

PATRICK KING

SZTUKA UWAŻNEGO SŁUCHANIA



ZBUDUJ FUNDAMENTY
AUTENTYCZNYCH RELACJI

sensus

Tytuł oryginału: How to Listen with Intention: The Foundation of True Connection, Communication, and Relationships

Tłumaczenie: Paulina Makolus-Krasa

ISBN: 978-83-289-1775-0

Copyright © 2020 by Patrick King

Polish translation rights arranged with PKCS Mind, Inc. through TLL Literary Agency.

Polish edition copyright © 2025 by Helion S.A.

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.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dolożyli 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualną szkodę wynikłą z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://sensus.pl/user/opinie/szturwa>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: sensus@sensus.pl

WWW: <https://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 1. Jedne usta, dwoje uszu	5
To naprawdę obopólna korzyść	8
Nieświadome przeszkody	10
Ale oni są tacy nudni...	19
Niech żyje Conan	23
 ROZDZIAŁ 2. Style, ramy i poziomy	 33
Ludzie, emocje i serce	35
Odpowiednia rama	42
Pięć poziomów słuchania	47
 ROZDZIAŁ 3. Usłyszeć kogoś — trudne zadanie	 61
Aktywne słuchanie	65
Empatyczne odzwierciedlenie	75
 ROZDZIAŁ 4. Widzę cię, słyszę cię	 87
Niepotrzebny wkład	88
Walidacja	93
Dwa kroki do emocji	96
Reakcje walidujące	101
Sześć etapów walidacji	104

ROZDZIAŁ 5. Czytaj i analizuj	113
Emocjonalny geniusz	114
Samoświadomość	115
Samoregulacja	118
Motywacja wewnętrzna	120
Świadomość społeczna	121
Nie o to mi chodziło!	124
PODSUMOWANIE	137



ROZDZIAŁ 5

Czytaj i analizuj

Słuchanie to tak naprawdę czytanie ludzi, prawda? Przyjmujesz informacje, a następnie dokonujesz możliwie jak najdokładniejszego szacunku.

Istnieją sposoby, aby być w tym trochę bardziej bezpośrednim. Głębokie słuchanie to tak naprawdę część składowa umiejętności oceny innych. Wspólnym tematem wciąż pozostaje usunięcie z tego równania własnych uprzedzeń, pragnień i celów. Jeśli nie potrafisz osiągnąć tego pierwszego celu, skazujesz się na interpersonalną porażkę.

Pierwszym sposobem, dzięki któremu możemy lepiej czytać i analizować ludzi, jest korzystanie z inteligencji emocjonalnej.

Emocjonalny geniusz

Autorem najlepszej współczesnej koncepcji inteligencji emocjonalnej jest psycholog Daniel Goleman.

Inteligencja emocjonalna to zdolność rozróżniania i zauważania swoich emocji oraz świadomość, dlaczego je odczuwamy, a następnie przekazywanie tej wiedzy innym. Potrafisz nazwać swój stan emocjonalny oraz rozpoznać jego przyczynę i skutek. Co za tym idzie, inteligencja emocjonalna to umiejętność odczytywania emocji innych oraz wnioskowania ich przyczyn.

Kiedy zaczynasz myśleć „Dlaczego to powiedziała?” i „Dlaczego to zrobił?” zamiast od razu reagować, jesteś na początku swojej drogi do emocjonalnej inteligencji. Chodzi o zrozumienie łańcucha przyczynowego motywacji i intencji innych ludzi — tego, jak wpływają na ich emocje, które prowadzą do określonych zachowań.

Wysoka inteligencja emocjonalna jest jak zdolność do czytania w myślach. Tak naprawdę ta codzienna supermoc nie jest aż tak skomplikowana i wymaga oparcia się potężnym aspektom ludzkiej natury, które sprawiają, że skupiamy się wyłącznie na sobie.

Weźmy Karolinę. Karolina wchodzi do biura leniwym krokiem, z szerokim uśmiechem na ustach. Zanim usiądzie, pyta swojego współpracownika:

— Jak ci się podoba moja nowa fryzura?

Darek, jej współpracownik, ma kompletnie w nosie jej uczesanie, ale lubi Karolinę i wie, że ona przywiązuje dużą wagę do wyglądu.

— Wyglądasz wspaniale! — mówi z entuzjazmem. — Te włosy podkreślają kolor twoich oczu.

— Też tak myślę! — piszczy ona, zajmując swój fotel. — Dzięki — mówi z uśmiechem.

Darek zrozumiał emocje Karoliny i troszczył się o nie, więc wiedział, że prosiła o wsparcie i pochwałę, a nie beznamietną, zbywającą odpowiedź. Odczytał sytuację i nawiązał do jej stanu emocjonalnego, a nie prostego i pozornie niewinnego pytania. Jego uprzejma odpowiedź utwierdziła ją w przekonaniu o jego dobroci i wiarygodności, wzmacniając jej opinię na jego temat.

Im bardziej rozwinięta będzie Twoja inteligencja emocjonalna, tym więcej takich interakcji doświadczysz. Chodzi o zrozumienie i wyrozumiałość oraz wychodzenie poza swoje pragnienia i swój punkt widzenia. Współczesna koncepcja inteligencji emocjonalnej Daniela Golemana wyróżnia cztery kluczowe kategorie cech, które współdziałają, tworząc schemat skuteczniejszego rozumienia i odczytywania innych.

