

به نام خدا

فهرست مطالب

هفت سیزده	دیباچه پیشگفتار
۱	بخش اول مقدمه
۵	فصل اول تیپ روان‌شناختی چیست؟
۱۹	فصل دوم تفاوت‌های تیپی در تعارض
۴۹	فصل سوم گروه تیپ‌ها و تعارض
۶۷	فصل چهارم تأثیر تیپ بر زبان بدن
۷۳	فصل پنجم تیپ و سبک‌های مدیریت تعارض
۸۱	بخش دوم کاربرد عملی اطلاعات به‌دست آمده
	فصل ششم مدلی برای حل
۸۵	تعارض‌ها به کمک تیپ‌های روان‌شناختی
	فصل هفتم چه موقع می‌توان برای حل
۱۱۱	تعارض‌ها از تیپ‌های شخصیتی استفاده کرد؟
۱۱۹	سخن آخر
۱۲۳	پیوست الف مثال‌هایی از مذاکره در کار ...
۱۳۱	پیوست ب دیدگاهی یونگی به تنش موجود در تعارض
۱۳۹	مراجع

دیباچه

همان‌طور که اینجا نشست‌ام و در حال نوشتن این دیباچه برای کتاب ساندرنا و ن‌سنت «چرا با هم اختلاف پیدا می‌کنیم: نقش شخصیت در حل اختلافات» هستم، از تعارض‌ها و اختلافات زیادی که هم‌اکنون در سراسر دنیا در جریان است اطلاع دارم. در خاورمیانه تعارض و کشمکش بین‌المللی وجود دارد. در ایالات متحده نیز کشمکش بین مردم وجود دارد، آن‌ها می‌خواهند همه قومیت‌ها، سرزمین‌ها، فرهنگ‌ها و ارزش‌ها و همچنین سیاست‌ها و مذاهب گوناگون را به یکدیگر پیوند دهند. در کار و زندگی شخصی‌ام اغلب از من خواسته می‌شود که تعارض‌ها و اختلافات را در روابط بین کارمند و کارفرما، یک تیم یا واحد سازمانی حل و فصل کنم. تعارض و زمینه بالقوه آن، همه جا وجود دارد!

به همین دلیل، کتاب ساندرنا و ن‌سنت اهمیت زیادی دارد. ساندرنا با استفاده از تجارب بلندمدت و گوناگونش به‌عنوان مشاور سازمانی، مشاور ازدواج و خانواده، مربی، روان‌شناس و متخصص تیپ‌های روان‌شناختی چشم‌اندازهای متعدد و جدیدی در زمینه اختلافات بین‌فردی به ما ارائه می‌دهد. او به ما کمک می‌کند بفهمیم که همه ما مستعد هستیم با یکدیگر اختلاف پیدا کنیم. اگر بدانیم که تفاوت‌های ما باعث اختلاف و کشمکش می‌شود می‌توانیم از این دانش برای شفاف‌سازی و بهبود روابط شخصی، بین‌فردی و سازمانی استفاده کنیم.

ایزابل بریگز مایرز همراه با مادرش کاترین کوک بریگز، با اقتباس از تئوری تیپ‌های روان‌شناختی کارل یونگ، روان‌پزشک سوئیسی، آزمون

تشخیص تیپ شخصیتی مایرز - بریگز (MBTI¹) را ساختند. ساندرز از تیپ‌های شخصیتی آزمون MBTI استفاده می‌کند تا به ما کمک کند بفهمیم هر یک از ما مستعد اختلاف هستیم.

اختلافات، انگیزه اصلی مایرز در ساخت آزمون MBTI بوده است. مایرز به‌عنوان یک فرد آرمانگرا با گرایش‌های کاربردی، فکر می‌کرد اگر ما واقعاً یکدیگر را درک می‌کردیم، می‌توانستیم به‌جای اختلاف و کشمکش بر سر تفاوت‌های مان، از آن‌ها لذت ببریم. حق با او بود، ما می‌توانیم از تفاوت‌های مان لذت ببریم.

ساندرز و ن‌سنت، تلاش‌های مایرز برای استفاده از دانش تیپ‌شناسی در حل تعارض‌ها را با ما در میان می‌گذارد. من در یک نامه شخصی از ساندرز پرسیدم او می‌خواهد کتابش چه منافعی برای خوانندگان آن داشته باشد. او پاسخ داد «می‌خواهم مردم در مواجهه با تعارض بدانند دستورکاری تیپ‌شناختی وجود دارد. افرادی که با این دستور کار آشنایی داشته باشند می‌توانند به‌جای هدر دادن انرژی یا آشفتگی شدن یا صرف وقت برای دفاع از خود در چنین شرایطی، به واکنش‌های طبیعی‌شان نسبت به تعارض اعتبار بخشند. آن‌ها در هنگام مواجهه با تعارض با درک گرایش‌های تیبی دیگران می‌توانند انرژی‌شان را مجدداً و به‌گونه‌ای کارآمدتر هدایت کنند و به‌سوی گفتمانی مؤثر پیش بروند.»

