

Суровата истина за уменията да общуваме

Защо никой не ми каза... А като ми казваха, защо не слушах?

Както ми повтаряха като дете, това е въпрос за 64 000 долара. Той възниква отново и отново, когато хилядите професионалисти от деловите среди, които обучавам и подготвям всяка година, ми разказват за трудностите си на фронтната линия. Независимо дали са възрастни или млади, опитни или неопитни, най-поразителното в разказите им за пропуснати възможности и за излязла от релсите кариера е следното: източникът на притесненията и неудовлетвореността им рядко е недостатък от професионален характер. Той неизменно е свързан с пропуски в уменията да общуваме – неспециализираните особености и начин на поведение, необходими за успешното направляване на една професионална кариера.

Обаче ако тези умения наистина са важни, защо толкова много хора ги усвояват по трудния начин? Защото повечето хора смятат, че те всъщност не са съществени, и не са съвсем наясно какво точно представляват те.

В търсене на определение

По отношение на уменията да общуваме повечето хора мислят, че те са свързани единствено със способността за отзивчиво и сърдечно отношение към хората. Да, уменията да разговаряш с хората е част от уравнението, но това е само началото. Ако професионалните умения са свързани със специализираните способности и с фактическите познания, необходими за съответната работа, уменията да общуваш ви позволяват да използвате по-ефикасно специализираните познания и способности. Тези умения включват личното и социалното поведение, а също поведението, свързано с общуването и със самоконтрола. Те обхващат широк спектър от личностни способности и качества: самоосъзнатост, благонадеждност, съвестност, приспособимост, критично мислене, ангажирано отношение, инициативност, състрадание, самоувереност, почтеност, самоконтрол, организационни умения, приятно поведение, влияние, поемане на рискове, умение за решаване на проблеми, ръководни умения, разпределение на времето и още някои. Доста са, нали? Тези умения допълват професионалните и са от огромно значение за постигането на успех на работното място. Можете да притежавате всички специализирани професионални познания на света, но ако не можете да наложите идеите си, да се разбирате с околните или да свършите работата си навреме, няма да напреднете бързо.

Липса на уважение

Както и да ги определяте, уменията да общувате се пренебрегват. В крайна сметка как нещо, което наричаме “меко”, може да бъде ценено в безмилостния делови свят или пък може да повлияе на окончателната равностметка? По правило се смята, че уменията да общуваш са нещо, което е “хубаво да имаш” – може би дори нещо вродено, – но не ги възприемаме като ключови за успеха. Такова отношение винаги ме разсмива. Все едно да твърдиш, че блестящата кариера на Йо-Йо Ма като виолончелист се дължи единствено на гените му. Несъмнено музикалността и обусловената от нея известност донякъде е свързана с неговата ДНК, но твърдение като горното пренебрегва всички останали елементи, допринесли за феноменалния му успех: дисциплинираното обучение и репетиране, сътрудничеството му с музикантите от оркестрите, вземането на разумни решения, свързани с кариерата му, поемането на рискове, разработването и налагането на запазената му марка, работата с диригентите и връзката му с публиката. В случая с Йо-Йо Ма, както и в повечето случаи, уменията да общуваш са точно толкова важни, ако не и по-важни от професионалните и заслужават уважението ни. С други думи, умението да общуваш не е никак лесно.

Всъщност компаниите вече започват да оценяват стойността им, да обвързват тези умения с положителната оценка на работата на служителите и с увеличението на заплатата. Уменията да общуваш се превърнаха и в значим факт на фирмите при набирането на персонал. Наскоро проведени активни проучвания подчертават тяхната важност на работното място и показват, че те могат да бъдат точно толкова благонадежден показател за делови качества, колкото и по-традиционната специфична професионална квалификация и опит. Според едно изследване качества като добросъвестност и вежливост са не по-малко сигурна гаранция за деловия успех от когнитивната способност и прецизността на работното място. Чрез допълнителни проучвания, проведени от Международния изследователски институт на Станфорд и от фондацията “Мелън Карнеги” сред изпълнителните директори на петстотинте най-големи компании според сп. “Форчън”, е установено, че 75 процента от дългосрочния успех в службата зависи от уменията на хората да общуват и едва 25 процента зависят от специализираните им познания. Друго проучване на хора, наемащи изпълнителни директори, изтъква умението за общуване и за мотивиране на околните като необходимо качество, което оказва положително въздействие върху окончателния резултат.

Макар компаниите днес да отдават все по-голямо значение на тези умения, повечето от нас продължават да се справят сами по отношение на развитието на личния си репертоар. Въпреки че общо харчат повече от 50

милиарда долара за обучителни програми за своите служители, много компании изобщо не предлагат програми за развитието на умения за общуване. А дори да ги предлагат, те често са предназначени само за служители с “висок потенциал” или за старши изпълнителни директори. Задълбоченият анализ на спонсорираното от работодателите обучение в САЩ потвърждава, че най-често се предлага обучение по ориентиране на новите служители, по компютърни умения за крайни потребители, по технически умения и познания и по отношение на клиентите. Обучението в областта на уменията за общуване, насочено обикновено най-вече към уменията за общуване и за ръководене, се предлага “при нужда”, и то най-вече за служителите на високи постове. За съжаление програмите в колежа и в университетите – дори осигуряващите образователни степени за напреднали в областта на бизнеса – не правят много повече от корпорациите по отношение на създаването на тези умения. И това си личи. Проучване, проведено от Съвета за прием на дипломанти по мениджмънт, установява, че макар изучаващите бизнес анализ да притежават силни аналитични умения, да боравят добре с числа и да умеят да събират информация, те имат сериозни недостатъци в други области, които са не по-малко важни за работодателите: стратегическо мислене, писмено и устно общуване, лидерски качества и приспособимост. Увеличаването на разнообразието сред служителите и клиентите по възраст, пол, расова и етническа принадлежност в съчетание с глобализацията на бизнеса и с виртуалните офиси изостря необходимостта от засилване на компетентността в сферата на уменията за общуване.

