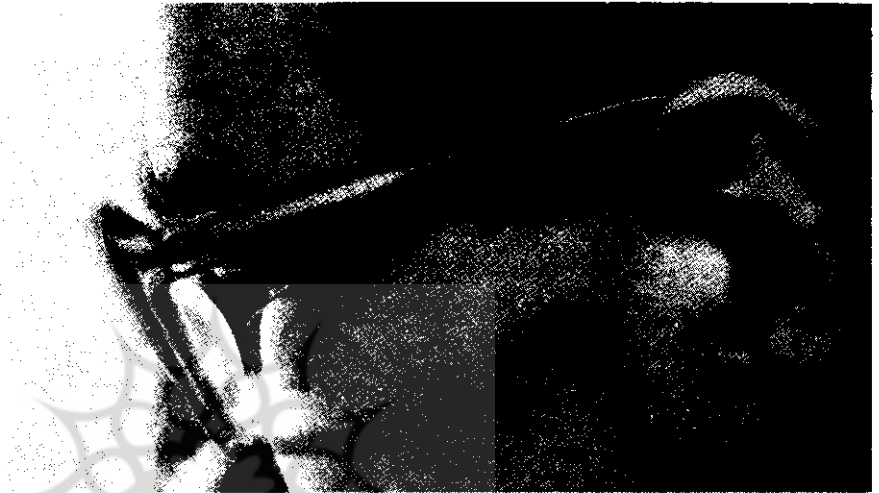


نویسنده: ادگار بی. وایکف
ترجمه: فروغ عباسزاده

زبان

گوش

کردن



بخش درخور توجهی از دشواریهای کار حسابرسان، از نارساییهای «ارتباط» آنان با همکاران «صاحبکار» سرچشمه می‌گیرد. به‌رغم این که آموزش مهارت برقراری ارتباط مؤثر امروزه در بیشتر کشورها در شمار مقولات درسی حسابداران قرار گرفته است، در ایران هنوز بجز حسابرسان چیره‌دستی که آزمونهای بسیاری را پشت‌سر گذاشته‌اند، دیگران توجه چندانی به این امر مهم در کار حرفه‌ای خود نمی‌کنند. گزینش این مقاله برای ترجمه و چاپ از همین ضرورت سرچشمه گرفته است.

واقعاً به جاست که «حسابرس» به عنوان «کسی که خوب گوش می‌کند» تعریف شده است.^۲

بچه‌هایم مشکل دارند، حتماً به حرفهایشان گوش می‌دهم».

ضرورت گوش دادن، مختص والدین نیست. تعداد اندکی از ما واقعاً به حرفهای دوستان، همسر یا کارمندان خود گوش می‌دهیم. گرچه به نظر می‌رسد که پیشرفتهای تکنولوژی ارتباطات در قرن بیستم، الهامبخش پیشرفت مشابهی در فن «گوش دادن» شده باشد ولی گویا ما

تاوان آنچه «لونیز بایاس» برای آموختن پرداخت، دهشتناک بود: از با درآمدن پسرش گل سرسبد تیم معروف بسکتبال «بوستون سلتیگز»، بر اثر مصرف کوکائین. حالا او دیگر به صراحت می‌گوید: «وقتی

1. The Language of Listening.

۲. یکی دیگر از معانی Auditor یا حسابرس، شنونده و مستمع است. این واژه مشتق از ریشه لاتینی Audio است که خود به معنی آوای قابل شنیدن است. مترجم.



همچنان در مسیر مخالف سیر می‌کنیم.

در نشریه «بهررسیهای تجارت هاروارد» آمده است: «گوش کردن درست کلید مدیریت مؤثر، است».³ نزدیک به ۸۰ درصد از وقت مدیران اجرایی فعال به گوش کردن می‌گذرد. با این حال، متأسفانه، بی‌اعتنایی، سردی و حتی دشمنی در بسیاری از محیطهای تجاری به صورت قاعده درآمده است. «لستر تارو» مدیر دانشکده مدیریت انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) در مورد فارغ التحصیلان فوق لیسانس بازرگانی اظهار داشته است: «انگیزه رقابت در این گروه بسیار زیاد است. آنها بسیار محکم و استوارند ولی نمی‌توانند بایکدیگر کار کنند».⁴ فرهنگ امروزی ما (و نیز کلیشه‌های تلویزیونی - سینمایی)، شجاعت، هوشیاری و مهاجم بودن را جزء صفات مدیران اجرایی می‌داند ولی یقیناً دقیق و متین بودن را جزء این صفات نمی‌شناسد. این صفات امروزه دیگر خریداری ندارد، برعکس «تضاد» کالایی است که برای آن، سر و دست می‌شکنند. حدود پنجاه سال پیش خانم «ماری پارکر فولت»، متخصص دانش مدیریت، دلیل این امر را چنین توضیح داد: «تضاد» از «هم‌آهنگی» هیجان‌انگیزتر است.⁵

ولی بی‌میلی به گوش کردن، حالا یعنی در عصر تحول اطلاعات با واقعیت‌خشنی رودر رو شده است. سردبیر مجله Mega.Trend، آقای «جان نایزبیت» اولین کسی بود که به این واقعیت پی برد که جامعه‌ای با

«تکنولوژی پیشرفته»⁶ نیاز به «ارتباط» پیشرفته‌ای⁷ نیز دارد.

