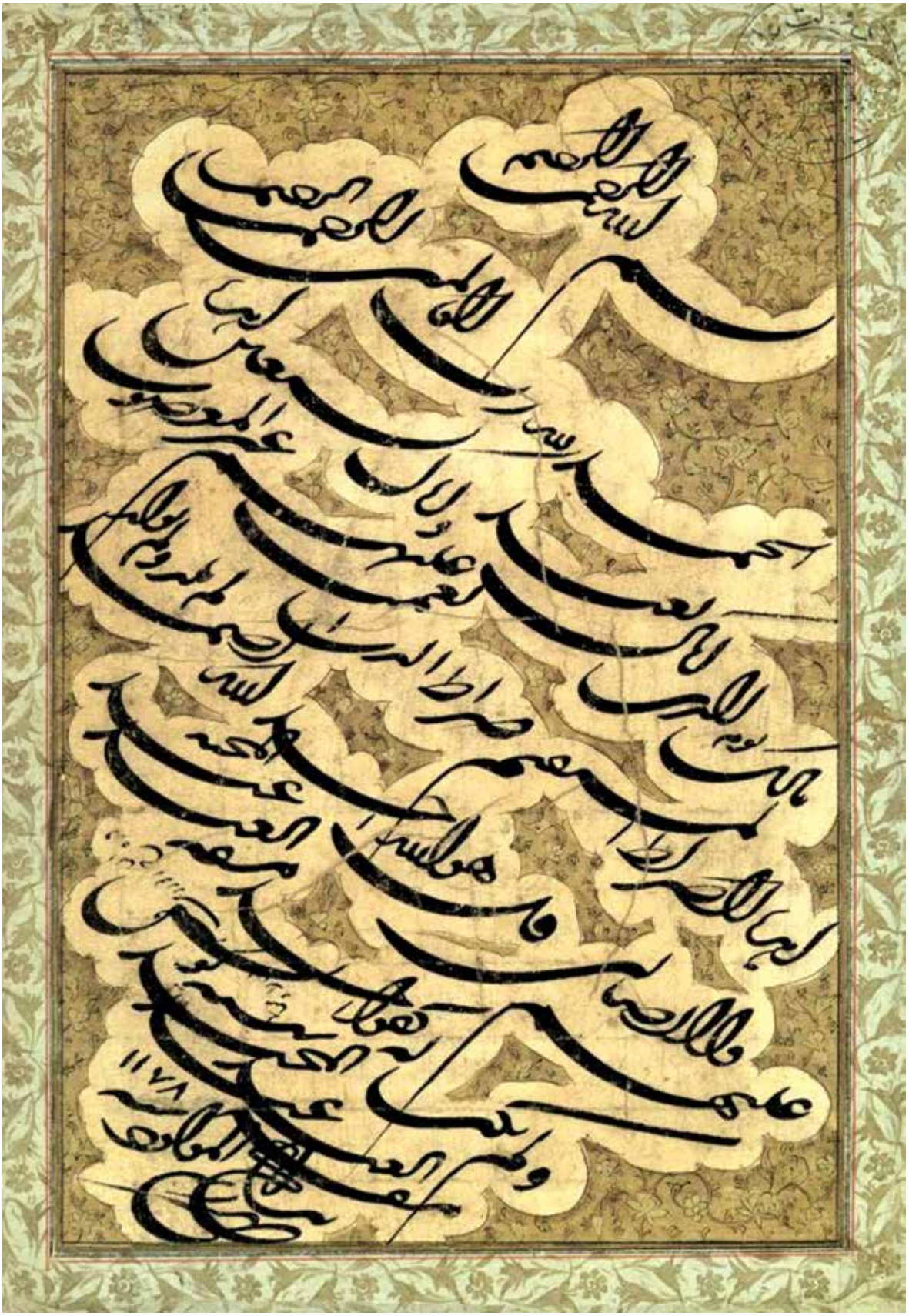
طنوی

۶۴

ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ شصت و چهار، تیر ماه ۱۴۰۵



• کار، فقط آن چیزی نیست که در شرح وظایف ما نوشته‌اند • پشت میزهای ما چه می‌گذرد؟ • روایت‌هایی از زندگی کاری که در هیچ گزارشی ثبت نمی‌شود •
• اگر شغل من زبان داشت... • روایت‌هایی که شاید هیچ‌وقت از زبان واحدها نشنیده باشیم • قهرمانان بی‌سروصدا •
• آدم‌هایی که شاید کم‌تر دیده شوند، اما نبودنشان خیلی زود احساس می‌شود • فرهنگ لغات محل کار •
• فرهنگ‌نامه‌ای که احتمالاً در هیچ فرهنگ‌نامه‌ای پیدا نمی‌کنید! • اگر فقط یک روز مدیر بودم... •
• یک روز، یک صندلی، هزار ایده! • یک روز از زندگی من • روایتی از یک روز کاملاً معمولی که شاید آن‌قدرها هم معمولی نباشد •



بسم الله الرحمن الرحیم

طلوع

ماهنامهٔ داخلی
سال پنجم
شمارهٔ شصت و چهار
تیر ماه ۱۴۰۵

صاحب امتیاز
صندوق قرض‌الحسنه شاهد
مدیر مسئول
دکتر اسلام کریمی
همکاران تحریریه در این شماره
روزبه مفیدی
رعنا عباسی
هدی محمدی
حامد زرین‌قلم
ریحانه تاجیک
احسان گلباز
سالار مرتضوی
رها کوشکی
شادی رضایی
محسن خادم
محبوبه توفیقی
طاهره بیانی
فرهاد سلیمانی
هادی روستایی
روشا مرزن‌آبادی
ویراستار
کبری سلیمانی پیشه‌وری
گرافیک
حمیدرضا احمدی

نشانی
تهران، خیابان گاندی جنوبی، خیابان بیست و یکم، پلاک ۲
صندوق قرض‌الحسنه شاهد
کدپستی
۱۵۱۷۸۶۴۸۱۱
تلفن
۸۸۶۴۴۲۷۴ ، ۸۸۶۷۲۷۰۱
دورنگار
۸۸۶۷۲۷۰۳
https://t.me/sqsh_ir

ناشر
چاپ نارنجستان

فهرست مطالب

سخن مدیر مسئول / **کار، فقط آن چیزی نیست که در شرح وظایف ما نوشته‌اند** / دکتر اسلام کریمی ۵

پشت میزهای ما چه می‌گذرد؟ / **روایت‌هایی از زندگی کاری که در هیچ گزارشی ثبت نمی‌شود** / روزبه مفیدی ۷

اگر شغل من زبان داشت... / **روایت‌هایی که شاید هیچ‌وقت از زبان واحدها نشنیده باشیم** / رعنا عباسی..... ۱۱

قهرمانان بی‌سروصدا / **آدم‌هایی که شاید کم‌تر دیده شوند، اما نبودنشان خیلی زود احساس می‌شود** / هدی محمدی..... ۱۴

فرهنگ لغات محل کار / **فرهنگ‌نامه‌ای که احتمالاً در هیچ فرهنگ‌نامه‌ای پیدا نمی‌کنید!** / حامد زرین‌قلم ۱۶

اگر فقط یک روز مدیر بودم... / **یک روز، یک صندلی، هزار ایده!** / ریحانه تاجیک..... ۲۰

یک روز از زندگی من / **روایتی از یک روز کاملاً معمولی که شاید آن‌قدرها هم معمولی نباشد** / احسان گلباز ۲۳

وقت بازی! / **چند دقیقه برای فکرکردن، خندیدن و کشف‌کردن** / رها کوشکی..... ۲۹

طلوع در یک قاب / **عکس‌هایی که فقط عکس نیست** / شادی رضایی ۳۲

نامه‌ای به همکار آینده / **ای‌کاش وقتی این‌جا شروع کردم، کسی این را به من گفته بود...** / محسن خادم..... ۳۵

سازمان و زندگی حرفه‌ای / **کار فقط چیزی نیست که انجام می‌دهیم؛ بخشی از شیوهٔ زندگی ماست** / محبوبه توفیقی..... ۳۸

هنر مرزبندی محترمانه / **چطور در محیط کار «نه» بگوییم، بدون این‌که رابطه‌ها خراب شود؟** / طاهره بیانی ۴۲

همهٔ اختلاف‌ها بد نیست / **وقتی «مخالف‌بودن» می‌تواند به بهترشدن کمک کند** / فرهاد سلیمانی ۴۶

روزی که فهمیدم همکارم دشمن من نیست

گاهی آدم‌ها علیه ما نیستند، فقط داستان را از زاویهٔ دیگری می‌بینند / هادی روستایی ۵۱

هنرِ گفتنِ حرف سخت / **چگونه دربارهٔ چیزی که آزارمان می‌دهد، حرف بزنیم؟** / روشا مرزن‌آبادی ۵۵

سخن پایانی / **ما فقط همکار نیستیم؛ یک داستان مشترکیم** ۶۰

سخن مدیر مسئول

کار، فقط آن چیزی نیست که در شرح وظایف ما نوشته‌اند

دکتر اسلام کریمی/ دکترای مدیریت منابع انسانی



هر روز صبح، آدم‌های زیادی وارد محل کارشان می‌شوند؛ با برنامه‌ها، مسئولیت‌ها، دغدغه‌ها و امیدهای متفاوت. هرکس کاری برای انجام‌دادن دارد، وظیفه‌ای برعهده گرفته و قرار است بخشی از یک مسیر بزرگ‌تر را پیش ببرد. اما زندگی کاری ما، فقط مجموعه‌ای از وظایف و مسئولیت‌ها نیست؛ پشت هر پرونده، یک انسان ایستاده است، پشت هر نامه، یک تصمیم، پشت هر جلسه، مجموعه‌ای از تجربه‌ها و نگاه‌های متفاوت و پشت هر خدمت، تلاش آدم‌هایی که شاید نامشان هیچ‌گاه در جایی نوشته نشود، اما نتیجهٔ کارشان به دست دیگران می‌رسد.

محیط کار، پیش از آن‌که مجموعه‌ای از میزها، اتاق‌ها، سامانه‌ها و فرایندها باشد، مجموعه‌ای از انسان‌هاست. آدم‌هایی که گاهی خسته‌اند، گاهی پرانرژی‌اند، گاهی اشتباه می‌کنند، گاهی راه تازه‌ای پیدا می‌کنند و گاهی فقط با یک جمله یا یک لبخند، روز کاریِ همکارشان را بهتر می‌کنند.

شاید به همین دلیل است که در این شماره از «طلوع»، تصمیم گرفتیم کمی متفاوت باشیم. این‌بار نمی‌خواهیم فقط دربارهٔ کار حرف بزنیم؛ می‌خواهیم دربارهٔ زندگی در کنار کار حرف بزنیم. دربارهٔ اتفاق‌هایی که در راهروهای سازمان رخ می‌دهد و در هیچ گزارش رسمی ثبت نمی‌شود. دربارهٔ خاطراتی که سال‌ها بعد، بیش‌تر از بسیاری از بخشنامه‌ها در ذهن ما باقی می‌مانند. دربارهٔ همکارانی که شاید هر روز آن‌ها را می‌بینیم، اما کم‌تر فرصت کرده‌ایم داستان زندگی و تجربه‌هایشان را بشنویم. دربارهٔ خنده‌ها، اشتباه‌ها، موفقیت‌ها، روزهای سخت و لحظه‌های شیرینی که بخشی از زندگی کاریِ ما را ساخته‌اند.



این شماره قرار است کمی از جدیت همیشگی فاصله بگیرد؛ نه برای این‌که اهمیت کار را فراموش کنیم، بلکه برای این‌که یادمان نرود انسان‌هایی که کار می‌کنند، فقط «منابع» یا «نیرو» نیستند. هرکدام از ما داستانی داریم. هرکدام از ما روزی برای نخستین‌بار وارد این سازمان شده‌ایم. روزی بوده که چیزی را بلد نبوده‌ایم و کسی به ما یاد داده است. روزی بوده که اشتباه کرده‌ایم و کسی فرصت دوباره‌ای به ما داده است. روزی بوده که خسته بوده‌ایم و یک همکار با رفتاری ساده، حال ما را بهتر کرده است و شاید روزی هم رسیده باشد که خودمان برای دیگری، همان نقش را ایفا کرده باشیم.

در این شماره می‌خواهیم به همین لحظه‌های انسانی نزدیک شویم. قرار نیست همه‌چیز رسمی و جدی باشد؛ قرار است بخندیم، خاطره بخوانیم، سرگرم شویم، چیزهای تازه کشف کنیم و شاید در بین این صفحات، چهرهٔ آشنای همکارمان را از زاویه‌ای ببینیم که پیش از این ندیده بودیم. زیرا سازمان‌ها فقط با ساختارها و دستورالعمل‌ها ساخته نمی‌شود؛ سازمان‌ها را آدم‌ها می‌سازد؛ آدم‌هایی با توانایی‌ها و ضعف‌هایشان، تجربه‌ها و رؤیاهایشان، تفاوت‌هایشان و لحظه‌هایی که کنار یکدیگر می‌سازند.

امیدوارم این شماره، فرصتی باشد برای کمی مکث؛ برای این‌که از پشت میزها و عنوان‌های شغلی فاصله بگیریم و یکدیگر را کمی بیش‌تر به‌عنوان «انسان» ببینیم. شاید یکی از بهترین اتفاق‌هایی که می‌تواند در محیط کاری رخ دهد، این باشد که همکاران فقط همکار یکدیگر نباشند، بلکه بدانند کنار چه انسان‌هایی، زندگی کاری خود را سپری می‌کنند.

این شماره را به همهٔ کسانی تقدیم می‌کنیم که هر روز، بخشی از زندگی خود را کنار یکدیگر می‌گذرانند؛ به آدم‌هایی که می‌آیند، کار می‌کنند، تلاش می‌کنند، گاهی خسته می‌شوند، دوباره ادامه می‌دهند و درنهایت، با مجموعه‌ای از خاطره‌ها و تجربه‌ها، بخشی از داستان یک سازمان را می‌سازند.

شاید کار، آن چیزی باشد که در شرح وظایف ما نوشته‌اند؛ اما آنچه از زندگی کاری ما به‌یاد می‌ماند، معمولاً در هیچ شرح وظیفه‌ای نوشته نشده است.

به امید روزهایی که در آن، هم کارمان را بهتر انجام دهیم و هم زندگی کاریمان را بهتر زندگی کنیم.

پشت میزهای ما چه می‌گذرد؟
روایت‌هایی از زندگی کاری که در هیچ گزارشی ثبت نمی‌شود

روزبه مفیدی



هر سازمانی، دو چهره دارد: چهره‌ای که در گزارش‌ها دیده می‌شود، همان جا که از اهداف، برنامه‌ها، عملکردها، شاخص‌ها و نتایج سخن می‌گوییم و چهره‌ای دیگر که در هیچ گزارش رسمی ثبت نمی‌شود. چهره‌ای که در راهروها شکل می‌گیرد، پشت میزها جریان دارد، در اتاق‌های جلسات اتفاق می‌افتد و گاهی در یک فنجان چای یا گفتگوی کوتاه میان دو همکار خودش را نشان می‌دهد. این همان بخش انسانیِ زندگی کاری ماست. همان چیزی که شاید نتوان آن را اندازه گرفت، اما نبودنش را خیلی زود احساس می‌کنیم.

هر روز، پشت میزهای این سازمان، اتفاق‌های زیادی می‌افتد. یکی برای اولین‌بار مسئولیت مهمی را برعهده می‌گیرد و در دلش هزار سؤال دارد. دیگری بعد از سال‌ها تجربه، به همکارِ تازه‌واردی کمک می‌کند تا راهش را پیدا کند. فردی در پایان یک روز سخت، خسته‌تر از همیشه به خانه می‌رود. کسی با شنیدن خبر خوب، تمام خستگی روز را فراموش می‌کند. دیگری اشتباهی می‌کند که بعدها به خاطره‌های خنده‌دار زندگی کاری‌اش تبدیل می‌شود و گاهی، یک جملهٔ ساده از زبان یک همکار، مسیر فکری یا حتی مسیر زندگی دیگری را تغییر می‌دهد. این‌ها شاید در پرونده‌های اداری ثبت نشود، اما بخش مهمی از داستان واقعی سازمان است.



روز اولی که هیچ‌چیز را نمی‌دانستیم

همهٔ ما روز اولی داشته‌ایم. روزی که وارد محیطی تازه شده و آدم‌ها برایمان غریبه بوده‌اند. نام‌ها را نمی‌دانستیم. مسیر اتاق‌ها را بلد نبودیم. با فرایندها آشنا نبودیم. نمی‌دانستیم چه کسی می‌تواند پاسخ سؤالمان را بدهد و شاید مهم‌تر از همه، نمی‌دانستیم قرار است این‌جا چه کسی باشیم. اما تقریباً همیشه کسی بوده است که راه را نشانمان دهد. کسی که گفته باشد: «نگران نباش، درست می‌شود.» کسی که بدون این‌که وظیفه‌ای داشته باشد، چند دقیقه وقت گذاشته و چیزی را توضیح داده است. کسی که باعث شده است احساس نکنیم در این محیط تازه، تنها هستیم.

گاهی سازمان برای تازه‌وارد، با همین رفتارهای کوچک معنا پیدا می‌کند.

روزهایی که همه‌چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود

زندگی کاری همیشه مطابق برنامه جلو نمی‌رود. گاهی یک پروژه به مشکل می‌خورد. گاهی تصمیمی آن‌طور که انتظار داشته‌ایم، نتیجه نمی‌دهد. گاهی کاری که تصور می‌کردیم ساده است، هفته‌ها طول می‌کشد و گاهی درست زمانی که فکر می‌کنیم همه‌چیز تمام شده است، مسئلهٔ تازه‌ای از راه می‌رسد. در چنین روزهایی است که معنای واقعی همکاری را می‌فهمیم. همکاری فقط تقسیم وظایف نیست؛ گاهی یعنی کسی بخشی از بار شما را برای چند ساعت به دوش بکشد و گاهی یعنی در یک روز سخت، کسی کنار شما بایستد و بگوید: «با هم حلش می‌کنیم.» همین جملهٔ ساده، گاهی از ده‌ها دستورالعمل مؤثرتر است.

اشتباه‌هایی که بعدها به‌خاطره تبدیل می‌شود

اگر قرار باشد همهٔ خاطرات کاری را مرور کنیم، احتمالاً بعضی از خنده‌دارترین آن‌ها مربوط به اشتباه‌هاست؛ یک ایمیل که اشتباهی برای فرد نامناسب ارسال شد، یک جلسه که زمانش را اشتباه متوجه شدیم، فایلی که تصور می‌کردیم نسخهٔ نهایی است و بعد فهمیدیم نسخهٔ اولیه بوده است! یا حتی سوءتفاهم ساده‌ای که آن روز جدی به‌نظر می‌رسید، اما امروز با یادآوری‌اش لبخند می‌زنیم.

اشتباه، بخشی از زندگی کاری است. شاید مهم این نباشد که هرگز اشتباه نکنیم؛ مهم این است که از اشتباه‌ها چیزی یاد بگیریم و بتوانیم روزی با لبخند به آن‌ها نگاه کنیم. البته به شرطی که اشتباه‌ها آن‌قدر بزرگ نباشد که دیگر فرصتی برای خندیدن باقی نگذارد!



همکارانی که فقط همکار نبودند

در زندگی کاریِ بسیاری از ما، آدم‌هایی وجود دارند که نقششان فراتر از عنوان شغلیشان بوده است؛ همکاری که در یک دورهٔ سخت، پشتیبان ما بوده، مدیری که به ما اعتماد کرده و فرصتی به ما داده، دوستی که بعد از پایان ساعت کاری، همچنان دوست ما باقی مانده، کسی که شاید فقط چند سال با ما همکار بوده، اما اثر حضورش سال‌ها در ذهنمان باقی مانده است. بعضی آدم‌ها از زندگی کاری ما عبور نمی‌کنند؛ بخشی از آن می‌شوند.

لحظه‌هایی که هیچ‌کس برایشان برنامه‌ریزی نکرده بود

بهترین خاطرات کاری، همیشه در تقویم ثبت نشده است؛ گاهی یک شوخی در راهروست، گاهی خنده‌ای که وسط یک روز شلوغ اتفاق می‌افتد، گاهی یک جشن کوچک، گاهی یک عکس دسته‌جمعی که بعدها ارزشش را بیش‌تر می‌فهمیم، گاهی یک گفتگوی کوتاه هنگام نوشیدن چای؛ این لحظه‌ها شاید کوچک باشد، اما زندگی کاری را انسانی می‌کند.

ما سال‌ها بعد، بسیاری از فایل‌ها و نامه‌ها را به‌یاد نمی‌آوریم، اما ممکن است هنوز به‌خاطر داشته باشیم چه کسی در یک روز سخت، ما را خنداند.

پشت هر میز، یک داستان

شاید اگر می‌توانستیم برای چند دقیقه پشت میزِ هریک از همکارانمان بنشینیم و داستان زندگی کاری او را بشنویم، با شگفتی متوجه می‌شدیم که هیچ‌کس فقط یک عنوان شغلی نیست؛ پشت هر میز، تجربه‌ای وجود دارد، شکستی که کسی از آن حرف نزده. موفقیتی که شاید کسی ندیده، نگرانی‌ای که پنهان مانده، آرزوهایی که هنوز محقق نشده است و داستانی که هنوز ادامه دارد.

ما معمولاً همکارانمان را از دریچهٔ وظایفشان می‌بینیم، اما شاید بهتر باشد گاهی از خود بپرسیم: «این آدم، جدا از شغلش، چه داستانی دارد؟»

حالا نوبت شماست

این بخش می‌تواند با روایت‌های کوتاه و واقعیِ کارکنان کامل شود. از همکاران دعوت می‌کنیم در چند خط، به یکی از این پرسش‌ها پاسخ دهند:

۱. عجیب‌ترین اتفاقی که در محل کار برایتان افتاده، چه بوده است؟

۲. خنده‌دارترین خاطرهٔ کاریتان چیست؟



۳. اولین روز کاریتان را به‌یاد دارید؟
۴. کدام همکار، بیش‌ترین تأثیر را بر مسیر کاری شما گذاشته است؟
۵. سخت‌ترین روز کاریتان چه روزی بود و چه چیزی از آن یاد گرفتید؟
۶. اگر به روز اول کارتان برگردید، به خودتان چه می‌گویید؟
۷. یک جمله از یک همکار را بگویید که هنوز در ذهن شما مانده است؟
۸. اگر قرار بود زندگی کاریتان را در یک جمله خلاصه کنید، چه می‌گفتید؟

یک روایت کوتاه

«اولین روز کاری‌ام را هنوز به‌یاد دارم. زودتر از همه رسیده، پشت میزم نشسته بودم و نمی‌دانستم باید از کجا شروع کنم. چند دقیقه بعد، یکی از همکاران وارد شد. نگاهم کرد و گفت: «روز اولته؟ نگران نباش، همهٔ ما یک روزی همین‌جا نشسته بودیم.»

شاید خودش فراموش کرده باشد، اما من هیچ‌وقت آن جمله را فراموش نکردم. آن روز فهمیدم گاهی برای این‌که کسی در یک محیط تازه احساس غریبی نکند، لازم نیست کار بزرگی انجام دهیم، فقط کافی است به او نشان دهیم که تنها نیست.»

