

Supermenedżer

= dobry menedżer
+ dobry wizerunek



JOANNA PYTLAKOWSKA

Na pozycję menedżera w firmie ma wpływ wiele czynników – przydatność danego stanowiska dla organizacji, zakres działań, współpracownicy i oczywiście sama osoba menedżera. Silna pozycja pomaga w realizacji celów zespołu, wdrażaniu w życie pomysłów i decyzji. Dlaczego tak się dzieje, że jeden menedżer posiada silną pozycję, wizerunek „supermenedżera”, a drugi nie, nawet, jeśli są na adekwatnych stanowiskach? Powstaje pytanie: co decyduje o pozycji menedżera? Cechy osobowościowe, jakimi dysponuje dany człowiek? Podejście do pracy? Wiedza, fachowość, kompetencje? Czy doświadczenie? A może relacje?

Zdoświadczenia wyraźnie widać, że osoby, które znajdują się na właściwym miejscu, mają władzę i autorytet. Czyli połączenie kompetencji, wiedzy i doświadczenia z cechami osobowościowymi. Na autorytet menedżera wpływa wiele czynników, jak choćby umiejętności wywierania wpływu na innych, konsekwencja i przestrzeganie zasad, umiejętność delegowania i rozwiązywania konfliktów.

Stare, banalne sposoby

Bardzo ważne, z punktu widzenia budowania wizerunku menedżera, są nie tylko umiejętności zarządzania, bycie liderem, ale także umiejętności komunikacyjne. Umiejętności te są szczególnie przydatne, w kwestii komunikowania decyzji, przeprowadzania zmian czy przekonywania do swoich pomysłów.

Bez względu na to, do czego chcemy przekonać innych, umiejętność rozmowy, perswazji bazującej na argumentacji, wyjaśnianiu przyczyn, powodów i oczekiwanych efektów – zyskuje się bardzo wiele. Jednak perswazja musi być subtelna, nadawca komunikatu nie może wprost pokazywać swoich korzyści i do nich przekonywać, ale wykazać się obiektywizmem, a wręcz pozornie nie wpływać na postawy i zachowania odbiorców. Ilość argumentów nie może zmęczyć przeciwnika.

Uwaga: same racjonalne powody nie wystarczą, trzeba poruszyć emocje.

Menedżer nie komunikuje się tylko ze swoim zespołem, ale także z innymi menedżerami, zespołami, podwykonawcami, itp. Często menedżerowie zaniedbują obszar komunikacji z innymi menedżerami i stąd wynikają prob-

lemy z forsowaniem swoich pomysłów. Zdarzają się sytuacje, kiedy jeden menedżer prezentuje swoje pomysły, a inny menedżer je podważa. Napięta atmosfera nie sprzyja pracy, projekty zatrzymują się na fazie pomysłu, ludzie tracą zapał do pracy i przejawiania inicjatywy.

Jednak korzystając z banalnych, starych sposobów komunikacyjnych, można przeciwdziałać takim problemom. Wystarczy choćby odpowiednio wcześniej porozmawiać z kilkoma osobami, skonsultować się, przyjąć konstruktywne uwagi. Angażując innych w pomoc, sprawiamy, że czują oni, iż wnieśli coś od siebie w projekt, a tym samym pozyskujemy ich wstępną aprobatę do pomysłu. Dopiero jak ustalimy pewne kwestie ustnie (spotkanie, telefon) możemy przejść do kwestii formalnych.

Praca to nie wszystko

Ważnym czynnikiem budującym pozycję jest nie tylko zdecydowanie i dążenie do określonych celów, ale i pewna elastyczność – zmienia się sytuacja, więc należy zweryfikować taktykę. Trzeba zatem odbierać sygnały z zewnątrz, słuchać innych, aby nie przeoczyć ważnych rzeczy.

Silniejszą pozycję będzie miał menedżer zaangażowany w pracę niż ten, który zaangażowania nie wykazuje.

