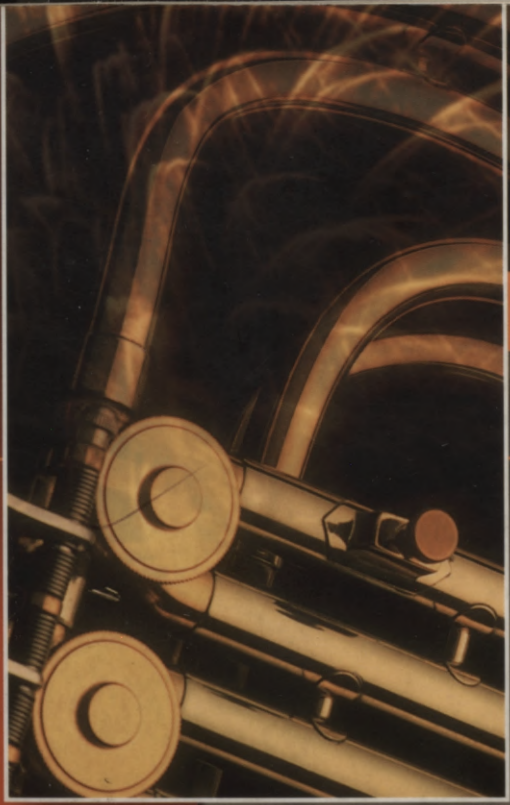

RIČARDS DENIJS

prasme sazināties un uzstāties

RIČARDS DENIJS

Nešaujiet uz ziņnesi!

- Prasmīgs vadītājs ir gatavs uzklausīt gan labas, gan sliktas ziņas.
- Ja vēlaties, lai kaut kas tiktu paveikts, palūdziet to izdarīt aizņemtam cilvēkam.
- Draudzīga izturēšanās, tāpat kā labas manieres, neko nemaksā.


J R

RIČARDS DENIJS

prasme sazināties un uzstāties

No angļu valodas tulkojusi
Iveta Teibe

JĀŅA ROZES APGĀDS

UDK 153.6+82(075)
De 553

Richard Denny

COMMUNICATE TO WIN

First published 2001 by Kogan Page Limited
120 Pentonville Road
London N1 9JN

Literārā konsultante *Iveta Keiša*
Mākslinieks *Jānis Jaunarājs*

ISBN 9984-23-050-3

SIA «Jāņa Rozes apgāds», Kr. Barona ielā 5, Rīgā, LV-1050.
Reģ. Nr. 40003573956.
Iespiests un iesiets a/s «Preses nams» poligrāfijas grupa «Jāņa sēta»,
Balasta dambī 3, Rīgā, LV-1081.

Saturs

Ievads

Saziņa ir viens no nozīmīgākajiem vārdiem mūsu valodā. Darījumi var nenotikt un valdības – krist, ja saziņas procesā gadās pārrāvumi. Turklāt nepietiekama un neizdevusies informācijas apmaiņa ir viens no biežākajiem stresa, dusmu, neapmierinātības, aizvainojuma, pārpratumu un vilšanās cēloņiem. Ikvienam no mums ir gadījies atkal un atkal dzirdēt un pašam sacīt: "Ja vien tu būtu man izstāstījis...", "Kāpēc tad tu tā arī neteici?", "No taviem vārdiem to nevarēja saprast...".

Laba saziņas prasme ir obligāts priekšnosacījums panākumiem ikvienā darbā. Jūsu māka skaidri, kodolīgi un viegli uztveramā veidā sniegt informāciju un norādījumus kolēģiem un klientiem var izšķirt, vai jums izdosies ar viņiem saprasties, vai noslēgsiet iecerēto darījumu. Jūsu spējas tieši vai pa tālruni nodot nepieciešamās ziņas savai sekretārei, tehniskajam personālam vai tirdzniecības aģentam nosaka, vai šie cilvēki parādīs vislabāko sniegumu. Viņi arī ietekmē jūsu tālāko darbību – padoto prasme informēt vadību par darbības rezultātiem var atstāt būtisku iespaidu uz uzņēmuma stabilitāti, attīstību un labklājību.

Par ko īsti stāsta šī grāmata, kādai auditorijai tā domāta un ko iegūsiet, to izlasot? To varētu salīdzināt ar skatienu, kas uz mirkli pakavējies plašajā komunikācijas zinību laukā, īpašu uzmanību pievēršot informācijas apmaiņai starp cilvēkiem un dažādām saziņas formām – mutvārdu un rakstu valodai,

sarunām zem četrām acīm un apspriedēm pie apaļā galda. Īsumā – grāmatas pirmā daļa vispārīgi apraksta jebkuru situāciju, kad cilvēki satiekas vai sarakstās, lai diskutētu par kompānijas politiku, detalizēti apspriestu problēmas, plānotu tālāko darbību un pieņemtu konstruktīvus lēmumus. Otrā daļa veltīta prezentācijas prasmēm.

Visticamāk, grāmatu lasīs tie, kuri apņēmušies palīdzēt paši sev un uzlabot savas iemaņas. Tie, kuri tiecas pēc panākumiem un vēlas gūt vairāk prieka par paveikto un pārliecību par sevi, kā arī veiksmīgi veidot karjeru. Tie, kuri grib, lai viņu vadmotīvs turpmāk būtu nevis "Kaut es spētu!", bet gan "Es varu!" un "Es daru!". Tie, kuri vēlas padarīt savu dzīvi labāku, meklējot piepildījumu un panākumus darbā.

Sekojot šajā grāmatā izklāstītajiem principiem un paturot prātā aprakstītos piemērus, lasītāji spēs uzlabot savu saziņas prasmi līdz tādam līmenim, par kādu nekad agrāk nav pat sapņojuši. Tie, kuri nonākuši pie atskārsmes, ka neprasme adekvāti sazināties rada nopietnus šķēršļus veiksmīgam darbam, atbrīvosies no šī kavēkļa. Tie, kuri sevi uzskata par meistariem, jutīsies pārsteigti, atklājot vēl neizmantotas iespējas. Nav svarīgi, kāda ir jūsu nodarbošanās vai mērķi. Par ikvienu dzīves jomu var sacīt – jo labāk pratīsiet sazināties, jo tālāk tiksiet.

PIRMĀ DAĻA

prasme sazināties

Cik liela ir saziņas nozīme

Pēdējos trīsdesmit gados esam piedzīvojuši vairāk pārmaiņu nekā visā līdzšinējā cilvēces vēsturē. Arvien straujāk mūsu dzīvē ienāk modernas tehnoloģijas, kas mums ļauj veiklāk, vienkāršāk un veiksmīgāk apmainīties ar informāciju.

Jā, informācijas apmaiņa neapšaubāmi ir kļuvusi ātrāka un ērtāka – mums ir pieejams elektroniskais pasts, kurjerpasts, fakss, tālrunis; mēs varam sarīkot telefon- un videokonferences. Bet vai tas nozīmē, ka protam sazināties efektīvāk? Nebūt ne!

Mūsdienās televīzija un radio nekavējoties informē par jaunākajiem notikumiem, mums ir avīzes, žurnāli, tirdzniecības katalogi, informatīvi biļeteni, grāmatas, tiešais pasts, speciālistu publikācijas un internets. Mūs teju teju apraks šī informācijas lavīna, bet vai tas nozīmē, ka protam sazināties efektīvāk? Nebūt ne!

Mūsu bērniem vairāk nekā jebkad agrāk trūkst iespēju izteikt citiem savas domas un apgūt saskarsmes iemaņas. Daudzi no viņiem steidzīgi brokasto vienatnē un tad metas uz skolu, kur visu laiku jādomā par to, kā būt sekmīgiem. Tāpēc, salīdzinot ar aizgājušajiem gadiem, bērni rotaļām un kopīgām nodarbēm, sporta spēlēm un pat attiecību veidošanai ar klasesbiedriem var veltīt arvien mazāk laika. Atgriezušies mājās,

skolēni atkal vieni paši ieturas, skatoties televizoru, pēc tam dodas pildīt mājasdarbus un pāris stundu pavada pie sava datora.

Daudzās mājās kopīgas ģimenes maltītes kļuvušas par retumu. Tomēr nodarbes savējo vidū ir ārkārtīgi būtiskas. Tās pārsteidzoši labi var palīdzēt atbrīvoties no raizēm, risināt problēmas, nolīdzināt pārpratumus un mazināt sarūgtinājumu. Diemžēl kopā ar tuviniekiem pavadītais laiks arvien sarūk, par nelaimi daudzām attiecībām.

Dati liecina, ka arvien biežāk izirst un tiek šķirtas laulības, izplatītāki kļūst konflikti ģimenē. Protams, cēloņi šīm parādībām ir dažnedažādi – piemēram, darba vai nenomaksātu aizņēmumu izraisītais stress. Tomēr jāatceras, ka agrākos laikos tieši ģimene kalpoja par labāko līdzekli nesaskaņu profilaksei. Tajā bērniem mācīja dzīves gudrības un laboja sabiedrībā nepieņemamu uzvedību. Tuvinieku vidū apgūtie "spēles noteikumi" ļāva droši justies cilvēkos, turklāt tos varēja izmantot kā labu paraugu atdarināšanai. Nevar arī aizmirst, ka ar kaimiņiem tika uzturētas labas kaimiņattiecības un atlicināts laiks, lai ar tiem patērzētu. Vienmēr varēja atrast kādu, ar ko aprunāties. Attiecības tika uzskatītas par vērtību. Skumji, bet mūsdienās tā vairs nav. Atzīsim acīmredzamo: pirmkārt, jums pašam jātiek galā ar sevi visas dzīves laikā, otrkārt, jūsu apmierinātību ar dzīvi noteikti palielinās māka veiksmīgi iesaistīties komunikācijā.

Tādā vai citādā formā ikviena mūsu ikdienas darbība ir saistīta ar saziņu – darbā, mājās, biznesā, izglītībā, sportā, izklaidē un finansu pasaulē. Savstarpēja komunikācija caurauž visu mūsu dzīvi. Tomēr modernajā pasaulē tās nozīme nepavisam netiek pilnībā novērtēta un izmantota. Šādas nevērības sekas bieži izrādās visai postošas. Varam analizēt norises ģimenē, darbavietā vai pasaules politiskajā arēnā – it visur pārtraukta saziņas procesa vietā nāk eksplozijas un savstarpēji ap-

vainojumi. Kembridžas universitātes profesors Stīvens Hokinss kādā TV reklāmas sižetā gluži nejauši izteicās, ka "globālās problēmas varētu atrisināt, ja vien mēs nepārtrauktu sarunāties". Šo domu var attiecināt uz gandrīz jebkuru situāciju.

Atšķirīgo uzskatu radītās problēmas nevar atrisināt, nekontaktējoties ar otru pusi, – un nav nozīmes, vai nesaskaņas radušās starp diviem nelielas iestādes darbiniekiem vai starptautiskā konfliktā iesaistīti vairāki radikāli grupējumi.

Saziņa un skola

Mācīt nozīmē nodot informāciju, neaprobežojoties ar vispārzināmiem faktiem, bet iepazīstinot arī ar viedokļiem, idejām un teorijām kā pamatu turpmākai diskusijai un domu apmaiņai. Labs skolotājs, kurš prot informāciju gan pasniegt, gan likt uztvert un atcerēties, neapšaubāmi sagatavo zinībām bagātus skolēnus. Tomēr gandrīz visu valstu izglītības sistēmām piemīt viens būtisks trūkums – skolēniem netiek mācīts, kā apgūto darīt zināmu citiem. Viņi netiek sagatavoti reālajai dzīvei aiz skolas sienām. Tajā ir atrodami gan panākumi, gan laime, taču jauniešiem trūkst prasmju, kā tos iegūt.

Vairākums izglītības darbinieku ir cieši pārliecināti, ka zināšanas ir spēks. Tomēr tā domāt ir galīgi aplami. Pašas par sevi zināšanas ir tikai potenciāla, nevis reāla vērtība – galu galā algu mums maksā par māku tās izmantot, nevis esamību. Visu izšķir veids, kā mēs izmantojam apgūto, kā ļaujam zināšanām izpausties vai kā nododam tās citiem.

Ko jūs teiktu par apgalvojumu, ka vienīgais formālās izglītības mērķis ir palīdzēt jaunietim tikt pie pirmās darbavietas un ka iztiku nopelna pašizglītība?

Jā, sākotnēji tam negribas piekrist. Tomēr padomājiet – lai arī skolā un augstskolā apgūtās zināšanas ir pietiekamas pirmajai darba intervijai, cik daudz no šajos garajos gados apgūtā jūs izmantojat turpmākajā dzīvē? Atbildot godīgi, jūs būsiet spiesti atzīt, ka ļoti maz.

Saziņa un bizness

Kāds no maniem klientiem katru gadu pieņem darbā ap tūkstoti augstskolu absolventu – inteliģentus, kvalificētus jauniešus, kuri patiesi vēlas izturēt konkurenci darba tirgū. Taču pēc divpadsmit mēnešiem sešdesmit procenti jauno darbinieku kompānijā vairs nestrādā. Kāpēc? Daļa izrādās neatbilstoši darbam vai arī konstatē, ka šis darbs nav piemērots viņiem. Tomēr šīs bēdīgās statistikas galvenais cēlonis ir vakardienas studentu neprasme nodot informāciju un saņemt to no kolēģiem un vadības.

No jūsu izcilajām zināšanām nav nekāda labuma, ja neprotat iesaistīties domu un informācijas apmaiņā.

Gan kadru piesaistes speciālisti, gan personāla menedžeri sūdzas par grūtībām atrast darbiniekus, kas prot efektīvi sazināties. Manuprāt, šīs problēmas cēlonis meklējams izglītības sistēmā, kas nemudina skolotājus, lai viņi vingrinātu skolēnu saziņas prasmi, tādējādi sagatavotu viņus darbībai biznesa pasaulē. Viens no iespējamajiem risinājumiem varētu būt obligāta prasība visiem skolotājiem trīs nedēļas katru gadu nostrādāt kādā uzņēmumā vai iestādē.

Bieži vien komunikācijas problēmas sākas jau pirmajā darba dienā. Lūk, piemēram, visai tipiska situācija.

A šī ir pirmā darba diena, bet B ir uzdots ievadīt viņu lietās.

Kā parasti rīkojas B, kurš šos pienākumus ir pildījis jau labu laiku un pārzina darbu kā savus piecus pirkstus? Viņš sniedz vispārīgu ieskatu, izlaižot sīkas un pašsaprotamas detaļas, kas nebūt nav zināmas A.

Un kā reaģē A? Dažu dienu laikā viņam jātiek galā ar milzīgu informācijas apjomu. Viņš ir uztraucies, varbūt arī nedaudz bikls, un šādas izjūtas nepavisam nepalīdz koncentrēties.

Kas notiek tālāk? A jau instruēšanas gaitā sāk aptvert, ka viņam nepieciešams daudz vairāk informācijas, lai kārtīgi paveiktu darāmo. Tai pašā laikā B nospriež, ka savu ir paveicis, un atgriežas pie paša pienākumiem. Savukārt A ir pārāk uztraucies vai apmulsis, lai uzdotu jautājumus, kas varētu šķist muļķīgi.

Tātad – kāds ir šīs situācijas iznākums? A jau ir nonācis grūtībās, jo nevar veikt darbu tik labi, kā spētu. Viņa pārliecība par sevi sāk irt. Savukārt B sāk domāt, ka A nav darbam piemērots.

Kādus secinājumus mēs varam gūt?

- Uzsāciet informācijas apmaiņu no paša pirmā brīža.
- Sniedziet precīzus un detalizētus paskaidrojumus.
- Nedomājiet, ka citiem kaut kas jāzina tikai tāpēc, ka tas ir pašsaprotami jums.
- Ja tiekat instruēts, nebaidieties sacīt: "Esmu guvis vispārīgu priekšstatu, bet vai jūs, lūdzu, varētu vēlreiz izskaidrot šos uzdevumus?"
- Uzdodiet jautājumus.
- Runājiet.

Iestādes vadībai neizdevusies saziņa var kļūt par smagu problēmu, jo tās radītajos zaudējumos jāieskaita:

- nelietderīgi izšķiests laiks;
- sabojāta reputācija;

- garām palaistas biznesa iespējas;
- pazaudēta nauda;
- sašķobījusies pārliecība par saviem spēkiem;
- mazināta uzticamība;
- sabojātas attiecības;
- aizgājuši darbinieki;
- zaudēta labvēlība;
- novērsušies klienti.

Savukārt veiksmīga saziņa sniedz acīmredzamus labumus. Strādājošie:

- ir apmierināti;
- sekmīgi pilda uzdevumus;
- labi sastrādājas;
- izjūt motivāciju;
- saprotas;
- ietaupa laiku;
- jūtas iedrošināti;
- uzņemas atbildību;
- dalās informācijā;
- uzticas cits citam;
- izjūt savstarpēju cieņu un patiku;
- ieklausās.

Vāja saziņa neizbēgami novedīs pie negatīva iznākuma, savukārt efektīva komunikācija neapšaubāmi virza uz vēlamo rezultātu.

Mūsdienās prasme iesaistīties informācijas un domu apmaiņā ir aktuālāka nekā jebkad agrāk – jo īpaši tas attiecas uz augsta ranga politiķiem un uzņēmējiem, izciliem sportistiem un šovbiznesa zvaigznēm, kā arī ietekmīgiem vai veiksmīgiem citu jomu pārstāvjiem.

Neviens, kas strādā organizācijā vai ieņem amatu, kurā pastāvīgi jāuztur saikne ar sabiedrību, nevar cerēt saglabāt šo

vietu, neapgūstot un līdz pilnībai neattīstot iemaņas sarunāties ar darbiniekiem, tikt galā ar plašsaziņas līdzekļu pārstāvjiem vai uzstāties auditorijas priekšā. Tomēr šī prasme ir jālīdzsvaro ar zināšanām. Kā jau teikts – ir svarīgas gan zināšanas, gan spējas tās efektīvi nodot tālāk.

Šajā grāmatā mēs aplūkosim dažādas stratēģijas, piemērus un uzvedības modeļus, kas padara efektīvāku informācijas apmaiņu. Ja vēlaties ar veiksmīgu saziņu bruģēt ceļu uz panākumiem, jums jābūt sagatavotam un spējīgam tikt galā ar jebkuru situāciju. Jo atvērtāks būsiet, jo labāk pratīsiet uzdot jautājumus un sarunāties, jo lielāku gatavību veidot attiecības izrādīsiet, jo biežāk ar laiku konstatēsiet, ka prasme veiksmīgi sazināties ar cilvēkiem ir nenovērtējams palīgs.

ATGĀDNE

- Atrodiet laiku pilnvērtīgām sarunām ar ģimeni un draugiem
- Mācieties nodot citiem savas zināšanas
- Pārrunājiet pārpratumus un dariet to konstruktīvi
- Nebaidieties uzdot jautājumus
- Nepārtrauciet sarunāties

DOMU GRAUDI

Nevienam nav dota iespēja atgriezties un izmainīt kādu sākumu, bet ikviens jau šodien var sākt ceļu uz citādām beigām.

Marija Robinsone

2 Starppersonu komunikācija

Bieži tiek apgalvots, ka veiksmīgie ir līdz pilnībai izkopuši prasmi sazināties ar apkārtējiem. Tā kā dzīvē daudz sasniegt bez citu līdzdalības var tikai retais, varam secināt, ka labi attīstītas komunikācijas iemaņas ir obligāts un ārkārtīgi nozīmīgs veiksmes priekšnoteikums.

Ja vēlaties gūt panākumus, atcerieties – jo labāk spēsiet veidot saziņu, jo labāk jums veiksies.

Tikpat bieži tiek sacīts, ka šāda prasme piemīt ikvienam labam runātājam, tomēr šāds uzskats ir maldīgs.

Verbāla sazināšanās veido tikai apmēram desmit procentus no tās komunikācijas, kura patiesi atstāj iespaidu uz adresātu.

Nē, izcila prasme sazināties nozīmē daudz vairāk par labām runasspējām. Domu un informācijas apmaiņā starp personām vienmēr piedalās vismaz divi, tāpēc svarīgi izvērtēt, ko īsti viņi redz, dzird un izjūt. Var gadīties, ka izsakāties skaidri un nepārprotami, tomēr sarunu biedrs reaģē gluži negaidīti un pārvērš situāciju pārpratumā. Piemēram, tā gadījās diviem kolēģiem.

P i r m a i s: "Te būs Pollijas tālruņa numurs."
O t r a i s: "Man ir pārāk daudz darba, nevaru tagad ņemt un zvanīt viņai!"
P i r m a i s: "Es nebūt nelūdzu, lai tu to darītu tagad!"

Pirmās personas nolūks bija konkrēts, vārdi – skaidri saprotami, taču atbilde izrādījās negaidīti naidīga, jo otrais kolēģis pilnībā pārprata viņa labos nodomus. Nav brīnums, ka ikvienam no mums ik pa laikam prātā iešaujas doma: "Mēs katrs runājam par ko citu!"

Aprakstīto situāciju varētu analizēt bezgalīgi ilgi. Tā vietā es gribētu pievērst jūsu uzmanību otrā kolēģa atbildei. Vai jums pašam nav gadījies reaģēt līdzīgi? Jo saziņa neaprobežojas tikai ar sacīto un darīto, tā aptver arī sadzirdēto un saredzēto. Ja grasāties sasniegt meistarību šajā jomā, jums jāiemācās atsaukties, nevis reaģēt uz citu cilvēku izteikumiem vai rīcību. Lai arī abus vārdus var uzskatīt par sinonīmiem, pastāv atšķirība, kuru izprast palīdzēs medicīnisks piemērs. Izrakstītās zāles nāk jums par labu, ja jūsu organisms atsaucas uz tām. Gluži otrādi ir, ja medikamenti izraisa pretreakciju – šādā gadījumā jāmaina ārstēšanas metode.

Izmantojiet visas maņas

Vispirms atsauksim atmiņā informācijas uztveres veidus. Pastāv piecas galvenās sajūtas:

redze jeb vizuālās sajūtas;
tauste jeb kinestētiskās sajūtas;
dzirde jeb audiālās sajūtas;
garša;
oža.

Laimīgā kārtā vairākumam no mums piemīt visas minētās maņas, taču šajā grāmatā pievērsīsimies tikai trim no sazināšanās viedokļa būtiskākajām – redzei, taustei un dzirdei. Vienkāršības labad pieņemsim, ka lielākā daļa cilvēku izmanto tās visas, paturot prātā, ka dažiem kāda no šīm sajūtām var būt pārsvarā.

Padomājiet, kā jūs pats uztverat informāciju. Ir svarīgi zināt, kura no maņām jums sniedz visvairāk zināšanu, jo pilnībā izkopt prasmi sazināties iespējams vienīgi, labāk izprotot pašam sevi, ne tikai apkārtējos. Šādas prāta spējas sauc arī par emocionālo inteliģenci, bet to sīkāk aplūkosim nedaudz vēlāk.

Sarunu biedra dominējošo maņu var atšifrēt, ieklausoties viņa valodā.

Vizuālo uztveres veidu norāda izteicieni: "es saskatu jēgu", "tas izskatās pēc", "man rādās, ka", "tuvredzīgs (lēmums, darījums)". Šādi cilvēki bieži runā visai raitā tempā, jo domās operē ar tēliem un mēģina vārdu ātrumu pieskaņot iztēlē zibošo attēlu maiņai. Ļoti iespējams, ka apsveicinoties viņi jums sacīs: "Priecājos tevi redzēt!"

Taustes dominantei raksturīgas frāzes: "es jūtu, ka tas ir labākais risinājums!", "roku rokā", "jāķeras klāt (darbam, problēmai utt.)", "liksim kārtis galdā". Šie ļaudis parasti runā lēnām, jo cenšas izteikt savas izjūtas, kuras ne vienmēr ir viegli ietērpt vārdos. Satiekoties viņi jums vaicās: "Kā iet?" (Tas nozīmē – "Kā jūties?".)

Savukārt dzirdes uztveri var atšifrēt pēc izteikumiem: "es dzirdēju!", "skaidri un saprotami", "nebija gadījies dzirdēt", "vārds vārdā" un "vārds vietā". Arī šīs dominantes īpašnieki runā samērā lēni, skaidrā, labi nostādītā balsī, rūpīgi izvēloties vārdus. No viņiem varat saņemt sveicienu: "Dzirdēju, ka tu šodien atnāksi!" vai "Dzirdēju, ka tev klājas labi!".

Neviens nešaubīsies, ka cilvēkiem ar vienādu galveno uztveres veidu nebūs problēmu saprasties. Tai pašā laikā atšķirīgajiem var nākties konstatēt, ka viņi viens otru pārprot un tāpēc saruna pārtrūkst un domu apmaiņa nenotiek.

Kā risināt šo ķibeli, ja jau iepriekš var prognozēt, ka uztveres ziņā atšķirīgiem cilvēkiem radīsies grūtības saprasties?

Ļoti vienkārši. Lai saziņas procesu padarītu iedarbīgāku, mainiet savu runas manieri, lietojiet konkrētajam cilvēkam saprotamu mutvārdu un rakstu valodu. Ja jūsu dominējošā maņa ir tauste, tad, sarunājoties ar vizuālo tipu, nelietojiet izteicienus "Es jūtu, ka..." vai "Šis risinājums man neļauj justies labi". Sakiet: "Tas neizskatās pareizi."

