

► 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. Nazadovoljstvo 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 postižemo 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 rječit. 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 empatičan² - saslu-

2 Empatija – stanje kada pokazujete razumijevanje za razloge druge strane

7 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 ljudskoj je prirodi pojedinca da uspjehe pripisuje sebi, a za poraze okrivljuje sustav ili druge ljude. Usoješan menadžer, 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 znakovne 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 komunicira 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 svoga 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.

šati tuđe stavove i mišljenja bez obzira što su drugačiji od njegovih, pokazati emocije i potruditi se razumijeti (prihvaćati različitosti kao priliku da i sam više nauči) ali ne dopustiti da njegov emotivni angažman utječe na poruke koje želi poslati.

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? Ocjenuju sebe odgovarajući na sljedeći set pitanja. Ukoliko i na jedno pitanje odgovore s «ne», imaju razloga za preispitivanje strategije razvoja tvrtke.

1. Tvrtka ima definirani proces rješavanja problema koje javljaju kupci.

2. Neprestano provjeravate poslovanju u potrazi za nepotrebним aktivnostima u materijalnom, financijskom, proizvodnom i prodajnom procesu, i rješavate ih se.

3. Uravnotežili ste efikasnost kapitala između današnjih potreba i dugoročnog rasta. Imate dobru ravnotežu u financiranju dnevnih obveza i dugoročnog ulaganja.

4. Definiran je proces za stvaranje, lansiranje i razvijanje novih proizvoda i usluga.

5. Jasno ste definirali ciljeve rasta i investirate u osoblje i procese potrebe da ostvarite te ciljeve.

Iskrena briga za djelatnike, ali podjednako i za rezultate stvarni su temelji na kojima *manager* gradi svoj osobni kredibilitet. Sa suradnicima je ponekad teško izići na kraj. Natjecanje, zavist i osob-

(emocije, porivi), ali se ne uključujete emotivno (za razliku od simpatije).