

UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare



Training și dezvoltare profesională adaptate nevoilor specifice ale angajaților, femei și bărbați

Ghid de practici eficiente

Raluca Azoitei



**CPE
2006**

Cuprins

De ce trebuie să ținem seama de nevoile specifice de formare și dezvoltare ale angajaților, femeii și bărbați?	3
Despre dezvoltarea abilităților de management ale angajaților, femeii și bărbați	6
Despre dezvoltarea abilităților de negociere și comunicare ale angajaților, femeii și bărbați	10
Despre dezvoltarea abilităților de vânzare ale angajaților, femeii și bărbați	15

De ce este nevoie să ținem seama de nevoile specifice de formare și dezvoltare ale angajaților, femei și bărbați?

Bărbații și femeile diferă semnificativ între ei în ceea ce privește comportamentele, atitudinile și interesele pe care le au. Aceste comportamente și atitudini diferite sunt dezvoltate și influențate de normele sociale și culturale ale comunității în care femeile și bărbații trăiesc.

Femeile și bărbații își dezvoltă în special acele abilități încurajate social, orientându-se mai degrabă spre acele profesii considerate adecvate genului lor. **Pentru a performa mai bine și a-și valorifica întregul potențial, nu doar cel încurajat social, organizația trebuie să identifice nevoile specifice de formare și să le integreze în programele de formare și dezvoltare profesională pe care le oferă angajaților săi.**

Pentru a integra în acțiunile de formare aspectele care țin de diferențele dintre femei și bărbați, managerul de resurse umane trebuie să afle care sunt aceste diferențe, cum s-au dezvoltat ele, care dintre caracteristicile femeilor și bărbaților din organizație sunt bariere, limitând performanța acestora și cum aceste bariere pot fi diminuate prin activități de formare și dezvoltare.

Vă oferim în continuare câteva informații care să vă ajute să înțelegeți diferențele dintre femei și bărbați și modul lor de dezvoltare.

În ce aspecte diferă femeile și bărbații?

Femeile și bărbații diferă la nivel biologic, psihologic și socio-cultural. Diferențele dintre aceștia se numesc “diferențe de gen”.

Diferențele de gen sunt produsul interacțiunii caracteristicilor biologice ale femeilor și bărbaților cu mediul și reflectă diferențele individuale prin variabilele biologice, psihologice și comportamentale.¹

Diferențe dintre femei și bărbați		
Dimensiunea biologică	Dimensiunea socio-culturală	Dimensiunea psihologică
Este reprezentată de diferențele de sex.	Este reprezentată de rolurile și statusurile diferite ale femeilor și bărbaților.	Este reprezentată de aspectele cognitive, emoționale și comportamentale în conduita individuală.

Cum au ajuns femeile și bărbații să-și dezvolte identități diferite? Câteva cuvinte despre teoriile care explică aceste diferențe.

Teoriile care explică modul în care femeile și bărbații și-au dezvoltat identități diferite sunt:

Teoria învățării sociale	Femeile și bărbații, în copilărie au observat și imitat comportamentele persoanelor de același sex cu ei ² . Teoria pune accent pe dezvoltarea identității de gen a femeilor și a bărbaților prin socializare.
Teoria dezvoltării cognitive a genului³	Explică formarea identității femeilor și bărbaților prin raportare la etapele de dezvoltare cognitivă a copiilor ⁴ : <ul style="list-style-type: none">▪ etape în care copiii identifică unul dintre cele două sexe pe baza caracteristicilor fizice (ex.: “Fetele sunt persoane cu părul lung, băieții sunt persoane cu părul scurt.”);▪ etapa în care copiii conștientizează faptul că genul unei persoane nu se schimbă în timp;

¹ Ruble, Martin, 1998.

² Santrock, 1998.

³ Dezvoltată inițial de Kohlberg în 1966.

⁴ Ruble, Martin, 1998.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ etapa în care copiii conștientizează că rămân fete sau băieți indiferent de activitățile în care se implică.
Teoria schemei de gen⁵	Teoria surprinde elementele importante atât din teoria dezvoltării, cât și din teoria învățării sociale. Conceptul de bază al teoriei este cel de „schemă de gen” ⁶ . O schemă este o structură cognitivă care organizează și ghidează percepțiile individului. Schema de gen organizează informațiile despre diferențele de sex. Teoria schemei de gen afirmă că atenția și comportamentul individului sunt ghidate de standardele socio-culturale de gen și de stereotipuri.

Din cele prezentate până acum observăm că femeile și bărbații și-au dezvoltat de-a lungul vieții lor anumite comportamente, atitudini, convingeri, abilități încurajate social și specifice persoanelor de același gen cu ele. Multe dintre acestea sau dezvoltat în perioada copilăriei, iar altele în situațiile de viață sau muncă prin care au trecut ca adulți.

Aceste caracteristici, dezvoltate de femei și bărbați, pe de o parte sunt pozitive pentru că îi ajută în diverse situații de viață, pe de altă parte au impact negativ pentru că acționează ca bariere în alte momente din viață sau de muncă.

