

«ولكنني اعتقدت أنك قلت...»

الإصغاء الدقيق

يجنب المشكلات

يقول زملاؤنا: إن أهم ميزة لها هي قدرتها على الإصغاء

وتفعيل ما تسمعه. «وعليك أن تحبي التعلم

وتصفي فعلاً لما يقوله الزبون».

غلين ريفكن

إنك لا تصفين! من المعروف جيداً أن الرجال لا يصغون للنساء وعلى العكس من ذلك، تظهر الدراسات المرة تلو الأخرى مدى جودة إصغاء النساء، ومدى تعاطفنا وودنا. حتى إننا «نصفي» بصورة أفضل إلى التلميحات غير الشفهية. وتقول جودي هال إن النساء يصبحن أكثر مهارة في الحكم على التعابير غير الشفهية وتمييز الوجوه». لماذا، إذاً، يخصص كتاب كهذا فصلاً للإصغاء؟؟ حسناً، يظهر الكثير من الدراسات الأخرى أن معظم البالغين هم هزيلون في الإصغاء. فمثلاً، في شبكة شارلوت، يلاحظ الطبيب النفساني دوريان «من الممكن جداً أن يكون أحد قد تكلم معي بتهذيب وأنني لم التقط الملاحظة لأنني لم أكن متنبهاً. إن الأطفال ينتبهون أكثر من الكبار».

الإصغاء: مهارة قيادة عليا

عندما تناقش النساء أهدافهن الخاصة بالتواصل، يبرز الإصغاء كموضوع متكرر وكأولوية كبيرة. ولقد سجلت النساء في حلقات دراساتي الخاصة بالإصغاء؛ لأن رؤسائهن أو زملاءهن يخبرنهن بأنهن مصغيات هزيلات. ولقد طلبت مني المديرات والمدربات ذوات التعليم العالي تصميم حلقات دراسية لهن عن الإصغاء لأنهن يدركن هذا النقص عندهن. وفي الحقيقة، أظهرت الدراسات أن الناس ينفقون معظم وقت إصغائهم وهم يخططون للأجوبة أو يفكرون بموضوعات مثل الجنس أو قائمة البقالية. وعلى الرغم من أن الإصغاء يقع بالقرب من قمة أية لائحة لنوعيات القيادة في العمل، فإن الشكوى الوحيدة الأكثر حدوثاً بخصوص الاتصالات في حلقات دراستنا هي أن الآخرين لا يصغون.

وفيما يلي بعض الاقتباسات من مجموعة مدربات على مستوى القمة: «بصفتنا مدربات، فنحن بحاجة إلى أن نصبح مصغيات فعالات»؛ «إن هدفي الرئيسي هو التدريب، وأداة تعليمي الرئيسية هي الإصغاء»؛ «يخبرني الأشخاص الذين أقوم بتدريبهم أنني مصغية هزيلة. إن ما سبق يمثل ما تقوله النساء اللواتي يعلمن عن مهارتهن الخاصة بالإصغاء - وتلك المهارات التي تخص زملاءهن».

ما هو الإصغاء؟

إن الإصغاء كلمة قديمة وغير غامضة. ومعناها «إعطاء الانتباه بالأذن، والالتزام بقوة بهدف الاستماع»؛ «أعط أذناً». قارني بين الإصغاء والاستماع. إننا نسمع جميع أنواع الأصوات طوال يوم - ومع ذلك فإننا لا نصغي لها. أغلقي عينيك لدقيقة.. ماذا تسمعين؟ المكيف، ضجة الطريق، أشخاص يتكلمون في أمكنة أخرى، مذياع يعمل، طنين الكمبيوتر... أنت تسمعين ذلك كله. إلا أنك لا تصغين؛ أنت قادرة على تصفية كل ذلك. ولذلك فإن الإصغاء هو منبه دوماً. ونحن نصغي أو لا نصغي؛ لأننا نختار ذلك. وتتجم مشكلات الإصغاء عندما نختار أن نسمع عندما يتوجب علينا أن نصغي.

معوقات الإصغاء

التصفية

لقد قرأنا كيف أن الرجال يقومون باستبعاد النساء. ولكننا جميعاً نفعل ذلك. إذ إننا نقرر، بالشعور أو اللاشعور، تصفية أو استبعاد أشخاص بسبب الجنس، العمر، البلاد الأصلية، العرق، الإيماءات، المظهر، بل حتى الرائحة. وتثير فينا تلك السمات شيئاً بداخلنا يقول: «إن هذا الشخص لا يستحق الإصغاء إليه».

ونقرر آنذاك إما عدم الحضور أو نكون محتارين بسبب التصفية التي ألحقناها بالسمة بدلاً من الرسالة. وبما أننا ضحايا مثل ذلك الاستبعاد والإقلال من القيم، يجب أن نكون حساسات تجاه مصغياتنا الخاصة، ومع ذلك فإننا نادراً ما نفكر بها.

