

R JAK ROZMOWA

Platon powiedział: „Możesz dowiedzieć się więcej o danej osobie podczas godzinnej gry niż podczas rocznej z nią konwersacji”. Aseorzy i Pracodawcy chcą dowiedzieć się owego „więcej” o Kandydacie podczas gry, jaką jest Assessment Center.

Edyta Naglarska

psycholog, socjoterapeuta, trener. Zajmuje się trudnościami w relacjach interpersonalnych, rozwiązywaniem kryzysów osobistych, problemami z przystosowaniem, pracą nad motywacją. Prowadzi szkolenia. W Augustyn Consulting wspiera procesy coachingu i assessment center.



Anna Augustyn

specjalizuje się w pracy z menedżerami nad rozwojem ich kompetencji przywódczych, założycielka firmy Augustyn Consulting, od dziesięciu lat wspierającej organizacje farmaceutyczne w pozyskiwaniu i rozwoju talentów. W pracy wykorzystując swoje wieloletnie doświadczenia zdobyte na stanowiskach zarządczych w obszarze sprzedaży i marketingu w międzynarodowych koncernach farmaceutycznych. Anna jest licencjonowanym Coachem LMI, absolwentką Akademii Coachingu i Mentoringu TROP. Obecnie finalizuje proces akredytacji coachingu w International Coach Federation (ICF).



anna.augustyn@augustynconsulting.pl

W jednym z wcześniejszych numerów Pharmaceutical Representative Polska mogliście przeczytać o tym w jaki sposób dobrze zaistnieć w trakcie ćwiczeń zespołowych w Assessment Center. Omówiliśmy najczęściej oceniane kompetencje lidarskie i zachowania, które świadczą o wysokim poziomie tych kompetencji.

W bieżącym artykule chcemy podzielić się z Wami naszymi doświadczeniami, dotyczącymi ćwiczeń indywidualnych.

Nie sposób zawrzeć w tak krótkiej formie wszystkich rodzajów tych ćwiczeń. W zależności od celu AC, najczęściej spotykane zadania indywidualne, to:

- Kosz zadań
- Prezentacja (może być oceniana sama jako taka, może być połączona z „ogniem pytań” ze strony Asesorów)
- Opracowanie strategii (np. sprzedaży, promocji produktu, rozwiązania problemu w zespole itp.)
- Rozmowa z podwładnym, przełożonym, klientem, kolegą

Dzisiaj skupimy się na tym ostatnim modelu, w którym wiedza i umiejętności Uczestnika AC oceniane są w prowadzonej przez niego rozmowie symulowanej z podwładnym (zazwyczaj rolę tę odgrywa jeden z Asesorów).

Co badamy podczas trwania takiej rozmowy? W zależności od tego, w jakim celu prowadzony jest proces (rekrutacja na Przedstawiciela Handlowego, Menedżera ds. Kluczowych Klientów czyli tzw. KAMa, awans na stanowisko Regionalnego Szefa Sprzedaży czy Menedżera Produktu), możemy ocenić kompetencje takie jak:

- Przywództwo
- Rozwijanie i motywowanie innych
- Komunikacja
- Asertywność
- Planowanie i organizacja
- Umiejętności negocjacji/mediacji
- Coaching

Opis większości tych kompetencji znajdziecie we wcześniejszych numerach PRP.

Zobaczmy, jak może przebiegać rozmowa Szefa z Podwładnym, której celem jest przekazanie trudnej informacji o cofnięciu decyzji o awansie pracownika na wyższe stanowisko.

Przed przystąpieniem do rozmowy indywidualnej, należy zdać sobie sprawę, iż niemal każda rozmowa szefa z pod-

władnym jest okazją do zmotywowania pracownika. Oto jaka trudna może okazać się rozmowa, do której podejźmy w nieprzemysłany sposób:

Szef: Witam Pani Jolu. Jak tam po świętach? Odpoczęła Pani? My z żoną byliśmy na nartach w Corvetto, bardzo polecam, dobre hotele, świetne trasy!

Pracownik: Owszem Panie Dyrektorze, udało mi się odpocząć. Jednak teraz mam tyle pracy, że dawno już o świętach zapomniałam.

Szef: No, niestety, kto chce pracować w naszej firmie, nie może narzekać na nudę. Ale wyniki ma Pani jak zdążyłem zauważyć słabiotkie. Dlatego tego awansu, o który Pani się stara w tym roku, nie będzie.

