

Teo Teobalds un Kerijs Kūpers

PATIESĪBA PAR
TO, KĀDAI IR
JĀBŪT SASKARSMEI
DARBAVIETĀ

UN APKLUSTI KLAUSIES



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2008

UDK 005

Te 550

Theo Theobald & Cary Cooper
Shut Up and Listen!

First published in Great Britain and the United States in 2004 by Kogan Page Limited.
Reprinted 2004

© Theo Theobald and Cary Cooper, 2004

Teo Teobalds un Kerijs Kūpers
Aplusti un klausies!

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojis Ilgonis Krištopāns

Literārā redaktore Ieva Āva

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka noformējums Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-9952-8-1 (latviešu val.)

ISBN 0-7494-4024-4 (angļu val.)

SATURS

<i>Par autoriem</i>	5
<i>Priekšvārds</i>	7
Ievads	9
1. DAĻA. Ieskats	13
1. Atklāsmes	15
Patiesība par godīgumu, harizmu, stāstniecību, u.c.	
2. Kāda veida saskarsmes meistars jūs esat?	35
Patiesība par jūsu individuālo stilu	
2. DAĻA. Kā...	47
Ievads	49
3. Patiesība par lasīšanu.	55
Kā, kad. Lielāka labuma gūšana no tā, ko jūs lasāt	
4. Patiesība par rakstīšanu	63
Konteksts, gramatika, balss tonis un vienkāršas valodas lietošana	
5. Pārliecināšana	81
Mācieties no reklāmām – izlasiet gadījuma aprakstu – pamēģiniet paši	

6. Rakstīšana – rīcības noteikumi	97	
Kā rakstīt e-pastu, tekstu un interneta materiālu		
7. Klausīšanās	115	
Kā un kad		
8. Runāšana	123	
Kā un kad		
9. Klausīšanās un runāšana – rīcības noteikumi	129	
10. Jušana	153	
Pirmie iespaidi, ķermeņa valoda, kultūra		
3. DAĻA. Veiksmes plānošana	173	
11. Plānošana	175	
Pārbaude, laika plānošana, mērķa uzstādīšana un sasniegšana		
12. Sešas vienkāršas metodes	193	
Veidi, kā ieviest plānu		
1. <i>Pielikums. Ieteicamā lasāmviela</i>		197
2. <i>Pielikums. Autoru saraksts</i>		199

PAR AUTORIEM

Teo Teobalds ir veidojis karjeru komunikācijas zinātnē – novērojot veiksmīgas komunikācijas sniegtos augļus un tās neveiksmīgāko paraugu sekas. Bijušais *BBC* direktors, radio reklāmas sastādītājs un mārketinga daļas vadītājs, iepazinis komunikāciju daudz dziļāk, nekā tikai garāmejojot. Kā pārdevējs, kas tieši sadarbojas ar klientu, viņš ātri izprata ziņojumu veidošanas jēdzienu – tūkstoš radio reklāmu uzrakstīšana viņam iemācīja, kā pavēstīt ziņojuma būtību un padarīt to dzīvīgu un interesantu, bet formālā mārketinga izglītība ļāva izprast nepieciešamību plānot, kas tiek teikts un kā tas tiek pateikts.

Pēdējā laikā viņš pievērsās tīmekļa (Web) lapu, uzņēmējdarbības apmācības materiālu izveidei un augstākā līmeņa uzņēmējdarbības līderu un akademiķu intervēšanai. Šī grāmata, kas radusies kopīgi ar profesoru Kūperu, ir viņa centienu auglis.

Vairāk par Teo rakstiem, sabiedriskajām runām un komunikācijas apmācības aktivitātēm lasiet www.shutupand.co.uk

Kerijs Kūpers ir Organizāciju psiholoģijas un veselības profesors Lankasteras Universitātes Vadības Skolā un Lankasteras Universitātē Apvienotajā Karalistē.

