

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Inteligencja społeczna. Nowa nauka sukcesu

Autor: Karl Albrecht

Tłumaczenie: Grzegorz P. Kowalski

ISBN: 978-83-246-0792-1

Tytuł oryginału: Social Intelligence:  
The New Science of Success

Format: A5, stron: 344



### Przekonaj się, że inteligencja to coś więcej niż IQ!

- Zostań duszą towarzystwa
- Spraw, by inni chcieli z Tobą przebywać
- Poznaj swoje dobre i złe nawyki w kontaktach z ludźmi

Inteligencja ludzka jest zjawiskiem złożonym i wciąż nie do końca zgłębnionym. Kilkadziesiąt lat temu zdefiniowano pojęcie ilorazu inteligencji (IQ). Przez długi czas sądzono, że jest to jedyny miernik, za pomocą którego można określić zakres możliwości umysłowych. Dopiero niedawno naukowcy zaczęli rozważać istnienie również innych rodzajów inteligencji, składających się na tzw. inteligencję wieloraką. Dzisiejszy człowiek sukcesu musi mieć wysoko rozwinięte i doskonale zintegrowane wszystkie jej typy.

Inteligencja społeczna ząębą się z modelem inteligencji emocjonalnej i oznacza zdolność dogadywania się z ludźmi oraz zachęcania ich do współpracy. Jest to wyczulenie na potrzeby innych, połączone z umiejętnością okazywania im empatii oraz jasnego wyrażania własnych myśli i przekonań. Autor tej książki wyróżnił pięć wymiarów inteligencji społecznej (sytuacyjna świadomość, prezencja, autentyczność, czytelność oraz empatia) i nazwał je w skrócie S.P.A.C.E. Poznaj dokładnie każdy z nich i dowiedz się:

- czy jesteś osobą „toksyczną”,
- czy posiadasz świadomość społeczną,
- czy masz charyzmę,
- czy jesteś typem narcyza,
- czy umiesz powstrzymać się od osądzania innych.

„Ciągła interakcja między istotami ludzkimi jest fenomenem złożonym i dynamicznym. Zdumiewająco przekonująca książka Albrechta w genialny sposób dodaje kolejną warstwę do naszego rozumienia tego, dlaczego jednym udaje się osiągnąć sukces w kontaktach z ludźmi, a innym nie. Jego teoria S.P.A.C.E. jest szczególnie fascynująca. Cóż za niezwykły wkład w rozwój tej dziedziny ludzkiego życia!”

*Stephen R. Covey*

# SPIS TREŚCI

---

<i>Wprowadzenie</i>	7
<i>Podziękowania</i>	9
<i>Wstęp</i>	11
<b>1. INNY TYP „SPRYTU”</b>	<b>17</b>
<i>Stare wino w nowych butelkach?</i>	19
<i>Ponad IQ</i>	23
<i>Inteligencja emocjonalna, inteligencja społeczna czy może obie?</i>	27
<i>Od toksycznych do konstruktywnych</i>	31
<i>Ślepe plamki, soczewki i filtry</i>	32
<i>Spoleczne wzdęcie, lupież i nieswieży oddech</i>	35
<i>Czynnik „Dilberta”</i>	42
<i>Czy możemy stać się gatunkiem społecznie mądrzejszym?</i>	46
<i>SPACE — zdolność interakcji</i>	49
<b>2. „S” JAK SYTUACYJNA ŚWIADOMOŚĆ</b>	<b>53</b>
<i>Sytuacyjna głupota i drętwo</i>	54
<i>Balistyczna pielęgnacja stóp. Najgorsza z możliwych sytuacji</i>	56
<i>Odczytywanie społecznego kontekstu</i>	59
<i>Czego szukać?</i>	61
<i>Kod proksemiczny</i>	62
<i>Kod behawioralny</i>	69
<i>Kod semantyczny</i>	74
<i>Poruszanie się między kulturami i subkulturami</i>	81
<i>Kod postępowania. Zasady łamiesz na własne ryzyko</i>	84
<i>Tworzenie zdolności społecznej świadomości</i>	90
<b>3. „P” JAK PREZENCJA</b>	<b>93</b>
<i>Będąc w pobliżu</i>	94
<i>Czy charyzma jest przeceniana?</i>	96
<i>Czy wygląd ma znaczenie?</i>	99
<i>Poznanie (i kształtowanie) „zasad kontaktu”</i>	101
<i>Syndrom „paskudnego Amerykanina”</i>	104

4 INTELIGENCJA SPOŁECZNA

<i>Więcej Ciebie, mniej mnie</i>	106
<i>Kwestia nastawienia</i>	108
<i>Tworzenie zdolności prezencji</i>	112
4. „A” JAK AUTENTYCZNOŚĆ	115
<i>Przyjmij radę Popeye’a</i>	116
<i>Piękny dzień dla inteligencji społecznej</i>	119
<i>Przyklejany uśmiech. Czy można udawać szczerłość?</i>	122
<i>Leworęczne komplementy</i>	124
<i>Syndrom szczeniaka</i>	126
<i>Narcyzm. Tak naprawdę chodzi tylko o mnie</i>	128
<i>Zmyłki, walki o władzę i manipulacja</i>	132
<i>Tworzenie zdolności autentyczności</i>	136
5. „C” JAK CZYTELNOŚĆ	139
<i>Droga słów</i>	140
<i>Nabrać wody w usta. Milczenie czasem jest złotem</i>	143
<i>Odtwarzanie ról a prawdziwa mowa</i>	147
<i>Język helikoptera i przemowy w windzie</i>	149
<i>„Czysty” i „brudny” język</i>	152
<i>Językowe maczugi</i>	156
<i>Mózg na spacerze</i>	158
<i>Potęga metafory</i>	162
<i>E-prim. Język rozsądku</i>	163
<i>Tworzenie zdolności czytelności</i>	169
6. „E” JAK EMPATIA	171
<i>Co niszczy empatię?</i>	173
<i>Co wzbudza empatię?</i>	177
<i>Platynowa reguła</i>	183
<i>Ironia profesji empatycznych</i>	185
<i>SIPPP — projekt empatii</i>	189
<i>Empatia w cztery minuty</i>	191
<i>Tworzenie zdolności empatii</i>	194

