

مدیریت تغییر از طریق مهارت‌های ارتباطی

سارا بانکی
پمکو

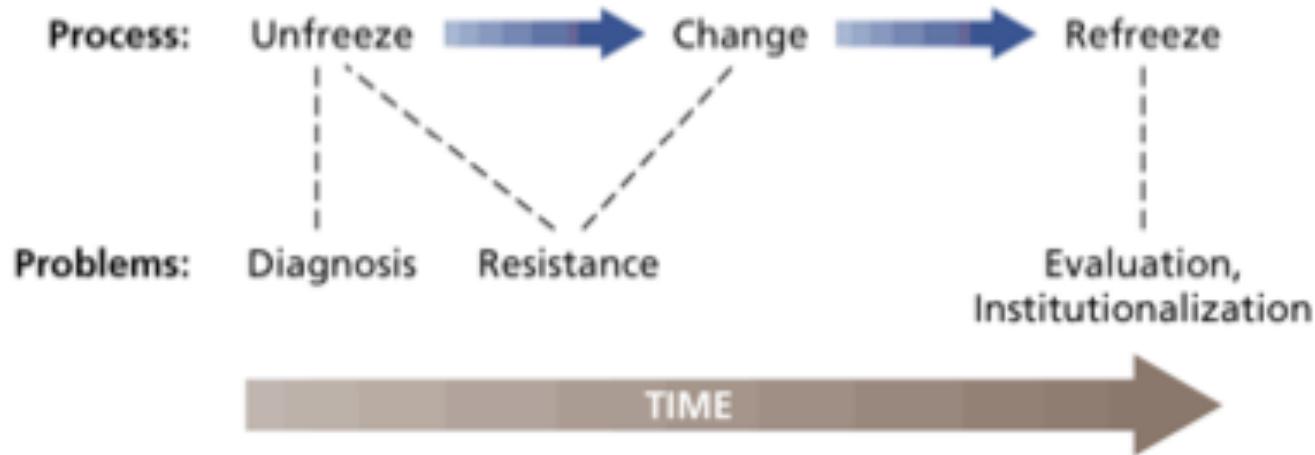
www.ipamc.org

چرا بحث تغییر مهم است؟



www.ipamc.org

تغییر چیست؟



www.ipamc.org

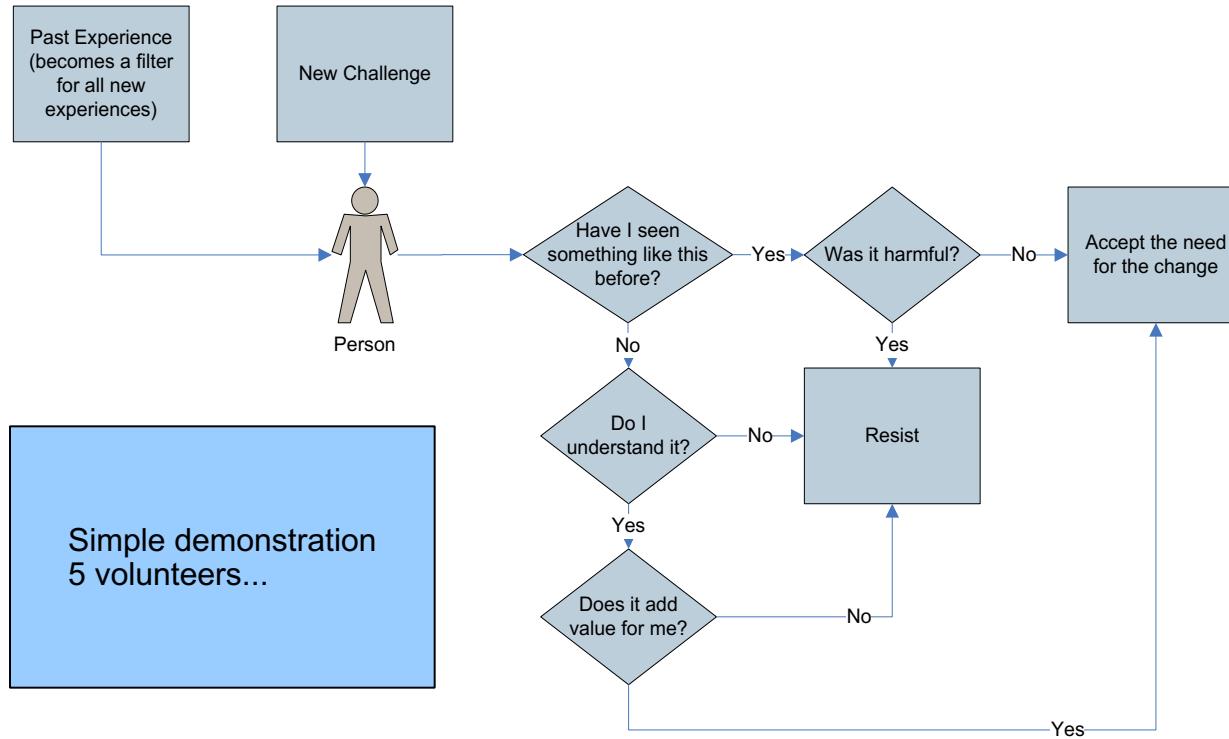


راه دشوار...

- ✓ افراد در مقابل آنچه نمی‌دانند مقاومت می‌کنند
- ✓ افراد از ترس از دست دادن یا شکست در برابر تغییر مقاومت می‌کنند
- ✓ افراد به دلیل حفظ روابط دوستانه و کاری فعلی مقاومت می‌کنند
- ✓ افراد به دلیل منافع شخصی مقاومت می‌کنند
- ✓ افراد با تغییر مشکل شخصیتی دارند

www.ipamc.org

ترس و انتخاب افراد



www.ipamc.org

گفتمان: راه حل پیشنهادی

کیکی از راههای اصلی در تغییر نگرش و همراهی دیگران در این فرایند گفتمان است.

