

چطور هر چیزی را به هر کسی بگوییم؟

راهنمای برقراری روابط کاری نتیجه بخش



آشنایی با فرایند استخدام برترین سازمان‌ها



فهرست

۳	مقدمه	<input type="checkbox"/>
۵	فصل اول (چگونه روابط صریح و بی‌پرده‌ای برقرار کنم؟)	<input type="checkbox"/>
۱۶	فصل دوم (شما چیزی را به دست می‌آورید که می‌خواهید)	
۲۵	فصل سوم (کشف راز کارکردن با دیگران)	
۳۹	فصل چهارم (تقویت روابط درون سازمانی)	
۴۸	فصل پنجم (روابط نیاز به مراقبت دارند)	
۵۹	فصل ششم (می‌توانم به تو اعتماد کنم؟)	
۶۸	فصل هفتم (چرا، چگونه، چه زمانی و چطور بازخورد بخواهیم یا بزنیم؟)	
۸۴	فصل هشتم (فرمول بازخورد)	
۱۰۰	نتیجه‌گیری	

☐ مطالعه‌ی موردی فرایند استخدام سازمان‌های برتر

۱۰۴	صبا ایده Sabai idea
۱۱۲	طبیعت زنده 
۱۲۲	فناپ 
۱۳۶	آگاه 
۱۴۵	ایران سرور 
۱۵۹	بن‌تک 
۱۶۶	پیکره 
۱۷۶	یکتانت 

مقدمه

رابطه (چه رابطه‌ی شخصی و چه رابطه‌ی کاری) شباهت‌های فراوانی با قهرمانی در ورزش دارد:

۱. حفظ قهرمانی به مراتب سخت از کسب قهرمانی است؛ حفظ یک رابطه دشوارتر از برقراری رابطه است.

۲. قهرمانی‌های مستمر ضامن کسب اعتبار و درآمدهای به مراتب بالاتر است؛ داشتن روابط موفق تضمین‌کننده موفقیت، ترقی و خشنودی فردی است.

با همین یک تشابه می‌توان فهمید که مهارت برقراری و حفظ ارتباط می‌تواند چه اثرات شگرفی در مسیر موفقیت شما در کار و زندگی به همراه داشته باشد.

نکته‌ی مهم این است که موفقیت در روابط کاری و شخصی یک مهارت آموختنی است که نیازمند یادگیری و توسعه فردی است و نمی‌توان آن را به کل یک موضوع شخصیتی دانست.

حتما برای شما پیش آمده است که رابطه‌تان با یکی از همکاران به صورت یک طرفه کمتر و کمتر شده بدون آنکه شما علت آن را بدانید یا پس از آنکه احساس کرده‌اید در انجام وظایف شغلیتان فوق‌العاده عمل کرده‌اید، مدیرتان در ارزیابی عملکرد شما نظری کاملا مخالف داشته است و از این قضیه کاملا جا خورده باشید و هزاران مثال دیگر از این دست.

حتما به دلایل این اتفاقات فکر کرده‌اید و ممکن است به این نتیجه رسیده باشید که «همکارم برای من کلاس می‌ذاره یا مدیرم اصلا درکی از کیفیت کارهام نداره و ...»

نقطه‌ی اشتراک این دلایل این است که هیچ‌کدام مشکلی از شما حل نمی‌کند چرا که این دلایل اصلا ریشه‌ای نیستند و صرفا بر پایه‌ی فرضیات و حدس شما بنا نهاده شده‌اند.

حالا ممکن است بپرسید پس دلیل اصلی چیست؟

بهتر است با دو مثال این موضوع را روشن کنیم:

اگر در یک رستوران کیفیت غذا باب میل شما نباشد، آیا مدیر رستوران را از این مسئله مطلع می‌کنید یا غذا را نمی‌خورید و دیگر هرگز به آن رستوران نمی‌روید؟

پاسخی که در مورد بسیاری از ما صدق می‌کند این است که گزینه‌ی دوم را انتخاب می‌کنیم.

پس حالا می‌توانید به همکار یا مدیرتان حق بدهید.

البته در این روابط همیشه نقش شما قربانی نیست بلکه شما هم می‌توانید همان همکار یا مدیر جلادی باشید که با همکاری سرسنگین برخورد می‌کند یا رضایتی از کار زبردستش ندارد.

حالا که به مسئله از ابعاد مختلف نگاه کردیم، بار دیگر به علت اصلی این اتفاقات فکر کنید!

شاید به دلایل بهتری پی برده باشید ولی اکنون می‌توان راحت‌تر علت اصلی را عنوان کرد: نبود «صراحت و شفافیت» در روابط.

صراحت، رک‌گویی یا به کلام بهتر شفافیت که از آن در زبان انگلیسی با عنوان «Candor» یاد می‌شود، راهی برای پیشگیری و حتی درمان روابط کاری و شخصی آسیب‌دیده است.

مطمئننا شما برای شروع زندگی مشترک یا شروع همکاری با یک سازمان، قراردادی امضا می‌کنید که در آن به‌صراحت تمام درباره‌ی همه‌ی موضوعات زندگی مشترک یا همکاری اشاره شده است. پس چرا این کار را در روابط کاری و شخصی خود در پیش نگیریم؟!

وجود یک رابطه‌ی حرفه‌ای شفاف و صریح (Candid Relationship) و تعهد داشتن به آن از طریق گرفتن و ارائه‌ی «بازخورد» می‌تواند به‌خوبی تمامی انتظارات دو طرف از رابطه را روشن کند و مانع از بروز هرگونه اتفاق ناخوشایند، مثل قطع رابطه و سرسنگین‌شدن، اخراج یا ناخشنودی از عملکرد، شود.

حالا، پرسش مهم و تعیین‌کننده این است: چطور می‌توان چنین رابطه‌ای را برقرار و آن را حفظ کرد؟

پاسخ به این پرسش دقیقا همان چیزی است که در این کتاب قرار است درباره‌ی آن صحبت کنیم. ما در بخش اول کتاب «راهنمای برقراری روابط کاری نتیجه‌بخش» به ترجمه‌ی کتابی خواندنی و کاربردی با عنوان «How to Say Anything to Anyone» نوشته خانم شاری هارلی (Shari Harley) (از مربیان و مشاورین باتجربه‌ی سازمانی که فعالیت‌ها و تألیفات فراوانی در حوزه‌ی شفافیت در روابط کاری دارد) پرداخته‌ایم. در این کتاب خانم هارلی با بیانی ساده و شرح تجربیات شخصی خود به شما کمک می‌کند تا بتوانید مهارت صراحت و شفافیت را در خودتان بهبود ببخشید.

در بخش دوم کتاب چند سازمان فعال و برجسته در صنایع مختلف را به شما معرفی می‌کنیم که در آن به شرح محیط کار، امکانات و مأموریت و چشم‌اندازهای این سازمان‌ها پرداخته‌ایم.

در انتها از آقایان حمید خوشدل و طاهای موسوی بابت ترجمه‌ی کتاب سپاسگزاریم و امیدواریم که این کتاب برای شمایی که می‌خواهید روابط کاری موفقی را در پیش بگیرید، مفید و مؤثر باشد.

ایران‌سور

آگاد
کارگزار بورس اوراق بهادار، کالا و انرژی



طبیعت زنده



peykareh

بُنتک
همراهی با نوآوری

Sabaidea

چگونه روابط صریح و بی‌پرده‌ای برقرار کنیم؟

- دستورالعمل‌های رفتاری
- ادبیات مؤثر در روابط کاری
- مکتب آنچه کار راه‌انداز است ...

چگونه روابط صریح و بی پرده‌ای برقرار کنیم؟

کتاب‌های زیادی درباره‌ی بازخورد دادن وجود دارد. خیلی از سازمان‌ها هم برای اینکه از پس مکالمات و تعاملات دشوار بر بیایید به کارکنانشان آموزش می‌دهند و تعارض‌ها را مدیریت می‌کنند. با این حال هنوز افراد زیادی وقتی کسی ناراحتشان می‌کند چیزی به زبان نمی‌آورند.

شما می‌توانید همه‌ی کتاب‌های مرتبط را بخوانید و در همه‌ی برنامه‌های آموزشی شرکت کنید. اما این‌ها کمک زیادی به شما نمی‌کنند. چرا که مشکل شما نداشتن سواد نظری نیست.



مسئله حتی این نیست که شما نمی‌دانید باید چه بگویید. مسئله این است که احساس می‌کنید نمی‌توانید چیزی را که می‌خواهید، بیان کنید. این اجازه به شما داده نشده است. شما بدون اینکه اجازه‌ی قبلی از طرف مقابل دریافت کرده باشید، برای بیان حرفتان احساس خطر می‌کنید؛ بنابراین حرفتان را نمی‌زنید.

چیزی که شما از آن بی‌بهره هستید، یک توافق است. شما بدون قرارداد، ماشین نمی‌خرید یا خانه اجاره نمی‌کنید. اما روابطتان را با افراد تشکیل می‌دهید بدون اینکه بین خودتان قراردادی تشکیل داده باشید. آیا شما توافق کرده‌اید که چطور با همکاران یا مشتریان سازمان کار کنید و متقابلاً آن‌ها با شما چطور کار کنند؟

چیزی که شما از آن بی بهره اید یک توافق است

ما تصور می‌کنیم دیگران کارها را مثل خودمان انجام می‌دهند. برای مثال، اینکه سر موقع به یک قرار برسند، در رستوران دُنگ خود را پرداخت کنند یا اگر نمی‌توانند کاری را تا فرصت تعیین‌شده انجام دهند، از قبل اطلاع بدهند؛ صرفاً چون خودمان در چنین موقعیت‌هایی اینگونه هستیم. ما انتظاراتمان را با افراد مطرح نمی‌کنیم چون فکر می‌کنیم نیازی به این کار نیست.

مثل این است که به‌خاطر اینکه پروژه‌ای را که به آن علاقه داشتید به شما واگذار نکرده باشند و ناراحت شوید، درحالی‌که هیچ وقت مسئولیت آن پروژه را درخواست نکرده‌اید و علاقه‌تان را بیان نکردید. یا دوست می‌داشتید دوستانتان برای کادوی تولدتان به شما آپید هدیه بدهند، در حالی که هرگز این علاقه را پیش کسی مطرح نکرده باشید و از اینکه دوستانتان برای تولد برای شما کفش ورزشی خریده باشند، ناراحت شوید.

شما: چطور آن‌ها نمی‌دانستند من آپید دوست دارم؟

صدای درون: چون هیچ‌وقت این را نگفتی.

شما: اما لازم نبود من بگویم. آن‌ها باید می‌فهمیدند.

صدای درون: انتظار اینکه دیگران بدانند شما چه می‌خواهید

بدون اینکه به آن‌ها چیزی گفته باشید،

مسخره است!

لیستی از کادوهای مورد علاقه‌ات را بنویس و آن را به اطرافیانت بده. حالا آن‌ها از علاقمندی‌های تو آگاه هستند و تو می‌توانی سال بعد امیدوار باشی که چیزی را که می‌خواهی هدیه می‌گیری.



تصور کنید در هر رابطه‌ای توافق کرده باشید که
چطور با همدیگر رفتار کنید؛ تصور کنید معین
کرده باشید که اگر هر کس خارج از این توافق
کاری کرده باشد، چگونه جریمه می‌شود. حالا شما
نه تنها حق دارید، بلکه از شما انتظار می‌رود که
حرف‌هایتان را بزنید. در این شرایط، افراد می‌توانند
چیزهایی را که می‌خواهند به همدیگر بگویند.



برای
مثال

فرض کنید با یک ویزیتور قرار ملاقات تنظیم کرده‌اید و او خیلی دیر کرده است.
آیا به او گفته‌اید که حضور به موقع در قرار برای شما مهم است؟ شما به او می‌گفتید
که مشتاقانه منتظر این جلسه هستید اما اگر بیشتر از ۱۵ دقیقه تأخیر کند، شما
تصمیم می‌گیرید که بروید.

با بیان این انتظار، شما پس از انتظار ۲۰ دقیقه‌ای، احتمالاً با حس آسودگی بیشتری محل
را ترک می‌کردید. وقتی شما از قبل توافق کرده باشید، با خیال راحت‌تری حرفتان را می‌زنید.
چرا افراد همیشه تأخیر می‌کنند؟ چون شما اجازه می‌دهید.

وقتی اجازه‌ی صریح صحبت کردن وجود ندارد، شما این کار را نمی‌کنید. خیلی از ماها
می‌ترسیم از اینکه روابطمان را با دیگران خراب کنیم. برای همین، به جای گفتن چیزی که
واقعا می‌خواهیم، حرفمان را قورت می‌دهیم و منتظر افرادی می‌مانیم که بر سر قرارهایشان
با تأخیر حاضر می‌شوند.

دستورالعمل‌های رفتاری

تعیین انتظارات در ابتدای هر کاری

(ملاقات، رابطه یا پروژه) باعث می‌شود

راحت‌تر به رفتارهای ناامیدکننده‌ای

که ممکن است اتفاق بیفتد

عکس‌العمل نشان دهید؛

با این حال نباید فراموش کنید که آن رفتارها بالاخره

اتفاق خواهند افتاد.

چند ماه پیش در یک کنفرانس سخنرانی می‌کردم و دو خانم از ردیف سوم در تمام طول سخنرانی من با هم صحبت می‌کردند. آن‌ها با این کارشان داشتند روی اعصاب من راه می‌رفتند. اما آیا به آن‌ها گفتم که صحبت نکنند؟ خیر!

می‌خواستم متذکر شوم اما راضی به این کار نشدم؛ چون در ابتدای سخنرانی از افراد حاضر درخواست نکرده بودم که از گفتگوهای دو یا چند نفره پرهیز کنند. اگر من به آن دو خانم چیزی می‌گفتم، در واقع داشتم از آن‌ها بابت کاری که از قبل تذکر نداده بودم، انتقاد می‌کردم. تقریباً مثل مدیری که در طول سال ضعف‌هایم را به من نگفته و در انتهای سال به یک‌باره به عملکرد من ایراد می‌گیرد. همه‌ی ما از چنین اتفاقی بدمان می‌آید.

فردی را تصور کنید که در یک جلسه سرگرم تلفن همراهش باشد و به او تذکر دهید که گوشی‌اش را خاموش کند. وقتی دستورالعملی تعیین نشده است، مسئول جلسه چگونه می‌تواند رفتار افراد حاضر در جلسه را مدیریت کند؟

وقتی در چنین موقعیت‌هایی به افراد تذکر داده می‌شود، آن‌ها آزرده‌خاطر می‌شوند. چون به رعایت قواعد و استانداردهایی دعوت شده‌اند که از به آن‌ها بی‌اطلاع بوده‌اند. ممکن است بگویید این‌ها چارچوب‌های مرسوم هستند که حتی نیاز به مطرح‌شدن ندارند. همه می‌دانند که در جلسه نباید با تلفن همراه مشغول شد یا دو نفره صحبت کرد.

این درست است، اما هم‌چنان ما قانون‌شکنی می‌کنیم. چه تعداد جلسه را به خاطر دارید که در آن، افراد یواشکی زیر میز با تلفن‌هایشان مشغول هستند؟ به عنوان یک انسان، ما تعهداتی را می‌پذیریم و بعد آن‌ها را فراموش می‌کنیم. چند بار جلسه‌ای را فراموش کرده‌اید و صرفاً آلارم گوشی آن را یادتان انداخته است؟

در نتیجه ... آماده باشید که همه چیز درست پیش نرود

به جای اینکه انتظار داشته باشید افراد همه‌ی تعهدات خود را بخاطر بسپارند و به آن‌ها عمل کنند، شما به عنوان یک فرد عاقل وقتی پیش‌بینی می‌کنید که ممکن است کاری را فراموش کنند، به آن‌ها یادآوری می‌کنید. من اسم این کار را «اقدام پیشگیرانه» می‌گذارم.

■ اقدام پیشگیرانه

اقدام پیشگیرانه برای این است که
دیگران را انسان
در نظر بگیریم و طبیعتاً انسان
ممکن الخطاست و
اشتباه می‌کند.

شما به خودتان قول داده‌اید که قند نخورید. شما می‌دانید که اگر یک ظرف بستنی یک کیلویی بخرید و در فریزر قرار بدهید، آن بستنی در کمتر از یک هفته خورده می‌شود. پس برای اینکه «اقدام پیشگیرانه» انجام داده باشید، بستنی یا دیگر خوراکی‌های قنددار را از در خانه وارد نمی‌کنید. اگر میل داشته باشید خوراکی قنددار بخورید، باید تا نزدیکترین فروشگاه یا سوپرمارکت بروید؛ کاری که قطعاً از رفتن به سر یخچال زحمت بیشتری دارد.

برای
مثال

از فردای روزی که آن دو خانم حین سخنرانی من، با هم صحبت می‌کردند، من در هر سخنرانی یا جلسه‌ای، در همان ابتدای کار انتظاراتم را مشخص کردم. من از افراد، محترمانه درخواست می‌کنم که در طول ارائه، گوشی‌های خود را روی حالت بی‌دا بگذارند و از پیامک دادن، ایمیل‌زدن و یا در گوشی حرف زدن بپرهیزند؛ و بدین شکل، عملاً «اقدام پیشگیرانه» را در زمان درست انجام می‌دهم.

من توافقات را می‌نویسم و آن‌ها را در ابتدای هر جلسه یا کنفرانسی در جایی که برای همه قابل مشاهده باشد قرار می‌دهم. توافقات را قبل از شروع جلسه یک بار مرور می‌کنم. اولویت قرار دادن رفتارهای توافق‌شده باعث می‌شود مدیریت رفتارهای بد راحت‌تر باشد. به‌جای اینکه با مؤاخذه کردن دیگران، در مقام شخصیت بد داستان قرار بگیرم، صرفاً به آن‌ها آنچه را که توافق کرده‌ایم یادآوری می‌کنم.

اگرچه من دستورالعمل‌های ارائه و جلساتم را شکل می‌دهم و به دیگران اعلام می‌کنم، اما می‌دانم که بعضی از حاضران در جلسه با هم صحبت خواهند کرد یا با گوشی خود مشغول خواهند شد. آن‌ها نمی‌توانند جلوی خودشان را بگیرند، در این شرایط، یک سری «اقدام تنبیهی» تعریف می‌کنم.

■ اقدام تنبیهی

زمانی استفاده می‌شود که توافقات صورت گرفته نقض می‌شوند

یک اقدام تنبیهی مرسوم برای جلسات این است که هر کس دیر وارد جلسه شود، باید جریمه نقدی بدهد. همه‌ی ما می‌دانیم که روابط همیشه آرام نیستند. معین کردن انتظارات، اقدامات پیشگیرانه، اقدامات تنبیهی و اجازه خواستن برای بازخورد دادن و بازخورد گرفتن، نمونه‌هایی از کارهای لازم برای شکل دادن به روابط هستند. فارغ از اینکه چه اتفاقی می‌افتد، هر کدام از افرادی که درگیر این توافقات هستند، آزادند دربارهی انتظاراتِ نقض‌شده صحبت کنند. این باعث حفظ و مستحکم شدن روابط شما خواهد شد و در نتیجه شما از سازمان اخراج نخواهید شد یا کار کردن با شما برای دیگران کسل‌کننده نخواهد شد.

صراحت را بخواهید در ابتدای روابط حرفه‌ای‌تان، از بقیه بخواهید با شما صداقت داشته باشند. به مدیر، همکاران، مشتریان و هر کس که در کار با شما ارتباط دارند، اجازه بدهید که هر زمانی هر آنچه می‌خواهند به شما بگویند، همچنین از خودشان برای گفتن آنچه می‌خواهید بگویید، اجازه بگیرید.

ادبیات مؤثر در روابط کاری

به ادبیات زیر برای زمانی که می‌خواهید یک رابطه‌ی کاری را شروع کنید، توجه کنید:



من می‌خواهم یک ارتباط خوب با شما داشته باشم. اگر قرار باشد مدت طولانی با هم کار کنیم، مطمئنم که زیاد خرابکاری خواهم داشت. ممکن است پیش بیاید که من در تحویل کاری تأخیر داشته باشم، اشتباهی مرتکب بشوم یا ایمیلی را دیر پاسخ بدهم. من دوست دارم ارتباطمان طوری باشد که بتوانیم درباره‌ی چنین موقعیت‌هایی حرف بزنیم. همیشه دوست دارم بدانم چگونه فکر می‌کنید و خودم را متعهد می‌دانم که نه تنها به خاطر حرفی که می‌زنید به من برنخورم، بلکه بابت بیان آنچه در دلتان می‌گذرد، از شما تشکر خواهم کرد. اشکالی ندارد من به این روش با هم کار کنیم؟



شروع
رابطه با
همکاران



به عنوان مدیر مستقیم شما، کار من این است که به شما کمک کنم به جایگاهی که می‌خواهید، برسید. بنابراین می‌خواهم درباره‌ی هر آنچه که از شما می‌شنوم یا هر کاری که انجام می‌دهید، به شما بگویم که آیا به موفقیت و پیشرفت شغلی شما کمک می‌کند یا برعکس، جلوی آن را می‌گیرد.



شروع
رابطه با
زیردستان

مدیرانی که وقت می‌گذارند و

برای تعیین انتظارات تلاش می‌کنند،

«اعتماد، آرامش و روابط»

را به بهترین شکل می‌سازند. این سه، عناصر یک رابطه‌ی کاری موفق هستند.



