

جلسات گفتگو، راهکاری برای بهبود ارتباطات سازمانی

اصلی ترین هدف مدیریت منابع انسانی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان است. برای تحقق چنین هدفی، مدیریت منابع انسانی به وظایفی همچون؛ ایجاد انگیزه در اعضای سازمان، طراحی سیستم های حقوق و دستمزد، آموزش، انتخاب و استخدام پرسنل و ... اشاره دارد. ایجاد انگیزه به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن مفاهیمی همچون سلسله مراتب نیازهای افراد، از طریق اجرای برنامه هایی همچون مشارکت کارکنان، پرداختهای متغیر بر اساس عملکرد و مهارت و ... صورت می گیرد. برنامه های انگیزش می توانند به شیوه هایی خلاقانه و متفاوت اجرا شوند. جلسات گفتگو یکی از شیوه های خلاقانه اجرای برنامه انگیزشی مشارکت کارکنان است. جلسات گفتگو به عنوان یکی از اصلی ترین اقدامات جانبی، موضوع مصاحبه پیش رو است که آن را با مدیر منابع انسانی موسسه مدیران ۲۱، جناب آقای مهندس ناظمی به گفتگو نشسته ایم.

۱ فلسفه، هدف و ضرورت تشکیل جلسات گفتگو چیست ؟

در محیطی که افراد تعاملات گسترده با یکدیگر دارند، خصوصاً هنگامی که این تعاملات و ارتباطات از جنس ارتباطات کاری و منطقی است و کمتر اولویت احساسی در آن به چشم می خورد، وجود فضایی با حداقل ابهام که در آن نیازی به تصویر سازی و تصور و حدس افراد از واقعیات و نیات دیگران وجود نداشته باشد به خوبی احساس می شود.

بنابراین می توان فلسفه جلسات گفتگو را اینگونه بیان کرد :

فلسفه جلسات گفتگو ایجاد محیطی است که در آن افراد بتوانند با حذف حاشیه ها و نقاط تاریک از ذهن، واقعیات محیطی را به خوبی دریابند و ناچار به قضاوت و تصویر سازی ذهنی در مورد وقایع نشوند. در این حالت سوء تفاهمات میان افراد برطرف می شود و فضای کاری شادتری شکل می گیرد.

اهداف جلسات گفتگو را می توان به شرح زیر برشمرد :

- تبادل اطلاعات بدون واسطه و به دور از تعبیرها و تفاسیر، بین افراد
- حذف حواشی ناخوشایند ذهنی یا اصطلاحاً پاکسازی و هرس کردن ذهنی و کاهش احساسات منفی
- حرمت شکنی و تابو شکنی از بیان و گفتگو در مورد مسائل، سوء تفاهمات و حاشیه ها
- تشریح و بیان ضمنی ارزش ها، ضد ارزش ها، اهداف و استراتژی های سازمان توسط مدیران ارشد برای تمام پرسنل

- جلوگیری از هدر رفتن زمان و تضعیف روحیه افراد : اگر امکان گفتگوی بی پرده و شفاف را برقرار کنیم، افراد نیازی به بیان حرف هایشان و برقراری ارتباط با روش های پیچیده و گاه نادرست نمی بینند.
- ایجاد تیم سازی و برقراری ارتباطات مؤثر و سریع

در زمینه ضرورت برپایی این جلسات هم می توان چنین بیان داشت :

در محیط های کاری، خصوصاً در سازمان هایی که میزان پویایی و تغییر در آنها زیاد است و افراد جوان و کم تجربه هستند و تجربه مشترک زیادی در سازمان و با همکاران خود ندارند، سکوت و بی تفاوتی در مورد مسائل حاشیه ای در ارتباطات، مشکل ساز و به معنی بی تفاوتی و انفعال نسبت به اهداف سازمان است. چنین بی تفاوتی ای خصوصاً در مورد مدیران و افرادی که در سازمان اثرگذارند، مذموم تر و مشکل ساز تر است. اگر میزان تغییرات در سازمانی کم باشد و افراد با سابقه باشند و شناخت کاملی از هم داشته باشند، نیاز به این گفتگوها نسبتاً کم می شود.

۲ در مورد نحوه برگزاری جلسات گفتگو و مراحل آن توضیح بفرمائید :

برای برگزاری جلسات گفتگو باید بستر و زمینه های لازم در سازمان وجود داشته باشد. بنابراین شرط اثربخشی برگزاری این جلسات، وجود و اجرای مناسب وظایف مدیریت منابع انسانی از قبیل حقوق و دستمزد، آموزش و... است. وجود این پیش نیاز در همه موارد به غیر از مواقعی که الزام فوری و خاص برای برگزاری فوری جلسات گفتگو پدید آمده باشد، لازم و ضروری است.

