

JOHN C. MAXWELL

WSZYSTYCH
SIĘ KOMUNIKUJĄ,

NIEWIELU

POTRAFI
SIĘ POROZUMIEĆ

SEKRETY TECHNIK KOMUNIKACJI
LUDZI SUKCESU



WSZYSCY
SIĘ KOMUNIKUJĄ,

NIEWIELU

POTRAFI
SIĘ POROZUMIEĆ

JOHN C. MAXWELL

WSZYSTCY
SIĘ KOMUNIKUJĄ,

NIEWIELU

POTRAFI
SIĘ POROZUMIEĆ

SEKRETY TECHNIK KOMUNIKACJI
LUDZI SUKCESU

PRZEKŁAD: KONRAD PAWŁOWSKI



Tytuł oryginału:

EVERYONE COMMUNICATES FEW CONNECT

What the Most Effective People Do Differently

Przekład: Konrad Pawłowski

Redakcja: Milena Schefs

Projekt okładki: Władzimir Michnievič

Skład: EDIT Sp. z o.o.

Copyright © 2010 by John C. Maxwell

All rights reserved.

Copyright © 2011 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.

All rights reserved. This Licensed Work published under license.

Warszawa 2011

MT Biznes Sp. z o.o.

ul. Oksywska 32, 01-694 Warszawa

tel./faks (22) 632 64 20

www.mtbiznes.pl

e-mail: info@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-7746-031-3

Z PLIKU ZOSTAŁY USUNIĘTE PUSTE STRONY.

*Książka ta dedykowana jest Johnowi Wesleyowi Maxwellowi,
naszemu piątemu wnukowi. W tej chwili „porozumiewa” się on tylko z mamą
i tatą. Modlimy się, by – gdy dorośnie – potrafił porozumiewać się
ze wszystkimi ludźmi.*

Spis treści

Podziękowania	9
Wstęp	11
CZĘŚĆ 1. ZASADY POROZUMIEWANIA SIĘ	15
1. Umiejętność porozumiewania się zwiększa twój zakres wpływu w każdej sytuacji	17
2. Porozumiewanie się oznacza przede wszystkim koncentrację na innych	37
3. Porozumiewanie się to nie tylko słowa	60
4. Porozumiewanie się zawsze wymaga energii	83
5. Porozumiewanie się jest bardziej umiejętnością nabytą niż wrodzoną	105
CZĘŚĆ II. PRAKTYKA POROZUMIEWANIA SIĘ	127
6. Osoby potrafiące się porozumiewać robią to dzięki wspólnej płaszczyźnie	129
7. Osoby komunikatywne ciężko pracują nad tym, by ich przekaz był prosty	153
8. Osoby komunikatywne osiągają porozumienie w sposób korzystny dla wszystkich	174
9. Osoby komunikatywne inspirują innych ludzi	199
10. Osoby potrafiące się porozumiewać żyją zgodnie z tym, co mówią	226
Podsumowanie	245
Przypisy	249
O autorze	255

Podziękowania

Dziękuję Charliemu Wetzelowi, mojemu pisarzowi, Stephanie Wetzel, menedżerce ds. mediów i administratorce mojego bloga, Sue Caldwell, która opracowała pierwszą wersję tej książki, oraz Lindzie Eggers, asystentce.

Dziękuję wszystkim, którzy czytali pierwszą wersję tej książki na JohnMaxwellOnLeadership.com i zamieścili swoje komentarze.

Wstęp

W zeszłym miesiącu zadzwonił do mnie z zagranicy Sangeeth Varghese, pisarz, felietonista i założyciel LeadCap, indyjskiej organizacji, pomagającej liderom w rozwoju ich umiejętności. Przeprowadzał ze mną wywiad dla „Forbesa”. Rozmowa była przyjemna, mieliśmy jednak pewien problem – połączenie telefoniczne było bardzo słabe i kilkanaście razy byliśmy zmuszeni ją przerywać. W jednej chwili dyskutowaliśmy na temat przywództwa, a w następnej w słuchawce panowała cisza.

Każdemu z nas przytrafiła się kiedyś taka sytuacja podczas rozmowy telefonicznej. Dlatego właśnie Verizon przeprowadził kampanię reklamową, zatytułowaną „Czy mnie słyszysz?”. Gdy połączenie zostaje przerwane, wiesz o tym, prawda? Co wówczas czujesz? Irytację? Frustrację? Złość?

Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się, dlaczego tak reagujesz, gdy nie możesz rozmawiać? Przerwanie połączenia powoduje, że marnujesz czas. Przeszkadza w osiągnięciu celu i zmniejsza twoją efektywność. Należy zdać sobie sprawę, że „połączenie” jest najważniejsze, gdy chcemy się komunikować. Gdy rozmawiasz przez telefon, wiesz, czy połączenie jest dobre, czy też nie. A jak wygląda to w przypadku bezpośredniej komunikacji? Skąd wiesz, czy uzyskałeś „połączenie” i czy jest ono dobrej jakości? Czy potrafisz zidentyfikować moment, w którym zostaje przerwane?

