

نخبگان گفتگو

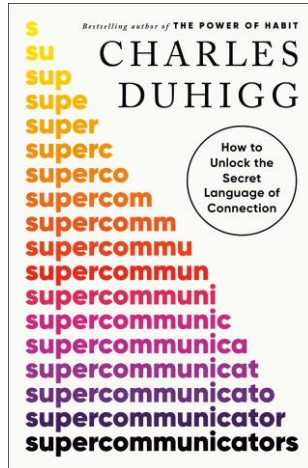
رمزگشایی از زبان ارتباط مؤثر و هماهنگی بین ذهن‌ها

چارلز دوہیگ

(Charles Duhigg)

نویسنده کتب

“قدرت عادت، عادات اتمی، گفت‌وگو با غریبه‌ها و باهوش‌تر، سریع‌تر و بهتر“



مترجمان: مهندس علیرضا صالحین و مهندس پویا آرزومند امیددی لنگرودی



انتشارات دانشگاهی فرهمند

نام کتاب : نخبگان گفتگو

نگارنده: چارلز دوهیگ

مترجمان : علیرضا صالحین و پویا آرزومند امیدی لنگرودی

ویراستاران : امیر زینی / نیلوفر زینی / علیرضا محسنی فخر / علیرضا فرهمندزادگان

تاریخ و نوبت چاپ : اول ۱۴۰۳

شمارگان : ۱۰۰ نسخه

بها : ۳۸۰۰۰۰ تومان

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۷۳۱۵-۰۷-۶

حق چاپ برای نشر دانشگاهی فرهمند محفوظ می باشد

تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، طبقه اول ، واحد ۴۱۹

تلفن : ۶۶۴۱۰۶۸۸ - ۶۶۹۶۸۶۱۴

WWW.FARBOOK.IR

Farbook.pub@gmail.com

تقدیم نامه:

تقدیم به تمام ناشران مستقل کشور، که با این وضعیت و فشار مالی، همچنان چون شمعی آب می گردند، اما روشنایی علم و دانش را روشن نگاه می دارند.

مهندس علیرضا صالحین و مهندس پویا آرزومند امید لنگرودی

پاییز ۱۴۰۳

مقدمه مترجمان:

این کتاب ترجمه‌ای است از اثر مشهور "Supercommunicators: How to Unlock the Secret Language of Connection" نوشته‌ی چارلز دوهیگ، که در سال ۲۰۲۴ منتشر شده و به سرعت به یکی از پرفروش‌ترین و معتبرترین آثار در حوزه‌ی روان‌شناسی و ارتباطات تبدیل شده است. چارلز دوهیگ، نویسنده‌ای برجسته و نام‌آشنا در زمینه‌ی روان‌شناسی و رفتار سازمانی است که پیش از این نیز با آثار پرفروش "The Power of Habit" و "Smarter Faster Better" در سطح جهانی شناخته شده بود. او با ترکیب روزنامه‌نگاری تحقیقی و علوم رفتاری، به بررسی عمیق چگونگی شکل‌گیری عادت‌ها و بهبود کارایی فردی و سازمانی پرداخته است.

در کتاب "Supercommunicators: How to Unlock the Secret Language of Connection"، دوهیگ به یکی از مسائل اساسی و جهانی، یعنی ارتباط مؤثر می‌پردازد. او نشان می‌دهد که در دنیای پیچیده‌ی امروز، مهارت‌های ارتباطی نقشی حیاتی در موفقیت‌های شخصی و حرفه‌ای ایفا می‌کند. یکی از دلایل برجستگی و تأثیرگذاری این کتاب، رویکرد نوآورانه‌ی نویسنده و استفاده از آخرین یافته‌های علمی در حوزه‌ی ارتباطات است. این اثر افراد را ترغیب می‌کند تا فراتر از روش‌های سنتی، به شیوه‌های پیشرفته‌تری برای برقراری ارتباط توجه کنند، به‌ویژه در زمینه‌های تجاری، اجتماعی و روابط بین‌فردی.

دوهیگ در این کتاب به نکات اساسی می‌پردازد؛ از جمله اینکه چگونه می‌توان از مهارت‌های ارتباطی به‌شکلی هوشمندانه‌تر و مؤثرتر بهره برد و چگونه می‌توان پیام‌ها را به‌گونه‌ای منتقل کرد که تأثیرات عمیق‌تری بر مخاطب داشته باشد. همین رویکردهای عملی و نوآورانه است که توجه بسیاری را به خود جلب کرده و موجب شده این اثر در آزمون‌ها و نظرسنجی‌های مختلف به رتبه‌های بالایی دست یابد.

موفقیت این کتاب به دلیل کاربرد گسترده‌ی آن در موقعیت‌های متنوع، از زندگی روزمره تا حوزه‌های کسب‌وکار است. نویسنده با استفاده از داستان‌های واقعی، تجربیات عملی و توصیه‌های کاربردی، خوانندگان را با دنیای جدیدی از ارتباطات آشنا می‌کند که از ساده‌سازی فرآیندهای ارتباطی تا ایجاد تأثیرات پایدار در مخاطبان را شامل می‌شود.

"نخبگان گفتگو" اثری است که به‌طور عمیق و جامع به بررسی ماهیت گفت‌وگوها و تأثیر آن‌ها در زندگی روزمره و حرفه‌ای می‌پردازد. بر اساس فرضیات مطرح‌شده در این کتاب، گفت‌وگوها به‌طور کلی در سه دسته‌ی اصلی قرار می‌گیرند: مکالمات عملی، مکالمات احساسی و مکالمات اجتماعی.

در مکالمات عملی، افراد به تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل می‌پردازند و این نوع مکالمات بیشتر به تحلیل منطقی و استدلال وابسته است. این گفت‌وگوها معمولاً در محیط‌های کاری و مدیریتی اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا در روند تصمیم‌گیری‌های حساس و برنامه‌ریزی‌ها، این مهارت‌ها نقش محوری ایفا می‌کنند.

مکالمات احساسی، که در آن افراد احساسات و عواطف خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، هدفی فراتر از حل مسائل دارند. این گفت‌وگوها به برقراری پیوندهای عاطفی و درک متقابل میان افراد منجر می‌شوند و در روابط خانوادگی و دوستی نقش بسیار پررنگی دارند. کتاب به ما می‌آموزد که چگونه با مدیریت این نوع مکالمات، روابط صمیمانه‌تری ایجاد کنیم و با درک عمیق‌تر احساسات طرف مقابل، به پیوندهای مستحکم‌تری دست یابیم.

در نهایت، مکالمات اجتماعی به هویت و جایگاه فرد در اجتماع مربوط می‌شوند. در این گفت‌وگوها، افراد سعی می‌کنند هویت خود را تثبیت کرده و جایگاه اجتماعی‌شان را در گروه‌های مختلف تقویت کنند. این نوع مکالمات در شرایط اجتماعی و حرفه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارند و به افراد کمک می‌کنند تا نقش‌های خود را به‌درستی ایفا کنند.

یکی از مفاهیم کلیدی که در این کتاب مطرح شده، همگام‌سازی عصبی است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که افراد در یک گفت‌وگو، نه تنها در سطح ذهنی و فکری، بلکه در سطح فیزیکی نیز با یکدیگر هماهنگ می‌شوند. بدن‌ها و مغزهای آن‌ها به‌طور ناخودآگاه به یک ریتم و هماهنگی مشترک می‌رسند که باعث افزایش کیفیت و عمق ارتباطات می‌شود. این هماهنگی می‌تواند درک بهتری از نیازها و خواسته‌های طرف مقابل ایجاد کند و گفت‌وگو را به تجربه‌ای مؤثر و دلنشین تبدیل نماید.

از جمله نقاط قوت این کتاب، توانایی نویسنده در ارائه‌ی مفاهیم پیچیده‌ی علمی به زبانی ساده و قابل فهم است. او به‌جای استفاده از اصطلاحات علمی پیچیده، با بهره‌گیری از مثال‌های ملموس روزمره و داستان‌های واقعی، این مفاهیم را به‌گونه‌ای تبیین می‌کند که برای عموم مردم، از هر

سطح تحصیلات، قابل استفاده باشد. نویسنده نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با تکنیک‌های ساده، مکالمات پیچیده و چالش‌برانگیز را مدیریت کرد و در شرایط مختلف به نتایج مطلوب دست یافت.

این کتاب در هر فصل به ارائه‌ی راهکارهای عملی برای بهبود انواع مختلف گفتگو می‌پردازد؛ از مکالمات روزمره و تعاملات اجتماعی گرفته تا مذاکرات حیاتی و شرایط بحرانی. فصل‌های مختلف کتاب به مخاطب کمک می‌کنند تا به‌صورت علمی و عملی، چالش‌های مکالماتی را شناسایی کرده و با بهره‌گیری از استراتژی‌های مؤثر، آن‌ها را حل کند.

در ترجمه‌ی فارسی این کتاب، تلاش شده است تا مفاهیم به‌گونه‌ای ارائه شوند که علاوه بر حفظ دقت علمی، برای مخاطب فارسی‌زبان روان و ملموس به نظر برسند. مترجمان با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی میان جوامع غربی و ایرانی، تلاش در راستای بومی‌سازی اصطلاحات نموده‌اند تا خوانندگان ایرانی راحت‌تر با این کتاب ارتباط برقرار کنند. ترجمه‌ی دقیق و حرفه‌ای این اثر، آن را به منبعی ارزشمند برای استفاده‌ی عموم مردم ایران تبدیل کرده است؛ از دانشجویان گرفته تا مدیران و متخصصان، همگی می‌توانند از محتوای این کتاب بهره‌مند شوند. در جامعه‌ی پیچیده‌ی امروز ایران، این کتاب نقشی حیاتی ایفا می‌کند. در جامعه‌ای که نیاز به بهبود ارتباطات اجتماعی و حرفه‌ای بیش از پیش احساس می‌شود، "نخبگان گفتگو" می‌تواند راهنمایی عملی و علمی برای همه‌ی افراد باشد. از مدیران تا کارمندان و دانشجویان، همگی نیازمند بهبود مهارت‌های گفت‌وگویی هستند تا بتوانند در محیط‌های کاری، خانوادگی و اجتماعی موفق‌تر عمل کنند. داشتن این مهارت‌ها به افراد کمک می‌کند تا با مدیریت بهتر مکالمات، سوءتفاهم‌ها را کاهش داده و بهره‌وری خود را افزایش دهند.

همچنین، این کتاب برای جامعه‌ی ایران که نیازمند تقویت و بهبود مهارت‌های ارتباطی است، می‌تواند ابزاری کاربردی و اثربخش باشد. مهم نیست که فرد در چه جایگاه یا سطحی از تحصیلات باشد؛ اصول و تکنیک‌های ارائه‌شده در این کتاب برای همه قابل استفاده است. از یک کارآفرین حرفه‌ای تا یک دانشجوی تازه‌کار، همگی می‌توانند از این کتاب به‌عنوان راهنمایی برای بهبود مهارت‌های گفت‌وگویی خود استفاده کنند. این اثر، نه تنها در موقعیت‌های حرفه‌ای و کاری، بلکه در مکالمات خانوادگی و روابط دوستانه نیز کاربرد دارد و کمک می‌کند تا روابط صمیمانه‌تر و موفق‌تری ایجاد شود.

در پایان، شایان ذکر است که علی‌رغم تمام تلاش‌ها برای ارائه‌ی ترجمه‌ای دقیق و منطبق با نیازهای روز جامعه‌ی ایران، ممکن است نقص یا خطایی ناخواسته در متن وجود داشته باشد. از خوانندگان عزیز تقاضا می‌شود در صورت مشاهده‌ی هرگونه کاستی یا نیاز به اصلاح، با کمال لطف و بزرگواری نظرات خود را با ما در میان بگذارند. ما اطمینان می‌دهیم که این نظرات را با دقت بررسی کرده و در چاپ‌های آتی حتماً به آن‌ها ترتیب اثر خواهیم داد تا محتوای ارائه‌شده هرچه بیشتر به نیازها و انتظارات شما عزیزان نزدیک شود. هدف ما ارائه‌ی محتوایی است که برای تمامی مخاطبان مفید و اثربخش باشد.

از همکاری جناب مهندس پویا آرزومند امیدی لنگرودی که در نهایت در برگردان این اثر به فارسی و بررسی متن همکاری موثری داشتند، کمال تشکر را دارم. همچنین بر خود لازم میدانم که از حمایت، پشتیبانی و زحمات جناب آقای علیرضا فرهمندزادگان، مدیر محترم نشر دانشگاهی فرهمند مراتب تشکر خویش را به جای آورم. تاثیر کتب منتشره در نشر فرهمند در رشته‌های مختلف تخصصی شایان تقدیر است.

راه‌های ارتباطی:

کانال نشر دانشگاهی فرهمند: @farhamandpress، اینستاگرام :
@nashr.farahmand، وب‌سایت: www.farbook.ir و شماره ۰۲۱-۶۶۹۶۸۶۱۴ یا ۰۳۰۰۱۱۲۵۰۹
تماس حاصل فرمایید. نحوه ارتباط با مدیر علمی نشر نیز از طریق آیدی @Alirezasahehin می‌باشد.

فهرست مطالب

| | |
|-----|---|
| ۷ | درباره نویسنده |
| ۱۰ | مقدمه |
| ۱۸ | سه نوع گفت‌وگو |
| ۲۰ | فصل اول: اصل تطبیق |
| ۲۰ | • چگونه در جذب جاسوس‌ها شکست بخوریم |
| ۴۷ | • راهنمای استفاده از این ایده‌ها (بخش اول) |
| ۴۷ | • چهار قانون برای گفت‌وگوی معنادار |
| ۵۲ | این گفت‌وگو واقعاً درباره چیست؟ |
| ۵۴ | فصل دوم: هر گفت‌وگویی یک مذاکره است |
| ۵۴ | • محاکمه لروی رید |
| ۸۶ | • راهنمای استفاده از این ایده‌ها (بخش دوم) |
| ۸۶ | • پرسیدن سوالات و توجه به سرنخ‌ها |
| ۹۴ | ما چگونه احساس می‌کنیم؟ |
| ۹۶ | فصل سوم: درمان شنیداری |
| ۹۶ | • سرمایه‌گذاران حساس در صندوق‌های پوشش ریسک |
| ۱۲۲ | فصل چهارم: چگونه احساساتی را که هیچ‌کس با صدا بیان نمی‌کند، می‌شنوید؟ |
| ۱۲۲ | • بیگ بنگ تئوری |
| ۱۵۰ | فصل پنجم: اتصال در میان تعارض |
| ۱۵۰ | • صحبت کردن با دشمن درباره اسلحه |
| ۱۸۲ | • راهنمای استفاده از این ایده‌ها (بخش سوم) |
| ۱۸۵ | • پاسخگویی به احساسات |
| ۱۹۱ | گفت‌وگوی “ما چه کسی هستیم؟” |
| ۱۹۲ | فصل ششم: هویت اجتماعی ما، جهان ما را شکل می‌دهد |

- واکسیناسیون آنتی واکسرها..... ۱۹۲
- فصل هفتم: چگونه سخت ترین مکالمات را ایمن تر کنیم؟ ۲۲۲
- مشکلی که نتفلیکس با آن مواجه است ۲۲۲
- راهنمایی برای استفاده از این ایده‌ها (بخش چهارم) ۲۵۴
- ساده تر کردن مکالمات سخت ۲۵۴
- سخن پایانی ۲۶۱
- یادداشت درباره منابع و روش‌ها ۲۷۳
- منابع و روش‌ها ۲۷۴

درباره نویسنده



چارلز دوهیگ، فارغ‌التحصیل دانشگاه Yale و دانشکده کسب‌وکار Harvard، یکی از نویسندگان برجسته و فعال در رسانه‌های مختلف است. او به طور مرتب در برنامه‌هایی مانند PBS's NewsHour، The Colbert Report، NPR، This American Life و Frontline مشارکت داشته است. وی رهبری تیمی را بر عهده داشت که در سال ۲۰۱۳ برنده جایزه پولیتزر در حوزه روزنامه‌نگاری توضیحی برای مجموعه مقالات "The iEconomy" شد. این مجموعه با تمرکز بر شرکت اپل، اقتصاد جهانی را بررسی می‌کرد و موضوعاتی مانند کارخانه‌های تولید آیفون و آپید در چین را تحلیل می‌کرد. او همچنین موفق به کسب جوایز متعددی از جمله جایزه جورج پولک، جایزه جرالد لوب، مدال روزنامه‌نگاران تحقیقی و سردبیران، جایزه ملی روزنامه‌نگاری هاوارد اسکرپس، جایزه روزنامه‌نگاری رابرت اف. کندی و دیگر افتخارات شده است.