بنابراین پس از تحقق پایه های منابع انسانی که در واقع پیش شرط و پیش نیاز برگزاری جلسات گفتگو است، این جلسات مطابق مراحل کلی و گام های زیر شکل می گیرد. برقراری این شروط و مراحل، تسهیل کننده ایجاد یک جلسه گفتگوی مفید و ثمربخش است.

الف - مرحله آماده سازی

در این مرحله سعی می شود مقدمات لازم جهت تشکیل و اجرای جلسات گفتگو انجام شود. این مقدمات به ایجاد بسترهای فرهنگی و سازماندهی جلسات گفتگو اشاره دارد.

اولین گام : رفع مسائل فرهنگی در حوزه مدیران و یا آماده سازی مدیران برای این جلسات است. در ابتدا باید مدیران به این باور رسیده باشند که این جلسات نه برای تصفیه حساب های شخصی و عقده گشایی ها، که برای ایجاد همدلی و رفع موانع و مشکلات نیروها و سازمان است. بنابراین رسیدن به یک مفاهمه و توجیه در مدیران در مورد ضرورت و اثرات مثبت جلسات گفتگو لازم است. برای برگزاری جلسات گفتگوی مثمر ثمر و پربار، مدیران نه تنها باید نسبت به اهمیت این جلسات توجیه شده باشند، بلکه باید توانمندی و ظرفیت گفتگوی سازنده و مفید ابتدا در سطوح بالای سازمان ایجاد و نهادینه شود و به مرور در سطوح پایین اجرا شود. به عبارت دیگر، سازمانی بیشترین بهره را از جلسات گفتگو خواهد برد که تیم سازی و همدلی بین مدیران آن سازمان به خوبی شکل گرفته باشد و مدیران، جلسات

گفتگو را نه صرفاً به عنوان راهکاری برای کارکنان و زیردستان، که به عنوان راهکاری همگانی و جدای از درجه و جایگاه سازمانی باور داشته باشند.

دومین گام: گروه بندی شرکت کنندگان در جلسات است. به طور کلی می توان دو مبنا را برای انتخاب شرکت کنندگان در نظر گرفت. اولین مبنا، تقسیم بندی بر اساس واحد سازمانی و یا رده سازمانی است. از مبنای واحدی می توان به برگزاری جلسه برای پرسنل واحد تولید، فروش، منابع انسانی، تحقیق و توسعه و... اشاره کرد. برگزاری جلسات در رده مدیران، سرپرستان یا کارمندان نیز می تواند از موارد انتخاب بر اساس رده سازمانی باشد. دومین مبنای انتخاب، بر اساس گروه های هم نفع و دارای منافع مشترک است. می توان از این جمله به انتخاب بر مبنای، سابقه کاری، جنسیت، سن و مواردی از این دست اشاره کرد. انتخاب مبنای گزینش شرکت کنندگان در جلسات، مبتنی بر موضوع جلسات و مسائل مورد نظر در سازمان است. بنابراین، ماهیتاً یک مبنای انتخاب بر مبنای دیگر ترجیح ندارد و بسته به شرایط، سطح و نوع موضوعات مورد بحث است.

سومین گام: تدوین سناریو و سازماندهی جلسات بر مبنای شرایط است. بسته به اینکه شرکت کنندگان در جلسات چه افرادی با چه رده های سازمانی، تخصص ها و بینش هایی هستند، اینکه چندمین بار است که موضوع مورد صحبت قرار می گیرد و پیشینه موضوع چیست، باید چگونگی اجرای جلسه و اینکه توسط چه کسی برگزار می شود مشخص شود. برگزاری جلسات وظیفه مدیر برگزارکننده است. بسته به مورد، این شخص ممکن است مدیر اداری و منابع انسانی، مدیر واحد و یا حتی مدیرعامل باشد. مسلماً در آغاز و در سطح مدیران حضور و نظارت مستقیم مدیریت عامل شرط لازم است. ولی به مرور هر چه نفس این جلسات در سازمان نهادینه تر شود، می توان برگزاری آن را به مدیران مراتب پایین تر سازمانی محول کرد. انتخاب مبنای گزینش شرکت کنندگان در جلسات، مبتنی بر موضوع جلسات و مسائل سازمانی مورد نظر است. بنابر این، ماهیتاً یک مبنای انتخاب بر مبنای دیگر ترجیح ندارد و بسته به شرایط، سطح و نوع موضوعات مورد بحث است.

