

**SERGIUSZ TRZECIAK**

**COACHING  
MARKI  
OSOBISTEJ**  
czyli  
**KARIERA LIDERA**



**Sopot 2015**

Copyright © by Sergiusz Trzeciak & Gdańskie Wydawnictwo  
Psychologiczne, Sopot 2015.

Wszystkie prawa zastrzeżone. Książka ani żadna jej część nie może być  
przedrukowywana ani w żaden sposób reprodukowana lub odczytywana  
w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody Gdańskiego  
Wydawnictwa Psychologicznego.

Wydanie pierwsze 2015 rok

Redakcja: Agnieszka Łysik, Patrycja Pacyniak  
Korekta: zespół  
Skład: Mirosław Tojza  
Projekt okładki i stron tytułowych rozdziałów:  
Tomasz Sobiak / sobiak.pl

ISBN 978-83-7489-609-2

Druk i oprawa:  
Drukarnia Read Me w Łodzi  
ul. Olechowska 83  
92-403 Łódź

Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o.  
ul. J. Bema 4/1a, 81-753 Sopot  
e-mail: [gwp@gwp.pl](mailto:gwp@gwp.pl)  
[www.gwp.pl](http://www.gwp.pl)  
[www.wydawnictwo.gwp.pl](http://www.wydawnictwo.gwp.pl)

*Wszystkim tym, którzy dzięki pracy nad marką osobistą  
wyrastają na liderów, których tak bardzo potrzebujemy.*



# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	9
<b>Jak praktycznie korzystać z tej książki?</b> .....	16
<b>Podziękowania</b> .....	19
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Zapach, czyli czym pachnie Twoja marka osobista</b> ..	21
1.1. Czym jest marka osobista? .....	24
1.2. Do czego i komu jest potrzebna marka osobista? ....	27
1.3. Marka osobista a wizerunek osobisty .....	30
1.4. Trzy kroki do zbudowania marki osobistej .....	32
1.5. Piętnaście zasad budowania marki osobistej .....	34
1.6. Samopoznanie .....	60
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Wzrok, czyli zobacz swoją drogę (wizję, misję i cele)</b> .....	77
2.1. Wizja, misja, wartości .....	80
2.2. Cele .....	90
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Dotyk, czyli dotknij swoich odbiorców</b> .....	107
3.1. Odbiorcy .....	110
3.2. Komunikacja bezpośrednia .....	123
3.3. Zasady skutecznego budowania relacji .....	134
3.4. Zasady networkingu .....	137

<b>Rozdział 4</b>	
<b>Słuch, czyli najpierw usłysz innych, by oni usłyszeli</b>	
<b>Twój przekaz</b> .....	147
4.1. Sztuka słuchania .....	149
4.2. Przekaz .....	151
<b>Rozdział 5</b>	
<b>Smak, czyli gotuj się na karierę</b> .....	181
5.1. Zarządzanie sobą .....	184
5.2. Zarządzanie pieniędzmi .....	190
5.3. Zarządzanie kontaktami .....	195
5.4. Wystąpienia publiczne .....	197
5.5. Media .....	224
5.6. Internet .....	237
<b>Rozdział 6</b>	
<b>Umysł lidera, czyli tajemnica szóstego zmysłu</b> .....	245
6.1. Czym się różni umysł lidera od umysłu niewolnika? .....	247
6.2. Czego nie dała mi szkoła? .....	249
6.3. Czego nie dał mi uniwersytet? .....	251
6.4. Mój osobisty uniwersytet .....	255
6.5. Własna strategia i plan budowania marki osobistej ..	263
<b>Załącznik</b> .....	267
<b>Użyteczne strony internetowe</b> .....	275
<b>Bibliografia</b> .....	279

# Wprowadzenie

Lekarz medycyny Raymond A. Moody w książce *Życie po życiu* opisuje przypadki ponad stu osób, które doświadczyły śmierci klinicznej, a następnie opowiedziały mu swoją historię<sup>1</sup>. Niektóre widziały tunel ze światłem, inne miały wrażenie opuszczania swojego ciała bądź unoszenia się nad nim, jeszcze innym całe życie stało przed oczami. Osoby te, znalazłszy się w obliczu śmierci, przypomniały sobie wyjątkowe dla siebie chwile lub obserwowały je z boku, a następnie „wróciły” do swoich ciał. To doświadczenie zmieniało ich życie. Pamiętam, że gdy byłem dzieckiem, moja mama czytała tę książkę i opowiadała, co czują ludzie, przeżywając śmierć kliniczną. Pobudziło to moją wyobraźnię do tego stopnia, że wyobrażałem sobie, jak wychodzę ze swojego ciała i obserwuję siebie z boku. Jako dziecko lubiłem bawić się swoją wyobraźnią.

Paradoks polega na tym, że refleksja o śmierci zmusza nas do refleksji nad życiem. Kilka razy otarłem się o śmierć lub ciężkie kalectwo. Ostatni raz zdarzyło się to kilka lat temu, gdy w ostatniej sekundzie uciekłem przed kół rozjeżdżonego autobusu. W takich sytuacjach człowiek się zastanawia, „co by po mnie pozostało”, „co powiedzieliby na moim pogrzebie”, „co by napisano na moim nagrobku”. Czy naprawdę musimy otrzeć się o śmierć, aby spojrzeć na siebie z boku, z pewnym dystansem? Może warto zrobić bilans nie na łożu śmierci, ale właśnie tu i teraz?

---

<sup>1</sup> Zob. R. A. Moody, *Życie po życiu*, przeł. I. Doleżal-Nowicka, Warszawa: Świat Książki 2008.

Pomyśl przez moment, jak byś się czuł, gdybyś mógł wyjść ze swojego ciała. Jakie chwile z życia wyświetliłyby Ci się w tym ułamku sekundy? Jaki obraz przed sobą widzisz? Kim jesteś? Czy widzisz siebie tak, jak widzą Ciebie inni? Jaki obraz siebie rysujesz w swojej głowie?

Dlaczego napisałem tę książkę? Kilkanaście lat temu udzieliłem jednej z gazet wywiadu na temat mojego pobytu na stypendium w Oksfordzie. Jego tytuł brzmiał: *Nie biorę udziału w wyścigu szczurów*. I tak jest w rzeczywistości – nie brałem w tym udziału, nie biorę i nie zamierzam brać. Moja pierwsza praca polegała jednak na zarządzaniu jednym z najważniejszych polskich *think tanków* – Instytutem Sobieskiego. Choć w oczach wielu osób zajmowałem ważne stanowisko, nigdy nie przyszedłem na gotowe i nie zawdzięczałem posady żadnemu tajemniczemu układowi. Pierwszą pracę stworzyłem sobie sam – Instytut zbudowałem wspólnie z zespołem młodych i bardzo zdolnych osób. Rozpoczęliśmy od wirtualnej platformy ekspertów, którą wcześniej stworzyli fundatorzy, później przyszedł czas na otwarcie biura i zbudowanie zespołu organizacyjnego, pozyskanie nowych ekspertów i funduszy oraz realizację coraz to większych projektów, co z kolei dało Instytutowi dobre podstawy organizacyjne i merytoryczne. Robiłem to z pasją i determinacją nie dla wyścigu, ale dla zabawy. Po niespełna dwóch latach uznałem, że chcę iść dalej i robić coś innego. Czułem, że moja misja się zakończyła i nadeszła pora, by zamknąć pewien etap i zająć się innym wyzwaniem. Odszedłem po to, aby realizować projekt nowej fundacji, która bardziej odpowiadała moim zainteresowaniom. Trafiłem do organizacji, w której miałem wszystko podane przez hojnego fundatora na tacy: biuro, narzędzia, kontakty, dobrze opłacany zespół i atrakcyjne wynagrodzenie. Jednak w porównaniu z poprzednią pracą brakowało mi możliwości pełnego rozwinięcia skrzydeł. Te dwa różne doświadczenia zawodowe uważam za bardzo cenne, gdyż wiele mnie nauczyły.



Dziś wiem, że praca powinna być jednocześnie pasją, zabawą i nauką, a jej wykonywanie ma być przyjemne. Bliskie są mi powiedzenia „Rób to, co kochasz, a pieniądze przyjdą same” i „Nie pracuj dla pieniędzy”.

Prowadzenie zajęć ze studentami, pisanie książek, prowadzenie szkoleń (zwłaszcza tych w różnych krajach i kulturach), jak również doradztwo i coaching są czymś, co przynosi mi satysfakcję, i nie traktuję tego jak zła koniecznego, ale jak coś, dzięki czemu mogę się uczyć i rozwijać. Nauka i ciągły rozwój stanowią sens mojego życia.

W tej książce pokazuję karierę nie tylko jako pracę, ale również jako pasję. Piszę o tym, jak budować wymarzoną karierę i jak się dzięki niej rozwijać, aby stworzyć silną markę osobistą. Chciałbym być Twoim doradcą i coachem, który poprzez dostarczoną wiedzę i praktyczne ćwiczenia pomoże Ci opracować własną strategię budowania marki osobistej. Dlatego chociaż nie jest to książka o coachingu w ścisłym tego słowa znaczeniu, to tytuł do niego nawiązuje, gdyż chciałbym, abyś potraktował ją jak Twojego osobistego coacha marki osobistej.

Ta książka jest również o tym, że dzięki pasji, nastawieniu na rozwój i konsekwentnej realizacji celów można stać się liderem. Niezależnie od tego, czy jesteś typem klasycznego twardego przywódcy, czy też reprezentujesz przywództwo miękkie, a nawet jeśli jesteś nieśmiałym introwertykiem, możesz stać się liderem. Introwertycy potrafią świetnie słuchać i podtrzymywać relacje, co jest ważną umiejętnością lidera. Urodzeni przywódcy to mit, do tej postawy trzeba bowiem dojrzeć. Każdy więc, jeśli tylko tego chce, może stać się liderem, może też znaleźć dla siebie wymarzoną karierę i zawód, który będzie wykonywał z pasją, a zarobione pieniądze nie będą celem samym w sobie, ale pożądanym efektem ubocznym.

Nie jest to łatwa droga, gdyż nie mówię o tym, w jaki sposób możesz manipulować innymi, tworząc sztuczny wizerunek

osoby, którą w rzeczywistości nie jesteś. Nie pokażę Cię jako produktu, który należy ładnie opakować, a następnie jak najlepiej sprzedać. Ta książka to zachęta do wspinania się po stopniach wiedzy i umiejętności, do odkrywania i definiowania własnych wartości i celów, nadawania sensu własnym działaniom, a wreszcie do znajdowania równowagi i szczęścia. Prawdziwa marka osobista nie jest tylko kwestią udawanej powierzchowności. Jej istotą jest wzrost, który najpierw będzie widoczny dla Ciebie, a dopiero później dla innych. Dlatego pamiętaj, że praca nad marką osobistą zaczyna się wewnątrz Ciebie, aby Twoja bogata osobowość mogła promieniować na zewnątrz i wpływać na pozytywne postrzeganie Ciebie przez innych. Pozytywna ocena otoczenia nie jest celem samym w sobie (ludzie, którzy kierują się tą regułą, często pozostają wewnątrznie rozdarci, cały czas grając, udając i prowadząc podwójne życie pełne hipokryzji), a jedynie pożądanym rezultatem rozwoju osobistego.

Każdy z nas potrzebuje motywacji i dopingu, ale także refleksji i postawienia właściwych pytań dotyczących własnych celów, rozwoju, sensu życia i wykonywanej pracy. Może Ci w tym pomóc doświadczony specjalista i oczywiście jest to idealne rozwiązanie, ale jeśli nie masz takich możliwości lub potrzebujesz dodatkowego wsparcia, to ta książka może być Twoim „osobistym coachem”. Oczywiście nie zastąpi go w pełni, ale jeśli będziesz ją aktywnie czytał, wykonasz proponowane ćwiczenia, uzupełnisz wiedzę, sięgając po podane lektury nadobowiązkowe, i napiszesz strategię marki osobistej, to szansa na jej efektywne wykorzystanie znacząco wzrośnie. Ćwiczenia możesz wykonywać bezpośrednio w książce lub, jeśli wolisz, w formie elektronicznej. Odpowiednie pliki znajdziesz na mojej stronie internetowej. Ćwiczenia z każdego rozdziału są prezentowane w osobnych dokumentach – właściwe linki oraz kody QR zostały zamieszczone na końcu rozdziałów. Pamiętaj, że wiedza niewykorzystywana jest bezużyteczna, stwórz więc, opierając się na mojej książce, strategię własnej marki osobistej.

W tej książce pomagam Ci zbudować strategię Twojej autentycznej marki osobistej, pozostającej w zgodzie z wyznawanymi przez Ciebie wartościami. Jeśli zatem zadajesz sobie pytanie, po co ją czytać, od razu odpowiem: nie po to, aby nauczyć się kilku narzędzi czy trików, żeby zrobić dobre wrażenie, ale po to, aby stworzyć całościową strategię budowania swojej marki osobistej i nadawania sensu własnemu życiu. Ta książka dostarcza mapy drogowej podpowiadającej, jak tego dokonać, ale nie oferuje drogi na skróty w stylu „zrób błyskawiczną karierę” czy „zbuduj nową markę osobistą w tydzień”. Nie obiecuję również, że dzięki nowej karierze i mocnej marce osobistej będziesz zarabiał milion dolarów rocznie. Daję Tobie mapę, ale w podróż musisz wyruszyć samodzielnie.

Jak powstawała ta książka? Od wielu lat interesuję się tematyką przywództwa, rozwoju osobistego, psychologii społecznej, zarządzania i marketingu. Dotychczas napisałem siedem książek, ale były one związane z zagadnieniami analizy polityki i marketingu politycznego. *Coaching marki osobistej* to pierwsza moja publikacja, która wykracza poza ten obszar. W ciągu ostatnich lat przeczytałem i przesłuchałem w formie audiobooków kilkaset książek. Inspirując się niektórymi z nich, stworzyłem autorski model budowania marki osobistej. Został on następnie wielokrotnie zweryfikowany na konkretnych osobach. Pomogli mi w tym studenci studiów Executive MBA i Executive DBA, menedżerowie z Uniwersytetu Farmaceutycznego PWC oraz moi klienci. Szkolenia i prezentacje z zakresu marki osobistej prowadziłem dla różnych grup: studentów, przedsiębiorców, innowatorów społecznych i biznesowych, polskich i zagranicznych parlamentarzystów oraz wójtów, burmistrzów i prezydentów miast. Osoby te reprezentowały wiele środowisk i kultur z kilkunastu krajów świata. Miałem okazję obserwować ich reakcje, jak również otrzymałem od nich wiele informacji zwrotnych. Były to zarówno uwagi krytyczne, które przyjąłem z pokorą, jak i świadectwa, że otrzymana wiedza, umiejętności

i inspiracja pomogły im w karierze, zwiększyły ich skuteczność, a nawet pozwoliły zweryfikować dotychczasowe zawodowe wybory. Napisałem zatem tę książkę w nadziei, że również Tobie pomogę zrealizować Twoje cele zgodnie z moim mottem „Twoje cele. Moja pasja”.

Dla kogo jest ta książka? Dla tych, którzy reprezentują pewien stan umysłu. Dla ludzi, którzy życie traktują jako szansę na ciągły rozwój, samodoskonalenie i nieustanne uczenie się. Marka osobista nie jest więc dla nich celem samym w sobie, ale rezultatem rozwoju i zdobywania umiejętności leaderskich. Książka ta może być przydatna dla szerokiego kręgu odbiorców, zarówno dla tych, którzy stoją u progu kariery zawodowej (młodzi absolwenci), jak i dla doświadczonych profesjonalistów oraz menedżerów. W szczególności polecam ją doradcom, trenerom, coachom, ekspertom, naukowcom, nauczycielom, prawnikom, lekarzom, PR-owcom, dziennikarzom oraz freelancerom. Zachęcam do lektury wszystkich, którzy chcą być liderami biznesu, nauki, NGO, administracji i polityki. To książka dla każdego, kto chce rozwijać w sobie umysł lidera.

Jak czytać tę książkę? Proponuję, byś – jeśli możesz – przeczytał ją przynajmniej trzy razy. Pierwszy raz pod kątem zdobywania wiedzy, drugi raz z nastawieniem na wykorzystanie tej wiedzy w praktyce i trzeci raz, aby podzielić się z innymi zawartymi w książce pomysłami. Pomyśl, może chciałbyś również podarować ją komuś bliskiemu, swoim podwładnym albo szefowi, jeśli oczywiście dobrze mu życzysz.

Tę książkę możesz czytać na trzech poziomach, które porównam do pływania. Pierwszy poziom to basen, w którym znajdziesz sporą dawkę wiedzy i praktycznych wskazówek. Drugi poziom to jezioro, w którym możesz nurkować tak, aby znaleźć prawdziwą motywację do działania. Trzeci poziom to ocean, w którym znajdziesz głęboką inspirację i refleksję nad wartościami, odkryjesz samego siebie, a być może dokonasz zmiany swoich dotychczasowych życiowych wyborów.

Na każdym poziomie możesz odnieść wiele korzyści z tej lektury. Wybór poziomu – basenu, jeziora lub oceanu – zależy od Ciebie. Napisz do mnie, jeśli uda Ci się zejść na najgłębszy poziom, ale jeśli popływałeś tylko w basenie wiedzy, to też napisz. Chętnie się dowiem, jak Ci się pływało. W końcu, jak twierdził Francis Bacon, wiedza to potęga i tyle mamy władzy, ile mamy wiedzy.

