|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **JABATAN PEMBANGUNAN KEMAHIRAN**  **KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA**  **ARAS 7 & 8 BLOK D4, KOMPLEK D**  **PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN**  **PERSEKUTUAN**  **62530 PUTRAJAYA**    **KERTAS PENERANGAN**  (*INFORMATION SHEET*) | |
| **KOD DAN NAMA**  **PROGRAM /**  *PROGRAM’S CODE AND*  *NAME* | **Z-009-2:2015** **KEBOLEHAN TERAS** | |
| **TAHAP /** *LEVEL* | **DUA (2)** | |
| **NO. DAN TAJUK**  **KEBOLEHAN TERAS /**  *CORE ABILITY NO. AND*  *TITLE* | **CA02 TINGKAH LAKU INTERPERSONAL** | |
| **NO. DAN PENYATAAN**  **KEBOLEHAN /**  *ABILITY NO. AND*  *STATEMENT* | 02.01 PAMERKAN TANGGUNGJAWAB DI TEMPAT KERJA  **02.02 TERAPKAN APLIKASI KERJA BERPASUKAN**  02.03 TERAPKAN INISIATIF KEMAHIRAN  MENYELESAIKAN MASALAH DI TEMPAT KERJA  02.04 PAMERKAN KESEDARAN PRESTASI KERJA | |
| **NO. KOD /** *CODE NO.* | **Z-009-2:2015 M02/P(2/4)** | **Muka Surat** / *Page* : 1  **Drpd** / *of* : 19 |

#### **TAJUK***/TITLE* : **APLIKASI KERJA BERPASUKAN**

**TUJUAN***/PURPOSE* :

**Kertas Penerangan ini bertujuan untuk menerangkan mengenai** objektif kerja, perbincangan yang membina, pembangunan ahli pasukan dan pematuhan peraturan.

**PENERANGAN***/INFORMATION* :

#### **1. PENGENALAN KERJA BERPASUKAN**

Kerja berpasukan merupakan bahagian yang penting dalam perniagaan. Justeru, perlu bagi rakan-rakan sekerja untuk bekerjasama antara satu sama lain, dengan melakukan yang terbaik dalam apa-apa jua keadaan. Kerja berpasukan ialah proses bekerja bersama-sama dalam satu kumpulan pekerja untuk mencapai matlamat; yang bermaksud pekerja akan cuba untuk bekerjasama, dengan memberikan maklum balas yang konstruktif dan menggunakan kemahiran individu, walaupun mempunyai konflik peribadi antara sesama pekerja. Tugas-tugas profesional dan tanggungjawab akan merangkumi pelbagai tugasan yang diberikan. Sebahagian besar daripada masa bekerja akan dihabiskan dengan bekerja dalam satu pasukan. Beberapa peringatan adalah seperti yang berikut:

1.1 **Pasukan bukan hanya kumpulan**

Kajian ke atas pasukan menunjukkan kerja berpasukan melebihi apa yang boleh dicapai oleh individu dalam beberapa kumpulan kerja. Kerja berpasukan yang sebenar ialah tahap prestasi yang lebih tinggi dan diterangkan dengan terma-terma seperti "sinergi" atau "prestasi tinggi". Kumpulan yang belajar untuk bekerja bersama-sama menjadi satu pasukan.

1.2 **Kualiti bukan hanya satu pemberian**

Sesetengah daripada ahli pasukan cuba untuk merasionalkan keupayaan prestasi pasukan mereka, bergantung kepada siapa yang ada dalam kumpulan. Prestasi pasukan boleh berubah dan akan sentiasa dipengaruhi oleh apa-apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan oleh individu mengikut cara ahli pasukan berinteraksi untuk menangani pelbagai cabaran prestasi (proses-proses kumpulan).

1.3 **Kerja berpasukan bukan hanya tentang personaliti**

Setiap pasukan mempunyai kombinasi personaliti yang berbeza. Kerja berpasukan tidak bergantung kepada personaliti ahli pasukan, tetapi bergantung kepada keupayaan pasukan itu untuk mengetahui bagaimana mereka dapat bekerja bersama-sama bagi memaksimumkan sumbangan setiap ahli pasukan agar sasaran projek dapat dicapai. Sebahagian daripada ahli pasukan akan terkejut bahawa seseorang yang sangat "berbeza" daripada mereka merupakan seorang ahli pasukan yang kompeten.

