

W PROSTOCIE TKWI SIŁA



# Sztuka komunikacji

dla **bystrzaków**



Zostań mistrzem komunikacji  
—  
Łatwo nawiązuj kontakty  
—  
Umiejętnie prowadź negocjacje

**Elizabeth Kuhnke**

Autorka *Mowy ciała dla bystrzaków*  
i *Persuasion & Influence for Dummies*

Tytuł oryginału: Communication Essentials For Dummies

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-3396-3

Original English language edition Copyright © 2015 Wiley Publishing Australia Pty Ltd  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie Copyright © 2015 Wiley Publishing Australia Pty Ltd  
Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie,  
zarezerwowane. Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2017 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Making Everything Easier, dummies.com, and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/ or its affiliates in the United States and other countries.

Used by permission.

Wiley, the Wiley logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Making Everything Easier, dummies.com i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://dlabystrzakow.pl/user/opinie/szkoby>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl](mailto:dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl)  
WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>0 autorce</b> .....	<b>7</b>
<b>Podziękowania od autorki</b> .....	<b>9</b>
<b>Wstęp</b> .....	<b>11</b>
O tej książce .....	11
Naiwne założenia .....	12
Ikony użyte w tej książce .....	12
Co dalej? .....	13
<b>Rozdział 1: Poszczególne aspekty doskonałej komunikacji</b> .....	<b>15</b>
Komunikowanie się za pomocą całego ciała .....	16
Odpowiedni nastrój .....	16
Umiejętne korzystanie z oczu i uszu .....	16
Komunikowanie się w sposób zrozumiały .....	17
Przekazanie czytelnego komunikatu .....	18
Dostarczenie opinii zwrotnej .....	18
Jasne sprecyzowanie celów, potrzeb i preferencji .....	21
Rozmowy prywatne a biznesowe .....	22
Okazywanie szacunku innym .....	22
Zachowywanie się z szacunkiem .....	22
Słuchanie z otwartym umysłem .....	23
Osiąganie porozumienia z różnymi typami osób .....	25
Rozwiązywanie problemów związanych z komunikacją .....	25
<b>Rozdział 2: Ustalenie, co chcesz osiągnąć</b> .....	<b>29</b>
Komunikowanie się z konkretnym zamiarem w głowie .....	29
Wyrażanie własnych potrzeb i preferencji .....	30
Mówienie tego, co myślisz .....	31
Myślenie o tym, co mówisz .....	34
Silna argumentacja .....	35
Nawiązanie do czegoś, co jest ważne dla drugiej osoby .....	35
Pokazanie się jako osoba wiarygodna .....	35
Usunięcie barier, które mogą Ci utrudniać osiągnięcie celów .....	37
Powstrzymanie się przed krytykowaniem .....	37
Wyzbycie się skłonności do moralizowania .....	39
Koniec z obwinianiem innych .....	39

### **Rozdział 3: Omówienie różnych stylów komunikacji ..... 41**

Uświadomienie sobie różnych stylów komunikacji .....	41
Komunikowanie się z osobą głośną i absorbującą kontra rozmowa z osobą cichą i spokojną .....	42
Danie czasu introwertykowi na przemyślenia .....	42
Wpuszczenie ekstrawertyka na scenę .....	44
Omawianie ogólnych koncepcji kontra skupianie się na szczegółach .....	45
Skupienie się na ogólnym obrazie sytuacji .....	45
Skupienie się na szczegółach .....	46

### **Rozdział 4: Aktywne słuchanie w celu pełnego zrozumienia ..... 49**

Słuchanie z zamiarem zrozumienia .....	50
Usunięcie barier .....	51
Powstrzymanie się przed ocenianiem .....	52
Wyciszenie własnych opinii .....	52
Zwracanie uwagi na słowa i zachowanie rozmówcy .....	53
Usłyszenie tego, czego druga osoba nie mówi .....	54
Zrozumienie sposobu myślenia drugiej osoby .....	54
Zadawanie pytań dla lepszego zrozumienia .....	54
Parafrazowanie dla lepszego zrozumienia .....	55
Pokazanie rozmówcy, że go słuchasz .....	56
Bycie otwartym na poprawianie .....	56
Czytanie między wierszami .....	56
Szanowanie uczuć drugiej osoby .....	57

### **Rozdział 5: Zbudowanie relacji potrzebnej do skutecznej komunikacji ..... 59**

Tworzenie atmosfery zaufania i koleżeńkości .....	60
Okazywanie zaciekawienia .....	60
Znajdowanie wspólnych tematów .....	61
Szukanie podobieństw .....	62
Precyzowanie założeń .....	63
Uświadomienie sobie skutków własnego zachowania .....	64
Okazywanie empatii .....	65
Odwoływanie się do czyichś uczuć .....	66
Postawienie się na miejscu drugiej osoby .....	67
Osiągnięcie porozumienia .....	68
Budowanie relacji w miejscu pracy .....	68
Dopasowanie i naśladowanie postawy i energii .....	69
Słuchanie po to, by zrozumieć .....	69
Dostosowanie tempa do rozmówcy i przejęcie prowadzenia, żeby przyspieszyć dyskusję .....	70

### **Rozdział 6: Przyjęcie odpowiedniego nastawienia ..... 71**

Mówienie z perspektywy pierwszej osoby .....	72
Odkrycie perspektywy pierwszej osoby .....	72
Formułowanie zdań z perspektywy pierwszej osoby .....	73
Zrozumienie potęgi własnych działań .....	75
Zrezygnowanie z oskarżycielskiego tonu .....	75
Dotarcie ze swoim komunikatem do odbiorcy .....	76

