



مدیریت در آینه نوروها

زیربنای عصب شناختی ارتباطات اجرایی مشفقانه

نویسنده: درک رملی

ترجمه: انسیه پولادزاده، محمدرضا وفائی

سرشناسه: رملی، درک-Remley, Dirk

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت در آینه نوروها

نویسنده درک رملی؛ ترجمه انسیه پولادزاده؛ محمدرضا وفالی

ویراستار: سمیه دادرسان

طراح جلد: مصطفی مردانی

مشخصات نشر: تهران، لارسا، ۱۴۰۳

مشخصات ظاهری: رقعی

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۱۴۲۱-۰۰-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع:

The neuroscience of rhetoric in management:

compassionate executive communication, ۲۰۱۹

ارتباط در مدیریت-Communication in management-رهبری-Leadership

ارتباط غیر کلامی در محل کار-Nonverbal communication in the workplace

رده بندی کنگره: HD57/7

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵

شماره کتابشناسی ملی: ۹۶۱۱۵۵۳

نشر لارسیا

نام کتاب: مدیریت در آینه نوروها

نویسنده: درک رملی

ناشر: لارسا

شمارگان: ۳۰۰

نوبت چاپ: اول

چاپ: بوستان کتاب

فهرست مطالب

۸	مقدمه مترجمان
۱۱	زیربنای عصب‌شناختی رتوریک در مدیریت
۱۳	یادگیری از تجارب خود و دیگران
۲۷	نقش ارتباطات در مدیریت افراد
۶۳	عصب‌شناسی هوش هیجانی
۸۳	پیام رهبری
۱۰۳	نمونه مطالعاتی تحصیلات عالی
۱۲۵	ارتباط و تغییر
۱۳۴	نمونه مطالعاتی شرکت فناوری
۱۴۵	نمونه مطالعاتی رسانه خبری
۱۵۳	نمونه مطالعاتی آژانس تبلیغاتی
۱۶۱	نمونه مطالعاتی مری بکرل

مقدمه مترجمان

رتوریک یا فن خطابه، ابزاری بیانی است که از یونان باستان تاکنون در حوزه اقناع و متقاعدسازی مخاطبان استفاده شده است. اگرچه در کشورما ایران کمتر به پیچیدگی‌های مفهومی رتوریک پرداخته شده اما اثرات این روش از نازل‌ترین سطح آن یعنی لفاظی تا عالی‌ترین منظر یعنی خطابه در عرصه‌های مختلف ارتباطی اعم از آموزش و آگاهی بخشی تا ترویج و تبلیغ در اقناع و متقاعدسازی مخاطبان به خوبی درک می‌شود.

در یونان باستان اما رتورها که اغلب هم رویکرد سوفسطایی داشتند افرادی بودند با توانایی خاص در سخنرانی‌های عمومی و بعضاً به هر قیمتی و با هر شیوه‌ای از طریق کلمات به اهداف سخن دست پیدا می‌کردند. از این رو سقراط و شاگردش افلاطون که به دیالکتیک قائل بودند، میانه‌ی خوبی با رتوریک به روش سوفسطاییان نداشته و آن را نمی‌پذیرفتند.

ارسطو در رتوریک یا فن خطابه، فاصله میان روش سوفسطایی و دیالکتیک را تا حدودی پرکرد. او به عنوان شاگرد افلاطون، در روش دیالکتیک و استدلال عقلی به خوبی تبحر داشت، اما در بیزاری افلاطون از رتوریک چندان شریک نبود. ارسطو رساله‌ی مفصلی تحت عنوان خطابه با تکیه بر شبه مدل متقاعدکنندگی نوشت که در آن استدلال‌های عقلی قطعاً نقش مهمی داشتند، اما بازیگر انحصاری محسوب نمی‌شدند. دراین شبه مدل ساده، نخست موضوع پیام مشخص می‌شود. این اولین مرحله خلق ارتباط است. سپس سبک پیام با رعایت جنبه‌های منطقی، اجسائی و اخلاقی تعیین و در نهایت پیام ارسال خواهد شد.

درواقع بشر با استفاده صحیح از انواع ارتباط می‌تواند به اهداف سیاسی، تجاری، آموزشی و... خود دست پیدا کند. اما لازم است به عنوان آغازگر ارتباط یا فرستنده توانایی متقاعد کردن و همراه کردن مخاطب را داشته

باشد. یکی از مهم‌ترین مولفه‌های متقاعدسازی و همراهی مخاطب ایجاد حس همدلی است. همدلی رتوریکال یک شیوه ارتباطی است که با فروتنی در برابر دیگری از طریق اشتراک گذاری و گوش سپردن به داستان‌های شخصی او، در نظر گرفتن انگیزه‌های پشت رفتار و گفتار و درگیر شدن با تفکر و انتقاد از خود همراه است.

در کتاب "مدیریت در آینه نوروں‌ها" درک رملی که خود مدرس حوزه رتوریک ترکیبی و نگارشی دانشگاه کنت است؛ بر اساس مشاهدات شخصی در دوره‌های مختلف نکات بسیار مهمی را در نحوه به کارگیری رتوریک در مدیریت به ویژه در حوزه منابع انسانی مطرح می‌کند. ویژگی نوشتار رملی برای علاقمندان به مدیریت منابع انسانی این است که به جای توصیه‌های عمومی، بسیار موشکافانه به عملکرد مغز در قبال دریافت پیام‌های اقناعی و غیر اقناعی می‌پردازد و نمونه‌های موفق و ناموفق را مورد کاوش قرار می‌دهد.

رملی در این کتاب تاکید می‌کند؛ همانطور که یادگیری از موفقیت‌ها مهم است، یادگیری از شکست‌ها نیز می‌تواند مهم باشد. مدیران اجرایی باید نسبت به راه‌های مختلف برقراری ارتباط با مخاطبین مختلف به صورت خودآگاه و ناخودآگاه مسلط باشند و نوع انتقال پیام برای هر مخاطب را در نظر بگیرند، به نحوی که کارمند مورد نظر واکنش مناسبی را از مدیرش دریافت کند.

