

مهارت و هنر خوب گوش دادن (۲)

دکتر حسن میرزایی اهرنجانی

فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَيْتُمْ وَأُولَئِكَ هُمُ الْأَوْلِيَاءُ
پس بشارت باد بر بندگان که سخن‌ها بشنوند و نیکوتر را تبعیت کنند آنان هستند که خدا آنها را به لطف خاص خود هدایت فرموده و هم آنان به حقیقت خردمندان عالمند.

سوره زمر آیه ۱۸

باید توجه داشت که وقتی سکوت جهت‌دار و هدف‌دار باشد با ممارست اختیاری می‌شود. یعنی هر وقت انسان اراده کند آن را در جهت اهداف خود می‌تواند بکار گیرد. پس:

۱- سکوت اختیار کرده و با یاد خدا فکر و ذهن‌تان را متمرکز و متوجه حرفهای گوینده نموده و سعی نمایید در صحنه گفتار نه تنها حضور فیزیکی بلکه حضور روانی و حضور جمع داشته باشید.

چند توصیه همراه راهنمای عمل فوق لازمست:

اول: همراه با کلام و گفتار گوینده به کل صحنه گفتار (علائم غیر کلامی، اطلاعات زمینه گفتار و ...) توجه داشته باشید.
دوم: با علائمی از قبیل سر تکان دادن به علامت تأیید، تیز کردن گوش و تغییر علائم چهره به حالت تمرکز و ... گوینده را متوجه نمایید که شما متوجه گفتار او هستید.
سوم: گاهی با لبخند یا گشادن چهره حالت صمیمیت و صداقت خود را به گوینده نشان دهید.

تلاش و انرژی

چون محاورات شما در محل کار بیشتر با افراد زیر مجموعه‌تان بوده و هر روز در صحنه‌های مکرری در گفتگو با افراد قرار می‌گیرید این امر باعث می‌شود که شما گوش دادن به حرفهای آنها را یک امر عادی و روزمره تلقی کرده و تلاش و انرژی اضافی برای آن صرف ننمایید. در حالی که دیدیم هنر خوب گوش دادن مشکل

راهنماهای عملی برای گوش دادن مؤثر (در موضع شنونده)

سکوت، تمرکز و توجه

ذهن و مغز به هیچ وجه یک لحظه حتی موقع خواب نیز نمی‌تواند بیکار بماند و ذهن دائماً در حال انجام فرایندهای ذهنی و ایجاد تولید تصاویر ذهنی (Mental Images) می‌باشد؛ لذا اگر با روشهایی بر روی مطالب و یا پدیده‌هایی متمرکز و متوجه نگردد همواره دچار سیر در خود، شاخه به شاخه شدن و خیالات می‌گردد. پس باید ذهن را با یک کار (برونی) و یا یک فکر (درونی) مشغول نگهداشت. سکوت رمز طلایی مشغولیت ذهنی است به شرطی که جهت‌دار و هدف‌دار باشد. یعنی مشغولیت ذهن را از خیالات بیهوده، رویاها و آرزوهای طولانی بی‌ثمر و از وسوسه‌های درونی ذهن بر روی مطالب معین، مسائل و مشکلات مرتبط با زندگی و کار و یا یافتنی‌های جدید متمرکز و متوجه نمود. بنابر این سکوت نوعی رفتار خاموش و در بهترین وضعیت پرواز درونی با بالهای نامرئی تفکر و اندیشه است. سکوت جهت‌دار و هدف‌دار می‌تواند دست و بال خیالات و رویاهای لجام‌گسیخته را جمع کرده و آنها را چون ذره‌بینی بر روی مطالب و عنوان خاصی متمرکز نماید و لذا سکوت کلید تمرکز و توجه است. و به همین علت است که معشوق ازلی و ابدی در کلام جاودانه نازل شده به زبان بشری برای درک و فهم قرآن و برای به گوش گرفتن حرف حق در اولین گام ما را دعوت به سکوت می‌نماید. در محاورات سازمانی و در محل کار باید جهت و اهداف سکوت، سخنان و حرفهای گوینده باشد.