1.4 **Lima objektif utama proses kerja berpasukan**

1. Mempelajari kepentingan perbincangan dan persetujuan tentang prosesproses pasukan.
2. Mengetahui kepentingan berkomunikasi antara ahli pasukan.
3. Belajar menyediakan aktiviti pasukan, kemudian membandingkannya dengan keputusan dan prestasi sebenar pasukan.
4. Memahami peranan pasukan dan hubungan antara ahli pasukan.
5. Mempelajari kepentingan mendokumenkan proses dan keputusan,

#### 2. **KELEBIHAN KERJA BERPASUKAN**

Gambar hiasan dinding yang memuji nilai "kerjasama" ada di kebanyakan pejabat, walaupun ia mungkin kedengaran agak klise. Walau bagaimanapun, organisasi kecil yang menyimpan konsep kerja berpasukan di barisan hadapan tentang bagaimana mereka beroperasi boleh memperoleh beberapa kelebihan. Kerja berpasukan memberikan makna bahawa keseluruhan bahagian jentera perniagaan berjalan dengan lancar.

**2.1 Motivasi dan sokongan**

Mengamalkan kerja berpasukan dalam sesebuah organisasi mampu menyokong kelemahan sesetengah pihak dengan kekuatan pihak yang lain. Jika seorang cemerlang dalam menguruskan persidangan, manakala seorang lagi mahir dalam kerja-kerja penaipan dokumen, maka masing-masing boleh membantu antara satu sama lain. Hasil kerja akan berkurangan jika mereka dipaksa bekerja secara berseorangan. Begitu juga, seorang pekerja kadang-kadang menghadapi hari yang tidak produktif; mereka kurang bersemangat, justeru ahli pasukan boleh membantu menggalakkan pekerja tersebut untuk melakukan kerja dengan lebih baik. Ahli pasukan yang bermotivasi boleh mewujudkan keakraban yang lebih baik antara satu sama lain, yang akhirnya akan membawa kepada pencapaian yang lebih besar dalam hubungan di tempat kerja.

**2.2 Akauntibiliti**

Kerja berpasukan mewujudkan persekitaran pekerja yang bertanggungjawab atas apa-apa yang mereka hasilkan kerana ahli pasukan yang lain mengharapkan setiap individu untuk menyelesaikan masalah atau menjayakan projek yang dijalankan untuk kepuasan semua orang. Apabila semua pekerja memainkan peranan masing-masing, mereka pasti akan berasa bangga, dan ini menaikkan semangat kekitaan serta status antara pasukan. Pencapaian seseorang individu seperti iklan atau slogan yang mempunyai idea menarik boleh mendapat perhatian pekerja dan pengiktirafan dalam kalangan rakan sekerja.

**2.3 Penyelesaian kreatif**

Seperti kata pepatah, “dua kepala lebih baik daripada satu”; lebih-lebih lagi sebagai satu pasukan. Penyelesaian kepada masalah dan idea-idea baharu yang dihasilkan melalui sumbang saran menguatkan lagi kerja berpasukan. Ahli pasukan menyumbang kemahiran, pengetahuan, pendapat dan pengalaman untuk dikumpulkan bersama-sama bagi manfaat organisasi secara keseluruhannya. Ini membawa kepada produktiviti yang lebih baik untuk setiap ahli pasukan, dan setiap tugas yang diselesaikan oleh setiap pekerja membawa kepada keputusan yang menonjolkan seluruh pasukan yang boleh membanggakan syarikat.

**2.4 Persaingan dan pertumbuhan**

Kerja berpasukan membolehkan setiap pekerja melihat bagaimana pekerja lain melakukan kerja mereka; boleh dijadikan sumber inspirasi dan pendidikan. Pekerja yang kurang berpengalaman dapat belajar dan meningkat kemahiran hasil daripada interaksi mereka dengan ahli pasukan peringkat atasan. Peluang untuk belajar daripada kekuatan antara satu sama lain juga boleh membawa kepada suasana persaingan yang sihat dan dapat mendorong pasukan bagi menghasilkan kualiti atau kuantiti yang lebih baik untuk produk atau perkhidmatan mereka.

#### **3.** **KEGUNAAN KERJA BERPASUKAN DALAM ORGANISASI**

Kebanyakan pakar sumber manusia dan ahli pengurusan profesional sudah biasa dengan konsep penggunaan perkataan "pasukan" yang membawa maksud: Bersama, Setiap Orang Akan Mendapat Kelebihan. Konsep ini merupakan konsep yang ideal bagi kepentingan kerjasama dan kerja berpasukan di tempat kerja atau struktur organisasi yang lain. Malah, mengamalkan kerja berpasukan dalam sesebuah organisasi dapat memperbaiki dan meningkatkan produktiviti yang akhirnya dapat menambah keuntungan dan kejayaan kepada organisasi secara keseluruhannya.

