

Idź do

Przykładowy rozdział

Spis treści

Katalog książek

Nowości

Bestsellery

Zamów drukowany katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje o nowościach

sensus

Wydawnictwo Helion SA  
44-100 Gliwice  
tel. 032 230 98 63  
e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)

## Sztuka obserwacji, czyli skuteczne studiowanie drugiego człowieka

Autor: Jo-Ellan Dimitrius, Mark C. Mazzarella  
ISBN: 978-83-246-1555-1

Tytuł oryginału: [Reading People: How to Understand People and Predict Their Behavior-Anytime, Anyplace](#)

Stron: 300



### Anatomia osobowości

- Po czym rozpoznać kłamcę?
- Co ujawniają ludzkie włosy?
- Czy głos może zdradzić intencje?
- Jak czytać z mowy ciała?

*Bogactwo wskazówek i strategii dla tych, którzy chcą odkryć motywacje i cechy charakteru innych ludzi... Zarówno w przypadku poszukiwania opieki dla dziecka, randki czy wybierania tawy przysięgłych (...)*

Publishers Weekly

### Otwarta księga ludzkiej natury

Do tej pory jedynym sposobem na odczytanie innego człowieka, jakim dysponowaliśmy, było osądzanie go niczym książki – po okładce. Technika nieskuteczna i zwodnicza. Pięknie opakowanie nie musi kryć równie porywającej treści, go gorsza nieatrakcyjna obwoluta, może oferować równie brzydkią i ponurą treść. Na szczęście nie musisz poświęcać wielu miesięcy na poznanie prawdziwego charakteru Twoich przyjaciół i wrogów. Razem z czołową amerykańską specjalistką w rozszyfrowywaniu ludzi, nauczysz się patrzeć i słuchać... między wierszami.

To, co do tej pory wydawało Ci się czarną magią stanie się nagle proste jak dziecięca czytanka. Dowiedz się zatem jak możesz odkryć czyjeś sekrety kierując się wyłącznie jego lub jej wyglądem, mową ciała, głosem, zachowaniem, mimiką i drobnymi gestami. Rozwiń swoją intuicję i naucz się robić doskonałe pierwsze, drugie i trzecie wrażenie, na ludziach, którzy chcieliby odczytać Ciebie.

To znakomita lektura bez względu na to, czy chcesz zdobyć wiedzę o swych podwładnych, rozszyfrować przyszłych teściów, potencjalnego małżonka, fałszywego przyjaciela, czy też chcesz wiedzieć, czego nie mówią Ci twoi klienci. Dowiedz się w co grają ludzie i jak rozdawać karty.

Sztuka słuchania, patrzenia i wyciągania wniosków

- Wpływ środowiska na zachowanie ludzkie,
- Odkrywanie znaczeń ukrytych za słowami,
- Umiejętność efektywnego słuchania,
- Rozpoznawanie wymownych zachowań,
- Dostrzeganie wyjątków od reguł,
- Świadomość jak inni wodzą Ciebie.

# Spis treści

Wprowadzenie: Zamiłowanie do poznawania ludzi	9
1. Otwartość umysłu: przygotowanie do wyzwania odczytywania ludzi	15
2. Odkrywanie wzorców: jak dostrzegać las, a nie tylko drzewa	39
3. Pierwsze wrażenie: odczytywanie wyglądu fizycznego i mowy ciała	61
4. Skanowanie środowiska: postrzeganie ludzi w kontekście	95
5. Nie chodzi o to, co mówisz, tylko jak mówisz: sztuka słuchania nie tylko słów	125
6. Sztuka zadawania właściwych pytań — oraz słuchania odpowiedzi	151
7. Dlaczego ująłeś to w taki sposób? Szukanie ukrytych znaczeń w codziennej komunikacji	177
8. Czyny znaczą więcej niż słowa: rozpoznawanie wymownej natury zachowania	211
9. Czasami rzeczy nie są tym, czym wydają się być: dostrzeganie wyjątków od reguły	239
10. Słuchanie głosu wewnętrznego: potęga intuicji	259
11. Przeglądanie się w lustrze: jak inni odczytują Ciebie	277
12. Czasem trzeba działać szybko: błyskawiczne oceny, które mają sens	295
Dodatek A: Cechy fizyczne i ich znaczenie	303
Dodatek B: Mowa ciała i jej znaczenie	319