در کتاب حاضر نویسنده با نگاهی به علوم اعصاب دریاب چگونگی پردازش اطلاعات در مغز از محرک‌های کلامی، بصری و سایر محرک‌ها و ترکیب آن با اصول مدیریتی و ارتباطی موجود در برنامه‌های توسعه رهبری، توضیح می‌دهد که چرا مخاطبان به پیام‌ها واکنش منفی نشان می‌دهند و پیام می‌توانست برای درک بهتر مخاطب، چگونه تنظیم شود.

ما با هدف تسهیل گری در مطالعات شناختی و ارتباطی، کتاب مدیریت در
آینه نوروها را انتخاب و ترجمه کردیم تا مخاطبان فارسی زبان بتوانند از
تجربه زیسته رملی بهره گرفته و با تسلط بیشتر بر ابزارکلام، مهارت‌های
مدیریتی خود را در بخش‌های اجرایی، توسعه دهند.

انسیه پولادزاده

محمد رضا وفائی



www.ketab.ir

● ● ● زیربنای عصب‌شناختی رتوریک^۱ در مدیریت

مدیران بسیاری به دلیل عدم توانایی در ابلاغ تصمیمات سازمانی به کارکنان و اعضای هیات مدیره، سمت خود را از دست می‌دهند. برقراری ارتباط مساله‌ای فراتر از انتخاب کلمات در نگارش و مکالمات است. اقدامات و ویژگی‌های غیرکلامی افراد نیز برای مخاطبان معنای خاصی دارند. تصمیمات تاثیرات عاطفی و اقتصادی مختلفی بر روی افراد خواهند داشت و این اصل سبب ایجاد پیچیدگی‌های ارتباطی در هر گروه می‌شود.

در این کتاب از مطالعات موردی برای نمایش شکست‌های ارتباطی استفاده شده که مستقیماً اخراج مدیران را در پی داشته است. این مطالعات موردی شامل آموزش عالی، مدیریت مراقبت‌های بهداشتی، فناوری کامپیوتر، تحقیقات پزشکی، رسانه‌های خبری و تبلیغات می‌شود. نویسندگان با پرداختن به علم عصب‌شناسی؛ چگونگی عملکرد مغز در پردازش کلامی و تصویری اطلاعات و سایر محرکها و اصول مدیریتی و ارتباطی که در برنامه‌های توسعه راهبردی وجود دارند، سعی در توضیح این مساله دارد که چرا برخی از مخاطبان نسبت به پیام‌ها واکنش منفی نشان می‌دهند یا چگونه می‌توان این پیام‌ها را انتقال داد تا پاسخ بهتری دریافت کرد. سرفصل‌های کتاب در تغییر انواع این پیام‌ها به خواننده کمک خواهند کرد. مدیران اجرایی یا افراد شاغل در سمت‌هایی با برنامه‌های راهبردی، می‌توانند از این کتاب استفاده کنند.

دیرک رملی^۲

استاد دانشگاه ایالت کنت^۳ ایالات متحده آمریکا

^۱ Neuroscience of Rhetoric

^۲ Dirk Remley

^۳ Kent State University



در بیشتر مواقع توسعه و رشد رهبری از طریق کسب تجارب صورت می‌گیرد. کتاب‌ها و مقالات می‌توانند نکاتی را بر اساس تجارب، تحقیقات و حتی تحقیقات تجربه محور ارائه کنند. با این حال افراد مختلف از طریق تجارب خود درس‌های ارزشمند را فرامی‌گیرند. اما اگر تا به حال موضوعی را تجربه نکردید، از تجارب سایر افراد استفاده کنید. ما از تجربیات خود و دیگران می‌آموزیم. این کتاب با بهره‌گیری از تجارب سایر افراد دربرقراری ارتباط با موقعیت‌های رهبری به خواننده کمک خواهد کرد. من در بیشتر موارد بر ارتباطات اجرایی در بالاترین سطح سازمان‌ها تمرکز کردم. اگرچه این داستان‌ها را می‌توان در هر سطحی از موقعیت رهبری استفاده کرد. درباره مدیرعاملی خواهیم خواند که مجبور به استعفا یا به سبب مشکلات ارتباطی خود اخراج شده است. حوادث علی‌رغم تجارب قبلی شما یا هر فرد دیگری درست‌های رهبری و مدیریت رخ می‌دهند. اما چرا؟ بخشی از آن به دلیل ارتباطات زیاد مدیران و تلاش آن‌ها برای راضی نگاه‌داشتن تمامی افراد یا افراد مهم‌تر اتفاق می‌افتد. در برخی از موارد مخاطبان حتی با یکدیگر رقابت می‌کنند.

شخصاً دو نمونه از این نوع رقابت در موقعیت مدیریتی را تجربه کرده‌ام که نکاتی را درباره آن‌ها خواهم گفت. مواردی که در این کتاب آورده‌ام برای خوانندگانی با سطح انتظارات بالا مناسب است، اگرچه این دو نمونه بنا به دلایل متعددی با هم ارتباط دارند.

من هیچ گاه مدیر اجرایی یکی از شرکت‌های فهرست معروف فورچون ۵۰۰^۱ نبوده‌ام که بخوام شرکتی را در شرایط سخت مالی هدایت کنم. هیچ وقت یک گروه ضربت نظامی را در یک مأموریت انتحاری موفق، رهبری نکرده‌ام که پس از اتمام مأموریت بتوانم افرادم را صحیح و سالم به خانه برگردانم. هیچ گاه مربی یک تیم ورزشی نبودم که تمام بازی‌های فصلی خود را باخته باشد و به قهرمانی فصل بعد نرسد. اما چندین موقعیت مرتبط با ارتباطات اجرایی مدیریتی را تجربه کرده و از آن‌ها نکاتی را فراگرفتم که دیگران نیز می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. این تجارب نشان می‌دهند که برقراری ارتباط رهبری معمولاً از طریق تعامل ایجاد شده و همراه با تلاش برای راضی نگاه داشتن مخاطبان متعدد صورت می‌گیرد.

