

راهبری خردمندانه

◆ گوش دادن

◆ انتقاد

مهندس یحیی جافریان

راهبری و گوش دادن

چکیده

راهبران موفق قرن بیست و یکم به یک توانایی بیش از توانایی‌های دیگر نیاز دارند؛ توانایی راهبری منابع انسانی، یک راهبر می‌تواند ماه‌ها و سال‌ها وقت صرف آموزش تکنیک‌های مختلف بازاریابی، مالی، گامپوتر و ... نماید و در انتهای این راه حداکثر یک متخصص فنی خوب خواهد بود. اما در صورتی که فرا گیرد که چگونه منابع انسانی را هدایت کند؛ می‌تواند راهبری موفق باشد و کلیه تخصص‌های لازم را نیز به خدمت گیرد. از مسایل مهم راهبری نیروی انسانی، بررسی و حل مشکلات به‌صورت رودررو است و توانایی یک راهبر در حل این‌گونه مسایل از معیارهای شایستگی او است. متأسفانه درصد زیادی از راهبران 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 راهبران، ضعف مهارت گوش دادن در آنها است. با توجه به نقش مهم و محوری هنر گوش دادن در توفیق راهبران برای غلبه بر مشکلات، ضروری است که آنان این هنر را با ممارست در خود تقویت کرده و در تکامل آن بکوشند.

(Listening) اشتباه می‌کنند. تفاوت این دو پدیده چیست؟

شنیدن پدیده‌ای است طبیعی، فیزیکی و بعضاً غیر ارادی و عبارت است از جمع کردن صداها به وسیله گوش، اما گوش دادن پدیده‌ای است ارادی و عبارت است از تمرکز حواس بر روی آنچه که می‌شنویم، تجزیه و تحلیل آن به‌وسیله مغز و به خاطر سپردن، بنابراین عمل گوش دادن نیاز به توجه، تمرکز، تجزیه و تحلیل و به خاطر سپردن دارد.

براساس تحقیقات انجام شده و آمار موجود، هنر گوش دادن در اغلب راهبران بسیار ضعیف است. در حقیقت اغلب راهبران با ۲۵ درصد کارایی به صحبت‌ها گوش می‌دهند. این پدیده مخصوصاً در مواردی که راهبران در ارتباط با افراد زیر دست خود قرار می‌گیرند؛ شدیدتر عمل می‌کند. هنر گوش دادن به‌عنوان پدیده‌ای طبیعی به انسان داده نشده و عملی است مشکل، که برای دستیابی به آن به تمرین و تلاش برنامه‌ریزی شده نیاز است. راهبران 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 تصمیمات درست اتخاذ کنند.

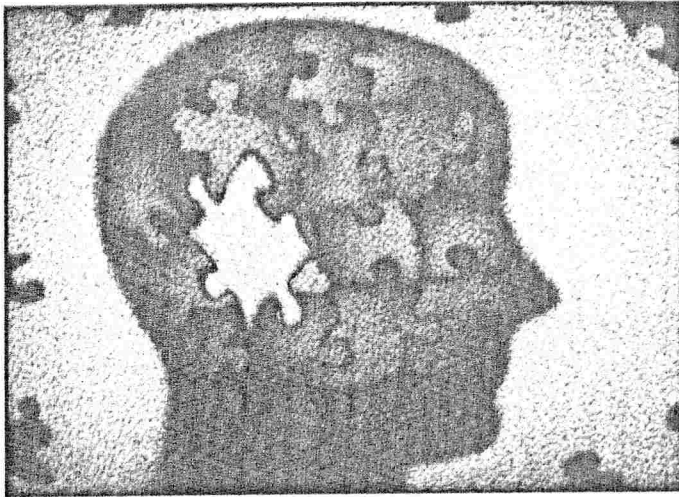
ده رهنمود برای گوش دادن موثر

۱ - صحبت نکنید!

