**Menedżer asertywny, czyli jaki?**

**Asertywność należy do tych kompetencji, które menedżerowie rozwijają najchętniej. Jest tak, ponieważ z jednej strony czują oni potrzebę, by lepiej radzić sobie z pracownikami, a z drugiej, zauważają, że ich samodzielne starania w tym obszarze napotykają wiele barier.**

Wiele się dziś mówi o zaletach wynikających z utrzymywania partnerskich relacji z pracownikami. Niektórzy menedżerowie odczuwają to jako presję, by pracowników traktować niczym kumpli. Niestety, taka postawa sprzyja utracie autorytetu – szef, który za wszelką cenę stara się być przyjacielem dla swoich podwładnych, cieszy się w większym stopniu sympatią niż szacunkiem.

Dobry, ale zarazem asertywny szef, powinien raczej przypominać – pod pewnymi względami – troskliwego rodzica. Owszem, zrozumienie czyjejś sytuacji, uważne słuchanie, empatia, to wszystko są ważne pojęcia. Ale tak, jak dobry rodzic musi czasem ograniczyć dziecku dostęp do telewizji lub wymóc na nim posprzątanie zabawek, tak również menedżer powinien mieć w sobie tę odrobinę surowości, która sprawi, że jego podwładny wykona także te polecenia, które nie są dla niego przyjemne.

**Pod presją dobrej atmosfery**

U wielu osób poczucie bycia surowym wobec innych budzi poczucie winy, ponieważ ich wymagania spotykają się z oporem ze strony pracowników. Ale dobry szef to nie ten, który mówi wyłącznie przyjemne rzeczy, ale ten, który potrafi zarówno doceniać pracowników, jak i stawiać przed nimi trudne wyzwania.

- Często zdarza się, że szefowie nie wykorzystują narzędzia, jakim jest premia, do celu,

jakiemu powinna służyć, a więc do motywowania i dyscyplinowania pracowników – mówi Tomasz Pachoł, autor szkoleń dla menedżerów produkcji w firmie szkoleniowej Effect Group. – Zdarza się też, że menedżer nie potrafi przenieść pracownika na inne, gorsze stanowisko pracy lub przymyka oko na nieprzestrzeganie ustalonych norm obowiązujących w organizacji. Jeśli takie sytuacje zdarzają się nagminnie, prawdopodobnie problemem jest brak asertywności szefa – podkreśla.

Powodów, dla których menedżerowie unikają zachowań asertywnych jest wiele. Bardzo często szef stara się budować dobrą atmosferę w zespole i chce mieć „dobrą prasę” wśród pracowników. Obawia się, że będąc bardziej wymagającym, zaburzy dobry klimat w miejscu pracy, a przy tym straci uznanie w oczach pracowników. Tym bardziej, że pracownik to nie dziecko, które zezłości się, a po chwili zapomni, o co miało żal. Pracownik niezadowolony z decyzji przełożonego może długo i na różne sposoby okazywać niezadowolenie, a co gorsza, może również buntować załogę. Wielu menedżerów nie potrafi radzić sobie z takimi sytuacjami, tzn. trudne są dla nich zarówno emocje niezadowolonych pracowników, jak i ich własne odczucia w potencjalnie konfliktowej sytuacji.

- Aby stać się asertywnym szefem, warto uczciwie odpowiedzieć sobie na pytanie dotyczące własnych emocji: „Czego doświadczam, gdy zarządzam moim zespołem: poczucia wykorzystania, lekceważenia, braku respektowania moich poleceń, braku szacunku czy ich odwrotności?”. Warto bardzo głęboko się nad tym zastanowić – radzi Tomasz Pachoł.

**W potrzasku przyjaźni warunkowej**

Menedżerowie bardzo często są szargani przez sprzeczne postawy. Chcieliby być jednocześnie asertywnymi szefami, jak i świetnymi kolegami. Niestety, skutki do jakich prowadzi takie niezdecydowanie nie są pozytywne.

W chwilach, kiedy taki szef próbuje przestrzegać zasad obowiązujących w organizacji, zespół dystansuje się wobec niego. Relacje między pracownikami a menedżerem stają się wówczas chłodne i sformalizowane. Gdy taka postawa jest odbierana przez szefa jako nieprzyjemna, zmienia on swoje zachowanie na bardziej przyjazne. Niestety, wpada wówczas w pułapkę „przyjaźni warunkowej”.

