

گوش شنوا: زیر بنای مهارت ارتباطی

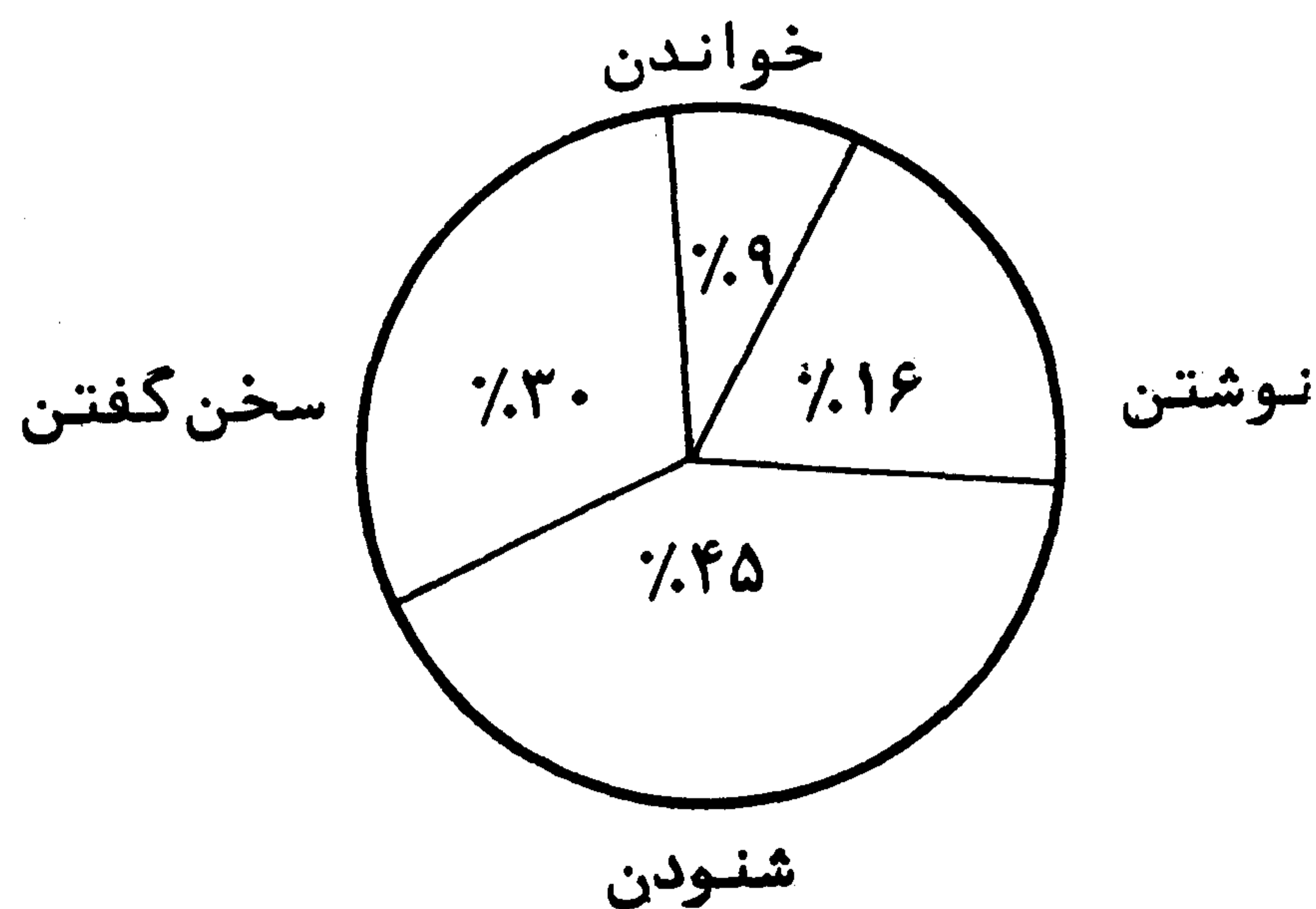
دکتر علی رضائیان

آفریدگار جهان و جهانیان درباره کافران در آیات ۱۰ و ۱۱ سوره ملک می فرماید:
وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ* فَأَعْتَرَفُوا بِذَنبِهِمْ فَسُحِقًا لِأَصْحَابِ
السَّعِيرِ*

و می گویند: اگ ما می شنیدیم یا تعقل می کردیم اهل این آتش سوزنده نمی بودیم. پس به گناه خود اعتراف می کنند. ای لعنت باد بر آنها که اهل آتش سوزنده اند.

مدیر باید شنونده خوبی باشد؛ برای مثال هنگامی که می خواهد بر اساس روش قیاسی مستقیم از فکر دیگران بهره گیرد یا هنگامی که مصاحبه می شود، ارزیابی می کند یا خود مورد ارزیابی قرار می گیرد، هنگام جمع آوری 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 می کند. اگر چه آدمی زمان زیادی را صرف شنود می کند ولی باید توجه داشت که بسیاری از مسایل وجود دارد که نیازمند شنود مؤثر است. شنودن^۴ با شنود مؤثر^۵ تفاوت دارد. بسیاری از مردم تنها می شنوند ولی گوش نمی دهند؛ مدیر موفق کسی است که علاوه بر چیزهایی که می شنود با گوش دادن درست یا شنود مؤثر، اطلاعات دقیقتری را که برای تصمیم گیری و حل مسأله نیاز دارد جمع آوری کند یا به فکرها و مفاهیم جدیدی دست یابد که هرگز بخودی خود نمی توانست فکرش را هم بکند. آدمی با مهارت شنود مؤثر می تواند دیگران را بهتر بشناسد و بهتر به خواسته هایشان پاسخ دهد و حتی همکاری بیشترشان را جلب نماید. با این همه مطالعات در زمینه تمرین مهارتهای ارتباطی نشان می دهد که بیشتر افراد نیازمند پرورش مهارت شنود مؤثر هستند زیرا هیچکس تمرینی در این زمینه نمی بیند^۱ (نمودار شماره ۲).

شنود مؤثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق العاده دشواری است. شاید فراموش شده ترین فرایندها در ارتباطات متقابل شخصی همین موضوع باشد. برخی از خبرگان ارتباطات بر این باورند که شنود مؤثر، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروزی است.^۱ مطالعات گوناگون نشان می دهد که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقتشان را صرف شنود می کنند.^۲ برآوردها نشان می دهد که مدیران ۹ درصد روز کاری خود را به خواندن، ۱۶ درصد به نوشتن، ۳۰ درصد به گفتگو و ۴۵ درصد را به گوش کردن می گذرانند^۳ (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱ - تقسیم اوقات مدیر

مهارتها	سالیان تمرین	کاربرد در بزرگسالی
نوشتن	۱۴	کم
خواندن	۸	قدری
گفتن	۱	نسبتاً زیاد
شنیدن	۰	بسیار زیاد

نمودار شماره ۲ - تمرین مهارتهای ارتباطی برای یک فرد معمولی

اکنون که اهمیت فوق‌العاده شنود به اختصار توضیح داده شد، نخست تعریفی از شنود مؤثر ارائه می‌شود و آنگاه به چرایی دشوار بودنش برای بیشتر افراد پرداخته خواهد شد.

تعریف شنود مؤثر

فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیامهای کلامی را به طور فعال، شنود مؤثر گویند. شنود مؤثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد.^۷

فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیامهای کلامی را به طور فعال، شنود مؤثر گویند.