ساندرز ابتدا کتابش را با چهار ترجیح دومقوله‌ای آغاز می‌کند و مثال‌هایی می‌آورد تا نشان دهد چگونه ممکن است این هشت ترجیح منجر به تعارض شوند. ممکن است افراد **پرونگرا** دوست داشته باشند درباره موضوعات مختلف با دیگران صحبت کنند، اما **درون‌گراها** ترجیح می‌دهند درباره موضوعات و مسائل فکر کنند. وقتی درباره ارائه و دریافت دستورکاری مناسب تعارض رخ می‌دهد، افراد **حسی** دوست دارند ابتدا اطلاعاتی درباره جزئیات کار داشته باشند، در حالی که **شهودی**‌ها می‌خواهند ابتدا برداشتی

1. Myers-Briggs Type Indicator

کلی از موضوع داشته باشند. وقتی دربارهٔ ارائه و دریافت بازخورد اختلاف نظر پیش می‌آید، افراد تیپ **تفکری** معمولاً به دنبال ایرادها و اشکال‌های کار هستند، ولی **احساسی**‌ها ابتدا به دنبال نقاط قوت کارند. و هنگامی که در زمینهٔ سبک‌های متفاوت کار تعارض ایجاد می‌شود، **قضاوتی**‌ها می‌خواهند ابتدا برنامه‌ریزی کنند، اما **ادراکی**‌ها ترجیح می‌دهند در طول انجام کار، برنامه‌ریزی کنند. ساندر این کتاب را برای روشن‌سازی تیپ‌های شخصیتی پیشنهاد می‌کند.

همچنین ساندر «نکاتی اجمالی» (یک مدل تصمیم‌گیری با استفاده از تیپ‌های **حسی**، **شهودی**، **تفکری** و **احساسی**) را ارائه و چگونگی به پایان رساندن یک تعارض را شرح می‌دهد. بررسی اصول تیپ‌های روان‌شناختی باعث می‌شود هم متخصصین تیپ‌های روان‌شناختی و هم افرادی که تازه با این تیپ‌ها آشنا شده‌اند، مبنایی برای شناخت زمینه‌های گوناگون تعارض داشته باشند. شناختی صحیح از تیپ‌های شخصیتی، ابزاری است که به ما کمک می‌کند تعارض‌ها را بهتر مدیریت کنیم!

مایرز و دکتر مری مک‌کالی اهمیت برخورداری از درک و قضاوتی صحیح را در هنگام مواجهه با تعارض، گوشزد می‌کنند. می‌توانیم این مطلب را به زبان عامیانه و خیلی ساده بیان کنیم: یک فرد ابتدا باید اطلاعات کافی را جمع‌آوری و سپس بر اساس عوامل تصمیم‌گیری مناسب، آن اطلاعات را سازمان‌دهی کند. آنچه ساندر بیان می‌کند واضح و عینی است و می‌توانیم بلافاصله از آن‌ها استفاده کنیم. با خواندن کتاب **در بند تعارض** درمی‌یابیم این کتاب یک راهنمای کاربردی است که به ما می‌آموزد بر اساس تیپ‌های **شخصیتی خاص خود**:

- چگونه به تعارض‌ها واکنش نشان می‌دهیم،
- چه راه‌حلی را برای رفع تعارض، رضایت‌بخش می‌دانیم،
- در شرایط زمینه‌ساز تعارض، چگونه باعث ایجاد تعارض می‌شویم،
- در هنگام تعارض می‌خواهیم چه نوع ارتباطی با دیگران داشته باشیم، و
- چگونه تعارض، ما را «کور» می‌کند.

یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد کتاب ساندر، اطلاعاتی است که دربارهٔ تیپ شخصیتی و زبان بدن^۱ در اختیار ما قرار می‌دهد. همهٔ ما این تجربه را داشته‌ایم که فردی می‌گوید «ناراحت نیستم» اما می‌دانیم که خلاف این گفته صحت دارد. ساندر از ترکیب‌های برون‌گرایی/درون‌گرایی با قضاوتی/ادراکی – که راحت‌تر قابل مشاهده‌اند – استفاده می‌کند تا به ما نشان دهد در هنگام تعارض، چگونه زبان بدن دیگران را درک کنیم. او برون‌گرایی و قضاوتی، برون‌گرایی و ادراکی، درون‌گرایی و قضاوتی، درون‌گرایی و ادراکی را با یکدیگر ترکیب می‌کند تا سرنخ‌هایی را در زندگی واقعی به ما ارائه دهد.

