

۱ □ جعبه ابزار بازاریابی و مدیریت؛ مدیریت برای حرفه‌ای‌ها

فصل اول: ارائه‌ها (راهگشای موفقیت شما) □ ۲

فصل اول: ارائه‌ها (راهگشای موفقیت شما)

۱،۱ مفهوم ارائه برای موفقیت شخصی

امروزه چه چیزی یک مدیر موفق را متمایز می‌کند؟

ارتباطات، ارتباطات، ارتباطات!

ارتباطات، پیش‌نیاز موفقیت شما و تیمتان است. این کار عملکرد تیم شما را در بلندمدت از طریق **تبادل شفاف و سریع اطلاعات** افزایش می‌دهد. ارتباطات همچنین برای تعیین اهداف، انتظارات و وظایف مورد نیاز است. علاوه بر این، شناسایی و به طور ایده‌آل حذف عدم قطعیت‌ها در طول مسیر نیازمند بازخورد و ارتباط مستمر است. به خاطر داشته باشید که شناخت ذی‌نفعان مرتبط که نقش مهمی در شغل و یا موفقیت مسئولیت‌های شما دارند، در مراحل اولیه مهم است.

تنها ارتباط، **کار گروهی^۱ و همکاری^۲** را ممکن می‌سازد. تعیین مسئولیت‌های تیم و اعضای آن ضروری است. بازخورد، دستاوردها را برجسته می‌کند یا نقاطی را که نیاز به بهبود دارند مشخص می‌کند. از طریق ارتباط صادقانه، سریع و سازنده، فضای اعتماد و احترام ایجاد خواهید کرد که برای موفقیت بلندمدت در یک شرکت (و در زندگی) ضروری است!

علاوه بر ارتباطات درون تیم، **ارتباط چهره به چهره فردی^۳** بسیار مهم است. در حالی که تحسین و قدردانی در مقابل دیگران می‌تواند تأثیرات مثبتی داشته باشد، ارتباط اصلاحی، مانند **بازخورد سازنده^۴**، باید به صورت خصوصی انجام شود.

من عمداً از عبارت «بازخورد منفی» اجتناب می‌کنم، که صرفاً اشتباهات را بدون ارائه ایده‌هایی برای بهبود نشان می‌دهد. گفتن «این ارائه بد بود» هرگز مفید نیست. افرادی که چنین انتقاداتی را دریافت می‌کنند، باید حدس بزنند که ارائه‌دهنده بازخورد چه چیزی را دوست نداشته است. و با این بازی حدس زدن، گیرنده می‌تواند درست یا غلط باشد، چیزی که نباید آن را به شانس بسپارید.

لازم به ذکر است که فرایند بازخورد نباید به صورت جاده یک‌طرفه طراحی شود. حتی شما، به عنوان مدیر یا رهبر پروژه، باید پذیرای بازخورد (واسازی) تیم خود باشید، زیرا عموماً آن‌ها کاملاً آشکارا (در میان خودشان) در مورد آنچه خوب یا بد پیش می‌رود؛ صحبت می‌کنند (به شکل ۴.۵ «نقطه کور» رجوع کنید).

¹ Teamwork

² Cooperation

³ Personal Face-to-Face Communication

⁴ Constructive Feedback

کادر را به خاطر بسپارید

باز خورد مانند یک هدیه است. اینکه آن را باز کنید یا نه، به خودتان بستگی دارد. هنوز هم هدیه‌ای است که می‌تواند به شما در یادگیری و رشد کمک کند. به خاطر داشته باشید بازخوردهایی که در ابتدا با اعتقاد عمیق رد می‌کنید، اغلب به فرصت‌هایی برای رشد بیشتر شما اشاره می‌کنند. فرصت‌هایی که در ابتدا نمی‌خواهید ببینید، چون شاید خارج از منطقه راحتی شما باشند.

یک **منطقه راحتی**^۱، منطقه‌ای است که فرد در آن احساس راحتی و آرامش می‌کند و براساس عادت‌ها تعریف می‌شود؛ مانند فعالیت‌هایی که در اغلب اوقات انجام می‌شود (کلمه کلیدی «کارهای روزمره») و افرادی که بیشتر در پس‌زمینه کار کرده‌اند و خودشان روی صحنه نرفته‌اند، دارای منطقه راحتی متفاوتی نسبت به افرادی هستند که «توجه‌ها را جلب می‌کنند» و چیزی جز اجرا در مقابل تماشاچیان دوست ندارند.

از سوی دیگر، کسی که باید برای اولین بار سخنرانی کند و در نتیجه منطقه راحتی خود را ترک کند، مجبور است برای افزایش محدوده راحتی خود بر محدودیت‌های شخصی غلبه کند. قابل درک است که این منجر به **دردهای رشد**^۲ می‌شود، درست مانند سایر فرایندهای توسعه! این دردها زمانی به وجود می‌آیند که از طریق ترس، استرس، کشمکش‌ها و جنگ‌های درونی، منطقه راحتی خود را گسترش می‌دهیم و سعی می‌کنیم ما را وادار کنند به سادگی از چیز جدیدی دست بکشیم!

در واقع، چالش‌هایی که به افراد اجازه رشد می‌دهد در به اصطلاح **مناطق رشد**^۳ یافت می‌شوند. این موضوع زمانی کشف می‌شود که فرد منطقه راحتی خود را ترک می‌کند و به چالشی می‌پردازد که هنوز ناامن تلقی می‌شود. در اینجا اقدامات دشوارتر هستند و به انرژی بیشتری نیاز دارند، زیرا ورود به یک «ناحیه کشف‌نشده» به «تطبیق» نیاز دارد.

کادر را به خاطر بسپارید

رشد، فراتر از محدودیت‌ها آغاز می‌شود!

با این حال، ما باید از **منطقه ترس**^۴ اجتناب کنیم. ما زمانی وارد این منطقه می‌شویم که کارهایی را انجام می‌دهیم که از تجربیات و عادت‌های قبلی ما دور هستند و احتمال شکست بسیار زیاد است. بنابراین، برای ایجاد عادات جدید و احساس امنیت، توصیه می‌شود با عبور تدریجی از منطقه راحتی به منطقه رشد، حرکت کنید. این نه تنها در مورد

¹ Comfort Zone

² Growth Pains

³ Growth Areas

⁴ Panic Zone

شما بلکه برای همکارانتان نیز صدق می‌کند که باید به عنوان یک مدیر، رشد آن‌ها را تقویت کنید. همانطور که دیل کارنگی^۱ آن را به این زیبایی بیان کرد: «شنا را یاد بگیرید، اما در آب ولرم». در طول فرایندهای باخورد، بلکه به طور کلی، باید به شکل ارتباط و تک تک کلمات توجه داشت.

کادر را به خاطر بسپارید

سخنان بی‌فکر، تبری که رها می‌شود و فرصت از دست رفته را نمی‌توان بازگرداند.

کسانی که به آموزش مدیریت به عنوان «شستشوی مغزی» ادامه می‌دهند، همیشه بر روی محتوایی که در آنجا برای خود و مخاطبانشان ارائه می‌شود، یک چرخش منفی ایجاد می‌کنند. حتی اگر قرار باشد کلماتی کنایه‌آمیز باشند، اغلب فقط اصطلاح منفی «شستشوی مغزی» به یاد می‌آید. اگر یک مقاله برجسته بیان کند که کشورها سعی می‌کنند از طریق «پول‌های سرگردان» از شرکت‌ها پول بگیرند؛ کلمه انتخاب شده، خوانندگان خود را گمراه می‌کند. طبیعی به نظر می‌رسد که شرکت‌ها برای تأمین مالی زیرساخت‌های سخت و نرم کشورهایی که از مدل کسب‌وکار آن‌ها حمایت می‌کنند، مالیات بپردازند.

به جای «تعطیلات ترم»، من همیشه آن را «زمان کاری خارج از ترم» می‌نامم، زیرا اصطلاح دوم فعالیت‌های واقعی را بهتر توصیف می‌کند. بنابراین، باید استفاده از اصطلاحات ظاهراً خنده‌دار برای مشتریانمان مانند «ریش‌ریش»^۲ نیز اجتناب کنیم (این کلمه را یک بار در یک دوره آموزش بازاریابی تلفنی شنیدم). همچنین کوتاه کردن عبارت مسافر به "paxe" در صنعت گردشگری روشن نمی‌کند که این‌ها مشتریان ارزشمندی هستند. کسانی که همکاران IT خود را «بی‌عرضه»، همکاران بازاریابی خود را «ثروت‌سوز» و همکاران حسابداری خود را «ریزبین» می‌نامند، نباید تعجب کنند که همکاری کمی وجود دارد. وقتی مدیران «جلسه صبحگاهی» را زمانی برای «سرزنش صبحگاهی» بدانند، خوب نیست. چنین کلماتی، اثراتی منفی دارند که به سرعت اقدامات ما را تعیین می‌کنند.

کادر را به خاطر بسپارید

مراقب افکارت باش، زیرا به گفتارت تبدیل می‌شوند!

مراقب گفتارت باش، زیرا به اعمال تبدیل می‌شوند!

مراقب اعمال باش، زیرا به عادات تبدیل می‌شوند!

مراقب عادات باش، زیرا به شخصیت تبدیل می‌شوند!

مراقب شخصیت باش، زیرا به سرنوشت تبدیل می‌شود!

تلمود یهودی

¹ Dale Carnegie

² Fuzzys

فصل اول: ارائه‌ها (راهگشای موفقیت شما) □ ۴

برای بسیاری از مدیران، **ارائه‌ها**^۱ شکل مهم دیگری از ارتباطات هستند. صرف‌نظر از سطح آن‌ها در سلسله مراتب و دامنه مسئولیت‌ها، آن‌ها همیشه باید نتایج خود را از طریق ارائه‌ها نشان دهند تا یا دیگران را متقاعد کنند و آن‌ها را به عنوان دنبال‌کننده برای به دست آوردن مشتری جذب نموده و یا صرفاً برای ارائه وضعیت موجود یا یافته‌های مطالعاتی جلب کنند.

کادر را به خاطر بسپارید
به خاطر داشته باشید که هر ارائه‌دهنده یک فروشنده است. آن‌ها قبل از هر چیز خود را می‌فروشند زیرا اینکه آیا محتوا، پیشنهادها، ایده‌ها، مفاهیم و نتایج پذیرفته می‌شوند، کاملاً به شخصیت (درک‌شده) ارائه‌دهنده بستگی دارد. فقط در این صورت محتوای ارائه در نظر گرفته می‌شود.

در این مرحله من می‌خواهم به نقل قول «رسانه پیام است» توسط مارشال مک لوهان^۲ اشاره کنم. این بدان معناست که رسانه با خود پیام ترکیب می‌شود و بنابراین به عنوان یکی درک می‌شود. این کار یک رابطه همزیستی بین فرستنده و گیرنده ایجاد می‌کند که به طور قابل توجهی بر درک خود پیام تأثیر می‌گذارد. در یک ارائه، ارائه‌دهنده رسانه است. ارائه‌دهنده باید کاملاً از تأثیر خود بر نتیجه ارتباط آگاه باشد. اغلب گفته می‌شود که ۷۰ تا ۸۰ درصد از آنچه به خاطر سپرده می‌شود به **نحوه ارائه** آن (زبان بدن و لحن) مربوط می‌شود، در حالی که محتوا فقط ۲۰ تا ۳۰ درصد را تشکیل می‌دهد. این نسبت باید به همه ما چیزی برای فکر کردن بدهد. چرا؟ زیرا در زندگی حرفه‌ای خود هرگز کسی را ندیده‌ام که زمان آماده‌سازی خود را بر اساس این درصدها برنامه‌ریزی کند:

- ۸۰ درصد از زمان صرف شده برای روش ارائه محتوا
- ۲۰ درصد برای محتوا

ما معمولاً از ۹۹ درصد زمان برای تهیه مطالب خود استفاده می‌کنیم! خبر خوب این است: **شما می‌توانید این**

عملکرد را به راحتی تغییر دهید؛ چراکه شما مدیر زمان خودتان هستید!

کادر را به خاطر بسپارید
علاوه بر تهیه محتوای ارائه خود، باید به نحوه ارائه خود نیز توجه ویژه‌ای داشته باشید. شما باید به ویژه به نحوه رفتار خود در مقابل مخاطب (کلامی و غیرکلامی) توجه کنید.

۱،۲ عوامل موفقیت سبک‌های ارائه

همه شما خودتان آن را تجربه کرده‌اید. نه تنها باید برای حضور در کنفرانس‌ها پول پرداخت کنید، بلکه باید برای آن وقت بگذارید؛ با جملات زیر شروع کنید:

¹ Presentations

² Marshall McLuhan

- دیشب من به سرعت این سخنرانی را در اتاق هتل‌م آماده کردم.
- اسلایدهای من به زبان‌های آلمانی و انگلیسی هستند و متأسفانه من فرصت ترجمه آن‌ها را نداشتم.
- در واقع قرار بود همان طور که در این برنامه اشاره شد من در مورد «الف» صحبت کنم. با این حال، عنوان و محتوا را دوباره تغییر داده‌ام.

چطور شد که چنین کسی را جدی گرفتید؟ یک نفر جلوی تماشاگران بلند می‌شود و می‌گوید که آن را جدی نمی‌گیرند. در غیر این صورت می‌آمدند و آنچه را که قول داده بودند، تحویل می‌دادند! باتشکر از او!

کادر را به خاطر بسپارید

شما فراموش می‌کنید که (ارائه) در مورد چه چیزی بود، اما فراموش نمی‌کنید که چگونه با شما رفتار شده است.

از سوی دیگر، تصور کنید که شما به عنوان یک ارائه‌دهنده چقدر پیچیده‌تر ظاهر می‌شوید با ذکر این نکته که در هنگام معرفی خود از اینکه شما را دعوت نموده‌اند، تشکر کرده‌اید. همچنین می‌توانید به مخاطبان بگویید که چقدر خوشحال هستید که دانش، تجربه و ... خود را که در هفته‌ها، ماه‌ها یا حتی سال‌های گذشته جمع‌آوری کرده‌اید به اشتراک می‌گذارید.

قدردانی در خالص‌ترین شکل آن!

