

## مهارت‌های شنود موثر

از: سیدمحمد مقیمی

«وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ قَالُوا سَمِعْنَا وَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ»  
مانند کسانی نباشید که می‌گفتند شنیدیم ولی نمی‌شنیدند.

(سوره انفال - آیه ۲۱)

یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است. ارتباطات دارای معادله‌ای است که نیمی از آن را گفتار موثر و نیمی دیگر را شنود موثر تشکیل می‌دهد. اما متأسفانه اکثر کسانی که خواهان بهبود مهارت ارتباطی خود هستند، بیشتر به مهارت‌های گفتاری توجه می‌کنند و مهارت‌های شنود موثر را نادیده می‌گیرند. در حالی که عده‌ای از صاحب‌نظران، شنود موثر را زیربنای مهارت ارتباطی می‌دانند و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آن قائلند. شنود موثر در دو مرحله از فرآیند ارتباطات رخ می‌دهد، ابتدا گیرنده بایستی به پیام فرستنده گوش فرا دهد تا پیام را از رمز درآورد و پیام اصلی را ادراک نماید و سپس فرستنده، زمانی که تلاش می‌کند از نتایج پیام ارسالی و بازخور پیام آگاهی یابد، بایستی یک شنونده موثر باشد. در این مقاله ضمن معرفی مهارت‌های عمده ارتباطی، شنود موثر و مهارت‌های مربوط به آن به تفصیل بحث خواهد شد و در پایان نیز پرسشنامه‌ای آورده شده تا افراد، شنود موثر خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

ارتباطات به‌عنوان شریان حیات مدیریت نقش کلیدی در موفقیت سازمانی دارد. بطور خلاصه ارتباطات عبارتست از: مبادله اطلاعات بین دو یا چند نفر از طریق علائم مشترک<sup>(۱)</sup>. سه مهارت بسیار مهم ارتباطی در جهان امروز عبارتند از:<sup>(۲)</sup>

- گوش‌دادن موثر
- نوشتن موثر
- جلسات اجمالی

مدیرانی که دارای این مهارتها هستند معمولاً مشکلات نسبتاً کمی در ارتباطات متقابل

شخصی دارند. تمرکز اصلی در این مقاله بر روی گوش‌دادن موثر یا شنود موثر می‌باشد، ضمن آنکه بطور اختصار درباره نوشتن موثر و جلسات اجمالی سخن خواهد رفت.

### نوشتن موثر

یکی از مراحل فرآیند ارتباطات به‌رمز درآوردن (ENCODING) پیام است و نوشتن موثر بخشی از مرحله به‌رمز درآوردن پیام است. اگر نوشتن با مهارت انجام گیرد، بیشتر موانع روانی و مشکلات بالقوه‌ای که در معانی کلمات وجود دارد برطرف خواهد شد. سردبیر نشریات شرکت «کاتربیلار» نوشتن موثر را در چهار بند خلاصه می‌کند:

- ۱ - کلمات ساده را بکار ببرید.
- ۲ - ارتباطات را فدای قوانین انشایی نکنید.
- ۳ - مختصر و مفید بنویسید.
- ۴ - دقیق باشید.

با توجه به اینکه جهان در عصر کامپیوتر بسر می‌برد، پیام‌های کتبی بایستی دقیق، ساده، مختصر باشند و تا زمانی که مدیران به مهارت‌های نگارشی مجهز نگردند، در ارتباطات دچار مشکل خواهند شد.

### جلسات اجمالی

جلسات، جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی نوین سازمانی هستند. جلسات سازمانی نوعاً برای کنکاش حقیقت، طرح شقوق و گزینه‌ها و ردوبدل نمودن اطلاعات تشکیل می‌گردد که مقدار زیادی از وقت مدیران را اشغال می‌نماید. جلسات به‌هردلیلی که تشکیل می‌شوند، مدیران ریاست آنها را به‌عهده دارند و مدیر وظیفه دارد از زمان خود و افراد حاضر در جلسه حداکثر استفاده را بعمل آورد. برای اینکه جلسات موثر واقع شده و به‌صورت اجمالی

برگزار شوند رهنمودهایی ارائه می‌گردد:

- مدیر بایستی مطمئن شود که تشکیل جلسه ضرورت دارد.

- مدیر بایستی دستور جلسه و موارد بحث را مشخص کرده و پیشاپیش آنرا برای اظهارنظر اعضای جلسه بفرستد.

