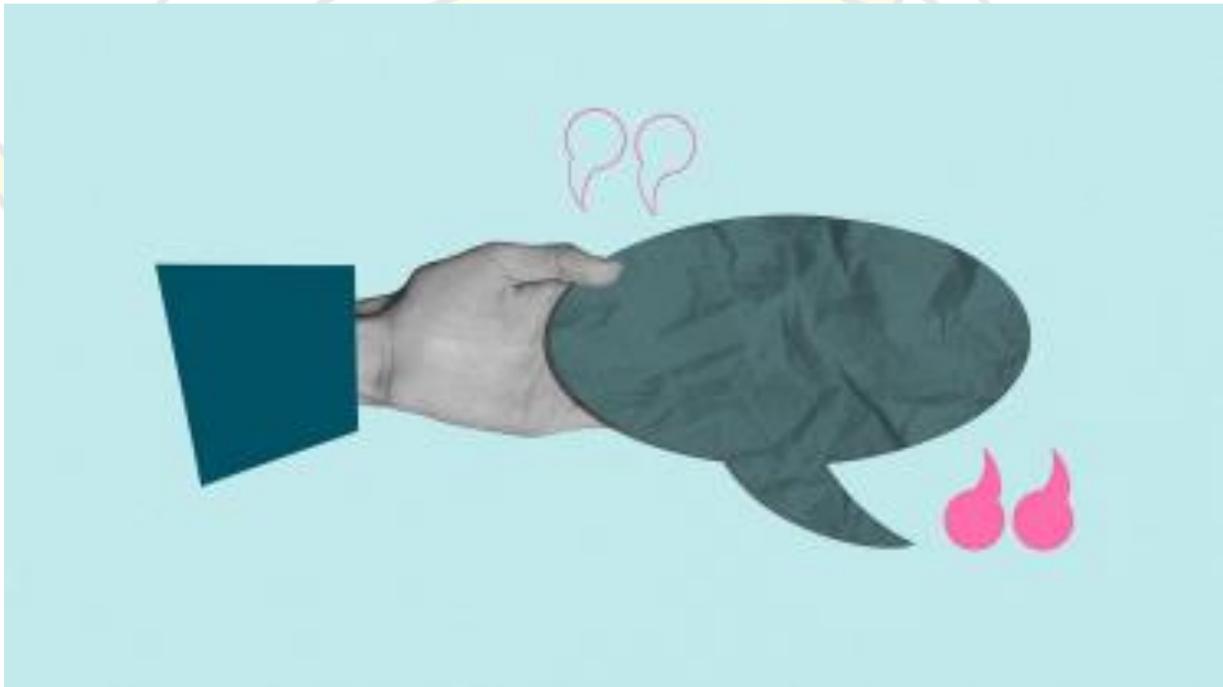


July 24, 2025

2 مرداد 1404

نکات مدیریتی مورد علاقه ما برای ارتباط مؤثر به سبک رهبر<sup>1</sup>  
فهرستی گزیده از یکی از محبوب‌ترین خبرنامه‌های هاروارد بیزینس ریویو، به انتخاب سردبیران اچ بی  
آر<sup>2</sup>



هر روز هفته، در خبرنامهٔ «نکته مدیریتی روز» اچ بی آر<sup>3</sup> نکاتی ارائه می‌دهد تا به شما در مدیریت بهتر تیم و خودتان کمک کند. در ادامه، مجموعه‌ای گزینشی از نکات مدیریتی مورد علاقه ما دربارهٔ برقراری ارتباط به سبک رهبر ارائه شده است.

تمرین ارتباط با لطف و احترام

یستر ما مایل هستیم با مهربانی ارتباط برقرار کنیم، اما انتقال حس صمیمیت و همدلی در شرایط ناامیدکننده، پرفشار یا خشم‌برانگیز می‌تواند دشوار باشد. سه شیوه می‌تواند هم در تعاملات روزمره و هم در گفت‌وگوهای بزرگ و دشوار به شما کمک کند.

1 Our Favorite Management Tips on Communicating Like a Leader

2 HBR

3 HBR

نخست، با رویارویی و تقابل، با متانت و وقار برخورد کنید. این به آن معناست که هنگامی که یکی از کارکنان خبرهای ناخوشایند می‌آورد یا تصمیم‌گیری‌های شما را به چالش می‌کشد، لبخند بر لب داشته باشید و شکیبایی و ادب از خود نشان دهید. لحنی گشوده و منعطف این پیام را منتقل می‌کند که شما برای شنیدن، پردازش و حل مسئله حضور دارید، نه برای سرزنش یا اعمال اقتدار شخصی خود.

