

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## Komunikacja naprawdę skuteczna. Niezawodny sposób dotarcia do klientów, pracowników i znajomych

Autor: Maciej Czekaj  
 ISBN: 978-83-246-2924-4  
 Format: 140 × 208, stron: 256



- Naturalna komunikacja, daleka od sztuczności i nieumiejętnej perswazji
- Łatwe odnajdowanie się w otoczeniu społecznym
- Kształtowanie relacji, w których się znajdujemy
- Dopasowanie stylu komunikacyjnego do rozmówcy
- Praktyczne klucze do obiecującego świata networkingu

Od chwili swych narodzin człowiek staje się częścią społeczeństwa — i to nie tylko w sensie formalnym. Jesteśmy istotami stadnymi, potrzebujemy kontaktu z przedstawicielami naszego gatunku. Możemy normalnie funkcjonować głównie dzięki pozytywnym relacjom i współpracy z innymi ludźmi.

Pewnie także Twoja babcia od małego mówiła Ci, że kto z kim przestaje, takim się staje. Miała rację. A chodziło jej o umiejętności społeczne, komunikacyjne i wzajemny wpływ, jaki ludzie wywierają na siebie. Myślała o tych umiejętnościach, które możesz teraz szlifować dzięki metodzie DSR, czyli Dynamic Social Relations (Dynamiczne Relacje Społeczne). Jest to autorski model, zapewniający naturalny sposób prowadzenia rozmowy oraz charakteryzujący się elastycznością w zmienianiu stylów komunikacyjnych i rozwojem inteligencji społecznej w oparciu o większą świadomość działania sieci społecznych.

Przekonaj się, że praktyczne zastosowanie wiedzy zawartej w tej książce przełoży się na Twoje lepsze wyniki w:

- sprzedaży,
- promowaniu marki, produktu lub firmy,
- relacjach towarzyskich,
- relacjach rodzinnych,
- coachingu, doradztwie czy terapii,
- wychowywaniu oraz socjalizacji.

Maciej Czekaj — nim osiągnął wiek trzydziestu lat, pracował na kontrakcie menedżerskim, był członkiem rady nadzorczej oraz założył własną firmę szkoleniową. Kolejne lata przyniosły dalsze sukcesy: dwie książki, własny model komunikacyjny i jeszcze więcej zadowolonych klientów, zarówno prywatnych, jak i biznesowych. DSR powstało jako efekt współpracy z klientami w ciągu pięciu lat. Sytuacje życiowe wymagają sprawnego reagowania i skutecznego rozwiązywania problemów komunikacyjnych. Klienci z jednej strony potrzebują szybkiego udzielenia pomocy, a z drugiej wyposażenia ich w narzędzia zapobiegające przyszłym konfliktom w relacjach. Sama nauka zaś ma przebiegać jak najbardziej naturalnie odnosić się do tego, co klienci już potrafią i czego używają. Lata eksperymentów i stosowania pozornie sprzecznych systemów komunikacji zaowocowały syntezą — spójnym i skutecznym modelem komunikacji oraz doskonałą metodą jego przekazu.



**MACIEJ CZEKAJ**

# Komunikacja naprawdę skuteczna

NIEZAWODNY SPOSÓB DOTARCIA DO KLIENTÓW, PRACOWNIKÓW I ZNAJOMYCH

NATURALNA KOMUNIKACJA, DALEKA OD SZTUCZNOŚCI I NIEUMIEJĘTNEJ PERSWAZJI.

KSZTAŁTOWANIE RELACJI, W KTÓRYCH SIĘ ZNAJDUJEMY. DOPASOWANIE STYLU

KOMUNIKACYJNEGO DO ROZMÓWCY. PRAKTYCZNE KLUCZE DO

OBIECUJĄCEGO ŚWIATA NETWORKINGU

# Spis treści

Podziękowania	11
Przedmowa	15
Wstęp	17
<b>CZĘŚĆ I. DSR — DYNAMICZNE RELACJE SPOŁECZNE</b>	<b>21</b>
<b>Rozdział 1. Dynamika rozmowy</b>	<b>23</b>
Komunikacja	23
Poziomy komunikacji	26
Pierwsze, drugie i trzecie wrażenie	31
Pierwsze wrażenie — Twój wygląd i Twoje zachowania	33
Drugie wrażenie — dynamika rozmowy	37
Wymiana historii	41
Trzecie wrażenie — utrzymanie więzi i konsekwencja	43
Podsumowanie rozdziału pierwszego	44
<b>Rozdział 2. Sieci społeczne — rozwiń inteligencję społeczną</b>	<b>45</b>
Krąg społeczny — grupa	46
Krąg kręgów — wejście do istniejącej i zorganizowanej sieci społecznej	48
Krąg kręgów — tworzenie zorganizowanej sieci społecznej	58
Podsumowanie rozdziału drugiego	60

<b>Rozdział 3. Rodzaje relacji</b>	<b>63</b>
Jak zbudować pożądaną relację niezależnie od kontekstu?	66
Cele a grupy tematów	67
Podsumowanie rozdziału trzeciego	68
<b>Podsumowanie części I</b>	<b>71</b>
<b>CZĘŚĆ II. STYLE KOMUNIKACYJNE</b>	<b>73</b>
<b>Rozdział 4. Elastyczna zmiana stylu komunikacji</b>	<b>75</b>
Główne parametry	77
Preferencje pracy półkul mózgowych	
— styl pytaniowy a styl metaforyczny	81
Preferencje energii relacji	
— styl prowokatywny a styl zjednujący	84
Elastyczność w przechodzeniu między stylami	
w czasie rozmowy	87
Podsumowanie rozdziału czwartego	91
<b>Rozdział 5. Styl zjednujący</b>	<b>93</b>
Hipotezy stylu zjednującego	93
Cele komunikacji zjednującej	94
Założenia stylu zjednującego	94
Spostrzeżenia	95
Metody	97
Kilka myśli podsumowujących metody stylu zjednującego	112
<b>Rozdział 6. Styl prowokatywny</b>	<b>115</b>
Dwie najważniejsze hipotezy stylu prowokatywnego	117
Cele terapii prowokatywnej	122
Dziesięć założeń stylu prowokatywnego	125
Humor	131
Wybrane metody prowokatywne	131

