

# Reputacja lidera

**JAK BUDOWAĆ WIZERUNEK  
I ROZWIJAĆ KOMPETENCJE,  
BY PORWAĆ ZA SOBĄ LUDZI**



onepress

**MICHAŁ CHMIELECKI**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj

Ilustracja na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/exprja>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9381-3

Copyright © Michał Chmielecki 2022

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>WSTĘP</b>	<b>11</b>
Rozdział 1. Czym jest executive presence (EP)	17
Rozdział 2. Lider, czyli mikrocelebryta	23
Rozdział 3. Executive presence jako niezbędny element rozwoju Twojej kariery	30
Rozdział 4. Jak sprawdzić, jaką obecnie masz EP?	40
Rozdział 5. Co chciałbyś, by mówiła o Tobie Twoja EP?	48
I. Zrozum wartości, które są dla Ciebie ważne	49
II. Eksploracja tego, kim aktualnie jesteś	55
III. Twoje mocne i słabe strony	58
IV. Określ, co czyni Cię wyjątkowym	63
<b>OBSZAR I</b>	
<b>CHARAKTER, WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI</b>	<b>67</b>
Rozdział 6. Autentyczność i wzbudzanie zaufania	69
Rozdział 7. Charakter, uczciwość i integralność	81
Rozdział 8. Umiejętne korzystanie z władzy	86
Rozdział 9. Wiedza, umiejętności i doświadczenie	92

Rozdział 10. Charyzma i optymizm	96
Rozdział 11. Empatia i troska o innych	103
Jak stać się bardziej empatycznym przywódcą?	106
Rozdział 12. Pokora	109

## **OBSZAR II**

### **KOMUNIKACJA I ZACHOWANIE 115**

Rozdział 13. Pewność siebie i asertywność	117
Rozdział 14. Umiejętność budowania relacji i tworzenie kapitału społecznego	124
14.1. Inwestowanie w kapitał społeczny i relacje w skomplikowanych czasach	125
14.2. Budowanie relacji poprzez zadawanie pytań	128
14.3. Budowanie relacji przez dobre słuchanie	131
14.4. Jak defensywność zabija Twoje relacje	133
14.5. Uniwersalne zasady budowania dobrych relacji	142
Rozdział 15. Język, perswazja i wywieranie wpływu	146
15.1. Model 7i— jak wywierać wpływ na swój zespół	147
15.2. Uniwersalne zasady wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi	150
15.3. Język w służbie perswazji	162
Rozdział 16. Mowa ciała	166
Rozdział 17. Zarządzanie konfliktem	181
Rozdział 18. Inkluzywność	191
Rozdział 19. Sprzedawanie wizji i inspirowanie innych	195
Rozdział 20. Poziom osobistej energii	202

---

<b>OBSZAR III</b>	
<b>WYGLĄD I STYL</b>	<b>209</b>
Rozdział 21. Wygląd zewnętrzny, ubrania i akcesoria	211
Rozdział 22. Jak zarządzać executive presence?	216
22.1. Jak efektywnie i strategicznie udzielać się na spotkaniach, by skutecznie budować executive presence?	218
22.2. Jakie działania negatywnie wpływają na Twój wizerunek?	224
22.3. Gra o tron — czyli jak pływać z rekinami	239
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	<b>249</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>253</b>

## Umiejętność budowania relacji i tworzenie kapitału społecznego

U podstaw przywództwa leżą relacje z innymi. Prawdziwe przywództwo jest relacyjne. Jeśli rozwijasz zaufanie i empatię, bez wątpienia zbudujesz owocną relację. Korzystaj z każdej okazji, aby angażować się w kontakty z ludźmi. Relacja, którą masz z podwładnymi, określa, jak skutecznie wpłyniesz na nich w kierunku pożądanego rezultatu. Pozycja lidera może zapewnić posłuszeństwo (jeśli masz szczęście), ale nie gwarantuje dobrych relacji.

Zwycięstwo nad sercem i umysłem wymaga indywidualnego podejścia do każdego człowieka. Dobre relacje są jedynym sposobem, aby trzymać palec na pulsie kultury korporacyjnej i utrzymywać otwarte linie komunikacyjne.

Liderzy, którzy sprzyjają budowaniu relacji, zachęcają ludzi do mówienia prawdy i dzielenia się pomysłami. Nie ma miejsca na dzielenie się pomysłami, gdy cała władza i uwaga wyraźnie spoczywa na przywódcy. Musisz wykazać się pewną wrażliwością i empatią, by zbudować owocne relacje. Oczywiście zbyt duża wrażliwość może być odczytana jako słabość. Jak wszędzie, tak i tu potrzebna jest równowaga.

## 14.1. Inwestowanie w kapitał społeczny i relacje w skomplikowanych czasach

---

Dr Kinsey Gorman definiuje kapitał społeczny jako „bogactwo lub korzyść, która istnieje dzięki relacjom społecznym”<sup>19</sup> lub też „wartość stworzoną przez wasz związek z innymi”. Liderzy powinni inwestować we własny kapitał społeczny, tworząc silne relacje z innymi.

Przywództwo stało się dziś z pewnością bardzo złożone i trudne. W związku z rozrastającymi się sieciami powiązań na globalnym rynku, a także z nieustannie rosnącym zapotrzebowaniem na czas, uwagę i zasoby lidera, ogromnym wyzwaniem dla przywódców staje się ustalenie obszarów, w które powinni inwestować swoją energię.

Ale jeśli jest jeden obszar, na który liderzy powinni zawsze zwracać uwagę, to jest nim budowanie i pielęgnowanie relacji z tymi, którym przewodzą. Chociaż większość liderów zdała sobie sprawę, że prowadzenie poprzez wpływ jest znacznie skuteczniejsze niż prowadzenie przez autorytet, wyzwaniem pozostaje zapewnienie, że wprowadzane przez nas środki służą najlepszym interesom naszych pracowników.

