

باجهم حرف زدن



روانشناسی ارتباطات برای کادر رهبری و مدیریت

فهرست مطالب

۷.....	مقدمه مترجم
۱۱.....	پیشگفتار
۱۵.....	بخش اول: «رهبری و مدیریت ناظر به هماهنگی حقیقت درون و برون»
۳۳.....	بخش دوم: شالوده روان‌شناسی ارتباطات برای کادر رهبری و مدیریت
۳۵.....	۲.۱ چهار وجه یک گفته یا پیغام: چهار وجه مفاهمه
۴۱.....	۲.۲ حلقه معیوب در ارتباطات متقابل بین‌انسانی
۴۵.....	۲.۳ کثرت درونی: تیم درونی
۵۱.....	۲.۴ رابطه قانون‌مند ارزش‌ها و کیفیت‌های انسانی: چهار وجه ارزش‌ها و رشد فضایل
۵۷.....	۲.۵ منطق موقعیت‌های اجتماعی – مدل یک موقعیت انضمامی
۶۱.....	بخش سوم: مهارت‌های مدیریت گفت‌و شنود
۶۲.....	۳.۱ گوش شنوا داشتن و علاقه نشان دادن
۷۴.....	۳.۲ چگونگی تعیین موضع خود و بیان روشن و مناسب آن
۹۳.....	۳.۳ هماهنگ‌سازی ساختار و هدایت مسیر گفت‌و شنود و مفاهمه
۱۰۶.....	۳.۴ تبادل نظر درباره نحوه گفت‌و شنود در تیم
۱۱۲.....	چگونه فرهنگ تبادل نظر درباره نحوه همکاری و گفت‌و شنود در محیط کار را جابیندازیم؟
۱۱۴.....	تفاوت جلسات تیمی و جلسات دو یا چندنفره
۱۱۶.....	بخش چهارم: مدیران و همکاران در صحبت با یکدیگر
۱۱۷.....	۴.۱ یک مثال نمونه: همکار «پرخرف»
۱۲۶.....	۴.۲ یک مثال نمونه: «همکار خلاق ولی شلوغ و نامرتب»
۱۳۵.....	۴.۳ یک مثال نمونه: «عدم ارتباط درست و حسابی با یکی از همکاران»
۱۴۰.....	۴.۴ یک مثال نمونه: «کُندکاری»
۱۴۹.....	۴.۵ یک مورد نمونه: «وقت‌ناشناسی»
۱۵۹.....	بخش پنجم: پرسش‌هایی از کار روزمره
۱۶۹.....	فهرست کتاب‌های منتخب
۱۷۰.....	واژه‌نامه آلمانی به فارسی
۱۷۳.....	واژه‌نامه فارسی به آلمانی
۱۷۵.....	معرفی نویسندگان

پیشگفتار

ما، مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار، توانسته‌ایم با کار حرفه‌ای چشمگیر خود را بالا بکشیم، آن وقت ناگهان با سخت‌ترین و مهم‌ترین تکلیف خود یعنی ارتباط و مفاهمه با انسان‌ها روبه‌رو می‌شویم! این برای استراتژیست‌های واقع‌بین و باتدبیر ناراحت‌کننده است و به برخی فشار زیادی می‌آورد. کسی که شخصیت باحسن‌نیت، صادق و کمک‌رسان دارد ناگهان متوجه می‌شود که این فضیلت در کار حرفه‌ای اصلاً به کار نمی‌آید. آیا واقعاً این‌طور است؟ در هر صورت، وقتی ما با انسان‌ها سروکار داریم، خیلی بیشتر از آن هم‌زمان با خودمان سروکار داریم. «با خودت و دیگران میانه خوبی داشته باش!»، این همان هدف آموزش مهارت‌های اجتماعی است که اکنون با اهمیت برابر و حتا با تقدم در کنار مهارت‌های تخصصی دیگر ارجحیت می‌یابد.