دوم، هر جا که ممکن است، قدردانی و اعتباردهی کنید. به رسمیت شناختن تلاش‌های کارکنان و ابراز سپاسگزاری از آنان، اشتیاق، سخت‌کوشی، اعتماد و وفاداری‌شان را تقویت می‌کند. در نهایت، به افراد فضا و شفافیت بدهید تا غافلگیر نشوند. گفت‌وگوها را از پیش برنامه‌ریزی کنید یا بپرسید آیا زمان مناسبی برای صحبت کردن هست، و پیشاپیش توضیح کوتاهی درباره موضوع موردنظر خود ارائه دهید. این کنش‌های ساده و مهربانانه به طرف مقابل فرصت آمادگی می‌دهد و به روشنی نشان می‌دهد که شما مشتاق شنیدن پاسخ او هستید.

این توصیه از مقاله «قدرت ساده ارتباط‌گیری با مهربانی» نوشته سالی ساسمن اقتباس شده است.

1. مواجهه با چالش‌ها با آرامش و احترام: این به معنای حفظ لبخند و نشان دادن صبر و احترام هنگام مواجهه با اخبار دشوار یا چالش به تصمیمات شماست. لحن باز و پذیرنده به کارکنان می‌فهماند که شما آماده شنیدن، پردازش و حل مسئله هستید و قصد تنبیه یا اعمال قدرت صرف ندارید.

2. اعطاء اعتبار و قدردانی: هر زمان که می‌توانید، موفقیت‌ها و تلاش‌های کارکنان را بشناسید و از آن‌ها تشکر کنید. این رفتار، شور، پشتکار، اعتماد و وفاداری آن‌ها را افزایش می‌دهد.

3. ایجاد فضای آماده‌سازی و وضوح: مکالمات را از قبل برنامه‌ریزی کنید یا بپرسید آیا زمان مناسبی برای گفتگو است و پیش‌نمایشی کوتاه از موضوع ارائه دهید. این رفتارهای ساده و محترمانه به طرف مقابل فرصت می‌دهد آماده شود و نشان می‌دهد که شما به پاسخ او اهمیت می‌دهید. منبع: اقتباس از مقاله «قدرت ساده برقراری ارتباط با مهربانی» اثر سالی سوسمن.

ارتباط با تیم در شرایط دشوار

زمانی که چالش‌های کاری افزایش می‌یابد، تیم شما به «تظاهر» نیاز ندارد بلکه به «وضوح و شفافیت\*» نیاز دارد. برای شفاف، پایدار و سازنده بودن، حتی وقتی همه پاسخ‌ها را ندارید، نکات زیر را در نظر بگیرید:

1. به پیشرفت‌ها اشاره کنید: هنگام مواجهه با عدم قطعیت، به دستاوردها توجه کنید. از رویکرد «بله، و...» استفاده کنید: بله، شرایط پیچیده است، اما ما کار خوبی انجام می‌دهیم. درباره چالش‌ها صادق باشید، بدون اینکه به سرزنش یا خوش‌بینی کاذب متوسل شوید.

2. فضا برای پرسش‌های واقعی ایجاد کنید: نگرانی‌ها را نادیده نگیرید یا منحرف نکنید. از تیم بپرسید چه دغدغه‌هایی دارند و چگونه در کار روزمره اثر می‌گذارد. اگر کسی صحبت نکرد، با اعضای مورد اعتماد تیم به صورت خصوصی چک کنید تا تصویر کامل‌تری به دست آورید.

3. با دقت پاسخ دهید: وقتی پاسخی ندارید، توضیح دهید چه عواملی می‌تواند نتیجه را تحت تأثیر قرار دهد. جزئیات را فقط وقتی به واقعیت تیم مرتبط است به اشتراک بگذارید، زیرا اطلاعات غیرمرتبط یا نامطمئن باعث سردرگمی می‌شوند.

4. به حقایق پایبند باشید: از حدس و گمان بپرهیزید. پیام خود را با داده‌ها و پیشرفت‌های قابل مشاهده پایه‌گذاری کنید و نشان دهید که کار تیم چگونه از اهداف کلیدی کسب‌وکار مانند درآمد یا بهره‌وری حمایت می‌کند.

5. تاب‌آوری را الگو کنید: با آرامش و وضوح حاضر شوید. در شرایط دشوار، ثبات اعتماد ایجاد می‌کند و به تیم کمک می‌کند بر آنچه کنترل دارند تمرکز کند.