زمانی که چارلز به عنوان خبرنگار در لس آنجلس تایمز فعالیت می کرد، گزارش هایی از عراق درباره عملیات نظامی آمریکا تهیه کرد. پیش از آنکه در سال ۲۰۰۳ به طور تمام وقت به حرفه روزنامه نگاری بپردازد، چارلز به عنوان تحلیل گر در American Property Global Partners، یک شرکت سرمایه گذاری خصوصی فعالیت می کرد. او همچنین یکی از بنیان گذاران شرکت SWPA Education Management Group بود که برنامه های آموزشی برای مناطق محروم از خدمات پزشکی توسعه می داد. در سال ۱۹۹۹، چارلز برای یک روز چالش برانگیز به عنوان پیک دوچرخه سوار در سان فرانسیسکو کار کرد. هم اکنون به همراه همسر و دو فرزندش در **سانتا کروز** زندگی می کند.

کتاب چارلز دوهیگ

چارلز دوهیگ روزنامه نگار برنده **جایزه پولیتزر** و نویسنده کتب پر فروش است. اولین کتاب او، **“قدرت عادت”**، بیش از سه سال در فهرست پر فروش ترین های **نیویورک تایمز** قرار داشت و تأثیر زیادی بر خوانندگان گذاشت. کتاب دوم او، **“باهوش تر، سریع تر، بهتر”** نیز یکی از کتاب های پر فروش شد.

۱. **Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones**
(عادات اتمی: راهی ساده و اثبات شده برای ایجاد عادات های خوب و ترک عادات های بد)
۲. **The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business**
(قدرت عادت: چرا کارهایی که در زندگی و کسب و کار انجام می دهیم)
۳. **Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business**
(باهوش تر، سریع تر، بهتر: رازهای بهره وری در زندگی و کسب و کار)
۴. **Talking to Strangers: What We Should Know About the People We Don't Know**
(گفت و گو با غریبه ها: آنچه باید درباره افراد ناشناس بدانیم)

فعالیت‌های کنونی

چارلز در حال حاضر برای مجله **نیویورکر** می‌نویسد.

وبسایت:

charlesduhigg.com

توییتر:

[@cduhigg](https://twitter.com/cduhigg)

مقدمه

اگر یک چیز بود که همه درباره فلیکس سیگالا می‌دانستند، این بود که گفت‌وگو با او بسیار آسان است. مردم از صحبت کردن با او لذت می‌بردند، چون همیشه احساس می‌کردند کمی باهوش‌تر، بامزه‌تر و جذاب‌تر از قبل شده‌اند. حتی اگر هیچ وجه اشتراکی با فلیکس نداشتید که نادر بود، چون در حین صحبت همیشه نظرات، تجربیات یا دوستان مشترکی پیدا می‌شد احساس می‌کردید که او شما را واقعاً می‌شنود و نوعی پیوند میان شما شکل گرفته است.

به همین دلیل بود که دانشمندان به دنبال او آمدند.

فلیکس بیست سال در اداره تحقیقات فدرال (FBI) کار کرده بود. بعد از دانشگاه و یک دوره خدمت در ارتش به FBI پیوست و چند سالی را به عنوان مأمور میدانی گذراند. همان‌جا بود که مافوق‌هایش به توانایی او در برقراری ارتباط با دیگران پی بردند. پس از آن به سرعت ارتقا گرفت و سرانجام به عنوان مدیر ارشد منطقه‌ای منصوب شد. نقشی که در آن به‌عنوان یک مذاکره‌کننده همه‌کاره فعالیت می‌کرد؛ کسی که می‌توانست از شاهدان بی‌میل اعتراف بگیرد، فراری‌ها را متقاعد کند که خود را تسلیم کنند یا خانواده‌هایی را که عذاب‌دار بودند، تسلی دهد.

در یکی از عجیب‌ترین مأموریت‌هایش، موفق شد مردی را که خود را در اتاقی با شش مار کبرا، نوزده مار زنگی و یک ایگوانا محبوس کرده بود، به آرامی بیرون بیاورد و سپس نام همدستانش در یک شبکه قاچاق حیوانات را فاش کند. فلیکس به من گفت: "کلید این کار این بود که او را وادار کنم قضیه را از دید مارها ببیند." سپس اضافه کرد: "او کمی عجیب بود، ولی واقعاً عاشق حیوانات بود."

در FBI، یک واحد ویژه برای مذاکره در بحران‌های گروگان‌گیری وجود داشت. وقتی اوضاع به شدت پیچیده می‌شد، از فردی مثل فلیکس کمک می‌گرفتند.

او معمولاً درس‌هایی را با مأموران جوان‌تر در میان می‌گذاشت؛ مثلاً اینکه هرگز تظاهر نکنید که چیزی غیر از یک پلیس هستید، هرگز تهدید نکنید، همیشه سوال‌های زیادی

پرسید و وقتی کسی احساسی شد، با او هم‌دردی کنید، بخندید یا گریه کنید و شادی یا ناراحتی‌اش را همراهی کنید.

اما چیزی که فلیکس را این‌قدر موفق می‌کرد، حتی برای همکارانش هم رازآلود بود. در سال ۲۰۱۴، گروهی از روان‌شناسان و جامعه‌شناسان مأمور شدند تا روش‌های جدیدی برای آموزش مذاکره و ارتباطات به افسران ارتش طراحی کنند. هدفشان این بود که ببینند چگونه می‌شود مهارت‌های ارتباطی را بهتر به افراد آموزش داد. در حین تحقیقاتشان، اسم فلیکس بارها به عنوان بهترین مذاکره‌کننده‌ای که با او کار کرده بودند، به گوششان رسید. به همین دلیل سراغش آمدند.

خیلی از این دانشمندان انتظار داشتند فلیکس قدبلند و خوش‌تیپ باشد، با صدای گرم و گیرا. اما مردی که برای مصاحبه وارد شد، شبیه یک پدر میانسال معمولی بود؛ با سبیلی روی لب، کمی اضافه‌وزن و صدایی نرم و کمی بینی‌دار. به نظرشان فردی معمولی می‌آمد. فلیکس به من گفت: بعد از معرفی و خوش‌وبش‌های ابتدایی، یکی از دانشمندان موضوع پروژه را توضیح داد و بعد با یک سوال کلی شروع کرد: "می‌توانی برای ما توضیح بدهی که چطور درباره ارتباطات فکر می‌کنی؟"

فلیکس جواب داد: "شاید بهتر باشد نشان بدهم." سپس پرسید: "یکی از بهترین خاطرات چیست؟"

دانشمندی که فلیکس با او صحبت می‌کرد، سرپرست یک آزمایشگاه بزرگ بود و مدیریت میلیون‌ها دلار بودجه و ده‌ها نفر از کارکنان را برعهده داشت. به نظر نمی‌رسید کسی باشد که وسط روز وقتش را به خاطره‌بازی بگذراند.

بعد از کمی مکث، گفت: "احتمالاً عروسی دخترم. کل خانواده آنجا بود و مادرم چند ماه بعد فوت کرد."

فلیکس چند سوال دیگر از او پرسید و گاه‌به‌گاه خاطرات خودش را هم به اشتراک گذاشت. مثلاً گفت: "خواهر من در سال ۲۰۱۰ ازدواج کرد. او هم حالا از دنیا رفته—سرطان داشت

که خیلی سخت بود—اما در آن روز چقدر زیبا بود. همیشه سعی می‌کنم او را همان‌طور به یاد بیاورم".

مکالمه همین‌طور ادامه پیدا کرد. فلیکس سوالاتی می‌پرسید و گاهی از خودش هم می‌گفت. وقتی یکی از دانشمندان از مشکلاتش با دختر نوجوانش صحبت کرد، فلیکس داستانی از عمه‌ای تعریف کرد که هرچقدر هم تلاش می‌کرد، نمی‌توانست با او کنار بیاید. وقتی محققی از دوران کودکی‌اش پرسید، فلیکس گفت که در بچگی بسیار خجالتی بوده، اما چون پدرش یک فروشنده (و پدربزرگش یک کلاهبردار) بود، با تقلید از رفتار آن‌ها توانسته بود کم‌کم با دیگران ارتباط برقرار کند.

نزدیک پایان زمان مصاحبه، یکی از استادان روان‌شناسی گفت: "بخشید، این صحبت‌ها عالی بود، اما هنوز احساس نمی‌کنم که به درک بهتری از روش شما رسیده‌ام. به‌نظرت چرا این قدر از شما تعریف شده است؟"

فلیکس جواب داد: "سوال منصفانه‌ای است." سپس ادامه داد: "اما قبل از اینکه جواب بدهم، می‌خواهم بپرسم: شما گفتید که مادر مجرد هستید و تصور می‌کنم که مدیریت همزمان کار و مادری برایتان چالش‌برانگیز است. این سوال شاید غیرعادی باشد، اما می‌خواهم بدانم: اگر کسی از شما بپرسد در حال طلاق گرفتن است، چه نصیحتی به او می‌کنید؟"

زن لحظه‌ای سکوت کرد و بعد گفت: "فکر کنم قبول می‌کنم. نصیحت‌های زیادی دارم. وقتی از شوهرم جدا شدم..."

فلیکس به آرامی صحبتش را قطع کرد و گفت: "راستش نیازی به جواب نیست. فقط می‌خواستم به شما نشان بدهم که در اتفاقی پر از همکاران حرفه‌ای و تنها بعد از کمتر از یک ساعت مکالمه، شما آماده‌اید که درباره یکی از خصوصی‌ترین بخش‌های زندگی‌تان صحبت کنید".

او توضیح داد که یکی از دلایل این که زن احساس راحتی کرده این بوده که در طول گفت‌وگو، محیطی ایجاد شده که در آن احساس امنیت داشته است. فلیکس به دقت به او

گوش داده بود، سوال‌هایی پرسیده بود که آسیب‌پذیری‌ها را آشکار می‌کرد و وقتی کسی چیزی احساسی می‌گفت، خودش هم احساساتش را با او در میان گذاشته بود. همه این انتخاب‌های کوچک کمک کرده بودند تا فضای اعتماد میانشان شکل بگیرد. "این مجموعه‌ای از مهارت‌هاست." فلیکس به دانشمندان گفت: "هیچ چیز جادویی در کار نیست." به زبان دیگر، هر کسی می‌تواند یاد بگیرد که یک ارتباط‌گیرنده قوی باشد.

اگر روز بدی داشتی، با چه کسی تماس می‌گیری؟ اگر در کار دچار مشکل شده باشی، یا با همسرت بحث کرده باشی، یا از همه چیز خسته شده باشی، با چه کسی دوست داری حرف بزنی؟ احتمالاً کسی هست که وقتی با او صحبت می‌کنی، حالت بهتر می‌شود. کسی که به تو کمک می‌کند تا یک مساله پیچیده را حل کنی یا در لحظات سخت و شیرین زندگی‌ات شریک باشد.

حالا از خودت بپرس: آیا این فرد خنده‌دارترین کسی است که می‌شناسی؟ (احتمالاً نه، اما اگر دقت کنی، می‌بینی که او بیشتر از دیگران می‌خندد.) آیا او جالب‌ترین یا باهوش‌ترین آدمی است که می‌شناسی؟ (شاید نه، اما حتی اگر حرف خاصی نزنند، انتظار داری که بعد از صحبت با او احساس کنی باهوش‌تر شده‌ای.) آیا او سرگرم‌کننده‌ترین یا مطمئن‌ترین دوستت است؟ آیا بهترین نصیحت‌ها را می‌دهد؟ (شاید نه، اما بعد از صحبت با او، احساس آرامش و تمرکز بیشتری پیدا می‌کنی و به تصمیم درست نزدیک‌تر می‌شوی.)

پس چه چیزی باعث می‌شود که صحبت با این فرد چنین احساسی به تو بدهد؟ این کتاب تلاش دارد که به این سوال پاسخ دهد. در دو دهه اخیر، مجموعه‌ای از تحقیقات انجام شده که به ما نشان می‌دهد چرا برخی از مکالماتمان موفقیت‌آمیز هستند و چرا برخی دیگر نه. این یافته‌ها می‌توانند به ما کمک کنند تا بهتر گوش کنیم و جذاب‌تر صحبت کنیم. می‌دانیم که مغز ما به گونه‌ای تکامل یافته که به دنبال ارتباط می‌گردد؛ وقتی با کسی "وصل" می‌شویم، مردمک‌هایمان همزمان گشاد می‌شوند، ضربان قلبمان هماهنگ می‌شود و احساسات یکسانی را تجربه می‌کنیم. این پدیده به همگام‌سازی عصبی معروف است و حس فوق‌العاده‌ای دارد.

گاهی این اتفاق می‌افتد بدون اینکه بدانیم چرا؛ فقط خوشحالیم که گفت‌وگو خوب پیش رفته است. اما گاهی هم، حتی وقتی شدیداً می‌خواهیم با کسی ارتباط برقرار کنیم، بارها و بارها شکست می‌خوریم.

برای خیلی از ما، مکالمات می‌توانند گاهی گیج‌کننده، استرس‌زا یا حتی ترسناک باشند. جرج برنارد شاو گفته: "بزرگ‌ترین مشکل در ارتباط، توهم برقرار شدن آن است." اما دانشمندان حالا بسیاری از رازهای موفقیت در گفت‌وگو را کشف کرده‌اند. آن‌ها دریافته‌اند که توجه به زبان بدن، هم‌زمان با گوش دادن به صدا، به ما کمک می‌کند فرد مقابل را بهتر درک کنیم. همچنین متوجه شده‌اند که نحوه پرسیدن سوال گاهی مهم‌تر از خود سوال است. ما بهتر است تفاوت‌های اجتماعی را بپذیریم، به جای اینکه وانمود کنیم وجود ندارند. هر گفت‌وگویی تحت تاثیر احساسات است، حتی اگر موضوع آن منطقی به نظر برسد. و هنگام شروع یک مکالمه، خوب است که آن را به چشم یک مذاکره ببینیم که هدفش فهمیدن خواسته‌های همه است.

