

چگونه دیدگاه دیگران را واقعاً درک کنیم؟

مارک گولستن

مارک گولستن^۱ روانشناس متخصص امور تجاری، مشاور مدیرعامل، یکی از سخنرانان اصلی و از مؤسسان شرکت هارت-فلت لیدرشیپ^۲ است. دکتر جان اولمن^۳، از ناظران سایت «موتیویشن رولز»^۴ و استاد مدرسه‌ی مدیریت اندرسن در دانشگاه کالیفرنیا^۵ است. این دو با هم کتاب «تأثیر راستین: بدون تحت فشار قرار دادن تشویق کنید و بدون تسلیم شدن برنده شوید»^۶ را تألیف کرده‌اند.

افراد موفق و مؤثر به دنبال تعهد و الزام راستین و حقیقی هستند. این‌گونه افراد صرفاً روی تکنیک‌های پذیرش و تسلیم تکیه نمی‌کنند چون این‌گونه روش‌ها تنها موجب تشویق دیگران به صورت کوتاه‌مدت می‌شود. این نتیجه‌ای بود که ما پس از مصاحبه با بیش از یکصد مدیر مؤثر و بشدت مورد احترام در صنایع و سازمان‌های مختلف کسب کردیم.

این افراد بسیار تأثیرگذار، از یک الگوی چهار مرحله‌ای پیروی می‌کنند که همه‌ی ما می‌توانیم به همین‌صورت آن‌را به‌کار گیریم. «قدم اول: به دنبال نتایج بزرگ باشید» و «قدم دوم: از ورای نقاط کور خود گوش فرا دهید». «قدم چهارم: هنگامی که به قدر کافی کار انجام داده‌اید، بیشتر انجام دهید». در مقاله‌ی حاضر به قدم سوم می‌پردازیم: «با دیگران در جایگاه خودشان تعامل برقرار کنیم».

برای این‌که متوجه شویم که چرا این مرحله بسیار اهمیت دارد، تصور کنید که شما در انتهای یک مرکز خرید ایستاده‌اید؛ مثلاً در گوشه‌ی شمال شرقی مرکز خرید و نزدیک یک کافه. سپس، تصور کنید که یکی از دوستان شما در آن سوی دیگر مرکز خرید، کنار یک اسباب‌بازی فروشی ایستاده است. حال تصور کنید که شما دارید به این دوست نشانی می‌دهید که چطور خودش را به شما برساند.

خودتان را تصور کنید که می‌گویید: «برای رسیدن به جایی که من هستم، از گوشه‌ی شمال شرقی مرکز خرید کنار یک کافه شروع می‌کنم به نشانی دادن!» این کار کاملاً بی‌معنی است، نیست؟ چون این‌جایی است که شما هستید، نه جایی که دوست‌تان هست.

البته این روشی است که ما اغلب از آن برای متقاعد کردن دیگران استفاده می‌کنیم – با اصطلاح‌های خاص خودمان، طبق پیش‌فرض‌های خودمان، و برپایه‌ی تجربیات شخصی خودمان. در واقع یک شکاف ارتباطی بین ما و طرف مقابل مان وجود دارد، اما ما به گونه‌ای رفتار می‌کنیم که انگار آن‌ها از هم‌اکنون کنار ما و در این سمت شکاف قرار دارند.

ما با شروع کردن بحث از دیدگاه خودمان (این‌جایی که ما هستیم) مرتکب خطا می‌شویم نظیر مثال مرکز خرید؛ برای این‌که بتوانیم به دیگری کمک کنیم تا از جایش حرکت کند باید بحث را از دید آن‌ها شروع کنیم (آن‌جایی که آن‌ها هستند).

برای ایجاد تأثیر واقعی باید از جایی که خودمان هستیم حرکت کنیم و به‌جایی که طرف مقابل مان هست برویم تا بتوانیم آن‌ها را به سه شکل درگیر موضوع مورد بحث خود کنیم:

۱- آگاهی از موقعیت: شما "مسئله" را درک می‌کنید. نشان دهید که شما از

فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی مخاطب خود آگاهید. ایده‌ها و پیشنهادهای ارائه دهید که به‌درد موقعیتی که وی در آن قرار دارد بخورد. هنگامی که توانستید حقیقتاً واقعیت کنونی مخاطب‌تان را درک کنید، به احتمال زیاد با چنین اظهارنظرهایی روبه‌رو خواهید شد «تو

1. Mark Goulston
2. Heartfelt Leadership
3. John Ullmen
4. MotivationRules.com
5. UCLA Anderson School of Management
6. Real Influence: Persuade Without Pushing and Gain Without Giving In (Amacom, 2013)



مثبت وی روی دیگران قدردانی شده بود. همگی از این حرف می‌زدند که مایک چگونه آن‌ها را "درک می‌کرد"؛ تماس‌ها و کارهایی که باعث شده بود انسان‌های بزرگی در طی سالیان فعالیت وی به‌عنوان نیروی کار جذب شرکت شوند و برای ماندن و ادامه‌ی کار خود همواره انگیزه‌ی قوی داشته باشند.