To właśnie tutaj budowanie relacji staje się kluczowe dla naszej zdolności do osiągnięcia sukcesów w przywództwie. Koncentrując się na budowaniu i utrzymywaniu relacji z naszymi pracownikami, wysłałyśmy jasny sygnał, że nie skupiamy się tylko na sobie, ale na tym, jak możemy pomóc naszym pracownikom osiągnąć sukces i rozwijać się pod naszym kierownictwem.

Budowanie relacji zachęca nas również do szczerości w odniesieniu do naszych motywacji i decyzji, które podejmujemy, ponieważ nie mają one już tylko charakteru transakcyjnego. Zamiast tego zdajemy sobie sprawę z wpływu, jaki nasze wybory i decyzje mają na innych,

---

<sup>19</sup> K. Gorman, *STAND OUT: How to Build your Leadership Presence*, KoganPage, London 2020.

a co za tym idzie, w jaki sposób i co powinniśmy komunikować, aby zapewnić im kontekst, w którym wszystko jest takie, jakie jest.

Tak jak często piszę na blogu<sup>20</sup>, prawdziwą funkcją przywództwa nie jest to, co się zyskuje, ale to, co daje się od siebie innym. Lider nie wykorzystuje swojej roli tylko po to, by się doskonalić i poszerzać wpływy, ale też po to, by pomagać „swoim ludziom” w stawaniu się tą lepszą wersją tego, kim mogą być.

Dlatego właśnie wielu zdolnych ludzi chce pracować dla konkretnych liderów nie z powodu odnoszonych przez nich sukcesów, ale z powodu ich zewnętrznej koncentracji na tych, którzy są wokół nich. Skupienie się na jak najlepszym rozumieniu swoich pracowników pod kątem tego, co jest dla nich ważne, co inspiruje ich do podejmowania największych wysiłków i jak mogą połączyć to ze wspólnym celem organizacji — oto klucz do udanego przywództwa.

Co ciekawe, ta zmiana paradygmatu z tradycyjnego, odgórnego stylu przywództwa, opartego na dowodzeniu i kontroli, na bazujący bardziej na zbiorowej współzależności jest unikalną formą wsparcia dla liderów. Takie właśnie wsparcie jest szczególnie potrzebne w związku z szybszym tempem działania, któremu musimy teraz sprostać. Budując relacje z tymi, którym przewodzimy, dajemy sobie jako liderom pozwolenie na to, by nie mieć wszystkich odpowiedzi. Rzeczywiście, biorąc pod uwagę rosnącą złożoność dzisiejszego pejzażu biznesowego, nie jest możliwe, aby liderzy wiedzieli o wszystkim, co się dzieje, dlatego też delegowanie podwładnych stało się tak krytyczne dla naszej zbiorowej zdolności do sukcesu i rozwoju.

Nie ma wątpliwości, że budowanie relacji wymaga z naszej strony celowych wysiłków, ale ważne, abyśmy zrozumieli, że to po prostu „właściwe” działania naszych czasów. Musimy zaakceptować, że budowanie relacji stało się kluczowym elementem sukcesu przywódczego.

---

<sup>20</sup> [www.projektprzywodztwo.com](http://www.projektprzywodztwo.com)



Czego zatem potrzeba, by budować efektywne relacje z innymi? Z pewnością dobrych umiejętności konwersacyjnych.

W cyfrowej erze rozmowa staje się szybko utraconą sztuką. Jednak interakcje twarzą w twarz są ważne tak, jak nigdy dotąd. Kiedy możesz z łatwością zaangażować się w ciekawą rozmowę, ludzie nie tylko postrzegają Cię jako osobę, do której możesz się zbliżyć, ale mogą też stworzyć trwałe relacje, które pomogą Ci w karierze.

„Aby rozwijać sensowne relacje, musisz gdzieś zacząć”, powiedział Bernardo J. Carducci, profesor psychologii i dyrektor Instytutu Badań nad Nieśmiałością na Uniwersytecie Indiana Southeast, The Venture. „Każda wielka sprawa biznesowa, każdy wspaniały romans, zaczyna się od rozmowy”<sup>21</sup>.

Jednym z największych błędów, jakie popełniają liderzy, jest oczekiwanie na ruch ze strony podwładnych. Zamiast tego warto wykonać pierwszy ruch i stworzyć im dobre warunki do rozmowy.

Kiedy rozmawiasz, nie angażuj się w wiele zadań, porzuć idee multitaskingu. Bądź obecny. Bądź w tej chwili. Nie myśl o kłótni, którą miałeś z szefem. Nie myśl o tym, co masz zamiar zjeść na kolację. Bycie w pełni dostrojonym pozwoli Ci ćwiczyć bardzo ważną umiejętność słuchania. Wiem, że zwrócenie uwagi na kogoś wymaga wysiłku i energii, ale jeśli nie możesz tego zrobić, nie jesteś obecny w trakcie rozmowy.

Kadra zarządzająca zaczyna zdawać sobie sprawę z wartości bycia obecnym. Obecni liderzy są bardziej skuteczni w swoim przywództwie; mogą zarówno doskonalić, jak i lepiej wykorzystywać swoje umiejętności i cechy.

Korzyści płynące z pełnej obecności wykraczają poza mury Twojej firmy. Jeśli potrafisz zintegrować bycie obecnym z resztą swojego życia, dostrzeżesz korzyści we wszystkim, co robisz.

---

<sup>21</sup> B. Carducci, *Nieśmiałość — nowe odważne podejście*, Znak, Kraków 2008.

Świadomość tego, jak się czujesz, co myślisz i co zamierzasz powiedzieć, jest cenna, ponieważ pomaga Ci w pełni wykorzystać każdą sytuację. To potężna cecha.

Kiedy przyjdzie czas na zakończenie rozmowy, daj znać osobie, że musisz iść i okazać uznanie za rozmowę. Następnie pokaż, że słuchałeś, podsumowując niektóre z głównych punktów swojej rozmowy. Na przykład: „Dzięki za rekomendację dotyczącą tej powieści. Następnym razem, gdy tylko będę w księgarni, na pewno po nią sięgnę”.

