

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## Inteligencja to za mało.. Jak budować wizerunek wiarygodnego lidera

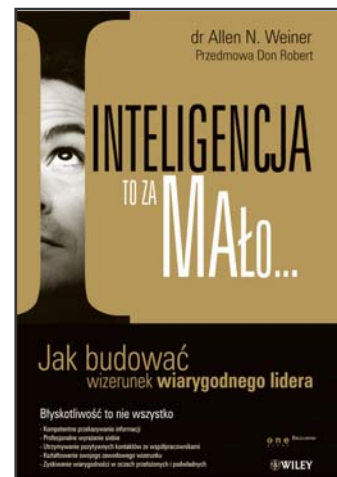
Autor: Allen N. Weiner, Don Robert

Tłumaczenie: Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-246-1753-1

Tytuł oryginału: [So Smart But...: How Intelligent People Lose Credibility - and How They Can Get it Back](#)

Format: A5, stron: 320

**Błyskotliwość to nie wszystko**

- Kompetentne przekazywanie informacji
- Profesjonalne wyrażanie siebie
- Utrzymywanie pozytywnych kontaktów ze współpracownikami
- Kształtowanie swojego zawodowego wizerunku
- Zyskiwanie wiarygodności w oczach przełożonych i podwładnych

**Nieskazitelnny wizerunek profesjonalisty**

Pracujesz na obecnym stanowisku już kilka lat, ale nikt jeszcze nie zaproponował Ci awansu? Doskonale wywiązujesz się ze swoich obowiązków, masz świetne pomysły i wysoki poziom IQ, jednak nawet Twój najlepszy przyjaciel nie uważa, że mógłbyś zostać rewelacyjnym liderem zespołu? A może rozpoczynasz właśnie współpracę z nową firmą i Twoje zdolności menedżerskie są pod szczególną obserwacją? W każdym z tych przypadków kluczem do sukcesu jest Twoja wiarygodność.

Dr Allen Weiner od trzydziestu lat jest konsultantem menedżerów. Doradza, jak znacząco poprawić swój wizerunek w oczach innych ludzi - zwiększając tym samym własną wiarygodność i szansę na sukces. Teraz i Ty możesz skorzystać z jego porad. Jeśli czujesz, że przydałoby Ci się wsparcie w kształtowaniu odpowiednich relacji z innymi, na pewno znajdziesz tu coś dla siebie. Jeżeli chcesz efektywniej przekazywać zgromadzoną wiedzę i doświadczenie, wyzbycić się zachowań hamujących Twoją karierę oraz oprzeć fundamenty Twego przywództwa na mocnych i bezpiecznych podstawach, ta książka powinna stać się dla Ciebie lekturą obowiązkową.

Zostań liderem:

- kompetentnym - opanuj wiedzę umożliwiającą Ci wykonywanie Twojej pracy;
- z charakterem - wyrażaj szacunek i empatię wobec postaw innych ludzi;
- opanowanym - miej wszystkie sprawy pod kontrolą;
- towarzyskim - naucz się pracować zespołowo;
- ekstrawertycznym - zarażaj ludzi energią i chęcią do działania.

# Spis treści

Przedmowa	5
<i>Don Robert</i>	
Wprowadzenie	11
1. Wygląd i brzmienie osoby wiarygodnej	25
2. Dostosuj przekaz do oczekiwań odbiorców	41
3. Taki bystry, a nie pojmuje	71
4. Taki bystry, a nie brzmi jak lider	95
5. Taki bystry, a nie wygląda jak lider	129
6. Taki bystry, a wydaje mu się, że pozjadał wszystkie rozumy	153
7. Taki bystry, a nie ma właściwego podejścia do ludzi	183
8. Taki bystry, a brakuje mu energii, pasji i zapału	201
9. Taki bystry, a wchodzi w konflikty z innymi ludźmi	211
Jak niewłaściwe style zarządzania mogą być zaczątkiem problemów z wymiarem sprawiedliwości	
<i>Współautor: Lloyd Loomis</i>	

10. Oceń swoją wiarygodność	233
11. Szesnaście wzorcowych sposobów myślenia	243
12. Kilka słów na pożegnanie	285
Dodatek A: Rozszerzony zestaw pytań aplikacji Essessnet	289
Dodatek B: Test na makiawelizm	307
Źródła	311
Podziękowania	313
O autorze	317

## WYGLĄD I BRZMIENIE OSOBY WIARYGODNEJ

Nicole jest prawdziwą gwiazdą. Przyzna to chyba każdy. Ma zaledwie czterdzieści lat, a już osiągnęła wszystko, co osoba jej pokroju może osiągnąć. Ma wspaniałego męża i dwójkę dzieci. Wiem, że jest bardzo wysoko ceniona przez swojego szefa. Jednak jej życie nie zawsze układało się jak w bajce. Osiem lat temu bliska była zaprzeczania wszystkich swoich dotychczasowych dokonań. Kilka ostatnich lat było dla niej pasmem nieustannych walk z kryzysem wiarygodności, jaki stał się jej udziałem. Cóż zrobiła, że miało to dla niej tak negatywne konsekwencje?