اما مهم‌ترین هدف هر گفت‌وگویی، برقراری ارتباط است.

این کتاب از دل شکست‌های شخصی من در ارتباطات شکل گرفته است. چند سال پیش از من خواسته شد که یک پروژه کاری نسبتاً پیچیده را مدیریت کنم. تا آن زمان هرگز مدیر نبوده‌ام، اما برای مدیران زیادی کار کرده‌ام. علاوه بر این، مدرک MBA از دانشگاه هاروارد داشتم و به عنوان یک روزنامه‌نگار، ارتباطات حرفه من بود. با خودم فکر کردم: چقدر می‌تواند سخت باشد؟

خیلی سخت، مشخص شد! من در تنظیم برنامه‌ها و زمان‌بندی‌ها خوب عمل می‌کردم، اما هر بار در ایجاد ارتباط موثر شکست می‌خوردم. روزی یکی از همکارانم به من گفت: "احساس می‌کنم پیشنهاداتم نادیده گرفته می‌شوند و کارهایم مورد توجه قرار نمی‌گیرد. این واقعاً ناامیدکننده است."

من هم گفتم که حرفش را شنیده‌ام و شروع به ارائه راه‌حل کردم: "شاید خودت جلسات را اداره کنی؟ یا شاید باید یک ساختار سازمانی دقیق تنظیم کنیم که وظایف همه را مشخص کند؟ یا شاید..."

او حرفم را قطع کرد و گفت: "تو به من گوش نمی‌دهی. ما نیازی به نقش‌های مشخص‌تر نداریم. باید یاد بگیریم که به همدیگر بیشتر احترام بگذاریم."

او می‌خواست درباره نحوه رفتار افراد با یکدیگر صحبت کنیم، اما من فقط به دنبال راه‌حل‌های عملی بودم. او از من همدلی می‌خواست، اما من به جای گوش دادن، به دنبال جواب دادن بودم.

همین مشکل در خانه هم پیش می‌آمد. وقتی با خانواده به سفر می‌رفتیم، من همیشه به مسائل جزئی فکر می‌کردم—اینکه چرا اتاق اشتباهی به ما داده‌اند، یا چرا کسی در هواپیما صندلی خود را عقب داده—و همسرم با منطقی کامل می‌گفت: "چرا به جای این مسائل روی نکات مثبت سفر تمرکز نمی‌کنی؟" و من هم ناراحت می‌شدم، چون احساس می‌کردم او نمی‌فهمد که من به حمایت نیاز دارم؛ می‌خواستم به من بگوید حق با توست، نه اینکه راه‌حل ارائه کند.

حتی گاهی بچه‌هایم می‌خواستند با من صحبت کنند و من که درگیر کار یا مسائل دیگر بودم، فقط بخشی از توجه خود را به آن‌ها می‌دادم تا جایی که آن‌ها ناامید می‌شدند و مکالمه را رها می‌کردند. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم که در حق نزدیک‌ترین افراد زندگی‌ام کوتاهی کرده‌ام، اما آن زمان نمی‌دانستم چطور این مشکل را حل کنم. این شکست‌ها برایم گیج‌کننده بود؛ چون به‌عنوان نویسنده، حرفه من ارتباطات است. پس چرا در ارتباط با عزیزترین افراد زندگی‌ام این‌قدر مشکل داشتم؟

احساس می‌کنم در این سردرگمی تنها نیستم. همه ما گاهی در شنیدن دوستان، همکاران یا خانواده شکست خورده‌ایم؛ نتوانسته‌ایم منظور آن‌ها را بفهمیم و گاهی هم نتوانسته‌ایم حرف خودمان را طوری بزنیم که آن‌ها بفهمند.

این کتاب تلاشی است برای توضیح اینکه چرا ارتباطاتمان دچار مشکل می‌شود و چگونه می‌توانیم آن را بهبود دهیم. این کتاب چند ایده کلیدی دارد: اول اینکه بسیاری از مکالمات ما در واقع سه گفت‌وگوی مختلف هستند. گفت‌وگوهای عملی و تصمیم‌گیری که به این می‌پردازند: "موضوع اصلی چیست؟"، گفت‌وگوهای احساسی که می‌پرسند: "ما چه احساسی داریم؟" و گفت‌وگوهای اجتماعی که می‌پرسند: "ما که هستیم؟". معمولاً در حین گفت‌وگو میان این سه نوع مکالمه جابجا می‌شویم. اما اگر ما و فرد مقابل، همزمان در یک نوع مکالمه نباشیم، احتمالاً نمی‌توانیم با هم ارتباط برقرار کنیم.

هر نوع مکالمه قوانین و منطقی خاص خود را دارد و نیاز به مهارت‌های خاص خودش دارد. بنابراین، برای برقراری ارتباط موثر، باید بتوانیم تشخیص دهیم که کدام نوع مکالمه در حال وقوع است و بدانیم هر کدام چگونه کار می‌کنند.

۳ گفتگو

این واقعاً درباره چیست؟ ما چه احساسی داریم؟

ما که هستیم؟

این ما را به دومین ایده اصلی این کتاب می‌رساند: هدف ما در گفت‌وگوهای معنادار باید برپایی «گفت‌وگوی یادگیری» باشد. به این معنی که باید یاد بگیریم چگونه افراد اطرافمان جهان را می‌بینند و به آن‌ها کمک کنیم که دیدگاه ما را نیز درک کنند.

آخرین ایده بزرگ، در واقع یک ایده خاص نیست، بلکه چیزی است که من در این مسیر آموختم: هر کسی می‌تواند به یک ارتباط‌گر فوق‌العاده تبدیل شود—در واقع، بسیاری از ما همین حالا هم این توانایی را داریم، اگر یاد بگیریم چگونه غرایزمان را به درستی فعال کنیم. ما می‌توانیم یاد بگیریم که بهتر بشنویم و ارتباطات عمیق‌تری برقرار کنیم. در ادامه صفحات این کتاب، خواهید دید که چطور مدیران تفلیکس، خالقان سریال "بیگ بنگ تئوری"، جاسوس‌ها، جراحان، روان‌شناسان ناسا و پژوهشگران کووید-۱۹ شیوه گفت‌وگو و گوش دادن خود را تغییر داده‌اند و توانسته‌اند با افرادی از طیف‌های مختلف و حتی

مخالف ارتباط برقرار کنند. همچنین خواهید دید که چگونه این درس‌ها به مکالمات روزمره ما با همکاران، دوستان، شریک‌های عاطفی، فرزندانمان، باریستای کافه و حتی آن زنی که همیشه در اتوبوس به او سلام می‌کنیم—ارتباط پیدا می‌کنند.

این موضوع بسیار مهم است، زیرا یادگیری گفت‌وگوهای معنادار، حالا بیش از هر زمان دیگری، ضروری به نظر می‌رسد. روشن است که جهان به شکل فزاینده‌ای قطبی شده است و ما در شنیده شدن و شنیدن صدای یکدیگر مشکل داریم. اما اگر بیاموزیم که چگونه کنار هم بنشینیم، به یکدیگر گوش دهیم و حتی اگر نتوانیم تمام اختلافات را حل کنیم، راهی پیدا کنیم تا صدای همدیگر را بشنویم و آنچه لازم است بیان کنیم، می‌توانیم در کنار هم زندگی کنیم و پیشرفت کنیم.

هر گفت‌وگوی معنادار از تعداد بی‌شماری انتخاب‌های کوچک شکل می‌گیرد. لحظات کوتاهی وجود دارند که در آن‌ها یک سؤال به‌جا، یک اعتراف صادقانه یا یک کلمه همدلانه می‌تواند مسیر گفت‌وگو را به کلی تغییر دهد. یک خنده بی‌صدا، یک آه آرام، یا لبخندی دوستانه در لحظه‌ای پرتنش: برخی افراد یاد گرفته‌اند این فرصت‌های کوچک را تشخیص دهند، نوع گفت‌وگو را بفهمند و دریابند که طرف مقابل چه می‌خواهد. آن‌ها آموخته‌اند که آنچه گفته نمی‌شود را بشنوند و طوری صحبت کنند که دیگران هم بخواهند گوش دهند. بنابراین، این کتاب به بررسی نحوه برقراری ارتباط و پیوند عمیق‌تر می‌پردازد. زیرا یک گفت‌وگوی درست، در لحظه‌ای درست، می‌تواند همه چیز را تغییر دهد.

سه نوع گفت‌وگو مروری کلی

گفت‌وگو همان هوایی است که ما به‌طور مشترک در طول زندگی روزمره تنفس می‌کنیم. در تمام طول روز با خانواده، دوستان، غریبه‌ها، همکاران و گاهی حتی حیوانات خانگی‌مان صحبت می‌کنیم. از طریق پیامک، ایمیل، پست‌های آنلاین و شبکه‌های اجتماعی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم. گاهی با کیبورد و گفتار به متن و گاهی با نامه‌های دست‌نویس، ناله‌ها، لبخندها، اخم‌ها و حتی آه‌هایمان با هم گفت‌وگو می‌کنیم. اما همه گفت‌وگوها یکسان نیستند. وقتی گفت‌وگویی معنادار باشد، حس بسیار خوبی به همراه دارد؛ انگار چیزی مهم و ارزشمند در میان گذاشته شده است. همان‌طور که اسکار وایلد می‌گوید: "در نهایت، پیوند همه روابط، چه در ازدواج و چه در دوستی، گفت‌وگو است."

اما گفت‌وگوهای معنادار وقتی خوب پیش نمی‌روند، می‌توانند حس ناخوشایندی ایجاد کنند؛ تجربه‌ای آزاردهنده و مأیوس‌کننده که به‌عنوان فرصتی از دست رفته تلقی می‌شود. ممکن است پس از چنین گفت‌وگوهایی گیج، ناراحت و نگران شویم که آیا اصلاً کسی متوجه حرف‌های ما شده است یا نه.

چه چیزی تفاوت را ایجاد می‌کند؟

همان‌طور که در فصل بعدی توضیح داده خواهد شد، مغز ما برای ایجاد ارتباط طراحی شده است. اما دستیابی مداوم به هم‌راستایی با دیگران نیازمند درک صحیح از چگونگی عملکرد ارتباطات است—و از همه مهم‌تر، اینکه بدانیم برای برقراری ارتباط واقعی، باید هم‌زمان و در همان لحظه، درگیر همان نوع گفت‌وگو باشیم.

افراد ارتباط‌گر برجسته با توانایی‌های خاصی به دنیا نیامده‌اند بلکه آن‌ها بیشتر در این باره فکر کرده‌اند که گفت‌وگوها چگونه پیش می‌روند، چرا موفق یا ناموفق می‌شوند و چه

انتخاب‌های بی‌شماری در هر مکالمه وجود دارد که می‌تواند ما را به هم نزدیک‌تر کند یا از هم دور سازد. وقتی یاد بگیریم این فرصت‌ها را تشخیص دهیم، شروع به صحبت و گوش دادن به شیوه‌ای جدید خواهیم کرد.

فصل اول

اصل تطبیق

چگونه در جذب جاسوس‌ها شکست بخوریم

اگر جیم لاولر با خودش صادق می‌بود، باید اعتراف می‌کرد که در جذب جاسوس‌ها افتضاح بود. اوضاع آن قدر بد بود که بیشتر شب‌ها را با نگرانی از اخراج از تنها شغلی که عاشقش بود، سپری می‌کرد؛ شغلی که دو سال پیش به‌عنوان افسر پرونده در سازمان اطلاعات مرکزی (CIA) به دست آورده بود.

سال ۱۹۸۲ بود و لاولر سی‌ساله. او پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده حقوق دانشگاه تگزاس، جایی که نمرات متوسطی داشت، به سیا پیوست. پیش از این، چندین شغل خسته‌کننده را پشت سر گذاشته بود. یک روز، وقتی نمی‌دانست با زندگی‌اش چه کند، با یکی از استخدام‌کنندگان سیا که در دوران دانشگاه ملاقات کرده بود، تماس گرفت. بعد از آن یک مصاحبه شغلی داشت، سپس آزمون دروغ‌سنجی و چندین مصاحبه دیگر در شهرهای مختلف. بعد هم آزمون‌هایی که به نظر می‌رسید برای کشف همه چیزهایی طراحی شده‌اند که او نمی‌دانست. (با خودش فکر می‌کرد: چه کسی قهرمانان جهان راگی دهه ۱۹۶۰ را حفظ می‌کند؟)

بالاخره به مرحله آخر مصاحبه رسید، اما اوضاع خوب پیش نمی‌رفت. نتایج آزمون‌هایش معمولی بود. هیچ تجربه‌ای در خارج از کشور نداشت، زبان خارجی نمی‌دانست و سابقه نظامی یا مهارت خاصی هم نداشت. اما مصاحبه‌گر اشاره کرد که لاولر با هزینه شخصی خودش به واشنگتن دی‌سی آمده بود، از تمام آزمون‌ها عبور کرده بود، حتی هنگامی که مشخص بود جواب بسیاری از سوال‌ها را نمی‌داند و با خوش‌بینی پاسخ داده بود. مصاحبه‌گر پرسید: چرا این قدر مشتاق پیوستن به سیا است؟

لاولر جواب داد: "تمام عمرم می‌خواستم کاری مهم انجام دهم." او می‌خواست به کشورش خدمت کند و "دموکراسی را به ملت‌هایی که تشنه آزادی هستند بیاورد." حتی وقتی این کلمات را بر زبان آورد، متوجه شد که چقدر عجیب به نظر می‌رسند. چه کسی در مصاحبه از کلمه "تشنه" استفاده می‌کند؟ بنابراین، مکثی کرد، نفسی عمیق کشید و صادقانه‌ترین چیزی که به ذهنش رسید را گفت: "احساس می‌کنم زندگی‌ام خالی است." سپس اضافه کرد: "می‌خواهم بخشی از چیزی معنادار باشم."

یک هفته بعد، سیا با او تماس گرفت و به او پیشنهاد شغلی داد. او هم فوراً پذیرفت و به کمپ پیری—که به مزرعه معروف است، رفت تا در مهارت‌هایی مثل باز کردن قفل‌ها، ارتباطات پنهانی و نظارت مخفی آموزش ببیند.

اما شگفت‌انگیزترین بخش از آموزش‌های مزرعه، تعهد سیا به هنر گفت‌وگو بود. لاولر فهمید که کار در سیا اساساً یک شغل ارتباطی است. وظیفه یک افسر میدانی پنهان شدن در سایه‌ها یا نجوا کردن در پارکینگ‌ها نبود، بلکه صحبت کردن با افراد در مهمانی‌ها، برقراری دوستی در سفارتخانه‌ها و ایجاد روابطی با مقامات خارجی بود، به این امید که روزی بتوان در مورد اطلاعات حساس گفت‌وگویی خصوصی داشت. ارتباطات چنان اهمیت داشت که در خلاصه روش‌های آموزشی سیا آمده بود: "راهی برای ارتباط پیدا کنید." و همچنین: "هدف یک افسر پرونده باید این باشد که منبع بالقوه به این باور برسد که او یکی از معدود افرادی است که واقعاً او را درک می‌کند."