من به پیشرفت حرفه‌ای خودم متعهدم و همیشه دنبال فرصت‌های خوب برای یادگیری و رشد هستم. من علاقمندم اگر چیزی که درباره‌ی من می‌شنوید یا کاری که انجام می‌دهم، مانع رسیدن من به اهدافم باشند، به من بگویید و من را از این موضوع مطلع کنید. من خودم را متعهد می‌دانم که پذیرا باشم و از شما تشکر خواهم کرد. همچنین از شما می‌خواهم هر کاری را که من به درستی انجام داده باشم و مطابق با انتظارات شما بوده باشد، به من اطلاع بدهید.



شروع

رابطه با

مدیر مستقیم

اگرچه مدیران نیازی به اجازه برای بازخورد دادن به نیروهای مستقیم خود ندارند، اما خیلی‌ها در این مورد مردد هستند. آن‌ها نمی‌خواهند رابطه‌شان را با یک فرد جدید خراب کنند یا او را برنجانند. مدیران مثل خیلی از مردم، نگران این هستند که اگر بازخورد منفی بدهند، کارمندانشان آن‌ها را دوست نداشته باشند یا سازمان را ترک کنند.

شاید شما این‌گونه فکر کنید که «این کار رئیس من است که به من بازخورد بدهد. لازم نیست من چنین چیزی را از او بخواهم.» حق با شماست. رئیس‌تان باید به شما بازخورد بدهد و شما ملزم به درخواست آن نیستید. اما اگر این کار را انجام نمی‌دهد، شما به شدت ضرر می‌کنید. برای مثال ممکن است شما روی پروژه‌ای وقت زیادی صرف کنید، در حالی که پروژه‌ی مهمی نیست. شاید به شما کارهای مهم سپرده نشود و هیچ وقت ندانید چرا. و ممکن است گمان کنید عملکردتان عالی است و تنها زمانی متوجه اشتباه بودن برداشتتان شوید که یک عملکرد نه‌چندان موفق را به شما نسبت بدهند یا یک افزایش حقوق معمولی را تجربه کنید.

بنابراین باید گفت بله، مدیرتان باید به شما بازخورد بدهد و شما نباید این را از او بخواهید. ممکن است شما در تمام روز کاری، کارهایتان را به درستی انجام دهید. اما چنین شرایطی، شما را به مسیر شغلی یا روابط کاری مطلوبتان نخواهد رساند.

مکتب

«آنچه کارراه انداز است»

در مقابل مکتب

«آنچه درست است»

مدیرتان باید در شروع رابطه‌ی کاری به شما بگوید که چه می‌خواهد و وقتی انتظاراتش را برآورده نمی‌کنید به شما بازخورد بدهد. اما بعضی مدیران این کار را انجام می‌دهند و بعضی نه. اگر شما بازخوردی با جزئیات بیشتر می‌خواهید و دوست ندارید چیزی بیشتر از «مطابق انتظارات بوده‌اید» در ارزیابی عملکردتان بشنوید، باید بدانید او چه چیزی را چگونه از شما می‌خواهد؛ درست مثل برداشت او از عملکرد شما.

وقتی به مدیرتان می‌گویید که داوطلبانه بازخورد او را می‌خواهید و خود را متعهد می‌کنید که با روی باز پذیرای آن باشید، شما چند ذهنیت را در مدیرتان ایجاد می‌کنید.

اول اینکه به او و نظرش احترام می‌گذارید.

دوم اینکه نشان می‌دهید حواستان به مسیر شغلیتان هست و کارتان را جدی می‌گیرید. سوم اینکه بازخورد دادن را برای دیگران راحت می‌کنید. مدیر شما نگران این نخواهد بود که در مقابل نظرش گارد بگیرید یا حالت تدافعی داشته باشید.

پس هوشمندانه عمل کنید و مسئولیت عملکردتان را خودتان به عهده بگیرید. فارغ از اینکه برای چه کسی کار می‌کنید یا درباره‌ی او چگونه فکر می‌کنید، از او در همان ابتدای رابطه بازخورد بخواهید. خودتان را متعهد نشان دهید که با روی باز پذیرای پاسخ او هستید. اینکه در شروع رابطه‌تان، به طرف مقابل اجازه دهید آزادانه بازخورد بدهد شاید کمی برایتان عجیب باشد. اگر فکر می‌کنید نمونه‌های بیان شده، نامناسب یا غیرواقعی به نظر می‌رسند، هر نوع ادبیاتی را که با آن احساس راحتی می‌کنید، استفاده کنید. کلماتی را انتخاب کنید که احساس بهتری به شما می‌دهند. آنچه مهم است، این است که برای ساختن بهتر رابطه‌تان پیش‌قدم شوید.

خودتان را متمایز کنید!

برای بازخورد دادن و بازخورد گرفتن اجازه بگیرید.

به این فکر کنید: آیا تا به حال کسی علناً به شما اجازه داده که چیزی را که می‌خواهید، بگویید؟ یا متعهد شود که اگر این کار را انجام بدهید، از شما قدردانی کند؟ تعیین این انتظار در ابتدای رابطه، که شما بازخورد خواهید داد و بازخورد خواهید گرفت نامرسوم است؛ این نکته شما را بسیار خاص می‌کند. تقریباً هیچ‌کس چنین کاری نمی‌کند، اما همه همکاری با چنین فردی را دوست دارند. شما همان فرد باشید. این کار خیلی آسان است و قطعاً هیچ هزینه‌ای ندارد.

از آنجا که روابط بلندمدت براساس اعتماد ساخته می‌شوند، یک بنیان و اساس قوی برای روابطتان می‌سازید که شما را از «عمل‌نشدن به انتظارات» و «خطاهای ارتباطی اجتناب ناپذیر» و دیگر اشتباهات نجات می‌دهد.

یادتان باشد: مهم نیست چقدر تلاش می‌کنید؛ شما در هر صورت اشتباه می‌کنید و این غیرقابل‌اجتناب است. اگر رابطه‌ای خیلی طولانی شده باشد، گاهی پیش خواهد آمد که تماسی را با تأخیر خیلی زیاد انجام بدهید، اطلاعات غلط ارائه دهید یا فرد مقابل را از خودتان ناامید و دلخور کنید. آیا بهتر نیست وقتی خطایی مرتکب می‌شوید، ریاستان آن را به شما اعلام کند و به شما فرصت اصلاح بدهد، قبل از اینکه یک «ارزیابی بد» بگیرید یا احتمالاً اخراج شوید؟!

۲

فصل دوم

شما چیزی را به دست می‌آورید که می‌خواهید

بیشتر روابط کاری، قرارداد کلامی ندارند که مشخص کند چه کسی چه کاری انجام دهد و مسائل پیش‌آمده چگونه مدیریت شوند. بنابراین وقتی مشکلی پیش می‌آید، افراد نمی‌دانند چگونه باید حرفشان را بزنند. این اتفاق در بسیاری از سازمان‌ها رایج است.
در ادامه :

■ پیامدهای شفاف نبودن انتظارات

■ مشخص کردن انتظارات

پیامدهای شفاف نبودن انتظارات

برای مثال

فرض کنید شما مدیر یک تیم ۵ نفره هستید که دارید روی پروژه‌ای که فرصت کوتاهی برای تحویل دارد، کار می‌کنید. همگی دور هم جمع شدید و سخت کار می‌کنید؛ به جز جف که همیشه دیر می‌آید، نصف روز را به وب‌گردی و اینستاگرام مشغول است و نصف دیگر را به قدم‌زدن و چت‌کردن با دوستانش. تیم ناامید می‌شود و افراد پشت سر جف حرف می‌زنند. هیچ‌کس با جف، مستقیم حرف نمی‌زند چون کار سختی است؛ و هیچ‌کس نمی‌خواهد اولین نفری باشد که دربارهی او با رهبر تیم صحبت می‌کند.

اگر در جلسه‌ای که برای شروع پروژه برگزار شد، اعضای تیم گفت‌وگو می‌کردند و دربارهی اختلافات به یک توافق می‌رسیدند، یا به‌طور مشخص، تعیین می‌کردند که وقتی کسی سهم منصفانه‌ی خود را از کار برنماید، چه باید کرد، الان احتمالاً کسی می‌توانست پا پیش بگذارد و با جف رودررو صحبت کند. اما چون تیم این کار را انجام نداده و انتظارات مشخص نشده است، اعضای تیم، آسان‌تر و راحت‌تر می‌بینند که وظایف مسعود را خودشان انجام دهند، تا اینکه به او بگویند چقدر آدم از زیر کار در رویی است.

اگر مسئول جذب نیرو، مدیر استخدام و تیم پروژه در زمان شروع همکاری انتظارات را مشخص می‌کردند، افراد دربارهی نقش‌هایشان شفاف‌تر می‌بودند و احساس راحت‌تری نسبت به بیان حرف‌هایشان در چالش‌ها می‌داشتند.

مشخص کردن انتظارات

مراحل زیر را انجام دهید تا با مشتریان، همکاران و رئیس‌تان، وقتی دیدار رو در رو دارید یا در جلسه‌ی اولیه‌ی یک پروژه حاضر هستید، انتظارات را مشخص کنید.

هدف‌تان را بیان کنید.

«ما روابط فوق‌العاده خوب می‌خواهیم. ما می‌خواهیم کار کردنمان با همدیگر، ساده و راحت باشد.»

۱

انتظارات‌تان را مشخص کنید.

«بیا بید کمی گفتگو کنیم و روی نقش‌ها و مسئولیت‌هایمان به توافق برسیم تا وظایف همه روشن و شفاف شود.»

۲

درباره اینکه چگونه با هم کار کنید به توافق برسید.

«بیا بید درباره‌ی چگونگی مدیریت چالش‌ها صحبت کنیم. مطمئناً در طول کار اتفاقات پیش‌بینی‌نشده‌ای رخ خواهد داد. خیلی خوب است توانایی این را داشته باشیم که درباره‌ی تمام چالش‌های محتمل، همان موقع صحبت کنیم و همین‌طور هیچ‌کس نباید اتفاقات پیش رو را به خودش بگیرد.»

۳

بازخورد دادن را درخواست کنید.

«هر کسی می‌تواند هر چیزی در هر زمانی بگوید. همه‌ی ما می‌خواهیم پروژه به‌خوبی پیش برود و ما باید مرتباً بدانیم شما از روند کارها چه احساسی دارید. دانستن اینکه چه چیزهایی در روند تکمیل پروژه مفید است و چه چیزهایی نه، به ما کمک خواهد کرد که اصلاحات لازم را انجام بدهیم. ما باید در دوره‌های زمانی مشخصی کارها را چک کنیم و بازخورد بدهیم.»

برای بازخورد دادن اجازه بگیرید.

«اگر ما در هر جایی از پروژه دچار نگرانی شدیم، دوست داریم بتوانیم صحبت کنیم و شما اعتماد داشته باشید که ما از روی تعهدمان به سازمان و پروژه حرفی را می‌زنیم. ما علاقه داریم روند انجام این پروژه به‌خوبی و با آرامش پیش برود.»

روی نقش هر کس توافق کنید.

«بیا باید روی اینکه چه کسانی باید این گفت‌وگوها را انجام بدهند بحث کنیم. آیا باید بین افراد خاصی را تعیین کنیم یا هر کس در هر زمانی درباره‌ی پروژه می‌تواند بازخورد بدهد؟ هر دو راه خوب است. ما فقط می‌خواهیم مشخص و شفاف باشد تا افراد بدانند چه باید بکنند و چه انتظاراتی داشته باشند.»

روی فرایند ارتباطات توافق کنید.

«بیا باید راجع به این بحث کنیم که به چه روشی و هر چند وقت پیشرفت پروژه را بررسی کنیم و ببینیم روابط کاری ما چگونه پیش می‌رود.»

۴

۵

۶

۷

از تعیین انتظارات میان اعضای تیم

مثال‌هایی

قدم اول

به هم‌تایان خودتان بگویید.

«من می‌خواهم یک رابطه‌ی کاری خوب با شما داشته باشم.»

قدم دوم

برای زمان‌هایی که چیزی را نقض می‌کنید یا با انتظارات تیم هم‌خوانی ندارید، درخواست بازخورد و یک گفتگوی آزاد کنید.

من وقتی این نوع مکالمه را با هم‌تایان خود انجام می‌دهم، بیشتر از ادبیات صمیمانه استفاده می‌کنم. مثلاً می‌گویم «دوست دارم با تو روراست باشم؛ طوری که هر چه می‌خواهم به تو بگویم بدون اینکه نگران چیزی باشم. اگر می‌بینی کاری را انجام می‌دهم که ممکن است مانع رشد و پیشرفت من شود یا کاری می‌کنم که تو را می‌رنجاند، لطفاً به من بگو. من قول می‌دهم که به حرفت گوش بدهم و گارد نگیرم یا سرت داد نزنم. با چنین چیزی موافقی؟»

یک رویکرد صمیمانه‌تر می‌تواند چنین باشد: «من می‌خواهم کارهایم در شرکت به خوبی پیش بروند. اگر ببینی کار احمقانه‌ای انجام می‌دهم، از تو می‌خواهم به من بگویی. آیا با این قضیه موافقی؟ اگر از من بخواهی، رفتار من هم با تو به همین شکل خواهد بود.»

مطمئنم شما پیش خود می‌گویید:
«امکان ندارد من چنین چیزی به همکارانم بگویم. آن‌ها فکر خواهند کرد من عجیب و غریب هستم.»

اما تجربه‌ی من نشان می‌دهد افراد سوالی نمی‌پرسند. آن‌ها می‌گویند: «باشه حتما.»
و پیش خود فکر می‌کنند:
«بسیار خوب؛ البته که هر دو اگر رفتار احمقانه‌ای از هم ببینیم، به همدیگر خواهیم گفت.»

با این حال همه‌ی ما در بین همکارانمان دیده‌ایم که رفتارهای غیرحرفه‌ای انجام می‌دهند؛ برای مثال، بدون آمادگی در جلسه حاضر می‌شوند، لباس‌های نامتناسب با محیط کار می‌پوشند، یا وقتی هنوز همه سر کار هستند، شرکت را ترک می‌کنند. اما صحبت کردن درباره‌ی آن را بسیار ناپسند پنداشته‌ایم و برای همین چیزی نگفته‌ایم.



روابط روراست و شفاف اکثراً اتفاق نمی‌افتند. ما گاهی پیش خودمان می‌گوییم:
«من او را به اندازه‌ی کافی نمی‌شناسم و آنقدر با او صمیمی نیستم که بتوانم به او بگویم که به عنوان یک فرد کم‌حواس شهرت پیدا کرده است. وقتی همدیگر را بهتر شناختیم این را رک و روراست به او خواهم گفت. اما تا آن زمان، نظرم را پیش خودم نگه خواهم داشت.»

هنگامی که با کسی رابطه برقرار می‌کنید، شما چیزی برای از دست دادن دارید و در واقع ممکن است چیزی را از دست بدهید. اگر صادق باشید و شخص مقابل ناراحت شود، رابطه‌ی شما ممکن است آسیب ببیند. زمینه‌سازی برای رک و روراست بودن در ابتدای رابطه، احتمال چنین آسیبی را کاهش می‌دهد و کمک می‌کند گفتگوهای دشوار در آینده آسان شوند.

قدم سوم

روی نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد و اینکه به چه روشی و چند بار پیشرفت پروژه را بررسی کنید و روابط کاری و پروژه چگونه پیش می‌رود، توافق کنید.

برای مثال: «من می‌خواهم درباره‌ی آنچه خودم و سایر اعضای تیم انجام می‌دهیم شفاف باشم.

آیا هرکداممان از پس مسئولیت‌های خود برمی‌آییم؟

آیا می‌توانیم مطمئن شویم که همه شفاف و متعهد به توافقات هستند؟

آیا می‌توانیم تصمیم بگیریم چگونه و چند بار پیشرفت کارها را بررسی و ارزیابی کنیم؟»

بله. من این کار را در ابتدای روابطم انجام خواهم داد. وقتی انجام نمی‌دهم و اتفاق ناخواسته‌ای می‌افتد، گاهی حتی از اینکه بخواهم صحبتی کنم می‌ترسم.

تجرب‌های از نویسند

دوستم کلوئی، مؤسس یک شرکت IT است. چند وقت پیش از طریق یک منبع غیررسمی متوجه شدم که یکی از مشتریان سازمانی بزرگش با آن‌ها قطع همکاری کرده است. وقتی کلوئی پروژه را شروع کرده بوده، سرویس بسیار خوبی به مشتری ارائه کرده بود. بعد از مدتی که کارهای اولیه انجام شد، کلوئی پروژه‌ی این مشتری را به یکی از نیروهای خود سپرده بود که طبق گفته‌ی مشتری، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته. مشتری هم تصمیم گرفته از همکاری با شرکت او دست بکشد.

وقتی این خبر را شنیدم از دوستی من با کلوئی یک سالی می‌گذشت. ما در ابتدای دوستی‌مان هیچ توافقی نکرده بودیم که اگر بازخوردی از همدیگر داشتیم آن را مطرح کنیم، فارغ از اینکه بیانش چقدر دشوار باشد. در نتیجه، وقتی موضوع قطع همکاری و علتش را فهمیدم، دوست نداشتم که چیزی به کلوئی بگویم.

یک روز که با هم بودیم به او گفتم: «شنیده‌ام با شرکتی به اسم میکروگرافیکس کار می‌کنید. اوضاع چطور است؟» او توضیح داد: «آن‌ها ترجیح دادند کار را به صورت داخلی پیش ببرند و از برون‌سپاری منصرف شدند. ما دیگر با آن‌ها همکاری نداریم.»

مشتری کلوئی با او رک نبوده و دلیل واقعی قطع همکاری را اعلام نکرده بود. او از دلیل اصلی بی‌اطلاع بود و من آنچه را که می‌دانستم به اون نگفتم. حس کردم نمی‌توانم بگویم. برای اینکه بتوانم راحت باشم و موضوع را بگویم، لازم می‌دانستم که بر سر رک بودن توافق کرده باشیم و هر چه را که راجع به هم شنیده‌ایم، به هم بگوییم.

خبر خوب این است که ما همواره می‌توانیم این توافق را انجام بدهیم و هیچ‌وقت برای این کار دیر نیست.

من هر زمانی می‌توانم به کلوئی بگویم: «من در شروع اکثر روابطم، از طرف مقابل درخواست می‌کنم که به همدیگر اجازه‌ی تبادل بازخورد بدهیم. من توافق می‌کنم که اگر هر اتفاقی بیفتد که طرف مقابل باید بداند، آن را بگویم. متأسفم که در ابتدای رفاقتمان این را پیشنهاد نکردم. آیا ممکن است این توافق را الان با هم انجام بدهیم؟ اگر اتفاقی بیفتد که فکر کنیم طرف مقابل باید آن را بداند، آن را به هم بگوییم، حتی اگر گفتنش سخت باشد. نظر تو چیست؟»

انجام این کار به من این فرصت را می‌دهد درباره اینکه چرا مشتری کلوئی واقعا با آن‌ها ادامه همکاری نداده است و چیزهایی که به او کمک می‌کند کسب‌وکارش را بهبود ببخشد، صحبت کنم. اگر من واقعا به فکر دوستی‌مان باشم، این انتظارات را مطرح می‌کنم.

Shari Harley

شاری هارلی

دارای مدرک کارشناسی روانشناسی از دانشگاه واشنگتون و کارشناسی ارشد ارتباطات از دانشگاه دنور است. شاری از مربیان و مشاورین باتجربه‌ی سازمانی که فعالیت‌ها و تألیفات فراوانی در حوزه‌ی شفافیت در روابط کاری دارد.



کشف راز کار کردن با دیگران

- سؤال کردن از همکاران درباره‌ی سبک کار کردن آنها
- مثال‌هایی برای ساختن ابطه‌ی حرفه‌ای
- نمونه‌گفت‌وگو با همکار قدیمی‌تان
- چه کسی باید شبیه چه کسی شود؟

پی بردن به اینکه با افراد چگونه کار کنیم، زمان زیادی می برد. بسته به اینکه رئیس یا مشتریان جدید، چه میزان برون گرا یا معاشرتی باشند، سعی و خطا برای پی بردن به اینکه چطور باید با آن ها کار کنیم، ممکن است سال ها طول بکشد. اینکه آیا ترجیح می دهند با ایمیل در ارتباط باشیم یا پیام صوتی. آیا ترجیح می دهند جلسات زمان بندی شده داشته باشیم یا گفت وگوهای بدون هماهنگی و برنامه ریزی نشده؟ آیا صبح بهتر کار می کنند یا بعدازظهر یا شب؟

وقتی ما نمی دانیم مردم دوست دارند چگونه کار کنند، شروع به حدس زدن می کنیم و معمولاً طوری با آن ها رفتار می کنیم که دوست داریم با ما رفتار شود. اگر تمایل به تماس تلفنی داشته باشید، زنگ می زنید. اگر دوست دارید به زمان های روزتان ساختار بدهید، برای گفت وگو جلسه تنظیم می کنید. اما نظر شما ملاک نیست؛ بلکه در اینجا نظر رئیس، مشتریان شرکت یا همکاران شما مهم است. وقتی افرادی که با آن ها کار می کنید، چیزی را که نیاز دارند به دست می آورند، شما هم به خواسته های آنان دست پیدا می کنید. مشکل اینجا است وقتی در برآورده کردن انتظارات افراد موفق عمل نمی کنید، آن ها چیزی به شما نمی گویند. در این شرایط، به جای اینکه از شما درخواست کنند یا به شما بازخورد بدهند، ترجیح می دهند در سکوتشان از شما ناامید و دلخور شوند. اما احتمالاً پشت سرتان حرف می زنند، از شما دوری می کنند یا حتی اخراجتان می کنند.

