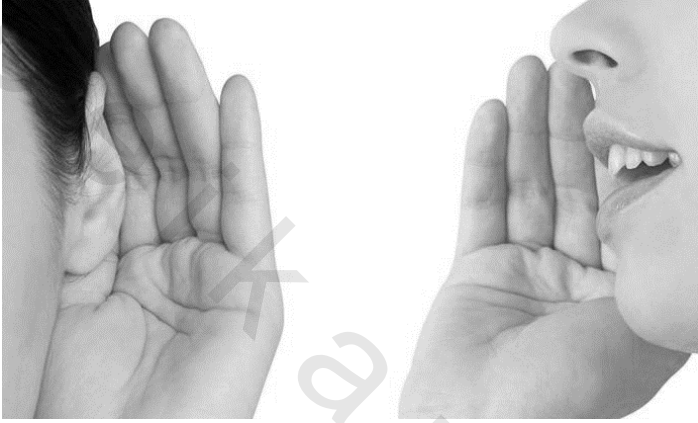


(16) الاستماع الجيد (Effective Listening)



الاستماع! المهارة المهمة، اصبحت اكثر المهارات تجاهلا في الاتصال. على الرغم من ذلك الاستماع يعتبر عنصرا قويا في القيادة. اذا، القادة الاقوياء هم الذين يستمعون بفعالية (جيدا). الاستماع الفعال يشجع العلاقات الشخصية بين الافراد.

منافع الاستماع الجيد: (Benefits of Effective Listening).

1- الاستماع الجيد يرفع الروح المعنوية:

عندما يستمع القادة بفعالية (مع الانتباه الشديد) انهم يتلقون الاحترام. هذا يساعد في اشباع حاجات الاخرين في احترام ذاتهم. وكنتيجة لذلك، ترتفع الروح المعنوية للمجموعة.

2- الاستماع الجيد يصنع القادة العظماء: (Effective Listening)

.Makes better Leaders)

الدراسات توضح بان المديرين الذين لهم سجل جيد في الانتاج يعطون نسبة كبيرة من زمنهم للعلاقات البشرية واشكال العلاقات الشخصية بين الافراد في عملهم. المديرين الذين لهم مجموعات ذات الانتاج العالي يختلفون من اولئك الذين لهم مجموعات ذات الانتاج الضعيف نسبة الى انهم:

- ذو توجه للعاملين اكثر من توجيههم للانتاج.
- يشجعون مشاركة العاملين في حل المشاكل وفي اتخاذ القرار.
- ينفقون زمنا اكبر في ادارة الاشخاص وزمن اقل في العمل الانتاجي الصريح.
- لهم ثقة كبيرة في ادوارهم الادارية.

العديد من المديرين يكتشفون بانه لانجاز العمل يتطلب ذلك احترام الاشخاص. الناس يريدون ان يكون لهم رأي في ماذا يفعلون وان يشعروا بان مديرهم يستمعون اليهم.

3- الاستماع الفعال يوفر الزمن:

عندما يسمع الناس شيئا صحيحا من اول مرة، فانهم لا يسألون "هل يمكن ان تعيد ما قلته، من فضلك؟"

4- الاستماع الجيد يجنب الارتباك:

هؤلاء الذين يستمعون جيدا يتلقون الرسالة ويتجنبون عدم الفهم. بينما ياخذ الاستماع الفعال زمنا، وفي بعض الاوقات يكون صعبا، العائد منه يبرر الجهود المبذولة.

لسؤ الحظ، اكثر الناس يتلقون القليل او ليس هنالك تدريبا عن كيف تستمع. نحن نجتهد في الحديث والقراءة والكتابة. الناس ينفقون زمن اتصالاتهم كما يلي:

45% الاستماع،

30% الحديث،

16% القراءة،

9% في الكتابة.

علاوة على ذلك، وبسبب العجز في التدريب، معظم الناس قد طوروا عادات سيئة في الاستماع هكذا مثل:

أ- **عدم الانتباه.** الناس يسمحون لعقولهم ان تهيم ولا يستمعون للرسالة كلها. معظم الناس يتحدثون حوالي 125 كلمة في الدقيقة. وبالفعل يمكن ان يستمع بصورة مذهلة الي 800 كلمة في الدقيقة! بوضوح هذا الفرق في السرعة بين الحديث والاستماع ينتج كثيرا من العادات السيئة في الاستماع. عقولهم لا تنخفض قليلا لسرعة الحديث ومع ذلك، محاولة زيادة سرعة الحديث لا تنفع. وبالتالي فان العقل يشحن على طول كلماته ال 800 في الدقيقة من الاستماع/ سرعة التفكير. وهذا يشجع المستمعون على الهيام.

