

تجزیه و تحلیل مراوده‌ای^۱

«رنسیس لیکرت»^۲ و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان از جمله دانشمندانی بودند که ضرورت توجه به منابع انسانی را به عنوان سرمایه‌هایی که مستلزم مدیریت شایسته و مناسب هستند مورد تأکید قرار دادند (۱). «لیکرت» در مطالعاتش دریافت که سبکهای متداول مدیریت سازمانها را می‌توان به صورت سیستمهای يك تا چهار تقسیم‌بندی کرد (۲):

«سیستم يك» گونه‌ای از مدل‌های مدیریت است که به فرودستان اعتماد و اطمینانی ندارد و به همین جهت آنها را در تصمیم‌گیری شرکت نمی‌دهد. تصمیمات در رأس سازمان گرفته می‌شود و به سطوح پایین صادر می‌گردد. عوامل اجبار به کار، ترس و تهدید و تنبیه و پاداشهای اتفاقی و رضایت در سطوح فیزیولوژیکی می‌باشند. کنترل توسط مدیران سطوح بالایی صورت می‌گیرد و معمولاً يك سازمان غیر رسمی تشکیل می‌گردد که با هدفهای سازمان در تضاد است.

«سیستم دو» نوع مدیریتی است که اعتماد همراه با ملاحظه مثل اطمینان بین ارباب و رعیت نسبت به فرودستان ابراز می‌شود. با اینکه تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته می‌شود، اما گاهی اوقات از افراد سطوح پایین‌تر هم کمک گرفته می‌شود. پاداشها و تنبیه‌ها برای انگیزش کارکنان اعمال می‌گردد. کنترل توسط مدیران سطوح بالا انجام می‌پذیرد و گاهی هم به وسیله سطوح پایین‌تر انجام می‌پذیرد. سازمان غیر رسمی تشکیل می‌شود اما همیشه هم با هدفهای سازمان رسمی در تعارض نیست.

«سیستم سه» نوع مدیریتی است که اطمینان و اعتماد قابل توجه ولی نه بطور کامل به فرودستان دارد. با اینکه خط مشیهای کلی و تصمیمهای مهم در سطوح بالای سازمان گرفته می‌شود اما به فرودستان هم این اجازه را می‌دهند که در موارد تخصصی تصمیم‌گیری نمایند. پاداشها، تنبیه‌های اتفاقی و گاهی مشارکت در تصمیم‌گیری

عوامل انگیزشی در این سیستم هستند. کنترل به سطوح پایین سازمان محول می‌شود و در سطوح بالا و هم پایین با احساس مسئولیت همراه است. سازمان غیر رسمی تشکیل می‌شود ولی یا هدفهای سازمانی را تأیید می‌کند و یا تا حدودی با آنها در تعارض است.

«سیستم چهار» گونه‌ای از مدل‌های مدیریت است که در آن اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به فرودستان ابراز می‌شود. تصمیم‌گیری بطور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد و از وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط از جهات بالا و پایین سلسله مراتب بلکه بین همگنان جریان دارد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنها در تعیین پاداشهای اقتصادی، هدفها، بهبود روشها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدفها بوجود می‌آید. از نظر فرایند نظارت، مسئولیت، جمعی و گسترده است که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن مشارکت دارند. سازمانهای رسمی و غیر رسمی یکی است؛ لذا همه نیروها از کوششهایی که برای تحقق هدفهای سازمانی بعمل می‌آید جانبداری می‌کنند. «لیکرت» معتقد است که این سیستم مدیریت می‌تواند در بلندمدت سازمان را از بالاترین میزان سود بهره‌مند کند. یکی از دلایلی که او نمی‌تواند این موضوع را ضمانت کند، این است که واکنش افراد نسبت به مداخله در امر مدیریت همواره قابل پیش‌بینی نیست. اگر این اصل را بپذیریم که ما نمی‌توانیم در تمام موارد دخالت افراد را در امور مربوط به مدیریت جایز بدانیم، چگونه می‌توانیم به نحو بهتری پاسخهایی را که به دلیل مداخله ما از افراد ممکن است سر بزنند، پیش‌بینی کنیم؟ در این مورد تجزیه و تحلیل مراوده‌ای احتمالاً ما را یاری می‌دهد.

تجزیه و تحلیل مراوده‌ای روشی جهت تحلیل و درک رفتار می‌باشد، که توسط «اریک برن»^۳ ابداع شده و در سالهای اخیر با نوشته‌های «توماس هریس»^۴ و «موریل جیمز»^۵ شهرت فراوان یافته است. بخصوص «جانگت‌وارد»^۶ و «واگنر»^۷ نشان داده‌اند که چگونه مفاهیم «TA» می‌تواند در سازمانها و در ارتباط با کار دیگر نظریه‌پردازانی چون «مک‌گریگور» و «لیکرت» کاربرد داشته باشد.

«TA» از روانشناسی فرویدی سرچشمه گرفته است. «زیگموند فروید» اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع در شخصیت افراد وجود دارد که رفتار را تحریک، بازنگری، و نظارت می‌کند (۳). در مکتب «فروید» «خود»^۸، «من»^۹، و «من برتر»^{۱۰} مفاهیم مهمی می‌باشند که تعاریف آن برای کارورزان و فهمیدن و کاربردش نیاز به آموزش روان‌درمانی دارد. بنابراین یکی از راه‌گشاییهای اصلی نظریه‌پردازان «TA» این است که آنها از فروید یاری گرفته‌اند و مفاهیمی را به این زبان افزوده‌اند تا همه‌فهم باشد. و دلیل عامه‌پسند بودن «TA» و پیشی گرفتن آن از مفاهیم فرویدی به‌خاطر این است که این تعاریف و مفاهیم قابل فهم، مرتبط، و مورد استفاده

3- Eric Berne

4- Thomas Harris

5- Muriel James

6- Dorothy Jongeward

7- Abe wagner

8- Id

9- Ego

10- Super ego

روزمره می‌باشند و هرکس بسادگی می‌تواند با مفهوم و عمل «TA» خود را مربوط سازد.

اغلب متخصصان بهبود و بازسازی سازمان^{۱۱} تصور نمی‌کنند که «TA» یک تکنیک کاملاً پیشرفته است، بلکه آن را به عنوان وسیله سودمندی جهت یاری به افراد برای بهتر شناختن خویش و اثرشان روی دیگران می‌پندارند. البته کاربرد «TA» محدود به کوششهای بهبود و بازسازی هم نمی‌شود، بلکه کاربردهای متعددی در مشاوره و بطور وسیعی در تجزیه و تحلیل پویاییهای گروه و ارتباط بین افراد همچون آموزش شناخت خود و دیگران^{۱۲} دارد. به عنوان ابزار «OD»، هدف «TA» یاری به افراد درگیر است تا حالت‌های «من» خویش و دیگران را بهتر بشناسند و اصول مراددها و بازیها را دریابند و در راه‌های معنی‌دارتری با دیگران تعامل داشته باشند.

با اینکه «TA» فن عمده «OD» شمرده نمی‌شود به طور روزافزونی توسط کارورزان مدیریت مورد توجه قرار گرفته و تعدادی از شرکتها در یک حد وسیع تنوع صنایع، برنامه‌های «TA» را برای کارمندان و مدیرانشان در شغل‌های کلیدی مورد استفاده قرار داده‌اند. با ابزاری چون پرسشنامه حالت‌های «من» مسلط افراد (من والدینی^{۱۳} - من بزرگسالی^{۱۴} - من کودکی^{۱۵}) تشخیص داده می‌شود و باتمرینات به افراد کمک می‌شود تا در رفتار متقابل و مراددها با دیگران درک و تجزیه و تحلیل داشته باشند.