Kilka powodów, dla których ludzie lubią, kiedy stosujesz wobec nich dobrą prowokację	135
Parę słów podsumowania	136
<b>Rozdział 7. Styl metaforyczny</b>	<b>141</b>
Historia zamiast wstępu	141
Co to jest metafora?	142
Zastosowania metafor	145
Użyteczność metafory	150
Cel stylu metaforycznego	154
Tworzenie metafory w kilku prostych krokach	156
<b>Rozdział 8. Styl pytaniowy</b>	<b>163</b>
Sztuka zadawania pytań	163
Rodzaje pytań	164
Pytania o fakty	167
Pytania osobiste	167
Pytania oddziałujące i myślenie pytaniami	171
<b>Podsumowanie części II</b>	<b>181</b>
<b>CZĘŚĆ III. TROCHĘ INNE ZASTOSOWANIA STYLÓW KOMUNIKACYJNYCH</b>	<b>185</b>
<b>Rozdział 9. Zarządzanie konfrontacją</b>	<b>187</b>
Konfrontacja a zarządzanie konfliktem	187
Etapy konfrontacji	188
<b>Rozdział 10. Więż a ekscytująca więź</b>	<b>197</b>
<b>Rozdział 11. Mity — jeszcze mocniej oddziałujące na nas metafory</b>	<b>203</b>
<b>Rozdział 12. Wywiad</b>	<b>213</b>
Krok 1. Burza mózgów	214
Krok 2. Grupowanie pytań	215

10	Komunikacja naprawdę skuteczna	
	Krok 3. Strategia wywiadu	216
	Krok 4. Spotkania i zadawanie pytań	216
	<b>Podsumowanie części III</b>	<b>223</b>
	<b>DODATKI</b>	<b>225</b>
	<b>Dodatek A. Moja przygoda z komunikacją</b>	<b>227</b>
	<b>Dodatek B. Rytuály, gry i zabawy — praktyczne korzyści i okazje do ćwiczenia</b>	<b>233</b>
	Łańcuchy	235
	Herald	237
	Szeherezada	239
	Bratnia dusza	241
	Trening improwizacji	242
	Burza mózgów z pytaniami	244
	<b>Dodatek C. Materiały źródłowe</b>	<b>247</b>
	Książki, które szczególnie polecam	247
	Pozostałe materiały, które stanowiły dla mnie inspirację	248
	Strony internetowe, na które możesz zajrzeć	251
	<b>Dodatek D. Formularz osobowy stosowany przez wywiad wojskowy Armii Stanów Zjednoczonych</b>	<b>253</b>

## Rozdział 4.

# Elastyczna zmiana stylu komunikacji

Kiedy pisałem ten rozdział, przypomniało mi się pewne zdanie z jednej z moich ulubionych książek. 2500 lat temu żył w Chinach wybitny generał Sun Tzu. Jego wielkość wynikała z dokonań, ale i z tego, że spisał zasady, którymi kierował się na wojnie. Tak powstał pierwszy podręcznik wojskowości, *Sztuka wojny*. Działania w biznesie są często metaforą taktyki wojennej (czy dobrą, wolę się nie wypowiadać) — „sztuka wojny w biznesie” powstała już chyba w kilku wersjach. Niemniej książka Sun Tzu jako pierwszy podręcznik wojskowości zasługuje na przeczytanie, zwłaszcza po to, aby uświadomić sobie, od jak dawna ludzie potrafią myśleć systemowo. Sun Tzu przekazał w swoim dziele wiele uniwersalnych prawd. Najmocniej utkwiała mi w pamięci poniższa:

„Z tego powodu zwycięska armia najpierw uświadamia sobie, jakie są warunki odniesienia zwycięstwa, a potem dopiero próbuje wszczynać bitwę. Armia przegrana najpierw walczy, a później myśli o zwycięstwie”<sup>1</sup>.

Na podstawie tej oraz wielu innych rad doszedłem do pewnego wniosku, mianowicie:

Jeżeli masz złą strategię i mimo to wygrałeś większość bitew — i tak przegrasz wojnę.

---

<sup>1</sup> Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, tłum. Dariusz Bakalarz, Helion, Gliwice 2005, s. 77.

Jeżeli masz dobrą strategię, lecz mimo to kilku bitew nie wygrasz — nadal masz dużą szansę na wygranie wojny.

Style komunikacyjne to coś więcej niż kilka technik mających pozwolić Ci osiągnąć zamierzony cel. To pewne określone strategie i konsekwencja w działaniu. Jeżeli stosując styl prowokatywny, nie sprowokujesz silnej reakcji emocjonalnej za pomocą jednej metody, to... po prostu używasz kolejnej, ponieważ na cały styl składa się wiele metod. Podobnie jest z innymi stylami. Czy ma znaczenie to, że zadziałała druga i piąta z sześciu zastosowanych metod? Nie. Ważny jest fakt, że osiągnąłeś cel strategii — sprowokowałeś drugą osobę do silnej reakcji emocjonalnej.

Co więcej, w zależności od tego, jaką wojnę chcesz wygrać, musisz wybrać określoną strategię. Jeżeli Twoim celem jest precyzja przekazania myśli i oczyszczenie umysłu, aby był gotowy do kreatywnych zmian i rozwiązań, to jest to cel strategii charakterystycznej dla stylu pytaniowego. Jeżeli chcesz sprawnie wywołać u drugiej osoby silne odczucie więzi z Tobą, to jest to cel stylu zjednującego. Nadal posługując się metaforą wojny — dla lepszego zrozumienia podejścia do stylów komunikacyjnych — możemy stwierdzić, że każda kampania wojenna wymaga innej strategii. Każda strategia daje szansę osiągnięcia ostatecznego celu, nawet jeżeli zastosowanie pojedynczej metody z danego stylu nie zapewni powodzenia.