Napisz na [sergiusz@trzeciak.pl](mailto:sergiusz@trzeciak.pl) – czekam na Twoją wiadomość.

# Jak praktycznie korzystać z tej książki?

Problemem większości poradników jest to, że zatrzymują się na pierwszym poziomie wiedzy i praktycznych wskazówek. Oznacza to, że książkę dobrze się czyta i w trakcie lektury co chwilę doznajesz olśnienia, ale nie wprowadzasz zdobytej wiedzy w życie. Dlaczego tak się dzieje?

Kluczem jest właśnie pytanie „Dlaczego?”. Zamiast pytać „Co?” i „Jak?”, warto rozpocząć od pytania „Dlaczego?” lub „Po co?”. Jeśli na nie odpowiem, jeśli dotrę do moich wewnętrznych pobudek i uświadomię sobie, dlaczego czegoś chcę, po co podejmuję określone działania, to moja motywacja wzrośnie. Michael V. Pantalon w książce *Błyskawiczne wywieranie wpływu* pisze o metodzie sześciu kroków zyskiwania motywacji<sup>2</sup>.

Proponuję nieco zmodyfikować tę metodę, zadając sobie sześć pytań dotyczących marki osobistej i kariery.

1. Co skłania Cię do zbudowania marki osobistej i rozwoju kariery?

.....  
.....  
.....

---

<sup>2</sup> Zob. M. V. Pantalon, *Błyskawiczne wywieranie wpływu. Jak motywować siebie i innych do natychmiastowego działania*, przeł. A. Błaż, Sopot: GWP 2011.

2. Czy jesteś gotowy na zmiany? Na podanej skali zaznacz poziom gotowości, wskazując od 1 (zupełny brak gotowości) do 10 (całkowita gotowość).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Co sprawiło, że nie wybrałeś większej liczby? Jeśli wskazałeś 1, to co musiałoby się stać, aby 1 zmieniło się w 2?

.....  
.....  
.....

4. Wyobraź sobie, że udało Ci się zbudować markę osobistą i karierę, o jakiej marzysz. Wymień pozytywne skutki tej zmiany.

.....  
.....  
.....

5. Po co chcesz zbudować markę osobistą i rozwinąć swoją karierę?

.....  
.....  
.....

6. Jaki jest następny krok na drodze do zbudowania Twojej marki osobistej (jeśli taki istnieje)?

.....  
.....  
.....



Pytania w formie elektronicznej są dostępne na mojej stronie internetowej (<http://www.trzeciak.pl/cwiczenia-jak-praktycznie-korzystac-z-tej-ksiazki/>).

Ułatwię Ci odpowiedź na ostatnie pytanie i podpowiem, że następnym krokiem jest uważne przeczytanie tej książki i wracanie do niej.

Liczę na to, że odpowiedzenie na te pytania przed rozpoczęciem lektury da Ci dodatkową motywację, aby wcielić w życie zdobytą wiedzę i umiejętności.



# Podziękowania

Pisanie książki to samotne doświadczenie, choć nie byłoby ono możliwe bez udziału osób, które mnie wspierały, służyły mi swoją radą i pomocą.

Po pierwsze, dziękuję tym, którzy przeczytali tę książkę w wersji roboczej i podzielili się swoimi uwagami lub z którymi mogłem skonsultować wybrane jej fragmenty. Podziękowania należą się dr. Jerzemu Kołodziejowi, a także Karolinie Andrzejewskiej, Tomaszowi Chmalowi, Katarzynie Gawrońskiej, Justynie Polucie, Magdalenie Śniegockiej oraz prof. Cezaremu Wójcikowi. Przepraszam, jeśli w tym miejscu kogoś pominąłem.

Dziękuję moim studentom studiów Executive MBA i Executive DBA (polskiej i międzynarodowej grupy) w Polskiej Akademii Nauk, uczestnikom Uniwersytetu Farmaceutycznego PWC, moim klientom oraz wydawcy.

Szczególne słowa podziękowania kieruję do Dominiki Wojeńskiej, która bardzo pomogła mi na etapie zarówno przygotowywania, jak i ostatecznej redakcji książki. Praca z Tobą to prawdziwa przyjemność!

Bardzo dziękuję również mojej rodzinie. Ponieważ moja praca jest jednocześnie moją pasją i ma pewną specyfikę, przepraszam, że czasami brakuje mi wyraźnego podziału między czasem pracy a czasem dla rodziny. Dziękuję za wsparcie, inspirację i motywację mojej żonie Hani, córce Oli oraz moim rodzicom i teściom.

Na koniec dziękuję moim czytelnikom, bo dzięki Wam to, co robię, nabiera sensu.





## **Rozdział 1**

# **ZAPACH**

**czyli czym pachnie Twoja marka osobista**



Z tego rozdziału dowiesz się:

- czym jest marka osobista;
- dlaczego marka osobista jest Ci potrzebna;
- czym marka osobista różni się od wizerunku osobistego;
- jakich zasad warto przestrzegać, budując swoją markę osobistą;
- dlaczego samopoznanie jest niezbędne do zbudowania marki osobistej;
- jak wykorzystać profesjonalne narzędzia do poznania samego siebie.

Wyobraź sobie, że chcesz znaleźć zapach, który do Ciebie pasuje. Idziesz do perfumerii i sprawdzasz zapachy różnych perfum. Po dziesiątym z kolei sam już nie wiesz, który najbardziej Ci się podoba. Powoli tracisz cierpliwość i sięgasz po perfumy X – może dlatego, że są akurat w zasięgu ręki, może dlatego, że Twoi znajomi ich używają. Zaczynasz je stosować, ale sam nie jesteś przekonany, dlaczego kupiłeś właśnie te i czy naprawdę do Ciebie pasują...

Czasami potrzeba kilku wizyt w perfumerii i dokonania wielu zakupów, aby wybrać właściwy zapach. Możesz też dojść do wniosku, że potrzebujesz nie jednych perfum, a kilku. Jednego zapachu będziesz używał w ciągu dnia, drugiego podczas uprawianiu sportu, a trzeciego na wieczór – może dlatego w palecie tej samej marki perfum często znajdziesz nazwy *active*, *sport* czy *night*. Z czasem dojrzewasz i nabierasz doświadczenia, a wtedy nadchodzi czas na kolejną zmianę zapachu. Jeśli nie wierzysz, idź do perfumerii i przekonaj się, że istnieją linie perfum dla nastolatków, dla osób dojrzałych i dla osób starszych. Możesz zmienić tylko ich typ, innym razem linię lub nawet markę, a wszystko po to, by dobrać zapach, który pasuje do Ciebie.

Podobnie jest z karierą. Czasami wybór właściwej kariery lub, jak kto woli, powołania zajmie Ci wiele lat – i nie będą to koniecznie lata stracone.

Piszę te słowa jako prawnik, który obronił dwie prace magisterskie z międzynarodowego prawa publicznego, który z powodzeniem studiował na kilku prestiżowych uczelniach i robił w życiu naprawdę różne rzeczy po to, aby znaleźć „zapach pasujący do mnie”. Ty również prędzej czy później staniesz przed wyborem zapachu, który pasuje do Ciebie.

Wybór ścieżki zawodowej coraz częściej nie jest jednorazowy, ale stanowi jedynie etap rozwoju, dlatego warto być przygotowanym na zmiany. Czasami karierę trzeba sobie ułożyć tak, by móc podążać dwiema ścieżkami równoległe, na przykład żyjąc z etatu, jednocześnie rozwijać działalność gospodarczą, pracować na uczelni, prowadzić szkolenia czy świadczyć dodatkowe usługi. Niezależnie od tego, co robisz, musisz pamiętać o jednym: pracujesz nad marką, którą jesteś Ty.

Bez względu na to, jaki „zapach” wybierzesz, jego znalezienie wymaga samoświadomości – i o tym traktuje ten rozdział.

## 1.1. Czym jest marka osobista?

Markę osobistą można definiować na dwóch poziomach. Zazwyczaj pojęcie to bywa zawężane do kwestii wizerunku osobistego i postrzegania danej osoby przez otoczenie. Jest to jednak uproszczenie, a wizerunek osobisty nie jest w rzeczywistości celem budowania marki osobistej, lecz konsekwencją tego procesu.

**Pierwszy poziom definicji marki osobistej to właśnie sposób, w jaki jesteś postrzegany przez otoczenie.** Nie chodzi więc o to, kim jesteś, ale jak jesteś postrzegany przez innych. Na ten obraz może się składać wiele elementów oddziałujących na zmysły: to, jak wyglądasz, w co się ubierasz (market czy znana marka

lub projektant), jak pachniesz (naturalny zapach potu czy dobra woda toaletowa), jak podajesz rękę (mocny uścisk dłoni czy bierne podanie ręki na tzw. śniętą rybę), jakie książki czytasz (harlekin czy *Historia filozofii* Tatarkiewicza), jak się wysławiasz (zasób słownictwa czterolatka czy doktora filozofii), jakie masz wykształcenie (zasadnicza szkoła zawodowa czy dobra uczelnia wyższa). To oczywiście tylko kilka świadomie przerysowanych przykładów elementów, które składają się na Twoją markę osobistą. Warto jednak pamiętać o tym, że w praktyce jesteś oceniany wszystkimi zmysłami.

Wyobraź sobie, że spotykasz dwumetrowego opalonego osiłka w złotym łańcuchu, dresie i adidasach, od którego czuć woń mocnych perfum, wychodzącego właśnie z czarnego bmw. Czy traktujesz taką osobę jak potencjalnego partnera biznesowego? Cynik zapewne odpowiedziałby, że wszystko zależy od branży...

Oczywiście można powiedzieć, że to niesprawiedliwe, iż ludzie kierują się stereotypami, oceniają po pozorach, ale takie są reguły tej gry. Jeśli chcesz brać w niej udział, to – jak mawiał Albert Einstein – musisz nauczyć się zasad gry, a potem grać lepiej niż wszyscy inni.

**Drugi poziom definicji marki osobistej to sposób, w jaki można Cię odróżnić od innych.** Tym, co czyni nas wyjątkowymi, jest nasza osobowość, wykształcenie, ale coraz częściej również powierzchowność – wygląd i posiadane gadżety (te ostatnie odgrywają szczególną rolę zwłaszcza w przypadku osób publicznych, w świecie polityki czy show-biznesu). Pomyśl, ilu ludzi w świadomy sposób chce się odróżnić od innych poprzez nietypowy wygląd, uczesanie czy odpowiednie rekwizyty. Można oczywiście narzekać, że są to tanie chwytły, ale mimo wszystko skuteczne, gdyż większość osób udaje się nimi przekonać.

Takie triki stosuje się często w show-biznesie i polityce – patrz na przykład czerwone niegdyś włosy Michała Wiśniewskiego czy

blond Piotra Rubika<sup>1</sup>, krawaty polityków Samoobrony czy gadzety Janusza Palikota. Wyróżniającymi rzeczami mogą być również części ciała, na przykład pupa Jennifer Lopez (podobno ubezpieczona na wiele milionów dolarów), piersi Pameli Anderson (mimo tego, że są dziełem chirurga plastycznego), podbródek Johna Travolty (podobno naturalny, chociaż w hollywoodzkim świecie przymiotnik „naturalny” nabiera odmiennego znaczenia) czy klatka piersiowa Mariusza Pudzianowskiego (zauważ, jak trudno jest znaleźć jego zdjęcia w garniturze). Publiczny image gwiazd sportu jest z kolei często związany z odzieżą i sprzętem sportowym, na przykład kij golfowy Tigera Woodsa (do czasu wielu skandali podręcznikowy wręcz przykład budowania marki osobistej) czy strój i piłka legendarnego koszykarza Michaela Jordana. Wyróżnikiem może być również specyficzne powiedzenie, na przykład tylko z Jurkiem Owsiakim kojarzy nam się słynne „siema”, nie mówiąc już o kolorowym stroju i oprawkach okularów.

Na szczęście podstawą marki osobistej może być nie tylko wygląd i gadzety, ale również idea czy przesłanie. To jednak udaje się nielicznym, cieszącym się olbrzymim autorytetem. Mahatma Gandhi, Jan Paweł II czy Dalajlama nieśli przesłanie pokoju, Martin Luter King i Nelson Mandela poświęcili się walce z rasizmem, całkowicie sparaliżowany wybitny fizyk Stephen Hawking jest znany dzięki swojemu umysłowi, który pokonuje bariery fizyczne. Każdy z nas może odnaleźć w sobie cechę, która będzie go wyróżniała na tle innych. Czasem ta może się wydawać słabością, na przykład słyszalny polski akcent, gdy osoba wypowiada się w języku angielskim. Jeśli pracuje ona w anglojęzycznym środowisku, może to być jej wadą i źródłem kompleksów, ale również cechą pozwalającą się wyróżnić.

---

<sup>1</sup> Kolor włosów Piotra Rubika miał być świadomym sposobem na budowanie jego osobistej marki. Rubik opisał swoją ciekawą historię w „Harvard Business Review”.



## **Marka osobista osoby niepełnosprawnej**

*Przy tym zagadnieniu chciałbym się zatrzymać. Wiele osób się zastanawia, czy pomimo niepełnosprawności można zbudować swoją markę osobistą. Ja uważam, że tak. Dowodem na to może być choćby wspomniany wcześniej Stephen Hawking, który mimo paraliżu pracuje naukowo i prowadzi wykłady na całym świecie. Janina Ochojska z kolei jest zaprzeczeniem tezy, że osoba niepełnosprawna korzysta jedynie z pomocy państwa. Kiedyś jeden z niepełnosprawnych polityków zapytał mnie, czy powinien sfotografować się na wózku inwalidzkim. Odpowiedziałem, że to dobry pomysł. Po pierwsze, niepełnosprawny polityk przeczy stereotypom, że osoba niepełnosprawna jest bierna. Po drugie, dzięki takiemu działaniu mężczyzna mógł odróżnić się od pozostałych.*

Ktoś mógłby zapytać: „A co, jeśli nie jest się gwiazdą show-biznesu ani światowej sławy politykiem? Co w sytuacji, gdy nie ma się wiedzy, pieniędzy czy innych narzędzi pomocnych w budowaniu marki osobistej?”. Odpowiem, że każdy z nas ma pewien wizerunek w oczach innych, nawet jeśli nie jesteśmy tego świadomi. Sztuką jest przełożenie tego wizerunku na ugruntowaną markę osobistą, która będzie autentyczna, spójna i konsekwentna. Są osoby, które mimo iż nie należą do kategorii gwiazd, bardzo dobrze sobie z tym radzą.

## **Marka osobista Pani Beaty**

*W recepcji budynku, w którym mieszkam, recepcjonistki się zmieniają, ale jedna z nich była szczególnie lubiana przez innych – Pani Beata. Pierwsze skojarzenie z marką osobistą Pani Beaty to osoba zawsze uśmiechnięta, która lubi ludzi, jest uprzejma, serdeczna i empatyczna. Szczególnymi względami obdarza dzieci, pamięta ich imiona i wiek, wręcza im też drobne upominki. Wiele osób, które mnie odwiedzały, mówiło: „Macie szczególnie miłą recepcjonistkę” lub „Wasza recepcjonistka naprawdę lubi swoją*

*pracę”. Często sobie uświadamiałem, że zastanawiam się nad tym, kto dziś siedzi w recepcji, i czekam na ten uśmiech i miłe zagajenie, które wprawi mnie w lepszy nastrój. Pani Beata to wręcz podręcznikowy przykład osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej<sup>2</sup>.*

*Niestety wspólnota mieszkaniowa zrezygnowała z firmy ochroniarskiej, która zatrudniała recepcjonistki. W rezultacie Pani Beata podzieliła się ze mną obawą o dalsze zatrudnienie. W tej sytuacji natychmiast zaproponowałem, że napiszę do jej pracodawcy i szczerze podkreślę, jak dobrą jest recepcjonistką. Jeszcze tego samego dnia dostałem odpowiedź od prezesa firmy, który zapewnił mnie, że ceni takich pracowników jak Pani Beata i na pewno jej nie zwolni. Pani Beata nawet nie musiała mnie o nic prosić, bo ja sam odczułem naturalną potrzebę pochwalenia jej pracy.*

Wiele osób postrzega kreowanie marki osobistej bardzo płytko, widząc w tym tanią promocję samego siebie poprzez wykorzystywanie paru sztuczek w stylu „jak efektywnie machać rękami, by wpłynąć na odbiorców”. Wielu hochsztaplerów prowadzi szkolenia i sprzedaje książki oparte na efektywnych technikach manipulacji. Ci ludzie powtarzają tylko to, czego sami nauczyli się na szkoleniach, które z kolei mają niewiele wspólnego z rzetelną wiedzą naukową. Ich działalność jest ukierunkowana na wywarcie jednorazowego wpływu, nie rozumieją oni zatem pojęcia marki osobistej.

Warto więc powtórzyć, że budowanie marki osobistej to świadomy, konsekwentny i wewnętrznie spójny proces, dzięki któremu możesz stale się rozwijać i pozytywnie odróżnić od innych.