^۱ فهرستی از ۵۰۰ شرکت بین‌المللی فعال در صنایع مختلف که به صورت سالیانه توسط مجله فورچون رتبه‌بندی و منتشر می‌شوند. fortune ۵۰۰

مورد اول

قرار شد که در برنامه توسعه رهبری^۱ موسسه ای که در آن کار می‌کردم، شرکت کنم. این برنامه شامل موارد معمول در برنامه‌های توسعه از جمله تست‌های خودآزمایی مربوط به ویژگی‌های رهبری، تجارب، بازخورد دیگران (بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای) و تست هوش هیجانی^۲ بود. در این برنامه شرکت کنندگان ملزم به خلق پروژه‌های راهبری و کار بر روی آن‌ها بودند و برای مراحل قبل و بعد از عملکرد خود بازخوردهایی را دریافت می‌کردند. شرکت کنندگان بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، شاخص‌های مدیریتی خاصی را به کار می‌گرفتند.

پیشینه

رشته شغلی من (مطالعات رتوریک ترکیبی و نگارشی) تحت سلطه زنان است، به عبارت دیگر تعداد زنانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند بیشتر از تعداد مردان است. برای اثبات این موضوع می‌توانید در کنفرانس‌های ملی این رشته شرکت کرده و این موضوع را به وضوح لمس کنید. فعالیت‌هایم در این حوزه کاری به ارتباطات و نگارش در محل کار خلاصه می‌شود. مواردی از قبیل نگارش تجاری، نگارش فنی و نگارش حرفه‌ای را بررسی می‌کنم. در تدریس دوره‌های مختلف، برگزاری و توسعه دوره‌ها و راهنمایی دانشجویان در دریافت بورسیه تحصیلات تکمیلی سابقه دارم. در این کتاب برخی از نظریه‌ها و مشکلات مربوط به این حوزه را نیز بررسی کرده‌ام.

موسسه ما، دوره جدید نگارش تجاری را شروع کرده بود و من باید بازطراحی یک دوره قدیمی (نگارش تجاری و حرفه‌ای) و ارائه دوره ای

^۱ Leadership development program

^۲ Emotional intelligence

جدید را آغاز می‌کردم. دوره قدیمی مناسب تمامی رشته‌های تجاری بود و افراد از رشته‌های مختلف می‌توانستند در آن ثبت نام کنند. اما دوره جدید تنها مختص رشته‌های بازرگانی بود، بنابراین باید به گونه‌ای طراحی می‌شد که با دوره قبلی همپوشانی محتوایی نداشته باشد. تصمیم گرفتم یک برنامه راهبردی برای دانشجویانم طراحی کنم تا در آینده بتوانند این دوره‌ها را تدریس کنند. با این حال در کمیته نیز درگیر طراحی مجدد دوره قبلی بودم. قرار بود یکی از اعضای این کمیته در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به من امتیاز دهد.

ویژگی‌های تمرکز

در بازخورد ارزیابی قبل از عملکرد، نمرات پایینی را برای ایده‌های خود دریافت کردم و ایده‌هایی که ارائه کرده بودم محبوبیت چندانی نداشتند. با اینکه تردید داشتم، سعی می‌کردم به نظرات دیگران احترام بگذارم و با آن‌ها همراهی کنم. این حالت در نتایج تست هوش هیجانی من نیز مشهود بود. مدیر برنامه به هنگام بازیابی در امتیازات، متوجه شد که امتیاز من در بخش هوش هیجانی بیشتر از سایر افراد شرکت کننده است. دیگر هم گروهی من نیز امتیاز بالایی را کسب کرده بود. با ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای باید ویژگی‌های افراد را شناسایی می‌کردیم تا از آن‌ها با هدف بهبود وضعیت استفاده کنیم، از این رو تصمیم گرفتم روی دو مورد کار کنم: ارائه ایده‌های قاطعانه‌تر و ایده‌هایی که محبوبیت چندان زیادی ندارند. بر این اساس بازخوردها به یک مرد توصیه می‌کند که قاطع بوده و نکاتی را مطرح کند که محبوبیت چندان زیادی ندارند. من باید این کار را در محیطی زنانه انجام می‌دادم.

احساس می‌کردم ممکن است با این تصمیم‌گیری و ارائه آن به گروه رهبری، فردی احمق به نظر بیایم. هم گروهی ام که یک مرد بود به من اطمینان

داد که چنین مسأله‌ای رخ نخواهد داد، چراکه تمامی افراد گروه مرا می‌شناختند و از رفتارهای عمومی ام خبر داشتند. به تلاش ادامه دادم. سعی کردم قاطعانه‌تر رفتار کرده و به دیگران احترام بگذارم، اما به دنبال موقعیت‌هایی نبودم که رفتار قاطعانه‌ای از خود نشان دهم یا نکاتی را که محبوبیت چندانی ندارند، یادآوری کنم. با این حال اگر فرصتی فراهم می‌شد این چنین رفتار می‌کردم. علاوه بر این سرپرست من که یک خانم بود نیز در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای حضور داشت. او از کاری که انجام می‌دادم با خبر بود.

اجرا و مشاهده

چنین فرصت‌هایی چندین بار در کمیته اتفاق افتاد. اگرچه هنگام طراحی دوره جدید این فرصت‌ها به صورت یادآوری یا اخطار توسط یک همکار زن به من گوشزد شد. طبق ابلاغیه بخش اجرایی دوره قبلی و جدید نباید با یکدیگر همپوشانی محتوایی داشته باشند که این خواسته کاملاً منطقی بود: چرا دو دوره باید مطالب مشابهی داشته باشند؟ اما انجام این اصلاحات، سرعت انجام کارهای کمیته را کاهش می‌داد. من به جنسیت برخی از افراد حاضر در این قضیه نیز اشاره کردم، زیرا ممکن است جنسیت برخی از افراد برخی از کارهای من تاثیر بگذارد. در فصول بعدی به صورت مفصل به این مسأله می‌پردازم. با این حال تفاوت‌های جنسیتی می‌توانند تا حد قابل توجهی بر رهبری تاثیر بگذارند. این اطلاعات به توضیح پاراگراف بعدی نیز کمک خواهد کرد.

من درباره اظهاراتم در کمیته حس خوبی نداشتم و این مسأله را با سرپرستم و در گروه‌م نیز مطرح کردم. ما متوجه شدیم که در دور دوم ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای (پس از عملکرد) واکنش‌های قابل توجهی نسبت به رویکرد جدید من وجود داشته، حتی یکی از اعضای گروه نوشته بود که از

نظراو "دستورکاری" از طرف کمیته به من داده شده است، فرد دیگری با فرد قبلی صحبت کرده و به او گفته بود که از نظرش من به تنهایی خوب کار می‌کردم اما توانایی کار با دیگران را نداشتم. سرپرستم به من گفته بود که قرار است با "گروه سختی" کار کنم و به همین دلیل باید "همکار آگاهی" باشم.

