

هنر پاسخگویی

علیرضا جماعتلو

تابستان ۱۳۹۸

دانشگاه زنجان

The art of accountability

ارتباطات و رابطه
داستان یک تحول
ضرورت دنیای مدرن
مدیریت تعارض
ایجاد فرهنگ پاسخگویی و هنر نه گفتن
تاب آوری و قبول نه شنیدین
مدیریت بحران
مهارت های ارتباطی- هنر تاثیرگذاری
روابط عمومی مدیریت

ارتباطات چیست؟

فرایند تفهیم و تفاهم

دریافت و ارسال پیام

انتقال پیام

**جریان جابجایی پیام حداقل میان ۲ منبع
مشروط بر اینکه معنی پیام برای هر دو طرف یکسان باشد**

معنی / جریان یا فرایند / پیام / منبع معنی

مولفه های ارتباط

منبع / مقصد / کانال / پیام / بازخورد / محیط ارتباطی

فرایند ادراک

گزینش ----- سازماندهی ----- تفسیر

یادمان نرود:

انسانها با رابطه زنده اند
ارتباط در بستر یک فضای رابطه ای شکل میگیرد
ارتباط یک فرایند پیچیده است که به المان های زیادی وابسته است
ارتباطات فرایندی برگشت ناپذیر است
رابطه را نمی توان از ارتباط جدا دانست

داستان یک تحول

۱۰۰۰ سال

عصر کشاورزی

خانواده شلوغ

ساعات محدود

شخم زمین

گاو آهن

مبادله کالا به کالا

۳۰۰ سال

عصر صنعت

مدیر تولید

شغل

کارگر

دستور

وظیفه

کسب و کار

عصر تکنولوژی

زمان ارتباط تغییر چالش دگرگونی های لحظه ای پارادایمها

عصر شبکه

چالش های قرن ۲۱

- جهانی سازی
- انفجار فناوری
- کم شدن منابع
- تغییرات سریع نیاز افراد
- افزایش سطح رقابت
- بالا رفتن توقع افراد
- کاهش سبب سازمانها
- ظهور سازمان های کوچک
- متولدین دهه هفتاد!



مشکلات عمده افراد در قرن ۲۱

- بی هویتی
- عدم اطمینان محیطی
- چالش های بی شمار
- تغییرات لحظه ای شرایط
- مشکلات عاطفی
- خانواده های تک هسته ای
- فرزندان طلاق
- فروپاشی بنیان خانواده

۱۰۰ ابر مشکل ایران

در شکل زیر، مسائل اصلی کشور از نگاه موسسه پژوهشی آینده‌بان با راهبری مرکز تحقیقات استراتژیک نهاد ریاست جمهوری در ۷ دسته‌ی اصلی طبقه بندی شده است.

- مسائل اقتصادی
- مسائل علمی و فناوری
- مسائل سیاسی
- مسائل فرهنگی
- مسائل محیط زیست
- مسائل اجتماعی



در عصر گسست:

- بی‌علاقگی
- عدم پایبندی به ارزشها
- عصر آشوب

نوآوری

For: رقابت

Why: بقا

تلاش برای بقا در زمانی که
رقابت سختی در جریان است

به چه احتیاج داریم؟

تخریب شیوه های ناکارآمد قبلی

که چه بکند؟

خلق ارزش

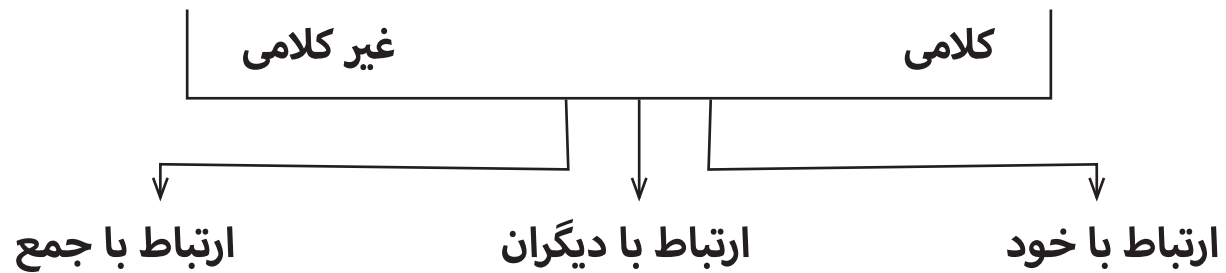
باید بپذیریم:

تفاوت ها (زمان- نژاد- فرهنگ- زبان و ...)