تا به امروز مطالعه اندکی جهت ارزشیابی تأثیرهایی که تکنیک «TA» روی طرز تلقی کارکنان و یا رفتار آنان در سازمانها داشته، انجام گردیده است و این موضوع مسئله را پیچیده‌تر می‌کند. برای مثال، مطالعه‌ای در قسمت ارائه خدمات به مصرف‌کننده در مؤسسه عام المنفعه بزرگی در آمریکا این‌طور نشان داد که

۱۱- بهبود و بازسازی سازمان (Organization Development) که به طور اختصار «OD» نامیده می‌شود وسیله جدید در مدیریت تغییر و بهبود منابع انسانی است. اگرچه هنوز تعریف جهانی موافقت شده‌ای برای آن وجود ندارد ولی اخیراً «فرنچ» و «بل» این تعریف جامع را پیشنهاد کرده‌اند: «OD» یک کوشش دوربرد جهت پیشبرد حل دشواریها و فرایندهای نو سازی سازمان، بویژه با مدیریت همسو با فرهنگ سازمان و مؤثر، با تاکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و با مساعدت یک عامل تغییر یا عامل فعل و انفعال و به کار گرفتن تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی، شامل پژوهش عملی است. (از کتاب بهبود سازمان نوشته «فرنچ» و «بل» سال ۱۹۷۳، صفحه ۱۴).

۱۲- آموزش شناخت خود و دیگران (Sensitivity Training) که آموزش حساسیت هم گفته می‌شود از فنون جدید آموزشی پس از جنگ جهانی دوم است. فنی که بیش از همه تأثیر عمیق بر راه و روش بهبود سازمان گذاشت. آغاز پیدایش این فن حدود سال ۱۹۴۶ می‌باشد که ایجاد موقعیت آموزشی گروه کوچک با ساختی انعطاف‌پذیر است و طی آن کوششی می‌شود تا شرکت‌کنندگان از کنش و واکنشهای یکدیگر و پویایی حاصل از گروه آگاهی یابند. (از همان مأخذ صفحات ۲ و ۳).

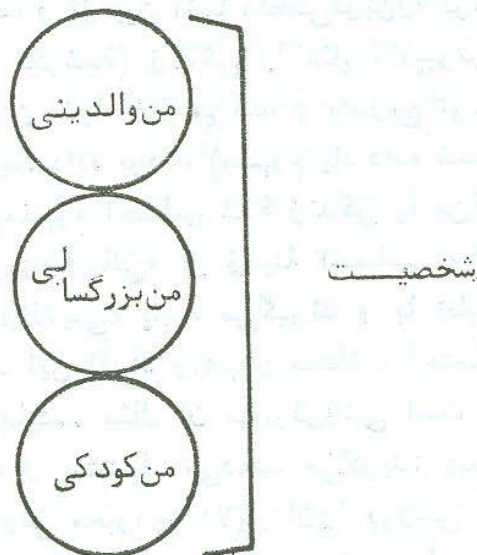
کارمندانی که آموزش «TA» دیده بودند واکنشهای جالبتری نشان می‌دادند، مفاهیم را بهتر درک می‌کردند، و رضایت مشتریان در مراوده‌ها با کارکنان، پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشت. با این وصف، ارزش حقیقی «TA» و نفوذ بلندمدت آن، روی کارکنان، گروه‌ها، و سیستمهای اجتماعی بزرگتر هنوز مشخص نشده و به تحقیق بیشتری در ارتباط با کاربردهای جدید و جالب «TA» در حوزه بهبود سازمان نیاز است (۶).

همان‌گونه که در ابتدای مبحث یادآوری شد تجزیه و تحلیل مراوده‌ای روش بررسی رفتار و اعمال است. برای اینکه بدانیم چرا مردم به‌گونه‌ای خاص رفتار می‌کنند، تحلیل مراوده‌ای وسیله‌ای سودمند محسوب می‌شود.

براساس «TA» یک مراوده ۱۶ عبارت از یک محرك و یک پاسخ می‌باشد. برای مثال اگر شما به کارمندان بگویید: «تو واقعاً در این طرح عالی عمل کرده‌ای.» یک محرك است و اگر او جواب دهد «سپاسگزارم» یک پاسخ. بنابراین مراوده‌ها بین افراد اتفاق می‌افتد و می‌تواند در افکارمان هم رخ دهد. بدین معنی که اگر انگیزه‌ای ناگهانی جهت گفتن چیزی به کسی داشته باشیم ممکن است در ذهن ندایی بشنویم که بگوید: «این را بگو یا برعکس» که آن را «حالت‌های من» ۱۷ گویند.

شخصیت یک فرد مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری رشد یافته است که طی زمان، دیگران او را با این مشخصه‌ها می‌شناسند و این الگوهای رفتاری سرچشمه گرفته از حالت‌های سه‌گانه «من والدینی - من بزرگسالی - من کودکی» با درجه‌های مختلف می‌باشد.

طبق گفته «برن» اگرچه ما مستقیماً نمی‌توانیم «حالت‌های من» را مشاهده کنیم اما از طریق مشاهده رفتار می‌توانیم پی ببریم که کدام یک از حالت‌های سه‌گانه «من» در آن لحظه عمل می‌کند (۴). حالت‌های سه‌گانه «من» در شکل زیر ترسیم شده است:



سیستمهای فرعی «من والدینی - من بزرگسالی - من کودکی» (P-A-C) (۵) «برن» ۱۸ معتقد است جنبه‌های من «والدینی - بزرگسالی - کودکی» را نباید با مفاهیمهای اولیه علم روانکاوی فرویدیسیم یعنی «خود، من، و من برتر» اشتباه نمود، زیرا این حالتها واقعی هستند نه روانی.

۱. **حالت من والدینی.** نتیجه «پیامهای» شرطی شده‌ای است که افراد از والدین خویش، معلمهای مدرسه، و دیگر شخصیتهای آمر و وسایل ارتباط جمعی دریافت می‌دارند. این پیامها همچون نوارهای کاست کوچک در مغز افراد ثبت گردیده و آماده بازپس دادن هستند. فقط باید دکمه صحیح فشار داده شود تا پیام بدست آید و بعد از آن سر جای اولش برگشته، آماده بازپس دادن مجدد شود. در حالت «من والدینی» افراد مانند والدین تحکماً رفتار می‌کنند و تمایل دارند که با دیگران تحقیرآمیز صحبت کنند و یا رفتاری مانند کودکان با آنها داشته باشند. مثال آن سرپرستی است که بالای سر گروهی از کارگران می‌آید و سر آنها داد می‌کشد: «آهای، ول‌گشتن بس است، به‌کارتان بچسبید چون بابت آن پول می‌گیرید.»

دو حالت «من والدینی» وجود دارد: «من والدینی پرورشی» ۱۹، «من والدینی خرده‌گیر» ۲۰. «من والدینی پرورشی» آن قسمت از شخص است که درک و توجه به افراد دیگر دارد و رفتار آنها را محدود می‌کند و جهت می‌دهد اما تحقیر نمی‌کند و باعث نمی‌شود که دیگران احساس «غیر خوب» داشته باشند. اما «من والدینی خرده‌گیر» به رفتار و شخصیت دیگران حمله می‌کند و افراد وقتی در این حالت عمل می‌کنند، بسیار ارزیاب می‌شوند و در پاسخ از کلماتی چون «باید» و مانند آن استفاده می‌کنند.

۲. **حالت من بزرگسالی.** رفتاری را باعث می‌شود که به‌عنوان رفتار منطقی، مدلل، عقلایی، و غیر احساسی توصیف می‌شود. افراد در این حالت به مشکلات با خونسردی حمله‌ور می‌شوند، اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری و به‌دقت تحلیل می‌کنند و راه‌حل‌ها را بدست می‌آورند و از بین آنها منطقی‌ترین را برمی‌گزینند «من بزرگسالی» در خود یک جنبه (مفهوم فکری شده) زندگی را مثل کامپیوتر بر مبنای جمع‌آوری اطلاعات و به‌جریان انداختن آنها آغاز می‌کند و بتدریج توسعه می‌دهد. فرد می‌تواند برای خود فرق آنچه به‌او یاد داده بودند (مفهوم یاد داده شده زندگی یا من کودکی) و آنچه خود احساس نموده (مفهوم احساس شده زندگی یا من کودکی) را تشخیص دهد. افراد در حالت «من بزرگسالی» از زمینه احساسی حالت «من کودکی» و زمینه «ارزش‌گذاری» حالت «من والدینی» بهره می‌گیرند و با تطبیق دادن با واقعیت‌های دنیای خارج عمل می‌کنند. این افراد راههای مختلف، احتمالات و ارزشها را قبل از اعمال در رفتارشان می‌آزمایند. مثال آن مدیرفروشی است که وقتی کارمندش حساب هزینه نسبتاً بالایی را به‌او پیشنهاد می‌دهد، می‌گوید: «بسیار خوب، با اینکه این رقم به‌نظر زیاد می‌رسد ولی مجبوریم دلایل آن را بررسی کنیم شاید مخارج سایر فروشندگان ما برای کار مورد نظر بیش از حد پایین باشد.»

