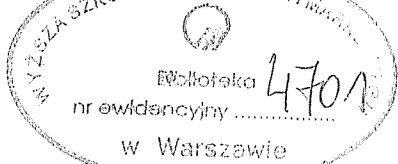


SONYA
HAMLIN
jak mówić,
żeby nas
słuchali

klucz do sukcesu zawodowego

petit
Warszawa 1994



Sonya HAMLIN

JAK MÓWIĆ, BY NAS SŁUCHALI. Klucz do sukcesu zawodowego.

Tytuł oryginału:

HOW TO TALK SO PEOPLE LISTEN. The real key to job success.

Copyright © 1988 by Sonya HAMLIN. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

Copyright © 1994 for the Polish edition by Wydawnictwo PETIT. Wszelkie prawa zastrzeżone. Książka ta nie może być bez pisemnej zgody wydawcy oraz autora reprodukowana w całości, ani w części, ani też przenoszona za pomocą innych nośników. Wyjątek stanowiąc mogą jedynie krótkie cytaty w recenzjach oraz materiałach reklamowych.

Pierwsze wydanie polskie. Warszawa. 1994

Tłumaczenie: Ilona MORŻOŁ

Redakcja: Joanna EGERT-ROMANOWSKA

Okładka i strona tytułowa: Hanna MILANOWICZ

WYDAWNICTWO PETIT

ul. Nowolipie 26B/14

01-011 WARSZAWA

tel./fax (48 22) 38 97 34

Skład i łamanie: PETIT

Druk: „Indruk”, Pruszków, ul. Kielecka 1, tel./fax 728-12-51

ISBN 83-85292-07-1

Moim przyjaciołom:

T.A.W.; C.H.; A.P.; N.L.G.; M.D.A.;

E.A.C.; K.V.; I.M.; N.N.; P.C.; M.R.; H.S.

Tym, którzy, w odróżnieniu od rodziny, nie są zobowiązani otworzyć ci, kiedy pukasz, a którzy wyciągając dobrowolnie rękę dają dowód prawdziwej miłości i wsparcia.

SPIS TREŚCI

1. W CZYM RZECZ?

Dlaczego nie porozumiewamy się łatwo w miejscu pracy? /1

O CZYM JEST TA KSIĄŻKA/2

Skąd wiem?/3

DLACZEGO POROZUMIEWANIE SIĘ JEST TAKIE TRUDNE/4

Jak to się zaczyna/5 Jak to się rozwija/6 Czego chcemy?/7

CO MOTYWUJE PRACĘ/8

Status/8 Użyteczność/9 Uczucie/Akceptacja/9

Pieniądze/Bezpieczeństwo/10

NASZ WIZERUNEK PUBLICZNY/11

Co się sprawdza, co nie i dlaczego/11 Co już wiemy/12

PODSTAWOWE TYPY OSOBOWOŚCIOWE PRACOWNIKÓW/13

Zdobywcy/14 Klubowicze/15 Przywódcy/15

Posługiwanie się typami osobowościowymi/18 Dominacja Zdobywców/18

2. PODSTAWY KOMUNIKOWANIA SIĘ

Dlaczego i jak ludzie słuchają /20

MÓWIENIE I SŁUCHANIE/20

Jednostronna natura mówienia/20 Słuchanie to wysiłek/20 Motywacja/21

DLACZEGO LUDZIE SŁUCHAJĄ/21

Osobiste zainteresowanie/22 Osoba mówiącego/23 Sposób mówienia/29

NOWE TECHNIKI MÓWIENIA/32

Podstawowe techniki komunikacji telewizyjnej/32

Wpływ telewizji na komunikację/34

Implikacje dla komunikacji zawodowej/37

KOMUNIKACJA SŁOWNNA I POZASŁOWNNA/38

Jak się porozumiewamy/38 Słowa i ruch/39

CZĘSTE PRZESZKODY W KOMUNIKACJI/41

Stosunek do uczenia się/41 Język/42

3. PRZYGOTOWANIE DO KOMUNIKACJI

Prognozowanie/45

OPRACOWYWANIE STRATEGII/45

Co nie wychodzi i dlaczego/45 Gdzie najczęściej utykamy/48

ZAŁOŻENIA WSTĘPNE/49

Kim są słuchacze/49 Co wiesz, czego potrzebujesz/49

Odbiorca nieznan/51

TABELA ZAŁOŻEŃ WSTĘPNYCH/52

Podstawowe zasady/52 Proces/53 Cele obiektywne/54

Potrzeby emocjonalne/57 Prawdopodobne oczekiwania/63

Tabela dla czytających/69

Założenia wstępne przy spotkaniu większej liczby słuchaczy/71

4. PLANOWANIE I ORGANIZACJA SPOTKAŃ ZAWODOWYCH/72

PRZYGOTOWANIA/72

Wyznacz i dokładnie sformułuj cele/72 Planowanie spotkania/74

Kiedy się spotykać/75 Którego dnia/77 Gdzie się spotykać/78

Z lunchem czy bez/81 Spotkania przy śniadaniu/82

USTALANIE TERMINU/83

Sposoby/83

5. PRZYGOTOWANIE PREZENTACJI

Co zapewnia uwagę i zrozumienie/87

ZASADY KONSTRUOWANIA PREZENTACJI/88

Jak myślimy/88 Co jest potrzebne, byśmy rozumieli i byli zainteresowani/89

STRUKTURA PREZENTACJI/94

Plan/94 Porządek prezentacji/94 Lista pomocnicza/99

PRZEKAZ WIZUALNY/100

Dłaczego posługiwać się wzmocnieniem wizualnym/100

Co pokazać? Co powiedzieć?/100

PRZYGOTOWANIE POMOCY WIZUALNYCH/104

Podstawowe wskazówki/104

Techniki posługiwania się pomocami wizualnymi/107

6. SPOTKANIA W CZTERY OCZY

Jeden na jednego/108

OTWARCIE/108

Zanim zaczniesz/109 Zmieniaj biegi/109 Rozgrzewka/109 Pogawędka/110

Gdzie siadać/111 Uprzejmości/113 Język ciała/113

TREŚĆ SPOTKANIA/115

Sprawy pierwszorzędne: plan, cele, czas/115 Dzielenie się władzą/115

Motywacja/117 Opowiadanie i wyjaśnianie/117 Dyskusja/119

KWESTIE SZCZEGÓLNE/121

Twórcza krytyka/121 Dochodzenie do prawdy/122

Panowanie nad agresją - swoją i rozmówcy/124

ZAKOŃCZENIE/126

Zrób listę następnych kroków/127 Ciąg dalszy/127

Zakończenie w wielkim stylu/127

LISTA KONTROLNA/129

7. PREZENTACJE

Jak przygotowywać pamiętne mowy/130

ZROZUMIEĆ ODBIORCĘ/130

Co czuje słuchacz/130

PLANOWANIE PREZENTACJI/132

Portret grupy/132 Odbiorca znajomy/134 Dlaczego przychodzi/135

Czynniki fizyczne/137

PROJEKTOWANIE PREZENTACJI/138

Założenia wykładu/132 Podstawowa organizacja wykładu/140

CZY POWINIENESZ TO SOBIE NAPISAĆ? / 141

Czytać czy mówić?/141 Działanie mowy pisanej na słuchaczy/143

Działanie na ciebie, mówcę/144

Do zagorzałych zwolenników pisania/145 Do improwizatorów/145

PRZYGOTOWANIE NOTATEK I SZKICÓW/145

Proces podstawowy/146

TECHNIKI WYGLĄSZANIA PAMIĘTNYCH MÓW/151

Wstęp, który zawładnie uwagą odbiorców/151 Zaangażowanie odbiorcy/154

Prezentowanie zagadnień podstawowych/157 Zakończenia/160

STYL OSOBISTY/161

Bądź sobą/161 Teraz próbujesz odczuwać za słuchaczy/162 Trema/163
Start/164 Mównica czy podium/166

MÓWIENIE I SPRAWNOŚĆ JĘZYKOWA/167

Przejrzystość językowa/167 Posługiwanie się ciszą/169

POSŁOWIE/170

Lista rzeczy, bez których nigdy nie wygłaszasz mowy/170

8. SZTUKA ODPOWIADANIA

Słuchacze lub szef a ty/173

PODSTAWOWE ZASADY ODPOWIADANIA NA PYTANIA/173

Proces pytania/173 Uwarunkowania/174 Jak odpowiadamy na pytania/174

WIDOWNIA A TY: ODPOWIADANIE NA PYTANIA SŁUCHACZY/176

Dlaczego odpowiadać/176 Przygotowania do pytań i odpowiedzi/177

TECHNIKI UDZIELANIA ODPOWIEDZI/181

Jak zacząć/181 Jak radzić sobie z pytaniami/183

Trudne pytania i pytający/185 Kupowanie czasu/186 Unikanie pytań/187

Odwracanie pytań/187 Kiedy trzeba komuś przerwać/188

Przeciwną ich na swoją stronę/189

JAK REAGOWAĆ NA WROGOŚĆ/189

Co wywołuje wrogość/189 Techniki opanowywania wrogości/191

SZEFI TY/195

Dynamika władzy/195 Ile miejsca jest na górze/195 Przygotowania/196

PODSTAWOWE TECHNIKI ODPOWIADANIA/197

Odpowiadanie na pytania informacyjne/198

Odpowiadanie na pytania krytyczne/200 Role do zagrania i praktyka/203

9. ZEBRANIA

Skuteczne prowadzenie i udział/205

CO NIE WYCHODZI I DLACZEGO/205

Fakty/205 "Uczucia"/207 Po co zebrania?/208

Porównanie ideału z rzeczywistością/210

PODSTAWOWE TYPY OSOBOWOŚCIOWE NA ZEBRANIACH/211

Gracze w interakcjach grupowych/212 Interakcja/214

PODSTAWOWE SPRAWNOŚCI KOMUNIKACYJNE NA ZEBRANIACH/215

Jaką metodą zmusić do słuchania/217 Wyrażanie poparcia/219

Wyrażanie odmiennego zdania/221

Cechy dobrego przewodniczącego/223 Jak zaistnieć na zebraniu/226

SPRAWNE ORGANIZOWANIE I KIEROWANIE ZEBRANIAMI/228

Planowanie/228 Tworzenie planu/228

Projektowanie i realizacja zebrania/231

Techniki prowadzenia zebrań/232 Rozgrzewki/232 Otwarcia/233

Część właściwa zebrania/234 Wyznacz osobę do notatek na tablicy/235

Zakończenie/237

10. OSTATNIE SŁOWO/239

Nota osobista/240

INDEKS/241

1. W CZYM RZECZ?

Dlaczego nie porozumiewamy się łatwo w miejscu pracy?

Cześć. Jestem Sonya Hamlin.

Jak inaczej miałabym zacząć książkę o porozumiewaniu się? Jak inaczej niż zgodnie z ustalonym rytuałem, którego przestrzegamy we wzajemnych kontaktach?

Jak mogłabym oczekiwać, że zechcecie mnie wysłuchać, gdybym wcześniej nie pozwoliła wam na zwyczajowe sprawdzenie, czy osoba "mówcy" wzbudza zaufanie, a to, co ma do powiedzenia, jest interesujące?

Obcy człowiek wchodzi nagle do biura i oświadcza: "Sprawozdanie z czwartego kwartału zrobione jest źle. Powiem wam, jak to trzeba poprawić". Czy posłuchalibyście go? Zapewne nie.

Nie znacie mnie. Ponieważ się nie widzimy - bezpośredni kontakt pozwoliłby wam uzyskać pierwszą porcję informacji na mój temat - będę musiała pogłębiać naszą znajomość, przekonując was do siebie jedynie za pomocą słów.

Pominąwszy następny etap zbliżania się nieznajomych - podanie ręki, uśmiech oraz tradycyjne "miło mi was poznać" - przechodzę od razu do etapu trzeciego: co mam do przekazania oraz czy zechcecie tego słuchać.

Słuchanie nie jest automatyczne. W tym wypadku będzie zależało od tego, jak szybko zdołam powiedzieć coś, co uznacie za przydatne dla siebie. Poświęcicie mi uwagę, jeżeli zaproponuję wam nowy punkt widzenia i nowe rozwiązania waszych problemów; jeżeli moje spostrzeżenia pozwolą wam zmienić coś na lepsze w waszym życiu; jeżeli moje pomysły wydadzą się wam dostatecznie ważne i praktyczne, by warto je było wypróbować.

Czy teraz jesteśmy sobie bliżsi? Czego się dotychczas dowiedzieliście?

- Książka ma dość nietypowy początek.
- Autorka pisze stylem bardzo osobistym, nieformalnym (używa zaimków "ty" i "ja", zamiast "ktoś" lub "się").
- Proponuje niemal automatyczny sposób myślenia: sam moment zawierania znajomości dostarcza informacji, pozwalających wywnioskować co p o z a t y m ma miejsce oraz d l a c z e g o postępujemy w taki, a nie inny sposób.

- Prezentowany materiał objaśnia zarówno słowami jak i wyróżnikami graficznymi (lista ◦ "bombek" sygnalizujących rozwinięcie tematów poruszonych wcześniej).

W porządku. Teraz zaczynacie się orientować, jaki styl rozmowy proponuję i na czym chcę się skoncentrować.

Co dalej?

Aby utrzymać wasze zainteresowanie, muszę powiedzieć, co ciekawego dla siebie znajdziecie na kolejnych stronach. Muszę też dowieść, że wiem o w a s - i waszych potrzebach - dostatecznie dużo, byście nie odłożyli książki.

O CZYM JEST TA KSIĄŻKA

Przede wszystkim o tym, jak osiągnąć w pracy to, czego się pragnie. Chcę pomóc wam zrozumieć, co dzieje się w różnych sytuacjach zawodowych, kiedy próbujecie formułować swoje oczekiwania; chcę ułatwić wam opanowanie nowych technik pozwalających jasno wyrażać samych siebie, ale także wzbudzać pożądane reakcje u innych.

Komunikowanie się będziemy traktować jako pewien zamknięty proces, obejmujący nie tylko wasze cele, ale również warunki, które musicie spełnić, aby być wysłuchanym (nie zapomnimy również o oczekiwaniach innych wobec was, gdyż uwzględnienie wymagań drugiej strony ułatwia komunikację).

Przy omawianiu aspektów działań komunikacyjnych będziemy:

- koncentrować się na drugiej stronie zagadnienia: odnalezieniu odpowiedzi na pytanie, czego pragniecie i potrzebujecie, zanim przystąpicie do planowania strategii działania
 - starali się nazwać i zrozumieć zarówno nieznanne, jak i przewidywalne oczekiwania oraz potrzeby osoby, z którą się komunikujecie
 - zbierali wiedzę na tematy powszechnie nam znane: co zazwyczaj przeszkadza we wzajemnych stosunkach w pracy; dlaczego tak trudno o skuteczną komunikację
 - przyswajając sobie podstawowe zasady komunikowania się, abyście mogli osiągać pożądane rezultaty
 - przekonywać was, że pokazywanie siebie - prawdziwego siebie - nie niesie z sobą żadnego niebezpieczeństwa
 - uczyć się słuchać i słyszeć, co pozwala widzieć o wiele więcej
 - uświadamiać sobie jak umiejętność przewidywania potrzeb i reakcji - swoich oraz innych - zwiększa skuteczność w osiągnięciu celów
 - uczyć się, jak przygotować i skomponować materiał, który chcecie przekazać

- poznawać alternatywne procesy komunikacyjne oraz - na konkretnych przykładach - możliwości przedstawienia siebie i swoich propozycji w sposób najbardziej przekonujący

- wypróbować nowo poznane techniki, abyście mogli oswoić się z nimi i dobrze je opanować, zanim zastosujecie w praktyce.

Brzmi zbyt ambitnie? Za wiele obietnic naraz? Zobaczmy.

Wpierw jednak muszę powiedzieć wam coś jeszcze.

Skąd wiem?

Podobnie jak ten obcy, wkraczający nagle do biura z gotową receptą na udoskonalenie waszej pracy, ja również muszę odpowiedzieć na kolejne, wasze logiczne pytanie: "Kim jesteś? Jakie są twoje kompetencje? Dlaczego miałbym zaufać twoim radom?"

Pracowałam jako konsultant do spraw komunikacji przez całe swoje zawodowe życie, bezustannie poszukując odpowiedzi na pytanie, co zrobić, by zwrócić uwagę odbiorcy - pojedynczego lub zbiorowego - utrzymać ją, a w końcu sprawić, by zaakceptował moje przesłanie i uznał je za swoje. Już w dzieciństwie jako tancerka i muzyk, twórca i wykonawca stawałam często przed wyzwaniem publiczności, nie rozumiejącej lub wręcz nie dbającej o to, co tak żarliwie starałam się jej przekazać. Musiałam znaleźć jakąś pozasłowną drogę porozumienia z odbiorcami.

Będąc dojrzałym człowiekiem, podejmowałam podobne wyzwanie najpierw wobec adeptów sztuki jako nauczyciel, później - wobec najtrudniejszej do przekonania widowni telewizyjnej.

Jako producent, reporter kulturalny, reżyser filmów, przez dziesięć lat gospodarz programu autorskiego, miałam - dzięki listom (a także sondażom widowni!) - bezpośrednią możliwość oceny własnych wysiłków, pełną świadomość, które z nich, mimo najlepszych moich intencji, były zupełnie daremne.

W ten sposób zaczęłam przyglądać się prawdziwemu życiu, temu, co zdarza się nam na co dzień, jak i kiedy mijamy się nawzajem. Analizowałam, co ja sama mogłabym zrobić, by proces porozumiewania się, pozornie prosty, instynktowny i spontaniczny, a w rzeczywistości tak trudny, uczynić jaśniejszym i bardziej zrozumiałym.

Podjęłam współpracę z prawnikami uczestniczącymi w procesach sądowych. Moim zadaniem było ukazanie im, jak są widziani przez odbiorców - lawę przysięgłych; czego ona od nich oczekuje, w jaki sposób można ją przekonać do swoich racji. Pracowałam z lekarzami nad ich wzajemnymi stosunkami z pacjentami, nad tym, by kontakty z chorymi przyjmowały formę dialogu, a nie monologu. W pracy z politykami najtrudniejsze było przekroczenie bariery cynicznego stosunku do nich odbiorcy, następnie zaś uczynienie ich wiary-

godnymi, a jednocześnie silnymi, przekonującymi, interesującymi i komunikatywnymi.

Świat biznesu stwarza odrębne, sobie tylko właściwe wyzwania. Właśnie im poświęcona jest ta książka. Obojętne, czy pracuje się z prezesami wielkich korporacji, dyrektorami, kadrą kierowniczą czy zwykłymi pracownikami, zawsze najtrudniejsze jest sprecyzowanie, co dokładnie chcemy im przekazać, a następnie - w sposób najbardziej naturalny - wzbudzenie ich zainteresowania i spowodowanie, by zrozumieli przekazywane treści.

No więc - stąd właśnie wiem.

A teraz przystąpmy do określenia naszych zainteresowań: podstawowe problemy w porozumiewaniu się; jak się komunikujemy w miejscu pracy i jak funkcjonują trzy podstawowe typy pracowników: Zdobywca, Klubowicz i Przywódca.

DLACZEGO POROZUMIEWANIE SIĘ JEST TAKIE TRUDNE

Pewien mój klient, prezes jednej z największych amerykańskich korporacji, witając mnie w swoim biurze, powiedział:

"Wiesz, to nie do wiary. Przed chwilą wychodziłem z zebrania z dwoma członkami zarządu i dalej nie wiem, czy jeden z nich rzeczywiście chce realizować projekt, a drugi czy go w ogóle rozumie!"

"Czego się nie dowiedziałeś?", spytałam.

"Mam wrażenie, że ... prawdy! Ralph unika jednoznacznej odpowiedzi ilekroć go o nią proszę. Nie wiem, czy po prostu nie potrafi się zdecydować, czy też nie chce mi powiedzieć, co naprawdę myśli. Jim natomiast jest zbyt ambitny, by się przyznać, że czegoś nie rozumie".

Dlaczego próbując się porozumieć, ciągle się rozmijamy? Jak to się dzieje, że zamiast jasno i otwarcie formułować myśli, nie potrafimy przekazać ich wcale. Co takiego się stało po drodze, w trakcie naszego rozwoju, że nim dorosliśmy i podjęliśmy pracę, straciliśmy umiejętność porozumiewania się z otoczeniem. I to tak dalece, że ilekroć prowadzę zajęcia na temat komunikacji, tylekroć staję przed koniecznością tłumaczenia abecadła: jak wyrażać się jasno, jak nie przekazywać wiadomości błędnych, jak chcąc być konstruktywnym, nie popadać w alienację.

Jak to się zaczyna

Kiedy byliście mali, często słyszeliście od dorosłych: "Nie chcę więcej czegoś pobobnego od ciebie słyszeć" albo: "Natychmiast przestań się wydzierać", albo: "W tej chwili się uspokój!" Te nagminne rodzicielskie przypomnienia stają się podłożem wewnętrznego konfliktu, który może na trwałe zakłócić naszą umiejętność porozumiewania się z innymi.

Nasz proces dorastania układa się w naprawdę interesujący scenariusz. Rodząc się mamy już w sobie tego małego, upartego "duszka" - istotę naszego przetrwania - który powtarza bez przerwy: "Ja, ja. Ja chcę, ja potrzebuję", i który zdolny jest patrzeć na świat tylko swoimi oczami. To on popycha nas do przywłaszczania sobie cudzego, do wyładowywania złości biciem i odreagowywania bólu oraz smutku płaczem. Na tym wczesnym etapie nasze uczucia znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w słowach i zachowaniach. Tak jest na początku.

Zadaniem rodziców jest wprowadzenie nas w świat zapelniony innymi istotami, również powtarzającymi: "Ja, ja. Ja chcę". Pragnąc oszczędzić nam bezustannych ciosów, dorośli muszą nauczyć nas hamować się, powściągać uczucia, a nawet całkowicie tłumić reakcje naszego ja, ponieważ wszyscy naokoło, w tym samym czasie robią dokładnie to samo ze swoim ja. Jest to niezbędny proces adaptacji do życia społecznego, do konieczności dzielenia się miejscem na tej planecie z innymi - którzy również pragną pierwsi natychmiast dostać to, czego chcą.

Wchodzenie w społeczeństwo

Jest to proces niezbędny, lecz szkodliwy ze względu na sposób, w jaki go przeprowadzamy.

Starając się umieścić nas na najbardziej pewnej ścieżce ku przetrwaniu, rodzice częstokroć uczą nas, jak tłumić pierwsze autentyczne reakcje na doświadczenia życiowe. Wykształcamy więc w sobie rodzaj filtra czy wewnętrznego cenzora, który ostrzega:

"Zanim zrobisz cokolwiek, chcę o tym wiedzieć. Otwarte wyrażanie myśli jest niebezpieczne. Zastanówmy się, jakie to zrobi wrażenie w wielkim świecie. Czy ci się za to oberwie?"

Proces socjalizacji przebiega sprawnie, ponieważ większość z nas w trakcie dorastania zdobywa umiejętność przetrwania na planecie wypełnionej po brzegi innymi. Lecz płacimy za to wysoką cenę.

Bezpośredni związek między uczuciami a działaniem jest tak często zakłócany lub przerywany, że większość z nas całkowicie zapomina, co było na początku i czego naprawdę chcieliśmy. Aby przetrwać, doskonalimy sztukę samooszukiwania, samozaprzeczania i naginania się do norm publicznych.

Gubimy po drodze umiejętność mówienia innym, czy nawet samym sobie, co naprawdę czujemy i co naprawdę myślimy. To tu właśnie bierze swój początek problem komunikacji. Jeżeli sami straciliśmy kontakt z własnymi uczuciami i pragnieniami, jakże możemy przekazać je innym - w pracy czy w domu.

Jak to się rozwija

Proces izolowania siebie od własnych uczuć zaczyna się od pierwszej chwili temperowania naszych zachowań, ale jego prawdziwy rozwój następuje, gdy uczymy się mówić.

Przykład. Jako dziecko oświadczasz mamie: "Nie lubię ciotki Agnieszki". Co następuje potem? Mama odpowiada: "To okropne. Przecież to twoja ciotka. Nie waż mi się więcej czegoś takiego powiedzieć".

Co z tego wynieśliśmy? Z pewnością nie miłość do ciotki Agnieszki. "Zyskaliśmy" poczucie winy oraz pierwszą lekcję posługiwania się wybiegiem. "Nie cierpię jej, ale to źle, więc będę udawać, że ją lubię, i na pewno nigdy więcej nie powiem o tym mamie."

Gdyby dano nam wyjście alternatywne, które pozwoliłoby nie lubić ciotki Agnieszki i jednocześnie uczyło sobie z tym radzić, to zaakceptowalibyśmy tamto uczucie, poznając dopuszczalne sposoby wyrażania go. Nauczylibyśmy się wybierać, co powiedzieć zważając na odczucia innych oraz pamiętając o głównym celu, jaki chcemy osiągnąć. Zamiast negocjować prawdę, nauczylibyśmy się jak z nią postępować.

Zdobyta umiejętność negocjowania własnych uczuć bardzo ułatwia proces czynienia z nas ludzi cywilizowanych i łatwych do zaakceptowania przez innych, ale jednocześnie nie zamierzony i nie chciany efekt zupełnego zdezorientowania rozmówcy. Słowami da się tak wiele wyrazić, przekazać tyle niuansów, że można bezpiecznie torować sobie drogę, maskując prawdziwe uczucia oraz zamiary.

Efekt? Nasze rzeczywiste intencje stają się dla innych przedmiotem swobodnej interpretacji. Jak możemy się spodziewać, że obcy człowiek trafnie odgadnie właściwe znaczenie naszego skrzytnie zakamuflowanego przekazu? Jak w naszym zagonionym świecie, zorientowanym na konkretne cele, możemy oczekiwać, że inni będą po omacku poszukiwać właściwego sensu naszych wypowiedzi?

Stosunki wzajemne

Wśród przyjaciół i kochanków wygląda to niewiele lepiej. Dopasowujemy nasze relacje z bliskimi do starych, zużytych wzorów. Wymieniamy zdawkowe uwagi, oczekując zrozumienia, chociaż nasza komunikacja z najbliższymi jest o wiele bardziej skąpa niż z obcymi.

Intensywny proces filtrowania naszych prawdziwych zamysłów i uczuć znacznie wyprzedza moment zawierania pierwszych dorosłych związków. W chwili gdy zaczynamy świadomie wybierać pierwszych przyjaciół i kochanków, jesteśmy już tak wdrożeni do stosowania werbalnych "zasłon dymnych", że jedynie nowy poziom samoświadomości oraz spory zamierzony wysiłek, by nauczyć się nowych zachowań, mogą odmienić nasze ciężko wypracowane metody przetrwania.

Czego chcemy

Czego pragniemy tak bardzo, że gotowi jesteśmy ogromnym kosztem stłamsić w sobie naturalne odruchy, by tylko to dostać?

Afirmacji. Aprobaty. Akceptacji. Pochwały. Uznania. Wszelkich odmian miłości - podstawowego "pożywienia". Niewielu z nas doświadczyło miłości "bezwarunkowej", nie obwarowanej ograniczeniami, czy choćby uczucia w wystarczającej ilości. Ograniczenia typu "Będę cię kochać, pod warunkiem że ty..." towarzyszą większości z nas przez całe życie, wywierając ogromny wpływ na nasz sposób komunikowania się ze światem.

Tak więc - warunkowa afirmacja lub akceptacja staje się dla nas jednym z głównych filtrów. "Jeżeli powiem (albo zrobię) X, wówczas Y mnie zaakceptuje (lub odrzuci)...więc lepiej powiem (albo zrobię) Z, mając nadzieję..."

Afirmacja/akceptacja/uczucie/uznanie może nadejść z różnych stron, pod różnymi postaciami. W pracy może to być podwyżka, awans na bardziej odpowiedzialne stanowisko, projekt uwieńczony sukcesem, poklepanie po plecach przez zwierzchnika. Zależy, co dla ciebie ma największą wartość, czego ty najbardziej pragniesz. Zawsze jednak gratyfikacja, zaspokajająca tę pierwszą, podstawową potrzebę, leży u podstaw wszystkich podświadomych wyborów, których dokonujemy komunikując się z otoczeniem.

Nic dziwnego, że w sytuacjach naszego największego zaangażowania, kiedy odczuwamy największą potrzebę wzajemności, jesteśmy najbardziej ostrożni, a więc i najbardziej zamknięci. Pomyślcie, o ilez swobodniej zgłasza się pretensje wobec obcych, na przykład kelnera, niż wobec współpracowników czy najbliższych. Większość ludzi, im więcej ma do stracenia, tym trudniej zdobywa się na bezpośredniość i szczerość.

Dlatego wśród dorosłych bezpośredniość rzadko jest metodą rozwiązywania konfliktów: ryzyko wydaje się zbyt wielkie.

By komunikować się w miejscu pracy, musimy więc:

- wiedzieć, o co nam - tam w środku - naprawdę chodzi, zanim zdecydujemy się przekazać to światu zewnętrznemu
- osiąść umiejętność dokonywania świadomych wyborów, co i w jaki sposób chcemy powiedzieć

- umieć posłużyć się instynktowną wiedzą na temat innych, wiedzą, którą zdobyliśmy w trakcie walki o przetrwanie, a która pomaga przewidzieć reakcje innych ludzi na to, co chcemy im powiedzieć
- znaleźć najlepszy i najbardziej skuteczny sposób przedstawienia naszych żądań oraz przekazywania złych wiadomości

Takie jest podłoże problemu. Teraz spróbujmy skoncentrować się na samej pracy. Przyjrzyjmy się dokładnie temu, jak i dlaczego tak właśnie pracujemy. Co spodziewamy się uzyskać oprócz wypłaty; gdzie umiejscowiona jest ta nasza osobista inwestycja, która tak bardzo potrafi skomplikować cały proces komunikacji z innymi.

CO MOTYWUJE PRACĘ

W pracy spędzamy trzy piąte dnia. W tym czasie nie tylko wykonujemy czynności zawodowe; borykamy się również z najbardziej krytycznymi i stresującymi problemami naszego życia - z tkwiącymi w nas pragnieniami, które próbujemy zaspokoić tym wszystkim, co mówimy i robimy. Jest to jednak trudne w środowisku pracy, gdzie nie wymienia się uczuć, lecz zamierzenia i osiągnięcia.

Ale te głębokie, nie zaspokojone potrzeby, ukryte pod gładką fasadą, jaką pokazujemy na co dzień, nie przestają dopominać się o swoje. Napawają nas lękiem, ilekroć przedostają się do świadomości. Próbuje je ukryć lub stłumić w obawie, że wydamy się niedojrzali lub emocjonalnie ubożali. Staramy się za wszelką cenę schować je przed innymi, próbując zdobywać to, na czym nam zależy, sposobami łatwymi do zaakceptowania przez innych. Spójrzmy, co dzieje się pod powierzchnią, jakie skrywamy tam emocje, które kształtują, a często zakłócają naszą zdolność do swobodnej komunikacji w miejscu pracy.

Status

Wszyscy próbujemy określić własną tożsamość w świecie zewnętrznym poprzez swój względny status, mierzony stopniem społecznego uznania. Oczywiście wielu ludzi ma swoje wyobrażenie pozycji w świecie - samochód, zegarek, futro, tytuł, biuro w dobrym miejscu - jednakże istnieją pewne powszechnie uznawane wyznaczniki statusu.

W większości wypadków określenie naszego statusu, naszej tożsamości pozostawiamy innym, mierząc samych siebie ich oczami. Tak więc dążąc do zdobycia odpowiedniej pozycji, obdarzamy władzą innych - władzą, o której nawet nie wiemy, ponieważ dajemy im ją potajemnie. W ten sposób popadamy w stan zależności od innych, na przykład od ludzi, z którymi pracujemy,

i zaczynamy przypisywać im władzę przyznawania i odbierania społecznego szacunku.

Stajemy się także strażnikami własnego sekretu - skrywanej obawy, czy wzbudzamy w innych respekt i ile uznania zyskaliśmy w ich oczach, jak nas widzą, co o nas myślą. Wyobraźmy sobie tylko, jakie to wywołuje napięcia w naszych stosunkach z firmą, z szefem, ze współpracownikami czy w końcu z podwładnymi.

Potrzeba udawania po to, by zapewnić sobie i podtrzymywać poczucie własnej tożsamości, każe kłaść główny nacisk na to, jak przedstawiamy samych siebie i jak przekazujemy informacje o sobie oraz naszych potrzebach - tym "ważniejszym" innym.

Użyteczność

Świadomość, że stanowimy integralną część zachodzących procesów, jest dla nas bardzo istotna. Daje nam ona przekonanie, którego tak bardzo potrzebujemy: "Ja znaczę". Pewność, że ma się rzeczywisty i cenny udział w tworzeniu, jest podstawą naszej codziennej pracy.

Poczucie wartości własnej i tego, co robimy, daje nam siłę do dalszych działań i zaangażowania. Bez tego praca staje się anonimowa, mechaniczna i nużąca. Ponieważ przeświadczenie o własnej użyteczności jest tak istotne, bezustannie szukamy jego potwierdzenia. Przychodzi to jednak z trudem, gdyż wszyscy, zorientowani na siebie, również starają się uzyskać dowody własnej użyteczności.

Uczucie/Akceptacja

Odwieczna potrzeba, by być lubianym, uznanym i akceptowanym przez grupę, jest zawsze żywota w miejscu pracy. Różnimy się w pojmowaniu grupy, potrzeba akceptacji jednak pozostaje ta sama. Tli się gdzieś na dnie wszystkich naszych działań, które w tej grupie podejmujemy.

Choć różni nas intensywność głodu uczuć oraz sposoby jego zaspokajania, pozostaje on podstawowym motorem naszego działania; tak bardzo podstawowym, że dzieci w domach dziecka - pozbawione ciepła i dowodów miłości - przestają się rozwijać, a bywa nawet, że z braku miłości umierają.

Rzecz jedynie w tym, by głód ten uczynić zdrowym. Próbuje przeciwstawić się tej sile, stwarzamy przepaść między tym, co czujemy, a tym, do czego chcemy się przyznać i co skłonni jesteśmy wyrażać. Dlatego próba zaspokojenia naszego głodu akceptacji i potrzeby zdobywania sympatii zakłóca pozornie prosty mechanizm komunikacji: zadawania pytań, mówienia i wyjaśniania. W szczególności dotyczy to miejsca pracy, gdzie znajdujemy się wśród obcych próbujących podobnie zaspokoić swoje własne potrzeby.

Pieniądze/Bezpieczeństwo

Pieniądze są bezkonkurencyjnym bodźcem do działania we wszystkich społecznościach, lecz my, Amerykanie z pewnością wiemy tu prym. Zawsze przyjemniej jest pracować, wiedząc, że otrzyma się w zamian to, czego się pragnie, niż pracować wyłącznie po to, żeby coś było zrobione, zapominając o sobie i własnej gratyfikacji. Ale w miejscu pracy pieniądze symbolizują coś więcej niż tylko środek do celu i powód, dla którego przystępuje się do pracy.

▪ *Większe zarobki* to namacalny, obiektywny i spektakularny dowód/miara wzrostu i sukcesu - dużo bardziej konkretny niż nadzieja na większy prestiż w oczach innych.

▪ *Pieniądze są potwierdzeniem dla kolegów* jak wysoko cenią cię zwierzchnicy. Dlatego wizja braku dalszego wzrostu wynagrodzenia - nie otrzymania podwyżki, premii, oczywistych dowodów uznania za wykonaną pracę - wydaje się równoznaczna z jawnym odrzuceniem, wywołuje więc strach i niepokój.

▪ *Mniejsze zarobki* albo ich brak to największy z możliwych powód lęku. Perspektywa utraty posady i towarzyszące jej nieuniknione, niewyobrażalne konsekwencje to jeden z najważniejszych czynników kształtujących nasz sposób komunikowania się w pracy.

Pisząc to, wyobrażam sobie reakcje czytelników. Słyszę komentarze jednych: "No tak, to rzeczywiście prawda", ale także innych, którzy zaprzeczają: "No nie, w ogóle się nie zgadza".

Choć wymienione przeze mnie czynniki są głównymi siłami motywacyjnymi, jest to daleko idąca generalizacja. Mimo że dotyczą wszystkich z nas, dla każdego mają inne znaczenie. Być może więc będzie trudno identyfikować się ze wszystkimi. Sa jednak i inne powody, dla których możecie nie mieć na taką identyfikację ochoty.

▪ *Zaprzeczenie*. Prawdopodobnie przez całe życie próbowaliście im zaprzeczać, chcieliście pogrzebać je głęboko, by nie kłóciły się z zewnętrznym chłodnym, ściśle zawodowym podejściem do pracy. Zapewne na długo przed jej podjęciem opanowaliście już sztukę rozróżniania tego, co wypada, a co nie, co można okazywać publicznie, a co jest domeną prywatności. Tak więc wyciąganie na powierzchnię najgłębszych wewnętrznych motywacji i obaw, otwarta z nimi konfrontacja może okazać się już na tym etapie zdecydowanie niewygodna.

▪ *Mężczyźni a kobiety*. Przez wieki w naszej kulturze obowiązywały różne dla mężczyzn i kobiet normy w dziedzinie okazywania uczuć. Kobietom tradycyjnie wolno było więcej. Mężczyźni musieli przestrzegać surowych zasad, szczególnie w miejscu pracy. Niektórzy z nas dorastają w warunkach umożliwiających poznawanie i konfrontowanie z innymi własnych uczuć - tych świadomych i tych nie uświadomionych. Niektórzy jednak - a dotyczy to zarówno mężczyzn, jak i kobiet - nie potrafią zdobyć się na bliskie spotkanie z samym sobą. Moja propozycja, byście uczynili to teraz, może wydać się wam

obca i trudna do zaakceptowania, jak rozmowa w nieznanym języku. Rozpoznanie uczuć nie przychodzi łatwo, jeśli tak długo trzymało się od nich na dystans.

▪ *Osobowości zawodowe*. Innym czynnikiem powodującym, że trudno jest zaakceptować istnienie takich sił motywujących, jak status, użyteczność, uczucie i głębsze znaczenie pieniędzy, jest fakt, że wszyscy rozwijamy różnego rodzaju osobowości zawodowe, pozwalające nam realizować te potrzeby, które są dla nas najistotniejsze.

▪ *Osiągnięcia, Przynależność, Wpływy* to podstawowe motywacje, które kształtują nasz styl pracy i osobowość zawodową (omówione szczegółowo dalej w tym samym rozdziale). Zależnie od tego, które czynniki motywujące są dla ciebie najważniejsze: konkretne osiągnięcia, bliskie kontakty z innymi czy wpływy i władza, takie elementy jak uczucie, status, poczucie użyteczności, uznanie, afirmacja czy pieniądze będą odgrywały większą czy mniejszą rolę.

Ponieważ celem tej książki jest zetknięcie was z samymi sobą i z waszymi współpracownikami po to, by zobaczyć, jak komunikujecie się z otoczeniem, i spróbować to usprawnić, przydatna będzie generalna orientacja w tym, jak w ogóle funkcjonujemy. Popatrzmy więc teraz na nasze zachowania zawodowe.

Jakich chwytamy się sposobów, by ukryć przed sobą nawzajem nasze wewnętrzne potrzeby i motywacje? Publicznie prezentujemy twarz człowieka, który ma się świetnie, żyje bez problemów, jest silny i nad wszystkim panuje. Chcemy wyglądać na niezależnych, samowystarczalnych, trzymających rękę na pulsie. Przyjrzyjmy się, jak, jeśli w ogóle, taka postawa się sprawdza.

NASZ WIZERUNEK PUBLICZNY

Co się sprawdza, co nie i dlaczego

"Cześć, jak leci?"

"Świetnie".

"Czy możecie mi to dostarczyć przed czwartą?"

"Jasne, nie ma problemu".

"W porządku. Teraz rozumiesz, o co mi chodzi?"

"Tak. Oczywiście, że rozumiem".

Brzmi znajomo? Czy któraś z tych odpowiedzi opisuje rzeczywistą sytuację? Czy też udzielamy takich odpowiedzi, jakie chcielibyśmy, aby były prawdziwe, jakie powinny być prawdziwe, nade wszystko zaś, jakie uważamy, że nasz rozmówca chce usłyszeć?

Co doradzam w zamian? Że macie przy następnym spotkaniu opisać drobiazgowo jakie to niewyobrażalne trudności napotkaliście, realizując rzeczony projekt? Oświadczyć współpracownikom, że nie wyobrażacie sobie, w jaki sposób moglibyście - lub wręcz że nie będziecie mogli - dostarczyć go przed czwartą?

Byłoby to przyznanie się do słabości, do tego, że nie jesteście dość sprawni? Podważenie własnej wartości?

Nieprawda! Czy nie jest bardziej destruktywne pozbawienie siebie i współpracowników szansy zmierzenia się z rzeczywistością? Czy nie jest bardziej konstruktywne pokazanie problemów, wyjaśnienie na czym polegają, i wspólne poszukiwanie rozwiązań?

Jeśli praca nie idzie dobrze, twoja obawa, że szczerłość narazi cię na krytykę i odrzucenie, może doprowadzić do silnego stresu, a problem nadal pozostanie nie rozwiązany. Jakie mogą być tego konsekwencje?

- Efekt twojej pracy może być mniej niż zadowalający.
- Możesz nie dotrzymać terminu.
- Możesz przenieść swoje frustracje na współpracowników.

A wszystko jedynie dlatego, że nie potrafiłeś sprostać prawdzie i nie umiałeś konstruktywnie przekazać jej dalej.

Obnosząc się z publicznym wizerunkiem typu: "Jestem zawsze i wszędzie zdolny stanąć na wysokości zadania - odpowiadam za siebie - jestem uprzejmy, chętny do współpracy i dobrze zorganizowany", wpadasz w potrzask, który przeszkadza ci wykonywać pracę i obniża twoją fachowość. Podtrzymywanie tego wykreowanego wizerunku oraz tuszowanie jego niedoskonałości kosztuje cię tyle energii, że niewiele zostaje na faktyczną pracę.

A czy znasz tych innych? Tych obcych? Tych, dla których tak się starasz i których wizerunek publiczny zdołał cię przekonać, że im dalekie są rozterki takie jak twoje? Ich udziałem jest dokładnie to samo! Ten sam konflikt między tym, co czują w środku, a tym co chcą pokazać na zewnątrz i taki sam lęk, że ty odkryjesz prawdę!

Dokąd można dojść w ten sposób? Jak znaleźć miejsce, w którym możemy wyrażać siebie w pełni? Jak odkryć w sobie dość swobody by "nastroić" się na przekaz tego, co naprawdę mamy do powiedzenia, jak nauczyć się przekazywać innym myśli jasno i przekonująco?

Co już wiemy

Jednym z kluczy do lepszej komunikacji jest świadomość i spostrzegawczość. Świadomość tego, co już wiadomo i umiejętność odkrywania tego, czego dotychczas nie zauważaliśmy - w sobie i w innych. To poszukiwanie wspólnych płaszczyzn.

Pod pewnymi względami jesteś prawdziwym ekspertem jeśli chodzi o współpracowników. Ponieważ wszyscy wchodzimy w życie jako podatne na zranienie, potrzebujące istoty ludzkie, posiadamy naturalną zdolność rozpoznawania tych cech u innych. W pracy dodajemy do tego wspólnotę szczególnych, wyjątkowych przeżyć, danych tylko tym, którzy uczestniczą we wspólnych przedsięwzięciach.

Oznacza to, że wstępną umiejętność przekazywania innym tego, co dla nas ważne, w taki sposób, żeby chcieli słuchać, mogli zrozumieć i dali się przekonać, już posiadamy. Ty ją posiadasz. Zapominamy jedynie, że jesteśmy ze sobą związani, mimo odrębności i wyjątkowości każdego z nas.

Oczywiście dzieli nas wiele elementów. Ludzkość to nieskończona ilość wariacji na jeden temat. Umiejętność rozumienia, rozpoznawania i diagnozowania różnic jest kolejnym kluczem do lepszej komunikacji. Rozpoznając i rozumiejąc różnice między ludźmi, możesz zmieniać i dostosowywać swój styl komunikowania się. Dostosowując swoje zachowania komunikacyjne do potrzeb innych, zyskujesz ten rodzaj wewnętrznej siły, która czyni cię bardziej skutecznym w pracy i w życiu w ogóle.

Mając to cały czas w pamięci, spójrzmy na podstawowe typy osobowościowe pracowników, by móc później odnaleźć wśród nich siebie i swój sposób działania.

PODSTAWOWE TYPY OSOBOWOŚCIOWE PRACOWNIKÓW

ZDOBYWCY

KLUBOWICZE

PRZYWÓDCY

Wszyscy mamy pewien dominujący zespół motywacji, które kształtują nasze podejście do pracy. Jest on wynikiem tego, co dla nas najważniejsze, i ma na celu zaspokojenie naszych najgłębszych pragnień.

Hierarchia naszych motywacji kształtuje się etapowo, w miarę jak dowiadujemy się, co jest podziwiane i nagradzane:

- na początku przez rodzinę
- potem przez rówieśników
- w końcu przez ogół społeczeństwa.

Nasze metody walki i osiągania celów wytwarzają się na podstawie znanych nam modeli zachowań, wrodzonych talentów i doświadczenia życiowego. Znaczenie, jakie przydajemy tym czynnikom, jest względne i zmienia się zależnie od sytuacji oraz w miarę jak dojrzewamy. W rezultacie:

- niektórzy z nas przyswajają cały bagaż wpływów zewnętrznych, dążąc do tego, co i n n i uważają za cenne, warte zachodu i stanowiące o sukcesie
- inni stają się antygraczami, programowo odrzucając wszystko co im się proponuje
- jeszcze inni zwracają się do własnego wnętrza i jego głosem kierują się podejmując decyzje.

Odpowiedzią na główne motywacje popychające nas do działań jest określony rodzaj zachowań służący zaspokojeniu pragnień. Zachowania te stają się najbardziej widoczne w pracy, w sposobie, w jaki przejawiamy nasze zdolności kierownicze, w jaki zwracamy się do innych. Badania dowodzą, że w miejscu pracy wyróżnić można trzy odmienne typy osobowości o trzech odmiennych stylach pracy i zarządzania.*

Zdobywcy

Są to ludzie motywowani wewnątrznie, sami sobie stawiający wysokie wymagania i cele. Najważniejsze dla nich jest zdobywanie. Choć wszyscy czujemy w sobie potrzebę sukcesu, badania dowodzą, że część populacji - około 10 procent - jest niezwykle silnie dopingowana pragnieniem osiągnięć. Wielu Zdobywców zajmuje stanowiska kierownicze w biznesie.

- Zdobywcy lubią sytuacje, w których ponoszą osobistą odpowiedzialność za znalezienie rozwiązań problemów. Jeśli w ogóle decydują się na szukanie rady albo pomocy, to tylko u ekspertów, którzy mogą służyć fachową wiedzą.
- Starają się wyznaczać rozsądne cele, osiągalne dzięki ciężkiej pracy i zdolnościom.
- Podejmują kalkulowane ryzyko, stawiając na wypracowanie efektów, zamiast liczyć na szczęśliwy przypadek.
- Potrzebują konkretnego uznania za osiągnięte przez siebie rezultaty.
- Uważają za oczywiste, że cel sam w sobie stanowi dostateczną motywację; nie widzą naturalnej konieczności przekonywania i motywowania innych.
- Porozumiewanie się to dla Zdobywców coś w rodzaju ulicy jednokierunkowej: sprowadza się do wyjaśnienia, co musi zostać zrobione.

* Poniższe rozważania na temat motywacji i osobowości oparte są na publikowanej pracy profesora Uniwersytetu Harvarda Davida McClelland.

Są tak silnie nastawieni na osiągnięcie wyznaczonego celu, że kiedy podnoszą wzrok znad biurka, ludzie naokoło jawią im się jako narzędzia, dodatki do obranego celu, nie zaś wielowymiarowe, czasami omylne jednostki mające swoje potrzeby.

- Ludzie przedsiębiorczy to na ogół klasyczni Zdobywcy.

Klubowicze

Klubowicze przywiązują wagę do tego, żeby należeć, mieć powiązania, zważają na to jak inni się do nich odnoszą. Jest to czynnik o tak pierwszorzędym znaczeniu, że ma swój udział w każdej decyzji dotyczącej wykonywanej pracy.

- Szukają potwierdzenia swoich przekonań u innych.
- Wolą być i pracować w grupie niż samotnie.
- Chcą być lubiani, potrzebują tego i wkładają duży wysiłek, by tę sympatię sobie zapewnić.
- Preferują zgodę, nie lubią konfliktów, próbują wszystko łagodzić i wygładzać.
- Potrafią współpracować i lubią pomagać innym, oczekując w zamian sympatii.
- Willy Loman, tytułowy bohater *Śmierci komiwojżera* Arthura Millera był, poza wszystkim innym, typowym Klubowiczem.

Badania wykazały, że ludzie obdarzeni silną potrzebą przynależności, zwykle sprawdzają się w pracy zespołowej: wykazują inicjatywę, potrafią koordynować pracę, godzić i integrować różne punkty widzenia, mediować w konfliktach, motywować zespół. Nadają się do pracy w handlu i akwizycji, wymagającej nawiązywania i podtrzymywania kontaktów.

Ogromna potrzeba przynależności stwarza jednak problemy, gdy trzeba podejmować decyzje, ponieważ pragnienie bycia lubianym każe Klubowiczom unikać niepopularnych wyborów. Kierowany przez nich dział może więc uzyskiwać gorsze wyniki niż zarządzany przez kogoś o bardziej umiarkowanych potrzebach wewnętrznych.

Przywódcy

Z tą kategorią wiąże się pewien problem semantyczny. Do słów "władza" i "wpływy" mamy stosunek zdecydowanie krytyczny. Nie brzmiały czysto; mają w sobie coś z kręactwa i manipulacji. By zrozumieć tę kategorię ludzi, musimy

spojrzeć na pojęcie władzy i wpływów z dwóch różnych stron: władzy i wpływów osobistych oraz władzy i wpływów publicznych lub instytucjonalnych.

- Władza osobista ma na celu kontrolowanie i podporządkowanie sobie innych w celu wywierania na nich wpływu, jako na jednostkach.
- Władza publiczna realizowana jest przede wszystkim poprzez przywództwo grup: instytucji, organizacji biznesowych, a nawet ruchów społecznych. Polega na inspirowaniu i niematerialnym motywowaniu współpracowników do lepszej pracy, by ich organizacja osiągała wyższe cele. W tym wypadku więc władza służy liderowi do umacniania w podwładnych wiary w samych siebie, w swoje możliwości wniesienia istotnego wkładu w sukces organizacji.

Skoro poznaliśmy już dwa podstawowe sposoby manifestowania się motywu wpływów i motywu władzy, możemy teraz określić jaki zestaw zachowań cechuje Przywódcę.

- Przywódca pragnie zdobyć władzę i jej używać.
- Szuka posady dającej mu pozycję ostatecznego autorytetu lub przynajmniej spore i widoczne wpływy.
- Inaczej niż Zdobywca, Przywódca nie kieruje wysiłków na znalezienie rozwiązania jakiegoś problemu. Jego ambicją jest zdobycie dostatecznego wpływu na innych i zmuszenie ich, by ten problem rozwiązali.
- Nie jest zależny tak jak Zdobywca od innych, nie potrzebuje aprobaty, pochwały, nie bardzo przejmuje się krytyką. Sam wie najlepiej, kim jest i czego chce. W swoich posunięciach jest konsekwentny, rzadko się tłumaczy.
- Polega na samym sobie. Ma bardzo wyraźne cele, jasno określoną rację bytu, podbudowaną osiągnięciami organizatorskimi, które przychodzą mu łatwo.
- Przywódcy jako jednostki wzbudzają w innych ten rodzaj lojalności, którym obdarza się charyzmatycznych wodzów.
- Lojalność wobec Przywódców działających na arenie publicznej wykorzystywana jest bardziej dla dobra zespołu, grupy, określonego zadania lub instytucji.

Studia porównawcze dowodzą, że menedżerowie motywowani władzą publiczną znacznie przewyższają skutecznością menedżerów realizujących władzę osobistą.

Pomocne może się okazać porównanie zachowań typowych dla trzech grup pracowniczych. Na przykład, z jakiej korzystają literatury fachowej.

▪ Zdobywcy sięgną po książki opisujące szesnaście metod osiągnięcia celu wraz z wyjaśnieniem, która i dlaczego jest skuteczna, tak by w końcu sami na podstawie tych wszystkich informacji mogli podjąć własną, indywidualną decyzję, jak cel ten należy osiągnąć.

▪ Klubowicze nie chcą wybierać spośród aż tylu możliwości. Potrzebują w życiu ładu. Dlatego zdają się na najbardziej popularny rodzaj podręcznika, który pomoże im osiągnąć sukces zgodnie z aktualnie obowiązującym modelem.

▪ Przywódcy nie wykazują szczególnego zainteresowania żadną z tych kategorii książek, ponieważ żadna nie będzie współbrzmieć z ich potrzebą wywierania wpływu na sytuację i tworzące ją elementy. Ich ulubioną lekturą są biografie historyczne silnych osobowości, charyzmatycznych wodzów. W tych książkach Przywódcy szukać będą odpowiedzi, co ukształtowało tych ludzi i uczyniło ich działania tak skutecznymi.

A w sporcie?

▪ Zdobywcy preferują sporty indywidualne, takie jak golf, w których mają okazję do porównywania wyników z przeciętnymi albo z tymi, które osiągnęli ostatnio. Daje im to zarówno możliwość bezpośredniej oceny wysiłków, jak i wyraźnie wyznaczony cel. Z pewnością wezmą udział w zawodach o puchar klubowy.

▪ Klubowicze wybiorą zdecydowanie gry zespołowe, ewentualnie tenis, mogą jednak przeżywać ciężkie chwile, kiedy przyjdzie im walczyć o pozycję albo wygrać z najlepszym przyjacielem. Odnajdą w sobie wielkiego ducha walki zespołowej i prawdopodobnie zostaną prezesami miejscowych klubów.

▪ Przywódcy zaakceptują każdą grę zespołową, jeżeli zostaną trenerami, kapitanami drużyn albo dyrektorami klubów.

Pomocne w rozróżnieniu trzech stylów komunikowania się i trzech typów motywacyjnych może okazać się spojrzenie na ostatnich prezydentów Stanów Zjednoczonych. Czy potraficie, biorąc pod uwagę ostatnie dwadzieścia pięć lat, wybrać spośród nich Zdobywcę, Klubowicza i Przywódcę?

Czy nie wskazalibyście Johna F. Kennedy'ego jako Zdobywcę, Geralda Forda jako Klubowicza, a Ronalda Reagana jako Przywódcę?

Lecz - zanim zaczniemy wszystkich zbyt łatwo szufladkować - powiedzmy sobie, że nikt z nas nie jest czystym, klinicznym reprezentantem jednej tylko kategorii. Z łatwością odnajdziemy w swoim własnym wizerunku i zachowaniu ślady, a nawet wyraźne dowody obecności wszystkich trzech podstawowych typów motywacyjnych.

Dlatego używajcie trzech wzorów do szybkiego rozpoznawania kategorii motywacyjnych, stałe jednak pamiętajcie o dwóch pozostałych. Pomoże wam to przewidzieć zachowania i zrozumieć waszych współpracowników. Ja będę ich używała w tej książce jako pewnych łatwych do przywołania modeli zachowań.

Posługiwanie się typami osobowościowymi

Jestem pewna, że czytając charakterystyki trzech podstawowych typów, staraliście się odnaleźć nie tylko swój własny opis, ale także kolegów z pracy, zwierzchników i podwładnych. Czy nie pomogło wam to przynajmniej częściowo wyjaśnić ich zachowań niejednokrotnie zupełnie niejasnych?

Zrozumienie różnorodnych osobowości - czego chcą i jak to manifestują w pracy - pomoże wam sformułować strategię postępowania wobec nich.

Patrz i rozpoznawaj

Obserwacja i kojarzenie pewnych grup zachowań z konkretnymi kategoriami, które tu zdefiniowaliśmy, to dobry początek do opracowania własnego kodeksu postępowania ze współpracownikami. Zdefiniowawszy każdy z poszczególnych typów zachowań, będziecie wiedzieć, z której kolumny tabeli - A, B czy C wybrać odpowiednią strategię postępowania z osobą motywowaną w określony sposób.

Następny krok jest trudniejszy.

Nie spiesz się z wyrokiem

Pewien typ zachowań może być diametralnie różny od naszego, jeśli jednak potraficie postawić się ponad osądami w rodzaju: "Nie cierpię tego" oraz "Cóż to za straszny facet", będziecie mogli pomyśleć o realizacji waszych potrzeb i rozwiązywaniu waszych problemów.

Następnym krokiem - po wymienionych wyżej dwóch - poświęcona jest reszta tej książki. Zanim jednak pójdziemy dalej, musimy zatrzymać się nad jeszcze jedną kwestią:

Większość menedżerów w naszym świecie biznesu to Zdobywcy.

Dominacja Zdobywców

Osiąganie celu jest najważniejszym modelem działania jakiego uczy się w amerykańskich szkołach biznesu; większość kadry kierowniczej najwyższych szczebli amerykańskich korporacji cechuje takie właśnie podejście. Ponieważ zarządzanie jako kierunek kształcenia wywodzi się pierwotnie ze szkolnictwa technicznego, nie więc dziwnego, że ma ono techniczne, zorientowane na cel podejście również do człowieka; skupia się na mechanice skutecznego działania raczej niż na wykonujących je ludziach.

Chociaż typowy przedstawiciel kadry kierowniczej to Zdobywca i taki jest przyjęty model, Klubowiczów oraz Przywódców również spotyka się na różnych szczeblach "dowodzenia".

Ogromnym krokiem ku lepszej komunikacji w miejscu pracy jest przyznanie przez Zdobywców (większość), że umiejętności i modele zachowań reprezentowane przez przedstawicieli pozostałych grup - Klubowiczów oraz Przywódców (mniejszości) - też są warte rozważenia jako ewentualne i n n e metody prowadzenia biznesu oraz cenne uzupełnienie stylów działania dotychczas stosowanych.

Musisz poznać w s z y s t k i e możliwości osiągnięcia pozycji najlepszego w pracy czy w swojej dziedzinie. Poznanie, zaakceptowanie i opanowanie umiejętności właściwego podejścia do wszystkich trzech typów osobowościowych pozwala naprawdę skutecznie porozumiewać się w miejscu pracy.

Oznacza to konieczność rozwoju umiejętności i opanowania zachowań, które mogą (z początku) działać wbrew twoim podstawowym instyktom i osobistemu stylowi, a zgodnie z cudzym. Powiesz może, że to świadoma manipulacja. Jeżeli manipulacją jest wybieranie najlepszych technik przekonywania i docierania do innych po to, by osiągnąć swoje zamierzenia, to wobec tego, co w stosunkach międzyludzkich manipulacją nie jest? A ci inni, jak sądzisz, co niby robią?

Aby dowiedzieć się więcej o podstawowych mechanizmach rządzących procesem komunikowania się, musimy pójść dalej.

2. PODSTAWY KOMUNIKOWANIA SIĘ

DLACZEGO I JAK LUDZIE SŁUCHAJĄ

Wyobraź sobie przez chwilę, że przygotowujesz się do prezentacji ważnego projektu, w którego opracowywaniu uczestniczyłeś. Jak się do tego zabierzesz?

Czy nie rozpocznesz od "Ja"? "*(Ja) Zacznę od...*" "Potem *(ja) powiem im...*" "*Im*" nie wyznaczasz roli partnera, a jedynie odbiorcy tego, co masz do przekazania. Tu właśnie leży jedna z podstawowych trudności w skłonieniu innych, by słuchali.

Większość z nas myśli o "komunikacji" jako o procesie jednotorowym. Całkowicie angażujemy się w to, co my mówimy, jak my mówimy, co możemy zrobić, by nasz przekaz był jeszcze lepszy.

Starając się uporczywie osiągnąć cel i przekazać wiadomość, zapominamy, że na drugim końcu procesu porozumiewania się jest ktoś "inny" - ktoś o własnych celach, własnych pragnieniach i osobistych zmartwieniach. Na ogół jego doznania nie mają wiele wspólnego z naszymi.

MÓWIENIE I SŁUCHANIE

Jednostronna natura mówienia

Wydaje się, że największą przeszkodą w rzeczywistym komunikowaniu się jest jednostronność wypowiedzi, to że mówiąc w pierwszej osobie, przekazujemy jeden, pojedynczy punkt widzenia.

Prawdziwie skuteczna komunikacja nie może być monologiem, angażującym tylko nadawcę. Aby skutecznie przekonywać, informować czy zmieniać nastawienie słuchacza, udział obu stron - mówiącego i odbiorcy (jednego czy wielu) - musi być aktywny. Tak więc prawdziwa komunikacja powinna być dialogiem, wymianą między tobą a twoim odbiorcą. Dwoje (lub więcej) ludzi aktywnie zmierzających w tym samym kierunku.

Już słyszę protesty: "Zaraz, chwileczkę - żadnego dialogu! Mają siedzieć cicho i mnie słuchać! Nie chcę równego udziału, szczególnie kiedy przedstawiam własny pogląd". W porządku. To jest twój punkt widzenia. Ty mówisz, oni słuchają. Sprawa wydaje się oczywista: masz coś do powiedzenia, więc mówisz. Trudność pojawia się dopiero na etapie "... oni słuchają". Zastanów się przez chwilę. Dlaczego mieliby to robić? Dlaczego mieliby chcieć podporządkowywać się twoim planom?

Prawdziwym osiągnięciem jest spowodowanie, by słuchali z własnej woli.

Słuchanie to wysiłek

Słuchanie to czynność aktywna; wymagająca, ciężka praca. Poza wszystkim innym, ktoś kto naprawdę słucha, poświęca temu czas normalnie skierowany na cel dla niego najważniejszy - samego siebie.

Nasze wysiłki i uwagę koncentrujemy przede wszystkim na własnych problemach. Nie mamy absolutnie żadnego powodu oddawać ci jakiegokolwiek części naszej cennej uwagi - na przykład przystawać, by ciebie wysłuchać. Jeśli więc nie zdołasz wzbudzić jednakowego zaangażowania u obu stron - jednej, czyli nadawcy, drugiej - odbiorcy - możesz równie dobrze podzielić się swoimi pomysłami albo żądaniami z lustrem.

Jakie więc jest rozwiązanie?

Motywacja

Zwrócenie uwagi słuchacza na to, co chcemy mu powiedzieć, to rzecz podstawowa.

Teraz jednak musimy się zastanowić, dlaczego obcy człowiek miałby autentycznie zainteresować się naszym wewnętrznym bagażem? Musisz znaleźć coś, co zmieni jego stosunek, coś, co aktywnie skieruje jego uwagę w twoją stronę, a odwróci ją od niego samego. Co spełnia ten warunek?

Taka twoja wypowiedź, która wyraźnie współgra z oczekiwaniami i potrzebami słuchacza.

Kiedy jakiś element twojego przekazu dotknie kogośkolwiek z "czułych punktów" drugiej strony, stwarzasz pierwszą, gorącą płaszczyznę zainteresowania. Nie żądasz od odbiorcy by zrezygnował dla ciebie z zaangażowania we własne problemy. Jedynie dotykasz kilku istotnych punktów, na których to zaangażowanie również się skupia. Przekazujesz komunikat jako integralny element życiowych zainteresowań rozmówcy.

Mówiąc najprościej, podstawowym czynnikiem wzbudzającym zainteresowanie słuchacza jest okazanie zrozumienia dla jego potrzeb.

DLACZEGO LUDZIE SŁUCHAJĄ

Trzy podstawowe czynniki kształtują odpowiedź na pytanie, które zadaje sobie każdy potencjalny słuchacz: "Dlaczego miałbym słuchać?"

- Osobiste zainteresowanie
- Osoba mówiącego
- Sposób mówienia

Osobiste zainteresowanie

Nie trzeba tu wiele teoretyzować. Skoro łączy cię z potencjalnymi słuchaczami przynależność do tego samego gatunku, ich motywacje podstawowe odnajdziesz również w sobie samym. Jaka, tak naprawdę, siła popycha cię do wszelkich form aktywności - nie tylko do słuchania?

To wciąż to samo, wspomniane wcześniej, wewnętrzne ja, z którym przyszłiśmy na świat, a które jedynie schowało się głębiej, kiedy, z pomocą rodziców, próbowaliśmy przystosować się do norm życia społecznego.

Pomyślcie o was samych. Czy własne ja nie jest najważniejszym - dla wszystkich - napędem? Ono każe chcieć, dążyć, interesować się wszystkim, co wydaje się praktyczne, spełniające, wzbogacające. Nie wystarczy, by ktoś ci powiedział, że coś jest dla ciebie dobre. Ty sam musisz dostrzec rzeczywiste korzyści.

Czasem nawet ciągnie cię do czegoś, czego nie powinieneś robić, ponieważ inne strony twojego ja (przyjemność; przeciwstawienie się zasadom; "tylko ten jeden raz"; na złość tamtemu facetowi) równoważą restrykcje nakładane przez rozum i sumienie.

Zaspokojenie własnego ja to instynkt motywujący nas bardzo często bez udziału naszej świadomości.

Sprawdź na samym sobie. Co każe ci słuchać lub zwracać na coś uwagę?

Przykłady:

■ Gazeta. Co czytasz najpierw i dlaczego? Kiedy nie poprzestajesz na nagłówek, a kiedy od razu przewracasz stronę? Czy twoje rozumowanie nie jest takie: "Chcę się czegoś na ten temat dowiedzieć. Muszę to wiedzieć. Nigdy o tym wcześniej nie słyszałem". Wszystko ma związek z zaspokojeniem najróżniejszych potrzeb "ja".

■ Weekend. Co zazwyczaj robisz? Oczywiście, mając wybór, decydujesz się na swoją ulubioną rozrywkę. A co z decyzjami pozornie negatywnymi, na przykład, wyjazd gdzieś, gdzie cię wcale nie ciągnie? Jeśli inni chcą i od tego zależy utrzymanie pokojowych stosunków z bliskimi, to przymierzasz swój pierwszy wybór do tych nowych okoliczności i decydujesz, co lepiej zaspokoi potrzeby twojego ja. W rezultacie albo poddajesz się i jedziesz dla świętego spokoju, albo decydujesz, że nawet za cenę nieporozumień wolisz zostać. Cokolwiek jednak zdecydujesz, rozważysz najpierw, co będzie korzystniejsze dla ciebie.

■ W pracy. Które telefony załatwiasz najpierw? Które zobowiązania wypełniasz jako pierwsze? Co każe ci myśleć o podnoszeniu kwalifikacji?

Wszystko kręci się wokół jednego:

osobiste zainteresowanie

Ludzie przeważnie robią to, co chcą robić.

Tak więc, aby zdobyć uważnych i chętnych słuchaczy, aby zaangażować ich w dialog, o którym wspominałam wcześniej, musisz najpierw skierować strumień zainteresowania swojego ja na najbardziej zaniedbane rejonny ich ja. Musisz wiedzieć o swoich słuchaczach dostatecznie dużo, aby określić ich potrzeby, motywacje, prawdziwe zainteresowania.

Nader często kierujemy swój przekaz gdzieś w przestrzeń, nie wiadomo konkretnie do kogo. Dopóki zaś nie określimy adresata naszego komunikatu, nie wskażemy, kto ma słuchać, przyswoić i zaakceptować naszą wiadomość - będzie ona trafiać w pustkę.

Nie jest to znowu takie trudne. W pracy większość niezbędnej wiedzy o naszych potencjalnych słuchaczach gromadzimy poprzez wspólne z nimi doświadczenia zawodowe. Nie tylko te podstawowe, identyczne dla wszystkich ludzi, jak jedzenie lunchu, pragnienie podwyżki, strach przed utratą pracy czy/i potrzeba statusu i uwagi ze strony otoczenia, ale także fakt stałego wspólnego miejsca pracy.

- Macie wspólną kulturę miejsca pracy.
- Oboje znacie pracę od podszewki.
- Wasze interakcje z innymi odbywają się w ramach tej samej grupy ludzi.
- Macie ze sobą styczność przez większą część dnia, dłużej niż ze swoimi rodzinami i przyjaciółmi razem wziętymi.

Oto ścieżka prowadząca cię do poznania wewnętrznego ja twoich współpracowników. Wniosek z tego, że najlepszym sposobem skupienia uwagi słuchaczy jest odnalezienie i wydobywanie na wierzch tego, co dla nich może być interesujące. Zanim przedstawiś swój punkt widzenia, porusz problemy istotne dla odbiorców, a dasz tym dowód, że rozumiesz ich głębokie potrzeby. To stworzy dostateczną motywację, by zechcieli słuchać.

Osoba mówiącego

Kolejnym czynnikiem wpływającym na to czy i jak słuchamy, jest osoba mówiącego. Potrzeba poznania osoby mówiącego wynika z natury samego słuchania.

Słuchając, dajesz władzę drugiej stronie. Choć jest to władza tymczasowa, a słuchając prowadzisz wciąż aktywny dialog wewnętrzny, pozostajesz jednak stroną bierną. Stajesz się przedmiotem czyjegoś działania. Kontrola nie należy do ciebie.

Słuchanie to wielki dar od odbiorcy dla mówiącego. Dlatego tak istotne jest, kto ten dar otrzymuje.

Zaufanie należy, i zawsze należało, do dóbr najtrudniej dostępnych. Społeczeństwa od wieków przeprowadzają testy typu "wróg czy przyjaciel". Czy wiecie, skąd wziął się zwyczaj salutowania prawą ręką do skroni? Wywodzi się

on ze średniowiecza, kiedy rycerze gołą prawą ręką podnosili przyłbice, by pokazać, kim są i że nie mają bronii. Zwyczaj ten wciąż istnieje: witając się podajemy prawą rękę i nawiązujemy kontakt wzrokowy.

Tak więc - obojętnie, czy przez pokazanie twarzy, czy też podanie hasła - zanim przybysz zaproszony został do środka, przy pierwszym spotkaniu dowieść musiał swojej wiarygodności, pokazać, kim jest i jakie ma zamiary. (Dlatego przedstawiłam się wam na samym wstępie. To było takie moje słowne podanie ręki - prośba, byście mi zaufali jako swojemu "mówcy").

Rezerwa wobec obcych jest instynktowna. Chcemy poznać ich intencje i zamiary, zanim zdecydujemy się otworzyć wobec nich. Kiedy ktoś zwraca się do nas tak: "Ja ci powiem, ja ci sprzedam, ja będę decydować, ty będziesz słuchać. Daj mi do tego prawo", nasz instynkt trwa w stanie pogotowia. Nie przestajemy pytać:

"Przyjacieli czy wróg?"

"Czy jesteś ze mną, czy przeciwko mnie?"

"Działasz w moim interesie?"

"Jesteś godny zaufania?"

"Co się stanie, jeśli cię wpuszczę?"

Szukając odpowiedzi, testujemy. Odczytujemy sygnały, opierając się głównie na instynkcie, życiowym doświadczeniu, własnych preferencjach. Na podstawie wyciągniętych wyników decydujemy, kogo warto obdarzyć zaufaniem i podziwem, kogo uwagą. Testujemy na dwa sposoby:

- najpierw odbieramy sposób mówienia nowo poznanej osoby i odpowiadamy na instynktownie: na to, co nas uderza przy pierwszym osobistym kontakcie
- następnie podbudowujemy to pierwsze wrażenie wiedzą na temat danej osoby: odpowiadamy sobie na pytanie, kim jest i jaki związek zachodzi między nią a naszym życiem.

(Porównajcie to z porządkiem w jakim przedstawiłam wam siebie samą, zawartość tej książki oraz dowody mojej wiarygodności).

Osobisty styl

Kogo chętnie słuchasz, a kogo nie akceptujesz? Czy możesz wymienić cechy, które zawsze w ludziach cię pociągają? Jakie przymiotniki przychodzą ci na myśl? Spójrz na listę najbardziej podstawowych cech i odpowiedz, czy są na niej te, które ty preferujesz:

ciepły	uczciwy
przyjazny	fascynujący
interesujący	światły
zorganizowany	twórczy
pewny swego	inspirujący
otwarty	autentyczny

A teraz pomyśl o cechach przeciwnych, z jakimi zetknąłeś się u mówców lub słuchaczy. Na przykład:

nadęty	niezdecydowany
flegmatyczny	komplikujący
protekcjonalny	niepewny
oficjalny	polejwoda
sztwywny	monotonny
nadambitny	nerwowy
hermetyczny	sztuczny

Zależnie od tego, czy jesteś Zdobywcą, Klubowiczem czy Przywódcą twoje preferencje będą się trochę różnić. Ale przy wszystkich możliwych ograniczeniach lista pierwsza wzbudza pozytywne skojarzenia, a lista druga nie. Dlaczego?

Pewne cechy osobiste natychmiast nas przyciągają, powodują, że mamy ochotę spędzić czas z osobą nimi obdarzoną albo wysłuchać tego, co ma do powiedzenia. Taka reakcja jest odpowiedzią na to, jak my słuchacze czujemy się w jej towarzystwie, jaką atmosferę wytwarza między nami dzięki swoim cechom osobistym.

Cechy pozytywne

Przyjrzyj się cechom z listy pierwszej:

- **Ciepły, przyjazny, uczciwy, otwarty.** Te zalety powodują, że czujemy się na luzie. Aktywnie zapraszają nas do zbliżenia, stwarzając klimat, w którym możemy przestać tak bardzo trzymać się na baczności, pozwolić sobie na większą bezpośredniość i otwartość. Takie cechy są zazwyczaj zaskoczeniem, przyjemną odmianą wobec typowej dla nas powściągliwości. Ciągnie nas do tego człowieka i zazdrościmy mu, ponieważ na ogół nie umiemy bezpośrednio i bez wysiłku okazywać ciepła, przyjaźni, uczciwości czy otwartości, choć odpowiadamy na nie z przyjemnością. Wyczuwamy także, że człowiek zdolny do tak otwartych zachowań musi być pełen wewnętrznego ład.

- **Fascynujący, twórczy, interesujący** - obiecują przyjemne obcowanie, pozwalają oczekiwać czegoś więcej, wywołują zaciekawienie, co będzie dalej.

- **Światły i/lub pewny swego** to cechy wzbudzające zaufanie. Mając pewność, że mówca posiada odpowiednią wiedzę, słuchamy z ufnością i nastawieniem, że przyniesie nam to pożytek.

- **Zorganizowany** - zaspokaja naszą umysłową potrzebę ład i logiki, uzewnętrznioną w tym, jak najlepiej przyswajamy wiedzę. Kiedy słuchamy, w powodzi słów i myśli chcemy zobaczyć, usłyszeć, wyobrazić sobie wewnętrzny porządek, logikę kierowanego do nas przesłania, byśmy mogli je odebrać i zapamiętać.

▫ **Autentyczny** - wzbudza w nas zaufanie, że to, co otrzymujemy, jest dokładnie tym, co nam obiecano: mówca jest człowiekiem godnym zaufania, w jego wypowiedzi nie ma miejsca na niedomówienia.

▫ **Inspirujący** - odwołuje się do głęboko zakorzonego w nas pragnienia doświadczenia najlepszych czy wyrośnięcia ponad nasze własne marzenia, skorzystania z energii i pomysłowości innych.

Niezależnie od tego, jaką kombinację pozytywnych cech dostrzeżemy w drugim człowieku, każda może zapoczątkować stopniowe odwracanie centrum naszej uwagi od siebie samych i kierowanie jej na to, co ktoś inny ma nam do powiedzenia.

Cechy negatywne

Cechy negatywne zgromadzone na drugiej liście mają jedno wspólne: sprawiają, że czujemy się nieswojo.

Wzbudzają w nas określone reakcje, wywołują pragnienie, by raz na zawsze przestać tego człowieka słuchać.

▫ **Oficjalny i sztywny** - znamionują kogoś, kto działa według raz na zawsze ustalonych zasad, nie przystających do aktualnej sytuacji. Ma się wrażenie, że największą troską mówiącego nie jest nawiązanie kontaktu z nami, lecz ukrycie się za sztywnym, wyuczonym zestawem zachowań dyktowanych przez anonimowych innych.

▫ **Hermetyczny i sztuczny** - brzmią groźnie. Kim jest ta osoba? Jak mam się zorientować, co naprawdę myśli, czuje, w co wierzy?

▫ **Nadęty** - oznacza: wytwarzający celowo dystans między sobą a słuchaczem oraz stawiający siebie o stopień wyżej. Rodzi to dwa problemy. Po pierwsze: słuchacz zadaje sobie pytanie, kto jego/ją na owym piedestale umieścił i na jakiej podstawie. Po drugie: kto dobrowolnie ma ochotę rozmawiać z kimś traktującym rozmówcę z góry, jeśli sam nie przyznaje mu takiego prawa?

▫ **Monotonny** mówca zamienia i tak już bierny stan naszej uwagi w prawdziwe otępienie. Pamiętajmy o naturze słuchania: utrzymanie naszej uwagi wymaga wysiłku, ponieważ sami nie robimy nic aktywnego. Złapani w pułapkę nudziarzy kradnących nasz czas, wybieramy pierwszą nadarzącą się drogę ucieczki - wyłączamy się.

▫ **Flegmatyczny** - wprawia nas we wściekłość. Jeśli wtargnąłeś w moje życie bez przekonania, że jestem wart twojego wysiłku, oszukałeś mnie. Jak możesz prosić o mój czas i uwagę, nie dając w zamian wszystkiego z siebie - nie robiąc dla mnie wysiłku?

▫ **Niezdecydowany i komplikujący** - wzbudzają w słuchaczu niepokój. Nie znosimy myśli, że czegoś nie rozumiemy. Mówca, który gmatwa nam w głowach albo choćby nie potrafi pomóc zrozumieć, nadużywa kredytu zaufania, którym obdarzyliśmy go na samym początku.

▫ **Polejwoda** - informacje stoją w sprzeczności z podstawowym warunkiem koniecznym do spełnienia by ludzie słuchali - nie wywołują ich osobistego zainteresowania. Kto będzie słuchał informacji istotnych tylko dla kogoś innego, jeżeli w ogóle dla kogoś?

▫ **Protokcyjny** - obraża nas. Jeżeli przychodzisz do nas ze świadomością, że my - słuchacze - czegoś nie wiemy, powinieneś zaproponować nam udział w swoim bogactwie, a nie poniżać nas za to, że go nie posiadamy.

▫ **Niepewny lub nerwowy** sposób bycia wzbudza w nas prawdziwy dyskomfort. Ponieważ wszyscy byliśmy kiedyś w takiej sytuacji, szczerze tego nienawidząc, więc bezbłędnie rozpoznajemy i wyczuwamy ten stan u innych. Jest to widok trudny do zniesienia. Poza tym - jeśli sam nie jesteś pewien swojej pozycji lub tego, co mówisz - jak możesz oczekiwać zaangażowania ode mnie? Ani mi się śni na to patrzeć!

▫ **Nadambitny** zaczyna wywód na poziomie dla nas za wysokim. Taka osoba jest już w pełnym galopie, kiedy my - ledwo wprowadzeni słuchacze - jesteśmy zdolni najwyżej do spaceru. Nadawca zakłada ten sam stopień zaangażowania i wiedzy po obu stronach - mówiącego i słuchających, nie podejmuje jednak żadnego wysiłku, by ich tam stopniowo doprowadzić.

Są to oczywiście jedynie bardzo ogólne, pobieżne zarysy w rzeczywistości o wiele bardziej skomplikowanych stylów zachowań, których używamy komunikując się z jedną czy wieloma osobami. Będą jednak przydatne do analizy procesu, jaki zachodzi pomiędzy prośbą skierowaną do ludzi, by słuchali, a ich na to odpowiedzią; pomogą nam uświadomić sobie, co słuchacze odbierają i jaki to ma na nich wpływ, dlaczego kogoś słuchają bardzo chętnie, a kogoś innego wcale.

Ponieważ początkowy odbiór nie znanej nam osoby następuje na poziomie podstawowym, instynktownym, nasza pierwsza linia oporu koncentruje się na cechach osobowościowych rozmówcy. Najpierw na nie zwracamy uwagę i na nie reagujemy. Robimy to automatycznie, bez udziału myślenia, zanim zdążymy uczynić następny krok.

W końcu jednak go robimy. Przechodzimy do następnej części, w której rozważamy możliwy sposób zachowań następujący po pytaniu "Kto mówi?", kim jest osoba zwracająca się do nas. Od prostego instynktu przenosimy się piętro wyżej, gdzie skierowaną do nas prośbę o uważne słuchanie poddajemy pod rozwagę mózgu.

Czy jesteś dostatecznie?