7. OCENA I ROZWÓJ INTELIGENCJI SPOŁECZNEJ	197
<i>Ocena zdolności interakcji</i>	198
<i>Samoświadomość. Postrzeganie siebie tak, jak widzą Cię inni</i>	205
<i>Ocena stylu interakcji — kierowcy, akumulatory,         dyplomaci i samotnicy</i>	207
<i>Ironia zalet i wad</i>	215
<i>Możliwości rozwoju</i>	218
8. INTELIGENCJA SPOŁECZNA W ŚRODOWISKU PRACY:	
PEWNE PRZEMYSŁENIA	221
<i>Rzeczywiste i zbadane skutki społecznej niekompetencji</i>	222
<i>Kultury konfliktu i patologii</i>	226
<i>Hierarchia, testosteron i polityka płci</i>	232
<i>W pracy w porządku, w domu źle</i>	237
<i>Różnorodna układanka</i>	239
<i>Rytuał, ceremonia i celebrazione</i>	243
<i>Pozytywne układy. Ruszaj naprzód z nienaruszonym systemem</i>	247
9. INTELIGENCJA SPOŁECZNA U WŁADZY:	
PRZEMYSŁENIA NAD ROZWOJEM PRZYWÓDCÓW	
INTELIGENTNYCH SPOŁECZNIE	251
<i>Czynnik drania</i>	252
<i>Arogancja szefa. Koszty i konsekwencje</i>	257
<i>Najlepszy szef, najgorszy szef</i>	261
<i>Władza — skąd pochodzi i jak ją zdobyć?</i>	264
<i>Algebra wpływu</i>	268
<i>Kierowanie, gdy nie jesteś u władzy</i>	269
10. INTELIGENCJA SPOŁECZNA A KONFLIKTY:	
PRZEMYSŁENIA NA TEMAT RADZENIA SOBIE Z LUDŹMI	275
<i>Podwójna spirala konfliktu</i>	276
<i>Po co się klócić?</i>	284
<i>Kluczowe rozmowy</i>	286
<i>Negocjacje z wartością</i>	289

EPILOG. INTELIGENCJA SPOŁECZNA A NASTĘPNE POKOLENIE. KTO NAUCZA NASZE DZIECI?	297
<i>Nasze dzieci nie są naszymi dziećmi</i>	298
<i>(Jedynie) dziesięć telewizyjnych wiadomości</i>	301
<i>Lęk kieruje uwagę</i>	306
<i>Zrywanie z uzależnieniem od telewizji</i>	308
<i>Dziecięce zakupy</i>	311
<i>Gry wideo — nowa piaskownica</i>	313
<i>Nauczyciele, rodzice, a może nikt?</i>	318
<i>Tęsknota czy przynależność?</i>	320
<i>Model SPACE dla szkół</i>	325
<i>Recepta na inteligencję społeczną w każdym wieku</i>	327
<i>Skorowidz</i>	329
<i>O autorze</i>	343

# 3

## „P” JAK PREZENCJA

Cóż za potęga leży w tym darze  
postrzegania siebie tak, jak widzą nas inni,  
który mógłby wyzwolić nas od gaf  
i niemądrych zachowań.

– Robert Burns (poeta szkocki)

CZYNNIK „P” w MODELU SPACE oznacza prezencję. Dotyczy ona tego, jak wpływasz na jednostki i grupy przez swój wygląd zewnętrzny, nastrój i swoje maniery, przez język ciała oraz sposób zajmowania przestrzeni w pomieszczeniu. Czy jesteś otwarty? Czy przez swoją postawę lub zachowanie wyrażasz poczucie pewności siebie, profesjonalizmu, uprzejmości i przyjaznego stosunku do ludzi, czy może raczej wyrażasz nieśmiałość, niepewność, wrogość lub obojętność? Wszyscy musimy zwracać szczególną uwagę na wrażenie, jakie wywieramy, zwłaszcza jeśli chcemy być akceptowani i traktowani poważnie.

## BĘDĄC W POBLIŻU

W Hollywood, jeśli początkujące gwiazdy filmu i telewizji chcą odnieść sukces, muszą mieć coś, co nazywa się „prezencją ekranową”. To dość abstrakcyjna koncepcja, ale każdy potrafi to coś rozpoznać. „Spójrz na nią” — powiedział Robert Bedford o Michelle Pfeiffer, która grała w 1996 roku w filmie *Namiętności*. — „Kamera się w niej zakochuje”.

Ludzie mający tę ekranową prezencję potrafią wyrażać emocje za pomocą oszczędnych gestów lub niezbyt rozbudowanej mimiki i robią to w sposób tak naturalny, że przełamują barierę ekranu i stają się niemal trójwymiarowi.

Jednak prezencja ekranowa nie zawsze przekłada się na prezencję osobistą. Nawiązanie kontaktu z kamerą to unikalna i wyjątkowa umiejętność; nawiązanie kontaktu z ludźmi na poziomie osobistym to zupełnie inna sprawa. Czym innym jeszcze jest nawiązanie kontaktu z dużą grupą — wzbudzenie stanu empatii jednej osoby względem wielu. Niektórzy znani ludzie mieli jedną lub dwie spośród tych umiejętności; mało kto miał wszystkie trzy.

Dla nas — śmiertelników, którzy nie żyją przed kamerami — prezencja osobista jest dużo bardziej przydatna. Przez swój wygląd zewnętrzny wyrażamy szacunek i zdobywamy go, a także przykuwamy uwagę. Prezencja ożywa na chwilę, wymaga umiejętnego słuchania oraz stwarza wrażenie pewności siebie i skuteczności w działaniu, co pozwala nawiązać kontakt z pojedynczym człowiekiem lub grupą. Może opierać się na czymś tak prostym jak wyraz twarzy, który przyjmujemy zupełnie nawykowo. Kamienna twarz czy ponura mina mogą odstraszyć ludzi, zanim jeszcze pojawi się szansa na kontakt. Także skrajnie sztywny i poważny sposób bycia może wytwarzać dystans, podobnie zresztą jak hałaśliwe i zbyt ekspresyjne zachowanie. Wygląd się liczy, ale pierwszym, głównym elementem prezencji — a przynajmniej tym, który możemy kontrolować — jest zapraszająca postawa.

*Przykładowa sytuacja:* Kiedy kilka lat temu spotkałem się z grupą japońskich kierowników, dostrzegłem pewne skutki działania azjatyckiej polityki względem płci oraz mogłem zaobserwować, jak niektóre kobiety postanowiły poradzić sobie z zasadami obowiązującymi w biznesie.

Na spotkanie przyszedłem z moją japońską agentką — rozwiedzioną kobietą w średnim wieku, z którą pracowałem od kilku lat — oraz z zawodową tłumaczką.

Poza nimi jedyną kobietą na zebraniu była asystentka administracyjna dyrektora zarządzającego organizacją, młoda kobieta około lat dwudziestu pięciu. Podczas zebrania siedziała obok dyrektora, gotowa pomóc w każdej sytuacji.