ساندر در زمینهٔ تعارض تبحر دارد و به رابطهٔ تیپ‌های MBTI و مدل مدیریت تعارضی که توسط کنس توماس^۲ و رالف کیلمن^۳ ابداع شده است (که به نام مدل توماس-کیلمن (TKI) معروف است) دیدگاهی نو دارد. درک این موضوع که تیپ‌هایی خاص معمولاً یک مدل مدیریت تعارض خاص دارند، هم به متخصصین و هم به افراد عادی که با تیپ‌های MBTI و مدل توماس-کیلمن آشنا هستند کمک می‌کند تا بدانند هرکس در مواجهه با تعارض چگونه رفتار می‌کند.

یکی از برترین مزایای کتاب ساندر، ترکیب تیپ‌ها، تئوری تعارض و مدل هفت مرحله‌ای برای استفادهٔ عملی و مؤثر از این اطلاعات است. همان‌طور که مدل هفت مرحله‌ای را مطالعه می‌کنیم یاد می‌گیریم که چگونه از هر یک از ترجیحات دو مقوله‌ای و جفت‌های کارکردی استفاده کنیم. در اینجا باید به این پرسش معروف که «آیا این کتاب واقعاً مفید است؟» با شور و هیجان پاسخ دهیم «بله!» ساندر به ما هفت مرحلهٔ قابل اعتماد ارائه می‌دهد و در هر مرحله مثال‌هایی دربارهٔ روابط تیپ‌های خاص بیان می‌کند.

1. Body Language

2. Kenneth Thomas

3. Ralph Kilman

توجه ساندر را به استفاده صحیح از تیپ‌های روان‌شناختی در هنگام مواجهه با تعارض، آموزنده و قابل‌تحسین است. ساندر را به مواردی مانند برچسب‌زنی، عقلانی‌سازی و سوءاستفاده افراد از دانسته‌های تیپ‌شناختی‌شان نیز توجه دارد. او از کتاب **جادوی تعارض** نوشته توماس کرام نقل قول می‌کند که «در حل تعارض‌ها، مسئله این نیست که حق با چه کسی است، بلکه مسئله این است که تفاوت‌های مان را بشناسیم و آن‌ها را ارج نهمیم». چنین نقل‌قولی تأکید بر ارزش کار ساندر را دارد. پیوست ب «دیدگاهی یونگی در رابطه با واکنش به استرس موجود در تعارض»، ابزاری مناسب است که می‌توان از آن – هم به‌طور فردی و هم حرفه‌ای – برای شناخت استرس‌های احتمالی موجود در همه تعارض‌ها استفاده کرد. آگاهی ما از این‌که در مواجهه با تعارض احتمالاً باید انتظار چه استرسی را داشته باشیم و چگونه بر اساس «تیپ‌های شخصیتی» به آن استرس واکنش نشان دهیم، هم تسلی‌بخش و هم مفید است. چنین دانشی باعث می‌شود وقتی فرد دچار ملغمه‌ای از احساسات می‌شود، احساس تنهایی نکند و دیدگاهش را بازیابی کند.

ساندر را ونسنت برای افرادی بی‌شمار، دوستی خوب و همچنین متخصصی باتجربه و ماهر در زمینه تیپ‌های شخصیتی است. صداقت، شوخ‌طبعی، میل به کمک‌رسانی و سبک نوشتاری صریح او باعث می‌شود کلمات او «بدرخشند». شوخ‌طبعی و صمیمیت ساندر، درباره این «موضوع حساس» خردمندانه است. در **بند تعارض**، کتابی پُر استفاده و مفید است. ساندر را، به‌خاطر این‌که چنین منبع الهام‌بخشی در اختیار ما قرار دادی متشکریم!

ساندر اکر بیز هیرش

مینیاپولیس، ایالت مینه‌سوتا

نویسنده کتاب تدبیر: سرنخ‌هایی برای حل مشکلات افراد در محل کار

پیشگفتار

وقتی من و همسرم به سمت دهانه آتش فشانی هالاکالا^۱ در جزیره مائوئی^۲ حرکت می‌کردیم و از منظره زیبای اطراف لذت می‌بردیم، دعوا آخرین چیزی بود که به آن فکر می‌کردیم. اما پیش از آنکه یک مایل از مسیر را طی کنیم، سفر ماجراجویانه‌مان را به دعوایی بیهوده تبدیل کردیم. دعوی ما – مثل بسیاری از دعواها – خیلی ساده شروع شد. ما برای اولین بار به آن جزیره زیبا سفر می‌کردیم و تا آنجا که وقت و انرژی‌مان اجازه می‌داد به تماشای مناظر مختلف می‌رفتیم. ما کوهنورد هستیم و دستگاه مسیریاب هوشمندی در دست داشتیم که نه تنها در آن فهرستی از مناطقی که «نباید دیدن‌شان را از دست دهید» آورده شده بود، بلکه مسافتی که برای رسیدن به این مناطق باید طی می‌شد، محل دقیق آن‌ها و مسیرهایی که به آن‌ها می‌رسید نیز نوشته شده بود. برای این‌که این دستگاه کار کند، باید مسیر طی شده را روی صفر تنظیم می‌کردیم و سپس مسافت‌هایی که باید می‌پیمودیم را در دستگاه مسیریاب بررسی می‌کردیم. همان‌طور که پیش می‌رفتیم حواس هر دوی ما پرت شده بود؛ همسرم حواسش به رانندگی بود و من بی‌حرکت نشسته بودم و در حال محاسبه اعداد و ارقام مربوط به مسافت بودم.