تتحدث جوانيتا سواريز من البرازيل؛ ولغتها الأم هي البرتغالية. وهي تدير مجموعة لدعم الزيون تعمل على الهاتف بالدرجة الأولى. وقد استبعدتها الناس بسبب لهجتها؛ إذ يفترضون أن كل من يتكلم بلهجة ثقيلة لا يمكن أن يشغل مركز مسؤولية. ولذلك يطلبون مديرها... ويتوجب عليها أن تشرح في كل مرة أنها المدير. إذا استبعدت الناس أو شعرت بالحيرة على أساس اللهجة، فإنك إنما تفعلين ما يفعله الذين يتصلون بجوانيتا.

خطة عمل

فيما يلي لائحة بالمصغيات التي تترك الناس أو تجعلهم يقررون عدم الإصغاء. افحصي تلك المفردات التي تمنعك من الإصغاء في العمل. ودوني أسماء الناس الذين استبعدتهم؛ لأن لديهم أي من تلك السمات. ودوني أسماء الناس الذين أبعدتكم سماتهم عن رسالتهم. استهدفي أولئك الناس للتمرن على الإصغاء.

المصغيات التي تعوق الإصغاء.

● الجنس «ذكر أو أنثى».

● العمر.

● الحجم.

- الانتهاكات لحجم الجسد .
- اللغة البذيئة .
- النقص في التعلم .
- العدوانية والعدائية .
- الغباء .
- القواعد السيئة .
- اللفظ الهزيل .
- رائحة الجسد .
- التصرفات السيئة على المائدة .
- الفظاظلة .
- الكسل .
- اللباس غير الملائم .

عدم الدقة

إن عدم الدقة هي السبب الثاني للإصغاء الفاشل. وتقدم الدكتورة مونيكا غراي مثلاً عن الإصغاء غير الدقيق في العمل. فقد طلبت من مساعدتها التنفيذية تحضير أوراق كتابة البرنامج حيث ستدخل من خلالها على معطيات بحث جديد. وبدت السكرتيرة وكأنها تصغي. ولكنها لم تحضّر أوراق البرنامج فحسب «وهذا يتطلب ساعة» بل أضافت المعطيات الموجودة للبحث «والتي استغرقت عشر ساعات». إن مساعدة مونيكا لم تهمل: إنها لم تصنع بدقة فحسب.

عدم الانتباه.

يعتبر الذهن المشتت سبباً آخر للإصغاء الفاشل. فقد طلبت مني إحدى التنفيذيات أن أعد لها برنامج إصغاء. وقالت: أنا أجلس في الاجتماعات طوال اليوم، وعندما أغادر لا أستطيع أن أتذكر أي شيء مما حدث». لقد صفى ذهنها المشتت الاجتماعات وبقيت الحيرة والارتباك. وتشتت الأذهان لعدة أسباب. افحصي تلك الأسباب التي تنطبق عليك.

لماذا تشتت الأذهان

- القلق.
- الملل.
- التوقعات في السرعة «ذهنك يعمل أسرع أو أبطأ من ذهن المتحدث».

أولويات أخرى.

يؤدي عدم التلاؤم أيضاً إلى إصغاء فاشل. ويعكس البحث أن محادثات فاشلة يمكن أن تنجم عن لغة وافتراضات غير متلائمة. فإذا كنت متعلمة، مثقفة، مختصة، أو لديك معلومات أكثر أو أقل من الشخص الذي تتحدثين معه، فمن المحتمل أن تستخدم أحدهما أو كلاهما مفردات، أشكال قواعد، أو أفكاراً تقوت الآخر. والأمر ذاته صحيح إذا أتيتما من بلدان أو أقاليم مختلفة. أو كنتما من أعمار مختلفة، أو أن لديكما افتراضات مختلفة عن الموضوع. وتأتي قصة لعدم التلاؤم من امرأة شابة محترفة التقت برجل من ثقافة مختلفة في أحد المؤتمرات، وقد نجم عن حديثهما الناشط عن قضايا مهنية تبادل لبطاقات العمل. وفي اليوم التالي هاتفا الرجل من أجل مواعدة. وجفلت المرأة وقالت «ألم ألمح إلى أنني متزوجة؟» وقال الرجل إنه يعرف ذلك، ولكنه يريد مواعدة في أي حال. إن عدم التلاؤم في الافتراضات الفكرية أدى إلى فشل متبادل في التواصل.

يمكننا أن نكون غير متلائمات فيما نعتبره أمراً مفروغاً منه. ولقد حدث ذلك بيني وبين الدكتورة جاكلين بريفرمان لقد كانت تقود البعض من دوراتنا حول الإصغاء، حيث نحضر إلى هناك نوعاً من المعجنات الطازجة «بيغل» من مخبز براغرز للمعجنات. ونعيش أنا وجاكي في البلدة ذاتها في الضاحية، إلا أن حلقات الدراسة تلتقي في قلب المدينة التجاري. وقد تطوعت في صباح أحد الأيام أن تحضر المعجنات، افتراضاً منها أنها تأتي من المخبز الكائن في بلدتنا في الضاحية، وذهبت إلى هناك لإحضارها. ولسوء الحظ، كنا قد طلبنا المعجنات من الحانوت في قلب المدينة. وافترضت أنها تعلم ذلك؛ وافترضت أنها تعلم إلى أين تذهب لإحضار المعجنات. إن هذا لم يكن عدم تلاؤم خطير؛ وقد منحنا معجنات المدينة إلى الناس الذين يستمتعون بها، وضحكنا على محادثتنا الفاشلة. لكنها ذكّرت اثنتين من المختصات بالاتصالات بمدى هشاشتنا جميعاً أمام عدم التلاؤم.