Podczas zebrania zauważyłem, jak asystentka niewerbalnie wyrażała i potwierdzała swój podległy status. Siedziała bez ruchu, z twarzą zwróconą do przodu i opuszczonymi oczami, z kolanami i stopami złączonymi, a dłońmi złożonymi na kolanach. Na stole przed nią leżały niewielki notes oraz pióro kulkowe. Odzywała się tylko wtedy, gdy ktoś się do niej zwrócił, a od czasu do czasu, gdy poprosił ją o to dyrektor, coś notowała.

Ta inteligentna i zdolna młoda kobieta sama zmieniła się w mebel. Porównałem jej zachowanie z zachowaniem mojej asystentki i tłumaczki. Obie panie robiły zawrotne kariery, pracując głównie z męskimi japońskimi kierownikami. Obie nauczyły się „zajmować swoje miejsce” przy stole, zachowywały przy tym typową dla Japończyków postawę uprzejmości i szacunku. Obie też same zgłaszały swoje pomysły, zadawały pytania i w pełni uczestniczyły w dyskusji.

Nasza młoda koleżanka z jakichś powodów — kulturowych, emocjonalnych czy związanych z samooceną oraz pewnie w związku z niepisаныmi prawami organizacji — postanowiła zredukować swoją prezencję do minimum. Aby przyjąć silniejszą prezencję, na początku musiałaby po prostu zająć większą przestrzeń, czyli przyjąć bardziej otwartą pozycję ciała, położyć na stole kilka



przedmiotów osobistych, nieco więcej się poruszać i rozglądać po pokoju, zamiast siedzieć jak trusia. Następnie mogłaby przejść do samodzielnego zabierania głosu, zadawania pytań, udziału w dyskusji, a może nawet mogłaby podejść do tablicy i zapisać na niej wnioski z zebrania. Zachowania, które kiedyś były uważane w jej kulturze za niedopuszczalne dla kobiet, w interesach coraz częściej uważane są za normalne, dlatego i ona mogłaby zachowywać się w sposób bardziej asertywny.

## CZY CHARYZMA JEST PRZECENIANA?

Znany ekonomista z instytutu w Michigan — profesor Rudiger Dornbusch — definiuje ekonomistę jako „kogoś, kto zna się na liczbach, ale nie ma dość charyzmy, by być księgowym”. Choć wypowiedź ta działa na niekorzyść jej autora, to jest też sygnałem tego, że rozpoznajemy to „coś”, co sprawia, że niektórzy ludzie uważani są za wyjątkowych.

W życiu codziennym charyzma jest jedną z tych nieściśle zdefiniowanych i niezbyt zrozumiałych koncepcji, o których myślimy, że je znamy, ale które jakimś sposobem wymykają się prostej definicji. Wiemy, że przeciwieństwo charyzmy jest cechą ludzi, którym brakuje energii społecznej i których psychologowie opisują jako wykazujących „stłumienie emocjonalne”, przybierających monochromatyczny i monotony rodzaj wyrazu twarzy, użycia języka i fizycznej energii. Taki typ wyrażania siebie wynika zwykle z wewnętrznych blokad i z powstrzymywania energii emocjonalnej, związany jest też zazwyczaj z niskim poczuciem własnej wartości.

Zakres wariacji w spektrum charyzmy, a konkretnie jej wysokich wartości, jest nieco trudniejszy do uchwycenia. Może łatwiej będzie zrozumieć charyzmę, jeśli przyjrzymy się trzem spośród jej głównych form, określających wpływ osoby na otoczenie. Jest więc charyzma „oficjalna”, „sztuczna” i „wypracowana”. Każda z nich ma swoje cechy, rytuały i znaczenia.

**Charyzma oficjalna** to taka, którą łączymy ze światowymi przywódcami, znanymi politykami, z rozpoznawalnymi biznesmenami i z każdym, kogo pojawienie się jest powodem poważnych, dużych i często publicznych ceremonii. Bez względu na to, czy jest to obecny Sekretarz Generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych, czy królowa Wielkiej Brytanii Elżbieta II, charyzma jest raczej efektem funkcji niż cech samej osoby.

*Przykładowa sytuacja:* Kiedy prezydent Stanów Zjednoczonych wchodzi do zatłoczonego pomieszczenia, opuszcza pokład samolotu lub prezydenckiego helikoptera, trudno nie poczuć powagi sytuacji. Wtedy właśnie do akcji wkracza jego charyzma — nawet jeśli osobiście nie popierasz polityki prezydenta albo jego samego (lub jednego i drugiego), animozje zwykle bledną, kiedy słyszysz dźwięki hymnu i widzisz na własne oczy potęgę rządu Stanów Zjednoczonych. Zespół agentów służb specjalnych, brygady policji, imponująca maszyna, podium i godło oraz wrzask tłumu mogą w jednej chwili sprawić, że nawet najbardziej zaciekły polityczny przeciwnik prezydenta pomyśli, że „może on nie jest w końcu taki zły”. To właśnie siła oficjalnej charyzmy w działaniu, która ma swoje momenty i swoje zalety.

**Charyzma sztuczna** tworzona jest na potrzeby aktualnych ulubieńców mediów. Opiera się głównie na wyczuciu czasu, a nie na talencie, na długich przerwach, a nie na przykładowym zachowaniu oraz na chęci bycia piękniejszym, bardziej niesamowitym i bardziej prowokacyjnym od innych, którzy nie chcieli dla sławy poświęcić swojego człowieczeństwa i swojej godności. Niektórzy normalni śmiertelnicy próbują — zwykle na próżno — nagrodzić siebie tego typu charyzmą, nosząc drogie ubrania, zachowując się dramatycznie i robiąc efektowne wejścia. Najlepszym przykładem tego typu sztucznej charyzmy są telewizyjni kaznodzieje ze swoimi wyszukаныmi fryzurami, krzykliwymi żonami oraz oznakami bogactwa, które legendarny muzyk country Chet Atkins

wyśmiał, śpiewając „Czy Jezus nosiłby w swoim programie telewizyjnym zegarek marki Rolex?”.

**Charyzma wypracowana** jest wyjątkową cechą wąskiej grupy ludzi, którzy wiedzą, że ją mają, jednak za często z niej nie korzystają. Posiadacze tego typu charyzmy **wypracowali** ją w pewnym stopniu dzięki znaczeniu swojego życiowego dzieła. Jest ona głęboko zakorzeniona i nie zależy od pieniędzy czy politycznej siły, tylko od osiągnięć, wielkości i typu osobowości, której przyświeca idea: „Zrobię to nie dla tego, co mogę dzięki temu dostać, tylko dla tego, co mogę dzięki temu dać”. Mahatma Gandhi, Matka Teresa i Dalajlama dokonali niesamowitych rzeczy, nigdy nie pytając: „Czy dzięki temu znajdę się w telewizji?”. Paradoksalnie poziom ich charyzmy wynika ze skromności.

