

Hatékony visszajelzés

VISSZAJELZÉS

■ Több és jobb információval szolgál a döntéshozatalhoz.

■ Ellenőrzi, hogy megértették-e az információkat, vagy végrehajtották-e az utasításokat.

■ Lehetővé teszi a beosztottak számára, hogy megoldják a teljesítményüket korlátozó problémákat.

■ Lehetővé teszi a menedzsmentnek, hogy tanuljon.

■ Növelheti a személyzet elégedettségét, motivációját és teljesítményét.

Ha valamit meg kell terveznie vagy meg kell szerveznie, a kétirányú kommunikáció alapvető fontosságú, hogy helyesen és a lehető legjobban végezze el a feladatát. Ahhoz, hogy sikeres csapatot vezessen, elengedhetetlen, hogy csapatától visszajelzést kapjon. Tájékozottnak kell lennie, hogy halad előre a munka, hogyan lehetne javítani a dolgokon, és hogyan teljesít Ön. A kétirányú kommunikációra való biztatás valójában nem más, mint bizalomépítés. Ha a csapata megbízik Önben, nyíltan és gyakran fognak Önnel kommunikálni, ami lehetővé teszi, hogy hatékonyabban végezze a munkáját. A „*Hogyan vélekedik erről?*” kérdés az egyik leghatékonyabb módja az

ösztönzésnek, és javítja annak a személynek a motivációját, akinek az ötlet támogatja. Sokan éreztük már úgy, hogy olyan információkkal vagy ötletekkel rendelkezünk, amelyek segítenék csapatunkon vagy cégünkön, vagy akarjuk mondani őket, de valami akadályozott abban, hogy megosszunk leteinket. Ezeket az akadályokat szüntetni, hogy működjön a kommunikáció. Ezek közül többért Ön feltehetően egy csapatot vezet. Munkaidején körülbélül a felét arra kell fordítania, hogy másokra figyeljen. Ahhoz, hogy jobban kihasználja valakinek a vizsgálatát, aktívan figyeljen, és kifejezze a véleményeket tegyen fel.

A VISSZAJELZÉS FŐ AKADÁLYAI

■ A főnök nem kér visszajelzést, vagy megközelíthetetlen.

■ A főnök sosem figyel arra, amit mondanak.

■ Senki sem kér visszajelzést.

■ Az alkalmazottak úgy érzik, hogy Ön kezdő és túl tapasztalatlan, és így nem veszik komolyan az ötleteit.

■ Nem volt lehetőség visszajelzésre.

■ Attól való félelem, hogy a főnök nem értene egyet.

Ha semmit sem tesznek ezen akadályok leküzdésére, a csapat elpocsékolja az ideje forrásait, és elveszti motivációját.

Csapatértekezletek

Az értekezleteket rendszeresen és ad hoc jelleggel is össze lehet hívni, bizonyos helyzetek megbeszélésére. A csapatától várja el a részvételt. Többféle üzenetet kell majd továbbítani. Az értekeztet során a vitának is helyet kell adni. Nagyon fontos, hogy gördülékenyek legyenek ezek a megbeszélések, így nem pazarolja feleslegesen munkatársai és saját idejét. A következő minta segít abban, hogy értekezleteit jól vezesse, érthetően adja át üzenetét, aminek eredményeképpen nagyobb lesz a csapat motivációja.

Az értekeztet vezetése

Néhány esetben az értekeztet lehetőséget ad Önnek arra, hogy tájékoztatást adjon, például a jövőbeli tervekről. Az értekeztetet információgyűjtésre is használhatja, például ha az alkalmazottak egy csoportja arra kéri Önt, hogy mondja el néhány ötletüket vagy aggodalmukat a főnöknek.

A csoport vezetőjeként győződjön meg arról, hogy mindenki elmondhatta-e, amit akart.

Lehet, hogy az Ön cégénél nincs elfogadott rendszer az ilyenfajta információcserére – mint például rendszeres tájékoztatók a csapattagok számára a menedzsmenten belül felfelé, illetve lefelé –, saját csapata számára azonban megszervezheti ezeket.

CSAPATÉRTEKEZLETEK

Felkészítés	Előre adjon tájékoztatást az időpontról, a témáról. Készüljön fel!
Az üzenet elkészítése	Csoportosítsa az érveit! Aktuális információval lássa el közönségét. Tekintse át a csapat teljesítményét (ha lehetséges). Próbálja végiggondolni, milyen kérdések merülhetnek fel.
A figyelem felkeltése	Mondja el mindenkinek az értekeztet témáját. Vázzon a szóban forgó téma hátterét! Magyarázza el, miért fontos az üzenet az csapattagok és a cég számára!
Az üzenet átadása	Magyarázza el a megvitatandó problémát.
Visszajelzés	Engedje meg, hogy a csapattagok elmondják véleményüket!
Az irányítás kézben tartása	Ne engedje, hogy közben néhányan magabiztosan folytassanak! Egyszerre csak egy ember beszéljen! Ha véleményt kér, mindenkitől kérjen! Kerülje a zavaró tényezőket! Támogassa a főnökét!
Összefoglalás	Foglalja össze azt, amiben megegyeztek. Részletezze, hogy kinek, mikor, mit kell tennie. Tekintszen előre a következő értekeztetle!

Az értekeztet után az elhangzottakról készített és mindenki számára hozzáférhető írásos összefoglaló megerősíti, hogy miben állapodtak meg, mikor és mit kell tennie. Ez biztosítja, hogy a munkát elvégezzék.

Egy csoporttal szemben

Néhány vezető megijed attól, ha az egész csapatához kell szólnia, pedig egyenként szívesen beszél velük. Ön is egyenként szeret az emberekkel beszélni, még akkor is, ha ugyanazt az információt kell megosztani mindenkivel? Megpróbálja kerülni az értekezleteket azzal, hogy egy feljegyzést tűz ki a falújságra? Bár egy feljegyzéssel át tudja adni üzenetét, ez csak a legegyszerűbb üzenetek esetén hatékony. Ha az érintett emberek kérdéseket akarnának feltenni, vagy további tájékoztatást szeretnének kapni, akkor már nem hatékony.

Ebben a részben a kommunikációnak arról a fajtájáról lesz szó, amikor azokkal az emberekkel kell beszélnie, akikkel nap mint nap együtt dolgozik. Ugyanezek az alapelvek vonatkoznak azonban az előadásokra és az idegenek előtt tartott beszédekre is. Egy csoport előtt beszélni könnyebb és hatékonyabb, mintha ugyanazt az információt mindenkinek egyenként mondaná el, és így mindenki ugyanazt az üzenetet kapja. A személyes kommunikációnak megvan az az előnye, hogy a hallgatók azonnal válaszolhatnak.

Foglalkozunk a tájékoztatók és csapatértekezletek alapelveivel. A hivatalos

előadásokra nem térünk ki, de létezik tekintve ugyanazok az elvek vonatkozásukra, mint akármelyik csoport esetében a beszédre.

A csapat tájékoztatása

Amikor utasításokat adnak a csapatnak vagy egyes embereknek, sosem felel meg az alapvető fontosságú információkról.

Az alábbi minta segítségével meg lehet látni, hogy semmilyen fontos információ nem marad ki az üzenetéből. A tájékoztatás kezdete előtt győződjön meg arról, hogy megtegye minden szükséges lépést.

A CSAPAT TÁJÉKOZTATÁSA

Háttér	Mondja el a csapatnak, miért fontos a feladat!
Célok	Vázzon, hogy mit akar a csapat vagy a csoport elérni!
Általános feladatok	Állapítsa meg a csapatot a teljes tervben!
Konkrét feladatok	Részletezze a szakaszokat, az egyéni feladatokat és ezek közötti kapcsolatot!
Adminisztráció	Mindenkinek mondja el, mire lehet támaszkodni! Források, időközi tudósítások, teendők problémák esetén, kapcsolatok!
Időpontok	Mondja el a kezdés, a befejezés időpontját és a közbülső szakaszokat, határidőket!
Kérdések	Ne feledkezzen meg a döntő fontosságú visszajelzésekről!

ESETTANULMÁNY

Azt szeretné, ha János indítaná be és vezetné az új fiók vállalatot Párizsban, mert rendelkezik a szükséges vezetési készségekkel, tapasztalattal, és folyékonyan beszél franciául.

MIT AKAROK ELÉRNI? Rávenni Jánost, hogy beindítsa és vezesse az új párizsi irodát.

MIÉRT VAN ERRE SZÜKSÉG? A párizsi irodát meg kell nyitni, és ő a legjobb jelölt.

MIKOR KELL ENNEK TÖRTÉNNIE? Az irodának jövő októberben kell megnyílnia.

HOGYAN LEHET EZT A LEGJOBBAN MEGVALÓSÍTANI? Három hét múlva fel kell menteni Jánost a jelenlegi munkájából, hogy a párizsi nyitás előkészületeire koncentrálhasson.

HOL? Budapesten és Párizsban.

KIK? János és akik az adminisztrációban segítenek.

Jegyezze le az üzenet alkotóelemeit:

János vezesse az új párizsi irodát

Legjobb jelölt

Jövőre nyit, október elsején

Három hónap múlva el lehet engedni, hogy kezdhessen Párizsban

Budapesti/párizsi támaszpont

Adminisztrációs segítség megvan

Kérjen megerősítést és visszajelzést

A végső üzenet a következő:

„János, ahogy te is tudod, a jövő év végétől lesz egy új párizsi irodánk. Ez az első lépése külföldi terjeszkedésünknek – ezért fontos, hogy sikeres legyen. Mivel elegendő tapasztalattal rendelkezel, és folyékonyan beszélsz franciául, szeretném, ha te vezetnéd. Ez természetesen nagy lehetőség a számodra, hogy előbbre lépj, és hogy segítsd a vállalat fejlődését. Három hónap múlva elkezdheted a munkát, adminisztrációs segítséget adunk. Mi a véleményed erről az ajánlatról?”

„Agres
nem ny
mások.
és egyi
dését.”

A munkahelyi kommunikáció javítása

A meglevő készségeire kell építenie. Ez a fejezet azokkal a helyzetekkel foglalkozik, amelyek a leggyakrabban fordulnak elő a munkahelyeken, és olyan stratégiákkal látja el, amelyeket azonnal felhasználhat kommunikációja hatékonyabbá tételéhez. A következő alaphelyzetekkel foglalkozunk: a négyszemközi kommunikáció, a csoporttervezetek és a telefonbeszélgetések.

Négyszemközi

Egy kérdés személyes megbeszélésével időt takaríthat meg. Egy négyszemközi találkozó lehetővé teszi bonyolult gondolatai kifejtését.

EGYRE JOBBAN

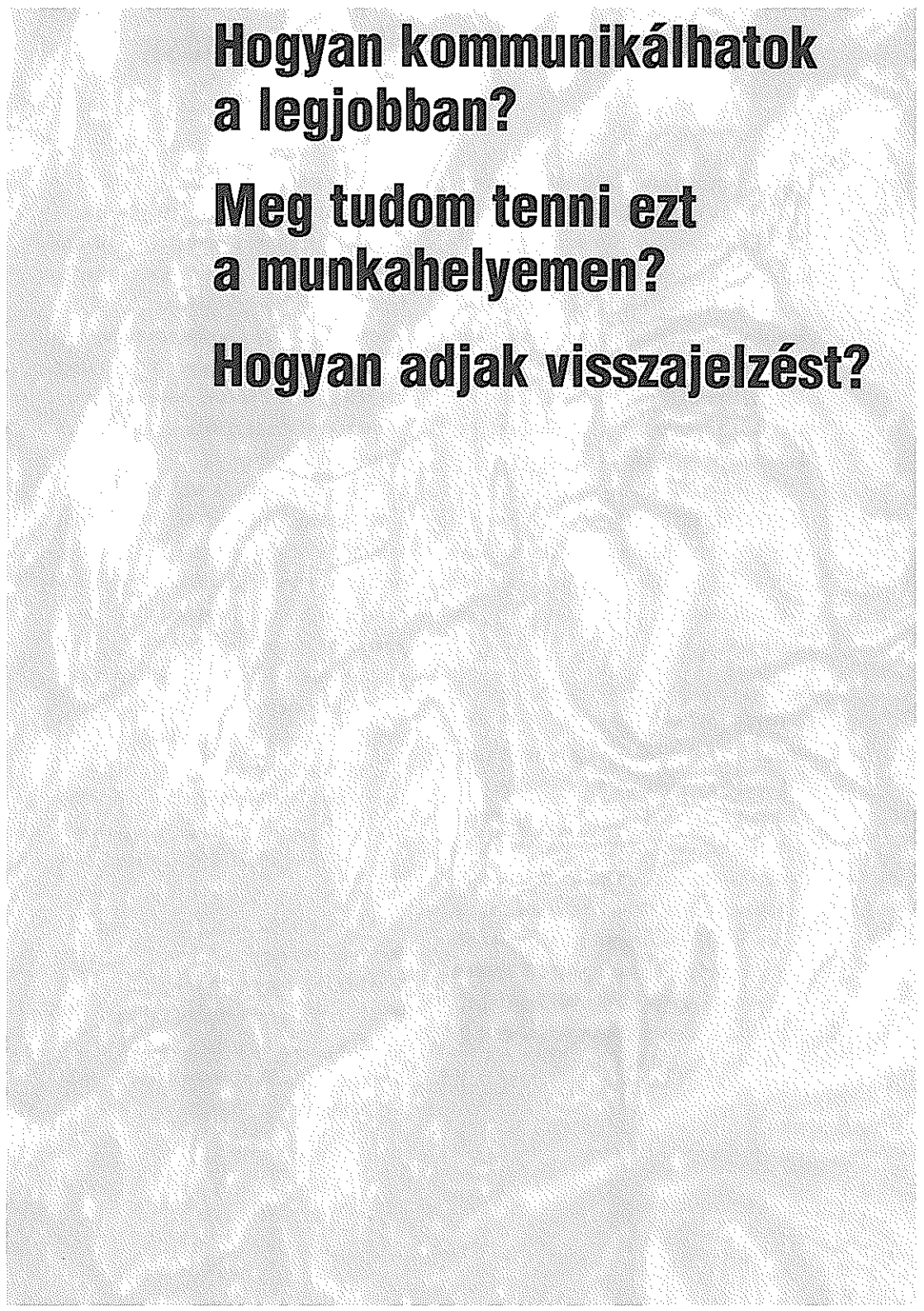
Nem tudunk megoldási javaslatot adni minden egyes helyzethez, amellyel a munkahelyén szembesül. A megfelelő üzenethez és a hatékony átadás alapvető lépéseihez mindig gondoljon a kommunikáció alapformájára! Aztán „hangolja” módszereit a helyzethez és az illetőhöz vagy a csoporthoz! Ehhez a következő részek nyújtanak segítséget, melyek a munkahelyi kommunikáció fő területeivel foglalkoznak.

Egy négyszemközi helyzet azt jelenti, hogy Ön a helyszínen készen áll, hogy reagáljon minden felmerülő problémára. A kommunikáció fajtájának nagy motivációs ereje csapata tagjaira. Lehetősége van bevonni a másikat az éppen megkezdett kérdésbe. Ez azt jelenti, hogy mindegyik teljesen tisztában van az elvárásokkal, és ezért megérti, miért kell csinálnia.

Négyszemközi beszélgetés a kezdeményező-készségét is feltételezi. Így elejét veheti a szóbeli konfliktusnak és mendemondáknak. Bár a bízottság lehet hagyni, hogy a dolgok maguktól történjenek, de ne feledje az emberek számára, ha tájékoztatja őket a fejleményekről és döntéseiről, még ha ez nem is teszi boldoggá.