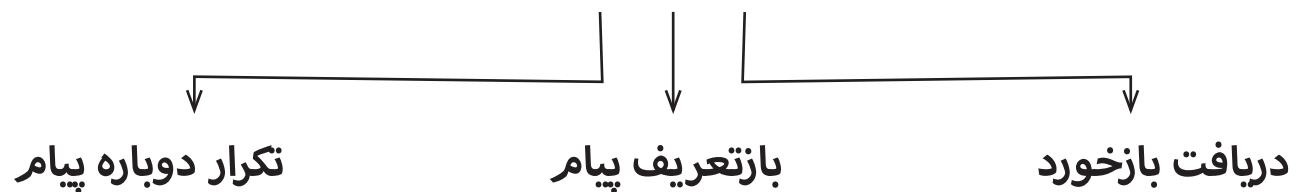
ضرورت گفت و گو

همه برابریم

ارتباطات

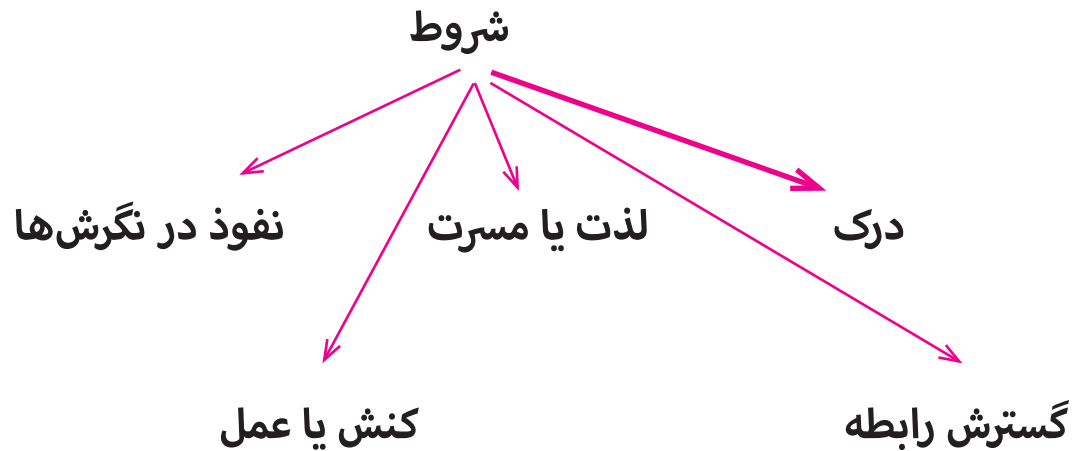


اختلال در ارتباطات



ارتباط موثر

معنی و مفهوم پیامی که در ذهن فرستنده هست با آنچه که پیرنده دریافت می کند یکی باشد



روش های یادگیری رفتار

یادگیری اجتماعی

یادگیری وسیله‌ای

نظریه شرطی کلاسیک

خوگیری

ارتباط غیر کلامی

هر نوع ارتباطی که با وسیله ای به جز وسایل عرف زبان شناسی با مخاطب برقرار شود

سکوت فریاد نگاه خنده پشت چشم نازک کردن حرکات دست

آنچه می گوئید نسبت به آنگونه که می گوئید از اهمیت کمتری برخوردار است

ارتباطات جایگزین

استفاده از ارتباطات غیرکلامی و کلامی به عنوان مکمل

عوامل موثر در ارتباط غیر کلامی

فضا زمان لامسه شامه وضعیت ظاهر نوع پوشش

زبان بدن و نشانه های آوایی (۷۰۰۰۰۰)

