

Grażyna **BIAŁOPIOTROWICZ** Marzena **ROGALSKA**

# Być kobietą biznesu

Kierowanie zespołem, motywowanie pracowników,  
budowanie własnego wizerunku



W KSIĄŻCE WYWIADY Z:

Anną DYMNA • Krystyną JANDĄ  
Małgorzatą i Agnieszką KOTŁONEK • Dorotą SOSZYŃSKĄ  
Sonią WĘDRYCHOWICZ-HORBATOWSKĄ  
Lucyną WIECZOREK



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Grażyna **BIAŁOPIOTROWICZ**

Marzena **ROGALSKA**

# Być kobietą biznesu

Kierowanie zespołem, motywowanie pracowników,  
budowanie własnego wizerunku

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2014

 **Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

#### Autorki

*Grażyna Białopiotrowicz* – Część pierwsza i druga  
*Marzena Rogalska* – Część trzecia: wywiady

Zdjęcia zamieszczone na okładce i wewnątrz książki

*Grażyna Białopiotrowicz: fot. Bartosz Maciejewski*

*Marzena Rogalska: fot. Marcin Klaban*

*Anna Dymna: fot. Adam Golec*

*Krystyna Janda: fot. Piotr Porębski*

*Małgorzata i Agnieszka Kotlonek: fot. Ewa Sawicka*

*Dorota Soszyńska: fot. serwis prasowy Oceanic SA*

*Sonia Wędrychowicz-Horbatowska: fot. Mikołaj Mikołajczyk*

*Lucyna Wieczorek: fot. Anna Ciupryk*

#### Wydawca

*Kamila Dołęgowska-Narloch*

#### Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

#### Opracowanie redakcyjne, korekta i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

#### Projekt graficzny okładki i stron przekładkowych

*Studio Kozak*

#### Zdjęcie wykorzystane na okładce

© [iStockphoto.com/Giedriusok](http://iStockphoto.com/Giedriusok)

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-3109-8

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Grażyna Białopiotrowicz



fol. Bartosz Maciejewski

Trener biznesu, trener rozwoju osobistego i umiejętności interpersonalnych. Ekspert w dziedzinie kreowania wizerunku biznesowego, politycznego i medialnego.

Autorka i realizatorka wielu programów biznesowych obejmujących takie dziedziny jak kierowanie zespołami, motywowanie pracowników, skuteczna komunikacja interpersonalna, psychologia sprzedaży, negocjacje biznesowe, profesjonalna obsługa klienta i stres zawodowy. Prowadzi treningi w tym zakresie dla menedżerów, kadry kierowniczej oraz pracowników działów sprzedaży i obsługi klienta. Osobisty doradca osób publicznych w zakresie rozwoju osobistego.

Współpracuje ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie jako wykładowca studiów podyplomowych.

Od blisko 15 lat pracuje z klientami, z pozytywnym skutkiem budując ich pozycję zawodową i relacje osobiste, w czym odnalazła swoją pasję.

Autorka wielu publikacji oraz książek z dziedziny psychologii biznesu.

Zaprasza na swoją stronę internetową: [www.gbialopiotrowicz.com.pl](http://www.gbialopiotrowicz.com.pl)



---

# Marzena Rogalska



fol. Marcin Klaban

Dziennikarka telewizyjna i radiowa, felietonistka, trenerka. Obecnie związana z TVP2 oraz Radiem Złote Przeboje. Dawniej kapitan drużyny w teleturnieju *Kocham Cię Polsko* oraz prowadząca *Dzieciaki Górą* w TVP2, gospodyni talk-show *Miasto Kobiet* w TVN Style oraz prowadząca teleturniej *Czy jesteś mądrzejszy od piątoklasisty* w telewizji Puls. Dziennikarską przygodę rozpoczęła od Telewizji Kraków i radia RMF FM. Swoją pracę kocha tak bardzo, że dziennikarkę grała nawet w filmach: *Zakochani* P. Wereśniaka, *Job* K. Niwolskiego oraz w serialach: *Magda M.*, *Na Wspólnej* czy *Barwy szczęścia*. Jak sama przyznaje, rozmowy z ludźmi to jej życiowy napęd i pasja, którą realizuje, prowadząc wywiady i szkolenia. Współpracuje ze Szkołą Wystąpień Publicznych przy Dojrzewalni, od kilku lat prowadzi warsztaty i wykłady dla klientów biznesowych dotyczące skutecznej komunikacji przed kamerą.

Zanim poświęciła się dziennikarstwu, rozwijała swoje pasje artystyczne, grała w musicalu *Metro*, na studenckim festiwalu „Fama” otrzymała nagrodę indywidualną za kreację aktorską, występowała gościnnie na płytach zespołu Raz Dwa Trzy, nagrała piosenkę *Super Twarz* z Mattem Kowalskym.

Uzależniona od książek, podróży i amerykańskich seriali.



# Spis treści

---

<b>Od autorek .....</b>	<b>15</b>
-------------------------	-----------

## **Część pierwsza. Sztuka bycia kobietą biznesu**

<b>1. Wizerunek kobiety biznesu .....</b>	<b>25</b>
Wizerunek to dużo więcej niż moda .....	25
<b>2. Psychologia wyglądu, czyli jak cię widzą, tak ci płacą .....</b>	<b>29</b>
Wygląd kobiety biznesu .....	32
Ubranie .....	33
Fryzura .....	36
Makijaż jako element wizerunku biznesowego kobiety .....	37
Torebki, aktówki, teczki .....	38
Obuwie .....	39
Biżuteria .....	40
Zapach jako element kreowania wizerunku kobiety biznesu .....	41
Dłonie .....	42
Uzębienie jako element wizerunku kobiety biznesu .....	43
Pióro czy długopis? .....	43
Okulary, soczewki kontaktowe .....	44
Zegarek .....	45
<b>3. Etykieta jako element kreowania wizerunku kobiety biznesu .....</b>	<b>46</b>
Etykieta biznesowa .....	48
Pozdrawianie się .....	49
Kto kogo pozdrawia .....	50
Uścisk dłoni jako podpis człowieka .....	51
Profesjonalny uścisk dłoni .....	54
Zasady powitania uściskiem dłoni w sferze biznesu .....	55