Jól készüljön fel egy-egy négyszemközi beszélgetésre. Mielőtt megkezdene, gondolja végig, hogy mit akar elérni saját maga számára a következő beszélgetéssel:

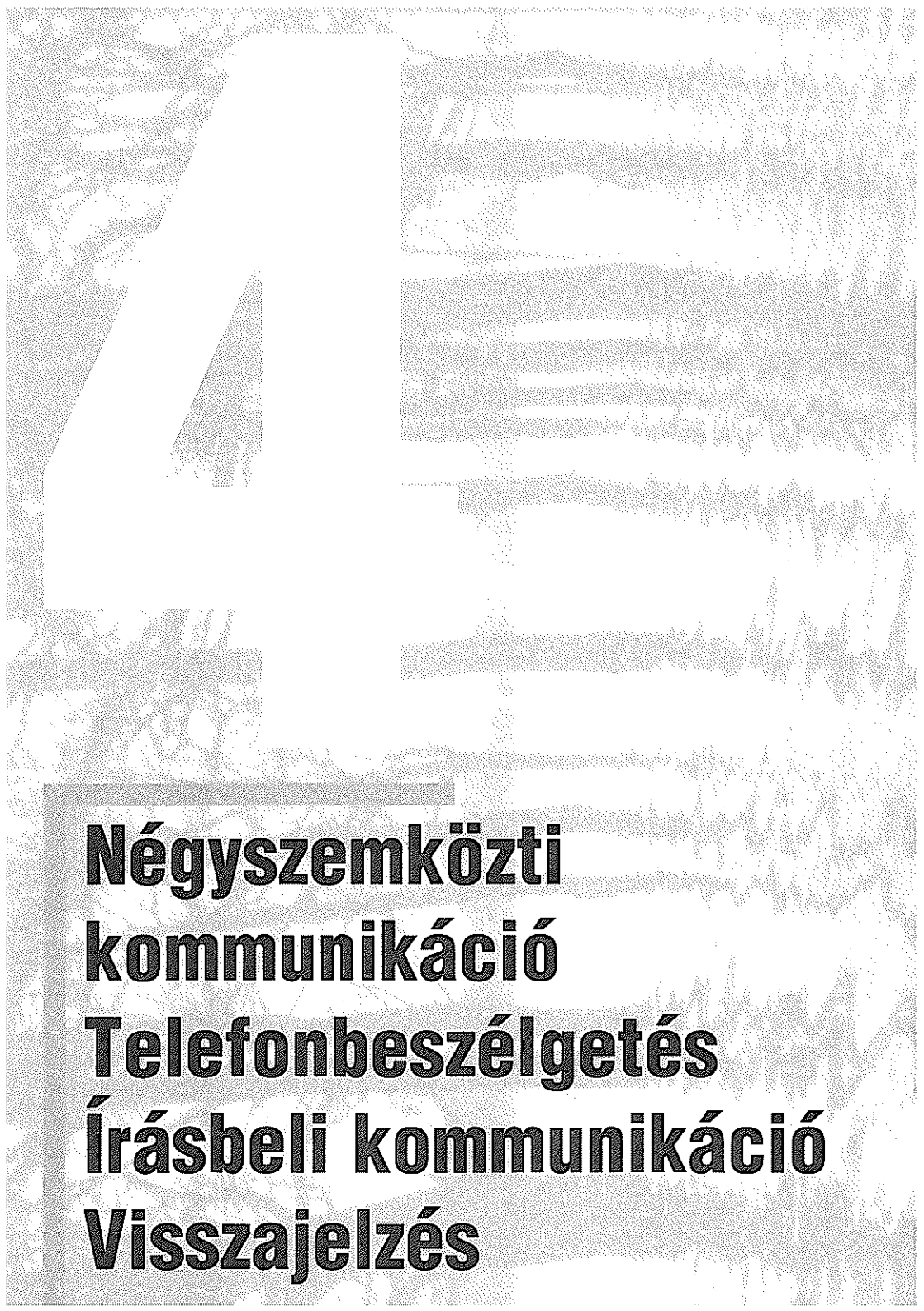
- Mi az üzenet?
- Mi a háttere?
- Miért fontos az Ön számára?
- Miért fontos a hallgató számára?
- Miért fontos a vállalat számára?
- Hogyan válik az üzenet a hallgató javára?



**Hogyan kommunikálhatok
a legjobban?**

**Meg tudom tenni ezt
a munkahelyemen?**

Hogyan adjak visszajelzést?



Négyszemközti kommunikáció Telefonbeszélgetés Írásbeli kommunikáció Visszajelzés

Szakasz	Akadály	Példa	Megoldás
4 Az üzenet elküldése	Az üzenet küldésének módja nem volt megfelelő.	Egy hosszú, bonyolult faxot hatékonyan helyettesíthetett volna egy ötperces személyes tájékoztatás.	Az átadás módját tárgyhöz igazította – kérdezte meg, hogy szeretné-e ráírni ezt az üzenetet!
5 Az üzenet fogadása	Problémák voltak az üzenet megérkezésével.	A címzett betegség miatt távol volt egy napig, és nem kapta meg az üzenetet. Az e-mail számítógépes hiba miatt késett.	Ellenőrizte, hogy az üzenet a megírt időben jut a megírt helyre. Ha szükséges, ellenőrizte az átvett dolgok elvevését. Személyes kommunikáció esetén csökként a zavaró tényezőket.
6 Az üzenet értelmezése	Üzenetét félreértették.	Nem mondta el a hallgatónak, hogy valami fontos, mert ezt nyilvánvalónak tartotta, a hallgatónak azonban más elképzelései voltak a fontos dolgokról.	Próbálja megérteni a hallgató nézőpontját, feltételezéseit. „Az üzenet igazítását a hallgatókaszban találja, a nézőpontjáról valószínűleg mációkat is tegyenek.”
7 Az üzenet megerősítése	Nem kért visszajelzést, vagy nem figyelt rá eléggé – nem győződött meg arról, hogy jól értették az üzenetét.	Nem ellenőrizte, hogy a hallgató megértette-e az üzenetet, ennek eredményeképpen a hallgató nem végezte el időben a munkát.	Visszajelzés segítségével (kérdések feltevése, figyelés) mindig ellenőrizze az üzenet megértését a hallgató kapcsán. Utolsó lehetőségként ellenőrzésére, illetve az Ön számára a hallgató szerint értették.

Kommunikációs akadályok

Az akadályok, melyek gátolják üzenete megértését, katasztrofális eredményekhez vezethetnek. Például, ha egy rossz telefonvonal miatt egy ügyfél nem tudott telefonálni, lehet, hogy egy értékes üzlettől esnek el. Ha kommunikál, mindig figyeljen az akadályokra,

melyek megnehezíthetik net megértését. Néhány akadály hibájából jöhet létre, néhányat a probléma okoz, az azonban ritka, hogy a hallgató hibájából alakul ki. A kommunikációs folyamat minden szakaszában felléphetnek akadályok.

Szakasz	Akadály	Példa	Megoldás
1. Az üzenet megfogalmazása	Az üzenet hiányos volt. Az üzenet nem volt megfelelő, nem azt fejezte ki, amit Ön akart.	Nem adott határidőt. Azt mondta: „<i>a közeljövőben szeretnék néhány szót váltani Önökkel</i>”, holott sürgős értekezletet akart.	Az üzenet tartalma és az összes szükséges információ, és pontosan rögzítette szándékát.
2. Az üzenet igazítása	Az üzenetet nem „hangolták” a közönséghez. (A közönség lehet egy személy vagy egy csoport.)	Túl sok szakszót használt nem szakmai közönség előtt. Nem tetszett a közönségnek a hangnem. Túl gyorsan beszélt.	Üzenetét igazította a hallgatókhoz – az információk mennyiségét és hangnemét. Szélszélűen a saját pontjairól, ha a hallgató nézőpontja valószínűleg különböző.
3. A hallgatók felkészítése	A hallgatók nem álltak készen az üzenet fogadására.	A hallgatók nem számítottak az üzenetre; másvalami voltak elfoglalva, és nem figyeltek.	Ne legyenek zavartak, amikor az üzenetet, a hallgató pedig ne legyen elvonatkoztatva, amikor Ön elkezd.

A LEGTÖBB ELDÖNTENDŐ KÉRDÉS KÖNNYEDÉN KIFEJTENDŐ KÉRDÉSSÉ ALAKÍTHATÓ!

Eldöntendő kérdés: „Szerinted rendben van ez a terv?”

Kifejtendő kérdés: „Szerinted milyen problémák merülnének fel, ha ezt a tervet használnánk?”

Kérdések

Ez mindig fontos, nemcsak akkor, amikor üzenetet akar küldeni, és ellenőrizni akarja annak megértését, hanem ha meg akarja tudni, hogyan vélekednek a többiek. Mindig kérdezzen annak ellenőrzésére, hogy hatékony volt-e a kommunikációja. Kérdezze meg a hallgatót, hogy megértette-e az üzenetét, szerinte mit akart Ön mondani, vagy mit gondol az üzenetről.

Kifejtendő kérdésekkel (olyan kérdések, amelyekre nem lehet „igen” vagy „nem” válaszolni) olyan emberektől is visszajelzést kaphat, akik amúgy vonakodnak választ adni. A kifejtendő kérdések általában a „hogyan, mit, mikor, hol, miért” kérdőszavakkal kezdődnek – ezek válasza bátorítanak, így a hallgató több visszajelzést ad, nemcsak igen” vagy nem”-vel válaszol, ami segít annak eldöntésében, hogy tényleg megértette-e.

Aktív figyelés

Ha feltesz egy kérdést, a választ is meg kell hallgatnia. Az egészet! Adjon időt a megkérdezettnek, hogy megfogalmazza a válaszát, s adjon lehetőséget neki, hogy az egészet elmondja, mielőtt újra Ön szólalna meg.

Miközben figyel, támogassa a beszélőt – bólogatással jelezze neki, hogy érti, amit mond. Ha a beszélőnek nehézségei vannak, próbálja megfogalmazni helyette mondandóját – de közben egyeztessen vele. Megkérdezheti például: *„Szóval azt akarja mondani, hogy nem teszi túl boldoggá az új ünnepi időbeosztás, mely a karácsonyi szünetre készült?”* A kérdésre adott válasz végén bizonyosodjon meg róla, hogy jól értette-e az elhangzottakat, fogalmazza át, és kérdezzen vissza, jól értelmezi-e az üzenetet. Az aktív figyelésről az 59. oldalon talál több tudnivalót.

Írjon le há-
nemrég tö-
ményt, an-
rosszul mi-
munkahely-
gondol, m-
kaszban lé-
probléma?
kimaradta
alapvető f-
információ-
üzenetből,
Önök szü-
vagy az ér-
volt a baj?
esetben ír-
dolgot arra
lett volna
a problém-
Ez képe-
esetleg fe-
munikáció-
felismerés

Megértették üzenetét?

Az emberek azért nem használják a visszajelzést, mert:

- azt gondolják, ha értik a saját üzenetüket, mindenki más is megérti
- nem volt idejük ellenőrizni, hogy a közönség megértette-e
- nem akarják azt sugallni a közönségnek, hogy nem figyeltek rá.

Avisszajelzés a kommunikációs folyamat leggyakrabban elfelejtett része, pedig nagy fontossággal bír. Ez az utolsó lehetőség annak ellenőrzésére, hogy a címzett megértette-e az üzenetet. Ez nemcsak akkor igaz, ha megkért embereket, hogy végezzenek el egy adott munkát, hanem akkor is, ha információval látta el őket. Nézeteik, vélekedésük és terveik abban a pillanatban elkezdenek formálódni, amikor Ön elhallgatott, s ha nem ellenőrzi, hogy megértették-e üzenetét, azok a nézetek, vélekedések és tervek nem biztos, hogy az Ön szándékaihoz igazodnak.

Hogy meggyőződhessen arról, hogy az Ön szándékainak megfelelően értették az üzenetét, kérjen visszajelzést a hallgatóktól, tegyen fel nekik kérdéseket, és hallgassa meg a válaszokat!

Nem kell megkérdeznie, hogy van-e kérdésük, az aktív figyelés és a kérdészés módszerét használja, amilyen gyakran csak lehetséges, annak ellenőrzésére, megértették-e az üzenetét.

A 32. oldalon levő kommunikációs modellben a visszajelzés az, amikor a beszélő megkéri a hallgatót, erősítse meg az üzenetet, hogy ellenőrizze, az

megegyezik-e az ő általa küldötttel. Annak megkérdezése azonban „Érted?” nem mindig árulkodik, hogy tényleg megértették-e. Az hajlamosak arra, hogy azt mondszerintük mások hallani szeretnélnösen a munkahelyükön, mert nek, ha bevallják, hogy nem értik, fogják tartani őket. Az is elhat, hogy valaki úgy gondolja, rÖnt, valójában azonban teljesen tette. Ezért kérdezze meg a másiszerinte mi volt az üzenet. Kérdekell feltennie, de a válaszok megsáról se feledkezzen meg. Ha az bonyolult, hatékonyabb lépésenadnia – minden fontos pont utánörizze, megértette-e a hallgató.

Írott üzenetek esetén azt fezik, hogy a címzett vissza foghozzánk, ha bizonytalan, vagy nem tetszik neki, ez azonban eán történik meg. Ha írásbeli i küldött, próbálja meg szóban e ni, megértették-e. Tegye lehet hogy a címzett elmondja kételyugyanis azt gondolhatja, hogy üzenetet írásban kapta, a feladérdekli az ő véleménye.

4. Mondja el, Önnek miért fontos az információ!

Ezzel megerősíti feltételezéseit és látásmódját. Ebből kiderül, hogy miért küldi az üzenetet nekik, illetve az, hogyan vélekedik a kérdésről. Ezzel lehetővé teszi, hogy az Ön szemszögéből értelmezzék az üzenetet. Lehet, hogy a hallgatók nem értenek egyet az Ön nézőpontjával, de legalább megértik azt. Sokan megfélemlenek ennek a jelentőségéről. Ha az üzenet nem tartalmazza, hogy Ön hogyan látja a kérdést, például fontosnak vagy sürgősnek, a hallgató nem biztos, hogy úgy válaszol, ahogy Ön azt szeretné. A látásmódja, véleménye megértése nagyon fontos.

5. Mondja el, miért válik az információ a hallgató javára

A hallgatónak mindenféle kommunikáció esetén motiválnak kell lennie az üzenet fogadásához. Erről sosem szabad megfeledkeznie. Gondoljon például arra, hogy el kell mondania csapata egy tagjának, hogy végezzen el egy munkát. Ha felhívja rá a figyelmet, hogy miben válik a munka az előnyére – például tapasztalatot szerezhethet, vagy többet tudhat meg egy területről –, javítja a motivációját, mind az Önre való figyelésben, mind a munka elvégzésében.

Az üzenet átadása

Most, hogy döntött az átadás leghatékonyabb módjáról, a legjobb képességei szerint kell átadnia az üzenetet.

Ha úgy döntött, hogy szóban adja át, megfelelő stílusban tegye, úgy hogy testbeszéde alátámassza az üzenetét. Ezek a tényezők épp annyira fontosak, mint maguk a szavak. Tartsa fenn a szemkontaktust, beszéljen világosan, magabiztosan, kedvesen. Beszéljen hangosan, jól érthetően; ne beszéljen mellé, legyen konkrét. Kerülje a hümmögést és az özést, és hagyjon ki minden fölösleges részletet. Ha az helyénvaló, mosolyogjon, ezzel is oldja a hallgató feszültségét. Legyen őszinte. Ne beszéljen túl gyorsan, és ellenőrizze, hogy a hallgató tudja-e követni. Szóbeli üzenet esetén figyeljen arra, hogy érti-e a hallgató. Elfogadják az érveit? Egyetértenek Önnek? Érdeklődnek? Telefonbeszélgetés esetén figyelnie kell ezekre a jelekre. Ha úgy érzi, hogy a címzett kezd összezavarodni, kérdezze meg, érti-e. Fogalmazza át mondandóját, ha szükséges. Minél bonyolultabb az üzenet, annál gyakrabban kell ellenőriznie, hogy érti-e a hallgató. Általában több lépésben jut el a konklúzióhoz, mely az üzenet lényegét tartalmazza, ezért alapvető fontosságú, hogy a hallgató megértse ezeket a lépéseket.

Ne feledkezzon arról, hogy az üzenet Önnél taltabb, nem tudással rendelkező emberekért. Ők olyan emberek, akik és tanítványok, akik láthatják és segíthetnek a jobb elvégzésében. A „Mit gondol a javaslatairól értékes információkat szolgáltat fejezi tiszt adott szer

Az üzenet átadása

Ha őszintén azt mondja a főnöke: „*Ön a legprofibb ember, akivel valaha is együtt dolgoztam*”, ez nagyban növelheti önbizalmát. Ha azonban gúnyosan mondja, tönkreteheti önbecsülését. Bár ugyanazok a szavak hangzanak el, értelmük ellentétes. Ezért fontos, hogy meta-kommunikációja összhangban álljon üzenetével.

A hallgató figyelmének felhívása, s annak előre jelzése, hogy mondanója van a számára, fontos lehet néhány helyzetben, ilyenek pl. az értekezletek, de napi kommunikáció esetén is jelentőségre tehet szert, például ha valakinek egy kérdésére válaszol, ezt közvetlenül mondanója közlése előtt tegye meg. Mondhatja például: „*Válaszok a kérdésekre, János. Az elmúlt hónapban 20%-kal kevesebb árutadtunk el.*”

Készítse fel a hallgatót a fő üzenetre az alább vázolt öt lépés követésével. Ezt a módszert többféle helyzetben is alkalmazhatja, nagyobb közönség előtt tartott előadásokon, telefonon átadott információk esetén. A felkészülés „megágyaz” a fő üzenetnek, felkészíti a hallgatót a fogadására.