طرز راه رفتن طرز ایستادن حالت چهره اخم طنین صدا گریه تلفظ حروف

موانع ارتباطات غیر کلامی

۱- ارتباطات غیر کلامی به شدت به فرهنگ طرفین وابسته است

فرض را بر وجود اختلاف بگذارید

از قضاوت اجتناب کنید

خود را به جای طرف قابل بگذارید و از زاویه نظام ارزشی که او دارد به ماجرا نگاه کنید

در تفسیر گفته ها رای قطعی صادر نکنید

۲- از انتقال صحیح پیام مطمئن شوید

محرك به خوبی درک نمی شود محرك به خوبی درک می شود

عملکرد ارتباطات غیر کلامی (همراهی کلام و رفتار)

تکرار جایگزینی تکمیل تناقض تاکید کردن

تجربه نشان داده انسانها به ارتباطات غیر کلامی بیشتر اهمیت می دهند

گوش دادن

فکر درگیر است

شنیدن

پرده گوش درگیر است

حرف های زیادی می شنویم اما به سخنان کمی گوش می دهیم

بزرگترین خطا در فرایند گوش کردن آماده شدن برای پاسخگویی است

یاد گرفته ایم بلافاصله واکنش نشان دهیم

فرایند گوش دادن

شنیدن < فهمیدن < به خاطر آوردن < تفسیر کردن < ارزیابی کردن < عکس العمل

عکس العمل مناسب در فرآیند گوش کردن



قضاوت نکردن



نصیحت نکردن

همه از نصیحت بیزارند و در اغلب موارد فقط احتیاج به گوشه‌ای شنیدن دارند

موانع ارتباطی مردان و زنان

زنان <---- صمیمیت و ارتباط

مردان <---- موقعیت، قدرت و استقلال

در مواجهه با یک مشکل



زنان با بیان مشکل انتظار حل مشکل را ندارند فقط دنبال یک شنونده هستند



مردان عکس العمل محور هستند، به محض شنیدن یا مواجهه با یک مشکل به دنبال راه حل می گردند

مردان معمولاً رک صحبت می کنند و زنان موضوعات را در لفافه می گویند و این سرآغاز یک بحران است

طوفانی در راه است



بحران

«بحران عبارت است از پیش‌آمدن حادثه‌ای ناگهانی
که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد»

بحران یک فشار روانی - اجتماعی بزرگ و ویژه است که

باعث درهم شکسته شدن ساختارهای یازها و خواسته‌های افراد یا گروه‌ها تأمین نشود و هر فرد
یا گروهی صرفاً در جهت تأمین منافع خود قدم بردارد. زندگی و واکنش‌های اجتماعی می‌شود

**مدیریت بحران: فرآیند پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و
سالم‌سازی بعد از وقوع بحران**

تعارض



«فرایندی است که به موجب نوع خاصی از ادراک (خواه واقعی یا غیرواقعی)

منجر به ایجاد اختلال در توازن و ثبات مطلوب می شود»

«نیازها و خواسته های افراد یا گروه ها تأمین نشود

و هر فرد یا گروهی صرفاً در جهت تأمین منافع خود قدم بردارد»

در یک فرآیند ارتباطی اگر یکی از طرفین دریافت پیام معنی متفاوتی را درک کند

یک تعارض پیدا می شود

ویژگی های تعارض

تعارض نوعی فرایند است (کژفهمی، تفاوت ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، علایق و نیز تفاوت‌های بین‌فردی)