- توجه دقیق شود تا افرادی که می‌توانند برای جلسه مفید باشند دعوت شوند و از دعوت افراد غیرمرتبط خودداری شود.

- در مواقعی که جلسه دچار آشفتگی و تنش می‌شود، مدیر وظیفه دارد جلسه را کنترل نماید.

- مدیر بایستی همیشه آماده و مهیا باشد. چراکه در جریان جلسه ممکن است سئوالات و موضوعاتی مطرح گردد.

- مدیر بایستی افراد را به اظهارنظر تشویق کند اما مواظب باشد تا مباحث مطروحه از دستور جلسه خارج نشوند.

- اگر مشارکت اعضا مهم است، مدیر بایستی آماده باشد تا سئوالات درستی بپرسد تا بحث را گرم‌تر کند.

- مدیر بایستی در پایان جلسه با جمع‌بندی مطالب برجسته به یک نتیجه‌گیری کلی برسد.

### شنود موثر

سومین و مهمترین مهارت عمده ارتباطی، شنود موثر است. شنود موثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق‌العاده دشواری است. شاید فراموش شده‌ترین فرآیند در ارتباطات متقابل شخصی همین موضوع باشد. برخی از خبرگان ارتباطات براین باورند که شنود موثر، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروزی است. مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقتشان را صرف شنود می‌کنند. برآوردها نشان می‌دهد که مدیران ۹ درصد روز کاری خود را به خواندن، ۱۶ درصد به نوشتن، ۳۰ درصد به گفتگو و ۴۵ درصد را به گوش‌کردن می‌گذرانند.<sup>(۳)</sup>

مدیر بایستی شنونده خوبی باشد. برای مثال هنگامی که می‌خواهد براساس روش قیاسی مستقیم از فکر دیگران بهره‌گیری یا هنگامی که

مصاحبه می‌شود، ارزیابی می‌کند یا خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، هنگام جمع‌آوری اطلاعات، تلفنی صحبت کردن و یا رفع اختلاف میان کارکنان و شرکت در جلسات آنان، در همه این موارد مهارت شنود است که مدیر را یاری می‌دهد. (۴)

تعداد زیادی از افراد مهارت شنود موثر را امری بدیهی و مسلم می‌دانند. آنها «گوش دادن» (LISTENING) را با «شنیدن» (HEARING) اشتباهی می‌گیرند. آیا بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد؟ «شنیدن» صرفاً تبدیل جریان مکانیکی به جریان الکترونیکی است. ولی گوش دادن یا شنود موثر ایجاد مفهومی جدای از آنچه که می‌شنویم، می‌باشد. شنود نیازمند توجه، تعبیر و تفسیر و بخاطر آوردن است. با توجه به این که «شنیدن» مقدمه «شنود موثر» یا «گوش دادن» است، پس از آنکه صدا، علائم یا گفتاری را می‌شنویم به آن گوش می‌دهیم. بین «شنیدن» و گوش دادن سه تفاوت اساسی وجود دارد. اول اینکه شنیدن یک کار فیزیکی و جسمانی بوده و به وسیله سه قسمت گوش (خارجی یا لاله گوش - میانی - داخلی) صورت می‌گیرد. در حالی که «گوش دادن» یک امر ذهنی و روانی بوده و پس از انتقال اصوات و صداها از گوش داخلی به مغز، توسط ظرف مغز و با قدرت ذهن صورت می‌پذیرد. دوم آنکه «شنیدن» به احساس می‌انجامد، در حالی که گوش دادن به ادراک می‌انجامد. سوم اینکه «شنیدن» لزوماً ارادی نبوده و جزء اعمال غیرارادی بدن صورت می‌گیرد، در حالی که در «گوش دادن» به علت مداخله فعالانه ذهن در اطلاعات و علائم گرفته شده از اعصاب گوش داخلی و طبقه‌بندی و تاویل و تفسیر به آنها ماهیت کیفی و معنی و مقصود خاصی بخشیده می‌شود. (۵)