مورد دو

هم زمان با برنامه توسعه رهبری، به سمت هماهنگ کننده دوره نگارش تجاری در موسسه خود نیز منصوب شدم که این دوره پیش نیاز تمامی رشته‌های تجاری است. با موقعیتی که داشتم باید بین نیازهای دو گروه متفاوت تعادل ایجاد می‌کردم. این کار با استرس زیادی همراه بود و در آخر بنا به یک تصمیم مالی این دوره کنار گذاشته شد.

پیشینه

کالج تجارت^۱ COB قصد راه‌اندازی یک دوره نگارش تجاری جدید را داشت تا با این کار بر روی نیازهای مربوطه تمرکز کند. این دوره از طریق دپارتمان انگلیسی ارائه شد و کالج تجارت نگران برخی از رویکردهای تاثیرگذار بر بهترین شیوه آموزش دروس نگارش بود. این کالج با تلاش‌های فراوان دوره جدیدی را ارائه کرد که در آن به نیازهای دانشجویان پرداخته شده بود. علاوه بر این مطالب جدیدی نیز به محتوای دوره جدید اضافه شد. کالج تجارت برای هدایت این دوره و انجام هماهنگی‌های لازم در اجرا به من مراجعه کرد. اجرای این برنامه شامل استانداردسازی آموزش برای اطمینان از برابری سطح یادگیری دانشجویان و ارائه مطالب آموزشی یکسان بود. در صورت استقلال استاد دوره، این امر سبب تسهیل ارزیابی میزان یادگیری دانشجویان نیز می‌شد. در نهایت چندین بخش از این دوره توسط اساتید آموزش دیده به دانشجویان ارائه می‌شد. من به عنوان یک هماهنگ کننده باید این اساتید را راهنمایی کرده و اطمینان حاصل می‌کردم که این اساتید قادر به ارائه دوره به شیوه کالج تجارت هستند. بیشتر این اساتید خانم بودند که برای من مشکلی نداشت، زیرا استاندارد سازی تدریس در سطح ملی ارتقا یافته بود، با این حال بورسیه تحصیلی در آموزش مطالعات

^۱ College of business

نگارشی تاحدی به اختیار^۱ نیاز داشت تا اساتید با استفاده از اختیارات خود قادر به رفع بهتر نیازهای تک تک دانشجویان باشند. من این رویکرد را برای کالج تجارت تصدیق و آن‌ها نیز اعطای اختیار در برخی از دوره‌های استاندارد را تایید کردند. از این رو تمامی بخش‌های دوره دارای محتوا، تمرینات و فعالیت‌های یکسانی بود اما در صورت نیاز هریک از اساتید می‌توانستند تمرینات بیشتری را به آن‌ها اضافه کنند. همه چیز به خوبی شروع شد. من می‌توانستم موقعیت آموزش استانداردسازی شده کالج تجارت را با "بهترین شیوه‌ها" در مطالعات نگارشی متعادل کنم. هم تیمی‌های من نیز به این وضعیت عادت کردند.

درد رو به رشد با اضافه شدن بخش‌های مختلف، به تعداد اساتید نیز اضافه می‌شد. من به پیروی از برنامه تسهیل، استفاده از خودگردانی همراه با برنامه آموزشی استاندارد شده ادامه دادم. اما مدیر کالج تجارت به استفاده بیشتر از روش استاندارد شده در بخش‌های مختلف تمایل داشت. من برای استفاده از رویکرد اعطای اختیار مذاکرات زیادی را انجام دادم، اما استفاده از این رویکرد تنها به یک فعالیت کاهش پیدا کرد. بین ارزش‌های کالج تجارت و ارزش‌های عمومی تحصیل در رشته مطالعات نگارشی گیر افتاده بودم. بخش‌های مختلف این دوره با هم در ارتباط و منطبق بودند. از آنجایی که این دوره یک دوره خدماتی^۲ بود (دوره‌های که نیازهای سایر برنامه‌های خارج از دپارتمان انگلیسی را رفع می‌کند) سعی کردم طبق خواسته کالج تجارت جلو رفته و از اعطای اختیار در بخش‌های کمتری استفاده کنم اما میزان استرس من بیشتر شده بود.

^۱ Autonomy

^۲ Service course

طی سال تحصیلی بعدی کالج تجارت اعلام کرد که نگران شیوه تدریس برخی از اساتیداست، چرا که آن‌ها عناوین و نگارش مقالاتی را آموزش می‌دادند که جز استانداردهای کالج تجارت نبودند. مقاله‌ها شکل اولیه‌ای از نگارش آکادمیک هستند و قصد کالج تجارت اجتناب از تدریس و نوشتن مقالات در کلاس بود. به طور کلی مقالات بخشی از دوره نگارش تجاری نیستند، من نیز این مساله را درک کرده و اساتید را به استفاده از مقالات در کلاس‌ها تشویق نمی‌کردم. وقتی از اساتید سوال کردم "آیا از دانشجویان درخواست نوشتن مقاله داشته‌اند" همه تکذیب کردند. این بار در دفاع از اساتید خود با چالش روبرو شده بودم.

دفاع از آنها دشوار نبود، اما مجاب کردن کالج تجارت سخت بود. در یکی از جلساتی که با کالج تجارت داشتیم، مدیریت اظهار داشت که یکی از اعضای هیات مشاوران دانشجویی^۱ گفته درس مقاله‌ای داشته که در آن می‌بایست یادداشتی را در پاسخ به یک سناریو معین به نگارش در می‌آورد. یادداشت نویسی^۲ یکی از ژانرهای رسمی نگارش تجاری است، اما دانشجوی به آن برجسب مقاله زده بود. کاملاً مشهود بود که دانشجوی هر تکلیف نگارشی را یک مقاله قلمداد می‌کرد و کالج تجارت نیز درک دانشجوی را به چالش نکشیده بود. اینجا برای دومین بار گیر افتادم. علیرغم شفاف سازی‌ها و دفاع من از اساتید، کالج تجارت باور نکرد که از دانشجویان خواسته نشده مقاله بنویسند. من با دو جهان بینی^۳ متضاد روبرو شده بودم و در حال از دست دادن اعتماد گروه "کنترل کننده"^۴ بودم.