چهارمین گام: خنثی سازی است. در این مرحله یک رفع حساسیت و آماده سازی درونی برای حضور و همراهی در جلسات، هم برای مدیران و هم برای سایر شرکت کنندگان صورت می پذیرد. به این منظور و برای اینکه افراد به فضای جلسات اعتماد کنند و نیز به نتیجه بخش بودن آنها امیدوار شوند، باید فضای عینی و ذهنی جلسات را از هر عامل بازدارنده ای خنثی کنیم. این خنثی سازی هم بعد سخت افزاری و هم بعد نرم افزاری دارد. بعد سخت افزاری مربوط به محل برگزاری جلسات است. جلسات باید در محیط و شرایطی متفاوت با محیط معمول کاری برگزار شود و بهتر آن است که جلسات را در خارج سازمان برگزار کنیم و حتی اگر این گفتگوها در محیط سازمان صورت می گیرد، فضا را به گونه ای آماده کنیم که گفتگو بی شائبه جاری شود. بعد نرم افزاری هم شامل آمادگی ذهنی و همدلی افراد شرکت کننده در جلسه است. افراد باید در جلسات فارغ از سیمت های سازمانیشان و ملاحظات مربوط به این سیمت ها حضور یابند و باید اصل برابری و هم پایگی افراد در جلسات رعایت شود. برگزار کنندگان جلسات باید سایر شرکت کنندگان را به بیان آزادانه نظرات و مسائشان ترغیب کنند. افراد حاضر در جلسات باید گرایش ها و تعصبات واحدی، بخشی و قومیتی خود را کنار بگذارند و با بلندنظری در جلسات پذیرای شنیدن نظرات دیگران باشند.

ب - مرحله اجرا

پس از ایجاد بسترهای فرهنگی و سازماندهی، جلسات گفتگو با توجه به گام های ۵، ۶ و ۷ اجرا می شود.

پنجمین گام: شنیدن و خودداری از پاسخ دادن مستقیم و در عوض یادداشت برداشتن از گفته های افراد، اولین گام اجرایی پس از تشکیل جلسه است. در این گام باید مطلقاً از پاسخ دادن و موضع گیری در برابر مسائل مطرح شده در جلسه خودداری شود. افراد ملاحظات و محافظه کاری های خاص خودشان را دارند. در صورتی که با موضع گیری و پاسخ مخالف مواجه شوند، امکان این که دست به خود سانسوری بزنند زیاد است و اگر این اتفاق رخ دهد، جلسات اثربخشی خود را از دست می دهند. در عوض افراد باید ضمن شنودگی دقیق، به دقت نکات و مسائل مهم مطرح شده در جلسه را یادداشت و نگهداری نمایند تا برای پیگیری ها و اقدامات بعدی به آنها دسترسی داشته باشند. همچنین مدیران و برگزار کنندگان جلسات می توانند خود در بیان و طرح برخی مسائل و موضوعات پیشقدم شوند. اهمیت و فایده این کار در گشودن باب گفتگو و کاهش دادن محافظه کاری افراد برای بیان نظراتشان است. البته مدیران باید این نکته را در نظر داشته باشند که در هنگام بیان و طرح مسائل نباید هیچ گونه جهت گیری و موضعی نسبت به مسائل طرح شده داشته باشند و صرفاً به بیان آنها اکتفا کنند. موضع گیری مدیران، میزان محافظه کاری و خودسانسوری افراد را افزایش می دهد.

ششمین گام: پاسخ گویی است. به طور کلی مسائل به دودسته تقسیم می شوند: دسته اول مسائلی هستند که برای آنها پاسخ صریح و مشخصی وجود دارد و دسته دوم آنهایی هستند که نمی توان به آنها به سرعت پاسخ گفت و یا حتی پاسخ مشخصی ندارند. بنابراین باید پاسخ دهندگان که معمولاً متولیان اصلی برگزاری هستند در همان جلسه اعلام کنند که به کدامیک از مسائل نمی توانند به سرعت پاسخ گویند و راه حلی قطعی برای آن بیابند. افراد باید ظرفیت و هوشمندی کافی را برای پاسخ گویی درست و مناسب به مسائل داشته باشند. در پاسخ گویی باید حساسیت واحدی، گروهی و قومی را کنار بگذاریم و بی شائبه و عادلانه پاسخ گوئیم. پاسخ گویی ها نباید جنبه پرخاش و محکوم کردن متقابل داشته باشند. چرا که در صورت رخ دادن چنین اتفاقی، دور باطلی ایجاد می شود که نه تنها سودی ندارد، بلکه افراد را در موضع بدبینی نسبت به هم قرار می دهد.