Exemple de convingere care acționează cu impact pozitiv, dar și cu impact negativ pentru una și aceeași persoană:

Convingerea unui bărbat că “femeile sunt mai puțin potrivite decât bărbații pentru pozițiile de top management” acționează pe de o parte cu impact pozitiv - bărbatul va avea o mai mare încredere în sine în momentul în care va concura cu o femeie pentru o poziție de top management, iar pe de altă parte cu impact negativ - aflat la rândul său în poziția de a decide între o femeie și un bărbat care candidează pentru un post de conducere, decizia acestui bărbat va fi influențată de propriile stereotipuri de gen și nu va fi luată în baza competențelor persoanelor care candidează pentru post.

Convingerea unui bărbat că “banii reprezintă principalul rezultat (scop) pentru care sunt făcute/realizate anumite sarcini” acționează cu impact pozitiv în situații în care își negociază recompensele materiale pentru activitățile pe care le realizează, dar cu impact negativ în situațiile în care va trebui să motiveze diverse persoane pe care le coordonează. În aceste din urmă situații va considera mai puțin importantă relația pe care o dezvoltă cu aceste persoane și mult mai importantă suma de bani pe care o acordă. Însă banii nu sunt principalul motivator pentru foarte mulți oameni.

Ca manageri de resurse umane, trebuie să știți că aceste convingeri s-au dezvoltat de-a lungul mai multor experiențe prin care a trecut acest bărbat. În primul caz bărbatul și-a dezvoltat convingerea pentru că a văzut mult mai mulți bărbați manageri decât femei, iar în al doilea caz s-a întâlnit cu mai multe situații în care după anumite activități pe care le-a realizat a primit ca rezultat doar bani, nu și apreciere, promovare, încurajare etc.

Atitudinile, convingerile, abilitățile, comportamentele angajaților din organizație, femei sau bărbați, care influențează performanța acestora trebuie identificate și integrate în procesele și acțiunile de formare și dezvoltare a angajaților, pe care organizația le realizează. Câteva dintre avantajele pe care organizația le-ar avea prin identificarea acestor caracteristici și integrarea lor în acțiunile de formare se referă la faptul că angajații își vor dezvolta noi abilități și astfel vor deveni mai eficienți, își vor schimba anumite convingeri sau atitudini care acționează ca bariere, crescând motivația și performanța lor.

Ca manager de resurse umane trebuie e să știți că există câțiva pași pe care îi puteți parcurge pentru a realiza activități de formare a angajaților adaptate nevoilor specifice de formare ale femeilor și bărbaților.

⁵ Dezvoltată de Bem în 1983.

⁶ Santrock, 1998.

Vă prezentăm acești pași:

1. **Observați diferențele în modul în care sunt percepuți bărbații și femeile** în organizație (care sunt opiniile și convingerile angajaților privind abilitățile, aptitudinile, comportamentele femeilor și bărbaților în situații de muncă).
2. Identificați cum sunt transpuse aceste diferențe în situații specifice de vânzare, negociere, comunicare, promovare, recrutare, managementul conflictului etc.
3. Luați în considerare modalitățile diferite prin care bărbații și femeile reacționează la fiecare din aceste situații specifice.
4. Identificați **aspectele pozitive și cele negative** ale acestor reacții, percepții, opinii.
5. **Analizați punctele tari și punctele slabe ale bărbaților și femeilor** în diferitele situații specifice amintite.
6. Luați în considerare indicatorii comportamentali și verbali (tonul, intensitatea vocii, claritatea și expresivitatea exprimării, alegerea cuvintelor, modalitatea de adresare) pentru fiecare angajat.
7. **Elaborați un plan de training** și dezvoltare în care să luați în considerare:
 - contextul specific al situației de vânzare, negociere, comunicare, managementul conflictului;
 - nevoile de dezvoltare ale bărbaților și ale femeilor în astfel de situații, pornind de la punctele tari și cele slabe ale fiecărui angajat în situații specifice;
 - aspectele comune atât bărbaților, cât și femeilor;
 - înțelegerea de către angajați a comportamentelor și reacțiilor colegilor;
 - prezentarea de modele pozitive atât pentru femei, cât și pentru bărbați.
8. **Evaluați trainingul după livrare**, precum și după o perioadă de punere în practică a abilităților învățate pe baza unui chestionar care să conțină întrebări referitoare la:
 - luarea în considerare a nevoilor de dezvoltare specifice ale fiecărui angajat, femeie sau bărbat;
 - înțelegerea diferențelor de percepție și de comportament ale angajaților în situații specifice;
 - gradul de creștere a comportamentelor învățate în cadrul trainingului și factorii care au contribuit la aceasta;
 - gradul de creștere a performanței în situațiile specifice atinse prin training;
 - gradul de modificare a percepției asupra angajaților de același gen sau de gen diferit.

În momentul în care vă gândiți să analizați, din perspectivă de gen, programele de formare, vă recomandăm să faceți acest lucru cu ajutorul întrebărilor de mai jos. Acestea vă ajută să identificați eventualele neajunsuri/lipsuri ale programelor de training.