Przemieszczanie się, czyli kto idzie pierwszy .....	56
Etykieta spotkań biznesowych .....	57
Wizytówki .....	58
Zajmowanie miejsc podczas spotkań biznesowych .....	59
Pożegnanie, czyli jak się zachować .....	59
Biznesowa etykieta telefoniczna .....	60
Telefon stacjonarny – zasady w sferze biznesowej .....	60
Telefon komórkowy służbowy – zasady etykiety telefonicznej .....	63
Netykieta .....	65
<b>4. Magia słów w kreowaniu wizerunku kobiety biznesu .....</b>	<b>68</b>
Język przedszkolaka .....	75
Otwarty sposób wypowiedzania się .....	76
Jak skutecznie utrudnić porozumienie? .....	78
Zaprzeczenia i wyrażenia negatywne .....	78
<b>5. Skuteczna rozmowa biznesowa .....</b>	<b>82</b>
Komunikacja niewerbalna .....	83
Komunikacja werbalna .....	84
Rozmowa biznesowa .....	85
Narzędzia komunikacyjne .....	87
Parafraza jako narzędzie komunikacji interpersonalnej .....	88
Przejęcie kontroli nad rozmową, czyli sztuka zadawania pytań .....	91
Zasady prowadzenia skutecznej rozmowy biznesowej .....	93
Bariery komunikacyjne, czyli co utrudnia skuteczne prowadzenie rozmowy biznesowej .....	95
<b>6. Sztuka słuchania .....</b>	<b>102</b>
Słuchanie empatyczne .....	102
Słuchanie oceniające .....	103
Słuchanie interpretacyjne, czyli jak same sobie szkodzimy .....	104
<b>7. Sztuka budowania relacji z ludźmi .....</b>	<b>105</b>
Budowanie relacji na podstawie podobieństw .....	106
Budowanie relacji na podstawie różnic .....	107
Dostosowywanie się .....	109
<b>8. Siła spokoju kobiety biznesu .....</b>	<b>111</b>
Jak reagujemy w sytuacji stresu? .....	111
Stres dnia codziennego .....	114
Istota stresu .....	115

Fazy stresu .....	116
Odporność na stres .....	118
Panowanie nad stresem .....	119
Style radzenia sobie ze stresem .....	121
Panowanie nad stresem – wskazówki .....	128
Obszar I minimalizowania negatywnych skutków stresu: znajomość siebie i zarządzanie emocjami .....	129
Obszar II minimalizowania negatywnych skutków stresu: zdrowy styl życia ze szczególnym uwzględnieniem mózgu .....	134
Obszar III minimalizowania negatywnych skutków stresu: relaks i wypoczynek .....	135
Obszar IV minimalizowania negatywnych skutków stresu: aktywność fizyczna .....	135
<b>9. Harmonia między pracą a życiem prywatnym .....</b>	<b>141</b>
Sprawdź swój stosunek do prac .....	141
Planowanie jako istotny element <i>work-life balance</i> .....	149
Zadania ważne i pilne, czyli zarządzanie kryzysami. Pierwsza ćwiartka matrycy Eisenhowera .....	151
Zadania pilne i nieważne, czyli zarządzanie cudzymi priorytetami. Trzecia ćwiartka matrycy Eisenhowera .....	152
Zadania niepilne i nieważne, czyli zarządzanie złodziejami czasu. Czwarta ćwiartka matrycy Eisenhowera .....	153
Zadania niepilne i ważne, czyli zarządzanie samym sobą. Druga ćwiartka matrycy Eisenhowera .....	154
Główne zasady budowania harmonii między życiem prywatnym, pracą i troską o samą siebie .....	158

## Część druga. Sztuka kierowania ludźmi

<b>10. Psychologia przewodzenia zespołowi, czyli od czego zależy skuteczność kierowania innymi .....</b>	<b>167</b>
Lider formalny a lider nieformalny .....	167
Negatywny lider nieformalny .....	170
Jak współpracować z liderem nieformalnym .....	173
<b>11. Zasady kierowania ludźmi i budowania zdrowych relacji w zespole.....</b>	<b>176</b>
Zasada 1. Bezwarunkowa akceptacja .....	178
Zasada 2. Oddzielenie zachowania od człowieka .....	178
Zasada 3. Określenie ról .....	181

Zasada 4. Wyznaczenie obszarów działania .....	187
Zasada 5. Kontrakt psychologiczny jako skuteczne narzędzie w zarządzaniu ludźmi .....	192
Dlaczego kontrakt psychologiczny jest potrzebny? .....	192
Istota kontraktu psychologicznego .....	198
Tworzenie menedżerskiego kontraktu psychologicznego z zespołem ...	204
Jak wdrażać kontrakt psychologiczny? .....	216
Psychologiczny proces zmiany .....	217
Co wzmacnia nas w procesie wdrażania kontraktu psychologicznego i dokonywania zmian? .....	222
Co utrudnia wdrażanie kontraktu psychologicznego? .....	224
Jak przygotować siebie do wdrożenia kontraktu psychologicznego? ....	224
Jak przebiega wdrażanie kontraktu psychologicznego? .....	226
<b>12. Wzmacnianie zachowań pozytywnych i nagradzanie pracowników.....</b>	<b>228</b>
Dlaczego nagradzać? .....	230
Za co nagradzać? .....	233
Sformułowanie oczekiwań wobec pracownika .....	233
Zaakceptowanie przez pracownika stawianych mu wymagań .....	234
Otwarte, szczerze i precyzyjne wyrażenie przez pracownika swoich oczekiwań wobec pracodawcy .....	236
Forma nagradzania, czyli co jest nagrodą .....	239
Zasady skutecznego nagradzania pracowników .....	241
<b>13. Korygowanie negatywnych zachowań pracowników przez umiejętne dyscyplinowanie .....</b>	<b>255</b>
Co zrobić, gdy pracownik mimo rozmowy dyscyplinującej zachowuje się bez zmian .....	265
Zasady stosowania ultimatum .....	268
<b>14. Jak motywować pracowników .....</b>	<b>270</b>
Co to jest motywacja? .....	270
Skuteczne motywowanie .....	272
Strategie motywacyjne .....	283
Zasada 1 skutecznego motywowania pracowników: poznanie potrzeb ...	283
Zasada 2 skutecznego motywowania pracowników: oczekiwanie od nich tego, co najlepsze .....	287
Zasada 3 skutecznego motywowania pracowników: podniesienie poziomu wymagań i wyznaczanie celów .....	289
Zasada 4 skutecznego motywowania pracowników: błąd jest naturalnym elementem pracy .....	296

