



بهبود عملکرد کارکنان از طریق گفت و گو و ارتباط مدیر با کارمند



@Behzad_abolalaei



<http://t.me/abolalaei>

بهزاد ابوالعالی

دیو و دد فربه شود از راه نوش
آدمی فربه شود از راه گوش

- ارتباطات

- ارتباط با دیگران

- ارتباطات سازمانی

- ارتباطات درون سازمانی

- ارتباط مدیریت و کارکنان

- ارتباط مدیر با کارمند

ارتباط مدیریت با کارکنان:

- صدای رهبران سازمان در مورد اهداف و ارزش ها باید مرتبا در گوش کارکنان زمزمه کند.
- این پیام باید از طریق سلسله مراتب (مدیران میانی و سرپرستان مستقیم) تکرار و پژواک داشته باشد و مدیران میانی در این فرآیند نقش ایستگاه های تقویت فشار را داشته باشند.
- گفتار و رفتار مغایر با این پیام نباید دیده و شنیده شود.
- این پیام باید شامل اطلاعات کاربردی، اشتیاق آفرینی و تقویت احساس در برگیری همه کارکنان سازمان باشد.

ارتباط و اعتماد

قدرتمند ترین افراد؟

قدرت نرم

قدرت شخصی

ارتباط و اثر آن بر نگهداری کارکنان شایسته

ارتباط و نسل جدید مطالبه گر (مشارکت / شفافیت / بازخورد)

کارکردهای ارتباطات سازمانی:

- ◆ اطلاع رسانی و مبادله اطلاعات
- ◆ تشریح اهداف و برنامه ها
- ◆ تشریح انتظارات و توقعات
- ◆ همراه سازی/ پیوند/توافق
- ◆ ایجاد احساس اهمیت و عضویت در سازمان
- ◆ نظرخواهی
- ◆ تصمیم گیری

Δ ابلاغ تصمیمات

Δ توجیه تصمیمات

Δ ایجاد اعتماد

Δ مرور عملکرد و بازخورد

Δ انگیزش و به حرکت در آوردن/ زنگ بیدارباش

Δ زمینه سازی برای تغییر/تلقینگر برای یادگیری

Δ کشف استعداد

← مربی گری / منتورینگ

← آموزش

← تغییر دادن نظرو باور / تبدیل مخالف به موافق

← تغییر منش و رفتار

← شنیدن انتظارات و توقعات

← تحقق مفهوم چشم انداز مشترک

در این کتاب فصل مستقلی در باره روابط/ ارتباطات پیدا نخواهید کرد، دلیلش این است که "روابط و ارتباطات" اساس تمام آن چیزی است که من به عنوان یک مدیر انجام می دهم. گاهی بازیکنان می دانستند که مالک باشگاه مرتبا از من انتقاد می کند و احساس می کردند که مرا نا امید کرده اند. آنها شروع می کردند برای من بازی کنند، احساس می کردند به من بدهکارند و پاسخ های درخشانی به من می دادند.

← **رونالدو:** حتی زمانی که احساس می کنید توان بازی در نود دقیقه را ندارید یا دیگر نمی توانید بدوید باید به خاطر مربی این کار را بکنید. من به خاطر او این کار را می کنم چون او لیاقتش را دارد و همیشه از من مراقبت کرده است. بیشتر هم تیمی های من همین احساس را دارند. بازیکنان واقعا برایش احترام قائلند و به خاطر او حاضرند هر رنجی را تحمل کنند.

← **مربیان بزرگ** با هوش و ذاتا برنده اند اما با وجود دانش بالایی که دارند آنچه برای آنها اهمیت کلیدی دارد روابطی است که ایجاد می کنند. همه آنها آگاهند که تنها در صورتی که رابطه خوبی با بازیکنان داشته باشید می توانید بهترین عملکرد را از آنها بگیرید

جان تری: او با بازیکنان به عنوان انسان رفتار می کرد چه می بردیم یا می باختیم یا مساوی می کردیم. تمرین دادن او عالی است چون سابقه هدایت بهترین تیم های دنیا را دارد اما ارتباط شخصی که برقرار می کند مثل پرسیدن از خانواده و اهمیت دادن به مسائل خارج از زمین چیز دیگری است. او واقعا و نه به صورت نمایشی نظرات ما را می خواست. کارلو در تمامی جلسات تمرینی بود، همیشه دیده می شد. در اتاق او همیشه باز بود. او اسم همه حتی نوجوانان را می دانست و همیشه برای شنیدن ایده های جدید آماده بود. وقتی کسی برای شما به عنوان یک انسان ارزش قائل شود دوست دارید یک مایل اضافه برای او بدوید.