إن إخفاقات عدم التلاؤم لها حدان؛ فالمتحدثة تفشل في التلاؤم، والمصغية تفشل في الالتقاط وتجيب بشكل غير ملائم، والمتحدثة تفشل في التلاؤم وهكذا.. ويتطلب الفشل في التحدث شخصين.

وكما تعلمين إذا كنت تعيشين مع مراهقات، فإن اختلافات العمر تؤدي إلى عدم تلاؤم في المفردات. ولقد طلبت زبونة في العشرينات من عمرها من مارلين ماجيو معرفة كيف تكيّف شعرها الطويل في جدائل. واقترحت مارلين أن تستخدم وسادة لتصفيف الشعر (Rat). وقد احتاجت الزبونة المذهولة إلى توضيح سريع للكلمة (Rat).

فكري بما لا تتلاءمين معه. فإذا كنت مديرة أو مشرفة، هل تتكلمين اللغة ذاتها كأولئك الذين ترأسينهم؟ وإذا كنت تقرئين كثيراً وهم لا يفعلون ذلك، فمن المحتمل أن تعاني من عدم تلاؤمات في المحتوى والقواعد، أو العكس بالعكس. فمثلاً، يجد الأشخاص الذين لا يقرؤون كثيراً صعوبة في فهم أشكال الجملة المعقدة تظهر في الطباعة بالدرجة الأولى. ويعني هذا أنهم سيلاقون مشكلات في فهم الجمل

الطويلة المعقدة مثل: «أرجو أن تلاحظي أن الراقود في النهاية البعيدة للغرفة، والذي له غطاء أزرق وأربع نقاط على الجانب الخارجي، والذي كان ممتلئاً بالحساء في مطلع هذا الصباح، على وشك أن يغلي.

هل تصفين على نحو صحيح لما يقال لك؟ هل تعوضين عن الاختلافات في الجذور الاجتماعية، التعليم، الافتراضات؟ افحصي مصادر عدم التلاؤم عندما تصفين في العمل:

- المفردات.
- القواعد.
- الاختلافات المفاهيمية.
- المعلومات المعروفة لطرف دون الآخر.
- الفشل في فهم بنية القوة.
- الأهداف المختلفة.

عدم المرونة

إن عدم المرونة هو السبب الأخير للإصغاء الفاشل، أي محاولة معالجة كل وضع يتعلق بالإصغاء بالطريقة ذاتها. وقد لاحظت إحدى المديرات «بما أنني متقمصة عاطفية جداً، فإنني أنسى التواصل كلياً». وتشتهر النساء بكونهن مصفيات جيدات، متقمصات، عاطفيات جداً. ونحن نقول للباحثين إننا أكثر تعاطفاً وأقل عدائية من الرجال. وهذا مؤكد، لأننا ربما نكون منشغلات جداً بإصغاء «نسوي» عاطفي ومتعاطف بحيث نتجاوز التطبيقات الأخرى للإصغاء في العمل. وربما لا يكون التقمص العاطفي أداة الإصغاء الرئيسية بالنسبة للمرأة العاملة مهما كانت منجزة جيدة في البيت، ويجب أن يأخذ التقمص العاطفي مكانه الصحيح كواحد فقط من بين مهارات الإصغاء للنساء اللواتي يعملن.

هدوءاً: أنا أصغي

فكري بذلك. فعندما تصفين لا تتحدثين، وهذه هي السمة المميزة للإصغاء. نعم، إننا نظهر في بعض الحضارات أننا نصغي بمقاطعة المتكلم، ولكننا نظل صامتات قبل أن نبدأ بالمقاطعة؛ ولذلك، يعتبر الإصغاء نشاطاً صامتاً في الأساس. وعلى الرغم من أنك ستتعلمين قريباً أموراً محددة للقول بعد الإصغاء، تذكرني أن لا تتكلمي أثناء الإصغاء.

ماذا تفعلين؟ كيف تدعين المتكلم يعلم أنك منتبهة؟ كيف يمكن لسلوكك أن يرسل إشارات مهنية منتبهة في حين يساعدك على فهم الرسالة؟ وكيف يمكن لسلوكك أن يرسل إشارات تقول: «أنا مهنية»، «أنا أهتم»، «أنا أدرك»، أو «أنت شخص ذو قيمة بالنسبة لي - ويهمني ما تقوله».

وبصفتك امرأة، فإنك في أوضاع يظهر فيها أحد الذين كان يجب أن يصغوا أنه أو أنها لم تكن كذلك، حتى دون تحدث، فماذا فعل الشخص؟ هل هو نموذج الجلوس؟ العينان؟ الرأس؟ اليدين؟ الرجلان، دعامة أو سناد؟

خطة عمل

افحصي البنود على اللائحة التالية والتي توحى بإصغاء هزيل. افحصي مرتين البنود التي تعكس تصرفاتك وأضيفي تصرفات إصغاء أخرى سلبية.