W wypracowanej charyzmie nie chodzi o zdobywanie sławy i pozyskiwanie zwolenników; chodzi o sumę całego życia. Mahatma Gandhi spotkał się z królem i królową Anglii, nosząc na sobie nie biznesowy garnitur, tylko szatę uszytą przez jego krajan (wykonaną w domowych warunkach), bawełnianą przepaskę na biodra i okrycie wierzchnie zwane *khadi*. Twierdził, że *khadi* ma „transformującą moc” i że „kiedy ludzie je noszą, stają się bardziej wartościowi”.

Kiedy w 1997 roku w swoim klasztorze zmarła Matka Teresa, na jej pogrzeb przybyli przywódcy z całego świata, nie tylko z Azji Wschodniej. Dlaczego tak drobna i krucha kobieta miała tak duży wpływ na cały świat? Jak to możliwe, że w 1979 roku przyznano jej Pokojową Nagrodę Nobla? Jej siła nie leżała w wielkości sławy, tylko w najdrobniejszych działaniach, takich jak pomoc biednym, odrzuconym i umierającym, czemu była wierna do końca życia.

Podobnie wygnany z ojczyzny duchowy przywódca rządu Tybetu na uchodźstwie Jego Świątobliwość XIV Dalajlama zasłużył na podróżowanie z wielką świętą, a jednak tego nie robi. Jego potrzeby są proste, a jego przesłanie, skierowane to przywódców

świata i ludzi, brzmi: „Tak długo, jak trwa przestrzeń, i tak długo, ja istnieją istoty żywe, tak długo ja też mogę trwać w swej walce z cierpieniem na świecie”.

Prawdziwa charyzma może być opisana jako posiadanie „tego czegoś”, przy czym „to coś” jest rzadką kombinacją zdolności do zachowania spokoju pod presją, energii, pasji w realizacji swojego celu i swego rodzaju esencji życia, która zdaje się przyciągać energię i uwagę, gdziekolwiek by się nie pojawić. Skromni ludzie mogą ją mieć (pomyśl jeszcze raz o Mahatmie Gandhim, drobnym i szczupłym, odzianym w ręcznie robioną szatę i prowadzącym swoich ludzi do społecznego protestu), a nadęte bufony nigdy jej nie zdobędą, choćby nie wiem, jak się starały.

Być może esencją prawdziwej charyzmy — tej wypracowanej — jest to, co mamy w środku. Ci, którzy uważają kogoś za interesującego, godnego podziwu i atrakcyjnego, mogą reagować na zewnętrzne i widoczne objawy zaangażowania tej osoby w życie. Da się jednak wyczuć, że wielcy duchowi przewodnicy — Gandhi, Matka Teresa, Dalajlama — poszliby tam, gdzie poszli, i zrobiliby to, co zrobili, bez względu na to, czy ktoś poszedłby w ich ślady. Paradoksalnie może być tak, że inni podążają za nimi nie dlatego, iż oni chcą prowadzić, tylko dlatego, że wiedzą, kim oni są i dokąd zmierzają.

## CZY WYGLĄD MA ZNACZENIE?

Żyj szybko, umrzyj młodo, zostaw  
po sobie atrakcyjne zwłoki.

— James Dean

Jeśli chcesz „przebić się” w dzisiejszym, zdominowanym przez media elektroniczne, społeczeństwie, dobry wygląd nie zaszkodzi. Prawda jest taka, że jeśli nie jesteś ani trochę „atrakcyjny”

(względnie przystojny w przypadku mężczyzn, ponadprzeciętnie atrakcyjna w przypadku kobiet), będziesz musiał się bardziej starać i wykazać więcej sprytu.

Hollywoodzkie filmy, pokazujące wiecznie żywą fascynację Amerykanów pięknym wyglądem, tylko poszerzają granicę między prawdziwie pięknym a przeciętnym. Tymczasem stare schematy, prawdziwe bądź nie, pozostają: „godnie wyglądający starszy dżentelmen” może pracować w wiadomościach lokalnej telewizji przez kilkadziesiąt lat, natomiast kobieta, kiedy osiąga wiek dojrzały, odchodzi, a jej miejsce zajmuje ktoś młodszy. Bogaty, starszy mężczyzna z żoną, którą może się chwalić, jest częściej spotykanym zjawiskiem, niż starsza kobieta z młodym mężem. Podczas różnych badań socjologicznych przez lata wykorzystywano ten sam eksperyment, w różnych wariacjach, aby tylko potwierdzić starą prawdę: ludzie otyli mają mniejsze szanse na rozmowie w sprawie pracy, w agencjach matrymonialnych, rejestrujących swoich klientów na wideo, na castingach do filmów i telewizji, a nawet gdy próbują wynająć mieszkanie; są także gorzej oceniani przez ludzi, których przypadkiem spotykają w centrach odnowy biologicznej czy w samolotach. Podobne badania wykazały, że wyższe osoby otrzymują lepiej płatne prace, szybciej awansują i mają większy wpływ na środowisko pracy niż osoby niskie. Wniosek jest prosty: wzrost, dobry wygląd i uroda zaprowadzą Cię daleko.

Oczywiście, to nie oznacza, że ci, którzy nie są tak atrakcyjni jak gwiazdy ekranu, nie mogą odnieść sukcesu w interesach, jeśli będą bazować na swojej osobowości i zdolnościach w zakresie inteligencji społecznej. Oznacza to jednak, że nie dostają oni dodatkowych punktów za atrakcyjność fizyczną.

## POZNAWANIE (I KSZTAŁTOWANIE) „ZASAD KONTAKTU”

Każda interakcja między dwiema osobami zazwyczaj opiera się na obustronnych oczekiwaniach dotyczących zachowania — nazwijmy je „zasadami kontaktu”. Jeśli wszyscy zainteresowani znają i szanują ogólnie przyjęte zasady, interakcja może przebiegać zgodnie i udanie. Jeśli jedna strona lub więcej stron łamią społeczną umowę, zachowując się w sposób nieakceptowany, powstają poważne konflikty.

Te zasady kontaktu mogą być już gotowe przed spotkaniem — „akceptowane” sposoby działania — albo mogą zostać ukształtowane przez stronę lub strony dominujące w kontakcie. Później zdolność do wpływania na zasady, kształtowania ich lub definiowania stawia daną osobę na pozycji kierowniczej. W najgorszym przypadku musimy być zdolni do przewidzenia zasad sytuacyjnych albo do rozpoznania ich, gdy tylko się pojawiają czy zaczynają kształtować. Aby móc je kształtować, musimy wytworzyć skuteczną prezencję.