در عین حال، از این طریق به احساساتی می‌پردازید که در برقراری ارتباط با مخاطب بسیار مهم‌تر از ارقام، داده‌ها و حقایق هستند. کلمات آغازین تا حد زیادی موفقیت ارائه شما را تعیین می‌کند. این کلمات باید به مخاطبان هدف شما این امکان را بدهد که به راحتی گفتار شما را ارزیابی کنند. مخاطب به سرعت دارد بداند آیا شما چیزی مرتبط برای ارائه دارید یا خیر. به سادگی به این معناست که شما باید با فروش محتوای ارائه خود به بهترین شکل ممکن شروع کنید. این کار باید شامل پاسخ به **سوالات ناگفته** زیر باشد:

- چرا این قدر مهم است که به طور خاص به شما گوش دهیم؟
- مخاطب از صحبت شما چه چیزی می‌تواند یاد بگیرد؟
- مخاطبان از شما چه چیزهایی یاد خواهند گرفت که قبلاً نمی‌دانستند؟
- چرا ارائه شما برای مخاطب مفید است؟

به آن‌ها نشانه‌های بدهید، بدون اینکه زیاده‌روی کنید، زیرا باید آن‌ها را در حالت تعلیق نگه دارید. با این حال، باید در طول سخنرانی خود ارائه دهید! همچنین فراموش نکنید: **شما هرگز فرصت دومی برای ایجاد یک**

برداشت اول ندارید!

بنابراین، هنگام تهیه یک ارائه، نه تنها باید تأثیر کلمات اولیه را به دقت در نظر بگیرید، بلکه باید نحوه برقراری ارتباط با آن‌ها را نیز در نظر بگیرید. اگر بر روی صحنه عجله کنید و هنوز واقعاً آماده آن نباشید، شروع موفق نخواهید داشت. همین امر زمانی صدق می‌کند که اولین جملات (تعریف‌کننده) شما در زمزمه مخاطب گم می‌شود، زیرا نتوانسته‌اید توجه کامل آن‌ها را جلب کنید.

فصل اول: ارائه‌ها (راهگشای موفقیت شما) □ ۶

من به شما توصیه‌ای می‌کنم که از استاد بازاریابی خود یاد گرفتیم و هزاران بار استفاده کرده‌ام. هنگامی که شما آماده‌سازی‌های خود را در اتاق برای سخنرانی که می‌خواهید ارائه دهید به پایان رساندید، در مقابل گروهی که همه می‌توانند شما را ببینند، بایستید و کاری جز منتظر ماندن برای به پایان رسیدن مکالمات در اتاق انجام ندهید. در عین حال، می‌توانید با قدردانی به اطراف سالن نگاه کنید.

ممکن است مجبور شوید بی‌صدا ۳۰ ثانیه، شاید حتی یک دقیقه صبر کنید. من هرگز مجبور نبودم بیشتر از ۲ دقیقه صبر کنم تا سکوت مطلق برقرار شود، حتی با تماشاگران چند صد نفری. سپس قبل از شروع سخنرانی ۱۰ ثانیه دیگر صبر کنید. یک شروع موفق برای ارائه می‌تواند به این شکل باشد. اولین باری که این کار را انجام می‌دهید، عجیب خواهد بود که در سکوت منتظر بمانید، زیرا اکنون در حال ترک منطقه راحتی خود هستید!

با این وجود، شما به آن عادت خواهید کرد و در نهایت واقعاً از آن لذت خواهید برد. شما به کسانی که با فریاد زدن بر سر آن‌ها به مبارزه برای جلب توجه مخاطب ادامه می‌دهند لبخند خواهید زد. فریاد زدن مطمئناً به ندرت اولین امتیازهای همدردی را به همراه دارد! برای جلب توجه مخاطب از ابتدا، باید ارائه را نیز با صدای پایین شروع کنید. برای انجام این کار، می‌توانید هنگام شروع ارائه خود، جملات یا سؤالات زیر را مطرح کنید یا بپرسید:

- برای مقابله با رقیب خود از چین، که روزه‌روز قوی‌تر می‌شود، چه باید بکنیم؟
- چگونه می‌توانید هزینه جذب مشتریان جدید را تا ۳۰ درصد کاهش دهید؟
- کدام اکتشافات شگفت‌انگیز را از طریق تحلیل رقبای اخیر خود انجام دادیم؟
- استارت‌آپ‌ها چگونه به ما حمله می‌کنند و چرا تا به حال به آن توجه نکرده‌ایم؟
- کدام شرکت‌ها در صنعت ما قبلاً قربانی داروینیسیم دیجیتال شده‌اند و چه کاری می‌توانیم در برابر آن انجام دهیم تا خودمان قربانی نشویم؟
- چرا مدیریت برند در عصر دیجیتال متفاوت از گذشته انجام می‌شود و چگونه می‌توانیم با آن کنار بیاییم؟
- چرا باید در استراتژی‌های منابع انسانی خود بازنگری کنیم تا در آینده کارمندان کافی داشته باشیم و بتوانیم پیدا کنیم؟
- ...

هنگام شرکت در کنفرانس‌های (پرداختی) معرفی شرکت با ارائه جامع (تبلیغاتی) توصیه نمی‌شود. کاملاً قابل درک است که مخاطبان ترجیح می‌دهند بدانند که آیا شما موضوع چیزی برای گفتن دارید. این باید به سرعت آشکار شود! گفته می‌شود که **مقدمه** می‌تواند تا ۵۰ درصد از موفقیت ارائه را تشکیل دهد. حتی اگر فقط ۲۰ یا ۳۰ درصد باشد، مهم است که بر روی مقدمه تمرکز کنید. در مورد **نتیجه‌گیری** هم اهمیت دارد. آیا تا به حال متوجه نشده‌اید که یک ارائه قبلاً تمام شده است؟ یک مکث ناخوشایند وجود دارد، تا زمانی که مجری با گفتن «این پایان ارائه من بود» مخاطب را تسکین دهد. این هم خیلی قانع‌کننده نیست! در قسمت پایانی، باید مجدداً به مخاطبان توضیح دهید که نکات کلیدی ارائه شما چه بوده است و آن‌ها در حالت ایده‌آل چه چیزهایی را باید به خاطر بسپارند:

- به عبارت دیگر، پیام کلیدی چه چیزی را باید به خاطر بسپارید؟
- مخاطب در راه خانه در مورد چه چیزی باید صحبت کند؟
- نکات طلایی که مخاطب باید به خاطر بسپارد چیست؟
- چه باید کرد؟
- مراحل بعدی چیست؟

بنابراین، شما نباید فقط در آخرین اسلاید خود بنویسید: «از توجه شما متشکرم». در عوض، می‌توانید بنویسید: «ایده‌های هیجان‌انگیزتر را می‌توانید در اینجا پیدا کنید» و به کتاب‌های مرتبطی که در مورد موضوع خود توصیه می‌کنید مراجعه کنید. فراخوان برای اقدام نیز می‌تواند در پایان ارائه شما بسیار مؤثر باشد.

روانشناسی یادگیری می‌تواند برای توضیح ارتباط شروع و پایان ارائه استفاده شود. در این زمینه، اصطلاح **اثر موقعیت ترتیبی**^۱ برای توصیف تمایل به یادآوری اولین محتوا (اصل تقدم) و همچنین آخرین محتوای ذکر شده (اصل تأخر) به بهترین شکل در یک چرخه یادگیری استفاده می‌شود (ر.ک. Stangl, 2017). به همین دلیل است که نه تنها کلمات پایانی خوش، بلکه **خروج مطمئن** نیز بسیار مهم است.

بارها و بارها ارائه‌دهندگانی را می‌بینم که می‌خواهند بعد از آخرین حرف‌هایشان از صحنه خارج شوند. این کار اعتماد به نفس را نشان نمی‌دهد! اولاً، می‌توانید از تشویق (امیدوارم سزاوار شما باشد) لذت ببرید. پذیرش آرام این موضوع نیز نشانه قدردانی است. سپس باید از مخاطبان سؤال پرسید. پس از باز کردن بحث برای سؤالات، باید منتظر بمانید تا ببینید آیا سؤالاتی وجود دارد یا خیر.

انتظار نیز نشانه سیادت و قدردانی است، زیرا بسته به مخاطب، باید بر خجالتی اولیه برای پرسش غلبه کرد. در این مرحله باید به مخاطب هم زمان بدهید! گفته می‌شود که **بخش پایانی یک ارائه ۳۰ درصد** از موفقیت ارائه را به خود اختصاص می‌دهد، به این معنی که بخش میانی فقط ۲۰ درصد را شامل می‌شود.

کادر را به خاطر بسپارید

شروع و پایان موفقیت‌آمیز برای نتیجه مطلوب یک ارائه بسیار مهم است.

جدا از محتوا، باید به زبان بدن و همچنین زیر و بم و نوسان صدا در حین ارائه توجه زیادی داشته باشید. در مورد **زبان بدن**^۲، باید حواس‌تان باشد که با چه اطمینانی در مقابل مخاطب ایستاده‌اید. آیا پشت تریبون پنهان شده‌اید، آن را در دست گرفته‌اید و جرأت نمی‌کنید جلو بروید؟ یا می‌توانید به صورت متواضع سخنرانی را ترک کنید یا حتی روی صحنه به عقب و جلو بروید؟ به خاطر داشته باشید که نباید مانند یک ببر گرسنه روی سکو به جلو و عقب راه بروید، اگرچه اغلب شاهد این هستیم که سخنرانان آمریکایی این کار را انجام می‌دهند. برای من این کار بیشتر شبیه یک نمایش به نظر می‌رسد که (اغلب) برای منحرف کردن تمرکز از محتوای ضعیف استفاده می‌شود.

¹ Serial-Position Effect

² Body Language

فصل اول: ارائه‌ها (راهگشای موفقیت شما) □ ۸

علاوه بر این، قدم زدن آهسته در میان مخاطبان در طول ارائه به ویژه چالش‌برانگیز است. وقتی برای اولین بار این کار را انجام می‌دهید، انرژی خاصی را از طرف مخاطبان خود احساس می‌کنید و در عین حال متوجه نیروهای قوی می‌شوید که سعی می‌کنند شما را به منطقه راحتی خود (پشت سخنرانی) بکشانند.

وضعیت بدن^۱ شما نیز در **هنگام ارائه** نقش مهمی دارد. به مخاطب شما می‌گویید که چقدر با موضوع راحت هستید. بنابراین، مهم است که از قبل با اطمینان به صحنه بروید. من شخصاً در طول سخنرانی‌هایی که توسط خانم‌ها ارائه می‌شود، همیشه تعجب می‌کنم که چگونه می‌توان یک ورود مطمئن و امن را در کفش‌های پاشنه‌بلند تضمین کرد!

علاوه بر این، **حرکات^۲** شما در هنگام ارائه به همان اندازه از اهمیت بالایی برخوردار است. به عنوان مثال، آیا به دلیل عصبی بودن یک مازیک را نگه می‌دارید یا یک خودکار را فشار می‌دهید؟ بهتر است چیزی در دست نداشته باشید، به جز یک نشانگر در صورت لزوم. با دستان خود می‌توانید زیر دستاوردها خط بکشید، تأکیدات را واضح کنید یا اقدامات را اعلام نمایید. با این حال، مطمئن شوید که کلمات و حرکات شما با هم همخوانی دارند و داستان مشابهی را بیان می‌کنند.

حتی با وجود اینکه برخی معتقدند این کار احساس راحتی و اعتماد به نفس می‌دهد، به نظر من در حین ارائه نباید دستان شما در جیب باشد. برخی از سخنرانان دست‌هایشان را تا پایان سخنرانی رها می‌کنند و این کار به هیچ وجه قانع‌کننده نیست بلکه بی ادبی است! با خم کردن بازوها و قرار دادن دست‌ها در ارتفاع کم‌ریند، موفقیت شروع ایده‌آلی برای تأکید بر اطلاعات با دست راست یا چپ خود خواهید داشت. صرف نظر از اینکه از کدام حرکات استفاده می‌کنید، آن‌ها باید با شما و محتوایی که ارائه می‌کنید مطابقت داشته باشند.

چهره اغلب به عنوان آینه روح توصیف می‌شود. حالت چهره شما منعکس‌کننده احساسات فعلی شما است، بنابراین، باید به آن توجه زیادی داشته باشید. اگر یک ارائه را با احساس بد یا عدم اطمینان شروع کنید، مخاطب متوجه آن خواهد شد. از طرف دیگر، اگر قلب و روح خود را وقف موضوع کرده باشید، مخاطبان شما می‌توانند اشتیاق‌تان را احساس کنند.

کادر را به خاطر بسپارید

آگوستینوس^۳ آن را به خوبی بیان کرد:

فقط کسانی که خود را می‌سوزانند می‌توانند آتش را در دیگران شعله‌ور کنند.

برای انجام این کار و قدم گذاشتن پر از انرژی و شادی بر روی صحنه، باید بدن خود را برای موفقیت آماده کنید و به خودتان نگوئید: «این احتمالاً (دوباره) خوب پیش نمی‌رود». همه ما با پدیده **تأثیر انتظارات^۴** آشنا هستیم. ما

¹ Posture

² Gestures

³ Augustinus

⁴ Self-fulfilling Prophecy

باید از انجام این کار خودداری کنیم؛ زیرا چنین جملاتی خود را برای شکست آماده می‌کند. در عوض، چرا نمی‌گوییم، «من تمام زندگی (حرفه‌ای) خود را صرف آماده‌سازی برای این ارائه خاص کرده‌ام؟» اکنون این بیانیه‌ای است که باید، می‌تواند و یقین حاصل خواهد کرد.

و چون قبلاً **صورت را به عنوان آینه روح** توصیف کردیم، باید نقل قول زیر را از ترزا فون آویلا^۱ به گوش جان بسپاریم: «کاری خوب برای جسم خود انجام دهید تا روح شما بخواد در آن ساکن شود». و ما باید این کار را به خصوص قبل از ارائه‌ها انجام دهیم تا بتوانیم با روحیه خوب و پر از انرژی به کار خود ادامه دهیم.