Dla większości ludzi ocena jakości połączenia telefonicznego nie jest problemem. Zupełnie inaczej sprawy mają się przy bezpośrednim kontakcie z innymi. Skąd mam wiedzieć, czy jest on efektywny? Skąd mam wiedzieć, że uzyskałem dobre „połączenie”? Należy zwracać uwagę na sygnały wysyłane przez innych ludzi. Gdy komunikuję się z innymi, bez względu na to, czy jest to kontakt z jedną osobą, z grupą, czy z całym audytorium, wiem, że uzyskałem połączenie, gdy wyczuwam:

- **EKSTRA WYSIŁEK** – ludzie dają z siebie więcej;
- **NIEWYMUSZONE DOCENIANIE** – ludzie wypowiadają się w sposób pozytywny;
- **OTWARTOŚĆ** – ludzie okazują zaufanie;
- **WYSOKI POZIOM KOMUNIKATYWNOŚCI** – ludzie chętnie okazują emocje;
- **POZYTYWNE DOŚWIADCZENIA** – ludziom podoba się to, co robią;
- **WIĘZI EMOCJONALNE** – ludzie mają ze sobą kontakt na poziomie emocjonalnym;
- **POZYTYWNA ENERGIE** – „emocjonalne akumulatory” ładują się dzięki byciu w grupie;
- **WZRASTAJĄCĄ SYNERGIE** – łączna efektywność jest większa niż suma części składowych;
- **BEZWARUNKOWĄ MIŁOŚĆ** – ludzie akceptują coś bez zastrzeżeń.

Zawsze, gdy komunikuję się z ludźmi i zauważam powyżej wymienione objawy, wiem, że uzyskałem połączenie. Nauczyłem się, co jest do tego niezbędne, i wiem, jak rozpoznawać, czy osiągam sukces.

A jak ty sobie radzisz, jeżeli chodzi o efektywne komunikowanie się? Gdy kontaktujesz się z kimś, kto jest dla ciebie ważny, czy dostrzegasz takie sygnały? Czy zauważasz je, gdy prowadzisz zebranie lub kierujesz grupą ludzi? Czy gdy przemawiasz do publiczności, to nie tylko efektywnie się z nią łączysz, lecz również sprawiasz, że spotkanie staje się pozytywnym doświadczeniem zarówno dla ciebie, jak i zgromadzonych ludzi?

Jeśli nie możesz odpowiedzieć na te pytania zdecydowanie „tak”, powinieneś udoskonalić umiejętność łączenia się z innymi. Wszyscy rozmawiają i wszyscy się komunikują, lecz niewielu potrafi się porozumiewać. Ci, którym się to udaje, osiągają w relacjach z innymi, pracy i życiu zupełnie nowy poziom.

Jeśli chcesz nauczyć się porozumiewać z innymi ludźmi i dzięki temu robić wszystko efektywniej, mam dla ciebie dobrą wiadomość. Nawet jeśli dziś porozumiewanie się nie wychodzi ci najlepiej, możesz udosko-

nalić tę umiejętność. Właśnie po to napisałem tę książkę. Nauczyłem się, jak porozumiewać się z ludźmi, i jest to jedna z moich najsilniejszych stron. Dzięki temu mogę się efektywnie komunikować. Jest to fundament moich umiejętności przywódczych. Nauczyłem się także porozumiewać, wykorzystując najnowszą technikę. Na przykład pierwszą wersję tej książki umieściłem na blogu JohnMaxwellOnLeadership.com, by móc porozumieć się z ludźmi i uzyskać od nich uwagi oraz informacje zwrotne. Odnotowałem ponad 100 tysięcy wejść w okresie jedenastu tygodni, gdy książka znajdowała się na stronie. W jej ostatecznej wersji znalazło się ponad siedemdziesiąt cytatów, historii i anegdot umieszczonych na moim blogu przez czytelników. Dokonałem prawie stu zmian w pierwotnym tekście w oparciu o przeczytane uwagi. Poprosiłem nawet ludzi, którzy zamieścili komentarze do mojej książki, by przesłali swoje fotografie i pozwolili na ich zamieszczenie w ostatecznym wydaniu.

Nie to jednak głównie zmotywowało mnie do zamieszczenia pierwotnej wersji książki na blogu, do stworzenia profilu na Twitterze czy do wykorzystywania innej najnowszej technologii. Przede wszystkim chcę przyczynić się do tego, by ludzie się doskonalili. W 1979 roku zacząłem pisać książki, by móc wywierać wpływ na ludzi, których nigdy osobiście nie spotkam. W 2009 roku założyłem blog i zacząłem wykorzystywać platformy społeczne, by jeszcze lepiej porozumiewać się z innymi. Teraz mogę pomagać doskonalić się także tym osobom, które być może nigdy nie przeczytają żadnej z moich książek. Jest to po prostu jeszcze jeden sposób łączenia się.