Zasada 5 skutecznego motywowania pracowników: poszukiwanie wspólnych celów i wartości .....	300
Zasada 6 skutecznego motywowania pracowników: korzystanie z wzorców, czyli pokazywanie, jak robią to inni .....	300
Zasada 7 skutecznego motywowania pracowników: zauważanie, chwalenie i docenianie osiągnięć .....	301
Strategie motywacji, czyli o czym należy pamiętać, motywując pracowników .....	305
Wybrane zasady motywowania .....	308
<b>15. Style kierowania .....</b>	<b>313</b>
Menedżer o orientacji przedmiotowej .....	315
Menedżer o orientacji podmiotowej .....	315
Menedżer o samoocenie zawyżonej (JA=OK; TY≠OK) .....	316
Menedżer o samoocenie zaniżonej (JA≠OK; TY=OK) .....	318
Menedżer z samooceną adekwatną (JA=OK i TY=OK) .....	319
Kierowanie autokratyczne .....	320
Kierowanie demokratyczne .....	321
Styl nieingerujący .....	322
Styl integracyjny .....	323
Style kierowania w procesie tworzenia zespołu .....	323
Jaki styl kierowania wybrać? .....	325
Charyzmatyczny przywódca .....	326
Jak budować skuteczny zespół? .....	328
<b>16. Sztuka odmawiania, czyli asertywność w biznesie .....</b>	<b>333</b>
Asertywność i otwartość .....	333
Zachowania nieasertywne .....	342
Zachowania asertywne .....	343
Zasady zmiany zachowania z nieasertywnego na asertywne .....	344
Asertywność fizyczna .....	346
Odmowa .....	347
Asertywne przyjmowanie odmowy .....	347
Asertywne odmawianie .....	349
<b>17. Udane negocjacje kobiety biznesu .....</b>	<b>356</b>
Istota negocjacji w ujęciu praktycznym.....	357
Kiedy podejmować negocjacje.....	358
Kiedy zrezygnować z negocjacji.....	359
Style negocjacyjne w aspekcie wyniku .....	360
Etapy procesu negocjacyjnego.....	363

Przygotowanie do negocjacji .....	363
Otwarcie rozmów.....	371
Prowadzenie rozmów negocjacyjnych.....	372
Kontrakt końcowy.....	377
Zasady udanych negocjacji .....	378
Zasady ogólne negocjacji handlowych .....	380
Nasze prawa podczas negocjacji handlowych .....	381
Negocjacje na co dzień.....	381

### **Część trzecia. Wywiady**

Anna Dymna .....	387
Krystyna Janda .....	413
Małgorzata i Agnieszka Kotłonek .....	433
Dorota Soszyńska .....	455
Sonia Wędrychowicz-Horbatowska .....	475
Lucyna Wieczorek .....	497

# Od autorek

---

Drogie Panie,

mam przyjemność oddać w Wasze ręce książkę, która dość długo rodziła się w mojej głowie. Od lat prowadzę własną firmę i pracuję z klientami. Z roku na rok w świecie biznesu przybywa kobiet, które zdobywają rynek w zawrotnym tempie. Poznałam wiele pań doskonale wywiązujących się ze swoich zadań, oddanych pracy, pochłoniętych bez reszty wdrażaniem nowych rozwiązań, mierzonym się z trudnymi zadaniami w męskim świecie biznesu. Za każdym razem, gdy miałam możliwość którąś z nich poznać bliżej podczas szkoleń, treningów czy sesji indywidualnych, dochodziłam do wniosku, że kobiety są fantastyczne. Drzemie w nich ogromny potencjał, który jest aktywowany jedynie częściowo. Kobiety są bardziej przedsiębiorcze od mężczyzn, odważne i nowatorskie, wykształcone, zdyscyplinowane, wytrwałe, uczciwe w tym, co robią, rzetelnie i terminowo wywiązują się ze swoich zobowiązań finansowych. To, co kobiety najbardziej odróżnia od mężczyzn w sferze biznesu, to pasja, z jaką oddają się swojej pracy. W tym są niezmordowane, cierpliwe i długodystansowe.

Kobiety, w przeciwieństwie do mężczyzn, muszą wykonać dodatkową pracę, by stać się autorytetem i zyskać miano eksperta w swojej branży. Ta dodatkowa praca wynika nie tylko z różnicy płci, która wprawdzie bardzo wolno, lecz jednak się zaciera, lecz także z tego powodu, że znaczna część literatury z zakresu psychologii biznesu, jaka jest dostępna na rynku, została opracowana przez mężczyzn. Książki napisane przez mężczyzn ukazują świat biznesu z męskiej perspektywy i trudno, żeby było inaczej. Ta, którą oddaję w ręce kobiet biznesu, jest napisana z kobiecej perspektywy. Z perspektywy kobiety, która w świecie biznesu funkcjonuje wytrwale od blisko 15 lat. Podobnie jak większość kobiet przeszłam długą drogę właścicielki firmy, borykając się z typowymi dla kobiet trudnościami, po to, by utrzymać się na swoim rynku – rynku szkoleniowym. Działalność trenerską rozpoczęłam w latach 90., gdy

rynek usług edukacyjnych w Polsce dopiero raczkował i był zdominowany przez mężczyzn. Obecnie w środowisku trenersko-szkoleniowym i w środowisku coachów jest znacznie więcej kobiet, niż było jeszcze kilka lat temu.

W okresie, w którym zaczęła się rodzić polska demokracja, a wraz z nią polski biznes, początkowo mocno wspierany przez kapitał zachodni, kobiety znajdowały się w mniejszości. Literatura psychologii biznesu, dostępna wówczas na rynku, była dość skromna i stanowiły ją głównie tłumaczenia poradników amerykańskich. Brakowało nie tylko polskich poradników biznesowych, lecz także wzorców polskich kobiet, które odniosły sukces w biznesie. Dziś sytuacja jest zupełnie inna. Istnieje wiele wzorców wspaniałych kobiet, które zbudowały firmy mające silną pozycję na rynku. Są to takie panie jak choćby dr Irena Eris, Bożena Batycka, Kinga Rusin. Mamy na kim się wzorować i od kogo czerpać inspirację.

