

Tartalom

1. fejezet		4. fejezet	
Miért fontos a hatékony kommunikáció?	8	A munkahelyi kommunikáció javítása	54
A kommunikációs készségek fejlesztésének előnyei	10	Egy csoporttal szemben	56
Hogyan fejleszthetem készségeimet?	12	Hatékony visszajelzés	58
2. fejezet		Visszajelzés beosztottaink teljesítményéről	60
Miért fontos az önértékelés?	16	Telefonálás	64
Egy másik emberrel szemben	16	Az írott szó	66
Egy csoporttal szemben	18	Beszámoló készítése	70
Visszajelzés	20	Tárgyalás és megegyezés	72
Telefonálás	22	5. fejezet	
Írásbeli kommunikáció	24	Készségei fejlesztése	76
Figyelés	26	A rendszeres kommunikáció területei	78
Problémák megbeszélése és megállapodások	28	Felkészülés a fejlesztési terv megírására	80
3. fejezet		Annak felismerése, hogy szükséges a fejlődés	82
A kommunikáció folyamata	32	Fejlesztési akcióterv	83
Az első lépések a hatékony kommunikáció felé	34	Azonnali akcióterv	84
Az üzenet megformálása	36	Segítse főnökének Önnel való kommunikációját	86
Az üzenet hallgatóhoz igazítása	38	6. fejezet	
Az átadás eszközei	40	Csapattájékoztatókkal javítsa kommunikációját	90
A megfelelő átadás	42	Nyitott kommunikáció és tanulás	93
A kiegészítő munkálatok	43	Általános fejlődési javaslatok	94
A hallgató felkészítése	45	Befejezés	95
Az üzenet átadása	46	Név- és tárgymutató	96
Megértették üzenetét?	48		
Kommunikációs akadályok	50		

Miért fontos a hatékony kommunikáció?

A hatékony kommunikáció mind a munkahelyi, mind a magánéleti kapcsolattartásban kiemelt fontosságú. Kommunikáció nélkül elképzelhetetlen az élet. A kommunikáció tartja össze a társadalmat; nélküle mindannyian csak saját tapasztalatainkra hagyatkozhatnánk, hogy valahogy átevíckéljünk az élet nehézségein. A kommunikáció képessége – ötletek, tapasztalatok és érzelmek továbbadása – tette lehetővé az emberi faj fejlődését.

Képzeld el, milyen hatással lenne a családjára, és milyen következményekkel járna, ha egyszer csak nem tudnának kom-

munikálni egymással! A telefonüzenetek nem érnének célba, a házimunkát senki nem végezné el, és – megbeszélés híján – arra pazarolnák a pénzt, hogy a párja is és Ön is elvégeznék a heti bevásárlást.

Minden szervezet emberek csoportjából áll, s ha a tagok nem kommunikálnak hatékonyan, ugyanazok a problémák jelennek meg, mint amikor egy család nem kommunikál.

A rossz kommunikáció rossz teljesítményhez vezet, mégis gyakori a munkahelyeken. Szerencsére a kommunikációs készségek fejleszthetők, és minél hatékonyabb a kommunikáció, annál jobb a teljesítmény.



Ugyanez vonatkozik az egyénekre. Minél hatékonyabban kommunikál, annál valószínűbb, hogy eléri, amit akar. A kommunikáció összeköti a cselekvések különböző szakaszait – legyen szó egy focimeccsről vagy egy értekezlet levezetéséről. Ahhoz, hogy elérje céljait, az információnak mindkét irányba áramolnia kell.

A hatékony kommunikáció lehetővé teszi, hogy meglevő készségeit maximálisan kihasználja. A motiválás, a megbízások, a szervezés, a problémamegoldás és az információszerezés – mindegyik alapja a kommunikációs képesség. Ha nem kommunikál jól, nem lesz jó a teljesítménye a munkahelyén, sőt a magánéletben is gondjai lesznek.

Ébrenlétünk több mint nyolcvan százalékát vagy információk átadásával, vagy információszerezéssel töltjük. Hogy megértse, valójában milyen fontos a kommunikáció a munkahelyén, állítson össze egy listát olyan munkahelyi feladatairól, amelyek során kommunikálnia kell. Ilyen például egy telefonüzenet átvétele és továbbadása, egy levél megírása vagy egy felszólalás egy értekezleten. 25 tevékenység feljegyzése után gondolkozzon el, s próbáljon említeni legalább egy olyan

dolgot, aminek elvégzése során semmilyen kommunikációra nincs szüksége.

