

بنام خداوند جان و خرد

روانشناسی

برخورد

تهیه کننده: اداره بهره‌وری و تحول اداری دانشگاه ایلام

روانشناسی برخورد با ارباب رجوع (مشتری مداری)

یکی از هدف های تحول اداری، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری می باشد. سازوکار های لازم در ارائه خدمات مطلوب و مناسب و موثر به مردم تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری، دارای اهمیت ویژه ای است زیرا علت وجودی هر سازمان و دستگاهی به خدماتی است که به افراد مختلف ارائه می دهد. ما از این افراد در سازمان به عنوان ارباب رجوع یاد می کنیم.

با توجه به اینکه کارکنان در سازمان ها ارتباط مستقیم با ارباب رجوع و مشتری دارند در مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع نقش کارکنان سازمان ها و شرکت ها نقش مؤثری است. سازمان هایی که به دنبال مشتری مداری و افزایش رضایت ارباب رجوع هستند باید مهارت های ارتباطی مؤثر و همراه با ادب و احترام و نزاکت را در کارکنان خود نهادینه کنند. نحوه برخورد با ارباب رجوع از سایر فاکتورهای مؤثر در رضایت آنها تأثیر بیشتری دارد.

اکرام ارباب رجوع و مشتری نباید انتزاعی، ساختگی، ظاهری و مقطعی باشد بلکه تلاش شود تا در همه جای سازمان نهادینه گردد. یکی از آفت های تکریم در برخی از سازمان ها این است که به صورت مقطعی شعارها و رفتارهایی دور از باور و اعتقاد مطرح می شود که با گذشت مقطع خاص دوباره به بوته فراموشی سپرده می شود و اگر نهادینه گردد به صورت مستمر و دائمی خواهد بود. خلاصه اینکه طرح تکریم طرح بسیار مؤثری است به شرط آنکه مانند دیگر طرح ها به صورت مقطعی مورد توجه قرار نگیرد اگر این طرح نیز مانند سایر طرحها فقط در مقاطعی مورد توجه قرار گرفته و بعد به فراموشی سپرده شود، مسلم است که این طرح همانند بسیاری دیگر از طرح ها ناموفق خواهد بود.

طرحی می تواند موفق باشد که مستمر و بلند مدت باشد. در این صورت بازنگری و کنترل صورت خواهد گرفت و دوره های خاص اجرای آن با یکدیگر مقایسه می شوند به طور قطع طرح های اولیه همواره با کاستی هایی همراه هستند و از جمله این کاستی ها مقطعی بودن آنهاست.

برای عملی کردن طرح تکریم ارباب رجوع دو دسته پیش نیاز لازم است، یکی اینکه ساختارها و سازوکارهای لازم طراحی و اجرا شود که کار زیاد مشکلی نیست و بخشی از آن انجام و به راحتی می توان آن را تکمیل کرد و دیگری بسترسازی فرهنگی است که کار دشواری است ولی در عین حال اگر بتوان فرهنگ سازی لازم را انجام داد،

اجرای طرح تکریم ساده شده و تأثیر مطلوبی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها خواهد داشت. تکریم ارباب رجوع بایستی به صورت یک نگرش و باور درآید.

برخی از دلایل عدم نهادینه شدن فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان‌ها عبارت است از:

- عدم شناخت دقیق از نیازها، خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع نزد تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران سازمان.
- عدم باور مدیران به اهمیت تکریم ارباب رجوع.
- عدم توجه به کیفیت خدمات در سازمان.
- ناکارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (استخدام، گزینش، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد)
- عدم وجود ارتباطات سازمانی مناسب و کارآمد.
- برخورد با ارباب رجوع از هر گروه و صنفی که باشد و با هر روحیه‌ای اعم از ناراحت، عصبانی، خوشحال و ... زمانی که وارد دفتر کارمان می‌شود تابع شرایط خاصی است که تحت عنوان "آداب برخورد با ارباب رجوع" به تشریح آن می‌پردازیم.

آداب برخورد با ارباب رجوع

۱. شرط اول برخورد کارکنان با ارباب رجوع آنست که با رویی گشاده با او برخورد نماییم، حتی در سلام کردن از مراجعین سبقت بگیریم و با چهره‌ای بشاش از آنان احوالپرسی کنیم چرا که اینگونه برخوردها باعث می‌شود ارباب رجوع حتی اگر کارش انجام نشدنی و یا بدون جواب باشد از این که مورد احترام واقع شده است، با رضایت کامل اتاقمان را ترک کند. در واقع یک تبسم کافی است تا احساس محبت و صمیمیت را در مراجعین به وجود آورد و اصولاً برخورد خوب با هر ارباب رجوعی همیشه خاطره خوبی در ذهن آنان باقی می‌گذارد.

۲. صبر و حوصله شرط دوم برخورد با ارباب رجوع است.

بدین معنی که باید به حرف‌های آنان دقیقاً گوش سپرده و با اشاراتی که حاکی از میل و رغبت باشد به آنان اجازه داد تا تمام حرفهای خود را بزنند و بعد از آن با ملایمت جواب مناسب و سنجیده‌ای به آنان داده شود. به همین منظور کارمندان در مواجهه با مراجعین باید شکبیا و بردبار باشند زیرا ارباب رجوع صرف نظر از هر طبقه و صنفی که

باشد با روحیات متمایزی اعم از ناراحت، خوشحال، عصبانی و ... به ما مراجعه می نماید و ضمن آنکه تمامی ناراحتی ها، عصبانی ها و ناکامی ها و ... بیرون را با خود به مؤسسه آورده، در برخورد با کارکنان آن را منعکس می کنند و انتظار دارند تا خواسته هایشان با سرعت و دقت انجام پذیرد. بنابراین برآورده کردن خواسته های مراجعین با صبر و شکیبایی اهمیت بسیار دارد.

۳. امروزه جامعه شناسان بر این باورند که برای نفوذ در مردم باید از راه زبان آنان وارد شد و به عبارتی دیگر به زبان عامه سخن گفت. بنابراین در برخورد با ارباب رجوع باید به گونه ای سخن گفت که برای آنان قابل فهم و درک باشد و از به کار بردن الفاظ و اصطلاحاتی که فهم آن سنگین است خودداری شود زیرا اگر با آنان با زبانی سخت و توأم با فخر و تکبر و بی اعتنایی روبرو شوید هر چند خواسته آنان برآورده شود اما هرگز با رضایت دفتر کارمان را ترک نخواهند کرد.