لاولر با نمرات بالا از دوره جاسوسی فارغ‌التحصیل شد و به اروپا اعزام شد. مأموریت او این بود که با دیپلمات‌ها و مقامات خارجی ارتباط برقرار کند، دوستی‌هایی ایجاد کند و منابعی پیدا کند که ممکن است مایل باشند گفت‌وگوهای صادقانه‌ای داشته باشند و به این ترتیب، کانال‌هایی برای گفت‌وگوهای حساس ایجاد کند که شاید بتواند کمک کند تا امور جهان اندکی قابل مدیریت‌تر شود.

ماه‌های اول لاولر در خارج از کشور کابوس بود. او تمام تلاشش را می‌کرد تا با محیط جدید سازگار شود؛ در مهمانی‌های رسمی شرکت می‌کرد و به بارهای نزدیک سفارتخانه‌ها

می‌رفت، اما نتیجه‌ای نداشت. یک کارمند هیئت چینی را بعد از اسکی ملاقات کرد و چندین بار او را برای ناهار و نوشیدنی دعوت کرد. سرانجام لاولر جرأت پیدا کرد تا از او بپرسد که آیا علاقه‌ای به کسب درآمد از طریق ارائه شایعاتی که در سفارتش می‌شنود، دارد. مرد چینی به او جواب داد که خانواده‌اش ثروتمند هستند و رؤسایش برای چنین کاری افراد را اعدام می‌کنند. سپس پیشنهاد لاولر را رد کرد.

بعد از آن، با منشی کنسولگری شوروی وارد مکالمه شد که به نظر امیدبخش می‌آمد، تا اینکه یکی از مافوق‌هایش به او گفت که زن در واقع برای KGB کار می‌کند و خودش سعی دارد لاولر را جذب کند.

بالاخره فرصتی که می‌توانست کار لاولر را نجات دهد، از راه رسید: یکی از همکارانش گفت که زن جوانی از خاورمیانه که در وزارت خارجه کشورش کار می‌کند، برای تعطیلات به اروپا آمده است. یاسمین در خانه برادرش که به اروپا مهاجرت کرده بود اقامت داشت. چند روز بعد، لاولر "اتفاقی" در رستورانی با او برخورد کرد و خود را به‌عنوان دلال نفت معرفی کرد. آن‌ها شروع به صحبت کردند و یاسمین گفت که برادرش همیشه مشغول است و وقت ندارد او را به گشت‌وگذار ببرد. به نظر می‌رسید که تنها است.

لاولر او را به ناهار دعوت کرد و درباره زندگی‌اش از او پرسید. آیا شغلش را دوست دارد؟ زندگی در کشوری که به‌تازگی انقلاب محافظه‌کارانه‌ای را پشت سر گذاشته چگونه است؟ یاسمین اعتراف کرد که از افراطی‌های مذهبی که به قدرت رسیده بودند، متنفر است. او آرزو داشت به پاریس یا نیویورک برود، اما برای این کار به پول نیاز داشت و ماه‌ها پس‌انداز کرده بود تا این سفر کوتاه را انجام دهد.

لاولر که فرصتی را حس می‌کرد، به او گفت که شرکت نفتی‌اش به دنبال مشاوره است که کارهای پاره‌وقت انجام دهد. شغلی که او می‌توانست در کنار کارش در وزارت خارجه انجام دهد، به‌علاوه پاداش خوبی هم داشت. "ما شامپاین سفارش دادیم و فکر کردم هر لحظه ممکن است از خوشحالی گریه کند"، لاولر گفت.

بعد از ناهار، لاولر با خوشحالی به دفتر برگشت تا به رئیسش بگوید که بالاخره اولین جاسوس خود را جذب کرده است. رئیس به او تبریک گفت و افزود: "مرکز خیلی خوشحال خواهد شد. حالا باید به او بگویی که از سیا هستی و اطلاعاتی از دولتش می‌خواهی." لاولر از این ایده وحشت کرد. اگر یاسمین می‌فهمید که او یک افسر سیا است، دیگر هیچ‌وقت حاضر به دیدنش نمی‌شد.

اما رئیس توضیح داد که این کار ناعادلانه است اگر از کسی بخواهی برای سیا کار کنی بدون اینکه حقیقت را به او بگویی. اگر روزی دولتش این موضوع را بفهمد، ممکن است او را زندانی کنند یا حتی اعدام شود. او باید از خطرات آگاه باشد.

بنابراین، لاولر همچنان با یاسمین ملاقات می‌کرد و دنبال فرصتی مناسب می‌گشت تا حقیقت را به او بگوید. هر بار که آن‌ها با هم ملاقات می‌کردند، یاسمین صریح‌تر می‌شد و درباره دولتش صحبت می‌کرد. از اینکه دولتش روزنامه‌ها را می‌بندد و آزادی بیان را سرکوب می‌کند، ناراحت بود. همچنین از بوروکرات‌هایی که تحصیل برخی رشته‌ها را برای زنان ممنوع کرده بودند، نفرت داشت. او وقتی به کار دولتی وارد شده بود، هرگز تصور نمی‌کرد اوضاع به این حد وخیم برسد.

لاولر این حرف‌ها را به‌عنوان فرصتی دید. یک شب سر شام، حقیقت را گفت. توضیح داد که دلال نفت نیست و در واقع افسر اطلاعاتی آمریکایی است. او گفت که آمریکا هم خواهان همان چیزهایی است که یاسمین می‌خواهد: تضعیف حکومت مذهبی کشورش و توقف سرکوب زنان. سپس بابت دروغ‌هایی که گفته بود عذرخواهی کرد و از او خواست که برای سیا کار کند.

لاولر به من گفت: "وقتی داشتم صحبت می‌کردم، چشمانش بزرگ‌تر و بزرگ‌تر می‌شد، شروع کرد به گرفتن رومیزی و سرش را به نشانه مخالفت تکان داد و سپس شروع به گریه کرد. آن‌جا بود که فهمیدم کارم تمام است." "او گفت که برای چنین کاری افراد را می‌کشند و هیچ راهی وجود ندارد که بتواند کمک کند." "هیچ چیزی که لاولر می‌گفت، نمی‌توانست او را متقاعد کند." فقط می‌خواست از من دور شود."

لاولر با خبر بد نزد رئیسش برگشت. رئیس گفت: "من به همه گفته‌ام که تو او را جذب کرده‌ای! به رئیس بخش و رئیس ایستگاه هم خبر داده‌ام و آن‌ها هم به واشنگتن اطلاع داده‌اند. حالا می‌خواهی بگویی که نتوانستی معامله را نهایی کنی؟"

لاولر نمی‌دانست باید چه کند. او به من گفت: "هیچ پول یا قولی نمی‌توانست او را قانع کند که چنین ریسکی را بپذیرد". تنها راه ممکن این بود که یاسمین را متقاعد کند که می‌تواند به او اعتماد کند، که لاولر او را درک می‌کند و از او محافظت خواهد کرد. اما چطور؟ "در مزرعه به ما یاد داده بودند که برای جذب کسی، باید او را قانع کنی که برایت مهم است؛ یعنی واقعاً باید برایت مهم باشد. و برای این کار، باید نوعی ارتباط واقعی برقرار کنی. و من هیچ ایده‌ای نداشتم که چطور باید این کار را انجام دهم."

بله، متوجه شدم که از این بخش به بعد بررسی نشده بود. حالا این قسمت را هم بررسی و در صورت نیاز بازنویسی می‌کنم تا روان‌تر و سلیس‌تر باشد:

چگونه یک ارتباط واقعی با دیگران ایجاد کنیم؟ چطور می‌توانیم در یک گفت‌وگو، کسی را تشویق کنیم تا ریسک کند، ماجراجویی جدیدی را آغاز کند یا حتی به قبول یک شغل یا یک قرار ملاقات فکر کند؟ بیایید مسئله را ساده‌تر کنیم: فرض کنید می‌خواهید با رئیس‌تان رابطه‌ای نزدیک‌تر ایجاد کنید یا با دوستی که تازه با او آشنا شده‌اید، صمیمی‌تر شوید. چطور می‌توانید آن‌ها را متقاعد کنید که دیوارهایشان را کنار بگذارند؟ چطور نشان می‌دهید که واقعاً به حرف‌هایشان گوش می‌دهید؟

در چند دهه اخیر، با پیشرفت روش‌های مطالعه رفتار و مغز انسان، پژوهشگران به بررسی دقیق این نوع پرسش‌ها پرداخته‌اند. دانشمندان کشف کرده‌اند که برقراری ارتباط از طریق گفت‌وگو بسیار پیچیده‌تر و قدرتمندتر از آن چیزی است که تصور می‌کردیم. نحوه برقراری ارتباط—از تصمیم‌های ناخودآگاه هنگام صحبت و گوش دادن گرفته تا نوع سؤالات و حتی لحن صدا—همه می‌توانند بر این که به چه کسی اعتماد کنیم، از چه کسی تأثیر بپذیریم و چه کسانی را به‌عنوان دوست انتخاب کنیم، تأثیر بگذارند.

هم‌زمان، تحقیقات بسیاری نشان داده‌اند که در هر گفت‌وگو، احتمال همگام‌سازی عصبی وجود دارد؛ به این معنا که مغز و بدن ما ممکن است به‌طور ناهشیار با مغز و بدن فرد مقابل هماهنگ شوند. این همگام‌سازی‌ها که اغلب قابل مشاهده نیستند، تأثیر زیادی بر نحوه صحبت کردن، گوش دادن و حتی فکر کردن ما می‌گذارند. برخی افراد در این همگامی موفق نیستند، حتی وقتی با دوستان نزدیکشان صحبت می‌کنند. اما برخی دیگر—آن‌ها را "نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها)" می‌نامیم—به‌راحتی و به‌طور طبیعی با هر کسی ارتباط برقرار می‌کنند. بیشتر ما جایی در میانه این دو گروه قرار داریم. اما اگر بفهمیم که گفت‌وگوها چگونه عمل می‌کنند، می‌توانیم یاد بگیریم که ارتباطات معنادارتر و مؤثرتری برقرار کنیم.

اما برای جیم لاولر، ایجاد این ارتباط با یاسمین ساده نبود. او به من گفت: "فقط یک فرصت دیگر برای صحبت با او داشتم و باید راهی پیدا می‌کردم تا از این آخرین شانس استفاده کنم."

وقتی مغزها هم‌زمان می‌شوند

در سال ۲۰۱۲، وقتی بو سیورز به آزمایشگاه سیستم‌های اجتماعی دارتموث پیوست، هنوز شباهت زیادی به یک موسیقیدان داشت. بعضی روزها با عجله، موهای بلوند فرفری‌اش مثل هاله‌ای اطراف سرش پخش بود و تی‌شرت‌های کهنه‌ای از فستیوال‌های جاز به تن داشت. او به‌قدری سریع به آزمایشگاه می‌دوید که مأموران امنیتی دانشگاه نمی‌دانستند آیا او دانشجوی دکتراست یا فروشنده مواد مخدر.

مسیر او به آیوی لیگ چندان هموار نبود. ابتدا به کنسرواتوار موسیقی رفته بود و تنها به درام‌نوازی و تولید موسیقی فکر می‌کرد. اما به‌زودی متوجه شد که هر چقدر هم تمرین کند، نمی‌تواند به جایی برسد که از طریق درام‌نوازی زندگی‌اش را تأمین کند. بنابراین، شروع به جست‌وجوی مسیرهای شغلی دیگری کرد. او همیشه به این فکر می‌کرد که انسان‌ها چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. به‌ویژه شیفته لحظاتی بود که موسیقی‌دان‌ها روی صحنه، بدون استفاده از کلمات و به‌طور بی‌صدا، با هم ارتباط برقرار

می‌کردند. وقتی بداهه‌نوازی می‌کرد، گاهی همه چیز آن چنان همگام می‌شد که انگار همه آن‌ها با یک مغز کار می‌کنند. به نظر می‌رسید که نه تنها نوازندگان، بلکه مخاطبان، مهندس صدا و حتی بارتندر همگی در یک لحظه به هم متصل شده‌اند. او همین احساس را در گفت‌وگوهای شبانه یا قرارهای موفق نیز تجربه می‌کرد. به همین دلیل تصمیم گرفت چند کلاس روان‌شناسی بگیرد و در نهایت برای دکترای دکتر تالیا ویتلی، یکی از برجسته‌ترین عصب‌شناسانی که روی نحوه ارتباط انسان‌ها تحقیق می‌کند، درخواست دهد. دکتر تالیا ویتلی در مقاله‌ای در ژورنال *Social and Personality Psychology Compass* نوشت: "اینکه چرا برخی از افراد با هم 'کلیک' می‌کنند و برخی دیگر نه، یکی از بزرگ‌ترین معماهای علم است." ویتلی توضیح می‌دهد که وقتی در یک گفت‌وگو با کسی هم‌زمان و هماهنگ می‌شویم، حس فوق‌العاده‌ای به ما دست می‌دهد. بخشی از این احساس به این دلیل است که مغز ما به گونه‌ای تکامل یافته که به دنبال این نوع ارتباطات باشد. میل به ارتباط، انسان‌ها را به تشکیل جوامع، محافظت از فرزندان و ایجاد اتحادهای جدید سوق داده است. این یکی از دلایلی است که گونه بشر توانسته است بقا پیدا کند. او می‌نویسد: "انسان‌ها ظرفیت نادری دارند که می‌توانند، علی‌رغم تمام موانع، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند."

بسیاری از پژوهشگران دیگر هم به این موضوع علاقه‌مند شده‌اند که چگونه انسان‌ها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. سیورز هنگام مطالعه مقالات علمی، متوجه شد که در سال ۲۰۱۲، پژوهشگران مؤسسه ماکس پلانک در آلمان تحقیق جالبی انجام داده‌اند. آن‌ها فعالیت مغزی نوازندگان گیتار را هنگام اجرای قطعه‌ای به نام سونات در دو مازور بررسی کردند. وقتی هر نوازنده به تنهایی گیتار می‌نواخت و فقط به نت‌های خودش توجه داشت، فعالیت مغزی آن‌ها متفاوت بود. اما وقتی شروع به نواختن دوئت کردند، امواج مغزی آن‌ها همگام شد، انگار که ذهن‌هایشان به هم پیوسته بود. جالب‌تر اینکه این همگامی فقط در مغز اتفاق نمی‌افتاد؛ بلکه بدن‌هایشان نیز به نوعی هماهنگ می‌شد. آن‌ها به شکلی هم‌زمان نفس می‌کشیدند، مردمک‌های چشمشان هم‌زمان گشاد می‌شد و ضربان قلبشان نیز

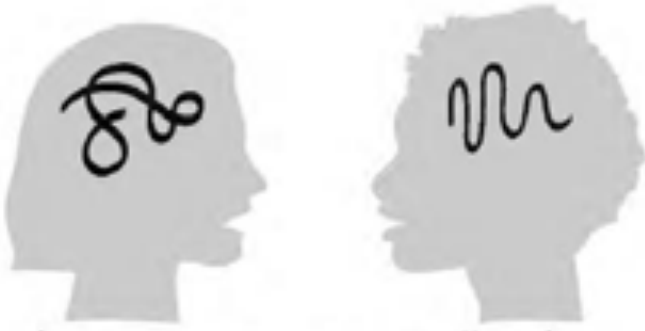
یکسان می‌شد. در برخی موارد حتی پالس‌های الکتریکی روی پوستشان هم هماهنگ می‌شد. اما به محض اینکه دوباره شروع به نواختن جداگانه کردند، این همگامی عصبی کاملاً از بین می‌رفت.

