

ارتباط روان و روان

کلید موفقیت برای مدیریت مؤثر و کارا
مجموعه مقالاتی از دانشگاه هاروارد

نویسنده: بتی آ. مارتن و همکاران
مترجم: مجید نوریان

- تحت تأثیر قرار دادن شنوندگان.
- انتقال اعتماد با زبان بدن
- اجتناب از سوء برداشتها

مبلغ انتشارات

۱۳۸۶

عنوان و نام پدیدآور: ارتباط رو در رو، کلید موفقیت برای مدیریت مؤثر و کارا / نویسنده: بتی آ. مارتن... [و همکاران]، مترجم مجید نوریان.
 مشخصات نشر: تهران: مبلغان، ۱۳۸۶.
 مشخصات ظاهری: ۱۳۰ ص
 شابک: ۴-۱۳-۲۶۱۴-۹۶۴-۹۷۸-۲۵۰۰۰ ریال
 وضعیت فهرست نویسی: فیفا
 یادداشت: عنوان اصلی: Face-to-face communications for clarity and impact
 موضوع: کسب و کار - ارتباط.
 موضوع: ارتباط گفتاری
 موضوع: ارتباط غیرکلامی
 شناسه افزوده: مارتن، بتی، آ.
 شناسه افزوده: Marton, Betty, A.
 شناسه افزوده: نوریان مجید، - ۱۳۵۲، مترجم.
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۶ الف ۴ HF ۵۷۱۸
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵۲
 شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۷۰۲۹۴

ارتباط رو در رو

- ☐ نویسنده: بتی آ. مارتن و همکاران
- ☐ مترجم: مجید نوریان
- ☐ ویراستار ناظر: علی قروزفر
- ☐ ویراستار: حسین مجدفر
- ☐ طراح روی جلد: مازیار بریمانی
- ☐ صفحه‌آرا: داریوش قره‌زاد، افسانه امیری
- ☐ لیتوگرافی: نوید
- ☐ چاپ: هزارنقش آفتاب
- ☐ شمارگان: ۳۰۰۰
- ☐ چاپ اول: ۱۳۸۶
- ☐ ناشر: انتشارات مبلغان
- ☐ نشانی: تهران، خیابان شهید دکتر بهشتی، خیابان شهید سرافراز (دریای نور) خیابان پنجم، شماره ۳۳
- ☐ تلفن: ۷۰-۸۸۷۳۳۰۶۹-۸۸۷۳۶۰۸۸ نمابر:
- ☐ وب سایت: www.iranyellowpages.net
- ☐ پست الکترونیک: info@iranyellowpages.net
- ☐ شابک: ۴-۱۳-۲۶۱۴-۹۶۴-۹۷۸
- ☐ (کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)
- ☐ بها: ۲۵۰۰۰ ریال

FACE-TO-FACE COMMUNICATIONS

By: Betty A. Marton

این کتاب ترجمه کتاب انگلیسی

است

فهرست □ □ □ □ □

۱۱

بیادداشت ناشر

۱۲

بیادداشت مترجم

۱۳

مقدمه

۲۷

فصل اول: استفاده مؤثر از زبان گفتار

۲۹

■ تسلط بر هنر ترغیب

۳۷

■ چگونه می‌توان با توجه کردن به آنچه شما و دیگران می‌گویید،

اوضاع را تغییر داد

۴۳

■ چطور حقانیت خود را در ۳۰ ثانیه یا کمتر ثابت کنیم؟

۴۹

■ آیا شما سوالات درستی می‌پرسید؟

۵۶

■ آیا ارتباط تک‌بعدی، رهبری شما را محدود می‌کند؟

۶۳

فصل دوم: استفاده از ارتباط غیرکلامی

۶۵

■ چطور گوش کنیم؟

گوش کردن، بخش مکمل ارتباط کسب و کاری خوب است.

۷۱

■ حقیقت موجود در پس لبخند و دیگر افسانه‌ها

خواندن زبان بدن مهم است؛ اما ممکن است سرنخها گمراه‌کننده باشند.

۷۷

■ آیا در مسیر موفقیت خود قرار دارید؟

۸۰

■ صورت شما چه چیز را آشکار و چه چیز را پنهان می‌سازد؟

هشت درس ارتباطی از منظر تحقیق

۸۷

فصل سوم: خواندن علایم دیگران

۸۹

■ مقاومت را دور بزنید و برطرف مقابل، پیروز شوید.

۹۶

■ چطور می‌توانید بگویید که هم‌تیمی شما کی دروغ می‌گوید؟

آشکار ساختن سرنخهای پنهان برای فریب

۹۹

■ چگونه مردم را تندخوانی کنیم؟

فصل چهارم: برقراری ارتباط، تحت فشار

■ به تنش اجازه ندهید که ارتباط را منحرف سازد

■ مدیریت خشم

یادگیری برخورد مؤثر با آن

■ وقتی رویکرد مستقیم، نتیجه وارونه می‌دهد، تأثیرگذاری غیرمستقیم را امتحان کنید

شش روش برای انتقال ظریف نکته مدنظر خود

■ آیا هیچ راه خوبی برای انتقاد از همکارانتان وجود دارد؟

یک کارشناس، مسیری را برای انتقاد موفق نشان می‌دهد

پیشرفت در ابزارهای ارتباطی به توسعه روابط اجتماعی کمک کرده است، اما این ابزارها نتوانسته‌اند جایگزین مطلوبی برای ارتباط مستقیم و رو در روی انسانی باشند. انسان امروز می‌تواند اکثر نیازهای مادی خود را از طریق اینترنت به‌دست آورد، اما قادر نیست نیازهای عاطفی و روحی خود را با بهره‌گیری از این شبکه‌های پر حجم برطرف سازد.