بوده و تلاش و کوشش بیشتری را از طرف شنونده می‌طلبد. زیرا افراد در حالت حرف زدن خود را راحت‌تر و فعال‌تر احساس می‌کنند تا در حالت گوش دادن و اگر ما گوش دادن را از حالت انفعالی در نیاورده و فعالش نکنیم به گوش دادن مؤثر نائل نمی‌گردیم. آگاه باشید که گوش دادن مؤثر نه تنها کلید بالا رفتن دانش و شناخت از دیگران است بلکه اصولاً گوش دادن جزء لاینفک حرفه مدیریت بوده و لذا برای مهارت و حرفه‌ای شدن در آن مانند همه مهارت‌های فنی و نظری دیگر صرف تلاش و همت لازم است و بدون کوشش چنان مهارتی میسر نمی‌گردد. پس:

۲- گوش دادن را جزء عادی زندگی کاری تان و حرفه مدیریت تان تلقی نکنید بلکه بدانید که گوش دادن مؤثر جزء مهم زندگی کاری و ارتباط شما با افراد زیر مجموعه تان را تشکیل می‌دهد و برای نائل شدن به آن تلاش و همت اضافی لازم است.

احترام و علاقه به گوینده

آگاه باشید که نه تنها فقط بوسیله افراد زیر مجموعه تان می‌توانید به اهداف کاری خود برسید بلکه بالاتر از این آنها انسان بوده و از شأن و مقام والای انسانی برخوردارند. لذا بی‌توجهی و عدم علاقه به حرف‌های آنان نوعی بی‌ادبی و توهین به منزلت انسانی است و حداقل اثر چنین کاری این است که افراد زیر مجموعه تان را نسبت به شما دلسرد می‌کند و اگر آنها در ظاهر هم نتوانند این دلسردی را بروز دهند در باطن و رفته رفته حساسیت و احترام متقابل را به شما از دست می‌دهند. و در نهایت باید متوجه باشید که چون گفتگوهای محل کار دو جانبه یا چند جانبه بوده و متقابل می‌باشد عدم توجه و علاقه لازم و کافی به گفته‌های آنان در طولانی مدت باعث می‌شود که آنها نیز به گفته‌های شما بی‌علاقگی و بی‌توجهی نشان دهند و این از اقتدار شما برای اجرای امور و رسیدن به اهداف کاری می‌کاهد. لذا توصیه می‌شود که:

۳- موقع گوش فرا دادن از هر نوع رفتاری که نشان دهنده بی‌توجهی و بی‌علاقگی شما نسبت به گوینده باشد جداً اجتناب فرمایید.

حق شنوی و حق خواهی

قول نیکو و حرف را از هر که باشد باید شنید. صرفاً به خاطر

اینکه افراد زیر مجموعه از دانش و مهارت کمتری برخوردارند نباید همه حرف‌های آنها را به یک میزان و همه آنها را نامربوط و غیر معتبر ارزیابی نمود. بلکه مدیر و سرپرست باید ذهنیت و گوش دل خود را طوری عادت داده باشد که حرف‌های مربوط را از نامربوط و قول‌های نیکو را از قول‌های بی‌ارزش جدا کرده و از نظرات حق و درست استقبال نماید. چه بسا به علت رویارویی مستقیمی که افراد زیر مجموعه با شرایط کاری و فرایندهای کار دارند عیوب و نواقص کار را به حق متوجه شده و طرز رفع آن عیوب را نیز با توجه به سوابق کاری خود به طور مناسبی ارائه دهند در این موارد سرپرست نباید صرفاً به خاطر اینکه این حرف‌ها و انتقادات از افراد رده پایین گروه کاری به او گفته می‌شود گوشش به این حرف‌ها بدهکار نباشد. باید توجه کرد که کیفیت صنعت ژاپن را نظرات و انتقادات گروه‌های کنترل کیفیت (Quality Control Circles) که اکثراً از کارگران می‌باشند تحول بخشیدند و به بشارت جاودانه کلام ... مجید: «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ» پس بشارت باد بر بندگانی که سخن‌ها بشنوند و نیکوتر را تبعیت کنند. سوره زمر آیه ۱۸

پس:

۴- به حرف‌های درست و به حق افراد زیر مجموعه توجه و آنها را قبول نمایید. ذهن و گوش دل خود را طوری عادت دهید که حرف‌های مربوط و نامربوط و قول‌های بی‌ارزش را از قول‌های بی‌ارزش جدا کرده و از نقدها و نظرات به حق استقبال نماید.

