



آموزش

مبادله اطلاعات در محیط کار

ژورنال علمی و پژوهشی مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

مبادله اطلاعات در محیط کار

پنجمین تکنیک به این نکته تاکید دارد که طرح‌ها و برنامه‌های عمده را، قبل از طی کردن مراحل نهایی، با کارشناسان ارشد سازمان در میان گذارید و آنان را در قبال انتقال این اطلاعات به زیردستانشان مسوول بشناسید. آرایه اطلاعات به کارکنان قبل از انتشار رسمی آن، احساس اهمیت و مسوولیت را در افراد برمی‌انگیزد و شرایطی را فراهم می‌کند که آنان برای تکمیل طرح و برنامه جدید، کوشش به خرج دهند و برای موفقیت هرچه بیشتر طرح مساعدت و تشریح مساعی کنند. مطلع کردن زیردستان از تحولات و تغییرات آینده از نشر شایعات و اکاذیب نیز جلوگیری می‌کند.

به هر حال برای این که از کارکنان عادی، افرادی ورزیده و ماهر بسازید ضرورت دارد که آنان را در جریان امور و وقایع قرار دهید و دلایل هر عمل و عکس العمل را به روشنی برایشان بیان کنید. چرا که فقدان اطلاعات ممکن است موجب سو تفاهم و بروز واکنش‌های شدید شود. برای مثال جان از دو هفته مرخصی سالانه و جرج که در کنار او کار می‌کند از سه هفته مرخصی سالانه برخوردارند. طبیعی است که کارفرما برای جلوگیری از هرگونه سو تفاهم باید این عدم تساوی را برای جان تشریح کند و به وی بگوید به مجرد این که سابقه کارش به ده سال رسید، او نیز می‌تواند همانند جرج از سه هفته مرخصی سالانه بهره ببرد.

ششمین تکنیک می‌گوید که اگر حس می‌کنید تغییرات برنامه‌ریزی شده شرکت بر وضعیت شغلی هریک از پرسنل تاثیر می‌گذارد، بی‌درنگ او را در جریان این موضوع قرار دهید. البته ضرورت ندارد که تمام نکات سری شرکت را برایش فاش کنید. بلکه تنها به خصوصیات حرفه و میزان درآمد او پس از انجام این تغییرات اشاره کرده و از این طریق امنیت عاطفی وی را تامین نمایید. برای مثال اگر با تغییر وضعیت سازمان، شغل تازه و بهتری در بخش دیگر سازمان ایجاد می‌شود و احساس می‌کنید که یکی از افرادتان برای احراز این مقام واجد شرایط است بی‌درنگ وی را در جریان بگذارید. گرچه پست‌ها و موقعیت‌های تازه در اختیار افراد ذیصلاح قرار می‌گیرد. در عین حال وقتی شخص افرادی را برای درخواست تصدی شغلی بهتر تشویق می‌کنید احساس مهم بودن و بزرگ شمرده شدن را در وی پدید آورده و رشته‌های صمیمیت با او را محکم‌تر می‌کنید.

سرانجام هفتمین تکنیک برای ارتقای توانایی‌های افراد به این نکته دلالت دارد که حتی اگر تغییرات آتی شرکت در وضعیت شغلی افراد بی‌اثر است، این موضوع را به اطلاع آنان برسانید. گوردن میچل مدیر یک شرکت بزرگ تولید کننده لوازم خانگی، با ذکر مثال زیر به نتایج عدم رعایت این اصل ساده اشاره می‌کند:

تابستان گذشته، ناگهان احساس کردم که کارکنان بخش تولید کارخانه مدام بهانه‌گیری می‌کنند و از همه چیز شکوه و شکایت دارند. یک روز از وضعیت نامساعد نور ایراد می‌گرفتند، و روزهای دیگر از تهویه ضعیف، سرو صدای زیاد، گرما و چیزهای دیگر می‌نالیدند. به مجرد اینکه هر مساله‌ای به گونه‌ای رضایت‌بخش حل و فصل می‌شد، شکایت دیگری جای آن را می‌گرفت. از آنجایی که سالیان سال بین مدیریت و کارکنان سازمان روابط دوستانه و همکاری مسالمت آمیزی حاکم بود، این وضعیت غریب و غیرعادی می‌نمود.

