

مهارت گفت‌وگوی همدلانه - مدیران میانی معماران فرهنگ سازمانی ... ۲	
مقدمه	۲
مبانی نظری: سه رکن اصلی گفت‌وگوی همدلانه	۲
۱. نظریه فردمرکز (مراجع‌محور) کارل راجرز	۳
۲. ارتباطات غیرخشونت‌آمیز مارشال روزنبرگ	۳
۳. ایمنی روانی و همدلی در سازمان	۴
اصول عملی گفت‌وگوی همدلانه	۵
تمرین‌های عملی برای مدیران میانی	۶
نشانه‌های هشدار (ردپای ضدهمدلی در گفتگو)	۷
خودارزیابی مهارت «گفتگوی همدلانه»	۸
روش نمره‌گذاری و تفسیر: جمع نمره‌ها: حداقل ۱۶، حداکثر ۸۰	۱۱

در سلسله‌نوشتارهای «مدیران میانی، معماران فرهنگ سازمانی»، تاکنون بر دو ستون اصلی ارتباطات اثرگذار تمرکز کردیم:

- **گوش دادن فعال:** مهارتی که بستر درک عمیق‌تر پیام‌ها و نیازهای کارکنان را فراهم می‌کند؛
 - **و هوش هیجانی:** قابلیت‌هایی که به مدیران کمک می‌کند هیجانات خود و دیگران را بهتر بشناسند، مدیریت کنند و در تعاملات حرفه‌ای به کار گیرند.
 - اکنون در سومین گام، به مهارتی می‌پردازیم که این دو توانمندی را در عمل به یکدیگر پیوند می‌دهد و اثربخشی آن‌ها را تکمیل می‌کند:
- مهارت گفت‌وگوی همدلانه.**

در شرایط اقتصاد پرنوسان امروز، به‌ویژه در دوره‌های فشار هزینه و عدم قطعیت‌های سازمانی، کارکنان بیش از هر زمان دیگری با نگرانی‌های ناشی از امنیت شغلی، فشارهای کاری و ابهام نسبت به آینده مواجه‌اند. در چنین فضایی، گفت‌وگوی همدلانه دیگر صرفاً یک «مهارت نرم» نیست؛ بلکه به یک ضرورت راهبردی برای حفظ سرمایه انسانی، تقویت اعتماد سازمانی و پیشبرد اهداف کسب‌وکار تبدیل شده است.

۱. نظریه فردمرکز (مراجع‌محور) کارل راجرز

کارل راجرز، روانشناس برجسته انسان‌گرا و بنیانگذار روانشناسی فردمرکز، معتقد بود که شرط لازم برای رشد و تغییر در هر رابطه‌ای، سه اصل بنیادین است: همدلی، اصالت، و پذیرش مثبت بی‌قید و شرط. راجرز همدلی را توانایی مشاهده «لحظه به لحظه» جهان از دریچه چشم طرف مقابل و درک احساسات او تعریف می‌کند. طبق این دیدگاه، همدلی زمانی رخ می‌دهد که فرد مقابل به دقت احساسات خود را بازتاب دهد و تأیید کند.

طبق الهام از نظریات راجرز، پژوهشگران معاصر «پنج شرط ایده‌آل برای گفت‌وگو» را شناسایی کرده‌اند:

- اعتماد متقابل؛
- صداقت و اصالت؛
- همدلی و پذیرش؛
- تلاش برای ابراز این صفات؛
- و کنار گذاشتن آگاهانه نابرابری‌های قدرت.

این شرایط، چارچوبی عملی و اخلاقی برای شکل‌گیری گفت‌وگوهای اصیل فراهم می‌کنند؛ گفت‌وگوهایی که در آن افراد احساس امنیت روانی بیشتری داشته، دیدگاه‌های خود را با شفافیت بیشتری بیان می‌کنند و زمینه برای شکل‌گیری اعتماد و همکاری پایدار فراهم می‌شود.

