

Rainer Niermeyer

Umiejętności osobiste

Jak je rozwinąć i wykorzystać w pracy?



 **GazetaPraca.pl**

 **Beck**
InfoBiznes
www.beckinfobiznes.pl

www.ekspertkadrowy.pl/kompetencje

Umiejętności osobiste

Rainer Niermayer

Umiejętności osobiste

Jak je rozwinąć i wykorzystać w pracy?



Wydawnictwo C. H. Beck
Warszawa 2009

Umiejętności osobiste

Jak wykorzystać kompetencje społeczne w budowaniu relacji w pracy?

R. Niermeyer

Wydanie 1.

Książka wydana na licencji wydawnictwa Rudolf Haufe Verlag, Niemcy, Freiburg 2009.

Tytuł oryginału „Soft Skills – Das Kienbaum Trainingsprogramm”

ISBN e-book 978-83-255-4517-8

Redakcja: *Ewa Skrzeczyńska, Małgorzata Budzich*

Tłumaczenie: *Beata Moryl*

Korekta: *Marlena Sęczek*

Projekt graficzny okładki: *Katarzyna Juras*

Skład i łamanie: *Studio Diament*

Druk: *ELPIL, Siedlce*



© **Wydawnictwo C. H. Beck 2009**

ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

tel. (22) 33-77-600

faks (22) 33-77-602

www.beckinfobiznes.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Opinie zawarte w niniejszej publikacji stanowią osobisty punkt widzenia Autora.

Spis treści

Przedmowa	VII
Wstęp	IX
1. Czym są umiejętności osobiste?	
1.1. Rozwój umiejętności osobistych	2
1.2. Umiejętności osobiste a inteligencja emocjonalna	3
1.3. Dlaczego potrzebne są umiejętności osobiste?	5
2. Jak poznać i wyćwiczyć najważniejsze umiejętności osobiste?	
2.1. Siła przebiccia	9
2.2. Empatia	13
2.3. Umiejętność integracji	18
2.4. Radzenie sobie z konfliktami	23
2.5. Przyjmowanie i wyrażanie krytyki	35
2.6. Networking	41
2.7. Praca w zespole	50
2.8. Siła przekonywania	58
2.9. Sprawność negocjacyjna	64
3. W jaki sposób zaprezentować swoje umiejętności?	
3.1. Aktywne słuchanie	77
3.2. Komunikaty typu „ja”	80
3.3. Mowa ciała	82
4. Czy można zmierzyć umiejętności osobiste?	
4.1. Różnice między samopoznaniem a postrzeganiem przez innych	85
4.2. Okno JOHARI, czyli minimalizowanie ślepego punktu	88
5. Warunki wpływające na zastosowanie umiejętności osobistych	
5.1. Kultura kraju	91
5.2. Kultura przedsiębiorstwa	91
5.3. Wielkość i dynamika grupy	92
6. Jak rozpoznać i udoskonalić umiejętności osobiste pracowników?	
6.1. Rozmowa kwalifikacyjna	95
6.2. Rozmowa z pracownikiem	100
6.3. Rozmowa okresowa z pracownikiem służąca wyznaczeniu celów	114
6.4. Rozmowa dyscyplinująca	123

6.5. Rozmowa z klientem	128
7. Indywidualny program treningowy	
7.1. Siła przebiccia	133
7.2. Empatia	135
7.3. Umiejętność integracji	137
7.4. Radzenie sobie z konfliktami	139
7.5. Przyjmowanie i wyrażanie krytyki	141
7.6. Networking.....	143
7.7. Praca w zespole.....	145
7.8. Siła przekonywania.....	147
7.9. Sprawność negocjacyjna.....	149
Posłowie	151
Indeks haseł	153

Przedmowa

Wiedza fachowa jest nieodzowna, by móc wspinać się po szczeblach kariery. Jednak samo wykształcenie nie wystarczy. W dzisiejszych czasach sukces w biznesie zależy przede wszystkim od tego, czy przedsiębiorstwo potrafi nawiązać dobre relacje z pracownikami, partnerami handlowymi i klientami, dlatego kadra zarządzająca musi oprócz szerokich umiejętności zawodowych dysponować jeszcze czymś – dobrze rozwiniętymi umiejętnościami osobistymi (tzw. *soft skills*). Pojęcie to oznacza umiejętności, które są potrzebne w kształtowaniu efektywnej komunikacji i współpracy. Umiejętności osobiste to kwalifikacje kluczowe. Są nimi indywidualne cechy, umiejętności i postawy, które przyczyniają się do właściwego kształtowania relacji międzyludzkich.

