

7 PRAVILA DOBRE KOMUNIKACIJE

U prošlom nastavku započeli smo priču o komunikaciji managementa sa zaposlenicima, naročito kada su u pitanju otkazi i neučinkovitost radnika. U ovom broju zadržat ćemo se na savjetima kako unaprijediti komunikaciju u radnom okruženju i na taj način pomoći poslovanju.

Komunikacija se odvija na različitim razinama i načinima – gledanjem, pričanjem, slušanjem, čitanjem, ali i šutnjom. Uz riječi, čak 93% poruke prenosi se neverbalnim putem (pogledom, izrazima, mimikom, stavom tijela, blizinom, okolinom u kojoj se komunikacija odvija). Dok verbalnom komunikacijom prenosimo informacije koje se mogu oblikovati glasom, neverbalnom komunikacijom prenosimo stavove i osjećaje.

Nerazumijevanje i loša komunikacija s drugima čest je uzrok nezadovoljstva kod ljudi. Nezadovoljstvo je, pak, čest uzrok bolesti, pa je zato i Svjetska zdravstvena organizacija definirala kvalitetnu komunikaciju kao jednu od pet vještina neophodnu za zdrav i sretan život. Ljudi misle da sve znaju o komunikaciji, ali zapravo malo znaju i nisu spremni učiti. Komunikacija je svemoćna ili nemoćna, ovisi o onome tko se njome koristi. I premda, naizgled, njome ne postizemo rezultat, ipak je učinkovita. Ljudi misle da se komunicira samo riječima i da je poruka upravo takva kakvom smo je izrekli, no zaboravljaju da nije poruka ono što su izrekli, već ono što je sugovornik razumio.

Ljudi također misle da šutnja nije komunikacija, no to nije istina – i šutnja prenosi poruku i zna biti vrlo rječita. O načinu na koji izražavamo svoje misli i stavove ovisi kako će nas drugi shvatiti i koliko ćemo toga ostvariti. Pojedinci koji bolje komuniciraju imaju više uspjeha u rješavanju konflikata, dogovaranju, imaju zadovoljavajuće međuljudske odnose, samopouzdaniji su te stoga uspješniji i

zadovoljniji u cjelini.

Kada govorimo o pravilima uspješnog komuniciranja moramo znati da se komunikacija prilagođava svakom novom sugovorniku. Na manageru je da preuzme odgovornost za poruku koju šalje i moguće greške koje će spriječiti sugovornike da poruku razumiju u potpunosti.

Tijekom komunikacije manager mora biti empatičan - saslušati tuđe stavove i mišljenja bez obzira što su drugačiji od njegovih, pokazati emocije i potruditi se razumjeti (prihvaćati različitosti kao priliku da i sam više nauči), ali ne dopustiti da njegov emotivni angažman utječe na poruke koje želi poslati. Zato ćemo proći sljedećih sedam pravila dobre komunikacije managera s podređenima.

1. Samokontrola

1. Manager ne može nadzirati i poticati svoj tim ako ne nauči nadzirati i kontrolirati samoga sebe. Iako to predstavlja težak i zahtjevan zadatak, bez njega je mala vjerojatnost da će manager postati uspješan lider. Samokontrola zahtijeva stanoviti filozofski odmak i dozu skromnosti, koji se često povezuju s aristokratima i svecima. Samokontrola u isto vrijeme otvara mogućnost „tihog“ vođenja.

2. Odgovornost

2. U prirodi je pojedinca da uspiehe pripisuje sebi, a za poraze okrivljuje sustav ili druge ljude. Uspješan manager, koji dobro komunicira s okolinom, svojim ljudima odaje priznanje za njihov doprinos u svakoj pobjedi, dok na

sebe preuzima odgovornost za neuspjeh.

3. Određivanje ciljeva

3. Korisno je dopustiti pojedincima da sami postave ciljeve koje će ostvariti svojim radom. Na taj će ih način ne samo ostvariti, nego i nadići. Određivanje ciljeva jedna je od najmoćnijih stvari kojima ljudi utječu na svoje živote. Svatko tko živi bez cilj(ev)a podložan je ciljevima drugih ljudi. Netko drugi nametnut će mu svoje ciljeve i pokrenuti ga da ih dostigne.

Ljudi koji sami određuju svoje ciljeve (ili barem većinu) kreatori su svojih života. Dostizanje vlastitih ciljeva puni ih velikim ponosom, vitalnošću i neograničenom energijom. Određivanje ciljeva usmjerava ih naprijed i daje divan osjećaj osobne vrijednosti. A onda je mali korak do kreativnosti koja pomiče poslovanje tvrtke prema naprijed.

4. Ispravljanje pogrešaka

4. Manager mora ispravljati ljude koji oklijevaju ili pokazuju znakove slabosti. Pri tome je uvijek bolje biti pažljiv i koristiti se npr. riječima: „Ovo nije ono što se očekuje od osobe tvojih mogućnosti i sposobnosti“, nego biti grub i koristiti se izjavama poput: „Što bi se moglo drugo i očekivati od glupana kao što si ti!“. Prvi pristup omogućuje stvaranje partnerstva između managera i djelatnika, dok mu drugi nepotrebno jednog neprijatelja više.

5. Sklonost timskom radu

5. Manager koji dobro komu-

nicira s djelatnicima sebe uvijek prikazuje kao dio tima i izražava riječima „mi“, osobito kad se radi o uspjehu, a ne „ja“. Ljude više motivira kada čuju „Mi smo zajedno uspjeli“ ili „Nikada ne bih uspio da nisam imao ove ljude u mom timu“. Još više motivira izjava „Pogreška je moja“ ili „Ja sam kriv za neuspjeh tima“. To ne znači da je manager zbog toga manje vrijedan, već da nije iz grupe izdvojio i kaznio one koji loše rade pred svima, radi primjera. S njima može riješiti problem „u četiri oka“.

6. Dostupnost

6. Manager obvezno mora osigurati dostupnost do sebe. Svako treba odrediti vrijeme i mjesto kad će biti na raspolaganju članovima svog tima. U ljudskom su životu tragedije i problemi česta pojava. Pravi lider uvijek pronalazi vremena porazgovarati s ljudima o njihovim životima.

7. Iskazivanje emocija

7. Pravi lider nikada ne gubi živce. Međutim, ispravna ljutnja nešto je sasvim drugo od nekontroliranog bijesa te je ne treba potiskivati. Pri tome je važno očuvanje poštovanja i časti osobe na koju se manager, iz opravdanog razloga, ljuti.

Priznanja i pohvale

Dobri manageri mudro koriste ljudsku potrebu za priznanjem kako bi motivirali i unaprijedili veze s ljudima koje vode. Pažljivo koriste načelo „hvali u javnosti, kori u privatnosti“ kako bi izgradili organizacijsku kulturu u kojoj ljudi rade „iznad osjećaja dužnosti“. Često pitaju sami sebe koliko omogućuju ljudima da budu posvećeni (odani, privrženi) poslu koji rade? Ocjenjuju sebe odgovarajući na sljedeći set pitanja.



prof. dr. sc.
Saša Petar