در شرایط کیفیت و قیمت یکسان یک کالا، این عامل انسانی است که توازن کفه ترازوی رقابت را تغییر می‌دهد و در اینجا است که مهارت اجتماعی در زندگی شغلی اهمیت پیدا می‌کند. کسی که در جلب مشتری تبحر بیشتری داشته باشد، کسی که موفق به هم‌افزایی در کیفیت همکاری تیمی بشود، کسی که انگیزه همکاران را بالا ببرد و بروز بیماری، بی‌میلی یا نافع‌الی را کاهش بدهد، خلاصه، کسی که قادر به برقراری ارتباط و تعامل تیمی خارق‌العاده باشد، خواهد توانست خود را در این رقابت سخت و تنگاتنگ به جلو بیندازد. این بدین معنی نیست که او می‌تواند همیشه و در همه حال هماهنگی و همکاری متناسب با شأن، مقام و نیازهای انسانی را برقرار کند و در عین حال بهره‌دهی کیفی و کمی بالاتری را به ارمغان بیاورد. یک‌چنین ادعایی را باید به زیر سؤال برد. با این حال، در دنیایی که ارزش زیستن دارد، همواره «انسان‌گرایی و بهره‌وری» یا «منش انسانی و حرفه‌ای» به یکدیگر تعلق دارند؛ و درک این حقیقت برای یک مدیر با‌درایت، حرفه‌ای، واقع‌بین و هدف‌مند^۱ امری ضروری و لازم است. او باید امر حساس برقراری و هماهنگی^۲ مناسبات انسانی را به‌مثابه بخشی از وظایف حرفه‌ای خود ببیند. به همین منظور برنامه‌های آموزش و رشد مهارت‌های اجتماعی منابع انسانی در دهه‌های اخیر بسیار اهمیت پیدا کرده‌اند.

در فرایندهایی نظیر تقسیم وظایف، برنامه‌ریزی‌های اهداف سازمان، سنجش کارایی همکاران،

1 eine zweckrational ausgerichtete Führungskraft

2 Gestaltung صورت‌بندی، سازمان‌بندی

بالا بردن انگیزه همکاری‌های مشترک و یا تغییرات سازمانی کیفیت فرهنگ گفت‌و شنود از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. حالا چه کسی تأثیرگذارترین نقش را در شکل‌گیری و تقویت این فرهنگ تبادل نظر و گفت‌و شنود ایفا می‌کند؟ به طور حتم مدیر تیم یا مدیر یک بخش از بنگاه کسب‌وکار!

البته، جلسات صحبت و تبادل نظر با همکاران می‌تواند مخاطره‌آمیز نیز باشند. بدتر از همه وقتی است که ما درباره همین جلسات با هم حرف می‌زنیم. برخی مشکلات در ارتباطات بین‌انسانی وقتی بوجود می‌آیند که ما درباره یک موضوع با همدیگر حرف می‌زنیم. شاید ما، پیش از صحبت، فقط با هم اختلاف نظر داشته باشیم، ولی، پس از صحبت با هم، ناراحت، رنجیده، عصبانی یا مأیوس از نحوه برخورد دیگری می‌شویم. در اینجا است که گودال‌های عمیق باز می‌شوند! «آیا بهتر نبود که اصلاً درباره آن موضوع حرف نمی‌زدیم؟» ولی آیا چاره کار این است؟! اگر ما به موقع درباره موضوعی مسئله‌ساز حرف نزنیم، آن وقت آن مشکل در هیبت یک چماق از درب پشتی وارد می‌شود. عدم گفت‌و شنود و مفاهمه موجب سردرگمی، پریشانی و بی‌اعتمادی می‌شود و این بی‌اعتمادی می‌تواند منجر به بدبینی، خصومت یا کینه‌توزی بشود. پس، موفقیت حرفه‌ای و انسانی یک مدیر به این بستگی دارد که او با همکاران خود حرف بزند.

