

KOMUNIKACJA CONTROLLERA – CZYLI JAK JASNO I CZYTELNIIE ZAPREZENTOWAĆ SPRAWOZDANIE

Autor: dr Paweł Błaszkiwicz

WSTĘP

Gdy jako trener prowadzę różne zajęcia na temat psychologii w biznesie często uczestnicy zajęć proszę mnie aby wskazał tytuły różnych książek. I tu mam problem, bo wiele dobrych pozycji napisanych jest trudnym dla czytelnika językiem. Mam całą kolekcję książek o komunikacji, które nie są zbyt komunikatywne. Uwielbiam psychologię, ale gdy pisałem doktorat bardzo męczyłem się przy studiowaniu skomplikowanych raportów z badań naukowych. W każdej dziedzinie sztuką jest pisanie i mówienie o swojej pracy w taki sposób, aby przekaz był po prostu łatwo przyswajalny.

Funkcja controllingu w organizacji mocno związana jest z jakością samych informacji oraz z umiejętnością dotarcia z przekazem do właściwych osób. W dzisiejszych czasach mamy mnóstwo narzędzi do powielania informacji, lecz zapominamy często, że ludzie mają swoją „masę krytyczną” przyswajalnych danych. Łatwo przyjąć postawę „ja swoje powiedziałem, jeśli ktoś czegoś nie rozumie, to musi się dokształcić”. Trudniej przyjąć na siebie odpowiedzialność za efekt komunikatu. Trudniej starać się traktować odbiorców sprawozdania lub słuchaczy prezentacji jak klientów, którzy oczekują, że autor pomoże im wyciągnąć proste i ważne wnioski z tego czego się właśnie dowiadują. W przypadku firmy, pracownicy nie tyle chcą więcej wiedzieć, ile chcą więcej rozumieć. Pisząc więc sprawozdanie lub przygotowując się do prezentacji warto zastosować kilka uniwersalnych dobrych praktyk w zakresie sztuki komunikacji, tak aby kontakt z controllerem kojarzył się z profesjonalizmem i atrakcyjnością przekazu.

Jeżeli chcesz poznać 7 zasad przygotowania skutecznej prezentacji - zapraszam do lektury.



DR PAWEŁ BŁASZKIEWICZ

Trener umiejętności menedżerskich.

Konsultant, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii. W pracy doktorskiej zajmował się problematyką motywacji do pracy pod kierunkiem prof. Janusza Czapińskiego. Absolwent Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Ukończył socjologię, podyplomowe studia z doradztwa personalnego oraz studium menedżerów personalnych w Gdańsku. Wykładowca na studiach podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi na Politechnice Gdańskiej, Wyższej Szkole Zarządzania w Gdańsku oraz Wyższej Szkole Bankowej.



DO KOGO ADRESUJEMY SPRAWOZDANIE?

Każda grupa zawodowa szybko wykształca swój specyficzny żargon. Używa skrótów językowych, słów kluczy, własnych definicji. Gdy fachowiec z fachowcem rozmawiają o jakichś technicznych aspektach ich pracy, osobie postronnej może się wydawać, że słyszy język obcokrajowców. I to jest właśnie wyzwanie – jak przygotować dwie wersje swojej prezentacji lub komentarze do sprawozdania – dla specjalistów i dla reszty osób. Posiadanie takiej fachowej wiedzy świadczy z pewnością od wysokich kompetencjach merytorycznych. Gorzej jeśli dla kogoś taki system znaczeń i określeń jest jedynym używanym stylem komunikowania się. O takich osobach mówi się trochę cynicznie, że są np. controllerem w każdym calu. Podejrzuje się nawet, że takim osobom śnią się tylko ich ulubione wskaźniki i cyfry. Z praktyki trenera komunikacji wiem, że człowiek jest elastyczny i może łatwo nauczyć się operowania różnymi stylami komunikacji i nawet najbardziej technokratyczny inżynier może mówić „po ludzku”. Wszystko zależy czy przygotowując się do prezentowania swojej pracy dobrze przemyślimy cechy i potrzeby grupy odbiorców. Może trzeba cofnąć się o krok i wyjaśnić we wstępie jak zbudowany jest dany wskaźnik i co ma mierzyć.