ایجاد یک احساس مطمئن همچنین مستلزم **ارتباط چشمی**^۲ خوب با مخاطب است. اما این به چه معناست؟ شما باید به آرامی به تمام مخاطبان نگاه کنید تا به طور یکسان (شخصاً) همه را مورد خطاب قرار دهید. هنگامی که افراد با رتبه بالاتر در اتاق حضور دارند، برخی از ارائه‌دهندگان تمایل به برقراری ارتباط چشمی مستمر و اغلب بیش‌ازحد دارند. البته سایر شرکت‌کنندگان متوجه این موضوع می‌شوند و بنابراین می‌توانند از سوی سخنران احساس غفلت کنند.

گاهی اوقات نیز مهم است که دائماً چشم خود را روی مخاطب متمرکز کنید تا اولین واکنش‌ها (زبان بدن) را نسبت به محتوای ارائه‌شده دریافت کنید. هنگام انجام این کار باید از دام زیر اجتناب کنیم: افرادی که در میان مخاطبان هستند و در نتیجه به طور طبیعی خوب به نظر می‌رسند. سخنرانان بی‌تجربه تمایل دارند پس از آن بگویند «طبق معمول» تا همچنان تأیید شوند و این باعث می‌شود ما به راحتی دچار اشتباه شویم. ما باید از این خطر آگاه باشیم!

علاوه بر این، باید از یک اشتباه رایج دیگر در **صحبت کردن با دیوار**^۳ که اسلایدهای شگفت‌انگیز شما در آن نمایش داده می‌شوند، اجتناب کنید. گرچه «پشت کردن به مخاطبان نیز می‌تواند جذاب باشد»، در این مورد به ندرت درست است، زیرا ما ترجیح می‌دهیم چهره گوینده را ببینیم. بنابراین، گوینده باید محتوا را با استفاده از صفحه نمایش جلوی خود یا پرینت‌های ارائه در حالی که به مخاطب نگاه می‌کند، ارائه دهد.

توجه به **زیر و بوم و نوسان صدا** نیز مهم است. هر چه ارائه‌دهنده عصبی‌تر باشد، صدایش بالاتر می‌رود. وقتی بدون نقطه یا کما صحبت می‌کنید، نه تنها عصبی بودن خود را به مخاطب نشان می‌دهید، بلکه عدم قدردانی خود را نیز نشان می‌دهید. سخنرانان یکنواخت حتی علاقه‌مندترین شنوندگان را به خواب می‌برند. از سوی دیگر، صحبت کردن با قدرت، بلند، واضح و آهسته قابل درک است. به همین دلیل می‌توانید در دوره‌های ارزشمند **آواسازی** شرکت کنید. هنگامی که چیزی اهمیت ویژه‌ای دارد، می‌توانید صدای خود را نیز پایین بیاورید، زیرا این کار، پیامی قوی ارسال می‌کند و توجه را جلب می‌نماید.

¹ Teresa von Ávila

² Eye Contact

³ Speaking to the wall

کادر را به خاطر بسپارید

بهترین راه برای کاهش عصبانیت، تمرین، تمرین، تمرین است، نه با مسدودکننده‌های بتا!

برای ارائه ماهرانه، باید به مخاطبان خود فرصت دهید تا به مطالب مهم فکر کنند و بفهمند. شما می‌توانید این کار را با پرسیدن استفهام انکاری انجام دهید، که آنها خودشان می‌توانند به آنها پاسخ دهند. مکث‌های نمایشی کوچک نیز می‌تواند منجر به افزایش درک شود، زیرا آنها اطلاعات را از هم جدا می‌کنند. علاوه بر این، باعث ایجاد تنوع در یک سخنرانی می‌شود که از خستگی صوتی جلوگیری کرده و توجه مخاطب را به خود جلب می‌کند.

اطمینان از اینکه مخاطب می‌تواند شما را درک کند طبیعی به نظر می‌رسد، اما متأسفانه فقط این طور به نظر می‌رسد. برخی از سخنرانان می‌خواهند با استفاده از کلماتی که فقط متخصصان واجد شرایط آن را درک می‌کنند، بسیار ماهر ظاهر شوند. این رفتار به جای اینکه به مخاطبان خود نشان دهید برای آنها ارزش قائل هستید، دیواری بین شما و آنها ایجاد می‌کند.

خواندن ساده یک سخنرانی به جای ارائه آن نیز نشان‌دهنده قدردانی زیاد نیست. به ویژه زمانی که متن نوشته می‌شود تا به جای ارائه خوانده شود، بد است. جملات بیش‌ازحد طولانی و دشوار، پیچیده‌تر از آن هستند که تنها از طریق گوش دادن به درستی درک شوند. این کار به هیچ وجه جواب نمی‌دهد!

علاوه بر این، در یک زمینه تجاری، اکثر سخنرانان با **نوشتن سخنرانی خود از قبل** هیچ لطفی به خود نمی‌کنند. آنها با تماشای مکرر یادداشت‌های خود (در واقع کسی که دستگاه متن‌نما^۱ دارد) ارتباط خود را با مخاطب از دست می‌دهند. از آنجایی که گوینده باید خیلی متمرکز کند و جای خود را در یادداشت‌ها از دست ندهد، حرکات کمی وجود دارد یا اصلاً وجود ندارد - من در کدام خط هستیم؟ ناگفته نماند، اگر گیج شوید، نمی‌توانید جملات را مستقیم بیان کنید، ایده اصلی را از دست می‌دهید و نمی‌توانید به سخنرانی بازگردید.

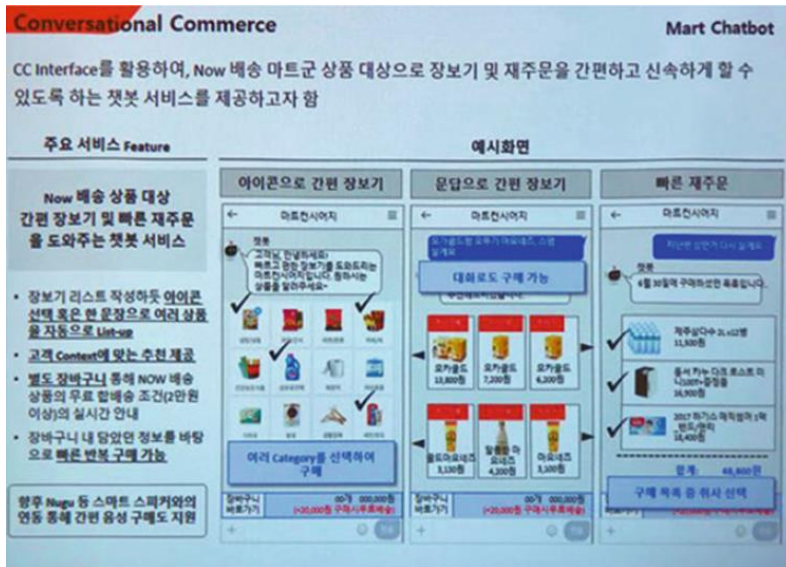
من به اکثر سخنرانان می‌گویم که «اگر به موضوع خود تسلط دارید، پس نیازی نیست که سخنرانی خود را بنویسید و از آن به عنوان عصا استفاده کنید تا بتوانید جلوی تماشاگران بلند شوید». و هر کس که به روی صحنه می‌رود باید بر موضوع خود مسلط باشد؛ در غیر این صورت باید آن را رها کند.

کادر را به خاطر بسپارید

آزادانه صحبت کردن نشانه شایستگی است. در حوزه کسب‌وکار انتظار می‌رود بدون فیلمنامه سخنرانی کنید؛ و شما می‌توانید آن را یاد بگیرید! یک فیلمنامه تبدیل به بن‌بست می‌شود و باعث می‌شود که شما آزادانه حرکت نکنید. علاوه بر این، تاثیر گفتار را به شدت کاهش می‌دهد و بنابراین به ندرت توسط مخاطب ارزش‌گذاری می‌شود.

^۱ انواع داروهایی که برای مهار تپش قلب و برطرف‌سازی آنژین صدری و فشار خون کاربرد دارد.
^۲ نام بازرگانی دستگاهی که متن را به گوینده تلویزیون ولی نه به حضار نشان می‌دهد (Teleprompter).

در طول ارائه «سخن گفتن به زبان مخاطب» نیز به معنای ترجمه نمودارها بر اساس آن است. به نظر می‌رسد این یک موضوع بدیهی است اما ظاهراً خیر. در حین یک سفر مطالعاتی در کره جنوبی، بسیاری از سخنرانان از اسلایدهایی با حروف کره‌ای استفاده کردند (شکل ۱۰-۱). برای من این یک تحمیل است. به هر حال هر سخنران باید فرض می‌کرد که هیچ یک از شرکت‌کنندگان گروه آلمانی این اسناد را نمی‌فهمند.



شکل ۱۰-۱: اسلاید از یک ارائه برای مهمانان آلمانی در کره جنوبی. شکل متعلق به نویسنده

قبلاً به طور خلاصه در مورد ارتباط هر کلمه صحبت کردم. این موضوع در مورد سخنرانی‌ها و ارائه‌ها نیز صدق می‌کند. شما باید از **اغراق‌هایی** که شما را شبیه یک سوپرستار (فرض) می‌کند، اجتناب کنید. سؤالات یا فرضیات جهت‌دار نیز به خوبی توسط مخاطبان مورد استقبال قرار نمی‌گیرند. وقتی گوینده می‌گوید «من با کمال میل دوباره آن را برای شما توضیح خواهم داد»، مخاطب نمی‌خواهد احساس حماقت کند. اگر می‌خواهید آنها را متقاعد کنید، باید از اصطلاحات ملایم‌تری مانند «شاید»، «در واقع» و «احتمالاً» اجتناب کنید. ایجاد ادغام و تعمیم، از جمله «مثل همیشه» یا «هیچ وقت مؤثر نبوده» نیز به شما کمکی نمی‌کند که رابطه دوستانه برقرار کنید، زیرا چنین اظهاراتی ساختار پیچیده واقعیت را توضیح نمی‌دهد.

کادر را به خاطر بسپارید
پیام‌های واضح نیز به مفاهیم واضح نیاز دارند؛ بنابراین، باید خود را به جای انتزاعی بودن، به صورت عینی بیان کنید. دلایل این امر به همان اندازه که قانع‌کننده است، ساده می‌باشد؛ مغز ما نمی‌تواند محتوایی را که امکان درک آن را ندارد، به درستی ذخیره کند. وقتی به شیوه‌های نامفهوم ارتباط برقرار می‌کنید، سردرگمی به جای محتوا به یاد آورده می‌شود. این نمی‌تواند هدف ما باشد. بنابراین، ما باید محتوای خود را با ساختار بندی دقیق آن به جای انتزاعی،

کاربرپسند کنیم. سپس آن را درک می‌کنند و به یاد می‌آورند. «موتورهای ما مسافت پیموده شده ۸۰۰.۰۰۰ کیلومتر را تضمین می‌کنند» انتزاعی در نظر گرفته می‌شود. برعکس، «اینکه شما می‌توانید با موتورهای ما به ماه بروید و برگردید، در مجموع ۸۰۰.۰۰۰ کیلومتر واقعیت دارد» و در واقع تصور آن بسیار ساده‌تر است.

وضوح همچنین به معنای خودداری استفاده از **اصطلاحات فنی** (نامفهوم) تا حد امکان است. اگر این اصطلاحات، مهم و اجتناب‌ناپذیر هستند باید به وضوح، منظور آن‌ها را توضیح دهید. اگر نه، باید از این اصطلاحات فنی اجتناب کنید. ما به ندرت برای مخاطبانی سخنرانی می‌کنیم که هر چه اظهارات ما نامفهوم‌تر باشد، مشتاق‌تر می‌شوند. با این حال، به نظر می‌رسد برخی از سخنرانان این را نمی‌دانند!

کادر را به خاطر بسپارید

هر چه از اصطلاحات فنی‌تری استفاده می‌کنید، غیر دوستانه، غیرقابل دسترس و مغرورتر به نظر می‌رسید.

علاوه بر این، وضوح به معنای پرداختن مستقیم به **حقایق ناراحت‌کننده** است. هنگام صحبت در مورد کاهش کارکنان یا جابه‌جایی تأسیسات تولید، مخاطب اغلب از قبل انتظار چنین چیزی را دارد. اگر بگویید ۱۵۰۰ کارمند شغل خود را از دست خواهند داد و به این ترتیب اکنون ۱۵۰۰ نفر این امکان را خواهند داشت که زندگی خودمختارتری داشته باشند، افراد آسیب دیده احساس می‌کنند که شما زیر پای آن‌ها را می‌کشید. به جای آن، «چیزی را که قبلاً بو یا طعم خوبی نداشته است را خوب نشان ندهید. شما باید باز و شفاف باشید و مهمتر از همه توضیح دهید که چرا این مرحله در این برهه از زمان، ضروری است» (Kantowsky 2017, p. 24).

از سوی دیگر، می‌توانید با استفاده از سبک ارائه که شامل **داستان‌سرایی**^۱ است، سخنرانی خود را سرگرم‌کننده‌تر، هیجان‌انگیزتر و آموزنده‌تر کنید. همه ما می‌توانیم داستان‌ها را خیلی بهتر از واقعیت‌ها و ارقام صرف به خاطر بسپاریم. بنابراین، ما باید پیام‌های کلیدی را به داستان‌های کوچک مرتبط کنیم. برای انجام این کار می‌توانید در مورد مکالمات خاص با مشتریان، همکاران، رهبران عقاید و ... صحبت کنید که نکات خاصی را بیشتر روشن می‌کنند. تصاویر گویا، **مقایسه‌های متقاعدکننده** و **استعاره‌ها** نیز به ارائه موفق کمک می‌کنند.

آنتوان دو سنت اگزوپری^۲ قبلاً به صراحت گفته بود که اگر می‌خواهید یک کشتی بسازید، پس مردم را برای جمع‌آوری چوب، تقسیم وظایف و سازماندهی کار جمع نکنید. در عوض، باید به آن‌ها بیاموزید که آرزوی اقیانوس بزرگ و آبی را داشته باشند.

ضرب‌المثل «*Repetitio est mater studiorum*» یا به زبان انگلیسی «*Practice makes perfect*»^۳ به ویژه در مورد سخنرانی‌هایی که مخاطب نمی‌تواند به سادگی برگردد و چیزی جالب را بازخوانی کند، صادق است.

