

הקשבה פעילה

אמצעי רב ערך לכל מו"מ

מאת: אודי יוגב

רק מעטים מבין העוסקים במו"מ יודעים להיות "מקשיבים" טובים, ואלו הלוקים בהקשבה מחמיצים אין ספור הזדמנויות העולות בדברי הצד השני. הסטטיסטיקות מצביעות על כך שהמקשיב הלא-מיומן הממוצע קולט ומפנים רק כ-50% מהנאמר לו. שיעור נמוך זה יורד עוד יותר, עד לכ-25% בעת שחזור מהזיכרון כשהקלט מועלה לאחר 48 שעות. כלומר, השחזור של שיחות מסוימות יהיה בד"כ מוטעה ולא שלם.

בעיות תקשורת רבות במו"מ מיוחסות למיומנויות הקשבה חלשות. כדי להיות "מקשיב" טוב עליך לשאוף להיות אובייקטיבי. משמע, עליך לנסות לעמוד על הכוונות שמעבר לדברי הצד השני, ולא להבין רק מה שהיית רוצה להבין. עם כל דבר שאומר לך העומד מולך, עליך לשאול את עצמך: "מדוע הוא שאל אותי את זה? מה הוא חושב שצריכה להיות תגובתי? האם הוא ישר איתי?" וכו'.

המצליחים בתחום המו"מ כמעט תמיד מתגלים כ"מקשיבים" הטובים ביותר. מדוע קיימת התאמה זו? תמיד צפו מומחי המו"מ במיומנויות התקשורת- הן קוליות והן לא קוליות- של העומדים מולם.

הם שמעו וציינו לפנייהם כיצד משתמשים מקצועני מו"מ אחרים בבחירת מילים ובמבנה משפט ביעילות.

הם גם תירגלו הקשבה למיומנויות הקוליות, כגון שטף דיבור, גובה הצליל ואיכותו.

מומחי הקשבה טוענים שכולנו עושים לפחות טעות הקשבה רצינית אחת ביום, ועבור אלו העוסקים במו"מ יכולות טעויות אלה לעלות ביוקר.

זה נראה מובן מאליו, אולם מחקרים מוכיחים שאנשי המכירות המצליחים ביותר הם אלו המסוגלים לזהות ולחשוף יותר צרכים מאשר עמיתיהם המצליחים פחות. ממצא זה הוא משמעותי, מאחר ואנשי מכירות מרוויחים את לחמם דרך מו"מ.

שלוש נק' מלכוד של הקשבה:

מנהלי מו"מ נוהגים להיתקל בשלוש "נקודות מלכוד" המפריעות להאזנה יעילה.

ראשית, רבים נוהגים לחשוב שמו"מ הוא בעיקר עבודת שכנוע, ובשבילם- שכנוע משמעותי דיבורים. אנשים אלו רואים בדיבור פעולה אקטיבית ובהקשבה פעולה פסיבית. הם נוטים לשכוח שקשה לשכנע אנשים כשאינך יודע את מניעיהם. שנית, אנשים נוטים להתכונן יתר על המידה על מה שהם עתידים לומר ולבזבז את זמן ההקשבה שלהם בציפייה לתורם לדבר. בזמן שהם מצפים לסיכוי הבא שלהם לדבר, הם עשויים לפספס מידע חיוני, בו היו יכולים להשתמש בהמשך המו"מ.

שלישית, לכולנו יש מסננים ומחסומים רגשיים, המונעים מאיתנו לשמוע מה שאיננו רוצים לשמוע. בשנותי המוקדמות בתחום המכירות נוצר הרושם שנהגתי לבזבז זמן רב בהקשבה לאנשים שחשבתי שיקנו ממני, אך לעולם לא עשו זאת. כיום אני נתקל בבעיה זו לעתים נדירות ביותר. מה שהראה לי הניסיון הוא שלאנשים שבזבזו את זמני לא היתה כל כוונה להשתמש בשרותי. אילו הייתי "מקשיב" טוב יותר, הייתי יכול "לעלות" על רגשותיהם האמיתיים. מיומנות הקשבה חד-כיוונית*: הקשבה טובה אינה באה בקלות. זו עבודה קשה ישנם שני סוגים עיקריים של מיומנויות הקשבה: חד-כיוונית ודו-כיוונית**.

מיומנויות תשומת-הלב הבאות יעזרו לך להבין טוב יותר את המסרים, אותם מנסה הצד השני להעביר.