5 powers that get ideas off the ground

1- **showing up**: the power of presence

“management by walking around”

2- **speaking up**: the power of voice

“great speeches make great leaders”

3- **teaming up**: the power of parenting

“sisterhood of success”

4- **looking up**: the power of values

5- **not giving up**: the power of resistance

نقش های مدیران (مینتزبرگ):

○ نقش های ارتباطی

○ نقش های اطلاعاتی:

○ گردآورنده اطلاعات

○ توزیع کننده اطلاعات

○ سخنگو

○ نقش های تصمیم گیری

شایستگی مهارت ارتباطی :

≈ بتواند با دیگران از جمله مدیران هم رده ،ارتباط اثرگذار و منجر به سینرژی برقرار کند.

≈ روحیه و مهارت کار گروهی داشته باشد. عضو موثر و مکملی برای کارهای گروهی باشد.

≈ در انتقال معانی و مفاهیم به دیگران ماهر باشد.

≈ توانایی جلب همکاری و همراهی دیگران را داشته باشد.

≈ توانایی گزیده گوئی داشته باشد.

≈ به جا و موثر سکوت و به جا و موثر صحبت کند.

∞ در برقراری ارتباط بتواند احساسات و هیجانات خود و دیگران را درک و مدیریت کند.

∞ همدلانه و صبورانه گوش کند. منظور مخاطب را به خوبی درک کند.

∞ دیگران وقتی با او حرف می زنند، احساس آرامش کنند.

∞ توانایی خوبی در ارائه ایده (presentation skill) داشته باشد.

∞ دامنه واژگان وسیع داشته باشد.

∞ با زبان بدن و معانی آن آشنا باشد.

∞ سکوت فعال را بلد باشد.

∞ همان اندازه که اشتیاق صحبت کردن دارد، مشتاق شنیدن باشد.

Communication/influence

- ❖ Communicates in open, candid, clear ,and consistent manner-invites response/dissent.
- ❖ Listens effectively and probes for new ideas.
- ❖ Uses facts and rational arguments to influence and persuade.
- ❖ Breakes down barriers and develops influential relationships across teams , functions and layers.

عوامل موثر بر متقاعدسازی:

1. قابلیت قبول فرستنده پیام
2. اعتماد به فرستنده پیام (صلاحیت، صداقت، خیرخواهی)
3. جذابیت فرستنده پیام
4. توسل همزمان به منطق و هیجان (احساس)
5. استفاده از نمونه های شخصی و مشخص در مقابل شواهد آماری کلی
6. استدلال دو جانبه
7. رعایت بهترین وضعیت در ترتیب عرضه مطلب برای استفاده بهینه از اثر تقدم یا اثر تاخر

❖ ارتباط بین مدیر و کارمند در همه سبک های مدیریتی لازم است:

- ✓ Telling
- ✓ Selling
- ✓ Participating
- ✓ Delegating

ارتباط بین مدیر و کارمند باید:

❖ معتبر

❖ بموقع

❖ شفاف

❖ مختصر

❖ مستمر

❖ سازنده

باشد.

مراحل ایجاد ارتباط:

- ❖ آغاز ارتباط
- ❖ آزمون و محک زدن
- ❖ استحکام بخشیدن
- ❖ یکپارچگی و تکمیل
- ❖ پیمان بستن

دکتر علی اکبر فرهنگی

مراحل قطع ارتباط:

- ❖ افتراق ناشی از احساس ناخوشایند
- ❖ محدود کردن رابطه، کاهش صمیمیت و افزایش رسمیت
- ❖ بی روح شدن رابطه، ارتباط دو بیگانه
- ❖ پرهیز و گریز
- ❖ جدائی کامل

دکتر علی اکبر فرهنگی

- ❖ کشف اول: کارکنان باید بدانند که سازمان و مدیران آن دقیقا چه انتظاری از آنان دارند.
- ❖ کشف هفتم: باید از ایده ها و ابتکارات کارکنان استقبال کرد و آنها را به حساب آورد.
- ❖ کشف هشتم: کارکنان باید احساس کنند کاری مهم در یک سازمان مهم و برای انجام ماموریتی مهم را بر عهده دارند.
- ❖ کشف یازدهم: عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود و آنها از این بابت بازخوردهای مفید دریافت کنند.