Doradcy biznesowi w swej codziennej pracy ciągle odkrywają, jak ważne są umiejętności osobiste w osiągnięciu sukcesu w zarządzaniu. Przełożony, który chce zmotywować pracowników do wyjątkowych osiągnięć wyłącznie za pomocą wywierania nacisków, wymierzania kar lub przydzielania nagród pieniężnych, najczęściej ponosi porażkę. Klimat pracy się psuje, dobrzy pracownicy wkrótce zaczynają odchodzić, klienci uważają, że firma źle ich obsługuje i dokonują zakupów gdzie indziej. Natomiast kadra zarządzająca, która wyczuwa, jakie motywy kierują pracownikami i jakie życzenia mają klienci, odnosi znacznie większe sukcesy. Zna się na ludziach i umiejętnie negocjuje. Gdy powstaje konflikt, potrafi znaleźć odpowiednie sposoby, aby go zażegnać. Wie, jak zdyscyplinować, wesprzeć i zmotywować pracowników. Taka kadra kierownicza posiada tzw. inteligencję społeczną i emocjonalną (ang. EQ). Potrafi dostosować się do ludzi oraz poszczególnych sytuacji i z rozwagą oraz empatią wybiera strategię prowadzącą do wyznaczonego celu.

Umiejętności osobiste nie tylko poprawiają jakość komunikacji, wpływają także na jej skuteczność. Kadra kierownicza, która dzięki przekazom werbalnym, a także mowie ciała prezentuje się przekonująco, szybko zdobywa przychyłność partnerów biznesowych i klientów.

Książka przeznaczona jest dla tych, którzy czują, że mogliby się jeszcze czegoś nauczyć na temat umiejętności osobistych. Pomoże ona czytelnikowi uświadomić sobie, jak rozwinięte są jego umiejętności oraz jak ma je udoskonalić. Przedstawione są w niej najważniejsze umiejętności osobiste, a także wskazówki, w jaki sposób i kiedy je stosować, a przede wszystkim, jak można je wyćwiczyć.

Przedmiotem tego poradnika nie są teorie dotyczące umiejętności osobistych, o których dyskutuje się w kręgach ekspertów – przedstawia on skuteczne narzędzia sprawdzone w codziennej praktyce.

Miłej lektury i udanych ćwiczeń życzy

Rainer Niermeyer

Wstęp

Podczas treningu umiejętności osobistych, prowadzonego w grupie młodych lekarzy pracujących w renomowanej niemieckiej klinice uniwersyteckiej, między uczestnikami rozgorzała ostra dyskusja dotycząca generalnego znaczenia kompetencji społecznych dla kariery w placówce badawczej: czy nie ważniejsze są w tym przypadku raczej dobre oceny przełożonych, względnie liczba wydawanych co roku publikacji? Czy najistotniejszym miernikiem nie jest jednoznacznie zawodowy *know-how*? Przeciwnik tej argumentacji zapytał, co szczególnie predysponuje dyrektora kliniki do wykonywania jego zadań. Szybko padła odpowiedź: Taka osoba powinna mieć dobre kontakty z innymi, działać kompetentnie i „mieć nosa” do ludzi. Moderator seminarium podchwycił tezę i zauważył, że właśnie te czynniki stanowią istotę prowadzonego treningu. Młodzi naukowcy intensywnie zaangażowali się w dalszą część seminarium.