Как е изградена тази книга

През годините съм събирала разкази за борбата и победата на работното място, стигнали до мен през хилядите часове като преподавател и наставник, и на разговорите ми с хора от всички стъпала на корпоративната стълбица. Въз основа на този опит съм извлякла петдесет и четири важни поуки за работното място, които ще ви помогнат да разберете и да осъзнаете по-добре уменията да общуваш, показвайки ви начина, по който те се вплитат в цялата ви кариера. В рамките на тези поуки ще откриете и практически прозрения, стратегии, инструменти и техники за усвояване или за подобряване на конкретна област от уменията да общуваш. Тези поуки са организирани в осем глави, всяка от които покрива конкретен аспект от кариерата ви, в който въпросните умения играят особено важна роля: управление на кариерата, изпълнение на работата, общуване, справяне с критиката, политика в офиса, автореклама, справяне с различията и ръководни умения.

В Първа глава ще се потопим в най-важния аспект на кариерата ви – нейното управление. Ще започнем със самооценката и самоуправлението и ще изследваме разнообразни теми, свързани с уменията да общуваш, включително уроци за вземането на решения, за поемането на риск, за съвместяване на работата с жизнените ви цели и със спазването на високи етични норми.

Оцеляването в кариерата зависи от това да удовлетворите дневния ред на своя наставник – не задължително своя. Във Втора глава изместваме акцента към начина, по който вършите работата си. Ще покрием цялата гама от важни за мисията ви уроци по различни умения – от управлението на детайлите до управлението на времето ви, от това да гледат на вас като на човек, който решава уверено проблемите, до способността да не допускате благоразумното действие да се губи сред слабостите.

В сферата на общуването всичко може лесно да отиде по дяволите. Ето защо трябва изключително да внимавате както по отношение на думите, така и на обноските си. И макар техниката да предизвика революция в комуникациите, в Трета глава ще установите защо основните положения имат по-голямо значение от когато и да било в един свят, обитаван от все по-разсеяни хора. Ще насоча вниманието ви към уменията да общувате, попадащи под купола на комуникацията, например умението да слушате и да настройвате начина си на общуване в съответствие с него, да задавате правилните въпроси и да демонстрирате самоувереност и неподправеност, когато правите презентация – дори когато нервите ви не издържат.

Четвърта глава ще ви изправи лице в лице с осъзнаването на факта, че винаги някой ви преценява, така че е най-добре да свиквате. Поуките в тази глава обхващат всичко – от мига на доброто първо (и всяко следващо!) впечатление до изнамирането на начини за разрешаване на конфликтите, когато сте в трудно положение – и ще извадят на преден план разнообразни умения, необходими да се справите с отправените ви критики и с хората, които ви критикуват.

Може би сте аполитични и се гордеете с това? Като въздуха, който дишаме, политиката е навсякъде, включително и на работното ни място. Но по отношение на политиката в офиса повечето хора попадат в три лагера: отричащите, онези, които смятат, че са над нещата, и онези, които твърдят, че да правиш политика на работното място, не е толкова важно. В Пета глава обясняваме как неправилни схващания като тези могат да запратят нечия кариера в опасната зона и защо е изключително важно да усвоите негласните правила на работното си място. Ще изтъкна някои от основните умения, свързани с политиката в офиса: познаване на организацията, разширяване на влиянието ви, нуждата да имате наставник,

умението да управлявате, да не се занимавате с клюки и да се справяте с романтичната обвързаност на работното място.

Шеста глава започва с един простичък въпрос: “Смятате ли, че запазената марка се отнася само за стоките и че похвалата е нещо лошо?” Ако е така, пак си помислете. В тази глава ще ви представя някои от основните умения за общуване, свързани с вашето издигане – от личната ви запазена марка, за да се откроявате сред тълпата, до способността да изтъквате себе си, особено ако сте заобиколени от твърде амбициозни хора.

Поради обединението на силите на глобализацията и на технологиите работните ни места стават все по-разнообразни. Поуките от Седма глава извеждат на преден план факторите, предизвикващи търкания, и същевременно предлагат цял набор от умения за справянето с проблеми, дължащи се на разликите в поколенията, пола и културата: самоконтрол на чувствата, мотивиране на хората, които действат с различна конкурентна нагласа, откриването на най-доброто у всеки и избягването на стереотипите.

Имате ли асистент? Изненада! Значи сте мениджър. Макар за мнозина постът на мениджър да е равносилен на Светия Граал, не всеки е способен да изпълнява тази работа, а хората, които стават добри мениджъри, често водят трудна борба с ръководните си умения. В Осма глава ще разкрия някои от най-важните умения за общуване под повърхността на добрите ръководни умения – от способността да откриете силните си страни и слабостите си, за да се справяте с недостатъците, до способността да въздействате на хората, за да разсъждават и да действат, както искате вие. Накрая ще предложа заключителни размисли за ползата от това да проявите достатъчно смирение, за да осъзнаете кога е време да се върнете на чертожната дъска.

Затова не спирайте да четете и ще откриете, че уменията да общуваш оказват огромно въздействие върху почти всичко, което трябва да направите, за да успеете в работата си. Ето това е горчивата истина.