البته این نکته فراموش نشود در برخورد با مراجعین باید به فراخور شخصیت و میزان آگاهی افراد با آنان برخورد نمود و از روش های سازنده و معقول استفاده کرد.

۴. اهمیت یک سازمان امروزه به میزان اعتمادی است که مردم به آن دارند، داشتن ساختمان های بزرگ و مجلل و امکانات گسترده به هیچ وجه بر این اعتماد نمی افزاید و این مهم تحقق نمی یابد مگر با جلب رضایت مراجعین که از طریق برخوردهای صمیمی و سازنده هر دستگاه با ارباب رجوع ممکن می شود.

بنابراین کارمندان هر دستگاه باید تمام سعی و کوشش خود را در جهت تأمین خواسته های مراجعین به کار گیرند و اگر خود توان آن را ندارند از دیگر همکاران و افراد مافوق استمداد جویند تا در نهایت پاسخی پخته و منطقی به آنان داده شود و به طور حتم اگر خودسرانه و عجولانه پاسخی داده شود در انجام وظیفه سستی شده است.

کارکنانیکه دارای ویژگی های زیر باشند در زمره کارکنان مشتری مدار قرار می گیرند :

- وظیفه خود را با مهر و علاقه و اشتیاق انجام می دهد.
- در همه حال خود را به جای مشتری قرار می دهد.
- شنونده خوبی است.
- با میل و رغبت پاسخگوست.
- مردم را دوست دارد.
- همیشه حق را به مشتری می دهد.

- خدمات بدون منت ارائه می کند.
- خدمت به مشتری و ارباب رجوع رانعمت خدا تلقی می کند.
- منظم و آراسته است.
- انگیزه و روحیه بالایی دارد.
- مهارت های ارتباطی متعالی دارد.
- همواره انرژی های مثبت انتقال می دهد.
- انرژی منفی دریافت شده را به دیگران منتقل نمی کند.
- خوش برخورد، خوش رفتار و خوش گفتار است.
- به ارزش های متفاوت مشتریان احترام قائل است.
- مثبت اندیشند و تبسم همواره در چهره شان نمایان است.
- همواره در دسترس مشتری و ارباب است.
- با همه به صورت عادلانه رفتار دارد و در ارائه خدمات تبعیض انجام نمی دهد.
- هیچ وقت با مشتریان مجادله و تندی نمی کند.
- انتقاد مشتری را به حساب پیشنهاد آنها می گذارد.
- مشکلات زندگی خود را بر سر مشتری خالی نمی کند.
- با مشتریان صادق و راستگو است...

هنر رفتار با افراد دشوار (people problem)

اداره موقعیتهای دشوار، بخشی از زندگی روزانه ماست. همه ما هر روز با افراد دشوار سر و کار داریم و این افراد را می شناسیم. شاید هیچ چیز به اندازه برخورد با این افراد، خسته کننده و ملال آور نباشد. این افراد انرژی ما را تحلیل می برند، احساساتمان را تحریک می کنند، حوصله همه را سر می برند و ما را در حالتی نامطلوب قرار می دهند. این رفتارها در محل کار به راحتی می توانند یک محیط شاد را نابود کنند، کارایی را کاهش دهند و روحیه افراد را پایین آورند. هر یک از ما نیز به نوعی در درون خود شخصیت دشواری را پنهان کرده ایم. گاهی اوقات کافی است در آینه نگاه کنیم تا آن را بهتر ببینیم. برخی از ما می توانیم این شخصیت را بخوبی مخفی کنیم اما گاهی در

موقعیتهای رقابتی و شرایط حاد (مثل رانندگی در ترافیک، انجام یک بازی رقابتی و ...) آن را نشان می‌دهیم . متأسفانه جامعه به ما یاد داده است که بهترین روش رفتار با افراد مسئله سازی که ما را آزار می‌دهند، نادیده گرفتن آنهاست. به همین علت از کودکی آموخته ایم با چنین افرادی معاشرت نکنیم. اما نادیده گرفتن این موقعیتها به ضرر ماست چرا که نحوه برخورد ما با شخصیت دشوار درونی و دیگر افراد بدقلق هنری است که هر فردی از آن اطلاعی ندارد. برخورد مناسب با این افراد باعث می‌شود از فشارهای عصبی ناشی از رفتارهای ناشایست دیگران بکاهیم و کار خود را موثرتر و سودمندتر انجام دهیم.

افراد دشوار (افراد بدقلق یا افراد مسئله ساز) در هر شکل و لباسی ظاهر می‌شوند، ولی خصوصیات مشترک همه آنها این است که رفتار و برخورد آنها همیشه برای یک نفر ایجاد مشکل می‌کند. هنگام برخورد با افراد دشوار باید علائمی را که از خود بروز می‌دهند بشناسیم و ماهیت آن را تشخیص دهیم. به این ترتیب می‌توانیم اثر نامطلوب رفتار آنها را به کمترین حد برسانیم. این یک واقعیت مسلم است که هنگامی می‌توانیم در دیگران نفوذ کنیم که آنها را همانطور که هستند ببینیم نه آنگونه که آنها می‌خواهند یا خودمان میل داریم .

ما باید حضور افراد دشوار را در زندگی مان بپذیریم. الهام گرفتن از تعالیم دینی و آموزه های مذهبی در این مورد به ما کمک می‌کند. تمامی انبیا الهی و افراد صالح در جریان انجام رسالت خود همواره با چنین افرادی برخورد داشته اند. رفتار دوستانه و به دور از خشونت آنها، الگوی مناسبی برای برخورد ما با افراد دشوار است. یادگیری کنترل احساسات و واکنشهای شخصی نیز هنگام برخورد با افراد دشوار اهمیت بسیاری دارد. باید از خود پرسیم چرا این افراد برای ما مسئله ساز هستند و سعی کنیم نگرش منفی نسبت به این اشخاص را در خود از بین ببریم، زیرا گاهی اوقات علت رفتارهای دشوار دیگران، رفتارهای غیر اصولی خود ماست. وقتی با یک فرد دشوار برخورد می‌کنیم باید به این موضوع توجه کنیم که چه چیز باعث می‌شود یک نفر چنین گفتار و رفتاری داشته باشد، در این صورت در موقعیتی قرار می‌گیریم که نه تنها می‌توانیم شرایط دشوار را کنترل کنیم، بلکه طرف مقابل را نیز یاری می‌دهیم مشکل خود را حل کند .

