

w dziale ▶



**Baza wiedzy
Warto przeczytać!**

**Coaching sprzedawców.
Przemiana zwykłych
handlowców w mistrzów
sprzedaży**

Rosen Keith
Wolters Kluwer Polska
– OFICyna 2011



**Standard jest dobry, ale...
pomija efekty**

Przedstawiciele branży szkoleniowej pozytywnie przyjęli powstanie Standardu Usługi Szkoleniowej (SUS). Zaznaczają jednak, że każda firma wypracowała inne metody współpracy z klientami i nie można wszystkich rozwiązań traktować tak samo. | **str. 82**

Asertywność

– stawianie granic w zgodzie z samym sobą

Wiele osób zna pojęcie asertywności, jednak tylko nieliczni potrafią przyjąć i zachować postawę asertywną. Czy to takie trudne? Co nas powstrzymuje i czego się obawiamy, by być wobec innych asertywnymi?





Kompetentny handlowiec – jak zbadać czynniki decydujące o efektywności?

Czym są kompetencje sprzedażowe? Jak budować profile kompetencji dla sprzedawców/przedstawicieli handlowych? Które kompetencje odgrywają kluczową rolę w działalności zespołów handlowych? | str. 90



W grupie rażniej, czyli firmy uczą pracowników języków obcych

Firmy inwestujące w szkolenia językowe dla pracowników kupują najczęściej standardowe kursy grupowe i indywidualne. E-learning i wyjazdy językowe nie cieszą się wzięciem. Właściciele szkół językowych twierdzą, że klienci boją się eksperymentować. | str. 100



Monika Kuras

Każdy z nas w określonych sytuacjach potrafi przeciwstawiać się, bronić swojego zdania lub realizować swoje potrzeby. Dla każdego jednak inny jest próg, poza którym określona reakcja następuje w sposób naturalny. Jeszcze gdzieś indziej u każdego przebiega wewnętrzna granica, poza którą – mimo potrzeby sprzeciwu lub reakcji – ciężko już być asertywnym. Poza nią czujemy wewnętrzny opór – coś nas blokuje, decydujemy się odpuścić. Skoro jednak wszyscy możemy być asertywni, warto pamiętać, że jest tak niezależnie od stanowiska/funkcji, jaką pełniemy w firmie.

Asertywność, czyli bycie sobą

Asertywność to życie w zgodzie ze sobą. To zdolność do reagowania – zajmowania stanowiska, wyrażania opinii, przyjmowania postawy – na różne sytuacje, zgodnie z własnymi myślami, uczuciami i przekonaniem. Jednocześnie asertywność to umiejętność wyrażania i określania swojego stanowiska w sposób jasny i bezpośredni. W działaniach tych w centrum uwagi jest moje JA, rozumiane jako wartości, osobiste zdolności, możliwości i ograniczenia oraz szacunek do ludzi, z którymi łączy mnie relacja.

Niezależnie od pozycji, jaką zajmujemy w organizacji, asertywność wiąże się z następującymi działaniami i sytuacjami:

- potrzebą stawiania granic,
- wyrażaniem swojego zdania i opinii,
- wyrażaniem swoich potrzeb i emocji,
- odmawianiem innym i przyjmowaniem odmowy,
- wyrażaniem prośby o pomoc,
- zlecaniem i egzekwowaniem wykonania zadania,



Asertywność to przyjmowanie odpowiedzialności za własne życie i dokonywane wybory. Oznacza podejmowanie własnych decyzji, a nie bierne poddawanie się wyborom innych

- komunikowaniem (przyjmowaniem i udzielaniem) informacji zwrotnej, w tym krytyki i pochwały.

Jeśli indywidualny próg reagowania jest przesunięty na tyle, że faktyczne reakcje na sytuacje są niezgodne i dalekie od tego,

co mówi JA, to osoba nie żyje w zgodzie ze sobą. W takiej sytuacji każdy ma do siebie żal, że nie potrafił zachować się w określony sposób w danej sytuacji. Gdy takie zdarzenia się powtarzają, pojawia się niepokój i systematyczne osłabianie poczucia własnej wartości. Wtedy łatwo się oceniaemy, myśląc o sobie: „nie jestem asertywna/-y”, „mam kłopot z wyrażaniem mojego JA”, „jestem za mięka/-i” itd. Innymi słowami – mam kłopot z byciem asertywnym. I taka opinia ostatecznie gruntuje przekonanie o całym charakterze i osobowości.

