

SCOLAR ÖNFEJLESZTŐ PROGRAM

Hatékony kommunikáció

Köszönetnyilvánítás

A következő személyek segítettek a kötet elkészítésében,
illetve a módszerek kidolgozásában:

Sheila & David Roebuck

Dr. Paul Dobson, City University Business School

Stephen P. Robbins

SCOLAR ÖNFEJLESZTŐ PROGRAM

Hatékony kommunikáció

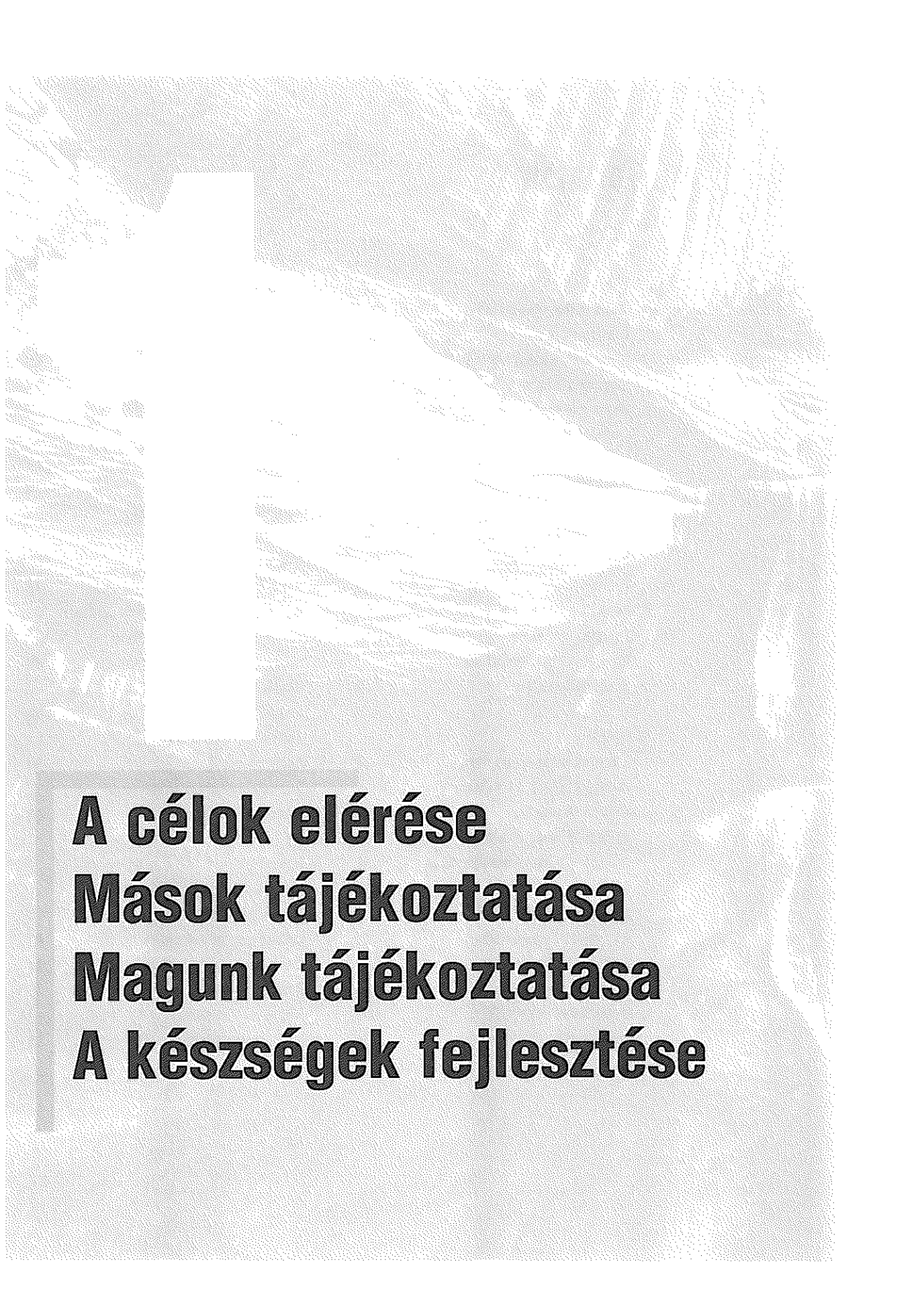
Chris Roebuck

SCOLAR KIADÓ

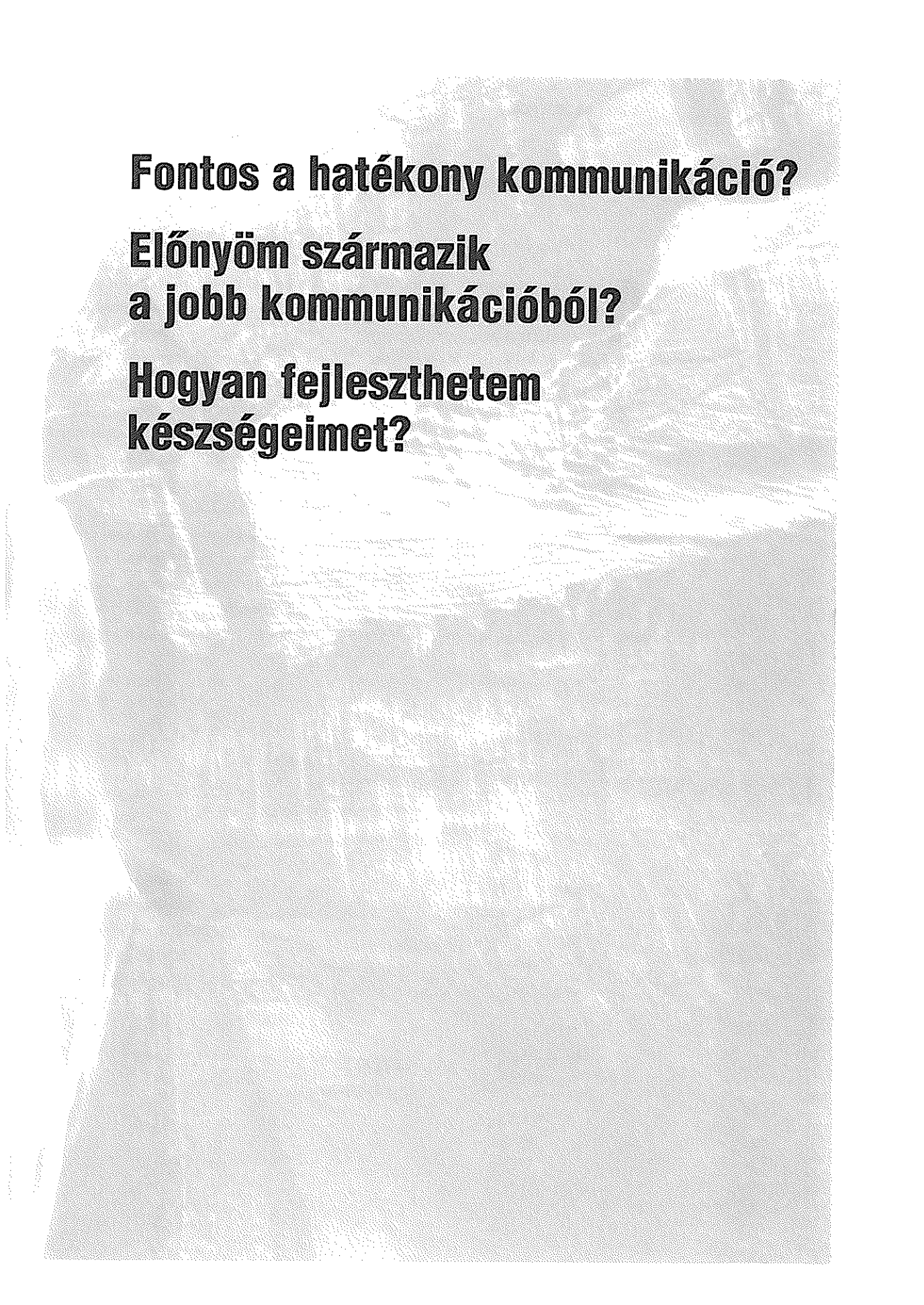
A mű eredeti címe:	Sorozatszerkesztő:
Effective communication	Chris Roebuck
A fordítás alapjául	Design, művészeti
szolgáltató kiadás:	igazgató: Sean Keogh
© Marshall Editions	
Developments Ltd, 1998	Kiadja a Scholar Kiadó.
© Scholar Kiadó, 2000	Felelős szerkesztő:
Hungarian translation	Illés Andrea
© Borbás Andrea, 2000	Felelős kiadó:
	Érsek Nándor
Minden jog fenntartva.	Tördelés:
	Magyar Katalin
ISBN: 963-9193-43-7	Nyomás:
	PIREMON Kiskiválasztó

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	
Megértették üzenetét?	48	96	
Kommunikációs akadályok	50		



A célok elérése
Mások tájékoztatása
Magunk tájékoztatása
A készségek fejlesztése



Fontos a hatékony kommunikáció?

**Előnyöm származik
a jobb kommunikációból?**

**Hogyan fejleszthetem
képességeimet?**

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 hagyatkoznánk, hogy valahogy átevickéljünk 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.

Csapatvezető

Tervezés • Szervezés •

Ellenőrzés •

Motiválás • Fejlesztés

Lefelé irányuló kommunikáció

Tervsorozatok • Utasítások •

Elvárások

Visszajelzés

Felfelé irányuló

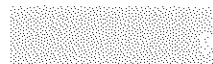
kommunikáció • Eredmények •

Elvárások •

Nézetek és ötletek

Egyén vagy csapat

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 információszerzés – 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 információszerzéssel 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 semmiféle 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? Féltreértette 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. Képzeljen 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 segítség-

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!

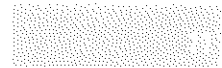