Pārslēgšanās uz partnera sajūtām var notikt pilnīgi neapzināti – šādos gadījumos mēdz runāt par "iekšējo saikni" vai "radniecīgām dvēselēm". Vai jums kādreiz ir gadījies just instinktīvu nepatiku pret pirmoreiz satiktu cilvēku? Tā parasti tiek skaidrota ar "neatbilstošiem biolaukiem" jeb "emocionālu nesaderību", taču nereti izrādās, ka jūs gluži vienkārši runājat dažādās valodās.

Lai labāk saprastos, jums nudien nav jāuzsāk kas komplicēts, vienīgi jāieklausās un jāpievērš uzmanība vārdiem un izteicieniem, ko pastāvīgi lieto jūsu sarunu biedrs. Vai arī – kā māca viens no komunikāciju zinību "zelta likumiem":

"Klausieties un esiet vērīgi!"

Lai sasniegtu meistarību saziņā, nepietiek mācēt lieliski runāt un rakstīt. Tikpat svarīgi ir prast uzmanīgi klausīties.

Klausieties vērīgi

Klausoties mēs uzzinām daudz vairāk, nekā jebkad varētu noskaidrot runājot. Tāpēc vērīgums ir tik ļoti nozīmīgs. Dažiem tas piemīt dabiski: tiek apgalvots, ka sievietes spējot sekot līdzi divām vai trim sarunām vienlaikus, kamēr vīrieši – tikai vienai.

Atcerēsimies, ka daba mums devusi divas ausis un tikai

vienu muti. Tieši šādā samērā tās arī būtu lietojamas. Vienmēr paturiet prātā trīs klausītāja uzvedības noteikumus.

- Raugieties acīs sarunu biedram.
- Mērķtiecīgi virziet visu uzmanību uz viņa teikto.
- Pārliecinieties, vai neesat pārpratis kādu vārdu vai izteikumu; pārbaude palīdzēs arī koncentrēties un ieklausīties.

Ja vēlaties noskaidrot, vai sarunu biedrs ir pietiekami labi apguvis šo mākslu, varat izmantot nelielu testu. Palūdziet viņu atbildēt uz trim jautājumiem.

- Cik daudz katras sugas pārstāvju Mozus paglāba savā šķirstā?
- Daži mēneši ir trīsdesmit, bet citi – trīsdesmit vienu dienu gari. Cik mēnešos ir divdesmit astoņas dienas?
- Katru gadu 5. novembra vakarā Lielbritānijā tiek iedegti ugunskuri un rīkota uguņošana, lai atzīmētu karaļa un parlamenta izglābšanos no uzspridzināšanas 1605. gadā. Vai 5. novembri atzīmē arī Amerikas Savienotajās Valstīs?

Pareizās atbildes.

- Cik katras sugas pārstāvju? Divus? Nē! Vienu? Arī nepareizi! Piešķiriet kolēģim punktu tikai tad, ja viņš atminas, ka šķirstu uzbūvēja Noass, nevis Mozus.
- Kas teica, ka tikai februārī ir divdesmit astoņas dienas? Divdesmit astotais datums ir katru mēnesi.
- Jā, protams, ASV ir gan pirmais, gan otrais, gan visi pārējie novembra datumi.

Šis vienkāršais tests uzskatāmi demonstrē, cik svarīgi ir uzmanīgi sekot līdzi vārdiem. Turklāt neaizmirstiet, ka parasti daudz augstāk tiek vērtēts cilvēks, kurš prot uzklausīt citus, nekā tas, kurš pats daudz runā.

Esiet tāds, kāds esat

Iedomāsimies divus cilvēkus sēžam katru savā galda pusē. Ticiet vai ne, bet tur atrodas vismaz sešas personības. Vienā pusē novietojušies trīs "es" – tāds, kādu sevi iedomājos, tāds, kādu iespaidu radu, un īstenībā esošais. Mums pretī raugāties "jūs" – tāds, kādu esat sevi iedomājies, tāds, kādu iespaidu atstājat, un patiesais.

Saziņas efektivitāte ir atkarīga no tā, vai tajā izdosies iesaistīt abus reālos cilvēkus. Kā gan to panākt?

Pavisam vienkārši. Pirmkārt – esiet pats, nevis iedomu tēls. Otrkārt – kontrolējiet savu iztēli un neļaujieties fantāzijām. Treškārt, uzdodiet jautājumus, kas atklās partnera patieso būtību, kā arī vērojiet žestus un ķermeņa valodu, kas pavada viņa atbildes.

Iztēle ir brīnišķīga īpašība, tomēr tā var izrādīties kaitīga efektīvai informācijas pārvadei un domu apmaiņai. Iedomājieties žurnālistu intervējam politiķi, kurš nemēdz tieši atbildēt uz konkrētiem jautājumiem. Preses darbinieks par visām varēm cenšas uztvert zemtekstus un tieši tāpēc var pilnīgi nepareizi interpretēt sacīto. Iznākumā gan viņš, gan lasītāji var kļūdaini piešķirt teiktajam negatīvu nokrāsu.

No šādām situācijām viegli var izvairīties, runājot bez aplinkiem. Neesiet izvairīgs, nemēģiniet izteikties caur puķēm un neļaujiet iztēlei pārņemt vadību.

Pozitīva atbilde parasti liek reaģēt labvēlīgi.

Sacītais pilnībā attiecas arī uz klausīšanos, tāpēc klausieties ar abām ausīm un pozitīvi atsaucieties uz dzirdēto. Iepriekš aprakstītajā situācijā ar Pollijas tālruņa numuru otrais kolēģis varētu atbildēt: "Vai tu gribi, lai es viņai zvanu tūlīt?"– vai arī:

"Man tagad nav laika viņai piezvanīt, bet es to izdarīšu, tiklīdz varēšu!" Ikviena no šīm atbildēm ir daudz piemērotāka nekā piemērā aprakstītā. Tomēr vislabāk būtu vienkārši pateikt paldies.

Tātad neļaujiet iztēlei darboties pret jums. Domājiet par vēlamo iznākumu, pieņemiet, ka apkārtējie būs labvēlīgi, nevis naidīgi noskaņoti, apkārtējā pasaulē saskatiet labo, nevis negācijas. Vienmēr atcerieties, ka saziņa pārtrūkst negatīvu priekšstatu dēļ.

Padzeniet sliktās domas

Panākumus un prieku visbiežāk sabojā vai pat traucē gūt nelāgas domas un noraidoša attieksme. Neaprakstāmu ļaunumu var nodarīt gan vārdi, ko cilvēki viens otram sarunā, gan arī slikts priekšstats par sevi un citiem. Negatīvisms neļauj mums veidot draudzīgas attiecības un kļūt sekmīgākiem dzīvē.

Gan negatīvas domas, gan negatīva saziņa neļauj mums sasniegt vairāk.

Kādā tonī jūs parasti sarunājaties ar draugiem, ģimeni, klientiem, kolēģiem? Vai jūsu attieksme biežāk ir negatīva vai pozitīva? Konsekventi noliedzoša attieksme pret kādu un/vai pastāvīga kritika ne vien sabojās attiecības ar šo cilvēku, bet arī sagraus viņa ticību sev. Šādas izturēšanās sekas var atstāt iespaidu uz visu viņa turpmāko dzīvi!

Tikpat destruktīva ir sevis kritizēšana un negatīvs pašvērtējums, kas izpaužas apgalvojumos "tas man nepadodas", "ar to es netikšu galā" u. tml. Jūs pats sevi kavējat sasniegt vairāk. Tāpēc – domājiet pozitīvi!

Vēlreiz jāuzsver, ka nelāgas domas un noraidoša attiek-

sme grauj attiecības. Šī grāmata stāsta, kā gūt panākumus ar saziņas palīdzību. Atbrīvojieties no destruktīvajiem paradumiem, un izmaiņas jūs patīkami pārsteigs.

ATGĀDNE

- Klausieties uzmanīgi!
- Atsaucieties, nevis reaģējiet
- Kontrolējiet iztēli un izmantojiet to racionāli
- Šodien un vienmēr domājiet labu un noskaņojiet sevi pozitīvi

DOMU GRAUDI

Pirms noliekat kādu pie vietas, iedomājieties sevi viņa vietā.

Autors nezināms

3 Kā kļūt simpātiskam

Simpātiska cilvēka tēls ir neapšaubāma priekšrocība tam, kas vēlas iemācīties efektīvi sazināties. Nevajadzētu pārcensties un censties izpatikt – būt labam vienmēr un visiem nav iespējams. Pats svarīgākais ir izturēties cik vien iespējams dabiski.

Šai grāmatā ir skaidrots, kā sekmīgi sadarboties ar citiem un kā veidot noturīgas attiecības. Tas izdosies, ja domāsiet, kā vairot draugus un kā kliedēt spriedzi, naidīgumu un neuzticību. Jums nav jākļūst par "labo gariņu", pietiks, ja atcerēsieties, ka princips "ko sēsi, to pļausi" ir viena no panākumu ķīlām un mēdz sacīt, ka savu noskaņojumu vislabāk var uzlabot, iepriecinot kādu citu.

Esiet draudzīgs

Kādu dienu es iegriezos tuvīnajā pasta nodaļā un sastapu tās priekšnieku garlaikoti stāvam aiz letes; sejas izteiksme liecināja, ka šis monotonais un vienveidīgais darbs viņam pagalam apnicis. Zinot, ka viņa kaislība ir zirgi, apvaicājos: "Kā klājas jūsu skaistajai ķēvītei?" Acumirklī pastmeistars atplauka platā smaidā, augums izslējās un viņš ar prieku sāka man stāstīt par saviem nesenajiem panākumiem izstādē. Šī

dažas minūtes ilgā saruna pārvērta visu viņa darbdienu. Kad devos prom, kāds paziņa man pārmetoši pavaicāja: "Nu, un ko tu no viņa gribēji?"– "Neko," es atteicu, "pilnīgi neko." Mums nevajadzētu kļūt par tādiem pašlabuma meklētājiem, kuri nespēj sagādāt nedaudz prieka apkārtējiem, necerot kaut ko saņemt pretī.

Draudzīga izturēšanās, tāpat kā labas manieres, neko nemaksā.

Respektējiet apkārtējo izjūtas

Ja ļausiet šim pamatprincipam sevi vadīt, jūs neiekulsieties nepatikšanās, iegūsiet daudz draugu un vienlaikus arī prasmīga saziņas veidotāja reputāciju. Pierakstiet to un vienmēr turiet acu priekšā!

Vienmēr lieciet otram cilvēkam justies svarīgam!

Viens no spēcīgākajiem cilvēka dzinuļiem ir vēlme tikt atzītam un pozitīvi novērtētam – gan personības īpašību, gan veikuma dēļ.

Izcili meistarīgi šādu attieksmi izrādīt padodas seram Deividam Frostam – pazīstamam britu televīzijas raidījumu vadītājam. Kad pirms dažiem gadiem strādājām kopā, sers Deivids mani parasti apsveica ar vārdiem: "Priecājos tevi redzēt, Ričard! Kā klājas?" Tiem sekoja: "Labi, ka varēji atnākt!" – vai: "Es ļoti gribēju tevi satikt!" Viņš nekad nerunā par sevi un neatļaujas kļūt familiārs, bet vienmēr patiesi interesējas par citiem. Un tieši šī ieinteresētība ir padarījusi viņu par pirmklasīgu amata meistaru. Sers Deivids ir līdz pilnībai izkopis prasmi iedrošināt katru intervējamo, tāpēc viņam izdodas saņemt labāko atbildi, ko cilvēks var sniegt. Atšķirībā

no dažiem citiem intervētājiem sers Deivids nekad neizturas rupji vai aizvainojoši. Viņš liek katram cilvēkam parādīt sevi no labākās puses, tāpēc ir iemantojis pasaules ietekmīgāko cilvēku uzticību.

Darbinieku motivāciju ārkārtīgi grauj situācijas, kurās viņi jūtas nenozīmīgi, piemēram, ja priekšnieks viņus neievēro vai, vēl ļaunāk, nepazīst. Attīstīt atmiņu, lai atcerētos, kā katru kolēģi sauc, nemaz nav grūti, toties ļoti nozīmīgi (turklāt visbiežāk jāiegaumē tikai nedaudzi vārdi). Uzrunājot kādu vārdā, jūs automātiski iegūsiet simpātijas viņa acīs. Kā vadītājam jums laiku pa laikam jāatrod brīdis, lai patērzētu ar saviem darbiniekiem, izteiktu atzinību un uzklausītu viņu problēmas. Jums jābūt pieejamam. Šādi iegūsiet padoto cieņu un motivēsiet strādāt jums. Ja vadītāju neciena, darbinieki izpilda savus pienākumus bez entuziasma.

Labs vadītājs papūlēsies iepazīties ar visiem darbiniekiem, uzskatot, ka tas ir svarīgi.

1999. gadā Lielbritānijas gada veiksmīgākā jaunā uzņēmēja balvu saņēma Stīvs Benets, firmas *Software Warehouse* un interneta portāla *jungle.com* dibinātājs. Tolaik pie viņa strādāja ap 300 cilvēku. Kad viesojos šajā uzņēmumā, Stīvs man izrādīja telpas, tostarp arī savu kabinetu. Dzirdēju viņa tālruņa sarunu ar vienu no darbiniecēm, kurai iepriekšējā naktī bija piedzimis bērniņš. Jutos patiesi pārsteigts, ka viņa vēlējās šo jaunumu pavēstīt savam priekšniekam. Stīvs bija lietas kursā par viņas uzturēšanās vietu un tūlīt pat noorganizēja, lai jaunajai māmiņai tiktu nosūtīti ziedi. Viņš bija izveidojis patiesi vienotu un ļoti lojālu komandu un zināja ikviena darbinieka vārdu – pie kam atcerēties visus tik liela kolektīva locekļus nez vai bija vienkārši.

Esiet interesants un ieinteresēts

Manai sievai ir draudzene; sauksim viņu par Annu. Ierodoties ciemos, uz pirmajiem sveiciena vārdiem: "Jauki, ka atnāci! Kā klājas?"– Anna atbild ar plašu un vismaz divdesmit minūšu garu ziņojumu par dvēseles krīzēm, dzīves drāmām, kaitēm un citām ciešanām, kuras viņa pa šo laiku pārdzīvojusi. Ja mana sieva mēģina ieminēties, ka laikam būs apaukstējusies, Anna tūlīt paziņo: "Tas ir nieks, jo es dabūju tā-ādas iesnas!"

Kādu dienu mēs divatā tērzējām un Anna pēkšņi ieminējās: "Zini, Ričard, es laikam neesmu īpaši interesanta sarunu biedrene." Es atzinu, ka viņai taisnība. Uz jautājumu, ko varētu lietas labā darīt, mans ieteikums skanēja: "Izbeidz visu laiku runāt tikai par sevi, painteresējies arī par citiem. Pavaicā sarunu biedram par viņa pārdzīvojumiem, rūpēm un grūtībām. Tad varēsi salīdzināt savas izjūtas un saruna kļūs daudz saistošāka. Ir tik garlaicīgi, ja kāds runā vienīgi par sevi."

Šis gadījums lieliski ilustrē vienkāršu, bet ļoti būtisku atziņu – lai kļūtu interesants citiem, jums jāizrāda interese par viņiem.

Jautājiet daudz, klausieties un rosiniet citus stāstīt par sevi.

Uzklausot un iztaujājot mēs varam atrast kādu kopīgu iezīmi ar gandrīz ikvienu sarunas biedru – līdzīgu nodarbošanos, dzīvesvietu kaimiņos, vienādu iecienītāko sporta veidu un hobiju vai kopīgu paziņu. Papūloties sameklēt šādus vienojošos elementus, mēs varam vairākkārtīgi atvieglot turpmāko informācijas apmaiņu un saskarsmi.

Lūk, daži jautājumi, kas palīdzēs sākt sarunu (ievērojiet, tie visi sākas ar ļoti noderīgiem vārdiņiem: "kas?", "kad?", "kur?", "kāpēc?", "kurš?", "kāds?", "kā?", "vai?" utt.

- Kas jūsu iestādē pieņem lēmumus?
- Kurš darbinieks šobrīd apkopo datus?
- Kas piedalīsies sanāksmē?
- Kad jūs gatavojaties ieviest jauno ... sistēmu?
- Kad mēs varētu turpināt šo sarunu?
- Kad es atkal varētu jums piezvanīt?
- Kāpēc jūs uzskatāt, ka radīsies problēmas?
- Kāpēc cena izraisa sarežģījumus?
- Kāpēc jums nepieciešams vairāk laika?
- Kas jūs visvairāk satrauc?
- Kādas ir jums nepieciešamās programmatūras specifikācijas?
- Kādas ir jūsu uzņēmuma galvenās darbības jomas?
- Kā jūs redzat sava uzņēmuma attīstību tuvākajos gados?
- Uz ko pamatojas jūsu secinājumi?
- Kur jūs plānojat izvietot šo sistēmu?
- Cik nozīmīgs jums ir šis projekts?
- Kur es varētu iegūt sīkāku informāciju?
- Vai tas atbildīs jūsu prasībām?
- Vai varu uzskatīt, ka šī sistēma ir piemērota jūsu vajadzībām?
- Vai labāk būtu izvēlēties citu dienu (šai sarunai, sanāksmei utt.)?
- Vai vēlaties, lai nākamajā sanāksmē es ar šo jautājumu iepazīstinu jūsu vadību?
- Kādas ir jūsu prioritātes?
- Kāda sistēma būtu vispiemērotākā jūsu darbam?
- Kuram no piedāvājumiem jūs dodat priekšroku?

Lieciet klientam justies apmierinātam

Līdz šim aplūkotie efektīvas saziņas pamatprincipi ir vienlīdz attiecināmi kā uz personāla attiecībām ar klientu, tā uz

vadības un darbinieku sadarbību. Patiesi, vēlēšanos pārtraukt sarunu visbiežāk izjūtam, ja sastopamies ar īgnu pārdevēju vai nerunīgu apkalpotāju vai ja uz mūsu centieniem gūt informāciju vai saņemt palīdzību pasūtījumu pieņēmējs, tālruņa operators, administrators vai cits apkalpojošā personāla pārstāvis spēj izdvest tikai vienzilbīgas atbildes.

Šo apgalvojumu lieliski ilustrē situācija, ar kādu varam sastapties, iepērkoties lielveikalā. Iedomājieties, ka meklējat un nevarat ieraudzīt kādu preci, bet uz jūsu jautājumu par tās atrašanās vietu veikala darbinieks nomurmina tikai: "Nezinu gan."

Pirmajā brīdī jūs sajutīsiet vieglu aizkaitinājumu un nodomāsiet, kā gan pārdevējs var būt tik nekompetents un neizpalīdzīgs. Tomēr, izvērtējot šo situāciju rūpīgāk, kļūst skaidrs, ka patiesais vainīgais ir personāla vadītājs. Pirmkārt, viņš nav pareizi runājis ar pārdevēju, otrkārt, nav paskaidrojis viņam, kā strādāt ar pircējiem. Būtu vajadzīgs pavisam nedaudz laika un pūļu, lai iemācītu šādā reizē atbildēt: "Atvainojiet, es nezinu, bet noskaidrošu, ja mazliet uzgaidīsiet!"

Aprakstītā situācija liecina par pilnīgu komunikācijas trūkumu veikala vadības un darbinieku starpā, kas skar arī klientus un nākotnē var rosināt pircējus izvēlēties citu tirgotavu.

Savukārt kas var būt patīkamāks par veikala vai viesnīcas darbiniekiem, kuri pazīst savus klientus un zina, cik svarīgi būt laipniem, patīkamiem un izpalīdzīgiem. Izstāstīšu par kādu paša pieredzētu gadījumu.

Pirms dažiem gadiem mēs ar sievu nolēmām pavērot zirgu sacīkstes Īrijā, Korkas grāfistē. Uz četrām dienām apmetāmies Makrūmas pilsētiņā. Nelielā viesnīca ne ar ko īpašu neizcēlās, bet tās īpašnieku Bakleju ģimene bija vienkārši apburoša. Saimnieki mums lika sajusties gaidītiem, iepazīstināja ar vietējiem iedzīvotājiem un ieteica, kuras vietas vērts apmeklēt. Nākamajā gadā mēs vēlreiz devāmies uz Korku un rezervējām

vietas tai pašā viesnīcā. Kamēr es novietoju mašīnu stāvvietā, mana sieva jau devās piereģistrēties, un, kā jūs domājat, ar kādiem vārdiem viņu tur sagaidīja? "Labdien, Denija kundze, cik jauki jūs atkal redzēt!" Bija pagājis vesels gads, un mēs bijām patiesi pārsteigti, ka mūs vēl atminas. Mēs sajutāmies ļoti nozīmīgi.

Uzskatu, ka aprakstītais gadījums ir piemērs lieliskai saziņai starp klientu un darbiniekiem. Kopš manis aprakstītā gadījuma Bakleju ģimenes viesnīca ir paplašinājusies un kļuvusi trīskārt lielāka. Un īpašnieki to panāca, nevis piedāvājot smalku ēdienkarti vai iepērkot skaistas mēbeles, bet izrādot patiesas rūpes un interesi par saviem klientiem.

Protiet pasniegt sevi

Karjeras konsultanti parasti uzsver, cik svarīgi ir prast sevi pasniegt darba intervijas laikā. Taču viņi piemirst paskaidrot, kā to izdarīt. Reti kurš apšaubīs apgalvojumu, ka preču izplatītājam darbs sekmēsies, ja viņš vispirms "pārdos" sevi un tikai tad mēģinās pārdot preci vai pakalpojumu. Bet kā to izdarīt?

Atbilde ir ļoti vienkārša – interesējieties par citiem cilvēkiem. Jautājiet. Klausieties. Esiet vērīgs. Atrodiet vienojošo elementu. Ja saskarsme būs patīkama un jūsu starpā izveidosies sapratne, pieaugs varbūtība, ka potenciālais pasūtītājs kļūs par pastāvīgu klientu, tāpēc ka jutīs pret jums gan patiku, gan uzticību.

Apgalvojums "cilvēki pērk cilvēkus" atbilst tirdzniecības darījumu pasaules īstenībai. Patiesi, pircējs sākotnēji ieinteresējas par otru cilvēku un tikai tad izšķiras – pieņemt vai noraidīt tā piedāvājumu. Īpaši skaidri tas novērojams tirgū, kur varam izvēlēties sev tīkamāko no vairākiem piedāvājumiem.

Arī politiķi vispirms cenšas pārdot savu tēlu un tikai pēc tam izklāsta savus uzskatus un politiskās nostādnes. Iespaida radīšanai viņi izmanto gan ārējo izskatu, gan pārliecinošu balss tembru. Pētījumi liecina, ka laba daļa cilvēku balso par sev tīkamu kandidātu, nevis par viņa politiku.

Nostiprināsim šo apgalvojumu ar vēl vienu piemēru un salīdzināsim divu datoru tirgotāju darba stilu.

Viens jau pirmās tālruņa sarunas laikā paziņo, ka potenciālo klientu izmantotā datortehnika ir novecojusi, grūti apkalpojama un neatbilst viņu darba vajadzībām. Lūk, viņa firma gan varētu piedāvāt risinājumu visām šīm problēmām. Viņš ir uzmācīgs un vienlaikus agresīvs un par visām varēm cenšas uzreiz noslēgt darījumu. Ir pilnīgi pašsaprotami, ja šāds piedāvājums tiek noraidīts.

Arī otram tirgotājam šī ir pirmā saskare ar iespējamajiem pasūtītājiem, tomēr viņš sarunu sāk gluži citādi. Viņš painteresējas, kādu datortehniku uzņēmums izmanto un cik labi tā atbilst veicamajiem darbiem. Viņš aprunājas ar vairākiem darbiniekiem, izrāda ieinteresētību un izvaicā, ar kādām tehniskām grūtībām viņi ir saskārušies. Tirgotājs ieminas, ka kāda no viņa piedāvātajām iekārtām varētu būt risinājums noteiktai problēmai, bet nemēģina pierunāt to iegādāties.

Kā jūs domājat, kuru no šiem abiem pārdevējiem uzņēmuma darbinieki uzmeklēs, kad būs izšķīrušies par jaunas tehnikas iegādi? Otrais tirgotājs ir pārdevis ne tikai savas firmas piedāvājumu; viņš ir pārdevis arī sevi. Potenciālie klienti ar viņu saprotas, viņiem simpatizē šis cilvēks, kurš izrāda ieinteresētību un individuālu pieeju. Var apgalvot, ka otrais pārdevējs ir izcils cilvēcisko attiecību speciālists.

Tieši tāpat jāizturas arī darba intervijas laikā. Jums, protams, jāatbild uz uzdotajiem jautājumiem, tomēr ir svarīgi arī pašam vaicāt, tā izrādot interesi par uzņēmumu (iestādi utt.),

kurā cerat strādāt. Lūk, daži jautājumi, kas palīdzēs demonstrēt jūsu aktīvo attieksmi.

- Cik sen jūs pats strādājat šajā uzņēmumā?
- Kā virzījās jūsu karjera uzņēmumā, līdz sasniedzāt šo amatu?
- Kur jūs strādājāt pirms tam?
- Kādu apmācību jūs piedāvājat saviem darbiniekiem?
- Pēc cik ilga laika es varētu piedalīties pirmajā mācību kursā?*

Katrs jautājums, kas liecina par jūsu vēlmi uzzināt vairāk par šo organizāciju, palielina gan potenciālā darba devēja interesi par jums, gan jūsu iespēju tikt pie kārotās vietas.