1. הייה מונע להקשיב. כאשר אתה יודע שהאדם עם המידע הרב ביותר משיג תוצאה טובה יותר במו"מ,

קיים תמריץ להיות מקשיב טוב יותר. פעולה חכמה היא להציב מטרות לסוגים השונים של מידע שהיית רוצה להשיג מהעומד מולך. ככל שתוכל ללמוד יותר, כך תהיה יותר טוב. האתגר האמיתי מגיע כאשר עליך להניע את עצמך להקשיב למישהו שאינך אוהב.

2. אם עליך לדבר, שאל שאלות. המטרה היא לקבל מידע ספציפי ומדויק יותר. על-מנת לעשות זאת, יהיה עליך להמשיך לתשאל את העומד מולך. משפטי השאלה שלך ינועו מן הרחב והכללי אל הצר והספציפי, ולבסוף יהיה בידך המידע הדרוש על-מנת לבצע את ההחלטה הטובה ביותר.

הסיבה השנייה להמשיך לשאול שאלות היא שהדבר יאפשר לך לחשוף את צרכיו ורצונותיו של הצד השני.

**"Attentive listening"- מצב בו צד אחד מדבר והצד השני קשוב לדבריו.
**"interactive listening"- מצב בו קיימת הקשבה ושיתוף פעולה בין שני הצדדים.

3. היה מודע לאותות שאינם מילוליים. למרות שזה קריטי להקשיב לנאמר, שווה חשיבות הוא להבין את העמדות והמניעים מאחורי המילים. זכור, אדם המעורב במו"מ אינו מעביר את כל המסר במילים. בעת שהמסר המילולי של אדם עשוי להקרין יושר וביטחון, יכולים מחוותיו, הבעות פניו וטון דיבורו לשדר ספק. 4. תן לצד השני לספר את סיפורו ראשון. אנשי מכירות רבים למדו את ערכו של שיעור זה בדרך הקשה. איש מכירות של חברת הדפסה אחת סיפר לי כיצד הוא ניסה פעם להרשים את לקוחה חדשה בכך שאמר שחברתו מתמחה בהדפסה בשניים וארבעה צבעים. הלקוחה אמרה אז לאיש המכירות שלא תעשה עסקים עם חברת הדפוס שלו, משום שהעסק שבבעלותה זקוק בד"כ להדפסות בצבע אחד בלבד. איש המכירות ענה שחברתו ביצעה, כמובן, גם הדפסות בצבע אחד, אך הלקוחה כבר החליטה את החלטתה. אם היה איש המכירות נותן ללקוחתו לדבר ראשונה, יכול היה "לתפור" את הצגתו כך שתתאים לצרכיה ורצונותיה. 5. אל תפריע כשהצד השני מדבר. להפריע לאדם מדבר זה עסק גרוע משתי סיבות. ראשית, זו גסות רוח. שנית, אתה עלול לקטוע מידע חשוב שיכול לעזור לך בשלב מאוחר יותר של המו"מ. גם אם הצד השני אומר דבר-מה שגוי, תן לו לסיים. אם באמת תקשיב, סביר להניח שתשיג מידע רב-ערך שישמש אותך בשאלתך הבאה.

6. הרחק הפרעות. בזמן מו"מ, נסה ליצור מצב שבו אתה יכול לחשוב בבחירות ולהימנע מהפרעות. הפרעות והיסחיות-דעת נוטים למנוע מהמו"מ להימשך בצורה חלקה או אפילו לגרום למפלה. מועסקים, חברים, ילדים, חיות וטלפונים יכולים כולם להסית את תשומת לבך ולניע את עיניך מהמטרה. אם יש ביכולתך, צור סביבת הקשבה טובה.

7. אל תבטח בזיכרון. רשום את הכל. בכל פעם שמישהו אומר לך משהו במו"מ- רשום זאת. כמות המידע הסותר שיעלה מאוחר יותר היא מדהימה. אם תהיה מסוגל לתקן את הצד השני, או לרענן את זכרונו בפרטים שחלק איתך במפגש מוקדם, תזכה בכמות אדירה של אמיונות וכוח. רישום פרטים יכול עשוי להימשך כמה דקות, אך התוצאות שוות את הזמן המושקע.

8. הקשב עם מטרה. אם אתה מקשיב במטרה מסויימת, אתה יכול לחפש מילים וסימנים לא-מילוליים המוסיפים למידע אותו אתה מחפש. כשאתה שומע נקודות מידע מסויימות, כגון כוונותו של הצד השני להסכים על המחיר, אתה יכול להמשיך בשאלות ממוקדות יותר.