Obecnie umiejętności osobiste uważane są za cudowną broń, która pomaga odnieść sukces zawodowy. Niektórzy autorzy nie wahają się zaliczyć do umiejętności osobistych nawet klasycznego ilorazu inteligencji czy mobilności osobistej, rozumianej jako gotowość do zmiany miejsca zamieszkania. W tej książce celowo przyjęto nieco węższą definicję i rozróżniono kompetencje metodyczno-fachowe z jednej strony, a osobiste i specyficzne kompetencje kierownicze z drugiej.

Oczywiście rozwój umiejętności osobistych jest ściśle związany z własnymi doświadczeniami w kontaktach z innymi ludźmi. Człowiek uczy się tych umiejętności, stosując je w praktyce. Książka ta ma przyczynić się do uwrażliwienia czytelnika na najważniejsze kompetencje i pokazać sposób aktywnego poszukiwania takich sytuacji międzyludzkich, które można wykorzystać do osobistego treningu.

Stosownie do tego założenia podzielono publikację. Pierwsza część wprowadza w kompetencje kluczowe potrzebne do tego, by odnieść sukces, i prezentuje niezbędne definicje. W dalszej części kładzie się nacisk na możliwość

zastosowania tych umiejętności w praktyce, a zwłaszcza w treningu osobistym. Rozdział drugi, opisujący dziewięć najważniejszych umiejętności osobistych, można przeczytać niezależnie od innych części poradnika. Ta sama zasada dotyczy rozdziału szóstego, traktującego o rozpoznawaniu kompetencji społecznych u innych ludzi, i końcowego programu treningowego opisanego w rozdziale siódmym.

1. Czym są umiejętności osobiste?

Przykład

Adam Wiśniewski, kierownik działu kadr w przedsiębiorstwie informatycznym, ma za sobą wyczerpujące przedpołudnie. O stanowisko kierownika projektu ubiegało się troje kandydatów. Dwoje z nich, 33-letnia Julia Malińska i 32-letni Stefan Różycki wywarli szczególne wrażenie na Adamie. Oboje mieli świetne wykształcenie, za sobą pierwsze doświadczenia zawodowe w kierowaniu projektami i wyjątkową wiedzę fachową w zakresie bezpieczeństwa danych.

Po południu Adam Wiśniewski spotkał się w firmowej kawiarence z kierowniczką działu bezpieczeństwa danych, Anną Książczyńską. Opowiedział jej o idealnych wręcz kandydatach. „Świetnie”, powiedziała Anna Książczyńska, „profil obojgu pasuje dokładnie do naszych wymagań”. Adam Wiśniewski przyznał jej rację: „Właściwie należy się cieszyć. Jednak teraz musimy dokonać wyboru. Którą osobę powinniśmy zatrudnić? W końcu oboje są świetni”. Anna Książczyńska miała jednak propozycję: „Najlepiej będzie, jeśli zaprosimy ich jeszcze raz i przyjrzymy się dokładnie ich kompetencjom miękkim”. Adam Wiśniewski skinął głową. „Tak, wydaje się, że to najrozsądniejsze wyjście. Umiejętności osobiste i emocjonalne to przecież wyjątkowo ważne cechy kierownika projektu”. Adam pożegnał się z Anną, aby od razu wysłać zaproszenia na drugą rozmowę obydwu kandydatom.

Przykład pokazuje, że nie zawsze wystarczy być ekspertem w swojej dziedzinie. Oprócz profesjonalnych umiejętności i metodyki o sukcesie lub porażce w życiu zawodowym często decydują tak zwane *soft skills** (tłumacząc dosłownie: miękkie umiejętności).

Pod angielskim pojęciem *soft skills* rozumiemy cechy zachowania, odgrywające coraz ważniejszą rolę we współczesnym świecie zawodowym, do których należą: siła przekonywania, umiejętności komunikacyjne, umiejętność pracy w zespole, umiejętności negocjacyjne i umiejętność integracji. Te i inne kompetencje zostaną przedstawione dokładniej w dalszej części rozdziału.