Jestem przekonany, że mogę pomóc ci w nauce porozumiewania się z innymi ludźmi. Właśnie dlatego napisałem książkę zatytułowaną *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*. W pierwszej części uczę pięciu fundamentalnych zasad dotyczących porozumiewania się. Część druga zawiera pięć porad praktycznych, z których skorzystać może każdy, bez względu na wiek, doświadczenie czy wrodzone zdolności. Nauka tego, jak porozumiewać się z ludźmi, może zmienić twoje życie.

Jesteś gotowy? No to zaczynamy.

CZĘŚĆ 1

**ZASADY
POROZUMIEWANIA SIĘ**

Umiejętność porozumiewania się zwiększa twój zakres wpływu w każdej sytuacji

Eksperci twierdzą, że każdego dnia dociera do nas 35 tysięcy informacji. Gdziekolwiek byśmy nie byli i na cokolwiek byśmy nie patrzyli, ktoś stara się zwrócić naszą uwagę. Każdy polityk, reklamodawca, dziennikarz, członek rodziny czy znajomy ma nam coś do powiedzenia. Każdego dnia czytamy e-maile i wiadomości tekstowe, patrzymy na billboardy, oglądamy programy telewizyjne, filmy, słuchamy radia. Świat dookoła nas jest wypełniony informacjami. W jaki sposób dokonujemy ich wyboru?

W tym samym czasie mamy także coś do przekazania innym. Przeczytałem, że większość ludzi wypowiada średnio około 16 tysięcy słów dziennie. Gdybyś je zapisał, wypełniałyby co tydzień trzystustronicową książkę. Po roku miałbyś cały regał książek wypełnionych słowami. Aby pomieścić słowa wypowiedane w czasie całego życia, musiałbyś posiadać dużą bibliotekę. A ile z tych słów ma znaczenie? Ile z nich pomaga w porozumiewaniu się z innymi ludźmi?

Łatwo jest wypowiadać słowa. Wszyscy to robią. Powstaje jednak pytanie, co zrobić, by miały one znaczenie.

W jaki sposób możesz naprawdę komunikować się z innymi ludźmi?

Sposób, w jaki się komunikujesz, może być przyczyną twojego sukcesu lub twojej porażki

Ludzie nie mogą funkcjonować bez efektywnego komunikowania się. Nie wystarczy jedynie ciężko pracować. Nie wystarczy znakomicie wykonywać swoją pracę. By osiągnąć sukces, musisz nauczyć się, jak naprawdę porozumiewać się z innymi. Czy kiedykolwiek przeprowadzając prezentację, czuleś frustrację, gdyż widziałeś, że twój przekaz nie dociera do słuchaczy? Czy kiedykolwiek chciałeś, by twój szef zrozumiał, jak cenny jesteś dla firmy, i by zaowocowało to podwyżką lub awansem? Jeśli masz dzieci, czy chcesz, by słuchały twoich rad i w efekcie dokonywały mądrych wyborów? Czy chciałbyś polepszyć relacje z przyjaciółmi lub wywrzeć pozytywny wpływ na otoczenie? Jeżeli nie nauczysz się efektywnie komunikować, nie będziesz w stanie wykorzystać posiadanego potencjału, nie osiągniesz upragnionego sukcesu i będziesz nieustannie sfrustrowany.

Nie wystarczy jedynie ciężko pracować. Nie wystarczy znakomicie wykonywać swoją pracę. By osiągnąć sukces, musisz nauczyć się, jak naprawdę porozumiewać się z innymi.

Na czym polega tajemnica? Na umiejętności porozumiewania się! Jako osoba mająca za sobą ponad czterdzieści lat pełnej sukcesów kariery mówcy, dziesiątki lat kierowania różnymi organizacjami i doświadczenie w pomaganiu ludziom w rozwoju w Stanach Zjednoczonych i wielu innych krajach świata mogę powiedzieć jedno: jeśli chcesz osiągnąć sukces, musisz nauczyć się porozumiewać z innymi.

Umiejętność porozumiewania się ma kluczowe znaczenie

Jestem obecnie bardziej niż kiedykolwiek przekonany, że dobra komunikacja i przywództwo zależą od umiejętności porozumiewania się. Jeśli potrafisz porozumiewać się w każdej sytuacji – w cztery oczy, z grupą czy z publicznością w sali – twoje relacje z otoczeniem są lepsze, masz większe poczucie przynależności, lepiej organizujesz pracę zespołową, wywierasz większy wpływ na ludzi i twoja efektywność rośnie.