بیشتر آدمها گوش شنوا ندارند. قرآن کریم در این باره (در سوره فرقان - آیه ۴۴) می‌فرماید: «أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ» آیا می‌پنداری که بیشتر آنان (کافران) می‌شنوند یا فکر می‌کنند؟ یکی از علتهای نداشتن گوش شنوا، دشواری شنود مؤثر است. معمولاً آدمی از نظر روان‌شناختی در حالت تهاجمی بیش از حال تدافعی ارضا می‌شود؛ اگر چه گفته‌اند: گفتن جان‌کندن است و شنیدن جان‌پروردن ولی باید توجه داشت که شنیدن برای بسیاری از مردم خسته‌کننده‌تر از گفتن است.^۸ یکی دیگر از دلایل دشواری شنود مؤثر، موانع گوناگون درونی برای تمرکز فکر است. بر خلاف شنیدن، شنود مؤثر به تمرکز ذهنی کامل نیاز دارد. یکی از موانع عمده درونی از توان اندیشه‌آدمی به هنگام شنود سرچشمه می‌گیرد که بسیار سریعتر از آن است که گوینده‌ای بتواند احتمالاً صحبت کند. فردی که به سخنانش گوش فرا می‌دهد احتمالاً می‌تواند با

سرعت ۱۲۵ تا ۱۵۰ کلمه در دقیقه صحبت کند در حالی که ذهن شما می‌تواند احتمالاً با سرعت ۶۰۰ تا بیش از ۱۰۰۰ کلمه را در دقیقه پردازش کند یا به عبارت دیگر بشنود. با این همه فرصت اضافی که ذهن دارد، جای شگفتی نیست که به موضوعات کاملاً بی‌ارتباطی مانند برنامه ناهار، پیش‌بینی نتایج مسابقات ورزشی، یا گلدانهای موجود در دفتر کارتان بیفتد که به آب نیاز دارد.^۹

سه دیگر از موانع درونی که ممکن است رخ دهد، نادیده‌گرفتن سروصدا در صورت عادت داشتن ذهن است. زیرا آدمی به طور مستمر با صداهای گوناگونی که در اطرافش برپاست (مانند سروصدای رادیو و تلویزیون) بمباران می‌شود. بنابر این ممکن است به طور خودکار سروصدا را به صورت ذهنی نادیده بگیرد حتی هنگامی که به نادیده‌گرفتن آن نیازی ندارد.

مانع دیگر آدمی برای شنود مؤثر، احساس او است. مقاومت در برابر نتیجه‌گیری زودرس، عدم دفاع از مواضع خود، صحنه گذاشتن بر فکرهای جدید و قضاوت درست درباره مفاهیم غیر قابل قبول برای آدمی، دشوار است. سخن از این نیست که هر چه دیگران می‌گویند پذیرفته شود بلکه اگر پیش از قضاوت و ارزیابی، تلاش آگاهانه‌ای برای شنیدن سخنان گوینده صورت پذیرد شنود مؤثر شکل می‌گیرد.

شنود مؤثر به علت موانع گوناگون خارجی نیز ممکن است دشوار گردد. رشته افکار آدمی می‌تواند با زنگ تلفن، تق تق ماشین تحریر، یا خش‌خش چاپگر کامپیوتر یا طنین مکالمات در راهرو یا اتاق مجاور گسیخته شود. تغییر در اوضاع جوی که از پشت پنجره قابل مشاهده است یا نیم‌نگاهی به کاغذهای روی میزتان، یادآور کارهایی است که باید انجام دهید. از میان همه موانع خارجی شاید مهمترین آنها زمان باشد. ممکن است به ذهن شما خطور کند که «وقت ندارم تا به تمام این سخنان گوش دهم». اگر چه آدمی نمی‌خواهد تمام وقتش را صرف گپ زدن مستمر بکند ولی باید اوقاتی را به شنیدن سخنان دیگران اختصاص دهد. مدیر هم به عنوان یک انسان باید به خاطر داشته باشد که افراد ممکن است مسائل یا فکرهای خود را به جای دیگر ببرند. اگر کارکنان احساس کنند که مدیرانشان گوش شنوا ندارند ممکن است شکایاتشان را پیش دیگران ببرند، و همچنین همفکری با مدیر را متوقف سازند؛ در چنین حالتی مشتریان یا ارباب رجوع نیز ممکن است از جای دیگری که بهتر به خواسته‌هایشان پاسخ داده می‌شود

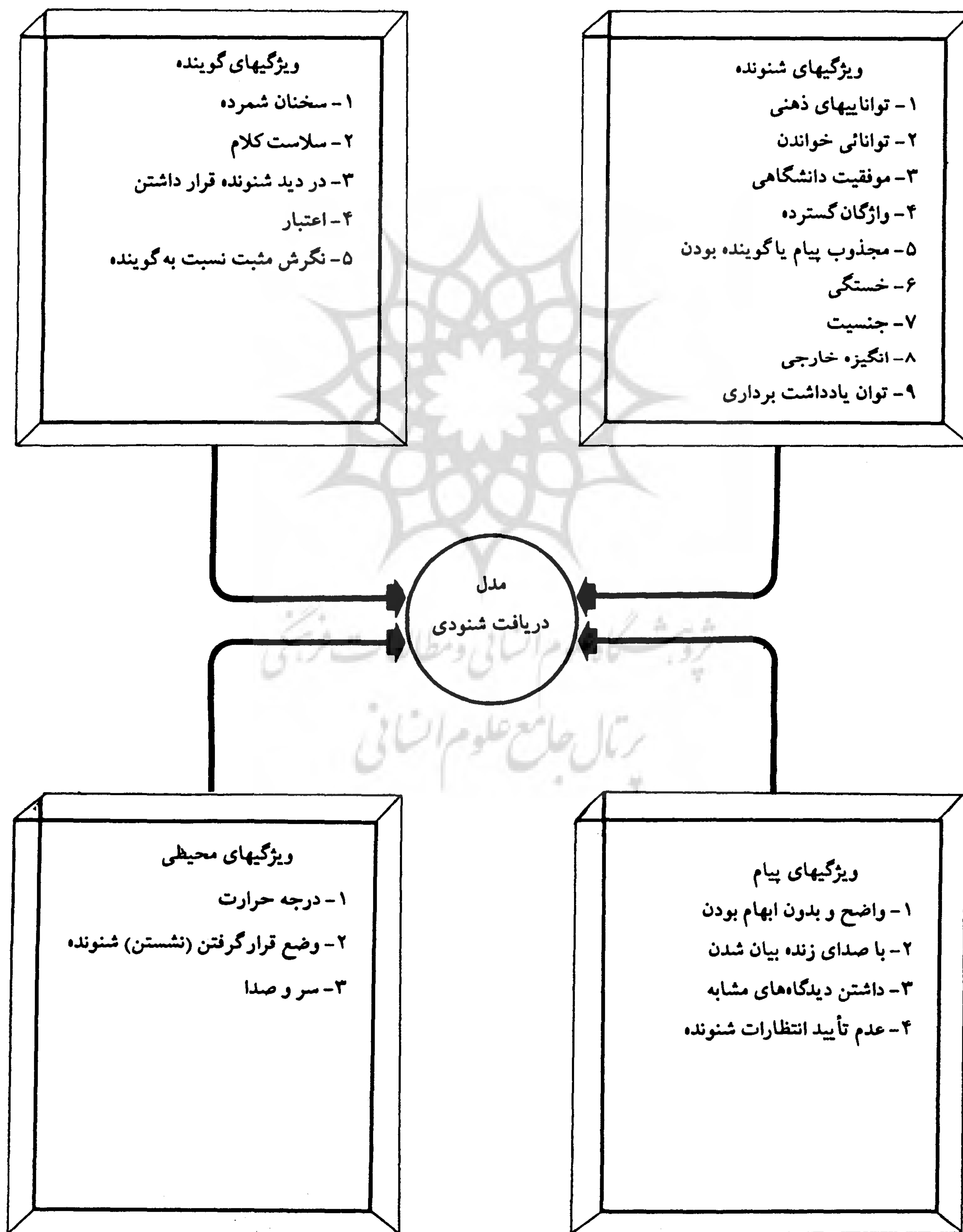
خرید کنند.

با عنایت به تفاوت میان شنود مؤثر و صرف شنیدن، مدلی از چگونگی دریافت شنونده و سبکهای شنود مورد بررسی قرار می‌گیرد و از آن پس به تشریح چگونگی کسب توان شنود و برخی از توصیه‌های عملی برای شنود مؤثر خواهیم پرداخت.