حرف آخر

پشت میزهای ما، زندگی جریان دارد؛ زندگی با همهٔ پیچیدگی‌هایش، روزهای خوب و بد، موفقیت و اشتباه، خستگی و امید و با جدیت و خنده. شاید ارزشمندترین بخش این زندگی، آدم‌هایی باشند که در این مسیر کنار ما هستند. بیایید این‌بار، بخشی از داستان‌های ناگفتهٔ محل کارمان را روایت کنیم. شاید وقتی داستان‌های یکدیگر را بشنویم، بفهمیم که بیش از آنچه تصور می‌کنیم، به هم شبیه هستیم. شاید همین روایت‌های ساده، بعدها به خاطراتی تبدیل شود که با خود می‌بریم؛ خاطراتی از روزهایی که با هم کار کردیم، خندیدیم، از هم یاد گرفتیم و بخشی از زندگیمان را کنار یکدیگر گذراندیم.

اگر شغل من زبان داشت...
روایت‌هایی که شاید هیچ‌وقت از زبان واحدها نشنیده باشیم

رعنا عباسی



تابه‌حال فکر کرده‌اید اگر شغل‌ها می‌توانستند حرف بزنند، دربارهٔ ما چه می‌گفتند:

- اگر واحد منابع انسانی زبان داشت، از اولین روزِ ورود آدم‌ها تا روزهایی که برایشان جشن خداحافظی می‌گیریم، چه خاطراتی تعریف می‌کرد؟

- اگر واحد فناوری اطلاعات می‌توانست حرف بزند، از چندبار گفتنِ جملهٔ «یک‌بار خاموش روشن کنید» چه می‌گفت؟

- اگر امور مالی زبان داشت، دربارهٔ آدم‌هایی که با عجله برای پرداخت، کارشان را پیگیری می‌کنند، چه نظری داشت؟

- اگر روابط عمومی می‌توانست خاطراتش را تعریف کند، از چندبار شنیدن جملهٔ «فقط یک خبر کوتاه است!» چه می‌گفت؟

- اگر خودِ «سازمان» زبان داشت، شاید داستان‌های زیادی برای گفتن داشت؛ داستان آدم‌هایی که آمدند، ماندند، تلاش کردند، اشتباه کردند، یاد گرفتند و درنهایت، بخشی از مسیر آن را ساختند.

بیایید برای چند دقیقه، این‌بار جای آدم‌ها را با شغل‌ها عوض کنیم.

من منابع انسانی هستم

من از همان روز اول با شما آشنا می‌شوم. وقتی هنوز خیلی‌ها اسمتان را نمی‌دانند، می‌دانم که قرار است به این خانواده اضافه شوید. از شما مدارک می‌خواهم، اطلاعات می‌گیرم، فرم‌ها را بررسی می‌کنم و گاهی آن‌قدر با شما سروکار دارم که شاید فکر کنید بیش‌تر از بعضی همکارانتان مرا می‌بینید!

اما کار من فقط فرم و پرونده نیست؛ من باید حواسم به آدم‌ها باشد؛ به این‌که چه کسی تازه وارد شده است، چه کسی نیاز به‌یادگیری دارد، چه کسی استعدادش هنوز دیده نشده است و چه کسی بعد از سال‌ها تلاش، به فرصت تازه‌ای نیاز دارد.

گاهی هم باید میان خواسته‌های آدم‌ها و نیازهای سازمان تعادل برقرار کنم. کار ساده‌ای نیست، اما وقتی می‌بینم کسی رشد کرده، مسئولیت بیش‌تری گرفته و از مسیر کاری‌اش راضی است، با خودم می‌گویم: «خب، شاید من هم در این داستان، سهم کوچکی داشته‌ام.»

من فناوری اطلاعات هستم

مـرا معمـولاً زمانی به‌یـاد می‌آورید که چیـزی کار نمی‌کند! تا وقتی همه‌چیز خوب اسـت، کسـی سـراغ مـن نمی‌آید. امـا کافـی اسـت اینترنت بـرای چنـد دقیقه قطع شـود... آن‌وقـت ناگهـان همـه مـرا می‌شناسـند! تلفن‌هـا زنـگ می‌خورد. پیام‌ها می‌آید و یکی از دور می‌پرسـد: «سیستم چرا باز نمی‌شـود؟»

مـن هـم سـعی می‌کنـم آرام بمانـم. گاهـی مشـکل از سیسـتم اسـت، گاهی از اینترنت، گاهی از یک تنظیم سـاده و گاهـی هـم - اجازه بدهیـد یـک راز کوچک را فـاش کنم - مشـکل از همـان چیزی اسـت کـه از اول حـدس می‌زدیم!

امـا کار مـن فقـط خامـوش روشـن‌کردن سیسـتم‌ها نیسـت. مـن بایـد مراقـب باشـم اطلاعـات امـن بمانـد، سـامانه‌ها درسـت کار کند و فناوری به جـای این‌که مانع کار باشـد، راه را بـرای انجـام بهتـر آن بـاز کند.

فقـط خواهش می‌کنـم قبل از تمـاس با مـن، یک‌بار سیسـتم را خاموش روشـن کنید!

من امور مالی هستم

مـن با عددها زندگی می‌کنـم. عددهایی که برای بعضی‌ها فقط عددند، اما برای من هرکدام داسـتانی دارد.

بودجـه، هزینـه، درآمـد، پرداخـت، گـزارش... و البته آن جملـهٔ معـروف: «ایـن کار خیلـی فـوری اسـت!» مـن بـه مفهوم «فـوری» احترام زیـادی می‌گـذارم. فقط گاهی دوسـت دارم بدانـم چـرا همـهٔ کارها دقیقـاً زمانـی فوری می‌شـود که من در حال بسـتن یک گزارش مهم هستم؟!

بـا ایـن حـال، کار من فقـط حسـاب و کتاب نیسـت؛ مـن بایـد مطمئن شـوم منابـع درسـت مصرف می‌شـود و تصمیم‌هـای مالـی براسـاس اطلاعـات دقیـق گرفتـه می‌شـود. شـاید بـه همیـن دلیـل اسـت کـه گاهـی کمی سـختگیر به‌نظـر می‌رسـم، امـا بـاور کنیـد پشـت هـر «نمی‌شـودِ» مـن، یـک عدد و یک قانون ایسـتاده اسـت!

من روابط عمومی هستم

مـن معمـولاً با یـک جمله آشـنا هسـتم: «فقط یـک خبر کوتـاه اسـت» و مـن می‌دانـم «یـک خبـر کوتـاه» گاهـی می‌توانـد بـه چنـد سـاعت کار تبدیـل شـود! بایـد بدانم چـه اتفاقی افتاده اسـت، چه کسـی باید دربـارهٔ آن بداند، چطـور بایـد روایتـش کنیم، چه تصویری مناسـب اسـت، چـه زمانـی منتشـر شـود و مهم‌تر از همـه، چگونـه کاری کنیـم کـه پیام، درسـت و روشـن بـه مخاطب برسـد.

مـن بـه ایـن بـاور دارم کـه هـر سـازمانی، علاوه بـر آنچـه انجـام می‌دهـد، بایـد بتوانـد داسـتان کارهایش را نیـز درسـت روایـت کند؛ چـون گاهی یـک کار خـوب، اگر درسـت دیده و روایت نشـود، ممکن اسـت هرگـز به اندازهٔ ارزش واقعـی‌اش شـناخته نشـود.

من واحد پشتیبانی هستم

اگر مشـکلی پیش بیاید، احتمالاً اول سـراغ مـن می‌آیید. مـن با سـؤال‌های زیـادی روبرو می‌شـوم؛ گاهی سـؤال‌ها سـاده‌اند، گاهی پیچیده، گاهی هم جوابشـان را می‌دانم، امـا باید چند دقیقـه دنبال اطلاعـات بگردم!

کار من این اسـت کـه اجازه ندهم یک مشـکل کوچک، به مشـکل بزرگـی تبدیل شـود. البته گاهـی خودم هـم آرزو می‌کنـم قبـل از این‌کـه تلفـن زنـگ بخـورد، بدانم مشـکل چیسـت! اما حقیقت این اسـت که وقتـی می‌توانـم کاری را برای کسـی آسـان‌تر کنم، احسـاس خـوبی دارم.

شـاید کار من همیشـه دیده نشـود، اما وقتـی همه‌چیز درسـت پیش می‌رود، یعنی من کارم را درسـت انجام داده‌ام.





من مدیر هستم

شاید فکر کنید کار من این است که بگویم چه کاری باید انجام شود، اما واقعیت این است که بخش مهمی از کار من، تصمیم‌گرفتن در شرایطی است که همیشه همهٔ اطلاعات را در اختیار ندارم؛ باید به آدم‌ها اعتماد کنم، باید گاهی تصمیم سخت بگیرم، باید پاسخگوی نتایج باشم و مهم‌تر از همه، باید یادم باشد که پشت هر تصمیم، انسان‌هایی هستند که نتیجهٔ آن را تجربه می‌کنند.

مدیریت، فقط اداره‌کردن کارها نیست، اداره‌کردن آدم‌ها هم نیست؛ شاید مدیریت واقعی، هنر ایجاد شرایطی باشد که آدم‌ها بتوانند بهترین توانایی‌های خود را نشان دهند.

البته گاهی هم باید جلسه بگذارم! و این قسمت را دیگر خودتان بهتر می‌دانید.

من همکار شما هستم

شاید من از همه ساده‌تر باشم: هر روز کنار شما می‌نشینم، گاهی با شما موافقم و گاهی مخالف، گاهی از شما چیزی یاد می‌گیرم و گاهی شما از من. ممکن است روزهای سختی داشته باشم که چیزی درباره‌اش ندانید، ممکن است گاهی خسته باشم، اما باز هم لبخند بزنم، ممکن است یک روز اشتباه کنم و روز دیگر به کمک شما نیاز داشته باشم.

من فقط یک عنوان شغلی نیستم؛ من انسانی هستم که بخشی از زندگی‌اش را کنار شما می‌گذراند. پس اگر یک روز دیدید حال خوبی ندارم، شاید بد نباشد بپرسید: «خوبی؟» شاید همین سؤال ساده، بهترین اتفاق آن روز من باشد.

اگر سازمان زبان داشت...

شاید می‌گفت:

من از آدم‌ها ساخته شده‌ام. از آدم‌هایی که هرکدام داستانی دارند. از کسانی که سال‌هاست این‌جا هستند و کسانی که تازه آمده‌اند. از کسانی که تجربه دارند و کسانی که با ایده‌های تازه آمده‌اند.

من با ساختمان‌ها و میزها زنده نیستم؛ با آدم‌ها زنده‌ام، با همکاریشان، با مسئولیت‌پذیریشان، با خنده‌هایشان، با تلاش‌هایشان و حتی با اختلاف‌نظرهایشان.

من زمانی رشد می‌کنم که آدم‌های درونم احساس کنند بخشی از یک داستان مشترک هستند. داستانی که هرکس، حتی اگر نقشش کوچک باشد، در آن سهمی دارد.

حالا نوبت شماست

اگر شغل شما زبان داشت، چه می‌گفت؟

اگر شغل یا واحد شما می‌توانست حرف بزند، اولین جمله‌ای که می‌گفت، چه بود؟

«من همیشه دوست داشتم به شما بگویم که...» این جمله را کامل کنید. شاید پاسخ‌های شما، جذاب‌ترین بخش‌های شمارهٔ بعدی «طلوع» شود!



قهرمانان بی‌سروصدا

آدم‌هایی که شاید کم‌تر دیده شوند، اما نبودنشان خیلی زود احساس می‌شود

هدی محمدی

در هر سازمانی، بعضی آدم‌ها بیش‌تر دیده می‌شوند؛ نامشان در جلسه‌ها شنیده می‌شود، تصمیم‌هایشان دربارهٔ مسیر کارهاست، گاهی عکسشان در خبرها منتشر می‌شود و نقششان در موفقیت‌ها به چشم می‌آید. اما کنار این چهره‌های شناخته‌شده، آدم‌های دیگری هم هستند که شاید کم‌تر دیده شوند؛ آدم‌هایی که بی‌سروصدا کارشان را انجام می‌دهند و اجازه می‌دهند چرخ‌های سازمان، آرام و پیوسته بچرخد. آن‌ها شاید کم‌تر دربارهٔ خودشان حرف بزنند، اما اگر یک روز نباشند، خیلی زود متوجه حضور همیشگی‌شان می‌شویم.

کسی که همیشه پاسخ یک سؤال را می‌داند، کسی که وقتی کاری گیر می‌کند، راهی برای بازکردن آن پیدا می‌کند، کسی که همیشه زودتر از دیگران به فکر مشکل احتمالی است، کسی که تازه‌واردها را با حوصله راهنمایی می‌کند، کسی که شاید نامش در هیچ گزارش مهمی نیاید، اما نتیجهٔ تلاشش در ده‌ها کار دیده می‌شود؛ این‌ها قهرمانان بی‌سروصدای زندگیِ کاری هستند .

قهرمان‌بودن همیشه به معنای کار خارق‌العاده نیست

گاهی تصور می‌کنیم قهرمان کسی است که در یک لحظهٔ بزرگ، کاری بزرگ انجام می‌دهد. اما در محیط کار، قهرمانی گاهی معنای دیگری دارد: قهرمانی یعنی هر روز مسئولانه سر کار آمدن، یعنی کاری را که برعهده گرفته‌ایم، درست انجام دهیم، حتی وقتی کسی قرار نیست آن را ببیند، یعنی وقتی همکارمان چیزی نمی‌داند، به جای سرزنش‌کردن، راهنمایی‌اش کنیم، یعنی در یک روز شلوغ، چند دقیقه برای کمک به دیگری وقت بگذاریم، یعنی وقتی اشتباهی رخ داده است، به جای پیداکردن مقصر، برای راه‌حل تلاش کنیم.

این‌ها شاید اتفاق‌های بزرگی به‌نظر نرسد، اما سازمان‌ها با همین رفتارهای کوچک، هر روز ساخته می‌شود.



آدم‌هایی که همیشه هستند

در هر محیط کاری، کسانی هستند که حضورشان برای ما آن‌قدر عادی شده است که دیگر به چشممان نمی‌آید؛ اگر سؤال داشته باشیم، سراغشان می‌رویم، اگر مشکلی پیش بیاید، نامشان را به‌یاد می‌آوریم، اگر کاری فوری باشد، می‌دانیم چه‌کسی می‌تواند کمک کند. آن‌ها همیشه هستند و شاید همین «همیشه‌بودن» باعث شده است کم‌تر متوجه ارزششان شویم. اما ارزش بعضی آدم‌ها درست زمانی آشکار می‌شود که یک روز نباشند؛ آن وقت است که می‌فهمیم چه کسی هر روز بخشی از بارِ کار را به‌دوش می‌کشید.

قهرمانان پشت صحنه

گاهی موفقیت یک پروژه، نتیجهٔ تلاش یک‌نفر نیست؛ آدم‌های زیادی پشت صحنه حضور دارند: کسی که اطلاعات را آماده کرده، کسی که اشتباه را پیدا کرده، کسی که تماس ضروری گرفته، کسی که جلسه‌ای هماهنگ کرده، کسی که فایل‌ها را مرتب کرده و کسی که در لحظهٔ آخر، مشکلی حل کرده است.

شاید در پایان، فقط نام چند نفر شنیده شود، اما حقیقت این است که هر موفقیتی، مجموعه‌ای از تلاش‌های دیده‌شده و دیده‌نشده است. هیچ صحنه‌ای بدون پشت صحنه شکل نمی‌گیرد.

داستان یک آدم معمولی

فرض کنیم یکی از همکاران ما، هر روز صبح، زودتر از بسیاری از ما به محل کار می‌رسد، کارش را آغاز می‌کند، به چند نفر پاسخ می‌دهد، یک مشکل را حل می‌کند، به همکار تازه‌واردی چیزی یاد می‌دهد، در جلسه شرکت می‌کند، کارهای عقب‌مانده را انجام می‌دهد و عصر، بدون این‌که کسی بداند امروز چقدر خسته شده بود، به خانه برمی‌گردد.

فردا دوباره همین اتفاق تکرار می‌شود. آیا این داستان، معمولی است؟ بله، اما شاید ارزش بسیاری از زندگی‌ها دقیقاً در همین «معمولی‌بودن» نهفته باشد؛ در تکرار مسئولیت، ادامه‌دادن و انجام‌دادن درست کاری که باید انجام شود. قهرمانان بی‌سروصدا، معمولاً آدم‌های بسیار معمولی‌اند که کارهای ارزشمندشان را هر روز تکرار می‌کنند.

فرهنگ لغات محل کار

فرهنگ‌نامه‌ای که احتمالاً در هیچ فرهنگ‌نامه‌ای پیدا نمی‌کنید!

حامد زرین‌قلم



هر محیط کاری، علاوه بر زبان رسمی و اداری، یک زبان پنهان هم دارد؛ زبانی که در بخشنامه‌ها نوشته نمی‌شود، در آیین‌نامه‌ها تعریف نشده و احتمالاً هیچ‌وقت در دوره‌های آموزشی هم تدریس نمی‌شود. اما همه آن را می‌شناسند.

وقتی کسی می‌گوید: «یک جلسهٔ کوتاه داریم»، همه می‌دانند که ممکن است این کوتاهی، تعریف متفاوتی داشته باشد. وقتی می‌گویند «فقط یک اصلاح کوچک»، بعضی‌ها از همین حالا نگران فایل نهایی هستند و وقتی جملهٔ «در اسرع وقت» شنیده می‌شود، هرکس برحسب تجربه‌اش، معنای متفاوتی از این «وقت» دارد! به همین بهانه، فرهنگ‌نامهٔ کوچک و کاملاً غیررسمیِ محل کار را ورق می‌زنیم.

جلسهٔ کوتاه

تعریف رسمی: جلسه‌ای با مدت زمان محدود.

تعریف واقعی: جلسه‌ای که قرار بود کوتاه باشد، اما در همان دقایق اول، سه موضوع جدید به آن اضافه شد.

نسخهٔ پیشرفته: جلسه‌ای که برای هماهنگیِ یک جلسهٔ دیگر برگزار می‌شود.

فقط یک اصلاح کوچک

تعریف رسمی: تغییر جزئی در متن یا فایل.

تعریف واقعی: لطفاً همه‌چیز را از اول بررسی کنید، اما فعلاً نپرسید چرا!

نسخهٔ نهایی: فایلی که بعد از ارسال آن، نسخهٔ نهاییِ جدیدی از راه می‌رسد.

در اسرع وقت

تعریف رسمی: در کوتاه‌ترین زمان ممکن.

تعریف واقعی: هرچه زودتر؛ ولی بستگی دارد چه کسی آن را گفته باشد و چه کسی قرار است انجامش دهد!

واحد اندازه‌گیری: نامشخص.

هماهنگ می‌کنیم

تعریف رسمی: برای انجام کار، برنامه‌ریزی لازم صورت خواهد گرفت.

تعریف واقعی: فعلاً هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند چه زمانی، کجا و با چه کسی.



لطفاً بررسی فرمایید

تعریف رسمی: درخواست برای مطالعه و ارزیابی.

تعریف واقعی: این موضوع را به شما سپردم؛ امیدوارم خودتان متوجه شوید دقیقاً چه چیزی باید بررسی شود!

فقط یک سؤال دارم

تعریف رسمی: یک پرسش کوتاه.

تعریف واقعی: پرسشی که ممکن است پاسخ آن، سه فایل، دو تماس تلفنی و یک جلسهٔ جدید لازم داشته باشد.

پیرو صحبت‌های قبلی

تعریف رسمی: اشاره به گفتگوی پیشین.

تعریف واقعی: آیا آن ایمیل قبلی را دیدید یا باید دوباره ارسال کنم؟

جهت استحضار

تعریف رسمی: اطلاع‌رسانی.

تعریف واقعی: من وظیفه‌ام را انجام دادم؛ حالا اگر اتفاقی افتاد، شما هم در جریان بوده‌اید!

جهت اقدام مقتضی

تعریف رسمی: لطفاً اقدامات لازم را انجام دهید.

تعریف واقعی: امیدوارم بدانید دقیقاً چه اقدامی لازم است.

لطفاً یک نسخه برای من هم بفرستید

تعریف رسمی: درخواستِ دریافتِ رونوشت.

تعریف واقعی: نمی‌خواهم بعداً بگویید من خبر نداشتم!

موضوع خیلی ساده است

تعریف رسمی: کار پیچیده‌ای نیست.

تعریف واقعی: احتمالاً هنوز پیچیدگی‌هایش را کشف نکرده‌ایم.

سیستم مشکل دارد

تعریف رسمی: اختلال فنی ایجاد شده است.

تعریف واقعی: فعلاً هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند مشکل چیست، اما امیدواریم با یک‌بار خاموش روشن‌کردن حل شود.



من فقط پنج‌دقیقه وقت شما را می‌گیرم

تعریف رسمی: گفتگویی بسیار کوتاه.

تعریف واقعی: لطفاً فعلاً برنامه‌های یک‌ساعت آیندهٔ خود را لغو نکنید؛ شاید لازم شود!

یک کار فوری پیش آمده

تعریف رسمی: مسئله‌ای که نیازمند رسیدگی سریع است.

تعریف واقعی: کاری که احتمالاً تا پنج‌دقیقه پیش وجود نداشت.

فایل نهایی

تعریف رسمی: آخرین نسخهٔ یک فایل.

تعریف واقعی: فایلی که تا اطلاع ثانوی آخرین نسخه است.

نسخهٔ نهاییِ نهایی

تعریف رسمی: آخرین نسخهٔ اصلاح‌شده.

تعریف واقعی: هنوز برای اطمینان زود است.

نسخهٔ نهاییِ نهاییِ واقعی

تعریف رسمی: آخرین نسخهٔ قطعی.

تعریف واقعی: احتمالاً فردا نسخهٔ دیگری دریافت خواهد شد.

یک پیشنهاد کوچک

تعریف رسمی: ارائهٔ یک ایده.

تعریف واقعی: نقطهٔ شروعِ یک پروژهٔ جدید.

فقط برای اطلاع

تعریف رسمی: اطلاع‌رسانی بدون نیاز به اقدام.

تعریف واقعی: بهتر است فعلاً کاری نکنید، اما اگر کاری نکردید و بعداً مشکلی پیش آمد، احتمالاً خواهید شنید: «مگر در جریان نبودید؟»

لطفاً در جلسه حضور داشته باشید

تعریف رسمی: حضور شما ضروری است.

تعریف واقعی: هنوز دقیقاً نمی‌دانیم چرا، اما بهتر است باشید!

جلسه بدون حضور شما برگزار شد

تعریف رسمی: جلسه با افراد مرتبط تشکیل شد.

تعریف واقعی: موضوعی که فکر می‌کردید مربوط به شما نیست، احتمالاً به شما مربوط بوده است!

مسئله حل شد

تعریف رسمی: مشکل برطرف شده است.

تعریف واقعی: فعلاً برطرف شده است.

پیگیری می‌کنم

تعریف رسمی: موضوع را دنبال خواهم کرد.

تعریف واقعی: الآن چیزی برای گفتن ندارم، اما نمی‌خواهم شما نگران شوید.

در دست بررسی است

تعریف رسمی: موضوع در حال ارزیابی است.

