

Ewa Wilmanowicz

# WPLYWOWY MENEDŻER

---

Strategie budowania  
przywództwa i reputacji



- Poznaj cechy prawdziwego lidera
- Przekonaj się, dlaczego potrzebujesz odpowiedniej marki osobistej
- Naucz się wykorzystywać narzędzia wpływu społecznego

onepress

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

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

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

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/wplyme>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7069-2

Copyright © Helion SA 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

---

<b>WSTĘP</b>	<b>5</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. KIM JEST WPŁYWOWY MENEDŻER?</b>	<b>7</b>
1.1. Czy każdy potrzebuje popularności?	7
1.2. Wpływ a popularność	17
1.3. Wpływ a reputacja	23
1.4. Wpływ a władza	31
<b>ROZDZIAŁ 2. MARKA OSOBISTA LIDERA W REALIZACJI CELÓW ORGANIZACJI</b>	<b>33</b>
2.1. Zarządzanie zespołem	36
2.2. Pozyskiwanie nowych talentów	49
2.3. Budowanie relacji ze współpracownikami	53
2.4. Zaangażowanie liderów w ważne sprawy społeczne	58
<b>ROZDZIAŁ 3. OSOBISTY KAPITAŁ WPŁYWOWEGO MENEDŻERA</b>	<b>63</b>
3.1. Cenny czas	67
3.2. Wiarygodność opinii	81
3.3. Skuteczność działania	89
3.4. Zarządzanie nieobecnością	100
3.5. Spójny plan komunikacji	106
<b>ROZDZIAŁ 4. NARZĘDZIA BUDOWANIA WPŁYWU</b>	<b>117</b>
4.1. Ludzie biznesu w social mediach	117
4.2. Wystąpienia publiczne	176
4.3. Bankiety i imprezy biznesowe	199
4.4. Targi i konferencje	213
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	<b>227</b>



---

## KIM JEST WPŁYWOWY MENEDŻER?

---

### 1.1. CZY KAŻDY POTRZEBUJE POPULARNOŚCI?

Jako dzieci wielu z nas marzyło o tym, by być kimś popularnym. Dziewczynki zazwyczaj chcą zostać piosenkarkami, aktorkami, modelkami; chłopcy marzą o byciu sławnymi piłkarzami, aktorami, gitarzystami albo perkusistami w kapeli rockowej. Pragniemy też być bohaterami — wśród dziecięcych marzeń często pojawia się bycie żołnierzem, strażakiem albo policjantem. Wszystko, co chcemy robić, ma przede wszystkim zapewniać nam podziw innych, dopiero potem pojawiają się myśli o zawodach dobrze płatnych albo takich, które odpowiadają naszym pasjom bądź preferencjom. Wybór zawodu to często decyzja dotycząca tego, jak spędzimy większość życia, i choć od czasu marzeń czterolatka do momentu wyborów absolwenta uczelni plany na życie zmieniają się wielokrotnie, na ogół popularność kojarzy nam się pozytywnie, a przynajmniej zawsze tak było. Obserwując gwiazdy szklanego ekranu, widzimy, jak bardzo są podziwiane i uwielbiane. Ludzie machają przygotowanymi na ich cześć transparentami podczas koncertów i występów, proszą też o wspólne zdjęcie i autograf. Twarze sławnych osób pojawiają się na koszulkach, kubkach, piórnikach. Gdyby podejść do tematu popularności bez głębszej refleksji, wydaje się ona czymś wspaniałym.

Obecnie żyjące pokolenia to pokolenia pewnego przełomu. Jeszcze doświadczyliśmy czasów, kiedy popularności mogli zaznać nieliczni, na przykład aktorzy kilku filmów kinowych rocznie, prezenterzy paru programów telewizyjnych, piosenkarze, których hity grano w kilku stacjach radiowych i którzy mogli cieszyć się widokiem swojej płyty. Popularność ta wydawała się czymś kompletnie odległym i nieosiągalnym, w międzyczasie nastąpiły jednak zupełnie nowe realia, w których z jednej strony wszystkiego jest więcej — programów telewizyjnych, produkcji kinowych, czasopism, w przypadku których za odpowiednią opłatą można znaleźć się nawet na okładce, stacji radiowych — dzięki czemu znacznie więcej osób może w tych mediach zaistnieć, a z drugiej strony popularność ta znacznie szybciej przemija.

Ponadto media społecznościowe dały nam nieograniczone wręcz możliwości i zamiast wzdychać do idoli ze szklanego ekranu, możemy tworzyć własne materiały wideo, programy rozrywkowe, kabaretowe, edukacyjne, nagrywać swoje audycje w postaci podcastów albo zamieszczać teksty na blogu czy portalu informacyjnym. Każdy może sobie nagrać płytę, kupić wywiad, wydać książkę albo nagrać teledysk. Jednocześnie film w internecie potrafi skupić większe rzesze widzów niż program w najbardziej popularnych stacjach telewizyjnych i nawet nie musi go cechować jakaś szczególna jakość. Znamy twórców, którzy trzymając w ręku telefon, spontanicznie nagrywają filmy bez szczególnej wartości merytorycznej, inspiracyjnej czy humorystycznej, a skupiają wokół siebie wielomilionowe społeczności, które obserwują ich każdego dnia.

Duża dostępność mediów sprawia również, że popularność przenika do zawodów innych niż te związane ze sztuką i sportem. Możemy więc obserwować popularnych prawników, architektów, lekarzy, trenerów personalnych, makijażystów; właściwie trudno byłoby znaleźć zawód, który nie miałby swojego przedstawiciela wśród celebrytów. Oczywiście w historii rozwoju nauki i techniki

od zawsze mieliśmy do czynienia ze znanymi nazwiskami, jednak były one przyporządkowywane do konkretnych osiągnięć. Znamy przecież Alexandra Bella jako wynalazcę telefonu, Thomasa Edisona jako wynalazcę żarówki, a Johna W. Mauchly'ego i Johna Prespera Eckerta jako twórców pierwszego komputera ENIAC. Wśród przedstawicieli takich zawodów nigdy nie było ludzi znanych z tego, że są znani. Potrzeba było wybitnych, wręcz przełomowych osiągnięć, by pojawić się w encyklopedii i dostąpić zaszczytu odebrania nagrody. Dla odmiany w znanej współczesnej encyklopedii internetowej można znaleźć notki biograficzne nawet uczestników *reality show*, a rozdanie nagród czy wręczenie statuetek często sprowadzane są do marketingowego eventu i mają niewiele wspólnego z docenianiem prawdziwych zasług i wkładu w rozwój konkretnego sektora.