- تضعين رأسك على الطاولة وتغمضين عينيك.
- تقومين بتواصل بالعين مع المتكلم.
- على وشك أن تنامي.
- تمسكين بالقلم وتظهرين وكأنك تدونين ملاحظات.
- تهمسين أو تكتبين ملاحظات لشريكك على الطاولة.
- ترمين بالقلم وتصابلين ذراعيك.

- تحملقين بالمتكلم .
- تكتبين على ذروة ركبتيك.
- تبترسمين وتحننين.
- تجلسين منتصبه مع رأس إلى الأعلى وذراعين مفتوحين.
- تستخدمين الهاتف الخليوي.
- تلعبين بالقلم إلى الأعلى والأسفل، وتدقين على المكتب.
- تغادرين.

إن كل واحد يوافق على معاني تلك التصرفات الصامتة. وقد تبين أن الرسائل الإيجابية لا تبدو جيدة للمتكلم فحسب؛ بل تساعدك أيضاً بالتركيز على الرسالة. والمرأة التي تكتب على ذروة ركبته في حين يتكلم آخر إنما تبدو فظة، إنها تمنع نفسها من الإصغاء. والمرأة التي تغلق الجسد والعينين لا تبدو شاعرة بالملل فحسب بل تمنع نفسها أيضاً عن الإصغاء. وعلى العكس من ذلك، فإن تلك التي تدون ملاحظات مهمة، تقوم بتواصل بالعين، تتجاوب بانحناءات وابتسامات لا تبدو أنها تصغي فحسب، بل هي تصغي فعلاً.

ولذلك اتبعي المظاهر غير الشفهية للإصغاء القوي؛ تأكدي من أنك تستطيعين الرؤية، افتحي الجسد، ارفعي الرأس عالياً، قومي بتواصل بالعين بين حين وآخر، انحني، ابتسمي، وكوني مستعدة لأخذ ملاحظات. والآن سننتقل للاستجابات المحددة للإصغاء.

سبع تقنيات مفيدة للإصغاء

مثلما أن القراءة المفيدة تستخدم القراءة كوسيلة للنجاح. فإن الإصغاء المفيد يستخدم الإصغاء كوسيلة أيضاً للنجاح. ومثلما أن القارئة تطبق بمرونة العديد من المهارات، فإن المصغية تطبق بمرونة العديد من التقنيات. ويعتمد نجاحك كمصغية على قدرتك على ملاءمة الاستراتيجيات مع الوضع. وتصف الأقسام التالية

استراتيجيات الإصغاء، تتبعها أوصاف لأوضاع العمل الحقيقية بكلمات يمكنك قولها إذا طبقت التقنيات. ومتى أدركت ومارست كل وجه نظر فإنك حرة في خلط وملاءمة الاستراتيجيات للوضع وكلمة السر هنا - كما هي الحال دوماً - التحكم.

التقنية (١) - «أصغي» للغة الجسد.

والتلميحات الأخرى غير الشفهية

ها هنا لدينا فائدة: إذ تظهر الدراسات المرة تلو الأخرى أن النساء يقرأن إشارات لغة الجسد بصورة أصح مما يفعله الرجال. ومنذ أن لغة الجسد تعكس جزءاً من الرسالة أيضاً «إلا عندما تكونين على الهاتف»، تعلمي أن تراقبي بدقة.

فالإيماءات ونوعية الصوت تكمل بل حتى تحل محل الكلمات في الرسالة، انتبهي للانسجام. فإذا كانت الإيماءات والكلمات تتطابق مع بعضها بصورة طبيعية، فيمكن أن تثقي بالكلمات. وفي أي حال، إذا أخبرتك إحداهن عن مدى نجاح الموضوع في حين كانت تتعرق وتعصر يديها، فحاولي السبر بصورة أعمق.

وبما أن الثقافات تسبب معان مختلفة للإيماءات ذاتها. كوني حذرة عندما تقرئين لغة الجسد لأشخاص تختلف جذورهم الاجتماعية عن جذورك. فمثلاً، إن حرف V الأميركي/ الأوروبي الذي يشير إلى النصر له معنى سيئ ومبتذل عند الكوريين Koreans. كما أن القواعد غير اللفظية عن المساحة الشخصية تختلف من بلد إلى آخر: فإذا بدا أن رجلاً من بلد آخر يزاحمك، فربما يكون متبعاً لمجموعة مختلفة من الدلائل حول المساحة الشخصية. ومن شأن الفصل ٧ وحذر المتزايد أن يرفعا من معرفتك بالمظاهر الجسدية.

التقنية (٢) أصغي بدقة.