اما، آیا می‌توان این مهارت را یادگرفت؟ آیا ارتباط خوب موجب تثبیت و تحکیم فرهنگ گفت‌و شنود و مفاهمه ثمربخش می‌شود؟ آیا توانایی برقراری ارتباط یک استعداد ذاتی و مادرزادی است که بعضی‌ها از آن برخوردارند و بعضی نیستند؟ آیا اصلاً دوره‌های آموزشی در این حیطه می‌توانند مفید باشند؟

پاسخ بله و خیر است. هر کس تا حد زیادی نه براساس رهنمودهای روان‌شناسی یا آموزش رفتارهای اجتماعی، بلکه همان‌طور که هست مدیریت می‌کند. البته، امید است که چنین باشد، چون در ارتباطات بین‌انسانی آن چیزی به حساب می‌آید که خود حقیقی او است. همه رفتارهای تعلیم‌دیده و ساختگی برای برقراری و تحکیم ارتباطات صحیح و سالم یک خطر محسوب می‌شوند. دوره‌های آموزش ارتباطات مانند دوره‌های آموزش کامپیوتر نیستند که برای گذراندن آن‌ها گواهی پایان دوره داده شود. ما در کسب مهارت‌های ارتباطات در خط‌مرز بین منش انسانی و حرفه‌ای قرار می‌گیریم. فوت و فن حرف‌زدن و نیز رشد شخصیت باید باهم پخته شوند تا از آن میان نتایج مطلوبی حاصل شود. با وجود این، خوب است بدانیم که رهنمودهای برانگیزنده و یاری‌دهنده‌ای نیز برای فرایند رشد منش انسانی و حرفه‌ای وجود دارند. از همین رو، ارزش آن‌را دارد که در اینجا به روان‌شناسی ارتباطات بین‌انسانی بیشتر بپردازیم، به شرط اینکه این مدل‌ها یا الگوهای فکری را نه فقط با قوه فهم و ادراک دریابیم و بخواهیم فوراً آن‌ها را در عمل پیاده کنیم، بلکه باید در آن‌ها تعمق و تأمل و تمرین کنیم تا واقعاً «به جان دانسته شوند». آن وقت (و فقط آن وقت) است که پیشرفت‌های قابل توجه روی می‌دهند

و منش انسانی و حرفه‌ای هر دو به یک اندازه بهره می‌برند و می‌توانند یک هماهنگی دوتایی^۱ را برقرارکنند. دربارهٔ این هم‌افزایی دوطرفه گزارشات نویدبخشی وجود دارند (Schulz von Thun, 1996; Boecker 2000).

اثر سه‌جلدی فریدمن شولتس فن تون «با هم حرف‌زدن» (۱۹۸۱، ۱۹۸۹، ۱۹۹۸) پایه و اساس سمینارها و کارگاه‌های آموزشی ما هستند^۲. ما در این کتاب مباحثی را از اثر سه‌جلدی «با هم حرف‌زدن» برگزیده‌ایم که برای کادر رهبری و مدیریت بنگاه‌های کسب‌وکار به‌مثابه یک راهنمای عملی قابل اهمیت می‌باشند. نخستین ویژگی کتاب حاضر، متمایز از اثر سه‌جلدی «با هم حرف‌زدن»، این است که مخاطب خاص آن کادر رهبری و مدیریت است. ویژگی دوم این کتاب این است که ما می‌خواهیم تأکید بیشتری روی روش‌های گفت‌و شنود و مفاهیم داشته باشیم (چطور یک جلسهٔ گفت‌و شنود را اداره و هدایت کنیم؟). البته این سنگ‌بنا در دوره‌های آموزش ارتباطات و رشد منابع انسانی در ارجحیت دوم است. ارجحیت اول شناخت پویای (دینامیسم) درون‌انسانی و بین‌انسانی است که در اثر سه‌جلدی «با هم حرف‌زدن» به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. اکنون ما آن‌ها را در موقعیت‌های عینی، مشخص و واقعی محیط کار محک می‌زنیم. ویژگی سوم این کتاب در این است که این مدل‌ها یا الگوهای فکری، که به‌مرور در طی سال‌ها در هر یک از سه جلد «با هم حرف‌زدن» طرح شده‌اند، به صورت یکپارچه^۳ و در رابطهٔ تنگاتنگ با هم به‌کار گرفته شده‌اند.