Nicole ustaliła wspólnie z mężem, że nie chce prowadzić domu wypełnionego różnymi „rzeczami”. Doszli wspólnie do wniosku, że pragną wieść proste życie. Nie do końca się to udało. Musieli bowiem mocno zweryfikować swoje plany z chwilą, gdy Nicole dostała awans na wiceprezesa firmy, dla której pracowała. Wraz z zasłużonym awansem Nicole otrzymała prezent od swoich przełożonych. Był to prezent unikatowy, a przez to niezwykle cenny: oryginalna litografia Johna Lennona zakupiona w ekskluzywnej galerii sztuki przy nowojorskiej Piątej Alei. Nicole zdecydowała się jednak oddać prezent i zatrzymać pieniądze stanowiące równowartość jego ceny.

Właściciel galerii zgodził się wypłacić Nicole równowartość prezentu, po czym poinformował osobę przyjmującą zamówienie, że klient życzy sobie gotówkę. Pomyślał przy tym, że dobrze byłoby poinformować nabywcę litografii o dokonaniu zwrotu. Niestety, osobą, która zamówiła litografię, była żona największego udziałowca firmy, dla której pracowała Nicole.

Poczuła się ona urażona faktem, że Nicole postanowiła zwrócić tak osobisty prezent... *bardzo* osobisty prezent. Nie przyszło jej łatwo zrozumieć motywy, jakimi kierowała się Nicole. Była to bowiem osoba starej daty, przywiązana do tradycji i ściśle przestrzegająca określonych zasad. Nie mieściło się jej w głowie, że można postąpić tak, jak to uczyniła Nicole. Wiadomość o jej niezadowoleniu przedostała się z czasem do przełożonych Nicole. W rezultacie to, co miało w zamierzeniu uprościć życie Nicole i jej męża, nastęrczyło jej tylko dodatkowych kłopotów. Fundatorka litografii odebrała zachowanie Nicole jako przejaw niewdzięczności, a może nawet zwykłej głupoty.

Niedługo po tym wydarzeniu Nicole zadała mi pytanie: „Czy sądzisz, że powinnam coś z tym zrobić? Czy to wydarzenie może w jakikolwiek sposób zaszkodzić mojej dalszej karierze?”. Cóż, doradziłem jej, by ponownie odwiedziła ową galerię, odkupiła litografię i napisała list do fundatorki, w którym wyjaśniłaby, dlaczego zdecydowała się na taki krok. Postępując według moich wskazówek, Nicole napisała w liście m.in.: „Nie wyniosłam z domu umiejętności doceniania prawdziwej sztuki. Zostałam wychowana w przekonaniu, że sztuka wysokich lotów przeznaczona jest dla ludzi o lepszej — niż moja wówczas — edukacji oraz — nie będę ukrywała — dla ludzi mających więcej pieniędzy. Chyba właśnie dlatego czułam się nieco zakłopotana wspaniałym prezentem, jakim zostałam obdarowana. Nie było mi łatwo przyjąć tak piękny dar. W tamtej chwili pomyślałam sobie, co by powiedzieli moi rodzice, ujrzawszy litografię na ścianie mojego domu. Prawdopodobnie oceniliby, że »zapomniałam, skąd się wywodzę«. Bardzo proszę, by darowała mi Pani moją bezmyślność”. Ten właśnie fragment pozwolił Nicole na powrót zyskać względy jej przełożonych.

W czasie naszej późniejszej rozmowy powiedziałem Nicole, że niektórzy ludzie nazwaliby jej zachowanie błędnym. Niektórzy powiedzieliby zapewne, że po prostu zachowała się wbrew zdrowemu rozsądkowi. Inni stwierdziliby, że ma niski poziom inteligencji emocjonalnej. Gdyby tamtego wieczoru, kiedy wychodziła z galerii z portfelem wypełnionym gotówką ze sprzedaży litografii, widzieli ją policjanci, prawdopodobnie powiedzieliby: „Ona coś kombinuje”.

