

## چگونه مدیر می‌تواند شنوندهٔ فعالی باشد؟

نویسنده: جی.تی. نیپین

تاد.بی. گرین

ترجمه: دکتر سید مهدی الوانی



آیا شما به عنوان یک مدیر شنوندهٔ خوبی هستید؟ اگر پاسخ منفی است این مقاله به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توان شنونده‌ای فعال و مؤثر بود. چگونه می‌توان به احساسات طرف مقابل پاسخ داد، رمزهای غیرکلامی وی را تشخیص داد و بطور مؤثری اظهارات او را بازگو و خلاصه نمود.

زمانی که فردی با شما سخن می‌گوید، شما چه می‌کنید؟ اگر مانند اغلب افراد به این فکر مشغولید که چه پاسخی به او بدهید و دائماً منتظرید تا او سخنانش را قطع کند و شما پاسخ او را بدهید و اگر گوینده همچنان به صحبت‌هایش ادامه داد و مکثی نکرد، شما زیر لب مطالبی را که برای پاسخ به او آماده کرده‌اید، مرور می‌کنید، مسلماً ارتباط مؤثری با او برقرار نخواهید کرد. آیا می‌توانید آنچه او برایتان گفته تکرار کنید، یا آنکه فقط شما پاسخ خودتان را بیاد آورید. تصدیق کنید که این وضعیتی نابسامان در ارتباطات است.

تکنیکی وجود دارد که آنرا «گوش کردن فعال» (active listening) نام نهاده‌اند. این تکنیک به شما کمک می‌کند تا بر این عارضه غلبه کنید. «گوش کردن فعال» زمانی تحقق می‌یابد که شنونده با استفاده از چهار فن زیر نقش فعالی را در فرایند ارتباطات ایفا کند:

۱ باز گفتن: مطالب طرف مقابل را برایش بازگو کنید.

۲ تلخیص: نکات مهم و کلیدی سخنان طرف مقابل را بیان کنید.

۳ پاسخ دادن به رمزهای غیرکلامی: نشانه‌های پیامهای غیرکلامی را از فرستندهٔ پیام دریافت کرده و به آنها پاسخ دهید.

۴ احساس کردن: احساسات طرف مقابل را درک کرده و آنها را به کلام بیان کنید.

«باز گفتن» بطور ساده تکرار و برداشت شما از پیامی است که به وسیلهٔ فردی به شما مخابره شده است. جملهٔ زیر نمونه‌ای از «باز گفتن» است.

«آنطور که از صحبت‌های شما متوجه شدم، شما تصدیق می‌کنید که بخش تولید را به بخش فروش ترجیح می‌دهید.» مزیت «باز گفتن» واضح است، زیرا بوسیلهٔ آن فرستندهٔ پیام امکان می‌یابد تا از سخنان گیرندهٔ



پیام دریابد که پیام او چگونه دریافت و استنباط شده است. «خلاصه کردن» شامل تلخیص نکته یا نکات اصلی پیامی است که پیام دهنده ارسال داشته است. مثلاً «اگر درست فهمیده باشم، شما احساس می کنید که ما باید نسبت به استخدام چهار نفر جدید برای نوبت کاری دوم، از اول ماه اقدام کنیم، به آنان آموزشهای تجهیزات سنگین را بدهیم، و آنان را در نوبتهای عادی تولید در هفتههای بعدی بکار گیریم.» این پیام خلاصه شده، به فرستنده می گوید که دقیقاً گیرنده پیام چه نکات مهمی را از سخنان او دریافت کرده است. اگر تلخیص خطا باشد، فرستنده امکان می یابد تا پیام خود و منظور خود را تصحیح و روشن سازد.

«پاسخ دادن به رمزهای غیر کلامی» عبارت است از دریافت و به صورت کلام درآوردن آثار پیامهای غیرکلامی که فرستنده پیام ابراز داشته است. در بسیاری از موارد رمزهای غیر کلامی متفاوت با کلام می باشد. به عنوان مثال کارمندی که به صحبتهای مدیر در مورد لزوم ثبت اطلاعات جدیدی گوش فرا داده است ممکن است در پاسخ با بی میلی و مین کنان بگوید «آها، فکر می کنم جمع آوری اطلاعات در مورد مشتریان کارساز می باشد. تلاش می کنم این کار را در مصاحبههای بعدی انجام دهم.» مدیر در پاسخ به این نشانههای غیر کلامی در چهره و طرز صحبت کارمند ممکن است بگوید: «شما می گوید که ثبت اطلاعات جدید کارساز است، اما طوری با اکراه صحبت می کنید که چهره شما به من می گوید نظرتان در این مورد منفی است.»

