

44 KOMMUNIKÁCIÓS MODELL

Mikael Krogerus – Roman Tschäppeler

44 KOMMUNIKÁCIÓS MODELL

A HATÉKONY ÖNKIFEJEZÉS
ÉS EREDMÉNYES EGYÜTTMŰKÖDÉS
KÖNYVE

A fordítás alapja:
Mikael Krogerus – Roman Tschäppeler: *The Communication Book*
– *44 Ideas for Better Conversations Every Day*

Copyright © 2017 by Kein & Aber AG Zurich – Berlin
All rights reserved.

Fordította: © Kenyeres Anna, 2019

Szerkesztette: Greff András
Illusztrációk: Sven Weber
Borítóadaptáció: Sólyom Melinda

HVG Könyvek, Budapest, 2020
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-972-3

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit
tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely
formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton
vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

Tartalom

MUNKA ÉS KARRIER	7
1. A meggyőzés hat alapelve	8
2. A meetingelés szabályai	12
3. A főnök szava	16
4. A szalámitaktika	20
5. A retorika elmélete	24
6. Történetmesélés	28
7. Tárgyalástechnika	32
8. Visszajelzés	36
9. Csoportgondolkodás	40
10. A hatalomalapú megközelítés	44
11. Kultúrákon átívelő kommunikáció	48
 ÉN ÉS A TUDÁS	 53
12. Belső beszéd	54
13. Aktív odafigyelés	58
14. A társalgás művészete	62
15. A jéghegymodell	66
16. A hallgatás spirálja	70
17. A beszédaktus-elmélet	74
18. A társadalmi megítélés elmélete	78
19. A bocsánatkérési mátrix	82
20. Egyes hazugságok	86
21. A hatszavas szabály	90
 SZERETET ÉS BARÁTSÁG	 95
22. Watzlawick axiómái	96
23. A Proust-kérdőív	100

24. Erőszakmentes kommunikáció	104
25. Az együttműködési alapelv	108
26. Az elvárások megsértésének elmélete	112
27. Schulz von Thun kommunikációs modellje	116
28. Játékelmélet	120
29. Másodrendű megfigyelés	124
30. Tranzakcióanalízis	128
31. Gyermeknevelési tippek	132
32. L'esprit de l'escalier	136

SZAVAK ÉS JELENTÉSEK 141

33. A kerethatás	142
34. McLuhan médiaelmélete	146
35. A FoMO-jelenség	150
36. Lasswell kommunikációs modellje	154
37. A használat-kielégülés modell	158
38. A kódolás-dekódolás modell	162
39. Vizuális kommunikáció	166
40. Eufemizmus	170
41. Szofizmus	174
42. A kultivációs elmélet	178
43. Az álláspontelmélet	182

BEFEJEZÉS 187

44. A csúcs-vég szabály	188
Köszönetnyilvánítás	193
A szerzőkről	194
Jegyzetek a magyar kiadáshoz	195

MUNKA ÉS KARRIER

1. A meggyőzés

Hogyan befolyásoljunk

44 KOMMUNIKÁCIÓS
MODELL

A HATÉKONY ÖNKIFEJEZÉS
ÉS EREDMÉNYES

EGYÜTTMŰKÖDÉS
KÖNYVE

MIKAEL KROGERUS +
ROMAN TSCHÄPPELER

AZ 52 DÖNTÉSI MODELL CÍMŰ
NEMZETKÖZI BESTSELLER SZERZŐI

és hat alapelve

k másokat?

Robert B. Cialdini

HIÁNY

KÖVETKEZETESSÉG

KÖLCSÖNÖSSÉG

ROKONYSZENV

TEKINTÉLY

KÖZMEGEGYEZÉS

Hogyan befolyásoljunk másokat?

Dr. Robert B. Cialdini amerikai pszichológus szinte egész pályafutását a kommunikáció egyik legalapvetőbb és egyben legnagyobb kérdésének szentelte: mikor mondanak az emberek igent? Konkrétabban: miként vehetjük rá őket, hogy igent mondjanak?

Cialdini hat univerzális alapelvet fogalmazott meg¹, amelyek segítségével meggyőzhetünk valakit, hogy fogadja el a javaslatunkat:

- 1. Kölcsönösség:** ez tulajdonképpen az ősi bibliai szabály: „És a mint akarjátok, hogy az emberek veletek cselekedjenek, ti is akképen cselekedjete azokkal.” (Lukács evangéliuma 6:31.)² *A gyakorlatban:* aki kapni szeretne, annak adnia is kell. A sorrend sem mindegy: előbb ajánljunk fel valamit, és utána kérjük!
- 2. Tekintély:** általában szívesebben fogadjuk meg szakértők tanácsát. Jobban hallgatunk arra az orvosra, aki fehér köpenyt visel, a diplomája pedig ott lóg a falon. *A gyakorlatban:* tudjuk meg, hogy saját szakterületünkön mi a „fehér köpeny”.
- 3. Következetesség:** felnézünk azokra, akik szavaikban és tetteikben következetesek. *A gyakorlatban:* ragaszkodjunk egyetlen fontos üzenethez. Ne sodródjunk a trendekkel. Legyünk következetesek, és az emberek erről fognak megjegyezni minket.