Takie podejście niesie ze sobą pewne konsekwencje. Mianowicie sztuka komunikacji to właśnie bardziej sztuka niż nauka. Istnieją modele i teorie komunikacji, które mają nam pomagać w rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych, tak samo jak naukowa charakterystyka barw i opisy ludzkiej twarzy czy sylwetki zgodne z wzorcowymi, klasycznymi modelami, pomagające początkującym malarzom i rysownikom opanować fach. Niemniej akt rysowania i malowania jest już sztuką, a nie nauką o barwach i budowie ludzkiego ciała. Te same słowa tej samej techniki jednemu rozmówcy przypadną do gustu, a drugiemu nie. Na daną osobę bardziej zadziała jeden rodzaj malarstwa, na drugą inny. To raczej konsekwencja w stosowaniu określonego stylu oraz elastyczność



dopasowywanie go do zmieniających się potrzeb rozmówcy gwarantują sukces — bardziej niż pojedyncza technika, nawet uznawana za nadzwyczaj skuteczną. Dlatego opanuj umiejętności niezbędne w różnych stylach komunikacji, a następnie zmieniaj styl prowadzonej rozmowy w zależności od nowych celów, które pojawiają się w czasie komunikacji.

## Główne parametry

W literaturze poświęconej umiejętnościom komunikacyjnym możemy zetknąć się z różnymi metodami grupowania i porządkowania metod i stylów komunikacyjnych. Każda taka klasyfikacja jest tylko uproszczeniem rzeczywistości, niemniej ułatwia nam to zrozumienie głównych idei i naukę nowych umiejętności.

**Wyróżniamy dwa podstawowe parametry:**

- preferencje pracy półkul mózgowych,
- preferencje energii komunikacji.

W każdym parametrze rozróżniamy dwa bieguny.

**Preferencje pracy półkul mózgowych<sup>2</sup>:**

1. **Styl pytaniowy** (komunikacja logiczna, oddziałująca na procesy świadome).
2. **Styl metaforyczny** (komunikacja symboliczna, oddziałująca na procesy podświadome).

---

<sup>2</sup> Jest to klasyfikacja, z którą po raz pierwszy zetknąłem się przy okazji uczęszczania na szkolenia NLP. Podział ten był omawiany przy okazji przedstawiania dwóch modeli komunikacyjnych — modelu Milтона (komunikacja ogólna, prawopółkulowa) i metamodelu (komunikacja szczegółowa, lewopółkulowa).

### Preferencje energii komunikacji<sup>3</sup>:

1. Styl zjednujący (komunikacja przyciągająca).
2. Styl prowokatywny (komunikacja odpychająca).

Styl pytaniowy to komunikacja oparta na zasadach opisanych przez Marilee Adams (nazwisko panięskie Goldberg) w ramach jej terapii zorientowanej na pytania<sup>4</sup>.

Styłem metaforycznym nazwałem komunikację bazującą na stosowaniu metafor. Ten sposób komunikacji w zastosowaniach terapeutycznych był intensywnie wykorzystywany przez Milтона H. Ericksona. Jego metodę pracy w bardzo interesujący sposób opisał Philip Barker<sup>5</sup>.

Styl zjednujący to ten rodzaj komunikacji, którego zasady spójnie opisał Dale Carnegie<sup>6</sup>.

Styłem prowokatywnym nazywam komunikację prowokatywną. Po raz pierwszy z tą nazwą zetknąłem się, czytając opis terapii prowokatywnej w książce pod takim właśnie tytułem<sup>7</sup>. Metodę opracował Frank Farrelly.

Autorzy ci mieli największy wpływ na rozwój tych stylów komunikacyjnych, ale są też inne osoby, które miały swój wkład w ich kształtowanie. Niektóre z nich działały przed wspomnianymi specjalistami, inne kontynuowały ich pracę.

Stosując różne rodzaje komunikacji, w sytuacjach rodzinnych, towarzyskich, biznesowych czy coachingowych, zauważyłem pewne prawidłowości.

<sup>3</sup> Po raz pierwszy ideę tego podziału napotkałem w książce Rona Louisa i Davida Copelanda *Kobiety kochają lajdaków!*, Onepress, Gliwice 2009.

<sup>4</sup> Marilee C. Goldberg, *The art of question. A guide to short-term question-centered therapy*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1998, s. 59.

<sup>5</sup> Philip Barker, *Metafory w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 1997.

<sup>6</sup> Dale Carnegie, *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Studio Emka, Warszawa 2005.

<sup>7</sup> Frank Farrelly, Jeff Brandsma, *Terapia prowokatywna*, METAmorfoza, Wrocław 2004, s. 71.

Żaden styl, w momencie gdy był opracowywany przez jego twórcę, nie był do końca „czysty”. Istotnym elementem terapii prowokatywnej jest metafora, z reguły jednak metafory są zawarte w prostych historiach. Metafora jest kluczowym narzędziem w ramach stylu metaforycznego, a jej najbardziej finezyjna forma to metafora wielokrotnie złożona (bądź — w polskim tłumaczeniu książki Philipa Barkera — metafora wielokrotnie włożona). Z reguły nie występuje ona w terapii prowokatywnej. Metaforę używa się także w stylu zjednującym — wtedy jednak zwykle nie są one wielokrotnie włożone i pełnią funkcję pomocniczą. Każdy styl posiłkuje się podstawowymi technikami z pozostałych stylów.

Style w skrajnych przypadkach mogą następować po sobie (np. styl prowokacyjny po nawiązaniu głębokiego kontaktu za pomocą stylu zjednującego), lecz rzadko metody charakterystyczne dla tych stylów występują równocześnie (nie stosujemy zjednywania, szukając wspólnych wartości, jeżeli w danej chwili skupiamy się na korzystaniu z technik ze stylu prowokacyjnego, za których pomocą dążymy do tego, aby rozmówca skonfrontował się ze swoimi obawami).

Intensywne wykorzystywanie danego stylu często następuje po zastosowaniu stylu przeciwnego. Zanim nastąpi silna prowokacja, kiedy użyjemy wybranych narzędzi stylu prowokacyjnego, trzeba bardzo zadbać o pozytywną więź. W psychoterapii przed wykorzystaniem rozbudowanej metafory terapeuta przeprowadza wnikliwy wywiad (zadaje pytania i analizuje problem), aby następnie stworzyć metaforę idealnie dopasowaną do odbiorcy.