تعریف واقعی: هنوز تصمیم نگرفته‌ایم.

ان‌شاءالله انجام می‌شود

تعریف رسمی: ابراز امیدواری نسبت به انجام کار.

تعریف واقعی: فعلاً نمی‌توانم قول قطعی بدهم.

یک کار کوچک

تعریف رسمی: فعالیتی با حجم محدود.

تعریف واقعی: کاری که وقتی شروعش می‌کنید، متوجه می‌شوید سه کار دیگر هم به آن وابسته است.

سؤال خوبی است!

تعریف رسمی: تحسین سؤال مطرح‌شده.

تعریف واقعی: اجازه بدهید چند لحظه فکر کنم تا ببینم چه جوابی می‌توانم بدهم.

اجازه بدهید از همکارم بپرسم

تعریف رسمی: استفاده از دانش جمعی.

تعریف واقعی: پاسخ سؤال را نمی‌دانم، اما خوشبختانه کسی را می‌شناسم که احتمالاً می‌داند.

من در خدمتم

تعریف رسمی: اعلام آمادگی برای همکاری.

تعریف واقعی: البته اگر جلسهٔ بعدی شروع نشده باشد!

کار امروز تمام شد

تعریف رسمی: همهٔ وظایف روزانه انجام شده است.

تعریف واقعی: تا زمانی که یک ایمیل جدید دریافت نشود.

حالا نوبت شماست

فرهنگ لغات کارکنان

هرکدام از شما احتمالاً اصطلاحاتی می‌شناسید که در محیط کار، معنای خاص خودشان را دارد.

مثلاً:

«فقط یک دقیقه...»

یا:

«این آخرین سؤال من است.»

یا:

«دیگه مزاحم نمی‌شم.»

یا حتی:

«یک جلسهٔ خیلی کوتاه...»

از شما دعوت می‌کنیم یک اصطلاح رایجِ محیط کار را انتخاب کنید و تعریف طنز خودتان را برای آن بنویسید.

و در پایان...

اگر روزی فرهنگ لغات واقعیِ محیط کار نوشته شود، احتمالاً یکی از مهم‌ترین واژه‌های آن، این خواهد بود:

همکار

تعریف رسمی: فردی که در یک سازمان با شما همکاری می‌کند.

تعریف واقعی: کسی که گاهی شریک خستگی، گاهی هم‌صحبتِ روزهای شلوغ، گاهی نجات‌دهندهٔ یک پروژه و گاهی دلیل خندهٔ شما در وسط یک روز سخت است.

شاید همین تعریف آخر، از همه واقعی‌تر باشد.





اگر فقط یک روز مدیر بودم...
یک روز، یک صندلی، هزار ایده!

ریحانه تاجیک

فرض کنید فردا صبح از راه می‌رسید و ناگهان متوجه می‌شوید که امروز قرار است جای مدیرتان بنشینید، نه برای یک جلسه و نه برای یک‌ساعت، بلکه برای تمام روز!

از همان لحظه، تلفن‌ها شروع به زنگ‌خوردن می‌کند، پیام‌ها می‌رسد، جلسه‌ها یکی پس از دیگری در تقویم ظاهر می‌شود و ناگهان متوجه می‌شوید آن صندلی که از دور خیلی راحت به‌نظر می‌رسید، چندان هم راحت نیست!

اما حالا شما مدیر هستید؛ پس می‌توانید برای یک روز، هر تصمیمی که دوست دارید بگیرید، البته با یک شرط: تصمیم‌ها باید شدنی باشد یا دست‌کم آن‌قدر جذاب باشد که ارزش فکرکردن داشته باشد!

حالا سؤال این است: «اگر فقط یک روز مدیر بودید، چه می‌کردید؟»

بعضی‌ها احتمالاً می‌گویند: «اول از همه یک جلسه را لغو می‌کردم.» چون شاید بعضی جلسه‌ها اگر برگزار نشوند، اتفاق خاصی نمی‌افتد!

بعضی‌ها می‌گویند: «ساعت ناهار را طولانی‌تر می‌کردم.» چون انسان گرسنه، شاید بهترین تصمیم‌های مدیریتی را نگیرد!

بعضی‌ها هم احتمالاً می‌گویند: «یک روز کامل، هیچ جلسه‌ای برگزار نمی‌کردم و فقط با کارکنان حرف می‌زدم.» شاید همین پیشنهاد، یکی از مهم‌ترین ایده‌های این بازی باشد. گاهی بهترین تصمیم یک مدیر، این نیست که تصمیم جدیدی بگیرد، بلکه این است که کمی بیش‌تر گوش کند.

حالا شما تصمیم بگیرید

فرض کنید امروز مدیر هستید.

۱. اولین تصمیم شما چیست؟

- یک جلسه را لغو می‌کنم.
- با کارکنان گفتگو می‌کنم.
- یک مشکل قدیمی را حل می‌کنم.
- یک تصمیم مهم را که مدت‌ها عقب افتاده است، نهایی می‌کنم.

۲. اگر فقط یک تغییر کوچک می‌توانستید ایجاد کنید، چه بود؟

- ساعت کاری منعطف‌تر
- زمان بیش‌تر برای استراحت
- جلسات کم‌تر
- فضای بیش‌تر برای ایده‌پردازی



۳. اولین چیزی که از کارکنان می‌پرسید چیست؟

- «چه چیزی کارکردن را برای شما آسان‌تر می‌کند؟»
- «اگر جای من بودید، چه چیزی را تغییر می‌دادید؟»
- «چه چیزی این‌جا خوب است که نباید تغییر کند؟»

۴. اگر قرار بود یک قانون جدید وضع کنید، چه بود؟

(این‌جا دیگر دست شما کاملاً باز است!)

- هر جلسه‌ای که بیش‌تر از یک‌ساعت طول کشید، باید با کیک تمام شود!
- هیچ ایمیلی بعد از ساعت کاری، با کلمهٔ «فوری» شروع نشود!
- هر هفته یک‌ساعت برای گفتگوهای غیررسمیِ کارکنان درنظر گرفته شود.
- هرکس ایدهٔ خوبی دارد، حق دارد بدون ترس از این‌که ایده‌اش رد شود، آن را مطرح کند.

اما یک سؤال جدی‌تر: «اگر فقط یک روز مدیر بودید، آیا واقعاً تلاش می‌کردید همه‌چیز را تغییر دهید؟ یا ترجیح می‌دادید اول بفهمید چرا چیزها این‌گونه هستند؟»

گاهی وقتی از بیرون به یک مسئله نگاه می‌کنیم، راه‌حل ساده‌ای به ذهنمان می‌رسد. اما وقتی وارد ماجرا می‌شویم، متوجه می‌شویم پشت هر تصمیم، مجموعه‌ای از محدودیت‌ها، تجربه‌ها و ملاحظات وجود دارد. شاید یکی از مهم‌ترین درس‌های مدیریت همین باشد: «قبل از تغییردادن، باید فهمید.»

حالا اگر فقط یک روز مدیر بودید

یک تصمیم را انتخاب کنید که دوست داشتید واقعاً اجرا شود، نه تصمیمی بزرگ و غیرممکن؛ یک تغییر کوچک، یک اتفاق ساده، چیزی که فکر می‌کنید می‌تواند زندگیِ کاری همکاران را کمی بهتر کند. مثلاً:

- یک فضای آرام برای استراحت
- یک‌ساعت بدون جلسه در هفته
- یک برنامهٔ منظم برای قدردانی از همکاران
- یک روز برای ایده‌های تازه
- یک برنامه برای آشنایی بیش‌ترِ کارکنان واحدهای مختلف با یکدیگر
- یک قانون ساده برای این‌که کم‌تر مزاحم وقت یکدیگر شویم!

گاهی تغییرهای بزرگ، از همین پیشنهادهای کوچک آغاز می‌شود.



بخش ویژه: اگر من مدیر بودم...

حالا می‌توانیم این صفحه را به یک مسابقه تبدیل کنیم. از کارکنان بخواهیم این جمله را کامل کنند: «اگر فقط یک روز مدیر بودم، اولین کاری که می‌کردم این بود که...»

پاسخ‌ها می‌تواند جدی، طنز، خلاقانه یا حتی عجیب باشد.

مثلاً:

- «همهٔ جلسه‌های غیرضروری را حذف می‌کردم و اجازه می‌دادم همه یک روز کامل فقط کار کنند!»
- «یک اتاق می‌ساختم که هرکس می‌توانست پنج‌دقیقه برود داخل و هیچ‌کس از او چیزی نخواهد!»
- «از همه می‌پرسیدم چه چیزی دوست دارند و بعد سعی می‌کردم حداقل یکی از آن‌ها را واقعاً اجرا کنم.»
- «برای هرکس که یک مشکل قدیمی را حل کند، یک روز مرخصی اضافه می‌کردم!»
- اما شاید مهم‌ترین پاسخ این باشد: «اگر فقط یک روز مدیر بودم، سعی می‌کردم بفهمم کارکنان چه چیزهایی می‌بینند که من نمی‌بینم.» چون هر مدیری فقط از جایگاه خودش، بخشی از واقعیت سازمان را می‌بیند، هر کارمند نیز بخشی دیگر را و شاید سازمان زمانی بهتر می‌شود که این دو نگاه، بیش‌تر با هم گفتگو کنند.

حالا نوبت شماست

جمله را کامل کنید: «گر فقط یک روز مدیر بودم، حتماً...»

پاسخ خود را در چند خط برای «طلوع» بفرستید. بهترین پاسخ‌ها با نام نویسنده در شمارهٔ بعد منتشر خواهد شد و البته اگر پاسخ شما این بود که: «اول از همه، یک روز مرخصی اعلام می‌کردم!» نگران نباشید؛ ما قضاوتتان نمی‌کنیم! بالأخره مدیربودن هم خستگی‌های خودش را دارد!



یک روز از زندگی من

روایتی از یک روز کاملاً معمولی که شاید آن‌قدرها هم معمولی نباشد

احسان گلباز

ساعت ۶:۴۵ صبح است. زنگ ساعت به‌صدا درمی‌آید و من - مثل خیلی از روزهای دیگر - چند ثانیهٔ اول را در حال مذاکره با خودم می‌گذرانم: «فقط پنج‌دقیقهٔ دیگر...» اما پنج‌دقیقهٔ دیگر، خیلی زود به ده‌دقیقه تبدیل می‌شود و ناگهان متوجه می‌شوم که دیگر خبری از آن صبحِ آرامی نیست که دیشب برایش برنامه‌ریزی کرده بودم.

بلند می‌شوم. روز شروع شده است؛ صبحانه‌ای مختصر، آماده‌شدن و حرکت...

در مسیر، ذهنم هنوز بین خانه و محل کار در رفت‌وآمد است. بخشی از فکرم به کارهای امروز مشغول است و بخشی دیگر به چیزهایی که دیشب فرصت نکردم به آن‌ها فکر کنم. با خودم می‌گویم: «امروز باید زودتر کارها را تمام کنم.» البته خودم هم می‌دانم که احتمالاً چنین اتفاقی نخواهد افتاد!

ساعت ۷:۵۵

وارد محل کار می‌شوم. چند سلام و احوالپرسی می‌کنم. یکی از همکاران با لبخند می‌گوید: «صبح‌به‌خیر، امروز خیلی زود آمدی!»

لبخند می‌زنم. به ساعت نگاه می‌کنم. هشت‌دقیقه مانده است تا ساعت کاری شروع شود. تصمیم می‌گیرم چیزی نگویم! پشت میزم می‌نشینم. کامپیوتر را روشن می‌کنم. وارد سیستم می‌شوم. اولین پیام‌ها از راه رسیده‌اند. هنوز روز به طور رسمی شروع نشده، اما ظاهراً خبر نداشته است که باید صبر کند!

ساعت ۸:۱۵

اولین کار را شروع می‌کنم. هنوز چند دقیقه نگذشته است که تلفن زنگ می‌خورد... یک سؤال؛ سؤالی که جوابش را می‌دانم. پاسخ می‌دهم. تماس تمام می‌شود. دوباره سراغ کارم می‌روم؛ یک پیام جدید... این یکی کمی پیچیده‌تر است. می‌گویم: «اجازه بدهید بررسی کنم» و همان لحظه می‌دانم که «بررسی‌کردن» احتمالاً بخش قابل‌توجهی از صبح مرا خواهد گرفت.

ساعت ۹:۳۰

حالا دیگر روز کاملاً شروع شده است. همکاران آمده‌اند. راهروها شلوغ‌تر شده. صدای تلفن‌ها بیش‌تر شده است. یکی برای پرسیدن سؤال می‌آید و دیگری برای گرفتن اطلاعات. یکی می‌گوید: «فقط یک‌دقیقه وقتت را می‌گیرم.» به ساعت نگاه می‌کنم. می‌دانم که آن «یک‌دقیقه» ممکن است کمی بیش‌تر طول بکشد، اما می‌گویم: «بفرمایید.» چون خودم هم روزهایی داشته‌ام که برای حل یک مسئله، به «یک‌دقیقه» از وقت یک‌نفر دیگر نیاز داشته‌ام.

ساعت ۱۰:۴۵

قرار بود امروز کارهای زیادی انجام دهم، اما حالا که به فهرست کارها نگاه می‌کنم، می‌بینم هنوز بخش زیادی از آن‌ها باقی مانده است. یک لحظه فکر می‌کنم شاید امروز اصلاً روز خوبی برای کارکردن نیست، اما بعد به خودم می‌گویم: «خب، پس باید از همین‌جا شروع کنم.»

گاهی زندگیِ کاری همین است. همیشه نمی‌توانیم همه‌چیز را طبق برنامه پیش ببریم؛ گاهی باید برنامه را کنار بگذاریم و با واقعیتِ همان لحظه کنار بیاییم.

ساعت ۱۲

وقت ناهار نزدیک است. چند دقیقه‌ای با همکاران صحبت می‌کنیم. موضوع صحبت، مثل همیشه، از کار شروع می‌شود و به موضوعات دیگری می‌رسد. یکی خاطره‌ای تعریف می‌کند و همه می‌خندیم. برای چند دقیقه، کسی دربارهٔ ایمیل‌ها و گزارش‌ها حرف نمی‌زند و شاید همین چند دقیقه، یکی از بهترین بخش‌های روز باشد. چون آدم‌ها فقط با انجام‌دادن کارها به هم نزدیک نمی‌شوند؛ گاهی با خندیدن کنار هم نزدیک می‌شوند.

ساعت ۱۳:۳۰

بعد از ناهار، دوباره کار شروع می‌شود. این بخش از روز همیشه کمی عجیب است. انگار بدن هنوز می‌خواهد چند دقیقه استراحت کند، اما ذهن می‌گوید: «وقت نداریم!» یک کار فوری پیش آمده است و بعد یک کار فوری دیگر. ناگهان متوجه می‌شوم که آن کار «فوری» که صبح درباره‌اش صحبت شده بود، دیگر تنها کار فوری امروز نیست!

فهرست کارها آرام‌آرام بلندتر می‌شود. اما من هم آرام‌آرام یاد گرفته‌ام که همه‌چیز را نمی‌توان همزمان حل کرد. یکی را انجام می‌دهم، بعدی را شروع می‌کنم و به خودم یادآوری می‌کنم: «قدم‌به‌قدم.»

ساعت ۱۵:۳۰

خستگی، خودش را نشان داده است. اما درست همین موقع، یکی از همکاران، خبر خوبی می‌دهد. کاری که چند روز برایش تلاش کرده بودیم، بالأخره نتیجه داده است.

همه خوشحال می‌شویم. شاید این موفقیت، بزرگ‌ترین اتفاق سازمان نباشد. شاید حتی در هیچ گزارش مهمی هم نیاید. اما برای ما مهم است؛ چون می‌دانیم چقدر برایش وقت گذاشته‌ایم، می‌دانیم چندبار ناامید شده‌ایم و حالا، بالأخره نتیجه را می‌بینیم.

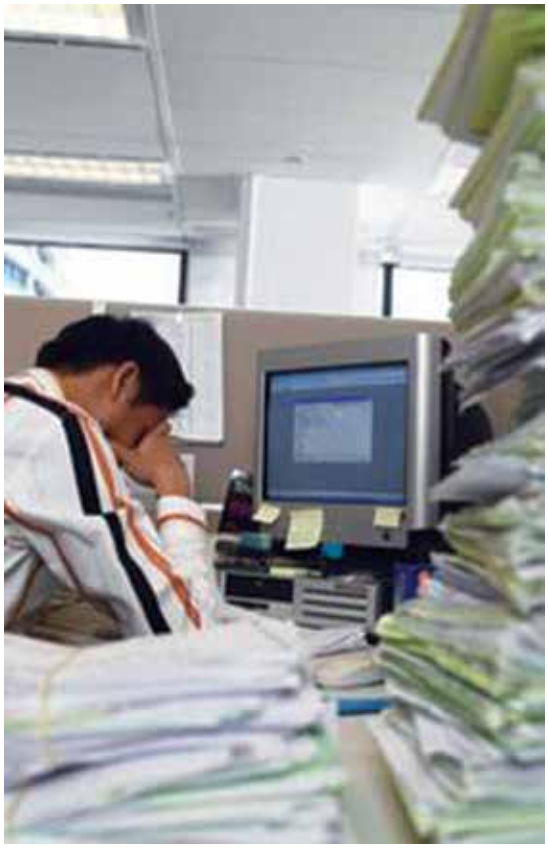
گاهی انگیزه، دقیقاً همین‌جا متولد می‌شود؛ در یک موفقیت کوچک، در یک خبر خوب و در یک جملهٔ ساده: «بالأخره شد!»

ساعت ۱۶:۳۰

به ساعت نگاه می‌کنم. با خودم می‌گویم: «فقط یک کار دیگر.»

این جمله را احتمالاً همهٔ ما شنیده‌ایم و احتمالاً همه می‌دانیم که «یک کار دیگر» معمولاً آخرین کار نیست! اما این‌بار واقعاً آخرین کار است. فایل را ذخیره می‌کنم و یک نگاه دیگر، ارسال... تمام شد.

برای چند ثانیه به صفحه خیره می‌شوم. یک روز دیگر هم گذشت.





ساعت ۱۷

کامپیوتر را خاموش می‌کنم. وسایلم را جمع می‌کنم. با چند نفر خداحافظی می‌کنم. یکی می‌گوید: «فردا می‌بینمت.» می‌گویم: «حتماً.»

از ساختمان بیرون می‌آیم. اما ذهنم هنوز در محل کار مانده است. به کاری که فردا باید انجام دهم، فکر می‌کنم. به موضوعی که امروز حل نشد. به حرفی که یکی از همکاران زد. به خنده‌ای که وسط روز داشتیم. به کاری که بالأخره تمام شد و بعد کم‌کم، ذهنم از محل کار فاصله می‌گیرد. روز کاری تمام شده است.

اما آیا واقعاً تمام شده؟

شاید نه. چون زندگیِ کاری فقط ساعت‌هایی نیست که پشت میز می‌نشینیم. آنچه در محیط کار تجربه می‌کنیم، بخشی از زندگی ماست؛ آدم‌هایی که می‌بینیم، چیزهایی که یاد می‌گیریم، موفقیت‌هایی که به‌دست می‌آوریم، اشتباه‌هایی که می‌کنیم و حتی روزهایی که فکر می‌کنیم هیچ اتفاق مهمی نیفتاده است؛ همهٔ این‌ها بخشی از داستان ماست.

شاید یک روز کاری، از بیرون کاملاً معمولی به‌نظر برسد، اما اگر کمی دقیق‌تر نگاه کنیم، می‌بینیم در همان روز معمولی، اتفاق‌های زیادی افتاده است؛ کسی چیزی یاد گرفته، کسی به دیگری کمک کرده، کسی خندیده، کسی نگران بوده، کسی موفق شده، کسی اشتباه کرده و شاید کسی، فقط با یک جملهٔ ساده، روزِ یک‌نفر دیگر را بهتر کرده است.

حالا نوبت شماست

اگر بخواهید یک روز کاریِ خودتان را روایت کنید، داستانتان از کجا شروع می‌شود؟

از اولین زنگ ساعت؟

از اولین فنجان چای؟

از اولین ایمیل؟

از اولین جلسه؟

یا شاید از همان لحظه‌ای که وارد محل کار می‌شوید و یک همکار می‌گوید: «صبح به‌خیر! امروز چه خبر؟»

ما از شما دعوت می‌کنیم: «یک روز کاری خودتان را در سیصد کلمه روایت کنید.»

لازم نیست روز خاصی باشد؛ اتفاقاً روزهای معمولی جذاب‌تر است. بنویسید از صبح تا عصر چه می‌گذرد؛ چه چیزی شما را خوشحال می‌کند؟ چه چیزی خسته‌تان می‌کند؟ چه کسی در روزتان حضور دارد و چه اتفاق کوچکی باعث می‌شود آن روز را به‌یاد بیاورید؟ شاید داستان شما، داستان شمارهٔ بعدی «طلوع» باشد.



یک روز معمولی، شاید داستانی معمولی نباشد

کافی است کمی دقیق‌تر نگاه کنیم

«شما کدام همکارید؟» یک تست شخصیت طنز و سرگرم‌کننده که خواننده را در چند تیپ مختلف قرار می‌دهد؛ مثل «حل‌کنندهٔ بحران»، «همیشه آماده»، «دقیقه نودی»، «آرام‌کنندهٔ جلسه» و «ناظر خاموش». شما کدام همکارید؟ یک آزمون کاملاً غیرعلمی، اما احتمالاً خیلی آشنا! در هر محیط کاری، آدم‌ها فقط با عنوان شغلیشان از هم متمایز نمی‌شوند؛ یکی همیشه پنج‌دقیقه زودتر می‌رسد و یکی همیشه پنج‌دقیقه دیرتر. یکی قبل از شروع کار، همه‌چیز را سه‌بار بررسی می‌کند و یکی درست در لحظهٔ آخر، بهترین ایده را پیدا می‌کند. یکی در هر جلسه ساکت است، اما وقتی حرف می‌زند، همه گوش می‌دهند و یکی اگر مشکلی پیش بیاید، اولین کسی است که می‌گویند: «برو از او بپرس، حتماً راهی پیدا می‌کند.»

البته کسی هم هست که وقتی همه دنبال راه‌حل می‌گردند، آرام نشسته و با خودش می‌گوید: «من فقط آمده‌ام کارم را انجام بدهم!»

حالا ببینیم شما کدام‌یک از این همکاران هستید!

سؤال اول

وقتی صبح وارد محل کار می‌شوید، اولین کاری که می‌کنید چیست؟

الف) مستقیم سراغ کارها می‌روم؛ وقت طلاست!

ب) اول سلام و احوالپرسی؛ بالأخره ما انسانیم!

ج) کامپیوتر را روشن می‌کنم و همزمان یک چای یا قهوه آماده می‌کنم.

د) اول ایمیل‌ها و پیام‌ها را بررسی می‌کنم.

هـ) به ساعت نگاه می‌کنم و با خودم می‌گویم: «خوب شد رسیدم!»

سؤال دوم

وقتی یک مشکل ناگهانی پیش می‌آید، واکنش شما چیست؟

الف) سریع وارد عمل می‌شوم؛ باید همین الآن حلش کنیم.

ب) اول همه را آرام می‌کنم.

