



**Resurse
rar folosite
de companii:
spiritul de echipă,
implicarea,
asertivitatea**

SECRET Liantul care transformă un grup de oameni într-o echipă este încrederea. De lipsa acesteia se leagă o mare parte din problemele de serviciu. Sinceritatea este premisa creșterii profitabilității companiilor.

VIORICA ANA CHIȘU

Companiile se plâng că afacerile nu mai merg ca-n trecut. De aceea, multe consideră că investiția în instruire nu mai este o formulă potrivită pentru creșterea profitabilității, ci doar o soluție pentru a motiva și reține oamenii buni. Multi angajați vin la programele de instruire pentru a scăpa de rutina serviciului și utilizează informațiile doar în beneficiul personal. Consultanții spun că economia bate pasul pe loc deoarece nu avem manageri pregătiți pentru competiția dură care

ZECE REGULI ÎN COMUNICAREA ASERTIVĂ

1. **COMUNICĂ** direct și onest
2. **EVITĂ** formulările generale
3. **EXPRIMĂ** emoțiile și gândurile fără a le deranja pe cele ale interlocutorului
4. **EXPRIMĂ** sentimentele și opiniile legate de un eveniment, fără a-i blama sau considera pe ceilalți drept adversari
5. **FĂ APRECIERI** asupra comportamentului, și nu asupra persoanei
6. **PRECIZEAZĂ** care este comportamentul dorit de tine din partea persoanei respective
7. **EVIDENȚIAZĂ** consecințele negative ale comportamentului respectiv asupra ta
8. **MOTIVEAZĂ-ȚI** afirmațiile fără să te justifici/scuzi
9. **SPUNE NU** atunci când îți este încălcat un drept sau o valoare personală
10. **CERE FEEDBACK** pentru prevenirea erorilor de interpretare a mesajului

a început să apară și la noi.

Alexander Fuhrman, președintele firmei Eureka Training, vine cu o nouă viziune asupra modului în care ar trebui reformulat sistemul de instruire, în așa fel încât să crească profitabilitatea firmelor. „Când am venit în România, am selectat din lista de programe necesare companiilor o serie pe care am considerat-o necesară pentru dezvoltarea aptitudinilor angajaților. Și am ținut nenumărate cursuri, de tot felul, ani la rând. Până într-o zi, când un director mi-a cerut o ofertă cu un program de creativitate. Nu aveam așa ceva pregătit”, recunoaște interlocutorul nostru. Motivul pentru care nu introdusese pe listă și acest curs era simplu. „Am considerat că românii sunt extrem de creativi, dar fiind modul în care s-au descurcat pe vremea lui Ceaușescu, dar și după aceea.” Replica venită din partea directorului care solicita noul program l-a pus însă pe gânduri: „Românii au învățat să se descurce ocolind barierele, fiecare pe unde și cum a putut, în mod individual. Dar nu le-au desființat. Ele există și irosim încontinuu energia și creativitatea pentru a trece dintr-o parte în alta a barierei. De aceea nu crește profitabilitatea unei companii.”

De la acest comentariu până la programul de încredere și inițiativă, intitulat sugestiv „Să transformăm vânzoleala în freamăt”, nu a fost decât de un pas. Analizând limitele efectelor instruirii în cadrul companiilor, Fuhrman a tras concluzia că este generată de modul de abordare a procesului. „Noi venim cu programe de dezvoltare a competențelor, dar neglijăm atitudinea oamenilor.

De aici provin cele mai multe probleme în companii, probleme pe care nu le poate rezolva niciun curs. Și acest lucru este evident la companiile de succes care, în pofida eforturilor susținute de a crește aptitudinile angajaților, nu mai reușesc să

OPINIA UNUI „PĂȘĂTOR” DESPRE PROBLEMELE COMPANIILOR



Alexander Fuhrman, președinte, Eureka Training

COMUNICAREA între două sau mai multe persoane poate fi asemănată cu o conduită prin care curg mesaje de la unii la alții, atât verbale cât și nonverbale. Fluxul acestor mesaje este îngreunat de prezenta pe conduită a unor bariere care, pentru observatorul extern, nu sunt vizibile.