A jó és rossz kommunikációs élmények feljegyzése, és annak végiggondolása, mitől voltak ezek jók vagy rosszak, illetve az előnyök és következmények áttekintése segít a jobb kommunikálásban. Gondolkodjon el a leírtakon, és tegye fel magának a kérdést: „Én így csinálom?”

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 oldódának 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 pénzpazarlás, valamint a munkahelyi súrlódások, 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.



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 hírnévre 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.

Hogyan fejleszthetem készségeimet?

Lehet, hogy Ön máris jól kommunikál, de mindenki kommunikálhat még jobban. Lehet, hogy úgy gondolja, jól kommunikál, de valószínű, hogy csak ritkán, vagy soha nem értékeli a teljesítményét. Ez lehetőséget ad annak megállapítására, hol is áll pillanatnyilag, s utal arra, szükséges-e készségei továbbfejlesztése.

A kommunikáció fejlesztése sokkal egyszerűbb, mint gondolná. Máris rengeteg tapasztalata van, hiszen születése óta kommunikál. Ennek segítségével megértette az alapok egy részét, de a hatékony üzleti kommunikációhoz úgy kell hangolnia a meglevő készségeit, hogy elérje, amit akar.

A második fejezetben értékelheti, hogyan teljesít a munkahelyi kommunikáció fő területein. A harmadik és negye-

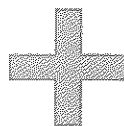
dik fejezet segít megérteni, hogyan kommunikáljon hatékonyan ezeken a területeken, segítséget nyújt készségfejlesztésének megtervezésében, és megmutatja, hogyan fejlessze csapata kommunikációs készségét.

A kommunikáció fejlesztése számos tevékenység átgondolását és gyakorlását foglalja magába – a beszámolók írásától a telefon használatáig. Használja a könyv önértékelési tesztjeit, ötleteit és ellenőrző listáit készségei fejlődésének rendszeres értékeléséhez és a jövőbeni fejlődéséhez. Olyan egyszerű mintákat adunk, amelyeket könnyen a munkájához igazíthat. Ráadásul így megérti a kommunikációs folyamat működési elveit is. Ez lehetővé teszi, hogy olyan helyzetekben is hatékonyan kommunikáljon, amilyenekre könyvünk nem tér ki.