ج) می‌پرسم: «دقیقاً مشکل چیست؟»

د) دنبال کسی می‌گردم که قبلاً با این مشکل روبرو شده باشد.

هـ) چند لحظه صبر می‌کنم؛ شاید خودش حل شد!



سؤال سوم

اگر قرار باشد یک جلسه برگزار شود، شما...

الف) از قبل، دستور جلسه می‌خواهم.

ب) فقط امیدوارم جلسه طولانی نباشد.

ج) احتمالاً چند دقیقه دیر می‌رسم.

د) اگر لازم باشد، حتماً نظر می‌دهم.

هـ) بیش‌تر گوش می‌دهم و کم‌تر حرف می‌زنم.

سؤال چهارم

اگر همکارتان از شما کمک بخواهد...

الف) همان لحظه کمک می‌کنم.

ب) اول می‌پرسم: «دقیقاً چه کاری می‌توانم انجام دهم؟»

ج) اگر بلد باشم، حتماً کمک می‌کنم.

د) می‌گویم: «بگذار این کارم تمام شود.»

هـ) حتی اگر بلد نباشم، با هم دنبال راه‌حل می‌گردیم.

سؤال پنجم

وقتی یک کار مهم دارید که باید امروز تمام شود...

الف) از چند روز قبل شروع کرده‌ام.

ب) برنامه‌ریزی می‌کنم و مرحله‌به‌مرحله جلو می‌روم.

ج) تا آخرین لحظه صبر می‌کنم؛ فشارِ آخرِ کار به من انرژی می‌دهد!

د) اول سخت‌ترین قسمت را انجام می‌دهم.

هـ) امیدوارم کسی وسط کار، یک کار فوریِ جدید به من ندهد!

حالا ببینید کدام تیپ به شما نزدیک‌تر است

اگر بیش‌تر پاسخ‌های شما الف است: شما «حل‌کنندهٔ بحران» هستید! وقتی مشکلی پیش می‌آید، بقیه به شما نگاه می‌کنند. شاید کمی بیش‌ازحد مسئولیت قبول کنید، اما معمولاً می‌شود روی شما حساب کرد. جملهٔ مورد علاقه‌تان: «نگران نباشید، یک راهی پیدا می‌کنیم.»

نقطهٔ قوت شما: مسئولیت‌پذیری

نقطهٔ ضعف احتمالی: گاهی فکر می‌کنید همهٔ مشکلات را باید خودتان حل کنید!

اگر بیش‌تر پاسخ‌های شما ب است: شما «آرام‌کنندهٔ جمع» هستید! در روزهایی که همه عجله دارند، تلاش می‌کنید آرام بمانید. در جلسه‌های پرتنش، صدایتان معمولاً کمی پایین‌تر می‌آید و وقتی دو نفر با هم اختلاف دارند، احتمالاً کسی می‌گوید: «بگذارید فلانی صحبت کند.»

نقطهٔ قوت شما: ایجاد آرامش

نقطهٔ ضعف احتمالی: گاهی آن‌قدر آرام هستید که دیگران متوجه نمی‌شوند خودتان هم خسته‌اید!

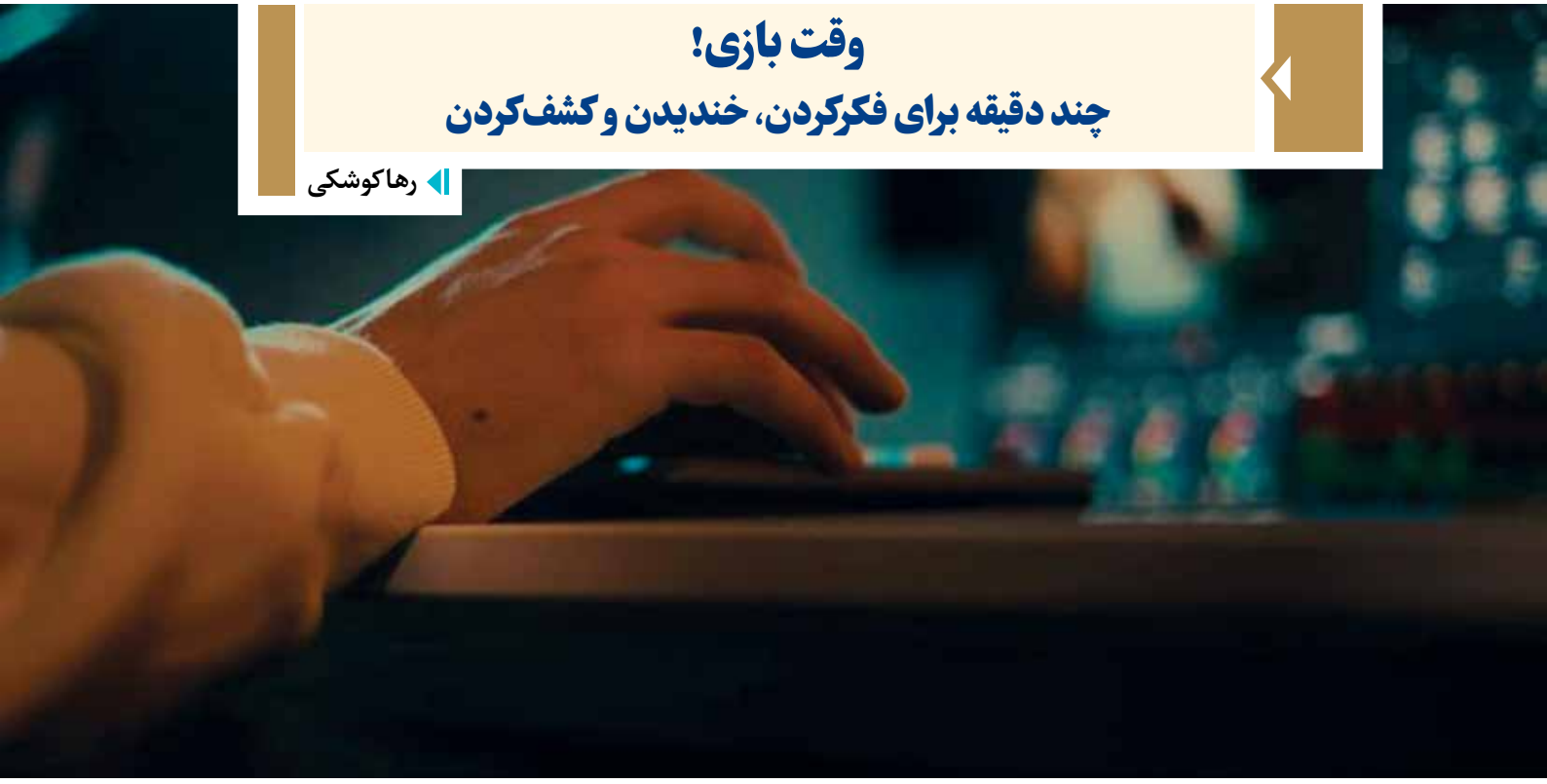
اگر بیش‌تر پاسخ‌های شما ج است: شما «متخصص لحظهٔ آخر» هستید! شاید دیگران با دیدن تقویم و برنامه‌ریزی‌های شما کمی نگران شوند، اما یک ویژگی مهم دارید: وقتی زمان کم می‌شود، ناگهان بهترین عملکردتان را نشان می‌دهید!



جملهٔ مورد علاقه‌تان: «نگران نباش، هنوز وقت داریم!»
نقطهٔ قوت شما: عملکرد فوق‌العاده در شرایط فشرده
نقطـهٔ ضعف احتمالی: تعریف شـما از «هنـوز وقت داریم» بـا تعریف دیگران کمی متفاوت اسـت!
اگـر بیش‌تـر پاسـخ‌های شـما د اسـت: شـما «دقیـق و آینده‌نگر» هسـتید! قبل از این‌که کاری شـروع شود، چند قـدم جلوتـر را دیده‌ایـد. اگـر قـرار باشـد جلسـه‌ای برگزار شـود، احتمـالاً از قبل می‌دانیـد چه چیزهـایی باید آماده باشـد. اگر مشـکلی پیـش بیاید، شـاید قـبلاً بـه احتمال وقـوع آن فکـر کـرده باشید.
نقطهٔ قوت شما: نظم و پیش‌بینی
نقطـهٔ ضعـف احتمالـی: گاهـی دیگـران را بـا ایـن سـؤال مواجـه می‌کنیـد: «چطـور از قبـل بـه ایـن فکر کـردی؟»
اگـر بیش‌تـر پاسـخ‌های شـما هـ اسـت: شـما «ناظـر خامـوش» هسـتید! معمولاً کم حـرف می‌زنیـد، اما خوب می‌بینیـد. در جلسـه‌ها شـاید زیـاد صحبـت نکنیـد، امـا وقتی حـرف می‌زنیـد، معمولاً نکتـهٔ مهمی دارید. شـما از آن دسـته آدم‌هایی هسـتید که ممکن اسـت دیگران دیر متوجـه ارزش حضورتـان شـوند؛ اما وقتـی نباشید، خیلی زود جـای خالیتان احسـاس می‌شـود.
نقطهٔ قوت شما: مشاهدهٔ دقیق و تصمیم سنجیده
نقطـهٔ ضعف احتمالـی: دیگران گاهـی نمی‌دانند در ذهن شـما چه می‌گذرد!
و البته...
ممکـن اسـت شـما هیچ‌کـدام از این‌هـا نباشید یا شـاید ترکیبـی از همه باشـید. چون آدم‌هـا را نمی‌تـوان در چند دسـته محـدود کـرد. ممکـن اسـت امـروز «حل‌کننـدهٔ بحـران» باشید و فـردا فقط دلتان بخواهد کسـی از شـما چیزی نپرسـد! ممکن اسـت یک روز بسیـار منظم باشید و روز دیگـر، همـهٔ برنامه‌هایتـان را فرامـوش کنید. ممکن اسـت در یک جلسـه سـاکت باشید و در جلسـه‌ای دیگر، پرحرف‌تریـن آدم اتاق!
مـا در محیـط کار، فقـط یـک نقـش نداریـم؛ هرکـدام مجموعـه‌ای از ویژگی‌هـا، تجربه‌هـا، توانایی‌هـا و حتـی تناقض‌ها هسـتیم و شـاید همیـن تفاوت‌هاسـت که یک تیـم را می‌سـازد.
حالا شـما بگویید: کدام تیپ بیش‌تر شـبیه شماسـت؟ و مهم‌تر از آن: کدام تیپ، شـبیه همکار شماسـت؟
اگـر بخواهید یکـی از همکارانتـان را با یک عنـوان معرفی کنید، چـه می‌گویید؟
مثلاً:
«سلطان حل مشکلاتِ دقیقه نود»
«بانک اطلاعات متحرکِ سازمان»
«کسی که همیشه یک راه‌حل دارد»
«آرام‌ترین آدم در شلوغ‌ترین روز»
«کسی که هیچ‌وقت نمی‌گوید نمی‌شود»
یا شاید:
«همـکاری که اگر نباشـد، تازه می‌فهمیم چقـدر کار انجام می‌داد!»
بهتریـن عنوان‌هـا را برای شـمارهٔ بعـدی «طلوع» ارسـال کنید. شـاید این‌بار، همکار شـما، قهرمان یکی از صفحات مجله باشد!

وقت بازی!
چند دقیقه برای فکرکردن، خندیدن و کشف‌کردن

رها کوشکی



گاهی لازم است وسط یک روز شلوغ، چند دقیقه همه‌چیز را کنار بگذاریم؛ نه برای این‌که کارمان را فراموش کنیم، برای این‌که دوباره با انرژیِ بیش‌تری به آن برگردیم.

این صفحه برای همین چند دقیقه است. نه جلسه‌ای در کار است، نه گزارشی، نه ایمیلی که باید پاسخ بدهیم! فقط چند سؤال، چند معما و چند چالش کوچک. ببینیم چقدر حواسمان جمع است!

چالش اول | رئیس کیست؟

سه نفر به نام‌های علی، مریم و رضا در یک اداره کار می‌کنند؛ یکی مدیر است، یکی کارشناس و دیگری مسئول پشتیبانی.

می‌دانیم:

- علی مدیر نیست.
- مریم کارشناس نیست.
- رضا مسئول پشتیبانی نیست.
- مدیر هر روز زودتر از همه وارد محل کار می‌شود.
- مریم معمولاً بعد از مدیر وارد می‌شود.

سؤال: چه کسی مدیر، چه کسی کارشناس و چه کسی مسئول پشتیبانی است؟

پاسخ خودتان را قبل از دیدن جواب حدس بزنید!

چالش دوم | ایمیل عجیب

فرض کنید یک روز صبح، یک ایمیل برایتان می‌آید: «سلام، لطفاً فایل نهایی را که نسخهٔ نهاییِ نهایی آن است، بررسی کنید. البته ممکن است نسخهٔ جدیدتری هم ارسال شود. با تشکر.»

سؤال: اولین واکنش شما چیست؟

الف) فایل را باز می‌کنم.

ب) می‌پرسم: «کدام نسخه؟»

ج) منتظر می‌مانم نسخهٔ نهاییِ نهاییِ نهایی ارسال شود.

د) همهٔ نسخه‌ها را دانلود می‌کنم و خودم یک پوشهٔ جدید می‌سازم!

هـ) پاسخ می‌دهم: «ممنون، دریافت شد» و فعلاً هیچ کاری نمی‌کنم!



چالش سوم | اگر جای شما بودم!

همکارتـان یک کار فوری دارد و از شـما کمـک می‌خواهد. شـما هم خودتان سـه کار فوری دارید. چـه می‌کنید؟

الف) همهٔ کارها را رها می‌کنم و کمک می‌کنم.

ب) اولویت‌هـا را بررسـی می‌کنـم و زمـان مشـخصی برای کمـک تعییـن می‌کنم.

ج) می‌گویم: «الآن واقعاً نمی‌رسم.»

د) می‌گویم: «بگذار با هم انجامش دهیم.»

هـ) اول می‌پرسم: «این کار واقعاً چقدر فوری است؟»

پاسخ درست چیست؟

هیـچ پاسـخ واحـدی وجـود نـدارد! گاهـی کمک‌کـردن، بهتریـن تصمیـم اسـت، گاهی نه‌گفتـنِ محترمانـه، گاهی اولویت‌بنـدی و گاهـی هم فقـط کافی اسـت بفهمیم چه کسـی واقعاً بـه کمک نیـاز دارد.

چالش چهارم | جملهٔ ممنوعه!

در محیـط کار، کدام جمله احتمـالاً بیش‌ترین اضطراب را ایجاد می‌کند؟

الف) «یک سؤال کوچک دارم.»

ب) «اگر وقت دارید، یک دقیقه بیایید.»

ج) «مدیر با شما کار دارد.»

د) «یک جلسهٔ فوری تشکیل شده.»

هـ) «لطفاً ایمیلتان را بررسی کنید.»

البتـه پاسـخ صحیـح علمـی وجـود نـدارد! امـا احتمـالاً هرکـس با توجـه به تجربهٔ شـخصی خـود، یک گزینـه را با نگرانـیِ بیش‌تـری انتخـاب می‌کند!

چالش پنجم | حافظهٔ کاری

بدون نگاه‌کردن به فهرسـت زیر، سـعی کنیـد این کلمات را به‌خاطر بسپارید:

«جلسـه - چـای - ایمیـل - تلفـن - گزارش - آسانسـور - همـکار - تقویـم - لبخنـد - فایل.»

حـالا صفحـه را بپوشـانید و ببینیـد چنـد کلمـه را به‌یـاد می‌آوریـد.

چند کلمه یادتان ماند؟

۱ تا ۳: احتمالاً ذهنتان درگیر یک جلسهٔ مهم است!

۴ تا ۶: عملکرد قابل قبول؛ یک چای هم کمک می‌کند!

۷ تا ۹: حافظهٔ خوبی دارید.

۰۱: تبریـک می‌گوییم؛ شـما احتمالاً همان کسـی هسـتید کـه همهٔ رمزهـا و شـماره‌ها را هم به‌خاطر می‌سـپارد!

چالش ششم | چیستان

آن چیسـت که: هرچه بیش‌تـر از آن اسـتفاده کنید، کم‌تر می‌شـود؛ امـا اگـر از آن اسـتفاده نکنیـد، ممکـن اسـت بیش‌تر شـود؟

پاسخ: وقت!

هرچـه بهتـر از زمـان اسـتفاده کنیم، زمـان کم‌تـری برای کارهـای عقب‌افتـاده باقـی می‌مانـد و اگر از آن اسـتفاده نکنیـم، فهرسـت کارهـای انجام‌نشـده بیش‌تـر و بیش‌تر می‌شـود! البتـه اگـر پاسـخ دیگـری بـه ذهنتـان رسـیده اسـت، شـاید شـما از مـا باهوش‌ترید!



چالش هفتم | معمای سه کلمه

سه کلمه پیدا کنید که:

- با «کار» ترکیب شود.
- با «هم» هم ترکیب شود.

و هر سه در محیط سازمانی کاربرد داشته باشد.

مثلاً: همکاری.

حالا دو مورد دیگر را شما پیدا کنید.

پاسخ پیشنهادی: همکار - همراه.

البته پاسخ‌های خلاقانهٔ شما می‌تواند جالب‌تر باشد!

چالش هشتم | اگر فقط یک کلمه...

اگر قرار بود حال و هوای این روزهای کاری خودتان را فقط با یک کلمه توصیف کنید، چه می‌گفتید؟

آرام / شلوغ / هیجان‌انگیز / پرتلاش / پیش‌بینی‌ناپذیر / خوب / عالی / خسته‌کننده یا شاید یک کلمهٔ کاملاً مخصوص خودتان!

این سؤال را از چند همکار بپرسید. شاید جالب باشد ببینیم پاسخ‌های مختلف چقدر با هم تفاوت دارند.

جواب چالش اول

اگر علی مدیر نیست و مریم هم بعد از مدیر وارد می‌شود، پس مریم مدیر نیست. رضا هم مسئول پشتیبانی نیست.

بنابراین:

علی = مسئول پشتیبانی

رضا = مدیر

مریم = کارشناس

البته اگر شما برای حل این معما، راه دیگری پیدا کرده‌اید، احتمالاً باید یک جلسه برای بررسی روش حل آن برگزار کنیم!

یک سؤال آخر

فرض کنید فردا صبح وارد محل کار می‌شوید و روی میزتان یک پاکت می‌بینید. روی پاکت نوشته شده است: «این نامه را باز نکنید!»

چه می‌کنید؟

الف) فوراً بازش می‌کنم.

ب) چند دقیقه صبر می‌کنم، بعد بازش می‌کنم.

ج) به همکارم نشان می‌دهم و با هم باز می‌کنیم.

د) اصلاً باز نمی‌کنم.

ه) اول می‌پرسم چرا نباید بازش کنم!

حالا نوبت شماست

این صفحه را می‌توانید با پاسخ‌های کارکنان جذاب‌تر کنید. از همکاران بخواهید: «یک معمای کوتاه، چیستان یا سؤال بامزه‌ای برای شمارهٔ بعد «طلوع» ارسال کنند.» بهترین معماها با نام ارسال‌کننده منتشر خواهد شد.

البته یک قانون مهم داریم: «معما نباید آن‌قدر سخت باشد که برای حل آن، نیاز به تشکیل کمیتهٔ تخصصی داشته باشیم!»

طلوع در یک قاب
عکس‌هایی که فقط عکس نیست

شادی رضایی



گاهی یک عکس، بیش‌تر از هزار کلمه حرف برای گفتن دارد: یک تصویر قدیمی از یک جمع دوستانه، عکسی از روزهای نخستِ فعالیت یک همکار، تصویری از یک مراسم که سال‌ها از آن گذشته است، عکسی که شاید در نگاه اول کاملاً معمولی به‌نظر برسد، اما برای کسانی که در آن حضور داشته‌اند، پر از خاطره است؛ آدم‌هایی که در تصویر ایستاده‌اند، شاید امروز دیگر همان آدم‌های آن روز نباشند؛ بعضی‌ها مسئولیت‌های تازه‌ای گرفته‌اند، بعضی‌ها به بخش‌های دیگری رفته‌اند، بعضی‌ها شاید دیگر کنار ما نباشند، اما یک عکس می‌تواند همهٔ آن روزها را برای چند لحظه دوباره زنده کند.

به همین دلیل، در این شماره می‌خواهیم «طلوع» را به یک آلبوم کوچک از خاطرات مشترک تبدیل کنیم. آلبومی که قرار نیست فقط چهره‌ها را نشان دهد؛ قرار است داستان آدم‌ها و روزهایی را روایت کند که بخشی از تاریخ سازمان شده‌اند.

قاب اول | این جا کجاست؟

گاهی یک عکس قدیمی را می‌بینیم و اولین سؤالمان این است: «این عکس کجاست؟» اما سؤال بعدی مهم‌تر است: «آن روز چه اتفاقی افتاد؟»

شاید یک مراسم ساده بوده باشد، شاید یک سفر کاری، شاید یک جلسه که بعدها به‌خاطره تبدیل شده است و شاید روزی که همه برای یک مناسبت خاص دور هم جمع شده بودند.

هر عکس، یک داستان دارد؛ ما می‌خواهیم آن داستان را از زبان خود شما بشنویم.

قاب دوم | چه کسی را می‌شناسید؟

در یک عکس قدیمی، گاهی چهره‌هایی را می‌بینیم که برایمان آشنا هستند، اما شاید نامشان را ندانیم. شاید سال‌هاست آن‌ها را ندیده‌ایم یا شاید هنوز هر روز کنارمان کار می‌کنند، اما ظاهرشان در عکس قدیمی، ما را شگفت‌زده می‌کند!



در ایـن بخـش می‌توانیـم عکس‌های قدیمی را منتشـر کنیـم و از کارکنـان بخواهیـم: افـراد حاضـر در عکـس را شناسـایی کننـد.

برای مثال:

- نفر اول از سمت راست چه کسی است؟
- این عکس مربوط به چه سالی است؟
- مناسبت این دورهمی چه بوده است؟
- چه کسی آن روز تازه به سازمان پیوسته بود؟

ایـن بخـش می‌تواند بـه مسـابقهٔ کوچکی تبدیل شـود و شـاید درنهایـت، کسـی کـه بیش‌ترین افـراد و خاطـرات را شناسـایی می‌کند، عنوان غیررسـمیِ «حافظـهٔ زندهٔ طلوع» را از آن خـود کند!

قاب سوم | عکس امروز

امـا قـرار نیسـت فقـط بـه گذشـته نـگاه کنیـم. هـر روز، عکس‌هایی در سـازمان گرفته می‌شـوند که شاید چند سال بعـد ارزش تاریخـی پیـدا کننـد: یـک عکـس دسـته‌جمعی سـاده، یـک دورهمـیِ دوسـتانه، یـک لحظـه خنـده، یک موفقیت کوچک، یک مراسـم یا حتی تصویری سـاده از یک روز معمولـی.

پیشـنهاد می‌کنیم کارکنـان، عکس‌هایی را که برایشـان خاطره‌انگیـز اسـت، بـرای «طلـوع» ارسـال کننـد. کنـار هر عکـس فقط سـه چیـز بنویسـند: چه زمانـی؟ / کجـا؟ / چه خاطـره‌ای از آن داریـد؟

گاهـی همیـن سـه پاسـخ کوتـاه، داسـتانی جـذاب می‌سـازد.

