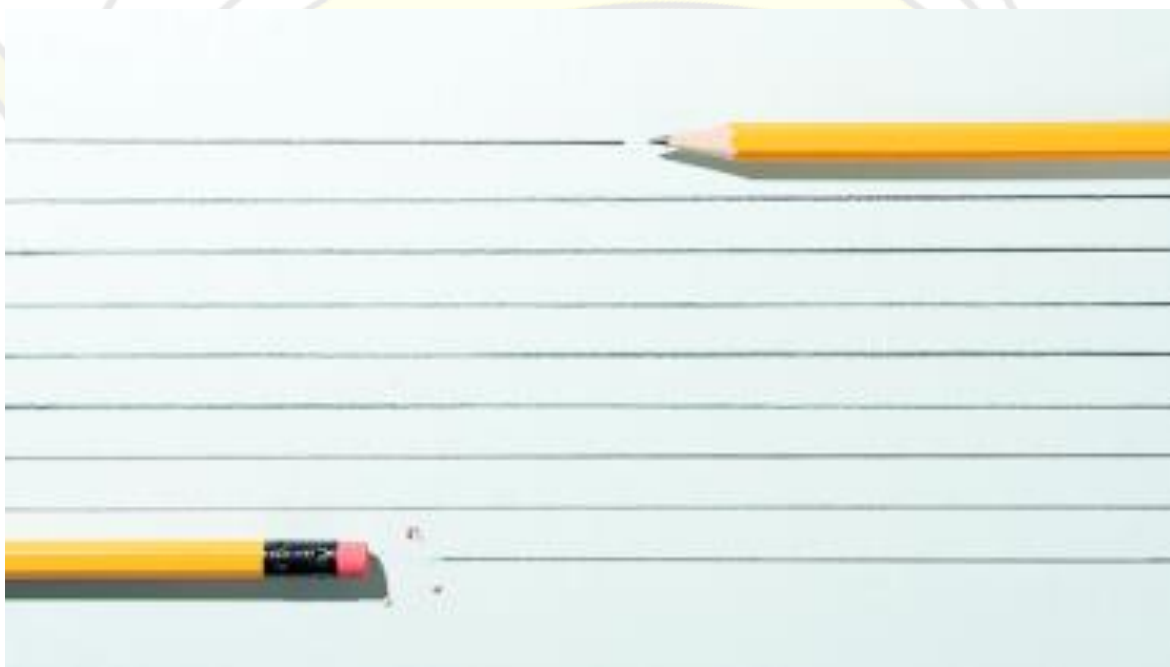


7 اگوست 2025

16 مرداد 1404

## بهترین رهبران، پیش از سخن گفتن تأمل می‌کنند<sup>1</sup>

پنج دام رایج در ارتباط و مهارت ویرایش استراتژیک گفتار



در بسیاری از سازمان‌ها، شفافیت به‌عنوان یک فضیلت رهبری مطرح می‌شود. ارتباطات شفاف اعتماد را تقویت می‌کند، نشانه‌ای از اصالت است و به کارکنان احساس آگاهی و مشارکت می‌دهد. اما با ورود رهبران به نقش‌های اجرایی، زمینه و بستر ارتباطی تغییر می‌کند. اظهارنظرهای غیررسمی اغلب بار یک دستور رسمی را به دوش می‌کشند. آنچه پیش‌تر به‌عنوان صراحت و صداقت تلقی می‌شد، ممکن است به عاملی بازدارنده و غیرسازنده تبدیل شود. حتی یک اظهار نظر گذرا نیز ممکن است به‌عنوان یک دستور تلقی شود. یک فکر یا اظهار نظر بدون تأمل می‌تواند موجب سردرگمی یا اضطراب غیرضروری باشد. در عوض، رهبران باید بر «حضور اجرایی» تسلط یابند؛ جایی که نحوه بیان سخن به همان اندازه محتوای آن اهمیت دارد. از همین‌رو، ویرایش راهبردی سخنان، یکی از مهارت‌های حیاتی

<sup>1</sup> The Best Leaders Edit What They Say Before They Say It by Jordan Stark, Tutti Taygerly

در رهبری ارشد به شمار می‌آید. این مهارت شامل دانستن این است که چه چیزی باید گفته شود (و چه چیزی بهتر است ناگفته بماند)، چگونه بیان شود، و چه زمانی سکوت اثرگذارتر است. مدیران عامل تازه‌منسوب و دیگر مدیران ارشد سطح C اغلب درمی‌یابند که عادت‌های ارتباطی‌ای که در مراحل اولیه مسیر شغلی برای آنان کارآمد بوده، در سطوح عالی سازمان به‌خوبی مقیاس‌پذیر نیست. برای برقراری ارتباط مؤثر، رهبران باید مهارت گفتن کمتر با تأثیرگذاری بیشتر را در خود پرورش دهند.