Építsen
a tapasztalataira



Rendszeresen
értékelje készségeit

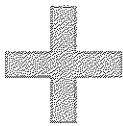


A fejlődés leghatékonyabb módja a korábbi tapasztalatain alapuló készségei értékelése, gyenge pontjainak meghatározása és fejlesztése, továbbá erősségei hasznosítása. Ez lehetővé teszi, hogy a készségei fejlesztésére fordítandó időt és energiát arra használja fel, amire szükséges – és ahol a legtöbb haszonnal járhat. Ez a folyamat hozzászoktatja saját fejlődésének megszervezéséhez, hogy a jövőben, ha szükséges, saját kezébe vehesse azt. Lehet, hogy úgy gondolja, a cége fog gondoskodni a fejlődéséről, sok vállalat azonban ezt nem teszi meg, legalábbis nem a leghatékonyabb módon. Önnek tisztában kell lennie saját igényeivel, céljaival, így ha a cége nem teszi lehetővé, hogy megfelelően fejlődjön, ön maga is megtervezheti ezt.

Jól kommunikálni öröm, nem munka. Az ötletei megértetése, a segítségnyújtás és ambíciói elérése mind a hatékony kommunikáció eredménye. Gondoljon egy olyan alkalomra, amikor tanácsával segített valakinek megoldani egy problémát, s az elégedettségre, amit a probléma megoldódásakor érzett – a kommunikáció tette ezt lehetővé.

Az az új csapattag, akinek Ön segítséget nyújtott, hogy egy terület szakértőjévé váljon; az az alkalom, amikor segített a főnökének, hogy megértse milyen előnyökkel jár, ha több felelősséget ad a csapatnak; az első értekezlet, amit sikeresen vezetett főnöke távollétében – mind a hatékony kommunikációval váltak lehetővé. Ha kész energiát fektetni készségei fejlesztésébe, az előnyök rövidesen megmutatkoznak.