به‌رغم تأسیس و گسترش هرروزه شبکه‌های فروش مجازی، هنوز فروش شخصی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و کارآترین شیوه‌های فروش مطرح است. حتی در حوزه روابط درون‌سازمانی، هنوز ارتباطات فردی و رو در رو، یکی از مؤثرترین عوامل در افزایش کارایی و بالا بردن بازده سازمان شناخته می‌شود. از این‌رو، شناخت این روابط و بررسی روشهای علمی برای توسعه آن، موضوع مناسبی برای پژوهشهای استادان و کارشناسان در دانشگاههای معتبر جهان محسوب می‌شود. کتاب *ارتباط رو در رو* که توسط استادان بازاریابی دانشگاه هاروارد نوشته شده است، به بررسی موشکافانه روابط بین فردی در بنگاههای تجاری می‌پردازد و ضمن تحلیل مشکلات، راه‌حلهای مناسبی برای آنها ارائه می‌دهد.

کتاب *ارتباط رو در رو* شامل ۴ فصل: «استفاده مؤثر از زبان گفتار»، «استفاده از ارتباط غیر کلامی»، «خواندن علایم دیگران»، و «برقراری ارتباط، تحت فشار» است. هرکدام از این فصول، مقالات متنوعی دارند و از مناظر گوناگون به ارتباطات انسانی در درون و بیرون سازمان می‌پردازند. مطالب مطرح‌شده در این کتاب به مدیریت کارآمد در درون سازمان کمک می‌کنند و با آموزش روشها و تکنیکهای مذاکره رو در رو، مذاکرات تجاری را نتیجه‌بخش می‌سازند.

مقالات این کتاب، ظرفیت آموزشی بسیار بالایی دارند و می‌توانند در دوره‌های مدیریت، بازاریابی، ارتباطات، و تبلیغات، مورد استفاده استادان و دانشجویان گرامی قرار گیرند. خواندن این کتاب ارزشمند به کلیه مدیران و کارکنان بنگاهها و سازمانهای تجاری، فرهنگی، و سیاسی توصیه می‌شود.

جا دارد از زحمات مترجم ارجمند جناب آقای مجید نوریان و ویراستار گرامی جناب آقای حسین مجدفر و سرویراستار ارجمند جناب آقای استاد علی فروزفر صمیمانه سپاسگزاری کنم.

مجید دوخته‌چی‌زاده

بهمن ۱۳۸۶

یادداشت مترجم

مدیران امروز، نه می‌خواهند و نه می‌توانند از ابزارهای قدیمی کنترل و فرماندهی برای کسب حمایت دیگران از نظر خود، استفاده کنند. آنها به دنبال ابزارهایی می‌گردند تا به افرادی که نسبت به آنها هیچ اقتدار رسمی ندارند تأثیر بگذارند. هرچند با پیشرفت فناوریهای پیشرفته، نیاز به گفتگوهای رو در رو کمتر و کمتر دیده شده باید گفت «مواجهه رو در رو می‌تواند به شرکت‌کنندگان در یک گفتگو کمک کند تا دیدگاههای هم‌دیگر را بهتر درک کنند.» نویسنده برای تقویت استعداد مدیران به منظور ارتباط برقرار کردن برای مواردی مثل ترغیب یک تصمیم‌گیرنده به پذیرش ایده جدید خود، تشویق نیروهای زیردست برای تبعیت از رهبری او در فعال کردن یک طرح ابتکاری، شناسایی مسائل و مشکلات پیش روی تیم خود و غیره، از این روشها استفاده کرده است: ۱) استفاده مؤثر از کلمات شفاهی ۲) استفاده متفکرانه از ارتباط غیرکلامی ۳) خواندن علایم دیگران ۴) تسلط بر چالش ارتباط مؤثر تحت فشار.

کتاب حاضر از فصول مختلف و هر فصل از چند مقاله تشکیل شده که هر مقاله به قلم یکی از اساتید برجسته دانشگاه هاروارد است. مقالات مندرج در این فصلها به بررسی هریک از ابعاد پیچیده ارتباط رو در رو می‌پردازند و تفکری را که در پس هر توصیه وجود دارد همراه مجموعه‌ای سهل‌آموز از فنون، برای اعمال اصول سخنوری تشریح می‌کنند.

مجید نوریان

دی ۱۳۸۶

مقدمه



با رشد و گسترش شگفت‌انگیز فناوریهای ارتباطی امروز- از پست‌الکترونیک و ارسال پیام فوری گرفته تا پی‌جویی^۱ و کنفرانس از راه دور - تصور زمانی که مجبور نباشیم برای اداره کردن کار و کسب خود به صورت «فردبه‌فرد» با هم دیدار کنیم، کار سختی نیست. با این حال، امروزه ارتباط رودررو بیش از پیش اهمیت یافته است.