❖ مهم ترین چیز در ارتباطات، شنیدن چیزهائی است که گفته نمی شود.

❖ مهم ترین مشکل در ارتباطات این است که ما نمی شنویم تا بفهمیم بلکه می شنویم تا پاسخ بدهیم.

❖ فاصله جغرافیائی انسان ها را از هم دور نمی کند بلکه فقدان ارتباط موثر است که این کار را می کند.

❖ گفت و گو اصولاً وقتی شکل می گیرد که هم خودمان و هم طرف مقابل را آمیزه ای از حق و باطل بدانیم.

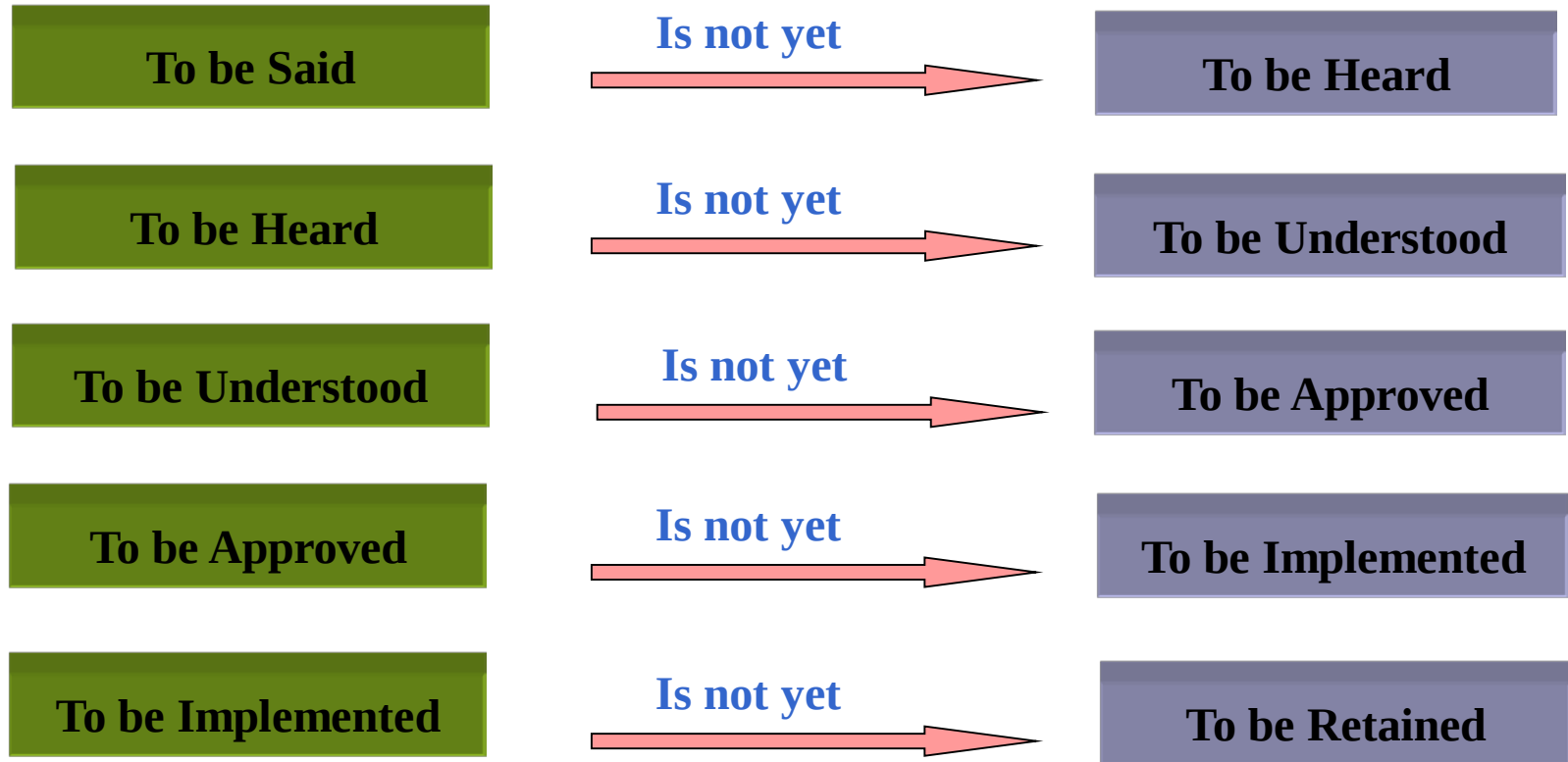
- ❖ شنیده شدن توسط دیگران یکی از انواع موثر تقویت است. سخن گفتن بسیار بیشتر از شنیدن انسان را برمی انگیزد.
- ❖ مطالعات مربوط به گروه های کوچک هم نشان داده است که آنهایی که بیشتر سخن گفته اند رضایت بیشتری داشته اند.