Co mam na myśli, gdy mówię o „porozumiewaniu się”? Chodzi mi o taki sposób identyfikowania się z innymi i nawiązywania z nimi relacji, który zwiększa twoje możliwości wywierania wpływu. Dlaczego jest to ważne? Umiejętność komunikowania się i porozumiewania to główne czynniki, wpływające na pełne wykorzystanie potencjału. By osiągnąć sukces, musisz współpracować z innymi. By robić to w sposób najlepszy z możliwych, musisz nauczyć się porozumiewać.

Porozumiewanie się to taki sposób identyfikowania się z innymi i nawiązywania z nimi relacji, który zwiększa twoje możliwości wywierania wpływu.

Jak polepszyłyby się twoje relacje z otoczeniem, gdybyś potrafił znakomicie się komunikować? Jak polepszyłyby się twoje małżeństwo i życie rodzinne? O ile lepsze byłyby twoje relacje z przyjaciółmi? O ile lepsze byłyby stosunki z sąsiadami, gdybyś potrafił się z nimi porozumiewać?

Jak umiejętność porozumiewania się może wpłynąć na twoją karierę? Co by się stało, gdybyś potrafił znakomicie porozumiewać się ze współpracownikami? Co by się zmieniło w pracy, gdybyś był w stanie dobrze porozumieć się z szefem? Według „Harvard Business Review” „czynnikiem wpływającym w największym stopniu na karierę profesjonalisty jest efektywne komunikowanie się”¹. Oznacza to właśnie umiejętność porozumiewania się! Jeśli ją zdobędziesz, twoje życie zmieni się na lepsze!

Umiejętność porozumiewania się ma dla liderów podstawowe znaczenie

Prawdopodobnie najwięcej ludzi rozpoznaje moje nazwisko ze względu na to, co napisałem i powiedziałem o przywództwie. Jeśli chcesz być bardziej efektywny i wywierać większy wpływ na otoczenie, postaraj się zostać lepszym przywódcą, gdyż właśnie od tego wszystko zależy. Najlepsi liderzy to jednocześnie zawsze osoby, które potrafią znakomicie się porozumiewać. Jeśli chciałbyś poznać przykłady z życia dotyczące porozumiewania się w kontekście przywództwa, przeanalizuj historię prezydentów Stanów Zjednoczonych w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Biorąc pod uwagę, że wszystko, co prezydenci ci zrobili, zostało opisane zarówno przez prasę krajową, jak i zagraniczną, przykłady te są znane większości ludzi.

„Czynnikiem wpływającym w największym stopniu na karierę profesjonalisty jest efektywne komunikowanie się”.

„Harvard Business Review”

Robert Dallek, specjalizujący się w historii prezydentury, uważa, że każdy prezydent, który osiągnął sukces, charakteryzował się pięcioma cechami, pozwalającymi osiągnąć rzeczy niedostępne dla innych. Są to: wizja, pragmatyzm, umiejętność budowania konsensusu, charyzma i wzbudzanie zaufania. John Baldoni, konsultant przywództwa i komunikacji, zauważa:

Cztery z tych cech w bardzo dużym stopniu związane są z umiejętnością komunikowania się na różnych poziomach. Prezydenci, podobnie jak wszyscy liderzy, muszą umieć opisać, dokąd zmierzają (wizja), namawiać ludzi, by się do nich przyłączyli (osiąganie konsensusu), docierać do innych na poziomie emocjonalnym

(charyzma) i robić to, co obiecali (wzbudzanie zaufania). Nawet pragmatyzm zależy od umiejętności komunikowania się... Wynika z tego, że efektywność przywódca, zarówno jeśli chodzi o prezydentów, jak i inne osoby mające władzę, w bardzo dużym stopniu opiera się na komunikacji².

Co wpływa na dobrą komunikację? Umiejętność porozumiewania się!

Zapomnij na chwilę o swoich politycznych przekonaniach i przeanalizuj zachowania niektórych byłych prezydentów. Zastanów się nad różnicami w umiejętności porozumiewania się Ronalda Reagana i Jimmy'ego Cartera, gdy walczyli o fotel prezydencki. Podczas finałowej debaty, która odbyła się 28 października 1980 roku, Carter wypadł jako osoba zimna i nieprzystępna. Na każde zadane pytanie udzielał odpowiedzi, przytaczając fakty i liczby. Walter Cronkite opisał go jako kogoś pozbawionego poczucia humoru. Dan Rather z kolei określił Cartera jako osobę, z którą kontakt jest trudny. Gdy Carter starał się o reelekcję, raz próbował wpłynąć na ludzi, przytaczając suche fakty, kiedy indziej zaś chciał wzbudzić w nich sympatię do siebie, opisując trud związany z wykonywaną pracą. W pewnym momencie powiedział: „Sam muszę decydować o tym, co leży w interesie mojego kraju i w co się on angażuje”. I dodał: „Nikt w tym nie może mi pomóc”. Nigdy nie skoncentrował się na wyborcach i ich problemach.