انواع اشخاص دشوار و نحوه برخورد با آنها

شما همیشه نمی‌توانید از افراد مسئله ساز دوری کنید. شناسایی انواع رفتارهای مسئله ساز به شما کمک می‌کند تا به نحو مطلوب موقعیتهای دشوار را بخصوص در سازمان اداره کنید. طبقه بندیهای مختلفی از انواع رفتارهای دشوار در

مقالات و نوشته های گوناگون انجام شده است. در این مقاله سعی شده است تا با بهره گیری از منابع مختلف، انواع عمده افراد دشوار و بدقلق و روش برخورد با آنها مورد بررسی قرار گیرد. به طور کلی می توان انواع اصلی افراد دشوار را به صورت زیر طبقه بندی کرد :

۱- زورگو و متخاصم

این شخصیت عصبانی و متخاصم است و عصبانیت خود را با اعمال زور نشان می دهد. خصومت، کینه توزی، استفاده از کلمات نیشدار، امتناع از کارهای گروهی و خودپسندی و تکبر از جمله ویژگیهای این افراد است. آنها دلشان می خواهد همیشه غالب و مسلط باشند و سعی می کنند با توسل به هر شیوه و روشی به خواسته های خود برسند .

راه حل: درمقابل آنها بایستید، اما سعی نکنید با آنها بجنگید. هرگز رفتار آنها را تحمل نکنید بلکه در مقابل آنها قاطع، محکم، جسور و با اعتماد به نفس باشید .

۲- همیشه شاکی

از نظر این افراد تنها چیزی که زندگی به آنها عطا کرده، بدشانسی است. آنها به جای پیدا کردن راه حل برای مسائل و مشکلات، عادت کرده اند که شکایت کنند و بهانه بگیرند. نگرشهای این افراد مسموم و متاسفانه بیماری آنها واگیر است. این افراد بندرت سعی می کنند شرایط ناخواسته را تغییر دهند، در عوض دائم دقیقا مثل بچه ای که به او اجازه کاری داده نمی شود رفتار می کنند. اجازه ندادن باعث منفی بافی او می شود. جمله معروف آنها این است: « هیچ کس مرا دوست ندارد. »

راه حل: به این افراد نشان دهید که مسائل آنها را می بینید و می شنوید، زیرا آنها به محیط حمایتی و تشویق احتیاج دارند. همچنین باید سطح فشار و استرس را برای این افراد پایین آورد. علاوه بر این به آنها اجازه شکایت کردن ندهید، مگر زمانی که راه حلی برای مشکل پیش آمده داشته باشند .

۳- وسواسی و کمال گرا

این افراد دلشان می خواهد کارها به بهترین نحو ممکن انجام گیرد. چنین افرادی درعین حال که ممکن است خسته کننده و ملال آور به نظر رسند، اما دارای مهارتهای تجزیه و تحلیلی اند که مستلزم توجه زیاد به جزئیات است . استانداردهای عملکرد این افراد در سطح بسیار بالایی قرار دارد. در برخی مواقع کار خوبی که توسط دیگران مورد

تمجید واقع می شود از نظر این افراد قابل قبول نیست. جمله معروف آنها این است: «این کار می توانست بهتر انجام شود».

راه حل: در صورتی که در برخورد با این افراد، واقعیتها و منطق را ارائه دهید، می توانید بهترین بهره را از آنها ببرید. در عین حال حرفهای این افراد را درباره بهتر انجام شدن کارها جدی نگیرید. آنها معمولاً نقاط ضعف خودشان را بیان می کنند نه نقاط ضعف شما را. سعی کنید با این افراد به گونه ای کار کنید تا بتوانند انتظارات واقعی برای خود و دیگران داشته باشند و مطابق انتظارات واقعی عمل کنند .

۴- افراد یخی

این افراد برای تغییر آمادگی ندارند و هر تغییری - هر چند کوچک - می تواند آنها را نگران و آشفته سازد و آغازی برای رفتار منفی در آنها باشد. جمله معروف آنها این است: «راه قدیمی بهتر است.»

راه حل: در مقابل این افراد صبور باشید، زیرا ممکن است در مسیر انجام تغییرات مانع تراشی کنند. این افراد را در تغییر درگیر کنید یا از تغییرات تدریجی برای ایجاد فرصت مناسب برای آنها استفاده کنید .

۵- افراد بسته

راههای برقراری ارتباط با این افراد مسدود است. این افراد بسیار تودار و دیرجوش هستند و تنهایی و خلوت را به بودن در میان جمع ترجیح می دهند. آنها هرگز درباره تفکرات و احساسات خود صحبت نمی کنند و به همین دلیل ارتباطات محدودی دارند. « حوصله ندارم» یا « فعلاً وقت ندارم» از جملاتی است که آنها برای فرار از جمع از آن استفاده می کنند .

راه حل: برای برقراری ارتباط با این افراد باید حوصله کنید. ممکن است مدتی طول بکشد تا این گونه افراد احساس راحتی بکنند و با شما راحت تر و بهتر برخورد کنند. هنگام صحبت با این افراد از سوالات باز استفاده کنید و آنها را به شرکت در بحثها تشویق کنید .

۶- کم حرف و منفعل

این افراد زیاد سخن نمی گویند. حتی اگر اصرار کنید، فریاد بکشید یا از آنها خواهش کنید، جوابی بیشتر از آری یا خیر نخواهید شنید. این افراد حتی زمانی که باید از حقوق خود دفاع کنند، ساکت می مانند. در نتیجه غالباً مورد ظلم قرار می گیرند. فرد منفعل همیشه احساس ناامنی می کند و اعتماد به نفس بسیار پایینی دارد. آنها غالباً از شرکت در تصمیم گیریها امتناع می کنند و یا نظری ارائه نمی دهند .

راه حل: این افراد شدیداً به اعتماد به نفس و حمایت احتیاج دارند و باید بطور مستقیم از آنها انجام اموری را که می توانند انجام دهند خواسته شود. تشویق نیز در ایجاد اعتماد به نفس آنها بسیار موثر است .