Atzīstiet savas kļūdas

Ikviens, kas apņēmies ko sasniegt šajā dzīvē, kādreiz izdara kļūdu – nepareizi novērtē situāciju, izšauj vārdu nevietā, pieļauj neprecizitāti aprēķinos. Neviens no mums nav pilnība.

Nekļūdās tikai tas, kurš neko nedara.

Pat visnenozīmīgākās kļūmes var izraisīt konfliktus, radīt neuzticību un galu galā novest pie informācijas apmaiņas pārrāvuma. Lai tā nenotiktu, esiet patiess. Atzīstiet kļūdas. Atvainojieties. Nekādā ziņā nemelojiet, nemēģiniet mānīties vai vainot kādu citu. Esiet vaļsirdīgs un tā arī pasakiet: "Atvainojiet, es kļūdījos."

Šai rīcībai ir trejāds efekts, kas ļauj cerēt uz situācijas normalizēšanos. Apkārtējo uzticība jums ir saglabāta. No konflikta esat izvairījies. Neesat ļāvis pārtrūkt saziņai un visam

* Anglijā darbinieku iekšējā apmācība ir plaši izplatīta, pie mums tā raksturīga tikai lielākajiem uzņēmumiem. (*Red. piez.*)

vēl vairāk sarežģīties. Galu galā šāda izturēšanās liks pārējiem novērtēt jūsu godīgumu un tieši tāpēc izjust simpātijas.

Tāpat jārīkojas uzņēmējiem, kuri cenšas uzlabot pakalpojumu kvalitāti un klientu apkalpošanu. Šī darba neatņemama sastāvdaļa ir sūdzību izskatīšana. Mēs visi zinām teicienu – "Klientam vienmēr taisnība", bet būsim arī dzirdējuši, ka daži cilvēki mēģina to nelietīgi izmantot un nekaunīgi gūt labumu par brīvu. Vienlaikus šis apkalpošanas zinību pamatu pamats netraucē ārkārtīgi daudziem uzņēmumiem cik vien iespējams sarežģīt sūdzību iesniegšanas procedūru. Ja nu klients tomēr pamanās to izdarīt, firmu pārstāvji reaģē patiesi nejauki, cenšoties aizstāvēties un attaisnot sliktus pakalpojumus vai nekvalitatīvus produktus.

Man reiz gadījās būt kādā krodziņā brīdī, kad viens no apmeklētājiem pasūdzējās, ka alus neesot "īsti labs". Krodzinieks uzmeta viņam drūmu skatienu, pacēla glāzi pret gaismu, pasmaržoja un nomēģināja dzērienu un paziņoja, ka tam neesot nekādas vainas. Viņš piebilda, ka šo pašu rītu esot iztīrījis krānus.

Tomēr klients nelikās mierā – rādījās, ka viņš ir alus pazinējs. Tad nu saimnieks, neslēpjot savu neapmierinātību, piepildīja citu glāzi. Vīrs to iztukšoja, nolika uz letes un devās prom.

Neticu, ka viņš vēl kādreiz iegriezās šajā krodziņā. Bet tā nebūtu noticis, ja saimnieks būtu izturējies laipni, atvainojies un piedāvājis izvēlēties citu alu no visai plašā klāsta, kāds bija viņa rīcībā. Tā vietā krodzinieks zaudēja klientu vienas pintes alus un savas saziņas neprasmes dēļ.

Palūkosimies uz principa "klientam vienmēr taisnība" otru galējo izpausmi. Kāda amerikāņu firma – lielveikalu ķēdes īpašniece – ir ieguvusi nepārspējamas apkalpošanas piedāvātāju reputāciju. Visi tās darbinieki vadās pēc nostādnes, ka viņu klientiem ir taisnība jebkurā situācijā.

Reiz pēc Pateicības dienas* kāds pircējs ieradās veikalā ar iepakotu tītaru rokās un paziņoja, ka putns bijis pārāk mazs, neēdams un pilnībā sabojājis svētkus viņu ģimenē. Pārdevējs tūlīt atvainojās, atvēra iepakojumu un konstatēja... ka tajā atrodas vien tītara kauli.

Viņa dabiskā reakcija, protams, būtu iesaukties: "Paklau, vecīt! Ja reiz tītars bija tik slikts, kā gan jūs to visu apēdāt?" Tomēr pārdevējs pieturējās pie uzņēmuma politikas un pavaicāja vienīgi: "Ko es varētu darīt lietas labā?" Šāda izturēšanās ir viens no izskaidrojumiem tirgus pētījumu datiem, kas liecina, ka vidusmēra amerikāņu pircējs pabrauc garām septiņiem citiem lielveikaliem, lai iepirktos šajā.

Mazliet pazemības var izdarīt lielu pakalpojumu. Ja esat rīkojies nepareizi vai pateicis ko aizskarošu, atzīstiet kļūdu un mēģiniet to labot. Tādējādi jūs gandrīz droši nostiprināsiet attiecības, nevis sabojāsiet tās, iemācīsieties labāk saprasties un nostiprināsiet uzticību un paļāvību, ko sniedz veiksmīga saziņa.

Ja esat menedžeris vai uzņēmuma vadītājs, jums katrā ziņā jāliek visiem saprast, ka par kļūdām neviens netiks vainots. Pretējā gadījumā sekas var būt katastrofālas. Ja darbinieki baidīsies no iespējas par katru misēkli saņemt rājienu vai pat zaudēt darbu, viņi vienkārši nekad un neko nedarīs. Pārāk ilgi (faktiski visu ekonomiskās stagnācijas periodu deviņdesmitajos gados) esam slimojuši ar neizlēmīguma sindromu. Atveseļošanās no krīzes ieilga, jo strādājošie izvairījās pieņemt lēmumus. Viņi baidījās kļūdīties, jo tas varēja beigties ar atlaišanu no darba.

---

* Valsts svētki, ko ASV tradicionāli atzīmē ceturtajā novembra ceturtdienā. Šī tradīcija aizsākusies 17. gs. sākumā, kad kolonisti sarīkoja svētkus, lai pateiktos Dievam par jaunapgūtajā zemē izaudzēto ražu. Mūsdienās šajā dienā kopā pulcējas visa ģimene. Viens no svētku galda neiztrūkstošajiem gardumiem ir tītara cepetis. (*Tulk. piez.*)

Ja jūsu padotie kļūdās, pavaicājiet, ko viņi no tā ir mācījušies un kā rīkosies nākamreiz. Tas ļaus viņiem gūt labumu no kļūmēm un profesionāli augt.

Vienmēr atzīstiet savas kļūdas.

Augsta ranga darbiniekiem reizēm nav viegli atzīt, ka ir rīkojušies nepareizi. Pārvariet sevi, ja arī jums tā gadās. Vēl vairāk, jums jāspēj arī atvainoties gan savam dzīvesbiedram, gan biznesa partnerim. Māka palūgt piedošanu nostiprina attiecības, palīdz izstrādāt savu saskarsmes stilu un – pats svarīgākais – ļauj iemantot citu cilvēku simpātijas.

ATGĀDNE

- Vienmēr lieciet otram sajusties nozīmīgam
- Lai ieinteresētu citus par jums, pilnīgi pietiks izrādīt interesi par viņiem
- Ikvienam patīk dzirdēt, ka saucat viņu vārdā
- Izplatiet labas ziņas
- Mācieties pasniegt (pārdot) sevi
- Vārdi, ko sakāt, nav tik svarīgi kā to izteiksmes veids
- Atzīstiet, ja esat kļūdījies
- Esiet gatavs atvainoties

DOMU GRAUDI

Temperaments ir viena no jūsu lielākajām bagātībām. Nepazaudējiet to!

Autors nezināms

4 Kā strādāt ar cilvēkiem

Nepieciešamība strādāt ar citiem cilvēkiem mūsu dzīvē sagādā arī pa rūgtuma brīdim. Ikvienam ne reizi vien būs nācies dzirdēt kādu sakām: "Šis darbs būtu lielisks, ja vien man nebūtu jāpieņem klienti!" vai "Priekšniekam ir tik smags raksturs!", vai "Es nekādi nevaru saprasties ar...". Patiesi, profesionālajā karjerā ārkārtīgi noder māka iegūt kolēģu sapratni un pārliecināt darīt to, ko vēlaties. Neviens vadītājs nevar bez tās iztikt.

Motivējiet, nevis manipulējiet

Prasmīgi vadītāji lieliski saprot, ka motivāciju izdodas radīt, vienīgi noskaidrojot atbildes uz virkni jautājumu. Kādi iemesli pamudina konkrēto darbinieku strādāt – nauda, karjeras iespējas, patīkams darbs, atzinība? Kāds dzīvesveids viņam iet pie sirds? Ko viņš labprāt dara? Kādi ir viņa hobiji un iecienītākās izklaides? Kad esat to izzinājis, jums jāparāda darbiniekam, kā sasniegt kāroto.

Laba vadītāja un vāja menedžera atšķirība – pirmais motivē, kamēr otrais manipulē.

Motivēt nozīmē panākt, lai cilvēki kaut ko darītu tāpēc,

ka paši to vēlas. Manipulēt – panākt, lai viņi kaut ko darītu, jo jūs tā gribat.

Emocionālā inteliģence

Lai motivēšana būtu iedarbīga, jums jābūt labām attiecībām ar konkrēto cilvēku, turklāt jāņem vērā arī emocionālās inteliģences nozīme.

Emocionālā inteliģence nozīmē izprast un vadīt savas emocijas, kā arī atpazīt tās citos cilvēkos, lai izmantotu novērojumus attiecību veidošanai. Jums jābūt empātiskam (t. i., jāspēj identificēties ar citu cilvēku un iedomāties sevi viņa vietā), turklāt jāpazīst sevi tik labi, lai varētu iejūtīgi izturēties pret citiem.

Emocionālās inteliģences piecas pazīmes

- Pašizziņa – lai izvērtētu savas spējas un izjūtas, jo tās vada jūsu lēmumus.
- Paškontrole – lai jūsu emocijas rosinātu rīkoties, nevis traucētu un novērstu uzmanību, lai jūs gribētu tiekties pēc lielākiem sasniegumiem.
- Motivācija – lai jūsu virzībai uz mērķi nepietrūktu enerģijas. Jums jāizvirza mērķi un jātic tiem.
- Empātija – lai iegūtu pārējo atbalstu tāpēc, ka esat centies izprast viņu izjūtas.
- Attiecību veidošanas prasme – lai jūs izprastu norises sabiedrībā, iegūtu labas manieres, šarmu un pievilcību un iemācītos būt par paraugu citiem.

Lai izprastu otra cilvēka motivāciju, ir būtiski saprast viņu pašu.

Labākais, ko jums var sniegt māka efektīvi sazināties, ir spējas stimulēt pārējo entuziasmu – ar savu aizrautību, runas manieri, balss toni un ķermeņa valodu. Patiess entuziasms ir neatvairāms un ārkārtīgi pārliecinošs. Mūs visus valdzina cilvēki, kuri atklāti izrāda savu kaislīgo interesi un pacilātību, vienalga, vai redzam viņus televīzijā, dzirdam radio, sastopam sanāksmēs vai saviesīgos pasākumos. It visur entuziasts pievelk cilvēkus kā magnēts.

Izrādiet atzinību tiem, kas to pelnījuši

Nekas nespēj tik ļoti uzlabot omu, uzturēt entuziasmu un pozitīvi ietekmēt sniegumu darbā kā pāris atzinīgu vārdu. Pārlieku bieži mēs steidzamies saskatīt citu kļūmes, kritizēt un uzbāzties ar aizrādījumiem. Mūsu attieksme pret citiem mēdz būt izteikti negatīva, un tā nogalina centienus, sagrauj pārliecību par sevi un nomāc radošo garu.

Pieņemama ir vienīgi tāda kritika, kas rosina labvēlīgu domu apmaiņu, ar kuras palīdzību tiks novērstas kļūdas un uzlabots darbs. Tāpēc labāk nesakiet: "Šis projekts (skice, uzmetums) nekam neder,"– bet mēģiniet partneri uzrunāt šādi: "Es saprotu tavu domu gājienu, bet vai tev nav ienācis prātā, ka varētu rīkoties savādāk?"

Pieļaujama ir vienīgi konstruktīva kritika.

Ikvienam no mums ir patīkami saņemt uzslavu par labi paveiktu darbu – tā ceļ pašapziņu un vairo ticību saviem spēkiem. Turklāt nebūt nav mazsvarīgas simpātijas, ko izjūtam pret labvēli. Var diezgan droši apgalvot, ka atzinīgs novērtējums darīs jūsu attiecības sirsnīgākas.

Tomēr vienmēr atcerieties, ka atzinībai un komplimen-

tiem jābūt patiesiem un pelnītiem. Un nekad nejauciet uzslavu ar glaimiem. (Vislabāk tos raksturo apgalvojums, ka glaimot nozīmē stāstīt citiem to, ko viņi paši par sevi jau domā.)

Uzslava ir patiesa, glaimi – melīgi.

Atzinības brīnumainā iedarbība ir lieliski novērojama ikdienišķās vecāku un bērnu attiecībās. Kā pieaugušie rīkojas, ja vēlas, lai mazulis pasmaidītu? Savelk seju smaidā un smaida tik ilgi, līdz bērniņš atbild ar to pašu. Sagaidījuši ilgoto sejas izteiksmi, sajūsminātie vecāki nekavējoties vārda tiešā nozīmē sāk izstarot lepnumu un atzinību. Tā tas turpinās visu mazā attīstības laiku – viņam rāpojot, ceļoties kājās, mācoties staigāt. Vecāku attieksme – "Tu to vari!" – stimulē mazuļa progresu. Līdz pienāk brīdis, kad bērns pats spēj brīvi pārvietoties un atzinīgie izteikumi šķietami atdod vietu noliedzošajiem: "Neaiztiec!", "Neaizklīsti!", "Neej tur!".

Godīgi pavērtējot savu izturēšanos, mums nāksies atzīt, ka ikdienā bieži vien nepapūlamies pateikties kolēģim par laipnību vai paslavēt bērnu par sekmēm skolā. Mēs esam tik aizņemti ar sevi un savām raizēm, ka aizmirstam pasacīt labu vārdu darbabiedriem vai ģimenes locekļiem. Nav nekādu šaubu, ka uzslava un atzinīgs novērtējums palīdz gan to saņēmējam, gan sniedzējam. Pirmos tā rosina pilnveidot sevi, bet otrajiem māca veiksmīgāk veidot saskarsmi.

Domājot par uzslavu un kritikas samēru, jāatceras emocionālā inteliģence un tas, cik svarīgi spēt just līdzi un iejusties otrā cilvēkā (vienalga, vai tas ir padotais vai šefs). Bez empātijas neiztiksiet, ja grasāties iemācīties sekmīgi apmainīties ar domām un tādējādi sasniegt augstu darba kvalitāti.

Tāpēc nekad neaizmirstiet, ka jūsu darbinieki ir personības, nevis roboti. Iepazīstiet ikviena īpatnības, rakstura iezīmes

un darba stilu. Necentieties satriekt pašpārliecinātus cietpaurus, kuri uzskata, ka zina visu. Laiku pa laikam dodiet viņiem rīcības brīvību, tomēr nepalaidiet grožus pārāk vaļīgi. Paslavējiet, bet neļaujiet tiem iedomāties, ka viņi ir nepārspējami. Vienlaikus iedrošiniet kautrīgo un par sevi nepārliecināto darbinieku, kurā redzat izaugsmes potenciālu. Lieciet saprast, ka uzskatāt viņu par vērtīgu komandas locekli.

Pārliecinieties, ka spējat iejusties un izprast visus, ar kuriem jāstrādā kopā, lai kādi viņi būtu. Izziniet ikviena stiprās puses un trūkumus un tad izmantojiet saziņu, lai stimulētu pirmās un mazinātu otro ietekmi.

Esiet godīgs

Nav šaubu, ka uzslava, atzinība un iedrošinājums ir drošākais veids, kā saņemt labāko no cilvēkiem un pašam kļūt veiksmīgākam saskarsmē. Savukārt, izturoties negodīgi, jūs neizbēgami samazināt citu vēlmi kontaktēties ar jums.

Vai ir kāds pārdevējs, pie kura iepērkaties droši, jo šis cilvēks neliekuļo un sauc lietas īstajos vārdos? Vai jūsu kolēģi uzskata, ka var jums uzticēties? Vai jūsu šefs paļaujas uz jums? Patiesums un godprātība palīdz gūt panākumus, turklāt ir uzskatāmi par saziņas kvalitātes galvenajiem raksturlielumiem.

XXI gadsimtā mums visiem paveras lieliskas iespējas dzīvot ilgāk, izklaidēties biežāk, ceļot vairāk un iegūt lielāku finansiālo stabilitāti. Jācer, ka jaunais gadsimts kardināli mainīs arī atsevišķus nelāgus ieradumus, kas plaši izplatījās XX gadsimta beigās. Es domāju informācijas pasniegšanu sev labvēlīgā gaismā, automātiskos atbildētājus un netiešus mājienus. Šie ieradumi vedina domāt, ka tiekat maldināts, un

parasti tiek uzskatīti par raksturīgiem valdībām un starpnacionālām korporācijām. Tāpēc katrā ziņā izvairieties sniegt nepatiesas ziņas, jo šāda rīcība var vienīgi pārtraukt informācijas apmaiņu un radīt negatīvu attieksmi pret jums.

Pašapziņa

Lūk, esam nonākuši pie šī visai mulsinošā un svarīgā vārda – pašapziņa. Dažiem nekādi neizdodas to iemantot, savukārt citi pārlieku paļaujas uz sevi un kļūst klaji pašpārliecināti.

Protiet pateikt "Nē!"

Pašapziņa izpaužas arī gatavībā un spējā pateikt "nē". Protams, ir cilvēki, kas atsaka vienmēr ("nē" ir viņu iemīļotākais vārds), bet tādi dzīvē neko daudz nesasniedz. Savukārt tie, kuri neprot nevienu noraidīt, kādā brīdī vairs netiek galā ar darāmo un galu galā nespēj ne efektīvi strādāt, ne gūt gribēto. Viņi sāk meklēt attaisnojumus un aizstāvēties, kļūst viegli uzbudināmi. Šādi cilvēki nespēj pieņemt lēmumus un laika gaitā zaudē dzīves un darba biedru uzticību un paļāvību.

Augsta pašapziņa nenozīmē uzņemties pārlieku daudz, vienmēr būt vadībā vai pārvērsties par diktatoru.

Vispār jau atsacīt ir ļoti vienkārši. Sakiet "nē", ja nudien kaut ko nevarat vai nevēlaties. Daudzkārt jums pat nevajag pamatot atteikumu vai atvainoties. Te vietā būs stāsts par kādu vīru, kurš gribēja no kaimiņa aizņemties zāles pļāvēju, bet saņēma pieklājīgu noraidījumu. Uz viņa jautājumu: "Kādēļ gan?" – kaimiņš atteica vien: "Mana sievasmāte nav vesela." –

"Kāds gan viņas slimībai sakars ar zāles pļāvēju?" brīnījās pirmais, uz ko saņēma atbildi: "Nekāds, bet šis aizbildinājums nav sliktāks par citiem."

Tomēr atteikumu kolēģiem parasti vajag pamatot, lai pārējie saprastu tā iemeslus un arī aptvertu, cik noslogots un kādai spriedzei pakļauts esat. Atcerieties, ka svarīgi ir ne vien noraidījuma vārdi, bet arī veids, kā tos pasakāt. Frāzei "Nē, es nevaru, jo..." pašai par sevi nav ne vainas, bet tieši jūsu intonācija vai sejas izteiksme var izšķirt, kā uz to atbildēs – ar sapratni vai naidīgumu. Pamēģiniet spoguļa priekšā dažādi pateikt šos vārdus, un pārliecināsieties pats.

Ir ārkārtīgi svarīgi gribēt sacīt "nē" un pateikt to pareizi.

Nenoraidot lūgumu, bet to arī nepildot, jūs pieviļat gan sevi, gan kolēģus un galu galā riskējat iegūt tāda cilvēka reputāciju, uz kuru nevar paļauties. Ja vienmēr padosieties un piekritīsiet, jūsu attiecību pamatā nekad nebūs savstarpējas cieņas. Daži tā rīkojas aiz bailēm naidīgi noskaņot lūdzēju vai izraisīt konfliktu vai arī vēloties patikt pārējiem. Tomēr pakāpeniski viņos krājas neapmierinātība, viņi sāk aizstāvēties, kļūst agresīvi un galu galā – nevienam netīkami.

Vaicājiet "Kāpēc?"

Daudzos gadījumos no nesaskaņām iespējams izvairīties, vienojoties par kompromisu (t. i., patirgoties un atrast abpusēji izdevīgu risinājumu). To izdarīt var ļoti vienkārši: lieciet lietā vārdiņu, ar kuru bērni vecākus spēj padarīt trakus, – "kāpēc?".

Pieaugušie pārlieku reti atceras šo jautājumu. Uzdots pa-

reizajā tonī un kopā ar piemērotiem vārdiem, tas var izrādīties ārkārtīgi iedarbīgs un novērst daudzus konfliktus.

- Vai es drīkstu vaicāt, kāpēc?
- Tā ir aizraujoša ideja, kāpēc jūs...?
- Es tikko prātoju, kādēļ tas ir nepieciešams?
- Es gribētu uzzināt, kāpēc tas jādara tagad?

Otru cilvēku iespējams ietekmēt vienīgi tad, ja zināt, par ko viņš domā, kādi ir viņa plāni un kas viņu satrauc.

Padariet par savu paradumu uzdot jautājumu "Kāpēc?".

Ja vien lūgums sniegt pakalpojumu vai pieņemt lēmumu jums liekas apšaubāms vai neizprotams, pavaicājiet, kālab tas vispār izteikts. Pieņemiet kā aksiomu, ka daudziem cilvēkiem saziņas prasme ir vāji attīstīta vai nepiemīt nemaz. Ja būsiet attīstījis savējo, pratīsiet palīdzēt arī citiem sekmīgi nodot informāciju. Jūs varat iedrošināt cilvēku brīvi izteikties un rosināt izskaidrot sīkumus, palīdzēt otram dalīties izjūtās un emocijās. Kad būsiet aptvēris savas spējas un izkopis individuālu saskarsmes stilu, jūs gribot negribot spēsiet vairāk ietekmēt citus.

Esiet tiešs

Daži cilvēki uzskata, ka nodot informāciju var ar aplinkus mājienu palīdzību, un cer, ka pārējie sapratīs, ko viņi gribējuši teikt. Realitātē tas izdodas visai reti, turklāt neko labu neliecina par "mājēja" stilu darbā ar cilvēkiem. Vairākumā gadījumu netiešā norāde tiek palaista gar ausīm. Pat ja to uztver, atbildes reakcija bieži vien izrādās tieši pretēja cerētajai, jo sarunu biedrs ir pārpratis domu. Mājieni ir ļoti nepiemēroti kvalitatīvai saziņai.

Ņemiet vērā padomus

Vēl viens nelāgs ieradums ir lūgt padomu, bet pēc tam to neņemt vērā. Ja jūs tā rīkosieties regulāri, padomdevējs sāks uzskatīt sevi par nekompetentu un nederīgu vai pat izjust pret jums nepatiku. Kāda liela uzņēmuma tirdzniecības menedžeris reiz man klāstīja, ka viņš vienmēr uzklausot sev padotos preču izplatītājus un tad rīkojoties tieši pretēji. Viens no šiem cilvēkiem, kas nejauši dzirdēja mūsu sarunu, man vēlāk sacīja: "Jā, tieši tā viņš dara, un tieši tādēļ mums arvien pietrūkst pārdodamo preču."

Noslēgumā gribu atgādināt, ka ikvienam piemīt individuālas rakstura iezīmes, kuras jārespektē. Neaizmirstiet emocionālās inteliģences nozīmi, izmantojiet to atbilstoši, un jūsu prasme sazināties noteikti uzlabosies.

Veids, kas izrādās efektīvs saziņai ar vienu cilvēku, ne vienmēr būs piemērots citiem.

ATGĀDNE

- Izziniet cilvēku vēlmes
- Parādiet, kā viņiem tās piepildīt
- Ikviens vēlas būt augstu novērtēts
- Entuziasms ir neatvairāms
- Attīstiet savu emocionālo inteliģenci
- Atzinība ir iedarbīga, toties glaimi neved nekur
- Gribiet un protiet pateikt "nē"
- Sauciet lietas īstajos vārdos

DOMU GRAUDI

Nav noziegums kļūdīties. Bet nemācīšanos no kļūdām gan vajadzētu par tādu uzskatīt.

Volters Vinstons

5 Kā efektīvi dot un saņemt norādījumus

Ļoti reti gadās sastapt vadītāju, kurš prasmīgi strādā ar cilvēkiem, bet nemāk uztvert citu sniegtās instrukcijas. Tomēr daudzi, kuri pilda vadītāja vai menedžera pienākumus, pārvērš darbu īstā juceklī. Itin bieži galvenais problēmas cēlonis ir šo cilvēku neprasme sekot citu dotajiem norādījumiem.