همراهی و همنوایی

دقت فرمایید که گوش فرا دادن نوعی سلوک و راه رفتن روانی با گوینده است. تا زمانی که گوینده مطلب خود را ادا نکرده یا منتظر پاسخ شما نیست وسط کلام او نپریده و حرف او را قطع ننمایید. متوجه باشید که پریدن وسط کلام هر کسی نوعی بی‌ادبی بوده و شما خودتان نیز خوششان نمی‌آید که کسی در وسط کلام شما حرف شما را قطع کند. مسلماً با کمی همراهی با گوینده نوبت پاسخ شما فرا خواهد رسید. همچنین ترک کردن صحنه گفتگو تا زمانی که گوینده حرف خود را با تمام نرسانیده نوعی بی‌توجهی و بی‌ادبی است. اگر به عللی مجبورید که این کار را انجام دهید کمی صبر

کرده و در اولین توفقی که در کلام گوینده حاصل می‌شود از او برای نیمه تمام گذاشتن مطلبش معذرت خواسته و بعد صحنه گفتگو را ترک نماید. دقت فرمایید که منظور از «نبریدن حرف گوینده» و یا «نپردن» میان کلام او این نیست که شما تمام طول محاوره را ساکت و جامد نشسته و فقط به صورت یک گیرنده یک طرفه عمل نمایید بلکه باید در جاهای مناسب وارد گفتگو شده و با سؤالات مناسب و معقول هم علاقه خود به مطلب و هم توجه به گوینده را نشان دهید. منظور این است که در وسط کلام و در نقطه نامناسب وارد گفتگو، نشده و رشته کلام او را از دستش نگیرید.

۵- در وسط حرف گوینده وارد نشده و رشته کلام او را نبریده و تا گوینده مطلب خود را به پایان نرسانیده صحنه گفتگو را بدون عذرخواهی از گوینده ترک نکنید.

حوصله، صبر و شکیبایی

چه بسا در خلال گفتگو سخنان گوینده به مذاق شما خوش نیاید و یا مخالف خواستها، تمایلات و افکار شما باشد و به اصطلاح معمولی گفته‌های گوینده به شما «بربخورد». در این موارد است که شما باید حوصله و شکیبایی از خود نشان داده و نباید با علائم کلامی و یا غیر کلامی نا به هنجار، مخالفت یا خوش نیامدن خود را به صورت عکس العمل بروز دهید. اصولاً این عادت خوبی در محاوره و تفاهم نیست که شما همواره از گوینده انتظار حرفهای موافق عقاید خود یا خوشایند را داشته باشید. زیرا چه بسا که خوش نیامدن و یا مخالفت شما ناشی از سوء تفاهم و سوء برداشت از گفته‌های او باشد. بعلاوه در محاورات سازمانی دائماً نقش گوینده و شنونده با هم عوض می‌شود اگر با بی حوصله‌گی به گفته‌های او عکس العمل نشان دهید او نیز موقع گوش دادن به حرفهای شما این کار را ممکن است انجام دهد و بدین ترتیب حاصل یک چنین گفتگویی جز پایان یافتن گفتگوها سوء تفاهم و تلخی برای هر دو طرف چیز دیگری نیست. تسلط بر خود داشتن و هضم مطالب ناخوشایند، چه بسا مسیر گفتگو را به گونه‌ای به پایان برساند که در آن بسیاری از سوء تفاهمات و سوء برداشتهای طرفین گفتگو از هم رفع شده باشد. در حالی که عدم صبر و شکیبایی محاوره را به صورت ناقص پایان داده و سوء تفاهمات را باقی گذاشته و یا حتی ممکن است آنها را تشدید نیز نماید.

۶- موقع شنیدن سخنانی که خوشایند شما نبوده و یا مخالف خواستها، تمایلات و افکار شما باشد حوصله و شکیبایی از خود نشان داده و با علائم کلامی و غیر کلامی نا به هنجار از خود عکس العمل نشان ندهید.

چند توصیه همراه راهنمای عمل فوق پیشنهاد می‌گردد:

اول: تا گوینده منظور خود را بیان نکرده شتابزده و زودرس منظور او را برای خود پیش خوانی نکنید. به اصطلاح سعی نداشته باشید که با حدس و گمان جعبه سیاه او را بخوانید مگر جایی که با آثار و علائم کلامی و غیر کلامی به منظور او یقین داشته باشید.

دوم: از ارزشیابی و قضاوت قبلی نسبت به سخنگو بویژه نسبت به شخصیت و منش او اجتناب کنید: و به فرمایش حدیث *ینظر ای ما قال و لاینظر من قال* توجه خود را متوجه حرفهای گوینده و نه شخصیت او کنید.

سوم: نقد بر خود را تمرین کنید تا تحمل شما در برابر شنیدن حرفهای مخالف بالاتر برود.

چهارم: اگر گوینده منظور خود را صریح نگفته و شما برداشت ناخوشایندی از گفته‌های او دارید از او بخواهید که منظورش را روشن نماید.

