

# «تیم درونی» و مفاهمه متناسب با موقعیت

تألیف

فریدمن شولتس فُن تون

ترجمه

دکتر ویدا محمدی



## فهرست مطالب

مقدمه مترجم .....	۵
پیشگفتار پروفیسور شولتس فن تون .....	۹
مقدمه .....	۱۱
<b>بخش اول درآمدی بر مدل تیم درونی .....</b>	<b>۲۱</b>
۱.۱ کثرت درونی در همه حال حی و حاضر دریغ از این دو روح درون سینه‌ام! .....	۲۲
۱.۲ اعضای تیم درونی: آن‌ها کیستند؟ .....	۳۲
۱.۳ کثرت درونی و شکل مدرن زندگی .....	۴۸
۱.۴ پیشگامان و راه‌گشایان مدل تیم درونی .....	۵۱
۱.۵ تیم‌ها در زندگی کاری و در زندگی درونی: فرضیه تقارن .....	۶۶
<b>بخش دوم مدیریت درونی توسط مدیرتیم .....</b>	<b>۶۹</b>
۲.۱ ماهیت مدیریت تیم و وظایف او .....	۷۰
۲.۲ روش‌های برقراری ارتباط با بیرون درحین کثرت و تفرق درونی .....	۷۴
۲.۳ با خود به توافق رسیدن: کنفرانس تیمی و جلسه شورای درونی .....	۸۸
۲.۴ مدیریت مشارکتی «خود» .....	۱۰۹
۲.۵ صور مختلف استعاره اصلی .....	۱۱۶
۲.۶ آیا ما همه شخصیت‌های چندگانه یا حتا اسکیزوفرن هستیم؟ .....	۱۱۸
<b>بخش سوم تعارضات تیم درونی و مدیریت آن‌ها .....</b>	<b>۱۲۳</b>
۳.۱ تبعات عدم توافق با خودی خود در ارتباطات برونی .....	۱۲۶
۳.۲ کنارآمدن با تعارضات تیم درونی .....	۱۵۲
۳.۳ درون متعارض: تقدیر انسانی .....	۱۶۸
۳.۴ برخورد با «سازهای همیشه معارض» .....	۱۸۲
<b>بخش چهارم رشد و پویای شخصیت در پرتو مدل تیم درونی .....</b>	<b>۱۹۳</b>
۴.۱ مجموعه بازیگران صحنه درونی .....	۱۹۴
۴.۲ بازیگران همیشه ثابت / نقش‌آفرینان اصلی و حریفان پنهان آن‌ها .....	۱۹۸
۴.۳ «جلودارها» و مصائب مخالف‌خوان‌ها .....	۲۱۰
۴.۴ اولین درجه طردشدگی .....	۲۲۱

۲۲۸.....	۴.۵ درجهٔ دوم طردشدگی
۲۴۲.....	۴.۶ درجهٔ سوم طردشدگی
۲۴۸.....	۴.۷ شکل‌گیری و رشد تیم در جریان تاب‌وتنش هم‌آرایی درونی و ...
۲۵۱.....	<b>بخش پنجم صور گونه‌گون صف‌آرایی تیم درونی</b>
۲۵۴.....	۵.۱ «از این رو به آن رو» – تغییرپذیری خودپو در زندگی روزمره
۲۶۲.....	۵.۲ هم‌آرایی اصلی فردخاست در ارتباط با اشخاص مختلف
۲۸۶.....	۵.۳ هم‌آرایی‌های تیم درونی در رابطه با موضوعات مختلف
۲۹۷.....	<b>بخش ششم تیم درونی و مختصات موقعیت انضمامی</b>
۲۹۹.....	۶.۱ تطابق بین موقعیت انضمامی و گفت‌و شنود و مفاهمه
۳۰۶.....	۶.۲ حقیقت و منطق موقعیت‌های ارتباطات انسانی: یک مدل
۳۱۶.....	۶.۳ موقعیت انضمامی و مختصات سیستمی تنیده بر دور آن
۳۲۰.....	۶.۴ هم‌آرایی‌های اشتباه تیم درونی در موقعیت‌های انضمامی
۳۳۵.....	۶.۵ ایدئال هماهنگی قائم به حقیقت درون و برون: یک طرح چهارخانه
۳۴۹.....	۶.۶ جلسهٔ مشاورهٔ ارتباطات با کاوش دوجانبه
۳۵۷.....	<b>واژه‌نامهٔ آلمانی به فارسی</b>
۳۶۰.....	<b>واژه‌نامهٔ فارسی به آلمانی</b>
۳۶۳.....	<b>فهرست کتاب‌های منتخب</b>
۳۶۷.....	<b>معرفی نویسنده</b>

## مقدمه مترجم

از آنجا که اثر سه‌جلدی پروفیسور شولتس فن تون «با هم حرف زدن» هنوز به زبان انگلیسی ترجمه نشده است و در نتیجه الگوهای فکری و رویکرد جدید این نظریه‌پرداز روان‌شناسی ارتباطات بین‌انسانی در محافل علمی - دانشگاهی ما و در مباحث معطوف به «گفت‌و شنود و مفاهمه» راه باز نکرده‌اند، نخست ترجمه گفتگوی پروفیسور برنهارد پورکسن Bernhard Pörksen، نویسنده و محقق برجسته در حوزه ارتباطات رسانه‌ای، را با ایشان به خود تکلیف کردم. این تلاش به‌مثابه گامی مقدماتی در معرفی زندگی، آثار و نظرگاه‌های بدیع و کاربردی محقق نام‌آشنای آلمانی‌زبان، فریدمن شولتس فن تون، در حوزه روان‌شناسی ارتباطات بود. این کتاب با نام «مفاهمه؛ هنر زندگی» در سال ۱۳۹۹ توسط نشر لوح‌فکر به انتشار رسید. کتاب حاضر «تیم درونی»، جلد سوم اثر سه‌جلدی «با هم حرف زدن»، در رابطه تنگاتنگ با دو جلد دیگر است. از آنجایی که در این اثر سه‌جلدی مدل‌های روان‌شناسی ارتباطات در یک ترتیب مجزا از یکدیگر قرار نگرفته‌اند، بلکه دائماً یکدیگر را در یک رابطه متقابل تکمیل می‌کنند، جلد سوم را برای ترجمه انتخاب کردم، زیرا در این جلد به‌صورت ملموس و قابل‌رویت با الگوهای فکری و رویکرد بدیع و کاربردی شولتس فن تون در تبیین «رویداد درونی» آشنا می‌شویم. «با هم حرف زدن» همواره یک وجه بین‌انسانی و یک وجه درون‌انسانی دارد. شولتس فن تون در کتاب حاضر این دو را با هم به نمایش می‌گذارد.

خوانندگان اثر سه‌جلدی «با هم حرف زدن» عموم مردم هستند. انسان‌های عادی که شاغل‌اند، که با زندگی روزمره دست‌وپنجه نرم می‌کنند و به‌هیچ‌وجه دچار بیماری روحی-روانی نیستند. به قول ایشان «شناخت و معرفت‌پویش درونی انسان نباید تنها در قلمرو متخصصان علوم روان‌کاوی محصور باقی بماند، بلکه باید درهای آن برای عموم مردم باز باشد.» زبان او صمیمانه، بی‌تکلف، آراسته به مثال‌های کاربردی و تصویرپردازی‌های به‌یادسپردنی و نزدیک به فهم مخاطب است. با وجود این در کتاب حاضر تلاش کرده‌ام، چون ترجمه فرهنگ واژگان آموزش‌های شولتس فن تون از زبان آلمانی هنوز راهی ناپیموده است، برخی مفاهیم یا عبارات را با استنباطی دیگر - به زبان خودم - در پانوشت‌ها توضیح بدهم، بدون اینکه مطمئن باشم که این توضیحات قابل‌فهم‌تر یا به‌متن اصلی نزدیک‌تر باشند. چه بسا که آن‌ها برخی خطاهای احتمالی را برای خوانندگان آشکار کنند! و امکان بازخورد، نقد و اصلاح در ترجمه رساتر اثر سه‌جلدی شولتس فن تون فراهم گردد. همین‌قدر بگویم که، در طی سه‌سال بازخوانی و بازنویسی مکرر، همواره بر خودم خرده گرفته‌ام که نمی‌توانم قفل تفهیم دقیق‌تر برخی مفاهیم را به زبان فارسی بگشایم - کلید آن‌را هنوز پیدا نکرده‌ام.