Izcilo akadēmiķi un populāro komunikācijas zinātnieku Keriju ilgstoši fascinēja tas, kas liek mums kustēties, un, vēl svarīgāk, tas, kas to liedz. Interese par šīm problēmām viņu padarīja par vadošo autoritāti darba stresa jautājumos, un ne tikai. Kerijs Kūpers ir autors vairāk nekā 100 grāmatām par vadības un organizācijas psiholoģijas tēmām, regulāri raksta nacionālajai un speciālajai presei, kā arī ir biežs viesis radio un televīzijā, kur viņa viedokļi par daudziem uzņēmējdarbības jautājumiem un dzīvi kopumā tiek augstu vērtēti.

Viņš ir Britu Psiholoģijas biedrības, Karaliskās Mākslas biedrības, Karaliskās Medicīnas biedrības un Karaliskās Veselības biedrības biedrs, kā arī Sociālo Zinātņu akadēmijas akadēmiķis, Britu Vadības akadēmijas prezidents, Licencētā vadības institūta biedrs un viens no pirmajiem Amerikas Vadības akadēmijas biedriem Apvienotajā Karalistē. Viņš ir arī Labklājības darbinieku institūta prezidents, Britu Padomdevēju asociācijas viceprezidents, Samariešu vēstnieks un Nacionālās fobistu savienības patrons.

PRIEKŠVārds

Ja jūs atrodaties situācijā, kurā cilvēki arvien vairāk paļaujas uz jūsu spēju izteikt savas idejas, sakārtot savus resursus un sasniegt sava darba mērķus, tad laba komunikācija ir būtiska.

Šīnī grāmatā ir apkopotas vairāk nekā 20 uzņēmējdarbības, akadēmisko un citu jomu individu – komunikācijas ekspertu, zināšanas un pieredze. Mēs lūdzām viņu viedokļus, lai pārliecinātos, ka jebkuras teorijas, ko izvirzām, darbojas praksē. Mēs gribējām būt pārliecināti, ka reāli cilvēki reālās situācijās sazinās tieši tā.

Mūsu – autoru pieredze ir ļoti dažāda. Kerijs Kūpers ir organizāciju psiholoģijas profesors, viņš savā akadēmiskajā karjerā studējis un pētījis lietas, kas liek mums kustēties, piemēram, motivāciju, kā arī tās, kas mūs bremsē, piemēram, stresu. Teo Teobalds ir bijušais reklāmas rakstnieks un *BBC* direktors, kurš pavadījis lielu savas dzīves daļu, cenšoties risināt savas organizācijas un citu cilvēku komunikācijas problēmas.

Izpētes un grāmatas rakstīšanas laikā mēs izdarījām daudz pārsteidzošu atklājumu par dažiem komunikācijas pamataspektiem. Mēs atklājām arī intriģējošu paradoksu – neskatoties uz tehnoloģijas attīstību, kas mainījusi dažus komunikācijas kanālus līdz nepazīšanai, bez

izmaiņām vairākās paaudzēs saglabājusies apbrīnojama pamatprincipu vienkāršība.

Ņemot vērā visus praktiskos jautājumus, ko turpmāk skarsim, mēs esam mēģinājuši spert soli atpakaļ, lai atklātu, kas notiek patiesībā. Kāda ir elektroniskā pasta nozīme, kādi ir īsziņu sūtīšanas riski, vai, ko citi no mums sagaida, kad ir darīšana ar pareizrakstību, gramatiku un vienkāršās valodas lietošanu?

Vārdu sakot, mēs neuzskatām, ka veiksmīga komunikācija ir sarežģīta, taču, neskatoties uz to, apbrīnojams cilvēku daudzums piedzīvo tajā neveiksmi, tādēļ lasītāju izklaidei (un apgaismošanai) tālāk grāmatā sniegti daži šādi piemēri.

Visvairāk tomēr mēs ceram, ka jums grāmata patiks un jūs gūsiet arī labumu no efektīvākas komunikācijas.

IEVADS

PATIESĪBA PAR TO, KĀ DARBOJAS ŠĪ GRĀMATA

Ja jums ir organizācija, kurā strādā vairāk nekā septiņi cilvēki, tad komunikācijas ķēdes var izstiepties un saņemtās ziņas var būt neskaidras.

Maikls Broudbents – *HSBC Holdings plc* uzņēmuma grupas darījumu direktors

Mēs parasti esam daudz labāki saziņas veicēji, kad vairāk **zinām** par sevi, **padomājiet**, kā un ko mēs ziņojam ar saviem paziņojumiem, un **rīkojieties** saskaņā ar izmaiņām mūsu apstākļos un vidē. Tie ir principi, uz ko pamatojas šī grāmata.

