



*Zdolność komunikowania się  
z ludźmi i przekonywania ich  
do swoich racji decyduje  
o Twoim sukcesie*

# SZTUKA KOMUNIKACJI W DRODZE DO SUKCESU

**Dale Carnegie**

Autor książki *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*

**sensus**

Tytuł oryginału: Communicating Your Way to Success

Tłumaczenie: Krzysztof Krzyżanowski

ISBN: 978-83-283-9960-0

© Dale Carnegie and Associates

Rights licensed exclusively by JMW Group Inc., Mahopac, New York.

jmwgroup@jmwgroup.net

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Polish edition copyright © 2018, 2022 by Helion S.A.

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://sensus.pl/user/opinie/sztkov>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)

WWW: <https://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Przedmowa. Komunikacja to proces przebiegający w dwóch kierunkach</b>	<b>11</b>
<b>Rozdział 1. Skuteczne prezentowanie innym swoich pomysłów</b>	<b>15</b>
Czy przesłanie rzeczywiście zostało zrozumiane?	16
Czy przesłanie zostało zaakceptowane?	17
Zaplanuj swoją wypowiedź	18
Zapoznaj się z tematem	18
Uwzględnij to, kim są Twoi słuchacze	19
Kwestia wyraźnego mówienia	20
Mowa ciała	20
Postawa	21
Kontakt wzrokowy	22
Wizualizuj przesłanie	22
Nie ograniczaj się do mówienia — pokaż!	23
Wyrażaj się w obrazowy sposób podczas rozmów telefonicznych	24
Przedstawiaj przyszłość w formie obrazów	25
Bariery utrudniające bezproblemową komunikację	25
Sprawdź słuszność swoich założeń	26
Przyjrzyj się swojemu nastawieniu	26
Zwracaj uwagę na opinie przyjęte z góry	26
Uprzedzenia i tendencyjność obu stron biorących udział w komunikacji	27

Zdawaj sobie sprawę z własnego stanu emocjonalnego	28
Kanały komunikacyjne: zakłócenia pojawiające się między nadawcą a odbiorcą	29
Korzystaj z informacji zwrotnych	30
Przydzielanie zadań	31
Planowanie przydziałów	31
Przekazywanie informacji dotyczącej przydziału	32
Tworzenie planu działania	33
Kontrola	33
Rola dyplomacji i taktu	34
Zdobądź zaufanie swoich podwładnych	36
Podsumowanie	37
<b>Rozdział 2. Sztuka dobrej konwersacji</b>	<b>39</b>
Jakie są cechy osoby, która dobrze sobie radzi ze sztuką konwersacji?	40
Okaz serdeczność	41
Liczy się nie tylko to, co mówisz, lecz także to, jak mówisz	42
Rozwijaj umiejętność konwersacji	42
Okazuj innym szczere zainteresowanie	45
Zachowuj się taktownie	46
Poznawaj i zapamiętuj imiona oraz nazwiska	48
Dowiedz się czegoś o drugiej osobie	49
Style prowadzenia konwersacji	50
Nasza osobowość a rozmowy telefoniczne	52
Twoje nastawienie	53
Taktyka odbierania rozmów telefonicznych	53
Taktyka stosowana w przypadku dzwonienia do kogoś	54
Small talk, czyli rozmowa o niczym	55
Jak stać się lepszym słuchaczem?	56
Lista kontrolna dotycząca skuteczności podczas konwersacji	56
Podsumowanie	57

<b>Rozdział 3. Słuchaj! Słuchaj! Słuchaj!</b>	<b>61</b>
Jak zostać aktywnym słuchaczem?	62
Sześć strategii, dzięki którym zostaniesz lepszym słuchaczem	63
Siedem typów słuchaczy	66
Obserwuj mowę ciała	68
Nie istnieje coś takiego jak uniwersalna mowa ciała	69
Analizuj sposób, w jaki poszczególne osoby używają komunikatów pozawerbalnych	71
Sprzężenie zwrotne	72
Jak został odebrany dany komunikat?	73
Zadawaj pytania	74
Zwracaj uwagę na sygnały pozawerbalne	74
Gdy to Ty jesteś odbiorcą	75
Podsumowanie	75
<b>Rozdział 4. Przemawianie z pewnością siebie i przekonaniem</b>	<b>77</b>
Przygotowanie — pierwszy krok do tego, by wygłaszać udane przemowy	78
Przygotowywanie przemówienia na nieznaną temat	79
Magiczny przepis na dynamiczne przemówienia	81
Zdarzenie	81
Działanie (sedno sprawy)	82
Korzyść	82
Opisywanie sytuacji z perspektywy słuchaczy	82
Jak przygotowywać i wygłaszać przemowy	83
Zwiększ wyrazistość opisywanego zdarzenia	84
Pięć kroków, by nauczyć się lepszej wymowy	85
Popraw sposób mówienia	86
Przewyciężanie zaburzeń mowy	87
Kluczową kwestią jest intonacja	88
Wybierz odpowiednie tempo	88
Kontroluj natężenie głosu	88
Dwanaście wskazówek pozwalających zaskarbić sobie sympatię słuchaczy	89

Przedstawianie mówcy i dziękowanie mu	94
Przygotowywanie się do przedstawienia mówcy	95
Przedstawianie siebie	95
Dziękowanie mówcy	96
Podsumowanie	96
<b>Rozdział 5. Jak ciekawie wygłaszać prezentacje skierowane do grup</b>	<b>99</b>
Kim są Twoi słuchacze?	100
Wiedza	100
Kompetencje	101
Doświadczenie	101
Potrzeby	101
Pragnienia	101
Cele	102
Jaki jest cel?	102
Przekonanie publiczności	102
Przekazanie informacji	103
Zmotywowanie	103
Zapewnienie rozrywki	103
Jakie jest przesłanie wystąpienia?	103
Zadbaj o swoją wiarygodność	104
Rozpoczynanie prezentacji	104
Przesłanie	107
Dzięki dowodom możesz pokonać wątpliwości	107
Kończenie prezentacji	108
Czas przeznaczony na zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi	109
Rozpoczynanie czasu przeznaczonego na zadawanie pytań	110
Jak zakończyć czas przeznaczony na zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi?	111
Użycie pomocy wizualnych	111
Rodzaje pomocy wizualnych	113
Konspekty	115
Podsumowanie	116

<b>Rozdział 6. Jak wyciągnąć maksimum korzyści z dyskusji?</b>	<b>119</b>
Dwanaście zasad pozwalających z wdziękiem nie zgadzać się z rozmówcą	121
Rozwiązywanie problemów	127
Dokładne określenie problemu	127
Jakie są przyczyny problemu?	128
Opracuj kilka potencjalnych rozwiązań	129
Wybierz najlepsze rozwiązanie	129
Przejdź do działania	130
Kontrola	131
Skargi klientów	131
Radzenie sobie z osobami o negatywnym nastawieniu	134
Zatrzymaj się! Popatrz! Posłuchaj!	134
Negatywne osobowości	135
Dąż do rozwiązań, na których zyskają wszyscy zainteresowani	136
Podsumowanie	136
<b>Rozdział 7. Jak sprawić, by zebrania były bardziej konstruktywne?</b>	<b>139</b>
Wyznacz jasne i zrozumiałe cele	140
Radzenie sobie z nieporozumieniami	141
Raporty komisji	142
Jak zadbać o skuteczne działanie komisji?	143
Ogranicz liczbę osób biorących udział w spotkaniu	143
Stwórz harmonogram, a potem się go trzymaj	144
Nakłoń wszystkich do działania	145
Nie próbuj zdominować spotkania	145
Kontroluj osoby, które mają skłonność do gadulstwa	146
Zakończ w wyrazisty sposób	147
Zadbaj o stworzenie protokołu	147
Posiedzenia w organizacjach wolontariackich	147
Jak w uprzejmy sposób wyrażać sprzeciw?	148
Lista kontrolna pozwalająca ocenić spotkanie	149
W jaki sposób możesz wyciągnąć maksimum korzyści ze spotkań, w których uczestniczysz?	151