مدل دریافت شنونده

دریافت شنونده بیانگر حدی است که آدمی می‌تواند بر اساس آن اطلاعات واقعی را به یاد آورد و از یک پیام کلامی نتیجه‌گیری و استنباط دقیق کند. این دریافت، تابعی از شنونده، گوینده، پیام و مختصات محیطی است (نمودار شماره ۳).^{۱۰}

برخی از محققان ارتباطات، پژوهشی درباره رفتار شنودی افراد در سطح جهانی انجام داده و به نتایج زیر دست یافتند.^{۱۱}



۱- دریافت از طریق شنود با موارد زیر همبستگی مثبت دارد:

۱-۱- تواناییهای ذهنی و خواندن عالی

۱-۲- موفقیت‌های دانشگاهی

۱-۳- واژگان گسترده

۱-۴- برقراری ارتباط ذهنی با گوینده

۱-۵- داشتن انرژی

۱-۶- جنسیت

۱-۷- انگیزه‌های خارجی برای توجه کردن

۱-۸- توان یادداشت برداری خوب

۲- سخنرانانی که ویژگیهای زیر را دارا هستند بر دریافت شنودی اثر منفی دارند:

۲-۱- خیلی تند یا کند صحبت می‌کنند.

۲-۲- لهجه‌ای زننده دارند.

۲-۳- بیان زننده دارند.

۲-۴- در دید شنوندگان (حاضر) قرار ندارند.

۲-۵- معتبر نیستند.

۲-۶- منفور هستند.

۳- پیامهایی که روشن بیان می‌شود، با صدای باز (زنده) دریافت شنودی را افزایش می‌دهد.

۴- پیامهایی که نظراتی مشابه نظرات شنونده در بر داشته یا انتظارات او را تأیید نمی‌کنند، نیز دریافت شنودی را افزایش می‌دهند.

۵- مختصات محیطی آرامش‌بخش و محل نشستن محکم و مطمئن، دریافت شنودی را ممکن می‌سازد.

سبکهای شنود

دو تن از خبرگان ارتباطات^{۱۲}، سه سبک متفاوت شنود را مورد شناسایی قرار داده‌اند. بررسیهای این خبرگان حکایت از آن دارد که آدمیان ترجیح می‌دهند اطلاعاتی را بشنوند که با سبک شنودی آنان سازگار باشد. آنان همچنین تمایل دارند به گونه‌ای صحبت کنند که با سبک شنودیشان جور باشد. از آنجایی که سبکهای ناسازگار با ویژگیهای آدمیان مانعی برای شنود مؤثر بشمار می‌آید، شناخت و پاسخ به سبکهای گوناگون شنود از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. سبکهای سه‌گانه شنود: نتیجه‌ای^{۱۳}، چرایی^{۱۴} و فرایندی^{۱۵} نامیده می‌شوند.

الف - سبک نتیجه‌ای

برخی از آدمیان، حاشیه رفتن را دوست ندارند؛ آنان علاقه‌مندند نتیجه یا خط پایانی پیام ارتباطی را در آغاز بدانند:

سخن بسیار داری اندکی کن

یکی را صد مکن صد رایگی کن

«نظامی»

اینان دوست دارند پس از دریافت نتیجه، برای درک بهتر، پرسشهایی در آن زمینه مطرح نمایند. رفتارهای زیر بیانگر شنوندگانی است که دارای سبک نتیجه‌ای هستند:

۱- رک و صریح بودن - آدم نتیجه‌ای همه چیز را رو راست مطرح می‌کند به گونه‌ای که هرگز جای سرگردانی برای کسی باقی نمی‌ماند. گاهی ممکن است گستاخ یا حتی بی‌تربیت جلوه کند.

۲- عملگرا بودن

۳- حاکمرا بودن - این بیت سعدی بیان حال این دسته از افراد است.

سعدیای دی رفت و فردا همچنان معلوم نیست

در میان این و آن فرصت شمار امروز را

۴- تمایل داشتن به حل مسأله - این افراد به دلیل علاقه‌شان به برقراری همیشگی صلح و صفا و عملگرا بودن، معمولاً مدیران خوبی برای حل بحران بشمار می‌آیند.

۵- تمایل به دانستن بُن هر قضیه - نخستین تمایل اینان دانستن نتیجه و بُن هر قضیه‌ای است^{۱۶}.

ب - سبک چرایی

آدمهای دلیلگرا می‌خواهند منطق آنچه را که کسی بیان می‌دارد یا پیشنهاد می‌کند بدانند. اینان پیش از آنکه نظری را بپذیرند باید متقاعد شده باشند. رفتارهای نمونه‌ای که «شنوندگان چرایی» از خود بروز می‌دهند، شامل موارد زیر است:

۱- علاقه‌مندند که بدانند آیا راه حل ارائه شده برای یک مسأله، عملی، واقعی و منطقی است یا خیر؟

۲- می‌کوشند تا هر چیزی را سنجیده و متعادل سازند.

۳- اگر پرسش مستقیمی از آنان بشود چنین پاسخ می‌دهند: «بستگی دارد به...».

۴- آشکارا یا در درون خود بحث و جدل می‌کنند.

۵- انتظار دارند که آدمها فکرشان را به طور منظم ارائه دهند. تاب و

تحمل ذهنهای مغشوش و پریشان را نداشته و برای اینگونه افراد احترامی قائل نیستند.

۶- نخستین تمایلشان این است که «چراها» را بدانند^{۱۷}.

ج - سبک فرایندی

شنوندگان فرایندی دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث قرار دهند. اینان ترجیح می‌دهند پیش از یک بحث کامل، اطلاعات و زمینه‌ای در ارتباط با موضوع به دست بیاورند. و نخست دوست دارند بدانند چرا یک موضوع مهم است. برای شناخت شنوندگان فرایندی به ویژگیهای زیر باید توجه کرد:

۱- مردمگرایی- تمایل زیادی به روابط دارند و بر این باورند که انسانها و روابط، کلید موفقیت در بلند مدت هستند.

۲- کسب اطلاعات کامل - دوست دارند همه داستان را پیش از تصمیم‌گیری بدانند.

۳- کیف‌گرایی - تمایل زیادی به کیفیت نشان می‌دهند و به دنبال راه حل کیفی برای مسأله هستند؛ حتی اگر به نظر دیگران این راه حلها غیر واقعی باشد.

۴- آینده‌نگری- آینده‌نگر هستند و می‌خواهند آینده را پیش‌بینی کنند و بدانند در نتیجه تصمیمی که امروز می‌گیرند چه چیزی ممکن است در آینده حاصل شود.

۵- پیگیر- اینان مذاکرات مستمر را دنبال می‌کنند و موضوعها را از یک مذاکره به مذاکره دیگر می‌کشانند و هیچگاه باب مذاکره را نمی‌بندند.

۶- تودار- زبان و پیامهایشان بیشتر ضمنی است و به جای بیان آشکار بُن قضیه را به طور ضمنی بیان می‌دارند.

۷- فایده‌گرا- نخستین تمایل آنان دانستن چگونگی انجام کار و منافع حاصل از آن است^{۱۸}.

از آنجایی که مدیران با انسانها سروکار دارند از یک سو مهمترین عامل برایشان نیروی انسانی سازمان است و از سوی دیگر مهمترین تعهدشان نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع باید باشد که آنان نیز انسانهایی هستند با تمام محدودیتهای دیگر انسانها. بنابراین با انطباق شکل و محتوای پیامهایشان با سبک شنود دریافت کنندگان پیام می‌توانند پذیرش بیشتری برای فکرها و پیشنهادهای خود به دست آورند؛ برای مثال:

۱- برای شنونده نتیجه‌ای باید اصل و بُن موضوع را در آغاز

بحث ارائه داد.

۲- برای شنونده چرایی باید منطق خود را نسبت به موضوع تشریح کرد.

۳- برای شنونده فرایندی باید فرایند کار و مزایای آن را شرح داد.

کسب توان شنود مؤثر

گذشته از رعایت انطباق شکل و محتوای پیام با سبک شنود دریافت کنندگان پیام، توان شنود مؤثر را می‌توان از طریق بهبود جلوه بیرونی یا منظر خود، چگونگی اندیشیدن و نوع گفتار نیز به دست آورد^{۱۹}.