## Przeglądanie się w lustrze: jak inni odczytują Ciebie

Moja praca jako konsultanta ławy przysięgłych często sprowadza się do roli doradcy do spraw wizerunku: pomagam swoim klientom, ich adwokatom i świadkom zaprezentować się w jak najlepszym świetle. Przysięgli i sędziowie szczegółowo lustrują wygląd i zachowanie wszystkich zaangażowanych w sprawę osób, szczególnie tych, które znajdują się na miejscu dla świadków. Ale potrzeba prezentacji jak najlepszego wizerunku nie zaczyna się i nie kończy na sali rozpraw, co jest przyczyną mojej krótkiej wymiany zdań ze wszystkimi związanymi ze sprawą osobami. Wygląda to mniej więcej tak: „Kiedy tylko znajdziesz się w pobliżu budynku sądu, w każdej sekundzie będzie na tobie spoczywać czyjeś spojrzenie. Obserwujący może być sędzią, przysięgłym, pracownikiem sądu, adwokatem lub świadkiem. Jednak w każdym momencie ktoś będzie cię oceniał. To, co sędzia lub przysięgły zauważy w twojej mowie ciała i zachowaniu, podsłucha w korytarzu lub toalecie publicznej, może ostatecznie być ważniejsze niż to, co zdarzy się na sali rozpraw. Zawsze ktoś będzie cię obserwował, więc przygotuj się na bycie oglądanym”.

To samo zdarza się na spotkaniach biznesowych, stronach internetowych poświęconych pracy, w sali obrad, sklepie spożywczym bądź podczas gry w piłkę. Czasem się tego spodziewasz, jak w przypadku rozmowy w sprawie pracy lub spotkania z nieznanym, a czasem nie. Ale nie daj się zmylić — prawie zawsze ktoś patrzy i słucha.

To, w jaki sposób odczytują Cię ludzie, ma olbrzymie znaczenie dla Twojego życia. Każda wskazówka na temat rozszyfrowywania innych, jaką Ci dałam, i każda cecha, którą opisałam, w takim samym stopniu stosuje się do Ciebie jak do odczytywanych przez Ciebie ludzi. *To, czego nauczyłeś się ze stron tej książki, jest tak samo wartościowe zarówno kiedy używasz tego wobec innych, jak i wobec siebie, a najbardziej skuteczne jest wówczas, gdy robisz i jedno, i drugie.* W tym rozdziale zaprezentuję cztery wskazówki dotyczące precyzyjnego dostrojenia wrażenia, jakie robisz, czyli przygotowanie

się do bycia odczytywanym; oszacowanie swojej widowni, zaplanowanie swojego podejścia i reagowanie na zmieniające się okoliczności. Potraktuj je jako ćwiczenie nad samoświadomością, czyli celowe zobowiązanie do tego, aby zawsze pozostawiać po sobie pozytywne wrażenie.

### **PRZYGOTUJ SIĘ DO BYCIA ODCZYTYWANYM**

Przygotowanie się do bycia odczytywanym nie musi oznaczać skomplikowanego procesu. To może być tak proste, jak umycie samochodu zanim pojedziesz do klienta lub po nową dziewczynę, albo poświęcenie kilku minut na przebranie się w stosowniejsze ubranie zanim pójdziesz na kolację lub na zebranie. To może nie wymagać niczego więcej niż zastanowienia się nad kilkoma inteligentnymi pytaniami, które możesz zadać w trakcie rozmowy o pracę.