به هر حال در همین ترجمه با همه کاستی‌هایش خود را مدیون آثار ارزشمند بزرگانی چون علی‌اکبر دهخدا، عبدالحسین زرین‌کوب، عزت‌الله فولادوند، محمد قاضی، محمدرضا باطنی، محمود عبادیان، حبیب‌الله قاسم‌زاده، داریوش آشوری، احمد سمیعی گیلانی، علی دشتی، محمدرضا شفیعی کدکنی، محمد ابراهیم محجوب، مهدی محسنیان راد و ... می‌دانم.

خانم یوهانا درایر Johanna Dreyer، دستیار پرفسور شولتس فن تون Schulz von Thun، اجازه دادند برای فهم دقیق‌تر برخی واژگان با ایشان تبادل نظر کنم. از ایشان به خاطر وقت بی‌دریغی که در اختیار گذاشتند، بسیار متشکرم. از پروفسور شولتس فن تون، که به من مجال اندیشیدن دادند، عمیقاً سپاسگزارم. تقدیم به مادر عزیزم! از وجود اوست که همه چیز هنوز سر جای خودش است و بوی زندگی می‌دهد. از همسرم، امیر عرب‌زاده جمالی، که در بیان بهتر مفاهیم در نسخه نهایی به من کمک کردند، سپاس گزارم. از آقای دکتر ارجمند، مدیر مسئول انتشارات ارجمند، که مطابقت مجدد با متن آلمانی، جرح و تعدیل برخی مفاهیم و انتشار این کتاب را به عهده گرفته‌اند، تشکر می‌کنم و برای ایشان آرزوی توفیق دارم.

## چند نکته:

### ترجمه عبارات منظوم

برای برگرداندن عبارات منظوم در این کتاب به زبان شعر فارسی از آقای دکتر صادقیان (سرپرست تولید واحد پزشکی در انتشارات ارجمند) کمک گرفته شده است. برخی عبارات - با حفظ مفهوم عبارت آلمانی - از ادبیات منظوم زبان فارسی اقتباس شده‌اند (با ذکر منابع در پانویشت).

### توضیحی درباره پنج واژه کلیدی

در متن برای واژه Selbstklärung برابر نهاده «شفاف‌سازی درونیات خود» انتخاب شده است، لیکن هر جا این واژه در متن آمده به معانی لغوی دیگر آن در پانویشت اشاره شده است: خودابهام‌زدایی، خودشفاف‌سازی، روشن‌سازی خود. شولتس فن تون در جای دیگری واژه Intentionalität را نیز به کار می‌برد. این واژه در فرهنگ دیرین زبان فارسی «درون‌باشندگی التفاتی» یا «حیث التفاتی» معنی شده است که دلالت بر توانایی ذهن انسان در مشاهده و درک اعیان درون خویش دارد، اعیانی که لزوماً بالفعل وجود ندارند (دهخدا).

یکی از خطوط اساسی نظریه روان‌شناسی ارتباطات شولتس فن تون هماهنگی قائم به حقیقت برون و درون Stimmigkeitslehre است. به استنباط مترجم، واژه Stimmigkeit یا حتی stimmig در همه جملات این کتاب نه صرفاً بر «هماهنگ بودن»، بلکه بر هماهنگی قائم به حقیقت برون و درون تأکید دارند. از همین رو، در همه جملات به‌طور یکسان معنی «هماهنگی قائم به حقیقت برون و درون» به کار برده شده است (با قید واژه آلمانی در پانویشت).

با احترام به همه بزرگواران علوم ارتباطات، مترجم نتوانست خود را به برابر نهادن واژه «ارتباط» یا «ارتباطات» در مقابل واژه *Kommunikation* راضی کند، زیرا این برابر نهاده به هیچ وجه درخور و گویای موضوع این کتاب نیست. از این رو، در همه جا به شکل یکدست برابر نهاده «گفت و شنود و مفاهمه» به کار رفته است. در اینجا، به امر «شنودن» به مثابه رکن لاینفک «گفت و گوی» و «مفاهمه» (کلامی و غیرکلامی) تأکید شده است. البته در جایی که به طور کلی موضوع ارتباطات انسانی مطرح بوده، از واژه «ارتباطات» استفاده شده است. نکته دیگری که ذکر آن لازم می‌آید این است که در زبان آلمانی (و در این کتاب) برای «ارتباطات» واژه‌های دیگری به کار برده می‌شوند. دکتر سعید رضوانی (عضو فرهنگستان زبان فارسی) به درستی به این نکته اشاره کرده‌اند: «آیا خوانندگان [...] نمی‌دانند که واژه ارتباطات معادل گُمونیکاسیون است و نمی‌دانند که از گُمونیکاسیون چه معنایی مراد می‌شود؟ چه اصراری است که شما تمام آن معنا را در واژه‌ای که برمی‌گزینید بگنجانید؟ بگذارید سؤال را طور دیگر مطرح کنم. مگر آلمانی‌زبانان همه معنایی را که از گُمونیکاسیون استنباط می‌کنند در واژه گُمونیکاسیون می‌یابند؟ یا [...] ایمانوئل کانت در نقد خرد ناب از واژه *Ästhetik* استتیک در معنایی کاملاً جدید استفاده می‌کند که در تاریخ فلسفه سابقه نداشته و اگر بخواهیم این مفهوم را نزد کانت معنا کنیم، دست کم باید مقاله‌ای طولانی درباره آن بنویسیم.» در تأیید نظر دکتر رضوانی، این نکته را نیز اضافه می‌کنم که در فرهنگ واژگان زبان‌های هندواروپایی برای *Kommunikation* معادلی لفظی یا معنایی ساخته نشده است و به همین دلیل فهم معنای آن همواره مطابق با روح زمانه تغییر می‌کند. اجازه بدهید مثالی بزنم: وقتی ما برای واژه *Integration* معادل «ادغام‌گرایی یا یکپارچه‌سازی» را انتخاب کرده‌ایم، باید در نظر داشته باشیم که این معادل در پانزده سال اخیر برای فهم مفهوم *Integration* نه تنها جوابگو نیست، بلکه — لاقلاً در آثار شولتس فن تون و در مباحث مربوط به *Interkulturalität* — تحریف‌کننده (گمراه‌کننده) است. با توجه به اینکه شولتس فن تون خود یکی از برجسته‌ترین کلیدواژه‌سازان و تفهیم‌کنندگان روح زمانه به زبان آلمانی است.

در ادبیات علمی فارسی، برای واژه *Kontext* برابر نهاده‌ای واحد، متناسب با موضوع همه متون، مشترک و قابل فهم وجود ندارد (بافت؛ متن؛ زمینه؛ و توجه کنید به عنوان یک کتاب دانشگاهی: «ارتباطات در متن» و...). از این رو، مترجم تلاش کرده برابر نهاده‌ای انتخاب کند که متناسب با مفاهیم کلیدی عبارات در این کتاب باشد، البته با قید واژه آلمانی در پانوش.

