

علم متقاعدسازی را به کنترل خود در آورید

عده‌ای خوش اقبال از این علم برخوردارند و بیشتر ما از داشتن آن محرومیم. عده‌ای به‌طور ذاتی استعداد چگونگی جذب مخاطب، تعیین تکلیف تصمیم‌های نامشخص و تغییر نظرهای مخالف را دارند. مشاهده‌ی این استادان متقاعدسازی در حین انجام کار معجزه‌آسای خود، تأثیرگذار و درعین‌حال، ناامیدکننده است. تأثیرگذاری آن فقط به این نیست که چه قدر ساده از جذب و خوش‌صحبتی خود برای متقاعد کردن دیگران برای انجام کاری استفاده می‌کنند. میزان علاقه‌ای که دیگران به انجام آن کار نشان می‌دهند نیز تأثیرگذار است و طوری به نظر می‌رسد که انگار منتظر بودند تا کسی آن‌ها را متقاعد کند که آن کار را انجام دهند.

بخش ناامیدکننده‌ی ماجرا این است که این متقاعدکنندگان مادرزاد، اغلب قادر نیستند مهارت قابل‌توجه خود را توضیح دهند یا آن را به دیگران منتقل کنند. روش برخورد آن‌ها با افراد، یک هنر است و به عنوان یک قانون می‌توان گفت که هنرمندان در اجرا، عملکرد بهتری دارند تا در توصیف کاری که انجام می‌دهند. بیشتر آن‌ها نمی‌توانند به آن دسته از کسانی که جذب و خوش‌زبانی چندان زیادی ندارند، ولی هنوز باید با مشکل اساسی رهبری، یعنی انجام کارها از طریق دیگران، دست‌وپنجه نرم کنند، کمک زیادی بکنند. این مشکل بغرنج، برای مدیران اجرایی شرکت‌ها آشناست. افرادی که مجبورند هر روز به این مسئله فکر کنند که چگونه می‌توان نیروی کاری بسیار فردگرا را برای انجام کاری تشویق و هدایت کرد. دوره و زمانه‌ی حرف‌هایی مانند اینکه «چون من رئیس‌م، پس باید کاری را که می‌گم انجام بدی» دیگر به سر آمده است. حتی اگر چنین حرف‌هایی موجب تحقیر و تضعیف روحیه‌ی کارکنان نشوند، در دنیایی که تیم‌های میان‌کارکردی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و شراکت‌های میان‌شرکتی، خطوط مربوط به قدرت را تیره‌وتار می‌سازد، این حرف‌ها هیچ جایی ندارند. در چنین فضایی، در مقایسه با ساختارهای رسمی قدرت، مهارت‌های متقاعدسازی اثر بسیار بیشتری بر رفتار دیگران می‌گذارند.

این مسئله، ما را به نقطه‌ی آغاز بحث بازمی‌گرداند. نیاز به مهارت‌های متقاعدسازی ممکن است بیشتر از هر زمان دیگری حس شود، اما وقتی با استعدادترین متخصصان این امر نمی‌توانند این مهارت را انتقال دهند، مدیران اجرایی چگونه می‌توانند آن را کسب کنند؟ با نگاه به علم، این کار شدنی است. طی پنج دهه‌ی اخیر، دانشمندان حوزه‌ی رفتارشناسی آزمایش‌هایی انجام داده‌اند که به میزان قابل‌توجهی، برخی شیوه‌های تعامل را که باعث می‌شوند افراد به سمت پذیرش شکست، تبعیت یا تغییر سوق پیدا کنند روشن کرده‌اند. این تحقیق نشان می‌دهد که متقاعدسازی به‌واسطه‌ی مجموعه‌ی محدودی از نیازها و نیروهای محرکه‌ای مؤثر واقع می‌شود که در اعماق وجود انسان ریشه کرده‌اند و این کار به شیوه‌های قابل‌پیش‌بینی صورت می‌گیرد؛ به‌عبارت‌دیگر، مجموعه اصولی بر متقاعدسازی حکم‌فرما هستند که می‌توان آن‌ها را آموزش داد، یاد گرفت و به کار بست. با تسلط بر این اصول، مدیران اجرایی می‌توانند از قدرت علمی خود برای حصول اطمینان از رسیدن به‌اتفاق نظر، انعقاد قرارداد و پیروزی در مذاکرات

تجاری استفاده کنند. در ادامه، شش اصل اساسی متقاعدسازی را توضیح می‌دهیم و چند روش پیشنهاد می‌کنیم که مدیران اجرایی می‌توانند آن‌ها را در سازمان‌های خود به کار گیرند.

❖ اصل دوست داشتن

افراد کسانی را دوست دارند که آن‌ها را دوست داشته باشند.