4. **Közmegegyezés:** hajlamosak vagyunk a nyájmentalitásra. Azt tesszük, amit a többiek. Ez más néven *társadalmi bizonyíték* (social proof). *A gyakorlatban:* ha azt akarjuk, hogy valaki tegyen meg valamit, akkor mutassunk neki másokat, akik hasonlóan cselekedtek (például: „Akik ezt a könyvet megvették, a következő kiadványokat is megvásárolták...”).
5. **Hiány:** mindenki a ritkaságokra vágyik a legjobban, és mindenki fél, hogy elveszti, ami van. *A gyakorlatban:* nem biztos, hogy elegendő bemutatni az ajánlat elfogadásából származó előnyöket. Azt is érdemes lehet taglalni, hogy mit veszít a másik fél, ha nem él a lehetőséggel. Ez igaz a változások elfogadtatására is: az emberek általában félnek attól, amit esetleg elveszíthetnek a változással. Érdemes rámutatni, mit veszítenek, ha nincs változás.
6. **Rokonszenv:** ez a leginkább univerzális alapelv. Az emberek szívesebben mondanak igent annak, aki szimpatikus nekik. De mitől lesz valaki rokonszenves? Cialdini szerint ezt három tényező befolyásolja: kedveljük azokat, akik hasonlóan hozzanak; kedveljük azokat, akik bókolnak nekünk; végül pedig azokat, akikkel közös célért együtt dolgozunk.

„Váljon szokásunkká, hogy segítünk, és ne mondjuk utána:
»Ugyan, semmiség«! Mondjuk inkább ezt: »Ez csak természetes,
hiszen partnerek vagyunk«! A szívességet a partneri összefogás
jeleként fogjuk fel!”³

ROBERT B. CIALDINI

2. A meetingek

Miért olyan hosszúak



Rendelkezésre
álló idő

és szabályai

k a megbeszélések?

C. Northcote Parkinson



Parkinson törvénye



A munka elvégzésére
fordított idő

Miért olyan hosszúak a megbeszélések?

A munka világának egyik nagy rejtélye napjainkban, hogy miért olyan fárasztóak a megbeszélések. Valamint, hogy miért tartanak olyan sokáig.

Seth Godin szerint háromféle meeting létezik:⁴

- **Tájékoztató:** ahol a résztvevőket tájékoztatják valamiről (akár tetszik nekik, akár nem).
- **Megbeszélés:** amelynek célja input vagy iránymutatás adása, illetve visszajelzések fogadása.
- **Jóváhagyás:** az egyik fél felvet valamit abban a reményben, hogy a másik fél igent mond rá (de joga és módja van arra, hogy nemet mondjon).

A meetingek gyakran azért kimerítőek, mert a résztvevőknek eltérő elképzeléseik vannak arról, hogy melyik típusról van épp szó. Néhány tipp a zökkenőmentesebb meetingekért:

A tizenöt perces szabály

Parkinson törvénye kimondja, hogy „egy feladat mindig olyan hosszúra nyúlik, hogy kitöltse az elvégzésére felhasználható időt” (függetlenül attól, mennyire bonyolult a feladat).⁵ Ennek fényében érdemes időkorlátot szabni a meetingeknek. Egyébként is, a kutatások szerint egy ember átlagosan tíz-tizennyolc percig képes figyelni. A legjobb, ha időzítőt állítunk be. Amikor csörögni kezd, a meetingnek vége – még hozzá azonnal.

A kérdések sorrendje

A meetingeken háromféle kérdést tehetünk fel. Vannak a megértést segítő kérdések; a folyamatot támogató kérdések (például amikor meggyőződünk róla, hogy senki sem vesztette el a fonalat, és mindenki ugyanarról a dologról beszél); és a saját álláspontunkat megerősítő vagy valaki más álláspontját megkérdőjelezők (amelyek megmutatják, milyen sokat tudunk). Mindhárom fajta kérdésnek van létjogosultsága, de ne keverjük őket. Először a megértést segítő, utána a folyamatot támogató, végül a vitát generáló kérdéseket tegyük fel.

Maradjunk állva!