1. Ellenőrizze, hogy a hallgató kés az üzenet fogadására és visszajel
Még ha jelen vannak is a hallgatók, őriznie kell, hogy készen állnak-e a fogadására. Azt már elintézte az idő és a helyszín megfelelő legyen az átadására, de pillanatnyi zavarok is megakadályozhatják a kommunikáció sikerét – ezért többször is ellenőrizze, hogy a hallgató nyugodt, és Önre

2. Vázzonja az üzenet lényegét!

Készítse fel a hallgatót – hasznosban elmondani neki, hogy mit fog hallani az üzenete. Ennek a vázlatának ugyanaz a szerepe, mint egy tudományos összefoglalásnak vagy egy előadótőjének.

3. Háttér

Ismertesse meg a hallgatót a háttérrel. Mondja el például az asszisztensét, ezért kell nagyon odafigyelnie a felkészítésére, mert nemrég kapott összes menedzser jegyzeteket a tőlük (a rosszul elkészített beszámolókról) csatolmányban.

A hallgató felkészítése

Érje el, hogy a hallgató vagy közönség teljes figyelmét a mondandójának szentelje. Ha fontos, többször is hívja fel a figyelmüket üzenete leglényegesebb pontjaira! A napi kommunikáció során a hallgató felkészítése többnyire közvetlenül azelőtt történik, hogy elmondaná neki mondandóját. Mondhatja például: „*János, beszélhetnék veled a...*” vagy „*Azt hiszem, ezt a fontos dolgot meg kell beszélnünk.*” Néhány esetben azonban, például csapattájékoztatók, értekezletek vagy összetett megbeszélések és értékelések esetén több figyelmeztetés szükséges. Ez akkor különösen fontos, ha azt várja a hallgatótól, hogy részletesen válaszoljon minden kérdésére. Neki is készülnie kell a találkozók előtt.

Ha közeledik a csapat értekezletének ideje, szóban figyelmeztesse a tagokat, s aztán írásban erősítse meg az időpontot és a helyszínt. Ha valamit meg kell beszélnie valakivel, tudassa ezt vele előre. Sok esetben a másik válasza is szükséges a kommunikációhoz. Az előzetes figyelmeztetés időt ad számukra, hogy összeállítsák a válaszukat, vagy összeszedjék gondolataikat, melyeket Önnek akarnak megosztani. Ha mind a beszélő, mind a hallgató előre felkészült, a kommunikáció mindkettejük számára hasznosabb lesz.

ÖSSZEFOGLALÁS

A „mit, miért, mikor, hogyan, hol, és ki” kérdések segítségével az egész felkészülési folyamat egyszerűbb lesz.

Ne feledkezzen meg a 37. oldalon levő esettanulmányról: *Csapata tájékoztatása az új termékekről*. Így lehet az üzenetet megtervezni Kipling sorai segítségével.

A jövő héten egy megbeszéléssel összekötött értekezleten beszélnem kell a csapatommal az új termékekről. Le kell foglalnom egy termet, ahol van írásvetítő. Körülbelül 90 percig fog tartani, és a végén jegyzeteket fogok kiosztani az új termékekről. Szükségem lesz valakire a gyártási csoportból, hogy válaszoljon a felmerülő műszaki kérdésekre, és ezt előre meg kell beszélnem vele.

A felkészülési szakaszban megalapozta az üzenet gördülékeny átadását. Ha jól felkészült, az üzenet átadása valószínűleg problémamentes lesz.

A kiegészítő munkálatok

*„A magabiztos
viselkedés meg-
hozza a kiérde-
melt figyelmet
és megbecsülést.”*

ELLENŐRZŐ LISTA

1. Helyszín

Válassza ki, hol szeretne beszélni! Le kell foglalni a helyiséget?

2. Berendezés

Szüksége van írásvetítőre, kioszt jegyzeteket, hogy megértesse mondandóját?

Szükséges, hogy jegyzeteljenek?

Frissítők

3. Idő

Mennyi időre van szüksége mondandója átadásához? Mikor lesz az előadása, értékelése?
Ez nemcsak nagyszámú közönség előtti előadásokra vonatkozik, hanem a kommunikatív legelőbb más formájára is. Meggyőződött róla, hogy nem fogják zavarni?

4. Papírmunka

Előlasott minden idevágó jegyzet? Rendelkezik minden segédanyaggal?

Jegyzetelnie kell?

5. Ön

Eszközei ellenőrzése mellett érdemes meggyőződni arról, hogy megfelelő-e az előadás felkészülése. Ha elkészik, s rendetlen a külseje, azt az üzenetet közvetíti, hogy Ön nem érdekli a pontosság, vagy nem tudja összeszedni magát. A kapkodás, a szervezési megmutatózó hiányosságok miatt az előadás a vártnál jóval kevésbé lesz hatással. Érkezzen öt perccel korábban, hogy ellenőrizze, minden a helyén van-e, s hogy ki megnyugodjon!

A kiegészítő munkálatok

Megfogalmazta az üzenetet, gyakorolta az átadást, most már csak továbbítania kell. De hol és mikor? Felkészült arra, hogy a hallgató kérdezni fog? Minden szükséges eszköz a rendelkezésre áll? Ellenőriznie kell, hogy a szükséges eszközök megvannak-e az üzenet hatékony átadásához. Ez különösen fontos hivatalosabb üzenetek esetén, de a napi kötetlen kommunikáció során is alkalmazható.

Megfelelő helyen és megfelelő időben adja át üzenetét. Ha fontos üzenetről van szó, egyeztessenek időpontot, s ha szükséges, írja be a határidőnaplójába. Ezzel megelőzi a találkozó megzavarását. A megfelelő idő és hely megtervezésével a mondandójára is fel tud készülni, így nyugodtabb lesz, s a beszélgetés hangulata is javulni fog. Ez a figyelemelterelést és a zajt is csökkenteni fogja. Jobb példaként egy kolléga rossz teljesítményét valakinek a szobájában megvitatni, mint a közös irodában. Gondolkodjon el arról, hogy előre kell-e időpontot egyeztetnie a hallgatóval.

Ha előadást tart, vagy értekezleten elnököl, ellenőrizze, hogy minden szükséges berendezés, például székek,

tábla, írásvetítő, frissítő italok rendelkezésre állnak-e. Győződjön meg arról, hogy minden működik. Kevés kínosabb dolog van annál, mint amikor az értekezlet kritikus pontján kiderül, hogy az írásvetítő nem működik. Ez megtöri az értekezlet folyamatosságát, és Önt is megzavarja.

Ne felejtse el mindent elolvasni, ami szükséges, s minden papírmunkát elvégezni! Minden olyan segédanyagot vigyen magával, amire szüksége lesz, papírt és íróeszközt is, ha közben jegyzeteket kell készítenie.

Ha a jegyzeteiből kell olvasnia, akkor mondandója valószínűleg bonyolult, a közönsége pedig feltehetően jegyzetelni szeretne. Ha nem figyelmeztette őket előre, hogy hozzanak magukkal papírt és ceruzát, Önnek kell gondoskodnia ezekről. Értelmetlen világosan elmagyarázni egy összetett dolgot, ha később ezt elfelejtik. Előre elkészített jegyzetekkel gondoskodhat arról, hogy mindenki rendelkezzen a legfontosabb információkkal. Például olyan háttér-információkat adhat, amelyek kimaradtak a mondandójából, ám számot tarthatnak közönsége érdeklődésére.

Minél
kommun
több időt
nia ellen

A megfelelő átadás

**Gondolja át alaposan
átadandó üzenetét!
Segítene a hallgatónak,
ha előre felkészítené őket? Ha ez
hasznos, tegye meg!**

Az átadás módjának leginkább magától értetődő formája nem biztos, hogy a legjobb benyomást kelti a hallgatóban. Teljesítményének éves értékelését például faxon is elküldhetik Önnek – így gyors és hatékony, de mit gondol az ilyen elintézési módról? Valószínűleg úgy érzi, hogy ezeket a dolgokat személyesen kell elintézni. Általánosságban, ha egy üzenetnek személyes hatása van a hallgatóra, akkor szóban kell átadni, lehetőleg személyesen, ha ez nem lehetséges, telefonon.

Az üzenet több, mint szavak összessége

A személyes kommunikáció közben küldött metakommunikatív jelek is bírnak üzenettel. Egy mosolytól például a hallgató megnyugszik. Hajoljon beszélgetőpartnere felé, s tartson fenn szemkontaktust, hogy a hallgató biztos lehessen az Ön őszinteségében.

Ha az üzenetre figyel, akkor is előfordulhat, hogy véletlenül rossz jeleket ad. Ha például körülnéz a szobában, miközben valaki Önhöz beszél, a beszélő ezt úgy értelmezheti, hogy nem érdekli mondanója, vagyis az üzenete.

Próbálja el az átadást

Mivel meg kell értetnie az üzenetét, kell azt próbálnia. Ez személyes adandó üzenetek esetén különösen fontos. Lehet, hogy úgy gondolja, természetesen, hogy elpróbálja azt, amit a csoport előtt fog mondani, de nem segítség lenne egy négy szemközti bepróbálásra? Ha fontos, amit mondni akar, előfordulhat, hogy első nem hangzik túl meggyőzően. Talán valakit, aki meghallgatja mondanóját – így új nézőpontból elemezhet elhangzottakat, illetve meggyőzőségről, nem értik-e félre.

Írásos üzenet esetén úgy tűnhetetlen próbálni. Az újraolvasás jó gyakorlás. Ellenőrizze, hogy élel fogalmazott-e, még akkor is, ha kell felolvasnia a levelet vagy felírtat. Észreveheti, hogy rossz szót használt vagy nem jól fogalmazta meg az üzenetét. Ismét bölcs lépés lehet megkérni valakit, hogy ellenőrizze, amit leírta. Könnyű átsiklani saját hibáink fölött. Írásos dokumentum esetén, természetesen, matematikusan „javítjuk” őket olvasás közben. Ettől azonban a papíron maradványok a hibák.

SZÓBELI KONTRA ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ

Szóbeli kommunikáció

Előnyök:

- Gyors átadás
- Rugalmas átadás
- A beszélő által meghatározott időben/helyen adódik át az információ
- Lehetővé teszi az azonnali választ

Hátrányok: ■ Elfelejthető

Négyszemközti szóbeli kommunikáció

Előnyök:

- A szóbeli összes előnye, azonkívül:
- Személyesebb – így nagyobb a motiváció
- Lehetővé teszi a nem-verbális jelek használatát, ami segíti az üzenet megértését.

Hátrányok:

- Nem marad nyoma
- Ha az üzenet összetett vagy hosszadalmas, elfelejtődhet

Írásbeli kommunikáció

Előnyök:

- Nyoma marad az üzenetnek
- A címzett újra elolvashatja egészen addig, amíg teljesen meg nem érti
- Lehetővé teszi a címzett számára az üzenet megértését a saját tempójában
- Összetett vagy hosszadalmas üzenet megértését segíti

Hátrányok:

- Időigényes
- Személytelen
- A beszélő nem azonnali választ kaphat

Az írásbeli üzenetnek nyoma marad, lehetővé teszi, hogy az olvasó, vagyis az üzenet címzettje újra és újra elolvashassa. Az olvasó hosszabb ideig emésztgeti az információt, a neki leginkább megfelelő sorrendben. Ha az üzenet küldője, vagyis az „adó” választ vár, fontos, hogy legyen idő elgondolkodni a hallottakon. A szóbeli üzenetek személyesebbek – főként a négy szemközti. Míg van az azonnali válaszra, a gyorsabb ötletekre és megoldásokra.

A szóbeli kommunikáció hatékonyabb az egyszerű üzenetek gyors átadásához, de könnyen el is felejtődhet.

Néha mind szóbeli, mind írásbeli üzenetre szükség van. Irodaszer-rendelés esetén például telefonálnia kell, s faxon is meg kell erősítenie. Egy értekezlet szóbeli előjelzését írásos napirend kell, hogy kövesse. Az írásos anyag megerősíti a szóban elhangzottakat, így érzékeltetőbbé teszi az üzenet fontosságát a hallgató számára.

Az átadás eszközei

Gondoljon a munka közben használt írott információforrásokra, például a kézikönyvekre! Megvan az az előnyük, hogy akárhol és akármikor elmélyedhet bennük. De ne feledje, az írott üzenetek elveszhetnek!

Uzenetét írásban és szóban is átadhatja. A szóbeli átadás a következőket foglalja magában: előadások, négy szemközti megbeszélések, csapatértekezletek, telefonbeszélgetések. Az írásbeli átadás az alábbiakat öleli fel: levél, beszámoló, e-mail, feljegyzés. Válassza ki azt, amely a leghatékonyabban közvetíti az üzenetét, és tűzze ki célul, hogy a hallgató az Ön szándékainak megfelelően értse meg. De ne feledkezzen meg arról, hogy az átadás eszköze másodlagos üzenettel is bír:

„Ha tényleg fontosnak tartotta volna, kellett volna írnia”, vagy „Inkább kellett volna velem, abehyett, hogy küld”. Ne feledje ezt a szempon amikor üzenetet küld!

Az átadás mechanizmusa

Ez az üzenet átadásának eszköze
 lasztja el a tisztán gyakorlati szer-
 től. Ha a mondanivaló összetette
 hallgató nehezebben jegyzi meg,
 sok jegyzetelés szükséges hozzá,
 beli üzenet a hatékonyabb.

**AMIKOR AZT PRÓBÁLJA ELDÖNTENI, HOGY BIZONYOS HELYZETEBEN MELYIK ÁT/
FORMÁT HASZNÁLJA, TEGYE FEL MAGÁNAK A KÖVETKEZŐ KÉRDÉSEKET:**

1. Szükségem van egy beszámolóra arról, hogy mi történt?
2. Annyira sok vagy összetett az információ, hogy a hallgató nem tudja megemészteni?
3. Azt akarom, hogy a hallgató azonnal reagáljon?
4. Azt akarom, hogy a hallgató elgondolkozzon, és csak később válaszoljon?
5. Hány emberrel kell megértetnem az üzenetet? Mindannyiuk számára ugyanaz az üzenet?
6. Szeretném megváltoztatni vagy kibővíteni az üzenetet, miközben elmondom?
7. Hivatalos vagy nem hivatalos?
8. Nehézkesen kommunikálok szóban?
9. Vannak földrajzi vagy fizikai korlátai a felhasználható eszközöknek?

Kiknek szól az üzenet?

Hogyan látják Önt?

Miért vannak ott?

Mit várnak Öntől?

Ön mit vár tőlük?

Mit tudnak a tárgyról?

Ez korlátozza a szakszavak használatát?

Meg fogják érteni a koncepciót?

Tudni fogják, ha Ön téved?

Jobban értenek hozzá, kevésbé,

vagy egy szinten vannak Önnel?

Milyen kapcsolatban vannak Önnel?

A felettesei, a csapata, azonos beosztásúak

vagy olyasvalakik, akiket nem ismert előzőleg?

**Az Ön oldalán állnak,
vagy meg kell nyernie őket?**

Gondjaik lesznek a szakszavakkal?

Nem magyar az anyanyelvük?

Milyen szintű a magyar tudásuk?

Ez korlátozza az alkalmazható szavak használatát?

Meg kell tanulnia a kulcsfogalmakat egy másik nyelven?

Mekkora a közönség?

Minél nagyobb a közönség, annál személytelenebbé válik a kommunikációs folyamat, s annál fontosabb az „Ön pártjára állítani őket”. Ez akkor fontos, ha nem ismerik Önt.

Mennyire hivatalos az üzenet?

Néhány üzenet, mint például a feletteseinek szóló előadás, nagyon hivatalos.

Az üzenet hallgatóhoz igazítása

A mint eldöntötte, hogy mit kell mondania, a következő lépés az üzenet megformálása, olyan megfogalmazása, amelyet az adott csoport, egyén a leginkább megért. Minden üzenetet a hallgatókhoz kell igazítani. Például nem ugyanúgy szól kollégái egy csoportjához, mint ahogy 11 éves gyerekekhez. Pontosan ki kell gondolnia, hogyan fogja megértetni üzenetét a közönséggel. Milyen szavakat fog használni? Megfelelőek a szakszavak? A közönsége máris egyetért a nézeteivel, vagy meg kell győznie őket?

Csapata egy tagjával, szervezete vezetőségével, a világ másik végén egy irodában dolgozó kollégával vagy idegenek egy csoportjával kell megértetnie az üzenetet? Előfordulhat, hogy még saját csoportja tagjai is különbözőképpen értelmezik az üzenetet.

Az üzenet közönséghez való igazítása-
kor két területre kell figyelnie, az információra és az előadásmódra.

Információ

Az üzenet információsztintjét próbálja a hallgató igényeihez igazítani. A részletek mennyisége a hallgató már meglévő tájékozottságától függ. Mindez fontos kapcsolatban áll a megbízatásokkal, hiszen előfordulhat, hogy az üzenet arról szól,

hogy a hallgatónak valamit Ön l
kell csinálnia.