اگر در این مورد تردید دارید فاجعه‌هایی را در نظر بگیرید که می‌توانند هنگامی به‌وقوع بپیوندند که با استفاده از یک وسیله کمتر فردی (مانند پست الکترونیک)، با کس دیگری ارتباط برقرار می‌کنید. لطیفه یا اظهار نظری اتفاقی که ممکن است در یک گفت‌وگوی رودررو طعنه یا توهینی تلقی شود، در پست الکترونیک، تأثیر یا حساسیت چندانی ایجاد نمی‌کند یا، حتی در بدترین حالت، باعث آزردن شدن گیرنده آن می‌شود. مجموعه‌ای بلند و متراکم از متن، خوانندگان را سردرگم یا بی‌حوصله، به حال خود رها می‌کند. اختلافات جزئی در معنا هرگز از یک فرستنده به گیرنده انتقال پیدا نمی‌کنند. شاید تعجبی ندارد که کاربران پست‌الکترونیک نمایه‌های کوچکی را ابداع کرده‌اند که متشکل است از ترکیب حروف و علائم نقطه‌گذاری مانند «:-)» تا لبخندی را انتقال دهد یا علامت «O»^۲ تا هشدار یا شگفتی را بیان کنند. این علائم موسوم به «نشانه‌های احساسات»^۳ حسی فردی را برای ارتباط غیرفردی ایجاد می‌کنند؛ به این معنا که اتکای عمیق ما به احساسات و عواطف را در مبادلاتی که با هم داریم، نشان می‌دهند.

اما حتی وقتی که با دیگران به صورت رودررو ارتباط برقرار می‌کنیم، هنوز موارد فراوانی هستند که ممکن است اشتباه شوند. ارزیابی عملکرد کارمندی را در نظر بگیرید که تبدیل به فاجعه می‌شود یا یک رابطه کاری که روز به روز بیشتر بر اثر تنش، موجب زجر و عذاب می‌شود، هر چند که علتش را نمی‌دانیم. یا سوءتفاهمی در درس‌ساز در خصوص این که چه کسی موافقت کرده در یک پروژه بزرگ، کاری را انجام دهد - گرچه به نظر می‌رسید که افراد در زمان جلسه،

1. Paging

2. Emoticons (Emotion icon)

نسبت به مسئولیتهای خود بسیار شفاف بودند.

سوءتفاهمهای کاری به علت ارتباطات رو در روی پرخطا فراوانند - از یک تیم گرفته که اعضایش در انجام مأموریت محوله به زور پیش می‌روند، تا ناتوانی در کسب حمایت یک همکار و رسیدن به این نکته که کسی که شما قابل اعتماد می‌دانستید، در عمل، قابل اعتماد نیست.

با توجه به شدت و حدت این سناریوها عملکرد هر مدیر، وابسته به توانایی او در تسلط بر هنر برقراری ارتباط رو در روست و این شکل از مواجهه هر روز بیش از پیش حیاتی‌تر می‌شود. چرا؟ در سازمانهای «سطح» شده امروزی، مدیران باید دست به دامن ابزارهایی غیر از «فرمان و کنترل» شوند تا بتوانند برای اندیشه‌های خود، حمایت دیگران را کسب کنند. این حرف به معنای تأثیرگذاری بر افرادی است که نسبت به آنها هیچ اقتدار رسمی ندارند. ما برای اعمال نفوذ در بین افراد باید دیگر مدیران را بشناسیم؛ چیزی که مستلزم ارتباطات رو در روی فراوانی است. این شکل «قدیمی» برقراری ارتباط، منبعی حیاتی از قدرت را در زرادخانه تأثیرگذاری یک مدیر پدید می‌آورد.

افزون بر آن، در عصر کسب‌وکار جهانی، بسیاری از نیروهای کاری شرکتها، مشتریان، و سازمانهای شراکت‌کننده، بیش از پیش متنوع شده‌اند. همراه با تنوع، فرصتهای بیشتری برای سوءتفاهم بین مدیران به وجود می‌آید. دوباره باید گفت که مواجهه رو در رو می‌تواند به شرکت‌کنندگان در یک گفت‌وگو کمک کند تا دیدگاههای یکدیگر را بهتر درک کنند.

سرانجام، ارتباط رو در رو همچنان نقشی مرکزی در تعاملات تجاری ایفا می‌کند و دلیل ساده‌اش این است که ما تصمیماتی را درست به همان اندازه عقل و تدبیر، بر اساس احساسات و عواطف اتخاذ می‌کنیم. مثلاً وقتی با فرد جدیدی ملاقات می‌کنیم می‌کوشیم تا تعیین کنیم که آن فرد چقدر قابل اعتماد یا قدرتمند است و آیا ما با او در علایق و دوستیهای مشترک، شریک هستیم یا نه، و آیا آن فرد را دوست داریم یا خیر. برقراری ارتباط به صورت رو در رو اطلاعات زیادی را در خصوص ابعاد عاطفی این تعامل انسانی انتقال می‌دهد.

برقرارکنندگان ماهر ارتباطات رو در رو، به نتایج شگفت‌انگیزی نایل می‌شوند که هم برای خودشان و هم برای شرکتهایشان سودمند است. در اینجا درباره آنچه می‌توانید از طریق برقراری ارتباط مؤثر با همکاران، کارمندان، مشتریان، و شرکای تجاری به دست آورید، چند مثال ارائه شده است - در واقع، هر کس که با او در طول یک روز کاری عادی تعامل دارید:

- شما یک تصمیم‌گیرنده کلیدی را ترغیب می‌کنید تا ایده جدید شما را بپذیرد و از آن حمایت کند.
 - به تیم خود الهام می‌کنید تا در فعال کردن یک طرح ابتکاری برای ایجاد تحول، از رهبری شما تبعیت کنند.
 - اطلاعاتی به دست می‌آورید تا با آن، آنچه را در یک پروژه سخت وجود دارد، ارزیابی کنید.
 - مسائل و مشکلات را در راهی که واحد شما مشغول فعالیت است، شناسایی می‌کنید.
 - به تولید تفکر خلاق و بی‌بدیل در بین کارمندانی کمک می‌کنید که روی برنامه پیچیده‌ای مشغول کارند.
 - افراد را نسبت به ارزشهای پذیرفتن مأموریت یا دیدگاهی جدید و چالش‌برانگیز، متقاعد می‌کنید.
 - به فرد زیردست یا شریک تجاری خود، بدون اینکه در او حالت تدافعی ایجاد کنید، انتقاد سازنده‌ای می‌کنید.
 - مشتری ناراحت را آرام می‌کنید و مانع از تشدید تنش تا سطوح مخرب می‌شوید.
 - عدم صداقت را در نماینده یک شرکت تأمین‌کننده مواد که در تلاش است قرارداد جدیدی را با شما ببندد، کشف می‌کنید.
- بنابراین روشن است که تبحر در برقراری ارتباط رودررو از حیاتی‌ترین استعدادهای مدیریتی است. اما ارتباط رودررو دقیقاً چیست؟ از چه چیزی تشکیل شده است و چطور بدانیم که چه وقت درگیر آن می‌شویم؟

ماهیت ارتباط رودررو

هرگونه مبادله رودررو بین افراد، شامل طیف گنج‌کننده‌ای از رفتارها و اطلاعات است - همه چیز از کلمات شفاهی گرفته تا علایم غیرکلامی. مثالهای برقراری ارتباط از طریق کلمات شفاهی شامل مواردی مثل سؤال پرسیدن، اظهار نظر کردن، و تغییر بلندی و لحن صدا هستند. علایم غیرکلامی ممکن است شامل حالات صورت، حرکات سر و دست، و وضعیت کل بدن باشند: باز شدن چشمان شونده، خواه گوینده به مخاطب زل زده باشد و خواه نزده باشد، لبخند زدن در مقایسه با لبخند نزدن - همه اینها تشکیل‌دهنده مثالهای فرعی ارتباط غیرکلامی

هستند که اطلاعاتی حیاتی دربارهٔ عواطف و افکار شرکت‌کنندگان به‌دست می‌دهند.

هیچ شکی در این باره وجود ندارد که ارتباط رودر رو پیچیده است. افزون بر آن، مقررات حاکم بر این نوع مبادلهٔ بین فردی می‌توانند حالت تناقض‌آمیزی پیدا کنند. بسیاری از کارشناسان برای رمزگشایی از حالات ذهنی و برنامه‌های مد نظر دیگران در زمان مواجههٔ رودر رو، پیشنهادهایی را ارائه کرده‌اند - فقط برای اینکه ببینند توصیه‌هایشان از طرف همکارانی که دیدگاهی کاملاً متفاوت در این خصوص دارند، کنار گذاشته شده است.

مثلاً نیک مورگان^۱ در مقالهٔ «حقیقت موجود در پس لبخند و دیگر افسانه‌ها» می‌پرسد، آیا ما باید انگشتان خود را راست کنیم^۲ - یا نکنیم - تا در جلسه‌ای نشان دهیم که با ذکاوت هستیم؟ دیدگاهها دربارهٔ معنای این رفتار طی سالها تغییر یافته‌اند. و آیا ما باید به این نتیجه برسیم که فردی که نمی‌تواند در هنگام صحبت کردن، به چشمان ما نگاه کند، مشغول دروغ گفتن است؟ یا ممکن است او دچار احساسی شده باشد که هیچ ربطی به صداقت ندارد؟ دوباره باید گفت که به نظر می‌رسد حقیقت مربوط به این رفتارها پیچیده‌تر از آنی است که در ابتدا اعتقاد داشتیم.

با این حال، به‌رغم این پیچیدگیها می‌توانیم یاد بگیریم که در ارتباط رودر رو چگونه مؤثرتر عمل کنیم و «باید» یاد بگیریم - به‌خصوص اگر امیدوار به کسب نتایجی هستیم که در محیط سریعاً در حال تغییر کسب‌وکار، مد نظر ما هستند. بنابراین، بهترین راه برای تقویت استعداد ارتباطی شما چیست؟ این کتاب از طریق تقسیم موضوع به چهار درون‌مایهٔ اصلی به شما کمک می‌کند:

- کشف نحوهٔ استفادهٔ مؤثر از کلمات شفاهی
 - استفادهٔ متفکرانه از ارتباط غیرکلامی
 - یادگیری نحوهٔ «خواندن» علایم دیگران هنگام مبادلهٔ رودر رو
 - تسلط بر چالش ارتباط مؤثر تحت فشار - وقتی که فرصتهایی خاص برای سوءتفاهمها وجود داشته باشند.
- در ادامه، به هر یک از این موارد، نگاه دقیق‌تری می‌اندازیم.

استفاده مؤثر از زبان گفتار

مقالات مندرج در بخش اول این کتاب روی راههایی برای استفاده ماهرانه از زبان گفتار در هنگام مواجهه رودررو با دیگران در محیط کار، متمرکز شده‌اند. همان‌طور که بتی^۱، مارتین^۲ در مقاله «تسلط بر هنر ترغیب» توضیح می‌دهد برقرارکنندگان ارتباط، زمانی اثرگذاری خود را بیشتر افزایش می‌دهند که در راه «قدرت اجتماعی» تلاش می‌کنند - نفوذی که آنان را قادر می‌سازد تا موفقیت گروه را با تأکید بر اهداف مشترک افزایش دهند.

