

# مدیر و آداب گوش دادن

یحیی جعفریان

اختصاص دهید؛ نمی‌توانید به صورت موثر گوش دهید. علاوه بر این صحبت بیش از حد نشان‌دهنده عدم تمایل برای گوش دادن به سخنان دیگران است.

۲ - برای گوینده شرایط و محیط راحتی فراهم کنید.

به نحوی رفتار کنید که گوینده احساس آزادی و راحتی در صحبت کردن داشته باشد. وجود میز بین مدیر و کارمند، نامناسب بودن درجه حرارت محیط، تهویه ضعیف، قرار دادن فرد در مکان نامطلوب، از عواملی هستند که محیط را برای گوینده ناراحت می‌سازند.

۳ - به گوینده نشان دهید که تمایل به گوش دادن دارید.

به گوینده نگاه کنید. با نگاه و حرکات علاقمندی خود را نشان دهید. نه برای مقابله کردن، بلکه برای کسب اطلاعات و درک مسایل به صحبتها گوش کنید.

۴ - از ایجاد هرگونه سررود یا حرکت نامناسب اجتناب کنید.

از پاره کردن کاغذ، بازی کردن با قلم یا سایر وسایل مشابه، نگاه کردن مداوم به ساعت و... جداً اجتناب کنید. انجام این حرکات، این حس را به گوینده القا می‌کند؛ که شما تمایل به گوش دادن

که می‌شنویم، تجزیه و تحلیل آن به وسیله مغز و به خاطر سپردن، بنابراین عمل گوش دادن نیاز به توجه، تمرکز، تجزیه و تحلیل و به خاطر سپردن دارد. (۱ و ۲)

بر اساس تحقیقات انجام شده و آمار موجود، هنر گوش دادن در اغلب مدیران بسیار ضعیف است. در حقیقت اغلب مدیران با ۲۵ درصد کارایی به صحبتها گوش می‌دهند. (۳) این پدیده مخصوصاً در مواردی که مدیران در ارتباط با افراد

زیر دست خود قرار می‌گیرند؛ شدیدتر عمل می‌کند. (۴) هنر گوش دادن به عنوان پدیده‌ای طبیعی به انسان داده نشده و عملی است مشکل، که برای دستیابی به آن به تمرین و تلاش برنامه‌ریزی شده نیاز است. مدیران و تصمیم‌گیرندگانی که این مهارت را در خود پرورش ندهاند و به صحبتها گوش فرا نمی‌دهند؛ دارای اطلاعات کم و ناقص خواهند بود و بنابراین نمی‌توانند تصمیماتی درست اتخاذ کنند. (۵)

ده رهنمود برای گوش دادن موثر (۶ و ۷)

۱ - صحبت نکنید!

سعی کنید صحبت خود را محدود کنید. در صورتی که تمام وقت صحبت کردن را به خود

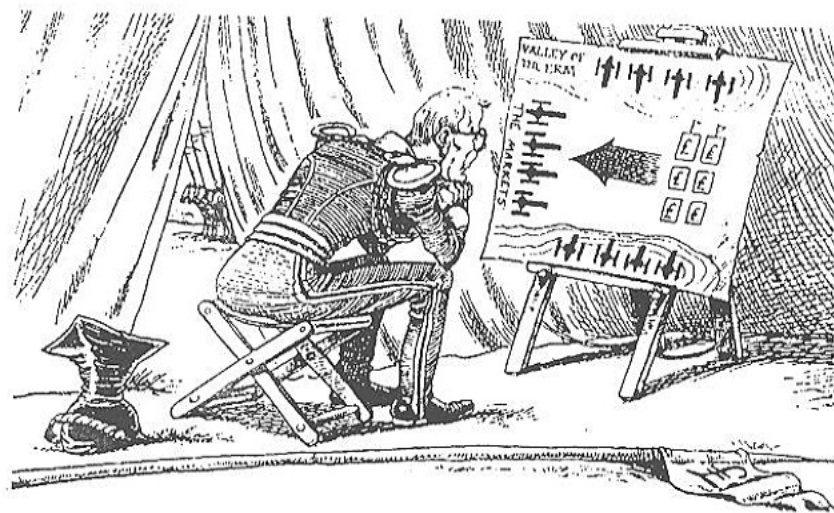
مدیران موفق دهه آخر قرن بیستم به یک توانایی بیش از تواناییهای دیگر نیاز دارند؛ توانایی مدیریت منابع انسانی، یک مدیر می‌تواند ماهها و سالها وقت صرف آموزش تکنیکهای مختلف بازاریابی، مالی، کامپیوتر و... نماید و در انتهای این راه حداکثر یک تکنیسین خوب خواهد بود. اما در صورتی که فراگیرد که چگونه منابع انسانی را مدیریت کند؛ می‌تواند مدیری موفق باشد و کلیه تخصص‌های لازم را نیز به خدمت گیرد. از مسایل مهم مدیریت نیروی انسانی، بررسی و حل مشکلات به صورت رودررو است و توانایی یک مدیر در حل این‌گونه مسایل از معیارهای توانمندی او است. متأسفانه درصد زیادی از مدیران در این زمینه ناموفق هستند؛ زیرا دارای مهارت لازم برای برخورد با این‌گونه مشکلات نیستند و برای پرورش مهارتهای لازم نیز طرح و برنامه‌ای ندارند. نکته کلیدی در ناموفق بودن اغلب این مدیران، ضعف مهارت گوش دادن در آنها است. با توجه به نقش مهم و محوری هنر گوش دادن در توفیق مدیران برای غلبه بر مشکلات، ضروری است که آنان این هنر را با ممارست در خود تقویت کرده و در تکامل آن بکوشند. نوشتار حاضر کوششی است در راستای نشان دادن اهمیت گوش دادن و آداب آن، با امید به اینکه شاهد نوشتارهای بیشتری در این زمینه باشیم.