Jak postępować, gdy bierzesz udział w spotkaniach zewnętrznych?	153
Przygotuj się do spotkania	154
Zawieraj nowe znajomości	154
Zachowaj otwarty umysł	154
Wykaż się tolerancją	155
Rób notatki	155
Zachowaj jedną kartkę na wyjątkowo interesujące spostrzeżenia	155
Zadawaj pytania	155
Zabieraj głos w czasie zebrań	156
Zacznij stosować nową wiedzę	157
Podsumowanie	157
<b>Rozdział 8. Przedstaw to na piśmie</b>	<b>159</b>
Zanim zaczniesz pisać, przemyśl swoje przesłanie	160
W jaki sposób uporządkować wiadomość?	161
Zadbaj o to, by sporządzony przez Ciebie dokument był kompletny, zwięzły i jasny	162
Unikaj żargonu	162
Używaj krótkich, dobitnych zdań	163
Przejdź do rzeczy	163
Mów do czytelnika	164
Korzystaj z bezpośrednich pytań	164
Pisz tak, jak mówisz	164
Używaj zwięzłych, chwytliwych zdań	165
Nadaj listom ludzki wydźwięk	165
Zadbaj o to, by e-maile i notatki zapadały w pamięć	166
Zwracaj uwagę na gramatykę i ortografię	167
Kończenie listu	168
Radzenie sobie z korespondencją przychodzącą	169
Przeczytaj list lub notatkę tylko raz, po czym od razu przejdź do działania	170
Nie odpowiadaj na notatkę kolejną notatką	170
Przekaż komuś pełnomocnictwo do odpowiadania na korespondencję	171
Wyrzuć to, co zbędne	171



## Spis treści

Gwałtowny wzrost popularności poczty elektronicznej	172
Zadbaj o to, by e-maile były ciekawe, pełne wyrazu i absorbujące	173
Niechciane wiadomości przesyłane pocztą elektroniczną	174
„Kto czyta moje e-maile?”	175
Poczta elektroniczna a rozmowy telefoniczne lub bezpośrednie	176
Podsumowanie sugestii dotyczących korzystania z poczty elektronicznej	176
Jak tworzyć lepsze raporty?	178
Zbierz wszystkie informacje	179
Pisanie raportu	180
Forma raportu	181
Składanie raportu przełożonym	182
Podsumowanie	183
<b>Dodatek A. O Dale’u Carnegiem</b>	<b>185</b>
O Dale Carnegie & Associates, Inc.	187
O redaktorze	188
<b>Dodatek B. Zasady Dale’a Carnegiego</b>	<b>189</b>
Stań się przyjaźniejszą osobą	189
Podstawowe zasady pozwalające poradzić sobie ze zmartwieniami	191
Podstawowe techniki analizowania zmartwień	191
Porzuć zwyczaj martwienia się, zanim troski Cię wykończą	191
Wykształć postawę, która zapewni Ci spokój i szczęście	192

# Skuteczne prezentowanie innym swoich pomysłów

Don M. był wściekły. „Dokładnie mu wyjaśniłem, jak należy to zrobić. Powiedział, że rozumie, a teraz okazuje się, że wszystko schrzanił. Trzeba będzie wykonać całą tę robotę jeszcze raz”.

Ile razy zdarzyło Ci się coś takiego? Przekazujesz podwładnemu szczegółowe instrukcje, tłumaczysz jakąś koncepcję współpracownikowi, opisujesz procedurę klientowi — masz wrażenie, że wszystko zostało zrozumiane, a później okazuje się, że była to jedynie iluzja. Pewność, że przedstawiana przez Ciebie kwestia została rozumiana przez słuchacza zgodnie z Twoimi oczekiwaniami, pozwoliłaby Ci uniknąć licznych problemów i oszczędzić wiele czasu.

## Czy przesłanie rzeczywiście zostało zrozumiane?

Jak myślisz, jakie pytanie zadał Don, gdy przedstawił już swojemu podwładnemu szczegółowe instrukcje, o których wspominał? Nie myślisz się, zapytał: „Czy rozumiałeś?”. Co Twoim zdaniem odpowiedział podwładny? Tu też masz rację — z pewnością oznajmił: „Tak, zrozumiałem”. To, że ktoś twierdzi, iż rozumiał, wcale nie oznacza jednak, że naprawdę tak jest. Niektórym wydaje się, że rozumie to, co zostało do nich powiedziane, a zatem gdy ktoś ich o to pyta, udzielają oczywiście odpowiedzi twierdzącej. Niewykluczone jednak, że nie można tu mówić o faktycznym zrozumieniu, gdyż interpretacja komunikatu, który usłyszeli ci ludzie, różni się od tego, co miała na myśli przekazująca go osoba.

Inni rozumieją tylko część tego, co się do nich mówi, ale zakładają, że rozumieją komplet informacji. Jeszcze inni nie mają bladego pojęcia, o co chodzi ich rozmówcy, ale krępują się mu powiedzieć, że nie rozumieją jego słów; mówią zatem, iż rozumieją, a potem próbują dojść do wszystkiego na własną rękę. W takich sytuacjach nie udaje się nawiązać prawdziwej komunikacji i istnieje prawdopodobieństwo, że będą pojawiać się pomyłki i błędne założenia, ludzie będą tracić czas i nerwy, a zadania nie doczekają się realizacji.

W jaki sposób przekazują innym informacje ci, którzy nie mają problemów z porozumiewaniem się? Przyjrzyjmy się niektórym odpowiedziom zebranych podczas badań, w których brały udział osoby kierujące biurami, fabrykami i działami sprzedaży, a także inni pracownicy wysokiego szczebla.

Betty M., kierowniczka nowojorskiego biura podróży, oznajmiła, że nigdy nie pyta pracowników o to, czy rozumie jej instrukcje. Zamiast tego prosi ich, by powiedzieli, co zamierzają zrobić. „Urządzam im quiz” — mówi Betty. „Gdy przydzielam pracownikowi do zrealizowania jakiś projekt, wyjaśniam, co należy zrobić, a potem ograniczam się do zapytania go o to, jakie kroki poczyni. Jeżeli okaże się, że to, co miałam na myśli, zostało zinterpretowane w inny sposób, możemy od razu uporać się z tą kwestią, zanim przerodzi się ona w problem. Jeśli

projekt jest skomplikowany, zadaję sporo pytań w rodzaju: »Co zrobisz, jeżeli zdarzy się X?«, oraz: »Przypuśćmy, że dojdzie do Y — jak postąpisz?«.

Do obowiązków Betty należy uczenie pracowników biurowych obsługi komputerów wykorzystywanych do wykonywania różnych rezerwacji oraz kupowania i wystawiania biletów lotniczych. Jak sama stwierdziła: „Żeby mieć pewność, że dany pracownik będzie odpowiednio obsługiwał komputer, oprócz zadawania mu pytań proszę go również o to, by usiadł przed monitorem i pokazał mi, jak poradzi sobie z różnymi problemami. Zmuszając podwładnych do tego, by rzeczywiście użyli komputera, mogę się przekonać, czego się naprawdę nauczyli”.

## **Czy przesłanie zostało zaakceptowane?**

Zrozumienie otrzymanego komunikatu jest podstawowym kryterium skutecznego porozumiewania się, ale w grę wchodzi też inny czynnik, który jest równie istotny. Druga strona musi nie tylko zrozumieć, lecz także zaakceptować to, co zostało powiedziane. Przełożony mówi urzędnicze, że określone zadanie musi zostać zrealizowane do godziny 15 tego samego dnia. Kobieta bez wątpienia świetnie rozumie znaczenie tego komunikatu, ale w głębi duszy mówi sobie: „To nierealne”. Czy sądzisz, że upora się z tą pracą do 15? Raczej nie. Jeśli osoba wykonująca daną pracę nie uważa jej za zadanie rozsądne i wykonalne, nie podejmie wysiłków, które pozwoliłyby jej zmieścić się w narzuconych ramach czasowych.