ينمو الإصغاء الدقيق من القراءة الدقيقة. وبعد ملاحظة العيوب الخطيرة لإعادة السبك مقابل المكافآت الغنية للقراءة الدقيقة، فقد تحققت مما إذا كانت تلك المكافآت تسبب أيضاً للإصغاء الدقيق. إنها كذلك. فأنت تتجنبين من خلال الإصغاء

بدقة إعادة سبك الرسالة، وتعملين بدلاً من ذلك على حفظ وتسجيل كلمات المتكلم بالضبط. كيف؟ احتفظي فقط بورقة أو ملاحظات ملصقة بمتناول يديك، وسجلي ما تسمعين، وبأكبر قدر ممكن، وبأكبر صحة ممكنة. ولا يمكنك الكتابة بنفس سرعة الاستماع؛ ولذلك يجب أن تتخلي عن بعض الكلمات. إلا أن الوقت والتجربة يجعلان بمقدورك الحصول على ما يكفي من الكلمات الصحيحة تماماً لتحافظي على سجل هام ودقيقة للحدث.

ومن أجل إظهار فوائد الإصغاء بدقة. قمت بتجربة غير رسمية في حلقات دراساتي. وقدمت المشاركات تقديمات ذاتية موجزة. ولقد طلب من المصغيات أن ينتبهن انتباهاً وثيقاً إلى نصف المتكلمات، وأن ينتبهن بدقة مع ملاحظات للنصف الآخر. وطلب منهن تسجيل أكبر عدد ممكن من الكلمات الصحيحة. وبعد ترك الملاحظات لثلاثة أيام، قمن بإخبار ما يتذكرنه. النتائج مذهلة. فالنساء يحتفظن بكل من الرسائل المسجلة ونكهة لغة كل فرد. وعندما يصغين بعناية بدون ملاحظات دقيقة، فإنهن لا يتذكرن سوى العموميات، دون تفصيلات «أو كلمات غير صحيحة»، والقليل من الاقتباسات المباشرة أو الكلمات الصحيحة.

إن الإصغاء الدقيق يصنع امرأة دقيقة. إذ يعزز ما هو صحيح. وكذلك العقلانية، والوضوح. ويولد فوائد أخرى في الوقت ذاته.

فوائد الإصغاء الدقيق.

١. يمنع التصفية. إذ تساعد محاكاة الكلمات الصحيحة على شفائك من التصفية من أجل المظهر، العرق، الجنس، وانعدام القوة، أو العوائق الأخرى أمام الإصغاء. وتصف إحدى المديرات مقابلتها مع عامل لم تحببه، «لقد جعلني إجبار نفسي على تسجيل كلماته أن أحصل على رسالته. وفي هذه الحال، كان على حق، كنت سأرفض أقواله مباشرة لو لم أنتبه إلى كلماته. وقد كان متحزراً أيضاً أكثر بقليل لأنه رأني آخذ ملاحظات».

٢. يضمن الصحة. لقد وافقت تلك اللواتي أخذن ملاحظات في تجارب الإصغاء الدقيق التي وصفناها سابقاً، وافقن على جميع الخصوصيات المتعلقة بما سمعنه؛ ما هو عدد السنوات التي عمل فيها الشخص في الشركة، عنوان العمل، الأهداف الدقيقة، وهكذا.

فإذا أخذت مذكرات دقيقة، فإن الناس لن يتساءلوا عن مدى صحتها. وعندما تتصل بنا الزيونات الضمنيات - في مكتبنا - للسؤال عن حلقات دراستنا، فإنني أقوم وكادري بتسجيل كلماتهن وأجوبتنا، وربما تتضمن تلك الأجوبة معلومات تسعير، تواريخ التوفر، وتفصيلات عن كيفية تشكيل برنامج. وعندما نقوم بإعداد الاقتراح الرسمي والذي يأخذ أحياناً شهوراً وحتى سنوات، فإننا نرفع كلمات الزيائن من الملاحظات، مما يخفف عنا العمل ويؤثر على الزيوننة أو الزيون من حيث احترافيتنا.

٣. يعزز الكياسة. فعندما تشاهدك إحداهن وأنت تسجلين كلماتها، فمن المستبعد بدرجة أكبر أن تشتم أو تهين شخصاً آخر. وتلقى أيضاً الرسالة بأنك مهتمة فعلاً بما تقوله.

٤. يحافظ على نكهة اللغة الفردية. وفيما يلي بعض التعليقات المسجلة في حلقة دراسية. وقد وصفت جون كيف توجب عليها أن «تلتقط أفكاراً جديدة بسرعة في القراءة»؛ وتوجب على نانسي أن تتعامل مع «١٠٠٪ من الزيائن الغاضبين الذين كانوا يصرخون ويكرهون شركتها»؛ وتتسكى ستيفاني من أنها أصبحت في دائرة لا نهاية من التتقيح. فإذا اتصلت ستيفاني من أجل المتابعة، فإمكانني سؤالها ما إذا كانت قد اخترقت «دائرة التتقيح التي لا نهاية لها».

٥. يزيد المفردات. لقد أضفت مجاز جون المضمع بالحياة «التقط» في القراءة إلى مفرداتي. ويقدم مجازجون الآن الحيوية إلى محادثاتي، كما هي الحال مع كلمات أخرى تكلمت بها الزميلات والمساعدات.