کاربرد

شباهت‌های واقعی را کشف کرده و از افراد، تعریف و تمجیدهای واقعی به عمل آورید.

مدیران می‌توانند برای ایجاد پیوند با یک فرد تازه استخدام شده، سرپرست واحد دیگر یا حتی رئیس جدید خود، از شباهت‌ها استفاده کنند. گفت‌وگوهای غیر رسمی در روزهای کاری فرصتی ایده آل برای کشف دست‌کم یک حوزه‌ی مشترک مورد علاقه ایجاد می‌کنند که این نکته‌ی مشترک می‌تواند یک سرگرمی، تیم فوتبال مورد علاقه یا یک فیلم باشد. نکته‌ی مهم، برقراری پیوند زودهنگام است، چون در هر مواجهه‌ای که بعد از آن دارید، پیش‌فرض مربوط به حسن نیست و قابلیت اعتماد ایجاد و تقویت می‌شود. وقتی تلاش می‌کنید افرادی را که حامی شما هستند متقاعد کنید، جلب حمایت برای پروژه‌ی جدید بسیار آسان‌تر است.

تحسین کردن عامل مطمئن دیگری برای ایجاد علاقه است که هم اثر جادویی دارد و هم فرد مقابل را خلع سلاح می‌کند حتی گاهی اوقات نیاز نیست فرد لایق آن تحسین باشد. محققان دانشگاه کارولینای شمالی در مقاله‌ای در نشریه‌ی روانشناسی اجتماعی تجربی به این مسئله اشاره کردند که مردان با فردی که برای آن‌ها بی‌وقفه چاپلوسی می‌کند احساس بهتری دارند، حتی اگر حرف‌های فرد چاپلوس درست نباشند.

❖ اصل عمل متقابل

افراد پاسخ مشابه به رفتار شما می‌دهند.

کاربرد

آنچه می‌خواهید به دست آورید ابتدا به دیگران بدهید.

هدیه دادن یکی از کاربردهای ابتدایی قانون عمل متقابل است. در کاربردهای پیچیده‌تر، هدیه دادن، به هر مدیری که تلاش می‌کند تا طرز نگرش مثبت و روابط شخصی سودمندی را در دفتر کار پرورش دهد، مزیت اصلی می‌دهد که دست برتر را داشته باشد: مدیران وقتی می‌توانند رفتار مطلوب را از همکاران و کارمندان خود دریافت کنند که ابتدا خودشان این رفتار را نشان دهند. این رفتار چه حس اعتماد، روحیه‌ی همکاری یا هر رفتار مطلوب دیگری باشد، رهبران باید خودشان الگوی رفتاری باشند که می‌خواهند از دیگران ببینند.

❖ اصل اثبات اجتماعی

افراد از رهبری افراد مشابه پیروی می‌کنند.

کاربرد

هر جا که می‌توانید، از قدرت همتایان استفاده کنید.

از آنجاکه انسان‌ها موجوداتی اجتماعی‌اند، برای اینکه در خصوص نحوه‌ی تفکر، احساس و اقدام سرنخ‌هایی به دست آورند، به افراد پیرامون خود خیلی تکیه می‌کنند. در واقع متقاعدسازی وقتی می‌تواند بسیار مؤثر باشد که از سوی همتایان انجام شده باشد. تحقیقات انجام شده، بر نکته‌ای که بیشتر متخصصان حوزه‌ی فروش از قبل با آن آشنا بودند، مهر تأیید می‌زنند: اینکه اظهارنظرهای مشتریان راضی زمانی بهترین اثر را دارد که مشتری راضی و مشتری بالقوه، شرایط مشابهی را داشته باشند. این درس می‌تواند به مدیرانی کمک کند که می‌خواهند افراد سازمان را برای ارائه‌ی طرح جدیدی در شرکت قانع کنند. تصور کنید سعی دارید فرآیندهای کاری سازمان خود را تسهیل کنید. گروهی از کارمندان قدیمی مقاومت می‌کنند. به جای اینکه خودتان تلاش کنید تا کارمندان را در خصوص مزیت‌های این کار متقاعد سازید، از شخصی قدیمی که حامی این طرح است بخواهید تا در جلسات تیمی، در خصوص آن حرف بزند. به جای سخنرانی از سوی رئیس، تأیید همتایان فرصت بهتری برای متقاعدسازی این گروه فراهم می‌کند. به بیان ساده‌تر، این اثر به صورت افقی اغلب قدرت بسیار بهتری نسبت به نوع عمودی خود دارد.

❖ اصل ثبات

افراد با تعهدات صریح خود همسو می‌شوند.

