

قدرت گفت‌وگو

چگونه طرز بیان ما روی چیزی که می‌گوییم تأثیر می‌گذارد؟

بیشتر کارهای مدیریتی از طریق صحبت کردن (بحث، جلسات، ارائه و مذاکره) انجام می‌شوند. از طریق سخن گفتن است که مدیران، دیگران را ارزیابی می‌کنند و خودشان نیز قضاوت می‌شوند. در این مقاله قصد داریم نشان دهیم که چگونه طرز بیان ما روی چیزی که می‌گوییم تأثیر می‌گذارد و مشخص می‌کند چه کسی شنیده می‌شود، چه کسی اعتبار می‌یابد و چه کاری صورت می‌پذیرد.

سبک زبانی چیست؟

هر حرفی که زده می‌شود باید به شیوه‌ای خاص، با تن صدای خاص، با سرعت مشخص و با میزان بلندی خاصی گفته شود. بیشتر اوقات قبل از صحبت در مورد چیزی، آگاهانه در مورد آن فکر می‌کنیم، ولی به ندرت در مورد طرز بیان آن چیز فکر می‌اندیشیم، مگر اینکه جو محیط مثل جو جلسه‌ی مصاحبه‌ی شغلی یا حضور در جلسه‌ی بررسی عملکرد جو سنگینی باشد. سبک زبانی به مفهوم الگوی خاص صحبت کردن هر فرد است که شامل ویژگی‌هایی مانند مستقیم یا غیرمستقیم بودن، سرعت گرفتن یا مکث کردن، انتخاب کلمات و استفاده از عناصری نظیر لطیفه‌ها، حرکات فیزیکی هنگام صحبت کردن، داستان‌ها، پرسش‌ها و عذرخواهی‌ها می‌شود. به عبارت دیگر، سبک زبانی مجموعه‌ای از علائم آموخته‌شده در بستر یک فرهنگ هستند که نه تنها از طریق آن منظورمان را به دیگران می‌رسانیم، بلکه منظور دیگران را می‌فهمیم و یکدیگر را می‌سنجیم.

یکی از موارد سبک زبانی، یعنی صحبت کردن نوبتی را در نظر بگیرید. گفت‌وگو، عملی است که طی آن افراد به نوبت صحبت می‌کنند: یک نفر حرف می‌زند و سپس دیگری جواب می‌دهد. با این حال، همین گفت‌وگوی به ظاهر ساده نیازمند انتقال علائم ظریفی است تا بتوانید بفهمید چه زمانی شخص مقابل صحبت خود را به پایان رسانده و حال نوبت شماست که صحبت کنید. عوامل فرهنگی، از قبیل کشور یا جایی که در آن دنیا آمدید و نژادتان، روی این مسئله که مکث کردن تا چه اندازه‌ای طبیعی به نظر می‌آید، تأثیرگذار است.

هر سخنی در دو سطح انجام می‌پذیرد. همه‌ی ما با سطح اول، یعنی زبان که ناقل ایده‌هاست، آشنایی داریم. سطح دوم بیشتر اوقات به چشم نمی‌آید، ولی نقش مهمی در ارتباطاتمان دارد. زبان در قالب نوعی رفتار اجتماعی، روابط را مشخص می‌کند. از طریق سبک‌های مختلف صحبت کردن، جایگاه نسبی گوینده و میزان نزدیکی مان به یکدیگر را شکل داده و نشان می‌دهیم. اگر بگویید «بنشین!» دارید این معنا را القا می‌کنید که نسبت به شخصی که مخاطب این حرفتان است، در جایگاه بالاتری قرار دارید و اینکه آن قدر به هم نزدیکید که می‌توانید تعارف‌ها را کنار بگذارید، یا اینکه عصبانی هستید. اگر بگویید: "افتخار می‌دهید اگر بنشینید تا در خدمتتان باشیم"، با توجه به تن صدایتان و موقعیتی که در آن هستید و همچنین میزان صمیمیتان، نشانه‌ی این است که احترام زیادی

برای شخص مقابل قائلید یا دارید به او طعنه و کنایه می‌زنید. اگر بگویید: "باید خسته باشی، چرا نمیشینی؟" دارید صمیمیت، نگرانی و ملاحظه‌کاری خودتان را نشان می‌دهید. هر کدام از این شیوه‌ها برای بیان «یک حرف واحد»، یعنی اینکه به کسی بگویید بنشیند، می‌توانند معانی کاملاً متفاوتی داشته باشند.