MASZ MISJĘ – PROMUJ SWOJĄ DYSCYPLINĘ

Jeśli jesteś controllerem to jestem pewny, że spotkałeś się pytaniami typu; po co całe to liczenie. Ja spotkałem się z wieloma wątpliwościami, po co są trenerzy, konsultanci, szkolenia. Nie wszyscy głośno zgłaszają tego rodzaju obiekcje, ale z pewnością wiele osób ma wątpliwości. Każdy pracownik jest przecież najbardziej zainteresowany swoją dziedziną pracy. Każda okazja prezentowania informacji z mojej dziedziny jest dla mnie okazją promowania sensu pracy. W komunikacji wybór jest prosty, albo oburzamy się na odbiorców komunikacji albo ich opór traktujemy jako dodatkową potrzebę informacyjną i staramy się ją zaspokoić. Jeśli założymy w gronie potencjalnych odbiorców sprawozdania będą osoby nieprzychylnie odbierające dane, celem naszego raportu stanie się przekonanie tych osób do controllingu. Od razu wzrasta w nas zaangażowanie, a nawet coś w rodzaju sportowej zaciętości.



DR PAWEŁ BŁASZKIEWICZ

Trener umiejętności
menedżerskich.

Odpowiedzialny za realizację projektów szkoleniowych i doradczych z zakresu:
– sprzedaż i obsługa klienta,
– umiejętności menedżerskie,
– zaawansowana komunikacja,
– kompetencje osobiste,
– współpraca w zespole i wiele innych.

Zanim rozpoczął pracę jako trener-konsultant, zdobył doświadczenie w pracy w działach personalnych dużych firm produkcyjnych: Philips Consumer Electronics Industries oraz Flextronics International. Uczestniczył w transferze najlepszych metod zarządzania zasobami ludzkimi na grunt polskiego przedsiębiorstwa (zarządzanie kompetencjami, wycena zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wskaźniki biznesowe w dziale personalnym). Pełnił role menedżerskie kierując projektami doradczymi i szkoleniowymi.

Uwielbiam, gdy autor sprawozdania lub prezynter z zaciętością i energią walczy o jakieś sprawy, coś chce ważnego powiedzieć. Nienawidzę, gdy poddaje się bez walki, nie starając się o uwagę odbiorców. Przyjmując postawę „kogo mogą interesować moje analizy” skazujesz się z miejsca na porażkę. Może spotkałeś się już z określeniem „adwokat diabła”. Gdy już masz plan co zamieścić w swoim przekazie, popatrz krytycznie z perspektywy krytycznego odbiorcy wiadomości i zadaj sobie kilka pytań; „co nowego pokazuje moje sprawozdanie?”, „gdzie leży słaby punkt danych?”, „co może być zaskakujące, trudne, niezrozumiałe dla odbiorców”? I wreszcie – jak sprawozdanie lub prezentacja może zwiększyć świadomość innych na temat znaczenia controllingu? W moim przypadku „adwokat diabła” zwraca uwagę, że dążenie do przyswajalności treści nie może wiązać się ze zbytnim upraszczaniem przekazu. Jakby to powiedział pedagog, w cieniu komunikatywności czai się infantylizacja, a socjolog dodałby, że nadmierna koncentracja na formie przekazu grozi tabloizacją materiału.

FAKTY I OPINIE

W jednym z dowcipów nauczyciel wytłumaczył czym się różni fakt od opinii: „fakt jest taki, że ja do was mówię, a w mojej opinii mnie słuchacie”. Prezentując sprawozdanie mamy bardzo dużo danych, wskaźników, zestawień. To sfera faktów, tzw. twardych danych. Z danych można tworzyć tabele, wykresy, zestawienia. Nicholas Strange w książce „Zasłona dymna” pokazał jak wiele błędów można popełnić prezentując dane oraz jak wiele mylnych wniosków można wyciągnąć czytając, wydawałoby się neutralne zestawienia. Małe różnice mogą przybrać wielką skalę na wykresie i odwrotnie, istotne różnice w trendach mogą ginąć poprzez źle dobrany wykres. Czytając różne sprawozdania mam wrażenie, że autorzy komplikując formę i nadużywając wykresów chcą pokazać jak bardzo ich praca jest ważna i skomplikowana.