Hasonlítsa össze, hogyan v
el ugyanazt a munkát egy veze
tású és tapasztalt kollégával, s l
tájékoztatna egy tapasztalatlan
A cél – a feladat végrehajtása –
az, de a tapasztalatlan újoncnal
információra van szüksége. Ne
mondani, hogyan kell lépésről
haladnia, s a háttérrel is meg k
mertetni. A tapasztalt kolléga r
ezekkel már tisztában van.

Előadásmód

Lépésenként halad előre, s mind
kaszban ellenőrzi, hogy megértte
a hallgató? Vagy gyorsan beszél,
hadar? Sok gyakorlati példát has
vagy az elméleti oldalra koncent

Tiszta, baráti hangot próbálj
nálni, mely igazodik a hallgatókl
mét gondoljon néhány munkatár
akiknek különbözőképpen moné
ugyanazt.

Íme néhány kérdés az üzenet
tóhoz való igazításához. Bár a 39
levő kérdések többes számot has
az igazodás egyének esetén ugya
fontos, mint egy csoportnál. Eze
désék legalább annyira vonatkoz
nekre, mint csoportokra.

CSAPATA TÁJÉKOZTATÁSA AZ ÚJ TERMÉKEKRŐL

Az üzenet megalkotásához felhasználhatja a javasolt formát:

MIT AKAROK ELÉRNI? Tájékoztatni akarom a csapatot az új termékekről.

MIÉRT VAN ERRE SZÜKSÉG? Mert tudniuk kell az újdonságokról, hogy válaszolni tudjanak az ügyfelek új termékekre vonatkozó kérdéseire.

MIKOR KELL MEGTENNI? Már most tájékozottnak kell lenniük, jövő januárra azonban teljesen szakavatottá kell válniuk.

HOGYAN LEHET A LEGMEGFELELŐBBEN MEGTENNI? Már most rendelkeznek bizonyos tudással, még el kell olvasniuk a tájékoztató anyagokat, melyek a következő hónapban jelennek meg.

HOL? Lesz egy bevezető előadás a képzési teremben, aztán a saját szabadidejükben kell tovább készülniük.

KIK VESZNEK RÉSZT A TÁJÉKOZTATÓN? Az összes csapattagnak teljesen szakavatottá kell válnia az új termékekkel kapcsolatban.

MI A VÉGSŐ ÜZENET?

„Mindannyiuknak ismerniük kell ezeket az új termékeket, hogy válaszolni tudjanak az ügyfelek kérdéseire. Már most elmondom, hogy elegendő idejük legyen felkészülni, és jövő januárra szakavatottá váljanak. A tájékoztató anyagok jövő hónapban jelennek meg.”

CSAPATA EGY TAGJÁVAL, KATALINNAL TELJESÍTMÉNYPROBLÉMÁKRÓL KELL BESZÉLNIE

Négy szemközt beszélgetések esetén is használhatja ugyanezeket a kérdéseket üzenete megformálásához:

MIT AKAROK ELÉRNI? Katalin teljesítményének javulását.

MIÉRT VAN ERRE SZÜKSÉG? Mert gyenge teljesítménye a csapatot hátráltatja. Problémák vannak gyakorlati készségével.

MIKOR KELL MEGTENNI? A lehető leghamarabb.

HOGYAN LEHET A LEGMEGFELELŐBBEN MEGTENNI? A teljesítménye javulását szolgáló lépések és célok megnevezésével.

HOL? A munkahelyen, s talán egy tanfolyam segítségével.

KIKNEK KELL ELVÉGEZNI? Együttműködésünk biztos eredményel jár.

MI A VÉGSŐ ÜZENET?

Írja le, Ön szerint mi az üzenet, aztán hasonlítsa össze az alább javasolttal:

„Katalin, javítania kell néhány gyakorlati készségén, hogy a csapat hatékony lehessen.

A lehető leghamarabb meg kell neveznünk a javuláshoz szükséges lépéseket, és talán egy tanfolyamra is elküldjük Önt.”

„Mond
egyszer
világosi
nyegbet
kell len

Az üzenet megformálása

„Egyedül ne tégy

semmit,

Segítenek hatan!

Név szerint: Miért,

Hol, Mit,

Ki, Mikor és

Hogyan.”

(Rudyard Kipling)

Az üzenet gondos felépítése, formájának és előadásmódjának a közönséghez való igazítása alapvető fontosságú a sikerhez. Ne hagyja figyelmen kívül a kommunikáció ezen szakaszát.

Ha alaposan felkészült, az üzenet átadása gördülékenyen zajlik, és nem kell szembenéznie azzal, amit egy, az üzenet fogadására fel nem készült hallgató vagy egy pontatlan, nem a hallgatóhoz igazított üzenet okozhat. Az alapelvek azonosak, akár egy bonyolult témában készít tanulmányt, akár gyors tájékoztatót tart egy egyszerű feladat elvégzéséhez.

A kiinduló üzenet megalkotása

Úgy szerkessze meg az elküldendő üzenetet, hogy azt a célt szolgálja, amit Ön akar. Az első kérdés tehát az, hogy: „*Mit akarok elérni?*” Például, hogy valaki elvégezzen egy bizonyos feladatot, vagy tájékoztatni szeretnének egy csoportot a következő évi tervekről, vagy meg akarom beszélni a teljesítményproblémákat egy csoporttal.

Az üzenet megszerkesztéséhez szövegeket Rudyard Kiplingtelől csönöztünk (lásd a bal oldalon). Mindenkinek ismernie kellene, aki tervez, sőt, nem árt kívülről is tudni, ha megtanulná a verset. Emlékeztetőn is nagyon hasznos lehet.

A „hat kérdés” garantálja, hogy milyen fontos információ nem marad ki. Egyszerű a szerkezet: kérdezz magától, mit akar elérni, miért szeretné ezt, mikor kell megcsinálni, hogyan lehet meg a legjobban, hol és kell elvégeznie. A következő öt példák segítségével mutatjuk be a módszert; néhány tipikus munkaterv megtervezésére használtuk őket.

Remélhetőleg az Ön, javasolt kiinduló változata hasonló lesz. Felgátának szüksége van rá, lehet, hogy néhány részlettel ki kell egészíteni, lehet részletezni a problémákat. Emlékeztetőn, amit leírt, és gondolkodjon el, hogy az Ön változata sikeresen megvalósította volna-e az üzenetet.

kodik a dologról, ahogy Ön. Lehet, hogy Ön úgy gondolja, fontos kiszámolni az eladási adatokat – valaki más úgy gondolhatja, ez unalmas. Bizonyosodjon meg róla, hogy a hallgató megértette elképzeléseit. Vegye észre az Ön és az ő elképzelései közti különbségeket, és hívja fel rá a figyelmet. Mondhatja, hogy: *„Tudom, hogy szerinted nem fontos elkészíteni az eladási adatokat, de alapvető fontosságú ahhoz, hogy a csapatom hatékonyan működhessen, és mi nagyon fontosnak tartjuk.”*

Mindenki másáé

Gyorsan rajzolja le azt a hintát, amiről az előző oldalon volt szó. Csak így lehet elképzelni? Kérjen meg néhány embert, hogy rajzolják le ők is, aztán hasonlítsa össze az ő képeiket a sajátjaival és a jobb oldali ábrákkal. Biztos, hogy különböznek egymástól. Mindannyian egyedi asszociációkkal és élményekkel rendelkezünk, melyek pontosan meghatározzák, hogyan gondolkodunk bizonyos dolgokról; még olyan egyszerűekről is, mint egy fán lógó hinta.

Ez kapcsolatban van az üzenettel és azzal, ahogy átadják. A félreértések elkerülése végett az üzenet részeként magyarázza el elképzeléseit! Ne építsen arra, hogy a hallgatót magával ragadja az Ön lendülete!

A sikeres üzenet küldésének három szakasza van:

1. Felkészülés

2. Előadás

3. A megértés ellenőrzése

Gyakran r
hogy sok
lesz a vég
net. Adjo
időt magá
formába i
hogy a ha
nyen meg
Néhány ü
fogalmaz
vesz túl s
igénybe –
ha egy eg
netet ad á
rősének. I
alaposan
szülni – p
egy hossz
ad át felel
csoportjár
esetekben
fordítson i
készítésér

Az első lépések a hatékony kommunikáció

A HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ ÁLLOMÁSAI

- Megfogalmazza az üzenetet.
- A hallgatóhoz igazítja az üzenetet.
- Felkészíti a hallgatót.
- Elmondja az üzenetet.
- A hallgató megkapja az üzenetet.
- Értelmezi az üzenetet.
- Megbizonyosodik arról, hogy megértették az üzenetét.

Üzenete megértetése nem is olyan könnyű, mint amilyennek elsőre tűnik. A beszélőn múlik, hogy a hallgató megérti-e az üzenetet, s ez az üzenet megegyezik-e azzal, amit küldött. A legegyszerűbb kommunikációt is sok tényező befolyásolja, és számos probléma akadályozhatja. Ha nem értik meg az üzenetet, az lehet a beszélő hibája is. Például, ha a hallgató elfelejti bekapcsolni a faxot, a beszélő hibája, ha nem érkezik meg az üzenet, mert telefonon ellenőriznie kellett volna, megérkezett-e a fax.

Az üzenet megfogalmazásának nagy szerepe van abban, hogyan fogadják, és hogyan értelmezik. Például: „*AZONNAL írd ki az eladási adatokat!*” vagy „*Péter, kiírnád nekem a legfrissebb eladási adatokat?*” A két mondat nem ugyanazt jelenti.

Az üzenet tartalma döntő fontosságú. Gondolkodjon el azon, hogy a példabeli

üzenet mindent tartalmaz-e. Péter letenként vagy termékenként írt adási adatokat?

Az, ahogy az üzenetet elmond – négy szemközti, telefonon vagy jegyzésben – hatással lesz arra, hogy fogadja a másik fél. Bizonyítéka arra, hogy a kommunikáció, főképp verbális, elsőre csak 50%-ban sikerül, úgyhogy sok lehetőség van a fejlettségnek. Az írásbeli kommunikációnak is az előnye, hogy kevesebb félreértéssel járhat belőle, de hányszor fordult elő, hogy csak „átfutott” egy dokumentumot, s nem igazán értette meg a benne levő információt, rosszul értette meg, újra kellett olvasnia, vagy további gya

Elképzelések és megértés

Túlságosan is gyakran feltételezzük, hogy mások is osztoznak tapasztalatunkban, elképzeléseinkben és nézőpontunkban. Sajnos ez nincs így, és a hatékony kommunikáció elképzelései hatással lesznek arra, hogy az üzenetet értelmessé tegyék. A hatékony kommunikációhoz fontos megbizonyosodni arról, hogy a hallgató nemcsak az üzenetet érti meg, hanem az Ön elmondását is az üzenetről. Ha valaki kizárja Önt, fontosnak tartja az üzenetet, nem figyelmen kívül hagyhatja, hogy a hallgató nem ugyanúgy

GYAKORLAT

Néha még akkor is félreértheti a másik fél, ha megfelelő információval látta el – ki a hibás? Írjon le szavakkal egy fán lógó hintát! Ne használja a „hintá” szót, és ne beszéljen arról, mire való egy hinta! Kérje meg a másikat, hogy rajzolja, amit mond! Valószínűtlen, hogy a rajz úgy fog kinézni, mint ahogy Ön elképzelte.

Az üzenet a kommunikációs csatornába kerül

Ne feledkezzen meg a beszélő és a hallgató közti „zajterületről”, mely hatással lehet az üzenetre. Ez bármiféle háttérzörej lehet, például munkazajok vagy egy párbeszéd. Az sem biztos, hogy zaj, lehet, hogy valami olyasmi vonja el a figyelmét, ami éppen eszébe jutott. Ezek mindegyike megakadályozhatja, hogy a hallgató megértse azt az üzenetet, amelyet a beszélő küldött. Emlékezzen vissza arra a beszélgetésre, amelyet egy forgalmas út mellett vagy egy zajos kocsiban próbált lefolytatni, vagy gondoljon arra, amikor papírmunka közben próbált telefonálni. A „zaj” megnehezítette az üzenet megértését. Fontos, hogy a figyelemelterelő, zavaró körülményeket minimálisra csökkentse, hogy a hallgatóját minél kevesebb dolog akadályozza az üzenete megértésében. Nemcsak az üzenet fontos, hanem az is, hogy hol és hogyan mondják el.

Az üzenet eljut a „vevő-készülék”-hez

A hallgató érzékszervei azok a vevőkészülékek, amelyek fogadják az üzenetet. A hallgató figyel? Be van állítva az üzenet fogadására? Az üzenet kritikus részeire koncentrálnak? Tapasztalta már,

hogy az, akihez beszél, bólogat, de egyértelmű, hogy nem figyel? Ön pedig arra gondol, hogy vajon az üzenetről gondolkodik, vagy arról, hogy mit fog csinálni a hétvégén. Azoknak az embereknek, akik nem látnak, nem hallanak, vagy valamilyen más érzékszervük sérült, különleges erőfeszítésre van szükségük, hogy megértsék az üzenetet. Egy olyan ember például, aki nem lát túl jól, nem fogja érzékelni a nem-verbális jeleket (a gesztusokat és a mosolyt).

Dekódolás

Minden hallgató a saját érzékszerveivel és agyával dekódolja az üzenetet, nem a beszélőével, s a maga különleges módján értelmezi azt. Ha különbségek vannak az értelmezésben, annak zavar lesz az eredménye. Gondoljon a lehetséges problémákra, amikor egy nagy csoporthoz beszél. Részt vett már olyan értekezleten, ahol Ön és a többiek ugyanazokat a szavakat hallották, később mégsem értettek egyet abban, hogy mi hangzott el, vagy hogy mit jelentenek az elhangzottak? Üzenete megfogalmazásakor gondoljon a lehetséges értelmezésekre! Ha például a főnöke azt készül beharangozni, hogy: „Sokféle változás fog történni...”, néhányan fenyegetésként, mások pedig lehetőségeként fogják értelmezni.

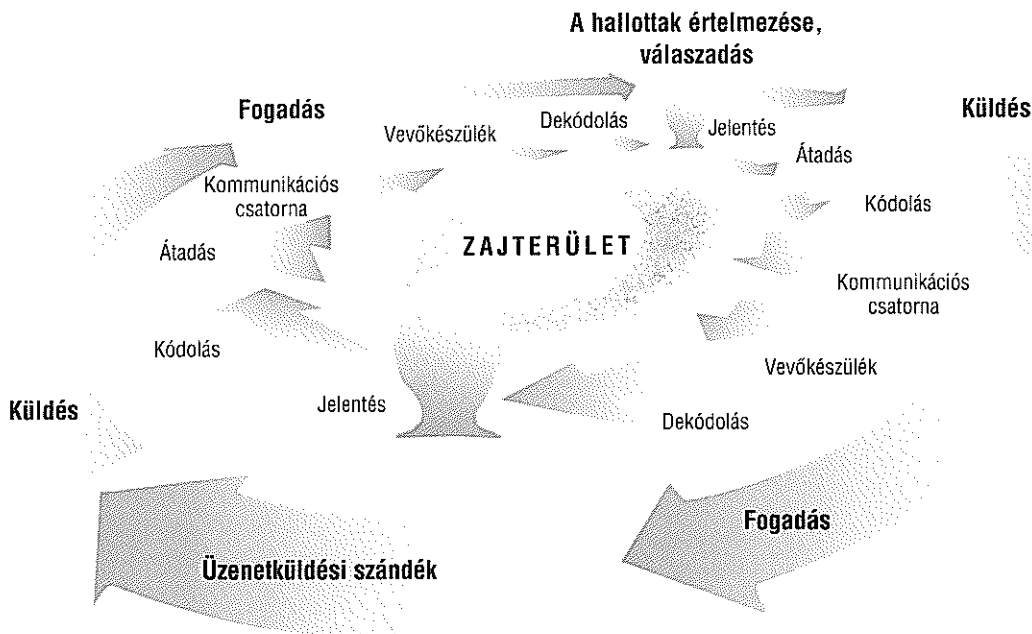
Mégis, mi
ni ezzel a
folyamati
gyakran l
a munkal
„Ja, úgy
hittem az
hogy én..
„Nem, m
tem... úg
hogy...”
kalmazás
teszi, ho
lét megé
esetleg fi
problémá
sában is

A kommunikáció folyamata

Akkor hatékony a kommunikáció, ha a hallgatóság ugyanazt az üzenetet kapta meg, mint amit a beszélő küldött. Az alábbi egyszerű modell bemutatja a kommunikáció folyamatát befolyásoló tényezőket. Az üzenetet a beszélő a hallgatónak küldi (aki lehet egy ember vagy egy csoport). A beszélgetés során természetesen megcserélődhetnek a szerepek: amikor a hallgató felel, ő lesz a beszélő. A modell jól érzékelteti, hogy a kommunikáció milyen komplex folyamat.