Kā uzklausīt norādījumus

Izpildīt citu sniegtās instrukcijas ir visai vienkārši, ja vien zināt:

- kas no jums tiek sagaidīts;
- kāpēc tas ir nepieciešams;
- kad darāmais jāpabeidz.

Ja neesat pietiekami informēts par kādu no uzdevuma niansēm, uzdodiet jautājumus.

Protams, šiem ieteikumiem ir atsevišķi izņēmumi. Ierindnieks neapšaubīs augstākas dienesta pakāpes militārpersonas rīkojumus, ja vien nevēlēsies iekulties pamatīgās nepatikšanās. Arī autorallijā pilots neprātos – ievērot stūrmaņa teikto: "Pēc 100 metriem pa labi 45 grādu leņķī!" – vai to nedarīt, jo citādi mašīna noskries no ceļa.

Vēl viens izņēmuma gadījums – bērna absolūtā paļāvība vecākiem. Iedomājieties pastaigā devušos ģimeni šķērsojam dzelzceļa līniju un tikai pašā pēdējā brīdī sadzirdam tuvojošos vilciena skaņu. Laika bēgt vairs nav, tādēļ māte uzsauc, lai mazulis noguļas starp sliedēm un nekustas. Vecāki nolec malā, bērns dara, kā teikts, un vilciens aizripo pāri, viņu neskarot.

Aprakstītie piemēri, protams, atspoguļo galējības. Mēs jau sen vairs nedzīvojam pasaulē, kurā no darbiniekiem tika sagaidīta vien akla sekošana norādījumiem. Jautājot jūs samazināt kļūdu iespējamību un padarāt retākus brīžus, kad nākas uzklausīt attaisnošanos: "Bet man likās, ka tu gribi..."

Uzdodiet jautājumus tā, lai tie neizklausītos uzbrūkoši.

Atgriezeniskā saite

Kad instrukcijas saņemtas, tās jāsāk pildīt. Prasmīgs saziņas veidotājs katrā ziņā iepazīstinās vadītāju vai menedžeri ar darba gaitu jeb, citiem vārdiem sakot, nodrošinās atgriezenisko saiti. Negaidiet, līdz jums vaicā; ir daudz lietderīgāk regulāri informēt priekšniecību. Tiesa gan – nepārspīlējiet. Cenšoties atskaitīties par paveikto katrā izdevīgā gadījumā, jūs riskējat pakāpeniski nokaitināt šefu līdz baltkvēlei.

Atgriezeniskās saites darbības pamatprincips ir tāds pats kā moderno lidmašīnu autopilotam – pilnveidot tālāko darbību, ņemot vērā konstatētās kļūdas. (Autopilots koriģē kursu, vadoties pēc norādēm par novirzēm no tā.) Tāpēc ikvienam kādā norisē iesaistītajam noteikti jābūt lietas kursā par pieļautajām kļūdām, jo vienīgi tā iespējams atkal atgriezties uz pareizā ceļa.

Noklusējot informāciju reizēs, kad kaut kas nogājis greizi, ne vien tiek apdraudēta darba izpilde, bet arī rodas savstarpēja neuzticība.

Prasmīgs vadītājs ir gatavs un spējīgs uzklausīt gan sliktas, gan labas ziņas.

Ikviens no mums ir dzirdējis teicienu – "Nešaujiet uz ziņnesi". Diemžēl visai daudzi vadītāji paši sagādā sev problēmas, ārdoties un lamājot sliktu jaunumu pavēstītāju, nemaz neiedziļinādamies, kurš tad patiesībā vainojams. Zinot šādu priekšnieka paradumu, darbinieki baidās ko sacīt pat reizēs, kad kāds uzdevums acīmredzami iet grīstē. Galu galā viņu starpā pārtrūkst jebkāda informācijas apmaiņa. "Ziņnešu šaušana" liecina par vāju menedžmentu. Pareizā reakcija uz nepatīkamiem jaunumiem ir:

- noskaidrot problēmu;
- novērst to;
- izdarīt visu, lai tā neatkārtotos.

Savstarpēji apvainojumi noved vienīgi pie savstarpējas nepatikas un neuzticības.

Kā risināt problēmas

Biznesa vidē liela daļa informācijas aprites veltīta problēmu risināšanai. Šis process palīdz radīt darbīgu noskaņu. Darbiniekiem jādod iespēja izsacīt savas patiesās domas un dalīties gan labos, gan sliktos jaunumos. Teikums "Mēs visi mācāmies no savām kļūdām" ir pilnīgi patiess ar nosacījumu, ka papūlamies šīs kļūmes novērst. Nav svarīgi, kas mēs esam vai cik bagāta ir mūsu pieredze, – neviens nevar vienmēr rīkoties pareizi.

Pieņemot jaunu darbinieku, es allaž uzsveru abpusējas saziņas lomu un saku:

"Ja neesi apmierināts, lūdzu, saki; ja neesi pārliecināts, lūdzu, vaicā; ja gadās kāda kļūme, lūdzu, nāc un aprunājies

par to. Ja es kādreiz pasaku ko aizskarošu, lūdzu, nekrāj aizvainojumu – nāc izrunāties, un mēs to atrisināsim. Es nespēju lasīt domas, tāpēc, ja vien kaut kas liek tev justies nelaimīgam, nedrošam vai saspringtam, tavā ziņā ir man to pasacīt."

Šādai būtu jābūt vadītāju attieksmei ikvienā – lielā vai mazā – uzņēmumā, kas vēlas visos līmeņos nodrošināt efektīvu personāla saziņu un samazināt kļūdu, pārpratumu un naidīgu noskaņu rašanās risku. Kolektīvos, kuros par problēmām nav iespējams runāt, valda stress un neuzticība. Šāda gaisotne nelabvēlīgi iespaido darbinieku sniegumu un var kalpot par iemeslu pilnīgai saziņas krīzei.

Viena no lielākajām muļķībām ir apspiest raizes vai aizvainojumu.

Uzņēmuma vai iestādes iekšējā politika

Reizēm tiek apgalvots, ka visos lielos uzņēmumos un iestādēs esot sava iekšējā politika. Varbūt tā patiešām ir, tomēr šo apgalvojumu nevajadzētu uzskatīt par argumentu tās ieviešanai. Ja esat vadītājs, dariet visu iespējamo, lai nepieļautu šīs greizās kārtības rašanos savā darbavietā. Ja neesat lēmumu pieņēmēju vidū, neatbalstiet šādas tendences.

Iekšējā politika nav kaitīga tikai atsevišķiem darbiniekiem, tā var nodarīt ļaunu visam uzņēmumam. Lūk, gadījums no dzīves.

Kādā izdevniecībā regulāri tika rīkotas redaktoru un tirdzniecības un mārketinga departamentu darbinieku tikšanās. Tajās redaktoriem vajadzēja aizstāvēt ikvienu viņiem iepatikušos autora piedāvājumu un pārliecināt pārējos, ka to varēs sekmīgi reklamēt. Tāpat viņiem bija jāpierāda, ka būs iespē-

jams pārdot pietiekami daudz grāmatas eksemplāru, lai tās izdošana atmaksātos.

Nelaimīgā kārtā šajā kompānijā valdīja vecmodīga hierarhijas sistēma, uz kuras augstākā pakāpiena stāvošie departamentu vadītāji uzskatīja, ka viņu padotajiem padevīgi jāpilda rīkojumi no augšas un savas domas jāpatur pie sevis. Citiem vārdiem sakot, pozitīva domu apmaiņa nebija cieņā.

Reiz šādā sanāksmē tika apspriesta grāmata, kuras izdošanu ļoti atbalstīja vairāki jaunākie darbinieki. Mārketinga direktors nekavējoties "nolika viņus pie vietas" un pārliecināja pārējos piedāvājumu noraidīt, pamatojot savu viedokli ar to, ka autors ir nepazīstams, bet tēma – kutelīga.

Grāmatu "Šakāļa diena" ("*The Day of the Jackal*") bez kavēšanās paķēra cits izdevējs. Tā kļuva par vislabāk pārdoto darbu neskaitāmās valstīs, pēc tās motīviem tika uzņemta ļoti populāra filma, bet autors – Frederiks Forsaits – kļuva par vienu no pasaulē iecienītākajiem romānu rakstniekiem. Jā, ja vien minētais mārketinga direktors būtu ieklausījies savos darbiniekos, nevis uzskatījis tos par draudu savai autoritātei...

Šis patiesais notikums uzskatāmi demonstrē, cik svarīgs ir augstākā līmeņa vadītāju atbalsts padoto lēmumiem un darbībām un pretēji. Ja šādas sapratnes pietrūkst, cieš bizness. Bez pozitīvas informācijas apmaiņas starp visos līmeņos strādājošajiem nevar iztikt neviens.

Kā to pateikt

Savulaik sers Džons Hārvijs-Džonss bija viens no slavenākajiem Lielbritānijas rūpniekiem. Arī mūsdienās nu jau pensionētajam uzņēmējam bieži lūdz uzstāties konferencēs vai palīdzēt atrisināt kādu problēmu. Sers Džons izcili pieprot, nevienu

neaizskarot, paust savas domas un izteikt konstruktīvu kritiku. Konsultējot kādu uzņēmumu, kā uzlabot tā darbību vai uzspodrināt tēlu, sers Džons nekad neizrīko, vienīgi iesaka.

Ieteikt vai pavēlēt – tā ir milzu atšķirība. Lai norādījumu (vai iespējamo risinājumu, kā sera Džona gadījumā) sniedzējs panāktu vēlamo rezultātu, viņam vispirms jāiemanto padoto cieņa.

Vislabāk ir vadīt, rādot piemēru, tomēr šai darbā nākas dot arī norādījumus.

Tāpēc lūdziet vai iesakiet. Nepavēliet, nepieprasiet un nenorīkojiet. Nav svarīgi, kurš no minētajiem trim vārdiem vislabāk raksturo vadības stilu, – ikvienā gadījumā tas, visticamāk, aizkaitinās izpildītājus, kuri strādās nelabprāt un ieguldīs darbā iespējami maz pūļu. Arīdzan tīkamāks viņiem nudien nekļūsiet. Lūdziet pieklājīgi, bet stingri, un jūs panāksiet vēlamo. Galu galā – kā jūs pats gribētu tikt uzrunāts?

Šajā nodaļā mēs aplūkojam tiešu jeb mutisku komunikāciju; par rakstisku sazināšanos varat izlasīt aiznākamajā nodaļā. Tāpēc vēlreiz atgādināšu, kas izteiktos norādījumus padara iedarbīgus.

- Runājiet tā, lai klausītājam paliktu cik vien iespējams mazāk šaubu par to, kas no viņa tiek sagaidīts.
- Paskaidrojiet, kāpēc šis darbs nepieciešams, lai tā izpildītājs zinātu tā mērķi.
- Skaidri nosauciet laiku, līdz kuram uzdevumam jābūt pabeigtam.

Reizēm jums būs jāizskaidro, kā darbs veicams. Tomēr neaizmirstiet, ka tā uzdošana citam ļauj pašam neiedziļināties visos sīkumos, tāpēc atstājiet izpildītājam kaut nedaudz radošas brīvības. Nenolīdziniet visas grūtības un nepārvērtiet veicamo pārlieku ikdienišķu un garlaicīgu.

Jūs varat arī dot iespēju izvēlētajam darbiniekam pašam tikt galā ar uzdevumu, liekot skaidri saprast, ka vajadzības gadījumā viņš var ar jums konsultēties. Neaizmirstiet sekot līdzi pieļautajām kļūmēm un vienmēr paslavējiet un atzinīgi novērtējiet labi padarīto.

Neļaujiet kļūdām palikt nepamanītām līdz brīdim, kad jau ir par vēlu tās labot.

No kā būtu jāizvairās

Darbavietā nekādā ziņā nav pieļaujamas sarkastiskas piezīmes. Iedomājieties savu kolēģi nākam no smagas un nepatīkamas sanāksmes, kuras vadīšana viņam šoreiz nav padevusies. Kā viņš jutīsies, dzirdot vārdus: "Šodien tu tiešām biji zirgā!"? Dzēlīgi izteikumi ir vietā draugu pulciņā, kas sēž krodziņā pie alus glāzes un cits citu apceļ. Savukārt darbā tie uzskatāmi par ārkārtīgi negatīvu saskarsmes formu.

Jāizvairās arī runāt "no augšas", jo šāds paradums liek citiem justies nenozīmīgiem un nevērtīgiem, turklāt mazina vai pat sagrauj viņu ticību sev. Tāpēc nelietojiet ne tālāk minētos, ne līdzīgus izteicienus.

- "Nedomāju, ka tev vajadzētu ar to nodarboties, tev nav atbilstošas kvalifikācijas."
- "Šo darbu tu nedabūsi – tu nekad agrāk neko tādu neesi darījis."
- "Nedomāju, ka tev pietiks pieredzes."

Nelieciet cilvēkiem justies nekam nederīgiem. Iedrošiniet, un viņi spēs pacelties līdz vajadzīgajam līmenim.

Te būs daži pozitīvi piemēri, kas noderēs iedrošinot.

- "Tev labi padodas..."
- "Neviens labāk par tevi netiks galā ar šo uzdevumu."
- "Ja tu uzņemsies šo darbu, es varēšu justies drošs, ka viss būs kārtīgi paveikts."
- "Es varu uz tevi paļauties, tāpēc vēlos lūgt tieši tevi nodarboties ar šo jautājumu."

Pārmetumi

Pieņemsim, ka vadītājs ir nolēmis izteikt pārmetumus kādam no darbiniekiem un izsauc viņu pie sevis. Kad saruna galā, uz kolēģu jautājumu – par ko tad īsti bija runa – grēkāzis attrauc: "Nav ne jausmas." Acīmredzot priekšnieks nav gana skaidri izteicies. Tāpēc šādās reizēs ir jārunā ļoti tieši, ievērojot vairākus pamatnosacījumus.

- Esiet patiess līdz galam un pasakiet to, kas ir nepieciešams, vienalga, vai jārunā par ilgi nemainītām zeķēm vai attieksmi pret darbu. Izsakieties skaidri un gaiši.
- Sarunai jābūt privātai – tā nav ne jāredz, ne jādzird vēl kādam. Atcerieties, ka padotie jāslavē citu klātbūtnē, bet jārājas vienatnē.
- Kritizējiet veikumu un darba stilu, nevis pašu cilvēku (ja vien problēmu cēlonis nav personība).
- Parādiet šim cilvēkam, kā laboties.
- Runājot raugieties acīs.
- Beigās pasakiet ko labu. Vēlreiz norādiet uz darbinieka stiprajām pusēm, lai ļautu viņam saglabāt pašapziņu.

ATGĀDNE

- Sniedziet skaidras un konkrētas instrukcijas
- Sekojiet citu norādījumiem, bet nebaidieties uzdot jautājumus
- Nepieļaujiet "darbavietas iekšējo politiku"
- Neskopojieties ar komplimentiem un izsakiet tos nelūgts
- Nešaujiet uz ziņnesi
- Izvairieties no sarkasma un nerunājiet "no augšas"
- Ja jums kādam jāizsaka pārmetumi, izvēlieties iedarbīgus vārdus

DOMU GRAUDI

Pie labas idejas visvieglāk var tikt, radot daudz ideju.

No atziņu krājuma *"Bits & Pieces"*

6 Ķermeņa valoda

Stāsta, ka ar acīm mēs nopērkam krietni vairāk nekā ar ausīm.

Ap 70 % saziņas notiek drīzāk ar redzes, nevis dzirdes signālu starpniecību.

Cilvēki ar labām saziņas iemaņām ieklausās citu teiktajā, bet savus vārdus kontrolē un izsaka ar apdomu. Viņi lieliski apzinās, ko runā pašu ķermenis, un seko līdzi citu cilvēku pozu, žestu un sejas izteiksmju stāstītajam – nozīmīgai saziņas procesa sastāvdaļai. Katru dienu mēs informācijas apmaiņai izmantojam ap 4000 vārdu un skaņu.

Ķermeņa valodas pētnieki apgalvo, ka tās zīmju sistēmu veidojot ap 750 000 dažādu signālu, turklāt mīmika pārraidot vismaz 15 000 no tiem.

Tas ir prātam neaptverams daudzums, tāpēc nav nekāds brīnums, ka šo zīmju skaidrojums var izrādīties kļūdains.

Uz kādiem secinājumiem vedina pieminētie dati? Uzdrošinos apgalvot, ka ikdienā ierastos četrus tūkstošus vārdu un skaņu lielākā daļa cilvēku spēj kontrolēt. Toties nevar sagaidīt, ka pratīsim pilnībā pārvaldīt neskaitāmos ķermeņa signālus.

Tāpēc, ja vārdu un ķermeņa valoda nesaskan, uzticieties otrajai, jo tās spontānā daba ir patiesuma garants.

Nekļūdieties skaidrojumā

Žestus un sejas izteiksmi, pozas un kustības mēdz tulkot dažādi, turklāt jāņem vērā tautības, kultūras un individuālās izturēšanās veida noteiktās atšķirības. Skeptiķi uzskata, ka ķermeņa valoda ir pārlieku sarežģīta, lai uz tās novērojumu pamata izdarītu drošus secinājumus. Īpaši sabiedrībā, kurā sajaukušās daudzas rases un kultūras. Kā piemēru šim apgalvojumam var izmantot tieša acu skatiena dažādo uztveri. Daudzi eiropieši uzskatīs par meli sarunu biedru, kurš izvairās raudzīties acīs; daži pieņems, ka viņš ir nervozs vai nekaunīgs. Savukārt citās kultūrās tiešs acu kontakts tiek uzskatīts par izaicinājumu, tāpēc tur pieklājīgs cilvēks raudzīsies sāņus, ja viņu uzrunās augstāka vai gados vecāka persona. Tātad šis ir viens no signāliem, kuru nedrīkst skaidrot vienādi visās situācijās.

Tomēr izņēmumi ir ikvienam likumam. Tāpēc jums jāstrādā un jāveido sava izpratne par ķermeņa valodas signāliem. Attīstiet to!

Nežēlojiet pūles, lai iemācītos lasīt mīmiku un žestus; klausieties ar acīm.

Lasiet zīmes

Tiek apgalvots, ka žesti, poza, vietas izvēle un ieturētā distance esot visbiežāk izmantotie saziņas līdzekļi. Reizēm ķermeņa valoda ir jākontrolē, lai panāktu vēlamo iespaidu.

Piemēram, daudzi ekstraverti bieži izmanto tausti, un pieskaršanās otram viņiem šķiet gluži pieņemams papildinājums vārdiem. Tomēr tik tuva saskarsme var izrādīties nepatīkama introvertiem; daži to var uztvert pat kā rupju ielaušanos viņu privātajā telpā. Savukārt ekstravertam šādu attieksmi būtu visai grūti saprast.

Tāpēc ir vērts noskaidrot, vai jums darīšana ar ekstravertu vai introvertu. Viena no vienkāršākajām metodēm ir pavērot, kā cilvēks apsēžas. Tie, kuriem vairāk izteiktas introverta rakstura iezīmes, krēslu nedaudz atbīda no galda, savukārt ekstraverti pievelk to klāt. Introvertam vajadzīga sava telpa, tāpēc tas nekad pārāk netuvojas otram, toties ekstraverts nostājas cieši blakus. Patiesi, klausīties ar acīm atmaksājas.

Ģērbieties ar apdomu

Ķermeņa signāli lielākoties tiek pārraidīti neapzināti. Tomēr atsevišķus elementus, piemēram, vizuālo tēlu, ir iespējams kontrolēt, tā pastiprinot vēlamo iespaidu.

Pārsteidzošā kārtā apģērbs un ārējais izskats ietekmē arī ķermeņa valodu. Vai esat pamanījis, ka, mainot frizūru, gaita kļūst citāda un kustības piemērojas tā stila apģērbam, ko konkrētajā brīdī valkājat?

Tērps, rotaslietas un matu sakārtojums vērotājam sniedz šķietami nepārprotamu jūsu personības raksturojumu. Protams, šis priekšstats var būt galīgi nepareizs, tomēr to mainīt var izrādīties pagrūti. Parunai "Neskati vīru no cepures" piemīt sava taisnība. Bet ir jāpiekrīt arī pretējam viedoklim. Piemēram, pievilcīgi noformēts grāmatas vāks var daudzkārtīgi palielināt pārdoto eksemplāru skaitu, jo ir pirmais, kas piesaista pircēju interesi. Vienlaikus jāpatur prātā Čārlza

Dikensa teiktais, ka dažu grāmatu lielākā vērtība ir tās muguriņa un vāks.

Svarīgi, lai jūsu apģērbs atbilstu nevis pašreizējam amatam, bet gan tam, ko vēlaties ieņemt. It īpaši biznesa vidē ir būtiski tērpties atbilstoši piedāvātajam produktam, pakalpojumam vai pārstāvētajai ražošanas nozarei.

Piemēru šai tēzei novēroju pavisam nesen, strādājot vienā no vadošajām britu bankām. Tajā es iepazinos ar kādu tās darbinieku – kungu gados, izcilu personību, entuziasma pārpilnu un nepārspējamu darbā ar cilvēkiem. Tomēr viņa karjeras veiksmīgu virzību kavēja neiedomājami haotiskais izskats. Apģērbs vienmēr par mazu vai par lielu, krāsu salikumi drausmīgi, bet kurpes – nožēlojamas. Nebija iedomājams, ka tik konservatīvajā banku biznesā vadītāji atļautos izvirzīt paaugstinājumam cilvēku, kurš galīgi nerūpējas par savu ārieni.

Ne velti mēdz teikt, ka pareizi veidots tēls vēl nav garantija veiksmīgai karjerai, toties nekopts ārējais izskats gandrīz noteikti neļaus jums iekļūt uzņēmuma vadītāju sabiedrībā.

Nevaru nepiekrist tiem, kuri uzskata, ka viņiem ir tiesības pašiem izvēlēties savu ģērbšanās stilu. Ir jāatceras, ka savs laiks (un tērps) ir darbam, savs – atpūtai un ka darbavietā jāievēro biznesa kultūras prasības, jo klienti mēdz spriest par uzņēmumu pēc tā darbinieku izskata.

Mācieties zīmju valodu

Jums jāiemācās kaut nedaudz lasīt un izprast mīmikas un ķermeņa valodas sūtītās ziņas. Vai spējat noteikt, ja kāds cieš no depresijas, satraukuma, stresa, pašapziņas zuduma? Vai saredzat, ka darbiniekam radušās problēmas mājās vai viņš nestrādā ar pilnu atdevi? Jums jāprot pamanīt šīs zīmes – pamudinājumu rīkoties un noskaidrot kolēģa problēmu cēloņus.

Nepalaidiet garām brīdi, kad kāds pārtrauc pievērst uzmanību ārējam izskatam, pieņemas svarā vai novājē; ievērojiet, kad gaita liecina, ka kolēģa pleciem uzgūlis visas pasaules smagums.

Tāpat jāiemanās atpazīt signālus, kuri netieši norāda, ka jums nestāsta visu patiesību. Tie parasti ir visai nepārprotami, piemēram, atbildot uz jautājumu, cilvēks vienlaikus groza rokas pulksteni, kasa kaklu, berzē degungalu vai izvairās raudzīties acīs. Arī tad, ja pēkšņi pazuduši sarunu biedra parastie žesti un kustības, ir visai iespējams, ka viņš cenšas apiet kādu jautājumu vai kaut ko noklusē.

Sarunas laikā sekojiet līdzi klātesošo ķermeņa valodai. Ja viņi steigsies, garlaikosies vai neinteresēsies par jūsu sacīto, tad kļūs nemierīgi, bieži mainīs pozu, kārtos apģērbu un lūkosies apkārt, jo īpaši uz durvju pusi. Ja klausītāji vēlēsies dzirdēt vairāk vai pat pieņemt jūsu piedāvājumu, viņi raudzīsies tieši acīs, piestums savu krēslu pie jūsējā vai pielieksies tuvāk no galda otras puses, lai nepalaistu garām nevienu vārdu.

Vai nav skumji, ka visus šos signālus vada zemapziņa? Vienmēr paturiet prātā, ka domas var ietekmēt un ietekmē jūsu sejas izteiksmi un reizēm arī ķermeņa valodu. Jūsu sejā var atspoguļoties negatīvā attieksme pret konkrēto situāciju vai cilvēku. Protams, ar prāta palīdzību to var kontrolēt. Saziņas virtuozi, visticamāk, spēs apslēpt savas emocijas un pratīs uzsmaidīt. Smaids apkārtējiem patīk daudz labāk nekā saraukta piere, turklāt smaidošam cilvēkam ir grūtāk pateikt nepatīkamus vārdus. Un vēl – šī ir slinkajiem (lielākajai sabiedrības daļai) īpaši piemērota sejas izteiksme, jo, izrādās, smaidot mēs nodarbinām mazāk muskuļu nekā raucot pieri.

Ķermeņa valodas jautājumiem ir veltīti daudzi izdevumi, tomēr mūsu īso sarunu gribu noslēgt ar dažiem būtiskākajiem ieteikumiem.

ATGĀDNE

- Klausieties ar acīm
- Pirmais iespaids ir vissvarīgākais
- Ģērbieties kā persona, par kuru un par kādu vēlaties kļūt
- Vadiet sava ķermeņa valodu un mīmiku

DOMU GRAUDI

Vissmagākais no visiem darbiem ir domāt, laikam tāpēc ar to nodarbojas tik nedaudzi.

