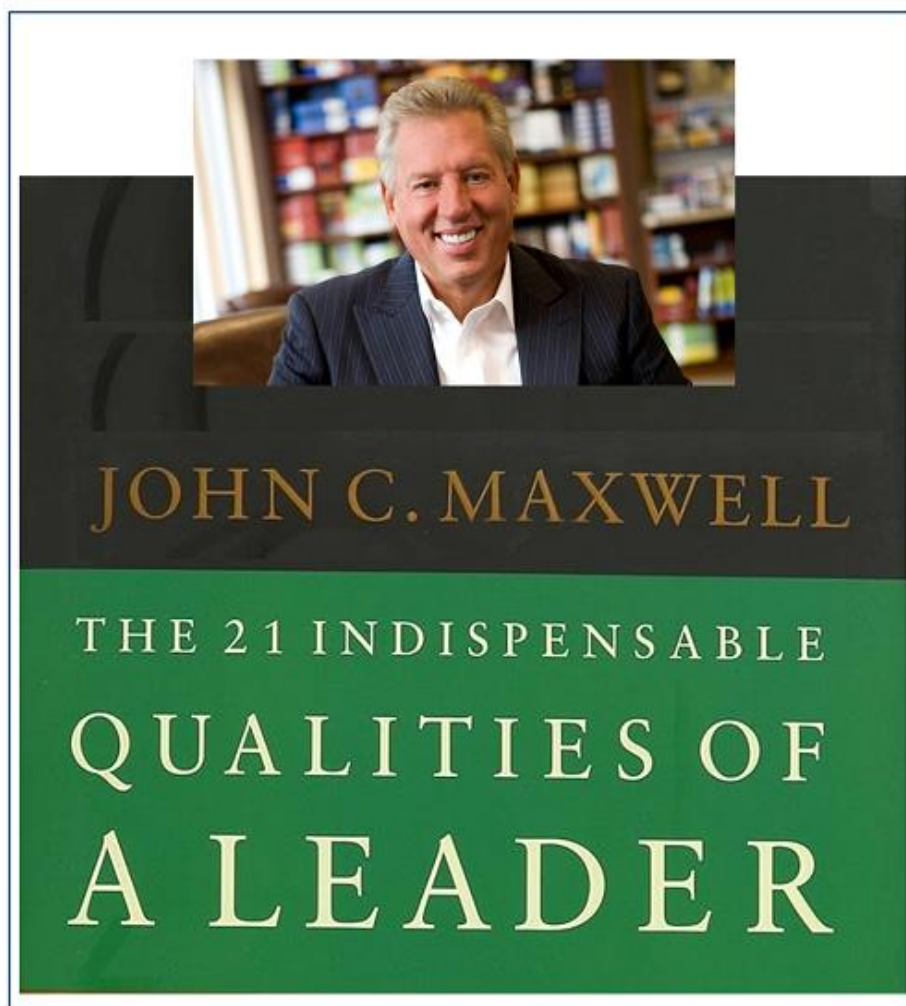




بیست و یک صفت بایسته یک رهبر

جان سی. ماکسول

فصل ۱۱

گوش دادن: برای برقرار کردن ارتباط با دل مردم، از گوش‌های تان استفاده کنید.

گوش رهبر باید با صدای مردم، زنگ بزند.

وودرو ویلسون رئیس جمهور آمریکا

رهبر خوب پیروان خود را تشویق می کند تا آن چه را نیاز دارد بداند به او بگویند نه حرف هایی که علاقه دارد بشنود.

جان سی. ماکسول

او بیش از اندازه ای که صحبت می کند، گوش می دهد

در هر کشوری عده ای انگشت شمار بانفوذترین شخصیت های آن کشور به حساب می آیند در آمریکا رئیس جمهور می تواند از جمله با نفوذترین شخصیت های کشور باشد اما سوای او می توانیم به "الن گرین اسپان" و "مایکل جردن" هم اشاره کنیم. "مایکل جردن" سرشناس ترین چهره این کره خاکی است. کافی است کمی فکر کنید تا به فهرست اشخاص بانفوذ این کشور چند اسم دیگر اضافه کنید، اشخاصی مانند "بیل گیتس" و "اپرا وینفري". در سال ۱۹۸۵ وینفري عملاً ناشناخته بود. او در فیلم "رنگ ارغوان" اثر "اسپیلبرگ" به روی صحنه آمد و در ضمن مجری برنامه صبحگاهی محلی بود کاری که به مدت یک سال در شیکاگو هم انجام داده بود. می توان موفقیت "اپرا وینفري" را به تسلط او بر صحبت کردن نسبت داد. او از کودکی به این خاطر مورد تشویق فراوان قرار می گرفت. "به یاد دارم در دو سالگی در کلیسا حرف می زدم و مردم می گفتند بله این بچه خوب حرف می زند." اما "وینفري" یک مستمع عالی هم بود. در واقع توانایی گوش دادن یکی از خصوصیات عمده او در زندگی بوده است. وینفري به خواندن علاقه داشت، رمان ها و بیوگرافی های مختلف را می خواند و از اندیشه و احساس دیگران آگاه می شد. در جریان این کار شناخت بیشتری نسبت به خودش پیدا می کرد.