بسیاری از تصمیمات مدیران اجرا نمی شود چون توسط مجریان پذیرفته نمی شود.

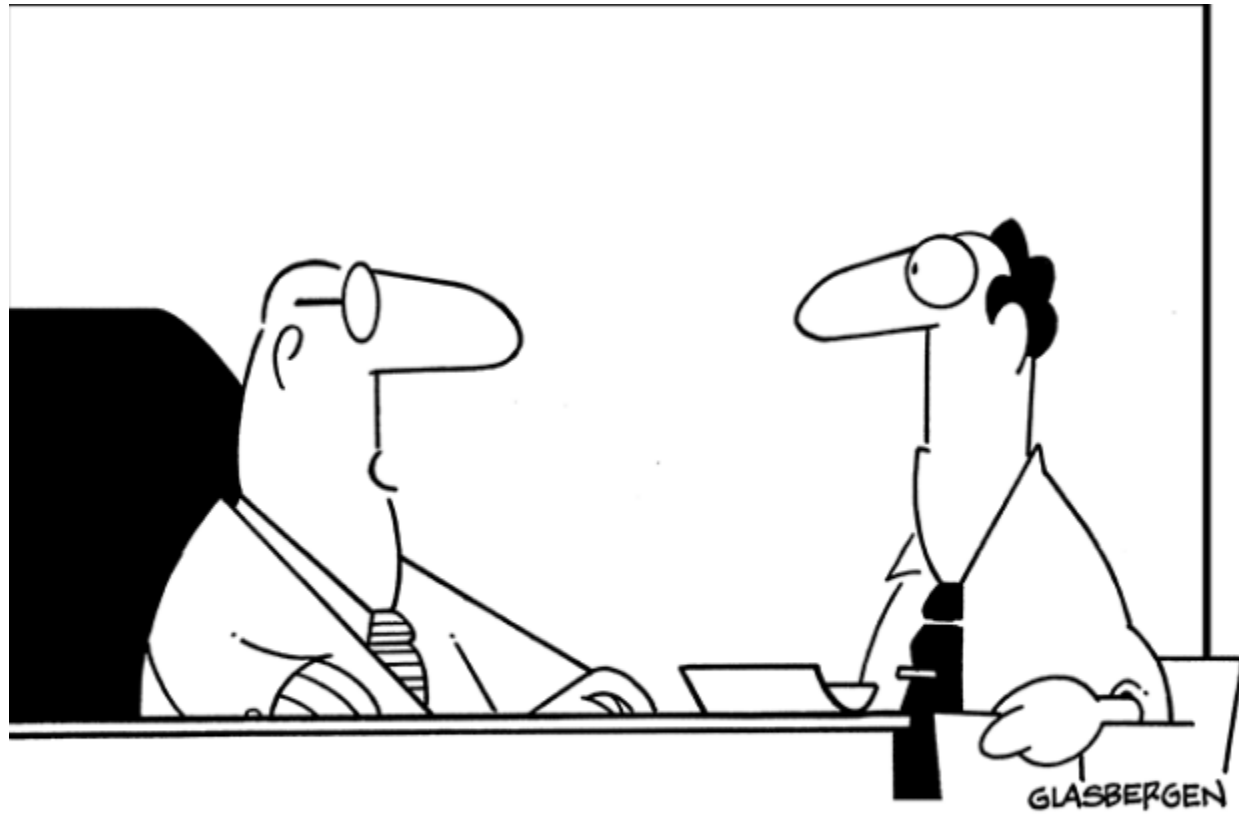
گفت و گوی اثربخش:

