

# مؤلفه‌های ارتباطات یاری بخش:

## تمرین هنر گوش دادن

دکتر نیما قربانی

عضو هیئت تحریریه توسعه مدیریت

قسمت اول

بردن حداقل کلمات برای انتقال حداکثر معنا و پیام پوشش می‌دهد. یافته‌های پژوهشی مؤید این امرند که مدیران برخوردار از مؤلفه‌های مذکور قادرند به نحوه اثربخش‌تر و سازنده‌تری با کارکنان و مدیران ارشد خود ارتباط برقرار کنند.

حال با توجه به اهمیت مؤلفه‌های مورد اشاره، در این شماره و شماره بعد روشهای عملی پرورش چنین الگوی ارتباطی را مورد بحث قرار می‌دهیم.

بسطور معمول در اکثر مواقع دو فرد در حال گفتگو هر یک به دنبال فرصتی برای سخن گفتن و ابراز نظرات خود هستند، و همزمان که هر یک بر افکار خودشان متمرکزاند به سخنان فرد مقابل نیز گوش می‌دهند. اما در یک

ارتباط یاری بخش، شونده سعی می‌کند به طور کامل بر سخنان گوینده متمرکز باشد، و در لحظه مناسب صحت درک خود از سخنان گوینده را بازبینی کند. داشتن چنین هنری بدون تردید فواید فراوانی در ارتباطات دارد که در آن اخبار و اطلاعات

در شماره‌های گذشته مؤلفه‌های شیوه «بودن» قاطعانه و یا راههای برقراری یک ارتباط یاری بخش را مورد بررسی قرار دادیم. این مؤلفه‌ها عبارتند از اصالت و هماهنگی، احترام نامشروط، همدلی، و ایجاز در گفتار. در هر شماره یک و یا دو

مؤلفه از ارتباطات یاری بخش را مورد بررسی قرار دادیم. مراد از اصالت و هماهنگی داشتن رفتاری اصیل در ارتباطات است که در قالب هماهنگی میان افکار و احساسات درونی، با رفتار آشکار تجلی می‌یابد. احترام نامشروط به معنای توانایی حفظ یک نگرش مثبت به فرد مقابل به عنوان یک انسان، به هیچ نگرش او و فقدان مواجهه ابزار است حتی در شرایطی که از وی عصبانی هستیم و یا

قصد تنبیه و برخورد را داریم. همدلی به معنای توانایی درک و خود را جای فرد مقابل حس کردن، و سپس بازگشت به موقعیت فکری و احساسی قبلی خود است و ایجاز در گفتار نیز بر مفهوم بکار



نه تنها به پیامها و علامتهایی که گوینده ارسال می کند توجه می کند، بلکه به علائمی که خود نیز به گوینده ارسال می کند واقف است.

برای یک شنونده حاضر و دقیق بودن لازم است که از پنج بُعد ارتباطی با فرد مقابل آگاه باشید:

۱- زبان بدن: اگر شما در هنگام گفتگو خمیازه بکشید، کسل به نظر برسید و یا به سمتی به غیر از چهره فرد مقابل نگاه کنید، مثل نگاه به بیرون از طریق پنجره، فرد مقابل برای ادامه صحبت و گفتگو و یا طرح مسائل حساس و خصوصی تمایلی نشان نخواهد داد. هم شما و هم فرد مقابلتان پیامهای زیادی را از طریق حالتهای بدنی خود به یکدیگر منتقل می کنید، و اگر شما شنونده دقیق و حاضری به نظر برسید فرد مقابل علاقه بیشتری برای طرح مسائل مهم و یا خصوصی خود نشان خواهد داد و از این طریق توجه شما را به خود حفظ خواهد کرد. هر شخصی که می خواهد مطلبی را عنوان کند می داند که شنونده هنگامی به موضوع علاقه نشان می دهد که در حالت نشسته اندکی به جلو خم شده باشد، علاقمندی در چهره اش مشهود باشد، و در جاهای مناسب حالتی از

گوینده متمرکز باشد، و در لحظه مناسب صحت درک خود از سخنان گوینده را بازبینی کند. داشتن چنین هنری بدون تردید فواید فراوانی در ارتباطات دارد که در آن اخبار و اطلاعات مهمی بین افراد رد و بدل می شود. به عنوان مثال در روابط رسمی اداری چنین مهارتی موجب ساده تر شدن ارتباط، پیشگیری از بروز مشکلات از طریق ارتباط اثربخش، و بهروری بیشتر می شود؛ (Murphy, 1988). (Levenson, 1956) این مهارتها بنیادی ترین مهارتهای ضروری برای برقراری ارتباطات اثربخش است.