۳. **حالت من کودکی.** در این حالت فرد همچون کودک عزیزی رفتار می‌کند. مثال

آن برنامه ریز کامپیوتری است که با همکاریش در ددل می‌کند: «رئیس‌م گاهی اوقات آن قدر مرا ناراحت می‌کند که می‌خواهم فریاد بکشم.» و یکباره سیل اشکش جاری می‌شود. «من کودکی» شخص، انگیزه‌های «طبیعی» و طرز تلقیم‌های آموخته شده از تجربیات کودکی است. رفتار حالت «من کودکی» اغلب يك رابطه محرك - پاسخ است. شخص بلافاصله پاسخ می‌دهد که بیشتر از روی فکر هم نیست.

انواع مختلفی از حالت‌های «من کودکی» وجود دارد که در این مبحث دو حالت «من کودکی شاد»^{۲۱} و «من کودکی ویرانگر»^{۲۲} مورد بحث قرار می‌گیرد.

افراد در «من کودکی شاد» کارها را طوری انجام می‌دهند که دلشان می‌خواهد ولی عمل آنها بهم‌زننده نظم دیگران یا ویرانگر محیط نیست. ولی افراد در «من کودکی ویرانگر» طوری رفتار می‌کنند که احساس می‌کنند دوست دارند چنین کنند ولی عمل آنها هم بهم‌زننده نظم دیگران و هم ویرانگر خود و محیط اطرافشان است. در درک اختلاف بین این دو حالت «من کودکی» لازم است یادآوری شود رفتار به‌خودی خود شاد یا ویرانگر نیست. اینکه رفتار فرد از «من کودکی شاد» یا «من کودکی ویرانگر» سر می‌زند بستگی به مراده یا بازخورد از دیگران دارد. برای مثال، نقشه‌کشی که عادت دارد هنگام کارکردن سوت بزند ممکن است در من کودکی شادش باشد. اما اگر همکاری به‌وی تذر دهد که سوت‌زدن او اعصابش را تحریک می‌کند و او این عمل را متوقف کند از «من کودکی شاد» به «من کودکی ویرانگر» منتقل می‌شود.

يك نمونه از حالت «من کودکی ویرانگر»، «من کودکی ناسازگار»^{۲۳} است که در این حالت شخص به‌حرف هیچکس گوش نمی‌کند و کاری را که شخص آمر از او بخواهد، هرچند هم منطقی باشد، انجام نمی‌دهد که ممکن است به‌نحو آشکار با منفی‌بافی یا زیرکی ناسازگاری کند. فراموشی، قاطی کردن، و به‌تعویق انداختن کاری که از فرد خواسته می‌شود هم از این‌گونه ناسازگاریم‌هاست.

نمونه دیگر حالت «من کودکی ویرانگر»، «من کودکی سازگار»^{۲۴} است. در این حالت فرد آنچه دیگران از او می‌خواهند انجام می‌دهد. تسلیم شدن به‌خواسته‌های دیگران خوب است اگر واقعاً شخص آن‌را بخواهد و یا انجام دادن آن کار منطقی‌بنظر برسد. که این حالت می‌تواند در طبقه «من کودکی شاد» قرار گیرد زیرا رفتار فرد ویرانگر محیط و اطرافیان و خودش نیست. «من کودکی سازگار» می‌تواند به افرادی لطمه بزند که بدون هیچ پرسشی تمام مدت تسلیم محض هستند حتی موقعی که منطقی هم نیست. این‌گونه افراد بیشتر تمایل دارند وابسته باشند تا مستقل. در این صورت «من کودکی سازگار» يك نوع «من کودکی ویرانگر» می‌شود.

شخصیت سالم:

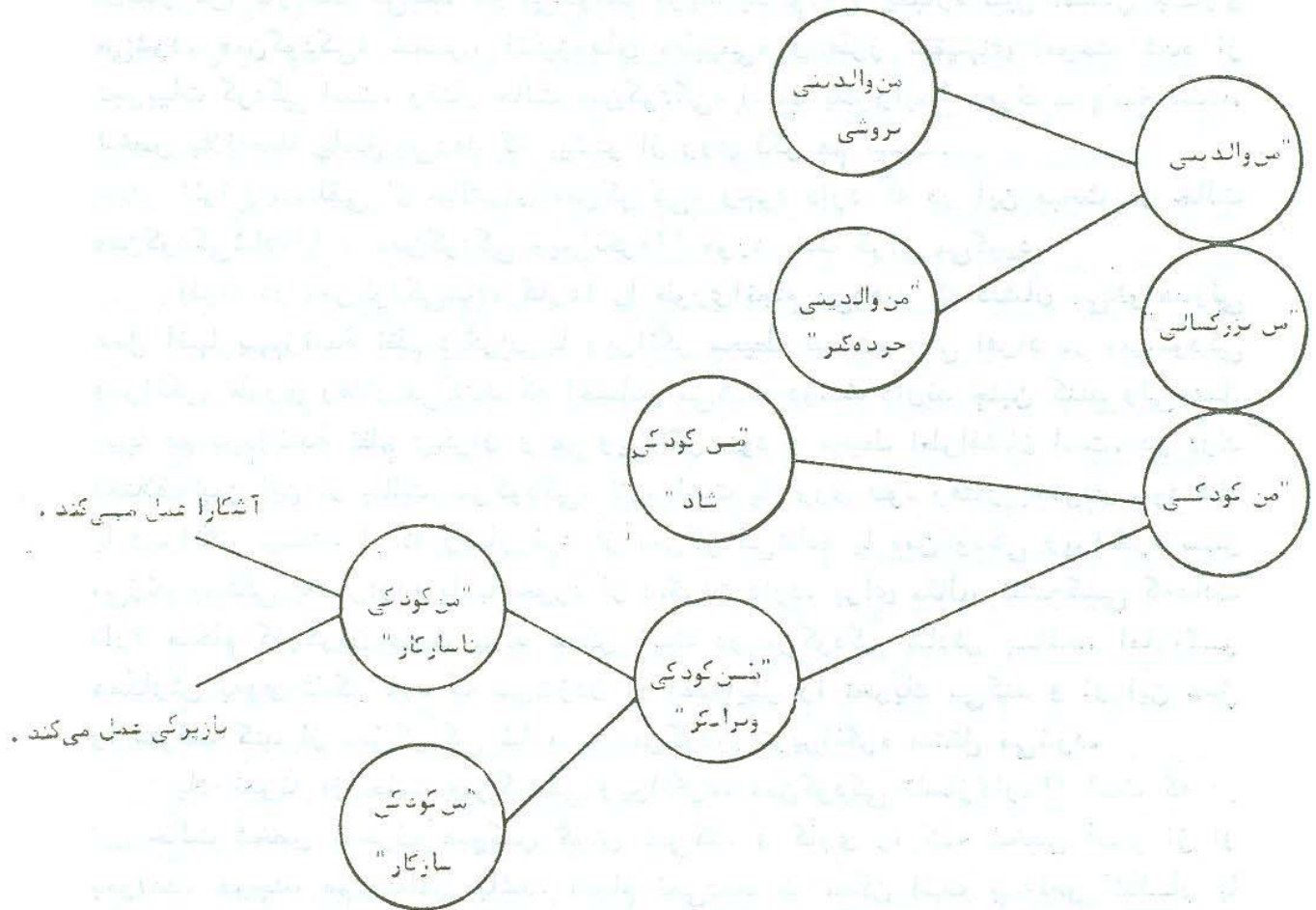
افراد در زمان‌های مختلف در حالت‌های سه‌گانه «من» رفتار می‌کنند. شخص سالم شخصیتی دارد که تعادل بین سه حالت «من والدینی» - «من بزرگسالی» - «من کودکی» را

21- Happy child

22- Destructive child

23- Rebellious Child

24- Compliant Child



نگه می دارد، که به گفته «واگنر» ۲۵ تعادل بین «من والدینی پرورشی»، «من بزرگسالی»، «من کودکی شاد» می باشد (۷). بدین معنی که این افراد قادرند اوقاتی به حالت «من بزرگسالی» اجازه دهند مسایل را به عهده بگیرد، عاقلانه فکر کند و درگیر حل مشکل شود. در وقتی دیگر، این افراد در حالت «من کودکی» خود را از قیدها می رهانند، شاد می شوند و بی اختیار و احساساتی عمل می کنند. در مواقعی دیگر، افراد سالم قادرند که از حالت «من والدینی» کمک بگیرند و از تجربیات دیگران استفاده کنند زیرا آنها مجبور نیستند که چرخ را خود درباره اختراع کنند. این افراد به وسیله ارزشیابی، سرعت و اثربخشی تصمیم گیری را افزایش می دهند.

