



۵ اصل مهارت سخنوری مدیران

این مقاله بر پایه آموزه‌ها و تجربیات ناتالی دوسون نوشته شده است؛ فردی که سال‌ها زیر نظر مدیران اجرایی فعالیت کرده، خود در جایگاه مدیریت قرار گرفته و از نزدیک مشاهده کرده است چه عواملی افراد موفق را متمایز می‌کند.

او بر این باور است اگر مدیری بخواهد مورد احترام قرار گیرد، تیمی را رهبری کند یا دیگر نادیده گرفته نشود، لازم است مهارت سخنوری مدیران را بیاموزد. در نگاه دوسون، کلام هر مدیر باید هم‌سطح جاه‌طلبی‌های او باشد؛ به‌همین دلیل در این مقاله، پنج مهارت کلیدی معرفی می‌شود که کمک می‌کند مدیران به‌گونه‌ای سخن بگویند که کلامشان جدی گرفته شود؛ نه اینکه صرفاً گوش داده شوند.

همچنین تمرین‌های عملی ارائه شده تا این مهارت‌ها بلافاصله در عمل به‌کار گرفته شوند.

چرا مهارت سخنوری مدیران اهمیت دارد؟

در محیط کار ممکن است مدیران از مهارت‌های فنی و تخصصی بالایی برخوردار باشند؛ اما اگر نتوانند این توانایی‌ها را به‌گونه‌ای منتقل کنند که دیگران به آن اعتماد کنند، اثرگذاری واقعی آن‌ها بسیار محدود خواهد ماند.

لحن بیان، انتخاب کلمات، کنترل احساسات و حتی زبان بدن، همگی حامل پیام‌هایی هستند که بر برداشت دیگران تاثیر می‌گذارند. ناتالی داوسون پس از سال‌ها مدیریت و مشاهده عملکرد بیش از ۲۵۰ نفر در تیم‌های کاری مختلف دریافته است برخورداری از مهارت سخنوری مدیران و ایجاد چند تغییر ساده در شیوه بیان، می‌تواند اعتبار یک مدیر را خیلی سریع تقویت کند یا برعکس، آن را از بین ببرد.

مهارت ۱: برای رهبری صحبت کنید؛ نه دوست داشته شدن

یکی از اصول بنیادین در مهارت سخنوری مدیران، طرز فکر است. تفاوت میان کسانی که شنیده می‌شوند و آن‌هایی که نادیده گرفته می‌شوند، در نگرشی ساده اما قدرتمند نهفته است:

["message_box text_color="light]

«آیا مدیر خود را رهبری می‌داند که باید دیدگاهش را شفاف بیان کند، یا فردی که ترجیح می‌دهد کوچک‌تر، محتاط‌تر یا مطیع‌تر جلوه کند تا صرفاً دیگران را راضی نگه دارد؟»

[message_box/]

برای ایجاد اثرگذاری، تغییرات زبانی کوچک اما موثری پیشنهاد می‌شود:

۱. به جای گفتن «فکر می‌کنم بهتر است این را امتحان کنیم»، بگویید: «این مسیر بهترین راه پیشرفت است.»

۲. به جای «احساس می‌کنم شاید این کار جواب دهد»، بگویید: «این استراتژی ما را به نتیجه موردنظر خواهد رساند.»

۳. هنگام بیان نظر قطعی، عبارتهای تضعیف‌کننده مانند موارد زیر را از کلامتان حذف کنید:

- شاید
- فکر می‌کنم
- احتمالا

این تغییرات ساده باعث می‌شوند یک مدیر حتی بدون جایگاه رسمی رهبری، شفاف، مطمئن و رهبرگونه به نظر برسد؛ به بیان دیگر او با ادبیات قدرت وارد گفتگو می‌شود و از همان ابتدا احترام و توجه دیگران را به دست می‌آورد.

مهارت ۲: کنترل احساسی

یکی از ارکان اصلی مهارت سخنوری مدیران، توانایی مدیریت احساسات در شرایط حساس است. ناتالی داوسون در شرکت خود عبارتی دارد: «احساسات زیاد، هوش پایین!»

به باور او، افرادی که بیش‌ازحد عاطفی و تحریک‌پذیر هستند، معمولا تصمیم‌های اشتباه می‌گیرند و در نتیجه، محیط پیرامون خود را از موفقیت تهی می‌سازند. رهبری موثر به معنای توانایی جداسازی احساسات از فرایند تصمیم‌گیری و تکیه بر منطق و داده‌ها است.

او برای توضیح این موضوع، از یک تصویر ذهنی ساده استفاده می‌کند:

["message_box text_color="light]

«هنگامی که سنگی از بالا می‌افتد، برگ علف خم می‌شود؛ اما دوباره به حالت اولیه بازمی‌گردد. در مقابل، چوب کبریت زیر فشار همان سنگ می‌شکند.»

