

„Zarządzanie w górę” - sztuka, której warto się nauczyć, bo stawką jest Twoja kariera

Często spotykam się z menedżerami, którzy są sfrustrowani dlatego, że bezskutecznie usiłują przekonać swojego przełożonego, aby wysłuchał ich punktu widzenia, wziął pod uwagę ich pomysły i argumenty....

Chciałabym się podzielić inspiracją pochodzącą z książki Lonnie Pacelli, *The truth about getting your point across*, która dotyczy między innymi tego zagadnienia, tak obecnego w naszym codziennym życiu zawodowym.

Zarządzanie szefem („zarządzanie w górę”) jest jedną z tych umiejętności, z którymi niektórzy bardzo dobrze sobie radzą intuicyjnie. Wielu nie zauważa jednak takiej potrzeby i wydaje się nigdy jej nie opanować. Inni działają jak saperzy. Praktycznie wszyscy uczą się jej wyłącznie poprzez własne doświadczenie i wyciąganie wniosków.

Jeżeli odpowiednio zarządzimy relacjami w górę (zarówno przełożony jak i pracownik) będziemy współpracować zespołowo, zapewniając odpowiednią wymianę informacji i rozwiązywać problemy zanim wymkną się spod kontroli. Jeżeli jednak nie opanujemy tej złożonej umiejętności, staniemy się nie tylko nieskuteczni w swoich działaniach, ale i bardzo często sfrustrowani wszelkimi pomyłkami i niespodziankami.

Lonnie Pacelli*, na bazie swojego doświadczenia, sklasyfikował kierowników - którzy nie radzą sobie z zarządzaniem szefem - według czterech typów osobowości:

- **Pochlebca** - to pracownik, który traktuje swojego szefa jak prawdziwą gwiazdę rocka i stale szuka tego, co jego szef chciałby usłyszeć. Zamiast zarządzać w górę, pochlebca przytakuje wszystkiemu, co szef sobie wymyśli.
- **Zbuntowany nastolatek** - to typ pracownika, który świadomie ukrywa informacje przed swoim szefem, ponieważ chce udowodnić, że potrafi wykonać swoje zadania bez jego pomocy. Zamiast zarządzać szefem, zbuntowany nastolatek utrzymuje go w nieświadomości, zachowując dla siebie informacje.
- **Tchórzliwy lew** - to pracownik, który po prostu boi się podzielić informacjami z szefem z obawy przed jego reakcją. Zamiast zarządzać szefem, tchórzliwy lew unika wymiany informacji dopóki sam nie zostanie zapędzony w kozi róg.
- **Wybuchający wulkan** - to pracownik, który podpisuje się pod przewodnią myślą „im więcej tym lepiej” w zarządzaniu informacją i przekazuje swojemu kierownikowi wszystkie szczegóły z każdego pojedynczego dnia. Zamiast zarządzać szefem, wybuchający wulkan wyrzuca z siebie dane niczym gorącą lawę i zmusza kierownika do wyselekcjonowania z niej ważnych faktów.

W jaki sposób zatem uniknąć pomyłek w zarządzaniu szefem i nie wpaść w żadną z tych szufladek? Zachęcam do przyjrzenia się 10 zasadom, które wyszczególnił autor książki*. Mogą pomóc Ci w lepszym zarządzaniu w górę:

1. Zrozum swojego szefa

Zastanów się, jaki sposób komunikacji preferuje Twój szef. Czy woli napisać e-mail, a może porozmawiać w cztery oczy? Czy lubi oficjalne spotkania z pracownikiem przebiegające według ustalonych procedur czy może nieformalne pogawędki? Postaraj się dobrze zrozumieć sposób, w jaki Twój przełożony angażuje i dostosowuje Twój styl do jego własnego stylu.

2. Trzymaj się obiektywnych faktów

Prezentując informacje unikaj sądów opartych na emocjach. Oczywiście, na pewno włożyłeś całe swoje serce i duszę w dany projekt, ale jeżeli nie przynosi on żadnych korzyści biznesowych, to powinieneś odłożyć na bok swoje uczucia i zrobić to, co jest słuszne.

3. Nie rzucaj mu pod nos problemów, które powinieneś rozwiązać sam

Twój szef obciążony jest większą odpowiedzialnością niż Ty, prawdopodobnie również zarabia więcej, a także ma większy wpływ na firmę niż Ty. Nie oznacza to jednak, że możesz delegować zadania, które powinieneś rozwiązać sam. Zajmij się sprawami, które należą do zakresu Twoich obowiązków, a swojego szefa zaangażuj tylko w te kwestie, które wymagają jego wpływu na funkcjonowanie firmy.

