



# Inteligencja interpersonalna

**Jak utrzymać  
mądre relacje z innymi**

dr Mel Silberman  
dr Freda Hansburg

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**

# Inteligencja interpersonalna

Jak utrzymywać  
mądre relacje z innymi

dr Mel Silberman  
dr Freda Hansburg

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**

# Spis treści

Karta redakcyjna

Rekomendacje

Wstęp

Co to znaczy „utrzymywać mądre relacje”

Rozwijanie umiejętności interpersonalnych

Jak dobrze radzisz sobie w kontaktach z innymi?

Umiejętność interpersonalna 1. Rozumieć innych

Umiejętność interpersonalna 2. Jasne wyrażanie się

Umiejętność interpersonalna 3. Dbanie o własne potrzeby

Umiejętność interpersonalna 4. Wymiana opinii

Umiejętność interpersonalna 5. Wywieranie wpływu

Umiejętność interpersonalna 6. Rozwiązywanie konfliktów

Umiejętność interpersonalna 7. Gracz zespołowy

Umiejętność interpersonalna 8. „Zmiana biegów”

Podsumowanie

Lekury polecane

O autorach

Tytuł oryginału  
*People Smart. Developing Your Interpersonal Intelligence*

Przekład  
*Dorota Piotrowska*

Projekt okładki  
*Maria Kowalczyk*

Redakcja  
*Hanna Jaworowska-Błońska*

Copyright © 2000 by Mel Silberman and Freda Hansburg  
Copyright © for Polish edition by Wydawnictwo Studio EMKA  
Warszawa 2012, 2022

Wszystkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstu w całości lub w części w jakiegokolwiek formie, zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA  
[wydawnictwo@studioemka.com.pl](mailto:wydawnictwo@studioemka.com.pl)  
[www.studioemka.com.pl](http://www.studioemka.com.pl)

ISBN 978-83-67107-29-7

Konwersja: [eLitera s.c.](#)

Mel Silberman to Leonardo da Vinci uczenia się przez doświadczenie – człowiek nauki, wynalazca, inżynier i artysta – a *Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* to arcydzieło. Silberman, we współpracy z koleżanką po fachu Fredą Hansburg, stworzył umiejętnie zorganizowany, przyjazny dla czytelnika i praktyczny podręcznik lekcji interpersonalnych i ćwiczeń rozwoju osobistego, które może wykonać każdy z nas.

– Jim Kouzes, współautor *The Leadership Challenge* i *Encouraging the Heart*, prezes w stanie spoczynku, [tompetters!company](http://tompetters.com)

*Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* to profesjonalna książka, napisana z prostotą i elegancją, zawierająca wiedzę pomocną w układaniu dobrych kontaktów ze współpracownikami, przyjaciółmi, życiowym partnerem. Dzięki ich doskonałemu zyskasz harmonię, wzajemne zrozumienie i większą skuteczność podejmowanych działań.

– Chip R. Bell, współautor *Dance Lessons: Six Steps to Great Partnerships in Business and Life*

*Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* proponuje wskazówki i pomoc w realizacji największego wyzwania dzisiejszego miejsca pracy – w osiągnięciu zamierzonych celów we współpracy z innymi.

– Ron Zemke, współautor *Generations at Work*

*Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* to książka ogromnie inspirująca i praktyczna. Jeśli chcesz mieć doskonałe kontakty z innymi, znajdziesz w niej potrzebną pomoc.

– Glenn Parker, autor *Team Players and Teamwork*

*Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* zawiera treści przedstawione w sposób zwięzły i łatwy do zrozumienia. Jestem przekonany, że stanie się przydatnym narzędziem rozwoju osobistego dla menedżerów.

– Hiromasa Yokoi, wiceprzewodniczący, CEO i prezydent Berlitz International, Inc.

*Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* uczy ośmiu kluczowych umiejętności, prowadzących do sukcesu w relacjach interpersonalnych we wszystkich życiowych obszarach. To książka łatwa do czytania, praktyczna i bardzo przydatna.

– Lenny T. Ralphs, dyrektor zarządzania strategicznego, Franklin Covey

Książka *Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* powinna stać się lekturą obowiązkową dla członków kadry kierowniczej we wszystkich korporacjach.

cyjach. Opanowanie wiedzy zawartej choć w jednym rozdziale może odmienić ścieżkę zawodową każdego menedżera.