Samoświadomość

Kiedy jesteśmy świadomi siebie, wiemy, kim jesteśmy, co myślimy i co czujemy. Wiemy, że kiedy jest nam smutno, jesteśmy mniej produktywni. Wiemy, że kiedy wypijemy kawę, jesteśmy pełni energii i możemy więcej zrobić. Rozumiemy, że kiedy jesteśmy zestresowani, mamy mniej cierpliwości wobec potrzeb innych. Uznajemy emocję za fundament większości naszych działań.

Krótko mówiąc, mamy wiedzę na temat tego, co czujemy i jak nasze uczucia wpływają na nasze zachowanie. Ludzie, którzy są świadomi siebie, potrafią również zaobserwować, jaki ich emocje mają wpływ na innych ludzi. Zarówno szczęście, jak i smutek bywają zaraźliwe, a osoba samoświadoma zauważy, że jej emocje wpływają na otoczenie, a otoczenie wpływa na jej emocje.

Samoświadomość to również znajomość swoich mocnych i słabych stron. Dzięki niej, przede wszystkim, chcemy i potrafimy przyjmować rady i krytykę. Ludzie, którzy nie są świadomi swoich prawdziwych zdolności i wartości, albo myślą, że są niekompetentni i niezdolni do nauki, albo że wiedzą już wszystko i nie muszą być pouczeni.

Ani jedno, ani drugie przekonanie nie jest prawdziwe dla nikogo, a ludzie, którzy wpadają w tę pułapkę wychodzą — odpowiednio — albo na leni, albo na wszystkowiedzących arogantów. Kiedy potrafisz przyznać, że potrzebujesz pomocy i przyjmujesz zaoferowaną pomoc lub radę, pokazujesz innym, że cenisz ich opinię i szanujesz ich wiedzę. Przyjmowanie pomocy sprawia, że ludzie, którzy Ci pomagają, czują się ważni i potrzebni, a to wszyscy sobie cenimy. Przestań traktować swoje wady jak coś złego; to tak naprawdę okazje do zaprzyjaźnienia się z kimś i uczenia się nowych rzeczy.

Pracować nad swoją samoświadomością możesz na wiele różnych sposobów. Ogólnie rzecz biorąc, musisz lepiej poznać siebie. Pewnych spostrzeżeń dostarczyć mogą profesjonalne testy psychologiczne lub testy osobowości. Możesz też poprosić

znajomych, aby ocenili różne Twoje cechy osobowości i umiejętności. Albo obserwuj, jak ludzie reagują na Ciebie, kiedy robisz albo mówisz pewne rzeczy, i zastanów się, jakie Twoje cechy przyczyniły się do ich reakcji.

Możesz też po prostu usiąść i zastanowić się nad tym, co zrobiłeś i *dlaczego*. A potem znowu zapytać, *dlaczego*. A potem jeszcze trzy razy — to zazwyczaj pozwala przedrzeć się przez mechanizmy obronne, które wokół siebie zbudowałeś, i dotrzeć do sedna sprawy. Przydatne jest wszystko, co dostarczy informacji zwrotnych na temat tego, *dlaczego* czujesz to, co czujesz.

Za każdym razem, kiedy doświadczasz silnych emocji, zrób krok w tył i zatrzymaj się. Zamknij oczy i spróbuj prześledzić, co wydarzyło się przez ostatnią godzinę lub dwie, co doprowadziło do tego, że tak się czujesz. Czy istnieją jakieś wydarzenia lub doświadczenia z przeszłości, które wyjaśniałyby, *dlaczego* czujesz się w określony sposób w związku z pewnymi rzeczami i ludźmi w swoim życiu? Co w tej chwili kładzie się cieniem podświadomości na Twoim nastroju?

Kiedy, na przykład, o 18:00 jesteś zły, pomyśl, co robiłeś od 15:00. Wracałeś samochodem do domu, zjadłeś, przebrałeś się w dres i oglądałeś telewizję.

Wizualizując sobie powrót do domu, nagle przypominasz sobie, że ktoś zajechał Ci drogę i strasznie Cię strąbił. To Cię zirytowało, a kilka godzin później wciąż odczuwałeś skutki tego nieprzyjemnego zdarzenia. Ten proces, opisany tu w uproszczeniu, z czasem zacznie zachodzić znacznie szybciej.

Smutna rzeczywistość jest taka, że większość ludzi nie zdaje sobie sprawy ze swoich emocji. Często jesteśmy pod wpływem negatywnych emocji wywołanych rzeczami, które dawno przestały mieć znaczenie. Większość ludzi po prostu reaguje automatycznie, nie zdając sobie sprawy, dlaczego, i nie zatrzymując się, by zastanowić się, co się z nimi dzieje. Wpadają w schematy, które czasem są negatywne, a czasem wręcz destrukcyjne.

Zamiast zagłębiać się w siebie i próbować nazwać emocje na podstawie tego, co hipotetycznie je wywołało, możesz również przeanalizować to, jak się zachowujesz, i w ten sposób je zidentyfikować. W pierwszym przypadku spoglądasz w przeszłość, żeby wywnioskować przyczynę. W drugim — patrzysz na teraźniejszość, aby zobaczyć manifestację tej emocji. W pewnym sensie działasz wstecz od tego, co widzisz, i tworzysz przynajmniej jedną teorię na temat przyczyny, która to spowodowała.