## **Ludzie wychwytingają nawet najbardziej nieznaczne ruchy ciała**

Dlaczego akurat „kombinuje”? Kilka lat temu przeprowadzałem szkolenie na temat komunikacji interpersonalnej dla grupy policjantów z Los Angeles. Któregoś wieczora usłyszałem, że, rozmawiając ze sobą, używają oni słowa „kombinować”, na przykład w zdaniu: „On wygląda, jakby coś kombinował”. Wszyscy uczestnicy szkolenia wyrazili zgodny pogląd, że po wielu latach pracy w tym zawodzie zyskuje się swoisty dar — pojawiające się w pewnym momencie przeczucie, że ktoś nie działa zgodnie z prawem: łamie przepisy ruchu drogowego, próbuje coś ukryć itp. Takie właśnie zachowanie określają mianem „kombinowania”. To przeczucie, które staje się ich udziałem, ma swe źródła w rozwiniętych w wysokim stopniu zdolnościach do odczytywania sygnałów komunikacji niewerbalnej, zwanych potocznie „mową ciała”. (Przy okazji: jeden ze stróżów prawa zdradził mi, że wśród jego kolegów panuje powszechna opinia, iż skrywanie twarzy w dłoniach przez człowieka poddanego formalnemu przesłuchaniu jest raczej przejawem zmieszania czy chwilowego podenerwowania i raczej nie wskazuje na to, że dana osoba ma coś na sumieniu. Nawet człowiek niemający nic do ukrycia może przejawiać oznaki podenerwowania, gdy zmusza się go do odpowiedzi na zadawane oschłym, służbowym tonem pytania — najczęściej skrywa po prostu twarz w swoich dłoniach).

Autorzy książki *Human Communication* (Burgoon, Hunsaker, Dawson, 1994) przytaczają dobrze znane fakty, które sam słyszałem po wielekroć w czasie moich studiów:

[Sześćdziesiąt] procent społecznego znaczenia w komunikacji międzyludzkiej przekazywane jest w sposób niewerbalny. Kiedy ktoś mówi: „Z tego oczu bije złość” lub też: „Ton jej głosu jednoznacznie wskazywał, że nasza rozmowa zbliżała się ku końcowi”,

odczytuje tym samym określony komunikat przekazany przez rozmówcę w sposób niewerbalny. Dorośli ludzie przywiązują większą wagę do komunikatów niewerbalnych także wtedy, gdy przekaz werbalny i niewerbalny wzajemnie się wykluczają. Wyobraź sobie na przykład, że rozmawiasz z kolegą, który zarzeka się, że panuje nad emocjami i nie jest na Ciebie zły, choć jego wargi drżą, a on sam odsuwa się, ilekroć próbujesz się do niego zbliżyć. Czy w takiej sytuacji zawierzyłbyś raczej jego słowom czy zachowaniu?

Gdy wspólnie z moimi partnerami rozpoczynaliśmy własną praktykę zawodową, mieliśmy do czynienia z klientami, o których wyrażano się w następujących, prostych słowach:

- „On wygląda arogancko”.
- „Wygląda na człowieka bystrego”.
- „Wygląda na człowieka pewnego siebie”.
- „Ona wygląda całkiem przyjaźnie”.
- „Ona wygląda na osobę energiczną”.
- „On wygląda na osobę stanowczą”.
- „Wygląda na człowieka wiarygodnego”.

Zastanów się przez chwilę nad tym zdaniem: „Wygląda na człowieka bystrego”. Brzmi całkiem zwyczajnie. Można by jednak zadać pytanie, w jaki sposób ludzie dochodzą do podobnych wniosków? Na jakiej podstawie formułują podobne tezy? Czy sugerują się ubiorem osoby, którą poddają ocenie? Jej ogólnym wyglądem? A może o lotności umysłu danej osoby mają świadczyć okulary spoczywające na jej nosie? Wysokie czoło? A może wyraz twarzy, jaki zdarza się jej przyjąć, gdy przysłuchuje się rozmowie lub zgłębia jakieś zagadnienie?

Słyszeliśmy również stwierdzenia podobne do tych:

„Jego wypowiedzi brzmią arogancko”.

„Jego wypowiedzi zdradzają człowieka inteligentnego”.

„Z jego słów przebija pewność siebie”.

„Jej wypowiedzi zdradzają przyjazne nastawienie”.

„Jej słowa zdradzają osobę o niespożytej energii”.

„Wypowiada się stanowczo”.

„On brzmi wiarygodnie”.

Pomyśl teraz przez chwilę nad sformułowaniem: „Jego wypowiedzi zdradzają człowieka inteligentnego”. Co mogłoby Cię skłonić do postawienia takiej tezy? Fakt, że człowiek ten przytacza z pamięci różnorakie dane liczbowe? Czy chodzi raczej o styl wysławiania się i „uczone słowa”, jakich używa? A może przekonał Cię fakt, że w swojej wypowiedzi nie używa przerywników w rodzaju „uhhh” czy „ummm”?

