



Pytanie 48

Jaki powinien być wizerunek przywódcy?

Powszechnie panuje pogląd, że budując swój wizerunek, powinniśmy kreować się na osoby pewne tego, co robimy, przekonane do swoich działań, zaangażowane i nastawione na sukces. Jednak jak pokazuje doświadczenie to może nie wystarczyć. Przede wszystkim, aby pobudzać ludzi, budować w nich postawy zaangażowania, samemu trzeba być zaangażowanym. Trudno jest oczekiwać od innych czegoś, czego samemu się nie posiada. Chcąc mieć autorytet nie tylko formalny i możliwość pociągania za sobą ludzi, trzeba być przede wszystkim wiarygodnym.

Wiarygodność stanowi ważny element wizerunku przywódcy.

Wszyscy liderzy powinni poważnie traktować kwestię swojej wiarygodności, gdyż to właśnie ona stanowi fundament, na którym lider i jego zespół budują wielkie marzenia na przyszłość.

Bez wiarygodności marzenia więdną a relacje obumierają.

M. Kouzes, B.Z. Posner

Zanim staniesz się wiarygodnym przywódcą, czyli takim, który łączy słowa i czyny, musisz się wsłuchać w samego siebie. Jeśli nie odnajdziesz własnego sposobu na wyrażenie siebie, będziesz zmuszony posługiwać się cudzym językiem, słowami napisanymi przez specjalistów w dziedzinie wizerunku lub naśladować język innego, w niczym nie przypominającego cię przywódcy. Jeśli posługujesz się słowami, które nie należą do ciebie, nie uda ci się na dłuższą metę zachować zgodności słów i czynów. Pozbawisz się zatem wewnętrznej spójności, bez której nie będziesz dobrym przywódcą.

Podwładni, którzy postrzegają swoich przełożonych jako osoby bardzo wiarygodne, są bardziej skłonni:

- ▶ Z dumą opowiadać innym, że należą do danej organizacji.
- ▶ Odczuwać silną przynależność do zespołu.

- ▶ Postrzegać własne wartości jako zgodne z tymi wyznawanymi w organizacji.
- ▶ Czuć przywiązanie do organizacji i angażować się w jej funkcjonowanie.
- ▶ Poczować się do odpowiedzialności za losy organizacji.

W przypadku, gdy przywódcy nie cieszą się wizerunkiem osób wiarygodnych, wówczas ich podwładni są bardziej skłonni, aby:

- ▶ Pracować wydajnie jedynie pod uważnym nadzorem.
- ▶ Czerpać motywację wyłącznie z pieniędzy.
- ▶ Publicznie chwalić organizację, lecz prywatnie mieć o niej odmienne zdanie.
- ▶ Szybko porzucić organizację, gdyby ta miała doświadczyć jakichś trudności.



To dzięki temu, że podwładni postrzegają konkretną osobę jako wiarygodną, może ona realizować własne cele i założenia. Dlatego też, każdy kto pretenduje do bycia przywódcą powinien skupić swoją uwagę na wykreowaniu pożądanego wizerunku, pamiętając o tym, co wpływa na to, w jaki sposób postrzegają nas inni.

Pytanie 49

Co na temat budowania wizerunku powinien wiedzieć przywódca?

Osoby odpowiednio kształtujące swój wizerunek są nie tylko postrzegane jako kompetentne, ale także posiadają autorytet i cieszą się szacunkiem oraz sympatią otoczenia.

Wizerunek to sposób, w jaki dana osoba jest postrzegana przez innych.

Co ciekawe, jest to obraz subiektywny, który wcale nie musi pokrywać się z rzeczywistością. Dlatego może być on świadomie i celowo kreowany.

Wizerunek zależy od nas samych i można go świadomie wykreować.

Troska o dobre wrażenie pomaga w każdej sytuacji dostosować zachowanie do obowiązujących w danym społeczeństwie norm. Nie trzeba być psychologiem, aby stwierdzić, że ludzie czasem kłamią na swój temat. Często przedstawiany otoczeniu autowizerunek jest bardziej pozytywny od rzeczywistego, choć niezupełnie fałszywy. Przeważnie ludzie nie tyle kłamią, co selekcionują prezentowane obrazy, czerpiąc z bogatego arsenału autentycznych wizerunków samego siebie.

Kiedy człowiek znajdzie się w towarzystwie innych ludzi, zwykle ma motywację do wyrażania takiego wrażenia, które mu się opłaca.

E. Goffman

W praktyce środki projektowania własnego wizerunku dzielą się na werbalne i niewerbalne. Jesteśmy oceniani na podstawie tego, jak mówimy, zachowujemy się i wyglądamy. Dla postrzegania przywódcy przez innych ważna jest spójność jego komunikacji werbalnej z niewerbalną, ale również spójność zachowania z osobowością, wartościami i celami. W sytuacji, gdy tej spójności brak, trudno o zaufanie.