^۱ Student advisory board

^۲ Memo

^۳ Ideology

^۴

درنهایت (پس از چهار سال)، مدیریت کالج تجارت از من خواست تمامی مسائل مربوط به دوره را استانداردسازی کنم. این سومین جایی بود که گیر افتادم. به نظر می‌رسید از من می‌خواهند درسنامه‌ای را برای تسهیل تدریس اساتید تهیه کنم و به کسی اختیار انجام کاری خارج از استانداردهای تعیین شده را ندهم. این کار باب میل اساتید نبود. برخی از اساتید با حفظ رویکرد استاندارد، فعالیت‌های خودشان را ادامه دادند. با این وجود کالج تجارت نارضایتی خود را اعلام کرد. کار به جایی کشیده شده بود که حس می‌کردم علاوه بر تهیه دفترچه راهنما اساتید، باید برای دانشجویان نیز دفترچه راهنمایی برای استفاده از اصطلاحات تهیه کنم. مدیریت کالج تجارت نیز متعاقباً راه حلی برای حذف دوره پیدا کرده و دوره نگارش را با یکی از دوره‌های آنلاین مدیریت خود تلفیق کرد. براساس بودجه موسسه، انجام این کار برای کالج تجارت درآمد بیشتری داشت و قدرت کنترل کالج تجارت بر دوره را نیز افزایش می‌داد.

درس

من با دو مخاطب (اگر تمایل دانشجویان به مقاله نویسی را نیز در نظر بگیریم، سه مخاطب) بسیار متفاوت سرو کار داشتم. با گروه‌های متعددی سروکار داشتم؛ با مدیریت کالج تجارت که به دنبال استانداردسازی کامل بود و با اساتیدی که برای خودمختاری خود در دوره آموزشی ارزش قائل بودند. در جلسات متعددی که با کالج داشتم برای برخورداری اساتید از اختیار در دوره‌ها بحث و تلاش می‌کردم، اگرچه مدیران کالج تجارت تمایلی به بحث درباره مبحث خودمختاری نداشتند. در جلساتی که با اساتید داشتم به آن‌ها توضیح دادم که من نیز موافق اجرای کامل روش استانداردسازی در دوره نبودم، اما کالج تجارت از ما خواسته که تنها با روش استاندارد کار کنیم. کوشش کردم دلیل استفاده از روش استاندارد را به آن‌ها بفهمانم.

رقابتی که بین این دو گروه شکل گرفته بود، تعادل بین استفاده از روش استاندارد و خودمختاری اساتید را از بین برد. راضی نگاه داشتن این دو گروه تبدیل به یک چالش شده بود. علاوه براین کالج تجارت از من درخواست سبکی از مدیریت نسبت به "تیمم" را داشت که مورد قبولم نبود. در موقعیتی بودم که باید برای اقداماتی که قبولشان نداشتم تصمیم می‌گرفتم، با این حال با هر یک از مخاطبان صحبت کردم تا بهترین روش تدریس این دوره را پیدا کنم. ارزش‌های من و تیمم یکسان بود، اما با خواسته‌های کالج تجارت تضاد داشت. من "خواسته‌های" کالج تجارت را درک کرده بودم، اما تیمم برای رویکرد کالج تجارت ارزشی قائل نبود و اعضای تیمم شدیداً مقاومت می‌کردند.

دو داستانی که تعریف کردم دارای نکاتی بودند که در فصول بعدی این کتاب به آن‌ها خواهیم پرداخت. این نکات عبارتند از: چالش‌هایی که مدیران در رویارویی با مخاطبان مختلف دارند و نیاز به داشتن توانایی مدیریت هر دو مخاطب از طریق برقراری ارتباط.

● ● ● نقش ارتباطات در مدیریت افراد

مقالات بسیاری، مهارت‌های سازمانی^۱، تصمیم‌گیری، خلق چشم انداز و هدف، هماهنگی کار تیمی و ایجاد انگیزه در میان افراد را جز مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی و رهبری دسته‌بندی می‌کنند. اخیراً فرناندز آرائوز^۲ و همکارانش (۲۰۱۶) این مهارت‌ها را به عنوان شایستگی رهبران ممتاز در نظر گرفته‌اند. اگرچه ارتباطات شامل مسائل متعددی است.

واضح‌ترین نوع ارتباط در کلماتی است که افراد استفاده می‌کنند. اگرچه عناصر غیرکلامی مانند ظاهر افراد، نگرش آن‌ها نسبت به سایر افراد و اعمال آن‌ها نیز حاوی پیامی است، اما هریک از این موارد خود شیوه‌ای برای نمایش آن پیام است؛ این پیام‌ها به صورت بصری، شفاهی، فضایی و یا با استفاده از کلمات (متون چاپی) و سایر روش‌های بیان^۳ منتقل می‌شوند. وقتی این روش‌های بیانی با یکدیگر ترکیب شوند، پیامی چندوجهی را به وجود می‌آورند. زمانی که من با فردی رو در رو صحبت کنم، آن شخص پیامی چندوجهی را تجربه خواهد کرد.

- او حالات صورت و ظاهر کلی من (بصری^۴ و غیرکلامی^۵) را

می‌بیند. حالت چهره من می‌تواند نگرانی، تعجب یا رضایتمندی

باشد و ظاهرکلی و لباس من حرفه و میزان راحتی‌ام باشد

(بصری/غیرکلامی)؛

^۱ Organizational skill

^۲ Fernandez-Araoz

^۳ Mode of representation

^۴ Visual

^۵ Nonverbal

- او سخنان من را می‌شنود (شفاهی^۱/شنیداری^۲) که احتمال دارد برای نشان دادن میزان تاکید با تَن صدای معمولی یا بالا باشد.
- ممکن است برای رعایت احترام یا اعمال قدرت در فاصله معینی (حالت مکانی^۳) از او بایستم.