۱ - جلوه بیرونی (منظر)

به عنوان یک شنونده خوب می‌توانید علاقه خود را به گفتار دیگری به روشهای گوناگونی نشان دهید:

۱-۱- پیش از هر چیز، قیافه و شکل خود را متناسب با وضعیت مرتب کنید؛ بدین معنی که روبروی گوینده قرار بگیرید و هوشیار باشید. از سوی دیگر از آنچه که ممکن است استنباط منفی یا قیافه گرفته را برای گوینده تداعی کند مانند شل و ول بودن، دستها را ضربدری قرار دادن، روی برگرداندن، شانه‌ها را بالا انداختن، همچنین از قیافه‌های تهاجمی بخود گرفتن، مانند دستها را به کمر زدن یا چانه را جلو دادن، اجتناب کنید.

۱-۲- دوم اینکه همیشه حرکات خود را تحلیل کنید.

تحقیقات نشان می‌دهد حرکات باز و رسا به سخنران احساس راحتی می‌دهد. حرکات عصبی مانند تمیز کردن ناخنهای انگشتانتان، در هم کردن انگشتان یا نگه داشتن دستها روی صورت یا نزدیک آن معمولاً گوینده را ناراحت می‌کند. بنابراین از هر چیزی که ممکن است فکر شما یا گوینده را منحرف سازد مانند مداد روی میز زدن، کاغذها را بر هم زدن، بازی با اشیا یا جواهرآلات خود را رها سازید.

۱-۳- حالت‌های چهره شما نیز مهم است. از قیافه خشک و بیروح و سخت و خشن اجتناب ورزید. به عوض اگر با علاقه نگاه کنید، ابروان را بالا و پایین ببرید، گاهی لبخندی بزیند یا سرتان را به علامت تأیید تکان دهید، برقراری ارتباطات از روی تمایل بیشتر امکان‌پذیر می‌گردد.

۴-۱- شاید مهمترین علامت توجه و التفاوت شنودی شما تماس چشمی باشد. البته از افراط و تفریط باید اجتناب شود و نباید به کسی خیره شد که از آن تعبیر رفتار تهاجمی بشود و از طرف دیگر نباید به طور مستمر به این طرف و آن طرف، بالا و پایین نگاه کرد که به عدم علاقه تفسیر گردد.

تحقیقات قابل ملاحظه‌ای در باره تماس چشمی و ارتباطش با شنود صورت پذیرفته است. تحقیقی نشان می‌دهد افرادی که فکر می‌کردند تماس چشمی کمتری دریافت می‌دارند شنوندگان را بی‌توجه ارزیابی می‌کردند.^{۲۰}

در محاوره‌های معمولی، آدمی حدود ۴۰ درصد از مدت محاوره را به هنگام گفت و حدود ۷۵ درصد را به هنگام شنود صرف حفظ تماس چشمی می‌کند.^{۲۱}

شنوندگان مؤثر به طور مستمر خیره نمی‌شوند ولی تماس چشمی بیشتری نسبت به شنوندگان نامؤثر برقرار می‌نمایند. مطالعات همچنین نشان می‌دهد افرادی که به سخنران علاقه‌ای ندارند یا هنگامی که از نظر وجهه و اعتبار، بالاتر از سخنران هستند تماس چشمی کمتری برقرار می‌کنند. بنابر این عدم تماس چشمی ممکن است نشانه برخورد سرد و غیر صمیمی یا عامی بودن تلقی شود.^{۲۲}

فاصله میان شنونده و گوینده نیز حاکی از کیفیت علاقه شنونده و جاذب بودن موضوع یا سخن گوینده است. آنچه بر فراز آن سخن می‌گوییم یکی از عواملی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. باریکی یا پهنی میز میان دو نفر و دوری یا کنار هم بودن صندلیها می‌تواند نشانه نزدیکی و صمیمیت یا عدم آن تلقی شود. فضای اطراف مدیر نیز عامل قابل بررسی دیگر است. بیشتر آدمیان ناحیه‌ای حدود نیم متر تا دو متر پیرامون خود را فضای شخصی محسوب می‌دارند. چنین فاصله‌ای برای شنود محاوره می‌تواند مناسب باشد. همچنین بیشتر افراد تا حدود نیم متری پیرامون خود را فاصله صمیمیت می‌دانند بنابر این، این فاصله می‌تواند تنها برای محاوره‌های صمیمی‌تر به کار گرفته شود و یا اینکه قصد بر این باشد که برای گوینده آسودگی خاطر بیشتری فراهم شود. به هر حال به اندازه کافی نزدیک شدن، دلیل علاقه و توجه است مگر برای افراد پدیداری که فاصله دوست دارند.^{۲۳} بهر حال باید حساسیت کافی داشت که از نزدیکی بسیار و بیش از حد نیز اجتناب ورزید. نکته مهم این است که آدمیان تلاش می‌کنند

فاصله‌ای را حفظ نمایند که با انتظارات فرهنگی و ماهیت تعامل سازگاری داشته باشد.^{۲۴}

روی هم رفته، آنچه مهم است درباره علائم غیر حرفی شنود بخاطر داشته باشید این است که رفتار شما چه احساسی به سخنران می‌دهد:

مستمع چون تشنه و جوینده شد

واعظ از مرده بود گوینده شد

مستمع چون تازه آید بی‌ملال

صد زبان گردد به گفتن گنگ و لال

«مولوی»

۲- چگونه می‌اندیشید و چه احساسی دارید؟

شنود باید از روی صمیمیت صورت پذیرد تا مؤثر باشد. آدمی باید احساسات و افکار خود را نیز کنترل کند. کنترل احساسات اغلب دشوار است. ممکن است بخواهید حرف گوینده را پیش از پایان سخنش قطع کنید یا با گفته‌هایش مخالفت ورزید، در حالی که باید صبور باشید و به گوینده فرصت بدهید. فکرهای خوب ضرورتاً به سرعت و به طور دقیق یا حتی روشن بیان نمی‌شوند. از گسستن کلام گوینده اجتناب ورزید. سعدی^{۲۵} می‌گوید:

«یکی را از حکما شنیدم که می‌گفت: هرگز کسی به جهل خویش اقرار نکرده است مگر آن کس که چون دیگری در سخن باشد همچنان ناتمام گفته، سخن آغاز کند.»

هرگز کسی به جهل خویش اقرار نکرده است
مگر آنکس که چون دیگری در سخن باشد
همچنان ناتمام سخن گفته آغاز کند.

سخن را سراسر ای خداوند وین

میاور سخن در میان سخن

خداوند تدبیر و فرهنگ و هوش

نگوید سخن تا نبیند خموش

خونسردی خود را حفظ کنید. با مجادله و انتقاد یا زود عصبانی شدن ارتباط را سد نکنید. نخست گوش فرادهید و تلاش کنید خود را به جای او قرار دهید.

به گوینده فرصت دهید زیرا فکرهای خوب
ضرورتاً به سرعت و به طور دقیق یا حتی
روشن بیان نمی‌شوند.

به طور کلی توصیه‌های زیر می‌تواند رهگشا باشد.

۱-۲- آدمی برای کنترل احساسات باید از قضاوت شتابزده و سطحی درباره موضوع یا سخنران اجتناب ورزد. اگر خود را متقاعد سازید جلسه‌ای که قرار است تشکیل شود کسل کننده خواهد بود یا کسی که به دفتر شما آمده نمی‌تواند کمکی درباره موضوع به شما بکند، احتمالاً کامیابی خود را با شکست روبرو می‌سازید.

۲-۲- به فکرهای جدید میدان بدهید. یکی از راه‌های میدان دادن به افکار جدید این است که به جنبه‌هایی از موضوع بیندیشید که ممکن است ارزش خاصی برای شما یا سازمانتان داشته باشد.

۳-۲- به گویندگان فرصت بدهید و بیش از اندازه تحت تأثیر برداشتهای اولیه از قیافه، چگونگی لباس پوشیدن، رنگ پوست، یا جنسیت سخنران یا گوینده نباشید. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «أَنْظُرُ إِلَى مَا قَالُ وَلَا تَنْظُرُ إِلَى مَنْ قَالُ». «به آنچه می‌گویند بنگرید نه آنکه می‌گویند».^{۲۶}

۴-۲- بیش از اندازه تحت تأثیر نحوه ارائه سخنران نباشید، فکرهای مفید ممکن است در جمله‌بندیهای زیبا در نیاید.

۵-۲- شنوندگان مؤثر، از اغراض و تعصبات خودشان آگاه هستند به طوری که آگاهانه با محدودیتهای خود مبارزه می‌کنند.