Dysonans ten bezpośrednio dotyczy m.in. sfery życia zawodowego – wszak pracujemy wśród ludzi, zależni od relacji i zwierzchników lub podwładnych i na co dzień stawiamy czoła różnym sytuacjom.

Wbrew utartym opiniom asertywność nie jest wyłącznie zdolnością do odmawiania. Należy ją rozumieć znacznie szerzej – jest to bowiem komunikacja oparta na szczerości i mówieniu prawdy, które jest wyrazem szacunku wobec siebie i drugiej osoby.

Asertywności można się nauczyć

Pocieszające jest, że z asertywnością nie rodzimy się – to umiejętność, której można i należy się uczyć. Gdy ją doskonalimy, od nas samych zależy, na ile i w jakich sytuacjach chcemy być asertywni. Innymi słowami, zaczynamy mieć poczucie wpływu na jakość relacji oraz

rozwój sytuacji. Przyjmując to za punkt wyjścia, można nauczyć się określonych technik, które pozwalają nam zmienić nasze zachowanie także w sferze zawodowej.

Ludzie asertywni mają tę przewagę, że – szczególnie w relacjach zawodowych – przyjmując odpowiedzialność za własne wybory, mogą zmieniać to, co nie odpowiada ich pragnieniom. Osoby nieasertywne słabo kształtują to, co im nie odpowiada; pozbawieni tej zdolności chętniej obarczają winą zewnętrzne okoliczności lub ludzi, z którymi współpracują. W tym sensie brak asertywności w zespole może być destruktywny dla organizacji, bowiem ludzie, zamiast komunikować jasno, co i jak powinno ich zdaniem się zmienić, są bierno-agresywni. Ludzie ci chętniej narzekają na otaczającą ich rzeczywistość (procesy, decyzje i ludzi), obmawiając przy tym współpracowników.

Czego się boimy, czyli czynniki ograniczające

Co sprawia, że czasem trudno jest być asertywnym wobec innych? Z mojej 10-letniej praktyki szkoleniowej wymienię sytuacje, z którymi spotykam się najczęściej:

- osoba ma słaby kontakt ze swoimi odczuciami i nie zdaje sobie sprawy z tego, co naprawdę myśli i czuje – szczególnie w danej chwili. Zrozumienie przychodzi z opóźnieniem, kiedy właściwy czas na reakcję już minął;
- osoba robi coś wbrew sobie w celu wywołania odpowiedniego wrażenia na innej osobie;
- osoba obawia się urazić kogoś, dlatego zachowuje się pasywnie i unika konfrontacji;
- osoba boi się konsekwencji swoich działań, a szczególnie wyrażania emocji;
- osoba nie umie radzić sobie z emocjami innych ludzi, a co gorsza – bierze za nie odpowiedzialność.

Brak akceptacji myśli i uczuć

Podstawą większości ograniczeń w byciu asertywnym jest brak akceptacji naszych własnych myśli i uczuć. Jeśli nie ma w nas tej akceptacji, łatwo przychodzi nam osądzać siebie i wyrabiać w sobie przekonanie, że po-

winniśmy być inni, niż naprawdę jesteśmy. Brak asertywnej postawy w konsekwencji powoduje, że często wbrew sobie wolimy się zmieniać i dostosować – czasem w imię mylnej pojmowanej tolerancji – niż budować relacje z ludźmi w oparciu o swoje wartości, przekonania i uczucia. Zatem pierwszym krokiem na drodze rozwoju asertywności jest zaakceptowanie siebie.

Utrwalone przez innych schematy i wzorce

Tym, co nas ogranicza, jest pewna kategoria przekonań wytworzona po części przez przekazy rodzinne oraz przez osobiste doświadczenia. Chodzi o przekonania, które powstrzymują nas przed właściwą reakcją: „Na pewno mi się nie uda, są mądrzejsi ode mnie, niech oni działają”, „Jestem za mało pewny siebie, za słaby jak na tę sytuację”, „Zdanie przełożonego jest ważniejsze od mojego”, „Skrzywdzę pracownika, wyrażając, co czuję (złość)”, „Lepiej nie pchać się na świecznik, wychylę się raz, to ściągnę na siebie problemy”.

