



تخلیل مرادده ای

درس: مبانی مدیریت و رفتار سازمانی

استاد: جناب آقای دکتر محمد احمدی بافنده

تهیه کنندگان:

علیرضا طاهری

سمیه رسولی نژاد

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب

۹۶-۹۷

تحلیل مراوده ای ← یکی از روش های تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است.

سه منبع محرک رفتار در شخصیت هر فرد (از نظر فروید) →



id ← ۱. خود

ego ← ۲. من

super ego ← ۳. من برتر

➡ **مراوده** ← به مجموع هر «کنش» و «واکنش» مراوده می گویند.

بیرونی ← مخاطب دیگران می باشند.
درونی ← مخاطب خود فرد می باشد.

} **مراوده**

➤ **شخصیت:** هر فرد مجموعه ای از الگوهای رفتاری است که در طی زمان شکل گرفته و بصورت عادت

درآمده است و دیگران به تدریج آن مجموعه را شناساننده و معرف وی در نظر می گیرند.

Parent ego state ← من والدینی
Adult ego state ← من بزرگسالی
Child ego state ← من کودکی

➤ **حالت من**



من والدینی

نتیجه پیامهایی است که انسانها از والدین، برادران و خواهران بزرگتر، معلمان مدرسه، مربیان تربیتی و سایر افراد صاحب نفوذ در طول دوران اولیه زندگی می پذیرند.

حالت من والدینی ← قسمت ارزشیاب شخصیت ما ← بایدها و نبایدها، درست و غلط

حالت من والدینی ← پرورشی ← درک دیگران، جهت دادن به رفتار دیگران، عدم تحقیر دیگران
عیب جو ← شخصیت حمله کننده، بسیار ارزشیاب و قضاوت گر

من بزرگسالی

رفتاری را برمی انگیزد که صرفاً می تواند بعنوان رفتار منطقی، معقول، گویا و غیر احساسی تعریف شود.

حالت من بزرگسالی ← با تحلیل‌های فرد، قدرت حل مسئله و تصمیم‌گیری منطقی وی شناخته می‌شود.

من کودکی

رفتارهایی که به هنگام واکنش احساس فرد پدیدار می شود، همراه است.

حالت من کودکی ← انگیزه های آنی و طبیعی و نگرش های فراگرفته شده از تجربیات کودکی.

حالت من کودکی

من کودکی شاد: تمایل قلبی به انجام کار- آزار و لطمه ای نمی رسانند.

من کودکی مخرب: ناسازگار- طغیان گر- صدمه به خود و محیط خود.

شخصیت سالم

➤ شخصیت یک فرد سالم به گونه ای است که تعادل میان سه حالت را حفظ کند. به

عبارتی میان من والدینی، بزرگسالی و کودکی شاد تعامل ایجاد کند. اما معمولاً بعضی

از مردم بیشتر تحت تأثیر یک یا دو حالت من می باشند. آنان مشکلاتی را در دنیای

خارج پدید می آورند که زندگی و روابط آنان را با دیگران تحت الشعاع قرار خواهد داد.

وضعیت بودن

در مسیر رشد، انسانها درباره ارزش شخصیتی خود و همچنین افراد مهم محیطشان

از مفروضات اساسی برخوردار می شوند که ممکن است به سایر افراد در دوران

بعد از زندگی تعمیم دهند. ترکیب مفروضات را درباره ارزش خود و دیگران ،

وضعیت بودن می نامند.

ترکیب وضعیت بودن

❖ ۱. هیچکدام ارزشی نداریم. (پوچی) ← اغلب تحت تأثیر من کودکی مخرب ناسازگار خود قرار دارند

❖ ۲. شما ارزش دارید ولی من ندارم. (خود کم بینی) ← اغلب از من کودکی سازگار ناشی می شود.

❖ ۳. من ارزش دارم ولی شما ندارید. (خود بزرگ بینی) ← اغلب احساسی است که از من والدینی

عیب جو ناشی می شود.