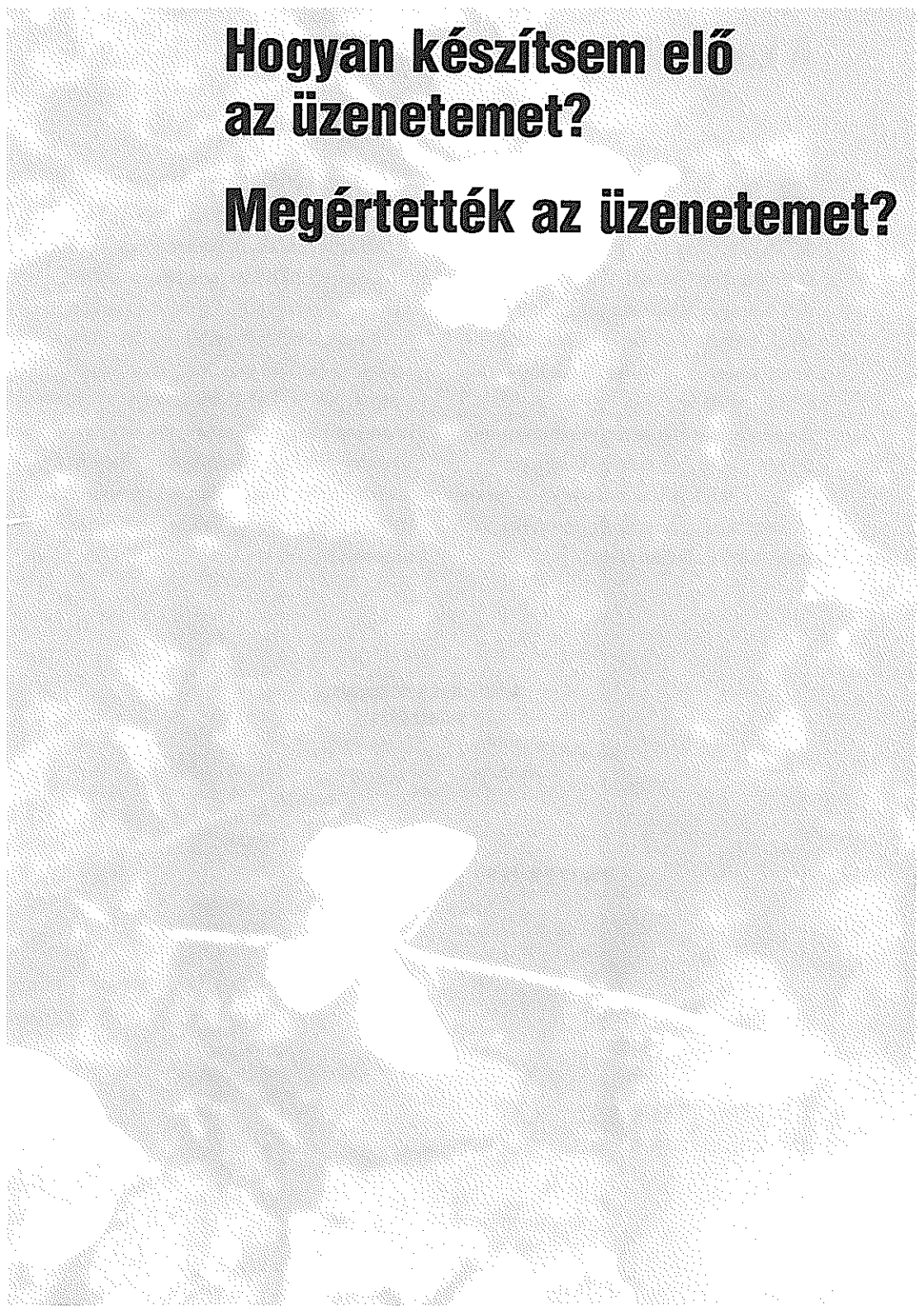
Az üzenet kódolása és átadása

A kódolás a mondandó végiggondolása és formába öntése. A kommunikáción „közvetítőket” használunk: a látást és a tapintást. Próbáljon szemmel üzenetet fogadni – viseljen azt jelzi a beszélő felé, hogy nem a mondandója. Beláthatjuk, hogy kommunikatív jelek mennyit számítanak a kommunikáció folyamatában. Azt is mondja, hogy érdekli – hallgat, vagy állandóan az óráját nézi, másfajta jeleket küld.



**Hogyan készítsem elő
az üzenetemet?**

Megértették az üzenetemet?



felelősségvállalás

A felelősséget vállal a telefonon megbeszéltekért, a hívó fél nyugodtabb lesz. Azt jelentheti, hogy a megbeszélteknek megfelelően lépéseket tesz, vagy ha más az illetékes a témában, megnézi, hogy ő megteszi-e őket, vagy rögtön az illetékeshez irányítja a hívót. Ne feledkezzen meg arról, hogy vállalatát, osztályát vagy a feladatát képviseli, és győződjön meg arról, hogy megvalósul-e, amiben megapodtak. Hányszor idegesítették már a következő mondatok: „Sajnálom, ez nem hozzám tartozik.” vagy „Attól tartok, nem vagyok hivatott ezzel foglalkozni.”

beszélgetés irányítása

Eljelen vonja be a másikat. Szólítsa a hívót, tegyen fel kifejtendő kérdéseket, amelyek, mit, hol, hogyan, melyik, mikor és ki kérdőszavakkal kezdődnek) bátorítására. Erősítse meg, hogy figyel mondogassa, hogy igen és értem. Ezek helyettesítik a személyes kommunikáció során használt metakommunikatív jeleket. Ez különösen akkor fontos, amikor a hívó fél panaszt tesz, vagy egy problémával beszél.

figyeztetés és ismétlés

Figyeltse le, amit a hívó fél mond, és ellenőrizze, hogy jól értette-e. Ez megerősíti a hívó felet arról, hogy megértette, amit mondott. Ha a beszélgetés hosszú vagy összetett lesz, pontokba szedve írja le a

HÍVÁSVÁRAKOZTATÁS

Mielőtt arra kéré a hívó felet, hogy várjon, vagy valaki másnak kapcsolná, közölje vele, mi fog történni. Mondja el neki annak munkatársnak a nevét és telefonszámát, akinek kapcsolja, arra esetre, ha esetleg megszakadna a vonal. Győződjön meg arról, hogy a hívó fél érti, miért szükséges, hogy másnak kapcsolják. Mondja azt például, hogy: „Boros Józsefnek, a termelési igazgatónak fogom kapcsolni a 334-es melléken, mert ő foglalkozik az ilyen jellegű információkkal, melyekre Önnek szüksége van. Lehet, hogy 1-2 másodpercig csönd lesz, mielőtt fölvenné a telefont.”

fő gondolatokat. Ennek segítségével tudja majd elismételni őket, és a telefonhívás befejezése után is emlékezhet rájuk. Az aktív figyelés segítségével biztosítsa a hívó felet afelől, hogy tényleg érti, mit szeretne.

A beszélgetés befejezése

Ez a szakasz arra ad lehetőséget, hogy olyan plusz információval lássa el a hívó felet, amelyre szüksége lehet, és hogy megállapodjanak a szükséges lépésekben, és ezek időpontjában. Ne felejtse megadni a nevét és a mellékét a hívó félnek, hogy vissza tudja Önt hívni, és Ön is kérje el az ő számát. Ha megállapodnak, hogy Ön elvégez valamit, feltétlenül jegyezze fel, ne hogy elfelejtse, amikor leteszi a telefont. Hányszor felejtett már el valamit, amiben egy telefonbeszélgetés során állapodott meg? Ha szükséges, küldjön a hívónak írásbeli megerősítést a megállapodásról!

Az írott szó

Bár az írásbeli kommunikációnak is vannak előnyei, ne feleddje, hogy nem olyan személyes, mint a szóbeli! Nem teszi lehetővé az azonnali választ, azt, hogy a címzett kérdéseket tegyen fel közben, és gyakran hosszabb ideig tart megemlékezni. A szóban elhangzottakat el lehet felejtetni, ám az írás is elveszhet. Nincs semmi garancia arra, hogy megérkezik, ezért mindig okos lépés szóban nyugtázni, hogy megérkezett.

Az írásbeli kommunikációra ugyanazok az alapelvek vonatkoznak, mint a szóbeli kommunikációra. El kell döntenie, hogy mit akar elmondani, meg kell találnia a legjobb eszközt üzenete átadására, és át kell adnia. Írásbeli üzenetekenél épp annyira fontos meggyőződni arról, hogy megértették-e, mint a szóbeliek esetén.

Az írásbeli üzenetnek nyoma marad. Ez a „nyom” hasznosnak bizonyulhat. Bármikor lehet hivatkozni rá, és bármennyi embernek el lehet küldeni. Az írásos kommunikáció lehetővé teszi, hogy összetett ötleteket és információkat mondjon el olyan formában, amely lehetővé teszi a címzettnek, hogy a saját tempójában és a saját módján dolgozza fel.

Ha az üzenet, amit át akar adni, magánjellegű vagy összetett, akkor jobb személyesen átadni, még akkor is, ha utólag írásban megerősíti, amiben megállapodtak.

Ne nyugodjon bele abba, hogy nehézségei vannak a szóbeli kommunikáció terén, gyakoroljon, fejlessze magát! Mind ez segíti fejlődését, s magabiztosabbá is teszi. Azzal, hogy kerüli a személyes beszélgetéseket, és inkább támaszkodik az írásbeli kommunikációra, csak elszigeteli magát, és elveszti kapcsolatát a csapátával, mivel az emberek nem fognak hatékonyan kommunikálni Önnel. F

kap tőlük visszajelzést, az a jövő problémákat okozhat.

Munkája során az írásbeli kommunikáció következő formáit használ levelek, feljegyzések (az e-mailként) és beszámolók. Majd miután válaszolnunk kell levelekre, el kell küldenünk azokat. Ha nem magánleveleket biztosan ír – köztük ez a része mindkét területet segíti nyújt.

FONTOS A KAPCSOLATOK ÁPOLÁSA

Ne a személyes kommunikáció elcsúszására használja az e-mailt és a feljegyzéseket! Az, hogy kerüli a találkozásokat, a jövőben problémákat okozhat.

Levelek

Minden elküldött levelének (bár az e-maileket is) követnie kell a személyes kommunikáció általános szabályait. Legyen egyszerű, világos és következzék mindenfajta kommunikációs logikus felépítést.

Mielőtt írni kezdene, legyen tisztában levele céljával. Tegye fel magának a kérdést: „Mit akarok elérni ezzel a levelemmel?”

l?” Úgy adja át az üzenetet, hogy címzett megértse. Legyen egyszerű és világos a levél nyelvezete. Kerülje a szakzsavakat. A lehető legegyszerűbben fogalmazza meg a témát, és adja meg a probléma vagy a kérdés hátterét. Ne agyjon kétségeket az olvasóban afelől, hogy mit akar.

Mielőtt írni kezdene, segíthet, ha megpróbálja elképzelni, mit mondana illetőnek szóban. Ez nyilvánvalónak ínhet, de sokan csak nehezen tudják írni azt, amit szóban gond nélkül elmondtak volna.

Mielőtt elkezdené megírni, tervezze meg a levelet. Írja fel egy papírra a íplingtől kölcsönzött sorokat (lásd a 5. oldalon), és írja meg a piszkozatot!

It akarok elérni?

z a levél célja. Mit akar mondani a cím-
ttnek? Ha azt szeretné, hogy megte-
enek valamit, mi az?

Miért van erre szükség?

i a levélírás oka? Miért akarja elérni
t a célt? Ha lehet, adja meg a problé-
a vagy kérdés hátterét.

ikor?

nnak határidők? A következő hét, hó-
p vagy év?

Hogyan?

Egy bizonyos módon akarja elérni a cél-
ját, vagy a címzettre hagyja a módszer
megválasztását?

Hol?

Vannak földrajzi vagy fizikai korlátok?
Hol szeretné tartani a találkozót? Hova
kell mennie az üzenetnek?

Ki fogja megkapni?

Gyakran tudja, kinek megy a levél, de elő-
fordulhat, hogy nem tudja a nevét. Ha le-
het, próbálja megtudni a nevet – a „Tisz-
telt Uram” működik, de a név használata
pozitívabb választ eredményez. Ha vette
mágának a fáradságot, hogy használja a
címzett nevét, ez személyesebbé teszi a
mondandóját. Le kell másolnia a levelet
mások számára is?

*„Jó ötlet egy-
las összefogla-
tenni a besza-
ló elejére.”*

Az írott szó

HANGOLJA AZ ÜZENETET!

Miután tisztázta magában az üzenetet, hangolja formáját az olvasóhoz, hogy biztos értsen az Ön szándékát! A „HKMLU” emlékezeterősítő segíteni fog:

Helyzet

Következmények

Megoldás

Lépések

Udvariasság

Helyzet

Foglalja össze a levél tartalmát – vázolja a tényeket. Például: „*Múlt bétén késett a szállítmány.*”

Következmények

A tények fejleményei, az ebből következő probléma vagy kérdés. Például: „*Ez nem először történik meg, s ennek eredményeképpen nem tudtuk befejezni a munkát.*”

Megoldás

Javasoljon egy lehetséges megoldást! Például: „*Értjük, hogy dugóba keveredett a teherautója, és hosszabb a menetidő. Talán, ha a sofőrök hamarabb indulnának, az megoldást jelentene.*”

Lépések

Mit fog Ön vagy a levél címzettje tenni? Például: „*Lehetséges, hogy a teherautója elég korán induljon ahhoz, hogy időben érkezzen hozzánk a szállítmány?*”

Udvariasság

Még ha dühös is az illető személyre, akinek küldi a levelet, udvariasan kell maradnia, és a tényekre kell támaszkodnia. Ha elragadják az érzelmei, vigyázzon, ne kezdgetőzni kezd, valószínűtlen, hogy választ fog kapni. Jóindulatúan, de alábbis udvariassal zárja levelét.

FELJEGYZÉSEK

A feljegyzések az üzleti élet részesei, és szerepük lehet az információ formában való továbbításában. A zés gyors írásbeli megerősítése lnak, ami egy beszélgetésen vagy leten elhangzott. Egy feljegyzésn nak kell lennie, mint egy rövid, p vélnek, nem pedig zavaros, szak: telített értekezésnek. Használja a formát, de legyen rövid!

Logyan érheti el, hogy munkatársai elvégezzék feladatukat

Jóhány alkalommal, például egy értekezlet után, meg kell erősítenie, hogy ki, mikorra, mit csináljon meg, és kinek kell számolnia róla. Ez bonyolult lehet.

Hogy világos legyen, kinek mi a feladata, az értekezlet végén használhat egy ütemtervet. Foglalja egyszerű táblázatba az információkat. Az ütemtervre részletesebben lehet hivatkozni az értekezlet jegyzőkönyvében. Ez teljesen világossá teszi, hogy kinek mit kell tennie.

Arról is gondoskodnia kell, hogy mind azoknak, akik részt vesznek a feladat végre-

hajtásában, adjanak vagy küldjenek egy példányt az ütemtervből. Ezt gyakran csatolják a hivatalos értekezletek jegyzőkönyvéhez. Ahhoz, hogy az emberek időben végezhessék el a rájuk osztott munkát, a jegyzőkönyvet vagy az ütemtervet minél gyorsabban el kell juttatni hozzájuk.

Végeredményben a kommunikáció célja valaminek az elérése. Győződjön meg róla, hogy egyértelmű-e az, amiben megállapodtak, és hogy kinek kell elvégeznie a munkát. Ez szerepel az ütemtervben. Ezek nélkül az értekezletek pusztán a munkáról való beszélgetésre adnak alkalmat, ami időpazarlás lenne.

Példa az ütemtervre

Ütemterv a marketingterv első szakaszához

Tevékenység	Felelős	Határidő	Ki erősíti meg?
Capcsolatba lépni az első 15 ügyféllel	Kovács János	Október 14.	A marketingosztály vezetője
A hirdetés szövegének leadása	Sági Zsolt	Október 22.	A marketingosztály vezetője
A grafikák elkészítése	Juhász Katalin	Október 22.	Sági Zsolt
A hirdetés jóváhagyása	A marketingosztály vezetője/igazgató	Október 31.	–

Beszámoló készítése

Egy beszámoló megírása ijesztőnek tűnhet. Valószínűleg nem arról van szó, hogy „Önre tukmáltak egy szörnyű munkát”, hanem megbízták egy, az értekezlet menete szempontjából fontos feladattal. Ha úgy gondolja, meg kell neveznie egy problémát, felajánlhatja, hogy beszámolót ír róla.

Sok embert léptettek már elő, miután megírtak egy beszámolót, mely megoldott egy problémát. Ha ez nem is történik meg, a beszámolóírásnak az az előnye biztosan meglesz, hogy jobban megismeri vállalatát.

A beszámolók bizonyos mértékben a levelek logikai szerkezetét követik, de mivel általában hosszabbak a leveleknél, néhány további szabály is vonatkozik rájuk. Ha a cégénél valamilyen mintát használnak, kövesse azt, de ne feledkezzen meg az alábbi összetevőkről!