¹ Storytelling

² Antoine de Saint-Exupéry

³ ضرب‌المثلی به زبان لاتین که به معنای «تکرار مادر یادگیری است» بوده و معادل «کار نیکو کردن از پر کردن است» در زبان فارسی می‌باشد.

بنابراین، می‌توانید چیزهای مهم را تکرار کنید. من گاهی این کار را با ایجاد یک فهرست طلایی که حاوی مهمترین اطلاعات سخنرانی است، انجام می‌دهم. این کار باعث می‌شود مخاطب شما را فراموش نکند و در پایان، خلاصه‌ای از مهم‌ترین نکات را ارائه می‌کند. همچنین به عنوان یک غذای آماده برای مخاطب عمل می‌کند.

کادر را به خاطر بسپارید

برای اطمینان از ارائه خوب، تعداد نمودارهایی که دارید باید متناسب با زمان صحبت شما باشد. زمانی که یک سخنران سطح C، ۲۹۵ نمودار را برای یک سخنرانی ۴۵ دقیقه‌ای آماده می‌کند و به طور مؤثر روی همه آن‌ها توقف می‌کند، خیلی قانع‌کننده نیست (۲۵ بار پشت سر هم «این خیلی مهم نیست» یا «الان وقت نیست» را تکرار می‌کند). خیلی بهتر است فقط تعداد نمودارهای خود را بر اساس زمان صحبت اختصاص داده‌شده، کاهش دهید!

برای اطمینان از ارائه موفقیت‌آمیز، **فناوری** نیز باید کار کند. من دیده‌ام که آژانس‌های پیشرو (رسانه‌ای) به شدت در کنگره‌های بزرگ شکست می‌خورند، زیرا قادر به استفاده درست از این فناوری نبودند. و با این حال، اگر به موقع برسید، آزمایش همه چیز از قبل، بدون مخاطب بسیار آسان است. من همچنین متأسفم زمانی که فناوری کار نمی‌کند؛ زنان اغلب باید از مردان کمک بگیرند. من این را صدها بار دیده‌ام. از سوی دیگر، سخنرانی که بتواند به تنهایی از پس این فناوری برآید، چقدر توانمند به نظر می‌رسد؟ و نکته دیگر، بر اساس تجربیات دردناک به‌عنوان برگزارکننده رویداد، اگر از محصول اپل استفاده می‌کنید، باید همیشه شارژرهای ضروری را همراه خود داشته باشید و تصور نکنید که سازمان‌دهنده رویداد آن‌ها را در انبار دارد.

شما فقط از طریق **جلسات آموزشی ویدیویی** می‌توانید ببینید که چگونه در مقابل مخاطب عمل می‌کنید. در بسیاری از جلسات آموزشی که من رهبری کرده‌ام، متوجه شدم که شرکت‌کنندگان می‌توانند عملکرد خود را از طریق تغییرات کوچک به طور چشمگیری بهبود بخشند و از قبل منابع لازم برای انجام این کار را دارند! آن‌ها به سادگی باید با گسترش منطقه راحتی خود آشکار شوند (ر.ک. بخش ۱۰.۱).

همچنین می‌خواهم به این نکته اشاره کنم که باز هم با سخنرانانی مواجه می‌شوم که مخاطب را از یادداشت‌برداری منصرف می‌کنند، زیرا اسلایدها را بعداً در دسترس قرار می‌دهند. به نظر من این مفید نیست. من همچنین می‌توانم بگویم: «این کاملاً مزخرف است!» وقتی در طول سخنرانی‌ها یادداشت‌برداری می‌کنم، به ندرت اسلاید را کلمه به کلمه کپی می‌کنم. امروزه گرفتن عکس از آنها بسیار ساده‌تر است! در عوض، اگر دیدگاه متفاوتی داشته باشم، چه مطالعاتی را باید تحلیل کنم و ایده‌هایی را که بر اساس سخنرانی به ذهنم می‌رسد را یادداشت می‌کنم. به همین دلیل است که من اغلب در حین گوش دادن به یک سخنرانی، فهرستی از کارهایی که باید انجام دهم را آماده می‌کنم و بلافاصله چنین کارهایی را یادداشت می‌کنم. ما باید این نوع فعالیت‌ها را ترویج کنیم!

یکی از سخنرانان من یک بار در ابتدای سخنرانی خود گفت: «حالا به عقب تکیه دهید و لذت ببرید!» سخن او را تصحیح کردم و به حضار گفتم: «خیلی بهتر است: به جلو خم شوید و یادداشت‌برداری کنید!»

من بارها و بارها شگفت‌زده شده‌ام که چگونه تعداد کمی از مخاطبان در کنگره‌ها یادداشت‌برداری می‌کنند. تنها توضیح من این است که همه، به جز من، به اندازه کافی باهوش هستند که تمام مطالب ارائه شده را به خاطر بسپارند، از جمله لینک‌های احتمالی برای مطالب بیشتر، ارقام هیجان‌انگیز و نقل قول‌های آموزنده. من فقط باید چیزهایی را یادداشت کنم تا بعداً از آن‌ها در سخنرانی‌ها، نشریات یا کارهای روزانه خود استفاده کنم. به هر حال، به همین دلیل است که من به این رویدادها می‌روم و زمان و پول خود را سرمایه‌گذاری می‌کنم. من هرگز نفهمیدم چرا بسیاری از مردم همین کار را نمی‌کنند.

۱,۳ عوامل موفقیت محتوای ارائه

یک داستان خوب برای ارائه شما مهم است. ارائه شما می‌تواند با یک حکایت، یک یافته تحلیلی هیجان‌انگیز یا چیزی مشابه شروع شود. بیدار کردن حس کنجکاوی مخاطب برای محتوای آینده بسیار مهم است. یک تصویر روی جلد که به طور ایده‌آل پیام کلیدی کل ارائه را نشان می‌دهد نیز می‌تواند به شما در انجام این کار کمک کند.

هنگام تدوین یک داستان یا انتخاب یک تصویر روی جلد، مهم است که ایده خوبی از مخاطبان خود

داشته باشید:

- چه کسی در بین تماشاچیان خواهد نشست؟
- مخاطب چه دانش قبلی دارد؟
- چه انتظاراتی وجود دارد؟
- چه مقاومتی در برابر ایده‌ها، پیشنهادات، مفاهیم و ... می‌توان انتظار داشت؟
- کدام سلسله مراتب وجود خواهد داشت؟

یک قلاب (مثبت) که مخاطب آن را هیجان‌انگیز می‌داند، باید در ابتدا باشد و در وسط دوباره مورد بررسی، تحلیل و گسترش قرار گیرد. مهم است که از استدلال‌های خود حمایت کنید، در حالت ایده‌آل با استندهایی از اشخاص ثالث (شناخته‌شده) یا مطالعات و ... در اینجا بارها و بارها متوجه می‌شوید که حتی سخنرانان «حرفه‌ای» نیز نمی‌توانند به درستی به مطالعات استناد کنند.

هنگام استناد به مطالعه، منبع باید در اسلاید ارائه ذکر شود. در غیر این صورت افراد علاقه‌مند یا مخالفان می‌توانند در حین ارائه بپرسند که این مطالعه را از کجا پیدا کردند. افرادی که پس از آن شروع به جستجو می‌کنند و به این دلیل که پاسخ را به راحتی در دسترس دارند، دچار سردرگمی می‌شوند. از سوی دیگر، پاسخ بسیار مطمئن‌تر این است: «کسانی که به وضوح می‌توانند بخوانند، مزیت دارند! شما می‌توانید منبع را در پایین اسلاید من پیدا کنید! با این حال، این کار برای استناد درست به یک مطالعه کافی نیست. حتی این پرسش‌ها، که احتمالاً بی پاسخ مانده‌اند، باید به طور منسجم پاسخ داده شوند (ر.ک. بخش ۴.۱):

• چه کسی مطالعه را انجام داد؟ آیا می‌توانیم به این مؤسسه اعتماد کنیم؟

این اطلاعات برای تعیین امکان اثر **ابهام‌زدایی**^۱ مهم است. به پدیده‌ای اشاره دارد که شرکت‌ها دوست دارند در مورد خدمات خود مثبت صحبت کنند. اگر سرویس پستی آلمان، Deutsche Post، اعلام کند که تبلیغات پستی بهترین راه برای جلب مشتریان است، همچنین می‌تواند هدفشان این باشد که خدمات خود را خوب جلوه دهند. حتی اگر انجام این کار مشروع است، یک سخنران بی طرف باید از استفاده غیرانتقادی چنین اظهاراتی اجتناب کند. **ابهام‌زدایی** به معنای برجسته کردن مثبت فعالیت‌های خود، با تعریف «برای خانه خود» است. یک **برنامه پنهان** را می‌توان به این دلیل ارجاع داد که «انگیزه‌های باطنی» یا «انگیزه‌های پنهان» از عینیت ارائه نتایج جلوگیری می‌کند.

برعکس، اگر یافته‌ها از سوی شرکت‌ها یا مؤسسات مشاوره‌ای معتبر به دست آمده باشند، می‌توان فرض کرد که نتایج عینی‌تر هستند و اعتبار درک‌شده از سخنران افزایش می‌یابد.

• با چند نفر، شرکت و ... مصاحبه شد؟

برای انتقال ارزش یک مطالعه، به ارائه جزئیات دقیق در مورد **اندازه نمونه** (به عنوان مثال $n = 1200$) کمک کرده و مشخص می‌کند که آیا آن نمونه است یا خیر. در این مورد می‌توانید انتظار نتایج یکسانی را برای کل جمعیت (بنابراین «نمونه») مانند خود مطالعه داشته باشید. این اطلاعات برای نشان دادن کیفیت مهم است.

اگر نمی‌توانید این اطلاعات را در مطالعه پیدا کنید، می‌توانید فرض کنید که نمونه نیست. بنابراین، شما نمی‌توانید این نتایج را به طور جمعی اعمال کنید. پس باید هنگام استفاده از یافته‌ها مراقب باشیم.

گاهی مطالعات به صراحت بیان می‌کنند که یافته‌ها «فقط» اکتشافی هستند. این بدان معناست که این مطالعه به «سرزمین نامشخص» رفته و هدف آن جمع‌آوری اولین تجربیات است و می‌تواند به همان اندازه مهم و خوب باشد. فقط باید این را ذکر کنید تا در ارائه خود آسیب‌پذیر نباشید.

• مطالعه در چه زمانی انجام شد؟

جدیدترین مطالعات اغلب حاوی مرتبط‌ترین یافته‌ها هستند. بنابراین، هنگامی که با پیشرفت‌های بسیار پویا سروکار داریم، **موضوع بحث** به نشانه دیگری از کیفیت تبدیل می‌شود. اگر مطالعه‌ای کمی قدیمی‌تر باشد، باید توضیح داد که آیا از آن زمان پدیده‌های ارائه‌شده افزایش یافته یا کاهش یافته است. در غیر این صورت ممکن است مخاطب به این سؤال سوق داده شود که آیا اطلاعات «قدیمی» همچنان اعمال می‌شود یا خیر. با این حال، شما باید برای پاسخ به این سؤالات آماده باشید.

• مطالعه در کجا انجام شد؟

یافته‌های مطالعاتی که مشخص نمی‌کنند آیا شهروندان آمریکایی یا اروپایی یا آلمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، نمی‌توانند در ارائه‌ها استفاده شوند. هنگام استناد به مطالعه‌ای از ایالات متحده در چین، باید روشن شود که چرا و

¹ Pro domo effect

دقیقاً چه چیزی از این مطالعه برای مخاطبان چینی جالب است. اغلب پاسخ فقط این است که این یک مطالعه «بین‌المللی» است. با این حال، «بین‌المللی» به چه معناست؟ آیا فقط شامل ایالات متحده آمریکا، فرانسه، آلمان، بریتانیا، چین و ژاپن می‌شود؟ یا واقعاً مردم ۲۰۰ کشور مورد بررسی قرار گرفتند؟

کادر را به خاطر بسپارید

شما همیشه باید با تجزیه و تحلیل اینکه داده‌های خاص از کجا می‌آیند (فرستنده، چگونگی جمع‌آوری آن، اندازه نمونه، زمان جمع‌آوری داده‌ها) قبل از اعتماد به آن و احتمالاً استفاده از آن برای پیش‌بینی تحولات آینده یا توسعه استراتژی‌ها براساس این داده‌ها شروع کنید.

هدف من این است که از آسیب‌پذیری شما با استفاده از مطالعات به روش نادرست در هر ارائه آینده جلوگیری کنم. دلیل آن این است که گاهی اوقات رقبایی برای ترفیع رتبه بعدی یا رقابت برای مأموریت بعدی در میان مخاطبان می‌نشینند.

کادر را به خاطر بسپارید

مراقب توضیحات تک‌معنایی به دو روش مختلف باشید. از تلاش برای ردیابی تغییرات پیچیده به یک علت واحد اجتناب کنید، حتی اگر به نظر می‌رسد مطالعات از آن‌ها حمایت می‌کنند. علاوه بر این، هیچ توضیح تک‌معنایی که دیگران (اغلب سیاستمداران) به شما ارائه می‌دهند، باور نکنید. دنیای امروز برای راه‌حل‌های ساده، بسیار پیچیده است!

یک ارائه موفق همچنین به این معنی است که بتوانید تک‌تک اصطلاحات ارائه خود و همچنین هر تصویری را که از ادبیات نظری گرفته‌اید توضیح دهید. در طول امتحانات شفاهی در گذشته بارها ناتوانی در توضیح گرافیک مورد استفاده در پایان‌نامه‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد را مشاهده کرده‌ام. با بیان اینکه، «در واقع من آن‌قدر دقیق به آن نگاه نکردم!» به ویژه در این مورد «مفید» است. هیچ نکته مثبتی برای پاسخ به این سؤال وجود ندارد، این موضوع در زمان استفاده از گرافیک یا نمودار در یک ارائه و ناتوانی در توضیح آن‌ها نیز صدق می‌کند.