Ciągłe używanie jednego stylu komunikacji po chwili staje się dla obu stron nudne... U Milтона Ericksona, który był mistrzem stosowania metafor w psychoterapii, w pewnym okresie pracy stanowiły one... dwadzieścia procent tego, co mówił<sup>8</sup> (co oznacza, że pozostałe osiemdziesiąt procent komunikacji było komunikacją niemetaforyczną), czyli wcale nie tak wiele. Aby uniknąć nudy komunikacyjnej, zmieniaj style

---

<sup>8</sup> W każdym razie taką uwagę zamieścił Philip Barker w swojej książce, op.cit., s. 47.

komunikacyjne. Zmiana jest naturalna niczym falowanie wód morskich. Pamiętaj, że komunikacja żyje i jest w swojej zmiennej naturze niezwykle dynamiczna.

Przeciętna osoba w sposób naturalny używa pojedynczych metod z różnych stylów. Jest to często spotykane zjawisko. Poszczególne style komunikacyjne wykształciły się w sposób naturalny w ciągu 50 tysięcy lat istnienia ludzkiej mowy. Przeciętny człowiek nie zna większości metod składających się na dany styl komunikacyjny, choć z samymi zachowaniami jest oswojony. Ludzie używają metafor, żartobliwej prowokacji, zadają pytania i starają się zbudować więź z innymi ludźmi. W wielu przypadkach te metody komunikacyjne nie są jednak dostatecznie „skrajne” i „czyste”, a przez to są mało skuteczne.

Silna komunikacja stanowi wyraźne przeciwieństwo komunikacji słabej. Jest to umiejętne budowanie głębokiej więzi i zjednywanie sobie drugiej osoby dzięki znalezieniu wspólnych wartości, potem dobrze jest zastosować dwie szybkie prowokacje, trzy celne pytania, oddziałujące na rozmówcę, i trafną metaforę. Można również wykorzystać dowolną mieszankę metod z różnych stylów dobranych do aktualnych potrzeb. Bardzo istotne są skupienie się na rozmówcy i umiejętność dostrzegania sygnałów podpowiadających, którą metodę najlepiej w danej chwili zastosować.

Style komunikacyjne zostały skonstruowane na podstawie pewnych założeń i głównych tez postawionych przez ich twórców. Każdy styl pomaga realizować inne cele. Tak jak gwoździe wbija się młotkiem, do wkręcenia śruby konieczny jest śrubokręt, tak w komunikacji odmienne potrzeby można zaspokoić metodami z różnych stylów. Używaj stylu w zależności od kontekstu i danej chwili w tym kontekście. Na cel relacji składają się cele poszczególnych rozmów. Na cel pojedynczej rozmowy składają się cele cząstkowe, które mogą się zmieniać dosłownie w ciągu chwili. Jeżeli dany moment wymaga pogłębienia poczucia więzi u rozmówcy, to skupiasz się na zastosowaniu metod z zakresu stylu zjednującego.

## Preferencje pracy półkul mózgowych — styl pytaniowy a styl metaforyczny

### Styl pytaniowy

Proste pytania, mające na celu uzyskanie podstawowych informacji, występują w każdym rodzaju komunikacji. Zadawanie pytań jest niezwykle naturalne, podobnie jak wewnętrzny odruch udzielania odpowiedzi, który istnieje niemal u wszystkich ludzi. Odpowiedzi są czasem wypowiedzane na głos, a czasem pojawiają się tylko w myślach (kiedy Twój rozmówca postanowi zachować je dla siebie).

Istotą tego stylu jest zazwyczaj zastosowanie takiej sekwencji pytań, która sprawi, że umysł drugiej osoby zacznie inaczej pracować. Jest to bardzo ważna właściwość tego sposobu komunikacji, którą często można wykorzystywać dla własnych celów. Podam przykład. Czy w dziale sprzedaży potrzebujesz pracownika, który cały czas narzeka, że „klienci są oporni”? Możesz wymienić pracownika na innego albo zmienić jego przekonania na temat łatwości komunikacji z klientami. Szef musi sobie odpowiedzieć na tylko jedno pytanie: „Czy w tym akurat przypadku tańsze będzie znalezienie nowego pracownika na zwolnione miejsce, czy poddanie obecnego pracownika coachingowi?”

**Przykładowa seria pytań do przytoczonego wcześniej komentarza pracownika może wyglądać następująco:**

— *Pozwól, że zadam ci kilka pytań, bo chciałbym zrozumieć istotę problemu* (rama na pytania; więcej o ramie na pytania w rozdziale dotyczącym stylu zjednującego).

— *Wszyscy klienci?*

— *Po czym poznajesz, którzy są, a którzy nie są oporni?*

— *Skąd masz pewność, że naprawdę wiesz, kto popełnia błąd w komunikacji?*

— *Kto według ciebie bierze na siebie odpowiedzialność za jakość komunikacji — klient czy sprzedawca, który na kliencie zarabia?*

— *Czy już domyślasz się, co możesz zmienić w swoim sposobie komunikacji, aby przestał istnieć problem opornych klientów?*<sup>9</sup>

— *Jeżeli nie wiesz, to jak sądzisz — z kim powinieneś się skonsultować, aby uzyskać pomoc?*

Po takiej serii pytań oddziałujących osoba zgłaszająca problem zamiast dalej używać wymówek, będzie bardziej nastawiona na znalezienie rozwiązania. Przestrajanie umysłu na poszukiwanie rozwiązań jest jednym z głównych celów stylu pytaniowego.