[message_box/]

مدیران در موقعیت‌های پراسترس، باید شبیه برگ علف عمل کنند؛ یعنی به جای

واکنش هیجانی و خشک، اجازه دهند احساسات بگذرند، داده‌ها را جذب کنند و سپس با آرامش و منطق پاسخ دهند.

نکات عملی برای تقویت کنترل عاطفه در مهارت سخنوری مدیران:

- پیش از پاسخ دادن، سه نفس عمیق بکشند تا واکنش‌های لحظه‌ای کنترل شود.
- با پرسیدن سوال، زمان بیشتری برای جمع‌بندی به‌دست آورند؛ مانند: «می‌توانم یک لحظه برای مرور داشته باشم؟»
- تمرکز خود را بر داده‌ها و نتایج قرار دهند و از داستان‌پردازی‌های احساسی اجتناب کنند.

این رویکرد به مدیران کمک می‌کند در هر شرایطی، کلامی متین، قاطع و همراه با اعتماد به نفس داشته باشند.

مهارت ۳: وزن در کلام؛ جلوگیری از قطع شدن صحبت

در مهارت سخنوری مدیران، داشتن وزن در کلام از پرحرفی مهم‌تر است. رهبران بزرگ الزاما زیاد صحبت نمی‌کنند؛ بلکه به‌گونه‌ای سخن می‌گویند که هر کلمه، ارزش و اثرگذاری خاص خود را دارد. وزن در کلام یعنی پیام باید دقیق، هدفمند و قابل‌اعتماد باشد.

به باور ناتالی داوسون، هر جلسه باید با هدف مشخص آغاز شود. اگر مدیری نتواند دلیلی روشن برای حضور خود در جلسه بیابد، بهتر است در آن شرکت نکند؛ زیرا صرف حضور بی‌هدف، به مرور اعتبار و قدرت او را کاهش می‌دهد.

راهکارهای عملی برای ایجاد وزن در کلام در مهارت سخنوری مدیران:

- پیش از ورود به جلسه، پرسشی کلیدی مطرح شود: «هدف من از حضور چیست؟»
- سخن، کوتاه، روشن و دقیق بیان گردد؛ فقط مواردی مطرح شود که به هدف

جلسه ارتباط مستقیم دارد.

• در صورت نداشتن نکته ضروری، سکوت انتخاب شود؛ چراکه گاهی سکوت قدرت بیشتری از کلام دارد.

زمانی که مدیر بداند چرا در جمع حضور یافته و چه مسئله‌ای را باید حل کند، کلام او به‌طور طبیعی وزن پیدا می‌کند. همین موضوع باعث می‌شود دیگران کمتر صحبت او را قطع کنند و احترام بیشتری برای گفته‌هایش قائل شوند.

مهارت ۴: رهبری با پرسش‌های درست

رهبران برجسته، الزاما پاسخ تمام مسائل را در اختیار ندارند؛ اما توانایی آن‌ها در طرح پرسش‌های صحیح است. رهبری اندیشمندانه به‌معنای تبدیل مسائل پیچیده به مجموعه‌ای از پرسش‌های هدفمند است که لایه‌های پنهان مشکل را آشکار می‌سازد. این فرایند، همچون باز کردن گره یک گردنبند است: «هر حرکت حساب‌شده و دقیق، مسیر را برای گام بعدی روشن می‌کند».

نمونه‌ای از پرسش‌های قدرتمند:

• به‌جای پرسیدن: «چه فکری می‌کنید؟» می‌توان گفت: «چه داده‌هایی از این تصمیم پشتیبانی می‌کند؟»

• به‌جای پرسیدن: «کارها چگونه پیش می‌رود؟» بهتر است پرسید: «در حال حاضر بزرگ‌ترین چالش پیش‌روی شما چیست؟»

• به‌جای پرسیدن: «آیا می‌توانیم این مسئله را حل کنیم؟» می‌توان پرسش را این‌گونه مطرح کرد: «چه اقداماتی لازم است تا این مشکل دیگر تکرار نشود؟»

برای تقویت مهارت پرسشگری، روشی ساده اما کاربردی، به نام «بازی پرسش» وجود دارد.

در این تمرین، فرد متعهد می‌شود در یک گفت‌وگو با بزرگسال، سه پرسش معنادار

مطرح کند. این روش، موجب افزایش جسارت اجتماعی و توانایی پیگیری پرسش‌ها می‌شود. در محیط‌های کاری نیز می‌توان همین الگو را به کار گرفت:

[message_box text_color="light]

«تعیین هدف مشخص برای مطرح کردن دست‌کم سه پرسش عمیق، در هر جلسه».