## 14.2. Budowanie relacji poprzez zadawanie pytań

---

Zadawanie pytań zespołowi wydaje się z pozoru dość proste. Uzyskanie od kogoś „tak” lub „nie” nie jest tak skomplikowane jak neurobiologia. Jednak docieranie do prawdy o głębokich i ważnych sprawach jest sztuką, która wymaga dużej rozwagi i przygotowania. Starasz się odkryć to, czego nie wiesz, u kogoś, kto może nie być chętny do podzielenia się tą wiedzą.

Z punktu widzenia pracownika zadawanie nawet prostych pytań może wywołać niepokój, zwłaszcza jeśli nie robisz tego regularnie.

Twoi ludzie są pełni pomysłów, spostrzeżeń, myśli i uczuć, które składają się na prawdziwy puls Twojej organizacji. Poza tym są oni niesamowitym źródłem informacji służących rozwiązywaniu problemów i wdrażaniu innowacji.

Zadawanie właściwych pytań we właściwym czasie to subtelna sztuka. Zrób to dobrze, a osoba, którą pytasz, poczuje zaufanie i troskę, a nie strach i niepewność. Jakie pytania pozwolą Ci zobaczyć, co naprawdę dzieje się w świecie Twoich pracowników?

Gorąco polecam wszystkim liderom, aby rutynowo zadawali członkom zespołu następujące pytania:

1. Dlaczego? (Osobiście moje ulubione i najpotężniejsze jednosłowne pytanie na naszej planecie).
2. Jak mogę Ci w tym pomóc? Czego potrzebujesz ode mnie, żeby to zrobić?
3. Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?
4. To ciekawa myśl; przez jaki proces przeszedłeś, aby dojść do tego wniosku?
5. Co by się stało, gdybyśmy w ogóle nic nie zrobili?
6. Jakie jest w tym nasze największe ryzyko?
7. Jesteś ekspertem? Jeśli nie tak, to jak to zrobimy?
8. Czy czegoś nam tu brakuje?
9. Co sprawia, że nasza kultura jest wyjątkowa i w jaki sposób możemy ją chronić?
10. Skąd biorą się nasze najlepsze pomysły i w jaki sposób możemy mieć ich więcej?
11. Skąd mamy wiedzieć, jak powinien wyglądać nasz zespół?
12. Co to dla nas oznacza?
13. Co ludzie myślą, ale boją się wyrazić?
14. Co możemy zrobić, aby zrealizować naszą wizję, wartości i strategię?
15. Jeśli nam się to nie uda, czy możemy z tym żyć?
16. Jak to wpływa na naszą [wypełnienie pustego pola]?
17. Czy możesz mi podać trochę więcej szczegółów na temat Twojego procesu myślenia i logiki stosowanej do uzyskania Twojego [czasu, kosztów, szacunków zwrotu itd.]?
18. Jaki będzie to miało wpływ na [osobę, zespół, jednostkę biznesową, przewagę konkurencyjną, postrzeganie marki, zadowolenie klienta itp.]?

19. Jakie są największe wyzwania, przed którymi stoisz w związku z tym przedsięwzięciem i jak zamierzasz sobie z nimi poradzić?
20. Co mogę zrobić, aby być lepszym liderem?
21. Co możemy zrobić, aby [poprawić satysfakcję klienta, zwiększyć wpływy u kluczowych interesariuszy, zwiększyć wartość cyklu życia itp.]?
22. Które rynki, partnerzy, klienci lub inne możliwości mogą wnieść znaczącą wartość dodaną do naszej działalności?
23. Jaka jest wasza największa obecna frustracja i jak mogę wam w tym pomóc?
24. Czy jest to wartość dodana do naszej podstawowej działalności? W jaki sposób? Dlaczego?
25. Czy to skutecznie i efektywnie wspiera nasze wartości, wizję i strategię? W jaki sposób? Dlaczego?
26. Kogo lub czego nam brakuje i jak to rozwiążemy?
27. Co motywuje [wstawić nazwisko osoby]? Co jest dla nich naprawdę ważne?
28. Czy masz niezbędne zasoby [finansowe, technologiczne, talenty, infrastrukturę itp.], aby osiągnąć swoje zamierzenia?
29. Jak możemy w tym celu poprawić funkcje zarządzania ryzykiem, zarządzania, kontroli i sprawozdawczości?
30. Jakie jest największe ryzyko i jak je ograniczyć?
31. Dlaczego ludzie przychodzą tu do pracy i dlaczego odchodzą?
32. Po co mamy robić tę inwestycję? W jaki sposób napędza to przychody, zysk, kapitał własny marki, przewagę konkurencyjną itp.
33. Jakie są potencjalne zagrożenia w stosunku do możliwych nagród i jakie są minusy niedokonania inwestycji?
34. Jakie są wasze największe przeszkody i bariery na drodze do sukcesu? Jakie masz plany, by sobie z nimi poradzić i czego ode mnie potrzebujesz?

35. Skąd wiesz, czy wszystkie Twoje zasoby są odpowiednio dopasowane i połączone?
36. Jakie są Twoje najsłabsze punkty w tym obszarze i jak zamierzasz sobie z nimi poradzić?
37. Co robisz, aby przyciągnąć nowe talenty?

Wspaniali liderzy postrzegają swoje interakcje z członkami zespołu nie tylko jako okazję do coachingu i mentoringu, ale także jako okazję do nauki dla siebie. Kiedy liderzy nie poświęcają czasu na poznanie swoich członków zespołu w sposób bardzo osobisty, po prostu nie budują zaufania niezbędnego do skutecznego przetrwania wielu różnych i często trudnych okresów działania organizacji. Ponieważ wszyscy liderzy stoją w obliczu dobrych i złych czasów, ważne jest, aby nawiązać silne, troskliwe i lojalne relacje, tak aby szczerłość i współpraca mogły działać prawidłowo niezależnie od sytuacji.