Zależnie od indywidualnej sytuacji oraz tego, czy jest się Zdobywcą, Klubowiczem czy Przywódcą, seria podświadomych pytań decyduje o tym, czy nadawca zyska tyle zaufania, by otrzymał zgodę na dysponowanie naszą uwagą:

- czy wiesz, czego ja chcę (muszę) się dowiedzieć?
- czy już cię lubię i podziwiam?
- czy mogę ci zaufać?
- czy zazwyczaj czuję się z tobą swobodnie?
- jaki możesz mieć lub masz wpływ na moje życie?
- jakie miałem z tobą doświadczenia dotychczas?
- czy jesteś rozsądny (skłonny do kompromisu, nieugięty, uparty)?
- co (lub kogo) reprezentujesz?

Każdy z nas zadaje sobie pytanie: czy to, co ten człowiek sobą reprezentuje, jest zgodne z moim wyobrażeniem o tym, jaki powinien być lider (ekspert, szef, współpracownik) i jakie jego zachowanie?

Spójrzmy jeszcze raz na listę. Co byś jeszcze dodał? Jakie są twoje ukryte pytania na temat "Kto mówi?" Te, których nie musisz koniecznie wydobywać na wierzch, ale które wpływają na to, w jaki sposób odbierasz informacje i podejmujesz dialog? Pomyśl o nich przez chwilę, świadomie.

Czy widzisz, jak twój niechętny stosunek, ostrożne badania oraz wygłaszane opinie - nawet z wyprzedzeniem - mogą mieć wpływ na wynik każdej komunikacji w której bierzesz udział? Mogą kształtować twój sposób słuchania, a także to, czy w ogóle będziesz słuchać.

Instykt + myśl = decyzja

Proces decydowania "Kto mówi" składa się z dwóch części: instyktownej i rozumowej. Nie są one odległe ani oddzielone od siebie. Choć głowa bierze w tym udział, wszystkie odpowiedzi, jakie daje mózg, są zależne od uczuć i przez nie weryfikowane.

Dla większości z nas świadome myślenie nie jest pierwsze. Pierwsze jest odczuwanie. Lubimy, ufamy, wierzymy, ponieważ nasze wewnętrzne czujniki mówią głowie, że tak właśnie powinniśmy.

Instynkty znacznie wyprzedzają najwcześnieją zdobytą wiedzę. Mając na uwadze głównie przetrwanie, system świadomości wystawia do kontaktów ze światem pierwszą linię obrony i sygnałów alarmowych. Najpierw mamy więc STÓJ, PATRZ, SŁUCHAJ. Dopiero potem: PRZEMYŚL TO.

Słuchanie nie jest zajęciem stwarzającym jakiegokolwiek zagrożenia, jednak nasz instyktowny system oceny ludzkich zachowań działa w każdej sytuacji. Automatycznie dokonujemy więc oceny osoby, która zwraca się do nas oraz tego co mówi. Wówczas do akcji włącza się nasza głowa do interesów: zaczyna przetwarzać dane, analizować i szacować. To połączenie tych dwóch procesów: instyktownego odbioru danych oraz ich dokładnego przetworzenia przez mózg, powoduje, że zaczynamy słuchać, oraz pozwala nam dokonywać oceny osoby "mówcy".

Pamiętaj, że *zanim* zaczniesz mówić o najważniejszym, ale już po tym, jak udało ci się wzbudzić zainteresowanie odbiorcy - musisz "podnieść przyłbicę". Musisz pozwolić swoim słuchaczom (lub słuchaczowi) zobaczyć (lub domyślić się), kim jesteś i co zamierzasz. Jeśli tego nie uczynisz, oni zrobią to za ciebie. Będą szukali etykietek, oznak przynależności do jakiejś kategorii, rozpoznawalnych sygnałów widocznych w sposobie odnoszenia się do słuchających i do przedmiotu spotkania. To wszystko pomoże im sformułować odpowiedź na pytanie: "Kto do nich mówi?".

Sposób mówienia

Trzecim powodem, dla którego ludzie słuchają, jest technika wypowiedzi. Styl i technika stały się dziś podstawowymi czynnikami decydującymi o naszym sukcesie w roli mówców (czy sprzedawców). Zamiast przemilczać ten fakt z wyższością, stwierdzając: "Istotne jest to, co mamy do powiedzenia, i to jedno powinno być brane pod uwagę", zajmijmy się tym, co rzeczywiście ma znaczenie przy odbiorze komunikatu i spróbujmy zrozumieć to lepiej. Jakie techniki pozwalają dziś skutecznie dotrzeć z wiadomością do adresata?

Jak zmieniła się komunikacja

Mówię "dziś", ponieważ sposób komunikowania się - przekazywania i odbierania informacji - zmienił się i ciągle zmienia przez ostatnie pięćdziesiąt lat. Co na to wpłynęło?

Telewizja.

Masowy przekaz informacji wizualnej, przy której słowa zeszyły do roli podrzędnego uzupełnienia.

Wizualny przekaz informacji nie jest, oczywiście, niczym nowym. Począwszy od prehistorycznych rysunków jaskiniowych poprzez rzeźbiarzy starożytności, którzy objaśniali religię masom nie potrafiącym czytać, zawsze posługiwaliśmy się obrazem jako najbardziej wymownym, najłatwiej przykuwającym uwagę środkiem przekazu. W innych czasach przekazy wizualne miały uruchamiać wyobraźnię i pobudzać emocję widza. Oglądanie ich jednak wymagało wysiłku. Udziału. Reakcji. Dopiero wytężona uwaga i osobiste zaangażowanie odbiorcy ożywiały rzeźby i obrazy, pozwalając odczytać ich przesłanie.

Wysiłku wymagał również prawidłowy odbiór słowa. Wysłuchanie i zrozumienie, doczekanie do końca wypowiedzi nie było możliwe bez starań ze strony słuchacza. Należało naprawdę wsłuchać się w indywidualny styl mówiącego, dostosować do jego tempa i wreszcie - samemu - wydobyć rzeczywiste znaczenie słów.

Tak było kiedyś. Ale nie dziś.

Nie od czasu pojawienia się telewizji.

Dystans między sposobami posługiwania się informacją wizualną kiedyś i teraz wyznaczają dwa pojęcia: pasywność i tempo.

▮ Aby przekonać się, dlaczego tak jest, oraz uświadomić sobie wpływ telewizji na naszą psychikę i sposób komunikowania się, wreszcie - na nasze zachowanie w miejscu pracy - spójrzmy, co stało się przez ostatnie sto lat.

Jak było

Kiedyś lubiliśmy i chcieliśmy słuchać. Smakowaliśmy słowa. Były naszym głównym środkiem przekazu. Słowo pisane i zręczni oratorzy stanowili źródło przyjemności. Wieczorami w domach urządzano wspólne czytanie. Do dobrego tonu należało pobieranie lekcji krasomówstwa. Najgłębsze uczucia wyrażano recytując (lub pisząc) poezję. Nade wszystko zaś uwielbialiśmy czytać, zagłębiać się w siebie. Bez pośpiechu. W cudzych słowach znajdować inspirację do rozwijania własnej wyobraźni.

Taki był też rytm i filozofia naszego życia. Słuchanie i słowa wymagały czasu. A czas upływał w tempie spacerowym, dostosowanym do rytmu naszego życia. Świat oglądany na piechotę lub z końskiego grzbietu toczył się wolno, dając szansę poznawania go wszystkimi zmysłami.

Oporządzenie domu wymagało czasu.

Wyprawa do doktora wymagała czasu.

Ręczne rzemiosło wymagało czasu.

Dotarcie informacji z daleka wymagało czasu.

Byliśmy więc przyzwyczajeni, że na wszystko trzeba czekać. Nie przeszkadzało nam długie oczekiwanie na koniec opowieści. Przeciwnie, uważaliśmy, że tym większa przyjemność słuchania, im więcej dygresji, szczegółowych opisów, zwrotów akcji i niuansów pobudzających wyobraźnię, pozwalających nam samym brać aktywny udział w opowiadaniu.

Własne życie przeżywaliśmy z większym zaangażowaniem i wysiłkiem. Byliśmy przyzwyczajeni - i chętni - zdobywać to, na czym nam zależało, dzięki własnym staraniom. W urządzaniu sobie lepszego życia nie liczyliśmy za bardzo na pomoc z zewnątrz. Rozwijaliśmy umiejętności zapewniające sam samodzielnność, wiedząc, że nic z nieba nie spadnie. Ta zasada rządziła też naszym sposobem komunikowania się z resztą świata.

Ale minęło trochę czasu i tempo świata uległo zmianie.

Przez szczelnie pozamykane okna samochodów zobaczyliśmy umykający nam krajobraz.

Samoloty przeobraziły nasz rzeczywisty świat w rodzaj geometrycznego collage'u, gdzie oszczędność czasu sama w sobie jest nagrodą, zaś cuda tego świata, dawne punkty odniesienia stały się czystą abstrakcją.

Cuda techniki dały nam kontrolę nad rzeczywistością. Przedmioty i obrazy - powiększone, zniekształcone, oglądane od wnętrza - ujawniły nowe możliwości, nowe perspektywy widzenia, zmieniając raz na zawsze nasz sposób myślenia o realnej, dotykanej rzeczywistości.

Maszyny przejęły nasze obowiązki domowe - zyskaliśmy dodatkowy czas wolny.

Do doktora mogliśmy zadzwonić - jakie to wygodne!

Taśmowa, masowa produkcja towarów przyniosła wreszcie upragniony efekt - prędkość. Anonimowe produkty, dla wszystkich takie same.

Świat zrobił się mniejszy, dzięki niewidzialnym rękom gotowym świadczyć nam wciąż nowe usługi. Mechanicznie.

Przekształciliśmy się w "społeczeństwo umasowione".

Obowiązującym hasłem stała się ilość, nie, jak dawniej, jakość.

Produkt, a nie proces czy treść.

Co, a nie jak.

Nic dziwnego, że pojawiła się telewizja. Potrafiła zaspokoić tak wiele z naszych nowo odkrytych potrzeb.

▮ Natychmiastowa nagroda.

▮ Przyjemność bez wysiłku.

▮ Możliwość zrozumienia na poziomie podstawowym, bez straty czasu.

▮ Grupowa jednomyślność na temat stylu życia i wartości.

▮ Podane na talerzu akurat tyle wiedzy, ile potrzeba, aby nie pozostać w tyle.

To jest właśnie klucz: nie pozostać w tyle.

Rytm życia zmienił się nieodwracalnie. Razem z tą zmianą odeszła nasza zdolność do życia długimi frazami, widzenia większymi fragmentami. Chłopiec na posyłki, który pracował trzydzieści lat w jednym sklepie, cierpliwie inwestując w swoją przyszłą karierę, dziś istnieje tylko w przypowieściach. Kiedyś gotowi przemierzać setki mil w poszukiwaniu nadziei na lepsze jutro, dziś chcemy widzieć efekty zaraz. Bezwzględnie.

Kiedyś czas był naszym aktywnym partnerem, pozwalaliśmy mu współdecydować o tempie życia. Wiedzieliśmy, jak go inwestować i jak spędzać, a nasze działania i rozrywki dokładnie to odzwierciedlały. Skoro jednak wprawiliśmy w ruch tyle środków zdolnych uszczęśliwiać nas natychmiast, umiejętności wymagające cierpliwości - jako zbędne i do niczego nieprzydatne - zaczęły zanikać. Spośród nich mówienie, słuchanie i czytanie wyeliminowano jako jedne z pierwszych.

Po prostu dla mnie to za długo trwa: to całe opowiadanie i słuchanie, czekanie do końca akapitu żeby dowiedzieć się najważniejszego.

A czytanie? Jeden obraz zamiast tysiąca słów - oto czego chcemy!

I to właśnie dostajemy.

NOWE TECHNIKI MÓWIENIA

Oto kilka faktów:

- 77 procent Amerykanów czerpie 90 procent informacji z telewizji
- dla 47 procent telewizja jest jedynym źródłem informacji
- każda większa korporacja amerykańska ma swoje własne studio telewizyjne
- taśmy video i płyty video są powszechnie obecne zarówno w domach prywatnych, jak i w biurach

Ponieważ telewizja jest dziś głównym źródłem odbioru i przekazu informacji, faktów i danych (skoro słowo pisane utraciło swoją pozycję), spójrzmy, jakie nowe techniki komunikacji telewizyjnej są obecnie w użyciu. Ponieważ telewizzowie to społeczeństwo - kadra kierownicza, pracownicy, sprzedawcy, klienci, słuchacze - koniecznie więc musimy prześledzić, jak telewizja wpłynęła na nasz sposób mówienia i słuchania. Będzie to szczególnie przydatne przy budowaniu nowych technik skutecznej komunikacji w biznesie, gdzie głównie zainteresowanie koncentruje się wokół informacji profesjonalnej, faktów i danych - liczb, rozwiązań, zadań i strategii rynkowej.

Podstawowe techniki komunikacji telewizyjnej

By lepiej poznać te techniki i zrozumieć, jak oddziałują na odbiorcę, przyjrzyjmy się najpopularniejszemu programowi informacyjnemu - wieczornym wiadomościom telewizyjnym.

Poszczególne wiadomości są krótkie

Półtoraminutowe relacje, głównie czołówki, mają za zadanie informować jak najkrócej o tym co najważniejsze, bez analizowania zjawiska, zagłębiania się w przyczyny i tym podobne. Koncentrują się na tym, co nowe, a nie co w ogóle jest lub było. Ta metoda, jak różdżka czarodziejska, utrzymuje odbiorcę w napięciu oraz wywołuje w nim głód dalszej informacji: "jak", "dlaczego", a nawet - czy rzeczywiście - coś takiego miało miejsce!

Telewizja zagęszcza czas

Sprzeczne z naturalną logiką błyskawiczne przemieszczanie się ze studia (cięcie) w plener (cięcie), by natychmiast potem zobaczyć gadającą głowę (cięcie), a zaraz po niej planszę z grafiką (cięcie) - nie widząc nawet jak którekolwiek z nich się tam pojawiło - każe nam wierzyć w magię i jej oczekiwać.

Nowoczesna technika zagęszcza czas naturalny. Domagamy się informacji teraz, zaraz; tradycyjne ludzkie metody przekazu wiadomości wywołują w nas niecierpliwość.

TV wzmacnia informację

Zastosowanie grafiki komputerowej oraz napisów dodatkowo objaśniających obraz daje nam pewność, że: "Jeśli nie nadążasz, nie martw się, pomożemy ci". "Nie musisz wkładać dodatkowego wysiłku, powtórzymy informację dla ciebie". Obrazowi zawsze towarzyszy komentujący głos spoza ekranu.

Obraz jest przekazem

Słowa i ludzie nie są dziś podstawowymi przekazywanymi informacjami. Teraz mówią obrazy. Ludzki głos wprowadza informację w obieg, ozdabia ją i uatrakcyjnia, ale nie jest już jej najważniejszym źródłem. Telewizja nauczyła nas nie ufać samym słowom, zawsze domagać się ich wizualnego potwierdzenia.

Co wygląda na prawdziwe, prawdziwe nie jest

Ponieważ obraz jest redagowany, treść z nim związana i sposób podania są efektem wyborów i upodobań reportera, kamerzysty, reżysera, ewentualnie producenta. To, co widzimy, nie jest czystą prawdą, lecz rezultatem obróbki technicznej. Czas i rzeczywistość zostają zniekształcone szybkimi, nie połączonymi ze sobą ujęciami scen oraz zbliżeniami, do których ludzkie oko nie jest zdolne. Kiedyś opowiadacze niezwykłych historii "redagowali" prawdę, zmieniając ją w taki sposób, by robiła większe wrażenie, i pozwalając wyobraźni słuchacza dopowiedzieć resztę. Dziś telewizja pokazuje obrazy, które wyglądają jak autentyczne, przekonując nas, że odbieramy najprawdziwszą i całą prawdę.

Tabu "gadającej głowy"

"Gadająca głowa" (zbliżenie twarzy, która tylko mówi) uważana jest za zbyt nudną, by dać jej na antenie więcej niż 30 sekund. Redaktorzy, wiedząc, że ludzie są gadatliwi i z reguły mówią beładnie, przycinają ostro wypowiedź "gadającej głowy", po czym komponują ją na nowo, biorąc początek z jednego zdania, środek z drugiego, końcówkę zaś dolepiają z trzeciego, by uzyskać maksymalnie efektowną pointę. Rezultatem jest p o d a n a nam - ale także p r z y g o t o w a n a przez TV - przekonywająca (w efekcie fachowej obróbki), zwięzła wypowiedź, niekonieczne jednak zgodna z intencją pierwszego autora. Skutek jest taki, że dziś gotowi jesteśmy słuchać i przyjmować od ludzi jedynie esencję, sam ekstrakt tego, co najważniejsze. Żadnych zabaw w słowa. Tylko fakty, proszę. I żeby nie trwało za długo.

Nie zakłócony potok słów

Spójrzcie na prezentera wiadomości. Jest bezbłędny. Przekazuje informacje bez jednego potknięcia. Nie wyszukuje wiadomości w notesie, nie czyta z kartki. Patrzy ci prosto w oczy - otwarcie, szczerze, pewnie - i mówi. Oczywiście w rzeczywistości czyta z telepromptera, na którym wiadomości przesuwają się w taki sposób, by prezenter nie musiał wodzić za nimi wzrokiem. Uczy to odbiorcę, że inni, komunikując się z nim, robią to bez potknięć, pomyłek i namysłu. Żadnych powrotów ani powtórnych prób. Jedynym profesjonalnym, dojrzałym i właściwym sposobem jest komunikacja bez zakłóceń i bez wysiłku.

No dobrze, bardzo to wszystko interesujące, ale co z taką informacją zrobić w miejscu pracy?

Aby dowiedzieć się, co jeszcze powinniście zrobić, by inni zechcieli was słuchać, spójrzcie jak nowe techniki telewizyjnego przekazu informacji ukształtowały waszych potencjalnych słuchaczy. Czego musicie być świadomi i jakie problemy musicie pokonać, zanim zdecydujecie się mówić do kogokolwiek?

Wpływ telewizji na komunikację

Pasywność

Nie musimy specjalnie się wysilać, by zdobyć informację. Ktoś ją za nas zdobywa - i to za darmo. Dostarcza w bezbolesny i najbardziej bezpośredni sposób, zapewniający dotarcie do możliwie szerokiego kręgu odbiorców. Telewizyjny przekaz informacji odbywa się bez udziału starych form, które dawniej były niezastąpione. Wylimitowane zostały gotowość wkładania wysiłku w poszukiwanie i zrozumienie oraz upodobanie do podejmowania wyzwań.

Niewaga

Telewizja nauczyła nas słuchać jednym uchem. Kiedyś do uczenia się i słuchania przeznaczone były specjalnie zaaranżowane miejsca: szkoła, uczelnia, sala wykładowa, teatr, forum, biblioteka.

Teraz spójrzmy, w jakiej scenarii odbywa się przekaz informacji telewizyjnej i jak wpływa ona na możliwości koncentracji. Kuchnia, sypialnia, jadalnia, salon. Telefony dzwonią, dzieci hałasują, mama z tatą rozmawiają, albo coś gotują, albo czytają. Całe życie codzienne: jedzenie, kłótnie, śmiech, porządki, wychowywanie dzieci - wszystko to rywalizuje z telewizorem. Telewizor często staje się nieodłącznym atrybutem codzienności - znajomym hałasem gdzieś w tle, bez którego nie można już się obejść. Tylko z rzadka podnosi głos domagając się od domowników absolutnej uwagi. A jest to najbardziej potężny środek komunikacji, jaki dotychczas wymyślono, obejmujący swoim zasięgiem więcej ludzi niż którykolwiek inny.

Jakie wywołuje to skutki?

Zacznijmy od trapiących ludzkość od zawsze problemów ze skupieniem uwagi, niezależnie od okoliczności. Ponieważ używanie i rozumienie języka absorbuje jedynie 15 procent potencjału naszego mózgu, pozostaje 85 procent wolnej "przestrzeni uwagi", o którą każdy, kto do nas mówi, musi toczyć bezustanną walkę - z naszym roztrągnięciem, bujaniem w obłokach, nagłymi zwrotami myśli w stronę nie rozwiązanych problemów, z tym wszystkim, czym zaprzątamy nasz umysł.

Telewizja wkraczająca w nasze życie stanowi wyzwanie znacznie poważniejsze niż zwykłe rozproszenie uwagi. Zamiast pomagać w koncentracji, uczy nas, że jest naturalne - właściwie uznawane za normę - to iż słuchamy tylko trochę, rzadko w pełni koncentrując się na czymś. Nie jest to z pewnością korzystne dla was, którzy, komunikując się w sprawach zawodowych, musicie zawiązać całą uwagę słuchaczy od początku do samego końca swojego z nimi spotkania.

Brak ciągłości

Wygodnie jest móc przyjść już w trakcie trwania przekazu. Inni podają nam wersję wydarzeń jeszcze bardziej zredagowaną niż podana w telewizji i to zupełnie wystarczy, żebyśmy mogli włączyć się w oglądanie. Kiedy indziej wpatrujemy się dłużej chwilę w ekran zanim temat stanie się dla nas jasny i coś nas w nim zafrapuje, albo wreszcie - oddajemy się naszej ulubionej zabawie - przeczuciu się z kanału na kanał bez najmniejszego wysiłku, choćby wstania z kanapy.

Sprzeciw wobec tematu

Możliwość przerwania komunikacji w połowie zdania, w sytuacji gdy temat nie wciągnął nas dostatecznie, źle wróży każdemu kto ma do przekazania nową, nieznaną, bardzo przydatną, ale trudną w odbiorze informację. Jednym pstryknięciem słuchacz uwalnia się od nas, kierując uwagę na poszukiwanie czegoś bardziej interesującego, o co nietrudno. Chętniej słuchamy rzeczy efektownych niż wartościowych i takich poszukujemy. Czy twój temat może przyciągnąć uwagę? Czy twoje wiadomości wzbudzą zainteresowanie?

Reklamy wyznaczają rytm

Stajemy się uwarunkowani czekaniem na przerwy w przekazie wiadomości - co osiem, dziewięć minut. Informacje, podzielone na porcje, podawane nam są w gotowych kawałkach do przełknięcia. Nauczyliśmy się czekać na oddzielające je przerwy, pozwalające na relaks, rozluźnienie. Kto wysiedzi grzecznie pół godziny twojej prezentacji, nie marząc o wycieczce do lodówki?

Informacja jest automatycznie klasyfikowana jako nuda

Dziś dokładnie wiemy, co nasze społeczeństwo uważa za najlepsze. Jaki rodzaj informacji trafia jedynie do niewielkiej, wybranej grupy odbiorców orientujemy się najlepiej po godzinach nadawania programów. Dokumenty i fakty (problemy społeczne, poważne wywiady i dyskusje) upychane są zwykle na "poletku niczym" - w czasie gdy większość ludzi dawno śpi - oraz pokazywane w telewizji publicznej.

A co się pojawia w godzinach największej oglądalności? Generalnie wszystko, co służy rozrywce i ucieczce od rzeczywistości. To każe nam każdy poważny temat - a takie właśnie składają się na spotkania zawodowe - uznać z góry za nudny. Oczekujemy - wytrenowani w tym przez telewizję - na jakiś przerywnik. Jest to ważna informacja i podstawowe wyzwanie, przed którym staje każdy, komu przyjdzie prezentować fakty i liczby...

Indywidualna wyobraźnia została pogrzebana

Muzyka zespolona z obrazem w MTV to kolejny przykład tego, jak nauczyliśmy się przetwarzać dane. Zamiast pozwolić dźwiękom swobodnie trafiać do każdego słuchacza, wyzwalając w jego wyobraźni indywidualne, niepowtarzalne obrazy (czy pamiętacie jeszcze radio?), staramy się teraz udowodnić, że identyczność, a nie odrębność odczuwania jest teraz celem. Podświadoma intencja przekazu jest taka, że nasza wyobraźnia nie jest w stanie nadażyć z samodzielnym kreowaniem obrazów, musi więc ktoś dostarczyć jej nam gotowe.

Takie uwarunkowania mogą zniechęcić do wyrażania odrębnych, oryginalnych opinii, do poszukiwań i badań. Mogą zdusić naturalne zdolności naszej wyobraźni. Nie jest to dobra wiadomość dla tych, którzy zamierzają uczyć, wyjaśniać i prezentować odmienne punkty widzenia. Wzrasta również w nas obawa przed jakimkolwiek zachowaniem odbiegającym od ustalonej normy, a także przed pozostaniem w tyle za innymi. Jaki płynie z tego wniosek dla kadry kierowniczej, pragnącej motywować jednostki do poszukiwań nowych rozwiązań, zgłaszania nowych pomysłów i wybijania się ponad przeciętną tłumę?

Oczekujemy intensywności i wstrząsu

Kamera wciska się wszędzie tam, gdzie żadne z nas nie miało by śmiałości postawić stopy. Przekazując wszystko, bez wyjątku - w pełnym kolorze i bezpośrednich zbliżeniach, telewizja przekroczyła obowiązujące normy, na jaki temat się mówi, a na jaki nie. Na wiele rzeczy możemy sobie dziś pozwolić dzięki technice. Przemoc, konflikty i tragedie są obecnie na porządku dziennym. Przywykliśmy do zbliżeń trupów i do wywlekania prywatnych nieszczęść na forum publicznym.

Efekt? Codzienna, chłodna, funkcjonalna i kształcąca informacja na tematy profesjonalne nie wytrzymuje konkurencji z programem telewizyjnym. Trudno wykrzesać zainteresowanie dla gołych faktów, nie wspartych stymulującym wyobraźnię dodatkami dla oczu oraz zwyczajowym jazgotem.

Aktualnie sprawy mają się więc tak: mówienie, słuchanie, uczenie się, przekazywanie i odbieranie informacji diametralnie się zmieniły. Liczy się tempo. Ludzie oczekują odpowiednio przygotowanej, zredagowanej wersji informacji nowych i im nie znanych, wzmocnionych przekazem wizualnym. Uwagę odbiorcy pasywnego, takiego jak my, utrzymać może jedynie aktywne zaangażowanie drugiej strony. Mobilizacja uwagi jest teraz o wiele słabsza, potrzeba myślenia i rozumienia została w nas zduszona, a ludzie stracili prymat w przekazie prawdy.

Jedno zastrzeżenie

Skoro już wpisałam się w ogólny lament nad upadkiem naszego społeczeństwa, wypadaloby, dla równowagi, dodać argument przeciwny. Tym bardziej, że połowa mojego życia zawodowego upłynęła w telewizji, gdzie robiłam częsty użytek z metod, które teraz tutaj tak dyskredytuję...

A więc: nie przesadzajmy z napaściami na telewizję. Nie możemy już tego wynalazku odwołać. Zadomowił się na trwale w naszym życiu. Jest, jak samochody, błogosławieństwem ze skutkiem ubocznym: nie możemy bez nich żyć, musimy więc znosić zanieczyszczenie środowiska.

Powinniśmy lepiej przyjrzeć się naszym naturalnym skłonnościom, które telewizja tak umiejętnie wykorzystuje. Poza tym - ja wierzę w jej niesamowite możliwości.

Jest to wciąż najbardziej skuteczny środek masowej informacji, jaki dotychczas wynaleziono. Zdolny uczynić każdą dziedzinę rzeczywistości dostępną dla każdego w jego własnym domu. Przynoszący wiedzę o nowych ideach, problemach społecznych, ludziach. Zabierający nas w miejsca, do których inaczej nigdy byśmy nie dotarli. Dostarczający wrażeń duchowych i przygód kulturalnych.

Na system edukacji społecznej telewizyjne techniki komunikacji mają wpływ zdecydowanie niszczący, zastępując metody indywidualne, podmiotowe, wymagające osobistego zaangażowania jednakową dla wszystkich sztancą. Dziś, chcąc skutecznie się komunikować, trzeba wcześniej wiedzieć, co się wydarzyło i jak do tego doszło.

Implikacje dla komunikacji zawodowej

Na kolejnych stronach będziemy mówić o technikach komunikacji, pozwalających skutecznie konkurować z wpływami telewizji.

■ Odpowiemy na pytanie, jakie warunki trzeba spełniać, by stać się bardziej skutecznym "mówcą".

▪ Zachowamy świadomość głównych, niezmiennych ludzkich potrzeb, stanowiących podstawę wszelkich oczekiwań słuchaczy, nastawień, którym będziemy musieli sprostać.

▪ Szukając sposobów jasnego, przekonującego, przyciągającego uwagę i czytelnego komunikowania się, wykorzystywać będziemy najnowszą technologię i współczesną wiedzę na temat wizualnych technik uczenia się.

Zostawmy jednak teraz ten nowy świat - świat telewizji i technologii - i wróćmy do świata naszych naturalnych zachowań. Przyjrzyjmy się tym razem zasadom rządzącym wymianą informacji w komunikacji słownej i pozasłownej.

KOMUNIKACJA SŁOWNA I POZASŁOWNA

Jak się porozumiewamy

Wyobraźmy sobie taką scenę.

W pracy idziesz korytarzem i widzisz z daleka swojego kolegę Jacka.

Ty (podchodząc do niego z uśmiechem): - Cześć, Jack, dawno cię nie widziałem. Jak leci?

Jack (w poplochu, unikając twojego wzroku): - Dobrze, bardzo dobrze.

Ty: - Co ci jest? Wszystko w porządku?

Jack (upuszcza papiery, próbuje pośpiesznie je pozbierać, nie patrząc na ciebie i przestępując z nogi na nogę): - Tak, jasne, wszystko w najlepszym porządku.

Ty: - Wyglądasz na podenerwowanego.

Jack (cofa się i wreszcie patrzy na ciebie): - Ależ nie, naprawdę, możesz mi wierzyć, wszystko w porządku (z ciężkim westchnieniem). W jak najlepszym porządku... (patrząc w bok). Po prostu świetnie.

Czy wierzysz Jackowi? Przyjmujesz, że rzeczywiście wszystko jest w porządku? Jak sądzisz, co naprawdę się dzieje? Właśnie wyrzucili go z pracy? Narobił balaganu w jakiejś ważnej sprawie? Po czym poznajesz? Jakimi wskazówkami kierujesz się szukając odpowiedzi?

Przeczytaj tę scenę jeszcze raz, ale bez tekstu w nawiasach. Same słowa nie dają ci wystarczającej informacji, prawda? Właściwie o tym, jak Jack naprawdę się ma, informuje jego zachowanie, a nie przekaz słowny. Prawdę mówiąc, gdyby wyłączyć dźwięk i obserwować tę scenę jako niemą, obraz sytuacji byłby o wiele bardziej przejrzysty, nieprawda?

Przekaz wieloznaczny

Wszyscy mamy taki nawyk, że odbierając jakiś komunikat, jednocześnie poddajemy go ocenie. Każdą przekazywaną nam wiadomość automatycznie przepuszczamy przez filtr pytań: "Co to naprawdę znaczy?", "Czy mogę mu ufać?", "Dlaczego to mówi lub robi?"

Owa potrzeba pełnego zrozumienia i znajdowania dla każdej rzeczy właściwego kontekstu, każe nam szukać jak najwięcej informacji.

Wróćmy do sceny z Jackiem. Spójrzmy, jak wiele można wyczytać z przekazu niewerbalnego; zauważmy, jak szybko można zrozumieć język pozasłowny.

▪ Język ciała: Jack przestępuje z nogi na nogę (nie może ustać na miejscu). Wierci się, gestykuluje, nerwowo upuszcza papiery, zbiera je w pośpiechu (bez przerwy wykonuje jakies ruchy, wydaje się rozziargniony, niezdolny do skoncentrowania się na jednym).

▪ Kontakt wzrokowy: Jack nie potrafi spojrzeć ci prosto w oczy; patrzy w bok, nad czymś się zastanawia. (Dlaczego on unika mojego spojrzenia? Co ukrywa?)

▪ Kontakt na odległość: Ty podchodzisz bliżej, on się odsuwa. (Unika spotkania, nie chce bliskiego kontaktu ze mną).

▪ Rytm rozmowy: Jack mówi pośpiesznie (chce to jak najprędzej mieć za sobą); między wyrazami robi dłuższe przerwy (nieobecny duchem, myśli o czymś zupełnie innym); odpowiadając na pytania, wzdycha (wyraz skrywanych uczuć - zawodu? rozczarowania? smutku?)

A co wynika z samych słów?

Mówi: "W porządku"... "Świetnie"... "Ależ nie, naprawdę, możesz mi wierzyć".

Słowa i ruch


Słowa są niewątpliwie podstawowym środkiem wymiany myśli, ale w nie mniejszym stopniu posługujemy się przekazem niewerbalnym - językiem ciała. Oba te środki komunikacji są w inny sposób przekonujące i wymowne, jednakże język niewerbalny bezpośrednio wpływa na to jak przyjmujemy przekazywaną nam informację i samą osobę mówiącego.



▪ Słowa są produktem mózgu. Są symbolami, które dopiero przetłumaczone w naszym umyśle nabierają znaczenia.

▪ Niewerbalny język ciała ma swój początek w trzewiach. Przyswajamy jego znaczenie instynktownie, poprzez ciało, nie głowę. C z u j e m y - a n a l i z u j e m y - jego znaczenie.

▪ Słowa wychodzą już zredagowane. Są wcześniej poddane kontroli. Dobieramy słowa, które zostaną wypowiedziane. Nasze wybory przechodzą przez filtr ograniczeń, narzucanych przez ostrożne superego. Werbalizujemy tylko to, co wydaje się stosowne, nieszkodliwe dla nas i niezbyt obnażające. Słuchacze doskonale o tym wiedzą, ponieważ wszyscy tak postępujemy.

▪ Język ciała nie podlega redakcji. Postawa, gesty, ruch ciała są nieświadome. Mimowolne. Spontaniczne. Z tego również wszyscy zdajemy sobie sprawę. Dlatego język ciała służy nam jako najlepszy barometr, miara prawdy na temat tego, co ma miejsce i co komunikowana nam wiadomość w rzeczywistości oznacza. Pamiętacie scenę z Jackiem?

▪ Słowa są konkretne. Chociaż mogą dawać różne sugestie, jako symbole oznaczają konkretne rzeczy i wywołują w nas wszystkich te same skojarzenia. "Nos" oznacza nos. "Okno" oznacza okno. "Godzina trzecia" każdemu z nas kojarzy się z . Słowa objaśniają konkretne pojęcia i fakty.

▪ Język ciała wymaga interpretacji. Ruch, postawa, gest są charakterystyczne, wysoce zindywidualizowane i tak trzeba je odczytywać. Ich materia są niuanse, uczucia, napięcie. Nie potrafią powiedzieć dokładnie , ale umieją wyrazić swoje u c z u c i a wobec faktu, że . Pomyśl - i spróbuj wykonać - gesty, mówiące: "O, rany, spóźnił się!" albo: "Co, już?" albo: "Nareszcie!"

Gesty przychodzą na myśl natychmiast, prawda? Dla każdego z nas są trochę inne, zależne od pochodzenia i wykształcenia oraz od tego, w jakim dorastaliśmy otoczeniu, będą jednak zawsze i wszędzie zrozumiałe.

▪ Słowa są przesadne. Ostatecznie potrafią opisać i powiedzieć, ale trzeba ich bardzo wielu by oddać głębię uczucia.

▪ Język ciała jest zwięzły. Przekazuje uczucia znacznie oszczędniej, bardziej bezpośrednio i wymownie.

▪ Słowa dzielą. Nie tylko różnice między językiem ojczystym a obcym, ale także słownictwo i wymowa określają klasę, poziom, wykształcenie i pozycję społeczną.

Język ciała może łączyć. Ponieważ życie jest w zasadzie serią podobnych, uniwersalnych doświadczeń - narodziny, śmierć, małżeństwo, dzieci, szczęśliwy, smutny, głodny, przestraszony - potrafimy bez trudu zrozumieć język ciała. Chcesz się czegoś napić w obcym kraju? Nie ma problemu. Pokażesz im. A pokazując, dajesz także dowód swojej zwyczajności. Ta łatwa rozpoznawalność przynależności do wspólnoty pozwala na natychmiastowe zbliżenie - niezależnie od tego, czy są to lzy w Tybecie, czy przyjazny uśmiech na konferencji w Bostonie.

Słowa i ruch połączone w jedno niosą w sobie podwójny dialog. Jeśli współgrają ze sobą, wzmacniają i podkreślają znaczenie. Jeśli są sprzeczne, pokazują jednocześnie dwie różne rzeczy, odbiorca ignoruje słowa - przekaz werbalny - a wierzy językowi ciała - wiadomości pozasłownej.

Jeśli staniesz przed nami i powiesz: "Dane z ostatniego kwartału potwierdzają dynamiczny wzrost", jednocześnie unikając kontaktu wzrokowego, chrząkając i przesuwając papiery z miejsca na miejsce, przekonasz nas jedynie o tym, co próbujesz ukryć.

CZĘSTE PRZESZKODY W KOMUNIKACJI

Stosunek do uczenia się

Nowa informacja albo taka, która podważa ugruntowane przekonania lub sposób myślenia, stanowi problem dla każdego, kto ma ją przekazać. Jako gatunek, ludzie przywiązani są do tego, co znane i sprawdzone. Poszukiwania pociągają nielicznych. Był tylko j e d e n Kolumb, j e d e n Edison, j e d e n Hilary. Samo wyrażenie wątpliwości w istniejące przekonania większości ludzi wydaje się niebezpieczne.

Dlatego tak często pierwszą reakcją na nową wiedzę jest opór. By lepiej zrozumieć, jak próbować go pokonać; jak prezentować nową informację w pracy, by została zaakceptowana lub wywołała w innych potrzebę zmian - przyjrzyjmy się kilku podstawowym przeszkodom utrudniającym słuchanie i uczenie się.

Zagrożenie

Uczestnictwo w świecie biznesu, konieczność ciągłego dotrzymywania kroku i ścigania się z innymi wymagają ogromnego wysiłku.

Pozycja, przydatność, akceptacja, pieniądze i inne czynniki, wspomniane w rozdziale 1, potwierdzają nasze poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji w pracy. Bez tego trudno zbierać siły do następnego skoku czy realizacji kolejnych zadań. Wspinamy się tylko wtedy, gdy czujemy się do tego gotowi i dostatecznie silni. Wtargnięcie kogoś z zewnątrz, kto nagle oświadcza: "Czas podjąć nowe wyzwanie" odbierane jest przez nas jako zagrożenie. Oczywiście każdy reaguje indywidualnie, zależnie od stopnia profesjonalizmu i wiary we własne możliwości, większość ludzi myśli jednak tak: "Dopiero osiągnąłem poziom obecny. Dlaczego miałbym znowu dokonywać zmian? W obecnej sytuacji poruszam się swobodnie, o proponowanej mi nowej nie wiem nic."

Sklonni więc jesteśmy raczej stawiać opór nowym ideom i pomysłom organizacyjnym niż przyjmować je z otwartymi ramionami.

Onieśmienie

Nasza uniwersalna potrzeba zachowania twarzy, konieczność sprawiania wrażenia pewności siebie i życiowej stabilności są szczególnie silne w pracy. W miejscu, gdzie wciąż patrzą nam na ręce, czyhając, być może, na najmniejsze potknięcie, poczucie zagrożenia jest wyjątkowo mocne. Przypomnijmy sobie, jakie reakcje wywołuje nagle pojawienie się kogoś z nowym pomysłem (szczególnie jeśli jest to polecenie z góry). Myślimy wtedy:

"Ty to sobie wydumałeś, więc dla ciebie jest to jasne, oczywiste i łatwe do wykonania. Ja wcale nie jestem do tego taki przekonany, wątpię, czy rozumiem, o co chodzi, a tym bardziej czy temu podołam."

Wracają do nas wspomnienia pierwszych szkolnych doświadczeń. Dla większości ludzi nie był to okres sielski. Do dziś pamiętamy dokuczliwe poczucie zażenowania i wstydu, kiedy wytykano nam, że wciąż robimy coś nie tak. Obawa, że nie damy sobie rady, nie opuszcza nas przez całe życie. Ilekroć zwracasz się do swoich słuchaczy tonem: "Uczcie się, bo z tego będzie klasówka", możesz obudzić w nich pokłady strachu paraliżującego wszelkie działanie. Naturalny ludzki instynkt samoobrony każe wtedy zakryć twarz rękami i krzyknąć: "Nie!"

Konkurencja

Twój pomysł, nie mój. To również może wywoływać opór. Nie tylko dlatego, że ja o tym nie pomyślałem, ale przede wszystkim dlatego, że okazałeś się na tyle inteligentny, pomysłowy oraz odważny, by coś takiego wymyślić. Dla wielu ambitnych ludzi zaakceptowanie cudzego pomysłu równoznaczne jest z przyznaniem im prymatu i postawieniem siebie w pozycji gorszego.

Potrzeba oswojenia

Nowe pomysły prezentowane są zazwyczaj w taki właśnie sposób - jako nowe. Inne. Różne od tego, co było dotychczas. A to nie wróży nic dobrego! Nie daje słuchaczowi żadnych podstaw ani powodu do zaufania i akceptacji. Zanim odważymy się ruszyć w nieznaną, chcemy mieć poczucie stabilnego gruntu pod nogami. W tym wypadku owym gruntem jest informacja na temat wiedzy już posiadanej przez słuchaczy, ich wykształcenia, doświadczeń. Nowe dane wywołują opór, ponieważ nie wiadomo, jak je odbierać, jak się do nich ustosunkować, czy choćby jak je sobie przedstawić.

Chcąc przekazać nowe informacje, najbezpieczniej jest na początku odwołać się do wiedzy już posiadanej. Zacząć od tego, co znane, a potem dodać nowe dane, jako wariant czy rozwinięcie faktów podanych wcześniej. Przypominając i rozwijając to, co jest, stopniowo dojść do tego co może być.

Język

Słowa umożliwiają natychmiastowe zrozumienie, jeżeli zostaną właściwie użyte i jeżeli zawiera je również słownik słuchacza. Ponieważ są precyzyjne w nazywaniu faktów i pojęć, więc znając język oczekujemy po słowach wierności i jasności. Mamy zaufanie do słów jako szybkiego i niezawodnego środka prowadzącego nas do zrozumienia. Nie spodziewamy się żadnych trudności. Dlatego, kiedy się pojawiają, wprawiają nas w konsternację i wywołują poczu-

wywołują poczu-cie niepewności. Od naszej sprawności językowej zależy, jak nas odbierają i rozumieją słuchacze.

Skutki nierozumienia słów

◦ Przystajemy słuchać

Słyszając słowa, których nie rozumiemy tracimy zbudowane dotąd przez mówiącego poczucie sensu i spójności, a razem z nim zdolność koncentracji. Zaczynamy gorączkowo grzebać w pamięci, poszukując możliwych skojarzeń: "Brzmi jak...", "W tym kontekście prawdopodobnie znaczy to..."

Aby to zrobić, musimy przestać słuchać i przyswajając płynące do nas dane. Kiedy już gotowi jesteśmy włączyć się z powrotem, dawno straciliśmy wątek, a to, co nam umknęło, mogło zawierać sens całej wypowiedzi. Lecz to dopiero początek końca.

◦ Zdajemy sobie sprawę z własnej ignorancji

Drugim, znacznie poważniejszym skutkiem napotkania na słowa, których nie ma w naszym słowniku, jest odkrycie, że my czegoś nie wiemy, a ty wiesz.

"Jeśli ty wiesz, a ja nie, to może w ogóle nie będę w stanie zrozumieć twojego przesłania. Może jest zbyt wiele takich rzeczy, które ty wiesz, a ja nie, abym mógł zrozumieć dalszy ciąg twojej wypowiedzi".

Pogłębienie przepaści między mówiącym a odbiorcą jest największą pułapką, w którą mogą zaprowadzić cię nieumiejętnie użyte słowa.

◦ Poznajemy twój stosunek do nas

Jeszcze głębiej w podświadomości tkwi myśl, że jeżeli ty znasz te słowa, których ja nie rozumiem, i masz zamiar używać ich nadal, to znaczy, że niewiele wiesz o mnie, twoim słuchaczu. Nie odgadujesz automatycznie (jeśli się znamy) lub nie zrobiłeś żadnego wysiłku, by się dowiedzieć (jeśli widzimy się po raz pierwszy), co w twoim wykładzie będzie dla mnie zrozumiałe, a co nie, jakim kluczem możesz się posłużyć, a jakiego ja nie jestem w stanie odczytać. Skoro zaś nie zadałeś sobie trudu, by się tego dowiedzieć, to znaczy, że nie bardzo cię obchodzi, czy twój przekaz dotrze do mnie, czy nie. Gdyby ci zależało, stać by cię było na jasną, zrozumiałą wypowiedź. Wybrałbyś słowa, dla mnie zrozumiałe. Nie zrobiłbyś nic, by mnie zdezorientować i utrudnić mi rozumienie. Gdyby chodziło ci o to, żebym rozumiał. A nie jedynie o udowodnienie mi jaki jesteś mądry...

Wniosek: wiele jest wbudowanych w ludzką psychikę przeszkód, utrudniających automatyczną akceptację i przyswajanie informacji. Jest to prawda ogólna, szczególnie jednak dotyczy tego specyficznego rodzaju informacji jaki próbujemy przekazywać w miejscu pracy. Często mamy do czynienia z nowymi pomysłami, usiłujemy przekonać innych do naszego punktu widzenia, te same rzeczy robi się w coraz to inny sposób. Znajomość ludzkich reakcji jest podstawą planowania strategii komunikacyjnej.

Następnie: zdanie sobie sprawy i zaakceptowanie wpływu mediów na nas i nasze metody komunikowania się pomaga spojrzeć krytycznie i udoskonalać techniki porozumiewania się.

^ I wreszcie: przyswojenie sobie i zrozumienie podstawowych zasad decydujących o tym, jak się komunikujemy i dlaczego słuchamy - które metody skutkują, a które nie i dlaczego - pozwala nam realistycznie ocenić, co naprawdę chcemy powiedzieć i jak planujemy tego dokonać.

W następnych trzech rozdziałach znajdziecie odpowiedź na pytanie, jak się przygotować i jak projektować to, co chcecie powiedzieć; jak analizować i rozwijać strategię; jak planować spotkania zawodowe; kiedy i jak posługiwać się pomocami wizualnymi oraz jakie inne techniki przekazu informacji brać pod uwagę.

3. PRZYGOTOWANIE DO KOMUNIKACJI

Prognozowanie

Niezależnie od tego czy masz odbyć spotkanie w cztery oczy z szefem, klientem czy członkiem zarządu, zaprezentować jakiś pogląd czy poprowadzić naradę, musisz się przygotować.

Dla większości z nas, planowanie spotkań zaczyna się od nerwów: "Co powiem?" "Jak zacząć?" "Jak się najlepiej do tego zabrać?" Następny etap przygotowań to zwykle setki bezładnych myśli, spisywanych na dziesiątkach karteczek, które następnie lądują w koszu. W napięciu oczekujemy na chwilę natchnienia albo zbawcze słowo, które spadnie z nieba.

Proponuję dużo prostszą, zorganizowaną drogę, pozwalającą krok po kroku zaplanować skuteczną strategię komunikacyjną.

Zacznijmy od przyjrzenia się typowej scenie spotkania w sprawach zawodowych. Spójrzmy, jak to zwykle wygląda i jakie błędy niesie z sobą najczęściej stosowana przez nas metoda improwizacji.

OPRACOWYWANIE STRATEGII

Co nie wychodzi i dlaczego

SCENA:

Gabinet dyrektora. Jeden z kierowników zostaje wezwany na dywanik.

OBSADA:

Dyrektor - przebojowy, ambitny, ciężko pracujący szef, który chce, by w jego zakładzie wszystko chodziło jak w zegarku.

Mike - kierownik, który nie dostarcza sprawozdań na czas.

AKCJA:

Dyrektor: "Słuchaj, Mike, mówiłem ci już dwukrotnie, że za późno dostarczasz sprawozdania. Nie będę tego dłużej tolerował!"

Mike: "Ale to nie moja wina. Ja..."

Dyrektor: "Żadnych więcej wymówek. Weź się w garść. Nadajesz się do tej pracy czy nie? Chcę mieć te sprawozdania na czas. To wszystko!"

Mike: "Dobrze. Przepraszam. Będą na czas".

Typowa scena. Ale - przeczytajmy ją jeszcze raz. Czy sądzicie, że dyrektor rozstrzygnął problem? Czy czegoś się dowiedział? Czy sam pomógł w znalezieniu rozwiązania? I czy uważacie, że Mike, który dalej stoi samotnie przed problemem dostarczania sprawozdań na czas, będzie w stanie radykalnie naprawić coś, co szwankuje od dawna?

Aby znaleźć metody komunikacji skuteczniejsze niż oglądane wyżej, musimy tę scenę przeanalizować głębiej.

Dyrektor: żąda czegoś, ale nie otrzymuje. Próbuje wymusić to na czym mu zależy typową, najprostszą metodą - narzekaniem, żądaniem i wymaganiem posłuszeństwa.

Mike: słyszy niezadowolenie i krytykę. Broni się w sposób typowy - lub unika konfrontacji - zgadzając się na wszystko, choć nie wymyślił jeszcze skutecznej metody dostarczania sprawozdań na czas.

Co było do przewidzenia?

- ▣ Dyrektor będzie wściekły.
- ▣ Mike nigdy nie powie "Nie".
- ▣ Mike będzie się bał jeszcze bardziej.
- ▣ Sprawozdania najprawdopodobniej będą dalej spóźnione.

W opisanym scenariuszu dyrektor zdany jest na obietnice Mike'a, a nie na siebie samego, nie przedstawił bowiem żadnej propozycji rozwiązania problemu, nie wyraził chęci pomocy. Nie jest to zbyt silna pozycja: prowadzi raczej do frustracji i zaognienia problemu, nie rozwiązuje konfliktowej sytuacji.

Odsłoniły kolejne warstwy. Co jeszcze można znaleźć pod powierzchnią tej scenki? Jakie kwestie *nie* zostały poruszone?

W sferze faktów

Dyrektor:

- ▣ spóźnione sprawozdania utrudniają mu pracę
- ▣ może zostać wezwany na dywanik przez swoich zwierzchników
- ▣ spóźnione sprawozdania są złym przykładem dla innych kierowników

Mike:

- ▣ chce utrzymać posadę
- ▣ wie, że powinien dostarczać sprawozdania
- ▣ podobnie jak inni, żeby lepiej pracować, potrzebuje uznania szefa
- ▣ nie może mieć złudzeń, że raporty będą gotowe na czas.

W sferze emocji

Dyrektor:

- ▣ jego autorytet został podważony. Zlecił sprawozdania Mike'owi, określił termin, ale zadanie nie zostało wykonane. Wywołuje to poczucie zagrożenia i wściekłości
- ▣ odczuwa potrzebę ponownego udowodnienia swojego autorytetu
- ▣ pojawia się w nim obawa, że nie uda się wyegzekwować pełnego posłuszeństwa. I co wtedy?

Mike:

- ▣ czuje się fatalnie (zawstydzony, nieudolny, winny)
- ▣ obawia się kary, nawet zwolnienia z pracy
- ▣ boi się utraty pozycji, uznania, szacunku
- ▣ ponieważ dotychczas systematycznie nie wywiązywał się ze swoich obowiązków, martwi się, że nie będzie w stanie dotrzymać danego słowa.

Jak możemy spożytkować te głębsze warstwy informacji?

Po pierwsze, możemy przeanalizować, które z zachowań oglądanych w tej scenie, były do przewidzenia i dlaczego.

Po drugie, możemy tak zdobytą wiedzę posłużyć się do opracowania o wiele bardziej skutecznej strategii rozwiązywania problemów.

Skuteczna komunikacja opiera się na przeanalizowaniu sytuacji *p r z e d* spotkaniem oraz - *n a s t ę p n i e* - na planowaniu.

Spójrzmy, jak to wygląda w praktyce.

Na czym polega różnica

Dyrektor, gdyby się zastanowił, z pewnością zdałby sobie sprawę, że frontalny atak wywoła łatwo przewidywalny efekt: Mike albo przyjmie postawę obronną i będzie się tłumaczył, albo zgodzi się na wszystko, żeby tylko nie przedłużać przykrej rozmowy. Dlatego też dyrektor, chcąc działać skutecznie, powinien był rozpocząć swe działania od zupełnie czego innego - mianowicie od zebrania informacji.

Hamując wściekłość, mógł udzielić wyjaśnień tonem spokojnym i życzliwym. Takie podejście służy poszukiwaniu rozwiązań, stawianiu diagnoz, a nie otwartej konfrontacji.

Nowa taktyka mogłaby więc wyglądać na przykład tak:

Dyrektor: "Mike, wiem, że masz problemy z dostarczaniem sprawozdań na czas. Wiem, że to cię martwi nie mniej niż mnie. Zastanówmy się przez chwilę razem, gdzie tkwi błąd i co z tym możemy zrobić".

Spójrzmy teraz na jego zachowanie. Nie grozi. Nie wybucha gniewem. (Dwa czynniki gwarantujące, że Mike przestanie obsesyjnie myśleć, jak by tu najlepszej wyjść). Dyrektor pokazał, że rozumie problem oraz rozumie Mike'a, który jest przygnębiony z powodu przykrych sytuacji, lecz niezdolny do jej samodzielnego rozwiązania. Dyrektor okazuje kompetencje i wolę pomocy przy rozwiązywaniu problemu o r a z chęć wsparcia Mike'a, a nie tylko pogńębienia go.

Odpowiedź Mike'a? Rozbrojony i uspokojony, nagle czuje się zdolny do otwartej rozmowy na temat spóźnionych sprawozdań. Dyrektor stworzył zupełnie inną atmosferę, niż Mike się spodziewał, gdy został wezwany na dywanik - atmosferę, która zachęca do szczerości z obu stron.

Stwarzając dogodne warunki do rozważenia problemu - i tylko problemu - spóźnionych sprawozdań, dyrektor dał szansę na jego rozwiązanie. Jednocześnie pozytywne cechy Mike'a - jego zdolności i dobra wola - pozostały nie naruszone, inaczej niż w scenariuszu pierwszym, gdzie zostały podważone i zakwestionowane.

Rezultatem jest: praca zespołowa i konstruktywne rozwiązania. Mike może się spodziewać pomocy oraz nowych wskazówek, jak sporządzać sprawozdania na czas, dyrektor zaś ma realną szansę je otrzymać.

Sprawa zamknięta.

I już? Więc to takie proste?

No, niezupełnie.

Gdzie najczęściej utykamy

Problem koncentruje się jak zawsze wokół poczucia własnego ja, tego podstawowego bodźca do wszelkich naszych działań i zachowań. To on wytycza linię graniczną między "Ja najpierw!" a "Kto jeszcze wchodzi w grę?"

Nasze wiecznie nienasycone ja nie pozwala nam czekać; dla niego myśl, by podać półmisek dalej i poczekać na swoją kolejkę, jest nie do przyjęcia. Nie mamy zaufania, że ten półmisek jeszcze do nas wróci.

Posuwamy się więc za szybko. Nader często pchamy się na przód kolejki, forsujemy swoje potrzeby bez zastanowienia, tracąc szansę na zyskanie sojusznika; na skorzystanie z podwójnej energii - również tego drugiego ja - z pożytkiem dla obojga. Prawdziwie udane spotkanie nigdy nie odbywa się na zasadzie: "Biorę swoje twoim kosztem". Musi w nim obowiązywać reguła: "Biorę część swego i ty bierzesz część swego".

W tym rozdziale zobaczycie, jak można dużo szybciej i skuteczniej osiągać cele, biorąc pod uwagę potrzeby i problemy strony przeciwnej. Dopiero wówczas możecie zacząć myśleć o strategii, przynoszącej rozwiązania i sukcesy, opartej na rzeczywistej motywacji - waszej oraz ich.

ZAŁOŻENIA WSTĘPNE

Przekonaliście się, jak nieskuteczną metodą jest rozmowa oparta na improwizacji i niekontrolowanych, żywiołowych reakcjach. W trakcie spotkania trzeba być elastycznym, a we właściwym momencie obrać odpowiednią drogę działania. Zacząć jednak należy od dokonania wglądu w istotę sprawy. Trzeba nauczyć się przewidywać. Zanim cokolwiek się powie lub zrobi powinno się przeanalizować sytuację, nie tylko z praktycznego punktu widzenia. Znacznie więcej niż z powierzchownych zachowań wyczytać można z tego, co robimy, jak słuchamy i uczymy się.

Wiemy już, jak potężną siłę motywacyjną posiada nasze ja. Teraz musimy się czegoś dowiedzieć o zainteresowaniu osobistym drugiej strony - słuchacza.

Kim są słuchacze?

Są odbiorcami waszej wiadomości. Może to być oponent na zebraniu zwołanym przez którąkolwiek ze stron. Może to być grupa zgromadzona, by wysłuchać wykładu. Może być nim przyjaciel albo wróg, klient lub kolega.

Wszystkich ich łączy jedno: znajdują się po drugiej stronie komunikatu, który do nich wysyłasz. Twoje przesłanie wraz ze wszystkimi jego konsekwencjami należy do nich.

Na czym polega różnica

Co motywuje twoich odbiorców przed spotkaniem? W jaki sposób to, co powiesz lub zrobisz, współgra z ich motywacją lub może na nich wpłynąć.

To wszystko jest ci potrzebne do planowania strategii, a niezbędne informacje możesz zdobyć tylko robiąc założenia wstępne. Przeprowadzone krok po kroku, według określonych reguł, rozeznanie wstępne daje ci wgląd w podstawowe zainteresowania oraz motywacje twoich odbiorców: czy są podobne do twoich; jakie napotkasz przeszkody w realizacji zamierzeń.

Przewidywanie oznacza wyjście poza cele najbardziej oczywiste, widoczne gołym okiem, i spojrzenie znacznie głębsze: poznanie silniejszych motywacji, przeanalizowanie potrzeb i uczuć po obu stronach.

Co wiesz, czego potrzebujesz

Znany odbiorca

Czego łatwo się dowiedzieć

Bez trudu potrafimy podać cechy charakterystyczne odbiorcy dobrze znanego, niezależnie, czy jest to jeden człowiek czy grupa. Z łatwością umiemy opisać jego słabostki:

"Joe? Tak, to świetny facet, uważaj jednak, żeby mu się nie narazić. Potrafi być bardzo nieprzyjemny".

"Wiesz, że Susan potrafi wieki się nie odzywać. Doprowadza mnie tym do pasji".

"Sheila w ogóle nie używa mleka do kawy. Ned, dla ciebie herbata, prawda? A ty, Bruce, dalej bez kofeiny?"

Zewnętrzne zachowania, łatwe do zaobserwowania dzięki codziennym kontaktom, są niezwykle przydatne. Ale nie dowiemy się z nich wszystkiego. Potrzebny nam wgląd głębszy tam, gdzie uzyskamy informacje niezbędne do planowania skutecznej i trwałej strategii komunikacyjnej - takiej, która wzbudzi w odbiorcy motywację do słuchania i działania.

• Czego trudno się dowiedzieć

Jeśli jest to osoba - albo grupa - dobrze ci znana, z którą często pracujesz, to głębsze pytania i odpowiedzi mogą okazać się trudniejsze.

Bliska znajomość przynosi wyciszenie emocji. Nie ma w niej już tego zainteresowania i uwagi, jakie kierujemy na obcych. Trudno się zmusić do patrzenia na znajomych świeżym, analitycznym okiem i dawania suchych, obiektywnych odpowiedzi na ich temat.

Przykład: założmy, że zwołałeś w pracy naradę z udziałem jeszcze dwóch kolegów. Temat zawiera elementy krytyczne wobec jednego z nich, a drugiemu przyniesie wiele nowych problemów do rozwiązania. Przygotowując się do tego spotkania, próbujesz odpowiedzieć sobie na pytanie, przed jakimi innymi problemami możesz stanąć. Spróbuj najpierw odpowiedzieć: jakie są oczekiwania i zamierzenia przyszłych rozmówców, nie tylko w związku z tym spotkaniem, ale również poza nim - w pracy, w ogóle w życiu? Jakie są ich obawy, ich poglądy, triumfy i porażki zawodowe?

Czy potrafisz odgadnąć, co czują? Jak zapatrują się na czekające ich spotkanie? Czego się spodziewają? Czego oczekują od ciebie?

Te głębsze pytania wymagają dystansu i obiektywizmu; większego wysiłku. Trudno się nań zdobyć komuś, kto zakłada z góry: "Przecież ja ich bardzo dobrze znam ..."

Trudności, które sprawia znany odbiorca

Kiedy masz do czynienia z dobrze znanym słuchaczem, nie tylko trudniej ci znajdować odpowiedzi na głębsze pytania; łatwo ci także wpaść w komunikacyjny banał.

Czasami nie chcesz posunąć się za daleko, ponieważ zbyt dobrze wzajemnie się znacie. Stary syndrom zachowań typu: "Wszyscy wiemy, dlaczego się tu zebraлиśmy, przejdźmy więc od razu do rzeczy". Mało prawdopodobne, byś w takiej sytuacji mógł poczynić odpowiednie założenia wstępne, a potem sporządzić precyzyjne plany.

Efekt? W czasie prezentacji możesz nawet nie zauważyć, że słuchacze są zdruzzeni, niezainteresowani albo wręcz zniecierpliwieni twoim długim, moralizatorskim i mało odkrywczym wywodem. Podobnie jak w rodzinie, uważasz, że możesz sobie pozwolić na wiele. W końcu jesteś c z ł o n k i e m ! A jak wiadomo: "Członkostwo daje przywileje..."

Jeśli jest to spotkanie w cztery oczy albo nawet nieformalna rozmowa telefoniczna, bliska znajomość może spowodować rezygnację ze zwyczajowych uprzejmości (które w komunikacji naprawdę znaczą) i przejście od razu do sedna sprawy.

Tak więc praca ze znajomym słuchaczem może skłonić cię do odrzucenia przygotowań i planowania. To błąd, który grozi utratą słuchaczy prędzej, niż myślisz.

↳ Odbiorca nieznany

Do sytuacji przeciwna: ludzie, przed którymi stoisz, są ci zupełnie obcy. Żadnych ciepłych uczuć na przywitanie. Wiesz, że musisz dać z siebie wszystko, naprawdę bardzo się starasz. Dokładnie zdajesz sobie sprawę dlaczego musisz pytać kim są twoi słuchacze, jakie są ich upodobania i potrzeby.

• Czego łatwo się dowiedzieć

Nieznajomość słuchaczy ułatwia ci zadawanie głębszych pytań na ich temat. Ponieważ od samego początku jest między wami dystans, łatwiej ci zobaczyć pełny obraz, obiektywnie dokonać pewnych uogólnień. Łatwiej ci wyobrazić sobie na czym im najbardziej zależy, jakie są ich zamierzenia i potrzeby, jak zostanie przez nich przyjęte to, co masz do przekazania.

• Czego trudno się dowiedzieć

Nie znasz i być może nie będziesz w stanie poznać indywidualnych cech charakteru odbiorców. Ale dla prognozowania nie są one niezbędne.

Co musisz wiedzieć

• Większe grupy

Przygotowując prezentację dla grupy, szukasz cech możliwie najbardziej powszechnych, mogących dotyczyć wszystkich. Interesują cię więc fakty najbardziej ogólne, charakterystyczne dla całej grupy.

• Mniejsze grupy

Jedna czy kilka osób wymagają zarówno wiedzy ogólnej, jak i szczegółowej, indywidualnej informacji. Twoja wiedza instynktowna (którą w tej książce również będziemy omawiać) pomoże ci - już w trakcie spotkania - uzupełnić brakujące informacje na temat cech osobowych twoich odbiorców. Będziesz więc mógł jeszcze, jeśli okaże się to konieczne, skorygować swój plan.

W każdym jednak wypadku musisz najpierw zdobyć podstawowe wiadomości na temat głównych zainteresowań i priorytetów słuchaczy, a dopiero potem sięść do układania planu.

Ustaliśmy wcześniej na przykładzie Mike'a i dyrektora, że poczynienie wstępnych założeń może zaoszczędzić ci czasu i bezproduktywnego wysiłku. Zauważyliśmy także, jak wiele jest potrzeb i reakcji łatwo przewidywalnych. Ponieważ naturalne motywacje słuchaczy są dla ciebie kluczem do znalezienia przekonujących argumentów, skąd możesz się dowiedzieć, jakie zadać pytania, by dobrze się przygotować? I jak uzyskane odpowiedzi spożytkować najlepiej przy opracowywaniu skutecznej strategii.

Opracowany niżej system - zasady i techniki kodyfikacji - pozwala na łatwe klasyfikowanie danych.

TABELA ZAŁOŻEŃ WSTĘPNYCH

Podstawowe zasady

Najlepszą metodą sporządzenia tabeli jest umieszczenie w niej tego wszystkiego, co już wiadomo, i stopniowe uzupełnianie w miarę napływania kolejnych informacji.

Planując spotkanie czy przygotowując wystąpienie musisz nie tylko zdobyć dane o s ł u c h a c z a c h, ale także poznać swój w ł a s n y system motywacyjny. Musisz odkryć przed samym sobą swoje najważniejsze potrzeby i nazwać cele, które pragniesz osiągnąć.

Główne punkty tabeli:

- czego pragnie, potrzebuje i oczekuje druga osoba (drugie osoby) - zarówno generalnie, jak i w szczegółach? Co jest dla niej (nich) istotne?
- czego ty chcesz, potrzebujesz, spodziewasz się? Co jest istotne dla ciebie?
- gdzie znajduje się źródło energii i motywacji do działania - dla c i e b i e i dla nich?
- jakie źródła po obu stronach możesz włączyć do realizacji swoich zamierzeń?
- jak się one uzupełniają, oddziałują na siebie lub ze sobą kolidują?

Niezależnie od tego, z jakim rodzajem komunikacyjnego wyzwania przyjdzie ci się zmierzyć, poniższa tabela posłuży ci jako pewien ogólny wzorzec, który możesz w sposób uporządkowany i zdyscyplinowany wypełniać konkretnymi danymi.

Ta sama tabela posłuży ci również dobrze jako organizatorowi spotkania, jak i wówczas, gdy będziesz tam jednym z zaproszonych uczestników.

Dlaczego tabela?

Przygotowanie tabeli wymaga od ciebie świadomego skupienia uwagi na kwestiach motywacyjnych; jej kształt graficzny każe ci cały czas brać pod uwagę obie strony.

Forma pisemna sprzyja klarowności wyводу:

- sprowadza myśli do poziomu, na którym, niezależne już od emocji, instynktów i chwili, nabierają jasności i wyrazistości
- zmusza cię do dyscypliny umysłowej, każąc zapisywać spostrzeżenia w najprostszej, skondensowanej formie
- pomysły stają się konkretne. Utrwalone na papierze pozwalają wracać do nich, czytać ponownie i weryfikować.

Proces

Wróćmy do naszego przykładu z Mikiem i dyrektorem. W jaki sposób dyrektor mógł zebrać niezbędne dane do lepszego przygotowania spotkania z Mikiem? "Prowadząc" go krok po kroku przez poszczególne rubryki tabeli, mogę zademonstrować jej walory i możliwe zastosowania przy opracowywaniu skutecznej strategii komunikacyjnej.

Format

Dane niezbędne do przygotowania takiej strategii dzielą się na trzy podstawowe kategorie: "cele obiektywne", "potrzeby emocjonalne" i "prawdopodobne oczekiwania". Tabela będzie więc wyglądała następująco:

TY(Dyrektor)	ONI (Mike)
CELE	CELE
POTRZEBY	POTRZEBY
OCZEKIWANIA	OCZEKIWANIA

Wypełniając teraz tabelę, będę stopniowo objaśniać kolejne kroki.

Zrób to sam

W celu lepszego i szybszego przyswajania proponowanej techniki, przygotuj tabelę i wypełniaj ją, posługując się przykładem z własnej pracy. Wybierz wydarzenie, które miało miejsce niedawno, może spotkanie, które nie wyszło tak, jak powinno. Sprawdź, czy wypełniając tabelę, zyskujesz nowe spojrzenie na całą sprawę. Możesz także, posługując się tabelką, spróbować zaplanować spotkanie, które czeka cię w najbliższej przyszłości.

Normalnie, chcąc dojść do prawdy na temat swoich własnych odczuć i myśli (nie biorąc jeszcze pod uwagę strony przeciwnej), powinienesz wypełnić tabelę pionowo po swojej stronie: Cele, Potrzeby, Oczekiwania. Potem, po wypełnieniu tych samych rubryk strony przeciwnej, możesz porównać rezultaty i łatwiej dojrzeć dzielące was różnice motywacyjne.

Ja jednak, chcąc jak najczytelniej przedstawić wam zasadę rozwijania strategii alternatywnych, będę "wyjmować" z tabel rubryki kolejnych kategorii, wypełniać je po obu stronach i na bieżąco objaśniać.

Cele obiektywne

Twoje

Krok pierwszy służy zdefiniowaniu podstawowych celów spotkania. Jako łatwiejszą, wypełnijmy najpierw twoją (dyrektora) rubrykę. Spróbuj uzupełnić tę część tabeli, którą przygotowałeś, a potem porównaj wymienione problemy z tymi, które wpiszę do rubryki dyrektora.

Posłużmy się przykładem spóźnionych sprawozdań. Dyrektor zwołał spotkanie. Jakich spodziewa się efektów?

TY(Dyrektor)	ONI (Mike)
CELE	
1. Otrzymywać sprawozdania na czas. 2. Mieć pewność, że do Mike'a tym razem dotarło. 3. Nie chce się tym więcej zajmować.	

Rzut oka na tę połowę tabeli pozwala natychmiast zrozumieć, dlaczego spotkanie w swojej oryginalnej wersji przebiegło tak, a nie inaczej. Odczytaj z tabeli cele stawiane przez dyrektora i porównaj z początkiem sceny spotkania. Roi się tam od "Ja chcę", "Ja muszę dostać". W żadnym z tych zdań nie ma śladu świadomości istnienia drugiej połowy tabeli - Mike'a i j e g o celów. Jest to najczęściej popełniany przez nas błąd.

Oto więc problem podstawowy. Teraz, gdy wypełniście swoją część tabelki, czy widzicie, jak jednostronne są wasze zamierzenia? A patrząc na pustą przestrzeń po drugiej stronie, czy nie macie już wątpliwości, że ta druga strona istnieje?

Poświęćmy teraz chwilę na cele Mike'a, na to, co on ma nadzieję wynieść z tego spotkania.

"Czemu nie", powiecie. "Może jednak zaczniemy od lekcji jasnowidztwa?"

Niekoniecznie. Żadne lekcje zresztą nie są wam potrzebne. Od dawna umiecie to robić, opierając się na dwóch prostych umiejętnościach - empatii (umiejętności wczuwania się) i obserwacji - podstawowych darach natury ludzkiej.

Ogólne pojęcie o tym, czego Mike - każdy "Mike" - może pragnąć, uzyskasz, gdy wczujesz się w jego sytuację. Wyobraź sobie siebie w skórze Mike'a. Jakiego byś sobie życzył przebiegu spotkania, wezwany przez szefa, wiedząc, że ciągle spóźniasz się ze sprawozdaniami?

Chcąc precyzyjnie określić cele nie jakiegoś, lecz t w o j e g o konkretnego Mike'a, użyj daru postrzegania i obserwacji. Co możesz powiedzieć o Mike'u na podstawie waszych wspólnych doświadczeń z pracy? Co go motywuje? Jaka jest jego sytuacja materialna? Czy jest dobrym pracownikiem? Ambitnym? Otwartym czy skrytym? Pomyśl o tym kimś z drugiej połowy twojej tabeli. Czy potrafisz wyobrazić sobie, jakie cele chciałby osiągnąć?

Ich

Spróbujmy teraz zapełnić tabelę po stronie Mike'a. Jakie są jego cele obiektywne, co chciałby osiągnąć w trakcie naszego spotkania. Czego chciałby każdy "Mike" w jego sytuacji.?

Wypełnij w swojej tabeli stronę przeciwną do "Ty". Następnie spojrzmy na Mike'a.

TY(Dyrektor)	ONI (Mike)
	CELE
	1. Utrzymać posadę. Dostać awans. 2. Uniknąć gniewu szefa. 3. Spróbować dostarczać sprawozdania na czas.

Zastanówmy się wobec tego, czego dowiedziałby się dyrektor, gdyby wypełnił tabelę po stronie Mike'a.

Po pierwsze dostrzegłby, że gniew, wypominanie winy i walenie pięścią w stół trafiają wprost w najgłębsze lęki Mike'a. Dyrektor (Ty) zdałby sobie

sprawę, że takie zachowanie dyrektora może Mike'a kompletnie sparaliżować, odebrać mu zdolność myślenia i kazać przełączyć się na program przetrwania/obrona. Odtąd nie ma już szansy na szczerą ani na rozwiązanie problemów. Brak też możliwości dokonywania jakiegokolwiek zmian. Jest tylko Mike próbujący ocalić siebie za wszelką cenę.

Co poza tym? Zauważyliście z pewnością, że Mike, mimo iż tak wystraszony, chce dostarczać sprawozdania na czas i wstydzi się swej niesolidności przed kolegami w biurze. Każdy woli być chwalony niż ganiony. Ta refleksja nad naturą ludzką mogłaby skłonić dyrektora do wyzwolenia energii w Mike'u, silnie motywowanym przez korzyści osobiste. Energia wyzwolona w ten sposób pomogłaby im o b u rozwiązać wspólny problem.

Spójrzmy jeszcze raz na cele dyrektora. Chce on: "mieć pewność, że do Mike'a tym razem coś dotrze" i że "to się więcej nie powtórzy". Jakimi metodami można te cele osiągnąć? Jedną z niewątpliwie skutecznych jest dialog: trzeba rozmawiać, a nie tylko mówić. Z faktu, że problem powraca, wynika, iż Mike samodzielnie nie jest w stanie go rozwiązać. Potrzebuje twojej (dyrektora) pomocy.

Porównanie

Teraz zestawmy obie strony tabeli - cele Mike'a i dyrektora. To samo zrób potem w swojej własnej tabeli.

TY(Dyrektor)	ONI (Mike)
CELE	CELE
1. Otrzymywać sprawozdania na czas.	1. Utrzymać posadę. Dostać awans.
2. Mieć pewność, że do Mike'a tym razem dotarło.	2. Uniknąć gniewu szefa.
3. Nie chce się tym więcej zajmować.	3. Spróbować dostarczać sprawozdania na czas.

Porównajcie punkty o tych samych numerach. Prawie w ogóle ze sobą nie współgrają. Dopiero w punkcie 3 Mike wspomina o sprawozdaniach. Cele Dyrektora z kolei nie mają żadnych odniesień do lęków, odczuć, osoby Mike'a.

Świadomość, że niektóre z naszych celów nie znajdują żadnego oddźwięku u osoby po przeciwnej stronie, jest szczególnie w sytuacji jeden-na-jednego bardzo istotna. Mogą się one wręcz wykluczać. Dlatego poznanie priorytetów drugiej strony jest także ważne. Pozwala nam ujrzeć jedno zagadnienie w różnych wymiarach, także uświadomić istnienie i dokładne miejsce występowania przeszkód blokujących swobodną i skuteczną komunikację.

Pierwszym krokiem w planowaniu skutecznej strategii komunikacyjnej jest więc zdefiniowanie nie tylko twoich celów, ale także strony przeciwnej, na którą chcesz wywrzeć określony wpływ.

- Pozwala ci to jasno ocenić, jakich rezultatów możesz się spodziewać.
- Zmusza cię do zwrócenia uwagi również na osobiste zainteresowanie drugiej strony, pozwalając przewidywać jej zachowania.
- Pomaga ci wyzwolić energię drugiej strony do realizacji, choćby częściowej, twoich celów.

Wszystkie te spostrzeżenia mogą zaważyć na twoim wyborze określonego stylu komunikowania się z drugą stroną oraz na treści twojego przekazu, a w konsekwencji wpłynąć na zachowania jego adresata.

Potrzeby emocjonalne

Krok drugi to próba zdefiniowania potrzeb wewnętrznych - uczuć. Tę część tabeli jest dużo trudniej wypełnić.

Jesteśmy społeczeństwem tak bardzo zorientowanym na produkt, na zewnętrzne formy manifestacji sukcesu i metody potwierdzania własnej wartości, że nieczęsto wybieramy się świadomie z wizytą w głąb samych siebie, by przekonać się o swoich prawdziwych uczuciach i nie zaspokojonych pragnieniach.

Twoje

Przyznanie, jakie mamy jeszcze inne pragnienia, jakie skrywamy obawy, jakie zamierzenia i uczucia - to wszystko wymaga wielkiej odwagi. Aby wydobyć je na powierzchnię i zapisać, trzeba najpierw przyznać sobie prawo do ich posiadania: uczuć wątpliwości, głodu, gniewu, chciwości, zazdrości, niedoskonałości i kto wie czego tam jeszcze.

Dokładne poznanie własnych potrzeb uczuciowych i stanu emocji wymaga wysiłku. Ale ignorując je, pozostawiamy samemu sobie ogromny potencjał energii, gotów wybuchnąć w każdej chwili. Te ukryte potrzeby emocjonalne muszą być brane pod uwagę przy opracowywaniu strategii komunikacyjnej, ponieważ będą one i tak szukały dla siebie ujścia - nawet kosztem logiki i konstrukcji twoich starannych planów.

Spójrzmy wpieryw na potrzeby emocjonalne naszego dyrektora, zakładając trzy możliwe scenariusze, oparte na trzech typach osobowości wymienionych w rozdziale 1 - Zdobywca, Klubowiec i Przywódca. Cele obiektywne, które rozważaliśmy poprzednio, są z natury swojej uniwersalne, podobne dla ludzi wykonujących ten sam rodzaj pracy. Emocjonalne rządzą się zupełnie innymi prawami i mogą różnić się diametralnie.

Najpierw popatrzmy na twardego zawodnika, perfekcjonistę - Dyrektora-Zdobywcę:

Dyrektor - Zdobywca	Mike
POTRZEBY	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mike musi sprostać takim samym wymaganiom, jakie stawiam sobie. 2. Muszę wiedzieć, dlaczego nie potrafi. To ma wpływ na m o j e wyniki. 3. Przygąbia mnie myśl, że sprawa utknęła w miejscu. Powinienem był wykonać t o sam. 	

Ponieważ Zdobywcy zorientowani są na cel i motywowani głównie porzebą osiągnięcia go, ten dyrektor miałby poważne trudności ze zrozumieniem potrzeb emocjonalnych Mike'a czy nawet powodów, dlaczego Mike nie przygotował sprawozdań. Dyrektor - Zdobywca, jeśli chce lepiej komunikować się z podwładnymi, musi zdać sobie sprawę, że jego niezwykle rozwinięte dążenie do osiągania zamierzeń i ściśle ukierunkowana motywacja, pozostawiają daleko w tyle ogromną liczbę ludzi, mających zupełnie inne potrzeby. Rzut oka na połowę tabeli, należąca do Mike'a, mógłby bardzo pomóc Dyrektorowi zmodyfikować jego podejście tak, by nie było skierowane jedynie na realizowanie kolejnych zamierzeń. Za chwilę spojrzymy na potrzeby Mike'a, by się przekonać, jakie mają szanse spełnienia wobec prawdziwie spartańskiego podejścia Zdobywcy.

A teraz dużo bardziej zorientowany na ludzi Dyrektor-Klubowicz:

Dyrektor -Klubowicz	
POTRZEBY	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nie chcę zranić uczuć Mike'a. 2. Jeśli na niego wrzasnę, najeży się i nasze stosunki popsują się. 3. Może zrobię sprawozdanie razem z nim. 	

Oto drugie możliwe zastosowanie tabeli. Umożliwia ona ludziom spotkanie z ich własnymi uczuciami, również z tymi, które mogą czasami oddziaływać wbrew celom założonym na początku.

Klubowicze są uwrażliwieni na uczucia do tego stopnia, że potrafią poświęcić częściowo dyscyplinę pracy, a nawet zamierzenia. Ten Klubowicz, nie chcąc

zdemerwować Mike'a ani zranić jego uczuć, nie będzie prawdopodobnie egzekwował od niego wykonania pracy na czas. Przy takim szefie pracownik nie ma wielkich szans na rozwój, nie ma też poczucia odpowiedzialności za powierzone mu zadanie. Przypomnijmy sobie teraz cele wyznaczone przez Dyrektora-Klubowicza, a potem popatrzmy, jak są one weryfikowane przez jego potrzeby emocjonalne. Dyrektor-Klubowicz mógłby najprawdopodobniej pogodzić uczucia z obowiązkami zawodowymi, gdyby postąpił tak:

Dyrektor: "Słuchaj Mike, nie chcę się nad tym dalej rozwodzić, robić awantury [w ten sposób nie rani niczyich uczuć]. Wiem, że jesteś zdolnym, odpowiedzialnym człowiekiem, i chcę cię dalej tak traktować. Zastanówmy się, co jest nie tak i co trzeba zrobić, żebyś zdażył ze sprawozdaniem do poniedziałku. To jest ostateczny termin. W porządku?"