یکبار دیگر ایده‌های اصلی نوشتن این کتاب را خلاصه می‌کنیم:

- تمرکز بر کادر رهبری و مدیریت
- تأکید بر هدایت و ادارهٔ جلسات مشخص، عینی و واقعی گفت‌و شنود و مفاهیم
- به‌کارگیری رابطهٔ تنگاتنگ و یکپارچهٔ مدل‌های روان‌شناسی ارتباطات

از آنجایی که ما نمی‌توانیم مطمئن باشیم که همهٔ خوانندگان علاقه‌مند به رهنمودهای عملی در کار مدیریت هر سه جلد کتاب «با هم حرف‌زدن» را خوانده باشند، این مدل‌ها را در بخش دوم این کتاب به‌صورت خلاصه و در رابطهٔ مستقیم با «رهبری و مدیریت» تشریح کرده‌ایم. ما، یعنی سه نویسندهٔ این کتاب، بخشی از اعضای کارگروه «گفت‌و شنود و مفاهیم و رهنمودهای روشن‌کننده» هستیم. رزویتا شترامتن Roswitha Stratmann و یوهانس روپل Johannes Ruppel در سال‌های اخیر سمینارهای بسیاری برای مدیران در حوزه‌های شغلی مختلف برگزار کرده‌اند. آن‌ها به

1 Harmonisches Duo همگرایی دوطرفه

۲ بنگرید به کتاب «تیم درونی» جلد سوم اثر «با هم حرف‌زدن»، انتشارات ارجمند ۱۴۰۱

3 integrativ

تجربه دریافته‌اند که مشکلات «دردساز» کجا هستند.

البته، نوشتن این کتاب بدون تبادل نظر مداوم با همکاران کارگروه امکان‌پذیر نبوده است، از جمله: رگینا هایلند Regina Heiland، گابی ماینک Gabi Manneck، روت م. مأل Ruth m. Maul، کارل بنین Karl Benien، شتفان بوسکامپ Stefan Bußkamp، ابرهارد شتال Eberhard Stahl، کریستف تومن Christoph Thomann. از همگی آنان عمیقاً سپاسگزاریم.

در ابتدای کار، ما مطمئن نبودیم که یک «کتاب» برای آنچه در اینجا مطرح خواهد شد رسانه مناسبی باشد. اما بعداً، با امید به اینکه کتاب‌ها می‌توانند افق آگاهی و شناخت را باز کنند و برای ردیابی و بازنگری آنچه تجربه شده است ضروری و اجتناب‌ناپذیر هستند، تصمیم به نوشتن این کتاب گرفتیم. باشد که مطالعه آن در دل شما سائقه‌ای بیفکند تا آن‌را برای رشد مهارت‌های خود به کارگیرید – هنوز هم باید انسان‌هایی وجود داشته باشند که از مطالعه کتاب‌ها می‌آموزند و شاید شما یکی از آن‌ها باشید!؟

بخش اول

«رهبری و مدیریت ناظر به هماهنگی حقیقت درون و برون» از نگاه روان‌شناسی ارتباطات

مدیریت درست یعنی چه؟

مدیر ایدئال

«در شخصیت یک مدیر ایدئال باید حرمت و عزت یک روحانی، قدرت کلام یک مبلغ دینی، پیگیری و سرسختی یک کارمند اداره مالیات، تیزبینی یک ناظر اقتصادی، نیروی کار و دوام یک قلم خودکار، زیرکی و دانایی یک سفیر، نبوغ کاندیدای جایزه نوبل، مثبت‌اندیشی یک کشتی‌شکسته، ریزبینی کاوشگرانه یک وکیل، سلامتی ورزشکار المپیک، صبر و بردباری و مدارای پرستار بچه، لبخند ستاره سینما و پوست‌کلفتی یک اسب آبی همگی با هم جمع باشند.»