Każda z pań, która funkcjonuje w świecie biznesu, przechodzi własną drogę. Początkowo porusza się po niej po omacku, przemierza ją metodą prób i błędów. Z dnia na dzień uczymy się jednak coraz bardziej świadomie kierować nie tylko swoim biznesem, swoją karierą zawodową, lecz także, a może przede wszystkim, swoim życiem. Korzystamy z wiedzy oraz doświadczeń tych, którzy wydeptali ścieżki i mogą podzielić się wiedzą, kontaktami i doświadczeniem. Właśnie na łamach tej publikacji pragnę podzielić się z kobietami biznesu swoją wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami, które nabyłam przez lata pracy. Wszystko to, co zawarłam w tej książce, ma swoje źródło w literaturze psychologicznej i w poradnikach biznesowych oraz zostało przeze mnie zweryfikowane w ciągu lat, w pracy z samą sobą, z moimi klientkami i klientami rekrutującymi się z wszystkich szczebli struktury firm dużych i małych.

Poznawanie kobiet biznesu, praca z nimi i obserwacje ich zachowań pozwoliły mi wskazać te obszary działania, w których kobiety wciąż poszukują wzorca, stosując metodę prób i błędów lub opierając się na stereotypach społecznych. W rezultacie często osłabiają swoją pozycję, gdyż potrzebują więcej czasu i energii na zdobycie tego, co mogłyby zdobyć, gdyby korzystały z istniejących, praktycznych narzędzi. Właśnie pod tym kątem dokonałam wyboru zagadnień przedstawionych w tej książce. Najwięcej do zrobienia mamy w zakresie:

- przemodelowania wyglądu kobiety biznesu – w mediach i literaturze panuje wiele trendów, najrozmaitszych szkół i wzajemnie wykluczających się wskazówek;
- ujednoczenia zasad etykiety biznesowej – panowie się ją sporo zamieszania, łącząc rolę partnerki biznesowej/podwładnej z rolą kobiety;

- sposobu komunikowania się kobiet w sferze biznesowej, szczególnie w zakresie kierowania ludźmi, dyscyplinowania pracowników, asertywnej odmowy i motywacji – dzięki konkretnym i praktycznym rozwiązaniom możemy wzmocnić swój autorytet i swoją pozycję;
- stresu wynikającego z łączenia ról biznesowej z rolami prywatnymi, takimi jak choćby rola matki, żony, partnerki, córki;
- negocjacji biznesowych z wykorzystaniem kobiecej intuicji, nastawienia na współpracę i zabezpieczenie interesów firmy.

Wiedza i wskazówki, z których, mam nadzieję, zechcą Panie skorzystać, dotyczą wiedzy praktycznej, gotowej do zastosowania tu i teraz. W książce znajdują się także treści, które być może wymagają przemyśleń, czasem głębokiej analizy i refleksji zmierzającej do przewartościowania priorytetów. Każda kobieta, która chce się rozwijać zawodowo i doskonalić siebie w sferze biznesu, znajdzie tu informacje, które być może zainspirują ją do zmiany lub też utwierdzą w przekonaniu, że postępuje słusznie i jest na dobrej drodze.

Książka składa się z trzech części. Dwie pierwsze mają charakter teoretyczno-praktyczny i zostały opracowane przeze mnie. Część trzecią, zawierającą wywiady ze znanymi kobietami biznesu, przygotowała Marzena Rogalska, która z wielką pasją, od wielu lat wykonuje zawód dziennikarki. Jest niezłomna i skuteczna w wynajdywaniu ciekawych osobowości, które wyraźnie i pozytywnie zaznaczają swoją obecność w świecie sztuki, muzyki, filmu, sportu czy biznesu.

Temat kreowania wizerunku kobiety biznesu w pełnym tego słowa znaczeniu został w książce potraktowany ramowo, lecz ze szczególnym uwzględnieniem konkretnych metod budowania i wzmocnienia pozycji, budowania pozytywnych relacji z ludźmi oraz prowadzenia skutecznej rozmowy biznesowej. Tę część polecam szczególnie tym Paniom, które chcą być identyfikowalne w swojej branży, które pragną wypracować i wypromować swoją markę, jaką jest ich imię i nazwisko. Imię i nazwisko każdej z nas jest niezależne od nazwy firmy i jest to największy nasz zasób. Nasze imię i nazwisko to nasza marka, która otwiera wiele drzwi, gdy kojarzona jest pozytywnie, lub te drzwi zamyka, gdy imię i nazwisko kojarzone jest negatywnie. Poszukiwanie wykonawcy oraz wszelkie procesy rekrutacyjne na wysokie stanowiska rozpoczynają się bowiem od przeglądu nazwisk i wizerunków ludzi znanych w branży.

Wizerunek biznesowy to wiedza otoczenia na nasz temat, czyli wszystko to, co wiedzą i myślą o nas nasi klienci, współpracownicy, zwierzchnicy, podwładni,



kontrahenci, ludzie z branży. Wizerunek to wszystko to, co inni o nas wiedzą lub sądzą, że wiedzą. Zatem punktem wyjścia do zaistnienia w świecie biznesu jest wypracowanie własnej marki w postaci własnego imienia i nazwiska, gdyż cokolwiek robimy, firmujemy to swoim imieniem i nazwiskiem.