– John H. Reynolds, prezes BMF Reynolds, konsultant rekrutacji kierowników

# Wstęp

*Czy odnosisz czasem wrażenie, że wiedzie ci się gorzej niż powinno, wzięwszy pod uwagę twoją inteligencję i etykę pracy?*

*Czy niejednokrotnie, kiedy próbujesz dogadywać się z innymi, zarówno w pracy, jak i w domu, z żalem myślisz, że twoje wysiłki przypominają walenie głową w mur?*

*Czy konflikty z pewnymi ludźmi pozbawiają cię całej energii?*

*Czy chciałbyś, by twoje relacje z osobami z najbliższego otoczenia układały się harmonijnie i przynosiły ci satysfakcję?*

Książka *Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* to propozycja dla tych, którzy chcą poprawić swoje stosunki z przełożonym, współpracownikami, kolegami z zespołu, klientami, współmałżonkiem, partnerem, dziećmi, krewnymi i przyjaciółmi. Czyli dla większości z nas. Moim celem było stworzenie skondensowanego, wyczerpującego przewodnika w budowaniu zdrowszych i bardziej efektywnych relacji międzyludzkich. Jego lektura pozwoli zaoszczędzić czas, jaki należałoby poświęcić na przeczytanie licznych poradników na temat takich umiejętności, jak efektywne słuchanie, komunikowanie się, asertywność, wyrażanie opinii, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów, współpraca i elastyczność.

Nie znaczy jednak, że powinieneś zignorować wiele znakomitych książek, jakie się ukazują, poruszających wymienione zagadnienia. (Na końcu tej książki znajdziesz zaledwie krótki przegląd niewielkiej części z nich). Lecz jeśli komuś brakuje czasu, niech sięgnie po *Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* – zwięzły zbiór

mądrości, który udało mi się stworzyć po 40 latach lektur i zastanawiania się nad własnym życiem. (Przez pierwsze 18 lat byłem zbyt zajęty zabawą, żeby nad czymkolwiek się zastanawiać).

U podstaw tej książki leży również przekonanie, że do rozwijania umiejętności interpersonalnych potrzeba czegoś więcej, niż poświęcenia czasu na *lekturę* i *refleksję*. Oto myśl Laoziego, chińskiego filozofa z VI wieku p.n.e.: „Jeśli mi powiesz, wysłucham. Jeśli pokażesz, zobaczę. Jeśli pozwolisz mi doświadczyć, nauczę się”. *Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi* to poradnik umożliwiający *doświadczenie*. Jeżeli chcesz skutecznie dogadywać się z ludźmi, ciągle musisz poświęcać temu uwagę. Każda dekada twojego życia stwarza niepowtarzalne możliwości doskonalenia się w tej dziedzinie. Ale pod warunkiem, że będziesz wykonywać konkretne kroki w tym kierunku!

Oczywiście, nikt z nas w pełni nie zaangażuje się w cokolwiek, jeśli nie ma ochoty. Dlatego mam nadzieję, że książka ta zachęci cię do nabywania sprawności w kontaktach międzyludzkich i że zapragniesz pracować nad tą sprawnością tak samo, jak pracujesz nad swoją kondycją fizyczną. Ja zaś z przyjemnością zostanę twoim osobistym trenerem.

Co uprawnia mnie do pełnienia tej funkcji? Trzy ważne powody:

1. Jestem psychologiem od ponad 30 lat. Przez ostatnie 10 lat skupiałem się wyłącznie na pracy nad praktycznymi sposobami ułatwiania rozwoju zawodowego i osobistego osób dorosłych. Moja filozofia przewodnia to tzw. szkolenie aktywne.

Gdy szkolenie ma charakter aktywny, wtedy uczeń – nie trener – wykonuje większość pracy. Uczeń uruchamia swoje szare komórki – zgłębia nowe zagadnienia, rozwiązuje problemy i od razu stosuje nabytą wiedzę. Zadaniem trenera jest skierowanie go we właściwą stronę, wyposażenie w odpowiednie podstawowe narzędzia, by mógł ruszyć z miejsca, oraz łagodne kierowanie ku samodzielnemu badaniu danego obszaru. I właśnie do tego jestem przygotowany.