Zaangażowanie się w budowanie więzi .....	76
Chęć zaangażowania się .....	77
Udane nawiązywanie nowych znajomości .....	77
Mówienie z przekonaniem .....	78
Opowiedzenie ciekawej historii .....	79
<b>Rozdział 7: Mówienie w sposób zrozumiały .....</b>	<b>83</b>
Określenie zamiaru .....	83
Wspomaganie oddychania .....	85
Prawidłowa postawa .....	85
Wypełnienie ciała powietrzem .....	87
Poprawa jakości głosu .....	88
Wyraźna artykulacja dla lepszego zrozumienia .....	89
Akcentowanie ważnych kwestii .....	91
Dobieranie słów, które mają dużą moc .....	92
Mówienie z zapałem i pasją .....	92
Przebicie się przez szum .....	92
Budowanie mostów scalających Twoją wypowiedź .....	93
<b>Rozdział 8: Radzenie sobie w kłopotliwych sytuacjach .....</b>	<b>95</b>
Rozwiązywanie konfliktów .....	95
Podejmowanie prób zrozumienia drugiej osoby .....	96
Podejmowanie praktycznych działań .....	98
Jak sobie radzić z trudnym zachowaniem? .....	101
Traktowanie ludzi z szacunkiem .....	101
Podjęcie praktycznych działań .....	103
<b>Rozdział 9: Negocjowanie z finezją .....</b>	<b>105</b>
Przygotowanie się do negocjacji — podstawy .....	106
Określenie własnej unikalności .....	106
Zaangażowanie drugiej strony .....	106
Sięganie wysoko .....	107
Określenie swojego stanowiska .....	107
Oddanie głosu drugiej stronie .....	107
Przedstawienie wszystkich warunków na początku .....	108
Zdefiniowanie celów .....	108
Utrzymanie wysokiej koncentracji w trakcie całego procesu .....	108
Przygotowanie się na handel ustępstwami .....	109
Pamiętanie o pełnym obrazie sytuacji .....	109
Wzajemny szacunek .....	110
Określenie konsekwencji .....	110
Zidentyfikowanie tego, kto ma władzę .....	110
Branie pod uwagę wszystkich rozwiązań .....	111
Potwierdzanie dotychczasowych ustaleń .....	111
Osiągnięcie porozumienia .....	112

### **Rozdział 10: Komunikacja międzykulturowa ..... 113**

Uszanowanie różnic kulturowych .....	113
Stereotypy i generalizowanie .....	114
Zrozumienie różnic kulturowych .....	115
Zaakceptowanie innych norm, wartości i przekonań .....	116
Uszanowanie zwyczajów i praktyk religijnych .....	117
Bycie elastycznym .....	118
Naśladowanie mieszkańców obcego kraju .....	118
Zrozumienie kontekstu .....	118
Wyraża i precyzyjna komunikacja, czyli kultury niskiego kontekstu .....	119
Dedukowanie, sugerowanie i dopowiadanie, czyli kultury wysokiego kontekstu .....	120
Unikanie pułapek .....	120

### **Rozdział 11: Skuteczna komunikacja za pośrednictwem technologii ..... 123**

Właściwa etykieta w komunikacji e-mailowej .....	123
Jak najlepiej wypaść w e-mailach? .....	125
Myślenie o odbiorcy .....	125
Wymyślenie trafnego i wyróżniającego się tematu .....	126
Stworzenie profesjonalnie brzmiącego adresu .....	126
Stosowanie prostego formatowania .....	127
Unikanie pułapek .....	128
Umiejętne wykorzystanie mediów społecznościowych .....	129
Prezentowanie się na Facebooku .....	129
Tweetowanie .....	130
Łączenie się za pomocą LinkedIn .....	131
Stosowanie innych form komunikacji elektronicznej .....	132
Znalezienie własnego miejsca w sieci .....	132
Bycie na bieżąco dzięki SMS-om .....	133
Znalezienie swojego głosu w VoIP .....	133

### **Rozdział 12: Około dziesięciu wskazówek, jak się skutecznie komunikować ..... 135**

Traktuj rozmówcę z szacunkiem .....	135
Poznaj preferowaną formę komunikacji drugiej osoby .....	136
Zastanów się, zanim coś powiesz .....	136
Mniej mów, a więcej słuchaj .....	137
Zadawaj pytania dla lepszego zrozumienia .....	137
Uważaj na swoje niewerbalne zachowanie .....	138
Dyplomatycznie rozwiąż spory .....	138
Otwórz się na nowe pomysły .....	139
Dotrzymuj obietnic .....	140
Dowiedz się, co się dzieje pod powierzchnią .....	140
Bądź świadomy swojej mowy ciała .....	141

### **Skorowidz ..... 142**

# O autorce

---

**E**lizabeth Kuhnke jest trenerką osobistą, która pomaga ludziom ujawnić swoje autentyczne ja. Ma ogromne doświadczenie w uświadamianiu klientom przekonań i zachowań, które mogą ich blokować, uniemożliwiając im osiągnięcie tego, czego pragną. Jej niezwykła umiejętność zdobywania zaufania, nawiązywania kontaktów i tworzenia przyjemnej atmosfery w pracy sprawia, że jej klienci robią szybkie postępy i osiągają wyznaczone cele.