Iată întrebările:

1. Bărbații și femeile întâmpină bariere pentru participarea la un astfel de program? Dacă da, care sunt acestea? (participă un număr mai mic de femei sau bărbați pentru că: pe pozițiile țintite de curs se află în special femei/bărbați, cursul este promovat în cercuri mai restrânse, cursul este organizat într-o perioadă neadecvată pentru anumiți angajați etc.)
2. Există traininguri care să dezvolte acele competențe/abilități pe care fie bărbații, fie femeile și le-au dezvoltat în mai mică măsură (pentru femei: cursuri pentru dezvoltarea abilităților de leadership, antreprenoriat; pentru bărbați: cursuri de dezvoltare a abilităților de ordonare și arhivare a propriilor documente etc.)?
3. Aceste programe iau în considerare experiențele specifice (ex.: de vânzare, negociere, comunicare, management al conflictului, leadership) ale femeilor și bărbaților?
4. Au integrate aceste cursuri în conținutul lor aspecte privind egalitatea de șanse pentru femei și bărbați?
5. Au aceste programe scopul de a crește capacitatea femeilor și bărbaților de a identifica și combate discriminările de gen de la locul de muncă?
6. Au aceste programe scopul de a crește participarea și de a dezvolta abilitățile femeilor-manager?

Pentru integrarea nevoilor specifice ale femeilor și bărbaților în programele de formare pe care le derulează organizația, vă oferim informații care să vă ajute la integrarea acestor nevoi în activitățile de

formare privind dezvoltarea abilităților de management, comunicare și negociere, vânzare ale femeilor și bărbaților. Informațiile se referă la:

- ce spun studiile referitor la abilitățile femeilor și bărbaților;
- cum pot fi măsurate convingerile și opiniile femeilor și bărbaților privind aceste abilități;
- recomandări pentru femei și bărbați.

Despre dezvoltarea abilitatilor de management ale angajaților, femei și bărbați

Ce ne arată cercetările referitor la abilitățile de management ale femeilor și bărbaților?

Unele studii au demonstrat că nu există diferențe semnificative de gen între manageri⁷. Alte studii au concluzionat că stilul de conducere al bărbaților în poziții de management diferă de cel al femeilor.

Unele cercetări arată ca femeile, mai probabil decât bărbații, au un stil democratic, suportiv de leadership, mai orientat spre oameni⁸. Alte cercetări consideră că orientarea spre oameni este o caracteristică pozitivă de management și că managerii cei mai eficienți sunt cei care aduc un echilibru între suport și direcționare⁹. Managerii cu un stil de leadership orientat spre oameni sunt cei care preferă implicarea în activități ca îndrumarea, dezvoltarea, sprijinirea și instruirea angajaților. Dacă femeile au fost orientate spre aceste tipuri de activități, mai degrabă decât bărbații, au un stil de leadership mai orientat spre oameni.

Există două perspective care explică diferențele de gen în ceea ce privește preferințele pentru diferite activități manageriale:

<p>Perspectiva rolului de gen</p>	<p>Rolurile de gen sunt acele așteptări împărtășite, seturi de norme care comunică ceea ce este general acceptat pentru fiecare gen¹⁰. Astfel, normele de gen desemnează femeii rolul de îngrijire a casei și bărbatului, rolul de întreținere financiară. Alături de roluri, sunt încurajate comportamente și valori adecvate fiecărui gen: astfel, femeile sunt încurajate să fie grijulii, compasive, iar bărbații autonomi, puternici, dominanți.</p> <p>Așteptările legate de rolul de gen sunt asociate cu rolul de manager. Managerii eficienți sunt văzuți în multe țări ca agresivi, dominanți și motivați de realizare, mai degrabă decât grijulii, suportivi, pasivi, preocupați de relațiile interpersonale. Astfel, multe activități manageriale apar compatibile mai degrabă cu rolul de gen masculin. Deoarece oamenii se așteaptă ca bărbații să dețină mai multe caracteristici compatibile cu activitățile manageriale decât femeile, ei se vor aștepta ca bărbații să fie mai eficienți decât femeile în roluri manageriale. De asemenea, femeile, din cauza interiorizării rolului de gen, vor exprima atitudini mai puțin pozitive față de aceste activități manageriale.</p> <p>Totuși, nu toate activitățile manageriale sunt asociate cu rolul de gen masculin (munca de birou, de raportare și informare a celorlalți), de aceea acestea ar putea fi cotate mai puțin pozitiv, mai degrabă de către bărbați decât de către femei. Totodată, activități ca îndrumarea, recompensarea, suportul sunt compatibile cu rolul de gen tradițional feminin, angajații așteptându-se mai mult la aceste activități de la femeile manager¹¹ și sancționând lipsa acestora. Aceasta determină femeile lider să interiorizeze presiunea socială de a fi suportive, orientate spre oameni prin adoptarea unei atitudini pozitive față de astfel de activități.</p>
<p>Perspectiva</p>	<p>Consideră că puterea și oportunitățile inegale sunt cauzele primare ale diferențelor</p>

⁷ Dobbins & Platz 1986; Donnell & Hall 1980; Dowling & Nagel, 1986; Kent & Moss 1994; Powell 1993.

⁸ Eagly & Johnson 1990; Gibson 1995; Rosener, 1990; Statham 1987.

⁹ Korabik & Ayman, 1989; Motowidlo 1982; Seibert & Gruenfeld 1992.

¹⁰ Burn 1995, p. 3.