هفتمین گام: اطلاع رسانی و پاسخ گویی مکتوب است. مدیران و پاسخ دهندگان باید پس از اتمام جلسه طی نشستی، سؤالات و مسائل مطرح شده در جلسه را دسته بندی کنند و مورد بررسی قرار دهند. مسائلی که با هم همپوشانی دارند را شناسایی کنند و سرفصل های اصلی مسائل مطرح شده را مشخص کنند. پس از این باید هر کدام از این مسائل اصلی پاسخ داده شوند. حتی اگر پاسخ برخی از این مسائل هم منفی است، باید به صراحت و با احترام، پاسخ آنها بیان شود. در انتها باید این پاسخ ها به شکل مکتوب در آمده و به نحو درخور به اطلاع مخاطبان برسد.

نکته قابل توجه این است که هر جلسه گفتگو برای اثربخش بودن باید حتماً دو مرحله اصلی و گام های فرعی را طی کند. خصوصاً آخرین گام که پاسخ گویی و اطلاع رسانی است، باید حتماً به نحو شایسته انجام شود. اگر جلسات صرفاً تشکیل شود و مسائل مطرح شده در آنها پیگیری نشود و به آنها پاسخ مؤثر داده نشود، چه بسا برگزاری این جلسات تأثیر معکوس و مخرب داشته باشد.

۳ محدوده مسائل مطروحه در جلسات گفتگو تا کجاست ؟

مرز مسائل مطروحه در جلسات گفتگو تا آنجاست که گفتگوها و مباحثات وارد حوزه موضوعات خصوصی و غیرکاری افراد نشود. افراد تا حدی مجاز به بیان نظرات خود هستند که به رفتار و کارکرد اعضاء سازمانی در حوزه کاری مربوط است. همچنین باید دقت کرد تا در سراسر جلسه شرکت کنندگان در حین انتقاد یا بیان دلخوری ها و مشکلات از حیطه ادب خارج نشوند. ضمن اینکه به حوزه تملق و احترام های بیش از حد هم نباید نزدیک شد. ادبیات متداول جلسه باید در حد محاوره مؤدبانه باشد. شرکت کنندگان در جلسه به هیچ وجه حق بی احترامی و اسائه ادب به یکدیگر را ندارند.

افراد باید در نقد دیگران و کارکردهایشان تا آنجایی پیش روند که در حوزه اختیار و اثرگذاری آنها بوده است. بنابراین صحبت از گذشته های دور و یا مسائلی که افراد مورد نظر در آن دخیل نبوده اند مفید فایده نخواهد بود و نتیجه ای جز گسترش موضوعات حاشیه ای در بر نخواهد داشت.

۴ موانع فرهنگی برگزاری جلسات گفتگو چیست و چگونه باید آنها را رفع کرد ؟

می توان جلسات گفتگو و موانع پیش روی موفقیت را به کوه یخی تشبیه کرد. فقط بخش کوچکی از این کوه نمایان و ملموس است. بخش زیادی از نکات مهم و مسائلی که برقراری یک گفتگوی سازنده به رفع یا بهبود آنها وابسته است ریشه در فرهنگ و پایه های فکری افراد دارد. این پایه های فرهنگی و فکری عمدتاً آشکار نیستند و باید با موشکافی و دقت نظر عمیق آنها را مورد بررسی قرار داد. سوابق فرهنگی و اعتقادی افراد در زمان های طولانی شکل می گیرد و از فردی به فرد دیگر تفاوت های چشمگیری دارد. اما شاید بتوان با نگاهی کلی نگرانه تر و با اندکی تسامح، برخی مسائل و چالش های معمول و مبتلا به در یک جامعه را بررسی کرد. با این دیدگاه و با نگاهی به جامعه ایرانی، برخی از این موانع را می توان به شرح زیر مورد بحث قرار داد :