W przeciwieństwie do niego Reagan budował dobre relacje z wyborcami, a nawet z samym Carterem. Przed debatą podszedł do prezydenta i uścisnął mu dłoń, co wyraźnie zaskoczyło kontrkandydata. W trakcie debaty, gdy oponent mówił, uważnie słuchał i uśmiechał się. Gdy przyszła jego kolej zabrania głosu, bardzo często zwracał się bezpośrednio do publiczności. Nie starał się przedstawiać jako ekspert, chociaż od czasu do czasu podawał dane liczbowe i podważał te, które przedstawiał Carter. Przede wszystkim starał się nawiązać kontakt. Wielu pamięta końcówkę jego wystąpienia, w której zapytał ludzi: „Czy wasza sytuacja jest lepsza niż cztery lata temu?”. Powiedział także: „To dzięki wam ten kraj jest tak wspaniały”. Koncentrował się na ludziach. To spowodowało, że między nim jako osobą bardzo komunikatywną a jego poprzednikiem powstał olbrzymi kontrast.

Podobny kontrast można zauważyć między Billem Clintonem a jego następcą Georgem W. Bushem. Clinton jako prezydent wprowadził komunikację na kolejny poziom. Dorównywał Reaganowi, jeśli chodzi o umiejętność komunikowania się w sytuacji „jeden na jednego”, jak również przed kamerą. Gdy powiedział: „Wiem, co was boli”, nawiązał nie porozumienia z większością słuchających go ludzi. Clinton nie tylko potrafił porozumiewać się tak dobrze jak Reagan, lecz również był mistrzem udzielania wywiadów i *talk show*, co było niezwykle istotne, gdy ubiegał się o fotel prezydencki. Nigdy nie marnował okazji do porozumiewania się. Do tej pory żadnemu z polityków nie udało się go przewyższyć, jeżeli chodzi o tę umiejętność.

Z drugiej strony można powiedzieć, że Bush nie wykorzystał prawie żadnej okazji do porozumiewania się. Jedyne taki moment miał miejsce, gdy przemawiał bezpośrednio po ataku 11 września 2001 roku w „strefie zero”. Później najczęściej motał się i miotał, gdy starał się przemawiać. Jego nieumiejętność komunikowania się odsunęła ludzi od niego i nadała odcień całej jego prezydenturze.

Ekspert ds. komunikatywności Bert Decker publikuje co roku listę dziesięciu osób najmniej i najbardziej komunikatywnych. Zgadnij, kto znajdował się na liście osób najmniej komunikatywnych każdego roku swojej prezydentury? Tak, masz rację – prezydent George W. Bush. W 2008 roku Decker napisał o nim: „Wkrótce po 11 września powrócił do wzruszania ramionami, uśmiechania się z wyższością, błędów składowych i gramatycznych. Najbardziej widoczne stało się to chyba podczas reakcji na huragan Katrina. Nie jest to sposób komunikowania się, którym powinien charakteryzować się lider. Biorąc pod uwagę tak niski poziom umiejętności wywierania wpływu, ze smutkiem umieszczam prezydenta na czele listy osób najmniej komunikatywnych w 2008 roku”³.

„Gdybym miał ponownie iść na studia, skoncentrowałbym się na dwóch obszarach: pisaniu i przemawianiu przed publicznością. Nic w życiu nie jest ważniejsze od umiejętności efektywnego komunikowania się”.

Gerald Ford

Jeśli śledzisz poczynania polityków, prawdopodobnie będziesz miał ugruntowaną opinię o takich prezydentach, jak Jimmy Carter, Ronald Reagan, Bill Clinton i George W. Bush. Możesz myśleć dobrze lub źle o ich cechach charakteru, wyznawanej filozofii czy postępowaniu. Jednak na ich efektywność jako liderów na pewno silnie wpłynęła umiejętność porozumiewania się lub jej brak.

Komunikatywność ma podstawowe znaczenie bez względu na to, czy wychowujesz dziecko, czy jesteś ojcem narodu. Prezydent Gerald Ford pewnego razu powiedział: „Gdybym miał ponownie iść na studia, skoncentrowałbym się na dwóch obszarach: pisaniu i przemawianiu przed publicznością. Nic w życiu nie jest ważniejsze od umiejętności efektywnego komunikowania się”. Talent to nie wszystko, podobnie jak i doświadczenie. By przewodzić innym, musisz potrafić dobrze się komunikować, a kluczem do tego jest umiejętność porozumiewania się.

Umiejętność porozumiewania się pomaga w każdym obszarze życia

Oczywiście umiejętność porozumiewania się nie jest potrzebna wyłącznie liderom. Skorzysta z niej każdy, kto pragnie być bardziej efektywny w tym, co robi, lub chce mieć lepsze relacje z otoczeniem. Na moim blogu JohnMaxwellOnLeadership.com pojawiło się wiele komentarzy potwierdzających tę opinię.

