

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۱۷)

جلب توجه حضار در سخنرانی

نویسنده: دیدیه نویه

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷.....	درباره مترجم.....
۹.....	سخنرانی خود را برجسته نمایید.....
۱۱.....	(۱) چگونه سخنرانی خود را آماده کنید؟.....
۱۳.....	سخنرانی خود را آماده کنید.....
۱۳.....	چند سؤال برای آماده سازی.....
۱۴.....	اهداف سخنرانی را تعریف کنید.....
۱۵.....	پیام کلیدی خود را فرموله کنید.....
۱۵.....	از حضار کسب اطلاع کنید.....
۱۷.....	مثال هایی از برنامه ی سخنرانی.....
۱۸.....	یادداشت های خود را آماده کنید.....
۱۸.....	تکرار کردن، خود را آماده کردن.....
۲۱.....	(۲) چگونه بحثی را ارائه دهیم که برجسته باشد؟.....
۲۳.....	مقدمه ای را ذکر کنید که جلب توجه کند.....
۲۳.....	با گروه رابطه ایجاد کنید.....
۲۴.....	برنامه و اهداف خود را اعلام کنید.....
۲۵.....	از انحرافات شرکت کنندگان تازه کار اجتناب کنید.....
۲۶.....	جلب توجه، تحریک منافع.....
۲۷.....	شبهت هایی را با یک برنامه ی تلویزیونی مشهور ایجاد کنید.....
۲۸.....	از "تیغ برنده" بودن اجتناب کنید.....
۲۹.....	تحریک منافع در جریان بحث خود.....

- ۳۰ ما به خاطر می‌آوریم.....
- ۳۰ برای قانع کردن
- ۳۲ بین اطلاعات و برقراری ارتباط تمایز قایل شوید.....
- ۳۳ مطرح کردن خود
- ۳۴ قانع کردن و اکتشاف را ترکیب کنید.....
- ۳۵ از اشتباهات پایان بحث خود اجتناب کنید
- ۳۶ بحث خود را با زیبایی ختم کنید.....
- ۳۷ به‌دست گرفتن صحبت خود را ارزیابی کنید.....

(۳) چگونه چشمان خود را نافذ کنید؟..... ۳۹

- ۴۱ مزایا و معایب مطالب و ابزار دیداری را تعیین کنید.....
- ۴۱ کمک‌های دیداری را طراحی کنید و از آن‌ها استفاده کنید.....
- ۴۲ به ایده‌های خود "شکل" دهید.....
- ۴۳ ابزار و مطالب دیداری را ترکیب کنید.....
- ۴۳ از مستندات تحلیلی به مستندات ارتباطی بروید.....

(۴) چگونه موقعیت‌های حساس را مدیریت کنیم؟..... ۴۵

- ۴۷ واکنش‌ها و سؤالات را تسهیل کنید.....
- ۴۷ سخنرانی کردن در مناظره‌ی متضاد.....
- ۴۸ پاسخ دادن به سؤالات مشکل.....
- ۴۸ پاسخ دادن به سؤالاتی که برای اذیت طرح شده‌اند.....
- ۵۰ به سؤالات نیرنگ‌آمیز پاسخ دهید.....
- ۵۱ اعتراضات را دور کنید (که ارزش بودن را دارند).....
- ۵۲ خبر بدی را اعلام کنید.....

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سربلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

سخنرانی خود را برجسته نمایید

- چگونه توجه حضار را جلب کنیم؟
- چگونه ایده‌های خود را به‌روشنی ارائه دهیم؟
- چگونه به‌شیوه‌ای مؤثر حساسیت به‌وجود آوریم؟
- چگونه انگیزه‌ی اقدام ایجاد کنیم؟

به دست گرفتن گفتار، برای کسانی که مسؤلیت مدیریت را به‌عهده دارند، از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیر کسی است که اغلب ارتباط برقرار می‌کند. تغییرات شدید، مدیران را هدایت می‌کند تا گفتار را به‌دست گیرند و توضیح دهند، جهت‌ها را ارائه دهند، واکنش‌ها را در نظر بگیرند، قانع کنند... و با ارائه‌ی خوب مطلب، مدیریت خود را به اثبات برسانند.