Louise R., właścicielka i szefowa firmy zajmującej się utrzymaniem budynków w Rock Hill w Karolinie Południowej, radzi sobie z tego typu sytuacjami, zabiegając o współpracę swoich podwładnych. Zazwyczaj w dany projekt zaangażowany jest cały zespół złożony z kobiet i mężczyzn. Louise zbiera wszystkie te osoby w jednym miejscu i zaczyna od poinformowania ich o tym, co trzeba zrobić, a następnie wyjaśnia, z czego wynika presja czasu. Później pyta, czy według nich zadanie jest wykonalne, i prosi o przedstawienie ewentualnych sugestii.

Personel często proponuje rozwiązania, które są lepsze od pomysłów przygotowanych wyłącznie przez kadre kierowniczą, ale od czasu do czasu Louise dowiaduje się dzięki takim naradom, że potrzebne będą nadgodziny lub pomoc kogoś z zewnątrz, a jej początkowe szacunki dotyczące czasochłonności danego zadania były nadmiernie optymistyczne. Ponieważ pracownicy wiedzą, że szefowa zachęca ich do aktywnego udziału w spotkaniach i jest gotowa ich wysłuchać, są bardziej skłonni do współpracy, gdy w obliczu trudnej sytuacji trzeba wykrzesać z siebie więcej energii i zdobyć się na dodatkowy wysiłek oraz wykazać zaangażowaniem.

## **Zaplanuj swoją wypowiedź**

Niezależnie od tego, czy zwracasz się do większej grupy, czy może rozmawiasz z jedną osobą, warto przemyśleć własne przesłanie i przemyśleć wcześniej sposób, w jaki chcesz je zaprezentować. Czasami przyjdzie Ci myśleć naprawdę szybko, a Twój czas do namysłu będzie bardzo ograniczony (lub wręcz zredukowany do zera), ale w większości sytuacji, w których pojawia się potrzeba przedyskutowania jakiegoś zagadnienia, możesz się przygotować do rozmowy nawet wtedy, gdy ktoś uprzedzi Cię o niej z minimalnym wyprzedzeniem.

## **Zapoznaj się z tematem**

Gdy porozumiewasz się z innymi ludźmi, przebywając w miejscu pracy, zazwyczaj poruszasz tematy, które są Ci doskonale znane — w grę mogą wchodzić wykonywane przez Ciebie obowiązki, problemy dotyczące firmy, względnie obszar wiedzy stanowiący Twoją specjalizację. Nawet w takiej sytuacji warto jednak sprawdzić fakty: zyskasz dzięki temu pewność, że dysponujesz wszystkimi dostępnymi informacjami i poradzisz sobie z wszelkimi pytaniami.

Od czasu do czasu ktoś może Cię poprosić o złożenie sprawozdania dotyczącego kwestii, które są dla Ciebie czymś obcym. Zarząd Twojej firmy może się na przykład zapalić do pomysłu kupna nowego typu oprogramowania, a następnie zlecić Ci zgłębienie tego zagadnienia.

- Zbierz jak najwięcej informacji na dany temat. Twoja wiedza powinna być dziesięć razy większa od tej, która jest Ci potrzebna do wygłoszenia prezentacji.
- Sporządź listę zalet i wad proponowanego zakupu lub rozwiązania.
- Niezależnie od tego, czy przedstawiasz ten raport jednej osobie (choćby swojemu szefowi), czy raczej grupie menedżerów bądź specjalistów zajmujących się sprawami technicznymi, zadбай o to, by umieć odpowiedzieć na pytania dotyczące wszelkich kwestii, które mogą zostać poruszone.

## **Uwzględnij to, kim są Twoi słuchacze**

Nawet najwybitniejszy mówca nie zdoła dotrzeć do odbiorców ze swoim przesłaniem, jeśli nie zostanie przez nich zrozumiany. Uświadomienie sobie tego, kto jest Twoją publicznością, to połowa sukcesu w komunikacji. Wybieraj słowa, które Twoi słuchacze zdołają z łatwością pojąć. Jeśli zwracasz się do osób, które mają wykształcenie techniczne, możesz używać fachowej terminologii — masz przecież do czynienia z ludźmi, którzy szybko i bezproblemowo poradzą sobie z tymi specyficznymi sformułowaniami. Jeżeli jednak przedstawiasz kwestie techniczne osobom, dla których ta materia jest czymś obcym, zrezygnuj z fachowego słownictwa. Weź pod uwagę, że w sytuacji, w której odbiorcy nie zdołają zrozumieć używanych przez Ciebie terminów, Twoje przesłanie nie dotrze do celu.

Kamil jest inżynierem, który w pracy styka się przede wszystkim z innymi osobami o podobnym wykształceniu i jest przyzwyczajony do używania przez cały czas fachowego żargonu. Przypuśćmy, że przy okazji próby pozyskania funduszy na nowy projekt naszemu bohaterowi przyjdzie przygotować prezentację dla działu finansowego własnej firmy. Zadbanie o to, by komunikat dotarł do słuchaczy, jest obowiązkiem spoczywającym na Kamilu, a nie na jego publiczności. Jeśli tylko potrafi wyjaśnić zagadnienia techniczne językiem zrozumiałym dla laika, powinien zdecydować się na takie rozwiązanie. Gdyby jednak pojawiła

się konieczność użycia słownictwa technicznego, Kamil musiałby wyjaśnić każdy termin za pierwszym razem, gdy go użyje, a gdyby dostrzegł potrzebę przypomnienia tej informacji, powinien by do niej wrócić przynajmniej jeszcze raz.

*Osoba przekonywana do czegoś wbrew swojej woli nie zmieni poglądów.*

— DALE CARNEGIE

## Kwestia wyraźnego mówienia

Każdy miał kiedyś okazję słuchać prelegenta, który mamrotał, mówił za szybko lub za wolno, względnie dziwnie rozmieszczał akcenty. Jeśli dana osoba nie artykułuje swojej wypowiedzi w jasny sposób, spora część jego przesłania kierowanego do słuchaczy nie zostanie przez nich zrozumiana. Problemy z niewyraźnym mówieniem można stosunkowo łatwo pokonać — niektóre porady dotyczące tej kwestii znajdują się w rozdziale 4.

## Mowa ciała

Część naszych zachowań, z których nie zdajemy sobie sprawy, może mieć ogromny wpływ na wrażenie, jakie robimy na innych. Przeprowadzone przez socjolingwistów badania dotyczące bezpośredniej komunikacji pozwoliły ustalić, że zaledwie 7% informacji przekazywanych przez badanych wyrażane było w postaci słów. Około 38% treści wynikało ze sposobu mówienia — intonacji głosu, przerw, podkreśleń itp. — a imponujące 55% wszystkich przekazywanych informacji — z sygnałów wizualnych, które określamy mianem „mowy ciała”. Często nie zdajemy sobie sprawę z tego, w jakim stopniu ta kwestia wpływa na to, jak jesteśmy postrzegani przez innych.

## Postawa

Właściwa (lub niewłaściwa) postawa jest widoczna już z daleka i od razu jest rejestrowana przez tę część mózgu obserwatora, która odpowiada za emocje. Ten rodzaj komunikatu jest mniej dyskretny niż inne sygnały pozawerbalne, ponieważ jest wysyłany za pomocą całego ciała.