1. Ismertesse a konkrét helyzetet!

Foglalja össze a jelenlegi helyzetet! Az általános háttérrel is ismertesse!

2. Váolja a problémákat!

Valószínűleg ezek miatt íródik a beszámoló.

3. Részletezze a lehetőségeket!

Írja le a lehetséges lépéseket, és értékelje őket! Fontos, hogy többféle lehetőség van, még a semmittevés is idetartozik, mely vagy a helyzet fennmaradását, vagy annak megváltozását jelenti.

4. Tegye meg javaslatait!

Ez az a rész, ahol előadja az ötletét. Vonzóvá kell tennie javaslatát az számára. Nehogy azért hagyjon részeket, mert esetleg megbánta it. Amíg logikus a beszámolója, szerez megközelítést használnak, ez vetkezhet be. Ha költségei lesznek vaslatának, tételesen bizonyítsa, súlyozza az előnyöket, és vázolja látható költségeket.

A 72. oldalon ismertetett ötletegyezésről és megegyezésről a beszámolón is hasznosak.

A javaslat a beszámoló fő részének vezete legyen egyszerű és tömör. Lémára és az addig felvetett érvekre centráljon! Kerülje a szakszavak egyszerű nyelvezettel írjon! Ha lehetséges, szavakat válasszon!

Mondatai és bekezdései legyenek rövidek! Ne felejtse, a célja az, hogy elolvassák a beszámolót! A tömör, sűrű szöveg ijesztő, és unalmas lesz. Próbálja a külalakot is megváltoztatni! Kezdje beljebb a bekezdéseket! Hagyjon széles margókat, használjon logikus címszavakat és alcímeket! Lehet, alkalmazzon ábrákat, grafikonokat és táblázatokat, az összetett, bonyolult információk könnyebb megemlékezésében!

Az eddigiek a beszámoló nagy részét adják. A beszámoló többi részét a bevezető, a háttér, a biztos, hogy ismerős az Ön számára azok is fontosak.

Összefoglalás

Ne feledkezzen meg a beszámoló összefoglalásáról sem! Ez azok számára is lehetővé teszi, hogy megértsék a jelenlegi elyzetet, a problémát, a lehetőségeket s az Ön javaslatát, akiknek nincs idejük olvasni az egész beszámolót. Bár nem éznek tűnhet az egész témát néhány mondatba belesűriteni, ez egy beszámolóból sem maradhat ki. Ezt a részt toljára írja meg!

Referenciapontok

iz körvonalazza azokat az információkat, miket kapott, hogy megírja a beszámolót, és közvetlenül kapcsolódik a célkitűésekhez. Arról is írjon, hogy ki bízta meg a beszámoló megírásával, milyen orlátozásokat kellett betartania, s mit gondol, mik voltak beszámolója számára z „irányadó pontok”!

Él

z a beszámoló megírásának oka. Például: költségcsökkentő megoldás a jelenlegi, túl költséges szellőző berendezés problémájára.

Ibidliográfia és források

ibliográfiában sorolja fel azokat a nyveket és folyóiratokat, amelyeket lhasznált. A forrásokat (másokkal folytott beszélgetések, nem pedig írásban egjelent információk) is meg kell nevezni. A dátumokról se feledkezzen meg, szén az információk elavulhatnak!

Függelék

A beszámoló fő részét kiegészítő információknak – adatok, esettanulmányok, más beszámolók eredményei, melyek hozzátesznek valamit a javaslatához, de túl hosszúak ahhoz, hogy a főszövegben szerepeljenek – a függelékben a helyük. Ezek az alap kutatás eredményei. A függelék egyes részeire a főszöveg megfelelő helyein kell felhívni a figyelmet.

Az utolsó simítások

A helyesírás-ellenőrző program használata után többször is olvassa el a beszámolót, és valakivel ellenőriztesse is!

**Annak eldöntés
hogymi kerüljé
függelékbe, teg
magának a kéri
„Szüksége van
olvasónak erre
formációra a di
hozatalhoz?” H
lasz „igen”, a f
be kell kerülnie
Ha a válasz „ne
a függelékbe te**

A SORREND

Miután megírta beszámolója fő részét, illessze hozzá a többi részt is. A végső szerkezet ezt a mintát kövesse:

Címlap

Tartalom

Összefoglalás (néha bővített összefoglalónak hívják)

Referenciapontok

Köszönetnyilvánítás

Cél

A tudósítás fő része:

jelenlegi helyzet

probléma

lehetőségek

javaslat

Bibliográfia és források

Függelék

Tárgyalás és megegyezés

Egy szkeptikus ember meggyőzése – bárkiről legyen is szó – arról, hogy fogadja el az Ön javaslatait, a kommunikáció fontos területe. Lehet, hogy arra kell megkérnie, változtasson azon, amit csinál, lehet, hogy forrásokat kell kérnie, létező rendszereket kell megváltoztatnia, vagy egy másfajta nézetet kell kialakítani. Lehet, hogy csapata tagjaival dolgozik, lehet, hogy más munkatársakkal, a főnökével vagy ügyfelekkel. Át kell adnia a kritikus információkat, melyek segítségével elnyerheti a másik fél egyetértését.

A kommunikáció egyik legkellemetlenebb területe a problémák megbeszélése és megegyezés keresése. Egy rokon területtel, a negatív visszajelzéssel (bírálattal) már foglalkoztunk. Ebben a részben azt nézzük meg, hogyan kommunikáljunk hatékonyan a problémás helyzetekben – minden olyan területen, ahol egymással szemben álló nézetek vagy ellentétes célok jelenhetnek meg, például a források ügyében folytatott tárgyalás a főnökével, vagy plusz munka kérése a csapatától.

Bátorítsa embereit, hogy gondolkodjanak el problémáikról!

Az első lépés az, hogy minden érintett elismerje: a probléma létezik. Fontos, hogy az emberek maguk ismerjék fel nehézségeiket, és ne mások mondják el nekik, mi a baj. Így nem érzik úgy, hogy Ön nemlétező problémákról beszél, és figyelnek az üzenetére.

A kifejtendő kérdések (hogyan?, miért?, mit?) a probléma megnevezésére indítják az embereket, és lehetővé teszik számukra, hogy megoldást találjanak. Sokkal jobb az illető számára, és a munkakapcsolatukat is javítja, ha segít a probléma megtalálásában és megoldásá-

ban, nem egyszerűen megmondja, hogy mit csináljon.

Ha valakinek gondja van a problémák felismerésével, vagy a válaszok nyújtásával, tegyen fel több kérdést, hiszen neki azonosítani a nehézség területét. Megkérdezheti például: *„gondol, hogyan segíthetnék magának a készségeit műszaki téren?”* Ezzel kapcsolatban, illetve arról kezd beszélni, hogy a jelenlegi helyzetet, az aktív figyelés segítségével segítsen neki megérteni a probléma megoldást találni.

Fair play

Az emberek nagy része a problémák gyors megoldásának tartja a legfontosabbat, rákényszeríti a másik félre, irányítja annak tevékenységét. Ezzel a távon egyik módszer sem hatékony, rákényszerítjük akaratunkat másra, csak megkeserítjük a munkakapcsolatot, és az „irányítás” is csak rövid távon működik, a későbbiekben nem fog megbízni Önben. Beleélte magát a másik ember helyzetébe? Egyetértését kéri javaslatával, ahogy előadta ő is. Miért előnyös a megállapodás a másik fél számára? Gyakorlatilag el kell érnie a „javaslatát”.

AZ ALÁBBI TAKTIKÁK ALKALMAZÁSÁVAL RÁVEHET MÁSOKAT ARRA, HOGY KIPRÓBÁLJÁK AZ ÖTLETEIT ÉS JAVASLATAIT

- **Kérjen egy rövid „próba” szakaszt!** Ez nem igényel hosszú távú költségeket, és a többiek gondolkodási időt nyernek. Ráadásul ez lehetőséget ad Önnek arra, hogy bebizonyítsa, működnek az ötletei.
- **Ismertesse javaslata általános előnyeit** mind a cég, mind a csapat vagy az egyén számára, akit meggyőzni próbál. Ha egyértelművé tudja tenni, hogy vannak előnyök, sokkal nagyobb annak az esélye, hogy elérje célját. Ha tudja, bizonyítsa, hogy milyen előnyökkel járna a javaslata. Hasznosítsa a következőket, ahol megfelelő:

Használja a saját számaint és adatait érvelése alátámasztására!

Példaként említsen olyan helyeket, ahol egy hasonló megközelítés sikeres volt!

Igazolja munkatársai vagy felettesek támogatását!

Vázzon, miért jelentenek előrelépést a javaslatai!

Mutassa be, hogy lehet értékelni ötlete eredményét!

Igazolja, miért fontos az a téma, amiről javaslata szól!

Mutassa be, hogy az előnyök túlszárnyalják a költségeket!

Javaslatok legyenek jól érthető, érvelése pedig világos!

A hiányosságok megnevezése
Akcióterv
A készségek fejlesztése



Min kell javítanom?

**Hogyan fejleszthetem
képességeimet?**

Szükségem van támogatásra?

Készségei fejlesztése

Ahhoz, hogy a lehető legtöbbet profitáljon könyvünk ezen fejezetéből, fontos, hogy az összes gyakorlatot elvégezze. Ezek lehetővé teszik, hogy építhessen a már elvégzett önértékelésre, és hogy megtervezze készségei fejlesztését.

Rá fog találni azokra a területekre, ahol fejlesztenie kell készségeit. Rangsorolja őket, és készítsen egy önfejlesztési tervet! Azon is gondolkodjon, hogyan segítheti a csapattagok kommunikációs készségeinek fejlődését!

Figyelje önmagát!

A második fejezetben levő önértékelési kérdőívek már jelezték, jelenleg mennyire jók a készségei. A fejlődés érdekében napról napra és hétről hétre értékelje saját teljesítményét!

Figyelje meg, milyen visszatérő jellemzői vannak kommunikációjának! Jegyezze fel, és értékelje, mi volt jó, s min lehetne javítani! Nem kell hosszadalmas beszámolót készítenie, elég néhány megjegyzés egy darab papíron a történetekről s fejlesztési ötleteiről. Körülbelül öt percig tart, és nagyon megéri. A papírdarabok gyakran elvesznek, de ha van jegyzetfüzete, „házi kisokosa”, abba jegyezze be ötleteit saját maga vagy csapata fejlesztéséről!

Milyen területeken kell fejlődnöm?

A jobb oldali példa alapján készítsen egy önértékelési táblázatot! Vezesse át a második fejezet önértékelésének eredményeit! Őszintén töltsé ki a táblázatot!

Még pontosabb lesz a feladat, ha soktól is kap visszajelzést – a csapattársaktól, a főnöktől, barátaitól. Kérdezze meg őket, érthetően leírva a problémáikat, hogy mit lehetne tenni. Kérdezze meg őket, mit tudnak megmondani a problémáikról. Előfordul, hogy kihagyott információkat, vagy összezavarja a dolgokat. Tudja meg, hogy megértették-e a visszajelzéseket! Hatékonyan ad visszajelzést a csapattagoknak, legyen szó akár pozitív, akár negatív visszajelzésről, vagy a problémákról? Megpróbálhatja magnóval felvételre venni a csapata értekezleteit, beszélgetéseit, telefonbeszélgetéseit és mindenféle kommunikációját. Magyarán, a kollégáinak, miért teszi mindez, és hogyan segíthet a többiek beleegyezését! Csak akkor fogja valószínűleg bele fog egyezni, meg fogja érteni az Ön kommunikációs készségeit, ami nekik is javukra válik.

Milyen eredményt ért el?

Valószínűleg legalább három területet talált, ahol fejleszteni kell a készségeit; ha ennél kevesebbet, akkor még mindig vagy ragyogóan kommunikál, vagy volt elég őszinte.

A következő lépés egy konkrét fejlesztési terv készítése minden egyes olyan területre, ahol fejlődnie kell. Adjon időt engedi, próbálja azokat a készségeket is fejleszteni, melyeket „kielégítően” tart! Miért legyen kielégítően jó is lehet?

Rendszeresen ismétlje meg az önértékelést – ha lehetséges, évente fél évente!

Készségek	Jó	Kielégítő	Lehetne jól
A kommunikáció elveinek megértése			
Az üzenet megtervezése			
Az üzenet hallgatóhoz való igazítása			
Személyes kommunikáció egy-egy emberrel			
Személyes kommunikáció csoportokkal			
Pozitív visszajelzés (dicséret)			
Negatív visszajelzés (bírálat)			
Telefonbeszélgetés			
A csapat tájékoztatása			
Csapatértekezletek vezetése			
Levélírás			
Feljegyzések megírása			
Beszámolók készítése			
Kommunikáció a főnökkel			
Kommunikáció a munkatársaival			
Aktív figyelés és mások kérdezése, hogy megbizonyosodjon arról, értik-e Önt			
A rendszeres kommunikáció területei			

KOMMUNIKÁCIÓSTEVÉKENYSÉG-LISTA

Esemény	Kivel kommunikál?	Kommunikációs módszer	Ez a legjobb eszköz?	Kap visszajelzést?	Megértik a üzenetét?
1. Heti eladási értékek	Kovács Péter	Négyszemközti	Igen	Nem	Általában
2. Kapcsolatok a kevésbé fontos ügyfelekkel	Kevésbé fontos ügyfelek	Telefon	Igen	Nem	Részb
3. Információ küldése az ügyfelek részére	Fontos ügyfelek	Írott	Valószínűleg	Csak szóban	Részb, de ha szükségűjből telefo megbeszél
4. Visszajelzés a csapatnak a teljesítményéről	Az összes csapattag	Szóbeli	Igen	Igen, de azt mondják, nem mondom el mindig világosan, hogy mit akarok tőlük.	Részb
5. A főnökkel való heti találkozó	Főnök	Négyszemközti	Igen	Igen	Részb, de lágosnak kellennie, hogy akarunk.
6. Kapcsolat a többi osztállyal	Változó	Szóbeli Telefon Írott	Valószínűleg, de nem írok le mindent, amit kéne.	Igen, de néha zavar támad az időzítés és a felelősségek körül.	Részb, de kell állapotokr néhány dolga, hogy m két fél számá teljesen világ sak legyenek lánások

Felkészülés a fejlesztési terv megírására

A mint megnevezte azokat a területeket, ahol fejleszteni kívánja készségeit, állítson össze egy fejlesztési tervet! Először az alábbi ábra használatával gondolja végig, hogyan tanul! Áttekinti a tapasztalatait, és az értékelésből tanul. A következő lépés a fejlődés megtervezése. Ennek nem szabadna egyszeri alkalomnak lennie, melyet csak könyvünk olvasása közben végez el. A valódi fejlődéshez olyan gyakran használja ezt a kört, amennyire lehetséges.

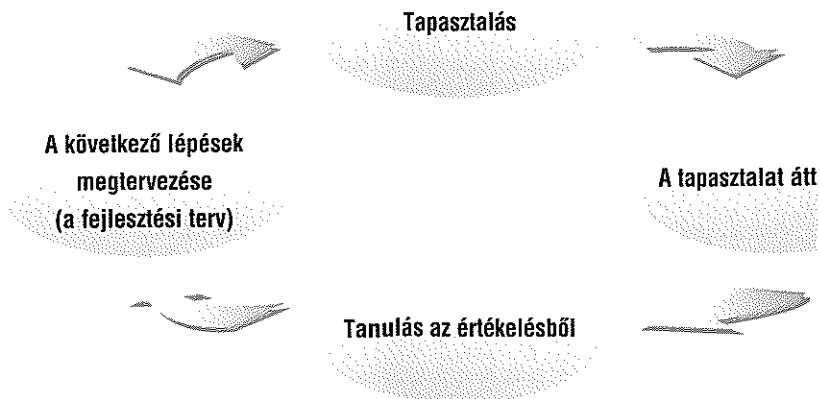
Röviden tekintse át a tapasztalatait akkor, amikor történnek, aztán félévente, évente üljön le, értékelje magát, és írjon egy hivatalos fejlesztési tervet a következő időszakra! Karrierje során rendszeresen használja könyvünk feladatait önértékeléséhez és fejlődése megtervezéséhez! Az önértékelés segíteni fog gyengéi meg-

találásában. A Johari-ablaknak nevezett modell (a következő oldalon) segít nek azonosítani a fejlődésnek alapos végiggondolásában. Ezzel a magunkról szóló információknak területe van, s annak megértése ebben, hogy hogyan fejlődünk, mi figyelembe kell venni.

Az Ön és mások által is ismert információk

Ezek mindenki által ismertek. Tíz mindenki tisztában van azzal az emberrel, hogy Ön a legmegfelelőbb ember, hogy egy bizonyos problémás ügyben beszéljen. Gondolkodjon el arról, hogy Ön a legjobb az egyes kommunikatív területeken. Mi segíti hozzá ahhoz, hogy hatékonyan kommunikáljon a helyzetekben? Mit csinál más emberek esetén?