این کتاب به شما روش‌هایی ارائه می‌دهد تا خود را برای سخنرانی، به نحوی آماده کنید که توجه حضار را درباره‌ی مسائل محوری مربوطه جلب کنید. پیشرفت شما با عمل کردن به این روش و تحلیل عمل خود تحقق پیدا می‌کند.

(۱) چگونه سخنرانی خود را آماده کنید؟

سخنرانی خود را آماده کنید

- آماده شدن برای سخنرانی شرط اساسی پیروزی است.
- در ابتدا به اهداف تان و به نتایجی که می‌خواهید به دست آورید فکر کنید.
- پیام‌های کلیدی که شرکت‌کنندگان باید دریافت کنند را تعریف کنید.
- نیازهای حضار را تعیین کنید.

آلبرت بری، به شکل وارونه چنین طرح می‌کند:
"چشم ارگان توجه نکردن، گوش ارگان منحرف کردن و زبان ارگان توهّم آفرین است."

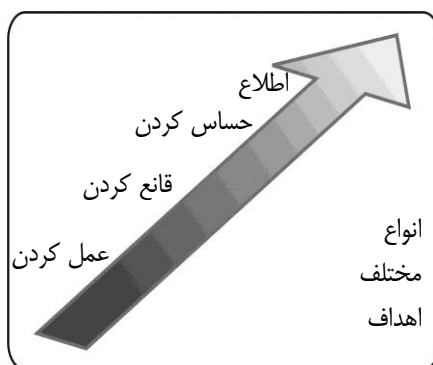
چند سؤال برای آماده سازی

- چرا ارائه‌ی این سخنرانی لازم است؟ مضمون آن چیست؟
- چه کسی جلسه را سازمان‌دهی می‌کند؟
- سخنرانان دیگر چه کسانی هستند؟
- شرکت‌کنندگان چه کسانی هستند؟ آیا آن‌ها همگن هستند؟
- آن‌ها از من چه انتظاری دارند؟
- به آن‌ها چه باید گفت؟
- چه نوعی از سخنرانی را باید آماده کرد؟
- طی چه زمانی؟
- چه سالنی و چه تجهیزاتی؟
- چه پیامدهایی برای این سخنرانی پیش‌بینی شده است؟

اهداف سخنرانی را تعریف کنید

چه اهدافی؟

- می‌خواهم که آن‌ها درباره‌ی ... اطلاع کسب کنند.
- می‌خواهم آن‌ها درک کنند که چرا ...
- می‌خواهم توجه آن‌ها را روی ... جلب کنم.
- می‌خواهم تمایل آن‌ها را برانگیزانم که ...
- می‌خواهم توجه آن‌ها به مسائل مهم ... جلب شود.
- می‌خواهم آن‌ها بلد باشند از ... استفاده کنند.
- می‌خواهم آن‌ها وارد عملیات شوند برای ...



اهداف خود را به شیوه‌ای دقیق و با جمله بندی دستاوردهایی که موردنظر است تعریف کنید.

از افعال مشخص استفاده کنید: قانع کردن، کسب کردن حمایت آن‌ها، اطمینان دادن، اسفناک نکردن ...

پیام کلیدی خود را فرموله کنید

اگر فقط یک موضوع را می‌خواهید درک کنند، آیا می‌توانید در یک جمله پیام کلیدی خود را برای سخنرانی متراکم کنید، چیزی که می‌خواهید حضار آن را درک کنند.