## پانوش‌ها

همه پانوش‌ها از مترجم است، به غیر از موارد نادری که عبارات در کروشه [] قرار گرفته‌اند. این عبارات در متن اصلی وجود داشته‌اند و به ترجیح مترجم در پانوش ترجمه شده‌اند. واژگان مهم یا سؤال‌برانگیز آلمانی که در متن ترجمه شده‌اند، به زبان آلمانی و فارسی در پانوش

قید می‌گردند.

برابرنهاده‌های مفاهیم کلیدی و تخصصی، که تاکنون در ادبیات علمی ما به کار برده شده‌اند، با ذکر منابع معرفی می‌شوند. ذکر منابع فرهنگ غنی و ارزشمند زبان فارسی اهمیت مطالعاتی و پژوهشی دارد، به‌خصوص از آن جهت که ترجمه این واژگان از زبان آلمانی راهی هموار نیست. ذکر منابع نظم و نثر زبان فارسی در اینجا به‌هیچ‌وجه به‌قصد نشان دادن عظمت و عمق فکری شعرا و فیلسوفان ایرانی - شرقی - اسلامی نیست، بلکه گویای حیات دوباره و گاه دگرگون‌شده اندیشگی دیگران است (بنگرید به حبیب‌الله قاسم‌زاده: سیر و تحول اندیشه‌ها، ۱۳۸۱، ص ۸ و ۳۱). شولتس فن تون، خود، کاوش در جنبه‌های مشترک و تکمیل‌کننده رویکردهای مختلف را توانایی بارز هر متفکر و پژوهنده واقعی می‌بیند. اشاره به این منابع مبین نکته دیگری نیز هست: منطق قانون‌مندی‌های زندگی انسانی، که همواره مطمح نظر اندیشمندان و فیلسوفان عصر بوده است، به‌همت شولتس فن تون در چارچوب طرح‌واره‌ای صورت‌بندی، تبیین و، به‌مثابه کارافزاری برای ارتباطات انسانی، ملموس و کاربردی شده است.

## واژه‌نامه

در پایان کتاب واژگان کلیدی به ترتیب الفبا ترجمه شده‌اند.

## شرح اصطلاحات کلیدی در آثار شولتس فن تون

کتاب «مفاهمه؛ هنر زندگی» گفتگویی است بین پروفیسور برنهارد پورکسن Bernhard Pörksen و پروفیسور شولتس فن تون درباره آثار و نظرگاه‌های بدیع و کاربردی شولتس فن تون در حوزه روان‌شناسی ارتباطات (انتشارات لوح فکر، ۱۳۹۹). در پایان همین کتاب برخی اصطلاحات کلیدی در آثار شولتس فن تون ترجمه و شرح داده شده‌اند.

## تصاویر

کمتر کسی است که در کشورهای آلمانی‌زبان با تصویرپردازی‌های نافذ، برانگیزنده و به‌یادسپردنی شولتس فن تون آشنا نباشد و به‌کمک این مثال‌های تصویری به یاد خطوط اساسی آموزه‌های او نیفتد. در این جلد نیز تصاویر نقش ویژه‌ای بازی می‌کنند. برای تفهیم ملموس و قابل‌رویت رویداد درونی، کلام نغز گوته «دریغا، که در سینه من دو روح مأوا گزیده‌اند» به معنای واقعی کلمه در این کتاب به تصویر کشیده شده است.

ویدا محمدی

شهریور ۱۴۰۰

# پیشگفتار پروفیسور شولتس فن تون

«مدتی در این اثر تأخیر شد،

مهلتی بایست تا خون شیر شد!»<sup>۱</sup>

این جلد از اثر سه‌جلدی «با هم حرف زدن» حقیقتاً در طی سال‌های طولانی «راه خود را باز کرده است»<sup>۲</sup>: من در جلسات مشاوره، در کار تحقیق، در آموزش، در آثار علمی و ادبیات داستانی و همین‌طور در زندگی خصوصی و شغلی‌ام دائماً با مدل تیم درونی سروکار داشته‌ام. در طی این سال‌ها دوره‌های آموزش روان‌شناسی برای بزرگسالان از جمله موضوعاتی بوده که شرکت‌کنندگان با اشتیاق فراوان از آن استقبال می‌کردند.<sup>۳</sup> اکنون همه این تلاش‌ها به بار نشست‌اند و این جای شکرگزاری دارد، اما آیا این همه کمال مطلوب من است؟!<sup>۴</sup>

هنوز از اضطراب عضو کمال‌طلب تیم درونی نویسنده کاسته نشده است. درحالی‌که او دیگر باید آرام بگیرد، چون ممکن است این نوشته هرگز به دست خواننده‌ای نرسد. متن این کتاب یک چیز است، تصاویر آن چیز دیگر، زیرا در این جلد تصاویر نیز نقش ویژه‌ای بازی می‌کنند. من کلام نغز‌گفته «دریغا، که در سینه من دو روح مأوا گزیده‌اند» را به معنای واقعی کلمه جدی می‌گیرم و در این کتاب به تصویر می‌کشم تا بتوانم رویداد درونی را قابل‌رویت، ملموس و قابل‌فهم کنم. «با هم حرف زدن» همواره یک وجه بین‌انسانی و یک وجه درون‌انسانی دارد. من در این کتاب سعی می‌کنم این دو را به نمایش بگذارم و امیدوارم که خواننده از تصاویر خانم ورنه هارز Verena Hars به اندازه هر یک از شنوندگان سخنرانی‌های من لذت ببرد، اگرچه در اینجا تصاویر فقط به صورت سیاه‌وسفید و کوچک آورده شده‌اند. خانم ورنه هارز را من در یکی از سمینارهای دانشگاهی‌ام و در یکی از رساله‌های او کشف کردم. تصاویر ساده و غیرحرفه‌ای او بسیار زیباتر و گویاتر از تصاویر من بودند. از آن زمان تا به حال، ما بیش از پنجاه‌بار با هم ملاقات داشته‌ایم تا ببینیم

1 Oft, wenn es erst durch Jahre durchgedrungen/ erscheint es in vollendeter Gestalt (Wolfgang von Goethe, Faust).

اقتباس از مثنوی مولوی (دفتر دوم)، با حفظ مفهوم عبارت در نمایشنامه فاوست

2 «durchgedrungen» پخته و آبداده

3 Wo man die Stecknadel fallen hört

4 vollendete Gestalt



چگونه صحنه درونی را در موقعیت‌های مختلف به تصویر بکشیم.

ارجاعات بی‌شمار به جلد اول و دوم «با هم حرف‌زدن» نشان می‌دهند که این جلد کتاب در رابطه تنگاتنگ با دو جلد دیگر است. اما شما می‌توانید<sup>۱</sup> بدون اینکه مشکلی در فهم کتاب داشته باشید، نخست با جلد سوم شروع کنید، زیرا مدل‌های روان‌شناسی ارتباطات در یک ترتیب مجزا از یکدیگر قرار نگرفته‌اند، بلکه دائماً یکدیگر را در یک رابطه متقابل تکمیل می‌کنند.

در اینجا لازم می‌دانم از همه کسانی که تا به امروز در به‌پایان رساندن موفق این کتاب مؤثر بوده‌اند، تشکر کنم: کارین فن در لآن Karin van der Laan ایده‌ها و اندیشه‌های ژرف و بنیادینی از خود به‌جای گذاشته است که در این کتاب آورده شده‌اند (او به‌طرز غم‌انگیزی در یک حادثه رانندگی جان سپرده است). بتینا گلاس Bettina Glas فهرست مطالب را برای هر سه جلد کتاب تنظیم کرده است. لوتس گروه Lutz Greve، مارگریت لیس Margit Leiß، و بیکه سستگمن Wibke Stegemann و پیش از همه پاولا ولدت Paula Weldt در تدوین بسیار حرفه‌ای نسخه دست‌نویس همکاری داشته‌اند. هلگا هاردر Helga Harder در منزل آرام و سبز و پرشکوفه خود برای ما فضایی الهام‌بخش فراهم آورد. لاریسا شتیرلین Larissa Stierlin، روزویتا شتراتمن Roswitha Stratmann و اینگرید شولتس فن تون Ingrid Schulz von Thun با ایده‌های بدیع و ارزشمند خود در غنای محتوا و سبک نگارش تأثیرگذار بوده‌اند. شایسته است که از اینگرید شولتس فن تون به‌ویژه سپاس‌گزار باشم، به‌خاطر ... - گفته می‌شود که همه، از جمله یک نویسنده، همیشه به پیش‌تیبانی و درک خانواده خود نیاز دارند.