A TANULÁS KÖRFOLYAMATA



Mások által nem ismert információk

Melyek azok a dolgok, amelyeket csak Ön tud magáról? Közösségben félénknek őrzi magát, de munkahelyén úgy leplezi azt, hogy kerüli az értekezleteket? Le tudja valahogy győzni ezt a problémát?

Csak mások által ismert információk

gyűjtse össze azokat a dolgokat, amelyeket mások tudnak magáról, Ön előtt azonban ismeretlenek – a saját vakfoltját. Ívta már fel valaki például a figyelmét olyan szokására, amely önmaga előtt ismeretlen volt, például a fülét vagy orrát akargatja beszéd közben. A videófelvételek ráirányítják a figyelmet az ilyen szokásokra – az olyanokra is, hogy például minden mondatát őzéssel kezdi.

A vakfolt tudatosítása kiemeli a szszajelzés fontosságát, nemcsak saját magától és a főnökétől, de a beosztottakól és a munkatársaitól is. Az Ön által ígzett dolgok egész sora érinti a csapat, az egyéneket és a teljesítményüket.

Ismeretlen információk

ezek még mindenki előtt ismeretlenek. re csak önelemzés vagy célzott kutatás ján derül fény, ami pszichologizálónak megfélemlítőnek tűnhet. Pedig nem illene. Fedezett már fel például valami yasmít élete során, ami az erőssége, i korábban sosem gondolt rá? Például gyermeke hatására új hobbiba kezdett, alódi tehetséget fedezett fel magában,

vagy ráébredt, hogy szeret számítógépekkel dolgozni, bár csak későn tanulta meg. Ilyen felfedezések tartoznak ebbe a kategóriába.

Lehet, hogy máris van elképzelése arról, hogyan működik együtt az emberekkel, mit csinál jól, s mit rosszul. Van rendszer emögött? Milyen jellegűek azok a munkák, amelyeket nem szeret? Miért nem kedveli őket? Mit tehet azért, hogy ez változzon? Milyen emberek félemlítik meg, és miért? Hogyan oldhatja meg a problémát? Ezen kérdések alapos végiggondolása olyan dolgokat fog elárulni személyiségéről, amelyek előzőleg a „pillanatnyilag ismeretlen” kategóriába tartoztak. Problémái elemzésével és az okok megkeresésével meg fogja találni a megoldást, és le tudja küzdeni nehézségeit.

JOHARI-ABLAK

Mások által ismert információk	1. NYÍLT ISMERETEK	3. A VAKFOLTU
	2. TITKOS ISMERETEK	4. PILLANATNYIL ISMERETLEN
Mások által nem ismert információk	Általam ismert információk	Általam nem ismert információk

A fejlődés szükségességének felismer

Mostanra tisztában van vele, mennyire teljesít jól a különböző kommunikációs területeken és a rendszeresen folytatott kommunikációs tevékenységekben. Most ezen információk segítségével leírhatja azokat a dolgokat, amelyeket annak érdekében kell tennie, hogy javítsa hatékonyságát a problémás területeken.

Ha például kiderült, hogy az üzenet összeállítása nehézséget okoz mindenfajta kommunikáció során, akkor lehet, hogy azt írja be az üres helyre, hogy

„a könyvben levő minta segítségével kell győződnöm róla, világos-e az aztem”. Ha mindig elfelejt visszajkérni a négyszemközti kommunikációt, azt írja be, hogy „elfelejtetekjelzést kérni – emlékezetembe kell és gyakorolnom kell a figyelést és a dő kérdéseket”!

Az alábbi táblázat ötleteket: a lépésekre, amelyeket készsége tése érdekében meg kell vizsgáltítese ki, hogy részletes fejlesztéstervet kapjon.

Kommunikációs terület	Fejlesztésre váró dolgok
A kommunikáció elveinek megértése Üzenete összeállítása Személyes kommunikáció egyénnel Személyes kommunikáció csoportokkal Visszajelzés Telefonálás Csapat tájékoztatása Csapatértekezletek vezetése Hangposta/üzenetrögzítő használata Levél/feljegyzés írása Beszámolóírás Kommunikáció a főnökkel Aktív figyelés és kérdések feltevése, hogy meggyőződjön arról, érti-e őket Problémák megbeszélése és egyezsége jutás	
Más területek	

Fejlesztési akcióterv

Válassza ki azokat a területeket, amelyekben fejlődnie kell, és azokat a lépéseket, amelyeket ennek léérése érdekében kell tennie! Fénymá-
oljon egy fejlesztési akciótervet mind-
gyikhez!

. Nevezze meg azt a készséget, amelyet
fejlesztenie kell! Ez lehet: „*Gondosabban
ell kommunikálnom a tapasztalatlan beosz-
ttakkal – általában nem avatom be őket a
üzletekbe, s ezért összezavarodnak.*”

. Vázzon a szükséges lépéseket ennek
fejlesztése érdekében! Például: „*Írd ki a
megfelelő mintát a könyvből, és készülj előre
fontos dolgokról folytatott négyszemközti
kommunikációra!*”

Döntse el, segíteni tudja-e főnöke,
állalata fejlődését! Az Ön által javasolt
lépések hatékonyabbak lennének főnöke
vagy vállalata támogatásával? Azt is je-
yezze fel, hogyan tudnak segíteni! Pé-
ldául: „*Beszéld meg a főnökkel, ő hogyan
szelne az olyan problémákat, melyekkel én
népszerűen szembesülök!*”

Írja le azt az időpontot, amikor
egválósítja a kívánt fejlődést vagy befe-
zi a maga által kiszabott tevékenységet!
Meg kell határoznia egy határidőt, és ra-
szkodnia kell hozzá. Ha ezt nem teszi,
rtelen rá fog ébredni, hogy évek teltek
és semmit sem tett a fejlődés érdeké-
n, s ennek eredményeképpen mást lép-
ettek elő. Ne feledje, saját magától függ
fejlődése – ezt senki nem teszi meg
aga helyett, bár egy jó főnök nagyon
kat tud segíteni!

Fejlesztési akcióterv

Fejlődés szükséges:

Az Ön lépései:

A főnöke lépései:

A vállalat támogatja? Mely területeken?

Mikorra teljesíti célját?

Azonnali akcióterv

Lehet, hogy Ön szerint a fejlesztési akcióterv olyan készségeket nevez meg, amelyek hatékonnyá tételéhez néhány hónap szükséges. Motivációja megőrzése érdekében tűzzön ki gyorsan elérhető célokat is. Például: „*az üzenet fő pontjainak leírása a fontos négy szemközti ér-*

tekezletek előtt” vagy „*visszajelzés ját teljesítményemről*” azonnal véltó. Az azonnali akcióterv a fejlesztési akcióterv azonnal végrehajtható tartalmazza.

Legalább hat olyan tevékenység legyen meg, amelyek fejlesztésénél belekezdhet (talán belevehet) négyet, amely a példában szerepel. Ön, mind a csapata azonnal próbáljon belőle. A csapatát motiválni és támogatni fogja az Ön fejlődése.

A fejlesztés elősegítése és rugalmasság

A munkahelyek nem statikusak, hanem egyéneknek és csapatoknak állnak. Fejlesztetniük kell készségeiket, hogy tegyenek a jövő kihívásainak létrejöhessenek a technológiai fejlődés eredményeként, a törvényhozásnak megfelelően, új rendszerek bevezetésével vagy más tényezők által, melyek megváltoztatják, hogy a csapat, s ennek tagjai készségeiket. Ha az emlékeztetjük át hatékonyan szakismert tudásukat, akkor az alkalmazásukkal, s amikor kilépnek a cégtől, akkor viszik – ezzel a vállalat értékét forrásokat veszít el.

Ha módot ad a tapasztaltabb tagoknak, hogy hatékonyabban működjenek – ez különösen vonatkozik a visszajelzésre –, segíteni fogják fejlődésüket, s ellenőrzik is ezt. A legjobb bók, amit főnként adhat

Megteendő lépések	Jegyzetek
1. Olyan területek megnevezése, ahol javíthatók kommunikációs készségeim, s írott fejlesztési terv készítése ennek elérése érdekében.	
2. Találkozó a főnökömmel a kommunikációs készségeim fejlesztését célzó személyes fejlesztési terv megbeszélése végett.	
3. A könyv segítségével kommunikációm fejlesztésének azonnali elkezdése.	
4. Csapatfőnököm bevezetése hetente vagy kéthetente.	

alakít felkér, segítse mások fejlődését. Ez azt mutatja, hogy bízunk benne, és ennek eredményeképpen nagymértékben várható a teljesítményét.

gyéni támogatás adása

Észítsen egy csapatfejlesztési tervet: írja fel az összes csapattag nevét, és értékelje teljesítményüket a fő kommunikációs területeken, ahol készségeik fejlesztésre szorulnak! Néhányan nyilvánvalóan nem alkalmasak bizonyos feladatokra – egy újonctól nem lehet elvárni, hogy megírjon egy beszámolót –, de a telefonhívásokat tudnia kell kezelni, az látóknak küldött rendeléseket meg kell tudnia erősíteni, s feljegyzéseket is kell tudnia írni. A tapasztaltabb munkatársaknak visszajelzéseket kell adniuk másoknak, tartaniuk kell a kapcsolatot más osztályokkal, s lehet, hogy Ön azt várja tőlük, hogy beszámolókat írjanak és értekezleteket vezessenek. A hatékesének ugyanolyan fejlett kommunikációs készségekkel kell rendelkeznie, mint Önnek.

Így láthatja, beosztottjainak mely területeken van szükségük támogatásra. Beszélje meg velük, s a fejlesztésiterveinták segítségével egyezzen meg minnkivel a fejlesztésről! Az, hogy segíti a csapattagok fejlődését, a csapaton belüli otívációt is javítani fogja.

Rendszeres időközönként tekintse át, szükséges, egészítse ki és korszerűsítse fejlesztési terveket!

A CSAPATTAGOK KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK FEJLESZTÉSE

Ha a csapat minden tagjának segíti kommunikációja fejlesztését, meg fogják érteni az elveket, s felkészültebben, nyíltabban fognak Önnel kommunikálni. Ez azt jelenti, hogy pontosabban fogja tudni, mi történik, hamarabb megismeri a problémákat, és olyan feladatokkal bízhat meg embereket, amelyek során kommunikálniuk kell – ezt előzőleg nem tehette meg. Próbálja minden csapattag kommunikációs készségét fejleszteni! A csapattagok közti jobb kommunikáció a következő területeken jár előnyökkel:

- Az Ön kommunikációjának jobb megértése
- Több visszajelzés
- A készségek jobb és gyorsabb fejlődése
- Hatékonyabb problémamegoldás
- Jobb motiváció és magabiztosság
- Kevesebb félreértés – ezzel időt és pénzt takarít meg
- Nagyobb kölcsönös támogatás és együttműködés
- Magasabb tudásszint a csapatban
- Rugalmasabb reakció

Ne halogassa, tegye meg ma!

Segítse főnökének Önnel való kommunikációját

A főnöke és Ön között legalább olyan fontos a jó kapcsolat, mint a csapata és Ön között, ezért áldozzon időt kapcsolatuk javítására! A hatékony kommunikáció megerősíti a bizalmat, s ha munkakapcsolatuk bizalomra épül, az mindkettejüknek előnyére válik. Az, hogy segít a főnökének, hogy hatékonyan kom-

munikáljon Önnel, könnyebbé teszi életet mindkettejük számára. Ha a főnöke nem érti meg, nem kommunikál hatékonyan, nem adja hatékony biztatásait stb., ne a főnökét vádolja logikusan végiggondolni. Inkább hat, hogy a főnökének is van egy olyan része, aki nem kommunikál hatékonyan.

ÍME NÉHÁNY JAVASLAT A FŐNÖKÉVEL VALÓ HATÉKONYABB KOMMUNIKÁCIÓHOZ. TALÁN MEG TUDJÁK BEHATÁROZNI, HOGYAN ÉRNETIK EL A KÖVETKEZŐKET:

- Könnyítse meg főnöke munkáját! Informálja őt a történetekről – nem mindenről, de rendelkezzen az összes szükséges információval, és ragaszkodjon a határidőkhöz!
- Pozitívan viszonyuljon a főnökéhez – akkor is pozitívan válaszoljon, ha bizonytalan, és beszéljék meg!
- Előre készítse elő a megbeszéléseket, hogy mindketten tisztában legyenek a napirenddel!
- Arra is gondoljon, hogy a főnöke is küzdhet problémáival – az egész képet tekintse át, ne csak a saját érzéseit törődjön!
- Ne szerezzen kellemetlen meglepetéseket főnökének! Jó előre beszéljék meg a nehézségeket, hogy elkerüljék a kapkodást!
- Ha egy olyan nehéz munkával szembesül, amit nem szeretne a csapattal elvégeztetni, s főnöke mégis a feladatok elvégzése mellett dönt, álljon ki főnöke mellett, és sajátjaként védje döntését! Semmiképpen se mondja a: „a főnök azt kéri...”!
- Beszélje meg a fejlesztési terveket! Ezekhez feltétlenül szüksége van főnöke támogatására, ezért neki ismernie kell őket.

Milyen problémái vannak a főnökének? Ön átlátja az egész helyzetet? Előfordul, hogy megkérdezi főnökét, mi történik máshol, kifejtendő kérdéseket tesz fel neki, és aktívan figyel kettejük kommunikációjának segítésére?

Segítenie kell a főnökének, hogy az segíteni tudjon Önnek. Ha aggódik az Ön vagy a csapata teljesítménye miatt, valószínűleg elárasztja kérdésekkel, hogy jól mennek-e a dolgok. Ha Ön rendszeren tudósítja a történésekről, több szabadságot fog kapni.

Beszélgék meg, hogyan kommunikálhatnak egymással hatékonyan. Első lépésként beavathatja fejlesztési tervébe, és segítséget kérhet. Annak a mintának a segítségével, amellyel meghatározta a saját erősségeit és gyengéit, mielőtt találkozónának, értékelje főnöke kommunikációs készségét, így tudni fogja, mely területekre koncentráljon, de legyen diplomatikus.

HIBÁK

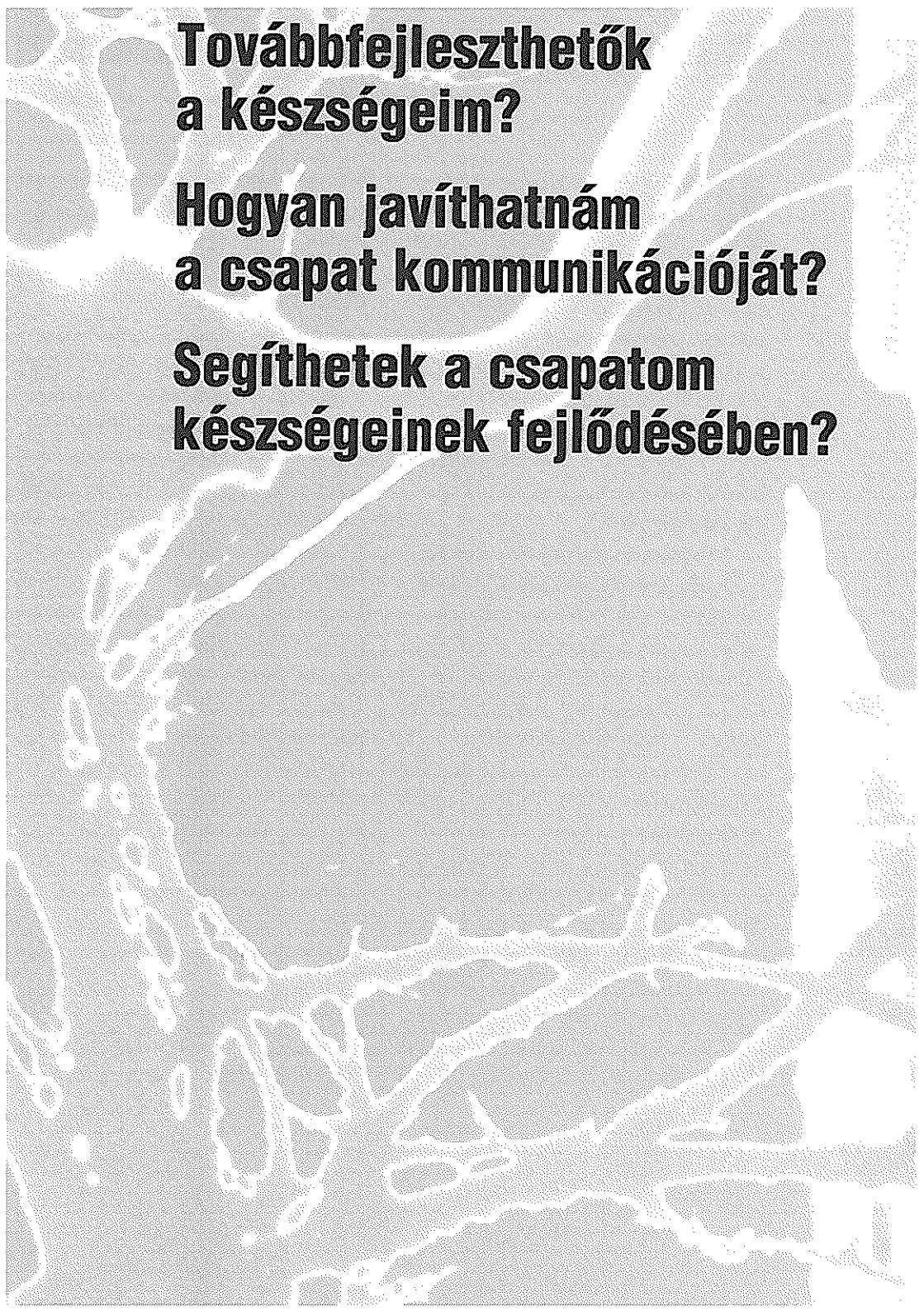
Mindenki fél attól, hogy hibát követ el, és ennek eredményeképp negatív visszajelzést kap feletteseitől. Ha rosszul kommunikál, valószínűleg Ön is, és a csapata is több hibát követ el. Ha hibázik, tegye föl magának a következő kérdést: *„Az én kommunikációm eredménye a hiba?”*

Ha főnöke eltűnődik a kommunikációról, beszélje meg vele az összes területet, nevezze meg a problémákat, és keressen mindkettejük számára előnyös megoldásokat! A kommunikáció mely területein lép fel zavar? Olyan megoldást keressen, amely mindkettejük számára előnyös!

