



روابط خوب و موثر با کارکنان

## روابط خوب و موثر با کارکنان

جیمز وان فلیت / محمدرضا آل یاسین

اگر مایلید بدانید که در شرکت و یا اداره شما چه می‌گذرد، با ذهنی باز و گشوده به سخنان کارکنانتان گوش بسپارید. اگر می‌خواهید کادر و افراد از صمیم دل دوستان داشته باشند و به دیده احترام به شما بنگرند، به آنان مجال دهید سفره دل بکشایند و مشکلات، اضطراب‌ها و هول و هراس‌های خویش را با شما در میان گذارند. اگر مایلید کارکنان با خلوص نیت و در کمال صداقت حقایق را با شما در میان گذارند، بدون پیش‌داوری به آنچه می‌گویند گوش کنید.

نگرانی‌ها، افسردگی‌ها، دلمردگی‌ها و مشغله‌های فکری و عدم آسودگی خیال، کار و فعالیت را با دشواری روبه‌رو می‌سازد. بدین سبب روسا باید زمینه‌های ایجاد انگیزه و آسودگی خیال را در کارکنان پدید آورند تا آنان بتوانند با فراغبال کار کنند. گوش کردن دقیق و همدلانه، بزرگ‌ترین هدیه‌ای است که مدیریت سازمان به کارکنانش ارزانی می‌دارد. دقیق شنیدن به شما مجال می‌دهد که افراد را بهتر درک کنید. به علاوه فکرگوینده را به تحرک و فعالیت وامی‌دارد و در وی زمینه‌ای را به وجود می‌آورد که ذخایر درونی خود را هر چه بیشتر برون‌افکند، معلومات خویش را هر چه زیاده‌تر بر زبان آورد، و بهره‌فزون‌تری نصیب مخاطب خود کند.

یکی از مسوولیت‌های عمده روسا آن است که با همدلی و دقت به سخنان افراد گوش فرادهند و از نگرانی‌ها، انگیزه‌ها و علایق آنان باخبر شوند. مدیران باید به میزان کافی از خصلت و گشادگی ذهن برای شنیدن سخنان هر کارمندی صرف نظر از پایگاه وی در سلسله مراتب شغلی بهره‌مند باشند و برای حل و فصل کوچک‌ترین مساله‌وی از هیچ کوششی فروگذار نکرده و برای آن پاسخی قانع‌کننده بیابند. اگر مایلید که اطلاعات دقیق و معتبری توسط افرادتان به دست آورید و دریابید که واقعا در سازمان شما چه می‌گذرد، در محل کار فضایی بیافرینید که اظهار نظرها در میان کارمندان و نیز بین مدیریت و نیروی کار رایج شود تا افراد قطع نظر از خوش‌آمدها و بدآمدهای دیگران و یا احیانا ترس از داوری‌های نابخجای مقامات ارشد با شجاعت و صراحت کامل و با اتخاذ مواضع اصولی به بیان مسایل بپردازند. بهره‌گیری از نقطه نظرهای کارکنان موجب می‌شود که اشکالات در کارهای پراکنده و فردی مرتفع گردد و حاصل کار بهتر، غنی‌تر و مطمئن‌تر عرضه شود.

وجود هر سازمان ترکیبی از نیروهای بسیار است که

برآیند و برهم کنش آن مجموعه نیروها، سازمان را می‌سازد. در عین حال مایه تأسف است که از جمله مهم‌ترین اصولی که امروزه در امر مدیریت نادیده گرفته می‌شود، نزدیک شدن به کارکنان برای ارضای نیازهای آنان است.