Pracownik: Jak to? Panie Dyrektorze, przecież tyle pracuję. Nie może mi Pan tego zrobić.

Szef: No niestety, wyniki Pani Jolu świadczą same za siebie.

Pracownik: Ale ja tak liczyłam na ten awans. Strasznie się czuję zawiedziona.

Szef: Niechże Pani nie przesadza. Nie wszyscy muszą od razu awansować. I tak jest Pani pracownikiem z najdłuższym stażem. Zna tu Pani każdego klienta. Poprawiając swoje wyniki w pracy, może Pani jeszcze osiągnąć wiele satysfakcji. Inni również mogą się od Pani uczyć.

Pracownik: Ale ja właśnie uczę innych i zależy mi, żeby mieć odpowiednie wynagrodzenie za tę pracę.

Szef: Pani Jolu cyfry, cyfry, cyfry – one przekazują całą prawdę na temat Pani pracy.

Pracownik: Ale Panie Dyrektorze to niesprawiedliwe....

Nie trudno się domyśleć co jest efektem wyżej zaprezentowanej rozmowy i jak bardzo demotywujący wpływ miała ona na Pracownika. Szef rozpoczynając rozmowę, której celem jest poinformowanie Pracownika o cofnięciu decyzji o awansie stosuje „small talk”. Prawdopodobnie próbuje tym złagodzić nieprzyjazną atmosferę oraz mający nastąpić niekorzystny i trudny dla pracownika przekaz. Prawdopodobnie próbuje „zagadać” poczucie winy, z którym przyszedł na tę rozmowę.

Przełożony nie informuje o intencjach i celu spotkania.

- EMPATIA,
- ASERTYWNOSC
- SZACUNEK DLA DRUGIEJ OSOBY I JEJ POTRZEB
- DBAŁOSC O JEJ ROZWÓJ I MOTYWACJE DO DALSZEJ PRACY.

- PARAFRAZOWANIE
- ODZWIERCIEDLANIE
- ZAANGAZOWANIE
- MILCZENIE

Jego uzasadnienie jest ogólne i niekonkretne. Nie jest też zainteresowany odbiorem tej informacji przez Pracownika (emocje, poziom motywacji itp.)

Tym samym w ocenach Asesorów w trakcie AC powyższa rozmowa nie osiągnęłaby wysokich wyników.

Przyjrzyjmy się zatem jak wyglądać powinna dobrze oceniona rozmowa:

Szef: Poprosiłem Panią o dzisiejszą rozmowę, gdyż mam Pani do przekazania ważną rzecz. Wnikliwie przyjrzałem się ostatnim wynikom kwartalnym naszego zespołu. Rozważałem różne możliwości. Ostatecznie podjąłem decyzję, że obiecany Pani awans, zostaje odroczony.

Zakomunikowanie tematu rozmowy – w jej początkowej fazie oraz przekazanie decyzji w sposób jasny i krótki

Pracownik: Rozumiem (na twarzy widać jednak rozczarowanie i zawód).

Szef: Wiem, że nie jest to dla Pani łatwe i pewnie rodzi rozczarowanie. Proszę mi wierzyć, dla mnie również nie była to łatwa decyzja. Zdaję sobie sprawę jak bardzo Pani liczyła na to stanowisko. Jednak moim zadaniem, jak Pani pewnie wie, jest odpowiadanie za wyniki nie tylko całego zespołu, ale i jego poszczególnych członków.

Dostrzeżenie emocji Pracownika – postawa empatyczna. Zwięzłe uzasadnienie swojej decyzji i obrona własnego stanowiska

Pracownik: To prawda. Czuję się rozczarowana.

Szef: Przyzna Pani jednak, że Pani wyniki znacznie się obniżyły w ostatnich dwóch kwartałach. W Q3 zrealizowała Pani 80% planu, w Q4 65%. Jednocześnie udziały w rynku konkurencyjnych produktów spadły o 4% i 7% w tych kwartałach.

Pracownik: Niestety Panie Dyrektorze, nie da się ukryć.

Szef: Zastanówmy się wspólnie w takim razie, co moglibyśmy zrobić, aby zapobiec tej sytuacji na przyszłość. Czy wie Pani co było powodem tak słabych wyników?