کادر را به خاطر بسپارید

شما باید بتوانید هر آنچه را که بر روی اسلایدهای خود نوشته‌اید به طور عمیق توضیح دهید.

وقتی سخنرانی اذعان می‌کند که این اسلاید به چشم فشار وارد می‌کند، خوب نیست، به عبارت دیگر، برای کسی خوانا نیست. این زمانی است که از خود می‌پرسید هدف چیست. اگر ارائه‌دهنده از قبل می‌داند که شما نمی‌توانید محتوای موجود در اسلاید را بخوانید، حتی نباید در وهله اول ارائه شود. بهتر است بگویید: «از آنجایی که متأسفانه خواندن این نمای کلی دشوار است، من داده‌های مربوطه را به شما نشان خواهم داد».

همچنین اگر اسلایدهای پشتیبان زیادی از محاسبات برای مخاطبین بسیار علاقه‌مند تهیه کرده باشید، مفید است. هیچکس نباید با تحلیل‌های دقیق، مخاطب را خسته کند. در بیشتر موارد **نمای کلی**^۱ کافی است. با این حال، اگر در مورد محاسبات دقیق سؤال وجود دارد، می‌توانید به راحتی به **صفحات پشتیبان**^۲ بروید و محاسبات دقیق را نشان دهید.

با این حال، برای دسترسی به اسلایدهای پشتیبان نباید روی کل ارائه کلیک کنید. این چیزی است که من در موارد متعدد مشاهده کرده‌ام، و یک راه آسان برای اجتناب از آن وجود دارد. هنگامی که در حالت ارائه پاورپوینت هستید، باید به سادگی شماره مورد نظر را تایپ کنید، به عنوان مثال ۲۹، و Enter را فشار دهید، و سپس بلافاصله در صفحه ۲۹ قرار می‌گیرید. برای برگشتن نیز همین کار را انجام دهید. من ارائه‌های بی‌شماری را دیده‌ام که در آن‌ها ارائه‌دهنده از طریق اسلایدها کلیک به کلیک به عقب و جلو می‌روند. این وحشتناک است، به خصوص در ارائه‌های بسیار متحرک!

به علاوه، اگر کسی از شما درخواست نکرد که اسلایدهای پشتیبان شما را که با دقت آماده کرده‌اید ببیند و شما همچنان می‌خواهید آن‌ها را به دلیل زمان صرف‌شده برای ایجاد آن‌ها نشان دهید، می‌توانید سؤالات بلاغی مربوطه را اضافه کنید. به عنوان مثال، «مطمئنم از خود پرسیده‌اید که دقیقاً چگونه به این ارقام رسیده‌ایم. شما می‌توانید نتایج را در پیوست پیدا کنید. سپس می‌توانید به سرعت صفحه پشتیبان را بالا بکشید و به اسلاید اصلی بازگردید». یا، «اگر از خود می‌پرسید با کدام متخصصان خاص مصاحبه کرده‌ایم، می‌توانید پاسخ را در این اسلاید پشتیبان ما بیابید». در این روش به شما بستگی دارد که آیا پشتیبان‌های مهم نشان داده می‌شوند یا خیر!

برای انجام این کار به زیبایی، لازم است که یک نسخه پرینت از ارائه خود در مقابل خود داشته باشید تا شماره صفحات مربوطه را بدانید، زیرا اکثر مردم آن‌ها را حفظ نمی‌کنند. در حالت ارائه، اعداد مهم صفحه برای ارائه‌دهنده قابل مشاهده هستند.

موضوع مهم دیگر استفاده از **حروف بزرگ**^۳ در ارائه‌ها و همچنین تبلیغات، آگهی‌ها، پست‌ها، پوسترها و جلسات آنلاین است. یافته‌های قانع‌کننده‌ای در مورد تأثیر حروف بزرگ بر فعالیت‌های ارتباطی وجود دارد (ر.ک. Teuber, 2017).

• چگونه بخوانیم؟

چشمان ما فقط بالای حروف را اسکن می‌کند. این بدان معناست که ما کلمات را حرف به حرف نمی‌خوانیم بلکه یک کلمه را به عنوان یک کل می‌بینیم.

• بنابراین، آثار استفاده از حروف بزرگ چیست؟

خوانایی و سرعت خواندن کاهش می‌یابد!

¹ Big Picture

² Backup Pages

³ Majuscles

• چرا؟

به طور کلی حروف بزرگ جریان پیوسته‌تری نسبت به حروف بزرگ و کوچک دارند، زیرا ساختار بصری در حروف بزرگ وجود ندارد. از آنجایی که همه چیز یکسان به نظر می‌رسد و هیچ پسوندی به بالا یا پایین وجود ندارد، تشخیص کلمه دشوارتر است.

• نتیجه چیست؟

خواننده باید تلاش بیشتری برای املاي متون انجام دهد و بنابراین اغلب از خواندن آن به طور کلی اجتناب می‌کند.

بنابراین، از آنجایی که خوانش حروف بزرگ از حروف بزرگ و کوچک بسیار دشوارتر است، ما نباید در متون طولانی‌تر، از جمله در اسلایدها، از حروف بزرگ استفاده کنیم! یک آزمون کوچک می‌تواند ارتباط این نتایج را برجسته کند. لطفاً متن زیر را بخوانید (ترجمه شده از آلمانی؛ Brandl, 2010، ص. ۲۹).

“Aorccdnig to a sutdy at an Elngsih uvinertisy, the odrer of the ltetres is uminoprtnat. It olny mtaters taht the frist and lsat ltetres are in the rgiht pcale...”

حالا لطفاً این متن را بخوانید:

“THE FSRIT CAN BE A CPMOLTLEEEY OUT OF OEDRR AND YOU CAN SLITL RAED IT WTIHUOT A PBROELM”

مطمئنم متوجه شدید که خواندن متن دوم بسیار دشوارتر از متن اول بود. مانند متن اول، با وجود حروف درهم، معمولاً خواندن صحیح مطالب آسان است.

“WHAT I BELIEVE IN IS THE TIMELESSNESS OF AN ATTITUDE; THE TIMELESSNESS OF STYLE¹”

شکل ۲-۱. چگونه یک آگهی با حروف بزرگ می‌تواند قانع‌کننده باشد؟ منبع: برگرفته از آگهی رالف لوران^۲، ۲۰۱۸

در آینده، اگر بخواهید استفاده از حروف بزرگ را به طور کلی و نه تنها در ارائه‌ها محدود کنید، درگیری با آژانس‌ها اجتناب‌ناپذیر خواهد بود، زیرا بسیاری از آژانس‌ها عاشق حروف بزرگ هستند. به همین دلیل است که باید به توصیه زیر توجه کنید: «دفعه بعد که آژانس‌های شما پیشنهاد نوشتن تیتراهای طولانی یا حتی متن اصلی را با حروف بزرگ می‌دهند، فقط از آژانس بپرسید که هدف چیست؟ زیبایی یا خوانایی مفروض و غیرقابل استفاده، به همین دلیل بسیار عالی است.»

بر اساس این دانش، من همیشه از دیدن تبلیغاتی مانند شکل ۲-۱ تعجب می‌کنم. این تبلیغ که در سال ۲۰۱۸ توسط رالف لوران راه اندازی شد، فقط دارای ژست‌هایی در بدنه متن و با فونتی است که خواندن آن دشوار است. آیا کسی قرار نیست آن را بخواند؟ پس چرا من چنین تبلیغی می‌کنم؟

^۱ ترجمه متن: چیزی که من به آن اعتقاد دارم، بی‌زمانی یک نگرش است؛ بی‌زمانی سبک نگارش.

^۲ Ralph Lauren

به ظاهر ضمنی، اما باز هم فقط به ظاهر، باید در استفاده از جملات و متون طولانی در اسلاید خودداری کنید. مگر اینکه تعاریف ارائه دهید (به مقدار کم استفاده کنید) یا متون تجزیه و تحلیل شده را نشان دهید. به این دلیل که ارائه‌دهنده نمی‌تواند متن را با همان سرعت مخاطب بخواند. بنابراین باید فقط کلمات کلیدی و ساختارها یا تصاویر معنادار را ارائه کنید و محتوای هیجان‌انگیز مربوط به آن‌ها را توضیح دهید. توضیح واضح و مختصر محتوای اسلاید با یک جمله در عنوان نیز می‌تواند بسیار مفید باشد. در طول ارائه، می‌توانید از این پیام اولیه در هر اسلاید استفاده کنید. از طرف دیگر، نوشتن تمام مطالب در اسلایدها، شخص را به عنوان ارائه‌دهنده بی‌فایده می‌کند، زیرا دیگر نیازی به دوست در خواندن ندارید!

کادر را به خاطر بسپارید

ارائه خوب، ارائه‌ای است که خودتوضیحی نباشد.

از این رو، شما می‌توانید اسلایدهای خود را طوری طراحی کنید که مخاطب تعجب کند که منظور آن‌ها چیست. این گونه است که کنجکاوی و در نتیجه توجه ایجاد می‌کنید و این کار به شما امکان می‌دهد هنگام رقابت با جایگزین‌های بی‌پایان تلفن‌های هوشمند، لپ‌تاپ‌ها و تبلت‌ها، نظر مخاطب را جلب کنید. ارائه‌های خوب به وسیله (تعداد کمی) **انیمیشن** پشتیبانی می‌شوند. شما می‌توانید با انیمیشن‌ها تا حدی توجه مخاطب را به خود جلب کنید، زیرا شما به عنوان ارائه‌دهنده تصمیم می‌گیرید که کدام محتوا و در چه زمانی نمایش داده شود. کسانی که یک اسلاید پرمحتوا را به صورت یکجا ارائه می‌کنند، مخاطب را رها می‌کنند تا تصمیم بگیرد با آن چه کار کند. هنگامی که ارائه‌دهنده فقط نکته دوم را توضیح می‌دهد، ممکن است مخاطب از قبل نکات ۷ تا ۱۲ را در مطالعه کند.

این کار به ویژه در مورد سؤالاتی که می‌خواهید در پایان ارائه خود در مورد آن‌ها بحث کنید، صدق می‌کند. اگر همه این‌ها را به یکباره نشان دهید، هرکسی می‌تواند روی یکی دیگر تمرکز کند. در این زمان ارائه‌دهنده نیز باید راهنمایی کند. در غیر این صورت علاقه مخاطب از بین می‌رود! استفاده از انیمیشن مناسب بسیار مهم است. انیمیشن‌ها برای کمک به درک مخاطب از طریق فرایندها و ... هستند، نه اینکه آن‌ها را آزار دهند. هر انیمیشن دارای یک زیرمتن با پیامی ناگفته اما هنوز ارتباطی است. اگر محتوای خاصی به دلیل انیمیشن از بین برود و نشان‌دهنده ارتباط کم است. زمان بین ظاهر شدن و ناپدید شدن چیزی نیز تأثیرگذار است. این‌ها باید با محتوای ارائه مطابقت داشته باشند.

کادر را به خاطر بسپارید

انیمیشن‌ها به هدایت مخاطب به سمت محتوای مورد بحث کمک می‌کنند؛ برای این کار، ارائه و انیمیشن باید همواره هماهنگ باشد.

لیست‌های طولانی هنوز هم امروزه در اسلایدهای ارائه بسیار زیاد ظاهر می‌شوند. اگرچه این درست است که «مردم لیست‌ها را دوست دارند»، اما باید از آن‌ها در درجه اول برای خواندن محتوا به صورت آنلاین و آفلاین استفاده

شود. با این حال، **اینفوگرافیک‌ها**^۱ در سخنرانی بسیار هیجان‌انگیزتر و سرگرم‌کننده‌تر هستند. فهرست‌ها به ندرت ارتباط بین عناصر منفرد را نشان می‌دهند، در حالی که گرافیک‌ها می‌توانند این کار را بسیار راحت‌تر انجام دهند. علاوه بر این، گرافیک‌های نوآورانه نیز توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند. در حالت ایده‌آل، مخاطبان شما سعی می‌کنند محتوای ارائه‌شده به صورت شفاهی را با گرافیک‌های شما مرتبط کنند تا بفهمند. این دقیقاً همان چیزی است که ما می‌خواهیم!

همچنین باید اشاره کنم که نباید **شماره صفحات** موجود در اسلایدهای خود را فراموش کنید. در غیر این صورت مخاطب نمی‌تواند سؤالات دقیقی در مورد اسلایدهای شما بپرسد. سپس می‌شنوید، «در یک اسلاید دیگر با یک کادر قرمز رنگ که...»، و سپس جستجوی عجیب برای اسلاید شروع می‌شود، اغلب از ابتدا تا انتها کلیک می‌شود. علاوه بر این، مشخص کردن شماره صفحات صرفاً مهارت خوبی است، اما همچنان بارها و بارها فراموش می‌شود!

یک فرد کلاسیک در ارائه‌ها نیز اشاره به اشتباهاتی می‌کند که ارائه‌دهنده به تازگی در ارائه خود متوجه آن‌ها شده است. این باعث می‌شود که بگویم «اوه، این یک اشتباه املائی است». نکته احمقانه این است که من توجه تمام مخاطبان را به این اشتباه جلب می‌کنم، اشتباهی که ۵۰، ۷۰ یا حتی ۹۰ درصد ممکن است در غیر این صورت متوجه آن نشده باشند. به یاد داشته باشید که نباید روی اشتباهات فردی تمرکز کنید، مگر اینکه ممکن است به نتایج اشتباه منجر شود، اصلاح آن‌ها ضروری است.

هنگامی که نویسندگان آلمانی از کلمه Lose در ارائه‌های انگلیسی استفاده می‌کنند، اغلب اشتباهاتی رخ می‌دهد. به جای «از دست دادن (losing)» چیزی، آنها شروع به «وز کردن (loosing)» آیت‌ها می‌کنند. شنوندگان تحصیل کرده حتماً سردرگم می‌شوند. یک مثال بد به خصوص زمانی بود که یک روزنامه نگار در یک مقاله به یک موقعیت برد-برد و شل-شل (loose_loose) اشاره کرد. ذهن شروع به تعجب می‌کند که اینجا چه چیزی شل بود

....