Doszedłem do wniosku, że ludzie nie rozwijają aktywnie określonych umiejętności, dopóki nie znajdują dla nich praktycznego zastosowania. Czytając różne poradniki nieraz miałem wrażenie, że zawarte w nich rady są niewykonalne i niewłaściwe. Jestem gotów dostarczyć ci takich wskazówek, z których będziesz mógł natychmiast skorzystać. Pomogę ci też pokonać skłonność do błyskawicznego powrotu do twoich wyuczonych, lecz być może nieskutecznych, sposobów postępowania w kontaktach międzyludzkich.

2. Przeszedłem nowotwór płuc. W trakcie dwuletniej walki o zdrowie przekonałem się, że nie można stawić czoła tej chorobie bez miłości, wsparcia, porad i modlitwy innych ludzi. Najbliższa rodzina i przyjaciele są w tej sytuacji największym błogosławieństwem. Jestem szczęśliwym małżonkiem już od 36 lat, a moja żona Shoshana niezmiennie trwa przy mnie w chwilach radości i smutku. Jednak świadomość, że mnóstwo innych osób z bliższego i dalszego otoczenia wie, że choruję i trzyma za mnie kciuki, również bardzo mi pomagała – takie wsparcie to wielki dar, którego człowiek w pełni nie docenia, dopóki go nie otrzyma. Doszedłem do wniosku, że zaraz po wierze w Boga najlepiej sprawdza się wiara w innych ludzi. Takie podejście wymaga jednak pewnych inwestycji w relacje międzyludzkie, by móc w pełni cieszyć się ich dobrodziejstwami. Na szczęście zostałem nauczony, by tych inwestycji dokonywać. A teraz z całego serca pragnę przekazać te lekcje wszystkim, którzy chcą z nich skorzystać.

3. Nie napisałem tej książki sam; Freda Hansburg zgodziła się mi pomóc. Freda jest doskonałym psychologiem, trenerem i autorką licznych publikacji. Jej przemyślenia i zdrowy rozsądek nadały kształt radom i wskazówkom zawartym w kolejnych rozdziałach książki *Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymać mądre relacje z innymi*. Jestem pewien, że dzięki znacznemu wkładowi Fredy w opracowanie ćwiczeń interpersonalnych, ich wykonanie sprawi ci dużo przyjemności.

A zatem, czy mogę być twoim trenerem?

Mel Silberman  
Princeton, Nowy Jork  
maj 2000

# Co to znaczy „utrzymywać mądre relacje”

Z poniższej listy wybierz sytuacje, które odnajdujesz w swoim życiu:

- Nadzorowanie pracowników.
- Opieka nad dziećmi (i/lub starszymi rodzicami).
- Praca w zespole.
- Tworzenie związku uczuciowego.
- Kontaktowanie się z szefem.
- Uczestnictwo we wspólnocie religijnej lub społecznej.
- Tłumaczenie innym, jak wykonywać określone zadania.
- Nabywanie dóbr konsumpcyjnych.
- Zdobywanie zleceń.
- Prowadzenie rozmów i gromadzenie informacji lub udzielanie informacji.
- Kontaktowanie się z lekarzami, pielęgniarkami i specjalistami w dziedzinie zdrowia psychicznego.
- Sprzedawanie (pozyskiwanie klientów).
- Uczestnictwo w przyjęciach.
- Zawieranie znajomości i tworzenie sieci kontaktów biznesowych.
- Utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami lub kolegami z klasy.
- Korzystanie z internetowych kanałów dyskusyjnych.

Przypuszczam, że zakreśliłeś niejedną z wymienionych pozycji. Mówi się, że niektórzy z nas pracują z ludźmi, a niektórzy z informacjami, liczbami i maszynami. To rozróżnienie prawdopodobnie nigdy nie było

słuszne, a obecnie jest całkowicie błędne: zdolność radzenia sobie w kontaktach międzyludzkich jest koniecznością w każdym zawodzie, także w tzw. zawodach technicznych. Również w życiu prywatnym wymagane jest posiadanie doskonałych umiejętności interpersonalnych, szczególnie gdy próbujemy odnajdywać się w nowych rolach i nowych sytuacjach. Dotyczy to każdego z nas.

Dwudziesty pierwszy wiek wprowadza nas w świat błyskawicznych zmian i skomplikowanych zależności. Działając w pojedynkę i na własną rękę raczej niewiele można osiągnąć, natomiast współpraca z innymi daje szansę na realizację najwyższych celów. Nasz sukces coraz bardziej zależy od zdolności dogadywania się z innymi.