Przygotowanie się jest bezcennym zwyczajem, ponieważ — jak się czasami mawia — „masz tylko jedną szansę na zrobienie pierwszego wrażenia”. A ważne pierwsze spotkania często zdarzają się wówczas, gdy najmniej się ich spodziewamy. Nigdy nie wiesz, kiedy spotkasz kogoś, kto mógłby zmienić Twoje życie. Mężczyzna, który chciałby poznać kobietę swoich marzeń, powinien zastanowić się dwukrotnie, zanim wyjdzie z domu w starych, workowatych spodniach i wypłowiałej koszulce. Kiedy w końcu wpadnie na idealną kobietę, ona może rzucić spojrzeniem na jego zaniedbany dres i pójść dalej. A kto miałby ochotę zatrzymać się i przedstawić spotkanej w sklepie kobiecie, która biega, jakby się miała spóźnić na autobus, i ma na głowie papiloty? A dzień, w którym zdecydujesz się na założenie tego niezbyt dobrze pasującego ubrania, ponieważ nie miałeś czasu na zrobienie prania, może być dniem, gdy szef poprosi Cię, abyś spotkał się z największym klientem firmy.

Zawsze w pełni zdaję sobie sprawę z tego, jak ludzie mogą mnie odczytać, oraz jestem świadoma wrażenia, jakie wywieram — nie tylko wtedy, gdy spotykam kogoś po raz pierwszy, lecz także wtedy, gdy relacja się już rozwinięła. Dobre rozpoczęcie jest ważne, ale nawet najlepsze pierwsze wrażenie może wyblaknąć, jeśli nie będzie podtrzymywane. Z czasem ten proces staje się drugą naturą. Ale jeśli nie przywykłeś do tego typu przezorności, sporządź listę tego, co możesz zrobić, aby przedstawić się w jak najlepszym świetle w każdej sytuacji. Możesz zacząć od zadania sobie poniższych pytań:

- Z kim się spotkam?
- Jaki jest mój cel?
- Jak powinienem wyglądać?
- W jaki sposób dostanę się tam i z powrotem?
- Gdzie powinienem pójść i co zrobić?

- Jak powinienem się zachować?
- Co powinienem powiedzieć?

### *Z kim się spotkam?*

Aby zostać odczytanym w najlepszym świetle, zacznij od zastanowienia się nad swoimi odbiorcami. Nie sugeruję przez to, że powinieneś przekształcać się jak kameleon, aby dopasować się do każdego. Zalecam jedynie, abyś poświęcił chwilę na dowiedzenie się, z kim będziesz miał do czynienia, i wziął to pod uwagę.

Zanim wybiegniesz z domu, aby kupić nowy garnitur na rozmowę o pracę, dowiedz się, kto będzie z Tobą rozmawiał, i zdobądź jak najwięcej informacji o jego firmie. Czy jest sformalizowana, czy bardziej swobodna? Czy jest postępową, czy konserwatywną? Czy spotkasz się z kobietą, czy z mężczyzną? Czy Twój rozmówca jest młody, czy stary? Jak długo tam pracuje? Czy jest to osoba, która będzie Twoim przełożonym, ktoś, kto Cię wynajmuje, czy może po prostu będzie to pierwszy przystanek w całej serii rozmów? Być może rozmawiałeś z tą osobą przez telefon. Czy wychwyciłeś akcent, który wskazywałby na konkretny region lub kraj? Czy jest dostępny jakiś prospekt lub broszura firmowa?

Załóżmy, że dowiedziałeś się, że Twoim rozmówcą będzie kobieta po studiach, tuż po trzydziestce, mająca południowy akcent i że byłaby Twoim bezpośrednim przełożonym. Odkryłeś także, że firmę prowadzi dwóch braci, którzy dobiegają czterdziestki i są bardzo nonszalancy i postępowi. Kiedy składałeś dokumenty, zauważyłeś, że wszyscy w firmie byli ubrani w swobodny sposób. W jaki sposób wpłynie to na Twoje przygotowania?