W pewnym sensie każdy, kto korzysta z mediów społecznościowych, mierzy się z popularnością. Mając ponad tysiąc znajomych, którzy obserwują nas, nasze dokonania i przełomowe momenty w naszym życiu, musimy podchodzić do tego, co publikujemy, mówimy czy robimy, z podobną odpowiedzialnością, jak na przykład mówca występujący na kongresie, prezes dużego przedsiębiorstwa na spotkaniu z pracownikami albo piosenkarz na scenie. Biorąc pod uwagę, że obserwujący mogą udostępniać i przysyłać dalej nasze publikacje, skala naszej popularności praktycznie z minuty na minutę może stać się jeszcze większa. Problem w tym, że nikt nas nie uczy, jak działać w mediach społecznościowych. W replikach gazet wojennych znalazłam kiedyś ogłoszenia o kursach obsługi kuchenki i innych, innowacyjnych jak na tamte czasy, sprzętów AGD; pamiętam też, jak pokolenie moich rodziców uczęszczało na kursy obsługi komputera. Dziś jednak, gdy stale pojawiają się nowe media społecznościowe, wiele osób loguje się w nich i zaczyna działać metodą prób i błędów. Bez zastanowienia i świadomości wiążących się z tym konsekwencji publikują zdjęcia dzieci, domów, samochodów, fotorelacje z imprez i z urlopu. Nie mówiąc już o przyjmowaniu do

kontaktów zupełnie obcych ludzi, wdawaniu się w dyskusje czy publikowaniu postów i komentarzy pod wpływem silnych emocji albo alkoholu. Dzisiejsze życie przypomina ciągle stanie na scenie i przemawianie do tysięcy ludzi. Paradoksalnie pogoń za popularnością może okazać się mniej niebezpieczna dla żądnego sławy nastolatka niż dla prezesa, przedsiębiorcy lub menedżera cieszącego się szacunkiem, o wypracowanej renomie nazwiska i z licznymi kontaktami. Jest tak głównie dlatego, że osoby z ugruntowaną pozycją nauczyły się funkcjonować w świecie online według określonych reguł i wchodząc do niego, szczególnie do konkretnej społeczności, zamiast dostosować tę przestrzeń do siebie, wybrać to, co im odpowiada, próbują na siłę podążać za obowiązującymi w mediach społecznościowych regułami i trendami, co często wygląda niewiarygodnie, karykaturalnie i burzy ich wypracowany w pozainternetowym świecie wizerunek.

Oczywiście ciężko nie przyznać racji każdemu, kto powie, że popularność niesie ze sobą konkretne przywileje. W końcu rozpoznawalny prawnik, architekt czy chirurg plastyczny nie tylko nie musi zabiegać o klientów, ale także może pracować za wielokrotnie wyższe stawki niż jego koledzy po fachu, obsługiwać prestiżowych klientów i liczyć się w branży. Również w dużych organizacjach popularność niesie ze sobą liczne benefity. Wielokrotnie słyszałam od uczestników moich zamkniętych szkoleń czy osób spotykających się ze mną w ramach mentoringu, że ci lepiej widoczni i popularniejsi w firmie mogą liczyć na bardziej wymagające i prestiżowe projekty i zazwyczaj nie idzie to w parze z ich kompetencjami.

Trudno się dziwić. W końcu niejedyn z nas kupił kiedyś garnitur albo suknię szytą w Chinach, ale z oryginalnego sklepu znanej marki, mimo że gdzieś na drugim końcu miasta świetny krawiec z wieloletnim stażem uszyłby taką samą rzecz, dużo lepszej jakości, a za podobne pieniądze. Wszyscy podejmujemy bardzo podobne decyzje, a popularność danej marki często nam je ułatwia. Wśród przedstawicieli wolnych zawodów bywa tak, że osoba ciesząca



się dużym uznaniem i popularnością wśród klientów ma nie najlepszą opinię wśród przedstawicieli branży. I nie chodzi tu nawet o zazdrość czy rywalizację, ale o fakt, że popularność często nie idzie w parze z kompetencjami i doświadczeniem, w związku z czym ci najpopularniejsi albo mają stosunkowo niedużą wiedzę, bo czas na dokształcanie inwestują w autopromocję, albo wręcz popełniają rażące błędy. Niestety takie przypadki zdarzają się nie tylko wśród doradców podatkowych czy prawników, ale również wśród lekarzy i architektów. Ci z kolei popularność często zawdzięczają na przykład znanemu nazwisku, na którego renomę zapracowały poprzednie pokolenia. Tak jest skonstruowany ten świat. Pewnie każdy pamięta w szkole ucznia, który niewiele wiedział, ale potrafił pięknie „lać wodę” i wybrnąć z każdego pytania nauczyciela, a także ucznia, który przygotowywał się do zajęć, miał dużą wiedzę, a jednak nie potrafił jej odpowiednio zaprezentować i kończył z dużo gorszymi ocenami. W wielu przypadkach to niesprawiedliwe, ale podobne sytuacje zdarzają się w każdej szkole, firmie, w każdym sklepie i na każdej scenie politycznej.

Choć współcześnie popularność można zdobyć łatwiej niż kiedykolwiek, znacznie trudniej jest ją utrzymać i znieść. Kiedyś bowiem popularni ludzie byli popularni tylko w pracy — nagrali program lub płytę, wystąpili w telewizji, napisali książkę bądź zagrali koncert, po czym wracali do swojej „zwyyczajnej” codzienności, aż do czasu następnego występu czy pracy nad kolejnym dziełem. Jedna płyta albo książka zaspokajała potrzeby fanów przynajmniej na kilka miesięcy. Tymczasem obecnie swoją publiczność, zwłaszcza w show-biznesie, trzeba karmić co kilkanaście minut, wstawiając posty, publikując zdjęcia śniadania, ubrań, otrzymanych od sponsorów paczek i relacjonując życie na swoim Instastory. Za sprawą mediów społecznościowych bardzo skrócił się również dystans społeczny między obcymi dla siebie osobami.

O istotnym spadku autorytetu poszczególnych grup zawodowych pisałam w swojej pierwszej książce *Osobista reputacja. Jak budować markę w dobrym stylu*<sup>1</sup>, jednak bezpośrednia komunikacja to następny krok w stronę upadku wszelkich zasad. Kiedyś do swojego idola można było napisać jedynie pięknie przygotowany list i chyba nikt nie odważyłby się wysłać poplamionej i krzywo wyrwanej z zeszytu kartki z błędami i skreśleniami. Dziś w mediach społecznościowych zupełnie obcy ludzie nawiązują kontakt dokładnie tak, jakby znali się od lat, wszyscy są ze sobą na „ty” i rzadko komu przychodzi do głowy, by zapytać, czy może drugiej osobie zająć chwilę. Choć świat internetowych celebrytów przedstawiany jest jako kraina mlekiem i miodem płynąca, w której zarabia się miliony na zabawie z telefonem w rękę, w rzeczywistości osoby te sprowadzane są do roli błaznów, którzy muszą odpowiadać na wiadomości, tłumaczyć się z wyboru jedzenia, ubrań i znosić krytykę tych, którym nie podoba się przekaz, światło, ubranie, piosenka w tle albo reklamowany produkt. Wszystko po to, by utrzymać zaangażowanie, dbać o ilość polubień i komentarzy, zabiegać o zasięgi, które dla marek współpracujących są podstawą do wypłaty konkretnego wynagrodzenia za współpracę. Do tego dochodzi akwizycja, która dziś odbywa się za pośrednictwem telefonu i nie wymaga chodzenia od drzwi do drzwi, a potem wystarczy już tylko przekazać swoim followersom kod rabatowy i poczekać, żeby się przekonać, ile produktów faktycznie się sprzeda.

Nieodzownym podatkiem od popularności jest hejt, czyli mowa nienawiści, którą niektórzy próbują usprawiedliwiać wolnością słowa, a pod której naciskiem inni popadają w depresję, a nawet odbierają sobie życie. To stosunkowo nowe zjawisko; owszem, kiedyś istnieli psychofani, którzy zamiast podziwiać z dystansu swoich idoli,

---

<sup>1</sup> Ewa Wilmanowicz, *Osobista reputacja. Jak budować markę w dobrym stylu*, Helion, Gliwice 2019.

dosłownie ich osaczali, jednak dzisiaj do werbalnych ataków dochodzi praktycznie codziennie i mogą one spotkać praktycznie każdego. Rozważania na temat hejtu pozostawiam psychologom i socjologom, chcę się jednak tutaj podzielić moimi spostrzeżeniami na temat tego, w jaki sposób hejt może powstawać, po to, aby pomóc Ci go uniknąć.