Henrijs Fords

7 Rakstiska saziņa

Rakstiskās sazināšanās būtību var izteikt vienā vienīgā teikumā.

Jums jāraksta nevis tā, lai jūs saprastu, bet gan tā, lai nepārprastu.

Rakstītie vārdi ir iedarbīgāki par pateiktajiem.

Tiem piemīt ilgstoša ietekme, jo tos iespējams pārlasīt neierobežoti daudz reižu. Tie atkal un atkal var iepriecināt vai sarūgtināt. Garajos konsultanta amatā nostrādātajos gados esmu pieredzējis, ka, salīdzinot ar citiem saziņas līdzekļiem, tieši sarakste visbiežāk izprovocē uzbrukumus, drāmas un streikus. Ja pastāv kaut vismazākā iespēja uzrakstīto traktēt dažādi, lasītājs vienmēr izvēlēsies sliktāko skaidrojumu.

Pēdējos gados ar vēstulēm apmaināmies retāk, vairāk pievēršamies arvien populārākajai elektroniskajai sarakstei, tomēr arī te nepieciešamas gramatikas un interpunkcijas zināšanas. Turklāt arvien vairāk firmu un konsultantu piedāvā profesionāli uzrakstīt vēstules, pārskatus, reklāmtekstus, paziņojumus presei vai citus materiālus. Tādējādi sarakstes kvalitāte vēl arvien nav zaudējusi aktualitāti.

Pamatprincipi

Vispirms aplūkosim efektīvas lietišķās sarakstes pamatprincipus.

Rakstiet īsi

Mūsdienu biznesā laiks ir nauda. Tāpēc neizplūstiet vārdos, ja vēlaties, lai jūsu vēstules izlasītu un pamanītu. Vairākums cilvēku darbā saņemtās korespondences izskatīšanu sāk ar tiem sūtījumiem, kuri varētu izrādīties svarīgi. Viņi palūkojas, kas vēstuli sūtījis, izlasa *Post Scriptum* (ja tāds ir) un tad arī pašu tekstu, ja vien tas ir īss. Gara vēstule droši vien tiks palikta saņemtā pasta kaudzes pašā apakšā.

Protams, arī šeit neiztiek bez izņēmumiem. Pētījumi rāda, ka garas tiešā pasta vēstules ir efektīvākas nekā īsas. Jūs nevarat vēstules īsuma labad apcirpt atbildi uz informācijas pieprasījumu. Tomēr – parastai lietišķai vēstulei vajadzētu ietilpt uz vienas lappuses un būt uzrakstītai divās vai trīs rindkopās (trīs četras rindiņas katrā). Šāds sūtījums noteikti tiks izlasīts no sākuma līdz pat beigām.

Cik man zināms, visīsākā sarakste drīz pēc grāmatas "Parīzes Dievmātes katedrāle" publicēšanas norisa Viktora Igo un viņa izdevēja starpā.

Dārgais Pol,
?
Viktors

Un izdevējs atbildēja šādi:

Dārgais Viktor,
!
Pols

Piesaistiet uzmanību

Pirmais teikums izšķir, vai jūsu vēstulei būs kāda ietekme, t. i., vai tā piesaistīs adresāta uzmanību un tiks izlasīta.

Vēstules pirmajam teikumam jāpiesaista uzmanība un jārosina saņēmējs lasīt tālāk.

Šādā nolūkā reklāmās izmanto saukļus, bet avīzēs – virsrakstus. Arī vēstules pirmajam teikumam tieši jāvēršas pie lasītāja un jārada viņā interese.

Jūsu kolēģis, Džonsa kungs, man ieteica vērsties pie Jums.
Vēlos pavēstīt Jums labas ziņas!
Priecājos, ka radies pamats Jums uzrakstīt!
Vēl arvien atceros mūsu patīkamo tikšanos pagājušajā nedēļā.
Nezinu, vai Jums ir ienācis prātā, ka ...

Vairums vārdu jāvelta nevis sev, bet gan lasītājam, jo ir pilnīgi iespējams, ka viņam neinteresējat ne jūs pats, ne jūsu uzņēmums, ne tā ražojumi vai pakalpojumi.

Bieži vien ievadam izmanto tradicionālas frāzes, kuras patiesībā ir smieklīgas. Laikam visizplatītākais piemērs ir: "Mēs lepojamies..." (un tad parasti seko pakalpojuma apraksts, preces nosaukums vai vēl kas cits). Mana parastā reakcija uz šādiem izteikumiem ir: "Vai patiesi? Interesanti gan. Tātad jūs paši lepojaties. Nez ko par to saka jūsu klienti?"

Minēto piemēru, tāpat kā apgalvojumus "mūsu kompānija ir vislielākā/pati pirmā/visveiksmīgākā utt.", es sauktu par "nu un?" frāzēm. Saņēmējam tās parasti it neko neizsaka un nedod arī nekādu labumu.

Sarakstei vienmēr jābūt nepārprotamai.

Rakstiet par lietu un bez aplinkiem. Pielūkojiet, lai neviens teikums neskanētu divdomīgi. Izvairieties no izpušķojumiem. Pārliecinieties, vai:

- esat devis priekšroku īsiem vārdiem;
- neesat lietojis žargonu, bet gan ikvienam pazīstamus vārdus un teicienus;
- valoda ir vienkārša, nesamākslota;
- esat izvairījies no liekvārdības.

Visu šo ieteikumu būtību var pateikt īsi – mēģiniet rakstīt tāpat, kā runājat. Padomājiet arī par stilu: lietišķām vēstulēm un atskaitēm jābūt formālām, kamēr iekšējai lietošanai domātu paziņojumu varat izteikt brīvākā formā.

Izvairieties no negatīvisma

Nekad nerakstiet negatīvi! – tāds ir saziņas zelta likums.

Ja jārunā par kāda kolēģa uzvedību vai sniegumu darbā, ne vēstule, ne fakss, ne atgādne, ne e-pasts nedrīkst izlikties kritisks, nosodošs vai apsūdzošs, citiem vārdiem sakot, negatīvs. Šim noteikumam ir divi izņēmumi, kurus aplūkosim vēlāk. Bet patlaban es ar piemēra palīdzību gribētu paskaidrot, kāpēc rakstot ir tik būtiski saglabāt pozitīvu izteiksmes veidu.

Reiz kāds tirdzniecības firmas vadītājs vienam no komivojažieriem aizsūtīja vēstuli, kurā kritizēja viņa attieksmi, darba organizāciju un plānošanu, kā arī neapmierinoši mazo darījumu skaitu. Adresāts vēstuli saņēma un izlasīja darbdienas rītā, kad jau grasījās doties uz pirmo tikšanos.

Kādu jūs iztēlojaties viņa reakciju? Nekļūdīsieties, pieņemot, ka vēstule viņu nepavisam nenoskaņoja darbam. Tās izraisītais sarūgtinājums bija tik liels, ka pārvērtās niknumā. Tam, vai priekšnieka kritika bija pamatota, vairs nebija nekādas nozīmes.

Komivojažiera vienīgā doma bija izskaidroties tagad un tūlīt. Viņš vēlējās komentēt savu darba stilu un attaisnoties. Tā vietā, lai dotos uz pirmo norunāto tikšanos, viņš pagaidīja līdz deviņiem un tad metās zvanīt uz priekšnieka biroju. Tur viņam pastāstīja, ka šefs ir komandējumā un atgriezīsies tikai pēc divām dienām. Izplatītājs steigšus atstāja mājas, bet tikšanās jau bija nokavēta un darījums palaists garām. Tā nu viņš nolēma paņemt garāku kafijas pārtraukumu un ķerties pie atbildes vēstules. Tad viņš devās pie nākamā klienta, atkal ne par ko nevienojās un turpināja sacerēt paskaidrojumus pusdienlaikā, kas izvērtās ilgāks par parasto.

Tieši tas pats turpinājās arī nākamajās divās dienās – neviena darījuma, tikpat kā nekādas darbības, toties daudz nelāgu domu. Tā nu nepavisam nebija reakcija, kādu bija vēlējies vai cerējis panākt vadītājs. Viņš vienkārši nebija iedomājies, kāda ietekme uz adresātu varētu būt negatīvai vēstulei. Tā tika rakstīta ar domu likt darbiniekam mainīt savu izturēšanos un uzlabot sniegumu, taču rezultāts izrādījās tieši pretējs.

Ja esat konstatējis kļūmi un jums ir pamats izteikt kritiku, vienmēr vispirms aprunājieties ar konkrēto cilvēku.

Ja dodat kādam iespēju sniegt paskaidrojumus, jums jāspēj vienoties arī par tālāko rīcību. Vēl svarīgāk, privātas sarunas laikā jūs viņam varat sniegt konstruktīvus padomus, kā mainīt uzvedību vai darbību, lai panāktu pozitīvas pārmaiņas.

Konsultanta karjeras sākumā man gadījās sadarboties ar uzņēmumu, kurā bija radušās smagas problēmas ar strādājošajiem. Arodbiedrība tajā kļuva arvien ietekmīgāka un jau aicināja uz streiku. Atklāju, ka visu nelaimju cēlonis ir viens no direktoriem, kuram bija milzīgas grūtības tieši kontak-

tēties ar cilvēkiem. Viņš neprata izteikties, tāpēc nekad nepieņēma apmeklētājus un ne reizi nebija aprunājies ar strādniekiem. Tāpēc šis vadītājs informāciju sniedza tikai rakstiski. Vadzis lūza, kad viņš darbinieku ēdnīcā izkāra paziņojumu, kurā bija teikts, ka tuvākā gada laikā algas netiks palielinātas un ka šis lēmums nav apspriežams. Man jāatzīst, ka es direktoru padomei ieteicu samierināties ar domu, ka šī cilvēka "derīguma termiņš" ir beidzies, jo viņa pārliecība par savu metožu pareizību bija nelokāma, bet vēlme mainīties – ne vismazākā.

Un tagad aplūkosim izņēmuma gadījumus, kad negatīva sarakste ir pieļaujama. Ja jums kā vadītājam ir jākritizē kāds no padotajiem vai jālabo viņa darbība, katrā ziņā izmantojiet gan privātu tikšanos, gan vēstuli. Sarunas beigās paskaidrojiet, ka visu pārspriesto izklāstīsiet arī vēstulē, lai jums abiem saglabātos pieraksts. Otra izņēmuma situācija ir atlaišana no darba, jo saskaņā ar likumu darba devējam šāds lēmums jāpaziņo rakstiski.

Pārlasiet uzrakstīto, pirms to nosūtāt

Izskatiet tekstu un pavaicājiet sev – kā jūs pats uz to reģētu?

Vienmēr pirms nosūtīšanas pārlasiet uzrakstīto.

Šis noteikums attiecas arī uz saraksti ar elektroniskā pasta starpniecību, turklāt neveikla vēstule var sagādāt daudz mazāk problēmu nekā neveiksmīgs elektroniskā pasta ziņojums. Pirmo vairumā gadījumu izlasīs tikai viens cilvēks, kamēr e-pasta sūtījums var nonākt pie neskaitāmiem adresātiem un sarūgtināt viņus visus.

Izmantojiet "labos vārdus"

Dažiem vārdiem piemīt ļoti spēcīga iedarbība. Adresātam ir patīkami tos lasīt, tāpēc tie tuvina lasītāju un rakstītāju, palīdzot veidoties savstarpējām attiecībām. Šos svarīgos vārdus – "jūs", "jūsu", "jums" – bieži vien pietiekami nenovērtē. Jāatceras, ka ziņas saņēmējs tos, protams, lasa kā "es", "mans" un "man". Šie vārdi ir patiesi ietekmīgi, turklāt tie liek rūpīgi sagatavot ziņojumu, lai domas būtu izklāstītas viegli uztveramā veidā, un neļauj jums pārlieku daudz runāt par sevi.

Post Scriptum jābūt ļoti spēcīgam un ievērības cienīgam apgalvojumam.

Post Scriptum ir paredzēts piemirstas domas pievienošanai. Tomēr lietderīgāk to izmantot, apzinoties, ka *P. S.* izlasīs pirms pārējā teksta. Gana iespaidīgs *P. S.* liks lasītājam pievērsties arī pašai vēstulei.

Kad rakstīt

Gadās sastapt grafomānus, kuri iznieko to cilvēku laiku, kuriem viņu sacerējumi jālasa. Tāpēc nerakstiet bez vajadzības. Tomēr paturiet prātā, ka ikvienam ļoti patīk saņemt apsveikumu vai atzinīgus vārdus, lai arī bez tiem, stingri ņemot, varētu iztikt.

Mēģiniet atcerēties – kad jūs pēdējo reizi pa pastu vai elektroniski nosūtījāt apsveikumu kādam, no kura jums neko nevajadzēja? (Varbūt šis cilvēks bija saņēmis paaugstinājumu darbā vai arī paveicis kaut ko vietējā sabiedrībā ievērojamu.) Šis nudien ir viens no labākajiem paņēmieniem, kā izmantot saraksti panākumu gūšanai.

Īsam apsveikumam jums vajadzēs veltīt tikai pāris minūšu.

Esiet labvēlīgs

Rakstiet ar nemākslotu sirsnību. Iepazīsimies ar dažiem piemēriem, kā uzlabot saraksti, kura pirmajā brīdī šķiet visnotaļ pozitīva.

Kāda kliente lūdza izgatavot tūkstoš bloknotu ar sava uzņēmuma logo uz vāka. Pēc sešām nedēļām iespieddarbu firmai pienāca viņas vēstule, kurā bija rakstīts, ka pasūtījums vēl nav saņemts un ka viņa to atsauc. Dažas dienas vēlāk kliente konstatēja, ka bloknoti tomēr ir tikuši atgādāti, un nosūtīja to izgatavotājiem vēl vienu vēstuli. Tajā viņa paskaidroja, ka vairs nevar preci izmantot, un vaicāja, vai būtu iespējams to nogādāt atpakaļ un saņemt vismaz daļēju kompensāciju. Atbilde skanēja šādi:

"Vēlamies izteikt savu prieku par to, ka pasūtītie bloknoti ir atradušies. Diemžēl samaksu par tiem nav iespējams samazināt, jo apdrukātus bloknotus nevar izmantot citiem nolūkiem.

Mūsu firma lūdz Jūs apmaksāt rēķinu Nr. B 636. Rēķina kopija ir pievienota vēstulei.

Diemžēl nespējam Jums citādi pakalpot."

Rakstītājs bija centies izteikties laipni. Tomēr viņa vēstījumu nevarētu uzskatīt par visai izdevušos, jo vēstule bija drīzāk negatīva nekā pozitīva. Ja klients patiesi kaut ko vēlas, centieties izvairīties no tieša "nē" un atsakiet uzmanīgi. Atbildes vēstuli varēja izteikt arī šādiem vārdiem:

"Mums bija patiesi skumji uzzināt, ka pasūtītie bloknoti pārpratuma pēc izrādījās nepareizi novietoti Jūsu noliktavā un ka to izplatīšana ir nokavēta. Labprāt Jums palīdzētu, diemžēl nevaram tos pieņemt atpakaļ, jo bloknotiem ir uzdrukāts Jūsu firmas nosaukums un logotips.

Vai esat apsvērusi iespēju izmantot šos bloknotus nākamajā reklāmas kampaņā – savu vērtību tie nebūs zaudējuši?

Izsakām dziļu nožēlu, ka nespējam ne ar ko vairāk palīdzēt."

Nestāstiet klientiem, ko viņi nedrīkst darīt vai uz ko viņiem nav tiesību. Tā vietā centieties to pašu ziņu pateikt pozitīvi. Minēšu tikai pāris piemēru.

Negatīva frāze. Tā kā iespieddarbu izmaksas ir visai augstas, šo bukletu minimālā cena ir £ 2,50 gabalā.

Pozitīva frāze. Lai gan iespiešana izmaksā visai dārgi, šo bukletu jūs varat iegādāties tikai par £ 2,50.

Negatīva frāze. Diemžēl nevaram piegādāt jūsu izvēlētās preces, jo patlaban veicam krājumu inventarizāciju un atjaunošanu.

Pozitīva frāze. Patlaban notiek mūsu krājumu atjaunošana. Tiklīdz būsim to pabeiguši, nosūtīsim jums pasūtītās preces.

Padomājiet par stilu

Kādēļ mēs runājam citādi nekā rakstām? Ja pārskatīsiet saņemto korespondenci, pamanīsiet, ka rakstu valoda bieži vien ir pilnīgi atšķirīga no tās, kādu dzirdat pa tālruni vai tikšanās laikā.

Visbriesmīgākos slikta stila paraugus var atrast valsts iestādēs. Šķiet, ka tajās strādājošie ne vien runā no mums atšķirīgā valodā, bet vairākumā gadījumu arī raksta vienkārši traģiski. Droši vien jums ir nācies ar šo parādību saskarties, turklāt birokrātijas īpašā valoda aplūkota ne vienā vien grāmatā. Tomēr nosaukšu dažas frāzes, kuras ir īpaši nodrāztas un kaitinošas.

Sakarā ar iepriekšminētajiem apstākļiem...

Atsaucoties uz Jūsu šī gada 15. jūnijā saņemto iesniegumu Nr. 4-5/189, vēlamies informēt...

Iespējas atrisināt šo jautājumu izskatīsim pēc papildu informācijas saņemšanas...

Pamatojoties uz augstākminēto, lūdzam rast iespēju...

Varbūt jums rodas kāda laba ideja, kā šos vārdu virknējumus padarīt cilvēciskākus?

Neviennozīmīgs ir arī jautājums par vispiemērotāko uzrunu sarakstē. Vai vienmēr būtu jālieto vienīgi tradicionālās un stīvās formas "Godājamais kungs!", "Ļoti cienījamā kundze!"? Pamēģiniet arī citas, piemēram: "Sveika, Pollij!", "Ričard, paldies par Tavu..." vai "Labrīt, Artūr!".

Kā uzturēt kontaktus

Vispirms jau šim nolūkam var izmantot Ziemassvētku apsveikumus. Daļa no tiem mēdz būt visai bezpersoniski, piemēram, kartītes, kurām tipogrāfijā iespiests tikai firmas nosaukums, vai arī iestāžu vai firmu sūtītie apsveikumi ar duci parakstu. Nemānīsim sevi, lielākajai daļai šo cilvēku parakstoties nav ne jausmas, kam tie tiks nosūtīti. Vispatīkamāk tomēr ir saņemt tieši jums domātu sveicienu ar sūtītāja parakstu. Ziemassvētki ir īstais brīdis parādīt, ka neesat aizmirsis sev zināmos cilvēkus, atjaunot un nostiprināt kontaktus, tāpēc nepalaidiet garām šo iespēju. Uzrakstiet katram personisku apsveikumu un, protams, parakstieties.

Otrkārt, kāpēc gan nenosūtīt pateicības vēstuli? Mēs – biznesā aizņemtie – tādas rakstām pārlieku reti. Tomēr ar tām lieliski var izrādīt savu labo gribu. Pateicieties par izdarīto pasūtījumu, par zvanu, par palīdzību utt. Meklējiet vēl citus piemērotus gadījumus, jo šādas vēstules vienmēr uzņem ar prieku, turklāt tās ļoti palīdz uzturēt sakarus.

Un vēl viens izcils un daudzu uzņēmēju izmantots paņēmiens, kā izrādīt rūpes par saviem partneriem un paziņām.

Viņi studē laikrakstus un žurnālus, lai atrastu rakstus, kas varētu interesēt viņu labākos klientus, un tad nosūta tiem šo publikāciju kopijas kopā ar īsu zīmīti, piemēram: "Iedomājos, ka Jums tas varētu likties interesanti!" Patiešām nepārspējams paņēmiens, lai saglabātu sakarus un parādītu, cik ļoti jums (viņiem) rūp klients. Turklāt šādam darbiņam jāpatērē tikai dažas minūtes. Protams, jums nebūs laika tā strādāt ar ikvienu partneri, toties varat parādīt savu attieksmi cilvēkiem, kurus patiesi augstu vērtējat. Tas ir piemērs ļoti labai saziņai, kura palīdz veidot un nostiprināt attiecības. Galu galā daudzi no mums sūta uz mājām pastkartes no brīvdienu ceļojumiem, kāpēc gan to pašu neizdarīt vēl kādu citu reizi?

Visbeidzot, lieliska iespēja ir atbalsta vēstules. Tās, burtiski, sacementē attiecības, rada jums laba partnera reputāciju un demonstrē jūsu rūpes un ieinteresētību. Ja vietējā laikrakstā izlasāt, ka jūsu paziņa ir paaugstināts amatā, uzvarējis lielā konkursā vai saņēmis balvu par paveikto, rīkojieties! Aizsūtiet šim cilvēkam apsveikumu. Varat man ticēt, ka atbilde jūs pārsteigs.

Nozīme ir nevis tam, *ko* mēs zinām, bet gan tam, *kurus* pazīstam, un tam, *kā* mēs izmantojam šo pazīšanos.

Sena gudrība māca: "Ko sēsi, to pļausi" (tas ir viens no veiksmes pamatlikumiem). Ir vietā pieminēt arī teicienu, ka devējam atdodas desmitkārtīgi. Izstāstīšu kādu gadījumu no savas dzīves. Klausoties rīta radiopārraidi, es dzirdēju interviju ar Alanu Džonsu, firmas *TNT* izpilddirektoru un vienu no maniem paziņām. Kad *TNT* uzsāka biznesu Lielbritānijā, mans uzņēmums daudz strādāja šī uzņēmuma labā, bet savas nevērības dēļ kontaktus vēlāk biju pazaudējis.

Nākamajā dienā es uzrakstīju Alanam, ka intervija man

ļoti patika. Pēc pāris dienām saņēmu atbildi, kurai viņš pievienoja grāmatu par kravas pārvadājumu biznesu. Viņš uzskatīja, ka tā mani varētu interesēt. Es savukārt nosūtīju Alanam savas pirmās un tikko iznākušās grāmatas "*Selling to Win*" eksemplāru. Pēc desmit dienām *TNT* man pasūtīja četrsimt tās eksemplāru. Tā, lūk, – neviens no mums nevar paredzēt, kurp mūs aizvedīs uzmanība, laipnība un atzinīgs sveiciens.

ATGĀDNE

- Pirmajam teikumam jābūt iespaidīgam
- Runājiet par lietu un bez aplinkiem
- Vienmēr rakstiet labvēlīgi
- Pārlasiet uzrakstīto, pirms to nosūtāt
- Atcerieties labos vārdus – Jūs, Jūsu, Jums
- Jau šodien aizsūtiet kādam apsveikumu

DOMU GRAUDI

Drosme ir piecelties un sākt runāt, bet drosme ir arī palikt sēžot un klausīties.

Vinstons Čērčils

8 Saziņa pa tālruni

Tālrunis vēl arvien nešaubīgi ir vissvarīgākais informācijas apmaiņas līdzeklis. Jā, ar globālā tīmekļa – interneta – un elektroniskā pasta starpniecību varam ātrāk un biežāk saņemt un nosūtīt ziņas. Jā, tā dēļ mazāk izmantojam pasta pakalpojumus. Tomēr telekomunikācijas joprojām ir strauji augošs bizness. Lai to saprastu, pietiek uzzināt datus par pārdoto mobilo tālruņu skaita lavīnveida pieaugumu un piedāvātā pakalpojumu klāsta bagātināšanos.

Kontaktu uzturēšanai lietojiet tālruni

Vairumā uzņēmējdarbības jomu pirmo saskari ar klientu joprojām nodrošina tālrunis. Vēl arvien to izmanto ātrai un tūlītējai saziņai. Mūsu dienās, kad laiks ir nauda un lēmumi ir jāpieņem bez kavēšanās, ir vērts apsvērt, kā šo brīnumlīdzekli izmantot kvalitatīvāk.

Tieša savstarpēja saskare

Kādreiz ikvienam sekretāra amata pretendentam kā obligāts priekšnoteikums tika izvirzītas labas manieres, runājot pa tālruni. Diemžēl mūsdienās par tām dzird arvien retāk, jo

arvien vairāk valsts un privātās organizācijas liek zvanītājiem noklausīties ierakstus, kas sniedz instrukcijas, kāda poga jānospiež, lai saņemtu vēlamo pakalpojumu. Manuprāt, neviena iestāde vai uzņēmums nedrīkstētu šādi izturēties pret klientiem – tas vienkārši ir nepieņemami. Tieši šie "tehnikas brīnumi" ir atbildīgi par plaši izplatīto nepatiku pret tālruņa sarunām, jo cilvēki no bezpersoniskajiem automātiskajiem atbildētājiem nevar saņemt atbildes uz saviem jautājumiem un tieši viņiem svarīgo informāciju. Ikvienai organizācijai, kas augstu vērtē savus klientus un vēlas darbu organizēt lietišķi un efektīvi, vajadzētu pieņemt darbā sekretāri vai tālruņa operatoru, kas atbildētu uz saņemtajiem zvaniem.

