

بهترین روش ارزیابی ارتباطات سازمانی در کسب و کارهای ایرانی

آیا تا به حال برایتان پیش آمده است که در شرکتتان یک جلسه طولانی دو ساعته بگذارید، همه سر تکان بدهند و تایید کنند، اما هفته بعد ببینید هیچ کدام از کارهایی که گفتید انجام نشده است؟ یا چند بار پیش آمده که مشتری از دست شما شاکی شود، فقط به این دلیل که بخش فروش یک حرفی زده و بخش پشتیبانی کار دیگری کرده است؟ وقتی از کارمندان می پرسید «چرا این اتفاق افتاد؟»، معمولاً یک جواب مشترک و تکراری می شنوید: «من فکر کردم فلانی خودش این کار را انجام می دهد!» یا «کسی به من نگفته بود!»

این جملات، زنگ خطر بزرگی برای هر کسب و کاری هستند. در بازار امروز ایران که همه کسب و کارها با مشکلات اقتصادی، تغییرات قیمت و استرس های بیرونی دست و پنجه نرم می کنند، اگر در داخل شرکت هم آدم ها نتوانند درست با هم صحبت کنند، آن کسب و کار خیلی زود از پا در می آید. وقتی کارمندان با هم غریبه باشند، وقتی از مدیرانشان بترسند و وقتی حرف ها به صورت شفاف منتقل نشود، انرژی شرکت به جای اینکه صرف فروش و پیشرفت شود، صرف دعوا، قهر و دوباره کاری می شود.

اما از کجا باید بفهمیم که سیستم ارتباطی شرکت ما کجای کارش می لنگد؟ آیا باید همان کتاب های خارجی را بیاوریم و روی کارمندان ایرانی پیاده کنیم؟ واقعیت این است که فرهنگ کار در ایران ویژگی های خاص خودش را دارد؛ ما ایرانی ها آدم های احساساتی و تعارفی هستیم و خیلی وقت ها حرف دلمان را مستقیم نمی زنیم. در این مقاله می خواهیم به زبانی بسیار ساده و خودمانی بررسی کنیم که چگونه می توانیم با چند روش ساده و متناسب با فرهنگ ایرانی، مشکلات ارتباطی شرکتمان را ارزیابی کنیم و با کمک راهکارهای طاهای بام شاد مدرس فن بیان، محیط کاری هم دل و هماهنگ بسازیم.

چرا نسخه های خارجی ارزیابی در شرکت های ایرانی جواب نمی دهد؟

در خیلی از کتاب های مدیریت غربی می نویسند که برای ارزیابی شرکت، یک فرم نظرسنجی کاغذی یا اینترنتی به کارمندان بدهید تا نظر واقعی شان را بنویسند. اما آیا این روش در یک شرکت ایرانی جواب می دهد؟ معمولاً نه!

در فرهنگ کاری ایران، دو مانع بزرگ وجود دارد که باعث می شود فرم های نظرسنجی معمولی شکست بخورند:

- **ترس از بی کاری و بی اعتمادی:** کارمند ایرانی حتی اگر به او بگویید فرم «بدون نام» است، باز هم می ترسد که از روی خطش یا نوع حرف زدنش او را بشناسید و برایش دردسر درست شود. به همین دلیل، در فرم ها همه چیز را «عالی» می نویسد، در حالی که در آبدارخانه از همه چیز شاکی است!
- **فرهنگ تعارف و رودربایستی:** ما ایرانی ها یاد گرفته ایم که به خاطر احترام یا رودربایستی، انتقادمان را مستقیم به صورت طرف مقابل نگوئیم. ما معمولاً حرف را می خوریم، ناراحت می شویم و وقتی کار به جای باریک رسید، ناگهان استعفا می دهیم.

بنابراین، برای ارزیابی درست ارتباطات در یک کسب و کار ایرانی، باید ابزارهایی را به کار بگیریم که ترس و تعارف را کنار بزند و به لایه های واقعی دل کارمندان نفوذ کند.