شنود موثر چیست؟ شنود موثر، بسادگی، مشارکت فعال در یک مکالمه تعریف شده است، در حقیقت آن فعالیتی است که کمک می‌کند تا گوینده درک شود، هدف از شنود موثر اطمینان از این است که شنونده گوش می‌کند به آنچه گفته می‌شود، به جای آنکه حدس بزند که چه چیزی گفته شده است. در پایان مکالمه، یک شنونده موثر، بایستی هم از آنچه که گفته شده و هم از آنچه که به صورت پوشیده و ضمنی اشاره شده، درک صحیحی داشته باشد. (۶)

افراد در زندگی روزانه خود صداهای مختلفی همچون صدای بوق اتومبیل، پرندگان،

سروصدای افراد و... را همزمان می‌شنوند ولی به آنها گوش نمی‌دهند. یعنی در اینجا فرآیند شنیدن حاصل شده، اما شنود موثر در کار نبوده است. وقتی فرد به یکی از این صداها بدقت توجه نموده، آنرا تاویل و تفسیر کرده و بخاطر می‌سپارد، امر گوش دادن یا شنود موثر به وقوع پیوسته است.

در گوش دادن موثر فرد فعال است و نه انفعالی. در گوش دادن انفعالی شخص همانند یک نوار ضبط صوت است. در این وضعیت فرد اطلاعات داده شده را جذب می‌کند. (۷) یک شنونده منفعل، متوجه است اما ارزیابی کم و یا هیچ ارزیابی از گوینده بعمل نمی‌آورد. یک دانشجویی که در کلاس درس فقط یادداشت برمی‌دارد یک شنونده منفعل است. در مقابل یک شنونده فعال هوشیار تماس چشمی برقرار می‌کند، بر روی واژه‌هایی که گوینده بیان می‌کند تمرکز پیدا می‌کند، با تکان دادن سر و گفتن کلماتی همچون: «درست است»، «من می‌بینم» و... به صحبت گوینده واکنش نشان می‌دهد، برای بعضی از کلماتی که گوینده می‌گوید معادل‌سازی می‌کند و بخش‌هایی از گفته‌های گوینده را یادداشت می‌کند. (۸)

در شنود موثر ارتباطات یک طرفه نمی‌باشد، بلکه با بازخورهایی که توسط شنونده به گوینده داده می‌شود، جریان ارتباطی اثربخش‌تر می‌گردد.

افراد متوسط بطور معمول در هر دقیقه بین ۱۲۵ تا ۲۰۰ کلمه صحبت می‌کنند و شنونده متوسط نیز بطور معمول می‌تواند بیشتر از ۴۰۰ کلمه را بطور موثر دریافت کند. این ظرفیت اضافی فکر را سرگردان می‌کند و ممکن است فکر افراد به جای دیگری برود. (۹) برای اینکه افراد در ارتباطات خود دارای گوش شنوا باشند نیازمند مهارتهایی در این زمینه هستند. مهارتهای شنود موثر عبارتند از:

- ارتباطات بعنوان شریان حیات مدیریت نقش کلیدی در موفقیت سازمانی دارد.
- شنود موثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق‌العاده دشواری است.
- مدیران ۹٪ روز کاری خود را به‌خواندن، ۱۶٪ به نوشتن، ۳۰٪ به گفتگو و ۴۵٪ را به گوش کردن می‌گذرانند.

۱ - برقراری تماس چشمی: وقتی شما با فردی در حال صحبت هستید و آن شخص به شما نگاه نمی‌کند، چه احساسی پیدا می‌کنید؟ اگر شما شبیه اکثر افراد باشید، احتمالاً این عمل را بی‌علاقگی و عدم صمیمیت تفسیر خواهید کرد.

درست است که ما با گوش‌هایمان به صحبت‌های افراد گوش فرا می‌دهیم، اما دیگران تمایل دارند، برای اینکه بدانند آیا واقعاً به صحبت‌هایشان گوش می‌کنیم، در چشمان ما نگاه کنند.

۲ - تکان دادن سر به علامت تایید و حالات مناسب چهره: شنونده موثر به آنچه که گفته می‌شود، علاقه نشان می‌دهد. چگونه؟ از طریق علائم غیرکلامی، تکان دادن سر به علامت تایید و حالات مناسب چهره، وقتی تماس چشمی نیز به اینها اضافه شود، این پیام را برای گوینده به همراه دارد که شما در حال گوش دادن به حرف‌های او هستید.