کخوب گوش دادن

کخوب درک کردن

کخوب منتقل کردن

www.ipamc.org

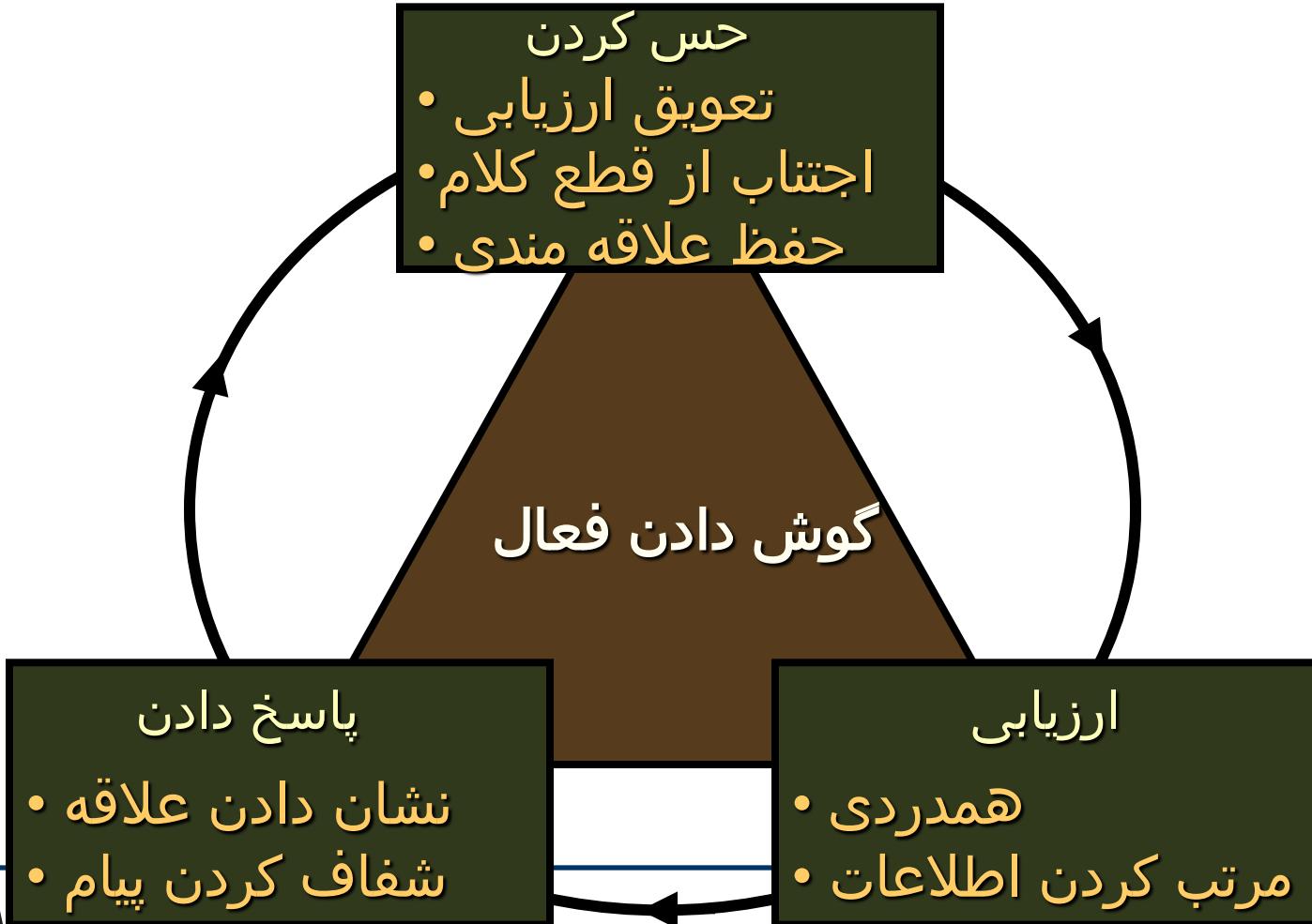
خوب گوش دادن: گوش دادن فعال

- تفاوت شنیدن (Hearing) و گوش دادن (Listening)
- شنیدن یعنی دریافت اصوات
- گوش دادن یعنی توجه به این اصوات
- گوش دادن فعال یعنی ایجاد فضایی برای درک متقابل



www.ipamc.org

مراحل گوش دادن فعال



همدردی

- همدردی: احساسات را به رسمیت بشناسید. لزوماً قرار نیست موافقت کنید ولی همدردی کنید.
- مثال ۱: امروز دیر رسیدم به کار و مدیرم مرا توبیخ و تعلیق کرد. به نظرم مدیر با من مشکل شخصی دارد و اینگونه تلافی کرد.
– چگونه همدردی کنیم؟
- مثال ۲: این روش که قبل از تعمیر ریشه یابی علل خرابی کنیم بسیار ناکارآمد است و وقت مرا تلف میکند به کارهای دیگر نمی‌رسم.