Chociaż powyższa lista pytań nie jest wyczerpująca, daje pewien wgląd w to, na czym lider powinien skupić swoje wysiłki i uwagę.

Stawia Cię ona na stałej pozycji aktywnego słuchacza, ucznia i mentora.

## 14.3. Budowanie relacji przez dobre słuchanie

---

Skuteczni liderzy są dobrymi słuchaczami. Kiedy liderzy po raz pierwszy obejmują odpowiedzialne stanowisko, poświęcenie czasu na wysłuchanie i zrozumienie ludzi, którzy tworzą daną jednostkę, może pomóc im w budowaniu relacji i wiarygodności od samego początku.

Oto trzy rodzaje słuchania:

- **Słuchanie informacyjne** jest tym, czego używasz, gdy szukasz nowej wiedzy. Przykładem może być udział w wykładzie, oglądanie filmu instruktażowego, uczestnictwo w warsztatach czy słuchanie podcastu.

- **Słuchanie krytyczne** jest tym, co robisz, gdy oceniasz lub analizujesz znaczenie lub wiarygodność mówcy. Przykładem może być wysłuchanie oferty handlowej, przemówienia politycznego, prezentacji biznesowej, reklamy telewizyjnej lub radiowej. Słuchasz krytycznie, gdy ktoś próbuje Cię o czymś przekonać.
- **Empatyczne słuchanie** to słuchanie w celu budowania relacji. Empatycznego słuchania używasz, gdy chcesz się zidentyfikować z mówcą, by zrozumieć i doświadczyć jego myśli i uczuć. A także wtedy, gdy chcesz spróbować spojrzeć na coś z perspektywy rozmówcy; podzielić się swoimi uczuciami.

Rodzaj słuchania, którego używasz, może się naturalnie zmienić, nawet parokrotnie, w trakcie jednej rozmowy. Możesz też użyć dwóch lub wszystkich trzech rodzajów słuchania jednocześnie. Ale aby zbudować dobre relacje z podwładnymi, potrzebujesz słuchania empatycznego.

Słuchając, okazujesz szacunek i poważanie wobec ludzi, z którymi pracujesz. Pomaga to w budowaniu relacji i pokazuje, że zależy Ci na innych i na tym, co mają do powiedzenia. Słuchanie jest wzajemne, a liderzy mogą modelować to zachowanie; kiedy Ty jesteś dobrym słuchaczem, ludzie będą uważniej słuchać również Ciebie. Tak to działa. Słuchanie jest zatem potężnym narzędziem zwiększania wpływu i poprawy relacji w pracy. Najlepsi słuchacze w organizacji są również często największymi organizacyjnymi influencerami.

Słuchanie buduje szersze poczucie zaufania i wspólnoty. Słuchanie ludzi, którzy pracują z Tobą i dla Ciebie, jest nieocenioną umiejętnością w przywództwie — i podstawowym obowiązkiem. Pokazuje, że doceniasz członków swojej grupy, a także zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy.

Jako lider, słuchając otwierasz się na krytykę, nowe pomysły i podejścia, a to pokazuje, że jesteś elastyczny i chcesz się zmieniać. Elastyczność jest ważną umiejętnością lidera, a jednym z najlepszych sposobów na nauczenie się jej jest słuchanie z otwartym umysłem. Skuteczni

liderzy są elastyczni i dopuszczają zmiany, kiedy są one konieczne. Mają otwarty umysł, lubią słuchać pomysłów i krytyki innych. Przede wszystkim jednak uwielbiają dyskutować i przekonywać innych.

Słuchanie poszerza Twoją perspektywę i pomaga Ci gromadzić ważne informacje oraz redukować nieporozumienia. Jeśli Twój koledzy z pracy czują się komfortowo, przedstawiając Ci swoje pomysły, obawy i problemy, będą ogólnie bardziej zadowoleni i wydajni, a Ty będziesz świadomy potencjalnych problemów, zanim zdążą się one rozwinąć. Aby uchwycić całościowy obraz jednostki, warto rozmawiać nie tylko z wykładcami, ale także z administratorami i pracownikami. Słuchanie ma fundamentalne znaczenie dla innowacji i rozwiązywania problemów. Kiedy lider jest dobrym słuchaczem, wszyscy stają się bardziej zdolni do dostarczania wartości w swojej pracy.

## 14.4. Jak defensywność zabija Twoje relacje

„Co? Ja jestem defensywny? Nie jestem defensywny! To ty zawsze jesteś jakiś k\*\*\*\* defensywny!”. To zdanie zasłyszane w jednej z korporacji, dla której prowadziłem projekt doradczy. Niestety jest to dość często pojawiająca się fraza.

Defensywność to klasyczna reakcja obronna na informację zwrotną. Budujemy mur, staramy się obalić wypowiedź, a następnie oskarżyc drugą osobę w zasadzie o to samo. Nikt z nas nie chce myśleć o sobie jako o osobie defensywnej lub wierzyć w to, że reaguje defensywnie, ale prawda jest taka, że czasami tacy jesteśmy i tak działamy. Trick polega na tym, aby zarządzać sobą i upewnić się, że „czasami” nie przeździ się w „zbyt często”. Dlaczego?

Wiele osób nie zdaje sobie z tego sprawy, ale defensywność zabija relacje. Defensywność niszczy relacje od wewnątrz. Tworzy klimat rywalizacji i napięcia, który ostatecznie prowadzi do utraty zaufania, wyobcowania i separacji. Przeciwnieństwo defensywności — otwartość — tworzy

atmosferę wolności, rozwoju i wzrostu, szacunku i zaufania. Identyfikacja korzeni defensywności w naszych relacjach oraz praca nad rozwiązaniem i usunięciem tych problemów pomoże poprawić ogólną jakość tych relacji, a także produktywność naszych zespołów i, w rezultacie, organizacji.