Biznesmeni, tacy jak Tom Martin, wypowiadali się na temat znaczenia porozumiewania się w ich pracy. „By nastąpiło porozumienie, ludzie muszą być ze sobą w dobrych relacjach – napisał Tom. – To właśnie wpajam naszym przedstawicielom handlowym, gdy określają grupę docelową, a następnie starają się przekształcić klienta potencjalnego w klienta naszej firmy. To właśnie klienci, z którymi osiągamy najwyższy poziom porozumienia, stają się naszymi najlepszymi adwokatami i pomagają nam rozwijać biznes”⁴.

Napisało do mnie także wielu nauczycieli i trenerów. Trenerka i coach z firmy Exceed Resources Cassandra Washington powiedziała

następująco: „Podczas szkolenia uczę, że umiejętność porozumiewania się jest kluczem do wszystkiego. Jest ważna, gdy przeprowadzimy innym, obsługujemy klientów czy... wychowujemy dzieci”⁵. Lindsay Fawcett, nauczycielka pracująca w English as a Second Language, napisała, że gdy przebywała w Hongkongu i Chinach kontynentalnych, zwróciła uwagę na to, iż przed każdym spotkaniem organizowano mały poczęstunek, by ludzie mogli wzajemnie się poznać. To zmieniło jej sposób patrzenia na otoczenie. „Jestem jedną z osób, które nauczono rzetelnego podejścia do tego, co się robi, lecz nigdy nie rozumiałam idei porozumiewania się. W końcu jednak nauczyłam się porozumiewać z moimi studentami, co sprawiło, że jestem lepszym nauczycielem”⁶.

Jennifer Williams, która właśnie się przeprowadziła, opowiada, że zadała sobie trud spotykania się z nowymi sąsiadami, rozmawiania z nimi, dowiadывania się, jakie zawody wykonują i jak nazywają się ich dzieci oraz zwierzęta. Spowodowało to, że ludzie zaczęli przebywać ze sobą. „To niezwykle – powiedział jeden z sąsiadów – zanim tu zamieszkałaś, rzadko rozmawialiśmy ze sobą, nic o sobie nie wiedzieliśmy i nigdy nie spotykaliśmy się wieczorami. Jesteś tu mniej niż dwa miesiące, a już wszystkich znasz!”. Jennifer mówi, że dzieje się tak, ponieważ „ludzie mają potrzebę współuczestnictwa i bycia częścią zbiorowości”⁷. Zgadzam się z tym, lecz oprócz tego uważam, że Jennifer jest osobą komunikatywną!

Gdy ludzie potrafią się ze sobą porozumiewać, mogą osiągnąć razem znacznie więcej. Nie musisz być prezydentem lub menedżerem wysokiego szczebla, by lepiej wykorzystywać własny potencjał. Umiejętność porozumiewania się jest ważna dla każdego, kto chce osiągnąć sukces. Jest fundamentem dla każdego, kto chce budować dobre relacje. Będiesz mógł w pełni wykorzystać własny potencjał, bez względu na wykonywany zawód lub wybraną ścieżkę kariery, jeśli nauczysz się porozumiewać z innymi. W przeciwnym przypadku można będzie cię porównać do elektrowni atomowej odłączonej od sieci. Będziesz dysponował olbrzymimi zasobami i potencjałem, nigdy jednak nie będziesz w stanie ich wykorzystać.

Pragnienie porozumiewania się

Jestem przekonany, że prawie każdy może nauczyć się porozumiewania z innymi ludźmi. Dlaczego? Ponieważ ja się tego nauczyłem. Nie była to moja wrodzona umiejętność. Gdy byłem dzieckiem, chciałem dobrze porozumiewać się z rodzicami nie tylko dlatego, że ich kochałem, lecz również dlatego, że podejrzewałem, iż dobre relacje z matką uchronią mnie przed karą, gdy będę niegrzeczny.

Nauczyłem się także, że w porozumiewaniu się bardzo pomaga poczucie humoru. Pamiętam moment, gdy mój starszy brat Larry i ja mieliśmy kłopoty. Wtedy uratował mnie śmiech. Zazwyczaj kara polegała na tym, że musieliśmy pochylić się do przodu i złapać rękami za oparcie krzesła, a mama dawała nam przez spodnie po tyłku łopatką do obracania naleśników. Larry jako starszy karany był pierwszy i w tym przypadku, gdy dostał pierwszego klapsa, rozległ się głośny odgłos „bum”, a nad jego czterema literami uniósł się obłok dymu. Co było tego przyczyną? Larry miał w tylnej kieszeni kapiszony. Mama nie wytrzymała. Wszyscy zaczęliśmy się śmiać i co najważniejsze, tego dnia nie zostałem ukarany! Przez kolejne trzy tygodnie nosiłem w tylnej kieszeni kapiszony – na wszelki wypadek.