9. תן לצד השני את תשומת-לבך המלאה. חשוב להביט לעומד מולך בעיניים כאשר הוא

מדבר. המטרה היא ליצור מצב בו שני הצדדים מנצחים, על מנת שהצד השני ירצה להמשיך לעשות איתך עסקים טובים. מכך עולה שעל הצד השני לחשוב שאתה אדם הוגן, ישר ואמיתי. דרך אחד להשיג מטרה זו, היא להיות קשוב לצד השני. הסתכל לאדם בעיניים כשהוא מדבר. איזה מסר שולחות העיניים? איזה מסר שולחת התנהגותו האל-מילולית? המנוסים במו"מ גילו שבעזרת תשומת-לב הם מסוגלים לדעת מה באמת חושב ומרגיש הצד השני. האם הוא משקר, או אומר אמת? האם הוא מתוח ונואש לסיים את המו"מ? תשומת-לב זהירה והתבוננות תעזור לך להבין את כוונתו האמיתית של העומד מולך.

10. הגב למסר, לא לאדם. כפי שהוזכר מוקדם יותר, אתה רוצה שהצד השני יסכים להמשיך במגעים איתך טובים. הדבר לא יקרה אם תגיב לאדם ותעליב את כבודו. זה עוזר, לנסות ולהבין מדוע אומר הצד השני את הדברים שאומר. אליין דונלדסון, פרופסור לפסיכולוגיה באוני' מישיגן, אומרת- "אנשים עושים מה שהם חושבים לעשות על-מנת לקבל מה שהם חושבים שהם רוצים." דבר זה נכון במו"מ. כאשר אנו נושאים ונותנים, אנו מנסים לשנות יחסים. הצד השני מנסה לשנות אותם, כך שיתאימו למענייניו באופן הטוב ביותר. לו היית בנעלי הצד השני, היית עושה את אותו הדבר. אם ברצונך להגיב, תקוף את המסר ולא את הצד השני אישית.

11. אל תתרגז. כאשר אתה מתרגז, הצד השני משיג שליטה בהפעלת התגובה שלך. כשאתה כועס, סביר להניח שלא תהיה במצב המנטלי לעשות את ההחלטות הטובות ביותר. רגשות מכל סוג-שהוא מפריעות לתהליך ההקשבה. כעס מתערב במיוחד בתהליך פתרון-הבעיות הקיים במו"מ. כשאתה כועס, אתה נוטה לנתק את הצד השני.

אם אתה עומד להתרגז, עשה זאת בשביל הרושם, אך היה מסוגל לחזור לשליטה על רגשותיך, כדי שתוכל לשלוט על המו"מ.

12. זכור, אין זה אפשרי להקשיב ולדבר באותו הזמן. אם אתה מדבר אתה מגלה את עצמך ולא משיג את המידע אותו אתה צריך מהצד השני. מובן מאליי, תצטרך לדבר בשלב מסויים על-מנת שהצד השני יוכל להכיר את צרכיך ורצונותיך, אך יותר חשוב ללמוד את מסגרת ההתייחסות של הצד השני. עם מידע על הצד השני, תהייה בשליטה על המו"מ, וכאשר אתה בשליטה, אתה תפעל והצד השני יגיב. בד"כ עדיף להיות זה היושב בכסא הנהג.

מיומנויות הקשבה אינטראקטיוויות (דו-כיוונית):

הסוג השני של מיומנויות הקשבה הן אלו המשמשות לפעול הדדית עם הדובר. מיומנויות אלה עוזרות להבטיח שאתה מבין מה הצד השני מעביר בתקשורת ולאשר את רגשותיו. מיומנויות אינטראקטיוויות כוללות הבהרה, אימות ושיקוף.

הבהרה הבהרה פירושה: להשתמש בשאלות תומכות על-מנת להבהיר מידע, להשיג מידע נוסף ולחקור את כל צדדיו של נושא. דוגמאות: "האם אתה יכול להבהיר את זה?" "איזה מידע ספציפי אתה רוצה?" "מתי אתה רוצה את הדיווח?" אימות אימות פירושו: לנסח בצורה אחרת את דברי הצד השני על-מנת לאשר הבנה ולבדוק משמעויות ותרגום עם הצד השני. דוגמאות: "כפי שאני מבין, תכניתך היא...". "זה נשמע כאילו אתה אומר ש...". "זה מה שהחלטת, והסיבות הן..."