W swojej książce, *A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives*<sup>22</sup>, Cordelia Fine wskazuje, że uważamy, iż złe zachowanie innych ludzi wobec nas jest celowe, ale własne złe zachowanie zazwyczaj traktujemy jako nieumyślne, omyłkowe lub nieuniknione z powodu okoliczności pozostających poza naszą kontrolą. To pozwala nam czuć się moralnie dobrymi, czasem nawet lepszymi od drugiej osoby, a jednocześnie chronimy nasze ego.

Prawdopodobnie każdy przywódca czasami reaguje obronnie na innego. Liderzy naturalnie stają w obliczu sytuacji, które mogą łatwo wywołać reakcję obronną. Ale rzadko kiedy defensywność popycha nasze kościoły i organizacje do przodu.

Ludzie reagują defensywnie, ponieważ albo przewidują, albo właśnie dostrzegli zagrożenie w swoim otoczeniu. Nie robią tego umyślnie, nie chcą być trudni. Niestety, zachowanie defensywne uruchamia trudny do opanowania cykl. Jedna strona działa defensywnie, co powoduje, że druga strona reaguje defensywnie, co z kolei powoduje, że pierwsza strona podnosi swoją obronę na wyższym poziomie i tak dalej, i tak dalej, aż mamy do czynienia z całkiem zgrabnie wyescalowanym konfliktem. Zachowanie defensywne może być złożonym i mrocznym zagadnieniem. Dla wielu osób wzorce zachowań wynikają z problemów/tendencji emocjonalnych, mentalnych lub osobowościowych, które rozwinęły się w ciągu ich życia (uczucia porzucenia, niższości, niskiej samooceny, narcyzmu itp.).

---

<sup>22</sup> C. Fine, *A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives*, Cambridge: Icon Books and Crows Nest, Allen and Unwin, New South Wales 2005.



Poza czynnikami psychicznymi i emocjonalnymi są pewne rodzaje zachowań, które powodują, że ludzie reagują obronnie. Istnieje kilka kategorii takich zachowań<sup>23</sup>:

1. **Brak odpowiedzialności** — przenoszenie winy, usprawiedliwianie się i racjonalizowanie zachowań prowadzi ludzi do defensywności i zaostrenia chęci obrony.
2. **Dogmatyzm** — albo czarne, albo białe. Albo dobre, albo złe. Ja mam rację, a ty nie. Bezkrytyczny stosunek do pewnych tez i poglądów uniemożliwia budowanie owocnych relacji.
3. **Kontrolowanie/manipulowanie** — używanie wszelkiego rodzaju zachowań do kontrolowania lub manipulowania ludźmi będzie prowadzić do zachowań obronnych. Nikt nie lubi się czuć, jakby był wykorzystywany przez kogoś innego.
4. **Strzeżenie/ukrywanie informacji** — kiedy ludzie czują się pozostawieni w ciemności lub celowo wykluczeni z posiadania informacji, które powinni znać, są zagrożeni i reagują defensywnie.
5. **Poczucie wyższości** — chcesz, żeby ktoś zachowywał się defensywnie, zachowuj się więc tak, jakbyś był od niego lepszy. Władaj nad nim swoją władzą, wiedzą lub pozycją i sprawdź, jak reaguje.
6. **Krytycyzm** — stałe skupianie się na tym, by przyłapywać ludzi na robieniu czegoś złego, a nie właściwego, tworzy klimat defensywy.

---

<sup>23</sup> J. Gibb, *Defensive Communication*, „Journal of Communication”, Volume 11, 1961, Pages 141 – 148.

## **Jak radzić sobie z zachowaniami obronnymi Twoimi i innych ludzi?**

Radzenie sobie z zachowaniami defensywnymi może być dość wyczerpujące, ponieważ czasem niezwykle trudno jest oddzielić daną osobę od jej zachowania lub sytuacji. Jak wspomniałem wcześniej, defensywność niektórych osób jest tak głęboko zakorzeniona w ich wzorcach zachowań, że istnieje niewielka realna szansa, że na stałe się zmieni. Są jednak pewne pomocne strategie, które możemy wykorzystać, aby poradzić sobie z defensywnością własną i innych. Oto one.

### **Uświadomienie sobie negatywnych skutków defensywnych reakcji**

Kiedy reagujemy defensywnie, rzadko kiedy wynika z tego cokolwiek dobrego. Defensywne reakcje dość szybko prowadzą do dalszej eskalacji konfliktu. Jeśli często będziemy działać defensywnie, możemy zbudować wizerunek, który pozbawi nas dostępu do ważnych informacji, jakie powinniśmy usłyszeć.

### **Zmień ramy zachowań**

Zamiast skupiać się na negatywnym charakterze zachowania, postaraj się zrozumieć, z czego ono wynika. Kiedy zrozumiesz, dlaczego dana osoba czuje się zagrożona, możesz zacząć pracować nad wyeliminowaniem tego zagrożenia. Jednym z powodów, dla których tak bardzo frustrujemy się w trakcie komunikacji z osobami defensywnymi, jest to, że staramy się radzić sobie z ich zachowaniem bez zajmowania się zagrożeniem, które jest jego przyczyną.

Gdy czujemy się przez kogoś zagrożeni, stajemy się defensywni, a w naszych głowach uruchamia się efekt domina. Wiedza o tym, jak to działa, może pomóc nam zatrzymać ten proces. Defensywność zaczyna się od bodźca: ktoś mówi coś, co sprawia, że czujemy się zagrożeni. Negatywne emocje zaczynają już kiełkować na poziomie nieświadomości.

Substancje chemiczne zalewają układ nerwowy, a hormony uwalniają się do naszego krwiobiegu. Dzieje się to w ciągu  $\frac{1}{5}$  sekundy, bez naszej świadomości.