۷- افرادی که می گویند: «کار من نیست»

این افراد دائم از زیر بار قبول مسئولیتهای بیشتر شانه خالی کرده و منفی بودن خود را بار کردن انجام کارهایی که باید برعهده بگیرند، ظاهر می کنند .

معمولاً دوستان و همکاران این افراد باید کارهای مربوط به آنها را انجام دهند و این در حالی است که این افراد انجام آن کارها را جزء وظایف آنها می دانند نه وظایف خودشان_ جمله معروف آنها این است: «این کار جز وظایف و شرح شغلی که من باید انجام دهم نیست».

راه حل: سعی کنید شرح شغل این افراد را واضح و روشن در اختیار آنها قرار دهید، تا جایی برای توجیحات آنها باقی نماند. بازرسی و کنترل غیر محسوس نیز در برخی مواقع می تواند کارساز باشد .

۸- شایعه پراکن ها

این افراد از شایعه به عنوان سلاح قوی جهت کنترل روی دیگران و محیط استفاده می کنند. آنها با پخش شایعه و درگیر کردن دیگران در مسائل مربوط به آن لذت می برند و احساس مهم بودن می کنند. جمله معروف آنها این است: «اجازه بده من بگویم چه اتفاقی دارد می افتد.»

راه حل: بهترین راه جلوگیری از شایعه سازی در سازمان، دادن اطلاعات و حقایق لازم و کافی به افراد است. وقتی افراد سازمان از کلیه اطلاعات مربوط به مسائل سازمان آگاهی داشته باشند، به شایعه و افراد شایعه پراکن توجهی نمی کنند. در نتیجه انگیزه ای برای این افراد به منظور ایجاد شایعه و پخش آن باقی نمی ماند .

۹- افراد منفی گرا

این افراد نگرش بدی نسبت به دنیا دارند. آنها فکر می کنند که دنیا بر سرشان خراب شده است. آنها از شیوه انجام امور ناراضی هستند و مهم نیست شما چقدر تلاش کنید تا کاری برایشان انجام دهید. در واقع این افراد همیشه نیمه خالی لیوان را می بینند و برای انجام یک کار بیشتر بر عواقب منفی آن تأکید دارند تا نتایج مثبت. این افراد اعضای خوبی برای کارهای گروهی نیستند. جمله معروف آنها این است: «من می دانم این کار شدنی نیست.»

راه حل: تغییر نگرش افراد منفی گرا کار آسانی نیست. اما شما باید آنها را مجبور به تطبیق با عاداتهای مثبت کنید تا

از عادات منفی دور شوند. ایجاد تفکرات مثبت و نشان دادن نتایج خوب کارهایی که او امیدی به انجام آنها نداشته است، می تواند به این اشخاص کمک کند .

۱۰- افراد غیر متعهد

این افراد آنقدر برای انجام کاری بهانه می آورند تا شخص دیگری آن را انجام دهد و یا آنقدر در انجام تصمیمی تعلل می کنند که ارزش آن از بین می رود. آنها کار خود را بطور جدی انجام نمی دهند، زیرا کار برای آنها اولویت ندارد. انجام امور شخصی و پرداختن به مسائل غیر کاری برای آنها مهمتر از انجام کارهای سازمانی است. جمله معروف آنها این است: « او می تواند منتظر شود. »

راه حل: دلیل اصلی تأخیر و تعلل آنها را سوال کنید. این افراد معمولاً احتیاج به اهداف و استانداردهای واضح و انتظارات رسمی دارند و اینها باید به او ابلاغ شود. همچنین آنها به یک سیستم نظارتی بسته نیازمندند تا نتوانند براحتی از زیر کار شانه خالی کنند .

۱۱- افراد همیشه منتقد

این افراد همیشه با کلمات نیشدار و انتقادات بی مورد خود، دیگران را آزار می دهند. آنها درباره هر ایده ای، انتقادات خاص خود را دارند؛ چه آن ایده، خوب باشد یا بد. هدف این افراد مخالفت با تمام چیزهایی است که گفته می شود. آنها هر جا می روند مشکلات را پیدا می کنند. جمله معروف این افراد این است: «ایده بدی است. »

راه حل: در مذاکره و گفتگو با افراد انتقاد کننده بر اطلاعات تمرکز کنید. از آنها درباره علت انتقاد و مخالفتشان سوال کنید و همیشه آنها را برای اطلاعات بیشتر تحت فشار قرار دهید. هرگز رفتارهای نامناسب چنین افرادی را تأیید نکنید .

۱۲- افراد خودخواه

افراد خودخواه، همیشه می خواهند راه خود را ادامه دهند و فکر می کنند همه چیز را می دانند. در واقع این افراد می خواهند نداشتن امنیت خود را به گونه ای پنهان کنند .

راه حل: با این افراد تنها بر اساس حقایق و واقعیتها رفتار کنید. قبل از ملاقات با آنها تمام اطلاعات مورد نیاز را

بدست آورید و خود را برای پاسخ به سوالات آنها آماده کنید. به یاد داشته باشید برخورد تهاجم آمیز یا تسلیم در برابر آنها کارساز نخواهد بود .

۱۳- افراد فداکار (قربانی)

این افراد قلب خونین سازمان هستند . آنها زود سرکار می آیند و دیر می روند و یار و پشتیبان همکاران و دوستانشان هستند. از آنها هر کاری که بخواهید انجام می دهند، زیرا این افراد معمولاً به دلیل مسائل شخصی ترجیح می دهند بیشتر اوقات زندگی خود را در محیط سازمان بگذرانند. در صورتی که از خدمات آنها قدردانی نکنید، منفی گری آنها آغاز می شود. جمله معروف افراد فداکار این است: « من زندگی ام را وقف این شرکت کردم، ولی برای هیچ کس مهم نیست».

راه حل: به حرفهای این افراد گوش دهید و به آنها نشان دهید که وجودشان تا چه اندازه برای سازمان اهمیت دارد. از تلاشها و همکاری آنها صمیمانه قدردانی کنید و این کار را در حضور دیگر کارکنان انجام دهید .

۱۴- افراد خود سرزنش کن

این افراد همواره کمبودهایی را در عملکرد کاری و رفتاری خود می یابند و دائم خود را ملامت می کنند. آنها از هیچ

یک از جنبه های زندگی شخصی و کاری خود راضی نیستند. جمله معروف آنها: « من تویخ خواهم شد. من می توانستم این کار را بهتر انجام دهم .»