تعارض اجتناب‌ناپذیر است

تعارض بخشی عادی از زندگی است

تعارض به ادراک طرفین بستگی دارد

تعارض در بستر تعامل شکل می‌گیرد

همه‌ی ما دچار تعارضیم

باعث چه می‌شود؟

مانع بهره‌وری و تضعیف روحیه می‌شود؛

زمینه‌ساز تعارضات بیشتر یا ادامه تعارضات حل‌نشده می‌شود؛

موجب بروز رفتارهای نامناسب می‌شود

نشانه‌های تعارض

زبان بدن؛

حرف نزدن همکاران با یکدیگر یا کم‌محلی کردن؛

کارشکنی یا عدم همکاریِ عمدی با یکدیگر، حتی به قیمت افت یا شکست گروه؛

مخالفت یا بدگویی؛

ناسازگاری و عدم توافق در هر موضوعی؛

افزایش بی‌احترامی؛

اختلافات آشکار؛

زیرآب زنی

علل تعارض

اختلاف نظر در تشخیص و درک

مقام و رتبه

ناهمخوانی فعالیت‌ها با نیازها یا علایق

استرس

اختلاف نظر

اقدامات مدیریتی

مدیریت تعارض

برقراری روابط حرفه‌ای قوی با افراد

ایجاد صلح در محیط کار

تمرکز بر واقعیات

کمک گرفتن از یک شخص ثالث

یک شنونده خوب بودن

حفظ نگرش برد-برد

مدیریت تعارض

نیاز به روابط صادقانه دارد

نقد و انتقاد

انتقاد یعنی «آشکار کردن خوبی ها و بدی ها»، اما در بین ما مفهوم «ایرادگیری» و «عیب جویی» پیدا کرده است

عدم انتقاد پذیری ما ایرانیان ریشه ای به قدمت تاریخ ایران دارد

جامعه ایران ایللیاتی و قبیله ای رشد کرده است

تفکر خان و دیکتاتوری در فرهنگ ما رسوخ کرده است

واقعیت های تلخ جامعه ما

ایرانیان از انتقاد آزرده و ناراحت می شوند
وقتی کسی از آنها انتقاد کند به دل می گیرند و تلافی می کنند

پذیرفتن اختلاف و انتقاد و تفاوت به فرهنگ و بلکه به «**تعصب**» تبدیل شده است.
اولین کاری که معمولا موقع اختلاف ها انجام می شود، **قهر** کردن است.
در این فرهنگ فضایی برای مصالحه و کوتاه آمدن و **گفتگو** وجود ندارد.
تصور عمومی مصالحه، **کوتاه** آمدن یا گفتگو امتیاز دادن به طرف است.

راهکارها:

منظورت چیست؟

کشف دلیل پنهان انتقاد غیر منصفانه

بررسی مسئله از دید انتقاد کننده

کشف منشا اصلی مشکل

تمرین مواجهه با انتقاد غیر منصفانه

واکنش درست	واکنش غلط
کنجکاوی منظورت چیه؟	انکار قضیه همین هفته پیش رفتیم شهربازی
دایره اطلاعاتی را بیشتر می کنیم چرا اینو میگی؟	عکس العمل سریع ما که از همه بیشتر بیرون میریم؟
گارد را نبسته و از خودتان دفاع نمی کنید چه چیز باعث شده چنین تصویری بکنی؟	تلاش برای اثبات اشتباه طرف مقابل ما نرفتیم بیرون بعدش رفتیم سینما؟
اوضاع را با یک پیشنهاد مدیریت می کنید نازنین و ابراهیم آخر هفته میخوان برن سینما دوست داری ما هم باهاشون بریم؟	فقط می شنوید! ببین، من هفته ای پنجاه ساعت کار می کنم و بیشتر ازین دیگه توان ندارم

نه شنیدن

زمانی که نه می شنوند اعصابشان به هم میریزد و حالشان بد میشود

”برام سخته که نه بشنوم“

”اگه بگه نه چی؟“

”نمیخوام ضایع بشم“

”وقتی نه میشنوم پنجر میشم“

چه بکنیم (مدیریت بحران)

حس ناکامی ناشی از نه شنیدن را میپذیریم (او با من مخالف نیست با نظر من مخالف است)

چطور شده که جواب رد شنیدم؟

چه مقدارش به خود من بر میگردد؟

نه گفتن

قدرت این را داشته باشیم که به درخواست دیگران جواب منفی بدهیم

۱- یاد بگیرید چه موقع نه بگویید

۲- بدانید که چرا نمی‌گویید نه

۳- به میزان اهمیت خود فکر کنید

۴- بدانید که نه گفتن مساوی خودخواهی نیست

بپذیرد که نه گفتن بخشی از زندگی شما است و

شما نباید تمامی درخواست‌هایی که از شما می‌شود را بپذیرید

- زشته درخواست دوستم رو رد کنم.

- زشته بهش پول قرض ندم.