مارتین در همان مقاله به شرح پنج پیشنهاد می‌پردازد که جی کانگر^۳ کارشناس مدیریت، برای پرورش دادن قدرت اجتماعی شما عرضه کرده است:

۱. از طریق نشان دادن تعهد خود به موضعی که دارید، با دیگران به صورت عاطفی ارتباط برقرار کنید و لحن و رویکرد استدلال خود را با حالت احساسی مخاطبتان تنظیم کنید.

۲. با گوش دادن دقیق به دغدغه‌های مخاطبان و انطباق پیام خود با آن دغدغه‌ها، زمینه مشترکی را که شما و مخاطبتان در آن سهیم هستید، پیدا کنید.

۳. از زبان شفاف (داستانها و ماجراهای کوتاه) و شواهد متقاعدکننده (منابع موثق) در انتقال پیام خود استفاده کنید - زیرا شنوندگان، اطلاعات را با نسبت مستقیم به شفافیت آن جذب می‌کنند.

۴. از طریق دادن تعهد - و بعد، انجام دادن آن - و ایجاد روابط اعتمادآمیز، هم در درون و هم در بیرون سازمان خود، اعتبارتان را بنا کنید.

۵. با شرکت در کارگاههایی درباره فرآوری گروهی^۴ و از طریق اداره گروههای کوچک - که شامل دادن محتوای معنادار و دریافت بازخورد^۵ است - به یک سازنده مؤثر تیم تبدیل شوید.

لورن گری^۶ در مقاله «چگونه می‌توان با توجه کردن به آنچه شما و دیگران می‌گویید، اوضاع را تغییر داد» آموزه‌هایی را از چندین کتاب درباره زبان و قدرت در میان می‌گذارد. مثلاً سارا مایرز مک گینتی^۷ در مقاله «صحبت مقتدرانه»^۸

1. Betty A. Marton

2. Jay Conger

3. Group processing.

4. Feedback

5. Loren Gary

6. Sarah Myers McGinty,

7. Power Talk

می‌گوید: استفاده از زبان برای ایجاد اقتدار و نفوذ، مدیران را تشویق می‌کند تا از دو شیوه ارتباطی متفاوت، یکی را به تناسب موقعیت انتخاب کنند. مک‌گینتی توصیه می‌کند که برای هدایت مردم در اوضاع پر تنش از «زبان از مرکز»^۱ استفاده کنید - اظهار نظرهای آمرانه، به چالش کشیدن ادعاهای دیگران، و کنترل کردن جریان گفت‌وگو. برای کسب اطلاعات و کشف و تشویق همکاری، از «زبان از لبه»^۲ استفاده کنید - پرسیدن سؤالات، درگیر کردن دیگر سخنگویان، باز نگه داشتن مجراهای ارتباطی.

گری همچنین پیشنهادهایی ارائه می‌کند که رابرت کیگان^۳ و لیزا لاسکو^۴ لیپی^۵ در کتاب خود به نام چگونه روش صحبت کردن ما می‌تواند نحوه کار کردن ما را تغییر دهد: هفت زبان برای دگرگونی، ارائه کرده‌اند. این نویسندگان، استفاده از «زبان توافق عمومی»^۵ را برای شکستن «سامانه‌های ایمنی» سازمانی توصیه می‌کنند که برای حفظ وضع موجود تبانی می‌کنند. مثلاً مدیران می‌توانند اعضای تیم خود را تشویق کنند تا توافق‌نامه ساده‌ای را برقرار سازند مبنی بر اینکه «هرگاه مشکلات بالا می‌گیرند، همه ما مستقیماً با هم صحبت خواهیم کرد». هرچند این توافق، مسئله افرادی را که پشت سر هم حرف می‌زنند از میان برنمی‌دارد، وجود صرف آن به عقیده این دو نویسنده «امکان یک تخلف را به وجود می‌آورد؛ به طوری که وقتی کسی توافق را نقض می‌کند، اکنون این فرصت وجود دارد که باعث و بانی آن بررسی شود».

نیک ردن^۶ در مقاله «چطور حقانیت خود را در ۳۰ ثانیه یا کمتر، ثابت کنیم» از فنون ارتباط گفتاری که مستلزم پرورش درازمدت است، به سراغ تاکتیکهایی می‌رود که شما هنگامی از آن استفاده می‌کنید که برای انتقال شفاهی یک پیام فقط چند ثانیه یا چند دقیقه وقت دارید. ردن به «داستان‌سرایی آسانسوری»^۷ اشاره می‌کند که «نام خود را از فرصت ۳۰ ثانیه‌ای برای گفتن - و فروختن - داستان خود» در طول یک آسانسورسوارسی سه یا چهار طبقه‌ای به دست آورده است. یک گفت‌وگوی آسانسوری که به خوبی طراحی شده باشد، می‌تواند به شما کمک کند تا به شکل مؤثری در طیف وسیعی از موقعیتها ارتباط برقرار کنید، مانند «مصاحبه‌های استخدامی، رویدادهای شبکه‌ای، فرصت‌های روابط عمومی، ارائه‌ها به مدیران اجرایی، و فروش». نکات کلیدی برای

1. Language from the center,

3. Robert Kegan

5. Language of public agreement

7. Elevator pitch

2. Language from the edge

4. Lisa Laskow Lahey

6. Nick Wreden

فرمول‌بندی شامل شناخت هدف‌تان (اجازه یافتن برای تلفن کردن به فرد دیگر، امکان ارسال اطلاعات اضافی)، شناخت موضوع، درک نیازهای مخاطبتان، و سازماندهی داستانتان به‌طوری است که با درخواست برای برداشتن گام بعدی در برقراری رابطه، بسته می‌شود.