Wsparcie Pracownika, aby utrzymać jego zaangażowanie.

Pracownik: Ostatnio mam wrażenie, że mam zbyt wiele obowiązków i przez to sprzedaż wymyka mi się spod kon-

troli.

Szef: Rzeczywiście, przyznam, że ostatnio dużo Pani pracuje i ja to doceniam.

Pracownik: Wie Pan, że jestem najstarszym pracownikiem działu i wszyscy borykający się z tzw. „trudnymi” klientami zwracają się do mnie z prośbą o pomoc. A ja nie chcę im odmawiać, bo wiem jak bardzo liczy się dobra atmosfera w zespole.

Szef: A więc mówi Pani, że chcąc utrzymać dobre relacje ze współpracownikami, stara się Pani im pomóc, przez co, potem cierpi na tym jakość wykonywanych przez Panią obowiązków.

Pracownik: Dokładnie.

Szef: Chcąc utrzymać dobre wyniki, musi Pani jednak zmienić tę sytuację. Rozumiem, że ważna jest dla Pani i całej firmy współpraca. Proszę jednak nie zapominać o swoim rozwoju i planach. Cieszę się, że pomaga Pani młodszym kolegom, ale też nie ma w tym nic złego, aby przychodzili oni szukać rozwiązań swoich problemów do mnie, albo do KAM. Nie musi Pani wymagać od siebie aż tyle.

Oferowanie wsparcia pracownika w trudnej sytuacji oraz znalezienie przyczyny problemu.

Pracownik: Może faktycznie, zbyt wiele wymagałam od siebie do tej pory.

Szef: Proszę pamiętać o tym, że ma Pani przed sobą ważne zadanie, poprawić wyniki. Jest wiele do nadrobienia i na tym musimy się skupić. Zależy mi na Pani zaangażowaniu w dalszą pracę.

Pracownik: Wiem. Będę się starać. Mnie zależy na poprawie wyników i uzyskaniu tego awansu.

Jak widać sukces rozmowy indywidualnej zależy nie tylko od prezentowanych umiejętności preferowanych na danym stanowisku. Ocenie podlega również postawa jaką osoba prezentuje. W przytoczonej wypowiedzi szefa widoczna jest:

- empatia,
- asertywność (poszanowanie praw pracownika oraz swoich własnych),
- szacunek dla drugiej osoby i jej potrzeb
- dbałość o jej rozwój i motywację do dalszej pracy.

Wszystko to w efekcie wpływa na budowanie efektywnego zespołu.

Ujawnienie komunikatu, iż dla mnie jako dla szefa, będzie to trudna do zakomunikowania decyzja, nie jest niczym niestosownym. Wręcz przeciwnie, pozwala pracownikowi spojrzeć na szefa, który tak jak każdy inny człowiek (również pracownik) nie jest wolny od przeżywania trudnych emocji.

Znalezienie podobieństwa i udzielone wsparcie może w przyszłości zaowocować sympatią, a przez to dalszą współpracą. **Dostrzeżenie emocji** oraz podkreślenie tego w rozmowie pozwala pracownikowi czuć się ważnym w firmie. Przede wszystkim jednak działa jak „wentyl” emocji. Pozwala prowadzić rozmowę w spokojniejszej atmosferze. Przyglądając się postawie szefa, niewątpliwie dostrzeżemy w niej **szacunek do praw swojego pracownika**, ale w takim samym stopniu również do swojego stanowiska. Podkreśla on bowiem, w imieniu jakich własnych interesów występuje.

Ważne jest tu również zakomunikowanie decyzji w postaci tzw. **komunikatów typu „ja”**: np. (Ja) podjąłem decyzję, (Ja) rozważałem różne możliwości. Sugerują one, że to szef bierze odpowiedzialność za to co mówi, a przecież nie ma lepszego wzoru do nauki dla pracownika jak odpowiedzialny szef. Warto pamiętać również, że często podkreślanie swojego zdania w sposób stanowczy, ale w pierwszej osobie zapobiega niepotrzebnym dyskusjom ze strony rozmówcy.

Jest takie litewskie przysłowie: „Piwo bez chmielu, masło bez soli, kobieta bez cnoty mają jednakową wartość”. My uważamy, że szef, który nie umie połączyć komunikowania trudnych decyzji z motywacją podwładnego jest jak szampan bez bąbelków.