بهترین جنبه «ارتباط پیشرفته» وقتی است که شنونده بتواند به گونه‌ای رفتار کند که گوینده حس کند سخنانش ارزشمند است. روانشناس فقید «کارل راجرز» می‌گفت با الفاظ نمی‌توان شخصی را متقاعد کرد که نزد ما گرامی است ولی با رفتار متانت‌آمیز و محترمانه می‌توان این پیام را به او انتقال داد. این کار از راه خوب گوش کردن به‌ترین نحو انجام می‌شود.

چرا گوش کردن این قدر اهمیت دارد؟ زیرا همه به آن بسیار نیازمندیم؛ نیاز به اینکه کسی به حرفهای ما گوش بدهد، صرف‌نظر از اینکه چه کسی باشیم، نیاز ذاتی است. نخستین رابطه ما با انسانی دیگر از دوران جنینی آغاز می‌شود؛ هنگامی که در بطن مادر خود، تپش قلب او را احساس می‌کنیم. پس از تولد درمی‌یابیم که با سر دادن گریه، مهربانانه نوازش یا تغذیه می‌شویم. این دور «بیان کردن و پاسخ گرفتن» در تمام زندگی مان ادامه می‌یابد و آنگاه که بزرگ می‌شویم این پدیده را «ارتباطات» می‌نامیم.

هنگامی که این چرخه سررشتی دچار اختلال شود، مشکلاتی بروز می‌کند. زندان انفرادی بدترین نوع مجازات است. شاید مؤثرترین روش برای از بین بردن اتکاء به نفس و ثبات روحی یک انسان، گوش نکردن شنونده به صحبت‌های او باشد.

از مجازات‌های مرسوم در نزد بادیه‌نشینهای بدوی طرد کامل عضو خطاکار از گروه است. تنهایی و بی‌کسی، مجرم را از پای در می‌آورد. بدین سان گوینده بی‌شنونده محکوم به نیستی است.

برعکس اگر کسی براستی به سخنان ما گوش فرا دهد، حس عمیقی از رضایت در ما پدید می‌آید. از همین روست که روانشناسان

6. HIGH TECH.

7. HIGH TOUCH.

3. Ralph G. Nichols and Leonard A. Stevens, "Listening to People," Harvard Business Review, 1990, pp. 95-102.

4. Lester C. Thurow, Dean, Sloan School of Management, MIT. "The Importance of Education in International Competition," an address given in Phoenix, Arizona, May 15, 1988.

5. Aggressive.

نه تنها این فرایند را پایه و اساس معالجات خود قرار داده‌اند بلکه آن را لازمه سلامت روان نیز می‌دانند.

اگر مدیریت صحیح، ارتباطات میان فرد و سلامت روانی همه به گوش دادن بستگی داشته باشد، این رابطه برای حرفه حسابرس داخلی به دلایل عملی چند، بنیادی است. «حسابرس» به تعریف فرهنگ وبستر به معنای کسی است که «گوش می‌کند». «لارنس سوایر» در مجله حسابرس داخلی فوریه ۱۹۹۲ به اهمیت گوش دادن در تشخیص «سازمان غیر رسمی»⁸ توسط حسابرس، اشاره می‌کند:

حسابرسان از طریق مشاهده و یا گفتگو کردن با کارگران و مسئولان می‌توانند اطلاعات با ارزشی از تلقی افراد نسبت به سازمان، شغلشان، خودشان و منابع واقعی قدرت، به دست آورند. با گوش کردن دقیق، با توجه به زبان اشاره هر فرد که در حرکت اندامهای او مستتر است، کاتالهای مهم اطلاعاتی گشوده می‌شود. از این طریق حسابرس در تشکیلات غیر رسمی نفوذ می‌یابد.

«روتلیز برگر» روانشناس هاروارد، اولین کسی که به وجود سازمانهای غیررسمی پی برد، حدود چهل سال پیش خطر کاستی رایج و تکان دهنده‌ای را گوشزد کرد: «بزرگترین سد میان افراد ناتوانی آنها در توجه کردن به حرفهای یکدیگر است». تجارب گذشته نیز ما را متنبه نمی‌کند و هنوز به غفلت و لاقیدی گرایش داریم.