❖ ۴. هر دو ارزشمندیم. (شخصیت سالم) ← اغلب از حالات من والدینی پرورشی، بزرگسالی و

کودکی شاد نشئت می گیرد.

مراودات میان مردم

➤ مراوده عبارت از تبادلاتی که حداقل از یک کنش و یک واکنش که در میان

مردم جاری است، تشکیل شده باشد. تحلیل مراودات می تواند در تعیین اینکه کدام

حالت «من» بیشترین تأثیر را بر رفتار ما و رفتار مردمی که با آنها در ارتباط

هستیم، داشته است ما را یاری کند.

انواع مراودات میان مردم

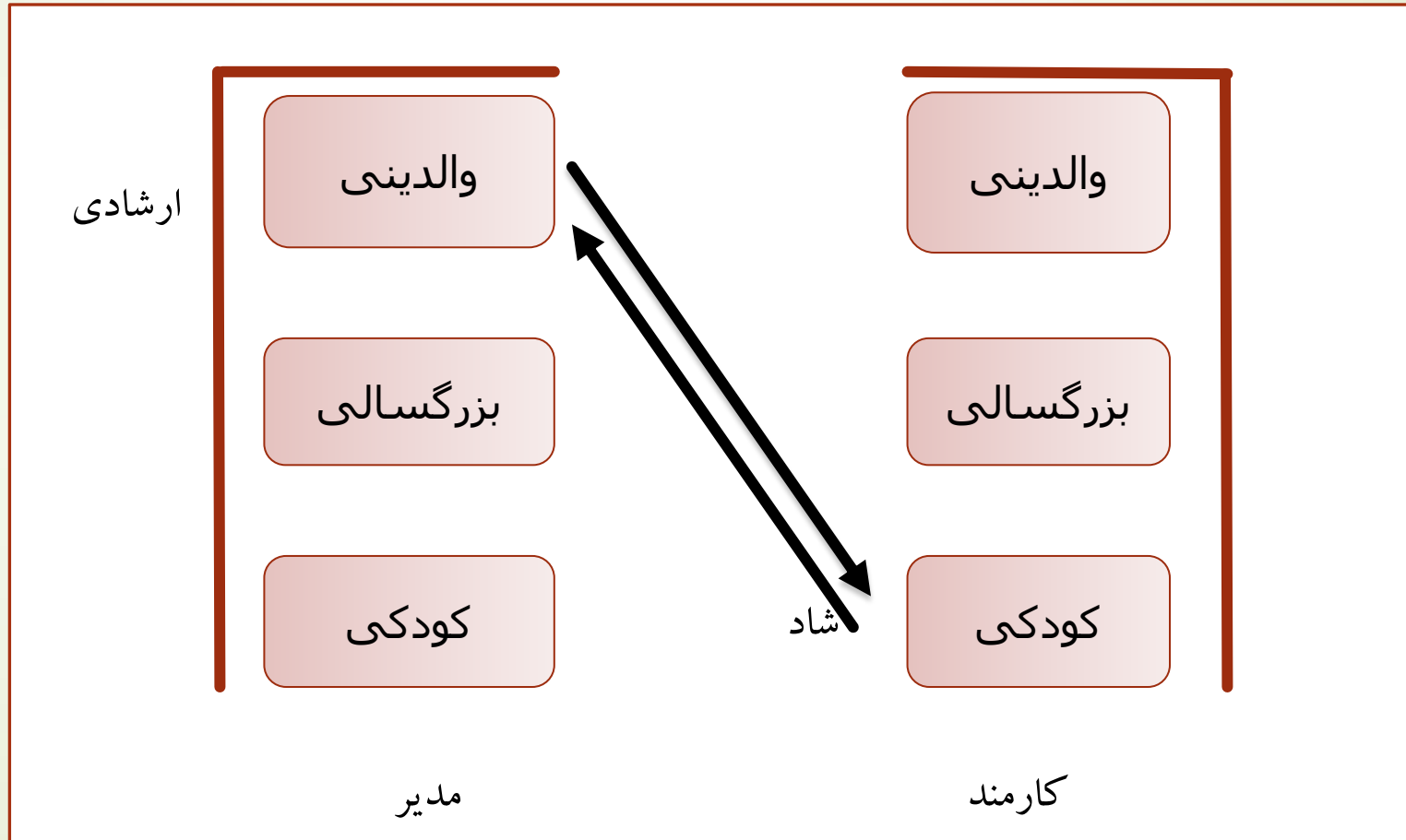
❖ **مراوده باز(مکمل):** هر مراوده ای که حالتی از من را مخاطب قرار دهد از همان حالت پاسخ