Uroda, dobrze uszyty garnitur, starannie dobrana koszula i dodatki potrafią sprawić, iż ktoś jest postrzegany, np. jako osoba... mająca zdolność analitycznego myślenia.

Aby można było mówić o wykreowaniu pożądanego wizerunku przywódcy należy zastanowić się, co konkretnie wpływa na jego sposób postrzegania przez podwładnych. Wymienić tu można cztery wymiary mające istotne znaczenie dla budowania autorytetu przywódcy: wygląd zewnętrzny; sposób zachowania; wiedza, poglądy i wartości (kompetencje, świadomość wizji, autorytet moralny); umiejętności interpersonalne (budowanie relacji, słuchanie, komunikowanie wizji itp.).

Pytanie 50

Jak kształtować wizerunek wyglądem zewnętrznym?

Śmiało można przyjąć, że osobom atrakcyjnym fizycznie jest w życiu łatwiej. Wzbudzają większe zainteresowanie, są częściej lubiane. Reakcje na ludzi ładnych to przykład tego, co psychologowie nazywają efektem aureoli. Polega ona na tym, że jakaś pozytywna cecha opromienia swoim blaskiem wszystkie pozostałe cechy danej osoby i decyduje o sposobie, w jaki jest ona widziana przez innych. Wiele danych dowodzi, że atrakcyjność fizyczna jest źródłem owej aureoli, np.: mamy automatyczną skłonność do przypisywania ładnym ludziom takich pochlebnych cech, jak utalentowanie, sympatyczność, uczciwość i inteligencja. Co więcej nie zdajemy sobie z tego sprawy, że wszystkie te cechy człowieka widziane są tak pochlebnie właśnie z powodu wyglądu fizycznego.

Nawet jeżeli matka natura nie była dla nas zbyt łaskawa musimy dbać o siebie i przyjąć, że nasze starania to narzędzie budowania wizerunku. Musimy też wiedzieć, jak to zrobić. Powiedzenie, że nie szata zdobi człowieka zdaje się pozostawać w sprzeczności z codziennym doświadczeniem, strój bowiem w dużym stopniu wpływa na to, jak jesteśmy postrzegani przez otoczenie. Dlatego należy nie tyle podążać za modą, co odwołać się do klasyki i jeśli jest tylko potrzeba skorzystać z zasad *savoir-vivre*'u biznesowego.

Elegancja w ubiorze zdradza elegancję intelektualną.
S. de Madariaga

Obowiązuje szereg zasad, których znajomość znacznie ułatwia kreowanie wizerunku profesjonalisty. Oto niektóre z nich:

Zasada koloru

- ▶ Najlepiej jeśli ubrania i dodatki mają czyste linie i proste kształty. Do głównych części ubrania należy dobrać maksymalnie trzy kolory. Najlepiej jeśli są to kolory neutralne. Najniższe elementy stroju powinny być najciemniejsze np.: czarne buty, szare spodnie, biała koszula.

Zasada kształtu

- ▶ Najlepiej jeśli ubrania i dodatki mają czyste linie i proste kształty.

Zasada detalu

- ▶ Detalu, czyli pasków, plis, guzików – należy używać tak, aby stanowiły jeden najważniejszy punkt stroju.

Zasada wyrazistości

- ▶ Dodatków należy używać świadomie, tak by uwydatnić to, co jest atrakcyjne, a odwrócić uwagę od innych rzeczy, np.: pięknie wykonane mankiety podkreślają elegancję gestów dłoni.

Dobre ubranie się to umiejętność, którą się zdobywa. Są eleganckie stroje, ale przede wszystkim są eleganccy ludzie.

E. Pietkiewicz

Jednak dla wszystkich tych, którzy stwierdzają, że zasady savoir-vivre'u biznesowego to dla nich trochę przerost formy nad treścią (bo nie mają

potrzeby aż takiej elegancji na co dzień) mogą podpowiedzieć nieco inny kierunek. Przede wszystkim należy zadbać o to, by nasz strój był dostosowany do warunków, w jakich przychodzi nam pracować, by wyrażał szacunek wobec osób, z którymi się kontaktujemy, by generalnie zachęcał do kontaktu, był dla nas wygodny i by nasz wygląd niwelował niepotrzebne różnice między rozmówcami.

Mówiąc „wygląd”, należy mieć na uwadze nie tylko cechy fizyczne takie jak wzrost, budowę ciała, kolor włosów, sposób ubierania się, ale również posiadane przedmioty świadczące o pewnym statusie społecznym, takie jak: samochód, biżuteria itp.