همچنین باید از اشتباه رایج نام‌گذاری یک بخش فرعی ۱.۱ بدون داشتن زیربخش ۱.۲ اجتناب کنید. در این مورد، محتوای بخش ۱ با محتوای بخش فرعی ۱.۱ یکسان خواهد بود. با وجود اینکه نمی‌توانید این کار را انجام دهید، اغلب آن را در کتاب‌های درسی علمی پیدا می‌کنید. با این حال، حداقل از امروز، دیگر هرگز این اشتباه را تکرار نخواهید کرد!

زمان بندی نیز باید در ارائه‌ها در نظر گرفته شود. من قبلاً سخنرانان باتجربه‌ای داشتم که ۲۸۰ نمودار را برای ارائه ۴۵ دقیقه آماده کرده بودند. یک سخنران یک بار گفت: «در ۲ ساعت آینده باید از این ۱۸۰ اسلاید عبور کنم، سپس می‌توانیم درباره سؤالات شما بحث کنیم».

¹ Infographics

بسیاری از مردم، از جمله من، تمایل زیادی به آماده‌سازی دارند زیرا نگران این هستیم که محتوای کافی وجود نداشته باشد. این هرگز برای من اتفاق نیفتاده است، اما هنوز بیش از حد آماده می‌شوم. وقتی محتوای هیجان‌انگیزی را درباره اسلایدها ارائه می‌کنیم، اغلب نمی‌توانیم بیش از دو تا سه اسلاید در دقیقه نشان دهیم. این بدان معناست که برای ارائه ۴۵ دقیقه‌ای، تقریباً ۱۵ تا ۲۵ اسلاید کافی است! سپس می‌توان این موارد را با آرامش و با اطمینان ارائه کرد.

اگر نمی‌توانید از قبل خود را به چند اسلاید محدود کنید و متوجه شوید که زمان شما تمام شده است، باید از برخی اسلایدها صرف‌نظر کنید. با این حال، مجدداً، لطفاً کلیک نکنید و بگویید، «می‌خواستم این را به شما نشان دهم، اما زمان کافی نیست» یا «متأسفانه، دیگر نمی‌توانم این مورد هیجان‌انگیز را ارائه دهم!» من شاهد هر دو سناریو بوده‌ام.

بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که با مشخص کردن شماره صفحه هدف، با یک پرسش، به اسلاید بعدی بروید. به ندرت کسی متوجه این موضوع می‌شود، و آیا در حین ماندن در چارچوب زمانی ارائه خود، زمان ارزشمندی به دست خواهید آورد؟ علاوه بر این، از ایجاد این تصور به مخاطب که چیزی هیجان‌انگیز را از دست داده‌اند، اجتناب می‌کنید، زیرا کنترل خود را در طول زمان از دست داده‌اید.

در **ارائه‌های گروهی**، زمانی که اعضای گروه اول زمان زیادی را صرف می‌کنند و سپس با هم آخرین ارائه‌دهنده را مجبور می‌کنند سریع‌تر صحبت کند، «شگفت‌انگیز» است؛ زیرا زمان در حال اتمام است. علاوه بر این، اغلب متوجه می‌شوم که برخی از اعضای گروه از زمان ارائه نوبت خود بی‌اطلاع هستند، که باعث عصبانیت سایر اعضا می‌شود. این کار همیشه منجر به مکث‌های ناخوشایند می‌شود، زیرا هیچ کس نمی‌داند نفر بعدی کیست. علاوه بر این، اگر چندین ارائه‌دهنده وجود دارد، آن‌ها نباید خیلی اوقات بین خودشان ساکت شوند. از یک طرف برای شنوندگان بسیار بی‌قرار به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، می‌تواند منجر به ناراحتی‌هایی شود که قبلاً ذکر شد، یعنی ندانستن نوبت صحبت کردن.

چک لیست زیر به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید موفقیت خود را هنگام ارائه افزایش دهید. سؤالات موجود در آن به شما کمک می‌کند **ارائه‌ای قانع‌کننده** داشته باشید:

- نکات اجرایی آماده‌سازی ارائه‌دهنده
 - چقدر زمان صرف آماده‌سازی محتوای ارائه‌ام کنم؟
 - چقدر زمان برای آماده کردن ظاهر شخصی خود برای این ارائه (صدا، حرکات، سؤالات بلاغی و ...) صرف کنم؟
- آماده‌سازی سبک ارائه
 - آیا من از نظر کلامی و بصری آشنایی قوی با ارائه‌ام دارم؟
 - آیا مقدمه من نشان می‌دهد که من چیز مهمی برای گفتن دارم؟
 - آیا روشن می‌کنم که من شخص مناسبی هستم که اینجا و اکنون در این مورد صحبت کنم؟

- آیا من آگاهانه یک ارائه (خسته کننده) شرکتی نمی‌دهم؟
- آیا آمادگی دارم در مقابل تماشاگران منتظر بمانم تا توجه کامل آن‌ها را جلب کنم؟
- آیا از همان ابتدا به این فکر کرده‌ام که مخاطبانم باید در مورد ارائه من چه چیزهایی را به خاطر بسپارند؟ (کلمه کلیدی «نکته کلیدی» یا بهتر است بگوییم «نکته طلایی»؟)
- آیا با قرار دادن محتوای مهم در ابتدا (اثر برتری) یا در پایان (اثر اخیر) به تأثیر موقعیت سریالی توجه کرده‌ام؟
- آیا می‌توانم از زبان بدن و به خصوص حرکاتم برای رساندن نکات خاصی استفاده کنم؟
- چه نگرشی می‌خواهم در ارائه خود داشته باشم؟
- کدام حالت صورت را می‌خواهم داشته باشم؟
- چقدر می‌خواهم با مخاطب ارتباط چشمی داشته باشم؟
- آیا آن قدر آماده شده‌ام که بتوانم با مخاطب صحبت کنم و نه با صفحه نمایش؟
- آیا می‌توانم از زیر و بم و نوسان صدای خود برای برجسته کردن برخی نکات استفاده کنم؟
- آیا از کلماتی استفاده می‌کنم که شنوندگانم می‌فهمند؟
- آیا از نوشتن کامل سخنانم صرف نظر کرده‌ام؟
- آیا عمداً از اغراق، سؤال‌های پیشنهادی و فرضیات اجتناب می‌کنم؟
- آیا از داستان‌سرایی، تصاویر، مقایسه و استعاره استفاده می‌کنم تا محتوای خود را قابل درک‌تر کنم؟
- آیا از قبل بررسی کرده‌ام که فناوری کار می‌کند یا می‌توانم قبل از ارائه خود این کار را انجام دهم؟

- تهیه محتوای ارائه

- آیا می‌توانم یک داستان خوب تعریف کنم؟
- آیا شروع داستان من به ایجاد کنجکاوی در مورد ارائه من کمک می‌کند؟
- آیا در نظر گرفته‌ام چه کسانی در بین مخاطبان خواهند بود تا بتوانم ارائه‌ای متناسب با گروه هدف ایجاد کنم؟
- آیا منابع را برای حمایت از عبارات کلیدی با دقت انتخاب کرده‌ام؟
- آیا می‌توان تمام اطلاعات مرتبط در مورد مطالعه را در اسلاید مربوطه یافت؟
 - چه کسی مطالعه را انجام داد؟
 - آیا ما می‌توانیم این نهاد را باور کنیم؟
 - از چند نفر، شرکت‌ها و ... نظرسنجی شد؟
 - مطالعه در چه زمانی انجام شد؟
 - مطالعه در کجا انجام شد؟

- آیا محتوای اسلایدهای من قابل خواندن است (به چشم فشار وارد نمی‌کند)؟
 - آیا به جز نام‌های خاص و در صورت لزوم متن‌های کوتاه، از استفاده از حروف ناخوانا خودداری می‌کنم؟
 - آیا برای شنوندگان علاقه‌مند اسلایدهای پشتیبان تهیه کرده‌ام؟
 - آیا می‌توانم در ارائه خود به جلو و عقب بپریم تا به اسلایدهای خاص برسیم؟
 - آیا جملات و متن‌های طولانی‌تر را از اسلایدهای خود حذف کرده‌ام؟
 - آیا از انیمیشن‌ها به طور خاص برای تسهیل درک و راهنمایی شنوندگان استفاده می‌کنم؟
 - آیا از گرافیک اطلاعاتی به جای لیست‌های خسته‌کننده استفاده می‌کنم؟
 - آیا به شماره صفحات روی اسلایدها فکر کرده‌ام؟
 - آیا می‌دانم که در حین ارائه نباید به اشتباهات اسلایدهایم اشاره کنم؟
 - آیا حواسم به زمان است و ارائه‌ای که دو یا سه برابر بیشتر از زمان من طول می‌کشد آماده نمی‌کنم؟
 - آیا برای ارائه‌های گروهی ترتیب دقیقی تعریف شده و مدیر زمان تعیین شده است؟
- اگر از این سؤالات برای راهنمایی خود در هنگام آماده‌سازی ارائه‌های بعدی خود استفاده کنید، تسلط بیشتر و در عین حال اعتماد به نفس بیشتری برای ارائه به دست خواهید آورد.

۱, ۴ عوامل موفقیت در برقراری ارتباط محترمانه

انکار، موضوع جالبی در سخنرانی‌ها، ارائه‌ها و جلسات است. سخنرانان سعی می‌کنند ترس را با گفتن این جملات

از بین ببرند:

- «شرکت الف خرد نخواهد شد».
 - «از دست دادن مشتریان یک فاجعه نیست».
 - «ما فناوری اطلاعات بد نداریم».
 - «ما ۱۰۰۰ کارمند را پس از ادغام، اخراج نخواهیم کرد».
 - «شرکت ما باتلاقی از کمک‌های مالی نیست».
 - «مشکلی نیست!» (اغلب توسط کارمندان در بخش خدمات استفاده می‌شود).
- سخنرانان فراموش می‌کنند که هیچ کس نمی‌تواند منفی فکر کند. آیا شما یک مثال می‌خواهید؟ حالا به فیل‌های صورتی فکر نکنید! آیا توجه کرده‌اید، ما نمی‌توانیم به چیزی که گفته شده فکر نکنیم. در ذهن شنوندگان جملات فوق چه می‌ماند؟ «درهم شکسته»، «فاجعه»، «فناوری اطلاعات بد»، «اخراج ۱۰۰۰ کارمند»، «باتلاق کمک‌های مالی» و «مشکل».

شما می‌توانید با گفتن این جمله از چنین خاطرات منفی جلوگیری کنید:

- «شرکت الف همچنان یک نهاد واحد خواهد بود».
- «ما می‌توانیم این از دست دادن مشتریان را از طریق پروژه‌های دیگر جبران کنیم».

- «حتی پس از ادغام، ما نیروی کار فعلی را حفظ خواهیم کرد».
 - «ما کمک‌های مالی را به درستی حساب کرده‌ایم».
 - «ما با کمال میل این کار را برای شما انجام خواهیم داد» (آیا این خیلی زیباتر از «مشکلی نیست» نیست که اغلب در پاسخ به خواسته مشتری یا مهمان شنیده‌ایم؟)
- خیلی سخت نیست. با این وجود، عناوینی که این جنبه مهم ارتباطات انسانی را نادیده می‌گیرند، اغلب در روزنامه‌ها و اسلایدهای ارائه یافت می‌شوند (شکل ۱-۳ را ببینید). علاوه بر این، چنین اظهاراتی در زندگی روزمره شنیده می‌شود و تمایل دارد که از متن خارج شود.

دلایل دیگری وجود دارد که چرا باید از ارسال چنین پیام‌های منفی خودداری کنید:

- **جملات منفی** همیشه ابتدا مورد توجه قرار می‌گیرند و ۹ برابر بیشتر از موارد مثبت تمرکز می‌کنند. از این رو شعار رسانه‌ای: «خبر بد، خبر خوب است»!
- در عین حال، گزاره‌های منفی تأثیر بسیار قوی‌تری دارند، تا ده برابر قوی‌تر از گزاره‌های مثبت. بنابراین، قابل درک است که چرا روزنامه نگاران استفاده از اظهاراتی مانند آنچه در شکل ۱-۳ نشان داده شده است را در عناوین مقالات خود در رویدادهای مربوطه ترجیح می‌دهند. بیا بید به خاطر داشته باشیم که هنگام شنیدن اصطلاح «حقایق جایگزین» که این روزها اغلب استفاده می‌شود، بسیاری از خوانندگان و شنوندگان تمایل دارند این اصطلاح را با هم مرتبط کنند.

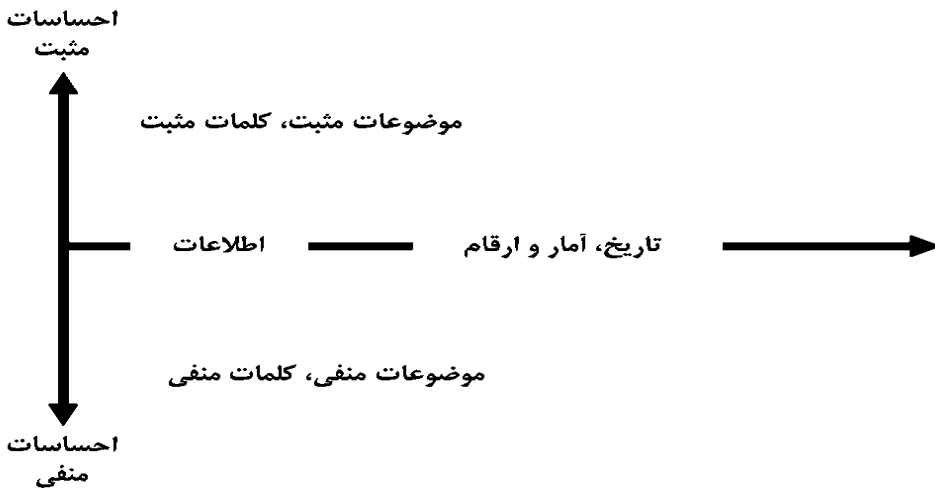
من مغرور نیستم!
شرکت در بحران نیست!
این قانون کودتای اصلی نیست، کودتا نیست...
ما نمی‌خواهیم شرکت الف را نابود کنیم!