از این روی اولین قدم عملی در جهت پرورش اصالت، احترام نامشروط، همدلی، و ایجاز در گفتار، تسلط بر هنر گوش دادن است. برای یادگیری گوش دادن دقیق و موثر تمرین مهارتهای زیر ضروری است:

۱- نشان دادن رفتاری حاکی از حضور و توجه، و توانایی تشویق فرد مقابل به صحبت

۲- به کارگیری راهبرد سؤالات باز و بسته

۳- روشن و خلاصه کردن

۴- انعکاس احساسات و افکار

روشن است که تمرین مؤلفه های مورد اشاره به معنای به کارگیری مکانیکی آنها نیست، بلکه اینها مهارتهایی در همتیبه با یکدیگرند که برقراری ارتباطات اثربخش را تسهیل می کنند. همانگونه که یک رانندگی روان به مهارت راننده در استفاده همزمان و مناسب از دنده، کلاچ، تنظیم سرعت، استفاده از آئینه ها و ترمز، و آگاهی کامل از اینکه راننده های اتومبیل های دیگر در حال انجام به عملی هستند بستگی دارد، گوش دادن اثربخش نیز به ترکیب و تناسب مهارتهای مذکور با یکدیگر وابسته است.

حال بر اساس چهار مهارت بنیادی در راه پرورش هماهنگی، احترام نامشروط، همدلی، و ایجاز در گفتگو، اولین قدم در این راه کسب مهارت برای یک شنونده حاضر و دقیق بودن است. از طریق توجه دقیق به صحبت های فرد مقابل، شنونده نه تنها اطلاعات با ارزشی درباره گوینده کسب می کند، بلکه احترام وی را نیز حفظ می کند، نشان می دهد که به صحبت های گوینده علاقه دارد، و وی را تشویق می کند که با راحتی بیشتر صحبت کند و هسته اصلی مطالب خود را بیان کند. اگر شما در جایی که باید شنونده باشید موارد بالا را رعایت کنید، بیشتر صحبت کنید در واقع فرصت شناخت فرد مقابل را از خود سلب کرده اید. یک شنونده خوب

## نمایشگاه ولی پور

انواع کامیون های سبک و سنگین

تریلر- کانتینر و یخچال



تلفن: ۰۲۵۲۲۸۱-۹

تلفن همراه: ۰۹۱۱۲۲۲۳۶۲۷

فاکس: ۰۲۵۲۲۹۰

آدرس: جاده ساوه - کیلومتر ۱۳ - شهرک نمایشگاههای

ماشین آلات سنگین - فاز ۱ خ ولایت - پلاک ۱۸

چهره و بدن خود نشان می‌دهد که دال بر تشویق فرد مقابل به صحبت است. نبایستی از یاد برد که به کارگیری مکانیکی و خشک حالت‌های بدنی مذکور ممکن است اثری عکس داشته باشد و مهم است که شما با انعطاف و احساس راحتی به حالت‌های بدنی خود دقت کنید. طبیعی بودن حالات مذکور شما را قادر می‌سازد که براحتی بر صحبت‌های فرد مقابل متمرکز شوید.

هنگامی که فرد مقابل در هنگام ارتباط است مشکل خاصی ار که در گذشته داشته بیان مجدد آن نوعی آن را تجربه می‌کند (همچون بیان یک

تجربه دردناک و یا عصبانی شدن در یک جلسه)، بهتر است که شما حالت بدنی خود را به شکلی در آورید که به لحاظ فیزیکی حالات فرد مقابل را منعکس کند. این امر بدین معنا نیست که اگر فرد مقابل عصبانی بود شما هم حالت عصبانیت را نشان دهید، بلکه منظور این است که حالت بدنی شما نشان دهد که متاثر از وضعیت احساسی فرد مقابل هستید و می‌دانید که او در چه حالی است.