Elizabeth, która jest autorką międzynarodowych bestsellerów z serii *Dla Bystrzaków* (m.in. *Mowy ciała*, *Persuasion & Influence* oraz *Communication Skills*), to ekspertka w identyfikowaniu potrzeb swoich rozmówców. Potrafi się komunikować w sposób zrozumiały, spójny i ciekawy. Jest nie tylko autorką książek, ale również znaną aktorką, wykwalifikowaną specjalistką od programowania neurolingwistycznego i akredytowaną administratorką wskaźnika psychologicznego Myers Briggs Type Indicator. Ukończyła studia na wydziale mowy i komunikacji. Stale dba o swój rozwój zawodowy i jest wykwalifikowaną trenerką osobistą.

Od kiedy założyła własną firmę, współpracuje głównie z dyrektorami wyższego szczebla największych amerykańskich firm (indywidualnie albo grupowo), a także z pracownikami organizacji charytatywnych. Często występuje w mediach, komentując niewerbalne zachowanie znanych osób. Otrzymała nagrodę Sue Ryder Women of Achievement.

## 8 Sztuka komunikacji dla bystrzaków \_\_\_\_\_



## Rozdział 3

# Omówienie różnych stylów komunikacji

*W tym rozdziale:*

- ▶ zidentyfikowanie różnic w stylach komunikacji;
- ▶ dostosowanie własnego stylu w razie potrzeby.

**B**yć może wydaje Ci się, że ludzie, którzy różnią się od Ciebie, są irytujący, frustrujący albo po prostu dezorientujący, ale wiedz, że umiejętność zaakceptowania różnych stylów komunikacji, a także dopasowywania się do tych stylów może poprawić Twoje relacje z ludźmi i przynieść wiele pozytywnych rezultatów zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Zamiast się skupiać na trudnościach w komunikowaniu się z ludźmi, którzy mają inny styl od Twojego, pomyśl o tym, jaką siłę daje różnorodność. Jeżeli zdołasz zachować otwarty umysł i zaakceptować różne style, z którymi masz do czynienia w codziennym życiu, dostrzeżesz zalety każdego z nich i nauczysz się rozmawiać z ludźmi tak, aby Wasze dyskusje miały pozytywny wydźwięk i przynosiły wymierne rezultaty.

W tym rozdziale omówię różne preferencje dotyczące stylu komunikacji i podpowiem Ci, jak dostosować swój styl do stylu rozmówcy, tak aby Wasza rozmowa przebiegała gładko i była miłym doświadczeniem dla każdego z Was.

## *Uświadomienie sobie różnych stylów komunikacji*

Na pewno zauważyłeś, że z niektórymi osobami łatwo Ci się rozmawia, a z innymi napotykasz na różne bariery podczas rozmowy. Przyczyną jest to, że każdy człowiek ma ulubiony styl komunikowania się. Jeżeli potrafisz zidentyfikować styl komunikacji swojego rozmówcy i uszanować go, powstrzymując swoją skłonność do oceniania, Wasza komunikacja będzie prosta i skuteczna.

Istnieje nieskończona liczba wariacji i mieszanek typów osobowości oraz preferencji komunikacyjnych — jest ich zdecydowanie zbyt dużo, żebyśmy mogła omówić je w jednym krótkim rozdziale. Dlatego skupię się tylko na dwóch popularnych kategoriach stylów komunikacji:

- ✓ **Ekstrawertycy kontra introwertycy.** Niektórzy otwarcie mówią, co myślą, nie dając sobie czasu na przemyślenia, natomiast inni wolą milczeć, dopóki nie będą mieć pewności, co chcą powiedzieć (więcej na ten temat przeczytasz w następnym podrozdziale).
- ✓ **Obraz szczegółowy kontra ogólny.** Niektóre osoby skupiają się na detalach i szczegółowych faktach dotyczących danego zagadnienia, natomiast inni widzą szerszy obraz sytuacji. Ta druga grupa często stosuje metafory i analogie, żeby przekazać swoje myśli (zajrzyj do późniejszego podrozdziału zatytułowanego „Omawianie ogólnych koncepcji kontra skupianie się na szczegółach”).

Każdy styl ma swoje wady i zalety. Kiedy zrozumiesz, że powiedzenie „punkt widzenia zależy od punktu siedzenia” dotyczy również stylów komunikacji, będziesz w stanie porozumiewać się z ludźmi w taki sposób, aby każdy uczestnik rozmowy był usatysfakcjonowany.



Świadomie pracuj nad tym, żeby zrozumieć i docenić osoby, które mają inny styl komunikacji niż Ty. A potem, zamiast marnować czas na szukanie winnych i dotarcie do drugiej osoby, usiądź wygodnie, zrelaksuj się i pamiętaj, że siła leży właśnie w różnicach.

## ***Komunikowanie się z osobą głośną i absorbującą kontra rozmowa z osobą cichą i spokojną***

Wydaje się, że szybko mówiący ekstrawertycy i zamyśleni introwertycy reprezentują dwa przeciwległe końce skali komunikacji. Zrozumienie tych różnych podejść i skłonności pomoże Ci osiągnąć porozumienie z osobami reprezentującymi skrajne style komunikowania się, bez względu na to, jaki jest Twój własny styl.

### ***Danie czasu introwertykowi na przemyślenia***

Introwertycy potrzebują czasu, żeby zabrać głos. Muszą rozważyć swoje poglądy i przemyśleć opinie, zanim podzielą się nimi ze światem. Mają dużą zdolność koncentracji i potrafią analizować dane (włącznie z faktami, liczbami i sytuacjami), dlatego najlepiej czują się wtedy, gdy dostaną trochę czasu na refleksję, zanim będą musieli wyartykułować swoje myśli.