Teraz Szef-Przywódca, którego własna osobowość ma bezpośredni i decydujący wpływ na sposób kierowania:

Dyrektor-Przywódca	Mike
POTRZEBY	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Władza jest mi potrzebna; Zapewnia uznanie i akceptację. 2. Nie znoszę przegrywać. 3. Jeśli w konfrontacji utracę przewagę, jak wpłynie to na mój autorytet u innych? 	

Jak Dyrektor-Przywódca może uwzględnić swoje potrzeby budując strategię? Punkt 1 na liście mówi, że dyrektor musi mieć pewność niepodważalności swojej władzy. Cóż lepiej zapewni mu to poczucie niż prawdziwe okazanie (a nie narzucanie) władzy:

Dyrektor: "Zdaję sobie sprawę, Mike, jaka to jest praca przy tych sprawozdaniach, bo kiedyś sam ją wykonywałem. Ponieważ kierując tym zakładem, mam wgląd we wszystkie procesy, proponuję więc, poszukajmy razem przyczyny opóźnień, a na pewno znajdziemy rozwiązanie."

Po pierwsze, dyrektor potwierdza, że orientuje się bardzo dobrze w całości kształcie pracy i trudnościach z nią związanych. Prosząc o informację, która pozwoli mu rozwiązać problem, ujawnia kwalifikacje kierownicze oraz rzeczywiste umiejętności (i władzę). Umiejętności zrozumienia, co wymaga poprawy,

oraz władzę niezbędną by tego dokonać. Bez emfazy i wygrazania, nie pozostawia wątpliwości, kto tu jest szefem.

Takie podejście usuwa również problem nr 2, pozwalając ponadto uniknąć przykrych konfrontacji typu kto-kogo. Kierując temat spotkania na kwestię możliwości rozwiązania problemu, eliminuje się wszelkie zaciętrzenie i wrogość. Może to się klócić z głęboką u niektórych potrzebą walenia pięścią w stół albo dawania upustu wściekłości. Jestem to w stanie zrozumieć, tutaj jednak próbujemy definiować strategie komunikacyjne, prowadzące do zwycięstwa, chwilowa zaś cisza, wywołana waleniem pięścią w stół, trwałego zwycięstwa nie zapowiada.

Punkt 3 - potrzeba przewagi i jednocześnie obawa, co będzie, gdy się ją utraci. Ten problem również znajduje tu rozwiązanie, gdyż dyrektor pomagając przy sprawozdaniu, będzie mógł zaproponować taki jego kształt, jaki zechce i otrzyma w końcu ... dokładnie to, czego pragnie. Zauważmy także, że Dyrektor, zachęcając Mike'a do współpracy, daje dowód, iż bierze pod uwagę jego dumę osobistą, jednocześnie nie podważając autorytetu w oczach innych pracowników.

Ich

Spróbujmy teraz określić potrzeby drugiej strony - uczucia i pragnienia przykładowego Mike'a. Najpierw jednak - chcąc uzyskać maksymalnie spontaniczną odpowiedź, wypełnij w tabeli obie rubryki poświęcone potrzebom - twoją własną oraz strony przeciwnej. Dopóki tego nie zrobisz, nie czytaj rubryki Mike'a.

Ty (Dyrektor)	Oni (Mike)
	POTRZEBY
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muszę mieć pewność, że potrafię to zrobić. 2. Potrzebuję potwierdzenia, że dyrektor nie stracił wiary we mnie. 3. Chcę znów się czuć pełnowartościowym członkiem zespołu. 4. Muszę mieć pewność, że koledzy się nie dowiedzą.

Nie ma raczej wątpliwości, że nowe podejście dyrektora, to, które skierowane jest na rozwiązanie problemu, a nie na konfrontację - zaspokoi również potrzeby Mike'a.

Zapisując tę stronę tabeli, Dyrektor-Zdobywca łatwo utrafić może w ukryte pragnienia Mike'a. Porównując obie rubryki "Cele" oraz uświadamiając sobie lepiej potrzeby emocjonalne - swoje, ale także i Mike'a, powinien teraz zdać sobie sprawę z jeszcze jednego:

Jego racjonalny stosunek do ludzi, ukształtowany przez potrzebę osiągnięcia celu wymaga, w wypadku Mike'a, uzupełnienia o pewien element emocjonalny. Szef mógłby do swojej wypowiedzi dodać takie na przykład zdanie: "Słuchaj, Mike, powiem ci d l a c z e g o te sprawozdania są mi tak potrzebne. Nie tylko mnie - wszystkim nam tutaj są potrzebne. Bez nich nie możemy naszych prac posłać dalej. Kiedy sprawozdania są opóźnione..."

Mówiąc Mike'owi, dlaczego musi mieć sprawozdania na czas, czyli o tym jakie są skutki opóźnień, jak ważny jest wkład Mike'a w wysiłek całego zespołu, szef nie tylko podbudowuje w nim poczucie własnej wartości i przynależności do grupy, ale także - rzecz bardzo ważna - wzbudza w swoim pracowniku prawdziwie głęboką motywację do wzięcia się w garść. Pomagając Mike'owi zrozumieć jego odpowiedzialność za innych oraz jego wpływ na pracę zespołu, umożliwia Mike'owi spojrzenie na opóźnienia w pracy jako na coś więcej niż tylko osobistą słabość.

Wyjaśnienie własnych potrzeb i przyczyn, dla których chcemy, aby ktoś zrobił coś w określony sposób, z a w s z e angażuje drugą stronę jako partnera.

Co więcej, a dotyczy to każdego szefa, skoncentrowanie się na prawdopodobnym stanie emocjonalnym Mike'a pomoże szefowi uniknąć podważania w pracowniku poczucia własnej wartości; każe też zastanowić się, jakiego rodzaju wsparcia Mike potrzebuje i oczekuje od szefa.

Dyrektor: "Słuchaj, wiem, że masz jakieś chwilowe trudności. Jestem pewien, że potrafisz dać sobie radę. Jeśli jednak zauważysz, że to nie wychodzi, przyjdź i powiedz mi, zanim znowu powstanie groźba spóźnienia sprawozdań, tak żebyśmy mogli temu jakoś zaradzić. Po to tu jestem. Aha, słuchaj, to jest tylko między nami..."

Strzał w dziesiątkę! Ten dyrektor dokonał trzech rzeczy naraz:

- wyraził przekonanie że Mike potrafi dać sobie radę i że szef wciąż w niego wierzy
- wymyślił świetne zabezpieczenie dla Mike i siebie ("chwilowe trudności", "przyjdź i powiedz mi"), by po raz kolejny nie dać się zaskoczyć spóźnieniem sprawozdań
- zapewnił Mike'owi poczucie bezpieczeństwa ("żebyśmy mogli temu zaradzić", "tylko między nami"), zyskując pewność, że w razie czego Mike zdecyduje się przyjść do niego.

Słowo na temat punktu 4 - potrzeby zachowania twarzy, szczególnie wobec zespołu, w którym się pracuje. Jest to w istocie stały składnik każdej listy potrzeb po obu stronach tabeli i musi być brany pod uwagę w każdej komunikacji między ludźmi. Dla każdego z nas jest istotny w każdej sytuacji.

Niewrażliwość na czyjąś dumę i poczucie godności może utopić wszelką próbę porozumienia się.

Porównywanie

Spójrzmy teraz na całą tabelę, posługując się w rubryce POTRZEBY przykładem dzierżącego mocno władzę Dyrektora-Przywódcy. CELE dla wszystkich trzech typów szefów będą takie same.

Ty (Dyrektor)	Oni (Mike)
CELE	CELE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otrzymywać sprawozdania na czas. 2. Mieć pewność, że do Mike'a tym razem dotarło. 3. Nie chce się tym więcej zajmować. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utrzymać pracę. Dostać awans. 2. Uniknąć gniewu szefa. 3. Spróbować dostarczać sprawozdania na czas.
POTRZEBY	POTRZEBY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Muszę mieć pewność że moja władza jest niezagrożona. Inaczej mogę ją utracić. 2. Nienawidzę z kimkolwiek przegrywać. 3. Jeśli utracę przewagę, jak wpłynie to na mój autorytet u innych? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muszę mieć pewność, że potrafię to zrobić. 2. Potrzebuję potwierdzenia, że Dyrektor nie stracił wiary we mnie. 3. Chcę znów się czuć pełnowartościowym członkiem zespołu. 4. Muszę mieć pewność, że koledzy się nie dowiedzą.

Na samym początku zauważcie o ile bardziej emocjonalna i osobista jest kategoria POTRZEB od bezosobowych CELÓW. Oraz jak silnie POTRZEBY są zorientowane na "zaspokojenie" i lepsze samopoczucie. CELE skierowane są na zewnątrz, POTRZEBY do środka.

Jestem pewna, że świetnie zdajecie sobie sprawę z ogromnej mocy POTRZEB oraz z tego jak natrączywe, intensywne i nagłe uczucia one wywołują. Kombinacja tych dwóch kategorii jest podstawową siłą motywującą obie strony. Owa kombinacja jest również odpowiedzialna za stawianie oporu wszystkiemu, co nie służy realizacji tych zewnętrznych celów i wewnętrznych potrzeb.

Są to przy planowaniu strategii komunikacyjnej drogowskazy do sukcesu lub porażki.

Rozpoznanie i uwzględnienie celów oraz potrzeb strony przeciwnej a także szczerze, świadome zrozumienie i zaakceptowanie swoich własnych, daje naszym planom mocną podstawę i pozwala dokonywać rozsądnych wyborów. Istnieje bezpośrednia, proporcjonalna zależność między twoim zaangażowaniem i ilością pracy wniesionej w dokładne poznanie swoich prawdziwych celów i potrzeb oraz zrozumienie celów i potrzeb Mike'a a tym, jak szybko otrzymasz w zamian to, na czym ci zależy najbardziej.⁶

Zrób to sam

Porównaj dwie kategorie, dwie wypełnione dotychczas części twojej tablicy - CELE i POTRZEBY. Pouczająca jest świadomość, w jak różne strony kierują one twoją uwagę. Nie lada zadaniem jest znalezienie strategii pozwalającej zrealizować je obie.

Zanim pójdziemy dalej, zauważmy jeszcze, że skupiłam się przede wszystkim na osobistym aspekcie komunikacji - na tym, co zrobić, by być "słyszonym" przez innych. Mniej uwagi poświęciłam rozwiązywaniu samego problemu. Dlaczego? Ponieważ zakładam, że najlepszym sposobem poszukiwania rozwiązań praktycznych jest wyjście poza to, co oczywiste, i uruchomienie takiego silnika, który daje nam rzeczywisty napęd do pracy.

Zajmijmy się teraz trzecią kategorią umieszczoną w tabeli: OCZEKIWANIAMI.

Prawdopodobne oczekiwania

Jednym z głównych uwarunkowań tej kategorii jest wpływ doświadczeń z przeszłości na nasze wyobrażenie o tym, co zdarzy się lub może się zdarzyć podczas czekającego nas spotkania.

Mając w pamięci naszą dotychczasową wiedzę o uczestnikach gry - jakie są ich wzajemne relacje, co aktualnie dzieje się w pracy i z jakich powodów dochodzi do spotkania - każdy jest w stanie przewidzieć przebieg, treść, atmosferę, poziom emocjonalny rozmowy, a nawet efekt końcowy. Uczy nas tego nie tylko doświadczenie własnego życia; ale także lektury, filmy, spektakle, telewizja. Stale z różnych źródeł dowiadujemy się jak, w określonych sytuacjach, ludzie zazwyczaj reagują i zachowują się.

Nosimy w sobie oczekiwania - stereotypowe wyobrażenia o wzajemnych zachowaniach się ludzi - które przywołujemy automatycznie przygotowując się do kolejnego spotkania. Chcemy je sobie z góry wyobrazić, ponieważ spotkanie z nieznanym zawsze wywołuje lęk. Niestety jednak nie potrafimy być w tym produktywni. Jakieś mgliste skojarzenia, przebliski wspomnień, ogólne wyobrażenie tego, co ma nastąpić. Bez jakichkolwiek szczegółów. Bez próby analizy. Takie prognozowanie w żaden sposób nas nie wzbogaca.

A szkoda. Świadome poznanie własnych oczekiwań wobec przyszłych wydarzeń, pomaga odkryć stan psychiki oraz uwarunkowania/uprzedzenia wobec tego, co dopiero nastąpi. Pozwala ocenić, czy wybrany sposób postępowania jest właściwy, czy też lepiej zawrócić i zacząć jeszcze raz, inaczej. Znaczna część naszej wzajemnej komunikacji oparta jest na przyzwyczajeniach, a nie na bieżącej wiedzy i analizie informacji. Antycypacja, pozwalająca nam uzmysłowić sobie własne wyobrażenia, częstokroć zaskakująco nedorzeczne lub negatywne, może być doświadczeniem niezwykle cennym i kształcącym.

Jeszcze bardziej przydatne może okazać się odkrycie oczekiwań słuchaczy.

Twoje

Trzecim etapem konstruowania tabeli jest precyzyjne sformułowanie oczekiwań - swoich i strony przeciwnej: odkrycie tego, co jest przewidywalne. Spójrzmy, czego po spotkaniu z Mikiem oczekuje dyrektor. Założmy, że wypełniając rubryki przyjmie metodę najbardziej skuteczną - zacznij od siebie.

Ty (Dyrektor)	Oni (Mike)
OCZEKIWANIA	
1. Okaż stanowczość i zniecierpliwienie.	
2. Mike będzie się tłumaczył i przeproszał.	
3. Obieca to załatwić.	
4. Dam mu jeszcze jedną szansę.	

Punkt 1 mówi nam, że dyrektor prawdopodobnie wprowadzi się w stan emocjonalny, o którym wiemy już, że nie pozwoli osiągnąć spodziewanych rezultatów. Po wypełnieniu obu stron tabeli, może dostrzec ten fakt i zechcieć przemyśleć wszystko od nowa, rezygnując z tego punktu.

Punkty 2 i 3 uświadamiają nam, że, cokolwiek dyrektor zrobi, odpowiedź Mike'a jest i tak przesądzona. Może to skłonić przełożonego do przyjęcia zupełnie innej strategii postępowania, jeśli chce "potrzęsnać" swym pracownikiem i skłonić go do zmiany sposobu myślenia. Pozostałe dwie rubryki tabeli - CELE i POTRZEBY po stronie Mike'a - uświadomią dyrektorowi, że nadęcie, "stanowczość i zniecierpliwienie" nie pomogą mu dojść do ładu z podwładnym.

Wiedząc to wszystko, dyrektor ma teraz szansę dojść do rozwiązań, które doradzałam wcześniej. Rozpocząć od określenia i nazwania problemu b e z s z u k a n i a w i n n y c h, następnie przejść do pytań, pozwalających odkryć niewidoczne, podskórne przyczyny, dla których Mike wciąż opóźnia sprawozdania. To może w końcu otworzyć przed dyrektorem możliwość włączenia się w rozwiązywanie problemu.

Zatrzymajmy się chwilę przy kwestii "bez szukania winnych". Najbardziej destrukcyjnym elementem postępowania w sytuacji, gdy coś się dzieje nie tak,

jest poszukiwanie winnego i ferowanie wyroków. Strata energii i czasu jest najbardziej oczywistą konsekwencją takiego postępowania, którego efekt nietrudno przewidzieć. Oto przyczyny:

- Co się stało, to się nie odстане. Rozstrząsanie błędów z przeszłości sytuacji nie poprawi. Wzmaga jedynie podziały między ludźmi.

- Każdy, kto coś sknocił, przyjmuje postawę obronną. Pastwienie się nad nim spowoduje jedynie wzmocnienie tej postawy, a w dalszym ciągu - pojawienie się agresji. Efektem nie jest "danie lekcji", która przyniesie pożyteczne owoce. Jest nim jedynie gniew.

- Podkreślanie faktu, że coś nie wyszło, i roztrząsanie tonem arbitralnym, jak bardzo nie wyszło, spycha na daleki plan myśli konstruktywne: jak rozwiązać problem i co zrobić, by w przyszłości nie pojawił się ponownie.

Stąd moja rada: przyjmij politykę niewypominania. Ten, kto zawinił, jest winien i na ogół ma dostateczną tego świadomość. Ustal precyzyjnie, gdzie tkwił błąd, ale uwolnij winowajcę od obsesji myślenia, że jedyne, co mu pozostało, to ucieczka. Skoncentruj się na obiektywnej analizie zagadnienia, a nie na personalnej analizie błędów. Oszczędzi to czas marnowany zwykle na przeproszenia i/albo tłumaczenia, eliminuje także potrzebę kontraktaku.

Numer 4 na liście "Dam mu jeszcze jedną szansę" pozwala dyrektorowi zdać sobie sprawę, że naprawdę chce, by Mike'owi się udało. Że wcale nie jest skłonny pozbywać się go przy tej okazji. I że chętnie da mu jeszcze jedną szansę.

Jeśli to prawda, to dlaczego nie dać mu najlepszej z możliwych szans: dostarczyć nowych informacji i narzędzi, które pozwolą Mike'owi wydobyć się z miejsca, w którym utknął. Pomóż mu się wydostać! On nie potrafi dokonać tego sam. Gdyby umiał, dawno by to zrobił.

Ich

Wyobrażając sobie siebie w roli Mike'a, w tej konkretnej sytuacji mógłbyś zakończyć planowanie postanowieniem, że będziesz "stanowczy i poirytowany". Lecz analizując swoje oczekiwania i stając się ich coraz bardziej świadomym, zdajesz sobie sprawę, że Mike przyjmie pewnie postawę defensywną albo obieca wszystko, żeby tylko skończyć to spotkanie jak najprędzej. Wiesz, że musisz wymyślić strategię bardziej skuteczną, której efekty będą trwalsze.

Spojrzenie na drugą stronę tabeli - oczekiwania Mike'a - przynosi też element sporego zaskoczenia.

Najprostszą metodą zwrócenia czyjejś uwagi jest zrobienie czegoś, czego nikt się nie spodziewa - raz to będzie rzut tortem w czyjąś twarz, nie bardzo jednak polecany w warunkach biurowych, a raz - zachowanie się w sposób inny, niż wszyscy oczekują.

Wiedząc, co Mike myśli, na temat spotkania z tobą, jakich słów i zachowań spodziewa się po tobie, możesz postąpić w sposób całkowicie odmienny. Daje to podwójną korzyść: kieruje uwagę Mike'a na zupełnie nowe okoliczności spotkania, do których nie pasuje "gotowy" zestaw odpowiedzi, ale także pozwala w niekontrolowany, naturalny sposób zareagować na twoje słowa i zachowania. Pozwala mu naprawdę cię usłyszeć. Daje waszemu spotkaniu nową energię i nowe życie.

Oto jakiego zachowania Mike może spodziewać się po dyrektorze:

TY (Dyrektor)	ONI (Mike)
OCZEKIWANIA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prawdopodobnie będzie wściekły. 2. Zażąda sprawozdań na czas. 3. Nie będzie słuchać żadnych mętnych wymówek. 4. Zechce, żebym obiecał poprawę.

Patrząc na tę listę, trudno się dziwić, że Mike wejdzie do gabinetu sparaliżowany i niezdolny usłyszeć ani przyjąć prawdy, a tym bardziej zmienić swego defensywnego zachowania.

To zabawne: ilekroć poznasz cudze oczekiwania, tylekroć ten drugi człowiek natychmiast nabiera w twoich oczach cech bardziej ludzkich. Naprawdę możesz sobie wyobrazić tych innych, zobaczyć, jak siedzą, zastanawiając się, jaki jesteś, co lubisz i jak się możesz zachować.

Możesz również dojrzeć czule punkty, obawy i różne aspekty, o których nigdy byś nie pomyślał, skoncentrowany jedynie na osiągnięciu celu i walce z bezpośrednimi przeszkodami. Uświadomienie sobie faktu, że druga strona też ma oczekiwania, pozwala podejść do niej bardziej indywidualnie i twórczo.

Spójrz raz jeszcze na swoją własną tabelę. Czy widzisz u siebie tendencje do zachowań stereotypowych? Jesteś zaskoczony tym, jak planowałeś się zachować? Czy to spostrzeżenie oraz dane z innych rubryk wpłynęły na zmianę twojej strategii?

Spójrzmy teraz na rubrykę Mike'a i zastanówmy się, jakie zachowanie byłoby w jego sytuacji korzystne.

Zaskoczenie

Na początku spróbuj wykorzystać element zaskoczenia. Wymaga to sporej dozy samokontroli, ale jest tego warte. Zaskocz Mike'a, nie okazując wściekłości, choćbyś był nią przepelniony. Będą to pierwsze krople zimnego (czy raczej - ciepłego) prysznicu, który uświadomi twojemu rozmówcy, że tym razem "coś tu jest inaczej niż zwykle".

Zacznij, mówiąc - rzeczowo i konkretnie - że zdajesz sobie sprawę z istnienia problemu:

DYREKTOR (spokojnie, uprzejmie, konkretnie): "Mike, zdaje mi się, że utknęliśmy w martwym punkcie".

Potem zaskocz go jeszcze bardziej, mówiąc, że wiesz, jakiego przebiegu spotkania się spodziewał:

"Teraz, jak sądzę, spodziewasz się, że zacznę walić pięścią w stół i krzyczeć: 'Do diabła, musisz te sprawozdania dostarczać na czas!' Nie daje to jednak, jak się przekonałiśmy, spodziewanych rezultatów. Chociaż niewątpliwie przyniosłoby mi chwilową ulgę, gdyż twoje opóźnienia spędzają mi nieraz sen z oczu i stanowią niemały problem dla całego zespołu!".

Spójrzmy, jakie to może wywołać skutki. Dyrektor z pewnością rozładował napięcie, jednocześnie nie tracąc z pola widzenia głównego celu spotkania. Okazał zdolność zrozumienia tego, jak Mike się prawdopodobnie czuje oraz, co bardzo istotne, ujawnił swoje uczucia. Ten ludzki element jest, niestety, na ogół nieobecny w podobnych spotkaniach.

Najważniejsze jednak: posłużył się najtrudniejszym, lecz najbardziej skutecznym elementem z możliwych - prawdą! Wypowiedział głośno to wszystko, co obaj myśleliście. Autentyczność zachowań nie często się dziś zdarza.

Prawda porusza w każdej sytuacji. I przynosi ulgę. Daje wrażenie solidnego gruntu pod nogami i niewątpliwie zbliża. Sytuacja, w której szef otwarcie mówi, co czuje, pozwala także Mike'owi zdobyć się na szczerość i przyznać do własnych uczuć.

Jedyną, czego brak w wypowiedzi szefa, to nieco lekkości w podejściu do całej sprawy. Ale to już łatwo jest wprowadzić. Spójrz!

DYREKTOR (z uśmiechem): "Teraz, jak sądzę, spodziewasz się, że zacznę walić pięścią w stół (*wali przesadnie mocno pięścią w stół*). 'Do diabła, musisz dostarczać te sprawozdania na czas!'. Nie daje to jednak, jak się przekonałiśmy, spodziewanych rezultatów. (*Po chwili, śmiejąc się*): Chociaż niewątpliwie przyniosłoby mi chwilową ulgę, możesz mi wierzyć, gdyż twoje opóźnienia spędzają mi nieraz sen z oczu i stanowią niemały problem dla całego zespołu!" (*Dalej już poważnie*).

Pierwiastek humoru (nawiasy), ożywczy w każdej sytuacji, dodaje energii obu stronom spotkania, wnosząc jednocześnie tak potrzebny element równowagi.

Humor

Zadziwiające, jak rzadko w naszych działaniach zawodowych posługujemy się humorem i lekkim tonem. Dla większości z nas praca to sprawa poważna. Niezwykle poważna. Zbyt wielu ludzi w pogoni za wyznaczonym celem całkowicie zatraciło poczucie humoru.

Ktoś, kto nie boi się zażartować w czasie poważnego spotkania, daje prawdziwy dowód zrównowazenia, a także panowania nad sytuacją. Tym samym okazuje siłę, wprowadza uspokojenie i odprężenie, co przyjmowane jest z wdzięcznością przez wszystkich obecnych.

Humor ma też cudowną właściwość rozbrajającą. Potrafi zmniejszać napięcia, daje upragnione wytchnienie, możliwość złożenia broni i zaczęcia wszystkiego od nowa.

Czy nie tego właśnie chce dyrektor? Czy nie zależy mu na tym, żeby Mike słuchał i myślał, zamiast odgrywać przedstawienia specjalnie dla szefa? Czy nie wolałby ujrzeć w jego zachowaniu istotnych zmian zamiast wciąż tych samych wzorów?

Dyrektor może sobie pozwolić na rozluźnienie atmosfery również dlatego, że to jego spotkanie. On je prowadzi i może dowolnie decydować, kiedy potrzebny jest oddech.

Porównanie

Sprawdźmy, czy nowe podejście, oparte na znajomości oczekiwań Mike'a oraz wykorzystujące element zaskoczenia, przyniesie spodziewane zmiany przebiegu spotkania.

Jak będzie reagował Mike?

- Zaskoczony spokojną i przyjazną atmosferą stworzoną przez szefa, Mike, który czuje się już trochę mniej spięty, myśli: "No, może nawet nie będzie aż tak źle, jak myślałem!"
- Szef mówi: "Spodziewałeś się, że walnę pięścią w stół..." "To prawda", myśli Mike. "Tego się najbardziej bałem. On rzeczywiście mnie rozumie. Nigdy bym nie pomyślał".
- "Nie daje to jednak spodziewanych efektów..." mówi szef. Mike ma prawo sądzić, że to spotkanie będzie konstruktywne, a nie represyjne.
- Szef: "Przyniosłoby mi ulgę...", "Spędzają mi sen z oczu", "Stanowią niemały problem..." Mike: "Nigdy nie myślałem o tym w taki sposób - 'spędza sen', 'problem' - dla niego!"
- Dyrektor: "... jest problemem dla całego zespołu". Mike: Co on ma na myśli, mówiąc ca ł y z e s p ó ł? Co to ma wspólnego z nimi? Przecież to m o j e sprawozdania".

DYREKTOR	MIKE
CELE	
1. Otrzymywać sprawozdania na czas.	
2. Załatwić tę sprawę raz na zawsze.	
3. Żeby do Mike'a wreszcie dotarło.	

Czy nie sądzisz, że dyrektor wreszcie zbliża się do celu? Nie tylko pozornie. Mike rzeczywiście zaczął słyszeć i przyswajać. Zaczyna mieć motywację do zmiany postępowania, ponieważ ujrzal wreszcie swoje opóźnione sprawozdania we właściwym, pełnym kontekście. Wpływ jego postępowania na pracę innych to fakt, w odróżnieniu od iluzji, jaką karmił się dotąd, wystawiając sam sobie usprawiedliwienia, ilekroć nie dotrzymał terminu.

Potrzeba wcześniejszego "zaplanowania" sytuacji i poczynienia pewnych wstępnych założeń nie budzi więc wątpliwości. Planowania i obmyślenia, zanim, rozwścieczeni, zapędzimy się w sytuację, z której możemy wyjść tylko pokonani.

A co z twoją tabelą? Czy pomogła ci opracować nowe plany?

W tym miejscu musimy wpisać jeszcze jedną rubrykę.

Tabela dla wzywanych

Czy taką tabelą może posłużyć się również osoba wzywana? Czy mógłby skorzystać z niej Mike, wybierający się na spotkanie z szefem? Czy pomogłoby mu to lepiej się przygotować?

Z pewnością.

Mike, czy ktokolwiek inny w jego sytuacji, gwałtownie potrzebuje jakichś punktów oparcia. Uświadomienie sobie własnych celów, potrzeb i oczekiwań - tego, co składa się na jego motywację - pozwala mu określić stosunek do spotkania z szefem oraz przewidywany przebieg rozmowy. Jeszcze bardziej prawdziwy obraz uzyska, wypełniając dodatkowo drugą część tabeli, tę "należącą" do dyrektora.

Podwładnemu, zajmującemu niższą, zależną pozycję, nie jest łatwo wyobrazić sobie położenia szefa. Może nawet być zdania, że wszystkie problemy znalazłyby łatwe rozwiązanie, gdyby to on był szefem, gdyby zajmował pozycję dającego, a nie przyjmującego.

Dlatego właśnie Mike'owi trudno będzie wyobrazić sobie obawy i problemy szefa. Łatwiej dyrektorowi uświadomić sobie położenie Mike'a, ponieważ jakiś czas temu również się w nim znajdował, zanim objął funkcję kierowniczą.

Mimo to Mike powinien spróbować. Jego reakcje na zachowania szefa byłyby wówczas dużo bardziej trafne i odpowiednie do sytuacji. Mógłby się zachować zgodnie z doradzaną przeze mnie zasadą: daj drugiemu człowiekowi to, czego potrzebuje, a wówczas i ty dostaniesz swoje. Albo przynajmniej część tego, na czym ci zależy.

Uświadomiwszy sobie, że cele szefa różnią się diametralnie od jego własnych, że są praktyczne i niezbędne ("Jak wyegzekwować od Mike'a sprawozdania na czas?"), Mike przemyśli jeszcze raz swoją postawę.

Poznając potrzeby szefa ("Moi ludzie muszą wykonywać zadania, które im powierzam") Mike nabiera sympatii również do funkcji przełożonego.

Jeśli chodzi o oczekiwania, Mike będzie już wiedział, że dyrektor spodziewa się usłyszeć kolejne obietnice poprawy. Jakiego jeszcze zachowania spodziewa się po Mike'u szef. Czego jeszcze może się spodziewać? Że Mike powie: "Dajmy już spokój. Staram się najlepiej jak potrafię." Tak więc, jeśli szef zdecydowanie spodziewa się obietnic, ale nie ma zamiaru ich wysłuchiwać, Mike powinien wymyślić całkiem inną strategię.

Wiedząc to wszystko, Mike może przemyśleć od nowa swoją pozycję zawodową wraz z kwestią spóźniania sprawozdań. Dlaczego tak się dzieje? Co może zrobić, żeby to zmienić? Gdzie dostanie dobrą, stanowczą radę, jak należy opracowywać sprawozdania? Ten sposób myślenia pozwala Mike'owi pierwszemu zacząć rozmowę.

Mike: "Zanim pan zacznie, proszę pozwolić sobie powiedzieć, że wiem, iż raporty nie docierają do pana na czas. Nie byłem po prostu w stanie zebrać tylu danych, ile trzeba do opracowania sprawozdań. Może, jeśli przedyskutujemy to razem, znajdziemy jakieś rozwiązanie."

Brawo, znowu strzał w dziesiątkę. Mike zdobywa punkty w trzech kategoriach:

- udaje mu się zaskoczyć dyrektora. Nie składając obietnic ani nie usprawiedliwiając się, przyciąga uwagę szefa i zwraca jego myśli w zupełnie nowym kierunku
- przejmując inicjatywę, okazuje dobre chęci i prawdziwą intencję rozwiązania problemu. Daje także dowód odwagi
- stawiając się w pozycji "winnego" zwalnia szefa z obowiązku wygłaszania krytycznych komentarzy. Pokazuje także zalety: pozytywny i aktywny stosunek do kwestii rozwiązania problemu, wolę i możliwość zmiany samego siebie.

Podsumowanie: prognozowanie jest podstawą skutecznej strategii komunikacyjnej. Oto streszczenie i lista punktów, ułatwiających przygotowanie takiej tabeli.

1. Przygotuj tabelę

Świadome gromadzenie i zapisywanie faktów, zamiast mglistego rozważania jakiejś kwestii w głowie, daje ci możliwość poznania sił rządzących przyszłym spotkaniem i oddziałujących na jego uczestników - niezależnie czy oni je zwołali, czy też zostali wezwani.

2. Zastanów się nad swoimi celami, nazwij je

Jeśli zajrzysz w głąb siebie, odnajdziesz wszystko, na czym ci zależy i czego spodziewasz się po tym spotkaniu.

3. Przeanalizuj cele swoich słuchaczy

Czego dana osoba lub grupa oczekuje po spotkaniu. Staraj się jasno określić ich pozycje. Czego chcą od ciebie? Pamiętaj, że oni nie mogą zaspokoić twoich potrzeb, dopóki nie zostaną zaspokojone przynajmniej częściowo ich potrzeby.

4. Formułując swoje potrzeby emocjonalne, bądź wobec siebie uczciwy

Nie oceniając, czy są dobre czy złe, przyznaj sobie prawo do potrzeb emocjonalnych. Miej odwagę je odnaleźć, uznać i zapisać.

5. Odkryj potrzeby emocjonalne innych

Posługując się wyobraźnią i obserwacją, uświadom sobie stosunek strony przeciwnej do nadchodzącego spotkania. Odwracając role, odpowiedz na pytanie, jakie mogą być twoje czy kogokolwiek innego potrzeby w takiej sytuacji.

Następnie od potrzeb ogólnych przejdź stopniowo do szczegółowych. Jeżeli jest to osoba lub grupa znana ci, skorzystaj dodatkowo z posiadanej już wiedzy na jej temat.

6. Odpowiedz sobie na pytanie jakiego przebiegu spotkania się spodziewasz

Nie przyjmuj postawy "Na kolanach". Spójrz krytycznie na swój styl zachowania. Oceń - w świetle wiedzy, którą teraz posiadasz - czy jest odpowiedni do tej konkretnej sytuacji.

7. Spróbuj sobie wyobrazić oczekiwania drugiej strony

Czego spodziewają się po spotkaniu? Biorąc za podstawę stereotyp oczekiwań, wymyśl element zaskoczenia. Stosując taktykę inną od powszechnie stosowanej, otwórz nowe drogi dla bliższych kontaktów i lepszej wymiany myśli.

8. Postaraj się rozbroić słuchacza

Posłuż się najpotężniejszym elementem zaskoczenia i perswazji - prawdą! Nie rób tego czego wszyscy się spodziewają. Wymyśl jakiś nowy sposób przyciągnięcia uwagi. Nade wszystko zaś nie zapomnij o potędze humoru.

Założenia wstępne przy spotkaniu większej liczby słuchaczy

Wszystkie kroki, jakie poczynił dyrektor, by lepiej przygotować się do spotkania w cztery oczy z Mikiem są równie skuteczne w planowaniu spotkania z niewielką grupą lub nawet dużym audytorium. W tym wypadku temat i okoliczności prezentacji będą podstawą do określenia celów, potrzeb i oczekiwań słuchaczy.

Więcej szczegółów na temat posługiwania się tabelą założeń wstępnych w planowaniu spotkań i przygotowywaniu wykładów znajdziecie w dalszych rozdziałach poświęconych głównie tym tematom. Teraz zajmijmy się kolejnym zagadnieniem, decydującym o skutecznej komunikacji w miejscu pracy: zobaczmy, jak zorganizować i dokładnie zaplanować spotkanie w sprawach zawodowych.

4. PLANOWANIE I ORGANIZACJA SPOTKAŃ ZAWODOWYCH

Czy počąc się nad planami kolejnych spotkań zawodowych, braliście pod uwagę następujące czynniki?

- W jakim stopniu sprawność zawodowa zależna jest od fizjologii. Poziom energii w różnych porach dnia, czynnik głodu - jak wpływają na nasz sposób komunikowania się.
- Jak oddziałują przestrzeń i środowisko na naszą kreatywność i nasze reakcje.
- Jak dostosować miejsce i czas spotkania do jego tematu i planowanej treści.
- Jak ustalenie takiego terminu, jaki nam najbardziej odpowiada, ułatwia właściwą komunikację.

Przypomnijmy sobie kilka podstawowych, choć na co dzień zapominanych prawd, które w komunikowaniu się mają zasadnicze znaczenie. Zastanówmy się też, jak zrobić z nich użytek, planując i organizując spotkania zawodowe.

PRZYGOTOWANIA

Aby uświadomić sobie - *z a n i m* rozpoczniesz planowanie i organizowanie spotkania - co konkretnie chcesz osiągnąć, powinieneś poczynić pewne kroki, niezależnie od tego, czy jesteś stroną wzywającą na spotkanie, czy też na nie wzywaną.

Wyznacz i dokładnie sformułuj swoje cele

Co chcesz osiągnąć?

Najpierw odpowiedz sobie na pytanie, czego oczekujesz po spotkaniu. Zrób listę, wpisując na nią absolutnie wszystko, co chciałbyś, aby zdarzyło się w trakcie tego spotkania. Wszystko, co tylko przyjdzie ci do głowy. Dopiero teraz, kiedy lista jest gotowa, możesz przeprowadzić selekcję, kierując się trzema kryteriami: praktyczności, zasięgu i czasu.

Praktyczność

Bądź realistą. Zapewne nie jest to jedyne ani ostatnie wasze spotkanie.

Zweryfikuj listę, oceniając, co rzeczywiście jest możliwe do wykonania w trakcie tej rozmowy, biorąc pod uwagę czas potrzebny na przygotowanie, predyspozycje szefa lub pracownika oraz posiadaną przez nich wiedzę.

Zdecyduj, czy twoje cele możliwe są do osiągnięcia podczas jednego spotkania, czy też potrzeba do tego kilku rozmów.

Zasięg

Zastanów się, kogo jeszcze należałoby wciągnąć w twój plan. Czy już są wtajemniczeni? Czy powinieneś odbyć z nimi osobne spotkania przed spotkaniem głównym? Czy powinni też zostać zaproszeni?

Czas

Pomyśl, czy to jest na pewno właściwy czas na prezentację pomysłu lub wysuwanie postulatu. Rozważ:

- jaka jest w tej chwili sytuacja w twoim miejscu pracy? Jeśli twój wniosek wymaga inwestycji finansowej lub jakiegokolwiek innej, czy kondycja firmy na to pozwala? Czy są warunki do realizacji twojego pomysłu akurat w tej chwili?
- sytuacja twojego szefa: czy w obecnym momencie będzie skłonny okazać zainteresowanie takim pomysłem jak twój? Czy może właśnie przechodzi kryzys w pracy, w życiu osobistym? Czy twój materiał w jakiś sposób zazębia się z jego potrzebami, umiejętnościami, czy nie ma to aktualnie żadnego znaczenia?

▫ jeśli twój materiał nie jest na czasie, ale wymaga załatwienia, w jaki sposób możesz nadać mu większą aktualność? Czy potrafisz włączyć go w sprawy bieżące, w projekty aktualnie realizowane?

▫ jeśli jesteś szefem, a w spotkaniu uczestniczy pracownik lub ktoś z kadry kierowniczej, jak zaplanujesz czasowo swoją wypowiedź, by odniosła maksymalny skutek? Czy wzięłeś pod uwagę aktualne predyspozycje uczestników spotkania do wysłuchania i przyswojenia tego, co masz im do powiedzenia? Czy uwzględniłeś ich ewentualne kłopoty osobiste lub zawodowe?

▫ nie możesz ignorować faktu, że zbliżają się urlopy czy święta. Jeśli w grę wchodzi dłuższa przerwa w pracy, pamiętaj, że bliskość wakacji wprawia większość ludzi w nastrój euforii, nie sprzyjający wysiłkom umysłowym. Może okazać się, że musisz odłożyć przedstawienie swojego projektu na czas poświęcony.

Długość spotkania

Zastanów się, jak długie powinno być spotkanie. Zadaj sobie pytanie:

- jaką problematykę chcesz poruszyć?
- jakiego rodzaju wsparcia potrzebujesz?
- czy użycie pomocy wizualnych pozwoli ci skrócić czas prezentacji?
- czy będą przedstawiane sprawozdania lub wyniki badań?
- jak długie? Ile trzeba na nie czasu?
- czy sprawa jest trudna albo zawiłana? Ile czasu może trwać dyskusja?
- jak długo trwają zwykle u was takie spotkania?

Jeśli temat jest nowy albo wyjątkowo rozległy, możesz chcieć rozpisać go na serię spotkań, a pierwsze potraktować jako wstępne.

Planując wstępne spotkanie możesz zacząć od przedstawienia swojego pomysłu i krótkiej charakterystyki dlaczego jest wart uwagi. Powinieneś przygotować materiały zawierające potrzebne dane, z którymi słuchacze będą mogli spokojnie się zapoznać w dowolnym terminie. Pierwsze z serii spotkań nie powinno być za długie.

Z następnym spotkaniem się nie śpiesz. Pozwól słuchaczom przeanalizować informacje. Na tym spotkaniu będziesz musiał uczynić decydujący wysiłek, by pozyskać ich dla swojej idei. Będzie to, oczywiście, spotkanie dłuższe, zakończone dyskusją.

Jeśli natomiast czasu wystarczy tylko na kolejne krótkie zebranie, rozplanuj je bardzo precyzyjnie, biorąc pod uwagę następujące elementy:

- czy uczestnicy posiadają już dosyć informacji
- czy możesz nadać prezentacji formę tak zwięzłą, że pomieści się w niej wszystko, co istotne.
- czy różnorodne zagadnienia, które chcesz omówić w trakcie spotkania, są ze sobą powiązane, czy też raczej powinny stać się przedmiotem osobnych zebrań.

PLANOWANIE SPOTKANIA

Kiedy już ustaliłeś najważniejsze założenia spotkania, możesz zacząć planować je w szczegółach. Ale zaczekaj. Nad paroma rzeczami trzeba się zastanowić zanim udasz się w kierunku gabinetu albo podniesiesz słuchawkę.

Organizując spotkanie z szefem, współpracownikami, klientami albo podwładnymi, zakładasz sytuację optymalną: zastaniesz otwarte umysły, skupioną uwagę, maksymalny wysiłek ze strony wszystkich. Jednakże nasza zdolność do zaofiarowania tego wszystkiego naraz zależy od wielu czynników. Można je wydobyć, precyzyjnie planując spotkanie. Dam wam teraz najlepsze pod słońcem rady na ten temat.

Kiedy się spotykać

Pora dnia

Właściwa pora właściwego dnia tygodnia to pierwszy warunek sukcesu. Przy spotkaniu jeden-na-jednego powinieneś wziąć pod uwagę tryb pracy rozmówcy oraz jego uwarunkowania zawodowe i rodzinne. W wypadku większych grup wskazówką będą pewne podstawowe prawdy o nas wszystkich oraz o naszych reakcjach zależnych od pory dnia oraz dnia tygodnia. Oto kilka podstawowych czynników:

Biorytmny

Każdy ma swój własny zegar metaboliczny. Jedni ludzie są "skowronkami" wstającymi o świcie i zdolnymi przed dziesiątą przenosić góry. Inni to "sowy", których krzywa biorytmów rośnie w miarę upływu dnia. Osiągają pełnię sił twórczych pod wieczór i uwielbiają przesiadywać w nocy, kiedy to "skowronki" od dawna już odpoczywają, pogrążone we śnie.

Choć nie wszyscy przynależymy całkowicie do jednej z tych kategorii, to jednak nasza krzywa biorytmów przebiega w sposób charakterystyczny dla "skowronka" albo "sowy".

Chcąc zapewnić sobie maksymalną uwagę i aktywność słuchacza, warto zorientować się, do której kategorii należy i uwzględnić to przy planowaniu spotkania.

Jeśli masz do czynienia z dużą organizacją, spróbuj poprzez sekretarkę albo kolegów ustalić, jaka pora dnia będzie najlepsza na spotkanie, zgodna z naturalnym rozkładem zajęć zawodowych. I nie zapomnij o przerwie dla samego siebie, zgodnej z twoim naturalnym porządkiem dnia. Jeśli jednak te porządki ze sobą kolidują, daj pierwszeństwo drugiej stronie. Wzrost poziomu adrenaliny zapewni ci dostateczny przyływ energii.

Głód

Zdolność przyswajania informacji jest również zależna od stopnia zaspokojenia głodu. Zyjąc w zaharowanym, podporządkowanym pracy świecie powinniśmy być zdolni do kontrolowania uczuć takich jak głód. Niestety, kiedy pora karmienia się zbliża, niezależnie od naszej woli dzieją się dwie rzeczy:

- obniża się poziom cukru we krwi. Odczuwamy wyraźny spadek energii z jednoczesnym wzrostem łaknienia. Trudno skoncentrować się na czymkolwiek poza myślą o jedzeniu! Stajemy się niecierpliwi, a każdą - jakże irytującą nas wówczas - przeszkodę na drodze do stołu, chcielibyśmy jak najprędzej usunąć. Nie jest to stan umysłu sprzyjający koncentracji.

- głód wywołuje w nas poczucie pustki i wyczerpania. Kierujemy całą uwagę i energię na siebie. Widzimy braki, nie nadwyżki. Nie jest to stan sprzyjający dawaniu, obojętnie - pieniędzy czy zgody na nowe pomysły.

Z tego powodu czynnik głodu zawsze musi być brany pod uwagę i to nie tylko w kontekście lunchu.

- Późny poranek również bywa porą uzupełniania energii niezbędnej, by dotrzeć do lunchu, szczególnie gdy ten wypada około pierwszej.
- Podobnie późne popołudnie, jeśli nadal jesteśmy w pracy i przed szóstą nie spodziewamy się jej opuścić, a od lunchu upłynęło wiele czasu.

Jeśli absolutnie nie możesz zmienić niedogodnej pory spotkania, przynieś coś do przegryzienia albo chociaż kawę, aby nieco złagodzić przykre odczucia. Nie, to wcale nie jest przesada. Nakarmienie człowieka, którego zasoby energii są na wyczerpaniu, wywołuje nie tylko pozytywny efekt ożywienia. Daje także dodatkową korzyść psychologiczną: stawia cię w sytuacji dającego, zanim sam poprosisz o cokolwiek.

Jeszcze jedno: nie planuj spotkań natychmiast po lunchu. Konieczność skrócenia go, by zdążyć na spotkanie z tobą, nie usposobi drugiej strony zbyt przychylnie. Dowiedz się, o której rozmówca zwykle wraca, o której w dniu spotkania planuje lunch, dodaj pół godziny na ewentualne spóźnienie oraz nieuniknione w takich razach pilne sprawy do załatwienia, czekające na biurku.

"Godziny szczytu"

Wzmógłony ruch na drogach w porach dojazdów do pracy i powrotów do domów powoduje, że niektórzy ludzie robią drobiazgowo i rozbudowane plany komunikacyjne, by uniknąć korków.

Ustal o której pozostali uczestnicy spotkania będą chcieli wyjść lub na którą muszą zdążyć do pracy. Ostatnim widokiem, jaki by cię ucieszył, byłaby wściekła, cudem ocalała ofiara codziennej walki w komunikacji miejską.

- Dla niektórych ludzi ulubioną porą rozpoczynania pracy jest siódma rano. Łatwo umówić się z nimi na wspólne śniadanie czy po prostu na spotkanie wcześniej rano. (Więcej na temat blasków i cieni biznesu-przy-jedzeniu w następnym rozdziale).

▪ Ludzie dojeżdżający pociągami mają bardzo napięty rozkład dnia. Kiedy zbliża się krytyczna godzina, przestają słuchać, a zaczynają spoglądać na zegarek. Spotkanie z szefem późnym popołudniem może się okazać kompletnym niewypałem, chyba że mamy pewność, iż tego dnia nie spieszy się na konkretny pociąg.

▪ Szefowie powinni zdawać sobie sprawę, że parkowanie samochodu rządzi się swoimi własnymi prawami i podwładny wezwany na rozmowę w pierwszej minucie dnia pracy albo pod sam jego koniec, może nie być zależny jedynie od własnych dobrych chęci. Pracownik zmuszony prosić szefa o skrócenie spotkania lub zjawiający się na nie za późno znajduje się nagle w stanie ogromnego napięcia i stresu, chociaż nie jest niczemu winien.

Zakłócenia

Ostatnim aspektem zagadnienia kiedy najlepiej zwoływać zebrania, jest pytanie: kiedy możesz liczyć na pełną uwagę słuchaczy?

- Jeśli spotkanie ma się odbyć u kogoś innego w biurze, spytaj lub zaobserwuj, jaki jest jego rozkład dnia.
- Jeśli ty będziesz gospodarzem, zastanów się o jakiej porze jest najmniej telefonów i nagłych decyzji do podjęcia, a także o jakiej porze dnia twój gość nie będzie bez przerwy wywoływany z pokoju.
- Znając rytm pracy własnego biura - czas zebrań, największe spiętrzenia, ostateczne terminy - będziesz mógł zdecydować, w których godzinach szansa na spotkanie bez zakłóceń jest największa.

Przyzwyczajenia

Kiedy szef uprząta biurko z papierów, odpowiada na wcześniejsze telefony, czyta sprawozdania albo myśli, a kiedy jest najbardziej zajęty i ściga się z czasem? To wymaga zasięgnięcia informacji u źródła. Jeśli pracujesz w małej firmie, a szef jest stale widoczny, potrafisz na to pytanie odpowiedzieć sam. Jeśli nie, spytaj jego sekretarki. (Więcej na ten temat w dalszych rozdziałach).

Którego dnia

Treść

Decyzja powinna zależeć od tematu spotkania oraz od tego, czego się po nim spodziewasz.

▪ Poniedziałek wzbudza w ludziach poczucie konieczności pracy na wysokich obrotach, nadgonienia tego co zostało niezrobione jeszcze sprzed weekendu. Z drugiej strony istnieje szansa, że umysły pracowników są jasne i wypoczęte. Oznacza też, że masz cały tydzień na pracę nad jednym zagadnieniem.

▪ W piątek wszyscy mają już dość pracy. Myślą tylko o nadchodzącym weekendzie. Panuje atmosfera zamykania spraw, a nie rozpoczynania nowych zagadnień. Piątkowe popołudnia to najgorszy czas na zmuszanie ludzi do myślenia. Naprawdę trudno im się skoncentrować na czymkolwiek poza opuszczeniem sali!

▪ Spotkanie na bardzo istotny temat powinno mieć miejsce w poniedziałkowe przedpołudnie z możliwością kontynuacji w ciągu tygodnia. (Koniecznie pamiętaj o kawie).

▪ Krótkie spotkanie służące tylko przekazaniu nowych informacji może się odbyć w dowolnym dniu tygodnia.

▪ Spotkanie poświęcone głównie krytyce, z przewagą złych wiadomości, nie powinno odbywać się w piątek. Ludzie zmuszeni zabrać na weekend bagaż nie rozwiązanych problemów, w poniedziałek raczej nie pojawią się w pracy w dobrych nastrojach, gotowi podjąć wysiłek w twojej sprawie.

Jeżeli zaplanujesz trudne spotkania w ciągu tygodnia (tuż przed lunchem albo pod sam koniec dnia), dajesz zainteresowanemu możliwość przerwy oraz ochłonięcia, zanim, po powrocie do pracy, będzie musiał ponownie spojrzeć ci w twarz. Pozwalasz mu także pozbierać się trochę w trakcie codziennych rutynowych zajęć i przed weekendem wrócić do równowagi emocjonalnej. Poza tym będzie miał szansę pewne twoje sugestie wprowadzić w życie albo nawet ponownie je z tobą przedyskutować.

Reasumując: termin (wybór pory dnia i samego dnia), podobnie jak biorytmy oraz indywidualne przyzwyczajenia to niezwykle istotne, choć często zapomniane elementy sukcesu lub porażki. Ignorowane, mogą łatwo obrócić się przeciwko tobie, pozostawiając przykre wrażenie klęski z niewyjaśnionych przyczyn.

Następną kwestią istotną przy planowaniu spotkania jest miejsce. Choć nie zawsze decyzja w tej sprawie należy do nas, rozważmy, jakie warunki najbardziej sprzyjają spotkaniom w sprawach zawodowych.

Gdzie się spotykać

Miejsce pracy uważane jest za najbardziej dogodny do tego celu. Aspekt praktyczny każe brać je pod uwagę w pierwszej kolejności. Z drugiej strony jednak jest to miejsce, na które reagujemy emocjonalnie.

Potrzeba przestrzeni osobistej

Pomyśl o sobie w czasie długiej podróży samolotem. Czy zastanawiałeś się kiedyś, jak szybko zagospodarowujesz przestrzeń fotela, urządzasz ją tak, by stała się przytulna, przyjazna, wygodna, w sposób niepowtarzalny twoja? Jak układasz koc i poduszkę, stwarzasz kącik do pracy, jak nagle to miejsce staje się twoją własną strefą bezpieczeństwa? I jak równie nagle traci całe swoje znaczenie w momencie, gdy lądujesz i już nie jest ci potrzebna "przeźródź" osobista?

W taki sam sposób oswajamy "nasz" skrawek plaży, hotelowy pokój, każde obce miejsce, w którym się znajdziemy. Naturalna potrzeba gniazda i bezpiecznego schronienia, własnego śladu w anonimowym świecie, każe nam próbować uczynić go choćby na chwilę naszym.

Z tego powodu jesteśmy uwrażliwieni i reagujemy bezpośrednio na sygnały z otoczenia. Popatrzmy, jakie to sygnały.

"Własne terytorium" i poczucie pewności

Najważniejszym czynnikiem określającym środowisko pracy jest względny potencjał, z jakim się ono nam kojarzy. Dlatego, zależnie od celów, jakie chcesz osiągnąć, powinieneś oceniać miejsce przyszłego spotkania z punktu widzenia jego potencjału siły i sygnałów, które wysyła.

- Kto jest inicjatorem spotkania i w jakim celu o nie zabiega?
- Jakie samopoczucie chcesz zapewnić drugiej stronie?
- Czy zależy ci, by uczestnicy spotkania mieli świadomość twojej władzy?
- Czy chcesz raczej osłabić swoje wpływy, by dać drugiej stronie poczucie większego bezpieczeństwa?
- Czy chcesz wyeliminować czynnik swojego "panowania nad terytorium", by pobudzić ducha pracy zespołowej?
- Czy może chcesz wprowadzić element osobisty? Pozwolić klientowi, podwładnemu czy koledze poczuć się swobodniej?
- Jak się sprawdza spotkanie-z-poczęstunkiem?

Przeanalizujmy teraz kolejno najczęstsze miejsca spotkań z punktu widzenia ich wymowy oraz efektów, które wywołują. Skupimy się na uczestnikach gry, przedmiocie spotkania oraz oczekiwanym rezultacie.

Twoje biuro

Najistotniejszy dla "twojego biura" jest efekt "własnego terytorium". Świadomość własności i siły, którą czerpiesz z tego miejsca. Rozejrzyj się, ile tu twoich rzeczy: twój kalendarz, twoje pilne sprawy, wystawione nagrody, dyplomy, twoje zdjęcia i pamiątki na ścianie - krótko mówiąc - twoje terytorium.

Miejsce takie wywołuje określone reakcje. Każdy poza tobą czuje się tu jak ryba wyjęta z wody. Każdy, kto tu wchodzi, odbiera oczywiście sygnały "władzy sprawowanej na tym terytorium przez kogo innego". Decyzji podejmowanych przez kogo innego, kompetencji skupionych w innych rękach. Dla przybyłego jest jasne, że jemu to miejsce nie daje podobnych przywilejów.

Twoje biuro jest więc:

- wyzwaniem dla kogoś, kto również ma poczucie władzy lub jej potrzebę.
- zagożeniem dla kogoś, kto takiej potrzeby nie odczuwa
- miejscem oficjalnym i poważnym, czasem przerażającym dla podwładnego, który wchodzi tu jak przed laty do gabinetu dyrektora szkoły
- plusem dla pracownika, który szuka potwierdzenia twojej władzy, pragnąc wykorzystać ją dla własnych celów.

Twoim zadaniem - we własnym biurze - jest upewnienie pozostałych uczestników spotkania, że - choć rzeczywiście masz władzę, stać cię jednak na elastyczność i wrażliwość.

Ich biuro

Wizyta w czyimś biurze wywołuje rezerwę.

- ▀ Daje rozmówcy atut "terytorialny", szczególnie jeśli ty jesteś zwierzchnikiem.
- ▀ Pozwala mu na na większy luz; wszyscy reagujemy pozytywnie na środowisko nam przyjazne. Nasze oczy podświadomie przekazują wiadomość, że "wszystko jest w porządku, jesteśmy we własnej jaskini, gdzie nikt nas nie może dopaść.

- ▀ Jeśli spotkanie odbywa się w biurze kolegi, to on zdobywa pewną przewagę, lecz wygłaszając zręczny komplement, możesz "rozbroić" drugą stronę i zapewnić sobie jej przychylność.

- ▀ Jeśli jesteś szefem, składając wizytę w pokoju podwładnego, zachowujesz się w sposób niecodzienny i wart zauważenia. Pracownicy nieczęsto goszczą u siebie szefa.

- ▀ Jeśli chcesz przy okazji sprawić, by wzrosła motywacja i wzmocnił się duch do pracy zespołu, wizyta w pokoju podwładnego jest ładnym, nieformalnym gestem w tę stronę. Oczywiście, nie zapomnij wcześniej się umówić. To również możesz zrobić w sposób całkowicie nieformalny, mówiąc: "Chciałbym pogadać o paru sprawach. Pozwolisz, że wpadnę do ciebie jutro, powiedzmy o trzeciej."

- ▀ Można się wiele dowiedzieć o człowieku, oglądając jego miejsce pracy, zobaczyć, jakich symboli używa - wobec siebie i wobec innych - na oznaczenie pojęć "władza", "komfort" i "moje".

- ▀ Można poznać czyjeś nawyki pracy (biurko zawałone papierami czy uporządkowane, książki rozrzucone po całym pokoju, zainteresowania świadczące o zrównoważeniu i wewnętrznym ładzie itp.).

Jeśli chcesz, by twoja wizyta w cudzym biurze przyniosła pozytywny efekt, zaplanuj ją wcześniej. Nie zjawiaj się zniemacka! To naprawdę wywołuje panikę i gonitwę myśli w rodzaju: "Ależ tu bałagan!", "Nie zdążyłem posprzątać po lunchu" i tym podobne. (Chociaż fakt, że szef zobaczy, jaki jesteś pilny - nawet na lunch nie wychodzisz - też ma swoje dobre strony!)

Terytorium neutralne

Sala konferencyjna lub inne podobne miejsce, chociaż pozbawione wyjątkowych cech indywidualnego użytkownika, ma jednak własny przekaz, który brzmi: "Pełne skupienie. Koncentracja. Tu się PRACUJE."

- ▀ Oznacza to, że uwagę kierować należy na cel, na rozwiązanie problemu, nie na siebie nawzajem.

- ▀ Każde zostawić wszelkie doraźne uwarunkowania na zewnątrz, a tu cały wysiłek skierować na jeden, określony przedmiot.

- ▀ Wskazuje na anonimowy i przejściowy charakter spotkania - po nikim nie zostanie tu trwały ślad. Jak tylko skończycie i opuścicie salę, przyjdzie wielka

woda i dokładnie oczyści to miejsce z wszelkich oznak waszej bytności, przygotowując je dla następnych.

Najgorsza w salach konferencyjnych jest ich anonimowość. Jeśli ma to być długie, pracowite spotkanie, trzeba postarać się o stworzenie cieplejszej atmosfery i nadanie temu miejscu cech bardziej ludzkich.

- ▀ Kolory i drobiazgi wyposażenia wnętrza mają kolosalny wpływ na to, ile ludzie będą zdolni wykrzesać z siebie energii i zainteresowania dla jakiejś abstrakcyjnej idei. Weź to również pod uwagę, decydując o miejscu spotkania.

- ▀ Jeśli wybierasz salę konferencyjną i chcesz, by ludzie zdobyli się tam na otwartość i maksymalny wysiłek, musisz postarać się, by pracowali w znośnych warunkach. Zaplanuj więc posiłki, nie tylko dlatego, że stwarzają one okazję do niezbędnych przerw w pracy. Są także pozytywnym sygnałem dla uczestników - perspektywa "wzmocnienia się" zachęca do większego wysiłku - oraz dowodem poszanowania i dbałości ze strony inicjatorów.

Z lunchem czy bez

Zalety

Największą zaletą spotkania połączonego z lunchem jest możliwość lepszego poznania się i dowiedzenia wielu rzeczy, dzięki którym później będziesz mógł ukształtować sobie pełniejszy obraz swojego rozmówcy.

- ▀ Lunch może się okazać niezwykle zbliżającym doświadczeniem, dać obu stronom możliwość odkrycia cech, których nigdy nie pozna się w pracy. Zwyczajna przy takich okazjach rozmowa o potrawach, gustach i upodobaniach, tempo jedzenia, obyczaje przy stole, co, lub czy, się pije, jak kto się zwraca do kelnera, wszystkie te elementy, jeśli potrafi się czynić osobiste obserwacje, stanowią dodatkową wartość takiego spotkania.

- ▀ Wdzierasz się w środek czyjegoś dnia, ale rozwiązujesz problem głodu, który odbiera ludziom zdolność koncentracji i otwarcia na potrzeby innych. Gdy słuchają i rozmawiają, jednocześnie się posilając, znika poczucie zagrożenia i stać ich na dużo więcej życzliwości.

- ▀ Pogawędka, wywiązująca się przy stole, w swobodnej atmosferze, stwarza okazję do otwartości, której nie można oczekiwać po spotkaniu w biurze. Nieformalny charakter rozmowy, żarty i plotki, poczucie wspólnoty, przynależności, przyjemność jedzenia - wszystko to przydaje takiemu spotkaniu jasnych barw.

- ▀ Ludzie z reguły chętniej opowiadają o swoich troskach, upodobaniach i przekonaniach - właśnie przy lunchu. Jest to cenne źródło informacji o drugim człowieku: o jego motywacjach, niechęciach, życiu prywatnym, nawet o ulubionych bohaterach i ich wpływie na niego.

▪ Poczucie zbliżenia, głębszych więzi, lepszego wzajemnego poznania, jakie wynosicie z takiego spotkania, przenosi waszą znajomość na inny poziom również w pracy. Choćby z tego powodu jest to inwestycja oplacalna.

Wady

Jeśli zależy ci, by spotkanie było produktywne i przyniosło ściśle określone efekty, lunch może nie być najlepszym pomysłem.

▪ Najważniejsze momenty rozmowy może przerwać kelner zbierający zamówienia albo podający potrawy.

▪ Czas poświęcony na luźną pogawędkę, choć przynosi wiele dodatkowych informacji, jest jednak stracony dla głównego tematu spotkania, które może w efekcie nie przynieść upragnionych rezultatów.

▪ Robienie notatek czy zagładanie do dokumentów jest bardzo utrudnione na stole zastawionym włoskimi daniami i wodą mineralną.

Lunch służy ogólnej wymianie myśli lepiej niż zebranie w biurze, przeprowadzone w roboczej atmosferze. Dostarcza wielu informacji nieformalnych, również natury osobistej, których prawdopodobnie nigdy nie uzyskalibyś w biurze. Jest to bardzo dobre miejsce do wyrażenia poglądów, ale niezbyt szczęśliwe na spotkanie, z którego chcemy wyjść z gotowym produktem na piśmie.

Spotkania przy śniadaniu

Zalety

Najlepszą stroną spotkań śniadaniowych jest nie zakłócony jeszcze niczym o tej porze dnia stan umysłów. Zanim lawina bieżących spraw do załatwienia, walczących z sobą o każdą minutę, dopadnie twoich słuchaczy, wczesnym rankiem są oni zdolni całkowicie skoncentrować się na tym, co chcesz im przekazać.

Wady

Dla "sów" poranne spotkania są ciężarem nie do udźwignięcia. Organizatorom takich spotkań "sowy" nie są zdolne poświęcić jednej dobrej myśli, przypisując im w jednakowej mierze brak kultury i cywilizacji. Poznaj dobrze zwyczaje zapraszanych gości, zanim zdecydujesz o terminie.

Podsumujmy. Decyzja o miejscu spotkania zależna jest od jego celu. Stworzona lub wybrana przez ciebie atmosfera, podobnie jak czas spotkania, mogą pomóc lub przeszkodzić w osiągnięciu zamierzonych rezultatów.

Już słyszę niektórych z was: "To są świetne rady dla kogoś, kto ma wybór, ale ja pracuję w małej firmie i biuro jest dla mnie jedynym miejscem spotkań".

Istnieją różnorodne sposoby neutralizowania wpływu miejsca pracy na atmosferę spotkania. Powiem wam o nich więcej w rozdziale 6, w części poświęconej "Otwieraniu spotkań".

Następnym krokiem - gdy już zaplanowaliście, kiedy i gdzie się odbędzie oraz jak długo ma trwać wasze spotkanie - jest przystąpienie do ustaleń szczegółowych.

USTALANIE TERMINU

Jak bardzo formalne mają być przygotowania zależy od okoliczności w pracy oraz stopnia twojej zażyłości z osobami, które chcesz zaprosić. Kluczem do sukcesu jest tu połączenie dwóch rzeczy: wyczucia i elastyczności.

Sposoby

"Jak długo?"

Prosząc o spotkanie, musisz umieć jasno określić, ile czasu ma ono zająć.

Nie skracaj go na poczekaniu, dowiedziawszy się, że ktoś ma tego dnia napięty program. Bądź elastyczny, ale pamiętaj, że rzetelne przedstawienie materiałów wymaga czasu. Zarezerwuj go też dla końcowych pytań i odpowiedzi. Jeżeli masz do wyboru dwa terminy, zawsze wybieraj ten, który pozwala na dłuższe spotkanie. Skończyć szybciej zawsze możesz, natomiast przedłużyć trudno, bo czekają już następne zobowiązania.

"O czym?"

Jeżeli temat jest już znany wszystkim stronom, wspomnij o tym, ponieważ wywoła to pozytywne skojarzenia i wbudzone już kiedyś zainteresowanie oraz uspokoi, że nie jest to nowe, całkowicie zaskakujące wyzwanie. Dodaj jakiś nowy czynnik, na przykład: "Wyniknęła jeszcze jedna sprawa w związku z X." Nie podawaj na razie szczegółów. Po prostu skieruj myślenie rozmówcy trochę bardziej w stronę tematu X.

Jeśli sprawa ma charakter nowatorski, a spotkanie będzie złożone, musisz dawać na razie wyjaśnienia ogólne. Podstawowym twoim zadaniem jest wzbudzenie zainteresowania, a nie streszczanie w punktach tego, co powiedziane zostanie później na zebraniu w pełnej wersji. Staraj się jedynie wzbudzić osobiste zainteresowanie: "Niekóre nowe przemyślenia, jak sądzę, powinny pana zainteresować" albo: "To może przynieść pańskiej firmie spore korzyści" (Ten argument skutkuje w każdych warunkach). Musisz znaleźć wystarczającą ilość informacji mogących wzbudzić pozytywne wyobrażenia i oczekiwania wobec przyszłego spotkania.

Jeśli jesteś zwierzchnikiem i zwołujesz spotkanie, by kogoś skrytykować, wówczas im mniej go przedtem zdenerwujesz, tym lepiej. Nie wykładaj od razu kawy na ławę, wzbudzając u drugiej strony najgorsze obawy. Powiedz jakoś ogólnie: "Długo się nie widzieliśmy, a jest parę spraw, o których chciałbym z tobą porozmawiać..."

"Dam znać..."

Ustal dokładnie, jak i kiedy otrzymasz potwierdzenie spotkania: bezpośrednio od zainteresowanego czy poprzez sekretarkę, jeśli jest upoważniona robić to samodzielnie. Prosząc, by skontaktowała się z szefem i uzyskała potwierdzenie, narażasz się na niepewną odpowiedź w rodzaju: "Dam znać, kiedy coś ustalę..."

Nie daj się łatwo zbyć. Jeśli odpowiesz "Dobrze" albo sam sprowokujesz taką sytuację, mówiąc: "Proszę dać mi znać...", nie będziesz miał innego wyjścia, jak tylko biernie czekać albo wydzwaniać sam, stając się w końcu niepożądanym natrętem.

Natomiast jeśli od razu ustalisz, że to ty będziesz dzwonić z potwierdzeniem, wówczas zachowujesz inicjatywę. Masz wtedy prawo telefonować, troszkę naciskać i generalnie rzecz biorąc, kierować całą sprawą.

Powiedz: "W ciągu następnych paru dni często będę nieobecny w biurze" albo: "Mam sporo spotkań i trudno mnie będzie zastać", albo "Muszę mieć potwierdzenie dość szybko, żeby zdążyć przygotować materiały. Pozwól sobie zadzwonić jeszcze dziś popołudniu". W każdej sytuacji pytaj, kiedy będzie znała już odpowiedź lub kiedy spodziewa się widzieć z szefem. Dowiedz się, kiedy najlepiej zadzwonić, by uzyskać informację o dokładnym czasie spotkania.

Bez pośredników

Jeśli firma jest mała, wszyscy się znają i panują koleżeńskie stosunki, możesz zaproponować termin spotkania bezpośrednio szefowi czy innej osobie, z którą chcesz się spotkać. (Przy założeniu, że wszelkie "Co, gdzie, kiedy i czy" rozważyłeś już wcześniej.) Zaproponuj najbardziej dogodny dla ciebie termin, ale miej przygotowane dwa inne na wypadek, gdyby okazało się, że tamten nie wchodzi w grę. Upewnij się, że dwa pozostałe terminy nie kolidują z twoim rozkładem zajęć, żebyś sam nie złapał się w pułapkę.

Zawsze staraj się składać propozycję terminu w miejscu, w którym osoba zapraszana ma łatwy dostęp do własnego kalendarza spotkań. Uzyskanie ustnej zgody, którą za chwilę stracisz w konfrontacji z rzeczywistością, nie jest wiele warte. Przy okazji, rozmawiając na temat spotkania, notuj w pamięci odpowiedzi. Będą one wyznacznikiem stosunku zapraszanej osoby do tematu spotkania i przydadzą ci się przy opracowywaniu tabeli wstępnych założeń.

Przez sekretarkę

■ *Priorytety i cele*

Pomyśl najpierw o priorytetach i celach sekretarki. Jej zadaniem jest dbanie o sensowny i możliwy do realizacji rozkład zajęć szefa. Ma go również chronić przed nadmiarem obowiązków oraz sytuacjami kłopotliwymi. To pozwala jej unikać irytacji przełożonego, jest więc naprawdę ważne.

Dlatego też sekretarki chcą znać pewne szczegóły z góry: ile czasu, jaki dzień chcesz zaproponować najpierw (rzadko przechodzi pierwsza propozycja) oraz prawdopodobnie coś na temat samego spotkania, ponieważ niektórzy szefowie wymagają od sekretarek wstępnego rozeznania i/albo następnie konsultacji z nimi, zanim zgodzą się na spotkanie.

Te czynniki znajdują się na szczycie listy priorytetów każdej sekretarki, a zdajecie sobie przecież sprawę, że ich podatność na wasze argumenty zależy bezpośrednio od tego czy ich własne potrzeby zostaną wcześniej zaspokojone.

■ *Potrzeby osobiste*

Sekretarka również potrzebuje potwierdzenia ważności swojej pracy i uznania - dla tego, co robi i dla siebie samej. Chce być przez ciebie postrzegana i podziwiana za swoją indywidualność.

Największym afrontem dla sekretarki jest potraktowanie jej jak biurowego mebla. (To oczywiste? Spytajcie u źródła, jak często to się zdarza!) Życzliwa ci sekretarka jest w realizacji twoich planów nieocenionym sojusznikiem; nieprzychylna potrafi znaleźć naprawdę wiele powodów zamknięcia przed tobą drzwi gabinetu szefa.

Przez znajomą sekretarkę

Dla tych, którym sprawia trudność nawiązanie rozmowy:

Zacznij od poświęcenia chwili na zwyczajowe uprzejmości, pytając o wakacje itp. Zawsze miej w pamięci imię sekretarki! Pamiętając czego dowiedziałeś się o niej poprzednim razem (wakacje nad morzem, gra w siatkówkę w reprezentacji firmy, kolejne dziecko itp), spytaj o nowinki. Dorzuć coś od siebie (opinia na temat pory roku, jakieś wydarzenie w życiu osobistym) - wszystko to zanim przedstawiś cel wizyty. Następnie:

"Muszę pogadać z X, nie dłużej niż pół godziny". Zanim powiesz kiedy, spytaj, jakie w ogóle są szanse, na przykład w przyszłym tygodniu. W ten sposób poznasz przy okazji zwyczaj i rozkład dnia osoby, z którą chcesz się spotkać.

W trakcie rozmowy możesz niezobowiązująco spytać, o której szef najchętniej odbywa spotkania: rano, po południu? Zostaje w pracy do późna, czy musi zdążyć na pociąg. I tak dalej.

Możesz też, zależnie od swojego sposobu bycia, pozwolić sobie na większą bezpośredniość: "Chciałbym po prostu złapać go w jak najlepszym czasie,

może zanim jeszcze zwałą się na niego wszystkie codzienne sprawy. Na przykład rano? Umawia się w ogóle rano?"

Albo: "Żebyśmy nie musieli potem rozmawiać w biegu, powiedz mi, kiedy zwykle wychodzi na lunch? A kiedy wraca?"

Jeżeli swoje pytania przedstawiś w kontekście znalezienia terminu maksymalnie dogodnego dla obu stron, takiego który w pełni odpowiadałby szefowi, sekretarka z pewnością nie odmówi pomocy.

Spytaj, czy na najbliższe dni zaplanowane są jakieś sprawy, wymagające od szefa przygotowań (na przykład zgromadzenie rady nadzorczej) czy też rozkład zajęć jest raczej luźny. Ostatni punkt daje też możliwość zorientowania się, na ile zainteresowania ze strony przyszłego uczestnika spotkania możesz liczyć.

Kiedy sekretarka spyta cię co ma być przedmiotem spotkania, posłuż się odpowiedziami, jakie podsunęłam ci wyżej.

Jeżeli jednak sprawa jest pilna, musisz i z tym poradzić sobie na miejscu. Jeśli masz problem, który wymaga natychmiastowego rozwiązania, powiedz to bez wdawania się w szczegóły ("Wolałbym wyjaśnić mu to osobiście"), chyba że podanie konkretów pomoże wywołać wrażenie, że sprawa jest niezwykle pilna.

Sekretarka, której nie znasz

Musisz rozwinąć tu w całej pełni swój talent przekonywania. Zaczynij jakoś tak: "Pani jest jedyną osobą, która może mi pomóc". Jest tu wzmianka zarówno o twoich potrzebach, jak i jej władzy. Następnie: "Muszę się zobaczyć z pani szefem na pół godziny, a pani dysponuje jego czasem". W tym momencie padną zapewne pytania: "Kim pan jest?", "Czy szef pana zna?", "W jakiej sprawie pan przychodzi?" Tytuły bardzo się tu liczą, jeśli nie jesteś znany, ale prawdziwym argumentem jest powiedzenie, **d l a c z e g o** szef powinien się z tobą zobaczyć.

Pamiętaj o motywacji: **j e g o n a j p i e r w !** Nie: "Chciałbym mu pokazać...", lecz: "Chodzi o nowy rynek dla jego produktu..."

Jeżeli pracujecie dla tej samej firmy, łączy was przede wszystkim dbałość o dobro przedsiębiorstwa, będącego waszym wspólnym interesem.

Jeśli jesteś z zewnątrz, przygotuj sobie argument naprawdę przekonujący drugą stronę do spotkania z tobą.

No dobrze. Masz już termin. Maszyna ruszyła. Co dalej? Trzeba zaplanować, co dokładnie chcesz powiedzieć: treść, kolejność, tempo. Najwyższy też czas zastanowić się nad sposobem prezentacji: co pokazać, co powiedzieć, a z czym lepiej w ogóle dać sobie spokój.

5. PRZYGOTOWANIE PREZENTACJI

Co zapewnia uwagę i zrozumienie

Siadasz więc by przygotować prezentację. Musisz się zdecydować, co powiesz i jak.

Od czego zacząć? Co powiedzieć lub zrobić, co by było dostatecznie intrygujące, przekonujące, zachęcające? Jak najlepiej naświetlić tę złożoną (kłopotliwą, negatywną, nieoczekiwaną, wymagającą lub kosztowną) kwestię? Czy wszystko powinno być przekazane werbalnie? Kiedy przejść do pytań? A jeśli słuchacze będą innego zdania albo okażą wrogość?"

Próbujesz sobie wyobrazić odbiorcę.

"Może być znużony. Albo nic nie rozumieć. Spoglądać na zegarek..."

Jeśli nie brałeś dotąd pod uwagę przynajmniej kilku z tych możliwości, proszę, zrób to teraz.

Podejmujesz się piekielnie trudnego zadania.

Chcesz przenieść słuchaczy ze stanu wewnętrznego skupienia wyłącznie na siebie do stanu aktywnego uczestnictwa w tym co interesuje **c i e b i e**. Usidlenie ich i pobudzenie do pracy nad **t w o i m** zadaniem (które masz nadzieję uczynić **i c h** zadaniem) wymaga ogromnego wysiłku.

Zależy ci także na tym by zrozumieli to co masz do przekazania: co ty sam rozumiesz i na czym ci zależy, ale co dla innych może być niejasne albo nie warte zainteresowania. A wiesz, że jedynie twój dar przekonywania zadecyduje, czy kupią twój pomysł, produkt albo punkt widzenia.

Również, czy zechcą na to poświęcić czas lub pieniądze - dwie rzeczy, których nigdy nie pozbywamy się bez walki.

O rety!

Potrzebna ci będzie garść podstawowych wiadomości na temat tego, co najbardziej skłania ludzi do słuchania i ułatwia im rozumienie. Pozwoli ci to skonstruować taką prezentację, która trafi do słuchacza i przyniesie oczekiwane rezultaty, niezależnie od rodzaju spotkania, na którym zostanie przedstawiona.

Szczęśliwie, istnieje kilka wypróbowanych zasad rządzących komunikacją międzyludzką. Pomogą ci one dokonać właściwych wyborów. Wiadomo, w jaki sposób ludzie uczą się i przyswajają informacje, co zatrzymuje ich uwagę, co ich przekonuje. Są również zasady określające, co każe ludziom się wyłączyć, co wzbudza ich opór, a co powoduje, że tracą orientację.

ZASADY KONSTRUOWANIA PREZENTACJI

Jaki rodzaj spotkania nas czeka?

- Wystąpienie przed kolegami czy bardzo ważną publicznością?
- Przedstawienie sprawozdania na spotkaniu wyłącznie temu poświęconym?
- Przedstawienie nowego pomysłu jednemu lub kilku słuchaczom?
- Oferta handlowa?
- Prośba do szefa?
- Reprimenda dla podwładnego?

Może się to wydać dziwne, ale planowanie sposobu prezentacji treści ma we wszystkich tych sytuacjach taki sam przebieg.

Myśląc i słuchając, ludzie wykorzystują pewne stałe konstrukcje i ogólne wzorce. Powinieneś się nimi posłużyć również i ty, jeśli chcesz, by kolejne etapy twojej prezentacji oraz ostateczna konkluzja były zrozumiałe oraz interesujące dla słuchaczy.

Spójrzmy, jakie zasady rządzą procesami słuchania i uczenia się.

Jak myślimy

Przyswajając dane i formułując odpowiedzi, umysł ludzki kieruje się porządkiem i logiką. W trakcie przetwarzania i rozszyfrowywania nowego komunikatu korzysta z informacji zaprogramowanych wcześniej. Nasz mózg nie jest w stanie przyswoić wiadomości, jeśli:

- nie zawiera dostatecznej ilości określonego rodzaju informacji
- nie posiada systemu odniesień
- nie jest w stanie uchwycić znajomej częstotliwości, do której mógłby się dostosować
- nie jest w stanie połączyć docierających do niego fragmentów w jedną logiczną całość.

Nasz umysł każe nam prosić o pomoc, kiedy nie rozumiemy. "Czy możesz powtórzyć?", "Co masz na myśli?", "Zaczekaj, nie rozumiem". W codziennych, nieformalnych kontaktach metoda taka się sprawdza, ponieważ zawsze możemy poprosić rozmówcę, by mówił wolniej, jeszcze raz powtórzył informację albo dodał coś, co pomoże nam zrozumieć. Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że:

- w czasie formalnej prezentacji, NIE MAMY MOŻLIWOŚCI zapytać aż do chwili, kiedy jest już za późno i nie ma to żadnego znaczenia, ponieważ zdążyliśmy się dawno wyłączyć

• w większości wypadków i tak byśmy NIE ZAPYTYALI. Człowiek z natury woli pozostać zdezorientowany niż utracić twarz, przyznając, że nie rozumie, co do niego mówią. Uważamy też często, że w pracy niebezpiecznie jest przyznać się do niewiedzy lub prosić o pomoc.

Jesteśmy więc zdani na umiejętności, przygotowanie i wysiłek "mówców", ponieważ nie umiemy lub nie chcemy pytać. Niestety, te "umiejętności" są często niewystarczające lub wręcz nieobecne, uczestniczymy więc w niezliczonych doświadczeniach wywołujących w nas tę samą reakcję: "O co tu chodzi?", "Kogo to obchodzi?", "Ale nuda". Marnujemy czas, który można by poświęcić na zbieranie informacji i prawdziwą wymianę myśli.

Większość ludzi poproszonych o zabranie głosu, pozostaje w tej roli anatorami, a nie zręcznymi oratorami, obdarzonymi przez naturę talentem przejrzystej wymowy, ani też natchnionymi krasomówcami. Nasze instynkty nie uczą nas systematycznego, logicznego i uporządkowanego prezentowania informacji.