فریدمن شولتس فن تون

هامبورگ، ۱۹۹۸

---

1 das Pferd von hinten aufzäumen ... شما می‌توانید اسب را از عقب هم آزاد کنید و ...

### من چگونه «درست» ارتباط برقرار کنم؟

«الساعه جناب شولتس فُن تون به ما خواهند گفت که چطور باید درست ارتباط برقرار کنیم!». با این جمله شهردار یکی از شهرهای کوچک آلمان شمالی سخنان افتتاحیه خود را به پایان برد و من را به سکوی سخنرانی دعوت کرد. در این گردهمایی مقامات اداری مختلف و نمایندگان آنها حضور داشتند. اولیای امور یک روز تمام را به موضوع «گفت‌وشنود و مفاهمه» اختصاص داده بودند.

عجب؟ آیا این جمله حاکی از اهمیت موضوعی بود که همه انتظار آنرا داشتند، یا نکته‌ای طنزآمیز داشت با قدری کنایه و قدری هم حقیقت؟

برخی از خوانندگان دو جلد اول کتاب «با هم حرف‌زدن» نیز طبعاً در جستجوی این گوهر دانایی بوده‌اند.<sup>۱</sup> متها، به جای آنکه آنرا در دستان خود بیابند، به مطالعه صدها صفحه «گوهرشناسی» دعوت شدند، در این باره که چه اتفاق هم‌زمانی رخ می‌دهد وقتی انسان‌ها با یکدیگر وارد گفت‌وشنود و مفاهمه می‌شوند؟ حساب چه چیزهایی را باید کرد، هنگامی که بین انسان‌ها ارتباطی روی می‌دهد؟<sup>۲</sup> هر جمله‌اش داشته عبارت است از چهار ضرب، چهار آوای همراه با زیروبم (چهار وجه پیامی: محتوای اصلی موضوع - نوع مناسبات طرفین - دل‌گفته - مراد و غرض از گفته<sup>۳</sup>). ما در جلد اول دریافتیم که شنونده برای شنیدن این چهار ضرب باید «چهار گوش» خود را به کاراندازد. «چهار وجه مفاهمه» درک و فهم گفت‌وشنود و مفاهمه را در یک بازی متقابل چهاروجهی امکان‌پذیر می‌سازد و کمک می‌کند که یک اختلال احتمالی در سرچشمه پیدایش آن شناسایی و در صورت لزوم از طریق گفت‌وگو درباره نحوه گفت‌وشنود و مفاهمه روشن شود. با ملاحظه این امر و برای نیل به این دقت و حساسیت، ممارست در به‌کارگیری مؤثر چهار زبان گوینده و چهار گوش شنونده را مدنظر قرار دادیم (با هم حرف‌زدن، جلد ۱).

ما دریافتیم که در افراد مختلف به‌دست آوردن توانایی و تبخّر در به‌کارگیری مؤثر چهار زبان گویا و چهار گوش شنوا بسیار متفاوت است. بنابراین نیل به گفت‌وشنود و مفاهمه موفق و کسب مهارت

۱ داریوش آشوری: سنگ فرزانیگی، حجرالاسف (چنین گفت زرتشت ۱۳۸۳، ص. ۳۷) Stein der Weisen 1

۲ کتاب Kommunikation als Lebenskunst، اثر مشترک برنهارد پورکسن Bernhard Pörksen - نویسنده و محقق برجسته در حوزه ارتباطات رسانه‌ای - و پروفیسور شولتس فن تون Schulz von Thun، گفت‌وگویی است بین این دو درباره نظرگاه‌های بدیع و کاربردی اثر سه جلدی شولتس فن تون «با هم حرف‌زدن». این کتاب با نام «مفاهمه؛ هنر زندگی» در سال ۱۳۹۹ توسط نشر لوح‌فکر منتشر شده است.

3 (Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung, Appell)

در مدیریت آن به مثابه یک امر عمیقاً فردخواست<sup>۱</sup> در نظر گرفته می‌شود که در آن هر شکلی از «تعلیمات ثابت و استاندارد» به کار نمی‌آید و در بهترین حالت فقط صورت ظاهرگفته‌ها را تغییر می‌دهد. هم‌چنین، در جلد دوم کتاب «با هم حرف‌زدن» روشن شد که به کمک مدل «چهار وجه ارزش‌ها و رشد فضایل» می‌توان به فضیلت برقراری ارتباط و مفاهمه و - در این رابطه - به رشد جنبه‌های مختلف شخصیت خود دست یافت.

تا اینجا درست. حالا مسئله این است که این گوهر دانایی<sup>۲</sup> می‌بایست در دست هر خواننده و هربار به شکلی خاص و منحصر به فرد از نو پدید آید. این گوهر اکنون در دستان شماست و درست به همانجا نیز تعلق دارد. «آقای شولتس فُن‌تون» به ما نخواهد گفت که ما چگونه درست ارتباط برقرار کنیم؛ چراکه در بسیاری از مواقع خود او هم نمی‌داند یا نمی‌تواند به آنچه می‌داند کاملاً عمل کند.

همان‌طور که ویکتور فرانکل ۱۹۷۵ یادآور می‌شود، از زمانی که غرایز - سنت‌ها که دیگر اصلاً - به آدم‌ها نمی‌گویند **مجبور** به چه کاری هستند و چه باید بکنند، از زمانی که انسان‌ها این آزادی را به دست آورده‌اند یا به آن محکوم شده‌اند و به تبع آن خواسته و عمل خود را مطابق معیارهای «خود» (و این یعنی چه؟) تعیین می‌کنند، از آن زمان به بعد ما در مقابل یک پروژه عظیم تنها مانده‌ایم: من چگونه «درست» ارتباط برقرار کنم؟

جلد سوم «با هم حرف‌زدن» به همین پروژه پرداخته است؛ نه به این صورت که برای آن پاسخی داشته باشد، بلکه راهبردی را برای خواننده طرح می‌کند که خود به پاسخ برسد.<sup>۳</sup>

پرسش مربوط به رفتار «درست» برای آن‌ها که اهل زندگی‌اند، نه به صورت مجرد و انتزاعی، بلکه همواره در لحظه موقعیت انضمامی طرح می‌شود، به‌طورمثال، وقتی از خانم دانشجوی درس‌خوان تقاضا می‌شود که جزواتش را برای کپی کردن در اختیار بگذارد، او با کمال میل آماده کمک کردن است، ولی آیا او واقعاً حاضر است ثمره زحمات خود را «همین‌طوری» با کس دیگری تقسیم کند؟ او چه باید بگوید و چگونه باید آن‌را بگوید؟ یا رئیس مجلس آلمان چگونه باید سخنرانی‌اش را به‌مناسبت سالروز قتل عام سازمان‌یافته یهودیان در آلمان ۱۹۳۸ آماده و بیان کند؟ خانم مربی فروشنده‌گی باید چه واکنشی در قبال شرکت‌کنندگان مرد سمینارهای آموزشی خود نشان بدهد، وقتی که آن‌ها توصیه‌های او را با کنایه‌های تحقیرآمیز بی‌اعتبار می‌شمارند؟ چگونه باید رئیس خشمگین با همکار زیردست بسیار حساس خود، که دوباره وظایف محوله را به موقع رتق و فتق نکرده، حرف بزند، درحالی‌که روحیه خلاق و مبتکر او نقش مهمی در این بخش از شرکت ایفا می‌کند؟ چگونه باید پدری در جلسه خانگی و مدرسه وارد گفت‌وگویی بشود که زیاد باب میل او نیست؟