دریافت می دارد که پاسخ در این مراودات قابل پیش بینی است.

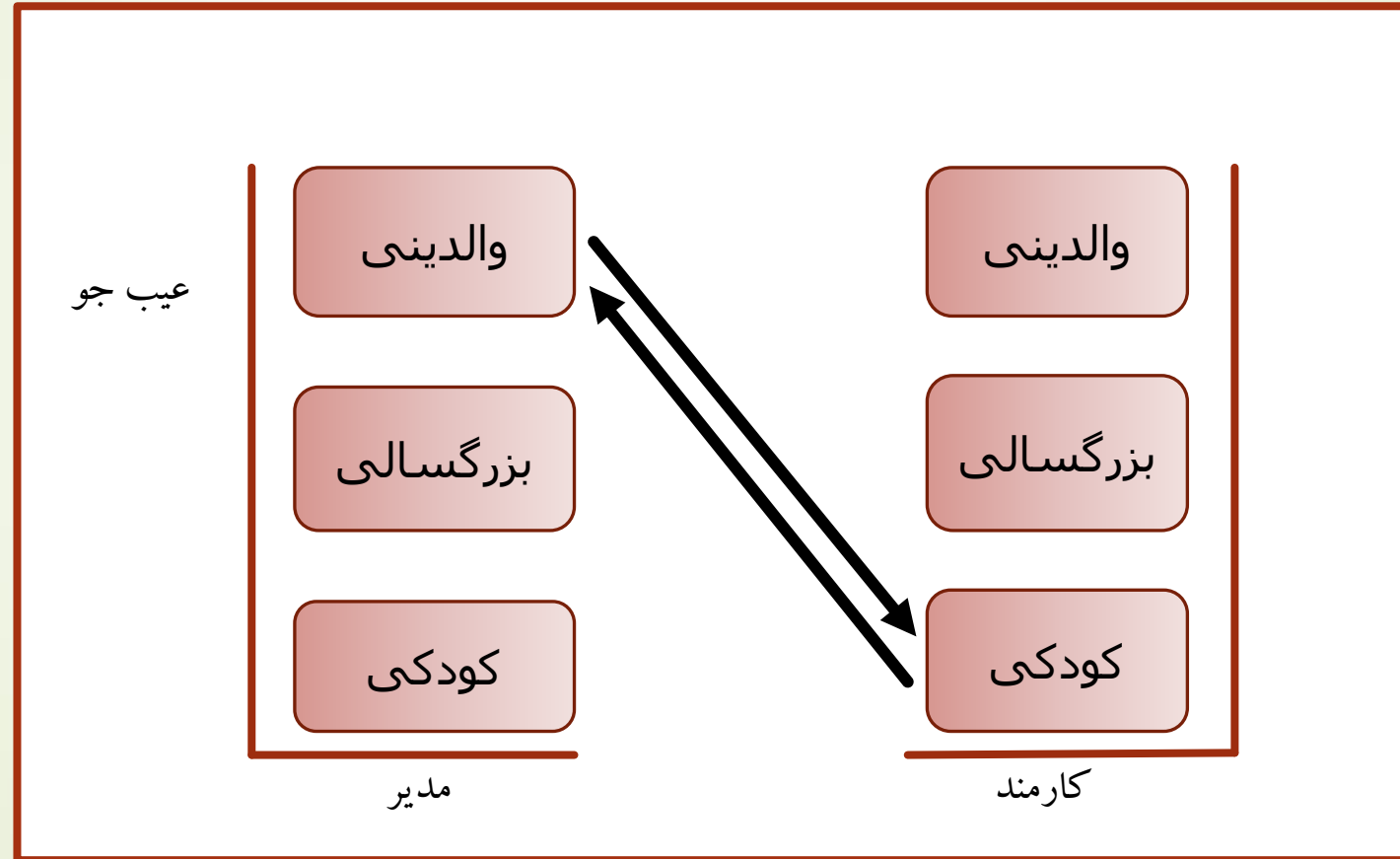
❖ **مراوده بسته (متقاطع):** مراوده ای است که به بسته شدن ارتباطات حداقل به طور موقت ختم