A kommunikáció kétirányú folyamat. Saját üzenetének átadásán kívül fontos a másikat is meghallgatni és megérteni – ezt a technikát aktív figyelésnek hívják. Ez lehetővé teszi, hogy azt adja az embereknek, amit ők szeretnének, Ön pedig megkapja a szükséges információt.

Lehetővé tenni másoknak, hogy hatékonyan kommunikáljanak Önnel legalább olyan fontos, mint az, hogy Ön is hatékonyan kommunikáljon velük. Ha például a főnöke sosem vette magának a fáradságot, hogy meghallgassa, Ön teljesen elveszti motivációját, teljesítménye pedig ennek következtében romlani kezd. Ha a főnöke nem hallgatta meg, akkor a problémái (forráshiány, késői szállítás a beszerzőktől, más osztályokkal való nehézségek, vagy egyszerűen csak a stressz) ismeretlenek maradnak, így nem is oldódhatnak meg. Ha főnöke nem kérdezi meg, hogy mennek a dolgok, és nem hallgatja meg a választ, azt sem fogja tudni, elvégezte-e a feladatait. Fontos számításba venni a kommunikáció hiányának lehetséges hatását az Ön és a vállalat teljesítményére.

Tapasztalatból tudja, hogy a rossz kommunikáció problémákat okozhat. Milyen gyakran kapott zavaros utasításokat a főnökétől? Félreértette már valaha a kollégája mondandóját? Hányszor kért valakit úgy, hogy Ön szerint kérésre érthető, világos volt, ám észrevette, hogy mégis félreértették? A múlt héten hányszor fordult elő kommunikációs probléma a munkahelyén? Milyen következményekkel járt?

A kommunikációs készségek fejlesztésének előnyei

A hatékony kommunikáció hatással van az emberek munkahelyi teljesítményére. Képzelen el egy olyan vállalatot, ahol mindenki jól informált, pontosan tudja, hogy mit csinál, és minden szükséges információ a birtokában van.

Gondoljon egy olyan munkahelyre, ahol szívesen fogadják az ötleteit és javaslatait, a többiek felajánlják a segítsé-

güket és tudásukat, sosincs fejetlenség, nincsenek pletykák, vagy amiatti aggodás, hogy elmondja-e véleményét a dolgok menetéről.

Ha a hallgatás helyett az emberek megosztanák egymással a tudásukat, a tapasztaltak segítenének a kezdőknek, és a nehézségeket mindenki tudásának a felhasználásával küzdenék le. Ez igencsak felgyorsítaná a kevésbé tapasztaltak készségeinek fejlődését, több megbízatást tenne lehetővé, a problémák pedig gyorsabban oldódnának meg.

Gondoljon csak arra a felszabaduló energiára, szabadságra és lelkesedésre, amire egy ilyen cég buzdítana. Most képzelje el, milyen hatással lenne vállalata teljesítményére, ha minden munkatárs lelkesen dolgozna – nagyszerű munkahely lenne. A hatékony kommunikáció által mindez elérhető. Néhány vállalat felismerte ezt, és sok időt, energiát és pénzt fektettek dolgozóik kommunikációjának fejlesztésébe.

A rossz kommunikáció eredménye az idő- és pénz pazarlás, valamint a munkahelyi sűrűlódások, emberi konfliktusok. Mindkettő csökkenti a csapat s ezáltal a vállalat teljesítményét, és hosszú távú károkat is okozhat, ha tönkremennek a kapcsolatok. Bizonyított tény, hogy a rossz kommunikáció az oka a legtöbb munkahelyi problémának.

GONDOLJON VALAKIRE, AKI JÓL KOMMUNIKÁL!

Gondoljon a rossz kommunikáció olyan eseteire, melyek az Ön életében történtek meg – jegyezzen fel öt ilyen tapasztalataiból!

Próbálja megkeresni a hibákat, s a következményeket is gondolja végig!

Gondoljon olyan emberekre is, akik jól kommunikáltak – talán egy főnökére vagy tanárára! Hozzon példákat a hatékony kommunikációra, az ebből származó előnyökre és arra, hogyan segítették ezek a jobb munkához!

A jó és rossz kommunikációs élmények feljegyzése, és annak végiggondolása, mitől voltak ezek jók vagy rosszak, illetve az előnyök és következmények áttekintése segít a jobb kommunikálásban. Gondolkodjon el a leírtakon, és tegye fel magának a kérdést: „Én így csinálom?”

A ROSSZ KOMMUNIKÁCIÓ KÖVETKEZMÉNYEI

Az emberek nincsenek tisztában a nehézségek okaival, ami az idő és a források elpocsékolásához vezet.