با سوال کردن درباره عادت ها و الویت های کاری از اشتباهات جلوگیری کنید

بیشتر پرسید

کمتر
حدس بزنید

اگر در دفتر شرکت قدم بزنید، می‌شنوید که مردم از چیزهایی شکایت می‌کنند که ممکن است برای شما پیش پا افتاده باشد، اما برای آن‌ها معضل بزرگی است: اتاق کنفرانس کثیف و نامرتب رها شده است، فردی لوازم اداری را قرض گرفته ولی پس نداده است، صندلی‌ها برای جلسه‌ای به جای دیگر منتقل شده اما هرگز برگردانده نشده‌اند!

ممکن است برایمان خنده‌دار باشد، اما چنین مسائلی که در محیط کار اتفاق می‌افتد، می‌تواند اثر ماندگاری در ذهن افراد بسازد. جالب نیست اینکه همکاران به این دلیل به شما بی‌توجهی کند که شما صندلی او را قرض گرفته اما پس نداده باشید. و نتیجه این بشود که به خاطر چنین اشتباهات کوچکی، او شما را در پروژه‌ی بعدی به عنوان هم‌تیمی انتخاب نکند.

من توصیه نمی‌کنم که در محیط کار از ترس همکارانتان نوک پا نوک پا راه بروید. بلکه برعکس، چیزهایی را که بقیه را ناراحت و ناامید می‌کند، حدس زنید، بلکه از خودشان بپرسید.

با صحبت درباره‌ی سبک کار کردن‌تان و پرسیدن ترجیحات کار کردن‌شان به آن‌ها یاد بدهید چگونه با شما کار کنند

بعد از اینکه من از افراد می‌خواهم رابطه‌ی شفاف و صریح با هم داشته باشیم، از آن‌ها چند سؤال در مورد سبک کار کردن‌شان (Working-Style Preferences) می‌پرسم.

Working-Style Preferences

سؤال کردن از همکاران درباره‌ی سبک کار کردن آنها



اینجا سؤالاتی را می‌بینید که می‌توانید از همکارانتان، اعضای تیمتان و سرپرست مستقیمتان بپرسید تا برداشت شفافی از مدل کار کردنشان به دست بیاورید.

۱ — ترجیح می‌دهید چگونه با شما تماس بگیرم؟ از طریق ایمیل، پیام صوتی، پیام متنی، تماس تلفنی یا به صورت حضوری؟

۲ — آیا شما صبح سر حال‌تر هستید یا بعد از ظهر یا عصر؟

۳ — اگر نیاز به گفت‌وگو داشتیم، ترجیح می‌دهید که محل این گفت‌وگو در دفتر کار باشد یا خارج از آن یا از طریق تماس تلفنی؟

۴ — اگر بخواهم خارج از زمان کاری با شما تماس بگیرم، چه روشی را پیشنهاد می‌دهید؟ چه ساعت‌هایی برای تماس تلفنی، خیلی زود و چه ساعتی خیلی دیر است؟

۵ — نظرتان درباره‌ی اینکه به تلفن همراهتان تماس بگیرم چیست؟

۶ — چه چیزهایی برای شما آزاردهنده است؟ در محیط کار از چه اتفاقاتی رنجیده خاطر می‌شوید؟

۷ — وقتی شما دلخور هستید، من چگونه این را متوجه خواهم شد؟

۸ — اگر به چیزی نیاز فوری داشته باشم یا با شما کار ضروری داشته باشم، دوست دارید چگونه آن را میان کارتان به شما مطرح کنم؟

۹ — اگر بخوام چیزی به شما بدهم و شما حضور نداشته باشید، ترجیح می‌دهید آن را روی میز یا صندلیتان بگذارم یا در کشو میزتان بگذارم یا اینکه به همکاران بدهم؟

این سؤالات یک قانون سفت و سخت دارند: شما **نمی‌توانید** از طریق ایمیل آن‌ها را از افراد بپرسید.

وقت گذاشتن برای پرسیدن سبک کاری دیگران، یک اقدام سازنده و در جهت آرامش شما و همکارانتان در محیط کار است، اما ایمیل کردن یک سری سؤال این هدف را محقق نمی‌کند. پرسیدن این سؤالات به اندازه‌ی گفت‌وگویی که میان شما برای گرفتن اطلاعات شکل می‌گیرد مهم است. اگر لیست سؤالات را ایمیل کنید، ممکن است آن‌ها پیش خودشان گمان کنند: «شرکت می‌خواهد نیروها را اخراج کند و با این سؤالات می‌خواهند تصمیم بگیرند که چه کسی اولین نفر باشد.»

یک رابطه‌ی حرفه‌ای و مسالمت‌آمیز بسازید و از آن محافظت کنید! این سؤالات را حضوری از فرد مقابل بپرسید یا اگر همکار دورکار دارید تلفنی این کار را انجام دهید.

هدف، مشخص کردن مدل یا سبک کاری اولیه و مقدماتی است. سؤالاتی را که نیاز دارید، بپرسید و باقی را حذف کنید. اگر سؤالی را دوست دارید بپرسید ولی ادبیاتش برایتان دل‌نشین نیست، آن را به حالتی که می‌خواهید، تغییر دهید. نکته، چیزی که می‌پرسید نیست؛ نکته این است که باید بپرسید.

مثال‌هایی برای ساختن رابطه‌ی حرفه‌ای

رئیس قبلی من فردی بود که صبح‌ها سرکیف بود، اما من شب‌ها. او هر روز ساعت ۷ صبح در دفتر حاضر بود و ساعت ۶ بعدازظهر می‌رفت. وقتی دفتر را ترک می‌کرد، واقعا ترک می‌کرد. او به هیچ وجه ایمیل یا پیام‌های صوتی‌اش را خارج از ساعات کاری چک نمی‌کرد و با همسرش در منزل قانون گذاشته بودند که با گوشی کار نکنند.

من هیچ وقت زودتر از ساعت ۹ یا ۹:۳۰ صبح به دفتر نمی‌رسیدم و ترجیح می‌دادم تماس‌های تلفنی خود را برای ساعت ۱۰ شب بگذارم؛ در این ساعات احتمالا رئیس من خواب بود. من می‌دانستم که بالاخره روزی پیش خواهد آمد که باید در ساعات شب با رئیس‌م گفت‌وگو کنم، اما نمی‌دانستم چطور باید با او ارتباط بگیرم. آیا می‌توانم با تلفن منزل او تماس بگیرم؟ تحت چه شرایطی؟ تا چه ساعتی می‌توانم تماس بگیرم؟ می‌توانستم ماه‌ها با این سوالات در ذهنم کلنجار بروم، تا زمانی که یک تماس اضطراری پیش بیاید و ندانم چه باید بکنم.

در عوض، خیلی راحت از او می‌پرسم «اگر نیاز باشد در ساعات شب با شما تماس بگیرم، آیا این امکان وجود دارد؟ تا چه ساعتی و به چه شماره‌ای تماس بگیرم؟ آیا فقط در مواقع اضطراری زنگ بزنم یا برای سوالات ساده هم این اجازه را دارم؟» من با یک جواب واضح مواجه شدم: او شماره‌ی منزلش را داد و یک توضیح شفاف داد که حداکثر تا ساعت ۱۰ و فقط در موارد خیلی مهم تماس بگیرم.

در نهایت یک شب نیاز شد که با رئیس‌م تماس بگیرم. یکی از همکارانم کار بسیار اشتباهی انجام داده بود، به‌طوری که اگر از دستم بر می‌آمد، اخراجش می‌کردم. من به ساعت نگاه کردم، ۹:۳۰ بود و من با شماره‌ی منزل رئیس‌م تماس گرفتم. هیچ‌وقت آن مکالمه با رئیس‌م را فراموش نمی‌کنم. روی پله‌های بیرونی یک فروشگاه مواد غذایی ایستاده بودم و فریاد می‌زدم: «این کار مثل سر بالا شناکردن آن هم با لباس اسکی است!»

رئیس‌م با حرف‌هایش مرا آرام کرد؛ و من حال خیلی خوبی داشتم، خیلی بهتر از زمانی که برای تماس ضروری اجازه نمی‌گرفتم.



با این انجام چنین کارهایی دیگر هیچوقت در ارتباط با همکارانتان به مخصصه نخواهید افتاد. پس برای پی بردن به نحوه برقراری ارتباط با همکارانتان، سالها و ماهها درنگ نکنید، بلکه بپرسید. برای ساخت یک رابطه‌ی حرفه‌ای خودتان دست به کار شوید و نشان دهید که حواستان به آنچه برای همکاران یا کارمندانان اهمیت دارد، هست.

چند سؤال دیگر برای اینکه افرادی را که با آنها کار می‌کنید، بهتر بشناسید:

۱ — تاریخ تولدتان چیست؟

۲ — تفریح یا غذای مورد علاقه‌ی شما چیست؟

۳ — شما در کار عمدتاً نگران چه چیزی هستید؟

۴ — شما چه سؤالاتی از من دارید؟

وقتی این مفهوم را در سازمان‌ها آموزش می‌دهم، تقریباً همیشه با این واکنش مواجه شده‌ام که دو سؤال اول خوب هستند ولی هیچ فایده‌ای ندارند. دو سؤال اول به شما این امکان را می‌دهد که از افراد به روشی که معمولاً دوست دارند، قدردانی کنید. اکثر افراد از اینکه تاریخ تولدشان توسط دیگران پرسیده شود، حس خوشایندی به دست می‌آورند. لزومی ندارد کار بزرگی انجام دهید، یک ایمیل یا یک پیام صوتی برای تبریک تولد کفایت می‌کند. در نهایت کسی که با او کار می‌کنید، جایی برای شما از خود مایه خواهد گذاشت یا اینکه کار بزرگی را در حقتان انجام خواهد داد. خرید یک هدیه یا مهمان کردن در رستوران مورد علاقه‌ی او، حس بسیار خوشایندی در فرد مقابل ایجاد خواهد کرد؛ چون شما عمیقاً به سلیقه‌ی او دقت کرده‌اید و آن را به خاطر سپرده‌اید. خرید قهوه برای کسی که اصلاً قهوه دوست ندارد، دقیقاً حس مقابل این را ایجاد خواهد کرد؛ شما سلیقه‌ی او را نمی‌دانید و برای پی بردن به اینکه چی چیزی دوست دارد، اصلاً اهمیت نداده‌اید.

البته شما نمی‌توانید تاریخ تولد یا رستوران مورد علاقه‌ی همه را به حافظه بسپارید. از یک دفترچه یا فایل در کامپیوترتان شروع کنید و اطلاعات و سؤال و جواب‌های هر فرد را در آن به‌صورت مجزا یادداشت و ثبت کنید. وقتی می‌خواهید چیزی را به یاد آورید، به آن دفترچه یا فایل مراجعه کنید.

دو سؤال آخر به نوعی چندکاره هستند. شما با این دو سؤال، در را برای ارتباط شفاف و رک و راست باز می‌کنید؛ در نتیجه، دیگران برای گفت‌وگو با شما احساس راحتی بیشتری خواهند داشت. سؤال کردن از دیگران درباره‌ی نگرانی‌هایشان به آن‌ها این فرصت را می‌دهد که گفت‌وگو را به حوزه‌های دیگری که برای آن‌ها اهمیت دارد هدایت کند.

لازم نیست شما همه‌ی سؤالات را بپرسید. شما می‌خواهید افراد را بشناسید، نه اینکه آن‌ها را بازجویی کنید. بعضی از افراد از گفت‌وگو لذت می‌برند و از همه‌ی سؤالات استقبال می‌کنند. عده‌ای هم صبر و حوصله‌ی کافی برای پرداختن به مسائل را نخواهند داشت. اگر فرد مقابل علاقه نشان داد و اطلاعات بیشتری در اختیار شما قرار داد، با خیال راحت‌تری ادامه‌ی سؤالاتتان را بپرسید. اگر فرد عجولانه برخورد کرد و خیلی علاقه‌مند به بحث نبود، سؤالات کمی بپرسید و سراغ موضوع بعدی بروید. می‌توانید سؤالات بیشتر را در جلسات آینده بپرسید. نیازی نیست که همه چیز را فوراً بدانید.

حالت ابدئال این است که هیچ وقت دیر نیست این سؤالات را در شروع رابطه مطرح کنید اما

اما هیچ وقت دیر نیست و نباید این را ناپسند بپندارید. همان‌طور که همیشه می‌توانید درخواست بازخورد دادن و بازخورد گرفتن بدهید، پرسش در مورد سبک کار کردن افراد را هم همیشه می‌توانید انجام دهید. می‌توانید به‌صورت رسمی سؤال کنید یا لابه‌لای گفت‌وگوهایتان سؤالاتتان را مطرح کنید.



نمونه گفت‌و‌گو با همکار قدیمی‌تان

«ما مدت زیادی است که با هم کار می‌کنیم و همچنان چیزهایی وجود دارد که من دوست دارم در مورد تو بدانم؛ مثل بعضی از جنبه‌های سبک کار کردن با شما که ممکن است عدم رعایتشان توسط بقیه، شما را آزرده کند. می‌توانم چند سؤال از شما بپرسم؟»

«من اگر با شما کاری داشته باشم، معمولاً ایمیل می‌کنم. آیا شما با این روش موافق هستید یا ترجیح می‌دهید با شما تماس تلفنی برقرار کنم یا به‌صورت حضوری در دفتر کار صحبت کنیم؟»

«من همیشه دستور جلساتمان را تهیه می‌کنم. من متوجه شدم هیچ‌وقت راجع به این موضوع صحبت نکرده‌ایم که شما مایل هستید جلسات دپارتمان را چگونه پیش ببریم. آیا شما موافق هستید که من همچنان دستور جلسات را بنویسم یا مایل هستید که روند دیگری را پیش بگیریم؟»



افراد دوست دارند در مورد خودشان صحبت کنند. وقتی در مورد سبک کار کردنشان می‌پرسید، شما تمایل نشان می‌دهید که خودتان را با آن‌ها مطابقت بدهید و در واقع خواسته‌ی آن‌ها را تأمین کنید؛ چه کسی از چنین چیزی استقبال نمی‌کند؟

چند نمونه مکالمه‌ی پیشنهادی دیگر برای شناخت سبک کارکردن افراد:

«من دنبال یه رابطه‌ی کاری خوب با شما هستم و تمایل دارم
همدیگر را به خوبی بشناسیم. می‌توانم چند سؤال در مورد سبک کار
کردن شما بپرسم؟ می‌توانیم الان صحبت کنیم یا یک زمان دیگر
تعیین کنیم.»

۱

«ما قرار است به دفعات با هم کار کنیم، بنابراین پیش خودم فکر
کردم بهتر است در مورد سبک کار کردنمان با هم صحبت کنیم. موافق
این کار هستید؟ می‌توانیم الان صحبت کنیم یا یک زمان دیگر
تعیین کنیم.»

۲

«من دوست دارم کار کردن با من خیلی راحت باشد. مایل هستید
چند سؤال درباره‌ی سبک کار کردنمان از هم بپرسیم؟ با این کار ما
خواهیم دانست چگونه با هم کار کنیم و از تعارض‌ها و جروب‌ها
های احتمالی جلوگیری کنیم.»

۳

دوباره تأکید می‌کنم که از ادبیات و جمله‌بندی‌هایی که با خودتان و شخصیتتان تناسب داشته باشد، استفاده کنید.

اینکه چطور سؤالات را مطرح کنید مهم نیست. فقط مهم است بپرسید. این سؤالات می‌توانند به صورت فرد به فرد یا تیمی انجام شود. یکی از کارهایی که من دوست دارم این است که در جلسات تیمی، سؤالی را مطرح کنم و نظر همه را درباره‌ی آن بپرسم، همینطور در جلسه‌ی بعدی، سؤال دیگری بپرسم.

جواب دادن به سؤالات در جمع، کمک می‌کند افراد همدیگر را سریع‌تر بشناسند و بین اعضا، رفاقت شکل می‌گیرد. اما بعضی از ما فکر می‌کنیم نمی‌توانیم درباره‌ی سبک کار کردن همدیگر سؤال کنیم؛ پس همدیگر را تنها می‌گذاریم مگر آن‌هایی که با سبک کاری ما مطابقت دارند.

اگر می‌خواهید روابط صریح و واقعی در محل کار داشته باشید

باید بتوانید درخواست‌هایتان را مطرح کنید. افراد لزوماً به درخواست‌هایتان احترام نمی‌گذارند؛ اما اگر درخواست‌های شما را ندانند، قطعاً احترامی قائل نخواهند بود.

رنجیدن اختیاری‌ست

اجازه دادن به دیگران برای صحبت در مورد مسائل مختلف، یک قدم در جهت ساختن فضای بازی است که افراد در آن آزادانه می‌توانند حرف بزنند.

یکی از چیزهایی که باعث می‌شود من به شدت از کوره در بروم، کوبیدن نوک خودکار به میز یا باز و بسته کردن درپوش خودکار است. آیا به نظر می‌رسد که من خیلی حساسی هستم؟ توضیح می‌دهم.

من یک یادگیرنده‌ی شنیداری (auditory learner) هستم. بنابراین صداهایی مثل این برای من به شدت آزاردهنده است و باعث حواس‌پرتی‌ام می‌شود و در طول جلسه، به جای توجه به موضوع گفت‌وگو، به این فکر می‌کنم که خودکار آن فرد را از دستش بگیرم و از وسط نصف کنم!

اگر افرادی که با آن‌ها کار می‌کنم، فضای صمیمی ساخته باشند و به هم اجازه‌ی بازخورد داده باشند، می‌توانم به کسی که خودکارش را روی میز می‌کوبد، بگویم که کمی به خودکارش استراحت بدهد! بدون وجود این فضا، اگر من چیزی به او بگویم، احتمالاً من را فردی بداخلاق یا حتی بی‌شعور تلقی می‌کند.

با اجازه دادن به افراد برای گفتن حقیقت، راه برقراری ارتباط صریح و شفاف را هموار کنید.

احساس راحتی کردن و درخواست کردن، همگی به اجازه خواستن ربط دارد. وقتی ما درباره ی اولویت‌ها و ترجیحاتمان با همکارانمان صحبت می‌کنیم و به آن‌ها اجازه می‌دهیم از ما درخواست کنند، انجام این کار را برای همه راحت‌تر می‌کنیم.

بیان ترجیحات و اولویت‌های کاری در جمع نیز یک مزیت خوب دارد: اینکه همه در یک زمان یک چیز را می‌شنوند. در خیلی از شرکت‌ها، مدیران و تیم‌ها به خاطر استفاده از روش «یک کلاغ، چهار کلاغ» زیاد در دردرس می‌افتند.

این روش به اشتراک‌گذاری اطلاعات پر از اشکال است. گفت‌وگوهایی که در راهروها و اتاق‌ها اتفاق می‌افتند، چیزی شبیه این هستند: «چرا او این حرف را به تو زد ولی به من و بقیه‌ی تیم نگفت؟ چرا باید تنها به تو بگوید؟» یا مثلاً: «آن حرف، چیزی نیست که من شنیدم. تو چه حرفی شنیدی؟»

وقتی در یک سازمان، گفت‌وگوها و اطلاعات مهم به صورت غیرمستقیم اتفاق می‌افتد، افرادِ عاقل هم عصبی می‌شوند. اما سازمان‌های خوب، با ساختن فضایی که افراد در آن بتوانند آزادانه حرف‌هایشان را بزنند، تنش عصبی افراد را آرام می‌کنند.

شما و سازمانتان تلاش می‌کنید که اعتماد بسازید. هرچه باز بودن و شفافیت در روابط وجود داشته باشد، اعتماد بیشتر شکل خواهد گرفت. هرچه اعتماد بیشتر باشد، افراد صریح‌تر و رک‌تر خواهند بود.

چه اتفاقی می‌افتد اگر مدیر شما سالیان سال به شما پیشنهاد گفت‌وگو در مورد سبک کار کردن را ندهد؟ آیا می‌توانید تأثیری بگذارید؟ اگر سرپرست یک تیم و یا رهبر یک دپارتمان نباشید چطور؟

این به نفع شماست که راجع به نحوه‌ی ارتباطاتتان با افراد در همه‌ی رده‌های سازمانی ارتباط داشته باشید. این نگرش، مسیر رشد شما را هموارتر می‌کند، اعتبار و شهرت شما را بالا می‌برد و زندگی را برایتان آسان‌تر می‌کند.

فرستادن سه یا چهار ایمیل به مدیر دپارتمان برای دریافت یک اطلاعات ساده، فقط اتلاف وقت و انرژی است. آیا او درخواست شما را نادیده می‌گیرد؟ یا برایش راحت‌تر است که تلفنی تماس بگیرید؟ اینکه از او یا منشی‌اش بپرسید ارتباطات کاری را چگونه ترجیح می‌دهد، به مراتب سریع‌تر است و وقت کمتری از شما می‌گیرد. آیا شما مردد هستید که از افراد ارشد سازمان در مورد سبک کار کردنشان سؤال کنید؟ و در دل خود می‌گویید آیا حق دارم چنین سؤالاتی را از آنها بپرسم؛ و یا اینکه آیا پذیرای من خواهند بود؟ بگذارید نگرانی‌تان را برطرف کنم. شما این حق را دارید؛ و آنها پذیرای گفت‌وگو با شما خواهند بود. چه کسی بدش می‌آید فردی از او سوال کند که دوست دارد چگونه با او در تعامل باشد؟ همه از چیزهایی که باعث شود زندگی افراد آسان‌تر باشد، استقبال می‌کنند.