*Przykładowa sytuacja:* Podczas odbywania służby w armii amerykańskiej stacjonowałem w okolicy Waszyngtonu i często brałem udział w zebraniach w Pentagonie. Nierzadko uczestniczyli w nich zarówno oficerowie, jak i cywilni eksperci. Gdy przyjeżdżałem z bazy, w której stacjonowałem, zwykle miałem na sobie pełny mundur, zimą i jesienią był to typowy zielony garnitur wojskowy — spodnie i marynarka (albo „bluza”, jak nazywają ją żołnierze).

Zazwyczaj, gdy zaczynało się spotkanie, od razu mogłem stwierdzić, jakiego typu dyskusje podejmiemy — istotne było to, czy najstarszy oficer zostawał w marynarce, czy ją ściągał. Jeśli zostawał w marynarce z wyraźnie widocznymi metalowymi insygniami, mogłem spokojnie założyć, że nie będzie to wolna, kreatywna dyskusja. Wpisane w sytuację przesłanie brzmiało: najwyższa ranga

osoba ma najwięcej „racji”. Osoby niższe rangą — młodszy oficerowie jak ja — mogli mówić tylko wtedy, gdy się do nich odezwano.

Jeśli facet na szczycie ściągał marynarkę, reszta też to robiła. Bez marynarki ówczesne mundury nie zdradzały rangi. Tylko lampas na spodniach każdego z nas sygnalizował status oficera. W kontekście behawioralnym „bez marynarek” było zrozumiałe, że dyskusja będzie nieco mniej oficjalna i będzie dopuszczała alternatywne punkty widzenia. Zauważyłem też, że niektórzy starsi oficerowie niemal zawsze ściągali marynarki, podczas gdy inni nigdy tego nie robili.

Pomyśl teraz o dwóch przeciwnych przykładach na to, jak sposób, w który przejawiasz swoją prezencję, wpływa na zasady kontaktu przez spełnienie lub niespełnienie wymagań kontekstu:

*Sytuacja nr 1:* Policjant patrolujący duże miasto widzi mężczyznę w drogim i luksusowym sedanie, przejeżdżającego na czerwonym świetle. Policjant włącza koguta, a kierowca, nerwowo szukając bezpiecznego miejsca do zatrzymania się, przejeżdża przez dwa skrzyżowania i wreszcie staje. Policjant wychodzi ze swojego samochodu i puka w okno samochodu kierowcy. Po twarzy widać, że jest wściekły.

„Hej, koleś! Ślepy jesteś, czy co? Nie widziałeś świateł? Czemu nie zatrzymałeś się, kiedy kazałem? Daj mi no prawo jazdy i dowód rejestracyjny, natychmiast!”

Zmieszany i zawstydzony kierowca podaje mu dokumenty i siedzi spięty w swoim samochodzie, kiedy policjant wypisuje mu mandat. Gdy policjant podaje mu mandat do podpisania, wrywa go i szybko bazgrze na nim swoje nazwisko, następnie oddaje kopię i odjeżdża, czując, że właśnie zepsuto mu dzień. Po przyjeździe do biura dzwoni na policję i składa przelożonemu policjanta oficjalną skargę, ze szczegółami opisując działania funkcjonariusza, jego zachowanie, język, którego używał, oraz mowę ciała.

*Sytuacja nr 2:* Inny policjant samotnie i późno w nocy pracuje w niebezpiecznej dzielnicy. W pewnym momencie widzi dużego, umięśnionego mężczyznę o ciele pokrytym więziennymi tatuażami,

przechodzącego przez parking sklepu całodobowego. Rozpoznaje go z innego aresztowania i wie, że jest on na zwolnieniu warunkowym oraz, że wydano nakaz jego aresztowania.

Podjeżdża do niego swoim radiowozem i każe mu się zatrzymać. Kiedy wysiada z wozu, aby porozmawiać z mężczyzną, ten odwraca się i zaczyna kłąć na policjanta.

Funkcjonariusz odpowiada: „Obawiam się, że nie może pan tak do mnie mówić. Jestem przedstawicielem prawa. Przekleństwa są wyjątkowo niewłaściwe w tej sytuacji. Proszę tu podejść, jest pan aresztowany”.

Były więzień jest wściekły, wyciąga z tylnej kieszeni nóż i odwraca się w kierunku policjanta. Policjant zaczyna rozumieć, że właśnie rozpoczyna się walka o jego życie.

Obie te historie są oparte na autentycznych wydarzeniach — pokazują, że niektórzy policjanci dobierają niewłaściwe słowa i niewłaściwą postawę do sytuacji, w której się znajdują.

W pierwszej sytuacji policjant przesadził, stracił cierpliwość i pozwolił, by emocje wzięły górę nad jego profesjonalizmem. W drugiej sytuacji policjant użył za mało „siły prezencji” poprzez swoje słowa, symbole profesji (odznaka, mundur, broń) i działania taktyczne, pozwalające przejąć kontrolę w niebezpiecznej sytuacji.

Policjanci w szczególności stawiają czoła trudnym wyzwaniom psychologicznym. Bardzo często jednego dnia muszą dostosowywać swoje „wzorce prezencji” do nagle zmieniających się sytuacji. Policjant, który idzie do restauracji w czasie przerwy na posiłek, musi „prezentować się” w sposób niezagrażający innym klientom. Wymaga się od niego grania roli przyjacielskiego dzielnicowego.

W innej sytuacji, w przypadku gdy dochodzi do niebezpieczeństwa, musi natychmiast przełączyć się na tryb „prezencji postęrkowej”. Niewielu obywateli — i nie wszyscy przedstawiciele władz oraz dowódcy policji — w pełni rozumie psychologiczne wyzwanie, jakim jest nagła zmiana kontekstu i stres z nią związany.



## SYNDROM „PASKUDNEGO AMERYKANINA”

Rick Steves, który prowadzi bardzo znane w Stanach Zjednoczonych programy telewizyjne i radiowe poświęcone podróżom, większość czasu spędza za granicą, gdzie pracuje nad swoim programem telewizyjnym *Rick Steves' Europe*. Ponieważ pracuje za Oceanem, znajduje się w unikalnej pozycji, która pozwala mu badać kontrowersyjną wariację prezencji zwaną „paskudnym Amerykaninem”<sup>1</sup>.