A félreértések rossz munkakapcsolatokat eredményeznek.

Az emberek nem mondják el ötleteiket, és nem adnak számot tudásukról, ami visszafogja a készségek fejlődését, a problémák megoldása pedig hosszú ideig tart.

A cég dolgozói nem tudják, mit miért csinálnak.

A munkamorál csökken, ami a munkatársak gyakori cserélődéséhez vezet.

A cég rugalmatlan, és lassan reagál a változásokra, így rossz hírnvre tesz szert a vevők és az ügyfelek körében, illetve üzleteket veszít.

A HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ ELŐNYEI

Mindenki tudja, mit kell csinálnia.

Mindenki érti, miért csinálja, amit csinál, és ez hogyan illeszkedik a vállalat céljaihoz.

A források a megfelelő időben a megfelelő helyen vannak.

Mindenki rendelkezik a munka elvégzéséhez szükséges információkkal.

Minden olyan ötletet üdvözlnek és fel is használják, amely javíthatja a teljesítményt.

Az emberek tanulnak, és gyorsabban fejlődnek a készségeik.

A problémákat gyorsan megoldják a szervezeten belüli összes tudás felhasználásával.

A szervezet rugalmas, és gyorsan reagál a változásokra.

Miért fontos az önértékelés?

Készségei fejlesztéséhez tudnia kell, hogyan kommunikál jelenleg. Egy általános önértékelés lehetővé teszi, hogy rátaláljon erősségeire és gyenge pontjaira. Erre építve megtervezheti önfejlődését. A könyv kérdéssorai a kommunikáció egy-egy területére koncentrálnak.

Pipálja ki azt a választ, ami a legjobban illik Önre! Az értékelés csak akkor válik a javára, ha őszinte. Elemezze válaszait, és ismerje meg jobban saját készségeit!

Négyszemkört

Az esetek nagy többségében négyszemkört kommunikálunk; az információkérés, a tanácsadás, éves teljesítményünk értékelése, vagy valakinek arról való tájékoztatása, mit gondolunk a teljesítményéről, általában négyszemkört zajlik. Ezekben a helyzetekben a legnehezebb jól kommunikálni. Egy kis segítséggel azonban a legtöbb ember jelentősen fejlesztheti négyszemkörti kommunikációját.

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1. Úgy érzi, hogy az emberek félreértik mondandóját?			
2. Úgy érzi, hogy amikor másokhoz beszél, elveszti a fonalat, s végül nem tudja, mit akart mondani?			
3. Visszajönnek az emberek Önhöz, hogy tisztázzák, mit is mondott?			
4. Előfordul, hogy szarkasztikus?			
5. Kerüli a négyszemkörti kommunikációt?			
6. Olyan formában mondja el a mondanivalóját, ahogy Ön szerint a legmegfelelőbb beszélgető partnerének?			

Milyen eredményt ért el?

1–5. kérdés		6–12. kérdés	
Általában	1 pont	Általában	3 pont
Néha	2 pont	Néha	2 pont
Ritkán	3 pont	Ritkán	1 pont

Több mint 32

Négyszemközti kommunikációja jónak tűnik. Bizonyos területek továbbfejleszthetők.

26–32

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődni kell.

26 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

Kérdés		Általában	Néha	Ritkán
7.	Szemébe néz beszélgetőpartnerének?			
8.	Előfordul, hogy megkérdezi beszélgetőpartnerét, megértette-e Önt?			
9.	Megpróbál megfelelő időt és helyet találni a beszélgetéshez?			
10.	Előfordul, hogy elmondja, miért kér meg valakit arra, hogy megcsináljon valamit?			
11.	Ha bonyolult és/vagy összetett dolgot akar elmondani valakinek, mondandóját előre megtervezi?			
12.	Megkérdezi mások véleményét?			

Egy csoporttal szemben

Csoporttal kommunikálni félelmetes lehet, legyen szó új vevők csoportjáról vagy az állandó munkatársairól. Egy ilyen stresszes helyzetben könnyű megfélemlkezni bizonyos dolgokról, és hibázni. Talán ez tűnik a kommunikáció legnehezebb

helyzetének, mellyel valaha is találkozhat, ellenben nagyon hasznos módszer az információk átadására vagy a munkatársak véleményének feltérképezésére. Hasznossága abban áll, hogy mindenki ugyanazt az információt kapja, ami csökkenti a félreértés lehetőségét.