- یکی از اصلی ترین موانع و مشکلات، محافظه کاری و خود سانسوری افراد است. در بسیاری از موارد حساسگری های سختگیرانه در مورد عواقب بیان نظرات، سبب می شود که افراد نتوانند آنچه را که به آن می اندیشند به کفایت بر زبان آورند. گاهی این محافظه کاری آنچنان پیش می رود که به ناخودآگاه افراد نفوذ می کند و فرد بدون این که بداند، آنچنان فیلترهای صعب العبوری را در برابر بیان افکارش قرار می دهد که حتی تصور بیان آزادانه را هم از خود سلب می کند. این محافظه کاری در بسیاری از اوقات ناشی از آن است که حفظ محبوبیت و مقبولیت افراد نزد اطرافیانشان برای آنها بسیار حائز اهمیت است و بنابراین هر رفتار و گفتاری را از منظر پذیرفته شدن توسط دیگران می سنجند. گو اینکه اندیشه در مورد اثربخش بودن و مقبولیت بیان موضوعی، پسندیده است اما این امر نباید مانع از آزاد اندیشی و صراحت لهجه افراد شود. در نگاهی منطقی و عمیق باید به جای اینکه امور را با معیار پذیرش افراد سنجید، به واقعیت آنها و بیان حقایق فکر کرد.

- تمایل به غیبت و عیب جویی یکی از آفات دامنگیر جلسات بحث و گفتگو است که باید به شدت از آنها اجتناب شود. این مسأله شاید از آنجا ناشی شود که افراد مطابق عادت به جای اینکه در مورد مسائل و مشکلات، خود را نیز دخیل بدانند، صرفاً به دنبال یافتن نقاط ضعف دیگران می گردند.
- برخی مواقع افراد به این علت تمایلی به بیان عقایدشان ندارند که تصور می کنند حرف نزدن برای آنها ایجاد حاشیه امنیت می کند. اما متأسفانه این امر به حل مشکلات کمکی نمی کند. بلکه تنها نمود و آشکار شدن آنها را به تأخیر می اندازد و این تأخیر ممکن است باعث وخیم تر شدن مسأله و ایجاد مشکلاتی جدی برای افراد سازمان شود.
- یکی از خصیصه های فرهنگ شرقی و خصوصاً فرهنگ ایرانی حجب و حیاست. این امر به خودی خود امری نکوهیده نیست. اما آنجایی که این حجب به سمت رودربایستی، خجالت و پرده پوشی میل کند، باعث بروز مشکلات و نارسایی های زیادی می شود که خودسانسوری و ملاحظات بی مورد، بخشی از آنهاست.
- گاهی اوقات آستانه پذیرش افراد به میزانی پایین است که ظرفیت شنیدن نقدها و مسائل را از دست می دهند. در این حالت شخص آنچنان شخصیت بی نقصی برای خود تصور می کند که تحمل پذیرش نقد و برهم خوردن آن تصویر را ندارد و به موضع گیری روی می آورد. بر عکس این امر هم زمانی است که فرد، مخاطب خود را چنان بلند مرتبه تصور کرده که انتقاد از او را غیرممکن فرض می کند و او را از اشتباه مبرا می داند. شاید بتوان ریشه های هر دوی این نگاه ها را در ساختارهای طبقاتی جامعه و نظام های فئودالی و ارباب و رعیتی جستجو کرد.
- تعصب زیاد نسبت به موضوعات مورد بحث می تواند باعث انحراف و جلوگیری از اثر بخشی گفتگو شود. این تعصب خصوصاً در مورد مسائل اعتقادی و قومیتی بیشتر نمود می یابد. در این حال افراد باید از سیاه یا سفید پنداشتن مسائل و موضوعات اجتناب کرده و نگاهی واقع بینانه و همراه با روشن بینی داشته باشند.

برای غلبه بر این موانع فرهنگی، باید قدم هایی را برداشت. به اختصار به برخی از این گام ها اشاره می شود :

آسیب شناسی فرهنگی : شامل نگاهی نقادانه و بی تعصب نسبت به موانع و مشکلات فرهنگی و ردیابی آنها در عادات و رفتارها می شود. باید این موارد به خوبی شناخته شود و در مورد آنها صحبت و تبادل نظر انجام شود. هر چه تضارب آرا در مورد این موارد بیشتر اتفاق بیفتد، توانایی افراد برای غلبه بر آنها افزایش می یابد.

تشریح اهداف و موضوعات گفتگو : در ابتدا افراد باید هدف از اجرای جلسات گفتگو را بشناسند و نسبت به آن آگاهی و اطمینان پیدا کنند. ممکن است عادات سازمانی و جا افتادن برخی مناسبات در سازمان، افراد را نسبت به اعمال تغییر نگران کند. بنابراین وظیفه متولیان و برگزار کنندگان جلسات گفتگو، آماده سازی اذهان و ایجاد اطمینان در این مورد است که هدف از جلسات گفتگو بهسازی محیط و فضای سازمان به گونه ای است که شاد و صمیمی تر باشد و بنابراین هدف تخریب شرکت کنندگان در جلسات و متهم کردن آنها نیست. اگر چنین اطمینانی در بین افراد جاری شود، آنگاه آنها به تدریج از حالت تدافعی فاصله می گیرند و آماده انجام تغییرات مثبت در خود و سازمانشان خواهند بود.