پس تعادل بین سه حالت «من» در افراد سالم ترین وضع است. افرادی هستند که یکی یا دو حالت «من» بر آنان مسلط است. اشخاصی که تحت تسلط «من والدینی خرده گیر» یا «من کودکی ویرانگر» هستند در دنیای کار برای مدیران مشکل ایجاد می کنند.

بدین معنی که افراد «من کودکی - چیره» ۲۶ که رفتارشان اساساً از «من کودکی ویرانگر» سر می زند در حل مشکلات عقلایی کمتر درگیر می شوند. آنها در سالمی

اولیه زندگیشان آموخته‌اند که می‌توانند همه چیز را با جیغ‌زدن، فریاد کشیدن، و احساساتی بودن بدست آورند. در برخی مواقع دلیل آوردن برای آنها بسیار مشکل است. به جای اینکه مشکلاتشان را خود حل کنند از مدیرانشان یا دیگران می‌خواهند که به آنها بگویند: چه بکنند، کجا و چگونه انجام دهند، چه درست و چه نادرست است، چه چیز خوب و چه چیز بد است؟

افراد «من والدینی - چیره»^{۲۷} که رفتارشان از «من والدینی خرده‌گیر» است هم درگیر حل مشکلات عقلایی نمی‌شوند. به این علت که آنها می‌دانند چه چیز درست و چه چیز غلط است. می‌توان این افراد را با این جمله طبقه‌بندی کرد: «توجه کن! مرا با حقایق اشتباه نگیر، من فکرها را کرده‌ام.» واقعاً اهمیتی ندارد که چگونه اطلاعات واقعی را هرکس به این‌گونه افراد می‌دهد. آنها تصمیمشان را گرفته‌اند که: «این خوب است»، «این هم بد است.»، «شما باید...»، «شما هم نباید...».

حتی افراد «من بزرگسالی - چیره»^{۲۸} هم می‌توانند در دسرافرین باشند. زیرا اینها اغلب برای همکارانشان بسیار کسالت‌آور هستند. بیشتر آنها «کارآلوده‌اند»^{۲۹} و همچون دیگران رفتار نمی‌کنند. هرگز قادر نیستند که خود را رها سازند و شاد باشند. بدین ترتیب فردی که بین سه حالت «من» او تعادل برقرار است برای همکارانش قابل تحمل است.

وضع‌های گوناگون زندگی^{۳۰}

در فرایند رشد، افراد در مورد ارزش خویش فرضیه‌های اساسی می‌سازند، همان‌طوری که در مورد ارزش افراد با اهمیت محیط اطرافشان این عمل را انجام می‌دهند که ممکن است بعدها در زندگی به دیگران عمومیت داده شود یا نشود (۸). «هریس»^{۳۱} ترکیب فرضیه مربوط به شخص و دیگران را يك «وضع زندگی» می‌نامد (۹). وضع‌های زندگی بیشتر از حالت‌های «من» تمایل به پایداری دارند. آنها در طول زندگی از راه «تقویت برای» و «پاسخ گفتن به» یاد گرفته‌اند نیازها را بیان نمایند. این فرضیه‌ها با اصطلاح «خوب بودن»^{۳۲} توصیف شده‌اند. بدین ترتیب افراد فرض می‌کنند که خودشان و دیگران یا «خوب» هستند و یا نیستند. از این وضع‌های زندگی ممکن است چهار ارتباط حاصل شود:

(الف) من ارزش ندارم اما شما با ارزش هستید («من «خوب» نیستم، شما «خوب» هستید»^{۳۳}).

(ب) هیچکس با ارزش نیست («من «خوب» نیستم، شما «خوب» نیستید»^{۳۴}).

(ج) من با ارزشم اما شما بی‌ارزشید («من «خوب» هستم، شما «خوب» نیستید»^{۳۵}).

(د) همه با ارزشند («من «خوب» هستم، شما «خوب» هستید»^{۳۶}).

27- Parent - dominated

29- Workaholic

31- Thomas Harris

33- ("I'm not Ok, you're Ok")

35- ("I'm Ok, you're not Ok")

28- Adult - dominated

30- Lise Positions

32- Okayness

34- ("I'm not Ok, you're not Ok")

36- ("I'm Ok, you're Ok")

(الف). افراد در وضع اول اغلب رفتارشان از حالت «من کودکی سازگار» سر می‌زند. احساس این گروه این است که دیگران شایستگی بیشتر و مشکلات کمتری دارند، و تصورشان این است که سر کوتاه عصا را بدست دارند. فکر می‌کنند که هیچ کنترل و قدرتی ندارند و دیگران نقطه مقابل آنها هستند و این متداول‌ترین وضع زندگی برای افرادی است که در مقابل شخصیت آمر تسلیم محض می‌باشند. احساس زیردست بودن می‌کنند و نیاز شدید به «توجه» دارند. «من بزرگسالی» مایه‌ای جهت به‌کار افتادن دارد: چه باید بکنم که «توجه» دیگران را جلب نمایم؟

(ب). افراد در وضع دوم دنیا را وحشتناک می‌بینند و در مورد خود احساس بدی دارند. این گروه معمولاً ناامید هستند و به دیگران بی‌اعتماد و فاقد اعتماد به نفس می‌باشند. وقتی طفل تصمیم گرفت که «شما» «خوب» نیستید» این طرز فکر شامل همه می‌شود و او توجه همه را رد می‌کند حتی کسانی که توجهشان بی‌دریغ است، و تجربه‌های تازه، بسادگی نمی‌توانند آن‌را درهم بشکنند. این قبیل افراد از بکاربردن «من بزرگسالی» خود در ارتباط با دیگران خودداری می‌کنند. بنابراین هنگام معالجه نیز مشکل می‌توان به «من بزرگسالی» آنها دست یافت زیرا تصور می‌کنند دکتر هم جزو طبقه «شما» «خوب» نیستید» است.

(ج). افراد در وضع سوم معمولاً از حالت «من والدینی خرده‌گیر» پیروی می‌کنند. آنان میل دارند از دیگران حداقل به‌دو دلیل کمتر باشند: یکی اینکه افراد دیگر را به عنوان منابع انتقاد می‌بینند و احساس می‌کنند اگر کامل و صحیح نباشند به‌طور وسیعی مورد انتقاد قرار خواهند گرفت. دوم اینکه می‌خواهند راهشان را باز کنند و یا بر افراد صاحب‌قدرت طغیان نمایند تا مستقل‌تر شوند ولی یا مطمئن نیستند که چطور در این راه قدم بردارند و یا در گذشته از این عمل تجربه‌های تلخی کسب کرده‌اند. طفلی که زمانی بس دراز مرتباً مورد تنبیه سخت پدر و مادر و اولیا قرار گرفته و در ابتدا احساس می‌کرد، آنها «خوب» هستند به‌وضع جنایی «من» «خوب» هستم، شما «خوب» نیستید» تغییر می‌کند. از آنجایی که این وضع در دو یا سه سالگی بوجود می‌آید، شاید احساس «من» «خوب» هستم» به‌این دلیل است که سرچشمه توجه از خود او بوده است. «توماس هریس»^{۳۷} معتقد است که «خودنوازشی» در انسان کوچک هنگامی صورت می‌گیرد که در حال التیام یافتن از جراحت دردناکی است که به‌دست اولیای وی بر او وارد آمده است. او این مورد را «بچه کتک‌خورده» می‌نامد که زخمهای خویش را می‌لیسد و احساس آرامشی در تضاد با درد هولناکی که احساس کرده با خود تجربه می‌کند. احساس می‌کند اگر تنها باشد خوب می‌شود. «من خودم» «خوب» هستم» ولی با دیدن اولیای خویش از ترس دوباره مجروح شدن به‌دست آنها آب می‌شود «شما» «خوب» نیستید». مطالعه تاریخچه زندگی اولیه بسیاری از جنایتکاران روانی که این وضعیت را دارند، نشان داده است که اغلبشان چنین جراحاتی را تجربه کرده‌اند. «بچه کتک‌خورده» بتدریج که سنش بالا می‌رود به‌زدن ضربه متقابل می‌پردازد، خشونت را دیده و می‌داند چطور می‌شود خشن بود. او این شیوه را از «من والدینی» خود دارد که

