

# آیا در اتاقتان به روی کارمندان باز است؟

منبع: [www.Mindtools.com](http://www.Mindtools.com)

کله ترجمه و تدوین: فاطمه شیرازی

و کارمندان از تماس با او دور نگه داشته می شوند. برای ملاقات با این مدیر باید مراحل اداری را طی کنید. مدیرانی که این شیوه را در پیش می گیرند، می خواهند قدرت و تسلط خود را حفظ کنند؛ اما غافلند که با این کار هیچ گاه از نظرات و ایده های کارمندان برای بهبود عملکرد سازمان بهره مند نخواهند شد. اگر کمی از قدرت فاصله بگیرید و در دسترس تر باشید، چیزهای خیلی بیشتری نصیب تان می شود. میزان در دسترس بودن بستگی به خود شما دارد. گاهی باید مرزها را شکست و محیطی از اعتماد را در سازمان فراهم آورد. در دسترس بودن به معنی شکستن برخی از محدودیتها، استفاده از زبان بدن مناسب و

مشکلات به وجود آمده را از شما پنهان یا ماست مالی نمی کنند بلکه، پیش از آنکه مشکل به بحران تبدیل شود، آن را با شما در میان می گذارند. چون می دانند که شما واکنش پدی از خود نشان نمی دهید. کارمندان سازمانی که احساس می کنند مدیر آنها در دسترس است، راحت تر می توانند ایده های خود را با اعضای تیم کاری در میان بگذارند، چون محیط کاری را برای این کار امن می دانند. از اینکه مدیر آنها را ناک اوت کند، نمی ترسند؛ زیرا می دانند که مدیر از نظرات آنها استقبال می کند و اگر صلاح بداند، حتماً نظرات کارمندان را اعمال می کند. در برخی سازمانها مدیر در یک اتاق خلوت می ماند

سالهاست پژوهشگران دریافته اند که باز بودن در اتاق مدیر، پیامهای خوبی برای کارکنان دارد. چنین رفتاری عملاً سبب خواهد شد تا کارکنان با راحتی بیشتر، نظرات خود را به مدیر انتقال دهند.

پرسشنامه ی حاضر نشان می دهد که تا چه اندازه مدیران در این باره توانسته اند نظر کارکنان خود را جلب کنند به گونه ای که مانع زیادی برای بیان دیدگاهها و نظرات خود حس نکنند.

## توسعه مهندسی بازار

در دسترس بودن عامل اصلی برقراری رابطه با همکاران و ساخت تیمی است که اعضا در آن به یکدیگر اعتماد دارند و می توانند ایده های خود را به راحتی اظهار کنند. اگر در دسترس کارمندان تان باشید، آنها



**میزان در دسترس بودن بستگی به خود شما دارد. گاهی باید مرزها را شکست و محیطی از اعتماد را در سازمان فراهم آورد. در دسترس بودن به معنی شکستن برخی از محدودیتها، استفاده از زبان بدن مناسب و ارتباطات کلامی صحیح و مهارت شنیداری است**

- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

- ۱۰- زمان صحبت با کارمندان، از برقراری تماس چشمی خودداری می‌کنم.
- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)

- الف) هرگز (۱)
  - ب) بندرت (۲)
  - ج) گاهی اوقات (۳)
  - د) اغلب (۴)
  - ه) همیشه (۵)
- ۷- وقتی خبر بد می‌شنوم، ناراحتی‌ام را بروز می‌دهم.
- الف) هرگز (۵)
  - ب) بندرت (۴)
  - ج) گاهی اوقات (۳)
  - د) اغلب (۲)
  - ه) همیشه (۱)

- ۸- اگر در حال صحبت با یکی از کارمندان باشم و تلفن زنگ بزند، صحبتش را قطع می‌کنم تا جواب تلفن را بدهم.
- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)
- ه) همیشه (۱)

- ۹- با کارمندان در شرایط مختلف، احساس همدلی می‌کنم.