قاب چهارم | آن روزها

شـاید یکـی از جذاب‌تریـن عکس‌هـا، تصویری باشـد که در آن کسـی را ببینیـم که امـروز او را خوب می‌شـناسیم، اما در روزهـای ابتـدایی فعالیتش؛ یک همـکار جوان‌تر، یک مدیر در سـال‌های نخست مسـئولیت، یک تیم کوچک که بعدها بزرگ‌تر شـده اسـت، یک دفتر که امروز دیگر شـکل گذشـته را نـدارد، یـک میز که شـاید صاحبش هنوز همان‌جا باشـد!

ایـن عکس‌ها به ما یـادآوری می‌کنند که سـازمان‌ها هم مثـل آدم‌ها، در طـول زمان تغییـر می‌کنند، رشـد می‌کنند، تجربـه به‌دسـت می‌آورند، چهره‌شـان عـوض می‌شـود؛ اما بعضـی خاطرات، همچنان سـر جـای خود باقـی می‌مانند.



حالا نوبت شماست

خاطرهٔ شما

یک عکس قدیمی از زندگی کاریتان پیدا کنید. ممکن است عکس مربوط به اولین روزهای ورودتان به سازمان باشد. ممکن است عکس یک مراسم یا دورهمی باشد. ممکن است تصویری از همکارانی باشد که سال‌هاست آن‌ها را ندیده‌اید یا حتی یک عکس کاملاً معمولی که برای شما معنای خاصی دارد. آن را برای «طلوع» بفرستید و در چند خط بنویسید:

این عکس چه زمانی گرفته شده است؟

- چه کسانی در آن حضور دارند؟
- چه خاطره‌ای از آن روز دارید؟
- اگر به آن روز برگردید، به خودتان چه می‌گویید؟

قاب آخر | ما، در گذر زمان

شاید ارزشمندترین بخش این عکس‌ها، چیزی باشد که بین همهٔ آن‌ها مشترک است: آدم‌ها؛ آدم‌هایی که روزی کنار هم ایستادند، کار کردند، خندیدند، نگران شدند، موفق شدند، اشتباه کردند و بعد، زمان گذشته است، عکس‌ها در آلبوم‌ها ماندند، اما آدم‌ها به مسیرشان ادامه دادند.

فراخوان «طلوع در یک قاب»

یک عکس بفرستید؛ یک خاطره را زنده کنید.

اگر عکسی دارید که فکر می‌کنید برای همکارانتان جالب است، برای ما ارسال کنید. قدیمی یا جدید، رسمی یا صمیمی، از یک مراسم یا یک روز معمولی؛ مهم این است که پشت آن، یک داستان باشد. شاید عکس شما، قاب خاطره‌انگیز شمارهٔ بعد «طلوع» باشد.

نامه‌ای به همکار آینده

ای‌کاش وقتی این‌جا شروع کردم، کسی این را به من گفته بود...

محسن خادم



تصور کنید چند سال گذشته است. یک روز صبح، کسی وارد سازمان می‌شود که هنوز او را نمی‌شناسیم. ممکن است جوان باشد و تازه وارد دنیای کار شده باشد. ممکن است سال‌ها تجربه داشته و از سازمان دیگری آمده باشد. ممکن است با اعتمادبه‌نفس وارد شود یا کمی مضطرب باشد. ممکن است نداند چه چیزی در انتظارش است. ممکن است با خودش فکر کند:

- «آیا این‌جا جای خوبی برای من خواهد بود؟»
- «آیا می‌توانم از عهدهٔ کارها برآیم؟»
- «آیا همکارانم مرا می‌پذیرند؟»
- «آیا می‌توانم این‌جا رشد کنم؟»
- «آیا روزی می‌رسد که احساس کنم واقعاً به این‌جا تعلق دارم؟»

ما نمی‌دانیم او چه کسی است، اما می‌دانیم روزی خواهد آمد. شاید اگر می‌توانستیم نامه‌ای برای او بنویسیم، دوست داشتیم چیزهایی به او بگوییم که از همان روز اول آن‌ها را بداند؛ مواردی که در هیچ آیین‌نامه‌ای نوشته نشده است.

نامهٔ اول | از طرف کسی که تازه شروع کرده بود

دوست عزیز آینده،

اگر روز اول کمی نگران بودی، اشکالی ندارد. اگر اسم بعضی آدم‌ها را فراموش کردی، طبیعی است. اگر مسیر بعضی اتاق‌ها را بلد نبودی، نگران نباش. اگر سؤال داشتی، بپرس؛ هیچ‌کس از تو انتظار ندارد همه‌چیز را از روز اول بدانی. فقط یک چیز یادت باشد: «از سؤال‌پرسیدن خجالت نکش.» یک روز می‌رسد که تو هم کسی خواهی بود که دیگران برای پرسیدن سؤال سراغت می‌آیند و آن روز، شاید تازه بفهمی چقدر خوب است کسی را که تازه آمده است، با حوصله راهنمایی کنی.

نامهٔ دوم | از طرف کسی که اشتباه کرده است

همکار آینده،

تو اشتباه خواهی کرد. بله، احتمالاً چند بار! گاهی اشتباهت کوچک خواهد بود و گاهی بزرگ‌تر. گاهی از اشتباه خودت ناراحت می‌شوی و با خودت فکر می‌کنی: «کاش این اتفاق نمی‌افتاد.» اما به تو یک راز می‌گویم: بسیاری از چیزهایی که امروز بلد هستم، از اشتباه‌هایی یاد گرفته‌ام که روزی آرزو می‌کردم هرگز اتفاق نیفتاده باشد. پس اگر اشتباه کردی، مسئولیتش را بپذیر، یاد بگیر، جبران کن و بعد دوباره ادامه بده. قرار نیست بی‌اشتباه باشی؛ قرار است هر روز کمی بهتر شوی.

نامهٔ سوم | از طرف کسی که یک روز خسته شد

دوست من،

گاهی خسته می‌شوی. روزهایی خواهد بود که احساس می‌کنی کارها تمام نمی‌شود، ایمیل‌ها زیاد و جلسه‌ها طولانی است، فهرست کارها تمام نمی‌شود و شاید یک روز با خودت بگویی: «دیگر نمی‌کِشم.»

آن روز، کمی مکث کن. نفس بکش. یادت باشد یک روز سخت، به معنای زندگیِ کاریِ بد نیست. همهٔ روزها قرار نیست عالی باشد؛ بعضی روزها فقط باید تمام شود و بعد، صبح دیگری از راه می‌رسد.

نامهٔ چهارم | از طرف کسی که رشد کرده است

همکار آینده،

اگر می‌خواهی رشد کنی، فقط دنبال عنوان شغلیِ بالاتر نباش؛ چیزهای دیگری هم هست که باید یاد بگیری: یاد بگیر خوب گوش بدهی. سؤال درست بپرسی. وقتی چیزی را نمی‌دانی، بگویی «نمی‌دانم». از کسی که کم‌تر از تو تجربه دارد، چیزی یاد بگیر. وقتی موفق شدی، دیگران را فراموش نکن و مهم‌تر از همه، فکر نکن رشد فقط وقتی اتفاق می‌افتد که دیگران تو را ببینند؛ گاهی رشدِ واقعی در سکوت اتفاق می‌افتد؛ در مهارتی تازه، نگرشی تازه، توانایی کنترل خشم، بهتر گوش‌دادن، پذیرفتن یک اشتباه و این‌که امروز، آدم بهتری نسبت به دیروز باشی.

نامهٔ پنجم | از طرف کسی که یک همکار خوب داشت

شاید مهم‌ترین چیزی که در زندگیِ کاری پیدا می‌کنی، عنوان شغلی یا حتی موقعیت خوب نباشد، آدم‌ها باشند: کسی که وقتی تازه‌وارد بودی، راه را نشانت داد. کسی که وقتی اشتباه کردی، تحقیرت نکرد. کسی که وقتی موفق شدی، خوشحال شد. کسی که وقتی خسته بودی گفت: «نگران نباش، درست می‌شود.» قدر این آدم‌ها را بدان و اگر روزی توانستی برای یک‌نفرِ دیگر همان آدم باشی، حتماً این کار را بکن؛ چون بعضی آدم‌ها، بدون این‌که خودشان بدانند، مسیر زندگیِ کاری دیگران را تغییر می‌دهند.

نامهٔ ششم | از طرف کسی که سال‌ها گذشته است

اگر یک روز به گذشته نگاه کردی، احتمالاً متوجه می‌شوی که همه‌چیز آن‌طور که فکر می‌کردی، پیش نرفته است؛ بعضی برنامه‌ها عوض شدند، بعضی آدم‌ها رفتند، بعضی تصمیم‌ها درست از آب درآمدند و بعضی تصمیم‌ها نه. اما احتمالاً چیزی که بیش‌تر از همه یادت می‌ماند، آدم‌ها هستند؛ نه تعداد ایمیل‌ها، نه تعداد جلسات، نه حتی بسیاری از پروژه‌ها - «آدم‌ها» - خنده‌هایی که با هم داشتید، روزهای سختی که پشت‌سر گذاشتید، موفقیت‌هایی که جشن گرفتید و لحظه‌هایی که کسی کنار شما ایستاد. پس در تمام این سال‌ها، آدم‌ها را فراموش نکن.





حالا نوبت شماست

این نامه هنوز تمام نشده است؛ چون قرار است هرکدام از ما بخشی از آن را بنویسیم.

تصور کنید فردا همکار جدیدی وارد سازمان می‌شود. اگر فقط اجازه داشتید یک جمله به او بگویید، چه بود؟ شاید:

«سؤال‌پرسیدن نشانهٔ ضعف نیست.» / «لازم نیست همه‌چیز را از روز اول بلد باشی.» / «آدم‌ها را فقط از روی عنوان شغلیشان قضاوت نکن.» / «اگر می‌خواهی این‌جا رشد کنی، اول یاد بگیر خوب گوش بدهی.»

شاید هم جمله‌ای کاملاً شخصی که فقط خودتان می‌توانید بنویسید.

یک سؤال برای همه

ای‌کاش روز اولی که وارد این سازمان شدم، کسی به من می‌گفت: .....

..... این جمله را کامل کنید.

پاسخ‌های کارکنان در شماره‌های آیندهٔ «طلوع» منتشر می‌شود.

شاید یک همکار تازه‌وارد، سال‌ها بعد، همین صفحات را بخواند و در بین نوشته‌های شما، جمله‌ای پیدا کند که دقیقاً در همان روزی که به آن نیاز دارد، به کمکش بیاید.

شاید آخرین حرف ما این باشد...

همکار آینده،

ما نمی‌دانیم چه روزی وارد این‌جا می‌شوی، چه کاری انجام خواهی داد، در چه مسیری رشد خواهی کرد؛ اما یک چیز را می‌دانیم: روزی که وارد این‌جا شوی، بخشی از داستانی می‌شوی که قبل از تو آغاز شده است و بعد از تو هم ادامه خواهد داشت. تو هم چیزی به آن اضافه خواهی کرد: شاید یک ایده، یک تجربه، یک لبخند، یک تصمیم، یک دوستی و شاید روزی، وقتی سال‌ها از آمدنت گذشته باشد، یک‌نفرِ دیگر دربارهٔ تو بگوید: «اگر او نبود، خیلی چیزها فرق می‌کرد.»

پس بیا! با همهٔ سؤال‌ها، توانایی‌ها، ترس‌ها و امیدهایت و با چیزهایی که بلدی و چیزهایی که هنوز قرار است یاد بگیری.

این‌جا، مثل هر جای دیگری، همه‌چیز کامل نیست، اما شاید همین‌جا بتوانی بخشی از بهترین سال‌های زندگیِ کاری‌ات را بسازی و شاید روزی، خودت نامه‌ای برای همکار آینده بنویسی.

سازمان و زندگی حرفه‌ای

کار فقط چیزی نیست که انجام می‌دهیم؛ بخشی از شیوهٔ زندگی ماست

محبوبه توفیقی



یک سؤال برای فکرکردن

اگر قرار بود فقط یک رفتار خود را برای بهترشدن رابطه‌تان با همکاران تغییر دهید، آن چه بود؟ کارکردن با آدم‌های متفاوت، هنرِ کنارآمدن با تفاوت‌ها.

صبحِ یک روز کاری، دو همکار دربارهٔ موضوعی ساده با هم اختلاف‌نظر پیدا کردند. یکی می‌گفت: «باید همین امروز انجامش بدهیم.» دیگری پاسخ می‌داد: «نه، بهتر است کمی بیش‌تر بررسی کنیم.»

اولی فکر می‌کرد همکارش بیش‌ازحد کند است و دومی فکر می‌کرد همکارش عجول است؛ هر دو تصور می‌کردند خودشان منطقی‌ترند.

چند دقیقه بعد، گفتگو از اختلاف‌نظر ساده عبور کرده بود و هردو، دیگر فقط دربارهٔ آن موضوع صحبت نمی‌کردند؛ دربارهٔ شخصیت یکدیگر قضاوت می‌کردند. یکی در ذهنش می‌گفت: «او اصلاً اهل تصمیم‌گیری نیست.» دیگری فکر می‌کرد: «او اصلاً بلد نیست با دیگران مشورت کند.» اما واقعیت چه بود؟ شاید هیچ‌کدام آدم بدی نبودند؛ فقط متفاوت بودند: یکی سریع تصمیم می‌گرفت، دیگری با احتیاط جلو می‌رفت و شاید مسئلهٔ اصلی، نه تفاوت آن‌ها، بلکه ناتوانیشان در فهمیدنِ این تفاوت بود.

ما با آدم‌های شبیه خودمان راحت‌تریم

یکی از ساده‌ترین واقعیت‌های روابط انسانی این است که معمولاً با کسانی راحت‌تریم که شبیه خودمان فکر می‌کنند: اگر ما منظم باشیم، از آدم‌های منظم خوشمان می‌آید. اگر سریع تصمیم بگیریم، آدم‌های سریع را بیش‌تر می‌پسندیم. اگر اهل گفتگو باشیم، سکوتِ دیگران ممکن است برایمان عجیب باشد. اگر آرام باشیم، آدم‌های پرهیجان شاید خسته‌مان کنند و اگر همیشه دوست داشته باشیم کارها طبق برنامه پیش برود، همکارانی که ناگهان مسیرشان را تغییر می‌دهند، ممکن است ما را کلافه کنند.

اما محیط کار، مدرسه‌ای برای شبیه‌شدن آدم‌ها به یکدیگر نیست. اتفاقاً یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک سازمانِ سالم این است که آدم‌های متفاوت بتوانند کنار هم کار کنند: آدم‌هایی با تجربه‌های مختلف، شخصیت‌های مختلف، نگاه‌های مختلف و حتی با روش‌های متفاوت برای رسیدن به هدف مشترک.



تفاوت، مشکل نیست

فرض کنید قرار است پروژهٔ مهمی را انجام دهید. یک‌نفر ایده‌های زیادی دارد. یک‌نفر جزئیات را بررسی می‌کند. یک‌نفر سریع تصمیم می‌گیرد. یک‌نفر خطرهای احتمالی را می‌بیند. یک‌نفر می‌تواند دیگران را با خود همراه کند. اگر همهٔ اعضای تیم دقیقاً شبیه هم باشند، شاید کار راحت‌تر به‌نظر برسد، اما احتمالاً چیزی کم خواهد بود. ایده‌های تازه کم‌تر می‌شود. نقاط ضعف دیرتر دیده می‌شود و شاید همه خیلی زود با هم موافق باشند، حتی وقتی تصمیم درستی نگرفته‌اند. گاهی یک تیم خوب، تیمی نیست که همهٔ اعضایش با هم موافق باشند؛ تیمی است که افراد بتوانند مخالفت کنند، بدون این‌که دشمن یکدیگر شوند.

مشکل از جایی شروع می‌شود که تفاوت را شخصی می‌کنیم

گاهی به جای این‌که بگوییم: «او روش متفاوتی برای انجام کار دارد.» می‌گوییم: «او آدم سختی است.»

به جای این‌که بگوییم: «او با این تصمیم موافق نیست.» می‌گوییم: «او همیشه مخالفت می‌کند.»

به جای این‌که بگوییم: «او به جزئیاتِ بیش‌تری نیاز دارد.» می‌گوییم: «او کار را عقب می‌اندازد.»

در این لحظه، ما از رفتار عبور کرده‌ایم و به قضاوت شخصیت رسیده‌ایم و این همان نقطه‌ای است که اختلاف کاری می‌تواند به اختلاف شخصی تبدیل شود. وقتی به رفتار یکدیگر برچسب شخصیتی می‌زنیم، گفتگو سخت‌تر می‌شود؛ چون دیگر دربارهٔ یک موضوع صحبت نمی‌کنیم، دربارهٔ «آدم‌بودن» یکدیگر قضاوت می‌کنیم.

همهٔ آدم‌ها با یک سرعت زندگی نمی‌کنند

یکی از تفاوت‌های مهم میان آدم‌ها، سرعت است. یک‌نفر دوست دارد کارها را سریع انجام دهد. یک‌نفر ترجیح می‌دهد قبل از تصمیم‌گیری، همهٔ جوانب را بررسی کند. اولی ممکن است دومی را کند بداند و دومی ممکن است اولی را عجول بداند؛ اما شاید هردو، در جای خودشان مفید باشند.

در موقعیت بحرانی، سرعت می‌تواند مزیت بزرگی باشد. در یک تصمیم حساس، احتیاط می‌تواند از اشتباهی جدی جلوگیری کند. مسئله این نیست که کدام روش همیشه درست است؛ مسئله این است که بدانیم هر موقعیت، آدم مناسب خودش را می‌خواهد و گاهی بهتر است به جای تلاش برای تغییردادنِ شخصیت همکارمان، یاد بگیریم چگونه از تفاوت او استفاده کنیم.



همهٔ آدم‌ها به یک شکل حرف نمی‌زنند

بعضی‌ها وقتی ناراحتند، صحبت می‌کنند. بعضی‌ها سکوت می‌کنند. بعضی‌ها مستقیم حرف می‌زنند. بعضی‌ها ابتدا مقدمه می‌چینند. بعضی‌ها در جلسه فوراً نظرشان را می‌گویند. بعضی‌ها بعد از جلسه، تازه به بهترین ایده می‌رسند! اگر تفاوتِ سبک ارتباطی را نشناسیم، ممکن است سکوتِ یک‌نفر را بی‌تفاوتی بدانیم یا صراحتِ یک‌نفر را بی‌احترامی یا کم‌حرفیِ یک‌نفر را ناتوانی. درحالی‌که شاید هیچ‌کدام درست نباشد؛ آدم‌ها فقط متفاوت حرف نمی‌زنند؛ متفاوت فکر می‌کنند، متفاوت احساس می‌کنند و متفاوت واکنش نشان می‌دهند.

یک تمرین ساده

دفعهٔ بعد که از رفتار یک همکار ناراحت شدید، قبل از قضاوت، سه سؤال را از خودتان بپرسید:

اول: دقیقاً چه اتفاقی افتاده است؟

نه این‌که «او آدم بی‌مسئولیتی است.» بلکه: «او این کار را انجام نداده است.»

دوم: آیا ممکن است توضیح دیگری وجود داشته باشد؟

شاید چیزی را نمی‌دانیم. شاید مسئله‌ای وجود دارد که از آن خبر نداریم. شاید اولویت‌ها برای او متفاوت بوده است.

سوم: آیا دربارهٔ موضوع با خودش صحبت کرده‌ام؟

گاهی ما ساعت‌ها دربارهٔ رفتار یک‌نفر با دیگران حرف می‌زنیم، اما پنج‌دقیقه با خودِ آن فرد صحبت نمی‌کنیم. شاید اگر این گفتگو انجام شود، بسیاری از سوءتفاهم‌ها از بین برود.

تفاوت‌ها را مدیریت کنیم، نه حذف

قرار نیست همهٔ همکارانمان را شبیه خودمان کنیم، قرار نیست همه با روش ما کار کنند، قرار نیست همه مثل ما فکر کنند، قرار نیست همه ما را تأیید کنند؛ بلکه قرار است یاد بگیریم چگونه با وجود تفاوت‌ها، همکار خوبی برای یکدیگر باشیم.

این یعنی: اگر کسی آرام‌تر است، به او فرصت فکرکردن بدهیم. اگر کسی سریع‌تر است، از انرژی او استفاده کنیم، اما اجازه ندهیم عجله باعث تصمیم اشتباه شود. اگر کسی زیاد سؤال می‌پرسد، به جای برچسب‌زدن، بفهمیم شاید می‌خواهد کار را درست انجام دهد. اگر کسی مخالفت می‌کند، بررسی کنیم شاید چیزی دیده است که ما ندیده‌ایم. اگر کسی با ما متفاوت است، قبل از این‌که بخواهیم او را تغییر دهیم، از خودمان بپرسیم: «چه چیزی می‌توانم از این تفاوت یاد بگیرم؟»



داستان همان دو همکار

حـالا برگردیـم بـه همـان دو نفـری کـه ابتـدای داسـتان دربـارهٔ یک موضـوع اختلاف داشـتند. چند سـاعت بعد، دوبـاره بـا هـم صحبـت کردنـد. این‌بـار یکی گفـت: «من عجلـه داشـتم، چـون فکـر می‌کـردم اگـر امـروز انجامش ندهیـم، فرصـت را از دسـت می‌دهیـم.» دیگـری گفـت: «مـن هـم نگران بـودم اگر بدون بررسـی جلو برویـم، بعداً مجبـور شـویم همه‌چیـز را دوبـاره انجـام دهیم.»

چند لحظه سـکوت کردنـد. بعد یکـی از آن‌ها گفت: «پس شـاید هر دو حق داریم» و دیگری خندید: «شـاید راه‌حل این باشـد که تو سـرعت بدهی و من بررسـی کنم!»

مسـئله حل شـد: نه چـون یکی از آن‌هـا تغییر کـرد، بلکه چون هـر دو، دلیل تفـاوت دیگـری را فهمیدند.

در یک سازمان خوب، همه شبیه هم نیستند

یـک سـازمان موفـق، مجموعـه‌ای از آدم‌های یک‌شـکل نیسـت؛ مجموعـه‌ای اسـت از آدم‌هـایی کـه بـا وجـود تفاوت‌هایشـان، می‌تواننـد بـه یـک هـدف مشـترک فکر کننـد. در چنیـن محیطـی، تفـاوتِ شـخصیت‌ها تهدیـد نیسـت، تفـاوتِ تجربه‌هـا مانـع نیسـت، تفـاوتِ نگاه‌هـا دشـمنی نیسـت؛ بلکـه همـهٔ این‌هـا می‌تواند بـه فرصت تبدیـل شـود، بـه شـرط آن‌کـه یـاد بگیریم:

- قبل از قضاوت، بفهمیم.
- قبل از واکنش، گوش بدهیم.
- قبل از تغییردادنِ دیگری، خودمان را بررسی کنیم.
- و شـاید مهم‌تـر از همه: یـاد بگیریم آدم‌هـا را همان‌طور که هسـتند ببینیـم، نه‌فقـط همان‌طور که دوسـت داریم باشند.