۳ - اجتناب از اقدامات انحرافی و اشارات و حرکات: جدای آنکه علاقه خود را به گوینده نشان می‌دهید، از اقدامات انحرافی که دلالت بر حواس‌پرتی است، پرهیز کنید. وقتی در حال گوش دادن هستید، از نگاه کردن به ساعت اجتناب کنید، سروصدای کاغذهای روی میزتان را در نیاورید. با قلم خود بازی نکنید و یا فعالیت‌های انحرافی مشابه را انجام ندهید. این اعمال شما، در گوینده این احساس را بوجود می‌آورد که، این‌طور فکر کند که حوصله شما سررفته است و یا اینکه به صحبت‌های او علاقه ندارید و مضافاً اینکه ممکن است این کارهای شما منجر به این شود که شما بخشی از پیام گوینده را از دست بدهید.

۴ - سنووال پرسیدن: شنونده منتقد، آنچه را که می‌شنود، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و سنوالاتی را مطرح می‌کند. این رفتار شخص را مطمئن می‌سازد که درک درستی از حرف‌های گوینده داشته و این اطمینان را به گوینده می‌دهد که شما در حال گوش دادن به صحبت‌های او هستید.

۵ - تاویل و تفسیر: تاویل و تفسیر بدین معنی است که آنچه گوینده می‌گوید، شما آن را در واژه‌های قابل فهم برای خودتان درآورید. شنونده موثر از اصطلاحاتی همچون: «آنچه من می‌شنوم، شما می‌گویید و...» یا «مقصود شما چیست و...؟» چرا آنچه را که قبلاً گفته شده را تفسیر می‌کنیم؟

برای این کار دو دلیل وجود دارد: اول آنکه،

آن یک طرح کنترلی بسیار عالی برای چک کردن آنچه را که شما بدقت گوش کرده‌اید را فراهم می‌آورد. شما اگر فکرتان سرگردان شود و یا در حال فکر کردن درباره این باشید که بعداً چه بگویید، بدرستی قادر به تاویل و تفسیر نخواهید بود. دوم آنکه، یک وسیله کنترلی برای صحت گفتار است. با تفسیر دروازه‌های موردنظر از آنچه که گوینده می‌گوید و بازخورد دادن به گوینده، شما صحت و سقم درک و فهم خود را از گفتار گوینده مشخص خواهید کرد.

۶ - اجتناب از قطع صحبت گوینده: اجازه بدهید، گوینده صحبت خود را قبل از آنکه شما تلاش کنید به آن پاسخ دهید، کامل نماید. سعی نکنید که فکرگوینده را حدس بزنید در حالی که او هنوز مشغول صحبت کردن است. وقتی صحبت گوینده تمام شود، شما آن را خواهید دانست.

۷ - بیش از حد صحبت نکنید: بیشتر افراد ترجیح می‌دهند تا از ایده‌های خود صحبت کنند تا به آنچه که شخص دیگر می‌گوید گوش دهند. تعداد زیادی از ما به این علت به حرفهای طرف مقابل گوش می‌کنیم که وقتی ما هم مشغول صحبت می‌شویم، او هم متقابلاً به صحبت‌های ما گوش فرا دهد. در حالی که افراد از صحبت کردن لذت می‌برند و برای آنها جنبه سرگرمی دارد و گر ساکت بنشینند احساس عدم آرامش می‌کنند، ولی با اینحال بایستی توجه داشت که شما می‌توانید همزمان هم یک شنونده و هم یک گوینده باشید. یک شنونده خوب این حقیقت را می‌داند و بیش از حد صحبت نمی‌کند.

۱ - به آرامی تغییر حالت دادن از نقش گویندگی

به شنوندگی: وقتی شما به‌عنوان یک دانشجو در یک سالن سخنرانی نشسته‌اید، به‌آسانی در حال گوش دادن بطور موثر هستید. چرا؟ زیرا ارتباطات اساساً یک‌طرفه است. معلم صحبت می‌کند و شما گوش می‌کنید. اما چنین وضعیتی کمتر اتفاق می‌افتد. در بیشتر اوقات کاری، نقش گویندگی و شنوندگی شما، دائماً در حال تغییر است. یک شنونده خوب به‌آرامی از گوینده بودن به شنونده‌شدن تغییر حالت می‌دهد و دوباره به گویندگی می‌پردازد.<sup>(۱۰)</sup>

برقراری ارتباطات غیرکلامی، قضاوتی برخوردار کردن، منفعل نبودن و... از جمله مهارتهایی هستند که می‌توانیم به فهرست فوق اضافه نماییم.