1 tief berührend

۲ گوهر دانستن

3 Selbstbeantwortung برای خودپاسخ‌دهی

این مثال‌ها نمونه کوچکی از همه مثال‌های زندگی روزمره‌اند که باید در تفهیم محتوای آموزشی بخش‌های بعدی کتاب به کمک ما بیایند. اصل قضیه همیشه این است که چه حرفی درست و چه نحوه بیانی مناسب است؟ آیا جلسه مشاوره ارتباطات باید برای همه این پرسش‌ها پاسخی داشته باشد؟ - خیر، یک مشاور کارآموده پاسخی ندارد. ولی او می‌داند که چگونه می‌توان پاسخی برای این پرسش‌ها پیدا کرد. و چگونه می‌توان روی این پرسش‌ها «کار کرد». من می‌خواهم یک‌چنین مشاوره را برای موقعیت‌های خصوصی و حرفه‌ای زندگی روزمره با شما همراه کنم<sup>۱</sup>.

قطب‌نمای راه‌یاب من دو جهت را نشان می‌دهد، چرا که از نظر من، معیار اصلی و ایدئال برین<sup>۲</sup> در ارتباطات بین‌انسانی همانا هماهنگی قائم به حقیقت درون و برون است. من اجمالاً در جلد اول مفهوم آن را به مثابه دو توافق همزمان با خودی خود و با فحوای موقعیت انضمامی توضیح دادم و حالا در این جلد مایلم دوباره به آن بپردازم. این تعریف مستلزم یک برنامه کاری همراه با تأمل<sup>۳</sup> است، که جستجو را در دو جهت فراهم می‌کند: یکی به سوی بیرون و دیگری به سوی درون. اولی مقتضیات، مکنونات و الزامات موقعیت انضمامی را مدنظر قرار می‌دهد: مختصات یک موقعیت انضمامی چیست، آن‌ها چه رابطه‌ای با هم دارند، دربرگیرنده چه الزامات و مطالباتی هستند، تا از درون آن‌ها گفت‌و شنود و مفاهمه‌ای مناسب با موقعیت انضمامی بیرون بیاید؟ دومی مختصات درونی فرد در حال گفت‌و شنود و مفاهمه را بررسی می‌کند: چه ندهایی در درون او به صدا درمی‌آیند و می‌خواهند که حضورشان به رسمیت شناخته شود؟ توافق با خودی خود با چه اظهاراتی بیان می‌شود؟ صدای کدام الزام یا مطالبه درونی بلند می‌شود و می‌خواهد مورد ملاحظه قرار بگیرد تا گفت‌و شنود و مفاهمه «خالصانه» باشد؟ خالصانه و متناسب با فحوای موقعیت: این یک تعریف اجمالی از هماهنگی قائم به حقیقت برون و درون است. ایدئال برین (علیا) در گفت‌و شنود و مفاهمه در واقع نمایانگر کشاکشی دوطرفه و درعین حال تکمیل‌کننده بین این دو قطب (درون و برون) است.

مفهومی را که امانوئل کانت به «آسمان پرستاره بالای سر و قانون اخلاق درون من» تعبیر می‌کند، از نگاه یک روان‌شناس ارتباطات، زنجیره‌ای است از روابط سیستمی تئیده بر موقعیت برونی و هم‌باشی و تقابل درونی «من».

اولاً، ما به عنوان سوژه‌های برقرارکننده ارتباط و بهره‌مند از قوه فاعله سعی می‌کنیم خودمان را با این دو چیدمان منطبق کنیم. هنگامی که من چیزی می‌گویم یا می‌کنم، می‌خواهم در «توافق با خودم» باشم و می‌خواهم به آن «پای بند» باشم، در غیر این صورت خودی خودم را نقض کرده‌ام. این اصل بسیار اساسی‌تر از یک توافق صرف بین امیال درونی و منش و رفتار برونی است - مانند حالتی از

1 geistiger und psychologischer Begleiter

2 übergeordnetes Ideal ایدئال علیا

3 ein Arbeits-, Reflexionsprogramm

خلوص آنی و لحظه‌ای که می‌گوید: دوستانه لبخند زنیم، هنگامی که از درون مکدر هستیم. خیلی فراتر از این، در اینجا لزوم توافق با آنچه به هستی من مربوط می‌شود و متناسب با سرشت و طبیعت من است مدنظر است. من برای تفهیم آن عجالتاً مفهوم رساتری غیر از «متناسب با هویت» پیدا نمی‌کنم: گفت‌وشنود و مفاهمه باید نه صرفاً خالصانه، بلکه متناسب با هویت<sup>۱</sup> من باشد - یا بهتر است بگوییم: بشود، این هماهنگی یک جویندگی و یابندگی مستمر است.

ثانیاً: من در گفتار و رفتار خود همواره می‌خواهم در توافق با فحوای موقعیتی باشم که در آن سهیم هستم. اگر من فحوای موقعیت و نقش خودم را در آن نادیده بگیرم، ممکن است (در لحظه‌ای) کاملاً خالصانه، ولی «نابجا» رفتار کنم، و نظم معنی‌دار رابطه‌ای که یک موقعیت ایجاب و از ذی‌نقشان آن مطالبه می‌کند، را مختل کنم. به طور معمول، خلوص لحظه‌ای<sup>۲</sup> از یک پیش‌زمینه فراتر از آن لحظه برآمده است، همین‌طور هر موقعیت انضمامی نیز در یک شبکه گسترده‌تر واقع شده است که غالباً سبب وقوع و معنای آن موقعیت می‌شود. خانم مربی فروشندگی، که از شرکت‌کنندگان مرد کنایه‌های تحقیرآمیز «برداشت» می‌کند، باید از عهده یک موقعیت انضمامی برآید. متنها این موقعیت در اینجا مثل هر جای دیگر یک پیش‌زمینه سیستمی دارد که باید نخست شناسایی بشود؛ به‌طورمثال: موضوع برگزاری این کارگاه آموزشی چیست؟ چطور شد که او درست روی این موضوع، درست با این شرکت‌کنندگان کار می‌کند؟ چه کسی کارفرماست؟ چه کسی هزینه برگزاری این کارگاه را می‌پردازد؟ به چه دلیل اصلاً این شرکت‌کنندگان در آنجا دور هم جمع شده‌اند؟ و الی آخر. همه این پرسش‌ها موجب شناسایی کل سیستمی می‌شوند که باید در چگونگی اتخاذ رفتار «درست» مورد ملاحظه قرار گیرند.

