



۸ درسی که تعامل با دیگران را دگرگون می‌کند

استیو اسپنگلر، از چهره‌های سرشناس در حوزه آموزش علوم و مهارت‌های ارتباطی است که سال‌ها با اجراهای جذاب، برنامه‌های تلویزیونی و سخنرانی‌های الهام‌بخش شناخته شده است. او در کتاب «اثر تعامل» (The Engagement Effect)، نشان می‌دهد تعامل موثر، تنها یک مهارت ساده نیست؛ بلکه راهی برای ساخت اعتماد، برقراری ارتباط عمیق و ایجاد انگیزه در دیگران است.

این مقاله که توسط یکی از همکاران نزدیک او نوشته شده، فراتر از صرف معرفی کتاب است. نویسنده با روایت تجربه‌ها و مشاهدات واقعی خود، نشان می‌دهد استیو اسپنگلر چگونه اصولی مثل کنجکاوی، توجه واقعی به دیگران، حضور کامل در لحظه و ارتباط انسانی را در زندگی و شیوه رهبری خود به کار می‌گیرد.

بیاید از زبان خود نویسنده بخوانیم...

قبل از هرچیز، او اشاره می‌کند: «استیو اسپنگلر، هیچ‌وقت این حالتش را خاموش

نمی‌کند». من او را دیده‌ام که با یک پیشخدمت در رستوران، با کسی که در خیابان از کنارش رد می‌شود، یا با یک نفر از تماشاگران در ردیف آخر سالن، با همان انرژی و توجه ارتباط برقرار می‌کند. او انرژی خود را فقط برای صحنه نگه نمی‌دارد. همان کنجکاوی، همان دقت و همان علاقه واقعی را در هر تعامل با خود همراه می‌کند. این رفتار، بیشتر از آن‌که یک اجرا باشد، انگار بخشی از ذات و ساختار درونی او است.

آشنایی با اسپنکر

ما هر دو عضو Speakers Roundtable هستیم و من اخیراً همراه دوست خودم استیو، درباره کتاب جدیدش با عنوان The Engagement Effect گفتگو کردم. البته که می‌توانید صوت آن گفتگو را گوش دهید؛ اما چیزی که این ضبط صوتی نمی‌تواند منتقل کند، همان چیزی است که من طی سال‌ها آشنایی با او دیده‌ام. استیو همان چیزی را زندگی می‌کند که آموزش می‌دهد. تعامل برای او فقط کاری نیست که جلوی دوربین یا هنگام دریافت دستمزد انجام دهد؛ بلکه شیوه حضور او در جهان است.

این موضوع برای رهبران اهمیت زیادی دارد؛ چون بیشتر ما کارها را از هم جدا می‌کنیم. ما فقط وقتی شرایط مهم است، با تمام توان وارد تعامل می‌شویم و بهترین انرژی‌مان را برای جلسات مهم نگه می‌داریم. با مدیران ارشد یک‌جور رفتار می‌کنیم و با کارکنان، جور دیگر. استیو این‌طور عمل نمی‌کند.

۱. کنجکاوی، موتور محرک ارتباط است

تعامل استیو همیشه با یک «کنجکاوی خالص» شروع می‌شود. او پرسش‌هایی می‌پرسد که نه از قبل برنامه‌ریزی شده هستند و نه رنگ‌وبوی استراتژی‌های پیچیده دارند؛ او واقعا می‌خواهد بداند. وقتی با کسی ملاقات می‌کند، منتظر نوبت خودش برای صحبت کردن نمی‌ماند؛ بلکه در حال کشف این است طرف مقابل کیست، به چه چیزی اهمیت می‌دهد و چه چیزی باعث می‌شود چشمانش از شوق برق بزند.

یک بار دیدم او ۱۵ دقیقه وقت صرف کرد تا از یک پیشخدمت درباره عجیب‌ترین

سفارش مشتری‌های آن رستوران بپرسد. آن پیشخدمت، گفتگو را صرفاً به‌عنوان یک «مبادله کاری» شروع کرد؛ اما در پایان، با انرژی کاملاً متفاوتی گفتگو را تمام کرد؛ او چیزهایی به استیو گفت که احتمالاً ماه‌ها بود به کسی نگفته بود. این تغییر وضعیت، تنها به این دلیل بود که استیو هنگام پرسیدن سوالات، این پیش‌فرض را در ذهن داشت: «این آدمی که روبروی من است، حرف‌های شنیدنی و جالبی برای گفتن دارد!»

تفاوت دیدگاه

بیشتر رهبران سوال می‌پرسند تا اطلاعات مورد نیازشان را «استخراج» کنند؛ اما استیو سوال می‌پرسد چون انسان‌ها برایش «شگفت‌انگیز» هستند. تفاوت این دو نگاه شاید ظریف باشد؛ اما بسیار عمیق است. نگاه اول، آدم‌ها را «منابعی» برای رسیدن به هدف می‌بیند؛ اما نگاه دوم، آن‌ها را انسان‌هایی کامل و ارزشمند می‌بیند که شناختنشان ارزش دارد.