٦. يسرع الاحتفاظ. لقد ناقشنا حدود الذاكرة في وقت سابق. فإذا كان باستطاعتنا المحافظة على سبع كلمات فقط في الذاكرة ذات المدى القصير، فتخليلي مدى قلة ما نحتفظ به في الذاكرة الطويلة الأمد. وتحت ملاحظات الإصغاء بدقة على إعادة تجميع الكلمات التي كنا قد نسيناها إضافة إلى الكلمات التي لا حفظناها. فمثلاً، حضرت اثنتان من الزميلات محاضرة معاً قبل سنة وأصغت إحداهن بعناية، في حين أصغت الأخرى بدقة وسجلت كلمات مضبوطة على ورقة الملاحظات الملصقة.

وبعد عدة أشهر برز الموضوع من جديد. ووجدت المرأة التي أخذت ملاحظات تلك الملاحظات وإعادة بنية المحاضرة، في حين نظرت المساعدة برهبة وقررت القيام بإصغاء دقيق في المستقبل.

٧. يزود بسجلات دائمة. ينظر إلى النساء بصفتن طائشات. ناسيات، وسخيفات. وتزيل ملاحظتك في الإصغاء الدقيق هذا الانطباع. وإن لوري ستورديفانت هي سكرتيرة تنفيذية. ولا يتذكر رئيسها المنشغل دوماً ما طلبه أو متى، ويتهما بعدم إتمام العمل في الوقت المحدد.

وفي ١٥ آذار، سأل لماذا لم يكن التقرير الذي طلبه جاهزاً. وراجعت ملاحظاتها وأعربت عن أنها قد طلبت التقرير في ١٦ آذار، وأنه سيكون جاهزاً في الوقت المحدد. لقد غيرت أحداث كهذه من رأيه في قدرتها وكفاءتها.

٨. يركز الانتباه، أنت مشغولة، أنت تحت الضغط. ويتساءل ذهنك متى يجب أن تصفي. إلا أن أخذ الملاحظات يعيد الأفكار إلى الذهن المتسائل. إذ يركز الإصغاء الدقيق على الانتباه حيثما هو ضروري، على الرسالة.

٩. يساعد في تتبع البنية. إذا نظمت المتكلمة حديثها ووضعت فرضية، بنية، أو تتابعاً تعديداً، فإن ملاحظتك تعكس تلك المعلومات وتسهل مهمة متابعتها. فمثلاً، إذا كانت المتكلمة تقول: «سوف أصف سبع فوائد لهذا الموقع للمعمل». فأنت تضعين قائمة ١ - ٧ فراغات للكلمات.

١٠. يساعد البيع. يحدث توم بيترز في «الازدهار القائم على الفوضى» قادة الأعمال على أن «يصبحوا مستحويين بالإصغاء». ويعلم الذين يبيعون أنه كلما ازداد حجم الوقت الذي يستثمرونه في الإصغاء، توفرت لديهم فرصة أفضل في بيع نتائجهم. وهناك سبب وجيه لذلك فإذا أصغيت بدقة - فإنك تدركين متطلبات الزبون وأولوياته. والأكثر أهمية، أنه عن طريق تكرار كلمات الزبون فإنك تظهرين أنك وهو «أو هي» تتكلمان شفهيًا باللغة ذاتها. وقد طلب زبون اتصل بمكتبنا معلومات تصف مهارات التقديم. وكان قد التحق بواحد وظن أنه كسب المادة «تحت حزامه». وعبارته «تحت حزامه» ظهرت في الرسالة التي تلقاها.

أنا لا أستخدم عادة مصطلح «تحت حزامي»، ولكن استعدادي لترجيح صدى كلماته أظهرت له أننا نتكلم اللغة ذاتها شفهيًا.

١١. يوضح الاتجاهات. تفيد النساء اللواتي أعمل معهن أن حوالي واحدة من أربعة مما يلاقينه من اللغة الفاشلة يتضمن إعطاء، تلقياً. أو اتباع الاتجاهات. وتفيد السكرتيرات والمساعدات التنفيذية عن الاتجاهات الغامضة للرؤساء. كما يتحدث المدراء عن عدم قدرة المساعدين أو المساعدات على اتباع اتجاهاتهم بشكل صحيح. ويمنع الإصغاء الدقيق تلك الإخفاقات المكلفة. فإذا كانت الاتجاهات ينقصها الوضوح، فإنك ستعلمين ذلك متى حاولت نسخها.

١٢. يضمن السجلات الدائمة للاتصال بالهاتف. إذا كان عمك مثل معظم الأخريات، فإن المحادثات على الهاتف ربما تحدث قبل سنوات من أن يصبح العمل مثمراً، ويضمن الإصغاء الدقيق أنك ستكونين على استعداد.

١٣. يعزز وضعك المهني. عندما بدأ البحث من أجل ملحمتي التي استغرقت ست سنوات وذلك حول لغة النجاح للنساء، لم يخطط لأي كتاب ولكن، مساعداتي في حلقة الدراسة وأنا سجلنا قصص نساء بكلماتهن بالذات، لأننا

نقدّر الإصغاء الدقيق. ومنذ نشر طبعة سنة ١٩٩٥، قامت النساء بإرسال بريد الكتروني من جديد أو إعادة الاتصال للسؤال عن كيفية معرفتي لما قلته لقد عرفت ما قلته بسبب الإصغاء الدقيق. فإذا برهنت القصص والكلمات عن صحتها في هذا الكتاب، فذلك لأنها صحيحة فعلاً.