Tak jak o innych, tak i o sobie więcej możesz powiedzieć na podstawie tego, ro robisz, niż na podstawie tego, co mówisz (lub co sobie wmawiasz).

Samoregulacja

Najbardziej podstawową kwestią w przypadku samoregulacji jest zdolność trzymania emocji na wodzy. Kiedy jesteśmy podnieceni, bo czeka nas randka z księciem czy księżniczką z bajki, nie pozwalamy, aby ta ekscytacja rozpraszała nas na

spotkaniach biznesowych. Kiedy jesteśmy wkurzeni, bo nie uwzględniono nas przy awansach, nie dopuszczamy, by to wpłynęło na nasze relacje służbowe z rywalem w firmie czy z szefem.

Staramy się zachować spokój, opanować się i skutecznie działać nawet wtedy, gdy sytuacja jest stresująca, groźna lub niebezpieczna. Krótko mówiąc, chodzi o to, żeby nie pozwolić emocjom nad sobą zapanować.

Wiele osób próbuje to osiągnąć, tłumiąc w sobie emocje, ale to zły pomysł. Może prowadzić do frustracji, zgorzknienia, a czasem wręcz wybuchów nienawiści i gniewu. Nasze emocje pomagają nam zrozumieć, co tak naprawdę myślimy o wydarzeniach i otaczających nas ludziach. Przyjrzenie się im pozwala w racjonalny sposób opisać nasze troski i radości, co z kolei może mieć pozytywny wpływ na naszą pracę i relacje. Zauważ, co czujesz, przeanalizuj, dlaczego tak się czujesz, a kiedy już opanujesz emocje, spokojnie porozmawiaj o tym z osobami, których ta sprawa dotyczy. To pozwoli na stworzenie sensownych kompromisów i pomoże osiągnąć większe szczęście w życiu. Krótko mówiąc, wyrażaj swoje emocje w odpowiedni, produktywny sposób; nie wypieraj ich. To kolejny krok w samoświadomości: co tak naprawdę *zrobisz* ze swoimi emocjami, kiedy już je nazwiesz?

Samoregulacja oznacza również monitorowanie swoich myśli i nastrojów w celu uzyskania pozytywnego nastawienia. Niektórzy ludzie są urodzonymi optymistami, inni nie, jednak szukanie możliwości i życiowych lekcji nawet w najgorszych sytuacjach pomaga dostrzec jasną stronę, pozytywny aspekt

w postaci możliwości rozwoju i postępu. Nie możesz pozwolić, żeby porażka Cię przygniotła, musisz przez nią przejść, wyciągnąć wnioski i następnym razem zrobić lepiej. Dobre zarządzanie swoim życiem emocjonalnym motywuje do realizacji celów — potrafisz wykorzystać świadome wzorce optymistycznego myślenia, by pobudzić się do działania z nadzieją i radością, co pozwala kontynuować swoją podróż. Wszyscy lubią ludzi, którzy potrafią zachęcić ich, by szli do przodu mimo przeciwności, a rozwijanie optymizmu właśnie to umożliwi.

Ostatnia cecha dotycząca samoregulacji to elastyczność. Wiele osób jest przywiązanych do robienia rzeczy w określony sposób, a kiedy pojawia się nowa metoda, zapierają się przed nią rękami i nogami. Inni są przerażeni zmianą i zakładają, że wszystko, co nowe, musi być złe. Jednak osoba, która potrafi regulować swoje emocje, zauważy te impulsy jako coś niekorzystnego, i spróbuje nowych sposobów myślenia i działania. To pomoże jej się dostosować i lepiej zarządzać swoimi oczekiwaniami i uczuciami.

Motywacja wewnętrzna

Motywacja wewnętrzna, jako element samoregulacji, popycha ludzi do spełniania i przekraczania oczekiwań — ponieważ wiedzą, jakich emocji chcą doświadczać więcej, a jakich mniej. Potrafią odgadnąć, co sprawi, że poczują się spełnieni i nieustannie próbują to osiągnąć.

Ludzie zmotywowani ciągle szukają sposobów, by poprawić swój stan psychiczny. Wiedzą, co ich nakręca, emocjonalnie i nie tylko, i starają się osiągnąć sukces. Możesz podkreślić swoje zdolności z tym zakresie poprzez zauważenie, kiedy narzekasz albo kiedy narzekają inni. Narzekanie oznacza problem, który daje możliwość poprawy. Jeśli go znajdziesz, pomyśl, jak go rozwiązać, a kiedy możesz go rozwiązać — zrób to!

Świadomość społeczna

Ludzie, którzy mają świadomość społeczną, wyczuwają atmosferę i rozumieją emocje, które najprawdopodobniej odczuwa grupa i pojedyncze osoby.

Świadomość społeczna na poziomie grupy oznacza zrozumienie struktury władzy oraz sposobu organizacji grup, wraz z wpływem emocjonalnym tych struktur i emocjonalnych prądów, które przepływają pomiędzy różnymi osobami. Pomaga nam zinterpretować sytuację. Częścią świadomości społecznej jest zrozumienie, że sekretarka chętnie pomaga swojemu szefowi, ale jest przepracowana.