### اهمیت پرسش

اگر می‌خواهید که همه تعلق‌ها، کاستی‌ها، تنگناها و موانعی را که به هر دلیل در زمینه تولید و بهره‌وری به وجود آمده، کنار برانید و با اراده‌ای قاطع و تصمیمی شکست‌ناپذیر به احیای سازمانتان قیام کنید، باید در فضایی سرشار از دوستی و صمیمیت با کادر و افراد به گفتگو بنشینید و با طرح پرسش‌هایی از مکنونات قلبی آنان باخبر شوید. رعایت راهنمایی‌های زیر شمارا در رسیدن به این مهم یاری می‌کند:

پرسش‌های مدیران باید هدف خاصی را دنبال کند. برای مثال یک پرسش ممکن است بر نکته‌ای مهم تأکید کند و یا انگیزش و جلب علاقه کارکنان را هدف قرار دهد. طرح هرگونه پرسش به کارکنان مجال می‌دهد که سو تفاهم‌ها را برطرف کرده و نقطه نظرهای خود را در امور سازمان دخالت دهند.

برای اینکه سوال شما برای همگان قابل فهم باشد، پرسش‌ها را با استفاده از زبانی ساده و واژه‌های آشنا مطرح کنید. پرسشی که خود پرسش دیگری را سبب شود. ذهن شنونده را از مسیر درست منحرف و دچار گزندیشی می‌کند. هر سوال تنها باید بر یک نکته تأکید کند. طرح پرسش دو منظوره موجب درهم آمیختگی نکات مختلف می‌شود و به اغتشاش فکری و سو تفاهم منجر می‌شود.

پرسش خوب و مناسب با پاسخی قاطع و روشن کامل می‌شود. هرگز اجازه ندهید که پاسخ‌های مبهم و گنگ، اطلاعات درست را از دسترس شما خارج سازد. بنابراین پرسش را به گونه‌ای مطرح کنید که تنها با پاسخی روشن و دقیق کامل شود و مادام که اطلاعات لازم را دریافت نکرده‌اید از جستجو دست‌نشویید.

پرسش نباید به گونه‌ای مطرح شود که شنونده به جای فهم درست و پاسخ رضایت‌بخش، به حدس و گمان متوسل گردد. در حقیقت یک پرسش خوب امکان هرگونه حدس و گمان رانفی می‌کند. پاسخ مخاطب باید مبتنی بر اطلاعات و حقایق باشد و نه خیال پردازی و تصور. برای دریافت نقطه نظرهای صریح و روشن ضرورت دارد که افکار شما از حقایق عینی سرشار باشد.

بهترین پرسش آن است که با کلمه (چرا) آغاز شود و علت را جستجو کند. غالب روسا به پاسخ (آری) و یا (خیر) از سوی کارکنانشان بسنده می‌کنند. حال آنکه اینگونه پاسخ‌ها واجد کمترین اطلاعات است. به همین دلیل لازم است که پس از شنیدن پاسخ‌های کوتاه (آری) و یا (خیر) بی‌درنگ کلمه (چرا) را بر زبان جاری کنید و اطلاعات بیشتری را از زبان فرد بیرون

بکشید. کلمه کوتاه و دو حرفی (چرا) برای دریافت اطلاعات دقیق و روشن بسیار ارزشمند است و شما را از آنچه در سازمانتان می‌گذرد کاملاً باخبر می‌سازد.

### هفت تکنیک برای مهارت در دقیق شنیدن

افراد قبل از هر چیز باید حس کنند که شما مایلید به سخنانشان گوش کنید. در حقیقت توجه کردن به افکار و احساسات پرسنل زمینه‌های تشویق و اشتراک مساعی را در آنان تقویت می‌کند و موجب رفع بسیاری از مسایل و درک هر چه بیشتر مطالب می‌شود. در حقیقت گوش سپردن به مشکلات ملال‌انگیز و دل‌تنگ‌کننده کارکنان، بهترین اهرم برای تقویت روحیه و جلب توجه و احترام آنان محسوب می‌شود و مقدمه‌ای برای گسترش آفاق روشن و مفید کارهای جمعی تلقی می‌گردد. این نکته را از یاد نبرید که شرط اول هر کار و فعالیت ثمربخش احساس آرامش است. بنابراین اگر می‌خواهید کارکنانتان به کمال رشد برسند باید نخست به ایشان مجال دهید که بر واکنش‌های عاطفی و هیجانات خود مسلط شوند و به آرامش باطنی دست یابند. برای این منظور می‌بایستی با طرح پرسش‌های مناسب رنج‌های روانی و خشم فروخورده آنان را به سطح آورید و با سخنانی شیرین و آرام و موزون و دوستانه یاریشان کنید که به تخلیه هیجانی خود دست بزنند و به تصفیه درونی خویش نایل آیند. در غیر این صورت احساس عدم ایمنی و آرامش خاطر ناشی از مسایل مکتوم، موجب نشخوار ذهنی ایشان شده و اجازه نمی‌دهد که از تمام توش و توان خویش بهره‌گیرند. اگر احساس می‌کنید گرفتارتر از آن هستید که بتوانید با کارکنانتان گفتگو کنید و از احساسات و افکار آنان باخبر شوید، این عبارت نغز و ارزنده را به یاد آورید: پذیرش شفاف‌بخش و عدم پذیرش زیان آور است.