* W języku polskim *soft skills* tłumaczone jest m.in. jako miękkie umiejętności, predyspozycje osobowościowe, umiejętności psychospołeczne. W tej publikacji przyjęto określenie „umiejętności osobiste” (red.).

Czym są
soft skills?

Sukces zależy od umiejętności osobistych

Dlaczego potrzebne są umiejętności osobiste? Ponieważ kadra zarządzająca poświęca wiele czasu na komunikację, a jej sukces zawodowy w istotny sposób zależy od cech osobistych. To nie wiedza fachowa, lecz umiejętności osobiste mogą udoskonalić komunikację. Niezależnie od tego, czy jest to kierowanie grupą pracowników i ich motywowanie, rozwiązywanie problemów i konfliktów, ocenianie pracowników czy negocjowanie z klientami i partnerami biznesowymi – zawsze chodzi o to, aby okazać empatię, właściwie rozpoznać sytuację i znaleźć odpowiednie słowa. Ta sztuka uda się, jeśli właściwie zostaną rozwinięte umiejętności osobiste.

1.1. Rozwój umiejętności osobistych

Umiejętności osobiste można rozwijać

Umiejętności osobiste to wyraz cech osobowości. Cechy te u jednych ludzi są wyraźniejsze, a u innych mniej wyraźne. Okazuje się, że umiejętności osobiste można kształtować, to znaczy, że dają się wyćwiczyć lub zmienić. Można je poszerzyć i zoptymalizować pod względem jakościowym i ilościowym w ramach osobistego programu doskonalenia i rozwoju.

Uwaga

Każdy może ćwiczyć i doskonalić swoje umiejętności osobiste. Decyduje jedynie chęć, aby to zrobić!

Umiejętności osobiste można w sobie wykształcić

Umiejętności osobiste nie są wielkościami stałymi. Stopień ich wykształcenia zależy od wielu czynników, na przykład od odgrywanych ról i sytuacji.

Przykład

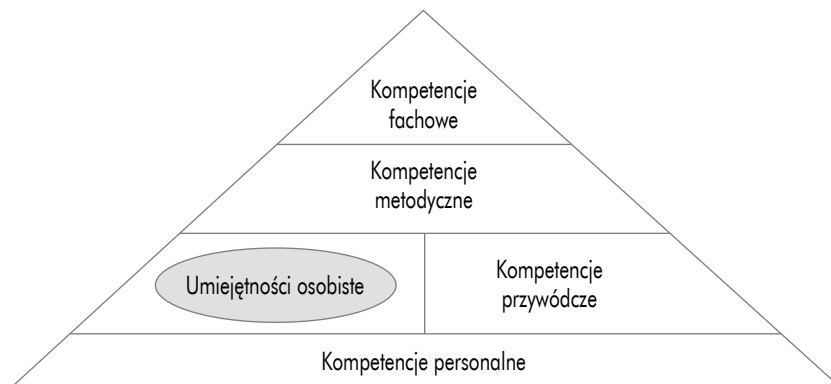
Pan Rydawski jest pracownikiem, który szczególnie angażuje się w różne projekty, walczy o dodatkowe środki i nie obawia się konfrontacji ze swoim przełożonym. W czasie wolnym pan Rydawski zachowuje się jednak zupełnie inaczej. Unika konfliktów, zamiast szukać zwady. W życiu prywatnym znacznie chętniej zawiera kompromis.

Na podstawie tego przykładu można zobaczyć, jak – w zależności od sytuacji – stosowane są umiejętności osobiste. Nie można zmierzyć rzeczywistej

jakości tych umiejętności. Obserwując specyficzną kompetencję, można jedynie oszacować, jak szerokie jest spektrum zachowania, a co za tym idzie – kompetencja w tym zakresie.