Świadomością społeczną jest również wiedza, że tę sekretarkę łatwiej zastąpić, przez co jest mniej ważna, a ta dynamika wpływa zarówno na nią, jak i na szefa. Wygląda to na przytłaczającą ilość danych do przetworzenia, ale można to uprościć. Najpierw zadaj sobie pytanie, dlaczego ludzie zachowują się

w określony sposób w stosunku do jednej osoby, a inaczej do innej, a następnie znajdź dynamikę, która to powoduje.

W rozwijaniu tej umiejętności pomagają obserwacja ludzi i interakcje z nimi. Za każdym razem, kiedy spotkasz się z interakcją, która Cię zaskoczy lub zaintryguje, możesz zadać sobie pytanie: dlaczego ktoś mówi lub robi to, co mówi lub robi. W ten sposób spróbujesz ogarnąć dynamikę relacji. Im będziesz w tym lepszy, tym łatwiej Tobie samemu będzie zrobić, co należy, w sytuacjach społecznych różnego typu i kalibru. To oczywiście ogromne uproszczenie, ale wszystko zaczyna się od pytania, dlaczego coś się dzieje i jakie są tego niewidoczne i nieświadome przyczyny.

Zadaj sobie te pytania, na początku jedno po drugim, a wkrótce staną się Twoim instynktownym nawykiem. Nie jest to łatwe zadanie, ponieważ nie możesz skupić się wyłącznie na jednym czynniku. Każda sytuacja jest inna, więc odkrywając, co inni ludzie czują, musisz się dostosowywać. Poniższa lista kontrolna pomoże Ci w odczytywaniu ludzkich emocji w sposób, którego być może nigdy wcześniej nie brałeś pod uwagę.

- W jaki sposób ktoś może błędnie interpretować Twoje myśli i działania?
- Co przede wszystkim motywuje innych ludzi i jakie mogą mieć (i Ty możesz mieć) niewypowiedziane, ukryte motywacje mogą mieć, o których nie masz pojęcia?
- Rozważ wbudowane uprzedzenia i okoliczności życiowe innych ludzi, które mogły spowodować określone emocje. Jakich jest ich pochodzenie? Jak ich wychowano?

- Jak ludzie okazują swoje emocje, zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny?
- Jakie są sposoby wyrażania emocji?
- Jakie emocje ktoś może odczuwać i dlaczego?
- W jakim celu mówi to, co mówi?
- Jaki jest jego podstawowy stan emocjonalny i jaki styl interakcji preferuje?

Będąc świadomym tych czynników, zwiększysz swoją inteligencję emocjonalną, ponieważ będziesz w stanie lepiej odczytywać innych. A co równie ważne, będziesz mógł odpowiadać im w bardziej skalibrowany sposób, co zmniejszy liczbę negatywnych reakcji. Warto zauważyć, że ten proces może chwilę potrwać — dokładnie tyle, ile różnica pomiędzy odpowiedzią a reakcją.

Na najbardziej podstawowym poziomie inteligencja emocjonalna to znajomość zakresu różnych reakcji na dowolne stwierdzenie lub okoliczności oraz tego, kto może zareagować inaczej i dlaczego.

Jeśli obrazisz czyjąś matkę na poważnie, z poważną miną, jedną z reakcji może być złość i uraza. Możesz spodziewać się takiej reakcji w większości przypadków. Jakie są jednak inne możliwe reakcje i co ma wpływ na te różnice? Ludzie mogą założyć, że żartujesz, zaśmiać się w zakłopotaniu lub zignorować Cię, bo nie usłyszeli, co powiedziałeś?

Inteligencja emocjonalna pozwala nawiązywać relacje z ludźmi na głębszym poziomie, ponieważ rozumiesz ich

w zasadzie bez słów. To coś, co wiele osób interpretuje jako chemię lub bliski kontakt, a Ty osiągniesz to pozornie bez wysiłku.

Tak oto emocjonalna inteligencja zaczyna się od Ciebie, a przechodzi na innych. W poprzednim rozdziale skupiliśmy się na wartościach i głębszych intencjach, które określają, jak ludzie chcieliby się zachować. W tym przywiązujemy większą wagę do emocji, które mówią, jak zachowają się oni naturalnie i bardziej instynktownie. Łącząc te rzeczy, dowiadujemy się, jak analizować obie strony człowieka — tę racjonalną i tę emocjonalną — aby zarówno przewidzieć jego zachowanie, jak i je zinterpretować.

Ostatnią, choć równie ważną emocjonalną wskazówką niech będzie to, że warto lepiej poznać podtekst danej sytuacji, który ma wiele wspólnego ze świadomością społeczną.

Nie o to mi chodziło!

Komunikacja to coś znacznie więcej niż słowa, które wypowiadamy lub słyszymy. Wiele badań (począwszy od „Inference of Attitudes from Nonverbal Communications in Two Channels” Alberta Mehrabiana i Susan Ferris z 1967 roku) dowodzi, że od 50% do 90% komunikacji — komunikatów i związanych z nimi emocji, które otrzymujemy od innych — opiera się na sygnałach niewerbalnych, niewypowiedzianych. Dopisz to do dodatkowej komunikacji opartej na podtekstach, kontekstach,

sugestiach i wnioskach, a zaczniesz się zastanawiać, jaki wpływ tak naprawdę mają wypowiedane słowa.