### پنج رهبری که ناپخته سخن می‌گویند

در محیط‌های حساس و پرچالش، افراد از رهبران ارشد انتظار وضوح، اعتماد به نفس و ثبات دارند. وقتی ارتباطات بدون پالایش یا مبهم باشد، حتی اگر هدف شفاف‌سازی است، باعث سردرگمی یا ترس خواهد شد.

از طریق تجربه‌مان در مربیگری مدیران ارشد، پنج سبک رایج «بیش از حد ارتباط برقرار کردن» را شناسایی کرده‌ایم. نکته مهم این است که این‌ها نقص شخصیتی نیستند؛ بلکه نشانه کمبود یک مهارت خواهند بود: توانایی برقراری ارتباط با دقتی در سطح اجرایی.

### ۱. صریح و بی‌پرده

این رهبر، افکار خود را به‌صورت بی‌پرده و بدون فیلتر تحت عنوان صداقت بیان می‌کند. او صراحت را ارزشمند می‌داند و به «همان‌طور که هست، گفتن» باور دارد.

اما بدون چارچوب‌بندی دقیق، اظهارنظرهای صریح می‌تواند روحیه را تضعیف کرده و مانع رشد شود. به‌ویژه در سطح اجرایی، نحوه بیان دیدگاه‌ها درباره کسب‌وکار یا افراد، به اندازه محتوای گفته‌ها اهمیت دارد.

یک مدیرعامل که یکی از ما (جردن) با او کار کرده بود، معمولاً تمایل داشت افکار مستقیم و بدون فیلتر خود را درباره بخش‌های مختلف کسب‌وکار در جلسات همگانی بیان کند. از یک طرف، تیم از سبک صریح او استقبال می‌کرد، اما از طرف دیگر، برخی افراد احساس می‌کردند ارزش آن‌ها نادیده گرفته شده و به آن‌ها بی‌احترامی شده است. از طریق مربیگری، او یاد گرفت قبل از بیان افکارش مکث کند و در نظر بگیرد که می‌خواهد مخاطبان‌ش چه احساسی داشته باشند. او رویکرد مستقیم خود را حفظ کرد، اما در چارچوب‌بندی نظرات به شکلی سازنده‌تر پیشرفت کرد.

### ۲. ایده‌پرداز

این رهبر ایده‌های زیادی را در مراحل اولیه و بدون چارچوب استراتژیک مطرح می‌کند. او در خلاقیت و نوآوری پیش‌تاز است، اما وقتی ایده‌های جدید بدون پیش زمینه یا در حالی که اولویت‌های دیگری در جریان‌اند مطرح شوند، تیم‌ها ممکن است احساس سردرگمی یا فشار کنند.

یک بنیان‌گذار مرتباً در جلسات تیمی، پروژه‌های نوآورانه جدیدی را پیشنهاد می‌داد. اگرچه ایده‌های او خلاقانه بودند، اما ورود مداوم ابتکارات جدید باعث می‌شد تمرکز روی کسب‌وکار اصلی تبلیغاتی شرکت کاهش یابد. به کمک مربیگری یکی از ما (توتی)، او یک «زمان نوآوری ۵٪» معرفی و شروع به تمایز روشن

بین مفاهیم آزمایشی و اولویت‌های استراتژیک کرد. این تغییر، انرژی خلاقانه او را حفظ کرد و در عین حال به تیم اجازه داد روی اجرا تمرکز کند.

### ۳. کسی که هنگام صحبت، مضطرب است

این رهبر در لوای شفافیت، بیش از حد نگرانی‌های خود را به اشتراک می‌گذارد. او می‌خواهد صادق و واقعی باشد، اما اغلب دودل بودن یا اضطراب داخلی خود را خیلی زود منتشر می‌کند. در زمان تغییرات سازمانی، این رفتار می‌تواند باعث شود تیم‌ها احساس سردرگمی کنند تا مطلع بودن، و وقتی به روزرسانی‌های مبهم مکرراً ارائه می‌شوند، اعتماد و وضوح کارکنان کاهش یافته و خستگی ناشی از تغییر افزایش می‌یابد.