ب- **الخبيل والذهول والتدخل.** الناس لا يمكن ان تسمع الى ان تصغي. فعالم الذهول (الخبيل) والتدخل يجعل من الاستماع مشكلة عظيمة. معظم الناس سوف لن يحاولوا الاستمرار في الحديث عندما تعمل المطرقة (الطاحونة) بالقرب منه. ومع ذلك، معظم المحادثات تحدث وسط الاصوات اليومية التي تقعع في الخلف. هذه الاصوات اليومية تتدخل عندما يحاول الناس الاستماع - حتى وان كانوا لا يلاحظونها.

التدخل يأتي في كل انواع الطرق، مثل درجة حرارة الغرفة. ان كانت اكثر حرارة او اكثر برودة، الكرسي الغير مريح، او الرائحة الكريهة. الحالات العاطفية تعمل فرقا ايضا. عندما يشعر الناس بالقلق والغضب والجوع فانهم لا يستمعون جيدا.

الناس لا يمكن ان يختاروا دائما اين يريدون الاستماع وهم قد يضطرون ان يفعلوا ذلك في محيط مزعج. هذا يجبر المستمعين الفاعلين لكي يحاولوا حتى بصورة اشد التركيز. المستمعون الجيدون يعرفون بانهم يجب ان يكونوا يقظين وان يكونوا واعين بحالتهم العاطفية ويتخطوا الذهول (الخبث) لكي يحصلوا على الرسائل الصحيحة.

ت- **المستمعون الفعالون يحاولون تجنب الحكم المسبق لمظهر المتحدث.**

المستمعون الغير فعالون يكونون قد وضعوا في عقولهم نوعية (او عدم نوعية) المتحدث من تصفيف شعره وملابسه وجلسته ولون بشرته او ميات من المتغيرات الغير متعلقة بالموضوع.

الطريقة التي يشعر بها الناس بالافراد او المجموعات من الناس تؤثر في قدراتهم الاستماعية. اذا كان المستمعون لا يحبون مجموعة معينة (مثلا الهنود الشرقيون او الافارقة او الصينيون) فانهم سوف لن يستمعوا بانتباه كامل عندما يتحدث اعضاء هذه المجموعات.

المستمعون الفعالون يحاولون عدم السماح لانحيازاتهم الشخصية لتمزق استماعهم النشط وهم يحاولون كبح الحكم المسبق. فقط بالاستماع الحقيقي للمتحدثين يمكنه ان يكونوا متاكدين بان لهم كل الحقائق.

ث- **الحديث المفرط.** في المحادثات، بعض الناس يحاولون القيام بكل الحديث، من الصعب اعطاء فرص للآخرين للحديث. القادة لا يمكن ان يستمعوا لزملائهم او مرؤوسيهـم اذا هم لم يعطوهم فرصا للحديث.

ج- **المواقف (التوجهات) الهزيلة.** عندما يكون للشخاص مواقف تشير الى "لقد سمعت ذلك من قبل"، او "انا اعرف كل ذلك" فانهم يميلون الى تعويق الرسائل. المستمعون الفعالون ينمون المواقف (التوجهات) حتى لو انهم قد سمعوا شيئا من قبل، يمكنهم ان يتعلموا مرة اخرى. في الواقع، انهم قد يتعلموا اكثر مما كانوا يعتقدون بانه ممكن.

الناس في حالتهم العاطفية او ارائهم العالية في بعض الحالات من المحتمل ان يعطوا المتحدثين استماعا معقولا. قد يخشون حقيقة بانهم قد يسمعون شيئا هم لا يريدون ان يسمعوه. وهذا يجعلهم قلبين وغير مستقرين (امين).

المستمعون الفعالون يحاولون تحديد عواطفهم الزائدة وتخطي الانعكاسات السالبة للاستجابة للكلمات العاطفية المعبأة. كل الناس لهم مجموعة من الكلمات والعبارات يعتبرون بانها غير مناسبة. معظم الناس، خاصة، الاخلاقيون/الدينيون، من المحتمل ان يوافقوا على قائمة طويلة من الكلمات "الريئة" التي يتفقون حولها. من وقت لآخر الناس يكتشفون بان كلماتهم "المريحة" تكون مسيئة للآخرين.