Zapytaj pierwszą napotkaną osobę, co to znaczy dobrze porozumiewać się z innymi, a być może usłyszysz odpowiedź w stylu: „Och, to chyba umieć wywierać wpływ... przekonywać ludzi do swoich racji”. Lub: „To być człowiekiem towarzyskim, przyjacielskim, z którym fajnie spędza się czas”. Obie te cechy są jak najbardziej pozytywne, jednak dają bardzo skąpe wyobrażenie o kimś, kto ma „talent do ludzi”. Chodzi tu bowiem o posiadanie wielopłaszczyznowej inteligencji, która nie ogranicza się jedynie do zdolności politycznych czy uroku osobistego, ale obejmuje szeroki wachlarz umiejętności interpersonalnych. Aby utrzymywać dobre relacje z innymi, trzeba posiadać osiem poniższych umiejętności:

## Umiejętność interpersonalna 1.

### Rozumieć innych

To, jak dobrze rozumiesz różne osoby ze swojego bliższego i dalszego otoczenia, ma znaczący wpływ na osiągnięcie sukcesu w każdym obszarze życia. Ci, którzy posiadają tę zdolność, porozumiewają się bardziej skutecznie, potrafią wpływać na sposób myślenia i postępowania innych, a także rozwiązywać konflikty na drodze pokojowej. By odkryć, co po-

woduje kimś innym, decyduje o jego zachowaniu, musisz nauczyć się aktywnie słuchać, wczuwać w cudze położenie i uznawać cudzy punkt widzenia. Musisz umieć zdawać pytania, które pomogą wyjaśnić, co dana osoba chce powiedzieć. Rozumienie innych to wykraczanie poza przekaz werbalny i umiejętność interpretacji tego, co nie zostało wypowiedziane. Musisz też wiedzieć, jak odczytywać zachowanie i motywy różnych osób, by móc skutecznie z nimi współpracować.

## Umiejętność interpersonalna 2.

### Jasne wyrażanie się

Jasno wyrażać się, to znaczy potrafić powiedzieć to, co chce się przekazać. Umiejętność ta ma zasadnicze znaczenie we wszelkich kontaktach międzyludzkich, zawodowych czy osobistych. Jeśli mówisz bez końca, z mozołem próbując tłumaczyć swój punkt widzenia, nie osiągasz pożądanych rezultatów. Musisz umieć przechodzić do sedna, gdy wymagana jest zwięzłość wypowiedzi, a jednocześnie dostarczać dość szczegółów, by druga strona wiedziała, o co chodzi. Ważne jest także mówienie w taki sposób, by twoje słowa zostały zapamiętane. Powinieneś też umieć wyczuć – przez sprawdzanie zrozumienia tego, co powiedziałeś – czy twój rozmówca może pomóc ci wyrazić się jaśniej.

## Umiejętność interpersonalna 3.

### Dbanie o własne potrzeby

By dobrze dogadywać się z innymi, przede wszystkim musisz wiedzieć, jakie są twoje potrzeby. Ważne, byś miał własne granice i potrafił się w nich poruszać. Jeśli będziesz próbować spełniać oczekiwania wszystkich dookoła, w efekcie nikt nie będzie z ciebie zadowolony. Powinieneś też jasno komunikować swoje potrzeby. Liczenie na to, że ktoś się domyśli,

czego od niego oczekujesz, prowadzi jedynie do rozczarowania i frustracji. A wtedy najczęściej jesteś zły na taką osobę i tracisz opanowanie oraz pewność siebie, bez których nie osiągasz pełni swoich możliwości.

#### **Umiejętność interpersonalna 4.**

##### **Wymiana opinii**

Utrzymywać mądre relacje z innymi to potrafić z łatwością skomentować czyjeś postępowanie, ale w taki sposób, by nie zranić uczuć danej osoby ani jej nie obrazić. Właściwie sformułowana opinia powinna być opisowa, konkretna i zamierzona po to, by pomóc. Powinna też być wyrażona w odpowiednim momencie, pozbawiona tonu oskarżycielskiego i odnosić się do praktyki. Warto nie tylko uczyć się wyrażać takie opinie, ale także o nie prosić. Bo jeśli nikt nie dzieli się z tobą swoim zdaniem o tym, jak postępujesz, to tak jakbyś szedł przez życie z przepaską na oczach – bez opinii innych nigdy do końca nie wiesz, co o tobie sądzą. Jeśli zachęcasz kogoś do wypowiedzenia się na temat twojego zachowania, daj mu czas na zastanowienie i zebranie myśli, po czym wysłuchaj go z otwartym umysłem.