سه روش طلایی و کاربردی برای ارزیابی ارتباطات در شرکت های ایرانی

برای اینکه بفهمید در شرکت شما آدم ها واقعاً چطور با هم ارتباط دارند، نیازی به کارهای پیچیده و پرهزینه ندارید. این سه روش ساده را در کسب و کار خود پیاده کنید تا حقایق را ببینید:

زیر نظر گرفتن آبدارخانه و گپ های دوستانه

شاید عجیب به نظر برسد، اما نبض واقعی یک شرکت ایرانی در جلسات رسمی نمی‌تپد؛ نبض شرکت در زمان‌های استراحت، کنار چای‌ساز، در آبدارخانه یا موقع ناهار خوردن می‌تپد! به عنوان یک مدیر یا ارزیاب، به رفتار آدم‌ها در این زمان‌ها دقت کنید: آیا کارمندان بخش‌های مختلف با هم می‌گویند و می‌خندند، یا هر بخش جداگانه و با اخم در یک گوشه می‌نشینند؟ آیا وقتی مدیر وارد جمع آن‌ها می‌شود، سکوت سنگینی برقرار می‌شود و همه سریع سر کارشان برمی‌گردند؟ اگر حضور مدیر باعث سکوت و ترس می‌شود، یعنی ارتباطات شما از بالا به پایین به شدت خراب و بیمار است.

جلسات گفتگوی دو نفره بدون میز مدیریتی

به جای فرم‌های طولانی، ماهی یک بار با هر کدام از نیروهای کلیدی شرکت یک جلسه گفتگوی کوتاه بگذارید. اما دقت کنید: در این جلسه پشت میز مدیریت ننشینید! صندلی‌هایتان را کنار هم بگذارید، یک چای با هم بخورید و اصلاً از کلمات سخت کاری استفاده نکنید.

در این جلسات به جای اینکه بپرسید «آیا از شرکت راضی هستی؟»، سوالات غیرمستقیم بپرسید. مثلاً بگویید: «به نظرت این هفته چه چیزی بیشتر از همه بچه‌های تیم را خسته یا کلافه کرد؟» یا «اگر جای من بودی، کدام قانون شرکت را همین فردا عوض می‌کردی؟» وقتی فضا دوستانه باشد و کارمند احساس امنیت کند، سفره دلش را باز می‌کند و مشکلاتی را می‌گوید که هیچ‌وقت در فرم نظرسنجی نمی‌نوشت.

بررسی ردپای کارها در روزهای بحرانی و تست فشار

وقتی همه چیز آرام است، همه خوب حرف می‌زنند. عیار واقعی ارتباطات شرکت شما زمانی مشخص می‌شود که یک کار فوری پیش می‌آید یا یک اشتباه بزرگ رخ می‌دهد. در زمان بروز یک اشتباه، رفتار تیم را ارزیابی کنید: آیا کارمندان به جای حل مشکل، شروع می‌کنند به انداختن تقصیر گردن یکدیگر؟ آیا انگشت اتهام به سمت هم دراز می‌کنند؟ آیا برای گفتن خبر بد به شما، دست‌دست می‌کنند و آن را پنهان می‌کنند؟ اگر در زمان بحران، تیم شما به جای «ما» شدن، به چند «من» دشمن تبدیل می‌شود، یعنی سیستم ارتباطی شما هیچ بنیادی ندارد.

روش ارزیابی	نحوه اجرا در فرهنگ ایرانی	چه چیزی را به ما نشان می‌دهد؟
مشاهده گپ‌های دوستانه	توجه به رفتار کارمندان در زمان استراحت و ناهار	میزان صمیمیت واقعی و وجود ترس از مدیران
گفتگوی دو نفره صمیمانه	گپ زدن کنار چای بدون میز و تشریفات مدیریتی	مشکلات پنهان، دلخوری‌ها و ایده‌های نگفته
تست فشار در بحران	بررسی رفتار تیم زمان رخ دادن اشتباه یا کار فوری	وجود فرهنگ کار تیمی یا فرهنگ تقصیر انداختن

نشانه‌های خطر در شرکت: از کجا بفهمیم اوضاع خراب است؟

گاهی اوقات مدیران آن‌قدر درگیر مسائل مالی هستند که متوجه بیماری خاموش شرکت نمی‌شوند. اگر سه نشانه زیر را در شرکت خود می‌بینید، بدانید که ارتباطات سازمانی شما در وضعیت قرمز است:

- **تشکیل باندهای پنهانی:** وقتی می‌بینید شرکت به چند گروه کوچک تقسیم شده که مدام پشت سر گروه دیگر پیچ می‌کنند و زیرآب‌زنی رواج پیدا کرده است.
- **بله‌قربان‌گویی در جلسات:** وقتی در جلسات شرکت، مدیر هر حرفی می‌زند همه بدون هیچ مخالفتی می‌گویند «بله چشم»، اما بعد از جلسه هیچ‌کس آن کار را انجام نمی‌دهد یا پشت سر مدیر می‌گویند «حرف‌هایش نشدنی است».
- **استفاده از کلمات سرد و رسمی بین همکاران:** وقتی همکارانی که سال‌هاست کنار هم کار می‌کنند، هنوز با لحن خشک، رسمی و طلبکارانه با هم حرف می‌زنند و هیچ همدلی‌ای در صدايشان نیست.