از آنجایی که افراد بخش عمده‌ای از زندگی روزانه خود را در نقش یک شنونده سپری می‌کنند، درمی‌یابیم که یادگیری مهارتهای فوق از ضروریات زندگی آنهاست تا بتوانند با بهره‌گیری از این مهارتها شنونده‌ای موثر باشند.

برای اینکه افراد بدانند در ارتباطات خود تا چه اندازه دارای شنود موثر هستند پرسشنامه‌ای برای ارزیابی افراد تهیه گردیده است. در این پرسشنامه ۱۵ سؤال طراحی گردیده است. مطابق راهنمایی داده شده پرسشنامه را تکمیل فرمایید.

\* راهنمایی: ابتدا با جواب بله یا خیر هر عبارت را تکمیل نمایید و سپس بعد از جوابی که به‌هر عبارت داده‌اید، اگر از جواب خود راضی هستید علامت مثبت و اگر از جواب خود راضی نیستید علامت منفی را در جای مناسب خود قرار دهید.

۱ - من غالباً می‌گویم تا همزمان به مکالمات مختلف گوش فرا دهم.

۲ - من دوست دارم که افراد، شخصاً حقایق را به‌من بگویند و این اجازه را به‌من بدهند تا آنها را تفسیر نمایم.

۳ - من بعضی اوقات اینطور وانمود می‌کنم که به صحبت‌های افراد گوش می‌دهم.

۴ - احساس می‌کنم که از ارتباطات غیرکلامی قضاوت خوبی دارم.

۵ - من معمولاً قبل از آنکه شخص چیزی بگوید، می‌دانم چه می‌خواهد بگوید.

۶ - من معمولاً به مکالماتی که برای من فایده‌ای ندارد، با منحرف نمودن توجه‌ام از گوینده، به‌آن خاتمه می‌دهم.

۷ - غالباً با اشاره و اخم کردن و یا هر چیز دیگر که به گوینده بفهماند که چه احساسی درباره صحبت او دارم، احساسم را نسبت به صحبت‌های او ابراز می‌دارم.

۸ - من معمولاً بلافاصله بعد از اینکه شخص صحبتش را تمام می‌کند از خود واکنش نشان می‌دهم.

۹ - من آن چیزی را که در حال گفته شدن است را مورد ارزیابی قرار می‌دهم.

۱۰ - معمولاً وقتی طرف مقابل مشغول صحبت کردن است، در همان حین پاسخی را برایش تنظیم می‌کنم.

۱۱ - سبک سخن گفتن گوینده، غالباً مرا از گوش کردن به محتوای صحبت باز می‌دارد.

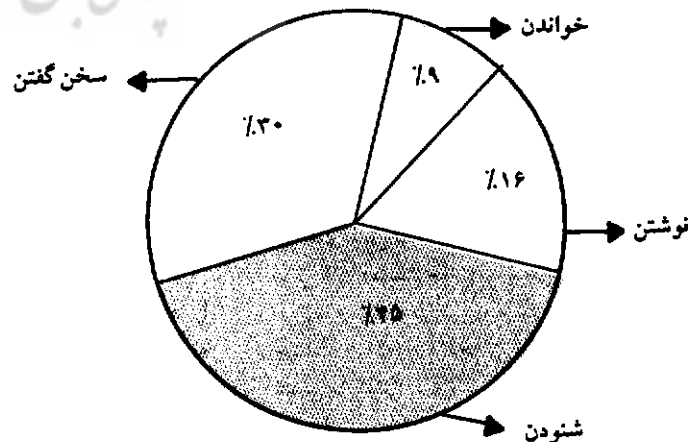
۱۲ - من معمولاً از افراد می‌خواهم که روشن کنند چه می‌گویند، به‌جای آنکه مفهوم را حدس بزنم.

۱۳ - من تمامی تلاش خود را متمرکز می‌کنم تا نقطه نظر افراد دیگر را درک کنم.

۱۴ - من غالباً آنچه را که انتظار دارم، به‌جای آنچه را که گفته می‌شود، می‌شنوم.

۱۵ - بیشتر افراد وقتی با نظرشان مخالفت می‌کنیم، احساس می‌کنند که نقطه نظر آنها را فهمیده‌ایم.