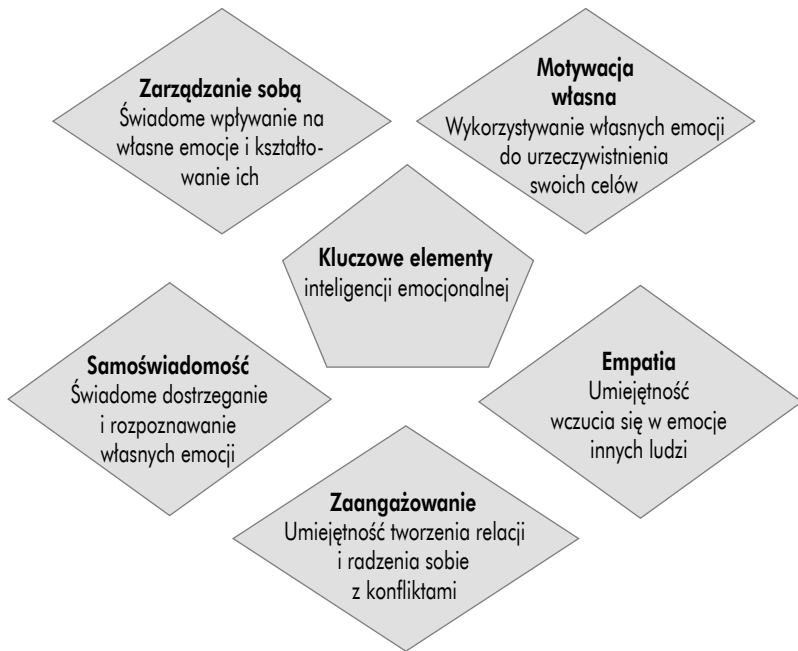
1.2. Umiejętności osobiste a inteligencja emocjonalna

Stopień wykształcenia umiejętności osobistych zależy przede wszystkim od stopnia inteligencji emocjonalnej (EQ). Amerykański autor, Daniel Goleman, uważa, że ta ponaddiscyplinarna inteligencja odgrywa znacznie ważniejszą rolę w osiągnięciu sukcesu niż klasyczny iloraz inteligencji odnoszący się do czysto poznawczych zdolności. Ta pozytywna korelacja zachodzi także w odniesieniu do zadań związanych z zarządzaniem. Wraz z rosnącą odpowiedzialnością w zakresie zarządzania, rosną także wymagania w stosunku do stopnia inteligencji emocjonalnej. Im trudniejsze i bardziej kompleksowe zadania, tym większy musi być stopień inteligencji emocjonalnej. Podstawę stanowią zdolności intelektualne, jednak aby w pełni się rozwinąć, potrzebujemy także inteligencji emocjonalnej. Kompetencje emocjonalne stanowią tym samym integralny łącznik między myśleniem a odczuwaniem, względnie między procesami poznawczymi a emocjami. Dzięki niej człowiek może synergicznie łączyć zdolności oparte na inteligencji emocjonalnej ze zdolnościami poznawczymi. Wtedy stać go na wyjątkowe osiągnięcia.



Rys. 1. Piramida kompetencji

Inteligencja emocjonalna obejmuje więc umiejętności osobiste i kompetencje przywódcze oraz skutecznie łączy je ze zdolnościami poznawczymi. Człowiek obdarzony inteligencją emocjonalną potrafi łatwo rozpoznać uczucia własne i innych ludzi, sam się zmotywować oraz poradzić sobie z emocjami własnymi i powstającymi w nawiązywanych przez niego relacjach międzyludzkich.



Rys. 2. Inteligencja emocjonalna

Komunikacja
to podstawa

Umiejętności osobiste nie istnieją niezależnie od siebie, ponieważ mają wspólną podstawę, a mianowicie umiejętność komunikacyjną. Duża siła przebicia na przykład nie oznacza koniecznie dużej umiejętności do radzenia sobie z konfliktami, jednak obydwie zają się w wielu punktach. W obu przypadkach trzeba używać argumentacji, zbliżać się do ludzi i prezentować się w przekonujący sposób.



Rys. 3. Komunikacja a umiejętności osobiste

1.3. Dlaczego potrzebne są umiejętności osobiste?

W tym podrozdziale znajdują się informacje, w jakich obszarach życia zawodowego umiejętności osobiste odgrywają ważną rolę i jak można je zastosować.