3.1 **Jenis-jenis Pasukan**

Organisasi ensiklopedia dalam talian, organisasi untuk rujukan, membahagikan kerja berpasukan dalam sesebuah organisasi ke dalam beberapa jenis pasukan. Pasukan penyelesaian masalah yang terdiri daripada pekerja yang memiliki pelbagai kemahiran dibawa bersama-sama untuk menyelesaikan isu-isu dalam struktur organisasi. Kumpulan kepimpinan, termasuk ketua-ketua jabatan, mempunyai tugas khusus untuk membangunkan objektif dan matlamat syarikat serta hala tuju pemasaran yang strategik. Pasukan kendiri diberikan matlamat oleh organisasi dan mengikut budi bicara mereka sendiri untuk menentukan bagaimana mencapai matlamat tersebut. Pasukan maya terbentuk oleh syarikat-syarikat yang bergantung kepada teknologi untuk menguruskan organisasi jarak jauh, dengan mengadakan mesyuarat dan persidangan secara langsung.

3.2 **Keperluan untuk Kerja Berpasukan**

Keperluan-keperluan tertentu dan ciri-ciri yang wujud boleh menjadikan pengendalian pasukan yang efektif, menurut laman web Kualiti Kepimpinan. Salah satu komponen utama kerja berpasukan yang berjaya ialah matlamat yang jelas dan tepat, diikuti jalan yang mudah untuk mencapainya. Satu pasukan yang berjaya mempunyai pekerja yang berpengetahuan dan menjalankan tugas-tugas tertentu berkaitan dengan kepakaran mereka. Beberapa ciri sosial pasukan kerja profesional termasuklah keupayaan untuk mewujudkan hubungan kerja yang efektif dan boleh bekerjasama, memiliki kemahiran interpersonal yang baik dan kesediaan untuk berkongsi kejayaan ataupun kegagalan.

3.3 **Manfaat Pekerja**

Bekerja sebagai sebahagian daripada pasukan organisasi memberikan manfaat kepada pekerja dan ahli pasukan dalam beberapa cara, mengikut kerjaya *Post Magazine*. Peluang untuk mengembangkan pengetahuan profesional dan bekerjasama dengan ahli pasukan yang mempunyai kepakaran yang berbeza menyediakan banyak peluang pembelajaran. Seseorang pekerja juga akan mengalami kurang tanggungjawab peribadi apabila sesuatu projek gagal kerana sebagai satu pasukan, beban akan jatuh kepada semua ahli pasukan yang terlibat. Malah, peluang untuk gagal sentiasa dapat dikurangkan kerana projek dipantau oleh beberapa orang ahli pasukan; lebih banyak mata untuk mengenal pasti kesilapan. Faedah-faedah lain termasuklah peningkatan hubungan sosial di tempat kerja dan peluang-peluang untuk membangunkan profesionalisme.

3.4 **Faedah Organisasi**

Semangat yang tinggi dalam sesebuah organisasi membawa kepada peningkatan produktiviti, dan satu pasukan yang bersepadu membawa kepada moral yang baik. Banyak syarikat mendapati bahawa kerja berpasukan menggalakkan inovasi produk, meningkatkan semangat, meningkatkan produktiviti dan mewujudkan pekerja yang lebih bertanggungjawab. Kerja berpasukan menggalakkan kerjasama, komitmen, motivasi, kewibawaan dan akauntabiliti dalam kalangan pekerja atau ahli organisasi. Tanggungjawab pasukan adalah untuk membantu meningkatkan kekuatan individu, meningkatkan delegasi dan mengurangkan atau menghapuskan tahap tertentu dalam pengurusan pada peringkat rendah.

**3.5 Kemahiran Kerja Berpasukan**

(i) Sumbangan

* Menyediakan tugasan individu.
* Mengambil bahagian sebagai rakan sebaya dalam mesyuarat pasukan.
* Mendengar suara ahli pasukan.
* Mengetahui secara jelas idea yang sewajarnya. (ii) Menyelaras
* Membincangkan jangkaan pencapaian pasukan dan proses pasukan.
* Mengenal pasti peranan ketua pasukan dan ahli pasukan.
* Merancang mesyuarat pasukan.
* Menguruskan tarikh akhir.
* Menyediakan maklumat yang perlu untuk ahli pasukan atau mereka yang di luar pasukan.