Tak czy inaczej to, co myślimy, że komunikujemy, jest często przyćmione lub wręcz sprzeczne z tym, co jest odbierane między wierszami. W większości przypadków tego, co mówimy, nie mamy tak naprawdę na myśli. To coś, czego uczymy się od dziecka. Nie chodzi o to, że słowa, których używamy, nie mają znaczenia — mają. Ale sposób, w jaki ich używamy i kontekst, w którym ich używamy, znacznie lepiej świadczą o naszych uczuciach i emocjach.

Niestety dla wielu z nas te drobne sygnały mogą przypominać magiczne zaklęcia, zważywszy na to, jak subtelne i zawiłe się wydają. Jednym z kluczowych elementów, dzięki którym będziemy jaśniej się komunikować i uda nam się czytać między wierszami, jest zrozumienie *podtekstu*. Cytując fragment publikacji Lillian Chaney i Julie Lynden z 1997 roku, *Subtextual Communication Impression Management: An Empirical Study*, w kontekście środowiska pracy, podtekst oznacza:

Komunikacja podtekstowa, czyli tajny język, który wzmacnia lub neguje treść mówioną, jest wykorzystywana do oddziaływania na odczucia innych osób na nasz temat, a w miejscu pracy w wielu sytuacjach może być używana w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Podtekst jest bardziej subtelny niż oczywisty tekst i może być bardziej szczery w interakcjach między ludźmi.

Elementy komunikacji podtekstowej są związane z wizerunkiem i mogą wywoływać pozytywne lub negatywne wrażenia związane z niezawodnością, wiarygodnością, kompetencją i obyciem poprzez ubiór, sposób przedstawiania ludzi, mowę ciała, poszanowanie czasu, korzystanie z komunikacji elektronicznej i etykietę kulinarną.

Paweł przyjął pracę na pół etatu, aby dorobić do studiów. Zdecydował się na posadę w lokalnym sklepie z artykułami RTV, ponieważ znał ludzi, okolicę i produkty jak własną kieszeń. Jakież było jego zaskoczenie, gdy okazało się, że nie jest gwiazdą sprzedaży, za jaką się uważał na etapie rekrutacji.

Wszyscy pozostali pracownicy z łatwością osiągalni swoje limity sprzedaży, a on utknął w miejscu, ledwo osiągając dolną granicę wyznaczonego celu. Co gorsza, jego koledzy nie mieli absolutnie żadnej wiedzy technicznej, a mimo to każdego miesiąca osiągalni lepsze wyniki sprzedaży niż on.

Jego wyniki były tak złe, że przełożony wezwał go na dywanik, aby rozwiązać problem. Zamiast pokazać Pawłowi, jakie popełnia błędy, postanowił skonfrontować go ze swoim najlepszym sprzedawcą i sprawdzić, czym różnią się ich techniki sprzedażowe.

Paweł towarzyszył najlepszemu sprzedawcy w sklepie, Szymonowi, przez całe popołudnie. Zauważył coś ciekawego. Klienci byli dokładnie tacy sami, potrzebowali tego samego, jego propozycje też były takie same — poza jedną małą rzeczą.

Tam, gdzie Paweł dawał za wygraną i wycofywał się, Szymon polecał coś innego i uparcie dążył do celu. Paweł zrozumiał to, kiedy jeden z klientów szukał aparatu fotograficznego. W pewnej chwili podniósł ręce i powiedział, że produkt jest „w porządku”. Wtedy Szymon wziął z półki droższy sprzęt i pokazał klientowi jego funkcje. Paweł nie zrobiłby tego — kiedy klient mówił, że coś jest „w porządku”, skupiał się na zamknięciu transakcji.

Ku jego zdziwieniu klient kupił ten droższy aparat. Kiedy tylko wyszedł z nim ze sklepu, Paweł zapytał Szymona:

— Dlaczego zaproponowałeś mu zupełnie nowy produkt? Czy to nie jest mieszanie klientom w głowie? Myślałem, że powiedział „w porządku”!

— To, że klient mówi, że coś jest w porządku, nie oznacza, że tak jest — zaśmiał się Szymon. — W porządku nie jest czymś pozytywnym. Zwykle oznacza, że ktoś chce czegoś więcej albo że produkt nie sprostął jego oczekiwaniom. Tak naprawdę ktoś pyta o inne opcje.

Paweł przyjmował wypowiedzi innych dosłownie i nie wnikał w szczegóły, a przez to przegapił prawdziwą wiadomość, którą ludzie do niego wysyłali. Działał tylko na podstawie tego, co mówili, nie biorąc pod uwagę, że komunikacja przebiega również na różne inne sposoby. Szymon wyjaśnił mu, że w tym, co klienci chcą zakomunikować, słowa to wierzchołek góry lodowej, a „w porządku” wypowiedziane płaskim tonem znaczy tyle co „do bani”. To jedno proste stwierdzenie ogromnie zmieniło wyniki sprzedaży Pawła, zaczął bowiem drążyć pod słowami i wyłapywać znaczenie, które za nimi stało.

Nie bądź jak Paweł. Poznaj podtekst, aby lepiej odczytywać ludzi i odpowiadaj naprawdę na to, co usiłują Ci powiedzieć.