4. Szanuj czas Twojego szefa

Masz zaplanowane spotkanie z szefem? Przyjdź punktualnie, dobrze przygotowany do przedyskutowania tematów, które wymagają omówienia i zakończ spotkanie w ustalonym czasie. Pamiętaj, że Twój szef jest bardzo zajęтым człowiekiem i należy wykorzystać jego czas najbardziej efektywnie jak jest to możliwe. Nie pozwól, aby uznał on wasze spotkania za stratę czasu.

5. Rzetelnie wywiązuaj się ze swoich zobowiązań

Twój szef prosi, abyś do jutra wywiązał się z przydzielonego ci zadania. Obiecujesz spełnić ten warunek. Mija termin, a Tobie nie udało się ukończyć zadania i jedyne, co możesz zaoferować szefowi to kiepska wymówka. Nawet jeśli Twoim zdaniem przydzielone Ci zadanie jest najgłupszym projektem na świecie, zobowiązałeś się go wykonać i nie możesz zawieść swojego przełożonego. Brak wywiązywania się ze zobowiązań oznacza brak szacunku dla Twojego szefa i skutkuje brakiem zaufania.

6. Przedstawiaj różne możliwości

W procesie podejmowania decyzji kierownicy lubią widzieć alternatywne rozwiązania oraz konsekwencje związane z każdą taką możliwością. Na zebraniach decyzyjnych często ma miejsce konstruktywna wymiana zdań dotycząca dwóch lub trzech opłacalnych rozwiązań trudnego problemu. Zadaniem pracownika jest określić te opcje, dostarczyć odpowiednie dane, aby poprzeć każdą z nich i przygotować rekomendacje. Niekiedy jego zalecenia są uwzględniane, a niekiedy nie, najważniejsze jednak jest to, że podjęto właściwe decyzje dzięki rzeczowej i kompetentnej dyskusji.

7. Dbaj o dobry wizerunek szefa

Przypuśćmy, że Twój szef ma przygotować prezentację przed swoim przełożonym i polega na Tobie w kwestii przygotowania istotnych informacji. Dostarczasz mu informacji, których potrzebuje, a on przedstawia je swojemu szefowi. Zostaje on jednak zrugany, ponieważ przekazane przez Ciebie dane okazały się błędne. Zgadnij, przy czym stanowisku zatrzyma się Twój szef w drodze powrotnej z piekła? Innymi słowy, nie stawiaj swojego szefa w sytuacji, w której źle wypadnie przed swoimi przełożonymi. W ten sposób nie tylko zaszkożysz własnej wiarygodności, ale także i jego.

8. Nie podlizuj się

Mówienie szefowi tego, co chce od Ciebie usłyszeć może zostawić cię z łatką tchórzliwego ignoranta, który nie ma odwagi skutecznie sam zarządzać. Nie tylko szybko stracisz szacunek swojego zespołu, ale również Twój szef przejrzy cię na wylot i nie będzie szanował Twoich zdolności przywódczych. Na pewno choć raz będziesz miał do czynienia z zadufanym w sobie menadżerem, który przede wszystkim pragnie uwielbienia innych. W rzeczywistości jednak szefowie uznają podlizywanie się za brak kompetencji.

9. Brak niespodzianek

Czy kiedykolwiek potwierdziłeś szefowi, że Twój projekt przebiega zgodnie z harmonogramem i budżetem, po czym w ostatniej chwili poinformowałeś go o ogromnym opóźnieniu? Szefowie nie lubią niespodzianek, kiedy zmuszeni są zaakceptować problem bez możliwości naprawienia błędu zanim wymknie się on spod kontroli. Kiedy tylko zauważysz nadchodzące problemy, jak najszybciej poinformuj o tym szefa. Skup się jednak pilnie na pracy, aby rozwiązać problem, a nie tylko ochraniaj swój

10. Przyznawaj się do błędów... byle szybko

Każdemu zdarzają się wpadki. Najważniejsze jednak to szybko przyznać się do swoich niedociągnięć i określić co zamierzasz zrobić, aby je naprawić. Bycie ostatnią osobą, która przyznaje, że popełniłeś błąd tylko zmniejsza twoją wiarygodność, a zatem nie ukrywaj swoich gaf i zabieraj się do ich naprawy.

Jeżeli któraś z opisanych wyżej sytuacji brzmi dla ciebie znajomo tzn. że zastanawiasz się nad tym jak „zarządzać własnym szefem”.

Katarzyna Grzybowska-Tomaszek,

Managing Director

[Chcesz dowiedzieć się więcej na ten temat? Zapraszamy do uczestnictwa w naszym programie rozwojowym Akademia CxO](#)

* Inspiracja: Lonnie Pacelli, *The truth about getting your point across*, FT Press 2006