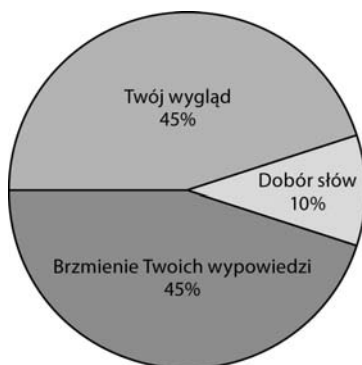
Kiedy mój syn był jeszcze małym dzieckiem, zdarzało się od czasu do czasu, że zupełnie nieznana mi osoba mówiła: „Twoje dziecko jest takie mądre”. Zadawałem sobie wtedy pytanie, na jakiej podstawie osoba ta może wyciągać podobne wnioski? Być może odwoływała się do własnych doświadczeń jako rodzica i sugerowała się chociażby sposobem wysławiania się mojego syna? Kiedy dziecko mówi płynnie i jasno, jest automatycznie postrzegane jako mądre i inteligentne. A może zamiast „tata” powiedziało „doktor tata”? Równie dobrze ta osoba mogłaby się zasugerować, na przykład, wyrazem twarzy dziecka. Może mój syn miał szczególnie bystry wyraz twarzy (który *notabene* utrzymuje się przez całe jego dotychczasowe życie)? (Matt, mam nadzieję, że wybaczysz mi, iż posługuję się tutaj Twoją osobą w charakterze przykładu). Człowiek, który ma dar wymowy, potrafiący dobrze się wysławiać, będzie zawsze uchodził za człowieka inteligentnego.



Wspólnie z moimi partnerami zauważyliśmy, że ludzie, którzy opisywali naszych klientów za pomocą przytoczonych wyżej stwierdzeń, równie łatwo operowali stwierdzeniami w rodzaju: „Wygląda na człowieka wiarygodnego”, co: „On brzmi wiarygodnie”. Szczególnie zastanawiająca jest przy tym obserwacja, że ci sami ludzie nie posługiwali się równie chętnie określeniami w rodzaju: „On wykorzystuje słowa, które zdradzają, że jest osobą godną zaufania”. Rysunek 1.1 zawiera graficzne podsumowanie naszych dotychczasowych rozważań na temat percepcji danej osoby, bazującej na mowie jej ciała oraz na brzmieniu jej wypowiedzi.

Struktura przedstawionego na rysunku 1.1 diagramu kołowego wymaga głębszego uzasadnienia. Przez taki a nie inny podział koła nie chcę wcale powiedzieć, że to, jak zostanie odebrany dany komunikat, jedynie w 10 procentach jest uzależnione od doboru odpowiednich słów. Sugeruję jedynie, że *krytyczna ocena* przekazywanych przez Ciebie wiadomości jest w zaledwie 10 procentach bezpośrednio uwarunkowana takim a nie innym doбором słów. Możliwe są, co prawda, odstępstwa od tej zasady — o czym będziesz mógł się przekonać niebawem — jednak są to raczej wyjątki, które potwierdzają regułę.

### **Rysunek 1.1. Twoja wiarygodność nie zależy wyłącznie od doboru słów**



Niektórzy z nas są typowymi wrokowcami: przywiązują dużą wagę do wyglądu innych osób i na tej podstawie wyrabiają sobie o nich określoną opinię. Osobiście uważam, że warto spojrzeć na to z innej perspektywy: niektórzy z nas mają doskonale oko do pewnych rzeczy. Mógłbyś mieć na przykład doskonale wycucie sztuki wizualnej. Są również i tacy ludzie, którzy mają niezrównany słuch, a przy tym wyostrzoną pamięć dźwiękową. Bardziej skupiają oni uwagę na właściwym odbiorze komunikatów werbalnych płynących z otoczenia. Można by więc rzec, że osoby te mają niezrównany dar wsłuchiwania się w głosy innych ludzi, na podobnej zasadzie, jak niektórzy mają szczególne ucho do muzyki. Warto jest przy tym podkreślić, że nic nie stoi na przeszkodzie, by osoba zorientowana bardziej na odbiór sygnałów wizualnych łatwo przestawiła się na odbiór komunikatów werbalnych, jeśli zajdzie taka potrzeba — i *vice versa*.