۶-۲- تلاش کنید عینی و تحلیلی بیندیشید. گفته‌های سخنران را درست بشنوید و پیش از آنکه قضاوت کنید محتوای گفتار را تحلیل نمایید. در طول سخنرانی کلمات کلیدی و فکرهای اصلی را بشنوید و سازماندهی کنید. برخی از روشهای مفید برای تحلیل محتوا عبارتند از:

الف - تلاش کردن در پیش‌بینی آنچه گوینده به دست آورده است.

ب - خلاصه کردن آنچه که گوینده تاکنون گفته است (به طور ذهنی).

ج - یادداشت‌برداری ذهنی و سنجش شواهد ثبت و ضبط شده در ذهن.

۷-۲- هنگام شنود عینی ذهن را نسبت به موضوعات فنی یا مشکل نبندید. ذهن خود را متمرکز کنید و اگر لازم شد پرسشهایی را برای روشن شدن موضوع مطرح کنید. از آنچه نمی‌فهمید پرسید نه اینکه به عدم شنود خود اذعان کنید. در گلستان آمده است:^{۲۷} «... امام مرشد محمد غزالی را رحمة الله علیه پرسیدند: چگونه رسیدی بدین منزلت در علوم. گفت: بدانکه هر چه ندانستم از

پرسیدن آن ننگ نداشتم».

بپرس هر چه ندانی که ذل پرسیدن

دلیل راه تو باشد به عز دانایی

۸-۲- به محتوای کلام گوینده گوش فرا دهید و بیش از اندازه به یادداشت برداری تفصیلی نپردازید. ناگفته نماند برخی از کارشناسان شنود مؤثر اصرار دارند که به هیچ وجه نباید در هنگام شنود یادداشتی برداشته شود زیرا موجب گسیختگی رشته افکار شما و گوینده می‌شود. در حالی که برخی دیگر توصیه می‌کنند که یادداشت‌برداری برای سازماندهی و به خاطر آوردن فکرها مفید است. بنابر این تصمیم نسبت به یادداشت‌برداری به وضعیت بستگی دارد. اگر بیست نفر را در یک روز مصاحبه می‌کنید بهتر است یادداشت بردارید و از طرف دیگر اگر کسی به دفتر کارتان آمده تا مسأله مهم شخصی خود را مطرح کند در این صورت شاید بهتر باشد یادداشت بردارید. به هر حال اگر تصمیم به برداشتن یادداشت گرفتید به جای تهیه فهرست تفصیلی مطالب و ثبت کامل جملات، تنها به نکات عمده، عبارات کلیدی و نشانه‌های اختصاری اکتفا کنید.

ناگفته نماند که برخی از مطالب از جمله مطالب علمی و عملی که در عرصه فکر و اندیشه و زندگی و کار نقش اساسی داشته و دارند، ضرورت دارد که به گونه‌ای ثبت و ضبط گردد و نوشتن و یادداشت‌برداری یکی از بهترین راه‌هایی است که می‌توان با استفاده از آن از خطر فراموشی و نسیان و تحریف موضوع در اثر گذشت زمان در امان ماند پیامبر اسلام می‌فرماید: در علم را برای خود نگاه دارید سؤال کردند که چه چیزی علم را نگاه می‌دارد فرمود: نوشتن آن^{۲۸}. شاگرد مکتب او امام صادق (ع) نیز می‌فرماید: بنویسید زیرا تا بنویسید چیزی برایتان محفوظ نخواهد ماند.^{۲۹}

۹-۲- گذشته از شنود محتوای کلام، احساسات گوینده را نیز تحلیل نمایید و نه تنها به آنچه می‌گوید گوش دهید بلکه چگونگی بیان او را نیز مورد دقت قرار دهید. به دیگر سخن به صدا، حالت‌های چهره، و حرکات گوینده نیز آگاهی داشته باشید. گاهی بعضی از آدمیان چیزی را می‌گویند که تنها شنوندگان آگاه می‌توانند آنچه را که واقعاً منظور آنهاست دریابند.^{۳۰}

۳- چه می‌گویید؟

روشن است که آدمی بیشتر اوقات بدون اینکه چیزی بگوید، شنود می‌کند. در واقع، مهمترین گام در جهت شنود اثربخش این است که گفتگو با خود را متوقف سازید. اگر چه بیشتر آدمیان به طور طبیعی صحبت کردن را به گوش کردن ترجیح می‌دهند ولی آدمی باید گاهی سکوت کند. رمز شنود مؤثر فراگیری و تحمل ساکت بودن است به جای اینکه از ساکت بودن، احساس ناراحتی به خود راه دهید به فکر امکان دادن به دیگران برای بیان اندیشه‌هایشان باشید.^{۳۱}

رمز شنود مؤثر فراگیری و تحمل ساکت بودن است.

امام رضا (ع) پیشوای هشتم شیعیان می‌فرماید: «سکوت دری از درهای حکمت است؛ سکوت محبت را به همراه می‌آورد و انسان را به سوی آنچه خیر است راهنمایی می‌کند».^{۳۲}

گذشته از اینکه باید ساکت بود، گاهی نیز ضروری است که چیزهایی را برای تشویق گوینده به ادامه سخنانش بگویید:

۱-۳- نخست پرسشهایی مطرح کنید. پرسشهای عمومی مانند اینکه: «نظر شما درباره این پروژه چیست؟» یا «نظر شما نسبت به این موضوع چیست؟»

۲-۳- برای اینکه گوینده را به سخن بیشتر وادارید، پرسشهایی را برای روشن شدن موضوع یا جزئیات مطرح کنید تا از دریافت درست مطلب نیز اطمینان حاصل کنید.

۳-۳- به گوینده نسبت به آنچه گفته است بازخورد بدهید. گفته‌های او را دوباره بیان کنید به طوری که هم شما و هم گوینده بدانید که آنچه را شنیده‌اید درک هم کرده‌اید.

۴-۳- سرانجام عبارتهای کوتاه به کار برید مانند «می‌فهمم»، «بله»، «ادامه دهید» اینگونه عبارتها آدمها را برای صحبت بیشتر تشویق می‌کند درست همانگونه که رفتارهای غیر حرفی اثربخش هستند.

۵-۳- اگر فنون زیر را تمرین کنید در آن صورت در می‌یابید که کار شما از بعد شخصی، فکری، یا حرفه‌ای پربارتر خواهد شد و شما در طول ساعاتی که در هنگام کار صرفاً می‌شنوید از شنود موفق و مؤثرتری برخوردار خواهید بود.^{۳۳}

الف - علاقه‌مند جلوه کنید.

ب - غیر قضاوتی بیندیشید تا سخنران کلامش را به پایان برد.
ج - به جای بحث و مجادله، سخنان گوینده را در ذهن جمع‌بندی کرده یا ساکت بمانید.

شنود مؤثر از طریق برقراری مشارکت احساسی و فکری با گوینده و به کارگیری مهارتهای شنود حاصل می‌شود.

مشارکت احساسی و فکری با دیگران^{۳۴}

کسانی که توان مشارکت احساسی و فکری با دیگران را دارند، می‌توانند خودشان را به طور ذهنی در چارچوبهای ذهنی گوینده قرار دهند و مفهوم کامل پیام را ادراک نمایند. شنود احساسی و فکری نه تنها دریافت کامل محتوای پیامها را شامل می‌شود بلکه درک اجزای احساسی و پیامهای ضمنی آن را نیز شامل می‌گردد. شنود حسی و فکری^{۳۵} چیزی بیش از صرف درک، مطالب گوینده است و شامل توان انعکاس یا بیان مجدد پیام گوینده در دو سطح متفاوت است:

۱- سطح گویا (بیان شده) که آن را سطح اول می‌گویند؛ در این سطح شنونده صرفاً به خلاصه کردن و بیان مجدد مطالب گوینده می‌پردازد.

۲- سطح ضمنی (نهان) پیام را سطح دوم گویند که پیشرفته‌تر بوده و نه تنها به بیانات گوینده توجه دارد بلکه مفاهیم ضمنی و بیان نشده (نهان) آن را نیز در بر می‌گیرد.