Następnie w ciągu  $\frac{1}{2}$  sekundy stajemy się już świadomi nieprzyjemnego doznania. Czujemy się źli, niespokojni lub przerażeni. Potem w tej całej układance pojawia się myślenie. Zwracamy uwagę na to, co się dzieje, oceniamy sytuację, interpretujemy ją i decydujemy, co zrobić. Wreszcie, w odpowiedzi na odczucia i naszą ocenę sytuacji, podejmujemy pewne działania.

Posiadanie lepszego zrozumienia siebie samego i reakcji własnego ciała nie tylko pomoże Ci regulować Twoje własne zachowanie, ale również da Ci lepszy wgląd w zachowanie innych.

## **Zmniejszenie zagrożenia**

Po zidentyfikowaniu zagrożeń powodujących zachowanie obronne danej osoby, pracuj nad ich zmniejszeniem. Mów spokojnie, pamiętaj o empatii i daj znać, że rozumiesz te obawy. Okazuj szacunek i sam nie reaguj defensywnie, by uniknąć eskalacji napięcia. Podchodź do innych w sposób partnerski, szukając sposobów, aby pomóc im wygrać w tej sytuacji. Poświęć czas na zidentyfikowanie i rozpoznanie ich potrzeb, odkrycie tego, co jest dla nich ważne.

Zastąp negatywne sprzężenia zwrotne pytaniami lub propozycjami pomocy — jeśli musisz regularnie mieć do czynienia z kimś, kto reaguje defensywnie, prawdopodobnie zauważyłeś, że najmniejsza odrobina Twojej defensywności uruchamia negatywne sprzężenie zwrotne. Spróbuj zastąpić negatywną informację zwrotną pytaniem lub zaferuj pomoc.

Na przykład, zamiast powiedzieć:

„Ciągłe narzekasz, ale nie widzę, żebyś coś z tym robił”.

Powiedz:

„Więc ważne jest dla ciebie, abyśmy razem popracowali nad znalezieniem rozwiązań”.

Pamiętaj, że człowiek działa defensywnie, ponieważ dostrzega zagrożenie. Postaraj się, aby sytuacja nie stanowiła zagrożenia.

## **Przejście od dogmatyzmu do otwartości**

Im mniej osób czuje się otoczonych albo/albo, tak/nie, dobrymi/nieprawidłowymi wyborami, tym mniejsze zagrożenie dla sytuacji. Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których trzeba coś zrobić w określony sposób, ale jeśli podejdziesz do sytuacji w duchu i z postawą otwartości.

Oto kilka przykładów.

Zamiast:

„Agnieszko, popełniłaś błąd w tym raporcie”.

Powiedz:

„Nie mam pewności, czy rozumiem tę część raportu. Mogłabyś mi pomóc to zrozumieć?”

Zamiast:

„Im szybciej wszyscy przestaniecie gadać i weźmiecie się do roboty, tym szybciej pójdziemy do domu”.

Powiedz:

„Wszyscy szanujemy swój czas, .....

Zamiast:

„Jestem wyczerpany tym zebraniem”.

Powiedz:

„Myślę, że wszyscy powinniśmy odpocząć i dokończyć temat na świeżo jutro rano”.

Defensywność niszczy relacje od wewnątrz. Tworzy klimat rywalizacji i napięcia, który ostatecznie prowadzi do utraty zaufania, wyobcowania

i separacji. Przeciwnieństwo defensywności, otwartość, stwarza atmosferę wolności, wzrostu, szacunku i zaufania. Identyfikacja korzeni defensywności w naszych relacjach oraz praca nad rozwiązaniem i usunięciem tych problemów pomoże poprawić ogólną jakość naszych relacji, a także produktywność naszych zespołów i organizacji.

## **Sposoby na efektywne wykorzystanie krytyki**

Krytyka to termin oznaczający osąd lub ocenę, dobrą lub złą. Za każdym razem, gdy ktoś Cię krytykuje, ocenia Cię w odniesieniu do określonych standardów, czy to swoich własnych, czy organizacji, np. miejsca pracy. Wielu z nas kojarzy słowo „krytyka” wyłącznie z negatywną informacją zwrotną, a tak nie jest.

Konstruktywna krytyka jest czymś, o co lider powinien aktywnie zabiegać. Niestety, w przypływie chwili wielu z nas reaguje na konstruktywną krytykę obroną i złością lub — co gorsza — atakuje osobę udzielającą informacji zwrotnej. Prawda jest jednak taka, że konstruktywna krytyka ma dla przywództwa ogromną wartość i pomagają nam utrzymać relacje oraz odnosić większe sukcesy we wszystkim, co robimy.

Jak radzić sobie z krytyką:

1. Zaakceptuj, że przyjmowanie krytyki może być zarówno korzystne, jak i pozytywne. Podobnie dokonywanie krytyki ma na celu poprawę i wzmocnienie odbiorcy, a nie jego zdruzgotanie.
2. Po drugie, istotne jest, aby zawsze przyjmować krytykę z zadowoleniem. Często reagujemy negatywnie. Staraj się słuchać pomysłów kryjących się za krytyką, a nie samych słów. Jeśli zakładasz, że osoba krytykująca Cię ma na uwadze Twoje dobro, łatwiej Ci być bardziej otwartym i mniej defensywnym, co z kolei może pomóc w uspokojeniu obaw krytyka i zmniejszyć ładunek emocjonalny sytuacji.

3. Powstrzymaj swoją pierwszą reakcję. Nie reaguj na pierwszy sygnał krytyki. Zanim cokolwiek zrobisz lub powiesz, daj sobie chwilę. Postaraj się w ogóle nie reagować! Powstrzymaj lekceważący wyraz twarzy, ciętą ripostę czy werbalny atak na rozmówcę. Masz zachować spokój.
4. Nie bierz wszystkiego głęboko do siebie. Jeśli chodzi o konstruktywną krytykę, najczęstszym błędem jej adresata jest traktowanie wszystkiego głęboko osobiście. Choć może się to wydawać komunałem, jednak warto wziąć to pod uwagę. Zbyt często utożsamiamy siebie z naszą pracą. Z tego powodu krytyka może wydawać się tak głęboko osobista.