Dostrzegam dwa rodzaje wypowiedzi pełnych nienawiści. Pierwsze to te w komentarzach zamieszczanych w serwisach plotkarskich, dotyczące na przykład celebrytów pokazanych na zdjęciu w artykule — ich wyglądu, zachowania i wszystkiego, co z nimi związane. Na takie wypowiedzi pod swoim adresem nie są raczej narażeni zwykli śmiertelnicy, mało o którym menedżerze, kierownicy czy dyrektorze rozpisują się bowiem portale plotkarskie, żyjące z szukania afer i zaangażowania czytelników. Drugi rodzaj wypowiedzi pełnych nienawiści to te kierowane bezpośrednio do samego zainteresowanego, najczęściej w drugiej osobie i wysyłane albo w komentarzach pod postami, albo w wiadomościach. Ponieważ coraz więcej gwiazd publikuje wypowiedzi, jakie otrzymuje od hejterów, zauważyłam, że sporo z nich zaczyna się od wiadomości pełnych podziwu, komentarzy, polubień, następane są pytania, które pozostają bez odpowiedzi, próby nawiązania bliższego kontaktu, a wreszcie pojawia się frustracja, przeradzająca się w hejt. Doświadczamy dziś nieznaney nam dotychczas rzeczywistości, w której nie każdy potrafi się odnaleźć. Zanim powiem, o co chodzi, posłużę się bardziej życiowym, przyziemnym przykładem. Wyobraź sobie, że poznajesz nową osobę, kobietę lub mężczyznę; zaczynacie się spotykać, widujecie się ze sobą codziennie. Ona chętnie opowiada Ci o swojej rodzinie, problemach, mówi Ci, jak jej minął dzień, ale za każdym razem kiedy to Ty chcesz jej opowiedzieć o swoich sprawach, wychodzi bez słowa. Następnego dnia przychodzi do Ciebie z samego rana, jest uśmiechnięta, mówi: „Cześć, kochany” lub „Cześć, kochana”, pyta Cię o zdanie,

którą sukienkę założyć, opowiada, co będzie dziś robić, ale kiedy chcesz coś do niej powiedzieć — wychodzi. Pomyśl, kiedy zrodziłaby się w Tobie frustracja?

Nie od dziś wiadomo, że ludzie, których znamy z ekranu telewizora lub telefonu, wydają nam się znajomi. Jeśli codziennie ćwiczysz z Ewą Chodakowską i pewnego dnia zobaczysz ją na ulicy, podbiegniesz do niej jak do przyjaciółki. Aktorzy często opowiadają, jak to spotkane na ulicy osoby zwracają się do nich imionami serialowych bohaterów albo odnoszą się do wydarzeń, jakie spotkały rzeźzonego bohatera filmu czy serialu, a nie tego człowieka. Co dopiero mówić więc o ludziach, którzy podobno są autentyczni, prawdziwi i niczego nie udają. Czy opis zachowań ignorującej Cię kobiety lub mężczyzny nie przypomina Ci jednostronnej komunikacji ze świata Facebooka czy Instagrama? Każdego dnia, gdy oglądamy następną relację z życia słynnej osoby, słyszymy od niej, jak to cudownie, że jesteśmy na jej profilu, i jak ważna jest nasza opinia. Oczywiście większość ludzi obserwuje celebrytów bez większych emocji, ale są i tacy, którzy zaczynają w te relacje wierzyć i próbują dążyć do pewnej równowagi. Wypowiadają się na każdy temat, a nie tylko wtedy, gdy są pytani o opinię. Zwracają uwagę na sposób trzymania lub ubierania dziecka, tak jakby rozmawiali z przyjaciółką albo siostrą, i nie widzą w tym nic złego. Oczywiście istnieje wiele przypadków, kiedy hejt jest nie do przewidzenia i bierze się zupełnie znikąd, jednak chcę dać Ci do zrozumienia, że to, jaką cenę przyjdzie Ci płacić za popularność, zależy w dużej mierze od tego, jak bardzo swoimi publikacjami skrócisz dystans ze swoją społecznością i do jak dużej, na ile precyzyjnie dobranej publiczności będziesz docierać.

Istnieją powiem przypadki, kiedy ktoś porusza wyłącznie tematy zawodowe, stara się utrzymywać duży dystans ze społecznością, z którą się komunikuje, a i tak nieustannie doświadcza mowy nienawiści. Dzieje się tak, ponieważ nie każdy jest w stanie dostrzec wartość tego, co mówimy i co robimy. I tak na przykład ekspert wy-

powiada się na temat przydatnych technologii, a otrzymuje komentarze dotyczące koloru koszuli albo przejeżdżyczenia. Gdyby odbiorca był w stanie wyciągnąć wnioski i dostrzec wartość przekazu, nie koncentrowałby się na sprawach w tym momencie nieistotnych. Pamiętam, jak kilka lat temu w porannym programie informacyjnym wypowiadałam się na temat reputacji i zaraz po zejściu z anteny wśród wiadomości na moim profilu publicznym na Facebooku otrzymałam taką z pytaniem o markę butów. Gdyby słuchacza zainteresował temat albo gdyby mógł on odnieść go do swojej sytuacji i do realiów biznesowych, takie pytanie pewnie by nie padło.

Z naszymi talentami i kompetencjami jest trochę tak jak z antycznym meblem. Gdyby chciał sprzedać wiekowe biurko, przeciętny użytkownik serwisów ogłoszeniowych mógłby je uznać za stary rupieć, który nie jest wart nawet 100 zł, gdyby jednak z tym samym biurkiem udać się do kogoś, kto choć trochę zna się na meblach, mógłby on określić je jako zachowany w świetnym stanie antyk i wycenić na choćby dziesięć razy więcej. Gdyby zaś to samo biurko pokazać wybitnemu ekspertowi, mogłoby się okazać, że to wyjątkowy, unikatowy mebel, przy którym w czasie wojny zasiadał jeden z czołowych dowódców albo polityków. Znalazłyby się osoby, które wiedząc to, gotowe byłyby zapłacić za nie dużo wyższą cenę. Wszystko zależy od tego, czy klient wie, za co płaci, i czy my wiemy, co tak naprawdę sprzedajemy. Tak samo jest z naszą wiedzą, kompetencjami, doświadczeniem i wartością, jaką reprezentujemy. Nie możemy oczekiwać, że każdy będzie potrafił odpowiednio wycenić wartość, jaką dajemy. Wracając do zabytkowego biurka — jeśli wiemy, jaki to unikatowy mebel, nie będziemy próbować sprzedać go na pchlim targu obok zastawy za 50 zł i marnych replik znanych obrazów, po 100 zł każda. Od razu udamy się do eksperta; ten odpowiednio biurko wyceni i pomoże nam znaleźć kupca, który doceni wartość i z przyjemnością zapłaci za nie wysoką cenę. Podobnie dział marketingu w luksusowym hotelu swoją reklamę skieruje do

prestżowych magazynów biznesowych, których czytelnicy docenią wartość usług dodatkowych i luksusowego wnętrza oraz wspaniałej kuchni, a nie do podrzędnego brukowca, który co prawda rozchodzi się w bardzo dużych nakładach, ale którego czytelnicy wyśmiewają cenę, a jeśli wejdą na stronę lub profil obiektu na Facebooku, wystawią mu negatywną opinię.