نقش فن بیان مدیران در حل مشکلات ارتباطی

وقتی ارزیابی تمام شد و مشکلات را پیدا کردیم، چطور باید آن‌ها را حل کنیم؟ واقعیت این است که در شرکت‌های ایرانی، رفتار کارمندان آینه‌ای از رفتار خود مدیر است. اگر مدیر نتواند درست، بااحترام و واضح صحبت کند، کل شرکت به هم می‌ریزد.

اینجاست که یادگیری مهارت «فن بیان» برای مدیران و سرپرستان به یک نیاز حیاتی تبدیل می‌شود. با کمک آموزش‌ها و تجربیات طاهای بام شاد مدرس فن بیان، مدیران یاد می‌گیرند که چطور با لحن صدایشان اعتماد بسازند. یک مدیر خوش‌بین می‌داند که چطور بدون داد زدن و بدون استفاده از کلمات تحقیرآمیز، کارمندش را راهنمایی کند. او یاد می‌گیرد که چطور با یک لبخند درست و کلمات دلگرم‌کننده، ترس و تعارف را از شرکت بیرون کند و فضایی بسازد که در آن همه با جان و دل برای موفقیت کسب‌وکار تلاش کنند.

نتیجه‌گیری: حرف زدن درست، بهترین سرمایه شرکت شماست

در بازاری که رقابت هر روز سخت‌تر می‌شود، کسب‌وکارهایی برنده هستند که تیم داخلی‌شان مثل یک ساعت هماهنگ کار کند. برای ارزیابی شرکتتان، منتظر فرم‌ها و نمودارهای کاغذی نباشید؛ میان کارمندان بروید، به لحن صدایشان گوش دهید و ببینید آیا با حال خوب کار می‌کنند یا از روی ترس و اجبار.

فرهنگ تعارف و ترس را با صداقت، احترام و گفتگوی ساده جایگزین کنید. روی مهارت‌های کلامی خودتان و تیمتان سرمایه‌گذاری کنید و با کمک آموزش‌های اصولی، محیطی بسازید که در آن هیچ مشکلی به خاطر «نگفتن» و «نشنیدن» حل نشده باقی نماند. شرکتی که آدم‌هایش زبان صحبت کردن و همدلی با یکدیگر را بلد باشند، هیچ طوفان اقتصادی‌ای نمی‌تواند آن را زمین بزند.

سوالات متداول (FAQ)

وقتی در گفتگوی دو نفره، کارمند از گفتن مشکلات می‌ترسد و می‌گوید «همه چیز خوب است»، چه کار کنیم؟

اصلاً به او اصرار نکنید و به زور نخواهید که حرف بزند. این ترس نشان می‌دهد که او هنوز به شما اعتماد ندارد. سعی کنید با تعریف کردن از یکی از کارهای خوبش شروع کنید و بعد یک مثال از اشتباهات گذشته خودتان بزنید! وقتی مدیر از اشتباهات خودش به سادگی حرف می‌زند، کارمند احساس امنیت می‌کند، یخش آب می‌شود و آرام‌آرام حرف دلش را می‌زند.

آیا نظرسنجی کاغذی و بدون نام اصلاً در ایران فایده‌ای ندارد؟

نظرسنجی کاغذی فقط برای کارهای ساده خوب است؛ مثلاً اینکه «آیا از کیفیت ناهار شرکت راضی هستید؟» یا «آیا ساعت کاری جدید خوب است؟». اما برای ارزیابی روابط آدم‌ها، مشکلات روحی و اختلافات بین همکاران، فرم کاغذی به تنهایی کارساز نیست و حتماً باید در کنار آن از جلسات گفتگوی دوستانه استفاده کنید.

اگر متوجه شدیم دو نفر از کارمندان کلیدی با هم قهر هستند و حرف نمی‌زنند، چطور مشکل را حل کنیم؟

هرگز آن‌ها را در یک اتاق نگذارید و نگویند «همین الان دست بدهید و آشتی کنید!» این کار در فرهنگ ما فقط یک آشتی ظاهری و بدتر ایجاد می‌کند. ابتدا با هر کدام به صورت جداگانه و دلسوزانه صحبت کنید، ریشه دلخوری را بشنوید و سهم اشتباه هر کس را به خودش بگویید. سپس یک کار مشترک کوچک به آن‌ها بدهید که مجبور باشند برای حل آن با هم همکاری کنند تا رابطه به مرور زمان و واقعی ترمیم شود.