تفاوتهای میان سطوح ظاهر و باطن پیام را می‌توان با مقایسه پاسخهای بدیل به دانشجویی که درباره عدم موفقیت خود در یک آزمون شکایت دارد به تصویر کشید:^{۳۶}

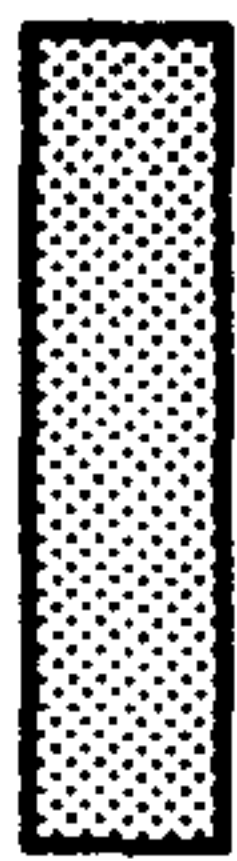
«من تمام فصول کتاب را خواندم و فهرست مطالب آن را در آوردم و بیست ساعت صرف مرور یادداشتهایم کردم و با این همه ده نمره کمتر از هم اتاقی خود گرفتم که حتی تمامی فصول کتاب را نخوانده است».

در سطح ظاهری شنود حسی و فکری، شنونده به محتوا و احساسی که همراه با موضوع مطرح شده است پاسخ می‌دهد:

«شما احساس عجز می‌کنید به دلیل اینکه بسیار سخت کوشیده‌اید درس را فرا بگیرید و با این همه به خوبی هم اتاقی خود نتوانستید امتحان دهید».

به هر حال در سطح پنهان یا ضمنی شنود حسی و فکری،

بهبود دریافت شنودی آگاهی، تلاش و تمرین می‌طلبید، آیا گوش شنوایی هست؟



واکنشهای مناسب^{۴۰}

یکی از عوامل مهم در شنود مؤثر، پاسخ دادن به گوینده از طریق بازخورهای مناسب است. برخی از بازخورها گوینده را برای بحث بیشتر پیرامون موضوع و گسترش آن به زمینه‌های مربوط دیگر ترغیب می‌نمایند در حالی که برخی دیگر از بازخورها موجب تحدید موضوع و ختم محاوره می‌گردند. این سخن که بر زبان ما ایرانیان جاری است: «مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد» بیان همان زمینه‌هایی است که گوینده را ترغیب به بحث بیشتر پیرامون موضوع می‌کند و این سخن مولوی که: «مستمع چون نیست خاموشی به است». نیز بیان همان بازخورهای منفی است که گوینده دریافت کرده و خاموشی را اختیار می‌کند.

مناسب بودن پاسخ تا اندازه زیادی به مقصود از ارتباطات و هدف تعامل بستگی دارد. اگر هدف ارتباطات ارزیابی عملکرد باشد بازخور ارزیابی کننده یا تفسیر کننده مجدد عموماً بهترین پاسخ است.

هفت نوع از بازخورهای بسیار مستقیمی که ارتباطات را سد کرده به همراه بازخورهای ضمنی که موضوعات اضافی را برای بررسی مطرح می‌کند، در نمودار شماره ۵ آمده است. هر یک از این بازخورهای هفتگانه برای مقاصد گوناگونی مناسب است. بازخورهای هفتگانه با روشهای گوناگون پاسخ به یک مشتری ناراضی که بیان می‌دارد: «من فلان سفارش را ماه گذشته داده‌ام و شما گفتید که آن را ظرف یک هفته دریافت می‌دارید، فکر می‌کنم شما تلاش دارید از من سوء استفاده کنید». در این نمودار تشریح شده است.

سرانجام با ارائه توصیه‌های عملی یکی از خبرگان ارتباطات^{۴۱} برای بهبود مهارت‌های ارتباطاتی غیرکلامی، و مروری بر واژه سمع در کلام الهی و کلام امام علی(ع) سخن را به پایان می‌بریم.

الف - اعمال غیرکلامی مثبتی که به ارتباطات کمک می‌کند عبارتند از:

۱- حفظ تماس چشمی

۲- حرکت جسمانی فعال داشتن

۳- لبخند زدن

شنونده نه تنها نسبت به آنچه گفته شده است بلکه به اجزای بیان شده و ضمنی نیز پاسخ خواهد داد.

«شما از اینکه سخت تلاش کرده‌اید و نتوانستید به خوبی هم اتاقی خود امتحان دهید مأیوس شده‌اید. وقتی که آدمی بسیار سخت می‌کوشد ولی به آن خوبی که فکر می‌کند نمی‌تواند امتحان بدهد و موفق شود بسیار نومید کننده است. هنگامی که چنین می‌شود خیلی آسان دلسردی و احساس تأسف بر آدمی مستولی می‌شود».

کسانی که از شنود حسی و فکری خوب برخوردارند می‌دانند که در چه هنگامی هر سطح از شنود را بروز دهند؛ آنان در آغاز سطح ظاهری را به کار می‌برند. به هر حال پس از ایجاد حس اعتماد و پذیرش، به کارگیری سطح نهان شنود مناسب است. اگر شنونده‌ای در آغاز تعامل و پیش از ایجاد اعتماد و گرفتن پذیرش، سطح نهان را به کار برد، احتمالاً گوینده احساس تهدید خواهد کرد و این احساس به او دست خواهد داد که شنونده دارد او را تحلیل روانی می‌کند و از سوی دیگر اگر شنونده به استفاده از سطح ظاهری شنود ادامه دهد همین که رابطه خیلی جدی شود، سطح ظاهری نیز ممکن است قدری سطحی و غیر صادقانه جلوه کند.

مهارت‌های شنود اثربخش^{۳۸}

شنود اثربخش به خودی خود صورت نمی‌گیرد بلکه تلاش زیاد و کار سخت می‌طلبید. وضعیت‌های گوناگون، شنود گوناگون را می‌طلبید؛ برای مثال دانشجو در کلاس درس، برای کسب اطلاعات و درک مهمترین مفاهیم به درس گوش فرا می‌دهد. در یک بحث سیاسی، عامه مردم برای تأیید تعصب‌های قبلی خود و حمایت از دیدگاه‌هایشان گوش می‌دهند. در یک دادگاه هر وکیل برای گرفتن خطاها، ضعفها و تناقضات طرف مقابل در شهادت و اظهارات گوش می‌دهد. آدمی در یک شنود حسی و فکری برای برقراری رابطه تلاش می‌کند. محتوا و احساسی که همراه پیام است درک نماید تا موجبات رشد فردی گوینده و شنونده هر دو فراهم آید.

مهارت‌های شنود خود را می‌توانید با پرهیز از عادت‌های بد دهگانه و ترمیم عادت‌های خوب دهگانه در نمودار شماره ۴ بهبود بخشید.^{۳۹} مهمتر از همه اینکه بهبود دریافت شنودی آگاهی، تلاش و تمرین می‌طلبید، آیا گوش شنوایی هست؟