To samo dotyczy popularności. Błędem jest dążenie do posiadania dużej społeczności bez zwracania uwagi na to, kim są obserwujący Cię ludzie, ma to bowiem swoją cenę i konsekwencje. Niestety wciąż spotykam się z przekonaniem, że ktoś reputację czy budowanie marki osobistej utożsamia z popularnością. Chce mieć tysiące obserwatorów, wystąpić w telewizji (nieważne, w jakim programie i na jaki temat będzie rozmowa), udzielić wywiadu gazecie i najlepiej jeszcze być rozpoznawalnym na ulicy.

Obecnie największym wyzwaniem jest umiejętność docierania do dokładnie sprecyzowanej, wąskiej grupy odbiorców, a jednocześnie unikania kontaktu z osobami, które pozostają poza strefą ważnych dla nas ludzi. W pracy nad reputacją i w mojej pierwszej książce używam pojęcia „interesariusz”. Zazwyczaj jest to określenie kojarzone z firmą, jednak również w przypadku ludzi jesteśmy w stanie wyróżnić tych, którzy mają realny wpływ na daną osobę i na których dana osoba jest w stanie wpływać.

Jeśli już uznasz, że popularność to nie jest to, czego pragniesz, a znacznie bardziej zależy Ci na byciu wpływowym i zbudowaniu renomy własnego nazwiska, zastanów się, kto dokładnie wpływa na Ciebie i jakość Twojego życia. To, na czyje postawy, myśli i zachowania chcielibyśmy wpływać, pozwoli jasno określić docelową sferę wpływu. Ponieważ ta książka dotyczy głównie bycia wpływowym, przyjrzyjmy się teraz różnicy między wpływem a popularnością.

## 1.2. WPŁYW A POPULARNOŚĆ

Rozważania na temat bycia wpływowym warto zacząć od tego, czym faktycznie ów wpływ jest.

Status osoby wpływowej wyraża się przede wszystkim w samo-skuteczności — umiejętności wpływania na siebie, w samodyscyplinie — umiejętności wpływania na otoczenie, i w jakości budowanych relacji — umiejętności wpływania na ludzi. Umiejętność wpływania na siebie to swego rodzaju fundament budowania strefy wpływu i pierwszy element konieczny, jeśli chcemy wpływać na otoczenie. Istnieją osoby, które potrafią wpływać na siebie, są zmotywowane i zdyscyplinowane, jednak nie chcą lub nie mogą wpływać na innych. Przykładem może być emeryt, który mógłby już nic nie robić, a jednak potrafi doskonale wpływać na siebie i każdego dnia wstaje o wczesnej porze, poświęca czas na z góry zaplanowane czynności, jada, sypia, trenuje i czyta o określonych porach, do tego stosuje się do zaleceń lekarza i spożywa tylko określone produkty, a z uwagi na niewielką emeryturę z dużym rygiorem gospodaruje pieniędzmi i wydaje je tylko na najpotrzebniejsze rzeczy, by jeszcze zaoszczędzić na czarną godzinę. To człowiek, który potrafi doskonale wpływać na siebie, jednak strefa jego wpływu ogranicza się wyłącznie do jego gospodarstwa domowego.

Z drugiej strony można mówić o sytuacji, kiedy ktoś ma możliwość wpływania na swoje otoczenie, ale nie jest w stanie wpłynąć na siebie. Posłużmy się przykładem osoby mającej, która może sobie pozwolić na zakup niemal wszystkiego, od nowej pary butów, przez sprzęt elektroniczny, aż po luksusowy samochód i apartament, dodatkowo może pojechać w dowolne miejsce, a zadbanie o swoje zdrowie i wygląd powierzyć specjalistom. Dzięki temu, że ma wysokie stanowisko albo dobrze prosperującą firmę jest też w stanie skontaktować się z wieloma osobami i załatwić wiele spraw. Kiedyś taką osobą moglibyśmy uznać za wpływową już przez sam fakt posiadania takich możliwości, bez względu na to, czy je wykorzystuje, czy nie.

W dzisiejszych czasach jednak znacznie bardziej liczą się rezultaty, osiągnięty efekt i skuteczność w działaniu, trzeba nieustannie zabiegać o swoją pozycję, nic nie jest bowiem dane raz na zawsze. Właśnie dlatego, jeśli taka osoba nie jest w stanie wpływać na siebie, bo z natury jest leniwa (firmę przejęła po rodzicach), nie czuje potrzeby wpływania na kogokolwiek i bliskie są jej inne wartości, albo też nie jest w stanie normalnie funkcjonować z uwagi na depresję czy inne ciężkie schorzenia — w społeczeństwie nie będzie funkcjonować jako osoba wpływowa.

Oczywiście podany przeze mnie przykład jest mocno przerysowany, ale często mówi się o osobach, które mają duży potencjał, łatwość w wypowiedaniu się, nawiązywaniu kontaktów i imponujące zasoby finansowe, a nie wykorzystują tego właśnie dlatego, że nie potrafią na siebie wpływać. Z mojej perspektywy tym właśnie różni się władza od bycia wpływowym — władza nad innymi nie wymaga władzy nad sobą, zaś wywieranie wpływu na innych wymaga umiejętności wpływania na siebie. O tym jednak będę mówić w dalszej części książki.

Wpływanie na siebie nie będzie miało odniesienia do popularności, dobrze bowiem siebie znamy i pomijając skrajne przypadki, takie jak uderzenie wody sodowej do głowy, popularność nie powinna mieć wpływu na to, na ile potrafimy kierować własnym postępowaniem. Jak natomiast łączy się ona z wpływaniem na innych?

Nie ma wątpliwości, że znane nazwisko pozwala nam pokierować zachowaniem innych, o ile oczywiście owo nazwisko lub kryjącą się pod nim osobę oni rozpoznają. Nie bez powodu popularne osoby ze świata polityki i show-biznesu są często angażowane w kampanie społeczne, zbiórki charytatywne albo projekty reklamowe. Znana osoba, utożsamiana z określonymi wartościami, jest w stanie szybciej skłonić innych do udzielenia wsparcia finansowego, zmiany zachowań (na przykład segregowania śmieci czy zatrzymywania się przed przejazdem kolejowym) albo do zakupu konkretnego produktu.



Wynika to z istnienia trzech ról, które znane osoby odgrywają w naszym życiu, a które skutecznie można wykorzystać w budowaniu reputacji. Mowa o roli przyjaciela, autorytetu i eksperta.

- **Przyjaciel** — osoba, którą darzymy sympatią i która reprezentuje podobne cechy do naszych. Może to być celebryta w naszym wieku, który w serialach gra postaci o podobnym do naszego stylu życia, podobnych problemach, albo osoba, której życiem interesujemy się na tyle, by traktować ją jak znajomą.
- **Autorytet** — osoba, która w danej dziedzinie uzyskuje rezultaty pozostające w obszarze naszych marzeń. Jest piękna, wysportowana, bogata, ma szczęśliwą rodzinę albo dużo podróżuje. W takiej roli do reklam kosmetyków zatrudnia się piękne aktorki i modelki, do reklam mebli zaś wybiera się osoby grające w serialach przykładowe żony i matki. O ile zbudowanie popularności w roli przyjaciela wymaga czasu, o tyle autorytetem w danej dziedzinie można stać się bardzo szybko, jeśli tylko za daną osobą stoi imponujący efekt. Przykładem mogą być przedsiębiorcy, którzy z dnia na dzień zyskują popularność i rozpoznawalność w mediach za sprawą wysokiej pozycji w jakimś rankingu biznesowym albo na liście najbogatszych Polaków. Nie znamy ich, nie budują z nami relacji, jednak osiągnięty przez nich rezultat sprawia, że chcemy ich słuchać i interesujemy się tym, co mają do powiedzenia, jeśli w sferze naszych marzeń lub celów znajduje się zbudowanie podobnego biznesu lub wypracowanie majątku.
- **Ekspert** — ostatnia grupa wymaga nie tyle rezultatu, co szerokiej wiedzy na dany temat. Tutaj także wśród przedstawicieli poszczególnych zawodów pojawiają się znane osoby, które nie wzbudzają zainteresowania własnymi dokonaniem, nie koncentrują się na szczególnym wzbudzaniu sympatii, ale są w stanie doradzić. Jurorzy w programach tanecznych czy kulinarnych

rzadko kiedy sami prezentują swoje umiejętności, jednak w ocenie uczestników bardzo często edukują widza. Po skończonym programie zaś jurorzy programów kulinarnych reklamują garnki, a lekarze promują leki i suplementy.