خشونت نشان دهد و ظالمانه رفتار کند. حالت نفرتی که از دوران کودکی پیدا کرده است در او باقی می ماند اگر چه ممکن است این نفرت را تا حدی زیر نقاب ادب حساب شده ای مخفی نگه دارد. این شخص از محرومیت توجه در رنج است. در نظر او توجه کننده «خوب» وجود ندارد، چون هیچ کس «خوب» نیست. بنابراین توجه «خوب» هم وجود ندارد. چنین شخصیتی ممکن است يك عده ملتزمین رکاب و بله قربان گو پیدا کند که مدام او را مورد تحسین قرار دهند و به وی توجه کنند گرچه می دانند که واقعی نیست. در این وضع زندگی، فرد بواسطه ناکامی هایی که در طول زندگی داشته احساس می کند که اعتماد به نفس دارد ولی نمی خواهد صادق، باز، و تقسیم کننده با دیگران در محیط کارش باشد زیرا در این صورت تنبیه می شود. این گونه افراد هرگز گوش شنوایی ندارند. «هریس» معتقد است که افراد با وضع زندگی «من «خوب» هستم، شما «خوب» نیستید» در حالی که وانمود می کنند اعتماد به نفس دارند و به خودشان مسلط هستند حقیقتاً احساس «خوب» نبودن را در خودشان پنهان می سازند. و این احساس «خوب» نبودن را در قالب نیاز برای قدرت و نظارت بیان می کنند.

(د). وضع چهارم به عنوان يك وضع زندگی سالم پیشنهاد شده است. افراد با چنین احساسی به خود و دیگران اعتماد دارند. رفتار این گروه بنظر می رسد از حالت های «من والدینی پرورشی»، «من بزرگسالی»، «من کودکی شاد» سر می زند. در حالی که بندرت از حالت «من کودکی ویرانگر» یا «من والدینی خرده گیر» سرچشمه می گیرد.

از لحاظ کیفیت، اختلاف بارزی بین سه وضع قبلی و وضع چهارم وجود دارد. سه وضع اول ریشه های ناآگاه دارند چون تصمیم گیری در سال های اول زندگی صورت می گیرد. تقریباً در پایان سه سالگی یکی از سه وضع در انسان تثبیت می شود. تصمیم گیری های هر يك از این وضعها شاید اولین کار «من بزرگسالی» است که می خواهد معنا و مفهومی جهت زندگی بیابد و بتواند برای پیش بینی و برخورد با دیگران در میان آنهمه آشفتگی و احساس های مختلف مقیاسی داشته باشد و بکار برد. این وضعها ناشی از نتیجه گیری طفل بر مبنای اطلاعاتی است که از «من والدینی» و «من کودکی» دریافت و بر پایه احساسات درونی و اثرات روحی و بدون استفاده از اطلاعات و توضیحاتی از خارج، نتیجه گیری می شود.

در وضع چهارم «من «خوب» هستم، شما «خوب» هستید» از آن جهت که تصمیمی آگاهانه است نه فقط شامل اطلاعات نامحدود درباره خود شخص و دیگران، بلکه محصول ادغام عوامل و امکانات «هنوز کشف نشده ای» در زمینه فلسفه و مذهب می باشد. به طور خلاصه، سه وضع اول بر پایه احساسات قرار دارد و آخری بر پایه تفکر، ایمان و قرار خود شخص می باشد. و از این جهت رسیدن به وضع جدید مانند يك تغییر مذهب است. بنابراین بدون در دست داشتن اطلاعات کافی از دوران اولیه زندگی فرد، بیشتر از آنچه که اغلب اشخاص درباره محیط اولیه خود که منجر به اتخاذ تصمیم یکی از سه وضع اولی شده است دارند، محال است بتوان به وضع چهارم رسید.

مراوده‌های بین افراد

«TA» ممکن است در توضیح اینکه چرا افراد با الگوهای بخصوصی رفتار می‌کنند، بکار رود، الگوهایی که غالباً بنظر می‌رسد در طول زندگی‌هایشان تکرار می‌شود، در این نوع تجزیه و تحلیل، واحد اساسی مشاهده‌ای يك «مراوده» نامیده می‌شود. مراوده‌ها، مبادله‌های بین افراد هستند که حداقل از يك محرك و يك پاسخ تشکیل می‌شود. این تجزیه و تحلیل، افراد را قادر می‌سازد که الگوهای مراوده‌های بین خود و دیگران را شناسایی کنند. سرانجام، این مطلب می‌تواند در تعیین اینکه کدام حالت «من» بیشترین نفوذ را در رفتار هرکس دارد کمک کند و همچنین رفتار افرادی را که با آنها در تعامل هستند.

افراد عموماً هر سه حالت «من» خویش را به‌معرض نمایش می‌گذارند، اما يك حالت ممکن است بر دو حالت دیگر مسلط شود. البته استنتاج منطقی این است که حالت «من بزرگسالی» دست‌کم برای روابط بین فردی مؤثر، بسیار برتر از حالت «من کودکی» و «من والدینی» می‌باشد. به‌رحال، نویسندگان «TA» عموماً پافشاری می‌کنند که همه حالت‌های سه‌گانه «من» در يك شخصیت سالم لازم است. مهم‌تر این است که چگونه يك حالت «من» در تعامل بین افراد با دیگر حالت‌های «من» منطبق می‌شود و یا برخورد پیدا می‌کند. چنانچه «جیمز»^{۳۸} و «جانگ وارد»^{۳۹} اظهار می‌دارند: هر چیزی که بین افراد اتفاق می‌افتد يك مراوده بین حالت‌های «من» آنها درگیر خواهد شد. بدین معنی، هنگامی که فردی پیامی برای کسی می‌فرستد، انتظار پاسخی دارد.

کلیه مراوده‌ها را می‌توان به سه دسته: ۱- مراوده‌های مکمل^{۴۰}، ۲- مراوده‌های چلیپایی^{۴۱}، و ۳- مراوده‌های ضمنی^{۴۲} تقسیم نمود (۱۰).

دانستن دو نوع مراوده ممکن است برای مدیران مفید باشد: باز (مکمل) و مسدود (چلیپایی) (۱۱).