["message_box text_color="light]

کنجکاوی‌ای که در خدمت اهداف شخصی شما باشد، «استخراج‌گر» است؛ اما کنجکاوی‌ای که در خدمت «کشف» باشد، ارتباط را شکل می‌دهد.

[message_box/]

۲. «توجه»، هدیه‌ای است که تقدیم می‌کنید

استیو پیش از آنکه حرفی بزند، «توجه» می‌کند؛ آن هم توجهی تمام‌عیار. نه از آن نوع که فقط حضور فیزیکی دارید؛ اما ذهنتان جای دیگری در حال چرخیدن است.

بارها دیده‌ام وقتی کسی در خیابان به او نزدیک می‌شود، بی‌درنگ از حرکت می‌ایستد. نه نگاهی به گوشی‌اش می‌اندازد و نه نگاهش را به پشت‌سر آن فرد می‌دوزد تا ببیند برنامه بعدی‌اش چیست. او فقط «می‌ایستد» و کامل حضور دارد. همین حضور کامل است که لحظه‌ای متفاوت می‌سازد؛ لحظه‌ای که فرد حس می‌کند

واقعا به او توجه شده است؛ نه اینکه صرفا با او برخوردی گذرا صورت گرفته باشد.

وقتی استیو و همسرش برای شام با من و همسرم دیدار کردند، هر دو همین رفتار را داشتند: «تمرکزی دقیق و لیزری». تردیدی نیست که او واقعا غرق در تعامل بود (و حقیقت این است که اگر خودت درگیر چیزی نباشی، نمی‌توانی «تعامل» را به دیگران یاد بدهی!)

اطرافیان، متوجه می‌شوند!

ما اغلب دست‌کم می‌گیریم اطرافیانمان چقدر خوب متوجه می‌شوند «توجه ما به کجا معطوف است». ما فکر می‌کنیم حواس‌پرتی‌مان را بهتر از چیزی که هست پنهان می‌کنیم؛ اما کارمندان خیلی خوب می‌فهمند چه زمانی در گفتگو فقط با نیمی از وجودتان حضور دارید.

آن‌ها می‌فهمند آیا جلسه دونفره برای شما یک فرصت ارزشمند است یا فقط باری که باید تحملش کنید. شیوه حضور استیو، یادآوری این نکته است که «توجه»، یکی از قدرتمندترین ابزارهایی است که یک رهبر در اختیار دارد.

۳. تعامل، مستلزم «فروتن بودن» است

استیو آدم مشهوری است. او بیش از آن‌که بسیاری از مردم در طول عمرشان در جمع سخنرانی کنند، در تلویزیون حضور داشته است. صفحه ویکی‌پدیا دارد و ویدیوهایش میلیاردها بار در یوتیوب دیده شده‌اند؛ با این حال هیچ‌کدام از این‌ها در نحوه ارتباطش با مردم دیده نمی‌شود. او گفتگو را با تکیه بر اعتبار یا دستاوردهایش آغاز نمی‌کند؛ بلکه با کنجکاوی و طنزی پیش می‌رود که آگاهانه جایگاهش را پایین آورده و فضایی ایجاد می‌کند که دیگران بتوانند در آن «بزرگ» شوند.

فاصله یا پیوند؟

یک بار دیدم او چطور از یک کارمند هتل، درباره جای مناسب برای غذا خوردن پرسید و طوری با توصیه او برخورد کرد که انگار اطلاعاتی محرمانه و دست‌اول دریافت کرده

است. آن تعامل ارزشمند، به این دلیل شکل گرفت که استیو با قرار دادن خودش در جایگاه کسی که نیاز به کمک دارد (نه کسی که مهم است)، آن لحظه را برای طرف مقابل به تجربه‌ای مهم تبدیل کرد.

رهبرانی که در هر تعاملی «جایگاه و مقام» خود را به رخ می‌کشند، بین خود و دیگران «فاصله» ایجاد می‌کنند؛ اما رهبرانی که برای لحظاتی این مقام را کنار می‌گذارند، «پیوند» می‌آفرینند. استیو به‌خوبی می‌داند برای داشتن تعامل موثر، باید «در دسترس» بود؛ نه «خیره‌کننده».

[message_box text_color="light]

جایگاه، فاصله ایجاد می‌کند و کنجکاوی، «پیوند» می‌سازد. باید انتخاب کنید کدامیک برایتان اهمیت بیشتری دارد.