۲. ارتباطات غیرخشونت‌آمیز مارشال روزنبرگ

مارشال روزنبرگ، روانشناس آمریکایی، رویکرد «ارتباطات غیرخشونت‌آمیز (Nonviolent Communication-NVC)» را به‌عنوان یک سیستم نظام‌مند برای همدلی، ارتباط بدون قضاوت و گوش دادن

مشفقانه توسعه داد. مدل چهاربخشی روزنبرگ (مشاهده، احساس، نیاز، درخواست) ابزار عملی قدرتمندی در اختیار مدیران میانی قرار می‌دهد تا در تعاملات روزمره، گفت‌وگوهای سازنده‌تر و اثربخش‌تری شکل دهند؛ به‌ویژه در موقعیت‌هایی که تنش، ابهام یا تعارض‌های سازمانی وجود دارد این مدل به مدیران کمک می‌کند تا:

- بدون قضاوت یا تفسیر، مشاهدات عینی و مبتنی بر واقعیت را بیان کنند؛
- به‌جای سرزنش یا واکنش‌های دفاعی، احساسات و نیازهای پنهان در پس رفتارها را شناسایی کنند؛
- درخواست‌هایی روشن، مشخص و عملی مطرح کنند، بدون آنکه لحن تحکمی یا آمرانه داشته باشند.

این رویکرد در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها - از روابط خانوادگی و محیط‌های آموزشی تا کسب‌وکارها و نهادهای عمومی - به‌کار گرفته شده و به‌عنوان یکی از چارچوب‌های مؤثر برای مدیریت تعارض، تقویت همدلی و بهبود کیفیت ارتباطات شناخته می‌شود.

۳. ایمنی روانی و همدلی در سازمان

ایمنی ادموندسون، استاد دانشگاه هاروارد، مفهوم «ایمنی روانی» را به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در عملکرد تیم‌ها و اثربخشی سازمان‌ها مطرح کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که از مهارت‌های همدلی بالاتری برخوردارند، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد، یادگیری، رشد و خودآگاهی ایفا می‌کنند.

در مقابل، فقدان ایمنی روانی می‌تواند هزینه‌های قابل‌توجهی به سازمان تحمیل کند، از جمله:

- کاهش مشارکت و تعامل کارکنان؛

- افت خلاقیت و نوآوری؛
- افزایش نرخ ترک خدمت؛
- و کاهش بهره‌وری تیمی.

علاوه بر این، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد گفت‌وگوی همدلانه تأثیر مستقیمی بر افزایش اعتماد کارکنان دارد و از این مسیر، وفاداری و تعلق سازمانی را تقویت می‌کند. به بیان دیگر، گفت‌وگوی همدلانه صرفاً یک مهارت ارتباطی نیست، بلکه سازوکاری برای کاهش فاصله‌های روانی، تقویت اعتماد متقابل و ایجاد پیوندهای انسانی عمیق‌تر در محیط کار است.

اصول عملی گفت‌وگوی همدلانه

کمتر نصیحت کنید، بیشتر حضور داشته باشید.

گفت‌وگوی همدلانه یعنی ورود آگاهانه به دنیای تجربه و احساسات طرف مقابل؛ بدون قضاوت، بدون شتابزدگی برای ارائه راه‌حل و بدون کوچک‌شمردن تجربه‌های هیجانی او. در دوره‌هایی که کارکنان با نگرانی‌های ناشی از آینده شغلی، فشارهای مستمر کاری یا ابهام‌های سازمانی مواجه‌اند، این مهارت به یکی از مؤثرترین ابزارهای رهبری تبدیل می‌شود.

عباراتی مانند «این هم می‌گذرد» یا «باید قوی باشی» لزوماً نشانه همدلی نیستند، زیرا ممکن است تجربه و احساسات فرد را کم‌اهمیت جلوه دهند. در مقابل، با الهام از رویکردهای همدلانه، مدیران می‌توانند سه گام ساده اما مؤثر را دنبال کنند:

- احساس را مشاهده و تشخیص دهید: وضعیت هیجانی طرف مقابل را با دقت و بدون قضاوت درک کنید.
- احساس را نام‌گذاری کنید: با استفاده از واژگان دقیق هیجانی، آنچه را مشاهده کرده‌اید بازتاب دهید.

• احساس را تأیید و بازتاب دهید: با جملاتی مانند: «می‌بینم که این تصمیم تا چه اندازه برای نگران‌کننده بوده است» یا «به نظر می‌رسد این شرایط فشار زیادی ایجاد کرده است»، تجربه فرد را به رسمیت بشناسید.

پس از این مراحل، مهم است که فضای گفت‌وگو برای بیان کامل نگرانی‌ها و دیدگاه‌ها باز بماند. همین اقدامات به ظاهر ساده، پایه‌های ایمنی روانی را تقویت می‌کنند و زمینه شکل‌گیری اعتمادی را فراهم می‌سازند که برای پذیرش تغییرات سازمانی و ارزش‌آفرینی -به‌ویژه در دوره‌های دشوار و تصمیم‌های مبتنی بر صرفه‌جویی- ضروری است.