Czym różniłyby się Twoje przygotowania, gdyby okazało się, że rozmowę będzie przeprowadzał sześćdziesięcioletni mężczyzna, który pracuje w tej firmie od trzydziestu pięciu lat? Pracuje w dziale personalnym i nie będzie Twoim zwierzchnikiem, jeśli zostaniesz zatrudniony. Niemniej jednak ma decydujące słowo w kwestii Twojej pracy. Ma silny nowojorski akcent. Dowiadujesz się także, że jest to starej daty, notowana na giełdzie, konserwatywna firma zarządzana przez byłego dyrektora General Motors.

W pierwszym przykładzie powinieneś być szczególnie wyczulony na osobiste wrażenie, jakie wywieraś. To, w jaki sposób odniesiesz się do potencjalnych współpracowników oraz kobiety, która przeprowadza z Tobą rozmowę, oraz jak wpisujesz się w środowisko pracy, może być równie ważne, jak Twoje doświadczenie zawodowe. W drugim przykładzie możesz się domyślić, że najodpowiedniejszy będzie Twój najbardziej konserwatywny garnitur i zachowanie, oraz że w rozmowie powinieneś kłaść nacisk na swój zyciorys, a nie osobowość lub aspiracje.

W każdej sytuacji poświęcenie chwili na zastanowienie się nad swoimi odbiorcami to dobrze wykorzystany czas. Nawet jeśli wybierasz się, żeby odebrać dzieci ze szkoły, pamiętaj o tym, że nauczyciele, pracownicy szkoły i inne dzieci będą Cię obserwować. Możesz pokazać się niechlujny i wymizerowany albo możesz podczesać włosy i przebrać ten stary dres. To wszystko robi różnicę.

### *Jaki jest mój cel?*

Kilka lat temu uczestniczyłam w dorocznej gali sponsorowanej przez stowarzyszenie adwokatów, z którymi regularnie współpracowałam. Organizacja liczyła kilkuset członków, z których około czterystu było obecnych.

Po drodze zabrałam przyjaciółkę, która także pracowała w firmie prawniczej. Kiedy otworzyła mi drzwi, wpadłam w zdumienie, widząc ją w niezmiernie odkrytej sukni wieczorowej. Była tak obcisła, jak tylko można sobie wyobrazić. Przyjaciółka, będąc samotną kobietą, starała się wyglądać tak seksownie, jak to tylko możliwe, w nadziei przyciągnięcia uwagi mężczyzn, którzy mieli być na imprezie. Nie wzięła jednak pod uwagę, że większość z nich będzie w obstawie swoich żon lub dziewczyn.

Kiedy przybyłyśmy na miejsce, natychmiast zauważyłyśmy, że moja przyjaciółka była jedyną osobą, która postanowiła zrobić takie właśnie wrażenie. Reszta kobiet była ubrana konserwatywnie, w kostiumy lub wyszukane suknie. Oczywiście także starały się wyglądać jak najlepiej, lecz nie próbowały zrobić na nikim wrażenia swoją seksualnością.

Mężczyźni, z którymi pracowała moja przyjaciółka — i od których zależał jej zarobek — unikali jej jak plagi. Ostatnią rzeczą, jaką chcieli zrobić na oczach swoich żon i dziewczyn, było zwrócenie uwagi na skąpo ubraną kobietę, która często pracowała z nimi do późnych godzin nocnych. Dla mojej przyjaciółki impreza była katastrofą. Choć seksowny wygląd był dla niej ważny, szybko pożałowała, że nie wybrała na tę okazję bardziej profesjonalnego stroju. Nauczyła się tego na własnej skórze.

Prawie każde wydarzenie daje możliwość zrobienia wielu różnych wrażeń. Na imprezie firmowej możesz zachować swój sztywny zawodowy wizerunek lub pokazać się od swobodniejszej strony. Jeśli w firmie jest osoba, z którą chciałbyś nawiązać bardziej intymną relację, możesz wykorzystać tę okazję, aby zdobyć jej uwagę. Albo może to być szansa na lepsze poznanie szefa na poziomie osobistym. *To, co spodziewasz się osiągnąć na spotkaniu, powinno wyznaczać sposób przygotowania.*