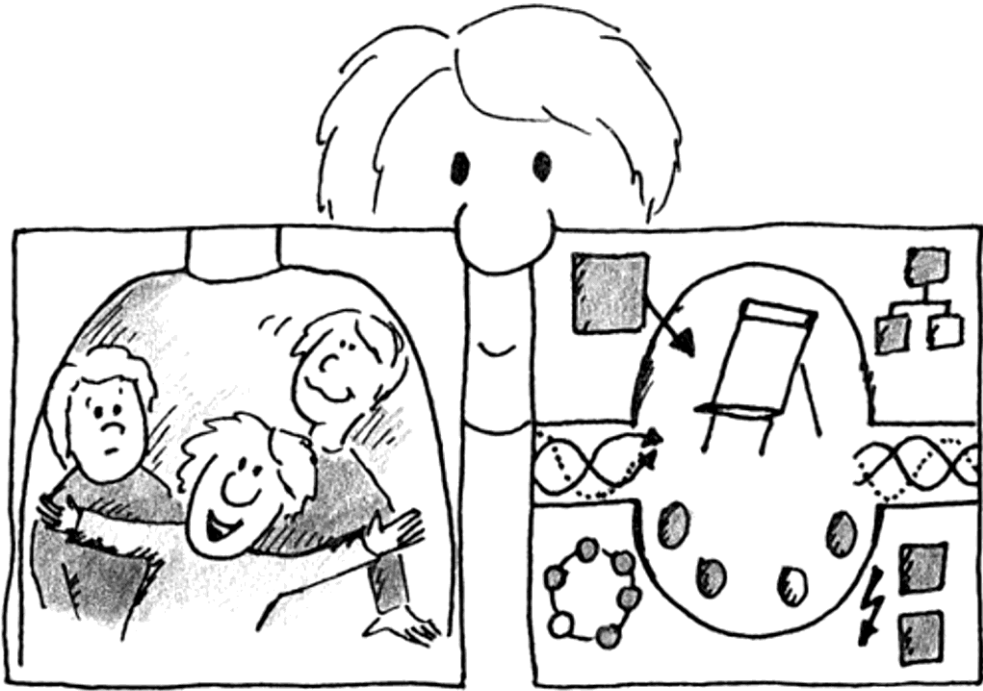
گفت‌وشنود و مفاهمه باید نه فقط متناسب با موقعیت انضمامی، بلکه هم‌چنین، در یک معنای وسیع‌تر، مطابق با کلیت سیستم باشد، لافل تا زمانی که بخواهی در جهت مصالح کل سیستمی عمل کنی که تو جزئی از آن هستی.

همه این ملاحظات را تا اینجا در تصویر ۱ نشان می‌دهیم.

---

1 identitätsgemäß  
2 die Authentizität des konkreten Augenblicks

آیا می‌خواهی توانایی برقراری یک ارتباط خوب را داشته باشی ...



... پس نگاهی هم به درون  
خود بینداز.

... پس سیستم پیرامون را  
هم مد نظر قرار بده.

متناسب با موقعیت و سیستم + اصیل، مطابق با هویت

هماهنگی قائم به حقیقت  
درون و برون

تصویر ۱: ایدئال گفت‌و شنود و مفاهمه خوب در دو توافق همزمان با خود و با محتوای سیستمی موقعیت

در این رابطه ما به دو شناخت همزمان<sup>۱</sup> نیازمندیم: شناخت «انسان درونی» و شناخت ویژگی‌های ماهوی و سیستمی یک موقعیت انضمامی و منطق برآمده از آن، تا بتوانیم این دو را به صورتی معنادار به یکدیگر مرتبط کنیم. در اینجا باید دو مکتب فکری به یکدیگر ببینند:

**تفکر انسان‌گرا** (با ایدئال شخصیت خودمختار و خودآفرین) و **تفکر سیستمی** (مبتنی بر این شناخت که انسان تنها به‌مثابه جزئی از کل سیستم هویت می‌یابد).

آنچه در بالا گفته شد، موجد یک اصل اخلاقی «دوگانه»<sup>۲</sup> می‌شود که بر یک وظیفه مضاعف صحه می‌گذارد: تلاش برای توفیق کل سیستمی که انسان جزئی از آن است – و تلاش برای توفیق کل سیستمی که آن خود اوست! آن‌طور نیست که این وظیفه مضاعف فقط به یک مصالحه پرزحمت منجر بشود، بلکه باید طوری باشد که یکی در دیگری و همراه با آن تحقق یابد و «خودآفرینی» و «ازخودگذشتگی» نه در مقابل هم، بلکه به‌مثابه اصول مشروط و هم‌افزای یکدیگر زیسته شوند – به این ترتیب است که اجازه داریم از یک باشندگی موفق<sup>۳</sup> صحبت کنیم. و این، در دنیای غیرقابل پیش‌بینی و بغرنج ما، برنامه زندگی چندان ساده‌ای نیست. اگر به ایدئال گفت‌وشنود و مفاهمه چشم دوخته‌ایم، نمی‌توانیم آن را بدون قطب‌نمای اخلاقی<sup>۴</sup> دنبال کنیم.

این کتاب طوری تدوین شده است که نخست به طرف چپ (انسان درونی)، سپس به طرف راست تصویر<sup>۱</sup> (سیستم برونی) می‌پردازد. البته در سمت چپ یک مشکل کوچک وجود می‌آید. در این سمت (شناخت انسان درونی) هماهنگی قائم به حقیقت درون، یعنی «در توافق بودن با خودی خود»، رشته‌ای دراز دارد، چون آدمیزاد با خودش یکدل و یک‌زبان نیست!

در هر مسئله روزمره، از مشکل‌های کوچک ارتباطی (من چطور مسئله را به دوستم بگویم؟) تا تصمیمات اساسی برای زندگی (در زندگی من واقعاً چه چیز اهمیت دارد؟)، ندهای درونی متضاد و متنوعی وجود دارند، و حاملین این ندها تا حدود زیادی اهل عمل‌اند<sup>۵</sup>. و البته اهل عمل در صحنه برونی (می‌خواهند حرف اول را بزنند و سریع اقدام کنند) و همین‌طور در صحنه درونی (در نقش روحیه‌دهندگان و شرکت‌کنندگان در گفتگوی درونی). بدین ترتیب «من»، که جوای تفاهم و توافق با خود است، به یک پیکره چندگانه می‌نماید. کثرت درونی به‌مثابه ویژگی سرشت انسانی می‌شود. همین‌طور هم خوب است، ولی قبل از اینکه ما بتوانیم فضیلت «تشکیل تیم درونی» را به کار ببندیم و از فواید آن بهره‌مند شویم، باید در وهله اول شرّ تفرق این توده درهم‌برهم را کم کنیم. این شناخت که روح انسان از یک پوشش گروهی مسحورکننده برخوردار است و این کشف که روابط حاکم بر آنجا تشابه حیرت‌انگیزی با پوشش گروهی در تیم‌های دنیای برونی دارند، من را بر آن داشت که

1 eine doppelte Kenntnis

2 «duale» Ethik اصول اخلاقی دوگانه، دوتایی

3 eine gelungene Existenz هستی درست، کارآمد

4 ethischer Kompass

5 sehr tatendurstige Gesellen

استعارهٔ «تیم درونی» را به کار ببرم و آنرا مبنای تصویر خود از انسان و روان‌شناسی ارتباطات قرار بدهم. پرسش اصلی اکنون این خواهد بود: این انسانی که با خودش هرگز یک‌دل و یک‌زبان نیست، این انسان متکثر چگونه می‌تواند طوری با خودش کنار بیاید که هماهنگی و همخوانی لازم را در صحنهٔ ارتباطات برونی و درونی فراهم آورد؟

غور در این معضل پیچیده، که مربوط به طرف چپ تصویر ۱ می‌شود، برای خود من به شناختِ پربراری منتهی شد، به طوری که جلد حاضر از کتاب «با هم حرف زدن» به موضوع تیم درونی اختصاص پیدا کرد.