- ❖ باید صادقانه در جستجوی پاسخ باشد.
- ❖ باید واقعیات تلخ و ناخوشایند را تحمل کند.
- ❖ باید مشتاقانه پذیرای ایده ها و شنیده ها باشد.
- ❖ باید به راه های اقدام بیانجامد.
- ❖ باید مفروضات مورد پرسش و چالش قرار گیرد.
- ❖ باید عدم موافقت ها طرح و ظاهر شود.

Levels Of Communication







“I’m sorry, I wasn’t listening. Can you repeat everything you’ve said to me since you started working here?”

چالش های گفتگوی مدیر با کارمند :

❖ فقدان چشمداشت مثبت / بدبینی

❖ بحران اعتماد/ صداقت

❖ سکوت سازمانی / دروغ ساکت

❖ فاصله قدرت

❖ کمبود مهارت های ارتباط موثر در طرفین

❖ رهبران کاریزماتیک

❖ دنباله روی افراطی

❖ گفت و گوهای رو در رو بهترین فرصت برای پیدا کردن پاسخ به این سئوالات است:

❖ آیا کارکنان درک صحیحی از کارشان دارند؟

❖ آیا از اهمیت کاری که می کنند مطلع هستند؟

❖ آیا با اهداف سازمان یا تیم هماهنگ هستند؟

❖ آیا می دانند من به فکر آموزش و انگیزش و سلامت آنها هستم؟

❖ آیا من نیازها و انتظارات آنها را می شناسم؟

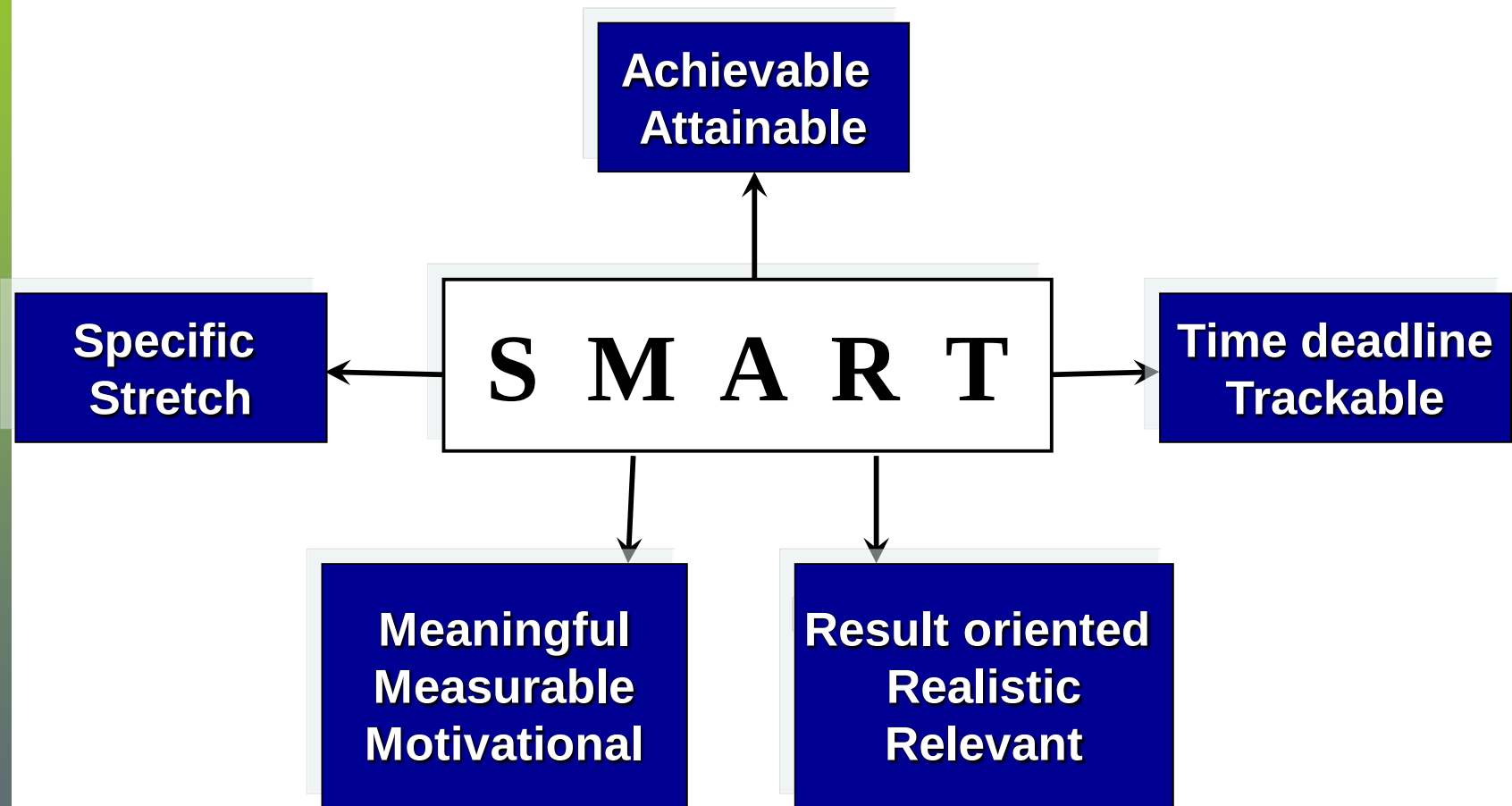
❖ آیا.....؟

❖ هدف گذاری دقیق / قابل اندازه گیری / دست یافتنی / مورد قبول
(what)