Z pewną dozą podejrzliwości podchodzę do koncepcji nauczania przy wykorzystaniu metod, które w pełni zaspokajałyby preferencje studentów. Sądzę, że każdy nauczyciel — taki jak ja — powinien wyjść z inicjatywą i przedstawiać materiał tak, by słuchacze odczuwali przyjemność *zarówno* za pośrednictwem zmysłu wzroku, jak i słuchu. Powinniśmy przy tym być w stanie wyjaśnić najbardziej zawile kwestie bez odwoływania się do narzędzi w rodzaju Power-Pointa. Czy potrafisz sobie wyobrazić wyraz twarzy mojej żony w chwilę po wypowiedzeniu przeze mnie następujących słów: „Kochanie, już najwyższy czas, byśmy porozmawiali o sposobie pozyskania środków na naukę w college’u X lub Y. Ponieważ wiem dobrze, że jesteś typowym »wrokowcem«, przygotowałem prezentację w jadalni”? Pewnie pomyślałaby sobie, że musiałem opić się jakimś tanim winem. Uwierz mi, że już z samego wyrazu mojej twarzy i barwy głosu potrafiłaby wyczytać, że coś mnie trapi. Wrokowiec nie jest automatycznie pozbawiony daru słuchania. Również z jego ust możesz usłyszeć: „To, co powiedziałeś, brzmi całkiem poważnie”.

Z kolei osoba bardziej wyczulona na bodźce słuchowe może Ci kiedyś powiedzieć: „Przedstawiłeś całą sprawę w bardzo klarowny i zrozumiały dla mnie sposób”.

Kiedy mówca nazbyt często wykorzystuje w swojej wypowiedzi wtrącenia w rodzaju „ummm” czy „uhhh”, każdy z nas, także ludzie o wyczulonym zmyśle wzroku, w którymś momencie zacznie zwracać na nie uwagę. Z drugiej jednak strony, nawet gdy bardzo staramy się przywiązywać szczególną uwagę do treści wypowiedzi innych osób, to i tak nie obronimy się przed pokusą oceny ich wyglądu w chwili, gdy odpowiadają na nasze pytania. Obie te cechy charakterystyczne naszej osobowości znajdują się zawsze pod uważną obserwacją ludzi, z którymi się komunikujemy, podczas gdy inne będą najczęściej całkowicie pomijane.

Chyba każdy z nas chciałby móc sprawować kontrolę nad tym, co skupia uwagę innych ludzi. Bez wątpienia większość z nas pragnęłaby, by inni ludzie oceniali nas przede wszystkim na podstawie treści przesłania, jakie chcemy im zakomunikować, a mniejszą uwagę przywiązywali do naszego wyglądu czy sposobu wysławiania.

Słyszałem kiedyś poetę opisującego reakcję, jaka zachodzi w czytelniku, który znajduje w wierszu jakiś błąd, mniejsza o to, czy będzie to błąd ortograficzny, stylistyczny, czy jakikolwiek inny. Powiedział on: „W takiej sytuacji powracasz myślami do szarej rzeczywistości”. Domyślasz się zapewne, że poeta chciałby, by przesłanie wiersza pochłonęło czytelnika bez reszty. Znalezienie błędu, które wyrwa Cię ze swoistego transu, w jaki zapadłeś w trakcie lektury wiersza, które sprawia, że przestajesz bujać w obłokach i schodzisz ze swoimi myślami na ziemię, jest dla twórcy sprawą kłopotliwą. To samo można by powiedzieć o osobie prezentującej własne wystąpienie w szerszym gronie osób czy też o osobie prowadzącej konwersację w cztery oczy. Zarówno wtrącenia w rodzaju „uhhh”, jak i źle wymówione słowo

wyrwie osoby słuchające z transu, w jaki wprowadziła je treść wystąpienia (rozmowy) i sprawi, że „powrócą myślami do szarej rzeczywistości”.

Z każdym kolejnym rozdziałem niniejszej książki utwierdzisz się w przekonaniu, że moje sugestie i rady będą ukierunkowane *albo* na takie ukształtowanie Twojego zachowania, które pozwoli Ci wyglądać wiarygodnie, *albo też* na ukształtowanie postawy, która pozwoli Ci brzmieć wiarygodnie. Oczywiście zapoznam Cię również ze wskazówkami na temat odpowiedniego doboru słów. Jeśli jednak sięgniesz pamięcią do zamieszczonego wcześniej rysunku, przypomnisz sobie, że — w normalnych warunkach — będziesz oceniany nie tyle na podstawie tego, jakiego zasobu słów używasz, ile na podstawie tego, jak wyglądasz i jaki wydźwięk nadasz swojemu komunikatowi. Ważny jest przy tym każdy aspekt wypowiedzi — zarówno sposób jej sformułowania, jak i sposób prezentacji. Jednakże wybór między słowem „A” czy (jego synonimem) „B” nie jest z reguły wart tego czasu i energii, ile się mu zwykle poświęca. Zwróć jednak uwagę, że ostatnie zdanie nie oznacza wcale, iż w swoich wypowiedziach możesz posługiwać się stylem, który zdradzałby niedostatki gramatyki. To ma znaczenie. Przekonasz się o tym na przykładzie (z mojego życia), który zamieściłem w drugiej z kolei sekcji tego rozdziału.