روزی یکی از کارکنان با سابقه را احضار کردم تا از ریشه و منشأ مساله باخبر شوم. او گفت:

● نوشته: جمیز وان فیلت
● ترجمه: محمد رضا آل یاسین



«واقعیت امر این است که افراد در هول و هراسند که مبادا قربانی استقرار تجهیزات اتوماتیک جدید شده و کارشان را از دست بدهند.» مدت‌ها بود که هیات مدیره تصمیم داشت بخشی از ساختمان و محوطه کارخانه را به یک شرکت تولیدی اجاره دهد و با سرمایه به دست آمده تجهیزات اتوماتیک و جدیدی را به جای ماشین آلات مستعمل و منسوخ گذشته مستقر سازد. حضور ناگهانی و غیرمنتظره افراد ناآشنا به منظور استقرار ماشین آلات جدید، شک و تردید کارکنان را برانگیخت. آنان یقین حاصل کردند که با راه‌اندازی این سیستم اتوماتیک بسیاری از کارها به ماشین آلات سپرده خواهد شد. اما وقتی به علت حضور این افراد در کارخانه اشاره شد، شکایت، اعتراض و بهانه‌تراشی‌ها فروکش کرد و افراد بر احساسات خود مسلط شدند. یک سو تفاهم کوچک می‌تواند به سرعت و سهولت موجبات تلخکامی افراد را

فراهم آورد و مسایل حاد و عمیقی را در پی داشته باشد. حال آنکه با توصیف آنچه در شرکت می‌گذرد و آرایه اطلاعات در مورد برنامه‌ها و تغییرات احتمالی می‌توان به سادگی بر این قبیل مسایل غلبه کرد. اگر تابه حال آن‌طور که باید و شاید افراد را در جریان امور قرار نداده‌اید، ظرف یکی دو هفته آینده آنان را از آنچه می‌گذرد باخبر کرده و از نتایج ارزنده آن بهره‌مند شوید.

تاکنون در این فصل کوشیده‌ام به شما نشان دهم که چگونه می‌توان با مطلع کردن افراد، بر اثربخشی آنان افزود. با وجود این دستیابی به حد اعلای اثربخشی مستلزم رد و بدل کردن اطلاعات است. به بیانی دیگری از مهم‌ترین وظایف کارکنان این است که با صراحت به مسایل و حقایق اشاره کنند و کارفرمایان را از آنچه واقعا در سازمان می‌گذرد باخبر سازند.

روزی یک سرکارگر با تجربه درس ارزنده‌ای به من آموخت. وی گفت: هرگز از کارکنانتان انتظار نداشته باشید آنچه را که مایلید بشنوید یا شما در میان گذارند. بلکه از آنان بخواهید تا آنچه را که باید بشنوید در اختیارتان گذارند. این تنها راه برای کنترل امور سازمان است. من ثمرات این رهنمود ارزنده را سالها تجربه کرده‌ام و یقین دارم که می‌تواند برای شما نیز راهنما و راهگشا باشد.

شش تکنیک برای استفاده از نقطه نظرها و پیشنهادات کارکنان

یکی از اهداف اساسی گفت و شنود با کارکنان، دستیابی به نقطه نظرهای آنان پیرامون عملکرد سازمان است. برای کسب این اطلاعات سو‌دمند، از پرسنل تقاضا کنید پیشنهادات، رهنمودها و توصیه‌هایشان را در قبال کارهای جاری و برنامه‌های آتی سازمان اعلام کنند و از این طریق نبوغ ذاتی نهفته خود را که در گوشه‌ای از مغزشان کز کرده بیرون بکشند.