التقنية (٣) كرري أو أعيدي الصياغة

من أجل التأكد من أنك تلقيت الرسالة مباشرة، كرري الكلمات بالذات أو أعيدي صياغتها. فالتكرار يوضح، ويظهر للمستمع أنك تتبهن، ويجعلك قادرة على «إعادة صياغة» الرسالة لمساعدتك في تذكرها. ومن أجل تجنب التشتت فضلي التكرار الدقيق للكلمات، الأفعال، والأسماء الأساسية على الأقل. ويمكن لإعادة الصياغة أن تساعد إذا تم تقديم الرسالة بلغة غير مألوفة، سواء كانت غير ملفوظة بوضوح أو مؤذية ولا تتكرر. وفيما يلي عبارات تساعد عندما تعملين على التكرار أو إعادة الصياغة.

لائحة مختصرة

طرق للبدء بالتكرار أو إعادة الصياغة.

التكرار: دعني أكرر ما قلته بالضبط.

هذا سيساعدنا على خدمتك بصورة أفضل. قلت...

يبدو أنك قلت...

إعادة الصياغة: إذا فهمتك بصورة صحيحة.

يبدو أنك تقول.

بكلمات أخرى.

تفسيرى هو.

دعني أختبر فهمي.

خاصتك:

التقنية (٤) الاعتناق.

يعني الاعتناق التطابق مع وضع شخص آخر وفهمه. فعندما تصفين باعتناق فإنك لا تحكمين، تنصحين، أو توجهين، بل تعكسين التعاطف مع ما قاله الشخص «وبلغة الجسد». ولإصغاء الاعتناقي جذوره في التحليل النفسي، وهو يركز على مشاعر المتكلمة. ويوحى البحث أن النساء مصفيات معتنقات متفوقات. وهناك لحظات في العمل يفيد فيها الإصغاء الاعتناقي. فمثلاً، إذا جلست عاملة أمامك وهي تبكي، فإنه أو إنها لا تسعى وراء الإصغاء الدقيق، الإرشاد، أو القيادة القوية بل التعاطف والاعتناق في الغالب.

لائحة مختصرة

كلمات تدعو للاعتناق.

أوه، ي ضمير المتكلم.

لا بد وأن هذا قد أزعجك.

تبدين متألماً جداً.

يائه من إحباط.

خاصتك:

أتقولين «أنت منزعجة»، بل «ما تبدين» عليه. وتجنبي أيضاً مصطلحات مثل:

«أنا أعلم كيف تشعرين».

التقنية (٥) أوضحي

أوضحي عندما تكونين غير متأكدة من أنك قد فهمت. فأسئلة الاستيضاح تتجاوز التكرار. إنها تسعى إلى توسيع الرسالة المسموعة.

«ولكنني أعتقد أنك قلت.....» إن الإصغاء التدقيق يمنع المشكلات.

لائحة مختصرة

كلمات تطلب توضيحاً.

أرجو أن تشرحي...

ماذا يعني التعزيز؟

أرجو أن توضحني مفهوم شركة راكدة.

إن هذا الاستخدام لمصطلح الإنتاجية يحتاج إلى تفسير.

خاصتك:

التقنية (٦) السبر.

اسبري من أجل المزيد من المعلومات. وفيما يلي لائحة من أنواع السبر التي يجدها الذين يعملون في مجالات الأعمال المفيدة. أضيفي أخرى ذات صلة بعملك. وإن أفضل أسئلة السبر تطلب معلومات محددة وذات انفتاح ذهني. ويوجه السبر الأسئلة دون اقتراح الأجوبة.

لائحة مختصرة

كلمات من شأنها أن تسبر.

أرجو أن تعطيني التفصيلات.

ماذا حدث بالضبط؟

ماذا كانت المشكلة؟

من كان متورطاً؟

أين ومتى حدث هذا؟

ما هو الحل الذي يمكن أن يفيد؟

خاصتك:

التقنية (٧) أصغي بتعلم.

لقد ابتكرت هذا المصطلح لوصف ما يفعله المدرب، المدير، أو المشارك في الاجتماع عندما يحاول تعليم أو قيادة الناس. ويضم الإصغاء التعليمي المهارات الأخرى للإصغاء، ولكنه يستجيب لتوجيه النقاش في حين يثبت التعليق. ويفضل التدريب والتعليم عندما تهمل الموجهة أو القائدة الجزء الخاص بالإصغاء من عملها. أو تعالجه كمشكلة اعتناق أكثر من أن يكون إصغاء تعليمياً.

ومثال على ذلك: كانت إحدى المعلمات تدير صفها الأول. وكانت لديها إجابة كاملة بموضوع الكتاب أو البحث. وتكلمت باهتمام ووضوح. ومع ذلك، بدت الاستجابات راكدة. ومع مرور اليوم فإن الأقل عدداً من الناس عبروا بحرية عن رأيهم أو طرحوا أسئلة.