Uosobieniem paskudnego Amerykanina (będziemy stosować skrót PA) jest podróżnik ze Stanów Zjednoczonych, przebywający za granicą w nieznanym otoczeniu (w „zagranicznej” kulturze, pełnej „zagranicznych” ludzi) i wyglądający, jakby spacerował główną ulicą swojego małego miasteczka, w którym żyje na co dzień. „Nie oczekujcie, że zaadaptuję się do waszego kraju i waszej kultury; przywożem ze sobą własną kulturę” — zdaje się mówić zachowanie PA. Pan lub pani PA pogardzają wizją zrozumienia kraju, który odwiedzają i jego kultury, a nawet nauczenia się kilku zdań w miejscowym języku, aby móc nawiązywać przyjaźnie lub przynajmniej wzbudzać sympatię. Potrzeby PA są proste: „Wskaż mi tylko drogę do najbliższego McDonalda, żebym mógł kupić jakieś »prawdziwe jedzenie«”.

Nie należy się dziwić, że ten brak inteligencji społecznej przesyła miejscowym wiadomość, która brzmi: „Tak naprawdę nie chcę tu być, nie chcę doświadczać nowych widoków, dźwięków i smaków, które pochodzą spoza mojej strefy komfortu. Chcę

---

<sup>1</sup> Termin ten został ukuty przez Williama J. Lederera i Eugene’a Burdicka w ich pracy na temat azjatyckiej i amerykańskiej walki ze wzrastającym ruchem komunistycznym, opublikowanej w 1958 roku. Od tamtego czasu określenie „paskudny Amerykanin” przeniknęło do popularnych słowników kultur całego świata.

tylko kupić T-shirt, zrobić kilka pocztówkowych zdjęć moim nowym cyfrowym aparatem, a później wrócić do krainy wielkich supermarketów”.

Rick Steves pisze:

„Gdyby Amerykanie więcej podróżowali, lepiej rozumieliby swoje miejsce na tej złożonej planecie i lepiej by do niej pasowali. Może nawet nie czuliśmyby wtedy potrzeby wydawania na zbrojenia – dzięki którym czujemy się bezpieczni – tylu pieniędzy, co reszta świata razem wzięta. Choć wielu Amerykanów podróżuje, miliony nie wybierają się nigdzie, aby zobaczyć świat. 80% Amerykanów *nie ma nawet paszportu*. Wielu z nich uparcie opiera swoją wizję świata tylko i wyłącznie na programach telewizyjnych. Podróże dają nam wiedzę z pierwszej ręki na temat złożoności i problemów reszty świata, pozwalają lepiej zrozumieć to, co oglądamy w wiadomościach. Podróże pozwalają nam cieszyć się różnorodnością, a nie bać się jej”<sup>2</sup>.

Posiadanie prezencji oznacza też szacunek dla ludzi wokół nas i okazywanie rzeczywistego, a nie udawanego zainteresowania nimi. Jednym z najczęstszych powodów do narzekań dla ludzi Zachodu, a szczególnie dla Amerykanów, jest konieczność kontaktowania się w pracy z ludźmi urodzonymi za granicą. Gdybyśmy mogli czytać w ich myślach, przeczytalibyśmy coś w rodzaju: „Czemu oni nie mogą trochę bardziej przypominać mnie?”. A gdybyśmy mogli usłyszeć wewnętrzny monolog osoby urodzonej za granicą, moglibyśmy usłyszeć: „Bardzo się staram zrozumieć tę pokręconą kulturę. Czemu ta osoba nie robi nic, żeby zrozumieć moją?”.

Prezencja w inteligencji społecznej to coś jakby „dawanie ludziom”, a nie „branie od ludzi”. Po części rozwiązanie problemu kulturowej różnorodności, z jakim borykają się Amerykanie, może leżeć w cierpliwości.

---

<sup>2</sup> Steves Rick, *Travel can help mend a fractured world*, [w:] *USA Today*, 18 października 2004.

## WIĘCEJ CIEBIE, MNIEJ MNIE

Clint Eastwood ma prezencję ekranową; w przeciwnym wypadku nie zrobiłby takiej kariery aktorskiej. Jego dorobek jako aktora i reżysera obejmuje sześćdziesiąt filmów, karierę aktora-kowboja u początków amerykańskiej telewizji (serial *Rawhide*) oraz wiele nagród za aktorstwo i reżyserię.

Po części z racji swojej długiej kariery nauczył się on nie tylko tego, jak reżyserować filmy, ale też tego, jak kierować aktorami. Jego własny styl aktorstwa — oszczędny, bezpośredni i (jak mówią jego krytycy) „minimalistyczny” — dobrze mu służył na planach własnych produkcji.

Podejście Eastwooda do zadań reżysera jest klasycznie proste i genialnie udane — sprowadź dobrych aktorów, upewnij się, że rozumieją, czego potrzebuje film i pozwól im to zrobić. Jego zespół produkcyjny i ekipa filmowa są z nim od lat; Clint Eastwood znany jest z tego, że wie, czego chce. Tak bardzo szanuje aktorów i ich sztukę, że nie widzi potrzeby krzyczenia na nich na planie. Aktorom i aktorkom daje scenariusz i prosi, by pierwszego dnia zdjęć byli gotowi.

Ignorując typowe schematy reżyserowania, nie lubi nawet krzyczeć „Akcja!”, aby rozpocząć scenę. Kiedy chce dać aktorom znak, mówi po prostu „dobra” albo „lećmy” czy też „kiedy będziecie gotowi...”. Nie widzi potrzeby **podnoszenia** napięcia na planie, gdyż wie, że nawet bez wrzasków nad głową aktorstwo jest trudne.

Nie interesuje się zbytnio długimi próbami i wieloma powtórkami jednego ujęcia, pracuje w sposób oszczędny i dokładny. Często już na początku pracy otrzymuje to, czego chce, dlatego nie widzi konieczności robienia powtórek. Używa tego, czego chce, kręci sceny, które chce, przechodzi do kolejnych i kończy o czasie. Gdy świeci słońce, kręci sceny dzienne. Gdy aktorzy mają jakieś własne sugestie, rozważa je. Eastwood wierzy, że takie podejście

czyni go lepszym reżyserem (kręcenie trzydziestu dubli to mar-notrawstwo taśmy, a poza tym sprawia, że jest za dużo materiału do obejrzenia) i uszczęśliwia obsadę. Oscary, które otrzymał za *Bez przebaczenia* w 1992 roku oraz *Za wszelką cenę* w roku 2005, a także nominacja za *Rzekę tajemnic* w roku 2004 potwierdzają, że jego metoda działa. To proces pełen szacunku, zestaw reguł pracy, które wyrażają uznanie dla wkładu innych i sztuki aktorskiej.