#### **Umiejętność interpersonalna 5.**

##### **Wywieranie wpływu**

Osoba, która układa mądre relacje z innymi, potrafi motywować do działania. By zyskać większy wpływ na otoczenie i stać się tym, kto częściej kieruje, niż jest kierowany, naucz się odnajdywać z ludźmi wspólny język, odkrywać ich potrzeby i proponować skuteczne sposoby ich zaspokojenia. Powinieneś też wiedzieć, jak łagodzić opór wobec zmian i jak przekonywać do swoich metod postępowania.

## Umiejętność interpersonalna 6.

### Rozwiązywanie konfliktów

Pięć powyższych umiejętności nabiera szczególnego znaczenia, gdy atmosfera staje się napięta. Kiedy emocje zaczynają wzrastać do niebezpiecznego poziomu, warto posłużyć się wszystkimi tymi umiejętnościami jednocześnie, a także uruchomić kolejne. Ci, którzy świetnie dogadują się z innymi, potrafią także radzić sobie w sytuacjach konfliktowych. Kluczowa jest tutaj zdolność rozpoznawania istoty problemu i wydobywania jej na powierzchnię. To niezwykle trudne, jeśli się czegoś boisz. Druga strona konfliktu również może się bać, a nawet stracić nad sobą panowanie i reagować wybuchowo. Wtedy, poza zwróceniem uwagi na sedno problemu, musisz zrozumieć, co nie podoba się tobie, a co nie podoba się jej, i zaproponować twórcze rozwiązania.

## Umiejętność interpersonalna 7.

### Gracz zespołowy

Nasza zdolność do radzenia sobie w kontaktach międzyludzkich zostaje wystawiona na poważną próbę, gdy chodzi o pracę zespołową. Każdy z nas należy do jakiejś grupy czy społeczności: w pracy, w rodzinie, w sąsiedztwie, czy w organizacji zawodowej. Bycie częścią zespołu jest wyjątkowo trudne z tego względu, że jako jeden z wielu posiadasz znacznie mniejszą osobistą kontrolę nad wynikiem wspólnych starań, niż gdybyś działał na własną rękę. Często możesz się też frustrować, mając ograniczone możliwości przekonania innych do swoich racji i nakłonienia ich do własnych metod i sposobów postępowania. Współpraca w zespole, a zwłaszcza kierowanie grupą osób, wymaga szczególnych umiejętności, takich jak docenianie i chwalenie cudzych rozwiązań, koordynowanie wysiłków wszystkich członków bez dyrygowania nimi oraz budowanie konsensusu.

## Umiejętność interpersonalna 8.

### „Zmiana biegów”

Ci, którzy dobrze czują się z innymi, wykazują się elastycznością i potrafią dopasować metody do zmieniających się okoliczności; rozumieją, że reakcje ludzi są różne i każdy człowiek wymaga odmiennego podejścia. Jednym ze sposobów na naprawienie stosunków z kimś, z kim nie możesz się porozumieć, jest zmiana własnego postępowania. Osoby, które z powodzeniem doskonały swoje relacje z innymi, potrafią przekroczyć granice własnych przyzwyczajeń i zejść z utartych ścieżek (nawet jeśli trzymanie się ich przynosi niekiedy korzyści), by wypróbować nowe, inne rozwiązania. Niesie to jednak także pewne ryzyko, dlatego trzeba uważać, by nie przesadzić i nie wprowadzać zmian idących zbyt daleko.

Te osiem sposobów dotyczących doskonałego dogadywania się z innymi, podsuwają ci narzędzia potrzebne do stworzenia i utrzymania intensywnych relacji z każdym, z kim chcesz takie relacje stworzyć i utrzymać – począwszy od osób, które dopiero poznałeś aż po swojego partnera życiowego. Przekonasz się, że wszystkie te sposoby doskonale do siebie pasują i wzajemnie się uzupełniają, zupełnie jak klocki w dziecięcej układance, gdzie każdy poszczególny element stanowi solidną podstawę dla kolejnego. Nabycie i ugruntowanie umiejętności w jednej dziedzinie przynosi korzyści również na innych obszarach. Z czasem zaczniesz postrzegać te zintegrowane zdolności jako klucze do naprawy relacji, które nie zawsze układały się po twojej myśli.