Umiejętna autoprezentacja nie jest możliwa bez dobrze wykształconych umiejętności osobistych. Jeśli członek kadry kierowniczej chce być przekonujący, musi umiejętnie przedstawić siebie i swoje cele. Jako osoba, z którą kontaktują się klienci, partnerzy biznesowi, pracownicy i koledzy z pracy, musi się zachowywać w przekonujący sposób – a to zależy od jego zdolności oratorskich, umiejętności komunikacyjnych, autentyczności i osobowości.

Twoja
autoprezentacja
zyska

Umiejętności osobiste pomagają w wiarygodnej prezentacji siebie i swoich celów.

Zyskasz poczucie
pewności

Umiejętności osobiste dają pewność. Kadra zarządzająca musi ciągle stawić czoła nowym wyzwaniom. Umiejętności osobiste ułatwiają orientację, pozwalają w opanowany sposób działać w skomplikowanych, dynamicznie rozwijających się sytuacjach. Wyobraź sobie, że inny dział firmy cię skrytykował. W przejęciu kontroli nad sytuacją może ci pomóc rzeczowe i konstruktywne potraktowanie krytyki, a więc umiejętności osobiste: umiejętność wyrażania i przyjmowania krytyki.

Umiejętności osobiste to „narzędzia”, dzięki którym można odnaleźć się w nowych, niepewnych i trudnych sytuacjach oraz poradzić sobie z nimi.

Poprawisz
komunikację
z podwładnymi

Komunikacja i interakcja określają zawodową codzienność. Współpraca z podwładnymi będzie efektywna jedynie wtedy, gdy między wszystkimi zapanuje porozumienie. I tylko wtedy, gdy szefowie będą potrafili właściwie informować o celach przedsiębiorstwa, pracownicy zaangażują się w ich realizację. Aby odnieść sukces, potrzebne są więc umiejętności z zakresu komunikacji.

Umiejętności osobiste to umiejętności komunikacyjne, które zwiększają skuteczność interakcji.

Poprawisz
samoocenę

Umiejętności osobiste to część kompetencji personalnych. Pod tym pojęciem rozumiemy zdolność do dokonywania samooceny i wybierania efektywnych postaw, wartości, motywów oraz kreowania własnej osoby. Oprócz tego kompetencje personalne umożliwiają rozwijanie własnych talentów, motywacji, dążenie do celów i twórczego rozwoju oraz dalsze kształcenie.

Kompetencje personalne obejmują znajomość własnych pragnień, dążeń i emocji. Wiedza o swoich mocnych i słabych stronach umożliwia celowy, dalszy rozwój osobowości i stanowi okazję do efektywniejszej interakcji i komunikacji z innymi ludźmi.

Kompetencje personalne są podstawowym założeniem relacji międzyludzkich. Tylko osoba świadoma swoich umiejętności, potrzeb i dążeń może wchodzić w kontakt z innymi ludźmi i rozpoznawać ich potrzeby oraz kie-

rujące nimi motywy. W tym znaczeniu kompetencje personalne są warunkiem kompetencji społecznych.

Lista kontrolna: Test kompetencji personalnych ✓	
Co wiesz o własnych emocjach? Jakie uczucia wywołują w tobie poszczególne sytuacje?	
Jak radzisz sobie ze swoimi nastrojami? Jak oddziałuje to na ciebie i twoje otoczenie?	
Czy twoje zachowanie jest przewidywalne, czy raczej trudno cię „rozgrzyźć”?	
Czy potrafisz panować nad własnymi emocjami? W jaki sposób to robisz?	
Czy znasz swoje mocne i słabe strony? Czy intensywnie pracujesz nad sobą i swoimi umiejętnościami? Czy wiesz, co potrafisz, a także, gdzie leżą twoje granice?	
Dlaczego dążysz do osiągnięcia określonych celów?	
Co zmieniłbyś w swojej osobowości, gdybyś miał taką możliwość? Spróbuj wyjaśnić, dlaczego chciałbyś to zrobić? Co wyzwała tę potrzebę? Przymus wewnętrzny czy zewnętrzny? Patrząc realistycznie, jak mógłbyś podejść do tego problemu?	