¹¹ Eagly, 1987.

structuralistă

de gen în ceea ce privește atitudinile și comportamentele¹². Astfel, accesul inegal determină femeile să-și concentreze atenția asupra sarcinilor care nu necesită putere și autoritate pentru obținerea succesului, preferând activitățile care oferă îndrumare și suport (ex.: instruirea angajaților). Acestea pot fi realizate cu succes fără implicarea superiorilor, în timp ce activitățile de disciplinare a angajaților necesită cooperarea cu nivele mai înalte de management, deci puterea ca bază a succesului. Perspectiva structuralistă consideră că diferențele de gen în atitudine și comportament nu ar trebui să apară la bărbații și femeile aflați la același nivel de putere și autoritate.

Cum pot fi măsurate aspectele privind abilitățile de management pe care le au femeile și bărbații din organizația dvs.?

Ca manageri de resurse umane, vă recomandăm, înainte de integrarea unor aspecte specifice de gen în programele de dezvoltare a abilităților de management să identificați abilitățile și convingerile pe care managerii din organizație, femei sau bărbați, le au.

Astfel, managerilor li se poate solicita să completeze un chestionar privind măsura în care preferă anumite activități de management. Înainte de completarea acestui chestionar este indicat să fie explicate motivele pentru care li se solicită acest lucru (pentru a identifica nevoile lor specifice de formare, pentru a concepe activități care să facă plăcute și mai eficiente unele dintre activitățile de management etc.).

Întrebarea poate fi:

Pe care dintre următoarele activități de management le realizați cu plăcere?

Sau care din următoarele activități sunt importante pentru succesul și eficiența în management?

Rugați managerii, femei și bărbați, să bifeze cu cifre de la 1 la 7 fiecare item, în care:

- 1-foarte neplăcută/în mare măsură neimportantă
- 2-neplăcută/neimportantă
- 3- într-o oarecare măsură neplăcută/într-o oarecare măsură importantă
- 4-neutră/neutră
- 5-într-o oarecare măsură plăcută/într-o oarecare măsură importantă
- 6-plăcută/importantă
- 7-foarte plăcută/foarte importantă

Activități de management	Punctaj
Coordonarea angajaților	
1. Oferiți feedback pozitiv asupra performanței.	
2. Acordați subordonaților dvs. libertatea de a decide cum să-și realizeze sarcinile proprii.	
3. Vă sprijiniți echipa sau un subordonat în fața superiorilor sau a altor persoane.	
4. Alocați recompense formale pentru subordonați.	
5. Oferiți îndrumare și direcție subordonaților dvs.	
6. Oferiți expertiză tehnică subordonaților dvs. pentru a-i ajuta să rezolve problemele sau întrebările legate de munca lor.	
7. Instruiți subordonații referitor la noi tehnici sau proceduri.	
Evaluarea angajaților	
1. Evaluați performanța angajaților la locul de muncă.	
2. Informați subordonații atunci când performanța lor nu ajunge la obiectivele sau standardele stabilite.	
3. Faceți follow-up cu subordonații dvs. pentru a vă asigura că au realizat sarcinile desemnate.	
4. Rezolvați conflictele dintre angajați.	
Luarea deciziilor	

¹² Gregory 1990; Gutek 1993; Kanter 1977; Neil & Snizek 1988.

1. Decideți ce programe trebuie să primească resurse (ex.: umane, financiare, materiale).	
2. Decideți dacă trebuie să autorizați propunerile pentru noi proiecte.	
3. Stabiliți obiective pe termen lung, politici și strategii pentru departamentul dvs.	
Negocierea	
1. Convingeți alți manageri să vă ofere sprijin pentru un program sau proiect nou.	
2. Convingeți superiorii să vă ofere informațiile, cooperarea și sprijinul de care aveți nevoie.	
Rețeaua	
1. Dezvoltați și mențineți relații cu managerii altor departamente din cadrul organizației.	
2. Dezvoltați și mențineți relații cu clienții-persoane de decizie, vendori sau consultanți din comunitatea de afaceri.	
Inovarea	
1. Planificați și dezvoltați proceduri de îmbunătățire a ciclului muncii în departamentul dvs.	
2. Participați la identificarea de noi oportunități de business.	
3. Vă consultați asupra problemelor de la nivelul organizației.	
Monitorizarea	
1. Discutați cu diverse persoane pentru a afla la nivel informal despre planurile și deciziile luate la nivel înalt în organizație.	
2. Sunteți informați asupra a ceea ce se întâmplă în organizațiile concurente.	
3. Monitorizați afacerile multinaționale și tendințele economice.	
4. Sunteți la curent cu schimbările și tendințele din piață, care ar putea avea un impact asupra departamentului sau organizației dvs.	
Informarea	
1. Transmiteți membrilor departamentului dvs. informații relevante despre întâlniri, conversații sau rapoarte scrise.	
2. Transmiteți subordonaților dvs. preferințele și așteptările managementului de top.	
Munca de birou	
1. Citiți și prelucrați email-uri, rapoarte și alți itemi.	
2. Elaborați rapoarte, memorii, scrisori.	
3. Realizați rapoarte și situații financiare.	
Organizarea timpului	
1. Faceți față mai multor sarcini într-o ordine rapidă.	
2. Faceți față întreruperilor constante care apar pe parcursul zilei.	
3. Găsiți o jumătate de ora pentru a o dedica unei singure probleme sau aspect.	
4. Găsiți timp pentru o pauză pe parcursul zilei.	
5. Rezolvați lucrurile prin telefoane scurte.	
6. Rezolvați lucrurile prin întâlniri neprogramate, când subordonații, colegii, superiorii vă întrerup pentru o scurtă consultație.	
7. "Jonglați" în același timp cu câteva proiecte pe termen scurt, mediu și/sau lung.	