(iv) Bekerjasama

* Tahu bagaimana untuk menilai kualiti interaksi dan perbincangan pasukan.
* Mengkaji secara berkala proses pasukan dan menyesuaikannya dengan tugas-tugas projek.
* Membincangkan pandangan yang bercanggah antara ahli pasukan.
* Membangunkan keupayaan pasukan untuk menyesuaikan diri dengan orang lain dan menghadapi masalah dalam pembangunan produk atau pasukan kerja.
* Pilih idea atau mencipta idea-idea baharu dengan berkesan dan cekap sebagai satu pasukan.

#### **4. MATLAMAT KERJA DAN SASARAN**

Apa-apa sahaja yang anda harapkan untuk mencapainya, anda tidak akan mengetahui caranya, kecuali anda telah menetapkan sasaran yang jelas dan mengukur sejauh mana dan bila anda akan mencapainya.

**4.1 Mengapa Anda Perlu Menetapkan Sasaran?**

Tujuan menetapkan sasaran melebihi penanda aras adalah untuk mengukur jika tahun 2016 ini merupakan tahun tugasan yang memuaskan atau sebaliknya. Sasaran merupakan struktur untuk menilai prestasi organisasi secara berterusan. Pada peringkat tertinggi, sasaran perlu dijadikan sebagai visi untuk tahun tersebut. Selain itu, mereka harus mencari jalan untuk mencapai visi dengan menggariskan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapainya: Berapakah kadar pencapaian yang diharapkan dengan melihat kemajuannya secara suku tahunan, bulanan, mingguan dan sebagainya, serta jabatan dan individu mana atau fungsi organisasi yang bertanggungjawab mewujudkan struktur sasaran tersebut? Anda tidak akan dapat menetapkan belanjawan atau memperuntukkan sumber sehingga anda telah mengenal pasti apakah objektif untuk setiap sektor dalam organisasi. Anda tidak dapat berhenti menyemak sama ada anda berada di landasan yang betul di semua titik sasaran di semua sektor organisasi atau sebaliknya. Dan, sekiranya tidak pasti di mana anda harus berada, anda boleh menganalisis masalah yang berlaku. Anda juga akan dapat mengenal pasti bahagian-bahagian yang berpotensi maju dan menyediakan peluang yang lebih besar dengan lebih cepat.

Mencapai sasaran juga menggalakkan rasa pemilikan dalam kalangan pekerja, terutamanya jika anda membayar gaji mengikut pencapaian, sebagaimana Arno melakukannya, “ia seperti pekerja kami yang telah memiliki sedikit organisasi mereka sendiri dalam organisasi kami, dan mereka cuba untuk mencapai matlamat untuk organisasi mereka”. Sasaran untuk masa terdekat ini membantu anda merancang untuk tahun-tahun berikutnya. Anda boleh mengukur prestasi sebenar mengikut matlamat yang anda tetapkan, dan mula mengesan perkembangan dalam tahun tersebut. Analisis pada akhir tahun membolehkan anda menetapkan sasaran yang seterusnya, dengan memiliki maklumat yang lebih lengkap, dengan satu set data untuk bekerja dengan harapan boleh memperbaikinya lagi.

**4.2 Sebelum Anda Bermula**

Sasaran tidak hanya perlu untuk pertumbuhan organisasi dan jualan. Anda boleh menumpukan pada latihan, penglibatan pekerja, perbelanjaan penyelidikan berbanding dengan pulangan, liputan media, kesedaran jenama, kesetiaan pelanggan, dan sebagainya. Apabila menilai keadaan semasa secara menyeluruh, analisis SWOT akan membantu anda untuk menilai bahagian mana yang perlu diberikan tumpuan dalam tempoh 12 bulan akan datang agar ia berkembang maju. Atau, anda akan memberikan tumpuan kepada semua bahagian organinasasi. Beri tumpuan anda kepada cita-cita atau matlamat yang lebih besar dalam beberapa tahun yang akan datang untuk menjadi titik permulaan yang baik, dan anda juga perlu untuk memberikan tumpuan khusus kepada bahagian-bahagian organisasi yang memerlukan perhatian. Fikirkan cara yang berlainan dengan alat yang berbeza dalam organisasi untuk anda memulakan tindakan. Jika anda mahu lebih banyak jualan, anda mungkin perlu meningkatkan pemasaran dan melayari laman web dengan kerap. Jadi, anda perlu menetapkan sasaran kepada mereka untuk mencapai matlamat keseluruhan sebagai sasaran pertumbuhan organisasi. Sasaran anda mestilah “SMART” (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time*) untuk mana-mana bahagian yang diberikan tumpuan. Ini bermaksud penekanan diberikan kepada faktor-faktor berikut:

1. Khusus (Spesifik)

Gunakan nombor yang betul dan matlamat yang pasti, bukan matlamat kabur. Berikan tumpuan kepada satu sasaran untuk satu bahagian organisasi. Ucapkan, “Saya mahu melihat peningkatan jualan sebanyak 10%”, dan bukannya “Saya mahu melihat organisasi berkembang maju”.