نمودار ذیل تقسیم اوقات مدیران را نشان می‌دهد:



نحوه امتیازبندی:

جوابهای صحیح به ۱۵ عبارت مطابق تئوری

شنود موثر به شرح ذیل است:

۱. خیر - ۲. خیر - ۳. خیر - ۴. بلی - ۵. خیر - ۶.

خیر - ۷. خیر - ۸. خیر - ۹. خیر - ۱۰. خیر - ۱۱.

خیر - ۱۲. بلی - ۱۳. بلی - ۱۴. خیر - ۱۵. بلی.

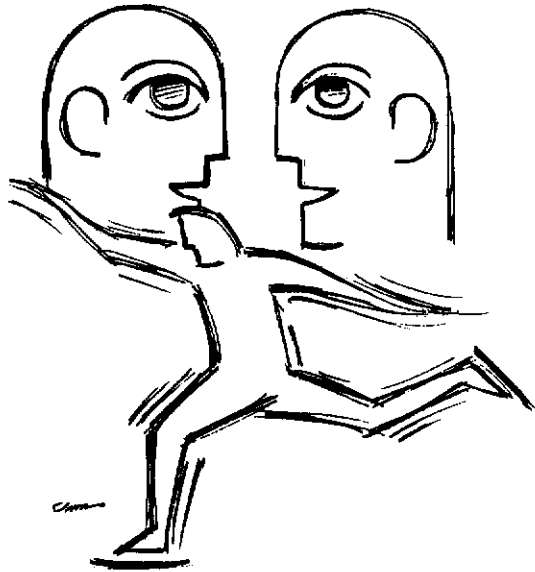
برای تعیین امتیاز خود، تعداد جوابهای

نادرست را جمع ببندید و ضربدر عدد (۷) کنید،

و حاصل را از عدد (۱۰۵) کم کنید. و نتیجه را در

اینجا ثبت کنید:

بله خیر + یا -



- مدیر بایستی شنونده خوبی باشد.
- در شنود موثر ارتباطات یک طرفه نمی باشد.
- یکی از مهمترین مهارت های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است.
- بین «گوش دادن» و «شنیدن» تفاوت وجود دارد.

|   |   |   |
|---|---|---|
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |

7 - LYLE SUSSMAN & SAM DEEP, COMEX: THE COMMUNICATION EXPERIENCE IN HUMAN RELATIONS, SOUTH - WESTERN, 1989, P.42.

8 - STEPHEN P. ROBBINS, MANAGEMENT, PRENTICE - HALL, 1994, P. 536.

9 - LYLE SUSSMAN & SAM DEEP, OP.CIT, P.42.

10 - STEPHEN P. ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, OP.CIT., P.388.

11 - IBID, P.P. 388 - 389.

پانویس ها:

1 JUDITH R. GORDON, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE - HALL, 1996, P.260.

2 - ROBERT KREITNER, MANAGEMENT, HOUGHTON MITTLIN CO, 1996, P.P. 386 - 390.

3 - دکتر علی رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲ ص ۲۴۱

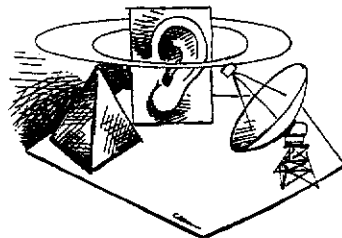
4 - همان ماخذ، ص ۲۴۲.

5 STEPHEN P ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE - HALL, 1996, P. 388.

|   |   |   |
|---|---|---|
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |
| - | - | - |

● سید محمد مقیمی:  
لیسانس و فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران - دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران - مجری طرح مدیریت بحران بنیاد مهاجرین جنگ تحمیلی و ستاد بازسازی.

6 - دکتر حسن میرزایی اهر نجانی، «مهارت و هنر خوب گوش دادن»، دانش مدیریت، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۳، ص ۱۸.



L = □

الف - اگر امتیاز شما بین ۹۱ تا ۱۰۵ قرار دارد شما دارای مهارت شنود موثر می باشید.

ب - اگر امتیاز شما بین ۷۷ تا ۹۰ است، بدین معنی است که شما فرصت پیشرفت دارید.

ج - اگر امتیاز شما زیر ۷۶ است، نشانگر آن است که شما یک شنونده ضعیف هستید و برای بهبود مهارت شنود موثر نیازمند کار سخت هستید.<sup>(۱۱)</sup>