Ogólnie rzecz biorąc, introwertycy najbardziej lubią ciche rozmowy, w których mają czas na kontemplację. Czerpią energię z wewnętrznych źródeł, takich jak pomysły, emocje i wrażenia. W najlepszym z możliwych światów czuliby się idealnie wtedy, gdyby mogli zachować wszystkie myśli i pomysły dla siebie. Preferują samotność, a zbyt częste przebywanie wśród ludzi męczy ich.

Ekstrawertycy natomiast czują się pobudzeni, gdy prowadzą żywe, entuzjastyczne dyskusje, w których uczestnicy szybko wymieniają się poglądami. Wolne tempo prowadzenia rozmów preferowane przez introwertyków, którzy muszą przemyśleć każdą swoją wypowiedź, jest dla nich zbyt nudne (zajrzyj do dalszego podrozdziału „Wpuszczenie ekstrawertyka na scenę”, aby dowiedzieć się więcej o tym, jak komunikują się ekstrawertycy). Ponieważ to, co dodaje sił introwertykowi, odbiera je ekstrawertykowi i na odwrót, komunikacja między tymi dwiema osobami może nieść wiele problemów.



Introwertycy wypowiadają się tylko wtedy, gdy dobrze przemyślą daną sprawę i ocenią jej wartość. Najlepiej funkcjonują, kiedy mają czas na przemyślenia i refleksje.

Zamiast negatywnie oceniać introwertyków za to, że są powolni i preferują samotniczy tryb życia, docenij ich za ich obserwacje, które wnoszą istotny wkład do rozmowy. Zawsze możesz liczyć na to, że wygłoszą jakąś przemyślaną uwagę — jeśli tylko dasz im wystarczająco dużo czasu na jej sformułowanie.



Amelia jest analitykiem w banku inwestycyjnym. W pracy jest znana z tego, że ma doskonałą umiejętność koncentracji, jest ostrożna w swoim zachowaniu, a zanim się wypowie na jakiś temat, musi go dobrze przemyśleć. Lubi ciche, spokojne miejsca, ponieważ tam najlepiej potrafi się skupić na swojej pracy. Irytuje ją telefony i nagłe nieprzewidziane sytuacje, które zakłócają jej proces myślowy.

Podczas zebrań powstrzymuje się od wyrażania ostatecznych opinii i potrzebuje czasu na refleksję, zanim odpowie na pytanie. Jej potrzeba zastanowienia się przed wygłoszeniem każdej uwagi sprawia, że szef i niektórzy współpracownicy denerwują się na nią i często narzekają, że Amelia nic nie wnosi do dyskusji i spowalnia proces podejmowania decyzji. Ale ona po prostu chce mieć pewność, że zanim wygłosi konkluzję, weźmie pod uwagę wszystkie fakty.



Introwertycy analizują nowe informacje, zanim wygłoszą jakąś opinię, dlatego możesz mieć pewność, że każda ich wypowiedź będzie starannie przemyślana. Jeśli tylko masz taką możliwość, staraj się spotykać z takimi osobami w cztery oczy, ponieważ w takich warunkach wyrażanie własnej opinii przychodzi im dużo łatwiej, niż gdy są w większej grupie. Zachęcaj ich do zabierania głosu podczas zebrań i spotkań, ponieważ preferują oni komunikację pisemną od ustnej. Możesz np. poinformować ich z wyprzedzeniem, czego od nich oczekujesz w związku z planowanym zebraniem. Zapewnij ich też, że nie ma nic złego w wygłoszeniu komentarza w stylu: „Chciałbym przemyśleć to, co tu usłyszałem. Odpowiem wam w e-mailu, gdy poukładam sobie w głowie wszystkie myśli”. Jeśli uszanujesz ich styl komunikacji, pomożesz im uniknąć roli grających pierwsze skrzypce i uchronisz ich przed dyskomfortem. Przed przeprowadzeniem okresowej oceny pracy poinformuj introwertyka o swoich planach z wyprzedzeniem, ponieważ kiedy jest on dobrze przygotowany, istnieje szansa, że nie zamknie się w sobie, słysząc słowa krytyki (co robi na pewno, jeśli zostanie zaskoczony). Możesz nawet wysłać mu wcześniej kilka pytań.

Introwertycy często są uważani za osoby nieśmiałe, wycofane, zamknięte w sobie, nieprzyjemne i antyspołeczne. W rzeczywistości jednak oni naprawdę lubią ludzi, tylko potrzebują czasami samotności, żeby naładować akumulatory.

Fascynujący wykład na temat introwersji znajdziesz tutaj: [www.ted.com/talks/lang/en/susan\\_cain\\_the\\_power\\_of\\_introverts.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/susan_cain_the_power_of_introverts.html).

### *Wpuszczenie ekstrawertyka na scenę*

Ludzie, którzy lubią interakcje z innymi i poszukują stymulacji na zewnątrz, są nazywani ekstrawertykami. Wielu z nich ma szerokie zainteresowania, nie krępuje się mówić, co myśli i czuje, a także lubi się aktywnie angażować w relacje z ludźmi oraz w różne wydarzenia.

Ekstrawertycy z przyjemnością występują na forum publicznym, czy to jest spotkanie biznesowe, czy impreza z przyjaciółmi. Nie boją się zabierać głosu i często to robią, nie wykazując żadnych zahamowań. Lubią, gdy wokół nich dużo się dzieje, ale przez to łatwo się rozpraszają.