Komunikację można podzielić na dwie kategorie: jawną i ukrytą. Jawna to słowa, które wypowiadamy, i jednoznaczne wiadomości, które chcemy przekazać. Zachodzi na przykład wtedy, kiedy mówimy do kogoś bezpośrednio, że jesteśmy głodni i prosimy o hamburgera.

Podtekst to ukryty rodzaj komunikacji. Niemal nigdy nie jest bezpośrednio wypowiedziany, opiera się w zasadzie na wszystkim poza bezpośrednią wiadomością, która pada z czyichś ust, i wymaga odpowiedniej interpretacji. Użycie podtekstu, by powiedzieć „Jestem głodny”, obejmowałoby głaskanie się po brzuchu, oblizywanie się, wskazywanie palcem, że na stole obok znajduje się menu, oraz wspomnianie, że Twój poprzedni posiłek był malutki.

Nie każdy wychwyci te sygnały, ale wiadomo, co ktoś chciał w ten sposób przekazać. Stale komunikujemy się za pomocą takich pośrednich gestów i mamy nadzieję, że zaoszczędzi nam to kłopotu bycia bezpośrednimi. W rezultacie rozumienie podtekstu kryjącego się pod pozornie nieszkodliwymi wypowiedziami innych daje wgląd w ich prawdziwe uczucia i myśli.

Przykładowo: czym jawny dialog poniżej różni się od ukrytej wiadomości z podtekstem? W tym przypadku przekaz uzupełnia to, co *nie zostało powiedziane*. Podtekst jest taki, że odpowiedź nie była wypowiedziana w przekonującym tonie, a przez to była mniej niż szczerza. Załóżmy, że ten, kto odpowiada, jest znany z tego, że mówi bez ogródek.

— Jestem gruba?

— Nie, nie jesteś gruba.

Tłumaczenie: Tak, może jesteś trochę za gruba.

— Jestem gruba?

— Nie, ale myślę, że mogłabyś zrzucić parę kilo.

Tłumaczenie: Tak, zdecydowanie jesteś gruba.

Podtekst można przekazać przez ton głosu, sposób mówienia, nawiązania do wcześniejszych doświadczeń, wiedzę na temat związków, język ciała, gestykulację, okoliczności, a nawet nastrój. Brzmi abstrakcyjnie i niejasno, ale wyobraź sobie po prostu, że podtekst to wszystko, co chcemy powiedzieć, poza *dokładnymi słowami*, których używamy.

To tak naprawdę jeden z głównych powodów, dla których go używamy. Pozwala poruszać się po świecie za pomocą metod pośrednich i niekonfrontacyjnych. Jeśli ktoś doskonale rozumie podtekst, oszczędza czas, działa efektywnie i wykazuje się inteligencją emocjonalną, bo dostrzega stale zmieniające się okoliczności.

Podtekst pojawia się w każdej sytuacji, od pracy i randek, przez sytuacje towarzyskie i relacje rodzinne. Tak naprawdę znaczna część randkowania odbywa się w podtekście, ponieważ duża część napięcia seksualnego zależy od tego, czy zdradzimy od razu swoje intencje. Jeśli zapraszasz kogoś na kolację i dostajesz odpowiedź, że jest zajęty, może być zajęty. Może też nie być zainteresowany. Jeśli zapraszasz tę samą osobę po

raz czwarty i za każdym razem odpowiada, że jest zajęta, jest tam dodatkowy podtekst, który musisz odczytać. Weź go pod uwagę, a okaże się, że nie będzie z tego romansu.

Swoim zachowaniem i doбором słów wysyłamy wskazówki i mamy wielką nadzieję, że ktoś je wyłapie. To oczywiście również źródło zachowań bierno-agresywnych — nie czujemy się komfortowo, mówiąc coś wprost, więc używamy środków pośrednich, coraz bardziej agresywnych i nieprzyjemnych. Jako gatunek jesteśmy raczej unikający i niekonfrontacyjni. Niewiele osób czuje się dobrze, obnosząc się ze swoimi opiniami i poglądami, zwłaszcza gdy stoją w sprzeczności z innymi. Bezpośredniość wiąże się z napięciem, więc raczej wolimy jej unikać.

W wyobrażeniu sobie, jak podtekst działa w sytuacjach towarzyskich, pomóc może wyobrażenie sobie, jaką rolę odgrywa w sztuce teatralnej albo scenariuszu. Kiedy oglądasz film lub czytasz książkę, zwykle nikt Ci nie mówi, co bohaterowie rozumieją, czują lub myślą, a pomimo to wychodzisz z poczuciem, że zrozumiałeś znaczenie scen i relacji. To wszystko za sprawą podtekstu.

W tym kontekście często mówi się o *charakterystyce postaci* — co ją napędza i motywuje, co czuje wobec innych bohaterów historii i co jest pod powierzchnią wszystkich jej działań. Bez określenia jasnych motywacji postaci, kiedy wszyscy pracują nad filmem wyłącznie na poziomie „to, co widzisz, to dostajesz”, powstaje płytka produkcja pozbawiona wydźwięku emocjonalnego.

Nawet w filmach kontekst może być dwuznaczny — czasami jest to zamierzone, innym razem nie. To taka część, którą widzowie muszą wypełnić sami, i powód, dla którego czasem dwie osoby wychodzą z kina z diametralnie różnym wyobrażeniem na temat tego, co reżyser chciał przekazać.