Badania wykazały, że w porównaniu z ludźmi, którzy zachowywali bardziej swobodną postawę, osoby bardziej o nią dbające były postrzegane jako bardziej popularne, ambitniejsze, pewniejsze siebie, przyjaźniejsze i inteligentniejsze. Możesz się spodziewać tego, że lepsza postawa będzie Ci się początkowo wydawać czymś dziwnym i przesadzonym. Pracuj nad tym, by stać prosto z barkami ściągniętymi do tyłu, utrzymuj też dolną część ciała w stanie równowagi.

Pośród wszystkich istniejących wyrazów twarzy to uśmiech jest tym najważniejszym — może sprawić, że inne osoby będą bardziej otwarte na Twoje poglądy. Gdy się uśmiechamy, inni ludzie prawie zawsze odpowiadają tym samym. To coś więcej niż naśladownictwo: takie zachowanie odzwierciedla nagły przypływ ciepła i poczucia pomyślności będący następstwem Twojego uśmiechu.

Nieszczery uśmiech jest bardziej szkodliwy niż brak uśmiechu na Twoim obliczu. Nie próbuj stwarzać ciepłego uśmiechu przy użyciu samych ust. Wiarygodny uśmiech obejmuje całą twarz i pojawia się spontanicznie, gdy w umyśle człowieka rodzą się pozytywne myśli dotyczące wymiany poglądów, w którą jest zaangażowany.

*Gdy uśmiechasz się do innych, przekazujesz im w dyskretny sposób, że przynajmniej do pewnego stopnia ich lubisz. Ludzie rozumieją to przesłanie i oddadzą Ci większą sympatią. Spróbuj z uśmiechania się uczynić nawyk. Nie masz niczego do stracenia.*

— DALE CARNEGIE



## Kontakt wzrokowy

Gdy spoglądasz na słuchacza, sugerujesz własną pewność siebie, szczerość oraz swoje zainteresowanie osobą, z którą masz do czynienia. Brak kontaktu wzrokowego jest zazwyczaj interpretowany jako oznaka strachu, nieszczerości, wrogości lub znudzenia.

Badania dowodzą, że na przykład kandydaci biorący udział w rozmowach kwalifikacyjnych udzielają pełniejszych i bardziej wartościowych odpowiedzi, gdy mają do czynienia z rekruterem utrzymującym kontakt wzrokowy. Wykazano również, że istnieje bezpośredni związek między kontaktem wzrokowym zachowywanym przez wykładowcę a tym, do jakiego stopnia studenci rozumieją i zapamiętują prezentowany im materiał. Z drugiej strony nie należy też patrzeć rozmówcy prosto w oczy. Wystarczy, że będziesz spoglądać na jego twarz.

Więcej informacji na temat tego, jak rozumieć mowę ciała słuchaczy, znajduje się w rozdziale 3.

## Wizualizuj przesłanie

Człowiek odbiera informacje za pośrednictwem wszystkich pięciu zmysłów. Koncepcje i wrażenia rozwijają się za sprawą powonienia, smaku i czucia, ale większość danych przetwarzanych przez ludzki mózg to rzeczy, które słyszymy i widzimy, a więc materiał dźwiękowy i wizualny. Ta kwestia uległa znaczącej zmianie w dzisiejszej erze telewizyjnej. Wspomniany środek przekazu połączył warstwę audio i wideo, tak więc te osoby, które wychowały się, oglądając programy telewizyjne — od *Ulicy Sezamkowej* począwszy, na serwisach informacyjnych skończywszy — są przyzwyczajone do tego, że w tym samym czasie odbierają informacje za pośrednictwem oczu i uszu. Stosując takie zasady transmisji symultanicznej” w komunikacji z innymi ludźmi, sprawisz, że Twoje przesłanie będzie skuteczniej docierać do celu.

## Nie ograniczaj się do mówienia — pokaż!

Przekazując podwładnym wiedzę z zakresu radzenia sobie z roszczeniami ubezpieczeniowymi, Joan zauważyła, że narysowanie diagramu sekwencji działań podczas opisywania całego procesu zdecydowanie pomagało słuchaczom zrozumieć całe zagadnienie. Gdy omawiała każdą fazę procedury, przedstawiała dane czynności, rysując ramki odpowiadające poszczególnym etapom działań, a następnie dodawała strzałki, pokazując w ten sposób powiązania między kolejnymi fazami.

Przykre doświadczenie nauczyło Steve'a, że mówienie podwładnym, w jaki sposób mają pełnić swoje obowiązki, to za mało. Jego pracownicy mieli trudności ze zrozumieniem tego, co im przekazywał, chyba że zabierał ich w poszczególne miejsca hali magazynowej. Takie postępowanie było jednak bardzo czasochłonne — Steve uprościł więc proces przekazywania wiedzy, tworząc makietę magazynów. Dzięki temu jego podwładni mogli zorientować się w sytuacji, gdy ich szef opisywał im pracę, którą będą wykonywać.

Wielu pracowników szczebla kierowniczego ma w swoich biurach flipcharty lub klasyczne tablice; taki sprzęt pozwala im użyć przekazu wizualnego w celu uzupełnienia wypowiedzi ustnej. Ilustrując omawiane zagadnienia tabelami, wykresami, diagramami lub szkicami, zdecydowanie poprawiają efektywność swoich prezentacji. Gdy ludzie słuchają słów uzupełnionych obrazami, z reguły szybciej się uczą i skuteczniej zapamiętują docierające do nich treści.

Jeden z najpopularniejszych profesorów wykładających w Syracuse University School of Journalism był również karykaturzystą. Podczas wykładów tworzył rysunki satyryczne i karykatury. Jego koledzy wyśmiewali te działania i uważali, że takie postępowanie jest wyjątkowo nieprofesjonalne. „On po prostu zabawia swoich słuchaczy, zamiast przekazywać im wiedzę” — twierdzili. Owszem, jego studenci uważali te wykłady za zabawne, ale przy okazji przyswajali zdecydowanie więcej informacji niż podczas słuchania zwyczajnych prelekcji, a po latach wciąż pamiętali to, o czym mówił.

Kwestie skutecznego wykorzystywania pomocy wizualnych omówiono w rozdziale 5.

*Twoim celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której Twoi słuchacze zobaczą to, co widziały Twoje oczy, usłyszą to, co dotarło do Twoich uszu, i poczują to, z czym było Ci dane się zetknąć. Istotne szczegóły opisane precyzyjnym, barwnym językiem są najlepszym środkiem pozwalającym odtworzyć dane wydarzenie i przedstawić je publiczności.*

— DALE CARNEGIE

## **Wyrażaj się w obrazowy sposób podczas rozmów telefonicznych**

Rozmowa telefoniczna jest tym sposobem porozumiewania się, który dopiero od niedawna i jeszcze nie we wszystkich przypadkach pozwala wzbogacić komunikację o elementy wizualne. Niezależnie od tego możesz pomóc swoim rozmówcom „zobaczyć” to, co mówisz, odmalowując to słowami. Przedstawienie treści w taki sposób ułatwi słuchaczom wyobrazenie sobie tego, co usłyszeli.

Założmy, że ktoś prosi Cię o wskazówki co do tego, jak dotrzeć do siedziby Twojej firmy. Możesz powiedzieć: „Jedź autostradą A7 do zjazdu nr 23, na Śródmieście. Na zjeździe skręć w prawo i jedź do czwartych świateł — dojedziesz do ul. Dworcowej. Skręć w nią w lewo i pokonaj dwanaście przecznic, aż do ul. Kościuszki. Skręć w prawo w ul. Kościuszki i jedź prosto, mijając pięć przecznic. Nasza siedziba znajduje się pod adresem Kościuszki 111”.