اهمیت بسزای تیم درونی برای روان‌شناسی ارتباطات در این است که به‌رغم اینکه ما مدل خوب و کاربردی «مربع مفاهمه» را برای فهم هر گفته در اختیار داریم، برای فهم درونیات خود از چیزی شبیه به آن برخوردار نیستیم. اگرچه «شفاف‌سازی درونیات خود»<sup>۱</sup> همواره یکی از مفاهیم کلیدی راهنمای ما بوده است (بنگرید به شولتس فُن تون و تُمن، ۱۹۸۸، ص. ۱۲۱). تصویر ما از مدل تیم درونی این‌جا خالی برای فهم درونیات خود را تا حدودی پر می‌کند (تصویر ۲). به‌کارگیری آگاهانه و کارآمد این مدل می‌تواند موجب شفافیت و شناخت درونیات ما بشود. ارتباطات حرفه‌ای (تعارضات برخاسته از نقش‌های شغلی) و همین‌طور ارتباطاتی که به‌لحاظ روان‌شناسی «مشکل‌ساز»<sup>۲</sup> نیستند علی‌القاعده با این مدل به‌سرعت به نتیجه می‌رسند.

---

1 Selbstklärung روشن‌بینی خود

2 «Unvorbelastete»





تصویر ۲: پیغام چهاروجهی و تیم درونی به مثابه طرح‌واره‌هایی برای پیام‌رسانی برونی و پیام‌رسانی درونی

بخش‌های بعدی این کتاب شش نظریه در رابطه با مدل تیم درونی را طرح می‌کنند:

۱. نظریه کثرت و تنوع درونی انسان: اینکه خیلی‌ها با حق حضور و رای در درون ما وجود دارند و اینکه آن‌ها باهم، مقابل هم و درهم‌برهم عمل می‌کنند - مثل همه گروه‌های معمولی. اما، با توجه به وجود این «مای درونی»، چه کسی این بساط را جمع‌وجور می‌کند و نقش «من» تألیف‌دهنده و واقعی<sup>۱</sup> را به‌عهده می‌گیرد؟
۲. نظریه مدیریت تیم درونی توسط مدیر مافوق (سرتیم): مدیر تیم کسی است که عهده‌دار ایجاد هم‌افزایی و ساختن یک تیم واقعی از میان «دکان و راجی‌های درونی» است. کار سخت مدیریت تیم به‌خصوص زمانی دشوار می‌شود که تعارضات شدید درونی وجود داشته باشند:
۳. نظریه مدیریت تعارضات درونی: این درست است که تعارضات درونی غیرقابل اجتناب بوده و ضرورت حیاتی دارند، ولی درعین حال می‌بایست شناخته و حل و فصل شوند.
۴. نظریه شکل‌گیری شخصیت در پرتو نظریه تیم درونی: در صحنه درونی همه بازیگران ارکستر به یک میزان حضور ندارند، برخی در جلو و برخی در پشت پرده عمل می‌کنند. طرد هر یک از بازیگران به پشت یا زیر صحنه می‌تواند تبعات زیان‌آوری در شکل‌گیری تیم و در ایجاد فضای مسالمت‌آمیز درونی داشته باشد. از همین‌رو، این بخش از کتاب، ضمن تشریح

1 das einheitsstiftende, authentische «Ich»

مراحل سه گانه پردازش، به اندیشه رشد و انسجام تیم درونی می‌پردازد که مستلزم ملحق شدن «خارج از گودهای درونی» در عین حفظ هویت خویش می‌باشد. شخصیت هر انسان هم‌آراییِ فردخاست اعضای تیم درونی او را معلوم می‌کند، البته این فقط نیمی از حقیقت است، نیمه دیگر:

۵. **نظریه گونه‌گونی هم‌آرایی‌های درونی** است که بسته به موقعیت انضمامی، به مخاطب و به زمینه‌های تنیده بر پیرامون آن‌ها تغییر می‌کنند. درست مثل یک مربی فوتبال که تیم خود را متناسب با ضرورت‌های تاکتیکی صف‌آرایی می‌کند، تعویض‌هایی را در نظر می‌گیرد و شکل تیم را تغییر می‌دهد. به همین صورت ما در بازی زندگی با «هم‌آرایی‌های بسیار متفاوت تیم درونی» وارد صحنه می‌شویم. این امر خودآیند و آنی اتفاق می‌افتد. تطبیق هم‌آرایی درونی با زمین بازی کمابیش به خوبی محقق می‌شود، ولی برای اینکه تحقق آن را تسهیل کنیم به نظریه مختصات زمین‌بازی و و انطباق هم‌آرایی درونی با آن نیاز داریم.

۶. **نظریه فحوای یک موقعیت انضمامی و هم‌آرایی اعضای تیم درونی مطابق و متناسب با آن:** در اینجا ما به نقطه شروع بازمی‌گردیم، یعنی به تصویر ۱ (صفحه ۱۵). ایدئال «هماهنگی قائم به حقیقت درون و برون» در پیوند با مدل یک موقعیت انضمامی گشوده می‌شود و به هنر مشاوره با «رویکرد دوسویه» می‌انجامد. البته این روش در زندگی روزمره به‌عنوان روش مشاوره با خود نیز به کار می‌آید.

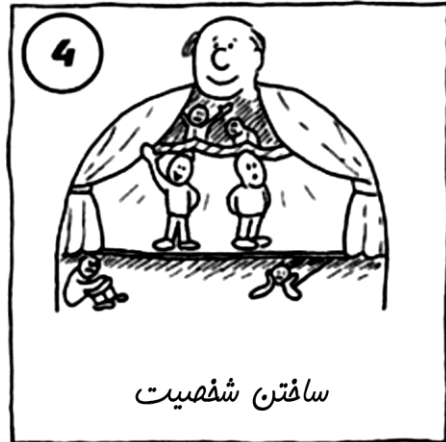
خواننده ناشکیبا و علاقه‌مند به نتایج کاربردی می‌تواند، بعد از بخش اول و دوم، بلافاصله به بخش ششم مراجعه و بخش سوم، چهارم و پنجم را بعداً با صعه صدر و به آرامی مطالعه کند. مع‌هذا این بخش‌ها، از نقطه نظر پرسش‌های مربوط به برخورد با درونیات خود، برای نظریه ارتباط و مفاهمه بایکدیگر غیرقابل چشم‌پوشی‌اند. همان‌طور که دورک‌هایم Emile Dürkheim به‌زیبایی گفته است: انسان یک مأموریت دوگانه دارد: «جهانی را در پیرامون خود بیاراید و جهانی را در درون خود بپرورد». در ارتباطات انسانی این دو در پیوندی تنگاتنگ بایکدیگر گره خورده‌اند.

آیا ما در راه نیل به گفت‌و شنود و مفاهمه «درست» یک گام به گوهر دانایی نزدیک‌تر می‌شویم؟ به نظر من این طور می‌آید. منتها، باز هم با کمی همت و تلاش از سوی شما: در حین خواندن این کتاب و بیشتر در طی زندگی. من امیدوارم این کار برای شما جذاب و، اگر نه، مفید باشد!

---

1 «Es steht der Mensch in einem doppelten Auftrag: die Welt zu gestalten im Werk und zu reifen auf dem inneren Weg» (1973, S. 26)

مولانا می‌نویسد: رها کن تا چو خورشیدی قبایی پوشم از آتش / در آن آتش چو خورشیدی جهانی را بیاریم



تصویر ۳: شش آموزه مدل تیم درونی، همین‌طور شش بخش بعدی این کتاب

## بخش اول

### درآمدی بر مدل تیم درونی

## کثرت درونی در همه حال حی و حاضر<sup>۱</sup> دریغ از این دو روح درون سینه‌ام!

من در واقع هیچ چیز تازه‌ای در اینجا شرح نخواهم داد. هرکس بخوبی می‌داند که واکنش درونی ما در قبال انسان‌ها، اتفاقات و تصمیمات همیشه واحد و روشن نیست، بلکه درهم، جورواجور، مبهم، متزلزل یا توأم با دودلی<sup>۲</sup> است. با این حال من در سال‌های اخیر بیش‌ازپیش با شگفتی مسحورکننده‌ای به اهمیت این تنوع درونی در زندگی پی برده‌ام.