W codziennym życiu również najbardziej podatni jesteśmy na rady, zaproszenia i polecenia osób, które lubimy, które nam imponują, i takich, które naszym zdaniem mają szeroką wiedzę na dany temat.

Jeżeli popularność nie łączy się z żadną z tych ról, nie będzie pociągała za sobą siły wpływu. Przenosząc to na realia mediów społecznościowych — nie każdy celebryta jest influencerem i jednocześnie nie każdy influencer musi być celebrytą. Przyjrzyjmy się trzem przykładom.

1. Tomek — specjalista od tworzenia kampanii marketingowych, prowadzi swoje konto na Instagramie. Publikuje tam zdjęcia nowych projektów, pokazuje, jak od kuchni wygląda przygotowanie kampanii i jej realizacja, edukuje swoją społeczność w obszarze tworzenia kampanii marketingowych na własne potrzeby, ale także mówi, z czego wynika cena współpracy z agencją (w tym jego) oraz kiedy lepiej powierzyć kampanię zewnętrznej firmie, zamiast uczyć się wszystkiego samemu. Jego konto obserwuje 900 osób — w 50% to jego klienci, 30% to obserwatorzy, którzy korzystają z jego porad, regularnie tworzą kampanie według jego wskazówek, 10% to konkurencja i osoby z branży eventowej, które zapraszają go na konferencje i wydarzenia marketingowe, a 10% to osoby, które jego konto obserwują przypadkowo. Tomek dzięki swojej aktywności buduje lojalność klientów, wpływa na ich wybory dotyczące nowych produktów, może sprzedawać następne usługi, jednocześnie zbiera sobie grupę nowych potencjalnych klientów, którzy dziś co prawda sami tworzą materiały według jego wskazówek, jeśli jednak zdecydują się działać na większą skalę, z dużym praw-

dopodobieństwem powierzą mu tworzenie kampanii. Działalność Tomka na Instagramie sprawia, że nieustannie przypomina o sobie organizatorom konferencji, którzy zapraszają go na liczne eventy, a to następna droga do poznania nowych klientów. Tomek swoim działaniem wpływa w zamierzony i świadomy sposób na ponad 800 osób i czerpie z tego realne korzyści.

2. Sandra — młoda, atrakcyjna kobieta, która czasami pracuje jako modelka i hostessa. Swoją ponadprzeciętną urodę Sandra uwiecznia na zdjęciach, pod którymi często w ciągu godziny pojawiają się dziesiątki tysięcy polubień, a jej profil obserwuje 150 tysięcy osób. Wśród fanów 80% to mężczyźni, którzy podziwiają urodę Sandry, 10% to kobiety, które podpatrują jej stylizacje, makijaże oraz pomysły na robienie zdjęć, 10% to koordynatorki agencji dla hostess i profile firmowe, które Sandra obserwuje w ramach wymiany „obserwator za obserwatorem”. Prowadzenie profilu w znikomym stopniu wpływa na liczbę zleceń, jakie otrzymuje Sandra, zwłaszcza że nie publikuje ona zdjęć z pracy hostessy i nie zamieszcza informacji na ten temat na profilu. Sandra ze swojego konta na Instagramie nie czerpie żadnych korzyści poza aprobatą i licznymi komentarzami. W tym przypadku osoba ta nie wywiera żadnego świadomego wpływu na swoich odbiorców, ale cieszy się dużą popularnością.
3. Krzysztof — specjalista w obszarze bezpieczeństwa, prowadzi swój profil na portalach LinkedIn i Twitter, na każdym z nich obserwuje go ponad 30 tysięcy osób, przyciągniętych między innymi tym, że Krzysztof dzieli się swoją wiedzą również w ogólnopolskich stacjach telewizyjnych i radiowych. Krzysztof w swoich postach nie publikuje informacji o sobie ani o swojej pracy, nie ujawnia szczegółów z życia. Jego wpisy dotyczą między innymi poziomu bezpieczeństwa aktualnie organizowanych ważnych wydarzeń, porad dla obserwatorów w zakresie zabezpieczenia mienia i biznesu, a także informacji o tym, w jaki sposób być

maksymalnie bezpiecznym w sieci. Krzysztof mimo licznych propozycji świadomie rezygnuje z płatnej współpracy w zakresie rekomendowania produktów, oprogramowania czy aplikacji, jednak jego obecność w mediach przekłada się na jego rozpoznawalność zwłaszcza wśród polityków i przedsiębiorców, dzięki czemu z kolei rośnie renoma jego firmy. Krzysztof jest również coraz częściej zapraszany do programów informacyjnych jako ekspert komentujący aktualne wydarzenia z kraju i ze świata. Mężczyzna nie czerpie bezpośrednich korzyści ze swojej aktywności w mediach społecznościowych, jednak realizuje misję podniesienia poziomu bezpieczeństwa i wywiera realny wpływ na działania swoich obserwatorów w zakresie bezpieczeństwa.

W każdym z tych trzech przypadków mamy zupełnie inny poziom popularności i wywierania wpływu. Tomek nie należy do grona osób popularnych, ale pracuje na renomę w swojej wąskiej grupie docelowej, co sprawia, że jego marka osobista zyskuje na wartości, a on może wpływać na decyzje swoich głównych interesariuszy – klientów i zleceniodawców. Sandra buduje dużą, zaangażowaną społeczność, na którą jednak nie jest w stanie wpływać, między innymi dlatego, że grupa jej odbiorców nie jest sprecyzowana. Krzysztof pracuje na swoją popularność i świadomie odnosi się w swoich publikacjach do najbardziej aktualnych i popularnych tematów, stawiając na komunikację ze stosunkowo dużą, ale konkretnie sprecyzowaną grupą odbiorców.

W zależności od celów, jakie chcemy osiągnąć, każda z tych dróg będzie wymagała innych działań i innego rodzaju aktywności. Bywa tak, że ktoś prowadzi swój profil dla przyjemności, dzieli się na przykład zdjęciami swojego ogrodu albo fotografiami z podróży i kontakt ze społecznością oraz jej komentarze są dla niego wystarczającym powodem do codziennej aktywności. W niektórych przypadkach to siła wpływu (inspiracje, skuteczne rady) przekłada się na rosnącą społeczność i popularność. Trzecią drogą jest wykorzysty-

wanie popularności do wywierania wpływu na ludzi, oczywiście najlepiej pozytywnego — zarówno poprzez dawanie osobistego przykładu, jak i zachęcanie do określonych zachowań. Warto zauważyć, że popularność nie jest konieczna do wywierania wpływu, tym jednak zajmiemy się w następnej części.