W kwestii doboru biżuterii obowiązuje zasada: im mniej, tym lepiej i im szlachetniej, tym mniej.

Niuanśów tego typu jest wiele. Warto się z nimi zapoznać, jeśli się chce wykreować pożądany wizerunek. Nie ma nic złego w tym, że mamy na sobie więcej biżuterii, rozpuszczone włosy, czy garnitur w nieodpowiednim kolorze. Problemem jest, jeśli mimo tych drobnych uchybień wciąż myślimy, że jesteśmy elegancy.

Biżuteria przyciąga uwagę. Jeśli kobieta chce, żeby twarz przyciągała uwagę, powinna założyć krótki naszyjnik. Jeśli chce odciągnąć uwagę od sylwetki, powinna założyć bransoletkę. Jeśli zechce ożywić szary kostium, powinna założyć broszkę. Według zasad *savoir-vivre*'u do pracy powinno się zakładać tylko jeden element biżuterii ze srebra, ewentualnie białego złota czy platyny lub białych pereł. Nie należy przesadzać z biżuterią, nosić biżuterii kolorowej czy o dużych elementach.

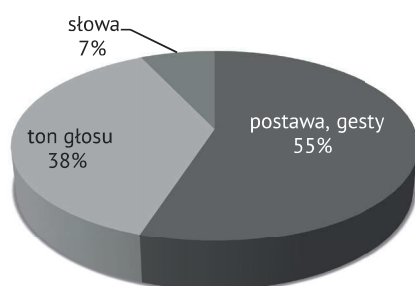
Należy pamiętać, że dla wielu ludzi najważniejszym elementem komunikacji niewerbalnej jest powierzchowność – wygląd zewnętrzny – danej osoby. Jest to szczególnie ważne zwłaszcza w przypadku efektu pierwszego wrażenia. Pierwsze wrażenie to (w zależności od źródeł) pierwsze 11–20 sekund, kiedy inni nas oceniają. W taki krótkim czasie inni mogą dostrzec:

- ▶ Wyraz twarzy, uśmiech.
- ▶ Czy nawiązaliśmy kontakt wzrokowy.
- ▶ Postawę ciała, gesty.
- ▶ Ubiór i fryzurę.
- ▶ Ton głosu.
- ▶ Uścisk dłoni.

Wszystkie wymienione elementy należą do komunikacji niewerbalnej, te z pozoru błahie elementy naszego wizerunku decydują o późniejszej sympatii lub antypatii. Warto zwracać uwagę na sygnały niewerbalne, gdyż jak pokazują wyniki badań są one bardziej wiarygodne niż werbalne.

Badania dowodzą, że w przypadku pierwszego kontaktu aż w 93% zawieramy komunikacji niewerbalnej.

Rysunek 1. Komunikacja werbalna i niewerbalna według A. Mahrabiana.



Źródło: opracowanie własne w oparciu o: [McKay M., Davis M., Fanning P., 2005, s. 59].

52

Z powyższego rysunku łatwo wywnioskować, że same słowa, a więc to, co mówisz, ma bardzo niewielki wpływ na to, jak zostajesz odebrany. Sekret budowania wizerunku jest umiejętność dostosowywania odpowiednich gestów, barwy i tonu głosu oraz właściwej intonacji do treści i znaczenia wypowiedzi. Niezwykle istotna jest tu spójność wypowiedzi, która oznacza umiejętność pozwalającą na przekazywanie jednoznacznego komunikatu w postaci odpowiednich słów, ruchów ciała i tonu głosu.

W przypadku efektu pierwszego wrażenia nie przetwarzamy informacji racjonalnie – opieramy się na emocjach. Podświadomie oceniamy, w jakim stopniu dana osoba jest do nas podobna, a na postawie obser-

wacji przypisujemy jej określone cechy. Efekt pierwszego wrażenia jest zjawiskiem nieuchronnym, bazującym na emocjach i podświadomości, jest to efekt trwały, który trudno jest zmienić.

Ćwiczenie 50

1. Które kolory są kolorami biznesowymi? Dobór jakich kolorów będzie zawsze bezpiecznym pomysłem?
2. Jak według ciebie wygląda profesjonalnie ubrana kobieta i mężczyzna? Sporządź taką listę, zwracając uwagę na poszczególne elementy garderoby.

Panie	Panowie

Zerknij do klucza na końcu książki, aby sprawdzić, czy nie popełniłbyś gafy.

Pytanie 51

Jak kształtować wizerunek stosownym zachowaniem?