من – خیلی ساده – اولین توقفگاه‌هایی که در طول مسیرمان وجود داشت را پیش‌بینی کردم تا هیچ‌کدام را از دست ندهیم. اما همان‌طور که پیش

1. Heleakala

۲. دومین جزیره بزرگ از مجموعه جزایر هاوایی (Maui)^۸. م.

می‌رفتیم، متوجه شدیم که تعداد توقفگاه‌ها بیشتر از پیش‌بینی من است و احساس اضطراب و نگرانی شدیدی به من دست داد. شاید وقتی دچار نگرانی شدم که همسرم گفت در طول مسیر علائمی مربوط به توقفگاه‌هایی را دیده است که من هیچ اشاره‌ای به آن‌ها نکرده بودم. به هر حال من پیشنهاد دادم مسیریاب را کنار بگذاریم و از مناظر لذت ببریم، ولی همسرم مرا تشویق می‌کرد که همچنان به آن اعداد و ارقام اعشاری پردازم. حدود شش ساعت بعد، متوجه شدم به دلیل این‌که همهٔ حواسم به آن مسیریاب بوده، نه تنها بسیاری از مناظر را ندیده‌ام، بلکه از چند ساعت پیش مسیر و توالی اعداد را نیز گم کرده‌ام. آن وقت بود که از شدت خشم کبود شدم.

همسرم گفت: «اما این کار خیلی ساده است.»

من گفتم: «ماشین را نگه دار!»

پس از چند دقیقه که در سکوت در کنار جاده ایستادیم، توانستیم آرامش خود را به دست آوریم و به این نتیجه برسیم که «دعوی ما، به‌خاطر تیپ‌های شخصیتی متفاوت مان است». شاید به تدریج به این توافق رسیدیم، اما وقتی به تفاوت‌های تیپ‌های شخصیتی مان آگاه شدیم، راه‌حل آسان بود. من گفتم: «من رانندگی می‌کنم و تو نقشه بخوان.»

هیچ حرف دیگری لازم نبود، هیچ سرزنشی. اصلاً نیازی نبود احساس بی‌کفایتی کنیم. هر دوی ما متوجه شدیم. مشکل حل شد و احساس ناکامی از بین رفت.

بدیهی است که مدل تیپ‌های روان‌شناختی کارل یونگ (که بسیاری آن را به نام تیپ‌های شخصیتی MBTI می‌شناسند) همیشه چنین راه‌حل ساده‌ای ارائه نمی‌دهد. اما برای من و همسرم، درک این‌که کارکرد ذهن‌های ما با یکدیگر فرق دارد و بنابراین عدسی‌هایی که از آن به دنیا می‌نگریم می‌توانند با یکدیگر کاملاً در تضاد باشند، باعث شد جروب‌بحث ما به یک فرایند حل مسئلهٔ مشترک و خلاق تبدیل شود. جریان تغییر جروب‌بحث به حل مسئله شبیه

به این است:

- او چطور می‌توانست این‌گونه فکر کند! تبدیل شود به ...
 - یک لحظه صبر کن، فکر می‌کنم دعوی ما به خاطر تیپ‌های شخصیتی مان است.
 - حالا می‌فهمم چرا من این قدر درمانده‌ام و تو این قدر لجباز هستی به ...
- چطور می‌توانیم در معقول‌ترین زمان به اتفاق نظر برسیم؟

ما می‌توانیم این تعارض‌ها را فرصتی برای رشد خود بدانیم. اغلب اوقات این زنجیره افکار در کار و دیگر روابط شخصی من به وجود می‌آیند و با تلاشی بی‌وقفه سعی دارند حق را به من بدهند. تیپ شخصیتی من برون‌گرای احساسی است و بنابراین تعجبی ندارد که در تمام طول زندگی‌ام به دنبال فرصت‌هایی برای یادگیری، کار و تعاملات اجتماعی با دیگران بوده‌ام. آشکار است که این تعامل‌های فراوان باعث می‌شوند تعارض‌ها و اختلاف نظرهای زیادی هم به وجود آیند. گاهی اوقات فکر می‌کنم همه این تعارض‌ها و اختلاف نظرها برای من سودمند بوده‌اند!