الى حد نموزجي، الناس يستجيبون للغة الغير مقبولة بصددها وعدم التناغم معها. القادة يحتاجون للتذكر بانهم عندما يستجيبون تلقائيا (او توماتيكيا) للعواطف المؤثرة (المتدفقة)، فانهم يحدون من استماعهم

الفعال. انهم يحتاجون لاعمال ارائهم في الاستماع على اساس المبرر والفكر وليس على اساس الانعكاس العاطفي.

ح- **الحنر.** كلما دثر الناس انفسهم في شعورهم واحتياجاتهم ومشاكلهم الخاصة بصورة اكبر كلما استطاعوا ان يستمعوا للاخرين بصورة اقل. القادة المتحمسون لخطتهم في البرامج الجديدة، غالبا ما يصدون النقد البناء والافتراحات القيمة. انهم يفشلون في الاستماع في الزمن الحرج في حياتهم عندما يحتاجون الى الاستماع اكثر.

خ- **ان تكون قاضيا.** الناس لا يسمعون جيدا عندما يحكمون ويقيمون ويوافقون او لا يوافقون على عبارات الاخرين. عندما يعلمون بان الاستماع يلعب دورا مهما في مسؤولياتهم كقادة وان مشاكل معينة تتدخل مع عملية الاستماع، يمكن ان يتعلموا بان يكونوا احسن المستمعين.

هنا مؤشرات للأشخاص الذين يريدون ان يكونوا مستمعين فعالون (جيدون):

1- استمع للأفكار ولب الموضوعات: (Listen for Ideas and Central Themes)

الأفكار البشرية تنتج اراء ومفاهيم وموضوعات. المستمعون الفعالون يركزون على الأفكار وعلى لب الموضوعات لانها تمثل التفكير وابداعات الأشخاص المشاركون. الأفكار والمفاهيم تحرك النمو والتطور والانجاز. نحن بسهولة نهمل او ننقد الأفكار لانها سهلة الانكسار (هشة).

2- الاستماع بفهم: (Listen With Empathy).

المستمعون الفعالون يحاولون وضع انفسهم في مكان الاشخاص الاخرين. هذا يساعدهم ليروا ماذا يدفع الاخرين للتمسك برؤيتهم. الفهم لا يعني بالضرورة ان الاشخاص يوافقون مع الاشخاص الاخرين، فقط انهم يفهمون لماذا يعتقد الآخرون فيما يفعلون. الفهم يجعل المستمعين اكثر قدرة للاتصال الاحسن مع الاخرين.

3- الاستماع بصبر: (Listen With Patience).

المستمعون الحقيقيون يسمحون للآخرين بزمان كاف لتقديم افكارهم بدون مقاطعتهم وتحديدهم. فقط بسماحهم للآخرين، يمكن ان يعرفوا كيف وفي اي النقاط يختلفون او يتفقون.

المستمعون الجيدون ايضا يسمحون بوقت كاف للمتحدثين ليصمتوا لجمعوا افكارهم. انهم يعرفون انه ليس بالضرورة التحدث بتدفق الحديث - وعندما يسمح للاشخاص زمنا للصمت، فهم دائما يستمرون في محادثاتهم وغالبا بسهولة شديدة. المستمعون الجيدون خاصة ينتظرون عندما يتحدثون مع الاشخاص الخجولين.

4- الاستماع بهدف: (Listen With Objectivity).

المستمعون الجيدون يعرفون انحيازاتهم (تحاملهم) الشخصي وهم يركزون على الحديث نفسه بدلا من التركيز على المتحدث.

5- الاستماع مع الموقف (التوجه) الصحيح: (Listen With the

.Correct Attitude)

المستمعون الجيدون يعرفون كيف يستمعون بتحضير انفسهم ذهنيا للعملية. انهم لا يتجاوزون الموقف (الطرف). انهم ينتبهون بشدة لرسائل المتحدثين

وانهم لا يقومون باداء اعمال تصرف الانتباه عندما يتحدث الآخرون. المستمعون الجيدون يبذلون مجهودا لكي لا يكونوا جدليين او عدوانيين للافكار التي لا يحبونها.

6- الاستماع للفهم: (Listen to Understand).

المستمعون الجيدون يلعبون ادوارا نشطة في عملية الاتصال. انهم يركزون على ماذا يقوله المتحدثون، لماذا يقولون ذلك بتلك الطريقة وانهم يسألون اسئلة للتوضيح. عندما يكون ممكنا فهم يساعدون المتحدث باعادة صياغة المعلومة بكلماتهم الخاصة. هم ايضا ياخذون الحذر حتى لا يريكون او يهبطون الآخريين بالسيطرة على الموقف.