1. Boleh Diukur (Measurable)

Pastikan anda boleh mengukur matlamat anda. Gunakan peratusan atau nombor atau kaedah lain yang boleh mengukur matlamat. Ini membolehkan anda untuk menilai prestasi dan akan menunjukkan dengan tepat pencapaian sasaran anda.

1. Boleh Dicapai (Achievable)

Matlamat yang terlampau tinggi boleh merosakkan rancangan dan moral. Pastikan sasaran yang dibuat boleh dicapai.

1. Realistik (Realistic)

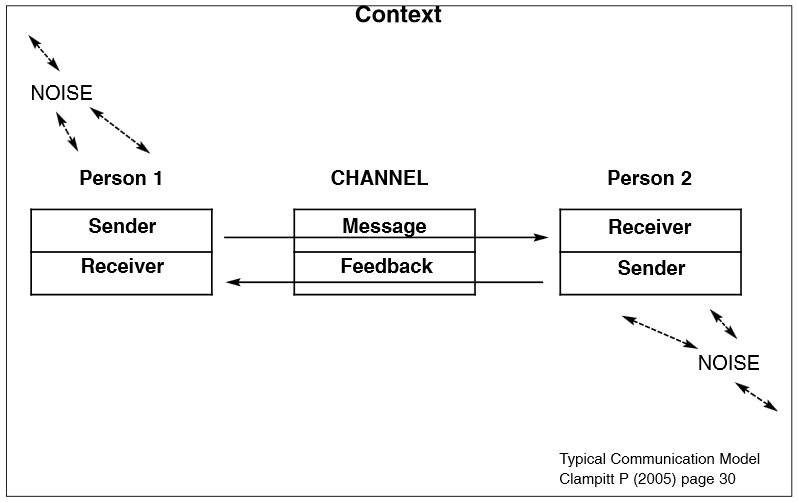
Bina matlamat yang boleh dicapai dengan sumber-sumber yang dimiliki.

v) Masa (Time)

Tetapkan tarikh akhir bagi setiap objektif.

#### **5. Kemahiran Komunikasi**

Dapat berkomunikasi dengan berkesan merupakan kemahiran yang penting daripada semua kemahiran hidup yang lain. Cara yang lebih tepat melihat proses komunikasi sebagai satu yang dinamik adalah dengan melihat unsur-unsur seperti gaya tingkah laku bukan lisan dan pelbagai cara individu mentafsir serta menganggap makna kepada peristiwa yang mempunyai pengaruh yang penting. Pelbagai strategi, seperti membina satu ayat dengan jelas dan terang, boleh menggalakkan komunikasi yang berkesan, namun boleh juga memahami makna oleh pendengar melalui proses mendengar secara aktif sebagai maklum balas. Banyak model telah dibangunkan untuk memudahkan dan meringkaskan realiti kompleks proses komunikasi bagi membantu pemahaman kita. Sebahagian daripadanya amat membantu, namun semuanya mempunyai kelemahan tersendiri. Model *Typical Communication* yang dibangunkan oleh Clampitt (2005) menunjukkan beberapa elemen penting dalam proses komunikasi.



Gambarajah 5.1 Model *Typical Communication*

5.1 Proses Komunikasi

Orang pertama membina dan menghantar perutusan. Perutusan ini ialah isyarat dan simbol yang digunakan untuk menyampaikan apa-apa yang dimaksudkan. Hal ini boleh berlaku dalam pelbagai cara, termasuk visual (bukan lisan, bertulis), pendengaran (ucapan lisan dan subvokal) dan sentuhan (sentuhan, hubungan badan). Untuk menghantar perutusan, ia mesti dikodkan ke dalam perkataan, juga nada suara, mimik muka dan bahasa bukan lisan yang lain. Manakala kemahiran seperti pemikiran yangjelas, ungkapan ringkas dalam bahasa Inggeris yang mudah, dan penyaluran idea yang logik adalah penting, terutama dalam konteks tertentu seperti semasa membuat ucapan. Dan, mereka ini tidak memastikan bahawa komunikasi yang berkesan akan berlaku. Maksud perutusan itu tidak terkandung semata-mata dalam perkataan, kerana sebagai isyarat bukan lisan, konteks dan mereka yang terlibat akan sangat mempengaruhi makna. Penting untuk diberi perhatian bahawa maksud yang diingini atau yang tidak diingini boleh disalurkan melalui bahasa isyarat.