همدلی و همفکری

چون گوش دادن با همدلی را در انواع گوش دادن مورد بحث قرار دادیم، در اینجا فقط تأکید می‌نماییم که شاید هیچ عاملی در برقراری حسن تفاهم و روابط حسنه با افراد زیر مجموعه مؤثرتر از همدلی نباشد. گرمای احساس همدلی یخهای سوء تفاهم و سوء برداشتها را در دلها ذوب کرده و انسانها را به «وحدت نظر» و «وحدت عمل» سوق می‌دهد. توجه داشته باشید که شما با افراد زیر مجموعه فقط کار نمی‌کنید بلکه با آنها عمر خود را سپری می‌سازید چون وقت بیداری خود را حتی بیشتر از خانه در محل کار می‌گذرانید. چه بسا گوش دادن با همدلی به سخنان و گلایه‌ها و شکایات افراد زیر مجموعه قسمتی از مسائل و مشکلات رفتاری و روانی آنها را حل کند. چون با ابراز همدلی با گوینده در واقع یکی از نیازهای اجتماعی و روانی او را ارضا می‌نمایید. البته همان طوری که گفته شد همدلی بسیار مشکل است زیرا باید خواستها و

تمایلات و انگیزه‌های خود را با گوینده همسو و تا جای ممکن یکسان نمایید و به اصطلاح باید سعی کنید خود را جای او گذاشته و مثل او بیاندیشید. ولی احساس عمیق و صادقانه نسبت به دیگران و بویژه نسبت به مشکلات دیگران این کار را میسر و آسان می‌کند.

۷- توجه کنید همدلی یک نیاز عالی انسانی - اجتماعی - سازمانی است؛ بنابراین این به سخنان، گلایه‌ها و شکایات افراد زیر مجموعه با دلسوزی و همدلی گوش فرا دهید.

چند توصیه برای راهنمای عمل فوق لازمست:

اول: همدلی و دلسوزی را با ترحم اشتباه نگیرید چون هیچ رفتاری خطرناکتر و کشنده‌تر از ترحم (دقت کنید که ترحم به معنی رحم کردن نیست بلکه پدیده رفتاری همراه با تحقیر کردن است) نمی‌باشد و به هیچ وجه نباید به کسی احساس ترحم نمود؛ زیرا ترحم همراه با تحقیر و پایین آوردن شخصیت و به صفر رساندن شخصیت او در برابر شخصیت خود می‌باشد.

دوم: همدلی و دلسوزی را با همراهی ریاکارانه و فریبکارانه اشتباه نگیرید. چون همدلی این نیست که شما زبانی و فقط برای اینکه گوینده ناراحت نشود با او همراهی کرده و گفته‌های او را تصدیق و یا رفتار او را تأیید نمایید. بلکه همدلی باید با مکنونات قلبی همراه باشد. یعنی شنونده سعی کند که واقعاً تا جایی که ممکن است مسائل را با چشم و عینک و فکر گوینده ببیند تا به علل رفتار و گفتار او پی ببرد تا او را صادقانه در آن رفتار یاری و هدایت نماید.

بازخور شفاهی

دقت کنید که چگونگی و زمان پاسخهایی که شما در چرخه یا مسیر گفتگو با گوینده دارید در فهم شما از مطالب یکدیگر و کشاندن محاوره به یک پایان موفقیت آمیز و یا به یک تنش جدی و گاهی پرخاش، کاملاً مؤثر و تعیین کننده است. بنابراین تعقیب گوینده با بازخورهای مناسب و هدایت مسیر گفتگو خود هنر ظریف و دقیقی است که به نوبه خود مهارت می‌خواهد و ما به بعضی از نکات مهم آن در گوش دادن مؤثر (در موضع گوینده) اشاره خواهیم نمود. ورود و خروج به موقع در مسیر حرفهای گوینده، پرسیدن سؤالات به جا و با معنی برای گرمی بخشیدن به

محاوره، گفتن کلمات خوشایند و شوخی‌های به جا و مناسب برای جلوگیری از خستگی گوینده، منحرف کردن و کشاندن رشته کلام گوینده به بحثها و موضوعهای دیگر در مواقعی که گفتگو به جاهای حساس ناراحت کننده، بحرانی و یا انفجار رسیده باشد و خنده‌های به موقع برای گرمی و انرژی بخشیدن به گفتگو بعضی از ظرایف و لطایف بازخور شفاهی می‌باشد. در اینجا و در موضع شنونده باید:

۸- با پاسخهای مناسب و به جا علاقه، توجه و درک درست از گفتار گوینده را به او بازخور دهید.