راه حل: اعتماد به نفس آنها را بالا ببرید و از کارهای مثبت و خوب آنها قدردانی کنید. به آنها نشان دهید آن طور که خودشان فکر می کنند بی دست و پا و کار خراب کن نیستند .

۱۵- افراد پر حرف

این افراد به قدری حرف می زنند که اجازه صحبت به افراد دیگر نمی دهند. جالب اینجاست که بیشتر حرفهای آنها اصلاً ربطی به موضوع مورد بحث ندارد و صرفاً از دست دادن وقت و زمان مفید است .

راه حل: برخورد با این افراد این است که به آنها تنها چند دقیقه فرصت صحبت کردن داده شود. در صورتی که باز هم به حرف زدن ادامه دادند، به هیچ وجه رفتار آنها را تحمل نکنید. به آنها بگویید، باید بروید و فرصتی برای

گوش دادن به حرفهای آنها ندارید .

۱۶- افراد نامنظم

این افراد در انجام وظایف و شرکت در جلسات، نظم و ترتیب را رعایت نمی کنند و نوعی آشفتگی در رفتار و کردار آنها دیده می شود. آنها دائم به دنبال وسائل خود می گردند و همیشه در جلسات تأخیر دارند .

راه حل: برای برخورد با این افراد نظم و انضباط را عامل مهمی در ارزیابی عملکردشان اعلام کنید و آنها را به مرتب بودن تشویق کنید .

۱۷- افراد بی مسئولیت

این افراد تحمل قبول مسئولیت یا تویخ بابت اشتباه را ندارند. آنها از زیر بار مسائل شانه خالی می کنند و انگشت اتهام خود را همیشه به سمت دیگران نشانه می روند. جمله معروف آنها این است: « من این کار را نکردم، فلانی آن کار را انجام داد».

راه حل: با آنها قاطع برخورد کنید و بطور مستقیم اشتباهشان را با دلیل برایشان توضیح دهید تا نتوانند اشتباه را به دیگری منتقل کنند .

۱۸- افراد پوست تخم مرغی

این افراد بسیار حساس هستند و بی اهمیت ترین مسائل آنها را ناراحت می کند . روحیه حساس آنها باعث می شود دیگران در برخورد با آنها بسیار محتاط باشند و از برقراری ارتباط با آنها احساس راحتی نکنند .

راه حل: بازخورد، به این افراد باید سریع و مستقیم نباشد، بلکه به آرامی و با توجه به شخصیت آنها باشد. در برقراری ارتباط با آنها شخصیت حساسشان را در نظر بگیرید .

۱۹- افراد ریزنگر

این افراد همواره می گویند: « من احتیاج به چک کردن مجدد کار دارم، شاید چیزی از زیر دستم رد شده باشد » . آنها به جزئی ترین و ریزترین موارد یک مسئله توجه می کنند و گاهی به خاطر یک مسئله کوچک اوقات دیگران را تلخ می کنند .

راه حل: آنها را عادت دهید در کنار توجه به جزئیات به مسائل کلی و اصلی توجه کنند . آنها باید یاد بگیرند کلیات

و جزئیات را با هم در نظر بگیرند و به دلیل مسائل جزئی کل پروژه را به تأخیر و خطر نیاندازند .

۲۰- افراد خیلی خوب

این افراد به نظر می رسد که با شما موافق هستند، اما چنانچه کاری را که آنها از شما خواسته اند انجام ندهید، مسئله ساز می شوند .

راه حل: این افراد به تأیید بسیار نیاز دارند. به آنها نشان دهید، دوستشان دارید و برایشان ارزش قائلید .

نکاتی در برخورد با افراد دشوار

همه افراد در برخی شرایط غیر قابل پیش بینی و تحریک پذیر می شوند. در برخورد با افراد مسئله ساز موارد زیر را همواره به خاطر داشته باشید :

-تفاوتهای افراد را بیشتر و بیشتر بشناسید. تفاوتها همواره منجر به اصطکاک می شود. اگر تفاوت میان انسانها را یک موهبت- نه یک مسئله- بدانید، می توانید به خوبی موقعیتهای دشوار را اداره کنید .

- مطمئن باشید که همه افراد سازش و هماهنگی را دوست دارند. این اندیشه که دیگران به دنبال تحقیر و صدمه زدن به ما هستند، درست نیست. مطمئن باشید همه توافق و یکدلی را دوست دارند. با اعتقاد به این مسئله شما فرصت پیدا می کنید، درهای گفتگو را برای رسیدن به توافقات دوجانبه باز کنید .

-باور کنید که می توانید در کنار افراد مسئله ساز بدون تنش و اصطکاک کار کنید. شما ممکن است که با افراد دشوار دوست و صمیمی نباشید، اما می توانید با آنها رفتار مسالمت آمیز داشته باشید. سعی کنید به خواسته های هم احترام بگذارید .

-در تله افراد دشوار گرفتار نشوید. وقتی دیگران به گونه ای رفتار می کنند که شما عصبانی و خشمگین می شوید، در واقع شما را در تله خود گرفتار کرده اند. ما اغلب در تله رفتارها، گفتارها، لبخندها و نگاههای افراد گرفتار می شویم. نباید اجازه دهیم رفتارهای افراد مسئله ساز، ما را در کنترل رفتارمان دچار مشکل سازد و آنها را بر ما مسلط گرداند .

-گوش کنید؛ گوش کنید؛ گوش کنید _ وقتی دیگران بدانند شما حرفهای آنها را می شنوید و به مسائلتان اهمیت می دهید، کمتر رفتارهای دشوار را از خود بروز می دهند .

- برای ایجاد رابطه بهتر افراد را با نام صدا بزیند (نام هر فرد گرمترین آهنگی است که او می شنود و دوست دارد بشنود).

- افراد را سرزنش نکنید. سرزنش افراد، آنها را برای بروز رفتارهای مسئله ساز مستعد می سازد .

- مراقب بلندی و لحن صدا و زبان بدن خود باشید. استفاده از زبان بدن به شما کمک می کند ارتباط بهتری را با دیگران برقرار سازید. با برقراری ارتباطات عمیق و اصولی، فرصت کمتری برای نشان دادن تعارضات و رفتارهای دشوار ایجاد می شود .