بیش از بیست سال پیش با تئوری تیپ‌های روان‌شناختی آشنا شدم. این دانش برای من یک موهبت بود. این موضوع در مورد بسیاری از افرادی که با مقوله تیپ‌های روان‌شناختی آشنایی پیدا می‌کنند نیز صادق است. در طول این مسیر، آموزگاران خردمند داشته‌ام که به من کمک کردند با شناخت تیپ‌های شخصیتی، در مواجهه با تعارض هم به راه‌حلی خلاق بیندیشم و هم به رشد شخصی دست یابم. سال‌ها پیش، وقتی صحبت‌های چندلر براون^۱ مؤسس و مدیر سنتر پوینت^۲ (مؤسسه‌ای یونگی و مرکزی درمانی) درباره روابط عاشقانه افراد با تیپ‌های شخصیتی متفاوت را شنیدم، خیلی تحت‌تأثیر قرار گرفتم. او می‌گفت اگر زوج‌ها بتوانند به یکدیگر بگویند «تو نه تنها مکمل من هستی، بلکه الگویی هستی که به رشد آن ویژگی‌های مثبتی که هنوز در من شکل نگرفته‌اند، کمک می‌کنی. چون این ویژگی‌ها برای

1. Chandler Brown

2. Center Point

من خیلی آشنا نیستند، بارها در حین یادگیری دچار اشتباه می‌شوم. امیدوارم بتوانی من را ببخشی و بگذاری به یادگیری ادامه دهم.»، چقدر می‌توانند روابطشان را غنی‌تر کنند.

دکتر مری مک‌کالی، که همراه با ایزابل مایرز مرکز کاربرد تیپ‌های روان‌شناختی^۱ را تأسیس کرد - در گروهی که من هم عضو آن بودم اظهار کرد که مایرز - نویسندهٔ آزمون تیپ‌شناسی مایرز-بریگز - می‌گوید نیاز نیست برای ایجاد و رشد تیپ‌های شخصیتی‌مان در آزمایشگاه آزمایش‌هایی انجام دهیم. زندگی و فعالیت‌های عادی، کافی است.

دایان پین، که همراه با هم کتاب تیپ‌های روان‌شناختی در مدرسه را نوشتیم و همچنین مدیر دبیرستانی است که برنامه‌های آموزشی قوی و مبتنی بر تیپ‌های روان‌شناختی دارد، من را به چگونگی تأثیر تیپ شخصیتی بر تعارض علاقمند کرد. او پیشنهاد کرد دربارهٔ تعارض‌هایی که بین تیپ‌های شخصیتی گوناگون ایجاد می‌شوند، اطلاعاتی جمع‌آوری و سپس آن‌ها را در کتاب‌مان گردآوری کنیم. از نظر خوانندگان، این اطلاعات واقعاً مفید هستند. بنابراین توسط الهاماتی که از چنین افرادی گرفته‌ام، اطلاعاتی که در خلال مشاوره‌هایم در گروه‌های کاری، زوج‌ها و خانواده‌هایی که دچار تعارض هستند به دست آورده‌ام و نیز به وسیلهٔ حل تعارض‌های خودم با دیگران، هر روز کاربردهای بیشتری برای تیپ‌های روان‌شناختی یافتیم. همچنین دائماً نتایج مثبتی مشاهده کردم و از افرادی که تیپ‌های شخصیتی متفاوتی با تیپ شخصیتی من داشتند یاد گرفتم که در شرایط تعارض، چه چیزهایی به آن‌ها کمک می‌کند و چه چیزهایی آن‌ها را در همان حالت متوقف می‌کند. به تدریج، این آموزه‌ها باعث شد کارگاه‌هایی در زمینهٔ استفاده از تیپ‌های شخصیتی در مدیریت تعارض، برگزار کنم و این فرصت را به دست آورم که با روشی قاعده‌مند، دربارهٔ واکنش‌های تیپ‌های روان‌شناختی متفاوت به

1. Center for Application of Psychological Type

تعارض و روش‌های مؤثر حل تعارض اطلاعاتی به دست آورم. این کتاب براساس آن تجربه‌هاست، در این کتاب اطلاعاتی را که از متخصصین – کسانی که درباره مؤثرترین روش‌های ارتباط، یادگیری و گفت‌وگو با افراد هم‌تپ خودشان آگاهی دارند – به دست آمده، گردآوری کرده و به کار گرفته‌ام.