جان بالدونی^۱ مؤلفه دیگری از زبان گفتاری را در مقاله «آیا شما سؤالات درستی می‌پرسید؟» بررسی می‌کند. وی در مقاله خود اشاره می‌کند که مطرح کردن سؤالات درست در زمان درست «می‌تواند ابزاری قدرتمند برای کمک به مدیران باشد تا کاوش کنند، کشف کنند، و روشن کنند - و به کارمندان خود کمک کنند تا به سطح تازه‌ای از بهره‌وری دست پیدا کنند.» شما با مطرح کردن سؤالات به شیوه‌ای غیر تهدیدآمیز، یادگیری کارمندان را از طریق تحریک تفکر درباره خود، آسان می‌سازید. پاداش شما چیست؟ عملکرد بهتر در آینده.

از کجا می‌دانید کدام نوع سؤالات را باید پرسید و کی؟ این کار بستگی به مرحله پروژه یا طرح ابتکاری دارد. مثلاً در اوایل یک برنامه، از طریق پرسیدن اینکه در ذهن کارمندان چه چیزی بیش از همه اهمیت دارد، مشخص سازید که «در حواشی»، چه چیزی در جریان است. بعداً از طریق پرسش از افراد در مورد اینکه قادر به انجام چه کاری هستند و چه اهداف بلندی را می‌خواهند در پیش بگیرند، به افراد الهام کنید تا به عملکرد بالاتری دست پیدا کنند.

مقاله آخر در این بخش به نام «آیا ارتباط تک بعدی، رهبری شما را محدود می‌کند؟» به قلم تئودور کینی^۲ به بررسی این نظر می‌پردازد که ارتباط کلامی از طریق سه مجرا انجام می‌گیرد: مجرای مبتنی بر واقعیت، مجرای احساسی، و مجرای نمادین. به عقیده کینی، بهترین برقرارکنندگان ارتباط رودردو برای انتقال پیام خود صرفاً به حقایق اتکا نمی‌کنند. در عوض، آنها داده‌ها را تفسیر می‌کنند - توضیح می‌دهند که آنها چه معنایی برایشان دارند و چرا اطلاعات برای شنوندگان مهم هستند. همچنین برای قدرت‌بخشیدن به ارتباطات خود، از احساس و هیجان استفاده می‌کنند - تقسیم احساسات خود با مخاطب و گفتن داستانها و ماجراهایی که به آنان امکان می‌دهند تا با شنوندگان در یک سطح احساسی، پیوند برقرار کنند. آنهایی که در امر برقراری ارتباط تبحر دارند، قدرت نمادها را نیز افزایش می‌دهند - که می‌توانند به صورت مراسم، پاداشها، لوگوها، آوازه‌ها، اشعار، یا نقل قولهایی باشند که برای شنوندگان، معنای عمیقی دارند.

استفاده از ارتباط غیر کلامی

در برقراری ارتباط به صورت رو در رو علایم غیر کلامی به همان اندازه زبان گفتار - اگر نگوییم بیشتر - قدرتمند هستند. در واقع، برخی از مطالعات انجام شده نشان می‌دهند که وقتی به‌نظر می‌رسد که کلمات و زبان بدن^۱ گوینده‌ای در حال انتقال اطلاعات متعارض است، شنودگان در مقایسه با زبان گفتار، توجه بیشتری به علایم غیر کلامی خواهند کرد.

همانند دیگر کنشها و رفتارهایی که ارتباط غیر کلامی را تشکیل می‌دهند، گوش دادن می‌تواند پیام قدرتمندی را انتقال دهد. گوش دادن دقیق، خطوط ارتباط را باز نگه می‌دارد و مانع بروز سوء برداشتهایی می‌شود که می‌توانند به روابط، آسیب برسانند و منجر به رسوایی شوند. مقاله «چطور گوش کنیم؟» خطوط اصلی تمرین این هنر ظریف را ترسیم کرده است - مانند انجام گفت‌وگوهای جدی در اتاقهای کنفرانس که در آن، موارد اندکی از پرت شدن حواس به وجود می‌آید، زود رسیدن به جلسات برای اینکه حالتی ذهنی ایجاد شود که به شما امکان می‌دهد تا روی جلسه تمرکز کنید، توجه به خود در زمان گفت‌وگوها برای اطمینان از اینکه بیش از طرف مقابل حرف نمی‌زنید، و اثبات اینکه شما به دیگر شرکت‌کنندگان در گفت‌وگو توجه دارید - مثلاً از طریق مطرح کردن سؤالات روشن‌کننده.

نیک مورگان در مقاله «حقیقت موجود در پس لبخند و دیگر افسانه‌ها» آخرین چالشها را در خصوص عقاید قدیمی و در مورد اینکه زبان بدن چه معانی متفاوتی دارد، در میان گذاشته است. مثلاً در مقاله، اشاره شده است که تماس چشمی ثابت الزاماً معیار دقیقی از صداقت یا قابل اعتماد بودن نیست - دروغگویان بیمارگونه در برقراری تماس چشمی که ظاهراً صادقانه است، برقیبند. همین‌طور در جایی که به بسیاری از ما گفته شده است که قرار دادن دستان در پشت، انتقال‌دهنده حس قدرت است، اکثر مردم، کسانی را که دستان خود را پشت سر پنهان می‌کنند، غیرقابل اعتماد می‌دانند. مورگان، افسانه‌هایی را نیز دربارهٔ دیگر اشکال زبان بدن ارائه کرده است، مانند لمس کردن، لبخند زدن، بلند کردن صدای خود و تند حرف زدن.