شکل ۱-۳: انکار در عناوین

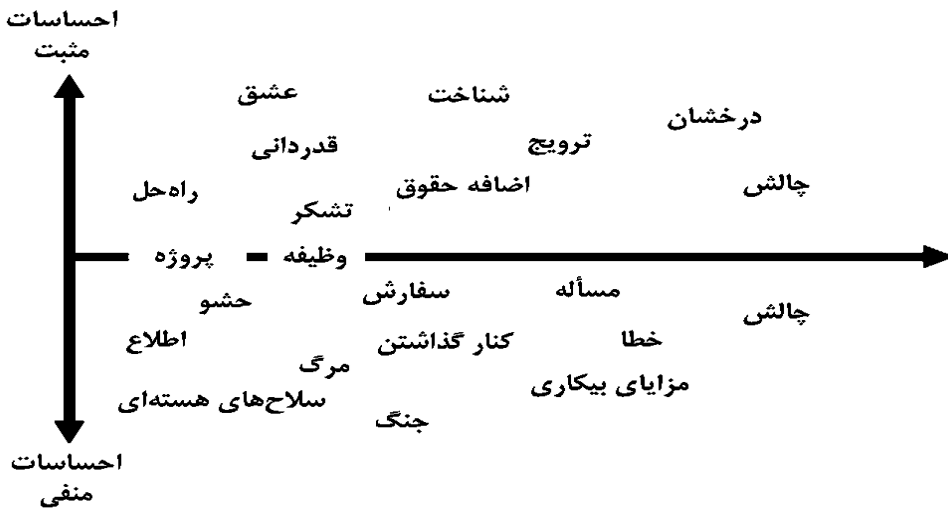
«حقایق» با مفاهیم مثبت. پس باید به روشنی بیان کنیم که حقیقت چیست. «حقایق جایگزین» چیزی بیش از دروغ، گزارش‌های نادرست و ... نیست. با دانستن این موضوع باید واقعاً کلمات خود را عاقلانه انتخاب کنیم. ارزشش را دارد. بیشتر کلماتی که ما استفاده می‌کنیم با احساسات شرکای مکالمه ما مرتبط هستند و بنابراین در یک نقشه احساسی قرار دارند. چنین نقشه‌ای در شکل ۱-۴ نشان داده شده است.

در شکل ۱-۵ اصطلاحات مختلفی در این نقشه احساسی چیده شده است. این‌ها تقریباً همیشه همان احساسات مثبت یا منفی را در مخاطب ایجاد می‌کنند. این بدان معناست که از طریق انتخاب کلمه خود، می‌توانیم تأثیری پایدار بر روحیه مخاطبان خود داشته باشیم. با عبارات موجود در بخش بالایی شکل ۱-۵ ما یک روحیه مثبت ایجاد می‌کنیم. از سوی دیگر، اصطلاحاتی مانند «پروژه» یا «وظیفه» برای بسیاری از افراد صدایی خنثی دارند. احساساتی که از این طریق ایجاد می‌شود به تداومی‌های مربوط به فرد بستگی دارد.

برعکس، در قسمت پایین شکل ۵-۱، اصطلاحاتی وجود دارند که احساسات بسیار منفی ایجاد می‌کنند. همچنین نشان می‌دهد که کلمه‌ای مانند «چالش» می‌تواند به معنای چالش جدیدی باشد که فرد به دنبال آن است، در حالی که همین عبارت می‌تواند باعث ترس در شخص دیگری شود، زیرا آن‌ها باید منطقه راحتی خود را ترک کنند. از این رو، برای ما مهم است که از شهود خود برای نشان دادن همدلی به عنوان یک سخنران یا شریک گفتگو استفاده کنیم تا بتوانیم معنای واقعی کلمه را بیان کنیم.



شکل ۴-۱: مفهوم اصلی نقشه احساسی. شکل متعلق به نویسنده



شکل ۵-۱: نقشه احساسی برای موقعیت‌یابی کلمات. شکل متعلق به نویسنده



شکل ۶-۱: طرز کار گفتار. شکل متعلق به نویسنده

اساس **طرز کار گفتار** در شکل ۶-۱ نشان داده شده است. واضح است که انتخاب کلمات ما باعث ایجاد افکاری برای مخاطب می‌شود. این افکار به نوبه خود احساسات خاصی را تحریک می‌کنند و در نتیجه بر جو تأثیر می‌گذارند. حتی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر حالات چهره، حرکات، نبض و فشار خون داشته باشد. باید بدانیم که کلمات به طور خودکار مغز را فراخوانی می‌کنند تا «پیوندهای مرتبط» و همچنین داده‌هایی را که همراه با آن تداعی‌های مثبت یا منفی ترکیب می‌شوند، شناسایی کند.

کادر را به خاطر بسپارید

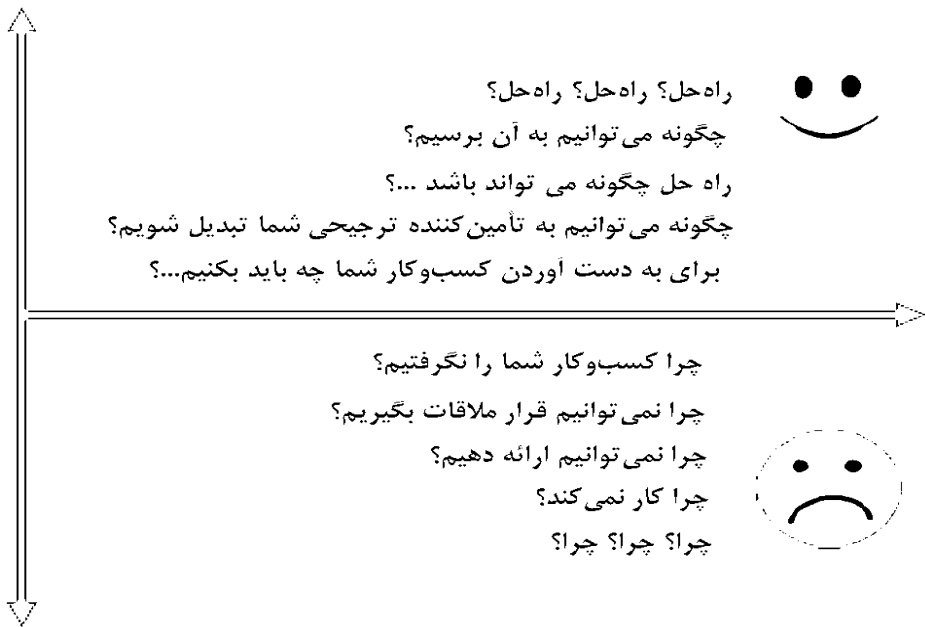
ما همیشه احساسات را از طریق زبان به وجود می‌آوریم. کلمات، محرک‌های قوی عاطفی هستند.

با این حال، خود سخنرانان، نه فقط کلمات و توضیحات آن‌ها، در یک نقشه احساسی نیز قرار می‌گیرند. این بدن معنی است هر چیزی که در مورد کلمات اعمال می‌شود برای گوینده نیز صادق است. در نتیجه، افراد دیگر، هم به عنوان سخنگو و هم به عنوان یک فرد به طور کلی، **فایل من را با یک حساب احساسی در ذهن خود ذخیره** می‌کنند. باور نمی‌کنید؟ آیا زمانی را به خاطر دارید که پس از چندین سال برای اولین بار شخصی را دیدید؟ و آیا به یاد دارید که به طور خود به خود احساس عاطفی نسبت به این شخص داشتید؟ ممکن است «مثبت» یا «من کاملاً مطمئن نیستم» یا «منفی» باشد، به معنای «در اینجا مشکلی پیش آمده است». دقیقاً منظورم همین است! افرادی که با آنها در تعامل هستیم به طور ناخودآگاه ما را به عنوان انسان در یک نقشه احساسی ذخیره می‌کنند، همانطور که در شکل ۷-۱ نشان داده شده است.

کادر را به خاطر بسپارید

ما فراموش می‌کنیم در مورد چه چیزی بود. اما فراموش نمی‌کنیم که چگونه با ما رفتار کردند.

حتی اگر در وهله اول دقیقاً ندانیم که چگونه به نتیجه رسیدیم، شهود ما به وضوح می‌تواند به ما بگوید که با یک شخص «بهتر است که با او درگیر نشویم». نحوه پرسیدن ما یکی دیگر از زمینه‌های مهم بحث است، چه در محیط‌های حرفه‌ای و چه در محیط‌های خصوصی. وقتی بزرگ شدیم و آموزش دیدیم، به ما یاد می‌دادند که درباره مشکلات سؤال بپرسیم. این **سؤالات متمرکز بر مسئله** را در شکل ۸-۱ پیدا خواهید کرد. این سؤال مطرح می‌شود که اگر پروژه‌ها زیان‌ده نباشند، خطا رخ می‌دهد یا زیان‌های دیگری وجود دارد. در این صورت، ما از طریق سؤالات خود، مخاطبان را مجبور می‌کنیم که رفتار خود را توجیه کنند یا اشتباهاتشان را یکی یکی توضیح دهند. پس از آن، ما اغلب باهوش‌تر هستیم، اما هنوز نمی‌دانیم چگونه از نتیجه مشابه در آینده جلوگیری کنیم.



شکل ۸-۱: سؤالات مسئله‌محور در مقابل سؤالات متمرکز بر حل مسئله. شکل متعلق به نویسنده

با طرح سؤالات متمرکز بر حل مسئله می‌توانیم به نتایج کاملاً متفاوتی برسیم. این سؤالات را می‌توان در قسمت بالای شکل ۸-۱ پیدا کرد. از طریق آن‌ها ما به شرکای بحث خود انگیزه می‌دهیم تا در مورد بهبودها و راه‌حل‌های ممکن فکر کنند. با این حال، به خاطر داشته باشید از آنجایی که هم‌تایان ما اغلب انتظار چنین سؤالی را ندارند، باید به آن‌ها فرصت فکر کردن بدهیم. این بدان معنی است که شما نباید فقط در طول مکث‌هایی که اجازه سکوت را می‌دهد به صحبت کردن ادامه دهید. شعار شخصی من «سکوت را تحمل کن» است! هیچ راهی برای دور زدن این زمان انتظار وجود ندارد، زیرا شریک گفتگوی شما اکنون به راه‌حل‌ها فکر می‌کند و دیگر فقط به این فکر نمی‌کند که چه اشتباهی رخ داده و چرا، که کاملاً برای آن آماده بود!

کادر را به خاطر بسپارید

اگر قدرت پرسیدن سؤالات مناسب را دارید، می‌توانید از ظرفیت خلاق همتای خود برای یافتن راه‌حل استفاده کنید. بنابراین، شما باید به طور مداوم سؤالات متمرکز بر حل مسئله برسید و از سؤالات مسئله‌محور اجتناب کنید!

به طور مشابه، این ایده‌های راهنما در جلسات و حتی صحبت‌های کوتاه کاربرد دارند. شما می‌توانید جهت (عاطفی) را با نحوه شروع بحث تعیین کنید. در ادامه دو راه برای شروع بحث آورده شده است که با آن‌ها به دو تعادل بحث بسیار متفاوت دست خواهید یافت.

مقدمه ۱

- آخرین کنفرانس مطبوعاتی شما چندان عالی نبود.
- آیا شما نیز از اثرات افزایش حمایت‌گرایی رنج می‌برید؟
- آیا شما هم باور داشتید که یورو سقوط کند؟
- آیا شما نیز از سوی چین احساس خطر می‌کنید؟
- آیا شما هم این همه کارمند مریض دارید؟
- آیا فروش شما نیز کاهش یافته است؟
- کدام محصولات از محصولات شما بد عمل می‌کنند؟
- چه کسی مدل کسب‌وکار شما را مختل خواهد کرد؟

مقدمه ۲

- ارائه دیروز شما بسیار قانع‌کننده بود.
- من شنیدم که شما به عنوان یک مشتری بزرگ برنده الف شدید.
- چه چیزی در حال حاضر برای شما خوب پیش می‌رود؟
- چه ایده‌هایی برای افزایش فروش محصول الف دارید؟
- برای چند ماه آینده چه برنامه‌ای دارید؟
- به نظر شما چه چیزی را می‌توان بهبود بخشید؟
- تا چه زمانی می‌خواهید به الف برسید؟
- چه چیزی در تحول دیجیتال شما خوب بود؟

می‌توانید فرض کنید که شروع اولین مکالمه نسبتاً دشوار خواهد بود، زیرا ما بلافاصله همتای خود را به سمت منفی می‌کشیم. در مورد دوم، ابتدا یک رابطه مثبت و در نتیجه اعتماد ایجاد می‌شود، که پیش‌نیازی برای افراد برای باز کردن گفتگوها است. بنابراین، فکر می‌کنم شروع یک جلسه تیمی با گزارشی در مورد راه‌حل‌ها و دستاوردها، ایده هیجان‌انگیزی است. برای انجام این کار، سؤالات زیر را می‌توان به عنوان مقدمه به طور منظم برای تمام جلسات عادی استفاده کرد:

- خبرهای خوب چیست؟
- چه چیزی تمام شده است؟
- شما به کجا رسیدید؟
- چه چیزی به خوبی در حال توسعه است؟
- تا کجا پیش می‌روید؟
- چه چیزی خوب شد؟
- چه چیزی را می‌توان بهبود بخشید؟

من خودم جلسات زیادی را با گزارش راه‌حل‌ها و دستاوردها شروع کردم و تأثیر شگفت‌انگیزی داشته است. با وجود اینکه مشکلات، سختی‌ها، مشتریان از دست رفته و ... همیشه در کانون توجه بوده‌اند، اما اکنون برای همه روشن شد که (با وجود همه سختی‌ها) چیزهای مثبت زیادی به دست آمده است. این امر باعث شد تا کسانی که حاضر بودند به آنچه به دست آمده افتخار کنند و انرژی آزاد کردند تا برای کارهایی که انجام نشده بود راه‌حلی بیابند. همچنین فکر می‌کنم مهم این است که به یاد داشته باشیم دیدن دنیا از طریق عینک‌های رنگی، نه تنها به معنی دیدن رنگین کمان و پروانه نیست، بلکه به معنای آن است که تنها بر روی مشکلات تمرکز نکنیم و آنچه را که به دست آمده است، با وجود تمام مشکلات، در یک ماه گذشته، در هفته گذشته یا در چند روز اخیر، به رسمیت بشناسیم. دلیل آن این است که همه ما می‌خواهیم به دستاوردهای خود افتخار کنیم و این تصور را نداشته باشیم (که اغلب هم درست نیست) که هیچ چیز خوب پیش نمی‌رود!