این عبارت ساده که در عرصه کسب و کار معنا و مفهومی عظیم دارد بدان معناست که مدیر موفق نه تنها باید پرسش‌های مناسبی را مطرح کند بلکه باید شنونده خوبی نیز باشد. هفت پیشنهاد مرا برای مهارت در دقیق شنیدن به دقت مطالعه کنید.

با تمام وجود سخنان مخاطب را کانون توجه قرار دهید. دست کم به طور موقت، تمام علایق، مشغله‌های فکری و مسایل خود را کنار گذارید و به طور کامل توجهتان را به سخنان طرف مقابل معطوف کنید. همچنین هنگام شنیدن تا حد ممکن، هوش و حواس و هشیاری خود را به خدمت فراخوانید.

دقیق شنیدن موجب تشدید ضربان قلب، تسریع گردش خون و افزایش دمای بدن می‌شود. از این رو توجه دقیق به سخنان طرف مقابل به غایت دشوار و مستلزم کار و فعالیت جدی است.

به طور مستقیم به طرف مقابل نگاه کنید و با کلمات زیبا و تشویق‌کننده و چهره‌ای شاد به سخنان او گوش کنید. تماس چشمی ثابت، طرز قیافه هوشیارانه و پر معنا و کمی خم شدن به طرف گوینده جملگی بر توجه دقیق و عمیق شنونده دلالت دارد.

به عکس بازی کردن با اشیای روی میز و یا ور رفتن با ریش و سیبیل و یا انگشت به دهان بردن و کارهایی از این دست حاکی از بی‌توجهی اوست.

هنگام گوش کردن، در مقابل حواس پرتی و آشفتگی خاطر مقاومت کنید. اگر در دفترتان سرگرم گفت و شنود هستید، به منشی خود یادآوری کنید که برای مدتی پاسخگوی تلفن نبوده و یا کسی را به حضور نخواهید پذیرفت. اجازه دهید با ذکر ماجرای زیر موضوع را روشن‌تر بیان کنم:

سال‌ها پیش که در شهر اوماها زندگی می‌کردم، برای کنترل وضعیت جسمانی همسرم، به اتفاق وی به مطب یک پزشک مراجعه کردیم. تماس‌های تلفنی که توسط منشی به اتاق معاینه منتقل می‌شد، سه بار کار پزشک را دچار وقفه کرد. وقتی تلفن برای چهارمین بار به صدا درآمد، من گوشی را برداشتم و گفتم: آقای دکتر تا نیم ساعت دیگر در مطب حضور نخواهند داشت، تقاضای منم که در طول این مدت از تلفن زدن خودداری کنید.

هنگام گوش کردن به سخنان طرف مقابل در کمال شکیبایی بنشینید و مادام که سخنانش پایان نپذیرفته، لب به سخن نگشایید.