Każdy z nas ma swoje własne doświadczenia życiowe, wykształcenie i światopogląd, które wpływają na nasz osąd. Jest coś niezwykle pięknego w byciu wśród ludzi z różnymi doświadczeniami i punktami widzenia. Dzięki temu możemy zdobyć nową wiedzę i perspektywę, która pomoże nam wprowadzać innowacje z mądrością i empatią.

Kiedy weźmiemy krytykę osobiście, możemy skończyć na tym, że będziemy się nią zajmować w sposób mało produktywny. Ludzie są uwikłani we własną pracę, własne problemy i mają własną perspektywę, która może być odmienna, a nawet sprzeczna z Twoją. To jest naturalne! Toteż kiedy spotykasz się z krytyką na swój temat, posłuchaj... i powiedz sobie, że to nie jest kwestia osobista.

5. Zadawaj pytania. Często ludzie są tak przerażeni, kiedy ktoś ich krytykuje, że po prostu milkną. Zadawanie pytań wyjaśniających w sposób niedefensywny może pomóc w zidentyfikowaniu konkretnych problemów. Jedno z najlepszych pytań brzmi: „Jakie masz dla mnie sugestie?”.
6. Nie zakładaj, że ktoś ma złe intencje. Raczej rzadko zdarza się, aby ludzie chcieli Cię celowo skrzywdzić i sprowadzić swoimi opiniami do parteru. Inni nie starają się skrzywdzić Ciebie,

Twojej pewności siebie czy kariery. W rzeczywistości dobrzy liderzy krytykują, ponieważ chcą, abyśmy mogli realizować swój pełny potencjał. Konstruktywna krytyka nie ma na celu szkodenia. Wręcz przeciwnie. Ma pomóc nam dostrzec wady i poprawić naszą pracę oraz proces, który ją tworzy.

7. Krytyka w organizacji jest normalna, ale jeśli wejdiesz w defensywę na początku krytyki, Twój partner może nie zrozumieć Twojego podejścia. Po wysłuchaniu nadchodzi czas, aby pozwolić swojemu partnerowi dowiedzieć się, jak się czujesz. Bycie szczerym i sygnalizowanie partnerowi o swojej reakcji emocjonalnej na krytykę może wpłynąć na jego sposób formułowania krytyki.
8. Zrozum, że możesz być lepszy. Nikt z nas nie jest doskonały. Nawet ci, którzy znajdują się na samym szczycie organizacji. Aby dobrze przyjmować krytykę, musimy uznać, że zawsze możemy być lepsi. Wiara, że jesteśmy niezdolni do błędów czy pomyłek i że zawsze mamy rację, tworzy przestrzeń dla egomanii i wyciska możliwości samodoskonalenia. Zawsze można się więcej uczyć, więcej rozwijać i być więcej.

Część tego procesu oznacza otwarcie się i słuchanie tych, którzy nas otaczają — niezależnie od tego, kto ma „rację”.

Jako lider co jakiś czas będziesz otrzymywać informacje zwrotne w takiej czy innej formie. Nauka radzenia sobie z krytyką jest kluczową częścią rozwoju, zarówno zawodowego, jak i osobistego, a gdy jest ona przetwarzana w sposób produktywny, może faktycznie zwiększyć Twoją pewność siebie i być niezwykle cenna dla rozwoju Twojej kariery.

## 14.5. Uniwersalne zasady budowania dobrych relacji

---

Podejście do zarządzania oparte na dowodzeniu i kontroli staje się w ostatnich latach coraz mniej skuteczne. Globalizacja, nowe technologie i zmiany w sposobie tworzenia wartości i interakcji firm z klientami znacznie zmniejszyły skuteczność czysto dyrektywnego, odgórnego modelu przywództwa. Tradycyjna komunikacja korporacyjna powinna ustąpić miejsca procesowi, który jest bardziej dynamiczny i wyrafinowany, a przede wszystkim bardziej osobisty. Proces ten powinien być oparty na szczerej rozmowie.

Są takie osoby, z którymi wszyscy lubią rozmawiać. Przyjaciele, znajomi i współpracownicy dzielą się z nimi osobistymi sprawami, o których nie mówią innym.

Zadaniem lidera jest zmaksymalizowanie wartości każdej rozmowy, a nie spieszenie się z jej zakończeniem. Człowiek jest istotą społeczną, a ludzkie mózgi są tak okablowane, by czerpać przyjemność z interakcji z innym człowiekiem.

Dziś liderzy powinni angażować się w komunikację z pracownikami w sposób, który przypomina zwykłą rozmowę międzyludzką bardziej niż serię poleceń. W ten sposób nie tylko budują wartościowe relacje, ale inicjują dobre praktyki i wspierają normy kulturowe, które zaszczepiają wrażliwość na rozmowy w całej organizacji. Główną zaletą tego podejścia jest to, że pozwala ono dużej lub rozwijającej się firmie funkcjonować jak małej. Rozmawiając z pracownikami, zamiast po prostu wydawać im polecenia, liderzy mogą zachować lub odzyskać niektóre z cech — elastyczność operacyjną czy wysoki poziom zaangażowania pracowników.



## **Bądź naprawdę zainteresowany drugą osobą**

Kim jest ta osoba? Co jej chodzi po głowie? Co lubi robić? Co ją motywuje? To są pytania, które liderzy powinni sobie zadawać, by budować owocne relacje z pracownikami.

Prawdziwe zainteresowanie drugim człowiekiem jest tu kluczem do sukcesu. Sztuczna kreacja tego zainteresowania sprawi, że rozmowa nadal będzie płaska, ponieważ nie ma siły napędowej do wymiany myśli i wrażeń.