چه کسی باید شبیه چه کسی شود؟ مدیران شبیه نیروها یا برعکس!!!

آیا مدیران باید مدل ارتباطی نیروهای مستقیمشان را به کار ببرند، یا اینکه آیا عنوان شغلی یک مدیر باید باعث شود که از نیروهای خود انتظار داشته باشد شبیه او شوند؟ اگر شما یک کارشناس فروش باشید، آیا شما شبیه مشتریان می‌شوید یا آنها شبیه شما می‌شوند؟

جواب این سؤالات خیلی ساده است. مدیران و مشتری‌ها همیشه رفتاری را دریافت می‌کنند که مطلوبشان باشد. چون اولویت با آنهاست. شما هم روزی که مدیر شوید، افراد زیردستان خود را با شما تطبیق می‌دهند. تا آن زمان باید همین مسیر را ادامه دهید.

اگر شما مدیر پروژه هستید و می‌خواهید با مدیر IT جلسه‌ای ترتیب دهید، به او نگویند که ترجیح‌تان سه‌شنبه صبح است. چیزی را که ترجیح اوست، انجام دهید. اگر بزرگترین مشتری شما می‌خواهد جلسه‌ی حضوری با هم داشته باشید، شما با او همسو شوید و موافقت کنید؛ حتی اگر فکر می‌کنید می‌توانست با تلفن به راحتی انجام شود.

بسیاری از سازمان‌ها، از کارمندان و مشتریان دور می‌شوند فقط به این خاطر که کار کردن با آن‌ها سخت است. وقتی من کسب‌وکارم را شروع کردم، یکی از اولین مشتریانم یک سازمان بزرگ بود که پروتکل‌ها و کاغذبازی‌های اداری زیادی داشت. من پیمانکار بودم و فردی که به کار من نظارت داشت، با وسواس زیادی تمایل به کنترل بر امور داشت. او درباره‌ی هر کاری که من انجام می‌دادم سؤال می‌کرد و در مورد آن به من اطلاعاتی می‌داد. برای همین، کار برای من بسیار پراسترس بود و من احساس خوبی نداشتم. به خاطر سیاست‌های پیچیده و سردرگم‌کننده‌ی پرداخت دستمزد، مکالمه‌ی تلفنی و نامه‌نگاری و ارسال ایمیل 12 ساعت برایم طول کشید و ۵ ماه زمان برد تا چک تسویه حساب را دریافت کنم. زمانی که قراردادمان به اتمام رسیده بود، من تصمیم گرفتم آن را تمدید نکنم، چرا که به این همه دردسر و دغدغه نمی‌ارزید.

فارغ از رده سازمانی یا نقش شما در سازمان، شما می‌توانید طوری باشید که همه دوست داشته باشند با شما کار کنند.

همه‌ی این بحث‌ها درباره‌ی سبک کار کردن افراد و اینکه چه کسی از دیگری تبعیت کند، چه ارتباطی با موضوع شفافیت و روراستی دارد؟

شما به افرادی که می‌خواهید با آن‌ها کار کنید گفته‌اید که می‌خواهید روابط کاری خوبی داشته باشید. سؤال کردن درباره‌ی سبک کار کردن افراد و تلاش برای منطبق شدن با آن نشان می‌دهد که شما واقعا دنبال روابط کاری خوب هستید. پرسیدن این سؤالات، اعتمادساز خواهد بود.

افراد با کسانی که به آن‌ها **اعتماد** دارند،
شفاف‌تر و رک و راست‌تر هستند.

تقویت روابط درون‌سازمانی

- دیارتمان‌ها با هم حرف نمی‌زنند!!!
- کارها جنبه‌ی شخصی به خود می‌گیرند، وقتی فرایندی در کار نباشد
- با همکارانتان مثل یک مشتری رفتار کنید
- همان فردی باشید که دیگران دوست دارند با او کار کنند

اگر تمرین‌هایی را که در این کتاب تا اینجا درباره‌ی ساختن روابط کاری مطرح کردیم، انجام داده باشید، حتما به همکاران و افراد داخل سازمان که با آن‌ها در ارتباط هستید، گفتید که :

■ شما دنبال رابطه‌ی کاری خوب هستید.

■ شما تقاضای بازخورد داده‌اید و متعهد شده‌اید که بابت این کار از آن‌ها تشکر کنید؛

■ و درباره‌ی مدل کار کردن آن‌ها سؤال کرده‌اید.

قدم بعدی این است که دریابید افراد و دپارتمان‌های دیگری که با آن‌ها کار می‌کنید، روزانه چه کارهایی انجام می‌دهند، با چه چالش‌هایی مواجه هستند و کارهای شما و آن‌ها چه تأثیری روی یکدیگر می‌گذارند.

دپارتمان‌ها با هم حرف نمی‌زنند!!!

تجربیات من نشان می‌دهد افراد یک سازمان در مورد دپارتمان‌های دیگر اطلاعات بسیار کمی دارند و جز مسائل پایه‌ای و کلی، چیز دیگری نمی‌دانند. ما اغلب نمی‌دانیم دپارتمان‌های دیگر با چه چالش‌ها و محدودیت‌هایی مواجه هستند. حتی گاهی نمی‌دانیم دپارتمان‌های دیگر چرا یک سری فرم‌ها، پروسه‌ها و زمان‌بندی‌ها را در فعالیت‌های روزانه‌شان دارند. پرسیدن این سؤالات کمک می‌کند کارها بهتر پیش بروند و تعارضات و کارهای زائد و فرسایشی که در بسیاری از سازمان‌ها شایع است، از بین برود.

تجربه‌ای از نویسنده

حدود ۷ سال پیش زمانی که من رهبری یک واحد عملیاتی را بر عهده داشتم، در جلسه‌ای مشغول گفت‌وگو با رهبران واحدهای دیگر بودم. هدف جلسه این بود که مطمئن شویم همه‌ی واحدها از پروژه‌های بزرگ و اقداماتی که هر واحد روی آن‌ها انجام می‌دهند، باخبر شوند. هر فرد ۵ دقیقه فرصت داشت تا راجع به کارهای تیمش صحبت کند. وقتی نوبت به تیم بازاریابی رسید، رهبر تیم بازاریابی به تشریح یک پروژه‌ی تحقیقاتی پرداخت که تیمش روی آن کار می‌کرد. متأسفانه تیم من از چندین ماه قبل، کار روی همان موضوع را شروع کرده بود.

من بسیار افسوس خوردم. چرا کسی از تیم بازاریابی این را به من نگفته بود؟



می‌توانستیم تلاش‌هایمان را روی هم جمع کنیم، یا من می‌توانستم این پروژه را در تیمم متوقف کنم تا اعضای تیم روی چیز دیگری کار کنند. عصبانی شده بودم. اما وقتی بیشتر به این اتفاق فکر کردم، دیدم که من هم به هیچ‌یک از اعضای تیم بازاریابی درباره‌ی کاری که واحد من انجام می‌داد، چیزی نگفته بودم.

این دوباره‌کاری و نبود ارتباطات، اتفاق غیرمعمولی در بسیاری از سازمان‌ها نیست

در میانه‌ی پروژه، یک واحد متوجه می‌شود که واحد دیگری، برای چندین ماه یا حتی سال، روی همان موضوع کار می‌کرده است.

مکالمه‌ی اطمینان‌بخش می‌تواند اینگونه باشد:

«ای کاش ما می‌دانستیم شما روی این موضوع کار می‌کنید. ما می‌توانستیم با هم کار کنیم. چقدر منابع و انرژی و وقت هدر رفته است. ما به شدت نیاز داریم روی ارتباطات درون‌سازمانی کار کنیم و آن را بهبود بخشیم.»

کارها جنبه‌ی شخصی به خود می‌گیرند وقتی فرایندی در کار نباشد

متأسفانه در اغلب مواقع درباره‌ی سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، ارتباطات کم و ناکافی شکل می‌گیرد. ما انتظار داریم افراد بدانند ما چه کاری را به چه علتی انجام می‌دهیم و توقع داریم از قواعد ما تبعیت کنند. وقتی سایر تیم‌ها با ما هماهنگ کار نمی‌کنند، ما عصبانی می‌شویم و غر می‌زنیم که چقدر کار کردن با آن‌ها سخت است و چقدر آن‌ها زندگی را برای ما سخت کرده‌اند! هم‌زمان، واحد مقابل هم درباره‌ی شما می‌گوید که چقدر قوانین شما مزخرف است و چقدر شما انعطاف‌ناپذیر هستید.

در نبود اطلاعات کافی،
افراد خودشان جای خالی را پر می‌کنند.



در اکثر مواقع، افراد چیزی را که درخواست می‌کنید انجام می‌دهند، اما می‌خواهند بدانند چرا چنین کاری از آن‌ها می‌خواهید. آن‌ها نیاز دارند منطق و دلیل کاری را که انجام می‌دهند، بدانند. یک بار که بدانند، معمولاً دست از گلایه‌کردن برمی‌دارند و به حرفتان گوش می‌دهند. من قبول می‌کنم که برگه‌های رسید خریدی که بالای یک سقف مشخص هستند را نگهداری کنم، اما باید بدانم چرا. من خریدهای گران‌قیمت انجام می‌دهم و از خرج کردن ابایی ندارم، اما باید بدانم چرا. من پروژه‌ای را که دیروز جز اولویت‌های بالابود، متوقف می‌کنم، اما نیاز دارم بدانم چرا امروز اولویت‌ها تغییر کردند.

با همکارانتان مثل یک مشتری رفتار کنید

درست مثل سؤال کردن درباره‌ی مدل کار افراد، سؤال کردن از واحدهای دیگر درباره‌ی اهدافشان و اینکه چگونه می‌توانند با هم بهتر کار کنند، بسیار کاری غیرعادی و عجیب است. در اینجا هم با سؤال کردن می‌توانید خودتان را از بقیه متمایز کنید و روابط کاری و اعتبار را بهبود ببخشید.

من همیشه پیشنهاد می‌دهم که افراد و تیم‌هایی که کارشان به هم گره خورده، گفت‌وگوهای منظمی را ترتیب بدهند و درباره‌ی این صحبت کنند که هر کدام چه می‌کنند، چگونه کارها را انجام می‌دهند و چرا. برای مثال، کسی که رهبری تیم شما را برعهده دارد، باید به واحد مالی سر بزند و بفهمد به چه گزارش‌هایی نیاز دارند و چه زمانی. او باید با مسئول پرداخت حقوق صحبت کند و بپرسد که چگونه باید گزارش هزینه‌ها را آماده کنید.

با هر دپارتمانی که به هر نحوی ارتباط دارید، جلسه‌ای تشکیل دهید و در نظر داشته باشید که این جلسات در جهت بهتر انجام‌شدن کار خودتان است. در هر جلسه اعلام کنید که می‌خواهید در مورد کار دپارتمان دیگر بیشتر بدانید تا بتوانید نیازهای آن‌ها را برآورده کنید. کار شما در طول جلسه، سؤال کردن و گوش‌دادن است، نه صحبت در مورد خودتان یا واحدها. به عنوان شروع‌کننده‌ی مکالمه، موضوع جلسه را اعلام کنید. جلسه می‌تواند با حضور تمام افراد تیم برگزار شود، یا اینکه شما به نمایندگی از همه در جلسه باشید و بعد آن را به کل تیم گزارش کنید.

پرسیدن سؤالات زیر می‌تواند به شما کمک کند با اهداف، چالش‌ها و نیازهای دپارتمان دیگر آشنا شوید. سؤالاتی را بپرسید که در حال حاضر بیشترین اهمیت را دارند. نیاز نیست همه‌ی سؤالات را یک جا بپرسید. این کار می‌تواند باعث خستگی افراد شود. به هر حال شما می‌توانید بعداً باز هم جلسه داشته باشید.

لیست سؤالاتی که می‌توانید از رهبران تیم‌های دیگر بپرسید



- ۱ — واحد شما به چه چیزی شناخته می‌شود؟ شما می‌خواهید به چه شناخته شوید؟
- ۲ — در مورد اهداف واحد خود بگویید. چند سال آینده را چگونه می‌بینید؟ در این سال‌ها روی چه چیزهایی کار خواهید کرد؟
- ۳ — مهم‌ترین چیزی که واحد شما در سال جاری روی آن کار می‌کند چیست؟
- ۴ — چه قواعد و ضوابطی روی فعالیت شما تأثیر می‌گذارد؟
- ۵ — چه چیزهایی باعث ناامیدی و افسوس شما می‌شود؟
- ۶ — چه چیزهایی باعث نگرانی شما می‌شود؟
- ۷ — واحد ما چه اثری روی واحد شما دارد؟
- ۸ — واحد ما و شما روی چه مسائلی می‌توانند با هم کار کنند؟
- ۹ — من یا واحد من با چه کارهایی ممکن است شما را به دردمند کنیم؟
- ۱۰ — چه چیزهایی می‌تواند باعث بهبود کار من و واحد من شود؟
- ۱۱ — آیا من می‌توانم در جلسات تیم شما حضور داشته باشم؟
- ۱۲ — آیا می‌توانم به افراد تیم شما درباره‌ی کارهایی که واحد ما انجام می‌دهد، یک ارائه‌ی کوتاه داشته باشم؟
- ۱۳ — آیا چیزی درباره‌ی من یا واحد من می‌خواهید بدانید؟
- ۱۴ — چه چیزهای دیگری وجود دارد که من باید درباره‌ی شما و واحدتان بدانم؟

مکالمه باید به این ختم شود که به همکارانتان اعلام کنید مایل هستید هر از گاهی با آنها در تعامل باشید تا متوجه شوید کارها چگونه پیش می‌روند؛ و از آنها بخواهید همین کار را به طور متقابل انجام دهند.

سؤال کردن در مورد مدل کار کردن افراد و آگاهی از اهداف و نگرانی‌های همکاران به شما کمک می‌کند روی کار درست تمرکز کنید و یک همکار خوب و فردی تأثیرگذار در سازمان باشید. اما این یک مکالمه‌ی یکباره نیست. در همه‌ی روابط، بررسی و مرور مجدد انتظارات و بازخورد خواستن، یک رویه‌ی دائمی است. مرتباً به دپارتمان‌های مختلف سر بزنید تا ببینید چه چیزهایی از آخرین باری که به آن دپارتمان سر زده بودید، تغییر کرده است. سپس سؤال کنید که آیا واحد شما انتظارات آنها را برآورده کرده است یا خیر.

این مکالمه می‌تواند به این شکل باشد:



«واحد ما تمایل دارد که یک بار در هر فصل با شما در ارتباط باشد تا این اطمینان ایجاد شود که آنچه نیاز شماست، برآورده می‌شود. آیا شما مشکلی با این موضوع ندارید که من در سال چند بار پیشتان بیایم و از شما بازخورد بگیرم؟ اگر مشکلی نیست، من چگونه این کار را انجام بدهم؟ می‌توانم با شما تماس تلفنی بگیرم؟»



پرسش از دپارتمان‌های دیگر درباره‌ی اهداف، نگرانی‌ها و محدودیت‌هایشان، دستاوردهای زیادی برای شما به ارمغان می‌آورد و باعث می‌شود کار شما راحت‌تر شود. شما متوجه می‌شوید آنها چه نیازهایی به شما دارند و چرا، و نیاز نیست که این‌ها را حدس بزنید. افرادی که کارتان به آنها گره خورده، متوجه خواهند شد که چه نیازی به آنها دارید؛ و این دقیقاً همان چیزی است که باعث می‌شود شما به انجام بهتر کارهایتان امیدوارتر شوید.

همان فردی باشید که دیگران دوست دارند با او کار کنند

فارغ از ضوابط سازمانی، افراد با کسانی کار می‌کنند که تمایل دارند با آن‌ها همکاری کنند، و از کار کردن با کسانی که تمایل ندارند، دوری می‌کنند. اگر شما احتیاج به مسئول IT داشته باشید و با او رابطه‌ی خوبی داشته باشید، او ابتدا کار شما را راه خواهد انداخت، فارغ از اینکه چه تعداد کار (ticket) قبل از شما داشته باشد. با اینکه همه ما می‌دانیم این کار درست نیست، اما می‌دانیم این چیزی است که در واقعیت اتفاق می‌افتد. افراد مشخصی هستند که دوست داریم اسمشان را روی صفحه‌ی گوشی‌مان ببینیم و افراد مشخصی وجود دارند که تماسشان را بی‌پاسخ می‌گذاریم صرفاً به این خاطر که امروز وقت کافی نداریم.

فارغ از ضوابط سازمانی،

افراد با کسانی همکاری می‌کنند که باب میلشان است و از کار کردن با کسانی که تمایل ندارند، دوری می‌کنند.

افراد می‌توانند «با شما»، «کنار شما»، و یا «مقابل شما» کار کنند. هرچه آن‌ها بیشتر دوست داشته باشند با شما کار کنند، همان‌قدر کار برایتان لذت‌بخش‌تر خواهد بود. یک راه برای اینکه افراد دوست داشته باشند با شما کار کنند، این است که درباره‌ی کارشان در شرکت بیشتر بدانید و نتیجه این خواهد بود که آن‌ها شما را فردی کمک‌کننده خواهند دانست، نه یک مانع. اگر کار افراد را راحت کنید، آن‌ها هم کار شما را راحت خواهند کرد. وقتی شما سبک دیگران را دنبال می‌کنید، آن‌ها بیشتر مشتاق می‌شوند که از سبک شما تبعیت کنند.

سؤال کردن در مورد سیاست‌ها و رویه‌ها در شروع روابط کاری کمک می‌کند از

اشتباهات،

اتلاف زمان و

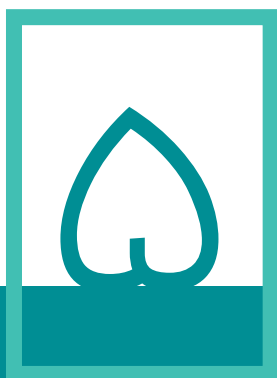
بروز دلخوری‌ها اجتناب کنید

رهبران دپارتمان‌های دیگر باید سراغ شما بیایند، از شما سؤال کنند و چارچوب‌ها و دستورالعمل‌های مدنظرشان را به شما اعلام کنند. اما خیلی‌ها این کار را انجام نخواهند داد. ابتکار عمل را در دست بگیرید و خودتان این کار را انجام دهید. چرا که این کار، باعث راحتی همه، مخصوصاً خودتان می‌شود.

شاید پیش خودتان بگویید: «من سال‌ها با این افراد کار کرده‌ام. اگر من از آن‌ها بپرسم دپارتمان من چه تأثیری روی کار آن‌ها دارد، آن‌ها مرا یک احمق تصور خواهند کرد که معلوم نیست در همه‌ی این سال‌ها چه می‌کرده است.»

اما اصلاً این‌گونه نیست.

اگر هیچ‌وقت این سؤالات را از همکارانتان نپرسیده‌اید، آن‌ها می‌دانند که جوابشان را نمی‌دانید! و با چیزی که هستید، کنار می‌آیند. کارکنانی که فرم بیمه تکمیلی را اشتباه پر می‌کنند، تیم‌هایی که روی پروژه‌ای وقت می‌گذارند که تیم دیگری در حال انجام همان پروژه است، کارکنانی که از سخت بودن کار با واحدهای دیگر گلایه می‌کنند و... همگی نمونه‌هایی از این مسئله هستند. همکاران و مدیران تمایل و نیاز دارند که این مکالمات را با شما داشته باشند، حتی اگر تاکنون آن را بیان نکرده باشند.



فصل پنجم

روابط نیاز به مراقبت دارند

- شما ممکن است اخراج شوید و هیچ اطلاعی از آن نداشته باشید
- «کارها چطور پیش می‌روند» نوعی احوال‌پرسی است، نه یک سؤال
- جواب درست همیشه، تشکر کردن است
- خودتان را برای پیروزی مهیا کنید

اینکه یک رابطه را با سؤال کردن از افراد درباره‌ی انتظاراتشان شروع کنید، ولی هرگز پیگیر آن نشوید، مثل این است که شما در رستوران از مشتری سفارش بگیرید و اصلاً پیگیری نکنید که از غذا لذت می‌برد یا نه. اگر کیفیت غذا خوب و رضایت‌بخش نباشد، مشتری باید این موضوع را به گارسون منتقل کند. اما خیلی‌ها این کار را انجام نمی‌دهند. آن‌ها به احتمال زیاد ترجیح بدهند غذا را نصفه باقی بگذارند و به همه بگویند که چقدر سرویس رستوران شما بد بود. همکاران شما متفاوت با آن مشتری نیستند. آن‌ها ترجیح می‌دهند از شما فاصله بگیرند، به جای اینکه به شما بگویند ناراضی هستند.

اولویت‌های یک کسب‌وکار مدام تغییر می‌کند. چیزهایی که در نیمه‌ی اول سال مهم بودند شاید در نیمه‌ی دوم مهم نباشند. اگر شما هزارچندگاهی سرزنش و متوجه نشوید که چه چیزهایی در دپارتمان همکارانتان تغییر کرده است، ممکن است زمان و انرژی خود را صرف کارهای اشتباهی کنید و اصلاً از این موضوع اطلاع نداشته باشید.