❖ برنامه ریزی مشارکتی (how)

❖ اقتناع و انگیزش برای شروع کار (why)

تعیین اهداف و روشن کردن انتظارات در ابتدای دوره ارزیابی بسیار مهم و تأثیرگذار است، چرا که ارزیابی‌های بعدی براساس چگونگی تحقق این اهداف صورت می‌گیرد. یک هدف خوب باید ویژگی‌های زیر را دارا باشد:



گفت و گوهای طی دوره:

- ❖ نظارت و ارزیابی حین کار
- ❖ راهنمایی و مربی گری
- ❖ تشویق و تائید
- ❖ اصلاح و تعدیل هدف/ روش/ سرعت/...
- ❖ بازخوردهای پرتعداد و غیر رسمی
- ❖ **Pep talk** و انگیزه برای ادامه کار/ خطر نیمه راه



Pep talk:

- ❖ **Information / Instruction**

- ❖ **Strategy**

- ❖ **Emotional**

❖ سعی می کردم صحبت هایم با تیم کوتاه و سراسر است باشد. برای انتقال مطلب به بازیکن ها خیلی زحمت می کشیدم. در فاصله بین دو نیمه به بازیکن ها می گفتم که در نیمه اول متوجه چه چیزهایی شده ام، نظراتی در مورد تیم مقابل می دادم و همه چیز را جمع می کردم. بعید می دانم روزی باشد که با مربیان حرف نزده باشم. در جلسات تیمی، حفظ تماس چشمی و نگاه مستقیم به بازیکنان ضروری است چون اثر پیام را افزایش می دهد.

❖ اگر به چیزی باور داشته باشید بالاخره کلمات مناسبی برای بیانش پیدا می کنید.