این نقل‌قولی از یک سیاستمدار هامبورگی است که با ژرف‌بینی به تأمل در مدیریت ایدئال پرداخته است.

در این عبارات نغز و حکیمانه (در این طنز حکیمانه) حقیقتی نهفته است: امروزه آنچه از مدیران مدرن مطالبه می‌شود بسیار متنوع و متضاد است. مدیر امروزی باید گستره‌ای از نقش‌ها و امکانات درونی‌ای که تا حدودی مافوق انسانی به نظر می‌رسند را در موقعیت‌های دائماً متغیر در اختیار داشته باشد. چنین توانایی‌های خارق‌العاده‌ای نمی‌توانند ایدئالی واقع‌بینانه برای انسان باشند. از همین رو، ما ایدئال دیگری را برای کادر مدیریت طرح می‌کنیم و آن تسلط مقتدرانه در مرتبه ثانوی^۱ است. منظور از تسلط مقتدرانه در مرتبه ثانوی چیست؟

1 „Stimmige Führung“

بنگرید به توضیحات دقیق‌تر در صفحات بعد همین بخش، همین‌طور به شرح چند اصطلاح کلیدی در آثار شولتس فن تون در پایان کتاب: «مفاهمه؛ هنر زندگی»، انتشارات لوح فکر ۱۳۹۹.

2 Souveränität 2. Ordnung

تسلط مقتدرانه در مرتبه اولیه و در مرتبه ثانویه

تلفیق «منش حرفه‌ای» و «منش انسان‌دوستانه»

کسی که به دنبال تسلط مقتدرانه در مرتبه اولیه باشد، می‌خواهد اقتدار کامل و بی‌استثنا در اوضاع و امور، چیرگی چشمگیر در میدان بیان و سخنوری، حضور کاملاً قیام و فعال و به تمام‌معنا حرفه‌ای در همه شرایط زندگی را داشته باشد و از برملا کردن نقطه ضعف‌ها اجتناب ورزد. از این چشم‌انداز، هرگونه ضعف و کاستی به مثابه امکان بالقوه آسیب‌پذیری و شکست ارزیابی می‌شود. در اینجا همه وجود انسان به یک مبتکر زبده و یک نخبه‌الذات تبدیل می‌شود.

در مقابل، درک ما از تسلط حرفه‌ای سیمای انسانی تری دارد. ضعف‌ها را جایز و حساسیت‌های انسانی را بدیهی می‌شمارد. فهم ما از تسلط حرفه‌ای شاید در کابین خلبان به کار نیاید، زیرا در آنجا هر خطای کوچک ممکن است جان انسان‌های بیشمار را به خطر بیندازد؛ ولی آن تسلط حرفه‌ای که ما در اینجا از آن صحبت می‌کنیم، برای ارتباط انسان‌ها با یکدیگر است و به کار مدیریت می‌آید.

رهبری و مدیریت درست چگونه است؟

تسلط مقتدرانه در مرتبه ثانویه، به عبارت دیگر، تلفیق «منش حرفه‌ای» و «منش انسان‌دوستانه» در موقعیت‌های شغلی به چه معنی است؟ به‌طورمثال، یک مدیر باید در مقابل همکار جدید خود در تیم چه عکس‌العملی نشان بدهد، وقتی او از رفتار همکاران چنین گلایه می‌کند: «من نمی‌دانم چرا همه از من فاصله می‌گیرند و وقتی من به جمع آن‌ها ملحق می‌شوم، صحبت‌های خود را قطع می‌کنند...». آیا مدیر مافوق باید در این مسئله با احساس مسئولیت مداخله مستقیم کند و برای پذیرش همکار جدید در تیم تمهیداتی بیندیشد؟ یا بهتر است به او توصیه کند که این‌گونه مشکلات را به ابتکار خود حل و فصل کند و به او فقط در موارد ضروری مشاوره بدهد؟ یا شاید درست‌تر این باشد که در جلسه جمعی این مسئله را در دستور روز قرار دهد و مشکل را در تیم به بحث بگذارد؟ این کار ممکن است اتفاقاً اشتباه باشد، چون مشکلی در دستور روز قرار می‌گیرد که هنوز برای همه روشن نیست و به همه هم مربوط نمی‌شود. ما معتقدیم رفتار درست و خوب یک مدیر متأثر از ویژگی‌های خاص هر موقعیت و ویژگی‌های ارتباط بین‌انسانی در آن موقعیت است و از همین‌رو فقط خود شخص مدیر می‌تواند پاسخ (راه‌حل) مناسب برای آن موقعیت را پیدا و طرح کند. رفتار درست را برای هیچ‌کس نمی‌توان تجویز کرد. هر مدیری خود لایق‌ترین کارشناس برای موقعیت مدیریتی خویش است.