Umiejętności osobiste to także część kompetencji społecznych. Pod tym pojęciem rozumiemy umiejętność komunikowania się i współdziałania, tzn. tworzącą wymianę zdań z innymi ludźmi i zachowanie nastawione na tworzenie relacji. Indywidualne cele działania i intencje zostają powiązane z wartościami i postawami innych ludzi lub grupy ludzi. Osoba zarządzająca innymi, mająca kompetencje społeczne potrafi na przykład znaleźć sposób, aby osiągnąć własne cele przy uwzględnieniu dążeń i motywacji swoich pracowników.

Kompetencje społeczne oznaczają zdolność do skutecznego połączenia indywidualnych celów, pragnień i intencji z dążeniami, życzeniami i motywacjami innych ludzi.

Na kompetencje społeczne składa się wiele umiejętności osobistych, a ich nabywanie i rozwój to niekończący się proces.

Poprawisz jakość współpracy

2. Jak poznać i wyćwiczyć najważniejsze umiejętności osobiste?

Przykład

Julii Malińskiej ulżyło. Dostała posadę kierownika projektu. „Bardzo się cieszę, że będziemy współpracować”, wyjaśniła kierowniczką działu, Anna Książczyńska, pokazując Julii biuro. „Wie pani, to właśnie pani osobowość nas przekonała. Jest pani bardzo przedsiębiorcza. Poza tym uważamy, że potrafi pani postępować z ludźmi”. Julia Malińska uśmiechnęła się. „Tak, to mi odpowiada. Jestem bardzo otwartą i komunikatywną osobą.” „Świetnie”, pochwaliła Anna. „Takich ludzi potrzebujemy. A jak z pani siłą przebicia? Wie pani, że w skład naszych zespołów projektowych wchodzi głównie mężczyźni.” Julia zaśmiała się. „Dotychczas zawsze udawało mi się dotrzymać im kroku. Nie obawiam się o to.” „Czy potrafi pani także radzić sobie z konfliktami?”, drążyła temat Anna. Julia zaniepokoiła się: „Och, czy mam rozumieć, że tutaj scysje są na porządku dziennym?” „Nie”, uspokoiła ją Anna. „Jednak od czasu do czasu dochodzi oczywiście do konfliktów, a nasz dotychczasowy kierownik projektu niestety nie miał talentu do ich łagodzenia.” „Rozumiem”, odparła Julia. „Może pani być spokojna, przed paroma miesiącami przeszedłam specjalne szkolenie na ten temat.”

Następnie Anna Książczyńska przedstawiła nową kierowniczkę projektu pracownikom. Julia Malińska przekroczyła próg biura z uśmiechem i pewnością siebie. Natychmiast wyczuła, że atmosfera jest nieco napięta, gdyż dołączyła do nich nowa. Julia uśmiechała się przyjaźnie, podała rękę każdemu pracownikowi i dzięki krótkiej rozmowie szybko przełamała lody. Pracownicy nieco się rozluźnili i zaczęli okazywać jej więcej zaufania. Julia Malińska dodała, że bardzo się cieszy, iż będzie mogła wkrótce poznać ich bliżej.

Julia Malińska to tak zwany talent komunikacyjny. Opanowała sztukę prowadzenia niezobowiązujących pogawędek (w rozmowie z Anną Książczyńską i pracownikami), potrafi wyczuć panujące nastroje (uspokoiła obawy pracowników wobec nowego kierownictwa projektu), postawić na swoim (w branży, w której dominują mężczyźni) i doksztalca się w zakresie kompetencji społecznych (wzięła udział w szkoleniu dotyczącym rozwiązywania konfliktów w zespole). Julia Malińska jest przykładem na to, jak umie-

2.1. Siła przebicia

jętności osobiste pomagają poradzić sobie w najróżniejszych sytuacjach i z najróżniejszymi problemami.