هدف این کتاب این است که چنین اطلاعاتی را به گونه‌ای در اختیار خوانندگان قرار دهد که بتوانند برای بعضی تفاوت‌های ظاهراً مبهم رفتار بشری را ببینند، نقاط قوت واکنش‌های خودشان به تعارض‌ها را ارج نهند، برای کشمکش‌هایی که در گفت‌وگو با دیگران به وجود می‌آید راهکارها و دیدگاه‌هایی تازه کشف کنند و از فرصت‌های رشد فردی که در تعارض‌ها وجود دارد سود ببرند.

بخش اول

مقدمه

هدف بازی برنده شدن و باختن است، نه ایجاد اختلاف. هدف

حل اختلافات یادگیری، رشد، و تعامل است.

توماس کرون، جادوی اختلاف

وقتی تفاوت‌ها ظاهر می‌شوند و فقط یک انتخاب داریم، همه روابط به نقطه‌ای بحرانی می‌رسند. در هنگام مواجهه با تعارض می‌توانیم به راه‌حلی خلاق بیندیشیم یا این‌که مشکل را حل نکنیم. می‌توانیم بر روی تفاوت‌ها کار کنیم تا با یکدیگر راه‌حل مشترکی بیابیم و مسائلی را که سعی در حل آن‌ها داریم تسهیل کنیم، یا تسلیم مکانیسم بدوی جنگ و گریز شویم و بنابراین تعارض باقی بماند، تشدید شود یا نادیده گرفته شود. همه ما اکثر اوقات دومین گزینه را انتخاب می‌کنیم.

این کتاب بر اساس اصول تیپ‌شناسی کارل یونگ است و سعی دارد احتمال راه‌حل برنده/برنده را در مواجهه با تعارض افزایش دهد. (بنا به اهداف این کتاب، من به جای اصطلاح تیپ‌های روان‌شناختی MBTI فقط از واژه تیپ استفاده می‌کنم.) در واقع رویکرد مبتنی بر تیپ، از تفاوت‌های میان

افراد برای دستیابی به راه‌حل‌هایی خلاق‌تر در مواجهه با کشمکش‌ها و اختلاف‌نظرها در روابط فردی و کاری، استفاده می‌کند. توافقی که حاصل می‌شود می‌تواند جامع‌تر باشد، یعنی دیدگاه و انرژی تازه‌ای ارائه دهد و روحیه افراد را تقویت کند. ممکن است برای شما، به‌عنوان خواننده این کتاب، تیپ و کاربرد آن در زندگی واقعی خیلی آشنا باشد یا چنین دیدگاهی برای‌تان تازگی داشته باشد. اگر این کتاب اولین مواجهه شما با اصول تیپ‌شناسی MBTI است یا در این زمینه دانش محدودی دارید، با مطالعه اولین فصل کتاب با این اصول آشنا می‌شوید تا بتوانید کاربرد تیپ‌ها و راه‌حل‌های مبتنی بر آن‌ها را در مدیریت تعارض - که در فصل‌های بعدی می‌آیند - درک کنید.

بدیهی است که تعارض، به دلایل بسیاری، غیرقابل اجتناب است. بعضی از تعارض‌ها به‌خاطر تفاوت در پیشینه خانوادگی، فرهنگی، تجارب، سن، مذهب، نقش یا جنس فرد و تعارض‌های دیگر به دلیل عدم تشابه تیپ‌های شخصیتی اجتناب‌ناپذیرند. شاید با شناخت تفاوت‌ها بتوانیم تشخیص دهیم که آیا یک تعارض قابل حل است یا نه. وقتی متوجه شویم علت تعارض، مسائل مربوط به تیپ افراد است نگرانی‌های مان برطرف می‌شود. اگر علت تعارض چیز دیگری به‌جز تیپ افراد باشد، با شناخت و ارج نهادن به تفاوت در تیپ‌ها می‌توانیم گفت‌وگویی مؤثر با دیگران داشته باشیم و در نتیجه مسائل دیگر را کشف و حل کنیم.

تفاوت‌های ذاتی

در واقع تیپ، یک الگوی ذهنی است که بر اساس تئوری یونگ، و رای جنسیت و فرهنگ است (یونگ، ۱۹۷۶). بر اساس تفاوت‌های ساختار مغز حتی می‌توان بعضی از تعارض‌ها را پیش‌بینی کرد. بر طبق مفاهیم تیپ‌شناختی، مغز ما مستعد بروز برخی از تعارض‌ها است. اگر همان‌گونه که از فرایندهای ذهنی مان استفاده می‌کنیم، این تفاوت‌های ذاتی را هم به شکلی

بخش اول - مقدمه ۳

مفید به کار گیریم، می‌توانیم در شرایط تعارض، کنترل آگاهانه‌تری بر خود داشته باشیم و در نتیجه به جای رقابت با دیگران، با آنها همکاری کنیم. این‌گونه، نه تنها می‌توانیم فرایند حل تعارض‌ها را کارآمدتر کنیم، بلکه وقتی تفاوت‌های ذاتی مان را بشناسیم، این تفاوت‌ها تبدیل به الگوهایی می‌شوند که عملکرد ذهنی را در افراد - مثلاً در روابط زوجین - و حتی در فرهنگ بسط می‌دهند. آنگاه انعطاف‌پذیری و خرد بیشتری می‌یابیم و می‌توانیم در تصمیم‌گیری‌ها و تعارض‌های آینده از آنها استفاده کنیم.