### 1.3. WPŁYW A REPUTACJA

Osobistej reputacji poświęciłam całą swoją pierwszą książkę, bo właśnie ten kapitał znajduje się w centrum moich zawodowych zainteresowań zarówno w odniesieniu do osób, jak i przedsiębiorstw. Mówiąc najprościej, reputacja to postępowanie w sposób etyczny i moralny oraz zgodny z powszechnie przyjętymi normami dobrego wychowania. Współczesny świat jest jednak na tyle złożony i tak bardzo przepełniony różnego typu komunikatami, że trudno powiedzieć, iż postępowanie w sposób etyczny i z poszanowaniem praw innych wystarczy, aby odnieść sukces i zrealizować zamierzone cele. W budowanie kapitału reputacji należy wpisać zarówno umiejętność komunikowania się z otoczeniem, w tym głównie z interesariuszami, jak i zdolność do zabezpieczania kapitału reputacji przed ewentualnym kryzysem wizerunkowym, pomówieniami i *fake newsami*. Samo słowo „reputacja” pochodzi od łacińskiego *repuare*, co oznacza rozpatrywać, wgłębiać się. Wynika z tego, że aby móc ocenić czyjąś reputację, musimy bliżej poznać działania danej osoby lub firmy, korzystać z jej usług, wiedzy, pozostawać z nią w bezpośredniej relacji zawodowej lub prywatnej. Reputacja to zagregowana ocena interesariuszy z różnych grup i z różnymi (czasem nawet sprzecznymi względem siebie) oczekiwaniami. Dodatkowo kapitał posiadanej reputacji należy rozpatrywać dwuwymiarowo, na poziomie racjonalnym (odnoszącym się do faktycznych, wymierzonych korzyści wynikających z relacji) i na poziomie emocjonalnym (odnoszącym się do samopoczucia, emocji i stanów, jakie wywołuje bycie w relacji z daną osobą lub instytucją).

Aby lepiej zrozumieć kapitał reputacji, posłużę się dwoma przykładami.

- Firma X działająca w branży IT bardzo się stara, by młodzi informatycy i programiści postrzegali ją jako wymarzonego pracodawcę, dlatego inwestuje spory kapitał w różnego typu akcje, projekty mające na celu zbudowanie marki pracodawcy z wyboru zarówno wśród potencjalnych, jak i obecnych pracowników. Na reputację firmy jako pracodawcy będą się składać wyłącznie oceny osób, które pozostawały z firmą w relacji pracownik – pracodawca i mogą realnie ocenić spełnianie deklarowanych wartości i składanych przy rekrutacji obietnic. Na ocenę pracownika będą składały się dwa obszary: racjonalny (czy firma wywiązuje się z obietnic, sprawiedliwie przyznaje nagrody i awanse, na czas wypłaca wynagrodzenia, zapewnia odpowiednie warunki pracy i przestrzega praw pracowników) i emocjonalny, który bardzo często bywa wypierany, ale w podejmowaniu decyzji odgrywa bardzo ważną rolę; może się na niego składać wiele czynników, na przykład to, jak dany pracownik czuje się w firmie, jakich sytuacji doświadcza i jakie emocje nim kierują, jaka atmosfera panuje w firmie i na ile osoby w otoczeniu respektują podobne wartości).
- Piotr jest menedżerem wyższego szczebla w firmie doradczej; z uwagi na eksponowane stanowisko bardzo dba o swoją obecność w mediach społecznościowych, korzysta z każdej okazji do wystąpienia na scenie czy poprowadzenia prezentacji, a nad jakością jego zdjęć czuwa profesjonalny fotograf. Piotr dużo czasu poświęca na przygotowywanie nowych publikacji na temat zarządzania zespołem i przywództwa, dlatego rzadko znajduje czas na rozmowy ze swoimi podwładnymi i omawianie bieżących projektów. Choć na profilu Piotra na LinkedInie przybywa pozytywnych komentarzy i wspaniałych opinii, w rzeczywistości na

jego reputację jako menedżera składa się to, jak oceniają go jego zespół oraz jego przełożeni i współpracownicy, wszyscy ci, którzy pozostają z Piotrem w bezpośredniej relacji zawodowej. Aktywność w mediach społecznościowych może się przekładać na wizerunek Piotra jako menedżera oraz na jego reputację jako autora tekstów, jeśli są one pomocne dla czytelników i wnoszą w ich życie realną wartość. Podobnie jak w przypadku firmy IT, na reputację Piotra jako menedżera wpływają aspekty racjonalne (jego umiejętność zarządzania zespołem i organizacji pracy, punktualność, dotrzymywanie słowa, skuteczność w działaniu i osiągnięte rezultaty), ale także czynniki emocjonalne (sposób traktowania podwładnych, szacunek do ludzi, atmosfera i usposobienie, które przekładają się na to, jak główni interesariusze czują się, współpracując z Piotrem).

Następną ważną cechą reputacji jest to, że jej kapitał budowany jest na fundamencie wcześniejszych dokonań. Henry Ford trafnie powiedział kiedyś, że *nie da się zbudować reputacji na tym, co dopiero zamierzasz zrobić*. To pierwsza rzecz, która łączy bycie wpływowym człowiekiem i posiadanie osobistej reputacji. Możliwość wywierania wpływu również jest wynikiem wcześniejszych działań, wypracowanych relacji i zajmowanej w społeczności pozycji.

W budowaniu wpływu (podobnie jak w budowaniu reputacji) punktem wyjścia jest określenie poszczególnych grup interesariuszy, którzy mają znajdować się w naszej strefie wpływu. Należy sobie zdawać sprawę, że kiedy myślimy o ludziach wpływowych, mamy na myśli takich, którzy są w stanie wpływać na osoby dla nich ważne. Wielokrotnie wpływamy na samopoczucie i sytuację innych ludzi, kiedy trąbimy na innych kierowców, kiedy mówimy komplement siedzącej obok nas w pociągu kobiecie albo kiedy zatrzymamy obce dziecko, które uciekło mamie, przed ruchliwym przejściem dla pieszych. Dając bezdomnemu datek, wpływamy na to, że będzie mógł zjeść ciepły posiłek, a kiedy zatrzymamy autobus,

sprawimy, że biegnący do niego mężczyzna dzięki nam nie spóźni się do pracy. Choć w większości są to piękne gesty, mające realny wpływ na samopoczucie/sytuację innych ludzi, nie stajemy się dzięki nim osobami wpływowymi.

Budowanie strefy wpływu powinno dotyczyć jasno określonych grup interesariuszy, którzy wpływają na nasze życie, a ich zachowania, słowa, ocena mogą realnie pomóc nam w realizacji zamierzonych celów. Już na samym początku warto więc odpowiedzieć sobie na pytanie: *Na kogo chcę wpływać i w jaki sposób?* Strefa wpływu nie powinna liczyć więcej niż sto osób, przy dzisiejszym tempie życia bowiem bardzo trudno jest utrzymać wpływ w większej sieci relacji. W naszej strefie wpływu mogą znajdować się osoby, które mają wpływ na następne. Wpływając dzięki wypracowanym relacjom na właściciela firmy produkcyjnej, jesteśmy w stanie pośrednio wpływać na jego pracowników w dziale płatności, którzy wydłużą dla nas termin opłacenia faktury, jak i na pracowników działu produkcji lub magazynu, dzięki którym dostawa zamówionych produktów będzie znacznie szybsza. W ten sposób w strefie wpływu możemy mówić o wpływie bezpośrednim i pośrednim. W naszej bezpośredniej strefie wpływu powinno znajdować się nie więcej niż sto osób i dotyczy do zarówno kontaktów służbowych, jak i towarzyskich i prywatnych. Od tego, jak duża będzie strefa wpływu pośredniego, będzie zależało to, jak bardzo jesteśmy wpływowi. Innymi słowy, każdy z nas ma wpływ na kogoś, chodzi jednak o to, by stać się wpływowym wśród osób wpływowych, by nasza strefa wpływów bezpośrednich i pośrednich w jak największym stopniu pomagała nam w realizacji celów. Dobrze jest znać na przykład komendanta straży pożarnej, który jest wpływowym wśród strażaków, jednak oni mogą nam pomóc w zasadzie tylko w czasie pożaru i zazwyczaj bez koneksji również przyjadą po jednym telefonie. W tej książce chcę pokazać, w jaki sposób budować strefę wpływów w imię określonych korzyści.