Jeżeli pracujesz z ekstrawertykami, pozwól im na częste rozmowy z innymi ludźmi i uczestniczenie w różnych inicjatywach. Jeżeli zbyt długo będą przebywać w samotności, pozbawieni interakcji ze współpracownikami, staną się niespokojni i podenerwowani. Interakcje z ludźmi — np. rozmowy telefoniczne i biurowe pogaduszki — dodają im energii. Jeżeli wykonują pracę, która codziennie wygląda tak samo, mogą się znudzić i zniecierpliwic. Najlepiej pracują wtedy, gdy dostają zadania, które wymagają kontaktów z ludźmi i aktywnego działania, a nie refleksji i koncentrowania się w samotności przez dłuższy czas.

Ekstrawertycy lubią dyskutować i z trudem przychodzi im zachowanie swoich myśli dla siebie. Zazwyczaj są pełni energii, entuzjastyczni i nadpobudliwi; potrafią podejmować poważne decyzje bez głębszego zastanowienia. Na zadane pytanie odpowiadają od razu. Często myślą na głos, na bieżąco dzieląc się swoimi refleksjami i uwagami.

Niektórzy uważają (często niesłusznie), że ekstrawertycy to osoby sztuczne, ze względu na ich skłonność do wypełniania przestrzeni dźwiękiem własnego głosu. Ekstrawertycy chętnie dołączają do dyskusji (albo, zdaniem niektórych, wtrącają się w nie) i lubią kończyć wypowiedzi za innych. Nawiązywanie nowych znajomości przychodzi im z łatwością. Mają nieskończone pokłady energii i lubią ciągle być w ruchu.



Krystyna i Karolina pracują w dziale marketingu w firmie zajmującej się funduszami inwestycyjnymi. Przełożony przydzielił im projekt, który polega na napisaniu listów do potencjalnych klientów na temat nowego funduszu inwestycyjnego uruchamianego przez ich firmę. Obie kobiety są ekstrawertyczkami, więc najpierw szczegółowo omawiają produkt. Ich pomysł jest taki, żeby zdobyć od klientów informacje o tym, czego chcieliby się dowiedzieć o nowych produktach. Rozmawiają też z innymi specjalistami od marketingu, żeby wypytać ich, jak najlepiej rozreklamować skomplikowane instrumenty finansowe.

Kiedy już mają wszystkie potrzebne informacje, rozmawiają z menedżerami odpowiedzialnymi za fundusz, chcąc się upewnić, że poznały wszystkie szczegóły i dobrze rozumieją cały temat. Zanim napiszą pierwsze słowa listu do klientów, długo zastanawiają się nad jego treścią. Dopiero gdy mają w myślach przygotowany tekst, zaczynają go utrulać, mówiąc kolejne zdania do dyktafonu. Jako ekstrawertyczki preferują styl, który polega na tym, że najpierw mówią, a potem piszą.

## Omawianie ogólnych koncepcji kontra skupianie się na szczegółach

Niektórzy mają tendencję do postrzegania problemów i sytuacji w ogólnym zarysie, jak gdyby patrzyli przez szerokokątne soczewki. Inni są z natury bardziej krótkowzroczni i skupiają się na szczegółach. Oba te podejścia mają swoje mocne strony, które opiszę w tym podrozdziale.

### Skupienie się na ogólnym obrazie sytuacji

Ludzie, którzy mają „szósty zmysł”, często słuchają intuicji i wierzą w przeczucia. Dostrzegają możliwości danej sytuacji i potrafią połączyć ze sobą różne informacje. Tym, co ich ekscytuje i stymuluje, są zmiany, które mogą zajść w przyszłości, a nie nieistotne szczegóły.



Osoby, które myślą w szerszych kategoriach, mają zazwyczaj następujące cechy:

- ✓ Są niespokojne, lubią nowe i nieznanne doświadczenia.
- ✓ Denerwują się, gdy ktoś opisuje im sytuację zbyt szczegółowo. Lubią uogólnienia i przybliżenia.
- ✓ Omijają wzrokiem tekst napisany drobnym drukiem, a gdy muszą odpowiedzieć na jakieś pytanie, polegają na inspiracji, wyobraźni i własnym rozeznaniu.
- ✓ Są kreatywne, a ich działania charakteryzuje strategia i wizjonerstwo; bywają również nieuporządkowane, niezorganizowane i zapominalskie.



Einstein ponoć nigdy nie nosił skarpet. Nawet gdy został zaproszony na kolację do Białego Domu, założył buty na gołe stopy. Uważał, że golenie się i czesanie to strata czasu, a na jego biurku panował wieczny bałagan. Dla niego małe życiowe praktyczności były irytujące i niewarte zachodu. Jak sam stwierdził, „jedyną cenną rzeczą jest intuicja”. Zamiast tracić czas na sprzątanie szafek i ostrzenie ołówków, pracował nad doskonaleniem teorii względności.

Oto kilka typowych cech osób, które lubią patrzeć na sytuację w ogólnym zarysie:

- ✓ Potrafią szybko dostrzec schematy w złożonych problemach.
- ✓ Umieją połączyć informacje pochodzące z wielu, wydawałoby się, niezwiązanych ze sobą źródeł.
- ✓ Mają w sobie pasję, która pomaga im wpadać na nowe pomysły i rozwiązania.
- ✓ Mają niską tolerancję dla prac wymagających szczegółowości, takich jak wypełnianie formularzy i inne nudzące zadania.
- ✓ Rozumieją ogólny obraz sytuacji, ale mają problemy z przyswojeniem szczegółów.