- از به کار بردن کلمات زیر پرهیز کنید: باید، ولی، من می خواهم...، متاسفم، نمی توانی و

- اگر طالب صداقت هستید با دیگران نیز صادقانه برخورد کنید و به تعهدات خود عمل کنید .

- استفاده از کلمات جادویی را بیاموزید. در دامنه لغات ما، کلمات زیادی وجود دارند که اثرات فوق العاده ای بر جای می گذارند. این کلمات را بیابید و از آنها استفاده کنید .

- فنون مذاکره را یاد بگیرید چرا که موفقیت در زندگی امروز در گرو ارتباطات خوب است و مذاکره در این راه به شما کمک می کند .

روان شناسی برخورد با جوانان و نوجوانان

پایان دوران کودکی، آغاز دوره جدیدی است که هر انسانی باید آن را سپری کند. به اعتقاد کارشناسان و روان شناسان، این دوره که موسوم به دوران نوجوانی است، حادثترین، حساس ترین و بحرانی ترین دوران زندگی هر انسانی است که لاجرم باید از این گردباد شدید عبور کند. این گردباد چنان همه وجود نوجوان را دست خوش تغییر می کند که او را دچار بحران هویت، تحیر و سرگشتگی می کند. چنین فردی با ورود به این مرحله هرگز آرام ندارد، همواره در حال جنب و جوش و التهاب است. بر موجی سوار است که هر لحظه انتظار رسیدن به ساحل نجات را دارد. بی قرار است و به هر سو می زند تا خود را به ساحل برساند .

در واقع، نوجوان همان کودک ۱۰ یا ۱۱ ساله دیروزی و آرامی است که بی چون و چرا، دستورات و اوامر بزرگ تر از خود را در خانه می پذیرفت. اما با ورود به این دوره و تنها به فاصله مدت زمان کوتاهی، به یک باره تغییر مشی داد، و برخلاف انتظار به همه کس و همه چیز نه می گوید، نه تنها همان کودک سر به راه دیروز نیست، بلکه کاملاً فردی ماجراجو و پرخاشگر است. چهره او به ناگاه عوض می شود، لحن گفتارش تغییر می کند، رنگ پوست و

لهجه، رفتار و مشی او به گونه‌ای دیگر می‌شود و این همان چیزی است که والدین را شدیداً نگران کرده و موجبات تشویق خاطر آنان را فراهم می‌آورد .

آشنایی با مسائل و مشکلات نوجوانان و جوانان و بیش از هر چیز آشنایی با شیوه برخورد با آنان، ابتدایی‌ترین و ضروری‌ترین نیاز و ابزار برای کسانی است که به نحوی با نوجوانان برخورد می‌کنند. زیرا هر گونه ناآشنایی و غفلت از این گونه مسائل بیش از پیش موجبات تشدید مشکلات آنان را فراهم می‌آورد. اما بیش از هر چیز توجه به چند نکته ضروری است :

۱- اصولاً فصل نوجوانی و جوانی، فصل معماوار، پیچیده و کوران دگرگون شونده و دگرگون‌ساز و تغییر و تحول است. در این مرحله، گویا آدمی (کودک) می‌میرد و انسان دیگر (نوجوان و جوان) زنده می‌شود. اساساً، نوجوان، کودک دیروز و یا کودک بزرگ‌شده امروز و جوان نیز همان نوجوان دیروزی نیست، بلکه انسانی از نوع دیگر است. لذاست، که در برخورد با چنین انسانی، باید شیوه برخورد نیز نسبت به، مقطع کودکی و... تغییر یابد .

۲- سر معماوارگی و ابهام و پیچیدگی دوره نوجوانی و جوانی تنوع و گونه‌گونی مؤلفه‌های شناسا و ناشناسا، شناخته شده و ناشناخته‌ای است که هویت نوجوان و جوان را شکل می‌دهد. هویت نوجوان و جوان امروزی، تحت تاثیر بسیاری از عوامل شناخته و ناشناخته درونی و بیرونی از جمله محیط، جامعه، خانواده، وراثت، ملیت، نژاد، طبقه اجتماعی، زیست‌بوم، فرهنگ ملی و محلی و جهانی، میزان و تحصیلات، نوع تخصص، شغل، نوع گرایش سیاسی و... است. از این رو، در شناخت هویت و مقتضیات و مسائل و مشکلات یک نوجوان و جوان و پاسخ بدان و اساساً در برخورد با آنان باید شیوه‌ای متفاوت برگزید. یعنی نوع برخورد با یک کودک، نوجوان و جوان باید ماهیتاً متفاوت باشد و نمی‌توان در هر سه مقطع به یک شیوه با آنان برخورد کرد، در واقع برخورد با هر مقطع روان‌شناسی خاص خود را می‌طلبد .

۳- برای شناخت نسل نو و تنظیم روابط و مناسبات سازنده با نوجوان و جوان، باید از چهار بعد و در چهار گرایش مقتضیات و مختصات یک نوجوان و جوان مطالعه شود: از بعد زیست‌شناختی، روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و مردم‌شناختی . در واقع، برای برخورد شایسته با یک نوجوان و جوان، باید جوان از لحاظ زیستی، روانی، اجتماعی و مردم‌شناختی مورد مطالعه دقیق و موشکافانه قرار گیرد .

اصلی‌ترین و کارآمدترین ابزار مناسبات بر خورد با یک نوجوان و جوان :

سه اصل مهم : جلب اعتماد، فاصله‌زدایی و ذهنیت‌شناسی

الف. اعتمادسازی و جلب اعتماد از ابتدایی‌ترین ابزار یک مربی و یک مبلغ و یک پدر و مادر فهیم و فرهیخته‌ای است که برای درک فرزند نوجوان و جوان خویش به کار می‌گیرند. در واقع، جلب اعتماد، پذیرش و مقبولیت فرد توسط مخاطب است. جوان و نوجوان باید ما را بپذیرند و تا زمانی که ما را به دیده قبول ننگرند و احساس نکنند که ما آن‌ها را درک می‌کنیم، چیزی از ما نمی‌پذیرند .