تمرین‌های عملی برای مدیران میانی

۱- تمرین «بازگویی خنثی»:

هدف: تقویت شنیدن فعال و کاهش تفسیرهای شخصی.

در یک گفت‌وگو، پس از شنیدن دغدغه یا نگرانی طرف مقابل، بدون ارائه نظر، تحلیل یا راه‌حل، فقط آنچه را شنیده‌اید بازتاب دهید و منتظر تأیید بمانید.

نمونه عبارت‌ها:

• اگر درست متوجه شده باشم، تو احساس ... داری چون ...؛ درست است؟

• اگر درست شنیده باشم، منظور این است که ...؟ در دو جمله کوتاه و بدون تفسیر.

این تمرین به مدیر کمک می‌کند به‌جای پاسخ‌دادن سریع، ابتدا درک مشترک ایجاد کند.

۲- تمرین «کشف نیاز پنهان»:

هدف: تمرکز بر نیازها به جای واکنش به هیجانات

زمانی که فردی احساسات شدیدی مانند خشم، ناامیدی یا ناراحتی نشان می‌دهد، پیش از واکنش، از خود بپرسید:

- پشت این احساس، چه نیاز برآورده نشده‌ای وجود دارد؟

این نیاز ممکن است مربوط به احترام، استقلال، امنیت، قدردانی، شفافیت یا احساس تعلق باشد. تمرکز بر نیازها، کیفیت گفت‌وگو را از سطح واکنش‌های هیجانی به سطح حل مسئله ارتقا می‌دهد.

۳- تمرین «اول سؤال، بعد راه‌حل»

هدف: کاهش پاسخ‌های شتاب‌زده و افزایش کیفیت گفت‌وگو

یک روز کاری را انتخاب کنید و متعهد شوید در مواجهه با هر مسئله، شکایت یا نگرانی کارکنان، نخستین پاسخ شما یک سؤال باشد، نه توصیه یا دستور.

نمونه سؤال‌ها:

- کدام بخش این موضوع برای شما دشوارتر است؟
 - بیشتر توضیح بده چه چیزی بیشتر تو را درگیر کرده است؟
 - اگر بخواهی مهم‌ترین نگرانی‌ات را نام ببری، چه می‌گویی؟
- این تمرین به مدیران کمک می‌کند از حالت حل‌کننده صرف مسائل، به تسهیل‌گر گفت‌وگو و درک عمیق‌تر نیازهای کارکنان تبدیل شوند.

نشانه‌های هشدار (ردپای ضدهمدلی در گفتگو)

اگر در جریان یا پس از یک گفت‌وگو، برخی الگوهای رفتاری زیر مشاهده شود، می‌توان آن را نشانه‌ای از فاصله گرفتن از رویکرد همدلانه در نظر گرفت:

- نمره‌دهی یا ارزیابی احساسات طرف مقابل
مانند: «الان داری اغراق می‌کنی».
 - مقایسه کردن تجربه فرد با دیگران
مانند: «فلانی وضعیتش از تو بدتر بود».
 - تعمیم دادن تجربه‌های منفی یا برچسب‌زنی
مانند: «تو که همیشه این‌طوری هستی».
 - ارائه راه‌حل بدون درخواست یا پیش‌زمینه گفت‌وگو
مانند: «به نظر من باید این کار را انجام بدهی»
 - جابجایی تمرکز گفت‌وگو به تجربه شخصی خود
مانند: «این که چیزی نیست، دیشب برای من اتفاق مهم‌تری افتاد».
- این نشانه‌ها معمولاً بیانگر تغییر جهت گفت‌وگو از «درک متقابل» به «قضاوت، رقابت یا کنترل» هستند و در صورت تکرار، می‌توانند کیفیت ارتباط و سطح اعتماد در تعامل را به‌طور قابل توجهی کاهش دهند.

خودارزیابی مهارت «گفتگوی همدلانه»

به هر یک از عبارات زیر، بر اساس تجربه رفتاری خود در تعاملات کاری، از ۱ تا ۵ امتیاز دهید (۱- هرگز | ۲- به ندرت | ۳- گاهی | ۴- اغلب | ۵- همواره).

ردیف	سوال	امتیاز
بخش اول: آمادگی درونی (قبل از گفتگو)		
۱	پیش از شروع گفتگو، احساسات و پیش‌داوری‌های خودم را نسبت به موضوع یا فرد بررسی می‌کنم.	
۲	هدفم را بر «درک کردن» می‌گذارم، نه «قانع کردن» یا «توجیه تصمیم خود».	