یکی از رایج‌ترین نظرات درباره‌ی ازدواج این است:
«توجه و تلاش زیادی می‌خواهد».
روابط کاری متفاوت با این نیستند.

سؤال کردن و انتظارات را مشخص کردن، کار مقطعی نیستند. این اقدامات، باید دائما در روابط، چه روابط شخصی و چه کاری، استمرار داشته باشند. با مشاهده و سؤال کردن، تشخیص بدهید افراد چه می‌خواهند و روابط چگونه می‌توانند به بهترین شکل پیش بروند. سپس متناسب با آن، روابطتان را تنظیم کنید. اگر کارکنان زیردستان یا همکارانتان کمک بیشتری نیاز دارند، بیشتر کمکشان کنید و در کارشان شریک شوید؛ اگر کمتر نیاز دارند، از کارشان فاصله بگیرید.

وقتی افراد آن‌طور که ما می‌خواهیم به ما پاسخ نمی‌دهند یا اصلا هیچ پاسخی نمی‌دهند، خیلی از ما وقتمان را هدر می‌دهیم که بفهمیم آن‌ها چه انتظاری از ما دارند. از خودمان سؤال می‌کنیم:

« آیا باید با او تماس بگیرم؟

آیا باید ایمیل بفرستم؟

شاید لازم است به اتاق کارش بروم. نمی‌خواهم در تصمیمش دخالت کنم. شاید بهترین کار این است که صبر کنم.»

ما خودمان را دیوانه‌وار به آب‌و‌آتش می‌زنیم که کشف کنیم دیگران چه انتظاری دارند، درحالی که اصلا نیازی به این کار نیست.

همان‌طور که در این کتاب مطرح شد، حدس نزنید، بلکه بپرسید. سؤال کردن در مورد مدل کار کردن افراد، روابط را مستحکم بار می‌آورد. مراقبت از روابط در طول زمان نیازمند این است که برای بازخورد دادن، از افراد درخواست کنیم و به آن‌ها یادآوری کنیم که واقعا می‌خواهیم آنچه را که آن‌ها می‌خواهند بگویند، بشنویم.

شما ممکن است اخراج شوید و هیچ اطلاعی از آن نداشته باشید

تجربه‌ای از نویسنده

یکی از دوستانم از من خواست تا با یکی از مدیران میانی شرکتشان به نام آنا صحبت کنم و راهنمایی‌اش کنم. آنا در روابط بین‌فردی خیلی دچار مشکل بود. سارا، یکی از نیروهای تیم آنا، پیش رئیس او رفته بود و شکایتش را از او مطرح کرده بود: آنا رفتار درستی ندارد، بین افراد فرق می‌گذارد و به کارها ارزش قائل نمی‌شود. او درخواست کرده بود که با مدیر دیگری کار کند. آنا توسط کارمند ناراضی‌اش اخراج شد.

در اولین دیدارم با آنا، نظرش را درباره‌ی درخواست سارا برای رفتن به یک تیم دیگر پرسیدم. او با تعجب گفت: «منظورت چیست؟ من و سارا رابطه‌ی کاری خیلی خوبی داشتیم. او به من گفت که احساس می‌کند خیلی شبیه هم هستیم و تفکرات مشابه داریم و در نتیجه او باید با یک مدیر دیگر کار کند. من درباره‌ی این مسئله از او سؤال نکردم.»

او در یک دنیای دیگر سیر می‌کرد. می‌خواستم با واقعیت مواجهش کنم. اما رویکرد دیگری در پیش گرفتم. به او گفتم: «آنا، وقتی یک کارمند، مدیر دیگری تقاضا می‌کند، این نشانه‌ی یک مسئله‌ی بزرگ است. سارا به تو فرصت می‌دهد که به کارهایت نگاه کنی و سبک‌سنگین کنی چه کارهایی جواب می‌دهند و چه کارهایی نه. شاید سارا احساس کند که خیلی شبیه به توست، اما من شک دارم. یک چیزی در رابطه‌ی شما به درستی سر جایش نبوده، و تنها راه تو برای متوجه شدنش این است که از او بپرسی.»



اگر می‌خواهید مسیر شغلی‌تان را به درستی هدایت کنید، شما باید نقاط کور شخصیتتان را شناسایی کنید و بدانید به چه ویژگی‌های شناخته می‌شوید.

تنها راه برای این کار، سؤال کردن است.

روشی را که من به آن **[موجودی رابطه (Relationship Inventory)]** می‌گویم را پیش بگیرید. در این روش مجدداً با همکاران به گفت‌وگو می‌پردازید تا ببینید از آخرین دفعه‌ی گفت‌وگویتان چه چیزهایی در روابط کاری بین شما تغییر کرده است. این گفتگوی مجدد را می‌توان به‌عنوان فرصتی برای دریافت بازخورد نیز دانست.

شما می‌توانید جلسه‌ای را ترتیب بدهید که در آن از آخرین تغییرات صحبت کنید و بازخورد بگیرید. می‌توانید در یکی از جلسات آینده هم این کار را انجام بدهید. مهم نیست چگونه اطلاعات را ردوبدل کنید، مهم این است که این کار را انجام دهید.

یک مثال

برای استفاده از روش [موجودی رابطه]

من در سه سال گذشته برای یک شرکت، کارهای آموزش و مشاوره‌ی منابع انسانی (HR) انجام می‌دادم. من و مدیر آن مجموعه هر ماه یک بار برای بررسی کارهای انجام‌شده در ۳۰ روز گذشته و همین‌طور برای تعیین قدم‌های آینده، جلسه‌ای تشکیل می‌دادیم. در یکی از جلسات گفتم: «مایکل! مدتی می‌گذرد از زمانی که این سؤالات را پرسیدم: کارهای من چه تأثیری روی مجموعه گذاشته است؟ چه بازخوردهایی از تیم گرفته‌ای؟ چه خواسته‌هایی از من داری؟»

همین‌قدر ساده است. لازم نیست گفت‌وگوی مجزایی داشته باشید. همچنین نیازی به معرفی دقیق ندارید. فقط قرار است چند سؤال بپرسید.

سؤالاتی که در موجودی رابطه باید بپرسید، در ادامه لیست شده است. همان‌طور که برای لیست سؤالات قبلی گفته‌ام، در یک گفت‌وگو، تعداد محدودی سؤال بپرسید. لازم نیست تمام لیست را بپرسید. شما می‌خواهید گفت‌وگو کنید، نه بازجویی. می‌توانید در جلسات دیگر سؤالات بیشتری بپرسید. مثل لیست‌های قبلی، سؤالات را ایمیل نکنید یا نظرسنجی کتبی انجام ندهید. بلکه حضوری و رودررو صحبت کنید.

توجه کنید که شما علاوه بر کسب اطلاعات، در حال شکل دادن به روابط هستید. نظرسنجی‌ها می‌توانند به خوبی اطلاعات را جمع‌آوری کنند و کارآمد هستند، اما به تقویت روابط کمی نمی‌کنند. هم‌چنین افراد رغبتی به پر کردن برگه‌های نظرسنجی ندارند و برای همین است که بعضی شرکت‌ها بابت پر کردن بعضی فرم‌ها برای مشتریان‌شان جایزه‌ی سفر تعیین می‌کنند! پس حتما تلفنی یا حضوری این سؤالات را از همکارانتان بپرسید.

شما می‌توانید گفت‌وگوی **[موجودی رابطه]** را با چنین چیزی شروع کنید:

”

«مایک! ممنون از وقتی که برای گفت‌وگو با من گذاشتی. واقعا از تو ممنونم. بازخورد تو به ما کمک می‌کند که مطمئن شویم دپارتمان ما روی کارهای درستی تمرکز کرده است. لطفا کاملا رک باش. من می‌خواهم هرآنچه را که قرار است بگویی، بشنوم و خودم را ملزم می‌دانم که به خاطرش از تو تشکر کنم. شاید بعدا از تو اطلاعات بیشتری بخواهم اما امروز قصد دارم فقط گوش کنم.»

“

سوالات [موجودی رابطه]



- ۱ — چه اتفاقاتی در دیارتمان شما رخ می‌دهد که شما می‌خواهید من راجع به آن‌ها بدانم؟
- ۲ — از آخرین باری که ملاقات کردیم، در فعالیت‌های شما چه چیزهایی تغییر کرده است؟
- ۳ — از کارهایی که دیارتمان‌هایمان باهم انجام می‌دهند، کدام‌ها را اثربخش می‌دانید؟
- ۴ — از کارهایی که دیارتمان‌هایمان باهم انجام می‌دهند، کدام‌ها را اثربخش نمی‌دانید؟
- ۵ — در چند ماه گشته، چند بار از حد انتظارات شما فراتر بوده‌ایم؟
- ۶ — در چند ماه گشته، ما چگونه باعث آزردهی شما شده‌ایم؟
- ۷ — یک تغییر که در کار ما می‌تواند اتفاق بیفتد و باعث تفاوت‌های بزرگ در نتایج کارهای شما شود، چیست؟
- ۸ — کار کردن با نیروهای تیم من را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ۹ — مهم‌ترین چیزی که من باید بدانم چیست؟

«کارها چطور پیش می‌روند» نوعی احوال‌پرسی است، نه یک سؤال

اگر دقت کرده باشید، «کارها چطور پیش می‌روند» جز سؤالات موجودی رابطه نبود. چون رایج‌ترین جواب به این سؤال معمولا به این شکل است: «خوب است، خداوشکرا!» و این هیچ‌کمی به شما نمی‌کند. شما چیزی را دریافت می‌کنید که آن را درخواست کرده باشید. اگر یک سؤال مبهم بپرسید، یک جواب مبهم می‌گیرید. اگر دنبال اطلاعات مفید هستید، سؤالات مشخص و واضح بپرسید.



بعد از خواندن لیست سؤالات، احتمالا بعضی‌ها به این فکر کنند که امکان ندارد بتوانند این سؤالات را از افراد بپرسند. من اینجا هستم که به شما بگویم می‌توانید. شما نمی‌میرید. (در اصل همه در آخر می‌میریم، اما نه در اثر پرسیدن چند سؤال در محل کار!) شما می‌توانید آنچه را که افراد قرار است بگویند، بشنوید. از آنجا که افراد می‌ترسند هر حرف منفی و مخالف را بزنند، تصمیم می‌گیرند مدارا کنند. صراحت را جایگزین آسایش و راحتی کنید.

جواب درست همیشه، تشکر کردن است

همیشه گفته‌ام که جواب پیشنهادی من به بازخوردهایی که می‌گیرید، «تشکر کردن» است؛ حتی اگر فکر می‌کنید او درباره‌ی چیزی که حرف می‌زند، هیچ ایده‌ای ندارد و کاملاً در اشتباه است. مهم نیست او چقدر درست و دقیق است. مهم این است که شما متوجه می‌شوید آن‌ها درباره‌ی دپارتمان‌تان چه نظری دارند. وقتی آن اطلاعات را دریافت می‌کنید و به آن‌ها فکر می‌کنید، می‌توانید متوجه شوید که چه واکنشی باید نشان دهید. اما در طول مکالمه‌ی اولیه، «تشکر می‌کنم» درست‌ترین پاسخ و واکنش است. در ادامه، درباره‌ی این که بعد از تشکر چه باید بگویید، صحبت خواهیم کرد.

سکوت شاید در یک مهدکودک بهترین واکنش باشد، اما در کار اصلاً خوب نیست!!!

می‌دانیم که خیلی‌ها رک و شفاف نیستند و دوست دارند به جای حرف زدن با افراد، پشت سرشان صحبت کنند. تصور نکنید که چون از رئیس‌تان بازخوردی دریافت نمی‌کنید، پس کارهایتان را درست و عالی انجام می‌دهید. خیلی از مدیران بازخورد نمی‌دهند، چه بازخورد مثبت و چه منفی.

خیلی از کارکنان سازمان‌ها برای ارتقاء شغلی یا جابجایی شغلی در داخل سازمان رد شده‌اند و علتش هرگز به آن‌ها گفته نشده است. عدم وجود زمینه برای بازخورد دادن و بازخورد گرفتن، باعث می‌شود کارکنان از نقاط ضعف خود غافل بمانند و خودشان را به «گزینه‌ی مناسب برای پست شغلی بالاتر» تبدیل کنند. بسیاری از شرکت‌ها از راه‌حل ساده و سرپوشیده استفاده می‌کنند و به جای اینکه به کارکنانشان بگویند این ایرادات را دارید، آن‌ها را برای موقعیت‌های شغلی موجود حذف می‌کنند.



حرفه‌ای‌های باهوش

برای شنیدن بازخورد درباره‌ی عملکردشان

صبر نمی‌کنند؛ آن‌ها می‌پرسند.

بنابراین تصور نکنید که روابط کاری‌تان خوب پیش می‌رود و شما به‌طور خودکار برای ادامه‌ی هر چه بهتر مسیر، بازخورد مورد نیازتان را خواهید گرفت. از مشتریان، همکاران و رییستان بخواهید به شما بازخورد بدهند و همیشه این کار را تکرار کنید.

خودتان را برای پیروزی مهیا کنید

ساختن روابط در محل کار (چه با کارکنان زیردستان، سرپرست تیمتان، همتایانتان و یا مشتریان) به تعیین انتظارات در شروع رابطه، و سپس درخواست بازخورد به‌طور منظم، نیازمند است. فواید سؤال کردن، چیزی که خیلی‌ها از آن‌ها غافل هستند، متعدد است و اما تعدادی از آن‌ها به این ترتیب است:

۱ شما با اعتمادسازی، روابط جدید را شکل می‌دهید و روابط قدیمی را محکم می‌کنید. افراد گرایش به کسانی دارند که برای برایشان وقت می‌گذارند و به درخواست‌ها و سلايق کاریشان ارزش قائل هستند.

۲ شما به همکارانتان می‌گویید که خواستار روابط خوب با آن‌ها هستید؛ چیزی که باعث می‌شود با شما احساس راحتی بیشتری برای ارائه‌ی بازخورد داشته باشند. سؤال کردن در مورد مدل کار کردن افراد، تعهد شما را نسبت به ساختن و حفظ روابط کاری دل‌پذیر نشان می‌دهد.

۳

آگاهی از اینکه دپارتمان‌های دیگر چه می‌کنند و فعالیت‌های دپارتمان چه تأثیری روی هم دارند، باعث کم‌شدن کارهای بیهوده، اتلاف وقت و اشتباهات ناامیدکننده در سازمان‌ها می‌شود.

۴

شما خودتان را متمایز و خاص می‌کنید. آخرین باری که کسی از شما در مورد مدل کار کردنتان و یا تأثیر دپارتمان‌ها روی همدیگر، سؤال کرده، چه زمانی بوده است؟ این کار به‌ندرت پیش می‌آید و افرادی که چنین کاری انجام می‌دهند، بسیار برجسته و متفاوت جلوه می‌کنند. اگر شما فردی باشید که این کار را انجام می‌دهد، به‌عنوان یک انسان اجتماعی و فعال تلقی خواهید شد که کار کردن با او آسان است.

۵

وقتی شما می‌دانید افراد دوست دارند چگونه کار کنند، می‌توانید طوری با آن‌ها ارتباط برقرار کنید که دوست دارند، و روابط کاری بهتری شکل بدهید.

۶

غیبت کردن پشت سر هم و فیلم بازی کردن روبروی هم، از بین می‌رود و بهره‌وری و میزان لذتی که از کارتان و روابط کاریتان می‌برید، بالا می‌رود.



فصل ششم

می‌توانم به تو اعتماد کنم؟

■ اعتماد به کسی داده نمی‌شود، بلکه جلب می‌شود...

■ قاتل شماره‌ی یک روابط : غیبت

■ قاتل شماره‌ی دو روابط : عمل نکردن به قول خود

■ قاتل شماره‌ی سه روابط : نگفتن حقیقت

■ قاتل شماره‌ی چهار روابط : امتناع از ارائه‌ی اطلاعات

شما می‌توانید به همکارانتان، رئیستان و زیردستان بگویید که دنبال رابطه‌ی کاری خوب با آن‌ها هستید. می‌توانید بازخورد بخواهید و قول بدهید که بابتش تشکر خواهید کرد. می‌توانید درباره‌ی مدل کار کردن افراد از آن‌ها سؤال کنید. اما تا زمانی که افراد به شما اعتماد نکرده باشند، هیچ‌کدام از این کارها اتفاقی را رقم نخواهند زد. شما باید نشان بدهید که روی حرفتان جدی هستید و منظورتان واقعا همان چیزی است که گفته‌اید.

همه‌ی ما تمایل داریم با افرادی کار کنیم که به آن‌ها اعتماد داریم. آیا تابه‌حال از کسی که نمی‌شناسید، به او اعتماد ندارید، یا از او خوشتان نمی‌آید، بازخورد گرفته‌اید؟ چه حسی داشتید؟ احتمالا پیش خودتان گفتید:

«او فکر می‌کند کیست؟ این فرد ساعت 10 صبح می‌آید و ناهارش را دو ساعته می‌خورد و ساعت ۴:۳۰ می‌رود. او هیچ‌چیز از کار من نمی‌داند. پس باید بزنم به چاک و با کارهایی که بلد است مشغول شود.» یا «او از من خوشش نمی‌آید. فرقی نمی‌کند که من کارم را خوب انجام داده‌ام یا نه؛ در هر صورت او همین نظر را می‌داد.»

همه‌ی ما بازخورد یا نظری دریافت کرده‌ایم که به‌خاطر نداشتن رابطه یا اطلاعات کافی از ارائه‌دهنده‌اش، آن را نادیده گرفته‌ایم. اگر انتظار دارید دیگران پیشنهادات شما را بشنوند و آن‌گونه که توقع دارید آن را بپذیرند، شما باید روابطی «مبتنی بر اعتماد» داشته باشید. اگر این‌گونه نیست، هر حرفی که شما بزنید، با تردید و بی‌اعتنایی فرد مقابل مواجه خواهد شد.

اعتماد به کسی داده نمی‌شود، بلکه جلب می‌شود...

اگر در نقش مدیریت یک تیم در سازمان هستید، شما به‌خاطر جایگاه و قدرت رسمی‌تان می‌توانید هر بازخوردی را که بخواهید، به افراد تیمتان بدهید. مشکل این است که فرقی نمی‌کند رده‌ی سازمانی شما چقدر بالا باشد، قواعد مربوط به اعتماد همیشه ثابت است. اگر افرادی که مدیریتشان می‌کنید به شما اعتماد ندارند، انتقال بازخورد تند به آن‌ها کاری بسیار سخت خواهد بود. آن‌ها برای حرف‌های شما ارزش قائل نخواهند شد، مکالمات طولانی‌تر و پرتنش‌تری خواهید داشت، و نتیجه اینکه شما احتمالا آن‌ها را نادیده خواهید گرفت و مدت‌ها بازخوردی به آن‌ها نخواهید داد.

با عمیق‌تر شدن روابط،
مهم است که با نابود کردن اعتماد،
روابط را خراب نکنید.

❖ ساختن اعتماد
زمان می‌برد،
اما شکستنِ اعتماد
می‌تواند
در یک لحظه اتفاق بیفتد.

تمام تلاشتان را بکنید تا از رفتارهایی که اعتماد
سطحی و ساده‌انگارانه ایجاد می‌کنند و قاتل روابط
هستند، دوری کنید.

قاتل شماره یک روابط: غیبت

۱

افراد نوعی تمایل درونی دارند که پشت سر ما حرف بزنند، نه رودرروی ما. اگر شما فردی هستید که پشت سرتان غیبت نشده، کافیست کمی بیشتر به اطرافیان‌تان دقت کنید.

اگر چیزی برای گفتن دارید، آن را مستقیماً به فرد مربوط بگویید. اگر قصد ندارید این کار را انجام دهید، اصلاً هیچ‌چیز و هیچ‌جا نگویید. البته همان‌طور که همه‌مان می‌دانیم، گفتنش از عمل کردن به این کار راحت‌تر است.

غیبت، روابط را ویران می‌کند، روی فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارد و از همه بدتر، مانع پیشرفت شما در مسیر شغلی می‌شود. همه‌ی ما، کم یا زیاد، برای غیبت وسوسه شده‌ایم.

اکثر ما غیبت را حرف بدی می‌دانیم که در جمعی که خود فرد حاضر نیست، زده می‌شود. اما اگر حرف خوب بزنیم چطور؟ مثلاً: «سوزان دیشب خیلی خوب بود. فکر کنم وزن زیادی کم کرده است.» آیا این حرف هم غیبت محسوب می‌شود؟ کلی‌ترین تعریف برای غیبت، حرف زدن درباره‌ی کسی است که خودش حضور ندارد. اما برای مبحث مدنظر ما، غیبت را اینگونه تعریف می‌کنیم: صحبت کردن درباره‌ی کسی، به‌گونه‌ای که نظر دیگران را درباره‌ی او تغییر دهیم.

مسئله این است که غیبت باعث سلب اعتماد می‌شود. وقتی یکی از همکارانتان پیش شما درباره‌ی شخص دیگری غیبت می‌کند، درباره‌ی شما هم با شخص دیگری صحبت خواهد کرد. شما عزیزدانه‌ی آن فرد و مبرا از غیبت شدن توسط او نیستید!

