



تماس‌های میلیاردي
مرکز تخصصی آموزش فروش و مذاکره تلفنی

رهبری در «بحران اکسیژن»: چگونه مراقبت از سلامت پرستل در این روزها، وفاداری سازمانی را ۱۰ برابر می‌کند؟

رهبری در «بحران اکسیژن»: چگونه مراقبت از سلامت پرستل در این روزها، وفاداری سازمانی را ۱۰ برابر می‌کند؟

مقدمه: آزمون واقعی رهبری در هوای خاکستری

به بیرون از پنجره اتاق مدیریت خود نگاه کنید. چه می‌بینید؟ آسمانی خاکستری، برج‌های محو شده در دود و شهری که به سختی نفس می‌کشد. این روزها، شاخص آلودگی هوا (AQI) در شهرهای



بزرگ ایران اعداد ترسناکی را نشان می‌دهد. مدارس تعطیل می‌شوند، هشدارهای قرمز صادر می‌شود و ترس پنهانی از بیماری، در دل همه جوانه می‌زند.

در چنین شرایطی، اکثر مدیران دو واکنش نشان می‌دهند: یا بی‌تفاوت هستند و انتظار دارند کارمندان مثل روزهای عادی سر کار حاضر شوند (و حتی غر می‌زنند که چرا راندمان پایین است)، و یا صرفاً منتظر دستور تعطیلی از سمت دولت می‌مانند. اما دسته سوم از مدیران هم وجود دارند: «رهبران انسان‌محور».

آنها می‌دانند که بحران آلودگی هوا، فقط یک چالش زیست‌محیطی نیست؛ بلکه یک «آزمون وفاداری» بزرگ است. کارمندان شما در این روزها بیش از هر زمان دیگری رفتار شما را زیر ذره‌بین دارند. پیامی که شما با اقداماتتان مخابره می‌کنید، تعیین می‌کند که آیا آنها سال آینده در شرکت شما خواهند ماند یا خیر. این مقاله به شما نشان می‌دهد که چگونه با اولویت دادن به «شش‌های پرسنل» بر «تارگت‌های فروش»، می‌توانید وفاداری سازمانی را به شکلی باورنکردنی افزایش دهید و برند کارفرمایی خود را درخشان کنید.

۱. هرم مازلو در اتاق جلسه: چرا اکسیژن مهم‌تر از KPI است؟

بیایید به اصول اولیه روانشناسی برگردیم. در پایین‌ترین سطح هرم



نیازهای آبراهام مازلو، «نیازهای فیزیولوژیک» و «امنیت» قرار دارد: آب، غذا، و البته هوای سالم. تا زمانی که این نیازهای اولیه تأمین نشود، صحبت کردن از نیازهای سطح بالا مثل «انگیزه فروش»، «خلاقیت» یا «دستیابی به اهداف سازمانی»، عملاً آب در هاون کوبیدن است.

وقتی کارمند شما نگران سرفه‌های فرزندش در خانه است، یا خودش با سردرد و سوزش چشم ناشی از ترافیک و دود به شرکت رسیده، مغز او در حالت «بقا» (Survival Mode) قرار می‌گیرد. در این حالت، بخش‌های منطقی و خلاق مغز خاموش می‌شوند. اگر شما در این شرایط جلسه بگذارید و با فریاد از تارگت‌های فروش صحبت کنید، نه تنها نتیجه نمی‌گیرید، بلکه نفرت ایجاد می‌کنید.

اقدام مدیریتی: اولین قدم این است که به صورت علنی و شفاف اعلام کنید: «سلامت شما برای من از فروش امروز مهم‌تر است.» این نباید فقط یک شعار باشد. وقتی پرسنل ببینند مدیرشان شرایط اضطراری را درک می‌کند، بار روانی عظیمی از دوششان برداشته می‌شود و ناخودآگاه تلاش می‌کنند تا با کار باکیفیت‌تر، این درک متقابل را جبران کنند.

۲. دورکاری پیش‌دستانه: قدرت «اختیار» قبل از



«اجبار»

بسیاری از شرکت‌ها صبر می‌کنند تا استانداری یا دولت تعطیلی رسمی اعلام کند. این کار هیچ امتیازی برای برند کارفرمایی شما ندارد، چون شما «مجبور» به تعطیلی شده‌اید. جادوی رهبری زمانی رخ می‌دهد که شما «پیش‌دستانه» عمل کنید.

تصور کنید قبل از اینکه خبر تعطیلی بیاید، پیامی از سمت مدیرعامل در گروه شرکت ارسال شود: «همکاران عزیز، با توجه به وضعیت قرمز هوا و خطراتی که برای سلامتی شما دارد، فردا و پس‌فردا حضور در شرکت اختیاری است و توصیه اکید ما دورکاری است. لطفاً سیستم‌های خود را هماهنگ کنید و از خانه و در امنیت کامل کار کنید.»

این پیام چه حسی ایجاد می‌کند؟ ۱. اعتماد: شما نشان می‌دهید که به پرسنل اعتماد دارید که در خانه هم کار می‌کنند. ۲. مراقبت: شما منتظر قانون نماندید، خودتان قانون مراقبت را وضع کردید.

تحقیقات نشان می‌دهد کارمندانی که احساس می‌کنند سازمان در بحران‌ها حامی آن‌هاست، ۴ برابر بیشتر احتمال دارد که در نظرسنجی‌ها شرکت خود را به عنوان «محل عالی برای کار» معرفی کنند. دورکاری در روزهای آلوده، تنبلی نیست؛ استراتژی حفظ سرمایه‌های انسانی است.