## **Skup się na tym, co pozytywne**

Przejdź do tematów pozytywnych. Oznacza to, że zamiast rozmawiać o metaforycznej kawie, która wylała się na Twój stół dziś rano, porozmawiaj o filmie, na który nie możesz się doczekać dzisiejszego wieczoru. Raz na jakiś czas możesz poruszać tematy „negatywne” (takie, które wywołują negatywne emocje), ale tylko wtedy, gdy czujesz się dobrze z drugą osobą i gdy ma to określony cel (np. lepsze poznanie drugiej osoby lub nawiązanie z nią więzi).

W trakcie rozmów przyjmij myślenie przyszłościowe. Mniej narzekań, więcej rozwiązań. Mniej osądów, więcej empatii. To ostatnie sprawi, że będziesz przyjemniejszą osobą, z którą inni będą chcieli rozmawiać.

## **Dyskutuj, ale nie kłóć się**

Rozmowa powinna być szeroką aleją, na której wygłaszane są opinie, a nie polem bitwy. Nie ma potrzeby, by w każdej dyskusji wyciągać wnioski, uzgadniać punkty czy wyłączać lepiej argumentującego zwycięzcę; jeśli dla każdego punktu dyskusji trzeba osiągnąć zbieżność, rozmowa stanie się dość męcząca.

## **Szanuj innych. Nie narzucaj się, nie krytykuj, nie osądzaj**

Szanujcie się wzajemnie. Dobrze jest wyrazić swoją opinię, ale nie zmuszać innych do jej akceptacji. Szanujcie się nawzajem za swoje osobiste wybory — nie krytykujcie i nie osądzajcie. Pamiętaj, że każdy ma prawo być sobą, tak samo jak Ty masz do tego prawo.

## **Stawiaj rozmówcę w jak najlepszym świetle**

Zawsze szukaj sposobów, aby osoba wypadła dobrze. Uznawaj zasługi tam, gdzie się należą. Rozpoznawaj talent tam, gdzie go widzisz. Pochwal wtedy, gdy jest to stosowne. Pozwól człowiekowi świecić we własnym świetle. Wiele osób pracujących dla Ciebie nie widzi swoich osobistych zdolności i to od Ciebie zależy, czy pomożesz im je dostrzec.

## **Uwzględniaj różnice, ale buduj komunikację na wspólnych cechach**

Różnice — to one sprawiają, że każdy z nas jest wyjątkowy, unikatowy. Ale prawie zawsze znajdziemy między ludźmi jakieś podobieństwa. Kiedy rozmawiasz z drugą osobą, szukaj podobieństw między Tobą a nim. Kiedy już znajdziecie wspólny związek, opierajcie się na tym. Wykorzystaj to jako sposób, aby dowiedzieć się o drugiej osobie czegoś więcej, pomoże Ci to znaleźć kolejne nowe podobieństwa, na których możesz dalej budować relację.

## **Zasada fifty/fifty**

Wspaniała rozmowa powinna polegać na równym dzieleniu się czasem przez obie strony. Może to być 40-60 lub 60-40 w zależności od okoliczności, ale obie strony powinny mieć równe szanse na podzielenie się i przyczynienie się do powstania rozmowy. To w końcu rozmowa, a nie monolog.

## **Zadawaj celowe pytania**

Pytania, które zadajesz, wyznaczają kierunek rozmowy. Aby prowadzić sensowną rozmowę z drugą osobą, zadawaj sensowne pytania. Pytania takie jak: „Co cię napędza w życiu?”, „Jakie masz cele na ten rok?” i „Co cię zainspirowało do tej zmiany?”, działają zdecydowanie lepiej niż „Nad jakim projektem pracowałeś wczoraj” i „Co zrobisz później?”.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# Prawdziwy lider, czyli jaki?

Co czyni wielkich przywódców inspirującymi? Z jakiego powodu jednych szefów uznajemy za świetnych, a innych za zupełnie przeciętnych? Dlaczego tylko niektórych mówców odbieramy jako autentycznych i przekonujących? Wielkich przywódców, świetnych szefów i porywających mówców łączy kilka cech: wszyscy ci ludzie są pewni siebie i działają ze spokojem nawet wtedy, gdy pozostają pod presją. Wiedzą, co robić w trudnych sytuacjach, i dają przykład innym. Komunikują się elokwentnie, jasno i precyzyjnie. Innymi słowy, każdego z nich można określić mianem prawdziwego lidera. Takiego, po którym od razu widać, że potrafi wywierać wpływ.

*Executive presence*, z angielskiego prezencja przywódcza, jest właśnie tym czymś, co pozwala porywać za sobą ludzi, przemawiać do nich, inspirować ich i sprawiać, by podążali za przywódcą pełni spokoju i zaufania. Nie ma znaczenia, kim jesteś — politykiem, dyrektorem szkoły, właścicielem firmy, menedżerem w prywatnej firmie, wykładowcą na uczelni lub wschodzącą gwiazdą show-biznesu — jeśli jednym z Twoich naczelnych zawodowych zadań jest liderowanie, musisz przede wszystkim nauczyć się intencjonalnie kształtować swój wizerunek.

Na stronach tej książki znajdziesz odpowiedź na pytanie, jak to skutecznie zrobić.

**Dr Michał Chmielecki** — ekspert w dziedzinie przywództwa, doradca i szkoleniowiec współpracujący z firmami z rankingów Fortune 500 i Rzeczpospolita 100, a także z najważniejszymi instytucjami państwowymi. Profesor Społecznej Akademii Nauk. Przez ponad dekadę wykładał na amerykańskim Clark University. Współpracował z wieloma prestiżowymi instytucjami w tym: Polskim Instytutem Spraw Międzynarodowych, Polskim Instytutem Dyplomacji i Akademią Dyplomatyczną MSZ. Więcej na: [www.projektprzywodztwo.com](http://www.projektprzywodztwo.com).

Sięgnij po pierwszą w Polsce książkę poświęconą tematyce *executive presence*.

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9381-3



9 788328 393813

Cena: 59,00 zł