میل به گوش دادن به او خدمت فراوانی کرده است. او در همه زمینه های شغلی خود از این مهم بهره فراوان گرفته است. کاربرد این مهارت در برنامه تلویزیونی او کاملاً مشهود است. او پیوسته در مشاهدات و شنیده های

خود در جستجوی مقولاتی است که در برنامه‌های تلویزیونی خود در مورد آن‌ها صحبت کند. وقتی اشخاص سرشناس نویسندگان بزرگ یا متخصصان صاحب‌نام را به برنامه‌ای دعوت می‌کند خوب به حرف‌های آن‌ها گوش می‌دهد.

"مادونا" هنرمند بزرگ موسیقی معتقد است: "وینفری" به بهترین شکل می‌تواند با مردم ارتباط مؤثر برقرار کند و بعد می‌گوید: نمی‌دانم چطور این کار را می‌کند با این که مدت‌هاست جلوی دوربین است اما مردم از او خسته نمی‌شوند. او با گوش دادن به این درجه از موفقیت رسیده است. توانایی "پرا وینفری" به گوش دادن برای او شهرت و نفوذ فراوانی به همراه آورده است. او در دنیا پردرآمدترین مجری تلویزیونی است. ثروت او به حدود نیم میلیارد دلار می‌رسد و در آمریکا هفته‌ای ۳۳ میلیون نفر برنامه او را تماشا می‌کنند.

به رغم موفقیت سرشار و فراوان، برنامه وینفری چندی پیش به این فکر افتاد که از این برنامه دست بکشد اما بعد به این نتیجه رسید که اصلاحاتی در آن به عمل آورد. اما چگونه به این نتیجه رسید که باید این کار را بکند؟

جوابش این است که این را از کارکنانش سؤال کرد. "وینفری" به کارکنانش گفت: به این می‌ماند که بخواهیم چیزی را در زندگی مان تغییر بدهیم. بسیار جالب و در ضمن تفریحی است، پس این کار را می‌کنیم.

"وینفری" درباره ایده یکی از همکارانش تردید فراوان داشت. با این حال، با درایتی که داشت به حرف‌های او گوش داد و به توصیه‌اش عمل کرد. ایده همکار "وینفری" درباره ایجاد یک باشگاه کتاب‌خوانی بود. همان‌طور که حدس زدید، به کارگیری این ایده با موفقیت چشمگیری روبه رو شد. صدها هزار نفر با خواندن کتاب مطالب جدیدی می‌آموزند. "وینفری" از این بابت بسیار خوشحال است. هدف او در زندگی این است که به ارزش‌های اشخاص چیزی بیفزاید او موفق است زیرا خوب گوش می‌دهد.

موشکافی

در کتاب ۲۱ اصل خدشه ناپذیر رهبری به این موضوع اشاره کرده‌ام که رهبران پیش از آن که از کسی کمک بگیرند باید قلب او را تسخیر کنند و این اتفاق نمی‌افتد مگر با گوش دادن.

رهبران ضعیف به گوش دادن تمایلی ندارند. "پیتر دراگر" پدر مدیریت آمریکا معتقد است که **۶۰ درصد همه مشکلات مدیریتی ناشی از برقراری نادرست ارتباط است.** من می‌گویم بخش اعظم مسایل ارتباطی ناشی از خوب گوش ندادن است.

توجه داشته باشید گوش دادن دو خدمت به شما می‌کند تماس برقرار کردن با اشخاص و یاد گرفتن. به همین دلیل باید با گوش‌های باز به این اشخاص گوش بدهید:

• پیروان

رهبران خوب همان اشخاصی که مردم مایل به تبعیت از آنها هستند در تماس با پیروان خود تنها به موضوعات بازرگانی و شغلی فکر نمی‌کنند آنها به این مهم توجه دارند که آنها هر کدام انسان هستند. "فیلیپ استانهوپ" کُنت منطقه "چسترفیلد" می‌گفت: **بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند به جای این که درخواستشان را برآورده سازید به صحبت‌شان گوش بدهید.** اگر از روی عادت تنها به واقعیت‌ها توجه می‌کنید و به کسی که حرف می‌زند توجه ندارید در رفتارشان تجدید نظر کنید و به واقع گوش بدهید.