Twoje starania związane z planowaniem dobrego wrażenia nie powinny się ograniczać do kontaktów twarzą w twarz. Pamiętaj, że ludzie odczytują nas także wówczas, kiedy do nich piszemy, wysyłamy faksy lub e-maile

i dzwoniemy. Lecz większość z nas nie zastanawia się zbyt nad tymi rodzajami komunikacji. Wyrzucamy z siebie bardziej ekstremalne lub konfliktowe listy niż to, co powiedzielibyśmy osobiście lub telefonicznie. Twój przekaz nie ma mniejszego wpływu tylko dlatego, że nie widzisz, jak odbiorca reaguje szokiem, obrażeniem się czy wściekłością na Twój list lub uwagę rzuconą przez telefon. W rzeczywistości „obelgogram” może narobić więcej szkody niż to samo oświadczenie wypowiedziane prosto w twarz, ponieważ nie masz możliwości, aby natychmiast zareagować, jeśli odpowiedź odbiorcy nie jest taka, jak przewidywałeś lub oczekiwałeś.

Zazwyczaj więcej czasu poświęcamy na myślenie o tym, co zrobimy na kolację, niż o tym, jakie wrażenie zrobimy na osobie, z którą będziemy ją jeść. Nie popełniaj takiego błędu, jeśli chcesz jak najlepiej skorzystać z każdego spotkania. I nie myśl, że robienie dobrego wrażenia to ciężka i uciążliwa praca. To nieprawda.

### *Jak powinienem wyglądać?*

Większość z nas *przeważnie* zwraca *pewną* uwagę na swój wygląd. Lecz często popełniamy podobny błąd, jak moja skąpo odziana przyjaciółka: nie bierzemy pod uwagę wszystkich aspektów. W rozdziale 3. poznałeś wiele aspektów wyglądu zewnętrznego, które mogą wpływać na to, jak jesteśmy odczytywani. Najprawdopodobniej regularnie skupiasz się tylko na kilku z nich. Być może starannie układasz włosy, ale nie czyścisz butów? Być może zastanawiasz się nad ubraniem, ale nie myślisz zbyt wiele o makijażu? A może zakładasz swoje najbardziej fantazyjne kowbojskie buty i najlepszą koszulę, ale zaniedbujesz konieczność pójścia do fryzjera?

Powinieneś przemyśleć każdy aspekt swojego wyglądu, jeśli chcesz mieć jak najlepszy wizerunek. Pamiętaj, znaczące odchylenie od godnego pochwały wzorca może być cechą, którą ktoś uzna za najistotniejszą. Jeżeli starasz się stworzyć profesjonalny, konserwatywny i solidny wizerunek za pomocą wypolerowanych butów i wyprasowanego garnitur, zrezygnuj z krawatu z postacią z kreskówki.

Samodzielnie określasz, ile wysiłku chcesz włożyć w swój wygląd, ale istota sprawy polega na tym, że powinieneś to przemyśleć. Zastanów się, czego generalnie oczekuje się od ludzi na Twoim stanowisku. Manicure raz na dwa tygodnie może się wydawać kobiecie przykrą stratą czasu i pieniędzy, ale być może stwierdzi, że jest to warte efektu, jeśli pracuje w zawodzie, gdzie takie sprawy mają znaczenie. Jeśli będziesz uczestniczył w jakiejś imprezie, obojętnie, czy będzie to mityng polityczny, czy rodeo, zastanów się, jak zareagowałbyś na kogoś, kto prezentowałby się tak, jak Ty? Stwórz dla siebie standardy, po czym podejmij świadomą decyzję, żeby im sprostać.