Rozmawiając z taką osobą, nie oczekuj, że skupi się na faktach i szczegółach, ponieważ ogólne koncepcje ekscytują ją bardziej niż konkretne przykłady. Lepiej przygotuj się na teoretyczne rozważania pełne metafor i analogii, w których przemyślenia napędzają dyskusję, a dygresje są nieuniknione (taka osoba chętnie wybiera drogę okrężną, żeby zaprezentować nową informację). Chętnie polega na własnym instynkcie i wyobraźni w poszukiwaniu argumentów oraz innowacyjnych, nietypowych i ciekawych sugestii. Osoby, które myślą szeroko, lubią zmiany i szukają w życiu tego, co nie jest oczywiste.

Docenienie stylu drugiej osoby i dostosowanie do niego własnego stylu po to, aby osiągnąć wspólne cele, jest znakiem rozpoznawczym mistrzów komunikacji. Niełatwo jest być elastycznym, ale warto podjąć ten trud, o czym przekonuje nas historia Kasi i Janka.



Podobnie jak wiele szczęśliwych małżeństw, Kasia i Janek są osobami, które prezentują różne podejście do życia. Kasia na wszystko patrzy z szerszej perspektywy i lubi zmiany oraz wyzwania, natomiast Janek ceni przewidywalność, *status quo* i detale. Tam, gdzie Kasia dostrzega możliwości, Janek widzi problemy. Szukając nowego domu dla swojej rodziny, trafili przypadkowo na domek jak z marzeń Kasi: dużą posiadłość z epoki edwardiańskiej. Kasia już sobie wyobraża, że za jakiś czas jej dzieci biegną w górę i na dół po głównej klatce schodowej, słyszy śmiech przyjaciół i rodziny niosący się po korytarzach. Dom i ogród są bardzo zaniedbane, ale to jej nie zniechęca.

Wiedząc, że zły stan nieruchomości odstrasza Janka, Kasia koncentruje się na tych aspektach domu, które mu się podobają. Unika rozmów na temat stanu instalacji elektrycznej i hydraulicznej, a zamiast tego skupia się na zabytkowych elementach domu, takich jak drewniane podłogi i witraże w oknach, które całkiem dobrze się zachowały. Pokazuje mu wydzieloną pracownię, w której będzie mógł budować swoje modele łodzi. Mając świadomość, że Janek będzie się martwił kosztami remontu domu, Kasia przygotowuje plan. Rozmawia z kilkoma ekipami remontowymi i prosi je o wstępną wycenę kosztów. Wyjaśnia Jankowi, ile wynosi koszt metra kwadratowego tej posiadłości i jak wypada on na tle cen małych, świeżo wybudowanych domów w nowoczesnych dzielnicach, które podobają się Jankowi. Oprócz tego Kasia zwraca uwagę Janka na to, jak wspaniale będzie mieszkać w historycznej części miasta, i pomaga mu wyobrazić sobie przyszłe tradycje rodzinne, takie jak przyjęcia urządzone latem w ogrodzie czy niedzielne lunche w wielkiej jadalni.

Chociaż przytaczanie silnej argumentacji nie jest ulubionym stylem Kasi, rozmawia ona z Jankiem właśnie w ten sposób, żeby przekonać go do kupienia starej nieruchomości. Stosując sprytne modelowanie, odwołuje się do jego potrzeby tradycji i praktyczności, a przy tym zaspokaja jednocześnie własne pragnienie rozwijania kreatywności i wyobraźni. Janek jest zadowolony z obecnego stanu nieruchomości, ale Kasia wciąż wpada na nowe pomysły, co jeszcze można poprawić. (Więcej na temat osób, które stawiają realizm nad wyobraźnię — takich jak Janek — przeczytasz w następnym punkcie).

### **Skupienie się na szczegółach**

Kiedy dana osoba najbardziej polega na informacjach, które zdobyła za pomocą swoich pięciu zmysłów, możesz mieć pewność, że wierzy ona w fakty i szczegółowe dane dotyczące danej sytuacji (w przeciwieństwie do osób polegających na własnym instynkcie i preferujących szerszy obraz sytuacji — mówiłam o nich w poprzednim punkcie). Jeżeli ktoś skupia się na szczegółach, to gromadzi praktyczne informacje i opiera swoje decyzje na twardych danych, a nie na tym, co podpowiada mu intuicja.

Żyje tu i teraz, lubi porządek i organizację oraz preferuje wypróbowane rozwiązania określonych problemów.

Łatwo rozpoznać, że ktoś skupia się na szczegółach, po tym, jaką uwagę zwraca na twarde dowody i niepodważalne fakty. Podczas rozmowy takie osoby koncentrują się na konkretnych i praktycznych kwestiach. Szukają realnych sposobów wykorzystania określonych danych, a swoje uwagi ilustrują przykładami z własnego doświadczenia. Jeżeli rozmowa przyjmie formę rozważań i analizy możliwych opcji, czują się niekomfortowo.



Kiedy rozmawiasz z osobą, która skupia się na szczegółach, unikaj uogólnień i odwołuj się do twardych danych. Postaraj się, żeby Twoje uwagi były proste, realne i praktyczne.

Oto cechy charakterystyczne osób, które koncentrują się na szczegółach:

- ✓ Umieją się skupiać na szczegółowych aspektach danej sytuacji.
- ✓ Nie widzą lasu, bo zasłaniają im go drzewa.
- ✓ Wolą przeredagować istniejący plan, niż stworzyć nowy.
- ✓ Często za dużo myślą.
- ✓ Zwracają uwagę na to, co się dzieje teraz.