ارتباطات کلامی صحیح و مهارت شنیداری است. به سوالات زیر پاسخ دهید تا بدانید که چقدر در دسترس کارمندان خود قرار دارید. شاید لازم باشد تغییراتی را در استراتژیهای خود اعمال کنید:

- ۱- بازخوردهای منفی من درباره‌ی کار بیشتر از بازخوردهای مثبت است.
- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)
- ه) همیشه (۱)

- ۲- گاهی از پشت میز بلند می‌شوم و در سازمان گشتی می‌زنم و با کارمندانم درباره‌ی کار و چیزهای مختلف گفت‌وگو می‌کنیم.
- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

- ۳- سطح کاری کارکنان و اعضای تیم برایم مهم نیست، همیشه لبخندم را حفظ می‌کنم.
- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

- ۴- زمانی که همکارانم نظرشان را با من در میان می‌گذارند، هیچ بازخوردی به آنها نمی‌دهم.
- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)
- ه) همیشه (۱)

- ۵- برای صحبت با اعضای تیم کاری وقت می‌گذارم.
- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

- ۶- اگر پشت میزم یا در سازمان نباشم، حتماً به همکارانم اطلاع می‌دهم که کجا هستم و چه زمانی برمی‌گردم.



## گاهی از پشت میزتان بلند شوید و قدمی در سازمان بزنید ببینید چه خبر است. میز شما، ناحیه‌ی انحصاری شما است و همین مانع نزدیک شدن کارمندان به شما می‌شود

چون واکنش شما به اخبار بد، منفی و خشن نیست و از ایده‌ها و نظرات کارمندان استقبال کرده و در صورت لزوم نظرات آنها را در کار اعمال می‌کنید. شما با بحرانهای کمتری در سازمان روبه‌رو می‌شوید و فرهنگ ایده‌پردازی در سازمان شما بخوبی رواج دارد. اما به یاد داشته باشید که همیشه جا برای بهتر شدن وجود دارد.

این آزمون بر اساس چهار ویژگی طراحی شده است: در دسترس بودن، استفاده از زبان بدن مناسب، داشتن ارتباط کلامی خوب و برخورداری از مهارتهای شنیداری، در ادامه نگاه جزئی‌تری به هر کدام از این موارد خواهیم داشت.

با بهبود عملکرد خود در این چهار ویژگی، بیشتر در دسترس کارمندان خواهید بود و بهره‌وری و خلاقیت تیم کاری بالاتر خواهد رفت.

### در دسترس بودن (سؤال ۲، ۶، ۱۴)

واضح است که در دسترس بودن، مهمترین قدم برای شکستن محدودیتهای فیزیکی و کاهش فاصله با کارمندان و باز گذاشتن درهای ارتباطی است. بهتر است در دفترتان باز باشد. این فکر را دور بریزید که چون کارمندان در سطح سازمانی پایین‌تری از شما قرار دارند، پس نباید وقت بگذارید و با آنها حرف بزنید.

بهتر است گاهی از پشت میزتان بلند شوید و قدمی در سازمان بزنید ببینید چه خبر است. میز شما، ناحیه‌ی انحصاری شما است و همین مانع نزدیک شدن کارمندان به شما می‌شود.

پس خودتان بروید و با تک تک آنها در پشت میز کاریشان صحبت کنید، جایی که آنها احساس راحتی می‌کنند.

می‌توانید با آنها در محل غذاخوری یا سالن ورزشی سازمان گفت‌وگویی داشته باشید. از این

- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

### امتیاز بین ۱۶ تا ۳۶ امتیاز

باید بیشتر در دسترس اعضای تیم کاری باشید. رفتار و نگرش شما، مانع کسب اطلاعات از اعضای تیم کاری شده است.

این بدان معنا است که کارمندان مشکلات را پنهان می‌کنند یا اجازه‌ی شکوفا شدن ایده‌های بزرگ در سازمان وجود ندارد. باید تغییرات اساسی در شیوه‌ی مدیریتتان اعمال کنید. نگران نباشید. در ادامه به راههای ساده‌ی برقراری ارتباط بهتر با کارمندان اشاره می‌کنیم.

### امتیاز بین ۳۷ تا ۵۸

شما پتانسیل زیادی برای بهبود دارید. تقریباً در دسترس هستید و مشکلات پیش از آنکه تبدیل به بحران شوند، با شما در میان گذاشته می‌شوند. البته ممکن است اعضای تیم کاری، کمی در گفتن حقیقت درباره‌ی مشکلات پیش آمده تعلل کنند. چون از واکنش شما می‌ترسند.