Tego rodzaju stwierdzenia – często od lat utrwalane w świadomości i powtarzane jak mantra pobudzają „negatywny monolog wewnętrzny”. Zamiast podejmować działania asertywne, prowadzimy monolog, który jednocześnie staje się usprawiedliwieniem. Z reguły treść takiej wewnętrznej rozmowy w niewielkiej mierze podlega świadomej weryfikacji, ponieważ nie rejestrujemy już tego, jak często i w jakich sytuacjach prowadzimy ten monolog.

Podwaliny negatywnego monologu tworzone są w okresie dzieciństwa, kiedy brak jeszcze pełnej kontroli nad świadomym myśleniem. Zdania pochodzące z tego okresu, a dotyczące praw i obowiązków ludzi na różnych pozycjach i w różnych sytuacjach, odzwierciedlają narzucone z góry schematy i niezbywalne interesy znaczących osób. Z tym, że są to osoby inne – poza mną i moim JA. „Pan każe, sługa musi”, „Co wolno wojewodzie...”, „Cisze jedziesz, dalsze budziesz”, „Dzieci i ryby głosu nie mają”. Skąd my to znamy? Zapewne każdy w dzieciństwie słyszał tysiące powiedzeń tego rodzaju.

Jak być asertywnym?

Na czym polega bycie asertywnym? Jeśli miałabym napisać najkrótszy przewodnik dla nieasertywnych, wskazałabym cztery konkretne etapy i działania.

Po pierwsze: zdaj sobie sprawę ze swoich uczuć, zastanów się, co Tobie nie odpowiada.

Po drugie: poinformuj i – to względnie szybko – osobę, której dotyczy ta sprawa i od której zależy zmiana sytuacji. Nazwij swoje uczucia ►

► Sytuacje stawiania granic przełożonemu, odmowy, komunikacja

Kiedy pracownikowi potrzebna jest asertywność?

Przyznawanie nowych obowiązków, nierealnych do realizacji w określonym terminie.

Nowe zadania wykraczają poza zakres obowiązków lub kompetencji pracownika.

Przełożony odwołuje się do interesów sprzecznych z interesami lub wartościami pracownika.

Pracownik chce przekazać swoją opinię lub informację zwrotną, szczególnie dotyczącą współpracy z przełożonym.

Wyznaczanie granicy między relacyjnością z szefem a kwestiami biznesowymi (np. szef wykorzystuje relację do zlecenia ponadstandardowego zadania).

Argumentowanie awansu lub podwyżki.

Zgłoszenie przełożonemu prośby o wsparcie, szczególnie gdy jest się w gronie doświadczonych pracowników.

Kiedy przełożonemu potrzebna jest asertywność?

Pracownik nie dotrzymuje umowy, nie realizuje zadania w terminie.

Pracownik przekracza ustalone granice, powołując się na problemy w życiu prywatnym (choroba bliskiej osoby, trudna sytuacja materialna itp.).

Przekazanie podwładnym niepopularnej decyzji, z którą sam się nie identyfikuje lub nie zna jej strategicznego uzasadnienia.

Pracownik staje się zdemotywowany, niezaangażowany, ma tendencję do roszczeń i zarzutów.

Udzielenie konstruktywnej informacji zwrotnej o negatywnym zachowaniu lub postawie pracownika.

Zlecenie, delegowanie dodatkowych zadań pracownikowi, który jest już przeciążony obowiązkami.

Przekazanie informacji o niemożliwości awansu lub podwyżki pracownikowi, którego szef akceptuje tego rodzaju prośbę.

Zwolnienie pracownika.

i potrzeby, bądź przy tym skoncentrowany na swoich potrzebach.

Po trzecie : pokaż konsekwencje tego, co Tobie nie odpowiada – jaki ma to wpływ na Ciebie, Twoją pracę lub środowisko, w którym przebywasz (pracujesz).

Po czwarte: wyraż precyzyjnie swoje oczekiwania – jaka ma być rzeczywistość, o którą zabiegasz w relacji z drugą osobą (patrz: wykres: „Jak być asertywnym”).

Wszystkie te wskazówki można łatwo odnieść do konkretnych sytuacji w firmie i do różnych stanowisk. Można je stosować zarówno z perspektywy przełożonego, jak i podwładnego.