• مشتریان

در میان جوامع سرخ پوستی ضرب المثلی هست که می‌گوید: به نجواها گوش بدهید تا مجبور نشوید فریادها را بشنوید. من از رهبرانی که تا این اندازه در ایده‌های خودگیر کرده‌اند که نگرانی‌ها، شکایات یا پیشنهادات مشتریان خود را نمی‌شنوند حیرت می‌کنم. "بیل گیتس" مدیر عامل مایکروسافت در کتاب بازرگانی و سرعت

اندیشه می‌گوید: مشتریان ناراضی همیشه اسباب دردسر و نگرانی هستند اما آن‌ها در ضمن بزرگترین شانس

شما به حساب می‌آیند. رهبران خوب همیشه برای برقراری تماس با مصرف کنندگان خدمات خود اولویت قایل

هستند.

• رقبا

"سام مارکوچ" اعلام کرد: اگر با نظر من موافق نباشید، معنایش این است که به حرفم گوش نداده‌اید. گرچه بدون تردید او به شکل مزاح این حرف را می‌زد اما واقعیت تلخ این است که وقتی یک رهبر، سازمان دیگری را به عنوان رقیب می‌گیرد، بیشتر به بالا بردن وجهه خودش توجه می‌کند و کمتر کاری به این دارد که فعالیت رقیب را هم در نظر بگیرد. "لاری کینگ" می‌گوید: من هر روز به خودم خاطر نشان می‌سازم که حرفی که می‌زنم مطلبی به من نمی‌آموزد، بنابراین اگر قرار باشد مطلبی بیاموزم باید از طریق گوش دادن باشد.

شما به عنوان رهبر نمی‌خواهید رفتار و اعمال دیگران را سرمشق قرار دهید با این حال لازم است برای بهبود کار خود هر کاری را که صلاح می‌دانید انجام دهید بهترین راه برای ارتقای شخصیت نیز گوش دادن و یاد گرفتن است.

• مرشدان

هیچ رهبری نمی‌تواند آن‌قدر پیشرفته و با تجربه باشد که به مرشد و مشاور احتیاج نداشته باشد. خود من از رهبرانی که به مراتب بیش از من تجربه دارند، چیزهای زیادی آموخته‌ام - اشخاصی مانند "ملوین ماکسول" (پدرم)، "المر تاونز"، "جک هایفورد"، "فرد اسمیت" و "جی اسوالد ساندرز" از جمله کسانی هستند که می‌توانم به آن‌ها اشاره کنم. اگر شما در حال حاضر مرشد یا مشاور ندارید بهتر است بروید و یکی برای خود

پیدا کنید و اگر نمی‌توانید شخصاً کسی را پیدا کنید با کتاب خواندن شروع کنید. خود من این گونه شروع

کردم. مهم این است که در این زمینه حرکت کنید.

به این موضوع فکر کنید

آیا مستمع خوبی هستید؟ من وقتی کار رهبری را شروع کردم هرگز مستمع خوبی نبودم. به شدت درگیر انجام دادن کارهای خودم بودم و سعی داشتم که به انجام امور کمک کنم اما پس از آن که کمی آرام گرفتم و به آن چه در پیرامونم می‌گذشت توجه بیشتری کردم. دیدم که می‌توانم نتایج بسیار بهتری بگیرم. آخرین باری که به دیگران و حرفی که می‌خواستند بزنند، فکر کردید کی بود؟ تنها به حقایق و ارقام و آمار توجه نکنید علاوه بر حرف‌ها و کلمات به احساسات و معانی هم توجه داشته باشید.

راه دست‌یابی

برای تقویت مهارت گوش دادن اقدامات زیر را صورت دهید:

• برنامه‌های تان را تغییر بدهید

آیا وقتی را صرف گوش دادن به پیروان، مشتریان رقبا و مشاوران و مرشدان می‌کنید؟ اگر با این چهار گروه جلسات منظم ندارید به احتمال زیاد به آن‌ها توجه کافی نمی‌کنید. سعی کنید به طور روزانه هفتگی و یا ماهانه با این اشخاص در ارتباط باشید.

- به دنیای درون دیگران راه پیدا کنید

یکی از راه‌های تبدیل شدن به مستمعی خوب این است که با دیگران زمینه‌های مشترک پیدا کنید. این بار که

با یکی از کارمندان و یا مشتریان خود روبه رو می‌شوید، از او چند سؤال درباره خودش بپرسید. سعی کنید او را بشناسید.

- زمینه مشترکی پیدا کنید تا میان شما پیوندی ایجاد شود.

به حرف دل دیگران توجه کنید در تعامل و گفتگو با دیگران طبیعتاً لازم است به مضامین حقیقی صحبت گوش دهید. اما در مواقعی لازم است به حرف‌هایی که طرف دوست دارد بزند اما نمی‌زند گوش فرا دهید.

دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده، مشاور و مدرس

توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