یک سؤال برای فکرکردن

در محیـط کار، کـــــدام تفـاوت میـان شـما و یکـی از همکارانتـان گاهـــی باعـث اصطکاک می‌شـــود؟

سرعت؟

نحوهٔ ارتباط؟

دقت؟

تصمیم‌گیری؟

نگاه به مسئولیت؟

یا شاید شیوهٔ برخورد با مسائل؟

حـالا یک سـؤال دیگر: آیا ممکن اسـت همیـن تفاوت، در شـرایطی دیگر، بـه نقطهٔ قوت تبدیل شـود؟

شـاید پاسـخ این سـؤال، آغاز یک رابطهٔ کاری بهتر باشـد؛ چـون گاهی برای بهترشـدن رابطه با دیگران، لازم نیسـت آن‌هـا را تغییر دهیم؛ کافی است آن‌ها را بهتر بفهمیم.

هنر مرزبندی محترمانه

چطور در محیط کار «نه» بگوییم، بدون این‌که رابطه‌ها خراب شود؟

طاهره بیانی



یکی از سخت‌ترین کلمه‌های زندگی کاری، فقط دو حرف دارد: نه. کلمه‌ای کوتاه، اما گاهی گفتنش از انجام‌دادن یک کار سخت‌تر است.

همکارمان از ما کمک می‌خواهد. مدیرمان کار جدیدی به ما می‌سپارد. دوستی از ما می‌خواهد کاری را که خودش فرصت انجامش را ندارد، برعهده بگیریم و ما می‌دانیم که وقت نداریم، می‌دانیم که مسئولیت‌های دیگری داریم، می‌دانیم اگر این کار را قبول کنیم، احتمالاً کار دیگری عقب می‌افتد؛ اما باز هم می‌گوییم: «باشه، انجام می‌دم.» بعد، وقتی به میزمان برمی‌گردیم، با خودمان فکر می‌کنیم: «چرا قبول کردم؟!» این داستان برای خیلی از ما آشناست.

چرا «نه»گفتن سخت است؟

شاید چون می‌ترسیم دیگران دربارهٔ ما بد فکر کنند. می‌ترسیم خودخواه به‌نظر برسیم. می‌ترسیم همکارمان ناراحت شود. می‌ترسیم مدیر فکر کند همکاری نمی‌کنیم یا شاید از این‌که کسی را ناامید کنیم، احساس خوبی نداریم. به همین دلیل، گاهی به جای این‌که یک «نه» محترمانه بگوییم، یک «بله» ناراضی می‌گوییم. این نوع «بله» معمولاً برای هیچ‌کس خوب نیست؛ نه برای ما، نه برای کسی که از ما درخواست کرده و نه برای کاری که قرار است انجام شود. چون وقتی کاری را با بی‌میلی قبول می‌کنیم، ممکن است آن را با کیفیت پایین‌تر انجام دهیم، دیرتر تحویل دهیم یا در میانهٔ راه خسته و ناراضی شویم. گاهی یک «نه» روشن، از یک «بله» نصفه‌نیمه مسئولانه‌تر است.

«نه»گفتن با «همکاری‌نکردن» فرق دارد

این نکته بسیار مهم است. مرزبندی به این معنا نیست که هرکس از ما چیزی خواست، بگوییم: «نه، به من ربطی ندارد.» این رفتار، همکاری نیست. نه‌گفتنِ حرفه‌ای یعنی: «من مسئولیت‌ها و محدودیت‌های خودم را می‌شناسم و صادقانه دربارهٔ آن‌ها صحبت می‌کنم.»

ممکن است واقعاً بخواهیم کمک کنیم، اما وقت نداشته باشیم. ممکن است بتوانیم بخشی از کار را انجام دهیم، اما نه همهٔ آن را. ممکن است امروز نتوانیم کمک کنیم، اما فردا بتوانیم. پس گاهی «نه»گفتن، در واقع یعنی: «می‌خواهم کمک کنم، اما بیایید راهی پیدا کنیم که برای هر دو طرف شدنی باشد.»



نه‌گفتن مستقیم، اما محترمانه

فرض کنید همکارتان می‌گوید: «می‌شود این فایل را هم امروز برای من آماده کنی؟» و شما واقعاً فرصت ندارید.

یک پاسخ نامناسب: «نه، وقت ندارم.»

یک پاسخ مبهم: «حالا ببینم چه می‌شود.»

یک پاسخ حرفه‌ای: «امروز چند کار با اولویت بالا دارم و نمی‌توانم این فایل را امروز آماده کنم. اگر برای فردا مناسب است، می‌توانم انجامش دهم.»

در پاسخ سوم، شما نه گفته‌اید، اما رابطه را خراب نکرده‌اید. چرا؟ چون هم صادق بودید، هم دلیل را توضیح دادید و هم اگر امکان داشت، یک گزینهٔ جایگزین را پیشنهاد کردید.

قانون طلایی: نه به درخواست، نه به آدم

وقتی می‌گوییم «نه»، بهتر است مراقب باشیم طرف مقابل احساس نکند داریم خودش را رد می‌کنیم. تفاوت بزرگی وجود دارد بین این دو جمله: «من نمی‌توانم این کار را انجام دهم.» و «من نمی‌خواهم این کار را برای تو انجام دهم.»

جملهٔ اول دربارهٔ محدودیت ماست. جملهٔ دوم ممکن است دربارهٔ ارزش رابطه برداشت شود. بنابراین بهتر است تا جای ممکن، مرز خودمان را روشن کنیم، بدون این‌که شخصیت طرف مقابل را زیر سؤال ببریم.

وقتی واقعاً وقت نداریم

یکی از بهترین روش‌ها برای نه‌گفتن، استفاده از اولویت‌هاست. مثلاً: «الآن روی دو کار با موعد تحویل امروز هستم. اگر این کار هم باید امروز انجام شود، لازم است دربارهٔ اولویت‌ها تصمیم بگیریم.»

این جمله بسیار قدرتمند است. چون شما نمی‌گویید: «من انجام نمی‌دهم»، بلکه می‌گویید: «من ظرفیت محدودی دارم؛ بیایید با هم تصمیم بگیریم چه چیزی مهم‌تر است.» این نوع گفتگو، به‌ویژه در محیط کاری، بسیار حرفه‌ای است.

وقتی درخواست از طرف مدیر است

این‌جا شرایط کمی حساس‌تر است. گاهی یک مدیر کار جدیدی به شما می‌سپارد و شما واقعاً ظرفیت انجام آن را ندارید. در این شرایط، گفتن «نه» به شکل مستقیم ممکن است بهترین راه نباشد. بهتر است مسئله را به شکل اولویت‌بندی مطرح کنید. مثلاً: «حتماً، در حال حاضر روی سه کار با موعد تحویل مشخص هستم. برای این‌که این کار را هم با کیفیت انجام دهم، لطفاً بفرمایید کدام مورد را در اولویت پایین‌تری قرار دهم.» این جمله به جای مقاومت، شفافیت ایجاد می‌کند. شما نشان می‌دهید که اهل همکاری هستید، اما منابع و زمان محدودی دارید.



وقتی همکار، همیشه از شما کمک می‌خواهد

بعضی از ما یک مشکل دیگر داریم؛ یک‌بار کمک می‌کنیم، بار دوم هم کمک می‌کنیم، بار سوم... و بعد ناگهان متوجه می‌شویم بخشی از کارهای خودمان را هم انجام نمی‌دهیم!

اگر احساس می‌کنید یک درخواست به عادت تبدیل شده، لازم است مرز روشن‌تری ایجاد کنید. مثلاً: «من دفعهٔ قبل خوشحال شدم که کمک کردم، اما این کار بخشی از مسئولیت‌های اصلی من نیست و نمی‌توانم هربار آن را برعهده بگیرم. اگر بخواهی، می‌توانم یک‌بار روش انجامش را با هم مرور کنیم.»

این پاسخ هم محترمانه است و هم وابستگی ایجاد نمی‌کند. گاهی بهترین کمک، این نیست که کاری را برای دیگری انجام دهیم، بلکه این است که به او کمک کنیم خودش بتواند آن کار را انجام دهد.

«نه»گفتن بدون عذرخواهیِ بیش‌ازحد

گاهی وقتی می‌خواهیم نه بگوییم، آن‌قدر عذرخواهی می‌کنیم که خودمان هم شک می‌کنیم آیا اصلاً حق داشتیم نه بگوییم یا نه! مثلاً: «خیلی ببخشید، واقعاً شرمنده‌ام، اگر امکان داشت حتماً انجام می‌دادم، ولی متأسفانه...»

یک «نه» محترمانه، الزاماً به ده جمله عذرخواهی نیاز ندارد؛ گاهی کافی است بگوییم: «متأسفم، امروز امکان انجامش را ندارم.» یا «این هفته ظرفیت پذیرش کار جدید ندارم.» یا «نمی‌توانم تا آن زمان انجامش دهم.» شفاف، کوتاه و محترمانه.

اما یک نکتهٔ مهم

گاهی ما به دلیل ترس از ناراحت‌کردن دیگران، به همه‌چیز «نه» می‌گوییم. این هم می‌تواند مشکل‌ساز باشد. اگر هر درخواست جدیدی را مزاحمت بدانیم، ممکن است به‌مرور از همکاری فاصله بگیریم. مرزبندیِ سالم یعنی بدانیم: «چه زمانی باید نه و چه زمانی باید بله بگوییم.»

گاهی یک همکار واقعاً به کمک ما نیاز دارد. گاهی یک پروژه مهم است و لازم است کمی بیش‌تر تلاش کنیم. گاهی شرایط خاصی پیش آمده که نیازمند انعطاف ماست. پس «نه»گفتن نباید به عادت دفاعی تبدیل شود. هدف، ساختن دیوار نیست؛ هدف، ساختن مرز سالم است.

پنج جمله برای نه‌گفتن حرفه‌ای

۱. «الآن امکان انجام این کار را ندارم، اما می‌توانم فردا بررسی‌اش کنم.»

۲. «اگر این کار در اولویت است، لطفاً بگویید کدام کارِ فعلی را عقب بیندازم.»

۳. «متأسفم، این‌بار نمی‌توانم مسئولیتش را برعهده بگیرم.»

۴. «من در این موضوع تخصص کافی ندارم، اما می‌توانم کسی را که بهتر می‌تواند کمک کند، معرفی کنم.»

۵. «دوست دارم کمک کنم، اما در حال حاضر ظرفیت انجام کامل این کار را ندارم. اگر بخواهید، می‌توانیم راه دیگری پیدا کنیم.»

گاهی همین چند جملهٔ ساده، می‌تواند بسیاری از موقعیت‌های دشوار را آسان‌تر کند.

نه‌گفتن به کار، نه به رابطه

شـاید مهم‌تریـن چیزی کـه باید یـاد بگیریم، این باشـد که: «نه‌گفتـن به یـک درخواسـت، لزومـاً نه‌گفتن به یـک رابطه نیسـت.» ممکـن اسـت امـروز نتوانیـم کمـک کنیـم و فردا خودمان به کمـکِ همان همکار نیاز داشـته باشیم. ممکن اسـت با یـک تصمیـم مخالـف باشیم، امـا همچنـان برای کسـی کـه آن تصمیـم را گرفته اسـت، احتـرام قائـل باشیم. ممکـن اسـت نتوانیم یـک کار را بپذیریم، امـا همچنان یک همـکار خـوب باقـی بمانیـم. رابطه‌هـای حرفـه‌ای سـالم، آن‌هایی نیسـت که در آن، همیشـه به همه «بله» می‌گویند؛ رابطه‌های سـالم، آن‌هایی اسـت که در آن آدم‌ها می‌توانند با احتـرام، محدودیت‌هایشـان را بیان کنند.

شاید لازم باشد گاهی به خودمان هم «نه» بگوییم

این بخش، شـاید از همه مهم‌تر باشـد. گاهی مسـئله این نیسـت که دیگـران بیش‌ازحـد از ما درخواسـت می‌کنند، بلکـه ما بیش‌ازحـد از خودمان انتظار داریـم؛ می‌خواهیم همیشـه دردسـترس باشـیم، همیشـه کمـک کنیـم، همیشـه بهترین باشیم، هیـچ کاری را رد نکنیم، هیچ‌کس را ناراحـت نکنیـم و درنهایـت، آن‌قـدر مسـئولیت قبـول می‌کنیم که خودمان خسـته و فرسـوده می‌شـویم. شـاید گاهی لازم باشـد بـه خودمـان بگوییم:

- «نه، امروز کافی است.»
- «نه، لازم نیست همهٔ مشکلات را من حل کنم.»
- «نه، لازم نیسـت برای راضی‌نگهداشـتن همـه، خودم را فرامـوش کنم.»

این هم بخشی از مرزبندی سالم است.

یک داستان کوتاه

همـکار جوانی را تصـور کنید که همیشـه می‌گفـت: «بله، انجـام می‌دهـم.» هرکس کاری داشـت، سـراغ او می‌رفت. او هـم نمی‌توانسـت نـه بگویـد. بعـد از مدتـی، کارهـای خـودش عقب افتـاد. خسـته شـد. کیفیـت کارش پایین آمـد و عجیب‌تـر این‌کـه کم‌کم احسـاس کرد دیگـران قدر تلاش‌هایـش را نمی‌داننـد. یـک روز، همـکار باتجربه‌تری بـه او گفـت: «مشـکل تـو ایـن نیسـت کـه زیـادی کمک می‌کنی؛ مشـکل این اسـت که دیگران نمی‌دانند ظرفیت تو کجاسـت.»

آن روز، بـرای اولین‌بـار، او یـاد گرفـت کـه بگویـد: «الآن نمی‌توانـم.» نه گفت، امـا رابطه‌ها خراب نشـد. اتفاقاً بعد از مدتـی، دیگـران بیش‌تـر به او احتـرام گذاشـتند؛ چون حـالا می‌دانسـتند وقتـی می‌گوید «بلـه»، واقعـاً می‌تواند روی حرفش بایسـتد.

در پایان

«نه»گفتـن، اگر از سـر بی‌احترامـی باشـد، می‌تواند رابطه را خـراب کند؛ امـا «بله»گفتنِ همیشـگی هم لزوماً نشـانهٔ مهربانـی نیسـت. گاهـی یـک «نـه» روشـن محترمانـه و به‌موقـع، نشـانهٔ بلـوغ حرفه‌ای اسـت؛ چون بـه ما کمک می‌کنـد مسـئولیت‌هایی را بپذیریـم کـه واقعـاً می‌توانیم انجامـش دهیم. بـه دیگـران کمک کنیـم، بـدون این‌که خودمـان را فرامـوش کنیـم و رابطه‌هـایی بسـازیم کـه براسـاس صداقت شـکل گرفته است، نه براسـاس ترس از ناراحت‌کـردن دیگـران.

شـاید هنـر واقعی این نباشـد که همیشـه بگوییـم: «بله، انجـام می‌دهـم»، بلکه این باشـد کـه بدانیم: چـه زمانی بگوییـم «بلـه»، چه زمانـی بگوییم «نه» و مهم‌تـر از همه، چگونـه این دو کلمـه را با احتـرام به زبـان بیاوریم.



همهٔ اختلاف‌ها بد نیست

وقتی «مخالف‌بودن» می‌تواند به بهترشدن کمک کند

فرهاد سلیمانی



جلسه تقریباً تمام شده بود. همه با پیشنهاد مطرح‌شده موافق بودند. سرها به نشانه تأیید تکان می‌خورد. یکی گفت: «خب، پس تصمیم نهایی شد.» اما درست در همان لحظه، یکی از حاضران گفت: «من یک سؤال دارم.» همهٔ نگاه‌ها به سمت او برگشت. سؤالش ساده بود: «اگر این تصمیم درست است، چرا راه دیگری را امتحان نکنیم؟»

چند ثانیه سکوت شد. شاید در آن لحظه، بعضی‌ها با خودشان فکر کردند: «باز هم مخالفت!» اما همان سؤال ساده باعث شد بحث دوباره باز شود، چند نکته بررسی شد که تا آن لحظه کسی به آن‌ها توجه نکرده بود، یک خطر احتمالی دیده شد، یک راه‌حلِ جایگزین پیشنهاد شد و درنهایت، تصمیمی گرفته شد که از اولی بهتر بود.

آن روز، یک‌نفر مخالفت کرد، اما در واقع او با تیم مخالفت نکرد، بلکه کمک کرد تیم بهتر فکر کند.

چرا از مخالفت خوشمان نمی‌آید؟

ما معمولاً دوست داریم با دیگران توافق داشته باشیم. توافق، حس خوبی ایجاد می‌کند. وقتی همه در یک جلسه سر تکان می‌دهند، احساس می‌کنیم مسیرمان درست است. وقتی کسی با ما موافق است، احساس می‌کنیم دیده و تأیید شده‌ایم. اما همین‌جا یک خطر پنهان وجود دارد. گاهی ممکن است همه با هم موافق باشیم، فقط به این دلیل که هیچ‌کس نمی‌خواهد اولین کسی باشد که مخالفت می‌کند.

در چنین شرایطی، یک تصمیم ممکن است بدون این‌که واقعاً بررسی شده باشد، به تصویب برسد و بعد، وقتی مشکلی پیش آمد، همه بگویند: «من از اول هم فکر می‌کردم این تصمیم درست نیست!» اما سؤال این است: «اگر فکر می‌کردید درست نیست، چرا همان‌موقع نگفتید؟»



اختلاف‌نظر، دشمنی نیست

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های کارِ گروهی این است که یاد بگیریم بین مخالفت با یک ایده و مخالفت با یک فرد، تفاوت بگذاریم. وقتی می‌گوییم: «من با این پیشنهاد موافق نیستم»، درواقع دربارهٔ یک ایده صحبت می‌کنیم. اما اگر بگوییم: «تو همیشه پیشنهادهای بد می‌دهی»، دیگر دربارهٔ ایده صحبت نمی‌کنیم؛ شخصیت فرد را هدف قرار داده‌ایم و این دو، تفاوت بسیار بزرگی دارند.

در یک محیط حرفه‌ای، می‌توانیم با هم مخالف باشیم، بدون این‌که یکدیگر را تحقیر کنیم. می‌توانیم بگوییم: «من این تصمیم را مناسب نمی‌دانم»، بدون این‌که بگوییم: «تو اصلاً نمی‌فهمی!» می‌توانیم بپرسیم: «آیا گزینهٔ دیگری هم بررسی کرده‌ایم؟» بدون این‌که بگوییم: «چرا همیشه عجولانه تصمیم می‌گیرید؟» این تفاوتِ کوچک در کلمات، می‌تواند سرنوشت یک گفتگو را تغییر دهد.

همهٔ اختلاف‌ها سازنده نیست

البته نباید تصور کنیم هر نوع اختلافی مفید است. اختلافی که براساس تحقیر، لجاجت، خودخواهی یا رقابتِ شخصی شکل گرفته باشد، معمولاً چیزی نمی‌سازد. اختلاف سازنده ویژگی‌های دیگری دارد:

- مسئله مهم‌تر از فرد است.
- هدف، پیداکردن بهترین راه‌حل است.
- افراد به حرف یکدیگر گوش می‌دهند.
- مخالفت با احترام بیان می‌شود.
- افراد حاضرند نظر خود را اصلاح کنند.
- هیچ‌کس از تغییرِ نظرش احساس شکست نمی‌کند.

در چنین فضایی، کسی که نظرش تغییر می‌کند، بازنده نیست؛ اتفاقاً ممکن است برنده‌ترینِ آدم جلسه باشد، چون توانسته است چیزی یاد بگیرد.



خطر بزرگ: توافق کاذب

گاهی همه با هم موافقند، اما هیچ‌کس واقعاً قانع نشده است. چرا؟ چون کسی نمی‌خواهد دردسر درست کند، کسی نمی‌خواهد به‌عنوان فرد مخالف شناخته شود، کسی فکر می‌کند: «بالأخره هرچه هست، تصمیم گرفته شده است» و دیگری با خودش می‌گوید: «اگر من چیزی بگویم، شاید فکر کنند همکاری نمی‌کنم.» این همان چیزی است که می‌توانیم آن را توافق کاذب بنامیم. همه ظاهراً موافقند، اما در ذهنشان سؤال‌ها و تردیدهایی وجود دارد که بیان نشده است و گاهی این سؤال‌های بیان‌نشده، بعد به مشکل‌های واقعی تبدیل می‌شود.

پس یک تیم سالم، تیمی نیست که همیشه همه در آن موافق باشند. تیمی است که افراد در آن احساس امنیت کنند و بتوانند مخالفت کنند.

مدیر خوب، همیشه با بله‌شنیدن خوشحال نمی‌شود

یکی از نشانه‌های بلوغ سازمانی این است که مدیران فقط دنبال تأیید نباشند. اگر همهٔ کارکنان همیشه با مدیر موافق باشند، دو احتمال وجود دارد: یا مدیر همیشه درست می‌گوید! یا کارکنان احساس امنیت کافی برای بیان نظر واقعی خود ندارند.

حالت اول تقریباً غیرممکن است. پس بهتر است مدیران گاهی از خودشان بپرسند: «آیا واقعاً همه با من موافقند؟ یا فقط کسی نمی‌خواهد مخالف باشد؟»

یک مدیر می‌تواند با یک سؤال ساده، فضای گفتگو را تغییر دهد: «چه چیزی ممکن است در این تصمیم اشتباه باشد؟» یا «اگر شما مخالف این پیشنهاد باشید، دلیلتان چیست؟» یا «چه نکته‌ای را ممکن است من ندیده باشم؟»

این سؤال‌ها به کارکنان پیام مهمی می‌دهد: «مخالفت‌کردن، ممنوع نیست.»

اما اگر مخالفت کردیم، مسئولیت هم داریم

آزادی بیان نظر، به معنای مخالفت بی‌پایان نیست. اگر کسی همیشه با همه‌چیز مخالف باشد، اما هیچ راه‌حل جایگزینی ارائه نکند، به‌مرور مخالفت او ارزش خود را از دست می‌دهد.

مخالفتِ حرفه‌ای بهتر است با یک سؤال یا پیشنهاد همراه باشد. به جای: «این کار جواب نمی‌دهد.» بگوییم: «فکر می‌کنم این روش ممکن است در این بخش مشکل ایجاد کند. شاید بهتر باشد گزینهٔ دیگری هم بررسی کنیم.» به جای: «این تصمیم اشتباه است.» بگوییم: «من دربارهٔ این بخش نگرانی دارم. آیا می‌توانیم قبل از تصمیم نهایی، این موضوع را بیش‌تر بررسی کنیم؟»

به این ترتیب، ما فقط مانع ایجاد نمی‌کنیم؛ به بهترشدن تصمیم کمک می‌کنیم.



گاهی مخالفت، نشانهٔ مسئولیت‌پذیری است

فرض کنید در یک جلسه، همه به این نتیجه رسیده‌اند که یک کار را خیلی سریع انجام دهند، اما شما می‌دانید یک خطر جدی وجود دارد. اگر سکوت کنید، شاید جلسه آرام‌تر تمام شود، اما آیا مسئولیت خود را انجام داده‌اید؟

گاهی گفتنِ یک جملهٔ دشوار، نشانهٔ شجاعت حرفه‌ای است: «من با این تصمیم موافق نیستم و فکر می‌کنم لازم است قبل از اجرا، یک نکته را بررسی کنیم.»

ممکن است کسی خوشحال نشود. ممکن است جلسه طولانی‌تر شود. ممکن است حتی در لحظه، شما را فردی سختگیر بدانند. اما اگر آن نکته واقعاً مهم باشد، شاید همین مخالفت شما، از یک مشکل بزرگ‌تر جلوگیری کند.