مورگان سپس توجه ما را در مقاله «آیا در مسیر موفقیت خود قرار دارید؟»

به حالت بدن جلب می‌کند. در این بخش، مورگان ده روش را برای استفاده از نحوه ایستادن به منظور افزایش جذابیت خود، کسب احترام و ترغیب دیگران برای جدی گرفتن شما، ارائه کرده است. توصیه مورگان، در برگیرنده ابعاد متعددی است که همگی به وضع ایستادن کمک می‌کنند - مانند تماس چشمی، حالت صورت، حرکات سر، ایما و اشاره، نزدیکی به شنوندگان، لمس کردن، لباس، و شرایط فیزیکی.

مقاله «آنچه صورت شما آشکار می‌سازد و آنچه پنهان می‌کند» بر اهمیت انتقال احساس به صورت ماهرانه از طریق حالات صورت خود و یاد گرفتن نحوه تفسیر حالات دیگران، تأکید دارد. مثلاً می‌توانید با گشاد کردن چشمان خود اظهار علاقه کنید، از طریق بالا بردن ابروها ابراز شگفتی کنید، و از طریق لبخند زدن یا اخم کردن، به ترتیب، احساسات خوب یا بد را انتقال دهید. همین‌طور می‌توانید علایم صورت دیگران را، مثلاً از طریق تماشای حالاتی که به مدت طولانی باقی می‌مانند، تفسیر کنید. تسلط بر «زبان ناگفته صورت» سخت‌تر از آن است که برخی افراد تصور می‌کنند - هر چند تمرین می‌تواند کمک خوبی باشد.

«خواندن» علایم دیگران

مقالات این بخش، موضوع خواندن ارتباطات دیگران را، به سطح بعدی می‌رساند. لیز سیمپسون^۱ در مقاله «مقاومت را دور بزنید و بر طرف مقابل، پیروز شوید» توضیح می‌دهد که وقتی حریف، پاشنه‌های خود را به زمین می‌کوبد و از قبول ایده یا پیشنهاد شما امتناع می‌کند، چه کار باید کرد. پاسخ شما چیست؟ «به طور مطلق متعهد به درک موضع طرف مقابل و نیز موضع خود باشید.» با استفاده از آموزه‌هایی که به دست می‌آورید، استدلال طرف مقابل را بیازمایید تا او را به سمت خود بکشید. به احساسات طرف مقابل توجه کنید - تشخیص دهید که آیا او، از اندیشه شما متنفر است یا از خود شما. همه اینها مستلزم گوش دادن دقیق و سؤال کردن هستند - مهارتهایی که در هر مواجهه رودر رو در خدمت شما قرار می‌گیرند.

مقاله «چطور می‌توانید بگویید که هم‌تیمی شما کی دروغ می‌گوید؟» راهنمایی‌های دیگری برای شناسایی عدم صداقت در دیگران به دست می‌دهد. بهترین علایم دروغ گفتن، در صدا و بدن تجلی پیدا می‌کنند. مثلاً «افراد، هنگام

دروغ گفتن، در مقایسه با زمانی که دروغ نمی‌گویند، بیشتر مکث می‌کنند و مرتکب خطاهای بیانی بیشتری می‌شوند. علاوه بر آن، صدای آنها بلند می‌شود که علامتی است دال بر اضطراب و تنش.^۱ البته برای شناسایی این سرنخها باید بدانید که وقتی کسی مشغول دروغ گفتن نیست، چه ظاهری دارد. بنابراین «در شناسایی دروغگوها در بین هم‌تیمیهای خود که به‌خوبی می‌شناسیدشان، اقبال بیشتری دارید.»

مقاله آخر در این بخش تحت عنوان «چطور مردم را تندخوانی کنیم؟» ارتباطات دیگران را در چارچوب شاخص نوع مایرز - بریگز^۱ تفسیر می‌کند. این آزمون، شخصیت افراد را در چهار پیوستار بلند قرار می‌دهد: «برون‌گرا - درون‌گرا»، «حس‌کننده - دارای ششم»، «فکرکننده - حس‌کننده» و «قضاوت‌کننده - ادراک‌کننده». این مقاله، نکاتی را برای شناسایی اختلافهای موجود بین این تیپها و گزینش شیوه برقراری ارتباط با هر تیپ ارائه کرده است. مثلاً برون‌گراها تمایل دارند که حالت فیزیکی داشته باشند - دستان خود را تکان دهند تا نکته‌ای را خاطرنشان کنند و انواع احساسات را از خود بروز می‌دهند. درون‌گراها از نظر حرکات فیزیکی محدودترند و خونسردی و خودداری از خود بروز می‌دهند. برای برقراری ارتباط مؤثر با آنها انواع موضوعات را ارائه کنید تا آنها را در گفت‌وگو درگیر نگه دارید. در نزد درون‌گراها زمان را بیشتر صرف گوش کردن کنید تا حرف زدن.