Naturalnie umiejętności miękkie nie ograniczają się do umiejętności komunikacyjnych, siły przebicia i sprawności w rozwiązywaniu konfliktów. Rozdział ten prezentuje te i kilka innych najważniejszych umiejętności osobistych. Opisując poszczególne kompetencje, należy zastanowić się przede wszystkim nad poniższymi pytaniami:

- Co właściwie oznacza ta umiejętność i do czego służy?
- Jak stwierdzić, czy we właściwym stopniu została wykształcona dana umiejętność?
- Jak ćwiczyć, trenować, rozwijać umiejętności osobiste?

Rób notatki dotyczące każdej umiejętności. Którymi z nich możesz się już pochwalić? Gdzie zauważasz deficyty i z czym masz trudności? Stwórz indywidualny plan ćwiczeń i skorzystaj także z formularzy i treningów z rozdziału 7.

2.1. Siła przebicia

Siła przebicia to zdolność do ukierunkowania działań na uzyskanie określonego wyniku w sposób celowy i wbrew wszelkim przeciwnościom.

Co oznacza siła przebicia?

Wyobraź sobie następującą sytuację: opracowałeś nową strategię dystrybucji i prezentujesz ją pracownikom. Po pokazie okazuje się, że część z nich nie podziela twojego punktu widzenia. Czujesz, że wśród pracowników rodzi się opór. Najpierw próbujesz bronić swego stanowiska. Poczucie własnej godności i wartości nie pozwalają ci zrezygnować z przyjętej strategii. Przytaczasz argumenty oraz odpowiednio się zachowujesz. Znasz swoje potrzeby i cele i świadomie dążysz do ich zaspokojenia oraz realizacji.

Postaw jasne cele i bądź konsekwentny

Siła przebicia nie ma nic wspólnego z egoizmem lub brakiem szacunku dla innych. Chodzi tu raczej o konsekwentne ukierunkowanie swoich działań na osiągnięcie upragnionego celu. Umiejętność tę okazujesz, przejmując inicjatywę i skupiając całą energię na realizacji swoich celów. Wyraźnie określ swoje stanowisko, wyjaśnij, dlaczego musisz tak postąpić i bądź konsekwentny!

Lista kontrolna: Jak dowieść siły przebicia? ✓	
Konsekwentnie dąż do osiągnięcia swoich celów.	
Akceptuj konflikty (nie unikaj ich).	
Miej własne, wyraźnie określone zdanie.	
Opieraj się naciskowi grupy, miej odwagę, aby wygłaszać własne opinie nawet, jeśli są one sprzeczne z poglądami większości.	
Działaj taktycznie, tzn. w zależności od celu i własnych interesów.	
Bądź zmotywowany mimo oporu innych.	
Miej wolę wywierania wpływu na inne osoby.	
Umiej stawić czoła grupie.	
Okazuj szacunek innym ludziom, a oni uszanują ciebie.	
Bądź wytrwały i wytrzymały.	
Czuj, że nie zależysz od innych pod względem emocjonalnym.	
Nie dąż do zachowania harmonii za wszelką cenę.	

Zrezygnuj z ostantacyjnego okazywania władzy

W zależności od statusu i pozycji zajmowanej w przedsiębiorstwie, członkowie kadry zarządzającej często podejmują decyzje bez uwzględniania zdania innych. Jednak w dłuższym okresie nie zapewni im to sukcesu. Jeśli ich siła przebicia opiera się wyłącznie na demonstrowaniu władzy i wywieraniu presji, pozornie będą znajdować posłuch, jednak za ich plecami będzie narastał niekontrolowany opór. Lepiej, jeśli siła przebicia opiera się na szacunku wobec innych. Im sprawniej potrafisz przekonywać, tym rzadziej będziesz musiał korzystać z siły przebicia. A to oszczędzi problemów zarówno tobie, jak i twoim pracownikom.