[message_box/]

۵. لحظه‌های کوچک، «فرهنگ» را می‌سازند

استیو برای تعامل کردن، منتظر «صحنه‌های بزرگ» نمی‌ماند. او در لحظاتی که به ظاهر ناچیز و بی‌اهمیت هستند، دائماً در حال تعامل است؛ یک گفتگوی کوتاه در راهرو یا توجه به غریبه‌ای که سردرگم به نظر می‌رسد.

این لحظات روی هم جمع می‌شوند و تاثیر خود را می‌گذارند. به‌مرور زمان، همین تعامل‌های کوچک، شهرت و «فرهنگی» را می‌سازند که دیگران متوجه آن می‌شوند و اغلب سعی می‌کنند از آن الگو بگیرند. رهبران، فرهنگ سازمان را نه با «بیانیه‌های چشم‌انداز» یا «جلسات همگانی»؛ بلکه با هزاران تعامل کوچک روزمره می‌سازند؛ تعاملاتی که نشان می‌دهد در واقعیت، برای چه چیزی ارزش قائل هستند.

تعامل، یک دادوستد ابزاری نیست!

اگر فقط زمانی تعامل می‌کنید که ریسک کار بالا است یا مخاطبان زیادی حضور دارند، در حال آموزش این هستید که «تعامل، یک دادوستد ابزاری است»؛ اما اگر فارغ از

محیط و شرایط، پیوسته و باثبات تعامل کنید، به دیگران می‌آموزید انسان‌ها فارغ از نقش یا کاربردشان برای شما، ارزشمند هستند.

درس اصلی در رفتار استیو، داشتن استمرار است: «اگر می‌خواهید تعامل به بخشی از «فرهنگ سازمان» تبدیل شود، نباید در آن به صورت گزینشی عمل کنید».

۶. تعامل، شما را نیز متحول می‌کند

تعامل، خود شخص تعامل‌کننده را متحول می‌کند. نکته‌ای را در مورد استیو متوجه شده‌ام که انتظارش را نداشتم: به نظر می‌رسد تعامل با دیگران، او را «سرزنده» می‌کند؛ نه «خسته».

اجازه دهید اصلاح کنم: «او قطعاً از طریق همین تعاملات، انرژی می‌گیرد. اکثر رهبران از تعامل با افراد، به‌عنوان «هزینه» یاد می‌کنند؛ آن‌ها انرژی خود را با دقت جیره‌بندی می‌کنند و برای کارهای به‌اصطلاح «مهم‌تر» نگره می‌دارند؛ اما استیو از همان جنس تعاملاتی که دیگران را از پا درمی‌آورد، انرژی می‌گیرد.

این دیدگاه، با مفاهیم مطرح‌شده در کتاب «اثر تعامل» کاملاً هم‌راستا است. تعامل، منبعی محدود و تمام‌شدنی نیست؛ بلکه فعالیتی است که هم‌زمان با ارائه خدمت به دیگران، ظرفیت‌های درونی شما را نیز بازیابی می‌کند. رهبری که از جلسات دونفره اجتناب می‌کند یا از گفتگوهای غیررسمی در راهرو می‌گریزد، احتمالاً نگاهی ابزاری به ارتباطات دارد و دیگران را تنها «وظایفی برای به سرانجام رساندن» می‌بیند.

در مقابل، رهبری که در همین تعاملات انرژی می‌گیرد، از رویکردی انسانی بهره می‌برد؛ او دیگران را نه مانعی برای پیشبرد کار؛ بلکه منبعی برای شناخت و کسب تجربه می‌داند.

تعامل، تمام‌شدنی نیست!

این تغییر نگاه، بسیار تعیین‌کننده است. اگر ارتباط با دیگران برای شما فرساینده باشد، ناخودآگاه آن را محدود و جیره‌بندی می‌کنید؛ اما اگر آن را انرژی‌بخش بدانید،

فعالانه در پی آن خواهید بود. استیو آموخته است چگونه به جای نگاه بهره‌کشانه، نگاهی مولد به تعامل داشته باشد؛ مهارتی که به او اجازه می‌دهد در مسیری حرکت کند که برای بسیاری از مدیران موفق، فرسایشی و ناممکن است.

به‌طور خلاصه: «ارتباط ابزاری، توان شما را تحلیل می‌برد؛ اما ارتباط مبتنی بر شناخت و پیوند، به کارتان تداوم می‌بخشد.»

۷. «غافلگیری»، الگوهای بی‌تفاوتی را می‌شکند

تجربه استیو در اجرای نمایش‌های علمی و تزدستی، یک درس مهم به او داده که اکثر مدیران به آن بی‌توجه هستند: «غافلگیری»، بهترین راه برای جلب دوباره توجه است.

ما آدم‌ها معمولاً در طول روز روی حالت «خلبان خودکار» هستیم؛ یعنی بدون فکر کردن و از روی عادت، کارها را انجام می‌دهیم و به حرف‌های دیگران گوش می‌دهیم. وقتی کسی ما را غافلگیر می‌کند، این حالت خودکار خاموش می‌شود، ذهنمان ناگهان هوشیارتر می‌شود و دوباره با تمام توان، درگیر بحث می‌شویم.