یک مدیرعامل که جردن مربی‌گری او را بر عهده داشت، می‌خواست پس از کرونا در جریان تغییر برنامه‌های بازگشت به محل کار شفاف باشد. او اغلب افکار و نگرانی‌های در حال تغییر خود را به صورت زنده با تیم اجرایی‌اش به اشتراک می‌گذاشت؛ گاهی به سمت بازگشت تمام‌وقت تمایل داشت و گاهی کار از راه دور دائمی را پیشنهاد می‌کرد. با مکث قبل از بیان نهایی افکار و همسو کردن لحن خود با جهت‌گیری مشخص، او به تیم و سازمان کمک کرد تا آرامش پیدا کرده و وضوح بیشتری به دست آورند.

### 4. رهبر بیش از حد اطلاعات‌دهنده

این رهبر مرزهای شخصی و حرفه‌ای را مبهم می‌کند. به‌ویژه در فرهنگ‌های سازمانی که بر اصالت یا «تمام خود را به کار آوردن» تأکید دارند، برخی رهبران دچار افراط می‌شوند. اگرچه همدلی یک مهارت حیاتی رهبری است، اما با به اشتراک گذاشتن بیش از حد استرس، تردید یا احساسات شخصی، مرزها را محو کردن می‌تواند اعتبار را کاهش داده و باعث ایجاد ناراحتی شود.

به یک بنیان‌گذاری که توتی با او کار کرده بود فکر کنید، کسی که جلسات خارج از دفتر تیم را با به اشتراک گذاشتن مشکلات شخصی خود آغاز می‌کرد تا ارتباط ایجاد کند. اما در عوض، اعضای تیم شروع به تردید درباره ثبات و قضاوت او کردند. او نیاز داشت تعادل بهتری بین اصالت خود و هدفی که از به اشتراک‌گذاری داشت برقرار کند و انتخاب کند چه چیزی، چه زمانی و چه مقدار را به اشتراک بگذارد.

### 5. توضیح‌دهنده افراطی

این رهبر جلسات را با پیچیدگی‌های غیرضروری پر می‌کند. او جامعیت را با وضوح اشتباه می‌گیرد و جزئیات بیش از حد یا فنی را ارائه می‌دهد. در محیط‌های اجرایی یا هیئت‌مدیره، این رفتار می‌تواند مخاطب را گیج کند، باعث گفتگوهای فرعی درباره مسائل جزئی شود و تمرکز جلسه را به هم بزند.

یک رهبر عملیاتی که با او کار کردیم، در جلسات میان‌وظیفه‌ای اعتبار خود را از دست داد، زیرا قبل از ارائه توصیه، وارد جزئیات ریز و توضیح همه نکات می‌شد. ما پیشنهاد کردیم سبک خود را تغییر دهد و ابتدا با خلاصه‌ای روشن از مسئله پیش رفته و جزئیات را تنها در صورت درخواست ارائه کند. او تمرین کرد که ابتدا توصیه اصلی خود را گفته و سپس سه یا چهار دلیل مختصر و اصلی آن را بیاورد. در نتیجه، همکارانش بیشتر درگیر شده و دیدگاه او را بهتر درک کردند و گفتگو روی مسیر درست باقی ماند. البته،

او هنوز جزئیات را در ذهن داشت تا در صورت طرح سوال، ارائه دهد. در این حالت همکاران گزارش دادند که سبک ارتباطی او تیزتر و تأثیرگذارتر شد.

### چگونه مهارت ویرایش استراتژیک ارتباطات را پرورش دهیم

ویرایش استراتژیک مهارتی است برای تنظیم ارتباطات شما با توجه به نقش‌تان. این مهارت به معنای پنهان کردن اطلاعات نیست؛ بلکه انتخاب اینکه چه چیزی حیاتی‌ترین است، چگونه بیان شود و چه زمانی بهتر است اصلاً چیزی گفته نشود، اهمیت دارد. روش انجام آن به این شکل است:

1. درک کنید هر چیزی که می‌گویید (یا نمی‌گویید) اهمیت و تأثیر دارد. ارتباطات اجرایی همیشه تقویت می‌شود. یک نظر گذرا می‌تواند استراتژی را تغییر داده و یک آه در جلسه می‌تواند اضطراب ایجاد کند. به همین دلیل، داشتن نیت مشخص درباره آنچه بیان می‌کنید و نحوه ارائه آن برای ایجاد تأثیری که مد نظر دارید، حیاتی است.