بعضی از افراد نیاز خود را به اینکه شنونده بهتری باشند، انکار می‌کنند؛ اما پرسش این است که برای شنونده خوب شدن چه ویژگیهایی لازم است. این، پرسشی پیچیده و مشکل است و پاسخ به آن در ژرفای روان ما قرار دارد. شاید اگر سؤال را به گونه‌ای دیگر مطرح کنیم پاسخ دادن به ورق بزنید

8. INFORMAL ORGANIZATION.



آن ساده‌تر شود: «شنونده خوب باید چه رفتاری داشته باشد؟»

پاسخ این سؤال برای حساب‌رسان، مدیران اجرایی، پدران و مادران و یا هرکس دیگری که علاقه‌مند به بهتر گوش دادن باشد نیز اهمیت دارد. تجربه‌های مربوط به طرز کار موتورها نشان می‌دهد که تمرین نمادین، انجام واقعی یک کار را تسهیل می‌کند. برای اینکه مانند یک شنونده خوب عمل کنیم، باید مانند یک شنونده خوب نیز فکر کنیم و در نهایت، خود به یک شنونده خوب تبدیل شویم. این جریان می‌تواند تسری یابد. «کارل راجرز» همچنین می‌گوید رفتاری که از شخص سر می‌زند، در نهایت با رفتاری مشابه از طرف اشخاص دیگر پاسخ داده می‌شود.

نتایج تحقیقات، ما را در تشخیص نشانه‌های مشخص و ظاهری شنونده خوب یاری می‌دهد. سعی کنید در مراودات روزمره خود با مردم، این‌گونه رفتار کنید خواهید دید که به زودی به عنوان یک شنونده خوب شناخته خواهید شد. «زبان گوش دادن» این امکان را به شخص می‌دهد که یک حساب‌رس بهتر، یک مدیر بهتر، یک پدر بهتر، یک همسر بهتر و خلاصه یک فرد بهتری بشود.

وضعیت فیزیکی

شنوندگان خوب از رابطه فیزیکی خود با شخصی که سخن می‌گوید آگاهند، آنها:

- از لحاظ ارتفاع محل، خود را همسطح گوینده نگاه می‌دارند.
- فاصله نزدیک و مناسبی را با سخنگو حفظ می‌کنند.

حرکات و وضعیت بدنی

شنوندگان خوب با بدنشان «گوش می‌کنند». آنها:

- حالت صورت را پیوسته به نشانه موافقت، آگاهی، توجه دقیق به موضوع و یا پاسخگویی تغییر می‌دهند.

دستها، بازوان و پاها

شنونده خوب، برای نشان دادن توجه خود به گوینده از حرکتهای مناسب استفاده می‌کند، به این منظور:

- گهگاه سخنگو را با دست لمس می‌کند.
- پاها را روی هم می‌اندازد و رویه روی سخنگو قرار می‌گیرد.
- حرکاتش را بسیار طبیعی تنظیم می‌کند.
- دستهایش در وضعیتی آزاد و حرکات آن آرام ولی جدی است.
- از حرکات عصبی مثل تکان دادن پا اجتناب می‌کند.
- رفتاری بسیار آرام و متین دارد.

آهنگ و حالت صدا

آهنگ و لحن صدای شنونده خوب باید به گونه‌ای باشد که گوینده را سر ذوق بیاورد. به این منظور:

- طنین صدا، باید گرم و تاییدکننده، و همراه با تغییر آهنگ و واکنشهای مطبوع باشد.
- صدای شنونده نباید آزاردهنده،

- به طرف گوینده خم می‌شوند.
- در لبه صندلی خود می‌نشینند.
- به شکلی می‌نشینند که بر گوینده مسلط باشند. روبروی او قرار می‌گیرند و می‌کوشند از او روی برنگردانند.
- وضعیت قرار گرفتن خود را مطابق گوینده تنظیم می‌کنند.
- با حفظ وضعیت آسوده و راحت، حرکات بدنشان نشان‌دهنده توجه آنها به سخنران است.
- از گذاشتن دستها روی سینه و بستن دگمه کت خود می‌پرهیزند و حالتی راحت به بدن خود می‌دهند.
- گهگاه حرکتی به نشان توجه، به نشانه خود می‌دهند.

وضعیت سر و صورت

معمولاً شنوندگان خوب با حرکات سر و صورت خود نشان می‌دهند که به سخنان گوینده توجه دارند:

- گاهگاهی به علامت تأیید سر را به‌طور عمودی یا افقی تکان می‌دهند. (گرچه همه با این علایم آشنا هستیم، ولی کمتر آنها را به کار می‌گیریم).
- با لبخندی بر لب، مراتب تأیید خود را می‌نمایانند، و هرگز خنده‌های بی‌معنی نمی‌کنند.
- معمولاً سر را اندکی به یک سو خم می‌کنند.