Marilee Adams w 1975 roku, w trakcie praktyk w Philadelphia Child Guidance Clinic, miała okazję pracować pod okiem Jaya Haleya (znanego specjalisty w zakresie terapii rodzin). Jego książka na temat innego wybitnego i zasłużonego już wówczas terapeuty, Miltona Ericksona, zainspirowała młodą praktykantkę, aby do tegoż Ericksona zadzwonić. Chwilę swobodnie rozmawiali, po czym Erickson zadał jej jedno pytanie:

— *Młoda damo, co sprawia, że jesteś przekonana, iż mam ci coś do zaoferowania?*<sup>9</sup>

Pytanie to skłoniło Marilee Adams do odwiedzenia Ericksona, który w ten prosty sposób pomógł jej znaleźć powody, dla jakich powinna do niego przyjechać; wcześniej nie potrafiła jasno sobie ich uświadomić. Również to pytanie perswazyjne, można by rzec, sprawiło, że młoda Marilee Adams zaczęła pracować nad samym zjawiskiem pytań. Badala, jak pytania, które słyszymy, wpływają na nasze myśli, emocje i tym samym umysł. Badania te doprowadziły ją do analizy takich metod jak metamodel czy wirtualne pytania Leslie Cameron-Bandler.

Styl pytaniowy jest powiązany z metamodeliem (i w dużej mierze na nim się opiera) — jednym z modeli NLP<sup>10</sup>. Metamodel powstał na początku lat siedemdziesiątych XX wieku i służy do wydobywania na światło dzienne wewnętrznych procesów myślowych drugiej osoby,

<sup>9</sup> Tłumaczenie własne z książki Marilee C. Goldberg, op.cit., s. VII.

<sup>10</sup> NLP — programowanie neurolingwistyczne; metoda komunikacyjna i dokonywania zmiany w psychice klienta opracowana przez Richarda Bandlera i Johna Grindera w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku.

czyli pozwala pozyskiwać na ten temat informacje. Duża część jego działania polega na obustronnej komunikacji. Pod tym względem styl pytaniowy należy umieścić nad metamodelem, ponieważ w stylu pytaniowym wykorzystujemy pytania i rozmawiamy (zadajemy pytania i otrzymujemy odpowiedzi), stosując między innymi metamodel. Możemy też użyć pytań zmieniających procesy myślowe u drugiej osoby, a jedyną odpowiedzią, jaką dostaniemy, będą zmiany w mowie ciała. Zresztą uzyskanie odpowiedzi werbalnej w tym drugim trybie nie jest do końca potrzebne. Jeżeli na podstawie mowy ciała możemy dostrzec pożądane reakcje, to znaczy, że zadaliśmy właściwe pytanie i trafiliśmy w dziesiątkę. Metamodel traktujemy jako integralną część stylu pytaniowego.

Kamieniem węgielnym pracy Marilee Adams były również pytania wirtualne, opracowane przez Leslie Cameron-Bandler. Omówmy to na przykładzie. Wchodzisz do biura i widzisz nowo położoną tapetę. Stwierdzasz w myślach: „Podoba mi się” (tak, ludzie mówią do siebie w myślach). Wirtualnym i ukrytym procesem myślowym (zachodzącym w podświadomości bez udziału umysłu świadomego, czyli bez Twojej wiedzy o nim) jest tutaj krok drugi z następującej sekwencji.

1. Stwierdzenie faktu, że w biurze jest nowa tapeta.
2. Zadanie sobie pytania: „Czy ta nowa tapeta mi się podoba?”.
3. Odpowiedź: „Podoba mi się”.

Wirtualnym (czyli nieświadomym) pytaniem było właśnie pytanie z kroku drugiego. Jakie konsekwencje ma to dla nas, opiszę w rozdziale poświęconym stylowi pytaniowemu.

Milton Erickson i jego styl metaforyczny komunikacji, metamodel stworzony przez Richarda Bandlera i Johna Grindera oraz wirtualne pytania opracowane przez Leslie Cameron-Bandler zainspirowały Marilee Adams do ukształtowania metody komunikacyjnej opierającej się w całości na pytaniach. Początkowo wykorzystywano ją w celach terapeutycznych. Obecnie Marilee Adams używa jej jako skutecznego narzędzia consultingu i coachingu w amerykańskich korporacjach.

Jest to styl komunikacji coachów, konsultantów, kontrolerów, a także szefów. W końcu kontrola wykonanej pracy jest jedną z czterech kluczowych funkcji zarządzania, nie wspominając o tym, że dobrym pytaniem (jak np. to we wcześniej wymienionym przykładzie) szef może łatwiej zainspirować pracownika do pracy nad sobą (co jest dobrym lekarstwem na jego marudzenie).

### **Styl metaforyczny**

Na przeciwległym biegunie w stosunku do stylu pytaniowego znajduje się styl metaforyczny. Jest to, upraszczając, sposób komunikacji opierający się na funkcjonowaniu prawej półkuli mózgu. Często umożliwia on dotarcie do drugiej osoby i wywołanie u niej uczucia zrozumienia — używa się do tego języka symboliki, kreatywności i innowacji. Styl metaforyczny (bardziej szczegółowo opisany w poświęconym mu rozdziale) wypromował w XX wieku Milton Erickson.

Jest to styl komunikacji mówców, sprzedawców, coachów i szefów. Odpowiednie inspirowanie do pracy podwładnych jest bardzo ważne dla każdego przełożonego.

## **Preferencje energii relacji — styl prowokacyjny a styl zjednujący**

### **Styl prowokacyjny**

*Oburzenie. Oburzeni to bardzo negatywna emocja, ale może mieć bardzo pozytywne i potężne skutki.*

Jim Rohn, mówca motywacyjny

Styl prowokacyjny komunikacji jest sposobem na błyskawiczne radzenie sobie z wymówkami innych ludzi i motywowaniem ich do działania. Generuje niesamowite pokłady energii — od śmiechu aż po oburzenie. Dzięki śmiechowi Twój rozmówca nabierze dystansu do swoich problemów; dzięki oburzeniu zdobędzie energię do działania i wpro-



wadzania zmian. Wszystko po to, aby porzucił wymówki i zmienił coś pozytywnie w swoim życiu — poszedł do lepszej pracy, zaczął staranniejsze wykonywać swoje obowiązki, stał się serdeczniejszy dla ludzi, nabrał nawyku sprzątanego po sobie albo by lepiej traktował współpracowników lub klientów.