تمرین کنید که به‌طور شفاف بگوئید چه چیزی را منتقل می‌کنید و چه چیزهایی را می‌دانید یا نمی‌دانید: «الان فقط دارم فکرها را بلند بیان می‌کنم»

• «بازخوردهایی از هیئت‌مدیره دارم که می‌خواهم به اشتراک گذاشته و درباره‌شان بحث کنیم. امروز تصمیم‌گیری نخواهیم کرد؛ ابتدا می‌خواهم موضوع را با شما بررسی کنم»

• «چند ایده برای اصلاح استراتژی‌مان دارم که می‌خواهم با شما مطرح کنم. برای روشن شدن موضوع، منظورم این نیست که مسیر جدیدی اتخاذ کنیم. امروز فقط می‌خواهم وضعیت فعلی، تغییرات محیط و گزینه‌های منطقی برای آینده را بررسی کنیم»

• «سه‌ماهه سختی داشتیم و ممکن است نیاز به تغییر استراتژی ورود به بازار داشته باشیم. هنوز مطمئن نیستم، اما می‌خواهم در این باره بحث کنی»

2. مخاطب و هدف خود را روشن کنید.

می‌خواهید مخاطبان‌تان بعد از شنیدن شما چه فکری کنند، چه احساسی داشته باشند و چه کاری انجام دهند؟ قبل از برقراری ارتباط گسترده، این سه سؤال ساده را از خود بپرسید:

• مخاطب من کیست؟

• آن‌ها در حال حاضر به چه چیزی اهمیت می‌دهند؟

• می‌خواهم پس از ارتباط من، چه چیزی فکر کنند، چه احساسی داشته باشند و چه کاری انجام

دهند؟

ممکن است واضح به نظر برسد، اما تجربه ما نشان می‌دهد که بسیاری از رهبران ارشد این گام حیاتی را فراموش می‌کنند و در نهایت بر افراد، تأثیری می‌گذارند که قصدش را نداشته‌اند. ویرایش استراتژیک با وضوح هدف، آغاز می‌شود.

جردن با یک مدیرعامل حوزه فناوری کار کرده بود که به‌عنوان فردی بی‌احساس شناخته می‌شد. تیم او تحت فشار زیادی بود و در بازاری رقابتی، سخت تلاش می‌کرد. تیم احساس می‌کرد که او همیشه خواستار بیشتر است بدون اینکه سخت‌کوشی، مشکلات و دستاوردهایشان را در طول مسیر به رسمیت بشناسد. این موضوع باعث شد اعضای تیم، خارج از جلسات رسمی، احساسات خود را با یکدیگر تخلیه کنند.

پس از دریافت بازخورد، مدیرعامل شروع کرد قبل از ورود به جلسه و به اشتراک گذاشتن دیدگاه خود با تیم، از خودش بپرسد تیمش چه احساسی دارد. او در به رسمیت شناختن نگرانی‌ها، نیازها و موفقیت‌های تیم—نه فقط به چالش کشیدن آن‌ها—پیشرفت کرد. در نتیجه، تیم احساس کرد او مشکلاتی را که با آن‌ها روبرو هستند درک می‌کند، به رفاهشان اهمیت می‌دهد و واقعاً می‌خواهد به موفقیت آن‌ها کمک کند. این موضوع محیطی انگیزه‌بخش برای همه ایجاد کرد.

3. آماده شوید یا مکث کنید.

بخش زیادی از ارتباطات در تبادلهای زنده اتفاق می‌افتد، زمانی که فرصت آماده‌سازی ندارید. ویرایش استراتژیک خوب همچنین به معنای تقویت کنترل تکانه و تشخیص این است که در لحظه، یک ایده، نیمه‌کامل شده یا بار احساسی پیدا کرده است. در چنین شرایطی، مکث کردن حیاتی است. ایده یا فکر خود را یادداشت کنید و چند دقیقه به خود فرصت دهید تا بررسی کنید که آیا به اشتراک گذاشتن آن باعث حواس‌پرتی از موضوع اصلی و ایجاد پیامدهای نامطلوب می‌شود، یا بهتر است بعداً و زمانی که فرصت فکر کردن درباره بهترین روش را داشته‌اید، آن را مطرح کنید.

ما شاهد بودیم که یک مدیرعامل برای اولین بار در یک گردهمایی بزرگ و هدایت‌شده از رهبران ارشد، کل جلسه را از مسیر اصلی خارج کرد. مدیرعامل از تمرکز گفتگو راضی نبود و در وسط جلسه اصرار به تغییر کامل جهت بحث داشت. نتیجه چه بود؟ سردرگمی ناهنجار، گفتگوهای فرعی و غافلگیرکننده زیاد و نتیجه ضعیف جلسه.