Ta instrukcja jest jasna, ale te same wskazówki można też przekazać w obrazowy sposób: „Jedź autostradą A7 do zjazdu nr 23, czyli na Śródmieście. Na zjeździe skręć w prawo i jedź prosto, aż na światłach po lewej stronie zobaczysz stację Orlen, a po prawej — restaurację McDonald’s. To będzie ul. Dworcowa. Skręć w nią w lewo i jedź do remizy strażackiej, która stoi przy ul. Kościuszki. Skręć w prawo w ul. Kościuszki i jedź prosto, aż po lewej stronie zobaczysz szpital, a za nim budynek z żółtej cegły. To właśnie nasza siedziba, znajdująca się pod adresem Kościuszki 111”.

Czyż taki komunikat nie jest łatwiejszy do zrozumienia? Osoba, która ma Cię odwiedzić, nie będzie musiała liczyć świateł ani prze-

cznic, oszczędzisz jej także konieczności wypatrywania tabliczek z nazwami ulic. Wystarczy, że ten ktoś skupi się na wyszukiwaniu punktów orientacyjnych, które zostały przedstawione w obrazowy sposób.

## **Przedstawiaj przyszłość w formie obrazów**

Obrazów odmalowanych słowami używają również skuteczni fachowcy od sprzedaży. Audrey sprzedaje komputery, a omawiając problemy napotykanne przez jednego z potencjalnych klientów, doszła do wniosku, że głównym zmartwieniem tego mężczyzny był bałagan panujący w biurze, które nadzorował. „Dokumenty i teczki zajmują każdy skrawek wolnego miejsca” — skarżył się. „Na dodatek nigdy nie mogę znaleźć tych papierów, które są mi potrzebne: zawsze wychodzi na to, że gdzieś się zawieruszyły — przypuszczalnie w jednej ze stert, które tworzą”.

Gdy Audrey omówiła już kwestie techniczne dotyczące produktu oferowanego przez jej firmę, powiedziała: „Proszę wybiec myślami w przyszłość o sześć miesięcy. Wchodzi pan do biura. Na biurkach i krzesłach nie ma już stosów dokumentów. Wszyscy pańscy pracownicy siedzą przed komputerami. Gdy potrzebuje pan jakichś dokumentów, siada pan przed komputerem i wpisuje ich nazwę. Informacje natychmiast pojawiają się przed pańskimi oczami na ekranie. Żadnego czekania, żadnej frustracji”.

Audrey nakreśliła słowami wizję przyszłości. Osoba zajmująca stanowisko kierownicze nie musi się szczególnie wysilać, by wyobrazić sobie tę sytuację i docenić wartość potencjalnego zakupu.

## **Bariery utrudniające bezproblemową komunikację**

Niezależnie od tego, jak dobrze przygotujesz i przedstawiś swoje przesłanie, często zdarza się, że to, co dotrze do odbiorcy, nie do końca będzie się pokrywać z tym, co chodziło Ci po głowie. Być może właśnie dały o sobie znać przeszkody, które utrudniają komunikację.

Część tego rodzaju istotnych barier ma charakter psychologiczny, a zatem nie jest czymś namacalnym. Możesz wyrażać się w zrozumiałym sposób i starannie dobierać słowa, ale problemy komunikacyjne mogą czasem wynikać z tego, co nieuchwytnie: założeń, nastawienia oraz bagażu emocjonalnego, które ma każda istota ludzka.

## **Sprawdź słusność swoich założeń**

Przypuśćmy, że masz całkiem dobre rozeznanie, jeśli chodzi o to, co jest przyczyną danego problemu i jak należy go rozwiązać. Podczas rozmów z innymi ludźmi będziesz przyjmować, że wiedzą oni na ten temat tyle samo co Ty; w takiej sytuacji Twoje słowa mogą wyrastać z założenia, że ci ludzie znają podstawy zagadnienia, ale w rzeczywistości w ogóle nie mają o nich pojęcia. Założenie to doprowadzi do sytuacji, w której nie zapewnisz swoim rozmówcom wystarczającej ilości informacji.

## **Przyjrzyj się swojemu nastawieniu**

Następną przeszkodą w porozumiewaniu się są postawy osób biorących udział w komunikacji — zarówno strony wysyłającej komunikat, jak i tej, która go odbiera. Arogancki przełożony będzie przejawiał butę również podczas udzielania informacji i wskazówek. Podwładni mogą stwierdzić, że traktuje ich w protekcyjny sposób, co wywołuje w nich urazę, która uniemożliwia komunikację. Żeby przesłanie dotarło do odbiorcy, musi zostać przez niego nie tylko zrozumiane, lecz także zaakceptowane. W obliczu narastającej w nim niechęci osiągnięcie takiej akceptacji jest mało prawdopodobne.

Pracownik żywiący urazę do przełożonego „nie słyszy” tak naprawdę kierowanych do siebie słów. Dlatego dobrzy liderzy, gdy mają do czynienia z podwładnymi, unikają arogancji, sarkazmu i nadużywania posiadanej władzy.

## **Zwracaj uwagę na opinie przyjęte z góry**

Ludzie z reguły słyszą to, co spodziewają się usłyszeć. Docierające do nich przesłanie może zostać zniekształcone przez wszystko to, czego

dowiedzieli się wcześniej na dany temat. Jeżeli nowa informacja odbiega od ich wyobrażeń, mogą uznać ją za nieprawdziwą. Zamiast usłyszeć nowy komunikat, zarejestrują to, co podpowiadają im ich umysły.

Co to oznacza w praktyce? Ludzie muszą się nauczyć zachowywać otwartość umysłów. Gdy ktoś im coś mówi, powinni podjąć dodatkowy wysiłek: wysłuchać nowych informacji, a następnie poddać je obiektywnej ocenie, zamiast po prostu blokować je tylko dlatego, że różnią się od wcześniej przyjętych przez nich założeń.

Porozumiewając się z innymi ludźmi, staraj się brać pod uwagę przyjęte przez nich opinie. W przypadku osób, z którymi pracujesz na co dzień, przypuszczalnie znasz ich zapatrywania na poszczególne kwestie, ponieważ wiele z nich poruszaliście podczas różnych dyskusji. Uwzględniaj założenia swoich rozmówców, przedstawiając im swoje poglądy. Jeżeli odbiegają one od Twoich, zadbaj o to, by tę przeszkodę pokonać.

## **Upředzenia i tendencyjność obu stron biorących udział w komunikacji**

Twoja przychylność lub wrogość okazywane danej osobie wpływają na to, w jaki sposób odbierasz jej komunikaty. Jeżeli kogoś lubisz i szanujesz, będziesz słuchać jego słów z większą uwagą i istnieje większe prawdopodobieństwo, że zaakceptujesz jego pomysły. Podczas kontaktów z osobą, której nie lubisz, dzieje się odwrotnie: będziesz przejawiać tendencję do wymazywania z pamięci jej słów i odrzucania jej koncepcji.

Percepcja to sposób, w jaki rzeczywistość jest odbierana przez umysł odbiorcy. Jeżeli Twoje postrzeganie sytuacji odbiega od punktu widzenia osoby, z którą się komunikujesz, może dojść do tego, że każda ze stron biorących udział w dyskusji będzie mówić o czymś zupełnie innym.

Upředzenia wpływają również na sposób, w jaki postrzegany jest temat rozmowy. Ludzie ignorują skrajnie odmienne poglądy dotyczące kwestii, do których podchodzą bardzo emocjonalnie. Świetnym przykładem takiej postawy jest Carol. Jako rewidentka księgową w firmie skupia się na szukaniu oszczędności. Gdy dyskusja dotyczy ewentualnego zwiększenia wydatków, Carol nie słucha, co się do niej mówi,

niezależnie od tego, jakich korzyści mogłyby dostarczyć owe koszty na dłuższą metę. Żeby przekonać ją do oryginalnego pomysłu, trzeba jej uświadomić, że chociaż tymczasowo wydatki mogą się zwiększyć, w przyszłości opisywane rozwiązanie przyniesie oszczędności.