[message_box/]

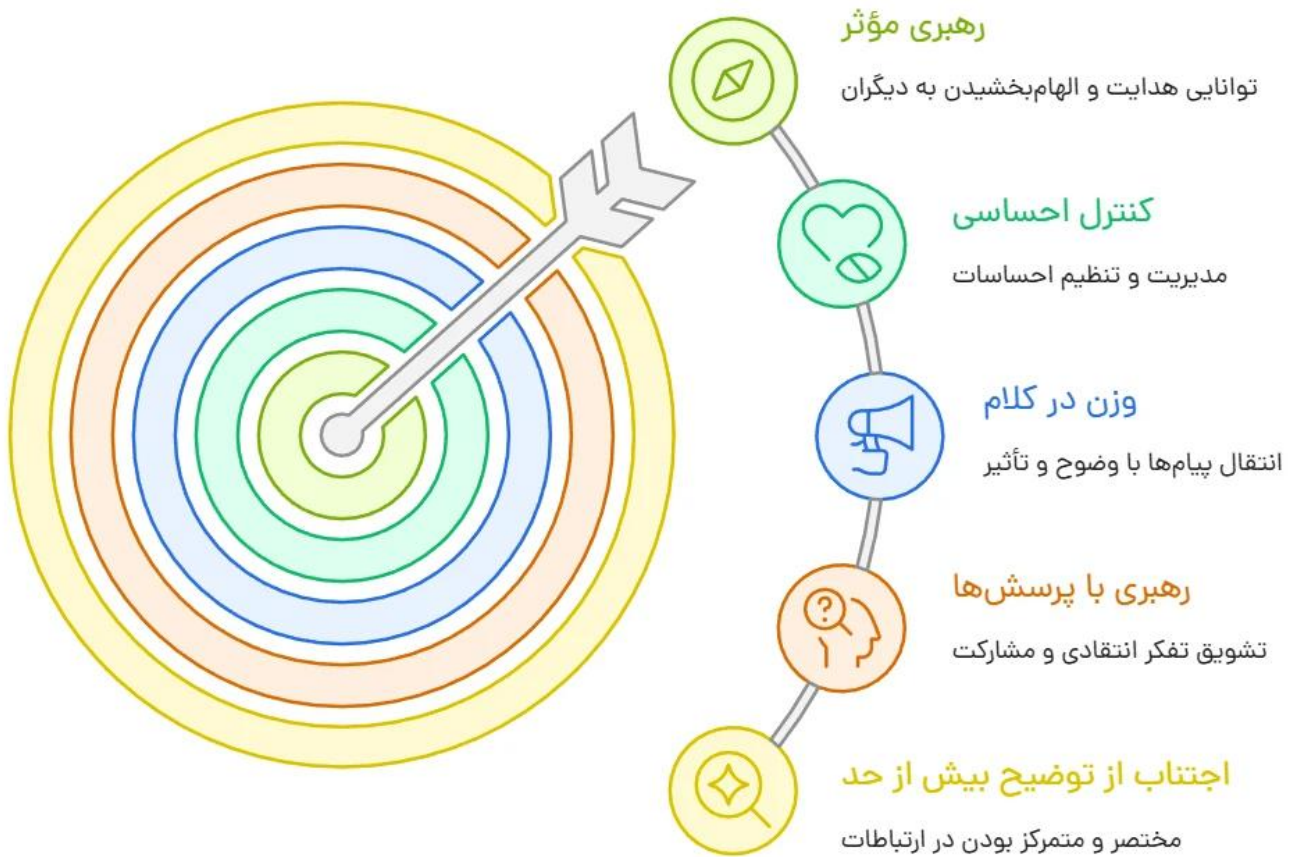
مهارت ۵: از افراط در توضیح خودداری کنید

یکی از جدی‌ترین موانع اعتماد به نفس در رهبری، بیش‌توضیحی است. بسیاری از افراد زمانی که می‌خواهند دیگران را قانع کنند یا از خود دفاع نمایند، به دام توضیح‌های طولانی و غیرضروری می‌افتند. نتیجه چنین رفتاری چیزی جز سردرگمی، کاهش تمرکز مخاطب و تضعیف اقتدار فرد نخواهد بود.

به‌عنوان نمونه، ناتالی داوسون نخستین تجربه خود در اخراج یکی از کارکنان در ۲۳ سالگی را مطرح می‌کند. او توضیح می‌دهد به‌جای آنکه جلسه‌ای کوتاه و قاطع برگزار کند، این جلسه را به ستایش‌ها و توضیح‌های اضافی کشاند. پیامد آن، جلسه‌ای مبهم بود که نیاز به تکرار داشت.