مفتاح الاستماع الجيد	المستمع الجيد	المستمع السيء
1- يبذل جهدا للاستماع.	يظهر حالة نشطة بجسده.	الانتباه مزيف، لا يبذل اي طاقة للاستماع.
2- الاستماع للافكار.	يستمع للب الموضوع.	يستمع لتفاصيل الحقائق.
3- ايجاد مجالات المنفعة.	الفرص، يسأل "ماذا يمكن ان استفيد من هذا".	يحول الموضوع الى جاف.
4- الافادة من الحقائق: التفكير اسرع من الحديث.	يتحدى، يتوقع، يلخص ذهنيا، يوزن الحقائق، يسمع الى ما بين السطور لنغمة الصوت.	يميل الى التوهان ذهنيا ويستغرق في احلام اليقظة مع المتحدثين البطيئين.
5- مقاومة الارتباك.	يتجنب الارتباك، يعرف كيف يركز.	يرتبك بسهولة.
6- احتفظ بعقلك منفتحا.	لا يستجيب لما يسمى بالاندفاع العاطفي، يفسر الكلمات المظهرية ولا يتمسك بها.	ينفعل بقوة للكلمات العاطفية.

7- الحكم على المحتوى وليس الالتقاء.	يحكم على المحتوى، يتخطى اخطاء الالتقاء، لا يحكم حتى ينتهي الحديث.	يتحول ان كان الالتقاء ضعيفا. يميل الى الدخول في الجدل.
-------------------------------------	---	--

في كتابها، الاستماع: المهارة المنسية،⁽¹⁵⁾ تقدم مادلين بولي أن افكارا عملية مفيدة للاستماع الجيد. هنا البعض منها:

1- كن منتبها: (Be Attentive).

اخلق المناخ الايجابي من خلال السلوك الغير شفهي. عندما يكون الناس حذرون ومنتبهون وغير مرتبكين ولهم قدرة على الاتصال بالعيون الاخرون يشعرون بالاهمية ويكونون اكثر ايجابية.

2- كن مهتما باحتياجات الاخرين.

3- استمع من جانب شكل الاستماع المقبول. هذا يعني:

- كن لوحة الاستماع. اسمح للراسل بان يردد افكاره وشعوره من خلالك عندما تفترض الافلاك الغير فضائية والغير نافذة.
- مثل المرأة. اعكس الى الورا ماذا تعتقد بان الاخرين يشعرون به او يقولونه.
- لا تستخدم العبارات المؤذية لانها تقلل من شعور الانسان. هذا قليل من العبارات المؤذية كما تكون:
"اه، انه ليس بذلك السؤ."
"سنتكون جيدا في الغد."
"انه سوف ينسى، لا تكن مهبطا."
"يجب الا تبدو بهذه الطريقة. انه شيء سيء صغير."

⁽¹⁵⁾ Burly – Allen, Madelyn, Listening: The Forgotten Skill, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982).

"ان تجعل من الحبة قبة."

4- لا تجعل الشخص الآخر "يصادك". هذا يحدث عندما تكون غاضبا او محروما او مهبطا. انك تسمح لنفسك بان تكون جزءا من الجدل وتفقد الى الخلاصة او تمرر على شخص اخر.

5- دلل بانك تستمع بال:

- بالتشجيع.
- الاعتراف بغير تعهد.
- التعبير المختصر هكذا مثل:
"مم." "اه - ههه." "انا افكر."
"نعم." "اه." "ممتع."
- الاعتراف الغير شفهي. هكذا مثل:
 - حز الراس.
 - تعبير الوجه (يطابق ماذا يقوله المتحدث).
 - التعبير بالجسد او تحريك الجسد الذي يكون مسترخيا ومنفتحا.
 - الاتصال بالعيون.
 - اللمس.
- العبارات المفتاحية مثل هكذا:
 - "اخبرتني كثيرا عن ذلك."
 - "احب ان اسمع ماذا تعتقد."
 - "هل تحب ان تتحدث عنه؟"
 - "فلنناقش ذلك."
 - "يبدو ان لك بعض الافكار او شعورا عن هذا."
 - "ساكون مهتما بماذا سوف تقوله."

• القواعد الاساسية:

- لا تقاطع.
- لا تأخذ الموضوع لاتجاه اخر.
- لا تستجوب (تستتطق).
- لا تلقن.
- لا تعطي نصائح.
- قم بعكس ما تلاحظه للراسل وماذا تعتقد بان المتحدث يشعر به.