تجزیه و تحلیل این مراوده‌ها در قلب «TA» می‌باشد. اصل اساسی که باید به خاطر داشت این است که حالت «من» که توضیح آن داده شد آن حالتی است که پاسخ می‌دهد. بنابراین، پاسخ به محرك ممکن است طبق انتظار و یا پیش‌بینی باشد. در چنین حالتی ارتباط می‌تواند ادامه یابد. البته این راهی نیست که ارتباط مؤثری را پیشنهاد کند و یا باز بودن بین افراد را نشان دهد، زیرا در حقیقت ممکن است محتوی ارتباط وارونه اطلاعات صحیح باشد. مراوده‌های باز بین «من-بزرگسالی» و «من بزرگسالی»، «من کودکی» و «من کودکی»، «من والدینی» و «من والدینی» سودمند نیستند. آنچه ما در تعامل با دیگران سعی در بدست آوردنش داریم مراوده‌های باز «خوب» هستند مثل «من کودکی شاد» به «من کودکی شاد»، «من والدینی-پرورشی» به «من کودکی شاد»، «من بزرگسالی» به «من بزرگسالی»، و «من والدینی-پرورشی». مراوده‌های باز «غیر خوب» هر يك از حالت‌های «من» غیر سالم را درگیر

38- Muriel James

39- Jongeward

40- Complementary

41- Crossed

42- Ulterior

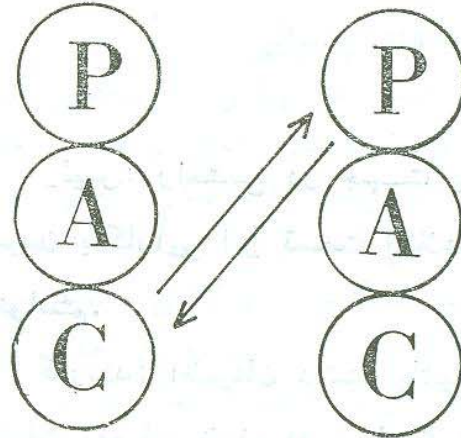
می‌کنند. برای مثال، «من والدینی خرده‌گیر»، «من کودکی ناسازگار» یا «من کودکی ناسازگار».

دو نوع مرادۀ باز

مرادۀ (۱)

«خوب»

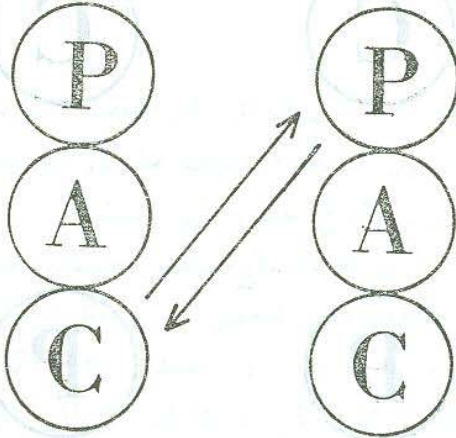
"من والدینی پرورشی" "من کودکی سازگار"



مرادۀ (۲)

«غیرخوب»

"من والدینی خرده‌گیر" "من کودکی سازگار"



مدیر: از تو می‌خواهم در نوشتن گزارشها دقت بیشتری بکنی، چون تعدادی اشتباه مختلف در آن به چشم می‌خورد. کارمند: بسیارخوب، توجه بیشتری می‌کنم.

ارتباط تمام شده و هرکس احساس خوبی درباره خودش دارد زیرا اطلاعات به آسانی رد و بدل شده است.

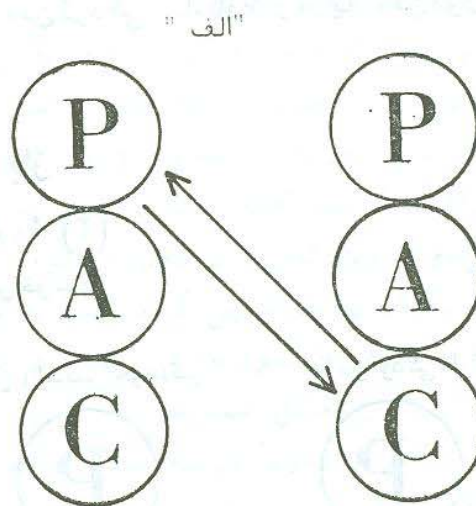
مدیر: يك نفر چقدر گنگ می‌شود؟ گزارش اخیرت سراپا اشتباه بود. من نمی‌دانم چطور کارت را انجام می‌دهی؟ در حالی که از نوشتن يك گزارش ساده عاجز هستی!

کارمند: متأسفم، سعی می‌کنم از این به بعد تکرار نشود. رابطه کامل است و اطلاعات با کمترین کوششی رد و بدل شده اما کارمند احساس حقارت می‌کند و این احساس «خوبی» نیست.

همان‌طوری که ذکر شد مرادۀ‌هایی مکمل هستند که اگر پیامی فرستاده شود یا رفتاری به‌توسط حالت «من» يك فرد به‌نمایش درآید، يك پاسخ مناسب و یا مورد انتظار از حالت «من» طرف مقابل دریافت شود. در اینجا سه احتمال از مرادۀ‌های مکمل را نشان می‌دهیم:

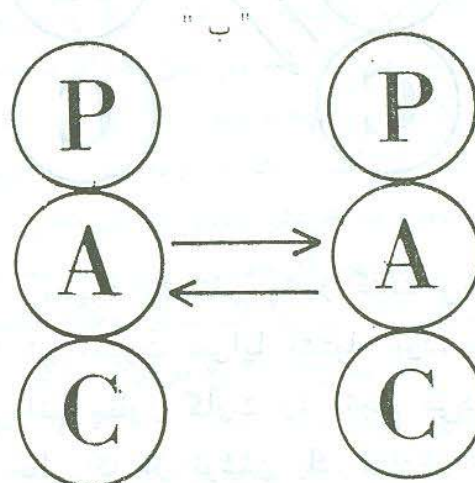
رئیس: از شما می‌خواهم که در تکمیل يك گزارش حتی پیش‌پاافتاده‌ترین آنها بیشتر دقت کنی.

کارمند: خدای من، دیگر وقت تهیه این گزارشها را ندارم اما اگر شما فکر می‌کنید باید انجام دهم اشکالی ندارد.



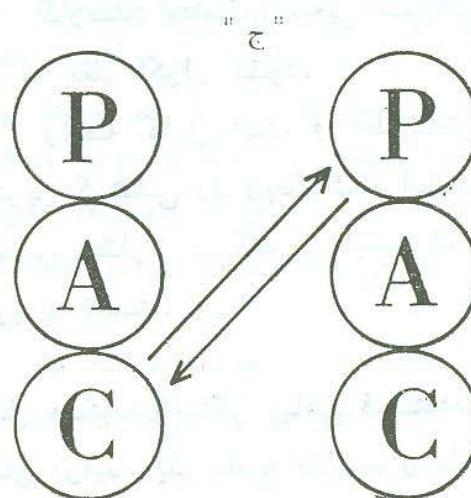
رئیس: راستی در جهت بهبود بخشیدن به کارآیی این قسمت اطلاعاتی می‌خواستم.

کارمند: اطمینان داشته باشید که اطلاعات مفصلی ظرف دو ماه گذشته جمع‌آوری کرده‌ام که به محض تجزیه و تحلیل آنها دلم می‌خواهد در يك جلسه درباره آن بحث کنیم.



رئیس: تو باید توجه بیشتری داشته باشی چون من بدون حمایت تو قادر به انجام دادن صحیح کارها نیستم.

کارمند: ترا خدا از جان من چه می‌خواهید؟ بیشتر از این نمی‌توانم. در این اداره آدم واقعاً جانش به لبش می‌رسد.