Proces kreowania własnej marki rozpoczyna się od oddzielenia sfery prywatnej od sfery biznesowej, co rzutuje na całą resztę podejmowanych przez nas działań. Oddzielenie to jest konieczne. Zasady etykiety są zupełnie inne w sferze prywatnej, a zupełnie inne w sferze biznesowej. Etykieta telefoniczna te dwie sfery także rozgranicza. Namacalnym dowodem podziału sfer jest wygląd i zachowanie kobiety biznesu. W sferze prywatnej jesteśmy kobietami, matkami, żonami, partnerkami, siostrami, córkami, babciami. Jest to ten obszar naszego życia, w którym możemy spełniać się jako kobiety w pełnym tego słowa znaczeniu, począwszy od seksownego wyglądu, poprzez kokieteryjne zachowania, uwodzenie, flirtowanie, aż po bycie opiekuńczą mamą, troskliwą żoną, czułą partnerką czy zaaferowaną i zakochaną we wnuczętach babcią. Natomiast w sferze biznesowej jesteśmy profesjonalnymi i rzeczowymi menedżerkami, dyrektorkami, asystentkami, masażystkami, kosmetyczkami, właścicielkami czy prezeskami zarządu. W tym obszarze skupiamy się na merytoryce, wiedzy, umiejętnościach, kompetencjach, a w strukturze organizacji zajmujemy określone stanowisko, mamy swoją funkcję i tytuł. W sferze zawodowej obowiązująca jest naczelna zasada: w biznesie płeć i wiek są bez znaczenia, liczy się ranga, stanowisko i miejsce w strukturze firmy.

Dość często panowie w świecie biznesu traktują panie jak kobiety, a nie partnerki do rozmów, mieszając zasady etykiety obowiązującej w sferze prywatnej z zasadami obowiązującymi w sferze biznesowej. Stąd takie zachowania, jak całowanie pań w rękę, delikatny uścisk dłoni lub pomijanie kobiet w firmie i podczas spotkań biznesowych przy podawaniu ręki na powitanie bądź pożegnanie – co stanowi naruszenie etykiety biznesowej.

Paniom również zdarzają się próby łączenia roli kobiety i menedżerki, lekarki czy dyrektorki. Dzieje się tak wówczas, gdy idąc do pracy, podkreślają swoją atrakcyjność seksualną głębokim dekoltem, odkrytymi udami, mocnym makijażem, dużą ilością biżuterii, rozpuszczonymi długimi włosami i kokieteryjnym zachowaniem. Pozostawienie tych zabiegów w sferze prywatnej sprawia, że podczas spotkania biznesowego skupiamy uwagę rozmówców na tym, co mamy do powiedzenia, zamiast na tym, co mamy do pokazania. Jesteśmy wówczas kojarzone z wiedzą i kompetencjami zamiast z zalotnym spojrzeniem i kocimi ruchami. Nie chodzi o to, abyśmy przestały być kobietami, lecz o świadomość, które zachowania są spójne z rolą, adekwatne do sytuacji

i okoliczności, a które rodzą dysonans. W książce zwracam szczególną uwagę na rozdzielenie sfery prywatnej i biznesowej, dzięki czemu można uporządkować wiele sytuacji zawodowych, a jednocześnie znaleźć odpowiednie do sytuacji rozwiązania i zasady postępowania. W rezultacie budujemy zdrowe, klarowne relacje z podwładnymi, ze zwierzchnikami oraz z panami w sferze biznesu, określając jednocześnie wyraźnie swoją silną pozycję.

Szczególnej uwadze polecam rozdział „Magia słów w kreowaniu wizerunku kobiety biznesu”, w którym podaję wiele przykładów słów i zwrotów używanych przez panie piastujące zarówno najniższe, jak i najwyższe stanowiska. Wskazuję na słowa i zwroty, które wypowiedziane przez nas, mają tę magiczną moc, że albo dzięki nim wzrasta nasz autorytet i wzmacnia się nasza pozycja, albo osłabiają wizerunek, ujmując nieco z naszego autorytetu.

Słowa – oprócz znaczenia zawartego w ich treści – ujawniają nasz charakter, nasze mocne strony, a także te zakamarki naszej duszy, które wołałybyśmy zostawić tylko dla siebie. Okazuje się, że bezwiednie i wbrew własnej woli odkrywamy swoje słabości, informujemy o nich otoczenie biznesowe, używając określonych wyrazów.

Poza tym, a może przede wszystkim, słowa zmieniają rzeczywistość. Czasem wystarczy jedno słowo, jedno zdanie, aby nic nie było już takie jak przedtem. Na przykład: „Pani już tutaj nie pracuje”, „Zwalniam pana”, „Jutro zaczyna pani pracę w naszej firmie”, „Odchodzę od Ciebie...”.

Część pierwsza zawiera także rozdział poświęcony stresowi, który jest nieodłącznym elementem życia kobiety biznesu, pragnącej idealnie połączyć karierę zawodową z prowadzeniem domu, byciem mądrą matką i oddaną żoną. Jest to niezmiernie trudne zadanie – może nawet awykonalne. Mierzymy się z nim z całych sił i z różnym skutkiem. Ujmując stres i nadmiar zadań inaczej, chcę zaproponować zweryfikowanie swoich postaw i związanego z nimi sposobu myślenia. Czasem nasze przekonania i poglądy nie tylko mocno nas ograniczają, lecz przede wszystkim bywają źródłem napięcia i stresu dnia codziennego, tego stresu, który wcale nie jest nam potrzebny.

Część druga książki została zatytułowana „Sztuka kierowania ludźmi”. Czytelniczki znajdą w niej konkretne i możliwe do zastosowania zasady kierowania ludźmi, budowania zespołu, motywowania pracowników, nagradzania i dyscyplinowania. Większość pań w sferze biznesu przykłada dużą wagę do tworzenia zespołu oraz umacniania w nim pozytywnych i konstruktywnych więzi. Dla większości z nas ma to znaczenie, gdyż jako kobiety jesteśmy biologicznie i emocjonalnie nastawione bardziej na współpracę i współdziałanie niż na rywalizację i konfrontację, co z kolei jest domeną mężczyzn.

Jednoczenie zespołu, budowanie w nim relacji jest słuszną drogą, gdyż dzięki stabilnemu i skutecznemu zespołowi możemy osiągnąć bardzo dużo i zrealizować zamierzone cele. Nie jest prawdą, że nie ma ludzi niezastąpionych i że na miejsce jednego pracownika czeka dziesięciu innych. Są ludzie niezastąpieni, ważni i potrzebni w naszym zespole. Każda z nas, która poszukiwała konkretnego specjalisty czy dobrego pracownika, ma świadomość, że jest to trudne zadanie związane z ogromnym ryzykiem niepowodzenia oraz ryzykiem wysokich kosztów. Dość znane jest powiedzenie, że „największym skarbem firmy są ludzie”, które potwierdza prawdę znaną od lat. Obecnie firmy dzielą się na te, które dbają o pracownika, i te, dla których pracownik nie przedstawia wielkiej wartości. Analiza rynku w ciągu ostatnich dziesięcioleci wyraźnie pokazuje, że inwestowanie w załogę jest opłacalne, byle było to inwestowanie przemyślane, strategiczne, dzięki któremu zyskujemy stabilny i profesjonalny zespół. Zarządzanie ludźmi to sztuka, która wymaga wiedzy, umiejętności, doświadczenia, wyczucia sytuacji – właściwie nauka w tym zakresie nigdy się nie kończy. Zmienia się otaczająca rzeczywistość, zmieniają się zachowania ludzkie, co oznacza, że metody, które były skuteczne w zarządzaniu kilka lat temu, dzisiaj skuteczne być nie muszą.