Twój czytelnik lub odbiorca komunikatu potrzebuje ciekawego komentarza do danych, dlaczego w ogóle są one prezentowane oraz jak można je interpretować. Tutaj bardzo przydaje się tzw. komunikat „ja”, czyli umiejętność dzielenia się swoimi myślami. Zamiast teoretyzować z stylu „należy się temu przyjrzeć”, „wydaje się”, „można posilić się o wnioski”, lepiej sprawdzają się proste formuły „moim zdaniem”, „z mojego doświadczenia”, „zalecam”, „zwrócił moją uwagę fakt, że”. W ten sposób autor pokazuje, że bierze odpowiedzialność za swoje słowa i ma czytelny stosunek do omawianych spraw. Dla odbiorców każdej informacji, to w jakiej „relacji” jest nadawca komunikatu z treścią wiadomości, jest najprostszym wskaźnikiem ważności przekazu. Innymi słowy mów co widzisz – jesteś fachowcem, poświęciłeś wiele pracy na swoje sprawozdanie, pokaż innym to czego nie widzą. Jeśli jakies część sprawozdania są napisane tylko dlatego, że tak się przyjęło, zaznacz, że nie warto się tą częścią zajmować, bo lepiej czas poświęcić na coś innego.

AKADEMIA CONTROLLINGU

Pierwszy wybór
controllerów w Polsce.

Akademia Controllingu Sp. z o.o. jest partnerem i wyłącznym przedstawicielem Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV) w Polsce i tym samym zapewnia dostęp do zaawansowanych programów szkoleniowych z obszaru controllingu i zarządzania.

Akademia Controllingu Sp. z o.o. zapewnia solidne wykształcenie controllerów dzięki realizacji nowoczesnych i kompleksowych programów szkoleniowych. Tematyka szkoleń rekomendowana jest przez największe organizacje controllerów i finansistów jak: ICV, IMA, IFAC, CAM-I. W trakcie szkoleń realizowanych przez Akademię Controllingu uczestnicy rozwijają zarówno kompetencje twarde, analityczne jak i miękkie, interpersonalne.

akademiacontrollingu.pl

TEST GIMNAZJALISTY

Percepcja (jest co prawda żargon psychologiczny, ale używam tego słowa świadomie) jest procesem niezwykle złożonym, indywidualnym i silnie związanym z motywacją. Mówienie do ludzi spoza własnej grupy zawodowej wymaga więc podjęcia decyzji jaki przyjąć poziom założeń dotyczący rozumienia pojęć. Aby nie dojść do absurdu, można założyć, że jeżeli użyte przez nas słownictwo jest zrozumiałe dla przeciętnego gimnazjalisty, to wystarczająco zadbaliśmy o komunikatywność naszego przekazu. W moim przypadku sprawdziłem czy napotkany przypadkowo gimnazjalista radzi sobie ze pojęciem percepcji i szybko wyciągnąłem wniosek, że mówiąc nie do psychologów lepiej będzie powiedzieć po prostu - rozumienie.

UJAWNIAJ INTENCJE

W dzisiejszych czasach informacja może być traktowana jako broń. Wystarczy zobaczyć co wywołują na rynkach gospodarczy dane napływające z raportów agencji ratingowych czy sprawozdań giełdowych. Podobnie w warunkach firmy dane mogą być interpretowane jako osobista ocena kompetencji lub nawet jako działania zmierzające do umniejszania znaczenia konkretnych osób. Stąd tak ważne jest częste przypominanie intencji sprawozdania oraz doradczej roli controllera. Pokazuj odbiorcom cały kontekst przedstawianych danych. Co firma chce osiągnąć? Jakie scenariusze i trendy rysują się pod pokazanymi liczbami. A przede wszystkim zachowaj szczególną uwagę, aby sprawozdanie nie wytykało błędów konkretnych osób. Unikaj tendencyjności, pokaż odbiorcom, że widzisz szerzej problem, że zdajesz sobie sprawę, z przyczyn ujawnionych w raporcie problemów. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie obszarami zaznaczonymi „na czerwono” w sprawozdaniu, będą wdzięczne za okazany w ten sposób szacunek i w przyszłości znacznie chętniej będą współpracować w zakresie zbierania danych.

PROŚ O INFORMACJĘ ZWROTNA

Każdemu z nas wydaje się, że się świetnie komunikuje, ponieważ zazwyczaj sam siebie rozumie doskonale. Pytanie innych o to jak nas rozumieją to bardzo przydatny nawyki. Takie zachowanie rozwija w nas konieczność uczenia się przekazywania tych samych treści w różny sposób, co przy okazji jest dla mózgu doskonałym treningiem pamięci i kreatywności (z tego właśnie powodu nauczyciele cieszą się na starość relatywnie lepszą kondycją umysłu od innych grup zawodowych). Zapytaj swoich słuchaczy na przykład o to czy jakieś pojęcie nie było zbyt trudne, albo czy o jakimś wskaźniku nie mówiłeś zbyt długo.