---

<sup>2</sup> Zob. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Poznań: Media Rodzina 2007; M. Godsmith, *Pozytywne nastawienie. Jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO*, przeł. A. Kanclerz, Gliwice: Helion 2010.

## 1.2. Do czego i komu jest potrzebna marka osobista?

Niektórzy myślą tak: „Jeśli mam wiedzę, umiejętności i kompetencje, to nie muszę uciekać się do żadnych sztuczek, bo prędzej czy później inni się na mnie poznają”. Nic bardziej mylnego. Wyprzedzą ich ci, którzy będą mieli gorsze „wnętrze”, ale lepsze „opakowanie”. Wystarczy rozejrzeć się wokół, by dojść do wniosku, że sukcesy osiągają niekoniecznie najbardziej inteligentni czy kompetentni ludzie. Na marginesie warto zaznaczyć, że pojęcie sukcesu jest względne i każdy inaczej postrzega sukces.

Wyobraź sobie, że wchodzisz do księgarni, chcąc szybko kupić książkę kucharską. Nie masz konkretnych preferencji, więc Twoją uwagę przyciągają te książki, które mają najciekawszą okładkę. Spośród kilku dostępnych książek kucharskich szybko wybierasz dwie z najlepszymi okładkami. Po lekturze obu jedna okazuje się kiepska, a druga znacznie lepsza, więc to tę polecasz znajomym. Niestety być może nie kupiłeś najlepszej książki tylko dlatego, że miała nieciekawą okładkę.

Nie ma sensu pytać, kto potrzebuje marki osobistej. Ja raczej odwracam pytanie: kto jej nie potrzebuje? Politycy, przedsiębiorcy, profesjonaliści (m.in. architekci, lekarze, prawnicy), doradcy inwestycyjni, konsultanci, trenerzy, eksperci, dziennikarze, artyści, a nawet młodzi absolwenci, którzy dopiero rozpoczynają karierę zawodową – czyli każdy, kto chce świadomie kształtować swój wizerunek publiczny – powinni pracować nad marką osobistą.

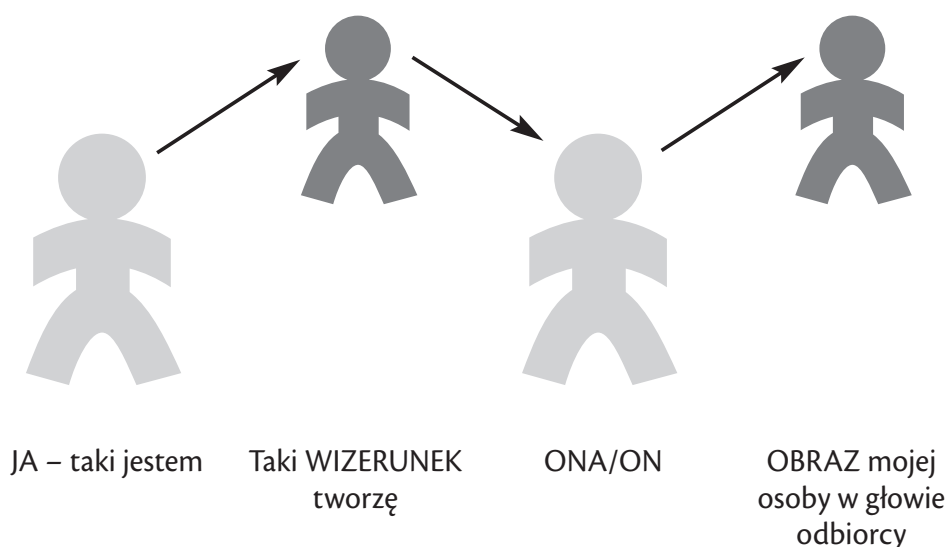
### **Lejb Fogelman – mistrz marki osobistej**

*Gdybym miał wskazać prawnika, który w najbardziej oryginalny sposób zbudował swoją markę osobistą, bez wahania wskazałbym Lejba Fogelmana. To celebryta wśród prawników, lew salonowy i sybaryta łączący w sobie błyskotliwość, kulturę osobistą, wielki dar komunikacji i wyjątkowy styl ubioru, którym wyróżnia się na*

*tle swojego środowiska. Ma on również dar bycia zauważanym – wszędzie tam, gdzie się pojawia, przykuwa uwagę. Dodatkowo jest aktywny medialnie, często goszcząc w różnych programach telewizyjnych i na okładkach pism. Rozmawiałem z nim tylko raz, kiedy dawno temu zaprosił mnie na lunch. Pamiętam, że przez półtorej godziny rozmawialiśmy na tematy związane z polityką zagraniczną i filozofią polityki, po czym sprezentował mi książkę, która niejako nawiązywała do naszej rozmowy. To jedno ze spotkań, które naprawdę trudno zapomnieć.*

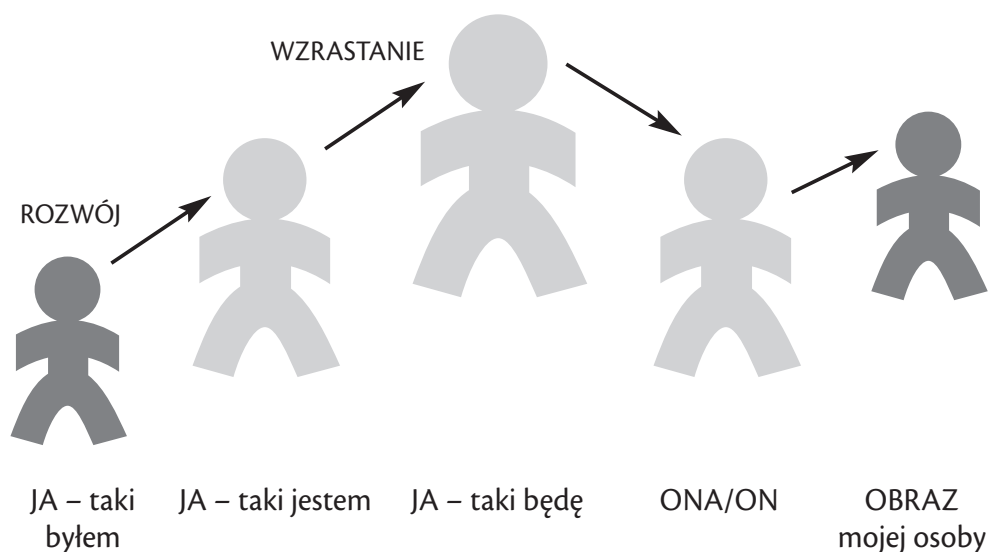
### 1.3. Marka osobista a wizerunek osobisty

Wizerunek osobisty dotyczy relacji zewnętrznych opartych na postrzeganiu danej osoby, jej wyglądu i zasad postępowania (por. rycina 1.1). Można zatem stworzyć sztuczny wizerunek osobisty, ale nie można stworzyć sztucznej marki osobistej, gdyż wpływa ona głęboko z naszego wnętrza. Autentyczność jest warunkiem koniecznym do stworzenia profesjonalnej marki osobistej (por. rycina 1.2).



**Rycina 1.1.** Wizerunek osobisty

Źródło: opracowanie własne.



**Rycina 1.2.** Marka osobista

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie marki osobistej wymaga systematycznego podejścia. Przed przystąpieniem do tego procesu proponuję przeprowadzić swoisty „audyt otwarcia”. W tym celu odpowiedz na podane pytania.

1. Jak chciałbyś, aby Cię postrzegano w środowisku zawodowym? Inaczej mówiąc, co chciałbyś, aby współpracownik, którego lubisz i cenisz, odpowiedział na pytanie o to, jaki jesteś?

.....  
 .....  
 .....

2. Jak postrzegają Cię inni?

.....  
 .....  
 .....

W tym miejscu nie polegaj tylko na swoim przeczuciu, ale zrób krótkie rozeznanie wokół siebie – najlepiej wśród osób, którym ufasz i które potrafią być wobec Ciebie szczere.

[...]

**Strony pominięte.**

**Więcej informacji o książce na stronie**  
**<http://www.trzeciak.pl/books/coaching-marki-osobistej/>.**

**Kup książkę na stronie Wydawcy**  
**[http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id\\_partner=8](http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id_partner=8).**

## 2.2. Cele

Następnym krokiem na drodze budowania marki osobistej jest zdefiniowanie swoich celów. Cele powinny być jasno określone, ambitne, ale i takie, byś był w stanie w nie uwierzyć. Co jednak konieczne: muszą być zapisane!

Dlaczego warto sformułować cele na piśmie? Jak wynika z badań, tylko 10% ludzi ma wyznaczone cele, a zaledwie 3% je zapisuje. Te 3% jest w stanie osiągnąć od 50 do 100 razy więcej niż osoby, które cele mają, ale ich nie zapisują<sup>3</sup>.

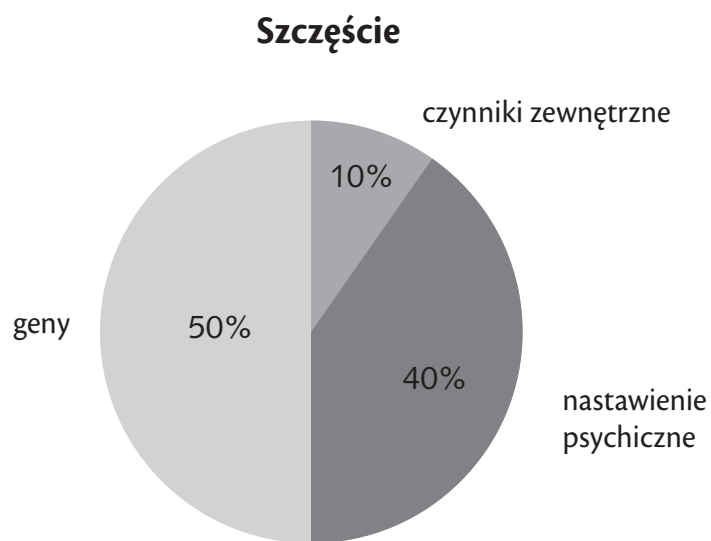
Bardzo często jednak nie tylko nie chcemy, ale i nie potrafimy prawidłowo definiować swoich celów. Jest jeden uniwersalny cel, do którego dążą wszyscy – to bycie szczęśliwym. Od czego zależy jego osiągnięcie? Większość z nas sądzi, że od uwarunkowań zewnętrznych, od tego, czy mamy pieniądze, rodzinę, interesującą pracę. Jednak według badań Sonji Lyubomirsky wymienione czynniki tylko w 10% wpływają na nasze poczucie szczęścia<sup>4</sup>. Aż 50% zależy od genów, a 40% od własnego nastawienia psychicznego (zob. rycina 2.3). Dobra wiadomość jest zatem taka, że nawet jeśli nie mamy odpowiednich genów, na swoje szczęście możemy wpływać poprzez nastawienie psychiczne i tworzenie warunków sprzyjających byciu szczęśliwym, a zatem w 50% szczęście zależy od nas samych.

Osiąganiu szczęścia służy również realizacja potrzeb. Zagadnienie to opisał Abraham H. Maslow. Stworzył on tak zwaną piramidę potrzeb (zob. rycina 2.4). To koncepcja wyjaśniająca system motywacji człowieka. Jej autor wyróżnił kilka rodzajów potrzeb i stwierdził, że są one zaspokajane stopniowo, poczynając od najprostszych potrzeb fizjologicznych, a skończywszy na wyższych potrzebach rozwoju i samorealizacji.

---

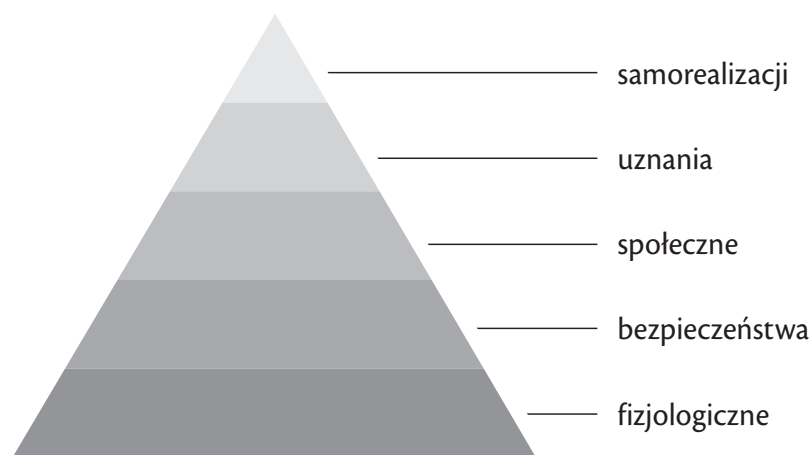
<sup>3</sup> Zob. L. James, *10 założeń networkingu. Jak w pełni wykorzystywać swoje znajomości*, przeł. B. Sałbut, Gliwice: Helion 2007, s. 23.

<sup>4</sup> Zob. S. Lyubomirsky, *Wybierz szczęście. Naukowe metody budowania życia, jakiego pragniesz*, przeł. T. Rzychoń, Warszawa: MT Biznes 2011.



**Rycina 2.3.** Szczęście a czynniki zewnętrzne, nastawienie psychiczne i geny

Źródło: opracowanie własne.



**Rycina 2.4.** Potrzeby człowieka

Źródło: opracowanie własne.

Maslow wyróżnił następujące rodzaje potrzeb:

- fizjologiczne – jedzenie, picie, ogrzewanie, schronienie, sen;
- bezpieczeństwa – ochrona życia i zdrowia, gwarancja zatrudnienia;



- społeczne (afiliacji) – kontakt z innymi ludźmi, miłość, przyjaźń;
- uznania – uznanie i szacunek innych ludzi i we własnych oczach, prestiż, sukces;
- samorealizacji – zaspokojenie swoich ambicji, zdobycie wiedzy, zrozumienie otoczenia, wykorzystanie własnego potencjału, osiągnięcie satysfakcji.

Zachowanie człowieka jest motywowane przez niezaspokojone potrzeby, a zaspokojenie potrzeb niższego rzędu sprawia, że człowiek zaczyna odczuwać bardziej złożone i głębsze pragnienia. Te ostatnie, czyli potrzeby samorealizacji, nigdy nie są w pełni zaspokojone, osiągnięcie danego celu sprawia bowiem, że wyznaczamy sobie kolejne wyzwania. Osoby znające swój cel, które Maslow nazywa autoświadomymi, angażują się również w sprawy wykraczające poza obszar bezpośrednio związany z ich życiem.

W gruncie rzeczy zaspokojenie potrzeb i odczuwane w związku z nim szczęście są subiektywnym stanem umysłu, są uzależnione od naszych myśli i zachowań. Co ciekawe, według badań amerykańskich psychologów, między innymi Richarda Wisemana, nasze szczęście i pozytywne nastawienie wpływają na innych. Z tego powodu ludzie, którzy mają negatywnie nastawionego szefa, często przyjmują jego sposób myślenia. Z kolei szczęśliwy i pozytywnie nastawiony szef potrafi wpłynąć na zadowolenie całego zespołu.

Subiektywność poczucia szczęścia znajduje swoje potwierdzenie w zasadzie, zgodnie z którą szczęście zazwyczaj prowadzi do sukcesu, ale sukces nie zawsze prowadzi do szczęścia. Możemy zatem osiągnąć swoje cele, czyli odnieść sukces, ale to niekoniecznie przełoży się na zwiększenie poczucia szczęścia. Warto o tym pamiętać, formułując swoje cele, i odpowiedzieć sobie na pytanie, czy ich osiągnięcie przyniesie nam tylko sukces, czy również szczęście.

Jak zatem zostać szczęśliwym szczęściarzem? Richard Wiseman w książce *Kod szczęścia* analizuje na podstawie wielu eksperymentów i badań z zakresu psychologii społecznej, na czym polega różnica pomiędzy szczęściarzami a pechowcami<sup>5</sup>. Okazuje się, że nie zależy ona od ślepego zrządzenia losu – jest to raczej kwestia osobowości. Wnioski z książki sprowadzają się do czterech praw, które warto zapamiętać.

### **Jak zwiększać swoje szanse na szczęście – prawa Richarda Wisemana**

1. Dostrzegaj i jak najlepiej wykorzystuj przypadkowe okazyje (lub twórz, zauważaj i wykorzystuj):
  - buduj i utrzymuj sieć szczęścia;
  - podchodź do życia na luzie;
  - bądź otwarty na nowe doświadczenia.
2. Słuchaj swojej intuicji:
  - zaufaj przeczuciom;
  - wzmacniaj swoją intuicję.
3. Spodziewaj się najlepszego:
  - uwierz, że los Ci sprzyja;
  - konsekwentnie dąż do celu i nigdy się nie poddawaj;
  - nastaw się na pozytywne relacje z innymi.
4. Zamień pecha w szczęście:
  - zauważ pozytywną stronę własnego „pecha”;
  - traktuj porażki w kategoriach lekcji, a nie klęski;
  - nie rozpamiętuj niepowodzeń;
  - ucz się na własnych błędach – zapobiegaj niepowodzeniom w przyszłości.

---

<sup>5</sup> R. Wiseman, *Kod szczęścia. Zmień swoje szczęście, zmień swoje życie. Cztery główne zasady*, przeł. A. Kowalczyk, Warszawa: W.A.B. – Grupa Wydawnicza Foksal 2014.