هرچه بیشتر در یک سازمان رشد می‌کنید، با اطلاعات حساس و درون‌سازمانی بیشتری مواجه می‌شوید. شما از رتبه‌بندی عملکردی کارکنان، نتایج مالی سازمان و اخراج‌های قریب‌الوقوع اطلاع دارید. یکی از معیارهای ارتقاء شغلی، این است که برای اطلاعات حساس و محرمانه، فردی قابل‌اعتماد باشید. اگر رده‌های بالا در سازمان فکر می‌کنند که شما فرد غیبت‌کننده‌ای هستید که نمی‌شود به شما اعتماد کرد و اطلاعات حساس را در اختیارش گذاشت، شما در مسیر شغلی‌تان به جایی نمی‌رسید.

افراد هرگز غیبت را کنار نخواهند گذاشت. این یک ویژگی در انسان‌هاست. همه ما این کار را انجام می‌دهیم و قصد ترک این عمل را هم نداریم. بهترین چیزی که می‌توانیم به آن امید داشته باشیم، این است که مدت‌زمانی را که صرف غیبت می‌کنیم، کاهش دهیم.

قاتل شماره‌دورواب‌ط:

عمل نکردن به قول خود

۲

به حرف‌هایی که می‌زنید عمل کنید. ایدئال‌ترین حالتی که می‌توانید فکر کنید، این است که به هر آنچه متعهد می‌شوید، عمل کنید. اما همه می‌دانیم که چنین چیزی تقریباً غیرممکن است. پس بهترین راه‌حل جایگزین را انتخاب کنید: به محض اینکه مطمئن شدید نمی‌توانید یا فرصت نمی‌کنید که به قولتان عمل کنید، به افراد مربوط اطلاع دهید؛ تعلل نکنید.

آیا فردی را می‌شناسید که همیشه پایه باشد؟ کسی که به راحتی بتوان نظر موافق و مثبتش را جلب کرد. هر وقت برنامه‌ای ترتیب داده شود (مثل یک ساعت تفریح در محل کار، برنامه‌ی تنیس در روز پنجشنبه، یا دوچرخه‌سواری در روز جمعه)، این فرد هیجان‌زده می‌شود و می‌گوید «بله، پایه‌ام!»

این نوع آدم‌ها، افراد فوق‌العاده‌ای برای برنامه‌ریزی هستند. همه‌چیز در لحظه عالی به نظر می‌رسد. اما وقتی روز موعود می‌رسد، آن‌ها معمولا به چیزی که موافق بوده‌اند، عمل نمی‌کنند و برنامه کنسل می‌شود.

شما احتمالا افرادی را در زندگی‌تان دارید که به چیزهایی که قول داده‌اند، عمل نمی‌کنند. می‌گویند به مهمانی خواهند آمد اما نمی‌آیند. قرار می‌گذارند که رأس ساعت ۱۲ ظهر برای صرف ناهار با شما بیایند اما یک ربع تأخیر می‌کنند. مهلت تحویل پروژه را تعیین می‌کنند اما دیرتر تحویل می‌دهند. روی حرف این افراد نمی‌شود حساب کرد و عملا قابل‌اعتماد نیستند. همه‌ی ما توافق‌هایی می‌کنیم که نمی‌توانیم حفظشان کنیم. راهکار این نیست که هرگز خودمان را به چیزی متعهد نکنیم. راهکار این است که بابت شکستن قولتان، در اولین فرصت با افراد مربوط ارتباط برقرار کنید.

اگر شنبه قول داده‌اید که در مهمانی آخر هفته شرکت می‌کنید، و دوشنبه متوجه شدید که نمی‌توانید به مهمانی بروید، اطلاع‌دادن به میزبان را تا روز برگزاری مهمانی عقب نیندازید. بیشتر ما در چنین مواقعی احساس بدی داریم. پس آن‌قدر صبر می‌کنیم تا عدم حضورمان برای خود میزبان در زمان مهمانی مسجل شود. اما این کار فقط مشکل را شدیدتر می‌کند. اگر دوستان به‌عنوان میزبان، برای یک سری کارهای مهمانی روی شما حساب کرده باشد و در روز مهمانی متوجه شود که نیامده‌اید، باعث آشفتگی او و خراب‌شدن مهمانی‌اش می‌شوید.

این موضوع در محیط کار هم صدق می‌کند. اگر موظف به انجام کاری شده‌اید که تا مهلت تعیین‌شده نمی‌توانید تحویل دهید، به‌محض اینکه متوجه شدید، آن را به رئیس‌تان یا فرد مربوط اطلاع دهید. اعلام هرچه سریع‌تر این موضوع، شما را به فرد مثبت‌تری تبدیل می‌کند تا اینکه روز مقرر یا فردایش بگویید. هرچه زودتر رئیس‌تان مطلع شود، فرصت بیشتر و دست بازتری برای اجرای پلن B برای انجام آن کار دارد. برای شما اصلا خوب نیست که او را در شرایط بحرانی قرار دهید.



قاتل شماره سه روابط:

نگفتن حقیقت

همه ما کارهایی می‌کنیم که بعداً از انجامشان پشیمان می‌شویم و می‌گوییم کاش انجام نمی‌دادیم. موعد تحویل کار را رد می‌کنیم، اشتباهاتی مرتکب می‌شویم و یا باعث ناراحتی و ناامیدی دیگران می‌شویم.

در اعتراف و اقرار به ضعف‌ها و شکست‌ها، بزرگسالان با کودکان فرق زیادی ندارند. همه‌ی ما تجربه‌ی گفتن این جملات را داریم: «کار من نبود!» یا «من این کار را انجام ندادم!» درحقیقت، ما نمی‌خواهیم افرادی را که با ما کار می‌کنند، از خودمان ناامید کنیم. بنابراین وقتی دچار اشتباهی می‌شویم، واکنش طبیعی مغز ما این است که انکارش کنیم؛ و چنین تکذیب‌هایی همیشه به خودمان برمی‌گردند و ما را به دردسر می‌اندازند. اگر در لحظه عصبی می‌شوید و دروغ می‌گویید، سریع به عقب برگردید و حقیقت را بگویید. فرد مقابل به‌هرحال متوجه می‌شود و شما در هر صورت به دام خواهید افتاد. شما می‌توانید اعتبار و وجهه‌ی خودتان را به‌عنوان کسی که حقیقت را می‌گوید، حفظ کنید.

قاتل شماره چهار روابط:

امتناع از ارائه‌ی اطلاعات

وقتی افراد نمی‌دانند که چه اتفاقاتی می‌افتد، یا از علت کارها بی‌اطلاع هستند، شروع می‌کنند به داستان ساختن برای خودشان. این کار عامدانه نیست. این رشیه در آن دسته از نیازهای انسان دارد که دوست دارد «بداند» در اطرافش چه می‌گذرد. به هر حال، اطلاعات من‌درآوردی و ساختگی که ناخواسته به وجود می‌آیند، می‌توانند به سرعت در همه جای سازمان، مثل سرطان، پخش شده و فرهنگی را که رهبران سازمان در حال ساختنش هستند، ویران کنند.

برای مثال

در مورد جیمز، یکی از کارکنان قدیمی یک شرکت، این حرف درز می‌کند که می‌خواهد شرکت را ترک کند. هیچ منبع موثقی وجود ندارد که او قصد جدایی دارد و به همه‌ی افرادی که این خبر را شنیده‌اند، گفته شده که به هیچ‌کس نگوئید و بین خودمان بماند. اما یک راز، فقط وقتی راز است که کسی که آن را به او گفته‌اید بمیرد! از آن‌جا که افراد نسبت به همه چیز کنجکاو هستند، این خبر هم نشر می‌شود.

دلیل جدایی جیمز هنوز علنی نشده است. اما افراد یک نیاز ذاتی به دانستن دارند و شروع می‌کنند به داستان‌سازی برای خودشان: شاید جیمز در یکی از شرکت‌های رقیب کار پیدا کرده است. شاید با مدیرش دعوایش شده و بدون یافتن شغل دیگر می‌خواهد شغلش را ترک کند. شاید جیمز رابطه کاری بدی با یکی از نیروهای تیمش داشته و درخواست استعفا داده است. هیچ کدام از این حدس‌ها درست نیست، اما این اصلاً تفاوتی ایجاد نمی‌کند. همه دیر یا زود یکی از این فرضیات را می‌شنوند.

کمی شفافیت در قالب یک اعلامیه‌ی سازمانی می‌تواند باعث شود ماشین غیبت و شایعه‌سازی از کار بیفتد، افراد به‌جای داستان‌سازی به کارشان مشغول شوند و رهبران سازمان بتوانند حسن‌نیت خود را برای صریح‌بودن و اعتماد کردن به کارکنان برای حفظ اطلاعات محرمانه نشان دهند.

من توصیه نمی‌کنم که مدیران، هر چیزی را به کارمندان بگویند. چیزهایی وجود دارند که مناسب نیست خارج از تیم مدیریتی مطرح شوند. اما تعداد موارد این چنینی خیلی کم است. اگر در نقش رهبری یک تیم نیستید، سؤالات بیشتری بپرسید. تمایل به دانستن آنچه پشت سیاست‌گذاری‌ها و رویه‌هاست، نشان دهنده‌ی علاقه و اشتیاق به کار کردن با دیگران است؛ چیزی که اعتماد و استحکام را در روابط بیشتر می‌کند.



فصل هفتم

چرا، چگونه، چه زمانی و چطور بازخورد
بخواهیم یا بازخورد بدهیم؟

- دانستن اینکه چه زمانی باید ساکت شوید
- حالا که می‌دانید چه زمانی باید حرف خودتان را بزنید، چه چیزی باید بگویید؟
- نوع بشر برای دفاع از خود برنامه‌ریزی شده است
- بیشتر بازخوردها شبیه به غلات صبحانه هستند !!!
- دریافت بازخورد مثل نگاه کردن فیلم است

برای مثال

تصور کنید یکی از دوستانتان شما را برای شام به خانه‌اش دعوت می‌کند و از آنجایی که میزبان شما دوست دارد مسیر را به راحتی پیدا کنید، جزئیات زیادی را در اختیار شما قرار می‌دهد: خیابان اصلی را ادامه بده (این خیابان پر از فروشگاه‌های زنجیره‌ای و فست‌فود است.) بعد از ۷ کیلومتر به منطقه‌ی مسکونی می‌رسی. بعد گذشتن از سه یا چهار بلوک، مدرسه‌ای را در سمت راست و موزه‌ای را در سمت چپ می‌بینی. به سمت راست، خیابان کنار مدرسه بپیچ. اگر در مسیرت بیمارستان دیدی، راه را اضافی آمده‌ای.

تصور کنید که دارید رانندگی می‌کنید و احساس می‌کنید که خیلی در مسیر پیش رفته‌اید. اما هنوز مدرسه یا موزه را ندیده‌اید. در این زمان به خودتان شک می‌کنید و به این نتیجه می‌رسید که راه را اشتباه آمده‌اید؛ ماشین را پارک می‌کنید و با دوستان تماش می‌گیرید. به شما اطمینان می‌دهد که در مسیر درست قرار گرفته‌اید و بیش از حد نرانده‌اید. «تا وقتی به مدرسه نرسیدی ادامه بده.» بعد از چند دقیقه، بالاخره از دور مدرسه را می‌بینید.

باز خورد
نقشه‌ی راه
ماست



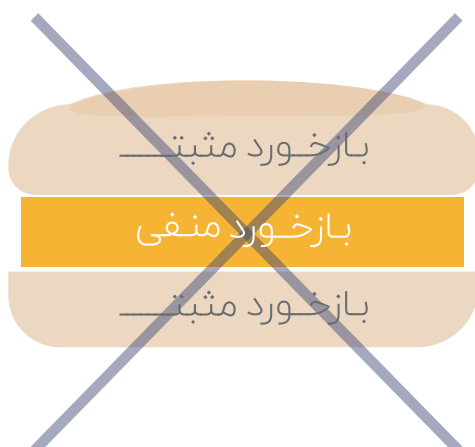
نشانه‌هایی که در مسیر، هنگام رانندگی به آنها برمی‌خوریم، مانند بازخورد عمل می‌کنند؛ به ما می‌گویند که مسیر درست را می‌رویم و به مقصد نهایی‌مان نزدیک می‌شویم. همان‌طور که دوست داریم بدانیم که آیا در مسیر درست قرار گرفته‌ایم، در محل کار نیز علاقه‌مندیم کسی در مورد عملکردمان به ما بازخورد بدهد؛ به ما بگوید که چه کاری را درست انجام می‌دهیم و چه کاری را باید اصلاح کنیم.

رساندن خبرهای بد برایمان سخت است و مسائل مثبت را نیز بسیار کم مطرح می‌کنیم. توقع داریم که کارها خوب پیش برود. از دیگران توقع داریم که کاری را که قولش را داده‌اند انجام دهند و در بیشتر مواقع آن را به‌خوبی به پایان برسانند. چون در گذر زمان این انتظار برای ما ایجاد شده است، احساس نمی‌کنیم که نیازی به قدردانی وجود داشته باشد.

اما بازخوردهای مثبت نشانه‌های بزرگ و مهم مسیر هستند که ما را از کیفیت خوب کارمان آگاه می‌کنند و به ما می‌گویند که باید به همین شیوه ادامه دهیم. اگر آدم‌ها ندانند که کارشان مطابق انتظارات است، احتمالاً آن را ادامه نخواهند داد. چرا باید ادامه بدهند؟

به موقعیت زیر فکر کنید:

متوجه می‌شوید که یکی از همکارانتان سخت مشغول کار است. پروژه‌ای مهمی به او محول شده است و مشخص است که این پروژه توان او را فرسوده کرده است. پیشنهاد کمک می‌دهید و مقداری از کار را به خانه می‌برید تا آخر هفته روی آن کار کنید. خوشبختانه به‌خاطر چند ساعتی که شما برای این پروژه وقت گذاشته‌اید، بدون این که همکاران بخواهد از شدت خستگی سرش را به دیوار بکوبد، کار در زمان مقرر انجام می‌شود. اما هیچ تشکری از شما نمی‌کند. چقدر احتمال دارد که دوباره به او کمک کنید؟



تعداد زیادی از افراد تصور می‌کنند که برای ارائه‌ی بازخوردهای منفی لازم است ابتدا بازخورد مثبت بدهند. اگر برای هر دفعه که کسی می‌گفت: «آره، اما اول باید چیز مثبتی بگویی و کمی هندوانه زیر بغلش بگذاری تا وقتی که بازخورد منفی دادی نترسد» یک دلار گرفته بودم، اکنون وضع مالی بسیار متفاوتی داشتم. این گفته کاملاً غلط است. بگذارید تکنیک ساندویچ خالی را (که اول چیز خوبی می‌گویی، بعد خبر بد را می‌دهی و بعد دوباره خبر خوبی را می‌گویی) همان مسئولین خدمات مشتریان استفاده کنند.

گاهی یکی از همکارانتان در زمینه‌ای عملکردی بیش از انتظاراتتان دارد و در زمینه‌ای دیگر شما را ناامید می‌کند؛ مثلاً تلاش بسیاری خواهد کرد که مفید باشد، مطلبی که لازم است بدانید را به شما آموزش دهد یا از کار شما جلوی ریاستان تعریف کند. همچنین ممکن است مهلت تحویل کار را فراموش کند، یادش برود که چیزی را به شما اطلاع دهد یا پروتکل را نادیده بگیرد. در این شرایط، به اشتباهات بزرگ بپردازید و اشتباهات کوچک را در نظر نگیرید. به یاد داشته باشید که اگر می‌خواهید کارهای مفید تکرار شوند، حتماً بابت انجام آنها قدردانی کنید.

حالا که من تأکید بیشتری بر دادن بازخورد مثبت کرده‌ام، ممکن است این‌گونه به نظر برسد که حرف‌هایم با مطالبی که در ادامه خواهم گفت متناقض است. در ادامه توضیحات دقیقی در مورد نحوه‌ی ارائه‌ی بازخورد منفی ارائه می‌دهم و چیزی در مورد نحوه‌ی دادن بازخورد مثبت نخواهم گفت.

«قوانین» ارائه‌ی بازخورد مثبت و منفی با هم‌یکسان هستند.



من تمرکز بیشتری بر بازخورد منفی خواهم داشت، نه به خاطر این که اهمیت بیشتری دارد بلکه به خاطر این که بسیار سخت‌تر است.

قبل از این که در مورد نحوه‌ی بازخورد دادن صحبت کنیم و بگوییم که شامل چه چیزهایی هست و چه چیزهایی نیست؛ باید نکته‌ای را بگوییم.

بازخورد دادن دو هدف اصلی دارد:

**تغییر رفتار یا حفظ آن؛
دلیل دیگری وجود ندارد.**

دانستن اینکه چه زمانی باید ساکت شوید

تجربه‌ای از نویسنده

یکی از همکاران در شغل سابقم، مارک، برای جایگاه شغلی دیگری در دپارتمان دیگر درخواست داد. بعد از هفته‌ها مصاحبه، سه نامزد به‌عنوان فینالیست باقی ماندند. در آخر، شغل به مارک پیشنهاد شد و او بسیار هیجان‌زده بود. روزی که مارک پیشنهاد را دریافت کرد به دپارتمان موردنظر رفت و از آن دپارتمان به‌خاطر انتخاب خودش تشکر کرد، به آنها گفت که به‌خاطر این انتخاب، بسیار احساس خشنودی می‌کند.

جو که یکی از اعضای آن تیم بود، از مارک خوشش نمی‌آمد و در همان ابتدا پاسخ داد که در واقع او اولین انتخاب تیم نبوده است بلکه آخرین انتخاب آنها بوده. دو نامزد دیگر پیشنهاد را رد کردند و به همین دلیل مارک به‌عنوان آخرین انتخاب گزینش شد.

آیا جو بازخورد داده است؟ نه. او نه تلاشی برای تغییر جنبه‌ای از رفتار مارک کرده است و نه کمک کرده است که رفتاری را ادامه دهد. گفتن این که مارک آخرین انتخاب تیم بوده است، کاملاً شوکه‌کننده بود. انتخاب مارک کاری بوده که به هیچ‌وجه راضی به انجام آن نبوده‌اند اما باین‌حال مجبور به انجام‌دادنش شده‌اند. از چیزی ناراحت هستیم اما حرفی در مورد آن نمی‌زنیم تا این که ناراحتی ما به شکل تمسخرآمیزی از زبانمان به بیرون می‌زند.



به جای متلک گفتن در هنگام ناراحتی، تمرینی را به نام «همان ابتدا انگیزه‌هایت را بررسی کن.» انجام بدهید. قبل از این که حرف بزنید از خودتان بپرسید «آیا هدف من از گفتن این حرف‌ها این است که رفتار فرد را تغییر دهم یا او را تشویق کنم تا رفتار را تکرار کند؟» اگر هیچ‌کدام از این اهداف مدنظرتان نیست زبان به دهان بگیرید. اگر نه، هر کاری بکنید به روابط و شهرت شما آسیب خواهد زد.

بازخورد تنها یکی از لوازم جعبه ابزار شماست. تمام آن نیست. گاهی مناسب، مطلوب یا لازم نیست که افکارتان را به دیگران بگویید.

وقتی بازخورد بدهید که...

فرد از شما نظرتان را خواسته است؛

شما خواسته بودید نظرتان را بگویید و این اجازه به شما داده شده، مورد خاصی نیز مد نظرتان هست که آن را مطرح کنید؛

اتفاق مدنظر اخیرا و طی هفته‌ی گذشته رخ داده باشد؛

می‌خواهید به فرد کمک کنید که عملکرد خود را بهبود بخشد یا به انجام دادن کاری ادامه دهد.

وقتی بازخورد ندهید که ...

— اذیت شده‌اید و می‌خواهید احساسات منفی خود را نشان بدهید؛

— از فرد مقابل خoshن نمی‌آید و زمان مناسبی پیش می‌آید تا این موضوع را به او بگویید؛

— از شما بازخورد نخواستہ است اما معلوم است که به آن نیاز دارد؛

— اجازه‌ی بازخورد دادن به شما داده نشده است؛

حالا که می‌دانید چه زمانی باید حرف خودتان را بزنید، چه چیزی باید بگویید؟

از همکاران خواسته‌اید که به شما اجازه دهد به او بازخورد دهید. حالا اگر به شما اجازه دهد چه خواهید گفت؟ اکثر ما طوری از بازخورد دادن طفره می‌رویم که انگار می‌خواهیم پیش دندانپزشک برویم. می‌دانیم که باید هر شش ماه یکبار برویم اما اغلب آن‌قدر آن را عقب می‌اندازیم که عاقبت از درد به خودمان می‌پیچیم و نیاز به عصب‌کشی پیدا می‌کنیم. بازخورد دادن نیز شباهت‌هایی دارد.

می‌بینیم که همکارانمان کارهایی را انجام می‌دهند که تأثیر منفی بر شغلشان می‌گذارد. ما نزدیک‌شدن فاجعه را می‌بینیم اما در بیشتر موارد چیزی نمی‌گوییم چون فکر می‌کنیم که حق این کار را نداریم.

تجربه‌ای از نویسندگی

در یکی از شرکت‌های مشتری بودم و با یکی از کارمندان که مشکل حاد و قریب‌الوقوعی را توصیف می‌کرد صحبت می‌کردم. او توضیح می‌داد که پروژه‌ها به شکل بدی برنامه‌ریزی شده‌اند و کارمندان آنها نیز کافی نیستند. برایم دقیقاً شرح داد که چه اتفاقاتی خواهد افتاد.

