2016-10-17

**陳如月**

**推動改變的溝通**

基本上，我們是不喜歡變化的生物，但同時我們也有強大的應變能力。在變化發生初期會躊躇反彈，但是一段時間過後，我們會接受。

組織經常在改變。為了讓那些對改變躊躇的公司員工順應，以便能順暢地持續改變，公司需要推動讓員工變得容易接受改變。關於這個「說服改變」，現在成為歐美藥業經營階層的話題，就是Change Communication（CC：改變的溝通：在變革期的溝通）。這個CC被看作是當今組織營運極為重要的範疇。

將CC的目標告訴組織成員，說服其理解與接受改變，目的是一旦面臨改變員工有抱怨時，引導使其積極地接受且參與計劃。推動CC的領導者稱為Change Agent（CA：變革的催化劑：有遠大志向和熱情的改革推動者）。CA除了是組織的高層、經理等的管理職人員之外，業務單位的MR也有成為CA的機會。

要成功推動CC，在組織中領導改變的CA們要共享志向與合作，多一個人也好，必須繼續增加贊同者的人數。推動CC時有幾個重點，在這裡挑出三個，讓我們思考具體的例子。

1. **要利用多重溝通管道**

* 不只是實況錄音，也充分利用虛擬溝通
* 不只是管理職人員，基層員工也當作CA活動

為了提高MR活動的效率，直行直歸被視為當然。此外，一些公司減少MR人數，或是撤銷合併營業辦公室，以致員工彼此見面的機會越來越少。

另一方面，虛擬溝通的功能擴充，透過高品質的畫面，可以邊看著對方的臉一邊交談。不過，任何方式都無法勝過和對方在同一個場合親身說話的溝通管道，但充分利用IT可以相當程度彌補。

在這種情況，要能順利進行的重點是「採取多重管道溝通的態度」。光是「說話麻煩，所以寄電子郵件」，或「已經打電話了」是不夠的，尤其是要有傳達想要傳達什麼的熱情。告訴對方、想讓他知道，這樣強烈的心情，重要的是不嫌麻煩地透過多重管道傳達。

透過在業務單位配置CA，與管理職人員一起推動CC，可以周全地將高層的意向傳達到全公司每個角落。

實施的時候，根據企業的不同可以在每個業務單位任命CA，或是以全體員工為對象招募CA候選人。理所當然，「有遠大志向和熱情」的CA候選人很多，而當選CA的候選人在工作崗位可以讓溝通變得更順暢。

1. **確保透明性**
   * 顯示出開放的態度
   * 對不知道的事情有勇氣說不知道

公司保持和員工的信賴關係，正是當今企業經營最重要的課題之一。原因是公司在進行組織變更和重組時，員工的同意和合作是不可欠缺的，也減少來自員工訴訟的風險。員工，尤其是和顧客接觸的MR的士氣與滿意度連結到企業的評價，也會影響招募、業務的生產力，以及提供客戶服務的品質。

在公司員工感覺「公司好像在隱瞞什麼」狀態下，事情就無法做好。就像我們與家人和朋友聯繫一樣，要保持信賴關係，開放的態度比什麼都重要。當然，根據議案的不同，會有「還不能說」的情形。在這種情況下，不要「不知道」、「不能說」，只要誠實地傳達「現在還不能說，時間到了會好好說明」，可以提高對方對你的信任。

1. **不逃避**

* 充分回答問題，直到對方理解
* CA是站在公司這邊。和公司員工一起反彈是不行的

從營業單位的會議到全公司規模的town hall，在各種場合設定Q&A的時間，能提高參與者的滿意度。即使參加者常有反應「回答者沒有回答問題」、「問了也是白問（反正得不到滿意的答案）」的情形，但這些都是可以改善的。

改善的重點是不逃避問題。這和前述的確保透明性是相通的，在時間許可範圍，解釋到讓提問者理解是重要的。為此，必須準確地把握提問者的意圖，對話時一邊向對方確認自己是不是回答了他的問題。

CA的成員即使碰到一般同仁的反彈，也不可以逃避。業務經理如果碰到MR的反彈，往往不知不覺「自己也真的不能接受……」，半途而廢，要自覺自己被期待的角色，並且和CA夥伴們合作，更堅定地向前邁進。

\* \* \* \* \* \*

　 本次提出的三個重點的特色是熱情和勇氣。然而CC的範圍不侷限在公司內部，MR大家也有對外部客戶說明公司各種改變的經驗。面臨變化的不安，或是傳達改變時受到對方的反彈是理所當然的。各位知道這當中的CC，務必體諒對方不安的心情，同時有勇氣對應改變。

–End–