- ممکن است برای تاکید بر اهمیت موضوع یا برای برقراری ارتباط با او دست بدهم یا چند ضربه آرام روی بازویش بزنم (لامسه^۴). همانطور که قبلاً گفته شد، ترکیبی از این حالات برنوع انتقال پیام مدنظر من تاثیر خواهد گذاشت. نوع پوشش می‌تواند لحن رسمی سخنان و حرفه‌ای بودن من را تقویت کند. می‌توانم با لبخند مودبانه، حالت رسمی خود را تقویت کنم.

بسیاری از ارتباطات چندوجهی هستند که صرفاً از طریق رسانه‌های درگیر یا حضور فیزیکی فرد محدود می‌شوند. در واقع برقراری ارتباط در صحبت رو در رو، ارسال ایمیل، صحبت با تلفن، کنفرانس ویدیویی یا نوشتن گزارشی پیوست شده به ایمیل وجود دارد و هریک از این شرایط یکسری از ویژگی‌های برقراری ارتباط را ساده‌تر کرده و سایر موارد را محدود می‌کند.

مدیران می‌توانند با استفاده از ایمیل، تلفن، به صورت رو در رو، کنفرانس ویدیویی و گزارش مستند با سایر افراد ارتباط برقرار کنند. آن‌ها از طریق اقدامات و عملکرد خود نیز می‌توانند ارتباط برقرار کنند. در ارتباط

^۱ Oral

^۲ Aural

^۳ Spatial

^۴ Touch/haptic

غیرمستقیم مخاطبین خاص درک متفاوتی از موقعیت مکانی و بصری خواهند داشت. در صورتی که فردی در محل کار خود مبلغی را برای کارهای خیریه پرداخت کند، این کار به عنوان حمایت از این عمل و حمایت از سازمان حامی، تلقی می‌شود. اگر کسی در دفترش را ببندد، به این معناست که نمی‌خواهد کسی را ببیند. تعدادی از پیام‌ها نیز به مدیریت و رهبری مدیران مربوط است: الهام بخشی به افراد برای عمل براساس تصمیمات سازمان، ارائه چشم‌اندازی برای سازمان، خلق اعتماد، تسهیل تغییرات، انتقال مسئولیت و دانش و عمل به عنوان عضوی از تیم.

اما چگونه می‌توان با این موضوعات ارتباط برقرار کرد؟ یک پیام به ندرت صرفاً تعامل محض محسوب می‌شود. در واقعیت یک پیام بخشی از یک مجموعه ای بزرگ تر است که مخاطب با توجه به شرایط معنا و مفهوم خاصی را از آن درک می‌کند. رابطه بین پیام‌ها چیست؟

پیش تر هم اشاره شد که کتاب‌ها و مقالات مدیریت و رهبری مملو از نکات کلیدی مدیریت و رهبری هستند. معمولاً چند نمونه از عملکرد مدیران موفق به عنوان مثالی برای نشان دادن کاربرد این مفاهیم ارائه شده است. این مثال‌ها به عنوان نمونه‌های مطالعاتی ارائه می‌شوند تا برخی از خواننده‌ها از آن‌ها به عنوان الگو استفاده کنند. ممکن است خواننده‌ای از این نمونه‌ها تقلید کرده و موفق شود. اگرچه درک اهمیت مثال‌های موفق رهبری به اندازه درک عوامل موثر در شکست رهبری مهم است. در مقایسه با پیروزی، از شکست درس‌های زیادی می‌توان آموخت. تعداد زیادی از کارهای پژوهشی اخیر بر استفاده از همدلی^۱ یا "هوش هیجانی" در تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط تاکید کرده‌اند. این مفهوم، استفاده از درک احساس سایرین را در تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط و ابلاغ آن تصمیمات توصیف

^۱ Empathy

می‌کند. ماهیت چنین کاری کمک به خواننده برای تصمیم‌گیری بهتر است. با این حال، اعمال این مفهوم با افزایش تعداد مخاطبین دشوار است. ممکن است مدیران با گروهی ۴ تا ۱۰ نفره سر و کار داشته باشند. مدیران با گروه‌هایی با اندازه‌های مختلف سر و کار دارند. یکی از ویژگی‌های ارتباط اجرایی احتمال عمومی شدن آن است.

من کاربردهای هوش هیجانی و چندین مفهوم دیگر را در این کتاب با جزئیات شرح خواهم داد. به علاوه از مفاهیم عصب‌شناسی (زیربنای عصب شناختی) نیز برای توضیح برخی از موضوعات استفاده کرده‌ام. پویایی اجتماعی^۱ در ارتباطات، پدیده‌های بیولوژیکی^۲ نیز با گذشت زمان تحت تاثیر تعاملات اجتماعی قرار می‌گیرند. درک این پدیده‌ها به برنامه ریزی برای آینده کمک خواهد کرد.

^۱ Social dynamics

^۲ Biological phenomena

هدف کتاب

من سعی کردم با این کتاب نحوه برقراری ارتباط از طریق انواع پیام‌های مربوط به رهبری در حالت‌های مختلف را با توجه به مخاطبین/تیم‌های مختلف، عناصر یکپارچه هوش هیجانی و عصب‌شناسی، به مدیران انتقال دهم. موضوع نگارش این کتاب جدید نیست.

علت تمایز این کتاب از منابع دیگر در سه چیز است:

با در نظر گرفتن فشارهای مدیران اجرایی از سوی دیگران (برای مثال اعضای هیات مدیره) رفتار مدیران اجرایی با کارکنان/زیردستان را تعدیل می‌کنم تا نشان دهم چگونه می‌توان بین مخاطبین رقیب تعادل ایجاد کرد. از مثال‌های خاصی برای شکست استفاده می‌کنم تا پیامدهای عدم برقراری ارتباطی موثر و ارائه پیام‌های جایگزین را به بهترین نحو نشان دهم. با استفاده از مفهوم "شفقت ورزی منطقی"^۱ بلوم^۲ هوش هیجانی را توضیح دادم.