مشاهده زبان بدن فرد مقابل هنگام گفتگو اطلاعات بسیاری را در اختیار شما قرار می‌دهد و آنچه که در این میان اهمیت بسیاری دارد صحت اطلاعات مذکور است. زیرا زبان کلام می‌تواند دروغ بگوید، اما زبان بدن معمولاً قادر به دروغ‌گویی نیست و به همین اساس علائم بدنی اخبار دقیقی از وضعیت احساسی فرد مقابل در اختیار شما می‌گذارد. به عنوان مثال، یک حالت بدنی راحت و تا حدودی گشوده انعکاسی از احساس راحتی‌گوشنده در هنگام صحبت است. جابجایی مکرر خود در صندلی، بخصوص هنگامی که با تردید و لکنت در گفتار، تغییر در وضعیت عادی تنفس و غیره همراه باشد انعکاسی از طرح یک موضوع ناراحت‌کننده در گفتگو است. حالت‌های چهره و صورت نیز اطلاعات غیرکلامی مهمی را منعکس می‌کند. مثال بارز این امر فردی است که با دندان‌های فشرده بهم و صدایی گرفته می‌گوید: «من عصبانی نیستم»! و یا از کسی که مشت‌های خود را گره کرده سؤال شود آیا عصبانی هستی، پاسخ دهد: «خیر». از این روی است که می‌توان گفت پاسخ‌های زبان بدن،

بالتوجه ممکن است اصیل‌تر از پاسخ‌های زبان کلامی باشد، و اطلاعات بسیار مهمی را از وضعیت احساسی و درونی فرد مقابل آشکار کند.

۲- ارتباط چشمی: به طور کلی اگر می‌خواهیم علاقه و احترام خود را به فرد مقابل و صحبت‌هایش نشان دهیم، طبیعی است که باید به چشم‌هایش نگاه کنیم و سطح مناسبی از ارتباط چشمی را حفظ کنیم. گاهی ممکن است فرد مقابل از نگاه مستقیم به چشمان ما اجتناب کند و تنها گاهگاهی به منظور بازیابی وضعیت احساسی و فکری ما نگاهی به چشمان ما بیندازد. در این حالت لازم است که وی نگاهی آرام و متوجه را مشاهده کند، نه چشمانی که خیره

شده‌اند و یا به سمت دیگری نگاه می‌کنند. معمولاً ما می‌توانیم از پیام‌هایی که چشمان فرد مقابل از طریق ارتباط چشمی ارسال می‌کند آگاه شویم. زیرا چشم دریچه دل است و هر کسی با طرز نگاه خود احساسات خود را منعکس می‌کند. برای مثال، آیا هنگامی که مبحث خاصی مطرح می‌شود فرد مقابل به سمت دیگری نگاه می‌کند؟ بدیهی است که ما نیز از طریق چشمان خود چنین اخباری را به فرد مقابل

## برای یادگیری گوش دادن دقیق و موثر

تمرین مهارت‌های زیر ضروری است:

### ۱- نشان دادن رفتاری حاکی از حضور و توجه و توانایی تشویق فرد مقابل به صحبت

### ۲- به کارگیری راهبرد سوالات باز و بسته

### ۳- روشن و خلاصه کردن

### ۴- انعکاس احساسات و افکار

منتقل می‌کنیم.

۳- کیفیت صدا: بخش عمده‌ای از اطلاعات هنگام گفتگو نه از طریق محتوای کلمه، بلکه چگونگی بیان کلام منتقل می‌شود. شدت، زیر و بمی، و از تعاشات صدا هنگام صحبت انعکاسی از دیدگاه و وضعیت احساسی فرد مقابل نسبت به موضوع است. کافی است سعی کنید جمله «دستت درد نکند، خیلی ممنون» را به شیوه‌های مختلفی بیان کنید تا متوجه شوید آنچه که بیان می‌شود خیلی اهمیت ندارد، بلکه چگونه گفتن آن است که نوع پیام را مشخص می‌کند. و طبیعی است در اینجا نیز شما با طرز صحبت کردن خود، همچون فرد مقابل، اخبار بسیاری را از وضعیت فکری و احساسی خود به گوینده منتقل می‌کنید.

۴- رد کلامی: مراد از رد کلامی تلاش برای دنبال کردن سخنان فرد مقابل و اجتناب از طرح موضوع و مسئله جدید در حین صحبت است. در اینجا سوالات ما باید برگرفته از صحبت‌های خود فرد باشد، نه دیدگاه‌های خودمان نسبت به صحبت‌های او. رد کلامی یکی از مهمترین مهارت‌های

برای صحبت بیشتر می‌شود، از رد کلامی استفاده گردد. در این حال شما باید با خونسردی اشاره کوچکی به آنچه که فرد مقابل در آخرین کلمات خود بیان کرده است کنید. چنین عملی وی را برای صحبت بیشتر ترغیب می‌کند.

۵- تشویق به صحبت: این مهارت تلاش ما برای درک و فهم سخنان فرد مقابل را به وی منتقل می‌کند. به عبارت دیگر، با استفاده از این مهارت شما به فرد تلویحاً مقابل می‌گویید: «دارم گوش می‌دهم، ادامه بده».