Tajā ir trīs galvenās sadaļas, kas sākas ar īsu pašapzināšanās kursu, lai lasītājs varētu labāk uzzināt, kāda veida saskarsmes meistars (un persona) viņš ir. Ja vēlaties labāk saprast, kā dažādas auditorijas jūs redz, tas ir svarīgi.

Grāmatas pamatdaļa (otrā sadaļa) ir par «kā...»

Daudzās uzņēmējdarbības grāmatās tiek rakstīts par stratēģijām (plāniem), bet tās atstāj lasītāju neziņā par taktiku (praktiskām ikdienas lietām, kas jādara, lai to īstenotu). Šajā grāmatā, mēs uzskatīsim, ka Jūs zināt organizācijas plānu labāk nekā mēs, un tāpēc viss, ko mēs

centīsimies darīt, būs sniegt padomus, kā vislabāk ieviest to praksē.

«Kā» sadaļā ir četras apakšsadaļas, kas apskata lasīšanu, rakstīšanu, klausīšanos, runāšanu un sajūtas. Tajās sniegti padomi par visu, sākot no tā, kā pārliecināt priekšnieku piešķirt Jums uzņēmuma automašīnu, un visbeidzot, kā vislabāk lietot *Microsoft PowerPoint* programmatūru formālas prezentācijas sniegšanai.

Mēs pateicamies ekspertiem, kas devuši savu ieguldījumu grāmatas tapšanā. Viņi visi tai labprātīgi veltīja savu personīgo laiku un pieredzi. Daudzi no praktiskajiem padomiem nāk tieši no viņiem, bet mēs esam pievienojuši mūsu gadījumu aprakstus un atstāstījumus par pieredzi, ko esam uzkrājuši uzņēmējdarbības un izglītības karjeras laikā.

Visi padomi ir brīnišķīgi, kā būtu, ja mēs ķertos pie to ieviešanas? Palīdzība ir tepat blakus, grāmatas beigu daļā, trešajā sadaļā par plānošanas vadlīnijām Jums elpa aizrausies. Tas patiešām ir tik viegli.

PALĪGLĪDZEKĻI, KO IR VĒRTS ŅEMT VĒRĀ

Tā ir pamatstruktūra, bet tajā ik pa laikam iekļauti papildlīdzekļi, kas tiek skaidroti zemāk.

SASKAŅĀ AR..

Mēs veicām 21 padziļinātu interviju, lai iegūtu pēc iespējas plašāku informāciju un viedokļus par efektīvas komunikācijas elementiem, un visā grāmatā jūs atradīsiet citātus, kuri ņemti no intervijām, kas atbalsta mūsu idejas.

Bez augsta līmeņa uzņēmējdarbības vadītājiem un akadēmiķiem, mēs apskatījām komunikāciju arī citās jomās, piemēram, medicīnā un politikā, lai redzētu vai izaicinājumi ir lielāki un vai mēs varam iemācīties kaut ko tādu, ko varētu piemērot darbavietās.

Pilns autoru saraksts atrodams 2. pielikumā.

EKSPERTI

Piedevām īsajiem citātiem, kas atrodas zem virsrakstiem «Saskaņā ar..» ir arī plašāk izvērsti stāstījumi, kas nodalīti no cita teksta. Tie atrodas atsevišķos teksta laukumos, kas iekļauti pārējā grāmatā.

MĒĢINIETĀ

Kaut kā jauna izmēģinājums var būt brīnišķīgs veids, kā atjaunot mūsu redzes viedokli par tēmu. Te ietverti daudzi praktiski padomi, kas veicami, lai uzlabotu komunikācijas procesu. Tikai no jums ir atkarīgs, cik daudzus no tiem jūs izmantosiet, ja vispār izmantosiet, bet nebaidieties izgudrot savu personīgo jauno pieredzi.