چند بازخور مناسب با راهنمای عمل فوق توصیه می‌شود:

اول: سر خود را به علامت تأیید گفتار گوینده در جاهایی که با حرف او موافقت تکان دهید.

دوم: وقتی که گوینده لبخندی می‌زند شما با لبخند متقابل به او پاسخ دهید.

سوم: گاهی با گرفتن دستها یا زدن به شانه‌هایش احساس یا عاطفه مثبت خود را به او اطلاع دهید.

چهارم: گاهی با نگاه مستقیم در چشمان گوینده و دوختن چشمتان به او همراهی خود را با او نشان دهید.

پنجم: در پاسخهای کلامی خود گاهی با استناد به قول خود گوینده به او شخصیت داده و توافق خود را با گفته او نشان دهید. به عبارت ساده‌تر از خود گوینده «کد» بیاورید. مثلاً به قول خودت فلان چیز فلان طور شد و ...

راهنماهای عملی برای گفتار مؤثر

(گوش دادن مؤثر در موضع پاسخ)

دیدیم که در محاورات کاری دائماً نقش شنونده با گوینده و گوینده با شنونده عوض شده و هر کدام به نوبت به جای دیگری می‌نشینند و لذا شنونده به موقع باید گوینده مؤثری نیز باشد. بدین معنی که سرپرست یا مدیر باید به ظرایف و دقایق گفتار مؤثر نیز مجهز گردد. که ما به طور خلاصه به مهمترین آنها می‌پردازیم.

ادب کلام

یقیناً ادب کلام نه تنها سرمایه همیشگی انسان و یکی از شاخصهای مهم رشد شخصیت اوست بلکه در ایجاد و به ثمر رساندن روابط حسنه متقابل بین افراد نیز نقش بسیار حساس و

مهمی را بازی می‌کند و یکی از زیباترین و دلپسندترین راه‌های نفوذ در شنونده‌ها و تغییر و تصحیح رفتار آنهاست. ادای کلمات و سخنان احترام آمیز نه تنها به افراد زیر مجموعه شخصیت القا می‌نماید بلکه جایی نیز در دل آنان برای گوینده مؤدب باز می‌کند. بسیاری از مدیران، موفقیت خود را در برانگیختن همکاری افراد تحت نظرشان مدیون کلام با ادب و رفتار مؤدبشان هستند. یقیناً با کلام مؤدبانه بهتر می‌توان مدیریت کرد چون ادب مانند علم و دانایی یکی از منشاءهای قدرت می‌باشد.

۹- با کمی تأمل کلمات و عباراتی را در سخنان خود بکار برید که در شنونده القای احترام و شخصیت نماید. چون ادب کلام یکی از مؤثرترین راه‌های نفوذ مدیر در افراد زیر مجموعه می‌باشد.

چند توصیه همراه با راهنمای عمل فوق لازمست:

اول: سعی کنید که قبل از گفتن لحظه‌ای برای انتخاب کلمات و حرف‌ها بهتر بیاندیشید و به قول شاعر اول اندیشه وانگهی گفتار؛ بنابراین از تند تند حرف زدن و شتابزده حرف زدن بپرهیزید.

دوم: از بکار بردن کلمات رکبیک و زشت و فحاشی در گفتارتان به شدت بپرهیزید زیرا دلها را چرکین و اطاعت افراد را از شما کم و خصومت آنها را با شما زیاد می‌کند.

سوم: گاهی با گفتن کلماتی از قبیل من به فکر شما هستم، من به سرنوشت شما می‌اندیشم، صداقت و مسؤولیت رهبری خود را به افراد شنونده اطلاع دهید.

چهارم: هرگز در خلال گفتار و یا با کلمات و علائم غیر کلامی دیگر، افراد را مورد استهزاء و مسخره قرار ندهید چون این کار آنها را تحقیر کرده و در دل آنها تخم خشم و کینه و عداوت نسبت به شما می‌کارد.