می شود و برخلاف مراوده باز پاسخ یا نامناسب است یا غیر قابل انتظار.

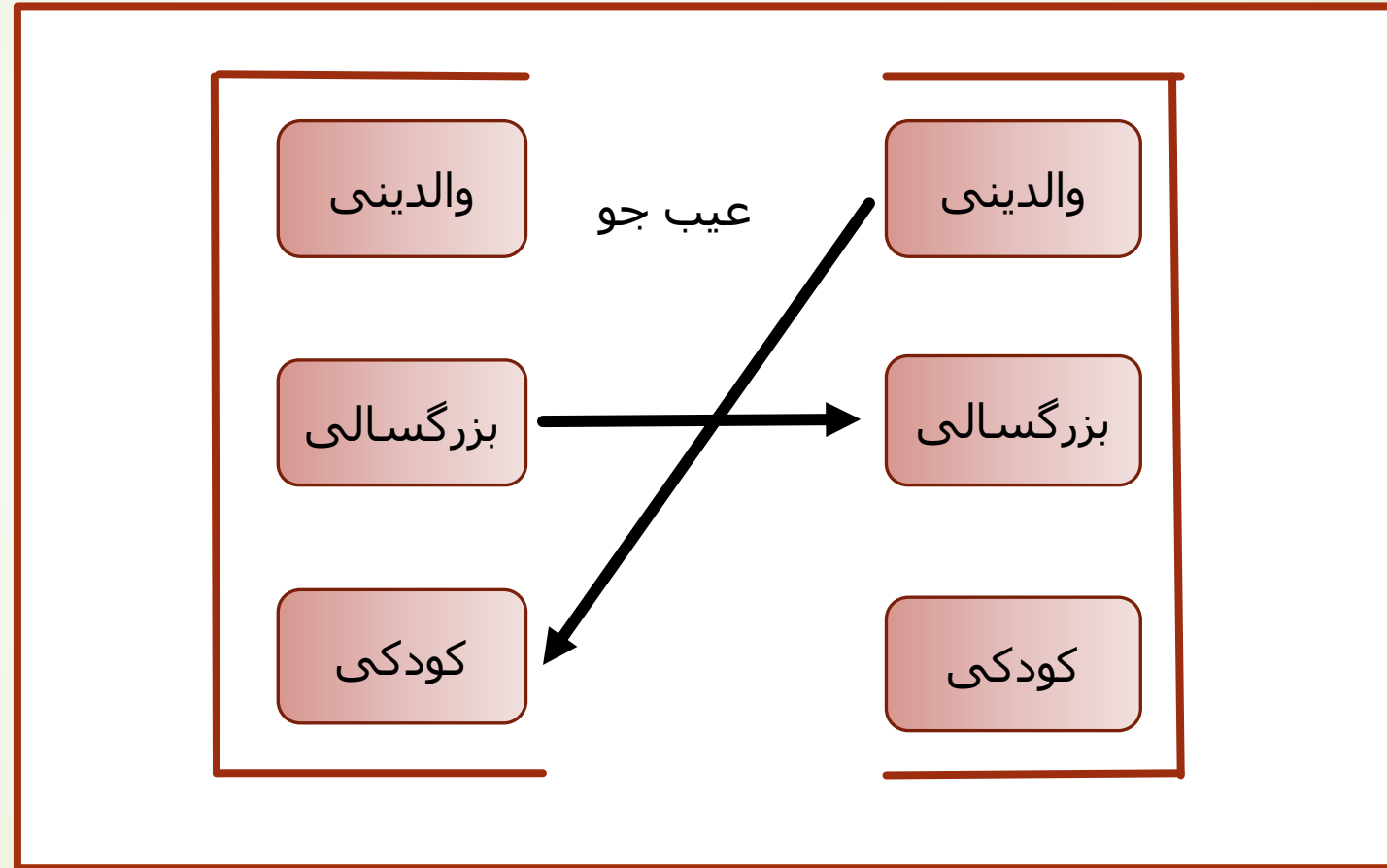
نمودار مراوده باز درست



نمودار مراوده باز نادرست