- Z przeprowadzony przeze mnie badań wynika, że 78% uczestników szkoleń ma problem z asertywnością i ulega „przyjaźni warunkowej” – mówi trener Effect Group. – Pracownicy zgadzają się na koleżeńskie relacje, ale w zamian oczekują, że szef nie będzie „czepiał się” i przymknie oko na różne nieprawidłowości. W efekcie, za chwilową przyjemność dobrego samopoczucia w relacjach z pracownikami, szef musi zapłacić wysoką cenę w postaci gorszych wyników pracy oraz – na dłuższą metę – niezadowolenia z siebie w roli szefa – podkreśla.

Niespójne zachowanie w zamian za interesowną przyjaźń jest tak naprawdę niekorzystne dla wszystkich. Menedżer traci szacunek i poczucie własnej wartości, a osłabione morale pracowników negatywnie wpływa na efekty ich pracy. Uświadomienie sobie tego jest dla menedżera kluczowym momentem, w którym często podejmuje się on wejść na ścieżkę zmian.

**Na drodze ku asertywności**

Tak naprawdę szczere przekonanie menedżera, że chce zacząć działać w sposób asertywny, jest najważniejsze, aby mógł taki proces przeprowadzić. Nie oznacza to jednak, że zmiana nastąpi łatwo. Zmiana zasad współpracy z pracownikami prawie zawsze wiąże się z oporem. Bardzo rzadko szef może w takiej sytuacji liczyć na zrozumienie i akceptację ze strony zespołu.

Trzeba więc liczyć się z tym, że nowy model współpracy może wywołać negatywne reakcje u podwładnych. Pracownicy mogą np. unikać przełożonego, a nawet wykazywać wobec niego agresję.

- Z badań, które przeprowadziłem na grupie ok. 1000 uczestników szkoleń wynika, że na zaakceptowanie nowych zasad pracownicy potrzebują około trzech miesięcy – mówi Tomasz Pachoł. – Tyle czasu menedżer musi wytrwać w swym postanowieniu, zanim przekona się, że asertywność faktycznie przynosi dobre rezultaty – podkreśla trener.

Przez cały ten czas menedżer musi pamiętać, że największe przeszkody w utrzymaniu asertywnej postawy tkwią w nim samym. Trudno wprowadzić poważne zmiany w relacjach z innymi ludźmi, pozostając zarazem w swojej „strefie komfortu”, a więc w stanie, w którym wszystko wydaje się bezpieczne, przewidywalne, niezmienne i przez to wygodne. Kryzys może pojawić się już po dwóch tygodniach od wprowadzenia nowych zasad. Umysł może podpowiadać menedżerowi, aby widząc, jak wielkie problemy wywołuje jego asertywność, zarzucił wprowadzane zmiany i powrócił do wcześniejszego, mało skutecznego, ale komfortowego sposobu postępowania z pracownikami.

Podwładni przez długi czas mogą próbować wpłynąć na swojego przełożonego, by ten zaczął traktować ich tak, jak dawniej. Prawdopodobnie będą testować różne metody, aby przekonać się, czy szef faktycznie i „na poważnie” zamierza wytrwać w swoich postanowieniach. Dopiero po kilku miesiącach, gdy będą już mieli pewność, że asertywność szefa stała się jego trwałą cechą, zaczną godzić się z sytuacją i dostosowywać się do niej.

I wówczas właśnie pojawią się pozytywne zmiany. Dopiero wtedy relacje pomiędzy pracownikiem a przełożonym zaczną opierać się na prawdziwym partnerstwie, a nie na przyjaźni warunkowej. Dobre relacje będą jak najbardziej możliwe, ale wpływać na nie będzie wzajemne zaufanie, a nie „przymknięcie oka” na błędy. Wówczas też pracownicy będą szanowali decyzje swojego szefa i traktowali je poważnie, nie poddając nieustannie w wątpliwość każdego jego pomysłu.

Wcześniej trzeba jednak uwierzyć, że asertywność menedżera nie jest przeciwieństwem dobrej atmosfery w pracy. Praktyka pokazuje, że możliwe jest budowanie zarówno asertywnej postawy lidera, jak i relacji koleżeńskich, ale pod warunkiem, że menedżer nie będzie starał się być dla podwładnych przyjacielem za wszelką cenę.