După ce ați identificat abilitățile/convingerile managerilor, femei sau bărbați, privind anumite activități de management puteți fie să integrați în cursurile de training pentru manageri activități de formare care să le dezvolte acestora abilitățile mai puțin dezvoltate, fie să le recomandați, în măsura în care este util, unele schimbări de comportament/atitudine. În cele ce urmează vă oferim câteva recomandări pe care le puteți adresa femeilor/bărbaților manageri.

Recomandari pentru manageri, femei sau bărbați.

Unii bărbați manageri consideră că angajații muncesc mai bine dacă managerul lor are „autoritate”.	Transmiteți managerului că autoritatea se construiește pe o relație de încredere, iar pentru aceasta e nevoie ca ei să fie accesibili, să-și exprime aprecierea față de angajați, să ceară sfatul și părerea acestora în luarea unor decizii.
--	---

<p>Unii bărbați manageri au convingerea că banii sunt principalul motiv pentru care angajații muncesc.</p>	<p>Transmiteți acestor manageri că banii nu sunt principalul motiv pentru care angajații rămân la un loc de muncă, ci relațiile pe care le stabilesc cu colegii și șefii lor. Recomandați-le să stabilească relații de încredere cu angajații lor.</p>
<p>Unele femei manager revin asupra propriilor decizii, fapt care poate transmite angajaților o lipsă de hotărâre a acesteia.</p>	<p>Recomandați femeilor manager să rostească deciziile cu voce fermă, clar și precis, fara a reveni asupra lor sau a justifica decizia de fiecare dată.</p>
<p>Multe femei din organizație au experiență redusă în anumite sarcini, fapt care limitează accesul acestora la unele poziții.</p>	<p>Recomandați femeilor să formeze și să facă parte din echipe alcătuite temporar în vederea atingerii unor obiective pe termen scurt.</p>

Despre dezvoltarea **abilităților de comunicare și negociere** ale angajaților, femei și bărbați

Ce ne arată cercetările referitor la abilitățile pe care femeile și bărbații le au privind comunicarea în afaceri?

Femeile și bărbații au stiluri diferite de comunicare și utilizează limbajul pentru a atinge scopuri diferite¹³. Există câteva arii ale comunicării în care aceste diferențe sunt mai des întâlnite.

Atitudine orientată spre sarcină vs. relații	Stilul de leadership	Stilul de comunicare
<p>Femeile tind să fie mai orientate spre relații și să realizeze sarcinile mai întâi prin stabilirea relațiilor. Astfel cunosc persoanele și se simt mai confortabil să solicite răspunsuri la întrebări sau ajutor.</p> <p>Bărbații tind să fie mai orientați spre sarcină și stabilesc relații pe parcursul desfășurării sarcinii sau proiectului.</p>	<p>Deoarece femeile sunt mai orientate spre relații, tind să coordoneze prin consens.</p> <p>Bărbații tind să fie mai ierarhici și includ în luarea deciziilor doar pe cei apropiați lor și doar atunci când consideră că este necesar.</p>	<p>În comportamentul non-verbal, multe femei încuviințează din cap pentru a arăta că ascultă. Unii bărbați interpretează aceasta ca pe o aprobare și de aceea sunt surprinși când află că femeia nu este, de fapt, de acord cu punctele lor de vedere.</p> <p>Unii bărbații în schimb tind să aibă în cursul conversației un comportament de ascultare non-verbal, corporal neutru. Multe femei vor interpreta aceasta ca pe un semn că el este plictisit sau nu înțelege ceea ce i se spune. Aceasta o poate determina să repete ceea ce spune sau să întrebe de fiecare dată bărbatul dacă înțelege. Bărbatul interpretează acest lucru ca pe un semn de nesiguranță, gândindu-se că nu are încredere în ea.</p> <p>De multe ori femeile vor utiliza mai mult în conversații contactul vizual pentru a crea relația și apropierea, în timp ce bărbații vor interpreta adesea acest lucru ca pe o provocare a puterii sau poziției lor.</p>

Studiile arată că mulți bărbați:

- tind să vada relațiile în termeni ierarhici, scopul comunicării lor este de a stabili statutul;
- tind să refuze să fie „invatați” sau să li se explice un anumit lucru;
- adopta un stil confruntational atunci când simt că pierd controlul unei situații sau conversații;
- tind să vada recunoașterea greșelilor ca un semn de slăbiciune și rezolvarea problemelor prin forța propriei ca un semn de putere.

De asemenea, multe femei:

- comunica pentru a stabili relații;

¹³ D. Tannen, PhD Linguistics.

- tind sa aloce mai mult timp discutiei despre o problema, de mult ori comentand situatia de mai multe ori in moduri diferite;
- tind sa vada recunoasterea greselilor ca pe un semn de putere;
- petrec mai mult timp in luarea unei decizii din cauza nevoii lor de a discuta despre acea decizie.

În multe situații, este recomandat ca atunci când vorbim cu un bărbat în stilul căruia recunoaștem caracteristicile de mai sus să-i oferim acestuia recunoaștere, solicitându-i opinii sau soluții. Atunci când cere sfatul, să-l oferim succint și la obiect.