شماره	اصل یا رمز	شنود بد	شنود خوب
۱	زمینه‌های مورد علاقه را بیابید.	کسی به سخنان گویندگان خشک گوش فرا نمی‌دهد. محدوده باریکی برای چیزهای قابل توجه وجود دارد.	اصولی رفتار می‌کند به گونه‌ای که ببیند: «هر گفته‌ای برای او چه نفعی دارد» به دنبال اطلاعات سودمند است. در قرآن کریم آمده است مؤمنان کسانی هستند که از شنیدن سخنان لغو دوری می‌جویند. چنین فردی در باره موضوعات جدید، چون برایش جاذب و قابل توجه‌اند، تأمل می‌کند.
۲	محتوا را مورد قضاوت قرار دهید نه گوینده را و خطاهای ارائه دهنده را نادیده بگیرید.	به ارائه ضعیف گوش نمی‌دهد و پیامها را به دلیل ویژگیهای فردی گوینده، دریافت نمی‌کند.	به معنی و محتوا توجه دارد و خطاهای ارائه دهنده را در حالی که نسبت به پیامها حساس است نادیده می‌گیرد.
۳	دلسرده نشوید و قضاوت را به تعویق اندازید.	تمایل به مجادله دارد، به سرعت ارزیابی می‌کند و قضاوت می‌نماید و در برابر پیامهای مخالف انعطاف ندارد.	تا مطلب را به طور کامل دریافت نکند قضاوت نمی‌کند. از قضاوت سریع احتراز می‌کند.
۴	به فکرها گوش دهید.	به دنبال محسوسات و جزئیات است.	به دنبال فکرها و تم اصلی است و نکات عمده را مورد شناسایی قرار می‌دهد و به دنبال آن چیزی است که نیکوترین است.
۵	منعطف باشید.	یادداشتهای زیاد و ناقص بر می‌دارد و تنها از یک سیستم استفاده می‌کند.	با دقت آنچه را که لازم است یادداشت بر می‌دارد و از انواع روشهای یادداشت برداری یا ثبت موضوع با توجه به سخنران استفاده می‌کند.
۶	بر توان شنود خود بیفزایید و فعالانه بازخور بدهید.	برونگرایی منفعل است. بازخوری نمی‌دهد یا کم می‌دهد. انرژی کمی از خود نشان می‌دهد و بسیار کم توجه است.	سخت برای بهبود شنود تلاش می‌کند. به طور مکرر بازخور می‌دهد و حالت جسمانی فعالی را به نمایش می‌گذارد.
۷	در برابر آشفتگی افکارتان مقاومت کنید.	به آسانی فکرش آشفته می‌شود، بر واژه‌های احساسی متمرکز شده و حیطة تمرکز ذهنی محدودی دارد.	از پریشانی افکارش جلوگیری می‌کند، عاداتهای ناپسند گوینده را تحمل می‌کند، چگونگی متمرکز کردن ذهن خود را می‌داند و حیطة تمرکز ذهنی گسترده‌ای دارد.
۸	ذهن خود را به چالش وادارید.	از شنیدن مطالب دشوار پرهیز می‌کند، برای گسترش دانش خود تلاش نمی‌کند و به دنبال مطالب تفریحی و سطحی است.	با استفاده از مطالب دشوار ذهن را بر می‌انگیزاند و تلاش می‌کند تا معرفت خود را گسترش دهد.
۹	بر این واقعیت سرمایه‌گذاری کنید که فکر سریعتر از سخن است.	به هنگام استماع سخنان سخنرانانی که آهسته صحبت می‌کنند، چرت می‌زند یا ذهنش به افکار دیگر می‌پردازد.	از زمان شنود برای خلاصه کردن و پیش‌بینی پیام استفاده می‌کند، مطالب گوینده را حلاجی کرده و شواهد او را می‌سنجد و از روی آهنگ صدا استنباطهایی می‌کند که به درک پیامهای آشکار و پنهان کمک می‌کند.
۱۰	گوینده را کمک و تشویق نمایید و ذهن خود را باز نگه دارید.	نسبت به واژه‌های احساسی واکنش نشان می‌دهد و با پرسشهای جزئی و اظهار نظرهای انحرافی موجب گسستگی گفتار گوینده می‌شود.	تقاضای اطلاعات یا مثالهای روشن‌گر می‌کند. کلمات پوششی را تعبیر و تفسیر می‌کند ولی وقت خود را بیش از اندازه صرف آنها نمی‌کند و به تدوین افکار گوینده نیز کمک می‌کند.

نمودار شماره ۴ - اصول یادآموز شنود مؤثر

ارائه قضاوت، بیان توافق یا عدم توافق یا پیشنهاد توصیه. برای مثال «ما نمی‌خواهیم از شما سوءاستفاده کنیم». پاسخهای ارزیابی‌کننده پس از اینکه موضوع مورد بررسی قرار گرفت می‌تواند مفید باشد. یا برای بیان یک فکر یا اظهار نظر از طرف بازخورددهنده مناسب است.

۱ - ارزیابی‌کننده

گوینده رابه چالش وامی دارد تا پیام را روشن سازد. این نوع بازخور برای تمیز تناقضات و ناسازگاریهاست؛ برای مثال: «صرفاً به دلیل اینکه ما نتوانستیم سفارش شما را در زمان مشخص شده تحویل دهیم بدین معنی نیست که ما می‌خواهیم از شما سوءاستفاده کنیم. هیچکس دیگری هم چنین احساسی ندارد». بازخور مقابله‌ای برای کمک به افراد برای روشن ساختن افکار و احساساتشان مفید است یا برای اینکه در باره موضوع گسترده‌تر بیندیشند.

۲ - مقابله‌ای

گوینده را به جای تمرکز بر روی موضوع مورد نظرش به موضوع مورد نظر شنونده وامی دارد؛ برای مثال: «نظر شما مرا به یاد مسأله‌ای می‌اندازد که تابستان گذشته داشتم. یادم هست هنگامی که...» بازخورهای انحرافی اغلب موجب تغییر موضوع می‌شوند و هنگامی که موضوع قابل مقایسه‌ای مورد نیاز است و گوینده نیاز دارد بداند که یک کس دیگری رخداد مشابهی را تجربه کرده است می‌تواند مفید باشد.

۳ - انحرافی

از گوینده خواسته می‌شود تا آنچه را گفته است روشن سازد یا اطلاعات بیشتری بدهد یا تصویر روشن‌تری از موضوع ارائه دهد؛ برای مثال: «بله تحویل سفارشهای ما با تأخیر صورت می‌پذیرد ولی می‌توانید دقیقاً بفرمایید که چرا فکر می‌کنید که ما تلاش داریم از شما سوءاستفاده نماییم؟» بازخور کاوشی هنگامی مفید است که بازخورددهندگان به اطلاعات دقیقتر برای درک پیام نیاز دارند یا در صورتی که گوینده به موضوع دیگری پاسخ دهد ارتباط موضوع روشن‌تر می‌شود.

۴ - کاوشی

برای بیان مجدد پیام تلاش می‌شود تا گوینده علت زیر بنایی، معنی یا تفسیر پیام را بررسی نماید؛ برای مثال: «ظاهراً شما ناراحت هستید زیرا فکر می‌کنید تاریخ تحویل غیر واقعی وعده کرده بودیم تا شما برای خرید به رقیبان دیگر ما مراجعه نکنید». بازخورهای بازسازی به روشن شدن پیام برای گوینده و شنونده کمک می‌کند و گوینده را ترغیب می‌نماید تا موضوع رابا عمق بیشتری تعقیب کند.

۵ - بازسازی
(تفسیر مجدد)

شدت احساسات همراه پیام را کاهش داده و به آرام کردن گوینده کمک می‌کند؛ برای مثال: «نیازی نیست که فکر کنید ما می‌خواهیم از شما سوءاستفاده کنیم. خیلی ساده عرض کنم تأخیر خارج از کنترل ماست». بازخورهای صلحجویانه هنگامی می‌تواند مفید باشد که گوینده نیاز دارد اطمینان بدهد که طرح پیام قابل قبول است یا شدت احساسات مانع برقراری ارتباط خوب است.

۶ - صلحجویانه

آنچه شنیده شده به زبان دیگری به گوینده انعکاس می‌یابد؛ برای مثال: «شما می‌فرمایید ما عمداً تاریخ تحویل سفارش را درست نگفتیم و بنا بر این غیر عادلانه با شما رفتار کرده‌ایم». بازخورهای انعکاسی به گویندگان کمک می‌کند بدانند که پیامهایشان هم شنیده و هم درک شده است. بازخورهای انعکاسی نباید صرفاً تکرار حرفهای گوینده باشد بلکه باید به درک معنی و پذیرش موضوع کمک کند.

۷ - انعکاسی

۴- خم شدن به طرف گوینده

ب- اعمال غیر کلامی که باید از آنها احتراز شود:

۱- از گوینده روی برتافتن

۲- بستن دیدگان

۳- آهنگ صدای ناپسند

۴- بیش از اندازه خمیازه کشیدن

خداوند سبحان در قرآن کریم اهمیت شنود مؤثر را در موارد بسیاری متذکر شده است که از آن جمله می توان آیه ۳۶ سوره اسراء را نام برد که در این آیه تقدم سمع به بصر و فواد قابل توجه است: «... إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا.. زیرا گوش و چشم و دل همه را، بدان باز خواست کنند.»