Ludzie wkładają niesamowity wysiłek w wymyślanie wymówek, zamiast podjąć konkretne działania, które mogą rozwiązać problem i uszczęśliwić ich samych oraz ich najbliższych, nie mówiąc już o uszczęśliwianiu szefa, bo to temat tabu. Poświęcamy na to mnóstwo czasu i energii. Kiedy już wiemy, na co chcemy pomarudzić: *dlaczego nie zarabiamy tyle, ile byśmy chcieli, dlaczego pracujemy tak ciężko, mimo że chcielibyśmy łatwiej, dlaczego, dlaczego, dlaczego* — szukamy ofiary, która wysłucha naszych pretensji. Te pretensje są tak naprawdę wymówkami, gdyż nie jest naszym celem rozwiązać dany problem, tylko uzyskać usprawiedliwienie dla swojej bezczynności. Gdy wypowiedziemy je na głos, rośnie w nas przekonanie, że to wcale nie są wymówki, ale fakty, i naprawdę nic nie możemy poradzić. Jesteśmy usprawiedliwieni (przynajmniej we własnych oczach). Zachowaliśmy twarz. Czujemy się lepiej, a nasze ego pozostaje nienaruszone i nie musi się zmieniać<sup>11</sup>.

Ale mimo wszelkich tego typu zabiegów wymówka, bez względu na to, jak jest dobra, pozostaje nadal wymówką — abyśmy nie musieli pracować ciężiej, zmieniać się dla bliskich lub uczyć się nowych rzeczy. Najłatwiej jest znaleźć wymówkę, a potem szybko usiąść z kawą i obejrzeć sobie kolejny odcinek ulubionego serialu.

---

<sup>11</sup> Nasze ego nie lubi się zmieniać. Dla wielu z nas decyzja o zmianie jest jednocześnie przyznaniem się do tego, że wcześniej robiliśmy coś źle — z tym zaś nie czujemy się dobrze. Nie lubimy czuć się źle i pewnie dlatego często unikamy zmian. Są bolesne dla naszego ego i wyczerpują nas energetycznie. Właśnie z tego powodu tak cenny jest „serdeczny kop” od naszego przyjaciela, którego dostajemy od czasu do czasu.

Styl prowokatywny to styl komunikacji terapeutów, coachów i uwodzicieli.

Jest to również styl komunikacji szefów. Jeżeli jesteś przełożonym dla innych, to doskonale sobie zdajesz sprawę z tego, jak sprytnie są wymówki niektórych Twoich pracowników i jak czasem pozwalasz im wejść sobie na głowę. Dzieje się tak, ponieważ najzwyczajniej w świecie nie wiesz, jak masz w niektórych sytuacjach zareagować. Dobra nowina dla Ciebie — istnieje styl komunikacyjny, który wyposaży Cię w cały zestaw metod radzenia sobie z wymówkami innych.

Jeżeli jesteś miłą i sympatyczną osobą, ale czasem masz wrażenie, że inni Cię wykorzystują, to masz rację. Najprawdopodobniej Twoja serdeczność jest wyzyskiwana przez innych. Najwyższa pora, abyś dzięki stylowi prowokatywnemu zdobył trochę komunikacyjnej siły i przebojowości.

### **Styl zjednujący**

To wymieniony przeze mnie na końcu i jednocześnie chyba najważniejszy styl komunikacyjny. Czytając po raz pierwszy książkę Dale'a Carnegiego<sup>12</sup>, byłem zaskoczony tym, jak bardzo jest ona aktualna (wydana w... 1936 roku). Siedemdziesiąt pięć lat temu ludzie mieli dokładnie te same problemy komunikacyjne co teraz. W świadomości społecznej niewiele się przez ten czas zmieniło. Mogę bez obaw powiedzieć, że książka Carnegiego jest ponadczasową pozycją. Jeżeli chcesz wiedzieć, jakie wspólne problemy komunikacyjne mają ludzie, to przeczytaj ją.

Dale Carnegie przypisuje Abrahamowi Lincolnowi następujące słowa: „Kropla miodu przywabi więcej pszczoł niż beczka dziegciu”<sup>13</sup>. Styl zjednujący w skrócie można opisać poniższym zdaniem:

*Na miód więcej uzyskasz.*

---

<sup>12</sup> Dale Carnegie, op.cit.

<sup>13</sup> Ibid., s. 180.

Pomimo tego, że to zdanie jest, wydawałoby się, oczywiste, nadal spotykam na swojej drodze ludzi, którzy postępują dokładnie na odwrót i... ciągle się dziwią, dlaczego inni zamiast ułatwiać im życie, raczej je utrudniają.

Styl zjednujący to styl komunikacji, który powinien mieć opanowany każdy bez wyjątku, chyba że komuś nie zależy na zdrowych relacjach z innymi ludźmi. Jego wybór.

## **Elastyczność w przechodzeniu między stylami w czasie rozmowy**

Bardzo często stylem, od którego będziesz zaczynał komunikację, będzie styl zjednujący. Sprawia on, że prowokacje będą odebrane jako wesoła sprzeczka starych przyjaciół, trudne pytanie (lub nadmiar pytań) nie będzie uznane za wścibskie, metafory zaś zostaną chętniej wysłuchane i dzięki temu lepiej trafią do rozmówcy. Tym stylem sprawisz, że Twój rozmówca będzie lepiej reagował na to, co potem zastosujesz w komunikacji z nim. Używając fachowego określenia — uzyskasz ich wyższą reaktywność na Twoje techniki komunikacyjne i wywierania wpływu. Nie oznacza to wcale, że styl zjednujący musi być pierwszym zastosowanym w rozmowie stylem. Czasem to właśnie zaskakująca prowokacja, pytanie bądź historia okaże się doskonałym rozpoczęciem rozmowy.

