

بین زبان

لیلی محمدحسین

آماده کردن محیط

- اشیای نامریبوط را از محل گفت و گو دور کنید.
این کار به شما امکان می‌دهد تا تم رکزتان روی طرف مقابل باشد. اگر چنین کاری ممکن نیست، طوری بنشینید که نشان دهید توجهتان تماماً معطوف به طرف مقابل است.
- موبایل‌تان را خاموش کنید و هر عامل حواس پرتی دیگر را نیز کنار بگذارید. وقتی تم رکزتان معطوف به چند جهت باشد، هم‌دلی بسیار مشکل خواهد شد.
- تا آن جا که ممکن است خودتان را آرام کنید. ابراز هم‌دلی به خصوص به شخصی که تحت فشار است به خودی خود مشکل است؛ ولی اگر خود شما نیز تحت فشار باشید، بسیار مشکل‌تر خواهد شد.

- گوش دادن با هم‌دلی (هم‌دلانه) توجهتان را متوجه طرف مقابل کنید. با استفاده از تماس چشمی نشان دهید که دارید به حرف‌هایش گوش می‌دهید.
- درباره آن چه طرف مقابل می‌گوید، تعمق کنید و سؤال‌هایی را مطرح سازید. مثلاً اگر کسی می‌گوید که یکی از نزدیکانش مریض است، می‌توانید بپرسید: «مریضی اش چیست؟» یا «پزشکان چه می‌گویند؟

یکی از مهم‌ترین اصول در تفاهم بین دو طرف گفت و گو و زمینه‌سازی برای ادامه آن است. در حقیقت گفت و گو در حالی که روابط فی‌مابین را اصلاح می‌کند، مسیر آینده و ادامه آن را نیز طراحی می‌کند. هم‌دلی و درک معانی یکسان زیرساخت این جاده زیبا و آرامش‌بخش است.

شیوه ابراز هم‌دلی

ابراز هم‌دلی و شناسایی احساسات طرف مقابل در هر رابطه‌ای، چه حرفه‌ای چه شخصی، بسیار مهم است. در روابط حرفه‌ای هم‌دلی، ارتباطات متقابل را بهبود می‌بخشد و به محیط کاری آرام‌تر رهنمون می‌شود. در روابط شخصی نیز هم‌دلی موجب می‌شود تا رفاقت و همراهی افزایش یابد. همواره امکان این وجود دارد که تأمل کنیم و درباره روش‌هایی برای بهبود هم‌دلی بیندیشیم. آن چه در ادامه می‌آید، مراحلی است پیشنهادی برای ابراز هم‌دلی و گوش دادن هم‌دلانه:



ممکن است به اهداف کوتاه‌مدت کمک کند ولی در درازمدت پیامدهای نامطلوبی در پی خواهد داشت. به این علت که انسان تمایل دارد در بازی قدرت تلافی کند و چنین برخوردهایی ممکن است باعث احساس دلخوری و حتی اعمال تلافی جویانه شود که به نوبه خود مانع مذاکره مؤثر خواهد شد. ولی در عوض اگر تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن منافع همه افراد در گیر در تصمیم‌گیری همراه باشد و به جای رویکرد قدرت‌مدارانه از رویکرد اعتماد به افراد دیگر استفاده شود، افراد احساس می‌کنند که تصمیم‌گیری به نفع همه افراد است (رویکرد برنده‌برنده).

اعتماد یعنی بیان اطمینان داشتن به شخص دیگر، یعنی مطمئن باشید که اعمال آن شخص شما را در خطر نمی‌اندازد و به شما صدمه‌ای وارد نمی‌کند. به

چه زمانی بهبود می‌باشد؟» این سوال‌ها نشان می‌دهد که به حرف‌های طرف مقابل گوش کردید و موضوع برای تان مهم است.

○ بدون قضاوت درباره گفته‌های گوینده، به او گوش دهید.

○ عواطف گوینده را شناسایی کنید. هم‌دلی با همدردی از این جهت متفاوت است که در آن شنونده (گوش‌دهنده) همراه گوینده، عواطف را حس می‌کند.

○ راجع به حالت عاطفی گوینده بپرسید: «آیا حالت خوب است؟» یا «راجع به آن موضوع چه حسی داری؟»

○ عواطف گوینده را تأیید کنید. جملاتی از این قبيل را تکرار کنید: «می‌توانم در کم که چرا چنین حسی داری؟»

پی‌گیری

* اگر لازم است و اگر می‌توانید، پیشنهاد کمک بدهید.