نمودار مراوده متقاطع (سدشده)



مراودات ضمنی

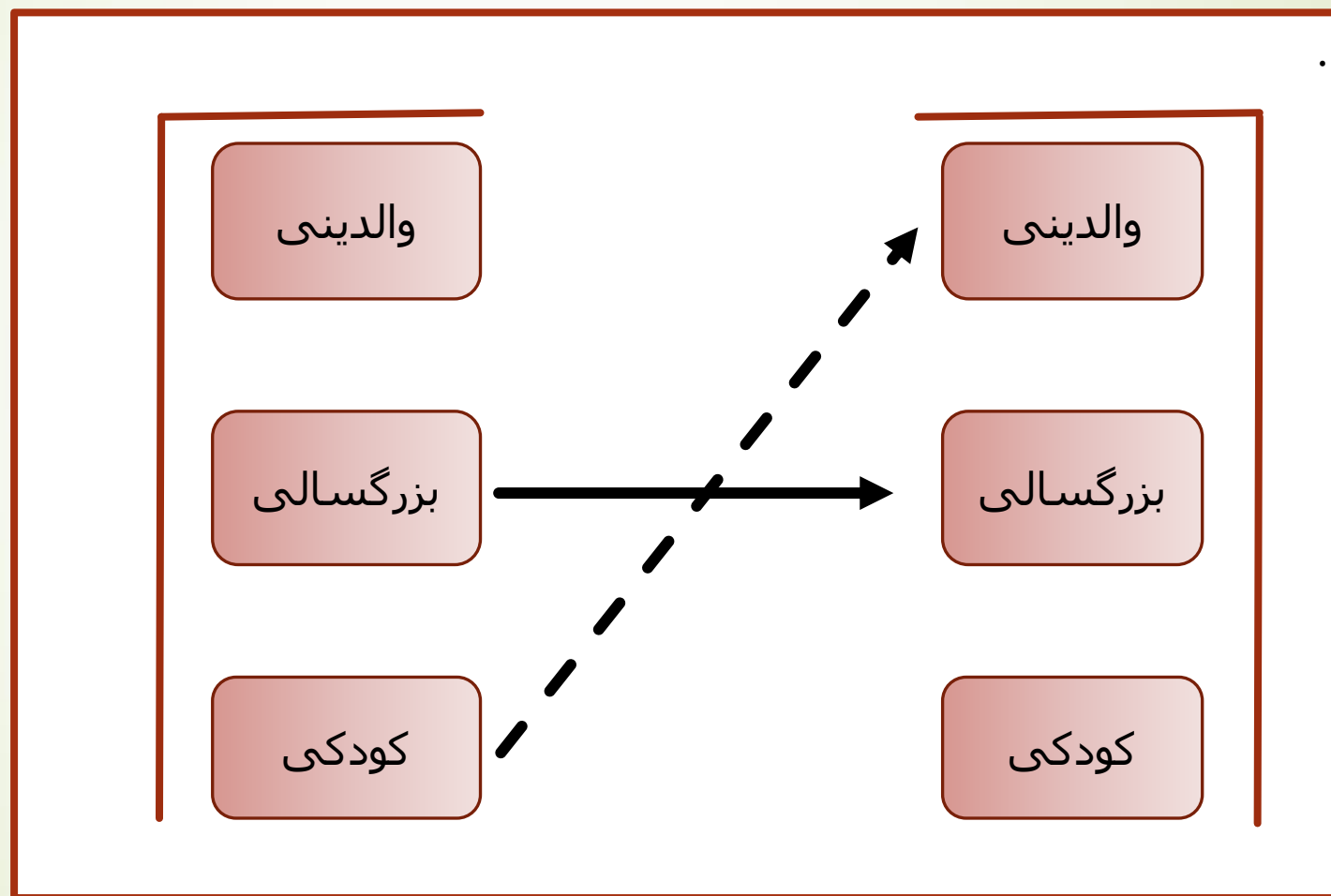
مراوده های ضمنی مانند مراوده های سد شده ، عموماً نامطلوب نیستند. یک مراوده