Jeśli w ciągu dnia będziesz spotykał różnych ludzi, na których chcesz zrobić inne wrażenie, weź ze sobą ubranie na zmianę. Być może nie jesteś w stanie obciąć lub wymodelować włosów między spotkaniem na lunchu a wieczorną randką, ale jest wiele rzeczy, które możesz zrobić, aby stosownie wyglądać w obu sytuacjach. Ubierz swój najbardziej konserwatywny garnitur na lunch, a potem przebierz się w swoje najbardziej stylowe ubrania, zanim wyjdiesz na randkę. Nie ma żadnego powodu, dla którego ktoś, kto pracuje w purytańskim biurze przez cały dzień, musiałby mieć na sobie ten sam konserwatywny ubiór, wychodząc wieczorem do klubu. Nie ma także powodu do tego, aby nosić swobodny ubiór w pracy, aby być gotowym na wieczorną zabawę. Zaplanuj sobie, jak chcesz wyglądać przez cały dzień, a dzięki temu zawsze będziesz miał dobry wizerunek.

### *W jaki sposób dostanę się tam i z powrotem?*

Dobra wróżka zapewniła Kopciuszkowi odpowiedni wóz na ważne wieczorne wyjście. Ty również powinieneś pomyśleć o wrażeniu, jakie robisz swoim pojazdem. Czy jest on odpowiednio duży, żeby zmieścić wszystkich? Czy możesz go wysprzątać, żeby nie robił negatywnego wrażenia? Ewentualnie, czy możesz pożyczyć czyjś samochód?

Nie sugeruję wypożyczania limuzyny za każdym razem, gdy chcesz zachwycić młodą dziewczynę lub klienta, ani też nie sugeruję, że każdy, kto nie posiada nowego Mercedesa, powinien trzymać swój samochód w garażu. Niemniej jednak ludzie często osądzają innych na podstawie ich samochodu i nie mam na myśli wyłącznie marki i modelu. Niektórzy ludzie kładą duży nacisk na to, jak bardzo jest on nowy i kosztowny, a także często zwracają uwagę na jego utrzymanie. Pojawienie się na ważnej imprezie w samochodzie, który jest brudny i zaśmiecony, nie robi dobrego wrażenia. To jest prawie jak rzucenie okiem do środka Twojego mieszkania lub przelotne spojrzenie na Twoją psychikę. Zaniedbany samochód przekazuje komunikat, który mówi, że o ile potrafisz się wystroić na jeden wieczór, przez resztę czasu przypuszczalnie ubierasz się w taki sposób, jak sugeruje wygląd Twojego auta. Jeśli nie wierzysz, że ludzie osądzają Cię na podstawie Twojego samochodu, zastanów się, co myślisz o ludziach, którzy nieustannie jeżdżą brudnymi i zakurzonymi pojazdami. Być może nie jest to najbardziej sprawiedliwy lub dokładny sposób na ocenianie innych, ale wszyscy to robimy. Bądź tego świadomy i zapamiętaj lokalizację najbliższej myjni samochodowej.



### *Gdzie powiniennem pójść i co zrobić?*

Cofnij się myślą do momentu, kiedy ostatnio organizowałeś u siebie przyjęcie i ślęczałeś nad książkami kucharskimi, planując posiłek. Pomyślałeś o lokalizacji: „Salon? Ganek z tyłu domu? Pod drzewami w ogródku?” Zaplanowałeś muzykę, oświetlenie, sposób rozstawienia stołów. Jeśli impreza ma miejsce na własnym gruncie, planujemy ją bardzo dokładnie. Stosując podobny rodzaj przezorności do innych zdarzeń, możesz dużo bardziej na nich skorzystać.

Kilka lat temu Robert Shapiro reprezentował Christiana Brando, którego oskarżono o zastrzelenie chłopaka siostry. Shapiro prowadził konferencję prasową z ojcem Christiana, Marlonem Brando, w bardzo swobodnym, sympatycznym miejscu na świeżym powietrzu. Otoczenie sprawiało wrażenie starannie wyreżyserowanego. Domyślam się, że Shapiro chciał, aby Marlon Brando pojawił się w naturalnym oświetleniu, zamiast we wnętrzu w surowym świetle jarzeniówek i chciał, aby w tle były widoczne rośliny i niebo, które ucłowieczały aktora. Wybór naturalnego otoczenia, zamiast sterylnego i zimnego, sprawił, że Brando robił wrażenie zwykłego faceta, któremu ze względu na jego ojcowskie zmartwienie należało się współczucie i zrozumienie.

