

ب: آن کلمات چیزی جدا از صحبت های مردم راجع به آنهاست.

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

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

۴- جان (رئیس نظریه دوم) یک سلسله از فرضیات مختلف را، 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 ارتباط را نیز بین بیل و جان آسان می نماید، به وجود می آید. وقتی که جان بر احساسات و برداشتها و

آگاهی‌های 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 نمایند 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 (روش شرح دادن) و افراد بسیار اندک مانند جان‌ها (روش گوش دادن) می‌باشد.

بزرگترین مانع بین دو فرد جهت ایجاد ارتباط، در استعداد آنها در گوش دادن به یکدیگر به صورت هوشیارانه و ماهرانه می‌باشد و باید گفت این نقص در دنیای جدید کاملاً "گسترده و ترسناک است و ما نیاز 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 نظرهایش 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 نادر و یا تمرینی روشنفکرانه نیست، بلکه بستگی به ظرفیت و اشتیاق او به عنوان رئیس، به مشاهده و 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 روشنفکرانه هم نمی‌باشد و بستگی به