گاهی یک «نه» به‌موقع، از ده‌ها «بله» بعدی ارزشمندتر است.

اختلاف‌نظر می‌تواند ما را بهتر کند

فرض کنید شما ایده‌ای دارید. طبیعی است که به آن علاقه‌مند باشید. اما وقتی دیگری از شما سؤال سختی می‌پرسد، مجبور می‌شوید دوباره فکر کنید. وقتی کسی نقطه‌ضعف ایده‌تان را نشان می‌دهد، می‌توانید آن را اصلاح کنید. وقتی کسی راه دیگری پیشنهاد می‌دهد، شاید متوجه شوید گزینهٔ بهتری وجود دارد. پس مخالفت همیشه چیزی نیست که باید از آن فرار کنیم؛ گاهی مخالفت، همان چیزی است که یک ایدهٔ خوب را به یک ایدهٔ بهتر تبدیل می‌کند. مثل سنگی که سطح یک چاقو را صیقل می‌دهد، ممکن است خوشایند نباشد، اما نتیجه می‌تواند بهتر باشد.

یک داستان کوتاه

دو همکار را تصور کنید که دربارهٔ اجرای یک برنامه با هم اختلاف داشتند. یکی می‌گفت: «باید همین هفته شروع کنیم.» دیگری می‌گفت: «هنوز آماده نیستیم.» بحث آن‌ها بالا گرفت. هر دو احساس کردند دیگری حرفشان را نمی‌فهمد، تا این‌که یکی از آن‌ها پرسید: «اگر قرار باشد حق با تو باشد، چه چیزی من نمی‌بینم؟» همکارش کمی فکر کرد و بعد گفت: «من نگرانم اگر الآن شروع کنیم، مجبور شویم وسط کار همه‌چیز را تغییر دهیم.» نفر اول گفت: «من هم نگرانم اگر صبر کنیم، فرصت را از دست بدهیم.»

برای اولین‌بار فهمیدند که هردو یک نگرانی دارند؛ فقط از دو زاویهٔ متفاوت به آن نگاه می‌کنند. درنهایت تصمیم گرفتند یک اجرای آزمایشی کوچک داشته باشند؛ نه آن‌قدر سریع که خطر بزرگی ایجاد کند و نه آن‌قدر دیر که فرصت از دست برود. اختلافشان حل نشد، اما به تصمیم بهتری منجر شد.

شاید لازم نبود یکی برنده و دیگری بازنده باشد. شاید هدف، پیداکردن راهی بود که هر دو نگرانی را جدی بگیرد.

چگونه مخالفت حرفه‌ای کنیم؟

اگر با تصمیمی مخالفیم، می‌توانیم از این مسیر استفاده کنیم:

اول: مسئله را روشن کنیم: دقیقاً با چه چیزی مخالفیم؟ نه با چه کسی.

دوم: دلیل خود را بگوییم: چرا فکر می‌کنیم این تصمیم ممکن است مشکل ایجاد کند؟

سوم: سؤال بپرسیم: آیا اطلاعاتی وجود دارد که ما نمی‌دانیم؟

چهارم: گزینهٔ جایگزین را پیشنهاد کنیم: اگر این راه مناسب نیست، چه راه دیگری وجود دارد؟

پنجم: گوش بدهیم: ممکن است بعد از شنیدن توضیحات دیگران، نظرمان تغییر کند.

ششم: اگر تصمیم نهایی شد، مسئولانه همراه شویم: مخالفت‌کردن حق ماست، اما وقتی تصمیم نهایی گرفته شد، اگر مسئولیت اجرای آن را برعهده داریم، باید حرفه‌ای عمل کنیم.

یک تمرین برای جلسهٔ بعد

در جلسهٔ بعدی که قرار است تصمیم مهمی گرفته شود، به جای این‌که فقط دنبال موافقان باشید، یک سؤال متفاوت بپرسید: «اگر قرار باشد این تصمیم شکست بخورد، محتمل‌ترین دلیلش چیست؟» این سؤال می‌تواند بحث را تغییر دهد. چون به جای دفاع از ایده، افراد را دعوت می‌کند به آن از زاویهٔ دیگری نگاه کنند. گاهی همین چند دقیقه گفتگو، می‌تواند از ساعت‌ها اصلاح و جبران در آینده جلوگیری کند.

شاید لازم باشد از مخالفت نترسیم

ما به محیط‌های کاری‌ای نیاز داریم که در آن افراد بتوانند حرف بزنند، نه با صدای بلندتر، بلکه با آزادی بیش‌تر. محیطی که در آن یک کارمند بتواند بگوید: «من فکر می‌کنم راه دیگری هم وجود دارد» و نگران نباشد که این جمله به معنای بی‌احترامی تلقی شود. محیطی که مدیر بتواند بگوید: «ممکن است من اشتباه کنم» و کارکنان بتوانند پاسخ دهند: «بله، شاید این نکته را هم بررسی کنیم.» در چنین محیطی، اعتماد وجود دارد. اعتماد یعنی بتوانیم حقیقتی را که شاید شنیدنش آسان نیست، با احترام بیان کنیم.

در پایان

همهٔ اختلاف‌ها بد نیست: بعضی اختلاف‌ها ما را از تصمیم‌های عجولانه نجات می‌دهد، بعضی‌ها نقاط ضعفی را آشکار می‌کند که قبلاً نمی‌دیدیم، بعضی‌ها باعث می‌شود ایده‌هایمان را بهتر کنیم و بعضی‌ها به ما یاد می‌دهد که حتی وقتی با هم موافق نیستیم، همچنان می‌توانیم کنار هم بمانیم. شاید بلوغِ یک تیم، زمانی آشکار می‌شود که اعضای آن یاد بگیرند: مخالفت‌کردن، دشمنی نیست؛ نظرِ متفاوت‌داشتن، بی‌احترامی نیست و تغییر نظر، شکست نیست.

شاید مهم‌تر از همه: هدف گفتگو این نیست که ثابت کنم حق با من است؛ هدف این است که با هم به چیزی بهتر از آنچه هرکدام به‌تنهایی می‌دیدیم برسیم.

سؤال این شماره: آخرین باری که مخالفتِ یک همکار باعث شد تصمیم بهتری بگیرید، چه زمانی بود؟

شاید ارزش داشته باشد آن لحظه را به‌یاد بیاوریم؛ چون گاهی آدمی که در یک جلسه با ما مخالفت می‌کند، نه مانعِ راه ما، بلکه کسی است که کمک می‌کند راه را بهتر ببینیم.



روزی که فهمیدم همکارم دشمن من نیست

گاهی آدم‌ها علیه ما نیستند، فقط داستان را از زاویهٔ دیگری می‌بینند

هادی روستایی



صبح روز دوشنبه بود. از آن صبح‌هایی که هنوز روز شروع نشده، اما فهرست کارها طولانی شده است. او زودتر از همیشه به محل کار رسیده بود. چند کار مهم روی میز داشت و قرار بود یکی از آن‌ها را تا پایان روز تحویل دهد. هنوز کامپیوترش را روشن نکرده بود که پیام آمد: «جلسهٔ امروز یک‌ساعت عقب افتاد.»

پیام کوتاه بود، خیلی کوتاه، اما برای او معنای خوبی نداشت. جلسه‌ای که قرار بود صبح برگزار شود، دربارهٔ پروژه‌ای بود که چند روز برایش وقت گذاشته بود. قرار بود در جلسه دربارهٔ کار، تصمیم نهایی گرفته شود. حالا جلسه یک‌ساعت عقب افتاده بود؛ با خودش گفت: «باز هم برنامه‌ها به‌هم ریخت.»

اما مسئله فقط یک‌ساعت تأخیر نبود؛ چند هفته‌ای بود که از یک همکار دلخور بود؛ همکارش در جلسات، کم‌تر با او همراهی می‌کرد و گاهی پاسخ پیام‌هایش را دیر می‌داد. یک‌بار هم گزارشی را که آماده کرده بود، بدون این‌که با او هماهنگ کند، تغییر داده بود. هربار او چیزی نگفته، اما همهٔ این اتفاق‌ها در ذهنش جمع شده بود و حالا یک پیام کوتاه، کافی بود تا همهٔ آن‌ها دوباره یادش بیاید. با خودش گفت: «معلوم است دیگر. اصلاً برای کار من اهمیتی قائل نیست.»

ماجرا از نگاه او

آن روز، همکارش هم صبح زود به محل کار آمده بود؛ اما نه برای این‌که کسی را نادیده بگیرد، نه برای این‌که کار او را خراب کند؛ او از صبح درگیر یک مسئلهٔ فوری بود: یکی از اعضای خانواده‌اش بیمار شده بود و باید چند تماس ضروری می‌گرفت و همزمان مدیر از او خواسته بود یک موضوعِ فوری را پیگیری کند. جلسه را هم خودش جابجا نکرده بود؛ فقط از او خواسته بودند به اطلاع دیگران برساند.

او پیام را فرستاد: «جلسهٔ امروز یک‌ساعت عقب افتاد» و دوباره به کارهایش برگشت. برای او، این فقط یک پیام اطلاع‌رسانی بود، اما برای همکارش، معنای دیگری داشت و این‌جا بود که سوءتفاهم کوچکی، آرام‌آرام شکل گرفت.



ما اغلب داستان را خودمان کامل می‌کنیم

مشکل بسیاری از سوءتفاهم‌ها این است که ما فقط بخشی از ماجرا را می‌بینیم. یک رفتار را می‌بینیم، اما دلیلش را نمی‌دانیم. یک پیام کوتاه می‌خوانیم، اما لحنِ پشت آن را نمی‌شنویم. کسی جوابمان را نمی‌دهد و فوراً نتیجه می‌گیریم: «عمداً جواب نمی‌دهد.» کسی در جلسه با ما موافق نیست و فکر می‌کنیم: «می‌خواهد جلوی کار مرا بگیرد.» کسی از کنارمان رد می‌شود و سلام نمی‌کند و با خودمان می‌گوییم: «حتماً از من ناراحت است.» شاید هیچ‌کدام از این برداشت‌ها درست نباشد؛ ما فقط یک قطعه از پازل را دیده‌ایم، اما ذهنمان بقیهٔ تصویر را خودش ساخته است.

وقتی ذهن شروع به داستان‌سازی می‌کند

ذهن انسان دوست دارد برای اتفاق‌ها دلیل پیدا کند. این ویژگی در بسیاری از موقعیت‌ها به ما کمک می‌کند، اما در روابط انسانی، گاهی دردسرساز می‌شود؛ چون وقتی اطلاعات کافی نداریم، جای خالی را با حدس پر می‌کنیم: همکارمان دیر پاسخ داده؛ پس حتماً بی‌احترامی کرده است. در جلسه سکوت کرده؛ پس حتماً مخالف ماست. پیشنهاد ما را نپذیرفته است؛ پس حتماً با ما مشکل دارد و کم‌کم، چیزی که فقط یک احتمال بود، در ذهن ما به یک واقعیت قطعی تبدیل می‌شود. بعد، براساس همان واقعیت خیالی رفتار می‌کنیم: سرد می‌شویم، کم‌تر حرف می‌زنیم، از همکاری فاصله می‌گیریم و طرف مقابل هم که دلیل رفتار ما را نمی‌داند، ممکن است همین مسیر را طی کند.

این‌جاست که سوءتفاهم کوچکی می‌تواند به فاصلهٔ بزرگی تبدیل شود.

ماجرای آن جلسه

بالأخره جلسه برگزار شد. او وارد اتاق شد. همکارش هم آن‌جا بود. چند نفر دیگر هم حضور داشتند. بحث شروع شد، اما او دیگر مثل قبل نبود؛ کمی سردتر رفتار می‌کرد، کوتاه جواب می‌داد و وقتی همکارش پیشنهادی مطرح کرد، به جای این‌که دربارهٔ آن پیشنهاد صحبت کند، با خودش فکر کرد: «باز هم می‌خواهد کار را تغییر دهد.»

جلسه تمام شد. همه از اتاق بیرون رفتند، اما او ماند. چند ثانیه به میز نگاه کرد. بعد تصمیم گرفت برود. همان لحظه، همکارش گفت: «چیزی شده؟» پاسخ داد: «نه.» همکارش گفت: «مطمئنی؟» گفت: «بله.» اما هردو می‌دانستند که «نه» و «بله» واقعی نیست؛ چیزی در میان بود؛ چیزی که مدت‌ها گفته نشده بود.

یک سؤال ساده

همکارش دوباره پرسید: «اگر چیزی ناراحتت کرده، می‌توانی بگویی.» این‌بار سکوت طولانی‌تر شد و بالأخره گفت: «راستش، احساس می‌کنم خیلی وقت است که کار من برایت اهمیتی ندارد.» همکارش تعجب کرد و گفت: «چرا چنین فکری می‌کنی؟» او چند اتفاق را تعریف کرد: دیر جواب‌دادن پیام‌ها، تغییردادن گزارش و جابجایی جلسه.

همکارش چند لحظه ساکت ماند و بعد گفت: «من اصلاً نمی‌دانستم این اتفاق‌ها چنین برداشتی برای تو ایجاد کرده» و شروع کرد به توضیح‌دادن: گزارش را تغییر داده بود، چون مدیر از او خواسته بود. پیام‌ها را دیر جواب داده بود، چون درگیر یک مسئلهٔ خانوادگی بود و جلسه را هم او جابجا نکرده؛ فقط خبر را منتقل کرده بود. هر اتفاق، یک توضیح ساده داشت؛ نه توطئه‌ای در کار بود، نه دشمنی، نه بی‌احترامی؛ فقط یک مشکل ساده وجود داشت: «آن‌ها با هم حرف نزده بودند.»

چقدر از اختلاف‌های ما همین‌طور است؟

شاید بیش‌تر از آنچه فکر می‌کنیم. ما گاهی از آدم‌ها ناراحتیم، بدون این‌که آن‌ها بدانند چرا. گاهی از رفتاری دلخوریم، اما درباره‌اش صحبت نمی‌کنیم. گاهی انتظار داریم دیگری خودش بفهمد و وقتی نمی‌فهمد، ناراحت‌تر می‌شویم. اما آدم‌ها ذهن‌خوان نیستند؛ همکار ما نمی‌داند چرا از یک جمله ناراحت شده‌ایم، مدیر ما نمی‌داند چرا از یک تصمیم دلخوریم، دوست ما نمی‌داند چرا از او فاصله گرفته‌ایم. اگر چیزی مهم است، باید درباره‌اش حرف بزنیم؛ نه با خشم، نه با اتهام، بلکه با صداقت.

یک جمله می‌تواند مسیر گفتگو را تغییر دهد

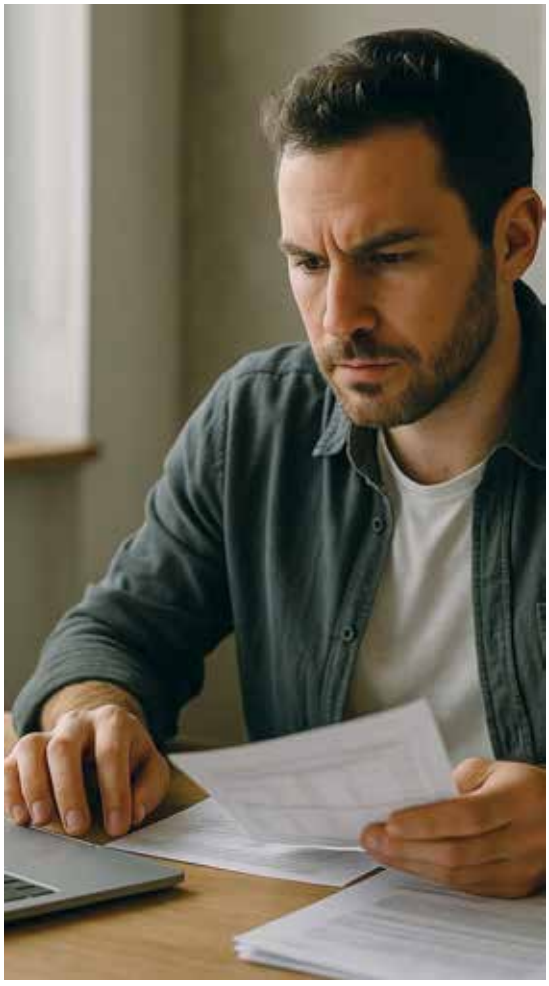
تفاوت بزرگی وجود دارد بین این دو جمله: «تو همیشه مرا نادیده می‌گیری.» در مقابل: «در چند موقعیت اخیر احساس کردم نظر من شنیده نشده است.» جملهٔ اول، طرف مقابل را مجبور به دفاع می‌کند، ولی جملهٔ دوم، تجربهٔ ما را توضیح می‌دهد.

جملهٔ «تو عمداً کار مرا خراب کردی.» در مقابل: «وقتی گزارش بدون هماهنگی با من تغییر کرد، احساس کردم در جریان کار قرار نگرفته‌ام.» در جملهٔ دوم، هنوز مسئله جدی است، اما راه گفتگو باز می‌ماند. ما دربارهٔ رفتار صحبت می‌کنیم، نه شخصیت و این یکی از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی در محیط کار است.

گاهی باید شجاعتِ پرسیدن داشته باشیم

شاید قبل از این‌که دربارهٔ رفتار کسی قضاوت کنیم، فقط یک سؤال بپرسیم: «من درست متوجه شدم؟» مثلاً: «وقتی این تصمیم گرفته شد، دلیلش چه بود؟» / «می‌خواهم مطمئن شوم درست برداشت کرده‌ام؛ منظورتان این بود که...؟» / «احساس کردم در این موضوع با من موافق نیستید. آیا درست متوجه شده‌ام؟»

این سؤال‌ها ساده است، اما می‌تواند جلوی بسیاری از سوءتفاهم‌ها را بگیرد؛ چون به جای حدس‌زدن، اطلاعات واقعی به‌دست می‌آوریم.



اما گاهی واقعاً اختلاف وجود دارد

البته همه‌چیز سوءتفاهم نیست؛ گاهی کسی واقعاً رفتار نامناسبی دارد، گاهی یک همکار واقعاً مسئولیتش را انجام نمی‌دهد و گاهی تصمیمی واقعاً ناعادلانه است. در چنین شرایطی هم گفتگو لازم است، اما تفاوت در این است که ما ابتدا تلاش می‌کنیم واقعیت را بفهمیم؛ نه این‌که از همان ابتدا، بدترین نیت ممکن را به طرف مقابل نسبت دهیم. این دو رویکرد بسیار متفاوت است.

در اولی می‌گوییم: «بگذار بفهمم چه اتفاقی افتاده.» در دومی می‌گوییم: «من می‌دانم چرا این کار را کرده.» شاید بهتر باشد بیش‌تراوقات، اولی را انتخاب کنیم.

یک تمرین کوچک

دفعهٔ بعد که از رفتار یک همکار ناراحت شدید، قبل از این‌که دربارهٔ او قضاوت کنید، سه ستون ذهنی بسازید:

- آنچه می‌دانم: واقعیت‌های قطعی چیست؟
- آنچه حدس می‌زنم: چه چیزهایی را فقط تصور کرده‌ام؟
- آنچه باید بپرسم: برای فهمیدن واقعیت، چه سؤالی باید بپرسم؟

این تمرین ساده می‌تواند کمک کند بین واقعیت و برداشتِ شخصی تفاوت بگذاریم.

داستان ما یک پایان ساده داشت

فردای آن روز، همه‌چیز مثل قبل نبود، اما بهتر شده بود. نه به این دلیل که ناگهان همهٔ اختلاف‌ها ناپدید شده بود، بلکه چون حالا دونفر چیزی را می‌دانستند که قبلاً نمی‌دانستند؛ می‌توانستند حرف بزنند، می‌توانستند سؤال بپرسند و می‌توانستند قبل از قضاوت، توضیح بخواهند. چند روز بعد، همان همکار دوباره پیامی فرستاد: «جلسهٔ امروز نیم‌ساعت عقب افتاد.» این‌بار، پاسخ فقط یک جمله بود: «باشه، ممنون که خبر دادی.» اما شاید چیزی بیش‌تر از این اتفاق افتاده بود؛ او دیگر با دیدن یک پیام کوتاه، داستانی دربارهٔ بی‌توجهی و بی‌احترامی در ذهنش نمی‌ساخت، بلکه یاد گرفته بود قبل از قضاوت، بپرسد. شاید همکارش هم فهمیده بود که گاهی یک توضیح کوتاه، می‌تواند جلوی سوءتفاهم بزرگی را بگیرد.

شاید همکارمان دشمن ما نباشد

در محیط کار، آدم‌ها همیشه آن‌طور که ما تصور می‌کنیم، رفتار نمی‌کنند؛ گاهی خسته‌اند، گاهی درگیرند، گاهی چیزی نمی‌دانند، گاهی اشتباه می‌کنند، گاهی نمی‌دانند رفتارشان چه اثری بر دیگری گذاشته است و گاهی هم واقعاً با ما اختلاف‌نظر دارند؛ اما هیچ‌کدام از این‌ها لزوماً به معنای دشمنی نیست. شاید بهتر باشد قبل از این‌که دربارهٔ نیت دیگران تصمیم بگیریم، یک فرصت برای توضیح‌دادن به آن‌ها بدهیم؛ قبل از فاصله‌گرفتن، گفتگو کنیم، قبل از این‌که قضاوت کنیم، سؤال بپرسیم و قبل از این‌که رابطهٔ کاری را به‌خاطر یک برداشت از دست بدهیم، مطمئن شویم که داستانی که در ذهنمان ساخته‌ایم، واقعاً همان داستانی است که اتفاق افتاده است.

یک جمله برای به‌خاطر سپردن

«هر چیزی که می‌بینیم، تمام واقعیت نیست.» گاهی پشت یک سکوت، خستگی است. پشت یک تأخیر، گرفتاری است. پشت یک مخالفت، نگرانی است. پشت یک رفتار سرد، مسئله‌ای شخصی است که ما از آن خبر نداریم و گاهی پشت چیزی که ما «دشمنی» می‌نامیم، فقط سوءتفاهم ساده‌ای وجود دارد. پس دفعهٔ بعد که احساس کردید همکارتان علیه شماست، قبل از هر واکنشی، فقط یک سؤال از خودتان بپرسید: «آیا من همهٔ داستان را می‌دانم؟» اگر پاسخ «نه» بود، شاید وقت آن رسیده باشد که به جای قضاوت، گفتگو را شروع کنیم.



هنرِ گفتنِ حرف سخت
چگونه دربارهٔ چیزی که آزارمان می‌دهد، حرف بزنیم؟

روشا مرزن‌آبادی



بعضی حرف‌ها را نمی‌شود نگفت، اما بعضی حرف‌ها را هم نمی‌شود هرطور که دلمان خواست بگوییم. گاهی لازم است به همکاری بگوییم که رفتارش ما را ناراحت کرده است. گاهی باید دربارهٔ یک اشتباه تذکر بدهیم. گاهی باید از تصمیمی که با آن موافق نیستیم، صحبت کنیم. گاهی لازم است به مدیرمان بگوییم که یک تصمیم برای ما دشوار یا ناعادلانه بوده است و گاهی باید دربارهٔ مسئله‌ای حرف بزنیم که مدت‌ها سکوت دربارهٔ آن، خودش به مشکل تبدیل شده است. در چنین لحظه‌هایی، بسیاری از ما بین دو انتخاب گیر می‌کنیم: سکوت کنیم یا اعتراض کنیم؟ اما شاید انتخاب سومی هم وجود داشته باشد: حرف بزنیم؛ اما درست.