W tych prawach kluczowy jest sposób postrzegania danego wydarzenia. Wyobraź sobie dwie następujące sytuacje.

- W rezultacie wypadku samochodowego masz złamaną rękę, obojczyk i łopatkę, do tego na twarzy wiele szwów i szyte obie powieki (od kawałków szyby, które wylądowały na Twojej twarzy).
- Jesteś kierowcą i czekasz na czerwonym świetle, a w tył Twojego samochodu uderza (przypadkowo) z pełnym impetem sąsiadka, która nie zauważyła czerwonego światła. Uderzenie jest tak silne, że kasuje tył Twojego auta, fotel kierowcy pęka na pół, a Ty po chwili leżysz otoczony szkłem z porozbijanych szyb. Samochód nadaje się do kasacji, a Ty masz skręcony kręgosłup.

Czy jesteś szczęściarzem czy pechowcem? Może w obydwu sytuacjach pechowcem, a może tylko w jednej? Ja uważam, że w obydwu sytuacjach byłem szczęściarzem:

- chociaż byłem połamany i miałem szwy na twarzy i obu powiekach, to jednak nie straciłem wzroku, a byłem o włos od tego (instynktownie zamknąłem oczy w momencie stłuczki);
- już po kilku tygodniach od wypadku odbyłem wycieczkę konną po górach, która była jedną z najpiękniejszych przygód w moim życiu.

Jak pokazuje Wiseman, wystarczy konsekwentnie stosować przytoczone zasady, aby z pechowca przekształcić się w szczęściarza. Jeśli chcesz poznać je bliżej i skorzystać z wielu ćwiczeń, polecam Ci wspomnianą książkę.

### **Lektury nadobowiązkowe**

Canfield J., Hansen M., Hewitt L., *Potęga skupienia*, przetł. M. Małecka, Warszawa: 2014. Poradnik pokazujący, jak skupienie na celach pomaga w ich osiągnięciu.

*Coaching doskonały: przewodnik profesjonalny*, red. J. Passmore, przeł. I. Grabska-Siwiek, G. Siwek, Warszawa: Muza 2012. Dobre kompendium praktycznej wiedzy dla coachów i trenerów.

Hendricks G., *Pięć życzeń. Jak odpowiedź na jedno pytanie może zmienić całe Twoje życie*, przeł. K. Sapeta, Gliwice: Helion 2009. Poradnik pokazujący, jak można przekuć marzenia na cele i realizować je, osiągając przy tym szczęście i spełnienie.

Krool R., *Wolni i zniewoleni. Refleksje o mistycznej sztuce upadków i wzlotów*, Warszawa: Studio Emka 2007. Ta książka nie traktuje o szczęściu, ale o tym, jak nie dać się zniewolić, i o tym, że często sukces może być mierzony liczbą upadków i sposobem podnoszenia się z nich. Osobista, szczerza do bólu, pisana z autoironią i dystansem do siebie. Przy okazji zawiera sporą dawkę praktycznych porad motywujących do działania. Takich książek brakuje na polskim rynku.

Lyubomirsky S., *Wybierz szczęście. Naukowe metody budowania życia, jakiego pragniesz*, przeł. T. Rzychoń, Warszawa: MT Biznes 2011. Temat szczęścia omówiony od strony badań naukowych prowadzonych w tym zakresie.

Pausch R., Zaslow J., *Ostatni wykład*, przeł. J. Kabat, Warszawa: Nowa Proza 2008. Książka skłaniająca do przemyśleń na temat sensu życia i ustalania priorytetów.

Pawlikowska B., *Kurs szczęścia*, Warszawa: G+J Polska 2013. Napisany przystępnym językiem interaktywny poradnik z ćwiczeniami do wypełnienia. Szkoda, że polscy autorzy nie poruszają tematu szczęścia częściej, może wtedy bylibyśmy szczęśliwszym narodem.

Peale N. V., *Moc pozytywnego myślenia*, przeł. M. Umińska, Warszawa: Studio Emka 2011. Autor jest ojcem szkoły pozytywnego myślenia opartego na chrześcijańskim systemie wartości. Ta książka to znany klasyczny bestseller z lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, cytowany przez setki autorów na całym świecie.

Peters S., *Paradoks szympansa: przetomowy program zarządzania umysłem*, przeł. M. Konewka, Warszawa: Edgard 2013. Praktyczny przewodnik zdradzający mechanizmy działania umysłu i wskazujący, jak wykorzystać wiedzę z zakresu zarządzania umysłem w każdej dziedzinie życia.

Seligman M. E. P., *Pełnia życia: nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*, przeł. P. Szymczak, Poznań: Harbor Point Media Rodzina 2011. Poradnik eksperta w zakresie psychologii pozytywnej pokazujący, w jaki sposób wprowadzać w życiu zmiany i uczynić je lepszym.

Shimoff M., Kline C., *Sekret szczęścia. 7 fundamentów życiowej radości*, przeł. O. Kwiecień-Maniewska, Gliwice: Helion 2010. Praktyczny bestsellerowy poradnik o tym, jak wyrobić w sobie nawyki prowadzące do szczęśliwego życia.

Walkiewicz J., *Pełna moc możliwości*, Gliwice: 2014. Książka pokazująca, jak dobrze wykorzystywać okazje pojawiające się w życiu.

Wiseman R., *Kod szczęścia. Zmień swoje szczęście, zmień swoje życie. Cztery główne zasady*, przeł. A. Kowalczyk, Warszawa: W.A.B. – Grupa Wydawnicza Foksal 2014.

Jeśli założysz, że do bycia szczęśliwym, czyli do osiągnięcia celu, potrzebujesz bogactwa, i tak warto to doprecyzować. Wielu

z nas chce być bogatszymi, piękniejszymi, mądrzejszymi, mieć więcej lub mniej czegoś, zdobyć ciekawszą pracę, lepsze wykształcenie, większe mieszkanie, prowadzić lepsze życie. Ale co oznacza lepsze wykształcenie, ciekawsza praca czy bycie bogatszym? To nie są jeszcze zdefiniowane cele, co można łatwo sprawdzić.

Proces budowania celów można pokazać na przykładzie jednego z najczęstszych postanowień noworocznych: „Chciałbym schudnąć”. Czy to oznacza, że jeśli schudnę jeden kilogram przez sześć miesięcy, to cel zostanie osiągnięty? Prawdłowo sformułowany cel może brzmieć następująco: „W ciągu ośmiu tygodni odtłuszczę się o osiem kilogramów. Spalę tkankę tłuszczową przy zachowaniu dotychczasowej masy mięśniowej. Osiągnę to poprzez zmianę nawyków żywieniowych, czyli spożywanie pięciu małych i zdrowych posiłków dziennie oraz stosowanie intensywnych treningów siłowych i aerobowych przynajmniej trzy razy w tygodniu”. Tak sprecyzowany cel dużo łatwiej jest realizować – wiele razy wypróbowałem to na sobie.

*Prowadziłem kiedyś szkolenia dla tunezyjskich liderów politycznych. Gdy mówiłem im o definiowaniu celów politycznych na potrzeby strategii, podałem przykład, jak można skonkretyzować noworoczne postanowienie typu „schudnę”. Na pierwszej przerwie podszedł do mnie tłumacz (szkolenie było tłumaczone simultanicznie z angielskiego na arabski) i powiedział: „Chcę panu bardzo podziękować. Z reguły większość szkoleń, które tłumaczę, jest bardzo nudna, ale to szkolenie jest nie tylko interesujące – dało mi motywację. Postanowiłem, że schudnę i dokładnie zastosuję tę metodę”. A może Ty również tego spróbujesz? Mnie osobiście się to udało.*

Jeśli masz wątpliwości, czy cele, które sformułowałeś, są rzeczywistymi celami, poddaj je testowi SMART.

### 2.2.1. SMART

SMART to akronim od angielskich słów *simple*, *measurable*, *achievable*, *relevant* oraz *timely defined*. Zgodnie z tą metodą prawidłowo sformułowany cel powinien być:

- **prosty** (*simple*) – zrozumiały i jednoznaczny;
- **mierzalny** (*measurable*) – pozwalający na sprawdzenie, w jakim stopniu został osiągnięty;
- **osiągalny** (*achievable*) – realistyczny;
- **istotny** (*relevant*) – wartościowy i ważny;
- **określony w czasie** (*timely defined*) – z dokładnie wyznaczonym horyzontem czasowym jego realizacji.

Warto dodać jeszcze dwa elementy – cel powinien być sformułowany w elastyczny i pozytywny sposób. Oznacza to, że należy go zredefiniować wtedy, gdy nastąpią istotne zmiany, na przykład w życiu zawodowym bądź rodzinnym, nie wolno zatem traktować celów w sposób statyczny. Cele powinny być weryfikowane w systemie rocznym, miesięcznym, tygodniowym, a nawet dziennym. Czasem z celu trzeba zrezygnować, pamiętając, że choć nie udało się go osiągnąć, to zdobyte dzięki temu doświadczenie jest bezcenną nauką.

Pozytywny charakter celu wyraża się w jego konstruktywności, unikaj zatem celów o charakterze destrukcyjnym, na przykład zamiast mówić: „Nie stracę najważniejszego klienta”, lepiej powiedz: „Utrzymam kluczowego klienta”. Wynika to także z podstawowej zasady, że do umysłu podświadomego, który jest odpowiedzialny za tworzenie części naszej rzeczywistości, nie dociera przeczenie „nie”. Tym samym ze sformułowania „nie stracę...” pozostaje „stracę...”.

Istnieją również inne interpretacje zasady SMART, zgodnie z którymi cel powinien być:

- szczegółowy;
- mierzalny;



- atrakcyjny (w innej wersji: ambitny);
- realistyczny;
- terminowy (w innej wersji: namacalny).

Obydwie interpretacje są do siebie bardzo podobne, w przypadku drugiego rozwinięcia chodziło bardziej o znalezienie polskich odpowiedników pasujących do skrótu.

Wracając do wskazanego postanowienia noworocznego – poddajmy je testowi SMART zgodnie z pierwszą przedstawioną interpretacją:

- cel jest konkretny, jednoznaczny, łatwo go zrozumieć, nie ma miejsca na jego dowolne interpretacje;
- cel jest mierzalny, gdyż chodzi o utratę ośmiu kilogramów tkanki tłuszczowej;
- cel jest osiągalny dzięki założonej racjonalizacji diety oraz zwiększeniu liczby i jakości ćwiczeń fizycznych;
- cel jest istotny, gdyż utrata ośmiu kilogramów tkanki tłuszczowej będzie zauważalna dla otoczenia i wpłynie pozytywnie na samopoczucie; założenie utraty jednego kilograma nie byłoby już istotne, gdyż równie dobrze taka zmiana wagi mogłaby wynikać z wahaniami poziomu wody w organizmie;
- cel jest określony w czasie – wyznaczony horyzont czasowy to osiem tygodni.

Elastyczność w podejściu do celów polega również na tym, że jeśli uda mi się osiągnąć cel wcześniej, na przykład w pięć tygodni, dokonam jego redefinicji – w wyznaczonym wcześniej czasie schudnę o jeszcze jeden dodatkowy kilogram.

### 2.2.2. Systematyka celów

Cele można planować na trzy sposoby.

1. W systemie czasowym:
  - cele długookresowe (CD) – mogą być zrealizowane w okresie przekraczającym rok;



- cele średniookresowe (CŚ) – mogą być zrealizowane w 6–12 miesięcy;
  - cele krótkookresowe (CK) – mogą być zrealizowane do 6 miesięcy.
2. Pod względem tematycznym:
- cele osobiste (CO), związane z własnym rozwojem;
  - cele zawodowe (CZ);
  - cele rodzinne (CR);
  - cele finansowe (CF).
3. Pod względem priorytetów:
- cele o wysokim priorytecie (CWP);
  - cele o średnim priorytecie (CŚP);
  - cele o niskim priorytecie (CNP).

Przedstawiona systematyka celów może być oczywiście dowolnie modyfikowana.

## Ćwiczenie

Wybierz teraz trzy swoje najważniejsze cele, które zamierzasz osiągnąć, i poddaj je testowi SMART.

SMART	Cel 1 .....	Cel 2 .....	Cel 3 .....
Prosty			
Mierzalny			
Osiągalny			
Istotny			
Określony w czasie			
Czas	CD / CŚ / CK	CD / CŚ / CK	CD / CŚ / CK
Temat	CO / CZ / CR / CF	CO / CZ / CR / CF	CO / CZ / CR / CF
Priorytet	CWP / CŚP / CNP	CWP / CŚP / CNP	CWP / CŚP / CNP

W kolejnym kroku wpisz obok celów właściwe kategorie, na przykład cel długoterminowy (CD), osobisty (CO) lub o wysokim priorytecie (CWP). Następnie, aby wzmocnić szansę na osiągnięcie celów, poddaj każdy z nich analizie kosztów i korzyści (zob. najpierw przykład).

Cel 1 W 8 tygodni odłuszczyć się o 8 kilogramów. CK, CO, CWP	
Koszty: czas (6–8 godzin ćwiczeń tygodniowo), koszt trenera/siłowni.	Korzyści: zdrowie, samopoczucie, wygląd, pewność siebie.

Cel 1 .....		Cel 2 .....		Cel 3 .....	
Koszty:	Korzyści:	Koszty:	Korzyści:	Koszty:	Korzyści:

Jeśli tak właśnie rozpiszesz swoje cele, zwiększysz prawdopodobieństwo ich osiągnięcia. Nie warto przy tym obawiać się zbyt wielu celów – nawet jeżeli masz ich sto, to tym bardziej warto je zapisać. Istotne jest nadanie im odpowiedniej hierarchii i priorytetów.

### Najważniejsze zasady dotyczące wyznaczania celów

1. Zapisz swoje cele<sup>6</sup>.
2. Poddaj je testowi SMART.
3. Określ ich priorytet pod względem ważności i czasu.
4. Czytaj swoje cele raz w tygodniu lub nawet raz dziennie.
5. Regularnie je weryfikuj.
6. Planuj je elastycznie.
7. Pytaj siebie, czy miniony tydzień bądź dzień przybliżył Cię do ich osiągnięcia.
8. Jeśli udało Ci się zrealizować kolejny cel z Twojej listy, to napisz „cel osiągnięty” lub „udało się”.

Najważniejszy cel możesz zapisać na odwrocie swojej wizytówki, którą trzymasz w portfelu. Sposób zapisania celu dostosuj do własnych potrzeb i preferencji. Mogą temu służyć zeszyt czy indeksowane kartki, możesz również wybrać formę elektroniczną bądź nagrywanie notatek głosowych. Zawsze miej pod ręką coś do notowania, gdyż najlepsze pomysły mogą przyjść Ci do głowy w najmniej oczekiwanym momencie. Istotne jest to, aby stale pamiętać o swoich celach i koncentrować się na ich realizacji.

Czy istnieje uniwersalny patent na realizację celów? Wiele poradników przedstawia różne metody, ale niewiele z tych metod popartych jest rzetelnymi badaniami naukowymi. Richard Wiseman w książce *59 sekund* podaje cztery kroki zwiększające prawdopodobieństwo osiągnięcia celów<sup>7</sup>. Oparł on swoje wnioski na wynikach przeprowadzonego eksperymentu.

<sup>6</sup> Zob. H. A. Klauser, *Write it down, make it happen: Knowing what you want and getting it*, New York: Simon & Schuster 2005.

<sup>7</sup> R. Wiseman, *59 sekund. Pomyśl chwilę, zmień wiele*, przeł. M. Glasenapp, Warszawa: Wydawnictwo W.A.B. 2012, s. 93–99.

1. Miej dokładny plan realizacji celu i zapisz go.
2. Opowiadaj o swoim planie przyjaciołom, rodzinie i osobom, które dodają Ci motywacji.
3. Pomyśl i wyobraź sobie pozytywne skutki realizacji celu.
4. Przyznawaj sobie drobne nagrody za realizację poszczególnych etapów planu.

Wiseman daje również praktyczne wskazówki, jak działać<sup>8</sup>. Należy rozpocząć od dokładnego zdefiniowania celu.

1. Mój zasadniczy cel to .....

Następnie dzielimy cel zasadniczy maksymalnie na pięć kroków, inaczej pomniejszych celów.

2. Kolejne kroki:
  - a) .....
  - b) .....
  - c) .....
  - d) .....
  - e) .....

Każdy z pomniejszych celów opisujemy według schematu.

- a) Mój pierwszy/drugi/trzeci/czwarty/piąty cel to .....
- b) Wierzę, że mogę go osiągnąć, ponieważ .....
- c) Żeby osiągnąć ten cel, zamierzam .....
- d) Zrealizuję to do dnia .....
- e) Moją nagrodą będzie .....

---

<sup>8</sup> Tamże, s. 100–102.

Następnie wskazujemy korzyści wynikające z osiągnięcia celu zasadniczego.

### 3. Korzyści:

- a) .....
- b) .....
- c) .....

Ostatni etap to zaplanowanie, komu opowiemy o swoich planach.

### 4. Powiem o tym .....

.....

Istotne podczas wyznaczania sobie celów jest pamiętanie o prostej zasadzie, aby nie nadwyręzać siły woli. Istnieje bowiem teoria psychologiczna, zgodnie z którą cel sam w sobie staje się tym trudniejszy do osiągnięcia, im więcej wysiłku i siły woli wkłada się w jego realizację.

### 2.2.3. Choroba wymówek

Jeśli już uda Ci się zdefiniować cele, to pozostaje Ci jedynie pozbyć się wymówek i zacząć działać. Właśnie w tym momencie najczęściej pojawia się wewnętrzna blokada wynikająca z lęków i chęci pozostania w swojej strefie komfortu. Ludzie usprawiedliwiają brak realizacji celów wszelkiego rodzaju wymówkami. To wręcz choroba, która często blokuje osiąganie celów<sup>9</sup>. Najbardziej popularne wymówki to: „Nie mam czasu”, „Jestem za stary”, „Brakuje mi doświadczenia”, „Zdrowie mi nie pozwala”. Oczywiście każdy może wskazać dowolną liczbę właściwych sobie usprawiedliwień.

<sup>9</sup> Zob. D. J. Schwartz, *Magia myślenia na wielką skalę. Jak zaprząć umysł i duszę do wielkich osiągnięć*, przeł. K. Sobiepanek-Szczęśna, Warszawa: MT Biznes 2014.

W gruncie rzeczy jest to prosty psychologiczny mechanizm, który pozwala nam wytłumaczyć nasze niepowodzenia lub brak działania, a wynika z braku chęci do wzięcia pełnej odpowiedzialności za własny los. To z jednej strony bardzo wygodne rozwiązanie, a z drugiej destrukcyjny mechanizm.

*Niemal każdy świeżo upieczony doktor odczuwa chęć odpoczynku od doktoratu, więc zaraz po obronie nikt nie rwie się do przygotowania książki na podstawie swojej pracy. Ja w momencie obrony kierowałem Instytutem Sobieskiego, więc potraktowałem to jako doskonałą wymówkę, by doktorat odłożyć na półkę, na której przeleżał prawie dwa lata. Kiedyś spotkałem recenzenta mojej pracy doktorskiej, profesora Jana Zielonkę z Uniwersytetu w Oksfordzie. Nawiązał wtedy do naszej wcześniejszej rozmowy, podczas której zapewniałem go, że mój wymarzony scenariusz zakłada opublikowanie dwóch różnych wersji językowych książki na podstawie doktoratu: polskiej – najchętniej w Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych (temat dotyczył negocjacji akcesyjnych Polski z UE) i angielskiej – w Routledge lub Palgrave (prestżowe brytyjskie wydawnictwa naukowe). Profesor zapytał: „Co pan zrobił, aby opublikować doktorat?”. Zacząłem szukać różnych wymówek, a wtedy on powiedział coś, za co teraz jestem mu wdzięczny, a wtedy z jednej strony mnie to zawstydziło, z drugiej zaś dało mi „kopa”. Tuż po spotkaniu zabrałem się za pisanie oferty wydawniczej i przygotowanie próbnego rozdziału. W tym samym tygodniu wysłałem materiał do PISM i dokładnie tego samego dnia dyrektor Instytutu przesłał mi e-mail z odpowiedzią, że chcą opublikować książkę na podstawie mojego doktoratu. Na odpowiedź od wydawców brytyjskich musiałem czekać wiele miesięcy. Kiedy już straciłem wszelką nadzieję, dostałem e-mail od kierownika serii w Routledge: „Normalnie tego nie robimy, ale o tym tekście napisano tak entuzjastyczną recenzję, że wysyłam ją panu w drodze wyjątku”. Najzabawniejsze jest to, iż wcześniej swój brak*

*działania usprawiedliwiałem tym, że zapewne wydawca i tak nie opublikuje mojego doktoratu, gdyż nie jestem uznanym akademikiem, więc szkoda mojego czasu i wysiłku. Zmarnowałem dwa lata, siedząc w swojej strefie komfortu i szukając wymówek.*

Pozbądź się zatem wymówek, wyjdź ze swojej strefy komfortu i zacznij działać.

Na początku rozdziału napisałem, jak ważne jest znalezienie właściwej drogi, nadającej sens życiu. Dążymy do osiągnięcia szczęścia, chcemy „wspiąć się na szczyt piramidy Masłowa”, czyli osiągnąć satysfakcję, poczucie samorealizacji i życiowego spełnienia. Wybór drogi rozpoczyna się jednak od wytyczenia celu. Jeśli potrafisz ten cel dostrzec, to znaczy, że masz wizję swojej przyszłości. Możesz wówczas ustalić plan i trasę dojazdu. W drodze powinieneś trzymać się drogowskazów – wartości, w które głęboko wierzysz. Jeśli nie będziesz ich przestrzegał, zgubisz się. Dalej pozostaje stosowanie metody małych kroków, gdyż jak głosi stare chińskie przysłowie: „Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od małego kroku”.

Mając cel i trzymając się swoich wartości, poszukaj ludzi, z którymi możesz odbyć tę podróż, i zbuduj z nimi relacje.



Ćwiczenia z rozdziału 2 są dostępne na mojej stronie internetowej (<http://www.trzeciak.pl/cwiczenia-rozdzial-2/>).



## **Rozdział 3**

# **DOTYK**

czyli dotknij swoich odbiorców





Z tego rozdziału dowiesz się:

- kim są Twoi odbiorcy;
- dlaczego warto się uśmiechać, czyli jak budować pierwsze wrażenie;
- jak budować trwalsze relacje;
- po co i jak korzystać z networkingu.

Czy zdarzyło Ci się kiedyś po przywitaniu z kimś pomyśleć o tym, jak ta osoba podaje rękę? Jeśli był to mocny uścisk dłoni, być może pomyślałeś, że jest silna i ma mocną osobowość; gdy podano Ci „śniętą rybę”, może pomyślałeś, że osoba ta jest słaba i niezdecydowana; gdy było to „imadło”, pomyślałeś, że ma silną potrzebę dominacji. A co pomyślałeś, gdy podano Ci śliską rękę? Teraz pomyśl o tym, jak Ty podajesz dłoń.

Wiele badań wskazuje, że dotyk sprzyja rozwojowi neurologicznemu niemowląt, podnosi odporność organizmu, obniża poziom hormonów stresu oraz zwiększa wydzielanie hormonów szczęścia<sup>1</sup>. Krótko mówiąc, dotyk to nie tylko kwestia kultury, ale również zdrowia fizycznego i psychicznego. Towarzyszy nam przez całe życie, od chwili narodzin, kiedy dziecko jest czule dotykane przez swoich rodziców, po codzienne kontakty osobiste. W naszej kulturze dotyk przełamuje kolejne strefy intymności – od uścisku dłoni poprzez przytulenie, pocałunki, a skończywszy na najbliższym kontakcie fizycznym. To, w jakich okolicznościach i jakim dotykiem kogoś obdarzamy, zależy od naszych relacji z tą osobą.

Zauważmy jednak, że używamy sformułowań typu „jego słowa mnie dotknęły”. Ten rozdział jest o tym, jak w pozytywnym tego słowa znaczeniu dotknąć innych, wyczuć ich potrzeby i pozostać z nimi w kontakcie.

---

<sup>1</sup> Zob. E. M. Hallowell, *Ludzki kontakt w miejscu pracy*, w: *Automotywacja*, przeł. J. Krzemień-Rusche, Gliwice: Helion 2008.

## 3.1. Odbiorcy

*Sukces [...] nie zależy od tych, których ty znasz. Ważne jest, kto chce poznać ciebie.*

Dale Carnegie

Odbiorcy w istotny sposób różnią się w zależności od sytuacji danej osoby i dziedziny, w której się specjalizuje. Krąg odbiorców młodego absolwenta poszukującego pracy będzie całkiem inny niż celebryty. Niezależnie od tego można wyróżnić cztery zasadnicze kręgi odbiorców.

### 3.1.1. Rodzina

O rodzinie często nie myślimy w kategorii odbiorców, a przecież bez jej wsparcia bardzo trudno osiągnąć równowagę życiową. Nieprzypadkowo stanowi ona największe wyzwanie dla osób odnoszących sukcesy, często bowiem sukces jest osiągnięty kosztem rodziny czy związku. Im więcej dajemy z siebie na zewnątrz, tym z reguły mniej czasu i energii pozostawiamy rodzinie. Nie można jednak zatracić naturalnej hierarchii wartości, gdyż rodzina powinna być zawsze oparciem i ważnym punktem odniesienia. Szczególnie istotne jest odnalezienie właściwej równowagi i traktowanie obowiązków rodzinnych jako priorytetu. Nie oznacza to, że należy podporządkować wszystko rodzinie, zaniedbując własny rozwój – raczej trzeba szukać synergii.

### 3.1.2. Przyjaciele

Współcześnie się mówi, że im więcej masz znajomych na Facebooku, tym mniej przyjaciół w realnym świecie. Dzisiejsze czasy nie sprzyjają budowaniu bliskich relacji, łatwiej mieć kilkuset znajomych niż dwóch, trzech życiowych przyjaciół, na których

zawsze można polegać. Zresztą samo znaczenie słowa „przyjaciel” uległo dewaluacji.

Warto skoncentrować się na zbudowaniu choćby małej grupy przyjaciół, którzy będą stanowić punkt odniesienia, których w każdej chwili możemy się poradzić, którzy mogą liczyć na naszą pomoc i którzy nam też nie odmówią pomocy. To bardzo ważne dla naszego zdrowia psychicznego, gdyż naukowo udowodniono, że ludzie, którzy mają przyjaciół, są po prostu szczęśliwsi. Dla mnie najważniejszym kryterium budowania przyjacielskich relacji jest to, aby osoby, z którymi mam je budować, były mądre, ciekawe i dobre, abym mógł na nich polegać. Staram się też tak dobierać przyjaciół, by każdy z nich był trochę inny, dzięki czemu stanowią oni dla mnie różne punkty odniesienia, co zresztą działa na zasadzie wzajemności.

## Ćwiczenie

Teraz pomyśl o swoich przyjaciółtach. Wypisz ich imiona, a następnie w odniesieniu do każdego z nich napisz:

- jaka jest Twoja ulubiona cecha tej osoby;
- jakiej jednej ważnej rzeczy się od niej nauczyłeś;
- co Ty dajesz od siebie w tej przyjaźni i w jaki sposób Cię to rozwija.

Imię: .....

.....  
 .....  
 .....

Imię: .....

.....  
 .....  
 .....

Imię: .....
.....
.....
.....
Imię: .....
.....
.....
.....

### 3.1.3. Znajomi

Znajomi to szersza grupa osób, z którymi warto podtrzymywać kontakt. W miarę możliwości należy starać się ich wspierać, oferować im swoją pomoc, od czasu do czasu napisać spersonalizowany e-mail lub SMS. Wiadomość wysłana do adresata zbiorowego ma dużo mniejszą wartość i jest raczej sygnałem, że chcesz się przypomnieć, ale nie troszczysz się o każdego z osobna.

Na swojej drodze spotkałem osoby, które chciały się ze mną zaprzyjaźnić i wykorzystywały moją naturalną chęć pomocy, szybko jednak się zorientowałem, że ich metoda budowania „relacji” oparta jest tylko na braniu. Tacy ludzie to skoncentrowane na sobie wampiry energetyczne, które godzinami chciały się mnie radzić, prosiły o wsparcie i pomoc. Po pewnym czasie, gdy już sparzyłem się na tego rodzaju relacjach, zacząłem stosować „test pomocy”. Nawet jeśli nie potrzebowałem jej tak bardzo, prosiłem o pomoc w jakiejś sprawie, która wymagała pewnego wysiłku, i obserwowałem reakcję ludzi. Jeśli nowi „przyjaciele” próbowali mnie zbyć lub traktować instrumentalnie, to w pierwszej kolejności rozluźniałem więzi lub w drastycznych przypadkach ucinałem znajomość. Tylko gdy zachowanie danej relacji jest konieczne, dostosowuję

się do reguł gry. Zauważyłem też, że osoby, które zidentyfikowałem jako wampiry energetyczne, często miały problem ze swoim otoczeniem, zyskiwały taką właśnie opinię, a inni ludzie się od nich odwracali lub nawet przed nimi ostrzegali.

Pomyśl zatem o swoich relacjach i wyeliminuj wampiry energetyczne z Twojego otoczenia.

W zdrowych relacjach, jeśli zaczniesz się troszczyć o innych (ja mam taką autentyczną potrzebę i pomaganie innym jest wręcz pożywką dla mojego ego), to z czasem oni to odwzajemnią. Znajduje tu zastosowanie reguła wzajemności opisana przez Roberta B. Cialdiniego<sup>2</sup> (więcej piszę o niej w podrozdziale 3.2.3).

Warto spotykać się regularnie z przyjaciółmi i znajomymi, których szczególnie cenisz i z którymi chciałbyś zbudować bliższe relacje. Dobrze jest również, jeśli Twój znajomy, odbierając telefon od Ciebie, nie myśli od razu, o co tym razem go poprosisz.

### 3.1.4. Klienci

Przyjmuję tutaj dość szerokie rozumienie słowa „klient” odnoszące się do relacji zawodowych. Moimi klientami, nawet najważniejszymi, mogą być zarówno mój szef, jak i podwładni oraz wiele innych osób, z którymi łączą mnie sprawy zawodowe.

Warto nadać swoim klientom odpowiednią hierarchię. Oczywiście ktoś mógłby powiedzieć, że każdego klienta należy traktować dobrze, ale w praktyce nie oznacza to, że jednakowo. Zastanów się teraz i odpowiedz na podane pytania.

Kim są moi idealni klienci? (Nieważne, czy ich masz, czy też chciałbyś mieć).

.....  
 .....

---

<sup>2</sup> Zob. R. B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, przeł. B. Wojciszke, Sopot: GWP 2015.

Od których klientów zależy moja praca, przyszłość i tak dalej?

.....  
.....

Którzy klienci przynoszą mi największe dochody całkowite i największe dochody w stosunku do godziny mojej pracy?

.....  
.....

Którzy klienci polecają mnie innym? (Jeśli oczywiście w ogóle Cię polecają).

.....  
.....

Którzy klienci sprawiają, że moja praca jest przyjemnością, a którzy, że staje się udręką?

.....  
.....

Dlaczego klienci wybierają właśnie mnie?

.....  
.....

Jaką strategię konkurencji przyjmuję wobec swoich klientów w obszarze wyceny usługi/pracy (cena: niska, elastyczna, konkurencyjna, wysoka, prestiżowa)? (Uzasadnij swój wybór).

.....  
.....

Jeśli odpowiesz na te pytania, łatwiej będzie Ci zbudować odpowiednią hierarchię klientów, a ich gradacja jest jednym z pierwszych i koniecznych kroków na drodze do zwiększenia skuteczności działania. Jeden z największych mitów dotyczących

klientów to zasada równego ich traktowania, a najlepiej traktowania każdego jak króla. Nie każdy klient przynosi jednakowe korzyści (materialne i w postaci satysfakcji) i nie każdy jest w stanie docenić królewskie traktowanie.

Oczywiście są klienci, których strata może być dotkliwym ciosem. Jeśli Twoim najważniejszym klientem jest Twój szef, to trudno, żebyś traktował go na równi z wieloma innymi klientami z Twojej firmy. W praktyce utrata tego klienta jest równoznaczna z Twoim zwolnieniem. Jeśli prowadzisz działalność gospodarczą, to tu też istnieją kluczowi klienci, którymi powinieneś się zająć w pierwszej kolejności.

Oto kategorie klientów:

- **złoci** – to jednostki najważniejsze, może być wśród nich Twój szef, promotor Twojej pracy magisterskiej lub doktorskiej, firma, która jest kluczowym klientem, lub asystentka, która jest Ci niezbędna do wykonywania zadań. Na nich koncentruj swoją uwagę i staraj się dbać o nich w pierwszej kolejności. Wyobraź sobie i opisz swojego idealnego klienta. Mając taki wzór, będziesz wiedział, jakiego klienta powinieneś szukać;
- **srebrni** – to ważni klienci, którymi mogą być Twój podwładni, oraz ważni klienci Twojej firmy, o których powinieneś dbać i troszczyć się o nich;
- **brązowi** – to klienci, którzy często sprawiają problemy, a nie przynoszą istotnego zysku, lub których koszty obsługi są niewspółmierne do przynieszonego zysku. Każdy chyba pamięta zasadę Pareto, inaczej zwaną zasadą 80/20, która głosi, że 80% zysku (korzyści, satysfakcji) może płynąć z wykonanych 20% zadań. W praktyce często zamiast dokonywać w tym zakresie optymalizacji, robimy dokładnie odwrotnie, to znaczy poświęcamy 80% uwagi klientom, którzy generują tylko 20% korzyści (zysków).



## Ćwiczenie

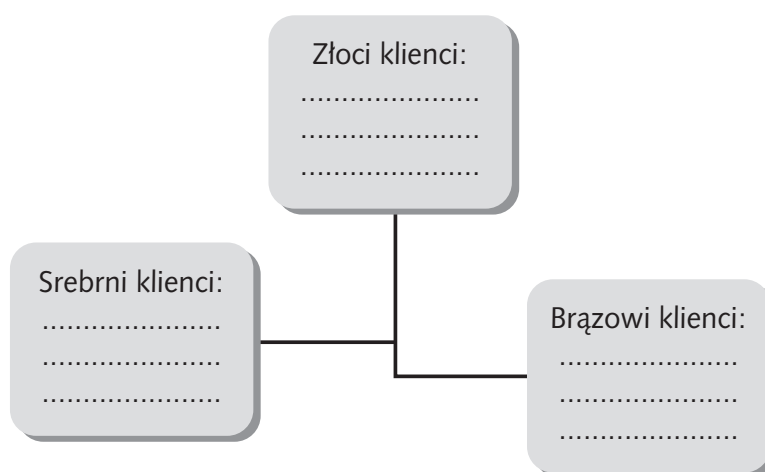
Wypisz istotnych dla Ciebie klientów, na przykład szefa, podwładnych, ważnych i mniej ważnych klientów firmy. Jeśli specyfika Twojej pracy nie pozwala na wypisanie wszystkich klientów z danej kategorii, skoncentruj się na najważniejszych lub przykładowych.

.....

.....

.....

Następnie wyobraź sobie, że miałbyś ich ustawić na podium. Przypisz odpowiednie kategorie wypisanym przez siebie klientom.



Co zrobić z klientami brązowymi? Przede wszystkim, jeśli czujesz się pewnie co do pierwszych dwóch grup – klientów złotych i srebrnych – powoli zwalniasz brązowych. Oczywiście dotyczy to sytuacji, w której masz już stabilną bazę dobrych klientów i decydujesz się właśnie im poświęcić uwagę. Pojęcie zwalniania oznacza, że stopniowo pozbywasz się wybranych klientów, ale robisz to w sposób przemyślany i dyplomatyczny, na przykład możesz

podwyższyć stawkę klientowi najmniej dochodowemu czy wytłumaczyć podwładnemu, że praca w innym miejscu (niekoniecznie w innej firmie, ale może w innym dziale) przyniesie mu więcej satysfakcji. Nie piszę tutaj o cynicznym działaniu, ale o sytuacji, w której masz przekonanie, że rzeczywiście tak jest, i zwalniając danego pracownika lub przenosząc go w obrębie struktur firmy, nie tylko go nie krzywdzisz, ale wręcz mu pomagasz. Większość pracowników nie sprawdza się dlatego, że ich miejsce bądź stanowisko pracy nie daje im możliwości wykorzystania ich potencjału. Paradoks polega na tym, że jeśli to umiejętnie rozegramy, ta osoba może nawet być nam wdzięczna.

Jeżeli widzisz, że dany klient nie sprawia problemów, ale jest mało dochodowy, możesz polecić mu konkurencyjną firmę. Jest to racjonalne rozwiązanie, gdy na przykład jako kancelaria prawna mamy stawkę 400 zł za godzinę i widzimy, że pomimo 50% zniżki jest to cena zbyt wysoka dla danego klienta, a inni są gotowi płacić pełną stawkę. Tymczasem nasz młodszy kolega, który pracuje w mniejszej kancelarii, bierze 150 zł za godzinę. Polecając temu klientowi usługi konkurencji, osiągamy trzy korzyści jednocześnie. Po pierwsze, klient będzie nam wdzięczny, że zaoszczędził, po drugie, kancelaria młodszego kolegi będzie wdzięczna, że mogła zarobić, po trzecie, my będziemy mogli się skupić na najważniejszych klientach.

Na podstawie swoich doświadczeń mogę powiedzieć, że często klient najbardziej wymagający jest najmniej dochodowy, dlatego coraz częściej pozwalam sobie na luksus doboru klientów. Nie jest to przejaw dyskryminacji, ale po prostu zdrowego rozsądku. Konsekwencją takiego podejścia jest zasada świadomej rezygnacji z niektórych klientów. Zdarza mi się odradzać klientowi korzystanie z moich usług, jeśli:

- nie jestem w stanie spełnić jego oczekiwań, na przykład w dwa miesiące przed wyborami nie doprowadzę do tego, że nieznana

osoba prywatna zostanie prezydentem miasta, nawet jeśli miałbym otrzymać za to bardzo wysokie wynagrodzenie;

- mam poważne wątpliwości co do reputacji klienta, jego motywacji czy cech osobowościowych, które mogą utrudniać naszą współpracę;
- klient dysponuje bardzo skromnym budżetem lub widzę, że w gruncie rzeczy moja pomoc nie jest mu niezbędna – wtedy najczęściej oferuję dużo węższy zakres usług lub wręcz odradzam korzystanie z nich.

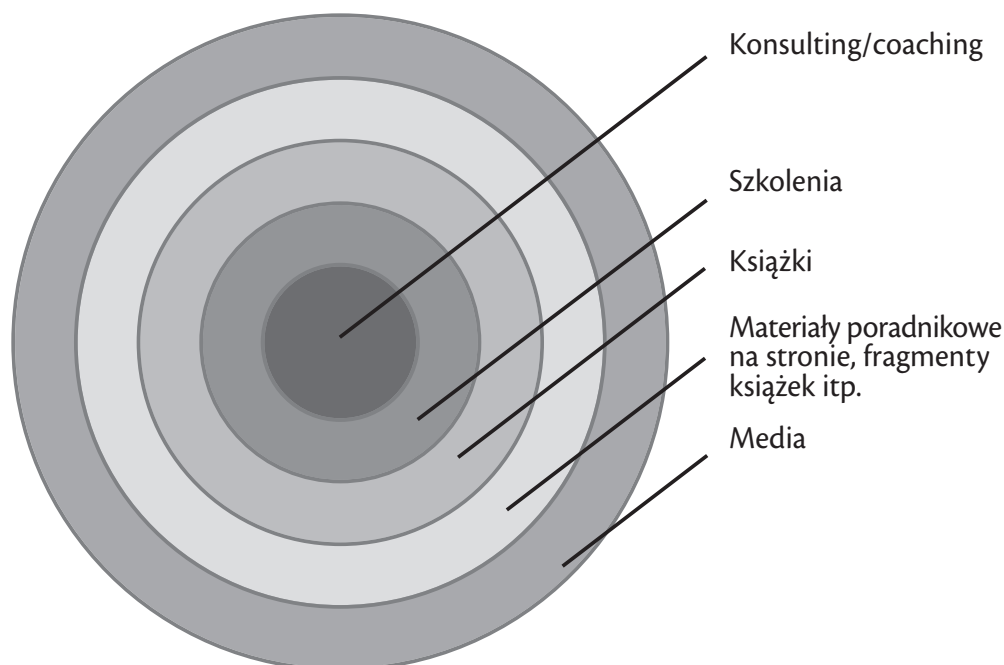
Krótkoterminowo takie zachowanie może oznaczać stratę, ale długoterminowo jest ono korzystne dla obu stron.

Druga zasada, którą stosuję, to dostarczanie klientowi więcej niż obiecałem. Dotyczy to zarówno szkoleń, jak i doradztwa, na przykład przekazuję dodatkowe materiały, w razie potrzeby przedłużam szkolenie lub poszerzam zakres konsultingu. Nie robię tego zawsze i dla każdego klienta, zależy to właśnie od nadanej mu kategorii.

Zgodnie z moją trzecią zasadą niezależnie od zasobności klienta zawsze mam mu do zaoferowania jakiś produkt lub usługę, a poszczególne produkty i usługi promują się nawzajem. Dzięki aktywności medialnej w roli komentatora politycznego i eksperta do spraw marketingu politycznego mam możliwość dotarcia do milionów osób, które są moimi potencjalnymi klientami. Część z nich usłyszawszy moje nazwisko w telewizji bądź radiu, może postanowić wpisać je w internetową wyszukiwarkę i w ten sposób trafi na moją stronę internetową. Jeśli klient na początku nie chce wydać nawet 30 zł na książkę, to właśnie na mojej stronie bezpłatnie udostępniam ciekawe materiały w formie poradnika wyborczego lub artykułów na temat marki osobistej. Jeżeli jest gotowy wydać 30–40 zł, może kupić którąś z moich książek. Gdy ma większy budżet, może skorzystać ze szkolenia lub indywidualnego warsztatu, a w maksymalnym wariacie możemy podjąć

stałą współpracę konsultingową lub coachingową. Zauważyłem, że im bardziej zaawansowana i doświadczona jest grupa na moim szkoleniu, tym wyżej jej uczestnicy oceniają samo szkolenie lub są bardziej zadowoleni z doradztwa.

Zasada kręgów (zob. rycina 3.1) pozwala mi na segmentację klientów i stopniową sprzedaż moich usług i produktów – jeśli podobają Ci się fragmenty książki lub artykuły na stronie internetowej, możesz kupić książkę. Jeżeli książka Ci pomogła, ale oczekujesz bezpośredniego kontaktu i informacji zwrotnej, możesz zamówić szkolenie lub indywidualny warsztat. Jeśli już byłeś na moim szkoleniu, może zdecydujesz się na stałą współpracę w formie indywidualnego programu rozwoju „szytego na miarę” Twoich potrzeb. Oczywiście może to działać w drugą stronę, ale z biznesowego punktu widzenia ma już mniejsze znaczenie – gdy ktoś od razu decyduje się na stałą współpracę, książki mogą mu przekazać bezpłatnie.



**Rycina 3.1.** Zasada kręgów

Źródło: opracowanie własne.

[...]

**Strony pominięte.**

**Więcej informacji o książce na stronie**  
**<http://www.trzeciak.pl/books/coaching-marki-osobistej/>.**

**Kup książkę na stronie Wydawcy**  
**[http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id\\_partner=8](http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id_partner=8).**



## **Rozdział 4**

# **SŁUCH**

**czyli najpierw usłysz innych,  
by oni usłyszeli Twój przekaz**



Z tego rozdziału dowiesz się:

- dlaczego słuchanie innych jest tak ważne;
- w jaki sposób budować swój przekaz;
- jak mówić, by inni Cię słuchali.

Miałem kiedyś sen – słowa przeze mnie wypowiedane nie były słyszane przez odbiorców. Sam je słyszałem, ale nie byłem słyszany przez innych. Koszmar, prawda? Takie sytuacje zdarzają się nie tylko w snach. Zauważ, że w dzisiejszym społeczeństwie coraz więcej osób odczuwa deficyt bycia wysłuchanym. Mówimy: „mój partner mnie nie słucha”, „mój szef mnie nie słucha”, „dzieci mnie nie słuchają”. Pomyślmy jednak przez chwilę – jeśli koszmarem dla innych jest to, że pozostali ich nie wysłuchują, to chcąc zdobyć ich sympatię i zaufanie, powinniśmy właśnie umieć to robić. Dzięki temu poczują się oni ważni i docenieni, będą chcieli być z nami, robić z nami interesy czy przebywać w naszym towarzystwie.

Niestety umiejętność słuchania należy do rzadkości i często to, co próbujemy przekazać naszym odbiorcom, nie dociera do nich lub dociera w sposób zniekształcony, przez co nadają naszemu przekazowi odmienne znaczenie. Z tego właśnie powodu tak ważne jest, aby mieć dobrze przygotowany przekaz i umieć go odpowiednio komunikować.

## **4.1. Sztuka słuchania**

Zacznijmy jednak od tego, jak słuchać. Uważam, że jedną z moich mocnych stron jest umiejętność słuchania. Jestem osobą, która lubi słuchać innych, chociaż nie wszystkich, bo nauczyłem się już nie słuchać „dobrych rad” ludzi, którzy ciągną innych w dół. Mam zasadę: ludzi, których cenię, pytam o rady, a im bardziej



kogoś cenię, tym częściej zwracam się do niego po radę. Niektórzy postrzegają to jako wadę, kiedyś nawet usłyszałem: „Sergiusz, zbyt często radzisz się innych zamiast samodzielnie podejmować decyzje”. Paradoks polega na tym, że najważniejsze decyzje dotyczące głównych celów podejmuję samodzielnie, a innych lubię się poradzić w sprawie wyboru narzędzi lub mniej istotnych zadań. To jest też mój sekret budowania zaufania ludzi, chociaż czynię to w sposób w pełni szczerzy i naturalny. Uważam, że dobry doradca to ktoś, kto również potrafi poprosić o radę i oddzielić dobrych doradców od złych, dzięki czemu rozumie wartość dobrej rady.

Wiele razy usłyszałem od swoich klientów i znajomych, że wzbudzam zaufanie. Zaufanie jest wręcz wyróżnikiem mojej marki, a klienci lubią mi się zwierzać i z wieloma zbudowałem głębszą relację. W czasie jednego z moich warsztatów klient, którego widziałem pierwszy raz w życiu, zaczął mi się niemal spowiadać ze wszystkich swoich słabości, licznych nałogów, zdrad partnera. Poczujęm się jak psychoanalityk. Zresztą nieprzypadkowo o psychoanalitykach mówi się, że żyją ze słuchania innych.

Kluczem do dobrego słuchania jest również umiejętność zadawania dobrych pytań, dzięki którym inni się otworzą. Co więcej, zadając pytania, mamy możliwość kontrolowania rozmowy, jednocześnie dając satysfakcję osobie, która czuje się wysłuchana. Oczywiście treść, forma czy sposób zadania pytania muszą być przemyślane tak, aby nie powstało wrażenie, że kogoś przesłuchujemy.

Zgodnie z obiegowym stwierdzeniem kobiety są lepszymi słuchaczami. Nie jest to tylko stereotyp, badania naukowe potwierdzają, że w czasie słuchania u kobiet aktywizuje się wszystkich siedem obszarów mózgu, u mężczyzn zaś tylko dwa. Na podstawie własnych doświadczeń mogę powiedzieć, że mnie z tego powodu lepiej pracuje się z kobietami. Zwykle w pracy otaczałem się kobietami i co do zasady lepiej mi się współpracowało z nimi niż z mężczyznami.

Słuchając kogoś, warto pamiętać o gestach i słowach, które to potwierdzają, takich jak:

- utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą;
- lekkie przechylenie głowy;
- pochylanie się lekko do przodu;
- delikatne przytakiwanie – tak robią między innymi reporterzy, słuchając prowadzącego wieczorny serwis informacyjny, wolny ruch sygnalizuje słuchanie i zrozumienie, a szybkie przytakiwanie oznacza zgodę;
- sformułowania typu „naprawdę”, „niesamowite”, „ciekawe”, „coś takiego”, „świetnie”, „jasne”, „rozumiem”, „zgadzam się”.

Z kolei najczęstsze oznaki niesłuchania to:

- spuszczenie wzroku;
- unikanie kontaktu wzrokowego;
- nadmierne opieranie się o fotel (podczas siedzenia).

## **Lektury nadobowiązkowe**

Goulston M., *Po prostu słuchaj – sztuka porozumienia*, przetł.

A. Bobiszewska, Warszawa: G+J 2011.

Kozyra B., *Komunikacja bez barier*, Warszawa: MT Biznes 2008.

## **4.2. Przekaz**

Konstruując swój przekaz, warto na chwilę wrócić do wizji, misji, wartości i celów, przekaz bowiem powinien być spójny z tymi elementami. Każdy powinien odpowiedzieć sobie na szereg pytań dotyczących przekazu: kim jestem, czym się zajmuję, jakie produkty, usługi czy rozwiązania oferuję, w czym mogę być przydatny dla klienta i co mnie odróżnia od pozostałych osób na rynku.

Przygotowując swój przekaz, można podejść do tego w sposób opisowy lub skupić się na wskazaniu korzyści dla potencjalnych klientów. To drugie podejście jest lepsze, ale nie zawsze możliwe do zastosowania. Aby wymienić korzyści, trzeba dobrze znać swojego odbiorcę. Dopiero wtedy można odpowiednio dostosować swój przekaz do jego potrzeb. Idealnie byłoby, gdybyś mógł sobie zobrazować te korzyści.

Sposób opisywania poprzez korzyści ilustruje znana anegdota o tym, jak William Gladstone, brytyjski kanclerz skarbu, usłyszał o eksperymentach Faradaya z magnesem i prądem elektrycznym, które utorowały drogę teorii pola elektromagnetycznego. Zapytał więc Faradaya o praktyczną wartość elektryczności, a ten odparł: „Pewnego dnia, sir, będzie pan mógł ją opodatkować”.

W ramce prezentuję ramowy przekaz dla klienta – polityka, na przykład kandydata w wyborach parlamentarnych. Pamiętaj, że przekaz powinien być dostosowany do konkretnego klienta.

### Kim jestem?

#### Podejście opisowe

Jestem konsultantem, coachem i trenerem oferującym usługi z dziedziny brandingu osobistego, PR, marketingu politycznego oraz *public affairs*.

#### Wskazanie korzyści

Jestem konsultantem, który pomoże zbudować Twoją pozytywną markę osobistą polityka skutecznego i otwartego na dialog z wyborcami. Jestem coachem, który razem z Tobą opracuje strategię Twojej kampanii wyborczej przed wyborami parlamentarnymi w roku 2015, dzięki której Ty i Twój zespół będziecie do nich odpowiednio przygotowani.

## Jakie produkty lub usługi oferuję?

### Podejście opisowe

Szkolenia, wykłady, konsulting, coaching, książki.

### Wskazanie korzyści

Na moich szkoleniach nauczysz się, jak wyodrębnić najważniejsze cele Twojej działalności politycznej, jak dobrać narzędzia, które pomogą w ich realizacji, jakie są główne zasady komunikacji interpersonalnej...

Doradzę Ci, jak dotrzeć do Twoich grup docelowych, jak sformułować program wyborczy, jakie pomysły w kampanii wyborczej są najskuteczniejsze, jak przygotowywać perswazyjne wypowiedzi publiczne, jak napisać przemówienie w ciągu pięciu minut...

Dowiesz się, jak współpracować z mediami, jak efektywnie prowadzić spotkania...

## W czym mój produkt może być przydatny dla klienta?

### Podejście opisowe

Pomagam zbudować markę osobistą, przygotować strategię kampanii społecznej lub

### Wskazanie korzyści

Poprzez budowę marki osobistej uporządkujesz swoje cele, lepiej poznasz swoje grupy

polityczne czy strategię komunikacji z otoczeniem, pomagam wygrać wybory.

docelowe, udoskonalisz swój polityczny przekaz, a przez to zwiększysz swoją skuteczność jako polityk...

### Co mnie odróżnia od innych, co czyni mnie wyjątkowym?

#### Podejście opisowe

Elastyczne podejście, jakość i kompleksowość usługi oparte na:

- wszechstronnym wykształceniu,
- znaczącym i różnorodnym doświadczeniu zawodowym,
- pasji (ja naprawdę lubię swoją pracę),
- stałym doskonaleniu się i podnoszeniu kwalifikacji (jestem nałogowym kolekcjonerem wiedzy i zdobywania umiejętności).

#### Wskazanie korzyści

W ramach naszej współpracy:

- podzielę się z Tobą moją wiedzą i kilkunastoletnim doświadczeniem zdobytym w Polsce i w Wielkiej Brytanii,
- w czasie Twojej kampanii wyborczej wykorzystamy najciekawsze rozwiązania i pomysły zaczerpnięte z ostatnich kampanii prowadzonych w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych...

**Ćwiczenie**

Odpowiedz teraz na te najważniejsze pytania dotyczące przekazu.

	<b>Podejście opisowe</b>	<b>Wskazanie korzyści</b>
Kim jestem?		
Jakie produkty/usługi oferuję?		
W czym mój produkt może być przydatny dla Ciebie (klienta)?		
Co mnie odróżnia od innych, co czyni mnie wyjątkowym?		

**14.2.1. Formy przekazu****14.2.1.1. Opowiedz mi swoją historię**

W czasach PRL-u, kiedy nie było jeszcze tradycji pisania CV, pisało się życiorysy. Owe życiorysy były nudniejsze niż sam PRL. Rozpoczywały się od słów „Urodziłem się dnia X w rodzinie Y (najlepiej robotniczej), chodziłem do szkoły Z, a potem pracowałem w zakładzie...”. Już sama lektura takiego życiorysu mogła wywołać depresję.

**[...]**

**Strony pominięte.**

**Więcej informacji o książce na stronie**  
**<http://www.trzeciak.pl/books/coaching-marki-osobistej/>.**

**Kup książkę na stronie Wydawcy**  
**[http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id\\_partner=8](http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id_partner=8).**

Systemy te są szczegółowo opisane w książce Turniaka i Antosiewicza<sup>6</sup>.

## 5.4. Wystąpienia publiczne

Coraz częściej w życiu i pracy stajemy przed wyzwaniami związanymi z komunikacją perswazyjną. Temu właśnie służą wystąpienia publiczne. Jakość naszych wystąpień może w istotny sposób wpływać na naszą markę osobistą. Niestety niewielu ludzi może powiedzieć, że są urodzonymi mówcami. Co ciekawe, wielu świetnych mówców miało problem z przemawianiem, ale dzięki systematycznej pracy stali się wzorcami w tej dziedzinie. Oznacza to, że wystąpień publicznych można się nauczyć. Nie tylko można, ale wręcz warto się tego nauczyć. Pierwszym krokiem na tej drodze jest poskromienie naturalnych lęków.

### 5.4.1. Poskromić lęki

Wystąpień publicznych boimy się bardziej niż śmierci. Według sondażu „Sunday Times” z października 1973 roku 41% ludzi boi się wystąpień publicznych, a śmierci tylko 19%. Dlaczego tak się dzieje?

Dobre rady w stylu „nie denerwuj się”, „zrelaksuj się”, „oddychaj głęboko” zazwyczaj nie są skuteczne, gdyż podstawowym problemem jest niska samoocena, a w szczególności:

- brak wiary we własne kompetencje;
- perfekcjonizm i nadmierny samokrytycyzm;
- lęk przed kompromitacją i ośmieszeniem;
- niedostateczne przygotowanie;
- nadmierna koncentracja na sobie;
- lęk przed oceną innych.

---

<sup>6</sup> Zob. tamże, s. 137–140.



*Kiedyś prowadziłem szkolenie w gronie znanych parlamentarzystów. W czasie jednego z ćwiczeń zauważyłem, że niektóre osoby – na co dzień pewne siebie i dobrze wypadające w mediach – w momencie, gdy miały wystąpić przed swoimi koleżankami i kolegami z partii oraz poddać się ich ocenie, zaczęły wykonywać nerwowe ruchy. Jeden z posłów był tak zdenerwowany, że nie mógł wygłosić przemówienia do końca, po prostu zjadła go trema.*

*Innym razem z kolei zostałem zaproszony do programu telewizyjnego na żywo. Dziennikarka prowadząca program przed wejściem na antenę cały czas bardzo nerwowo zaciskała ręce, a tuż przed rozpoczęciem się przeżegnała.*

Jeśli osoby bardzo doświadczone mogą mieć olbrzymią tremę, to nie dziw się, że zdarza się ona również Tobie. W czasie wystąpień publicznych mózg pierwotny, zwany inaczej gadzim, wysyła sygnał walki albo ucieczki, wydziela się adrenalina, ręce zaczynają się pocić, gardło wysycha, nerwowo przełykasz ślinę. To objawy pierwotnego, zwierzęcego lęku, który trudno opanować. Jak zatem poradzić sobie z nim? Odpowiedź jest prosta, chociaż sposób trudny w realizacji: powinniśmy go kontrolować i włączyć mózg współczesny, który pomoże nam poskromić lęki. Wymaga to treningu i odróżnienia prawdziwego niebezpieczeństwa od tego urojonego. Nie jest to łatwe, ale możliwe. Mózg pierwotny rządzi emocjami, jego kontrola pozwala zaś wykorzystać adrenalinę jako dodatkową energię do działania.

*Jedno z moich pierwszych wystąpień publicznych miało miejsce, gdy miałem siedem lat. Grałem wówczas Wilka w przedstawieniu o Czerwonym Kapturku przed kilkusetosobową publicznością. To doświadczenie, podobnie jak tekst roli, zapamiętam do końca życia. Miałem sporą tremę, a w kulminacyjnym momencie moim zadaniem było pożreć babcię tak, żeby zostały z niej same okulary, które z kolei miałem założyć na nos, i następnie położyć się do*

*łóżka. Niestety próby odbywały się bez okularów i nikt nie przewidział, że te nie zmieszczą się na moim szerokim nosie. Po kilku nerwowych próbach założenia okularów demonstracyjnie je pomałem i z furią cisnąłem resztkami w scenę. W tym momencie w sali rozległy się gromkie oklaski. Z całego przedstawienia najlepiej została zapamiętana scena zniszczenia okularów przez Wilka, a mnie wszyscy gratulowali swobodnej interpretacji bajki.*

Aby poradzić sobie z wystąpieniami publicznymi, oprócz opanowania emocji musisz też odpowiedzieć na pytanie, jakie bariery odczuwasz i co możesz zrobić, by je pokonać. Warto na przykład koncentrować się na tematach, które dobrze znasz, poprosić innych o uczciwą ocenę Twoich wystąpień (często okaże się ona dużo lepsza niż własna), starannie przygotować się do wystąpienia. Najważniejsze są jednak stopniowe doskonalenie i strategia drobnych postępów *kaizen*, o której wspomniałem wcześniej, pozwala ona bowiem na systematyczne zwiększanie pewności siebie.

Od czego zatem zacząć? Nagrywaj swoje wystąpienia – obejrzyj je, wypisz wszystkie błędy i przy następnym wystąpieniu pomyśl o eliminacji jednego błędu lub niedoskonałości, która może dotyczyć postawy, mowy ciała, dykcji, używania przerywników typu „eee”, „yyy”. Następnie analizuj kolejne nagrania, a jeśli uda Ci się poprawić jeden błąd, pomyśl o korekcie następnego.

Również nad fizycznymi oznakami zdenerwowania, takimi jak suchość w gardle lub nadmierne pocenie się, można zapanaować. W przypadku suchości w gardle konieczne jest picie w czasie wystąpienia wody niegazowanej. W przypadku nadmiernego pocenia się rozwiązaniem jest wypicie herbaty z szalwii przed wystąpieniem. Warto też:

- zapisać się do klubów dyskusyjnych lub organizacji toast masterów;

- przeczytać najsłynniejsze przemowy w historii (naucz się na pamięć wybranych fragmentów);
- jak najwięcej ćwiczyć i występować.

Szczególnie skoncentruj się na kilku ćwiczeniach, które pomogą Ci opanować tremę i lepiej przygotować się do wystąpienia.

### **Ćwiczenie oddechowe 3-1-6**

Dla opanowania tremy ważne jest właściwe, miarowe oddychanie, dlatego spróbuj przez trzy sekundy powoli wciągać powietrze nosem, następnie zatrzymaj je na sekundę, a w ciągu następnych sześciu sekund powoli wydychaj je ustami. Kilkukrotne powtórzenie tego ćwiczenia pomoże Ci opanować zdenerwowanie.

### **Ćwiczenia z korkiem**

Demostenes, ćwicząc dykcję, wkładał do ust kamienie, Ty możesz wykorzystać korek i mówić, trzymając go w ustach. Jeśli uda Ci się mówić z korkiem w ustach, to po jego wyjęciu poprawisz dykcję i będziesz się czuł lepiej przygotowany.

### **Ćwiczenie wstępu**

Przećwicz wstęp swojej wypowiedzi tak dobrze, byś był w stanie ją rozpocząć, nawet gdyby w przeddzień wystąpienia ktoś obudził Cię w środku nocy. Dzięki temu będziesz potrafił rozpocząć swoje wystąpienie bez zastanowienia i zająknięcia.

## Ćwiczenie poruszania ustami i językiem

Staraj się przed wystąpieniem ruszać ustami w lewo i prawo, w górę i w dół; możesz również poruszać językiem – wokół ust lub na przemian do przodu i do tyłu. To pomoże rozruszać Twój aparat mowy.

Jeśli istotą Twojej pracy są wystąpienia publiczne i chciałbyś osiągnąć w tej dziedzinie mistrzostwo, warto odwołać się do mistrzów – ojców retoryki i erystyki.

### 5.4.2. Klasyczna retoryka i erystyka

Nie sposób w tym miejscu szerzej zgłębić tego tematu. Pamiętaj, że według Arystotelesa retoryka to zdolność dobrania odpowiednich środków perswazji do każdego tematu. Trzy podstawowe elementy retoryki to etos, patos i logos.

- etos sprowadza się do wywarcia na odbiorcach odpowiedniego wrażenia dotyczącego cech charakteru mówcy (szczególnie woli i inteligencji), może być komunikowany poprzez odpowiedni wygląd czy zachowanie;
- patos to emocjonalny aspekt aktu retorycznego, mający na celu wytworzenie odpowiedniej postawy u odbiorcy;
- logos to intelektualny, racjonalny element aktu retorycznego<sup>7</sup>.

O ile retoryka koncentruje się na przekonaniu odbiorcy, o tyle erystyka jest sztuką prowadzenia sporów. Zasady erystyki sformułował Artur Schopenhauer<sup>8</sup>. Za podstawowy termin uznał Arystotelesowską dialektykę erystyczną. Przeciwwstawiał sobie

<sup>7</sup> Arystoteles, *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, przeł. H. Podbielski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009.

<sup>8</sup> A. Schopenhauer, *Erystyka. Sztuka prowadzenia sporów*, przeł. M. Kalinowski, Gliwice: Helion 2007. Zob. też: M. Kochan, *Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach*, Kraków: Znak 2012.

i rozgraniczał przy tym logikę i dialektykę, którą określał jako dyskutowanie wszelkimi dozwolonymi i niedozwolonymi środkami. Schopenhauer podał trzydzieści osiem chwytów erystycznych, którym nadał łacińskie nazwy, na przykład:

- *instantia* (uogólnienie) – gdy dotyczy wypowiedzi przeciwnika, pozwala łatwiej ją obalić;
- *homonimia* – pozwala rozszerzyć wypowiedź przeciwnika i ją obalić;
- *argumentum ad verecundiam* – powoływanie się na jakiś autorytet;
- *argumentum ad personam* – osobiste atakowanie przeciwnika.

### Lektury nadobowiązkowe

Arystoteles, *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, przeł. H. Podbielski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009.

Schopenhauer A., *Erystyka. Sztuka prowadzenia sporów*, przeł. M. Kalinowski, Gliwice: Helion 2007.

#### 5.4.3. Jak przygotować przemówienie, prezentację lub wystąpienie

Przedstawię teraz autorski schemat prezentacji, który wykorzystuję w czasie prowadzonych przeze mnie szkoleń i coachingu.

Pierwszym krokiem podczas przygotowywania wystąpienia jest **ustalenie głównego celu**. Celem może być informowanie o czymś, przekonanie do czegoś lub zaangażowanie. Z reguły jednak dobre wystąpienie czy przemówienie łączy te wszystkie elementy.

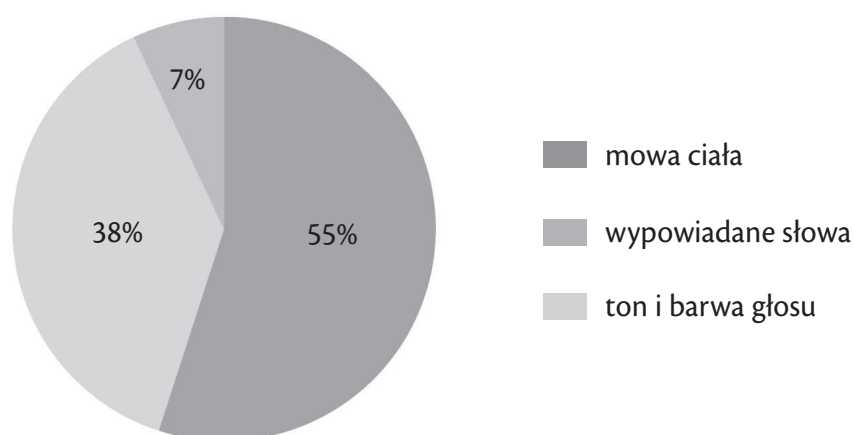
Drugi krok to **ustalenie odbiorców**, czyli zastanowienie się, kim są i czego oczekują. Trzeci krok to **ustalenie przekazu**, który stanowi kompromis pomiędzy trzema czynnikami:

- co jest ważne dla moich odbiorców (już to ustaliłem);
- co jest ważne dla mnie (jakie jest moje przesłanie);
- co mnie odróżnia od innych (moje przesłanie powinno być na swój sposób unikatowe i oryginalne).

Krok czwarty to **przygotowanie narzędzi komunikacji**, najlepiej poprzez symulację wystąpienia, czyli przygotowanie treści wystąpienia, ćwiczenie operowania głosem i mową ciała, zaplanowanie ubioru i gadżetów. Aby ustalić narzędzia komunikacji, warto na początku odpowiedzieć sobie na pytanie, z jakich elementów składa się komunikacja.

Jednymi z najbardziej znanych badań w tym zakresie są dwa eksperymenty przeprowadzone w 1967 roku przez amerykańskiego naukowca Alberta Mehrabiana. Odnosi się do nich schemat przedstawiony na rycinie 5.1. Chociaż eksperymenty te są najczęściej cytowanymi badaniami, to są również przedmiotem nadinterpretacji z jednej strony, a krytyki z drugiej. Warto zatem wyjaśnić kilka spraw.

### Komunikacja



**Rycina 5.1.** Graficzne odzwierciedlenie zasady Alberta Mehrabiana  
Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, nie można zakładać, że treść wystąpienia jest nieistotna, a jedynie to, że jeśli wystąpi niespójność w przekazie komunikacyjnym pomiędzy treścią wystąpienia a brzmieniem głosu czy mową ciała, niewątpliwie zostanie ona dostrzeżona i wtedy mowa ciała czy ton głosu mogą mieć większe znaczenie dla odbiorcy niż wypowiedziane słowa.

Po drugie, choć schemat ten daje do myślenia, warto pamiętać, że opiera się on jedynie na dwóch eksperymentach z udziałem kobiet, których istotą był przekaz emocjonalny dotyczący komunikacji postaw i uczuć. Nie należy zatem zanadto przywiązywać się do konkretnych liczb, ale raczej uznać je za dającą do myślenia ciekawostkę i traktować z pewnym dystansem.

### Lektury nadobowiązkowe

Na aspekty wizualne w wystąpieniach publicznych, w szczególności z użyciem prezentacji multimedialnych lub flipczartu, zwracają uwagę autorzy następujących książek.

Williams R., *Prezentacja, która robi wrażenie*, przeł. A. Jurczak, S. Kupisz, Gliwice: Helion 2011.

Żurek E., *Sztuka prezentacji, czyli jak przemawiać obrazem*, Warszawa: Poltext 2006.