## To, jak wyglądasz

Naukowcy wyodrębnili siedem oddzielnych kategorii opisujących różne aspekty Twojego wyglądu. Każda z nich może istotnie wpłynąć na poziom kredytu zaufania, jakim niektórzy Cię obdarowali. Będziesz prawdopodobnie zaskoczony, gdy przeczytasz, że nie chodzi tutaj wyłącznie o sposób, w jaki dobierasz swoje stroje. Poniżej wymieniałem wszystkie siedem kategorii i opatrzyłem je krótkimi komentarzami, które kiedyś sam zasłyszałem.

1. Sposób, w jaki podchodzisz do kwestii prywatności — proksemika. „Ona stoi zbyt blisko mnie”.
2. Sposób, w jaki dotykasz innych — haptyka. „On ma słaby uścisk dłoni”.
3. Sposób, w jaki spożytkowujesz swój czas — chronemika. „Ona zawsze dostarcza przesyłkę na czas”.
4. Wyraz Twojej twarzy — oculusics. „Jeśli jesteś szczęśliwy, wyraż to za pomocą odpowiedniego wyrazu twarzy”.
5. Sposób, w jaki poruszasz swoim ciałem — kinesics. „On przyjął bardzo zrelaksowaną postawę”.
6. Sposób, w jaki dobierasz swoją garderobę, Twój wygląd oraz Twoje wymiary — wygląd fizyczny. „Fakt, że ma on sporą nadwagę, pozwala mi sądzić, iż nie prowadzi zdrowego trybu życia”.
7. Sposób, w jaki organizujesz swoją przestrzeń życiową — artefakty. „Ona ma tak wielką obsesję na punkcie organizowania pracy biura, że chyba w ogóle nie ma czasu na rzeczywistą pracę”.

Niektórzy spośród moich klientów uważają, że każdy, kto ocenia ich osobę w oparciu o wygląd zewnętrzny, musi być człowiekiem płytkim i niewartym uwagi. Być może mają rację, ale nie powinniśmy zapominać, że podobne zachowanie jest immanentną cechą natury ludzkiej. Często powtarzam uczestnikom moich seminariów: „Jeśli rzeczywiście macie do przekazania informację, która jest bardzo, bardzo, ale to bardzo zajmująca, możecie liczyć na to, że ludzie nie będą zainteresowani waszym wyglądem. Jeśli jednak jest to informacja średnio interesująca, uwaga słuchaczy skupi się prawdopodobnie głównie na waszej osobie i wyglądzie zewnętrznym. Interesująca

informacja przekazana w zajmujący sposób pozwoli wam uodpornić się na niepożądane zainteresowanie słuchaczy”. Jak więc mógłbyś zadbać o to, żeby Twoje wiadomości były interesujące, a przy tym wiarygodne? Odpowiedź na to pytanie znajdziesz w tej książce.

## **To, jak brzmisz**

Przed kilkoma laty, w ankiecie podsumowującej wrażenia uczestników prowadzonego przeze mnie seminarium, przeczytałem: „Cóż takiego dzieje się ze słowem »mówić«? Pan, doktorze Weiner, posłużył się czasownikiem »odpalić«, zamiast właściwego i naturalnego w tym miejscu »mówić«. Zacytuję Pana słowa: »Powiedziałem człowiekowi, że powinien przemawiać z większą energią, a on odpala: »Byłem tak energiczny, jak tylko potrafię«. W końcu jest pan konsultantem w zakresie komunikacji, więc powinien Pan zwracać na to uwagę!». Oczywiście, człowiek ten miał rację. Jednocześnie jego komentarz stanowi najlepszy dowód na to, że nawet najmniejsze błędy, jakie popełniasz w trakcie swojego wystąpienia słownego, mogą drastycznie wpłynąć na sposób percepcji przez słuchaczy Twojej wiarygodności.

Przebadaliśmy dwanaście kategorii opisujących różne aspekty brzmienia Twoich wypowiedzi:

1. Siła Twojego głosu. „On mówi bardzo cicho”.
2. Ton Twojego głosu. „Jej wypowiedzi są pełne sarkazmu”.
3. Tempo Twoich wypowiedzi. „Mówi tak, jakby był bardzo zmęczony”.
4. Długość budowanych przez Ciebie zdań. „Jej wypowiedzi zdradzają niezdecydowanie”.