در آیه ۷۸ سوره نحل نیز سمع بر بصر و فواد تقدم یافته است نکته حائز اهمیت دیگر در این آیه این است که سمع مفرد آورده شده ولی ابصار و افئده جمع به کار رفته اند. «... وَجَعَلَ لَكُمْ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ و برای تان گوش و چشم و دل بیافرید شاید سپاس گویند.»

آیات بسیار دیگری را می توان مشاهده کرده که در آنها اولویت از آن سمع می باشد. برای مثال آیه اول سوره مجادله از آیاتی است که سه بار واژه سمع در آن به کار رفته است و در پایان نیز همین تقدم لحاظ شده است: «قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَخَاوُرَ كُفْرًا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ

خدا سخن زنی را که در باره شوهرش به مجادله آمده است و به خدا شکوه می کند شنید و خدا گفتگوی شما را می شنود، زیرا شنوا و بیناست.»

در قرآن مجید سمع بر تعقل نیز تقدم دارد در آیه ای که در طلیعه سخن آمده است نشان داده شده است و همچنین است آیه ۴۴ سوره فرقان: «أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ....

یا گمان کرده ای که بیشترینشان می شنوند و می فهمند؟» در آیاتی که اسم سمیع در آنها به کار رفته است این اسم همواره بر اسماء دیگر همانند بصیر و علیم مقدم است که از آن جمله است آیه شریفه: إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ یا «إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ». حضرت علی علیه السلام می فرماید بصیر کسی است که می شنود و تفکر می کند یعنی شنود مؤثر مقدم بر بصیرت است. یا به بیان دیگر بصیرت نتیجه شنود مؤثر است «الْبَصِيرُ مَنْ سَمِعَ فَتَفَكَّرَ»^{۴۲} حضرت در جای دیگری که مصادیق برخورداران از شنود مؤثر را معرفی می کند می فرماید:

آگاه باشید که همانا شنواترین گوشها گوشه است که پند و اندرز را حفظ کرده و بپذیرد. «أَلَا إِنَّ السَّمْعَ الْأَسْمَاعَ مَا وَعَى التَّذْكَرَ وَ قَبْلَهُ»^{۴۳} حضرت در توصیف یکی از یارانش می فرماید: «وَكَانَ عَلَيَّ أَنْ يَسْمَعَ أَحْرَصَ مِنْهُ عَلَيَّ أَنْ يَتَكَلَّمَ: او بر شنیدن حریص تر بود تا گفتن»^{۴۴} و این همان چیزی است که غالباً آدمیان از آن بی بهره اند یعنی شنیدن زیرا اغلب دوست می دارند بگویند و برای «همین هم بوده است که حکما می گفتند به ما دو گوش داده اند و یک دهان یعنی شنوایی باید بیش از گویایی باشد و به قول مولانا اگر شنوایی نداشته باشیم گویا نخواهیم بود.

کودک اول چون بزاید شیر نوش

مدتی خاموش بود او جمله گوش

ز آنکه اول سمع باید نطق را

سوی منطق از ره سمع اندرآ

نطق که آن موقوف راه سمع نیست

جز که نطق خالق بی طمع نیست

حضرت علی علیه السلام می فرماید گمان نکنید که هر که سمع دارد سمیع است نه چنین است. «وَلَا كُلُّ ذِي سَمْعٍ سَمِيعٌ»^{۴۵} و خداوند سبحان نیز ما را نهیب میزند که: «لَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ قَالُوا سَمِعْنَا وَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ و از آنان مباشید که گفتند، شنیدیم، در حالی که نمی شنوند» انفال - ۲۱

پانویس

1-Hart Seibert, "Listening in the Organizational Context", in Listening Behavior: Measurement and Application, ed. Robert N. Bostrom (New York: The Guilford Press, 1990, PP. 119-27).

2-W. Keefe, Listen, Management! (New York: McGraw-Hill, 1971), P. 10.

3-Donald W. Caudill and Regina M. Donaldson, "Effective Listening Tips for Managers". Administrative Management, September 1986, PP. 22-23.

4-Hearing

5-Listening

6-Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human resources, 5th ed., (N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1988), P. 305.

Personnel Journal, October 1985, P. 40.

۲۳- علی رضائیان، «شریان حیات مدیریت»، دانش مدیریت، شماره ۹ و ۱۰، تابستان و پائیز ۱۳۶۹، صفحات ۱۳۳-۱۳۲.

24-Robert Kreitner and Angelo Kinicki, OP. Cit, P. 449.

۲۵- کلیات سعدی، گلستان، فروغی. محمدعلی. امیرکبیر. ۱۳۵۶ صفحه ۱۲۴

۲۶- محمدی ری شهری، میزان الحکمه، جلد ۶ صفحه ۴۸۵

۲۷- کلیات سعدی، گلستان، فروغی. محمدعلی. امیرکبیر. ۱۳۵۶ صفحه ۱۸۷

۲۸- ۲۹- بحارالانوار. ج ۲. صفحه ۱۴۷ چاپ بیروت.

30-David Whetten and Kim Cameron, **Developing Management Skills**, (Glenview, ILL.: Scott, Foresman & company, 1984), Chapter, 5.

31-Mary Munter, OP., Cit, P. 120.

۳۲- محمدعلی ری شهری - میزان الحکمه - جلد ۵ - ص ۴۳۵

33 - Mary Munter. OP., Cit, P.120.

34-Empathy

35-Empathic Listening

36-David J. Cherrington, **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**, (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1989), PP. 575-576.

۳۷- در قرآن کریم آمده است مؤمنان کسانی هستند که: «إِذَا سَمِعُوا اللَّغْوَ أَعْرَضُوا

عَنْهُ» یعنی زمانی که سخن لغو و بیهوده‌ای را می‌شنوند از آن دوری می‌جویند.

سوره قصص - آیه ۵۵

38-Robert Kreitner and Angelo Kinicki, OP. Cit, P. 453 and see also David J. Cherrington, OP., Cit, P. 577.

39-Lyman K. Steil, "How well Do you Listen?" **Executive Female**, Special Issue No. 2 (1986), P. 37.

40 -David Whetten and Kim Cameron, **Developing Management Skills**, (Glenview, ILL.: Scott, Foresman & Company, 1984), Chapter 5.

41-St. John, "You Are What You Communicate", P. 43.

۴۲- نهج البلاغه فیض الاسلام خطبه ۱۵۲ ص ۴۷۳

۴۳- نهج البلاغه فیض الاسلام خطبه ۱۰۴ ص ۳۱۱

۴۴- نهج البلاغه فیض الاسلام حکمت ۲۸۱ ص ۱۲۲۵

۴۵- نهج البلاغه فیض الاسلام خطبه ۸۷ ص ۲۱۹

7-Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 2nd edition (Boston, MA: Homewood IL., IRWIN, Inc., 1992), P. 450.

8-Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications**, 4th edition (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1989), P. 274.

9-Mary Munter, **Business Communication: Strategy and Skill**, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., 1987), P. 116 and Stephen P. Robbins, OP. Cit, P. 274.

10-Kittie W. Watson and Lary L. Barker, "Listening Behavior: Definition and Measurement", in **Communication Yearbook** 8, ed. Robert N. Bostrom (Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1984), PP. 178-97.

11-Kittie W. Watson and Lary L. Barker, OP. Cit, PP. 178-97. and Raymond W. Preiss and Lawrence R. Wheelles, "Affective Responses In Listening: A Meta-Analysis of Receiver Apprehension Outcomes", in **Listening Behavior: Measurement and Application**, ed. Robert N. Bostrom (New York: the Guilford Press, 1990), PP. 91-118.

12-Ruth T. Bennett and Rosemary V. Wood. "Effective Communication Via Listening Styles", **Business**, April-June 1989, PP. 45-48.

13-Results style

14-Reasons Style

15-Process-Style

16-Bennett and Wood, "Effective Communication Via Listening Styles", OP. Cit, ,P .46.

17 - Ibid , P .47.

18 - Ibid , P. 48.

19-Mary Munter, OP. Cit, P. 117.

20-M. Knapp, **Essentials of Nonverbal Communication**, (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980), PP. 186-89.

21-Edward T. Hall, **The Silent Language**, (New York: Premier Books. 1971).

22-Walter D. St. John, "You Are What You Communicate",