در هر جامعه‌ی شناخته‌شده‌ای برای زبان شناسان، الگوهای به وجود آورنده سبک‌های زبانی برای مردان و زنان متفاوت‌اند. در برخی موارد، هنگام صحبت کردن به زبانی خاص، آنچه برای بیشتر مردان طبیعی محسوب می‌شود با آنچه برای بیشتر زنان طبیعی محسوب می‌شود، متفاوت است. دلیلش این است که زبان را از کودکی و وقتی در حال رشدیم، مخصوصاً از هم سن و سالان خود می‌آموزیم و اینکه معمولاً کودکان با دیگر هم سن و سالان هم‌جنس خود بازی می‌کنند. تحقیقات جامعه شناسان، انسان شناسان و روان شناسان روی کودکان به هنگام بازی کردن نشان می‌دهد که هم دختران و هم پسران شیوه‌هایی برای ایجاد روابط صمیمانه و مشخص کردن جایگاهشان در گروه دارند، ولی دختران معمولاً شیوه‌هایی را می‌آموزند که روی جنبه‌ی صمیمی شدن در روابط متمرکزند و پسران شیوه‌هایی را می‌آموزند که روی جنبه‌ی تعیین جایگاه در گروه تمرکز دارند.

کسب اعتبار

حتی راهبرد زبانی بسیار کوچکی مانند انتخاب ضمیر در بیان جمله می‌تواند روی کسب اعتبار تأثیر بگذارد. تحقیقات نشان می‌دهند که در محیط‌های کاری مردان از ضمیر «من» و زنان ضمیر «ما» استفاده می‌کنند. خیلی‌ها بر این باورند که روند رو به رشد سپردن کارها به تیم‌ها برای عملکرد زنان بهتر است، ولی از طرفی این روش می‌تواند ارزیابی عملکرد افراد را نیز دشوارتر کند. وقتی ایده‌ها در حریم خصوصی تیم داده شدند و کار انجام شد، ممکن است نتیجه‌ی کار تیم، بیش از همه مرتبط با شخصی به نظر برسد که مسئول گزارش نتایج است. مردان و زنان زیادی و البته به احتمال زیاد زنان بیشتری، وجود دارند که مایل نیستند به این طریق پیش‌قدم شوند و در نتیجه، ریسک کسب نکردن اعتبار کاری را که انجام داده‌اند به جان می‌خرند.

اعتماد به نفس و خودستایی

تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهند که زنان معمولاً اطمینان خود از گفته‌هایشان را کم‌اهمیت جلوه می‌دهند و مردان نیز وقتی از موضوعی تردید دارند، کمتر این مسئله را بروز می‌دهند. عادت‌های مربوط به تواضع یا اعتماد به نفس به هنگام تعامل‌های اجتماعی پسران و دختران در گروه هم‌سالان در بازی‌های کودکی شکل گرفته‌اند. در بزرگسالی، این رفتارها در مردان و زنان، از طریق بازخوردهای مثبتی تقویت می‌شوند که از دوستان و خانواده‌مان می‌گیریم؛ یعنی کسانی که به هنجارهای یکسانی مثل ما باور دارند.

پرسش گری

طرح پرسش‌های مناسب یکی از ویژگی‌های مدیر خوب است، این که پرسش‌ها چه زمانی و چگونه مطرح شوند، می‌تواند علائم ناخواسته‌ای از قدرت و صلاحیت را به شخص مقابل منتقل کند. اگر در گروهی فقط یکی از افراد پرسش کند، خطر نادان به حساب آمدن را به جان خریده است علاوه بر این، دیگران را نه تنها با طرز صحبت کردنشان قضاوت می‌کنیم، بلکه طرز صحبت کردن دیگران با آن‌ها نیز توجه می‌کنیم. کسی که پرسش کند ممکن است تازه ماری به حساب آید که به معلم نیاز دارد شبیه بچه‌مدرسه‌ای‌ها می‌ماند.