Wiele osób nie zdaje sobie nawet sprawy ze swoich uprzedzeń. Przeznacz teraz trochę czasu na przeanalizowanie powodów, które kryły się za decyzjami podejmowanymi przez Ciebie w przeszłości. Czy uprzedzenia nie miały nadmiernego wpływu na Twoje wybory? Oto sześć zadań, które warto kolejno zrealizować:

1. Uświadom sobie własne uprzedzenia.
2. Zidentyfikuj powody, dla których zdradzasz taką tendencyjność.
3. Poszukaj wspólnych cech swoich uprzedzeń.
4. Uwolnij się od swojej tendencyjności i spróbuj zachować otwarty umysł.
5. Podejmij wysiłek mający na celu obiektywną ocenę koncepcji przedstawianych przez innych.
6. Nie pozwól, by Twoje uprzedzenia ożyły ponownie za sprawą negatywnych doświadczeń.

## **Zdawaj sobie sprawę z własnego stanu emocjonalnego**

Każdy człowiek miewa złe dni. Wyobraź sobie, że jesteś właśnie w kiepskim nastroju, a ktoś z grona Twoich współpracowników przychodzi do Ciebie podekscytowany i przedstawia Ci nowy pomysł. Jak zareagujesz? Najprawdopodobniej pomyślisz sobie: „Mam w tym momencie dosyć innych spraw na głowie, po co mi jeszcze ta historia?”. Twój umysł pozostanie zamknięty i nie przyjmie przesłania, które ktoś do Ciebie skierował.

Uwzględnianie własnego stanu emocjonalnego podczas porozumiewania się to nie wszystko: musisz też wziąć pod uwagę nastawienie psychiczne swojego rozmówcy. Załóżmy, że na horyzoncie pojawia się ważny projekt, a Ty idziesz omówić go z dwoma podlegającymi Ci osobami, Danielem i Anną. Anna podchodzi do nowego zadania z entu-

zjazmem, natomiast Daniel okazuje sceptycyzm. Z czego wynika jego postawa? Jest poirytowany, gdyż ma na głowie mnóstwo obowiązków związanych z innym projektem i chciałby się na nim skoncentrować. Uważa, że obarczanie go nowym zadaniem świadczy o tym, że nikt nie liczy się z jego zdaniem.

Zanim zdecydujesz się na jakiś krok, sprawdź, jak przedstawia się sytuacja. Krótka rozmowa z Danielem i Anną na temat ich bieżących zobowiązań mogłaby pokazać, ile czasu zajmuje Danielowi realizowany obecnie projekt. Przedstawiając nowe zadanie podwładnemu, warto byłoby mu powiedzieć, że to, czym się właśnie zajmuje, jest ważne, a zwierzchnicy są zadowoleni z postępów, jakie poczynił. Dobrze byłoby też wykazać, że Daniel został przydzielony do nowego projektu dlatego, że nie utrudni mu on obecnie wykonywanej pracy, lecz przeciwnie — będzie stanowić jej uzupełnienie.

## **Kanały komunikacyjne: zakłócenia pojawiające się między nadawcą a odbiorcą**

Istotnym źródłem zakłóceń i zniekształceń w porozumiewaniu się jest droga, którą pokonuje informacja, zanim dotrze od nadawcy do odbiorcy. W wielu dużych organizacjach komunikacja musi wykorzystywać z góry określone kanały. Wraz ze wzrostem ich długości zwiększa się prawdopodobieństwo tego, że pojawią się jakieś przeinaczenia. Świetną ilustracją tego procesu może być zabawa w głuchy telefon: każda osoba opisuje szeptem jakieś wydarzenie sąsiadowi, który z kolei ów opis powtarza następnej osobie — w ten sposób komunikat przekazywany jest wszystkim biorącym udział w zabawie. A historia — zanim wróci do autora — nabiera zupełnie innego kształtu.

Czasem dochodzi do sytuacji, w której jakaś informacja, choć przekazywana ustnie „normalnymi” kanałami, także jest zniekształcana w każdym punkcie pośrednim i gdy dociera do odbiorcy, ma niewiele wspólnego z tym, co miał na myśli nadawca.

Jednym z rozwiązań pozwalających uniknąć tego problemu jest stosowanie komunikacji pisemnej. Słowo pisane trudniej wypaczyć, chociaż jego interpretacja również może się zmieniać na poszczególnych



etapach przekazywania komunikatu. Niezależnie od tego porozumiewanie się przy użyciu materiałów pisemnych ma pewne wady: wielu kwestii nie da się zakomunikować na piśmie; czasem pojawiają się też powody, dla których nie powinno się tego robić. Oprócz tego pisanie jest czasochłonne. W przypadku pilnych spraw lub kwestii budzących tylko chwilowe zainteresowanie użycie słowa pisanego nie jest właściwym rozwiązaniem.

Skuteczniejszym wyjściem z sytuacji jest skrócenie kanałów komunikacyjnych i akceptowanie uproszczonych rozwiązań tam, gdzie to możliwe. Im mniej punktów pośrednich komunikat musi minąć po drodze, tym bardziej spada prawdopodobieństwo tego, że zostanie zniekształcony. Głównym powodem tworzenia oficjalnych kanałów komunikacyjnych jest chęć uzyskania gwarancji, że osoby odpowiedzialne za dany projekt będą informowane o wszystkim, co go dotyczy. To ma sens, ale często bywa realizowane w przesadny sposób. Jeżeli w grę wchodzi decyzje dotyczące działalności firmy i jej celów, korzystanie z tych oficjalnych kanałów służących do przekazywania informacji staje się naprawdę ważne. Jednak używanie ich do załatwiania rutynowych spraw wewnątrzfirmowych może doprowadzić nie tylko do wypaczenia komunikatu, lecz także do spadku tempa pracy.

## **Korzystaj z informacji zwrotnych**

Niewykluczone, że największym dla człowieka wyzwaniem w kwestii dbania o własny wizerunek zewnętrzny jest trudność, z jaką mu przychodzi spojrzenie na siebie tak, jak widzą go inni. Badania sugerują, że ludzie najczęściej oceniają samych siebie krytyczniej, niż robi to ich otoczenie. Z drugiej strony każdy z nas może być nieświadomy własnych niepożądanych zachowań, które należałoby skorygować.

Oto niektóre metody uzyskania wiernego obrazu własnego wizerunku zewnętrznego:

- Oglądanie i przesłuchiwanie nagrań wideo z własnych wystąpień podczas spotkań.
- Ćwiczenie przemówień przed lustrem.

- Zbieranie szczerych opinii od zaufanych współpracowników.
- Zwracanie uwagi na reakcje publiczności.

Warto skorzystać z pomocy fachowca, który pomoże Ci zidentyfikować Twoje problemy z porozumiewaniem się, a następnie ułatwi Ci pokonanie tych trudności. W większości środowisk wsparcie tego typu zapewniają instruktorzy zajmujący się wygłaszaniem prelekcji, choć możesz się też zapisać na seminarium takie jak program „Skuteczne prezentacje” Dale’a Carnegiego.

## Przydzielanie zadań

Jeżeli spojrzymy na obowiązki przełożonych związane z dziedziną komunikacji, jedną z najważniejszych kwestii jest przydzielanie pracy personelowi. Często słyszy się skargi w rodzaju: „Nie rozumiem, dlaczego moi podwładni nie potrafią wykonywać poleceń. Przekazałem im wyraźne instrukcje, a oni i tak wszystko źle zrozumieli”.

Ile razy zdarzyło Ci się wygłaszać podobne komentarze lub słyszeć, jak inni przełożeni narzekają na niezdolność swoich podwładnych do robienia rzeczy tak, jak należy? Być może problem nie wynika jednak z niekompetencji pracowników, ale z tego, że nie przydzielasz zadań tak skutecznie, jak można byłoby to robić.