نکته امیدوار کننده در مورد جلسات گفتگو این است که از آنجا که نتیجه چنین جلساتی رفع سوء تفاهم ها، کدورت ها و بهبود سازمانی است و افراد نتایج ملموس و مؤثر آن را می بینند، با طبیعت انسانی سازگار است و با گذشت زمان اقبال نسبت به آن بیشتر می شود. اما تا آن هنگام بر عهده مدیران سازمان است که از فرهنگ نوپای گفتگو در سازمان صیانت کنند و از عقب گرد سازمانی در این زمینه جلوگیری کنند.

۵ آیا برگزاری این جلسات مشکلات و مسائل حاشیه ای نیز دارد؟ در این صورت چگونه باید بر آنها فائق آمد؟

نمی توان این مطلب را انکار کرد که ممکن است بر اثر برگزاری جلسات گفتگو، ارتباطات در سازمان تا مدتی و در مواردی از قاعده رسمی خارج شود و بر اثر شکسته شدن برخی حریم ها، بعضی افراد در ارتباطاتشان خارج از عرف و نابهنجار عمل کنند. اما واقعیت این است که این امر در طولانی مدت چندان مشکل ساز و نگران کننده نخواهد بود. زیرا درصد افرادی که احتمال دارد از شرایط جدید سوء استفاده کنند، چندان زیاد نیست و رفتار قریب به اتفاق چنین افرادی بر اثر مرور زمان و جافتادن فرهنگ جلسات گفتگو در سازمان حل می شود. در این حالت باید سعی کرد به مرور فرهنگ گفتگوی مستقیم و بدون حاشیه را در سازمان ایجاد کرد. می توان این جلسات را به تزریق واکسن به بدن تشبیه کرد. احتمال زیادی وجود دارد که بدن پس از تزریق واکسن دچار تب و ناراحتی شود. اما این دوره، کوتاه مدت و محدود به یک تا دو روز است و به سرعت رو به بهبودی خواهد گذاشت و این دوره کوتاه مدت در مقایسه با اثرات مفید و بلند مدت واکسن، قابل مقایسه نیست. می توان گفت که جلسات گفتگو نیز به مانند واکسن، به تقریب خوبی سازمان ها را در برابر سوء تفاهمات و مسائل سازمانی ایمن سازی می کنند.

آنچه معمولاً بیش از مسأله پیش گفته نگران کننده است، عدم وجود ظرفیت مناسب در مدیران برای پذیرش انتقادات و مسائل مطروحه در جلسات گفتگو و به تبع آن مخالفت هر چند غیر مستقیم آنان با برپایی این جلسات است. مدیران باید بتوانند به نحوی خودآگاه و با رغبت اجازه دهند تا افراد در جلسات، صحبت ها و انتقاداتشان را بیان کنند. برخورد مدیران باید به جای موضع گیری منفی و یا حتی انفعال، استقبال از شنیدن انتقادات و عزم مناسب برای رفع و پاسخ گویی مثبت به آنها باشد. مدیران باید بدانند که جلسات گفتگو به جای اینکه برای آنان یک خطر و تهدید باشد، یک فرصت مغتنم است. زیرا اگر ابهامات و مسائل موجود در ذهن افراد و کارکنان از طریق مجاری رسمی همچون جلسات گفتگو بیان نشود، نه تنها از بین نخواهد رفت، بلکه سوء تفاهمات ریشه خواهد دواند و باعث ایجاد پیامدهای جدی بعدی خواهد شد. بنابراین این جلسات بیش از آنکه فرصتی برای کارکنان باشد، فرصت و ابزاری اثربخش برای مدیران است. باید به این نکته توجه داشت که افراد به سختی حاضر می شوند از محافظه کاری دست بردارند و نظراتشان را آزادانه و بدون پرده پوشی بیان کنند. رسیدن به نقطه عطفی که افراد پس از آن به بیان نظراتشان بپردازند، خیلی مشکل است و هنرمندی، صبر و آرامش مدیران، برگزارکنندگان و مجریان جلسه و شرکت کنندگان را می طلبد.