ضمنی هنگامی اتفاق می افتد که کسی ظاهراً یک نوع پیامی را می فرستد، ولی

ضمن آن پیام دیگری را مد نظر دارد. بعبارتی سؤال واقعی یا پیام به صورت مبدل

است.

نمودار مراوده ضمنی



نقش تحلیل مراوده ای در رهبری

مدیرانی که عمدتاً از یک حالت من با دیگران مراوده دارند، درانتخاب سبک رهبری محدودیت خواهند داشت.

من والدینی ← سبک قدرت مآب

من کودکی ← سبک خود مختاری

من بزرگسالی ← ارزشمند دانستن خود و دیگران



انتخاب بهترین سبک رهبری توسط مدیر ← جمع آوری اطلاعات ←

انتخاب سبک مناسب (با چاشنی من بزرگسالی) ← قائل شدن آزادی

برای کارکنان ← در نهایت ایجاد زمینه برای شرکت در فراگرد

تصمیم گیری.

نیاز مطرح شدن

در مراودات میان آدمیان حداقل دو تبادل صورت می پذیرد:

✓ تبادل اطلاعات

✓ شناخته شدن یا مطرح شدن

□ شناسایی حاصل از هر مراوده

۱. مثبت ← موجب احساس شادی و رضایت

۲. منفی ← موجب احساس دلسردی، ناکامی، نفرت و انزجار

۳. ترکیبی ← ترکیبی از هر دو احساس مثبت و منفی

یکی از نیازهای اساسی انسان نیاز به مطرح شدن و ابراز وجود است. افرادی که نادیده انگاشته

می شوند سعی می کنند از راههای خلاف و یا منفی ابراز وجود کنند. اگر آدمیان حق انتخاب

میان دریافت واکنش منفی یا عدم شناسایی داده شود، بیشتر آنان واکنش منفی را انتخاب می

کنند. زیرا برای اینگونه افراد هر نوع مطرح شدن، چه مثبت و چه منفی بر مطرح نبودن ترجیح

دارد. آگاهی مدیران نسبت به نیازهای گوناگون کارکنان و ارضای هرچه ممکن آن قبل از

بروز هر گونه رفتار غیر منطقی حائز اهمیت می باشد.

برنامه زندگی


➤ نظریه پردازان بر این باورند که هر فردی خودش برنامه زندگی اش را تدوین کرده و آن گاه خود را ملزم به اجرای آن می یابد. این برنامه می تواند مثبت ، منفی یا ترکیبی از این دو باشد.

➤ زندگی هر فرد ← بر اساس تجربیات دوران کودکی شکل گرفته ←


رابطه تعاملی موثرترین عامل شکل گیری برنامه زندگی ← افراد مهم زندگی مانند

پدر، مادر، برادر و خواهر، معلم، دوستان

ملامت‌های دوران کودکی ← منفی باف شدن در بزرگسالی



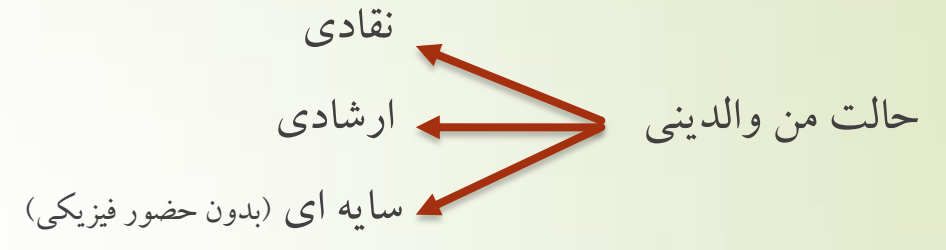
مدیران در سازمان با برنامه های زندگی گوناگونی سرو کار دارند که افراد با خود به دنیای کار می آورند.