کادر را به خاطر بسپارید

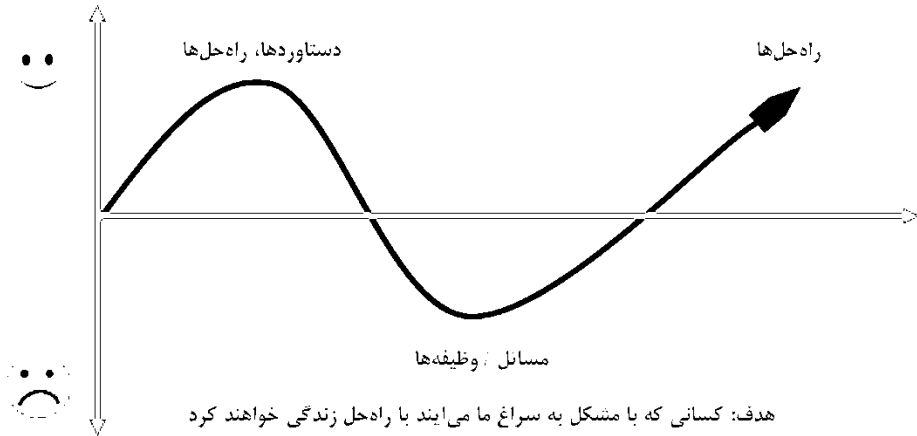
جلساتی که فقط بر مشکلات و آنچه باعث آن‌ها شده است تمرکز می‌کنند؛ به ندرت به انرژی لازم برای حل آن‌ها منجر می‌شود. بنابراین بسیار متقاعدکننده‌تر است که به شرح زیر عمل کنید:

- ما سؤالات باز (چه کسی؟ چگونه؟ چه زمانی؟ با چه؟ برای چه؟) می‌پرسیم.
- آنچه دوست داریم می‌گوییم.
- به جای عصبانی شدن حل می‌کنیم.

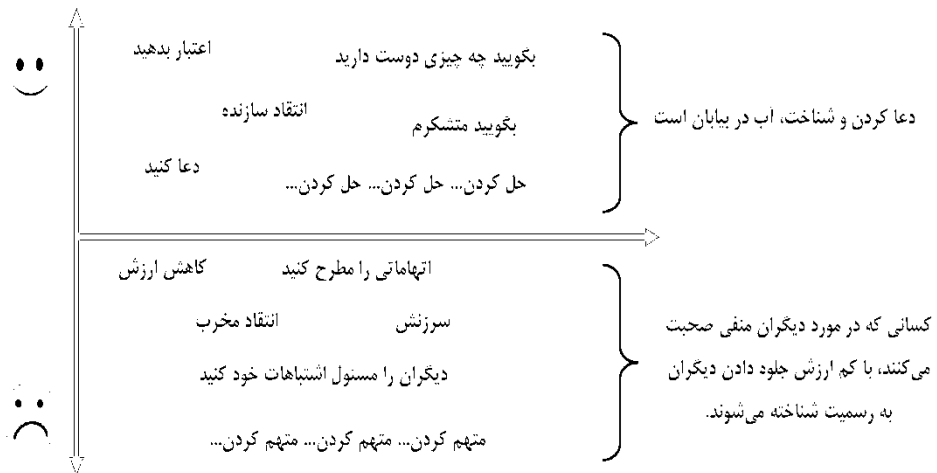
شکل ۹-۱ نشان می‌دهد که یک بحث موفق و حل مسئله در حالت ایده‌آل چگونه می‌تواند باشد. شما با راه‌حل‌ها و دستاوردها شروع می‌کنید. سپس با انرژی مثبت می‌توانید روی کارهای فعلی تمرکز کنید. در حالت ایده‌آل، جلسه با ایده‌ها و پیشنهادهای مشخص برای راه‌حل به پایان می‌رسد. اگر می‌خواهید در این زمینه پیشرفت کنید، باید پس از بحث‌های بسیار مهم، یک ارزیابی گفتگوی شخصی انجام دهید. در مورد گفتگوهای نوشتاری (مثلاً از طریق ایمیل) نیز صدق می‌کند. سؤالات زیر می‌تواند کمک کند:

- آیا توانستم سهم ارزشمندی داشته باشم؟
- آیا من طوری صحبت کرده‌ام که همتای من بتواند بفهمد؟

- آیا زمینه‌های همدردی وجود داشت که ما را به هم وصل کند؟
- آیا مشکلات به سرعت حل شد؟
- آیا نتایج خوبی حاصل شد؟
- آیا چیزی یاد گرفته‌ایم که به ما امکان پیشرفت بدهد؟
- آیا به اجماع رسیده‌ایم؟



شکل ۱۰-۱: مسیر موفقیت آمیز یک مکالمه حل مساله. شکل متعلق به نویسنده



شکل ۹-۱: ارزیابی گفتگوی شخصی. شکل متعلق به نویسنده

اگر این ارزیابی شخصی پاسخ‌های «نه» زیادی دارد، پس نباید بپرسید «چرا؟». در اینجا نیز بسیار بهتر است که به صورت مسئله‌گشایی به موضوع نزدیک شویم و این سؤال را مطرح کنیم: «چگونه می‌توانم به آن برسیم...؟» شکل ۱۰-۱ نتایج احتمالی این ارزیابی گفتگو را نشان می‌دهد.

کادر را به خاطر بسپارید

- ارتباطات یک عامل باارزش تعیین‌کننده در هر موقعیتی است.
- بنابراین، نحوه ارتباط ما همیشه از اهمیت بالایی برخوردار است!

پس چرا بسیاری از مردم هنوز به شیوه‌ای بسیار منفی و مخرب صحبت می‌کنند و ارزش‌ها را روز به روز در زندگی خصوصی خود، در شرکت‌ها و در جامعه از بین می‌برند؟ بسیاری از مردم بر این باورند که از **مزایای منفی صحبت کردن** می‌توان به کسب قدرت، نفوذ، توجه و اقتدار اشاره کرد. متأسفانه بر اساس آنچه امروزه به خصوص در شبکه‌های اجتماعی می‌شنویم، تا حدودی حق با این افراد است. در عین حال، برخی افراد سعی می‌کنند با بی‌ارزش کردن دیگران، عزت نفس خود را افزایش دهند. علاوه بر این، همه ما این ضرب‌المثل را می‌دانیم که «حمله بهترین دفاع است». مدیرانی که فوراً به هر انتقادی پاسخ می‌دهند، کمتر در مورد تحولات نامطلوب مورد توجه قرار می‌گیرند، حتی اگر این کار نه تنها برای آن‌ها به عنوان یک فرد، بلکه برای تیم و شرکت نیز یک نقطه ضعف است. با این حال، **صحبت کردن به شیوه منفی چه ضررهایی را باید بپذیرد** که افرادی که تصمیم به این کار دارند باید بپذیرند؟ این گونه صحبت کردن منجر به درگیری، مشاجره، استرس، عصبانیت و تقابل بیشتر می‌شود؛ زیرا اغلب راه‌حلی برای آن پیدا نمی‌شود. از این گذشته، شخص اغلب به دلایل نمی‌رسد و نمی‌تواند راه‌حلی را با هم پیدا کند. علاوه بر این، کاهش ارزش اشخاص ثالث می‌تواند منجر به تشدید درگیری‌ها شود و رابطه را زیر سؤال ببرد. علاوه بر این، چنین الگوهای رفتاری بر کیفیت زندگی و رفاه بیشتر افراد درگیر تأثیر منفی می‌گذارد. بخشی از اعتبار شما به عنوان یک سخنران نیز ناشی از توانایی شما در استفاده از **قدرت استدلال دو طرفه** است. در ارائه‌ها، در گفتگوهای فروش مستقیم و همچنین فرایند طراحی مواد تبلیغاتی، باید مشخص شود که آیا از استدلال یک طرفه استفاده شود یا دو طرفه. استدلال یک طرفه فقط مزایای راه‌حل شما، پیشنهاد شما و ... را فهرست می‌کند. برعکس، یک استدلال دو طرفه نه تنها مزایا بلکه معایب احتمالی خود را نیز مشخص می‌کند (مانند قیمت بالاتر، پیچیدگی بیشتر).

مطالعات نشان می‌دهد که بحث دو طرفه می‌تواند منجر به اعتبار بیشتر شود و بر نگرش‌ها تأثیر بیشتری بگذارد. از این گذشته، به ندرت راه‌حلی بدون هیچ گونه معیبه وجود دارد. اگر خودتان به این جنبه‌های تاریک یا استدلال‌های متقابل بپردازید و شاید قبلاً به نحوه برخورد با آن‌ها اشاره کرده باشید، (تقریباً) هیچ چیز دیگری مانع یک مکالمه موفق نمی‌شود. گاهی اوقات یک استدلال دو طرفه حتی منجر به یک **اثر ایمن‌سازی** می‌شود؛ زیرا رد کردن پیام کلی پس از آن دشوار است. این به نوبه خود تأثیر مثبتی بر گوینده و محتوای او دارد (ر.ک. Fuchs and Unger, 2014).

نکات اجرایی: رهنمودهایی برای ارتباط محترمانه:

- به طور خلاصه، دستورالعمل‌های زیر نحوه برقراری ارتباط را به شیوه‌ای ارزشمند نشان می‌دهند:
 - صحبت کردن به شیوه‌ای قدردانه به معنای ارتقای آگاهانه و هدفمند دیگران است.
 - دلایل مثبت ارزش‌گذاری می‌شود.
 - سؤالات سازنده نشانه قدردانی و علاقه است.
 - استفاده از کلمات مثبت عاطفی یک فضای بحث راه‌حل‌محور ایجاد می‌کند!
 - سؤال کلیدی: بر اساس آنچه من می‌گویم، طرف مقابل احساس خوبی دارد یا بد؟
 - نه تنها چیزی که شما می‌گویید تعیین‌کننده است، بلکه احساسی که در فرد مقابل ایجاد می‌کنید، اهمیت دارد.
 - مشکلات برای حل آن‌ها مطرح می‌شود، نه تنها برای یافتن مقصر!
 - سؤالاتی بپرسید که به فضای راه‌حل مثبت منجر شود!

کادر را به خاطر بسپارید

زبان قدرت دارد! زبان قدرت است!

هر ثانیه ما می‌توانیم تصمیم بگیریم که چگونه می‌خواهیم از آن استفاده کنیم!

به نظر من، اصل راهنما «**با قدردانی از موفقیت**» نیز مفید و هدفمند است، زیرا افراد در هر سن، جنسیت و

فرهنگ عمدتاً توسط نگرش‌های زیر هدایت می‌شوند:

- من می‌خواهم شغلم سرگرم‌کننده باشد.
- من می‌خواهم مسائل را حل کنم.
- من می‌خواهم احساسات مثبت داشته باشم.

اگر یک آقای الف یا یک خانم ب همیشه روحیه من را خراب کند، هرگز راه‌حلی نداشته باشد و همیشه به دنبال کسی باشد که مقصر باشد، این همیشه باعث عصبانیت من می‌شود و من از قبل به عواقب آن فکر خواهم کرد. عوامل موفقیتی که در اینجا ذکر شده است، مبنای خوبی برای ارتباط موفق‌تر در آینده فراهم می‌کند.

نکات اجرایی: با موفقیت بیشتر ارتباط برقرار کنید

- ابتدا یک جنبه از نکات مختلفی که مورد بحث قرار گرفته است، انتخاب کنید و سعی کنید در اسرع وقت آن را اجرا کنید، مثلاً «سؤالات حل مسئله».
- مهم است که از مدل رفتاری جدید تا جایی که ممکن است استفاده کنید، در حالت ایده‌آل با نتایج خوب.
- این رفتار فقط به تدریج بخشی از روال شما خواهد شد.
- این رفتار نیاز به یک چیز دارد - تکرار.
- هنگامی که یک الگوی رفتاری جدید ایجاد کردید، می‌توانید با مورد بعدی در لیست کارهای خود شروع کنید.

- به این ترتیب شما قدم به قدم منطقه راحتی خود را به شیوه‌ای بازیگوش گسترش می‌دهید و امیدوارم نتایج خوبی داشته باشید.
- همچنین می‌توانید برای گسترش منطقه راحتی، به خود پاداش دهید. هر بار که در مسیر رشد شخصی خود از «خط قرمز» عبور می‌کنید، می‌توانید با قرار دادن ۵ دلار دیگر در یک فلک مخصوص به خود پاداش دهید. بعد از ۱ یا ۲ ماه، می‌توانید با پولی که پس انداز کرده‌اید، عزیزتان را برای شام بیرون ببرید و یک بطری نوشیدنی خوب یا یک کتاب عالی بخرید.
- متوجه خواهید شد که چنین ابزارهای انگیزشی برای شما نیز کار می‌کنند. علاوه بر دانش در مورد قالب ارائه‌ها، ظاهر موفق، سبک ارتباطی محترمانه و حل مسئله، البته به محتواهای مرتبط نیز مربوط می‌شود. مدیران برای به دست آوردن بینش هیجان‌انگیز به ابزارهای قدرتمندی نیاز دارند که می‌توانند در ارائه‌ها و ارتباطات بیشتر از آن‌ها استفاده کنند. این موارد در فصول بعدی ارائه شده است.

منابع

- Brandl, P. K. (2010). Crash-Kommunikation: Warum Piloten versagen und Manager Fehler machen. Offenbach: GABAL.
- Fuchs, W., & Unger, F. (2014). Management der Marketing-Kommunikation (5th ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kantowsky, J. (2017). Fachjargon macht unsympathisch. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23(9), 24.
- Stangl, W. (2017). Stichwort: 'serieller Positionseffekt', Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Accessed September 25, 2017, from lexikon.stangl.eu
- Teuber, M. (2017). Kriterien für die Lesbarkeit von Texten. Accessed September 29, 2017, from medien.ifi.ilddmu.de