Na końcu książki znajdziesz miejsce na notatki, ale możesz też skorzystać z osobnego zeszytu, aby zacząć tworzyć listę osób, na które chcesz mieć wpływ. Mogą się na niej pojawić ludzie, na których już wpływasz, tacy na których masz wpływ, ale nie jest on wystarczający, jak i tacy, na których nie masz wpływu (mogą nawet nie wiedzieć o Twoim istnieniu), ale chcesz mieć. Nie chodzi o to, by przygotować tę listę w piętnaście minut, ale by zacząć ją tworzyć już na tym etapie czytania książki. Dzięki temu lista będzie autentyczna i spójna z przekonaniami, wartościami i obecnymi relacjami, a nie stworzona pod jakiś szablon.

Aby dostarczyć narzędzi budowania wpływu, które będzie można wykorzystać w realnym świecie, trzeba dostrzec również drugą stronę medalu i odpowiedzieć sobie na pytanie: „Kto na mnie wpływa i w jaki sposób?”. O ile nie jesteś jednym z czołowych przywódców politycznych na świecie, zapewne istnieje wiele osób, które są w stanie na Ciebie wpływać i z tej możliwości korzystają. Wśród osób mających na nas wpływ można wymienić zarówno szefa, kluczowego klienta, od którego decyzji zależą następne transakcje, ale także rodziców, żonę, męża, a nawet kilkumiesięczne dziecko.

O ile wypisywanie osób, na które chcemy wpływać, dostarcza nam mocy i zapału do działania, o tyle zdanie sobie sprawy z tego, od ilu osób zależymy i ile osób ma na nas wpływ... trochę tę moc odbiera. Aby rzetelnie podejść do tego zadania, musisz zrozumieć, że bycie w czyjejs strefie wpływu nie jest oznaką słabości, ale może być świadomym wyborem i przywilejem osoby, której ten wpływ dajemy. O ile to, że szef ma na Ciebie wpływ, może nieco ograniczać Twoją decyzyjność i możliwości działania, to fakt, że Twoja córka ma na Ciebie wpływ, jest już wyrazem przywileju. Istnieją ojcowie, którzy raz na jakiś czas interesują się swoimi dziećmi, i tacy, którzy z dużym wyprzedzeniem zapisują w kalendarzu przedstawienie w przedszkolu, urodziny albo dzień ojca w szkole, i w tych dniach nie ma u nich miejsca na służbowe spotkania. Nie ma jednej słusznej

drogi — to, kto na Ciebie wpływa, powinno wynikać z Twoich przekonań, przyzwyczajęń i wartości.

Zarówno bycie pod wpływem zależnym od nas (rodziny, bliskich), jak i niezależnym (szefa, prezesa, rady nadzorczej) powinno być jak najmniej. Jeśli wpływa na nas zbyt wiele osób, trudno mówić o samodzielności i decyzyjności. W przypadku wielu relacji możemy mówić o wpływie wzajemnym, równomiernym, dominującym lub podległym.

Wpływ równomierny ma miejsce w sytuacji, gdy w naszej ocenie wpływamy na daną osobę w równym stopniu, co ona wpływa na nas — może tak być na przykład w małżeństwie, kiedy to mąż i żona wpływają na siebie wzajemnie, w spółce między partnerami biznesowymi albo w przypadku dyrektorów działów, które w strukturze organizacji są na tym samym poziomie i są od siebie zależne.

Do wpływu dominującego będzie dochodziło w sytuacji, gdy nasz wpływ na daną osobę jest większy niż jej wpływ na nas. Jako menedżer w większym stopniu wpływasz na swoich pracowników, oceniając ich pracę, ustalając zakres odpowiedzialności i obowiązków, jednak pracownicy również wywierają na Ciebie wpływ. Od jakości ich pracy będą zależały wyniki Twojego zespołu, a odejście czy choroba jednego z podwładnych może znacząco wpłynąć na harmonogram Twoich działań.

Z wpływem podległym będziemy mieć do czynienia, kiedy dana osoba w znacznie większym stopniu wpływa na nas, niż my jesteśmy w stanie wpływać na nią. Taką relację mamy z kierownictwem i przełożonymi, a także z klientem, którego zamówienia stanowią znaczną część sprzedaży całej firmy; zachodzą one również między centralą a oddziałem albo zarządem firmy a przedstawicielami handlowymi. Z jednej strony to przedstawiciele handlowi przynoszą do firmy pieniądze, z drugiej strony to zarząd jest w stanie wywierać większy wpływ na pojedynczego handlowca.

Pracując na swoją pozycję w organizacji, menedżerowie często muszą mierzyć się z niezależnymi od nich sojusznymi, układami i wymaganiami, które stoją z nimi w sprzeczności. Budując swoją strefę wpływu, warto uwzględnić obszary, które są od nas niezależne, i w komunikacji z interesariuszami jasno oddzielać je od obszarów od nas zależnych. Im więcej składanych obietnic zawiera się w obszarze naszego wpływu, tym większa szansa, że uda nam się z nich wywiązać i dotrzymać danego słowa.

W zależności od wykonywanego zawodu, branży, sytuacji osobistej i zawodowej strefy wpływu będą wyglądały zupełnie inaczej i będą uwzględniały innych interesariuszy. Dzięki rzetelnemu wykonaniu audytowi obecnego poziomu wpływowości będziemy mogli podjąć świadomą pracę nad budowaniem własnej strefy wpływu.

W tym miejscu odniosę się do jeszcze jednej kwestii związanej z byciem wpływowym. W mowie potocznej słowa „wpływowy” używa się zarówno do określenia osoby mającej wpływ, jak i tej ulegającej wpływom. Wpływowym nazywa się czasami kogoś, kto łatwo zmienia zdanie, ulega opiniom innych i z łatwością naśladuje ich zachowania. W tej książce słowa „wpływowy” będę używać w odniesieniu do osoby mającej wpływ na coś lub kogoś, i to podejście jest z resztą zgodne z opiniami językoznawców. Zatem nawet w przypadku wpływu podległego w relacji mówimy o sytuacji, kiedy nie tylko ulegamy wpływom, ale także mamy wpływ.

Mając większy obraz tego, jak w relacjach międzyludzkich wygląda struktura wpływu, możemy odnieść się do relacji między wpływem a reputacją.

Składową budowania reputacji jest wywieranie pozytywnego wpływu na interesariuszy. Jeżeli dostarczamy klientom produkty spełniające ich oczekiwania, jeżeli tworzymy dla naszych pracowników przyjazne środowisko pracy i rozwoju, jeśli podejmując współpracę z kontrahentami, zwiększamy ich potencjał rynkowy i wywiązujemy się ze złożonych zobowiązań, wywieramy na nich pozytywny

wpływ, a jednocześnie nasza reputacja jako producenta, pracodawcy czy kontrahenta wzrasta. Jednocześnie zbudowany kapitał reputacji pozwala nam powiększać strefę wpływu. Przede wszystkim dlatego, że mając zaufanie interesariuszy wynikające z pozytywnej oceny, jesteśmy w stanie bardziej na nich wpływać. Skłonienie klienta do pierwszego zakupu jest trudniejsze niż przekonanie go do następnych transakcji, jeśli był on zadowolony z pierwszej i produkt lub usługa spełniły jego oczekiwania. To właśnie oznacza, że wraz z budowaną reputacją jesteśmy w stanie wywierać na interesariuszy większy wpływ. Jeśli jednak zaczniemy wykorzystywać zbudowany kapitał reputacji do wywierania negatywnego wpływu na interesariuszy (poprzez manipulację, oszustwa, ukrywanie wad umowy czy produktu, niejasne formy współpracy), reputacja zacznie spadać, a w konsekwencji zmniejszy się poziom wywieranego wpływu. Raz oszukany klient będzie z dużą nieufnością podchodził do następnego zakupu, a pracownik nakłaniany do postępowania wbrew własnym przekonaniom i wartościom może zacząć gorzej oceniać swoich przełożonych i z dystansem reagować na nowe propozycje i projekty.