نگاهی دقیقتر به امتیازی که گرفته‌اید، بیندازید؛ بخصوص سوالاتی که کمترین امتیاز را گرفته‌اید. شاید متوجه شوید که یک اصلاح جزئی در شیوه‌ی مدیریتی‌تان، باعث بهبود شرایط می‌شود.

### امتیاز بین ۵۹ تا ۸۰

آفرین! شما یک مدیر در دسترس هستید. یعنی کارمندان از اینکه ایده‌ها و یا مشکلات پیش آمده را با شما در میان بگذارند، ترسی ندارند.

- ه) همیشه (۱)

۱۱- برخورد با تمامی افراد تیم یکسان است، فرقی نمی‌کند که فرد حساس باشد یا پوست کلفت.

- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)
- ه) همیشه (۱)

۱۲- زمان صحبت دست به سینه هستیم.

- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)
- ه) همیشه (۱)

۱۳- غرولند و شکایت نمی‌کنم.

- الف) هرگز (۵)
- ب) بندرت (۴)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۲)
- ه) همیشه (۱)

۱۴- شماره‌ی تلفنم را به اعضای تیمم می‌دهم.

- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

۱۵- خارج از محیط کاری با همکارانم درباره‌ی زندگی شخصی‌ام صحبت می‌کنم.

- الف) هرگز (۱)
- ب) بندرت (۲)
- ج) گاهی اوقات (۳)
- د) اغلب (۴)
- ه) همیشه (۵)

۱۶- شرایط را برای بیان ایده‌های کارمندان فراهم می‌آورم.





## واکنش مثبت به ایده‌های خوب، کار سختی نیست. واکنش شما به اخبار بد مهم است. اگر اعضای تیم کاری از واکنش بد شما به هنگام شنیدن اخبار بد بترسند، مشکلات بحرانی می‌شوند. همیشه از کسی که شما را از بروز مشکل آگاه کرده، تشکر کنید

که تشویق کارفرما، سطح دوپایمن (انتقال دهنده‌ی عصبی مرتبط با احساس شادی و رضایت) را بالا می‌برد که باعث می‌شود کارمندان عادات کاری خوبی را در پیش بگیرند. اما اگر ایده‌ای به نظرتان خوب نیامد، باید دلیلش را برای آنها توضیح دهید. اگر این کار را نکنید، کارمندان احساس بی‌ارزشی می‌کنند و این حس جلوی شکوفا شدن خلاقیت آنها را می‌گیرد. واکنش مثبت به ایده‌های خوب، کار سختی نیست. واکنش شما به اخبار بد مهم است. اگر اعضای تیم کاری از واکنش بد شما به هنگام شنیدن اخبار بد بترسند، مشکلات بحرانی می‌شوند. همیشه از کسی که شما را از بروز مشکل آگاه کرده، تشکر کنید.

### زیان بدن (سؤال ۳، ۸، ۱۰، ۱۲)

زیان بدن نامناسب باعث ایجاد یک جو کاری منفی شده و مانع شکوفایی خلاقیت کارمندان می‌شود. اگر خودتان را نسبت به ایده‌ها و نظرات کارمندان، بی‌علاقه نشان دهید، آنها هم تمایلی به گفتن آنها نخواهند داشت.

مدیران مثبت‌اندیش تیمهای کاری خوشحالی دارند و بیشتر از مدیران منفی‌نگر در دسترس کارکنان قرار دارند.

نگرش مثبت باید در ارتباطات، در تماس چشمی، حرکات دست، صحبت کردن، و تن صدای شما هم آشکار باشد. این خودمان هستیم که تعیین می‌کنیم دیگران چه رفتاری با ما داشته باشند.

داشتن زبان بدن مناسب، راهی ساده برای افزایش میزان در دسترس بودن شما است. بیشتر لبخند بزنید، دست به سینه نباشید، زمان صحبت با کارمندان برقراری تماس چشمی را فراموش نکنید و با تن صدایی آرام با آنها صحبت کنید.

هرچقدر بیشتر در دسترس باشید، راحت‌تر می‌توانید با همکاران ارتباط برقرار کنید و تیم کاری را بسازید که در آن اعضا به همدیگر اعتماد دارند و از اظهار نظر درباره‌ی موضوعات مختلف نگرانی ندارند. مهارت شنیداری خود را بهبود ببخشید و از زبان بدن صحیح استفاده کنید و بر روی مهارتهای ارتباطی خود کار کنید. ■

و حواستان را به آنها بدهید. هوش هیجانی‌تان را به کار بیندازید.