۳. دفتر کار به مثابه «پناهگاه امن»: سرمایه‌گذاری‌های کوچک با بازدهی عظیم

همیشه امکان دورکاری برای همه واحدها (مثل انبار یا خط تولید) وجود ندارد. برای کسانی که باید حضور داشته باشند، چه باید کرد؟ اینجاست که دفتر کار شما باید تبدیل به یک «پناهگاه پاک» (Safe Haven) شود.

تجهیز دفتر به دستگاه‌های تصفیه هوا، توزیع ماسک‌های فیلتردار (N95) رایگان در ورودی شرکت، قرار دادن گیاهان تصفیه‌کننده هوا (مثل سانسوریا) و حتی توزیع شیر یا مکمل‌های ویتامین C، هزینه‌هایی بسیار ناچیز برای شرکت هستند. اما پیامی که به ناخودآگاه پرسنل می‌فرستند، میلیاردي است.

پیام این است: «بیرون از این در، هوا سمی است؛ اما اینجا، مدیر من هوای من را دارد.» این اقدامات به ظاهر کوچک، داستان‌هایی (Stories) را می‌سازند که کارمندان شما سر میز شام برای خانواده و دوستانشان تعریف می‌کنند: «باورت نمیشه، امروز مدیرمون برای همه ماسک خرید و توت‌فرنگی پخش کرد تا سم‌زدایی بشیم.» این یعنی بازاریابی دهان‌به‌دهان برای برند کارفرمایی شما.



۴. روانشناسی «جبران متقابل»: وفاداری در روزهای سخت ساخته می‌شود

اصل روانشناسی «عمل متقابل» (Reciprocity) می‌گوید انسان‌ها ذاتاً تمایل دارند خوبی را با خوبی جبران کنند. وقتی شما در روزهای سخت (مثل آلودگی هوا، برف سنگین، یا بیماری) سخت‌گیری نمی‌کنید و با آغوش باز از سلامت پرسنل حمایت می‌کنید، در واقع در حال واریز کردن سرمایه به «حساب بانکی عاطفی» نزد پرسنل هستید.

کارمندی که امروز حمایت شما را دیده است، هفته آینده که شرکت به اضافه‌کاری نیاز دارد یا با بحران فروش مواجه است، با جان و دل می‌ماند و جبران می‌کند. او دیگر خود را یک «اجیر» نمی‌بیند که ساعت می‌زند؛ او خود را عضوی از یک «خانواده» می‌بیند که در سختی‌ها هوای هم را دارند.

اما مدیری که در اوج آلودگی هوا پیام می‌دهد: «تأخیر به خاطر ترافیک پذیرفته نیست» یا «چرا همه بی‌حالید؟»، در حال برداشت غیرمجاز از این حساب عاطفی است و به زودی با چک برگشتی (استعفای پرسنل) مواجه خواهد شد.



۵. برند کارفرمایی: شما چگونه در یادها می‌مانید؟

آلودگی هوا بالاخره با باد و باران تمام می‌شود. آسمان دوباره آبی خواهد شد. اما «احساسی» که شما در این روزهای خاکستری در دل کارمندان خود ایجاد کردید، هرگز پاک نمی‌شود.

برند کارفرمایی شما، لوگوی شرکت یا رنگ سازمانی‌تان نیست. برند کارفرمایی، آن چیزی است که کارمندان سابق و فعلی شما وقتی شما در اتاق نیستید، درباره‌تان می‌گویند. آیا آن‌ها می‌گویند: «آن‌ها فقط به پول فکر می‌کردند و جان ما برایشان مهم نبود»؟ یا می‌گویند: «آن‌ها در بدترین شرایط هم پشت ما ایستادند»؟

در بازار کاری که جذب نیروی متخصص (Talent) روز به روز سخت‌تر می‌شود و مهاجرت نخبگان بیداد می‌کند، تنها راه نگره داشتن ستاره‌های فروش و مدیریت، پول نیست. «احساس ارزشمندی» است. رفتار شما در بحران آلودگی هوا، بهترین فرصت برای اثبات این ارزشمندی است.

نتیجه‌گیری: اکسیژن وفاداری بسازید

به عنوان یک مدیر، شما نمی‌توانید باد را کنترل کنید یا آلودگی شهر را یک‌شبه از بین ببرید. اما شما قدرت کاملی بر «آب و هوای داخلی» سازمان خود دارید. شما می‌توانید انتخاب کنید که در این روزهای



سمی، دفتری پر از استرس و اجبار داشته باشید، یا سازمانی سرشار از همدلی، حمایت و وفاداری.

فراموش نکنید، مشتریان شما هم باهوش هستند. وقتی آن‌ها با کارمندی صحبت می‌کنند که حالش خوب است، صدایش انرژی دارد و عاشق شرکتش است (حتی در روزهای آلوده)، ناخودآگاه به برند شما بیشتر اعتماد می‌کنند. مراقبت از پرسنل، در نهایت مراقبت از سود شماست.

همین فردا صبح، اولین اقدام عملی شما برای نشان دادن اینکه «هوای تیمت را داری» چه خواهد بود؟

برای یادگیری عمیق اصول متقاعدسازی بر پایه مدل‌های کلاسیک، می‌توانید مقاله **هنر متقاعدسازی** را مطالعه کنید.

همچنین، برای تبدیل شدن به یک استاد در اصول متقاعدسازی، می‌توانید با سری جدید دانشجویان ما در **کارگاه متقاعدسازی پیشرفته** همراه شوید.

برای دریافت نکات روزانه و هر تکنیک فروش تلفنی جدید، **شبکه اجتماعی استاد بهزاد استقامت** را دنبال کنید.