Rozwijając opisane umiejętności, odkryjesz, że z ich posiadaniem wiąże się wiele korzyści:

**Gdy kogoś rozumiesz, spotykasz się z wdzięcznością.** Lubimy tych, którzy poświęcają czas na zrozumienie naszych myśli i uczuć. Gdy ktoś wysłucha nas i zrozumie, czujemy się bardziej ważni i znaczący.



**Gdy jasno się wypowiadasz, jesteś właściwie rozumiany.** Jeśli jasno przedstawiś swój punkt widzenia i wyraźnie przekażesz, o co ci chodzi, ograniczysz ryzyko późniejszych konfliktów. Może to znacznie ułatwić wspólne działanie w miejscu pracy, a także złagodzić nieporozumienia w domu, tym samym oszczędzając ci mnóstwo czasu i energii.

**Gdy wyrażasz swoje potrzeby i określasz własne granice, jesteś szanowany.** Ludzie przeważnie szanują tych, którzy są otwarci. Bądź szczery i bezpośredni, a spotkasz się z podziwem dla swojej odwagi i osobistej siły. Stanowczość w wyrażaniu samego siebie pomaga też zmotywować innych do respektowania twoich potrzeb.

**Gdy udzielasz opinii, zyskujesz lepsze zrozumienie sytuacji.** Jeśli prosisz kogoś o opinię, możesz odkryć wpływ swojego postępowania na otoczenie. Z drugiej strony, gdy wyrażasz własne zdanie o kimś, masz szansę dowiedzieć się, czy twoje spostrzeżenia są trafne. Dzięki wymianie opinii kontakty z innymi stają się pełniejsze i bardziej znaczące.

**Gdy wywierasz na innych pozytywny wpływ, stajesz się osobą cenioną.** Wielu potrafi dawać tzw. dobre rady, jednak ludzie przyjmują je najczęściej wtedy, gdy formułowane są w sposób konstruktywny. Otoczenie będzie cenić twoje wskazówki, jeśli będą one szczerze, sensowne i pomocne.

**Gdy umiesz skutecznie rozwiązywać konflikty, wzbudzasz zaufanie.** Jeśli nie atakujesz ludzi tylko problemy, nie raniś niczyjego „ja” i nie przysparzasz sobie wrogów. Takie podejście zachęca innych do uczciwych negocjacji.

**Gdy współpracujesz z kolegami z zespołu, jesteś nagradzany.** Osoby, które potrafią współdziałać w zespole, są pracownikami najbardziej pożądanymi przez pracodawców. Jeśli umiesz „grać w drużynę”, będziesz otrzymywać bardziej odpowiedzialne zadania i większe nagrody.

**Gdy „zmieniasz biegi”, poprawia się jakość twoich kontaktów z innymi.** Dzieje się tak dlatego, że zmiana w *twoim* zachowaniu często jest katalizatorem

zmian w zachowaniu drugiej strony. W ten sposób stwarzasz możliwość naprawy problematycznych stosunków z daną osobą.

Krótko mówiąc, przekonasz się, że naprawdę warto układać mądre relacje z innymi. Jak stać się prawdziwym ekspertem w tej dziedzinie? Zobaczmy...

# Rozwijanie umiejętności interpersonalnych

Wraz z upływem czasu pewne umiejętności jakie w życiu nabyliśmy, przestają się rozwijać i pozostają na tym samym poziomie, a nawet mogą się umniejszać. Jednak umiejętność radzenia sobie z innymi może nieustannie wzrastać. I to jest dobra wiadomość. Zła wiadomość jest taka, że ten wzrost nie przychodzi łatwo. Nam, dorosłym, często brakuje otwartości na zmiany. Jeśli mi nie wierzysz, zrób taki oto prosty eksperyment:

*Po prostu skrzyżuj ramiona. A następnie zrób to jeszcze raz, tylko na odwrót – tak, by ramię, które było na górze znalazło się na dole. Niewygodnie? No jasne. Posiedź tak przez chwilę. A teraz skrzyżuj nogi, także nie zastanawiając się. W górnej części ciała nadal odczuwasz pewien dyskomfort, ale w dolnej wszystko jest w porządku. Skrzyżuj nogi odwrotnie. No tak, tym razem już od stóp do głów czujesz się niekomfortowo. Wróć do swojej naturalnej pozycji, czyli skrzyżuj ręce i nogi tak, jak zwykle to robisz. Lepiej? Oto prawdziwy ty. Wygodnie jest postępować zgodnie z przyzwyczajeniami.*

Przywykliśmy nie tylko do określonego sposobu krzyżowania rąk i nóg, ale też do sposobów odnoszenia się do innych ludzi. I ich zmiana z pewnością będzie łączyła się z dużym dyskomfortem.

Wielokrotnie próbujemy dokonywać zmian w swoim życiu i nie zawsze nam się to udaje. Zamierzamy stracić na wadze, regularnie ćwiczyć, spędzać więcej czasu z najbliższymi, angażować się w jakieś akcje społeczne (na przykład zostać honorowym dawcą krwi), czy też wyko-

nywać mnóstwo innych czynności, które uważamy za ważne... I ponosimy porażki – zamierzenia okazują się bezowocne. Z pewnością już po tylekroć łamaliśmy swoje noworoczne postanowienia, że dawno straciliśmy rachubę.

Być może głównym powodem naszego oporu wobec zmian jest to, że posiadamy już wysoko rozwinięty styl interpersonalny. Temperament, z jakim się urodziliśmy, środowisko, w jakim przez lata przebywaliśmy oraz związki, jakie udało nam się stworzyć – to wszystko złożyło się na wykształcenie najbardziej dogodnego sposobu kontaktowania się z otoczeniem. Ten styl postępowania w kontaktach międzyludzkich jest w nas tak głęboko zakorzeniony, że prawdopodobnie już do końca życia nie ulegnie zbyt wielkiej zmianie. A rozwija się on wokół dwóch zasadniczych kwestii:

*Jak reagujemy na innych:* gdy jesteśmy zaangażowani w jakieś wspólne działanie (na gruncie zawodowym lub osobistym), to czy bardziej skupiamy się na osobie, z którą podjęliśmy działanie, czy na samej czynności? Niektórzy z nas są ekstrawertyczni, a niektórzy bardziej zamknięci w sobie.

*Jak zaspokajamy swoje potrzeby:* czy przejmujemy inicjatywę i aktywnie dążymy do szybkiego zdobycia tego, na czym nam zależy, czy raczej czekamy, biorąc pod uwagę potrzeby innych? Jedni zdecydowanie prą do przodu, podczas gdy inni wykazują się większą cierpliwością.

Nasze zachowanie na tych dwóch obszarach określa nasz sposób odnoszenia się do innych ludzi. A ponieważ styl naszego zachowania jest ustalony, nie powinniśmy spodziewać się lub oczekiwać jego radykalnej zmiany. Możemy jednak przyjrzeć się sobie w lustrze, ocenić swoje mocne strony i słabości, a następnie zastanowić się, jak skutecznie wykorzystać te pierwsze oraz jak złagodzić oddziaływanie tych drugich.

Pomyśl o rozwijaniu umiejętności interpersonalnych jak o pracy nad kondycją fizyczną. Nasza sprawność fizyczna zależy od budowy ciała, obciążeń genetycznych, wieku, ale zawsze możemy w znacznym stopniu ją poprawić. To samo dotyczy sprawności w kontaktach międzyludzkich.

Z lektury tej książki dowiesz się, na czym polega czteroetapowy proces rozwoju inteligencji interpersonalnej i poznasz poszczególne kroki, które się na niego składają – realistyczne i jak najbardziej możliwe do wykonania:

- 1. Musisz tego CHCIEĆ.** Zmiana głęboko zakorzenionych, wieloletnich nawyków nie przychodzi z łatwością, dlatego wyjątkową uwagę powinieneś zwrócić na kwestię motywacji. Prawdopodobnie będziesz silniej zmotywowany do wysiłku, jeśli uświadomisz sobie, kiedy i w jakich okolicznościach najbardziej potrzebujesz danej umiejętności. By pomóc ci dokonać takiego rozeznania prezentujemy listę sytuacji, w których jej posiadanie może być dla ciebie szczególnie istotne. Wybierz jedną lub dwie sytuacje, w których chciałbyś radzić sobie lepiej, po czym skoncentruj się właśnie na nich.
- 2. Musisz POZNAĆ TEMAT.** Osoby wyróżniające się inteligencją interpersonalną radzą sobie bez zarzutu w wielu okolicznościach. Dowiedz się, jakie umiejętności odpowiadają za ich sukces, i przyjrzyj się im bliżej. Nie musisz przechodzić pełnego kursu nabywania każdej umiejętności, by wprowadzić w swoim zachowaniu kilka zmian, niemniej jednak powinieneś posiadać pewną podstawową wiedzę na temat każdej z nich. I nawet, jeśli uważasz, że ta wiedza nie jest ci obca, nie pomijaj tego etapu.
- 3. Musisz SPRÓBOWAĆ.** Sama wiedza dla czego innym udaje się lepiej niż tobie, nie wystarcza – musisz sprawdzić w praktyce poznane metody postępowania i przetestować je. Analizując poszczególne aspekty inte-

ligencji interpersonalnej, będę cię zachęcać do wprowadzenia „eksperymentalnych zmian”, byś na przykładzie mógł zaobserwować ich efekty. W ten sposób wypróbujesz nowo nabyte „skrzydła”, a pierwsze sukcesy w „lataniu” zmotywują cię do dalszych prób.

**4. Musisz WPROWADZIĆ W ŻYCIE.** Nie można dokonać trwałych zmian, kierując się tylko dobrymi chęciami. Potrzebna jest silna wola. Zdarza się, że ktoś czyni szybkie postępy, po czym jeszcze szybciej wraca do poprzedniego stanu. Tymczasem, do prawdziwej przemiany dochodzi tylko wówczas, gdy raz za razem pokonujemy kolejne przeszkody, jakie codziennie stają nam na drodze. Każda z omawianych umiejętności interpersonalnych pomoże ci mierzyć się z tymi trudnościami. Ich zastosowanie może sprawiać trudności z różnych powodów. Lecz jeśli odważnie stawisz im czoło i będziesz pamiętać o przyczynach, które leżą u ich podstaw, znacznie zwiększysz swoje szanse na trwałe wprowadzenie danej umiejętności w życie.

Faktycznie rzecz biorąc, cztery powyższe kroki znajdują zastosowanie na dowolnym obszarze samodoskonalenia. Na przykład, przypuśćmy, że masz nadwagę. Nawet jeśli jesteś tego świadom, to najpierw musisz naprawdę **chcieć** coś z tym zrobić – szczególnie, gdy uwielbiasz jeść. Dlatego prawdopodobnie będziesz musiał znacznie podnieść swoją motywację do zrzucenia zbędnych kilogramów, na przykład poprzez wyobrażenie sobie konkretnych sytuacji, gdy chciałbyś cieszyć się zaletami szczupłej sylwetki. Następnie dobrze byłoby bliżej **poznać temat**, czyli zgromadzić pewną wiedzę o najnowszych dietach, sposobach utraty kalorii dzięki odpowiednim ćwiczeniom oraz psychologicznym metodach modyfikacji swoich nawyków żywieniowych. Postanawiając **wypróbować** nabytą wiedzę w praktyce, wprowadzisz „zmianę eksperymentalną”. Jeśli eksperyment się powiedzie i osiągniesz swój pierwszy sukces w odchudzaniu, łatwiej ci będzie ugruntować w sobie nowe podejście do odżywiania i zmienić nawyki. Zaczнешь **wprowadzać zmiany w życie**. Z pewnością napotkasz na niejedną przeszkodę, wymagającą identyfikacji

i zastosowania odpowiednich środków zaradczych. Jeśli z każdą z nich uda ci się uporać, utrata wagi będzie trwała.

Te cztery kroki – chcieć, poznać temat, spróbować i wprowadzić w życie – są szczególnie ważne, gdy pragniesz podnieść swoją skuteczność w kontaktach międzyludzkich. Nie da się rozwinąć inteligencji interpersonalnej bez żadnego wysiłku.

Nim jednak rozpoczniesz proces przemiany warto sprawdzić, z jakiego poziomu startujesz. Jak dobrze dogadujesz się z innymi?

---

---

Zapraszamy do zakupu pełnej wersji książki

---

---