UNELE BARIERE apar din cauza modului în care folosim limbajul și a atitudinii pe care o avem față de limbaj. Altele apar din cauza unor conflicte, mai mult sau mai puțin recente, care au lăsat în urma lor o lipsă de disponibilitate de a comunica cu cealaltă persoană. Faptul că agresivitatea este o caracteristică cerută de multe firme străine ne face să credem că este un mod de comunicare desirabil și, în anumite situații, poate că este. Convingerea mea este că, în majoritatea situațiilor unde comportamentul agresiv rezolvă problema, comportamentul asertiv ar putea să o rezolve la fel de bine, dar cu mai puține efecte secundare nedorite.

CUVÂNTUL „ASERTIV” provine din limba engleză (assertive) și se bucură de o utilizare destul de largă. Este o trăsătură pe care părintii și educatorii încearcă să o transmită copiilor de la o vârstă foarte fragedă. Este considerată o trăsătură de care depinde într-o măsură considerabilă capacitatea unei persoane de a-și atinge obiectivele. Ea dă tonul discursului, de la alegerea sefului de clasă până la seratele de oratorie din universitate sau rezolvarea unei divergențe de păreri cu mecanicul care nu a reparat mașina cum trebuie. Obiectivul, în fiecare caz, este să ne facem cunoscut și acceptat punctul de vedere, dar să o facem într-un mod care ne va permite și în viitor să convietuim și să ne ajutăm. **AGRESIVITATEA**, ca unic instrument comportamental, va face ca numărul celor care vor mai dori să mai aibă ceva de a face cu noi să scadă cu fiecare ceartă, chiar dacă obiectivul nostru imediat a fost atins.

crească profitul decât cu eforturi care duc oamenii la epuizare. Sau la abandon.”

„Pășătorii” aduc profitul în companii

Pentru a mări încontinuu rezultatele, companiile au nevoie de „pășători”. Cuvântul nu există în limba română. De ce? Fuhrman a aflat că toți cei cărora le pasă de ce se întâmplă în jurul lor sunt considerați fraieri. „Oamenii pleacă din companii pentru că directorii nu sunt „pășători”. Măsura în care se poate spune despre un manager că e „pășător” este legată direct de eficiența cu care acesta va gospodări resursele umane ce i s-au pus la dispoziție pentru atingerea obiectivelor.” A gospodări cu eficiență resursa umană înseamnă, în opinia lui Fuhrman, să-i faci pe oameni să comunice și să aibă încredere unii în alții. Interesant este faptul că managementul apelează la încredere în momentul în care angajează o persoană, recurgând la recomandări. După aceea însă, uită de acest cuvânt magic, iar legătura stabilită pe bază de încredere slăbește treptat. Căuza trebuie căutată în sistemul de valori ale individului și ale companiei. De aici pornește și programul de instruire. Dacă, inițial, la întrebarea „Câtă încredere aveți în oamenii cu care lucrați”, media răspunsurilor tinde să se situeze, pe o scară de la unu la zece, înspire opt, jocurile pe echipe reflectă o cu totul altă situație. Oamenii au puțină încredere unii în alții în cadrul companiei. Pentru că nu au definite, anunțate sau agreate valorile personale, pentru că acestea nu sunt congruente cu valorile companiei sau pentru că declarațiile acestora se mențin doar la nivel formal. „Dacă îi faci pe oameni să discute, să analizeze și să capete încredere, vânzoleala se transformă în freamăt și se vede în rezultate”, conchide Fuhrman. Multinaționalele sunt profitabile doar pentru că exercită presiune tot mai mare asupra oamenilor, dar rezultatele lor nu mai sunt spectaculoase, iar oamenii sunt tot mai obosiți. Profitul nu poate crește numai din asigurarea competențelor oamenilor. E nevoie de implicarea lor. Adică este nevoie de „pășători”. Pentru a crea o masă critică, este nevoie de un management „pășător” și de o comunicare asertivă.