Nawet jeżeli zaczniesz od stylu zjednującego i stworzysz u drugiej osoby poczucie głębokiej więzi z Tobą, to nie możesz za długo się nim posługiwać! Dlaczego, skoro to taki świetny styl? Ponieważ:

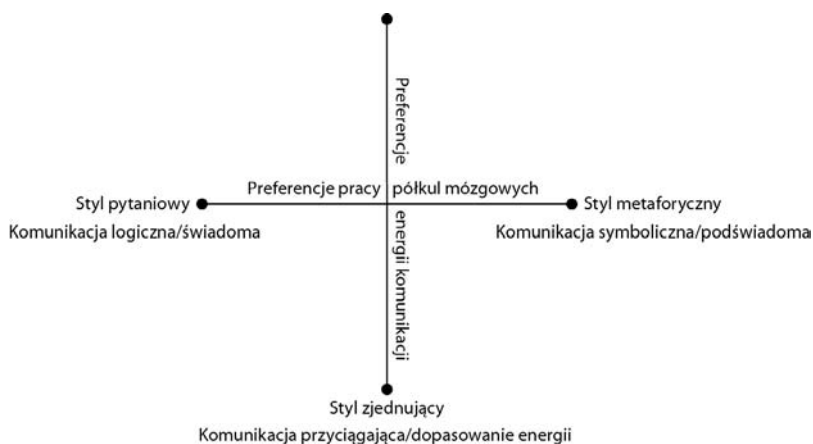
Po pierwsze — nawet jeżeli cel główny rozmowy pozostaje ten sam przez godzinę, to cele cząstkowe mogą się zmieniać co piętnaście sekund. Skoro otoczenie, w którym się znajdujesz, jest zmienne (druga osoba jest częścią Twojego otoczenia społecznego), to Ty też musisz być elastyczny. Najlepiej będzie, jeśli uda Ci się zachować maksymalną elastyczność w trakcie dostosowywania się do okoliczności zewnętrznych.

Po drugie — nawet Twój ulubiony film po dwudziestym obejrzeniu robi się nudny i musisz zrobić sobie przerwę. Do mnie najbardziej

przemawia analogia związana z jedzeniem. Uwielbiam kaczkę z jabłkami, między innymi dlatego, że jem ją okazjonalnie. W innym przypadku niczym by się nie różniła od kotleta schabowego. Tak właśnie jesteś odbierany w trakcie rozmowy. Jeżeli jesteś ciągle i „aż do bólu” serdeczny, to możesz zanudzić rozmówcę.

Dlatego nie możesz stosować tego samego stylu komunikacyjnego za długo. Jeżeli do tego dopuścisz, to stanie się to dla Ciebie oraz Twojego rozmówcy nudne i męczące.

Rysunek 4.1 jest graficzną prezentacją klasyfikacji czterech stylów komunikacyjnych. W poziomie znajdują się preferencje pracy półkul mózgowych (lewa — analityczna, prawa — symboliczna). W pionie umieszczono preferencje energii komunikacji (od siebie — u góry — odpychanie; do siebie — u dołu — przyciąganie).



**Rysunek 4.1.** Model czterech stylów komunikacyjnych

Skoro najłatwiej coś wytłumaczyć, posługując się przykładami, **oto przykład (M1 — mężczyzna 1., M2 — mężczyzna 2.):**

*M1: Ten wzór przypomina mi trochę styl, który widziałem na pamiątkach dla turystów w Rzymie. Jak to się stało, że właśnie taki wybrałeś?*

M2: *No właśnie, podpatrzyłem go w atlasie historycznym. A że **lubię takie rzeczy**, to pomyślałem sobie, że będzie fajny jako wzór na podkoszulku.*

M1: *Jasne. Wiesz, co podobno mawiali starożytni Rzymianie? „Cywilizowanego człowieka czyni regularne odwiedzanie łaźni”. Pamiętaj, aby się umyć.*

M2: *Ej.*

M1: *Jest OK. Mnie raczej kręci orient. **Lubię takie rzeczy**. Choć u mnie to objawia się paleniem sznury w domu.*

M2: *No proszę...*

M1: *Skoro już z tobą rozmawiam, to musisz mi powiedzieć, jakie jest pytanie, które powinienem teraz zadać i po którym chciałbyś mi opowiedzieć wszystko o swojej pasji?*

M2: *No wiesz... Wystarczy, że...*

M1: *To opowiadaj, **lubię się zarażać pasjami**.*

**Style, których używała osoba prowadząca (kontrolująca) w rozmowie (mężczyzna 1.):**

**Pierwsza wypowiedź** — demonstracja wartości; M1 pośrednio daje do zrozumienia, że podróżuje (styl zjednujący; pośrednia demonstracja wartości).

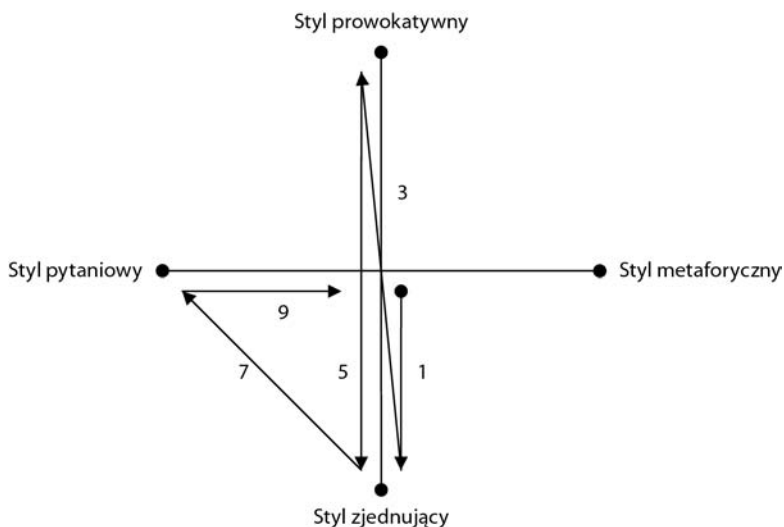
**Trzecia wypowiedź** — prowokacja M1 wobec M2, związana z myciem się (styl prowokacyjny; nie uznajemy czerwonego światła).

**Piąta wypowiedź** — M1 opowiada o swoim zainteresowaniu, używając charakterystycznego zwrotu zastosowanego wcześniej przez rozmówcę: **lubię takie rzeczy** (ponownie styl zjednujący; wspólne wartości).