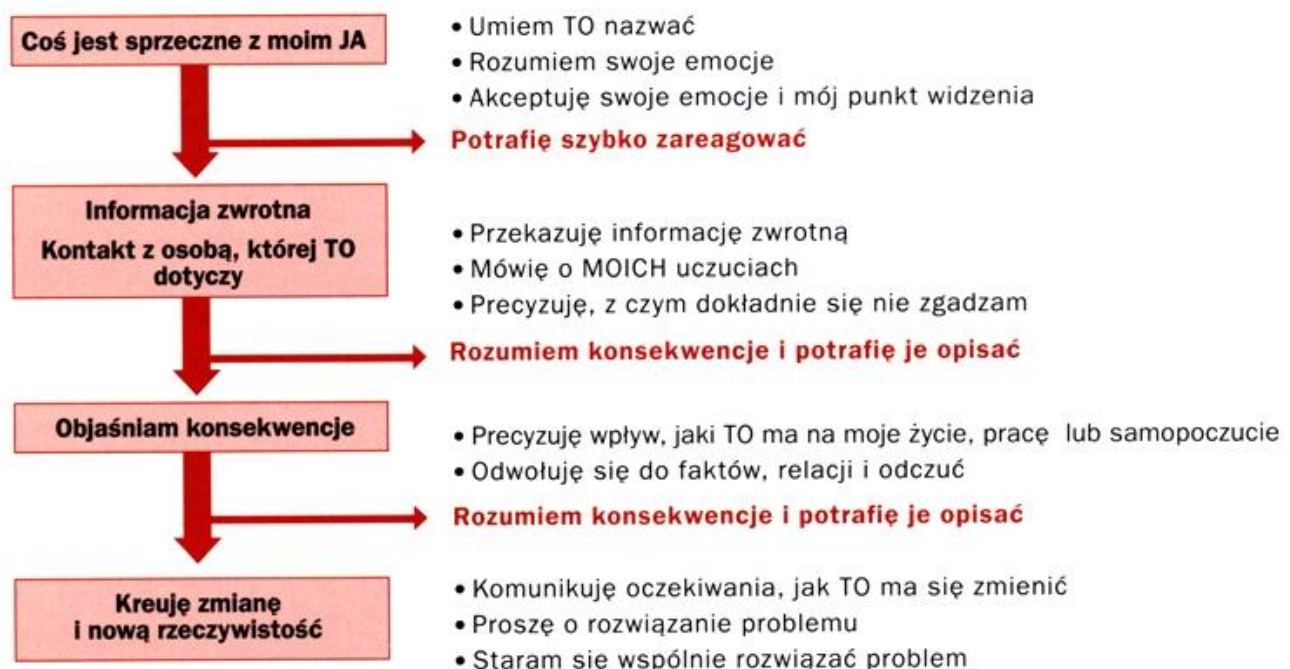
Perspektywa pracownika

Pracownik staje w obliczu trudnej sytuacji – przełożony dokłada wciąż nowe obowiązki i zlecenia. Szef przekracza pewną granicę zapisaną w umowie lub też wynikającą z ograniczeń czasowych albo kompetencyjnych pracownika. Podwładny wie, że nie da rady w ustalonym czasie wykonać powierzonych zadań. Jak się powinien zachować, jak odmówić przełożonemu?

W pierwszej kolejności konieczny jest rzetelny komunikat – pracownik powinien skoncentrować się na rzeczowym nakreśleniu situa-

cji, w jakiej postawił go przełożony. Wykazać zadania, terminy oraz działania i zasoby, jakie są niezbędne do wykonania zleconej pracy. Jego prosty komunikat stwierdza, że nie jest możliwe wykonanie wszystkiego. Konsekwencją sytuacji jest konieczność nadania zleceniom priorytetów. Pracownik prosi szefa, by ten zdecydował, jaką wagę przypisać do poszczególnych zadań. Na tym etapie powinien ustalić, co jest ważne i pilne, co pilne, ale mniej ważne, a co nie jest pilne. Jeśli ma z tym problem, powinien prosić o pomoc. Zwróćmy uwagę, że w tej sytuacji odpowiedzialność za wypracowanie rozwiązania pracownik przenosi na przełożonego – to on podejmuje decyzje. W praktyce często szef nie przyjmuje jednak argumentacji i, trwając przy swoim stanowisku, wciąż naciska na konieczność realizacji zadań ponad miarę. Osoba asertywna przejdzie wtedy do kolejnego etapu, w którym przyjmuje stanowisko szefa, ale jednocześnie informuje, że jakość oddawanej pracy może być lub będzie niższa. Odwołanie się już teraz do jakości chroni pracownika i w dużej mierze pozwala na uzgodnienia, do których można się później odnieść podczas rozliczania i ocenia efektów pracy w tej konkretnej sytuacji. Pracownik ma poczucie, że wobec pracodawcy do końca jest w porządku.