پیام کلیدی من

تمرینات دیگر جمع بندی: قانع کردن در سه دقیقه

شما سخنرانی خود را برای بیست دقیقه آماده می‌کنید. اما در نهایت سخنرانی شما باید به سه دقیقه کاهش یابد. در این مدت سه دقیقه، برای قانع کردن، چه می‌گویید؟ آیا می‌توانید پیام خود را با یک عمل برجسته، با یک رقم شاهد مثال مورد تأکید قرار دهید؟

فرضیه: باید قادر بود که در سه دقیقه قانع کرد. اگر در سه دقیقه نتوانیم، این خطر وجود دارد که در بیست دقیقه هم نتوانیم قانع کنیم.

از حضار کسب اطلاع کنید

مهم است که برقراری ارتباط را با توجه به مشخصات شرکت کنندگان اتخاذ کنید:

- ✓ شرکت کنندگان چه کسانی هستند؟ چه تعدادی هستند؟
- ✓ چرا آن‌ها می‌آیند؟
- ✓ چه انتظاری دارند؟ برخورد آن‌ها با موضوع چیست؟ برخورد آن‌ها با من چگونه خواهد بود؟

- ✓ آن‌ها تاکنون چه موضوعاتی را آموخته‌اند؟ اهداف احتمالی آن‌ها چه خواهد بود؟
- ✓ فعالیت‌ها و مسئولیت‌های شرکت‌کنندگان چیست؟ چه ارتباطی با موضوعی که می‌خواهند وارد شوند، دارد؟ درباره‌ی این موضوع چه تجاربی دارند؟
- ✓ آن‌ها به چه نیاز دارند؟
- ✓ چگونه پیام خود را با این حضار خاص منطبق کنم؟

الگوهای عملی را پیش‌بینی کنید

فهرست کنترلی برای آماده‌سازی:

- ✓ اعلان کتبی و شفاهی سخنرانی.
- ✓ زمان پیش‌بینی شده و مدت آن.
- ✓ اندازه‌ی سالن و تجهیزات آن و میزها.
- ✓ روشنایی، سیستم تهویه، صدا، قابل مشاهده بودن سخنران.
- ✓ ابزار در دسترس (و امتحان شده): میکروفون، پروژکتور، تخته، کاغذهای کوچک و ...
- ✓ نوبت سخنرانی در جریان جلسه، چه کسی قبل و بعد سخنرانی می‌کند.
- ✓ فردی که موضوع و سخنران را معرفی می‌کند.
- ✓ دوره‌های پیش‌بینی شده برای تبادل سؤال و جواب در سالن.
- ✓ ارزیابی از سخنرانی.

مثالهایی از برنامه‌ی سخنرانی

چهار مثال با برنامه، برای به دست گرفتن گفتار به وسیله‌ی مدیر:

برای یک مشکل

- ۱- اعلام برنامه و اهداف.
- ۲- موقعیت اهداف. مشکل چیست؟
- ۳- منافع: به چه دلیل این سخنرانی مهم است؟
- ۴- دلایل: چرا ما این جا هستیم؟
- ۵- حق انتخاب‌ها: چه بکنیم؟
- ۶- پیگیری: چه برنامه‌ی عملیاتی برای آینده؟

برای یک برنامه‌ی عمل

- ۱- اهداف و برنامه را اعلام کنید.
- ۲- منشأ عملیات.
- ۳- نتایج مورد نظر، اهدافی که برای خود در نظر گرفته‌ایم، نبردهای فکری و اقتصادی.
- ۴- مزایایی که دستاوردها برای ما می‌آورند.
- ۵- نقشی که من به‌شخصه می‌خواهم ایفا کنم، نقش هر فرد دیگر.
- ۶- موضوعات قابل مذاکره و غیرقابل مذاکره‌ای که در ارتباط با این عمل هستند.