این نکته را از یاد نبرید که عدم انطباق نقطه نظرهای شما و کارکنانتان الزاماً بدان معنا نیست که حق به جانب شماست. هنگامی که نقطه نظرها بدون توجه به سلسله مراتب اداری باهم درآمیزد، شگفتی‌ها پدید آورده و آثاری می‌آفریند که قلب‌ها را به تصرف درآورده و دیدگان را به سوی خود معطوف می‌کند. به نقطه نظرهای خوب کارکنانتان پیرامون افزایش تولید و کاهش ضایعات ارج نهید و از آن سود ببرید. شنونده خوب همواره ایده‌ها، مفاهیم و اصول را کانون توجه قرار داده و شنونده ضعیف پیوسته در نکات جزئی و پیش پا افتاده و یا حاشیه مطالب گم می‌شود.

نه به طرز بیان، بلکه به معنا و مفاهیم مطالب توجه کنید. چند سال پیش که با یک استاد زبان انگلیسی دانشگاه همکاری نزدیک داشتم پیوسته می‌گوشیدم در مقام سخن‌دستور زبان را رعایت کرده و از الفاظ ادبی استفاده کنم. تا اینکه او روزی خطاب به من گفت: "من به ساختار جملات و انتخاب واژه‌های شما ابدا توجهی ندارم بلکه تنها مایلم بدانم چه می‌گویید و منظورتان چیست." شما نیز در مقام مخاطب، بدون توجه به طرز بیان و شیوه گفتاری، تنها به مقصود و مفهومی که گوینده در پی تبادل آن است توجه کنید.

برای درک کامل سخن گوینده به آهنگ و لحن کلامش توجه کنید. گاه معنای کلمات با مفهوم لحن بیان ابدا همخوانی ندارد. توجه به حالات و حرکات از قبیل طرز قیافه، ژست‌ها و حالت چشم‌ها نقاب بی‌تفاوتی را از چهره بر می‌کشد، هیجانات مدفون، خشم فروخورده و میل پنهانی به انتقام‌جویی را برملا می‌کند. کوتاه سخن آنکه برای اینکه شنونده خوبی باشید باید به همان اندازه که از گوشه‌ایتان استفاده می‌کنید، از چشمه‌ایتان



کوتاه و مختصر، فصل تازه‌ای را در روابط دو طرف می‌گشاید و فضایی را برای گره‌گشایی مشکلات و ایجاد روابط عادلانه فراهم می‌کند.

۷- از تصمیم‌گیری شتاب‌زده و تعصب‌آمیز اجتناب کنید. به جای قضاوت عجولانه و یک‌جانبه، همه چیز را بر مبنای منطق و عدالت بسنجید. اگر دستیابی به اطلاعات بیشتر و جامع‌تر مستلزم فرصت بیشتر است، با بردباری وقت بیشتری را به این مقصود اختصاص دهید. فراموش نکنید که تصمیم عاقلانه از تصمیم شتاب‌زده به مراتب کارسازتر است.

۸- در وهله‌ی نخست به جمع‌آوری حقایق بپردازید. بعضی اوقات شرایط ایجاب می‌کند که با تامل و سعه‌صدر قضایا را از نقطه نظر فرد دیگر ارزیابی کنید. با وجود این دقت و تامل نباید بهانه و دستاویزی برای به تعویق انداختن کارها در اختیار شما قرار دهد.

۹- برای اینکه افراد یقین حاصل کنند که شما برای رفع پیشنهادات انتقادی آنان کوشش به خرج می‌دهید، پس از اخذ هرگونه تصمیم یا دستیابی به نتایج مثبت، بی‌درنگ آنان را در جریان قرار دهید.

