

Skuteczna komunikacja kluczem do sukcesu w biznesie

DOGADAJMY SIĘ!

Każda praca, choćby nie wiadomo jak indywidualna, wymaga od nas kontaktów interpersonalnych z klientami, przełożonymi, podwładnymi czy współpracownikami. Jednak podczas nauki zawodu nie podaje się technologii skutecznego prowadzenia rozmów. A przecież jakość naszej komunikacji często stanowi decydujący czynnik sukcesu zawodowego.

MAŁGORZATA KWIECIŃSKA

Zwykle nie zdajemy sobie sprawy, jak bardzo kontakty międzyludzkie wpływają na życie zawodowe. Może się wydawać, że to kwalifikacje oraz jakość oferowanych usług są wyznacznikami lojalności naszych klientów, a komunikacja stanowi jedynie nieunikniony dodatek, niemający wielkiego znaczenia w biznesie. Jednak wraz ze współczesnymi badaniami coraz bardziej odkrywamy, że umiejętność budowania pozytywnych relacji stanowi podstawę tego, co nazywamy szeroko pojętym sukcesem, a więc faktu, że współpracownicy chcą z nami kooperować, podwładni wypełniają zleczone zadania i darzą nas szacunkiem, a klienci chętnie wracają po usługi. Jednym z istotniejszych elementów dobrej komunikacji jest tzw. aktywne słuchanie, które wciąż jeszcze stanowi rzadki element w zawodowych negocjacjach.

● CHCĘ CIĘ ZROZUMIEĆ - AKTYWNE SŁUCHANIE

Powszechne jest przekonanie, że cele osiąga się przez mówienie. Tymczasem wykorzystując prostą prawdę, że ludzie lubią opowiadać o sobie, i dając im możliwość swobodnej wypowiedzi, możemy łatwo zyskać ich sympatię i zaufanie. Obserwuj więc swoje rozmowy biznesowe – jeśli zorientujesz się, że więcej mówisz, niż słuchasz, przeczytaj ze zdwojoną uwagą poniższe wskazówki i zastosuj je. Wraz z początkiem tej praktyki może się okazać, że przełączenie się na tryb słuchania nie jest wcale zadaniem trywialnym, ponieważ wymaga chwilowej rezygnacji z bycia w centrum uwagi oraz z udowadniania swoich racji. Jest kilka zasad, których warto przestrzegać, a pierwszą z nich i najistotniejszą

jest właśnie zaprzestanie mówienia oraz okazanie zainteresowania rozmówcy.

Bardzo ważne jest wyeliminowanie wszelkich dystrakcji i cierpliwość – nie przerywajmy i dajmy tej drugiej osobie poczuć się swobodnie i komfortowo. Niech ma możliwość powiedzenia wszystkiego, co chce, nawet jeśli z trudnością przychodzi jej sformułowanie „zgrabnych” komunikatów i aż kusi, by dokończyć za nią. Zadawajmy również pytania – od ogólnych zaczynając, na szczegółowych i precyzyjnych kończąc. Możemy również skorzystać z tzw. pytań sugerujących, w których preferowana przez nas odpowiedź jest już zawarta (czyli zamiast „czy decyduje się pan na współpracę z naszą firmą?” zapytaj „jaki termin rozpoczęcia współpracy z naszą firmą byłby dla pana najbardziej dogodny?” – różnica w odbiorze będzie diametralna). Uważaj jednak, by przypadkiem nie przeprowadzić przesłuchania zamiast rozmowy. Zawsze staraj się być skupiony na wypowiedziach drugiej strony – utrzymuj kontakt wzrokowy, potakuj co jakiś czas na znak, że słuchasz, i parafrazuj wypowiedzi, by upewnić się, że dobrze zrozumiałeś. Możesz też robić notatki – poza tym, że przydadzą się one w trakcie negocjacji, samo ich robienie zwiększa naszą uwagę, ale i stanowi sygnał dla rozmówcy, że jest faktycznie słuchany.

Nawet jeśli z czymś się nie zgadzasz, uszanuj przekonania i punkt widzenia swojego partnera. Każdy potrzebuje uznania i zrozumienia – gdy będziesz umiał je okazać, stworzysz przyjazną atmosferę, która zaowocuje lepszymi rozwiązaniami. Zrezygnuj więc z udowadniania swoich racji na rzecz porozumienia. Ze spokojem przyjmuj krytyczne uwagi, omijając wszelkie niepotrzebne spory i kłótnie. Panowanie nad emocjami jest tutaj kluczowe. Umiejętność aktywnego słuchania prowadzi do znaczącej poprawy

jakości prowadzonych negocjacji – pamiętaj, że nad tym, kto potrafi tylko dobrze mówić, zawsze będzie miał przewagę ten, kto potrafi dobrze słuchać. Przy tym słuchanie udziela się drugiej stronie – jeśli okażesz szacunek i zainteresowanie, zdecydowanie chętniej sam zostaniesz wysłuchany, co pozwoli łatwiej znaleźć konsensus w każdej sprawie.

● JAK ZNALEŹĆ WSPÓLNY JĘZYK? STRUKTURA RAPPORTU

Wydaje się, że skoro mówimy tym samym językiem, to nie powinno być żadnego problemu z wzajemnym zrozumieniem. Każdy przedstawia swoje stanowisko, odpowiednio je argumentując, a potem znajdujemy satysfakcjonujące dla obu stron rozwiązanie... lub nie. Okazuje się, że wypowiedziane słowa to nie wszystko – elementy komunikacji, które zazwyczaj znajdują się poza naszą uwagą, jak ton głosu, jego tempo, nasza mimika czy mowa ciała, stanowią nawet istotniejszy element komunikatów niż sama ich treść, ponieważ ewolucyjnie są nam znane znacznie dłużej niż język werbalny. Ludzie naturalnie dopasowują się do siebie na spotkaniach towarzyskich (tak samo siedzą, gestykują, dynamika ich mówienia jest podobna) – jest to wynikiem wzajemnego otwarcia się na siebie. A gdybyś tak mógł wykorzystać to w biznesie?

Techniką skupiającą się na świadomym tworzeniu wielopoziomowego połączenia między rozmówcami jest budowanie tzw. rapportu, na który składają się dwa elementy – dopasowanie (*pacing*) i prowadzenie (*leading*). Pierwsza część polega na odwzorowywaniu zachowania partnera interakcji – nie chodzi jednak o naśladowanie czy wręcz przedrzeźnianie, ale o „zgranie się” pod względem mowy ciała, cech głosu, a nawet oddechu. Gdy ktoś mówi bardzo szybko, będzie niecierpliwie się przy twoim spokojnym głosie, a w odwrotnej sytuacji – może po prostu za tobą nie nadążyć. Warto więc zwrócić uwagę na tempo mówienia, ale i pozycję poszczególnych części ciała, nachylenie głowy, gestykulację, siłę głosu oraz głębokość oddechu,



gdyż poprzez „dostrojenie się” w zakresie tego rodzaju parametrów, zyskujemy taki kontakt, jakbyśmy się znali bardzo długo. Choć na początku może to wymagać wiele uwagi i zaangażowania z naszej strony, po pewnym czasie dostrzeżemy, że dopasowanie staje się dla nas coraz bardziej naturalne i zaczyna tworzyć się nieświadomie. Wiele razy już budowałam rapport i nawet o tym nie wiesz (to te momenty, kiedy rozmowa „kleiła się” tak dobrze, że nie chciało się jej przerywać, nawet jeśli nie prowadziła do konstruktywnych rozwiązań).

Codziennie przydarza ci się to nieświadomie, więc najwyższy czas wykorzystać umiejętność dopasowywania jako zasób i przejść do drugiego elementu, jakim jest prowadzenie. Gdy zyskujesz bowiem sympatię rozmówcy poprzez przyjęcie jego stylu prowadzenia interakcji, możesz łagodnie zacząć kierować rozmową, cały czas sprawdzając, czy dana osoba za tobą podąża (gdybyś zaczął od prowadzenia bez dopasowania, szansa na podążanie byłaby znikoma, ponieważ rozmówca w ogóle nie wszedłby z tobą w kontakt i po pewnym czasie prawdopodobnie zrezygnowałby z kontynuowania rozmowy). Co jakiś czas zmień pozycję ciała i obserwuj, czy po drugiej stronie wydarzy się to samo. Jeśli chcesz nadać spotkaniu dynamiki

– zacznij przyspieszać podczas mówienia, jednak rób to stopniowo, cały czas sprawdzając, czy jesteście „połączeni” – zobaczysz, jak twój partner robi nieświadomie to, co chwilę wcześniej robiłeś intencjonalnie, a więc dostosowuje się do ciebie. To jest moment, w którym stajesz się liderem interakcji i możesz prowadzić rozmowę w takim kierunku, jaki ci odpowiada – pod warunkiem że nie przesadzisz.

● MOTYWOWANIE I NEGOCJOWANIE – ROLA FILTRÓW I ICH KALIBRACJI

Dopiero gdy udało ci się aktywnie wysłuchać wypowiedzi twojego rozmówcy oraz wejść z nim w głęboki *rapport* na poziomie niewerbalnym, nadszedł czas, by skupić się na treści jego wypowiedzi, choć w nieco inny sposób, niż prawdopodobnie robiłeś to zazwyczaj. Czy zwracasz czasem uwagę na słowa, których najczęściej używa twój partner, lub sposób formułowania przez niego wypowiedzi? To właśnie są filtry, przez które postrzega on rzeczywistość. Każdy z nas ma swoje indywidualne filtry, wynikające z poprzednich doświadczeń, i niemożliwością byłoby zidentyfikowanie ich wszystkich. Są jednak pewne powtarzające się schematy myślenia, charakteryzujące duże grupy ludzi, a ich

odkrycie i wykorzystanie może stanowić przełom zarówno w zakresie negocjowania obustronnie satysfakcjonujących rozwiązań z klientem, jak i motywowania podwładnych i współpracowników. Najważniejsze podziały to ukierunkowanie na różnice lub podobieństwa, na autorytet wewnętrzny lub zewnętrzny oraz na dążenie lub unikanie, a ich rozpoznanie jest bardzo proste, jeśli tylko sami mamy filtr nastawiony na ich wyłapywanie.

Słuchając, jakich zwrotów najczęściej używa nasz rozmówca, możemy np. zorientować się, czy poszukuje on rzeczy już znanych i sprawdzonych, czy też interesuje go zmiana i dynamika. Ten pierwszy (nastawiony na podobieństwa) będzie porównywał produkty i usługi do tego, co już zna i sprawdził, dostrzegając analogie, które dla innych mogą być niezauważalne. Poznasz go po tym, że używa sformułowań: „takie samo jak...”, „przypomina mi to...” lub pyta „do czego to jest podobne?”. Jeśli więc chcesz do niego trafić, nie opowiadaj mu o najnowszych innowacyjnych technologiach, ale pokazuj obszary wspólne z tym, co jest mu znane. Pokaż, że zmierzacie w tym samym kierunku i podkreślaj te elementy, z którymi miał kiedyś do czynienia. Dla odmiany, jeśli twój klient będzie filtrował informacje poprzez różnice, określając usługi i produkty jako „nowe”, „rewolucyjne”, „lepsze od...” lub „inne niż...”, nie opowiadaj mu o tym, jak to twoja firma od wielu lat prezentuje tę samą jakość, ale skup jego uwagę na nowych obszarach, odmienności i zachodzących w czasie zmianach.

Kolejnym istotnym filtrem różnicującym ludzi jest sposób podejmowania decyzji ze względu na autorytet. Ci, którzy opierają się na autorytecie wewnętrznym, będą oceniać wszystko na podstawie własnych doświadczeń, wartości i osądów. Mogą oni często zaczynać zdanie od „według mnie”, „sądzę, że...”, „intuicja mówi mi...” i będą zachwycać, gdy podkreślisz, że decyzja należy do nich lub że tylko oni wiedzą, jak bardzo korzystne rozwiązanie im proponujesz. Z drugiej strony mamy osoby, których procesy decyzyjne opierają się na zdaniu innych. Często potrzebują one potwierdzenia i aprobaty, powołując się na źródła zewnętrzne (np. „statystyki pokazują, że...”, „zdaniem ekspertów...” itp.). Jeśli więc chcesz wesprzeć ich w decyzji – zaznacz, że inne osoby lub firmy wybrały to rozwiązanie. Możesz również powołać się na obiektywne dane, jak badania, testy czy opinie ekspertów.

JAK TO WYGLĄDA W PRAKTYCE?

Kierujesz dużą firmą. Od samego rana jesteś wystawiany na kontakty z ludźmi – najpierw spotkanie z kierownikami działów i występowanie zarówno ich rzeczywistych, jak i „urojonych” problemów. Jeśli w trakcie odprawy nie musisz podejmować kluczowych decyzji, jesteś szczęśliwy, ale i tak w notesie zapisałeś dwie kartki uwag. Potem spotkanie z ludźmi z firmy liderującej konsorcjum, z którym startujesz w przetargu. Dopiero po godzinie łapięcie wspólny język, bo oni może znają się na zarządzaniu kontraktami, ale nie mają pojęcia o geodezji i działaniu administracji geodezyjnej (a bez tego przecież ani rusz). Wiele czasu przecieka między palcami, ponieważ nie możecie się porozumieć. Potem masz spotkanie w ratuszu, bo zaprzyjaźniona firma prezentuje nowy system informatyczny. Sądziś, że nie dowiesz się nic nowego, ale musisz być. Dlatego od razu zamykasz się na możliwości kontaktu. Po powrocie czeka na ciebie szef jednego z projektów (oczywiście ma z nim kłopoty). W trakcie waszej rozmowy, którą jak zwykle nie przebiega tak, jak byś sobie tego życzył, sekretarka przypomina, że o 15 ma być profesor z miejscowej uczelni (chce, żeby zasponsorować ich jesienną konferencję), a ty zastanawiasz się, co właściwie masz mu powiedzieć. Jeszcze rzut oka na dzisiejszą pocztę e-mailową (a tam sodomia i gomora!) i o 18.30 możesz iść do domu, żegnany sympatycznie przez portiera oglądającego telewizję. W drzwiach dzwoni po raz dwudziesty dzisiaj komórka, ale tym razem nie odbierasz, bo dosyć już masz tych wszystkich ludzi, którzy ciągle coś od ciebie chcą. Jeżeli tak wygląda twój dzień pracy – z pewnością potrzebujesz technik komunikacyjnych, które ułatwią ci codzienne interakcje zawodowe (i nie tylko zawodowe!).

Bardzo istotne w komunikacji jest również to, czy nasz rozmówca filtruje rzeczywistość poprzez dążenie czy unikanie. „Dążący” będzie zmierzał do celu, nie oglądając się za siebie, otwarcie mówiąc, co chce osiągnąć. Może on nie zauważać potencjalnych komplikacji i wyrażać się za pomocą słów „zdobyć”, „dotrzeć” czy „osiągnąć”, a więc przedstawiając ofertę takiemu klientowi, zaprezentuj, co otrzyma i zyska, jeśli się na nią zdecyduje, i posługuj się językiem korzyści. Przeciwnieństwem „dążącego” jest „unikający” – ten dla odmiany wszędzie szuka potencjalnych problemów i za wszelką cenę stara się od nich uciec. To, co go motywuje, to możliwość uniknięcia straty – będzie więc mówić, czego się obawia, czemu

chce zapobiec, co wyeliminować. Nic więc prostszego od przekonania go, że rozwiązanie, które oferujesz, pozwoli na uniknięcie niedogodności, które go stresują. W kontakcie z takim człowiekiem staraj się więc usuwać wszelkie wątpliwości, niezależnie od tego, czy są realne czy wymaginowane.

Znajomość powyższych filtrów można również skutecznie wykorzystać, motywując pracowników. Zdecydowana większość ludzi potrzebuje dodatkowych bodźców i zachęt, by utrzymać wysoki poziom efektywności, jednak nie ma systemu motywacyjnego, który pasowałby idealnie do każdej osoby i każdej sytuacji. Dlatego tak ważna jest umiejętność obserwacji i kalibracji (oceny i rozpoznania, jakimi filtrami osoba operuje) – pozwala ona na indywidualne dobranie do pracownika metod nagradzania, inspirowania, wspierania i tworzenia zasad, odnosząc się do sfer, które są dla niego ważne. Nie zapominajmy oczywiście, że motywowanie to nie tylko chwalenie, ale też przekazywanie niepokojących wiadomości, korygowanie czy dyscyplinowanie. Musimy więc bardzo uważać, by nasze komunikaty zawsze przybierały postać konstruktywnej informacji zwrotnej, dobranej formą odpowiednio do osoby, z którą pracujemy. Ludzie różnią się od siebie zarówno pod względem swoich potrzeb, jak i sposobu ich formułowania, dlatego uważne reagowanie na filtry danej osoby może znacznie poprawić jej funkcjonowanie zawodowe, ale również wzajemną naszą relację.

● KOMUNIKACJA PRZEZ INTERNET – JAK PISAĆ E-MAILE?

Coraz większa część naszych wzajemnych kontaktów obecnie nie odbywa się bezpośrednio, ale przez urządzenia elektroniczne, gdzie królują e-maile. Choć korzystanie z tego kanału komunikacji stało się już dla nas codziennością, wciąż jeszcze nie jest do końca oczywiste, jak powinien wyglądać biznesowy e-mail. Pierwsza istotna kwestia to jego temat – wysyłając list pocztą nie musieliśmy martwić się tym, jak go zatytułować, by został przeczytany. Szansa na dotarcie zawartych w nim informacji do nadawcy była niemal stuprocentowa, gdyż nie istniało zjawisko spammingu. Teraz jednak to, co wpisujemy w okienku „temat”, może wpłynąć na odbiór całej treści (lub w ogóle brak odbioru, jeżeli np. zostawimy to okienko puste). Tytuł wiadomości powinien więc być krótki i treściwy, zawierając kilka słów opisujących jej zawar-

tość. Potem możemy przejść do powitania, które powinno wyrażać szacunek i przyjacielskie podejście do adresata. Jeżeli znamy go osobiście – możemy użyć jego imienia, jeśli nie – lepiej zwrócić się do niego po nazwisku (koniecznie poprzedzonym zwrotem Pan/Pani). Często rozpoczynamy wiadomość bezosobowym „Witam”, które w oficjalnej sytuacji znacznie lepiej zastąpić zwrotami, takimi jak „Szanowny Panie”, „Panie Wojciechu” lub zwyczajnym „Dzień dobry!”.

Dopiero po tym krótkim przywitaniu przechodzimy do właściwej treści, która – podobnie jak temat – powinna być jak najbardziej zwięzła. Ludzie, z którymi kontaktujemy się biznesowo, zazwyczaj otrzymują wiele korespondencji, więc konkretne informacje „co i jak” będą na pewno przyjęte z dużą aprobatą. Warto przedstawić istotę sprawy już w pierwszych zdaniach wiadomości, a potem, w miarę potrzeby, rozwijać poszczególne elementy. Oczywiście równie istotna jak treść, jest forma e-maila – nie używajmy więc wersalików (dużych liter) do podkreślania słów czy zdań – ten sposób wyrazu często odbierany jest jako krzyk, dlatego istotniejsze elementy wiadomości znacznie lepiej jest podkreślić lub wyróżnić większą czcionką (jeśli dotyczy to dłuższego fragmentu). Oczywiście nie zapominajmy o interpunkcji i ortografii oraz używaniu polskich znaków. Dbałość o te elementy świadczy o naszym szacunku do odbiorcy wiadomości, dlatego jeśli mamy problemy z pisownią, dobrze skorzystać z edytora tekstu.

Pamiętajmy, że e-mail, tak samo jak klasyczny list, obowiązkowo musi zawierać nie tylko powitanie, ale i odpowiednie zakończenie. Wiadomość bez podpisu często uznawana jest za spam, dlatego ważne jest, by zawsze opatrzyć ją imieniem i nazwiskiem, nawet jeśli piszemy w imieniu grupy osób, ale i adresem e-mail, stanowiskiem lub nazwą firmy oraz numerem telefonu i adresem strony internetowej, jeśli taką posiadamy. Jeszcze lepiej, gdy podpis poprzedzimy zwrotem grzecznościowym, jak „Z wyrazami szacunku”, „Z poważaniem” czy „Pozdrawiam”.

Komunikacja zarówno werbalna, niwerbalna, jak i wirtualna stanowi niezwykle istotny element naszej pracy zawodowej, dlatego warto wprowadzić kilka innowacji, które tak niewiele kosztują, a tak znacząco mogą zmienić jakość naszego funkcjonowania w biznesowych kontekstach.

Tekst i zdjęcie MAŁGORZATA KWIECIŃSKA