# مباحث مرتبط با نیروی انسانی(29)

## ارتباطات در سازمان (2)

در نوشتار ترجمه‌ای قبلی در مورد اهمیت ارتباطات در سازمان و همچنین ارتباط حمایتی و ویژگی‌های آن مطالبی بیان شد. در این نوشتار؛ صحبت کردن و گوش دادن فعال را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### صحبت کردن فعال

علیرغم افزایش چشمگیر ارتباطات الکترونیک، مدیران سازمان‌های دولتی زمان زیادی از ساعت کاری خود را به ارتباط شفاهی؛ یا به صورت چهره به چهره در گروه‌های نسبتا کوچک، یا به صورت ارائه‌ی سخنرانی به مخاطبان در سطح وسیع می‌گذرانند. مطالعات نشان داده‌اندکه افراد عموما حدود 70 تا 80 درصد از زمان خود را صرف برقراری ارتباط می‌کنند، که تقریبا 40 درصد آن زمان صرف صحبت کردن و نوشتن (یعنی ارسال پیام‌ها) و حدود 60 درصد صرف خواندن و گوش دادن ( یعنی دریافت پیام‌ها) می‌شود. راهکارهای مفیدی وجود دارد که باید به هنگام گفتگو به خاطر داشته باشیم.

در مورد ارتباط شفاهی، به یاد داشته باشید که از طریق گفتگو هم پیام‌های احساسی و هم پیام‌های منطقی را انتقال می‌دهید. برای مثال، صرف نظر از محتوای پیام، لحن شما پیام احساسی را به مخاطب منتقل می‌کند. اگر شما با صدای بلند یا با کوچکترین نشانی از کنایه صحبت کنید، در آن صورت پیام شما ممکن است دربرگیرنده‌ی خشم و عصبانیت باشد، حتی اگر واژه‌ها در ظاهر خنثی به نظر برسند. به همین ترتیب، لحن بسیار رسمی و خشک، پیام احساسی متفاوتی در مقایسه با لحن دوستانه و گرم منتقل خواهد کرد. سیاست مناسب آن است که لحن را متناسب با آنچه قصد تفهیم آن را داریم و با در نظر گرفتن موقعیت انتخاب کنیم.



بدیهی است که مقدار زیادی از زمان ارتباط مدیران به تفهیم مطالب یا ارائه‌ی راهنمایی به دیگران می‌گذرد. کلید گفتگوی موثر در هر دو مورد، قرار دادن خود در جایگاه فردی است که اطلاعات یا دستورالعمل‌ها را دریافت می‌کند. در حالت ایده‌آل، شما می‌خواهید دقیقا همان میزان و نوع مشخصی از اطلاعات را انتقال دهید_ نه خیلی زیاد و نه خیلی کم_ اما اگر از حالت ایده آل فاصله بگیرید، ارائه ی اطلاعات بیشتر و مطلوب‌تر خواهد بود. دو سوال وجود دارد که در این شرایط می‌توان پرسید. اول، شخص مقابل چه چیزی را نیاز است که بداند؟ دوم، شخص مقابل چه چیزی را می‌خواهد بداند؟

اطمینان حاصل کنید که پیام، لحن و روش مناسب با موقعیت، در کنار توجه به رفتار خود و دیگران انتقال پیدا کند. اغلب، به ویژه زمانی که خیلی مشغول هستیم با دقت کمتری صحبت می‌کنیم و به موقعیت ارتباط کم‌تر اهمیت می‌دهیم، در حالی که میزان حساسیت ما نسبت به احساسات و افکار دیگران ( و خودمان) به ما در ارتباط موثرتر کمک خواهد کرد. حساسیت نسبت به دیگران شامل دنیای شخصی افراد می‌شود که به همدلی یا ظرفیت قراردادن خود در جای دیگران مربوط می‌شود. بیاد داشته باشیم به سختی می‌توان نسبت به دیگران حساس بود وقتی نسبت به امیال و نیازهای خود حساس نیستیم (ضمنا، ظرفیت قرار دادن خود در جای شخص مقابل تاییدی است بر پیشرفت درونی شخص. کسانی که جایگاه پایین‌تری را در سازمان داشته‌اند، ممکن است درک بهتری از نیازهای افراد زیردست داشته باشند نسبت به کسانی که در آن جایگاه نبوده‌اند.)