سعی کنید صحبت خود را محدود کنید. در صورتی که تمام وقت صحبت کردن را به خود اختصاص دهید؛ نمی‌توانید به صورت موثر

گوش دادن چیست؟

اغلب افراد پدیده شنیدن (Hearing) را با گوش دادن



گوش دهید. علاوه بر این صحبت بیش از حد نشان دهنده 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 راهبر 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.

هنگام گوش دادن گوینده را مهمترین فرد زندگی خود تلقی کنید. به او نگاه کنید. با نگاه و حرکات علاقه‌مندی خود را نشان دهید. نه برای مقابله کردن، بلکه برای کسب اطلاعات و درک مسایل به صحبت‌ها گوش کنید.

۴ - از ایجاد هرگونه سروصدا 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 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 کار گیرید. 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 بپرهیزید. حتی اگر در مجادله پیروز شوید، در حقیقت بازنده هستید.

۹ - سؤال کنید.

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

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 خردمند و بن

میاور سخن در میان سخن

خداوند تدبیر و فرهنگ و هوش

نگوید سخن تا نبیند خموش

راهبری و انتقاد

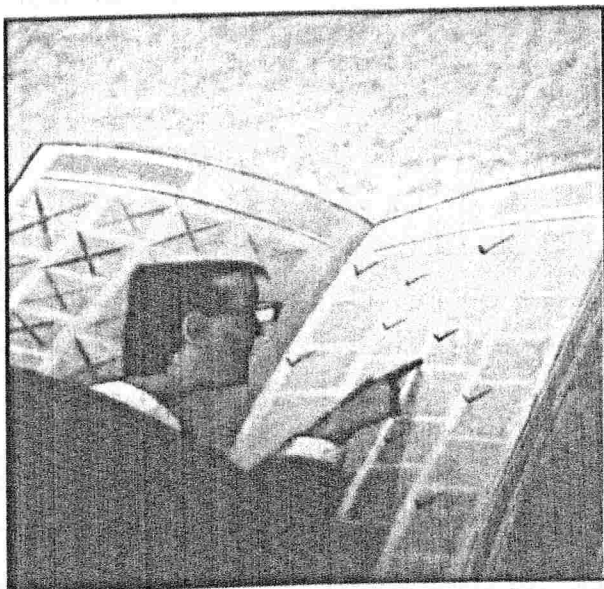
چکیده

- تمرکز بر گذشته و تعمیم آن به آینده و ارائه تصویری تیره از فعالیت فرد یا سیستم
- تمرکز بر اشخاص به جای مسائل و بارز جلوه دادن ضعف اشخاص
- موضع‌گیری شدید، تحقیر، خجالت دادن و کوباندن طرف مقابل یا سیستم مربوطه
- سرزنش کردن و عمدی جلوه دادن اشتباهات
- بزرگ کردن عیب‌ها و پوشاندن نقاط قوت
- تاکید کردن بیش از حد بر جنبه‌های منفی
- بر شمردن عیب‌ها بدون ارائه طریق مشخص و معین برای رفع آن‌ها یا ارائه طریق مبهم و گنگ
- در نظر نگرفتن زمان و مکان بیان مطلب
- استفاده از کلماتی نظیر "من که گفتم". "این نظر یک‌سال پیش من بود"، "باید و نباید" و ...

- تهدید و اتمام حجت و پرسش‌های سرزنش‌آمیز و آمرانه
 - برخورد خصمانه، خشن و تلافی‌جویانه
- و ده‌ها مورد دیگر که ذکر آن‌ها موجب طویل شدن نوشتار می‌شود. انتقادی که دارای ویژگی‌های مذکور و مملو از سخنان تلخ، ناخوشایند، گزنده و با هدف ایجاد تردید، مخالفت و سرکوفت باشد؛ حتی در قوی‌ترین روحیه‌ها تاثیری مخرب بر جای می‌گذارد و نیروهای کارا و توانمند را نیز تحلیل می‌برد. حاصل چنین انتقادی اتلاف انرژی، وقت، منابع مالی و انسانی سیستم‌ها است.