چندی پیش در نشریه‌ای خواندم که مدیران و کارکنان یک شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی با تبادل نظر موفق شدند مدل جدیدی از نوعی اتومبیل را در خط مونتاژ به تولید انبوه برسانند. سخنگوی این شرکت گفت: «این موفقیت حاصل برنامه تازه‌ای است که در آن به همکاری نزدیک

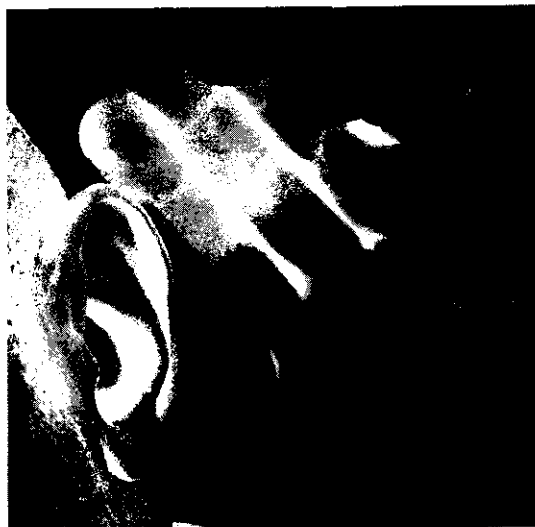
مدیران و کارکنان تاکید شده است.» وی افزود که: «شرکت ما با بهره‌گیری از پیشنهادات ۱۳۵ نفر از کارکنان و در پرتوی حمایت آنان توانست این مدل جدید را به بازار عرضه کند.» اگر پرسنل به این باور برسند که روسا به راستی به اندیشه‌ها و پیشنهادهای آنان بهای دهند، قوه خلاقیت و ابتکار خود را بروز داده و همه از آن سود می‌برند. برای ایجاد چنین فضایی شما را به رعایت چند نکته توصیه می‌کنم:

دیدگاه خود را نسبت به کارکنان اصلاح کنید. برای آگاهی از نقطه نظرهای کارکنان و جلب حمایت آنان، قبل از هر چیز باید از ذهنیت درست و مساعدی برخوردار باشید. هرگز اجازه ندهید که مقام و منزلت شما به عنوان رییس کل و یا مدیر بخش مانع از برقراری ارتباط موثر با افراد شود. شارلین فاستر، مالک یک رستوران بزرگ تجربیاتش را در این زمینه با ما سهیم می‌شود: بعضی اوقات توجه به مقام و منزلت مانع از آن می‌شود که بین روسا و کارکنان ارتباط سالم و موثری برقرار شود. این ارتباط نامتعادل و غیر منطقی موجب می‌شود که کارکنان از ذکر حقایق طفره روند و تنها به ذکر نکاتی که یقین دارند موجب خشنودی روسا می‌شود بسنده کنند. اگر شما بر حسب سطح تحصیلات، نوع شغل، وضع لباس و چیزهایی از این دست نقطه نظرهای افراد را ارزیابی کنید، موانع عمده‌ای را در مسیر روابط خود با آنان پدید آورده‌اید. من در گذشته بسیاری از توصیه‌ها و نقطه نظرهای عالی و سودمند را تنها به این دلیل از دست می‌دادم که جرج، پیشخدمت و یا سام، ظرفشوی رستوران را در مقام ارایه پیشنهاد یا توصیه شایسته و برآورنده نمی‌دانستم. اما اکنون به این حقیقت واقف شده‌ام که انواع نقطه نظرهای عالی و سودمند از سوی افرادی که واقعا درگیر کار هستند ارایه می‌شود. در حقیقت عقاید و پیشنهادهای کارکنان ممکن است نکاتی را در بر داشته باشد که هرگز به فکر من خطور نکند. به علاوه حضور اتفاقی من در مقام سرپرستی بدان معنا نیست که تمام نقطه نظرهای بدیع و پویا منحصر در ذهن من متمرکز است. اکنون مایلیم به سخن هرکس که می‌تواند مرا در اداره وضعیت بهتر راهنما و راهگشا باشد گوش سپارم. زیرا نیک می‌دانم که به این ترتیب بهترین خدمات ممکن را با کمترین هزینه به مشتریانم تقدیم خواهم کرد.