Porównaj podejście Clinta Eastwooda (albo Stevena Spielberga czy Woody’ego Allena, którzy także pracują w podobny, wydajny i przesiąknięty duchem współpracy sposób) z innymi legendarnymi reżyserami, których narcystyczna koncentracja na sobie sprawiła, że praca na planie ich filmów była trudnym i stresującym doświadczeniem. Pod koniec swego życia Stanley Kubrick, którego filmy, takie jak *2001: Odyseja kosmiczna*, *Doktor Strange-love* czy *Lśnienie*, traktowane są z wielkim szacunkiem, zdawał się utrzymywać ekipę i obsadę w stanie ciągłego lęku.

Kiedy w 1997 roku kręcił *Oczy szeroko zamknięte* z Nicole Kidman i Tomem Cruise’em, Kubrick zachowywał się w typowy dla siebie teatralny sposób — ekscentryczny na planie i poza nim, w czasie szesnastu miesięcy prac na planie (jeden z rekordów długości kręcenia zdjęć do popularnego filmu aktorskiego) zmuszał aktorów do **pięćdziesięciu** czy nawet **sześćdziesięciu** powtórek, zanim był usatysfakcjonowany. (Cruise i Kidman spędzili nad tym projektem tyle czasu, że w efekcie stracili na tym pieniądze, gdyż ograniczał on ich możliwości przyjęcia innych ról).

Jak kucharz, który stresuje cały zespół, bo uważa, że to wzmacnia jego wizerunek pana i władcy, albo krzyczący dyrektor, który pewnie myśli, że lepiej, gdy pracownicy się go boją, niż gdy go kochają. Bardzo często wielka prezencja może być bardziej ukryta niż widoczna.

## Postawa ma znaczenie

William F. Buckley, znany intelektualista, założyciel i redaktor naczelny konserwatywnego czasopisma *National Review*, miał sposób na upokarzanie innych przez swoje przemyślane, intelektualne zachowanie. Urodził się w rodzinie bogatej i uprzywilejowanej, kształcił się za granicą, ciągle musiał stawiać czoła wyzwaniom rzuconym przez członków swojej rodziny i przez nauczycieli; jako uzdolniony dyskutant na Uniwersytecie Yale stał się ikoną konserwatywnego intelektualizmu.

Tryskając wyjątkową kombinacją intelektualnej arystokracji, protekcjonalności i bystrego umysłu, w swoim programie telewizyjnym pod tytułem *Firing Line* prowadził dyskusje z innymi wielkimi myślicielami, takimi jak: Norman Mailer, Germaine Greer, Dalajlama czy Groucho Marx.

Podczas pewnej rozmowy gość programu ośmielił się sparafrazować coś, co powiedział Buckley. „Panie Buckley – powiedział – jakiś czas temu odwołał się pan do tego i tego, przez co rozumiem, że chciał pan powiedzieć to i to, mam rację?”

Buckley zaatakował go swoim arystokratycznym obliczem i w jednej chwili przerwał rozmowę, mówiąc: „Gdybym to miał na myśli, powiedziałbym to”.

## KWESTIA NASTAWIENIA

Choć zazwyczaj myślimy o prezencji z zewnętrznego punktu widzenia — czyli tego, jak inni nas postrzegają — ma ona także znaczący wymiar wewnętrzny. Stan umysłu jednostki lub jej „emocjonalne zachowanie” wpływają też na jej samoocenę. To kolejny ważny związek z siostrzaną koncepcją inteligencji emocjonalnej.

Prezencja polega po części na życiu chwilą, byciu dostępnym, nie tylko fizycznie, ale też emocjonalnie, dla swojego współmałżonka lub partnera, dzieci, współpracowników i kolegów oraz ludzi, którzy w danej chwili Cię potrzebują, na byciu świadomym ich problemów i potrzeb. To także kwestia równowagi, zdolności do podziału swojego emocjonalnego zaangażowania na te

sytuacje, w których konieczne jest zjednoczenie ludzi, a nie kwes-  
tia przesadnych reakcji i utraty perspektywy. Koniecznie trzeba  
więc być samoświadomym emocjonalnie i zrównoważonym.

Być może możemy się czegoś nauczyć z filozofii zen. Jedną  
z głównych jej zasad jest pełne i kompletne życie w każdej chwili.  
Zen, przez wielu uważana bardziej za filozofię lub „drogę” niż  
religię, naucza pełnego zaangażowania w to, czego doświadcza  
się w danej chwili.

Podejście do życia zgodnie z filozofią zen skłania Cię do bycia  
obecnym; pomaga Ci czerpać radość z drobnych momentów: fi-  
lizanki pysznej kawy o poranku; wspaniałej piosenki, której nie  
słyszałeś od lat, a którą puszczono w radiu, gdy jechałeś do pracy;  
czystego, wygodnego miejsca pracy; sycącego posiłku; dobrej  
książki; świetnego dowcipu; ciepłego słońca, gdy jesteś na zewnątrz,  
i rześistej burzy z piorunami, gdy jesteś w suchym wnętrzu.

Pomyśl, jak spokój zen — model myślenia o aktualnych do-  
świadczeniach — pozwala Ci podjąć lepsze decyzje, czy to w kon-  
taktach z innymi ludźmi, czy to w trudnych sytuacjach.

*Typowy przykład:* Podjeżdżasz samochodem do sklepu spo-  
żywczego i kilka sekund po tym, jak wychodzisz z samochodu,  
zdajesz sobie sprawę z tego, że drzwi się zatrzasnęły, a kluczyki  
pozostały w środku.

*Typowa reakcja (walenie w dach samochodu, kopanie w oponę):*  
„Nie wierzę! Nie zrobiłem tego! Jestem takim głupkiem! Już po  
mnie! Jak mogłem być tak głupi? Nie wierzę, że to zrobiłem! Co  
mam teraz począć?”

*Reakcja w stylu zen (w tym czasie spoglądasz na klucze wewnątrz  
samochodu):* „Cóż, wolałbym tego nie robić, ale zrobiłem”. Przez  
chwilę czujesz, jak gniew narasta w Tobie i opada, napływa i od-  
pływa. Głęboki oddech. Wzruszenie ramionami i powrót do rze-  
czywistości. „Do kogo mogę zadzwonić, aby mi pomógł? Do żony?  
Do klubu samochodowego? Na policję? Może powinienem wezwać  
pomoc drogową lub ślusarza? Czy w sklepie dostanę druciany

wieszak? OK, nadal mam swoją komórkę. Nigdzie nie jestem spóźniony. I nie kupiłem jeszcze mleka ani lodów, więc nic nie psuje mi się w samochodzie. Mam czas, żeby się z tym uporać...”.