Sok vállalatnál a meetingek alatt a résztvevők nem ülnek le, mert így gyorsabban megszületnek a döntések. A Washingtoni Egyetem kutatói szerint az emberek álló testhelyzetben általában lelkesebbek, míg ülve szkeptikusabbak.⁶

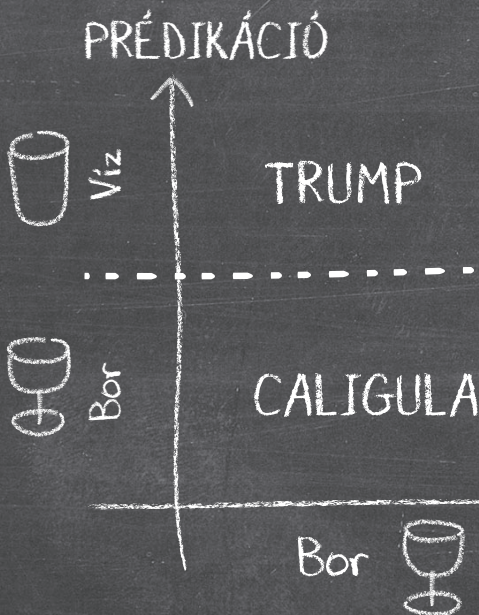
Az okostelefon-szabály

A meetingeken senki kezében ne legyen okostelefon. Mindenki papírra jegyzeteljen. Állítólag Barack Obama elnöksége alatt a Fehér Házban is bevezették ezt a szabályt.

„Ha szeretnél családi kupaktanácsot összehívni, egyszerűen csak kapcsolj ki a wifit, és várakozz abban a szobában, ahol a router található!”

3. A főnök szav

Hogyan beszéljünk a



va

csapatunkkal?

GANDHI

FARKASBŐRBE
BÚJT BÁRÁNY

Víz



TETTEK

Hogyan beszéljünk a csapatunkkal?

Hunyjuk le a szemünket egy pillanatra, és gondoljunk a valaha volt legjobb főnökünkre! Aztán a legrosszabbra! Mi a különbség köztük?

A legjobbnak tartott vezetőnk valószínűleg nemcsak eredményes volt, hanem jól is tudott kommunikálni. A jó vezető mindennap kihozza a legjobbat a csapatának tagjaiból, vagy legalábbis ezt érezteti velük. De hogy csinálja? Illetve, könyvünk szempontjából a fontos kérdés: hogyan kommunikáljunk megfelelően a beosztottainkkal, a csapatunkkal?

Persze, erre nyilván nem adható általános érvényű válasz. Minden ember, helyzet, cég és kapcsolat más. De mind tudjuk, hogy úgy kellene beszélnünk az embereinkkel, ahogy mi is szeretnénk, ha velünk beszélnének: tapintatosan, őszintén, világosan. Ezt a három jellemzőt szabályként is megfogalmazhatjuk⁷:

1. Ne kritizáljunk!

Ez talán kicsit túl megengedőnek tűnik, és persze muszáj értékelni beosztottaink teljesítményét, hiszen ez is a vezető feladatai közé tartozik. De óvatosan a kritikával! Csak akkor romboljunk le valamit, ha hajlandóak vagyunk segíteni az újraépítésben. Érdeemes többes szám első személyben („mi”) fogalmazni, különösen, ha a csapatunk vesztett.

2. Dicsérjünk (de ne vigyük túlzásba)!

Bánjunk takarékosan a dicsérettel, különben elveszti az erejét. Ha alapelvárásként megfogalmazott viselkedést is elismeréssel jutalmazunk, akkor alacsonyabbra kerül a léc. Ne dicsérjünk meg senkit pusztán azért, hogy örömet szerezzünk vele!

3. Aki vizet prédikál, vizet igyon!

Nincsenek üresebben csengő szavak azoknál, amelyeket nem támasztanak alá tettek. Ha fontosnak tartjuk a pontosságot és az udvariasságot, akkor legyünk pontosak és udvariasak. Nekünk kell az élen járni, képviselni a fontosnak tartott értékeket, megadni az alaphangot. De jól válasszuk meg a csatáinkat: csak olyan elvárásokat fogalmazzunk meg, amelyeket valóban fontosnak tartunk! Ezeknek aztán meg is kell felelnünk. Ha bizonyos elvárások fontosak számunkra, de nehezen tudunk nekik megfelelni, akkor meg kell tanulnunk azok szerint élni. Valljuk be őszintén a beosztottainknak, ha ez a helyzet. Nincs olyan ember, aki mindenben egyformán jó.

Vezetőként hozzá kell szoknunk a gondolathoz, hogy az energiának belőlünk kell fakadnia. Vagyis mi vagyunk felelősek a többiek motiválásáért, a stabilitás megteremtéséért és a lendület fenntartásáért; valamint azért, hogy teret engedjünk másoknak a tündöklésre.