Kiedy masz do czynienia z osobami, które skupiają się na szczegółach, pozwól im, żeby wykorzystywały umiejętności, którymi już dysponują, zamiast wymagać od nich, by uczyły się nowych. Pamiętaj, że wolą one poznać wszystkie fakty, zanim rozpoczną pracę nad nowym projektem, i rzadko akceptują inspirujące, ciekawe pomysły, jeśli te nie są podparte faktami. Wykorzystaj ich upodobanie do zadań, które mają aspekt praktyczny.



Paulina i Irena prowadzą firmę organizującą eventy. Zostały poproszone o przygotowanie corocznej ceremonii wręczenia nagród dla jednego ze stałych klientów. Chociaż jest on zadowolony z dotychczasowej współpracy, w tym roku chciałby dostać coś zupełnie innego.

Paulina jest osobą ukierunkowaną na szczegóły. Lubi zaczynać od faktów, a potem na ich podstawie tworzyć ogólny obraz sytuacji. Najpierw zawsze analizuje nowe zlecenie — włącznie z jego skutkami w sferze finansowej — a potem stara się zastosować wypróbowane, znane sposoby. Czuje się niekomfortowo z tym, że klient nie dał jej żadnych konkretnych wskazówek oprócz tego, że jej propozycja ma być „innowacyjna i ekscytująca”. Irena natomiast jest podekscytowana. W przeciwieństwie do Pauliny, która lubi bazować na swoich wcześniejszych doświadczeniach, Irena uwielbia sytuacje, w których może stworzyć coś oryginalnego.

Na szczęście ponieważ kobiety współpracują od wielu lat, obie całkowicie sobie ufają. Irena rozważa różne opcje i przedstawia interesujące, szalone pomysły, a Paulina wnosi swój wkład w postaci pragmatyzmu, dzięki któremu ich projekt ma szansę zostać zrealizowany.





# Skorowidz

---

## A

Allende Isabel, 87  
analogia, 42  
argument, 18, 35  
arogancja, 64  
artykulacja, 89, 90, 91  
Arystoteles, 66

## B

budowanie relacji, 59, 60, 61,  
62, 67, 70, 77, 116  
w miejscu pracy, 68  
z obcymi, 77

## C

cel, 21, 83, 84  
Covey Stephen, 50

## D

da Vinci Leonardo, 92  
Dalajlama, 117  
dopasowanie, 69, 70  
dostosowanie tempa, 70, 91  
dotyk, 64  
dygresja, 46

## E

ekstrawertyk, 42, 43, 44  
elastyczność, 117, 118  
e-mail, 123  
adres, 126, 127  
formatowanie, 127, 128  
klauzula poufności, 128

odbiorca, 125  
pułapki, 128  
struktura, 125  
temat, 126  
zarządzanie, 124  
emocje, 66, 67, 98, 140  
branie odpowiedzialności,  
72, 75  
postępowanie, 98, 99  
emпатия, 65, 67, 101

## F

Facebook, 129, 130  
Fisher Roger, 105

## G

generalizowanie, 114, 117  
głos, 88, *Patrz też:* mówienie  
akcent, 91  
artykulacja, 89  
język, 90  
pauza, 91  
tempo, 70, 91  
tonacja, 91  
usta, 90  
zaciskanie szczęki, 90  
gniew, 66  
Gober Messenger, 134  
Google Hangouts, 134  
Gudykunst William, 119

## H

Hangouts, 134

## I

informacja  
poufna, 36  
zwrotna, 18, 38  
intonacja, 50  
introwertyk, 42, 43  
intuicja, 45

## J

Jefferson Thomas, 137  
język  
agresywny, 55  
defensywny, 55  
negatywny, 53  
pozytywny, 53  
Jung Carl, 71

## K

komunikacja, 11, 84, 136  
bariery, 37, 51, 52, 96, 98,  
102, 113, 116  
wewnętrzne, 37, 39, 50, 52  
zewnętrzne, 37, 50, 52  
biznesowa, 22  
cel, 22, 29  
forma, 22, 73, 136  
idealna, 15  
kanały, 17  
międzykulturowa, 93, 113,  
118, 119  
pułapki, 120  
osobista, *Patrz:* komunikacja  
prywatna  
prywatna, 22

komunikacja  
 rozwiązywanie  
 problemów, 25  
 styl, 41, 42, 73, 116, 121  
 typ, 22  
 za pośrednictwem  
 technologii, 123  
 komunikat, 18, 84  
 czytelny, 18  
 niewerbalny, 53, 54, 99,  
 138, 141  
 niezamierzony, 15  
 prostota, 92  
 silnie przemawiający  
 do odbiorców, 76  
 konflikt, 95, 98, 120  
 kontrolowanie, 99, 100  
 przyczyny, 96  
 rozwiązywanie, 96, 97,  
 100, 138  
 zalety, 95  
 trudne zachowanie, 101,  
 102, 103, 104  
 unikanie, 96, 97, 98  
 kontakt wzrokowy, 17, 50, 64,  
 138, 141, *Patrz też:* wzrok  
 krytyka, 19, 37, 39, 64, 67  
 konstruktywna, 37, 38  
 kultura  
 indywidualistyczna, 115,  
 116, 121  
 kolektywistyczna, 115,  
 116, 121  
 monochroniczna, 117  
 niskiego kontekstu, 119, 121  
 polichroniczna, 117  
 wysokiego kontekstu, 119,  
 120, 121