۱۰- پس از گذشت چند روز، موضوع را به اتفاق انتقادکننده مرور و بررسی کنید و به این وسیله یقین حاصل نمایید که دلگیری و رنجش او برطرف و رضایتش از هر حیث تأمین شده به طور کلی ارتباطات غیرشفاهی کمتر تحت تأثیر خدعه و نیرنگ قرار می‌گیرد. در حقیقت افراد فریبکار با توسل به کلمات و عبارات راحت‌تر می‌توانند خود را متقی و درستکار جلوه دهند و از راه مکر و ریا به تمنیات ناروای خود دست یابند. به عکس اغفال مردم با استفاده از حالت چهره، لحن بیان، طرز نگاه امری دشوار و مستلزم مهارت و تجربه فراوان است. به همین دلیل برخی اوقات، افراد به رغم اینکه قصد دارند چیزی را از ما کتمان کنند، مراقب حالت چهره، لحن بیان و سایر علائم رفتاری خود نیستند و به اصطلاح بند را به آب می‌دهند. بنابراین آگاهی از علائم و نشانه‌های زبان رفتار به ما مجال می‌دهد تا صرف نظر از کلمات و عباراتی که افراد بر زبان جاری می‌کنند، از احساسات و هیجانات آنان سر درآوریم و از آنچه در درونشان می‌گذرد باخبر گردیم. همچنین آشنایی و توجه به این علائم به افرادی که بنا به مقتضیات اضطراری می‌بایستی احساسات و هیجانات خود را مخفی کنند، کمک می‌کند تا حالات و حرکات خود را با آنچه می‌گویند هماهنگ نمایند.

وقتی فردی با شما سخن می‌گوید، نخست به چهره‌اش بنگرید و ببینید که آیا طرز قیافه‌اش با آنچه می‌گوید جور و سازگار است. آنگاه به لحن بیانش توجه کنید و ببینید که آیا پیام نهفته‌ای در آن وجود دارد و نهایتاً کلمات و عبارات او را کانون توجه قرار دهید. به این ترتیب ممکن است زخم زبان و کنایه‌ای که بالحنی دوستانه و محبت‌آمیز بیان می‌شود شوخی و مزاح تفسیر شود. فرزندان من بر این نکته واقفند که هرگاه آنان را با

نام کامل (نام و نام خانوادگی) خطاب کنم و صدایم را از حد معمول کمی بلندتر نمایم، خطایی مرتکب شده‌اند و باید خود را برای یک بحث و مجادله جدی آماده کنند. اگر شما هنوز هم به اهمیت زبان رفتار پی نبرده‌اید، بد نیست بدانید که نود درصد مفهوم هر پیام به طور غیرشفاهی منتقل می‌شود. بنابراین نه تنها شیوه استفاده از زبان رفتار، بلکه تفسیر زبان غیرشفاهی افراد نیز از اهمیت بنیادی برخوردار است. شما می‌توانید با رشد و گسترش بعضی حالات و حرکات از قبیل نگاه محکم و تزلزل‌ناپذیر، لحن بیانی که حاکی از اعتماد به نفس کامل است و حضوری استوار و محکم که بر مقام و موقعیت شما دلالت کند، شخصیتی نیرومند از خود به نمایش گذارید. اگر اعتماد به نفس را در خود رشد و توسعه دهید و همواره به گونه‌ای رفتار کنید که پنداری شکست و ناکامی غیرممکن است، اطرافیان از توانایی‌های شما نیرو می‌گیرند. به هر حال شما باید با توسل به وضعیت ظاهر و طرز رفتار تان اقتدار و توانایی‌های خود را به نمایش گذارید و با کنترل لحن بیان و حالات و حرکات، نفوذ پایداری را بر کارکنان خویش اعمال کنید. رعایت رهنمودهای زیر شما را در رسیدن به این مقصود یاری می‌کند:

۱- ویژگی‌های فردی مخاطب خود را به طور دقیق بشناسید. آگاهی از نقاط ضعف و قوت افراد، زمینه را برای تأثیرگذاری بر آنان فراهم می‌کند.

۲- با توسل به چشمان خود، قلمروی نفوذ فرد دیگر را محدود کنید. یک مدیر مقتدر با چشمان با نفوذش کارکنان را وامی‌دارد که در برابر او نگاهشان را به پایین متوجه ساخته‌گاه مخفیانه سر را بالا آورده و به مدیرشان بنگرند. توصیه می‌شود که برای مقاومت در برابر نگاه با نفوذ مرئوس، هرگز به طور مستقیم به چشمان او نگاه نکنید، بلکه نگاه خود را به وسط پیشانی و کمی بالاتر از ابروانش متمرکز سازید. اگر چشمان خود را به این نقطه بدوزید، هیچ کس نمی‌تواند با نگاه شما را تحت تأثیر قرار دهد.