سیورز تحقیقات دیگری هم پیدا کرد که همین پدیده را در موقعیت‌های دیگری مانند همخوانی، ضربه زدن روی میز کنار هم، حل پازل‌های گروهی یا حتی تعریف کردن یک داستان نشان می‌داد. در یکی از این مطالعات، پژوهشگران دانشگاه پرینستون فعالیت مغزی گروهی از افراد را که به داستان پیچیده‌ای درباره شب جشن پایان سال یک دختر گوش می‌دادند، بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که هرچه افراد بیشتر در داستان غرق می‌شدند، مغزشان بیشتر با مغز راوی هماهنگ می‌شد؛ تا جایی که همگی در یک لحظه احساسات مشترکی مانند استرس، شادی یا نگرانی را تجربه می‌کردند، انگار که خودشان بخشی از داستان بودند. جالب‌تر اینکه مغز برخی از شنوندگان به‌طور خاص با مغز راوی هماهنگ‌تر بود و این افراد توانستند جزئیات بیشتری از داستان را به خاطر بیاورند. هرچه همگامی بیشتر بود، درک آن‌ها از داستان نیز بهتر می‌شد. پژوهشگران در مقاله‌ای که در سال ۲۰۱۰ در ژورنال Proceedings of the National Academy of Sciences منتشر کردند، نوشتند: "میزان هماهنگی عصبی بین راوی و شنونده، موفقیت ارتباط را پیش‌بینی می‌کند."

نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها)

این تحقیقات و مطالعات دیگر به یک حقیقت اساسی اشاره دارند: برای اینکه با کسی ارتباط واقعی برقرار کنیم، باید نوعی پیوند عصبی با او برقرار شود. وقتی ما واقعاً متوجه حرف کسی می‌شویم و او هم حرف ما را می‌فهمد، این به این دلیل است که مغزهایمان تا حدی با هم هماهنگ شده‌اند. در این لحظات، بدن‌هایمان نیز—از جمله ضربان قلب، حالات چهره، احساسات و حتی واکنش‌های فیزیکی مانند حس لرز—با هم هماهنگ می‌شوند. این هماهنگی عصبی است که به ما کمک می‌کند بهتر گوش کنیم و شفاف‌تر صحبت کنیم.

این اتفاق گاهی فقط بین دو نفر رخ می‌دهد و گاهی در یک گروه یا حتی میان جمعیتی بزرگ‌تر اتفاق می‌افتد. اما هر زمان که این هماهنگی رخ دهد، مغز و بدن‌های ما به نوعی با هم همگام می‌شوند و همین همگامی است که باعث می‌شود بتوانیم ارتباط عمیق‌تر و مؤثرتری با دیگران برقرار کنیم.



وقتی هماهنگی عصبی بین ما وجود ندارد، در برقراری ارتباط دچار مشکل می‌شویم.



اما وقتی شروع به همفکری می‌کنیم، بهتر یکدیگر را درک می‌کنیم. پژوهشگران با دقت بررسی کرده‌اند که همگام‌سازی عصبی چگونه رخ می‌دهد و دریافته‌اند که برخی افراد در این زمینه مهارت بیشتری دارند. به بیان دیگر، این افراد بهتر از بقیه

می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و به‌طور مداوم در ایجاد این هماهنگی‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند.

دانشمندانی مثل سیورز از این افراد با عنوان “نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها)” یاد نمی‌کنند؛ بلکه اصطلاحاتی مانند “شرکت‌کننده‌های مرکزی” یا “منابع اصلی اطلاعات” را ترجیح می‌دهند. اما سیورز به‌خوبی می‌دانست که این افراد چه ویژگی‌هایی دارند: آن‌ها همان دوستانی بودند که همیشه برای گرفتن مشورت به سراغشان می‌رفتیم، همکارانی که به‌طور طبیعی برای رهبری انتخاب می‌شدند و افرادی که همه از حضورشان در مکالمات استقبال می‌کردند چون صحبت کردن با آن‌ها همیشه لذت‌بخش بود. سیورز بارها در رویدادها و اجراها کنار این افراد بوده، در مهمانی‌ها سراغشان رفته و حتی به آن‌ها رأی داده بود. خود او هم گاهی به این سطح از ارتباط فوق‌العاده رسیده بود، هرچند اغلب نمی‌دانست چگونه چنین چیزی اتفاق افتاده است.

با این حال، هیچ‌کدام از مطالعاتی که سیورز خوانده بود، نمی‌توانست توضیح دهد که چرا برخی افراد در ایجاد این هماهنگی‌ها موفق‌تر هستند. همین موضوع او را به این فکر انداخت که آیا می‌تواند با طراحی یک آزمایش، این مسئله را کشف کند.

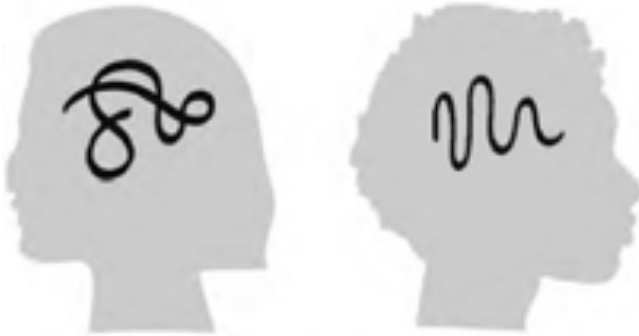
برای شروع، سیورز و تیم پژوهشی‌اش تعدادی داوطلب را گرد هم آوردند و از آن‌ها خواستند که مجموعه‌ای از کلیپ‌های فیلم را تماشا کنند. این کلیپ‌ها عمداً به‌گونه‌ای انتخاب شده بودند که فهمیدنشان دشوار باشد. بعضی از آن‌ها به زبان‌های خارجی بودند و برخی دیگر فقط تکه‌هایی از وسط یک فیلم، بدون هیچ مقدمه‌ای. به‌علاوه، محققان تمامی صداها و زیرنویس‌ها را هم حذف کرده بودند. نتیجه این بود که شرکت‌کنندگان با صحنه‌هایی گیج‌کننده و بدون هیچ توضیحی مواجه می‌شدند؛ مثلاً یک مرد طاس و عصبی در حال گفت‌وگویی پرتنش با مردی بور و سنگین‌وزن. آیا آن‌ها دوست هستند یا دشمن؟ در صحنه‌ای دیگر، یک کابوی در حال حمام کردن است و مرد دیگری از چارچوب در به او خیره شده. آیا آن‌ها برادرند؟ یا شاید عاشق؟

در طول تماشای این کلیپها، فعالیت مغزی شرکت‌کنندگان توسط دستگاه‌ها ضبط می‌شد و محققان متوجه شدند که هر کس به نحوی متفاوت واکنش نشان می‌دهد. برخی از آن‌ها گیج شده بودند، برخی دیگر لبخند می‌زدند و از تماشای صحنه‌ها لذت می‌بردند. اما نکته جالب این بود که هیچ دو نفری، فعالیت مغزی مشابهی نداشتند.

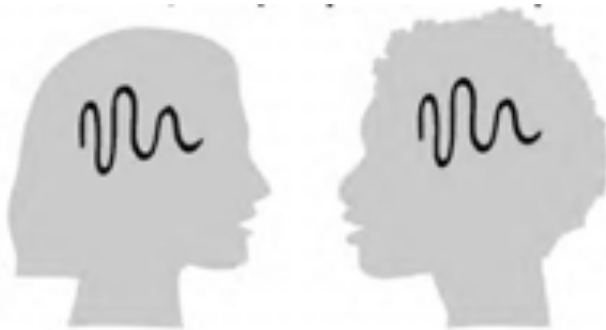
بعد از تماشای کلیپها، شرکت‌کنندگان به گروه‌های کوچک تقسیم شدند و از آن‌ها خواسته شد به چند سؤال پاسخ دهند: “آیا مرد طاس از مرد بور عصبانی است؟” “آیا مردی که در چارچوب در ایستاده، به مردی که در حمام است علاقه دارد؟”

هر گروه حدود یک ساعت درباره این سؤالات بحث کردند و سپس دوباره به دستگاه‌های اسکن مغزی برگشتند تا همان کلیپها را دوباره تماشا کنند.

این بار محققان مشاهده کردند که فعالیت مغزی افراد با هم گروهی‌هایشان همگام شده بود. بحث و تبادل نظر درباره آنچه دیده بودند، باعث شد که مغزهایشان با یکدیگر هماهنگ شود.



وقتی افراد کاری مثل تماشای فیلم را به‌طور جداگانه انجام می‌دهند، دیدگاه‌ها و افکارشان با هم متفاوت است.



اما وقتی شروع به صحبت کردن می‌کنند، افکارشان به مرور همسو و هماهنگ می‌شود.

برای کشف نکته‌های جالب‌تر، سیورز و تیم تحقیقاتی‌اش متوجه شدند که برخی از گروه‌ها به مراتب هماهنگ‌تر از دیگران شده‌اند. در اسکن مغزی دوم، فعالیت مغز اعضای این گروه‌ها چنان شبیه به هم بود که انگار همه تصمیم گرفته بودند دقیقاً به یک شکل فکر کنند.

سیورز حدس زد که در این گروه‌ها، فردی خاص بوده که توانسته بود همگام‌سازی اعضا را آسان‌تر کند. اما این فرد چه کسی بود؟ اولین فرضیه او این بود که داشتن یک رهبر قوی ممکن است به این همگام‌سازی کمک کرده باشد. در واقع، در برخی گروه‌ها، از همان ابتدا یک نفر به‌طور طبیعی کنترل را به دست گرفته بود. یکی از این افراد، که در آن گروه **D** با نام شرکت‌کننده ۴ شناخته می‌شد، با اعتماد به نفس درباره کلیدی که در آن کودکی به دنبال والدینش بود، به هم‌گروهی‌هایش گفت: “به نظرم پایان خوشی داره.” این فرد زیاد صحبت می‌کرد و به‌وضوح نقش رهبر را در گروه ایفا کرده بود. شاید شرکت‌کننده ۴ علاوه بر اینکه یک رهبر بود، یک هماهنگ‌کننده ذهن‌ها هم بود.

اما وقتی سیورز داده‌ها را دقیق‌تر بررسی کرد، متوجه شد که رهبران قوی نه‌تنها به همگام‌سازی کمکی نمی‌کردند، بلکه گروه‌هایی که رهبران مسلط داشتند، کمترین میزان هماهنگی عصبی را نشان داده بودند. شرکت‌کننده ۴ در واقع باعث شده بود که

هم‌گروهی‌هایش بیشتر از هم جدا شوند و هرکدام درگیر فکری‌های خودشان شوند. او با کنترل شدید مکالمه، به‌جای نزدیک کردن افراد، باعث پراکندگی ذهنی آن‌ها شده بود. در مقابل، گروه‌هایی که هماهنگی بیشتری داشتند، یک یا دو نفر را داشتند که رفتاری کاملاً متفاوت از شرکت‌کننده ۴ داشتند. این افراد کمتر صحبت می‌کردند و وقتی هم حرفی می‌زدند، بیشتر سؤال می‌پرسیدند. آن‌ها اغلب ایده‌های دیگران را تکرار می‌کردند، سریع اشتباهات خود را می‌پذیرفتند یا حتی شوخی‌های ساده‌ای درباره خودشان می‌کردند. این افراد با تشویق دیگران ("این حرف خیلی جالب بود! بیشتر توضیح بده ببینم چه فکری کردی") و خندیدن به شوخی‌های دیگران، محیطی راحت برای مشارکت ایجاد می‌کردند. شاید این افراد در نگاه اول چندان برجسته به نظر نمی‌رسیدند، اما وقتی حرف می‌زدند، همه با دقت گوش می‌کردند. مهم‌تر از آن، آن‌ها باعث می‌شدند دیگران هم راحت‌تر صحبت کنند و مکالمه روان‌تر پیش برود. سیورز این افراد را شرکت‌کننده‌های با جایگاه مرکزی نامید.

برای مثال، در یکی از گروه‌ها، دو نفر از این شرکت‌کننده‌های مرکزی درباره صحنه‌ای از فیلم با بازی برد پیت و کیسی افلک چنین گفت‌وگویی داشتند:

- شرکت‌کننده مرکزی ۱: این صحنه چی بود؟*
- شرکت‌کننده مرکزی ۲: نمی‌دونم. کاملاً گیج شدم. [خنده]
- شرکت‌کننده ۳: کیسی داره به برد نگاه می‌کنه توی حموم. با توجه به مدت نگاه، فکر می‌کنیم کیسی به برد علاقه داره. [خنده گروه] عشق یک‌طرفه.
- شرکت‌کننده مرکزی ۲: اوه، این خوبه! ولی من نمی‌دونم "عشق یک‌طرفه" یعنی چی.
- شرکت‌کننده ۳: یعنی عشقی که طرف مقابل جواب نمی‌ده.
- شرکت‌کننده مرکزی ۲: اوه، باشه، فهمیدم.
- شرکت‌کننده مرکزی ۱: به نظرتون توی صحنه بعدی چی می‌شه؟
- شرکت‌کننده ۳: به نظرم می‌خوان بانک بززن! [خنده گروه]

- شرکت‌کننده مرکزی ۱: این خوبه! خیلی جالبه!
 - شرکت‌کننده مرکزی ۲: آره، منتظر یه چیز بزرگتر بودم! [خنده]
- شرکت‌کننده‌های مرکزی به‌طور متوسط ۱۰ تا ۲۰ برابر بیشتر از دیگران در گروه سؤال می‌پرسیدند. وقتی بحث به جایی نمی‌رسید یا سکوت ناخوشایندی در گروه ایجاد می‌شد، این افراد با تغییر موضوع یا حتی با یک شوخی، فضا را سبک‌تر می‌کردند و بحث را دوباره به جریان می‌انداختند.
- اما ویژگی مهم‌تر و کلیدی این افراد، توانایی آن‌ها در هماهنگ کردن خود با فضای گروه بود. آن‌ها به‌طور طبیعی و نامحسوس حالات روحی و لحن دیگران را منعکس می‌کردند. وقتی کسی جدی صحبت می‌کرد، آن‌ها هم لحن خود را به همان میزان جدی می‌کردند. وقتی مکالمه به سمت سبک‌تر و طنز می‌رفت، آن‌ها اولین کسانی بودند که واکنش نشان می‌دادند. این افراد مرتب نظر خود را تغییر می‌دادند و با گفتار و رفتار هم‌گروهی‌هایشان تطبیق پیدا می‌کردند.
- برای مثال، در یکی از مکالمات، یکی از اعضای گروه موضوعی جدی را مطرح کرد—اینکه شخصیت اصلی فیلم در کلیپ به‌نوعی رها شده بود و او با این تجربه شخصاً ارتباط برقرار کرده بود. شرکت‌کننده مرکزی سریعاً لحن و جدیت او را بازتاب داد:
- شرکت‌کننده ۲: فکر می‌کنی این فیلم چطور تموم می‌شه؟
 - شرکت‌کننده ۶: به نظرم پایان خوشی نداره.
 - شرکت‌کننده مرکزی: واقعاً فکر می‌کنی پایان خوشی نداره؟
 - شرکت‌کننده ۶: نه.
 - شرکت‌کننده مرکزی: چرا این‌طور فکر می‌کنی؟
 - شرکت‌کننده ۶: نمی‌دونم. به نظرم فیلم خیلی تاریک بود.
 - “سکوت”
 - شرکت‌کننده مرکزی: فکر می‌کنی چطور تموم می‌شه؟
 - شرکت‌کننده ۶: شاید داستان درباره این باشه که پدر و مادرش مرده‌ان یا اینکه...