– چگونه همدردی کنیم؟



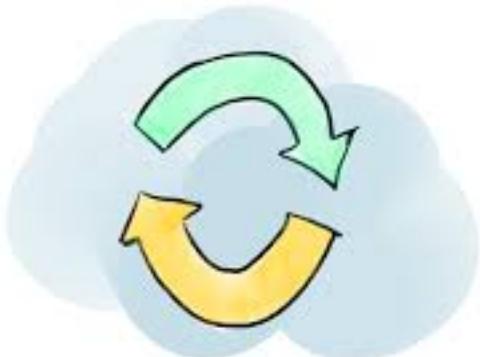
www.ipamc.org

شفاف کردن پیام

- تلاش برای درک مطلب.
- بدون قضاوت و پیش داوری پیام را شفاف کنید.
- پرسیدن سوالاتی که کمک کند فرد مقابل جنبه های مختلف را ببیند.
- مثال: این روش که قبل از تعمیر ریشه یابی علل خرابی کنیم بسیار ناکارآمد است و وقت مرا تلف میکند به کارهای دیگر نمی رسم.
– چگونه شفاف کنیم؟

بازخورد بدون قضاوت

- آنچه را شنیده اید از طرف مقابل را تکرار کنید و تایید بگیرید که درست متوجه شده اید.
- این کار کمک میکند که هم فرد مقابل متوجه شود که چه پیامی منتقل کرده و هم اصلاحاتی که اگر لازم است را انجام دهد.