«بالاخره یک جایی منفجر می‌شود. نمی‌توانیم کار را به مهلت مشخص‌شده برسانیم. مشتریان اعتراض خواهند کرد و تمام دیپارتمان عصرها و آخر هفته‌ها به اضافه‌کاری مشغول خواهد بود تا مشکل را از حل کند. این اتفاقات کاملاً قابل‌پیش‌بینی است.»

از او پرسیدم که آیا این مطالب را به لیندا، مدیر دیپارتمان گفته است؟

پاسخ داد «خیر»

پرسیدم «چرا؟»

شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت:

«دنبال دردسر نمی‌گردم. واقعا علاقه‌ای به دانستن این مسائل ندارد.»

این اتفاقات همیشه، همه‌جا، در همه‌ی شرکت‌ها رخ می‌دهند. سکوت کردن بسیار آسان‌تر از خطر کردن و گفتن حقیقت است.

ما در مورد نحوه‌ی درخواست اجازه برای دادن و گرفتن بازخورد صحبت کرده‌ایم. باید اجازه بگیرید. اگر اجازه نگیرید، مطرح کردن نظراتتان بسیار سخت خواهد شد و برای دریافت‌کننده‌ی بازخورد نیز بسیار سخت خواهد بود که به نظراتان گوش کند.



بازخورد نطلبیده ما را به یاد مادری غرغرو می‌اندازد. ما می‌دانیم که او برایمان بهترین‌ها را می‌خواهد اما گاهی توصیه‌هایش آزاردهنده می‌شوند. اگر اجازه نخواهید یا آن را به شما ندهند، حق گفتن چیزی را ندارید و باید نظراتتان را پیش خودتان نگه دارید.

حتی وقتی که اجازه‌ی بازخورد دادن را در رابطه‌ای اطمینان‌بخش دریافت می‌کنید، گیرندگان بازخورد رفتاری دفاعی در پیش خواهند گرفت. اگر این‌طور نشد جای نگرانی دارد.

اگر به کسی بازخورد منفی دادید و حتی ذره‌ای از خود دفاع نکرد، یا مرده است یا کوچک‌ترین اهمیتی به موضوع نمی‌دهد و یا شنوایی‌اش مشکلی جدی دارد؛
پس رفتار دفاعی کاملاً طبیعی است...

تجربه‌ای از نویسنده

یکی از مدیرانی که مربیگری‌شان را بر عهده داشتم، کارمندی داشت که مشکلات عملکردی بسیاری داشت. جف مطمئن نبود که به مافوق مستقیم کارمند یادشده چه بگوید و آن را چطور منتقل کند. به همین دلیل گفت‌وگوی احتمالی را نوشتیم و تا زمانی که پیام به شکل موردنظرمان در آمد، آن را سامان دادیم. جف پس از این که با کارمندش صحبت کرد با من تماس گرفت تا جریان را برایم تعریف کند.

«هر چیزی که تمرینش را کرده بودیم گفتم اما او حالتی به شدت دفاعی به خود گرفت. آیا این از وظایف شغلی او نیست که با قدردانی بازخوردم را بپذیرد؟ به نظرم دفاعی‌شدن او یکی دیگر از مشکلات عملکردی‌اش است.»

دوست داشتم بگویم «و مشخص است که تو احمق.» اما نگفتم. جف خیلی راحت فراموش کرده بود که افرادش انسان هستند و خیلی طبیعی است که حالت دفاعی بگیرند.

نوع بشر برای دفاع از خود برنامه‌ریزی شده است

یادتان هست که وقتی خیلی کوچک بودید والدینتان به شما آموختند که وقتی می‌خواهید از خیابان رد شوید باید به دو طرف نگاه کنید؟ این کار را انجام دادند تا کامیون شما را زیر نگیرد. در بزرگسالان، دفاعی‌شدن هنگام دریافت بازخورد همین فایده را دارد. در واقع این کار، به امنیت ما کمک می‌کند.

هیچکس دوست ندارد که به او گفته شود کارش را بد انجام می‌دهد. اگرچه ممکن است در مورد بعضی از همکارانتان این‌گونه به نظر برسد که موقع بیدارشدن از خواب از خود می‌پرسند «چطور امروز خرابکاری کنم؟ چه کسانی را می‌توانم اذیت کنم؟ چه کاری را باید دیر و پر از اشتباه تحویل دهم؟» اما هیچکس چنین کاری نمی‌کند.

درست برعکس، بیشتر آدم‌ها دوست دارند به خوب بودن و حتی بی‌نقص بودن شناخته شوند. وقتی کسی عملکرد ما را زیر سؤال می‌برد، خیلی طبیعی و معمول است که از خودمان دفاع کنیم. آن‌قدر طبیعی و معمول که به‌صورت خودکار انجامش می‌دهیم. حتی متوجه انجام‌دادن آن نمی‌شویم.

به‌جای این‌که از دفاعی‌شدن گیرندگان بازخورد ناامید شوید، انتظارش را داشته باشید و آن را نشانه‌ای از این بدانید که ...
با یک انسان کار می‌کنید نه یک تصویر
تو خالی !!!

الیزابت کوبلر-راس (Elisabeth Kübler-Ross) در کتاب خود، درباره‌ی مرگ و مردن (On Death and Dying)، مدل سارا (S.A.R.A.H) را معرفی می‌کند. کوبلر-راس فرایند ۵ مرحله‌ای زیر را توصیف می‌کند: شوک، خشم، مقاومت، پذیرش و امید.

او معتقد است که تمام انسان‌ها وقتی برای کنار آمدن فقدان یکی از عزیزانشان این مراحل را طی می‌کنند.



مدل سارا بعداً برای تشریح نحوه‌ی برخورد افراد با بازخوردهای منفی و مقابله با تغییرات بزرگ در محل کار به کار گرفته شد.

در ابتدا شوکه و سپس خشمگین می‌شویم، بعد مقاومت می‌کنیم و در آخر موضوع را قبول می‌کنیم و امیدوار می‌شویم. هرکسی با سرعت خودش این مراحل را طی می‌کند. بعضی از افراد طی چند روز به مرحله‌ی پذیرش می‌رسند و بعضی دیگر طی چند هفته. اما همه‌ی ما از این مراحل عبور می‌کنیم. اگرچه کسی که بازخورد می‌دهد نمی‌تواند دفاعی بودن دریافت کننده‌ی بازخورد را کاملاً از بین ببرد اما می‌تواند میزان دفاعی بودن و زمانی که افراد برای رسیدن به پذیرش طی می‌کنند را کاهش دهد. در ادامه، نحوه‌ی مطرح کردن بازخورد را، به نحوی که دفاعی شدن گیرنده‌ی بازخورد کاهش پیدا کند، توضیح می‌دهیم.

بیشتر بازخوردها شبیه به غلات صبحانه هستند!!!

در یکی از شغل‌های قبلی‌ام، به‌عنوان رهبر یادگیری و توسعه، فرایند جانشینی در سازمان را مدیریت کردم و صدها مورد ارزیابی عملکرد را خواندم. بسیاری از ارزیابی‌ها می‌توانست در مورد هرکسی باشند؛ آن‌قدر مبهم بودند که می‌شد برای هرکسی آنها را به کار ببری.

یک ارزیابی از این نوع می‌تواند به این شکل باشد: «راب فرد تیم‌محوری است. امسال سخت کار کرد و عملکردش خوب بود. ارزش افزوده‌ی بسیاری برای سازمان ایجاد کرد.» زیباست اما مفید و کارا نیست. شوربختانه، بیشتر بازخوردهایی که می‌دهیم و می‌گیریم از همین نوع است. خیلی شبیه به غلات صبحانه، شیرین، خوشم‌طعم، سرشار از انواع مزه‌ها اما بی‌خاصیت و غیرمغذی.

شنیدن این که کارها خوب پیش می‌رود یا این که باید به همین شکل به کارمان ادامه بدهیم، شبیه به خوردن غلات صبحانه است. مزه خوبی دارد اما مفید نیست. بازخوردی که دقیق و دارای جزئیات است شبیه به صبحانه‌ای است که ما بزرگسالان می‌دانیم باید بخوریم، سرشار از انواع مواد مغذی که برای متناسب و سالم ماندن ما ضروری است. بازخورد دقیق درست مانند غذای سالم ما را می‌پروراند؛ به ما می‌گوید که برای رسیدن به اهداف مطلوبمان چه باید بکنیم.

اگر رژیم گرفته باشید و ترازویی داشته باشید که وقتی روی آن می‌روید روی صفحه‌اش بنویسد «بد نیست، به تلاش مؤثر ادامه بده»، آن را پس می‌فرستید چون کار نمی‌کند. بازخورد مفید دقیق است.

چنین بازخوردی اتفاقاتی که رخ داده، عواقب اعمال شما و راه جایگزینی برای آینده را توصیف می‌کند و شامل ویژگی‌ها (صفات، قیدها و گاهی اسم‌ها) و رفتارها (افعالی که رفتار فرد را توصیف می‌کنند) است.

«راب فردی تیم‌محور است» تنها ویژگی‌های راب را نام می‌برد. هیچ‌چیز در مورد کارهایی که راب انجام داده و باعث شده او تیم‌محور نامیده شود نمی‌گوید. به همین دلیل او هیچ تصویری از این که چه رفتاری را باید ادامه دهد ندارد. اگر هم راب آن رفتار را تکرار کند تصادفی خواهد بود، نه به‌خاطر این که کسی به او گفته که کارش خوب بوده است.

بازخورد مفید در مورد راب باید اعمالی که او را تبدیل به فردی تیم‌محور کرده توصیف کند. در این صورت، او می‌داند که چه کارهایی را باید ادامه دهد و در غیر این صورت، راب ارزیابی خوشحال‌کننده‌ای را دریافت کرده که او را راهنمایی نمی‌کند.

در ادامه چند نمونه از ویژگی‌ها و رفتارها آورده شده است:

ویژگی‌ها (غلات صبحانه)	رفتارها (بازخوردهای دقیق)
تیم‌محور	حتی وقتی وظیفه‌ی او نیست به دیگران پیشنهاد کمک می‌کند.
سخت‌کوش	هر کاری را که برای به انجام رساندن کار لازم است انجام می‌دهد. اغلب آخر هفته‌ها در دفتر خود کار می‌کند.
کارکردن با او سخت است	هر تصمیمی را زیر سؤال می‌برد.
دارای دقت نظر	کار را با تمام جزئیات آن تحویل می‌دهد.
پرخاشگر	وقتی در جلسات ناراحت می‌شود صدایش را بالا می‌برد.

دریافت بازخورد مثل نگاه کردن فیلم است

بازخورد خوب دقیق است؛ مثل تماشا کردن فیلم. کسی که بازخورد می‌دهد با توصیف موقعیت، اتفاقات گذشته را دوباره اجرا می‌کند. این توصیفات دقیق به دریافت‌کننده بازخورد اجازه می‌دهد که تجربه را به‌خاطر بیاورد و بازسازی کند. وقتی دریافت‌کننده، موقعیت خاص و اعمال خودش را به‌خاطر می‌آورد، دفاعی‌بودن کاهش و پذیرندگی افزایش می‌یابد. وقتی که افراد بتوانند موقعیت را تصور کنند و کارهایی که انجام داده یا نداده‌اند را به‌خاطر بیاورند کمتر احتمال دارد که وارد جروب‌بحث شوند.

بازخورد واقعی وقتی شکل می‌گیرد که توصیفی زنده و گویا از اتفاقات گذشته ارائه شود. وقتی بازخورد فقط ویژگی‌محور باشد و توصیفات رفتاری وجود نداشته باشد، بازخوردها به نظرات شخصی شباهت پیدا می‌کنند؛ مثل صدای اضافی که جریان هوای داخل اتاق ایجاد می‌کند.

اگر نمی‌توانید مثال بزنید،
هنوز برای
بازخورد دادن
آماده نیستید!!!

هر زمان که بتوان از بازخوردی دو معنی برداشت کرد یعنی بیش از حد مبهم است. اگر می‌خواهید مطمئن شوید که افراد رفتار به‌شدت دفاعی داشته باشند، مبهم بازخورد بدهید.

مثال مارک را به‌خاطر می‌آورید؟ همان کسی که انتخاب سوم بود؟ مارک ۶ ماه قبل‌تر، برای همان جایگاه شغلی اقدام کرده بود و درخواستش رد شده بود. کمیته‌ی استخدام فکر می‌کرد که او مغرور است و به همین دلیل نمی‌خواستند او در تیمشان حضور داشته باشد. مدیر استخدام که می‌خواست به حل مشکل کمکی کرده باشد به مارک گفت که او در درخواست اولش رد شده بود چون تیم حس می‌کرد که کمی مغرور باشد. جای تعجب ندارد که مارک بسیار دفاعی شد.

مغرور برای افراد مختلف معنی متفاوتی دارد و می‌توان آن را به اشکال گوناگونی نشان داد. این که به مارک بگوییم مغرور است چندان مفید نیست اما اگر رفتارها و اعمال خاصی را که باعث شده‌اند او مغرور به نظر برسد توضیح دهیم کمک شایانی کرده‌ایم. بدون دانستن رفتارهای مشخصی که تأثیری ناپسند برجای گذاشته‌اند، مارک تنها می‌توانست مدام حدس بزند و این در او حالت پارانویا و دفاعی‌بودن را تقویت می‌کرد.

وقتی به افراد بازخورد مبهم می‌دهیم، گیج می‌شوند و شروع به پرسش از دیگران می‌کنند. آنها پیش دیگران می‌روند و سؤالاتی از این قبیل می‌پرسند: «به من بازخورد داده‌اند که مغرورم. فکر می‌کنی منظورشان چه بوده است؟ فکر می‌کنی من مغرور باشم؟»

دوباره تکرار می‌کنم، هدف بازخورد تغییر یا تشویق رفتار است. مدیر استخدام به مارک اطلاعات کافی برای تغییر رفتارش نداده است. مدیر باید یا چیزی نمی‌گفت یا از تیم می‌پرسید که چه رفتار مشخصی را به یاد می‌آورند تا با مارک در میان بگذارد.

مدیر بعداً کشف کرد که مارک به دستور دادن به افراد، حتی آن‌هایی که سطح و سمتی بالاتر از او داشتند، مشهور بوده است. همچنین مارک دوست داشته از تمام اسرار و امورات سازمان مطلع باشد. مارک اطلاعات جمع‌آوری می‌کرده و به همکارانش می‌گفته که اتفاقات بزرگی در راه است اما او نمی‌تواند جزئیات این اتفاقات را افشا کند. این رفتارها بخشی از اعمالی بودند که باعث می‌شدند او مغرور به نظر برسد. این نمونه‌ها بازخوردهایی روشن، دقیق و مفید را در اختیار مدیر قرار دادند.



فصل هشتم

فرمول بازخورد

- چه وقت از بازخورد دادن دست بکشیم؟
- اگر خیلی نگران احساسات فرد هستید، صریح صحبت کنید
- خیلی بیشتر از آن چه فکرش را می‌کنید می‌توانید بگویید

در این فصل، ۸ مرحله‌ای را که شما را قادر به گفتن هر چیزی در ۲ دقیقه (هرقدر هم که دشوار باشد) خواهد کرد، توضیح می‌دهیم.

مقدمه بگویید و در آن، موضوع مکالمه و دلیل مطرح کردنش را توضیح دهید؛

همدلی کنید؛

رفتار مشاهده‌شده را توصیف کنید؛

تأثیر یا نتیجه‌ی رفتار را توضیح دهید؛

کمی گفت‌وگو کنید تا دریافت‌کننده‌ی بازخورد درک خود از آن موقعیت را شرح دهد؛

از او بخواهید راه‌حل جایگزینی را به شما معرفی کند یا به او راه‌حلی را پیشنهاد دهید؛

در مورد اقدامات بعدی توافق کنید (در صورت لزوم)؛

تشکر کنید.

مکالماتی که از این ۸ مرحله پیروی کنند به دریافت‌کننده کمک خواهند کرد موقعیت را به خاطر آورد، تأثیر اعمال خود را درک کند، نظراتش را بگوید و با توجه به بازخورد شما برنامه‌ای برای آینده مشخص کند.

۱ مقدمه بگویید به این ترتیب برای دریافت‌کننده مشخص می‌شود که چه چیزی را می‌خواهید بگویید؛

۲ همدلی کنید تا هم بازخورددهنده و هم بازخوردگیرنده تا حد امکان احساس خوبی داشته باشند؛

۳ رفتار مشاهده‌شده را توصیف کنید تا دریافت‌کننده بازخورد بتواند مصداقی جدید و دقیق از منظور شما را تصور کند. هر قدر دقیق‌تر باشید، فرد مقابل کمتر دفاعی می‌شود، بیشتر به حرف شما گوش می‌دهد و بیشتر رفتار خود را اصلاح می‌کند؛

۴ تأثیر یا نتیجه‌ی رفتار را توضیح دهید، تا به عبارت دیگر عواقب رفتار فرد را برایش توضیح دهید؛ این که چه اتفاقاتی در نتیجه‌ی رفتار فرد رخ داده مهم است.

۵

کمی گفت‌وگو کنید تا مکالمه دوطرفه باشد و نظرات طرف مقابل نیز شنیده شود. خیلی از بازخوردها اصلاً مکالمه نیستند؛ سخنرانی‌اند. یک نفر صحبت می‌کند و نفر دیگر ظاهراً دارد گوش می‌دهد اما با خود فکر می‌کند گیر چه احمقی افتاده است. مکالمات بازخورد، گفت‌وگو هستند؛ دریافت‌کننده سؤال می‌پرسد، نظرش را می‌گوید و در مورد اقدامات بعدی فکر می‌کند.

۶

پیشنهاد دهید یا درخواست کنید تا دریافت‌کننده راه دیگری برای حل مسئله در آینده یاد گرفته باشد. بیشتر مکالمات بازخورد، اشتباهات فرد را به او می‌گویند و تأثیر عمل او را هم بررسی می‌کنند اما راه‌حل جایگزینی ارائه نمی‌کنند. به افراد گمان بد نبرید. اگر کسی راه بهتری برای انجام‌دادن کاری را بداند، آن کار را انجام خواهد داد.

۷

توافق در مورد مراحل بعدی باعث می‌شود برنامه‌ای برای اقدامات آتی فرد شکل بگیرد. یادتان باشد که تعدد مکالمات بازخورد منجر به تغییر نمی‌شود. توافق در مورد اقدامات بعدی مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کند.

۸

تشکر کنید تا مکالمه را به پایان برسانید و قدردانی خود را از تمایل دریافت‌کننده به ادامه‌دادن چنین مکالمه‌ی دشواری نشان دهید.

اگر می‌خواهید در یک مکالمه چند بازخورد بدهید، هرکدام از آنها را به صورت جداگانه مطرح کنید. به عنوان مثال، اگر لازم است به کسی بگویید که سروقت در محل کار حاضر باشد و کارش را پس از اتمام بررسی کند تا خطای کمتری داشته باشد، ابتدا ۸ مرحله یادشده را برای تأخیر به کار ببندید؛ وقتی که به توافقی در مورد اقدامات بعدی که برای سروقت بودن لازم است دست یافتید به مرحله‌ی اول بازگردید و خطاهای او را بررسی کنید. اما هر دفعه فقط به یکی از معضلات پردازید تا فرد به خوبی متوجه شود که چه کاری را باید انجام دهد.

از احساسات پرهیزید و با حقایق پیش بروید؛ احساساتتان تغییر مثبتی ایجاد نمی‌کند

فرمول ۸ مرحله‌ای کوتاه، ساده و سراسر است. اما عمدا چیزی را جا انداخته‌ام. این فرمول بر حقایق متمرکز است و کاری به احساس شما نسبت به فرد یا موقعیت ندارد.

شاید این بار دهمی باشد که همین مکالمات را داشته‌اید و تغییری ندیده‌اید؛ اکنون خونتان به جوش آمده و حق دارید. اما انتقال این احساس تغییر مثبتی ایجاد نمی‌کند. فقط احساسی منفی به فرد مقابل انتقال می‌دهد. اگرچه ممکن است چنین رفتاری در آن لحظه بسیار اغواکننده به نظر برسد اما کمکی به تغییر رفتار نمی‌کند.

بازخورد دادن به همراه شوک مرا به یاد معلم زبان اسپانیایی سال هشتمم می‌اندازد، سینیورا ونز Señora Wells، زنی کوتاه و با شخصیتی محکم بود که به‌خاطر صندل‌های براقش در مدرسه مشهور بود. بعد از این‌که در یکی از آزمون‌ها برای بار چندم پسوندهای مذکر و مؤنث کلمات را اشتباه نوشتم، دستش را روی کمرش گذاشت، چشمانش را چرخاند و آه کشید، سپس گفت:

«واقعا دیگر نمی‌توانم دوباره این موضوع را به تو توضیح دهم.»

این جمله نشان از ناامیدی او داشت و اصلا قصد نداشت به ناتوانی من در درک زبان اسپانیایی اشاره کند. اگر گفته بود:

«فکر نمی‌کنم یادگیری اسپانیایی مناسب تو باشد» مفیدتر بود و در من احساس بد کمتری ایجاد می‌کرد.

خیلی اوقات مکالمات بازخورد دارای جملات زیر هستند:

■ «خیلی از تو ناامید شدم.»