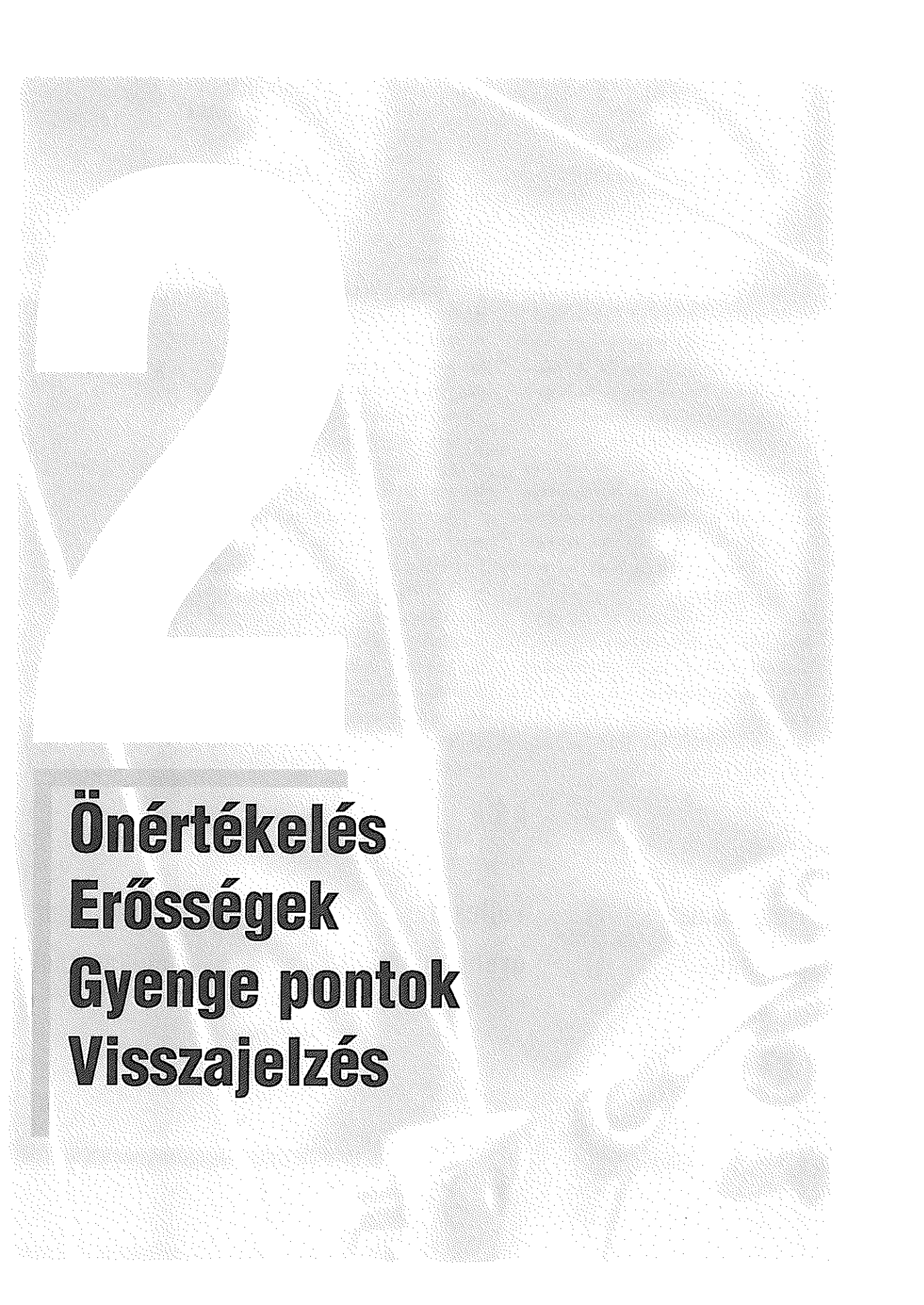
**Hasznosítsa
erősségeit**



**Fejlessze
gyenge pontjait**

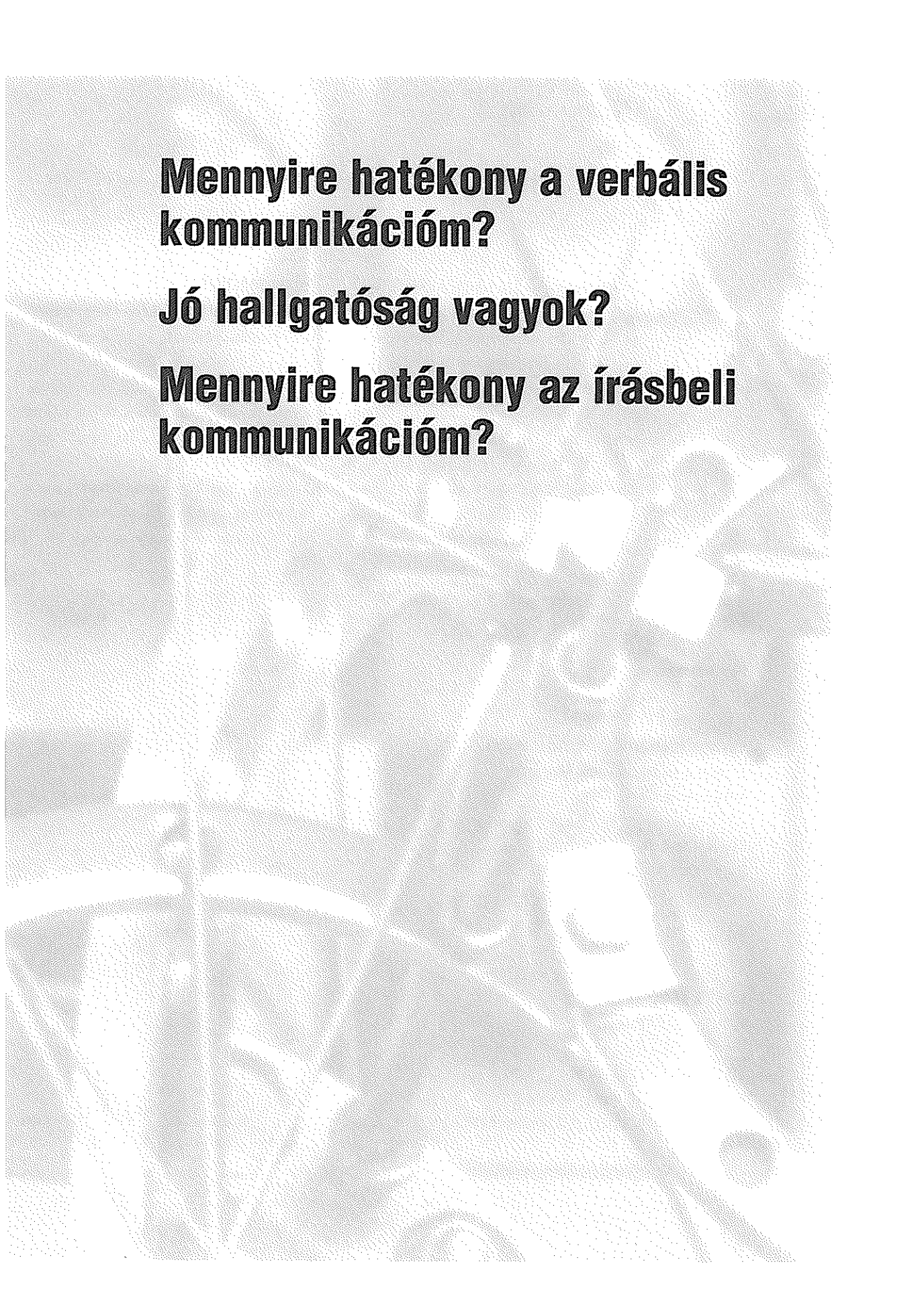


**Hatékonyabb
kommunikáció**



2

**Önértékelés
Erősségek
Gyenge pontok
Visszajelzés**



Mennyire hatékony a verbális kommunikációm?

Jó hallgatóság vagyok?

Mennyire hatékony az írásbeli kommunikációm?

Miért fontos az önértékelés?

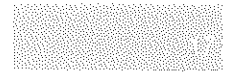
Készségei fejlesztéséhez tudnia kell, hogyan kommunikál jelenleg. Egy általános önértékelés lehetővé teszi, hogy rátaláljon erősségeire és gyenge pontjaira. Erre építve megtervezheti önfejlődését. A könyv kérdéssorai a kommunikáció egy-egy területére koncentrálnak.

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

Négyszemközt

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

26 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre
szorulnak.

	Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
7.	Szemébe néz beszélgető-partnerének?			
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 legidegesebb 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 négyszemközti 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 továbbfejleszthetők.

20–26

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődnie 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 megkérdézem, 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 továbbfejleszthetők.

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.			

Telefonálás

A telefon a modern üzleti kommunikáció egyik fő eszköze. Mindenki használja, de nem mindenki használja jól, sőt az is lehet, hogy nem a megfelelő időben nyúl hozzá.

A telefont úgy kell használnia, hogy Önnek is javára váljon, és azoknak is segítsen, akik felhívták. Amikor telefonál, segíthet a vonal másik végén levő embernek, azáltal hogy hatékonyan irányítja a beszélgetést. A hívás sikere mindkét féltől függ. Ha valaki felhívja Önt, ezt valamilyen céllal teszi, és ha segíteni tud neki ennek el-

érésében, pozitív benyomása lesz mind Önről, mind a cégéről. Például, ha egy vevő néhány berendezést akar rendelni, de nem biztos benne, hogy mire van szüksége, és Ön segíti a döntésben, elégedett lesz a hívás eredményével. Egy telefonbeszélgetés nagyobb odafigyelést kíván, mint egy személyes találkozó, mert az üzenet megértését nem segíti testbeszéd. Legyen ez bármilyen kényelmetlen, arra a néhány percre teljes figyelmét szentelje a hívónak, és készítsen jegyzeteket, hogy emlékezzen a beszélgetés kulcsmondataira!

	Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1.	Hagyom legalább ötöt csengeni, mielőtt felvenném.			
2.	Amikor felveszem, bemondom a nevemet, a részlegemet, és megkérdezem, miben segíthetek.			
3.	Időmegtakarítás végett gyakran olvasok feljegyzéseket és leveleket telefonálás közben.			
4.	Amikor felhívok valakit, mindig megkérdezem, nem zavarok-e.			
5.	Mindig megpróbálom rövidere fogni a beszélgetést, még akkor is, ha félbe kell szakítanom a hívót.			

Milyen eredményt ért el?