שיקוף שיקוף פירושו: לבצע הערות של הזדהות רגשית המאשרות את רגשות הצד השני. אם המעורבים במו"מ רוצים ליצור תוצאה שבה שני הצדדים מנצחים עליהם להיות אמפתיים. רוב האנשים רואים את עצמם כאמפתיים יחסית. למעשה, רובנו מזדהים רגשית בקלות עם אלו שחוו את מה שאנו חווים. אך אמפתיה אמיתית היא יכולת, לא זיכרון. מומחי מו"מ, שפיתחו את היכולת להזדהות רגשית, יכולים להראות זאת אפילו במפגש עם גורמים שאיתם יש להם מעט מאד במשותף. נמצא כי יכולתו של העוסק במו"מ של אחר, אך להישאר מנותקים, במקום בו אדם סימפטי יאמץ רגשות אלה כשלו. אמפטיה מסתכמת בהבנה וטיפול ברגשותיו של אחר. דוגמאות: "אני יכול לראות שהיית מתוסכל משום ש...". "הרגשת שלא

קיבלת עיסקה הוגנת." "עושה רושם שאתה מאד בטוח בכך שתוכל לעשות עבודה טובה עבור..."

על-מנת באמת לתרגל הקשבה משקפת, אסור לך לבצע שיפוט ולהעביר שום דיעות או להציע פתרונות. אתה פשוט מכיר בתוכן הרגשי של דברי שולח המסר. דוגמאות:

שולח המסר: "כיצד אתה מצפה ממני להשלים את הפרוייקט עד יום שני הבא?" תשובה משקפת: "נשמע שאתה המום מהגידול בעומס העבודה שלך."

או

שולח המסר: "הי מרי, מה הרעיון בלא לאשר את בקשתי לארון תיוק חדש?" תשובה משקפת: "אתה נשמע ממש כועס על כך שבקשתך לא אושרה."

המטרה של הקשבה משקפת היא להכיר ברגש שהצד השני שידר, ולשקף חזרה את תוכנו תוך שימוש במילים שונות. דוגמה:

השולח: "אני לא מאמין שאתה רוצה שאבצע את העבודה תוך פחות משבוע!"
התשובה המשקפת: "אתה נשמע לחוץ בקשר לכמות הזמן שתידרש לביצוע העבודה."
אם תשובתך המשקפת בנוייה כראוי, התגובה הטבעית של הצד השני תהיה לספק הסברים ופריטי מידע נוספים. הנה מספר נק' מפתח שיעזרו לך ללמוד להיות אמפתי.
1. מצא וזהה רגשות. רוב האנשים הלא-מנוסים אינם מיומנים בזיהויין של רוב הרגשות. תמצא שזה קל יותר לזהות את רגשותיהם של אחרים כשאתה מסוגל לזהות את רגשותיך שלך. האם אתה מתוסכל, לחוץ, כועס, שמח, עצוב, עצבני?

2. נסח מחדש את התוכן. אם תשחזר את תגובות הצד השני מילה במילה, הוא יחשוב שאתה מחקה אותו. עשיית זאת- לא רק שנשמעת מוזר, אלא גם תכעיס את הצד השני. המפתח הוא לנסח שנית את התוכן תוך שימוש במילים שונות.

3. ענה תשובות לא מחייבות. דרך טובה להתחיל הערות משקפות היא בעזרת משפטים כגון "זה נשמע ש..." "נראה ש..." וכו'. משפטים אלו יעבדו טוב משום שהם אינם מחייבים. אם פשוט תאמר "אתה כועס משום ש..." ימשיכו רוב האנשים לומר לך שאתה טועה. 4. נחש ניחושים משכילים. לאחרונה, הייתי מעורב במשא ומתן בו אמר אחד המעורבים לעמיתו שההצעה שהעלה זה בנסיון לקנות את חברתו מגוחכת. השני ענה: "זה כמעט נשמע כאילו שאתה נפגע מהצעתך." וזה השיב "לא נפגע, רק המום." גם אם האיש לא היה צודק לגמרי בהערכת רגשותיו של הצד השני, הרי שהיה זה ניחוש טוב ונבון.

לסיכום, כשאתה רוצה לשפר את יכולות ההקשבה שלך, כלל טוב לזכור הוא שאלוהים נתן לך שתי אוזניים ופה אחד-- השתמש בהם ביחס נכון זה. על-מנת להצליח במו"מ עליך להבין את הצרכים, הרצונות והמניעים של העומדים מולך. כדי להבין צרכים אלה עליך לשמוע. כדי לשמוע עליך להקשיב.