ب. فاصله‌زدایی و تفاوت‌زدایی، از دیگر مکانیسم‌های روان‌شناختی برخورد با نوجوانان و جوانان است. فاصله‌زدایی به معنی زدودن و کاستن فاصله‌ها و احساس همدلی و هم احساس شدن با مخاطب و القای قرابت و شباهت خود با مخاطب است. در حقیقت با این کار، جوان و نوجوان احساس می‌کند نه تنها بین او، طرف مقابل هیچ فاصله و شکاف طبقاتی وجود ندارد که رابطه‌ای کاملاً صمیمی و همدلانه وجود دارد .

ج. ذهنیت‌شناسی مخاطب نیز از دیگر مکانیسم‌های روان‌شناختی برخورد با کودکان و نوجوانان است. ذهنیت‌شناسی به این معناست که بدانیم مخاطب چگونه می‌اندیشد، به چه می‌اندیشد و مشکل اصلی او چیست و درباره ما چگونه می‌اندیشد. ذهنیت‌شناسی، در واقع داشتن هنر مخاطب‌شناسی است و این که در ذهن مخاطب نوجوان و جوان چه می‌گذرد .

برای حسن برخورد با مخاطب، به ویژه نوجوانان و جوانان، از منظر روان‌شناسی عمدتاً " به سه شیوه می‌توان عمل کرد :

الف. رعایت اصول شکلی و صوری

یکی از قالب‌ها و سبک‌های برخورد با مخاطب این است که از لحاظ شکلی، ظاهری و صوری به نکات ذیل توجه نمود :

۱- **رعایت جاذبه‌های صوری:** در برخورد با نوجوانان و جوانان، به ویژه کسانی که از موضع یک مربی و یا مبلغ برخورد می‌کنند، باید جاذبه‌های صوری از جمله رعایت روان‌شناسی برخورد، رعایت نوع رنگ پوشاک و به کارگیری رنگ‌های شاد و دلنشین را مراعات نمود . طبیعی است کسانی که از موضع یک مربی و معلم در برخورد با مخاطب از نوع پوشش با وقار، سنگین، پاکیزه، دارای رنگ جذاب و شاد استفاده می‌کنند، به مراتب تاثیرگذارتر از افرادی هستند که از پوشش مناسب و یا از نوع رنگ شاد استفاده نمی‌کنند .

۲- **برخورد با نشاط و گشاده‌رویی:** اساساً بهترین نوع برخورد با مخاطب، بویژه در نوع برخوردهایی که جنبه تربیتی

داشته و از موضع مربی و معلم و مبلغ صورت می‌گیرد، علاوه بر داشتن هنر مخاطب‌شناسی و برخورداری از جواذب ظاهری و شکلی، می‌بایست با نشاط و شادی و با گشاده‌رویی با مخاطب برخورد نمود. روشن است که تاثیر سخن و رفتار چنین افرادی به مراتب بیش از افرادی است که از جواذب ظاهری برخوردار نبوده، از هنر مخاطب‌شناسی بی‌بهره‌اند و نیز در نوع برخورد رعایت ادب، وقار، نشاط و گشاده‌رویی را نمی‌کنند. البته، کسانی که از چنین هنرهایی بی‌بهره‌اند، فاقد نفوذ کلام نیز خواهند بود.

۳- به کارگیری ادبیات دلنشین به فراخور حال مخاطب: از دیگر نکات لازم‌الرعایت و از جهت صوری و شکلی در برخورد با مخاطب، به ویژه جوانان و نوجوانان، به کارگیری زبان و ادبیات شیرین و دلنشین به تناسب فهم و درک مخاطب است. قطعاً نوع زبان، ادبیات و برخوردی که با یک کودک، نوجوان و جوان و یا فرد میان‌سال به کار می‌رود، باید متفاوت باشد. مریبان و معلمانی که در برخورد با افراد مختلف و مخاطبین متفاوت، به تناسب سطح فهم و درک مخاطب و با شناخت درست مخاطب، از شعر، استعاره و ادبیات زیبا و دلنشین استفاده کنند، صد البته کلامی نافذتر از دیگرانی دارند که از این هنر بی‌بهره‌اند و این‌ها حتماً موفق‌ترند.

ب. رعایت اصول تکوینی و باطنی

مراد از اصول باطنی و تکوینی، اصولی است که فرد باید بدون فریب، اغوا، ظاهری ساده، دورویی و تصنع بدان معتقد بوده و عملاً بدان ملتزم و پای‌بند باشد. اجمالاً، محورهای زیر را می‌توان در قالب این اصول تکوینی و باطنی مطرح کرد.

۱- خیرخواهی و خلوص نیت در برخورد: اساساً از جمله رمز و راز موفقیت در زندگی و در هر کاری، خلوص نیت است. آن‌گاه که مخاطب احساس کند که مربی در بیان و رفتار خود جز خلوص نیت و خیرخواهی ندارد، با جان و دل سخنان او را پذیرفته و وی را به عنوان الگو می‌پذیرد.

۲- صداقت در گفتار: اگر جوان یا نوجوان احساس کند که مربی در گفتار خود صادق است و بدون کم‌ترین چشم‌داشت و به درستی و راستی قصد راهنمایی جوان یا نوجوان را دارد، البته، با جان و دل و صمیمانه کلام او را می‌پذیرد.

۳- ایمان و باور حقیقی به شایستگی‌های جوان و نوجوان: از دیگر اصول لازم‌الرعایت این است که مربی باید قابلیت، استعداد و ظرفیت‌ها و شایستگی‌های جوان و نوجوان را باور داشته باشد و او را بپذیرد تا بتواند در او

تاثیرگذار باشد. اگر حقیقتاً مربی به شایستگی‌ها و ظرفیت‌های جوان معتقد نباشد، چگونه می‌تواند او را هدایت و یا ارشاد نماید؟ لازمه تاثیرگذاری بر فرد، علاوه بر پذیرش، باور داشتن به ظرفیت‌های اوست.

۴- دوری و اجتناب از برخورد از موضع قدرت: از دیگر رمز و راز موفقیت یک مربی این است که به عنوان یک دوست و رفیق با جوان و نوجوان برخورد نماید. دوستانه و صمیمانه مسائل و مشکلات وی را به او متذکر شده و راه چاره‌ای برای آن بیابد. طبیعی است که برخورد از موضع قدرت و قوت، با لجاجت و عدم پذیرش نوجوان و جوان مواجه خواهد شد و بهترین راه موفقیت و تاثیرگذاری بر مخاطب این است که از در دوستی با او وارد شده و صمیمانه با او برخورد کرد، نه از موضع قدرت.