Oprócz symulacji przekazania trudnej decyzji, kandydaci sesji AC mogą również liczyć na polecenie pomocy w planowaniu pracy na najbliższy tydzień osobie z zespołu. Oto jakich błędów należy się wystrzegać:

Szef: Witam Pani Jolu! Dostałem od Pani maila z Pani zadaniami na przyszły tydzień. Nie ukrywam, że zależy mi na tym, aby dotrzymała Pani obiecanych terminów, a sytuacja nie wygląda najlepiej.

Pracownik: Dzień dobry Panie Dyrektorze. Właśnie o tym chciałam porozmawiać. Do tego dochodzi jeszcze sprawa mojej konsultacji ze specjalistą, która jest ważna dla mojego zdrowia.

Szef: Proszę jeszcze pamiętać, że czekają nas ankiety, które do końca przyszłego tygodnia trzeba zdać.

Pracownik: To mnie najbardziej martwi bo patrząc na mój plan, nie mam kiedy tego zrobić. Ciągle mam jakieś nowe obowiązki.

Szef: Dlatego pomyślałem sobie, że Pani wizytą u Profesora zajmie się ktoś inny. Jeśli zaś chodzi o przegląd samochodu, dostanie Pani auto zastępcze z warsztatu. Przedstawicielowi z Poznania nie musi Pani pomagać, ma swojego menedżera. A urlop weźmie Pani kiedy tylko zakończy się

sprawa z ankietami do badań.

Pracownik: Jest jeszcze sprawa szkolenia, na które czekam od dawna i prezentacja wyników dla Towarzystwa Diabetologicznego.

Szef: Szkolenie jest w czwartek, a więc jeśli tylko Pani czas na to pozwoli proszę się na nie udać. Ponieważ jest to szkolenie z komunikacji jest ono ważne dla Pani wyników w dalszych kontaktach z klientami.

Co do prezentacji w Towarzystwie – proszę z niej również nie rezygnować. Jest to dla nas bardzo ważny klient. W przyszły wtorek proszę jechać do Trójmiasta i tam zrobić ankietę. We środę zaś pozostaje Pani Szczecin. W drodze ze Szczecina będzie gotowe już Pani auto, którym w czwartek pojedzie Pani do klientów z Poznania. Tym sposobem będziemy mogli wszystko zakończyć w wyznaczonych deadline'ach.

Jeśli dziwi Was fakt, iż wyżej zaprezentowana rozmowa jest błędnie przeprowadzoną, oznacza to, że zapomnieliście o założeniach rozmowy indywidualnej i o tym, że ma ona służyć rozwojowi pracownika.

Powinno się zatem:

- Unikać narzucania mu swojego sposobu myślenia (i tym samym wyręczania go w rozwiązywaniu problemów), tak jak zrobił to Szef w wyżej prezentowanej rozmowie.
- Radą jest zatem - nie dawanie rad. Udzielanie gotowych rozwiązań bowiem, z psychologicznego punktu widzenia, jest brakiem wiary w możliwości naszego rozmówcy; w to, że on sam sobie z tym problemem poradzi. Zamiast zatem wcieli w rolę szefów służyć „złotą” radą zapytajmy pracownika – jaki on ma sposób na rozwiązywanie sytuacji, co jest dla niego najważniejsze wśród wyżej wymienionych priorytetów (z dbałością oczywiście o interesy firmy). Z pewnością pozwoli Wam to szybciej poznać i ocenić potencjał zespołu a przez to również dostrzec w nim mocne i słabe strony.

Przypominamy też, że warto przed AC sięgnąć do materiałów szkoleniowych, Internetu i przypomnieć sobie techniki aktywnego słuchania:

- Parafrazowanie
- Odzwierciedlanie
- Zaangażowanie
- Milczenie

W Internecie możecie je znaleźć wpisując w Google „Pozycje słuchania Enrighta”. Warto też tydzień przed asesmentem poćwiczyć je w codziennych rozmowach z domownikami, przyjaciółmi i kolegami w firmie, tak aby w czasie AC były już stosowane przez Was płynnie bez konieczności myślenia o nich (tzw. nieświadoma kompetencja)

Zatem, do dzieła! Pozostaje życzyć Wam samych awansów i interesujących assessment centers w drodze do nich!!! **PRP**