**Siódma wypowiedź** — nie trzeba znać pytania, aby zadać właściwe pytanie. M1 stosuje pytanie o pytanie, aby rozmówca sam sobie w myślach zadał najważniejsze (styl pytaniowy).

**Dziewiąta wypowiedź** — wykorzystanie właściwego pytania, które pojawiło się w myślach rozmówcy, do tego, aby popchnąć go do udzielenia na nie odpowiedzi. Rozmówca zaczyna swoją historię, odpowiadając na pytanie, które sam sobie zadał w myślach. W tym przypadku brak konkretnego stylu; to, co M1 mówi, to zwykłe polecenie.

Jak widać na przykładzie, czasem może się tak zdarzyć, że będziesz zmieniał styl komunikacji w każdej następnym wypowiedzi. Najczęściej będzie jednak tak, że będziesz utrzymywał komunikację w jednym stylu trochę dłużej. Nie ma znaczenia czas korzystania z danego stylu, ważny jest cel, który chcesz osiągnąć w rozmowie. Prezentacja graficzna przebiegu powyższej rozmowy będzie wyglądała następująco (rysunek 4.2).



**Rysunek 4.2.** Graficzna prezentacja przykładowej rozmowy i kolejnych wypowiedzi w ramach modelu czterech stylów

Każda wypowiedź osoby prowadzącej kierowała rozmowę ku określonymu stylowi komunikacyjnemu. Ostatnia, dziewiąta wypowiedź była z pozoru neutralna. W praktyce dłuższa historia rozmówcy na temat jego pasji zaowocowałaby możliwością poznania istotnych dla niego wartości i emocji, co umożliwiłoby osobie prowadzącej rozmowę nawiązywanie do nich w historiach z własnego życia i wywołanie u drugiej osoby odczucia głębokiej więzi.

## Podsumowanie rozdziału czwartego

Każdy styl komunikacyjny ma swoje własne cele, hipotezy i tezy, założenia i metody, które układają się w pewne określone strategie (umożliwiający osiągnięcie celów stylu).

Stylów można używać z różną intensywnością. Zastosowanie jednej czy dwóch metod ze stylu zjednującego pomoże Ci w stworzeniu więzi, jednak będzie ona dość płytka, odpowiednia do wykorzystania podczas szybkiej rozmowy w sklepie. Im ważniejsza jest relacja (ważny, kluczowy i stały klient firmy albo długotrwała relacja intymna), tym intensywniej musimy z danego stylu korzystać.

Piętnaście sekund stylu prowokatywnego pomoże Ci zdemaskować wymówkę drugiej osoby. W ciągu dziesięciu minut wygeneruje się dużo energii w rozmowie. Trzydzieści minut będzie już sesją terapeutyczną bądź coachingową. Jeżeli jesteś szefem, to nie będziesz robił swojemu pracownikowi co dzień całej sesji.

Drobna i powierzchowna niejasność komunikacyjna zasługuje na trzy celne pytania charakterystyczne dla stylu pytaniowego. Burza mózgów przy zastosowaniu tego stylu w zespole zajmie trzydzieści (albo nawet więcej) minut (stanowi to cenny element dla organizacji uczącej się).

Celna metafora pomoże w komunikacji. Trzydziestominutowa historia będzie miała właściwości terapeutyczne albo będzie inspiracją dla całego zespołu (i będzie odpowiednia na pierwszą przemowę w nowym roku), ale nie przystaje do codziennych potrzeb komunikacyjnych.

Metody możemy stosować w małym i dużym natężeniu (czyli kiedy zaczynamy używać danego stylu, to możemy korzystać z niego krócej lub dłużej).

Ich natężenie dobieramy w zależności od naszych potrzeb. Warto jeszcze pamiętać o tym, że znakomite opanowanie jednego stylu komunikacji nie wyklucza biegłości w stylu przeciwnym (choć obieguwa — błędna — opinia brzmi: „Jesteś analitykiem i to dlatego nie idzie ci z myśleniem abstrakcyjnym, charakterystycznym dla dziedzin humanistycznych”). Każdy z tych stylów jest umiejętnością, którą można opanować.

Od chwili swych narodzin człowiek staje się częścią społeczeństwa – i to nie tylko w sensie formalnym. Jesteśmy istotami stadnymi, potrzebujemy kontaktu z przedstawicielami naszego gatunku. Możemy normalnie funkcjonować głównie dzięki pozytywnym relacjom i współpracy z innymi ludźmi.

Pewnie także Twoja babcia od małego mówiła Ci, że *kto z kim przestaje, takim się staje*. Miała rację. A chodziło jej o umiejętności społeczne, komunikacyjne i wzajemny wpływ, jaki ludzie wywierają na siebie. Myślała o tych umiejętnościach, które możesz teraz szlifować dzięki metodzie DSR, czyli *Dynamic Social Relations* (Dynamiczne Relacje Społeczne). Jest to autorski model, zapewniający naturalny sposób prowadzenia rozmowy. Charakteryzuje się elastycznością w zmienianiu stylów komunikacyjnych i rozwojem inteligencji społecznej w oparciu o większą świadomość działania sieci społecznych.

**PRZEKONAJ SIĘ, ŻE PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE WIEDZY ZAWARTEJ W TEJ KSIĄŻCE PRZEŁOŻY SIĘ NA TWOJE LEPSZE WYNIKI W: SPRZEDAŻY | PROMOWANIU MARKI, PRODUKTU LUB FIRMY | RELACJACH TOWARZYSKICH LUB RODZINNYCH | COACHINGU | DORADZTWIE CZY TERAPII | WYCHOWYWANIU | SOCJALIZACJI |**



**Maciej Czekaj** – nim osiągnął wiek trzydziestu lat, pracował na kontrakcie menedżerskim, był członkiem rady nadzorczej oraz założył własną firmę szkoleniową. Kolejne lata przyniosły dalsze sukcesy: dwie książki, własny model komunikacyjny i jeszcze więcej zadowolonych klientów, zarówno prywatnych, jak i biznesowych.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 5 7 3 8



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

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

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen**  
**BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-2924-4



Cena 44,90 zł