۵- پایبندی عملی بدانچه توصیه می‌کند: از دیگر رموز موفقیت مربی این است که بدانچه توصیه، راهنمایی و ارشاد می‌کند، خود عملاً پای‌بند باشد. طبیعی است، کسی که خود به صفتی پای‌بند نیست و عمل نمی‌کند، در صورتی که آن را به دیگری توصیه کند، مورد پذیرش و مقبول واقع نمی‌شود. با رعایت اصول تکوینی و باطنی فوق، کلام و رفتار مربی می‌تواند به خوبی در جوان و نوجوان تاثیرگذار باشد.

ج. رعایت شیوه‌ها و اصول رفتاری

مربی در برخورد با نوجوان و جوان علاوه بر رعایت اصول و قواعد شکلی و صوری و نیز اصول تکوینی و باطنی، که خود باید بدان متصف باشد، شیوه‌ها و اصولی را رعایت نماید تا با برخورداری از روان‌شناسی برخورد، بتواند بهتر و بیش‌تر تاثیرگذار باشد. غالباً این اصول را می‌توان در محورها و شاخص‌های زیر بیان نمود:

۱- سعه صدر، صبوری و مواجهه فراجریانی: صبر و استقامت، سعه صدر و برخورد فراجریانی در مواجهه با مسائل و مشکلات جوانان و نوجوانان از جمله اصول رفتاری مورد توصیه است.

۲- طمانینه در رفتار و اعتماد به نفس در گفتار: مربی و فرد تاثیرگذار باید از اعتماد به نفس کافی در گفتار و وقار و طمانینه لازم در رفتار برخوردار باشد.

۳- استخدام و به کارگیری علایق و سلیقه‌های مقبول و انگیزه‌های فطری نسل جوان: باید با شناخت ویژگی و خصوصیات رفتاری و گفتاری نوجوانان و جوانان و در واقع با مخاطب‌شناسی درست، دانست که از جمله ویژگی‌های این قشر، تجدد و نوگرایی، تحرک، تلاش، امید، آرمان‌خواهی، آرمان‌گرایی، آزادی‌خواهی، نشاط و طراوت، لطافت، غرور، احساس خوشبختی، منزلت‌طلبی، جسارت و... می‌باشد. می‌بایست با به کارگیری و

استخدام علائق و سلیقه‌های معقول و متناسب با این ویژگی‌ها با او برخورد و رفتار کرد .

۴- التزام به توصیه و برخورد و تبلیغ غیرمستقیم: بهترین شیوه تاثیر گذاری، برخورد و رفتار و تبلیغ غیرمستقیم است . البته، نوع تبلیغ و برخورد بی‌واسطه و غیرمستقیم و غیرزبانی به مراتب مؤثرتر، کارآمدتر و تاثیر گذارتر از شیوه برخورد مستقیم و زبانی است .

۵- تاکید بر عزت نفس، تقویت خودباوری، وقار و اعطای شخصیت به مخاطب: از دیگر شیوه‌های رفتاری موردنظر در برخورد با نوجوانان و جوانان است . مخاطب نوجوان و جوان وقتی احساس می‌کند که مربی ضمن احترام گذاشتن به وی و تاکید بر عزت نفس وی، او را به عنوان یک شخصیت حقیقی و واقعی پذیرفته است و او را محترم می‌شمارد، به راحتی نه تنها سخنان او را می‌پذیرد که مجذوب و شیفته رفتار او می‌گردد .

۶- تحریک احساسات و عواطف: برای حسن تاثیر بر مخاطب، به ویژه نوجوان و جوان و با هدف تاثیر بیش تر و بهتر، ضمن شناخت روحیات و خلیات مخاطب، با تحریک عواطف و احساسات وی می‌توان بیش از پیش بر او تاثیر گذار بود .

۷- استفاده هم‌زمان از اهرم تشویق و تنبیه: یکی از شیوه‌های صحیح تربیت و نیز برخورد شایسته و مناسب با مخاطب، تذکار صفات شایسته و بایسته و مناسب و مثبت و نیز صفات منفی مخاطب است . به عبارت دیگر، همان‌گونه که ترغیب، تحریک و تشویق مخاطب به کارهای شایسته و خوب لازم و ضروری است، منع، ردع و توبیخ و سرزنش وی در خصوص کارهای ناشایست نیز ضروری است . صرفا استفاده از اهرم تنبیه و یا تشویق مسیر و فرایند تربیت را دچار انحراف و افراط و تفریط خواهد نمود .

د. رعایت اصول حاکم بر طرز گفتار

از دیگر نکات لازم الرعایت و ضروری در برخورد با مخاطب، اصول حاکم بر گفتار است که می‌توان آن را در چند محور بیان کرد :

۱- معلومات سنجی، گرایش فهمی و نیازسنجی مخاطب: باید ابتدا دانست که مخاطب به چه نوع مطالب، با چه زبانی و در چه قالبی و در چه سطحی نیاز دارد . به عبارت دیگر، معلومات سنجی، گرایش فهمی و نیاز سنجی پیش از القاء هر نوع مطلبی به مخاطب لازم و ضروری است تا نیاز سنجی درست صورت نگیرد و سطح فهم و نیاز مخاطب شناخته نشود، قطعا انتخاب نوع مطالب و نیز قالب ارائه و سطح مطالب بی‌معنا خواهد بود .

- ۲- پرهیز از افراط و تفریط در گفتار و رفتار: از دیگر اصول حاکم بر طرز گفتار است . در واقع، از یک سو، بیانات و سخنان طولانی، خسته کننده و بدون به کارگیری ظرفیت‌های گفتاری و کلامی و از سوی دیگر، بیانات و کلام کوتاه، مبهم و مجمل هر دو ناکارآمد و غیر کافی بود و وافی به مقصود نمی‌باشد .
- ۳- شروع سخن از بدیهیات و مسلمات :بیان و آغاز سخن از مشترکات طرفین بویژه اصول مسلم و بدیهی میان طرفین از دیگر ضروریات و اصول حاکم بر طرز گفتار می‌باشد .

موفق باشید - اداره تحول و بهره‌وری اداری دانشگاه ایلام