1., 3., 5., 7., 8. kérdés

2., 4., 6., 9., 10. kérdés

Általában 1 pont

Általában 3 pont

Néha 2 pont

Néha 2 pont

Ritkán 3 pont

Ritkán 1 pont

Több mint 32

A telefonálási készsége jónak tűnik. Bizonyos területek továbbfejleszthetők.

26–32

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődnie kell.

26 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

Kérdés

Általában

Néha

Ritkán

6.

Ha nem értem, mit mond a hívó, megkérem, mondja el világosabban.

7.

Ha hosszú vagy összetett a beszélgetés, néha elvesztem a fonalat.

8.

Sosem vesződöm azzal, hogy leírjam az üzeneteket, mert nem felejttem el őket.

9.

Rendszeresen felújítom és ellenőrzöm a hangpostámat vagy üzenetrögzítőt.

10.

Mindig felírom, mit kell tennem, rögtön a hívás után.

Írásbeli kommunikáció

Sokan nem szívesen vetik papírra gondolataikat. A helyesírási és stiláris hibáktól való félelem viszsztatja őket az írásbeli kommunikációtól. Lehet, hogy egy levél megírása több időt vesz igénybe, mint egy megbeszélés, de megvan az az előnye, hogy nyugodtan át tudja gondolni és meg tudja fogalmazni mondanivalóját, mielőtt megosztaná másokkal.

Biztosan előfordult már, hogy mondott valamit, aztán azt gondolta: „*Várjunk csak, nem is ezt akartam mondani.*” vagy „*Istenem, ez nem volt túl bölcs megjegyzés.*”

Írásbeli kommunikáció esetén több lehetősége van arra, hogy a hibáit helyre-

hozza – használja bátran a kommunikáció ezen formáját!

Tévedés azt hinni, hogy az írásbeli kommunikációnak bonyolultabbnak kell lennie, mint a szóbelinek. Ez hosszadalmas, tekervényes levelekhez vezethet, melyek csak összezavarnak. Ragaszkodjon a világos nyelvezethez, s kerülje az olyan szakzsargont, amit a másik nem ért meg. Egyszerű és logikus legyen, így a címzett biztosan megérti.

Az pedig, hogy az írásos üzenet maradandó – „*A szó elszáll, az írás megmarad.*” –, fontos tényezője az üzleti életnek. Emlékezzon vissza, hányszor kellett visszautalni egy üzenetre vagy információforrásra?

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1. Ha csak tehetem, kerülöm az írásbeli kommunikációt.			
2. Az emberek visszajönnek, és megkérnek, hogy pontosítsam, amit leírtam.			
3. Megtervezem, hogy mit fogok leírni.			
4. Nem próbálkozok változatokkal. Már az első levelet elküldöm.			
5. Az írásbeli kommunikációm tele van hosszú szakszavakkal.			

Milyen eredményt ért el?

1., 2., 4., 5., 8. kérdés

3., 6., 7., 9., 10. kérdés

Általában 1 pont

Általában 3 pont

Néha 2 pont

Néha 2 pont

Ritkán 3 pont

Ritkán 1 pont

Több mint 32

Írásbeli kommunikációja jó, bár bizonyos területek továbbfejleszthetők.

26–32

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődnie kell.

26 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
6. Írásbeli kommunikációm mindig világos, tömör és velős.			
7. Megkérek egy kollégát, hogy ellenőrizze az általam írt fontos dokumentumokat.			
8. Sosem használom a kommunikáció írásbeli formáját, ha beszélhetek az illetővel.			
9. Írásbeli üzeneteimet megértik.			
10. Azt hiszem, minden nehézség nélkül meg tudok írni egy beszámolót.			

Figyelés

A kommunikáció egyik legfontosabb része mások mondandójának meghallgatása. Ha ezt elmulasztja, döntő fontosságú információkról marad le. Talán azokról a dolgokról, amik elromlottak, azokról, amik akadályozzák a csapat fejlődését, teljesítményét, ötletekről és megoldási javaslatokról, melyekkel növelhető a teljesítmény. Más esetekben az emberek tanácsot vagy támogatást kérnek. Ha nem figyel másokra, akkor a csapat motivációja és teljesítménye sokkal alacsonyabb lesz a lehetségesnél.

A „figyelés” nem olyan egyszerű, mint amilyennek hangzik. Erőfeszítésre és gyakorlásra van szükség ahhoz, hogy teljesen odafigyeljünk, és megértsük beszélgető partnerünk vagy az előadó mondandóját. Sokan feltételezik, hogy az első néhány mondat elhangzása után máris tudják, mit akar mondani a másik. Milyen gyakran hallhatjuk: „Igen, értem...”, mielőtt még mindent elmondhattunk volna. Ne felejtse, hogy a legfontosabb információ gyakran a mondandó végén következik. Ne szakítsa félbe a másikat!

	Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1	Ha valakivel beszélek, a szemébe nézek.			
2	A beszélő megjelenése, stílusa és beszédmódja nagyban befolyásol abban, hogy érdemes-e meghallgatni a mondandóját.			
3	Megpróbálom a gondolataimat és érzéseimet a másikkal igazítani.			
4	Bizonyos dolgokra figyelek, nem a mondandó egészére.			
5	A tényekre és a szavak mögötti érzelmekre is figyelek.			

Milyen eredményt ért el?

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

Több mint 26

Figyelési készsége jónak tűnik. Bizonyos területek továbbfejleszthetők.

22–26

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődnie kell.

22 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

	Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
6.	A tisztánlátás érdekében kérdéseket teszek fel.			
7.	Addig nem értékelek, amíg a beszélő be nem fejezte.			
8.	Tudatos erőfeszítéseket teszek az elhangzottak logikájának és következetességének megértésére.			
9.	Mialatt figyelek, végiggondolom, mit fogok mondani, ha lehetőségem adódik rá.			
10.	Utolsóként szeretek hozzászólni.			