Taki wewnętrzny dialog może się wydawać niemożliwy, niepraktyczny lub naiwny w obliczu tego oczywistego faktu (kluczyki są w środku!), więc może dobrze będzie podzielić go na kilka etapów:

1. Czy możesz coś zmienić, wściekając się? Nie.
2. Czy samokrytyka pomaga Ci w wydobyciu kluczyków? Nie.
3. Czy walenie i kopanie w samochód pomaga w wydobyciu kluczyków? Nie.
4. Czy powtarzanie zdania „Nie mogę w to uwierzyć!” pomaga w wyjęciu kluczyków? Nie.
5. Czy narzekania na coś, czego — jak wiemy — nie możesz cofnąć, pomagają? Nie.
6. Czy rzeczywiście możesz pozwolić na to, aby gniew w Tobie wezbrał, opadł i zniknął? Tak.
7. Czy masz przed sobą wiele rozwiązań, jeśli tylko spokojnie o nich pomyślisz? Tak.
8. Czy możesz nawet zrobić coś nietypowego, na przykład zjeść obiad, a później zająć się kluczykami lub pójść do domu i wziąć zapasowe? Tak.
9. Czy całe to zdarzenie ma jakieś pozytywne strony? Tak (nikt nie został ranny, świat się nie kończy, to tylko kluczyki).
10. Czy podejście w stylu zen zachęca Cię do myślenia o rozwiązaniach i alternatywnych wyjściach, zamiast do zatrzymywania się w przeszłości z problemem? Tak.

Ta koncepcja życia w terażniejszości, bycia w każdej chwili i pozostawania w stanie koncentracji na możliwościach niektórym zabierze wiele czasu, zanim zostanie zaadaptowana. Dla niektórych gniew jest formą psychicznego ćwiczenia; ludzie ci w sekrecie lubią, gdy krew im się gotuje. Dla niektórych, mających negatywne spojrzenie na świat, zatrzaśnięte kluczyki są (kolejnym) dowodem na to, że świat jest nieuczciwym i nieprzyjaznym miejscem.

Filozofia zen zakłada, że „istoty ludzkie cierpią”, a „przyczyną cierpienia są pragnienia”. Sposobem na powstrzymanie cierpień jest zaprzestanie **pragnienia** wszystkiego przez cały czas. Życie chwilą jest źródłem wspaniałej wolności. Pozwala cieszyć się tym, co mamy, nawet najmniejszymi rzeczami, takimi jak powiew wiatru na twarzy.

Słowa starej piosenki — „przelicz swe błogosławieństwa” — mogą wydawać się banalne, ale nie są mniej prawdziwe niż kiedykolwiek wcześniej. Ludzie żyjący w bogatych społeczeństwach każdego dnia borykają się z „osobistymi problemami”, których inni ludzie, zamieszkujący resztę świata, mogliby im pozazdrościć.

Łatwo jest używać splukiwanej toalety, energii elektrycznej, czystej wody, telewizji, internetu i dobrej kawy, szczególnie jeśli nigdy nie żyło się bez tych luksusów. Co jest trudnego w cieszeniu się każdą z tych rzeczy przy pewnej wdzięczności wobec kraju, który je zapewnia. Każdy z nas może poważnie potraktować to pełne pokory powiedzenie: „Nie miałem butów i narzekałem, aż spotkałem człowieka, który nie miał stóp”.

Życie w jednym z najbogatszych krajów świata, w którym za nędzę uważa się zarobki w wysokości 9300 dolarów rocznie, to coś dużo lepszego niż najlepszy dzień w Sudanie, Iraku czy na Haiti. Amerykanie, dla przykładu, stanowią 5% populacji całego świata, ale kontrolują 50% światowego bogactwa. Prawie połowa ludzi na naszej planecie musi przeżyć za mniej niż 2 dolary dziennie.



Jedno z najlepszych narzędzi na poprawę podejścia do tego typu sytuacji dała mi przed laty moja przyjaciółka. Kiedy czuję, że moje problemy się nawarstwiają, a poziom stresu unosi, przypominam sobie jej radę: „Pomyśl o poziomie, z którego narzekasz”.

Wszyscy możemy żyć chwilą i cieszyć się tym, co mamy; wtedy naprawdę wiedzielibyśmy, co to znaczy być obecnym. Bycie obecnym zaś, zarówno emocjonalnie, jak i behawioralnie, pozwala nam wychodzić ku innym ludziom i tworzyć związki, które wpływają nie tylko na nasz sukces, ale także na sukces innych.

## TWORZENIE ZDOLNOŚCI PREZENCJI

Aby zwiększyć swoje zdolności w zakresie społecznej świadomości, możesz spróbować poniższych czynności:

- ◆ Nie próbuj „prezentować się” jak gwiazda filmowa (czy ktokolwiek inny); znajdź swój najbardziej naturalny sposób mówienia o tym, kim jesteś, przez to, jak stoisz, chodzisz, mówisz, ubierasz się i rozmawiasz z innymi. Znajdź i wyraż swój własny „głos”. Spróbuj sobie wyobrazić, jakim doświadczeniem może być dla kogoś spotkanie Ciebie po raz pierwszy w życiu. Jakbyś chciał, aby to wyglądało?
- ◆ Napisz krótką charakterystykę siebie z perspektywy osoby, która Cię poznała. Co chciałbyś, aby ludzie mówili o Tobie? Zacznij pracować nad konkretnymi aspektami tego opisu, aby upewnić się, że są rzeczywiste.
- ◆ Zostaw długą wiadomość na swojej poczcie głosowej, a kilka dni później przesłuchaj ją. Pomyśl, jak mógłbyś brzmieć dla kogoś nieznanego. Zanotuj, co chciałbyś zmienić w swoim sposobie mówienia.

- ◆ Nagraj rozmowę z przyjaciółmi — sam dźwięk albo dźwięk i obraz. Nagrywaj tak długo, aż wszyscy zapomną, że rozmowa jest rejestrowana. Badaj siebie i innych uczestników, notuj nawyki i zachowania, które zwiększają empatię, czystość wymiany pomysłów i autentyczność.
- ◆ Poproś jednego przyjaciela lub kilku bliskich przyjaciół, aby opowiedzieli o pierwszym wrażeniu, jakie na nich zrobiłeś, gdy się poznawaliście. Może to też zadziałać jako uprzejme zaproszenie do podzielenia się wnioskami na temat wszelkich aspektów Twoich interakcji, które ich zdaniem mogłyby być ulepszone.