Osobny rozdział książki został poświęcony asertywności w biznesie i sztuce odmawiania, z czym wiele kobiet wciąż ma trudności. Mimo naszych usilnych starań, wiedzy i doświadczenia bywają sytuacje, w których nie bardzo wiemy, jak się zachować, aby utrzymać pozytywne relacje, a jednocześnie zmobilizować pracownika do efektywnej pracy. Istnieje delikatna granica między asertywnością a agresją, dlatego asertywność w biznesie jest tematem wymagającym szczególnej uwagi. Potrzebujemy wiedzieć, kiedy zachowanie jest asertywne, a kiedy narusza granice i prawa drugiego człowieka.

W rozdziale „Udane negocjacje kobiety biznesu” znajdują Panie wiele konkretnych wskazówek dotyczących przebiegu negocjacji, typowych reakcji i zachowań rozmówców oraz najczęściej spotykanych gier negocjacyjnych prowadzących do uzyskania jak największych ustępstw. Kobiety podczas negocjacji na ogół dążą do porozumienia, preferując styl *win-win*, który daje długofalowe i pozytywne skutki. Znajomość mechanizmu ludzkich zachowań podczas rozmów negocjacyjnych, słuchanie siebie, dostrzeganie niuansów niewidocznych dla mężczyzn pozwoli nam uzyskać zamierzony rezultat bardziej świadomie i z poczuciem dobrze wykonanej pracy.

Życzę Paniom przyjemnej lektury  
*Grażyna Białopiotrowicz*

\* \* \*

Uzupełnieniem części praktyczno-teoretycznej książki są wywiady z kobietami, które przebyły swoją drogę w sferze biznesu i osiągnęły sukces. Zechciały one podzielić się swoimi doświadczeniami, przemyśleniami oraz sposobami funkcjonowania, które być może będą inspiracją dla wielu pań aktywnych biznesowo.

Rozmowy z moimi bohaterkami pokazują, że trudno oddzielić biznes, któremu się poświęciły, od ich osobowości. Biznes odzwierciedla, to jakie są, jaki mają temperament i jakimi wartościami kierują się w życiu.

To, że tak wsłaniale funkcjonują w pracy, zawdzięczają pomysłom zawodowym, które zrodziły się z wielkiej pasji, chociaż **Krystyna Janda** podkreśla przekornie, że to nie pasja, że to coś w rodzaju narkotyku, jakim są dla niej wieczorne spotkania z widzami w teatrze, że to dla nich zaryzykowała prawie cały dorobek swojego życia. Historia powstania Teatru Polonia i Och-Teatru to dowód na to, że aktorka ma moc realizowania rzeczy dla większości niemożliwych. Sukces zawdzięcza m.in. świadomości swoich mocnych stron, które potrafi świetnie wykorzystywać w budowanym przez siebie teatralnym biznesie.

**Sonia Wędrychowicz-Horbatowska** od dzieciństwa chciała zwiedzać i poznać świat, więc swoją drogę zawodową podporządkowała temu największemu marzeniu – wybrała handel zagraniczny, który w czasach siermiężnej komuny dawał możliwość podróżowania. Po studiach trafiła do świata finansów, który przyjął ją z otwartymi ramionami, ale ma się wrażenie, że bohaterka, gdziekolwiek by się znalazła, odniosłaby sukces, ponieważ każde zadanie, którego się podejmuje, wykonuje z dwustuprocentowym zaangażowaniem. Po prostu inaczej nie umie. Z takim samym zaangażowaniem podchodzi do budowania relacji z ludźmi. Jest w tym tak autentyczna i szczerą, że od swojego zespołu dostaje w zamian za to coś najcenniejszego – zaufanie.

Dla **Anny Dymnej** biznes również zaczyna się od marzeń, choć należy podkreślić, że aktorka od ponad dziesięciu lat wyspecjalizowała się głównie w spełnianiu marzeń innych ludzi. To daje jej siłę i napęd do życia, równoległe z zawodem, który uprawia z niesłabnącą pasją. Za pracę w Fundacji „Mimo Wszystko” nie bierze ani złotówki i nie wyobraża sobie, że mogłoby być inaczej. Śmieje się, że pomnaża inne dobra, które nie do końca są policzalne, ale na pewno czynią życie lepszym. Nie rywalizuje, nie ściga się z innymi fundacjami, cierpliwie i konsekwentnie robi swoje, wiedząc jednocześnie, że wybrała taki rodzaj biznesu, którego nie można ot tak sobie zamknąć czy porzucić. Zarzą-

dza sercem, ale niewątpliwie jej atutem jest umiejętność logicznego myślenia i dobra znajomość przedmiotów ścisłych.

**Lucyna Wieczorek** uważa, że w interesie nas wszystkich jest dążyć do tego, aby biznes miał ludzką twarz. Bo najważniejszy jest człowiek. Dlatego z całą pewnością powinniśmy wprowadzać do biznesu empatię, uczyć współpracy i szacunku do drugiego człowieka. I dlatego dominującą wartością w jej życiu zawodowym jest sens wykonywanej pracy. Swoje projekty realizuje z partnerami, a nie z podwładnymi, i zazwyczaj z ludźmi, których lubi. Dzięki tej filozofii udało jej się stworzyć firmę z duszą – Dojrzewalnie, a w ramach jej działalności PROGRESSteron – największą w Polsce imprezę wspierająca kobiety.