من دیده‌ام استیو چطور در گفتگوها از این ترفند استفاده می‌کند. او گاهی با یک حرف غیرمنتظره، یا پرسیدن یک سوال عجیب که انتظارش را ندارید، روند خسته‌کننده جلسه را می‌شکند. همین کار باعث می‌شود طرف مقابل بفهمد این یک گفتگوی تکراری نیست.

کسل‌کننده نباشید!

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند اگر همه‌چیز طبق برنامه و قابل‌پیش‌بینی باشد، حرفه‌ای‌تر به نظر می‌رسند؛ اما حقیقت این است این روش، به شدت کسل‌کننده است. کارها شاید با نظم پیش بروند؛ اما هیچ تاثیر ماندگاری در ذهن افراد نمی‌گذارند. استیو با استفاده از عنصر غافلگیری، باعث می‌شود جلسات در ذهن آدم‌ها حک شود؛ طوری که آن‌ها وقتی از اتاق خارج می‌شوند، نه تنها به اطلاعات جدیدی دست پیدا کرده‌اند؛ بلکه نگاهشان به موضوع نیز تغییر کرده است.

۸. «تعامل»، یک مهارت اکتسابی است

مهم‌ترین درسی که می‌توان از استیو گرفت این است:

[message_box text_color="light]

«تعامل، استعدادی نیست که فردی آن را داشته باشد و دیگری نداشته باشد؛ بلکه مهارتی است که باید آن را تمرین کرد».

[message_box/]

استیو این کار را طی دهه‌ها و در هزاران گفتگو، تمرین کرده تا امروز می‌تواند چنین روان و ساده، تعامل کند. اما همه‌چیز از یک «تصمیم» شروع شد.

این یعنی همه ما می‌توانیم آن را یاد بگیریم. لازم نیست حتما برون‌گرا یا کاریزماتیک باشید؛ فقط باید به این باور برسید که آدم‌ها آنقدر ارزشمند هستند که ارزش توجه کامل شما را داشته باشند. باید تمرین کنید حتی در زمان خستگی هم کنجکاو بمانید، آگاهانه غرور خود را کنار بگذارید و دنبال فرصت‌هایی برای غافلگیری باشید.

نکته دیگر اینکه، استیو به این دلیل خوب ارتباط برقرار می‌کند که ذاتا آدم خوش‌رویی است؛ موضوعی که خیلی زود خودش را نشان می‌دهد. آدم‌ها جذب صمیمیت و گرمای رفتار او می‌شوند و همین باعث می‌شود بخواهند بخشی از فعالیت‌های او باشند.

نبوغ استیو اسپنگر در این نیست که با سایر رهبران متفاوت است؛ بلکه در این است که تعامل را آنقدر پیوسته تمرین کرده که حالا به بخشی از شخصیتش تبدیل شده است. فاصله بین استیوی که روی صحنه می‌بینید و استیوی که در راهرو قدم می‌زند، از بین رفته است؛ چون او اجازه نمی‌دهد «موقعیت» و «جایگاه»، تعیین کند آیا طرف مقابل ارزش شنیده شدن دارد یا نه.

یادتان باشد تعامل، یک ویژگی شخصیتی نیست؛ مهارتی است که با تمرین به

بخشی از وجودتان تبدیل می‌شود. فاصله میان «بهترین حالت شما» و «رفتار روزمره شما»، نشان‌دهنده ارزش‌های واقعیتان است.

["message_box text_color="light]

«رهبری به معنای مسئول بودن نیست؛ به معنای مراقبت از کسانی است که به شما سپرده شده‌اند.»

□ سایمون سینک

[message_box/]

["message_box text_color="light]

«افراد حرف‌های شما را فراموش می‌کنند، کارهایتان را هم فراموش می‌کنند، اما هرگز احساسی را که در آن‌ها ایجاد کرده‌اید، از یاد نخواهند برد.»

□ مایا آنجلو

[message_box/]

["message_box text_color="light]

«در دو ماه، با علاقه‌مند شدن به دیگران، بیش از دو سالی که صرف علاقه‌مند کردن دیگران به خودتان می‌کنید، دوست پیدا خواهید کرد.»

□ دیل کارنگی

[message_box/]

["message_box text_color="light]

«مردم کالا و خدمات نمی‌خرند؛ آن‌ها ارتباط، داستان و جادو می‌خرند.»

□ ست گادین

[message_box/]

["message_box text_color="light]

«مردم تا مطمئن نشوند به آن‌ها اهمیت می‌دهید، اهمیتی نمی‌دهند چقدر



می دانید.»

□ تئودور روزولت

[message_box/]