Problémák megbeszélése és megállapodások

Bonyolult témák megbeszélése során fontos, hogy ne veszítse szem elől se az alapproblémákat, se a megoldáskeresés szükségét. A csoportvezetők sokszor hajlamosak rákényszeríteni másokra akaratukat. „*Tehát ebben állapodtunk meg*” – mondják, miközben ez a saját döntésük volt. Nézeteink, akaratunk másokra való rákényszerítése nem hatékony. A megállapodás azt jelenti, hogy minden érintett fél önként, szívből elfogadja a döntést. Valószínűleg nem túl gyakran mondják a főnökök csapatuk egy-egy tagjának, hogy:

„Nem az a fontos, hogy én mit gondolok erről, hanem az, amit Ön, mert Ön fogja elvégezni a munkát.” Az igazi megállapodások bonyolultak és időigényesek lehetnek, de az az előnyük, hogy mindenki teljes erőbedobással dolgozik ugyanazért a célért, s nem félszívvel, eltérő célokért.

Rövid távon sikert érhet el azzal, ha rákényszeríti másokra akaratát, ám hosszú távon ez az erőszakos viselkedés biztosan kudarchoz vezet – a megállapodást közös beleegyezéssel kell elérni, nem fenyegetéssel.

Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
1. Azonnal elmondom az álláspontomat, ezután vitát nyitok.			
2. Mindig mindenki számára előnyös megoldást keresek.			
3. Sosem utasítok vissza egy jó vitát.			
4. Segítek másoknak a probléma megoldásában, még ha ez időigényes is.			
5. Megpróbálom megérteni mások nézeteit.			
6. Az emberek megkeresnek a problémáikkal.			

Milyen eredményt ért el?

1., 3., 7., 9., 10., 12. kérdés

2., 4., 5., 6., 8., 11. kérdés

Általában 1 pont

Általában 3 pont

Néha 2 pont

Néha 2 pont

Ritkán 3 pont

Ritkán 1 pont

Több mint 32

A tárgyalási készsége jónak tűnik. Bizonyos területek továbbfejleszthetők.

26–32

Rendelkezik bizonyos készségekkel, de még fejlődnie kell.

26 alatt

Készségei több területen is jelentős fejlesztésre szorulnak.

	Kérdés	Általában	Néha	Ritkán
7.	Megmondom az embereknek, hogy mi a problémájuk.			
8.	Mindig ragaszkodom a tényekhez, és sosem sértegetem a másikat.			
9.	Inkább én adom be a derekam, minthogy kényszerítsek valakit saját álláspontom elfogadására.			
10.	A problémák elkerülése érdekében mindig félreteszem a vitás kérdéseket.			
11.	Engedem, hogy először a másik mondja el az érveit.			
12.	Engedek a másiknak, ha látom, hogy ideges.			



A hatékony kommunikáció fel- Alapelvek Felkészülés Az üzenet átadása

Telefonálás

Ne feledje, az emberek megunják, ha sikertelen telefonbeszélgetésekre kell pócsékolniuk az idejüket! Ha minden hívását sikeressé tudja tenni, Ön lesz vállalkozásának egyik leghatékonyabb embere.

Még ha általában nem is használja a telefont üzleti ügyei elintézésére, alapvető fontosságú, hogy hatékonyan tudjon telefonálni. Lényeges, hogy jól kezelje a „külső” hívásokat. A hívó fél számára Ön testesíti meg a céget. Az, ahogy a telefonhívást bonyolítja, az egész vállalatról ad képet.

A „belső” hívások épp annyira fontosak, mint a kívülről jövők. Ez képet ad az osztályról, a csapatról és Önről. A telefonbeszélgetések során a személyes kommunikációban használt nem-verbális jelek, melyek az üzenet megértését szolgálják – mint például az arkifejezések –, nincsenek jelen. Az összes jel a hangunkban és magában a beszélgetésben található.

Ha cseng a telefon

Legkésőbb a 4. csengésre vegye fel a kagylót, és ezt mosolyogva tegye! Ez megerősíti az Ön hatékonyságát, a mosoly pedig biztosítja a határozott választ. Lehet, hogy nincs kedve mosolyogni, de a mosolygáshoz használt arcizmok hatással vannak a hangszínére – határozottabbá teszik.

Üdvözlés

Mutatkozzon be, és ha Ön a hívó fél, kérdezze meg, nem zavar-e! Ez különösen akkor fontos, ha mobiltelefont hív. Előfordulhat, hogy a hívott nincs megfelelő helyen. Ha például egy autóban kihangosított telefonról van szó, mások is hallani fogják.

SIKERES VOLT A HÍVÁS?

Gondolja végig, mi idegesíti, ha telefonon próbál beszélni! Néhány általánosság alapvetően befolyásolja a hívót:

- Felveszik-e egyáltalán a telefont.
- Mennyit hagyják csengeni.
- Hány emberrel kell beszélni, mielőtt eljut ahhoz, akivel tényleg meg tudja beszélni problémáját.
- Aki felvette, figyel-e arra, amit a hívó fél mond.
- Mennyire udvarias a válasz.
- Udvariasan és hatékonyan beszélnek-e a hívóval.
- Sikeres-e a hívás.
- Mindkét fél egyetért-e az eredményben és a lépésekben.
- Rengeteg gombot kell megnyomni, géphangokat kell végighallgatni, de végül nem sikerül emberrel beszélni.
- Hosszú ideig kell beszélni valakivel, mielőtt kiderülne, hogy nem tud segíteni.
- Nem kap lehetőséget, hogy elmondja, mit is akar valójában.

Lehet, hogy a munkahelyén már használnak valamilyen értékelési rendszert, melyet csak az alkalomhoz kell igazítani, de ne alkalmazza automatikusan.

Az értékelés lehetőséget ad az illetőnek a fejlődésre. Az értékelésre alaposan fel kell készülni. Készítsen jegyzeteket azokról a pontokról, amiket el akar mondani. Ha számításai szerint egy óráig fog tartani az értékelés, legalább 20 percet töltsön jegyzetei olvasásával, annak eldöntése végett, hogy mi az, amit feltétlenül el akar mondani, és a megvitatandó kérdések végiggondolásával. Gondolkodjon el a felmerült problémák lehetséges megoldásairól is.