- زشته بگم کار دیگه ای دارم.

- شته باهاش بیرون نرم.

- زشته از این گروه لفت بدم.

آموزش روش اصولی نه گفتن

۱- ارزشیابی و تصمیم‌گیری قطعی

(ارزش فرد بزرگ‌تر از خواسته او-خواسته فرد بزرگ‌تر از ارزش او-نابجا بودن خواسته فرد)

۲- همراهی اولیه کوتاه

۳- نه گفتن + دلیل خود

- متأسفانه نمی‌تونم بهت قرض بدم چون که خودم بهش نیاز دارم.
- نمی‌تونم باهات بیام چون باید یک سری کار رو در خونه تکمیل کنم.
- درخواستتون رو نمی‌تونم الان قبول کنم چون اولویت‌های بالاتری دارم.
- چون امروز خیلی خستم یک روز دیگه در موردش صحبت کنیم.

۴- راهنمایی و راهکار (در صورت امکان)

۵- زمان خریدن برای نه گفتن

- اجازه بدین در موردش فکر کنم و تا فردا بعد از ظهر بهتون خبر میدم.
- الان یکمی فکرم درگیره و شب بهت زنگ می‌زنم.
- چون به هیچ وجه دوست ندارم بدقولی کنم، اجازه بدید که بیشتر بررسی کنم.
- ممنون از پیشنهاد خوبتون، من حداکثر تا دو روز دیگه به شما جواب قطعی خودمو می‌گم.
- الان در شرایطی نیستم که بتونم صحبت کنم و در اولین فرصت باهات صحبت می‌کنم.

تاب آوری چیست

تاب آوری ظرفیت بازگشتن از دشواری پایدار و ادامه دار و توانایی در ترمیم خویشتن است

تاب آوری نوعی ویژگی است که از فردی به فردی دیگر متفاوت است و می تواند به مرور زمان رشد کند یا کاهش یابد و براساس خود اصلاح گری فکری و عملی انسان، در روند آزمون و خطای زندگی شکل می گیرد

تاب آوری ظرفیتی برای مقاومت در برابر استرس و فاجعه است

- به عنوان يك ویژگی شخصیتی یا توانایی پیش بینی افراد در مقابل تاثیرات منفی ناملايمات و احتمال خطر فرض می شود.
- يك وضعیت روحی مثبت یا سلامت روانی(مثل درك مثبت، خود پنداری، پیشرفت تحصیلی موفقیت در وظایف و ..).

عواملی که به تاب آوری کمک میکند:

- روابط نزدیک با خانواده و دوستان
- نظر مثبت از خود و اعتماد به توانایی ها و نقاط قوت خود
- توانایی مدیریت هیجانات قوی و تکانشی -مهارت های بهتر حس مسائل و ارتباط خوب -احساس کنترل
- طالب کمک و استفاده از منابع
- خود را به عنوان یک انسان منعطف دیدن (نه به عنوان یک قربانی)
- مقابله با استرس از راه سالم و اجتناب از راهبردهای مقابله ای مضر مانند اعتیاد به مصرف مواد
- کمک به دیگران
- یافتن معنایی مثبت در زندگی خود با وجود وقایع دشوار و مشکلات

خصوصیات افراد تاب آور

۱. آگاهانه و هشیار عمل می کنند
۲. می پذیرند که، موانع بخشی از زندگی هر انسان است
۳. دارای منبع کنترل درونی هستند
۴. از مهارت های حل مسئله برخوردارند
۵. ارتباطات محکم اجتماعی دارند
۶. خود را فردی قربانی ارزیابی نمی کنند
۷. قادرند متناسب با موقعیت ، درخواست کمک کنند.

توصیه هایی جهت تاب آوری

۱. در زندگی خود معنا و هدف داشته باشید
۲. ارتباطات خود را توسعه دهید
۳. نسبت به تغییرات انعطاف پذیر باشید
۴. مراقب تغذیه و سلامتی خود باشید
۵. مهارت های سالم برای مقابله با مشکلات را بیاموزید
۶. خوشبین باشید
۷. دلبستگی های مثبت ایجاد کنید
۸. معنویت را در خود تقویت کنید