هنگامی که فرد مقابل شروع به صحبت کرد، شما با گفتن «بله» در مواقع مناسب (مواقعی که جمله فرد تمام می‌شود و یا در حال نفس تازه کردن است)، تکان دادن سر خود، و یا «اهم» گفتن وی را به صحبت بیشتر ترغیب می‌کنید. گاهی نیز تشویق به صحبت از طریق تکرار برخی از کلمات کلیدی در سخنان فرد مقابل، و یا طرح سؤالات و کلماتی همچون «خوب»، «بعد چی شده»، «بنابر این؟»، و «چه نظری درباره این مسئله داری؟»، «چه احساسی در این باره داری؟»، «این مسئله چه معنایی برای شما دارد؟»، «می‌شود یک مثال بزنید» و... صورت می‌گیرد. در این حالت شما فرد مقابل را به باز کردن بیشتر مطلب ترغیب می‌کنید.

فراموش نکنیم که تمرین پنج موضوع مورد اشاره در ارتباطات در جهت یادگیری هنر گوش دادن است، و این امر به معنای این نیست که ما هیچگاه در ارتباطات نباید عامل باشیم، گفتگو را هدایت کنیم، و یا دیدگاههای خود را مطرح کنیم. بدیهی است که در برخی موارد ابراز کردن خود و یا هدایت کردن دیگران اجتناب‌ناپذیر است. اما مواقعی نیز لازم است به جای سخن گفتن و یا هدایت کردن فرد مقابل، بیشتر شنونده باشیم و به افکار و احساسات فرد مقابل نزدیک شویم و او را بشناسیم. در اینجاست که توانایی گوش دادن به عنوان یک هنر ارتباط را اثربخش‌تر می‌کند، و رعایت و تمرین موارد مذکور ما را در این هنر مسلط می‌کند.

بنابر این، در جهت کسب مهارت در اولین بند هنر گوش دادن که نشان دادن رفتار حاکی از حضور و توجه است، توجه و به کارگیری هماهنگ زبان بدن، ارتباط چشمی، کیفیت صدا، رد کلامی و تشویق به صحبت ضرورت می‌یابد. به کارگیری سؤالات باز و بسته، روشن و خلاصه کردن، و انعکاس احساسات را در شماره آینده مورد توجه قرار می‌دهیم.

ارتباطی است که در آن با اجتناب از وارد کردن دیدگاههای خودمان در حین گوش دادن و محدود کردن سخنان خود به تلاش برای درک دیدگاه فرد مقابل، درک و همدلی را تسهیل می‌کند. این توانایی با شرح دادن، خلاصه کردن، و سؤال کردن که در شماره‌های آینده به آنها خواهیم پرداخت ارتباط نزدیکی دارد. هدف رد کلامی نزدیک شدن به درک صحیح منظور و محتوای صحبتهای فرد مقابل، و اجتناب از برداشتها و استنباطهای شخصی از گفتار است. هنگامی که فرد مقابل با هدف طرح یک مسئله و یا موضوعی با شما ارتباط برقرار می‌کند، اگر گفتار و سؤالات شما به موضوع و محتوای سخنان فرد مقابل محدود شود شما نه تنها وی را به صحبت بیشتر و دادن اطلاعات عمیق‌تر و دقیق‌تر ترغیب می‌کنید، بلکه وی احساس ارزش، خود - رهبری، و خود انگیختگی بیشتری نیز خواهد کرد. از سوی دیگر، هنگامی که شما اختیار موضوع صحبت را به فرد مقابل واگذار می‌کنید، احساس ایمنی را نیز در او تقویت می‌کنید.

گاهی در ارتباطات هدف ما ترغیب فرد مقابل به صحبت بیشتر است و یا ممکن است با عدم تمایل وی به سخن گفتن روبرو شویم. در این حالت بهتر است به جای پاسخ دادن که سبب محدود کردن فرد مقابل

## مدیریت عامل محترم شرکت الیاف جناب آقای محمد طاهر سلیمانی

انتخاب شایسته شرکت الیاف را به عنوان شرکت نمونه صادراتی کشور در سال ۱۳۷۸ و همچنین دریافت گواهینامه جهانی زیست محیطی ISO ۱۴۰۰۱ که حاصل زحمات و نشانگر مدیریت توانمند و خلاق حضرتعالی باشد را صمیمانه تبریک عرض می‌نمایم

کارکنان شرکت الیاف