Pe de altă parte când comunicăm cu o femeie se recomandă să „imbracăm” explicațiile sau soluțiile la probleme într-o formă conversațională.

Cum pot fi măsurate aspectele privind abilitățile de prezentare și comunicare pe care le au femeile și bărbații din organizația dvs.?

Ca manageri de resurse umane vă recomandăm să completați o grilă de observație privind măsura în care bărbații și femeile din organizație exercită anumite comportamente în cadrul unor activități de negociere, reale sau create artificial (joc de rol). Înainte de completarea grilei de observație este indicat să fie clarificate definițiile comportamentelor respective și modalitatea de măsurare a acestora (de exemplu, numărarea comportamentelor de un anumit tip).

Comportamente ale angajatului, femeie sau bărbat	Frecvența	Observații
Își justifică propria poziție		
Își subliniază propriile competențe.		
Critică poziția altei/altor persoane.		
Își construiește argumentele pe baza poziției deținute.		
Pune sub semnul întrebării poziția altei/altor persoane.		
Își exprimă emoțiile negative.		
Îi întrerupe pe ceilalți.		
Este întrerupt(ă) de ceilalți.		
Găsește modalități de a detensiona situația.		
Cere confirmări de la ceilalți pentru propria poziție.		
Este de acord cu ceilalți.		
Își exprimă emoțiile pozitive.		
Face observații auto-critice.		
Își afirmă propria poziție.		
Își exprimă temerile ascunse.		
Afirmă preocupările grupului.		
Pune sub semnul întrebării soluția comună.		
Respinge soluția comună.		
Recunoaște temerile celorlalți.		

De asemenea, li se poate solicita, participanților la negociere să completeze o scală de evaluare a aceluiași comportamente în funcție de importanța pe care le-o acordă pentru o situație de negociere.

Comportament	Comportamentul este:				
	Neimportant 0	De importanță mică 1	De importanță medie 2	Este important 3	Este foarte important 4
A justifica propria poziție					
A sublinia propriile competențe					

A critica poziția altei/altor persoane					
A construi argumentele pe baza poziției deținute					
A pune sub semnul întrebării poziția altei/altor persoane					
A exprima emoțiile negative					
A-i întrerupe pe ceilalți					
A fi întrerupt(ă) de ceilalți					
A găsi modalități de a detensiona situația					
A cere confirmări de la ceilalți pentru propria poziție					
A fi de acord cu ceilalți					
A exprima emoțiile pozitive					
A face observații autocritice					
A afirma propria poziție					
A exprima temerile ascunse					
A afirma preocupările grupului					
A pune sub semnul întrebării soluția comună					
A respinge soluția comună					
A recunoaște temerile celorlalți					

Recomandări pentru angajați, bărbați și femei, privind modul de comunicare și de prezentare.

În special pentru femei:

Puteți să recomandați femeilor să aducă mai multă putere și precizie în formularea afirmațiilor prin reducerea utilizării de “formule personale”: “Proiectul va funcționa dacă licităm separat.”, în loc de “După părerea mea (SAU “mi se pare că...” SAU “ar fi o modalitate mai bună ca...” proiectul va funcționa dacă licităm separat”; și prin reducerea utilizării formulei “în jur de”: “Piața imobiliară s-a apreciat cu 25% anul acesta.”, în loc de “Piața imobiliară s-a apreciat cu aproape (SAU „în jur de” SAU „aproximativ” SAU „circa”) 25% anul acesta.”

Pentru a organiza și prioritiza prezentarea și a păstra direcția prezentării atât pentru cel care prezintă, cât și pentru audiență, este utilă numerotarea punctelor de discuție cu 1, 2, 3... (în special în prezentările publice sau oficiale, audiența este mai puțin dispusă spre divagare).

Pentru ca percepția audienței asupra prezentatoarei să fie cea de autoritate în domeniul prezentării, recomandați femeilor să vorbească clar, direct și încrezător; să minimizeze factorii care subminează autoritatea (divagația, nehotărârea, echivocul).

În special pentru bărbați:

Recomandați bărbaților să înlocuiască monologul cu dialogul, să energizeze audiența adresându-i întrebări, solicitându-i feedback, conversând cu aceasta, să schimbe dinamica prezentării la fiecare câteva minute (să treacă de la a spune o povestire la a interacționa cu audiența, apoi la prezentarea de imagini).

Femeile tind să folosească pronume ca “noi, al nostru, nouă”, în timp ce bărbații tind să folosească “eu, al meu, mie”. Sugerați bărbaților că prezentarea lor va avea un impact mai mare dacă includ în ea și audiența, prin utilizarea pronumelor personale la plural. E de dorit ca audiența să fie inclusă și prin contact vizual, câte o persoană pe rând.

Este util ca prezentarea să fie abordată din perspectiva a ceea ce vrea audiența să învețe sau să audă, mai degrabă decât din perspectiva a ceea ce consideră prezentatorul că ar trebui să știe audiența.

Manifestarea sinceră a emoțiilor a devenit în ultimul timp asociată mai degrabă cu puterea interioară decât cu slăbiciunea. Primarul New York-ului după 9/11 septembrie a vorbit clar, hotărât și în mod sigur emoționat. În loc să apară ca fiind slab, el a apărut puternic, plin de compasiune și de credibilitate. Acestea sunt calități importante pentru un lider. E util să fie luat pulsul emoțional și nivelul de interes al audienței, pentru a stabili o mai bună comunicare cu aceasta.