گشاده‌رویی و بشاشیت

چون در روابط متقابل رویارو احساسات و عواطف انسانها از طریق علائم غیر کلامی به همدیگر منتقل می‌شود لذا گشاده‌رویی و بشاشیت نه تنها علامت روحیه داشتن و زنده بودن در محل کار می‌باشد بلکه گاهی برای افراد زیر مجموعه مشوق و برانگیزاننده نیز می‌باشد. مشکلات کار ماشینی امروزه بسیاری از محاورات در محل کار را خشک و بی روح کرده و لذا داشتن چهره باز و شاد

بویژه برای مدیر و سرپرست یک امر ضروری است. مدیر هر چقدر که ناراحتی و مشکل داشته و در درون متلاطم باشد باید آن قدر بر خود مسلط باشد که بتواند در برون چون کوه استوار و ناراحتی‌های خود را در گفته‌هایش منعکس نکند. زیرا روحیه و گفتار او خواه ناخواه بوسیله افراد زیر مجموعه الگو قرار می‌گیرد و لذا همان طوری که در مدیریت منابع مادی و غیر انسانی هیچ وقت منافع فردی را در نظر نگرفته و منافع سازمانی را حاکم می‌کند در مدیریت انسانها و روابط زنده نیز باید ناراحتی‌های فردی را فدای راحتی‌ها و روحیه دادن به افراد زیر مجموعه نماید. بنابراین نباید سبک گفتارش خشک، سرد و یأس آور باشد. بلکه همواره باید در عین واقع بینی و رویارویی عینی با مشکلات لحن کلامش گرم، امیدوارکننده و روحیه بخش باشد.

۱۰- با گشاده‌رویی و گرمی با افراد زیر

مجموعه حرف بزنید و سعی نمایید که سبک گفتارتان خشک، سرد و یأس آور نبوده بلکه در عین بازگویی واقعیات و مشکلات لحن کلامتان گرم، امیدوارکننده و روحیه بخش باشد.

چند توصیه همراه با راهنمای عمل فوق لازمست:

اول: شل و ول و سرد و یخ زده حرف نزنید.

دوم: سعی کنید همراه با گفتارتان در مواقع لازم لبخندی نیز به چهره داشته باشید.

سوم: از گفتن سخنان ملال آور و نومیدکننده تا می‌توانید اجتناب نمایید.

چهارم: خنده علامت زنده بودن و بشاش بودن است. در مراوده و پاسخ به شنونده‌تان از کلام و طنزهای مؤدبانه خنده‌آور و بویژه در مواقع خستگی صحنه‌ مراوده استفاده نمایید.

کم‌گویی و گزیده‌گویی

چه در ورود و خروج به مسیر گفت و شنود و چه موقع بازخور و پاسخ و بویژه وقتی که مستقیماً گوینده شما هستید، سعی کنید که متکلم وحده نباشید و زیاد پر حرفی نکنید چون هوشیاری ذهن و تداوم آن در چرخه گفتگو زمان معینی دارد (معمولاً ۲۰ دقیقه) و بعد از آن خواه ناخواه شاخه به شاخه شدن، رویای روز، گسستن رشته فکری و یا پرش فکری را شروع خواهد کرد. برای جلوگیری از گسستن شنونده از توجه به سخنان شما با خروج به موقع از

مسیر سخن، شنونده را به سر صحبت آورده و خود بجای او شنونده باشید. یکی از بهترین شیوه‌های موفقیت در این امر طولانی نکردن گفتار و کم‌گویی و بهتر گویی می‌باشد. به قول شاعر کم‌گویی و گزیده‌گویی چون دُر

کز اندک تو جهان شود پر

۱۱- در گفتار خود از پر حرفی پرهیزید و به

شنونده خود مجال شرکت در گفتگو را بدهید.