البته لایق‌ترین کارشناسان نیز به مشاوره نیاز دارند. از این رو، ما می‌خواهیم در این کتاب شما را همراهی کنیم تا بتوانید رفتار مدیریتی‌ای که در موقعیت‌های متفاوت کار روزمره برای شما درست

است را بیابید. این مستلزم آن است که اولاً، درک روشنی از موقعیتی که در آن واقع شده‌ایم و از سیستمی که در آن عمل می‌کنیم داشته باشیم. ثانیاً، شناخت درستی از خود و نقش خود در آن موقعیت به‌دست آوریم و سعی کنیم این آگاهی دوسویه، ناظر به درون و برون، را فراهم کنیم در اینجا ما نخست با موقعیتی شروع می‌کنیم که ویژگی اصلی آن تضاد درخواست‌هایی است که از یک مدیر مطالبه می‌شوند.

کادر رهبری و مدیریت در کشاکش بین منش انسانی^۱ و منش بهره‌وری^۲

کادر مدیریت باید مطالبات بسیار متفاوت و بعضاً متضاد را در کار روزمره برآورده کند. یک نمونه از مطالبات کاملاً متضاد این است: مدیر ردهٔ میانی باید از یک طرف تمهیداتی به‌کار برد تا اهداف تحقق یابند، تکالیف انجام بشوند، قول و قرارها تأمین و نتایج حاصل بشوند و بدین طریق ارزش سهام سهام‌داران «shareholdervalue» افزایش حداکثری پیدا کند. از طرف دیگر او باید به این نکته نیز توجه داشته باشد که «همکاران مهم‌ترین سرمایهٔ شرکت هستند» و فقط همکاران راضی و خوشنود خوب کار می‌کنند و فضای کار تیمی باید هماهنگ و مطلوب باشد. آنچه در نگاه اول کاملاً متضاد به‌نظر می‌رسد، غالباً دو روی یک سکه‌اند، دو هم‌تراز^۳ مثبت‌اند که هریک از آنها به‌تنهایی و بدون توازن و تناسب با دیگری در معرض خطر لغزش در غایت سمت‌گیری منفی است. اگر آنها در یک تاب‌وتنش مثبت باشند، می‌توانند مکمل یکدیگر بشوند و اگر در هر یک از آنها به‌تنهایی زیاده‌روی بشود به ضد ارزش خود بدل می‌شوند (تصویر ۱؛ در بخش ۲.۴ این کتاب به این مدل بیشتر خواهیم پرداخت).^۴

بنابراین باید دو ارزش مثبت - انسان‌دوستی و بهره‌وری - طوری در توازن با یکدیگر قرارگیرند که ما هیچ‌وقت نه به این یا به آن قطب افراط (زیاده‌روی) بلغزیم. البته در اینجا منظور نه تعادل ثابت و ایستا، بلکه پویایی (دینامیک) بین این دو قطب است که در تاب‌وتنش بین خود حرکت و تحولی پدید می‌آورند که خود کیفیتی از هم‌گرایی و توازن است. این امر در موقعیت‌هایی به‌وضوح آشکار می‌شود که تصمیم‌گیری ما به زیاده‌روی در یکی از این دو ارزش مثبت گرایش می‌یابد. به‌طور مثال، وقتی قرار باشد که یک همکار باکفایت و توانا از سمت خود برکنار شود.