Doświadczenie nauczyło nas, że ilekroć pada słowo "wykład", albo "sprawozdanie", albo "prezentacja", należy spodziewać się nudy.

Czas najwyższy obalić mity na temat procesu komunikacji i przyjrzeć się, konkretnie jak on przebiega: co działa, co nie i dlaczego. Odpowiedzialność za to, by słuchacze zrozumieli informację, którą im przekazujesz, spoczywa na tobie, na "mówcy".

Pomocne w opracowywaniu niezawodnych technik organizowania i prezentowania materiału w sposób czytelny, łatwy w odbiorze oraz atrakcyjny dla słuchacza będzie poznanie podstawowych zasad przyswajania informacji przez ludzi. Pozwolą ci one uniknąć wielu wpadek oraz uświadomią, które metody nie sprawdzają się i dlaczego.

Co jest potrzebne, byśmy rozumieli i byli zainteresowani

W celu zapewnienia sobie maksimum skuteczności przy minimum ryzyka wywołania zamętu w głowach słuchaczy ty jako "mówca" musisz dostosować się do działającego już w ich mózgu systemu uczenia się i słuchania.

Umysł domaga się porządku

Każda prezentacja sama w sobie musi stanowić wewnątrznie spójny system, klarowny i łatwo rozpoznawalny. Nie tylko treść, ale również sposób jej przedstawienia powinien być systematyczny, uporządkowany, dokładnie rozplanowany.

Przekaz informacji musi być zgodny z prawami logiki

Chronologia i logika wbudowane są w ludzki umysł. Wyznaczają one precyzyjny, z góry ustalony sposób zbierania, organizowania i interpretowania przez nas informacji.

Wprowadzając nowy materiał, musisz pozwolić umysłom odbiorców włączyć stary, wypróbowany i wygodny system przetwarzania informacji. Aby pozwolić słuchaczom przyswoić jakikolwiek materiał lub choćby zrozumieć jego sens, musisz podać im go w logicznej kolejności. W życiu również "A" naprawdę jest przed "B" i "C". Tak samo musi być w twojej prezentacji. Zaczni od początku...

Telewizja przyzwyczaiła nas do logicznego rozwoju akcji

Ponieważ telewizja jest obecnie dla większości ludzi głównym źródłem informacji, dobrze będzie posłużyć się takimi metodami ich przetwarzania, do jakich nas przyzwyczaiła. Podając wiadomości zawsze według określonego wzoru, umożliwiającego łatwe i szybkie zrozumienie, telewizja wyrobiła w nas także odruchowe reakcje. Czytając kolejne akapity, wyobraź sobie jakies konkretne zagadnienie czy pogląd, które chcesz przedstawić, i zrób to, wykorzystując podane poniżej techniki.

W telewizji każda nowa wiadomość jest przed emisją redagowana. W wyniku obróbki otrzymuje się trzy ujęcia: plan ogólny, plan przybliżony i zbliżenie. (Teraz będziecie mieli zawodowy powód do oglądania telewizji i obserwowania, jak wygląda to w praktyce).

- *Plan ogólny.* Jest to ujęcie orientacyjne. Pokazuje nam pokój, ulicę, całą główkę sałaty. Uzmysławia kontekst: gdzie się znajdujemy, kto tam jest, co robi. Przybliża nam rozmiar, kształt, kolor, układ - elementy pośród których znajduje się to, co stanowi przedmiot naszego zainteresowania.

- *Plan przybliżony.* Pozwala nam zobaczyć dużo więcej. Kilka zewnętrznych liści odpada. Zawężając pole widzenia i eliminując zbędne elementy, wciąga nas głębiej w istotę wydarzenia czy pomysłu. Każe nam coraz bardziej koncentrować się na tym, o czym mówi prezynter, oraz na poszukiwaniu sedna sprawy, zjawiska. Dorzucając jeszcze kilka szczegółów, komentator zaostża naszą ciekawość i wzbudza pragnienie poznania kolejnych faktów na ten konkretny temat.

- *Zbliżenie.* Wreszcie jesteśmy u celu - w miejscu, do którego cały czas zmierzał prezynter. To jest to, na czym pragnął skupić naszą uwagę. To jest miejsce, w którym zatrzymamy się na dłużej, odkrywając i studiując zagadnienie, które prezynter znał wcześniej.

Metoda przybliżania w kolejnych planach sprawdza się tak dobrze jako system przekazywania informacji, ponieważ od pierwszej chwili przekaz ów ma dla nas sens. Wynika on z kontekstu i ze szczegółu, pokazywanych zgodnie z ustaloną chronologią i porządkiem. Zgodna z logiką i dobrze nam znana zasada przechodzenia od ogółu do szczegółu nie przeszkadza w przyswajaniu danych, przeciwnie - bardzo pomaga.

Z samej sterty liści sałaty nie dowiemy się, jak one funkcjonują ani jak wygląda cała główka. Musimy albo rozebrać ją na poszczególne liście, albo odwrotnie - z pojedynczych liści zbudować całą sałatę. W obu tych wypadkach jednak musimy dobrze znać kontekst i na nim się oprzeć.

Porządek prezentacji wpływa na sposób przyswajania danych

- *Zaczynając od całości.* Odkrywanie kolejnych warstw wzmacna naszą ciekawość, co jest w środku i jak to funkcjonuje. Pozwala bez trudu utrzymać w napięciu uwagę, ponieważ mamy świadomość, że przy odstawianiu następnych elementów wzrasta nasza wiedza na interesujący temat.

Przykład: otwieranie paczki. Zdejmując zewnętrzny papier, otwierając pudełko, odsuwając wewnętrzne zabezpieczenie, nabieramy coraz większej ciekawości, co znajdziemy we wnętrzu. W miarę odkrywania dalszych szczegółów i przewidywania jeszcze następnych wciągamy się coraz bardziej. W ten sposób - podobny do dawania prezentu - przedstawia się też nowe pomysły.

- *Zaczynając od części.* Dokładanie kolejnych warstw aż do uzyskania pełnego obrazu całości to kolejny sposób przedstawiania materiału. Jesteśmy tutaj dużo bardziej zainteresowani efektem końcowym niż właściwościami kolejnych części.

Przykład: puzzle. Początkowo abstrakcyjne kawałki służą do zbudowania sensownej całości. Same w sobie nie przedstawiają dla nas żadnej wartości. Interesują nas jako elementy pozwalające zobaczyć pełny obraz. Prezentowanie materiału tą metodą może być dla słuchaczy bardzo interesujące, pod jednym wszakże warunkiem: od początku istnieć musi jakiś punkt odniesienia (jak gotowy obrazek na pudełku z puzzlami), przekonujący że warto czekać. Stosując tę metodę dobrze jest pokazywać również znaczenie poszczególnych części oraz rolę, jaką pełnią w budowaniu ostatecznego efektu.

- *Wprost do rzeczy.* Przejsie od razu do sedna rzeczy jest kolejną często stosowaną i w pełni zrozumiałą dla odbiorcy metodą prezentacji materiału. Może ona spowodować, że zaintrygowani, zechcemy dowiedzieć się znacznie więcej. Może również zostać przyjęta jako "prawda gotowa do przyswojenia".

Przykład: czołówki gazet. Otrzymujemy gotowe stwierdzenie faktu. Podświadomie wyczuwamy, że wiele interesujących informacji i szczegółów zostało w czasie redakcji usuniętych. Jesteśmy od razu u sedna sprawy i tylko produkt finalny ma dla nas znaczenie. Metoda rozpoczęcia prezentacji od podania wniosków końcowych daje dobre rezultaty, kiedy chcemy wzbudzić u słuchaczy zainteresowanie samą problematyką i skłonić ich do dalszych poszukiwań w tym kierunku.

Prezentacja niezgodna z naturalnymi tendencjami rozprasza nas

Ponieważ tak łatwo przychodzi nam przyswajanie materiału podanego zgodnie z naturalnym dla nas porządkiem, więc cokolwiek stoi w jaskrawej z nim sprzeczności - nagle, nie związane z tematem dygresje, nie dokończone zdania, wtrącone myśli, nielogiczne argumenty - wywołuje w nas nieufność, usztywnienie i napięcie uwagi. Taka metoda prezentacji - podawania materiału bez określonego porządku - może być stosowana tylko pod ścisłą kontrolą - świadomie i rozważnie. Jeżeli prezentacja przybiera taki obrót, ponieważ jesteś niezorganizowany i nie panujesz nad materiałem, uważaj, bo możesz łatwo stracić i wątek i słuchaczy.

Nie frustruj słuchaczy

Jeżeli świadomie odchodzisz od ustalonego porządku, chcąc w ten sposób zaskoczyć czy zaintrygować słuchaczy, musisz zdawać sobie sprawę, że jednocześnie chwilowo wyprowadzasz ich z równowagi, wywołujesz podenerwowanie i niepewność. Stosując taką metodę, musisz nad nią w pełni panować. Uzyskawszy planowany efekt, wyjaśnij go słuchaczom i wróć do naturalnego porządku.

Rzucając się nagle w środek jakiejś myśli, mówca powinien przerwać na chwilę, by powiedzieć coś w rodzaju: "O co chodzi?", "Dlaczego to mówię?", a następnie na te pytania odpowiedzieć. Bardzo łatwo wprowadzić słuchaczy w stan frustracji, kiedy tracą nagle wątek i czują, że zostają w tyle.

Zawiły język i nieznane słownictwo wywołują irytację i rozproszenie uwagi

Kiedy mówisz coś, czego nie rozumiem, i nie starasz się tego wyjaśnić, uświadamiasz mi, jaki jestem tępy, a ty inteligentny (mądry, myślący, wykształcony, różny ode mnie). Czy to jest dobra metoda? Generalnie wywołuje następujące efekty:

- *Tracisz mnie.* Muszę przestać słuchać, żeby móc się zastanawiać, co oznaczają twoje słowa. Ponieważ możliwości mojego mózgu są ograniczone, nie mogę już poświęcać uwagi tobie. Brnąc dalej, nie zauważasz nawet, że od dawna już mówisz w próżnię. Sytuacja taka ma miejsce szczególnie często, gdy prezentowany jest materiał trudny, techniczny i nie towarzyszą mu odpowiednie wyjaśnienia

- *Irytujesz mnie.* Nikt nie lubi, żeby mu uświadamiać jego niekompetencję, ignorancję czy brak przygotowania. Pamiętaj o tym zawsze, w szczególności wówczas gdy mówisz do zwierzchnika, który może posiadać pewien zasób wiedzy z tej dziedziny, nie ma jednak powodu być w niej ekspertem tak jak ty. Dlatego to ty powinieneś zadbać o dostarczenie mu wszystkich niezbędnych

szczegółów, pozwalających zrozumieć twój wywód. Dla niego sytuacja, w której musi prosić podwładnego o wyjaśnienia podstawowych kwestii czy terminów, może okazać się wyjątkowo niezręczna. Świadomie unikaj wystawiania słuchaczy na takie próby. Mów jasno, panuj nad słowami i bądź zawsze gotów do pomocy.

Prezentacja ustna powoduje trudności z nadążaniem

Ty nie tylko dobrze znasz przedmiot swoich rozważań i cel, do którego zmierzasz, ale jeszcze przyniosłeś sobie do pomocy notatki i dokumenty. Słuchacz, który ma z tym materiałem do czynienia po raz pierwszy i być może jedyny, jest w sytuacji nieporównywalnie trudniejszej.

Ponieważ przedstawiasz coś zupełnie nowego, jedynym punktem odniesienia dla odbiorcy jest porządek prezentacji. Musi więc mieć przejrzystą strukturę i przebiegać w sposób tak zorganizowany, by słuchacz był niemal w stanie naszkicować plan twojej wypowiedzi. Nie znając treści, powinien posiadać przynajmniej orientację w logicznym porządku przekazywania.

Uchwycenie przez odbiorcę struktury wypowiedzi zwiększa jego zainteresowanie problemem

Kiedy struktura twojej prezentacji jest przejrzysta i łatwa do rozszyfrowania, słuchacz może całą energię i czas poświęcić na przyswajanie i rozumienie materiału, który mu przekazujesz. W przeciwnym razie większość uwagi musi kierować na śledzenie toku twojej wypowiedzi i domyślanie się, o co właściwie ci chodzi i jak poszczególne elementy przekazu mają się do siebie.

Zakres ludzkiej uwagi jest BARDZO mały

Mam niedobre wiadomości dla "mówców" - tych wszystkich, którzy muszą ciągle dbać o przyciągnięcie uwagi słuchaczy.

Język jest tak precyzyjnym środkiem przekazu, że zrozumienie go - jeżeli obie strony mówią tym samym językiem - angażuje jedynie 15 procent potencjału mózgu. 85 procent w ogóle nie jest twojemu słuchaczowi potrzebne do zrozumienia tego, co mu chcesz przekazać.

Wniosek? Osiemdziesiąt pięć procent mózgu twojego słuchacza pozostaje poza kontrolą - robi sobie, co chce, a to wcale nie musi być słuchanie ciebie...

Pomyśl, jak sam się zachowujesz w podobnych sytuacjach. Kiedy nie bardzo zajmuje cię to, co dzieje się wokół, twój mózg robi sobie wakacje. Buja w obłokach, rozmyśla o podróżach, zobowiązaniach, kolacji ze znajomymi, wyniku jutrzejszego meczu - krótko mówiąc o wszystkim oprócz materiału prezentowanego tutaj właśnie przez, no, przez tego - pozwól sobie powiedzieć - nudziarza!

Dlatego nigdy nie lekceważ swoich słuchaczy. Walka o utrzymanie ich przy sobie, o zajęcie więcej niż 15 procent ich uwagi, trwa przez cały czas spotkania.

Przejrzysty wstęp i czytelne przejścia to konieczność

Jeśli nie chcesz, by twoja prezentacja zamieniła się w jeden nie kończący się akapit, musisz wyraźnie zaznaczać początki i końce kolejnych tematów oraz przejścia pomiędzy nimi. Pamiętając, jak ogromne znaczenie dla zrozumienia wypowiedzi ma czytelna struktura prezentacji, musisz wyraźnie uświadomić swoim słuchaczom w którym momencie powinni przestać myśleć o t a m t y m, a zacząć o t y m. Wyraźnie zaznaczone przejścia pozwalają im we właściwym czasie zmienić bieg, "przewrócić kartkę" w głowie i zająć się, razem z tobą, kolejną myślą.

Skoro już rozumiecie, na jakich zasadach nasz umysł przyswaja dane oraz jakie techniki ich przekazywania sprawdzają się, a jakie nie, spróbujmy teraz zastosować tę wiedzę praktycznie: z czego powinna składać się dobra prezentacja i jak powinna zostać podzielona.

STRUKTURA PREZENTACJI

Plan

Najskuteczniejszym, niezawodnym sposobem odpowiedniego przygotowania materiału, zwłaszcza gdy jest on skomplikowany lub mało znany, jest opracowanie szczegółowego planu. Jeśli cokolwiek wynieśliśmy ze szkoły, to jest to umiejętność pisania planów. Posiadamy więc łatwość odczytywania ich - niezależnie od tego czy podane są ustnie czy pisemnie.

Plan jest podstawową metodą porządkowania i systematyzowania przekazywanych treści, głównym elementem pewnej formy, w którą trzeba ująć materiał, aby mógł być zrozumiany i przyswojony przez odbiorcę. Lecz oprócz niego na kształt tej formy wpływa jeszcze wiele innych czynników.

Porządek prezentacji

Prezentowanie czy wyjaśnianie, uczenie czy sprzedawanie jest jak zaproszenie ludzi na wycieczkę, na której pełni się rolę przewodnika. Opowiadasz ludziom o miejscach im odległych, w których ty byłeś, o rzeczach, które są ci bliskie, a im obce. Znając już zasady, wedle których przebiega proces przyswajania wiedzy, spróbujmy ustalić pewien generalny porządek prezentacji, który

ułatwi odbiorcy zrozumienie i zatrzyma go przy tobie przez cały czas trwania wspólnej podróży.

- Wprowadzenie
- Motywacja/Otwarcie
- Plan spotkania
- Treść - część po części
- Podsumowanie po każdej części
- Przejścia do kolejnych części
- Zakończenie
- Wnioski

Przeanalizujmy teraz poszczególne części, zobaczymy co się na nie składa oraz dlaczego są w tym miejscu potrzebne. (Konkretne techniki prezentacji oraz przykłady - co i jak powiedzieć - stanowią treść rozdziału 7).

Wprowadzenie

Zaczynając prezentację masz otwarty kredyt, przed sobą chłonne umysły, z pewnością chociaż trochę zainteresowane tym, co chcesz powiedzieć. We wstępie musisz wprowadzić słuchaczy nie tylko w temat, ale i w ton swojej prezentacji. Musisz od razu skupić na tym uwagę przynajmniej kilku osób.

Siadając do napisania planu prezentacji (obojętnie - oficjalnej czy nieformalnej), odpowiedz sobie na pytanie co dokładnie chcesz powiedzieć, jaki będzie temat, oraz wypunktuj kilka głównych zagadnień, które chcesz poruszyć. Nie wdawaj się w szczegóły ani żadne dygresje: ma to być jeden główny wątek. Na przykład zdanie w rodzaju: "Chciałbym dziś pomówić na temat X, jego wpływu na Y i Z oraz dlaczego powinniśmy to zmienić".

Tyle na wstępie. Następna jest: motywacja.

Motywacja

■ *Powiedz im dlaczego warto słuchać.* Ty wiesz, dlaczego prosisz o spotkanie i w jakim celu dokonujesz prezentacji. Powiedz im, jaki związek ma z nimi twój temat, jakie korzyści ze słuchania wynikną dla nich, jak istotni dla powodzenia tego spotkania są oni sami oraz jakie wspólne korzyści z tego wynikają. Oto element motywacyjny twojego wprowadzenia.

■ *"Podnieś przyłbicę".* Nie mniej ważnym aspektem twojego otwarcia jest przedstawienie samego siebie. Druga strona ma okazję zaspokoić pierwszą ciekawość: poznać twój sposób bycia i styl, twoją osobowość. Pierwsze wrażenie jest bardzo istotne.

Podaj im plan

Powiedz im, co ich czeka.

By ułatwić nadążanie za twoim wywodem, podaj im porządek planowanej prezentacji. "Powieм wam o X. W tym celu zacznę od A, potem przejdę do B, tłumacząc 1, 2, 3. Następnie przedyskutujemy C, które również jest ściśle związane z tematem. Na zakończenie podzielę się z wami kilkoma osobistymi przemyśleniami na temat tego, jaki wpływ ma ta kwestia na nas i co, moim zdaniem, powinniśmy zrobić. Potem chętnie odpowiem na pytania. Przyniosłam materiały, którymi zilustruję B i C, zostawię też dla państwa kopie."

Ludzie muszą wiedzieć, czego mogą oczekiwać, jeśli mają okazać zainteresowanie. By świadomie uczestniczyć, muszą rozumieć, wyobrazić sobie, jak ułożony jest twój materiał. Poznanie planu bardzo w tym pomaga, daje punkty odniesienia w przyszłości. Pozwala zorientować się, czego się tutaj nauczą, a więc także - zatrzymuje ich uwagę.

Treść: Przedstaw swoje główne tezy

Teraz czas przejść do sedna sprawy. Powiedz, o czym konkretnie będziesz mówić, przedstaw główne tezy. Traktuj tę część jako swój "plan daleki", zapoznający słuchaczy z ogólnym kontekstem twojej prezentacji. Przedstaw jednak tylko plan ogólny: nie zagłębiaj się w żadne szczegóły.

Na przykład: powiedzmy, że twoim zamiarem jest przedstawienie nowej metody pracy. Znając swojego odbiorcę, jego możliwe negatywne reakcje, możesz zacząć od zasygnalizowania sedna problemu i wyjaśnienia, dlaczego proponujesz zmianę.

"Dziś zajmiemy się trudnym zagadnieniem - wzbudzającym czasem niepokój, czasem złość. Pomówimy o zmianach. Wielu ludzi odbiera zapowiedź zmian jako zagrożenie dla siebie. Ja widzę w nich wyzwanie: szansę na pozytywne zmiany, na rozwój, otwarcie nowych możliwości". Albo:

"Metoda X już się w naszej pracy nie sprawdza. Musimy przyrzeć się jej krytycznie. Chcę wam pokazać, dlaczego jest przestarzała i co możemy w tej sprawie zrobić".

Zacznij od podziału na części

Podziel zagadnienie na podstawowe części: A, B, C i opisz je. To jest twój "plan przybliżony". Ułatwi ci dalsze przedstawienie materiału, słuchaczom zaś umożliwi przyswojenie go po kawalku. "Zacznijmy od A. Oto nasz problem podstawowy. Są trzy powody, dla których ponosimy porażki".

Przedstaw każdą część ze szczegółami

Teraz możesz dalej zawęzić pole widzenia. Doszedłeś do etapu "zbliżenia". Każda część składająca się z głównej myśli i podpunktów dodaje szczegółowych informacji: "Zacznijmy od A. Nasz podstawowy problem to...Są trzy powody...". Podpunkty dają przykłady, stanowią dodatkową ilustrację, wspierającą twój wywód. Kiedy grupa jest już zaznajomiona z główną ideą prezentacji i wciągnięta w jej temat, możesz posłużyć się szczegółami. Teraz będą one już zrozumiałe.

Przeprowadź podsumowanie każdej części

Zaplanuj podsumowanie na końcu każdej części. Podbuduj je dodatkowymi wyjaśnieniami, na jakich podstawach opierasz swój wywód.

"Do jakiego wniosku więc dochodzimy? Że A nie sprawdza się już od dłuższego czasu. Że jest to system przestarzały z powodu 1, 2 i 3 oraz uniemożliwiający nam dalszy rozwój".

Takie ujęcie dociera zarówno do wolniej myślących jak i nieuważnych słuchaczy. Upewnia cię także, że wszyscy są już gotowi przejść razem z tobą do części następnej.

Rób przejścia

Pamiętając, że słuchacze nie mają wglądu w twoje notatki, nie wiedzą też, jaki planujesz następny krok, musisz robić wyraźne przejścia między kolejnymi tematami, tak by odbiorcy byli zorientowani, w którą stronę zmierzasz. Twoja metoda prezentacji, jej struktura, będzie wtedy dla nich czytelna: zaczniesz od A, poprzez podpunkty dojdiesz do podsumowania, a następnie przejściami - do B.

Przykład: "Tak więc wygląda problem. Spróbujmy teraz w kolejnej części - B - odpowiedzieć sobie, dlaczego nie wiedzieliśmy o tym wcześniej i w jaki sposób się dowiedzieliśmy.

Zakończenie

Na końcu każdej części powtórz główną tezę i najważniejsze punkty, odwołując się jednak tylko do kilku najbardziej wymownych szczegółów.

Na przykład: "Spójrzmy jeszcze raz na całe zagadnienie. Stosowaliśmy przestarzałą metodę. W efekcie ponieśliśmy straty: pamiętacie trzy przykłady, które wam podałam? Nie zorientowaliśmy się na czas, ponieważ ..., nie możemy tego błędu powtórzyć! Czas dokonać zmian. Wprowadzić nowy system, na przykład taki, jaki opisałam wam przed chwilą, który ... i pozwoli nam zacząć działać dużo bardziej produktywnie".

W tym miejscu, zgodnie z logiką, powinieneś przejść do wniosków końcowych. Jeśli jednak twój wywód jest w jakiś sposób kontrowersyjny albo może wywołać poważne obiekcje, możesz czasami zdecydować się na inne rozwiązanie. Zależy to od okoliczności, odbiorcy, tematu i celów, jakie chcesz osiągnąć. Również od - wynikających z tablicy założeń wstępnych - przewidywań czego możesz się spodziewać. Badania wykazują, że czasami podejście jednostronne jest bardziej przekonujące, ale to które przedstawię teraz, bywa w pewnych okolicznościach bardzo skuteczne.

Przedstaw i pokaż rozwiązania możliwych problemów

Wymień i przedyskutuj nie rozwiązane dotąd kwestie. "No dobrze. Teraz, kiedy już was przekonałam że powinniśmy postąpić właśnie tak, spójrzmy na problem z drugiej strony: kwestii, które pozostają nie rozwiązane, przeszkody jakie napotkamy po drodze...". Ukaz nie tylko tę dobrą, ale także drugą - trudną stronę, dając dowód realizmu, odpowiedzialności i trzeźwości myślenia. Na postawione wątpliwości udziel odpowiedzi, podaj rozwiązania nad którymi pracujesz. Potem...

Sprowokuj i odeprzyj krytykę

Jeśli ty pierwszy powiesz im, że zdajesz sobie sprawę, jakie słuchacze mogą mieć opory i obawy, możesz skierować dyskusję na poszukiwanie rozwiązań problemów już przez ciebie nazwanych. Jeśli tego nie zrobisz, usłyszysz o nich od drugiej strony, co automatycznie postawi cię w gorszej sytuacji.

Przykład: "Jeszcze jedno. Zauważyłam, że niektórzy z państwa reagują dość sceptycznie czy wręcz negatywnie. Prawdopodobnie myślą sobie tak: Wszystko to brzmi wspaniale, ale czy nas będzie na to stać? albo: Co się stanie z moim działem, jeśli wprowadzimy takie rozwiązania? Dobrze, pomówmy o tych dwóch kwestiach..."

Teraz jest dobry moment na zakończenie. Efektowne.

Wielki finał i wnioski

W wielkim zakończeniu wymień raz jeszcze wszystkie główne elementy swojej prezentacji, posługując się tytułami poszczególnych części. Powtórz swoją główną tezę, wspierając ją teraz nie tylko zgromadzonymi danymi, ale także argumentami, którymi odpowiedziałeś na krytykę.

Wybierz kilka najlepszych, najbardziej dosadnych argumentów. Dla ilustracji podaj kilka spektakularnych przykładów. Zakończ mówiąc dlaczego twój pomysł wart jest realizacji.

Otwórz dyskusję

Teraz jest czas, by posłuchać drugiej strony. Otwórz dyskusję, która pozwoli ci na dalsze wyjaśnienia, a także odparcie argumentów przeciw. Skoncentruj się na odpowiedziach dotyczących twojej idei, na poszukiwaniu rozwiązań problemów (być może wspólnie) oraz/albo na zorientowaniu się, jaki powinien być twój następny krok.

Lista pomocnicza

Oto chronologiczna lista punktów, która pomoże ci zorganizować i dokładnie przygotować każdą prezentację lub sprawozdanie:

- *Wstęp:* podaj temat i główną tezę.
- *Motywacja i identyfikacja ze słuchaczem:* powiedz dlaczego powinni cię wysłuchać.
- *Podaj plan:* opisz treść i konstrukcję prezentacji.
- *Treść:* przedstaw główną tezę.
- *Podziel na części:* logiczne następstwo A, B i C.
- *Podziel części na fragmenty:* 1, 2, 3 szczegóły i przykłady.
- *Podsumuj każdy fragment.*
- *Rób przejścia i wprowadzenia do następnej części.*
- *Zakończenie:* podsumuj najważniejsze punkty całej prezentacji.
- *Omów problemy* (punkt do twojej decyzji).
- *Obiekcje:* sprowokuj i odeprzyj krytykę, wyjaśnij ewentualne wątpliwości.
- *Wielkie zakończenie:* wymień najbardziej dobitne argumenty.
- *Konkluzje i zalecenia.*
- *Pytania i dyskusja.*

Ułożenie planu pozwala ci zawęzić pole widzenia do obszaru, który chcesz objąć swoją prezentacją czy wyjaśnieniem. Możesz dokładnie sprecyzować, co powiesz i jak to powiesz. Prowadzi nas to nieuchronnie do następnej kwestii: Czy wystarczy, jeśli będziesz mówić? Czy też powinieneś coś z tego pokazać?

PRZEKAZ WIZUALNY

"Zobaczyć to uwierzyć". "Jedno spojrzenie równa się tysiącu słów". Te zdania nie są jedynie staroświeckimi mądrościami. Badania wykazały, że zapamiętujemy 85 do 90 procent tego, co widzimy, i około 15 procent tego, co słyszymy. Myśl godna zapamiętania dla wszystkich "mówców"...

Dlaczego posługiwać się wzmocnieniem wizualnym

Ileokroć przedstawiasz nowy materiał, musisz mieć świadomość, że jest on jasny dla ciebie, ale dla słuchaczy wciąż niewyobrazalny. Dlatego powinienes naprawdę się przyłożyć, by przyciągnąć ich uwagę.

Obraz jest podstawowym źródłem informacji, wyjaśnień i wzmocnienia informacji o każdym przedmiocie. Posługiwanie się obrazem jest bardzo pomocne przy objaśnianiu faktów, szczególnie z nowych dziedzin techniki, ale także złożonych pojęć finansowych, przy których trudno jest ustalić kanon wiedzy powszechnej. Wzmocnienie wizualne może częstokroć przesądzić o tym, czy twoi słuchacze zostaną z tobą czy też, znudzeni i rozczarowani, wrzszą ramionami i wyłączą się ze słuchania. Dzieje się tak szczególnie przy materiale złożonym lub gdy trzeba tłumaczyć skomplikowane kwestie finansowe klientom lub grupie słuchaczy nie posiadających w tej dziedzinie dostatecznej wiedzy. W sytuacji, gdy prawdopodobne jest rozproszenie uwagi, najłatwiej ją skupić pokazując, o czym mówisz.

Staliśmy się społeczeństwem nastawionym na wzrokowy odbiór przekazu. Nie wystarczy po prostu mówić; trzeba także pokazywać. Przedstawiając idee lub fakty obrazowo, daje się jednocześnie Informację Plus Wrażenie.

Co pokazać? Co powiedzieć?

Teraz kiedy już jesteście w pełni przekonani do stosowania pomocy wizualnych, zastanówmy się jak decydować, który rodzaj informacji przekazywać tylko słownie, a który jednocześnie pokazując i mówiąc? Różnica ma charakter podmiotowy. Zależy od tego jaki efekt twoja wiadomość ma wywołać i do której części mózgu jest adresowana.

Które tematy wymagają pomocy wizualnych

Część mózgu najbardziej poznawcza, zorientowana na wiedzę, odpowiedzialna za organizację, zbieranie danych, analizę faktów, tworzenie list i porządkowanie, odbiera wiadomości najlepiej, najdokładniej i z największym przekonaniem drogą wizualną. Reaguje najbardziej na konkretne obrazy oraz niepodważalne, bezsporne, łatwe do przyswojenia dane.

Oto niektóre kategorie informacji, którym dobrze służy wzmocnienie wizualne i wywołanie bezpośredniego wrażenia:

- nowe dane, znane tylko tobie
- dane znane powszechnie, nigdy jednak dotąd nie prezentowane w takim kontekście ani interpretowane w taki sposób
- informacja, która wymaga udokumentowania lub wzmocnienia, aby stała się wiarygodna
- liczby, fakty, kwoty, zestawienia, trendy - informacje, których ludzie nie potrafią gromadzić ani zapamiętać tylko po usłyszeniu*
- dane chronologiczne, które muszą być powtarzane i zapamiętane, ponieważ będą potrzebne w dalszej części prezentacji
- porównania.

Tam, gdzie potrzebne jest podejście analityczne, oparte na faktach i udokumentowane danymi - bezpośrednio, logiczne i przejrzyste - pomoce wizualne stają się nieodzowne.

Które zagadnienia wymagają tylko słów

Generalnie, materiał dający się w pełni przekazać słowami to materiał z natury narracyjny i mający w sobie ładunek dramatyczny. By napisać dubów smalonych, wymyślić stek kłamstw, wydać komendę wojsku albo zainspirować, możesz z powodzeniem zdać się na charyzmę oraz inteligencję mówcy.

Twórcza, instynktowna, sterowana emocjami część mózgu, odpowiedzialna za wyobraźnię i fantazję, reaguje najlepiej na plastyczne, kolorowe przekazy emocjonalne. Takie, w których jest miejsce na indywidualną interpretację, których przyswajanie nie odbywa się według ustalonych reguł, jak w wypadku faktów. Każda indywidualna wyobraźnia zdolna jest do zaangażowania i reakcji. Nie ma tu wyników dobrych ani niewłaściwych. Są tylko uczucia. Niepowtarzalne, oryginalne, intymne.

Zdolność obrazowego *o p o w i a d a n i a*, tworzenia plastycznych efektów za pomocą słów i pobudzania w ten sposób wyobraźni słuchacza oznacza oparcie się jedynie na języku i stylu, na analogii i metaforze. To wszystko w istocie jest obrazowe. Lecz podane w indywidualny sposób...

Jeśli celem jest podbudowanie morale, wyegzekwowanie lojalności, zdobycie posady - wszystko, co wymaga wkładu uczuciowego - lepiej przysłuży ci się podejście emocjonalne. Tabele i wykresy nie będą potrzebne. Przyda się natomiast drżenie głosu, ton o kilka decybeli wyższy (lub niższy), bezpośredni kontakt wzrokowy i zaangażowanie emocjonalne.

Wizualne i werbalne

Czasami konieczna jest mieszanka obu technik. W celu przygotowania sceny i przedstawienia nowego systemu potrzebna ci logika i fakty. Później jednak, chcąc osiągnąć prawdziwe porozumienie, chcąc skłonić ludzi do większego zaangażowania w twoją propozycję - musisz zmienić metodę i skierować apel bardziej do emocji słuchaczy.

Tabele trzeba w tym momencie odłożyć. Wskaźnik schować. Podejść kilka kroków bliżej albo usiąść na krawędzi stołu. I po prostu mówić. Bezpośrednio. Z przekonaniem. Z prawdziwym uczuciem.

Zanim przejdziemy do planowania i przygotowywania pomocy wizualnych, pozwólcie, że poruszę jeszcze jedną kwestię, której powinniście poświęcić chwilę: jakie materiały zostawić do późniejszych przemyśleń i dalszej dyskusji.

Materiały "na potem"

Ponieważ czasu na pytania i dyskusję jest niewiele, większość osób uczestniczących w spotkaniu chciałaby trochę więcej przeczytać na poruszony temat i przemyśleć parę spraw, zanim podejmą decyzję, czy mogą się pod tym podpisać.

Dlatego powinniś przygotować pakiet materiałów, które zostawisz dla słuchaczy. W czasie prezentacji możesz przedstawić tylko kilka podstawowych zagadnień, które możesz wyjaśnić i pokazać na miejscu. Reszta powinna znaleźć się w materiałach, które zostawisz.

Nie pozwalaj czytać "w trakcie" spotkania

Jeśli dasz słuchaczom materiały do czytania w trakcie swojej wypowiedzi, możesz się pożegnać ze słuchaczami!

- Będą czytać szybciej niż ty nadążysz mówić, wyprzedzą cię znacznie, a może nawet zdążą do końca, kiedy ty będziesz wciąż na stronie 1.

- Czytając, wyciągają własne wnioski ze słowa pisanego, które wydaje się bardziej wiarygodnym źródłem informacji niż przekaz ustny.

- Tracisz kontakt ze słuchaczami.....Chcesz, żeby patrzyli na wykresy razem z tobą. Kiedy utrzymujesz kontakt wzrokowy, jednocześnie dalej tłumacząc, wtedy ty formułujesz odpowiedzi. Materiały rozdawać będziesz po przedstawieniu i wyjaśnieniu całości.

Ponieważ jednak będą chcieli zobaczyć twoją dokumentację albo zechcą wrócić do danych, które przytoczyłeś, powinniś przyrzec, że dostarczysz wszystko po spotkaniu. Po wyjaśnieniu problemu i zakończeniu prezentacji, każdemu wręczysz komplet danych na piśmie.

Jakie materiały przekazać słuchaczom

- Kopie tego, co widzieli. Czytając ponownie materiały, będą mogli przypomnieć sobie i odtworzyć twoją prezentację.

- Specjalną dokumentację. Dokumenty, z których nie skorzystasz w trakcie prezentacji. Materiały źródłowe takie, jak: artykuły, poprzednie sprawozdania, fragmenty prezentacji dokonanych przez innych, kopie wystąpień szefa, wyniki badań itd. Materiały potwierdzające twoje tezy.

- Dane o sobie. Dodatkowe informacje, które mogą być potrzebne, jeśli mówisz do grupy nie znanych ci ludzi. Możesz dzięki temu przedstawić się w jak najlepszym świetle: osiągnięcia, sukcesy, lista klientów itd.

Lista pomocnicza

- Streszczenie twoich propozycji.
- Odbitki najważniejszych, zrozumiałych i czytelnych pomocy wizualnych, z których korzystałeś w trakcie prezentacji.
- Dokumentację objaśniającą, dlaczego coś jest tak, jak mówisz że jest.
- Przykłady (o ile to możliwe) tego, co już zostało zrobione przez ciebie lub innych.
- Dane o sobie, jeśli nie znacie się za dobrze.
- Pogrupowane tematycznie materiały źródłowe (badania, artykuły, sprawozdania).

Nie namawiam do zostawienia słuchaczom dziesięciokilogramowej paczki papierów. Bądź krytyczny i dokonuj ostrej selekcji, pamiętaj jednak o punktach newralgicznych, wymagających uwypuklenia oraz o istotnych danych, tobie znanych, a odbiorcom potrzebnych.

Aby móc przygotować pomoce wizualne do swojej prezentacji, potrzebujesz kilku wskazówek, jaki materiał graficzny najbardziej do nas przemawia i co ma największą siłę oddziaływania.

Oto kilka najbardziej użytecznych technik przygotowywania materiałów wizualnych, uzupełniających i rozszerzających naszą wiedzę. Informacje te przydadzą ci się niezależnie od tego, czy zdecydujesz się wykonać wszystkie pomoce sam, czy zlecisz ich wykonanie pracowni plastycznej. Wskazówki te pomogą ci też zrozumieć, co nadaje się do prezentacji wizualnej i jak uniknąć przykrych wpadek.

PRZYGOTOWANIE POMOCY WIZUALNYCH

Podstawowe wskazówki

Obrazy dominują nad słowami

Heleń przedstawił materiał wizualny, słuchacze odwracają się od ciebie i natychmiast angażują całą uwagę w oglądanie i analizowanie pokazywanych obrazów.

Zawsze wciąga nas bardziej ruch niż słuchanie. (Zwróć uwagę następnym razem gdy drzwi się otworzą i ktoś wejdzie do sali konferencyjnej, co się dzieje.) Ponieważ przekaz wizualny angażuje uwagę słuchaczy i daje im niezależne zadanie do wykonania, natychmiast przyjmują tę bardziej aktywną rolę. Wiedząc o tym, musisz bardzo uważnie wybierać pomoce wizualne, by nie stały się konkurencją, zamiast cię wspierać.

Jaki środek przekazu i dlaczego

Forma służy funkcji. Najpierw zdecyduj, co naprawdę chcesz powiedzieć. Potem zastanów się jaka forma odda to najlepiej: plansza, slajd, diagram, tablica czy film video? Różne środki przekazu wywołują różne reakcje odbiorcy, zależne od wcześniejszych doświadczeń i skojarzeń. Odpowiedz sobie, jaki efekt chcesz osiągnąć: nieformalnej improwizacji czy profesjonalnej prezentacji, przeprowadzonej według najwyższych standardów.

Środki mogą być proste

Nie myśl, że duże jest lepsze, a droższe oznacza więcej. Wiele razy przekonasz się, że najlepszą pomocą wizualną będzie zwykła, prosta tablica szkolna.

Dobry projekt to połowa sukcesu

Bądź świadom znaczenia koloru, kształtu, wielkości, stylu. Są dobre i złe sposoby przygotowywania tabel, wykresów i tak dalej. Mogą one zdecydować o skupieniu lub rozproszeniu uwagi odbiorcy. Liczy się jakość.

Używaj koloru

Kolor jest naładowany informacją, wywołuje gwałtowne, emocjonalne reakcje. Jest nieocenionym źródłem komunikacji wizualnej, wpływa na nasz sposób widzenia i reagowania. Konkretny kolor informacji przydaje ciepła, dramaturgii, kontrastu, różnorodności i wiarygodności. Istnieje tradycja pisania białymi literami na czarnym tle. Zrodzona z przyzwyczajenia oraz z mylnego

przekonania, że ten kontrast jest najbardziej czytelny. Tymczasem technika ta od lat skutecznie usypia audytoria sal wykładowych, zarządy i rady nadzorcze. Dlaczego w swoich wysiłkach perswazyjnych nie wykorzystasz ogromnej siły oddziaływania koloru - wielu kolorów, kontrastu, różnorodności i zwyczajnej, czystej przyjemności.

Czy każdy slajd który pokazujesz, jest jednakowo ważny? Oczywiście, że nie. Czy wszystkie mówią o tym samym? W ten sam sposób? Czy liczby, wykresy, zestawienia i zdania obrazują to samo - i wywołują takie same reakcje?

Dodajcie do tego fakt, że czarny z białym to najnudniejsze, najbardziej pozbawione życia i wyrazu połączenie, jakie w ogóle istnieje. Żadnych uczuć, żadnego potencjału motywacyjnego czy perswazyjnego.

Wystarczy trochę dobrej woli i energii ze strony dyrekcji i wydziałów plastycznych firm, by spojrzęły krytycznie na dotychczasowe nawyki i zdecydowały się wprowadzić odrobinę koloru w świat biznesu, czyniąc slajdy jedną z najbardziej skutecznych i efektownych metod prezentacji wizualnej, jakie w ogóle można sobie wyobrazić.

Obejrzyj wcześniej salę

Wybierz się do sali, w której będziesz prowadzić prezentację. Sprawdź, jak daleko siedzieć będą słuchacze. Chcąc się upewnić, czy pokazywane rysunki i napisy będą widoczne, czy nie będą za duże, musisz zapoznać się z warunkami panującymi w sali. Zrób próby, pisząc na tablicy albo arkuszu brystolu, i sprawdź czytelność z miejsca, gdzie siedzieć będą słuchacze.

Panuj nad informacją

Najczęściej powtarzaniem błędem, jak wynika z mojej praktyki, jest przedkładanie prezentacji zbyt dużą ilością informacji podawanej naraz.

Efekt? Tracisz kontrolę. Kiedy omawiasz informację umieszczoną w lewym górnym rogu kolumny pierwszej, słuchacze zajmują się już wnioskami, wszystkimi naraz, dyskutując zażarcie i nie zwracając najmniejszej uwagi na twoje wyjaśnienia dotyczące lewego górnego rogu kolumny pierwszej. Dlatego - musisz panować nad prezentowaną informacją.

Podaj tylko jedną wiadomość, wyjaśnij ją dokładnie i dopiero potem przedstaw kolejną informację. Heleń dodajesz coś nowego, stwarzasz wyzwanie dla widza, zmuszasz go do myślenia, do aktywności i zaangażowania.

Dodawanie informacji

Aby informacja skutecznie dotarła do odbiorcy, powinieneś za każdym razem, gdy dodajesz nowy element, przedstawić jego egemplifikację wizualną. Zrób to dopiero wtedy, kiedy będziesz miał pewność, że twoi słuchacze są

gotowi do przyjęcia kolejnej porcji informacji. Aby pomóc słuchaczom w skupieniu uwagi na twoich wyjaśnieniach, spróbuj takiej techniki:

- Jeśli używasz tablicy, rysuj i pisz w t r a k c i e mówienia. Nie odkrywaj wielkich partii materiału naraz. Zrób wprowadzenie, potem rysuj i jednocześnie tłumacz. Twoja wypowiedź ułoży się w sposób naturalny i będzie rozwijać we właściwym tempie.

- Jeśli stosujesz gotowe plansze, użyj przezroczystych nakładek. Podziel dane i przyporządkuj poszczególnym częściom prezentacji. Wprowadzaj stopniowo, po jednej, albo rysuj na przezroczystej kliszy, odnotowując kolejno wprowadzane punkty.

- Jeżeli przygotowujesz slajdy, zastosuj technikę "dokładania cegiełek". Slajd pierwszy zawiera tylko ogólny plan. Na drugim dodaj kilka danych. Na trzecim jeszcze kilka kolejnych. Układ całej prezentacji oraz jej struktura niech będą stałe, tak aby odbiorcy mogli koncentrować uwagę tylko na materiale nowo wprowadzanym. Posłuż się kolorem do wyróżnienia materiałów nowych.

Kondensuj dane

Grupowanie danych daje dużo silniejszy efekt. Dokładając cegiełki kolejnych danych, wzmacniasz informacje podstawowe, które staną się dzięki temu bardziej wymowne i lepiej widoczne. Słuchacze uczestniczą w procesie gromadzenia i nawarstwiania się danych. Widoczna gołym okiem waga zgromadzonych dowodów przydaje znaczenia każdemu argumentowi.

Dbaj o konsekwencję w przedstawianiu materiału

Używaj konsekwentnie tych samych symboli przez cały czas. Jeśli posługujesz się tablicą i od początku piszesz literami drukowanymi, to nie zmieniaj ich nagle w trzecim zadaniu na małe. Nie pisz raz 22.06, a za chwilę 8 lipca. Zestawienia również powinny stać jedne pod drugimi dla lepszego zrozumienia.

Materiały wizualne muszą być czytelne

Każde nowe pojęcie lub symbol na materiale wizualnym powinny mieć odnośniki na marginesie, tłumaczące jego znaczenie, tak by odbiorcy sami mogli się zorientować w oznaczeniach.

Utwórz słowniczek

Jeżeli masz zamiar posługiwać się terminologią techniczną lub mało znaną, stwórz słowniczek. Umieść go z boku tablicy lub na małej tablicy pomocniczej ustawionej obok, by słuchacze mogli z niego korzystać bez przeszkód w czasie całego spotkania. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnych powtórzeń, wielokrotnego tłumaczenia tych samych pojęć.

Techniki posługiwania się pomocami wizualnymi

Pozwól odbiorcom przyjrzeć się pomocom wizualnym

Jeżeli decydujesz się na wsparcie swojej prezentacji środkami wizualnymi, pozwól słuchaczom dokładnie im się przyjrzeć. Przerwij na chwilę i pozwól, by obrazy mówiły same za siebie. One są elokwentne. Potrafią przyciągnąć i skupić uwagę. Ekscytują bardziej niż słowo. Naucz się czekać. W s p ó ł p r a c u j z pomocami wizualnymi, pozwól im się wspierać.

Wzbudź wcześniej zainteresowanie

Aby zaostriżyć apetyt, uprzedź słuchaczy wcześniej co masz zamiar pokazać: "Pozwólcie, że przedstawię to zjawisko na planszy". Następnie pokaż ją i odczekaj chwilę. Daj oczom możliwość przyzwyczajenia się i przyswojenia nowego obrazu. Dopiero potem możesz przejść do szczegółów. Wcześniejsze przygotowanie słuchaczy pozwoli ci łatwo skoncentrować ich uwagę na przedstawianym materiale. Będą też mogli sami dokonać pewnych odkryć. Daje to odbiorcy poczucie panowania nad sytuacją i niezależności, wzbudza więc w nim zainteresowanie i chęć dowiedzenia się więcej na omawiany temat.

Dbaj o porządek i schludny wygląd materiałów

Nic nie robi gorszego wrażenia niż bałagan w papierach, slajdach i notatkach. Miej je zawsze uporządkowane, posegregowane - plansze w teczkach, slajdy w pudełkach. Zdziwilbyś się, jak uważnie jesteś obserwowany i oceniany przez drugą stronę. Bałagan w materiałach robi wrażenie nie tylko nieprzygotowania, ale także braku szacunku.

Bądź stale aktywny

Pomoce wizualne niech ci służą jako przedłużenie siebie samego, podkreślenie i wzmocnienie twojej wypowiedzi. Naucz się posługiwać nimi swobodnie, bez wysiłku. Zapisuj i podkreślaj na nich często, dając tym dowód panowania nad przedmiotem.

Uwaga na marginesie: wielu ludzi ma do pomocy wizualnych stosunek niechętny. Uważają, że są one zbyt sterylne, sztywne, akademickie i wydumane.

Radzę jednak, abyście spróbowali - w interesie swoich słuchaczy. Pomoce bowiem znacznie podnoszą zrozumiałość prezentowanego materiału.

Spróbujcie...

Podstawowa zasada dobrej prezentacji: rozwijając materiał, bądź stale świadom, jakimi systemami uczenia się i słuchania operuje próbujący zrozumieć cię odbiorca. Zmieniaj style dla lepszego efektu, zawsze jednak trzymaj się logiki i chronologii, która powinna być czytelna i "widoczna" dla twoich słuchaczy.

Teraz idźmy dalej - do spotkań w cztery oczy.

6. SPOTKANIA W CZTERY OCZY

Jeden na jednego

Różnica między spotkaniem w cztery oczy a rozmową z grupą ludzi polega głównie na intensywności: na idealnej widoczności bez żadnych zakłóceń. W bezpośrednich kontaktach w cztery oczy niewiele można przeoczyć, margines błędu jest naprawdę niewielki.

Proces przekazywania i odbierania informacji wymaga tu większego skupienia, nie tak jak w wypadku grupy, gdzie liczba słuchaczy daje możliwość chwilowego odprężenia oraz czas do namysłu. Spotkania w cztery oczy mogą być przyjazne i sympatyczne, podobnie jak sesje zapoznawcze czy informacyjne; nie ma w nich napięcia, rozgorączkowania, konfrontacji. Lecz proces interakcji między dwiema osobami, spotykającymi się w sprawach zawodowych, wywołuje zawsze dużo większy stres, niż jakakolwiek inna czynność wykonywana w pracy.

W tym rozdziale przeanalizujemy wszystkie fazy bliskiego spotkania w cztery oczy, poszukując najlepszych rozwiązań komunikacyjnych w różnych sytuacjach. Zacznijmy od ogólnej konstrukcji.

Spotkanie jeden na jednego składa się z czterech części: otwarcia, treści właściwej, punktów o szczególnym znaczeniu, zamknięcia. Funkcja i waga każdej części decyduje o tym jaki rodzaj komunikacji będzie właściwy i jak najlepiej przeprowadzić kolejne etapy.

OTWARCIA

Pierwsze momenty są naprawdę ważne we wszelkich kontaktach międzyludzkich, a szczególnie przy spotkaniach w cztery oczy.

Pierwsze wrażenia zapadają głęboko w pamięć, ponieważ zapisywane są na czystej kartce, w pustym jeszcze rejestrze, kiedy ludzi łączy jedynie wzajemna ciekawość i naprędce gromadzone spostrzeżenia i dane. Nie tylko decydują one o wzajemnym nastawieniu, ale także budują atmosferę i nastrój w jakich spotkanie będzie się toczyć.

Zanim zaczniesz

Jaki masz cel? Chcesz być zimny i opanowany? Niezawodny? Skuteczny? Otwarty? Pragniesz stworzyć atmosferę zrozumienia i poparcia, rzeczowej dyskusji? Odpowiedz sobie na te pytania przed rozpoczęciem spotkania. Oprzyj się na przedstawionych założeniach wstępnych i przewidywaniu, tak jak to opisaliśmy w rozdziale 3. Zastosuj je, szczególnie na początku rozmowy.

Zmieniaj biegi

Przed waszym spotkaniem ten drugi człowiek zajęty był zupełnie innymi sprawami. Teraz musi "zmienić bieg" i skierować uwagę na zupełnie nowe tory.

Stworzenie takich warunków, w których rozmówcy będzie łatwiej "przestawić się" na ciebie, jest pierwszym przykazaniem w kontaktach zawodowych w cztery oczy. Wymaga cierpliwości i odrobiny czasu.

Następne strony temu właśnie zagadnieniu są poświęcone. Postaram się dać wam kilka wskazówek dotyczących zachowania się - zarówno inicjatora, jak i uczestnika spotkania - oraz budowania od samego początku właściwej atmosfery.

Rozgrzewka

Jak się witać

° *Z podaniem ręki czy bez*

Tym martwią się przede wszystkim kobiety. Niepokoi je, że większość mężczyzn nie wyciąga ręki na powitanie. Jest to więc uważane za typowo męski gest, o którym o n i decydują. Ponieważ w spotkaniach ludzi interesu gest ten jest tak istotny, doradzam wam więc, byście pierwsi wyciągali rękę na powitanie, jeśli druga strona do tego się nie kwapi. Ten wstępny, fizyczny gest może pomóc w budowaniu od pierwszej chwili korzystnej atmosfery spotkania zawodowego. Przy okazji, jeśli z nadmiaru emocji przed tak ważnym spotkaniem ręce robią się lodowate (albo wilgotne), nie zapomnij ich rozetrzeć (lub wytrzeć), zanim wejdiesz do pokoju. Nie ma potrzeby okazywać zdenerwowania...

° *Uśmiech*

Zwierzęta uśmiechają się na powitanie, okazując w ten sposób przyjazne zamiary! My także powinniśmy. Czasami wskutek wewnętrznego spięcia zapominamy się uśmiechnąć. Twarz stężona może sprawiać wrażenie niechęci, nawet wrogości. Bądź tego świadom.

° *"Jack" czy "Pan Hill"*

Amerykańska bezpośredniość stosunków w miejscu pracy powoduje na ogół zwracanie się po imieniu. Wybór formy powinien być jednak uzależniony od treści spotkania i oczekiwanych rezultatów, różnicy wieku oraz pozycji i stano-

wiska drugiej strony. Decyduje o tym również obyczaj dyktowany przez miejsce spotkania oraz indywidualny styl bycia tego, z kim się witamy. Zwracanie się po imieniu to przyznawanie sobie przywileju. Trzeba więc uważać, by nie zostać posądzonym o poufalość i natręctwo. Najbezpieczniej zwracać się "Panie Hill", dopóki on sam nie zaproponuje, byś mówił mu po imieniu.

Pogawędka

Tylko nazwa jest niezobowiązująca. W istocie te kolejne minuty to kopalnia wiedzy o człowieku, jeśli potrafisz (a powinieneś) umieć je spożytkować. Pogawędka jest pomocna nie tylko przy "zmianie biegów", przechodzeniu z tematu na temat. Również:

- pomaga lepszemu wzajemnemu poznaniu się w miłej, odprężającej atmosferze
- jest źródłem informacji o osobie rozmówcy, które mogą ci się przydać w trakcie spotkania
- pozwala drugiej stronie zbliżyć się do ciebie.

Oto kilka przykładów, w jaki sposób prowadzić wstępną pogawędkę.

Goście

Znalazłeś się na czyimś prywatnym terytorium. Sposób, w jaki ludzie zagospodarowują swoją prywatną przestrzeń, jest niewyczerpanym źródłem informacji o nich samych. *N a j p i e r w* patrz. *P o t e m* komentuj.

Każdy lubi, kiedy cenne dla niego przedmioty są podziwiane przez innych (szczególnie jeśli eksponuje je na ścianach czy półkach swojego gabinetu). Rozejrzyj się, a odkryjesz prywatne pasje (wędkarstwo, fotografowanie), inne ludzkie wymiary (rodzina, ulubione lektury, antyki), nagrody, dyplomy, tematy kontrowersyjne (on jest członkiem Stowarzyszenia Posiadaczy Broni Osobistej, a ty jesteś przeciwko karabinom!).

Obserwacje osobiste mogą mieć różnorodne pozytywne skutki.

■ Zbliżające: "Widzę, że pan też jest pasjonatem nart. Gdzie zazwyczaj pan jeździ? My mamy dom (jeździmy na cały dzień, etc...) w"

Nawiązałeś bliski kontakt! Znalazłeś temat do rozmowy, interesujący was obu i dający ci okazję do powiedzenia także czegoś o sobie.

■ Osobiste (do kogoś, kogo znasz): "No proszę, rodzina dorasta! (Większość ludzi ma na biurku rodzinne fotografie). Czy musisz już przed synem chować krawaty?"

I tym razem nawiązałeś kontakt! Przez następne kilka minut możesz słuchać refleksji gospodarza nad wpływem czasu i zwierzeń na temat rodziny (każdy ma

coś do powiedzenia na ten temat). Jest także okazja, byś powiedział coś oswoich bliskich oraz o sobie...

Albo: "Wiesz, spodziewamy się dziecka w przyszłym miesiącu. Chętnie bym zasięgnął kilku fachowych rad..."

Takie osobiste uwagi na marginesie stanowią lepsze przejście do tematu głównego niż rozpoczęcie omawiania zasadniczego problemu tuż po przekroczeniu progu.

■ Informacyjne. Możesz zadawać pytania: "Co to za zdjęcie (hełm strażacki, piłka baseballowa z autografem, maskotka Kermita[®] itd)?" albo po prostu podziwiać: "Co za widok", "Ależ wspaniałe biurko" itd. Wszystko to stanowić może wstęp do milej, ale i użytecznej pogawędki.

Uwaga: obserwuj, jak zaproszenie do pogawędki odbierane jest przez drugą stronę i kiedy nadeszła pora przejść do tematu. Bądź wyczulony na sygnały zniecierpliwienia, braku czasu i tym podobne.

Gospodarz

Będąc gospodarzem również nie powinieneś rezygnować z pogawędki wstępnej. Oczywiście zależy to od celów, jakie sobie stawiasz i jaki przebieg spotkania zakładasz. Generalnie jednak każda inicjatywa ułatwiająca początek rozmowy i zapewniająca jej miłą atmosferę przyjmowana jest z radością przez obie strony.

Tematy ogólne - ostatnie wiadomości, pogoda oraz wzmianki osobiste typu: "Jak się udały wakacje?", "Wygładasz świetnie, wypoczęty, opalony" (do kogoś, kogo znamy) albo "Cóż to za fantastyczny kolor płaszcza. Mam wrażenie, że nareszcie przyszła wiosna" (do kogoś, kogo nie znamy) - wszystkie świetnie nadają się na początek rozmowy. Pozwalają gościowi coś dorzucić i w ten sposób zacząć spotkanie. Większość ludzi na początku potrzebuje pomocy.

Jeśli gość jest osobą nie znaną ci bliżej, przyjazne powitanie z twojej strony nada ton całemu spotkaniu, pozwalając zaproszonej osobie od razu przejść do rzeczy, bez konieczności robienia na tobie wrażenia, efektywnego sprzedawania się albo denerwowania przez cały czas.

Gdzie siadać

Wybór miejsca to sprawa delikatna. Poszczególne części pokoju/gabinetu różnią się natężeniem władzy oraz jej ukierunkowaniem. Dlatego kwestia, gdzie usiąść, warta jest uwagi.

Gość

Nie siadaj natychmiast po wejściu do pokoju. "Spenetruj okolicę", jak to się mówi. Jaki masz wybór? Czy jest tylko jedno miejsce? Stań albo przejdź się po pokoju (podziwiając na przykład widok) i zorientuj się, gdzie chciałbyś siedzieć.

Nie możesz bez przerwy zmieniać miejsca, ale możesz nie zgodzić się od razu na to, które ci proponują. Znajdź inne (wytlumaczę za chwilę) i podaj rzeczowy powód, dlaczego wolałbyś usiąść właśnie tam. Oto standardowe możliwości.

- *Siedzenie po drugiej stronie biurka*

Słaba pozycja dla ciebie. Stały lokator tego gabinetu ma wszystkie marmury po swojej stronie oraz unoszącą się nad biurkiem maksymę: "To jest moje; ty jesteś tu intruzem, ewentualnie petentem". Unikaj takiej sytuacji za wszelką cenę, jeżeli to tylko możliwe.

- *Siedzenie z boku biurka*

Nie najgorzej. Przysuń krzesło do biurka z boku. Daje to obu stronom jednakowy dostęp do dokumentów. Pozwala ci także przysunąć się do rogu biurka, co likwiduje fizyczną barierę między tobą a gospodarzem.

- *Kąt neutralny*

Rozwiązanie optymalne: Jeśli gabinet ma osobny kąt z kanapą, fotelami lub stolikiem do kawy, tam właśnie powinieneś się skierować. Dobrym miejscem jest też okrągły stół w innej części pokoju. We wszystkich tych wariantach znajdujesz się - wizualnie - w pozycji równorzędnego partnera, co ogromnie ułatwia ci prezentację oraz wpływa pozytywnie na to, jak jesteś odbierany.

- *Jak się tam dostać*

Musisz mieć powód, dla którego chcesz usiąść w miejscu neutralnym albo przysunąć krzesło do rogu biurka: "Ponieważ mam pewne dane (materiały, próbki), które chciałbym pokazać, więc może usiedlibyśmy w miejscu, gdzie oboje będziemy mogli je obejrzeć, na przykład tam..." albo: "Może tam będzie więcej miejsca, żeby rozłożyć moje notatki (opracowania, itp)..."

Właściciel gabinetu

Wiedząc to, o czym wspomniałam, możesz wybrać miejsce, w którym ty chciałbyś posadzić gościa, by móc najlepiej realizować swoją strategię spotkania. Im większą posiadasz władzę, tym bardziej zwróć uwagę na ten pozasłowny aspekt waszej komunikacji. Ludzie na ogół i tak czują się nieswojo w cudzym (twoim) gabinecie. Pomyśl, jak możesz im pomóc.

Teraz przyjrzyjmy się tej samej sytuacji z drugiej strony: gdy ty jesteś gospodarzem.

Uprzejmości

Gospodarz

Filizanka kawy zaoferowana gościowi znaczy o wiele więcej niż tylko uprzejmość.

- ▀ Zmysłowość. Co takiego?! Na spotkaniu w interesach? Właśnie tak. Ten drugi człowiek przyniósł ze sobą wszystkie swoje ludzkie reakcje. Jedzenie porusza nasze zmysły. Powoduje, że czujemy się dobrze, ogarnia nas przyjemne ciepło i wiemy że ktoś o nas dba. Dlatego zaproponowanie komuś poczęstunku jest wielkim gestem przyjaźni na powitanie.

- ▀ Aktywność fizyczna. Rytuał częstowania kawą daje jednej z osób okazję do aktywności po obu stronach. Kawa może gwałtownie pobudzić produkcję adrenaliny (lepiej używajcie kawy bez kofeiny...).

- ▀ Poczęstunek przed braniem. Jeśli masz zamiar krytykować, przekazać złe wiadomości albo prosić o szczodre wsparcie finansowe, propozycja drobnej przekąski, zanim wyciągnie się rękę, daje gościowi poczucie większego uspokojenia i otwarcia na twoje potrzeby.

- ▀ Czas na nieformalną rozmowę. Pierwsza decyzja do podjęcia: cukier czy mleko jest gładkim przejściem od pogawędki do rozmowy o interesach.

Z wszystkich tych powodów postawa "gospodarza", jaką przyjmujesz, oferując coś do picia albo osobiście wieszając płaszcz gościa, ma kapitalne znaczenie dla przełamywania pierwszych lodów. A temu właśnie służy wstępna część każdego spotkania.

Gość

Co jednak robić, jeśli gospodarz niczego ci nie proponuje, a ty jesteś spięty i potrzebujesz oddechu, zanim przejdiesz do zasadniczej rozmowy. Możesz napomknąć: "Wie pan, to pierwszy dzisiaj moment, w którym mogę spokojnie usiąść. Czy mógłby mnie pan poczęstować filizanką kawy zanim przejdziemy do tematu?" Zwróć jednak uwagę na reakcje gospodarza. Jeśli zareaguje sztywno albo niechętnie, nie ponawiaj próby.

Język ciała

Dla obu stron jest to ogromne źródło wiedzy na temat stosunku drugiej osoby do spotkania oraz tego, co jeszcze możesz zrobić, aby go zmienić. Oto na co przede wszystkim powinieneś zwrócić uwagę:

Jak siedzą

- Wysunięty, na brzeżku krzesła = napięcie, obawa.
- Nonszalancko rozwalony na krześle = niekoniecznie na luzie. Czasami może oznaczać to próbę u d a w a n i a luzu. Trzeba sprawdzić jeszcze inną metodą.
- Ciągłe zmienia pozycje = bezustanne wiercenie się na krześle oznacza, że człowiek nie może sobie znaleźć wygodnego miejsca, trudno mu się usadowić. Czasem jest to efekt nadmiernego pobudzenia adrenaliny na początku spotkania.

Albo - może to oznaczać, że ktoś zaczyna się niecierpliwić.

Ręce

- Złożone = może oznaczać spięcie. Czy rozmówca ciągle otwiera i zamyka dłonie? Byłby to kolejny znak napięcia i podenerwowania. U niektórych ludzi, złożenie rąk jest oznaką uporządkowania i wykonania wszystkiego w sposób właściwy. Tak jak kiedyś w szkole, pamiętacie?
- Otwarte i swobodne = dobry znak, że gość czuje się pewnie.
- Stale bawiące się czymś = niepewny, dotykanie konkretnych przedmiotów przynosi mu uspokojenie. Oznacza również nadmiar energii fizycznej.
- Zaciśnięte na poręczy fotela = potrzebuje stałego punktu oparcia. Kolejna oznaka wewnętrznego spięcia.

Kontakt wzrokowy

To czy w ogóle nawiązujemy kontakt wzrokowy i w jaki sposób to czynimy, jest nieprzebranym źródłem informacji.

- Spojrzenie prosto w oczy = wewnętrzny spokój, poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie.
- Rozbiegany wzrok = bez wątpienia niepewny siebie, obawia się konfrontacji z tobą.
- Spojrzenie ponad twoją głowę lub na dół = monolog do samego siebie; siebie jako słuchacza nie bierze pod uwagę.

Zauważ oznaki irytacji, zniecierpliwienia, wrogości

Przez cały czas spotkania bądź wyczulony na język ciała drugiej strony. Zauważ, co jeszcze przekazywane jest drogą pozasłowną (niewerbalną). Dowiesz się w ten sposób o wiele więcej na temat stosunku tego człowieka do ciebie i twojego materiału.

Tak więc wstęp służy rozpoczęciu rozmowy, ociepleniu atmosfery i oswojeniu gościa z tobą oraz miejscem spotkania. Daje także okazję do pierwszych ocen i spostrzeżeń, które mogą okazać się cenne w dalszym ciągu spotkania.

Teraz - przejdźmy do sedna sprawy.

TRZEŚ SPOTKANIA

Sprawy pierwszorzędne: plan, cele, czas

Jeśli to ty zwołałeś spotkanie, przedstaw temat, zaczynając tak, jak mówiliśmy w rozdziale 5.

◦ Plan

Na początku części poświęconej treści poinformuj, jak zaplanowałeś spotkanie. Przedstaw plan, najlepiej w punktach, podając tylko najważniejsze tematy. Chodzi tu jedynie o zasygnalizowanie sposobu organizacji materiału, a nie o omówienie jego samego.

◦ Cele

Każdy zapracowany człowiek biznesu chce mieć orientację w głównych założeniach tego, w czym ma brać udział. Tak więc następnym twoim krokiem powinno być podzielenie się informacją, czego spodziewasz się po waszym spotkaniu: jakie cele chcesz osiągnąć, jakie nadzieje wiążesz z rozmową, może także coś na temat związku gościa z głównym tematem.

◦ Czas

Jeżeli nie uzgodniłeś (jak sugerowałam) czasu trwania spotkania od razu przy ustalaniu daty, musisz teraz spytać, ile masz czasu, i odpowiednio do tego dokonać ewentualnych skrótów w prezentacji. Jeśli zostało to wcześniej uzgodnione, przypomnij drugiej stronie, ile zamierzasz zabrać jej czasu i spytaj, czy w dalszym ciągu jej to odpowiada.

Dzielenie się władzą

Zdecyduj, ile władzy potrzebować będziesz do poprowadzenia spotkania. Zależnie od tego, kto z was zwołał zebranie oraz czego ma ono dotyczyć, należy rozsądnie wyważyć rozkład sił.

Z moich doświadczeń zawodowych wynika, że ludzie najlepiej komunikują się, czując solidny grunt pod nogami. Nie tylko jeśli chodzi o meritum sprawy - temat spotkania, ale także w tym sensie, że mogą współdecydować o jego przebiegu oraz inicjować pewne posunięcia w trakcie jego trwania.

Do jakiego stopnia można się dzielić

Szef

Trzeba mieć poczucie bezpieczeństwa, które daje świadomość posiadania władzy, a co za tym idzie możliwość dzielenia się nią bez obaw; świadomość, że pożyczając część, nie utraci się całej...

Z pewnością zdajesz sobie sprawę, że podwładni obawiają się twojej władzy. Zwołanie spotkania daje ci dodatkową przewagę na starcie.

Chcąc zapewnić sobie uwagę rozmówcy lub uzyskać szczerą, otwartą odpowiedź - jeśli zależy ci na wyjaśnieniu czegoś lub zebraniu dodatkowych informacji - musisz pozwolić podwładnemu poczuć, że on również posiada pewną władzę.

"Susan, chcemy pomówić o sprawach, które mogą wzbudzać pewne kontrowersje. Zależy mi jednak bardzo na ich wyjaśnieniu. Dlatego ustalmy jedno na wstępie: nie tylko możesz, ale nalegam abyś w trakcie zadawała pytania oraz - jeśli się z czymś nie zgadzasz - natychmiast o tym powiedziała".

Upewnij się jednak, że mówisz to z wewnętrznym przekonaniem. Nie udawaj, nie staraj się robić wrażenia. To musi być autentyczne, w przeciwnym razie gdy na pierwszą próbę Susan zareagujesz zakłopotaniem lub złością, ona będzie bardzo dobrze wiedziała, że więcej tego robić nie powinna.

Podwładny lub kolega

Na ile władzy możesz liczyć dla siebie zależy nie tylko od tematu spotkania i okoliczności mu towarzyszących, ale także w ogromnej mierze od drugiego uczestnika. Są ludzie, którzy czują się dobrze tylko wtedy, gdy mają absolutną kontrolę nad wszystkim. Pomyśl: jakie są podstawowe potrzeby, motywacje i styl pracy człowieka, z którym się spotykasz?

Jeżeli pozwolił na zaspokojenie jego najważniejszych potrzeb, będziesz mógł liczyć również na swój udział w decydowaniu, zadawaniu pytań, zgłaszaniu sugestii, nie wykraczając jednak poza pewne ramy, nie upierając się nadmiernie i nie próbując nawet zagrażać pozycji drugiej strony.

■ Do Dyrektora-Zdobywcy (do którego przemawia argument osiągnięcia celu): "Rozumiem, że to właściwy sposób wykonania tego projektu. Może dorzuciłbym jedną sugestię, która pozwoliłaby wykonać go szybciej. Co pan sądzi o X..." albo: "Zadanie musi bezwzględnie zostać wykonane. Mam jednak problem z Y. Pomóż mi rozwiązać tę kwestię, żebyśmy mogli przejść wprost do głównego projektu".

W obu wypadkach przyznajesz rozmówcy tytuł do sprawowania władzy, zgadzając się z koniecznością wykonania projektu, również swój wniosek formułujesz zgodnie z jego sposobem myślenia - zorientowanym na cel. To daje ci możliwość negocjowania twoich potrzeb i zyskania dla siebie pewnego udziału we władzy.

■ Do Dyrektora-Klubowicza (dla którego władza to poczucie bycia potrzebnym): "Ten projekt to naprawdę wspaniały pomysł. Czuję się wyróżniony pańską propozycją. Będę potrzebował pańskiej pomocy na początku, ale jestem pewien, że damy radę".

Zaspokajając najważniejszą dla Dyrektora-Klubowicza potrzebę działania dla innych, możesz teraz nawet przeorganizować cały projekt tak, by zaspokajał on i twoje potrzeby.

■ Do Dyrektora-Przywódcy (który musi mieć świadomość panowania nad grupą): "Szefie, nasz zespół jest w stanie naprawdę dobrze wykonać ten projekt dzięki posiadanej przez nas ekspertyzie na ten temat. Przy okazji: czy mógłby mnie pan włączyć, na przykład w części Z? Myślę, że naprawdę mógłbym tam wiele zrobić".

Wiedząc, jak temu szefowi zależy na dobrej organizacji i kierowaniu wyróżniającym się zespołem, możesz teraz - skoro dowiodłeś swojego uznania dla jego władzy - poprosić o wymarzone stanowisko.

Motywacja

Przedstawiając nowy pomysł lub dyskutując nad jakimś zagadnieniem, zastanów się, który jego aspekt najbardziej trafia w motywację rozmówcy. Jakie są jego podstawowe kryteria? Oszczędność? Większe wpływy w miejscu pracy czy na rynku? Wprowadzenie nowego produktu albo technologii? Czy dzięki temu twój słuchacz zyska na atrakcyjności? Niech ta podstawowa motywacja posłuży ci jako wstępny punkt w rozmowie, pomoże przyciągnąć uwagę słuchacza i przekonać go do twoich planów.

Opowiadanie i wyjaśnianie

Jest to temat tak obszerny, że pomieściłam go w trzech różnych rozdziałach. Organizację, strukturę i pomoce wizualne w rozdziale 5; techniki prezentacji w rozdziale 7; tłumaczenie i odpowiadanie na pytania w rozdziale 8.

Pozwólcie więc, że tutaj ograniczę się tylko do przedstawienia kilku pomysłów, jak uwiarygodnić swoje wyjaśnienia albo stwierdzenia, nie mając przygotowanych do tego specjalnych materiałów, a stając nagle przed taką koniecznością w trakcie prezentacji.

Obrazowanie myśli

Tłumaczenie jest trudną umiejętnością, gdy do dyspozycji są tylko słowa. Poza tym ludzie, aby docenić "potem", często muszą zapoznać się najpierw z tym, co było "przedtem" - jaki to wywołuje skutek i jak cały proces przebiega.

Przykład: powiedzmy, że próbujesz przewidzieć, co się stanie jeśli - zgodnie z życzeniem drugiej strony - zaplanujesz dystrybucję nowego produktu dokładnie tą samą trasą, którą rozesłano poprzednie towary. Jest to wbrew twojej propozycji, by uwzględnić w rozdzielniku nowe ogniwo. Widzisz, że do drugiej strony twoja argumentacja nie przemawia. Potrzebuje wzmocnienia, dzięki któremu stałbyś się przekonujący. Niezbędne jest wsparcie wizualne. Ale jak to zorganizować, teraz, w środku spotkania, bez przygotowania? Możesz:

- Możesz narysować diagram na kartce z dużego notesu lub bloku. Minusem jest płaskość i dwuwymiarowość ilustracji. Nie ma w niej wiele życia i jest raczej nudna. Daje jedynie bardzo podstawową orientację, a dla zobrazowania dodatkowych możliwości trzeba rysować kolejne diagramy, kreślić, mazać i rysować na nowo. Mnie osobiście odpowiada bardziej metoda następną, obrazowa, przekonująca i zabawna:

- Posługując się przedmiotami leżącymi na biurku albo stoliku do kawy - spinaczami, popielniczkami, przyciskami do papieru, kubkami, zbuduj schemat systemu dystrybucji według twojego pomysłu, wyznaczając każdemu przedmiotowi funkcję konkretnego symbolu. Ołówki i długopisy świetnie nadają się na strzałki wytyczające kierunki i połączenia.

Następnie w ten sam sposób przedstaw sieć dystrybucji obowiązującą aktualnie i preferowaną przez drugą stronę. Jednocześnie z budowaniem kolejnych etapów, możesz objaśniać ich rolę i znaczenie dla całości projektu.

Daje to ilustrację trójwymiarową, czytelną oraz interesującą. Dużo więcej w niej koloru i ruchu. Można zbudować dwa systemy obok siebie i dokonywać porównań. Jest to metoda nowatorska i oryginalna, łatwo więc przyciąga uwagę słuchaczy i nie sprawia kłopotów ze zrozumieniem.

Spytaj, zanim powiesz

Aby przyciągnąć i zatrzymać czyjąś uwagę w momencie prezentowania najważniejszej dla ciebie partii materiału, zacznij od zadania interesującego pytania. Może być luźno i pośrednio związane z twoim tematem, na przykład: "Jaki twoim zdaniem jest największy...?" albo: "Jak pan sądzi, ile pieniędzy wydaje się co roku na...?" Takie podejście zapewnia ci natychmiastowe zaangażowanie w rozmowę drugiej strony i jej przyjemne, a przez ciebie oczekiwane, zaskoczenie, gdy odpowiedź okazuje się właściwa. Potwierdza to również twoją pozycję eksperta oraz wprowadza nowy styl rozmowy, odmienny od typowego w świecie biznesu, agresywnego podejścia "byle tylko sprzedać".

Dyskusja

Zadbaj o atmosferę

Dla dyskusji najważniejszym elementem decydującym o powodzeniu jest atmosfera. Jeżeli zostałeś zaproszony na spotkanie, w którym twoja rola ogranicza się do odpowiadania na pytania i zarzuty, to o żadnej dyskusji oczywiście nie może być mowy.

Gospodarz i gość powinni wspólnie starać się zbudować optymalną atmosferę do dyskusji i dążyć ze wszelkich sił, by była to rzetelna wymiana myśli, przyjacielska i na luzie. Jedną z największych korzyści dyskusji w cztery oczy jest fakt, że uczestniczą w niej tylko dwie osoby, mają więc szansę wielokrotnie się wypowiedzieć, są na pewno dobrze słyszane i mogą bezpośrednio skupić się na prezentowaniu własnych idei i podtekstów.

Słuchaj

Na ogół na początku wszyscy staramy się słuchać. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy strony tak znacznie różnią się w poglądach na daną sprawę, że dyskusja zamienia się w ciąg wtrąceń, kontrargumentów i nie dokończonych zdań.

Co można na to poradzić?

Co myślicie o takim zdaniu: "Rany, Dan, staram się coś ci wytłumaczyć, ale ty ciągle mi przerywasz!"

Jest to wypowiedź niewątpliwie uczciwa. Ale czy przekonująca? Nie bardzo. Jest wyjątkowo autorytatywna i pełna pretensji wobec Dana. A może tak:

"Rany, Dan, obaj jesteśmy tak rozgorączkowani, że chyba w ogóle już się wzajemnie nie słyszymy. Dajmy sobie po pięć minut i niech każdy z nas w tym czasie przedstawi swój pomysł".

Siła tego rozwiązania leży w fakcie, że proponujący je użył określenia: obaj nie słuchamy (co z pewnością jest prawdą, ponieważ osoba, której przerwano, zanim zacznie słuchać, przez dłuższą chwilę gotuje się w środku). W ten sposób obie strony zachowując twarz, mogą zacząć od nowa.

Rozważ każdy pomysł

Bądź otwarty! Nie odrzucaj pomysłu zanim go dobrze nie poznasz. Mamy, niestety, tendencję do odwracania się plecami do wszystkiego, czego nie wymyśliłisiemy sami.

Pytaj

Zanim zaczniesz się wściekać, zadaj kilka pytań! Upewnij się, że dobrze zrozumiałeś cały pomysł, zanim odpowiesz, skrytykujesz go albo odrzucisz.

Wyrażaj się jasno

Chcąc być w dyskusji przekonującym, posłuchaj czasem samego siebie. Zdarza się, że mówiąc o sprawach dobrze ci znanych, używasz skrótów, które dla drugiej strony mogą być zupełnie nieczytelne.

Zauważaj i komentuj na bieżąco dyskusję

"Widzę, że chciałbyś się więcej dowiedzieć na temat X. Czy to ważna dla ciebie kwestia?"

W trakcie dyskusji bądź świadom podtekstów, niesionych przez niektóre pytania. Nie tylko powinieneś wylapywać pewne kwestie, które wymagają natychmiastowej odpowiedzi, ale także wyczuwać ukryte głębiej obawy i wątpliwości. Warto o nich pamiętać, przygotowując kolejne argumenty i motywacje dla drugiej strony.

Wzmianka w rodzaju: "Widzę, że chciałbyś wiedzieć więcej..." jest generalnie dla drugiej strony rozbijająca. Również kieruje dyskusję na wybrany przez siebie temat. Odpowiedź na taką twoją sugestię też sama w sobie warta jest rozważenia.

Trzeba wiedzieć, kiedy wyjść

Bardzo istotna jest umiejętność właściwej oceny, kiedy spotkanie trwa już dość długo i czas je zakończyć, wychodząc.

"Myślę, że moglibyśmy jeszcze długo to ciągnąć, ale sądzę, że przedyskutowaliśmy wszystko dość szczegółowo i na dziś wystarczy. Pozwól, że zostawię (albo przyślę ci) materiały do dalszych przemyśleń". Albo: "Tak, słyszę, co pan mówi. Proszę pozwolić mi się nad tym zastanowić i przy następnym spotkaniu przedstawić panu moją opinię".

Takie podejście sprawdza się niezależnie od tego, czy jesteś stroną organizującą spotkanie, czy na nie zaproszona.

Podsumowując część drugą rozdziału poświęconego spotkaniom w cztery oczy, przypomnijmy: wybór właściwej techniki przedstawiania materiału czy objaśnienia swojego stanowiska jest tu równie ważny jak w wypadku spotkania z dużą grupą słuchaczy. Tak samo musisz przyciągnąć i utrzymać przy sobie uwagę słuchacza. Chcąc być przekonujący, pamiętaj o motywacji drugiej strony. Nie zapomnij przygotować pomocy wizualnych dla podbudowania i uatrakcyjnienia swoich argumentów oraz materiałów, które zostawisz drugiej stronie do dalszych przemyśleń.