## Planowanie przydziałów

Na początku tego rozdziału była już mowa o tym, że Twoje przesłanie powinno zostać wcześniej przygotowane. Jednak aż nazbyt często przełożeni nie poświęcają czasu na planowanie przydziałów pracy. Wiedzą, co ma zostać zrobione, i zakładają, że wystarczy skierować podwładnego do takiego czy innego zadania, by wykonał on wszystko tak, jak trzeba.

Punktem wyjścia do planowania jest klarowna wizja tego, co ma zostać osiągnięte. Nawet jeżeli wcześniej wielokrotnie zdarzało Ci się wykonywać tego rodzaju pracę, warto przemyśleć całą sprawę jeszcze raz. Zastanów się nad tym, jak postrzega sytuację Twój podwładny.

Przyjmij, że masz do czynienia z tym projektem po raz pierwszy w życiu — jaka wiedza byłaby Ci potrzebna? Przygotuj spis celów, które chcesz osiągnąć, a także informacji umożliwiających realizację tych planów; nie zapomnij też o materiałach, narzędziach, źródłach wsparcia i wszystkim innym, co będzie potrzebne, by uporać się z tym zadaniem.

Bardzo ważną częścią planowania jest określenie tego, kto ma otrzymać jaki przydział. Dobierając personel, pamiętaj o tym, na ile ważne jest takie czy inne zadanie. Jeśli w danej kwestii liczy się szybkie działanie przy minimalnym nadzorze ze strony zwierzchników, wybieraj osoby, które w przeszłości dowiodły, że radzą sobie z tego rodzaju pracą. Gdyby w grę wchodził z kolei projekt, w którym możesz sobie pozwolić na wspieranie podwładnego wskazówkami, niewykluczone, że warto byłoby przypisać to zadanie komuś mniej doświadczonemu i wykorzystać cały ten proces jako okazję do przeszkolenia kadry i podniesienia jej kwalifikacji.

## **Przekazywanie informacji dotyczącej przydziału**

Barbara była sfrustrowana. Przekazała Carol szczegółowy opis tego, co miało zostać zrobione, a podwładna stwierdziła, że rozumiała jej słowa. Po tygodniu Carol przedstawiła owoce swojej pracy i okazało się, że wszystko jest nie tak. Usprawiedliwieniem pracownicy były słowa: „Myślałam, że to właśnie o coś takiego chodziło”.

Norman był podenerwowany. Jego przełożony właśnie wyznaczył mu nieprzekraczalny termin, który zdaniem pracownika był całkowicie nierealny. „Ten pomysł jest nie do przyjęcia” — uznał Norman. „Nie ma szans, żebym uporał się z taką porcją pracy w tak krótkim czasie. Zrobię, co w mojej mocy, ale wiem, że nie zmieszczę się w terminie”.

Zgodnie z tym, o czym była już mowa we wcześniejszej części tego rozdziału, przełożony musi zadbać o to, by podwładny w pełni rozumiał i zaakceptował przekazywane mu instrukcje.

## Tworzenie planu działania

W przypadku zadań, których realizacja pochłonie sporo czasu, poproś o to, by podwładny przed przejściem do czynów stworzył plan działania. Taki harmonogram powinien obejmować wyłącznie czynności, które trzeba wykonać, terminy ich zakończenia, a także informacje dotyczące potrzebnego wsparcia.

Rita otrzymała zadanie polegające na przygotowaniu planów podróży dla dwudziestu fachowców zajmujących się sprzedażą, którzy mieli przylecieć z rozmaitych zakątków kraju na spotkanie w Chicago. Przed przystąpieniem do pracy spisała plan działania, w którym uwzględniła wszelkie etapy tego projektu — w tym powiadomienie osób przylatujących do Chicago, zarezerwowanie biletów lotniczych oraz miejsc w hotelu, a także zadbanie o to, by wszyscy dostali bilety z wystarczająco dużym wyprzedzeniem. Plan obejmował daty rozpoczęcia i zakończenia każdej fazy całego procesu, a także informacje o tym, jaka pomoc będzie potrzebna na każdym etapie prac. Omówienie tego wszystkiego z przełożonym pozwoliło uporać się z wszelkimi nieporozumieniami i potencjalnymi problemami jeszcze przed rozpoczęciem działań.

Zauważ, że Rita przygotowała swój plan działania na piśmie. Dzięki takiemu posunięciu zarówno ona, jak i jej zwierzchnik mogli w każdej chwili sprawdzić postęp prac i wcześniej wychwycić ewentualne problemy.

## Kontrola

Niezależnie od tego, jak dobrze zaplanowano realizację działań, przełożony jest zobowiązany kontrolować od czasu do czasu sytuację, by mieć pewność, że wszystko przebiega zgodnie z przewidywaniami.

Alan jest przekonany, że jeśli będzie sprawdzał postęp prac zbyt często, jego podwładni będą się czuli tak, jak gdyby im nie ufał: „Chcę, żeby moi ludzie naprawdę angażowali się w to, co robią. Gdy już zaakceptuję ich plan działania, muszę założyć, że naprawdę go realizują. Jeśli zacznę ich sprawdzać, postąpię wbrew głośzonym przez siebie zasadom”.

To trafne spostrzeżenie, ale nadrzędną kwestią i tak pozostaje odpowiedzialność Alana za sukcesy jego działu: jeśli zadania nie będą odpowiednio realizowane, będzie to najkrótsza recenzja jego umiejętności. Kontrola jest niezbędnym elementem dającym pewność, że projekty będą wcielane w życie. Z drugiej strony, tego rodzaju nadzór można przeprowadzić w taki sposób, by pracownicy nie mieli poczucia, że przełożeni im nie ufają.

W przypadku Alana kluczową metodą zarządzania jest zachęcanie personelu do zaangażowania — metoda ta powinna również wpływać na charakter nadzoru. Alan nie powinien zatem zaglądać podwładnym przez ramię lub zaskakiwać ich niezapowiedzianymi kontrolami: nadzór należałoby raczej włączyć do planu działań. Gdy podwładny przygotowuje harmonogram prac, powinien zawrzeć w nim kolejne punkty kontrolne. Po zamknięciu poszczególnych faz projektu będzie mógł spotkać się z Alanem, by omówić to, co zostało zrobione. Podwładny powinien być też zachęcany do wyrażania krytycznych uwag i przedstawiania sugestii co do nowych lub dodatkowych spraw, które warto byłoby dołączyć do tego zadania. Oczywiście, Alan również powinien mieć możliwość wygłaszania stosownych komentarzy i propozycji.

Takie postępowanie sprawia, że kontrola staje się częścią kultury zaangażowania i stanowi dla pracownika bodziec, by osiągnąć jeszcze większy sukces w radzeniu sobie z wyzwaniem, jakim jest otrzymane zadanie.

## Rola dyplomacji i taktu

Sposób, w jaki się komunikujemy, może budzić pozytywne lub negatywne reakcje. Jeśli przedstawiasz swoje racje agresywnie, nie okazując szacunku ani wrażliwości, gniew bądź postawa obronna Twoich rozmówców uniemożliwi im odebranie komunikatu, który próbujesz im przekazać. Przejawianie dyplomacji i taktu podczas porozumiewania się to podejście, które łączy skuteczność z wrażliwością, a zarazem pozwala zapanować nad emocjami. Komunikując się w taki sposób, dostosowujesz się do stylu dyskusji swojego rozmówcy, dzięki czemu poczuje się on komfortowo.