■ «باورم نمی‌شود که باید دوباره این حرف‌ها را به تو بزنم.»

■ «مرا خسته کردی.»

احساس شما نسبت به بازخوردی که می‌دهید در فرمول آورده نشده است چون اصلا این مکالمه در مورد شخص دیگری است. در مورد فردی دیگر و تأثیر رفتار وی است.

به جای این که از این عبارات استفاده کنید می‌توانید جملات زیر را بگویید

می‌شود بگویید

«فلان رفتار (دقیق و مشخص) در دیارتان ناپسند است. اگر ادامه پیدا کند، مجبور می‌شوم شغلی را به تو بدهم که کمتر در چشم دیگران باشد.»

به جای این که بگویید

«خیلی از تو ناامید شدم.»

«قبلاً چند بار در این مورد حرف زده‌ایم و تغییری ایجاد نداشته است. فلان شخص پیشنهاد داده که مربیگری تو را بر عهده بگیرد، فکر می‌کنم پیشنهاد مناسبی باشد چون احتمالاً بازخوردهایش روشن‌تر و دقیق‌تر خواهند بود.»

«باورم نمی‌شود باید دوباره این مکالمه را تکرار کنیم»

«چندین بار صحبت کرده‌ایم و تغییری ملموسی ایجاد نشده است. حقیقتاً نمی‌دانم چه کار دیگری می‌توانیم انجام دهیم. خودت پیشنهاد دیگری نداری؟»

«مرا خسته کردی.»

چه وقت از بازخورد دادن دست بکشیم؟

تذکر دادن چندباره در مورد یک رفتار این سؤال را به وجود می‌آورد: چه زمانی باید از بازخورد دادن دست بکشیم و به رابطه پایان دهیم یا او را تحمل کنیم؟

گاهی کار به جایی می‌رسد که:

- کارمندی را اخراج می‌کنید،
- او را به کار دیگری می‌گمارید یا
- او را از پروژه‌ای که در آن کار می‌کند عزل می‌کنید و با افراد باقی‌مانده کار را ادامه می‌دهید.

واقعیت تلخ است. صرف‌نظر از نتیجه‌ی نهایی، دادن بازخورد دقیق در زمان مناسب همیشه کاری درست است اما اگر بعد از تلاش کافی تغییرات ملموسی حس نکردید با کسانی به کار ادامه دهید که می‌توانند با شما کار کنند.

اگر چندین بار یک بازخورد را برای فردی تکرار کرده‌اید و تغییری در او ندیده‌اید، ناامید شدن سخت نیست؛ اما من به‌جای کنار کشیدن از خودم می‌پرسم که فرد مقابل در صورت تغییر ندادن رفتارش با چه عواقبی روبرو خواهد شد؟ اگر مدام یک بازخورد را تکرار کرده‌اید و هیچ نشانه‌ای از تغییر ندیده‌اید، باید بگوییم که عواقب رفتار فرد آن‌قدر قوی نبوده‌اند که او را به تغییر وادار کنند.

خیلی ساده به نظر می‌رسد اما افراد به دو دلیل رفتارشان را تغییر می‌دهند:

عواقب مثبت و عواقب منفی

اگر می‌توانستم فقط کلوچه، بستنی و کرم شکلاتی بخورم و به اندازه‌ی یک فیل سنگین نشوم، قطعاً این کار را می‌کردم. چنین چیزی ممکن نیست، پس من هم انجامش نمی‌دهم. به همین سادگی!

اگر خیلی نگران احساسات فرد هستید، صریح صحبت کنید

اگر از فرمول بازخورد استفاده کنید، مکالمه‌ی شما کوتاه و صریح خواهد بود. اما بیشتر ما از این روش استفاده نمی‌کنیم. در عوض، به شکل ناراحتی مدام طفره می‌رویم و این طفره رفتن مکالمه را از آن چیزی که هست ناراحت‌کننده‌تر می‌کند.

وقتی در سازمان‌ها مهارت‌های بازخورددهی را آموزش می‌دهم، همیشه شرکت‌کنندگان را تشویق می‌کنم که یکی از سخت‌ترین موقعیت‌های ممکن را تمرین کنند: به کسی بگویند که بو می‌دهد. هیچ‌کس دوست ندارد چنین چیزی را به کسی بگوید. اما اگر مدت طولانی با آدم‌ها سروکار داشته باشید یا آن‌ها را مدیریت کنید عاقبت در چنین موقعیتی قرار می‌گیرید.

فرمول را به شرکت‌کنندگان توضیح می‌دهم و اجازه می‌دهم بر اساس آن تمرین کنند. معمولاً این چیزها را به هم می‌گویند:

«خب، ببین جان، لازمه در مورد چیزی باهات صحبت کنم، امممم ... یکم موضوع عجیبیه. چیزه، خب، اممم. تازگی‌ها، به نظرم آمده که؛ درواقع، همکارامون حرفش رو پیش کشیدن. خب، شنیدم که یه مقدار، چیزه، بو میدی.»

جمله‌ی «متوجه شده‌ام» دوست شماست

دوباره افراد را مشاهده می‌کنم که در حال حرف‌زدن هستند و با این که بیش از حد حرف می‌زنند، مفاهیم ناقصی را می‌رسانند. در طول جلسه‌ی تمرین، این شرکت‌کنندگان نه‌چندان خوش‌گفتار به من توضیح می‌دهند که سعی می‌کرده‌اند خوش‌برخورد باشند. طفره رفتن از گفتن چیزی و صرف زمان بیش‌ازحد برای گفتن پیامی دشوار به معنی خوش‌برخورد بودن نیست. خوش‌برخورد بودن یعنی صریح باشید و از کمترین کلمات برای رساندن پیام دقیق و شفاف خود استفاده کنید. وقتی صریح هستید به نفع فرد است. به‌جای غلات صبحانه به او مواد مغذی می‌دهید؛ به او این قدرت را می‌دهید که در صورت امکان، انتخاب بهتری داشته باشد.

خیلی از افراد سعی می‌کنند که بازخورد منفی را گردن دیگران بیندازند اما این روش تنها به شک و پارانویا دامن می‌زند. فقط چیزی را که مشاهده کرده‌اید بیان کنید و مطمئن باشید که دریافت‌کننده خودش پیام را درک می‌کند. لازم نیست که به شکلی ضمنی بقیه‌ی افراد سازمان را نیز درگیر این موضوع کنید. این کار روابط و اطمینان را از بین می‌برد. اگر رفتار را مستقیماً مشاهده نکرده‌اید و کسی به شما آن را توضیح داده است، سعی کنید خودتان رفتار فرد را از نزدیک ببینید.

■ بازخوردهایی که با «متوجه شده‌ام» شروع می‌شوند قدرت بسیار بیشتری نسبت به آن‌هایی دارند که با «به نظر آمده» یا «تعدادی از اعضای تیم نگران ... هستند» شروع می‌شوند و فرد راحت‌تر به آنها گوش می‌دهد.

وقتی گفت‌وگویی را با مشاهده‌ی فرد دیگری شروع می‌کنید، واکنش‌های دفاعی فرد فعال می‌شوند و دیگر به حرف‌های شما گوش نخواهد داد. فقط به این فکر خواهد کرد که کسی که دل‌و جرئت این را نداشته که با او رودررو حرف بزند، به او خیانت کرده است.

گاهی واقعا امکان مشاهده‌ی مستقیم رفتار وجود ندارد و مجبور می‌شوید به فرد بگویید که این بازخورد را از کس دیگری شنیده‌اید. چنین کاری ایدئال نیست اما گفتن آن بهتر است. باید مطمئن باشید که بازخورد درست است و اهمیت زیادی در عملکرد فرد دارد؛ اگر چنین باشد، فرد به آن بازخورد نیاز دارد و صرف‌نظر از این که منبع بازخورد چه‌کسی بوده است باید آن را بشنود.

پیشنهاد می‌کنم وقتی از طرف فرد دیگری بازخورد می‌دهید، گیرنده را تشویق کنید که بازخورد را به‌مثابه غذایی به شکل اطلاعات ببیند؛ چون در واقع حقیقت بازخورد نیز همین است. توجه او را به منافع دریافت چنین اطلاعاتی جلب کنید و سپس بر تغییراتی که او قصد ایجاد آنها را دارد تمرکز کنید. از تمرکز بر هویت فرد بازخورددهنده اجتناب کنید. این را هم بدانید که در بیشتر موارد، حتی وقتی به افراد پیشنهاد می‌کنید که به سراغ فرد بازخورددهنده نروند، اولین کاری که می‌کنند این است که یک راست به نزد بازخورددهنده می‌روند و از او می‌پرسند که چرا همین حرف‌ها را مستقیماً به خود او نگفته است. حتی چنین وضعی نیز بهتر از این است که فرد در گمراهی بماند و نداند کاری که انجام می‌دهد بی‌فایده است. من همیشه نگرانی و خشم موقتی را به نادانی ترجیح داده‌ام.

بسیار خب، برگردیم به کارمند بدبو. می‌شود مکالمه را به شکل زیر پیش برد و از فرمول ۸ مرحله‌ای کمک گرفت.

یک تمرین

دادن بازخورد به کارمند بدبو!!!

مرحله‌ی اول: مقدمه بگویید

«جان، لازم است با تو صحبت کنم.»

مرحله‌ی دوم: همدلی کنید

«این موضوع کمی عجیب است و ممکن است ناراحت‌کننده باشد. می‌خواهم بدانی که دوست داشتم این موضوع را به تو نمی‌گفتم اما حالا تنها به این دلیل آن را می‌گویم که برایم مهم هستی و می‌خواهم موفق باشی.»

این که قرار است صریح باشید به معنای نداشتن همدلی نیست. با وجود این، به‌خاطر داشته باشید، من ترجیح می‌دهم از این کلمات و جمله‌بندی استفاده کنم. شما باید سبک خودتان را پیدا کنید و با جمله‌بندی که با آن راحت‌تر هستید این پیام دشوار را منتقل نمایید.

مرحله‌ی سوم: رفتار مشاهده شده را توصیف کنید

«جان، متوجه شده‌ام که یو می‌دهی.»

۴

مرحله چهارم: تأثیر یا نتیجه‌ی رفتار را توضیح دهید

«می‌دانم که موضوع غریبی است (همدلی بیشتر). ما در محیطی کوچک کار می‌کنیم. نمی‌خواهم دیگران از کارکردن با تو اجتناب کنند یا در مورد تو بد بگویند. همان قدر که این موضوع غریب است، به همان اندازه دوست داشتم که این را از من بشنوی و نه کس دیگر. گاهی اوقات بیماری‌ها یا خوردن غذاهای خاص باعث می‌شوند انسان بوی بدی بدهد.»

۵

مرحله پنجم: گفت‌وگو کنید. کمی گفت‌وگو کنید تا دریافت کننده‌ی بازخورد درک خود از آن موقعیت را شرح دهد.

«نظر تو چیست؟»

به جان وقت بدهید که هر چیزی که به نظرش می‌رسد را بگوید.

۶

مرحله ششم: از او بخواهید راه‌حل جایگزینی را به شما معرفی کند یا به او راه‌حلی را پیشنهاد دهید.

«باز هم می‌گویم که واقعا ناراحتم که مجبور بودم این موضوع را به تو بگویم. لطفا هر روز قبل از حضور در محل کار دوش بگیر و لباس‌هایت را مرتب بشور. اگر مطلب دیگری هست که می‌خواهی من بدانم حتما به من بگو.»

۷

چون موضوع این بازخورد کمی عجیب و ناراحت‌کننده است، از مرحله ۷ بگذرید و به مرحله ۸ بروید.

«از تو بابت وقتی که برای این گفت‌وگو گذاشتی متشکرم.»

خیلی بیشتر از آن چه فکرش را می‌کنید می‌توانید بگویید

احتمالا دارید تقلا می‌کنید اما نمی‌توانید راه دیگری برای مطرح کردن بوی بد همکاران پیدا کنید. واقعا مکالمه‌ی عجیب‌وغریبی است و امیدوارم که هرگز لازم نشود چنین مکالمه‌ای داشته باشید. من عمدا یکی از سخت‌ترین بازخوردهایی که می‌شود داد را انتخاب کردم تا به شما بگویم که حتی بازخوردهای عجیب را نیز می‌توان با همدلی و به سرعت مطرح کرد.

گفت‌وگوی مختصر و مفیدی که در مورد بوی بد بدن توصیف کردیم برای دریافت‌کننده بسیار بهتر از نسخه‌ی طولانی و پر از طفره‌روی اولیه بود. یک لحظه تصور کنید: دوست دارید کسی در ۲ دقیقه به شما بگوید که بو می‌دهید یا ۲۰ دقیقه؟

همچنین ممکن است با خود فکر کنید «دلیلی ندارد به کسی بگویم دوش بگیرد و لباس هایش را بشوید.» درست است، نباید بگویید؛ اما اگر با کسی کار می‌کنید که این کارها را انجام نمی‌دهد معلوم است که کسی باید این موضوع را با او در میان بگذارد. به خاطر داشته باشید، دیگران با شما متفاوت هستند و کارها را به سبک شما انجام نمی‌دهند، حتی در مورد مسائل دم‌دستی و ساده نیز این واقعیت برقرار است.

در آخر، ممکن است با خودتان فکر کنید که تذکر دادن در مورد شست‌وشوی لباس و دوش گرفتن توهین‌آمیز و آسیب‌زننده است. درست است؛ خیلی مهم نیست که چقدر آن را مزه مزه کنید و خوب بیان کنید، به‌هیچ‌وجه پیام خوبی نیست. اما کدام بهتر است؟ همکارانتان بخواهند که جابه‌جا شوند و با شما کار نکنند یا کسی که بهترین نیت را دارد به صورت خصوصی به شما بگوید که به نظافت خود بیشتر اهمیت بدهید؟ وقتی به آدم‌ها راستش را می‌گویید به نفعشان کار می‌کنید.

تجربه ای از نویسنده

چند سال قبل، همکاری داشتم که خیلی وقت دیگران را تلف می‌کرد. لیزا عادت داشت بیرون اتاق من بایستد و هر وقت که فرصتی دست می‌داد مزاحم کارم می‌شد. بدون اجازه داخل اتاق می‌آمد و شروع به صحبت می‌کرد. من هنوز مشغول فکر کردن به کارهایم بودم و آماده‌ی شنیدن حرف‌هایش نبودم. بعد از چند جمله حرف لیزا را قطع می‌کردم و می‌گفتم: «بخشید. نفهمیدم چه می‌گویید. می‌شود دوباره از اول حرفت را بگویید؟»

چیزی در این حد شرم‌آور بیش از یک سال ادامه پیدا کرد. دوست داشتم در دسترس و پذیرا به نظر برسم، اما این سبک لیزا که باعث مزاحمت و اتلاف وقت می‌شد، داشت من را دیوانه می‌کرد. وقت هر دوی ما نیز هدر می‌رفت. بعد از ماه‌ها تحمل ناراحتی تصمیم گرفتم که از فرمول ۸ مرحله‌ای استفاده کنم.

دادن بازخورد به همکاری که اتلاف وقت می‌کند

یک مثال

مرحله ۱: مقدمه بگویید

«لیزا، می‌خواهم در مورد چیزی که به‌تازگی متوجه آن شده‌ام صحبت کنم.»

مرحله ۲: همدلی کنید

«احتمالا باید این موضوع را مدت‌ها قبل می‌گفتم. بخشید که این کار را نکردم.»

۳

مرحله‌ی سوم: رفتار مشاهده‌شده را توصیف کنید

«متوجه شده‌ام که وقتی می‌خواهی با من حرف بزنی پشت در می‌ایستی و منتظر می‌مانی تا در زمان مناسب وارد شوی. وقتی وارد اتاقم می‌شوی، اغلب به مدتی طولانی مشغول کار یا فکری بوده‌ای.»

۴
۹
۶

مرحله‌ی چهار و شش: تأثیر یا نتیجه‌ی رفتار را توضیح دهید و پیشنهاد یا درخواستی را برای دفعه‌ی بعد مطرح کنید.

«چون من مشغول کاری کاملاً متفاوت هستم، چند ثانیه زمان می‌برد که بر حرف‌های تو تمرکز کنم. تا آن موقع نکات مهم سؤال تو را متوجه نشده‌ام و مجبورم از تو بخواهم که دوباره حرفت را بزنی. این مسئله وقت هر دوی ما را تلف می‌کند.»

درخواستی از تو دارم: وقتی در اتاقم مشغول کار هستم و تو درخواستی داری ابتدا در بزن و بپرس که آیا زمان مناسبی است؟ اگر بود، به تو جواب مثبت خواهم داد. کمی به من فرصت بده که کاری را که مشغول آن هستم به اتمام برسانم تا بتوانم وقتی تو شروع به صحبت می‌کنی روی حرف‌هایت تمرکز داشته باشم. وقتی آماده شدم می‌گویم. حرفت را هم از ابتدای آن شروع کن تا کمی از اصل موضوع سر در بیاورم. اگر هم زمان مناسبی نبود، زمانی را در اسرع وقت برای ملاقات با تو اختصاص خواهم داد.»

۵

مرحله‌ی پنجم: گفت‌وگو کنید. به دریافت‌کننده اجازه دهید هر چیزی که می‌خواهد بگوید

«نظر تو چیست؟»

مرحله‌ی هفتم: توافق در مورد اقدامات بعدی

V

«بسیار خوب، پس دفعه‌ی بعدی که خواستی با من صحبت کنی اول در می زنی و از من می‌پرسی که آیا زمان خوبی برای این کار است یا خیر. اگر زمان مناسبی برای صحبت نبود، در اسرع وقت، زمانی را برای ملاقات با تو اختصاص خواهم داد. اگر وقت خوبی بود، کمی به من زمان می‌دهی تا کارم را تمام کنم و سپس کمی از کلیات موضوع و پیشنهادی آن برایم توضیح بده. موافقی؟»

به این ترتیب ما ائتلاف وقت را مدیریت کردیم. ائتلاف وقت مشکل پرتکراری است مگر این که در خانه یا درون کمد کار کنید. احتمالاً متوجه شده‌اید که در این مکالمه ترتیب فرمول بازخورد را تغییر داده‌ام.

ترتیب مکالمه اهمیت چندانی ندارد.

آنچه اهمیت دارد ارائه‌ی

بازخوردی دقیق،

راه حل جایگزین و

گفت‌وگوی دوطرفه

قبل از پایان مکالمه است.

نتیجه‌گیری

در فصل‌های گذشته ابزارها، انگیزه و زبان مناسب را برای ساختن محیط کاری ایدئالتان مطرح شده‌اند.

محیطی که در آن مجبور نیستید حدس بزنید چه چیزهایی برای افراد مهم است و در نهایت، قواعد بازی و روش برنده‌شدن آن را می‌دانید.

■ روابط کاری که واقعا سودمندند

در محیط‌هایی که فرهنگ بازخورد وجود دارد، وقتی اشتباه می‌کنید، کسی تذکر می‌دهد. همین‌طور وقتی کاری را مطابق انتظارات یا فراتر از آن انجام می‌دهید، همکارانتان با بازخوردهایشان به استقبالتان می‌آیند. هر دو بازخورد مثبت و منفی باید دقیق، واضح و مفید باشند. به این شکل همیشه می‌دانید که روابطتان با رئیس، مشتری‌ها و همکارانتان در چه وضعیتی قرار دارد. می‌دانید که به چه چیزهایی شهرت دارید و دیگر اعضای سازمان رفتار شما را چگونه ارزیابی می‌کنند.

پرسیدن سؤال و گفتن حقیقت به تمام افراد در هر سطح و جایگاه شغلی، کاری بی‌دردسر و بی‌عقوبت است. لازم نیست مدیرعامل برای فهمیدن جریان‌ات و اتفاقات داخل سازمان مشاور استخدام کند. کارمندان خودشان تمایل به آگاه‌کردن او دارند. پروژه‌ها به آرامی به پایان می‌رسند و تیم‌ها و دپارتمان‌ها به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند چون کارمندان از وظایف دیگران و تأثیرات متقابل آنها مطلع هستند و کارهای بیشتری در زمانی کمتر به انجام می‌رسند.

وقتی از انتظارات دیگران آگاه هستید و نظر همکارانتان در مورد عملکرد خود را می‌دانید (چون خودتان پرسیده‌اید)، می‌توانید شهرت خود و به تبع آن شغل خود را مدیریت کنید.

اطلاعات قدرت‌آفرین است و قدرت، توانایی کنترل چیزها را افزایش می‌دهد.

آیا این توصیفات شبیه به آرمان‌شهری خیالی و فانتزی هستند؟ امروز، شاید. اما تغییر فرهنگ سازمان با تغییر یک نفر که می‌خواهد رفتاری متفاوت داشته باشد شروع می‌شود. کسی که سؤالات بیشتری می‌پرسد و حقیقت را می‌گوید. آیا شما آن فرد هستید؟

تفاوت روابطی که مؤثرند و آن‌هایی که نیستند در شجاعتی است که افراد در پرسیدن و گفتن حقیقت به خرج می‌دهند...

همین تفاوت در بین کسانی که مسیر شغلی رو به پیشرفتی دارند و کسانی که در شغل خود درجا می‌زنند وجود دارد.

خیلی بیشتر از آنچه فکرش را می‌کنید می‌توانید بگویید. فقط، بیشتر سؤال بپرسید و کمتر حدس بزنید.

از همین امروز شروع کنید. حتما موفق خواهید شد!