تمرین هایی برای درک کارکنان

زمان مطالعه: ۱۰ دقیقه

**ساعت ۴ بعدازظهر چهارشنبه، یک مشتری از من خواست که یک گزارش را دوباره و خیلی سریع تهیه کنم. این کار حدود ۳ ساعت طول می‌کشید. من برنامه داشتم حدود ساعت ۵ با نامزدم بیروم بروم. مدیرم مکالمه من را شنید و پیش من آمد و پرسید که چه اتفاقی افتاده است. از من خواست که تا ساعت ۵ هر چه می‌توانم انجام دهم و بعد از آن او می‌ماند و کار را تمام می‌کند. خیلی خوشحال شدم.*

**همسر من شغلش را از دست داد و مدیرم به من پیشنهاد داد که یک نوبت بیشتر سرکار بمانم. این مساله خیلی به ما کمک کرد.*

**دختر من ذات الریه گرفته بود و باید یک هفته تمام در خانه استراحت می‌کرد من هم تنها بودم و حمایتی نداشتم، مدیرم شرایطی فراهم کرد که بتوانم در منزل با لب تاپ و از طریق ایمیل کارهایم را پیش ببرم.*

**هر وقت مدیرم را می‌بینم صدای زنگ تلفن همراهش را قطع می‌کند و تلفن دفتر را هم روی پیام‌گیر قرار می‌دهد. مدیر قبلی من موقع صحبت کردن با من به همه تلفن‌هایش جواب می‌داد و مرتب با تلفن همراهش کار می‌کرد. چقدر فرق می‌کند که بدانی رئیس تو واقعا می‌خواهد حرف‌های تو را بشنود و به تو احترام می‌گذارد.*

این‌ها مثال‌هایی از درک کارکنان در سازمان است. درک کارکنان یکی از سریع‌ترین، راحت‌ترین و اثربخش‌ترین راه‌های افزایش دلبستگی کارکنان است. درک دیگران به نگران آن‌ها بودن و رفتار باملاحظه با آن‌ها اشاره دارد و در گفته ها، تصمیمات، و رفتارهای فرد دیده می‌شود.

درک دیگران چیزی بیشتر از برخورد مودبانه است که معمولا در یک سری رفتارهای عمومی مثل نگه داشتن در و گفتن "لطفا"، "ممنونم" و "ببخشید" دیده می‌شود. درک ملاحظه دیگران و توجه به آن‌هاست، به قول خانم مری اش همه انسان‌ها گردنبند نامرئی به گردن دارند که روی آن نوشته شده کاری کنید که احساس کنم آدم مهمی هستم.

تمرین‌هایی برای درک کارکنان

کارکنان‌تان را بشناسید.

هر چه بیشتر از یک نفر بدانید، فرصت بیشتری برای درک او خواهید داشت. با ذخیره کردن زمان تولد کارکنان و زمان ورود آنها به شرکت شروع کنید، بعد هر اطلاعی را که از او و اعضای خانواده‌اش می‌فهمید، مثل نام و سن فرزندان، ذخیره کنید. هر آنچه را از علایق و سرگرمی‌های او می‌دانید ضبط کنید.

فعالیت‌های مربوط به جلسات

**سیاستی در جلسات ایجاد کنید که همهٔ ابزارهای ارتباطی در هنگام جلسه یا خاموش باشند یا در حال سکوت. افرادی که منتظر تماس اضطراری هستند در ابتدای جلسه این مسأله را به دیگران اطلاع دهند.*

**همهٔ جلسات را در زمان مشخص شده شروع کرده و تمام کنید، یا حتی بهتر است زودتر تمام کنید.*

*در جلسهٔ بعدی گروهی، از کارکنان‌تان بخواهید که پیشنهاداتی برای کوتاه کردن و حذف جلسات اضافی یا محدود کردن شرکت‌کنندگان ارائه دهند.

*مطمئن شوید که فرآیند جلسات به شکلی است که همهٔ افراد شنیده می‌شوند و عده‌ای خاص در جلسات غالب نمی‌شوند. مثلاً وقتی پرسشی مطرح می‌شود، همهٔ افراد باید فرصت بیان نظراتشان را داشته باشند. تسهیل کنندهٔ جلسه باید کسانی که می‌خواهند در جلسه غایب شوند را مدیریت کند

*با درخواست تکرار صحبت‌ها و یادداشت کردن آنها روی وایت بورد، مطمئن شوید که نکات همه را به طور کامل می‌فهمید.

*مطمئن باشیدکه هنگام صحبت با همهٔ اعضا تماس چشمی‌دارید.

بازخورد آخر هفته

هر یک هفته در میان آخر هفته یک برنامه صبحانه با کارکنان و مدیران داشته باشید، هدف این است که کارکنان نگرانی‌ها، افکار، و ایده‌هایشان را مطرح کنند. مدیر گوش می‌دهد، سوال می‌پرسد و نکات را یادداشت می‌کند و درخصوص اقدامات انجام شده به کارکنان فیدبک می‌دهد.