خصلت و یا کنایه آمیز باشد.

- آهنگ صدا نباید نشان از ناشکیبایی شنونده داشته باشد.
- حرکاتی حاکی از بی حوصلگی از شنونده سر نزنند.

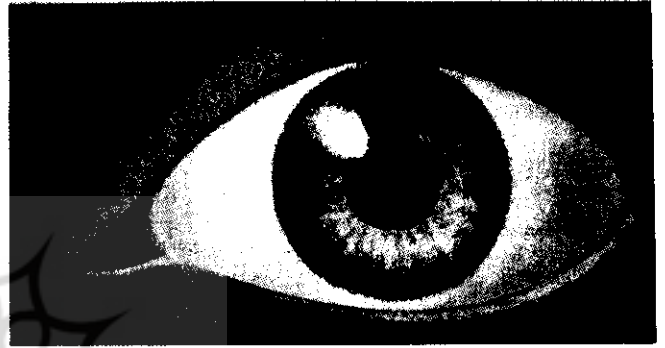
چشمها

می کند.

- عباراتی از سخنان گوینده را تکرار می کند.
- از یک واژگان عاطفی کمک می گیرد تا سخنگو را به بیان احساساتش نسبت به موضوع تشویق کند.
- تا آنجا که ممکن است از قطع کلام

که بر توجه و تفاهم دلالت می کند برخوردار است. به این منظور:

- هرگز با بیان عباراتی چون «اشتباه است» و «منطقی نیست» گوینده را تحقیر نمی کند.
- وجوه مشترک و جنبه هایی را می یابد که در آنها با گوینده توافق دارد.



شنونده خوب با چشمهایش هم گوش می دهد:

- با چشمها سخنگو را دعوت به سخن گفتن می کند.
- نگاه و توجهش تماماً به سخنگو معطوف است و در عین حال از خیره شدن یا به اطراف نگاه کردن می پرهیزد.
- گهگاه نگاه از چشم سخنگو بر می گرداند. بخصوص هنگامی که حس کند او از سخن گفتن درباره مطلبی شرمگین یا ناراحت می شود.
- چشمها، پلکها و ابروان را به نشان تأیید سخنگو حرکت می دهد.

کنار گذاشتن «من» و تأکید بر «گوینده»

شنونده خوب، مشوق سخنگو به ادامه سخن است. در برابر میل به «قطع کردن سخن گوینده» مقاومت می کند.

- سوالهای مرتبط با موضوع را مطرح

گوینده می پرهیزد.

- واکنشهای ناشی از احساسات شخصی خود را سرکوب می کند.
- از نصیحت کردن، درس روانشناسی دادن و یا مقصر جلوه دادن گوینده با عبارت «به شما نگفتم»، یعنی عبارتی که صرفاً نشانه برتری جویی است، اجتناب می کند.
- از ناشکیبایی و دودیدن در کلام گوینده، یا گذاشتن کلمات را در دهان او می پرهیزد.
- از ارزیابی و قضاوت خودداری می کند. ارزیابی، حتی اگر در جهت مثبت باشد، ممکن است در کلام تأثیر منفی بگذارد.
- از کلمات و اصواتی که نشانه تأیید دارد، استفاده می کند (مثل: آری، صحیح، متوجه می شوم و یا اصواتی مثل آها، و غیره).
- بحث را در همان موضوع مورد نظر گوینده، ادامه می دهد، بجز این ممکن است حمل بر بی علاقهگی شما شود.

طرز برخورد کلی

شنونده خوب از روحیه و آهنگ صدایی

- همیشه در جملات خود به جای ضمیر «من» از ضمیر «شما» استفاده می کند.
- در پی یافتن زمینه هایی برای تقدیر از گوینده است.
- در اظهار نظرها و برخوردهایش، نرمش نشان می دهد.
- آهنگ و واکنشهای عاطفی خود را با واکنشهای عاطفی گوینده تطبیق می دهد.

اگر شما با صداقت، زبان و آیین «گوش کردن» را در رفتار خود مورد توجه قرار دهید، بزودی به نتایج درخور توجهی دست می یابید. در وهله نخست به این دلیل که شنوندگان خوب برآستی نادرند و دوم اینکه شنونده خوب، محبوب همه است.

در بخشی از یک شعر قدیمی اسکاتلندی این مطلب به زیبایی بیان شده است: افکارش محدود و کلماتش اندک بود و هرگز ندرخشید. ولی مایه شادمانی افراد قوم خود بود، زیرا به حرفهای دیگران خوب گوش می کرد.