Vezetőként hatékonyan kell kommunikálnia a munkatársaival. Gyakorlással még a legidegebb ember is képessé válik arra, hogy nyugodtan megszólítson csoportokat. Ne próbálja kerülni ezeket a helyzeteket, gyakorlat teszi a mestert! Ha követi könyvünk tanácsait, olyan támpontokat kaphat, amelyek minden helyzetben kisegítik. Ha e támpontok felhasználásával legyőzi félelmét, lehet, hogy élvezni is fogja a csoport előtti beszédet. A visszajelzés a csoportok előtt való beszéd esetén is ugyanolyan fontos, mint a négy szemközti társalgáskor. Szánjon némi időt a kérdések megválaszolására, és kérdezze meg a közönség véleményét!

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1. Ideges vagyok a csoport előtt való beszéd gondolatától.			
2. Jó előre szólok a csapatomnak, ha értekezletet kell tartanunk.			
3. Néhány csapattag nem szól hozzá az értekezletekhez.			
4. Minden értekezlet előtt jó előre megtervezem a mondanivalómat.			
5. Csak én beszélek az értekezleteken.			

Milyen eredményt ért el?

1., 3., 5., 7., 8., 10. kérdés		2., 4., 6., 9. kérdés	
Általában	1 pont	Általában	3 pont
Néha	2 pont	Néha	2 pont
Ritkán	3 pont	Ritkán	1 pont

Több mint 26

A közvetlen kommunikációs készsége jónak tűnik. Bizonyos területek továbbfejleszhetőek.

20–26

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődni kell.

20 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
6. A tájékoztató után a csapatom sosem kér több információt vagy további tisztázást.			
7. Mindenkit annyit engedek beszélni az értekezleteken, amennyit akar.			
8. Engedem vitatkozni az embereket, hogy tisztázzák a helyzetet.			
9. Mindig megkérdem, hogy mást is meg akarnak-e vitatni, mint amit én.			
10. Minden csoportot ugyanúgy kezelek.			

Visszajelzés

Ha hatékonyan akar másokat irányítani, alapvető fontosságú, hogy visszajelzést adjon nekik. A legtöbb embernek az a legnagyobb baja a főnökével, hogy az csak ritkán értékeli mindennapi teljesítményét. Sokan mondják: „*Inkább tudjam, hogy rosszul teljesítek – legalább tisztán látok.*”

Ha nem ad visszajelzést, honnan tudják az emberek, hogy rosszul vagy (remélhetőleg) jól mennek a dolgok? A pozitív

visszajelzés (dicséret) könnyű, a negatív visszajelzés (bírálat) az, amit mindannyian el akarunk kerülni. Ne essen ebbe a csapdába. Hogyan fejlődjenek, ha nem mondja el nekik? Nagyon fontos akkor foglalkozni a problémákkal – a megtervezett bírálattal –, amikor felmerülnek, ahelyett hogy hagyná tovább nőni őket.

A motiváció szempontjából fontos elmondani a munkatársainak, ha jól teljesítenek. Dicsérjen, amikor megérdemlik!

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1. Megjegyzéseim a munkával kapcsolatos eseményekre koncentrálnak.			
2. Megjegyzéseim leíró jellegűek és szubjektívek, nem használok értékeléseket és számokat.			
3. Szeretem összegyűjteni a kommentárokat, hogy aztán részletesen adjam elő őket az illető éves értékelésén.			
4. Mindent megteszek, hogy pontosan megértsék a visszajelzéseimet.			
5. A visszajelzéseim az illető múltbeli teljesítményére koncentrálnak, nem a jövőbeli lehetőségeire.			

Milyen eredményt ért el?

2., 3., 6., 9., 11. kérdés		1., 4., 5., 7., 8., 10., 12. kérdés	
Általában	1 pont	Általában	3 pont
Néha	2 pont	Néha	2 pont
Ritkán	3 pont	Ritkán	1 pont

Több mint 32

A visszajelzési készsége jónak tűnik. Bizonyos területek továbbfejleszhetőek.

26–32

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődnie kell.

26 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
7. Mindig megpróbálok a pozitívumokról beszélni.			
8. Mindig megkérdezem a másikat, mit gondol a visszajelzéseimről.			
9. Ahelyett, hogy beszélgetést kezdeményeznék, elmondom az embereknek, hogyan kellene viselkedniük a jövőben.			
10. Mielőtt elmondanám a véleményemet, megkérdezem az illetőt, hogyan vélekedik a saját teljesítményéről.			
11. Nehezen mondok bírálatot.			
12. Dicsérek, ha valaki jól teljesít.			