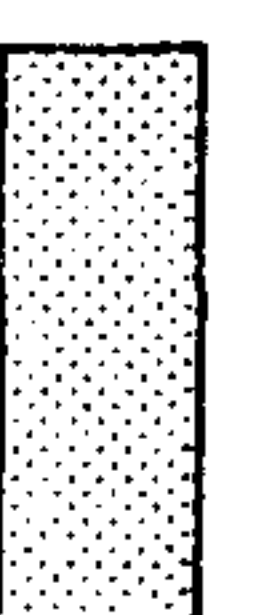
آرامش و متانت

آرامش و متانت شما نشانگر تسلط شما بر اوضاع و احوال سازمان، بر امور جاری و بر خویشتن است. در گفتگوهای روزمره سازمانی آرامش و متانت به صورت تسلط شما در گفته‌ها و حفظ رشته کلام بروز می‌کند. مسلماً شما در گفتگو با افراد زیر مجموعه که از خانواده‌های مختلف و با فرهنگهای مختلف می‌باشند ممکن است خیلی حرفها و سخنان ناگوار بشنوید. شما مسئولیت دارید که به عنوان مدیر و سرپرست همواره در پاسخ به این ناملايمات و ناگواریها سرمشق و نمونه افراد زیر مجموعه خود باشید و لذا با حفظ متانت، مقصود و منظور خود را به شنونده‌تان منتقل نمایید. تغییر تن صدا، سرخ و سفید شدن یا باختن رنگ صورت در حین پاسخ و گفتارتان نشانگر عدم تسلط شما بر واقعیات جاری امور و رفتار سازمانی است و فاصله افراد زیر مجموعه را از شما بیشتر و عمیق‌تر می‌کند و لذا سعی کنید با متانت، روشن و شمرده حرف زده و آرامش و اعتماد به نفس کامل خود را موقع سخن گفتن نشان دهید.

۱۲- با متانت، روشن و شمرده شمرده حرف

زده و آرامش و اعتماد به نفس خود را در خلال

گفته‌هایتان حفظ کنید.



چند توصیه همراه با راهنمای عملی فوق لازمست:

اول: از بلند کردن تن صدا که نشانگر عدم آرامش و عصبانیت

شماست خودداری کنید.

دوم: هرگز حتی دستورات ضروری و لازم را نیز با داد و فریاد

و ناآرام کردن محیط گفتگو ندهید. زیرا وقتی تن صدای خود را از

حد معمولی بلندتر می‌کنید شنونده شما را در حالت تهاجمی

انگاشته و خود را در حالت تدافعی حس می‌کند و لذا سعی می‌کند

یا حرفهای شما را نشنیده و یا از گفته‌های خود دفاع نماید که

ممکن است صحنه مراوده به یک صحنه سوء تفاهم و تنش و

تخاصم تبدیل شود. قاطع‌ترین دستورات و تلخ‌ترین حقایق را هم می‌توان با متانت و آرامش به افراد فهماند.

سوم: شمرده شمرده حرف زدن بدان معنی نیست که فاصله

کلمات و گفته‌های خود را آن قدر طولانی کنید که شنونده به رویای

روز یا شاخه به شاخه شدن در ذهنش دچار شود بلکه منظور آن

است که کلمات را جویده جویده، شتابزده و ناتمام ادا نکنید، تا از

سخنان شما سوء تفاهم برداشت شود.

چهارم: اگر در گفتن منظور خود به حفظ آرامش و متانت موفق

نشده و دستپاچه و با حواس پرتی حرف بزنید شنونده شما را

ضعیف یا خاطی پنداشته و از عمق نفوذ کلام شما کاسته می‌شود.

مرتبط و هدفمند

چون مرادوات سازمانی اکثراً درباره مسائل کاری و زندگی کاری

دور می‌زند و لذا گفته‌های شما در نقش یک سرپرست یا مدیر باید

مستقیماً به مسائل کاری مربوط بوده و یا به طور غیرمستقیم به

نوعی با اهداف کاری و شرایط کاری مرتبط باشد تا هم برای

شنونده محسوس و ملموس شده و هم استعدادها و تفکرات

شنونده را درباره مسائل کاری برانگیزد. آوردن مسائل خانوادگی

یا سایر مسائل شخصی در محل کار به غیر از مواردی که این

مسائل از زندگی کاری ناشی یا به آن مربوط می‌شود باعث این

می‌شود که نه تنها از راندمان کاری شما کاسته شود بلکه مهمتر از

آن شما را در نظر افراد زیر مجموعه فردی خودپرست و یا منفعت

طلب (کسی که همواره منافع خود را بر منافع دیگران ترجیح می

دهد) جلوه دهد. بعلاوه از سخنان جلف و نامربوط به موضوع

مورد گفتگو نیز باید خودداری نمود که تأثیر سخنان و گفته‌های

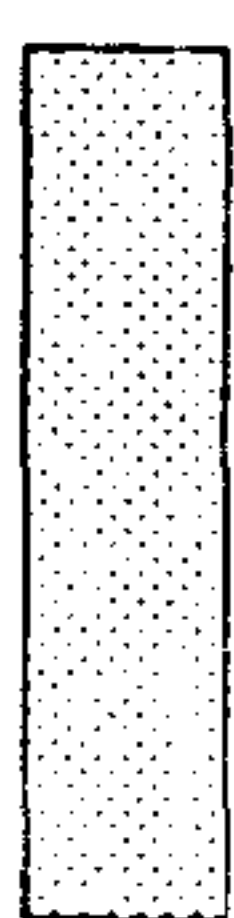
شما را در افراد زیر مجموعه کم‌رنگ‌تر و کم اثرتر می‌نماید.