LABS STĀSTS

Šad un tad gadās dzirdēt stāstu, kas perfekti atspoguļo biznesa situāciju, kurā jums ir gadījies iekļūt. Reizēm tie ir stāsti par to, kas patiesi ir noticis, reizēm tie izdomāti saistībā ar problēmām, ar kurām mēs saskaramies. Šeit ietverta abu veidu stāstu kolekcija. Mēs negaidām, ka lasītājs tiem visiem noticēs, taču ceram, ka tie jūs uzjautrinās un palīdzēs atcerēties svarīgos padomus, ko tie sniedz.

LIFTA TESTS

Lieli uzņēmumi un konsultanti lieto šo metodi, strādājot ar saviem klientiem. Viņi sagatavojas īsumā ziņot par virzību, jebkurā laika brīdī iedomājoties, ka atrodas liftā kopā ar galveno izpilddirektoru un ir tikai daži stāvi, kuru laikā jāpaspēj pastāstīt, cik tālu viņi tikuši ar izpildi. Mēs esam pielietojuši līdzīgu testu katras nodaļas beigās, lai rezumētu tās saturu.

Cerams, ka tagad esat gatavi sākt, taču pirms tas notiek, mēs vēl padalīsimies ar to, ko iemācījāties rakstot šo darbu. Mēs iemācījāties patiesību par godīgumu, par to, kurš melo, par to, kad un kāpēc tiek ļaunprātīgi izmantota un nav definējama harizma, par to, kādas ir patiesās lielisku saskarsmes meistarību īpašības, par tām svarīgajām lietām, ko mēs aizmirstam komunikācijā (kad kļūstam pieauguši), tai skaitā par brīnišķīgo stāstniecības talantu, kā arī par komunikācijas izaicinājumu negatīvajām pusēm. Tādas, lūk, ir mūsu atklāsmes.

PIRMĀ DAĻA

leskats

Tas, ko mēs iemācījāties, rakstot šo grāmatu, un tas, ko jūs varat atklāt par sevi

PATIESĪBA PAR... PATIESĪBU

Jau no paša sākuma patiesība mums bija svarīga. Daļēji tāpēc, ka vecāki mūs audzināja pārliecībā par tās nepieciešamību, bet arī tāpēc, ka mēs dedzīgi ticam, ka ikviens nogurst no korporatīvajām sarunām, kas šķietami pārņēmušas tik daudzus uzņēmumus.

Labā uzņēmējdarbības prakse paļaujas uz uzticēšanos, un kas gan tā ir bez uzticēšanās? Mēs nolēmām noskaidrot, kas tad ir patiesība. Ne vienmēr tas bija viegli.

No visiem cilvēkiem, ar ko mēs runājām, nebija neviens, kurš apgalvotu, ka gulēšana ir veids, kā virzīties uz priekšu uzņēmējdarbībā vai personīgajā dzīvē.

Interesants bija viedokļu spektrs par to, no kā sastāv patiesība – šķiet, ka definējošas faktu versijas iegūšana var būt sarežģītāka, nekā var iedomāties.

Šeit ir sniegti vairāku autoru viedokļi, lai sniegtu sabalansētu viedokļu spektru, ko salīdzināt ar jūsējo.

Mēs sāksim nevis ar uzņēmējdarbības, bet ar medicīnas pasauli, ar Dagu Simkisu (Doug Simkiss), kas ir pediatrs konsultants Birmingemas Sabiedriskajā bērnu centrā.

Veicot diagnozes noteikšanu, es neslēpjos aiz tādiem jēdzieniem kā izaugums vai mezgls un līdzīgiem. Ja tas ir vēzis, tas ir vēzis, ja tā ir cerebrālā trieka, tā ir cerebrālā trieka – es lietoju medicīnisko terminu tāpēc, ka, ja cenšaties un aiztaupāt cilvēkiem medicīniskos terminus, viņi pēc tam nevar atrast nekādu informāciju. Bez tam, ja kāds ārsts nelieto pareizo terminoloģiju, kāds cits to kādreiz darīs.

Tad, kad ir jāatklāj visa patiesība, runājot par veselības stāvokļa medicīniskajām sekām, mēs to tik un tā izmantojam, nosakot diagnozi, jo visi bērni ir dažādi.

Var lietot vienus un tos pašus terminus, piemēram, cerebrālā trieka, bet sekas var spēcīgi atšķirties.