۳- گرچه به هنگام گفتگوی تلفنی نمی‌توانید با توسل به حرکات دست و پا حالت نگاه شخصیت نیرومند خود را آشکار سازید. با وجود این دستیابی به این مقصود با استفاده از کلمات و لحن بیان مناسب میسر است. هرگز هنگام پاسخ‌گویی به تلفن، به عنوان خود اشاره نکنید. استفاده از عناوینی نظیر دکتر، پرستار، پروفیسور، سرهنگ و سرگرد گواه بر این نکته است که شخصیت شما بدون عنوان ناقص و بی‌اثر است.

۴- هیچ‌گاه از کلماتی نظیر "بله قربان" استفاده نکنید. به کارگیری این کلمات نه تنها بیان‌گر ادب و احترام نیست بلکه به طور غیرارادی افراد را در مرتبه‌ی بالاتری از شما قرار می‌دهد و بر سلطه‌پذیری و فرمان برداری شما دلالت می‌کند. رعایت احترام و ادب با مردم مستلزم آن نیست که شما تحت سیطره و نفوذ آنان قرار بگیرید. همچنین اظهار کلمات (آری) و یا (خیر) در مقام پاسخ به پرسش، اطلاعات ناچیزی را در اختیار طرف مقابل

قرار می‌دهد و بی ادبی محض تلقی می‌شود. اگر مخاطب شما از عنوانی برخوردار است، این عنوان را تنها در پاسخ‌های کوتاه به زبان آورید. به این ترتیب به جای ابراز کلماتی نظیر "بله قربان" که حاکی از سلطه‌پذیری شماست، از عباراتی مودبانه نظیر: "بله آقای دکتر" یا "خیر جناب پروفیسور" استفاده می‌کنید.

این نکته را فراموش نکنید که تعبیر و تفسیر درست زبان رفتار (الحن بیان، حالت چشمان، ژست‌ها و...) و واکنش مناسب نسبت به آن از شما یک شخصیت نیرومند می‌سازد.

### پنج رهنمود برای انعکاس قدرت

تنها زمانی تبسم کنید که واقعا خوشحال و شادمانید. این بدان معنا نیست که در مواقع دیگر گره بر ابروان آورید چندان که پنداری سنگینی همه دنیا را بر روی دوش خود تحمل می‌کنید. برای پنهان کردن احساسات و عواطف خود، قیافه ساده و بی طرف به خود بگیرید.

هرگز اجازه ندهید که کسی سخن شما را قطع کند. حتی اگر مدیرتان به میان کلام شما دويد، ضمن تسلط بر احساسات خویش به او بگویید: "معذرت می‌خواهم هنوز سخنانم تمام نشده است." آنگاه رشته سخن را از همان جایی که قطع شده دنبال کنید.

برای اینکه از طریق چشم، تحت تاثیر و سیطره فرد مقابل قرار نگیرید، هیچ‌گاه به طور مستقیم به چشمانش خیره نشوید بلکه به نقطه‌ای در وسط پیشانی و بالای ابروانش بنگرید. حتی اگر او به جر و بحث متوسل شد، بدون ابراز کلمه‌ای تنها به پیشانی او نگاه کنید. این شیوه برخورد وی را دستپاچه و عصبی کرده و به تجدید نظر وادار می‌کند.

فضای کارتان را به گونه‌ای موثر بیارایید. تعیین مکان مناسب برای استقرار میز و صندلی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

خونسردی و آرامش خود را حفظ کنید. اعتماد به نفس کلید دستیابی به سکون و آرامش محسوب می‌شود. هرگاه در حرفه خود ماهر و کارآمد باشید، اعتماد به نفس ناشی از توانایی‌هایتان، هرگونه فشار و تنش را از جسم و جان شما دور می‌کند.