5. Twoja gramatyka. „Wypowiadał się tak, jakby skończył jedynie szkołę podstawową. Przyślij następnego kandydata”.
6. Twój akcent. „Ona wypowiada się bardzo inteligentnie. Daj jej angaż”.
7. Słownictwo, jakim się posługujesz. „On musi dostosować swój przekaz do rodzaju audytorium”.
8. Twoja wymowa. „Dlaczego ona ciągle mówi »orientować się«? Przecież chodzi jej o »zorientowanie na cele«. Niełatwo się jej słucha”.
9. Logika, jaką się posługujesz. „Nie jestem w stanie nadążyć za tokiem jego rozumowania. On chyba sam nie wie, co mówi”.
10. Dane, jakimi się posługujesz. „Będziemy potrzebowali znacznie lepszych danych niż te, które się nam przedstawia. On jest raczej nieprzygotowany”.
11. Twoja składnia. „O rany, wystarczy jedno proste zdanie i będzie w porządku. Ona mówi zbyt zawile”.
12. Przerywniki i inne wstawki. „On był, uhhh, w oczywisty sposób, uhhh, podenerwowany”.

Kiedy się przez chwilę zastanowisz, na jak wielką liczbę szczegółów w Twoim zachowaniu zwracają uwagę Twoi rozmówcy, mógłbyś popaść w depresję. To na ich podstawie bowiem wyrabiają sobie opinię o Twojej osobie. Jeśli będziesz miał szczęście, Twoi rozmówcy albo słuchacze wybaczą Ci osobliwości w wyglądzie czy wypowiedziach. Powinieneś mieć jednak świadomość, że częściej znajdziesz się w sytuacji, gdy Twoi partnerzy wychwycą każdy niuans, podobnie jak w historyjce z mojego własnego doświadczenia, przytoczonej wyżej. Powodzenia.

## Nie możesz nie komunikować się z innymi

Ludzie, którzy zastanawiają się nad Twoją osobą i Twoim stylem komunikowania — szef, współpracownicy, bezpośredni przełożeni, klienci, Twoi bliscy i przyjaciele — wcale nie przestają obserwować Twojego zachowania z chwilą, gdy przestajesz mówić. Pilnie śledzą Twoją osobę, kiedy słuchasz, poruszasz się czy siedzisz w fotelu. Pamiętam słowa mojego ojca, który, widząc mnie razem z moim, stawiającym pierwsze kroki, synkiem, powiedział: „Nie martw się o to, czy dziecko cię słyszy. Zapamiętaj sobie, że ono cię stale obserwuje”. Choć zdanie „Nie możesz nie komunikować się z innymi” przypisuje się doktorowi Paulowi Watzlawickowi, bardzo znanemu psychoterapeucie wykładającemu na Uniwersytecie Stanforda, mój ojciec, Hyman Weiner, właściciel sklepu pasmanteryjnego, ujął to wcale niezgorzej.

Możemy już chyba uzupełnić nasze „równanie” na wiarygodność o dodatkowy składnik. Ludzie oceniają Twój wygląd oraz styl wypowiedzi nie tylko wtedy, kiedy *mówisz*, ale również wtedy, kiedy *słuchasz*. Gdybyśmy chcieli wyobrazić sobie to stwierdzenie w formie prostokątnej tablicy, musiałaby ona wyglądać tak, jak zostało to przedstawione na rysunku 1.2.

**Rysunek 1.2. Zawsze wywierasz wrażenie na innych osobach**

	Swoim wyglądem	Brzmieniem swoich wypowiedzi
Kiedy mówisz		
Kiedy słuchasz		



Wyobraź sobie na przykład, że przeprowadziłeś badanie według metody *feedback 360 stopni*, w ramach którego oceniasz jedną ze swoich podwładnych. Przekazujesz jej wyniki tego badania, w których można przeczytać, że osoba ta nie jest zdolna do zmiany raz wypracowanego stanowiska na określony temat, oraz to, że jest głucha na poglądy i opinie innych. Można się z nich również dowiedzieć, że zdaniem niektórych ludzi, osoba ta — choć sprawia wrażenie osoby słuchającej swojego rozmówcy — ewidentnie formułuje w myślach własną odpowiedź na argumenty drugiej strony, kiedy ta jeszcze przemawia.

Kiedy nadejdzie czas na omówienie wyników badania, osoba ta może zadać Ci następujące pytanie: „Czy mógłby pan pomóc mi zrozumieć, co skłania ludzi do posiadania takiej a nie innej opinii na mój temat?”. W odpowiedzi na tę prośbę mógłbyś przedstawić jej uzupełnioną wersję prostokątnej tablicy, tak jak ją przedstawiono na rysunku 1.3.