Tāpēc es uzskatu, ka patiesība ir jātāsta tik lielā mērā, cik tā mums ir zināma, bet sekas kļūst zināmas ar laiku, un visai bieži ir jāpielāgo tas, ko nozīmē patiesība.

Kā zināms, runāt patiesību ir ļoti svarīgi, bet pat ar vislabākajiem nodomiem visu patiesību nevar izskaidrot. Ir brīži, kad patiesība var būt komerciāli jūtīga vai pat atklāti netaktiska, vai arī jūs varat saskarties ar apstākļiem, kuros cilvēki vienkārši nevēlas dzirdēt patiesību, piemēram, situācijās, kad jāveic štatu samazināšana.

Līdzīgi patiesība var atšķirties atkarībā, no kuras puses uz to raugās. It īpaši, kad divas puses nevar rast kompromisu.

SASKAŅĀ AR..

DŽONU AKERU (JOHN AKERS) – NACIONĀLĀ ĢIMENES STARPniecības dienesta (BIRMINGEMĀ) vadītāju un attiecību konsultantu (LAULĪBU PADOMI)

Birmingemā ir telefoncentrāles tornis, ko var redzēt no mūsu biroja, tāpēc es mēdzu cilvēkiem teikt: «Ja skatās uz šo torni no šejienes, precīzi redzams, kā tas izskatās, bet, ja uz to skatās no citas vietas Birmingemā, tas izskatās citādi, jo jūs redzat pavisam citas satelītu antenas, lai gan tas ir viens un tas pats telefoncentrāles tornis.»

Tāpat jūsu pašreizējās situācijas uztvere ir atšķirīga, jo jūs apļūkojat situāciju tikai no vienas puses – tā ir tā problēma. Bet vēl

grūtāk noskaidrot, kādi ir fakti, jo tas atkarīgs, no kādām pozīcijām tie tiek apskatīti.

Patiesību var daļēji nedefinēt atkarībā no redzes leņķa, bez tam mūsu nākamais autors uzskata, ka patiesība ir kontekstuāla, tas nozīmē, ka tai ir savs laiks un vieta.

PAMATINFORMĀCIJA

1980-jos gados Lielbritānijas politiskajā arēnā dominēja Konservatīvā partija, ko vadīja Mārgareta Tečere. Protestējot pret to, vēlētāji Līverpūlē ievēlēja Dereku Hetonu kā padomes vadītāja vietnieku.

Hetons bija ne tikai Leiboristu partijas biedrs, bet arī kreisā spārna militārās frakcijas dalībnieks, kas viņu bieži noveda pretrunās ne tikai ar valdošo Konservatīvo partiju, bet arī ar paša partijas biedriem.

SASKAŅĀ AR..

DEREKU HETONU (DEREK HATTON) – DIKTORU UN BIJUŠO LEIBORISTU PARTIJAS POLITIĶI

Cilvēki man bieži jautā: «Ja Tev vēlreiz būtu iespēja atgriezties laikā, vai Tu darītu to pašu», un es atbildu: «Ja tas būtu 1983. gada 4. maijs, tā diena, kad mēs pārņēmām vadību, nevienu nolādētu sīkumu es nedarītu savādāk, ja tas būtu 2003. gada 4. maijs, es neko nedarītu tāpat».

Nav runa par patiesību, ir runa par to, kas ir būtiski dotajā brīdī, un tieši tajā laikā bija jābūt kaislei, bija jābūt izpratnei par to, kas notiek, bija jābūt apkārtējo atbalstam, bija jāzina, kā mobilizēt šo atbalstu, un bija pilnīgi jānododas tam, ko tu teici. Tas nav patiesības vai nepatiesības jautājums, ar to var spēlēt spēlītes, ja vēlaties, svarīgākais ir konteksta jautājums.

Ja esat organizācijas daļa, kas runā par patiesību un godīgumu, jums ir jāpārlicinās, ka šīs runas sasniedz dzirdīgas ausis, nevis tikai pastāv spīdīgās brošūrās, kas tiek izsniegtas apkārtējai pasaulei. Šobrīd daudz runā par «darbinieku zīmolu», kas ir tas uzņēmuma aspekts, ko redz