► Jak być asertywnym



Perspektywa przełożonego

Tu rozważymy dwie sytuacje. W pierwszej menedżer dowiaduje się, że jego podwładny narusza postanowienia umowy lub regulaminu firmy. W drugiej podwładny usprawiedliwia brak realizacji zadań trudną sytuacją osobistą pracownika. W obu sytuacjach menedżer chce mieć wpływ na rzeczywistość, zakomunikować swoje niezadowolenie i wypracować odpowiednią zmianę w postawie i działaniach pracownika. Są jednak między nimi różnice, ponieważ w pierwszej sytuacji szef rozwiązanie narzuca autorytatywnie, a w drugiej wypracowuje je wspólnie z podwładnym.

W obu przypadkach menedżer powinien odnieść się do swoich odczuć i je zakomunikować. W przypadku naruszeń postanowień umowy może być to złość, oburzenie czy żal, a w drugim przypadku – niepokój, rozterka, niepewność. Ważnym elementem asertywnej rozmowy jest precyzyjne nakreślenie sytuacji. Etap ten powinien bazować na faktach: zdarzeniach i popełnionych czynach w odniesieniu do konkretnych zapisów umowy lub niewykonanych zadaniach w odniesieniu do oczekiwań, jakie postawiono przed pracownikiem. Jest jednak w obu przypadkach różnica w prowadzeniu rozmowy na etapie wypracowywania i komunikowania rozwiązania. W pierwszym przełożony narzuca rozwiązanie z góry – zarówno umowa, jak i regulamin istnieją i to one wskazują pożądaną model zachowań. Komunikat jest prosty: „Oczekuję, że od teraz będziesz postępować w taki sposób”. W drugim przypadku odpowiedzialność za wypracowanie rozwiązania przełożony przenosi na podwładnego, np. poprzez dopytanie, czego potrzebuje, by uregulować swoje sprawy i wypełnić obowiązki, których się podjął. W tym przypadku pracownik ma poczucie zrozumienia, ale też wie, że zobowiązanie, jakie podejmie w ramach wskazanego przez siebie rozwiązania, jest wiążące. Wobec osoby, która komunikuje problemy osobiste, menedżer powinien większy nacisk położyć na łączącą ich relację zawodową. Warto, aby tłem całej rozmowy był wymiar ludzki.

Wyjść poza znane

Asertywność to przyjmowanie odpowiedzialności za własne życie i dokonywane wybory. Oznacza podejmowanie własnych decyzji, a nie bierne poddawanie się wyborom innych. To także nieobwinianie innych ludzi czy okoliczności za to, co nam się zdarza. Być asertywnym to znaczy również mieć świadomość, że otaczający nas współpracownicy i przełożeni mają swoje potrzeby, emocje, prawa i że mogą decydować i reagować zgodnie ze swoim JA.

Postawa asertywna polega na rozsądnej porcji namysłu przed podjęciem decyzji, wyborze i postępowaniu, jaki przyjąć kierunek działania. Człowiek asertywny koncentruje się na tym wyborze i postępuje zgodnie z wybranym kierunkiem, bez trwania energii na kwestionowanie słuszności tej decyzji. Jeśli nie odważymy się wyjść poza to, co znane, to ważne części naszego JA, zwykle ukryte, nie będą miały okazji ujawnić się. Doskonalenie asertywności polega na tym, że coraz bardziej stajemy się tym, kim naprawdę jesteśmy, nie zaś na tym, że usiłujemy stać się kimś, kim nie jesteśmy.■



Monika Kuras
konsultant i trener w spółce
Nowe Motywacje.

Podstawą większości ograniczeń w byciu asertywnym jest brak akceptacji naszych własnych myśli i uczuć. Jeśli nie ma w nas tej akceptacji, łatwo przychodzi nam osądzać siebie i wyrabiać w sobie przekonanie, że powinniśmy być inni, niż naprawdę jesteśmy