- شرکت‌کننده ۳: مثل اینکه واقعاً رها شده.
 - شرکت‌کننده مرکزی: آره، برای یه شب رها شده. دقیقاً.
- همین تبادل کوچک باعث شد فضای کل گروه جدی‌تر شود و اعضا شروع به بحث درباره احساس رها شدن کردند. همه فضا را برای شرکت‌کننده ۶ باز گذاشتند تا درباره احساسات و تجربیاتش صحبت کند. شرکت‌کننده مرکزی با جدیت شرکت‌کننده ۶ هماهنگ شد و این رفتار او دیگران را هم تشویق کرد تا به همان سمت بروند.
- بر اساس نتایج این تحقیق، شرکت‌کنندگان مرکزی نقش کلیدی در هماهنگی ذهنی گروه داشتند. آن‌ها بیشتر از بقیه اعضا فعالیت مغزی‌شان را با دیگران هماهنگ می‌کردند و توانایی بالایی در مدیریت و هدایت مکالمات گروه داشتند. این افراد نه تنها حالات و نظرات دیگران را منعکس می‌کردند، بلکه به‌نوعی هدایت‌گر نامحسوس گروه بودند. آن‌ها دیگران را به چالش می‌کشیدند که خود را بهتر بیان کنند و به دقت به حرف‌های هم گوش دهند. جالب اینجاست که هر نظری که این افراد تأیید می‌کردند، معمولاً به نظر نهایی گروه تبدیل می‌شد. اما این تأثیرگذاری به حدی نامحسوس بود که کمتر کسی متوجه آن می‌شد. حتی وقتی از اعضای گروه پرسیده می‌شد، به ندرت کسی متوجه بود که چقدر تحت تأثیر شرکت‌کننده مرکزی قرار گرفته است. گروه‌هایی که چنین فردی داشتند، بعد از پایان بحث احساس نزدیکی بیشتری با یکدیگر داشتند و اسکن‌های مغزی هم نشان می‌داد که هماهنگی بیشتری بینشان ایجاد شده است.
- وقتی سیورز به زندگی افرادی که در گروه‌ها نقش شرکت‌کننده‌های مرکزی را داشتند نگاهی انداخت، متوجه شد که آن‌ها در دیگر جنبه‌های زندگی‌شان هم با بقیه فرق دارند. این افراد شبکه‌های اجتماعی گسترده‌تری داشتند و بیشتر از دیگران در موقعیت‌های رهبری یا مسئولیت‌های مهم قرار می‌گرفتند. دیگران معمولاً برای مشورت گرفتن یا مطرح کردن موضوعات مهم، به سراغ این افراد می‌آمدند. سیورز می‌گفت: «این کاملاً منطقی است، چون اگر کسی باشید که صحبت کردن با او راحت باشد، خیلی‌ها می‌خواهند با شما حرف بزنند.»

به عبارت دیگر، این افراد همان نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها) بودند.

سه نوع طرز فکر

اگر بخواهیم به یک هماهنگ‌کننده ذهن‌ها تبدیل شویم، باید بتوانیم به دقت به حرف‌های دیگران گوش بدهیم — نه فقط به چیزی که گفته می‌شود، بلکه به آنچه در بین حرف‌ها پنهان می‌ماند. باید سوالات درستی بپرسیم، حالات روحی دیگران را درک کنیم و خودمان را با آن‌ها همگام کنیم. همچنین باید احساسات خودمان را به‌گونه‌ای بیان کنیم که برای دیگران کاملاً قابل فهم باشد.

به نظر ساده می‌آید، نه؟

خب، البته که نه. هر کدام از این کارها به تنهایی چالش‌برانگیز هستند و وقتی همه با هم جمع می‌شوند، ممکن است خیلی پیچیده و حتی غیرممکن به نظر برسند.

برای اینکه بفهمیم نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها) چگونه به این مهارت می‌رسند، باید بدانیم مغز ما هنگام مکالمه چه اتفاقاتی را تجربه می‌کند. پژوهشگران بررسی کرده‌اند که مغز ما در هنگام گفت‌وگو چگونه عمل می‌کند و دریافته‌اند که در انواع مختلفی از مکالمات، بخش‌های متفاوتی از مغز فعال می‌شوند. به طور خلاصه، سه نوع مکالمه وجود دارد که اغلب مکالمات ما را تشکیل می‌دهند: مکالمات مربوط به تصمیم‌گیری‌های عملی، مکالمات احساسی و مکالماتی که درباره هویت و شخصیت ماست.

سه نوع مکالمه

این واقعاً درباره چیست؟

ما چه احساسی داریم؟

ما چه کسی هستیم؟

این سه نوع مکالمه را می‌توان به سه پرسش کلیدی تقسیم کرد: “این مکالمه واقعاً درباره چیست؟”، “ما چه احساسی داریم؟” و “ما چه کسی هستیم؟”. هر یک از این مکالمات به طرز فکر و پردازش ذهنی خاصی نیاز دارند. مثلاً وقتی درباره یک انتخاب یا تصمیم بحث می‌کنیم—که مربوط به مکالمه “این مکالمه واقعاً درباره چیست؟” است—بخش‌های متفاوتی از مغز ما فعال می‌شوند نسبت به زمانی که درباره احساساتمان صحبت می‌کنیم—که به مکالمه “ما چه احساسی داریم؟” مربوط است. اگر در مکالمه، ذهن ما با ذهن فردی که با او صحبت می‌کنیم همسو نباشد، احتمالاً در پایان احساس می‌کنیم که نتوانستیم یکدیگر را کاملاً درک کنیم.

اولین طرز فکر که به آن طرز فکر تصمیم‌گیری می‌گویند، مربوط به مکالمه “این مکالمه واقعاً درباره چیست؟” است. این طرز فکر زمانی فعال می‌شود که درباره موضوعات عملی، مثل تصمیم‌گیری‌ها یا تحلیل برنامه‌ها، صحبت می‌کنیم. به عنوان مثال، وقتی کسی می‌پرسد: “چه برنامه‌ای برای نمره‌های سام داریم؟”، شبکه عصبی کنترل‌ی مغز ما، که مانند مرکز فرماندهی برای افکار و اعمال ما عمل می‌کند، فعال می‌شود. ما باید تصمیمات متعددی بگیریم—اغلب به‌طور ناخودآگاه—تا هم به حرفی که شنیده‌ایم فکر کنیم و هم به انگیزه‌ها یا خواسته‌هایی که ممکن است پشت آن حرف‌ها پنهان باشد. مثلاً: “آیا این مکالمه جدی است یا فقط یک شوخی است؟”، “آیا باید راه‌حلی پیشنهاد بدهم یا فقط گوش کنم؟” مکالمه “این مکالمه واقعاً درباره چیست؟” زمانی که درباره آینده فکر می‌کنیم، گزینه‌ها را بررسی می‌کنیم، یا مفاهیم ذهنی را تجزیه و تحلیل می‌کنیم، نقش بسیار مهمی دارد. این مکالمه همچنین به ما کمک می‌کند اهداف مکالمه را مشخص کنیم و تصمیم بگیریم که چگونه باید بحث کنیم.

سه نوع مکالمه

این واقعاً درباره چیست؟

ما چه احساسی داریم؟

طرز فکر تصمیم‌گیری؟

ما چه کسی هستیم؟

طرز فکر احساسی زمانی فعال می‌شود که درباره این سؤال صحبت می‌کنیم: “چه احساسی داریم؟”. این طرز فکر با بخش‌های مختلفی از مغز، از جمله هسته اکومبنس، آمیگدال و هیپوکامپ، مرتبط است که در شکل‌گیری باورها، احساسات و خاطرات نقش دارند. وقتی داستانی خنده‌دار تعریف می‌کنیم، یا با همسرمان مشاجره‌ای داریم، یا در حین مکالمه احساس غرور یا ناراحتی می‌کنیم، طرز فکر احساسی به کار می‌افتد. مثلاً وقتی دوستی از رئیسش شکایت می‌کند و ما متوجه می‌شویم که او بیشتر به دنبال همدلی است تا راه‌حل، یعنی ما در حال استفاده از طرز فکر احساسی هستیم. طرز فکر اجتماعی زمانی وارد عمل می‌شود که درباره روابط، چگونگی دیده شدنمان توسط دیگران و هویت اجتماعی مان حرف می‌زنیم. این همان مکالمات “ما چه کسی هستیم؟” است.

سه نوع مکالمه

این واقعاً درباره چیست؟

ما چه احساسی داریم؟

طرز فکر تصمیم‌گیری؟

طرز فکر احساسی

ما چه کسی هستیم؟

وقتی درباره سیاست‌های کاری صحبت می‌کنیم، یا سعی می‌کنیم بفهمیم چه کسانی را مشترکاً می‌شناسیم، یا توضیح می‌دهیم که چطور مذهب یا پیشینه خانوادگی بر ما اثر گذاشته، مغز ما از شبکه‌ای به نام حالت پیش‌فرض استفاده می‌کند. این شبکه در نحوه تفکر ما درباره خودمان و دیگران نقش کلیدی دارد. همان‌طور که متیو لیبرمن، عصب‌شناس معروف، اشاره کرده است، طرز فکر اجتماعی در مکالمات روزمره ما به طور مستمر فعال است و نحوه گوش دادن و واکنش نشان دادن را شکل می‌دهد. طبق یک تحقیق در سال ۱۹۹۷ که در مجله طبیعت انسان منتشر شد، ۷۰ درصد مکالمات ما ماهیت اجتماعی دارند. در این مکالمات، طرز فکر اجتماعی تعیین‌کننده است که چطور گفت‌وگو کنیم و چه واکنشی نشان دهیم.



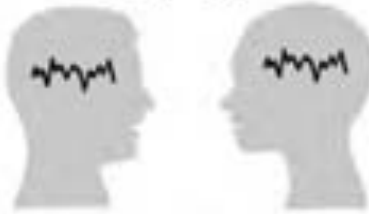
البته این سه نوع مکالمه به هم وابسته‌اند و معمولاً در یک مکالمه از همه این طرز فکرها استفاده می‌کنیم. نکته مهم این است که این طرز فکرها می‌توانند در طول مکالمه تغییر کنند. مثلاً مکالمه‌ای ممکن است با پرسش در مورد یک مشکل کاری شروع شود ("این واقعاً درباره چیست؟")، سپس به ابراز احساسات استرس یا اضطراب کشیده شود ("ما چه احساسی داریم؟") و در نهایت به بحث درباره واکنش دیگران برسد ("ما چه کسی هستیم؟").

اگر می‌توانستیم در طول این مکالمه به مغز فرد مقابل نگاهی بیندازیم، ابتدا شاهد فعالیت طرز فکر تصمیم‌گیری، سپس طرز فکر احساسی و در نهایت طرز فکر اجتماعی بودیم. سوء تفاهم‌ها زمانی ایجاد می‌شوند که افراد در حال انجام مکالمه‌های متفاوتی هستند. اگر شما احساسی صحبت کنید، در حالی که من به شیوه‌ای منطقی و عملی پاسخ دهم، در واقع هر دو از زبان‌های شناختی متفاوتی استفاده می‌کنیم. مثلاً وقتی شما از رئیس‌تان شکایت می‌کنید—“جیم من را دیوانه کرده!”—و همسرتان با پیشنهاد عملی پاسخ می‌دهد—“چرا با او ناهار نمی‌روی؟”—این نه تنها کمک نمی‌کند، بلکه باعث تشدید تنش می‌شود: “من نخواستم مشکلم را حل کنی! فقط می‌خواستم همدلی کنی!”

نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها) می‌دانند که چگونه همگام‌سازی را در مکالمات خود ایجاد کنند. آن‌ها با تطبیق دادن سبک صحبت‌شان با طرف مقابل، همگام می‌شوند. روان‌شناسانی که روابط زوج‌ها را بررسی کرده‌اند، دریافته‌اند که زوج‌های خوشبخت معمولاً سبک صحبت یکدیگر را بازتاب می‌دهند. جان گاتمن، محقق معروف، در مجله ارتباطات می‌نویسد: “کلید نزدیکی و صمیمیت در ازدواج، هم‌گامی است.” زوج‌های خوشبخت نه تنها با محتوای صحبت‌ها، بلکه با لحن و احساسات یکدیگر هم‌هنگ می‌شوند. آن‌ها بیشتر سؤال می‌پرسند، گفته‌های همدیگر را تکرار می‌کنند، با شوخی‌های کوچک تنش را کم می‌کنند و در مواقع لازم با هم جدی می‌شوند. اگر حس کردید که مکالمه در حال تبدیل به یک مشاجره است، می‌توانید بپرسید: “آیا می‌خواهی درباره احساساتمان صحبت کنیم؟ یا باید تصمیم بگیریم؟ یا بحث دیگری داریم؟”

نکته کلیدی این است که ارتباط مؤثر از همگام‌سازی و هم‌راستایی میان دو طرف به وجود می‌آید. این اصل به نام اصل تطبیق شناخته می‌شود: برای ارتباط مؤثر باید بدانیم که چه نوع مکالمه‌ای در حال رخ دادن است و خود را با آن هماهنگ کنیم. اگر کسی احساسی است، شما هم باید احساسی باشید. اگر فردی روی تصمیم‌گیری تمرکز دارد، شما هم باید تمرکزتان را روی آن بگذارید. اگر فردی نگران پیامدهای اجتماعی یک موضوع است، شما هم باید به آن اهمیت دهید.

ارتباط موفق



ارتباط موفق نیازمند تشخیص نوع مکالمه‌ای است
که در حال رخ دادن است و سپس هم‌سو شدن یا یکدیگر

البته باید توجه داشت که تطبیق به معنای تقلید سطحی نیست. همان‌طور که در فصل‌های بعد خواهید دید، برای همگام‌سازی واقعی باید درک کنیم که طرف مقابل چه احساسی دارد، چه می‌خواهد و چه کسی است. سپس باید بتوانیم خودمان را نیز به شکل صادقانه و واقعی به اشتراک بگذاریم. وقتی این هماهنگی به درستی شکل بگیرد، یک مکالمه معنادار آغاز می‌شود.

