

ĪDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Efektīva komunikācija

Harvard
Business
Review

ON
EFFECTIVE
COMMUNICATION

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA

Tulkojums no angļu valodas



Rīga 2006

UDK 005
Ef 050

Harvard Business Review on Effective Communication

Original work Copyright © 1957, 1972, 1976, 1979, 1986, 1989, 1996, 1997, 1999
President and Fellows of Harvard College
Published by arrangement with Harvard Business School Press

Efektīva komunikācija, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2006
© Aivars Siliņš, 2006

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

No angļu valodas tulkojusi Agnese Orupe
Korektore Ārija Ķaune
Maketētājs Andris Millers
Fotogrāfs Aivars Siliņš
Vāka maketētājs Arvis Villa
Projektu vadītāja Rita Baroniņa

Kā veiksmīgi vadīt sanāksmes, ieklausīties padotajos, rezultatīvi diskutēt, laikus saskatīt problēmas, uzsākt to risināšanu un panākt efektīvu komandas darbu – tie ir būtiski vadītāju ikdienas pienākumi, lai veidotu efektīvāku komunikāciju uzņēmumā. Šī grāmata būs interesanta un noderīga darbā visu līmeņu vadītājiem, kā arī augstskolu pasniedzējiem un studentiem.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsološu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»
Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058
Tālrunis 7606110
Fakss 7606120

ISBN 9984-9789-8-2 (latviešu val.)
ISBN 1-57851-2143-7 (angļu val.)

SATURS

Ieklausīšanās RALFS NIKOLSS UN LEONARDS STĪVENSS	6
Kā vadīt sanāksmes ENTONIJS DŽEJS	24
Varas deleģēšana – solis ceļā uz radošām sanāksmēm DŽORDŽS PRINSS	49
Neviens darbinieks pilnībā neuzticas savam priekšniekam. Ko nu? FERNANDO BARTOLOME	66
Prasmīgā nekompetence KRISS ARGIRIS	85
Vadītāju slēptie mājieni MAIKLS MAKASKIJS	100
Kā panākt, lai informācija sasniegtu ierindas darbiniekus TOMS UN SANDARA LARKINI	119
Kā strīdēties nesastrīdoties KETLĪNA EIZENHARDE, DŽĪNA KAHVEIDŽI UN DŽEJS BURŽUĀ III	140
Par autoriem	158

Ieklausīšanās

RALFS NIKOLSS UN
LEONARDS STĪVENSS

Kopsavilkums

RALFS NIKOLSS UN LEONARDS STĪVENSS apgalvo, ka «vārdu iedarbīgums lielā mērā atkarīgs nevis no tā, kā cilvēki izsakās, bet no tā, kā viņi klausās». Rakstā «Ieklausīšanās» autori iztīrīja saziņas aspektu, kam ir milzīga praktiska nozīme vadītāju darbā. Viņi analizē ar ieklausīšanos saistītās problēmas un atklāj paņēmienus, kā šo prasmi uzlabot.

NESEN KĀDAS LIELAS ČIKĀGAS ražotnes augstākos vadītājus lūdza aprakstīt, cik nozīmīgi viņu darbā ir ieklausīties savos darbiniekos. Mazliet vēlāk šiem

darbiniekiem tika noorganizēts seminārs par klausīšanos. Lūk, trīs raksturīgākie semināra dalībnieku komentāri:

- «Man nekad nebija ienācis prātā klausīšanos uzskatīt par tik nozīmīgu. Taču tagad, kad esmu to apzinājies, man sāk šķist, ka aptuveni 80 % mana darba rezultātu atkarīgi no tā, kā es ieklausos vai kā uzklausa mani.»
- «Esmu pārdomājis visus sarežģījumus, kas pēdējo gadu laikā atgadījušies, un atskārtis, ka daudzas grūtības radušās tāpēc, ka cilvēki bieži vien kaut ko nav dzirdējuši vai ir uztvēruši sagrozīti.»
- «Uzņēmumā esam apsprieduši daudzus dažādus komunikācijas aspektus, bet klausīšanos bijām pavisam piemirsuši. Esmu gandrīz pilnīgi pārliecināts, ka tā ir vissvarīgākā saite saziņas veidošanai uzņēmumā un acīmredzot arī visvājākā.»

Šie komentāri liecina par atmodu, kas noris daudzu organizāciju menedžmenta aprindās. Komunikāciju sistēmas savstarpēji savieno biznesa struktūras. Un daudziem uzņēmējiem par pārsteigumu šī komunikācija vairāk balstās uz mutisko nekā uz rakstisko saziņu, savukārt izteikto vārdu iedarbīgums lielā mērā atkarīgs nevis no tā, kā cilvēki izsakās, bet no tā, kā viņi klausās.

Neizmantotais potenciāls

Nav jābūt izcilam zinātniekam, lai saprastu, ka vairums cilvēku neprot klausīties. Cilvēkiem ir ausis un lieliska dzirde, taču nav daudz tādu, kuri apguvuši nepieciešamās prasmes, lai ar dzirdes palīdzību efektīvi *ieklausītos*.

Jau daudzus gadus Mīnesotas universitātē testējam cilvēku spējas uztvert un atcerēties dzirdēto. Esam pārbaudījuši vairāku tūkstošu studentu un simtiem uzņēmēju un dažādu speciālistu klausīšanās spējas. Testa dalībniekiem lūdzām noklausīties nelielus fakultātes darbinieku sarunu fragmentus un pārbaudījām, cik labi klausītājs uztvēris sarunas saturu.

Daudzās pārbaudes ļāva mums izdarīt secinājumu, ka vidusmēra cilvēks tūlīt pēc tam, kad ir noklausījies kādu kaut ko runājam, atceras apmēram pusi no dzirdētā neatkarīgi no tā, cik rūpīgi klausījies.