Większość ludzi ma swój indywidualny styl porozumiewania się z innymi. Badania nad tym zagadnieniem wyróżniają z reguły cztery takie style:

- *Przyjazny* — osoby komunikujące się w taki sposób zachowują się swobodnie, przyjaźnie, skupiają się na relacjach, okazują też ciepło i chęć pomocy. Nie lubią się kłócić i starają się uzyskać pozytywne reakcje rozmówcy.
- *Analityczny* — postępowanie tak porozumiewających się osób jest formalne, metodyczne i powtarzalne. Na ludziach tych można zrobić wrażenie danymi i szczegółami. Przyglądają się oni uważnie dowodom i używają ich w celu znalezienia odpowiedzi na pytania lub rozwiązań omawianych problemów.
- *Pobudliwy* — przedstawiciele tej grupy są wylewni i ekspresyjni; mają też skłonność do podkreślania swoich racji gestami. Skupiają się nie tyle na szczegółach, ile na sprawach ogólnych. Ich główną troską jest to, jakie korzyści zapewni im dana sytuacja.
- *Pragmatyczny* — dla tych ludzi liczy się cel: koncentrują się na zadaniach, które trzeba zrealizować. Nawet jeżeli posiadają wyraziste opinie i poglądy, są gotowi rozważyć inne koncepcje, jeśli rozmówcy je zaprezentują.

Osoby porozumiewające się w dyplomatyczny i taktowny sposób:

- dbają o dobre stosunki międzyludzkie, biorą pod uwagę styl, w jakim porozumiewają się ich rozmówcy,
- są gotowe poświęcić czas na to, co zapewni interlokutorowi poczucie komfortu,
- dostosowują tempo mówienia oraz słownictwo do stylu porozumiewania się ich rozmówców.

## Zdobądź zaufanie swoich podwładnych

Żeby sprawnie radzić sobie z porozumiewaniem się, musisz zdobyć zaufanie i szacunek ludzi, z którymi masz do czynienia. Oto kroki pozwalające osiągnąć ten cel:

1. Bierz sobie do serca interesy innych — zadawaj pytania, zgłębiaj cudzą motywację, pomagaj ludziom zdobywać wiedzę i dbaj o ich rozwój.
2. Słuchaj z uwagą innych, korzystając przy tym z uszu, oczu i serca; unikaj też uprzedzeń i osądzania innych.
3. Szanuj i doceniaj odmienne opinie i skłonności — czyli różnorodność.
4. Zadbaj o to, by inni mieli udział w podejmowaniu decyzji, prezentuj otwartą postawę opartą na akceptacji i okaż chęć zapoznawania się z nowymi koncepcjami.
5. Zachowaj gotowość do negocjacji i kompromisu; okaż też chęć prowadzenia mediacji między osobami, które prezentują odmienne punkty widzenia.
6. Zastanów się, zanim coś powiesz. Wążąc swoje słowa i czyny, bierz pod uwagę, do kogo się zwracasz, uwzględniaj również kwestię relacji w danym środowisku oraz jego specyfikę.
7. Korzystaj z języka, który włącza innych do dyskusji; podczas komunikacji wykazuj się także dyplomacją, taktem i wrażliwością.
8. Mów pewnie, zdecydowanie i z przekonaniem, a gdy wygłaszasz jakieś opinie, poprzyj je dowodami.
9. Broń tych swoich przekonań i istotnych wartości, których według Ciebie nikt nie powinien podważać.
10. Pozostań skromnym ekspertem i zachowaj gotowość do uwzględnienia fachowej wiedzy innych osób.
11. Dbaj o swoją wiarygodność — dochowuj tajemnic, dotrzyмай obietnic i wywiązuј się z zobowiązań.

12. Unikaj nagłych zmian nastroju. Twoje działania powinny być spójne, racjonalne, sprawiedliwe, szczerze i etyczne.
13. Bądź wzorem profesjonalnego zachowania i zawsze postępuj zgodnie z tym, co mówisz.
14. Okazuj zaufanie innym — ujawniaj swoje myśli i przekonania w szczerzy i otwarty sposób.
15. Dbaj o swoją autentyczność i zachowuj spójność między własnymi słowami a czynami.
16. Występując w roli źródła informacji, bądź osobą przystępną i dyspozycyjną.
17. Przedstawiając cele i wyniki, zachowuj podejście realistyczne.
18. Nie uchylaj się od odpowiedzialności i przyznawaj się do błędów oraz upadków; nie próbuj też tuszować niekorzystnego położenia.
19. Dbaj o bezpośrednią komunikację z innymi. Nie plotkuj i nigdy nie obgaduj ludzi za ich plecami.
20. Dziel się zasługami — przypisuj innym udział w sukcesach.

## Podsumowanie

- Niezależnie od tego, czy prezentujesz swoje pomysły większej grupie czy też zaledwie jednej osobie, przygotuj swoją wypowiedź, zanim w ogóle otworzysz usta.
- Mów wyraźnie, dzięki czemu słuchacze będą mogli Cię łatwo zrozumieć. Przemawiaj z entuzjazmem, żeby Twoja publiczność nie usnęła.
- Zachowaj świadomość swojej mowy ciała.
- Przygotuj się do pokonywania przeszkód, które zakłócają komunikację.
- Poznaj i okiełznaj swoje uprzedzenia.



- Gdy przydzielasz podwładnym zadania, zaplanuj to, co zamierzasz powiedzieć, potem zakomunikuj to w wyraźny sposób pracownikom, i sprawdź, jak odebrano Twoje słowa, a później kontroluj sytuację, by mieć pewność, że praca zostanie wykonana.
- Zadbaj o to, by Twoje słowa zostały nie tylko zrozumiane, lecz także zaakceptowane przez drugą stronę.
- Podczas wszelkich kontaktów z innymi ludźmi wykazuj się taktem i dyplomatycznym podejściem.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

Kompetencje merytoryczne są niezwykle ważne, jednak niemal zawsze o sukcesie decyduje zdolność komunikowania się z ludźmi i przekonywania ich do swoich racji. Właśnie ta magiczna umiejętność, dzięki której można stać się osobą lubianą, popularną i skutecznie nakłaniającą innych do przyjęcia jej punktu widzenia, przyczyniła się do powstania fortun czy imponujących karier, również politycznych. Oznacza to jednak, że wiele niepowtarzalnych szans zostało zaprzepaszczonych z powodu błędnych interpretacji, nieporozumień i innych niedoskonałości w komunikacji. Wniosek jest jasny: jeśli pragniesz sukcesu, musisz posiadać umiejętność klarownego, zwięzłego i przekonującego wyrażania własnych myśli.

Trzymasz w ręku książkę, dzięki której łatwiej rozwiniiesz swoje umiejętności komunikacyjne. Poznasz strategie pozwalające zwiększyć skuteczność wypowiedzi. Zawarte tu wskazówki pomogą Ci w doskonaleniu sztuki konwersacji, czyli rozmów z innymi ludźmi. Poprawisz umiejętność wystąpień publicznych (np. wygłaszania wykładów) czy prezentowania informacji członkom grupy. Nauczysz się także słuchać, dzięki czemu będziesz w stanie w pełni zrozumieć przesłanie rozmówcy. Zapoznasz się również z ważnymi zagadnieniami na temat mowy ciała. Do tego przyswoisz zasady klarownego i zwięzłego komunikowania się na piśmie.

#### **Dowiedz się, jak:**

- **zaplanować swoją wypowiedź**
- **identyfikować i usuwać bariery w komunikacji**
- **podkreślać swoją osobowość podczas rozmów telefonicznych**
- **aktywnie słuchać**
- **przygotowywać i wygłaszać przemowy**
- **opracowywać i przedstawiać doskonale raporty**

*Zawsze sprawiaj, by inny człowiek czuł się ważny!*

**OSOBOWOŚĆ** **ODNOWA**



Księgarnia internetowa:  
<http://sensus.pl>

**sensus**

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://sensus.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://sensus.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://sensus.pl/nowosci>

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-283-9960-0



9 788328 399600

ceną: 44,90 zł