O ile wygląd zewnętrzny wpływa na efekt pierwszego wrażenie, tak sposób zachowania można przypisać „drugiemu” wrażeniu. Czasem toniemy w niuansach konwenansów i najprostsze zasady dobrego wychowania wydają się być nam obce. Warto sięgnąć do etykiety biznesu, czyli do zbioru uniwersalnych zasad – właściwych zachowań w życiu zawodowym i społecznym. Nie sposób przedstawić tu je wszystkie, dlatego zwracam uwagę na te najważniejsze:

W warunkach biznesowych nie ma rozróżnienia na płeć.

Bierzemy pod uwagę tylko hierarchię służbową. Wówczas podczas przywitania pierwszy wyciąga rękę ten wyższy rangą. Jeśli chcesz kogoś przedstawić przedstaw w taki sposób, aby ten bardziej uprzywilejowany (ważniejszy) pierwszy wiedział z kim rozmawia.

Pamiętaj, by podając rękę (zwłaszcza kobiecie) nie szarpać i nie zgniatać jej zbyt mocno. Unikaj podawania wiotkiej dłoni, twój uścisk powinien być pewny i zdecydowany. Uścisk dłoni przekazuje jedną z trzech wiadomości:

- ▶ Dominację (ten człowiek chce mieć nade mną przewagę – muszę uważać).
- ▶ Uległość (mogę go zdominować, będzie mi posłuszny).
- ▶ Równość (lubię go, będzie się nam dobrze współpracować).

Zastanów się, jak podajesz swoją dłoń i jaki komunikat wysyłasz odbiorcy.

Wręczanie wizytówek czasem sprawia trudność. Pamiętaj, by wręczać tylko jedną wizytówkę i nigdy nie proponować wymiany wizytówek osobie o znacznie wyższym statusie zawodowym. W takiej sytuacji należy poczekać, aż sama to zainicjuje. Niejednokrotnie zastanawiamy

się, kiedy jest ten odpowiedni moment by wręczyć wizytówkę. Oto kilka podpowiedzi:

- ▶ Jeśli firmy rozmówców są sobie dobrze znane, to wizytówki wręczamy na końcu spotkania.
- ▶ Jeśli gospodarz zaoferuje swoją wizytówkę na początku spotkania, należy uczynić podobnie.
- ▶ Gdy firmy rozmówców nie są sobie znane, to dobrym zwyczajem jest wręczenie wizytówki na początku spotkania.

Wizytówkę zawsze bierzemy dwiema rękami i czytamy jej treść.

Gdy otrzymujemy wizytówkę, nie powinniśmy jej po prostu schować do kieszeni, czy portfela. Powinniśmy ją uważnie obejrzeć, przeczytać i dopiero schować w takie miejsce, które świadczy o tym, że potraktowaliśmy ją „jak skarb”, a zatem np. do specjalnej przegródki w portfelu, a najlepiej do wizytownika.

Sztuka prowadzenia konwersacji sprzyja budowaniu kontaktu. Podczas prowadzenia konwersacji należy pamiętać, aby:

- ▶ utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą,
- ▶ szczerze się uśmiechać,
- ▶ aktywnie słuchać,
- ▶ poruszać się w obrębie tzw. bezpiecznych tematów,
- ▶ używać poprawnej polszczyzny.

Konwersacja podczas lunchu biznesowego jest ważniejsza, niż samo jedzenie.

Na spotkaniu biznesowym o interesach mówimy dopiero pod koniec posiłku. To pozwala spożyć w spokoju lunch i daje czas na stworzenie miłej atmosfery. Nie powinno się jednak jeść w milczeniu. Sztuką jest prowadzenie lekkiej rozmowy na niezobowiązujące tematy (unikamy polityki, religii, plotek biurowych i tematów osobistych). Jest wiele neutralnych pomysłów na konwersację – pogoda, urlop, sport, sytuacja na

giełdzie i rynkach międzynarodowych, lokalne ciekawostki. Tu trzeba po prostu wyczucia sytuacji i dopasowania się do rozmówcy.

Podczas rozmów należy unikać bezwzględnej szczerości, dwuznacznych anegdot, wulgaryzmów, narzekania, oskarżania, plotek.

Kiedy dochodzimy do kawy i deseru, przychodzi pora na kwestie biznesowe. W tym momencie jest to już spotkanie robocze.

Reasumując, do zachowań niewerbalnych budujących wizerunek i wzbudzających zaufanie, zaliczyć można:

- ▶ nienagane maniery,
- ▶ szczery uśmiech,
- ▶ biznesowy kontakt wzrokowy,
- ▶ pewne, swobodne gesty,
- ▶ wolne, wyraźne przedstawienie się,
- ▶ dobrą dykcję i mocny, pewny głos,
- ▶ wyprostowaną sylwetkę.