آنچه این کتاب ارائه می‌دهد

در این کتاب تیپ‌های روان‌شناختی MBTI توضیح داده می‌شوند و درباره کاربردهای آنها در حل تعارض‌ها صحبت می‌شود. در پنج فصل اول، برای شناخت تیپ‌ها و تأثیر آنها بر تعارض‌ها اطلاعاتی ارائه می‌شود. در بقیه فصل‌ها، از اطلاعاتی که درباره تیپ‌ها به دست آورده‌ایم، با تمرکز بر خلق راه‌حل‌های برنده/برنده، در مدیریت تعارض‌ها استفاده می‌کنیم.

□ فصل اول، مروری است بر اصول بنیادین تیپ‌ها و تفاوت‌های ما در دریافت، پردازش و ارزیابی اطلاعات.

□ فصل دوم، این اطلاعات را در مدیریت تعارض به کار می‌گیرد و برای درک و استفاده از آنها، از اصول تیپ‌شناختی کمک می‌گیرد. این فصل شامل یک مدل تصمیم‌گیری برای پیشگیری از تعارض و «نکاتی اجمالی» برای زمان‌هایی است که واقعاً در شرایط تعارض قرار گرفته‌اید.

□ فصل سوم، این اطلاعات را گسترش می‌دهد و تعامل منحصر به فرد ترجیحات اصلی را در هریک از شانزده تیپ توضیح می‌دهد.

□ فصل چهارم درباره تأثیر تیپ‌ها بر زبان بدن در روابط و مدیریت تعارض، چگونگی درک بهتر یکدیگر و رفتارهایی با پیامدهای مثبت‌تر، توضیح می‌دهد.

□ فصل پنجم، مدل معروفی برای ارزیابی و شناخت سبک‌های مختلف مدیریت تعارض توصیف می‌کند و توضیح می‌دهد که تیپ‌های شخصیتی افراد، چه تأثیری بر سبک مدیریت تعارض آن‌ها می‌گذارد.

□ فصل ششم، همه مفاهیم و کاربردهای تیپ‌های شخصیتی را در یک مدل هفت مرحله‌ای ترکیب می‌کند تا با به کارگیری این هفت مرحله، به راه‌حلی برنده/برنده دست یابیم تا هر دو طرف تعارض به رضایت دست یابند. در این فصل فرایند تشریح مساعی، بارها و بارها نشان داده شده است تا خلاق‌ترین و سودمندترین راه‌حل برای اکثر تعارض‌ها ارائه شود.

□ فصل هفتم، موقعیت‌هایی را نشان می‌دهد که استفاده از مفاهیم تیپ‌شناختی در آن‌ها مفید است. با این‌که تیپ شخصیتی می‌تواند در مدیریت و حل تعارض‌ها مفید باشد، اما به کارگیری آن‌ها برای همه شرایط مناسب نیست. در تأیید این دیدگاه، نکاتی رفتاری نیز در این فصل ارائه می‌شود.

□ پیوست‌های این کتاب دربرگیرنده اطلاعاتی جامع‌تر در دو حیطه‌اند: بررسی مدل هفت مرحله‌ای حل تعارض در بین طرفین یک سناریوی کاری؛ و دیدگاهی یونگی در پاسخ به استرس موجود در تعارض‌ها. این دو بخش نشان می‌دهد وقتی افراد با تیپ‌های گوناگون با یکدیگر مذاکره می‌کنند، چگونه دچار تعارض و تنش می‌شوند. با وجود این‌که تعارض برای بعضی از تیپ‌ها استرس‌زاتر است، اما در هر صورت در همه تیپ‌های شخصیتی استرس ایجاد می‌کند.

فصل اول

تیپ روان‌شناختی چیست؟

بیشتر اوقات افرادی که ما با آنها در ارتباط هستیم، مانند ما استدلال نمی‌کنند، برای آنچه ما ارزش قائل‌ایم ارزش نمی‌نهند و به آنچه ما علاقمندیم علاقه ندارند.
ایزابل مایرز، کتاب تفاوت‌ها

بسیاری از تعارض‌هایی که با آنها مواجه می‌شویم، ناگهانی هستند. وقتی ما و افرادی که به‌طور کلی منطقی هستند، سعی داریم برای تصمیم‌گیری به مذاکره بپردازیم، بر روی هدفی مشترک کار کنیم یا به دادوستد بپردازیم، ناگهان متوجه می‌شویم که در حال جروب‌بحث هستیم، دچار سوءتفاهم شده‌ایم و با این‌که به‌نظر می‌رسد درباره‌ی یک موضوع صحبت می‌کنیم، ولی در واقع هر یک درباره‌ی موضوعات متفاوتی حرف می‌زنیم؛ اینجاست که با مشاهده‌ی خود در چنین حالاتی متحیر می‌شویم.