Gdy byłem nieco starszy i zacząłem chodzić do szkoły, zdałem sobie sprawę, że niektóre dzieci potrafią porozumieć się z nauczycielami, ja zaś nie. W pierwszej klasie kimś takim była Diana Crabtree, w drugiej Elaine Mosley, a w trzeciej Jeff Ankrom. Widziałem, że nauczyciele wręcz kochali te dzieci. Chciałem, by i mnie lubili. Zacząłem się zastanawiać, co mają one takiego, czego mnie brakuje.

W liceum było podobnie. Gdy chciałem grać w koszykówkę, dostałem się do zespołu, lecz nigdy nie wziąłem udziału w meczu, mimo że byłem lepszym graczem niż dwóch innych początkujących zawodników. Wyczuwałem niewidzialną barierę, która nie pozwalała mi robić tego, co bym chciał. Byłem sfrustrowany. Zastanawiałem się, dlaczego trener Neff wołał ich ode mnie. W końcu odkryłem, że tych dwóch chłopaków znało go już rok wcześniej, a ja nie. Przeszkodą był mój brak umiejętności komunikowania się.

Czy doświadczyłeś kiedykolwiek czegoś podobnego? Być może jesteś znakomitym fachowcem, lecz nigdy nie awansowałeś? Może pracujesz ciężko i jesteś efektywny, lecz inni nie dostrzegają tego, co robisz. Może pragniesz budować dobre relacje z otaczającymi cię ludźmi, lecz oni nie słuchają ciebie tak jak innych. Może chcesz stworzyć dobry zespół lub stać się członkiem dobrego zespołu, lecz inni sprawiają, że czujesz się jak osoba obca? Na czym polega problem? Na tym, że nie potrafisz się porozumiewać. Jeśli chcesz mieć dobre relacje z innymi ludźmi, musisz doskonalić tę umiejętność.

W końcu w liceum zacząłem dowiadywać się czegoś na temat porozumiewania się. Właśnie wtedy zacząłem spotykać się z moją przyszłą żoną Margaret. Była atrakcyjna i oprócz mnie interesowało się nią także trzech innych młodych ludzi. Jeśli chcę być szczery, muszę powiedzieć, że miała co do mnie wątpliwości. Staralem się wyrzucić na niej wrażenie, reagowała jednak podejrzliwością, gdy obsypywałem ją komplementami. „Hm – dziwiła się – jak możesz mówić mi takie rzeczy? Nie znasz mnie na tyle dobrze!”.

Jak zdołałem utrzymać się w grze? Zdecydowałem się na nawiązanie lepszych relacji z jej matką. Gdy zdobyłem jej przychylność, zyskałem jednocześnie trochę czasu, by przekonać do siebie Margaret. Gdy zrobiłem coś głupiego, a muszę przyznać, że zdarzało się to dosyć często, matka Margaret broniła mnie. Pomogło mi to w zdobyciu zaufania Margaret, a lata później jej ręki.

Gdy potrafisz się porozumiewać, możesz w największym stopniu wykorzystać posiadane umiejętności i talenty.

W chwili, gdy rozpocząłem studia, w pełni rozumiałem już znaczenie umiejętności porozumiewania się. Wiedziałem, że zależy od niej sukces bądź porażka. Ludzie, którzy rozwinęli ją w wysokim stopniu, mieli lepsze relacje z innymi, rzadziej wchodzili w konflikty i byli bardziej efektywni. Czy słyszałeś kiedykolwiek o kimś, kto ma „fajne życie”? Zazwyczaj jest to osoba, która nauczyła się dobrze porozumiewać. Gdy to potrafisz, możesz w największym stopniu wykorzystać posiada-

ne umiejętności i talenty. Jeśli tego nie potrafisz, wiele wysiłku kosztuje cię osiągnięcie poziomu przeciętnego, neutralnej pozycji startowej.

Przedemną stała bariera. Byłem ambitny i zarówno w okresie studiów, jak i w pierwszych latach zawodowego życia miałem jasno sprecyzowane cele, które chciałem osiągnąć, lecz uniemożliwiał mi to brak umiejętności porozumiewania się.

Odwaga, by się zmieniać

Czy znasz „Modlitwę o pogodę ducha”, którą rozslawił teolog Reinhold Niebuhr i która została zaadaptowana przez wiele programów składających się z dwunastu kroków? Brzmi ona następująco:

Boże, daj nam pokorę, byśmy przyjęli w pokoju to,
czego zmienić nie możemy; daj nam odwagę, aby zmienić to,
co powinno być zmienione; i daj nam mądrość, abyśmy umieli
odróżnić jedno od drugiego.

Modlitwa oddaje to, jak się czułem, gdy stanąłem twarzą w twarz z moim brakiem umiejętności komunikowania się z ludźmi. Miałem wrażenie, że jestem zawieszony między tą nieumiejętnością a pragnieniem zmiany. Potrzebowałem „odróżnić jedno od drugiego”, wiedzieć, co mogę udoskonalić, a czego nie. Zdanie sobie sprawy, że jest to moja słaba strona, nie wystarczyło. Gdybym nie mógł zmienić tego – jakże ważnego – obszaru życia, oznaczałoby to, że sukces znajduje się poza moim zasięgiem. Chciałem umieć porozumiewać się z ludźmi cały czas, a nie tylko od przypadku do przypadku, na zasadzie „może się uda”.