Zarówno kapitałem wpływu, jak i reputacji trzeba odpowiednio zarządzać, ponieważ chcąc budować obie te wartości, nie możemy koncentrować się jedynie na zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań interesariuszy, a także na wywieraniu na nich wyłącznie pozytywnego wpływu. Jeśli kapitał reputacji jest odpowiednio wysoki, możemy z niego niekiedy nieco zabrać na własne potrzeby. Jeśli mamy renomę świetnego płatnika i zdarzy nam się problem z płynnością finansową, znacznie łatwiej będzie nam negocjować przesunięcie terminu płatności bez naliczania odsetek, niż wtedy, gdy zaległości zdarzają nam się notorycznie.

Tak samo menedżerowi, który cieszy się dużą renomą w firmie i którego pozytywny wpływ na pracę zespołu dostrzegają pracownicy, będzie łatwiej namówić zespół wyjątkowo do pracy po godzinach

i w weekend, by dokończyć projekt, albo przekonać pracowników, by wykonali jakieś zadanie za niego z uwagi na jego złe samopoczucie czy chorobę, niż szefowi, który notorycznie wyręcza się podwładnymi i wykorzystuje ich wolny czas.

Mając reputację i szeroką strefę wpływów, jesteśmy w stanie nie tylko skuteczniej realizować zamierzone cele, ale także skuteczniej wychodzić z sytuacji kryzysowych. Jeśli cena, jaką w danym przypadku ma zapłacić interesariusz, jest niższa niż korzyści czerpane z relacji, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zdecyduje się ją zapłacić. Na przykład jeśli oczekiwanie na płatność dwa tygodnie dłużej albo bezpłatna praca przez dwie godziny są dla danej osoby mniej warte niż relacja z osobą, która tego oczekuje, będzie ona w stanie to zrobić. Oczywiście nadużywanie relatywnej wartości relacji w oczach interesariusza jest manipulacją i w dłuższym okresie może mieć katastrofalne skutki. Z takimi sytuacjami możemy mieć do czynienia zarówno w relacjach zawodowych, jak i prywatnych, kiedy ktoś, powołując się chociażby na bycie przyjaciółmi, nieustannie oczekuje poświęceń od drugiej strony, opierając się na tym, że w ocenie drugiej osoby ta relacja jest bardzo ważna i wartościowa.

Zarówno budowanie reputacji, jak i stawanie się wpływowym można porównać do efektu kuli śnieżnej, ponieważ reputacja zwiększa wpływ na interesariuszy, ten zaś, wykorzystany w sposób dla nich pozytywny, zaważa na ich ocenie i wzmacnia reputację, która ponownie powiększa wpływy.

#### 1.4. WPŁYW A WŁADZA

Zanim przejdziemy do wzajemnego wpływu i różnic między władzą a wpływem, chciałabym ujednoczyć pojęcie władzy na potrzeby naszej podróży przez karty tej książki. Najbardziej znaną definicją jest ta stworzona przez Maxa Webera, według którego władza to dowolna możliwość wykonywania własnej woli w ramach danych stosunków społecznych bez względu na sprzeciw i na to, na czym

ta możliwość się opiera. W myśl tej definicji jeśli jesteśmy w stanie kogoś skłonić lub zmusić do czegoś — mamy nad nim władzę. Nie ma znaczenia, czy możliwości te wynikają z posiadanego autorytetu, pozycji społecznej, zajmowanego stanowiska, relacji emocjonalnej, czy na przykład z przymusu bezpośredniego. Władzę nad kimś możemy zatem mieć bez względu na to, czy skłaniamy go do czegoś, czy nie, i mówimy tu o możliwości, a nie o konkretnym czynie. Natomiast wywieranie wpływu wymaga konkretnego działania, ponieważ by go zaobserwować, musimy dostrzec związek przyczynowo-skutkowy między intencją i zachowaniem osoby mającej wpływ a reakcją osoby pozostającej pod wpływem i korzyścią wynikającą z tej reakcji dla osoby wywierającej wpływ. W innej sytuacji możemy mówić jedynie o możliwościach lub właśnie władzy.

Zatem jednym ze sposobów budowania strefy wpływu jest uzyskanie władzy nad określonymi osobami. Możemy z dnia na dzień znacząco poszerzyć swoją strefę wpływu, kiedy zostaniemy awansowani na wyższe stanowisko w organizacji albo przyjmiemy posadę menedżera czy dyrektora w nowej firmie. Znacząco zwiększa się także strefa wpływu w chwili objęcia określonego urzędu. Wynika ona z otrzymania władzy nad określonymi osobami, jednak dopiero od konkretnych działań będzie zależało, jak duży wpływ dana osoba jest w stanie wywierać na swoich interesariuszy. Dotyczy to zarówno władzy formalnej, jak i nieformalnej.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

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

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

GRUPA  
**Helion** 

# BY ROZTACZAĆ SZEFA CZAR

Zarządzanie ludźmi i kierownicze stanowisko to dla jednych prestiż i źródło władzy, dla innych zobowiązanie i misja wywierania pozytywnego wpływu. W rzeczywistości, w której życie prywatne przenika się z zawodowym, a iluzję popularności trudno odróżnić od prawdziwej reputacji, pozycja wpływowego lidera – teamu, oddziału, firmy – jest znacznie trudniejsza do wypracowania. Wraz ze stanowiskiem nie przychodzą magiczne moce, szacunek i bezwzględne posłuszeństwo. Na autorytet i uznanie każdy musi zapracować. Jak pogodzić oczekiwania przełożonych i podwładnych? Jak sprawować realną władzę, zamiast wykonywać jedynie odgórne polecenia? Jak zjednać sobie ludzi i skutecznie wykorzystywać biznesowe szanse? Jak wzbudzać autorytet, szacunek i być przy tym realnie potrzebnym ludziom? Wszystko zależy od świadomych decyzji, konsekwencji w działaniu i wierności wartościom.

Ta książka skłania do refleksji nad własną skutecznością i realnym przywództwem, a jednocześnie dostarcza wielu praktycznych narzędzi i wskazówek do natychmiastowego zastosowania.

**Ewa Wilmanowicz** – mówca, wykładowca akademicki, doradca zarządów. Instruktor w obszarze komunikacji z elementami przywództwa w Centrum Szkolenia Wojsk Obrony Terytorialnej. Członek Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców. Absolwentka Université d'Angers i Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Specjalizuje się w narzędziach i strategiach zarządzania reputacją osobistą i organizacji. Wypowiada się jako ekspert w zakresie renomy i wiarygodności marki w magazynach branżowych i programach telewizyjnych. Autorka książki *Osobista reputacja. Jak budować markę w dobrym stylu*.

Patroni medialni:



**BRIEF**

**onepress**



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



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

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7069-2



9 788328 370692

Cena: 49,00 zł