در کنار تأثیرات فرهنگی و ویژگی‌های شخصیتی هر فرد، به نظر می‌رسد جنسیت نیز در زمان طرح پرسش‌ها و اینکه اصلاً شخص پرسشی را مطرح کند یا نکند، نقش داشته باشد. برای مثال، مردان در صورت گم‌شدن، نسبت به زنان، کمتر از کسی آدرس می‌پرسند. توضیحی که برای این اتفاق وجود دارد این است که مردان از پرسیدن آدرس امتناع می‌کنند چون می‌دانند چنین کاری آن‌ها را در جایگاه پایین‌تری قرار خواهد داد و همچنین استقلالی که از پیدا کردن مستقل آدرس به دست می‌آورند برایشان ارزشمند است. مردانی که بر این باورند پرسیدن می‌تواند تأثیر بدی روی جایگاه اجتماعی‌شان داشته باشد، ممکن است به کسانی که در موقعیت‌هایی سؤال می‌پرسند که این مردان در آن موقعیت‌ها سؤال نخواهند پرسید، دید منفی داشته باشند.

عذرخواهی کردن

زنان بیشتر از مردان از «متأسفم» استفاده می‌کنند و معمولاً منظورشان از چنین عبارتی ابراز نگرانی است. این یکی از چندین سبک زبانی است که دختران برای ایجاد صمیمیت آموخته‌اند. این عذرخواهی‌های مرسوم، مانند سایر آیین‌های گفت‌وگو، وقتی دو طرف درک یکسانی از استفاده‌شان داشته باشند، بسیار خوب عمل می‌کنند. ولی افرادی که به‌طور معمول از این عذرخواهی‌های مرسوم استفاده می‌کنند ممکن است ضعیف‌تر، با اعتمادبه‌نفس پایین‌تر و بیشتر سزاوار سرزنش به حساب آیند.

مردان که بیشتر روی جنبه‌ی تعیین جایگاه اجتماعی در گفت‌وگوها تمرکز می‌کنند، نظر دیگری در مورد عذرخواهی‌ها دارند. خیلی از مردان از عذرخواهی کردن اجتناب می‌کنند، چون بر این باورند که چنین کاری گوینده را در جایگاه پایین‌تری قرار خواهد داد.

باز خورد

سبک‌های بازخورد دادن دارای مؤلفه‌ی مرسوم‌ی هستند که معمولاً باعث سوءتفاهم می‌شود. این گفت‌وگو را در نظر داشته باشید: خانم مدیری باید به آقای که مسئول بازاریابی شرکت بود می‌گفت که گزارشی را بازنویسی کند. او چنین کار ناراحت‌کننده‌ای را با گفتن نقاط قوت گزارش شروع کرد و سپس به سمت نکته‌ی اصلی، یعنی به ضعفی اشاره کرد که باید اصلاح می‌شد. به نظر می‌رسید مسئول بازاریابی نظرهای مافوقش را فهمیده و قبول

کرده باشد، ولی بازنویسی انجام شده توسط او فقط حاوی اصلاحات کوچکی بود و ضعف‌های اصلی برطرف نشده بودند. وقتی که مدیر، نارضایتی خود در مورد گزارش اصلاح شده را با او در میان گذاشت، مسئول بازاریابی او را متهم کرد که گمراهش کرده است: "به من گفته بودی گزارش خوبی تحویل داده‌ام".

کسانی که انتظار دارند بازخوردها همان‌طور که این مدیر عمل کرد، داده شوند، از سنجیده‌گویی او راضی‌اند و روشی صریح‌تر برای بازخورد دادن را بیش از اندازه سنگدلانه به حساب می‌آورند؛ اما کسانی که با فرض‌های مسئول بازاریابی در مورد بازخورد گرفتن موافق‌اند روش صریح گفتن را صادقانه و بدون مهمل‌گویی و روش مدیر را سردرگم کننده می‌دانند. از آنجا که فرض‌های هر کدامشان برای خودشان واضح بود، دیگری را سرزنش می‌کردند: مدیر فکر می‌کرد مسئول بازاریابی به حرف‌های او گوش نداده است و مسئول بازاریابی نیز فکر می‌کرد مدیر به خوبی ارتباط برقرار نکرده یا نظرش را در مورد گزارش عوض کرده است. چنین موردی از آن جهت مهم است که نشان می‌دهد رویدادهایی که می‌توانند «ارتباطات ضعیف» تلقی شوند، ممکن است در نتیجه سبک‌های زبانی مختلف اتفاق افتاده باشند.