Co więcej, taki menedżer może oczekiwać większych profitów i wpływu na decyzję. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna wspomogą zaangażowanie. Dlatego trzeba dbać o siebie – menedżer bez reszty oddany pracy nie będzie efektywny. Szybko się wypali, gdyż nie mając odskoczni (hobby, przyjaciele, rodzina), nie będzie umiał „odreagować” i odpocząć po pracy. Jeśli praca staje się sposobem

na wypełnienie czasu – i przez pewien czas „nakręca” – daje poczucie rozwoju, sukcesu, poprawia samoocenę. Jednak jak nie ma z kim dzielić się profitami, radość jest krótkotrwała. Zatem zalecane jest zaangażowanie, ale nie bez opamiętania. Z drugiej strony samo zaangażowanie nie wystarczy – musi być zauważone przez innych. I tak wracamy do odpowiedniej promocji własnej osoby.

Spotkania – idealne miejsce na promocję wizerunku

Większość swojej pracy menedżer spędza na spotkaniach, podczas których nie tylko omawiane są sprawy bieżące, ale zapadają także ważne decyzje. Należy zatem takie spotkania wykorzystać do budowania pozycji swojej i zespołu. Menedżer powinien mieć własne zdanie, umieć je wybronić, ale także słuchać argumentów innych – dyskutować. Bycie elastycznym sprzyja. Niemniej ważna jest pozycja w strukturze firmy. I rzecz niezwykle istotna – jeżeli robi się ważne i „dobre” dla firmy rzeczy, trzeba o nich informować, w przeciwnym razie nie zostaną zauważone.

Władza a wizerunek

Każdy menedżer, bez względu na to czy zbudował swoją pozycję czy nie, posiada pewną dozę władzy. Po prostu musi mieć władzę, bo bez niej nie będzie możliwe realizowanie zadań. Jednak władza często jest nadużywana – a to szkodzi wizerunkowi. Granica pomiędzy zarządzaniem a nadużywaniem władzy jest dość płynna. Jasne zasady, kanały komunikacji, akceptacje, sposoby rozliczania się, nie są gwarancją na to, że władza nie będzie nadużywana. Kiedy przekroczona zostaje jej granica, zespół czuje się, jakby pracował z tyranem. W skrajnych sytuacjach decyzje są narzucone, ludzie wykonują zadania „bo dyrektor tak kazał”, co rodzi wiele niekorzystnych następstw. Współpracownicy nie są wtedy zaangażowani w zadanie i wykonują je machinalnie. Jednak najgorsze w skutkach dla firmy są sytuacje, w których narzucona decyzja jest niekorzystna dla firmy (menedżer czasami nie zdaje sobie nawet z tego sprawy). Wtedy, jeżeli nie zasięgnie on informacji od współpracowników, bezdyskusyjnie narzuci swoje zdanie – pomyłka będzie go dużo kosztować. Co więcej, aby decyzja przyniosła efekt, musi być dobrze wdrożona, a punktem wyjścia do tego będzie dobra komunikacja i argumentacja.

Skuteczny będzie ten menedżer, który potrafi wypośredkować – nie popada w żadną skrajność. Prawdziwa władza nie wynika z autorytatywnego zarządzania, a raczej wiedzy, umiejętności zarządczych i komunikacyjnych. Nawet jeżeli menedżer ma rację, to nie może forsować swojego zdania, ale powinien przekonać innych do swoich poglądów. Zdarza się, że jest to proces długofalowy i wymaga cierpliwości. Weźmy np. sytuację, w której menedżer musi wprowadzić niezbędne zmiany organizacyjne. Jeżeli będzie forsował swoje zdanie, postawi współpracowników przed faktem dokonanym – wywoła opór wobec zmiany (formy mogą być łagodne bądź ostre). Jeżeli natomiast odpowiednio wcześniej przeprowadzi rozmowy ze współpracownikami, zaangażuje ich w proces decyzyjny, pozyska ich aprobatę do zmiany, tym samym zmniejszy opór. Co więcej, gdy zazwyczaj podejmowane są kontrowersyjne decyzje, pierwszą rzeczą jaką ludzie podważają jest sposób w jaki zostały one podjęte. Zatem dbałość o wspólne podjęcie decyzji jest kluczowa. Jednak jest to pewien proces, który wymaga czasu (kilku miesięcy).