www.ipamc.org

برخی عوامل مؤثر بر گوش دادن مؤثر

- تمرکز و توجه
- تماس چشمی مستمر و در زمان مناسب؛
- قطع نکردن بی دلیل صحبت های طرف مقابل؛
- طرح پرسش هایی مناسب برای فهم منظور طرف مقابل و دادن بازخورد برای اطمینان از فهم صحیح مطلب؛
- دادن فیدبک در زمان مناسب
- زبان بدن مناسب
- ایجاد شرایط محیطی مناسب برای گفتگو؛
- یادداشت برداری از صحبت ها در حجم و زمان مناسب.

www.ipamc.org

گفتگو در مقابل بحث

- تفاوت گفتگو و بحث چیست؟
- مثال؟



www.ipamc.org

گفتگو در مقابل بحث

به گفتگوی بین یک مدیر و کارشناس دقت نمایید:

م. راستی من متوجه شده ام که شما با اجرای تحلیل علل ریشه ای در سازمان مخالفید.

ک. بله. به نظر من شرکت با وارد شدن به این حوزه هزینه زیاد بدون نتیجه ای خواهد داشت.

م. اما به نظر من اصلاً اینطور نیست. شرکتهای رقیب وارد این حوزه شده اند و در حال افزایش درآمد خود هستند و ما اینجا دست روی دست گذاشته ایم.

ک. اما شرکتهای رقیب هم دارای مشکلات زیادی در اجرای این مدل و نتیجه گرفتن از آن هستند.

م. بر اساس اطلاعاتی که من دارم آنها در حال افزایش کارآمدی خود و کاهش هزینه ها هستند. به گمانم بهتر است شما اطلاعات بیشتری درباره بازار داشته باشید. من به اقتضای شغلم اطلاعات بیشتری دستم می‌رسد.

ک. اما من هم دوستانی دارم که اطلاعات خوبی درباره چالش های این مدل دارند.

م. به هر حال این تصمیمی است که بیشتر مدیران شرکت با آن موافقند.

ک. من که برای اجرای این تصمیم خیلی نگرانم.

م. با خود می‌گوید: "این فرد برای کار در این واحد مناسب نیست....باید فکر یک جانشین برای وی باشم".

www.ipamc.org

تحلیل مثال

در گفتگوی فوق هیچ کدام از دو طرف به مدل‌های ذهنی یکدیگر که موجب نتیجه گیری هایشان شده است اشاره نکردند.

به جای فهم متقابل و گفتگو بحث اتفاق افتاده است.

اگر شما به جای مدیربودید چه میکردید؟





مثال اصلاح شده

به گفتگوی اصلاح شده بین مدیر و کارشناس تحت سرپرستی اش دقت نمایید:

م. راستی من متوجه شده ام که شما با اجرای تحلیل علل ریشه ای در سازمان مخالفید.
ک. بله. به نظر من شرکت با وارد شدن به این حوزه هزینه زیاد بدون نتیجه ای خواهد داشت.

م. چرا فکر می کنید که استفاده از این روش به نتیجه نمیرسد؟

ک. زیرا ما هنوز دارای قابلیت های فرهنگی لازم برای انجام تحلیل علل ریشه ای را نداریم.
م. چگونه چنین نتیجه ای گرفته اید؟ لطفاً مثال بزنید.

ک. به طور مثال همکاران و مدیران ما اکثرا هنوز به دنبال مقصود هستند تا ریشه مشکل.

م. راست می گویید..... به نظرم این مشکل را شاید بتوان با چند کارگاه آموزشی و حضور تسهیلگر در جلسات حل کرد. آیا همه مشکلاتی که باعث خطر می شوند اینگونه هستند؟

ک. مطمئن نیستم.

م. شاید بهتر باشد لیستی از ریسک ها را تهیه کنید و اگر پیشنهادی هم برای حل هر کدام دارید ارائه کنید تا در جلسه ای روی موضوع کار کنیم.

www.ipamc.org

صحبت پایانی

- تعامل موثر مقاومت ها در برابر تغییر را کاهش میدهد.
- تعامل موثر یعنی
- اطلاع رسانی دقیق، شفاف و به موقع
- درک نکات و دغدغه های ذی نفعان از طریق
- گفتمان
- پرسشگری

www.ipamc.org

سیاست از توجه شما شیاست از توجه شما

www.ipamc.org