بعد از شام فاجعه‌باری که لاولر فاش کرد برای سیا کار می‌کند و یاسمین از آنجا فرار کرد، به نظر لاولر دیگر امیدی باقی نمانده بود. این تنها گزینه‌ای بود که پس از تقریباً یک سال کار برای جذب نیرو داشت. او همه چیز را خراب کرده بود و تقریباً مطمئن بود این شکست برایش گران تمام می‌شود. تنها یک گزینه باقی مانده بود: تماس گرفتن با یاسمین و درخواست از او برای یک شام آخر. لاولر می‌گوید: “یک دفترچه پر از ایده نوشتم که در آن به او چه بگویم، اما می‌دانستم بی‌فایده است. هیچ چیزی نمی‌توانست اثر بگذارد.” یاسمین با شام آخر موافقت کرد. آن‌ها به یک رستوران مجلل رفتند و یاسمین تمام مدت شام ساکت و نگران نشست. او به لاولر گفت که اضطرابش فقط به خاطر پیشنهاد او نبود؛ او به‌زودی به خانه بازمی‌گشت و احساس ناامیدی می‌کرد. او امیدوار بود که این سفر چیزی را برایش آشکار کند و به او نشان دهد چطور می‌تواند زندگی معنادارتری داشته

باشد. اما حالا که در آستانه بازگشت بود، همه چیز همان طور مانده بود. او احساس می کرد که خودش را ناامید کرده است.

لاولر به من گفت: "خیلی ناراحت بود، بنابراین سعی کردم با شوخی های کوچک و داستان های خنده دار او را خوشحال کنم."

لاولر داستانی درباره یک صاحب خانه که همیشه نامش را فراموش می کرد تعریف کرد و از سفرهای گردشگری که با هم داشتند، یاد کرد. اما یاسمین همچنان غمگین بود. بالاخره نوبت به دسر رسید و سکوتی حاکم شد. لاولر به این فکر کرد که آیا باید یک بار دیگر پیشنهادش را مطرح کند. آیا باید به او ویزای آمریکا در ازای همکاری پیشنهاد بدهد؟ تصمیم گرفت این کار خیلی خطرناک است؛ شاید یاسمین فقط بلند شود و برود.

سکوت ادامه داشت. لاولر هیچ ایده ای نداشت که چه بگوید. آخرین باری که چنین حس داشت، قبل از پیوستن به سیا بود، زمانی که برای پدرش در دالاس قطعات فولادی می فروخت. او به من گفت: "هیچ وقت قبل از آن چیزی نفروخته بودم. خیلی در این کار بد بودم." یک روز بعد از ماهها تماس های فروش ناامیدکننده، او به دیدار یک مشتری بالقوه رفت، زنی که شرکت ساختمانی کوچکی در غرب تگزاس اداره می کرد. وقتی رسید، زن در حال مکالمه تلفنی بود و پسر پنج ساله اش کنار میز با بلوکها بازی می کرد.

وقتی زن تماس را تمام کرد، به حرف های لاولر درباره جویست های فولادی گوش داد و از او به خاطر آمدنش تشکر کرد. سپس شروع کرد به صحبت درباره چالش های کار و مادر بودن. او گفت که این یک مبارزه دائمی است و همیشه احساس می کند کسی را ناامید کرده است؛ باید بین یک زن کسب و کار خوب بودن یا یک مادر خوب بودن یکی را انتخاب کند.

لاولر در آن زمان جوان بود و بچه ای نداشت. او هیچ چیز مشترکی با آن زن نداشت و نمی دانست چگونه پاسخ دهد، اما باید چیزی می گفت. بنابراین شروع به صحبت درباره خانواده اش کرد. او گفت کار کردن برای پدرش سخت است؛ برادرش فروشنده بهتری است و این موضوع باعث ایجاد تنش بین آنها شده بود. لاولر گفت: "او با من صادق بود،

بنابراین من هم با او صادق بودم. احساس خوبی داشت که حقیقت را بگویم. ” او بیشتر از آنچه قصد داشت و حتی بیشتر از آنچه که مناسب بود، به اشتراک گذاشت. اما به نظر نمی‌رسید که آن زن از این موضوع ناراحت شده باشد. سپس لاولر دوباره به موضوع فروش برگشت و زن گفت که نیازی به قطعات ندارد، اما از مکالمه‌شان قدردانی می‌کند. او گفت: ” زفتم و فکر کردم، خب، این هم یک شکست دیگر.”

دو ماه بعد، آن زن تماس گرفت و سفارش بزرگی داد. لاولر به او گفت: ” مطمئن نیستم بتوانیم قیمت مدنظر شما را بدهیم ” — او می‌خندد و ادامه می‌دهد — ” این قدر در فروشندگی بد بودم.” و زن پاسخ داد: ” اشکالی ندارد، احساس می‌کنم بین ما ارتباطی وجود دارد.”

این تجربه روش لاولر را در فروش تغییر داد. از آن به بعد، هر زمان که با مشتریان صحبت می‌کرد، به دقت به حال و هوای آن‌ها و نگرانی‌ها و اشتیاق‌هایشان گوش می‌داد و سعی می‌کرد به آن‌ها نشان دهد که احساساتشان را درک می‌کند. او به تدریج در کار فروش بهتر شد. نه عالی، اما بهتر. لاولر گفت: ” یاد گرفتم که اگر به دنبال حقیقت کسی باشی و حقیقت خودت را کنار آن بگذاری، شاید بتوانی به او برسی.” هدفش در تماس‌های فروش فقط این بود که ارتباط برقرار کند. او سعی نمی‌کرد به مشتریان فشار بیاورد یا آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، فقط سعی می‌کرد چیزی مشترک پیدا کند. او گفت: ” همیشه جواب نمی‌داد، اما به اندازه کافی کارساز بود.”

در حال خوردن دسر با یاسمین، لاولر متوجه شد که این درس را فراموش کرده است. او به استخدام جاسوسان به‌عنوان چیزی کاملاً متفاوت از فروش قطعات فولادی فکر می‌کرد. اما در واقع، هر دو فعالیت یکسان بودند: او در هر دو موقعیت باید با کسی ارتباط برقرار می‌کرد. این به این معنی بود که باید به یاسمین نشان می‌داد که او را شنیده و درک کرده است.

اما او این کار را با یاسمین نکرده بود. لاولر متوجه شد که به شیوه‌ای صادقانه، مانند گفت‌وگویش با آن مادر در غرب تگزاس، با یاسمین رفتار نکرده است. او ثابت نکرده بود

که نگرانی‌ها و امیدهای یاسمین را درک کرده و صادقانه درباره خودش صحبت نکرده بود. به همان شکلی که یاسمین با او بود، او با یاسمین ارتباط برقرار نکرده بود. بنابراین، وقتی بشقاب‌ها جمع شدند، لاولر شروع به صحبت درباره احساساتش کرد. او به یاسمین گفت که نگران است که مناسب این زندگی نباشد. او خیلی تلاش کرده بود تا وارد سیا شود، اما احساس می‌کرد چیزی کم دارد، نوعی اعتمادبه‌نفسی که در همکاریانش می‌دید. او درباره تمام مواقعی صحبت کرد که ناشیانه به مقامات خارجی نزدیک شده بود و از ترس اینکه او را گزارش کنند و اخراج شود، وحشت داشت. او همچنین از خجالتش گفت زمانی که متوجه شد، در تلاش بوده که یک افسر KGB را جذب کند، که هم‌زمان سعی داشته او را به خدمت بگیرد. لاولر به یاسمین گفت که از اینکه همه چیز را با او در میان گذاشته نگران است و حس می‌کند شاید این اعترافات او را شکست‌خورده جلوه دهد—اما تا حدی می‌فهمد که وقتی یاسمین به بازگشت به خانه فکر می‌کند، چه احساسی دارد. خودش هم زمانی در تگزاس همین حس را داشت؛ هنگامی که به شدت به دنبال یافتن معنای زندگی‌اش بود.

به جای اینکه سعی کند یاسمین را خوشحال کند، درباره ناامیدی‌ها و شکست‌های خودش حرف زد، دقیقاً همان‌طور که یاسمین انجام داده بود. این کار به نظرش صادقانه‌ترین واکنشی بود که می‌توانست داشته باشد. لاولر به من گفت: “اصلاً نمی‌خواستم او را دست‌کاری کنم. او قبلاً پیشنهاد من را رد کرده بود و من هم می‌دانستم که قرار نیست نظرش را تغییر دهم. پس دست از تلاش برداشتم. خیلی حس خوبی داشت که دیگر تظاهر نمی‌کردم همه جواب‌ها را می‌دانم.”

یاسمین گوش داد و گفت که او را درک می‌کند. او گفت بدترین قسمت ماجرا این است که حس می‌کند به خودش خیانت کرده است. او می‌خواست کاری انجام دهد اما احساس می‌کرد که ناتوان است. سپس شروع به گریه کرد. لاولر گفت: “متأسفم. قصد نداشتم تو را ناراحت کنم.”

فکر می‌کرد همه چیز اشتباه بوده است. باید همه این مکالمه را به‌طور کامل به‌سازمان گزارش می‌داد. این مکالمه قرار بود آخرین خجالت در سالی پر از شکست برایش باشد. سپس یاسمین خودش را جمع کرد و گفت: “من می‌توانم این کار را انجام دهم.” لاولر پرسید: “منظورت چیست؟”

یاسمین گفت: “می‌توانم به تو کمک کنم.”

لاولر با تعجب گفت: “لازم نیست این کار را بکنی! ما می‌توانیم دیگر هرگز همدیگر را نبینیم! قول می‌دهم تو را تنها بگذارم.”

یاسمین با قاطعیت گفت: “نه، من می‌خواهم کاری مهم انجام دهم. این مسئله اهمیت دارد. می‌توانم این کار را انجام دهم. می‌دانم که می‌توانم.”

دو روز بعد، یاسمین در یکی از خانه‌های امن سیاه، تحت آزمایش پلی‌گراف و آموزش روش‌های ارتباط امن قرار گرفت. لاولر به من گفت: “هرگز کسی را ندیده‌بودم که این‌قدر مضطرب باشد، اما او همچنان کارش را ادامه داد. هرگز نگفتم که پشیمان شده است.” وقتی به خانه بازگشت، شروع به ارسال پیام‌هایی به لاولر کرد که شامل جزئیات یادداشت‌هایی بود که دیده بود، ملاقات‌هایی که با مقامات انجام شده بود و شایعاتی که شنیده بود. لاولر گفت: “او یکی از بهترین منابع منطقه شد. یک گنجینه اطلاعات بود.” طی دو دهه بعد، یاسمین با موفقیت شغلی خود در وزارت خارجه، به‌طور مرتب با سیا ارتباط داشت و اطلاعات پشت پرده، تفسیر بیانیه‌های دولتی و برقراری ارتباطات محرمانه را ارائه می‌داد. کمک‌های او هرگز توسط مقامات کشف نشد.

لاولر هنوز نمی‌داند که چرا یاسمین آن شب تصمیمش را تغییر داد. در سال‌های بعد، بارها از او خواست که دلیل این تغییر را توضیح دهد، اما حتی خود یاسمین هم نمی‌دانست چه چیزی باعث این تغییر شد. او به لاولر گفت که در طول شام، وقتی متوجه شد هر دوی آن‌ها در مورد خودشان دچار تردید هستند، ناگهان با او احساس امنیت کرد. آن‌ها یکدیگر را درک می‌کردند. برای اولین بار، یاسمین توانست واقعاً حرف لاولر را بشنود: “این کار

می‌تواند مهم باشد. تو می‌توانی تأثیرگذار باشی.” و او هم برای اولین بار احساس کرد که واقعاً شنیده می‌شود. آن‌ها توافق کردند که به یکدیگر اعتماد کنند.

وقتی ذهنیت فرد دیگری را پذیرا می‌شویم، به او اجازه می‌دهیم وارد ذهن ما شود، دنیا را از نگاه او ببینیم و بفهمیم چه چیزی برای او اهمیت دارد و چه نیازی دارد. در عوض، به او اجازه می‌دهیم که ما را درک کند و حرف‌هایمان را بشنود. لاولر گفت: “گفت‌وگوها قدرتمندترین چیز روی زمین هستند.”

اما هماهنگ شدن با ذهنیت دیگران کار آسانی نیست. تقلید از حرکات یا لحن صدای دیگران ارتباط واقعی ایجاد نمی‌کند. حتی تسلیم شدن در برابر خواسته‌ها و دغدغه‌های دیگران نیز به نتیجه نمی‌رسد. این‌ها گفت‌وگوهای واقعی نیستند؛ بلکه تک‌گویی‌های دوطرفه هستند.

باید یاد بگیریم که بین گفت‌وگوی تصمیم‌گیری، گفت‌وگوی احساسی و گفت‌وگوی اجتماعی تمایز قائل شویم. باید بدانیم که چه نوع سؤالات و آسیب‌پذیری‌هایی مؤثر هستند و چطور احساسات خود را به‌طور شفاف بیان کنیم. باید به دیگران نشان دهیم که واقعاً به حرف‌هایشان گوش می‌دهیم. ارتباط لاولر با یاسمین در آن شام بیشتر از روی شناس بود تا مهارت. پس از آن، لاولر سال‌ها تلاش کرد تا بتواند آن موفقیت را تکرار کند و شکست خورد، تا اینکه مهارت‌های خود را بهبود داد و فهمید که چگونه می‌توان ارتباطات واقعی ایجاد کرد.

در نهایت، لاولر یکی از موفق‌ترین نیروهای جذب سیاه شد. تا زمان بازنشستگی در سال ۲۰۰۵، او ده‌ها مقام خارجی را متقاعد کرده بود که در گفت‌وگوهای حساس شرکت کنند. سپس شروع به آموزش روش‌های خود به دیگر افسران کرد. امروزه تکنیک‌های لاولر بخشی از مواد آموزشی سیاه هستند. در یکی از اسناد استخدام نیروهای خارجی آمده است: “یک افسر سیاه از طریق فرایند ارتباط، به تدریج رابطه‌ای عمیق‌تر ایجاد می‌کند—از “همکار” به “دوست” در مراحل ارزیابی و سپس به “مشاور” و “محرم اسرار” تبدیل می‌شود تا زمانی که این ارتباط به استخدام منجر شود. آن‌گاه مأمور می‌تواند هر بار که با دوستش

ملاقات می‌کند، انتظار داشته باشد که لحظاتی باکیفیت را با فردی بگذرانند که می‌تواند به او اعتماد کند.”