Przyjrzyjmy się szczegółom przykładowej sceny, która dobrze to ilustruje. Pamiętaj, że zawsze musimy oddzielić komunikację jawną i ukrytą.

Wyobraź sobie pokój, a w nim mężczyznę, który ściska w dłoniach małe błękitne pudełeczko. Na stole obok niego stoi wazon z różami, butelka szampana i dwa kieliszki. Z boku kadru pojawia się kobieta, która zamierza opuścić pokój. Nie widzi mężczyzny siedzącego w rogu. On mówi: „Zaczekaj!”.

Dlaczego ten mężczyzna woła tę kobietę?

Jeśli twierdzisz, że chciał się jej oświadczyć, zrozumiałeś podtekst obecny w tej prostej scenie. Z dialogu nie wynika, że mężczyzna chce zaproponować kobiecie małżeństwo. Wywnioskowałeś to z połączenia nastroju, opisu i samej sceny.

Czy słowo „zaczekaj” to podtekst? W tej scenie mężczyzna mówi do kobiety, żeby się zatrzymała. W jego słowach nie kryje się nic innego niż „Nie odchodź” czy może „Zostań”, w zależności od tego, jak je wypowiedział.

Wyobraź sobie, że zamiast tego mężczyzna wprost mówi: „Przygotowałem tutaj stół dla ciebie i chciałem ci się oświadczyć tym pięknym pierścionkiem kupionym u Tiffany’ego”. Coś takiego nie wydarzyłoby się w prawdziwym życiu, dlatego

scenariusze również muszą być pisane z podtekstem, dzięki któremu widzowie rozumieją, co się dzieje.

Uzupełnienie szczegółów każdego przychodzącego do nas komunikatu o podteksty jest integralną częścią lepszej komunikacji i wzbudzania większej sympatii. Jeśli uważnie się przyjrzysz, szybko zauważysz, że niemal wszystko, co dana osoba mówi, zawiera cień podtekstu, który ma świadomie lub nieświadomie wysyłać dodatkowe sygnały.

Zwracaj uwagę na historie i doświadczenia swoich rozmówców, na to, jak mogą odnosić się do ich bieżącej sytuacji. Jakie emocje wchodzi w grę? Wskazówka: zawsze w grę wchodzi co najmniej jedna emocja podstawowa. Nieuchronnie podbarwi ona ich perspektywę, priorytety i motywację w taki sposób, że przekaz może różnić się od wypowiedzianych słów. Jeśli znasz czyjeś ogólne cechy osobowości, często możesz spróbować wyciągnąć wnioski, analizując sytuację z perspektywy tego, jak wolałaby się zachować. Jeśli ktoś jest ekstremalnie nieśmiały i cichy i mówi coś w rodzaju „Zgadzam się... chyba”, to najprawdopodobniej oznacza, że w środku krzyczy „NIE!”. Zasadniczo należy brać pod uwagę źródło oraz to, jak doświadczenia człowieka zabarwiają jego sposób komunikowania się.

Oceń szczerłość drugiej strony, analizując barwę jej głosu. Jest wściekły, poważny czy sarkastyczny? Czy ton pasuje do przekazu? Jeśli ktoś mówi tak, ale używa ironicznego tonu, prawdopodobnie ma na myśli nie. Jeśli ktoś mówi tak, ale jest zły, prawdopodobnie nie jest zadowolony z rezultatu. Jeśli jest poważny i mówi tak, prawdopodobnie przeżywa wewnętrzny

konflikt albo ma to w nosie. Istnieje w zasadzie nieograniczona liczba interpretacji tonu głosu, ale większość z nich oznacza, że same słowa nie powinny być przyjmowane w ciemno.

Obserwuj, jak ludzie na Ciebie reagują. Patrząc na to, jak są cierpliwi, jak uprzejmi i jak bardzo starają się dopasować, możesz określić, jak się czują z tym, co mówisz. Dotyczy to również tego, jak długo milczą i jak duże wykazują zainteresowanie. Jeśli ktoś potrzebuje chwili, żeby odpowiedzieć na proste pytanie, musi zastanowić się nad swoją odpowiedzią i może korzystać z podtekstu, aby wyrazić negację, nawet jeśli się z Tobą zgodzi.

Kolejną rzeczą, którą należy rozważyć, a może wymagać czułego zmysłu obserwacji, jest zaobserwowanie, jak bardzo ktoś zbacza ze swojego zwyczajowego schematu zachowania. Jeśli Twój przełożony jest zazwyczaj pozytywnie nastawiony, co oznacza jego ponura mina i negatywny ton? Mogą zmienić jego oświadczenie „Wszystko idzie świetnie...” i wysłać wiadomość dokładnie przeciwną.

Podtekst zostawia wskazówki, które możesz wykorzystać, by zostać ekspertem w komunikacji. Ludzie wszędzie zostawiają znaki.

Rozszyfrowanie tych aspektów innych osób błyskawicznie i symultanicznie — w zwykłej, codziennej rozmowie — nie jest oczywiście łatwym zadaniem. Oznacza to tak naprawdę dwie rzeczy: po pierwsze, przetwarzanie rozmowy i odpowiednie reagowanie, po drugie — wyszukiwanie podtekstów. Możesz być w stanie wyćwiczyć umiejętność wyłapywania

specyficznego typu podtekstów i sygnałów społecznych, ale czy będziesz w stanie je wyłapać, próbując znaleźć inne? Czy tylko będziesz w stanie obserwować tak wiele rzeczy naraz? Może się wydawać, że potrzebujesz trzech mózgów i sześciu par oczu, aby połapać się w tak wielu rzeczach jednocześnie — na początku może tak być.