راستی چگونه می‌توان به رهنمودها و نقطه نظرهای افراد در هر رده شغلی گوش فرا داد؟ ساده‌ترین شیوه آن است که روسا هنگام گردش در محوطه سازمان و بازرسی عملکرد پرسنل، گاه با آنان گرم گفت‌گو شوند و از نقطه نظر آنان درباره بهبود وضعیت سازمان مطلع گردند. هنگام نظرخواهی از افراد، صادق و روراست باشید. هرگاه آنان مورد اعتماد قرار گیرند و مانند افرادی توانا و صاحب‌نظر با آنان رفتار شود برای فداکاری در سازمان تشویق خواهند شد. از مشورت با شرکت مشاوره مدیریت و در نتیجه اتلاف هزینه خودداری کنید. استیو هرینگتون مدیر اجرایی یک شرکت تولید کننده مبل در ایالات نورث کارولینا تجربیاتش را در این زمینه در اختیار ما می‌گذارد:

حدود دو سال پیش ما با سفارشات فراوانی که چون باران بر سر و روی ما فرو می‌ریخت روبه‌رو شدیم. از سوی دیگر کارخانه ما فاقد کارایی لازم بود و ابدان نمی‌توانست پاسخگوی نیاز مشتریان باشد.

عاقبت برای حل و فصل این مسأله، به یک کارشناس افزایش کارایی متوسل شدیم. او به مدت یک هفته در کارخانه مستقر شد و نهایتاً با رهنمودهای خود اثربخشی کارخانه را بالا برد. گرچه این مشاوره هزینه گزافی دربرداشت. با این وصف به خاطر رفع مسایل آزاردهنده که دامنگیر کارخانه بود، از مشورت با این کارشناس کاملاً خرسند بودیم. روزی هنگامی که در کارخانه مشغول نظارت بودم، فرانک، یکی از قدیمی‌ترین و معتبرترین کارگران کارخانه در برابرم قرار



گرفت و گفت: «آیا کارشناسی را که حدود یک ماه پیش برای حل و فصل مسایل کارخانه دعوت کردید، به یاد می‌آورید.» گفتم: «بله، فرانک، موضوع چیست؟» او گفت: «در تمام این مدت به این نکته می‌اندیشیدم که شما با پرداخت حق کارشناسی به او، مبلغ قابل توجهی از سرمایه شرکت را هدر داده‌اید، زیرا او روزی در محوطه کارخانه ظاهر شد و از کارکنان درباره رفع این مسایل نظرخواهی کرد و راه حلی را که من به او توصیه کردم دقیقاً همان روشی است که در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در صورتی که من می‌توانستم بدون کوچکترین چشمداشت، این راه حل را در طبق اخلاص گذارم و ارزانتان کنم.»

سخنان فرانک چون پتکی بر سرم فرود آمد. برای اینکه از نقطه نظر سایر کارکنان درباره این کارشناس آگاه شوم، با چند نفر از افراد به گفت و گو نشستیم، اغلب آنان اظهار داشتند: «فردی را که شما او را کارشناس می‌نامیدید، خیلی هم باهوش تر از ما نبود.» به عقب برگشتم و به این نکته توجه کردم که برای رفع مسایل کارخانه بارها دست نیاز به سوی مشاوران مدیریت و کارشناسان افزایش تولید دراز کرده بودم. حال آنکه می‌توانستم این راه حل‌ها را به رایگان از کارکنانم دریافت کنم. اکنون به این نکته وقوف یافته‌ام که هرآن و در هر لحظه ممکن است فکر بکری به ذهن پویا و کنجکاو هریک از کارکنان خطور کند و مایه اصلی حرکت سازمان به سوی پیشرفت باشد.