این ویدیو مجموعه‌ای از شواهدیست که بازگو می‌کند چگونه کریتلی می‌توانست شرایط آدم‌ها را درک کند. این همان چیزی است که باعث می‌شود کارمندانش مراتب قدردانی خود را برای ابد در یک فیلم ثبت کنند؛ فیلمی که همه می‌توانند ببینند و تحت‌تأثیر آن قرار گیرند. به یاد داشته باشید که آن‌ها این تیم را زمانی ساختند که مایک دیگر مدیرعامل نبود و قدرتی نداشت.

شما هم، درست مثل مایک کریتلی، اگر از این سه راه برای درک دیگران استفاده کنید (موقعیتی، شخصی، و معطوف به حل مسئله) می‌توانید مردم را بشناسید که واقعاً چطور آدمی هستند، با چه چیزهایی روبه‌رویند، و به چه چیزهایی نیاز دارند تا به جلو حرکت کنند. این راهی بسیار قدرتمند برای کسب نتایج بزرگ و مستحکم کردن رابطه‌هاست.

هنگامی که می‌خواهید بر دیگران تأثیر بگذارید، سعی نکنید آن‌ها را به زور در جایگاه خودتان قرار دهید. در عوض با پرسیدن این سؤال‌ها از خود، خودتان را به جای آن‌ها بگذارید:

- آیا من این انسان را درک می‌کنم؟
- آیا من وضعیت او را می‌فهمم؟
- آیا من پیشنهادهایی به او می‌دهم که به پیشرفتش کمک می‌کند؟
- آیا او می‌فهمد که من متوجه مشکلش هستم؟

واقعا قضیه رو درک می‌کنی!» یا «راستی راستی میفهمی من اینجا چی می‌کشم».

۲- آگاهی شخصی: شما "آن‌ها" را درک می‌کنید. نشان دهید که نقاط قوت و ضعف، اهداف، امیدها، اولویت‌ها، نیازها، محدودیت‌ها، ترس‌ها و دغدغه‌های آن‌ها را درک می‌کنید. علاوه براین، نشان دهید که مایلید با شخص آن‌ها از نزدیک ارتباط برقرار کنید. وقتی این کار را درست انجام می‌دهید، از آن‌ها می‌شنوید که چیزهایی از این دست می‌گویند: «تو واقعاً من رو درک می‌کنی!» یا «راستی راستی می‌فهمی من تو چه وضعیتی هستم».

۳- آگاهی از راه حل: شما راه پیشرفت آن‌ها را می‌دانید. به دیگران راه مثبتی نشان دهید که به آن‌ها امکان می‌دهد منطبق با شرایط خودشان پیشرفت کنند. به آن‌ها روش و انتخاب‌های گوناگونی نشان دهید که آن‌ها را قدرتمندتر کند. براساس شناختی که از موقعیت آن‌ها دارید و این که چه مواردی برای‌شان حساسیت یا آسیب‌پذیری بیشتری دارد، امکاناتی را پیشنهاد دهید که وضعیت را بهبود بخشد. به آن‌ها کمک کنید مسائل را روشنتر ببینند، حس بهتری داشته باشند و هوشمندانه‌تر عمل کنند. هنگامی که موفق می‌شوید، از آن‌ها خواهید شنید «این راه ممکنه واقعا جواب بده!» یا «متوجهم که این چه کمکی بهم می‌کنه».

یکی از نمونه‌های موردعلاقه‌ی ما «مایک کریتلی»^۱، مدیرعامل اسبق شرکت فوق‌العاده موفق «پیتنی باوز»^۲، است. مایک یکی از مدیرعامل‌های برجسته‌ای است که در کتاب درخشان «جیم کالینز»^۳ درباره‌ی رموز دستیابی به اهداف در تجارت‌های موفق، مدیرعامل‌ها: از خوب تا عالی^۴ معرفی شده‌اند.

یکی از نقاط قوت مایک، توانایی تعامل با اعضای تیم خود، با توجه به شرایط و سبک و سیاق هر شخص است. این کار وی را در بالا بردن عملکرد و افزایش انگیزه‌ی تیم موفق کرده است. هنگامی که در این باره از او پرسیدیم، گفت «اغلب آنچه به افراد انگیزه می‌دهد رفتارها و حرکات مختصر و کوچکی هستند. لازم است یک رهبر برای این کار اول خوب گوش فرا دهد. این مستلزم توجه به این است که چه حرکات و نکاتی برای دیگران بسیار با معنا تلقی می‌شود».

به‌عنوان مثال، یکی از کارمندان مایک با او گفتگوی مختصری داشت درباره‌ی مشکلاتی که به‌خاطرپذیرفتن یک فرزندخوانده برایش پیش آمده بود، و این که شرکت پیتنی باوز برای اخذ تأیید شرایط فرزندخواندگی مزایای کافی در اختیار کارمندانش قرار نمی‌دهد.^۵ چند هفته پس از آن این کارمند و همسرش نامه‌ای از مایک دریافت می‌کنند که ورود فرزند جدید به خانواده را به آن‌ها تبریک می‌گوید- همراه با نامه یک چک به‌عنوان مزایای فرزندخواندگی بود که شرکت به‌تازگی تصویب کرده بود در اختیار کارمندانش قرار دهد.

وقتی مایک بازنشسته شد، کارمندان پیتنی باوز یک فیلم ویدیویی ساختند که در آن از تأثیر

1. Mike Critelli
2. Pitney Bowes
3. Jim Collins
4. Good to Great CEOs
5. Adoptive benefit