Po zapoznaniu się z tym rysunkiem, Twoja podwładna powiedziała by zapewne: „Chce pan przez to powiedzieć, że łatka osoby zamkniętej na opinie innych ciąży na mnie nawet wtedy, gdy nic

**Rysunek 1.3. W jaki sposób wywierasz wrażenie na innych osobach**

	Swoim wyglądem	Brzmieniem swoich wypowiedzi
Kiedy mówisz	Niewielka żywiłość ruchów Brak kontaktu wzrokowego Lekceważące gesty rąk	Urwana przemowa Opryskliwy ton wypowiedzi Rzeczowy język wypowiedzi
Kiedy słuchasz	Nieruchoma głowa Brak ruchu ciała	Absolutna cisza Opryskliwe odpowiedzi

nie mówię?”. Wtedy mógłbyś odpowiedzieć: „Tak, tak właśnie jest. Opinia taka powstaje na bazie obserwacji mowy twojego ciała oraz szorstkiego, opryskliwego stylu wypowiedzi, jaki stosujesz wobec swoich rozmówców. To wszystko nie pozostaje bez wpływu na twoją wiarygodność”.

## Koncepcja SMART

Jeszcze jako student uwielbiałem czytać oraz przeprowadzać samodzielne badania na temat zachowań ludzi będących źródłem komunikatów, czyli po prostu nadawców informacji. Uwielbiałem również pracować nad informacjami jako takimi. Jak nadawca informacji wygląda i brzmi? Jaka jest treść i wydźwięk samej informacji? „Ale...” — jak zwykle się mawiać w przekazach reklamowych — „...zaczekaj, to jeszcze nie wszystko!”.

Badania nad wiarygodnością można przeprowadzać, obierając za przedmiot badania jeden z pięciu aspektów wypowiedzi. Oprócz samego źródła informacji (S; ang. *source*) i jej treści (M; ang. *message*) można również badać miejsce (A; ang. *arena*), gdzie odbywa się komunikacja. Można również przyjrzeć się naturze odbiorców informacji (R; ang. *receivers*) oraz zbadać, czy w pierwszym rzędzie informacja dociera do tych osób, do których jest adresowana. Możesz także przyjrzeć się czasowi (T; ang. *timing*) akcji. (Czy słyszałeś kiedyś, że informacja zwrotna powinna być dostarczana możliwie jak najszybciej po zajściu określonego zdarzenia? To jest właśnie przykład odpowiedniego umiejscowienia akcji w czasie). Kiedy zbierzesz wszystkie pięć składników w podanej wyżej kolejności, otrzymasz... SMART (czyli po polsku „bystry”) — akronim będący dobrym punktem wyjścia do naszych dalszych rozważań nad naturą wiarygodności.

Wyobraź sobie na przykład, że dotarła do Ciebie wiadomość, na podstawie której dochodzisz do wniosku, iż utraciłeś zaufanie swoich kolegów. Przyjrzyj się pytaniom zamieszczonym na rysunku 1.4 i pomyśl nad rozwiązaniem swojego problemu, posiłkując się koncepcją SMART do oceny — w sposób subiektywny — własnej wiarygodności. Weź do ręki ołówek i zapisz swoje odpowiedzi na pytania.

Bardzo wielu klientów pytało mnie, jak mogliby jeszcze bardziej poprawić swoje rozumienie bodźców wzrokowych, tak aby lepiej rozumieć, w jaki sposób postrzegają innych i jak inni postrzegają ich samych, a także: jak udoskonalić odbiór bodźców słuchowych, aby być w stanie wczuć się w sposób, w jaki ich słowa są odbierane przez innych. W odpowiedzi zawsze słyszeli: „Starajcie się wychwycić sposób, w jaki powieściopisarze konstruują wypowiedzi bohaterów swoich książek. Przyjrzyjcie się również aktorom, którzy odgrywają role tych postaci w ekranizacjach takich powieści”. W dalszej części książki będziesz miał okazję zapoznać się z wieloma przykładami praktycznego zastosowania tego podejścia.

### Rysunek 1.4. Oceń, czy utraciłeś zaufanie

Źródło informacji ( <i>Source</i> )	Czy język mojego ciała emituje błędne sygnały?
Treść wypowiedzi ( <i>Message</i> )	Czy powiedziałem coś, co zabrzmiało nieszczerze?
Miejsce wypowiedzi ( <i>Arena</i> )	Czy wypowiadałem się w niewłaściwym miejscu?
Odbiorca komunikatu ( <i>Receiver</i> )	Czy podzieliłem się jakąś informacją z niewłaściwą osobą?
Moment wypowiedzi ( <i>Timing</i> )	Czy wypowiedziałem się na jakiś temat w niewłaściwym czasie?