Nesen man vajadzēja sazināties ar juridisko biroju, kura pakalpojumus izmantoju. Man par lielu atvieglojumu klausuli pacēla tālruņa operatore. Meitene paskaidroja, ka advokāts, ar kuru vēlējos runāt, ir izgājis, un piedāvāja vai nu pierakstīt nododamo ziņu, vai palūgt advokātam, lai viņš man vēlāk piezvanītu, vai savienot mani ar kādu citu, vai arī pārslēgt mani uz šī kunga automātisko atbildētāju, kurā es pats varētu ierunāt sakāmo. Viņa bija apburoša, laipna un izpalīdzīga, ietaupīja man daudz laika un novērsa asinsspiediena paaugstināšanos.

Cilvēka balsi tālruņa klausulē nevar aizstāt ar balss pastu vai ierakstu.

Nav nekādu šaubu – nevajag radīt šķēršļus klientiem, kuriem vajadzīga palīdzība, padoms, informācija par cenām vai citiem jautājumiem. Ja klients nevarēs ātri noskaidrot to, kas viņu interesē, viņš meklēs kādu citu. Tālrunis ir radīts, lai viens cilvēks varētu tieši sarunāties ar otru, nevis būtu spiests izvēlēties kādu no neskaitāmām iespējām, no kurām neviena pilnībā neatbilst viņa vajadzībām.

Labas manieres

Esam vienojušies, ka tālrunis ir pirmais, kas nodrošina tiešu kontaktu un lietišķu saskarsmi, un ka ir būtiski sarunāties ar cilvēku, nevis mašīnu. Ja tā, tad jāpiekrīt, ka labas manieres vēl arvien ir aktuālas un ir būtiski, lai jūsu balss, runājot pa tālruni, skanētu laipni un atsaucīgi.

Protams, jūs tūlīt vaicāsiet, kāpēc gan būtu atsaucīgi jārunā ar cilvēku, kurš piezvanījis maltītes vai jūsu iecienītākā raidījuma laikā, lai mēģinātu pārdot plastmasas logus vai dzīvības apdrošināšanas polisi. Tomēr jāatceras, ka no simt zvaniem tikai divi vai trīs būs patiesi kaitinoši, tāpēc par tiem nedomāsim un pievērsīsimies pārējiem.

Ko jūs sakāt, paceļot klausuli? Vai patiesi izturaties tā, it kā būtu zvanu gaidījis? Vai jūsu balss liecina, ka priecājaties dzirdēt zvanītāja balsi? Tā kā jūs neredzat viens otru, ir svarīgi savu pozitīvo attieksmi paust ar vārdiem un intonāciju. Jums var noderēt tādi teicieni kā:

"Cik jauki tevi dzirdēt!"
"Cik patīkams pārsteigums!"
"Priecājos, ka piezvanīji!"

Jā, ciniķiem šīs frāzes var likties nepatiesas un kaitinošas, tomēr šāds ievads tūlīt piešķir sarunai īsto toni. Turklāt nebūtu pareizi uzskatīt, ka vairākums zvanītāju noskaņoti ciniski, skeptiski, nelaipni vai noliedzoši, un pieskaņot savu uzvedību tikai tādiem.

Tā kā tālruņa saruna ir tik ļoti atkarīga no balss, vissīkākā intonācijas maiņa var ietekmēt to, kā sarunas biedrs uztvers jūsu vārdus. Tāpēc lietojiet balsi prasmīgi un pēc vajadzības mainiet tās toni un runas tempu.

Izrādiet entuziasmu un interesi – tas palīdzēs noturēt klausītāja uzmanību.

Labs paradums ir runājot smaidīt. Šis ieteikums var izklausīties banāls, bet patiesībā tas iedarbojas ļoti labi, jo cilvēks tālruņa līnijas otrā galā sajūt un pārņem jūsu labo noskaņojumu. Mēģiniet pateikt kādu teikumu smaidot un pēc tam – ar nopietnu sejas izteiksmi. Jūs pārliecināsieties, ka teiktais skan gluži atšķirīgi.

Iemācieties efektīvi izmantot tālruni

Šī grāmata stāsta par to, kā sazināties jeb kā veidot un uzturēt attiecības. Viens no iedarbīgākajiem saziņas līdzekļiem ir tālrunis. Vismaz reizi nedēļā piezvaniet kādam – senam draugam, kādreizējam sadarbības partnerim, ilgāku laiku nesatiktam ģimenes loceklim. Zvaniet arī tad, ja jums no šiem cilvēkiem neko nevajag. Tas maksās tīro nieku, bet sarunas partneris par zvanu ļoti priecāsies. Daudzi žēlojas, ka neviens par viņiem neinteresējas, taču te derētu atcerēties parunu: "Dots devējam atdodas". Tāpēc piezvaniet – tas sagādās prieku gan jums, gan cilvēkam, kuram piezvanīsiet.

Nekrītiet otrā galējībā un nepadariet tālruņa sarunu par problēmu. Vieni no nejaukākajiem laika izšķērdētājiem ir cilvēki, kuri nepilda solījumu piezvanīt vēlāk. Tāpēc, ja esat apsolījis, piezvaniet pat tad, ja šajā reizē nevarat sniegt vajadzīgo informāciju vai gaidītais lēmums vēl nav pieņemts. Turot vārdu, ļausiet otram būt lietas kursā par notiekošo un neliksiet mocīties minējumos, kas gan pie jums notiek.

Pie laika tērētājiem pieder arī ļaudis, kuri neceļ klausuli. Agrāk vai vēlāk viņiem vienalga nāksies atbildēt uz jūsu jautājumiem vai arī pieņemt kādu lēmumu. Kādēļ gan to nedarīt tagad un tūlīt? Viņi vismaz varētu pateikt: "Atvainojiet, šobrīd es šo jautājumu nevaru atrisināt. Piezvaniet man pēcpusdienā (vai rīt, vai piektdien), līdz tam laikam es visu noskaidrošu."

Šāda rīcība nes labumu abām pusēm, jo neatbildot vai neatzvanot var palaist garām izdevīgu darījumu.

ATGĀDNE

- Ar apdomu izmantojiet balss pastu
- Runājot pa tālruni, izrādiet atsaucību un smaidiet
- Jau šodien piezvaniet kādam, pat ja nav īpašas vajadzības
- Vienmēr piezvaniet, ja esat apsolījis

DOMU GRAUDI

Uzmanieties no visbīstamākā sadarbības partnera – nejēgas ar labām runas dāvanām.

Autors nezināms

9 Sanāksmes

Vai jūtaties vientuļš?
Vai strādājat vienatnē?
Vai jums nepatīk pieņemt lēmumus?
Vai labprātāk runājat par darbu, nevis strādājat?

Sasauciet sanāksmi!

Jums būs izdevība tikties ar citiem.

Varēsiet nomierināties, atlikt lēmumu pieņemšanu un iemācīties sarakstīt kaudzēm nevienam nevajadzīgu dokumentu.

Varēsiet justies svarīgs un atstāt iespaidu uz kolēģiem (vai arī pagalam apnikt).

Turklāt darba laikā!

Sanāksmes – praktiska alternatīva darbam

Būsim patiesi – faktiski jau sapulču laikā strādāts netiek.

Jūs, iespējams, iebildīsiet, ka apspriedes palīdz noskaidrot vairāku cilvēku viedokļus vai nonākt pie visiem pieņemama lēmuma. Tomēr šos rezultātus var itin labi sasniegt ar citiem – un labākiem – paņēmieniem. Sanāksmes izraisa akūtu verbālu

diareju, bet ļoti maz lietderīgas darbības. Bieži vien to kulminācijas punkts ir diskusija par to, kad sasaukt nākamo.

Lielāko daļu laika sapulces dalībnieki pavada, runājot par to, ko viņiem vajadzētu darīt, tā vietā, lai ar to nodarbotos.

Neraugoties uz iepriekš sacīto, nav apstrīdams, ka vairumā darbavietu apspriedes ir nepieciešamas. Tās mēdz būt visai dažādas – no divu personu sarunas līdz plašai sapulcei. Protams, tās var būt gan produktīvas, gan lietderīgas, ja vien tiek pareizi vadītas. Lieliska ideja ir noturēt sanāksmi telpā, kurā nav krēslu. Šādā situācijā dalībnieki pārsteidzoši ātri spēj pieņemt nepiecíešamos lēmumus.

Aplūkosim dažus ieteikumus, kā izmantot apspriedes vēlamā rezultāta sasniegšanai un kā katru no tām padarīt par lietderīgu pasākumu.

Efektīvas sanāksmes

Ja grasāties organizēt un/vai vadīt sanāksmi, lieciet lietā septiņus tālāk izklāstītos ieteikumus. Nav nozīmes, vai nosakāt vienu mērķi vai vairākus.

1. Vēl pirms apspriedes sasaukšanas izlemiet, kāds būs tās mērķis. Ko jūs vēlaties panākt? Ja nezināt, ko gribat, kā gan jūs grasāties to sasniegt?

2. Sagatavojiet darba kārtību. Sapulci būs vieglāk vadīt, ja apspriežamie jautājumi būs zināmi jau pirms tās. Turklāt ikviens uzaicinātais dalībnieks varēs aktīvāk piedalīties diskusijā, ja varēs tai sagatavoties jau iepriekš. Un – vēl svarīgāk – skaidrs plāns palīdzēs sasniegt izvirzītos mērķus.

3. Pavaicājiet uzaicinātajiem, kādus jautājumus vajadzētu iekļaut darba kārtībā. Šādi jūs apliecināsiet savas vadītāja spē-

jas, novērsīsiet sapulces ieilgšanu un piedāvāsiet dalībniekiem iespēju izvirzīt diskusijai aktuālas problēmas.

4. Neparedziet "citus jautājumus", jo tie parasti nejēdzīgi patērē laiku. Šāds darba kārtības punkts var rosināt kādu klusējot nosēdēt līdz sapulces beigām un tikai tad sākt runāt par jautājumiem, kas viņu satrauc. Tā kā laiks būs teju beidzies, tos nevarēs kārtīgi pārrunāt un dalībnieki šķirsies nelāgā noskaņā. Ja izmantosiet trešo ieteikumu, "citi jautājumi" nebūs nepieciešami.

5. Jau iepriekš nosakiet un paziņojiet sākuma un beigu laiku. Pārsteidzošā kārtā dalībnieki to punktuāli ievēro un vienojas par lēmumu vai pārtrauc diskusijas, zinot, ka sanāksme tuvojas beigām. Turklāt vadītājam būs vieglāk kontrolēt notiekošo, skaidri zinot laika limitu.

6. Darba kārtībā jānorāda gan apspriežamie jautājumi, gan sīkāka informācija par katru no tiem:

- kas tieši jāapspriež;
- kāpēc nepieciešama diskusija;
- ko paredzēts sasniegt;
- kad gaidāmi rezultāti.

Šādā veidā varēsiet izvairīties no nevajadzīgām diskusijām un tukšu salmu kulšanas.

7. Kā sanāksmes organizators vai vadītājs iepazīstieties ar katru no aplūkojamajiem jautājumiem, lai varētu izteikties kodolīgi un vajadzības gadījumā sniegt paskaidrojumus.

Kā vadīt sanāksmi

Ja jums jāziņo par kādu no apspriežamajiem jautājumiem, iepazīstiniet pārējos ar būtiskākajiem faktiem, problēmas līdzšinējo virzību, kā arī iemesliem, kādēļ par to jārunā šobrīd. Noskaidrojiet, kāda papildu informācija, fakti vai detaļas ir dalībnieku rīcībā, un aiciniet izteikties. Kā sanāksmes vadītājs vienmēr saglabājiet pozitīvu attieksmi, meklējiet

kopsaucēju, pavaicājiet, ko domā klusētāji, un nekādā gadījumā nepieļaujiet personiskus uzbrukumus.

Neļaujiet runāt blēņas; atkal un atkal atgādinot par diskusijas mērķi, neļaujiet tai novirzīties no galvenā jautājuma.

Sanāksmes mērķis ir pieņemt lēmumus. Parūpējieties arī, lai vienmēr tiktu norīkots atbildīgais par to īstenošanu. Nosakiet konkrētu termiņu uzdevuma izpildei un nepieļaujiet nekādas atrunas – atliekot jūs vienīgi nelietderīgi zaudēsiet laiku.

Atcerieties, ka visbezjēdzīgākās un viskaitinošākās ir sanāksmes, kuru vadītājs ir vājš vai neprasmīgs.

Jūsu ieguldījums

Līdzdalība sapulcē nebūt nenozīmē, ka jums jābūt viedoklim par katru apspriežamo jautājumu vai ka jums jāiesaistās ikvienā diskusijā. Izsakieties, ja esat par kaut ko pārliecināts, dalieties savās zināšanās vai pieredzē.

Izsakieties tikai tad, ja jums ir ko teikt. Apklustiet, ja pats nesaprotat, par ko runājat.

Tomēr būtu muļķīgi klusēt un doties projām, pie sevis gremžoties: "Ak, kaut es būtu to pateicis!" Savu viedokli paudiet laikus. Dodiet savu ieguldījumu, izpildiet savu lomu, pievienojiet sanāksmei vērtību, piesauciet veselo saprātu. Ja ievērosiet šos ieteikumus, ikviens klausīsies jūsu vārdos.

Protokols

Ja vēlaties, lai sanāksme tiktu protokolēta, uzdodiet šo darbu kādam, kurš spēj izveidot kodolīgu kopsavilkumu, fiksējot apspriestos jautājumus, pieņemtos lēmumus, informāciju par tālākajām darbībām, to izpildītājiem un pabeigšanas

termiņiem. Pārliecinieties, vai informācija dokumentā ir izklāstīta secīgi un vai tajā nav liekvārdības.

Iepriekšējās sanāksmes protokolu izsūtiet dalībniekiem labu laiku pirms nākamās tikšanās, lai ikviens to pagūtu jau iepriekš izstudēt. Šādā veidā jūs saīsināsiet protokola apspriešanas laiku nākamajā sapulcē – nekad neļaujiet tam ieilgt. Ja iepriekšējās sanāksmes protokols ir tik nozīmīgs, diskusija par to jāiekļauj darba kārtībā.

Kādu labumu dod sanāksmes

Sapulci var saukt par izdevušos, ja ikviens pēc tās jūtas iedvesmots, spēcināts, atguvis entuziasmu, skaidri zina, kas un kad jādara, un izjūt patīkamu satraukumu par paredzamo darbu. Ja apspriede bijusi veiksmīga, jums to vajadzētu atstāt ar domu: "Tā nu reiz bija sasodīti laba un lietderīga sanāksme." Labi tikt galā ar savu lomu un palīdzēt sasniegt izvirzītos mērķus – tas jau ir jūsu paša ziņā.

ATGĀDNE

- Izvirziet mērķi ikvienai sanāksmei
- Uzaiciniet pārējos papildināt darba kārtību
- Nekad neiekļaujiet sanāksmes darba kārtībā "citus jautājumus"
- Vienmēr norādiet apspriedes beigu laiku
- Runājiet vienīgi tad, ja jums patiesi ir ko teikt
- Parūpējieties par skaidru un kodolīgu protokolu

DOMU GRAUDI

Ja vēlaties, lai kaut kas tiktu paveikts, palūdziet to izdarīt aizņemtam cilvēkam.

Autors nezināms

Desmit būtiskākie ieteikumi saziņas uzlabošanai

1. Runājiet ar cilvēkiem.
2. Smaidiet viņiem.
3. Uzrunājiet citus vārdā.
4. Esiet sirsnīgs, draudzīgs un izpalīdzīgs.
5. Pret dzīvi izturieties ar entuziasmu.
6. Izrādiet patiesu interesi par citiem cilvēkiem.
7. Atrodiet izdevību izteikt uzslavu.
8. Rēķinieties ar apkārtējo izjūtām.
9. Uzmanīgi un ar cieņu izturieties pret citu uzskatiem.
10. Mācieties klausīties.

OTRĀ DAĻA

prasme uzstāties

10 Publiska uzstāšanās

Mācieties ieinteresēt klausītājus

Nevajadzētu domāt, ka prasme publiski uzstāties ir noslēpumaina māksla, kas piemīt tikai nedaudziem izredzētajiem. Neviens nav dzimis orators. Dažiem tas padodas vieglāk, citiem – grūtāk, tomēr reti kura situācija iedveš tādas bailes kā vajadzība celties kājās un runāt auditorijas priekšā.

Šajā daļā aprakstīti paņēmieni un principi, kurus pielietojot spēsiet sekmīgi nodot informāciju un pārliecināt klausītājus. Par tās vadmotīvu var uzskatīt apgalvojumu: "Visu izšķir nevis vārdi, bet gan izteiksmes veids."

Lai jūsu uzstāšanās būtu rezultatīva, nekad neaizmirstiet, ka, stāvot auditorijas priekšā, jums cilvēki vai nu jāizklaidē, vai tiem kaut kas jāpārdod. Nekādā ziņā nemēģiniet darīt abas lietas vienlaikus! (Šis ieteikums neattiecas uz uzstāšanos radio un televīzijā, jo tā tiek veidota pēc pilnīgi citiem principiem.)

Runājot ar auditoriju, jūsu mērķis ir vai nu izklaidēt, vai pārdot.

Gribu uzreiz paskaidrot, ka ar "izklaidi" es saprotu iestudētu priekšnesumu vai atsevišķas galda runas. Tādējādi parasti mēs pārdodam, nevis izklaidējam. Atļaušos nolikt pie malas izklaidējošo funkciju un autoritatīvi apgalvot, ka publiska

uzstāšanās vienmēr ir tirdzniecisks darījums(vai tādai tai vajadzētu būt).

Mēģinot atrast kādu vispārzināmu šīs nodarbes piemēru, parasti pirmie nāk prātā izglītības darbinieki. Domāju, ka ikviens no mums atceras kādu skolotāju – izcilu sava priekšmeta zinātāju, kurā klausoties jūs pamazām pārņēma garlaicība, zuda sākotnējā interese un uzmanība. Iespējams, jūs pat īsti nesapratāt, par ko viņš runā.

Skolotāju un pasniedzēju pienākums ir nodot zināšanas tādā veidā, lai skolēni un studenti spētu tās uztvert, atzīt un dažkārt pat izvirzīt pretargumentus izteiktajiem apgalvojumiem. Nav nekādu šaubu, ka arī šis process uzskatāms par pārdošanu. Pasniedzējam ir jāpanāk, lai skolēni pieņemtu sniegto ziņu, bet "pieņemt" šai gadījumā nozīmē to pašu, ko "nopirkt".

Domās pārskrieniet daudzajiem priekšlasījumiem un runām, kuras esat klausījies. Var diezgan droši apgalvot, ka acumirklī atsaukt atmiņā un ar patiku vai interesi atcerēties varēsiet tos runātājus, kuri "pārdeva" aplūkoto jautājumu, nevis to vienkārši iztirzāja.

ATGĀDNE

- Runājot ar auditoriju, jums tā vai nu jāizklaidē, vai arī tai kaut kas jāpārdod
- Ikviens runātājs kaut ko pārdod
- Oratora sniegums jāvērtē pēc klausītāju atsaucības un reakcijas
- Pārdevējs ir cilvēks, kurš palīdz citiem pieņemt lēmumu
- Gan pārdošanas, gan publiskas uzstāšanās metodika balstās uz veselo saprātu

DOMU GRAUDI

Ja vēlaties uzlabot omu, iepriecināiet kādu citu!

No atziņu krājuma *"Bits & Pieces"*

11 Uztraukums

Ja nekad agrāk neesat uzstājies auditorijas priekšā, varat krist panikā jau no šādas domas vien. Var gadīties, ka līdz šim esat visiem iespējamiem paņēmieniem izvairījies no situācijām, kurās kāds jums varētu piedāvāt teikt runu. Kāpēc? Domāju, nekļūdīšos, sakot, ka baidāties izgāzties, ka jūsos mājo neapzinātas bailes tikt noraidītam un, iespējams, arī iedoma, ka nostādīsiet sevi muļķa lomā. Visas šīs bažas vienā vārdā var nosaukt par pārliecības trūkumu.

Ja jums jau kādreiz gadījies piedzīvot neveiksmi, tad gandrīz noteikti būsiet pārcietis pašapziņas krīzi. Vēl ļaunāk, varbūt esat sevi pieskaitījis pie tiem, kuri nespēj uzstāties. Tā ir dabiska reakcija – neizdošanās rada negatīvu pašvērtējumu, kas var novest pie pārliecības, ka šī nodarbe jums galīgi nepadodas. Pagātnes pieredze atstāj pēdas ikvienā no mums. Mēs visi piedzimstam ar gaišu skatu uz pasauli un sevi, tomēr reālā dzīve liek daļai no mums šo ticību zaudēt.

Izprotiet savas bailes

Atļaušos vienkāršot situāciju un apgalvot: ikvienam topošam oratoram jāapzinās, ka vajadzēs sastapties ar divu veidu bailēm. Vienas mēs pārdzīvojam, pirmo reizi darot kaut ko pilnīgi neikdienišķu – lecot ar izpletni, sēžoties zirga mugurā

vai... nostājoties auditorijas priekšā. Šādos brīžos mūs pārņem šausmas. Tomēr bailes nav ilgstošas un, jo biežāk jūs atkārtosiet satraucošo darbību, jo nenozīmīgākas tās kļūs. Ne velti tiek mācīts, ka vienīgais veids, kā pārvarēt bailes, ir turpināt darīt to, no kā baidāties.

Vissvarīgāk ir iemācīties tikt galā ar otro baiļu formu. Gan jau jums būs gadījies skatīties vai klausīties interviju ar pazīstamu aktieri. Tās laikā žurnālisti bieži vien uzdod jautājumu, vai pēc ilgajiem uz skatuves pavadītajiem gadiem slavenību vēl arvien piemeklē satraukums un lampu drudzis.

Vai atceraties parasto atbildi? Ar retiem izņēmumiem vairākums skatuves mākslinieku atzīst, ka šīs izjūtas nebūt nav izzudušas un tas nebūt nav slikti. Spriežot pēc aktieru stāstītā, nervu sasprindzinājums izpaužas dažādi – vieni nespēj pat vārdu pārmīt ar kolēģiem, citi kļūst ātri aizkaitināmi, vēl kādi jūtas slikti vai izjūt organisma darbības traucējumus.

Ko mēs varam no tā secināt? Satraukums ir dabiska reakcija. Skatuves mākslinieki tik ļoti vēlas parādīt savu labāko tēlojumu, ka viņu organismā straujāk izdalās adrenalīns, kas arī izsauc nepatīkamo spriedzes sajūtu.

Labs sniegums nav iedomājams bez adrenalīna asinīs un nervu trīsām.

Tādējādi – jums nav jāraizējas par nervozitāti. Jums jāuztraucas tieši pretējā situācijā, jo pārliecīgs miers var liecināt, ka neparādīsiet sevi pilnībā.

Kā pārvarēt satraukumu

Līdz ar pirmajiem vārdiem dažiem runātājiem sāk trīcēt rokas, šķiet, ļimst kājas un dreb balss. Gadās, ka šīs izpausmes

ir ļoti izteiktas, tomēr lielākā daļa šādām izjūtām pakļauto neaptver, ka klausītāji tās pat nepamana.

Pirms dodaties uz skatuvi vai ceļaties kājās, lai teiktu runu, pāris reižu dziļi ievelciet elpu.

Vairāk nekā divdesmit gadu sakot runas konferencēs, sanāksmēs un semināros visās pasaules malās, esmu konstatējis, ka daži dziļi elpas vilcieni lieliski palīdz pārvarēt satraukumu pirms runas un tās pašā sākumā. Saņemot kopā rokas vai noliekot tās uz tribīnes, kļūst vieglāk tikt galā ar drebuļiem. Tomēr vissekmīgāk ticību saviem spēkiem gūsiet un uztraukumu novērsīsiet, ja sakāmais būs iepriekš izplānots, sagatavots un izmēģināts.

ATGĀDNE

- Lai kļūtu par labu oratoru, jums jāizprot savas bailes
- Uztraukumu izraisa šausmas vai lampu drudzis
- Vienīgais veids, kā pārvarēt bailes, ir turpināt darīt to, no kā baidāties
- Labs sniegums nav iedomājams bez adrenalīna asinīs un nervu trīsām
- Dziļa ieelpa vai pāris kustību var palīdzēt pārvarēt sasprindzinājumu
- Spriedze ir līdzīga stresam. Tā nāk par labu, ja protam tikt ar to galā

DOMU GRAUDI

Bailes ir visbiežākais sakāves cēlonis.

Ralfs Voldo Emersons

12 Sagatavošanās

Pamatīga un rūpīga sagatavošanās sniedz pašpaļāvību.

Kā izpētīt situāciju un sagatavoties

Jo vairāk pūļu veltīsiet runas izstrādei un uzrakstīšanai, jo atsaucīgāk un ar lielāku sajūsmu tā tiks uzņemta.

Pirmais posms. Iekārtojiet informācijas krātuvi

Paņemiet mapi vai lielu aploksni un tai pielīmējiet īsu aprakstu par pasākumu, kurā jums jāuzstājas, kā arī runas nosaukumu, ja tas jau šobrīd ir zināms.

Otrais posms. Vāciet idejas

Līdz brīdim, kad sāksiet rakstīt runas tekstu, vāciet un noglabājiet savā krātuvē noderīgus materiālus. Piemēram, avīžu rakstus, kuros izklāstīti runai izmantojami fakti, dati vai jaunas teorijas.