Ta sama koncepcja ma zastosowanie w naszych codziennych spotkaniach. Jeśli masz ważnego klienta, na którym chcesz zrobić wrażenie, przemyśl wszystkie możliwe miejsca, w których mógłbyś się spotkać lub zjeść z nim lunch. Każda lokalizacja — kawiarnia lub ekskluzywna restauracja, olbrzymia sala zebrań lub Twoje biuro — pozostawi po sobie inne wrażenie. Powinieneś się nawet zastanowić nad tym, jak będziesz wyglądał dla tej osoby w danym otoczeniu.

Zrozumiałam to kilka lat temu, kiedy przyjaciółka opowiedziała mi o spotkaniu z grupą japońskich biznesmenów, w którym uczestniczyła. Był to lunch w bardzo drogiej restauracji; uczestniczyło w nim około dwunastu osób. Szef mojej przyjaciółki zarezerwował stolik z przepięknym widokiem na pobliskie góry. Kiedy grupa została zaprowadzona do stołu, moja przyjaciółka ze zdziwieniem zauważyła, że jej przełożony wskazuje szefowi grupy biznesmenów miejsce tyłem do okna, z którego nie można było zobaczyć żadnych widoków. Dopiero później wyjaśnił jej, że w Japonii najważniejsza osoba przy stole powinna mieć dobrą oprawę wizualną, przez co wszyscy inni będą ją oglądać na pięknym tle. Szczegółowe planowanie jej szefa zrobiło na mnie wrażenie — i bez wątplenia także na japońskich biznesmenach.

Zawsze weź pod uwagę, czy środowisko, które wybierasz jako miejsce spotkania, nie stawia Cię w złym świetle. Jeśli chcesz zrobić dobre wrażenie, nie przeprowadzasz rozmowy z potencjalnym pracownikiem lub klientem

zza zdezorganizowanego biurka, na którym piętrzą się dokumenty i akta. Jeżeli chcesz, żeby ktoś się zrelaksował i postrzegał Cię w bardziej swobodny sposób, wyłącz lampy jarzeniowe i włącz lampę biurową, która daje cieplejsze i miłsze światło. Jeśli świat jest teatrem, to Ty jesteś reżyserem, aktorem i scenografem swojego życia. Zorganizuj scenę w taki sposób, który sprawi, że będziesz się dobrze prezentował.

Adwokaci, chcąc mieć pewność, że nic ich nie zaskoczy na sali rozpraw, unikają manewrów, których wcześniej nie mieli możliwości dokładnie przećwiczyć. Christopher Darden wyraźnie zademonstrował światu, dlaczego planowanie z wyprzedzeniem jest takie ważne, kiedy poprosił O. J. Simpsona, aby włożył przed ławą przysięgłych zakrwawioną rękawiczkę<sup>1</sup>. Nie popełnij podobnego błędu. Jeśli nie możesz rzetelnie przygotować sceny i wybrać rekwizytów na swoje spotkanie z kimś, przynajmniej dowiedz się na ich temat wystarczająco dużo, aby nic Cię nie zaskoczyło.

Wciąż jeszcze uśmiecham się na wspomnienie historii, którą kilka lat temu opowiedział mi zaprzyjaźniony adwokat. Opowiadał on o wieczorze, który zaplanował dla obiecującego nowego klienta. Zarówno klient, jak i jego żona, byli bardzo konserwatywni, formalni, religijni i prorodzinni. Nie wnikając zbyt w szczegóły, mój przyjaciel zaplanował posiłek w wysoce cenionej restauracji, po czym miało nastąpić wyjście do jednego z najlepszych teatrów w mieście.

Kolacja wypadła wyśmienicie. Wspaniale się z nimi rozmawiało, a jedzenie było doskonałe. Wszystko układało się idealnie i zgodnie z planem. Wraz z upływem czasu potwierdziło się pierwsze wrażenie mojego przyjaciela: klient i jego żona byli konserwatywni i być może nieco tendencyjni, ale zasadniczo przyjacielscy i swojscy.