* در وقت دیگری به همین گفت‌وگو ادامه دهید. این کار نشان می‌دهد آن‌چه گوینده به شما گفته است را به خاطر دارید و برای تان مهم است. مثلاً اگر گوینده بیماری یکی از اعضای خانواده‌اش را با شما در میان گذاشته است، درباره سلامتی آن عضو خانواده سؤال کنید.

* ایما و اشارات گوینده را برای نیازهایش درک کنید. گاهی اوقات هم‌دلی فقط مستلزم گوش دادن است. گاهی اوقات گوینده ممکن است بخواهد بازخورد مستقیم‌تری دریافت کند.

مشکلات کاربرد قدرت یک‌طرفه

فرایند تصمیم‌گیری همواره مستلزم مذاکره بین طرفین تصمیم‌گیری در موقعیت‌های متفاوت است. تامپسون مذاکره را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک فرایند تصمیم‌گیری است که هرگاه نمی‌توانیم به اهدافمان نایل شویم، ضروری می‌شود.» در هر فرایند تصمیم‌گیری آن‌چه که حائز اهمیت است، تأثیر قدرت و اعتماد است. اگر کسانی که قدرت را در دست دارند بخواهند در تصمیم‌گیری اعمال نفوذ کنند، باید متوجه به تهدید و اجبار و ترساندن افراد دیگر شوند. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که رویکرد قدرت‌مدارانه در تصمیم‌گیری ممکن است پرهزینه و خطرناک باشد.

درست همان طور که افراد معمولاً سعی می‌کنند در بازی‌ها برنده باشند، می‌خواهند که در موقعیت‌های رقابتی، به منافع و اهداف‌شان دست یابند. البته هم در بازی و هم در دنیای واقعی معمولاً از مجموعه‌ای از قوانین پیروی می‌کنیم. در بعضی بازی‌ها مانند بعضی از موقعیت‌های واقعی زندگی، همه حق با برنده است. این بازی‌ها بالذات خیلی رقابتی هستند چون فقط یک نفر برنده دارد. در بازی‌های دیگر، برای برنده شدن نیاز به همیاری است. در بسیاری از بازی‌های جدید رایانه‌ای، بازیکن‌ها باید برای این که هر کدام‌شان یک مرحله جلوتر بروند، استراتژی‌های همیارانه به کار ببرند. در دنیای واقعی، حتی در طول زمان‌های تناقض/دشمنی، رقباً معمولاً منافع مشترک دارند و باید تا حدی با هم همیاری کنند. حتی در طول جنگ سرد، علی‌رغم بن‌بست روابط شرق و غرب، مسکو و واشنگتن با هم همیاری کرند تا به هدف مشترک‌شان، جلوگیری از جنگ هسته‌ای، دست یابند.

*راهبرد بُرد-بُرد در رفع تناقضات

برای رفع تناقض به شیوه بُرد - بُرد مراحل زیر را طی کنید:

✓ آرام باشید: وقتی دچار احساسات آتشین هستید، تناقضات برطرف نمی‌شوند. یک قدم عقب بروید، نفس عمیق بکشید، و قبل از این که وارد گفت‌و‌گو درباره مسائل شوید، کمی از نظر احساسی با مسئله فاصله بگیرید. در واقع وقتی به خود زمان می‌دهیم، نفسی تازه می‌کنیم و دوباره تمرکزان را به دست می‌آوریم. آن وقت می‌توانیم واکنش‌مان را انتخاب کنیم و فقط عکس العمل نداشته باشیم. اگر این مرحله را طی نکنیم، حرف‌های مان خیلی احساسی خواهد بود.

بینید و وقتی عصبانی هستید، کدام یک از احتمال‌های زیر کمک می‌کند تا آرامش‌تان را بازیابید: نفس عمیق بکشید ضمن این که عبارتی آرام‌کننده به زبان می‌آورید؛ به آسمان نگاه کنید؛ روی میز‌تان را مرقب کنید یا صاف بنشینید؛ آب سرد به صورت‌تان پاشید؛ در یک دفتر یادداشت بنویسید؛ یا بیرون از آن فضا قدم بزنید و بعد برگردید و درباره مسئله گفت‌و‌گو کنید.

بعضی افراد به آرامش فیزیکی و بعضی‌ها هم به چیزی ذهنی نیاز دارند تا آرام شوند. تعیین کنید که چه چیزی برای شما مؤثر است.