منبع: اقتباس از مقاله «چگونه با تیم خود در شرایط بد کسب‌وکار ارتباط برقرار کنیم» اثر ربکا نایت. ارائه‌ی پیامی که در ذهن بماند

چه ارائه‌ای بدهید، چه ایمیلی بنویسید یا جلسه‌ای را هدایت کنید، مهم است که پیام شما در ذهن مخاطب ماندگار باشد. با استفاده از چند استراتژی مبتنی بر علوم حافظه، می‌توانید پیام‌هایی خلق کنید که اثر طولانی‌مدت داشته باشند:

1. پیام را بخش‌بندی کنید: مخاطب تنها سه تا چهار قطعه اطلاعات را همزمان می‌تواند پردازش کند. نکات کلیدی را تحت یک ایده مرکزی سازمان‌دهی کنید.

2. پیام را ملموس کنید: از مثال‌های روشن، قابل لمس و با جزئیات حسی استفاده کنید تا تصویر ذهنی قابل‌حفظ ایجاد شود.

3. بازخوانی و یادآوری: نکات قبلی را مرور کنید تا حافظه تقویت شود و اطلاعات جدید با دانش قبلی پیوند بخورد.

4. کنجکاوی ایجاد کنید: فقط پاسخ ارائه ندهید، بلکه سوالات جذاب مطرح کنید که شکاف‌های دانش را نشان دهد. کنجکاوی حافظه را فعال می‌کند و پیام شما را ماندگار می‌کند.

منبع: اقتباس از مقاله «چگونه پیام ماندگار بسازیم بر اساس علم» اثر چاران رانگاناث.

ارتباط مستقیم بدون بی‌ادبی

ارتباط مستقیم مهارتی مهم در محیط کار است—به‌ویژه برای مدیران. شفاف‌بودن درباره آنچه از افراد می‌خواهید و به آن نیاز دارید (و دلایل آن) موجب افزایش کارآمدی در همه امور می‌شود. اما اگر لحن یا شیوه بیان بیش از حد تند باشد، ممکن است نتیجه‌ای معکوس به بار آورد و آسیب آن بیش از فایده‌اش شود. در ادامه، راه‌هایی برای حفظ تعادل میان صراحت در ارتباط و لغزیدن به ورطه بی‌ادبی ارائه می‌شود.

تمرکز بر حقایق هنگام بازخورد: احساسات خود را کنار بگذارید و شواهد واقعی عملکرد را ارائه دهید. هدف کمک به رشد کارکنان است، نه تخلیه خشم.

استفاده از جملات «من» برای بیان نظر: از مطرح کردن اتهام خودداری کنید، زیرا این کار کارکنان را در موقعیت دفاعی قرار می‌دهد. به جای سرزنش و اشاره به خطاها، با بیان تجربه خود از رفتار او، او را در گفت‌وگو مشارکت دهید.

تبدیل «نه» سخت به «نه» نرم: به‌عنوان فردی صریح، ممکن است گزینه‌تان این باشد که درخواست کاری غیرضروری را که در زمان محدودی به دستتان می‌رسد، بدون ابهام رد کنید. اما اگر لحن شما بیش از حد مستقیم باشد، ممکن است این برداشت ایجاد شود که تمایلی به همکاری یا کمک ندارید. در عوض، با همدلی پاسخی جایگزین ارائه دهید که با برنامه و ظرفیت شما سازگارتر باشد، یا با مهربانی توضیح دهید چرا قادر به پذیرفتن آن نیستید.

هنگام درخواست، محترمانه باشید نه دستوری: هیچ اشکالی ندارد که دستورالعمل‌ها و وظایف را به‌طور روشن و مستقیم ارائه دهید. فقط به یاد داشته باشید که منطقی باشید، قدردانی خود را ابراز کنید و در صورت نیاز، حمایت لازم را به کارکنان ارائه دهید.

منبع: اقتباس از مقاله «چگونه مستقیم باشیم بدون بی‌ادبی» اثر یاسمینا خلیفی و ایرینا کوزما.

ارتباط درباره تصمیمات دشوار وقتی نمی‌توانید کاملاً شفاف باشید

هنگامی که باید تصمیم دشوار سازمانی را منتقل کنید، دشوار است بدانید چه مقدار اطلاعات ارائه دهید، به‌ویژه وقتی هنوز نمی‌توانید کاملاً شفاف باشید. سکوت می‌تواند اعتماد افراد را تضعیف کند و ارائه اطلاعات بیش از حد ممکن است موجب احساس سرگیجه و فشار روانی شود. می‌توانید با صراحت بیان کردن تا حد معقول این تعادل را برقرار کنید.