شناخت این برنامه های زندگی برای بکارگیری بیشترین تواناییهای آنان در جهت اهداف سازمان لازم است.

نمودار ابعاد گوناگون مدیریتی در همه افراد

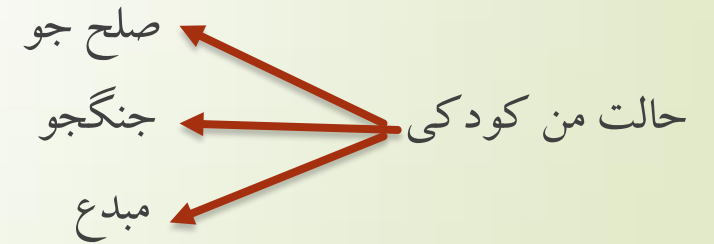
<u>منفی</u>	<u>مثبت</u>
نقاد دیکتاتور مآب	نقاد آگاه
دیکتاتور خیر خواه	حمایتگر
انزوا طلب	تفویض کننده



محاسبه گر	ارتباط برقرار کننده اجتماعی
مانند رایانه	



بیش از اندازه متواضع و مطیع	مذاکره کننده
قلدر مآب	رفیق - شریک
پریشان افکار	خلاق - نو آور



۲ سؤال منتخب از فصل هفتم

➤ ۱- مرادده ضمنی چیست؟

مرادده ضمنی مانند مرادده های سد شده عموماً نامطلوب نیستند. یک مرادده ضمنی هنگامی اتفاق می افتد که کسی ظاهراً یک نوع پیامی را می فرستد ولی ضمن آن پیام دیگری را مد نظر دارد. بدین ترتیب سؤال واقعی به صورت مبدل است. بطور مثال کارمندی که از شرایط کاری خود ناراضی است بطور مستقیم درباره نیازهایش صحبت نمی کند ولی پیامش را به طور ضمنی برای مدیرش می فرستد. مثلاً چنانچه حجم کارش زیاد باشد بطور ضمنی در صحبت‌هایش مطرح می کند که اگر یک نیروی دیگر به مجموعه اضافه شود، کیفیت و شرایط کار بهتر می شود.

۲- برنامه زندگی چگونه تدوین می شود؟

نظریه پردازان مراوده ای زندگی بر این باورند که هر فردی خودش برنامه زندگی اش را تدوین کرده و آن گاه خود را ملزم به اجرای آن می یابد. این برنامه می تواند مثبت ، منفی یا متلون باشد.

زندگی هر کس بر مبنای سناریو با برنامه ای است که بر اساس تجربیات دوران کودکی شکل گرفته است. موثرترین عامل در شکل گیری برنامه زندگی رابطه تعاملی آدمی با افراد مهم در زندگی اش است. افرادی مانند پدر، مادر، برادر و خواهر، معلم و بطور کلی هر کس که در زندگی آدمی جایگاه و نقش برجسته ای داشته است.

ملامتهایی که بر پایه مقایسه فرد با دیگران صورت می گیرد فرد را در بزرگسالی منفی باف خواهد ساخت. همه آدمیان برای زندگی خود برنامه ای دارند که اغلب از آن آگاهی ندارند.

در پاره ای اوقات مدیران در سازمان به ناچار با برنامه های زندگی گوناگونی سروکار دارند که افراد باخود به دنیای کار آورده اند. شناخت این برنامه های زندگی دیگران برای به کارگیری بیشترین تواناییهای آنان در جهت اهداف سازمان لازم است.



موفق باشید