عبارت دیگر، اعتماد پیش‌شرط مذاکره موفق برای تصمیم‌گیری است. ایجاد اعتماد ریشه در ابراز همدلی با خواسته‌ها و مقاصد طرف دیگر دارد و منجر به این می‌شود که دو طرف به ارزش‌های یکدیگر احترام بگذارند و ارتباطی عاطفی بین دو طرف ایجاد شود.

آن‌چه که افراد را به تصمیم‌گیری یک‌طرفه و قدرت‌دارانه جلب می‌کند، رویکرد مدیریتی ریس مبانه است. ویلیام گلاسر، مبدع نظریه انتخاب، این امر را ناشی از روان‌شناسی کنترل بیرونی می‌داند. مدیران ریس کارکنان هستند و می‌توانند به آن‌ها بگویند که چه کاری را چگونه انجام دهند. در کلاس درس هم، معلمان ریس کلاس هستند و می‌توانند به دانش‌آموزان‌شان بگویند که چه کاری را چگونه انجام دهند، به عبارت دیگر به جای آنان تصمیم بگیرند. آنان هم‌چنین این قدرت را دارند که اگر افراد کارشان را درست انجام دادند، به آن‌ها پاداش دهند و اگر کارشان را درست انجام ندادند، آن‌ها را تنیبیه کنند. در عوض مدیران راهبر، به بیان گلاسر، «کارکنان خود را در گفت‌و‌گوهای صریح در مورد هزینه و کیفیت کاری که برای موفقیت مؤسسه ضروری است، مشارکت می‌دهند. آنان نه تنها به کارکنان خود گوش می‌دهند، بلکه آنان را تشویق می‌کنند نظرها و پیشنهادهای خود را در مورد چگونگی بهبود کیفیت و پایین آوردن هزینه‌ها ارائه کنند. مدیران راهبر به جز انگیزه‌های مالی، برای انگیزه‌های روانی و عاطفی کارکنان، مانند قابل اطمینان و سودمند بودن نیز اهمیت بسیاری قائل هستند.»

روش‌های معمول در حل اختلافات و چگونگی اجرای آن

*روش بدون باخت

تئوری بازی ابزاری است که به توضیح مسائل اجتماعی کمک می‌کند. از آن جایی که بازی‌ها اغلب ویژگی‌هایی را با موقعیت‌های واقعی - به خصوص موقعیت‌های رقابتی یا همیارانه - بروز می‌دهند، می‌توانند استراتژی‌هایی را برای کنار آمدن با چنین شرایطی پیشنهاد کنند. درست همان‌گونه که ممکن است بتوانیم استراتژی بازیکن‌ها را در بازی خاصی درک کنیم، ممکن است بتوانیم پیش‌بینی کنیم که افراد در یک موقعیت خاص چگونه عمل می‌کنند.

✓ با استفاده از «پیام من» بگویید که چه چیزی ناراحتان می‌کند. «پیام من» ابزاری است برای این که بدون حمله به کسی یا سرزنش کردن وی، احساساتمان را بیان کنیم. با گفتن «من» مسئولیت درک خودمان از مسئله را می‌پذیریم. (مسئولیت این را می‌پذیریم که مسئله را این طور درک کردیم). این روش درست مقابله «پیام تو» قرار می‌گیرد که دیگران را در موضع دفاعی قرار می‌دهد و در برقراری ارتباط را می‌بنند. جمله‌ای مانند «دوباره کلاس را به هم ریختی! مثل این که نمی‌توانی بدون ریخت و پاش کار انجام دهی / موقع کار نظافت را رعایت کن» تناقض را افزایش می‌دهد. حالا با این جمله که با «پیام من» است مقایسه کنید: «من ناراحت هستم؛ چون فکر می‌کنم توافق کردیم وقتی کارگروهی انجام می‌دهید، نظافت کلاس را رعایت کنید. حالا چه اتفاقی افتاده؟»

زمانی که از «پیام من» استفاده می‌کنیم، باید از ایجاد احساس تحقیر، احساس گناه، طعنه و یا زبان بدنبال منفی اجتناب کنیم. باید از جایی شروع کنیم که تمایل‌مان به توافق را نشان دهد. یک اصل کلیدی در رفع تناقض این است که «ما در مقابل مسئله قرار داریم نه در مقابل یکدیگر.» استفاده از «پیام من» به انتقال این اصل کمک می‌کند.

