

Alan Barker

# Doskonała umiejętność komunikacji

- ✦ Porozumiewaj się skutecznie
- ✦ Wywieraj wpływ na rozmówcę za pomocą słów, gestów i bodźców wzrokowych
- ✦ Wypracuj najlepszy styl komunikacji



**PLUS** **MINISŁOWNICZEK**  
polsko-angielsko-niemiecki

**one** QUICK!  
press

# Spis treści

<b>O tej książce</b>	<b>5</b>
<b>1. Proces komunikacji</b>	<b>7</b>
Co to jest komunikacja?.....	7
Jak ludzie rozumieją przekazywane informacje? .....	8
Zarządzanie informacją.....	9
Koncepcje — waluta komunikacji.....	10
Rozmowa — serce komunikacji.....	12
<b>2. Jak działa rozmowa?</b>	<b>13</b>
Co to jest rozmowa? .....	13
Dlaczego nie udają się rozmowy? .....	15
Umieszczanie rozmów w kontekście .....	15
Wypracowanie relacji .....	17
Ustalanie konstrukcji .....	21
Zarządzanie zachowaniem .....	23
<b>3. Siedem sposobów na podniesienie jakości rozmowy</b>	<b>27</b>
Sprecyzuj swój cel .....	27
Uporządkuj proces myślowy.....	29
Zarządzaj czasem .....	35
Znajdź wspólną płaszczyznę .....	37
Wyjdź poza sprzeczkę .....	38
Często dokonuj podsumowań.....	40
Używaj materiałów wizualnych.....	41

<b>4. Sztuka dowiadywania się</b>	<b>45</b>
Uwaga .....	45
Traktowanie rozmówcy na równi ze sobą .....	49
Dbanie o brak skrępowania.....	50
Zachęcanie .....	51
Zadawanie pytań jakościowych .....	52
Dozowanie informacji .....	55
<b>5. Umiejętność perswazji</b>	<b>57</b>
Charakter, logika i pasja .....	57
Co jest główną koncepcją?.....	59
Porządkowanie koncepcji.....	64
Wyrażanie koncepcji .....	67
Zapamiętywanie koncepcji.....	69
Efektywne dostarczanie wiadomości .....	70
<b>6. Rozmowy służbowe</b>	<b>73</b>
Czym rozmowa służbowa różni się od innych?.....	73
Przygotowanie się do rozmowy .....	74
Budowa rozmowy służbowej.....	75
Rodzaje rozmów służbowych .....	77
<b>7. Prezentacje</b>	<b>93</b>
Bycie w centrum zainteresowania .....	94
Przygotowanie się do prezentacji .....	96
Opracowanie materiałów .....	96
Kontroluj widownię .....	108
Zajmij się sobą.....	110
Odpowiedz na pytania.....	111
<b>8. Wyraż to na piśmie</b>	<b>113</b>
Pisanie w konkretnym celu .....	113
Ułatwienie czytania .....	114
Pisanie krok po kroku.....	115
Projektowanie dokumentu.....	116
Pisanie wersji roboczej .....	128
Edycja wersji roboczej.....	130

# Proces komunikacji

„Spójrzmy prawdzie w oczy — wszystko sprowadza się do komunikacji”. Ile razy już słyszałeś bądź wypowiedziałeś te słowa, analizując niepowodzenia, które dotknęły Twoją organizację?

Umiejętność efektywnego komunikowania się nigdy wcześniej nie była tak istotna. Warunki pracy są coraz bardziej elastyczne i coraz trudniejsze do przewidzenia. Struktury zarządcze i kontrolne poprzedniego pokolenia ustąpiły miejsca zarządzaniu wirtualnemu i pracy sieciowej, outsourcingowi i współpracy, zarządzaniu wiedzą i wywiadowi gospodarczemu. Menedżerowie muszą obecnie porozumiewać się ze znacznie większą liczbą osób niż wcześniej, a proces komunikacji musi zachodzić szybciej — dzisiejsze informacje rynkowe jutro lądują w koszu.

Mimo to komunikacja jest nadal głównym problemem wielu organizacji. W powtarzających się ankietach menedżerowie określają trudności komunikacyjne mianem najważniejszego problemu w ich organizacji.

Komunikacja może być, rzecz jasna, wciąż zadziwiająco efektywna. Wysiłki kierownictwa, podejmowane po to, aby przekazać informacje o najnowszych zmianach organizacyjnych, mogą spełznąć na niczym, ale pogłoski o zwolnieniach rozchodzą się jak burza. Gdyby tylko przekazywanie wiadomości oficjalnych osiągało połowę skuteczności plotek i pogawędek!

## Co to jest komunikacja?

Często zadaję to pytanie na początku programów szkoleniowych i seminariów. Po krótkim namyśle większość uczestników

proponuje definicję, w której jest mowa o udzielaniu i przekazywaniu informacji. Po namyśle nieco głębszym pojawia się słowo „wymiana”. To już jest bardziej zadowalające, niemniej jednak wciąż mamy do czynienia z założeniem, że komunikacja dotyczy przemieszczania czegoś — dostarczania bądź przesyłania jakiegoś towaru, zwanego informacją.