برای مشارکت کردن در اولویت‌ها

- ۱- اعلام کردن اهداف برنامه.
- ۲- وقایع مهم. چه گذشته است؟
- ۳- چشم انداز. چه چیزی می‌تواند تولید شود؟
- ۴- جهت‌های ما. اولویت‌های ما چه هستند؟
- ۵- عملیات ما. چه کاری باید انجام دهیم؟
- ۶- موفقیت‌های ما. چگونه دستاوردها را کسب کنیم؟

برای موقعیت بحرانی

- ۱- هدف و برنامه را اعلام کنید.
- ۲- اطلاعات اساسی را انتقال دهید.
- ۳- منافع موقعیت.
- ۴- عواقب.
- ۵- کارهایی که باید انجام شوند، اصول ناظر بر عملیات.
- ۶- دقیق کردن پیگیری‌ها.

یادداشت‌های خود را آماده کنید

شما یادداشت‌های سخنرانی خود را با قراردادن چند لغت کلیدی روی کاغذ آماده کنید. در هیچ موردی از جملات کامل استفاده نکنید. مفید است که عدد یا نقل قولی را که می‌خواهید ذکر کنید، بنویسید.

برای اینکه دنباله‌ی مطالب را گم نکنید، لغات کلیدی می‌توانند کمک‌کننده‌ی دقیقی برای فعال کردن دوباره‌ی حافظه شما باشند.

"دو نوع رهبر ارکستر وجود دارند: آن‌هایی که اجرا را در سر دارند و آن‌هایی که سر را در اجرا دارند." توکانی نی

یک بار که یادداشت‌های خود را به‌خوبی آماده کردید، روش زیر را اتخاذ کنید: بدون این که یادداشت‌ها را از جیب خود بیرون آورید صحبت خود را ارائه دهید. به این ترتیب شما از حالت سخنرانی خود به‌خودی نفع می‌برید.

در واقع، شما بیشترین آمادگی را پیدا می‌کنید، اما این برای اهداف پیش‌بینی نشده است.

تکرار کردن، خود را آماده کردن

ارائه‌ی سخنرانی خود را آماده کنید

از چند نفر از همکاران یا دوستان خود درخواست کنید که نقش شنونده را ایفا کنند. یک یا چند بار مطلب را تکرار کنید، اگر ممکن باشد، در همان محلی که باید صحبت خود را ارائه دهید تمرین کنید. بحث خود را پشت

سر هم و بدون قطع یا توقف ارائه دهید. واکنش و پیشنهادات شنوندگان را در خواست کنید و دوباره با توجه به این توصیه‌ها بحث را تکرار کنید. می‌توانید این کار را در مقابل آینه انجام دهید تا حالت‌های فیزیکی و حرکات خودتان را مشاهده کنید. همچنین می‌توانید فیلمی از خود بگیرید تا محصول کار خود را با صدا و تصویر ببینید.

از لحاظ ذهنی خود را درست قبل از به دست گرفتن صحبت آماده کنید
ده دقیقه قبل از موعد ارائه‌ی بحث، متمرکز شوید، از بحث‌های دیگر و تلفن اجتناب کنید. تمرکز روی موضوع به شما کمک خواهد کرد تا ایده‌های خود را به حرکت در آورید و به خودتان اعتماد کنید.

تصور مثبتی از افرادی که می‌خواهید برای آن‌ها صحبت کنید، در خود به وجود آورید و آن‌را پرورش دهید: تمایل دارید که با آن‌ها مشارکت کنید، به آن‌ها خدمت ارائه دهید. آن‌ها از قبل، با تمایل زیاد و خوشامدگویی، آمادگی پیدا می‌کنند که آنچه می‌خواهید به آن‌ها بگویید را فرا بگیرند... این آمادگی ذهنی مثبت، امکان می‌دهد که در مقابل گروه احساس راحتی و آسایش کنید و لبخندی دائمی داشته باشید. از این رو، برای داشتن یک رابطه خوب با گروه، لبخند صادقانه بسیار مؤثرتر از لبخند مصنوعی یا چهره‌ای بدون لبخند است.