Menedżer ma w sobie coś z polityka

Budowanie pozycji menedżera trzeba dostosować do typu organizacji – działania muszą być dopasowane do kultury organizacyjnej. Nie oznacza to oczywiście, że nie można wprowadzać nowych narzędzi komunikacji, a wręcz przeciwnie – jest to wskazane, jednak bez rewolucji.

Budowanie pozycji zespołu ma znamiona zabawy w politykę – promowanie własnego wizerunku, pozyskiwanie sprzymierzeńców, wymiana przysług.

Mówimy tu o nienamacalnych aspektach pracy menedżera, rzeczach, których nie da się „wymierzyć”, skalkulować i przedstawić na wykresach. Ważnym aspektem budowania pozycji menedżera w firmie jest jego udział w różnego rodzaju projektach – w ten sposób buduje się sieć kontaktów – a to właśnie kontakty sprzyjają zdobywaniu informacji i władzy. Pozyskanie popleczników, sprzymierzeńców jest niezwykle istotne w przypadku podejmowania decyzji.

Jeżeli menedżer potrafi zbudować relacje z innymi ludźmi, jest lubiany, jego wpływ na zachowania innych osób jest większy. Pozycja menedżera w firmie będzie wynikała nie tylko z miejsca, jakie w niej ma, czym się zajmuje, jakie znaczenie ma wkład jego pracy dla organizacji, ale także od jego charakteru, kompetencji i relacji jakie nawiązuje z ludźmi. Dobre relacje – to kredyt na przyszłość. Zazwyczaj jest tak, że osoba umiejąca budować dobre relacje, posiada też cechy mediatora. A osoby, które nie podgrzewają konfliktów, są najbardziej szanowane w firmie. Szacunek to istotny element dobrego wizerunku.

Bardzo ciekawym aspektem budowania pozycji menedżera jest wygląd i atrakcyjność. Osoby o milej aparycji, czy po prostu ładnych, postrzegamy jako ludzi sukcesu, fajnych. Atrakcyjni mają większą siłę przebicia i więcej można im wybaczyć. Menedżer może zadbać o swój wygląd odpowiednim ubiorem, zachowaniem, gestami. Ludzie będą się z nim identyfikować.

Brak dobrego wizerunku

Zdarza się, że silna pozycja nie wynika z logicznych przesłanek, a raczej z nieformalnych konotacji, bazowaniu na wcześniejszych sukcesach, itp. Bywa, że menedżer dotychczas nie dbał o swój wizerunek, czy po prostu nie wie jak się za to zabrać. Czasami błędy z przeszłości rzutują na jego pozycję w firmie. W takich czy innych trudnych okolicznościach zadanie budowania wizerunku jest znacznie trudniejsze, bowiem nie startuje się od „zera” ale „z debetu”. Co więcej, niemało jest sytuacji, w których ludzie palą za sobą mosty i nie mają szans na rehabilitację. Jednak, jeżeli nawet zdarzyła się „wpadka” ale organizacja dała szansę, warto podjąć się zadania odbudowania wizerunku. Będzie to dłuższy proces, powiązany z pozyskaniem pierwszych sprzymierzeńców, powolnym budowaniu wizerunku, potem przejściem do etapu subtelnej sprzedaży pomysłów, sukcesów. Proces zdecydowanie długi, ale wart zachodu. Tym bardziej, że w trakcie odbudowywania wizerunku menedżer zapewne nawiąże wiele miłych kontaktów i bliżej pozna współpracowników.

Recepta na supermenedżera

Nie ma recepty na „supermenedżera” – istnieją pewne reguły, zasady, które są pomocne w budowaniu autorytetu i silnej pozycji. Jednak najważniejsze, aby tworząc swój wizerunek nie odbiec od tego kim się jest. Swoją wizerunek należy promować na swój sposób, a relacje budować zgodnie ze swoimi przekonaniem. Trzeba być sobą, bo wtedy jest się wiarygodnym, przewidywalnym i godnym zaufania. ■

Autorka tekstu jest ekspertem firmy Pegasus Group Spółka z o.o. (www.pegasus.pl) wprowadzającej kompletne działania marketingowe dla międzynarodowych i krajowych producentów.