Dalam model Clampitt (2005), ia merujuk kepada cara yang digunakan untuk menyampaikan mesej dan format yang berkaitan. Cara-cara yang digunakan untuk berkomunikasi termasuklah secara bersemuka, telefon, *pager*, bertulis, radio dan komunikasi video. Dalam menghadapi komunikasi secara berhadapan, pilihan komunikasi yang paling sering digunakan adalah melalui format visual dan auditori, manakala cara sentuhan mungkin atau tidak mungkin digunakan. Ahli komunikasi yang mahir akan memilih saluran yang paling sesuai untuk matlamat yang tertentu pada masa tersebut.

Menerima Perutusan

Untuk mempunyai komunikasi yang berkesan, perutusan mesti diterjemahkan dengan tepat dan dibina semula oleh orang kedua daripada isyarat yang diterima daripada orang pertama. Walaupun "pengekodan" dijalankan dengan baik, namun tidak semestinya ia akan "diterjemahkan" dengan tepat. Maksud yang disifatkan kepada mesej mungkin berbeza-beza mengikut orang yang melakukan pentafsiran itu; menurut konteks mesej itu diberikan dan jumlah maklumat yang disampaikan. Dari segi orang yang melakukan pentafsiran, kita semua mempunyai kepercayaan asas dan pemahaman yang akan mempengaruhi cara untuk memahami dan memberikan makna kepada maklumat yang diterima.

5.2 Komunikasi Berkesan

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain adalah salah satu kemahiran hidup yang terbaik yang seseorang boleh amalkan. Seseorang yang boleh menyalurkan pemikiran, idea dan perasaan dengan berkesan mempunyai kelebihan untuk berjaya dalam kedua-dua bidang, sama ada di tempat kerja atau dalam hubungan peribadi. Komunikasi yang berkesan adalah lebih daripada kemampuan untuk bercakap. Ia juga keupayaan untuk mendengar dan memahami orang lain, selain untuk "membaca" dan mentafsir bahasa badan serta mengetahui cara terbaik menyuarakan pandangan mereka kepada umum.

1. Untuk menjadi penutur yang lebih baik:

* + Bertimbang rasa. Jangan menguasai perbualan dengan bercakap hanya mengenai diri sendiri. Gunakan soalan untuk mengetahui perasaan atau pendapat orang lain tentang topik perbualan.
  + Bercakap dengan jelas. Jangan mengomel atau bercakap ke arah yang bertentangan dengan pendengar. Gunakan perkataan yang boleh difahami oleh pendengar.
  + Beri tumpuan kepada perbualan. Melakukan perkara lain ketika bercakap, seperti menaip dan menghantar mesej kepada orang lain, boleh menghalang tindak balas pendengar dengan apa yang diperkatakan. Jadikan perbualan itu ringkas. Jangan terlalu banyak bercakap kerana boleh menyebabkan orang lain hilang minat.

1. Untuk menjadi pendengar yang lebih baik:

* Hilangkan gangguan. Jika berasa sukar untuk menumpukan perhatian kerana masalah persekitaran, beralih ke kawasan lain atau menjadualkan masa lain untuk bercakap topik tersebut.
* Luangkan masa untuk mendengar. Jika sibuk atau tidak mempunyai masa, beritahu penutur untuk menjadualkan masa lain untuk bercakap hal tersebut. Lebih baik untuk melambatkan perbualan daripada mengambil risiko yang membuatkan perbualan penting dipendekkan.
* Amalan mendengar secara reflektif. Mengulangi apa yang difikirkan oleh penutur untuk memastikan perkara yang didengari adalah betul. Ini dipanggil "pendengaran yang aktif", dan ia dikenal pasti dengan kenyataan seperti, "Jika saya memahami anda dengan betul ... ." Pendengaran yang aktif memberikan peluang kepada penutur untuk menjelaskan sesuatu perkara dan memastikan penutur dan pendengar berada di kawasan yang sama.
* Dengar untuk memahami. Jika tidak faham apa yang diperkatakan, jangan rasa malu untuk bertanya. Lebih baik untuk meminta penjelasan daripada risiko salah faham yang boleh membawa masalah pada kemudian hari.
* Tunggu sehingga penutur selesai bercakap. Jangan ganggu, walaupun jelas penutur sedang memikirkan sesuatu.
* Berikan perhatian kepada perkara yang diperkatakan. Apabila seseorang sedang bercakap, jangan menyampuk atau membuat kerja lain.
* Pastikan hubungan mata berlaku antara penutur dengan pendengar. Dengan berbuat demikian, ia menunjukkan pendengar berminat dalam apa yang sedang diperkatakan. Hal ini boleh menjadikan penutur berasa lebih selesa.