بسیاری از ما به کثرت درونی خود اهمیت چندانی نمی‌دهیم و غالباً آنرا در صراط مستقیم مدیریت مؤثر زندگی<sup>۳</sup> یک عارضه مزاحم، گاهی هم کشمکش عذاب‌آور، به حساب می‌آوریم که ممکن است حتی فلج‌کننده بشود. برای ما خوش‌آیند نیست که ذهن خود را با چنین کشمکش درونی درگیر کنیم. برخی فکر می‌کنند شاید عیب از خودشان باشد که با گرایش‌های متضاد در درون خود روبرو می‌شوند. - لیکن وقتی ما این پدیده را نه یک مورد استثنایی، بلکه به مثابه یک قاعده انسانی ببینیم و دریابیم، که «در سینه ما حداقل دو روح (و غالباً خیلی بیشتر)» هم‌نشین هستند، که پی‌بردن به «پوشش گروهی»<sup>۴</sup> ناشی از این تکثر و متعاقباً توانایی تشکیل تیم درونی، خود، منبع عظیم نیرو و شفافیت است، آنوقت ارزش آنرا دارد با این بخش از انسان‌شناسی بیشتر آشنا شویم. به‌خصوص ادیبان و روانکاوان در این راه بسیار پیش‌رفته‌اند. - اینک من شما را دعوت می‌کنم این معرفت را دریابید، سیستمی کنید، بسط و گسترش دهید و با نظریه ارتباطات بین‌انسانی طوری درآمیزید، که بتواند برای زندگی روزمره خصوصی و شغلی شما قابل‌استفاده و مفید باشد!

### مثالی به‌عنوان نمونه: خانم دانشجو

مقدمه را با یک مثال کوچک شروع کنیم: آقای دانشجو از خانم دانشجو سؤال می‌کند: «می‌توانم از جزوه‌های تو یک کپی بگیرم؟! اگر جزوات سؤالات امتحانی را هم داشته باشی، که چه بهتر!». او خودش در سمینارها بندرت حاضر می‌شود و می‌داند که این خانم دانشجو، از آنجاکه خیلی درس‌خوان و دقیق است، جزوات کاملی از سمینارها تهیه می‌کند.

شاید مخاطب از آن دسته آدم‌هایی است که واکنش بدون درنگ و به سرعت گلوله از لوله تفنگ

1 allgegenwärtig همه‌جا باشند

2 gemischt, undeutlich, vielfältig, schwankend, hin- und hergerissen

3 auf dem geradlinigen Weg effektiver Lebensführung

4 «innere Gruppendynamik»

نشان می‌دهد: «معلومه! اگر به دردت بخورند، چراکه نه!» - و تازه بعداً با یک ندای مخالف درونی سروکار پیدا می‌کند: «تا حالا نشده که این تن‌پرور بی‌خاصیت یکبار خِشتکِش را خودش برای درس خواندن بالا بکشد؟! تا حالا نشده که به من کمک کند، این درست نیست که او برای خودش ول بگردد و من کار سخت را انجام بدهم و هربار هم دوستانه بگویم: باشه، حتماً!».

شاید هم این خانم دانشجو با یک واکنش آنی از دادن جزوات خود امتناع کند: «نه، متأسفم، این‌ها جزوات شخصی من هستند و نمی‌توانم آن‌ها را به راحتی به دست کسی بسپارم، تازه اگر کسی خودش روی مطالب آن کار نکرده باشد، آنقدرها هم به دردخور نیستند.» - و شب‌هنگام احتمالاً از فرط پشیمانی زوزه گریه سر بدهد: «نباید این‌طور سرد جواب می‌دادم، مثل بچه‌های خرخون مدرسه که جزوه‌شان را به هیچکس نمی‌دهند تا خودشان بهترین نمره را بگیرند.».

در هر دو حالت «دریغ از این دو روح درون سینه او» (تصویر ۴)، که یکی پس از دیگری ظاهر و مؤثر واقع می‌شوند. هریک از این نداها با سرعت متفاوتی بیدار می‌شوند و «ظهور» آن‌ها زمان‌مند است. این نیز ممکن است که هر دو همزمان بیدار و تأثیرگذار باشند. به‌طور مثال خانم دانشجو در جواب دادن مکث می‌کند، پیشانی‌اش را درهم می‌کشد، سرش را پایین می‌اندازد و فی‌المثل با چند کلام ذیل از جواب قطعی «طفره» می‌رود: «آخه»، «نه، باشه»، «آره، می‌شه»، «باید ببینم که همه جزوات را دارم»، «بخش زیادی از آن‌ها چرک‌نویس‌اند».

یا اینکه او یک چیزی می‌گوید، لیکن حالت نگاه و نحوه بیان او از چیز دیگری آگهی می‌دهند: یک چنین اظهارات «جورواجور» یا «ناهمخوان»<sup>۱</sup> حامل پیام دوگانه گمراه‌کننده‌اند. این سردرگمی وقتی برطرف می‌شود که ما برای خود روشن کنیم که در واکنش ما «دو روح» سهیم‌اند که هرکدام در اظهار و معتبرشناختن<sup>۲</sup> خویش تلاش می‌ورزد. وقتی این خانم دانشجو با لحنی عاری از هرگونه صمیمیت و با چهره‌ای که از یک احساس پس‌زنده<sup>۳</sup> مکدر شده است، می‌گوید: «باشه، اشکالی نداره!»، درواقع بخشی از درونیات او در کلام و بخش دیگر در چهره او پدیدار می‌شوند (تصویر ۵).

یک چنین گفت‌وشنود و مفاهمه‌ای، اگرچه آخر دانایی<sup>۴</sup> نیست، ولی ربطی به دروغ و دورویی (به‌لحاظ اخلاقی)<sup>۵</sup> یا به اختلال شخصیت (آسیب‌شناسی) ندارد. من بیشتر مایلم از واکنشی هنوز ائتلاف‌نیافته صحبت کنم، که در آن «دوتای صادق»<sup>۶</sup> درگیر یکدیگرند.

1 ناهمساز یا نامتجانس «diskordante» oder «inkongruente» Äußerungen

2 sich zum Ausdruck und zur Geltung zu bringen

3 von abweisender Verdüsterung umwölkt ist

4 der Weisheit letzter Schluss

این یک اصطلاح دو مصرع اول بینی از نمایش‌نامه منظوم فاوست (اثر ولفگانگ فن گوته) است: این است غایت دانایی/ که هر روز فراچنگ آوزد زندگی و فرزانیگی / که شایسته اوست. اصطلاح «این است غایت دانایی» یا فعل نفی به یکی از اصطلاحات عامیانه کنایه‌آمیز تبدیل شده‌است، به معنی: این آخر خردمندی، این چاره آخر و یا مناسب‌ترین راه حل خردمندانه نیست.

5 Lug und Trug (Moral)

6 «doppelt ehrlich»





تصویر ۵: دو پیام ناهمخوان حاکی از وجود دو حریف درونی

از این پس من به جای «روح‌های درونی» از «اعضای تیم درونی» صحبت می‌کنم، تا حاملان این نداها را مشخص کنم، زیرا همه‌چیز به این بستگی خواهد داشت، که آیا و چطور می‌توان این نیروهای در ابتدا ستیزنده و مقاوم را به مساعی مشترک تألیف داد، به طوری که «حاصل» این اشتراک مساعی پرتوان‌تر و مناسب‌تر از وقتی بشود که فقط یک ندا به تنهایی حق بیان دارد.

این موضوع یکی از اندیشه‌های اصلی این کتاب است و ما آن را همچنان در این کتاب دنبال خواهیم کرد. اما بگذارید در اینجا نخست با شیوه کارِ مختصِ مدل تیم درونی آشنا شویم.