ردیف	سوال	امتیاز
۳	به خود یادآوری می‌کنم که واکنش احساسی طرف مقابل، حمله به من نیست، بلکه بیان نیاز اوست.	
بخش دوم: حضور و گوش دادن در حین گفتگو		
۴	درطول حرف زدن طرف مقابل، ذهنم را از قضاوت کردن، نصیحت دادن یا آماده کردن پاسخ خالی می‌کنم.	
۵	نشانه‌های غیرکلامی (تماس چشمی، حالت چهره، لحن صدا و ...) را برای نشان دادن حضور کامل رعایت می‌کنم.	
۶	بدون قطع کردن صحبت طرف مقابل، اجازه می‌دهم او جمله‌اش را کامل کند، حتی زمانی که با بخشی از گفته‌های او مخالف هستم.	
۷	اگر گفته‌های طرف مقابل برایم مبهم باشد، به جای حدس زدن یا تفسیر شخصی، با پرسش‌های روشن‌کننده برای درک دقیق‌تر موضوع، آن را بررسی می‌کنم.	
بخش سوم: پرسشگری همدلانه		
۸	به جای پرسش‌های «چرا» (که حالت بازجویی و دفاعی ایجاد می‌کند)، از پرسش‌های «چه» و «چگونه» استفاده می‌کنم.	
۹	برای کشف نیازهای پشت احساسات طرف مقابل سوال می‌پرسم (مثلاً: به نظرت چه چیزی برایت مهم بود که اتفاق نیفتاد؟).	
۱۰	از پرسش‌های جهت‌دار یا نصیحت‌گونه (مثلاً: چرا این کار را نکردی؟) پرهیز می‌کنم.	

ردیف	سوال	امتیاز
بخش چهارم: انعکاس و تأیید احساسات		
۱۱	پس از شنیدن صحبت‌های فرد، احساسی را که از گفته‌های او برداشت کرده‌ام، با زبانی محتاطانه و غیرقضاوتی بازتاب می‌دهم.	
۱۲	حتی زمانی که با منطق یا برداشت طرف مقابل موافق نیستم، احساس او را معتبر و قابل‌پذیرش در نظر می‌گیرم.	
۱۳	از عبارات کم‌کننده یا بی‌اعتبارکننده احساسات (مانند «زیادی حساس نباش» یا «نباید ناراحت بشی») استفاده نمی‌کنم.	
بخش پنجم: پاسخ و اقدام همدلانه		
۱۴	پیش از ارائه نظر یا راهکار خود، از طرف مقابل می‌پرسم: «آیا اجازه می‌دهی نظر من را بگویم یا ترجیح می‌دهی فقط گوش کنم؟».	
۱۵	اگر مسئولیت یا خطایی متوجه من باشد، بدون توجیه یا دفاع، به‌صورت صادقانه عذرخواهی می‌کنم.	
۱۶	در پایان گفت‌وگو، آنچه را فهمیده‌ام به‌صورت خلاصه جمع‌بندی می‌کنم و در صورت نیاز، با توافق طرف مقابل یک اقدام عملی کوچک برای پیگیری تعریف می‌کنم.	

روش نمره‌گذاری و تفسیر: جمع نمره‌ها: حداقل ۱۶، حداکثر ۸۰

محدوده نمره	وضعیت مهارت گفتگوی همدلانه
۱۶-۳۳	نیاز به توسعه جدی: گفت‌وگوها اغلب به سوء تفاهم یا مقاومت منتهی می‌شود. تمرکز بر بخش‌های ۱ و ۲ (آمادگی درونی و حضور در گفت‌وگو) در اولویت است.
۳۴-۴۹	در حال رشد: اصول همدلی را می‌شناسید، اما در شرایط فشار، استرس یا محدودیت زمانی ممکن است به الگوهای پیشین بازگردید. تمرین پرسش‌های همدلانه (بخش سوم) توصیه می‌شود.
۵۰-۶۶	مهارت خوب: در بیشتر مواقع گفت‌وگوی همدلانه را به درستی به کار می‌گیرید. برای ارتقا، بر انعکاس احساسات (بخش چهارم) و پاسخ‌های همدلانه (بخش پنجم) تمرکز کنید.
۶۷-۸۰	استاد همدلی عملی: می‌توانید به عنوان الگوی رفتاری برای سایر مدیران عمل کنید. با این حال، حفظ مرزهای حرفه‌ای و جلوگیری از فرسودگی همدلی ضروری است.

نویسنده: دکتر سلیمان گل‌پور- خردادماه ۱۴۰۵

رصدخانه منابع انسانی افق

(ofoghhr.com) افق (صدخانه منابع انسانی