تقابل تشریفاتی

عذرخواهی، تلطیف کردن انتقاد با استفاده از تحسین و تعریف کردن از یکدیگر از جمله آداب رایج بین زنان هستند که مردان برداشت صحیحی از آن‌ها دارند. یکی از آدابی که بین مردان رایج است و زنان معنی صحیحی از آن برداشت می‌کنند تقابل تشریفاتی است.

خیلی از افراد بر این باورند که بحث در مورد ایده‌ها یک مبارزه‌ی آیینی است که هدف آن کاوش از طریق تقابل کلامی است. آن‌ها نظرهای خود را در مطمئن‌ترین و قطعی‌ترین حالتی که می‌توانند ارائه می‌دهند و منتظر می‌مانند تا ببینند به چالش کشیده می‌شوند یا نه؟ به چالش کشیده شدن برای دفاع از یک ایده فرصتی برای آزمودن آن است. با همین روحیه نیز ممکن است برای آزمودن نظر همکارشان او را به چالش بکشند و تلاش کنند تا روزنه‌ها و نقاط ضعفی پیدا کنند؛ کاری که می‌توان از آن به‌عنوان راهی برای کمک به کاوش و آزمودن نظرهای همکارشان یاد کرد.

این سبک می‌تواند برای کسانی که با آن آشنایی دارند بسیار خوب عمل کند، ولی اگر با آن آشنایی نداشته باشید ممکن است دچار مشکل شوید. ممکن است ایده‌ای که به چالش کشیده شده رها شود و از مواردی که ذکر می‌شود، در حکم نشانه‌ای برای ضعیف بودن ایده استفاده شود. از این بدتر، ممکن است این تقابل حمله به شخص ایده دهنده محسوب شود و ارائه‌ی بهترین عملکرد در چنین محیطی پرتنش ناممکن شود. افرادی که با این سبک آشنایی ندارند ممکن است هنگام بیان ایده‌شان، آن را در حصار قرار دهند تا از حمله‌های احتمالی در امان نگاه‌دارند. جالب است که این موضع، به جای مصون کردن ایده، آن را به‌عنوان ایده‌ای ضعیف‌تر به نمایش می‌گذارد و به جای دفع چالش، همکاران ستیزه‌جو را به حمله وامی‌دارد.

صحبت با مدیر سطوح بالادستی و پایین‌دستی

در بسیاری از شرکت‌ها، زنانی وجود دارند که می‌دانند عملکرد خوبی دارند و همچنین می‌دانند که همکاران (و گاهی اوقات رئیسشان) از عملکرد خوبشان باخبرند، ولی بر این باورند که مدیران بالادستی از آن مطلع نیستند. احساس می‌کنند چیزی از بیرون جلوی پیشرفتشان را گرفته و چنین چیزی برایشان ناراحت‌کننده است؛ زیرا بر این باور هستند که تنها چیزی که باید برای موفقیت اهمیت داشته باشد این است که کار را درست انجام دهی، عملکرد خوب تشخیص داده شود و مورد قدردانی قرار بگیری. در نقطه‌ی مقابل، مردان می‌گویند که اگر زنی ترفیع نمی‌گیرد به این دلیل است که لایق آن نیست. با این حال طبق مشاهدات می‌توان گفت مردان بیشتر از زنان به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که احتمال شناخته شدنشان از سوی افراد صاحب‌منصب بیشتر شود و روی پیشرفت کاری‌شان تأثیر بگذارد.

در اکثر شرکت‌ها مردان جوانی را می‌توان دید که با رئیسشان غذا می‌خورند و کارکنان ارشدی که با رئیس کل سر یک میز می‌نشینند. زنان بسیار کمتری را مشاهده می‌کنیم که با شخصی بلندپایه مشغول غذا خوردن باشند. شناخته شدن در صورتی که بتوانید در مورد کارهایتان با مدیران بالادست صحبت کنید آسان می‌شود و اگر چنین راه ارتباطی برایتان باز باشد، آسان‌تر هم هست. علاوه بر این، با توجه به چنین فرصتی برای صحبت با مدیر بالادست، مردان و زنان به دلیل نحوه‌ی متفاوت اجتماعی شدنشان در زمان کودکی، شیوه‌های مختلفی برای صحبت در مورد دستاوردهایشان دارند. پسران در صورت صحبت در مورد دستاوردهایشان، از سوی هم‌گروهی‌ها تشویق می‌شوند و دختران در صورتی باز خورد خوبی از هم‌تایان خود می‌گیرند که خودشان را متواضع نشان دهند. ممکن است هنگام ارتباط برقرار کردن با مدیران، سبک زبانی رایج میان مردان فواید بیشتری داشته باشد.