این روش باعث جلب اعتماد و حس احترام در کارمندان می‌شود؛ دو عامل مهم برای آنکه بیشتر در دسترس باشید.

خوب به حرفهای کارمندان گوش دهید و نظراتان را درباره‌ی ایده‌هایشان بگویید تا آنها را مطمئن کنید که به حرفهایشان با دقت گوش داده‌اید و برای آنها ارزش و احترام قائل هستید.

روش دیگر گوش دادن همدلانه است. با این کار اعتماد آنها را جلب می‌کنید و به مشکلات آنها پی می‌برید. جملات آنها را تکرار کنید تا احساس راحتی بیشتری بکنند و حرفهایشان را به شما بزنند. به آنچه که نمی‌گویند، گوش دهید.

### ارتباط کلامی (سؤال ۱، ۴، ۷، ۱۱، ۱۳، ۱۵)

باید مراقب باشید که چه چیزی از دهانتان بیرون می‌آید. حرفهای شما میزان در دسترس بودن شما را تعیین می‌کند.

ارتباط کلامی در ایجاد اعتماد و روحیه‌ی تیمی خوب به شما کمک می‌کند.

اگر دائماً نظرات و ایده‌های کارمندان را رد کنید، افراد کمتری خواهان تعامل با شما خواهند بود. البته بستگی به شرایط دارد. اگر اعضای تیم کاری از نتیجه یا واکنش شما نترسند، بهتر می‌توانند نظراتشان را با شما در میان بگذارند و یا شما را از مشکلات پیش آمده آگاه سازند. هرکجا که لازم است، حرفهای آنها را تصدیق کنید.

سعی کنید بازخوردهای مثبت شما بیشتر از بازخوردهای منفی باشد. یک تشکر ساده، کارمندان را به اظهار نظر بیشتر ترغیب می‌کند. اگر ایده‌ی فردی خوب است، از آن استقبال کرده و طرز تفکر او را تحسین کنید. تحقیقات نشان می‌دهد

صحبت غیررسمی در یک مکان غیررسمی نهایت استفاده را ببرد و با آنها درباره‌ی روند کار صحبت کنید. نظر آنها را جویا شوید و نظراتان را درباره‌ی ایده‌ای که بیان می‌کنند، بگویید.

به یاد داشته باشید که این اقدام شما باید هدفمند باشد تا بتوانید اطلاعاتی را از روند کار و نیازهای آنها به دست بیاورید و مطمئن شوید که آنها از شرایط کاری راضی هستند و در صورت لزوم راه درست را به آنها نشان دهید.

فقط درباره‌ی مسائل کاری با آنها حرف نزنید. کمی هم از خودتان برای آنها بگویید. اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی درباره‌ی خودتان نشان دهنده‌ی همدلی، دلسوزی و قابل اعتماد بودن شما است. درباره‌ی خانواده و فرزندان، تعطیلات آخر هفته، سرگرمیها و چیزهایی از این قبیل حرف بزنید. با این کار اعتماد آنها را جلب می‌کنید تا آنها هم اطلاعاتی درباره‌ی زندگی‌شان با شما در میان بگذارند. ممکن است با کسب چنین اطلاعاتی آنها را بهتر درک کرده و یا بیشتر دوستشان داشته باشید.

وقتی برای حضور در جلسه یا کاری به بیرون از سازمان می‌روید، حتماً به کارمندان بگویید که کجا می‌روید و چه زمانی برمی‌گردید. به آنها بگویید که اگر به مشکلی برخوردند چگونه با شما در تماس باشند. آنها را مطمئن کنید که در اولین فرصت ممکن، پاسخ آنها را می‌دهید.

### مهارتهای شنیداری (سؤال ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۶)

به عبارت ساده، اگر اعضای تیم فکر کنند که به حرفهای آنها گوش نمی‌دهید، به شما نزدیک نخواهند شد. گوش دادن به این معنی نیست که به حرفهای یک نفر گوش دهید و صبر کنید حرفهایش تمام شود تا بتوانید به کارتان برسید. علاوه بر گوش دادن، باید با آنها تماس چشمی هم برقرار سازید. تمام هوش