Pe parcursul prezentării este necesar ca aceasta să fie presarată cu puțin entuziasm, un zâmbet și energie în voce. E de dorit să fie evitată monotonia vocală, chiar dacă aceasta este în scopul ascunderii emoțiilor sau a unui entuziasm prea mare. Recomandați bărbaților să-și imagineze un meci (de fotbal, de rugby, de tenis etc.) la care au asistat și să se gândească la ce i-ar spune celui mai bun prieten despre acel joc. Recomandați-le să transpună și în prezentare acel entuziasm și acea energie din voce ca atunci când povestesc despre meci.

Recomandări pentru angajați, femei și bărbați, privind dezvoltarea abilităților de negociere.

In special pentru femei:

Femeile pot trece cu vederea apariția unui moment de negociere. Există situații tipice de negociere (ex.: vânzarea unei case, unei mașini) și situații pe care le luăm ca atare și nu ne gândim că am putea negocia (ex.: participarea la ceremonia de absolvire, fără a fi susținut însă diploma de licență). Recomandați femeilor să abordeze mai multe tipuri de situații ca fiind potențiale situații de negociere și să înceapă să considere toate lucrurile ca fiind negociabile.

Femeile se simt mai puțin confortabil în situații de negociere deoarece confundă conflictul legat de rezultate cu conflictul legat de relații, considerând acest conflict, care este inerent în negociere, ca punând în pericol relațiile pe care le valorizează.

Exemple de afirmații legate de negociere: “Aș accepta mai degrabă o ofertă de job așa cum este decât să am emoții la negocierea unui salariu mai mare.” sau “Să cer un salariu mai mare ar însemna să stric relația cu noul meu șef.” vs. “Aș vrea să învăț mai multe modalități de a reuși în situații de negociere”.

Recomandați femeilor să considere negocierea ca pe o activitate acceptată și așteptată să apară, și care poate fi condusă asertiv în același timp cu menținerea relației respective.

Prea puțini oameni se gândesc în detaliu la ceea ce ei își doresc și la ceea ce ceilalți ar putea să își dorească atunci când intră într-o situație de negociere. Este important ca oamenii să intre într-o negociere cu o imagine clară asupra obiectivelor negocierii și asupra preferințelor personale în legătură cu aspectele ce urmează a fi negociate.

De exemplu într-o negociere de salariu, cât de important este acesta comparativ cu complexitatea responsabilităților? De asemenea, nu trebuie neglijate obiectivele și preferințele celeilalte părți din negociere. O negociere de succes necesită acordul ambelor părți. Așadar trebuie găsite modalități creative de a ajunge la un rezultat convenabil personal, dar care atinge și obiectivul celeilalte părți.

Considerarea negocierii ca fiind strict competiție este un lucru asumat de regulă și care inhibă abilitatea de a ajunge la rezultate eficiente. Cheia pentru a atinge aceste rezultate este abilitatea de a înțelege cum interesele ambelor părți pot fi atinse și cum diferențele de priorități pot fi negociate. Aceasta este punctul forte al femeilor, care au o abordare mai cooperantă, de genul rezolvării de probleme, precum și dorința de a înțelege interesele celeilalte părți din negociere, în timp ce bărbații au o abordare competitivă a negocierii.

În special pentru bărbați:

Recomandați bărbaților:

- să separe oamenii de probleme;
- să-și concentreze atenția pe interese, nu pe poziții.

Despre dezvoltarea **abilităților de vânzare ale angajaților, femei și bărbați**

Ce ne arată cercetările referitor la abilitățile de vânzare pe care femeile și bărbații le au?

Bărbații utilizează limbajul pentru a stabili statutul, în timp ce femeile îl utilizează pentru a stabili o relație. Tannen explică faptul că structurile sociale ale bărbaților, inclusiv limbajul lor tind să fie ierarhizate sau să se constituie într-o luptă pentru control. Femeile vor înțelege greșit acest stil confrunțațional al bărbaților, luându-l personal. Traducând acest stil de comunicare prin "teama de a pierde controlul", femeile pot rămâne mai obiective în această situație și pot face față mai eficient conversației.

Pe de altă parte, femeile comunică pentru a stabili și menține apropierea și a oferi celorlalți suport. Pentru a evita conflictul, femeile își exprimă indirect nevoile și preocupările pe care le au. Înțelegând că scopul unora dintre conversațiile femeilor este acela de a stabili relații, bărbații pot oferi soluții la probleme într-un mod mai încurajator și printr-o conversație mai lungă.

Cum pot fi măsurate aspectele privind abilitățile de vânzare pe care femeile și bărbații din organizația dvs. le au?

Persoanelor din organizație li se poate solicita să completeze un chestionar privind măsura în care preferă anumite activități de vânzare. Înainte de completarea acestui chestionar este indicat să fie explicate motivele pentru care li se solicită acest lucru (pentru a identifica nevoile lor specifice de formare, pentru a concepe activități care să facă plăcute și mai eficiente unele dintre activitățile de vânzare etc.). Chestionarul poate cuprinde activități care să se refere la:

- nevoia puternică de a convinge;
- empatia;
- abilitatea de a se ridica deasupra tuturor obiecțiilor;
- a fi puternic fără a părea prea insistent;
- abilitatea de a lua decizii rapid;
- abilitatea de a face muncă de detaliu;
- deschiderea la idei noi;
- comunicarea bună cu ceilalți;
- abordarea vânzării ca o provocare;
- abordarea vânzării ca o oportunitate de relaționare;
- abordarea directă;
- abordarea diplomatică;
- exprimarea emoțiilor;
- exprimarea unei atitudini neutre emoțional.