وبعد مراجعة شريط الفيديو للصف، ربطنا المشكلة بفقدان الإصغاء التعليمي. وفيما يلي مثال عن إجابتها عن سؤال:

حوار أخفق.

المعلمة: لقد راجعنا الخطوات في برنامج النوعية، هل هناك أية

أسئلة أو تعليقات؟

سام: إن مجموعتي لديها مشكلة بخصوص فكرة التعزيز، لا يبدو أن هناك من أدرك ماذا تعني.

المعلمة: «تبتسم وتنحني للسائل» نعم. الآن سنرى كيف نطبق كل خطوة.

لقد فضلت المعلمة طريقة المحاضرة، ولذلك فهي تطرح سؤالاً أو تستخرج معلومات، تتجاهلها فيما بعد عندما تعود إلى محتوى الصف. وبدا أن فقدان تجاوب المعلمة ثبط الاسهامات المستقبلية. فلو أن المعلمة استخدمت استجابات الصف لكانت إجابات بشكل ملائم، وثبتت الأسئلة، واستخدمتها لإغناء التعليم. ولقد كان النقيض واضحاً في شريط فيديو صف آخر، حيث نمت استجابة الموجودين لدى تقدم اليوم، ويمكن الاختلاف في حقيقة أن المعلمة استجابت في هذا الوقت للمحتوى المحدد للأسئلة. ودمجت تلك الأسئلة في الجزء التالي من تقديمها. وفيما يلي كيف غيرت استجابتها.

حوار نجح.

المعلمة: لقد راجعنا الخطوات في برنامج النوعية. هل هناك أية تعليقات أو أسئلة؟

سام: إن مجموعتي لديها مشكلة بخصوص فكرة التعزيز. لا يبدو أن هناك من أدرك ماذا تعني.

المعلمة: شكراً على طرح قضية التعزيز. فقد أزعج تحديدها كل مستخدم لها تقريباً. وسوف ننظر إليها عن كثب أكثر في القسم التالي حول التطبيق.

إن جواب المعلمة في النص الأول لم يُؤكد أو يُنكر قيمة السؤال: لقد تجاهلته فقط، فإذا أُجبت بتلك الطريقة باعتبارك قائدة أو معلمة، فإنك ستحصلين على الأقل من الأسئلة والتواصل الأقل مع مستمعيك. ولقد حدث النص الثاني بعد أن حلت المعلمة شريطها وفكرت أكثر بخصوص قيمة الإصغاء التعليمي. وقد استجابت - في هذه المرة - بشكل محدد على محتوى السؤال - ولم تقف لتجيب، بل عززت المتكلم والسؤال، ثم أرشدت كل واحد إلى الخطوة التالية. وكان يمكن لها أن تجيب أيضاً عن السؤال إذا كانت له صلة بالموضوع القائم، أو كانت له صلة بموضوع سيطرح قريباً.

طابقي التقنية مع الظرف.

توجهك الجرعات الصحية من الفطرة السليمة والاحترام لمبادئ يانوس نحو النجاح والمرونة في الإصغاء، فإذا كانت لديك مشكلة في الماضي، فانتبهي بدقة، ولا سيما المقابلات التي تخفق. خذي ملاحظات دقيقة، وراجعي ما قلته فيما بعد، أو ما قاله، وكيف أن رأياً بديلاً كان يمكن له أن يثمر نتيجة أفضل. وأبقي الخيارات مفتوحة؛ وقد رأيت أن الإصغاء القوي يشغل ذخيرة من المهارات. ولقد أخبرت كارول ميلت وهي مديرة الموارد البشرية، أخبرت عن حادثة قررت فيها مصغية أن الإصغاء الاعترافي لم يكن أسلوب الاختيار. كما أن طالبة في المدرسة الثانوية كانت ملتزمة بإفراط ووجدت نفسها متأخرة بمشروع مدرسي وكانت تبكي. وصادف أن رأها والدها وهي تبكي، فقرر أن يكون معلماً أكثر من أن يكون مصغياً عميقاً وقال «إن البكاء لن يحل هذه المشكلة». وهكذا كفكفت دموعها وأنهت المشروع.

الآن وقد أبعدت لغة الضعف، واكتسبت وصفات لغة النجاح. فهل يعني هذا أن مشكلات لغتك قد انتهت؟ حسناً، البعض منها، إلا أن توترات جديدة ستظهر، لأن العالم مكان معقد، مع الكثير من التأثير والقوى اللاعبة.

أفكار مفيدة

تجنبي المصغيات التي تصرف الانتباه أو تتدخل.

انتبهي.

كوني حذرة تجاه عدم التلاؤم.

أبقي هادئة.

استخدمي لغة الجسد القوية.

اكتسبي ذخيرة من مهارات الإصغاء المفيدة.

أصفي بدقة.

اكتسبي فوائد الإصغاء الدقيق.

أصفي إلى لغة الجسد.

كرري.

أعيد الصياغة.

اعتقي.

وضحي.

اسبري.

وجهي.

لائمي تقنية الإصغاء مع الوضع.