**L**

LinkedIn, 131  
 Loren Sophia, 87

**M**

Mali Taylor, 79  
 media społecznościowe, 129  
 metafora, 42, 46

Mill John Stuart, 139  
 miłość, 66  
 Miyamoto Yuri, 116  
 mowa ciała, 14, 17, 50, 52, 53,  
 141  
 mówienie, 92, 137, *Patrz też:*  
 głos  
 w sposób zrozumiały, 83  
 z perspektywy pierwszej  
 osoby, 72, 73  
 z przekonaniem, 78  
 myśl, 31

**N**

nastawienie, 71, 72, 75, 84  
 zmienianie, 72, 77  
 nastrój, 16  
 naśladowanie, 69, 70  
 negocjacje, 105  
 biznesowe, 111  
 cel, 107, 108, 109  
 konsekwencje, 110  
 opcje, 111  
 podsumowanie, 111  
 przebieg, 107, 108, 111  
 przygotowanie, 106, 109  
 ustępstwa, 109  
 warunki, 108  
 władza, 110  
 niekonsekwencja, 65  
 nieszczerłość, 64  
 nietolerancja, 52

**O**

obojętność, 65  
 obwinianie, 39  
 ocenianie, 52, 56, 57  
 oddychanie, 85, 87  
 odpowiedzialność, 75  
 opinia, 18, 52  
 konstruktywna, 18, 19, 38  
 cel, 20  
 odpowiedź, 20  
 podsumowanie, 21  
 niewiążąca, 31  
 pozytywna, 18, 19  
 opowieść, 79, 80

**P**

parafrazowanie, 14, 26, 54,  
 55, 107  
 przykłady, 55  
 poczta elektroniczna,  
*Patrz:* e-mail  
 podobieństwo, 62, 69  
 postawa, 85, 138  
 ćwiczenie, 86, 87  
 prawidłowa, 85  
 potrzeby, 21  
 komunikowanie, 30  
 powtarzanie, 14, 26  
 pytanie, 54, 137  
 dlaczego, 57  
 otwarte, 54, 61, 97, 138  
 właściwie, 57  
 wspomagające, 53, 56  
 zamknięte, 62

**R**

Roosevelt Eleanor, 60  
 Roosevelt Franklin, 92  
 różnice  
 kulturowe, 113, 114, 115  
 kontekst, 118  
 pojęcie czasu, 116, 117  
 praktyki religijne, 117  
 przekonania, 116  
 pułapki, 120  
 zwyczaje, 117  
 płciowe, 116

**S**

Schwarz Norbert, 116  
 seminarium internetowe, 132  
 Shaw George Bernard, 117  
 skutki własnego zachowania,  
 64, 65  
 Skype, 123, 134  
 słuchanie, 23, 98, 137  
 aktywne, 26, 49, 50, 52, 64  
 bariery, 51, 52  
 bariery, 24  
 oparte na stereotypach, 24

słuchanie

z jednoczesnym

interpretowaniem, 24

z otwartym umysłem, 23,  
25, 50

zaburzone, 24

SMS, 123, 133

spotkanie internetowe, 132

stereotypizacja, 114

strach, 66

szacunek, 22, 23, 36, 101,  
110, 135

## T

technika budowania mostów, 93

teoria perswazji, 66

Ting-Toomey, 119

Tiny Chat, 134

Tracy Brian, 71

Twitter, 130, 131

## U

unikalność, 106

Ury William, 105

## V

VBuzzer, 134

Viber, 134

VoIP, 133, 134

Voxox, 134

## W

webcast, 132

wiarygodność, 35, 36, 64, 140

więź, 59, 62, 69

władza, 110

wścibstwo, 61

wzrok, 14, 17, 138, *Patrz też:*

kontakt wzrokowy

## Z

zaangażowanie, 14, 35, 51, 76,  
77, 78

zachowanie

niewerbalne, *Patrz:*

komunikat niewerbalny

trudne, 101

działania, 103, 104

reagowanie, 101, 102

zaciekawienie, 60, 61

założenie, 50, 51, 60, 63

precyzowanie, 63

zamiar

aktywny, 31, 32, 33

określenie, 83, 84

pasywny, 31, 33

zaufanie, 22, 36, 60, 110

zawierzenie, 66

zmysł obserwacji, 16



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

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

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

# Buduj więź i toruj drogę do sukcesu!

Twoja zdolność do komunikowania się z odwagą, zaangażowaniem i w sposób zrozumiały dla odbiorcy jest kluczem do sukcesu w pracy i w życiu prywatnym. Ten przyjazny poradnik pomaga wyzbyć się nieśmiałości w kontaktach z ludźmi i pokazuje krok po kroku, jak mądrze dobierać słowa i używać mowy ciała podczas ważnych rozmów.

## W książce:

- Informacje na temat aktywnego słuchania
- Pomoc w zrozumieniu różnych stylów komunikacji
- Rady, jak budować sieć kontaktów, żeby odnieść sukces zawodowy
- Sposoby na dyplomatyczne rozwiązywanie konfliktów

## Elizabeth Kuhnke

jest trenerką osobistą, a także dyrektorem zarządzającym i założycielką Kuhnke Communication — firmy, która dostosowuje programy szkoleniowe i warsztaty z zakresu komunikacji do potrzeb indywidualnych klientów i zespołów z całego świata.

dla  
**bystrzaków**

Zamówienia telefoniczne:

 0 801 339900  0 601 339900

**septem**  
septem.pl

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://dlabystrzakow.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://dlabystrzakow.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://dlabystrzakow.pl/nowosc>

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

Cena 34,90 zł

ISBN 978-83-283-3396-3



9 788328 333963