یکی دیگر از روش‌های موثر در برقراری ارتباط با دیگران گوش دادن موثر و فعال به سخنان طرف مقابل است که این فعالیت نیاز به فراگیری مهارت‌های خاصی دارد.

## گوش دادن فعال

گوش دادن تنها مهارت ارتباطی مهم است که نسبت به سایر جنبه‌های ارتباطی وقت گیرتر است. در حقیقت، مدیران 30 تا 40 درصد از زمان خود را به گوش دادن می‌گذرانند که البته به وضوح در **موفقیت** آن‌ها موثر است. نه تنها مدیرانی که به خوبی گوش می‌دهند اطلاعات بهتر و بیشتری به دست می‌آورند، بلکه محتمل است همان مدیران کارمندان را تشویق و ترغیب کنند؛ اکثر آن‌ها قدردان مدیرانی هستند که "واقعا گوش می‌دهند".

علیرغم فواید آشکار با دقت گوش دادن، گوش دادن "مهارت نادیده گرفته شده" ی مدیریتی است، زیرا هم کمتر مورد قدردانی قرارگرفته و هم کمتر تفهیم شده است. مطالعات نشان داده که مدیران به طور گسترده‌ای از نظر توانایی گوش دادن با هم تفاوت دارند. برای مثال، زنان شنوندگان بهتری در مقایسه با مردان قلمداد می‌شوند، مدیران جوان‌تر به نسبت مدیران مسن‌تر شنوندگان بهتری در نظر گرفته می‌شوند، و مدیرانی که به تازگی در سمتی قرار گرفتند در قیاس با مدیرانی که مدت زمان بیشتری در آن سمت فعالیت کردند، شنوندگان بهتری به حساب می‌آیند. مهمتر از این ، مدیرانی که مهارت‌های شنیداری را آموزش دیده اند و مدیرانی که برای خوب گوش دادن سخت‌کوشانه تلاش کرده‌اند، شنوندگان بهتری به نظر می‌رسند.

شنونده‌ی فعال همدلی و فهم خود را نسبت به شخص مقابل نشان می‌دهد و درک خودش را از پیام گوینده از طریق بازگویی گفته‌ها، خلاصه نمودن نکات مهم و نه تنها با گوش دادن به آنچه گفته شده، بلکه با توجه به لحن احساسی و علائم غیرگفتاری در حال انتقال؛ نشان می‌دهد.

## اصول گوش دادن فعال

1. دلیل یا هدفی برای گوش دادن داشته باشید.
2. از همان ابتدا قضاوت را به تعویق بیاندازید.
3. در مقابل حواسپرتی‌ها مقاومت کنید.
4. قبل از پاسخ دادن تعلل کنید.
5. آنچه را می شنوید به زبان خود بازگو کنید.
6. به دنبال مضامین مهم باشید.
7. از اختلاف سرعت فکر و بیان استفاده کنید.

- **برای گوش دادن دلیل یا هدفی داشته باشید:** جهت موثر گوش دادن باید انگیزه‌ای برای گوش دادن داشته باشید. داشتن دلیل یا هدف در این راستا انگیزه‌ی شما را برای گوش‌دادن بهتر افزایش می‌دهد. شخص باید به گوش‌دادن ترغیب شود و این اتفاقی نیست. یافتن دلیل یا هدفی برای گوش دادن به شما کمک خواهد کرد تا برسخنان گوینده پیام تمرکز داشته باشید.