ما غالباً به تضاد درخواست‌های مختلف در کار روزمره زمانی پی می‌بریم که آنها از طرف افراد متفاوت با نقش‌های شغلی متفاوت مطالبه می‌شوند که در اصطلاح به آن تعارضات بین‌نقش‌ها^۵ می‌گویند.

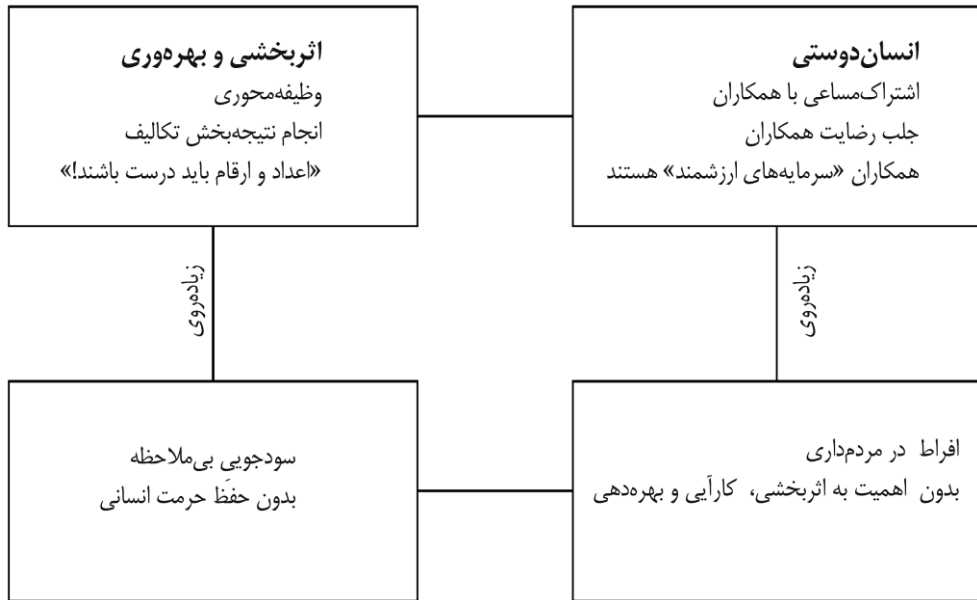
1 Humanität انسان‌دوستی، انسانیت، نوع‌دوستی

2 Effektivität اثربخشی، کارآیی، نتیجه‌بخشی

3 Zwei positive Ausrichtungen

۴ بنگرید به مدل چهار وجه ارزش‌ها و رشد فضایل در کتاب «مفاهمه؛ هنر زندگی»، بخش اول، فصل ششم، نشر لوح‌فکر، ۱۳۹۹

5 Intra-Rollenkonflikt



تصویر ۱.

«وضعیت ساندویچی» مدیر رده میانی:

مدیر رده میانی «سوسیسی لای ساندویچ»؟

از آنجایی که برای یک مدیر درخواست‌ها معمولاً از بالا و پایین مطالبه می‌شوند، تعارض میان نقش‌ها را وضعیت ساندویچی نیز می‌نامند. اگر ما تعدد و تنوع نقش‌های شغلی همکارانی که از مدیر رده میانی درخواست‌های متفاوتی دارند را مجسم کنیم (مثل: مدیران هم‌رده، کارکنان زیردست، رؤسای بخش‌های مختلف، بخش کارگزینی، کارکنان بخش رشد منابع انسانی، مشتری‌ها و ...)، آن وقت به نظر می‌رسد که مدیر رده میانی در نقش خود تحت فشار همه آن‌ها مثل «سوسیسی لای ساندویچ» تحت فشار و مستأصل باشد. (تصویر ۲؛ هم‌چنین بنگرید به کتاب «با هم حرف زدن» جلد سوم، تیم درونی، ص. ۱۷۸، انتشارات ارجمند ۱۴۰۱).