(iii) Pendapat yang bagus dengan alasan yang baik.

Semua orang pandai berhujah, tetapi penghujah yang baik tahu bagaimana untuk berhujah dengan adil. Berikut adalah garis panduan untuk berhujah dengan baik:

* Jangan mengambil jalan keluar dengan memanggil nama. Jangan sekali-kali memanggil rakan kongsi dengan nama yang menyakitkan hati. Cuba ikuti peraturan lima saat untuk memilih perkataan yang sesuai dan berkaitan apabila menghadapi perbezaan pendapat.
* Cuba peraturan lima saat. Kadang-kadang perkara yang diperkatakan dibuat tanpa memikirkan kesannya. Tunggu lima saat sebelum anda mengulas tentang apa yang anda perkatakan. Gunakan masa ini untuk mengawal pemikiran dan berfikir tentang apa yang perlu diperkatakan.
* Berpegang pada isu yang sedang diperkatakan. Bercakap hanya perkara yang bertentangan. Membesarkan masalah atau terlibat dalam perbincangan masalah lampau umpama mencurah minyak ke dalam api. Ia juga akan mengalihkan tumpuan daripada masalah kini; yang bererti masalah mungkin tidak dapat diselesaikan dan akan menyebabkan masalah lain.
* Kawal kemarahan. Kemarahan ialah emosi semula jadi, terutamanya apabila menghadapi perselisihan faham. Akan tetapi, jangan benarkan kemarahan bertukar ganas. Jika anda berasa kemarahan telah mencapai ke tahap itu, tinggalkan tempat kejadian dengan segera dan lakukan sesuatu yang selamat untuk menenangkan diri. Contohnya, membuat kiraan sehingga dua puluh (20) atau berjalan pantas atau bersenam. Jangan mengambil jalan keluar dengan mengambil dadah atau alkohol atau memandu kereta dengan kelajuan maksimum.
* Bercakap dan bertindak dengan menghormati orang lain. Ingat dengan siapa anda bertengkar. Mungkin orang itu jodoh anda atau seseorang yang anda cintai dan mengambil berat tentangnya. Walaupun itu mungkin perkara terakhir dalam fikiran anda apabila anda menghadapi perbezaan pendapat, namun ia mungkin menjadi perkara yang utama.

#### **6. PERUNDINGAN**

Perundingan ialah satu kaedah yang boleh menyelesaikan perbezaan. Ia satu proses kompromi atau persetujuan untuk mengelakkan perbalahan dan pertengkaran. Dalam mana-mana perselisihan, individu bertujuan untuk mencapai hasil yang terbaik bagi kedudukan mereka (atau mungkin untuk organisasi yang mereka wakili). Walau bagaimanapun, prinsip-prinsip keadilan, mencari kebaikan dan mengekalkan hubungan ialah kunci untuk mencapai kejayaan.

6.1 Mengapa Berunding?

Hal ini tidak dapat dielakkan bahawa, dari semasa ke semasa, konflik dan perselisihan akan timbul kerana keperluan, keinginan, matlamat dan kepercayaan seorang itu berbeza antara satu sama lain. Tanpa rundingan, konflik boleh membawa kepada perdebatan dan kebencian yang menyebabkan ada pihak berasa tidak puas hati. Titik rundingan adalah untuk mencapai perjanjian tanpa menyebabkan halangan untuk berkomunikasi pada masa hadapan.

6.2 Peringkat Perundingan

Dalam usaha untuk mencapai hasil yang diingini, ia mungkin berguna untuk mengikuti pendekatan yang berstruktur dalam rundingan. Contohnya, dalam satu situasi kerja, mesyuarat mungkin perlu diadakan untuk mengumpulkan semua pihak yang terlibat.

Proses rundingan termasuk peringkat berikut:

* Persediaan
* Perbincangan
* Penjelasan matlamat
* Berunding ke arah hasil menang – menang
* Perjanjian
* Pelaksanaan tindakan seterusnya

* 1. Persediaan

Sebelum rundingan dibuat, keputusan perlu diambil tentang bila dan di mana mesyuarat akan diadakan untuk membincangkan masalah, juga siapa yang akan hadir. Menetapkan skala masa yang terhad juga boleh membantu untuk mengelakkan perselisihan yang berterusan.

Peringkat ini adalah untuk memastikan semua fakta penting dalam situasi ini difahami untuk menjelaskan kedudukan anda sendiri. Dalam proses rundingan di atas, anda perlu mengetahui peraturan organisasi, juga kepada siapa bantuan diberikan. Dan, apabila bantuan dirasakan tidak sesuai, adakah wajar penolakan dibuat. Organisasi anda mungkin mempunyai dasar yang boleh dirujuk sebagai persediaan untuk rundingan.