- **از همان ابتدا قضاوت را به تعویق بیاندازید.** توصیه می‌شودکه بکوشیم با درکی همدلانه بشنویم(درک خود شخص، نه در مورد شخص). به این معنا که نظر و عقیده‌ی گفته شده را از نقطه نظر شخص مقابل ببینیم، بفهمیم که برای آن شخص چه حسی دارد. در ارتباط موثر قبل از قضاوت و واکنش ملزم به شنیدن کامل و جامع پیام هستم.
- **در مقابل حواسپرتی مقاومت کنید:** همانطور که می‌دانید چیزهای بسیاری وجود دارد که سبب حواسپرتی به هنگام تلاش برای برقراری ارتباط با دیگران می‌شود، اما می‌توان در برابر آن‌ها مقاومت کرد. بعضی از این حواسپرتی‌ها بخشی از محیط هستند. به عنوان مثال، صدایی بیرون از پنجره، مثل آژیر ماشین آتش نشانی یا آمبولانس در حال عبور، یا به سادگی صدای افرادی که در اتاقی مشابه صحبت می‌کنند ممکن است مانع ارتباط موثر شوند. صرف نظر از منبع حواسپرتی، راه حل مساله تلاش برای بالابردن تمرکز است. با افزایش تمرکزتان قادر خواهید بود در برابر حواسپرتی‌هایی که تصور می‌کردید غلبه بر آن‌ها ممکن نیست مقاومت کنید.



- **قبل از پاسخ دادن تعلل کنید.** تمایل قوی‌ای برای پاسخ به شخص وجود دارد، قبل از آنکه صحبتش به پایان رسد، به ویژه زمانی که باور دارید اصل مطلب گفته‌ی او را دریافت کرده‌اید. اصل "پاسخ" توصیه می‌کند منتظر فرصت معمول برای حرف زدن بمانید به جای اینکه فورا در حرف شخص بپرید. زمانی که شدیدا مشتاق مشارکت در بحث هستید، آنقدر در مورد پاسخ احتمالی خود هیجان زده

می‌شوید که از گوش دادن به شخص مقابل و تمرکز بر گفته‌های او باز می‌مانید. سعی کنید با مکالمه به مثابه‌ی یک اتفاق (در حال وقوع) همراه باشید تا اینکه نابهنگام آن را قطع کنید.

- **آنچه را می‌شنوید به زبان خود بازگو کنید**. این نکته اصل کلیدی گوش دادن فعال است،که گاه به گاه وقت می‌گذارید تا آنچه را از گفته‌های شخص برداشت کردید، قبل از مشارکت در بحث، بازگو و تفسیر کنید. اگر درک شما از نظریات او با مقصود وی در تناقض است، پس او شانسی خواهد داشت تا منظور خودش را شفاف‌سازی کند. در نهایت وقت گذاشتن در جهت شفاف سازی پیام، سطح احساسی مکالمه را کاهش می‌دهد و موجب ارتباطی منتقطی‌تر می‌شود. مشخصا بازگویی و تفسیر هر جمله، مکالمه را غیرطبیعی و خشک می‌کند ولی اگر بازگو کردن مطالب همراه با قضاوت عاقلانه و اظهار نظر بدون سوءگیری باشد تمرین بسیار مناسبی برای شنیدن فعال خواهد بود.
- **به دنبال مضامین مهم باشید:** این اصل به این موضوع اشاره می‌کند که گوش دادن به نکات اصلی پیام از گوش دادن به حقایق جزئی مهم‌تر است. درک مضامین اصلی پیام چهارچوبی را برای طبقه‌بندی حقایق در اختیار شما قرار می‌دهد که سبب می‌شود حقایق را به راحتی به یاد بیاورید.
- **از اختلاف سرعت فکر و بیان استفاده کنید:** افراد سریع‌تر از فکرشان حرف می‌زنند. این اختلاف ما را به انجام کارهایی وسوسه می‌کند که مانع ارتباط موثر هستند، مثل خیال بافی، فکر کردن در مورد مسائلی که به گفتگو بی‌ربط هستند و تمرین و تکرار پاسخ دادن پیش از واکنش. اما همین زمان می‌تواند فرصت مناسبی فراهم کند تا بطور موثرتری گوش دهیم. مهم‌تر از آن، این اختلاف موقعیتی را ایجاد می‌کند تا گفته‌های شخص اثر خود را بگذارد و بتوان مضامین اصلی و پیام‌ها را در نظرات فرد پیدا کرد.

ادامه دارد...

منبع:

Dehart. R. B., Denhart . J.V., Aristigueta . M.P. (2016) Managing human behavior in public and nonprofit organization, 4 Edithon , Part 9.