W tym okresie zrobiłem podsumowanie moich umiejętności porozumiewania się i doszedłem do kilku wniosków.

Są obszary, które mogę zmienić, lecz nie wiem jak

Zdawałem sobie sprawę, że nie potrafię porozumiewać się z innymi ludźmi, lecz nie wiedziałem, co jest tego przyczyną lub jak mogę to zmienić.

Chciałem, by ktoś, kogo znam, pomógł mi, lecz wszystkie osoby, które ewentualnie wchodziły w grę, także miały kłopoty z porozumiewaniem się. Jedyną pozytywną rzeczą, która wynikała z tej refleksji, było to, że zacząłem zastanawiać się nad sposobem rozwiązania problemu.

Potrafię radzić sobie lepiej z przeciwnościami, niż porozumiewać się

Jak się zachowujesz, gdy jesteś sfrustrowany lub poniesiesz porażkę? W takiej sytuacji ludzie zazwyczaj załamują się, starają się sobie poradzić lub zmieniają się. Na szczęście zostałem odpowiednio wychowany; miałem pozytywny wizerunek samego siebie i pozytywną postawę. Potrafiłem więc radzić sobie z przeciwnościami. Niestety nie jest to umiejętność, dzięki której można się rozwijać. Ma ona charakter statyczny, defensywny i reaktywny. Samo radzenie sobie z przeciwnościami nie pozwala na osiągnięcie czegoś nowego. Pozwala jedynie utrzymać się na powierzchni. Mnie jednak zależało na zmianie.

By efektywnie się porozumiewać i przewodzić innym, musisz przejmować inicjatywę. Musisz być proaktywny. Musisz być zdolny do czegoś więcej, a nie tylko do radzenia sobie z pojawiającymi się przeciwnościami. Zdawałem sobie z tego sprawę. Wiedziałem, że jeśli chcę być osobą, która się rozwija, przewodzi innym i zarządza osiągniętą sukcesy organizacją, musi być mnie stać na coś więcej. Muszę nauczyć się porozumiewać.

Chcę się zmienić, a nie tylko mieć świadomość, że zmiana jest możliwa

Są takie momenty w życiu, w których dochodzisz do wniosku, że coś jest poza twoim zasięgiem. Podejmujesz wówczas decyzję, czy dasz za wygraną, czy będziesz walczył. Zdecydowałem się na to drugie rozwiązanie. Dlaczego? Ponieważ chciałem wpływać na życie innych ludzi i zdawałem sobie sprawę, że jeśli nie nauczę się efektywnie porozumiewać z innymi, moje możliwości w tym zakresie będą na zawsze ograniczone. Nie chciałem po prostu przymknąć oczu na własne słabe strony. Pragnąłem je przezwyciężyć.

By coś zmienić, oprócz odwagi potrzebuję także umiejętności porozumiewania się

Chcę szczerze powiedzieć, że dla takiego lidera jak ja, osoby z natury proaktywnej, „Modlitwa o pogodę ducha” ma charakter zbyt pasywny. Pragnąłem czegoś więcej, niż tylko przyjąć do wiadomości, czego zrobić nie mogę, i zaakceptować taki stan rzeczy. Chciałem mieć odwagę, energię i umiejętności niezbędne, by osiągnąć sukces. Chciałem stać się osobą, które skutecznie potrafi się komunikować i dzięki temu może wywierać wpływ na życie innych ludzi. Chciałem umieć porozumiewać się w każdej sytuacji.

Gadatliwość nie jest rozwiązaniem

Bez względu na to, jakie masz cele, umiejętność porozumiewania się może ci pomóc w ich osiągnięciu, jej brak zaś może cię sporo kosztować. Oczywiście są także i inne korzyści wynikające z efektywnego komunikowania się z innymi. Przykładem może być zabawna historia dotycząca Jorge Rodrigueza, rabusia z Meksyku, który napadł na bank Old West i działał w pobliżu granicy meksykańskiej około 1900 roku. Rodriguez osiągnął tak duży sukces, że jednostka Texas Rangers powołała do schwytania go specjalny zespół.

Bez względu na to, jakie masz cele, umiejętność porozumiewania się może ci pomóc w ich osiągnięciu.

Pewnego wieczoru jeden ze strażników zauważył, jak Rodriguez prześlizguje się przez granicę z powrotem do Meksyku i zaczął go ostrożnie śledzić. Zobaczył, jak przestępca wraca do swojego rodzinnego miasteczka i rozmawia z ludźmi na placu. Gdy Rodriguez wszedł do ulubionego baru, strażnik podążył za nim i zaskoczył go.

Przystawił pistolet do głowy rabusia i powiedział: