

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

## WŁADZA BEZ TYRANII. JAK KONTROLOWAĆ LUDZI, PIENIĄDZE, CZAS, EMOCJE I SŁABOŚCI

Autor: Arkadiusz Bednarski, Justyna Chmielewska

ISBN: 978-83-246-2424-9

Format: A5, stron: 256



*Żądza władzy jest gwałtowniejsza od innych namiętności*

Tacyt

Skąd pochodzi władza? Czy jest to dar zesłany przez Boga, uśmiech losu, czy może trzeba mieć wewnętrzne predyspozycje do utrzymania rządu dusz? I czym ona jest w swej istocie? Potęgą, narkotykiem, siłą? Integralną częścią świata przyrody? Afrodyzjakiem? Kluczem otwierającym wszystkie drzwi? A może zaufaniem i nadzieją pokładanymi w Tobie przez innych ludzi?

„Kto ma pilota, ten ma władzę” – zapewne znasz to powiedzenie z własnego domu. A co, gdybyś to Ty mógł zawsze naciskać odpowiednie przyciski? Gdybyś miał wewnętrznego pilota, który pomagałby Ci wywierać wpływ na otoczenie? Chcemy przekonać Cię, że tak właśnie jest, i nauczyć, jak najlepiej korzystać z władzy, którą masz w sobie. Zaczynij czytać i zauważać, jak wiele wiesz, jak wiele potrafisz i jak wiele jeszcze możesz zrobić. Odkryj w sobie tę moc, która jest czymś więcej niż tylko skłanianiem innych, aby robili to, co Ci się podoba...

Pierwszy polski podręcznik władzy w praktyce:

- Zakres Twojej władzy
- Władza oparta na systemie kar lub nagród
- Władza oparta na charyzmie i autorytecie
- Władza oparta na wiedzy i informacji
- Świadomość bogactwa
- Misja, wizja i praktyczne wytyczanie celów
- Panowanie nad czasem
- Twoje motywatory i hamulce

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja



# Władza bez tyranii

Jak kontrolować ludzi, pieniądze,  
czas, emocje i słabości

ARKADIUSZ BEDNARSKI i JUSTYNA CHMIELEWSKA



# Spis treści

1. Władza. Czy chcesz ją posiadać? .....	11
2. Jaki jest zakres Twojej władzy? .....	23
3. Władza oparta na systemie kar i nagród .....	43
4. Władza oparta na charyzmie i autorytecie .....	85
5. Władza oparta na wiedzy i informacji .....	109
6. Władza nad pieniędzmi .....	139
7. Zdobądź władzę nad przyszłością .....	161
8. Zdobądź władzę nad czasem .....	189
9. Zdobądź władzę nad swoimi słabościami .....	211
10. Twoja siła .....	239
Bibliografia .....	243

# Władza oparta na charyzmie i autorytecie

*Wolność nie jest możliwa bez autorytetu, bo inaczej będzie chaosem  
— a autorytet bez wolności stanie się tyranią.*

Stefan Zweig

**Z tego rozdziału dowiesz się:**

- Jak wpływać na postępowanie i postawy innych?
- Jak budować autorytet?
- Jak postępować, aby postawić na swoim?
- Jak okazywać pewność i dominować?
- Ufać czy nie?
- Jak budować kompetencje?
- Jak wspomagając innych, zdobywać autorytet?

Oto ubrany w biały kitel człowiek, ze stetoskopem przewieszonym przez szyję, mówi, jak trzeba się odżywiać, aby zmniejszyć poziom cholesterolu. Akurat tak się składa, że ma pod ręką produkt firmy X, którego regularne spożywanie, jak dowodzą badania naukowe, wpływa pozytywnie na poziom cholesterolu, obniżając go. Stomatolog wypowiadający się na temat przyczyn odsłaniania się szyjek zębowych oraz sposobów obniżania ich wrażliwości na ból zaleca stosowanie pasty do zębów marki Y, bo jak dowodzą badania...

Kierowca rajdowy zachęca do kupienia nowej mapy samochodowej, ponieważ na tle konkurencji jest po prostu najlepsza. Znany pisarz, aktor, piosenkarz, ksiądz, prezes...

Ludzie są istotami leniwymi poznawczo, często dają się oszukać<sup>1</sup> gadżetami. Nie sprawdzają, czy osoba, która wypowiada się na jakiś temat, faktycznie ma do tego odpowiednie kompetencje. Wystarczy zawieszony na szyi stetoskop, fotel dentystyczny w tle, koloratka, świetnie skrojony, markowy garnitur, toga lub mundur, a stają się bardziej otwarci na przekaz, a co za tym idzie — na wpływ tych, którzy go artykułują. Na pewno nieraz zdarzało Ci się oglądać reklamy...

Co łączy wymienione wyżej osoby? Są one autorytetami.

Autorytet towarzyszy nam wszędzie, już od pierwszych dni życia jesteśmy uczeni, że inni ludzie są dla nas autorytetami. Najpierw rodzice, potem nauczyciele, gwiazdy muzyki i kina, przywódcy polityczni, lekarze, prawnicy, profesorowie, dowódcy wojskowi. Jesteśmy o wiele bardziej skłonni wierzyć osobom posiadającym autorytet (w odróżnieniu od tych, którzy go nie mają), nawet kiedy wypowiadają się na tematy, o których nie mają pojęcia.

---

<sup>1</sup> Często można odnieść wrażenie, że ludzie lubią, aby ich oszukiwano.

Możesz wpływać na innych ludzi poprzez swój autorytet. Jeżeli jesteś osobowością charyzmatyczną lub masz władzę tradycyjną (władza z wyboru), już posiadasz autorytet, który przypisują Ci ludzie. Każdy rodzic jest, a przynajmniej powinien być autorytetem dla swoich dzieci. Niektórzy z racji posiadanych kompetencji zawodowych są autorytetami dla osób, które zwracają się do nich o poradę lub ratunek. Jeszcze inni stają się autorytetami, ponieważ są sławni i podziwiani. Ciekawą grupę stanowią osoby, które mają w sobie to coś, co sprawia, że ludzie ich po prostu słuchają. Ostatnią zaś grupą są osoby, które posiadają autorytet z racji nadanej im władzy.

W wielu przypadkach wszystkie te osoby, działając na mocy posiadanego autorytetu, wpływają na sposób myślenia, podejmowane decyzje oraz czyny innych ludzi: od własnego dziecka począwszy, na setkach milionów ludzi skończywszy.

Tam, gdzie Twój autorytet jest wyraźny, możesz go wykorzystywać i często, mniej lub bardziej świadomie, to robisz. Tymczasem chodzi o to, abyś zdobył władzę nad ludźmi poprzez działania z pozycji autorytetu nawet tam, gdzie go w tej chwili nie masz. Jest on jednym z najważniejszych filarów władzy, jednak wypracowanie sobie autorytetu jako narzędzia władzy nie jest łatwe. Czasami trzeba będzie na niego pracować dłużej.

Niemniej są pewne sposoby na to, aby wytworzyć w ludziach przekonanie, że jesteś dla nich autorytetem. Oto kilka wskazówek:

- Okazuj pewność.
- Ogranicz zaufanie.
- Dbaj o swój wizerunek.

## Okazuj pewność

Osobę, która ma władzę, charakteryzuje także pewność siebie. Ścisłej mówiąc: taka osoba okazuje pewność siebie, nie ma bowiem ludzi, którzy zawsze i wszędzie są całkowicie pewni siebie. Pewność siebie, wbrew przyjętym przekonaniom większości osób, nie jest cechą charakteru, a stanem, w jakim człowiek znajduje się w danym momencie. Znam wiele osób, które odnoszą sukcesy zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym, a wielokrotnie widziałem ich w różnych sytuacjach, kiedy ani w ich wypowiedziach, ani zachowaniach nie było cienia pewności siebie. Pomyśl o swoich doświadczeniach. Być może też znasz wiele osób uważanych za pewne siebie, a Tobie niejednokrotnie zdarzało się widzieć je w sytuacjach, w których im tej śmiałości brakowało. To nie bycie pewnym siebie pozwala im osiągać sukcesy, ale właściwe przekonania na temat tego, kim są i co mogą osiągnąć. Tym zaś, co sprawia, że inni odbierają ich jako pewnych siebie, jest umiejętność wzbudzania w sobie stanu pewności siebie.

Bez wątpienia nieraz towarzyszył Ci zarówno brak pewności, jak i jej nadmiar. Przypomnij sobie te sytuacje, w których czuleś niezachwianą, absolutną pewność siebie. Przypomnij sobie te sytuacje, kiedy czuleś kontrolę nad tym, co robisz, kiedy czuleś, że nikt nie jest w stanie Cię powstrzymać, odwieść od decyzji i działania. Czy kiedy o tym myślisz, nie zaczynasz czuć się tak jak wtedy, kiedy miało to miejsce? Znow pojawia się pewność siebie... Przypomnij sobie teraz inne sytuacje, kiedy Twoja pewność siebie była zachwiana lub wręcz nie odczuwałeś jej w ogóle. Kiedy komentarz, spojrzenie czy zachowanie innej osoby wzbudzało w Tobie wątpliwości... Kiedy o tym myślisz, znow pojawia się to samo uczucie: niepewność.

**Pewność siebie to stan, a nie cecha osobowości.**

Skoro jest to stan, to znaczy, że możesz go wywoływać, wzbudzać, wytwarzać.

A zatem jeżeli kiedykolwiek byłeś pewny siebie, możesz ten stan przywołać i znaleźć się w nim także wtedy, kiedy jest Ci on szczególnie potrzebny. Możesz mieć dostęp do każdego dowolnego stanu lub zasobu, których wcześniej doświadczyłeś, wykorzystując proces kotwiczenia i warunkowania<sup>2</sup>.

Pytasz, co z wiedzą, i umiejętnościami? Przecież najpierw trzeba coś wiedzieć, coś umieć i kimś być, aby zyskać pewność siebie.

To bardzo ważne, aby mieć odpowiednie zasoby wiedzy i umiejętności, o czym była już wcześniej mowa, ale niestety ich posiadanie nic jeszcze nie gwarantuje. Okazuje się bowiem, że w relacjach z wieloma osobami o wiele większy wpływ na nie ma to, jak mówisz, niż to, co mówisz.

Dariusz Doliński omawia pewien eksperyment: spotykanych na ulicach ludzi poproszono o wypowiedzi na temat szkodliwości picia kawy. Prezentowano im nagranie, na którym pewien mężczyzna wypowiadał się raz jako chemik, czyli osoba, która powinna być autorytetem w sprawie różnorodnych substancji znajdujących się w kawie, a drugi raz jako ślusarz, czyli laik w tych sprawach. W połowie przypadków osoba z nagrania mówiła bardzo wolno (102 słowa na minutę), a w reszcie — szybko (195 słów na minutę). Treść wypowiedzi była identyczna. Po wysłuchaniu materiału badanych proszono o odpowiedzi na kilka pytań. Okazało się, że na ich opinię o szkodliwości picia kawy nie wpływało to, czy wypowiadał się chemik, czy ślusarz, ale to, w jakim tempie dana osoba się wypowiadała.

---

<sup>2</sup> Więcej na temat tego, jak tworzyć i wzbudzać kotwice oraz jak je warunkować, przeczytasz w książkach: A. Bednarski, *Wywieranie wpływu na siebie, Aha!*, Łódź 2007; A. Bednarski, *Modelowanie przeznaczenia*, Sensus, 2008.



Kiedy mówiła szybko, postrzegana była jako bardziej kompetentna od osoby, która te same słowa wypowiadała wolno<sup>3</sup>.

Czy wolałbyś mieć pewność siebie, ale nie mieć wystarczających kompetencji? Czy może wolałbyś mieć kompetencje, ale nie mieć pewności siebie? Zwróć uwagę, że jeżeli masz pewność siebie i wierzysz w siebie, to jesteś w stanie zdobyć odpowiednie, potrzebne Ci kompetencje. Jeżeli natomiast dysponujesz rozległymi kompetencjami, ale brak Ci pewności i wiary w siebie, na nic Ci się owe umiejętności nie zdadzą. Po świecie chodzą całe zastępy znakomicie wykształconych ludzi pracujących dla tych, którzy nie ukończyli nawet szkół średnich. Najlepszym przykładem są politycy, którzy często podkreślają, jak ważna jest kompetentna władza. Jednak tak naprawdę tym, co wynosi ich do najwyższych godności państwowych, nie jest kompetencja, tylko pewność siebie, wiara i arsenał wzmacniających przekonań na własny temat.

## Zasada ograniczonego zaufania

Znane polskie powiedzenie mówi: *Umiesz liczyć, licz na siebie*. Czyż nie zawiera prawdy? Zapewne możesz bez problemu przywołać jakiś przykład ze swojego życia (chyba niejeden), kiedy zostałeś sam ze swoimi problemami, gdy ludzie, na których zawsze liczyłeś i którzy towarzyszyli Ci, kiedy Ci się wiodło, nagle *nie umieli, nie mieli czasu, możliwości, nikogo nie znali...* Wtedy musiałeś liczyć tylko na siebie. I choć w złożonej strukturze społecznej, w jakiej żyjemy, jesteśmy uzależnieni od innych ludzi, przywołane powyżej przysłowie zwraca uwagę na to, że w pewnych sytuacjach nie możemy polegać na innych. Każdy człowiek niejako zawiera kontrakt z pozostałymi ludźmi żyjącymi w społeczeństwie i dopiero na pewnym etapie swojego życia

---

<sup>3</sup> D. Doliński, *Psychologia wpływu społecznego*, Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000.

zaczyna sobie to uzmysławiać. Niektórzy zrozumieją to szybciej, inni później. Kontrakt ten polega na tym, że nie dostaje się niczego za darmo. Pewnego dnia mama i tata weszli do Twojego pokoju i zapytali: *Może posprzątasz swój pokój?* Skończyło się! Od tego momentu nie będziesz mieć już nic za darmo. Jeżeli ktokolwiek kiedykolwiek zaprosił Cię na kawę, obiad, koncert, piwo, imprezę lub wczasy, na pewno nie zrobił tego tylko dlatego, że po prostu jesteś. Miał w tym jakiś bardziej lub mniej jawny interes. Dlatego Amerykanie mówią, że nie ma czegoś takiego jak darmowe obiady. Te uśmiechy, miłe słowa i pochwały są walutą, którą płacimy za to, co chcemy uzyskać od innych. (Pomijamy tu rzecz jasna kwestię oficjalnej zapłaty za usługi i towar w ramach tradycyjnej transakcji handlowej).

**Jeżeli pragniesz zdobyć władzę, ufaj innym w ograniczonym zakresie.  
Nawet samemu sobie.**

W efekcie atmosfery, jaka panowała w moim rodzinnym domu, oraz wychowania, a także specyfiki zawodu marynarza, który wykonywałem przez sześć lat, należałem do osób łatwowiernych. Każdy pozytywny gest, który ktoś czynił w moją stronę, brałem za dobrą monetę. Otwierałem się na taką osobę i chętnie własnym kosztem przyczyniałem się do jej zysku. Dopiero lata doświadczeń i problemów, których bardzo wiele musiałem rozwiązywać sam, sprawiły, że pewnego dnia przestałem ufać moim kontrahentom. Kiedy firma szkoleniowa, którą prowadzę wspólnie z żoną, stanęła na skraju bankructwa, dlatego że jeden z naszych największych kontrahentów nie zapłacił za wykonane dla niego usługi, zrozumiałem, że nie tylko umowa słowna, ale także ta zawarta na piśmie, poparta wieloma deklaracjami może być nic niewarta.

Jeżeli nie można ufać poważnym instytucjom, to tym bardziej nie możesz ufać osobom, nad którymi chcesz mieć władzę.

Wystarczy przestrzegać kilku **zasad ograniczonego zaufania**:

- Sprawdzaj każdą istotną informację u jej źródła.
- Każda informacja jest przejaskrawiona przez jedną ze stron, która ma w tym interes.
- Ludzie, mówiąc o swoich osiągnięciach, ubarwiają wypowiedzi.
- Jeżeli ktoś mówi, że czegoś nie robi, może to oznaczać, że właśnie to robi, chce zrobić lub zrobi to w przyszłości.
- Jeżeli ktoś się do czegoś zobowiązuje, nie licz, że to zrobi.
- Nie wierz zapewnieniom.
- Ludzie są skoncentrowani przede wszystkim na swoim interesie.
- Każda grupa reprezentuje taki poziom, jaki ma jej najsłabsze ogniwo.
- Kontroluj stopień wykonania zadań, które zleciłeś innym.

To tylko kilka najważniejszych zasad, które pomogą Ci lepiej zarządzać posiadaną władzą.

## Dbaj o swój wizerunek

Zanim przejdziemy do meritum, wykonaj zadanie 3. na następnej stronie.

Teraz spójrz na to, co napisałeś.

Zaznacz literą „P” te określenia, które dotyczą postaw, oraz literą „K” te, które odnoszą się do kompetencji.

Jako *postawy* rozumiemy zachowanie, nastawienie, stosunek do czegoś lub kogoś, wyrażane opinie, wartości i przekonania; jako *kompetencje* zaś — wiedzę i umiejętności.

### Zadanie 3.

Zapisz poniżej lub przeanalizuj w myślach, co jest najważniejsze, aby odnosić sukcesy w życiu osobistym lub w pracy. Wypisz możliwie jak najwięcej czynników.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Na przykład: krytykowanie, obmawianie, niechęć do pomocy, serdeczność, koleżeńskość, otwartość to postawy, a umiejętność prowadzenia prezentacji, wiedza o rynkach finansowych, dyplom magistra to kompetencje.

Co zaobserwowałeś po przypisaniu liter „P” lub „K” do odpowiednich czynników?

Czy to nie interesujące, że większość z tego, co wypisałeś, to postawy?

**Postawy są ważniejsze od faktów!**

To bardzo ważne zdanie. Warto je zapamiętać. Mimo że wciąż mówi się o tym, jak ważne jest wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy znajomość warsztatu pracy, prawda jest taka, że tym, na co w głównej mierze zwracamy uwagę, są postawy, a nie kompetencje.

Kiedyś pewna firma konsultingowa w Stanach Zjednoczonych przeprowadziła pośród największych przedsiębiorstw badania, które

wykazały, że na dwanaście głównych powodów zwalniania pracowników dziesięć dotyczyło postaw, a dwa — kompetencji. Innymi słowy, nie zwalnia się ludzi za to, że czegoś nie umieją zrobić, tylko za to, że wykazują niewłaściwe nastawienie, nie potrafią się odpowiednio zachować lub mają złe relacje z innymi.

Powtórzmy: postawy są ważniejsze od faktów. Kiedy śledzę kariery i osiągnięcia różnych osób, dochodzę do wniosku, że potrzeba bardzo dobrego opanowania zasad ograniczonego zaufania, aby zauważyć, ile z podawanych o nich informacji jest niczym innym, jak efektywnym wykorzystaniem znajomości zasad wywierania wpływu w kreowaniu wizerunku, czy to własnego, czy na czyjeś zlecenie.

Posłużę się przykładem.

#### Przykład

- Fakt 1. Pewien specjalista od PR nawiązał współpracę z organizacją studencką.
- Fakt 2. Organizacja ta zwróciła się do niego z zapytaniem, czy nie przeprowadziłby w ramach barteru szkolenia dla studentów Uniwersytetu Warszawskiego.
- Fakt 3. Specjalista od PR zgodził się i przeprowadził dwa czterogodzinne szkolenia dla studentów z zakresu telemarketingu.
- Fakt 4. Dostał za to dyplom uznania i promocję na stronie internetowej tej organizacji.

Co zrobiłbyś na jego miejscu? Nie wspominałbyś o tym, napisałbyś, że prowadziłeś szkolenie dla tej organizacji, a może że współpracujesz z tą organizacją?

A jak wykorzystał i przedstawił te fakty ów specjalista? Oto co zapisał w swoim biogramie:

„Współpracuje z najbardziej prestiżowymi uczelniami w Polsce. Prowadzi między innymi wykłady na Uniwersytecie Warszawskim”.

Czyż to nie jest piękne?! To jest umiejętność sprzedaży siebie! Tak tworzy się własny wizerunek!

Wizerunek to bardzo, bardzo, ale to bardzo ważny obszar, którego — jeżeli chcesz mieć władzę — nie wolno Ci zaniedbać.

Czym jest wizerunek?

Z perspektywy analizy osoby charyzmatycznej istotne znaczenie ma właśnie umiejętność wywierania pozytywnego wrażenia na innych, czyli wspomniana już autoprezentacja. Od niej w dużej mierze zależy to, czy dana osoba *przyciąga* innych, czy też *odpycha* ich od siebie. Wiadomo, że ludzie wolą osoby życzliwe i sympatyczne od oziębłych i nieprzystępnych. Wolą tych, którzy wypowiadają się jasno i zrozumiale oraz są zadbani, od tych, którzy takich cech nie przejawiają.

Przy wywieraniu wrażenia na innych ważne są normy autoprezentacyjne:

- Dobre obyczaje, czyli uprzejmość i dostosowanie zachowania do innych czy do określonych miejsc publicznych itp.
- Skromność, która przynosi więcej pożytku niż zadufanie w sobie czy samochwalstwo.
- Dopasowanie autoprezentacji, co oznacza, że jeden z rozmówców otwiera się na tyle, na ile otwiera się drugi, oraz przedstawia się w tak samo pozytywnym świetle, w jakim przedstawił się tamten.
- Konsekwencja, czyli postępowanie zgodne z naszymi postawami i wartościami.

Pozytywny wizerunek jest z reguły nagradzany przez społeczeństwo i z tego powodu tak bardzo zabiegamy o przyjazny wygląd i zachowanie. Sposób zachowania i postawa osoby charyzmatycznej może

sprawić wrażenie, że nie zależy jej na akceptacji innych, są to jednak pozory. Według specjalistów od autoprezentacji: *Ludzie dostosowują swoją autoprezentację do wartości cenionych przez osoby, z którymi w danej chwili wchodzi w interakcję. Nie tylko starają się przekazać odmienne wizerunki różnym osobom, ale mogą też próbować prezentować się inaczej tej samej osobie przy różnych okazjach.* Z tej perspektywy przywódca to osoba, która zdaje sobie sprawę z istotnej roli autoprezentacji z jej kluczowymi aspektami: demonstrowaniem kompetencji, siły, moralności, stanowczości i spokoju oraz zdolnością onieśmiania innych<sup>4</sup>.

Zatem gdy myślimy czy mówimy o wizerunku lidera, musimy wiedzieć, że jest on bardzo istotny w procesie zdobywaniu władzy. Wygląd zewnętrzny to narzędzie, od którego też bardzo wiele zależy, przede wszystkim jest to najbardziej widoczny sposób autoprezentacji. A więc wszystko, co robimy z naszym wyglądem (dokładniej to, że go poprawiamy lub dbamy o niego), jest zwyczajną taktyką autoprezentacyjną.

Dobry wygląd to wizytówka każdego z nas. Jeśli chcesz zdobyć władzę bądź dążysz do bycia charyzmatycznym, pamiętaj, że ważne jest to, jak wyglądasz (rzecz jasna wygląd nie jest najważniejszą wykładnią — tę stanowią zachowanie i postawa). Kwestia znaczenia wyglądu zewnętrznego może zależeć od środowiska czy kultury, w jakich funkcjonuje dana osoba. Wyjątek oczywiście stanowią uznane osoby charyzmatyczne, które mają tak wielkie osobowości i wyróżniają się zachowaniem, że pasuje do nich niechlujny i zaniedbany wygląd — staje się on sprawą drugorzędną. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na ważną rolę komunikacji niewerbalnej. W ciągu ostatnich dziesięcioleci tak wiele na ten temat napisano, że tutaj ograniczymy się tylko do napomknięcia, że komunikacja niewerbalna,

---

<sup>4</sup> M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

czyli ruchy ciała, gesty i mimika, powinna iść w parze z tym, jak się zachowujemy i jak wyglądamy. Można ubrać się w piękny kostium lub garnitur w celu zbudowania wizerunku osoby zdecydowanej, jednak każdy, choćby drobny gest niepewności doprowadzi do przypisania etykiety człowieka pozbawionego pewności siebie.

Jak wiesz z lektury rozdziału 2., należy zdawać sobie sprawę z tego, że nie zdobędzie się władzy bez pełnego przekonania, że się tego chce. To, co robisz, powinno być jak Twoja druga skóra... Nie możesz na przykład ot tak postanowić, że dzisiaj będziesz charyzmatyczny, a jutro nie. Jeśli decydujesz się poznać tajniki zdobywania władzy, nie możesz zabawiać się ze sobą i swoim życiem, bo to na dobre nie wyjdzie. Musisz mocno skoncentrować się na tym, co robisz, tak jak czynią osoby charyzmatyczne.

Konsekwencja i dyscyplina to cechy, które powinny towarzyszyć Ci przez cały czas tworzenia nowego wizerunku.

Kiedy zabierasz się za świadome budowanie swojego wizerunku, pamiętaj, że są pewne poziomy kontroli tego wizerunku:

- 1) nieświadomy,
- 2) podświadomy,
- 3) świadomy,
- 4) koncentracja.

**Poziom nieświadomy** oznacza, że człowiek nie jest świadomy tego, jak postrzegają go inni ludzie i jakie mają na jego temat opinie. Dzieje się tak wtedy, kiedy jest on tak bardzo pochłonięty różnymi sprawami, że nie ma ani czasu, ani rezerw, by zajmować się w sposób świadomy swoim wizerunkiem. I w pewnym sensie też nie interesuje go, co się wokół niego dzieje, a tym bardziej opinie wyrażane przez innych na jego temat.



**Poziom podświadomy (sprawdzanie)** pozwala człowiekowi nieświadomie kontrolować wizerunek, a świadomie skupiać się na innych procesach i sprawach swojego życia. Przykładem może być efekt party, widoczny szczególnie podczas spotkań towarzyskich — znajdując się w sporej grupie osób rozmawiających ze sobą, pomimo istniejącego szumu **informacyjnego** usłyszysz swoje imię, które ktoś wypowie w drugim końcu sali. Twój mózg (uwaga) czuwa nad sprawami istotnymi, choć w danym momencie jest zajęty czymś innym.

**Poziom świadomy** oznacza, że człowiek ma świadomość tego, że inni kształtują opinie o nim, i bierze je pod uwagę. Ten poziom najbardziej sprzyja tworzeniu i prowadzeniu przemyślanej autoprezentacji. Pozwala postrzeć siebie oczami innych ludzi.

**Poziom koncentracji** to ten, na którym człowiek całą swoją uwagę skupia na wywieraniu wrażenia na innych oraz związanych z tym konsekwencjach. Ten poziom działa niekorzystnie na wizerunek, można powiedzieć, że przeszkadza w jego kształtowaniu.

Zbytne skupienie na tym, jak się wypada wśród innych i jak wygląda, zabiera sporo czasu, który można by wykorzystać do realizacji wielu innych, bardziej interesujących spraw. Istnieje ponadto takie ryzyko, że im bardziej człowiek skoncentruje się na tym, żeby jak najlepiej wypaść, tym gorzej w rzeczywistości wypada. Inni wyczuwają, że zamiast poświęcać uwagę rozmowie, myśli on tylko o tym, co mówi i jak to zostanie odebrane. Wszelkie wątpliwości zadziałają wtedy jak samospełniające się proroctwo.

Jeśli będziesz sobie zadawać pytanie: *Jak wypadnę na tej konferencji?*, to prawdopodobieństwo, że wypadniesz źle, jest bardzo wysokie. Nie skupiaj się na tym, skoncentruj się raczej na tym, jak wypaść

dobrze, rzeczowo i merytorycznie<sup>5</sup>. Lider charyzmatyczny nie miewa podobnych wątpliwości, ponieważ do każdego wystąpienia jest po prostu solidnie przygotowany.

Winston Churchill, uznany za jednego z największych mówców w historii, do kilkunastominutowego wystąpienia przygotowywał się kilkanaście godzin. Ludzie charyzmatyczni są przygotowani nie tylko do wystąpień, mają plan tego, co chcą osiągnąć. Przygotowanie daje pewność, a pewność to coś, co przyciąga ludzi. Jasność i zrozumienie tego, czego się chce, to cechy prawdziwych liderów — tego nie posiadają zwykli naśladowcy.

W procesie budowania własnego wizerunku ważna jest umiejętność odpowiedniej oceny tego, jak się jest postrzeganym przez innych, oraz prawidłowego odczytania wskazówek i oczekiwań społecznych, a następnie dostosowania swojego zachowania do zebranych danych. To bardzo cenna umiejętność, która jest nierozłącznie związana z inteligencją emocjonalną. Kiedy uda się skoordynować takie działanie, to ma się w zasięgu swoich rąk bardzo skuteczne narzędzie, którym można się posłużyć w dowolnym momencie i w dowolnym celu. Są ludzie, którzy mają szczególną umiejętność oceny własnych zachowań i natychmiastowej ich zmiany w zależności od okoliczności i potrzeb. W tym miejscu warto przytoczyć wyniki badań Marka Snydera, który stworzył i opracował kwestionariusz do Obserwacyjnej Samokontroli Zachowania; według badacza osoba o wysokich wynikach w tej skali *pragnie dostosować się do wymogów społecznych i jest szczególnie wyczulona na mimikę oraz autoprezentację innych osób w sytuacjach społecznych i kieruje się tymi wskazówkami, by obserwować i kontrolować własną autoprezentację*<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Więcej o tym, jak kształtować swoje życie poprzez sterowanie koncentracją, przeczytasz w książce: A. Bednarski, *Modelowanie przeznaczenia*, Sensus, 2007.

<sup>6</sup> Tamże.

Tacy ludzie są zatem wrażliwi na sygnały, które płyną ze środowiska na temat ich zachowania, i potrafią dostosować swoje zachowanie do wymagającej go w tym momencie interakcji, a przez to lepiej i skuteczniej wywierają wrażenie na innych. Natomiast na drugim krańcu skali kwestionariusza znajduje się osoba, która ma bardzo niski poziom obserwacyjnej samokontroli i niestety nie jest tak wrażliwa na sygnały płynące z otoczenia. W efekcie nie potrafi wywrzeć skutecznie wrażenia na innych, a przez to o wiele rzadziej próbuje manipulować tym procesem.

Z opracowanego przez Snydera kwestionariusza wynika, że **osoby o silnej samokontroli** częściej uznają za prawdziwe stwierdzenia:

1. W różnych sytuacjach i stykając się z różnymi ludźmi, często zachowuję się jak zupełnie inna osoba
2. Potrafię zmylić przyjacielskim zachowaniem ludzi, których w rzeczywistości nie lubię.
3. Nie zawsze jestem tym człowiekiem, na jakiego wyglądam.

Natomiast **osoby o słabej samokontroli** przypiszą sobie zdania:

1. Potrafię bronić tylko tych poglądów, które sam wyznaję.
2. Mam problemy z dostosowaniem swojego zachowania do różnych ludzi i różnych sytuacji.
3. Bardzo trudno mi naśladować zachowanie innych ludzi.

W ramach wniosków z powyższego można powiedzieć, że ludzie (nie tylko charyzmatyczni) manipulują wywieraniem wrażenia na innych z kilku głównych powodów:

1. Aby osiągnąć własne cele i wywołać pożądane reakcje u innych osób.
2. Aby podtrzymać na odpowiednim poziomie poczucie własnej wartości.

**3. Aby wpływać na swoje doświadczenia emocjonalne, regulować je i urozmaicać.**

Wszystko to, co wiąże się z ową manipulacją, może służyć temu, by skuteczniej przejąć władzę nad innymi, nad sobą, nad sytuacjami i nad tym, co chce się mieć pod kontrolą w swoim życiu.

Od czego powinieneś zacząć, by tę kontrolę uzyskać?

Najpierw zrób niejako inwentaryzację siebie. Wypisz swoje mocne i słabe strony — swoje *aktywa* i *pasywa*.

Poświęć kilkanaście minut na zestawienie swoich **wszystkich** kompetencji. Powinny tu się znaleźć następujące elementy: Twoje wykształcenie, szkolenia, znajomość języków, ludzie, których znasz, doświadczenie, to, co robisz poza pracą zawodową, wszystkie organizacje, do których kiedyś należałeś, i te, do których należysz obecnie, zainteresowania, rodzina, dobra materialne itd.

Kiedy już przygotujesz to zestawienie, przyjrzyj mu się i odpowiedz sobie na pytanie: „Jak to wszystko zaprezentować, aby zrobiło na innych jak największe wrażenie?”. Następnie zapisz obok każdej kompetencji jej nowe określenie — jak według Ciebie można określić te kompetencje, aby wywierały wrażenie na innych.

Kiedy już to zrobisz, odłóż zapiski na bok na dwa, trzy dni.

Następnie, po upływie tego czasu, przyjrzyj się jeszcze raz temu, co zapisałeś. Zastanów się nad odpowiedzią na pytanie: „Jak to wszystko zaprezentować, aby zrobiło na innych jeszcze większe wrażenie, niż robi teraz?”. Następnie obok każdej ulepszonej poprzednio kompetencji zapisz jej nowe określenie.

Kiedy już to zrobisz, odłóż zapiski na bok na dwa, trzy dni.

Następnie, po upływie tego czasu, przyjrzyj się jeszcze raz temu, co zapisałeś. Po raz kolejny zastanów się nad odpowiedzią na pytanie:

„Jak to wszystko zaprezentować, aby zrobiło na innych jeszcze większe wrażenie, niż robi teraz?”. Następnie obok każdej ulepszonej poprzednio kompetencji napisz jej nowe określenie.

Powtarzaj ten cykl tak długo, aż po przeczytaniu ulepszonej po raz kolejny listy kompetencji stwierdzisz, że nic więcej z nich nie wyciśniesz, że są idealne.

Wtedy przepisz je na nowo, a wcześniejsze zapiski i ulepszenia podrzyj i wyrzuć.

### Przykład

- Ukończyłem z oceną dobrą studia na Wydziale Ekonomii na Uniwersytecie Jagiellońskim.
- Odebrałem szkolenia z zakresu zarządzania marką i doradztwa ekonomicznego.
- Znam język angielski na poziomie średnio zaawansowanym.
- Znam język niemiecki na poziomie średnio zaawansowanym.
- Znam język rosyjski na poziomie komunikatywnym.
- Poznałem w trakcie pisania pracy magisterskiej profesora Krafta, który często występuje w telewizji.
- Na uczelni byłem drugim wiceprzewodniczącym organizacji studenckiej.
- Od trzech lat i ośmiu miesięcy pracuję na stanowisku doradcy ekonomicznego w filii angielskiej firmy doradczej.

Informacje ulepszone na pierwszym poziomie:

- Ukończyłem prestiżowy Wydział Ekonomii Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jestem certyfikowanym specjalistą od zarządzania marką i certyfikowanym doradcą ekonomicznym.

- Mówię dwoma językami, trzecim posługuję się w stopniu komunikatywnym.
- Blisko współpracuję z profesorem Kraftem.
- Podczas studiów byłem zaangażowany jako wiceprzewodniczący w działalność organizacji studenckiej.
- Od wielu lat pracuję na stanowisku doradcy ekonomicznego w angielskiej firmie doradczej.

Informacje ulepszone na ostatnim poziomie:

- Ukończyłem prestiżowy, wyróżniany w rankingach Wydział Ekonomii Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jestem certyfikowanym specjalistą od zarządzania marką oraz posiadam specjalny certyfikat doradcy ekonomicznego, uznawany przez zachodnie koncerny<sup>7</sup>.
- Władam trzema językami.
- Mam na koncie projekty przygotowane we współpracy z profesorem Kraftem.
- Zasiadałem w zarządach organizacji społecznych.
- Mam za sobą dynamiczny awans na stanowisko doradcy ekonomicznego w znanej angielskiej firmie doradczej.

Porównaj zestawienie pierwsze z ostatnim. Nie wątpię, że dostrzeżesz różnicę.

Kiedy mówisz o sobie, mów dobrze. Nie chodzi tutaj o przechwalanie się, tylko o stworzenie *innej rzeczywistości*, która jest tak samo prawdziwa jak ta, którą tworzysz na co dzień. Szklanka może być do połowy pusta lub do połowy pełna. Może nie być to szklanka, tylko pojemnik szklany. Może być tylko szklanka albo wytwór pracy człowieka. Może zawierać zwykłą wodę albo płyn ratujący życie. Jeżeli uważasz,

<sup>7</sup> Skoro pracujesz w firmie angielskiej, to jest on uznawany...

że to naciąganie na siłę i *dorabianie ideologii* do zwykłej szklanki z wodą, zapytaj o to człowieka, który osiem godzin dziennie przez trzydzieści lat swojego życia pracował w hucie szkła. Zapytaj osobę, która kona z pragnienia na środku oceanu albo na pustyni. Rzeczywistość nie jest taka czy taka, dla każdego jest inna. I wiedzą o tym doskonale ludzie, których nazywamy charyzmatycznymi przywódcami. Dlatego kiedy mówisz o sobie, mów dobrze. To samo dotyczy ludzi z Twojego najbliższego otoczenia. Nawet jeżeli Twoje relacje ze współmałżonkiem lub partnerem życiowym nie układają się zawsze najlepiej, nie ma to znaczenia, ponieważ nikomu nie układają się idealnie. Tam, gdzie jest dwoje ludzi, zdarzają się konflikty.

**Czerp z najlepszych źródeł.** Jeżeli chce się posiadać władzę we współczesnym świecie, nie można jej zdobyć bez odpowiedniej dawki wiedzy. Osiągają sukces te osoby, które nie tylko już posiadają odpowiednie wykształcenie, ale przede wszystkim ciągle się kształcą.

Książka to łatwo dostępne źródło wiedzy, którego koszt jest żaden w porównaniu do efektów, jakie dzięki lekturze uzyskasz. Dzięki książce poznasz sposób myślenia kogoś, kto osiągnął wymierne efekty w interesującej Cię dziedzinie, obcujesz z kimś, kto dzieli się swoimi doświadczeniami i konkretną, użyteczną wiedzą.

Wypracuj sobie zwyczaj codziennego czytania. Jeżeli czytasz w przeciętnym tempie i każdego dnia spędzisz nad lekturą około czterdziestu minut, to w ciągu roku zdobędziesz wiedzę, którą nabywałbyś przez cztery lata studiów. Pomyśl, jak wiele możesz się nauczyć, czytając niecały kwadrans dziennie! Oczywiście niektórzy powiedzą, że przeczytanie książki nie jest równoznaczne ze studiami. Może tak, ale sam wiesz, że bardzo wiele osób, które kończą wyższe uczelnie, wie znacznie mniej niż ci, którzy są zwykłymi molami książkowymi.

Lektura książek to jedna z najlepszych metod rozwijania własnych umiejętności (może najlepsza dla Ciebie?), zwłaszcza jeśli czytanie

sprawia Ci przyjemność, lubisz zanurzyć się w fotelu z książką i odciąć się od całego świata. Tak pozyskasz ogromny zasób wiedzy, z której łatwo możesz skorzystać. A przy tym czytanie to świetny sposób na radzenie sobie ze stresem.

## Buduj kompetencje

Żyjemy w czasach, w których wiedza i umiejętności są cenione wysoko — im wyższy jest poziom Twoich kompetencji, tym większy jest Twój autorytet, to oczywiste. Dlatego przez cały czas trzeba je rozwijać: szkolić się, czytać, uczestniczyć w spotkaniach itp. Możesz rzecz jasna od razu zacząć korzystać z przywileju bycia kimś, kto posiada większe kompetencje niż inne osoby. Czy uważasz, że profesor ekonomii, wypowiadając się na dany temat, wie o nim wszystko? Czy mechanik samochodowy zna się na każdym modelu i potrafi naprawić każdą usterkę? To niemożliwe. Czy zastanawiałeś się kiedyś, na podstawie czego wnioskujesz, że ktoś ma wystarczające kompetencje, aby uchodził za autorytet w danej dziedzinie?

Jedną z najważniejszych rzeczy jest umiejętność zabrania głosu w odpowiednim momencie. Jeżeli znajdujesz się w grupie osób opowiadających, jak miło jest podróżować po świecie, zabierz głos od razu, kiedy rozmowa zejdzie na kraj, w którym byłeś. Mów wszystko, co na jego temat wiesz, jakbyś był w tej kwestii ekspertem, niezależnie od tego, czy przejechałeś Stany Zjednoczone coast to coast, czy tylko czytałeś przewodnik po Nowym Jorku. Zdają sobie sprawę, że brzmi to trochę jak zachęcanie do bycia próżnym. (Skromność to piękna cecha, ale niekoniecznie skuteczna we współczesnych czasach). Jeżeli jednak sam nie zadbasz o to, aby inni Cię zauważyli, najprawdopodobniej nikt nigdy Cię nie dostrzeże, choćbyś miał wielkie serce, wspaniałe pomysły i ogromne chęci do wcielania w życie najbardziej szczytnych idei. Jeżeli dodatkowo spojrzeć na to z perspektywy władzy: władza i skromność — przyznasz, że nie brzmi to sensownie.



**Powołuj się na znane autorytety.** Przytaczaj ich wypowiedzi, zgodne z Twoimi poglądami. Używaj stwierdzeń: *Uważam podobnie jak (i tu nazwisko znanej osobistości), że...* Zapewne niejednokrotnie oglądając amerykańskie filmy, widziałeś taką oto scenę. Do gabinetu prezesa znanej korporacji, lekarza lub profesora uniwersyteckiego przychodzi jakaś osoba. Przysłuchujesz się dialogowi między nimi i jednocześnie podziwiasz powieszony na ścianach dyplom oraz zdjęcia ze znanymi osobistościami. W ten sposób buduje się własny autorytet. Jeżeli możesz pokazać się w towarzystwie znanej osobistości, która jest dla wielu osób autorytetem, zrób to, choćby miało to być jedynie wspomnienie o tej znajomości lub pokazanie zdjęcia. Jeżeli to możliwe, przytaczaj wypowiedzi tych osób na temat Twój i Twoich osiągnięć. W tym celu możesz na przykład założyć blog.

## Publikuj i dyskutuj

Bardzo skutecznym działaniem w ramach budowania swojego wizerunku jest publikacja. Możesz na przykład pisać artykuły i umieszczać je na blogu. O wiele poważniej jednak wygląda mały e-book. A zupełnie inaczej książka Twojego autorstwa, nawet niewielka, albo tekst opublikowany przez znany magazyn. Na blogu, na forum może bowiem pisać każdy, e-book też jest stosunkowo łatwo wydać, jednak największą siłę oddziaływania posiada właśnie książka. Aby ukazała się drukiem, musisz przekonać kilka osób, że jej treść jest warta tego, aby w Ciebie zainwestować. Możesz także założyć forum internetowe i moderować dyskusje na tematy, które Cię interesują. Możliwości jest naprawdę wiele.

Pomysły na to, jak tworzyć i dbać o własny wizerunek, zaczerpnij z książek i artykułów poświęconych tej tematyce. Nie zapominaj, że dzięki rozwojowi technologii masz nieskrępowany dostęp do wiedzy także i w innej formie: zagadnienia wywierania wpływu, radzenia sobie ze stresem, zarządzania czasem i inne potrzebne Ci wiadomości

znajdziesz też w formie audio i wideo, na przykład w ramach opracowanego przez naszą firmę systemu szkoleń audio „Top Training Audio Learning”. Możesz słuchać podczas jazdy samochodem, mycia naczyń, kąpieli, spaceru z psem, wypadu do rodziny i znajomych. Możesz zdobywać nową wiedzę, nowe umiejętności, nowe doświadczenia. Możesz się rozwijać.

## Wspomagaj innych

Nie koncentruj się tylko na budowaniu swojego autorytetu poprzez to, że obcujesz z ludźmi, którzy go posiadają. Pójdź krok dalej i zacznij budować własny autorytet, tak aby dostrzegali go ludzie, którzy z Tobą przebywają.

- Jeżeli wspominasz, że spotkałeś się z jakimś **człowiekiem**, opisz go w samych superlatywach. Mów o nim tak, jakby był osobą odnoszącą sukcesy, ambitną, zaangażowaną, mądrą, inteligentną, posiadającą uznanie itp.
- Jeżeli dotyczy to jakiejś **firmy** czy innego rodzaju instytucji, opisz ją jako wyjątkową, rozwijającą się, skutecznie robiącą interesy, uczciwą, posiadającą wizję itp.
- Jeżeli wiąże się z to **miejscem**, w którym byłeś, pochwal je jako wyjątkowo piękne, spokojne, znane, do którego zawsze chciałeś pojechać, gdzie się znakomicie wypoczywa, gdzie mieszkają wyjątkowi ludzie, gdzie miały miejsce jakieś ważne wydarzenia itp.

W ten sposób wzrośnie Twój autorytet w oczach innych ludzi, z czasem także i w Twoich własnych: sam zyskasz przekonanie, że obcujesz z wyjątkowymi ludźmi i bywasz w wyjątkowych miejscach.

Jeżeli ktokolwiek poprosi Cię o jakąś wypowiedź lub opinię, którą potem przytoczy we własnych materiałach, zadбай o to, aby znalazł się tam zapis, że została ona przywołana za Twoją zgodą. To nieprawdopodobnie wzmacnia Twój autorytet.

**Miejsce jest ważne.** Jeśli bywałeś na seminariach, sympoziach, konferencjach (albo choć widziałeś je w telewizji), zapewne zauważyłeś, że osoby, które zabierają głos w roli ekspertów lub wykładawców, zazwyczaj występują na podium. W odbiorze innych wszystko, co znajduje się wyżej od nich, jest autorytetem (ta zasada odnosi się także do ceremonii liturgicznych, a nawet koncertów rockowych): gdzieś wysoko jest Bóg, ponad ludźmi stoi prawo, jest wyższe wykształcenie, wyższy stopień w wojsku, wyższy stopień naukowy, ktoś reprezentuje wysoki poziom, stanął na wysokości zadania itd.

Jeżeli chcesz mieć autorytet, bądź — w sensie dosłownym — wyżej od innych. Jeśli wszyscy siedzą, Ty wstań, jeśli stoją, znajdź takie miejsce, w którym znajdziesz się wyżej od nich.

Zwróć uwagę, jaki wpływ na relacje międzyludzkie ma to, gdzie kto siedzi przy stole.

Osoba, która uchodzi za posiadającą władzę, znaczenie lub autorytet, najczęściej zajmuje miejsce u szczytu stołu. Zrób to także i Ty. Jeżeli masz możliwość wyboru, zawsze wybieraj właśnie to miejsce. Jeśli masz skrupuły i powstrzymuje Cię wrodzona skromność, to pamiętaj, że władza i skromność najczęściej nie idą ze sobą w parze (a jeżeli idą, to najczęściej niezbyt długo).

Buduj swój autorytet i obserwuj, jak zmieniasz się Ty i jak zmienia się Twoje otoczenie.