برقراری ارتباط تحت فشار

این بخش، چالشی جدی را در ارتباط رودررو مطرح می‌کند: چطور در وضعیتهای پرتنش و پر فشار، گفت‌وگوها را مدیریت کنیم. چنین گفت‌وگوهای ممکن است در اوضاعی پیش بروند که در آن، تنش، صرف نظر از منبع آن، به توانایی ما در برقراری ارتباط به صورت شفاف یا تمرکز کردن در هنگام یک دیدار، آسیب می‌رساند. یا شاید فردی که با او مشغول صحبت کردن هستیم در هنگام گفت‌وگو عصبانی شود، یا ما در تلاش هستیم تا نقد سازنده‌ای را به کسی انتقال دهیم که باور داریم آن را به‌راحتی قبول نخواهد کرد. اوضاع هر چه باشد، مدیران، نیازمند مجموعه‌ای خاص از ابزارها برای برقراری

1. Myers-Briggs Type Indicator

ارتباط در شرایط فشارند. خانم آن فیلد^۱ در مقاله «به تنش اجازه ندهید که ارتباط را منحرف سازد» رهنمودهایی را برای پرهیز از فاجعه‌های ناشی از تنش در گفت‌وگو ارائه کرده است. مثلاً اگر شما به شدت مضطرب هستید، پیامهای خود را کوتاه و شفاف نگه دارید. دیگران را تشویق کنید تا سؤال کنند. از «من» خنثی‌تر به جای «شما» (که می‌تواند پیامی حاوی سرزنش کردن را انتقال دهد) استفاده کنید و گام‌هایی آگاهانه برای کندکردن گفت‌وگوها بردارید.

ریچارد بیرک^۲ در مقاله «مدیریت خشم» توضیح می‌دهد که چطور می‌شود خشمی را خنثی کرد که می‌تواند به علت انتقال یک نقد رنج‌آور یا برخی دیگر از اخباری که شنیدنشان سخت است، ایجاد شود. بیرک توصیه می‌کند که تجلیات فیزیکی خشم را از طریق دعوت از فرد آزاده برای نشستن یا دادن یک لیوان آب به او کاهش دهیم. همچنین ارتباط غیرکلامی را پیشنهاد می‌کند تا نشان دهید که مشغول گوش کردن هستید - که می‌توانید آن را با حرکت ساده اجتناب از پریدن به وسط حرف، انجام دهید. می‌توانید از طریق خلاصه کردن افکار طرف مقابل با کلمات خودتان، اثبات کنید که مشغول گوش کردن هستید.

مارتا کراومر^۳ در مقاله «وقتی رویکرد مستقیم، نتیجه وارونه می‌دهد، تأثیرگذاری غیر مستقیم را امتحان کنید» به فشاری اشاره می‌کند که در نفوذ کردن به کسانی پدید می‌آید که شما هیچ اقتدار رسمی نسبت به آنها ندارید. وی شش راه جایگزین را ارائه می‌کند، از جمله، بیشتر گوش دادن (مردم هنگامی که احساس می‌کنند شما زمانی را برای گوش دادن اختصاص داده‌اید و واقعاً مسائل و دغدغه‌های آنان را درک می‌کنید، کمتر قادر به ایجاد مقاومت می‌شوند)، مطرح کردن تشابهات و تماسهای متقابل (که باعث تقویت این احتمال می‌شود که فرد مقابل، شما را دوست بدارد)، و استفاده از طنز مناسب برای ایجاد پیوندی مشترک.

مقاله «آیا هیچ راه خوبی برای انتقاد از همکارانتان وجود دارد؟» این بخش را با بررسی این نکته به پایان می‌رساند که بسیاری از مدیران، این امر را چالش‌برانگیزترین مورد در ارتباط رودررو می‌دانند: انتقال بازخورد انتقادی به دیگران. سه گام می‌توانند به شما کمک کنند تا با این مسئولیت وحشت‌افزا کنار بیایید:

۱. نقد خود را برنامه‌ریزی کنید - با توجه به اینکه چه چیزی می‌خواهید

در طرف مقابل ایجاد کنید و در طی مذاکره به چه چیزی می‌خواهید دست پیدا کنید.

۲. در صدد بهبود رفتار یا عملکرد طرف مقابل باشید، نه اینکه او را بابت مسائلی که مطرح شده‌اند، ملامت کنید.

۳. از عزت نفس طرف مقابل حفاظت کنید. نکات فرعی دیگر شامل موارد ذیل هستند: در مورد اینکه می‌خواهید ببینید فرد مقابل چه تغییراتی ایجاد می‌کند، شفاف باشید و در اسرع وقت، بعد از آنکه رویداد نامطلوبی رخ می‌دهد، واکنش انتقادی خود را بروز دهید. توضیح دهید که با بهبود رفتار یا عملکرد، چه پاداشهایی اعطا خواهند شد و آنچه را بعد از گفت‌وگو اتفاق می‌افتد، پیگیری کنید.

هرچند ارتباط رو در رو همچنان یکی از ابعاد پیچیده و از بعضی جهات، اسرارآمیز کسب‌وکار محسوب می‌شود، یکی از قدرتمندترین شیوه‌ها برای نیل به نتایجی است که مد نظر شما هستند. با استفاده ماهرانه از ترکیبی از ارتباط کلامی و غیرکلامی، یاد گرفتن نحوه خواندن علایم طرف مقابل، و تجهیز خود به برقراری ارتباط در اوضاع به‌شدت پرتنش، می‌توانید مواجهه‌های رو در رو را به نفع خود - و به نفع شرکت خود - شکل دهید.