W rzeczywistości słowo to ma zupełnie inny źródłosłów. Wywodzi się z łacińskiego *communis*, co oznacza „wspólny” bądź „powszechny”. Słowo to należy do rodziny wyrazów zawierającej także komunię, komunizm i wspólnotę<sup>1</sup>. Nie ma komunikacji bez dzielenia się informacją z inną osobą. A dopóki ta osoba nie zrozumie tej informacji w ten sam sposób, co Ty, nie ma dzielenia się.

Komunikacja jest procesem, w którym tworzone jest wspólne zrozumienie.

## Jak ludzie rozumieją przekazywane informacje?

Wedle innej definicji komunikacja jest okazywaniem sposobu pojmowania.

Różni ludzie rozumieją tę samą informację na rozmaite sposoby. Ktoś może natychmiast rozpoznać słowa i obrazy, dla innych może to być język obcy („jakby mówił po chińsku”). Każdy problem w porozumiewaniu się jest problemem związanym z rozumieniem.

Zrozumienie to rozpoznanie. „Aaa, teraz to jasne!” — wykrzykujemy, kiedy coś zrozumieliśmy. Mnóstwo słów związanych z rozumieniem wiąże się z postrzeganiem wzrokowym. Możesz *patrzeć* na problem z innej *perspektywy* niż Twój partner, możecie się nie zrozumieć, ponieważ patrzycie na problem *pod innym kątem*. Jeśli się z kimś nie zgadzasz, mówisz zazwyczaj, że *widzisz* to inaczej.

Ludzie rozumieją informacje, które są w stanie rozpoznać. Wiem, że nadjeżdżający pojazd to autobus, bo już kiedyś taki widziałem. Znam melodię, ponieważ już ją słyszałem lub znam podobny motyw. Wiem, że jem paprykę, bo rozpoznałem smak. Podobnie rozumiem, co chcesz mi powiedzieć, jeśli to pasuje do wzorców mentalnych, jakie się wcześniej u mnie wykształciły.

---

<sup>1</sup> Ang. *community* — przyp. tłum.

Rozumienie jest w takim razie dopasowywaniem tego, co widzimy, do naszych wzorców mentalnych. Jeśli chcesz się sprawnie porozumiewać z innymi, musisz zadbać o to, aby nadać swoim koncepcjom kształt. Jak to zrobić? Możesz rysować wzory lub obrazki na papierze. Możesz poprosić kogoś o wyobrażenie sobie czegoś, a następnie dopasować do tego swoją informację. Zdecydowanie ułatwia sprawę uproszczenie informacji, tak aby nie zaciemnić obrazu zbyt dużym nagromadzeniem szczegółów.

## Zarządzanie informacją

Twój sukces jako menedżera zależy coraz bardziej od umiejętności zarządzania informacją.

Postrzegamy informację jako „coś”, z czego częstkami mamy do czynienia. Te wszystkie części gdzieś istnieją — można je zobaczyć, zmierzyć, policzyć. Rozumienie jest postrzegane jako proces zapisywania informacji w mózgu. Wyobrażamy sobie umysł ludzki na podobieństwo dysku twardego komputera. Ma on daną pojemność, konkretną ilość wolnej przestrzeni, którą można wypełnić napływającymi informacjami. Zbyt wiele danych — i cierpisz na „przeładowanie informacją”. Jeśli ten stan się przedłuża, może dojść do „zawieszenia systemu”.

Obecnie większość osób nie myśli już o informacji w ten sposób. Za każdym razem, kiedy następuje proces komunikacji między ludźmi, informacje mogą przybierać inne znaczenia. Dzieci potrafią świetnie się bawić, wykorzystując tę właściwość. W grach, takich jak „głuchy telefon” czy „kalambury”, doskonale podkreślone są nieporozumienia i wieloznaczność w komunikacji międzyludzkiej.

W rzeczywistości informacja to coś, co *tworzymy* we własnych umysłach w procesie zrozumienia. Informacja nie istnieje gdzieś tam, na zewnątrz — jest zawarta zawsze i wyłącznie w naszych umysłach. Jest to kształt, jaki przybiera nasze myślenie, a kształt ten wciąż się zmienia, ewoluuje, gdy myślimy. Informacja jest zatem dynamiczna i za każdym razem, kiedy się porozumiewasz, jest przetwarzana, gdy filtrujesz ją przez własne wzorce mentalne. Porozumiewanie się jest zawsze grą w „głuchy telefon”.

W pracy ludzie zazwyczaj traktują informację jako „coś” i starają się ją zarchiwizować, przetworzyć, zestawić, zapisać i przechować, nawet jeśli jej nie rozumieją. Oczekuje się, że informacje będą stabilne oraz że łatwo będzie je kontrolować i nimi zarządzać.

Ale takie podejście do tematu skazane jest na niepowodzenie. Informacji nie da się kontrolować, uściślić, zamknąć w ramach. Nie jest ona bowiem towarem, lecz energią. Informacja to pokarm dla umysłu, źródło ożywienia organizacji. Spróbuj ją racjonalować, a ludzie nie znajdą nic, co pozwoliłoby im przetrwać. Pogłoski, skandale, plotki — to wszystko jest niesmacznym jedzeniem z baru szybkiej obsługi, którym ludzie żywią się, aby przeżyć, gdy brakuje im porządnego pożywienia.