#### 5.4.4. Jak napisać wystąpienie i uatrakcyjnić jego treść

Treść wystąpienia należy przygotować w formie konspektu. Oto przykładowa struktura wystąpienia:

- wzbudzanie zainteresowania (anegdota, metafora);
- temat wystąpienia (wstęp);
- argumenty (rozwińcie = uzasadnianie + przykłady);
- konkluzja;
- wezwanie do działania.

**[...]**

**Strony pominięte.**

**Więcej informacji o książce na stronie**

**<http://www.trzeciak.pl/books/coaching-marki-osobistej/>.**

**Kup książkę na stronie Wydawcy**

**[http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id\\_partner=8](http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id_partner=8).**



# Bibliografia

- Allen D., *Getting things done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, przeł. M. Kapela, Gliwice: Helion One Press 2013.
- Allen D., *Życie i praca. Jak znaleźć czas na wszystko*, przeł. P. Buc-ki, Sopot: GWP 2012.
- Armstrong T., *7 rodzajów inteligencji. Odkryj je w sobie i rozwijaj*, przeł. M. Witkowska, Warszawa: MT Biznes 2009.
- Arruda W., Dixon K., *Career distinction: Stand out by building your brand*, Hoboken: Wiley and Sons 2007.
- Arystoteles, *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, przeł. H. Podbielski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009.
- Automotywacja*, red. E. M. Hallowell, przeł. J. Krzemień-Rusche, Gliwice: Helion 2008.
- Babauta L., *Skup się. Prosta droga do sukcesu*, przeł. D. Żukowski, Kraków: Wydawnictwo M 2012.
- Babauta L., *Zen To Done: The ultimate simple productivity system*, West Valley City: Waking Lion Press 2008.
- Bailyn E., *Przechytrzyć social media. Lektura obowiązkowa dla pasjonatów mediów społecznościowych*, przeł. M. Najman, Gliwice: Helion 2013.
- Beam A., *Żywnienie w sporcie. Kompletny przewodnik*, przeł. E. Wojtczak, Poznań: Zysk i S-ka 2014.
- Bloch J., *Bez komentarza, czyli jak unikać odpowiedzi na pytania dziennikarzy*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2011.
- Bloom A., *Umysł zamknięty. O tym, jak amerykańskie szkolnictwo wyższe zawiodło demokrację i zubożyło dusze dzisiejszych studentów*, przeł. T. Biedroń, Poznań: Zysk i S-ka 2012.

- Bowles R. N., *Jakiego koloru jest twój spadochron*, przeł. A. Sawisz, Warszawa: Studio Emka 2012.
- Bredemeier K., *Sekrety retoryki. Reguły skutecznej komunikacji*, przeł. D. Kuczyńska-Szymala, Gliwice: Helion 2008.
- Bruce A., *Zostań swoim mentorem*, przeł. P. Stokłosa, Warszawa: APN Promise 2008.
- Canfield J., Hansen M., Hewitt L., *Potęga skupienia*, przeł. M. Małecka, Warszawa: Studio Emka 2014.
- Carnegie D., *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, przeł. P. Cichawa, Warszawa: Studio Emka 2012.
- Cialdini R. B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, przeł. B. Wojciszke, Sopot: GWP 2015.
- Ciecierska-Zajdel E., *Trening głosu. Praktyczny kurs dobrego mówienia*, Warszawa: Samo Sedno 2012.
- Clayton M., *Zarządzanie czasem: jak efektywnie planować i realizować zadania*, przeł. K. Zimnoch, Warszawa: Samo Sedno Edgard 2011.
- Coaching doskonały: przewodnik profesjonalny*, red. J. Passmore, przeł. I. Grabska-Siwiek, G. Siwek, Warszawa: Muza 2012.
- Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, przeł. I. Majewska-Opiełka, Poznań: Rebis 2014.
- Decker B., *Wystąpienia publiczne. Trening dla menedżerów, polityków i ekspertów PR*, przeł. M. Lipca, Warszawa: MT Biznes 2009.
- Dodd P., Sundheim D., *Zarządzaj swoim czasem. 25 sprawdzonych technik*, przeł. D. Strumińska, Warszawa: MT Biznes 2009.
- Dryden G., Vos J., *Rewolucja w uczeniu*, przeł. B. Józwiak, Poznań: Zysk i S-ka 2011.
- Dweck C., *Nowa psychologia sukcesu*, przeł. A. Czajkowska, Warszawa: Muza 2013.
- Eker H. T., *Bogaty albo biedny. Po prostu różni mentalnie!*, przeł. W. Turopolski, Warszawa: Studio Emka 2014.
- Ekman P., *Emocje ujawnione. Odkryj, co ludzie chcą przed Tobą zataić, i dowiedz się czegoś więcej o sobie*, przeł. W. Białas, Gliwice: Helion 2012.
- Gabor D., *Uwolnij swój język. Jak zacząć konwersację i zdobyć przyjaciół*, przeł. C. Matkowski, Gliwice: Helion 2013.

- Gardner H., *Pięć umysłów przyszłości*, przeł. D. Bakalarz, Warszawa: MT Biznes 2009.
- Garrand T., *Writing for multimedia and the web. A practical guide to content development for interactive media*, Boston: Focal Press 2010.
- Gelb M. J., *Myśleć jak Leonardo da Vinci*, przeł. P. Turski, Poznań: Rebis 2012.
- Gnatek P., *Kim chcesz być? Wybierz zawód najlepszy dla Ciebie*, Gliwice: Helion 2012.
- Goldsmith M., *Pozytywne nastawienie. Jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO*, przeł. A. Kanclerz, Gliwice: Helion 2010.
- Goleman D., *Inteligencja ekologiczna*, przeł. A. Jankowski, Poznań: Rebis 2009.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Poznań: Media Rodzina 2012.
- Goleman D., *Inteligencja społeczna*, przeł. A. Jankowski, Poznań: Rebis 2013.
- Goulston M., *Po prostu słuchaj – sztuka porozumienia*, przeł. A. Bobiszewska, Warszawa: G+J 2011.
- Hendricks G., *Pięć życzeń. Jak odpowiedź na jedno pytanie może zmienić całe Twoje życie*, przeł. K. Sapeta, Gliwice: Helion 2009.
- Herrling T., Schenkler I., *Relacje z mediami*, przeł. M. Werbanowska, Warszawa: 2009.
- Hill N., *Myśl i bogać się*, przeł. W. Sadkowski, Warszawa: Studio Emka 2013.
- Jabłoński W., *Kreowanie informacji: media relations*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
- James L., *10 założeń networkingu. Jak w pełni wykorzystać swoje znajomości*, przeł. B. Sałbut, Gliwice: Helion 2007.
- Jarczyński A., *Etykieta w biznesie*, Gliwice: Helion 2010.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, przeł. P. Szymczak, Poznań: Media Rodzina 2012.
- Kamińska-Radowska I., *Kultura biznesu. Normy i formy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2012.
- Kammel T., *Jak występować publicznie... nie tylko w telewizji*, Warszawa: G+J Książki 2011.

- Kapcewicz B., *Networking w karierze. Jak odnieść sukces dzięki sieci kontaktów?*, Warszawa: Edgard 2013.
- Kędziora M., *Rzeczowo o modzie męskiej*, Warszawa: Wydawnictwo SQN 2013.
- Kiyosaki R. T., Fleming J., *Biznes XXI wieku*, przeł. N. Pińkowska, Osielsko: Instytut Praktycznej Edukacji 2012.
- Kiyosaki R. T., Lechter S. L., *Bogaty ojciec. Biedny ojciec. Czego bogaci uczą swoje dzieci na temat pieniędzy i o czym nie wiedzą biedni i klasa średnia*, przeł. K. Szramko, Osielsko: Instytut Praktycznej Edukacji 2007.
- Kiyosaki R. T., Lechter S. L., *Kwadrant przepływu pieniędzy. Poradnik bogatego ojca*, przeł. K. Szramko, Osielsko: Instytut Praktycznej Edukacji 2008.
- Klauser H. A., *Write it down, make it happen. Knowing what you want and getting it*, New York: Simon & Schuster 2005.
- Kochan M., *Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach*, Kraków: Znak 2012.
- Kozyra B., *Komunikacja bez barier*, Warszawa: MT Biznes 2008.
- Krool R., *Wolni i zniewoleni. Refleksje o mistycznej sztuce upadków i wzlotów*, Warszawa: Studio Emka 2007.
- Kulczycka L., *Jak napisać najlepsze CV i list motywacyjny*, Warszawa: ABC 2013.
- Kwaśniewska J., *Lekcja stylu*, Bielsko-Biała: Pascal 2010.
- Kwaśniewska J., *Lekcja stylu dla mężczyzn*, Bielsko-Biała: Pascal 2010.
- Lafay O., *Skuteczne odżywianie w treningu i sporcie*, przeł. Ł. Musiał, Łódź: Wydawnictwo JK/Wydawnictwo Aha 2014.
- Lyubomirsky S., *Wybierz szczęście. Naukowe metody budowania życia, jakiego pragniesz*, przeł. T. Rzychoń, Warszawa: MT Biznes 2011.
- Łebkowski M., *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Gliwice: Helion 2009.
- Łoszewski K., *Dress code. Tajemnice męskiej elegancji*, Olszanica: Bosz 2013.
- Maciorkowski A., *E-marketing w praktyce. Strategie skutecznej promocji online*, Warszawa: Edgard Samo Sedno 2013.

- Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Kraków: Wolters Kluwer Polska 2008.
- McKeith G., *Jesteś tym, co jesz*, przeł. T. Norbert, Poznań: Rebis 2014.
- Michalak P. R., Daszkiewicz D., Musz A., *Marketing wirusowy w internecie*, Gliwice: Helion 2009.
- Miotk A., *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*, Gliwice: Helion 2013.
- Navarro J., Karlins M., *Mowa ciała: agent FBI zdradza, jak szybko rozszyfrować ludzi*, przeł. B. Grabska-Siwiek, Warszawa: G+J Książki 2011.
- Oczkoś M., *Paszczodźwięki. Mały poradnik dla wielkich mówców*, Warszawa: Wydawnictwo RM 2010.
- Oczkoś M., *Sztuka poprawnej wymowy, czyli o bełkotaniu i faflu-nieniu*, Warszawa: Wydawnictwo RM 2007.
- Pantalon M. V., *Błyskawiczne wywieranie wpływu. Jak motywować siebie i innych do natychmiastowego działania*, przeł. A. Błaż, Sopot: GWP 2011.
- Pausch R., Zaslav J., *Ostatni wykład*, przeł. J. Kabat, Warszawa: Nowa Proza 2008.
- Pawlikowska B., *Kurs szczęścia*, Warszawa: G+J Polska 2013.
- Peale N. V., *Moc pozytywnego myślenia*, przeł. M. Umińska, Warszawa: Studio Emka 2011.
- Pease A., Pease B., *Mowa ciała*, przeł. J. Grabiak, Poznań: Rebis 2012.
- Peters S., *Paradoks szympansa: przełomowy program zarządzania umysłem*, przeł. M. Konewka, Warszawa: Edgard 2013.
- Pióro E., Burdzy P., *Jak znaleźć pracę i nie zgubić po drodze siebie*, Warszawa: Świat Książki 2011.
- Proctor B., *Urodziłeś się bogaty*, przeł. T. Kosiek, Gliwice: Helion 2013.
- Rath T., *Strengths Finder 2.0*, New York: Gallup Press 2010.
- Robinson K., *Uchwycić żywioł. O tym jak znalezienie pasji zmienia wszystko*, przeł. A. Baj, Kraków: Wydawnictwo Element 2012.
- Roetzel B., *Gentleman: moda ponadczasowa*, przeł. J. Pokora, M. Rulski-Bożek, Ożarów Mazowiecki: Wydawnictwo Ole-siejuk 2014.



- Rzędowska A., Rzędowski J., *Mówca doskonały. Wystąpienia publiczne w praktyce*, Gliwice: Helion 2009.
- Samcik M., *Jak pomnażać oszczędności*, Warszawa: Samo Sedno Edgard 2012.
- Santorski J., Turniak G., *Alchemia kariery. Bierz życie w swoje ręce*, Warszawa: Jarosław Szulski & Co Dom Wydawniczy 2011.
- Scherer H., *Myślenie jest głupie. Jak mimo to działać mądrze?*, przeł. A. Makowiecka, Katowice: Wydawnictwo Gall 2013.
- Schopenhauer A., *Erystyka. Sztuka prowadzenia sporów*, przeł. M. Kalinowski, Gliwice: Helion 2007.
- Schwartz D. J., *Magia myślenia na wielką skalę. Jak zaprząć umysł i duszę do wielkich osiągnięć*, przeł. K. Sobiepanek-Szczęsną, Warszawa: MT Biznes 2014.
- Seligman M. E. P., *Pełnia życia: nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*, przeł. P. Szymczak, Poznań: Harbor Point Media Rodzina 2011.
- Shimoff M., Kline C., *Sekret szczęścia. 7 fundamentów życiowej radości*, przeł. O. Kwiecień-Maniewska, Gliwice: Helion 2010.
- Sinek S., *Zaczynaj od dlaczego. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, przeł. Z. Waśko, Gliwice: Helion 2013.
- Śniegocka A., *Rozmowa kwalifikacyjna. O czym nie wiedzą kandydaci do pracy, czyli sekrety rekrutujących*, Gliwice: Helion 2013.
- Trzeciak S., *Marketing polityczny w internecie*, Warszawa: Muza 2010.
- Turniak G., Antosiewicz W., *Praktyczny poradnik networkingu. Zbuduj sieć trwałych kontaktów biznesowych*, Gliwice: Helion 2012.
- Turniak G., Wendt R., *Profesjonalny networking, czyli kontakty, które procentują*, Warszawa: Arte 2006.
- Walkiewicz J., *Pełna moc możliwości*, Gliwice: 2014.
- Williams R., *Prezentacja, która robi wrażenie*, przeł. A. Jurczak, S. Kupisz, Gliwice: Helion 2011.
- Wiseman R., *59 sekund. Pomyśl chwilę, zmień wiele*, przeł. M. Glasenapp, Warszawa: Wydawnictwo W.A.B. 2012.
- Wiseman R., *Kod szczęścia. Zmień swoje szczęście, zmień swoje życie. Cztery główne zasady*, przeł. A. Kowalczyk, Warszawa: W.A.B. – Grupa Wydawnicza Foksal 2014.

Wrycza-Bekier J., *Webwriting. Profesjonalne tworzenie tekstów dla internetu*, Gliwice: Helion 2013.

*Zarządzanie samym sobą*, red. D. Ciampa, przeł. M. Witkowska, Gliwice: Helion 2006.

Żurek E., *Sztuka prezentacji, czyli jak przemawiać obrazem*, Warszawa: Poltext 2006.





### **Moje kompetencje i doświadczenie – liczą się fakty!**

- Wykształcenie prawnicze i politologiczne zdobyte na Uniwersytecie Adama Mickiewicza, Central European University, Uniwersytecie w Oksfordzie oraz w London School of Economics, gdzie obroniłem doktorat.
- Praca z największymi partiami politycznymi, organizacjami międzynarodowymi, firmami krajowymi i międzynarodowymi oraz wieloma liderami ze świata biznesu i polityki.
- Tysiące przeszkolonych osób w ośmiu krajach na trzech kontynentach, w tym ponad dwustu parlamentarzystów z różnych państw, kilkuset wójtów, burmistrzów i prezydentów miast.
- Doświadczenie nauczyciela akademickiego na prestiżowych uczelniach w Polsce i za granicą, takich jak London School of Economics, Collegium Civitas i Polska Akademia Nauk (program *Executive MBA* i *Executive DBA* w języku polskim i angielskim).
- Zarządzanie Instytutem Sobieskiego w latach 2006–2008, w którym stworzyłem autorski zespół, zbudowałem podstawy organizacyjne i finansowe oraz skutecznie wypromowałem wielu ekspertów.
- Autor ośmiu książek, które w jedenastu wydaniach ukazały się w Polsce i Wielkiej Brytanii.
- Komentator w blisko stu mediach krajowych i zagranicznych.

### **Z pasją pomagam realizować Twoje cele w zakresie:**

- budowania marki osobistej i wizerunku publicznego, łącząc metody warsztatów, doradztwa i coachingu;
- rozwoju marki osobistej w ramach indywidualnego programu VIP;
- audytu komunikacji i opracowania strategii komunikacyjnej dla firm, NGO, partii politycznych i osób publicznych;
- *public affairs* poprzez kompleksowe doradztwo;
- przygotowania wystąpień motywacyjnych;
- przygotowania i prowadzenia kampanii wyborczych poprzez warsztaty, szkolenia i doradztwo;
- zarządzania wizerunkiem publicznym w sytuacjach kryzysowych.

**Jeśli masz pomysł na współpracę także w innym obszarze, proszę, skontaktuj się ze mną na [sergiusz@trzeciak.pl](mailto:sergiusz@trzeciak.pl). Więcej informacji znajdziesz na stronie [www.trzeciak.pl](http://www.trzeciak.pl).**

**Więcej informacji o książce na stronie**  
**<http://www.trzeciak.pl/books/coaching-marki-osobistej/>.**

**Kup książkę na stronie Wydawcy**  
**[http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id\\_partner=8](http://www.gwp.pl/14239,coaching-marki-osobistej-czyli-kariera-lidera.html?id_partner=8).**