✓ هر طرف دوباره بیان می‌کند که شنیده است طرف دیگر چه چیزی گفته است. گوش دادن با تعمق نشان می‌دهد که به اندازه کافی برای مان اهمیت دارد که ببینیم شخص دیگر چه چیزی می‌گوید تا این که بر دیدگاه خودمان تمرکز داشته باشیم. در واقع ایجاد همدلی می‌کند. زمانی که تناقض شدت می‌گیرد، بهتر است شخص میانجی سعی کند با حفظ آرامش خویش، از دو طرف بخواهد به زبان خودشان بیان کنند چه رخداده است. سپس فرد میانجی آن‌چه را که می‌شنود، دوباره بیان می‌کند. تمایل شخص میانجی به گوش دادن به دو طرف کمک می‌کند که آن‌ها هم به حرف‌های یکدیگر گوش کنند. در واقع، گوش دادن به یکدیگر موجب رفع تناقض بین دو طرف می‌شود.

✓ در اکثر تناقضات، دو طرف تا اندازه‌ای مسئول هستند. البته اکثر ما تمایل داریم دیگران را سرزنش کنیم تا به نقش خودمان در ایجاد مشکل توجه کنیم. وقتی مسئولیت را به عهده می‌گیریم، تناقض را در دندنهای قرار می‌دهیم که قابل رفع می‌شود. مثلاً معلمی را در نظر بگیرید که با مدیر مدرسه دچار اختلاف شدید

شده است. یکی از دلایل اختلاف، دیر آمدن معلم است. هر بار که او به معلم تذکر می‌دهد، معلم آماده است از خودش دفاع کند و این منجر به جر و بحث می‌شود. اگر این معلم تصمیم بگیرد که یک بار در برابر رفتار تند مدیر، به جای عکس العمل تدافعی، عذرخواهی کند و برای به موقع آمدن از مدیر طلب کمک کند، فرستی فراهم می‌شود تا مدیر حسن نیت وی را باور کند و با هم به راه حلی برای حل این تناقض برسند.

✓ با استفاده از یورش فکری راه حل‌هایی ارائه دهید و راحلی انتخاب کنید که هر دو طرف را راضی کند. حل تناقض عملی خلاقانه است. راه حل‌های بسیاری برای یک مسئله وجود دارد. کلید اصلی تمایل دو طرف به رفع تناقض است. یک مربی پیش دبستان تجربه‌اش را این‌گونه بیان می‌کند: «بچه‌های کلاس من دایم سر مازیک، پاک‌کن، اسباب‌بازی و هر چیز دیگری با هم جر و بحث داشتند. بعد از این که برقراری صلح و سازش را با آن‌ها کار کردم، به جای این که بر موضع خودشان پافشاری کنند، شروع کردنده به این که راهی برای حل مشکل بیابند. مثلاً دو نفر را که سر یک کامیون اسباب‌بازی با هم در گیر شده بودند، جدا کردم و از آن‌ها پرسیدم آیا می‌توانند پنج راه برای حل مشکل پیشنهاد کنند. به آن فکر کردنده و به این راه حل‌ها دست یافتنده: نوبتی با آن کامیون بازی کنند، با همدیگر با یک کامیون بازی کنند، یک کامیون دیگر از جعبه اسباب‌بازی بیاورند، فعالیت دیگری انجام دهند و یا با قطعات لغو، با هم یک کامیون بسازند. در واقع یورش فکری، ذهن بچه‌های من را به روی امکانات جدید باز کرده است.»

✓ تأیید کنید، ببخشید یا تشکر کنید. دست دادن، همدیگر را در آغوش گرفتن و یا کلمات با محبت به تناقض پایان می‌دهد. بخشش متعالی ترین شکل رفع تناقض است. فقط گفتن «متشکرم» در پایان یک تناقض، یا تأیید تلاش طرف مقابل برای حل تناقض، پیام آشتی و سپاس‌گزاری می‌فرستند. بدین ترتیب، ارتباطاتمان را حفظ و تقویت می‌کنیم و هنگام بروز مشکلات، برای رفع آن‌ها می‌کوشیم.

منابع

۱. گلاسر، ولیام. مدیریت راهبرانه، کاریست نظریه انتخاب در مدیریت نیروی انسانی ترجمه علی صاحبی، شرکت به نشر، مشهد. ۱۳۹۰.
- 2.Rebecca Kling (2011), How to Show Empathy, http://www.ehow.com/how_5587103_show-empathy.html
- 3.Yan Ki Bonnie Cheng (2008), Power and Trust in Negotiation and Decision-Making A Critical Evaluation, <http://www.hnlr.org>
- 4.Naomi Drew(2002), Six Steps for Resolving Conflicts, <http://www.learningpeace.com/index.html>