Odkąd zaczniesz postrzegać informacje jako energię, a nie towar, będziesz mógł nią inaczej zarządzać. Znaczenie ma naprawdę nie to, *ile* informacji potrafisz przekazać, ale jaką formę one przybierają. *Forma* informacji to jej *znaczenie*.

Komunikacja nigdy nie jest kwestią przekazywania tysięcy wiadomości; jest raczej tworzeniem *znaczenia* tych informacji, a następnie dzieleniem się tym znaczeniem z innymi. Jeśli Twój partner nie rozumie tego, co chcesz przekazać, oznacza to, że Twoje wysiłki zmierzające ku porozumieniu poszły na marne.

Pomyśl o szklance zawierającej połowę wody, jaką mogłaby pomieścić. Co ta informacja *oznacza*? Że szklanka jest w połowie pusta? Czy raczej — w połowie pełna? Znaczenie, jakie nadajesz informacji, dyktuje informację, jaka chcesz przekazać.

Komunikacja jest tworzeniem wspólnego znaczenia. A zatem, w jaki sposób tworzymy znaczenie? Poprzez zamianę informacji na koncepcje.

## **Koncepcje — waluta komunikacji**

Komunikacja jest procesem tworzenia i dzielenia wyraźnych koncepcji. Efektywna komunikacja jest uzależniona nie od dokładności podanych przez Ciebie faktów, lecz od bogactwa Twych koncepcji. W sumie cały proces komunikacji można nazwać tworzeniem wspólnych koncepcji.

Co rozumiem pod pojęciem koncepcji? Otóż mam na myśli coś szczególnego. Koncepcja to coś, co mówisz lub coś, o czym piszesz. Nazwa nie jest koncepcją. Następujące frazy są nazwami, lecz (co przyjmijmy dla celów tego ćwiczenia) nie są koncepcjami:

- ◆ analiza zysków,
- ◆ rynek azjatycki,
- ◆ dyrektor do spraw operacyjnych.

Aby je zamienić w koncepcje, musisz coś o nich powiedzieć, na przykład:

- ◆ Analiza zysków pokazuje wzrost sprzedaży towarów w ciągu zeszłego roku.
- ◆ Rynek azjatycki stracił stabilność.
- ◆ Bill Freeman został dyrektorem do spraw operacyjnych.

Stworzyliśmy zdania, a zatem — koncepcja jest to *jakakolwiek myśl, którą można wyrazić w zdaniu*.

Koncepcja nie musi być nowa. Kiedy mówisz, że masz jakąś koncepcję, zazwyczaj masz na myśli pomysł, na który nikt wcześniej nie wpadł. Jednakże większość koncepcji nie jest całkiem nowa. Za każdym razem, gdy ktoś wygłasza jakieś zdanie, przedstawia również koncepcję.

Koncepcje są walutą komunikacji. Gdy ludzie się porozumiewają, handlują koncepcjami. Koncepcje, tak jak pieniądze, mają większe i mniejsze nominały; istnieją małe i duże pomysły. Te małe można zebrać w większe, metodą dodawania. Tak, jak waluta, koncepcje mają swoją wartość — niektóre z czasem przybierają na wartości, podczas gdy inne ją tracą. Wartość koncepcji kryje się w jej znaczeniu. Koncepcje ocenia się inaczej niż fakty — wartość faktu mierzy się jego ścisłością; wartość koncepcji zależy od tego, jak duże ma ona *znaczenie*.

Kiedy nie udaje się komunikacja, to zazwyczaj przyczyna porażki leży w niezrozumieniu koncepcji. Być może nie dostrzeżono jej wartości. Być może było ich zbyt wiele. Być może koncepcja zaginęła w morzu faktów i cyfr. Możesz dać do zrozumienia, co masz na myśli, jeśli nie jesteś pewien, w jaki sposób zostanie odebrana Twoja koncepcja. Twój głos może wyrażać jedną koncepcję, ale Twoja twarz może napomykać o innej.

W najefektywniejszej komunikacji koncepcje są przedstawiane w sposób oczywisty i jasny. Twoim celem w komunikacji jest stworzyć i dzielić zrozumiałe koncepcje.



## **Rozmowa — serce komunikacji**

Rozmowa jest giełdą wymiany koncepcji. To najistotniejszy środek porozumiewania się, jakim dysponujesz. Cechuje ją elastyczność i dynamika. Twoja organizacja — jakkolwiek organizacja — jest, w największym skrócie, siecią rozmów i niczym więcej. Bez efektywnie prowadzonych rozmów nie mogłaby funkcjonować.

Rozmowy są sposobem na dzielenie wspólnych znaczeń. Wszystkie inne sposoby porozumiewania się — rozmowy rekrutacyjne, prezentacje, pisma — są odmianami tego najważniejszego sposobu komunikacji. Jeśli chcesz się lepiej porozumiewać, zacznij od poprawienia jakości swoich rozmów.