ما همچنین مشاهده کرده‌ایم که رهبران ارشد در استارت‌آپ‌ها، جایی که محیط کاری غیررسمی‌تر است، در حفظ تغییرات ساختاری مهم مانند کاهش نیرو یا بازسازماندهی، مشکل دارند، و این موضوع باعث ایجاد اضطراب و حواس‌پرتی زیادی در داخل سازمان می‌شود.

گاهی اوقات استراتژیک‌ترین اقدام، سکوت است. این می‌تواند برای رهبران برون‌گرا که عادت دارند فکرهايشان را بلند بیان کنند، یا رهبران بسیار پرنگیزه که دوست دارند سریع پیش بروند، چالش‌برانگیز باشد. اما زمان‌بندی اهمیت دارد. آنچه اکنون به اشتراک می‌گذارید در مقایسه با هفته یا ماه آینده می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر نحوه دریافت پیام داشته باشد. مکث را بپذیرید. قاعده کلی این است که اگر کمی هم مطمئن نیستید که باید چیزی را در لحظه بیان کنید یا نه، بیان نکنید.

4. پیام خود را به‌طور استراتژیک قالب‌بندی کنید.

نحوه بیان شما بر تفسیر دیگران از پیام تان تأثیر می‌گذارد. تحقیقات اقتصاد رفتاری آموس تورسکی و دانیل کانمن نشان می‌دهد که افراد بسته به نحوه ارائه اطلاعات، به همان داده‌ها واکنش‌های کاملاً متفاوتی نشان می‌دهند. برای مثال، ارائه یک درمان پزشکی با بیان اینکه «۹۰٪ بیماران زنده می‌مانند» کاملاً متفاوت از بیان «۱۰٪ بیماران می‌میرند» به نظر می‌رسد، حتی اگر داده‌ها یکسان باشند.

برای رهبران، چارچوب‌بندی پیام به‌ویژه هنگام انتقال اطلاعات مبهم، پیچیده یا در حال تغییر اهمیت دارد. این کار به ایجاد ساختار کمک می‌کند و اعتمادبه‌نفس را نشان می‌دهد. یک مدیرعامل استارت‌آپ که توتی با او کار کرده بود، درخواست دسترسی مستقیم بیشتری از یک مشتری بزرگ به محصول اصلی دریافت کرد. این اقدام می‌توانست در بین کارکنان شک و تردید ایجاد کند، اما مدیرعامل آن را به‌جای این، به‌عنوان یک آزمایش برای سنجش مدل خدمات جدید در راستای یادگیری از مشتری، چارچوب‌بندی کرد. این پیام، اعتماد به مسیر شرکت را حفظ کرد و در عین حال فضای لازم برای اکتشاف فراهم آورد.

5. حرف خود را در محیط امن تست کنید.

به‌ویژه امروزه که تغییر، عدم قطعیت و ابهام زیاد است، رهبران ارشد نیاز به فضاهای امنی دارند تا افکار خود را به‌طور محرمانه پردازش کنند. یک مربی، راهنما یا مشاور مورد اعتماد پیدا کنید که بتواند به شما کمک کند ایده‌ها و پیام‌های در حال تغییرتان، قبل از به اشتراک‌گذاری گسترده، بررسی شود. به‌خصوص قبل از موقعیت‌های حساس مانند جلسه همگانی، ارزیابی عملکرد جنجالی یا ارائه‌ای مهم به مشتری، باید پیام خود را آزمایش و اصلاح کنید.

از یک مشاور مورد اعتماد بپرسید:

• این پیام بر شما چگونه تأثیر می‌گذارد؟

• چه چیزی از آن برداشت می‌کنید؟

• چه چیزی نیاز به تغییر، روشن‌سازی یا ساده‌سازی دارد؟

• چگونه می‌توانم آن را الهام‌بخش‌تر و مؤثرتر کنم؟

آزمون تست به شما کمک می‌کند تا پیام خود را پالایش کنید، حواس‌پرتی‌ها را کاهش دهید و با وضوح و اعتمادبه‌نفس وارد جلسه شوید.

در سطح اجرایی، گفته‌های شما وزن بیشتری دارد و مسئولیت بیشتری به همراه می‌آورد. ویرایش استراتژیک به معنای آگاهانه‌تر عمل کردن است، نه کمتر شفاف بودن. مؤثرترین رهبران فقط آنچه را می‌دانند یا فکر می‌کنند به اشتراک نمی‌گذارند؛ بلکه آنچه تیم‌هایشان نیاز دارند تا با وضوح، اعتمادبه‌نفس و تمرکز عمل کنند را نیز بیان خواهند کرد.

ورانش