شایسته است که مدیران در قبال دریافت نقطه نظرهای سازنده و پیشنهادات مفید پاداشی برای پرسنل در نظر بگیرند. برای مثال در هنگام ارتقا رتبه و یا افزایش حقوق، نقطه نظرهای ارزنده آنان را در پیشبرد امور شرکت کانون توجه قرار دهند و یا چند روز مرخصی را بدون احتساب در مرخصی‌های سالانه برایشان منظور کنند.

کارکنان را با مسایل و موانع جاری سازمان درگیر کنید. اگر می‌خواهید پرسنل برای حل و فصل مسایل سازمان مشتاقانه به یاریتان بشتابند، پای آنان را به مسایل سازمان بکشید و این باور را در آنان پدید آورید که اگر واقعا به موقعیت خود علاقه‌مندید، باید به طور جدی انجام وظیفه کنید و سهمی مشخص و حتمی در رفع موانع مشترک داشته باشید. هنگامی که شما بر نادانی خود اقرار می‌کنید و از افراد راه حل می‌جوئید، زیرکی و مهارت آنان را به تلاش و فعالیت دعوت می‌کنید. به مجرد اینکه پرسنل، مسایل سازمان را مسایل خود تلقی کنند، برای رسیدن به هدفی واحد و مشترک عملاً با یکدیگر همکاری می‌کنند. رویدادی را برایتان تعریف می‌کنم که کارکرد این اصل را نشان می‌دهد.

فروشگاه بزرگ بالدویند با سوددهی ناچیزی مواجه بود. اعضای هیات مدیره تصمیم گرفتند که برای افزایش سوددهی و کاهش مخارج کنترل این فروشگاه را به مدیری جدید بسپارند. در نتیجه این مسوولیت به خانم النزسونت واگذار شد. مدیر قبلی برای کاهش هزینه‌ها به پند و موعظه، تقاضا و التماس و حتی تهدید توسل جسته و کوچکترین نتیجه‌ای دستگیرش نشده بود. اما خانم النزسونت پس از تصدی مسوولیت، هیچ کدام از این روش‌ها را به کار نگرفت. او روزی تمام کارکنان فروشگاه را گرد آورد و قاطعانه به آنان هشدار داد که تمام افراد می‌بایستی در جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش منفعت فروشگاه بکوشند. در غیر این صورت فروشگاه تعطیل شده و همه کارشان را از دست خواهند داد. در حقیقت او با ذکر این عبارت مسایل مدیریت فروشگاه را به تمام کارکنان تعمیم و تسری داد. به علاوه مسوولیت کاهش هزینه بخش‌های مختلف فروشگاه را به مسوولان آن قسمت‌ها واگذار کرد و از ایشان تقاضا نمود که از زیردستان خود درباره رفع این مسایل نظرخواهی کنند. او همچنین متذکر شد که هر نقطه نظر سودمند، به طور قطع پاداشی ارزنده را به دنبال خواهد داشت. چندی نگذشت که انواع پیشنهادات کاهش هزینه در زمینه انبارداری، حمل و نقل، سرویس ایاب و ذهاب، پست و مراسلات، بسته‌بندی، تلفن و غیره به سوی او سرازیر شد. به نظر می‌رسید که جریان خروشان از نقطه نظرهای ناب و بکر وجود داشت که تاکنون هرگز می‌رفت. خلاصه خانم النزسونت با این سیاست موفق شد ظرف شش ماه مخارج فروشگاه را تا بیست و هشت درصد کاهش دهد و

سود و منفعت قابل قبولی را برای شرکت فراهم آورد. شما نیز می‌توانید از این تکنیک سود ببرید و با در میان گذاشتن مسایل پیچیده با افرادتان از آنان راه حل بجوئید. فراموش نکنید که سهیم کردن کارکنان در مسایل شرکت، سریعترین شیوه برای حل و فصل آن است همچنین با دادن پاداشی مناسب افراد را برانگیزید تا برای رفع هرچه سریعتر موانع جد و جهد کنند.