Recomandări pentru angajați, bărbați și femei

În special pentru femei

Femeile din vânzări se confruntă adesea cu clienți bărbați cărora le este mai ușor să aibă de-a face cu un om de vânzări bărbat, în special atunci când produsul sau serviciul vândut este foarte tehnic. Totodată, bărbații au demonstrat mai des decât femeile o personalitate hotărâtă (impersonal, controlat, orientat spre rezultatele finale). De aceea, cel mai bun mod de relaționare cu o astfel de personalitate este de a fi foarte direct, orientat spre rezultate și spre ceea ce este esențial.

Există mai multe modalități de a fi luată în serios ca femeie de vânzări de către clienți și colegi:

- crearea unei prezențe puternice prin alegerea unui costum clasic în culori închise;
- strângerea fermă de mână; fiecare potențial client are în memorie o mulțime de străngeri de mână și impresii ale acestora cu care va compara o nouă strângere de mână;

- stabilirea contactului vizual, împreună cu strângerea fermă a mâinii va contribui la creșterea confortului potențialului client, bărbat sau femeie;
- un nivel avansat al cunoștințelor tehnice, detalierea acestora și prezentarea în forma beneficiilor produsului sau serviciului, îl va face pe client să exclame.

Abilitatea de a stabili întâlniri este un element critic pentru succesul în vânzări. Se spune adesea că femeile au un talent înăscut și le este mult mai ușor decât bărbaților să inițieze o conversație. Recomandați noilor angajate pe o poziții în vânzări, să aloce 75% din zi pentru prospectarea potențialilor clienți. Timpul alocat prospectării va scădea odată cu creșterea bazei de clienți. Prin stabilirea de întâlniri și fixarea obiectivului de a schimba 10 cărți de vizită pe zi, noile angajate sunt pe calea cea bună.

Femeile sunt dispuse mai des decât bărbații să ceară ajutor. Această lipsă de inhibiție le poate ajuta în obținerea de informații valoroase de la angajații unei companii. Prin simpla prezentare politicoasă și solicitarea ajutorului, acestea pot adesea obține numele persoanei de decizie și modalitatea de a ajunge la aceasta.

Deoarece femeilor le este ușor să-și exprime sentimentele, ele pot maximiza interesul și implicarea clientului; aceasta le ofera un avantaj competitiv clar. Dacă la aceasta se adaugă o prezentare structurată, concisă, comprehensivă, credibilitatea și impresia asupra clientului vor fi foarte bune. În loc să spună despre compania în care lucrează că are o mulțime de clienți satisfăcuți, e indicat să cuantifice acel număr de clienți, viteza de livrare a produselor, rata satisfacției clienților.

Unii consideră că pentru a încheia o vânzare trebuie să fii agresiv, iar femeile sunt educate să fie amabile, plăcute și sub nici o formă agresive. Pentru a încheia o vânzare este suficient să vă imaginați că sunteți un consultant care oferă sfatul său profesional într-o manieră structurată și expertă, fără a fi agresiv(ă).

Clienții cunosc multe feluri de a spune nu, iar oamenii de vânzări înțeleg și și-au dezvoltat abilitatea de a trece peste obiecțiile clienților, cu riscul de a părea insistenți. Recomandați femeilor să depășească acest obstacol, listându-și cele mai obișnuite obiecții și găsind pentru fiecare cel puțin 5 modalități de a le combate (oamenii de vânzări cu experiență știu că adesea clienții vor doar să fie convinși).

În special pentru bărbați

Recomandați-le:

- să fie mai deschiși și empatici;
- să-și exprime emoțiile;
- să testeze o abordare mai puțin agresivă;
- să ofere sprijin;
- să asculte, fără să încerce să rezolve problema.

Acest material a fost creat în cadrul proiectului “Să asigurăm șanse egale pentru femei și bărbați la locul de muncă”, inițiat de CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate și derulat în parteneriat cu Inspekția Muncii.

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană prin Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 – Dezvoltarea Sectorului ONG și de către CPE din fonduri primite de la Fundația pentru o Societate Deschisă.

© 2006 CPE

Copyright-ul pentru acest material aparține CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate. Reproducerea parțială sau integrală prin orice mijloace (electronice, mecanice, fotocopiare, înregistrare) a oricărui pasaj din acest material este strict interzisă în scopuri comerciale, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor și drepturilor conexe. Textele sunt concepute în scopuri educative, acestea putând fi reproduse doar în condițiile menționării sursei.

Fotografii: © ukstockimages.com

Autoare: Raluca Azoitei

**Coordonatoare proiect: Alina Chiriac
Asistentă proiect: Diana Calenic**

Coordonare editorială: Camelia Stanciu

**CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate
E-mail: info@cpe.ro
Site: www.cpe.ro**

Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 – Dezvoltarea Sectorului ONG

Editorul materialului: CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data realizării: 5 mai 2006

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială Uniunii Europene.