پاسخ به احساسات طرف مقابل نیز دریافت و بصورت کلام درآوردن احساساتی است که بوسیله فرستنده پیام ابراز شده است. همانند رمزهای غیر کلامی، این پاسخ به گیرنده پیام امکان می دهد تا آنچه را که فرستنده صراحتاً بیان نکرده است استنباط کرده و همینطور به فرستنده هم فرصت دهد تا از درک گیرنده نسبت به پیام خود، آگاه شود. مدیری که به کارمند خود می گوید «بارهاست می بینم که در موقعیتی شبیه وضعیت حاضر شما سریعاً عصبانی شده و از کوره در می روید.» در واقع دریافت خود را از احساسات کارمند بیان می نماید.

مدیران باید شنوندگان فعالی باشند تا بتوانند اثربخشی ارتباطات را از طریق درک صحیح، روشن ساختن پیامها و ترغیب طرف مقابل به ارسال پیامهای مؤثر افزایش دهند. «گوش دادن فعال» همچنین به پیام دهنده نشان می دهد که پیام او مهم بوده و مدیر نیز نسبت به آن حساس و آگاه است.

«گوش دادن فعال»، زمانی بکار می رود که پیامها بحد کافی روشن و واضح می باشند. در صورتیکه پیامها مبهم و نامشخص باشند، باید از مهارت روشن ساختن ارتباطات بهره گیریم. همچنین «گوش دادن فعال» هنگامی مفید است که اطلاعات بیشتری مورد نیاز است و احساسات در ارتباطات وارد شده است. پیامهای کلامی و غیر کلامی یکسان نیستند، و بالاخره زمانی که نتیجه گیری و به پایان رسانیدن بحث ضروری است. «گوش دادن فعال» فرایندی ساده است و پس از اندکی تمرین بکارگیری آن برای مدیران عادی و طبیعی خواهد شد.

قدم اول تعیین زمانی است که باید روش «گوش دادن فعال» را بکار برد. در اینجا برای جلوگیری از ایجاد سوء تفاهم باید تأکید شود که بی توجهی و تساهل در فرایند ارتباطات به هیچ رو پسندیده نیست. برخی از افراد گرایش به «بگذارد بگذرد» دارند و اگر هم موضوعی مبهم باقی ماند از کنار آن می گذرند. اما شما به عنوان یک مدیر مؤثر هرگاه ملاحظه کردید مسئله ای در ارتباطات مبهم و نامشخص است. تأمل و تردید نکنید و شیوه «گوش دادن فعال» یا هر تکنیک دیگری را که به روشن شدن فرایند ارتباطی کمک می کند بکار گیرید.



قدم بعدی بکارگیری تکنیک صحیح «گوش دادن فعال» است. تمام موقعیتهای ارتباطی، بازگفتن، تلخیص، پاسخ دادن به احساسات و بیان رمزهای غیرکلامی را ایجاد نمی‌کنند. بازگفتن نشانگر درک شنونده از پیام بوده و در صورتیکه توضیحی در مورد پیام لازم باشد، آنرا تسهیل می‌کند. تلخیص در مباحثات طولانی که پیامهای متعددی مبادله می‌شوند، کمک می‌کند تا نتیجه‌گیری و به پایان بردن بحث عملی گردد. همچنین تلخیص نشان دهنده درک شنونده از مطالب ارتباطی می‌باشد. پاسخ دادن به پیامهای غیرکلامی و احساسات نیز آشکار کننده معنی و مفهوم ارتباطات بوده و می‌بایست به فرستنده پیام منتقل گردد تا او موضوع را روشن ساخته و رفع ابهام نماید.

واضح است که گام بعدی بکارگیری تکنیک «گوش کردن فعال» می‌باشد. انتخاب و بکارگیری تکنیک، بخشی از فرایند ارتباطی است که در تمامی ارتباطات تداوم دارد. در هر مکالمه‌ای، شنونده می‌بایست به میزان لازم از تمامی تکنیکهای «گوش کردن فعال» بهره‌گیرد.

این مرحله از کار به مرحله بعدی که ارزیابی پاسخهای فرستنده پیام است، مرتبط می‌باشد. ارزیابی نشانه‌هایی را در اختیار ما می‌گذارد که متوجه می‌شویم آیا هنوز باید از تکنیک «گوش کردن فعال» استفاده کنیم یا آنکه پیام، درست و روشن دریافت گردیده و نیازی به استفاده از تکنیک نیست.

و سرانجام آخرین گام، اقدام مناسب با توجه به پاسخهای دریافتی است. اگر پیام نیاز به توضیح بیشتری دارد یا اگر تفاهم ارتباطی ضروری بنظر می‌رسد «گوش کردن فعال» ابزار و اطلاعات لازم را در اختیار مدیر قرار می‌دهد.

### چکیده

برای آنکه شنونده فعالی باشید لازم است پنج گام زیر را بردارید:

۱- مشخص کنید چه زمانی باید از «گوش کردن فعال» استفاده کنید.

۲- تکنیک مناسب «گوش کردن فعال» را انتخاب نمایید.

۳- تکنیک انتخابی را بکار گیرید.

۴- پاسخهای فرستنده پیام را ارزیابی کنید.

۵- و اقدام مناسب را انجام دهید.

منبع

Public Personnel Management Vol.23 NO.2(Summer 1994)