اعضای هیات مدیره در برابر کارمندان

تمرکز مطالعات و تحقیقات مربوط به رهبری بر روی چگونگی مدیریت زیردستان یا بخشی از گروه و برقراری ارتباط با آن‌ها است. اطلاعات کمی درباره نحوه ایجاد تعادل در بین کارمندان و مدیران هیات مدیره، معتمدین (تنها افرادی که ممکن است از سوی اعضای هیات مدیره گزارش مستقیم دریافت کنند) وجود دارد. اما مقالات زیادی درباره برقراری ارتباط با اعضای هیات مدیره نوشته شده است، این مقالات، اعضای هیات مدیره را به عنوان یک مخاطب در نظر می‌گیرند و با پیامدهای آن کاری ندارند.

^۱ Rational compassion

^۲ Bloom

هریک از نمونه‌های مطالعاتی که بیان کردم شامل دو دسته مخاطب هستند: تیم رهبری (اجرایی و افراد عالی و اعضای هیئت مدیره) و کارمندان "زیردستان"^۱. هر فردی می‌خواهد سازمانش موفق باشد، نگرانی‌های متفاوت مخاطبین بر درک آن‌ها از نحوه رسیدگی به چالش‌های سازمانی^۲ تاثیر می‌گذارد. این موارد تحت تاثیر عناصر گنجانده شده در بیولوژی مغز (آرایش عصب‌شناسی) هستند. بنابراین با توضیح درباره نحوه واکنش مخاطبین نسبت به هر پیام، ارتباط آن با عصب‌شناسی را نیز بیان خواهم کرد.

ارزش شکست

من به جای پیروی از شیوه بیان کتاب‌های مدیریتی و ارائه اطلاعاتی درباره پیام‌ها از مثال‌های عینی استفاده خواهم کرد که خوانندگان در موقعیت‌های مختلف با آن‌ها روبرو شده‌اند. به این ترتیب کتاب در دست، ابزاری کاربردی است که می‌توان از آن برای ارائه پیامی مشفقانه و منطقی استفاده کرد. من از چند مثال موفقیت آمیز استفاده کردم، با این حال برای نشان دادن ارزش ارتباطات در رهبری و مدیریت چندین مثال از شکست‌های این زمینه نیز باید ارائه شود. در هر یک از مواردی که معرفی شد، قطع ارتباط از طرف مدیران اجرایی با سایر افراد وجود دارد. یکی از مواردی که برای خود من نیز جالب بود درباره کتاب فردی است که در رابطه با شکست خود در استخدام موقعیت اجرایی نوشته شده و این کتاب به یکی از پرفروشترین و تاثیرگذارترین کتاب‌های حوزه تبدیل شده بود.

^۱ Subordinates

^۲ Organizational challenges

کتاب "خوب به عالی"^۱ نوشته جیم کالینز^۲ در سال ۲۰۰۰ منتشر شد. کالینز در این کتاب تعدادی از مثال‌های موفقیت آمیز رهبری در سطح ۵ (در ادامه کتاب بیشتر به این موضوع خواهیم پرداخت) را ارائه کرده است. اگرچه بحث‌هایی مرتبط با مثال‌های ارائه شده در این کتاب وجود دارد. لویت^۳ (۲۰۰۷) محدودیت بررسی موفقیت‌های تاریخی این کتاب و عدم کاربردی بودن آن در آینده را مورد انتقاد قرار داد؛ به هر صورت ما با بررسی موارد تاریخی به یادگیری می‌پردازیم. موری^۴ (۲۰۰۹) بر اساس بازخورد مدیرعامل کنسول وال استریت ژورنال این کتاب را یکی از بهترین کتاب‌های رشته مدیریت معرفی کرده است. این کتاب در برنامه‌های توسعه رهبری متعددی (از جمله برنامه‌های که من نیز در سال ۲۰۱۶ شرکت کردم و لیده نیز در سال ۲۰۱۷ آن را جزو بهترین برنامه‌های آموزشی در زمینه رهبری/توسعه سازمانی رده بندی کرد) استفاده شده است. (HR. com, ۲۰۱۸).

من از عناصر این کتاب و دو کتاب تأثیرگذار دیگر در زمینه مدیریت استفاده کردم: کتاب "مدیریت با هوش هیجانی" نوشته دیوید کاروسو^۵

^۱ Good to great

^۲ Jim Collins

^۳ Levitt

^۴ Murray

^۵ LEAD

^۶ Emotionally intelligent manager

^۷ David Caruso

و پیتِر سالووی^۱؛ و کتاب "هوش هیجانی" ۲/۰ نوشته تراویس برَدبری^۲ و جین گریوز^۳. اگرچه به نظر می‌رسد سوتفاهم‌هایی با همدلی ارائه شده در این کتاب وجود دارد.

شفقت منطقی^۴ و هوش هیجانی

به طور کلی، هوش هیجانی به درک افراد از احساسات خود، دیگران، چگونگی مدیریت و استفاده از آن‌ها به هنگام برقراری ارتباط با دیگران گفته می‌شود. کتاب "مدیر با هوش هیجانی" در سال ۲۰۰۳ منتشر شد. از این کتاب در برنامه توسعه رهبری سال ۲۰۱۶ استفاده شد، من نیز در آن برنامه شرکت کرده بودم. جنسون^۵ این کتاب را در حال حاضر از بهترین کتاب‌های هوش هیجانی در محل کار توصیف کرده است. طبق اظهارات مالوی^۶، هوش هیجانی ۲/۰ جزو بهترین کتاب‌های رشته مدیریتی و رهبری سایت آمازون^۷ انتخاب شده است. این سه کتاب توسط افراد متعددی در دوره‌های آموزشی توسعه مدیریتی/رهبری به کار گرفته شده‌اند. افراد متعددی از این کتاب برای تشویق به همدلی در برقراری ارتباط با دیگران استفاده کرده‌اند. اگرچه این برداشت نادرستی است. نویسندگان هر دو کتاب از اهمیت همدلی صحبت می‌کنند، اما همیشه توجه چندانی به این مساله نمی‌شود. بلوم

^۱ Peter Salovey

^۲ Travis Bradberry

^۳ Jeanne Greaves

^۴ Rational Compassion

^۵ Jenson

^۶ Mulvey

^۷ Amazon. com

توجهات را به خطر همدلی بیش از حد جلب کرده و به روشن شدن دیدگاه سایر کتاب‌ها در رابطه با همدلی نیز می‌پردازد.