Pytanie 52

Jak kształtować wizerunek retoryką i techniką wypowiedzi?

Retoryczna sprawność, czyli sztuka mówienia jest wizytówką każdego mówcy. Zwłaszcza od kierownictwa oczekuje się, aby zgrabnie formułowali wypowiedzi, gdyż są one miarą elegancji niezbędnej w biznesie. Dlatego ważne, by przywódcy wyrażali swe myśli:

Zrozumiale

- ▶ Używali sformułowań wszystkim znanych, unikali używania trudnego słownictwa w celu pokazania swojej pozycji.

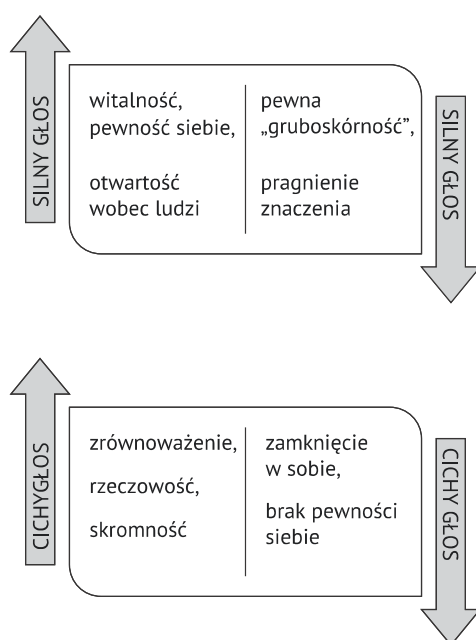
Elegancko

- ▶ Unikali dźwięków typu: e, y, wyzbyli się przekleństw i natrętnych wstawek w rodzaju „prawda”.

Sugestywnie

- ▶ Słuchacz musi mieć pewność, że przywódca wierzy w to, co mówi.

Retoryka to sztuka wymowy, umiejętność opisanego punktu widzenia i przekonywania słuchaczy do swoich racji. Jest to sztuka perswazji.



Jeżeli chcesz budować komunikat perswazyjny, musisz być świadomy tego, jak używasz swojego głosu i umieć stosować zróżnicowane tempo mówienia, podkreślając najistotniejsze kwestie stosowną intonacją. Zawsze staraj się mówić wolniej i bardziej rozważnie, gdy omawiasz temat trudny i poważny. Możesz mówić nieco szybciej, gdy omawiasz mniej poważne kwestie. Zdecydowanie lepszym pomysłem jest używa-

nie cichych pauz, po każdym zdaniu – tak jakbyś w myślach stawiał kropkę, niż pauz wokalizowanych, typu: *no cóż, no dobrze, wiecie*. A już najgorsze pauzy to jakże popularne *yyy, eee*. Warto różnicować także głośność wypowiedzi. Zawsze należy mówić tak głośno, aby odbiorca mógł nas usłyszeć. Jednak nie należy przytłaczać słuchacza zbyt głośnym mówieniem. Modelowanie głosu to umiejętność bardzo przydatna. Wzbogaca wypowiedź i podkreśla jej emocjonalną treść. Należy się starać, aby głos brzmiał przyjaźnie, ale nie na tyle niedbale, aby pozbawiać się autorytetu.

Pamiętaj, że około 38% przekazu zawiera się w tym jak mówimy.

Niezwykle istotny jest tu ton głosu. R. Leicher [Królik G., 2004, s. 25] złamał kody wyrażane przez ton głosu oraz sposób mówienia i określił ich plusy i minusy. Przykładowo monotonna intonacja wypowiedzi, może oznaczać obojętność lub zmęczenie, ale niektórzy mogą odebrać ją jako racjonalność myślenia i silną wolę.

Pytanie 53

Jak wartości kształtują wizerunek przywódcy?

48

Wartości stanowią dla przywódcy drogowskaz, który informuje go o tym, co robić, a czego nie robić. To zasady kierujące jego życiem w odniesieniu do moralności i osobistych kompetencji – takich jak uczciwość i wyobraźnia. Wartości wykazują bezpośredni związek z wiarygodnością.

Wartości to standardy, zgodnie z którymi przywódcy działają w najróżniejszych sytuacjach.

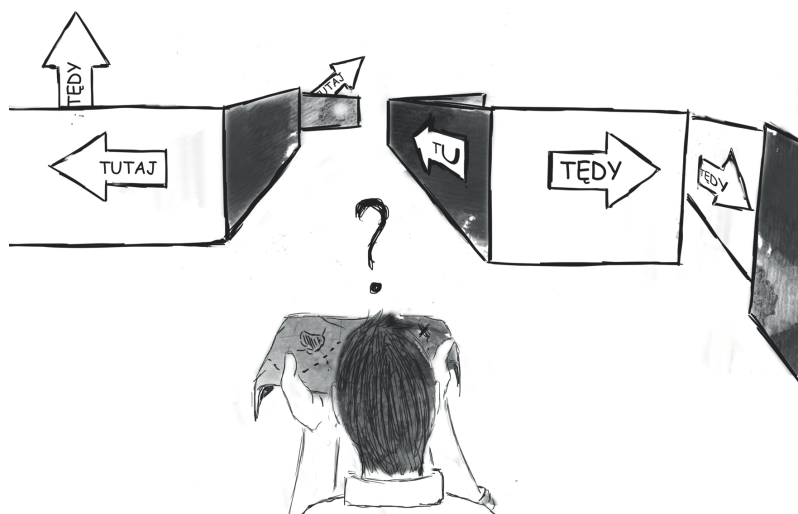
Jeśli sprecyzujesz swoje wartości zaczniesz być samowystarczalny i nie musisz już polegać na opinii innego autorytetu. Już wiesz, jakie środki

i cele mają największe znaczenie, potrafisz rozpoznać potencjalny konflikt między twoimi wartościami a wartościami organizacji, czy wartościami współpracowników. Zaczynasz mieć większą kontrolę nad swoim życiem niż wtedy, gdy twoje wartości pozostawały niejawne i nieświadome. W tym kontekście można przyjąć, że wartości stanowią źródło siły. Wraz ze wzrostem niepewności i zmienności gwałtownie rośnie potrzeba kierowania się jasnymi i precyzyjnymi wartościami.

Wartości pełnią rolę kotwicy podczas sztormu – dzięki nim nie zostaniesz porwany i rozszarpany na strzępy przez wichry zmian.

Na podstawie wyznawanych wartości, przywódcy decydują, co robić, a czego nie. Wartości pełnią funkcję podstawowego kompasu, którym posługują się wyznaczając cele.

Pierwszym krokiem w wyprawie po wiarygodność jest zatem doprecyzowanie wyznawanych wartości. Lider musi jednoznacznie stwierdzić w co wierzy, jakie są jego przekonania. Tylko wówczas będzie mógł opracować swoje osobiste *credo* i nie zagubi się w labiryncie własnych myśli. Będzie mógł wypracować spójny i wiarygodny wizerunek.



Pytanie 54

Jak budować wiarygodny przekaz?

- 50 Na to, jak przywódca będzie odbierany przez osoby trzecie, wpływają jego sposób poruszania się, gestykulacja, maniery, czy też sposób wypowiedzenia się. Aby kierować pozytywny wizerunek samego siebie i kreować wiarygodny przekaz nas samych, jak i tego, co mówimy, musimy trafnie oceniać to, jak inni odbierają nasze zachowanie. Niestety często nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak jesteśmy postrzegani.

Ktoś, kto nie uświadamia sobie własnych sygnałów mowy ciała nigdy nie będzie w stanie precyzyjnie rejestrować sygnałów innych ludzi.

Istnieje olbrzymi repertuar zachowań, który może wspomóc nasz proces komunikacji werbalnej i kreowanie pożądanego wizerunku, ale też istnieje szereg zachowań, które ten wizerunek mogą osłabić. Oto mowa ciała, której należy unikać podczas rozmowy:

- ▶ dłoń zakrywająca usta,
- ▶ ograniczanie swobodnej gestykulacji,
- ▶ lizanie warg czy nerwowy kaszel,
- ▶ czerwienienie się,
- ▶ nieregularny oddech,
- ▶ stukanie nogą czy inne nerwowe ruchy,
- ▶ unikanie kontaktu wzrokowego,
- ▶ zamknięte oczy.

Budowanie wiarygodnego przekazu za pomocą wzroku.

Nigdy nie należy unikać kontaktu wzrokowego. Jednocześnie ważne, aby nie przesadzić i nie patrzeć zbyt natarczywie. Średni kontakt wzrokowy, w rozmowie z osobą, z którą dobrze się czujemy trwa ok. 5 sekund, po czym następuje przeniesienie wzroku gdzieś obok i znowu powrót. Jak się okazuje nawet nasilenia kontaktu wzrokowego trzeba się nauczyć. Typ kontaktu wzrokowego połączony z innymi zachowaniami niewer-

balnymi dostarcza różnorodnych informacji - przede wszystkim sygnalizuje drugiej osobie nasz stosunek do niej. Należy to sobie uzmysłowić i nauczyć się wysyłania świadomych sygnałów.

Sygnały wzrokowe należą do najważniejszych niewerbalnych przekazów.

Pamiętaj!

- ▶ Gdy patrzysz w oczy, stosując średnie tempo wypowiedzi, jesteś odebrany jako człowiek z wysokim poczuciem własnej wartości.
- ▶ Gdy unikasz kontaktu wzrokowego i mówisz powoli, jesteś odebrany jako osoba niekompetentna.
- ▶ Gdy masz rozbiegany wzrok i mówisz za szybko i za cicho, jesteś odebrany jako osoba niepełna, nie mająca nic ciekawego do powiedzenia.

Budowanie wiarygodnego przekazu za pomocą głosu.

Głos, który brzmi naturalnie nie jest głosem zbyt cichym, nie jest również zbyt krzykliwy. Głos osoby opanowanej brzmi spokojnie i zdecydowanie. Trzeba pamiętać, aby mówić wolno i wyraźnie. Należy unikać nosowej wymowy oraz głośnego i częstego oddychania. Oczywiście w utrzymaniu naturalnego tonu głosu oddech bardzo pomaga. Czasem warto zrobić dodatkowy oddech między jednym a drugim zdaniem, jednak należy dbać o to, by nie robić tego za często, gdyż wówczas będziemy sprawiać wrażenie przerażonych lub zdenerwowanych.

52

Pamiętaj!

- ▶ Kiedy mówisz cicho, szybko lub niewyraźnie jesteś odebrany jako osoba, która się czegoś obawia i nie jest pewna tego, co mówi.
- ▶ Chcąc zbudować autorytet mów wolno, wyraziście i mocnym (silnym) głosem – sprawisz wtedy wrażenie osoby, której warto słuchać.

Budowanie wiarygodnego przekazu za pomocą gestykulacji.

Gestykulacja powinna odzwierciedlać naszą ekspresję i odczucia. Gestykulujemy po to, aby podkreślić wagę słów. Gestykulacja musi sprawiać wrażenie naturalnej i nie powinna być przesadna.

Pamiętaj!

O gestykulacji powyżej pasa i poniżej szyi. Wykonuj gesty:

- ▶ zwrócone otwartą dłońią w kierunku osoby, z którą rozmawiasz,
- ▶ wychodzące z ramienia,
- ▶ z łokciem odklejonym od tułowia.

Budowanie wiarygodnego przekazu za pomocą postawy ciała.

Postawa ciała informuje o poczuciu własnej wartości.

Pamiętaj!

- ▶ Wyprostowana sylwetka – symbolizuje pewność siebie.
- ▶ Wychylenie ku rozmówcy – odbierane jest jako zaangażowanie.
- ▶ Zgarbienie – odczytywane jest jako smutek, zmęczenie, rezygnacja.
- ▶ Szytywność ruchów – ukazuje napięcie: gniew lub strach.

W miarę możliwości należy przyjąć tzw. postawę otwartą, która będzie wyrażała spokój i opanowanie a równocześnie pewną powściągliwość. Nie należy zbyt często krzyżować rąk czy nóg, gdyż amatorzy odczytywania mowy ciała mogą od razu przypisać nam postawę zamkniętą.

Aby zbudować wiarygodny przekaz, przyjmij postawę otwartą, tj. wyprostuj się, ręce ułóż swobodnie lub spleć dłonie. Jeśli stoisz, to stań twardo na ziemi. Nie krzyżuj nóg. Nawiąż kontakt wzrokowy z rozmówcami. Pamiętaj o swobodnej gestykulacji i szczerym uśmiechu, który jest najprostszym sposobem komunikowania innym twojej gotowości do wymiany poglądów. Jeśli chcesz okazać zainteresowanie rozmówcy, pochyl się nieco w jego stronę.

Narzędzia służące budowie wiarygodnego przekazu:

Komunikacja werbalna

- ▶ stosowanie pauz – skupiają uwagę,
- ▶ gramatyczna poprawność,
- ▶ krótkie zdania,
- ▶ czasowniki w czasie teraźniejszym,

- ▶ zrozumiałe słownictwo,
- ▶ obrazowość stylu (przykłady, porównania),
- ▶ stosowanie pytań,
- ▶ eliminacja wulgaryzmów.

Komunikacja niewerbalna

- ▶ kontakt wzrokowy,
- ▶ otwarta postawa ciała,
- ▶ gestykulacja – naturalna, energiczna, swobodna,
- ▶ mimika twarzy – adekwatna do treści,
- ▶ odpowiednia siła głosu,
- ▶ intonacja: wyrażająca zaangażowanie,
- ▶ tempo mówienia: żywe, zróżnicowane,
- ▶ wyraźna artykulacja i poprawna dykcja.