Jedyne jednak, co możemy zrobić, to zacząć od małych kroczków i ćwiczyć tak długo, aż stanie się to podświadomym nawykiem do rozważenia — *dlaczego to powiedział, co czuje i co to mogło oznaczać?*

Chciałbym zakończyć tę część dotyczącą podtekstów krótkim ćwiczeniem, które powinno wprawić Cię w dobry nastrój. Jest dość proste: idź do ludzi i obserwuj interakcje — na przykład, siedząc w kawiarni i z ukrycia patrząc na ludzi przy pobliskich stolikach. Nie będziesz słyszał jawnej rozmowy, więc będziesz musiał zgadnąć podtekst komunikacji ukrytej. Przypisz ludziom, których będziesz obserwował, historie, uczucia i motywację. Idź na żywioł i wymyśl historie. Gdy lepiej opanujesz podtekst, przekonasz się, że opowieści, które będziesz tworzył w takich sytuacjach, będą coraz bardziej trafne.

DO ZAPAMIĘTANIA ----->>

- » Omówiliśmy już wartości i racjonalne intencje, jakimi ludzie mogą się kierować. Ten rozdział skupia się na emocjonalnych wskazówkach, które można wykorzystać, by przeanalizować innych. Razem te dwa elementy

pomagają nam lepiej przewidywać i rozumieć zarówno racjonalne, jak i emocjonalne stany, które im towarzyszą.

- » Lepsze zrozumienie emocji innych ludzi zaczyna się od zrozumienia własnych. Jest to możliwe dzięki inteligencji emocjonalnej, a koncepcja inteligencji emocjonalnej Daniela Golemana zakłada, iż składa się ona z samoświadomości (co czuję i dlaczego), samoregulacji (jak mogę wyrazić swoje emocje bezpiecznie i uczyć się z nich), motywacji wewnętrznej (co mnie uszczęśliwia i jak to osiągnąć) oraz świadomości społecznej (co czują inni ludzie i dlaczego). Cały ten proces rozpoczyna się od zrozumienia siebie, a następnie uświadomienia sobie, że każdy ma taką samą ilość podświadomych i ukrytych myśli, które kierują jego emocjami i działaniem. To sposób myślenia, który należy wyćwiczyć, a który pozwala z krótkiej interakcji wyciągnąć maksymalną ilość informacji.
- » Należy również nauczyć się lepiej rozumieć wskazówki ukryte w podtekstach. Ma to związek ze świadomością społeczną jako elementem inteligencji emocjonalnej. Musimy zdać sobie sprawę, że większa część komunikacji jest ukryta, a jednak wciąż większość z nas reaguje na tę jawną. To oznacza, że często przegapiamy prawdziwy sens ludzkich słów i czynów. Najłatwiejszym sposobem, by opanować tę konkretną metodę myślenia, jest zadanie sobie pytania: *dlaczego to powiedział, co czuje i co to mogło oznaczać?*

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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>

GRUPA
Helion 

CZY TY W OGÓLE MNIE SŁUCHASZ?

Dobra rozmowa jest jak mecz tenisowy — gdy uwaga, niczym odbijana przez grających piłeczką, przeskakuje symetrycznie pomiędzy uczestnikami. Jeśli jeden z rozmówców koncentruje się tylko na sobie, to dialog zmienia się nagle w monolog lub dwa równoległe wygłaszane monologi. W efekcie obie strony czują się niewysłuchane. Wielu ludzi chce, aby ich słyszano i brano pod uwagę, więc umiejętność sprawiania, aby tak się właśnie poczuł, może się okazać Twoją prawdziwą supermocą.

Dzięki tej przystępnej i świetnie napisanej książce dowiesz się, jak rozwijać umiejętność głębokiego, uważnego słuchania. Sprawdzisz, czy nie jesteś konwersacyjnym narcyzem, i sprawisz, że ludzie będą się chętnie przed Tobą otwierali. Już wkrótce się przekonasz, że szczerą rozmową bardzo ułatwia nawiązywanie autentycznych i trwałych relacji. Zorientujesz się, jak znacząco możesz poprawić komunikację poprzez uważne słuchanie, umiejętność rozpoznawania emocji i zwiększenie swojej inteligencji emocjonalnej. Nie tylko lepiej zrozumiesz innych, ale także będziesz łatwiej zdobywać ich zaufanie. W książce znajdziesz też zestaw praktycznych narzędzi, które pomogą Ci w skuteczniejszym porozumiewaniu się zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Teraz Ty będziesz sprawiać, że każdy w Twoim towarzystwie poczuje się usłyszany i doceniony!

PATRICK KING jest trenerem umiejętności społecznych i autorem bestsellerowych książek. Specjalizuje się w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych, budowaniu relacji i zwiększaniu inteligencji emocjonalnej. Regularnie publikuje w takich magazynach jak „Forbes”, „Business Insider”, „GQ” czy „Men’s Fitness”, a także w HuffPost.

sensus.pl

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-1775-0



9 788328 917750

cena: 44,90 zł