در پایان این گفت و گوها کارکنان باید برای سئوالات زیر پاسخ های کافی و کامل داشته باشند:

- ۱- از من چه انتظاراتی هست و من چگونه باید اقدام کنم؟
- ۲- من هم اکنون با چه کیفیتی مشغول انجام کار هستم؟
- ۳- نقاط قوت و نقاط ضعف (قابل بهبود) من کدام است؟
- ۴- من چگونه می توانم کارم را بهتر انجام دهم و سهم و مشارکت و موفقیت بیشتری داشته باشم؟

گفت و گوی آخر دوره:

- ❖ یادآوری اهداف و قرارها
- ❖ مرور عملکرد و مقایسه آن با اهداف و استانداردها
- ❖ ارزیابی عملکرد
- ❖ بازخورد مستند و رسمی
- ❖ اقتناع و توافق
- ❖ برنامه ریزی برای بهبود عملکرد/ آموزش
- ❖ تقدیر و تائید/ تنبیه و توبیخ

Performance Review :

- **Open Questions**
- **Ideas**
- **Facts**
- **Listening**
- **Constructive Criticism**
- **Targets**
- **Learning from mistakes**
- **Praise**

چگونه باید بازخور عملکرد را سازنده کرد:

- ۱- باز خور باید توصیفی باشد نه قضاوتی
- ۲- باز خور باید معین و دقیق باشد و از کلی گوئی باید اجتناب کرد.
- ۳- بازخور نه روی صفات شخصیتی (که به راحتی و به سرعت قابل تغییر و اصلاح نیستند) بلکه باید روی وقایع و رفتارها متمرکز باشد.
- ۴- اطلاعاتی که در هر جلسه بازخور به فرد منعکس می شود باید متناسب با ظرفیت پذیرش و هضم دریافت کننده بازخور باشد.

۵- بازخور باید شفاف و روشن باشد، تعابیر مبهم و بلا تکلیفی مثل
”کارتان خوب بود، اما“ فرد را سردرگم می کند.

۶- باز خور سازنده باید شفاهی، غیر رسمی و رودررو ارائه شود.

۷- بازخور باید بموقع باشد.

۸- بازخور وقتی موثر واقع می شود که صادقانه و مبتنی بر اعتماد
متقابل باشد.

۹- بازخور را باید با روال منظم داد. در هر بار باید بازخورهای قبلی و اثرات و نتایج آن را نیز بررسی و ارزیابی کرد. این کار نیاز به ثبات و ضبط دارد و نمی‌توان به حافظه اتکاء کرد.

۱۰- باز خور باید در ارتباط با اهداف و انتظارات از پیش تعیین شده باشد.

۱۱- باید در آغاز و پایان جلسه حمایت خود را از ارزیابی شونده اعلام کنیم. نقاط ضعف فرد را باید در ساندویچی از نقاط قوت پیچید.

۱۲- روی رفتارها و اتفاقات اخیر و تازه تاکید کنید.

- ۱۳- بازخور منفی وقتی کارساز است که ارائه دهنده آن به ارائه بازخورهای مثبت نیز اقدام کند و فقط منفی نگر نباشد.
- ۱۴- در بازخور اصلاحی باید دقیقاً روشن کرد که چرا مساله (رفتار یا عملکرد) مورد نظر منجر به مشکل شده و نباید تکرار شود.
- ۱۵- جلسه بازخور باید در حالی توسط ارزیابی شونده ترک شود که او انگیزه‌ای برای رفتار و عملکرد بهتر پیدا کرده باشد.
- ۱۶- باید پس از توافق در مورد اقداماتی که باید انجام شود قرار جلسات بعدی نیز برای مرور پیشرفت گذاشته شود.

۱۷- در ارائه بازخور نباید افراط کرد. نباید از واژه‌هایی مثل همیشه، هیچ وقت، غیرممکن، مطلقاً، هرگز و ... استفاده کرد.

۱۸- باید در جلسه بازخور، امیدواری و باور مثبت خود را در این مورد که به نظر ما، ارزیابی شونده می‌تواند به رفتار و عملکرد خود سر و سامان دهد اعلام کنیم.

۱۹- انتقاد پذیری مدیر می‌توان مدل و الگوی خوبی برای انتقاد پذیری کارکنان باشد.

شاخص های اثربخشی ارتباط:

- ❖ درک صحیح
- ❖ لذت یا مسرت
- ❖ نفوذ در نگرش ها
- ❖ گسترش روابط
- ❖ کنش یا عمل

دکتر علی اکبر فرهنگی

**Who says what
to whom**