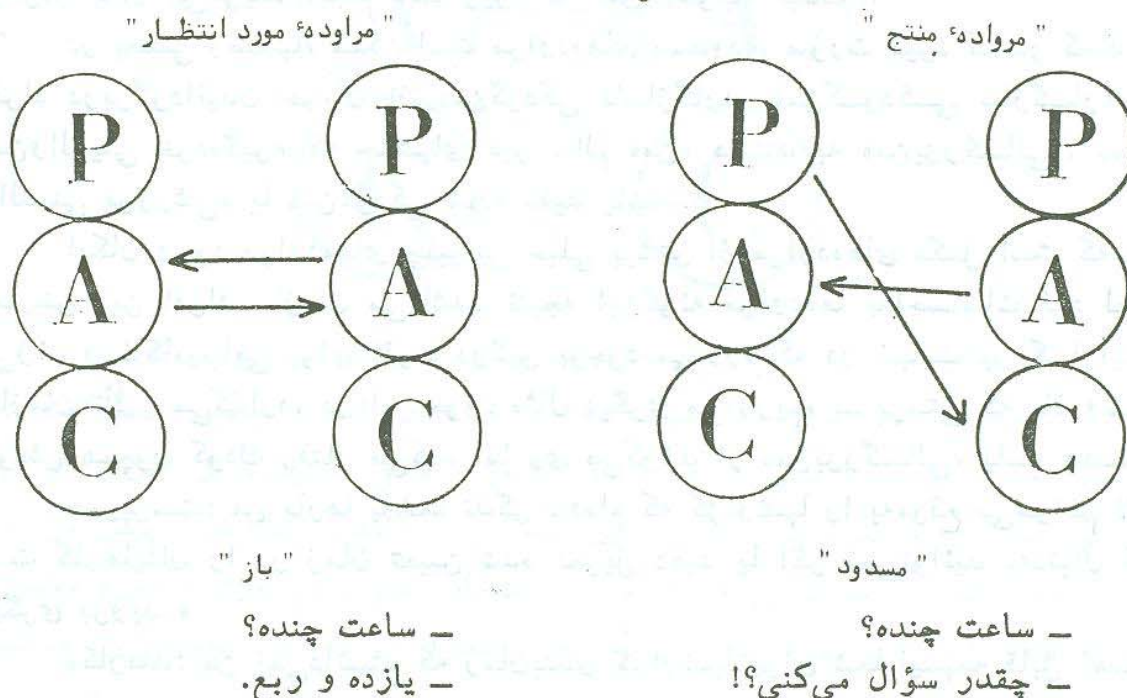


لازم است یادآوری کرد که گرچه مراوده‌های مکمل از «من بزرگسالی» به «من بزرگسالی» احتمالاً مؤثرترین روابط بین افراد سازمان است ولی ارتباط و تفاهم همچنین در مراوده‌های مکمل «من والدینی» به «من کودکی» هم می‌تواند مؤثر باشد. و اصولاً هنگامیکه «TA» به عنوان روشی در «OD» بکار گرفته شد کوشش نمود که بیشتر حالت‌های «من بزرگسالی» را در افراد سازمانها و مراوده‌های مکمل را بین افراد بهبود بخشد. «TA» همچنین در فنون دیگر «OD» همچون روابط متقابل افراد در مشاوره فرایند^{۴۳}، برقراری صلح توسط شخص ثالث^{۴۴}، و تیم‌سازی^{۴۵} بکار گرفته شد و بدین ترتیب کاربرد آن مقبولیت عام یافت.

مراوده‌های چلیپایی

هنگامیکه پیامی از شخصی فرستاده می‌شود و یا رفتاری از حالت «من» او سر می‌زند و در پاسخ از حالت «من» ناجور و غیر منتظره طرف مقابل او جواب دریافت می‌شود یا به عبارت دیگر، هنگامیکه مضمون پاسخ خارج از انتظار فرستنده محرک می‌باشد مراوده مسدود نامیده می‌شود. در این حالت فرستنده احساس سوء تفاهم، سرگردانی و گاهی تهدید می‌کند. برای مثال وقتی شخص از همکارش سؤال می‌کند: «ساعت چنده؟» از حالت «من بزرگسالی» می‌پرسد، و انتظار دارد که از حالت «من بزرگسالی» همکارش جواب دریافت دارد. اما اگر برخلاف انتظار او از «من والدینی خرده گیر» طرف مقابل پاسخ بشنود: «چقدر سؤال می‌کنی؟!» مراوده‌ای مسدود انجام گرفته است.

«مراوده مسدود»



43- Process consultation

44- Third party peace making

45- Team building

همان‌گونه که در نمودار فوق نشان داده شده در مراوده مسدود خطوط ارتباط متقاطع است و ارتباط مؤثر متوقف می‌شود (هرچند که صحبت ممکن است ادامه یابد) مراوده‌های مسدود هم می‌تواند مفید و هم مخرب باشد. مثال فوق يك مراوده مخرب را نشان می‌دهد زیرا «من والدینی خرده‌گیر» به سؤال فرد پاسخ می‌دهد و او را با احساس «غیر خوب» رها می‌کند. مراوده‌های مسدود ویرانگر، زمانی اتفاق می‌افتد که پاسخها از «من والدینی خرده‌گیر» یا «من کودکی ویرانگر ناسازگار» و یا «من کودکی ویرانگر سازگار» باشد. هنگامیکه افراد درگیر بحث و یا جنگ هستند يك مراوده مسدود ویرانگر در جریان است. برای مثال اگر سرپرست از حالت «من والدینی خرده‌گیر» بگوید: «من معتقد هستم شما نبایستی این فرد را برای همکاری استخدام می‌کردید زیرا او غیر از آفریدن مشکل هنر دیگری ندارد.» او به طرف «من کودکی شاد سازگار» همکاری هدف‌گیری نموده اما همکاری از «من کودکی ویرانگر ناسازگار» پاسخ می‌دهد: «تو چنین حقی نداری که برای من تعیین تکلیف کنی چه بکنم و چه نکنم.» خطوط ارتباط مسدود می‌شود و سرپرست و فرودست دیگر به صحبت‌های یکدیگر گوش نمی‌دهند (اگرچه گفتگوها و فریادها احتمالاً ادامه یابد). اکنون واکنش به يك کشمکش قدرتی «برد-باخت» تبدیل می‌شود. سرپرست و فرودست او بنظر می‌رسد که پشت سر یکدیگر حرف می‌زنند و هر کدام «بایدها و شایدهایش» را با «بایدها و شایدها»ی دیگری تطبیق می‌دهد. اگر در این مبارزه سرپرست ببرد، که البته رؤسا همیشه هم برنده می‌شوند، او همکاری را مجبور می‌کند که «من کودکی ویرانگر سازگار» شود و به او می‌آموزد در آینده احساساتش را مخفی کند، توطئه بچیند چگونه از فرمانهای فرادست شانه خالی کند، و یا اینکه تسلیم شود و آنچه دیگران به او می‌گویند انجام دهد زیرا که «من «خوب» نیستم».

در بعضی وضعها، ممکن است مراوده‌های مسدودی صورت گیرد که در کمک به افراد در برگرداندن جریان از «من کودکی ناسازگار»، «من کودکی سازگار»، و «من والدینی خرده‌گیر» که حالت‌های غیر سالم «من» هستند به «من بزرگسالی»، «من-والدینی پرورشی» یا «من کودکی شاد» مفید باشند.

امکان وجود مراوده‌های چلیپایی خیلی بیشتر از مراوده‌های مکمل است که منبع تعارض بین افراد سازمان می‌باشد. نتیجه این‌گونه مراوده‌ها به احساسات فرد لطمه می‌زند و ناکامی‌هایی برای افراد درگیر بوجود می‌آورد که در نهایت بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد. در این مورد مثال دیگری می‌آوریم، سرپرستی که با فرودست خویش همچون کودک رفتار می‌کند اما وی می‌کوشد از «من بزرگسالی» پاسخ دهد:

«سرپرست: من بارها به شما تذکر داده‌ام که گزارشها را به موقع می‌خواهم لازم است کارهایتان را در زمان تعیین شده تحویل دهید یا اگر نمی‌توانید به دنبال کار دیگری بروید.»

«کارمند: من نمی‌دانستم که زمان‌بندی گزارشها برای شما اینهمه قابل اهمیت است از این به بعد سعی می‌کنم اولویتها را در نظر بگیرم.»

با تجزیه و تحلیل مراوده‌های باز و مسدود، امکان تعیین قدرتهای مختلف سه

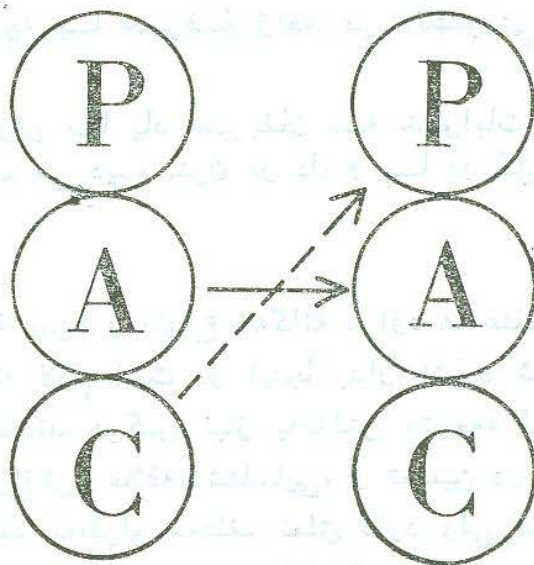
حالت «من» در افراد وجود دارد، این مسئله مشخص می‌کند که کدام وضع زندگی را فرد برگزیده است. و بدین ترتیب می‌توان اطلاعاتی از افراد جمع‌آوری نمود که در پیشگویی الگوهای رفتاری آینده آنها مؤثر باشد.