- زمانی که پیام روشن است، آن را به‌طور مستقیم بیان کنید و از ادامه دادن بی‌مورد خودداری کنید.
- دنبال تایید مکرر دیگران نباشید؛ درخواست اعتبارسنجی مستقیم، اقتدار شما را کاهش می‌دهد.
- زبان بدن خود را تقویت کنید؛ شانه‌ها را صاف نگه دارید، مستقیم بنشینید و تماس چشمی برقرار کنید. رفتار فیزیکی مقتدرانه، پیش از کلام شما، پیام قدرت را منتقل می‌کند.
- مراقب لحن و بلندی صدا باشید. کاهش ناگهانی صدا هنگام بیان نظر، نشانگر تردید است.

بسیاری از رهبران موفق به‌طور آگاهانه بر پروژکشن صدا تمرین می‌کنند تا اطمینان و ثبات بیشتری منتقل شود. در صورت تمایل، از همکارانتان بخواهید در لحظاتی که صدایتان ضعیف می‌شود، با اشاره‌ای ظریف شما را متوجه سازند تا موقعیت را اصلاح کنید.



تمرین‌های عملی

اگر مدیران این پنج مهارت سخنوری مدیران را بیاموزند و به‌صورت مستمر تمرین کنند، بدون تردید در ارتباطات خود، موثرتر از ۹۹ درصد افراد خواهند بود. مرور کوتاه این مهارت‌ها نشان می‌دهد هر یک، سنگ‌بنای اصلی در رهبری کلامی هستند:

- با ذهنیت رهبر سخن بگویید و از به‌کار بردن زبان تقلیل‌دهنده اجتناب کنید.
- احساسات را مهار کنند تا پیام آن‌ها تحت‌الشعاع عاطفه قرار نگیرد؛ مانند برگ علف انعطاف‌پذیر باشند.

- با هدف روشن وارد هر جلسه شوید و اجازه دهید وزن کلام جایگزین حجم سخن گردد.
- با پرسیدن پرسش‌های درست رهبری کنید؛ زیرا کیفیت پرسش‌ها، کیفیت نتایج را تعیین می‌کند.
- کوتاه و مستقیم صحبت کنید و از افراط در توضیح یا جست‌وجوی تایید دیگران بپرهیزید.

تمرین‌های روزمره پیشنهادی برای تقویت مهارت سخنوری مدیران پایبند بودن به هدف

در طول هفته، سه جلسه را به‌طور هدفمند شرکت کنید. پیش از ورود، هدف مشخص خود را یادداشت کنید و هنگام صحبت فقط به آن پایبند باشید.

ضبط و بررسی جلسات

برخی جلسات را با اجازه ضبط کنید و ۳۰ ثانیه آغاز سخن خود را بررسی کنید: «آیا جملات با عباراتی مانند «ممکن است» یا «فکر می‌کنم» شروع شده‌اند؟» آن‌ها را حذف کنید.

کنترل خشم

هر زمان که تحت‌تاثیر خشم یا نیاز به تایید قرار گرفتید، از تکنیک «سه نفس عمیق» و تصویر ذهنی برگ علف استفاده کنید.

تقویت مهارت پرسشگری

هر هفته سه پرسش قدرتمند طراحی کرده و در جلسات مطرح کنید تا مهارت پرسشگری تقویت شود.

از یک همکار معتمد بخواهید هنگام پایین آمدن صدا یا ضعف در زبان بدن، با اشاره‌ای کوچک شما را متوجه کند تا فرصت اصلاح پیدا کنید. این تمرین‌های ساده اما مستمر، به مدیران کمک می‌کند مهارت سخنوری را به یکی از ابزارهای اصلی رهبری و نفوذ خود تبدیل کنند.

[message_box text_color="light]

«آینده هیچ مدیری شبیه به کسی که امروز ضعیف و نامطمئن سخن می‌گوید نخواهد بود؛ بنابراین همین حالا اصلاح را آغاز کنید: شانه‌ها را عقب دهید، صدای خود را رسا کنید و با وضوح و اقتدار سخن بگویید. این همان جوهره اصلی مهارت سخنوری مدیران است.»

[message_box/]

اگر می‌خواهید بیشتر در این موضوعات عمیق شوید، می‌توانید تمرینات پیشرفته‌تری در تعیین هدف جلسه، تکنیک‌های پرسش باز و بسته و روش‌های بازخورد مستقیم را فرا بگیرید؛ اما همین پنج مهارت پایه‌ای اگر به‌خوبی اجرا شوند، تفاوتی بنیادین در نحوه‌ای که دیگران شما را می‌بینند و دنبال می‌کنند، ایجاد خواهند کرد.

تصمیم‌گیری درباره‌ی استخدام و اخراج نیز از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید و سرنوشت تیم را رقم می‌زند؛ به‌همین دلیل پیشنهاد می‌شود برای درک عمیق‌تر این موضوع، «[خلاصه کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی](#)» را در وبسایت مدیرسبز مطالعه کنند.