KWESTIE SZCZEGÓLNE

Dotychczas materiał we wszystkich częściach ułożony był w porządku chronologicznym. Zdarzają się jednak kwestie szczególnie delikatne, które wynikają nagle w trakcie spotkania w cztery oczy i domagają się specjalnego traktowania.

Twórcza krytyka

Często zapominamy, że głównym celem krytyki nie jest postępowanie, lecz konstruktywność! Zalatwienie czegoś! Rozwiązanie problemu!

Jednym z najtrudniejszych problemów, przed jakimi stajesz krytykując kogoś za źle wykonaną pracę albo poważną wpadkę jest jednoczesne podbudowanie w krytykowanym poczucia jego własnej wartości oraz wzbudzenie motywacji do dalszej pracy. Jeżeli nie wzmocnisz w nim pewności siebie i wiary, że jest w stanie sobie poradzić, po druzgocącej krytyce w rodzaju: "wszystko schrzanileś", nie będzie w stanie słuchać dalej ani podejmować prób poprawienia tego, co zrobi źle.

Akcentowanie pozytywów.

"Harry, ten raport pisemny, który przygotowałeś, był krótki i zwięzły, dokładnie taki, o jaki prosiłem. Sensowny i dobrze napisany. Dzięki. Teraz spójrzmy na parę fragmentów, które trzeba by poprawić..."

Zanim powiesz rozmówcy co jest źle, poświęć kilka minut na to, co jest dobrze. Wydaje się to takie oczywiste, a jednak wszyscy popełniamy ten sam błąd: Tak bardzo zagłębiajmy się w analizowanie tego błędu, że nie słyszymy nawet, jak negatywnie to brzmi. Nie pamiętamy również, że można znaleźć rzeczy wartościowe.

Jeśli stać cię na pochwałę przed krytyką, ludzie chętniej będą słuchać twojej negatywnej oceny, wiedząc, że nie jesteś całkowicie rozczarowany, a oni nie są zupełnie do niczego.

Mów precyzyjnie

"Ruth, nie podoba mi się twoje sprawozdanie. Generalnie jest nudne i nie za bardzo przekonujące. Przerób je, skróć i dodaj coś interesującego".

Co Ruth ma zrobić z taką oceną? Co znaczy "interesujące? I "krótsze"? Wszystko wydaje się jej ciekawe, ale coś przecież trzeba wyrzucić.

Generalna krytyka jest destruktywna. Nie prowadzi do rozwiązania problemu; wywołuje jedynie negatywne uczucia. Każdy ma swój styl opowiadania i przedstawiania rzeczy. Jeśli jednak nie potrafisz wyjaśnić precyzyjnie, o co ci chodzi, nie masz nawet szansy na znalezienie rozwiązania.

Chcąc pomóc osobie krytykowanej poprawić to, co tobie nie odpowiada, określ dokładnie, co i dlaczego wyszło źle. Większość ludzi jest tak wrażliwa na krytykę, że chcąc jak najprędzej zakończyć przykrą scenę, natychmiast odpowiada: "Tak, rozumiem", chociaż nie bardzo wie w czym rzecz. Potrzebne są konkretne przykłady, co i jak należy poprawić.

"Ruth, to jest za długie. Moim zdaniem, należałoby wyciąć cały fragment, w którym drobiazgowo przedstawiasz przyczyny. Zostanie wtedy opis sytuacji bieżącej, który zupełnie wystarczy. Dalej mogłabyś podeprzeć się przykładami, włącz też listy od klientów i jakiś materiał graficzny. Sprawozdanie zyska na atrakcyjności i skuteczności jednocześnie."

Zajmuj się faktami, nie osobą

"Słuchaj, to jest zrobione źle. Tylko prawdziwy niedbaluch, którego nic nie obchodzi, mógł wypuścić coś takiego!"

Często ulegamy pokusie wylania wiadra pomyłki na czyjąś głowę, zamiast skoncentrować energię na konkretnym fakcie. Atakujemy osobę sprawcy, podważając jej kompetencje, umiejętności oraz intencje, podczas gdy zupełnie wystarczyłoby zająć się przedmiotem kłopotów - rzeczą lub procesem, które nie wyszły jak trzeba.

"To nie wyszło dobrze. Jakoś nikt tego nie zauważył. Gdybyśmy doszli, jak to się stało, może moglibyśmy znaleźć jakieś rozwiązanie".

Dochodzenie do prawdy

W określonych okolicznościach można przewidzieć zachowanie drugiej osoby. Jak twoim zdaniem zachowuje się człowiek oskarżany o coś, krytykowany albo zmuszony do tłumaczenia się z rzeczy uwłaczającej, przez innych potępianej? Czy jego naturalną reakcją nie jest postawa obronna, lęk przed powiedzeniem czegoś jeszcze? Czy ty byś się tak nie zachował?

W spotkaniach jeden na jednego, których temat jest drażliwy, jak na przykład ustalenie winnego wypadki albo wykrycie słabego ogniwa systemu - ty, któremu zależy na dojściu do prawdy musisz mieć swoją strategię przełamania tej postawy samoobronnej u innych.

Opisz spodziewaną reakcję

Zanim przejdziesz do rzeczy, oczyść atmosferę, zaskakując drugą stronę.

"Przed twoim przyjściem zastanawiałem się, jak bym się czuł, gdyby ktoś mi kazał mówić o i wypytywał mnie o X oraz Y. Chyba bardzo bym uważał na słowa. Czy takie właśnie masz odczucia?"

Taki wstęp nadaje rozmowie od razu lżejszy ton. Dopuszczasz do głosu naturalne ludzkie odruchy, okazujesz zrozumienie. Pozwala to drugiej stronie czuć się bezpiecznie, zachęca do opowiedzenia, jak się czuje, zanim przejdziesz do tematu właściwego. Wtedy możesz stawić czoło lękom, obawom, niechęci do "paplania" itp.

Powiedz, czego chcesz się dowiedzieć i dlaczego

Twoje intencje w dużej mierze decydują o tym, jaką otrzymasz odpowiedź. Jeśli powód brzmi przekonująco i naprawdę zdaje się związany z interesem grupy i zespołu, udało ci się wzbudzić wstępną motywację. Pytany może wtedy dokonać pewnego wyboru spośród tego, czego chcesz się od niego dowiedzieć, czuje, że i on w jakimś stopniu panuje nad rozmową.

Powiedz, jaki zrobisz z tych informacji użytek

Kolejna powszechna obawa to:

"Jeśli powiem wszystko otwarcie, jaki będzie tego efekt? Co on z tym zrobi? Dlaczego mam brać w tym udział?"

Jeśli temat dotyczy kolegów, ludzi, którzy pracują razem, w grę wchodzi poczucie lojalności, przekonanie, że powinno się trzymać z kolegami raczej niż z szefem. Może chodzić również o poszanowanie czyjegoś zaufania, dotrzymanie słowa czy tajemnicy. Dlatego powiedz otwarcie, do czego posłuży ci uzyskana informacja.

Pomóż wskazując konkretny kierunek

"Myślę, że możesz mi opowiedzieć o dwóch rzeczach. Pracowałeś z ... więc możesz zacząć tutaj".

Skierowanie rozmowy od razu we właściwym kierunku robi o wiele lepsze wrażenie niż zadawanie pytań w rodzaju: "Co możesz mi powiedzieć na temat...?". Jak ustaliliśmy wyżej, ludziom przy takiej rozmowie towarzyszy bardzo wiele obaw, powinieneś więc sam ograniczyć pole zainteresowania. Pomagając im zacząć rozmowę na konkretny temat, zyskujesz możliwość zadania kolejnych pytań uzupełniających albo zmiany kierunku dyskusji.

Jeśli nie dostajesz tego, na czym ci zależy

Powiedz to otwarcie. Powiedz osobie pytanej, w czym, twoim zdaniem, leży problem i czego w jej odpowiedzi ci brak. Nie doradzam jednak manipulacji za pomocą wyszukanych technik albo krzyżowego ognia pytań - szczególnie jeśli nie masz w tym względzie dostatecznego doświadczenia. Człowiek przyciśnięty do muru staje się jedynie bardziej defensywny i ostrożny.

Panowanie nad agresją - swoją i rozmówcy

Pierwszym krokiem do opanowania gniewu jest przyznanie, że go odczuwamy. Na ogół staramy się temu zaprzeczać, udawać, że nic takiego się nie dzieje.

W miejscu pracy osoba posiadająca większą władzę pozwala sobie dużo częściej na otwarte okazywanie gniewu niż podwładni. Istnieje jednak wiele poziomów irytacji, wzburzenia oraz wrogości, które musisz nauczyć się rozpoznawać, jeśli chcesz skutecznie panować nad takim stanem - u siebie i u innych.

Myślę, że najlepszym przykładem będzie taka oto historia.

Przez wiele lat prowadziłam w Bostonie własny program telewizyjny. Nic nie daje takiej wiedzy na temat komunikacji międzyludzkiej jak wywiad na żywo przed milionową publicznością, kiedy nagle rozmowa utyka w miejscu i nic dalej nie wychodzi. Zimny pot oblewa nie tylko ręce!

Lekcja panowania nad gniewem odbyła się w następujących okolicznościach. Zlecono mi przeprowadzenie wywiadu ze sławnym gwiazdorem filmowym, który właśnie kręcił film niedaleko Bostonu. Reklamowaliśmy ten program intensywnie na długo przed emisją. Ale bohater, mimo wcześniejszych obietnic, kilkakrotnie nawalił i wreszcie nadszedł ostatni dzień, w którym mogliśmy nakręcić materiał. Zapakowaliśmy całą ekipę telewizyjną i ruszyliśmy na tułaczkę (środek grudnia) przecinką leśną do miejsca, gdzie kręcony był film.

Nasz bohater i tym razem przywitał nas kwaśno:

"No oczywiście. Natychmiast przestaniemy kręcić ten głupi filmik i zajmujemy się wyłącznie pani wywiadem". Tu zaczyna się lekcja.

W odpowiedzi uśmiechnęłam się słodko, nadstawiłam drugi policzek i oświadczyłam: "Ależ nie, proszę. Zaczekamy aż państwo skończycie".

Klasyczne zignorowanie gniewu - mojego i jego!

Efekt? Czekaliśmy w dojmującym zimnie (zegar wybijał nadgodziny dla ekipy) aż do piątej po południu, kiedy nasza gwiazda mogła nam poświęcić czas. O piątej w grudniu w Bostonie jest kompletnie ciemno! Ignorując w dalszym ciągu wysyłane w naszym kierunku sygnały agresji, zapaliliśmy światła wokół prowizorycznej - i l o d w a t e j - scenerii, po czym rozpoczęła się rozmowa, czyli wymiana myśli, doświadczeń, poglądów. No dobrze.

Na tym etapie dostałam lekcję numer dwa, której nigdy nie zapomnę i którą zawsze, ucząc, przytaczam jako przykład podstawowej strategii komunikacyjnej.

Wciąż udając, że nic się nie stało, zaczęłam - w moim przekonaniu - sympatyczną rozmowę z.....powarkującym tygrysem. Im więcej zadawałam pytań, tym bardziej stawał się nieprzyjemny, a ja brnęłam dalej, przekonana że

to wszystko moja wina. On był już otwarcie niegrzeczny i coraz bardziej pokpiwał sobie ze mnie. Wszystko zaś szło wprost na taśmę, potem miało być cięte i następnego dnia rano pokazane w telewizji. W końcu reżyser dał mi znak, że mam już kończyć, więc, słodko się uśmiechając, powiedziałam "Dziękuję", i skończyliśmy.

Pobiegłam do samochodu i wybuchnęłam płaczem. Czy uwierzycie, że nie miałam pretensji do naszego gwiazdora? Obwinałam sama siebie. Uważałam, że gdybym przygotowała lepsze pytania, może zdołałabym go jakoś poruszyć.

Nauczyłam się wtedy, jak nierozsądne i nieopłacalne jest świadome ignorowanie gniewu.

Ale nie myślcie, że to koniec. Nie, nie. Oczywiście moja historia ma happy end i pozytywny morał.

Co miałam teraz zrobić z tym nieszczęsnym, nieudanym wywiadem, który za parę godzin pokazany ma być widzom? Uznałam, że ponieważ to była tak znacząca lekcja dla nas wszystkich, powinniśmy ten materiał nadać ze wstępem, w którym powiem o strasznej porażce, podzielę się doświadczeniem z widzami, byśmy mogli wszyscy wynieść z tego jakąś naukę.

Jaką? Co p o w i n n a m była powiedzieć? Powinnam była grzecznie, tonem informacyjnym zrobić następującą uwagę:

"Panie Gwiazda Filmowa, wygląda pan na bardzo zdenerwowanego", po czym pozwolić mu odpowiedzieć. Oboje mielibyśmy wówczas szansę stawić czoło tej wewnętrznej agresji. Rozmawialibyśmy o tym, co naprawdę się działo, a nie o tym, co wmawiałam sobie, że ma miejsce.

Materiał, który pokazaliśmy widzom, uzupełniłam spostrzeżeniami z wielu codziennych sytuacji, kiedy nie chcemy lub nie potrafimy sobie z czymś poradzić i mamy nadzieję, że problem sam się rozwiąże albo czynimy sobie wyrzuty, że nie umieliśmy wybrnąć z kłopotów.

Niezbýt optymistyczne zakończenie, mówicie? Jeszcze chwileczkę.

Czas mijał. Cały rok. Dobrze zapamiętałam tamtą lekcję. Robiąc potem wiele gorących tematów i rozmawiając z wieloma "gotującymi" się ludźmi, zawsze stosowałam nową technikę: mówiłam bezpośrednio, co widzę, zyskując w ten sposób możliwość rozładowania sytuacji na miejscu i wykorzystania reszty czasu na konstruktywną pracę. Metoda sprawdzała się bez zarzutu.

Przyszła wreszcie moja "druga runda" z tymże samym gwiazdorem filmowym. Był znowu w Bostonie, by promować swój gotowy już nowy film. Jego agent poprosił o umieszczenie wywiadu z gwiazdą w moim programie.

Co było dalej? Poşzło wspaniale. Zrobiłam to wszystko, co doradzałam sobie i swojej publiczności po poprzednim wywiadzie. Rozmawialiśmy o naszym pierwszym spotkaniu. On nie bardzo już pamiętał okoliczności: "Państwo nie byliście na czas gotowi, prawda?" - spytał. A ja na to: "No, niezupełnie tak to było" i opowiedziałam szczegółowo tamten dzień.

Zrobił się ponownie zły, oświadczając, że dziennikarze telewizyjni pozwają sobie zawsze na zbyt wiele itd, itp. Wtedy ja powiedziałam: "No proszę, znowu robimy to samo, co wtedy. Pan, jak widzę, jest znowu wściekły". I czy wiecie, jak się zachował? Roześmiał się! "No, złapała mnie pani!", powiedział. A p o t e m zrobiliśmy absolutnie fantastyczny wywiad...

* * *

No dobrze, wystarczy tych opowieści.

Jeśli jesteś wściekły, p o w i e d z to. "Naprawdę mnie to denerwuje (doprowadza do wściekłości, itp.), ponieważ...". Innym łatwiej wtedy poradzić sobie z twoim niezadowoleniem i skierować rozmowę na bardziej sensowny dla was temat.

Jeśli ktoś nie potrafi tego powiedzieć i ty o tym wiesz, zauważ:

"Widzę, że jest Pan wzburzony (czy poirytowany, czy jeszcze jakiś). Co Pana w tym tak denerwuje?" Potem daj mu chwilę na odpowiedź i uspokojenie się. Następnie zajmij się tym.

(Więcej na temat różnych technik opanowywania wrogości znajdziecie w rozdziale 8: "Sztuka odpowiadania", gdzie poświęciłam temu cały podrozdział).

Teraz przejdźmy do zakończenia, ostatniej części "Spotkań w cztery oczy".

ZAKOŃCZENIE

Ten pozornie prosty etap jest często przeprowadzany niewłaściwie lub pomijany. A stanowi esencję spotkania. Jeżeli oboje w tym momencie nie jesteście w pełni świadomi, co dokładnie się stało i czego dokładnie oczekujecie od siebie w przyszłości, cały wasz wysiłek poszedł na marne.

Podsumuj i wyjaśnij

"Powtórzmy może jeszcze raz wszystkie najważniejsze ustalenia; będziemy mieli pewność, że jesteśmy zgodni".

Zabawne, jak często ludzie zapominają o podsumowaniu. Każdy uważa, że ten drugi zrozumiał dokładnie to samo, w rzeczywistości jednak rzadko się tak zdarza.

Wszyscy słuchamy selektywnie: nastroszeni głównie na temat, który nas najbardziej interesuje. Pragnąc nade wszystko osiągnąć swój główny cel, niewiele zauważamy z tego, co dzieje się poza wątkiem nas dotyczącym. Dlatego podsumowanie jest takie ważne.

Jeśli to twoje spotkanie, podsumowanie powinno być dokonane metodycznie zgodnie z ustalonym przez ciebie planem spotkania. Konfrontuj każdy punkt z notatkami na temat tego, co wspólnie ustaliliście. Pokazuj też notatki drugiej stronie.

Wykorzystaj ostatnią okazję wyjaśnienia kwestii, które wciąż wzbudzają twoje wątpliwości.

Jeśli jesteś drugą stroną spotkania, pamiętaj, że w tej części również masz prawo zabierania głosu. Nie ograniczaj się do potakiwania. Bywa, że jest to najlepszy czas na zdobycie decydującego punktu. Jeśli wszystko zostało ustalone oprócz jednej drażliwej kwestii, dystans czasowy od momentu, gdy ostatnio o niej mówiliście, może teraz pozwolić spojrzeć na nią chłodnym okiem.

Na przykład: "Wiesz, to ciągle nie daje mi spokoju" albo: "Wciąż do końca nie mam jasności, czy w tej sprawie się rozumiemy" pozwoli wrócić do tego zagadnienia i znaleźć jego ostateczne rozwiązanie.

Zrób listę następnych kroków

Tu również postępuj metodycznie. Naprawdę zrób listę. Wpisz daty kolejnych spotkań: kto jeszcze zostanie zaangażowany, co jest ci potrzebne do przygotowania dalszych kroków i tak dalej. Jeszcze raz chcę podkreślić: jest istotne, by to wszystko dla pamięci zostało zapisane i w ten sposób potwierdzone przez obie strony.

Jeśli spotykasz się z klientem, nie z kolegą lub szefem, krok ten w dalszym ciągu jest potrzebny. Spisanie waszych wspólnych ustaleń i przesłanie ich klientowi po spotkaniu nadaje im charakter jeszcze bardziej wiążący. Wyjaśniasz tu ostatecznie, jakie planujesz dalsze kroki w przyszłości.

Ciąg dalszy

Kto, co i kiedy to pytania wymagające konsultacji z osobami trzecimi. Dopiero po nich przekażesz drugiej stronie spotkania ostateczne ustalenia i dodatkowe dane. O tym również wspomnij już teraz. Plany najbliższe i długoterminowe powinny zostać wstępnie ustalone, podobnie jak dalsza procedura wspólnych działań.

Zakończenie w wielkim stylu

Jakąkolwiek rolę odegrałeś w tym spotkaniu, ostatnie wypowiedziane zdania oraz atmosfera zakończenia spotkania rzutują na cały jego efekt.

Opuszczając spotkanie, jeśli nie było ono twoje ani w twoim gabinecie, powinieneś mieć w sobie jakiś wigor, napęd do dalszych działań. Jeśli spotkanie

było nudne lub krytyczne wobec ciebie, powinieneś okazać optymizm wobec jutra oraz przekonanie, że sobie poradzisz:

"Dobra, Sam. Teraz mam jasność. Wiem, że sporo można zrobić, by sytuację poprawić. Zaraz się do tego wezmę".

Jeśli spotkanie poświęcone było metodom produkcji lub nowemu pomysłowi, możesz spróbować tak:

"Muszę powiedzieć, że szalenie mnie ten pomysł zainteresował i bardzo jestem ciekaw, jak to wyjdzie. Sam, zrobię wszystko co w mojej mocy".

Jeśli byłeś inicjatorem spotkania, a ono samo było raczej ciężkie, teraz nadszedł czas pojednania i uspokojenia. Odprowadź gościa do drzwi. Jeśli nie masz nic przeciwko gestom fizycznym, to jest dobry moment na przysłowiowe (i dosłowne) klepięcie po ramieniu.

"Myślę, że sporo dziś zrobiliśmy. Wiem, że zrozumiałeś, o co mi chodzi. Mnie również udało się zrozumieć ciebie. Potraktujmy to spotkanie jako wstęp do następnych. Myślę, że możemy razem rozwiązać niejedną kwestię".

Jeżeli właśnie przydzieliłeś trudne zadanie, zakończ prawdziwie budującą zachętą:

"Karen, jeśli ktoś sobie z tym poradzi, to tylko ty. Będę z niecierpliwością oczekiwał następnego spotkania, kiedy mi powiesz, jak ci idzie. Do tego czasu, ponieważ wiem, że zadanie nie jest łatwe, pamiętaj - gdybyś mnie potrzebowała, jestem tu i zawsze możesz na mnie liczyć".

Generalnie rzecz biorąc, pożegnanie podwładnego przez szefa, który wezwał go na ciężkie spotkanie, powinno być na tak wysokim tonie, żeby rozbrzmiewało na korytarzu jeszcze długo po wyjściu z gabinetu i było zastrzykiem energii, dowartościowaniem, motywacją do dalszej pracy.

"Wysokie tony" ze strony opuszczającego gabinet podwładnego powinny podbudować szefa w jego wierze w ciebie. Powinny skłonić go do przemyślenia, jak panował nad sobą oraz prezentowanym materiałem podczas całego spotkania oraz z jakim entuzjazmem odniosłeś się do kolejnych powierzonych ci zadań.

Nie ignoruj ani też nie minimalizuj zakończenia. Jest to niezwykle istotna część spotkania: oszczędza ci konieczności wydzwania i dodatkowych spotkań. Nieśie z sobą także inną korzyść: ostatnie słowo...

LISTA KONTROLNA

Oto skrócowa lista, która pomoże ci nie zapomnieć o niczym ważnym oraz ułatwi ułożenie planu:

Otwarcia

- Czas dla drugiej strony na zmianę biegów i przestawienie uwagi na ciebie
- Rozgrzewka; pogawędka
- Gabinet/ pokój jako prywatne terytorium; gdzie usiąść
- Grzeczności; poczęstunek kawą
- Język ciała; uwaga na nastroje

Treść

- To co najważniejsze, plan, cele i czas
- Podział władzy
- Atmosfera otwartej wymiany myśli
- Weź pod uwagę motywację
- Powiedz i wyjaśnij
- Dyskusja

Kwestie szczególne

- Krytykuj twórczo
- Dojdź do prawdy
- Panuj nad gniewem - twoim i rozmówcy

Zakończenie

- Podsumuj i wyjaśnij
- Lista tego co potem
- Ciąg dalszy: kto, jak i kiedy
- Zakończenie w wielkim stylu

Teraz przejdźmy do prezentacji: jak rozpoznawać potrzeby odbiorcy i umieć je zaspokoić; jak należycie zaplanować prezentację; jakie techniki mamy do wyboru.

7. PREZENTACJE

Jak przygotowywać pamiętne mowy

Ten temat nie wymaga specjalnych wstępów. Wszyscy byliśmy kiedyś słuchaczami, cierpieliśmy w tej roli, zasypialiśmy, bywaliśmy zainspirowani, wzruszeni, a także zupełnie zdezorientowani. Krótko mówiąc, wiemy dość dużo o tym, czego nie znosimy, trochę o tym, co lubimy i niezbyt wiele na temat tego dłaczego.

Czy można sobie pozwolić na stwierdzenie, że generalnie nie wiemy, jak spowodować, by słuchacze współpracowali z nami i reagowali na to, co mamy im do powiedzenia? Szczególnie trudno byłoby ustalić stałe reguły?

No dobrze, na razie pytań mamy dość.

W tym rozdziale odkrywamy sekrety publiczności - małej i dużej. Dowiemy się, jak przygotować mowę i prezentację, która każe odbiorcy słuchać, rozumieć i reagować tak, jak byś tego chciał.

ZROZUMIEĆ ODBIORCĘ

Co czuje słuchacz

Wiemy, co czujemy, kiedy przyjdzie nam słuchać niezbyt udanej wypowiedzi albo kiedy nie potrafimy z siebie wykrzesać odrobiny zainteresowania. Lecz winna jest tu nie tylko przemowa.

Stając się częścią widowni, słuchając kogoś, kto przemawia, uruchamiamy w sobie naturalny zespół określonych reakcji. Stan naszego umysłu w takiej sytuacji jest łatwo przewidywalny. Ponieważ nasze zachowania są podświadome, w taki też sposób również my reagujemy, znalazłszy się w roli słuchacza.

Poznanie tych naturalnych skłonności pomoże nam uświadomić sobie, jak powinna być przygotowana i przedstawiona prezentacja. Oto niektóre problemy, przed którymi stajemy jako członkowie widowni. Odczuwamy:

Pasywność

Zależni w zdobywaniu informacji od mówcy i niezdolni w jakikolwiek sposób zmienić biegu rzeczy, widzowie czują się generalnie nieaktywni i niezaangażowani. Efekty uboczne to: niski poziom energii fizycznej i obniżona zdolność lub motywacja do koncentracji na tobie i twoim wystąpieniu.

Pozbawieni prawa głosu

Siedzenie na widowni zmienia nas, na co dzień aktywnych, przyzwyczajonych do życia w pędzie, w biernych odbiorców. Czujemy, że utraciliśmy nasze bezpieczne terytorium. Trudno tak siedzieć i podporządkowywać się całkowicie czyjejś woli.

Anonimowość

Ty, jako mówca, jesteś stale widoczny. Wymieniony w programie z imienia i nazwiska albo przynajmniej wprowadzony i przedstawiony. My, słuchacze, choć również czujemy się kimś, kimś kompetentnym, dla ciebie jesteśmy tylko morzem twarzy. Anonimowymi słuchaczami. Jedną wielką amorficzną masą, a nie indywidualnościami, którymi pragniemy być.

Konkurencyjni

"Zmierzymy się" - oto typowa reakcja, gdy czujemy się chociaż trochę tak, jak to opisaliśmy wyżej. Uważamy się za równie kompetentnych jak osoba, która wprowadziła nas w ten stan. "Kim ty jesteś, żeby mnie pouczać? Co takiego wiesz, czego ja nie wiem?" Stajemy się nie tylko słuchaczami, ale także lawą przysięgłych.

Zlekceważeni

Często prezentacje są albo gratisowe, wygłaszane przez mówcę dla jakichś jego celów, albo narzucone słuchaczom "dla ich dobra". Odbiorcy nie mają więc żadnego wpływu ani na temat, ani na długość, ani na styl prezentacji. Może to wywoływać niechęć i pretensję, szczególnie jeśli mówca nie jest wybitny.

Manipulowani

Ponieważ w przypadku większości prezentacji, dużych lub małych, mówca obsadzany jest w roli przywódcy duchowego, znawcy przedmiotu lub kogoś kto oczekuje, że widownia będzie myśleć, jak jej się każe i ślepo zgadzać się ze wszystkim, słuchacze mają więc naturalną skłonność do podejrzewania, iż są manipulowani. Uważają, że wykładowca "coś im robi". Taki stan myśli nie sprzyja otwartości i szczerości wypowiedzi.

Oporni

Częstym efektem poczucia, że ktoś nami manipuluje, jest wyznaczanie linii granicznej. "Nie będziesz mi mówił, co mam robić" to reakcja biorąca swój początek w dzieciństwie, kiedy to po raz pierwszy sprzeciwiliśmy się rodzicom. Naturalny opór wobec każdego, kto usiłuje nam coś sprzedać, daje nam poczucie własnej siły i panowania nad sytuacją. Również kultura, w której dziś żyjemy, wzmacnia nieufność wobec każdego, kto chce nam coś wmówić.

Być słuchaczem to wyzwanie

Ilekcję przedstawiany jest nowy pomysł - albo poszerzona, szczegółowa wersja starego - my jako słuchacze stajemy przed wyzwaniem, by sprostać zadaniu i zrozumieć prezentowane informacje. Tym bardziej że ty, mówca, już to oczywiście zrobiłeś. Ludzie jednak uczą się na różnych poziomach, różnią się umiejętnościami i zdolnością pojmowania. Z tego powodu sam fakt bycia odbiorcą próbującym zrozumieć jest już pewnego rodzaju wyzwaniem. Szczególnie wtedy gdy chodzi o materiał, który jest nam potrzebny i który bardzo pragniemy pojąć.

Związani z grupą

Ponieważ jesteśmy w grupie, wszyscy jednocześnie w tym samym czasie i miejscu, dzieląc te same doświadczenia i te same niedogodności, czujemy się ze sobą wzajem powiązani. Wyciągnięcie kogokolwiek z tej grupy wywołuje u pozostałych natychmiastowy odruch solidarności i chęć obrony tej osoby. (Jeśli nie brzmi to dla was przekonująco, przyjrzyjcie się uczestnikom gier telewizyjnych).

Na końcu dodajmy do emocjonalnych również fizyczne warunki, na które są skazani odbiorcy w trakcie prezentacji i zastanówmy się, jakie mogą one wywoływać skutki.

- Jak twarde są krzesła?
- Jak długo słuchacze już tu siedzą?
- Co się działo poprzednio?
- Czy jest gorąco? Zimno?
- Czy dobrze widzą? Słyszą?
- Czy są głodni?

Wszystkie te czynniki mają wpływ na chłonność odbiorców. Traktując je jako punkty odniesienia, przejdźmy teraz do części pierwszej przygotowywania wystąpienia.

PLANOWANIE PREZENTACJI

Portret grupy

Co musisz wiedzieć o swoim odbiorcy, by mieć pewność, że twoje przesłanie trafi w samo sedno jego zapotrzebowań.

Musisz stworzyć na swój użytek portret grupowy widowni, żeby móc przewidzieć, jakie są jej cele, potrzeby, oczekiwania; jaki powinien być styl i jaki poziom twojej prezentacji.

Odbiorca nieznany

Dane demograficzne zdają się nam czasem przesadnie podporządkowane wymogom rynku, ale, prawdę mówiąc, czy nie tego właśnie nam trzeba? Mając do czynienia ze zróżnicowaną grupą nie znanych sobie ludzi, chcąc ich jak najlepiej poznać i opracować najskuteczniejszą metodę podejścia do odbiorcy, musisz coraz bardziej zawęzić pole obserwacji ludzi, którzy przychodzą cię słuchać. Powinieneś więc znać ich:

◦ Wiek i płeć

Wiek (poniżej X, między X a Y, ponad Y) i płeć (sami mężczyźni, same kobiety, pół na pół) słuchaczy będą miały wpływ na wybory dokonywane przez ciebie: wybór języka, aluzji, metafor, alegorii, punktów odniesienia i tak dalej. Nie ma sensu robić odniesień do współczesnej muzyki heavy-metalowej, jeśli słuchacze są grubo po czterdziestce. Trzydziestolatom niewiele powiedzą tytuły wczesnych hollywoodzkich produkcji. Analogie do sportu, zagadnień rodzinnych, wydarzeń historycznych, układów politycznych i towarzyskich - to wszystko są doświadczenia wspólne dla grup pokoleniowych lub płci. Pamiętaj o tych dwóch głównych kategoriach podziału słuchaczy, możesz ograniczać stopniowo liczbę koniecznych wyborów w czasie przygotowywania prezentacji.

Pamiętajcie, proszę, że to jest jedynie wstęp do generalnych ustaleń, kto jest w grupie twoich słuchaczy, jakie są jego prawdopodobne zainteresowania i potrzeby. (Proszę, nie przysyłajcie listów z przykładami kobiet pasjonujących się futbolem oraz mężczyzn czepiających się o każdy drobiazg. Wiem, że oni istnieją!).

◦ Poziom profesjonalny

Czy wprowadzasz nowe dane?

Pierwszy raz przedstawiasz nową metodę?

Zmieniasz obowiązujące przekonanie?

Rozwiązujesz wspólny ogólny problem?

To, co będziesz mówić oraz jak to zrobisz, zależy od tego, kim są odbiorcy: robotnikami, dyrektorami, urzędnikami, sprzedawcami czy klientami. Dlatego powinieneś ustalić wcześniej jaka jest ich dotychczasowa wiedza na dany temat? Czy mają w tej dziedzinie jakieś doświadczenia? Nade wszystko zaś: jaki punkt widzenia masz zamiar przyjąć w trakcie swojej prezentacji?

◦ Poziom wykształcenia

Wybór języka, jakim będziesz mówić, metafory oraz głębia twojej wypowiedzi zależą od tego, jakie podstawy wiedzy ogólnej mają twoi słuchacze. Wynoszenie się ponad poziom odbiorcy jest najgorszym przykładem spoufalania się oraz najbardziej destruktywną metodą, jaką możesz przyjąć. W zamian gwarantuje ci jedynie niechęć i odwrócenie uwagi.

Niższy poziom wykształcenia słuchaczy nie powinien nigdy prowokować cię do zaniżania poziomu prezentacji. Świadomość braków w wykształcenia drugiej strony zawsze winna skłaniać cię do dodatkowej pracy nad materiałem, tak by stał się on jasny, czytelny i prosty w odbiorze, ale nie nadmiernie uproszczony czy infantylny.

Kolejną kwestią związaną z poziomem wykształcenia słuchaczy jest długość i szczegółowość wypowiedzi. W wypadku słuchaczy przyzwyczajonych do tego typu doświadczeń, obeznanych z wykładami, danymi, badaniami, twoje możliwości czasowe znacznie rosną, chociaż każdy ma swój limit, poza którym się wyłącza. Przy odbiorcach mniej wyrobionych, należy większy nacisk kłaść na praktyczną stronę zagadnienia kosztem teorii. Więcej czasu powinno się poświęcić wyjaśnieniu słuchaczom dlaczego w ogóle powinni słuchać i jaki praktyczny związek ma z ich życiem przedstawiany materiał.

◦ *Poziom socjoekonomiczny*

Przyzwyczailiśmy się opierać naszą ocenę innych na stereotypach. Uważamy, że znamy odbiorcę, ponieważ orientujemy się w wysokości jego zarobków, wypłacalności lub ogólnym statusie ekonomicznym. Jednakże właściciel domu na przedmieściu, samotny posiadacz kawalerki w centrum miasta czy człowiek wynajmujący mieszkanie do spółki z kolegą - wszyscy jednakowo silnie podlegają wpływowi swojej sytuacji społecznej i ekonomicznej, mogą więc na podobne bodźce reagować w zupełnie różny sposób.

◦ *Różnice etniczne*

Planując prezentację warto pamiętać o różnicach przekonań religijnych i zasad moralnych, dzielących różne grupy etniczne w tym samym kraju.

Nie jest dobrze z awangardowym wystąpieniem trafić na grupę ludzi o konserwatywnych poglądach na rodzinę, biznes i życie.

Spróbuj więc dowiedzieć się czegoś bliższego o pochodzeniu, systemie wartości i przekonaniach ludzi, którzy mają cię słuchać.

Odbiorca znajomy

Jeżeli zetknąłeś się wcześniej z grupą, do której będziesz mówić, znasz już prawdopodobnie odpowiedzi na niektóre z pytań. Ustal więc listę podstawowych zagadnień, o których powinieneś pamiętać, prowadząc zajęcia z tą grupą. Spróbuj też przypomnieć sobie lub przewidzieć jej możliwe reakcje.

▪ Jaki jest ich stosunek do ciebie? Czy znają cię osobiście? Czy wasze stosunki są bezpośrednie i przyjacielskie, czy raczej formalne i na dystans? Odpowiedź na te pytania pomoże ci zdecydować, na jaką swobodę w zachowaniu możesz sobie pozwolić.

▪ Jak odbierają ciebie i twoją pracę? Czy orientują się w twoich kompetencjach, wiedzy fachowej, statusie, pozycji zawodowej? Jakie mają na ten

temat zdanie? Czy twój poziom wykształcenia i status zawodowy jest wyższy, niższy czy taki sam jak słuchaczy?

▪ Czy twoja praca lub pozycja mają jakikolwiek związek z odbiorcami? Czy - jeśli jest to pozycja zwierzchnika - wywołuje w nich rodzaj lęku, może podziwu? A może niechęci czy reakcji stereotypowych? Czy możesz wzbudzać w nich poczucie zagrożenia? Czy raczej uważają cię za kogoś mało ważnego, co powinno cię skłonić do zwrócenia szczególnej uwagi na zwartość, rzeczowość i soczystość podawanej informacji?

Odpowiedzi na te pytania to wskazówki zarówno na temat stylu, jak i treści twojej prezentacji.

Dlaczego przychodzą

Dowiedz się, z jakiego powodu ci konkretni słuchacze przychodzą na twoje zajęcia. Pozwoli ci to zorientować się, w jakich będą nastrojach i dokonać ewentualnych korekt w materiale.

Spytaj o to organizatorów spotkania, jeśli grupa jest ci nie znana. Gdy są to ludzie z twojego miejsca pracy, spytaj współpracowników lub także kogoś z organizatorów spotkania. Spróbuj przez chwilę postawić się w sytuacji odbiorców; znając już powód ich uczestnictwa w spotkaniu, zastanów się, czego konkretnie mogą po nim oczekiwać dla siebie.

Przymus

Czy kazano im przyjść? Taka ewentualność oczywiście cię nie uszczęśliwi, mimo to lepiej wiedzieć wcześniej. Mając tego świadomość, będziesz się starał, by materiał od samego początku był dla nich szalenie intrygujący i trafiający dokładnie w ich potrzeby.

Zainteresowanie osobiste

Czy przychodzą z powodu ciebie? Może powodem jest twoja sława w tej dziedzinie albo ostatnia publikacja na ten temat. Może powszechnie znane twoje osiągnięcia i doświadczenie zawodowe przyciągają ich na te zajęcia. Może to czysta ciekawość i chęć poznania cię osobiście, a może nadzieja, że twoja wiedza przyda się im w konkretnych zadaniach zawodowych. W takim wypadku powinieneś mówić bardzo osobiście, dzieląc się głównie własnymi doświadczeniami.

Zainteresowanie tematem lub dziedziną

Czy przyciąga ich zainteresowanie dziedziną, w której jesteś znawcą? W takiej sytuacji powinieneś ustalić, które dokładnie aspekty interesują ich

najbardziej i jak się mają do obecnego zajęcia słuchaczy. W praktyce oznaczałoby to bardziej szczegółowe podejście do tematu, jeśli zajmujecie się tą samą dziedziną, lub przejrzyste, dokładnie zaplanowane ogólnie wprowadzenie do tematu.

Obecność taktyczna

Może przychodzi, bo "tak należy", jest to dobrze widziane w firmie albo trzeba się pokazać. W takiej sytuacji musisz dowieść im, jak dobrze zrobili, że przyszli. I że zrobili to w samą porę. Powiedz im o czymś nowym albo przedstaw coś, o czym wszyscy wiedzą, w taki sposób, w jaki nigdy by o tym nie pomyśleli, zmieniając tym samym ich lekceważące nastawienie do twoich zajęć.

Wrogość

Widownia może się także składać z osób, które znają twój punkt widzenia i nie zgadzają się z nim, mają związane z nim negatywne doświadczenia, prezentują zupełnie odmienne poglądy. Jest to poważne wyzwanie. Wiedząc o tym wcześniej, możesz zaplanować na początek prezentacji listę obiekcji i krytyk, do których odniesiesz się najpierw, zanim w ogóle spróbujesz przekonywać słuchaczy do swoich opinii.

Obojętność

Ty możesz być zagorzałym zwolennikiem (lub przeciwnikiem) jakiejś teorii. Twoi słuchacze mogą w tym czasie być nastrojeni na zupełnie inną falę. Może być nawet tak, że przyszli z powodu zupełnie innego punktu programu. Świadomość różnicy zaangażowania między tobą a nimi może pomóc ci rozpocząć na bardzo wolnych obrotach i zwiększać je stopniowo, w miarę jak rośnie będzie zainteresowanie drugiej strony. Jeśli zaczniesz z intensywnością odpowiadającą twojemu wielkiemu zaangażowaniu, a oni będą ledwie zaczynali się interesować, utracisz ich od razu na starcie i to bezpowrotnie.

Stali uczestnicy

Twoi słuchacze mogą być grupą spotykających się co tydzień kierowników działów. Ludźmi, którzy cię znają i oczekują - niekoniecznie z wypickami na twarzy - zwyczajnej dawki sprawozdań. Prawdziwym wyzwaniem tutaj jest wprowadzenie nowego, zaskakującego tempa do waszych spotkań. Spraw, żeby nagłe ocknęli się i zaczęli pilnie notować każde twoje słowo! Spraw, by było to pamiętne spotkanie, "kiedy Jack (albo Jill) przedstawił to fantastyczne sprawozdanie..."

Niezależnie od przyczyn zrozumienie, dlaczego twoi słuchacze są twoimi słuchaczami, jest czynnikiem niezwykle ważnym do przygotowania dobrej prezentacji.

Czynniki fizyczne

Jakie jeszcze czynniki mają decydujący wpływ na to, czy cię słuchają: pora dnia, miejsce twojego wystąpienia w całym programie, co usłyszeli dotychczas, jak długo już tam siedzą. Wszystkie te czynniki oczywiście mają wpływ na zdolności recepcyjne słuchaczy, należy więc wziąć je pod uwagę, planując tempo spotkania, styl prezentacji i układ materiału.

Czas

Pamiętacie część rozdziału 4 poświęconą czasowi? Czynnikiem głodu i poziomu energii, tak istotnym przy wyborze pory dnia spotkania? Radzę wziąć je pod uwagę również planując zajęcia z większą grupą. Efekty?

• Lunch

Przed lunchem = dokuczliwi i niecierpliwi; zaraz po lunchu = ociążali i śpiący, podczas lunchu = hałaśliwi i prawdopodobnie rozmawiający przy stołach. Przygotuj się zczasu, byś wiedział, jakiemu poziomowi energii przyjdzie ci stawić czoło.

• Przerwy na kawę

Ustal o jakich porach przewidywane są przerwy i weź je pod uwagę rozplanowując materiał. Pamiętaj że przerwa na rozprostowanie nóg i wizytę w łazience potrzebna jest każdemu, niezależnie od tego jak dobrym jesteś mówcą...

Umiejscowienie

Gdzie zaplanowano prezentację? W pokoju hotelowym? Dużym? Długim? Z podium dla prelegenta? Z klimatyzacją czy bez? Oświetlenie? Głośniki i wzmacniacze? Jak twarde są krzesła? Poznanie wcześniej fizycznych realiów miejsca, w którym przyjdzie ci mówić, oraz niedogodności z jakimi zetkną się słuchacze (a więc i ty), jest również bardzo istotne dla powodzenia twojego przedsięwzięcia.

Co się działo przedtem

Dowiedz się, przez jaki program słuchacze przeszli już tego dnia. Będziesz mógł łatwiej przewidzieć, jakiego przywitania możesz się spodziewać. Czy to był długi program? Dużo prelekcji? Trudne tematy? Jest to również istotne, gdy mówisz do wielkiego, nie znanego ci tłumu ludzi podczas konwencji, jak i do grupki kolegów na cotygodniowym spotkaniu. Ludzie mają określony potencjał tolerancji i uwagi do zagospodarowania słuchaniem cudzego gadania. Aby zdobyć część dla siebie, musisz wprowadzić do swojej prezentacji coś nowego - inny rytm, nowe tempo.

A więc - masz już narysowany portret swojej grupy słuchaczy. Znając go możesz precyzyjnie dostosować materiał i styl do specyficznych potrzeb. Teraz więc - co powiesz?

PROJEKTOWANIE PREZENTACJI

Założenia wykładu

Na jakim będziesz mówić poziomie? Jakie przyjmiesz podejście? Czas wyciągnąć tabelę założeń wstępnych. (Dla przypomnienia, prześledź jeszcze raz kolejne kroki w rozdziale 3). Znając już teraz na tyle dobrze swoich słuchaczy, by wyciągać pewne wnioski ogólne, zacznij opracowywać strategię, nie zapominając także o wypełnieniu swojej połówki tabeli.

Drugi etap przygotowań prezentacji to dokładna analiza twoich, a następnie także drugiej strony, celów, potrzeb i oczekiwań. A dalej?

Rzuć sobie wyzwanie: dlaczego twoi słuchacze mieliby chcieć słuchać tego, co masz im do powiedzenia?

Dlaczego potrzebna im twoja wiedza?

Spytaj samego siebie:

- dlaczego twój temat jest ważny?
- czy ma związek z pracą słuchaczy?
- czy powinien być w kręgu ich zainteresowań, choć na razie nie jest?
- czy może poprawić ich pracę? Uczynić ją skuteczniejszą? Bardziej satysfakcjonującą? Łatwiejszą?
- czy wpłynie na ich życie poza pracą?
- czy ich założenia wymagają korekty?
- czy potrzebują inspiracji, by móc osiągać lepsze rezultaty z tą wiedzą, którą już posiadają?

Odpowiedzi na te pytania, dotyczące przedmiotu, który tak bardzo cię interesuje i obchodzi, mogą być dla ciebie samego niezwykle odkrywcze. Nic w kontaktach z odbiorcami nie jest bardziej istotne niż dokładne rozpoznanie tej przestrzeni, która wyznacza różnice i podobieństwa w waszym podejściu do tematu.

Co ich obchodzi

Zanim zaczniesz dokładnie planować, powinieneś mieć rozeznanie odległości dzielącej słuchaczy od tematu. Pozwoli ci to określić poziom i maksymalny zasięg materiału, a także - co najważniejsze - twoje możliwości jako mówcy.

Ile już wiedza

Aby zaplanować prezentację na odpowiednim poziomie, ustal, jaką znajomość przedmiotu odbiorcy posiadają dotychczas. (Jeśli nie możesz tego ustalić

wcześniej, zapytaj na początku spotkania: "Ilu z państwa wie coś więcej na temat XYZ?"). Pominięcie partii materiału, które już znają, oszczędza wiele czasu oraz wyważania otwartych drzwi. Świadomość poziomu wiedzy słuchaczy na ten temat pozwoli ci także przygotować pomoce wizualne - na odpowiednim poziomie oraz bardziej lub mniej szczegółowe.

Jaką rolę odegrać powinieneś ty

Eksperta? Nauczyciela? Wieszcza? Krytyka? Przedstawiciela konkurencyjnej branży?

Rozwijając prezentację, przez cały czas zadawaj sobie to pytanie: kim jesteś dla swoich słuchaczy. Oto kilka alternatywnych ról:

- *Współuczestnik/Przewodnik*

Załóżmy, że jest to sytuacja, w której musisz przekazać nie znaną grupie informację lub ekspertyzę. Nie możesz przyjmować postawy wyzywającej w rodzaju: "Oto ja, ekspert klasy światowej". Nie ma tu miejsca na nadęcie i pogardę wobec widzów. Powinieneś z entuzjazmem dzielić się z nimi swoją wiedzą, oczywiście zważając również, by sposób jej podania pozwolił im na zrozumienie i przyswojenie przekazywanych wiadomości. Masz być ich przewodnikiem w tej dżungli, którą sam nieraz przemierzałeś i dzięki temu znasz ją na tyle dobrze, że im się zgubić nie pozwolisz. Muszą mieć pewność, że znasz tu wszystkie pułapki i zawsze jesteś gotów zatrzymać się i zaczekać, aż cię dogonią. Postawa współuczestnika i przewodnika wygładza dystans między tym, co ty wiesz, a czego oni nie wiedzą, i umożliwia im usłyszenie ciebie. To zachęca do dalszego słuchania i uczenia się.

- *Inspirator*

Załóżmy, że musisz zwrócić się do kolegów, kierownictwa czy nawet zwyczajnych ludzi o większe zaangażowanie i wysiłek w pracy. Twoi słuchacze są albo temu przeciwni, niechętni, albo nie przejawiają najmniejszej w tym kierunku motywacji. Jaka jest twoja rola?

Nie możesz zacząć od prawienia im moralów, co "muszą zrobić dla dobra firmy". To zawsze wzbudza niechęć. Zamiast tego powinieneś posłużyć się odpowiednim przykładem: wskazać potrzeby albo konkretne zagadnienie, a następnie pokazać, jakie jest możliwe rozwiązanie. Dopóki sami nie dostrzegą tej potrzeby, nie podejmą żadnego działania. Następnie - aby odpowiedzieć na pytanie dlaczego oni powinni wziąć w tym aktywny udział, powinieneś wciągnąć ich i zaangażować w poszukiwanie rozwiązań, tak aby zaczęli się identyfikować z problemem.

W ten właśnie sposób powinieneś zaznaczyć swój udział, swój zapał i oddanie. Powinieneś użyć całej swojej energii i siły perswazyjnej, by zachęcić ich do pójsia twoim śladem. Musisz dać im inspirację.

◦ *Twardy optymista i realista*

Powiedzmy, że twoim zadaniem jest przekazanie słuchaczom negatywnych informacji. Pojawiły się kłopoty, nadeszły gorsze czasy albo coś, na co liczyli, nie nastąpi. Powiedzenie tego wszystkiego wprost nie jest konstruktywnym podejściem do sprawy.

Twoją rolą jest przekazanie tych niedobrych wiadomości oraz informacji, co je spowodowało, w sposób obiektywny, bezosobowy - szybko i wyłącznie za pomocą faktów. Uporawszy się z tym, powinieneś czym prędzej zrobić krok następny - konstruktywny. Musisz przedstawić konkretny sposób wyjścia z kryzysu, polepszenia sytuacji, naprawienia błędu. Nade wszystko zaś musisz im powiedzieć, że wierzysz, iż sobie znakomicie z tym zadaniem poradzą.

Te kilka przykładów pokazuje jasno, że twoi słuchacze potrzebują od ciebie czegoś więcej niż tylko informacji. Dlatego - zanim staniesz przed audytorium - zdaj sobie sprawę, jaką rolę przychodzi ci odegrać wobec tej konkretnej grupy. Jaki musi być twój stosunek do odbiorców, by mogli cię naprawdę usłyszeć.

Podstawowa organizacja wykładu

Struktura

Plan w punktach przedstawiony w rozdziale 5 to uniwersalny wzór, według którego skonstruować można każdą prezentację dla dowolnej grupy. Chociaż w wyjątkowych okazjach i przy omawianiu szczególnych tematów może być konieczne inne podejście lub poczynienie w konstrukcji pewnych skrótów, struktura tu zaprezentowana pozostaje najprostszym, najbardziej logicznym wzorem do powszechnego zastosowania.

Selekcja treści

"Ależ nie możesz tego wyrzucić! To jest takie ważne! Jak nauczą się tego, nie poznawszy najpierw tamtego?"

Siły i odwagi, koledzy. Trzeba ciąć, chyba że od razu przy wejściu zaczniecie rozdawać poduszki. Musicie znaleźć metodę selekcji, która pozwoli skutecznie przeciwstawić się tendencji do potoku słów.

Zacznijmy od przyswojenia sobie zasady, że wielka mowa to taka, która zostawia słuchaczy w przekonaniu, że usłyszeli "w sam raz tyle, ile trzeba".

- W sam raz materiałów wprowadzających, ukazujących wstępnie twój punkt widzenia.
- W sam raz informacji pozwalających zrozumieć, co masz na myśli i stymulujących myślenie na ten temat.
- W sam raz przykładów i ilustracji (graficznych oraz słownych), pozwalających słuchaczom podjąć własne decyzje.

Aby pomóc wam w robieniu selekcji, wymyśliłam takie motto:

POWIEDZ TO, CO JEST IM POTRZEBNE
NIE WSZYSTKO, CO TY WIESZ!

Daj im podstawy, wprowadzające w twój sposób myślenia oraz na każdym etapie tyle informacji, by mogli przejść do następnego. Parafrazując starą piosenkę Fatsa Wallera: "Dowiedz się, co powinni wiedzieć oraz jak powinni się tego dowiedzieć i daj im to dokładnie w taki sposób!"

Co przedstawić wizualnie

Rozdział 5 omawia szczegółowo, kiedy posłużyć się pomocami wizualnymi i jak to najlepiej zrobić.

CZY POWINIENEŚ TO SOBIE NAPISAĆ?

Czytać czy mówić

Teraz wkraczamy w temat drażliwy. Większość ludzi ma tendencję do zapisywania całego "przemówienia" słowo w słowo, uważając, iż tylko taka metoda daje pewność, że powie się wszystko po kolei, "jak trzeba" i że w momencie nagłego zdenerwowania nie straci się zupełnie wątku.

Jednakże o d c z y t y w a n i e wypowiedzi nie jest najlepszą metodą komunikacji ze słuchaczem. Zdają sobie sprawę, że niektóre przemówienia muszą być czytane ze względów prawnych lub politycznych, w pozostałych wypadkach powinny wystarczyć notatki.

Ustna komunikacja stwarza możliwość żywego dialogu pomiędzy mówiącym i słuchaczami.

Powinna mieć formę osobistą. Kiedy mówisz, oni czują, że mówisz tylko dla nich, do nich, o nich.

Powinna być czymś natychmiastowym. Dziejącym się w tym momencie. Żywiolowym. Wyjątkowym. Niepowtarzalnym.

Słowo pisane

Tu zakłada się opóźnienie. Opóźnienie między tym, kiedy wiadomość powstaje, a tym, kiedy dociera do adresata. Opóźnienie w samym przyjmowaniu wiadomości.

Kiedy słowa są odczytywane, oczy mogą wielokrotnie wracać do miejsc, których nie zrozumiały, czytać je ponownie i ponownie przyswajać. Odczytując wiadomość, przyswajamy ją we własnym tempie i rytmie, odmiennym od tempa kogoś, kto je zapisał. Tylko słowa odtwarzają dźwięk głosu autora.

Zapisując swoje wystąpienie, zdajesz się na ten sam proces. Dobierasz słowa tak, aby oddały twoją myśl. Następnie poddajesz je krytyce, wielokrotnie czytając i poprawiając.

Zupełnie inaczej jednak przeczyta je adresat. Dlatego ty, analizując tekst, masz przed sobą zupełnie inną wersję wystąpienia niż twoi słuchacze.

Słowo mówione

Komunikacja ustna jest natychmiastowa i nie opiera się wyłącznie na słowach. Zależy od sposobu przekazania. Tempo, rytm, modulacja głosu, ton i wyraz twarzy - wszystko to kształtuje wiadomość. Słowa są tylko częścią przekazu.

Komunikacja ustna nie istnieje bez mówcy.

Przedstawienie

Odczytywanie spisanej na kartce mowy niewiele pozostawia miejsca na interpretację. Mówca bezustannie powracać musi do zadrukowanej strony. Twój przekaz sprawia wrażenie bezustannie i ściśle kontrolowanego.

Mowa improwizowana, oparta jedynie na notatkach, zostawia mówcy swobodę poruszania się, gestykulowania, przemieszczania się - co stwarza obraz żywego, pełnego osobistego zaangażowania przedstawienia - specjalnie dla publiczności.

Elastyczność

Improwizacja nie jest jednostronna; daje możliwość interakcji. Oznacza to, że widzisz i "czujesz" swoją publiczność od razu, w momencie, kiedy mówisz, możesz więc ocenić, jak ci idzie - "za wolno", "za dużo naraz", "trzeba powtórzyć". Ponieważ tworzysz na bieżąco, jesteś elastyczny. Możesz coś dodać, z czegoś zrezygnować, wyjaśnić wątpliwości, które pojawiają się w tej chwili. Nie musisz zgadywać wcześniej ile powiedzieć, żeby było w sam raz.

Mowa spisana ogranicza cię. Nie ma miejsca na elastyczność. Nie możesz się nagle zatrzymać, czując, że tracisz kontakt ze słuchaczami. Nie daj boże odejść od tekstu i zacząć improwizować! Znalezienie drogi powrotnej w gąszczu paragrafów to zadanie karkołomne, a kiedy się wreszcie uda, zdajesz sobie sprawę, że przed chwilą już to powiedziałeś, tylko w całkiem inny sposób. Wybijasz się z rytmu, tracisz grunt pod nogami i czujesz, że to koniec.

Innym stylem mówisz, a innym piszesz

Mówi się dużo krótszymi zdaniami, niż pisze. Ponieważ mówiąc widzisz swoich słuchaczy, automatycznie stajesz się mniej formalny, w wypowiedź wkładasz więcej bezpośredniości, używasz prostszego, bardziej powszechnego słownictwa. Wiesz także podświadomie, że twoja myśl wsparta jest głosem, ruchem ciała, jest nie tylko wypowiedziana, lecz także przedstawiana.

Pisanie jest dużo bardziej formalnym sposobem komunikacji. W trakcie pisania do głowy przychodzi słownictwo podręcznikowe (suche i zawile), zdania formalne (nieco sztywne), a także skrótowy język urzędniczych notatek, stosowany tak często przez szefów w korespondencji z podwładnymi. Pisząc, nie myślisz, jak najprościej wyrazić to, co masz do powiedzenia, lecz przeciwnie: popadasz w schematyzm i klisze, będąc święcie przekonany, że w czytaniu brzmi to profesjonalnie i mądrze.

Działanie mowy pisanej na słuchaczy

Wmaszerowanie do sali z mową w dłoni, rzucenie nią o mównicę, a następnie rozpoczęcie czytania wzbudza w odbiorcy reakcje głównie negatywne. Najczęstsze efekty mów pisanych to:

- odruch wyłączania się, zrodzony w trakcie tych wszystkich nudnych zawodowych spotkań oraz podniosłych oracji, o jakich słuchaczom się nawet nie śniło
- autorstwo można zakwestionować: kto to w rzeczywistości napisał? Ponieważ większość mów napisanych pozbawiona jest jakichkolwiek akcentów osobistych, nie ma żadnego dowodu, że to ty przygotowałeś
- twój naturalny styl konwersacji zastąpiony zostaje dużo bardziej formalnym, zdystansowanym i sztucznym. W rezultacie my również jesteśmy formalni, zdystansowani i sztuczni
- gładka wypowiedź, bezbłędna, bez potknięć, szukania słów i powtórzeń to nie jest sposób, w jaki ludzie normalnie mówią. Publiczność ma więc przed sobą kogoś obcego i zupełnie do niej niepodobnego
- jeśli publiczność cię zna, to będzie porównywać i przeciwstawiać twój zwykły sposób mówienia z tym, co proponujesz dziś
- nie możesz utrzymywać stałego kontaktu wzrokowego z odbiorcami; nie stać cię na naturalność ani ton osobisty, na który mógłbyś zdobyć się bez trudu, gdybyś nie stał tu zakopany po uszy w stronach do odczytania. Nie łatwo też zorientować się kiedy odbiorcy zaczynają się nudzić.

Działanie na siebie, mówcę

Mowy pisane

◦ Poziom energii

Energia dostarczana jest przez papier, nie przez odbiorcę. Najlepszą część energii zostawiłeś w biurze albo w innym miejscu, gdzie mozolnie spisywałeś swoje przemówienie. Wielokrotne później odczytywanie tekstu i wyobrażanie sobie reakcji słuchaczy na poszczególne fragmenty to jedyne chwile prawdziwego zaangażowania w proces komunikacji.

Powtórzenie tego po raz kolejny "na żywo" (bo oczywiście dziesięć razy ćwiczyłeś już przed lustrem) daje efekty bardzo blade. Staje się rodzajem ćwiczenia, zamiast pełnym wigorem twórczym wysiłkiem.

◦ Bezpieczeństwo

"Ale ja lubię mieć wszystko napisane, mam wtedy poczucie bezpieczeństwa". Prawda jest jednak taka, że czytanie wywołuje dużo większy niepokój - że straci się z oczu miejsce, a razem z nim cały wątek. Ponieważ podczas czytania kreatywna część mózgu jest wyłączona, moment improwizacji może spowodować trudności z powrotem do poukładanej, szczelnie zapakowanej treści. Obnaża cię również przed publicznością jako prawdziwą, żywą, niedoskonałą i wahającą się istotę ludzką ...

Mowy oparte na notatkach

◦ Poziom energii

Utrzymując kontakt wzrokowy z odbiorcą, pozwalasz mu być twoim katalizatorem; z niego też czerpiesz energię. I on sprawuje rodzaj kontroli nad tym, co robisz i jak to robisz.

Oparcie się na żywym odbiorcy, zamiast na słowie drukowanym, daje ci ogromny dodatkowy napęd. Poziom twojej prezentacji jest dużo wyższy, ty pracujesz intensywniej i z większym zaangażowaniem.

◦ Bezpieczeństwo

Kiedy improwujesz, mając przed sobą jedynie plan, zarys kierunku w którym zmierzasz, efekty są dużo lepsze. Praca z notatkami jest bezpieczniejsza, ponieważ mózg cały czas działa, analizując twoje słowa i myśląc, dokąd zmierzasz dalej. Dzięki temu powroty do kwestii już omówionych, nagłe wolty, zmiany podejścia, kolejności czy metod tłumaczenia materiału są dużo łatwiejsze.

Większość ludzi, nie będących zawodowymi mówcami, nie ma dostatecznych zdolności aktorskich, by w odczytywane z kartki przemówienie tchnąć ducha świeżości i odkrywczości. Słuchacze pozostają bierni.

Jeśli wystąpienie ma zrobić na widzu wrażenie, pozwól ci nawiązać z nim kontakt, sprawić, że twoja obecność będzie znacząca - powinno być improwowane, wsparte jedynie szkicem ogólnym i notatkami. Wtedy twoja wypowiedź to rzeczywiście ty. Brzmi, wygląda prawdziwie i robi *naturalne* wrażenie - na tobie i twoich słuchaczach.

Do zagorzałych zwolenników pisania

Wiem, wiem. Już słyszę wasze komentarze: "Jasne, *naturalne* ... , a także bez ładu i składu oraz nie bardzo zrozumiałe dla kogokolwiek!"

To jednak kwestia koncentracji oraz właściwej organizacji materiału, a opanowanie tych umiejętności opłaci się dużo bardziej niż chwilowe poczucie bezpieczeństwa czerpane z zapisanej kartki papieru.

Dlatego radzę wszystkim zdeklarowanym zwolennikom pisemnych wystąpień: spróbujcie uwolnić się od zadrukowanej kartki. Zaczniście od eksperymentu: prezentacji opartej tylko na notatkach, przeprowadzonej dla małego audytorium. Pozwól swojej głowie, która wkłada tyle wysiłku we właściwe ułożenie myśli na papierze, by tym razem przedstawiła je bezpośrednio odbiorcy. Przecież to są *twoje* słowa! *Znasz* swój przedmiot! *Znajdziesz* odpowiednie słowa, gdy będą ci potrzebne, a inspiracja ze strony słuchaczy jedynie ci w tym pomoże. *Jeżeli* przygotujesz dobre, użyteczne notatki...

Do improwizatorów

Dla tych, którzy mówią korzystając tylko z notatek: hurra! Jesteście na najlepszej drodze do sukcesu. Pozwólcie, że wesprę was kilkoma radami jak najlepiej te notatki przygotowywać.

Jak więc powinny wyglądać *użyteczne* notatki? Takie, które stanowią będą solidną bazę improwizacji i które same prowadzić cię będą przez kolejne etapy wystąpienia.

PRZYGOTOWANIE NOTATEK I SZKICÓW

Abyś czuł się swobodnie, mógł jednocześnie myśleć i mówić, notatki muszą:

- być natychmiast zrozumiałe
- być napisane w taki sposób, by porządek twojej wypowiedzi był jasny, widoczny na pierwszy rzut oka i czytelny dla ciebie
- podawać informację w zwartej, krótkiej formie, umożliwiającej natychmiastowe przełożenie na rozwinięte kwestie

- czytelnie sygnalizować swoje miejsce w hierarchii ważności
- mówić ci, w jakiej formie i w jaki sposób powinny zostać rozwinięte w trakcie prezentacji.

Tu właśnie stajemy przed problemem: przygotowywane przez nas zazwyczaj notatki i szkice mają nam służyć do p ó ż n i e j s z y c h przemysłów. Kiedy jednak mówisz, nie masz czasu czytać ani rozszyfrowywać ukrytych znaczeń, domyślać się, o co ci chodziło i jaka miała być hierarchia ważności poszczególnych zagadnień.

Notatki muszą przemawiać do ciebie tak bezpośrednio i czytelnie, byś na miejscu, natychmiast mógł na ich podstawie rozwijać swoją wypowiedź i przekazywać kolejne idee słuchaczom.

Proces podstawowy

Większość ludzi podczas sporządzania notatek popełnia jeden podstawowy błąd: zapisuje za dużo. Sztuka polega na zapisaniu dwóch, trzech wyrazów, punktów albo zdań przypominających, wywołujących właściwe skojarzenia i kierujących nas w odpowiednim momencie z właściwym impetem w stronę następnego punktu. Powinno z nich jasno wynikać, gdzie w całej strukturze wypowiedzi jest ich miejsce i w jaki sposób powinny zostać przekazane.

Pojedyncze słowa, jak "budżet", "plan ogólny", "przeszkody" wywołają w tobie odpowiednie skojarzenia. Wiesz, co się za nimi kryje i dlaczego akurat o tym chciałeś mówić. Pozostałe słowa przyjdą same w miarę mówienia.

Używaj całych kartek

Nie doradzam wam posługiwania się malutkimi fiszkami. Mieści się na nich kilka słów, co zmusza do bezustannego tasowania i przeszukiwania całej sterty na oczach słuchaczy. Z kolei karteczki nie są dostatecznie małe, by schować je w dłoni i kiedy próbujesz to robić, jedynie się ośmieszasz: i tak wszyscy widzą.

Jako słuchacze, dajemy każdemu mówcy pełne prawo do korzystania z notatek. Chcemy żebyś był przygotowany. Służą do tego najlepiej duże kartki. Jedno spojrzenie daje ci pełny wgląd w to co potrzebne jest w tej chwili, a także świadomość kolejnych kroków, które masz wykonać.

Krótkie słowa

Najtrudniejsze jest zredukowanie zdań i myśli do formy dostatecznie krótkiej, by służyć mogły jako notatki do wykładu. Przy posługiwaniu się całymi zdaniami, zawierającymi zaimki, przyimki i przymiotniki, problem polega na tym, że umysł automatycznie przestawia się na tryb czytania - oczy zaczynają wędrować poziomo po stronie, poszukując sensu całych zdań.

Przerywa to natychmiast właściwy rytm pracy z notatkami, w którym wzrok przesuwają się po kartce pionowo: "Spójrz, złap myśl, podnieś oczy, nawiąż kontakt ze słuchaczem, mów".

Nie trać kontaktu wzrokowego

Ponieważ oko ludzkie ma zdolność odczytywania naraz trzech długich lub czterech krótkich wyrazów bez konieczności przesuwania wzroku w prawo, używaj w notatkach znaczących, treściwych słów, najwyżej trzech w linii. Napotkanie przez wzrok grupy większej liczby słów powoduje automatyczne przestawienie na tryb czytania poziomego i przerwanie procesu "spójrz-pomyśl-mów".

Nowe symbole

Posługując się skrótowym planem, jako bazą dla całej prezentacji, powinieneś mieć własny system symboli lub znaków, informujących cię z wyprzedzeniem o następnym punkcie i sposobie jego przedstawienia. Musisz wcześniej uświadamić sobie, że następna myśl jest szczególnie istotna, że lista słów, które widzisz, prowadzi do ważnego stwierdzenia lub że w następnej części konieczna jest zmiana tonu: z chłodnego, analitycznego na ciepły, osobisty, bardziej intymny. Do każdej kolejnej części muszą prowadzić cię odpowiednie znaki informacyjne.

Przykład: oto szkic wizualny powyższego akapitu, przygotowany na wzór notatek do wypowiedzi. Przyjrzyjcie się, w jaki sposób treść została zapisana za pomocą symboli i skrótów.

A. POTRZEBNE NOWE SYMBOLE

1. Skrótowy szkic
2. Punkt odniesienia
3. Sygnały z wyprzedzeniem
 - a. co za chwilę
 - b. jak przedstawiać
 - c. ważna następna myśl
 - d. co oznacza lista
 - e. stwierdzenie
 - f. wkrótce zmiana nastroju

Miej własny system

Opracuj sobie własny zestaw symboli wizualnych, zawiadamiających cię na czas, że następne słowa lub myśli trzeba przekazać w inny sposób. Każdy reaguje na inne bodźce wizualne - układ strony, odstępy, akcenty, wcięcia, kontrastowe kolory, podkreślenia, duże litery.

Zastanów się, co najbardziej przemawia do ciebie. Potem opracuj własny system skrótów wizualnych, przypominających ci, które tematy są najważniejsze, które podrzędne, gdzie zaznaczyć wewnętrzną dramaturgię, a gdzie stopniowo narastające napięcie.

Poprzednie dwa akapity mogłyby wyglądać tak:

Akapit pierwszy (zaczynający się od: "Opracuj sobie własny zestaw ...")

B. OPRACUJ WŁASNE SYMBOLE

1. Indyw. reakcje

- | | | |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Ewentualne
wyróżnienia | a. układ strony | <i>(podkreślenie kolorowe)</i> |
| | b. odstępy | |
| | c. akcenty | |
| | d. wcięcia | |
| | e. kontrastowe kolory | |
| | f. podkreślenia | |
| | g. duże litery | |

Akapit drugi (zaczynający się od: "Zastanów się, co najbardziej...")

Zanim zacznę szczegółowy opis, zapisałam sobie innym kolorem, głęboko wcięty taki wiersz:

ZMIANA TONU: Bardziej osobisty

dalszy ciąg planu:

*(inny kolor dla
zmiany nastroju)*

C. ZNAJDŹ WŁASNE SYMBOLE

- | | |
|---------|----------------------------------|
| Wnioski | 1. <u>Odkryj swoje reakcje</u> |
| | 2. <u>Własne skróty</u> |
| | ◦ przypomn. tematy najważniejsze |
| | ◦ kwestie podrzędne |
| | ◦ dramatyzm/napięcie |

To są symbole, które najbardziej przemawiają do mnie. Zauważ, jaką postużyłam się techniką:

- ▣ odstępy i układ na stronie w celu oddzielenia kolejnych myśli
- ▣ układ na stronie i uwagi na marginesach, objaśniające poszczególne części. Można łatwo zamieniać je miejscami, zmieniając porządek
- ▣ użycie podkreśleń i dużych liter dla wyróżnienia całych nowych myśli
- ▣ użycie bombek i małych liter dla zaznaczenia, że to jest lista przykładów ilustrujących jedną myśl, nie lista odrębnych myśli
- ▣ nakaz zmiany tonu, w specjalny sposób umieszczony w szczególnym miejscu, odrębnym kolorem określającym ten ton (fioletowym dla osobis-

tego, może czerwonym dla podkreślenia czegoś istotnego, albo zielonym dla nastawienia wyjątkowo pozytywnego). Uwaga ta rzuca się w oczy dzięki głębokiemu wcięciu i umieszczeniu w wyraźnej odległości od tekstu. Ostrzega cię dodatkowo o zbliżającej się także zmianie jakościowej w przedstawianym materiale, a co za tym idzie także sposobie prezentacji.

O podkreśleniach

Podkreślenia są wymowne, nie jest to jednak wymowa tak uniwersalna, jak może się wam wydawać. Informuje, że słowu temu nadać należy mocniejszy akcent. Jednakże, jak "głośne" ma ono być? Jak różni się od innego, również podkreślonego słowa? Czy podkreślenie oznacza g ł o ś n e czy też oznacza i s t o t n e, c i e ż k i e, p r o w o k u j ą c e d o m y ś l e n i a?

Dlatego warto zaprojektować różne symbole podkreśleń, jak na przykład:

≡ ≡ ≡ ≡ ≡ w odróżnieniu od ----- w odróżnieniu od

Zdecyduj, jakie przypisać znaczenia poszczególnym podkreśleniom, a nade wszystko używaj kolorów! Gwarantują one natychmiastową reakcję i wyraźnie podkreślają różnice w znaczeniu.

Kolory

Podkreślanie i zapisywanie pojedynczych słów czy myśli innym kolorem jest niezwykle skuteczne. Jeżeli zdecydujesz na przykład, że niebieski oznacza podstawowe zasady, czerwony punkty zwrotne, zielony szczegóły i przykłady, pomarańczowy i fioletowy emocje lub uwagi osobiste, będziesz miał swój własny klucz przedstawiania wielu różnych spraw w odpowiedni sposób, właściwym tonem i w odpowiednim stylu. Wybierz swoje kolory i przypisz im funkcje odpowiadające twoim reakcjom emocjonalnym. Będą one miały wpływ na twoją świadomość, a co za tym idzie - na styl twojej prezentacji.

Listy

Pionowa lista automatycznie organizuje materiał. Kiedy twoje oko widzi tak skonstruowaną listę, ty automatycznie uświadamiasz sobie, że powiązane ze sobą punkty wyjaśniają kolejność zdarzeń, które miały miejsce. Dla lepszej organizacji materiału numeruj kolejne wiersze lub stawiaj przed nimi bombkę. Buduj listę konsekwentnie - żaden punkt nie powinien przekraczać długości jednej linii, wówczas wszystkie będą sprawiały wrażenie jednakowej ważności i tego samego charakteru. Zachowaj stały rytm; ewentualne zmiany muszą służyć czemuś konkretnemu.

Odstępy i wcięcia

Słowa zapisuje się tak, jak zapisane są te, które czytasz w tej chwili.

Co się z tobą dzieje, kiedy czytasz te słowa?

Czy czytałeś je wolniej? Czy czytając je przykładasz do każdego wyrazu większą wagę? Jak wypowiedziałbyś je głośno?

Jest to świetny wynalazek, gdy dochodzisz do swojej wielkiej konkluzji, głównego zdania, które zwali wszystkich z nóg. Tak zapisana myśl zwraca natychmiast twoją uwagę, każe ci zwolnić i przygotować się na to, że teraz trzeba będzie powiedzieć coś zupełnie inaczej.

Inną, jeszcze bardziej skuteczną metodą podkreślenia zdania jest zapisanie go z większymi odstępami między wyrazami i wyraźniejszym wcięciem linii:

Główna myśl jest naprawdę wyróżniona
jeśli umieści się ją na stronie w taki sposób.

Aby wyróżnić to zdanie jeszcze bardziej, weź je w ramkę albo podkreśl kolorową linią. Możesz też posłużyć się większymi literami.

Druk czy ręczne notatki

Jak najłatwiej się uczysz? Zapisując coś ręcznie czy czytając wydrukowane i potem ucząc się na pamięć? Zdecyduj, która forma wizualna bardziej ci odpowiada. Możesz chcieć skorzystać z formy drukowanej przy opracowywaniu podstawowego szkicu planu, a potem nanieść dodatkowe uwagi ręcznie na marginesach, wprowadzając kolory, podkreślenia - słowem, nadając notatkom osobisty charakter.

Podsumowanie: aby dokonać wyróżnień, nadać słowom odpowiednie akcenty, zabarwienia uczuciowe nieodzowne są środki wizualne. Chcąc przedstawić materiał przekonujący i uporządkowany, musisz mieć notatki przygotowane logicznie, w sposób umożliwiający łatwy dostęp do informacji oraz przygotowujący cię z wyprzedzeniem do kolejnych kroków.

Przejdźmy teraz do omówienia zachowań. Jak to zrobić, by mowa była wiarygodna, przekonująca, interesująca i pamiętna? Jak rozpalić w słuchaczach żywiołowe zainteresowanie? Jak nadać wypowiedzi dynamikę? Jak panować nad treścią? Co ze stylem? Językiem? Zaangażowaniem widowni?

TECHNIKI WYGŁASZANIA PAMIĘTNYCH MÓW

Każdy słyszał przemówienia. Każdy też zmuszony jest przyznać, że są one w większości nudne. Jak to zrobić, żeby twoje było inne? Jak to zrobić, żeby słuchacze siedzieli w napięciu na brzeźkach krzesel, notując każde słowo tego dynamicznego mówcy (t o j e), który rzucił na nich czar.

Wstęp, który zawładnie uwagą odbiorców

"To mi przypomina pewną historię..." Czy kiedyś zastanawialiście się, dlaczego prawie każde wystąpienie zaczyna się w ten właśnie sposób? Cel, który mówca chce osiągnąć, jest niewątpliwie słuszny: rozgrzać publiczność, przyciągnąć ich uwagę i od początku nadać spotkaniu przyjazny, nieformalny charakter.

To, co szwankuje w technice z "historią", to fakt, że nie tylko na ogół nie ma ona żadnego związku z resztą wystąpienia, ale także w dziewięćdziesięciu dziewięciu na sto przypadków jest to jedyny "śmieszny" moment całego spotkania, które dzieli się na dwie odrębne części: "rozrywkową" oraz mowę właściwą. Wstęp obiecuje dalszy ciąg, który nigdy nie następuje.

Jaką rolę powinien spełniać wstęp

We wstępie musisz podać temat wypowiedzi oraz powód, dla którego warto cię słuchać. Pierwszą jednak informacją, którą słuchacze chcą uzyskać, jeszcze zanim przedstawiś swój temat, to kim jesteś i jakie są lub mogą być wzajemne relacje między wami. Nie zapominaj, że obcy wciąż wzbudzają w nas jednakową podejrzliwość. Dlatego na samym wstępie słuchacz oczekuje, że osoba, z którą się spotyka, zostanie mu chociaż pobieżnie przedstawiona.

Wydaje się trudne? Prawdę powiedziawszy, jest to instynktowne. Przypomnij sobie, co robisz, kiedy ktoś przedstawia cię na przyjęciu:

- ▀ uśmiechasz się ("Czytaj - jestem przyjacielem")
- ▀ podajesz rękę (moment kontaktu fizycznego dla lepszego-wzajemnego poznania)
- ▀ poruszasz kolejno różne tematy, szukając wspólnych zainteresowań albo
- ▀ opowiadasz dowcip, pokazując w ten sposób swoją osobowość i urok osobisty albo
- ▀ wymieniasz uwagi na temat przyjęcia, pogody itp.

Po co to wszystko? Żeby jakoś zacząć, zrobić wstęp do nowej znajomości. We wszystkich przypadkach szukasz jakiegoś punktu styczności, sposobu identyfikacji z tym kimś drugim, pokazania kim ty sam jesteś i wzajemnego zbliżenia. Naprawdę mówisz tak:

"To ja. Różny od ciebie, ale nie za bardzo. Zbliży się trochę do siebie, zobaczymy, co nas łączy. Przekonaj się, ile wiem o tobie, o nas, pracy, życiu itd. i jak się tą wiedzą posłużyć dalej, w trakcie mojego wystąpienia". W ten sposób zaspokoiliś ciekawość zawartą w pytaniu "Kto mówi?" i możesz przejść dalej.

Najlepsze jest podejście nieformalne, osobiste, pomagające zbudować pomost nad przestrzenią, dzielącą cię od twoich słuchaczy, nie tylko fizycznie, ale także symbolicznie.

Przykład: "Wiecie państwo, przygotowując się do tego spotkania, próbowałam sobie was wszystkich wyobrazić. Jak tu siedzicie, zastanawiając się: "Jak to będzie wyglądało? Ile będzie trwało i czy daleko jeszcze do lunchu ... ?"

Co daje taki wstęp?

- Daje ci miejsce wśród nich, a nie obok nich. Przewidując, co myśleli, dajesz do zrozumienia, że też bywałeś w takiej sytuacji. Zdarzało ci się podobnie nudzić i żałować, że nie jesteś gdzie indziej. "Cóż, wydaje się normalną osobą" - myśli sobie słuchacz.

- Zawiera ciepło i humor. Dając dowód, że nie tylko posiadasz te cechy, ale także gotów jesteś okazać je przed szerszą publicznością, zyskujesz jej sympatię. Element humoru w połączeniu ze swobodnym sposobem bycia jest sygnałem dla odbiorcy, że: "To będzie chyba inne wystąpienie: nie takie dęte i formalne. Może dowiem się czegoś prawdziwego i w dodatku podanego w strawny dla mnie sposób. Może nawet będzie zabawnie."

- Dowodzi, że bierzesz ich pod uwagę, poświęciłeś nawet swój czas, przygotowując ten wykład i wyobrażając sobie, jacy oni są.

- Daje nadzieję na interesujący wykład: "Będzie o czymś, co mnie obchodzi, nie tylko wykładowcę".

- Świadczy o twoim wewnętrznym poczuciu bezpieczeństwa. Ośmielić się przyznać na wstępie, że słuchacze prawdopodobnie spodziewają się po tobie nudy, to dać dowód, że potrafisz śmiać się z samego siebie. Za to samo należy się sympatia i szacunek, ponieważ ludzie niezbyt często potrafią zdobyć się na autoironię, szczególnie publicznie.

Nieoczekiwane odkrycie ludzkiej prawdy na samym początku waszej znajomości to jeden z najmocniejszych wstępów, jakie można sobie wyobrazić. Nie jest to jednak pomysł dla każdego. Niektórzy z nas czują się zupełnie bezpiecznie, odsłaniając publicznie swoje wnętrze. Dla innych jednak, ze względu na różne okoliczności i osobiste uwarunkowania, jest to niewykonalne. Jeśli twój ojciec przez całe życie tak bardzo przestrzegał form, że nawet w czasie rodzinnego obiadu nie poluził krawata, może być ci trudno zdobyć się na nieformalne zachowanie bez obawy, że utraci na tym twój wizerunek profesjonalisty.

Inne możliwe wstępy

Bądź ze sobą szczerzy. Wybierz taki wstęp, który spełni wspomniane wyżej wymogi, a jednocześnie pozwoli ci czuć się całkowicie bezpiecznie.

• Wspólne doświadczenia

Możesz zacząć mówić słuchaczom o jakimś doświadczeniu, które jest dla was wspólne.

"Podobnie jak wy pracuję w hutnictwie. Jestem w tym przedsiębiorstwie równie długo jak niektórzy z was, może nawet dłużej niż większość, choć na pewno nie tak długo jak siedzący tam Joe Brown".

Takie porównawcze podejście pozwala ci znaleźć się bezpośrednio między nimi, dając jednocześnie okazję do osobistego, bezpośredniego w formie powitania jednego spośród nich. Widownia zawsze w takich wypadkach poczuwa się do wspólnoty z pozdrowionym w ten sposób i na ogół żywiłowo się do tego przyłącza. Osobiste zaangażowanie na samym wstępie to znakomity początek.

• Wspólne pochodzenie lub zainteresowania

"Ja też pochodzę z X. Pamiętam jeszcze czasy kiedy tartak był obok..." albo powiedz o swoim hobby, wspólnym z niektórymi ze słuchaczy, na przykład:

"W taki słoneczny, rześki dzień jak ten co my tu wszyscy robimy? Wiem, że chciałoby się raczej pojeździć na nartach, zamiast siedzieć i słuchać wykładów".

• Wspólne cele

Inne możliwe podejście to posłużenie się tematem jako wspólnym dla obu stron punktem odniesienia:

"Cóż, wygląda na to, że przedsiębiorstwo jest w najlepszych możliwych rękach. Potrzebne nam zaangażowanie i oto je mamy. Przerwywając swoje pilne zajęcia, zjawiliście się tutaj, by posłuchać, jak ulepszyć produkcję. Chcę więc wam powiedzieć, co to dla mnie znaczy".

• Wspólne wartości

Jeszcze innym pomysłem jest zaczęcie od czegoś co ma dla ciebie znaczenie, a nie jest bezpośrednio związane z biznesem, ale co, jako temat, umożliwi łatwe przejście do przedmiotu spotkania.

"Wczoraj moja córka ukończyła szkołę średnią. Nasze pierwsze dziecko. To dla nas ogromne wydarzenie. Jeżeli macie za sobą ten rodzaj doświadczenia, zdajecie sobie sprawę, jakie to wzruszenie. Także świadomość, jak leci czas. Sam niedawno chodziłem do szkoły średniej, a teraz ona mówi o komputerach w sposób, który przyprawia mnie o ciarki!

Wynika z tego prosty wniosek. Nie możemy po prostu usiąść, zadowoleni z tego, co wiemy. Zanim się obejrzymy, te wiadomości będą już przestarzałe. Pozwólcie więc, że zabiorę was dziś na wycieczkę w świat jutra. Zobaczymy, co się szykuje na naszym rynku i jak możemy się do tego przygotować".

Spójrzmy, co daje taki wstęp.

Najpierw oddziałujesz na uczucia, potem na myślenie. Jest to dużo silniejsze uderzenie i dużo mocniejszy wywołuje efekt niż same tylko argumenty racjonalne.

Powiedziałeś im coś osobistego, z czym mogą się identyfikować. Dzieci, dorastanie, rodzaj nostalgii typu "tak niedawno moja córka była mała".

Wspomniałeś o powszechnej obawie - nienadążania, pozostawiania w tyle - powiedziałeś, że zdajesz sobie z tego sprawę, ale właśnie chcesz przedstawić nowe rozwiązanie i powiesz, jak zrobić z niego użytek.

Oto kolejne możliwe podejście:

- *Nawiąż do istotnego bieżącego wydarzenia albo miejscowej okazji*

Wszystko, co dowodzi twojej orientacji w sprawach bieżących oraz w problemach dotyczących słuchaczy jest pomocne w konstruowaniu dobrego wstępu. Pozwala ci dużo łatwiej wejść w temat niż suche rozpoczęcie spotkania pierwszym zdaniem pierwszego akapitu.

Musisz pamiętać, że nie ma jednego uniwersalnego wstępu, dobrego na wszystkie okazje. Planując swoje wystąpienie, bądź cały czas świadom roli, jaką spełnić musi wstęp:

- znaleźć wspólne punkty odniesienia dla całego spotkania
- umożliwić ci identyfikację ze słuchaczami
- przekazać pewną wiedzę o tobie: kim jesteś, jaki masz styl pracy i podejście; jakim mówisz językiem;
- umożliwić gładkie przejście do głównej treści wykładu, tak by nikt nie miał wątpliwości, że ten wstęp na pewno należy do tego wystąpienia i do tych słuchaczy.

Jedna istotna informacja: moment najwyższej koncentracji słuchaczy, chwila czystej nie zakłóconej uwagi przypada między pierwszą a drugą minutą twojego wystąpienia...

Po wstępie, przedstawieniu słuchaczom tematu oraz siebie, możesz przejść do zasadniczej treści prezentacji. Jaka technika zapewni ci zatrzymanie przy sobie uwagi widowni.

Zaangażowanie odbiorcy

Dlaczego zaangażowanie odbiorcy?

Spójrz raz jeszcze na początkowe strony tego rozdziału, by przypomnieć sobie, jak najczęściej reagujemy, znalazłszy się w roli słuchacza. Teraz dodajmy do tego niektóre problemy fizyczne wynikające z konieczności przesiedzenia całej prezentacji na jednym miejscu. Wiele sił sprzysięga się przeciwko twojej

intencji wygłoszenia pamiętnej mowy dla grupy przypadkowych słuchaczy. Nigdy nie wolno ci uwierzyć, że raz na zawsze zdobyłeś sobie ich uwagę.

W plan twojego wystąpienia wpisana musi być konieczność bezustannego stymulowania, intrygowania i ciągnięcia za sobą wszędzie odbiorcy, w jakikolwiek stronę byś się kierował.

Zadawaj pytania

Zadawanie słuchaczom pytań i prowokowanie ich do odpowiedzi jest jednym z najprostszych sposobów:

- nadania twojemu wystąpieniu charakteru osobistego i bezpośredniego
- zorientowania się, jaki jest ich stosunek do twojego przedmiotu i wiedza na ten temat
- okazania im, że zależy ci na ich opinii
- wzmocnienia tempa prezentacji.

Dobrze wiesz, jak wszyscy lubimy rozwiązywać gazetowe mini-quizy, poddawać ocenie, porównywać wyniki. Twoi słuchacze kochają ten rodzaj zajęcia, chętnie poznają oceny, wątpliwości oraz opinie innych członków grupy, nawet zupełnie odmienne od swoich własnych.

Jedna dodatkowa uwaga: pytając uzyskujesz sporo naprawdę użytecznych informacji, które możesz spożytkować jako punkty odniesienia w dalszej części prezentacji.

Pytania kierowane do grupy

Zacznij od pytań możliwie najogólniejszych. Jeżeli spytasz: "Kto z państwa kiedyś ...?" może przynieść w odpowiedzi zaledwie kilka rąk podniesionych do góry, jeżeli pytanie dotyczy jakiejś wąskiej kwestii.

Zacznij od pytania, które na pewno przyniesie ci w odpowiedzi powszechne tak lub nie albo przynajmniej ogólny śmiech w dowód sympatii. Poproś, by w odpowiedzi podnieśli ręce i sam zademonstruj jak. Idź za ciosem, zadając dwa następne pytania tego samego rodzaju. Zachęceni, chętnie odpowiedzą na wiele innych. Tworzysz w ten sposób atmosferę dialogu, cedując też na słuchaczy część swojej władzy.

Idź za ciosem

Stopniowo zadawaj pytania głębsze. Kieruj je do konkretnych osób. "Jaka jest pana/pani zdaniem, przyczyna?" albo "Kiedy to się zaczęło?" Nawiązując osobisty kontakt z wybranymi słuchaczami, zacieśniasz go jednocześnie z całą grupą. Uwaga: wybieraj rozważnie, kieruj pytania do osób wyraźnie "kontak-

towych". W przeciwnym razie, jeśli trafisz na kogoś zdecydowanie nieśmiałego, cała koncepcja może się łatwo załamać.

Pytania retoryczne

"Jak państwo sądzą, jaka to liczba?", "Czy kiedykolwiek myśleliście o tym?", "Więc co to naprawdę oznacza?"

Nie oczekujesz w tym wypadku odpowiedzi. Kiedy zadajesz pytanie retoryczne, każdy słuchacz uważa, że jest ono kierowane do niego, że interesuje cię jego zdanie na ten temat. Jest to dla niego bezpośrednia stymulacja: automatycznie w y m y ś l a odpowiedź. Ten rodzaj aktywności bez wątplenia słuchacze zaakceptują, ponieważ nie będąc eksponowanym ani słyszany przez innych, mają pewność, że w końcu i tak otrzymają prawidłową odpowiedź - od ciebie.

Zapewnij odbiorcom ruch

Jeśli warunki na to pozwalają, po trudniejszej partii materiału zaproponuj, by wstali i przez chwilę rozprostowali kości. Możesz to zrobić nawet na samym początku spotkania, jeżeli wiesz, że siedzą na miejscu już dłuższy czas i nie mieli żadnej przerwy.

Po prostu powiedz: "W porządku, teraz chwila przerwy. Niech wszyscy wstaną, podniosą ręce i R O Z P R O S T U J Ą S I Ę!"

Z miejsca stajesz się im bliski i na pewno zostanie ci to wynagrodzone. Rzadko bowiem zdarza się, by ktoś zwracał uwagę na słuchaczy w taki sposób. Oni również spojrzą na ciebie inaczej i staną ci się od razu bardziej przychylni.

Jeżeli dobrze się czujesz w takiej roli, nie ma przeszkód, abyś poprowadził małą chwilę gimnastyki: sam zrobił parę skłonów, wyprostował ręce i pośmiał się razem z nimi. Ośmieli to nieśmiałych i wpłynie pozytywnie na stosunki z pozostałymi.

"Zwróć się do sąsiada"

Ilekróć w czasie zajęć mówię na przykład na temat kontaktu wzrokowego, zawsze proszę, aby słuchacze zwrócili się do siebie nawzajem i wypróbowali to na miejscu. Danie odbiorcom konkretnego zadania związanego bezpośrednio z tematem zajęć to kolejny skuteczny sposób zapewnienia sobie ich uwagi i osobistego zaangażowania.

Ćwiczenia na miejscu

Zaplanuj ćwiczenia, które widzowie mogą wykonać siedząc na swoim miejscu - jak szkicowanie czy pisanie czegoś - w których brać może udział cała grupa.

Ochotnicy spośród publiczności

Ludzie uwielbiają oglądać, jak ktoś inny wykonuje jakieś zadanie, podczas gdy oni siedzą bezpiecznie na swoim miejscu, szczęśliwi, że to nie na nich padło, oraz pożerani ciekawością, jak poradzi sobie kolega, znajomy czy sąsiad z tej samej grupy.

Możesz znakomicie wciągnąć ich do czynnego udziału w zajęciach, prosząc ochotników z sali o pomoc przy przeprowadzeniu jakiegoś ćwiczenia, którego nie można wykonać całą grupą.

Podsumowanie: bierność i początkową obojętność słuchaczy łatwo przelamiesz wciągając ich do pomocy w prezentowaniu materiału. Będzie to również element zaskoczenia, zawsze skuteczny, angażujący uwagę i zapadający w pamięć.

Teraz przejdźmy do treści wystąpienia.

Prezentowanie zagadnień podstawowych

Od tego, co znane, do tego co nowe

Najlepszym wstępem do nowego materiału jest przypomnienie czegoś znanego i przejście od tego stopniowo do tego, co nieznanie. To stare, a nie nowe, daje słuchaczom poczucie bezpieczeństwa i pewności, że są w stanie zrozumieć materiał.

Jeśli zaczniesz od "...podobnie jak otwieranie słoika z nakrętką" potrafią to sobie natychmiast wyobrazić, ponieważ wykonywali tę czynność setki razy. Jest to wstęp dający im pewność gruntu pod nogami i zachęcający do dalszej uwagi, również wtedy kiedy zaczniesz stopniowo wprowadzać nowe, nieznanie elementy materiału.

"Wyobraźmy sobie łódkę. Jeśli dodam X, będzie ona mogła.." brzmi interesująco i będzie takie coraz bardziej w miarę odkrywania kolejnych warstw twojej opowieści, która zaczęła się od rzeczy znanej, łatwej do zidentyfikowania.

Najpierw ogólny mechanizm, potem szczegóły

Każdy potrafi złapać sens mechanizmu czy procesu, przedstawianego od ogółu do fazy najbardziej drobiazgowej. Stracisz słuchaczy, jeżeli na początku zasypiesz ich szczegółami.

Próbują jedynie zorientować się ogólnie: jak to wygląda, do czego służy i mniej więcej jak działa. Podaj im to, co najważniejsze, na razie zostaw terminologię techniczną i najdrobniejsze szczegóły.

Tłumacz i intryguj

Oto kolejność podawania i rozwijania materiału.

- ▀ Zaczynij wolno od ogólnej koncepcji.
- ▀ Powiedz coś na temat nowej idei.
- ▀ Powiedz, dlaczego jest istotna dla słuchaczy.
- ▀ Przypomnij, jak działa stary system i jakie są jego mankamenty.
- ▀ Zaczynij mówić o głównych różnicach między starym i nowym.
(Tu powinieneś wprowadzić pomoce wizualne.)
- ▀ Dodaj tyle informacji, ile konieczne jest do wyjaśnienia dalszego przebiegu procesu. (Pokaż następne materiały).
- ▀ Możesz zachęcić do kilku pytań. Na podstawie odpowiedzi zdecydujesz, czy należy wprowadzać następne szczegóły. Pozwala to ludziom przyswajając materiały w ich własnym tempie; tobie daje orientację, kiedy możesz iść dalej.

Przedstawiaj i pokazuj

Najlepszym na świecie sposobem objaśniania jest ilustracja. Dlaczego, jak, kiedy i co opisano szczegółowo w rozdziale 5.

Daj konkretne przykłady

Jeżeli musisz posługiwać się dokładnymi miarami, jak metr kwadratowy, centymetr, kilogram, powinieneś pamiętać, że ludzie nie mają ich precyzyjnego obrazu. Większość z nas nie potrafi dokładnie wyobrazić sobie odległości czy wymiarów. Jeśli chcesz wywołać w głowie słuchacza precyzyjny obraz, musisz posłużyć się przykładem z miejsca, w którym się znajdujecie: "Jest to więc dwukrotnie wyższe od tego pokoju" albo: "Jest to odległość, jak stąd do tamtej ściany". Możesz także przynieść ze sobą przedmioty dające wyobrażenie rozmiarów: "Miało to zaledwie dwadzieścia centymetrów długości, jak ten ołówek".

Tematy i przejścia

Czy zauważyłeś, jak ułożona jest ta książka? Każdy rozdział i każda nowa myśl zostały wyróżnione. Począwszy od nagłówek rozdziałów, poprzez podrozdziały i listy podpunktów, każdy element jest wyróżniony w odpowiedni sposób, wskazujący jego miejsce w hierarchii. Czytając widzisz dokładnie, gdzie się znajdujesz.

Wyobraź sobie, jak trudno byłoby ci się polapać w tym układzie, gdybyś go tylko słyszał. Słuchacze nie widzą twoich notatek! Dlatego musisz robić słowne podkreślenia i wyróżnienia, by logika i porządek twojej prezentacji stały się dla nich "widoczne".

Nie zapomnij także o podsumowaniu każdej części i wyraźnym przejściu do następnej. Nie każ im się domyślać gdzie się aktualnie znajdują.

Element ludzki i osobisty

Może trudno to sobie wyobrazić, gdy ma się za zadanie przedstawienie sprawozdań finansowych wyników sprzedaży albo nowy system oprzyrządowania. Jednak - bądź twórczy. Ludzie identyfikują się najłatwiej z tym, co ma związek z życiem - albo z nimi samymi.

▀ Jeżeli mówisz o wielkich osiągnięciach, przytaczając dane finansowe lub wyniki sprzedaży, wspomnij o ludziach, którzy tego dokonali. Pochwal wydziały, konkretne osoby, atmosferę pracy w przedsiębiorstwie - jako integralną część sukcesu. Osobiste uznanie to dużo większa motywacja do pracy niż suche liczby.

▀ Powiedz o wspólnym dla wszystkich uczuciu zaniepokojenia i zawiedzenia, jeśli tematem jest spadek wydajności. Zastanów się wspólnie z nimi nad przyczynami, zarówno personalnymi, jak i zawodowymi. Niech słuchacze staną się częścią, a nawet kluczem do rozważań nad przyczynami. "Ponieważ wszyscy jesteśmy ludźmi, warto byśmy zastanowili się, jak nasze osobiste słabości (ignorancja, samozadowolenie) mogą wpływać na przedsiębiorstwo, co sami możemy zrobić, aby sytuację odwrócić".

▀ Posłuż się przykładem jakiegoś wyczynu sportowego albo osiągnięcia z innej dziedziny, pokazującym człowieka wobec skrajnie trudnej sytuacji. To pozwoli ci się oderwać od retoryki okrągłych zdań w rodzaju: "musimy pracować lepiej" albo: "te wyniki rozczarowują", ułatwi natomiast przejście do następnego tematu - motywacji osobistej i pracy zespołowej.

▀ Tematem jest zmiana oprzyrządowania lub inne zagadnienie techniczne? I tym razem znajdź w tym ludzi. Rozmawiaj o procesie twórczym, przez który przechodzimy wszyscy, siedząc nad pustą kartką papieru i usiłując wymyślić nowe rozwiązanie; o tym, jak trudna i frustrująca jest próba wyobrażenia sobie tego, co jeszcze nie istnieje i jak niezwykle uczucie towarzyszy powstaniu nowego rozwiązania. Pomów o zmianach, jakie wnoszą w życie osobiste nowe rozwiązania.

▀ Włącz siebie do tych rozważań. Posłuż się przykładem z własnego życia: "Chcę powiedzieć, że wpadki takie jak ta, która zdarzyła się wam/państwu, bynajmniej nie są mi obce. Stawałem nieraz przed koniecznością naprawienia takiego błędu..."

Jeśli władza jest po twojej stronie, takie podejście najbardziej zjedna ci podwładnych. Powiedz im, jak zachowujesz się w podobnych sytuacjach i jak zabierasz się do rozwiązywania takiego problemu.

Jeśli jesteś obcym dla nich człowiekiem, przykład osobisty niezwykle ułatwi ci zbliżenie z nimi, nadając waszej znajomości zupełnie nowy wymiar. Oczywiście podziel się doświadczeniem osobistym, ale z rodzaju tych powszechnych, a nie na przykład jak brałeś udział w wyprawie na Grenlandię albo polowałeś z sokolem ...

Tchnij w swój pomysł życie

Największą pewnością, że materiał zostanie zapamiętany, daje jego odpowiednie udratyzowanie - akcent, kolor, suspens, technika zmian rytmu - to wszystko, co dodaje mu życia, co z surowego materiału uczyni przedmiot fascynacji dla wielu ludzi. Nie jest to łatwe w wypadku danych finansowych i handlowych sprawozdań. Po prostu pomysł, jak przedstawić swoją koncepcję w formie opowiadania, a nie kolumny liczb.

Zakończenia

Zakończenia powinny być nieuniknione i satysfakcjonujące - takie miejsce w każdej strukturze wyznacza im schemat życia i natury: naturalnej kulminacji. Powinny pozostawiać wrażenie, że po to właśnie zaczęliśmy i teraz dochodzimy do końca.

Zakończenie powinno brzmieć jak przemyślane, starannie przygotowane podsumowanie - a nie nagle zatrzymanie w miejscu, ponieważ zabrakło materiału. W odróżnieniu od znacznej części obecnych produkcji rockowych, które zamiast wyraźnego zakończenia, rozwiewają się nagle w powietrzu, twoje zakończenie musi być celowe i łatwe do zapamiętania. Zakończ energicznie, z błyskiem albo w zamyśleniu, szeptem, ale niech to zawsze będzie z pomysłem.

Zapowiedz zakończenie

Powiedz im, że zbliżasz się do zakończenia. "Kończąc", "Podsumowując", "Tak więc, biorąc to wszystko pod uwagę", "W ten sposób doszliśmy do końca". Będą słuchali uważnie, nie z ulgą (mam nadzieję), ponieważ teraz uporządkujesz raz jeszcze to wszystko, o czym była mowa przez całe spotkanie, oraz podasz najważniejsze konkluzje całej wypowiedzi. Jest to bardzo podbudowujące.

Ostatnie zdania

Postaraj się by ostatnie zdania były naprawdę wymowne. Znaczące, pouczające, przemyślane i mądre. Powinny iść krok dalej poza praktyczny wymiar twojej wypowiedzi, podając głębszy powód, dlaczego o tym mówisz. Sięgnij do podstawowych potrzeb i prawd uniwersalnych.

Tych kilku ostatnich zdań powinieneś nauczyć się na pamięć, żebyś nie musiał odczytywać ich z kartki. To jest chwila, by zwrócić się wprost do słuchaczy, mówić bezpośrednio, jakby to była rozmowa w cztery oczy.

Użyj jakiejś paraboli, przypowieści, cytatu lub znanego powiedzenia. Cytaty z "mojego ojca", "babci", "ulubionego profesora" są szczególnie przydatne, wspomagają bowiem osobisty ton elementem mądrości ludowej, tworząc twój wizerunek jako członka rodziny lub czyjegoś syna, czyli jednego z odbiorców.

Postaraj się stworzyć wrażenie, które pozostanie z nimi jeszcze długo po twoim odejściu.

Nie wychodź w pośpiechu, zbiegając z podium albo rzucając się do drzwi ze stertą papierów pod pachą. Stań spokojnie, wciąż utrzymując ze słuchaczami kontakt wzrokowy, pozwalając im przez chwilę przemyśleć ostatnie kilka zdań podsumowania. Powinno to sprawiać wrażenie wspólnego zastanawiania się, niechęci do rozstania i przerywania nastroju. Potem spokojnie pozbieraj notatki i wyjdź.

Skierujmy teraz światło na ciebie, mówcę. Gwiazdę tej chwili. Jak możesz sam uczynić siebie interesującym i pamiętnym mówcą? Już widzę krople zimnego potu, występujące na waszych czołach, kiedy czytacie: "Światło na was". Słyszę ten wewnętrzny głos mówiący: "Tu jest właśnie sedno sprawy! Dlatego właśnie ich tracimy!"

STYL OSOBISTY

Bądź sobą

Zacząłam pracować z prezesem jednej z wielkich korporacji, której pracownicy wezwali mnie, nie radząc sobie z jego stylem komunikowania się.

Prywatnie był człowiekiem pełnym uroku - sympatycznym, ciepłym, otwartym, o ujmujących manierach. Nie mogłam zrozumieć, o co jego ludziom chodzi. Wtedy poprosiłam, by powtórzył mi swoje wystąpienie z zebrania tydzień wcześniej. Nagle Dr. Jekyll zamienił się w Mr. Hyde'a!

Oto stał przede mną sam garnitur, bez człowieka w środku: oschła, ponura kukła o drewnianym głosie, wykonująca zadanie wygłoszenia przemówienia. Kiedy obejrzelismy tę scenę nagrany na wideo, jego komentarz brzmiał: "Spójrz na tego faceta. Co za sztywniak i nudziarz! Nie mogę na niego patrzeć!" Co się właściwie stało? Skąd się wzięła taka podwójna osobowość?

Mój dyrektor koniecznie chciał wejść w rolę "prawdziwego prezesa". Podświadomie przejął nawyki zachowań swoich poprzedników na tym stanowisku, gdyż "to jest właściwy" sposób zachowania się prezesa. Nie wierzył, że będąc sobą - ciepłym, sympatycznym, byстрыm człowiekiem - wzbudzi dostateczny szacunek i autorytet.

Musiłam udzielić mu pozwolenia na wewnętrzny luz; wytłumaczyć, czego oczekują jego podwładni, oraz przekonać, że jego prawdziwy styl bycia nie tylko nadaje się, ale jest wręcz dokładnie tym, co zapewni mu sukces, wiarygodność i uznanie w kontaktach z ludźmi.

Wydobywszy się spod presji konieczności "działania jak władczy dyrektor", stał się bardzo szybko świetnym, charyzmatycznym mówcą - przystępnym, otwartym, zdecydowanym, elastycznym i niepowtarzalnym.

Naturalne jest przekonujące

Większość ludzi stając przed koniecznością przemówienia do innych myśli sobie: "Ja, mówiący tak jak na co dzień to z pewnością nie wystarczy przy takiej okazji jak ta". W końcu, czy nie ubierasz się specjalnie na tę okazję? Czy nie poświęcasz wcześniej wielu godzin na planowanie, konstruowanie i ćwiczenie swojego wystąpienia? Jak możesz wobec tego przyjść i zacząć mówić w taki sposób, jakbyś w ogóle nie ruszał się z domu? Otóż właśnie, rzecz polega na tym, że powinienes!

Nic nie sprawdza się lepiej niż bycie po prostu sobą. Zachowujesz się wtedy najswobodniej, ponieważ czujesz się pewnie, stoisz na solidnym, swoim własnym gruncie. Mówisz normalnie, naturalnym głosem - a nie zmienionym specjalnie na potrzeby chwili.

Bycie sobą całkowicie wystarczy. Powinieneś jedynie nauczyć się własne ja podkreślać, dopuszczać do głosu, korzystać z niego tak, byś mógł być maksymalnie swobodny, zrozumiały i przystępny dla odbiorcy.

Teraz próbujesz odczuwać za słuchaczy

Wielu ludzi, wyobrażając sobie swoje wystąpienie, planując je i przygotowując się do niego, widzi między sobą a publicznością ogromną przepaść. Czy nie myślisz: "Oni...Im"? Swarza to problem, ponieważ myśląc tak, powiększasz jeszcze bardziej tę przepaść.

To są osobni ludzie

Prawda jest taka, że kiedy mówisz, każdy na sali słyszy cię osobno. Dlatego twój styl powinien być bardziej osobisty, nie napuszony. Dzięki mikrofonom nie musisz krzyknąć ani gwałtownie gestykulować. Wystarczy mówić spokojnie, w sposób stosowny i nieformalny, szczególnie na tematy zawodowe, wymagające przedstawiania szczegółów technicznych albo technologicznych.

Spróbuj sobie wyobrazić, że jest to rozmowa z udziałem dwóch, może trzech osób, nie przy pełnej sali. Łatwiej wtedy mówić, argumenty brzmią bardziej przekonująco i wiarygodnie. Sam czujesz się zrelaksowany i tak samo zwracasz się do odbiorcy. Szczególnie korzystnie wpływa to na dłuższe przemówienia.

Trema

Co to jest

Podłożem tremy jest mit. To twoja ocena samego siebie wobec własnego wyobrażenia na temat występu doskonałego oraz strach rosnący proporcjonalnie do tego, jak odległe od owego ideału będzie twoje wystąpienie. Koncentrujesz się tak bardzo na tym, jak wypadniesz w oczach innych, że zupełnie tracisz z pola widzenia cel swojej wizyty w tym miejscu. Strach całkowicie bierze nad tobą górę i cię paraliżuje. Zaczynasz wymyślać najczarniejsze scenariusze: "Stracę wątek", "Nie znajdę właściwych słów", "Będę nudny", "Szef (koledzy, klienci) uznają, że to drętwe (nie do rzeczy, źle pomyślane, zagmatwane) i że ja jestem dokładnie taki sam". Dodaj jeszcze: "Nigdy nie umiałem przemawiać", "Mama (tata, nauczyciel) zawsze mi mówiła, że mamrocę pod nosem", "Nienawidzę robić z siebie przedstawienia" i mamy kliniczne objawy tremy!

Dlaczego

To, czy ktoś czuje się na scenie jak u siebie w domu, czy nigdy nie zdobędzie się na wystąpienie, zależy w dużej mierze od wcześniejszych doświadczeń oraz towarzyszących nam przez całe życie wspomnień z dzieciństwa.

Oj tak! Kto jest w stanie zapomnieć o "nosie - za długim, włosach - prostych jak postronki, siedzeniu - za dużym, ramionach - za chudych" - o tej stałej śpiewce, którą śpiewaliśmy sami sobie, stając przed lustrem. To, jak bardzo nie do przyjęcia wydawaliśmy się sobie wtedy, do dziś ściga nas wszędzie jak natrętne echo, przypominając, że wystawianie t a k i e j osoby na widok publiczny musi napawać lękiem i najgorszymi obawami.

Tego typu lęki szczególnie łatwo przejmują kontrolę nad twoim umysłem, gdy w grę wchodzi publiczne wygłoszenie mowy.

Lekarstwo

• Pogódź się z tym

Pierwszym antidotum jest zaakceptowanie tremy. Musisz przestać się obwiniać, że jesteś "takim idiotą". Choroba ta jest tak powszechna, że sam fakt, iż prawie każdy na nią cierpi, może stanowić pewne pocieszenie. Więc - pogódź się z tym, na razie. "Mam tremę. Boję się. Czuję się okropnie. No trudno. Trzeba to jakoś przeżyć".

• "Idealne wystąpienie"

Zdaj sobie z tego sprawę, a następnie przypominaj to sobie za każdym razem, że idealne wystąpienie nie istnieje. Nie może istnieć. Gdyby był wzorzec idealny, trzeba byłoby go za każdym razem powtarzać. Ale ty, podobnie jak każdy inny człowiek i tak za każdym razem robilibyście to inaczej.

Nie mielibyście wyboru. Dzień, pogoda, czas, wiadomości byłyby różne. Co innego byście jedli, inne byłyby potrzeby publiczności, sprzeczka odbyta właśnie w domu zmieniłaby twoje nastawienie. Poza tym: ty dałbyś idealny występ i ktoś inny też dałby idealny występ, choć zupełnie różny od twojego. Kto miałby ocenić, które z nich było tym *d o s k o n a l y m*.

Tak więc - nie może ci się nie udać. Możesz jedynie zrobić to lepiej lub gorzej, czuć się mniej lub bardziej bezpiecznie oraz mniej lub bardziej zbliżyć się do zamierzonego celu.

° *Skup się na pracy*

Myśl o słuchaczach i o tym co chcesz im przekazać. Nie ty jesteś najważniejszy, tylko twój materiał. Przestań zajmować się sobą. Weź się do roboty.

Bądź otwarty, uczciwy, mów z entuzjazmem i zaangażowaniem. Tylko takiego stylu oczekuje od ciebie publiczność. Kiedy odbiorcy widzą, że czujesz się swobodnie, oni czują się tak samo. Jeśli jesteś spięty, oni to odbierają i słyszą również w materiale, który przekazujesz. Nie myśl więc o tym, myśl o pracy. I pamiętaj jeszcze o jednym: im więcej takich występów, tym mniej to dla ciebie kłopotliwe.

Start

Co jest zaangażowane

° *Nadnercza*

Te cudowne gruczoły, zawsze w pogotowiu, gdy zbliża się stres, są twoimi głównymi sprzymierzeńcami. Nie obawiaj się, tym razem też staną na wysokości zadania! Robią to bezwiednie, stworzone do ratowania ci życia, ilekroć zajdzie taka potrzeba.

° *Twój umysł*

Ta część ciebie musi się przestawić na myślenie w kategoriach ciężkiego obowiązku. Musi dopiero zebrać się i sięgnąć po przygotowany materiał, przetwarzać i podsuwać ci słowa w miarę mówienia, na bieżąco poddawać krytycznej analizie twoje wystąpienie, wybierać co masz powiedzieć, a co opuścić. Wydaje się, że stres wprowadził go w stan kompletnego zaćmienia, ale bądź spokojny - masz go ze sobą, a z nim pełno wszelakich dóbr, gotowych do podania.

° *Twoja publiczność*

Energia i uwaga słuchaczy również muszą zostać pobudzone - i to ty masz tego dokonać. Musisz przekroczyć barierę ich nieufności wobec "obcego pośród nas", oswoić ich z tonem swojego głosu i rytmem słów oraz zacząć nastrajać na odbiór twojej wiadomości. Oczywiście przygotowany przez ciebie znakomity występ zrobi swoje. Ale im potrzebna jeszcze będzie jedna wspianiała rzecz, aby mogli ruszyć za tobą.

° *Twoja pewność siebie*

Oto klucz do wszystkiego. Musisz sam siebie umieć podnosić na duchu. Zaprogramować swój wewnętrzny głos tak, by stale ci powtarzał: "Dasz sobie radę. Jesteś świetny. Znasz się na tym jak mało kto i jesteś znakomicie przygotowany. Masz dobry materiał i coś naprawdę ważnego do powiedzenia. Do roboty. Bierz ich, tygrysie!"

Brzmi sztucznie? Odzywki dobre na mecz hokejowy?

Nieprawda!

Mówiłam ci już: umysł jest jak komputer. Jeśli zaprogramujesz go negatywnie: "Nie dam rady. Jestem fatalny. Materiał jest beznadziejny" - to tak ci właśnie pójdzie. Twój umysł jest posłuszny jak każdy komputer, a dodatkowo nie ma żadnego wyboru programu: zdany jest na to, co mu włożysz.

Chcesz, żeby ci się udało? Zaprogramuj więc komputer, że potrafisz odnieść sukces, i tak się stanie. Powtarzaj sobie, że kiedy tam staniesz, masz być dobry, przekonujący, kompetentny, żeby nie powiedzieć fantastyczny. Chcesz ponieść porażkę? Nafaszeruj się negatywnymi wyobrażeniami, wątpliwościami co do własnych możliwości, oczekiwaniami kłęski.

Pewność siebie opiera się na wierze we własne siły, przekonaniu o swoich zdolnościach. Odrzuć głosy negatywne. Wierz, że jesteś dobry, i będziesz dobry. Następnie przekaz tę wiadomość swojemu umysłowi - *t y l k o t ę j e d n ą* - a będziesz wspianiały!

Napompuj się energią

Niektórzy ludzie, zanim wstaną, robią kilka wdechów, inni ściskają mocno dłonie albo poręcz fotela. Pozwala im to niepostrzeżenie dla widzów błyskawicznie podnieść poziom energii. Zastanów się. Jeśli jesteś osobą bardzo fizyczną, przyzwyczajoną do sporego wysiłku, ta metoda może ci się spodobać.

Wyznacz swoją przestrzeń

° *Wejdz pewnym krokiem*

Sięgnij po swoje papiery, wstań i zacznij iść krokiem zdecydowanym, bez zbędnych ruchów, pewnie i energicznie. Nie przejmuj się, jeśli pierwsze dwa kroki postawisz jak robot. Chodzi o to, by publiczność widziała, że jesteś pewny siebie, dokładnie wiesz, co robisz, i nie możesz się już doczekać, aby dojść na miejsce i zacząć mówić (bez względu na to jaka jest prawda).

Jeżeli chcesz odróżnić się od poprzedniego mówcy, wyraźnie zmień krok - na szybszy lub wolniejszy.

° *Miej swoje terytorium*

W jaki sposób zajmujesz miejsce na scenie, jak zakreślasz swoje terytorium - widownia to rejestruje i odczuwa na sobie. Podejść do swojego miejsca na

scenie albo na przedzie sali. Rozłóż przed sobą notatki. Potem przygotuj się do startu. Podobnie jak wielcy gracze, szykujący się do decydującego strzału, weź głęboki oddech. Nie ciężkie westchnienie, ale oczyszczający oddech, pozwalający zebrać w jednym miejscu całą potrzebną energię. Potem podnieś głowę i spójrz na nich. Swoich słuchaczy. Nawiąż kontakt wzrokowy. Odczekaj sekundę, aż uciszą się i całkowicie skupią uwagę na tobie. Pomyśl sobie: "Teraz, wszyscy, uwaga. Mam wam coś interesującego do powiedzenia. Nie mogę się już doczekać." I wtedy, dopiero wtedy, zacznij...

Mównica czy podium

Zamknij oczy i wyobraź sobie siebie na jakiejś widowni. Na scenie mównica, do której zmierza prelegent ze stertą papierów (naprawdę d u ż ą stertą). Odehrzakuje i zaczyna. Już jesteś znudzony!

Stereotyp mównicy, miejsca, skąd wygłasza się długie, nudne wywody, jest tak zakorzeniony w naszej świadomości, że nie jesteśmy zdolni już traktować tego miejsca inaczej. Mównica nie tylko kojarzy się nam z rzędem nauczycieli, proroków i innych osób zdręczających nas bez miłosierdzia jedynie słusznymi teoriami.

Stojąc za mównicą jesteś zupełnie odgradzony od widowni. Wygląda to tak, jakbyś chował się za tarczą obronną, jakbyś nie chciał wystąpić otwarcie i odsłonić się przed odbiorcami, tak jak oni przed tobą.

Wyglądasz przez to inaczej - osobny, wybrany - oddzielony od publiczności wyraźną granicą. Również stajesz się przez to sztywny, formalny, pozbawiony uczuć. Z takiej pozycji trudno wchodzić w rolę lidera, opiekuna i przewodnika grupy.

Jeśli jesteś niski, widzowie zamiast ciebie otrzymają interesujący widok pobródka, wystającego ponad katedrę.

Za katedrą będziesz stał dostojnie i spokojnie. Jest to nie tylko nudny, nieruchomy widok dla nich, ale także pozycja paraliżująca ciebie i obniżająca twój poziom energii.

Z pewnością zdążyłeś się już zorientować, że nie uważam stania za mównicą za pomysł najszcześniejszy. Dlaczego więc wszyscy to robią?

1. Jest gdzie położyć notatki.
2. Mikrofon zainstalowany jest na stałe.
3. Wszyscy tak robią.

Kontrpropozycje:

Ad. 1: Połóż notatki na blacie, ale sam wyjdź zza mównicy i stań obok podium. Możesz zerkać okiem na notatki, jednocześnie zachowując swobodę i nie odgradzając się od słuchaczy.

Ad. 2: Poproś organizatorów jeszcze przed spotkaniem, żeby zorganizowali ci mikrofon z długim przewodem, byś mógł oddalać się swobodnie od tego przymusowego więzienia, nade wszystko zaś mógł poruszać głowę w dowolnym kierunku.

Ad. 3: Nie daj się ponosić odruchom stadnym. Pomyśl za to, jaki efekt mównica wywołuje na słuchaczach, a jaki ty byś na nich chciał wywołać. Wtedy sam zdecyduj, biorąc pod uwagę meritum sprawy, a nie powszechny zwyczaj.

MÓWIENIE I SPRAWNOŚĆ JĘZYKOWA

Przy wszystkich możliwych aspektach komunikowania się ze słuchaczami prezentacja słowna wciąż pozostaje główną formą dotarcia do odbiorców i przekazania im wiadomości. Każę nam to teraz zwrócić się w stronę wyboru języka: jak powiesz to, co masz do powiedzenia, i jak wiele mogą zdziałać właściwie dobrane słowa.

Przejrzystość językowa

Język umożliwia natychmiastowe porozumienie, jeżeli jest właściwie użyty i posługuje się terminami przyjętymi i dogodnymi dla wszystkich. Jeżeli znamy język, oczekujemy słów dla nas zrozumiałych. Zdajemy się na automatyczny proces przetwarzania tych słów i oczekujemy zrozumienia. Nie spodziewamy się żadnych trudności. Jeśli się pojawiają, wywołują w nas zaniepokojenie, a nawet złość.

Jeśli jesteś wąskim specjalistą w jakiejś dziedzinie, musisz być bardzo ostrożny, by nie zacząć używać języka hermetycznego, pełnego skrótów zrozumiałych tylko dla wtajemniczonych. W konsekwencji może się okazać, że nie masz już języka, którym mógłbyś posługiwać się powszechnie, przy wszystkich okazjach, wobec każdego typu słuchaczy.

Oznacza to, że słuchacze zostaną daleko w tyle, nie mogąc za tobą nadążyć, brnącym coraz dalej w swoją głęboką specjalizację.

Słuchacze, nie będący specjalistami, zdezorientowani, zaczną gapić się w sufit.

Tak więc pierwszym krokiem w kierunku bycia zrozumiałym jest posłuchanie samego siebie! Zapytaj się w duchu czy słownictwo, którym się posługujesz, jest dla tej publiczności czytelne. Jeżeli zapędzisz się za daleko, natychmiast wyjaśnij z uśmiechem: "Ślęcząc całe dnie przy komputerze, prawie zapomniałem, jak się mówi po ludzku".

Upraszczaaj

Zastanów się nad wyborem słów. Używaj znanych powszechnie synonimów. Wsłuchaj się w swojego rozmówcę. Świadomie dobieraj słowa. Sam przed sobą spróbuj wytłumaczyć zjawisko dobrze ci znane w sposób tak prosty, by stało się zrozumiałe dla drugiej strony. I pamiętaj, unikaj tonu lekceważącego. Czasami odczuwamy rodzaj wyższości, wiedząc coś, o czym inni nie mają pojęcia. Jest to ostatnia rzecz, jaką można okazać ludziom których chcesz pozyskać dla swojej idei. Przejaw pokorę i entuzjazm, że możesz się swoją wiedzą podzielić.

Analogie

To jeden z najlepszych wynalazków, służących wyjaśnianiu skomplikowanych i abstrakcyjnych pojęć. Ponieważ zwykle mają one formę krótkiej historii albo przykładu z życia, trafiają łatwo do każdego odbiorcy.

Porzucając na chwilę jedynie słuszne, pragmatyczne podejście do tematu, by opowiedzieć historię, legendę, jakieś niedawne zdarzenie dobrze ilustrujące twoją teorię, czy aby przeczytać cytat z klasyki, dajesz słuchaczom dodatkową okazję do identyfikacji z twoją teorią, jednocześnie dostarczając rozrywki i potrzebnego relaksu. Przyswajanie materiału tą drogą nie wymaga od nich dodatkowego wysiłku, którego dość muszą wkładać w zrozumienie twojego podstawowego wyводу.

Analogie dają okazję do zmiany tempa oraz do budowania suspensu. Słuchacze śledzą z zaciekawieniem, jak rozwija się twoje opowiadanie, wciągając się w nie coraz bardziej, zgadując związek z głównym tematem wykładu. Analogie są więc lekkostrawnym środkiem podkreślającym główną tezę wyводу.

Przykład z życia pozwala każdemu osobiście zidentyfikować się z twoją historią, tobie zaś przydaje w ich oczach cech bardziej ludzkich.

Pamiętaj jednak: spójrz na wybraną przez siebie analogię maksymalnie krytycznie. Czy wywołuje bezpośrednie skojarzenia z tematem twojego wyvodu? Czy będzie dla wszystkich łatwo zrozumiała? Czy na pewno tu pasuje?

Używaj słów obrazowo

Dobieraj słowa, które wywołują obrazowe skojarzenia; mają w sobie uczucia, kolory, opisy; które mogą dostarczać wrażeń zmysłowych. "Jasnoczerwona obudowa nowego urządzenia, uzupełniona chromowymi wykończeniami oraz b a r d z o cicha praca silnika - to wszystko stanowi ogromny kontrast ze starym, rozklekotanym i hałaśliwym gratem, jaki stoi u nas w biurze..." - ten opis wywołuje natychmiastowe, żywe i nie wzbudzające wątpliwości skojarzenia.

Naucz się budować zdania, zawierające opis plastyczny zjawisk. Dzięki nim twoja wypowiedź zyska na atrakcyjności. Ludzie wołają do obrazów

trójwymiarowych niż prostych równań. Powinieneś swój produkt lub temat również zobaczyć w ten sposób, a nie tylko jak tabelę z danymi albo linię wykresu.

Akcentuj

Najbardziej powszechne sposoby to:

- powtórzenie słowa lub zdania
- zmiana tempa - wyraźne zwolnienie lub przyspieszenie
- modulacja głosu - twardo, miękko, z rozwągą lub z naciskiem.

Ponadto:

- przygotuj słowo-klucz lub metaforę, do której możesz się wielokrotnie odnosić, przywołując zdarzenie, fakt albo przedmiot
- podsumowuj - rób krótkie przeglądy głównych kwestii, które dotychczas podniosłeś, powtarzając je, a niektóre podkreślając szczególnie
- zwracaj uwagę słuchaczy, mówiąc: "Następna część jest szczególnie istotna" lub: "To była kwestia wyjątkowa...", po czym ją powtórz.

Posługiwanie się ciszą

Obok umiejętności przemawiania równie ważne jest wiedzieć, kiedy przestać. Wielu mówców ma z tym problem. Obawiają się, że nagle zamknięcie będzie wyglądało tak, jakby zapomnieli tekstu albo całkiem stracili wątek.

Trudno zdać sobie sprawę, że cisza potrafi być równie, a nawet dużo bardziej wymowna. Nie dlatego, że daje słuchaczom szansę, by na chwilę zatrzymali się i pomyśleli. Dlatego że ich do tego zmusza.

Kiedy w ferworze swojego wystąpienia bez wytchnienia gnasz naprzód, podając coraz to nowe informacje, odbiorcy zmuszeni są bez zastanowienia przyswajać tę wiedzę w takim samym tempie, gnając razem z tobą. Chwila przerwy, pozwalająca zastanowić się nad tym, co właśnie usłyszeli, jest więc dla nich bezcenna.

Nie doradzam ci, żebyś usiadł i czekał. Mózg zadawała się chwilą ciszy. Wystarczą mu momenty na refleksję i odpoczynek. Momenty te jednak mają ogromne znaczenie.

Kiedy? Ilekróć wypowiesz myśl szczególnie istotną, prowokującą, szokującą. Chwila ciszy będzie sygnałem, że to, co powiedziałeś, było znaczące, warte zauważenia. Jakbyś mówił: "Pomyślcie o tym przez chwilę. To jest ważne". Tworzy się również odstęp między jedną partią materiału a drugą.

Heleńko postawisz pytanie retoryczne, również zatrzymaj się na chwilę. Daj czas słuchaczom, by mogli sobie po cichu odpowiedzieć. Wzbudzi to w nich większe zainteresowanie twoją odpowiedzią.

^ Nie bój się posługiwać ciszą. Polub ją. Pozwala wspaniale osiągać efekt kontrastu.

POSŁOWIE

Lista rzeczy, bez których nigdy nie wygłaszasz mowy

Teraz, kiedy jesteś już doskonałym mówcą, który przygotował doskonałą mowę, pozostało do zrobienia jeszcze jedno. Oto lista rzeczy, które musisz zrobić przed spotkaniem.

Weź tę listę i udaj się z nią do miejsca twojego przyszłego wystąpienia. Jeśli nie możesz tego zrobić, przedyskutuj poniższe kwestie z organizatorami spotkania. W niczym absolutnie nie zdawaj się na ślepy los. Zapisz sobie na kartce:

1. Mikrofony i głośniki

Domagaj się lawaliery (wokół szyi) albo mikrofonu przypinanego do ubrania. Nie daj się wrobić w stojący na scenie albo zamocowany gdzieś na stałe. Taki mikrofon zmusza cię do komicznej gimnastyki głową, którą usiłujesz utrzymać w tej jednej pozycji, zapewniającej dobrą słyszalność.

2. Scena

Jeśli musisz być na scenie, wybierz miejsce, w którym chcesz stać. Miejsca z boków zawsze są bardziej nieformalne. Jeśli sala jest duża, musisz stać na podwyższeniu, w przeciwnym razie słuchaczom trudno będzie skoncentrować na tobie uwagę.

3. Mównica

Kiedy uwolnisz się od jej terroru dzięki ruchomemu mikrofonowi, przymocowanemu do ciebie, a nie do niej, możesz wykorzystać mównicę do trzymania tam notatek. Ja na ogół proszę o dodatkowy stół (dostępny w każdym hotelu). Kładę na nim notatki, opieram się o niego, czasem nawet siadam na brzegu. Jest to dużo wygodniejszy mebel, dający swobodę poruszania się i odnośnienia - zarówno do niego, jak i do publiczności. Brzeg biurka lub stołu w gabinecie spełnia tę samą rolę.

4. Światła

Bardzo ważne jest, by miejsce, z którego będziesz mówić, było bardzo dobrze oświetlone. Lepiej niż reszta sali. Pomaga to skupić uwagę widowni na tobie. Ludzie słyszą, śledząc ruchy twoich warg i patrząc na twarz. Musisz im to zapewnić.

Jeśli będziesz korzystać z mównicy, poproś, by zainstalowano tam dodatkowe oświetlenie!

Nie gaś głównego światła w sali! Wyłączone światło to dla naszego zegara biologicznego sygnał, że "Pora spać"! Poza tym nie widzisz wtedy odbiorcy - twojego głównego źródła energii...

5. Urządzenie sali

Przede wszystkim nie możesz pozwolić, by słuchacze byli od ciebie za bardzo oddaleni. Nie chodzi o odległość między tobą a pierwszym rzędem, lecz między tobą a rzędem ostatnim. Załadaj więc, by krzesła ustawione zostały wzdłuż dłuższej ściany, zwrócone w stronę twojego podwyższenia lub mównicy, która również powinna znajdować się przy dłuższej ścianie sali. Nie trać okazji do najlepszego kontaktu wzrokowego ze środkiem sali. Nie pozwól, by tam zostawiono puste miejsce na przejście między rzędami. Poproś, żeby boki sali zostawiono puste, a krzesła skoncentrowano w środku. Ustaw je półkołem - wtedy ci z tyłu będą widzieli jednakowo dobrze, jak słuchacze z pierwszych rzędów.

6. Jeżeli stosujesz pomoce wizualne

Niedogodność przy stosowaniu rzutnika przeźroczy polega na tym, że ekran kradnie ci najlepszą, centralną część sceny i nawet pusty, dominuje nad całym podium. Dlatego wyznacz z boku sceny swoje terytorium - bazę, z której zaczniesz mówić. Stamtąd przejdź w odpowiedniej chwili do ekranu albo stolika z projektorem. Pamiętaj: Nie gaś światła. Wyświetlaj ze stolika ustawionego z tyłu sali, utrzymując cały czas kontakt ze słuchaczami.

7. Weź na zapas

Jeżeli żarówka ma zamiar kiedyś się wypalić, na pewno zrobi to w trakcie twojej prezentacji. Jeżeli do filmu potrzebna jest szpula określonego rozmiaru, ten projektor na pewno będzie jej pozbawiony. Więc - przynieś z domu swoją. Także własny przedłużacz oraz pilota do zmiany slajdów; zapasowe żarówki do rzutnika i do projektora, swój własny wskaźnik do plansz, zapasową kasetę video, kopie materiałów graficznych, na wypadek gdyby ktoś właśnie na nie wylał kawę.

Przed spotkaniem wypytaj dokładnie o rodzaj sprzętu elektronicznego jaki tam zastaniesz: o nazwę, markę, model, numer, rozmiar i wielkość. Upewnij się w ten sposób, czy masz wszystko, co ci potrzebne.

8. Wyślij plany

Wyślij plany urządzenia sceny i sali oraz wymagania dotyczące sprzętu elektronicznego. Nie uwierzysz, ale organizator będzie naprawdę zadowolony i odetchnie z ulgą.

9. Upewnij się, ile masz czasu

Dowiedz się, jakie są rzeczywiste ustalenia czasowe. Spotkania zawsze zaczynają się z opóźnieniem, więc jeśli twoje jest upchane po brzegi, możesz

stanąć przed koniecznością skracania w trakcie mówienia. Żeby tego uniknąć, dowiedz się wcześniej jaki jest następny po tobie punkt programu i czy w ogóle istnieje jakiś margines swobody. Na wszelki wypadek miej przygotowaną listę rzeczy, które możesz pominąć. Pozwoli ci to uniknąć paniki, jeśli w trakcie prezentacji okaże się, że czasu jest za mało.

10. Wypróbuj wszystko wcześniej

Przyjdź wcześniej, sprawdź urządzenia, poziom głosu, oświetlenie, elektronikę. Dowiedz się, kto może ci pomóc wnieść plansze i obsługiwać projektor. Sprawdź system ogrzewania lub chłodzenia sali. Jeśli na korytarzu włączona jest głośna muzyka, poproś o jej ściszenie.

Wszystkie te szczegóły decydują w jakimś stopniu o sukcesie twojego wystąpienia. Zaniedbania w którejkolwiek z tych dziedzin mogą zniszczyć efekty ciężkiej pracy włożonej w przygotowania.

No, dobrze. Dość zakończeń. To jest koniec tego rozdziału. Teraz o tym, jak odpowiadać na pytania skutecznie i przekonująco.

8. SZTUKA ODPOWIADANIA

Słuchacze lub szef a ty

Wyobraź sobie siebie jak odpowiadasz na pytania w następującej sytuacji: Jesteś w domu (masz dziesięć lat). Wchodzi ojciec: "Dlaczego nie wyrzuciłeś śmieci, jak ci kazałem?"

Jesteś w szkole (masz osiem lat). Nauczyciel pyta: "Jaka jest odpowiedź na to pytanie?"

Twoja pierwsza w życiu rozmowa w sprawie pracy. Dyrektor do spraw zatrudnienia odrzuca twoje podanie: "Dlaczego miałbyś dostać tę pracę?"

Policjant z drogówki przenikliwie patrzy ci w oczy: "Czy pan wie z jaką prędkością pan jechał?"

Szef pochyla się nad biurkiem: "Co ty o tym myślisz?"

Reporter z sondy ulicznej podtyka ci pod nos mikrofon: "Jest pan za ...?"

Co myślałeś czytając te pytania? Czy czułeś napięcie, wiedząc, że musisz odpowiedzieć od razu, właściwie i poprawnie? Czy odpowiedzi przyszyłyby ci łatwo - czy wahałbyś się? Czy pomyślałeś kiedyś, żeby na pytanie nie odpowiedzieć?

PODSTAWOWE ZASADY ODPOWIADANIA NA PYTANIA

Proces pytania

Spśród wszystkich uczynków, jakie popełniamy wobec innych, najbardziej agresywnym i pozbawionym delikatności jest zadawanie pytań. Zjawisko to istnieje we wszystkich kulturach i wszędzie ma podobny przebieg.

Pytający: zadaje swoje pytania na swój sposób, w swoim tempie, w swoim porządku, na temat, jaki chce, gdzie chce i kiedy chce. Władza totalna.

Ty: podporządkowujesz się i odpowiadasz. Żadnej władzy.

Jesteśmy przyzwyczajeni do takiej kolei rzeczy od najwcześniejszych lat. Ludzie obdarzeni władzą mają prawo do zadawania pytań, my - do pokornego odpowiadania.

Aby nauczyć się panować nad sytuacją, będąc pytanym, musimy poznać nasze uwarunkowane reakcje, gdy znajdujemy się w pozycji pytanego.

Uwarunkowania

W czasie prowadzonych przeze mnie seminariów wielokrotnie demonstrowałam, jak zachowujemy się w sytuacji pytanego. Wchodzę na widownię pełną dyrektorów, sprytnych prawników i wielu innych osób. Wybieram jednego z tych pewnych siebie, wykształconych i zaradnych ludzi, staję mu nad głową i zaczynam krzyżowy ogień pytań: "Kim jesteś? Co robisz? Podoba ci się to? Jesteś dobry w tym? Jesteś żonaty? Jesteś zadowolony?" albo: "Nie jesteś żonaty? Dlaczego nie?" I dalej: "Masz dzieci? Zamierzasz mieć więcej? Kiedy?" albo: "Dlaczego nie?"

To jest niegrzeczne, agresywne, natrętne? Zgadza się. Ale czy uwierzysz? Wszyscy odpowiadają! Zawsze! Na każde pytanie! Na najbardziej osobiste, impertynenckie pytanie odpowiadają od razu, na miejscu, przy wszystkich! Nigdy nie pytają, dlaczego mnie to interesuje ani co zamierzam z tym zrobić. Żaden nawet nie powie: "Odwal się!"

Jesteśmy zaprogramowani, żeby odpowiadać, kiedy ktoś pyta, nawet się nad tym nie zastanawiając. Szukając odpowiedzi, nie myślimy o możliwości zakwestionowania samego faktu pytania czy osoby pytającego. Jeśli ktoś pyta, automatycznie obdarzamy go prawem do tego oraz odpowiedzią. Nasze zaniepokojenie wielokrotnie wzrasta, jeśli pytanie zadane jest publicznie, reagujemy jednak tak samo. Jak zjawisko to wpływa na sposób odpowiadania?

Jak odpowiadamy na pytania

Gdzie to się zaczyna

Czy pamiętasz tę napiętą uwagę wszystkich skierowaną na ciebie, kiedy nauczyciel czekał na odpowiedź? Skulonych na krzesłach kolegów, myślących "Chwała Bogu, że to nie ja!" Największym twoim problemem było wtedy - co? Czy moja odpowiedź będzie prawidłowa? I dziś w dalszym ciągu jest to podstawowa kwestia, decydująca o tym, jak odpowiadamy.

O czym jeszcze wtedy myślałeś? Czy nie martwiłeś się, że ktoś może przebić cię odpowiedzią lepszą niż twoja? Czy nie zastanawiałeś się, co inni o tobie pomyślą? Jak cię oceniają? Czy pasujesz do tej grupy?

Te wczesne lata szkolne, publiczne egzaminy, które zdawaliśmy, są wciąż źródłem największych naszych zmartwień, kiedy przychodzi nam odpowiadać na pytania, prywatnie lub publicznie. Chociaż wówczas czuliśmy się najbardziej bezbronni i niezdolni do niczego, troska o ocenę w grupie oraz obawa przed czyjąś bezwzględnością nie opuszcza nas i w dorosłym życiu.

Czym się martwimy

Oto co jest wciąż naszą główną troską kiedy jako ludzie już dorośli musimy odpowiadać na pytania. Odnajdziesz tu na pewno siebie, a także Zdobywców, Klubowiczów i Przywódców.

- Czy twoja odpowiedź jest prawidłowa, a jeśli nie, to jakie czeka cię upokorzenie. Nasza kultura lubi zwycięzców.

- Konkurencja w grupie: "Mam nadzieję, że inni też tego nie wiedzą albo nie wiedzą więcej niż ja". Czy w grupie kolegów, czy w relacjach jeden na jednego to poczucie współzawodnictwa o status, podziw, akceptację towarzyszy nam stale.

- Potrzeba akceptacji: próbujemy przewidzieć, jaka odpowiedź będzie lepiej przyjęta przez pytającego i grupę.

- Co naprawdę chcesz wiedzieć? Próbujemy rozszyfrować prawdziwe intencje pytającego: jakiej odpowiedzi spodziewa się lub pragnie - i tylko taką mu dajemy, choćby była daleka od tego, co naprawdę myślimy.

- Prywatność: ostrożność, z jaką podchodzimy do takich pytań, każe nam automatycznie cenzurować i redagować odpowiedzi w obawie, żeby pytający nie dowiedział się za dużo.

- Konsekwencje: "Jakie mogą być skutki mojej odpowiedzi? Co zrobisz, możesz zrobić z tym, co ci powiem?" A więc: jak dużo, jak mało albo dokładnie ile powinienem ci powiedzieć?

- Widoczność: każde światło skierowane na nas wywołuje uczucie niepewności i podenerwowania, tym bardziej że pytanie to rodzaj testu, a nie miła pogawędka.

- Porównania: troska, żeby dobrze wypaść w grupie, dobrze do niej pasować, odpowiedzieć tak, jak uważamy, że odpowiedzieliby inni, żeby nie odchylić się od normy - to wszystko są potrzeby głęboko w nas zakorzenione, które zawsze wpływać będą na kształt naszych wypowiedzi.

- Wystąpienie publiczne: dla wielu z nas paraliżująca jest obawa, czy jesteśmy dostatecznie elokwentni, potrafimy mówić płynnie, sformułować i wyartykułować to co rzeczywiście chcemy przekazać.

Nie jest to obraz szczególnie podnoszący na duchu, prawda? A jest prawdziwy, niezależnie, czy odpytywani jesteśmy publicznie czy też w cztery oczy przez kogoś, kto ma nad nami władzę.

Mamy więc już narysowaną podstawę tego rozdziału: nasz wewnętrzny, silnie uwarunkowany sposób reagowania na pytania oraz jak się zachowujemy i co mówimy w takich sytuacjach.

Naszym zadaniem będzie zrozumienie siebie i mechanizmów rządzących naszymi reakcjami na tyle dobrze, byśmy mogli zacząć je kontrolować. Nauczyć się panować nad sytuacją, w której, pozornie bezsilni i przerażeni, usiłujemy stawić czoło cudzej dociekliwości. Dalej spróbujemy odpowiedzieć, co zrobić, by poczuć się dość swobodnie i świadomie wybierać między tym, co powinno,

a tym co może być powiedziane. By dać sobie czas na zastanowienie, co chcemy powiedzieć i jak to zrobimy. Dowiemy się także, jak radzić sobie z różnego rodzaju pytaniami.

WIDOWNIA A TY:

ODPOWIADANIE NA PYTANIA SŁUCHACZY

Dlaczego odpowiadać?

Ano właśnie: dlaczego? Dlaczego wystawiać się na publiczne wałkowanie? Jaki z tego zażytek? Dla kogo?

Dla ciebie! Zachęcając do zadawania pytań upewniasz się, że żadne istotne kwestie nie zostały w twojej prezentacji pominięte. Pytania pozwalają ci zorientować się, co ludzie naprawdę wynieśli ze spotkania, co zrozumieli z twojego wystąpienia.

Oto kilka podstawowych korzyści jakie wynosisz z części poświęconej na pytania i odpowiedzi:

Rozjaśniają

Jeśli twoją podstawową intencją jest poinformowanie i wyjaśnienie grupie ludzi czegoś, o czym sam dużo wiesz, to warto chyba sprawdzić, czy dotarło to do nich.

Chociaż może ci się wydawać, że wyłożyłeś wszystko maksymalnie klarownie i dokładnie, dopiero pytania uświadomią ci istnienie wielu luk i niejasności w głowach słuchaczy. Z pewnością wolisz raz jeszcze wyjaśnić, niż pozwolić, żeby odbiorcy odeszli nie przekonani lub niedokładnie rozumiejący, o co ci właściwie chodziło?

Okazja do uzupełnień

Pytania dają ci szansę powiedzenia wielu rzeczy, które poprzednio pominąłeś z braku czasu. Pozwalają drugiej stronie na większe bezpośrednie zaangażowanie w twój temat. Rozmowa na zasadzie ping-ponga, w którym piłkę odbija coraz to inny gracz, ma w sobie dużo większą dynamikę niż jednostronna wypowiedź.

Bezpośrednie odniesienie

W swoim wystąpieniu mogłeś posługiwać się terminami abstrakcyjnymi albo bardzo ogólnymi, chcąc przedstawić jedynie generalny zarys zagadnienia. Pytania będą dotyczyły konkretnych kwestii, tego, co słuchaczy szczególnie obchodzi i jest im potrzebne. Nie będziesz musiał zgadywać - dowiesz się, co dokładnie ich interesuje.

Wzmacnia odbiorców

Dając słuchaczom prawo do zadawania pytań, przekazujesz inicjatywę w ich ręce, oddając częściowo tę władzę, którą oni obdarzyli cię na początku.

Jest dowodem twojej pozycji

Tylko osoba pewna siebie i swojej władzy bez obawy poddaje się egzaminowi otwartych pytań. Mówiąc im: "Proszę, pytajcie śmiało, o cokolwiek chcecie", dajesz dowód swojego pełnego panowania nad sytuacją oraz materiałem.

Odkrywa różnice zdań

Zgoda, niektórzy z was woleliby tego uniknąć, szczególnie publicznie. Lecz z krytyką lepiej się zmierzyć i znaleźć jakieś konstruktywne, nie niszczące sposoby rozwiązania problemu, niż przyjmować filozofię strusia. Główną korzyścią dla ciebie jest odkrycie istnienia problemów i nazwanie ich, co pozwala nad nimi partiami dalej pracować. Doceniona też zostanie twoja odwaga i wiarygodność - teraz znacznie większa, niż kiedy wchodziłeś do sali.

Tak więc pierwszym krokiem do opanowania sztuki radzenia sobie w sytuacji pytanego jest przekonanie samego siebie o korzyściach z tego płynących: zrozumienie, jakiżytek przynosi odpowiadanie na pytania. Krokiem drugim jest opanowanie umiejętności przygotowania się do tego.

Przygotowania do pytań i odpowiedzi

Zaproszenie słuchaczy do sesji pytań i odpowiedzi, bez podstawowej wiedzy, o co będą pytać, dlaczego w ogóle pytają i jaki na ogół mamy stosunek do takiej wymiany, jest jak wchodzenie do klatki lwa bez jakiegokolwiek narzędzia do obrony. Oto jak możecie się przygotować:

Rozumienie publiczności

• Kim są?

Takie same badania, jakie robiłeś opracowując mowę, musisz przeprowadzić ponownie, przygotowując się do pytań i odpowiedzi. Kim są słuchacze,

dlaczego przyszli, co chcą usłyszeć, co już wiedzą, jak twój temat ma się do ich życia oraz parę danych demograficznych. Zyskujesz orientację w potrzebach, zainteresowaniach, zmartwieniach odbiorców, potrafisz więc łatwiej przewidywać, o co cię będą pytać.

◦ *Czego się spodziewać*

Jakie dodatkowe kwestie i obawy porusza w nich to wystąpienie? Czy w jakiś sposób zagraża ono status quo? Czy to, co tu usłyszeli, zmusza ich do zmiany poglądów? Przeanalizuj, gdzie może tkwić źródło niechęci czy wrogości.

A co z kolegami? Kto jednocześnie jest krytyczny wobec ciebie i musi popisać się przed kolegami, atakując cię z wyjątkowym impetem.

Czy jest to grupa osób nie znających się nawzajem, z których każda zadawać może pytania na różnym poziomie i dotyczące zupełnie innej materii?

Jeszcze innym zagadnieniem jest, czy z e c h c ą w ogóle zadawać pytania? Wyobraźmy sobie, że po twoim: "Czy są jakieś pytania" zalega martwa cisza. Musisz w takiej sytuacji albo sam sprowokować kilka pytań, albo przygotować jakiś zabawny komentarz, który pomoże ci przełamać pierwsze lody (przykład dam później).

Istotna więc tutaj jest umiejętność przewidywania: wyobrażania sobie oraz myślenia przez pryzmat przyszłych pytań i odpowiedzi, tak by oszczędzić sobie przykrych niespodzianek.

Zdaj sobie sprawę, kto pyta

- ▣ Niektórzy ludzie naprawdę mają wątpliwości i chcą je wyjaśnić.
- ▣ Niektórzy muszą konkurować z każdym, na kogo pada światło głównego reflektora; nie interesuje ich produkt główny, a jedynie poboczne.
- ▣ Niektórzy ludzie są klasycznymi tradycjonalistami, którzy muszą się sprzeciwić wszystkiemu co nowe lub co nie zostało wymyślone przez nich.
- ▣ Niektórzy ludzie mają zwyczaj wszystko dokładnie przemyśleć, nieprędko przyswajają nową myśl.
- ▣ Niektórzy przychodzą wyłącznie po to, żeby się nie zgadzać i wygłosić swoje publiczne oświadczenie.

Rozpoznając powód, dla którego słuchacze pytają, będziesz mógł przedstawić właściwą odpowiedź.

Zrozum swoich adwersarzy

Musisz przygotować się na krytykę. Wiedząc jak przywiązany jesteś do swojej teorii, wyobraź sobie, że są inni, którzy święcie wierzą, że jesteś całkowicie w błędzie, a rację mają oni. Poświęć chwilę na zastanowienie się,

dlaczego ci ludzie patrzą na to w ten sposób. Wyobraź sobie człowieka, który wierzy w swoją teorię tak mocno. Tak jak ty w swoją?

Chcąc rozbroić swojego adwersarza, musisz zrozumieć, jakie są jego cele i wewnętrzne potrzeby (znowu stara, poczciwa tabela założeń wstępnych). Więcej na ten temat powiemy w następnej części, poświęconej panowaniu nad agresją.

Zrozum swoje uczucia

Chcąc opracować skuteczne techniki odpowiadania na pytania, musisz najpierw zdać sobie sprawę z własnego stosunku do tego rodzaju kontaktu ze słuchaczami. Przyjrzyjmy się najbardziej powszechnym w takiej sytuacji uczuciom, które udało mi się zaobserwować w mojej pracy prywatnego konsultanta.

◦ *Utrata kontroli*

Dotychczas miałeś pełną i wyłączną kontrolę nad swoim wystąpieniem. Teraz masz ją oddać komuś innemu. On będzie decydować o stylu rozmowy, na niego będzie skierowane światło. Będziesz zmuszony scedować swoją władzę na innych, a przynajmniej tak ci się może wydawać...

Kluczem do całej sytuacji jest twoje poczucie bezsilności i zdominowania przez kogoś innego. Osłabia ono zdolność myślenia (co jest zrozumiałe, skoro nie masz na nic wpływu). Stawia cię w sytuacji kogoś, kto sam musi zabiegać o akceptację, zamiast dawać ją innym.

Pamiętaj: w rzeczywistości masz ogromną władzę. To twój materiał. Ty jesteś jego właścicielem. W dalszym ciągu sprawujesz całkowitą kontrolę nad tym, co powiesz, ile powiesz i jak to zrobisz. Co więcej - masz pełne prawo też zadawać pytania, nie tylko na nie odpowiadać! Możesz nie zgadzać się, kontrolować, zmieniać kierunek pytań, analizować i rozwijać temat, sam prowokować do dalszej dyskusji.

Uświadom więc sobie, że podstawowym problemem jest twój stosunek do całej sytuacji i twoje poczucie, że tracisz nad nią kontrolę. A to nie jest prawdą!

◦ *Nerwowość*

Niepokoisz się, czy dasz sobie radę, czy potrafisz stawić czoło sytuacji, nade wszystko zaś - czy nie wymknie ci się coś, co wolałbyś zachować dla siebie. Wszyscy obawiamy się obnażyć publicznie, bojąc się konsekwencji (ciągle ślady czasów szkolnych). Wszyscy obawiamy się wystąpień publicznych i stawiamy sobie wysokie wymagania. Wszyscy chcemy być doskonali.

Być może nerwowość ma swoją przyczynę również w braku czasu na przemyślenie właściwej odpowiedzi.

Pamiętaj: nie ma jednego, doskonałego sposobu. Ta sytuacja nigdy się dotychczas nie zdarzyła. Ty, twoje wystąpienie, twoja publiczność, czas

i miejsce, w jakim to wszystko się dzieje - te czynniki nigdy nie spotkały się dotąd razem. Zapisujesz więc nową czystą kartę.

Pomyśl sobie tak: "Zrobię to po swojemu, ponieważ jest to najlepszy i jedyny sposób odpowiedzi na te pytania w tej chwili i w tej sytuacji. Mówię na swój temat. Jestem przygotowany. Pytania będą dotyczyły tego, co słuchacze właśnie usłyszeli. Tego, co ja im powiedziałem. Cokolwiek by się działo, dam sobie radę".

• Wyczerpanie

Ponieważ oficjalnie ogłosiłeś otwarcie sezonu polowań na siebie samego, zaczynasz czuć się jak obiekt, w który każdy może z łatwością trafić. Jest to niebezpieczne uczucie, ponieważ zaczynasz postrzegać pytających jako ludzi, którzy coś ci usiłują odebrać, a nie ludzi, którzy pytają, ponieważ chcą wiedzieć. To może oczywiście wzbudzić w tobie uczucia napięcia i wrogości.

Pamiętaj: pytają, bo o to ich prosileś. Ty ich obdarowujesz. Spójrz na siebie jak na Świętego Mikołaja - dzielącego się sobą z innymi, dającego innym część swojej wiedzy. Spójrz na to w kategoriach osobistych i ludzkich. Kierunek tego działania jest od ciebie do nich. Oni są tylko petentami, proszącymi cię o coś. Ty zdecydujesz, co dać i ile.

• Ekscytacja

Nie wszystkie twoje uczucia są negatywne. Jeżeli jesteś fachowcem, kompetentnym, przebojowym, lubiącym publiczne wystąpienia, konfrontacja z publicznością na żywo może być ekscytująca jak zawody. Ma to dobre strony, ponieważ podnosi automatycznie poziom adrenaliny, dając ci energię do wykonania zadania naprawdę dobrze. Niebezpieczne jest jedynie rozpatrywanie całej sytuacji w kategoriach osobistych kto-kogo. Trudno jest wtedy słuchać i myśleć. Ograniczone są też możliwości dokonywania wyboru, skoro wyznaczono linie oddzielające wrogie obozy.

Pamiętaj: spróbuj dostrzec sojuszników, nie konkurencję. Nie są twoimi adwersarzami. Nie wiedzą na ten temat tyle co ty i chcą się od ciebie dowiedzieć więcej. Nie musisz więc z nimi walczyć ani konkurować. Już wygrałeś, bo materiał jest twój. Teraz możesz im pomóc wdrapać się na pokład.

TECHNIKI UDZIELANIA ODPOWIEDZI

Jak zacząć

Stwórz warunki

Jeśli naprawdę chcesz zaprosić swoich słuchaczy do zadawania ci pytań, musisz ich przekonać, że naprawdę ci na tym zależy. Zdawkowe: "Są jakieś pytania?" nieszczególnie zachęca do wysiłku. Ludzie z natury swojej są nieśmiali, potrzebują silnej zachęty, by zechcieli się odsłonić albo w ogóle zrobić jakiś ruch. Spróbuj tak: "Chociaż zdaje mi się, że powiedziałem wam wszystko, co można było w ramach czasu, jaki mieliśmy do dyspozycji, zapewne pozostają jakieś kwestie nie do końca wyjaśnione. Może coś powiedziałem w sposób nie całkiem jasny. Zależy mi na tym, żebyście Państwo zrozumieli ten materiał, więc proszę, pytajcie, jeśli cokolwiek jest niejasne lub potrzebujecie dodatkowych informacji".

To jest zachęcające, ponieważ dałeś powód do zadawania pytań i pokazałeś, że rzeczywiście chcesz wyjaśnić wątpliwości. Oto inny sposób: "Sporo z tego, o czym mówiłem, jest dość skomplikowane, specjalistyczne, techniczne i nowe. Po tym pierwszym uderzeniu pozostaje z pewnością wiele kwestii niejasnych lub wymagających uzupełnień. Proszę, pytajcie".

To znaczy: "Nie poczuje się obrażony, że nie zrozumieliście, nie wezmę was też za głupców z tego powodu".

Inaczej: "Byliście Państwo tak uważnymi słuchaczami przez cały ten czas, a ja mówiłem dość długo. Myślę, że czas oddać teraz głos Państwu. Pytajcie, proszę". Jest to podejście ciepłe, bardzo ludzkie, mówisz w nim, że wiesz, co oni czują, oraz zapraszasz ich do wspólnego doświadczenia.

Zrób to sam

Nie wydaje mi się dobrym pomysłem, żeby sesję pytań i odpowiedzi prowadził lub choćby otwierał prezes, przewodniczący czy organizator całego spotkania, który nagle wstanie lub pojawi się w sali i zacznie coś na kształt testu na publiczności. Powiedz mu, że dużo z pewnością będzie ci zrobić to samemu. On może pomóc, wylawiając z sali zgłoszenia do pytań, wywołując pytających po imieniu, jeśli to ci ułatwi zadanie. Wstęp jednak powinieneś zrobić sam. Stwórz dużo lepszą atmosferę i będziesz mógł liczyć na większy oddźwięk.

A jeśli nie będzie żadnych pytań?

W istocie! Jest to okropne, kiedy stoi się z wyczekującym uśmiechem na twarzy, a nikt nie chce podnieść ręki. Zaraz zaczynasz myśleć, że to było za nudne albo za trudne, by mogło sprowokować do pytań. Co robić? Humor może

cię uratować. Doświadczałam tego w i e l e r a z y i wtedy zwykłam mówić tak: "Wiecie, co się teraz dzieje? Jest to klasyczna reakcja wszystkich odbiorców. Na ogół trwa czterdzieści pięć sekund do minuty" (co pozwala im poczuć się od razu lepiej, dowodzi bowiem, że nie są ani wyjątkowo głupi, ani powolni). "Prawdopodobnie macie już jakieś pytanie i rozważacie je teraz, myśląc sobie: 'Nie wiem czy to dobre pytanie. Zaczekam lepiej i zobaczę o co będą pytać inni'. I tak wszyscy siedzą, czekając, aż zacznie ten drugi. A wtedy rzucą się i oni". Reakcją na ogół jest śmiech i cztery ręce w górze.

Możesz też spróbować tak:

"No dobrze. Rozumiem, że wszyscy trzymają się dobrej starej zasady wojskowej, żeby nigdy nie zgłaszać się na ochotnika".

Rzecz polega na tym, żeby przyjść z pomocą, a nie stać tam tylko uśmiechając się uroczo albo powtórzyć pytanie i czekać. Nie narzekaj ani nie przymlaj się. Śmiech najlepiej pokazuje twoją siłę.

Dlaczego ludzie nie pytają

Zrozumienie, co ludzie czują w takiej sytuacji i dlaczego mają opory, żeby zadać pytanie, pomoże ci znaleźć drogę do słuchaczy:

- "Moje pytanie może nie być za dobre"
- "Po co się wychylać - szczególnie z tłumem, w którym pełno kolegów i szefów?"
- "Mogę nie umieć jasno powiedzieć, o co mi chodzi".
- "Chciałbym zapytać, ale czuję się onieśmielony, szczególnie wobec eksperta".
- "Moje pytanie może nie być interesujące dla zbyt wielu ludzi poza mną. Lepiej nie pytać przy wszystkich".

Możesz też na samym początku zaproponować im by w trakcie twojego wystąpienia notowali ewentualne pytania, które przyjdą im do głowy. Da im to czas na wymyślenie i sformułowanie pytań, które sami będą mogli uznać za dobre.

Co robić, jeśli mimo wszystko nie spytają

Jeśli n i k t nie zapyta, mimo wszelkich twoich starań w tym kierunku, ratuj twarz i zakończ z godnością. Nie pozwól zniszczyć wysiłku włożonego w całe spotkanie. Powiedz:

"Cóż, widzę, że jestem dużo lepszym mówcą, niż sobie wyobrażałam! Widocznie tak dobrze wszystko wyjaśniłam, że nie pozostały państwu żadne wątpliwości! Dziękuję bardzo za tę okazję do przedstawienia mojego tematu" - i wyjdź, na luzie i z uśmiechem. (W rozpaczy możesz wpaść zaraz za drzwiami).

Jak radzić sobie z pytaniami

Słuchaj!

Łatwo powiedzieć, trudniej zrobić. Ze względu na tę mieszaninę wszelkich ambiwalentnych uczuć (opisanych wcześniej), które towarzyszą ci przy takich okazjach, trudno jest uciszyć wewnętrzny niepokój i wsłuchać się w kogoś drugiego. Aby naprawdę usłyszeć, a nie tylko wyobrazić sobie mniej więcej, o co chodzi, i dać właściwą odpowiedź, musisz:

- zdyscyplinować się na tyle, żeby wysłuchać do końca; przyswoić wszystko, co zawiera pytanie
- spytać samego siebie, w jakim kierunku zmierza pytanie, byś mógł dokładnie je zrozumieć
- przeanalizować, czego pytający naprawdę chce się dowiedzieć
- zauważyć, jakim tonem zadane jest pytanie: wrogim? niepewnym?

To wszystko umożliwi ci sformułowanie właściwej odpowiedzi (Więcej na temat tego, jak słuchać, znajdziesz w rozdziale 9).

Wyjaśniaj pytania

Ludzie często nie potrafią zadawać pytań: kilka zagadnień naraz albo zawikłane zdanie, z którego nie wynika o co naprawdę chodzi. Nie odpowiadaj na część pytania - tę, którą udało ci się zrozumieć albo usłyszałeś na samym końcu. Poproś o sprecyzowanie, o co chodzi. Aby móc naprawdę odpowiedzieć, p y t a j! Na przykład tak:

"Poruszył pan wiele kwestii naraz! Chcę się upewnić, że dobrze zrozumiałem. Czy miał pan na myśli...?" albo: "Chciałbym odpowiedzieć precyzyjnie, muszę więc mieć pewność, czy dobrze myślę..."

Uważaj, żeby to, co mówisz, nie brzmiało jak krytyka wobec pytającego, który pyta niedbale albo w ogóle nie umie tego zrobić. Nie mów więc: "Ale o co właściwie w tym pytaniu chodzi?" Weź winę na siebie:

"Tak intensywnie myślałem nad odpowiedzią, że chyba umknęła mi ważna część pytania. Proszę pozwolić, że powtórzę..." Sformułuj pytanie inaczej i spytaj, czy o to chodzi.

Komplementuj pytających

Nic nie robi lepszego wrażenia niż stara, wypróbowana fraza: "To naprawdę dobre pytanie", wypowiedziana przez dostojnego mówcę do nieśmiałego małego mnie stojącego przed tłumem. Wcale nie jest to staroświeckie. Miło jest być dostrzeżonym i pochwalonym za odwagę. Pokazuje również pozostałym, że i ty znajdujesz przyjemność w rozmowie, przez co zachęca innych do udziału.

Traktuj każdego z szacunkiem

Pamiętaj: słuchacze mają o wiele więcej wspólnego z sobą nawzajem niż z tobą. Podświadomie czują się ze sobą związani. Widzą, jak traktujesz pytającego i uważają go za przedstawiciela całej grupy.

Zachowuj się swobodnie

Bądź ciepły, bezpośredni, otwarty, nieformalny, ciekawy. Pamiętaj, to nie jest już wykład. Ta część musi mieć charakter pogawędki, rozmowy. Możesz przestać mieć się na baczności, przynajmniej na zewnątrz, a zacząć zachowywać się tak, jakbyś siedział z tymi ludźmi przy filiżance kawy i swobodnie rozmawiał. Powinieneś poczuć się tak, jakbyś był jednym z nich.

Unikaj sporów

Ile razy byłeś świadkiem albo sam dałeś się wciągnąć w sytuację, kiedy jedno pytanie spycha dyskusję na boczny tor i stopniowo coraz bardziej topi ją w utarczce dwóch osób na temat kwestii tak szczegółowych, że reszta słuchaczy zupełnie straciła wątek? Po dwóch minutach nikogo poza zaciętrzewioną dwójką dyskutantów nic to wszystko już nie obchodzi. Pytanie: jak przerwać błędne koło, nie będąc jednocześnie obcesowym i niegrzecznym. Spróbuj tak:

"To niezwykle ciekawy temat i oboje na pewno mamy tu wiele do powiedzenia. Spotkajmy się może później i pomówmy jeszcze o tym".

Albo: "Widzi pan, teraz mam prawdziwy dylemat. Chciałbym jeszcze o tym pomówić, ale wiele osób chce zabrać głos. Proszę, spotkajmy się po zajęciach". Albo jeszcze inaczej: "To naprawdę skomplikowana kwestia techniczna. Chętnie prześlę pani artykuł X (albo cokolwiek innego) na ten temat. Proszę dać mi swój adres po zajęciach".

Powiedz to sympatycznie i nieformalnie, zachowując klasę wobec tego nudziarza, który nie daje ci spokoju. Wyjdiesz na osobę rozważną, mądrą i wrażliwą przy tym. Oni w i e d z a, że to nudziarz.

Co robić, jeśli nie znasz odpowiedzi

P o w i e d z t o! Powiedz prawdę. Wyjdiesz na dużo większego bohatera przyznając się do słabości niż udając i ukrywając prawdę (którą i tak odkryjemy), że jesteś zbyt słaby i zażenowany, żeby powiedzieć prawdę; że raczej będziesz nas zwodził i okłamywał, niż mówił wprost. Efekt jest taki, że cokolwiek powiesz, będziemy podejrzewać, że kłamiesz. A więc - jak to powiedzieć?

"Bardzo bym chciała dać wyczerpującą odpowiedź, ale w tej chwili nie mogę. Muszę sprawdzić najpierw pewne dane" (albo: "Nie wiem tego, ale

myślę, że będę mogła to sprawdzić"). "Jeśli jest to panu potrzebne, proszę zadzwonić do mnie do pracy (albo: "Prześlę panu te dane w ciągu paru dni").

Źle brzmi? Głupio? Jakbyś był nieprzygotowany? Na pewno nie. Brzmi uczciwie i rozsądnie. W końcu, ile danych każdy z nas cały czas nosi przy sobie? Dowodzi, że nie znasz odpowiedzi, ale wiesz, jak ją zdobyć i że chcesz jej udzielić, prawdziwej i precyzyjnej. Dowodzi, że jesteś dokładny, a nie zmyślasz na poczekaniu byle czego, żeby tylko coś powiedzieć.

Przejdźmy teraz do sytuacji nieprzyjemnych - kiedy wszystko idzie źle, czujesz się zapędzony w kozi róg, trafiłeś na trudnych słuchaczy oraz mordercze pytania i coraz bardziej masz wrażenie, że tracisz kontrolę.

Trudne pytania i pytający

Przejmowanie kontroli

Mając w sobie zakodowane poczucie, że: "jestem bezbronny, kiedy mnie wypytują", sami pozwalamy na zbyt wiele. Cały czas przypominaj sobie, że masz pełną władzę nad swoimi odpowiedziami. Nie nad pytaniami, ale nad odpowiedziami.

• Informacja jest twoja

Zanim zaczniesz mówić, pomyśl sobie: "Informacja należy do mnie. Tylko ja wiem, jak to wygląda. Nikt mi tego siłą nie wydrze. To, że się dzielę wiedzą, jest kwestią mojej dobrej woli i tylko ja decydować będę, co rozdram, ile i w jaki sposób". To pomoże ci uświadomić sobie, jak silna jest twoja pozycja.

• Nie musisz mówić wszystkiego

Masz wybór, co powiesz, a czego nie. Możesz dokonywać go jeszcze w trakcie mówienia. Nikt nie umie czytać w twoich myślach (jak dotąd), możesz więc wybierać sam, co przekażesz.

• Odpowiadaj tylko na pytanie

Trzymaj się tematu! Odpowiadaj krótko, zwięźle, a nade wszystko - do rzeczy. Nie mów im wszystkiego, co wiesz, powiedz to, o co cię pytali. Nie chodzi o to, że tak jest bezpieczniej, tylko o to, że jest mniej nudno. Jeśli będą chcieli więcej informacji, zadadzą ci kolejne pytanie. Takie pytania uzupełniające to bardzo dobry pomysł, ponieważ dzięki nim nawiązuje się dialog - właściwa, w odróżnieniu od monologu, forma tej części spotkania. Masz również dzięki temu więcej czasu na zastanowienie się.

Kupowanie czasu

Prawdopodobnie najtrudniejszym aspektem odpowiadania na pytanie jest to, że ten, kto je zadaje, oczekuje natychmiastowej odpowiedzi. Niektórzy z nas mają zdolność błyskawicznego myślenia i dla nich kwestia ta nie stanowi problemu. Wielu z nas jednak nie posiada owej umiejętności, a co więcej nie chce wyrzucać z siebie natychmiastowej odpowiedzi bez zastanowienia. Dzieje się tak szczególnie wówczas, gdy pytanie jest trudne lub wręcz druzgocące.

Aby rozwiązać ten problem, odkryjmy najpierw pewną ukrytą zdolność, którą posiadamy, a której najczęściej nie używamy.

Zaufaj instynktowi

Twój mózg pracuje z prędkością światła. Nie zdajemy sobie z tego sprawy, ponieważ bez przerwy zakłócamy proces myślenia. Przemyślamy po raz drugi, zastanawiamy się jeszcze raz nad tym samym i nie ufamy instynktowi ani pierwszemu wrażeniu. Prawda tymczasem jest taka, że jesteś całkowicie zdolny do udzielenia odpowiedzi natychmiast. Trudność sprawiają ci twoje własne wysokie oczekiwania. Uważasz, że musisz znać i umieć sformułować całą odpowiedź z w y p r z e d z e n i e m! Nieprawda.

Najprostszym sposobem zyskania na czasie jest zaufanie swojemu instynktowi. Naucz się zacząć odpowiadać na pytanie. Nie myśl na razie o zakończeniu. Słyszac siebie, będziesz mógł po drodze decydować. Twój umysł nie potrafi pracować z wyprzedzeniem. Pracuje w trakcie, gdy ty mówisz.

Podejmuj pojedyncze pytania

Prośba o uściślenie pytania nie tylko daje ci więcej czasu do namysłu, lecz także podkreśla, co powinieneś odpowiedzieć.

"Miał pan na myśli X czy Y?", "Pańskie pytanie składa się z dwóch pytań. Na które mam odpowiedzieć najpierw?" Albo nawet tak: "Czy mógłby pan powtórzyć pytanie" - daje ci czas do zastanowienia, czego pytanie w istocie dotyczyło.

Komentuj pytania

Komentarz, zanim odpowiesz, też jest pewnym sposobem zyskania na czasie.

- Możesz skomentować samo pytanie: "Dobre", "Trudne", "Interesujące", "Nigdy o tym w ten sposób nie myślałem".

- Komentarz może dotyczyć sytuacji: "Widzę, że trafiłem w czuły punkt. Pewnie ma pan więcej takich pytań!"

- Możesz skomentować sposób zadania pytania: "Nie ma wątpliwości, że uważnie pan słuchał", "Widzę, że naprawdę to pana obchodzi".

Wszystkie te małe wprowadzenia kupują ci trochę czasu, dając chwilę, byś mógł się pozbierać. Co więcej, przywracają ci poczucie siły i wewnętrznej równowagi, jeśli pytanie było ciężkiego kalibru. I żadne nie pozostawia wrażenia, że powiedziałeś to, bo zwlekasz z odpowiedzią.

Zmieniaj rytm

Nie odpowiadaj automatycznie. Przyhamuj, jeśli wszystko toczy się zbyt szybko. W twojej kompetencji jest decyzja nie tylko jak, ale także kiedy odpowiedzieć. Zwolnij. "Proszę pozwolić mi chwilę się nad tym zastanowić".

Unikanie pytań

Taktyka zalecana w sytuacji "Co robić, jeśli nie znasz odpowiedzi", równie dobrze sprawdza się tutaj. Każdy wariant stwierdzenia, że "odpowiesz później", da ci czas na sprawdzenie, sformułowanie w wyważonych słowach przemyslanej odpowiedzi, ewentualnie na zbadanie, w miarę posiadanych możliwości, jaka jest polityka przedsiębiorstwa. Humor, oczywiście, sprawdza się zawsze, więc i tu: "Wiedziałam, że ktoś mi w końcu zada to jedno pytanie, na które nie potrafię odpowiedzieć z miejsca!". W pełni do przyjęcia jest również stwierdzenie: "Nie jestem upoważniona do dyskusowania tej kwestii w tej chwili. Pracujemy nad tym." albo: "Żadnych publicznych komentarzy na ten temat. Z pewnością nie chcemy, żeby konkurencja poznała odpowiedź na takie pytanie!"

Odwracanie pytań

Czasami pytanie zawiera element, którego chciałbyś raczej unikać. Nie możesz pytania zignorować, powinieneś natomiast przenieść je w inny wymiar.

Nadaj mu większy zasięg

Zdanie "Dotyczy to całej branży, nie tylko naszego zakładu..." idealnie się do tego nadaje. Poszerzenie perspektywy pozwala ci powiedzieć jak inni radzą sobie z tym problemem. Świadomość, że przypadek nie jest odosobniony ani taki zatrwajający nadaje mu od razu inny wymiar.

Skup się na fragmencie

Podobnie możesz spróbować zawęzić rozważania do jednego konkretnego przykładu, zamiast starać się ogarnąć abstrakcyjną całość.

"Trudno mi mówić o wszystkim czy też wyrokować, w którą stronę to zmierzają. Mogę tylko mówić o tym, co sami zrobiliśmy i jakie uzyskaliśmy rezultaty".

Łap okazję

"Cieszę się, że pan o to pyta. Daje mi to okazję, żeby wyjaśnić..." albo: "Słyszałem o tym," albo: "Można było o tym przeczytać. Naprawdę wygląda to następująco". Następnie przejdź do swoich wyjaśnień, zamiast ciągnąć wątek poddany przez kogoś. Mów tylko o sprawach które chcesz poruszyć, samemu przejmując aktywność i przenosząc rozmowę na inny plan.

Podaj kontekst

Często pytania opierają się na fałszywych założeniach lub niekompletnych danych.

"Aby odpowiedzieć na to pytanie, muszę przedstawić państwu podłoże tego problemu (albo dodatkowe informacje), abyśmy mieli pewność, że mówimy o tym samym".

Następnie uzupełnij dane, przedstawiając sprawę we właściwym kontekście i ukazując zjawisko we właściwym świetle. Zrobisz wrażenie człowieka odpowiedzialnego i obeznanego z tematem, a przy tym dyskusja potoczy się w kierunku nadanym przez ciebie.

Kiedy trzeba komuś przerwać

Musisz być bardzo ostrożny, by z jednej strony uniknąć wrażenia chamstwa, z drugiej zaś chęci naglej ucieczki. Staraj się bardzo grzecznie przeprosić: "Naprawdę bardzo mi przykro, ale...", "Z wielkim żalem", "Proszę mi darować, muszę jednak..".

Czas i potrzeby innych

"Niezwyczajnie mi przykro, ale inni nie mogą się doczekać swojej kolejki. Będę musiała prosić pana o skrócenie pytania". Zwalenie winy na warunki obiektywne pozwala wszystkim zachować twarz, a jednocześnie uzyskać pożądaną efekt.

Poproś ich o pomoc

"Muszę prosić pana o pomoc. Naprawdę mam problem. Chcę być fair i przestrzegać reguł demokracji, ale z drugiej strony muszę dać też szansę innym. Proszę mi darować". W takim momencie jest okazja zwrócić się do wszystkich: "Słuchajcie kochani/Mili państwo, wiem, że to jest bolesne dla wszystkich" (wszyscy zachowują twarz), "ale czy moglibyście postarać się skoncentrować na tym, co w pytaniu najważniejsze i mówić naprawdę zwięźle, żebym zdążyła wszystkim odpowiedzieć?"

Przeciwną ich na swoją stronę

Cwany wybieg, lecz niezbędny, jeśli sprawy przybierają zły obrót - ktoś zaatakował cię niewybrednie albo nagle zadał pytanie poniżej pasa. Celem jest wyjście z opresji jako istota ludzka, podatna na zranienie, próbująca jak najlepiej wykonać swoją pracę.

Zachowuj się swobodnie

Po ostrej wymianie zdań trzeba cały incydent jakoś skomentować. Humor jest najlepszym rozwiązaniem: "Czy wiedzieliście państwo, że wybieracie się na mecz bokserski? Chyba nie." "Czy na sali jest lekarz?"

Nie udawaj, że nic się nie stało

Największą oznaką słabości i bezradności jest unikanie tematu. W najgorszym razie spójrz na widownię i uśmiechając się kwaśno, powiedz: "Bez komentarzy".

Ostatnie słowo należy do ciebie

To jest twoja nagroda za cały trud brnięcia przez pytania i odpowiedzi. Przywilej ostatecznego argumentu, zanim przejdiesz do kolejnych pytań, należy do ciebie. Tu również powinieneś trzymać się lekkiego tonu, dając w ten sposób dowód swojej wyższości i patrzenia z szerszej (odwrotnie niż twój oponent) perspektywy. Możesz powiedzieć coś w rodzaju: "Zanim przejdziemy dalej, przypomnijmy sobie moją pierwotną tezę..." i tutaj ją powtórz.

JAK REAGOWAĆ NA WROGOŚĆ

Pośród wszystkich możliwych aspektów "pytań i odpowiedzi", ten wzbudza najwięcej obaw i jest najbardziej nieprzyjemny.

Zacznijmy od odpowiedzi na pytanie, dlaczego ludzie okazują wrogość, tracą panowanie nad sobą, wybuchają albo atakują w sytuacjach publicznych. Zrozumienie przyczyn to najlepsza droga do panowania nad sobą i innymi wobec przejawów otwartej wrogości.

Co wywołuje wrogość

Wściekłość

Gdy sytuacja nas przerasta, pozwalamy czasem emocjom wziąć nad nami górę. Nie wszyscy potrafią skutecznie nad sobą zapanować. Ci, którzy w życiu kierują się bardziej emocjami niż rozsądkiem, także ci, którzy w dzieciństwie doświadczali zmiennych nastrojów innych, są na to szczególnie podatni.

Strach i zagrożenie

Przedstawiony przez ciebie materiał może wywołać w innych lęk, że stawiane wymagania przerastają ich możliwości, a nawet zdolność zrozumienia. "To, co tu słyszę, oznacza, że w moim życiu lub pracy nastąpią poważne zmiany. Może nie będę umiał sobie z tym poradzić".

Samoobrona

Wyładowywanie się na posłańcu to odwieczny problem. Nieskuteczna próba odkrycia: "Czyj to pomysł?" oraz: "Dlaczego miałbym się zmieniać?" owocuje zawsze potrzebą znalezienia kogoś, na kim można odreagować strach i poczucie zagrożenia.

Defensywność

Często bywa tak, że na początku ktoś gotów jest spokojnie dyskutować jakąś kwestię. Przytłoczony jednak wagą dowodów i logiką argumentacji drugiej strony, traci zimną krew, staje się defensywny, a potem wrogi.

Niedostatek informacji

Czasami ludzie opierają swój stosunek do czegoś na podstawie uprzedzeń lub jednostronnej wiedzy na ten temat. Potrafią bronić swego zdania zażarcie, szczególnie na forum większej grupy. Brak informacji na temat innych punktów widzenia oraz kontaktów z ludźmi, którzy je reprezentują, wyzwała ogromną wrogość, gdy wreszcie do takiej konfrontacji dojdzie. Ty również ją wywołujesz przez sam fakt reprezentowania zniechęconej drugiej strony.

Poczucie bezsilności

Poczucie niemożności zatrzymania lub zmiany czegoś i towarzysząca mu świadomość utraty kontroli nad sytuacją powoduje, że jedni wpadają w rozpacz, inni zaś we wściekłość.

Zazdrość

Widok kogoś, kto ma więcej władzy, wpływów i pieniędzy, wyższy status lub lepszy dostęp do informacji, może wywoływać resentymenty i zazdrość, prowadzącą do wrogości i gniewu.

Izolacja

Uczucie, że jest się jedynym "niewierzącym", samotnym w grupie, może wywoływać u niektórych ludzi potrzebę wewnętrzznego buntu przeciwko temu

właśnie, który przez otoczenie odbierany jest jako ostentacyjne odrzucenie obiektu wiary. Wszystkim nam potrzebne jest poczucie przynależności i identyfikacji z grupą. Świadomość bycia jedynym, który czuje inaczej, wywołuje czasem nadmierną reakcję i złość.

Techniki opanowywania wrogości

Trudno przeciwstawić się naturze i zachować stoicki spokój, kiedy ktoś publicznie nas obraża, prowokuje lub atakuje. Aby obrócić taką sytuację na swoją korzyść i wyjść z niej zwycięsko - zachowując spokój i rozsądek - warto podjąć wyzwanie.

Najważniejsze kwestie, z którymi trzeba się uporać w konfrontacji z otwartą wrogością, to, po pierwsze, znalezienie jej przyczyny, po drugie zaś - dodanie nowych informacji, nowego światła lub alternatywnego punktu widzenia, pozwalającego obu stronom wspólnie rozwiązać problem.

Najważniejszym jednak zadaniem wydaje się zachowanie twarzy przed słuchaczami, pokazanie im, że wciąż panujesz nad uczuciami o r a z nad faktami - nawet wtedy, kiedy ktoś werbalnie cię obraża.

Weź oddech

Kiedy temperament ponosi albo lodowate uwagi fruują w powietrzu, naszą typową pierwszą reakcją jest kontratak. Nie jest to jednak szczególnie skuteczne, a na pewno nie jest godne polecenia w dyskusji publicznej. Ponadto masz czas i możliwość, by zapanować nad biegiem wydarzeń.

Twój oponent już jest wściekły, ty nie. Poziom twoich emocji jest więc znacznie niższy niż jego. Pierwszym stopniem do opanowania wściekłości jest danie sobie chwili na ochłonięcie i pomyślenie. Proponuję ci dosłownie "wziąć oddech".

Rozpoznawaj wrogość

Załóżmy, że w trakcie wystąpienia nagle majtki opadają ci do kolan. Co wtedy robić? Próbujesz opuścić scenę z uśmiechem na twarzy, udając, że nie się nie stało? Czy raczej schylisz się, podciągniesz je i skomentujesz, że oto "widzowie mają okazję dowiedzieć się o tobie dużo więcej, niż obejmuje temat prelekcji"?

Wybór 1 oznacza, że uważasz ich za ślepców, ludzi pozbawionych wszelkich uczuć lub też przyzwyczajonych do widoku osób gubiących majtki. Wybór 2 oznacza: "Oboje wiemy, co się stało i jak się człowiek w takiej chwili czuje. Zamiast próbować to ukryć, co mogę zrobić, abyśmy wszyscy nie musieli czuć się zażenowani?"

Największym błędem, jaki popełniamy, mając do czynienia z przejawem otwartej wrogości, jest udawanie, że nic się nie dzieje. Powoduje to, że słuchacze czują się jeszcze bardziej nieswojo! Przecież widzą, co się stało. Wszyscy mamy łatwość przeczuwania konfliktu. Obawiają się, co zrobisz dalej. Przejście do porządku dziennego oznacza, że albo jesteś za słaby, by sobie z tym poradzić, albo uważasz, że publiczność jest za głupia, by mogła to zauważyć. Jeśli ktoś otwarcie okazuje ci wrogość lub złość, musisz publicznie stawić temu czoło.

Nie tłum złości

◦ *Anatomia gniewu*

Istnieją generalnie dwa podstawowe sposoby reagowania na gniew: albo tracimy panowanie i dajemy upust emocjom, krzycząc i robiąc inne rzeczy, dowodzące braku kontroli nad sytuacją. (Nazwijmy to reakcją typu A). Albo celowo okazujemy krańcowy chłód, przesadne opanowanie i wyższość. (Nazwijmy to reakcją typu B). Posługując się przykładem z dowolnego życia rodzinnego, zapiszmy to tak:

Typ A (wymachując rękami, i krzycząc): "Zawsze tak robisz, doprowadza mnie to do wściekłości..."

Typ B (wolno, z rozmysłem, łodowatym tonem): "Spójrz na siebie! Jak mogę z tobą dyskutować, skoro kompletnie nad sobą nie panujesz? Kiedy się uspokoisz, chętnie z tobą porozmawiam..."

Efekt? Wściekłość rośnie, typ A, rozpalony do białości, dostaje prawie szału. Dlaczego? Ponieważ nie panuje nad sobą i doskonale o tym wie! Gdyby potrafił się uspokoić i zdobyć na inny rodzaj zachowania, myślisz, że by tego nie zrobił? Irracjonalna wściekłość jest reakcją poza kontrolą, sam zainteresowany, chociaż tego nie okazuje, również czuje się zakłopotany. B natomiast, komentując wprost całą sytuację i podkreślając tym samym jeszcze bardziej swoją wyższość, doprowadza do prawdziwego wrzenia.

◦ *Co robić*

Pozwól typom A wściekać się na ich własny sposób! Nie komentuj i nie oceniaj. Tu nie ma sposobów lepszych i gorszych: każdy ma swój!

Chcąc pozwolić typowi A wśród twojej widowni odreagować wściekłość, a jednocześnie obrócić ją na korzyść, nazwij ten gniew lub wrogość po imieniu. Opisz go tonem spokojnym, rzeczowym, sympatycznym, ale nie protekcyjnym:

"Widzę, że bardzo pana ta sprawa martwi (denerwuje, głęboko porusza)" albo: "Widzę, że jest pani bardzo przywiązana do swojego punktu widzenia na ten temat".

Przynosi to natychmiastową ulgę. Człowiek opanowany przez emocje, znajduje nagle drogę wyjścia z sytuacji. "Tak, jestem", odpowiada. To jest tak, jakbyś mówił: "W porządku, rozumiem twoją wściekłość". Udało ci się przeła-

mać w nim poczucie bezsilności wobec własnego gniewu i wrogości. Teraz możecie zastanowić się nad przyczynami. Dzięki tobie obie strony zachowały twarz.

Tak więc, by wyprowadzić człowieka z wewnętrznego dymu i pożarów, nie ignoruj jego gniewu ani nie apeluj do niego, żeby się opanował. Po prostu powiedz, że widzisz jego stan emocjonalny, okaż mu sympatię, a następnie pozwól się wygadać.

Zrozum gniew

Rozpoznając przyczyny, dla których ludzie wpadają we wściekłość i gniew, możesz lepiej sobie z nimi radzić. Rozpoznając prawdziwą przyczynę czyjejś wrogości, możesz dla niej znaleźć punkt odniesienia w materiale, o którym mówisz.

"Wydaje mi się, że rozumiem, co czujesz. Wygląda na to, że dla ciebie mój punkt widzenia oznacza zmianę układu, do którego jesteś przywiązany. Pozwól jednak, że pokażę ci, że to niezupełnie tak jest".

Sprowadzenie dyskusji do konkretnego zagadnienia, pozwala wyeliminować z niej czynnik złości.

Zejdź z płaszczyzny osobistej

Ponieważ wściekłość często zamienia się w atak osobisty, pamiętaj: nie podejmij obrony samego siebie. Celem jest sprowadzenie rozmowy na płaszczyznę faktów, a nie ataków personalnych, osobistych.

"Wiem, że i pana interesuje głównie zagadnienie, a nie utarczki osobiste ze mną. W końcu, my się przecież nawet nie znamy! A więc, z tego, co słyszę, martwi pana głównie..."

Albo inaczej: "Proszę, niech pan nie zabija posłańca. Rozumiem, że swoją irytację spowodowaną kontrowersyjnym tematem przeniósł pan i na mnie. Proszę mi jednak pozwolić spróbować wyjaśnić to nieporozumienie".

Znajdź coś wspólnego: "Chociaż reprezentujemy tak odmienne poglądy, mamy jednak coś wspólnego ze sobą. Oboje bardzo jesteśmy w tę sprawę zaangażowani. Rozumiem, dlaczego tak się pan tym przejmuje. Ja również!"

Tak zaskakujące podejście działa nie tylko uspokajająco na twojego oponenta, ale pozwala wam obu rozpocząć spokojną rozmowę. Działa również bardzo dobrze na pozostałych obecnych w sali. Widzą, że nie zachowujesz się protekcyjnie ani też nie próbujesz za wszelką cenę wygrać. Pokazujesz, że stać cię na otwartość wobec poglądów przeciwnych, a jednocześnie potrafisz trzymać się swego.

Poproś o dalsze objaśnienia

Często, będąc wściekłym, człowiek daje upust emocjom, jednocześnie nie wyjaśniając, o co właściwie mu chodzi. Spróbuj zmusić swojego oponenta, by skoncentrował się na konkretnych obiekcjach. Spytaj o nie. "Żebyśmy mogli się lepiej zrozumieć" albo: "Abym mógł ustosunkować się konkretnie do pańskich pretensji, proszę podać mi dokładną przyczynę (lub podstawowe źródło) nieporozumienia".

Skierowanie uwagi na konkretne zagadnienie samo w sobie działa ostudzająco na emocje, kierując myśli wszystkich na tory rozsądku i logiki.

Ufaj faktom

Jako argumentów w sporach używaj dowodów, praktycznych wyjaśnień i szczegółowych przykładów. Trzymaj się z dala od stwierdzeń ogólnych i pojęć abstrakcyjnych. Stwarzają one wokół ciebie aurę braku kompetencji i niepewności.

Zgódź się na różnicę zdań

Kiedy wszystkie szanse porozumienia zostaną wyczerpane, zgódź się na zakończenie sporu, mimo że ktoś nie został przekonany twoimi argumentami. Ważne, by zakończeniu nadać pozytywny ton. Pokaż swoją logikę: przypomnij własny punkt widzenia, podpierając go nowym wyrazistym argumentem. Następnie okaż zrozumienie i szacunek dla czyjegoś odmiennego zdania.

"Myślę, że już czas na wnioski. Przyjmuję pański punkt widzenia. Mam nadzieję, że pan również przyzna mi prawo do mojego poglądu, że Zgódźmy się na razie na tę rozbieżność i miejmy nadzieję, że historia ostatecznie rozsądzi, kto miał rację".

Jeśli leży to w twoim stylu, możesz na koniec dodać element humoru:

"No cóż, pan myśli, że ma rację, a ja wiem, że mam rację..." albo: "Państwo w sali słyszeli nas obu. Myślę, że na razie wyczerpaliśmy temat. Jeśli zmieni pan zdanie, co mam nadzieję nastąpi pod wpływem moich argumentów, proszę do mnie zadzwonić".

Podsumowanie: nasze zachowanie w czasie sesji pytań i odpowiedzi, ze względu na liczne uwarunkowania i ukształtowane przez lata przyzwyczajenia, jest złożone. W grę wchodzi nie tylko pytanie, ale także publiczność - musimy nauczyć się radzić sobie z oboma elementami. Jest to jednak bardzo istotny proces i z pewnością wart tego, by nad nim popracować.

Teraz przejdźmy do kolejnej sytuacji, w której musisz nauczyć się odpowiadać na pytania.

SZEF I TY

Dynamika władzy

W sytuacji gdy sesja pytań i odpowiedzi odbywa się między tobą a szefem, głównym problemem, przed jakim stajesz, jest przyznanie sobie samemu prawa do równego z przełożonym lub przynajmniej częściowego panowania nad sytuacją; do zbudowania w sobie przekonania, że masz takie samo prawo wyboru zachowań i tego, co zdecydujesz się powiedzieć.

Kiedy zostajesz wezwany na dywanik, fakt, że szef m o ż e cię wezwać, że ty b ę d z i e s z zmuszony przyjść oraz że m u s i s z odpowiadać na pytania, stwarza zupełnie inny układ sił niż w czasie pytań i odpowiedzi po prezentacji, kiedy ty, mając władzę po s w o j e j stronie, otwierasz przed nimi możliwość poproszenia o coś więcej.

¶ Ile miejsca jest na górze

Po pierwsze - rozpoznaj widownię. Pewne rzeczy da się przewidzieć na temat każdego szefa.

Szefowie

Różnią się między sobą. Kluczem jest poznanie swojego na tyle dobrze, by wiedzieć, w jaki sposób posługuje się władzą. Jak reaguje w sytuacjach konfrontacji: traci panowanie nad sobą, zadaje pytania, podejmuje decyzję sam, wydaje rozkazy, zwała winę na innych czy jeszcze w inny sposób? Znajomość szczególnych cech twojego szefa pozwala ci przewidywać i planować.

Wiedź także, że z samej natury zwierzchniego stanowiska wynikają pewne wspólne cechy. Pozycja szefa, z racji towarzyszącej jej władzy i autorytetu, niesie z sobą zazwyczaj oczekiwania określonych zachowań ze strony innych. Mając tego świadomość, będziesz mógł lepiej zrozumieć i przewidzieć zachowanie szefa podczas czekającego cię spotkania.

- Przywództwo. Aby skutecznie sprawować funkcje przywódcze, szef musi mieć pewność, że inni wiedzą, iż to on tu dowodzi. Oznacza to okazywanie swojej prawowitej władzy i posługiwanie się nią przy egzekwowaniu przydzielonych zadań. Jakkolwiek przełożony byłby elastyczny, jego prawo do "ostatniego słowa" musi pozostać nie naruszone.

- Widoczność. Przywódcy i szefowie muszą być dobrze widoczni dla tłumów. Ponieważ dzisiaj nie mogą już szarżować na białym koniu, krzyżując "Z drogi!", pozostaje im zdać się na spektakularność samej władzy.

- Porównania. Ponieważ władza w każdej organizacji jest względna, twój szef może czuć się bezsilny wobec swojego szefa. To z kolei może wywołać

u niego upodobanie do wywierania nacisków na swoich podwładnych, szczególnie w obecności kogoś posiadającego władzę nad nim.

■ **Przyjemność.** Władza smakuje, szczególnie tym, którzy pragną jej po to, by wysunąć się przed tłum i wziąć sprawy w swoje ręce. Może to czasami prowadzić do nadużywania władzy - do stosowania jej dla samego stosowania.

■ **Respekt.** Władza wywołuje automatyczny respekt. Nie zawsze z serca płynący i czasem odnoszący się bardziej do urzędu niż do osoby, tak czy owak jednak odczuwany wyraźnie przez człowieka piastującego stanowisko i sprawującego władzę nad innymi.

■ **Strach.** Ludzie okazują przesadną władzę ilekroć czują, że ją tracą lub posiadają jej za mało. "Zrób to natychmiast tak jak ci mówię" jest typową "ucieczką w siłę", ilekroć szef nie radzi sobie z jakimś problemem lub uważa, że władza wymyka mu się z rąk.

Nade wszystkim pamiętaj, że szefowie, podobnie jak ty, mają wnętrze, wrażliwość, potrzeby. Nie mogą tego jednak za bardzo okazywać.

Zrozumienie tych kilku podstawowych prawd na temat tego, co władza oznacza dla szefów, pozwoli ci zrozumieć, ile musisz ustąpić, aby zaspokoić ich podstawowe potrzeby, a dopiero potem swoje, oraz o jaką część władzy możesz się starać dla siebie podczas spotkania z szefem w cztery oczy.

Mamy więc tło, na którym przyjdzie ci wystąpić. Potrzeby i zachowania szefów nie zmieniają się. Przystosować można jedynie twoje zachowania. Na podstawie posiadanej wiedzy możesz przygotować się do spotkania tak, by nic cię w nim nie zaskoczyło ani nie wytrąciło z równowagi.

Przygotowania

Dlaczego zostałeś wezwany

Kiedy zostajesz wezwany przez szefa, ustal dokładnie, czego będą dotyczyły pytania i dlaczego ciebie wybrano do referowania tematu (jeśli nie jest to sprawa osobista).

Szefowie wzywają na spotkania w cztery oczy, aby:

- rozwiązać problem, zanim sprawa przekazana zostanie dalej
- przeanalizować jakąś kwestię
- przedyskutować podstawy realizowanego właśnie projektu
- dowiedzieć się szczegółów bieżącej "katastrofy"
- poznać cię lepiej/dać dobre rady

Czego naprawdę chcą

Jeżeli nie ustalisz wcześniej, czego dokładnie od ciebie oczekują, możesz przygotować za dużo, za mało albo niedokładnie pod tym kątem co trzeba.

Dlaczego

To może wymagać trochę wysiłku i zastanowienia. Spróbuj ustalić, dlaczego szef chce te informacje otrzymać właśnie od ciebie, właśnie teraz. Czy coś szczególnego ma miejsce w twoim dziale? Nowe plany? Problemy? Jeśli to ciebie konkretnie szef chce widzieć, zastanów się nad swoją pracą w ostatnim czasie: jak ci szło, kiedy i na jaki temat odbyło się wasze ostatnie zebranie.

Jakie przynieść dokumenty i materiały

Jeśli jest to rodzaj narady, będą ci potrzebne nie tylko notatki na tematy A, B, C, o których masz mówić, ale także materiały, które zostawisz szefowi do dalszych przemyśleń i które dostarczą dodatkowych argumentów na poparcie twojej tezy. W zależności od tematu możesz rozważyć przygotowanie materiałów graficznych, które ułatwią objaśnianie twojego pomysłu.

* * *

Jesteś więc gotów. Teraz czeka cię część właściwa. Trzeba wejść i wszystko to zrobić.

PODSTAWOWE TECHNIKI ODPOWIADANIA

Po pierwsze, musisz sprawiać wrażenie człowieka gotowego, chętnego i zdolnego do udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania.

Po drugie, musisz odpowiadać na pytania konkretnie i na temat, nie ogólnie i mgliście.

Po trzecie, chcesz być pomocny w rozwiązywaniu problemów, nie defensywny, skryty i stwarzający dodatkowe przeszkody.

Przeczytaj raz jeszcze w poprzednim rozdziale, jak uściślać i objaśniać pytania, zanim na nie odpowiesz; jak odwracać je, by móc w odpowiedzi zawrzeć to, co ty chcesz; jak odpowiadać tylko na to, o co pytają, oszczędnie i konkretnie, czekając z resztą informacji na kolejne pytanie.

Władza

Kwestia władzy jest ściśle związana z tym, jak odpowiadasz. Poczucie siły i pewność, że jesteś w stanie unieść wszystko, cokolwiek by na ciebie spadło, pomoże ci wyzwolić się z lęku przed władzą szefa. Pamiętaj, to są wciąż twoje informacje, które przekazujesz w taki sposób, jak ty chcesz, i w ilościach, w jakich tobie odpowiada.

Strach

Odpowiadający czasami odczuwają strach, a zawsze obawę o konsekwencje swojej odpowiedzi.

Nawiąź kontakt

Nie wchodź z miną potępieńca i wypisanym na twarzy zdaniem: "niejmy to już za sobą". I nie czekaj, aż szef zacznie. Ty go przywitaj pierwszy. Nawiąź kontakt, pokazując, że nie czujesz się przytłoczony sytuacją, lecz widzisz w niej okazję do spotkania i wspólnego omówienia spraw.

Spróbujmy skonstruować dwa szczegółowe scenariusze takiego spotkania z szefem w cztery oczy.

Odpowiadanie na pytania informacyjne

Scena: Szef chce rozmawiać z tobą na temat wzrostu wydajności pracy. Spotkanie ma charakter oceniający, głównym celem jest wymiana informacji.

Szef: "No dobrze, Janet. Powiedz mi, jak twoim zdaniem pracowałaś ostatnio?"

Typowa sytuacja: może cię ona zaprowadzić na manowce. Może także naświetlić pewne sprawy, o których szef nie wie, i dać mu sposobność usłyszenia od ciebie opinii na temat twojej pracy.

Jeśli odpowiesz (*defensywnie*): "No, wydaje mi się, że pracowałam bardzo dobrze. A pan co sądzi?" to nic tak naprawdę nie powiesz oprócz tego, że nie jesteś pewna, czy dobrze pracowałaś i jedynym wsparciem dla ciebie może okazać się uznanie szefa.

Jeżeli użyjesz tych samych słów, ale odpowiesz tonem wojowniczym, to rozpoczniesz atak, jakbyś spodziewała się najgorszego, choć nic jeszcze się nie stało, co by dawało ci po temu powody. To może wzbudzić podejrzenia szefa o przyczyny tej agresji.

Pozwól, że udzielę ci kilku rad, jak zachować się w trakcie takiego spotkania.

Zakładaj NAJLEPSZĄ możliwość, nie najgorszą

Stare przyzwyczajenia do odpowiadania na pytania w jeden określony sposób każą nam iść na takie spotkanie zdenerwowanym i spiętym. Spróbuj wystartować do rozmowy z *d o b r y m*, a nie z góry złym samopoczuciem. Ma to być wymiana opinii. Będziecie wspólnie mówić, pytać i wyjaśniać. Jest to dla ciebie również okazja dowiedzenia się wielu rzeczy - bezpośrednio, nie z trzeciej ręki.

Dowiedz się na jaki temat jest spotkanie

Zawsze ustal wcześniej, o czym macie rozmawiać. Możesz spytać, "abym mogła/mógł się lepiej przygotować i najlepiej odpowiedzieć na wszelkie pańskie pytania".

Miej przygotowane materiały pomocnicze

Nie oczekuj, że szef uwierzy ci na słowo. Przygotuj dane, którymi będziesz mógł się wesprzeć. Jeśli rozmowa dotyczyć ma wydajności pracy, przyjdź uzbrojony w solidne dowody: dane porównawcze, ukończone prace, oryginalny projekt twojego pomysłu, listy od zadowolonych klientów.

Upewnij się, że rozumiesz pytanie

Nie domyślaj się za dużo za wcześnie, co jest powszechnym błędem wszystkich odpowiadających. Zarówno *f o r m a*, jak *t r e ś ć* pytania są jednakowo istotne.

• Forma pytania

Kryje ona w sobie właściwy powód, dla którego pytanie zostało zadane, pozwala ci więc zorientować się, o czym powinieneś powiedzieć najpierw. Spójrz, jak różne motywacje kształtują formę pytania:

Ciekawość: "Nie rozumiem, co dokładnie te liczby znaczą..".

Tu potrzebna jest bezpośrednia, informacyjna odpowiedź.

Podjęzliwość: "No, dobrze, ale co dokładnie te liczby znaczą...?" Tu potrzebne jest trochę głębsze podłoże, wyjaśniające całe zagadnienie, zanim przejdiesz do odpowiedzi na to konkretne pytanie. Najwyraźniej istnieją już pewne odczucia na ten temat, być może negatywne. Przedstaw ogólny kontekst, potem szczegóły.

Uprzedzenie: "Te liczby nie są za bardzo pomocne..." Tutaj, zanim zaczniesz obronę, powinieneś zapytać, dlaczego szef uważa, że nie. Musisz ustalić, dlaczego druga strona już na wstępie jest zamknięta na argumenty.

• Treść pytania

Mówi ci dokładnie, o co cię pytają. Tu, tak jak mówiliśmy wcześniej, najważniejsza jest umiejętność słuchania. Wysłuchaj pytania do końca. Poproś o dodatkowe wyjaśnienia, zanim zaczniesz odpowiadać, żebyś mógł to zrobić konkretnie i nie zbaczać z tematu.

Zbuduj szerszą odpowiedź

Sam wykaż inicjatywę. Posłuż się pytaniem jako pretekstem do poruszenia swojej sprawy. Dodaj podłoże, porównanie danych, dodatkowe wątki, implikacje, które wzbogacą odpowiedź (oczywiście mające związek z podstawowym pytaniem). Może to znacznie wzmocnić twoją pozycję, nadać odpowiedzi większego znaczenia i innego wymiaru.

Mów prawdę!

Jeśli nie znasz odpowiedzi, powiedz to! Uczciwość zapewnia ci dodatkowe punkty, kłamstwo i udawanie - odbiera je.

"Przykro mi, nie mam na ten temat dostatecznych wiadomości, ale mogę je dla pana zdobyć jeszcze dziś" - to odpowiedź, która dowodzi, że masz świadomość, czego nie wiesz, oraz że potrafisz to znaleźć. Takie podejście wzbudza zaufanie!

Po wypowiedzi szefa, pytaj!

Jeśli spotkanie dotyczy wydajności pracy, po twojej odpowiedzi na pierwsze pytanie szef zazwyczaj mówi, jak on to widzi. Okaż zainteresowanie i spokój. Słuchaj bardzo uważnie, szczególnie fragmentów, w których opinie szefa i twoje na ten sam temat różnią się. Reaguj spokojnie (nie zawsze jest to łatwe, ale warto nad tym popracować!) i konstruktywnie:

"Słucham uważnie, ponieważ lubię tę pracę i chcę wiedzieć, czy wykonuję ją dobrze i czy pan jest z rezultatów zadowolony. Czy mogłabym prosić, abyśmy najpierw pomówili o X. Bardzo chciałabym poznać pana opinię na temat tego, jak mogłabym to poprawić". Nie płaszcz się, ale okaż pragnienie poprawienia swojej pracy dzięki sugestiom szefa.

Odpowiadanie na pytania krytyczne

Druga kategoria pytań dotyczy twojego udziału w jakimś nieudanym przedsięwzięciu lub twojej winy za niewykonanie zleconego zadania. Największym problemem jest uciszenie wielu głosów wewnętrznych, zakłócających twój sposób słuchania i odpowiadania.

Wróćmy do naszych trzech typów pracowniczych oraz ich najbardziej prawdopodobnych reakcji:

Podwładny-Klubowicz bierze wszystko do siebie. Wyczułony na najmniejsze przejawy niechęci, zrobiłby każdą rzecz, żeby tylko szef mu darował, niezależnie od tego czego sprawa dotyczy.

Dyrektor-Zdobywca nie jest w stanie zrozumieć reakcji Klubowicza. Jego racjonalne podejście domaga się rozwiązania problemu i osiągnięcia celu:

"Myślałem, że ustalenia między nami były konkretne i jasne. Jak to się stało?" Może nawet rozżłościć się na samego siebie, że źle zorganizował pracę, na pewno jednak nie zacznie słuchać zajętego samym sobą podwładnego Klubowicza.

Dyrektor-Przywódca żąda wyjaśnień: "Dlaczego nie zrobiłeś?" Chce wiedzieć, czy nie zawałiłes czasem sprawy celowo, żeby postąpić wbrew jego woli i podważyć jego autorytet. Chce dostrzec twoją chęć wykonania pracy dobrze. Zastanawia się nad powierzoną ci częścią swojego autorytetu. Świadom, że połączenie autorytetu i odpowiedzialności zawsze daje w efekcie władzę, będzie się martwił czy przyznał ci jej za dużo, czy może za mało.

Odpowiadając na krytykę:

Nie zachowuj się defensywnie

Wzywający cię na spotkanie oczekują jednego: że będziesz wyglądał i czuł się winny. Uważaj! To ich zachęci jedynie do ataku. Wytłumacz, co zrobiłeś i dlaczego tak postąpiłeś - rzeczowo, podając fakty i zostawiając uchyloną furtkę dla przyznania się do błędów i dalszej dyskusji. Ale nie pozwól, aby spotkanie zamieniło się w personalny atak na ciebie z powodu tego, co zrobiłeś lub czego nie zrobiłeś.

Nie kontratakuj

Nie rzucaj się do ataku zaciskając pięści lub "zasłaniając gardę". Choćby nie wiem jak cię kusilo, nie mów żadnej z poniższych rzeczy:

"To i tak nie jest dobry system".

"Pańskie zastrzeżenie jest bezzasadne..."

"To takie bezsensowne zadanie..."

"Przecież Jack zrobił to samo".

Ogranicz się do słuchania. Nie komentuj.

Bądź konkretny

Przyjmij metodę kolejnych kroków. Najpierw upewnij się co do natury samej krytyki:

"Czy mógłby pan wyjaśnić, co ma na myśli, mówiąc 'niekompletny'?"

"Jak dokładnie spodziewał się pan, że to będzie wyglądało?"

W ten sposób okazujesz gotowość do słuchania i zyskujesz czas na zorientowanie się, co dokładnie jest przedmiotem krytyki.

Poproś o sugestie

Ważne, byś podkreślił, że chcesz się poprawić, a NIE tylko bronił, że nie zrobiłeś nic złego. Pojmowanie słów "dobra robota" może być doprawdy bardzo różne. W tym wypadku istotne jest, jak rozumie je szef. Spytaj:

"Jak pan by radził się do tego zabrać?"

"Jaka forma byłaby lepsza?"

"Czy mogły mi pan pokazać coś, co pomogłoby mi lepiej zrozumieć, o co dokładnie panu chodzi?"

Upewnij się, że rozumiesz wskazówki

Sformułowania w rodzaju "może bardziej w tę stronę" albo "nie dość skuteczne", albo "zbyt mgliste" niewiele pomogą ci w lepszym wykonaniu następnego zadania. Czasem szef jest niezadowolony, ale nie potrafi dokładnie powiedzieć, czego oczekuje. Pomóż mu sprecyzować te oczekiwania, a tym samym rozwiązać problem.

Uzupełnij albo zmień odpowiedź

Czasami odpowiada się pośpiesznie. Jeśli później masz to przemyśleć i chcieć poprawić odpowiedź, zrób to. Jest to dowód sumiennosci i poważnego podejścia do sprawy. "Przepraszam. Myśląc jeszcze o odpowiedzi na to ostatnie pytanie, zapomniałam o X".

W usasadnionych wypadkach polemizuj

Nie zapadaj się w siebie, udając martwego. Nie okażesz w ten sposób prawdziwego zaangażowania w pracę. Po wysłuchaniu wszystkich informacji i krytyki szefa pod adresem twojej pracy, możesz przytoczyć konkretne dowody, że twój punkt widzenia też był uprawniony. Musisz jednak mieć wiarygodne dowody i wykazać, że twoje podejście może stanowić wartościową alternatywę.

Nie myśl o spotkaniu jak o meczu do wygrania

Tego typu konfrontacji nie rozpatruj w kategoriach przegrana-wygrana. Raczej potraktuj ją jako okazję do przystosowania się do cudzego punktu widzenia, takiego jaki reprezentuje zwierzchnik.

Jeżeli się myliłeś

Powiedz to! Nie płaszcz się ani nie poniżaj, ale powiedz, że to odkryłeś, teraz wiesz, gdzie tkwił błąd. Ale zrób to konstruktywnie.

"Z perspektywy czasu widzę, że to była decyzja błędna. Bardzo mnie to martwi, ponieważ nie lubię popełniać błędów - nigdy. Nie chciałbym, aby to mi się jeszcze kiedyś zdarzyło. Co by mi pan radził, aby tego w przyszłości uniknąć?"

To upewni szefa, że jesteś otwarty na krytykę, pragniesz się uczyć i naprawiać błędy. Potrafisz się do nich przyznać, ponieważ nie chcesz powtarzać ich w przyszłości.

Jeśli argumenty stają się osobiste

Uprzejmie powiedz tak:

"Czy mogę panu na chwilę przerwać? Mam wrażenie, że mówimy bardziej o moim charakterze niż o tym, co zrobiłem przy takiej to a takiej okazji. Pracuję tu już od pewnego czasu, dowiodłem swojej lojalności i zaangażowania. Myślę, że pan o tym wie. Jeżeli coś nie wyszło, chcę to naprawić. Zrobiłem złe założenie i to znaczy, że muszę się jeszcze poduczyć. Nie przestałem jednak być tym samym lojalnym i zaangażowanym pracownikiem, którym zawsze byłem.

Zakończ konstruktywnie

Najlepszym efektem takiej konfrontacji jest uświadomienie szefowi, że jesteś dostatecznie dojrzały, aby przyjąć jego argumenty, a jednocześnie nie bierzesz ich personalnie. Pokaż, jak dobrze odbierasz wskazówki i jak chętnie spróbujesz jeszcze raz wykorzystując jego metodę. Zaproponuj wspólny wysiłek. Poproś, by szef przyszedł sprawdzić, kiedy będziesz nad tym pracować, abyś miał pewność, że tym razem zadanie wykonane będzie dobrze. Jeśli potrafisz, spróbuj:

"Chcę podziękować za pańską otwartość wobec mnie. Nikt nie lubi robić błędów, ale pan, zapraszając mnie na tę rozmowę, pokazał, że wierzy w moje umiejętności. Nie zawiodę pana".

Role do zagrania i praktyka

Zamykając ten rozdział, chciałabym jeszcze raz wam doradzić, abyście ćwiczyli. Spróbujcie się w różnych rolach, improwizując sesję pytań i odpowiedzi. Koledzy mogą wiele pomóc, ponieważ wiedzą, jakie są najbardziej prawdopodobne pytania.

Pokaż rodzinie i znajomym projekt spotkania, kto przyjdzie, czego będą chcieli i o co prawdopodobnie cię zapytają. Nie ma tu różnicy, czy sprawa dotyczy większej widowni czy szefa, z którym spotkasz się w cztery oczy. Jeśli przygotujesz sobie listę prawdopodobnych pytań, pomagasz sam sobie w koncentracji na tym, co dla ciebie najważniejsze.

Chodzi o to, żeby zorientować się, jak to będzie w wielkim dniu. Także by wykryć niektóre twoje słabe punkty, zarówno charakterologiczne, jak i dotyczące meritum sprawy.

Jeśli masz kamerę wideo, możesz sobie taką próbę nagrać i przekonać się na własne oczy, jak wypadłeś, co powiedziałeś i co powinieneś poprawić.

Jeśli nie masz kamery, możesz nagrać sam głos i potem go przeanalizować.

Oczywiście koledzy pomogą ci poddać ocenie i krytyce twoją próbę wystąpienia.

Wszystko idzie lepiej, kiedy ma się praktykę. Nie tylko pomaga ona oswoić się z myślą o przyszłym wydarzeniu, ale także pozwala ci uniknąć pewnych błędów w odnoszeniu się do drugiej strony. Możesz na własne oczy zobaczyć swoją metodę prezentacji w praktyce. Możesz spróbować kilka z tych pytań przystosować do twojego stylu.

Najważniejsze myśli w tym rozdziale? Pamiętaj, że dawanie odpowiedzi jest jak dawanie prezentów. Jesteś właścicielem informacji i ty decydujesz, czym się podzielisz i jak. Staraj się rozumieć pytających: czego naprawdę chcą, jaki masz na nich wpływ. Staraj się zrozumieć proces zadawania pytań oraz wewnętrzne uwarunkowania, wywołujące w nas poczucie bezsilności i lęku.

Naucz się czerpać satysfakcję z pytań-i-odpowiedzi!

Przejdźmy teraz do innych okoliczności pytań i odpowiedzi: do zebrań. Jak skutecznie je prowadzić i jak brać w nich konstruktywnie udział.

9. ZEBRANIA

Skuteczne prowadzenie i udział

Zebrania - jak można sądzić z ich częstotliwości - spełniać mają jakąś istotną funkcję. Dlaczego jednak tak wielu ludzi unika ich jak ognia, narzekając, że: "Nudne", "Strata czasu", "Wloką się bez końca", "Nic z nich nie wynika"?

W tym rozdziale powiemy sobie najpierw, do czego naprawdę służą zebrań; następnie popatrzymy, jakiej wewnętrznej dynamiki można spodziewać się po grupowej interakcji i w czym tkwi problem większości zebrań. W końcu - metody komunikacji dla prowadzących i uczestników, jak ułożyć sensowny program i z sukcesem poprowadzić zebranie.

CO NIE WYCHODZI I DLACZEGO

Aby móc skutecznie zmienić atmosferę wokół zebrań oraz techniki ich prowadzenia, spróbujmy najpierw nazwać przyczyny istniejących niepowodzeń. Jestem przekonana, że odnajdziecie tu swoje otwarte niechęci i ukryte obawy.

Fakty

Pasywność

"Czuję się, jakbym miał tu odstawiać jakieś przedstawienie..."

Zebranie odbywa się z inicjatywy szefa i nie wygląda, żebyś mógł tam mieć wiele do powiedzenia. Program jest z góry ustalony, ty masz się do niego dostosować i słuchać z zaangażowaniem, choć nie wszystkie punkty cię interesują. Uczestnicy zebrań zwykle nie mają żadnego wpływu na wybór tematyki i przebieg narady. Dopiero na końcu, kiedy są już ledwo żywi i myślą jedynie o tym, żeby wreszcie wyjść, prowadzący pyta: "Czy ktoś ma coś nowego do dodania?"

Nuda

"Są nudne i wloką się bez końca, ludzie gędzą na okrągło".

Ponieważ zebrań są tak ściśle ukierunkowane na konkretne problemy - "Wczmy się do roboty i miejmy to z głowy. X tematów na liście, zaczniemy od

numeru 1" - ludzie nie starają się nawet być szczególnie przekonujący czy mówić z zaangażowaniem, tak jakby to robili, gdyby przyszło im wygłosić mowę. Wysłuchując kolejnych sprawozdań i zdawkowych dyskusji, uczestnicy zebrań ożywiają się jedynie w chwilach, kiedy omawiane są tematy bezpośrednio ich dotyczące.

Ludzie nie słuchają

"Nie sądzę, żeby dotarło do nich, o czym była mowa w moim sprawozdaniu".

Chociaż zebrania mają teoretycznie służyć wymianie myśli, podnoszone tam kwestie trafiają na martwy grunt. Często słyszy się kilka osób mówiących naraz albo nawzajem sobie przerywających. Komentarze rzadko dotyczą tego, co zostało powiedziane, najczęściej chodzi w nich o to, że: "Teraz moja kolej. Słuchajcie, co ja mam do powiedzenia".

Większość z nas nie rodzi się z talentem do słuchania. Nikomu natomiast nie jest obca ludzka tendencja do angażowania się nade wszystko w samego siebie. Mamy też doświadczenia z poprzednich zebrań, wiemy, jaki jest zazwyczaj poziom wystąpień.

Dominacja

"Zawsze kilka osób próbuje zdominować pozostałych i podporządkować sobie całe zebranie. Nie jest łatwo dopchać się do głosu".

Najbardziej przebojowi albo wygadani często próbują przejąć kontrolę nad resztą - mówią za długo albo zbyt często, rozciągając "ostatnie słowo" w nieskończoność i blokując dostęp do głosu mniej energicznym uczestnikom.

Władza przewodniczącego

"Ile możesz się sprzeciwić? W końcu on jest szefem".

Fakt, że zebraniu przewodniczy szef, stwarza kolejne napięcia. Chcesz, żeby był z ciebie zadowolony, chcesz dalej dla niego pracować, poza tym to on zwolął zebranie i wiąże z nim określone nadzieje. Każe ci to często udawać, zachowywać się tak, jakbyś całym sercem "był za", popierał i był dokładnie tego samego zdania, podczas gdy tak naprawdę w ogóle nie jesteś do tego przekonany. Zachowujesz się więc z przesadną ostrożnością. Nawet jeśli przewodniczący nie jest twoim szefem na co dzień, to jednak w trakcie zebrania reprezentuje władzę, która pozwala mu kierować, przerywać, a nade wszystko - zapamiętać.

Wnioski znane z góry

"Dyskusje grupowe to strata czasu, szef i tak robi swoje".

Szef zwalając zebranie często ma już gotowy wniosek i wie, jaki obrót powinno przybrać spotkanie. Jeśli więc dyskusja zaczyna zmierzać w niewłaściwym kierunku, często dochodzi do próby manipulowania dyskutantami przez przewodniczącego albo do otwartej wojny. Wyrabia to w ludziach prze-

konanie, że nieważne, czy dojdzie do consensusu czy nie, efekt końcowy i tak jest przesądzony z góry.

Bezużyteczne

"Często wychodząc z zebrania nie wiesz właściwie, co zdecydowano i co masz robić dalej".

Jednym z najistotniejszych aspektów zebrań jest potrzeba konkretnego, wyraźnego zakończenia. Niestety, w większości wypadków kończy się na pobieżnych wnioskach. Opuszczając spotkanie, uczestnicy nie mają jasności, co zaplanowano na przyszłość, jak nowe ustalenia mają się do całości projektu, jakie będą konsekwencje itd.

"Uczucia"

Obawa przed publicznym wystąpieniem

"Jestem obserwowany przez kolegów z grupy, a także przez szefów. Cokolwiek powiem (albo czego nie powiem) będzie przez nich słyszane i rejestrowane. Mogę nawet stać się przedmiotem krytyki w związku z tym projektem!"

Jest to jedna z podświadomych reakcji, których nie uzewnętrzniamy i do których się nie przyznajemy. Strach przed wystawieniem się na publiczną krytykę jest jednym ze stałych elementów uczestnictwa w zebraniach. Dlatego uczestnicy zebrań mają się na ogół na baczności, kierując uwagę bardziej na własne bezpieczeństwo niż na meritum zebrania.

Potencjalny konflikt

"Czy mam powiedzieć przy wszystkich, że się nie zgadzam? Powiniennem publicznie nadstawiać karku?"

Większość ludzi nie jest przyzwyczajona do chodzenia pod prąd. Jeśli nie ma się mentalności "opozycjonisty", walka o jakąś sprawę czy pogląd sprzeczny z powszechnie uznanym wymaga ogromnej siły i motywacji. Z natury wolimy unikać konfliktów. Płaci się ogromne koszty, a dodatkowo można wystawić się na atak większości.

Dysydent może się czuć izolowany i nie lubiany - również poza zebraniem, w miejscu pracy. Niechęć do wywołania konfliktu każe wielu ludziom ugryźć się w język i dać sobie spokój z wygłaszaniem opinii.

Przewidując taką sytuację, zaczynasz się obawiać, że w ogóle nie zabierzesz głosu, co również nie robi dobrego wrażenia. W końcu doprowadzasz się do stanu, w którym sama myśl o jakimkolwiek zebraniu wydaje ci się nienawistna.

Uprzedzenia i układy

"Wiem, jakie tam zastaną układy - kto kogo poprze i dlaczego. Fakty nie mają tu żadnego znaczenia".

Często w pracy mamy do czynienia z układami czy frakcjami, toczącymi ze sobą bezustanne walki o wpływy, pozycje i sprawy. Sytuacja, w której strony siadają przy jednym stole, obserwując się nawzajem, również sprzyja podgrzewaniu istniejących wcześniej animozji i niechęci. Publiczne nagłośnienie konfliktu, otwarta rywalizacja o pozycję i stężenie wzajemnej niechęci może zniszczyć całe spotkanie i wywołać niechęć u innych.

Obawa przed konsekwencjami

"Czego będą chcieli ode mnie?" "Jeśli postawimy na X, jak to wpłynie na moją pracę?" "Czy podołam obowiązkowi, jakie narzuca na mnie nowy plan?" "Co mogę zrobić, żeby nie dopuścić do przyjęcia tego projektu, który nie przysłuży mi się dobrze?"

Efektom zebrań często są zmiany. Zauważ, jaką niechęć wywołują w tobie te obawy już w drodze na zebranie, kiedy myślisz: "No dobra, zobaczymy, co dziś będziemy zmieniać".

* * *

Mamy więc podstawowe wyobrażenie, dlaczego zebrania powodują takie a nie inne reakcje. Wygląda, że sporo by tu trzeba zmienić, prawda? A w ogóle, czy zebrania to dobry pomysł? Wart wysiłku, by go poprawiać? Komu właściwie są potrzebne?

Po co zebrania?

Oto kilka powodów, dla których zebrania, mimo swoich ułomności, mogą być najlepszą, a niejednokrotnie jedyną metodą owocnej pracy zespołowej.

◦ *Ogólny sens całości*

Bardzo wiele elementów jest wykonywanych przez wytypowanych pracowników, wiele zadań rozdzielonych między kilka osób, niezwykle istotną więc staje się możliwość poznania całości planu oraz sposobu, w jaki poszczególne części połączone są ze sobą.

◦ *Wspólne doświadczenia*

Świadomość, że ten sam kłopotliwy problem spędza sen z oczu także innym lub odkrycie, że inny zespół pracujący nad tym samym zagadnieniem osiąga podobne rezultaty, mogą być niezwykle podnoszące na duchu.

◦ *Wymiana informacji*

Poznanie rezultatów osiąganych przez innych pracowników, metod, jakimi rozwiązuje problemy, przekazanie swoich doświadczeń, uzyskanie potrzebnych danych z pierwszej ręki - wszystko to są korzyści płynące dla ciebie z uczestnictwa w zebraniu.

◦ *Wzajemne zobaczenie się*

Większość zadań w pracy wykonujemy indywidualnie. Potrzebne nam miejsce, gdzie moglibyśmy poczuć się częścią zespołu. W każdej pracy zespołowej ważne jest budowanie poczucia wspólnoty, dzielenie się doświadczeniem i energią, wzajemne wspieranie się. Zebranie może być też dla szefa najlepszą okazją do inspirowania załogi.

◦ *Komfort wysłuchania otwartych opinii innych*

Przekazywanie opinii szefowi prywatnie w cztery oczy zawsze wzbudza obawy, domyślamy się bowiem, że podobnie będzie wypytywał innych. Lęk, że twoje zdanie może będzie się zbyt mocno różnić od opinii innych na ten sam temat, znacznie ogranicza twoją otwartość, każe ci się bardzo kontrolować w tym, co mówisz i jak to robisz. Wypowiedź wobec całej grupy daje wszystkim orientację, co dla innych stanowi normę i jak daleko oni sami chcieliby się posunąć.

◦ *Wspólne poszukiwanie rozwiązań*

"Co dwie głowy to nie jedna" to prawda z wielu powodów. Jesteś tak przyzwyczajony do swojego sposobu patrzenia na sprawy, że czasami szokiem jest odkrycie, w jak różny sposób można na nie spojrzeć. Porównanie poglądów innych z twoimi albo ustalenie wspólnego stanowiska może się okazać dla ciebie nieocenionym źródłem inspiracji. Istotną korzyścią z zebrań jest także ilość i jakość nowych rozwiązań, jakie mogą się na nich narodzić.

◦ *Grupowa samokrytyka*

W grupie bezpiecznie przyłączyć się do krytyki, wytykania błędów czy nawet obśmiewania, kiedy jakaś sprawa zostanie zawałona przez kogoś innego. Szef może także sprowokować dyskusję nad jakimś rozwiązaniem i zachęcić do krytyki oraz wspólnego poszukiwania rozwiązań.

◦ *Poszukiwanie konsensusu*

Nie ma wątpliwości co do tego że wspólny wysiłek przewyższa skutecznością jednostkowe zaangażowanie. Jeśli zespół ustali wspólną strategię działania, każdy członek grupy staje się sumieniem innych, a także ich źródłem energii. Konflikty mogą być rozwiązywane drogą otwartej dyskusji, a produkt końcowy jest akceptowany przez cały zespół.

• Inspiracja

Atmosfera zaangażowania wielu ludzi, towarzysząca wspólnej pracy nad projektem, podnosi jakość twórczego wysiłku na dużo wyższy poziom. Pomysły, proponowane przez innych, stają się inspiracją twoich własnych myśli.

Tak więc - zebrania są niezwykle użytecznym, właściwie bezcennym narzędziem w miejscu pracy.

Porównanie ideału z rzeczywistością

Wiedza jak zebrania powinny wyglądać i jakim celem służyć, z drugiej strony zaś świadomość, jak zazwyczaj wyglądają, pozwolą nam znaleźć nowe metody prowadzenia zebrań i uczestnictwa w nich.

Przeczytaj listę z lewej - cech pożądanych zebrania i porównaj z prawą listą - cech na ogół charakteryzujących zebrania. Zobacz, jak zebrania, w których uczestniczyłeś ostatnio, mają się do obu tych kolumn.

IDEAŁ

Zobaczyć sens całości
Wspólne doświadczenia
Wymiana informacji
Wzajemne zobaczenie się
Usłyszenie cudzych opinii

Wspólne szukanie rozwiązań

Samokrytyka zespołowa
Ustalenie consensusu
Inspirowanie dla nowych pomysłów

RZECZYWISTOŚĆ

Doświadczenie pasywne
Nuda
Ludzie nie słuchają
Bezużyteczne
Obawa przed publicznym wystąpieniem
Niebezpieczeństwo potencjalnego konfliktu
Udawane zaangażowanie
Dominacja
Prowadzący decyduje
Z góry wiadomy efekt
Obawa przed konsekwencjami

Jak wypadły twoje doświadczenia? Czy t o j e zebranie wniosło coś nowego do twojej pracy? Czy może ugrzęzło w pułapce stereotypu? Czy wykorzystasteś możliwości, jakie daje spotkanie z całym zespołem? Czy jako przewodniczący lub członek grupy, jesteś z rezultatów zadowolony?

Aby uniknąć typowych błędów i wpadek, a z zebrań uczynić prawdziwie skuteczne spotkania, spróbujmy na początku zdefiniować zachowania ludzi w grupie.

Bardzo wiele zebrań nie udaje się ze względu na niską frekwencję lub niereprezentatywny skład uczestników; ludzie nie bardzo słuchają; wymiana informacji jest nieefektywna; polaryzacja; wrogość; dominujące przewodnictwo itd. Skoncentruj się więc na tym, jak poprawić stosunki interpersonalne i rozwinąć lepsze metody komunikacji na zebraniach. Nie będę się zajmować całą sferą technik zarządzania lub procesów grupowych, nie będę się zagłębiać w problematykę dynamiki grupowej na różnych jej poziomach.

PODSTAWOWE TYPY OSOBOWOŚCIOWE NA ZEBRANIACH

Czy zauważyłeś, że na zebraniach właściwie zawsze ci sami ludzie zabierają głos, nie zgadzają się, krytykują albo nigdy nie odzywają się słowem? Czy kiedyś zastanawiałeś się, że można ich podzielić na wyraźne typy osobowościowe, których zachowanie łatwo zdefiniować i przewidzieć? Że to wszystko bierze się z wewnętrznych wzorów zachowań?

Czy znajomość tych kategorii zachowań nie pomogłaby ci rozpoznawać określonych typów osobowościowych wśród twoich współpracowników i postępować wobec nich lepiej i produktywniej?

Jeśli potrafisz przyporządkować czyjeś zachowanie określonej kategorii, możesz nie tylko lepiej je zrozumieć, ale także, rozpoznając pewne zachowania - "Czy ten człowiek musi być taki opryskliwy?", "Dlaczego ona zawsze wynajduje tylko negatywne strony?" - natychmiast wybrać właściwą na nie reakcję.

Istnieje wiele prac, w których omówione są różne kategorie ludzkich zachowań w grupie. Podział, który tu stosuję, pochodzi z książki *Inside the Family** dra Davida Kantora z Kantor Family Institute w Cambridge, Massachusetts. Kategorie te sprawdzają się w odniesieniu do każdej grupy. Definiują one nasze wzajemne relacje nie tylko na zebraniach, ale także w rodzinie. Jestem pewna, że czytając, rozpoznasz każdy typ charakteru i z łatwością odnajdziesz wśród znajomych jego reprezentantów. Spróbuj także, posługując się wskazówkami, które dają, odnaleźć s i e b i e.

**Inside the Family* (Jossey Bass, 1975)

Gracze w interakcjach grupowych

Inicjator

To ten, który w każdej grupie zawsze inicjuje działania. Wyznacza kierunek oraz wymyśla sposoby dotarcia do celu. Ludzie z tej kategorii zazwyczaj są nazywani urodzonymi przywódcami. Sprawiają wrażenie silnych, pewnych swego i pewnych siebie. Są niezwykle twórczy, ale na ogół nietolerancyjni wobec pomysłów konkurencyjnych, uważając, że tylko ich własne rozwiązania są dobre. Cieszą się władzą i lubią kierować, jednocześnie jednak potrzebują akceptacji i porozumienia.

Ich wartość na zebraniach jest niewątpliwa. Wspomaganie ich pomysłami i dodatkową energią przynosi zawsze korzystne i konstruktywne rezultaty. Nie wolno jednak zapominać o ich silnej potrzebie akceptacji i zgody.

Sugestie: dla lidera grupy wyzwanie stanowi możliwość wysunięcia się przed innych, co należy mu umożliwić, podkreślając jego zasługi, ale zostawiając także miejsce dla innych, by mogli dołączyć swoje pomysły albo zmieniać, modyfikować pomysł oryginalny. Prowadzący zebranie musi umieć dojrzeć oraz przewidzieć jego zachowanie, na podstawie poprzednich doświadczeń, stworzyć mu warunki, w których mógłby rozwinąć inwencję, ale nie pozwolić zdominować zebrania. Trzeba pamiętać, że prowadzący zebrania sami często bywają typem osobowościowym inicjatora, powinni więc zdać sobie sprawę z własnych tendencji do eliminowania innych z gry...

Oponent

Ten człowiek reprezentuje reakcję na wszystko, co robi inicjator. W roli przywódcy niewidoczny, rozkwita w wystąpieniach przeciwko temu co właśnie zostało powiedziane. Stanowi dla inicjatora prawdziwe zagrożenie, blokując jego inicjatywy i kontrując pomysły. Oponent oczekuje od innych, że zdeklarują się po jego stronie. Dopiero wówczas może stać się inicjatorem. Oponenti, podobnie jak inicjatorzy mają dużą siłę przebicia. Potrafią działania rozpoczęte przez inicjatora zatrzymać lub skierować w zupełnie inną stronę.

Oponenti zdobywają uwagę innych oraz poczucie własnej wartości poprzez sam fakt stawiania oporu. Twierdzą, że nie zależy im na ogólnej akceptacji; interesują ich "fakty" i "prawda". Łatwo ranią cudze uczucia i robią sobie wrogów nie tylko wśród poszczególnych osób, którym stają na drodze, ale także całej grupy. Ponieważ odbierani są jako ludzie, którzy niszczą pracę nie tylko jednostki, ale także wysiłek zespołu, bywają często przez grupy odrzucani.

Sugestie: chociaż ten typ ludzi zdaje się mieć jedynie negatywny wkład w działania i tendencja do ignorowania zgłaszanych przez nich uwag krytycznych będzie się niewątpliwie pogłębiać, w istocie jednak oponenti

spełniają bardzo użyteczną rolę, egzaminując pomysły, przeglądając dane w poszukiwaniu błędów. Prowadzący zebrania oraz inni mogą, a nawet powinni, posłużyć się nimi przy analizowaniu i ocenie pomysłów inicjatora. Wykorzystując użyteczny element krytyki zawarty w pozornie negatywnym przesłaniu, oponenti mogą również, pod bacznym nadzorem lidera grupy, okazać się pomocni przy pracy nad oryginalnym pomysłem: mogą go wzbogacić o nowe elementy albo zmienić całkowicie jego kierunek.

Idealem jest nastawienie oponenta na krytykę konstruktywną: zamiast tylko się sprzeciwiać, może on wtedy, poprzez dialog z inicjatorem, wypracowywać nowe strategie dla firmy.

Prowadzący zebrania powinni sprawdzić swoje skłonności do bycia oponentami. W roli adwokata diabła, wynajdującego wciąż błędy i krytykującego stale sugestie innych, przewodniczący zebrania może utracić pozycję człowieka, którego zadaniem jest podsycanie i ułatwianie dyskusji, a nie opóźnianie rozwoju akcji.

Naśladowca

Taki człowiek jest uznany za swojego w każdej grupie. Rola naśladowcy polega na wspieraniu kogoś: na zebraniu - inicjatora albo oponenta. Naśladowcy podpisują się pod czyims pomysłem i pozostając w tej roli rzadko wysuwają swoje własne pomysły. Nie muszą to być koniecznie ludzie nietwórczy. Mogą po prostu mieć bardziej wyraźną potrzebę poczucia bezpieczeństwa lub też chcą najpierw dobrze rozejrzeć się w zapatrywaniach całej grupy, zanim dorzucą swój głos.

Są jednak obdarzeni niebanalnym rodzajem siły: potrafią wzmocnić władzę innych, oferując im wsparcie i tworząc zaplecze. Każdy chce mieć naśladowcę po swojej stronie, ponieważ wszyscy potrzebujemy wyznawców i wierne oddziały, kiedy przystępujemy do bitwy. Naśladowcy mogą zachować pozycję i wpływy, jeśli będą obdarzać poparciem na zmianę to inicjatorów, to znów oponentów. Mogą też stracić autonomię i osłabić swoją pozycję, z góry przypisując się na stałe do jednej strony. Czasem udaje im się utrzymywać dobre stosunki jednocześnie z obiema stronami, jeśli każdej z nich okazują poparcie w różnych sprawach lub prywatnie zapewniają jednych i drugich o swojej całkowitej sympatii.

Sugestie: prowadzący zebranie powinien pozwolić naśladowcom spokojnie znaleźć swoje miejsce. Nie powinien ich poganiać ani wymuszać deklaracji: "A ty, Sam, co o tym myślisz?" Naśladowcy to świetni orędownicy, jeśli rzeczywiście przekonani są do kogoś lub do jakiejś sprawy. Skorzystaj z tego. Towarzystwo samych inicjatorów i oponentów może cię łatwo udusić!

Outsider

To naprawdę interesujący charakter i należy mu się chwila uwagi. To prawda, że nie zabiera głosu, ale to zupełnie inny przypadek niż naśladowca. Podczas gdy tego ostatniego można od czasu do czasu usłyszeć potakującego "Ja też", outsider trzyma się z daleka od jakichkolwiek działań. Nie sprzymierza się z żadną z pozostałych trzech kategorii. Obserwuje, zapamiętuje i zatrzymuje opinie dla siebie. Wprawia to w zażenowanie wszystkich pozostałych, ponieważ nikt nie wie, co outsider myśli. Outsiderzy nie zajmują wyraźnych pozycji. Skłonni są raczej do abstrakcyjnych rozważań na temat czegoś niż do emocjonalnego zaangażowania w coś.

Outsiderzy czują się najlepiej stojąc z boku i ograniczając się do komentarzy typu "Hmmm" lub "Muszę to przemyśleć". W tej roli komentatora, towarzyszy im zawsze aura obiektywizmu i mądrości (często bezzasadnie). Potrafią dowartościować pozostałych, dając im - kilkoma pomrukami lub przyjacielskim klepinięciem - poczucie, że są znani i doceniani. Umieją też ranić tych, których nie zauważają, ograniczając się do milczącej obserwacji, bez jakichkolwiek oznak zaangażowania.

Pozycja outsidera jest bardzo ponętna. Obie strony usiłują wydobyć z niego deklarację poparcia dla siebie, a ponieważ nikt nie wie, co on naprawdę myśli, starania te pochłaniają ogromne ilości czasu i energii. W przeciwnieństwie do naśladowcy, którego przychylność można zdobyć, outsider pragnie pozostać osobny - tajemniczy, zdobywany, ale nieosiągalny.

Sugestia: prowadzący zebranie powinien wiedzieć, że nie wszyscy outsiderzy znajdują się na tej pozycji dobrowolnie. Niektórzy zostają outsiderami, ponieważ czują się odsunięci w cień pomocą, by mogli spróbować się w innej roli. Aby przedrzeć się przez kokon, którym tak szczelnie się owijają, spróbuj przydzielić im jakąś specjalną rolę albo zadanie, nie czekając, aż zgłoszą się na ochotnika czy okażą nagle żywiołowe zaangażowanie.

Interakcja

Aby zrozumieć, jakie interakcję zachodzić mogą między tymi czterema kategoriami uczestników zebrań, zobaczmy jak zachowaliby się w zwykłej towarzyskiej sytuacji: Co robić w sobotę.

Inicjator (Al): "Hej, chodźmy pograć w piłkę".

Oponent (Harry): "W piłkę? Gdzie tam! Wszyscy wiedzą, że w sobotę ma padać. A poza tym nie będzie gdzie zaparkować".

Naśladowca (Phil): "No, nie wiem...w piłkę...Hej, to dobry pomysł!".

Outsider (Joe): "No, tak. Baseball. Najpopularniejszy sport Ameryki".

Co mógłbyś zrobić jako przewodniczący lub uczestnik zebrania, nastawiony obiektywnie do wszystkich czterech stron, by znaleźć rozwiązanie?

Mógłbyś oprzeć się na pomysły inicjatora, uwzględniając jednocześnie obawy oponenta, mówiąc:

"Piłka to świetny pomysł, Al" (wyrażając uznanie dla inicjatora za sam pomysł), "ale musimy upewnić się co do pogody" (dostrzegając również zastrzeżenia oponenta Harry'ego). "Joe, może dałoby się to sprawdzić zaraz?" (przydzielając zadanie niezaangażowanemu osobiście outsiderowi, nie prosząc go jednak o zajęcie stanowiska w sprawie gry).

"Wiesz, Harry wspomniał o parkingu. Prawdopodobnie będzie pełno. Co możemy zrobić?" (obracając kolejny negatyw w konstruktywne rozwiązanie).

Wtedy możesz zacząć na sugestie grupy, na przykład, żeby pojechać wcześniej, zaparkować, zjeść tam lunch, albo możesz ponownie zwrócić się do Ala, inicjatora, by i tym razem coś wymyślił.

Co z Philem, naśladowcą? W jaki sposób możesz zaangażować jego? Może po głosowaniu, mówiąc: "Phil, ty jesteś dobrym organizatorem. Może byś to wszystko jakoś pozbierał do kupy i skoordynował?"

Założenie podstawowe: Ponieważ ludzie, wchodząc w interakcje z innymi, trzymają się pewnych typowych zachowań, staraj się rozpoznawać poszczególne kategorie i zapobiegać kolizjom czołowym. Uczestnicy zebrań będą wówczas dużo bardziej produktywni.

Przejdźmy teraz do trzech podstawowych w komunikacji umiejętności, które w s z y s t k i m nam są niezbędne podczas zebrania. Potem pomówimy o indywidualnych cechach potrzebnych przewodniczącym i uczestnikom.

PODSTAWOWE SPRAWNOŚCI KOMUNIKACYJNE NA ZEBRANIACH

Zebrania dlatego stanowią tak poważne wyzwanie, że ludziom w ogóle jest bardzo trudno zebrać się, podjąć konstruktywną współpracę czy zgodzić się w jakiejś sprawie, szczególnie w miejscu pracy. Wszyscy jesteśmy indywidualistami i tyle różnych spraw chcielibyśmy poruszyć na takim spotkaniu.

Ludzie odgrywają na zebraniach różne role: prawdziwych i formalnych prowadzących, liderów, mediatorów, rzeczników konkretnych pomysłów, pomysłodawców, weryfikatorów informacji itd. Na nasze potrzeby - rozpatrzenia kwestii podstawowych i zdobycia wiadomości do jak najszerszego zastosowania - wystarczy podział na dwie generalne kategorie ról: zwołującego/prowadzącego i uczestnika.

▪ Prowadzący musi orientować się w dynamice grupy i kierować każdego jej członka w kierunku określonego celu, ze świadomością istnienia różnych elementów do wygrania. Musi wiedzieć, jak pomóc grupie wypracować wspólne decyzje, samemu w nich uczestnicząc. Jego zadaniem jest rozwijanie tematu zebrania, pilnowanie czasu i dokonanie podsumowania.

▪ Uczestnicy muszą być świadomi dynamiki grupy. Mogą sobie jednak pozwolić na spojrzenie bardziej obiektywne, ponieważ nie są bezpośrednio zaangażowani w pilnowanie ogólnego przebiegu zebrania. Mogą łagodzić atmosferę spotkania oraz nadawać mu inną perspektywę. Są również zdolni dostrzec przyleganie do siebie dwóch osobnych punktów. Chociaż ich rolą jest uczestnictwo, mogą jednak wpływać na kierunek zebrania w nie mniejszym stopniu niż prowadzący.

Słuchanie

Dlaczego potrzebujemy lekcji słuchania? Ponieważ w naszym pragnieniu opowiedzenia jak naszybciej *n a s z y c h* pomysłów, zostawienia śladu w świecie, często nie zauważamy nawet, że ktoś inny też ma pomysły, potrzeby, uczucia i że powinniśmy poświęcić chwilę na ich wysłuchanie.

Szczególnie jest to istotne w sytuacjach zespołowych, kiedy stajemy się widoczni dla siebie nawzajem oraz dla szefa. Chęć wypadnięcia jak najlepiej może sprowokować nas do deprecjonowania udziału innych.

Proces niesłuchania

Wygląda to mniej więcej tak: zaczynasz mówić. Ja słucham początku twojej wypowiedzi. Potem mój umysł zaczyna spekulować, dokąd zmierzasz i co prawdopodobnie masz na myśli. Nie mogę poczekać, aż wszystko wyłożysz, ponieważ nie miałbym już czasu na objaśnienie swojego kontrpociągnięcia. Aby więc uniknąć "martwej ciszy", zaczynam *m y ś l e ć - n i e* słuchać - w czasie gdy ty jeszcze mówisz. Kiedy kończysz, ja już jestem gotowy. Śmieszne, że czasami nawet nie czekam, aż skończysz.

Znamionami niesłuchania są: przerywanie, odcinanie końca czyjejs wypowiedzi, skakanie z tematu na temat bez żadnego związku z tym, co przed chwilą zostało powiedziane, kilka osób mówiących naraz.

Efekt? Żadnej płynności w dyskusji, pionowego budowania idei. Jedynie sporadyczne odchylenia od płaskiej horyzontalnej linii, nie powiązane ze sobą w żaden sposób ani nie składające się na żadną całość. Ważne informacje i dobre pomysły marnują się. Nie drążymy zagadnień, nie rozpatrujemy ich głębiej. Nie wiemy, na co się właściwie zgodziliśmy. Spodziewamy się, że nas nie słuchają i nie rozumieją, więc wielokrotnie powtarzamy tę samą myśl.

Nie jest to szczególnie owocny rezultat jak na zebranie, które miało służyć wspólnemu znajdowaniu rozwiązań.

Jak można to poprawić? Nie jest to łatwe, ponieważ uwarunkowania fizjologiczne sprawiają, że myślimy szybciej, niż jesteśmy w stanie mówić. Stąd owe nadwyżki czasu (mówiłam wam o tym w rozdziale 2 - tylko 15 procent mózgu wykorzystywane jest do zrozumienia słów, 85 procent nie ma w tym czasie co robić), które poświęcamy własnym myślom, krytykowaniu twoich poglądów albo rozważaniu kompletnie innych kwestii.

Jaką metodą zmusić do słuchania

Spróbuj świadomie i aktywnie wprowadzić w życie poniższe zalecenia i zobacz, o ile więcej zdołasz usłyszeć i zauważyć.

• Stań z boku

Kiedy do ciebie mówię, wyczyść umysł z wszelkich innych myśli. Zapewniam cię, że źródło twoich pomyłków przez ten czas nie wyschnie i kiedy przyjdzie twoja kolej, żeby mówić, właściwe słowa same się nasuną: nie musisz trenować w trakcie, gdy ja do ciebie mówię.

• Zainteresuj się

"Jaki on ma pomysł?" Skoro wiesz już, co ty myślisz, poznaj także inne idee. Ciekawe jest się dowiedzieć, w jak różny sposób myślimy i jak wiele może istnieć rozwiązań jednego problemu.

• Słuchaj otwarcie

Nie wyrokuj z góry. Jakże łatwo przychodzi nam krytykowanie i znajdowanie powodów, żeby nie słuchać. Nie wyrokuj, dopóki nie usłyszysz wszystkiego. Słuchaj z całą otwartością, biorąc pod uwagę punkt widzenia mówcy, nie twój.

• Słuchaj aktywnie

Śledź, dokąd mówca zmierza.

Porównuj to, co mówi, z tym, co wiesz.

Słuchaj dowodów potwierdzających.

Dokonuj przeglądu i podsumowań tego, co słyszysz.

Oddzielaj fakty i dowody od stwierdzeń nie popartych dowodami.

Dokonuj klasyfikacji: "To odnosi się do tego".

• Wysłuchaj całości

Czekaj do samego końca. Słuchając staraj się dociekać, dokąd mówiący zmierza i jaka będzie konkluzja. Ale sam nie mów, dopóki jej nie usłyszysz.

◦ *Patrz na mówiącego*

Sygnaly pozasłowne, które wszyscy wysyłamy, mówią nieraz o wiele więcej niż starannie dobierane słowa. Obserwuj, co poza tym się dzieje. Nie tylko dlatego, że jest to odkrywczе, ale również dlatego, że zwiększa twoje zainteresowanie. Dużo silniej przemawiają do nas obrazy niż abstrakcyjne słowa.

◦ *Rozwijanie pomysłu*

Kiedy przychodzi twoja kolej, wykorzystaj ostatnie zdanie przedmówcy jako punkt zaczepienia dla siebie:

"Joe podniósł kwestię X. Może zaczniemy od..." albo użyj dokładnie tych samych słów, którymi on zakończył: " 'Ogólny zarys...' Masz rację, Lynn. Dokładnie tak jak mówisz, potrzebny nam jest teraz ogólny zarys".

To nie tylko dowodzi, że *s ł u c h a ł e ś*, jest także oznaką szacunku wobec poprzedniego mówcy. Zyskujesz więc jego przyjaźń i poparcie. Pomaga to również nadbudowywać i rozwijać sam pomysł.

◦ *Rób notatki*

Jeżeli nie potrafisz jednocześnie słuchać i robić wszystkich potrzebnych kroków, możesz w trakcie czyjejś wypowiedzi spróbować robić notatki. W ten sposób łatwiej się skoncentrujesz, nie będziesz tracił wątku, a także, słuchając, będziesz automatycznie dokonywał streszczenia i porządkowania materiału.

Aby grupa słuchała

Przewodniczący zebrania, który notuje wspomniane wyżej sygnały braku uwagi w grupie, może łatwo zapanować nad sytuacją, mówiąc na przykład:

"Wygląda na to, że nikt tu nikogo nie słucha. Spróbujmy zdobyć się na wysiłek i wysłuchać do końca, zanim sami zaczniemy mówić". Ukazuje to wszystkim, co się dzieje, ponieważ generalnie jesteśmy nieświadomi tego, że nie słuchamy.

Inną metodą jest dokonanie przez prowadzącego podsumowania każdej wypowiedzi, zanim poprosi o zabranie głosu następnego mówcy. W ten sposób łatwo utrzymać uwagę grupy.

"A więc, Lindo, sugerujesz, żebyśmy jeszcze raz przemyśleli ten plan ze względu na x x x. W porządku. Teraz Hugh, co ty chciałeś powiedzieć?"

Jeszcze innym sposobem jest zwrócenie uwagi komuś, kto ewidentnie nie słucha, ponieważ interesuje go w tej chwili co innego.

"Andrea, posłuchaj. Jerry właśnie mówił o czymś ważnym. Zatrzymajmy się nad tym chwilę, zanim przejdziemy do następnego zagadnienia".

Opanowanie sztuki słuchania jest dla twojej grupy ważne nie tylko w związku z zebraniem. Będzie także istotne w codziennej pracy z klientami, kolegami itp.

Wyrażanie poparcia

A: "To jest dobry pomysł."

B: "Tęgo już próbowaliśmy".

C: "Może by spróbować tego?"

D: "To się nigdy nie uda".

E: "A jeśli by zrobić w ten sposób?"

F: "Powiem ci, co tu nie pasuje..."

Niektórzy ludzie mają trudności z wyrażaniem poparcia dla czyjegoś pomysłu. Jest to jednak najlepszy sposób pobudzania przepływu energii i wykorzystania swojego uczestnictwa w grupie. Jest kilka powodów, dla których nie robimy tego dobrze:

- wielu z nas ma na co dzień do czynienia z konkurencją w pracy i trudno nam się zdobyć na hojność wobec innych
- wspieranie i komplementowanie cudzych pomysłów wzbudza obawę, że nasze własne propozycje wypadną na tym tle błado
- z natury jesteśmy nieufni wobec zmian, toteż nasza pierwsza reakcja na nowy pomysł jest z reguły negatywna
- krytykując, bierzemy czynny udział w czymś wysiłku, zamiast ograniczać się do roli biernego słuchacza.

Cynizm uchodzi czasem za wartość samą w sobie, za postawę dowodzącą czyjejś wyższości, większej wiedzy i bogatszych doświadczeń.

Efekt? Nie tylko utrudniamy przebicie się nowym pomysłem, ale także, jeśli normą zachowania w grupie jest postawa krytykancka i negatywna, ludzie obawiają się poza nią wychylić i choćby p o s z u k i w a ć nowych pomysłów. Przyjmują postawę "a po co to?", rozwijając w sobie raczej zdolności samoobronne niż innowacyjne. Jeśli ta atmosfera utrzymuje się przez dłuższy czas, zwoływanie zebrań w celu znalezienia jakiegoś rozwiązania staje się stratą czasu, ponieważ ludzie i tak spodziewają się, że cokolwiek powiedzą, zostanie odrzucone.

Tak więc kolejną umiejętnością, którą musimy w sobie wykształcić, jeśli chcemy, by praca zespołowa była owocna i inspirująca, jest nauczenie się okazywania poparcia dla nowych idei. Nie chodzi o to, by ślepo podpisywać się pod wszystkim ani też by rzucić zdawkowe: "To ładny pomysł!", lecz by umieć wysłuchać i wyłuskać z cudzej myśli to, co naprawdę użyteczne oraz odkrywczе i by umieć to temu komuś powiedzieć.

Techniki wyrażania poparcia

- *Zdaj sobie sprawę, jaki jest twój stosunek*

Zdobywcy mogą mieć duże trudności z wyrażaniem poparcia dla innych, są bowiem całkowicie samodzielni w myśleniu, przywiązani do swoich standardów oraz ukierunkowani na własne cele. Odmienne podejście oraz pomysły mogą wydać się im nie związane z tematem i nie mające nic wspólnego z całą sprawą.

Przywódcy mogą nie umieć zdobyć się na takie poświęcenie, ponieważ ich głównym celem jest wzmocnienie własnej pozycji i wpływów, a nie dzielenie się światłem reflektorów z innymi.

Klubowicze z natury powinni nadawać się lepiej do wyrażania poparcia, ponieważ zależy im na tym, żeby być lubianymi i akceptowanymi. Zdobywcy przywiązują wagę do *s t a n d a r d ó w*, przywódcy do *w p ł y w ó w*, a dla klubowicza ważni są ludzie. Martwi się jedynie, jak jego poparcie dla danego pomysłu odebrane będzie przez grupę, czy nie spotka się z jej dezaprobatą. Ma także skłonności do popierania tylko tych ludzi, których "lubi", a sprzeciwiania się pomysłom tych, których nie lubi. (Myślę, że pewne aspekty zachowań zdobywców, klubowiczów i przywódców udałoby się nam bez trudu znaleźć w samych sobie).

Oto kilka przykładów technik wyrażania poparcia, którymi możesz stymulować pracę grupy i sam stać się bardziej konstruktywnym uczestnikiem.

- *Dostrzeż wartości*

Aby okazać swoje poparcie, musimy najpierw zgodzić się, że *w k a ż d y m* pomysł *m o ż e* być coś wartościowego - choćby tylko po to, abyśmy zechcieli przemyśleć go jeszcze raz.

Obdarz więc każdego pomysłodawcę kredytem zaufania - załóż, że może wiedzieć coś, czego ty nie wiesz, reprezentować punkt widzenia zupełnie inny od twojego, ale mogący wnieść w pracę grupy coś istotnego.

- *Słuchaj uważnie*

Teraz, kiedy nauczyłeś się słuchać, wykorzystaj tę wiedzę w konkretnym celu: by dostrzec to, co użyteczne, nowatorskie, co zapowiada dobry pomysł, jakieś nowe informacje, inny punkt widzenia.

Świadomie używam słów "jakieś", "zapowiada", ponieważ cała idea wcale nie musi być w pełni rozwinięta albo całkowicie poprawna. Chodzi o to, by szukać w niej czegośkolwiek: uzupełnienia, inspiracji, dodatkowego bodźca do pracy - nie kompletnego, skończonego produktu. Taki katalizator jest bardzo cenny dla zespołu, wart dostrzeżenia i uznania.

- *Powiedz to*

Jeśli to dostrzeżesz, powiedz to.

"Słuchaj, to, co powiedziałeś o X, jest naprawdę cenne" albo: "Podoba mi się fragment na temat...Pomówmy o tym chwilę. Czy mógłbyś to rozwinąć?"

Inspiruje to każdego, kto ma jakiś nowy pomysł i chciałby go przedstawić. Pomaga utrzymać twórczą atmosferę. Nie pozwala marnować cennych wątków poprzez odrzucenie całych idei. Zyskuje tobie przyjaciół, a zespołowi - zaangażowanych pracowników.

- *Rozwijaj*

"Rozwijając myśl Jacka, mogliśmy..."

Poparcie to zaledwie pierwszy krok. Następnym jest rozwinięcie pomysłu, wzbogacenie go przez siebie o nowe wątki lub skojarzenia z twoim. Wpływa to pozytywnie na sposób reagowania ludzi na nowe idee, skłania ich do otwartości, również na twoje pomysły.

Wspierając innych w ich pomysłach, podbudowujesz ducha zespołu i wprowadzasz lepszą atmosferę - ponieważ ludzie pamiętają i czują wdzięczność oraz bliższe związki interpersonalne z resztą zespołu.

Teraz, skoro przedstawiłam wam już wizję świata idealnie harmonijnego, w którym zebrania przebiegają w atmosferze wzajemnego poparcia, nie zakładanego jedną przeciwną czy cyniczną myślą, śpieszę nauczyć was, jak się nie zgadzać.

Wyrażanie odmiennego zdania

Niektórym z nas powiedzenie "nie" przychodzi z trudem, obawiamy się bowiem, że zranimy czyjeś uczucia albo wdamy się w niepotrzebną sprzeczkę. W pracy zespołowej umiejętność ta jest jednak bardzo ważna: ustalenia, które przejdą szczęśliwie próbę krytyki, nabierają dużo większej wagi. Ścieranie się poglądów wewnątrz zespołu wzmacnia go, zmusza też ludzi do weryfikowania własnych pomysłów. Uczy ich pracować razem, szanować wzajemnie swoją odrębność i umiejętności.

Technika nie zgadzania się

- *Szanuj poglądy innych*

Sztuka nie zgadzania się polega na wyrażeniu sprzeciwu w taki sposób, by nie wzbudził on w drugiej stronie niechęci i wrogości. Krytyka dotyczyć więc musi wyraźnie pomysłu, a nie osoby pomysłodawcy. Traktuj z szacunkiem pomysł, z którym się nie zgadzasz.

- *Wysłuchaj i najpierw popieraj*

Pamiętaj, że dokładne wysłuchanie całego pomysłu i najpierw pozytywne skomentowanie części, które akceptujesz, ułatwia drugiej stronie przyjęcie krytyki wobec reszty pomysłu. Zawsze najpierw daj prezent, zanim coś zabierzesz. Poczucie straty nie jest tak dotkliwie, jeśli najpierw słuchasz i popierasz, a dopiero potem krytykujesz.

- *Zadawaj pytania*

"Podoba mi się X, ale czy mógłbyś powiedzieć coś więcej o Y"?

Zanim zaczniesz krytykować albo wyrażać sprzeciw, postaraj się, zadając pytania wydobyć c a ł ą informacje, z którą zamierzasz się nie zgodzić. Zbierz więcej faktów uzasadniających twój sprzeciw. Może się okazać, że wyjaśnienie nieporozumienia lub t w o j e j błędnej interpretacji faktów zapobiegnie konfrontacji.

- *Bądź konkretny i rzeczowy*

Czasami dwoje ludzi nie zgadza się, mówiąc jednak o dwóch różnych rzeczach. Zanim wdasz się w zaciętą wymianę zdań, upewnij się, że obie strony mają na myśli tę samą kwestię. Wybieraj i krytykuj konkretne sprawy.

- *Nie bądź arbitralny*

Uważaj na przymiotniki. Powiedz:

"To, jak mi się wydaje, tutaj nie pasuje", a nie: "Coż to za bezsensowny pomysł!". Uważaj, c o krytykujesz. Tylko fragmenty, z którymi się nie zgadzasz, nie cały pomysł albo, co gorsza, osobę, która go wymyśliła. "Jak można wymyślić coś podobnego?" nie jest najszcześniejszym sposobem wyrażania krytyki. Pamiętaj, że mówisz o rzeczy, nie osobie. Rób to więc bez emocji. Kontroluj się: nie pozwalaj sobie na żadną arogancję. Nie jesteś ostatecznym arbitrem ani też nie masz monopolu na prawdę.

- *Zaproponuj inne rozwiązanie*

Nie ograniczaj się do krytykowania. Miej przygotowane propozycje zmian, którymi można projekt poprawić. "Może do ostatniej części wprowadzić...?" Powiedz, dlaczego się nie zgadzasz, a następnie zaproponuj zmiany albo poproś, żeby autor pomysłu znalazł sam inne rozwiązanie. Przewodniczący może zasugerować: "Wydaje mi się, że w swoich rozważaniach posunąłeś się za daleko, ale zastanówmy się nad pierwszą myślą. Pomyślmy wszyscy, jak moglibyśmy ją spożytkować".

Cechy dobrego przewodniczącego

Prowadzenie zebrania

Zdaj sobie w pełni sprawę, jaką pełnisz rolę. Kierujesz ruchem, jesteś sędzią, producentem pewnego zdarzenia, a nade wszystko gospodarzem. Pamiętaj, ci ludzie przyszli na twoje zaproszenie. Zadbaj o nich - o ich ja, ich potrzeby fizyczne, zakres uwagi, zdolności rozumienia. Ułatw im wykonywanie dobrze ich pracy. Dopilnuj, by prezentacje były na odpowiednim poziomie - klarowne, interesujące. Podaj uczciwie powody, dla których zwołałeś to zebranie. Zaczynij dyskusję nad jakimś zagadnieniem z porządku obrad od prośby do nich o pomoc. Powinni dowiedzieć się od ciebie, jak ważną odgrywają rolę w tym procesie oraz że ty sam nic byś nie zrobił.

Trzymaj się konkretnu

Dopilnuj, by grupa koncentrowała się na szukaniu rozwiązania problemu lub produktu końcowego. Dyskusja grupowa łatwo może przekształcić się w banał i pyskówkę albo w prezentowanie coraz to innych idei w żaden sposób ze sobą nie powiązanych.

Kiedy trzeba komuś przerwać

Bądź silny, bo nie jest to łatwe. Staraj się nie przerywać przed usłyszeniem najważniejszego, ale przypominaj o limicie czasu i konieczności mówienia zwięźle i na temat. Istotna uwaga: wchodząc komuś w słowo i przerywając jego wypowiedź, pamiętaj, że to ty musisz zadbać, by uczestnicy spotkania zachowali twarz przed kolegami. Komentarz z odrobiną humoru: "Ty naprawdę tym żyjesz, co, Susan?" wypowiedziany, zanim dodasz, że musisz oddać głos kolejnemu dyskutantowi, daje satysfakcję zaangażowanej Susan i pozwala jej zakończyć wystąpienie bez przykrości. Ilekroć musisz komuś przerwać, zawsze poprzedź to łagodzącym wstępem.

Wypisz na tablicy program prezentacji i ograniczenia czasowe. Powołuj się na nie, ilekroć zmuszony będziesz przerwać czyjąś wypowiedź.

Jeżeli ktoś wypowiada się nie na temat, powiedz:

"Wydaje mi się, że to raczej jest temat do osobnej dyskusji. Chętnie wróciłbym do tego przy następnym spotkaniu. Czy mógłby pan przysłać mi notatkę na ten temat?"

W ten sposób gafę obraca się w korzyść, co jest zawsze dużo lepszym wyjściem niż powiedzenie czegoś nieprzyjemnego i poniżającego.

Wciąganie do dyskusji

"Przykro mi, drodzy państwo, ale zostały nam już na to tylko dwie minuty. Posłuchajmy co ma do powiedzenia..." nie jest za dobrym pomysłem.

Wyciąganie zniecka kogoś, kto sam nie kwapił się do wypowiedzi, może być niebezpieczne. Człowiek może nie mieć nic do powiedzenia albo być tak onieśmielony dotychczasowym przebiegiem obrad, że nie zdoła wydusić z siebie słowa. Rozpoznajesz w swojej grupie inicjatorów i oponentów. Pozwól im zacząć, ale ostrożnie obchodź się ze stojącymi z boku.

Wobec niechętnie angażujących się w dyskusję

Naśladowców i outsiderów wciągnij do rozmowy, mówiąc: "Posłuchajmy teraz opinii X, Y, a potem Z (naśladowca)", co daje Z mnóstwo czasu na oswojenie się z faktem, że będzie musiał coś powiedzieć.

Inną metodą pobudzenia aktywności jest skierowanie rozmowy na temat, z którym osoba jest bezpośrednio związana.

"Nina, koszty to twój dział. Może byś nam pomogła znaleźć rozwiązania?"

Wykorzystaj przerwę na poznanie zainteresowań i sposobu myślenia zebranych. Możesz wtedy wspomnieć, że to jest bardzo interesujący pomysł i zachęcić do przedyskutowania go po przerwie z całą grupą.

Tematy kontrowersyjne lub niebezpieczne

W przypadku tematów delikatnych, które niechętnie porusza się publicznie, pomaga podział uczestników na mniejsze trzyosobowe grupy, nawet wówczas gdy nie jest ich wielka liczba. Łatwiej jest wtedy o szczere wypowiedzi, a wniosek podany jako efekt wspólnych przemyśleń pozwala jednostkom uniknąć eksponowania swoich poglądów przed całym zespołem.

Pamiętaj, że nie wszyscy są jednakowo twórczy ani też pewni siebie. Staraj się poznać ludzi. W czasie spotkania wymagaj od nich tylko tyle, ile są w stanie dać. Przydziel konkretne zadania z wyprzedzeniem tym, którzy nie potrafią improwizować, jeśli chcesz, by wszyscy brali aktywny udział.

Dochođenje do porozumienia

Publiczne głosowanie może przynieść rezultaty zaskakujące, dając wygraną opiniom, których ludzie naprawdę wcale nie popierają. W publicznym głosowaniu mogą zmienić zdanie, widząc, jak wiele - i czyich rąk jest w górze. Działa tu również stary jak świat syndrom przynależności do grupy.

Jeśli chcesz się naprawdę dowiedzieć, co ludzie myślą, przeprowadź głosowanie tajne, na anonimowych kartkach. Jeżeli temat został przedyskutowany i wszyscy jawnie klócili się o swoje poglądy, a w końcu osiągnięte

zostało jakieś porozumienie, głosowanie na ogół jest już zbędne. Tematy kontrowersyjne wymagają go prawie zawsze. Czasem tajne głosowanie dobrze jest przeprowadzić na początku narady, by zorientować się w stanie umysłów. Zabawne, jak wiele czynników wpływa na to, ile i jakiej prawdy skłonni jesteśmy nie powiedzieć głośno.

Pozyskiwanie uwagi grupy

Bywa, że narady wymykają się spod kontroli, szczególnie gdy atmosfera jest za gorąca i kilka osób mówi naraz. Aby ich uspokoić, trzeba umieć powiedzieć coś głośniejsze niż oni. Spróbuj tak: "No, dobra", "Hej, kochani", "Wystarczy" - spokojnie, na luzie, ale stanowczo. Nie przybieraj poży "szefa" ani nie sięgaj po ciężkie argumenty. Jest to zawsze oznaka słabości i utraty kontroli. Ustal zasady na początku i w razie konieczności przypomnij je, mówiąc dlaczego w ten sposób do niczego się nie dojdzie i jaki jest cel spotkania.

Wprowadzając nowy temat i starając się na nim skupić uwagę, pamiętaj, by najpierw przedstawić jego użyteczność dla zespołu. Stary motyw interesu osobistego... Jednakże przychodzi taki moment w ewolucji grupy, kiedy interes osobisty zaczyna się równać interesowi zespołu. Może on jednak i tym razem dzielić się na podgrupy, ponieważ zawsze jest coś, co różni interes twój od mojego.

Zaczynając nowy temat, możesz zapewnić sobie zaangażowanie wszystkich, obchodząc stół dookoła i prosząc po kolei uczestników o wyrażenie opinii na ten specyficzny temat (czasem nazywane jest to techniką Delphi). Może to z góry ustawić dyskusję: pomóc zorientować się co grupa naprawdę myśli, wydobyć na powierzchnię ewentualne obiekcje lub niejasności. Jest to dobry sposób przełamywania lodów, zmuszający k a z d e g o do zaangażowania, choćby przez chwilę.

Panowanie nad konfliktami i licznymi "ja"

Kluczem jest tu samokontrola. Nie wybuchaj, nie napadaj na nikogo podczas narady. Raczej spożytkuj energię na szukanie przyczyny negatywnego zjawiska. Spytaj siebie: "Co on naprawdę mówi?" "O co mu chodzi, czego rzeczywiście potrzebuje?" Jeśli zastanowisz się, jaka wiadomość kryje się naprawdę pod tą zewnętrzną manifestacją, którą widzisz, najprawdopodobniej z łatwością poradzisz sobie w każdej sytuacji. Wszyscy jednakowo potrzebują uznania i poklepania po ramieniu, szczególnie ze strony szefa i w obecności kolegów. Zanim poczęstujesz gorzką pigułką, podaj antidotum.

Przy konfrontacji w cztery oczy powiedz:

"Wiesz, zdaje mi się, że ta dyskusja nie doprowadzi nas do upragnionego celu, którym, jak pewnie pamiętasz, było uzgodnienie decyzji w sprawie X. Skupmy się może raczej na tym".

Jak zaistnieć na zebraniu

Chciałbyś włączyć się w dyskusję, zyskać respekt i uznanie współpracowników tym, co mówisz i jak się zachowujesz na zebraniu. Jednocześnie bardzo byś chciał, by zauważył cię szef i inne ważne osoby.

W pracy nie bardzo jesteś widoczny. Teraz masz szansę.

Przyjdź przygotowany

Jeśli to możliwe, dowiedz się, kto będzie na zebraniu. Spróbuj przewidzieć, jaki będzie ich punkt widzenia i co mogą powiedzieć. Przejrzyj wszystkie opracowania zalecane przez szefa i dodatkowo wszystko, co możesz wyciągnąć od kolegów. Spróbuj wywnioskować, jaki związek mogą mieć te dane z pracą twojego działu lub firmy. Dowiedz się, co się dzieje w terenie, w ogóle w branży. Czytaj fachowe pisma i artykuły, którymi podzielił się na zebraniu. By się wyróżnić, trzeba wyjść poza układ, w którym pracujesz i z którego czerpiesz co dzień informacje.

Sprawiaj wrażenie zainteresowanego i godnego zaufania

Nikt nie wie, jak bardzo jesteś zdenerwowany lub jak mało interesuje cię ten temat. Choćby serce waliło ci jak młotem, na zewnątrz możesz sprawiać wrażenie kogoś, kto słucha w skupieniu. Nie grzeb nerwowo w swoich rzeczach i nie wierć się na krześle. Bazgranie po papierze nie jest specjalnie pomocne. Raczej rób notatki. Jeśli zaczniesz się nudzić albo przysypiać, wstań i przynieś sobie kawy albo wyjdź na kilka minut z pokoju. Ruch i zmiana miejsca pomogą ci wrócić do formy.

Mów głośno i wyraźnie

Jeśli zabieranie głosu sprawia ci trudności, przeczytaj raz jeszcze rozdział 7, "Jak wygłaszać pamiętne mowy", w którym mówię o tremie. Znajdziesz tam wskazówki, które pomogą ci zebrać odwagę i wypowiedzieć się.

Znając porządek zebrania, przygotuj sobie kilka punktów, które chciałbyś poruszyć. Zrób małe rozeznanie. Niektórzy ludzie testują pomysły, przedstawiając je najpierw pojedynczym osobom. Nie zakładaj, że za pierwszym razem wygłosisz wielką mowę! Zacznij od małego kroczonego, aż poczujesz się na tyle pewnie, żeby móc improwizować. Myśl w trakcie zebrania. Im uważniej będziesz słuchać innych, tym więcej odkryjesz własnych przemyśleń, które chciałbyś dodać.

Uwaga: staraj się nie mówić, jeśli nie masz nic do powiedzenia ani do dodania! Wrażenie robi nie to, jak często się wypowiadasz, lecz to, co mówisz.

Zadawaj pytania

Innym sposobem zaznaczenia swojej obecności jest zadawanie pytań. Nie z sufitu, lecz takich, które pozwolą rozwinąć temat i wzbogacić go o dodatkowe informacje. Dobre pytanie czyni cię człowiekiem interesującym i inteligentnym, pozwalając na udział w dyskusji, nawet jeśli nie masz wiele do powiedzenia od siebie.

Bądź graczem zespołowym

Nie traktuj spotkania jak solowego występu. Każdy chce być słyszany. Nie staraj się zmonopolizować rozmowy. Jeżeli byłeś przeciwny rozwiązaniu, które w końcu jednak zostało przyjęte, okaż otwartość i elastyczność:

"Wiecie, że nie byłem za tym, skoro jednak wszyscy tego chcą, ja też nie odmówię poparcia. Sue, ponieważ to twój pomysł, pozwól, że wpadnę do ciebie. Jeśli mam być pomocny, muszę się upewnić, że dobrze wszystko zrozumiałem".

Zajmij mocną pozycję

Brzmi to dość drapieżnie, ale musisz wiedzieć, że miejsce przy stole naprawdę ma wpływ na to jak cię ludzie odbierają a także na twoją gotowość do udziału w dyskusji.

Siądź wśród inicjatorów, ewentualnie naprzeciwko nich. Zawsze staraj się siedzieć w środku. Znajdziesz się w ten sposób w centrum wydarzeń i zaangażowania. Miejsce z boku lub na końcu sprawia wrażenie bycia poza tym, co się dzieje. Może też mieć na ciebie taki wpływ.

Kiedy cię krytykują

Nie przybieraj postawy wrogiej! Jest to oznaka słabości albo wręcz poczucia winy. Nie rób tego, szczególnie wobec szefa. Jeśli jesteś atakowany lub krytykowany, staraj się przenieść ewentualny spór poza salę ogólnego zebrania. Zaproponuj wymianę informacji, która pozwoli wyjaśnić dokładniej problem.

Spróbuj tak: "Rozumiem o co panu chodzi. Są jeszcze inne kwestie, o których powinien pan wiedzieć. Nie chciałbym marnować czasu całego zespołu. Jeśli pan pozwoli, po spotkaniu chętnie się nimi z panem podzielę".

Zachowując się z godnością i otwartością, obiecujesz ponowne przemyślenie sprawy, oferując szefowi lub współpracownikowi nowe dane, pozwalające zweryfikować jego pogląd - poza zebraniem.

Zadawaj pytania, pozwalające ci bardziej szczegółowo odnieść się do krytyki:

"Doceniam pańską krytykę. Wiele by mi dało, gdyby zechciał pan szczegółowo wyjaśnić, który aspekt konkretnie wzbudza pańskie wątpliwości. Chętnie porozmawiałbym z panem po spotkaniu".

Dajesz w ten sposób dowód rozsądku, otwartości, chęci do nauki, a także siły charakteru i odwagi wobec krytyki.

Pomówmy teraz o paru kwestiach praktycznych: o technikach sprawnego kierowania zebraniem.

SPRAWNE ORGANIZOWANIE I KIEROWANIE ZEBRANIAMI

Planowanie

Określ cele

Zdobycie lub przekaz informacji	Rozwiązanie konfliktu
Rozwiązanie problemu	Budowanie zespołu
Burza mózgów	Precyzowanie zadań
Usprawnienie procesu pracy	Pobudzenie inwencji
Podjęcie działań	Motywowanie
Wyjaśnienie zmiany polityki	Inspiracja

Oto kilka podstawowych celów dla których zwołuje się spotkanie. Bardzo pomocne jest sprowadzenie celów do dwu- trzywyrazowych haseł. Pomaga to tobie samemu uświadomić sobie, jakie cele naprawdę chcesz osiągnąć oraz wybrać najbardziej skuteczny sposób doprowadzenia do sukcesu.

Poddaj pomysły krytycznej analizie

Zastanów się, zanim zwołasz naradę, czy naprawdę jest ona konieczna. Narady weszły w nawyk do tego stopnia, że zwoływane są ilekroć w ogóle pojawi się jakaś kwestia do rozważenia. Nie nadużywaj zebrań. Zawsze zadaj sobie pytanie: "Czy to na pewno najlepszy sposób osiągnięcia celu? Czy istnieje jakiś inny?"

Tworzenie planu

Dobry plan narady powinien uwzględniać trzy podstawowe czynniki: liczbę i hierarchię zagadnień, które mają być poruszone, ograniczenia czasowe i wkład ze strony innych.

Hierarchia

Najpierw ustal jakie są twoje priorytety; odpowiedz sobie na pytanie, po co przede wszystkim zwołujesz zebranie. Zasady przyznawania priorytetów powinny uwzględniać nie tylko ważność sprawy, ale także jej pilność. Potem zdecyduj, jakie jeszcze sprawy chcesz poruszyć i wymień je.

Twoje następne kroki warunkowane są przez dwa czynniki:

- ile zagadnień możesz naprawdę porządnie omówić z pełnym zaangażowaniem uczestników. Dokonaj ostrej selekcji, co musi być zrobione, a co może poczekać

- w jakim stopniu poszczególne zagadnienia dotyczą grupy ludzi, których zapraszasz na zebranie. Daje ci to dodatkową perspektywę patrzenia: co przyciągnie uwagę grupy, co w ich oczach ma największą wagę, na co zareagują i jak.

Chcąc stworzyć motywację, by zechcieli zaangażować się w dany temat, musisz wcześniej zastanowić się, jaki efekt dana kwestia może wywołać wśród uczestników - negatywny, zagrożenia, wyzwania, korzystny - i odpowiednio do tego wyważyć program zebrania.

Hierarchia zagadnień

Układając porządek zebrania, zastanów się, czy lepiej zacząć od spraw drobnych, a potem skoncentrować się na najważniejszych, czy też zacząć od spraw najważniejszych, kiedy wszyscy jeszcze mają świeże umysły, a mniej istotnymi kwestiami zająć się potem.

• Drobiazgi

Jeżeli pozostałe punkty programu są naprawdę marginalne i jeżeli jesteś na tyle zdyscyplinowany, że potrafisz trzymać się harmonogramu czasowego z żelazną konsekwencją, zawsze pamiętając, jakie są główne tematy, do których zmierzasz, w t e d y - i tylko wtedy - możesz rozpocząć od kwestii mniej istotnych, całą resztę spotkania poświęcając zagadnieniom zasadniczym. Niebezpieczeństwo polega na tym, że na ogół, wywoławszy jakiś problem marginalny, zaczynamy zagłębiać się w nich tak szczegółowo, że marnujemy cenny czas, uwagę oraz twórczą energię uczestników.

Jeśli sesja ma na celu wywołanie burzy mózgów, trzeba gospodarować czasem bardzo ekonomicznie. Przejrzyj raz jeszcze listę tematów i zdecyduj, czy na pewno wszystkie muszą być dyskutowane na forum całej grupy, czy też możesz je omówić z konkretnymi osobami przez telefon.

• Ważne sprawy

Zaplanuj rozpoczęcie spotkania od spraw najważniejszych i zostawienia drobiazgów na sam koniec, jeśli w ogóle musisz się nimi zajmować. Jest to

koncepcja godna polecenia szczególnie w wypadku zebrań zwoływanych w ostatniej chwili, na które nikt nie rezerwował wcześniej czasu i wiele osób może się spieszyć.

Inna możliwość to zwołanie zebrania w celu przedyskutowania tylko jednej sprawy. Podkreśla to wówczas jej wagę oraz ilość czasu, jaką trzeba temu poświęcić. Na ogół zapychamy zebrania bezładną mieszaniną spraw ważnych, nieistotnych albo nie mającym związku z tak dużym gronem osób. Pomieszczenie materii wywołuje frustrację i rozproszenie uwagi.

Czas

o Rzeczywistość

Trudna sprawa. Nasze poczucie czasu związane jest z tym, na co liczby - 5 minut, 2 minuty - wydają się nam pozwalać, a nie z ich rzeczywistym wymiarem.

Dobrym sposobem orientacji jest odmierzenie czasu stoperem w trakcie narad, dyskusji, prezentacji, wiadomości TV, reklam. Można się wtedy dokładnie zorientować, ile da się powiedzieć w b a r d z o krótkim czasie. Możesz także przekonać się o tym, czytając głośno fragment tej strony i mierząc, jak daleko dojdiesz w dziesięć sekund, trzydzieści sekund, dwóch minut. Naprawdę będziesz zaskoczony. Da ci to wyobrażenie, ile czasu potrzeba na przedstawienie X zagadnień. Pomoże ci ustalić, ile realnie czasu możesz poświęcić poszczególnym punktom spotkania. Spróbuj zastosować tę metodę planując jakieś rzeczywiste spotkanie.

o Czas całkowity

Niezależnie od rozważań, ile czasu potrzebujesz na przedstawienie swojego materiału, pomyśl, jak ludzie zareagują na całkowity czas spotkania. Wszystko dziś bardzo szybko nas nudzi; a oprócz tego oderwałeś pracowników od ich bieżących zajęć. Siedząc na twoim zebraniu, patrzą, jak czas ucieka, a tam rośnie góra spraw do załatwienia. Póltorej, najwyżej dwie godziny to wszystko, co ci doradzam, chyba że jest to wcześniej zapowiedziana, całodzienna burza mózgów, wówczas jednak koniecznych jest kilka piętnastominutowych przerw.

Wkład innych

Aby dać ludziom poczucie współdziałania w planowaniu spotkania, wyślij wszystkim zainteresowanym notę, zapowiadającą spotkanie (z godziną rozpoczęcia, prawdopodobnego zakończenia, datą i miejscem). Podaj, jakie tematy chcesz poruszyć oraz czego oczekujesz od uczestników. Zapytaj także, czy sami chcieliby dodać jakieś punkty do programu. Będziesz z tego miał następujące korzyści:

- zapewniasz sobie zaangażowane uczestnictwo ze strony zaproszonych
- wzbudzasz w innych zainteresowanie spotkaniem na długo przed jego rozpoczęciem, dzięki czemu są w stanie wnieść dużo większy wkład.
- uprzedziłeś ich, o czym chcesz mówić i na co mają się przygotować, czują się więc bezpiecznie, wiedząc że niewiele rzeczy może ich zaskoczyć
- z uzyskanych odpowiedzi dowiadujesz się o wielu problemach w swojej firmie, o których nie miałeś pojęcia. Możesz je włączyć do programu tej lub którejś z następnych narad. Możesz też zebrać najpierw więcej informacji, zanim zdecydujesz się postawić kwestię na zebraniu
- zebrawszy propozycje tematów do dyskusji p r z e d zebraniem, masz czas spokojnie zastanowić się, czy włączyć je do programu, a jeśli tak, to ile przeznaczyć na nie czasu. Będziesz też mógł jeszcze przed zebraniem wyselekcjonować sprawy do rozmów w cztery oczy, zamiast odrzucać czyjeś propozycje na forum całego zespołu.

Projektowanie i realizacja zebrania

Uwarunkowania fizyczne

Przeczytaj jeszcze raz odpowiedni fragment rozdziału 4 na temat organizacji spotkań, posługując się listą najważniejszych czynników, które należy uwzględnić, jak czas, pora dnia, miejsce spotkania oraz inne potrzeby fizyczne i fizjologiczne (jak na przykład głód). Nie ignoruj tych czynników; mogą one zaważyć na rezultacie spotkania - zamieniając je w jeden wielki niewypał albo w ogromny sukces.

Skład osobowy

Zdaj sobie sprawę, że spotkanie stawia przed tobą określone wymagania. Odpowiedz na następujące pytania:

- wielkość spotkania?
- kto ma przyjść i dlaczego; jaki szczebel organizacyjny? Jaki poziom zawodowy?
- jaki wpływ na uczestników będzie miało to, kogo zaprosisz, a kogo nie?
- jak powinni się przygotować: co przynieść? Co przeczytać?
- z jakim wyprzedzeniem powinni być zawiadomieni o zebraniu?
- jakie materiały trzeba dostarczyć z wyprzedzeniem? Jakie w czasie zebrania?
- na jak duży udział w kształtowaniu programu zebrania im pozwolisz?

Wykonanie

Pomyśl, jaki wpływ na zespół lub innych zaproszonych może mieć wprowadzenie w życie następujących sugestii:

- dostarcz odpowiednie zawiadomienia na piśmie, precyzujące datę, czas i miejsce
- wyjaśnij, czego oczekujesz; wymień w punktach cele zebrania i jego program, tak aby uczestnicy mogli zczasu zacząć o tym myśleć
- sprecyzuj program: poszczególne zagadnienia, ile przeznaczasz na nie czasu, jaki jest ich charakter i cel (temat do dyskusji, informacyjne, decyzyjne, sprawozdawcze z postępu prac)
- wymień z nazwiska osoby przedstawiające poszczególne zagadnienia.
- wyszczególnij w punktach jakich przygotowań wymaga zebranie. Co przynieść ze sobą.
- jeśli zagadnienie jest nowe, przygotuj i dostarcz zaproszonym materiały informacyjne
- podaj nazwiska: prowadzącego (kontakt) oraz zaproszonych gości
- poproś o sugestie dodatkowych tematów na piśmie.

Techniki prowadzenia zebrań

Zebrania mogą służyć przeróżnym celom, takim jak przedyskutowanie różnic zdań, podział obowiązków, wymiana doświadczeń albo wywołanie burzy mózgów. Oto kilka wypróbowanych metod prowadzenia wszelkiego rodzaju zebrań.

Rozgrzewki

- *Zacznij punktualnie!*

Rozpoczęcie z opóźnieniem to dowód niechlujności, a co za tym idzie - tolerancji dla nieodpowiedzialnych zachowań. Przyzwyczajając ludzi, że twoje spotkanie zaczyna się zawsze dokładnie o oznaczonej godzinie, niezależnie od tego, kto jest, a kogo nie ma w sali, jest dowodem, że traktujesz poważnie w s z y s t k o, co mówisz, i trzymasz się raz ustalonego porządku. To ma wpływ na obyczaje innych.

- *Pobudź ich do wspólnej pracy*

Chcąc, by zespół angażował się w zebranie, a ludzie współpracowali ze sobą, musisz stworzyć sprzyjające temu warunki i atmosferę.

Parę minut luźnej pogawędki nie musi być wcale czasem zmarnowanym. "Jak się udały wakacje, Jack? Nie widziałem cię od powrotu" i tym podobne

zdania pomagają rozluźnić atmosferę, ułatwiają rozmowy i wymianę myśli. Przypominają ludziom, jak wiele w istocie ich łączy i jak znaczną część życia spędzają co dzień wspólnie.

- *Wciągnij wszystkich do rozmowy*

Dobrze jest już na samym początku wciągnąć wszystkich do rozmowy, przyzwyczajając ich tym samym do czynnego uczestnictwa w spotkaniu.

Dla łatwiejszego nawiązania kontaktu (po wakacjach; jeśli uczestnicy nie bardzo się znają) możesz poprosić, by wszyscy po kolei opowiedzieli, co ważnego, ciekawego lub niezwykłego dzieje się w tej chwili w ich pracy, dając każdemu minutę, półtorej. Nie wywołując w nikim stresu, ponieważ chodzi tylko o krótkie wypowiedzi, pomagasz ludziom otworzyć się na siebie nawzajem, a jednocześnie pozwalasz każdemu - poczuć się ważnym, dobrze poinformowanym i współodpowiedzialnym za przebieg spotkania. Kieruje to również uwagę całej grupy bardziej na to co się wokół dzieje oraz na pracę innych.

Chcąc jakoś szczególnie ukierunkować ten pierwszy wkład uczestników w zebranie, możesz wybrać jeden bieżący temat i poprosić o wypowiedzi, jak widziany jest przez ludzi na różnych stanowiskach pracy.

Otwarcia

Przedstaw cele i program

Następnym krokiem jest skupienie grupy wokół tematów, którym poświęcone jest zebranie. Posługując się listą tematów, którą dostarczyłeś wcześniej, powiedz, na razie w generalnym zarysie, co jest tematem spotkania. Przedstaw listę celów jakie zamierzasz osiągnąć, zapisz je na tablicy. Następnie przejdź do programu.

Program musi być widoczny

Jeśli wysłałeś im program, prosząc ich o uzupełnienia, to ostateczny kształt programu będzie już inny niż oryginalny. Powinien on zostać wywieszony w miejscu widocznym dla wszystkich. Zamiast rozdawać pojedyncze kartki z programem, wypisz go na tablicy, uzupełniając informacją, ile na dany punkt przeznaczasz czasu. Skupia to uwagę wszystkich na jednej informacji, umieszczonej w jednym miejscu. Podkreśla porządek zebrania. Zapobiega rozproszeniu uwagi, gdy wszyscy wzajem zagląдают sobie przez ramię i porównują, czy dostali takie same kartki z tym samym programem. Zmiany dokonywane w ostatniej chwili są widoczne dla wszystkich i natychmiast.

Dyskutuj program, porządek zebrania i ograniczenia czasowe

Przeanalizuj każdy punkt programu. Przedstaw powody, dla których wstawiłeś go do programu, i rezultaty, jakie spodziewasz się osiągnąć, na przykład: rozwiązanie, informacja, plan działania itp. Angażuje to jednakowo uwagę wszystkich, zachęcając do aktywnego udziału i dorzucania pomysłów z sali. Jeżeli zebranie poświęcone jest jednemu zagadnieniu, wypisz na tablicy punkty do dyskusji dotyczące tego tematu. Poproś o pomysły ujęcia tematu w innych możliwych wymiarach.

Spytaj, czy zaproszeni na zebranie uważają, że podział czasu między poszczególne zagadnienia jest właściwy. Udział uczestników w ustalaniu warunków czasowych wymusza na nich samodyscyplinę, kiedy dochodzi do konkretnego omawiania kolejnych punktów. Poproś o komentarz na temat wagi poszczególnych kwestii. Przedyskutuj hierarchię ważności. Jeśli tematy zgłaszane z sali są istotne i należy im poświęcić więcej czasu, zaproponuj kolejne spotkanie i jeśli to możliwe, ustal termin od razu.

Negocjuj

Bądź elastyczny. Spytaj, czy ktoś musi wyjść wcześniej. Negocjuj kolejność tematów i przydzielony im czas, tak by w miarę możliwości uwzględnić potrzeby wszystkich. Daje to ludziom poczucie, że współtworzą to spotkanie, oraz pokazuje, że ty, prowadzący je, liczysz się ze zdaniem innych, uwzględniasz ich uwagi oraz potrzeby. Pomagając nadać spotkaniu ostateczny kształt, uczestnicy żywo interesują się, jak ich sugestie wprowadzane są w życie. Dla ciebie jest to okazja do kilku publicznych wyrazów uznania:

"Cieszę się, że podniosłeś tę kwestię. Jest to naprawdę istotny aspekt tego zagadnienia" albo: "To twoja specjalność, Doris. Spodziewam się, że pomożesz w rozwiązaniu tej kwestii".

Część właściwa zebrania

Teraz, skoro obowiązki gościnności zostały dopełnione, a spotkanie rozpoczęte, jak dopilnować, żeby bez zakłóceń i zahamowań toczyło się dalej i żeby wszyscy wyszli z niego z jednakowo jasnym obrazem sytuacji i dokonanych uzgodnień.

Kto robi notatki i jak

Doradzam ci, by wszystkie notatki, jakie robisz na zebraniach, podporządkowane były czterem zasadniczym pytaniom:

- **co?** Opis kwestii, będącej przedmiotem dyskusji; problem, okoliczności, cele, zgłoszone sugestie.
- **jak?** Ustalony porządek działań. Jakie kroki zostaną podjęte, co się osiągnie.
- **kto?** Kto jest odpowiedzialny za poszczególne kroki. Kto zdaje sprawozdania komu, jakie są oczekiwania.
- **kiedy?** Wyznaczone daty, daty kontroli przebiegu prac, ostateczne terminy poszczególnych etapów. Notatki sporządzane w taki sposób gwarantują dobrą organizację materiału, a odnalezienie danych nie będzie trudne. Będą się również układały w logiczny ciąg pomiędzy kolejnymi spotkaniami.

Wyznacz osobę do notatek na tablicy

Dodatkowo powinieneś wyznaczyć jedną osobę do robienia notatek na tablicy papierowej, tak by były one czytelne i widoczne dla wszystkich. Poszczególne karty z tej tablicy mogą następnie zostać puszczone w obieg po sali jako notatki.

Ludzie na zebraniach biorą na siebie wiele zobowiązań, ponieważ termin ich wykonania na ogół wydaje się tak odległy. Widok tych zobowiązań udokumentowanych na tablicy każe bardziej realistycznie spojrzeć na składane przyrzeczenia i rozważać bardziej dokładnie, na co uczestnicy powinni się zgodzić, a na co nie. Ostateczne uzgodnienia nabierają przez to dużo większej mocy, ponieważ ewentualne przeszkody usuwane są na miejscu, zanim ludzie zgodzą się przyjąć zadanie.

Udostępnij notatki wszystkim

Poproś osobę, która sporządza notatki na tablicy papierowej, by puściła je w obieg po sali, tak by dotarły do każdego i by każdy je zaaprobował albo naniósł poprawki.

Korzystaj z pomocy wizualnych

Zaproponuj osobom prezentującym swoje materiały na zebraniu, by dla lepszego tłumaczenia posłużyły się pomocami wizualnymi, ewentualnie tablicą. Materiały rozdawane uczestnikom powinny być jakby kopią tego, co jest pokazywane w trakcie spotkania i jako takie rozdawane na samym końcu. W trakcie spotkania używaj pomocy pozwalających na prezentację publiczną, materiały rozdawane uczestnikom niech im służą do indywidualnej lektury po zebraniu. (Więcej na temat pomocy wizualnych przeczytaj w rozdziale 5).

Przerwy

Jeśli spotkanie jest długie, znajdź sensowny moment na przerwę. Nie tę tradycyjną piętnastominutową przerwę na kawę, kiedy każdy wychodzi z pokoju (chyba że prowadzisz trzygodzinną sesję), ale nieformalną przerwę w zajęciach na głębszy oddech i przegryzienie czegoś.

Pozwól, że zilustruję to przykładem z życia:

Na początku mojej pracy w bostońskiej telewizji, gdzie byłem gospodynią programu talk show, pierwsi goście umawiani byli na 7.45 rano. Nikt nigdy nie pomyślał, żeby dać im coś do jedzenia oprócz rytualnej filiżanki kawy. W zamian wymagaliśmy od nich bardzo wiele: wczesnego wstania, odpowiadania na pytania moje i publiczności w sytuacji mocno stresującej i w bardzo ograniczonym czasie. Zorganizowanie niewielkiego poczęstunku zmieniło ogromnie sytuację. Pomogło ludziom się rozluźnić, poczuć swobodniej. Stali się bardziej przystępni, dużo mniej nerwowi i defensywni. To naprawdę się sprawdza!

Podsumuj każdą część

Nie rozstawaj się z tematem dopóki nie przejdiesz przez wszystkie cztery punkty zapisane na tablicy: co, jak, kto, kiedy. Pozwala to na przeprowadzenie dyskusji, w której wyjaśnić można ostatnie pozostałe jeszcze punkty sporne i wreszcie - osiągnąć prawdziwy consensus.

Trzymaj się ustaleń czasowych

Postaraj się, by zawsze na widocznym miejscu w sali był zegar. Poproś osoby przekraczające limity czasowe, by śledziły zegar i pamiętały o limitach czasowych wypisanych na tablicy. Nie ograniczaj się do jednego napomnienia, udziel kilku w czasie spotkania. Ludzie będą wtedy widzieli, że trzeba wystąpienie skrócić. Poproś całą grupę o pomoc w pilnowaniu harmonogramu i porządku obrad.

Choć czasami może cię wyręczyć grupa, generalnie na prowadzącego spada obowiązek przywoływania do porządku osób, które poruszają pięć tematów naraz, nie mogąc skończyć. Zaczynij grzecznie: "Nie wydaje mi się, żeby to rzeczywiście miało jakiś związek z dyskusją, tak więc ze względu na ograniczony czas, odłożmy to do następnego spotkania" albo "Wiesz, ten aspekt nie wydaje się proponować rozwiązania problemu od ręki. Odłożmy to więc na razie. Jeśli chcesz, żebyśmy to przedyskutowali, przypomnij przy okazji następnego zebrania". *Z a w s z e*, dbaj by twoi ludzie zachowali twarz na forum publicznym.

Zakończenie

Porządkowanie

Zakończ totalnym podsumowaniem w szczególnym ujęciu: "Czy wszyscy mamy zupełną jasność, jakie porozumienie osiągnęliśmy?" Nie jest to już czas na dalsze dyskusje, jedynie na stwierdzenie faktów lub pytania.

Zaplanuj dalsze działania

Jeśli potrzebne są działania, narysuj na tablicy przejrzysty plan, pokazujący kto ma dalej skontaktować się i z kim współpracować oraz w jaki sposób efekty tej współpracy mają z powrotem trafić do ciebie. Niech to zostanie zapisane, tak by znalazło się w notesie każdego uczestnika.

Stwórz atmosferę pomagającą rozwiązywać problemy

Odnosząc się do ludzi na zasadzie: "Skoro ja tak powiedziałem, to tak ma być zrobione", wywołujesz w nich jedynie chęć udowodnienia ci, że twoją metodą absolutnie nic się nie da zrobić.

Pomów z grupą na temat omyłności, traktując ją jako normalną ludzką cechę. Daj dowód, że twoje oczekiwania są realistyczne i stać cię na zrozumienie. Powiedz, że jeśli coś nie idzie tak, jak powinno, ty *ch c e s z* o tym wiedzieć.

Ustal kalendarz kolejnych spotkań

Rzeczy nie do końca przedyskutowane lub ukończone mogą stać się początkiem planu następnego spotkania. Poproś o uzupełnienia z sali. Postaraj się od razu ustalić termin następnego spotkania.

Pozwól grupie krytykować

Poproś całą grupę o krytyczne uwagi na temat spotkania. W każdej grupie ten rodzaj dodatkowego przemyślenia i konstruktywnej krytyki oczyszcza atmosferę i wciąga ludzi do bardziej intensywnej pracy.

Konkluzja: Współdziałanie w grupie i zespołowe rozwiązywanie problemów to proces bardzo trudny i wymagający ogromnego wysiłku - jeśli ma być przeprowadzony sprawnie i owocnie

▪ Każdy musi nauczyć się słuchać, popierać i konstruktywnie wyrażać sprzeciw. Musi umieć rozpoznawać i przewidywać style zachowań. Tylko jeśli te warunki zostaną spełnione, spotkanie może stać się miejscem produktywnych dyskusji, rozwiązywania problemów oraz znajdowania consensusu, przy maksymalnym zaangażowaniu uczestników.

▫ Współdziałaj każdego członka zespołu w którejś z faz planowania spotkania - ustalania tematyki czy gospodarowania czasem - pomaga zjednoczyć grupę do wspólnej pracy.

▫ Prezentacje powinny być interesujące, twórcze, spektakularne i wysoce zorganizowane. Rozdawane pod koniec zebrania materiały powinny służyć dalszym przemyśleniom już po spotkaniu.

Prowadzący powinni przewodniczyć, a nie dominować.

Uczestnicy powinni wnieść w zebranie maksymalny wkład i dzielić się nim z innymi.

Czy to już ostateczny koniec? Niezupełnie. Jeszcze mam prawo do "ostatniego słowa".

10. OSTATNIE SŁOWO

Jak zakończyć? Jakie słowo jest w stanie oddać całą esencję procesu komunikowania się w miejscu pracy? Może pomocna będzie taka historia:

Pewien mój przyjaciel i współpracownik z telewizji, podróżując kiedyś samolotem dostał miejsce obok wybitnego architekta, pana I. M. Peia. Przyjaciel pochodzi z Bostonu, gdzie słynna budowla John Hancock Building, zaprojektowana przez pana Peia, dominuje wysoko nad miastem, wyrastając wprost do nieba z rogu szacownego Copley Square. Plac jest również przystanią dwóch dziewiętnastowiecznych cudów architektury: Trinity Church - stylizowanego na średniowieczny, bajecznej urody kościoła z różnokolorowego granitu, zdobionego wieżami, wieżyczkami i iglicami oraz utrzymanej w stylu włoskiego renesansu Bostońskiej Biblioteki Publicznej, która cała składa się z romańskich łuków, szarego piaskowca i wielkiej godności. Nowo przybyły w tym znakomitym towarzystwie John Hancock Building jest strzelistą, romboidalną wieżą, całkowicie pokrytą szkłem odbłaskowym.

Mój przyjaciel, który jest wielkim miłośnikiem architektury, wykorzystał okazję, by zadać panu Peiowi pytanie.

"Wie pan", powiedział, "zawsze zastanawiałem się, dlaczego, mając po bokach te dwie wspaniałe budowle z piaskowca i granitu, zdecydował się pan opakować John Hancock Building w szkło?"

"A proszę powiedzieć, kiedy patrzy pan w to szkło, co pan widzi?" spytał sławny architekt.

"No, widzę ... widzę te dwie wspaniałe budowle!"

"Właśnie".

Doceniając wartość owych dwóch pomników architektury, pan Pei postanowił oddać im cześć, projektując swoją budowlę p r z e d e w s z y s t k i m jako lustro dla tamtych dwóch. W ten sposób udało mu się swoją wypowiedź dołączyć do tamtych, a właściwie w nie włączyć.

Na takiej samej zasadzie powinieneś budować swój przekaz; jeżeli chcesz, byśmy byli zdolni go przyswoić, musimy móc się w nim przejrzeć.

Aby wzbudzić motywację w nas, twoich słuchaczach z pracy, musisz wiedzieć o nas na tyle dużo, by pomóc nam "dojrzeć siebie" w tym, co mówisz.

Aby przyciągnąć i utrzymać naszą uwagę, musisz mówić na naszym poziomie o sprawach, które nas obchodzą. Przystajemy na twoje myśli na tyle, na ile dobrze je prezentujesz i na ile starasz się nam pomóc je zrozumieć.

Odpowiadając na pytania? Musisz zobaczyć nas i sedno naszego pytania odzwierciedlone w twojej odpowiedzi.

Prowadząc zebranie? Sprzedając produkt? Nie zgadzając się z klientem? Składając sprawozdanie szefowi?

W każdym wypadku, jeżeli nie możemy "zobaczyć swojego odbicia" w tym, co mówisz i robisz, cała twoja komunikacja staje się "wyłącznie do użytku wewnętrznego".

Wszystkie techniki komunikowania się, które przedstawiłam w tej książce są wariacją na ten właśnie temat. Sprawdzają się, ponieważ ich podstawowym założeniem jest wciągnięcie na samym początku n a s. W ten właśnie sposób mówi się, chcąc, by inni słuchali.

Nota osobista

Przez wiele godzin, które spędziłam nad tą książką, byliście stale ze mną. Widziałam wasze reakcje na to, co napisałam. Wyobrażałam sobie, kiedy czytając będziecie zaskoczeni, kiedy nie będziecie się chcieli zgodzić, żądając więcej dowodów, kiedy będziecie się śmiać albo przerwiecie czytanie, by zastanowić się nad czymś dłużej. To były dla mnie wskazówki, o czym napisać więcej, który fragment wyciąć, gdzie zatrzymać się i zacząć wszystko od nowa.

Dlatego - kończę niechętnie. Tyle jeszcze chciałam wam powiedzieć. Tyle razy chciałam wam coś p o k a z a ć, nie tylko powiedzieć. Jeśli jednak w trakcie tego czasu spędzonego razem udało mi się skłonić was do przemyślenia sposobu, w jaki się komunikujecie w pracy i jeśli dzięki temu spróbujecie to robić teraz inaczej, będzie to znaczyło, że osiągnęłam swój cel i mogę spokojnie odpocząć.

Dzięki, że słuchaliście. Teraz wasza kolej.

Indeks

A

adrenalina, 113 , 180
 afirmacja, 7 , 11
 agresja, 124 - 125
 akcentowanie, 169
 akceptacja, 7, 9, 41, 175
 aktywność
 fizyczna, 113
 mówcy, 107
 ambicja, nadmierna, 27
 analiza
 sytuacji, 47, 49
 zagadnienia, 65
 analogia, 101
 analogie, stosowanie, 168
 anonimowość, 131
 antygracz, 14
 aprobata, 7
 argumenty osobiste, 203
 atmosfera, 68, 119
 miejsca spotkania, 81
 spotkania, 109
 autentyczność, 67
 mówcy, 26
 autoironia, 152

B

bądź sobą, 161
 błąd, przyznanie się do, 202
 bez szukania winnych, 64
 bezpieczeństwo, 10 , 144
 bezsilność, 190
 biorytmy, 75
 bycie sobą, 162

C

cechy
 indywidualne odbiorcy, 51
 negatywne mówcy, 26
 osobowe odbiorcy, 51
 pozytywne mówcy, 25

cele, 62 - 64, 69, 71
 cudze, 54
 własne , 52, 54
 zewnętrzne, 62
 obiektywne
 drugiej strony, 55
 spotkania, 54 , 72, 1 15
 chronologia prezentacji , 107
 cisza, posługiwanie się, 169
 consensus, 207, 209 - 210, 236, 237
 cynizm , 219
 cytaty , 160
 czas, 230, 2 36
 dzisiaj , 31
 kiedyś, 30
 limity, 236
 prezentacji , 137
 spotkania, 73, 115
 czynniki fizyczne wpływające na
 odbiór przekazu, 137
 czytać czy mówić, 141
 czytelność materiałów, 106

D

"dam znać", 84
 "dawanie lekcji", 65
 długość spotkania, 73
 decydowanie
 instynktowne, 28
 rozumowe, 28
 defensywność, 190 , 201
 dobór słów, 168
 dominacja , 206
 dramatyzacja materiału, 160
 druk czy ręczne notatki , 150
 dyrektor
 klubowicz, 58 - 59, 117
 przywódca, 59, 117, 201
 zdobywca, 57 - 58, 61, 116, 200
 dyscyplina pracy, 58
 dyskusja, 119
 dystans, 51

E

edukacja społeczna, 37
 efekt kontrastu, 170
 ekscytacja, 180
 elastyczność, 49, 79, 142
 element zaskoczenia, 66, 68
 emfaza, 60
 empatia, 55
 etapy komunikacji, 108

F

fakty, 70, 194
 fizyczne uwarunkowania zebrań, 231
 flegmatyczność mówcy, 26
 forma pytania, 199
 frustrowanie słuchaczy, 92

G

glód, 75, 81
 gadające głowy, 33
 gdzie się spotykać, 78
 gdzie siadać, 111
 gesty, 40, 113
 gniew, 65, 124, 192 - 193
 goście, 110 - 111
 godziny szczytu, 76
 gospodarz, 111, 113
 grupa, 132
 grupowanie danych, 106
 grupy odbiorców
 mniejsze, 51
 większe, 51

H

hermetyczność mówcy, 26
 hermetyczny język, 167
 humor, zastosowanie, 67 - 68, 71,
 152, 181, 187, 194

I

idealne wystąpienie, 163
 improwizacja, 142, 145
 improwizatorzy, 145

indywidualna

interpretacja, 101
 wyobraźnia, 101

informacja, 36

dodawanie kolejnych porcji, 105
 masowa, 37
 panowanie nad, 105
 telewizyjna, 32
 wizualny przekaz, 29, 33
 wzmocnienie, 33

informacja plus wrażenie, 100

inicjator, 212 - 213, 224
 inicjatywa, 70
 inspiracja, 139, 210
 inspirator, mówca jako, 139
 instynkt, 22, 186
 interakcja, 142
 interakcje grupowe, 212
 interpretacja, 142
 irytacja, 114
 izolacja, 90

J

język, 42, 101
 język ciała, 39 - 40, 113
 ja własne, 22, 48, 62
 jak myślimy, 88
 jak siedzą, 114
 jeśli nie ma pytań, 181
 jeśli nie znasz odpowiedzi, 184
 jeden-na-jednego, 56, 108
 jednostronność wypowiedzi, 20
 John Hancock Building, 239

K

kąt neutralny, 112
 kiedy się spotykać, 75
 kiedy trzeba komuś przerwać, 188
 klasyfikowanie danych, 52
 klubowicz, 4, 13, 15, 17 - 18,
 57 - 59, 117, 175, 200 - 201, 220
 kobiety, 10
 kodyfikacja, 52
 kolory, 104, 149
 komfort, 80

K (cd)

komunikacja, 2, 34, 56, 61, 72
 biznesowa, 72
 na zebraniach, 215
 słowna i pozasłowna, 38
 strategia, 45
 techniki, 37
 ustna, 141
 wizualna, 104
 w miejscu pracy, 7, 19
 zawodowa, 37
 komunikacyjny banal, 50
 komunikowanie się, 13, 17, 20, 29, 35,
 38, 41, 44, 239
 na zebraniach, 211
 kondensowanie danych, 106
 konflikty, 207, 225
 konfrontacja, 60
 konkurencja, 42, 175
 konkurencyjność, 131
 konsekwencja
 w przedstawianiu materiału, 106
 konsekwencje postępowania, 175
 konstruowanie prezentacji, 88
 kontakt
 nawiązywanie, 198
 wzrokowy, 114, 147, 166
 kontekst, 69
 kontratak, 201
 kontrola, 206
 nad sytuacją, 185
 nad wystąpieniem, 179
 kontrowersyjne tematy, 224
 krytyka, 98, 222
 odpowiadanie na, 201
 przyjmowanie, 227
 twórcza, 121
 krytykanctwo, 219
 kto-kogo, 60
 kultura miejsca pracy, 23
 kwalifikacje kierownicze, 59

L

lekceważenie, 131
 lider grupy, 212
 lider, mówca jako, 166

lista

czynności przed spotkaniem, 170
 kontrolna, 129
 pomocnicza, 99
 logiczny rozwój akcji, 90
 logika
 prezentacji, 92
 wyводу, 107
 ludzki i osobisty element, 159
 lunch, 81
 jako czas prezentacji, 137

M

mężczyźni, 10
 mówienie, 20, 37
 mównica, 170
 mózg, 186
 manipulacja, 131, 206
 materiały pomocnicze, 199
 dla słuchaczy, 103
 metafora, 101
 metoda prezentacji, 97, 204
 miejsce spotkania, prezentacji, 137
 ich biuro, 80
 terytorium neutralne, 80
 twoje biuro, 79
 sala konferencyjna, 80
 mikrofony i głośniki, 170
 modele zachowań, 17
 "moje", 80
 monotonia mówcy, 26
 motywacja, 23, 48, 69
 do pracy, 14, 159
 do słuchania, 21, 95
 drugiej strony, 117
 odbiorcy, 49
 własna, 52
 mowa pisana, 142
 oddziaływanie na mówcę, 144
 oddziaływanie na słuchaczy, 143

N

na cudzym terytorium, 110
 naśladowca, 213, 224
 nadęcie mówcy, 26

N (cd)

nadmierna ambicja mówcy, 27
 nadnercza, 164
 napięcie, 180
 natura mówienia, 20
 naturalność, 162
 nawiązywanie kontaktu, 110
 negocjowanie, 234
 negowanie własnych uczuć, 6
 nerwowość, 179
 mówcy, 27
 nie zgadzanie się, 221
 niedostatek informacji, 190
 nieefektywność, 211
 niepewność, 175
 mówcy, 27
 niesłuchanie, 216
 nieuwaga, 34
 niezawodność, 109
 niezdecydowanie mówcy, 26
 nieznanne słownictwo, 92
 notatki, 234
 nuda, 205

○

oświetlenie, 170
 obecność taktyczna, 136
 obojętność ze strony słuchaczy 136
 obrazowanie
 odległości, wymiarów, 158
 myśli, 117
 obrazowe użycie słów, 168
 obserwacja, 55
 obserwacje osobiste, 110
 ochotnicy spośród publiczności, 157
 oczekiwania, 63, 69
 cudze, 54
 drugiej strony, 65-66
 odbiorcy, 71
 prawdopodobne, 63
 szefa, 196
 własne, 64

odbiorca, 49
 nieznany, 51, 132
 płec, 133
 wiek, 133

odbiorca (cd)
 znany, 49 - 50, 134

odległość
 między mówcą a słuchaczami, 171

odmienne zdanie, wyrażanie, 221

odpowiadanie
 jak zacząć, 181
 stwarzanie warunków do, 181
 techniki, 181

odpowiadanie na pytania, 173 - 174, 176, 178, 183, 186, 189, 197, 202, 204
 informacyjne, 198
 jak sobie radzić, 183
 krytyczne, 200
 unikanie, 187

odpowiadanie,
 odwaga, 70
 odwracanie pytań, 187
 oficjalność mówcy, 26
 ogół najpierw, szczególnie potem, 157
 onieśmienie, 41
 opór, 41 - 42, 131
 opiekun, mówca jako, 166
 oponent, 212 - 213, 224
 optymizm, 140

organizacja
 spotkań zawodowych, 72
 wykładu, 140

osiąganie celu, 48
 osiągnięcia, 11
 osoba mówiącego, 21, 23
 osobiste zainteresowanie, 21 - 22
 osobisty styl, 161
 osobowość
 zawodowa, 11

ostatnie słowo, 128, 160, 189

otwarcia, 129
 spotkań, 108
 zebrań, 233

otwartość, 25, 109

outsider, 214, 224

P

pamiętne mowy, 130
 jak wygłaszać, 151

P (cd)

panowanie
 nad gniewem, 124
 nad informacją, 105
 nad sytuacją, 68, 175
 nad agresją, 124

partner, 61

pasywność, 30, 34, 130, 205

pewność siebie, 165
 pewność swego mówcy, 25
 pieniądze, 10, 41
 pierwsze kroki, 165
 pierwsze momenty spotkania, 108
 pierwsze wrażenie, 108

plan, 94
 ogólny, 90
 prezentacji, 95 - 96
 przybliżony, 90
 spotkania, 115
 szczegółowy, 94

planowanie
 zebrań, 228
 prezentacji, 132, 138
 spotkań, 52, 54, 72, 74

po imieniu, 109

pochwala, 159

początek prezentacji, 164

poczestunek, 113

poczucie
 bezpieczeństwa, 41, 152
 godności, 62
 humoru, 67
 pewności, 79
 wspólnoty, 209
 zagrożenia, 41

podanie ręki, 109

podkreślenia, 149

podsumowanie, 126, 158
 części prezentacji, 7

podwładny
 klubowicz, 200 - 201

podział prezentacji, 96

pogawędka, 110-111

polaryzacja, 211

pomoce wizualne, 100, 103, 107
 techniki posługiwania się, 107

poparcie
 wyrażanie, 219
 techniki wyrażania, 220

porównywanie, 68
 ideału z rzeczywistością, 210
 celów i potrzeb, 62

pora spotkania, 81

porozumienie, dochodzenie do, 224

porozumiewanie się, 1, 4, 62

portret grupy, 132

porządek prezentacji, 91, 94
 wypowiedzi, 92

porządkowanie materiału
 lista, 149

potok słów, 140

potrzeba
 przewagi, 60
 oswojenia, 42

potrzeby, 62 - 64, 69, 71
 cudze, 54
 osobiste, 85
 własne, 52
 wewnętrzne, 57, 62

potrzeby emocjonalne, 57
 drugiej strony, 60
 własne, 57

powód uczestnictwa, 135

powitanie, 109

pozasłowny przekaz, 114

poziom
 energii, 144
 profesjonalny, 133
 wykształcenia, 133

pozycja, 41

prędkość życia, 31

praca zespołowa, 48

pragmatyczne podejście do tematu, 168

praktyczność, 72 - 73

prawda, 67, 71, 122, 200
 redagowana, 33

precyzja wypowiedzi, 121

precyzowanie pytań, 183

predyspozycje, 73

prezentacja, 35, 130 - 131, 157
 układ, 106

P (cd)

priorytety drugiej strony, 56
 proces komunikacji, 144
 procesy słuchania, 88
 prognozowanie 45, 51, 70
 protekcjonalność mówcy, 27
 prowadzenie zebrań, 205
 prywatność, 175
 przełamywanie lodów, 113
 przechodzenie do tematu, 111
 przedstawianie
 samego siebie, 95
 przejścia, 97
 czytelne, 94
 pomiędzy tematami, 158
 przejrzystość językowa, 167
 przekaz:
 informacji, 37, 89
 słowny i pozasłowny, 39, 114
 werbalny i niewerbalny, 39
 wizualny, 100
 przepaść
 między mówcą a odbiorcą, 162
 przerwanie wypowiedzi, 223
 przerwy, 236
 na kawę, 137
 przestrzeń
 osobista, 78
 uwagi, 35
 własna, 165
 przeszkody w komunikacji, 41
 przewidywanie, 49
 przewodniczący, cechy, 223
 przewodnik, mówca jako, 139, 166
 przyznanie się do błędu, 202
 przygotowania
 (do) komunikacji, 45
 notatek i szkiców, 145
 pomocy wizualnych, 104
 prezentacji, 87
 (do) spotkania, 72
 (do) spotkania z szefem, 196
 tabeli założeń wstępnych, 53
 wystąpienia, 52
 przyjazność mówcy, 25
 przymiotniki, 222

przymus, jako powód uczestnictwa, 135
 przynależność, 11
 przyswajanie danych, 91
 przywódca, 4, 13, 15, 17 - 18, 57, 59, 62,
 117, 175, 201, 220
 przywództwo, 195
 publiczne wystąpienia, 175, 180, 207
 publiczność, 164
 punkty o szczególnym
 znaczeniu, 108
 pytania i odpowiadzi, 204
 korzyści z, 176
 przygotowanie do, 177
 pytania kierowane do grupy, 155
 pytania retoryczne, 156

R

ręce, 114
 różnica zdań, 194
 realizm, 140
 resentymenty, 190
 rodzaj spotkania, 88
 rodzice, 5
 rola mówcy, 139
 rozładowanie napięcia, 67
 rozgrzewka, 109
 rozumienie publiczności, 177
 rozwiązywania problemów, 60, 98
 rytm życia, 31

S

słowa, 39 - 40
 słowna i pozasłowna
 komunikacja, 38
 słowniczek, 106
 słowo mówione, 142
 słowo pisane, 141
 słuchacze, 49, 132
 stali, 136
 słuchanie, 20 - 21, 37, 119, 183, 216
 w grupie, 218
 indywidualne, 217
 sala, miejsce prezentacji, 105
 samokontrola, 66
 samoobrona, 190

S (cd)

sekretarka, 85
 scena, jako miejsce prezentacji, 170
 selekcja materiału, 140
 siła, 68
 motywująca, 62
 skupienie uwagi, 100
 skuteczność, 16, 109
 komunikacji, 47
 mówienia, 37
 "sowy", 82
 społeczeństwo umasowione, 31
 spory, jak unikać, 184
 sposób mówienia, 21, 29
 spotkania
 przygotowania do, 196
 scenariusze, 198
 w cztery oczy, 108, 196
 wstępne, 74
 zawodowe, 72
 sprawność, 72
 językowa, 43, 167
 sprawności komunikacyjne
 na zebraniach, 215
 stabilizacja, 41
 stali uczestnicy, 136
 stan emocjonalny, 61
 status, 8, 11
 strach, 198
 i zagrożenie, 190
 strategia, 59, 66
 działania, 2
 komunikacyjna, 50, 52, 57, 60,
 63, 70, 124
 opracowywanie, 45
 planowanie, 43
 strategię alternatywne, 54
 struktura prezentacji, 93 - 94, 97, 140
 styl, 101
 bycia, 161
 komunikowania się, 57, 161
 mówienia, 29, 143
 nieformalny 1
 osobisty, 1, 24, 161
 pisania, 143
 wypowiedzi, 143
 stymulowanie pracy grupy, 220
 sukces, 159
 suspens, 168
 swoboda w zachowaniu, 184
 sygnały z otoczenia, 78
 szacunek dla słuchaczy, 184
 szczerłość, 67
 szef, 195 - 196
 szef i ty, 195
 sztuczność mówcy, 26
 zachowań, 26
 świadomość, 12
 światłość mówcy, 25

T

tabela założeń wstępnych, 52, 54, 63
 dla wzywanych, 69
 technika mówienia, 29
 techniki kodyfikacji, 52
 komunikacji, 32
 odpowiadania na pytania, 197
 telewizja, 29, 32, 36 - 37
 przekaz informacji, 34
 techniki komunikacji, 32
 temat spotkania, 199
 tempo życia, 30
 termin spotkania, 83
 terytorium własne, 165
 tezy prezentacji, 96
 tożsamość, 9
 tolerancja
 słuchaczy, 137
 ton prezentacji, 95
 treść spotkania, 108, 115, 129, 199
 trema, 226
 akceptowanie, 163
 co to jest, 163
 idealne wystąpienie, 163
 lekarstwo na, 163
 trudne pytania i pytający, 185
 typy motywacyjne, 17
 typy osobowościowe, 18, 57, 211
 inicjator, 212
 interakcja, 214
 na zebraniach, 211
 naśladowca, 213

T (cd)

typy osobowościowe (cd)
 oponent, 212
 outsider, 214
 typy zachowań, 18

U

uśmiech, 109
 użyteczność, 9, 11
 uczciwość, 200
 mówcy, 25
 uczucia, 179
 układ prezentacji, 106
 układy, 208
 umysł, 164
 upraszczanie, 168
 uprzedzenia, 208
 uprzejmości, 113
 urządzenie sali, 171
 usna komunikacja, 141
 uwaga
 pozyskiwanie, 225
 skupienie, 35
 słuchaczy, 137
 uznanie, 7, 11

W

w cztery oczy, 108
 właściciel gabinetu, 112
 właściwa pora spotkania, 75
 władza, 59 - 60, 80, 195, 197, 206
 dzielenie się, 115, 196
 osobista, 16
 publiczna, 16
 własne ja, 22, 162
 wścikłość, 60, 66, 189
 widownia, 132
 a ty, 176
 wiedza
 instynktowna, 51
 dzielenie się, 180
 wielki finał, 98
 wizerunek publiczny, 11
 wizualne
 materiały, 106

techniki uczenia się, 38
 wizualny i werbalny
 przekaz informacji, 102
 "własne terytorium", 79
 "właściwy sposób zachowania", 161
 wnioski, 98
 wpływy, 11, 16
 wprowadzenie do prezentacji, 95
 wrażenie na koniec, 161
 wrażliwość, 79
 wrogość, 60, 114, 180, 190 - 191, 211
 ze strony słuchaczy, 136
 jak opanowywać, 191
 reagowanie na, 189
 wspólne
 cele, 153
 doświadczenia, 153
 wartości, 153
 zainteresowania, 153
 wsparcie wizualne, 118
 wstęp, 153
 przejrzysty, 94
 jaką spełnia rolę, 151
 wyczerpanie, 180
 wygląd materiałów, 107
 wymiana myśli, 39, 119
 wyobrażenia, 101
 indywidualna, 36
 wyobrażenia stereotypowe, 63
 wzbudzanie zainteresowania, 107
 wzmocnienie wizualne, 100
 wzrokowy kontakt, 114

Z

złość, 141, 192
 założenia
 prezentacji, 138
 wstępne, 49, 109
 zaangażowanie odbiorcy, 154
 zachować twarz, 188
 zachowania stereotypowe, 66
 zacietrzewienie, 60
 zadawanie pytań, 222, 227
 zagrożenie, 41
 zainteresowanie osobiste,
 jako powód uczenia się, 135

Z (cd)

zakłócenia, 77
 zakończenie, 97, 126, 128, 160, 237
 efektowne, 98
 w wielkim stylu, 127
 z pomysłem, 160
 zamknięcie, 108
 zapowiedź końca, 160
 zaprzeczenie, 10
 zarobki, 10
 zasięg, 72
 zaskoczenie, 66, 68, 71
 zaufanie do mówcy, 25, 27
 zawiły język, 92
 zazdrość, 190
 zdenerwowanie, 175
 zdobywca, 4, 13 - 14, 17 - 18,
 57 - 58, 116, 175, 200, 220
 zebrania, 208, 210, 219
 część właściwa, 234
 ideał a rzeczywistość, 210

zebrania (cd)

jak zaistnieć na, 226
 limity czasowe, 236
 otwarcia, 233
 planowanie, 228, 231
 podsumowania, 236
 prowadzenie, 205, 223
 przerwy, 236
 przygotowanie do, 226
 skład osobowy, 231
 techniki kierowania, 228
 tworzenie planu, 228
 udział w, 205
 uwarunkowania fizyczne, 231
 zakończenie, 237
 zmysłowość, 113
 zniecierpliwienie, 111, 114
 zorganizowanie mówcy, 25
 zrównoważenie, 68
 zrozumienie odbiorcy, 130
 zwycięstwo, 60