بلوم، توضیح می‌دهد که استفاده از همدلی در تصمیم‌گیری و انتقال پیام نتیجه‌ای غیرسازنده و معکوس دارد. بلوم در مطالعات روانشناسی و اجتماعی بر همدلی بیش از حد تأکید می‌کند. استدلال بلوم این است که افراد می‌توانند بدون اینکه احساساتی شوند با دیگران احساس همدردی کرده و برای آن‌ها متأسف شوند. حساسیت بیش از اندازه نسبت به احساسات دیگران می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های بدی شود. بلوم اظهار داشته که همدلی با "دلسوز بودن، مهربان بودن و بیشتر از همه، خوب بودن" متفاوت است. از نظر او تمرکز بر روی همدلی و تلاش برای همدل بودن با دیگران "کوتاه بینی" است و می‌تواند در بلندمدت منجر به تصمیمات نامناسبی شود.

مدیران با مخاطبان مختلفی سروکار دارند و شاید مجبور به انتقال پیام‌هایی باشند که برخی از افراد دوست ندارند. حتی تصمیم مخالف یک نفر نیز می‌تواند با تصمیمی که به نفع سازمان است تداخل داشته باشد. بنابراین می‌توان از یک مدیر انتظار داشت که با تمامی مخاطبین و اعضای سازمان همدلی کند. اگرچه همانطور که در مقالات مختلف مربوط به هوش هیجانی نیز آورده شده ممکن است فردی به هنگام تصمیم‌گیری درباره موضوعی که اهمیت چندانی ندارد نیز احساس دلسوزی داشته باشد (کاروسو و سالوی ۲۰۰۳، برادبری و گریوز ۲۰۰۸). از نظر برخی از افراد هوش هیجانی با همدلی برابر است و این کتاب‌ها نیز توضیحی گیج‌کننده از کاربرد

^۱ Myopic

^۲ Caruso and Salovey

^۳ Bradberry and Greaves

همدلی در تصمیم‌گیری‌ها و پیام‌ها به خواننده ارائه می‌کنند. سیندی ویگلزورث^۱ توضیح می‌دهد که شفقت درجه‌ای از همدلی است اما عمل به آن بر اساس همدلی نیست. عمل کردن به شفقت و انتقال پیام آن بسیار ساده‌تر از ابراز همدردی است. از این رو من بر "هوش مشفقانه"^۲ تاکید دارم.

"هوش مشفقانه" مبین "هوش عاطفی" است. هوش مشفقانه به توانایی درک دیدگاه دیگران، استفاده از آن دیدگاه‌ها در تصمیمات منطقی به نفع سازمان و در میان گذاشتن آن‌ها با مخاطبانی است که از تعادل این دو مورد باخبر هستند.

مبانی پیش زمینه من اصول مرتبط با سه کتاب یادشده را همراه با ارتباط متقابل بین آن‌ها و چند مفهوم عصب‌شناسی (زیربنای عصب شناختی) از جمله نورون آینه‌ای^۳ و نورون پاداش^۴ ارائه خواهم کرد. سپس همانطور که پیش‌تر گفته شد، ارتباط عناصر پیام‌های چندوجهی در متون مربوط به رهبری را با این مفاهیم نشان خواهم داد. با این کار نظریه‌ای را ارائه می‌کنم که از آن برای تحلیل قسمت‌های دیگر کتاب استفاده خواهد شد.

^۱ Cindy Wigglesworth

^۲ Compassionate intelligence

^۳ Mirror Neurons -

نورونی است که هنگامی که جانور عملی را انجام می‌دهد و نیز هنگامی که مشاهده می‌کند که همان عمل را دیگری انجام می‌دهد تحریک می‌شود.

^۴ Reward Neurons -

به گروهی از ساختارهای مغزی اشاره دارد که در برابر محرک‌های تقویت‌کننده یا لذت بخش نظیر مواد مخدر و داروهای اعتیادآور فعال میشوند.

خوب به عالی

کالینز کتابش را با ارائه سلسله مراتبی از مهارت‌ها و ویژگی‌های مربوط به رهبری آغاز کرد، وی عنوان "سلسله مراتب سطح ۵" را برای این مهارت‌ها در نظر گرفته است. کالینز این سلسله مراتب را به صورت یک هرم نشان می‌دهد که در سطح ۱ سطح پایینی و سطح ۵ بالاترین سطح آن است. او تاکید کرده که این هرم/سلسله لزوماً حالتی نردبانی ندارد که هر پله از پله‌های زیرین خود جدا باشد. در این هرم هر سطح شامل صفات سطح زیرین خود است. برای مثال سطح ۵ این هرم تمام ویژگی‌های سطح ۴ را دارد. من در شکل ۱-۱ خلاصه‌ای از توصیفات کالینز برای هر یک از این سطوح را نشان داده‌ام (ستون سمت راست) و برخی از ویژگی‌های مهارت‌های ارتباطی را نیز به هر یک از سطوح اضافه کرده‌ام (ستون سمت چپ).

بیشتر کتاب کالینز در رابطه با نمونه‌های مطالعاتی است که در آن‌ها به سایر ساختارهای نظری نیز اشاره شده است (مانند جعبه سیاهی^۱ که چرخ لنگری^۲ باشد و پیشرفت یک شرکت را به گونه‌ای تسهیل کند که از عملکرد خوب به نتایج عالی برسد). این جعبه سیاه و فرآیند آن با سطح ۵ مدیریت و توانایی آن‌ها در ایجاد تیمی قوی و برقراری ارتباطی همراه با چشم انداز، نظم، تغییرات (به صورت بالقوه)، و نوآوری در استفاده از منابع مختلف آغاز می‌شود.

ارتباط با نظریه - تعریف و تعیین تیم (ها)

بررسی و مطالعه نمونه‌های مطالعاتی که در رابطه با شکست‌ها و متن کالینز ارائه کرده‌ام، نشان می‌دهد که شکست این افراد ارتباطی با جعبه سیاه

^۱ Black box

^۲ Flywheel

کالینز یا مهارت آن‌ها در سطح ۵ هرم نداشته است. این شکست به دلیل برقراری ارتباط با مخاطبین مختلف در سطحی معین بوده است. مدیران اجرایی عضوی از اعضای تیم‌های مختلف هستند و احتمال دارد مدیریت این تیم‌ها برایشان دشوار باشد.