انتقاد سازنده

انتقاد سازنده به مفهوم واقعی و درست آن، نقش مهمی در



یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های راهبران واحدهای صنعتی بررسی روزمره عملکرد سیستم‌ها، فرایندها و کارکنان آنها است. برای انجام این‌گونه بررسی‌ها، اغلب جلسات تیمی یا فردی تشکیل و در آنها راهبر با شیوه خاص خود، عملکرد فرد یا تیم را مورد قضاوت قرار می‌دهد. این‌گونه بررسی‌ها می‌تواند سازنده و یا مخرب باشد. برخورد سازنده راهبران با عملکرد سیستم‌ها، فرایندها، تیم‌ها و افراد باعث ایجاد تحرک و انگیزه، نفوذ در آنها، اصلاح عملکردهای نادرست، ایجاد جو همکاری، افزایش بهره‌وری و بهبود مستمر خواهد شد. با توجه به اهمیت روش صحیح بررسی عملکرد سیستم‌ها، فرایندها، تیم‌ها و افراد این نوشتار، ویژگی‌های انتقاد سازنده و انتقاد ویرانگر را ارائه می‌کند.

انتقاد چیست؟

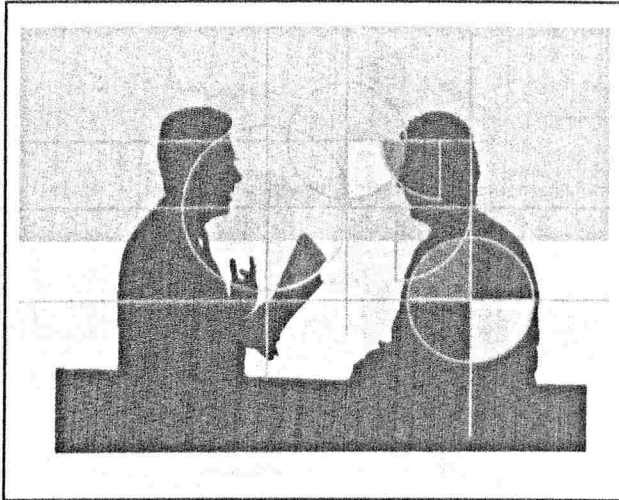
تصویری که از کلمه انتقاد در ذهن عامه مردم وجود دارد؛ عبارت است از: **اظهار نظری مخرب، ویرانگر، تحقیرکننده و خصومت‌آمیز که هدف آن منکوب کردن اندیشه و یا عمل طرف مقابل است** بدیهی است که با چنین تصویری، عامه از این ابزار نفرت داشته و از آن دوری جویند. اما مفهوم درست و علمی انتقاد (Criticism) براساس آنچه در کلیه فرهنگ‌های معتبر آمده است؛ عبارت است از:

هنر قضاوت، ارزیابی و بررسی یک پدیده به منظور آشکار کردن نقاط ضعف و قوت آن

با توجه به این دو تصویر از مفهوم انتقاد، در عرصه عمل نیز دو شیوه برخورد با عملکرد سیستم‌ها، فرایندها، تیم‌ها یا افراد وجود دارد که با مقولات "انتقاد ویرانگر" و "انتقاد سازنده" از همدیگر تفکیک می‌شوند.

انتقاد ویرانگر

این نوع انتقاد با تمرکز بر گذشته هر پدیده، راه هرگونه جبران و پیشگیری از اشتباه را سد می‌کند. و شرایطی را که امکان بهبود دارد؛ به وضعیتی منفی و تغییرناپذیر تبدیل می‌کند. انتقادکنندگان از این دست، نه تنها اشتباهات و خطاهای سیستم، فرایند، تیم یا فرد را در گذشته تثبیت می‌کنند، بلکه آن را به آینده هم تعمیم می‌دهند و حکم می‌کنند که این اشتباهات کماکان ادامه خواهد یافت. ویژگی‌های کلی این نوع انتقاد عبارتند از:



ایجاد کرد. تنها و تنها با به‌کارگیری روش‌های علمی، تدبیر، متانت، عقل سلیم و آموزش همه جانبه، می‌توان در ارتقای راهبران و بهبود کیفیت برخورد آن‌ها موثر واقع شد. تمرین مستمر برای انجام انتقاد سازنده یکی از راه‌های ارتقاء مهارت‌های انسانی در راهبران است.