۱۳- سعی کنید گفته‌هایتان با موضوع مورد

گفتگو و مسائل و مشکلات کار مربوط بوده و از

صحبت‌های نامربوط و ناخواسته و فردی در

گفتگوهای محل کار جداً پرهیز کنید.



ملاييمت، صداقت و مهربانی

همانطوری که در گوش فرا دادن همدلی یکی از رموز موفقیت مدیر

محسوب می‌شد در گفتار نیز همدلی به صورت ملاييمت، صداقت

و مهربانی بروز می‌کند. شما موقع حرف زدن باید چهره‌تان

3- Stephen P. Robbins, "Training in Interpersonal Skills", New Jersey, Prentice Hall, 1989).

4- Level, A. Dale & William P. Galle: "Managerial Communication" (Texas, Business Publications Inc. 1988).

5- Sussman Lyle & Sam Deep: "The Communication Experience in Humman Relations" (Ohio / South Publications Co, 1989).

۶- دکتر علی رضائیان: مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، تهران انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

7- Ralph G. Nichols & Leonard A. Stevens, "Are you Listening?", New York, Mc Graw-Hill Co. 1957.

8- Keefe, F. William, "Listen, Management", New York, Mc Graw-Hill Co. 1971.

9- Dale A, Level & William P. Galle; "Managerial Communication", Texas, Business Publications Inc., 1988.

10- Walvin, A. and Coakly, C. "Listening", Wmc. Brown, Towa, 1982.

11- Wolff Marsnik, et al; "Perceptive Listening", Holt Rinehart & Winston, New York, 1983.

12- Hargie Owen & et. al.; "Social Skills in Interpersonal Communication", Second Ed., Routledge, London. 1991.

13- Rankin T. Paul, "Listening Ability" **Proceedings of Ohio State Educational Conferance**, 9th Annual Session, Columbus Ohio (1929).

مصمم و صمیمی باشد تا ضمن پیش بردن کار همدلی شنونده را نیز برانگیزد. گاهی ملایمت و مهربانی خیلی بیشتر از پاداشهای مادی افراد را وادار به پیروی و اطاعت از شما می‌کند و لذا نرمش و ملایمت در گفتار در عین قاطع بودن موجب حُسن روابط متقابل شده و بر همدلی بین گوینده و شنونده می‌افزاید. گاهی در کلامتان صادق بودن خود را به شنونده با کلمات روشن و بدون کنایه بگویید. صداقت شما خود به خود صداقت شنونده را نیز تقویت می‌نماید. مسلماً صداقت و مهربانی دوستی و مودت و محبت را در روابط متقابل تقویت کرده و یکی از ابزارهای بسیار قوی مدیر یا سرپرست برای پیشگیری از تنشها و تشنجات سازمانی است.

۱۴- موقع حرف زدن چهره‌تان صمیمی و

مصمم باشد. ملایمت و مهربانی را در گفتار خود نشان دهید تا همدلی شنونده یا افراد زیر مجموعه‌تان را برانگیزد.

توصیه‌های لازم برای راهنمای عمل فوق:

اول: اگر با عده‌ای حرف می‌زنید سعی کنید در خلال گفتارتان نگاهایتان را در میان همه شنوندگان حتی الامکان یکسان توزیع نموده و بدین وسیله مهربانی خود را به همه آنها نشان دهید و سعی کنید این توزیع به نحوی باشد که هیچکدام از آنها احساس بی توجهی نسبت به خود نکنند. و مهمتر اینکه این عمل به استمرار در گوش دادن مؤثر نیز کمک و با ایجاد نوعی توجه و آمادگی از بروز گسستگی فکری در شنوندگان جلوگیری بعمل می‌آورد.

دوم: باید توجه داشت که هنگام صحبت کردن ممکن است برخی از شنوندگان به طور کلامی یا غیر کلامی قصد بیان مطلبی را داشته باشند. در این صورت ضمن اهمیت دادن به چنین واکنشهایی با ادای کلمات احترام آمیز به شنوندگان این اطمینان را باید داد که فرصت بیان مطلب به آنها داده خواهد شد و اینکه ممکن است در ادامه بحث به آن نکات نیز اشاره گردد.

برای مطالعه بیشتر رجوع شود به:

1- Richard Hubbel: "Television Programming & Production", New York: Murray Hill books, 1945.

2- Ralph G. Nichols, and Thomas R. Lewis, "Listening & Speaking: A Guided to Effective Oral Communication" (Dubuque, Iowa Wm., C. Brown, 1954).