حرف سخت، الزاماً حرف خشن نیست

یکی از اشتباه‌های رایج این است که فکر می‌کنیم اگر قرار است حرف مهمی بزنیم، باید محکم و تند صحبت کنیم تا طرف مقابل متوجه جدیت ما بشود؛ اما جدیت با خشونت فرق دارد: می‌توانیم دربارهٔ یک مسئلهٔ جدی صحبت کنیم، بدون این‌که طرف مقابل را تحقیر کنیم. می‌توانیم ناراحت باشیم، بدون این‌که توهین کنیم. می‌توانیم اعتراض کنیم، بدون این‌که رابطه را خراب کنیم. هدف از گفتگوی دشوار، نباید این باشد که طرف مقابل را شکست دهیم؛ هدف باید این باشد که مسئله را حل کنیم.

از «تو» شروع نکنیم

یکی از ساده‌ترین راه‌ها برای خراب‌کردن گفتگوی دشوار، شروع‌کردنِ جمله با «تو» است. مثلاً:

- «تو اصلاً به حرف من گوش نمی‌دهی.»
- «تو همیشه کارها را دیر تحویل می‌دهی.»
- «تو هیچ‌وقت مسئولیت قبول نمی‌کنی.»
- «تو عمداً مرا نادیده می‌گیری.»

وقتی گفتگو با «تو» و یک اتهام شروع می‌شود، طرف مقابل معمولاً به جای شنیدن، شروع به دفاع‌کردن می‌کند. حالا گفتگو دیگر دربارهٔ حل مسئله نیست؛ تبدیل شده است به جنگ دو روایت:

- «من این‌طور نیستم.»
- «چرا، هستی!»
- «نه، تو اشتباه می‌کنی.»

درنهایت، هیچ‌کس چیزی یاد نمی‌گیرد.



از تجربهٔ خودمان حرف بزنیم

به جای این‌که دربارهٔ شخصیت طرف مقابل قضاوت کنیم، بهتر است دربارهٔ تجربهٔ خودمان صحبت کنیم.

به جای: «تو همیشه دیر می‌کنی»، بگوییم: «وقتی کار با تأخیر به دست من می‌رسد، برنامهٔ کاری من هم به‌هم می‌ریزد.»

به جای: «تو به من احترام نمی‌گذاری»، بگوییم: «وقتی در جلسه فرصت بیان نظر پیدا نمی‌کنم، احساس می‌کنم دیدگاه من شنیده نشده است.»

به جای: «تو هیچ‌وقت با من همکاری نمی‌کنی»، بگوییم: «در چند موقعیت اخیر، برای انجام این کار، به همکاری بیش‌تری نیاز داشتم و احساس کردم تنها مانده‌ام.»

تفاوت این دو نوع بیان، بسیار مهم است؛ در جملهٔ اول، به شخصیت فرد حمله می‌کنیم، ولی در جملهٔ دوم، مسئله را توضیح می‌دهیم و وقتی مسئله روشن شود، احتمال حل‌شدنش بیش‌تر است.

واقعیت را از برداشت جدا کنیم

فرض کنید همکارتان در جلسه با شما مخالفت کرده است. واقعیت چیست؟ او با پیشنهاد شما مخالفت کرده است. برداشت شما چیست؟ «او می‌خواهد مرا خراب کند.» این دو یکی نیست: اگر گفتگو را براساس برداشت خودمان شروع کنیم، ممکن است از همان ابتدا به طرف مقابل نسبت ناروا بدهیم؛ اما اگر فقط دربارهٔ واقعیت صحبت کنیم، مسیر متفاوت می‌شود: «در جلسهٔ امروز با پیشنهاد من موافق نبودید. می‌خواهم بدانم نگرانیِ اصلی شما چه بود.»

این جمله، در را برای گفتگو باز می‌کند. شاید واقعاً مشکلی وجود داشته باشد یا فقط سوءتفاهمی باشد که با چند دقیقه صحبت حل شود.

زمانِ گفتنِ حرف سخت، مهم است

حتی بهترین حرف، اگر در بدترین زمان گفته شود، ممکن است نتیجهٔ خوبی نداشته باشد: وقتی کسی عصبانی است، شاید زمان مناسبی برای گفتگوی جدی نباشد. وقتی جلسه شلوغ است، مطرح‌کردن مسئلهٔ شخصی ممکن است مناسب نباشد. وقتی فردِ مقابل تحت فشارِ شدید کاری است، شاید بهتر باشد چند ساعت صبر کنیم. گاهی یک جملهٔ ساده می‌تواند شروع بهتری ایجاد کند: «می‌خواهم دربارهٔ موضوعی با شما صحبت کنم. چه زمانی برایتان مناسب‌تر است؟» این جمله نشان می‌دهد که مسئله برای ما مهم است، اما قصد نداریم طرف مقابل را غافلگیر کنیم.



حرفِ سخت را در جمع نگوییم

اگـر مسـئله‌ای میان شـما و یک‌نفـر وجـود دارد، تا جای ممکـن، آن را در جمـع مطـرح نکنیـد. هیچ‌کس دوسـت نـدارد در مقابل دیگـران مورد انتقـاد قرار گیـرد. حتی اگر حرف ما درسـت باشـد، مطرح‌کـردن آن در جمع، ممکن اسـت باعث شـود طرف مقابل احسـاس تحقیـر کند و به جـای شـنیدن پیـام، فقـط از خودش دفـاع کنـد. گاهی یـک گفتگـوی خصوصـیِ ده‌دقیقـه‌ای، می‌توانـد از یـک دلخـوریِ چندماهه جلوگیـری کند.

یک روش ساده برای گفتگوی دشوار

برای شروع می‌توانید از چهار مرحله استفاده کنید:

۱. اتفـاق را توصیـف کنید: «در جلسـهٔ امروز، وقتـی دربارهٔ گزارش صحبت شـد...»

۲. احسـاس یا نگرانی خود را بگویید: «من احسـاس کردم دیـدگاه من فرصت کافی برای توضیـح پیدا نکرد.»

۳. اثـر آن را توضیـح دهیـد: «ایـن موضوع باعث شـد فکر کنم شـاید دربـارهٔ بخشـی از کار، برداشـت متفاوتی وجود دارد.»

۴. درخواسـت مشـخصی مطـرح کنید: «دوسـت دارم اگر موافـق باشـید، دربارهٔ آن بخـش دوباره صحبـت کنیم.»

این روش سـاده اسـت، اما کمک می‌کند گفتگـو از حالت حمله و دفاع خارج شـود.

حرفِ سخت را با یک سؤال تمام کنیم

گاهی مـا آن‌قدر رویِ گفتـنِ حرف خودمان تمرکـز می‌کنیم که فراموش می‌کنیم طرف مقابل هم باید فرصتِ صحبت داشـته باشـد. بعد از بیان مسـئله، سـؤال بپرسیم: «شما چه برداشتی از ایـن موضـوع داریـد؟» یـا «آیا چیزی هسـت که مـن از ماجرا نمی‌دانـم؟» یا «شـما فکر می‌کنید بهترین راه‌حل چیسـت؟»

ایـن سـؤال‌ها یـک پیـام مهـم دارد: «مـن فقـط نیامـده‌ام حرف خـودم را بزنم؛ آمده‌ام مسـئله را بفهمم.» ایـن، تفـاوت بزرگـی ایجـاد می‌کنـد.

گاهی باید شنوندهٔ حرف سخت باشیم

این مهـارت فقط برای حرف‌زدن نیسـت؛ گاهی یک همکار به ما می‌گوید: «من از رفتار شـما ناراحت شدم»؛ واکنش طبیعی ممکـن اسـت این باشـد: «مـن کـه کاری نکـردم!» اما شـاید بهتر باشـد ابتدا بگوییم: «می‌فهمم، می‌شـود بیش‌تر توضیح بدهـی؟» این جملـه به‌معنـای قبول‌کـردنِ همـهٔ حرف‌های طرف مقابل نیسـت؛ فقط یعنی حاضر هسـتیم بشـنویم.

ممکـن اسـت بعـد از شـنیدن توضیحـات، بگوییـم: «من چنین منظوری نداشـتم.» یا «فکر می‌کنم برداشـت مـا از آن اتفـاق متفـاوت اسـت.» امـا اول بایـد شـنیده باشـیم. گاهـی آدم‌هـا بیـش از آن‌کـه بـه راه‌حـل فـوری نیاز داشـته باشـند، بـه این نیـاز دارند که احسـاس کنند شنیده شـده‌اند.



عذرخواهی، شکست نیست

اگر در یک گفتگو متوجه شدیم اشتباه کرده‌ایم، لازم نیست از عذرخواهی بترسیم. یک عذرخواهیِ حرفه‌ای می‌تواند بسیار ساده باشد: «حق با شماست. من باید قبل از تصمیم‌گیری با شما هماهنگ می‌کردم. بابت این موضوع عذر می‌خواهم.»

لازم نیست برای توجیه خودمان، ده دلیل بیاوریم. گاهی یک عذرخواهی کوتاه و صادقانه، بسیار بیش‌تر از یک توضیحِ طولانی ارزش دارد. البته عذرخواهیِ واقعی با تغییر رفتار کامل می‌شود. اگر همان اشتباه را بارها تکرار کنیم، دیگر فقط کلمات کافی نیست.

اگر طرف مقابل عصبانی شد چه؟

گاهی محترمانه صحبت می‌کنیم، اما طرف مقابل عصبانی می‌شود. در چنین شرایطی، لازم نیست وارد مسابقهٔ عصبانیت شویم. می‌توانیم آرام بگوییم: «می‌فهمم این موضوع ناراحت‌کننده است. ترجیح می‌دهم وقتی هردو آرام‌تر هستیم، درباره‌اش صحبت کنیم.» یا «من قصد ندارم بحث را به درگیری تبدیل کنم. اگر موافق باشید، کمی بعد ادامه دهیم.»

مرزبندی یعنی هم به احساس خودمان احترام بگذاریم و هم اجازه ندهیم گفتگو به توهین و پرخاشگری تبدیل شود.

یک نکتهٔ مهم: همه‌چیز را برای روز انفجار نگه نداریم

گاهی یک مسئلهٔ کوچک پیش می‌آید؛ چیزی نمی‌گوییم. بار دوم اتفاق می‌افتد؛ باز هم سکوت می‌کنیم. بار سوم... و بعد، همهٔ ناراحتی‌های قبلی یک‌جا بیرون می‌ریزد. طرف مقابل هم تعجب می‌کند: «چرا این‌قدر عصبانی هستی؟»

شاید چون ما سه‌ماه است ناراحتیم! اما او از این سه‌ماه خبر نداشته است. بهتر است مسائل کوچک را، تا زمانی که کوچک است، مطرح کنیم؛ نه با خشم، نه با سرزنش، فقط با گفتگوی کوتاه.

گاهی جملهٔ «می‌خواستم یک نکته را بگویم که بهتر است از این به بعد این‌طور پیش برویم»، می‌تواند جلوی یک انفجار بزرگ را بگیرد.

یک داستان کوتاه

همکاری متوجه شد یکی از اعضای تیم، چندبار اطلاعات ناقصی برای او فرستاده است. او می‌توانست عصبانی شود، می‌توانست موضوع را در جمع مطرح کند، می‌توانست به مدیر شکایت کند؛ اما تصمیم گرفت ابتدا با خودِ همکار صحبت کند. گفت: «می‌خواستم دربارهٔ فایل‌هایی که اخیراً برای من فرستادی، صحبت کنم. چندبار اطلاعات ناقص بود و مجبور شدم دوباره پیگیری کنم. این موضوع کار مرا عقب انداخت. می‌خواهم ببینم آیا مشکلی در روند کار وجود دارد؟»

همکارش کمی سکوت کرد و گفت: «راستش فکر می‌کردم اطلاعات کامل را از واحد دیگری دریافت می‌کنم. چندبار درخواست کردم، اما پاسخی نگرفتم.»

مسئله حل شد؛ نه چون کسی مقصر نبود، بلکه چون قبل از قضاوت، گفتگو اتفاق افتاد. اگر آن روز، گفتگو با جملهٔ «تو همیشه کارت را ناقص انجام می‌دهی» شروع می‌شد، شاید نتیجه کاملاً متفاوت بود.

حرف سخت را نگوییم یا درست بگوییم

گاهی فکر می‌کنیم برای حفظ رابطه باید سکوت کنیم؛ اما سکوتِ طولانی همیشه رابطه را حفظ نمی‌کند و گاهی فقط ناراحتی را به آینده منتقل می‌کند. رابطهٔ سالم، چیزی نیست که در آن هیچ‌کس حرف سختی نزند؛ رابطه‌ای است که در آن آدم‌ها بتوانند حرف سخت را بدون ترس از تحقیر، تهدید یا انتقام بیان کنند.

این یعنی: می‌توانیم ناراحت باشیم، می‌توانیم مخالف باشیم، می‌توانیم اعتراض کنیم، می‌توانیم اشتباه دیگری را مطرح کنیم؛ اما همچنان به انسان‌بودنِ طرف مقابل احترام بگذاریم.

پنج جمله برای شروع گفتگوی سخت

اگر نمی‌دانیم چطور شروع کنیم، شاید یکی از این جمله‌ها کمک کند:

- «می‌خواهم دربارهٔ موضوعی صحبت کنم که برایم مهم است.»
- «ممکن است برداشت من اشتباه باشد، اما می‌خواهم دربارهٔ چیزی که اتفاق افتاد، صحبت کنم.»
- «من از این اتفاق ناراحت شدم و دوست دارم دلیلش را بهتر بفهمم.»
- «فکر می‌کنم دربارهٔ این موضوع اختلاف‌نظر داریم. می‌توانیم درباره‌اش صحبت کنیم؟»
- «می‌خواهم این مسئله را قبل از این‌که بزرگ‌تر شود، با هم حل کنیم.»

گاهی مهم‌ترین بخش گفتگوی دشوار، نه خود حرف، بلکه نحوهٔ شروع‌کردن آن است.

در پایان

حرف سخت، اگر گفته نشود، همیشه ناپدید نمی‌شود؛ گاهی در سکوت می‌ماند، بزرگ و به دلخوری تبدیل می‌شود. اما گفتنِ آن هم هنر می‌خواهد؛ باید بدانیم چه زمانی بگوییم، چگونه بگوییم، دربارهٔ رفتار حرف بزنیم، نه شخصیت، از تجربهٔ خودمان بگوییم، نه از نیت‌هایی که از دیگری حدس زده‌ایم و بعد، واقعاً گوش بدهیم.

شاید نتوانیم همیشه دیگری را قانع کنیم و همهٔ اختلاف‌ها حل نشود؛ اما می‌توانیم کاری کنیم که حتی در گفتگوی دشوار، احترام باقی بماند. این، نشانهٔ بلوغ حرفه‌ای است: «این‌که بتوانیم حقیقت را بگوییم، بدون این‌که دیگری را خرد کنیم و بتوانیم حقیقت دیگری را بشنویم، بدون این‌که فوراً از خودمان دفاع کنیم.»



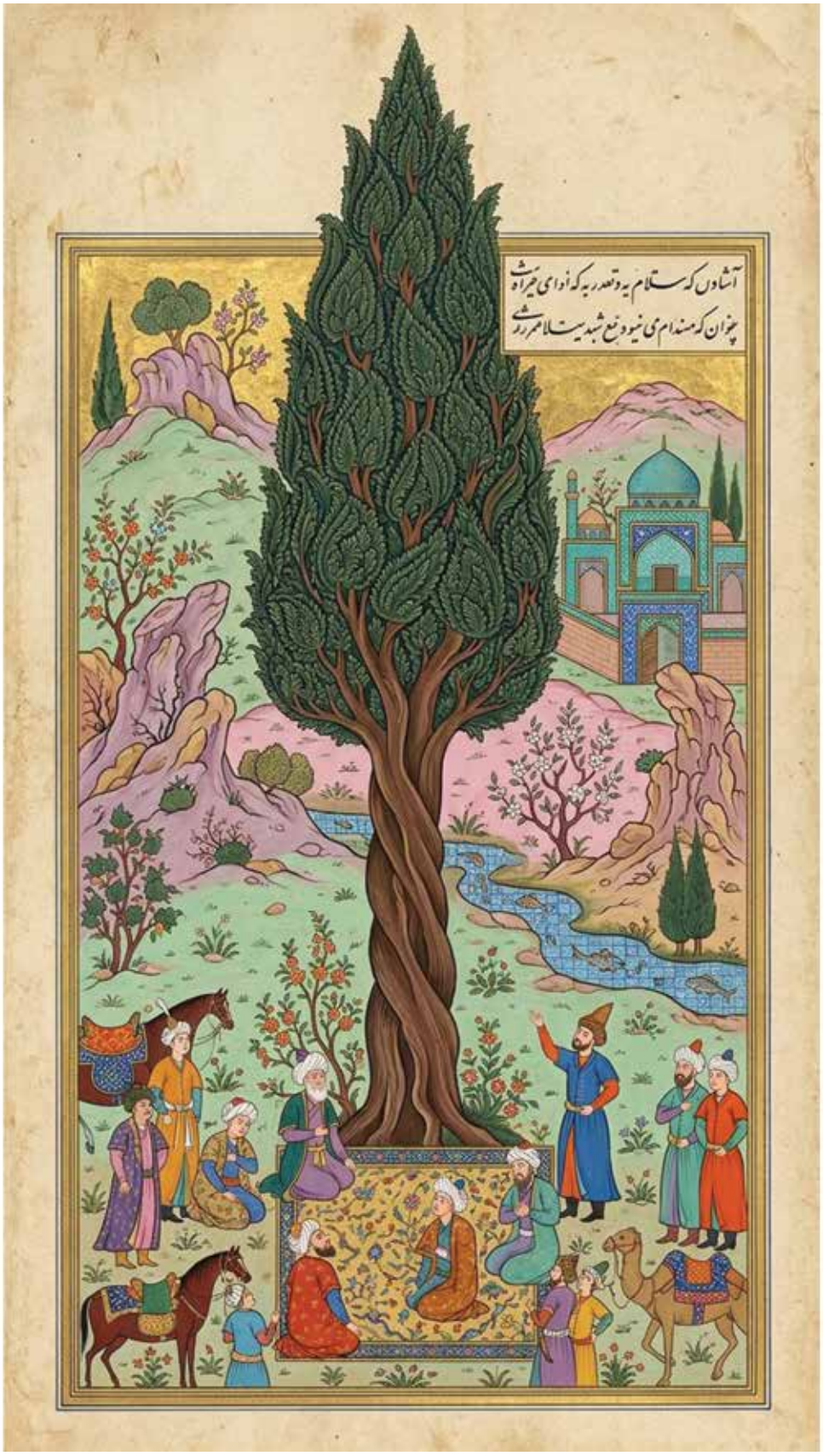


سخن پایانی

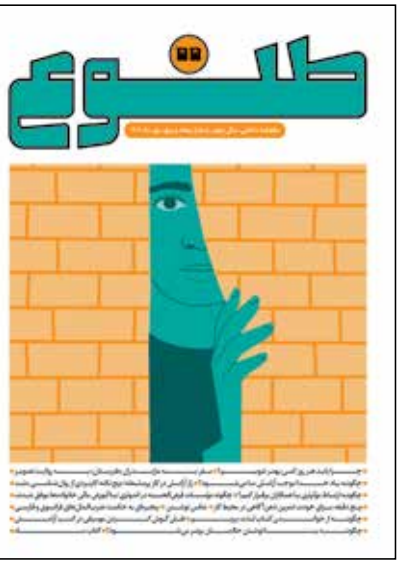
ما فقط همکار نیستیم؛ یک داستان مشترکیم

در تمام این صفحات، از کار گفتیم:
از میزها،
از جلسه‌ها،
از ایمیل‌ها،
از موفقیت‌ها و اشتباه‌ها،
از خنده‌هایی که در یک روز شلوغ اتفاق می‌افتد،
از آدم‌هایی که همیشه دیده نمی‌شوند، اما نبودنشان خیلی زود احساس می‌شود،
از همکارانی که در یک روز سخت کنار ما ایستاده‌اند،
از کسانی که چیزی به ما یاد داده‌اند
و از کسانی که شاید خودشان ندانند، اما بخشی از خاطرات خوب زندگیِ کاری ما شده‌اند.
اما شاید همهٔ این روایت‌ها، یک حرف مشترک داشته باشد: «ما در محیط کار فقط برای انجام‌دادن وظایفمان کنار هم نیستیم،
بلکه بخشی از زندگیمان را کنار یکدیگر می‌گذرانیم.»
این‌جا یاد می‌گیریم،
تجربه می‌کنیم،
اشتباه می‌کنیم،
تغییر می‌کنیم،
گاهی خسته می‌شویم و گاهی به هم انرژی می‌دهیم،
گاهی به کمک نیاز داریم و گاهی دست دیگری را می‌گیریم

و در بین همین روزهای عادی، خاطراتی ساخته می‌شود که شاید سال‌ها بعد - وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم - بیش‌تر از هر گزارش و عدد و آماری یادمان می‌آید.
شاید روزی که به این عکس‌ها نگاه کنیم، نام همهٔ افراد را به‌خاطر نیاوریم،
شاید جزئیات همهٔ پروژه‌ها از یادمان رفته باشد
و شاید حتی یادمان نباشد فلان جلسه دقیقاً دربارهٔ چه بود؛
اما احتمالاً به‌یاد می‌آوریم چه کسی آن روز کنارمان بود،
چه کسی ما را خنداند،
چه کسی به ما کمک کرد،
چه کسی به ما اعتماد کرد
و چه کسی در روز سخت، فقط گفت: «نگران نباش، با هم حلش می‌کنیم.»
شاید این همان چیزی باشد که یک سازمان را از مجموعه‌ای از میزها، اتاق‌ها و فرایندها، به اجتماع انسانی تبدیل می‌کند:
آدم‌ها،
ما،
شما،
همکارانمان
و داستان‌هایی که هر روز، بی‌سروصدا، کنار هم می‌نویسیم.


آسانست که سلام به دوست رسد که ادای پیغام
چنان که مسند ما می نیوشد و جمع شنیدنی سلام مرا رد نمی کند


طلوع ۶۴
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و چهار، دی ماه ۱۴۰۵


طلوع ۶۳
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و سه، آذر ماه ۱۴۰۵


طلوع ۶۲
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و دو، آبان ماه ۱۴۰۵


طلوع ۶۱
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و یک، مهر ماه ۱۴۰۵


طلوع ۶۰
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه، شهریور ماه ۱۴۰۵


طلوع ۵۹
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و نه و نصف، بهمن و اسفند ماه ۱۴۰۶


طلوع ۶۱
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و یک، فروردین ماه ۱۴۰۵


طلوع ۶۲
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و دو، اردیبهشت ماه ۱۴۰۵


طلوع ۶۳
ماهنامهٔ داخلی، سال پنجم، شمارهٔ پنجاه و سه، خرداد ماه ۱۴۰۵