برای اینکه کارکنان به قوه ابتکار و خلاقیت خود متوسل شوند و راه و روش بهتری را برای انجام کارها جستجو کنند، با آنان مانند افرادی کارشناس و متخصص رفتار کنید؛ اگر مشکلی پیش آمد، از آنان توصیه‌های کارشناسی طلب کنید و با دقت به پیشنهاداتشان گوش بسپارید. با طرح پرسش‌هایی - نظیر آنچه در زیر می‌آید - به کارکنانتان مجال دهید تا نقطه نظرهای خود را در جهت توسعه و پیشرفت شرکت مطرح کنند.

- مری، چگونه می‌توانیم زمان بین دریافت سفارش از مشتری و تحویل کالا را تا حداقل ممکن کاهش دهیم؟

- فرانک، به نظر تو چگونه می‌توان، این مشکل خاص را در زمینه کیفیت حل و فصل کرد؟
به هر حال کارکنان نیاز مدامی به تنوع و احساس درگیری تازه دارند و شما می‌توانید با ارایه چند مساله حاد و پیچیده، قوه ابتکار و خلاقیت آنان را برای رفع نقاط ضعف، نارسایی‌ها و کاستی‌های شرکت برانگیزید.

برای برانگیختن قوه خلاقیت و ابتکار کارکنان از آنان مصلحت جویی کنید. شما می‌توانید با استفاده از چند روش مختلف از عقاید، توصیه‌ها و نقطه نظرهای افرادتان استفاده کنید. برای مثال با ارایه یک پرسشنامه که در آن کلماتی از قبیل چه کسی، چه، چه وقت، چرا و کجا قید شده است از آنان نظرخواهی کنید و یا سیاست درهای باز را در پیش گیرید و مستقیماً با ایشان به گفت‌گو بنشینید. برای گفت‌گویی مستقیم، وقت ملاقاتی را با هریک از کارکنان تعیین کنید و در وقت مقرر درباره راه‌های توسعه و پیشرفت به بده و بستان نظرها دست بزنید. قرار ملاقات با رییس نه تنها حس مهم بودن و ارزشمند شمردن کارکنان را ارضا می‌کند بلکه نشان می‌دهد که شما به نقطه نظرهای ارزشمند آنان درباره توسعه و بهبود وضعیت شرکت ارجح می‌نهد.

به اعتقاد من، صندوق نظرات و پیشنهادات کم‌اثرترین شیوه برای دستیابی به نقطه نظرهای کارکنان محسوب می‌شود. زیرا فردی که پیشنهادش را در این صندوق می‌اندازد هرگز یقین ندارد که آیا کسی آن را خواهد خواند و یا اینکه در پایان روز مانند کاغذ باطله دور ریخته خواهد شد. در حقیقت کمتر کسی حاضر است نظرات خوب و ارزنده‌ای را به صندوق پیشنهاد بسپارد.

نقطه نظرها و پیشنهادات افراد را پیگیری کنید. فراموش کردن و تعلل نمودن در پیگیری نقطه نظرها، افراد را ناامید و مایوس می‌کند. به عکس مهم شمردن و ترتیب اثر دادن به اظهار نظرهای پرسنل، چراغ امید را در نهادشان فروزان نگه می‌دارد و به آنان انگیزه می‌بخشد تا با حرارت هرچه بیشتر قوه ابتکار و خلاقیت خود را به کار گیرند. پس از دریافت هر پیشنهاد، بی‌درنگ فردی را مسوول پیگیری آن کنید. به علاوه هر پیشنهاد را ارزیابی کرده، اثر بخشی آن را بسنجید و نتیجه را به پیشنهاد دهنده اعلام نمایید. وقتی شما افراد را در جریان ارزیابی نقطه نظرهایشان قرار می‌دهید، ثابت می‌کنید که به راستی به ایده‌های تازه و بدیع ارجح می‌نهد.