Ön és a főnöke közös célokért dolgozó csapatot alkot. Ahhoz, hogy elérjék céljaikat, hatékonyan kell együttműködniük. Ha jól tudnak kommunikálni, jól fognak együtt dolgozni.



A kulturáltság fejlesztése Csapat tájékoztatók További ötletek



**Továbbfejleszthetők
a készségeim?**

**Hogyan javíthatnám
a csapat kommunikációját?**

**Segíthetek a csapatom
készségeinek fejlődésében?**

Csapattájékoztatókkal javítsa kommunikác

Nem eufémizmus azt állítani, hogy a vállalatban belüli kommunikáció – amennyire az emberek meg tudják értetni egymással üzeneteiket – az egész cég hangulatát meghatározza. Ha úgy érzi, nem tudja megértetni másokkal, mit érez, vagy úgy gondolja, Önre senki sem figyel, elveszti a motivációját, és nem fog olyan keményen és jól dolgozni, mint amennyire tudna. A rossz kommunikáció több hibát eredményez, az idő és a pénz pedig elvész.

A vállalatban belüli együttműködés, eredményesség kulcsa a hatékony kommunikáció. A hatékony kommunikáció kulturáltságot eredményez, az emberek jól működnek együtt. Ha azonban hiányzik, a cég nem fog jól működni, és ez bizony a profit rovására megy.

Ugyanez vonatkozik a csapátára. Ha a munkatársak hatékonyan kommunikálnak egymással és Önnel, a közös munkát is eredményesebben tudják elvégezni. Még ha a cég többi részében rossz is a kommunikáció, semmi sem indokolja, hogy az Ön csapatában is az legyen. Ne a többiek miatt aggodalmaskodjon – legalább az Ön csapata dolgozzon jól, s az Önök sikere idővel talán megváltoztatja a többiek munkamódszerét is!

A kommunikáció és a kulturáltságának megfelelő módszere a csapattájékoztató.

Csapattájékoztató

Láttuk, hogy azáltal, ha segíti csapattagjainak Önnel való kommunikációját – ötleteik, érzelmeik és nézeteik megértését –, növelheti a csapat teljesítményét. Ennek napi gyakorlása mellett a csapattájékoztatók is hasznosnak (lásd az 56–57. oldalon). Ez fejlesztheti – s ezzel többet nyereséget hozhat – a szervezett csapattájékoztatókkal. Ez nem csupán a csapat tájékoztatását jelenti, hanem munkatársai is megkapnak az őket érintő fontos témákban tanácsokat, vagy kérdéseket tesznek fel a csoporttal való kommunikáció során. Tanácsok mindenféle helyzetben használhatók, és segítik az üzenet megértését – de a szervezettebb, rendszeres csapattájékoztatókon kérdések egész sorával foglalkozhatnak, nem csak a problémák megoldaniuk. A rendszeres csapattájékoztatók segítségével meg lehet informálni a teljesítményről a szervezetben történő dolgokról, és lehetőséget nyújt a csapattagok visszajelzéseket adni, és

sek segítségével tisztázzák a félreértéseket. A következők abban fogják segíteni, hogy a csapat értekezletei a lehető legelőnyösebbek legyenek.

Fejlődés és teljesítmény

Az egyik legfontosabb kérdés mind a csapatok, mind az egyének részére a „*Hogyan teljesítek?*” Konkrét számok bemutatása nehézséget okozhat, ugyanakkor az adatok jól tükrözik, hogy áll a munka. Ha szakszavakat és statisztikát használ, győződjön meg róla, hogy mindenki érti őket – ha csak egyvalaki nem érti, sikertelen a kommunikációja. A csapattájékoztató megfelelő fórum lehet arra, hogy megdicsérje az embereket a jó teljesítményükért – ha az közvetlenül kapcsolódik az egyik éppen megvitatott kérdéshez.

Irányelvek és tervek

Ebben a részben az irányelveket és a jövőbeli terveket magyarázhatja el – néha nem vagyunk biztosak benne, miért történnek a dolgok egy bizonyos módon –, ez lehetővé teszi, hogy megmagyarázza ezeket a dolgokat a csapatának. Emellett mindannyian szeretnének tudni, mi fog történni a jövőben, ezért magyarázza el a

jövővel kapcsolatos terveket is – még ha nem is véglegesek. Sokkal jobb a megfelelő információval ellátni a csapatot, mint hagyni, hogy ők találják ki őket, vagy a pletykákra hagyatkozzanak.

Emberek

A tájékoztatón jóváhagyhatja az előléptetéseket, a felelősségek és szerepek változásait. Azt is lehetővé teszi, hogy nyilvánosan dicsérje a csapat vagy egy egyén munkáját, ha eddig még nem tette meg. Megemlítheti például, hogy valaki letett egy szakmai vizsgát. Ez a fajta elismerés jelentősen javíthatja emberei motivációját és munkamorálját.

Szükséges lépések

Ez a rész azokkal a dolgokkal foglalkozik, amelyeket a jövőben kell elvégezni. Ne felejtse világosan ismertetni, hogy kinek, mikorra, mit kell elérnie. Bonyolult értekezet esetén, amikor számos kérdés kerül szóba, tanácsos lehet részletes ütemtervet küldeni minden résztvevőnek. Az írásos forma lehetővé teszi, hogy mindenki tudja, miben állapodtak meg, és miért felelős. A tervnek a feladat elvégzésének határidejét is tartalmaznia kell.

Csapattájékoztatókkal javítsa kommunikációját

Visszajelzés

Ez a tájékoztató egyik legfontosabb része. Lehetővé teszi, hogy a csapattagok elmondják ötleteiket, vagy kérdéseket te-

gyenek fel. Hasznos lehet elgondarról, milyen kérdések merülhetnek fel, hogy kész válaszai legyenek. Például elmondhatta az előző héten, hogy egy bizonyos dolog aggasztja csapata néhányát. Még az értekezlet előtt tudhatja róla minél többet, mivel a kérdés valószínűleg fel fog merülni. Ez a probléma megoldását is lehetővé teszi, ami takaríthatja a többszörös magyarázatot, és így mindenki tudja, mi is történt.

Lehet, hogy olyan kérdések merülnek fel, amelyeket nem tud megválaszolni. Ezeket annak az embernek kell bízni, aki meg tudja válaszolni. Így működik egy egész csapatra vonatkozó tájékoztatási rendszer, előfordulhat, hogy meg kell győződnie a megfelelő személytől, hogy az Ön nevében válaszoljon. Ezzel a csapattájékoztatással érdekel

A KÖVETKEZŐ MÓDON SZERKESSZE MEG A CSAPATTÁJÉKOZTATÓT:

1 Fejlődés és teljesítmény

2 Irányelvek és tervek

3 Emberek

4 Szükséges lépések

5 Visszajelzés

Nyitott kommunikáció és tanulás

Ahhoz, hogy hatékonyak legyünk a munkánkban, fejlesztenünk kell készségeinket, és nekünk is fejlődünk kell. A hatékony kommunikáció által elérhetővé válik, hogy a tapasztaltabbak és gyakorlottabbak tudásából a többiek is profitáljanak. Mindenki a „próba szerencse” módszerével vagy a másoktól tanultakból tanul. A „próba szerencse” módszer költséges lehet, mivel a sikeres megoldás elérése sok időt vesz igénybe az elkövetett hibák és az erőforrások elpocsékolása miatt. A tudás továbbadásával ezek a nehézségek elkerülhetők.

Sok cégnél tapasztalták már, hogy ha mindenki szabadon elmondja ismereteit és ötleteit, gyorsabbá és hatékonyabbá válik a munka, és kevesebb lesz a probléma. Emellett az emberek gyorsabban fejlesztik készségeiket, ami több megbízást és kevesebb „tűzharcot” eredményez.

Ha el tudja érni a hatékony kommunikációt a csapaton belül, „tanulócsoporttá” alakíthatja azt. Ez konkrétan azt jelenti, hogy mindenki felelős a saját és mások fejlődéséért. A kommunikáció, az információ, a tanácsok és a támogatás csoporton belüli szabad áramlása az átírogatásnál sokkal gyorsabb tanulást tesz lehetővé.

A „tanulócsoport” létrehozásához alkalmazza az alábbi elveket:

- Értsék meg egymás erősségeit és gyengeségeit, és hasznosítsák is ezt a tudást!
- Keressék meg azokat a területeket, ahol a leginkább szükséges az információcseré és a tanulás!
- Készítsenek csapatfejlesztési és egyéni fejlesztési terveket!
- A közös dolgokat (célok, csapatszellem), és amiben különböznek (egyéniségek), használják erősségként!
- Rajzoljon vázlatot a csapattagok közötti információáramlásról!
- Mindig kapcsolja a csapattanulást az üzlethez és a személyes célokhoz!
- Jutalmazza és ismerje el azokat a tagokat, akik segítenek a többi csapattag tanulásában!

További önfejlesztés

Előfordulhat, hogy tovább szeretné fejleszteni kommunikációs készségeit. Ezt folyamatos önértékelés, másoktól kapott visszajelzés, tanfolyamok és olvasás útján érheti el. Mindenekfelett pedig a gyakorlatba kell átültetnie ötleteit és felfedezéseit.

Ez a könyv is folyamatos segítség a fejlődéséhez. Ne hagyja a polcon porosodni, miután egyszer elolvasta. Rendszeresen vegye kézbe, hogy értékelhesse fejlődését, és azt, hol fejlődhet még.

A fejlődés nem egyszeri alkalom. Azok az emberek, akik jól teljesítenek, állandóan fejlesztik készségeiket.

Általános fejlődési javaslatok

Ime néhány általános javaslat, mely segíteni fogja készségei fejlődését, tehát nemcsak a kommunikációját, hanem készségei egész sorát.

Példaképek és mentorok

Sokan rájöttek, hogy egy példakép vagy mentor rendkívüli módon támogathatja őket készségeik hatékony fejlesztésében. Először is, mi a különbség a kettő között? A példakép olyan valaki, akinek utánozzuk a viselkedését, mert úgy gondoljuk, helyesen cselekszik. Példaképe lehet egy sikeres ember, akinek a helyére szeretne lépni. Egy példakép haté-

kony eszköze lehet fejlődésének mindig megvan az a veszély, hogy magatartást utánoz. Arról se felejtzen meg, hogy Ön nem klón – pe tetteit alkalmazza a saját szükségére. Ha ezt nem teszi meg, nyílvá válhat, hogy valakit utánoz játssza magát”, ami sokakban viselkedést kelthet.

A mentor ezzel szemben egyet segít Önnek, hogy tanácsot adjon, ha szükséges, s megoldást találjon a problémáira. Ez akkor különösen fontos, ha a személyek közti kapcsolat bálja fejleszteni. Ez azt jelenti, hogy a mentora megosztja Önnek a tapasztalásait, így jóval gyorsabban tudhatja a hatékony munkavégzéshez szükséges tudásszintet.

Ha talál egy ilyen mentort, az szinte szárnyakat kap, különösen ha önértékeléssel és fejlődéssel jár a munkájával társul.

Ha lehetősége van egy mentortalálni, akkor dolgozzon, akit tisztel, s akinek a tapasztalatai és készségei segítik a fejlődését. Adja meg az alkalmat! Ha a szellemi felállít egy mentori tervet, s arra biztatja az embereket, hogy csatlakozzanak hozzá, ki!

MÁS JAVASLATOK

- Gondolja át kollégáival való kapcsolatát (csapat, főnök, munkatársak) – nyitott, pozitív munkakapcsolatok ezek?
- Nem lebecsülendő annak fontossága, hogy pozitívan álljon az emberekhez és problémákhoz.
- Számítson a problémákra; gondoskodjon ezek gyors megoldásáról, még mielőtt túl súlyossá válnának!
- Ne féljen segítséget és irányítást kérni a megbecsült kollégáktól, vagy ha ez szükséges, egy mentortól!
- Ne siessen el semmit – mindent logikusan közelítsen meg, könyvünk ötletei és javaslatai felhasználásával! Az óvatos megközelítés növeli a jó munkavégzés esélyeit, és csökkenti a katasztrófa veszélyét!

Befejezés

A helyes kommunikáció az emberekről szól – arról, hogyan adja át hatékonyan üzenetét a különböző embereknek, és hogyan bírja rá őket arra, hogy átadják Önnek üzenetüket. Ha eszi magának a fáradságot, és önálló személyiségekként kommunikál az emberekkel, s igazodik hozzájuk, úgy fogják

érezni, hogy önmagukért tiszteli őket, és viszonzni fogják ezt.

Ha hasznosítja könyvünk ötleteit, és hajlandó energiát fektetni és egy kis időt szánni készségei fejlesztésére, meg fog lepődni, milyen gyorsan és milyen jól fejlődnek készségei – úgyhogy már most álljon neki!

**EGYEN BÁRMILYEN FESZES A TEMPÓ ÉS NAGY A FESZÜLTSG A MODERN MUNKAHELYEN,
GY ALAPELV ÖRÖKKÉ IGAZ MARAD:**

**la nem tiszteli az embereket, ők sem fogják
isztelni Önt.**

10-Ce, Kr. e. 6. század

Név- és tárgymutató

- akadályok 50–51
akcióterv
 azonnali 84–85
 fejlesztési 83
aktív figyelés 49, 59
alapelvek 32–33
azonnali akcióterv 84–85
befejezés 95
beszámoló 70–71
bírálat 61–63
csapattájékoztató 56–57,
 90–92
csoporttal szemben
 18–19, 56–57
dicséret 60–61
elképzelések 34–35
előadás 43–44
előadásmód 38–39
értekezletek 57
esettanulmány 55
fejlesztési
 akcióterv 83
 terv 80–81
feljegyzések 68
felkészülés 35–37, 43–45
figyelési készség 26–27
főnök, vele való kommunikáció 86–87
függelék 71
hallgató felkészítése 45, 50
hibák 87
információ 80–81
írásbeli kommunikáció
 24–25, 40–41, 66–71
Johari-ablak 80–81
kérdések
 eldöntendő 49
 kifejtendő 49
kiegészítő munkálatok
 43–44
Kipling 36, 67
kommunikáció
 csatornák 32–33
 kétirányú 58–59
 kultúra 90
 modell 32–33
 tevékenységlista 78–79
kódolás 32
levelek 66–67
megegyezés 72
mentor 94
negatív visszajelzés
 61–63
négyszemközt 16–17,
 54–55
önértékelés 16–29
önfejlesztés 76–87
példakép 94
problémák 28–29
rossz kommunikáció
 következményei 11
szóbeli kommunikáció
tájékoztató, csapat
 56–57, 90–91
tanulási körfolyamat
tárgyalás 72
telefonálás 22–23, 64
ütemterv 69
üzenet
 értelmezés 51
 fogadás 32, 51
 háttér 46
 igazítás 38–39, 51
 küldés 32, 51
 megerősítés 51
 megfogalmazás 5
 megformálás 36–
 üzenetátadás 32–33,
 46–47
 eszközei 40–41
 mechanizmusa 41
 próba 42–43
vevőkészülék 33
visszajelzés 8–9, 20–
 47–49, 58–63, 91
vakfolt 81
zaj 33