Siostrzana siła i solidarność kobieca – oczywiście poza nieokiełznaną kreatywnością – to solidne fundamenty biznesu siostr **Małgorzaty i Agnieszki Kotlonek**, które stworzyły designerską markę GOSHICO. Pieszczotliwie nazywane „dziewczynami od kogucików”, wspominają czasy, kiedy produkcję swoich torebek rozpoczynały w domu. Dzisiaj, po ośmiu latach, mogą się pochwalić znakomicie funkcjonującą dużą firmą, która podbija inne kraje i której produkty z dumą wspiera Urząd Patentowy, pokazując je na świecie jako przykład polskiego designu na światowym poziomie. Rzadko biorą wolne od pracy, bo tyle radości sprawia im ciągle rozwijanie firmy, ciągle udoskonalanie produktów.

**Dorotę Soszyńską** do świata biznesu porwała ogromna pasja męża i teścia. Współwłaścicielka firmy Oceanic z powodzeniem podbiła ten świat, perfekcyjnie wykorzystując swoje muzyczne wykształcenie. Umiejętność analitycznego myślenia, świetna organizacja czasu, systematyczność i pracowitość to zdolności, dzięki którym osiągnęła wielki sukces. Dzisiaj marka, którą stworzyła razem z mężem, ma czołową pozycję na polskim rynku kosmetycznym i jest obecna w 28 krajach świata. Nie boi się wyzwań i życiowych zakrętów, ponieważ to, że lubi swoje życie, uważa za jeden z największych swoich sukcesów.

Zaproszone do rozmów bohaterki spotykam od wielu lat na swojej dziennikarskiej drodze. Obserwuję je na różnych etapach ich życia i nieustannie podziwiam za wytrwałość i konsekwencję. Spotkania z nimi były dla mnie niezwykle inspirujące i skłoniły przy okazji do przeglądu własnej drogi zawodowej. Czy nie przegapiłam szans, które podsunęło mi życie? Czy byłam wierna swoim przekonaniom? Czy szłam za własnym głosem, nie bojąc się ryzyka, a jeśli ryzykowałam, to ile miejsca zostawiłam na rozsądek? Pytania mnożą się i mnożą... Ale jednego jestem pewna. Życie jest po to, żeby rozwijać siebie i swoje pasje. Od tego „życiowego biznesu” nie ma urlopu, nie ma wymówek i usprawiedliwienia. Gorąco pozdrawiam i pełnego pasji życia życzę!

*Marzena Rogalska*

# Część pierwsza

---

## Sztuka bycia kobietą biznesu



---

# Wizerunek kobiety biznesu

## Wizerunek to dużo więcej niż moda

Pojęcie wizerunku w potocznym rozumieniu jest mocno zawężone, gdyż kojarzy się on przede wszystkim z wyglądem, strojem i modnymi dodatkami.

W psychologii biznesu wizerunek to znacznie więcej niż ubranie, fryzura i buty. Wizerunek w biznesie to element decydujący o powodzeniu przedsięwzięcia. Pozytywny wizerunek przyciąga klientów i budzi zainteresowanie. Negatywny wizerunek sprawia, że dotychczasowi klienci zaczynają odchodzić.

Pojęcie wizerunku odnosi się zarówno do człowieka, jak i do firmy. Znane marki, o ugruntowanej pozycji na rynku, mają pozytywny wizerunek i niejednokrotnie dla niego samego klienci decydują się na zakup produktów określonej marki. Lubimy otaczać się przedmiotami o pozytywnym czy prestiżowym wizerunku.

W dużym uproszczeniu wizerunek to wiedza otoczenia o firmie lub o człowieku i wynikający z niej obraz firmy lub jednostki. Wizerunek firmy i wizerunek człowieka można dowolnie kreować. Kreowanie wizerunku firmy, kreowanie wizerunku marki to ogromny dział w psychologii biznesu. Firmy doskonale radzą sobie z kreowaniem marki – szczególnie te duże, o zasięgu globalnym. W stałym użyciu są sprawdzone sposoby kreowania marki czy produktu, aby znalazły one swoje miejsce na rynku.

W obszarze kreowania wizerunku znajduje się również pojedynczy człowiek, który jako uczestnik środowisk biznesowych, artystycznych czy politycznych także z wizerunku korzysta. Wizerunek polityczny dotyczący zarówno polityka, jak i partii politycznych to obecnie obszar dość dobrze zgłębiany przez specja-



listów. Natomiast wizerunek biznesowy jest najmniej opracowanym tematem, choć w ostatnich latach cieszy się zainteresowaniem badaczy i specjalistów.

To, jak dana osoba jest postrzegana w swoim środowisku, jaką opinią się cieszy, co myślą o niej klienci, odbiorcy, współpracownicy, środowisko branżowe – wszystko to składa się na wizerunek jednostki. Oznacza to, że każdy z nas ma swój wizerunek – czy chcemy tego, czy nie. Jeśli funkcjonujemy w określonym środowisku i kontaktujemy się z ludźmi, to niemal każdy ma określoną opinię i wiedzę na nasz temat, a to właśnie składa się na nasz wizerunek.

Wizerunek to wiedza otoczenia na temat tego, jakie jesteśmy, co myślą o nas klienci, współpracownicy, środowisko branżowe, czyli wszystko to, co inni o nas wiedzą lub co sądzą, że wiedzą.

Wizerunek każdej z nas oparty jest na sześciu aspektach, takich jak:

1. Wygląd, na który się składa: nasza uroda, wzrost, w co się ubieramy, jaką mamy fryzurę, jakiego koloru jest nasze ubranie, jaki preferujemy kolor włosów, jakie nosimy buty, jakie mamy dodatki oraz wiele innych elementów dotyczących naszej powierzchowności.
2. Zachowanie i maniery, czyli jak chodzimy, w jaki sposób siadamy, co dzieje się z naszymi rękami, gdzie kierujemy wzrok, czy i jak gestykulujemy, jaki mamy głos, jak mówimy – szybko, wolno, dynamicznie, spokojnie, dużo, mało, jak pachniemy, jak oddychamy – głośno, cicho, szybko, powoli, nierówno, czy stosujemy się do zasad etykiety oraz wiele innych elementów.
3. Umiejętności interpersonalne w zakresie nawiązywania kontaktów, umiejętności sprawnego komunikowania się z innymi, budowania i podtrzymywania relacji interpersonalnych, prowadzenia rozmowy.
4. Kwalifikacje, umiejętności zawodowe i doświadczenie, wykształcenie, kompetencje, wiedza.
5. Sukcesy, osiągnięcia, dorobek zawodowy, naukowy, artystyczny, każdy dorobek własny, czyli doświadczenie zawodowe, staż pracy, osiągnięcia zawodowe, nagrody, odznaczenia, dyplomy, podziękowania oraz wiele innych elementów mówiących o tym, co udało nam się zrobić, zdobyć, osiągnąć.
6. Styl życia, czyli wszystko to, co robimy po pracy, co dzieje się w naszym życiu prywatnym, czyli gdzie mieszkamy, jak mieszkamy, z kim się spotykamy, jak spędzamy czas wolny, co i gdzie kupujemy, co jadamy itp. Ten element