ICV POLSKA

Międzynarodowe
Stowarzyszenie
Controllerów (ICV)

Jesteśmy największym stowarzyszeniem controllerów na świecie. ICV to światowy lider opinii w dziedzinie controllingu. Integrujemy ponad 6 500 osób – praktyków oraz naukowców, controllerów, dyrektorów finansowych oraz menedżerów z różnych branż. Rozwijamy naszych członków, żeby byli równorzędnymi PARTNERAMI BIZNESOWYMI kadry zarządzającej. Naszą misją jest szerzenie myśli controllingowej na świecie. Dbamy o to, by nasi Członkowie mieli dostęp do najnowszych trendów i narzędzi controllingowych. Oferujemy platformę wymiany doświadczeń, dostęp do profesjonalnych publikacji, innowacyjnych rozwiązań w obszarze controllingu oraz zarządzania, możliwość udziału w kongresach i spotkaniach grup eksperckich, sektorowych oraz grup regionalnych.

icvpolska.pl

PRZYJMIJ PERSPEKTYWĘ REŻYSERA

Forma w komunikacji (jak i w sztuce) jest równie istotna jak treść. To forma w dużej mierze odpowiada na motywację i koncentrację przy odbiorze informacji. Formy niestety lubią się utrzymywać w skrypty i różne stereotypy. Co oznacza, że wielu ludzi na hasło prezentacja sprawozdania z controllingu reaguje w charakterystyczny sposób. Łatwo to jednak zmienić jeśli przejmujemy kontrolę nad strukturą sprawozdania. W formie pisemnej raport może zawierać różnego rodzaju graficzne wyróżniki tekstu, specjalne pola na szarym tle, znak graficzne informujące o roli tekstu (w ten sposób może atrakcyjnie wizualnie odróżnić komentarze od czystej analizy). Prezentacja może natomiast na przykład zwracać odwróconą kolejność przedstawiania danych, różnego rodzaju metafory i analogie, nagłe zwroty akcji (pozornie wydaje się, że wszystko jest w porządku, a ale po bliższej analizie okazuje się, że...) i wiele innych zagrywek. W przypadku prezentowania wyników sprawozdania na forum grupy możliwości zarządzania dramaturgią są nieograniczone i zależą tylko od dwóch czynników. Pierwszy to motywacja do pracy, czyli nastawienie o którym pisałem w punkcie 2. Drugi wiąże się z indywidualnym poziomem umiejętności oraz nabytymi nawykami zachowania w czasie wystąpień publicznych. Kto z czytelników brał aktywnie udział w warsztatach z wystąpień publicznych wie, ile można poznać nowych sposobów komunikowania swoich treści tak, aby z jednej strony były jasne i merytoryczne, a z drugiej strony ich przedstawianie było przyjemne i dla controllera i dla odbiorców. Z drugiej strony reżyser pamięta, że każda technika wzbogacenia formy przekazu ma swój cel i nie ma nic gorszego niż sprawnie technicznie zrealizowana opowieść, po której pozostaje wrażenie banalnej historii. Każdy prezenter lub autor marzy, aby jego praca przyjęta została z tzw. efektem WOW. Nie mogę zapewnić, że stosowanie moich porad gwarantuje oklaski na sali i zachwyt czytelników, ale jestem pewny, że lekceważenie opisanych zasad wcześniej czy później kończy się jakimś problemem dla nadawcy lub odbiorcy.



ICV POLSKA

Międzynarodowe
Stowarzyszenie
Controllerów (ICV)

Jesteśmy największym stowarzyszeniem controllerów na świecie. ICV to światowy lider opinii w dziedzinie controllingu. Integrujemy ponad 6 500 osób – praktyków oraz naukowców, controllerów, dyrektorów finansowych oraz menedżerów z różnych branż. Rozwijamy naszych członków, żeby byli równorzędnymi PARTNERAMI BIZNESOWYMI kadry zarządzającej. Naszą misją jest szerzenie myśli controllingowej na świecie. Dbamy o to, by nasi Członkowie mieli dostęp do najnowszych trendów i narzędzi controllingowych. Oferujemy platformę wymiany doświadczeń, dostęp do profesjonalnych publikacji, innowacyjnych rozwiązań w obszarze controllingu oraz zarządzania, możliwość udziału w kongresach i spotkaniach grup eksperckich, sektorowych oraz grup regionalnych.

icvpolska.pl