ما تا حدودی اطلاع داریم که ممکن است امواج مغزی متفاوتی داشته باشیم. کارل یونگ، روان‌پزشک سوئیسی، هنگامی که مطالعاتی درباره‌ی ذهن انسان‌ها انجام می‌داد، به این نتیجه رسید که ذهن ما از چند جفت فرایند

متضاد برخوردار است که همه ما در شرایطی که نیازمند حل مسئله هستیم، از این فرایندها استفاده می‌کنیم. علاوه بر این، او متوجه شد که ما بر اساس تفاوت‌های زیست‌شناختی مان در ساختار مغز، به شیوه‌های متفاوتی از این جفت‌های متضاد استفاده می‌کنیم. او این تفاوت‌ها را تیپ‌های روان‌شناختی نامید (یونگ، ۱۹۷۶).

شاخص تیپ‌شناسی مایرز-بریگز (MBTI)

کتاب یونگ درباره تیپ‌های روان‌شناختی به زبان آلمانی بود. هنگامی که زنی آمریکایی به نام کاترین بریگز این کتاب را به زبان انگلیسی ترجمه و سپس برای اولین بار آن را به عموم معرفی کرد، درک تیپ‌های روان‌شناختی یونگ آسان‌تر شد. کاترین بریگز این مفاهیم را به دخترش ایزابل مایرز نیز معرفی کرد. این دو زن همه عمرشان به بررسی آموزه‌های یونگ پرداختند و سعی داشتند با تلاش‌های او در جهت شناخت ماهیت بشر بیشتر آشنا شوند. مایرز چندین دهه به پژوهش و ساخت ابزار برای شناخت و کاربرد تیپ‌شناسی یونگ در زمینه تفاوت‌های فردی و گروهی پرداخت. او می‌خواست ابزاری بسازد تا مردم به ارتباط ویژگی‌های شخصیتی‌شان با ایده یونگ درباره تیپ‌های روان‌شناختی پی ببرند و دریابند که چگونه می‌توانند از این دانش در زندگی روزمره‌شان استفاده کنند. نتیجه تلاش‌های او شاخص تیپ‌شناسی مایرز-بریگز (MBTI) بود که اکنون افراد زیادی در سراسر جهان، بیش از دیگر آزمون‌های روان‌شناختی از آن استفاده می‌کنند و همچنان پژوهش‌های جامعی در فرهنگ‌های گوناگون درباره آن انجام می‌شود.

تیپ، آن‌طور که یونگ و مایرز (مایرز، ۱۹۸۰) مطرح می‌کردند، اصولاً چهار مقوله اساسی دارد که مایرز آن‌ها را **ترجیحات شخصی** نامید. در روان ما این مقوله‌ها در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند.

اسامی ترجیحات شخصی

برون‌گرایی/درون‌گرایی

جهت‌گیری طبیعی انرژی روانی ما (به سمت دنیای بیرون یا درون)

حسی/شهودی

ادراک (آنچه به آن توجه می‌کنیم و آن‌گونه که امور را درک می‌کنیم)

تفکری/احساسی

قضاوت (چگونگی تصمیم‌گیری ما بر اساس ادراک‌مان)

قضاوتی/ادراکی

وقتی با دنیای بیرونی سروکار داریم، ترجیح می‌دهیم از کدام فرایند استفاده کنیم

با این‌که همه ما در مواقع گوناگون از تمام این ترجیحات استفاده می‌کنیم، اما هریک از ما میلی ذاتی به یکی از این ترجیحات دومقوله‌ای داریم. این ترجیح ذاتی، همان ترجیحی است که اکثر اوقات به آن تکیه می‌کنیم، با آن احساس راحتی بیشتری داریم و معمولاً آن را - مانند راست دست یا چپ دست بودن - با مهارت بیشتری به کار می‌بریم.

معرفی ترجیحات

برای کسانی که با تئوری تیپ‌های روان‌شناختی آشنایی ندارند، تعاریف خلاصه‌ای برای کمک به درک این مفاهیم آورده می‌شود. مثال‌ها و توضیحات بیشتر در ادامه می‌آیند.

برون‌گرایی/درون‌گرایی

یونگ، ابتدا مشاهده کرد که جهت‌گیری ذهن افراد به دو جهت مختلف است و انرژی روانی افراد نیز از دو منبع گوناگون دریافت می‌شود. افرادی که