مراوده‌های ضمنی

مشکلاتترین مراوده‌ها، مراوده‌های ضمنی هستند که همچون مراوده‌های چلیپایی به روابط بین افراد بسیار لطمه می‌زنند. همچنانکه در نمودار زیر نشان داده شده اینگونه مراوده‌ها همواره درگیر حداقل دو حالت «من» از طرف یک نفر است. شخص ممکن است چیزی بگوید «من بزرگسالی» اما کاملاً منظور دیگری داشته باشد - برای مثال:

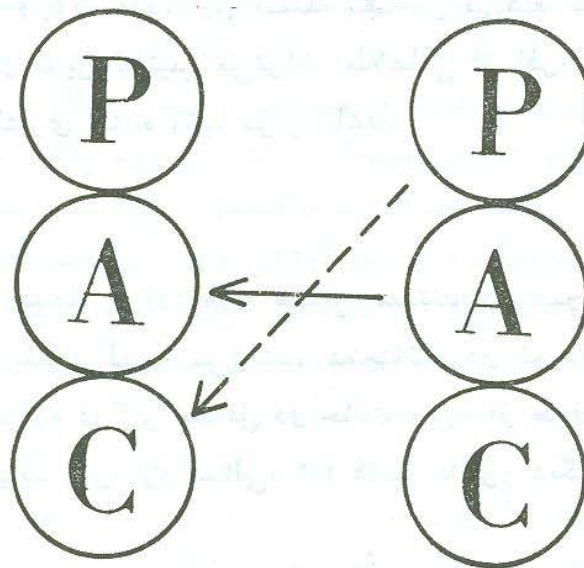
کارمند: می‌توانم کمکتان کنم؟ «من بزرگسالی» ولی پیام ضمنی او «آقا جان ارتقاء بده» است. «من کودکی».

سرپرست: ممنونم.



مثال دیگر آن سرپرستی است که به محض دیدن فرودست به او می‌گوید: سرپرست: «در اطاق من همیشه به‌روی شما باز است، بیایید و مشکلاتتان را در میان بگذارید تا با مشورت هم به یک راه حل منطقی برسیم.» از «من بزرگسالی» در حالی که آنچه واقعاً منظور اوست این است که: «آنقدر ناله‌کنان پیش من نیا، جواب مشکلاتت را خودت پیدا کن چون بابت آن حقوق می‌گیری.» «من والدینی».

واضح است این قبیل مراوده‌ها در تجزیه و تحلیل مراوده‌ای پیچیده‌ترین هستند. زیرا شخص آشکارا پیامی می‌فرستد ولی بطور ضمنی در حال فرستادن پیام دیگری است، پس پیام حقیقی مبدل می‌شود.



اما بیجا نیست یادآوری شود که همین دوپهلوگوییها در ادبیات ایران چه شاهکارها آفریده، برای مثال تفضلی بهحافظ می‌زنیم و به دو نمونه اکتفا می‌کنیم:

نه به هفت آب که رنگش به صد آتش نرود
آنچه با خرقه زاهد می انگوری کرد

و یا:

دوش با یاد حریفان به خرابات شدم
خم می دیدم خون در دل و پا در گل بود

بهادادن‌ها ۴۶

حالت‌های سه‌گانه «من» و انواع سه‌گانه مراده‌ها عناصر اساسی «TA» هستند. مفهوم مهم دیگری که لازم است در اینجا بدان اشاره شود «توجه» می‌باشد. متخصصین «TA» معتقدند هرکس نیاز به داشتن «توجه» است. از بدو تولد و در طول زندگی نیاز به نوازش، علاقه، شناسایی، و تحسین در افراد وجود دارد. به زبان «TA» توجه‌های مختلف به اقوام مختلف تعلق دارد ولی همه به آن نیازمند هستند. که ممکن است يك «صبح‌بخیر» ساده و یا گاهگاهی نواختن دست به پشت کسی باشد. اگر افراد توجه‌های مثبت را دریافت نکنند در پی کسب منفی آن خواهند بود و این حاصل تجربیات کودکی فرد است. مفهوم توجه‌ها در «TA» ارتباط نزدیکی باتقویت یادگیری دارند. برای مثال توجه‌های مثبت می‌توانند به عنوان تقویت‌کننده‌های اجتماعی در نظر گرفته شوند.

بها دادن یا توجه کردن موقعی بین دو نفر مبادله می‌شود که آن دو در مراده هستند. برطبق ادعای «جانگت‌وارد» ۴۷ و «سی‌یر» ۴۸، در زبان «TA» اصطلاح «توجه» به نوعی بهادادن به شخص اطلاق می‌شود که ممکن است همراه با تماس فیزیکی باشد. همچنانکه ما از دوران شیرخوارگی به کودکی و سپس به بلوغ

نیازمان را به «بها» و «توجه» از دست نمی‌دهیم. قسمتی از نیازهای اصلی مابجهت توجه فیزیکی با توجه سمبلیک ارضا می‌شود. بدین معنی که دیگر نیازی به درآغوش کشیده شدن مستمر نداریم اما به «توجه» نیازمندیم. وقتی توجهی دریافت می‌شود ما احساس «خوب» یا «غیر خوب» را انتخاب می‌کنیم. در صورت انتخاب احساس «خوب» آن را به عنوان «برخوردی گرم»^{۴۹} یا توجهی «مثبت» و در غیر این صورت به عنوان یک «برخورد سرد»^{۵۰} یا توجهی «منفی» فکر کنیم.

اگر این مطلب حقیقت داشته باشد که افرادی برای «توجه» نیاز اولیه دارند، برای دریافت آن سخت می‌کوشند. برای مثال افراد نادیده گرفته شده خود را درگیر اقسام مختلف فعالیت‌های خلاق می‌کنند تا توجهی را دریافت دارند. اغلب آنها به سرعت می‌آموزند که در محیط کارشان می‌توانند «توجه» را با «جنگیدن با همکاران»، «با انجام دادن کارهای نادرست»، و یا «با صدمه زدن به خویش» دریافت دارند. فردی که این گونه اعمال از او سر می‌زند مانند این است که «توجه منفی» یا یک «برخورد سرد» را دریافت می‌دارد. اما در انتخاب بین نداشتن «توجه» و یا داشتن «توجه منفی» اغلب افراد «توجه منفی» را ترجیح می‌دهند. برای چنین افرادی هر نوع «توجه» بهتر از عدم وجود آن است؛ یعنی داشتن یک «برخورد سرد» بهتر از هیچ است. نظیر این مسئله برای کودکانی که در یک خانه محروم از «توجه» زندگی می‌کنند، صحت دارد.

منابع و مأخذ مورد استفاده در پاورقی

- 1- Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967); & Likert, *New Patterns of Management* (New-York: McGraw-Hill Book Co., 1961).
2. Paul Hersey & Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood cliffs, 1983). pp. 63-4.
3. Sigmund Freud, *The Ego and The Id* (London: Hogarth Press, 1927).
4. Eric Berne, *Principles of Group Treatment* (New York: Oxford University Press, 1964), p. 281.
5. Hersey & Blanchard, *Management of organizational Behavior*, p. 68. Oxford University Press, 1964), p. 281.
- 6- Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New - York: McGraw-Hill Book Co., 1985), 4th ed., pp. 644-5.
- 7- Hersey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 70.
8. Ibid. p. 71.
- 9- Thomas Harris, *I'm Ok - You're Ok, A Practical Guid To transactional Analysis* (N.Y.: Harper & Row, 1973). 24th printing.
- 10- Muriel James and Dorothy Jongeward, *Born To win* (Reading,, Mass: Addison - wesley Publishing Co., 1971), p. 24.
- 11- Dorothy Jongeward and phillip C. Seyer, *Choosing Success: Transactional Analysis on the Job* (New York: John wiley & Sons, Inc., 1978).