نکته مهم دیگر این است که مطالب مطرح شده در جلسه را حتماً می بایست در انتهای همان جلسه جمع بندی کرد، به گونه ای که مطلبی باز و نیمه کاره باقی نماند. از آنجا که حین جلسات افراد بدون توجه به سمت و جایگاه

سازمانی شان به بیان مطالب می پردازند، نباید جلسه به گونه ای پایان یابد که افراد اینطور بیاندیشید که می توان در خارج از جلسه هم با همان ادبیات و شرایط سخن گفت. در مقام مثال جلسه گفتگو به جراحی می ماند، در صورتی که بعد از پایان جراحی، محل جراحی بخیه و پانسمان نشود، احتمال بروز عفونت و عواقب ناگوار بسیار زیاد خواهد بود. بنابراین در پایان هر جلسه باید بحث ها به نحو مقتضی به سامان رسد تا افراد دچار سوء برداشت و سوء رفتارهای بعدی نشوند و مطالب مطرح شده دست آویز مشکلات و مشاجرات بعدی قرار نگیرد.

باید پس از برگزاری جلسه با افرادی که قصد دارند از مطالب مطرح شده در جلسه سوء استفاده کنند، برخورد کرد. جلسه و مسائل مطرح شده در آن، به هیچ وجه نباید دست آویز سوء استفاده احتمالی فرصت طلبان قرار گیرد.

برای کاهش موضوعات حاشیه ای باید همزمان با برگزاری جلسات، به فرهنگ سازی سازمانی در مورد جایگاه، لزوم و نحوه اجرای این جلسات پرداخت. موفقیت این جلسات، مراقبت، پیگیری و پشتکار ویژه مدیران و مسئولان را می طلبد. نیاز به این مراقبت در زمانی که برگزاری این جلسات به تازگی آغاز شده است دو چندان می شود. تا زمانی که این نهال به درختی تنومند و پربار بدل شود و سازمان از نتایج و میوه های آن بهره مند شود. پس مدیریت مسائل حاشیه ای نیز خود بخش مهمی از الزامات جلسات گفتگو است.

۶ نکات قابل توجه در برگزاری این جلسات چیست ؟

- باید به جایگاه و حرمت انسانی افراد احترام گذاشته شود و نباید آنان را طبقه بندی و سطح بندی کرد. مدیر باید همکاران و نیروهایش را دوست بدارد و رعایت حرمت و شأن آنها را نه به عنوان یک تکنیک یا وظیفه اداری، که به خاطر علاقه و محبت واقعی مورد توجه قرار دهد. باور عمیق به این موضوع که باید انسانها را دوست داشت، اصلی است که عدم پذیرش آن در ارتباطات مشخص می شود و نتیجه مورد نظر را در بر نخواهد داشت. مدیر باید به مانند یک پدر، کارکنان و نیروهایش را همچون فرزندان دوست بدارد. همانطور که محبت های پدرانه حسابگرانه نیست و به دور از نفع طلبی صورت می گیرد، رفتار مدیر نیز باید اینگونه باشد. گو اینکه این نوع نگاه نافی عتاب و جدیت های احتمالی در مواقع لزوم نخواهد بود.
- افراد مسائل و دغدغه های مختلف و متفاوتی دارند. بنابراین ممکن است مسئله ای که شخصی آنرا مهم تلقی می کند، از جانب شخص دیگری بی اهمیت انگاشته شود. بنابراین افراد باید به بیان حرفها و عقاید یکدیگر احترام بگذارند و نسبت به آن توجه و عکس العمل مناسب نشان دهند. به هیچ وجه نباید افراد پس از بیان صحبت هایشان مورد تحقیر و بی احترامی قرار گیرند.
- برای برگزاری جلسات گفتگوی مفید و اثربخش، باید احساس برابری در بین همه افراد نهادینه شود. وجود این باور به برابری خصوصاً در بین مدیران و برگزارکنندگان جلسات لازم است. مدیران باید نگاه سلسله مراتبی و از بالا را قبل از ورود به جلسه کنار بگذارند.
- مدیران و برگزارکنندگان باید توجه داشته باشند که برگزاری جلسات گفتگو نیازمند دقت بسیار زیاد و توجه به ظرائف بسیار است. از آنجائیکه هدف اصلی این جلسات تعاملات مثبت بین افراد است و ماهیت ذهنی و

عقیدتی افراد هم از پیچیدگی های بسیاری برخوردار است، اهمیت برقراری مناسب پیش نیازهای این جلسات و برگزاری درست و دقیق آن و همچنین پیگیری های مناسب و درخور بعد از جلسات به خوبی آشکار می شود. افراد دارای پیشینه ها، عقاید و نگاه های متفاوتی هستند و تنوع های قومی، جنسیتی، سنّی و تحصیلاتی هم هر چه بیشتر بر این تفاوت ها اثر می گذارد. هنگام جلسات، افراد همه این تفاوت ها و تنوعات را به آوردگاه گفتگو می آورند. این امر به طور بالقوه احتمال بروز تنش و مسأله بین افراد را بالا می برد. بنابراین مدیران باید با ظرافت و دقت کافی، نوعی اعتدال بین نظرات مختلف به وجود آورند و به جلسات سمت و سویی مفید و دوستانه بدهند.