wizerunku jest elementem uwiarygodniającym całość, weryfikującym spójność wykreowanej całości. Ma to szczególne znaczenie w przypadku osób publicznych, gdyż zawirowania w życiu prywatnym niejednokrotnie burzą publiczny wizerunek, misternie wypracowany. Pokazują to przykłady z życia gwiazd, sportowców czy polityków, gdy znana osoba traci twarz, a wraz z nią kontakty, koneksje, stanowiska i majątek. Każdy z nas wbrew pozorom także jest osobą publiczną w swoim lokalnym, branżowym, firmowym bądź sąsiedzkim środowisku, w którym poprzez ten element otoczenie weryfikuje nasz wizerunek lub na jego podstawie w ogóle go tworzy.

Wizerunek biznesowy jest tematem dosyć nowym w polskiej psychologii biznesu, tak jak młoda jest polska demokracja i jak młody jest polski biznes. Wizerunek biznesowy to jednak temat coraz bardziej powszechny i coraz szerzej opracowywany przez specjalistów. Obecnie można znaleźć wiele informacji na temat zasad biznesowego stroju mężczyzn, coraz więcej treści na temat etykiety biznesowej, mamy też dostęp do ogromnych zasobów wiedzy z zakresu umiejętności interpersonalnych w biznesie. Natomiast zupełnie białą plamą w psychologii biznesu jest wizerunek kobiety biznesu, szczególnie dotyczący wyglądu i etykiety.

W psychologii biznesu niewiele jest informacji na temat wizerunku biznesowego kobiet, bywa też, że różne źródła podają sprzeczne informacje. Trudności wizerunkowe kobiet w biznesie mają podłoże historyczne. Nigdy wcześniej w historii cywilizacji kobiety nie były tak aktywne zawodowo jak obecnie. Odnosząc się do warunków polskich, mamy za sobą epizody z lat 50. XX wieku, kiedy królowały hasła: „Kobiety na traktory!” czy „Kobiety do maszyn!”, stanowią one jednak marny przykład do naśladowania. Ponadto mamy za sobą całkiem spory odcinek historii w Polsce socjalistycznej, gdy ugruntował się wzorzec matki Polki, czyli kobiety pracującej i jednocześnie prowadzącej dom. Obecnie żyjemy w zupełnie innych czasach, lecz reperkusje z przeszłości wciąż są żywe, a połączone z wpływami świata zachodniego, dają w rezultacie miszmasz i zupełny chaos w wizerunku kobiety biznesu. Brakuje nam dobrych współczesnych wzorców mimo ogromnej oferty rynku w tym obszarze. Kreowanie wizerunku biznesowego rządzi się określonymi i nieprzekraczalnymi zasadami, które odnoszą się także do kobiet. Główną zasadą kreowania wizerunku biznesowego jest oddzielenie sfery prywatnej od sfery biznesowej.

To, jak wyglądamy, jak się zachowujemy, co i jak mówimy musi być adekwatne do sytuacji oraz do okoliczności. Inaczej ubieramy się na spotkanie

Kobiety potrafią doskonale sobie radzić w sferze biznesu. Wciąż jednak istnieją obszary funkcjonowania, w których wiele z nich poszukuje wzorca, działając metodą prób i błędów lub kierując się stereotypami społecznymi, co w efekcie prowadzi do osłabienia ich pozycji w organizacji.

Książka zawiera wiele wartościowych, praktycznych wskazówek, które pomogą kobietom budować swoją pozycję i autorytet w dzisiejszej biznesowej rzeczywistości, doskonalić umiejętność kierowania zespołem i motywowania pracowników, rozwijać umiejętności komunikacyjne i świadomie budować swój wizerunek.

Cenną inspiracją dla nich może się okazać także sześć wywiadów z niezwykleymi kobietami, które przebyły własną drogę w sferze biznesu – sześć porywających historii zwieńczonych happy endem. Nie każda z bohaterek tych rozmów wiedziała od razu, że biznes to jej przeznaczenie, ale każda bez wahania oddała się swojej pasji. Wszystkie odniosły sukces, choć dla każdej z nich ten sukces co innego znaczy.



#### Grażyna **BIAŁOPIOTROWICZ**

Trener biznesu, trener rozwoju osobistego i umiejętności interpersonalnych; ekspert w dziedzinie kreowania wizerunku biznesowego, politycznego i medialnego; autorka i realizatorka wielu programów biznesowych obejmujących takie dziedziny jak kierowanie zespołami, motywowanie pracowników, komunikacja interpersonalna, psychologia sprzedaży, negocjacje biznesowe, profesjonalna obsługa klienta i stres zawodowy. Prowadzi treningi w tym zakresie dla menedżerów, kadry kierowniczej oraz pracowników działów sprzedaży i obsługi klienta.



#### Marzena **ROGALSKA**

Dziennikarka telewizyjna i radiowa, felietonistka, trenerka. Obecnie związana z TVP2 oraz Radiem Złote Przeboje. Wcześniej prowadząca *Dzieciaki Górą* w TVP2, gospodyni talk-show *Miasto Kobiet* w TVN Style oraz prowadząca teleturniej *Czy jesteś mądrzejszy od piątklasisty* w telewizji Puls. Dziennikarską przygodę rozpoczęła od Telewizji Kraków i radia RMF FM. Od kilku lat prowadzi warsztaty i wykłady dla klientów biznesowych dotyczące skutecznej komunikacji przed kamerą.

978-83-264-31098 w01P01



#### Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-3109-8



9 788326 431098