یک به یک

از طریق ایمیل یا اطلاعیه به اعضای سازمان بگویید که علاقمندید با تک تک کارکنان حدود سی دقیقه صحبتی داشته باشید که نگرانی‌ها و مشکلات آن‌ها را بشنوید. در طول جلسه گوش کنید، سوال بپرسید و چیزهایی را که شنیده‌اید تکرار کنید که نشان بدهید دغدغه‌های آن‌ها را کاملا فهمیده‌اید.

روزهای خاص را جشن بگیرید

در تقویم خودتان روز تولد کارکنان و سالگرد وقایع مهم را یادداشت کنید و با یک کارت پستال یا نوشته شخصی نشان دهید که آن‌ها را به یاد دارید.

استراحت آخر هفته

این را به یک سیاست سازمان تبدیل کنید که هیچکس بعداز ظهر چهارشنبه نباید جلسه‌ای تنظیم کند.

سفارش شام

اگر کارکنان شما تا دیروقت کار می‌کنند، برای آن‌ها شام سفارش دهید.

برنامه منعطف

به دنبال راه‌هایی بگردید که به برنامه کاری کارکنان انعطاف بدهد، از جمله کار در خانه، به جز شغل‌هایی که حضور فیزیکی برای انجام آن لازم است، سایر کارکنان می‌توانند ۲۰ درصد از زمان کاریشان را خودشان برنامه ریزی کنند. هر چقدر انعطاف بیشتری به کارکنان بدهید، احساس احترام بیشتری خواهند داشت.

در اخبار

مقاله‌ای را از روزنامه یا مجله‌ای که فکر می‌کنید مورد علاقه کارکنان شماست را جدا کرده و آن را با یک نوشته کوتاه روی میز آن ها قرار دهید: فکر کردم ممکن است برای تو جالب باشد.

فضای شخصی کار

افراد را تشویق کنید که فضای کارشان را شخصی کنند. شما هم این کار را با مثلا نصب عکس های خانوادگی مشخص کنید. این کار باعث می شود افراد یکدیگر را بهتر بشناسند. این کار به افراد در شرایط آزاردهنده و ناامید کننده آرامش می‌بخشد. توجه کنید که درک دیگران معمولاً هزینه خاصی ندارد و در عین حال، باعث وفاداری کارکنان شما می‌شود. وفاداری نیز، کاهش غیبت، کاهش تأخیر و کاهش خروج از کار را به دنبال دارد. متأسفانه کسانی که اهمیت درک کارکنان در ایجاد دلبستگی آنها را در نظر نمی‌گیرند، معمولاً همان کسانی هستند که نسبت به دیگران احساس هم دردی کمتری دارند.

چند وقت یکبار در زندگی، کسی واقعا به حرف‌های شما گوش می‌دهد؟ یعنی بدون این که حواسش به جای دیگری پرت شود، بدون این که وسط حرف شما بپرد، بدون این که جمله‌هایتان را برای شما تمام کند، بدون آن که حس تعجیل را در شما ایجاد کند یا بخواهد نظراتش را به زور در ذهن شما فرو کند؟

اگر جزو آدم‌های معدود خوش شانس نباشید به احتمال زیاد شما هم به ندرت این گوش دادن واقعی را تجربه کرده اید. چیزی که اغلب آن را تجربه می‌کنیم تظاهر به گوش دادن است که حتی گاهی همین را هم تجربه نمی‌کنیم. زمانی ادگار واتسون به شوخی گفت: «هیچ کس به حرفت گوش نمی‌دهد، مگر این که بداند نفر بعدی خود اوست».

احتمالا شما هم موقعیت‌های زیر را تجربه کرده‌اید:

پزشکی که در تمام لحظات ویزیت، چشم از صفحه کامپیوتر خود برنداشته است.

مدیری که در یک جلسه در اوج مباحثات با تلفن همراه خود پیامک می‌دهند.

صحبت کردن با یک آشنا درباره یک مشکل سلامتی در حالی که او صحبت شما را قطع می‌کند تا به مشکل مشابهی که خود تجربه کرده اشاره کند.

دوستی که در کمال خوشحالی می‌گوید در حال پر کردن ماشین ظرفشویی است و در حین گفتگو گوشی تلفن را بین گوش و شانه اش نگه داشته است.

ارتباط عمیق و همدلانه نتیجه گوش دادن اصیل و واقعی است که این گوش دادن خود حاصل تمرکز جدی روی طرف مقابل است. گوش دادن باعث می‌شود طرف مقابل به ما اعتماد کند و این احساس را پیدا کند که من آدم مهمی هستم.


آکادمی تخصصی
مدیریت منابع انسانی
افراد بزرگ گوش دادن را در
انحصار خود درمی‌آورند و افراد
کوچک، حرف زدن را
(دیوید شوارتز)