Trešais posms. Izlemiet, ko vēlaties panākt

Ņemiet rokās rakstāmo tikai tajā brīdī, kad pilnīgi skaidri

esat izlēmis, kādu reakciju ar saviem vārdiem vēlaties izsaukt. Ja jūs pats to nezināt, kā gan klausītāji to varētu saprast? Apsveriet, vai vēlaties, lai viņi:

aplaudētu;
pieņemtu lēmumu;
nekavējoties rīkotos;
vienbalsīgi piekristu jūsu sacītajam;
kļūtu naidīgi;
garlaikotos;
būtu sajūsmināti;
smietos;
raudātu?

Varbūt vēlaties vien to, lai auditorija pieņemtu un izprastu jūsu vēstījumu?

Interesanti, bet sagatavot un arī sacīt runu kļūst daudz vieglāk, tiklīdz ir skaidri definēts tās virsuzdevums. Jūsu darbības automātiski pakārtojas noteiktajam mērķim. Viens no panākumu teorijas pamatpostulātiem māca: vispirms sev skaidri jāpasaka, ko vēlaties, jo izplānot tālākos soļus ceļā uz šo mērķi jau būs visai vienkārši. Ne velti sena angļu paruna teic, ka, dodoties nezin kurp, nezin kur arī nonāksiet.

Ceturtais posms. Rakstiet

Ir pienācis laiks nosaukt trīs pamatelementus, kuri veido ikvienu runu. Tie ir šādi.

1. Ievads.
2. Vēstījums.
3. Noslēgums.

Darbu pie teksta sāciet, pierakstot jau iepriekš sakrātās atziņas, idejas un datus, kā arī ikvienu citu domu, kas šajā brīdī nāk prātā. Sākotnēji to izkārtojums nav svarīgs.

Pēc tam izvēlieties tēzes, kuras loģiski papildina cita citu.

Secīgā sakārtojumā jums būs vieglāk pasniegt savu runu, bet klausītājiem – to izprast.

Visbeidzot sagatavojiet katras tēzes izvērstu izklāstu. Ja jums tā ērtāk, varat uzrakstīt runas tekstu pilnībā, atdalot rindkopas, pabeidzot teikumus un saliekot pieturzīmes.

Piektais posms. Sagatavojiet piezīmes

Atcerieties, ka piezīmju uzdevums ir palīdzēt, nevis atņemt jums rīcības brīvību.

No sagatavotā teksta izrakstiet katra temata vai rindkopas galveno domu. Zem tās atzīmējiet pāris vārdu, lai atcerētos faktus vai galvenās tēzes. Šī darba beigās jūsu piezīmēm vajadzētu sastāvēt tikai no virsrakstiem un apakšvirsrakstiem. Rakstiet ar liela izmēra drukātiem burtiem un atstājiet plašu atstarpi starp rindām. Lai piezīmes padarītu uzskatāmākas, varat izcelt svarīgāko ar dažādām krāsām, pasvītrot vai apvilkt vārdus un teikumus, zīmēt bultiņas vai izmantot citus paņēmienus, lai uzsvērtu būtiskāko. Vienalga, vai rakstāt uz rakstāmpapīra lapām vai īpašām kartītēm, katra no tām jānumurē (vēlams augšpusē).

Vislabākais paņēmiens, kā pārbaudīt sagatavotās piezīmes, ir atkāpties apmēram metra attālumā un novērtēt, vai varat skaidri saredzēt uzrakstīto.

Sestais posms. Izmēģiniet

Mēģinājums ir vislabākā garantija tam, ka īstās uzstāšanās laikā viss noritēs gludi. Turklāt jūs jutīsieties drošāk, ja zināsiet, kā vislabāk pasniegt uzrakstīto.

Atmiņas zudums

Nepieredzējuši oratori visbiežāk uztraucas, ka varētu aizmirst lomu (lasi – sakāmo). Šāda kļūme mēdz piemeklēt tos, kuri principiāli negatavo pierakstus, jo vai nu uzskata sevi par spējīgiem bez tiem iztikt, vai par labāku atzīst iemācīties runas tekstu no galvas. Taisnību sakot, tikai pavisam nedaudziem cilvēkiem visā pasaulē vienlaikus piemīt gan laba atmiņa, gan pietiekami augsta pašapziņa, lai pakļautu sevi riskam aizmirst sakāmo auditorijas priekšā. Es nevienam neiesaku paļauties uz atmiņu. Labākais padoms, ko varu dot, ir – nekad, nekādos apstākļos neuzstāties bez piezīmēm.

ATGĀDNE

- Sagatavošanās sniedz pārliecību par sevi
- Atcerieties sešus sagatavošanās posmus:
  - iekārtojiet informācijas krātuvi;
  - vāciet idejas;
  - izlemiet, ko vēlaties panākt;
  - rakstiet;
  - sagatavojiet piezīmes;
  - izmēģiniet.
- Atcerieties, ka runai jānes labums klausītājiem

DOMU GRAUDI

Pārliecināts par sevi drīkst būt vienīgi labi sagatavojies runātājs.

Deils Kārnegi

13 Runas saturs

Jau apspriedām, ka ikvienu uzstāšanos veido trīs daļas – ievads, vēstījums un noslēgums. Šajā nodaļā atradīsiet vairākus ieteikumus, kā veidot pirmās divas no tām. Tomēr vispirms kāds stāsts.

Kādam vīram piederēja nemācīts un briesmīgi nepakļāvīgs ēzelis. Saimnieks izmēģinājās visādi, bet nekādi nespēja labot lopiņa uzvedību. Tā nu viņam nācās lūgt palīdzību speciālistam. Vīrs izstāstīja savu bēdu, noskaidroja, cik maksā apmācība, un vienojās, ka atvedīs ēzeli uz trenera staļļiem.

Ieradies tur, saimnieks vēlreiz izklāstīja visus dzīvnieka nelāgos niķus. Tā kā treneris grasījās tūlīt ķerties pie darba, saimnieks lūdza atļauju palikt un pavērot, ko viņš iesāks. "Protams," atteica treneris, "tikai pieturiet savu ēzeli." Viņš iegāja šķūnītī un paņēma lielu koka āmuru. Piegājis tieši pie ēzeļa, treneris spēcīgi iebelza lopiņam ar āmuru pa pieri. "Ko jūs darāt?" iebrēcās šokētais saimnieks. "Iesākumam es lieku viņam sevi pamanīt," atteica aroda meistars.

Arī jums, uzstājoties auditorijas priekšā, vispirms jāpiesaista klausītāju uzmanība.

Kā piesaistīt klausītājus

Šeit uzskaitīti tikai daži veidi, kā to panākt.

- **Sāciet ar apgalvojumu, kas viņiem patiks.** Pasakiet ko tādu, ko auditorijā sēdošie alkst dzirdēt. Protams, ikvienam šādam izteikumam jābūt saistītam ar runas tēmu un atbilstošam konkrētajiem klausītājiem. Piemēram:

  "Dāmas un kungi! Nākamās pusstundas laikā es vēlētos izklāstīt dažas idejas, ar kuru palīdzību jūs varat vairākkārtīgi palielināt savus ienākumus."

  "Dāmas un kungi, tagad es vēlētos jūs iepazīstināt ar paņēmienu, kas ļaus būtiski samazināt jūsu izdevumus un jau tuvāko mēnešu laikā ietaupīt kaudzi naudas."
- **Izmantojiet neparastus faktus.** Varat būt droši, ka klātesošie saausīsies, ja pateiksiet ko nedzirdētu par gluži ikdienišķu jautājumu. Piemēram, Ginesa rekordu grāmatā var atrast ar jūsu uzstāšanos it kā nesaistītus faktus, kuri tomēr var likt klausītājiem aizdomāties.
- **Izmantojiet uzskates līdzekļus**, piemēram, demonstrējamu objektu vai domas rosinošu attēlu. Plašāk to izmantošana aplūkota 15. nodaļā.
- **Ievadiet apspriežamo jautājumu ar kāda literāra teksta fragmentu, tēzi vai citātu.**
- **Izstāstiet anekdoti vai jocīgu atgadījumu.** Šo variantu pieminu pēdējo, jo to ekspluatē ļoti bieži, turklāt tas nebūt nav vislabākais.

Kā strukturēt runu

Neviens neapšaubīs apgalvojumu, ka katra uzstāšanās ir atšķirīga. Tāpēc tālāk aplūkosim tikai vispārīgus tās uzbūves pamatprincipus, neiedziļinoties runas struktūras un satura izstrādē.

Tātad ikvienai runai jāsastāv no:
1) ievada;
2) vēstījuma;
3) noslēguma.

Tas nozīmē, ka jūs varat:
1) izklāstīt tēzes;
2) uzskaitīt argumentus;
3) mudināt rīkoties.

Vai arī:
1) aprakstiet kādu problēmu;
2) piedāvājiet tās risinājumu;
3) aiciniet uz sadarbību.

Vienlaikus runājiet tikai par vienu jautājumu

Bieži nākas konstatēt, ka gan runas tekstā, gan uzstāšanās laikā cenšamies aptvert pārlieku daudz problēmu. Mans ieteikums ir šāds: ja jums atvēlētas ne vairāk kā piecas minūtes, pievērsieties vienam vai, lielākais, diviem jautājumiem. Ja jūsu rīcībā ir pusstunda, nemēģiniet tajā ietilpināt vairāk kā četras piecas pamatdomas.

Kā klātesošos pārliecināt klausīties

Daudzi vaicā, kā visveiksmīgāk ierosināt klausītāju uzmanību un interesi par sacīto. Varu ieteikt divus labus paņēmienus – izmantojiet attēlus un pielāgojiet runas saturu auditorijas interesēm.

Izmantojiet attēlus

Tiek sacīts, ka ar acīm cilvēki nopērk vairāk nekā ar ausīm. Tieši tāpēc vizuālie palīglīdzekļi var izrādīties ļoti iedarbīgi.

Tomēr gadās, ka nevarat tos izmantot, jo trūkst tehnisku iespēju vai arī situācija nav atbilstoša. Šādās reizēs tādu pašu vai vēl lielāku efektu var panākt, stimulējot klausītāju iztēli ar vārdiem. Divi piemēri demonstrēs, cik daudz var panākt ar tēlainu valodu.

Pirmais piemērs

Iedomāsimies, ka pirmo reizi mūžā esat nolēmis doties uz kalniem slēpot. Ar tūrisma aģentūras palīdzību esat izvēlējies kūrortu, kas atbilst jūsu finansiālajām iespējām. Nu jums jāiegādājas vai jānoīrē nepieciešamās mantas. Jums jāizvēlas tīkamākais slēpošanas kostīms, kas var būt gan kopējais, gan divdaļīgs, turklāt piedāvājumā ir plašs materiālu, stilu un krāsu klāsts. Jāizraugās slēpes, kuru garumu parasti nosaka atbilstoši jūsu augumam (tomēr dažviet iesācējiem iesaka izmantot īsākas slēpes). Turklāt ir svarīgi, no kāda materiāla, cik elastīgas un izturīgas slēpes jūs vēlaties. Vajadzīgas arī atbilstošas slēpju nūjas – veikalos atrodamas gan taisnas, gan izliektas. Galu galā jūs nonākat pie vissvarīgākās izvēles – slēpju zābakiem....

Otrais piemērs

Esat ieradies slēpošanas kūrortā un nodrošinājies ar visu nepieciešamo – drēbēm, slēpēm, zābakiem utt. Jūs degat nepacietībā nonākt kalna virsotnē. Brauciens ar pacēlāju pats par sevi var kļūt par piedzīvojumu. Sēdeklis klusītēm ceļas arvien augstāk, un jūsu acīm atklājas brīnišķīga ainava – guļbaļķu ēkas ar pārkaru jumtiem majestātisku priežu un citu skujkoku ielokā. Un tad pēkšņi jūs ietin mākonis. Kad iznirstat no tā, apkārtne ir pilnībā mainījusies – visapkārt kalnu virsotnes un saulē mirdzošs sniegs. Brauciens beidzies. Jūs izkāpjat, pieliekat slēpes un sākat slīdēt lejup pa nogāzi. Jūs pārņem vienreizēja pacilātības sajūta, ko vēl īpašāku dara spirgtais kalnu gaiss un zem slēpēm gurkstošais sniegs.

Vairākums runātāju lielāko uzstāšanās laiku velta, lai krustu

šķērsu izklāstītu sarunas tematu, un tikai pašās beigās pievēršas ieguvumiem, galvenajai domai, mērķim vai rezultātam. Vienīgi noslēgumā viņi sāk aprakstīt, kas notiktu, ja visi sekotu viņu ieteikumiem vai tikko aplūkotajiem problēmas risinājumiem.

Manuprāt, nav iespējams pārāk bieži atgādināt, ka klausītājiem katrā ziņā ir jāstāsta par rezultātu. Jums jāliek viņiem to saredzēt un pēc tam jāpārdod. Panāciet, lai viņi to vēlētos. Ja jūsu ideja publikai būs pieņemama un pievilcīga, jums būs daudz vienkāršāk skaidrot, kā, kāpēc, ar ko un kad to sasniegt.

Pielāgojiet saturu auditorijai

Otrs padoms, kā piesaistīt klausītāju uzmanību, – pārliecinieties, ka stāstāmā saturs patiesi ir viņiem piemērots. Gadās, ka runātājs to nenovērtē un runā vai nu pārlieku sarežģīti, vai vienkāršoti. Šādās situācijās domu apmaiņa nenotiek. Tāpēc jums sava vēstījuma saturs jāizvēlas tā, lai tas būtu uztverams lielākajai daļai klātesošo.

Stāstiet piemērus no dzīves

Trešais ieteikums ir stāstīt gadījumus no reālās dzīves, anekdotes un analoģijas, jo tie lieliski palīdz pievērst uzmanību un ilgstoši saglabāt ikvienas auditorijas ieinteresētību. Tomēr nekad nemēģiniet uzdot par īstiem paša izgudrotus stāstiņus.

Ja runātājs stāstīs patiesu atgadījumu, arī klausītāju interese būs neviltota.

Runas noslēgums

Pāriet no izklāsta pie secinājumiem iespējams neskaitāmos veidos. Minēšu tikai dažas iespējas, kuras nav sakārtotas prioritāšu secībā, bet ir noderīgas ļoti dažādiem gadījumiem.

- Īsi apkopojiet būtiskākās tēzes. Nedariet to, ja runa ir īsāka par sešām minūtēm, jo tad nāksies atkārtot nupat sacīto. Kopsavilkums ir īpaši lietderīgs, ja runas laikā aplūkoti daudzi fakti, ko vajadzētu atkārtot vai vēlreiz uzsvērt.
- Aiciniet rīkoties – "Ķersimies pie darba!", "Darīsim to kopā!".
- Izsakiet klausītājiem patiesu komplimentu.
- Ja jūtaties drošs par sevi, izstāstiet joku vai smieklīgu atgadījumu un lieciet viņiem izplūst smieklos.
- Noslēdziet runu ar citātu vai īsu dzejoli. Tomēr to izvēlei jābūt ļoti pārdomātai. Ja tikko būsiet pabeidzis tehniski sarežģītu priekšlasījumu uzņēmuma direktoru padomes sēdē, diez vai Šekspīra sonets būs tas labākais.
- Mainiet intonāciju, lai uzsvērtu kulminācijas tuvošanos. Sāciet runāt skaļāk vai, tieši otrādi, klusiniet balsi, paātriniet vai palēniniet runas tempu.

ATGĀDNE

- Ikvienas runas trīs galvenās daļas ir
  ievads;
  vēstījums;
  noslēgums
- Vispirms pievērsiet sev klausītāju uzmanību
- Precīzi izplānojiet runas pirmās minūtes
- Izskaidrojiet runas tematu
- Vienlaikus runājiet tikai par vienu būtisku jautājumu
- Izmantojiet uzskates līdzekļus
- Stāstiet gadījumus no dzīves
- Pielāgojiet runas saturu klausītājiem

DOMU GRAUDI

Visrupjākā no visām kļūmēm ir uzskatīt sevi par nekļūdīgu.

Tomass Kārlails

14 Jūsu klausītāji

Kā noturēt viņu uzmanību

Kā piesaistīt uzmanību, mēs jau runājām. Saprotams, ka jums jāspēj to arī noturēt. Esmu dzirdējis stāstām, ka pieaugušie spējot koncentrēt uzmanību ne ilgāk kā 20 minūtes. Grūti noteikt, cik šajos vārdos patiesības, tomēr visā savas oratora karjeras laikā esmu centies ik pēc 12 – 15 minūtēm novirzīt klausītāju domas no galvenā temata, lai viņi nezaudētu uzmanību. Šādam nolūkam der tie paši paņēmieni, kas aprakstīti jau iepriekšējā nodaļā, – atgadījums no dzīves, anekdote vai līdzība.

Paša entuziasms vislabāk palīdz saglabāt auditorijas uzmanību.

Izrādiet entuziasmu

Atgriezīsimies vēlreiz pie efektīvas uzstāšanās pamatu pamatiem – runātājam ir jāpārdod savs sakāmais. Vai jums kādreiz ir nācies uzklausīt preču izplatītāju, kurš nav patiesi aizrāvies ar pārdodamo objektu? Es nedomāju ieinteresētības tēlotājus, lišķus vai pielīdējus, ar kuriem jums nācies sastapties. Vienmēr atrodas pa kādam šādam eksemplāram. Iedomājieties tirgotājus, kuri mīl savu darbu. Atcerieties kādu no

labākajiem TV raidījumu vadītājiem, kuri visumā sarežģītu jautājumu spēj padarīt ļoti saistošu un aizraut skatītājus.

Pameklēsim paraugus citā darbības jomā. Kas atšķir Tomu Petersu – vienu no pasaules menedžmenta guru – no tūkstošiem citu akadēmiķu un biznesa konsultantu? Esmu pārliecināts, ka starpība ir entuziasmā, kas jūtams katras Toma uzstāšanās laikā, gan TV raidījumos, gan mācību videofilmās, gan runājot klātienē.

Ar iepriekš sacīto es nevēlos radīt iespaidu, ka kļūt par labu oratoru var vienīgi galēji ekstraverti. Vairākums cilvēku atzīst, ka izjūt iedvesmu, runājot par to, kam patiesi tic. Šī garīgā pacilātība jāsaglabā arī auditorijas priekšā. Paturiet prātā teicienu, ka mēs kļūstam par tiem, par ko izliekamies. Uzstājoties pirmo reizi, piedomājiet pie tā. Kādā trešajā vai ceturtajā reizē aizrautībai vajadzētu parādīties dabiski.

Entuziasms ir lipīgs – mēs visi dabiski tiecamies pie cilvēkiem, kuri to izstaro. Mēs gribam klausīties sajūsminātā viesī vai bērnā, kas, kūsājot aizrautībā, tikko pārradies no skolas. Mēs alkstam dzirdēt vairāk un pārņemt viņu entuziasmu.

Atmetiet nelāgās domas

Ja jums bieži jārunā ar publiku, katrā ziņā reiz pienāks brīdis, kad tieši pirms uzstāšanās piedzīvosiet ko tādu, kas laupīs entuziasmu. Nelīdzēs ne dedzīgā nodošanās aplūkojamam jautājumam, ne prieks par iespēju to izklāstīt. Cēlonis var būt konflikts mājās, tuvinieka zaudējums vai gluži vienkārši vēstule no bankas.

Kā gan atbrīvoties no šīm raižpilnajām un smagajām domām? Ļoti vienkāršs un ārkārtīgi iedarbīgs paņēmiens ir uzticēties neaptveramajām cilvēka smadzeņu iespējām, kuras parasti pienācīgi nenovērtējam. Patiesībā ikviens no mums

spēj izvēlēties, par ko domāt. Ja kāda doma ir jums nepatīkama, nolieciet to malā vai atmetiet pavisam un pasakiet pats sev, ka nevēlaties tai pievērsties.

Ja nodarbojaties ar fotografēšanu, pēc filmas attīstīšanas ne reizi vien būsiet atlasījis un atstājis neizmantotus kadrus, kuriem ir kādi defekti. Tieši tāpat mūsu spēkos ir rīkoties ar rūpēm un raizēm, tāpēc ņemiet un atmetiet tās.

ATGĀDNE

- Noturiet klausītāju uzmanību ar savu entuziasmu
- Izliecieties, līdz kļūstat par to, kuru tēlojat
- Atmetiet nelāgās domas

DOMU GRAUDI

Nav tik svarīgi, ko jūs sakāt, kā veids, kā to pasakāt.

Autors nezināms

15 Uzskates līdzekļi

Vizuālo palīglīdzekļu nosaukums izsaka to būtību – tie ir ar redzi uztverami materiāli, kas palīdz runātājam pasniegt, bet klausītājiem – saprast sacīto un pieņemt šo vēstījumu. Tiesa, diezgan izplatīts grēciņš, kas vājina vārda spēku, ir pārlieka aizraušanās ar uzskates materiāliem.

Parasti demonstrācijai izmanto lielformāta papīra tāfeli, kodoskopu, diaprojektoru vai videoprojektoru un, protams, datoru un *PowerPoint* programmatūru. Ja vēlaties izmantot papīra tāfeli, labrocim tā jānovieto kreisajā pusē, bet kreilim – labajā. Lielās papīra loksnes ar uzrakstiem vai attēliem, kuras sagatavosiet pirms uzstāšanās, jānoformē profesionāli. Atcerieties arī, ka neviens jums nepārmetīs rokraksta u. tml. nepilnības, ja rakstīsiet uzstāšanās laikā klausītāju acu priekšā.

Tiem jābūt vienkāršiem

Vistipiskākā kļūda ir mēģināt uzskates līdzeklī ietilpināt pārāk daudz informācijas. Ir pilnīgi neticami, cik bieži tas notiek un cik bieži vienā attēlā, plakātā u. tml. iespiests milzīgi daudz teksta, kuru auditorijā sēdošie nemaz nespēj salasīt. Šī kļūda rada teju visvairāk neveiklu situāciju, kļūmju un pārdzīvojumu.

Arvien populārāka kļūst *PowerPoint* programmatūra, un arvien biežāk runātājs iekuļas ķibelē tāpēc vien, ka uzstāšanās

laikā sabojājas dators vai arī viņš uztraukumā ir nospiedis nepareizo pogu un nespēj vairs atrast vajadzīgo. Vislabākais padoms ir nekad nenonākt atkarībā no uzskates līdzekļa un, plānojot strādāt ar *PowerPoint*, vienmēr parūpēties par rezerves variantu.

Pasākuma vietā ierodieties laikus, lai pirms uzstāšanās varētu atlicināt brīdi nepieciešamo ierīču un sagatavoto materiālu pārbaudei. Pārliecinieties, vai viss ir kārtībā un vai nekas netraucē parādīt materiālus vajadzīgajā secībā. Visbeidzot, demonstrācijas laikā nelūkojieties uz attēlu vai objektu pats! Ļoti bieži runātājs gluži vai piekaļ skatienu paša sagatavotajam materiālam, liekot klausītājiem brīnīties, ko gan tādu pasniedzējs tajā saskatījis, bet viņi nekādi nevar ieraudzīt.

Runājiet ar klausītājiem, nevis ar uzskates līdzekli!

ATGĀDNE

- Ierodieties laikus un iepazīstiet uzstāšanās vietu
- Jau iepriekš pārbaudiet tehniku
- Nepārtrauciet runāt, ja jums nākas pagriezt muguru klausītājiem
- Nekļūstiet atkarīgs no vizuālajiem palīglīdzekļiem
- Uzskates līdzekļiem jābūt vienkāršiem
- Visiem materiāliem jāizskatās profesionāli noformētiem
- No kļūmēm izvairieties, sagatavojoties un iepriekš izmēģinot

DOMU GRAUDI

Izrādot interesi par citiem, jūs divu mēnešu laikā iegūsiet vairāk draugu nekā iegūtu divos gados, mēģinot citus ieinteresēt par sevi.

Deils Kārnegi

16 Izskats jeb tēls

Parunāsim par dažiem sīkumiem, kas palīdz iegūt tik nepieciešamo respektabla un uzticama cilvēka ārieni. Pirmkārt, jums jābūt labi un kārtīgi ģērbtam. Uzskatu, ka, publiski uzstājoties, ikvienam kungam jābūt uzvalkā, turklāt žaketei jābūt aizpogātai. Pazīstu dažus izpilddirektorus un priekšsēžus, kuri, sarunājoties ar saviem darbiniekiem, ar nolūku novelk žaketi. Manuprāt, tas ir visnotaļ pieņemams paņēmiens, lai mazinātu klātesošo iedalījumu "mūsējos" un "viņos" un lai palīdzētu sajusties vienotiem. Tomēr šādu rīcību var atļauties vienīgi augsta līmeņa vadītāji. Par sīkumiem nedrīkst piemirst, jo tieši tie – piemēram, sagriezusies kaklasaite – var novērst klausītāju uzmanību. Matiem jābūt kārtīgi sasukātiem, kurpēm notīrītām un rotaslietu daudzumam – ierobežotam.

Kā jau runājām, pašpaļāvību sniedz rūpīga un precīza sagatavošanās. Tomēr vienlīdz labi to var nodrošināt lielisks ārējais izskats.

Ja būsiet pārliecināts par savu tēlu, jums būs vieglāk noskaņoties runai un ticēt veiksmei.

Attieksme

Tāpat kā pārbaudāt savu izskatu, jums jāpārliecinās arī,

ka esat pareizi noskaņojies un ka jūsu attieksme ir vairāk pozitīva nekā negatīva.