کاربرد

تعهدات آن‌ها را فعال، علنی و داوطلبانه کنید.

دوست داشتن نیرویی قدرتمند است، اما فرآیند متقاعدسازی چیزی فراتر از این است که افراد به شما، ایده‌ی شما یا محصولاتان احساس خوبی داشته باشند. نه تنها افراد باید شما را دوست داشته باشند، بلکه باید به آنچه از آن‌ها می‌خواهید برایتان انجام دهند احساس تعهد کنند. لطف کردن در حق دیگران یکی از روش‌های مطمئنی است که می‌توان از طریق آن کاری کرد که افراد به شما احساس تعهد کنند. روش دیگر، دریافت تعهد علنی از آن‌هاست. تحقیقات نشان داده است که بیشتر افراد، زمانی که موضعی می‌گیرند یا نظرشان در مورد موضعی ثبت می‌شود، ترجیح می‌دهند به آن پای بند باشند. همچنین مطالعات نشان می‌دهند که حتی تعهد کوچک و به نظر جزئی می‌تواند اثر قدرتمندی بر اقدامات آتی داشته باشد.

❖ اصل اقتدار

افراد برای متخصصان احترام قائل هستند.

کاربرد

تخصص خود را نشان دهید، فرض نکنید که افراد خودشان به تخصص شما پی می‌برند.

دو هزار سال پیش، ورجیل، شاعر رومی، این پند ساده را به افرادی که به دنبال انتخاب صحیحی هستند ارائه می‌کند: «به متخصصان بائر داشته باشید». شاید پند خوبی باشد، شاید هم نباشد، ولی برای توضیح کاری که افراد در واقع انجام می‌دهند، نمی‌توان آن را نادیده گرفت. برای مثال، زمانی که رسانه‌های خبری دیدگاه تأییدشده‌ی یک متخصص را در خصوص یک موضوع ارائه می‌کنند، اثر آن بر نظر عموم چشمگیر است.

چون برای تمکین از متخصصان، دلایل خوبی وجود دارند، مدیران اجرایی باید به‌سختی تلاش کنند تا مطمئن شوند که تخصصشان را پیش از تلاش برای اعمال‌نفوذ، تثبیت کرده‌اند. معمولاً نکته‌ی تعجب‌برانگیزی که وجود دارد این است که افراد فرض می‌کنند دیگران تجربه‌ی آن‌ها را تشخیص داده و درک می‌کنند، درحالی‌که چنین فرضی اشتباه است.

❖ اصل کمیابی

افراد معمولاً برای چیزهای کمیاب تقاضای بیشتری دارند.

کاربرد

مزایای منحصربه‌فرد و اطلاعات انحصاری را برجسته کنید.

مطالعات مختلف نشان می‌دهند که اطلاعات و فرصت‌ها زمانی ارزشمندتر در نظر گرفته می‌شوند که کمتر در دسترس باشند که دانستن این نکته به مدیران کمک بسیاری می‌کند چون می‌توانند از معادل اصل کمیابی در سازمان‌ها، یعنی زمان محدود، منابع محدود و پیشنهادهای انحصاری، استفاده کنند. اطلاع‌رسانی صادقانه‌ی فرصتی محدود به یکی از همکاران (مثلاً فرصت ملاقات با رئیس پیش از رفتن به تعطیلات طولانی) می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی فرد را وادار به اقدام کند.

قدرت قانع‌کنندگی انحصارگرایی در کنترل‌مدیری است که اطلاعاتی را در اختیار دارد که به‌طور گسترده در دسترس نبوده و از ایده یا طرحی حمایت می‌کند که دوست دارد سازمانش آن طرح را انجام دهد. دفعه‌ی بعدی که این نوع اطلاعات روی میز شما قرار می‌گیرد، افراد مهم سازمان خود را جمع کنید. این اطلاعات را روی میز قرار دهید و بگویید: «این گزارش را امروز دریافت کردم. این اطلاعات تا هفته‌ی بعدی منتشر نخواهد شد، اما

می‌خواهم نگاه اولیه‌ای به آن بیندازیم». سپس مشاهده می‌کنید که شنوندگان چگونه اشتیاق خود را نشان خواهند داد.

در خصوص این شش اصل متقاعدسازی، هیچ‌گونه پیچیدگی و ابهامی وجود ندارد. در واقع، این شش اصل باعث می‌شوند تا درک شهودی ما از روش‌هایی که افراد اطلاعات را ارزیابی و تصمیم‌گیری می‌کنند، به‌درستی چهارچوب بندی شوند. در نتیجه، درک این اصول برای بیشتر افراد آسان است، حتی افرادی که تحصیلات رسمی در حوزه‌ی روانشناسی ندارند.