به عبارت دیگر، به نیروهای سیا آموزش داده می‌شود که چگونه هم‌سو شوند. یکی از افسرانی که توسط لاولر آموزش دیده بود به من گفت: “وقتی بفهمی این کار چطور انجام می‌شود، کاملاً قابل یادگیری است.” او ادامه داد: “من همیشه فردی درون‌گرا بودم و قبل از شروع آموزش‌ها، خیلی به ارتباطات فکر نمی‌کردم. اما وقتی کسی به تو نشان می‌دهد که یک گفت‌وگو چگونه کار می‌کند و چطور باید به آن توجه کنی، شروع می‌کنی به دیدن چیزهایی که قبلاً نمی‌دیدی.” این مهارت‌ها تنها در کار استفاده نمی‌شوند؛ او گفت که از آن‌ها در تعاملات روزمره با والدینش، دوست‌پسرش و حتی در برخوردهای معمولی در فروشگاه استفاده می‌کند. او همچنین متوجه شد که همکارانش نیز از این آموزش‌ها در جلسات کاری استفاده می‌کنند؛ همدیگر را به هم‌سو شدن بهتر تشویق می‌کنند، با دقت بیشتری گوش می‌دهند و به شکلی صحبت می‌کنند که دیگران راحت‌تر آن‌ها را درک کنند. او گفت: “از بیرون ممکن است شبیه یک ترفند ذهنی به نظر برسد، اما در واقع چیزی است که یاد می‌گیری، تمرین می‌کنی و بعد انجامش می‌دهی.”

به عبارت دیگر، این یک مجموعه مهارت است که هر کسی می‌تواند از آن استفاده کند. فصل‌های بعدی توضیح می‌دهند که چگونه این کار را انجام دهید.

یادداشت‌های توضیحی

* به دلیل اینکه متن این گفت‌وگو شامل پرش‌های کلامی و تداخلات گفتاری بوده، برای کوتاه کردن و افزایش وضوح، این بخش را ساده‌سازی کرده‌ام. عباراتی مانند مکث‌ها، صداهایی نظیر “ام” و موضوعات فرعی یا مکالماتی که به موضوع اصلی ارتباط نداشته‌اند، حذف شده‌اند. با این حال، هیچ تغییری در معنای گفته‌ها ایجاد نکرده و هیچ کلمه‌ای به سخنان افراد اضافه نشده است. در سراسر کتاب، هر جا که یک متن عیناً به این شکل ویرایش شده باشد، در پی‌نوشت‌ها به آن اشاره شده است.

راهنمای استفاده از این ایده‌ها – بخش اول چهار قانون برای یک گفت‌وگوی معنادار

در تمام روابط موفق، چه ازدواج‌های خوشبخت، چه مذاکرات موفق، سیاستمداران متقاعدکننده یا مدیران تأثیرگذار، همگی رفتارهای مشابهی دارند. این افراد نه تنها به موضوع بحث اهمیت می‌دهند، بلکه بیشتر دنبال این هستند که بفهمند دیگران چه نوع گفت‌وگویی را می‌خواهند تجربه کنند. آن‌ها بیشتر درباره احساسات و پیشینه دیگران می‌پرسند. اهداف و احساسات خودشان را بازگو می‌کنند و آسیب‌پذیری‌هایشان را به اشتراک می‌گذارند. همچنین از تجربیاتشان حرف می‌زنند و از دیگران هم می‌خواهند که همین کار را بکنند.

آن‌ها تلاش می‌کنند دنیا را از نگاه دیگران ببینند، نشان می‌دهند که به دقت گوش می‌دهند و در مقابل، دیدگاه‌های خود را نیز مطرح می‌کنند. به عبارتی، این افراد با پیروی از چهار قانون اساسی یک “گفت‌وگوی یادگیری” شکل می‌دهند:

گفت‌وگوی یادگیری

قانون اول:

به نوع گفت‌وگویی که در حال وقوع است توجه کنید.

قانون دوم:

اهداف خودتان را مطرح کنید و از دیگران هم بپرسید چه می‌خواهند.

قانون سوم:

از احساسات دیگران سؤال کنید و احساسات خودتان را هم با آن‌ها در میان بگذارید.

بررسی کنید که آیا هویت‌ها و پیشینه‌ها در این بحث نقشی دارند یا خیر.

این چهار قانون، در طول کتاب به تفصیل بررسی خواهند شد، اما فعلاً بیایید به قانون اول بپردازیم که مبتنی بر اصل “هم‌سوئی” است.

قانون اول:

به نوع گفت‌وگویی که در حال وقوع است توجه کنید.

افرادی که در گفت‌وگوها موفق عمل می‌کنند، قبل از حرف زدن کمی تأمل می‌کنند و از خودشان می‌پرسند: چرا می‌خواهم چیزی بگویم؟ اگر ندانیم که به دنبال چه نوع بحثی هستیم—و چه نوع گفت‌وگویی را همراهانمان انتظار دارند—احتمالاً در مسیر اشتباهی پیش خواهیم رفت. همان‌طور که در فصل قبل توضیح داده شد، ممکن است ما بخواهیم درباره مسائل عملی صحبت کنیم در حالی که طرف مقابل ما می‌خواهد احساساتش را بیان کند. یا شاید ما بخواهیم کمی گپ بزنیم، اما طرف مقابل ما به دنبال برنامه‌ریزی باشد. اگر این دو نوع گفت‌وگو با هم همخوانی نداشته باشند، بعید است که ارتباطی موفق برقرار شود.

بنابراین، اولین قدم در یک گفت‌وگوی یادگیری این است که بفهمیم چه نوع گفت‌وگویی می‌خواهیم و بعد از سرنخ‌هایی استفاده کنیم که نشان می‌دهد دیگران به دنبال چه نوع گفت‌وگویی هستند. این کار می‌تواند به سادگی این باشد که قبل از صحبت، هدف خودتان را مشخص کنید: “می‌خواهم از ماریا بپرسم آیا دوست دارد با هم به تعطیلات برویم، اما طوری که او بتواند راحت” نه “بگوید.” یا مثلاً وقتی همسرتان از روز سختی حرف می‌زند، می‌توانید بپرسید: “دوست داری چند راه‌حل پیشنهاد دهم یا فقط نیاز داری حرف‌هایت را بگویی و احساساتت را خالی کنی؟”

در یکی از پروژه‌هایی که به بررسی نحوه تعامل بانکداران در یک شرکت با محیطی پرتنش می‌پرداخت، محققان یک روش ساده را آزمایش کردند تا ارتباطات روزانه آن‌ها آسان‌تر شود. در این شرکت، بحث و مشاجره به‌طور مکرر اتفاق می‌افتاد و همکاران برای دستیابی به معاملات و پاداش‌ها رقابت داشتند. این اختلافات گاهی به دعوای طولانی منجر می‌شد و جلسات معمولاً با تنش همراه بود. اما محققان فکر می‌کردند اگر هر کسی قبل از هر جلسه هدف خودش را به‌طور خلاصه بنویسد، می‌توانند شدت این تنش‌ها را کاهش دهند. بنابراین، برای یک هفته، قبل از هر جلسه، هر شرکت‌کننده یک جمله درباره هدف

آن جلسه می‌نوشت: “هدف این جلسه انتخاب بودجه‌ای است که همه با آن موافق باشند” یا “هدف این جلسه بیان ناراحتی‌ها و شنیدن نظرات یکدیگر است.” این کار فقط چند دقیقه زمان می‌برد. برخی از افراد آنچه نوشته بودند را در ابتدای جلسه با دیگران به اشتراک می‌گذاشتند؛ برخی دیگر این کار را نمی‌کردند.

سپس، در طول هر جلسه، محققان به آنچه افراد نوشته بودند توجه کردند و از صحبت‌های آن‌ها یادداشت‌برداری کردند. دو نکته مهم برایشان روشن شد: اول اینکه جملاتی که افراد نوشته بودند معمولاً نشان می‌داد چه نوع گفت‌وگویی مدنظرشان است و چه فضایی را می‌خواهند ایجاد کنند. آن‌ها اغلب هدف خود (مانند “بیان شکایات”) و ذهنیتی که داشتند (“گوش دادن به یکدیگر”) را مشخص می‌کردند. دوم اینکه اگر همه پیش از جلسه اهدافشان را می‌نوشتند، بحث‌های لفظی به طور قابل‌توجهی کاهش پیدا می‌کرد. افراد همچنان با یکدیگر مخالفت می‌کردند، رقابت داشتند و گاهی ناراحت می‌شدند، اما پس از جلسه بیشتر حس می‌کردند که حرف‌هایشان شنیده شده و آنچه دیگران گفته‌اند را درک کرده‌اند. چون از قبل تعیین کرده بودند که چه نوع گفت‌وگویی می‌خواهند، می‌توانستند نیت‌های خود را واضح‌تر بیان کنند و به دیگران اجازه دهند اهدافشان را مشخص کنند.

طبیعتاً وقتی قصد داریم با یک دوست تماس بگیریم یا با همسرمان صحبت کنیم، نیازی نیست حتماً اهداف خود را بنویسیم. اما اگر گفت‌وگو مهم باشد، لحظه‌ای برای فکر کردن به این که چه می‌خواهیم بگوییم و چگونه آن را بیان کنیم، می‌تواند مفید باشد. سپس در طول بحث، به دقت به همراهانتان توجه کنید: آیا آن‌ها احساسی به نظر می‌رسند؟ آیا ذهنیتی عملی دارند؟ آیا مدام درباره مسائل اجتماعی یا دیگران صحبت می‌کنند؟

ما همیشه در طول صحبت، سرنخ‌هایی درباره نوع گفت‌وگویی که می‌خواهیم، ارسال می‌کنیم. نخبگان گفتگو (هماهنگ‌کنندگان ذهن‌ها) این سرنخ‌ها را متوجه می‌شوند و بیشتر به این فکر می‌کنند که گفت‌وگو به کجا پیش می‌رود.

توجه کنید:

آیا همراهاتان احساسی هستند، منطقی فکر می‌کنند یا بر مسائل اجتماعی تمرکز دارند؟
آیا افراد هدف خود از این گفت‌وگو را بیان کرده‌اند؟ آیا شما این کار را کرده‌اید؟

از دیگران بپرسید: “درباره چه چیزی می‌خواهید صحبت کنید؟”
برخی مدارس به معلمان آموزش داده‌اند تا سوالاتی بپرسند که اهداف دانش‌آموزان را آشکار کند، چون این کار به همه کمک می‌کند که خواسته‌ها و نیازهایشان را بهتر بیان کنند. وقتی دانش‌آموزی ناراحت نزد معلم می‌آید، معلم می‌پرسد: “دوست داری بهت کمک کنم، بغلت کنم، یا به حرف‌هایت گوش بدم؟” نیازهای مختلف به نوع‌های متفاوتی از ارتباط نیاز دارند و این نوع‌های متفاوت از تعامل—کمک کردن، در آغوش گرفتن، گوش دادن—هر کدام به نوعی گفت‌وگو مرتبط هستند.

آیا کمک می‌خواهید؟



(گفت‌وگوی منطقی “این واقعاً درباره چیست؟”)

آیا در آغوش گرفتن می‌خواهید؟



(گفت‌وگوی احساسی “چه احساسی داریم؟”)

یا اینکه می‌خواهید به شما گوش دهند؟



(گفت و گوی اجتماعی “ما که هستیم؟”)

وقتی معلم—یا هر کس دیگری—می پرسد: “دوست داری بهت کمک کنم، بغلت کنم، یا به حرف هایت گوش بدم؟”، در واقع این سؤال را می پرسد: “چه نوع گفت و گویی مدنظر داری؟” با همین پرسش ساده، ما گفت و گویی یادگیرانه ایجاد می کنیم؛ گفت و گویی که به ما کمک می کند بفهمیم دیگران چه می خواهند.

اغلب اوقات وقتی با دوستان یا خانواده صحبت می کنیم، بدون اینکه به آن فکر کنیم، در این نوع گفت و گوهای یادگیرانه شرکت می کنیم. نیازی به پرسیدن از دیگران نداریم چون به طور طبیعی می فهمیم که آن ها دنبال چه نوع گفت و گویی هستند. طبیعی است که از افراد بپرسیم چه احساسی دارند و به آن ها مشورت بدهیم، در آغوششان بگیریم یا فقط به حرف هایشان گوش کنیم.

اما همه گفت و گوها به این آسانی نیستند. در واقع، گفت و گوهای مهم اغلب چنین نیستند. در یک گفت و گوی یادگیرانه، هدف ما این است که بفهمیم در ذهن دیگران چه می گذرد و در عین حال آنچه در ذهن خودمان می گذرد را نیز به اشتراک بگذاریم. یک گفت و گوی یادگیرانه ما را ترغیب می کند که بهتر توجه کنیم، با دقت بیشتری گوش دهیم، صادقانه تر صحبت کنیم و چیزهایی که ممکن است ناگفته بماند را بیان کنیم. این گفت و گوها هم سویی ایجاد می کنند زیرا به همه نشان می دهند که ما واقعاً می خواهیم یکدیگر را درک کنیم و راه هایی برای ایجاد ارتباط کشف کنیم.

این گفت‌وگو واقعاً درباره چیست؟

مروری کلی

شروع گفت‌وگوها اغلب با کمی دستپاچگی و ابهام همراه است. در همان ابتدا، ما باید سریع تصمیمات مختلفی بگیریم: “چه لحنی مناسب است؟” “آیا می‌شود حرف دیگری را قطع کرد؟” “آیا باید شوخی کنم؟” “این فرد چه نظری درباره من دارد؟”. فرصت‌های زیادی وجود دارد که چیزی را از دست بدهیم یا حرف‌های ناگفته را نادیده بگیریم.

در همین نقطه است که گفت‌وگوی “این واقعاً درباره چیست؟” آغاز می‌شود. این گفت‌وگو دو هدف دارد: اول، تعیین موضوعاتی که باید درباره آن‌ها صحبت کنیم و نیازهای هر کسی از این گفت‌وگو چیست. دوم، مشخص کردن نحوه پیشرفت این گفت‌وگو—یعنی چه قوانین نانوشته‌ای داریم و چطور تصمیماتمان را با هم می‌گیریم.

گفت‌وگوی “این واقعاً درباره چیست؟” معمولاً در آغاز گفت‌وگوها شکل می‌گیرد. اما ممکن است وسط بحث هم به وجود بیاید، به‌ویژه زمانی که داریم درباره انتخاب‌ها، برنامه‌ریزی‌ها یا سنجش هزینه‌ها و منافع فکر می‌کنیم. همان‌طور که در فصل بعدی توضیح داده خواهد شد، در هر گفت‌وگو نوعی مذاکره پنهان وجود دارد. هدف این مذاکره، برنده شدن نیست، بلکه فهمیدن این است که هر فرد دقیقاً چه می‌خواهد تا بتوان به نتیجه‌ای معنادار رسید. اگر این گفت‌وگو شکل نگیرد، نتیجه می‌تواند سردرگم‌کننده و بدون هدف باشد. احتمالاً برای شما هم پیش آمده که بعد از یک گفت‌وگو فکر کرده‌اید: “ما هر کدام داشتیم درباره موضوعات کاملاً متفاوتی حرف می‌زدیم” یا “فقط با همدیگر حرف می‌زدیم، بدون اینکه واقعاً بحثی شکل بگیرد”. راه‌حل این مشکل این است که یاد بگیریم چه زمانی گفت‌وگوی “این واقعاً درباره چیست؟” شروع شده و چطور بر سر نحوه پیشرفتش مذاکره کنیم.