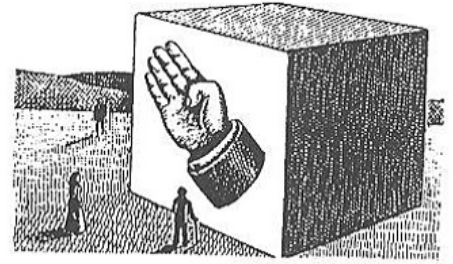
گوش دادن چیست؟

اغلب افراد پدیده شنیدن (HEARING) را با گوش دادن (LISTENING) اشتباه می‌کنند.

تفاوت این دو پدیده چیست؟

شنیدن پدیده‌ای است طبیعی، فیزیکی و بعضاً غیر ارادی و عبارتست از جمع کردن صداها به وسیله گوش، اما گوش دادن پدیده‌ای است ارادی و عبارتست از تمرکز حواس بر روی آنچه





#### ۹ - سوال کنید.

این عمل گوینده را تشویق می‌کند و نشان می‌دهد که شما به صحبت‌های وی گوش می‌دهید. علاوه بر این، عمل سوال کردن باعث روشنتر شدن مطلب، بازشدن نکات مبهم و نیز اطمینان از درک درست صحبت‌های گوینده می‌شود.

#### ۱۰ - صحبت نکنید!

این نکته هم رهنمود اول است و هم رهنمود آخر، زیرا اجرای درست تمام رهنمودهای دیگر به آن بستگی دارد. هنگامی که صحبت می‌کنید؛ نمی‌توانید به صورت موثر گوش دهید.

سخن را سر است ای خرمند وین  
میاور سخن در میان سخن<sup>(۸)</sup>  
خداوند تدبیر و فرهنگ و هوش  
نگوید سخن تا نبیند خموش

#### منابع:

- 1 - STEVEN P. ROBBINS. "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR", PRENTICE - HALL, 1991, 327-330
- 2 - DUBRIN, IRELAND, WILLIAMS. "MANAGEMENT & ORGANIZATION" SOUTH - WESTERN, 1989, 408-410
- 3 - THOMAS H. IN MAN & BARRY VAN HOOK. "BARRIER TO ORGANIZATIONAL COMMUNICATION". MANAGEMENT WORLD, VOL. 10 (1981), 34-35
- 4 - KEITH DAVIS. "HUMAN BEHAVIOR AT WORK" MCGRAW-HILL, 1977, 386
- 5 - QUENTIN DELA BEDOYERE. "MANAGING PEOPLE AND PROBLEMS" GOWER BUSINESS SKILLS, 1988
- 6 - MARC G. SINGER. "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" PWS-KENT, 1990, 494-495
- 7 - LYLE SUSSMAN, SAM DEEP "COMEX: THE COMMUNICATION EXPERIENCE IN HUMAN RELATIONS", SOUTH WESTERN, 1989, 41-45

۸ - گلستان سندی، باب چهارم «در نواید خاموشی»

ندارید. علاوه بر این انجام این کارها باعث می‌شود که گوش دادن شما کاملاً موثر نباشد و بخشی از مسایلی را که گوینده تمایل دارد به شما منتقل کند؛ دریافت نکنید.

۵ - خود را به جای گوینده قرار دهید.  
برای ایجاد چنین فضایی، باید افکار خود را

رها کرده و خود را در مقام گوینده تصور کنید. به جای اینکه چیزی را که خود تمایل دارید؛ از سخنان گوینده استخراج کنید. تلاش کنید و بفهمید که گوینده چه پیامی را قصد دارد به شما منتقل کند.

۶ - صبور باشید و خشم خود را فرو برید.  
به گوینده وقت کافی بدهید؛ صحبت او را قطع نکنید. از انجام حرکاتی که نشان دهنده عدم تحمل شما باشد؛ نظیر نگاه کردن به ساعت، رفتن به سمت در و یا خارج از اتاق اجتناب کنید. خشم خود را فرو برید؛ فرد خشمگین از کلمات معانی اشتباه برداشت می‌کند.

۷ - به حالات گوینده توجه کنید.  
صورت، چشمان، نحوه قرار بدن، حالت دستها و حالت کلی گوینده را مورد بررسی قرار دهید. این حالات درباره احساس و طرز فکر گوینده چه چیزی به شما می‌گویند؟ مخصوصاً این حالات را برای فهم رابطه بین پیام شفاهی گوینده و پیامی که از حالات او دریافت می‌کنید به کارگیرید. آیا این دو پیام در یک راستا قرار دارند؟ آیا می‌توانید پیامی غیر از آنچه گوینده به صورت، شفاهی بیان می‌کند از حالات او استخراج کنید.

۸ - با انتقاد و مجادله به آرامی و با تدبیر برخورد کنید.

انتقاد و مجادله افراد را در موضع تدافعی قرار می‌دهد. در چنین حالتی ممکن است فرد عصبانی شود و با صدای بلند صحبت کند. از مجادله پرهیزید. حتی اگر در مجادله پیروز شوید، در حقیقت بازنده هستید.