Amikor megérkezik az értékelést kapó személy, segítsen oldani a feszültségét. Az éves értékelés sokaknak elveszi a bátorságát. Nem sokat érhet el, ha a másik annyira ideges, hogy megszólalni sem bír. Mondja el, mi fog történni, hogyan értékelték a teljesítményét, és hogyan dolgozták ki a teljesítmény mérését. Hangsúlyozza, azért értékel, hogy segítséget és támogatást nyújtson, és nem azért, hogy elszámoltassa őket.

Aztán lépjen tovább az általánosabb kérdésekre, de mindvégig a tényekre és ne a véleményekre koncentráljon. Kövesse a visszajelzés adásának alapvető irányelveit. Minden olyan területen, ahol

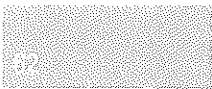
fejlődés szükséges, állapodjanak meg egy tervben, hogyan érhető el az. Jelöljenek ki határidőket, amikorra a célokat meg kell valósítani. Alapvető fontosságú, hogy ebben mindkét fél egyetértsen.

A végén mindig adjon lehetőséget a másiknak, hogy fölvesse problémáit, vagy kérdéseket tegyen fel. Kérjen visszajelzést arról, mit gondolt az értékelésről, és arról, hogyan adta át Ön. Segített az erősségek és gyenge pontok meghatározásában? Ön beszélt az idő nagy részében? Kifejtendő kérdéseket tett fel?

Érdemes elgondolkodni „közbülső” értékelések bevezetéséről az éves értékelések közötti időszakban. A csapata feltétlenül hasznosnak fogja tartani, és azt mutatja, hogy Ön elkötelezett a fejlődésük és jobb munkaerővé válásuk iránt.

Ne halogassa a bírálatot!

Bár csábító lehet, ne halogassa a negatív visszajelzést. Nem szabad megkerülni a nehézségeket és konfliktusokat, melyek a bírálatok során merülhetnek fel – végül is mindannyian azt szeretnénk, ha szeretnénk bennünket, de az adott illetőnek tudnia kell, hogy nem teljesít jól. Sok esetben az egyén vagy a csapat nem is veszi észre, hogy elrontja a dolgokat. Ön abban segíti őket, hogy teljesítményük javuljon, amit végül értékelni is fognak.



Visszajelzés beosztottaink teljesítményéről

„Gondolja végig, miről fog írni, kinek ír, és a sorrendről se feledkezzen meg!”

- Háttér – magyarázza el azt a területet, amiről beszélni akar!
- Magyarázza el, miért fontos a mondanója!
- Alakítson ki jó hangulatot, pozitív fogadtatást!
- Legyen konkrét, és használjon példákat!
- Először mondja el, mi történt, ne ítélkezzen! Például: „Nem teljesítetted a határidőt, s ezért felbosszantottál egy ügyfelet.”
- Koncentráljon azokra a tényekre, amelyekben javítani vagy változtatni lehet!
- Állapodjanak meg jövőbeni lépésekben, hogy a probléma ne ismétlődhessen meg még egyszer!
- Kifejtendő kérdésekkel győződjön meg arról, hogy megértették-e az üzenetét!

A másik fél bevonása

A tényeket és eseményeket kell hangsúlyozni, nem az illető jellemvonásait. Amikor a konkrétumokkal kezd foglalkozni, próbálja az érintett személlyel meghatározni a problémát, ne Ön mondja el neki; lehet, hogy ő is rájött, nem jól mennek a dolgok, s azt is tudja, miért. A legtöbb esetben az emberek jól tudják, hogy hol rontották el. Kifejtendő kérdésekkel és aktív figyelemmel segítheti a problémák azonosítását.

Például: „Mit gondolsz, hogy ment a projekt, amit a múlt héten csináltál? Mely területek okozták a problémákat?” Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy elmondják, mi történt. További kérdések jó irányba terelhetik őket. Például: „Sok időt töltöttél a beszámolóval, milyen problémákkal szembesültél?” Egy biztató megjegyzést is tehet, például: „Úgy tűnt, nehézségeid voltak a beszámoló megírásával. Mik voltak ezek, s mivel segíthettek legyőzni őket?”

Más esetekben az embereknek fogalmuk sincs róla, hogy problémával küzdenek. Ezt a helyzetet még óvatosabban kell kezelni. Ha ez lehetséges, pozitívummal kezdje a negatívumot. Például: „Arról szeretnék beszélni veled, hogyan segíthetek neked a beszámolók megírásában, mert van néhány hiba abban, amit a legutóbb leadtál.”

Az éves értékelés

Mivel az emberek tudni szeretnék, hogyan értékeli a teljesítményüket, és mivel az értékelés nagy hatással van motivációjukra és fejlődésükre, el kell gondolkodnia arról is, hogyan kezeli ezeket. Az üzenet megértését és elfogadását nagymértékben befolyásolja, hogyan adták át. Ez az értékelésekre éppen annyira vonatkozik, mint más helyzetekre.

AMIKOR DICSÉR, A KÖVETKEZŐKET HANGSÚLYOZZA:

- Mi volt jó abban, amit az illető személy vagy csapat csinált?
- Miért volt jó?
- Mit árul el ez róluk?
- Milyen hatással van ez a csapatra vagy a cégre?

Ne feledje, a jutalmak hatékonyabbak, ha az emberek előre tudják, hogyan fognak profitálni abból, ha jól teljesítenek. Az összes félnek meg kell állapodnia az elvárásokban és célokban.

Arról is meg kell győződnie, hogy emberei meg tudnak-e birkózni a nekik kiadott feladatokkal. Lehetséges, hogy túlvállalják magukat; a feladatok kiosztásakor figyeljen arra, hogy ez ne történjen meg! Ha túl magasan van a mérce, sosem fogják átugrani, s a motivációjukat is elvesztik. A célnak reálisnak kell lennie, hogy az egyénnek vagy csapatnak jó esélye legyen a sikerre és dicséretre, elég nehéznek azonban ahhoz, hogy kihívást jelentsen, és a fejlődésüket eredményezze.

Negatív visszajelzés, bírálat

Mielőtt negatív visszajelzést adna, meg kell bizonyosodnia arról, jogos-e. Túl sokszor bírálják az embereket alaptala-

nul. A legtöbb esetben a következő okok miatt nem teljesítenek az emberek olyan jól, mint kellene:

- Nem mondták el nekik világosan, hogy mit csináljanak, és nem ellenőrizték, értik-e a feladatot.
- Olyan feladatot kaptak, amely meghaladja képességeiket.
- Nem álltak megfelelő eszközök a rendelkezésükre. (Az idő is idetartozik.)