Membuat persediaan sebelum membincangkan perbezaan pendapat akan membantu untuk mengelakkan konflik berlanjutan dan pembaziran masa semasa mesyuarat.

* 1. Perbincangan

Pada peringkat ini, individu atau anggota kedua-dua belah pihak akan mengemukakan kes yang mereka ketahui, iaitu pemahaman mereka tentang permasalahan yang berlaku. Kemahiran utama pada peringkat ini termasuklah soal siasat, mendengar dan memberikan penjelasan. Kadangkadang pengambilan nota membantu sewaktu perbincangan, iaitu untuk merekodkan semua perkara yang dikemukakan, untuk keperluan yang memerlukan penjelasan lanjut. Sebab itulah sangat penting untuk mendengar, kerana apabila perbezaan pendapat berlaku, mudah untuk membuat kesalahan dengan bercakap terlalu banyak atau mendengar terlalu sedikit. Kedua-dua pihak harus mempunyai peluang yang sama untuk membentangkan permasalahan mereka.

* 1. Penjelasan Matlamat

Melalui perbincangan, matlamat, minat dan pandangan kedua-dua belah pihak yang berbeza dapat diperjelaskan. Hal ini membantu untuk menyenaraikan faktor-faktor dalam susunan mengikut keutamaan. Melalui penjelasan matlamat, ia biasanya mampu untuk mengenal pasti atau mewujudkan beberapa alasan yang sama. Penjelasan ialah bahagian yang penting dalam proses rundingan. Tanpa penjelasan, salah faham mungkin berlaku, dan boleh menyebabkan masalah dan halangan untuk mencapai satu keputusan yang bermanfaat.

* 1. Berunding ke Arah Hasil Menang – Menang

Peringkat ini memberikan tumpuan kepada apa yang dipanggil sebagai keputusan “menang – menang”, iaitu kedua-dua belah pihak merasakan mereka telah mendapat sesuatu yang positif melalui proses rundingan, dan kedua-dua belah pihak berasa pandangan mereka telah diambil kira. Situasi menang – menang biasanya hasil yang terbaik. Walaupun situasi ini mungkin tidak selalunya tercapai melalui rundingan, namun ia harus menjadi matlamat utama. Cadangan kepada strategi alternatif dan sikap berkompromi perlu dipertimbangkan pada peringkat ini. Kompromi ialah alternatif yang sentiasa positif, yang boleh mencapai manfaat yang lebih besar untuk semua pihak berbanding dengan berpegang pada kedudukan asal.

* 1. Kemahiran yang Berguna dalam Perundingan

Kemahiran interpersonal yang baik adalah penting dan berguna untuk rundingan yang berkesan dalam situasi formal, kurang formal atau rundingan satu-sama-satu. Terdapat beberapa kemahiran yang mungkin digunakan sewaktu membuat rundingan:

* Komunikasi lisan yang berkesan.
* Kemahiran mendengar untuk mengurangkan salah faham.
* Meningkatkan hubungan baik bagi membina hubungan kerja yang lebih kukuh antara pihak yang berunding berdasarkan sikap saling menghormati.
* Kemahiran menyelesaikan masalah.
* Teknik dan kemahiran membuat keputusan.
* Ketegasan yang ditunjukkan akan membuatkan rakan atau pihak lain tahu yang anda faham tentang proses rundingan.
* Keupayaan untuk berurusan dengan tenang dan rasional dalam situasi yang sukar.

(vi) Petua untuk Menjayakan Rundingan

* Membentangkan hujah-hujah dengan jelas, tepat dan yakin bagi mengelakkan sebarang kekeliruan atau konflik dengan pihak yang satu lagi.
* Kekal tenang semasa proses rundingan. Perlu bersabar jika perbincangan menjadi panas atau atas perkara yang anda tidak setuju.
* Berhati-hati dengan sebarang isyarat komunikasi lisan atau bukan lisan yang ditunjukkan oleh pihak yang satu lagi. Perhatikan bahasa badan dan isyarat bukan lisan yang lain.

**SOALAN /** *QUESTIONS:*

1. Senaraikan dan terangkan empat (4) kelebihan kerjasama berpasukan.

1. Senaraikan dan terangkan empat (4) faedah proses komunikasi.

1. Nyatakan dan terangkan empat (4) peringkat perundingan.

1. Nyatakan dan terangkan empat (4) elemen dalam proses komunikasi.