طارمی

تعدادی مخزن گاز CO₂
اروپایی با حجم های ۴۰۰۰ و ۸۰۰۰
لیتری بفروش می‌رسد.

تلفن: ۰۹۱۲-۱۱۴۵۶۹۴

۰۹۱۲-۱۱۲۳۲۹۹



ودود ترابری

شرکت حمل و نقل بین‌المللی
(با مسئولیت محدود)

واردات، صادرات، ترانزیت

زمینی، دریایی

ترخیص کالا از گمرکات کشور

تهران، خیابان سعیدی شمالی، کوچه ننگر افراشته
پلاک ۲۵۸، طبقه ۴، واحد ۴
تلفن: ۷۵۲۷۷۶۲، فاکس: ۷۵۳۰۱۶۷
Email: vtc@tehran.irpost.com

سازندگی، ایجاد تحرک و انگیزه در اشخاص و سیستم‌ها، شکوفایی استعدادها و مهارت‌ها، آموزش، اصلاح رفتارهای ناهنجار، ایجاد محیطی برای تحمل عقاید مختلف و نهایتاً پیشرفت، تعالی، بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری در کلیه جوانب حیات یک سیستم خواهد داشت.

مفهوم این‌گونه انتقاد عبارت است از:

“ارزیابی و بررسی عینی یک پدیده با توجه به تمامی جوانب آن، در زمان و مکان مناسب و با شیوه مطلوب و به‌منظور آشکار ساختن نقاط ضعف و قوت آن”.

ویژگی‌های کلی این نوع انتقاد عبارتند از:

- از تمرکز بر گذشته و تعمیم آن به آینده و ارائه تصویر تیره از فعالیت‌ها و ایجاد نومییدی جداً پرهیز می‌کند.
- پدیده مورد بررسی و نقد را دقیقاً تعریف کرده و مشخص می‌کند.
- تمرکز خود را روی مسائل مورد بررسی صورت می‌دهد و آن‌ها را از اشخاص جدا می‌کند.
- مسائل را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌کند. به نحوی که در حل مشکل کمک کنند.
- از موضع‌گیری، تحقیر، کوباندن و شرم‌نامه کردن جداً پرهیز می‌کند.
- انتقاد را در زمان و مکان مناسب مطرح می‌کند.
- قبل از مطرح کردن انتقاد، ثمر بخشی آن را پیش‌بینی می‌کند.
- برای رفع مشکل، تمهیدات مشخص ارائه می‌کند.
- محیطی آرام و مناسب را برای ارائه نظرات فراهم می‌سازد.
- در تحمیل نظرات خود اصرار نمی‌ورزد.
- با اشخاص به نرمش و با موضوعات مورد انتقاد با سرسختی برخورد می‌کند.

- وضعیت روحی و توان طرف مورد انتقاد را در نظر می‌گیرد.
- به طرف مقابل اجازه اظهار نظر می‌دهد.

هرچند که اغلب راهبران در حرف روش انتقاد سازنده را پذیرا هستند؛ ولی باید توجه داشت که تغییر عادات، جدا کردن احساسات از حقایق و کاهش مسنیت‌ها در راستایی که افراد به سود طرفین و سیستم عمل کنند؛ کاری ساده نیست؛ و لازم است برای آن برنامه‌ریزی، سازماندهی و آموزش لازم را در نظر گرفت. حتی راهبران ارشد یک مجموعه نیز مانند بقیه افراد انسانی‌هایی هستند که دارای احساسات و منس‌های خاص خود می‌باشند و هیچ‌چیز ورد یا دستور سحرآمیزی وجود ندارد که با انجام آن‌ها بتوان تغییر سریع و ناگهانی