۷. نتایجی که از برگزاری این جلسات حاصل می شود را ذکر نمایید.

جلسات گفتگو منجر به نتایج مفید و تعیین کننده ای برای سازمان ها می شود. از جمله این نتایج می توان موارد زیر را برشمرد :

- هم راستا کردن بردارهای شخصی و بردارهای سازمانی: برگزاری این جلسات و تبادل افکار و آرا و به تبع آن کاهش اختلافات، سوء تفاهمات و سوء برداشت ها سبب می شود که افراد بین منافعشان با منافع سازمان احساس همسویی کنند و خود را در تقابل با سازمان، و سازمان و همکاران و مدیرانشان را در تقابل با خود نبینند. این امر سبب افزایش قابل توجه هم افزایی در سازمان می شود.
- بهبود مناسبات و ارتباطات سازمانی: ارتباطات و تعاملات افراد هم در حوزه ارتباطات افقی (ارتباط با افراد هم سطح) و هم ارتباطات عمودی (ارتباط با افراد سطوح پایین تر یا بالاتر در سلسله مراتب سازمانی) بهبود قابل ملاحظه ای پیدا می کند. در نتیجه افراد بدون نیاز به کنایه و بدون بدگمانی با هم ارتباط برقرار می کنند و به دنبال کمک به هم و نیل به اهداف سازمان خواهند بود.
- افزایش احساس آرامش و اشتیاق: هنگامی که تنش ها و مسائل بین افراد در سازمان فروکش می کند، پتانسیل منفی و مزاحم در سازمان به نحو چشمگیری کاهش پیدا می کند و نیروهای مثبت افزایش می یابد. انگیزش و حس همکاری بین افراد ارتقاء پیدا می کند و افراد امیدوارانه تر و انگیزه مند تر به فعالیت می پردازند.
- کاهش حاشیه های سازمانی: با مطرح شدن مسائل و ابهاماتی که افراد درون خود نگه داشته اند، بسیاری از این مسائل و کدورت ها مرتفع می گردد. بنابراین بدگویی ها و غیبت ها در سازمان کاهش یافته و حواشی سازمانی کم می شود. می توان دیگر اثرات مثبت جلسات گفتگو را اینگونه برشمرد: افزایش بازدهی سازمانی، تصویرسازی ذهنی واقعی افراد در سازمان، دریافت بازخورهای مناسب از منابع انسانی سازمان و به طور کلی بهبود شاخصه های منابع انسانی
- به دست آوردن راه حل های جدید برای حل معضلات و مشکلات: در این زمینه، برقراری جلسات گفتگو از دو جهت موثر است. یکی اینکه با مطرح شدن مسائل، سوء تفاهم ها و دغدغه های افراد، نگاه و انرژی منفی نسبت

به مسائل و دیگران کاهش یافته و این امر باعث ایجاد عزم و بینشی مثبت در بین افراد برای حل مشکلات می شود. دیگر اینکه همفکری و تعامل موثر در جلسات گفتگو، منجر به مطرح شدن و عرضه راه حل های بدیع و موثر برای مسائل و مشکلات سازمانی می شود. از آنجایی که این راه حل ها حاصل تفکر و گفتگوهای خود پرسنل است، پذیرش و اقبال نسبت به آنها بسیار بیشتر خواهد بود.

البته مدیران و تصمیم گیرندگان باید به این نکته توجه داشته باشند که صرف برگزاری جلسات گفتگو، لزوماً باعث دستیابی به همه این نتایج نمی شود. بلکه رسیدن به نقطه مطلوب و آرمانی که در آن سازمان با شاخصه های مثبت و رضایت بخشی مواجه شود، نیازمند برقراری زیر ساخت، بهبود فرهنگ گفتگو، عزم جدی در مدیران و صبر و پشتکار است. به نسبتی که یک سازمان در برقراری این امور توفیق یابد، دستیابی به اهداف سازمانی امکان پذیرتر و قابل دسترس تر خواهد بود.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.