Ćwiczenie 54

Wzrokiem można przekazać zarówno sympatię, jak i gniew, pogardę, a także wywołać strach. Te negatywne stany powstają bardzo szybko, ale jeszcze szybciej niszczą wzajemne relacje. Jakie zachowania obserwujesz u siebie? Czy jesteś świadom, jakie komunikaty wysyła twoje ciało? Jak odczytałybyś poszczególne zachowania zaprezentowane w tabeli? Jaki przypisałbyś im komunikat.

Zachowanie	Komunikat
Zmniejszenie intensywności kontaktu wzrokowego.	
Zmarszczenie brwi, jakby oceniające oczy z równoczesnym ułożeniem wzroku na dalekim obiekcie, zaciśnięte usta i opuszczenie ich kątek.	

Wzrost ruchliwości gałek ocznych, pocieranie oczu, częste drapanie się w głowę i częsta zmiana pozycji.	
Wzniesienie głowy i spojrzenie do góry, lub spuszczenie głowy w dół z wyrazem skupienia.	
Utrzymanie kontaktu wzrokowego z rytmicznym potakiwaniem głowy.	
Unikanie kontaktu wzrokowego, patrzenie w bok lub spuszczenie oczu.	
Uniesienie brwi połączone z ułożeniem ust w „podkówkę” i obniżanie kątek ust, przenoszenie wzroku na partnera.	
Patrzenie na nogi i pocieranie karku.	
Kontakt wzrokowy połączony z ruchem głowy i zmarszczeniem brwi.	
Długie spojrzenie nieruchomo utkwione w oczach partnera.	

Źródło: opracowano w oparciu o: [Stankiewicz J., 1999, s. 94–95].

Sprawdź, czy dobrze odczytałeś poszczególne komunikaty – klucz znajdziesz na końcu książki.

Pytanie 55

Jak zdobyć i utrzymać wizerunek wiarygodnego przywódcy?

92

Budowanie własnej wiarygodności to proces długotrwały i odbywa się poprzez osobisty kontakt z ludźmi. Lider musi być obecny, musi być widoczny i musi zbliżyć się do swoich podopiecznych, gdyż w przeciwnym razie nie zdobędzie ich zaufania. Niedostępni liderzy nie mogą oczekiwać, że inni będą im ufać tylko dlatego, iż zajmują określone

stanowisko. Zresztą taka sytuacja byłaby zaprzeczeniem przywództwa w ogóle.

Budowanie wiarygodności to konkretne działanie o wymiarze fizycznym, takie jak uścisk dłoni, zatrzymanie się, by kogoś wysłuchać. Poprzez dzielenie się swoim doświadczeniem, opowiadanie różnych historii liderzy stają się ludźmi, przestają być wyłącznie piastunami stanowisk.

Proces zdobywania i podtrzymywania wiarygodności polega na podjęciu następujących działań:

Poznawanie samego siebie

- ▶ W pierwszej kolejności należy określić własne wartości, a także zasady, którymi się kierujemy w podejmowaniu decyzji. Należy poznać swoje mocne i słabe strony w obszarze posiadanych kompetencji.

34

Docenienie podopiecznych

- ▶ Przywództwo to nie monolog, lecz dialog. Przywództwo to relacja i promowanie wielości poglądów. Należy poznać wartości i potrzeby podwładnych. Jest to trudne zwłaszcza w przypadku zespołów rozproszonych.

Akcentowanie wspólnych wartości

- ▶ Wiarygodni liderzy szanują zróżnicowanie swoich podwładnych i potrafią znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia. Łączą ludzi i jednoczą wokół celów organizacji. Rozumieją znaczenie wspólnych wartości.

Kształtowanie potencjału

- ▶ Zawsze należy dbać o to, aby kształcić podwładnych. Przyznawać im większą autonomię i na bieżąco przekazywać informacje zwrotne.

Pozwolić na eksperymenty i naukę przy jednoczesnym budowaniu atmosfery odpowiedzialności za własne działania.

Służba na rzecz celu

- ▶ Przywództwo to służba. Służba nie tyle samemu sobie, co innym. Wiarygodni liderzy mają świadomość, że ich zaangażowanie przejawia się wyłącznie poprzez ich czyny.

Podtrzymywanie nadziei

- ▶ Wiarygodni liderzy nie pozwalają, aby ich zespół stracił nadzieję. Pozytywna postawa zawsze odgrywa istotną rolę. Podwładni oczekują od swoich liderów entuzjazmu i inspiracji.



Ćwiczenie 55

Jakie są twoje pomysły na budowanie swojej wiarygodności?

Wypisz w punktach kilka pomysłów. Podkreśl trzy pomysły, od których rozpoczniesz działania.

.....

.....

.....

.....

Jeśli to ćwiczenie sprawia ci trudność inspirację znajdziesz w kluczu na końcu książki.