Ez mind a feladatot kiosztó személynek a hibája, nem azé, aki elvégzi. Lehet, hogy félreértés történt – Ön úgy gondolta, meg tudják oldani a feladatot, de vajon ellenőrizte feltételezését? Semmi sem keseríti meg a kapcsolatát a csapattal jobban, mint amikor azzal vádolja őket, hogy alulteljesítenek, miközben Ön, a vezető a hibás. Ha biztos abban, hogy valaki más a hibás, óvatosan, diplomatikusan mondja el!

A kommunikáció talán legnehezebb területe a bírálat. Ha a hallgató védekezni kezd, ezzel megsemmisítheti az Ön üzenetének javát, vagy akár az egészet is. Az üzenetet úgy kell megfogalmazni és átadni, hogy ez ne történjen meg. Az alapszerkezet az előbbiekben vázolt mintához igazodik, de úgy kell megszerkeszteni, hogy az segítse az üzenet átadását, hogy az Ön szándékainak megfelelően értelmezzék.

Visszajelzés beosztottaink teljesítményéről

Beosztottjai igénylik, hogy a hivatalos értékelésen felül napi visszajelzést is kapjanak teljesítményükről. A csapatvezetőket legfőképp az a kritika éri, hogy nem mondják el a munkatársaiknak munkájukra vonatkozó véleményüket. Ha az összes információt felhalmozza az értékeléshez, túl sok kérdéssel kell egyszerre foglalkoznia, ami megnehezíti a kezelésüket. A rendszeres, napi visszajelzés tudósítja az embereket teljesítményükről, lehetővé teszi, hogy fejlesszék és javítsák készségeiket, s ez azonnali fejlődést eredményez. A hatékony visszajelzés a kiadott feladatok ellenőrzésének és értékelésének kritikus pontja. Nagyban hozzájárul a jó csapat kialakulásához és az egyéni motivációhoz is. A visszajelzés rossz megköze-

lítése azonban csökkentheti az illető személy motivációját.

Dicséret

Néhány vezető túl ritkán dicsér, néhány túl gyakran. Az arány annak is a függvénye, hogy kit dicsérnek. Vannak olyan emberek, akik nem szeretik a nyilvános dicséretet, másoknak elegendő egy „köszönöm”, megint mások szeretik, ha sokat foglalkoznak teljesítményükkel. Próbálja megtudni, mi motiválja csapata tagjait. Aki jól motivál, csak megérdemelten ad dicséretet. Ha pusztán azért dicsér, hogy jó hangulatot teremtsen, az időpocsékolás, hiszen alaptalanul hiteti el az emberekkel, hogy jól teljesítenek, miközben ez nem így van.

A KÖVETKEZŐ IRÁNYELVEK SEGÍTENEK ABBAN, HOGY HELYESEN CSELEKEDJEN:

- Válasszon megfelelő időpontot és helyszínt!
- Legyen konkrét – mind a pozitív, mind a negatív visszajelzés értékesebb, ha konkrét példákkal illusztrál!
- Logikus sorrendben adja a visszajelzést: – mérhető teljesítmény és tények,
 - ez mit árul el az egyénről,
 - a csapatot vagy a vállalatot érintő következmények
 - a megteendő lépések.
- Ellenőrizze, hogy akihez beszél, érti-e az elhangzottakat – tegyen fel kérdéseket, és hallgassa meg a válaszokat!
- Adjon lehetőséget a másoknak, hogy hozzászóljon!
- Pozitívan álljon hozzá! A negatív visszajelzésnek (bírálat) is az egyén teljesítményének javulását kell megcéloznia. Például mondja el, hogyan javítható a teljesítmény, és említsen példákat is! Konstruktív kritikára, nem dorgálásra van szükség.

AKTÍV FIGYELÉS

- Keressen egy olyan helyet a beszélgetésre, ahol nem fogják zavarni!
- Mutasson érdeklődést az iránt az ember iránt, aki beszélni szeretne!
- Figyeljen rá, amíg be nem fejezte mondandóját! Gyakran az utolsó néhány szó a legfontosabb.
- Testileg is figyeljen – bólogasson, mosolyogjon, nézzen a beszélő szemébe!
- Válaszai és tettei is legyenek támogató jellegűek!
- Ellenőrizze, hogy az a kép alakult-e ki Önben, amelyet a beszélő szándékozott kialakítani!
- Ha szükséges, segítsen a beszélőnek rendszerezni az ötleteit!
- Mielőtt továbblépnének, foglalja össze és egyeztesse a fő érveket!
- Építsen a beszélő érveire, ne helyettesítse be a saját érveit!
- Próbálja megérteni az álláspontját!
- Arra is figyeljen, amit nem mond ki – ez is fontos lehet!
- Ne engedje, hogy a nézetei megzavarják a figyelmét!
- Lazítson – így jobban tud figyelni!

A csapat vezetője felelős azért, hogy elegendő minőségi visszajelzést kapjon. Az emberek arra a kérdésre, hogy miért nem mondják el a főnöküknek, hogy mi működött rosszul, vagy min lehetne javítani, többnyire azt válaszolják,

hogy a főnöküket úgysem érdekelné. Ez megbocsáthatatlan, és valószínűleg lehetetlenné teszi, hogy a csapat jól dolgozzon. Máskor azt mondják, hogy az ő véleményüket senki sem kérdezte.

Minden esetben kérjen visszajelzést, figyeljen a másik félre, reagáljon mondandójára! Mondja el az információt vagy ötletet Önnel megosztó személynek, hogy mi lett a sorsa a javaslatának!

■ Biztassa az embereket a visszajelzésre!

■ Aktívan figyeljen!

■ Használja a visszajelzést – kezdjen valamit vele –, adjon róla visszajelzést!

■ Mondja el, hogy mihez kezd a visszajelzésekkel!

■ Tartson rendszeres kétirányú tájékoztatókat!

■ A csapathangulat bátorítsa a kétirányú kommunikációt!