غیرمستقیم بودن

یکی دیگر از علائم زبانی که بسته به قدرت و جایگاه شخص می‌تواند متفاوت باشد غیرمستقیم بودن است، یعنی تمایل به این که بدون استفاده از کلمات بیش‌ازحد، حرفمان را بزنیم. برخلاف این باور رایج که همیشه بهتر است منظورمان را واضح بگوییم، صحبت غیرمستقیم یکی از عناصر پایه‌ای و فراگیر در ارتباطات انسانی است. همچنین این روش یکی از متفاوت‌ترین عناصر فرهنگ‌های مختلف است و زمانی که افراد حاضر در گفت‌وگو، عادت‌ها و انتظارات مختلفی در مورد نحوه‌ی استفاده از آن داشته باشند، می‌تواند سبب بروز سوءتفاهم‌های بزرگی شود. بیشتر اوقات گفته می‌شود که زنان بیشتر از مردان غیرمستقیم صحبت می‌کنند، ولی در واقع همه‌ی ما به شیوه‌های مختلف و در موقعیت‌های مختلفی غیرمستقیم صحبت می‌کنیم. اگر تفاوت‌های فرهنگی، نژادی، منطقه‌ای و شخصی را در نظر داشته باشیم، زنان، هنگام دستور دادن به دیگران، بیشتر از مردان غیرمستقیم صحبت می‌کنند. از طرف دیگر، مردان هنگام پذیرفتن خطا یا نقطه‌ضعفشان غیرمستقیم صحبت می‌کنند که با توجه به تمایل پسران برای غلبه بر پایین‌دستان، تعجب‌برانگیز نیست.

چه کار باید بکنیم؟

معمولاً این سؤال مطرح می‌شود که بهترین راه برای انتقاد چیست؟ یا بهترین راه برای دادن دستورات چیست؟ به عبارت دیگر، بهترین راه برای تعامل چیست؟ جواب این سؤال این است که بهترین روش وجود ندارد. نتایج حاصل از هر نوع طرز بیانی بسته به این که موقعیت، فرهنگ آن شرکت، جایگاه نسبی افراد در تعامل و سبک‌های زبانی‌شان چیست و اینکه آن سبک‌های زبانی چه تأثیرات متقابلی روی یکدیگر می‌گذارند، متفاوت خواهند بود. به دلیل وجود همه‌ی این متغیرهاست که هر نوع طرز بیانی ممکن است با شخص خاصی و در موقعیت به خصوصی بی‌عیب و نقص و با شخص دیگری و در موقعیت دیگری فاجعه‌بار باشد. مهارت مهمی که مدیران باید داشته باشند آشنایی با قدرت و سازوکار سبک زبان است تا مطمئن شوند افرادی با توانایی‌های ارزشمند شنیده می‌شوند.

راه‌حلی کلی برای تمام محیط‌ها کارساز نیست، ولی مدیرانی که سازوکار سبک زبانی را می‌فهمند می‌توانند برای برگزاری جلسات و شرکت در آن‌ها، مربی‌گری یا کمک به پیشرفت کاری دیگران، ارزیابی عملکرد و غیره، روش‌های انعطاف‌پذیر و سازگارتری را ترتیب دهند. صحبت کردن شریان حیاتی کار مدیریتی است و درک اینکه افراد منظورشان را به طرق مختلف بیان می‌کنند، این امکان را به مدیر می‌دهد که بتواند از استعداد‌های افرادی با سبک‌های زبانی مختلف استفاده کند. تا زمانی که افراد حاضر در محیط کار، از فرهنگ‌های مختلفی می‌آیند و کسب‌وکارها جهانی می‌شوند، مدیران باید در درک تعامل‌ها بهتر شوند و در تطبیق خود با سبک زبانی کسانی که با آن‌ها تعامل می‌کنند، منعطف‌تر باشند.