زمینه و شرایط موقعیت را به‌وضوح توضیح دهید تا افراد درک کنند چرا سازمان در حال بررسی تغییرات بزرگ است. روشن کنید که تا جای ممکن شفاف خواهید بود، از زبان ساده و قابل فهم استفاده کنید (نه اصطلاحات پیچیده و اداری) و به پرسش‌ها پاسخ دهید. افراد صداقت را می‌ستایند، حتی اگر پیام کامل نباشد یا مطابق خواستشان نباشد. دقیق بیان کنید اکنون چه اطلاعاتی می‌توانید ارائه دهید و چه زمانی اطلاعات بیشتری اعلام خواهید کرد، و یک جدول زمانی کلی برای روند ارائه کنید. اما از ارائه گزارش لحظه‌به‌لحظه درباره تحولات خودداری کنید؛ این کار می‌تواند موجب حواس‌پرتی غیرمفید شود و زمان قابل توجهی از مدیریت را صرف کند.

در صورت امکان، کارکنان را از گزینه‌هایی که در نظر دارید مطلع کنید و منطق پشت اقدامات آینده‌تان را نشان دهید. این کار اعتماد ایجاد می‌کند و به کاهش اضطرابی که ممکن است هنگام بررسی تمامی

احتمالات—از جمله سناریوهای فاجعه‌بار—احساس کنند، کمک می‌کند. همچنین از غافلگیر شدن آن‌ها هنگام اعلام نهایی تغییرات جلوگیری می‌کند.

این توصیه برگرفته از مقاله «گفت‌وگو درباره یک تصمیم دشوار—وقتی نمی‌توانید همه جزئیات را به اشتراک بگذارید» نوشته دیوید لانسفیلد است.

مهارت‌های نوشتاری خود را تقویت کنید

صرف‌نظر از شغل، رتبه یا صنعت کاری‌تان، ارتباط نوشتاری مهارتی است که می‌تواند شما را از هم‌رده‌هایتان متمایز کند. در ادامه، یک چارچوب سه‌مرحله‌ای برای ارتقای مهارت نویسندگی ارائه شده است—چه در حال نوشتن ایمیل، سند رسمی، پست شبکه‌های اجتماعی یا هر نوع متن دیگر باشید.

ابتدا، هدف از نوشتن خود را مشخص کنید. می‌خواهید به چه نتیجه‌ای برسید؟ آیا قصد دارید اطلاع‌رسانی کنید، متقاعد کنید یا درخواست خاصی مطرح کنید؟ اجازه دهید این هدف از ابتدا تا انتهای متن، محتوای نوشته و سبک آن را هدایت کند.

سپس، دقیقاً مشخص کنید مخاطب شما کیست و مستقیماً با او صحبت کنید. این به معنای استفاده از زبانی است که مخاطب آن را می‌فهمد و لحنی که با او هم‌راستا باشد. همچنین به معنای پیش‌بینی پرسش‌های مخاطب و پاسخ‌دادن به آن‌ها پیش از آنکه مجبور به پرسش شوند، است.

رهبری عالی، مبتنی بر ارتباطات مؤثر است

برای اینکه یک رهبر مؤثر باشید، باید به یک ارتباط‌گر استثنایی تبدیل شوید. در ادامه، چهار راهبرد برای انگیزه‌بخشی و الهام‌دادن به تیم خود از طریق کلمات ارائه شده است.

برای بیان مسائل پیچیده، از زبان ساده و قابل فهم استفاده کنید. جملات طولانی و پیچیده، درک ایده‌های نوشته شده را دشوار می‌کنند زیرا تمرکز بیشتری می‌طلبند. اگر کلمات و جملات طولانی را با نمونه‌های کوتاه‌تر و ساده‌تر جایگزین کنید، می‌توانید حمایت بیشتری جلب کنید.

از استعاره‌های ماندگار استفاده کنید. هنگام معرفی یک ایده جدید یا انتزاعی، مخاطب به دنبال چیزی آشنا می‌گردد تا به درک آن کمک کند. استعاره ابزار قدرتمندی است که یک ایده جدید و انتزاعی را با یک تصویر یا مفهوم آشنا مقایسه یا معادل‌سازی می‌کند.

داده‌ها را انسانی کنید. ارائه‌ها با آمار و نمودارها مفید هستند، اما محدودیت دارند. راهکار جالب و جذاب کردن هر داده‌ای این است که با قرار دادن عدد در زمینه مناسب، آن را انسانی و ملموس کنید. هرگاه عددی را معرفی می‌کنید، گامی اضافی بردارید تا آن را جذاب، به‌یادماندنی و در نهایت متقاعدکننده سازید.

بر مأموریت خود تأکید کنید. هدف شرکت خود را در تمامی کانال‌های ارتباطی برجسته کنید: جلسات، یادداشت‌ها، ایمیل‌ها، ارائه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و مطالب بازاریابی. اگر مأموریت شما نمایانگر ارزش‌هایی است، برای آن ارزش‌ها بایستید.

این توصیه برگرفته از مقاله «رهبران بزرگ چگونه ارتباط برقرار می‌کنند» نوشته کارماین گالو است.