Daudzi pirms uzstāšanās pārdzīvo pašapziņas krīzi. "Es nemaz negribu to darīt!", "Neciešu uzstāšanās!", "Publiskas runas man nepadodas!", "Ak, ja es sākšu stostīties, tas būs kaut kas šausmīgs!" vai "Man nebija laika pienācīgi sagatavoties!" – tie ir vārdi, ko viņi saka draugiem vai kolēģiem. Vēl ļaunāk – viņi mēdz tā arī domāt.

Šie negatīvie apgalvojumi un nelabvēlīgie uzskati par sevi stipri apgrūtina runātāju un traucē uzstāties veiksmīgi. Tāpēc domājiet gaišas domas. Nē, es nebūt neiesaku jums staigāt apkārt un ikvienam satiktajam klāstīt: "Es esmu lielisks orators!" – vai: "Es tik ļoti gaidu iespēju izteikties!" – bet jums pilnīgi noteikti tas jāsaka pašam sev.

Noskaņojiet sevi, sakot: "Man padodas runāt ar auditoriju," – vai: "Klausītājiem šī uzstāšanās patiks." Iztēlojieties, kā viņi priecāsies piedalīties šai sarunā un cik aizrautīgi jums aplaudēs noslēgumā. Domājiet par viņiem kā par patiesi jaukiem cilvēkiem.

Pastāvīgi atkārtojiet: "Tas izdosies, tas būs lieliski, tas izdosies..."

ATGĀDNE

- Pirmais iespaids ir vissvarīgākais
- Apziņa, ka izskatāties labi, vairo pārliecību par sevi
- Neuztraucieties par akcentu vai stostīgu valodu
- Noskaņojieties pozitīvi
- Ticiet sev

DOMU GRAUDI

Sirsnīga runa līdzinās mūzikai, kura aizkustina līdz sirds dziļumiem un dziedē visas kaites.

Ralfs Voldo Emersons

17 Uzstāšanās

Kam jānotiek brīdī, kad runātājs iznāk uz paaugstinājuma vai pieceļas kājās, lai sāktu savu sakāmo?

Kā rīkojas profesionāļi? Viņi brīdi paklusē un, viegli smaidot, pārlaiž skatienu auditorijai. Pauze palīdz klausītājiem atbrīvoties no saspringuma un pat rosina atbildēt ar smaidu. Ne velti ķīniešu tautas gudrība vēstī, ka cilvēkam, kurš neprot smaidīt, nevajadzētu būt veikalniekam.

Smaids izveido saikni starp jums un klausītājiem.

Runa vai saruna?

Pirmie vārdi ir pateikti. Jūs esat uzsācis publisku uzstāšanos. Šis vārdu salikums ir saistīts ar noteiktiem priekšstatiem, un tāpēc tam piemīt nedaudz negatīva pieskaņa.

Dzirdot jēdzienu "publiska runa", mēs iztēlojamies personu, kas noskaņota neizlaist ne vārdu no sava sakāmā, neskatoties ne uz klausītāju reakciju, ne izjūtām. Šāds cilvēks grasās noliet runu pār klātesošo galvām. Tāpēc man labāk patīk lietot jēdzienu "publiska saruna", jo tas liek domāt par dialogu. Ikvienai publiskas uzstāšanās reizei jābūt dialogam – runātājs nosaka uzstāšanās ilgumu un pēc tam sāk priekš-

lasījumu, bet zālē sēdošie nodrošina atgriezenisko saiti ar ķermeņa valodu.

Acu kontakts

Jums jātrenējas raudzīties acīs klausītājiem. Arī lielā telpā, arī tad, ja stāvat uz labi izgaismotas skatuves, bet viņi sēž tumšā zālē. Jūsu skatienam jāslīd pār telpā sēdošajiem.

Cilvēkiem ir daudz vieglāk klausīties jūsu vārdos, ja saglabājat acu kontaktu ar viņiem.

Tradicionāla kļūda ir pārlieku bieži raudzīties uz telpā sēdošajām svarīgajām personām. Pārvariet kārdinājumu regulāri kavēt skatu pie viņiem.

Vietas izvēle

Kāda atrašanās vieta būtu vislabākā? Es uzskatu, ka jārunā, kājās stāvot, jo tādējādi jūsu vārdiem tiek piešķirta papildu vērtība un svarīgums. Pieceļoties jūs pastiprināt iespaidu.

Ir gan pieņemami, gan lietderīgi apsēsties brīdī, kad esat beidzis sakāmo un vēlaties pāriet pie atbildēm uz jautājumiem vai debatēm. Sēdošs lektors padara gaisotni neformālāku un rosina uzdot jautājumus un iesaistīties diskusijā. Tomēr prezentācijas laikā noteikti atkal celieties kājās.

Pārvietošanās

Ir cilvēki, kuriem uztraukums izpaužas paradumā staigāt no vienas skatuves vai telpas malas līdz otrai. Šāda pārvietošanās var ļoti traucēt klausītājiem, jo viņi ar acīm pastāvīgi

seko līdzi runātājam. Uzstāšanās sāk atgādināt tenisa spēli, tomēr viens vienīgs uzlūkojamais objekts un līganā turp – atpakaļ kustība galu galā var uzdzīt miegainību.

Turklāt staigājošā lektora acis biežāk ir pievērstas grīdai, nevis auditorijai. Visticamāk, viņš tikai laiku pa laikam uzmet skatienu klausītājiem, lai pārliecinātos, ka viņi vēl arvien ir turpat.

Kustīgumam nav nekādas vainas, tomēr no stāvēšanai izvēlētās vietas nevajadzētu attālināties vairāk kā par vienu soli. Šādā attālumā tad arī vajadzētu novietot papīra tāfeli, kodoskopu un citus tehniskos palīglīdzekļus.

Kā izmantot galdu vai tribīni

Ir runātāji, kuriem patīk atrasties aiz galda, citi ir iecienījuši tribīni. Jāatceras, ka galds gan iedrošina runātāju, tomēr vienlaikus norobežo no klausītājiem. Galdam vai tribīnei jākalpo tikai vienam nolūkam – piezīmju novietošanai. Pieņemiet kā aksiomu, ka tās nekādā gadījumā nav turamas rokā! Jūs noteikti būsiet redzējis lektorus, kuri vicina savas piezīmes klausītāju acu priekšā. Droši vien arī pats būsiet mēģinājis saskaitīt rokā atlikušās lapas, lai noteiktu, cik ilgi vēl līdz runas beigām. Neradiet šādas situācijas savas prezentācijas laikā.

Labākais, ko varu ieteikt, ir vienmēr izvēlēties mazu tribīni un censties nekad nerunāt, stāvot aiz galda. Ja tribīne nav pieejama, izvēlieties vismazāko galdiņu un nostājieties vienā malā, nevis aiz tā.

Izmēģiniet tribīni, ja nekad agrāk neesat to lietojies. Tā nav domāta, lai atspiestos, jo tad no malas izskatīsies, ka sakāt spredīķi. Tas būtu pieņemami baznīcā, bet nekam neder pa-

rastas uzstāšanās reizē. Jūs pavisam droši varat pirmās minūtes pastāvēt aiz tribīnes un pēc tam runas laikā no tās pamazām attālināties.

Poza

Klausītājus mulsina lektori, kuri:

- balsta visu ķermeņa svaru uz vienas kājas;
- stāv sāniski pret auditoriju, radot ļoti noslēgta cilvēka iespaidu;
- pastāvīgi kāpjas atpakaļ.

Vislabāk ir stāvēt ar seju pret publiku.

Žesti

Jo īpaši oratora karjeras sākumā daži lektori konstatē, ka satraukums viņus apveltījis ar diviem pilnīgi nekontrolējamiem ķermeņa izaugumiem – rokām. Reizēm tās sakrampējas aiz muguras, reizēm priekšā, citkārt ieslīd bikšu kabatās un dažreiz pat nervozi virpina monētas vai atslēgas. Tās slīd pār gūžām, nobrauc gar degunu, parausta auss ļipiņu vai pakasa muguru.

Dažkārt cilvēki groza pirkstos gredzenu vai knibinās ap pildspalvu, līdz tā salūst ar paskaļu klikšķi. Runātājs sīko troksnīti pat nepamanīs, bet tā skaļuma pilnīgi pietiks, lai tracinātu klausītājus.

Visas šīs izdarības ir iespējams kontrolēt.

Rokām vienmēr jābūt redzamām un jāatrodas ķermeņa priekšpusē.

Precīzi žesti var papildināt un uzsvērt sacīto. Runātāji, kuri prot tos saskaņot ar vārdiem, padara sakāmo daudz uztveramāku.

Pauze

Pauze sarunas vai arī publiskas uzstāšanās gaitā ir ārkārtīgi iedarbīga.

Pirms vissvarīgākajiem teikumiem uz pāris sekundēm apklustiet, lai klātesošie sajustu, ka sagaidāms kas īpašs. Vēl svarīgāk ir ieturēt pauzi pēc tam, lai klausītājiem būtu laiks aptvert dzirdēto un par to padomāt.

Ar nožēlu jākonstatē, ka daudzi runātāji izšķīdina pārējā tekstā vārdus un teikumus, kas varētu kļūt par izciliem citātiem vai spēcīgiem apgalvojumiem. Viņi pārāk reti pauzē, aizmirst paklusēt un neatvēl brīdi padomāt un aptvert tikko sacītā diženumu.

Ja lasāt šo grāmatu, lai sagatavotos savai pirmajai runai publikas priekšā, iepriekšējie ieteikumi var šķist pārlieku sarežģīti. Ticiet man, prasme ieturēt pauzi izveidosies ar laiku, bet pagaidām nerūpējieties par to pārāk daudz. Daudz svarīgāk ir izrādīt entuziasmu un pozitīvu attieksmi.

Entuziasms

Jums viss izdosies, ja vien patiesumu apvienosiet ar neviltotu aizrautību un spēsiet uzturēt pozitīvu noskaņojumu, vienmēr meklējot labāko dzīvē un cilvēkos un to arī sagaidot.

Radio, televīzija un laikraksti ik dienu ziņo par nelaimēm, postu, badu un kariem visā pasaulē. Nav mūsu spēkos šīs ciešanas remdēt. Turklāt kāds noteikti apgalvos, ka nākotnē viss kļūs vēl ļaunāk. Tāpēc centieties saskatīt labo, raugieties uz pozitīviem sasniegumiem, cerīgi verieties nākotnē un šo sajūtu vienmēr pārnesiet arī uz klausītājiem.

Patiess entuziasms ļaus jums kļūt par izcilu oratoru. Daudziem lieliskiem lektoriem nav laimējies iegūt izglītību vai

ilgstoši studēt. Viņu valoda ir nedaudz neartikulēta, toties entuziasms – milzīgs, un tieši tādēļ pēc viņiem dzenas pasākumu organizētāji no visas pasaules.

ATGĀDNE

- Vispirms panāciet, ka klausītāji jūs pieņem
- Atcerieties, ka smaids nojauc barjeras
- Pasakiet, cik ilgi runāsiet
- Veidojiet uzstāšanos kā publisku sarunu, nevis publisku runu
- Visu laiku saglabājiet acu kontaktu
- Runājiet, kājās stāvot
- Stāviet ar seju pret auditoriju
- Saskaņojiet žestus ar vārdiem
- Ieturiet pauzi
- Attīstiet nemākslotu entuziasmu

DOMU GRAUDI

Par savas paaudzes ģeniālāko atklājumu es sauktu atziņu, ka cilvēks spēj pārvērst savu dzīvi, izmainot savu attieksmi.

Viljams Džeimss

18 Veidojiet labus paradumus

Labie paradumi jums palīdzēs pārvilināt klausītājus savā pusē.

Lietojiet personu vietniekvārdus

Pierodiet rūpīgi un pārdomāti izvēlēties tik nozīmīgos vārdiņus "es", "mēs", "jūs" un "viņi". Nevajadzētu bieži teikt "es". To varētu darīt, stāstot par savu pieredzi vai kļūdām. Atturieties no šī vārda lietošanas, ja stāstāmais uzsver jūsu nozīmību vai apraksta, cik gudri esat rīkojies.

Visizcilākie oratori ļoti reti saka "es".

Viņi saka "es" vienīgi nolūkā palīdzēt klausītājiem identificēties ar runātāju. Ko es ar to domāju? "Identificēties" nozīmē atrast kaut ko, kas jūs vieno ar auditoriju, un dalīties šajā kopīgajā pieredzē, noskaņā, interesēs u. tml. Vienojošais elements palīdz veidot ne vien šādu saikni, bet arī izpratni.

Vārdi "mēs" un "mums" parasti saistās ar ko patīkamu un tiek ļoti labvēlīgi uztverti. Tāpēc sakiet "mēs", "mums", "jūs" un "jūsu", kad vien jāpaziņo kādi labi jaunumi. Savukārt gadījumos, kad jārunā par slikto, kad izsakāties kritiski, ciniski

vai citādā ziņā negatīvi (pat ja informējat par nelabvēlīgu nākotnes prognozi), centieties vienmēr lietot vārdu "viņi".

Esiet precīzs

Labs paradums ir arī precīzi ievērot jums atvēlēto laiku. Daudzu pasākumu dalībnieki saņem programmas, kurās minēts katras runas ilgums. Tāpēc viņi rēķinās ar to, ka beigsiet uzstāšanos norādītajā laikā. Pastāv vēl viens būtisks iemesls, kāpēc ieteicams nepārsniegt atvēlēto laiku, – reizēm konferenču organizētāji nav paredzējuši pietiekami garus pārtraukumus un daži dalībnieki var nepacietīgi gaidīt jūsu runas beigas, lai mestos uz tualeti.

Saglabājiet savu runu tekstus

Un vēl viens labs paradums ir saglabāt visu savu runu pierakstus. Pārrakstiet tekstu vienmēr, arī tad, ja stāstīsiet tieši par to pašu tematu. Šāds paradums jums palīdzēs gan uzlabot uzstāšanos, gan atsvaidzināt atmiņu un iedarbināt zemapziņu.

Sakot "Pārrakstiet!", es neaicinu jūs izstrādāt pilnīgi jaunu tekstu. Vēlos tikai, lai atceraties – katrā uzstāšanās reizē jūs klausīsies nedaudz citāda publika un ir svarīgi parādīt, ka spējat katru jautājumu aplūkot no dažādiem viedokļiem. Pilnībā pārrakstot kādas agrākās uzstāšanās tekstu, arī konstatēsiet, ka darba gaitā pierakstos esat izdarījis pāris precizējumu.

ATGĀDNE

- Reti sakiet "es"
- "Mēs" un "mums" ir labajām ziņām piesaistāmi vārdi
- Raugieties uz situācijām un faktiem no jūsu klausītāju viedokļa
- Ievērojiet atvēlēto laika limitu
- Saglabājiet visas savas runas

DOMU GRAUDI

Meistarības būtība ir izvilkt esenci no ikdienas pieredzes.

Autors nezināms

19 Izskaudiet nelāgos ieradumus

Tagad pakavēsimies pie dažiem nelāgiem ieradumiem, kuri var ne vien likt jūsu klausītājiem zaudēt uzmanību, bet pat padarīt jūsu uzstāšanos tik garlaicīgu, ka viņi pastāvīgi lūkosies pulkstenī vai skaitīs griestu lampas.

Sava svarīguma akcentēšana

Vienotību ar auditoriju var pazaudēt ļoti ātri, uzsverot, cik svarīga, kompetenta utt. persona esat. Piemēram, runas iesākumā paziņojot:

"Dāmas un kungi, es tieku uzskatīts par vienu no pasaules labākajiem ekspertiem šajā jautājumā. Esmu pie tā strādājis divdesmit gadu un daudzkārt uzstājies radio un televīzijā, kā arī sarakstījis vairākas grāmatas."

Atvainošanās

Nekad nesāciet ar atvainošanos. Ikvienam no mums būs gadījies dzirdēt klasisko frāzi: "Es nezinu, vai būšu īstais..." Runātāji atrod arī citus iemeslus lūgt piedošanu, piemēram, par nokavētu uzstāšanās sākumu, par to, ka nav gatavojušies

runāt, par to, ka aizņem klausītāju laiku, vai atzīstot, ka viņu uzskati nav īpaši svarīgi.

Atvainošanās neizbēgami un vienā mirklī pazemina gan runātāja, gan viņa vārdu vērtību. Ja tomēr ir kāds iemesls lūgt piedošanu klausītājiem, tad vislabāk to būtu darīt cilvēkam, kas iepazīstina ar lektoru.

Pārlieku daudz faktu un skaitļu

Runājot izvairieties no faktu un skaitļu plūdiem – tos tāpat neviens neatcerēsies, tā ka nav vērts pūlēties. Protams, daudzos gadījumos runātājam ir jāmin konkrēti dati, lai argumentētu stāstīto. Šādā situācijā tie klausītājiem jādemonstrē vizuāli – ar kodoskopa, tāfeles vai izdales materiālu palīdzību.

Žargons

Izvairieties no pārlieku izsmalcinātiem izteicieniem, jūsu darbavietas iekšējā slenga, jēdzieniem, kas klausītājiem var būt sveši. Tomēr novērtējiet situāciju reāli. Ja tiek sagaidīts, ka lietosiet specifiskus un šai tēmai pašsaprotamus terminus vai saīsinājumus, dariet to, lai runātu vienā līmenī ar klausītājiem.

Humors nevietā

Daudzi domā, ka ievīt runā nedaudz humora ir ļoti nozīmīgi. Tomēr novērtējiet šo iespēju ar vēsu prātu. Jā, daži cilvēki vienreizēji stāsta anekdotes, prot imitēt akcentu vai vienkārši ir lieliski stāstnieki. Bet tas padodas nebūt ne visiem. Neriskējiet, ja neesat pārliecināts par savām spējām. Īstais jociņš īstajā vietā un pareizajā kompānijā var izraisīt smieklu vētru, taču nejokojiet, ja neesat pilnīgi drošs, ka klausītāji to uzņems atzinīgi. Atcerieties teicienu: "Ja šaubies, tad nedari."

Nejauki joki

Rupji un ļauni joki ir kategoriski aizliegti.

Ļoti bieži tieši rupji vai nejauki jociņi samulsina klausītājus un padara runātāju tiem netīkamu. Nestāstiet tos! (Es to nesaku tāpēc, ka būtu aizspriedumains.)

Ļaunas piezīmes

Neiecietīgas piezīmes par reliģisko, rases vai politisko piederību ir ne tik daudz nelāgs ieradums, cik nelabojama kļūda, ko runātājam parasti atļauj izdarīt tikai vienreiz. Ja auditorijā kaut vienu cilvēku šādas piezīmes var aizskart, stāstnieks zaudēs gan empātiju, gan vienotību ar klausītājiem. Ja jums nepieciešams izteikt kādu kritisku piezīmi, adresējiet to trešajai personai.

ATGĀDNE

- Nepārspīlējiet savu svarīgumu
- Nesāciet atvainojoties
- Pirms uzstāšanās nelietojiet alkoholu un nesmēķējiet
- Neapplūdiniet klausītājus ar faktiem un datiem
- Izvairieties no žargona
- Iedomājieties sevi viņu vietā
- Ja šaubāties, tad nedariet to
- Neesiet uzbrūkošs
- Saprotiet publiku un lieciet tai saprast jūs
- Kritiskus izteikumus adresējiet trešajai personai

DOMU GRAUDI

Es ienīstu bailes, tāpēc izvairos no nevajadzīga riska.

Džekija Stjuarte

20 Jautājumi

Noslēgumā pārrunāsim, kā reaģēt uz klausītāju jautājumiem un kā pašam tos uzdot.

Kā uzdot jautājumus auditorijai

Diezgan daudziem runātājiem gadās konstatēt, ka klausītāju reakcija uz jautājumu nav tāda, kā cerēts. Tas tāpēc, ka viņi nav paskaidrojuši, kā publikai atsaukties. Piemēram, var jau pavaicāt: "Dāmas un kungi, cik daudzi no jums uz šo pasākumu ieradās ar personisko mašīnu?" – bet ar to nepietiek. Telpā sēdošajiem nav skaidrs, vai viņiem būtu jāpaceļ roka vai kas jāsaka. Ja runātājs vēlas, lai klausītāji paceltu roku, tad viņam pašam tas jāizdara pirmajam. Lektoram vienmēr jāuzņemas vadība.

Ja vadītāji vada, tad sekotāji seko.

Kā atbildēt uz jautājumiem

Daudziem lektoriem vajadzība atbildēt uz klausītāju jautājumiem sagādā patiesas mokas. Citiem, tieši pretēji, tā ir vispatīkamākā uzstāšanās daļa. Tāpēc pašam runātājam ir

jānosaka spēles noteikumi, lai jautājumiem atvēlētais laiks tiktu lietderīgi izmantots.

Pieņemsim, ka lektors nevēlas, lai jautājumi tiktu uzdoti runas laikā. Šādā gadījumā runātājam vai cilvēkam, kurš viņu iepazīstina ar klausītājiem, tas skaidri jāpasaka jau pašā sākumā. To var darīt, piemēram, šādi:

"Dāmas un kungi, es pieņemu, ka jums radīsies jautājumi. Šim nolūkam ir paredzēts laiks manas uzstāšanās nobeigumā, un es būtu pateicīgs, ja jūs pagaidītu līdz tam."

Savukārt, ja runātājs vēlas, lai jautājumi vispār netiktu uzdoti, var mēģināt izlīdzēties tā:

"Dāmas un kungi, ļoti iespējams, ka jums radīsies jautājumi par aplūkoto tēmu. Es labprāt uz tiem atbildēšu katram individuāli pēc uzstāšanās, jo nevēlos aizkavēt tos, kuriem tūlīt pēc tās jādodas prom."

Daži praktiski padomi

Vienmēr pavaicājiet, vai visi ir dzirdējuši jautājumu.

Ja nezināt atbildi, nekad nemēģiniet to uz vietas izgudrot. Reizēm jautātājam pašam atbilde jau ir skaidra, tāpēc, atbildot nepareizi, jūs zaudēsiet klausītāju uzticību, pašapziņu, kā arī kontroli par notiekošo. Šāda kļūme var izpostīt visādi citādi izcilu prezentāciju. Lūk, divi ieteikumi, kā rīkoties, ja nespējat atbildēt uz jautājumu.

Sakiet: "Atvainojiet, uz šo jautājumu es neprotu atbildēt," – un atkarībā no tā svarīguma varat piebilst: "Bet es noskaidrošu un atbildēšu jums personiski." (Un katrā ziņā to arī izdariet!)

Otra iespēja ir lūgt klausītāju palīdzību. Sakiet: "Atvai-

nojiet, es nezinu atbildi, bet varbūt kāds no jums var palīdzēt?"

Jūs nezaudēsiet cieņu nedz viena atsevišķa klausītāja, nedz visas auditorijas acīs, ja atzīsiet, ka uz kādu jautājumu nevarat atbildēt.

ATGĀDNE

- Vadiet klausītājus
- Pāradresējiet viņiem grūtus jautājumus
- Nekad neizgudrojiet atbildi
- Ja nepieciešams, jau iepriekš palūdziet kādam uzdot pirmo jautājumu
- Nekad neizturieties uzbrūkoši pret vaicātāju
- Smaidiet
- Nezaudējiet kontroli

DOMU GRAUDI

Eksperts ir cilvēks, kurš rīt varēs pamatot, kāpēc viņa vakardienas prognozes šodien nav piepildījušās.

Autors nezināms

2.20

Ja vēlaties bruģēt ceļu uz panākumiem, jums jābūt sagatavotam un spējīgam tikt galā ar jebkuru situāciju. Jo atvērtāks būsiet, jo labāk pratīsiet uzdot jautājumus un sarunāties, jo lielāku gatavību veidot attiecības izrādīsiet, jo biežāk ar laiku konstatēsiet, ka veiksmes pamatā ir prasme sazināties ar cilvēkiem.

Ričards Denijs (*Richard Denny*) ir viens no pazīstamākajiem britu ekspertiem tirdzniecības, menedžmenta un personāla attīstības jautājumos. Viņš ir uzņēmuma *Richard Denny Organisation* vadītājs un visā pasaulē pieprasīts lektors. Savu izcilo saziņas prasmi viņš demonstrē gan apmācot neskaitāmus tirdzniecības darbiniekus, gan izklāstot savu pieredzi grāmatās, gan sakot harismātiskas runas.

Ričards Denijs ir sarakstījis grāmatas ***"Motivate to Win"***, ***"Speak for Yourself"***, ***"Succeed For Yourself"*** *un* ***"Selling to Win"***, kuras jau kļuvušas par bestselleriem vairākās valstīs.

Grāmatā "Prasme sazināties un uzstāties" jūs atradīsiet praktiskus ieteikumus gan lietišķas, gan privātas saziņas uzlabošanai. Tajā meklējiet atbildes arī uz jautājumiem

?

Kā panākt, ka jūs uzklausa un saprot

?

Kā sagatavot runu un piesaistīt klausītājus

?

Kā atstāt lielisku iespaidu

?

Kā izdarīt to iedarbīgi un eleganti

Nav svarīgi, kāda ir jūsu nodarbošanās vai mērķi. Par ikvienu dzīves jomu var sacīt — jo labāk pratīsiet sazināties, jo tālāk tiksiet.

ISBN 9984-23-050-3
9 789984 230504