Po kolacji cała grupa pojechała do teatru. W lokalnej gazecie przedstawienie reklamowano jako współczesną interpretację klasycznego greckiego dramatu. Reklamy nie sugerowały, że podczas wieczoru może wydarzyć się coś niefortunnego. Wówczas nastąpiła pięciominutowa scena orgii z całkowicie rozebranymi aktorami.

Jeszcze kilka miesięcy po tym zdarzeniu, kiedy mój przyjaciel opowiadał mi tę historię, potrząsał głową, mówiąc: „To było najdłuższe pięć minut mojego życia”. Z pewnością nie chciał, żeby jego goście pomyśleli, że uwielbia szokować innych albo że od czasu do czasu znajduje przyjemność w oglądaniu rozebranych aktorów w dobrych przedstawieniach teatralnych.

---

<sup>1</sup> Oskarżyciel Christopher Darden, w odpowiedzi na argument obrony, że rękawiczki, które były dowodem w procesie, nie są w rozmiarze Simpsona, zażądał, aby ten założył jedną z nich. Na nieszczęście Dardena okazało się, że jednak nie pasują — *przyj. tłum.*

Gdyby zaplanował wszystko nieco dokładniej, mógłby wybrać inne przedstawienie i skuteczniej sprawować kontrolę nad przebiegiem spotkania. Czas, który trzeba przeznaczyć na przeczytanie recenzji lub zdobycie opinii od znajomego, wart jest poświęcenia.

### *Jak powinienem się zachować?*

Nie jest trudno zaplanować własne zachowanie. Jeśli idziesz na wesele, możesz świadomie zdecydować, jak odniesiesz się do ludzi, którzy tam będą. Jeżeli chcesz wykorzystać okazję, aby naprawić stosunki z kuzynką, z którą się pokłóciłeś, decydujesz z góry, czy bardziej komfortowo będzie potraktować ją grzecznie, ale na początku zachować dystans, czy podejść od razu i powiedzieć: „Musimy porozmawiać”. Możesz z góry zaplanować to, czy będziesz pił, czy pozostaniesz całkowicie trzeźwy; czy zamierzasz się zrelaksować i nie zważać na opinię innych, czy będziesz zachowywał się chłodno i z opanowaniem; czy będziesz trzymał się na uboczu, czy wzniesiesz pierwszy toast; oraz czy będziesz poznawał nowych ludzi, czy skorzystasz z okazji, aby pogadać z ulubionym wujkiem.

Ze względu na to, że na śluby zaprasza się tak wielu gości, możesz mieć pewność, że niemal w każdym momencie ktoś będzie Cię obserwował, a Twoje zachowanie będzie robiło określone wrażenie. Dlaczego tego odrobinę nie przemyśleć z wyprzedzeniem? Jeśli jesteś głodny i nie chcesz wyglądać przy stole jak świnia, zjedz coś przed wyjściem. Jeśli wiesz, że będziesz musiał wcześniej wyjść, nie omieszkaj przeprosić z góry, abyś nie wydał się niewychowany, kiedy skierujesz się do wyjścia, gdy młoda para będzie się przymierzać do pokrojenia tortu.

Czasami odrobina przezorności może działać więcej niż pozostawienie po sobie dobrego wrażenia — może ułatwić przejście przez potencjalnie trudną sytuację. Podczas swojej ostatniej podróży do Toronto zapomniałam paszportu. To nie jest problem dla ludzi wybierających się do Kanady, ale wiedziałam, że kłopot może mi sprawić droga powrotna. Zdawałam sobie sprawę z tego, że na lotnisku zostałabym dokładnie przemaglowana przez agenta INS<sup>2</sup>, więc starannie zaplanowałam, jak poradzić sobie z tą sytuacją.

Przygotowując się, przemyślałam dokładnie sposób, w jaki powinnam się przedstawić, aby osiągnąć swój cel, którym był powrót do Stanów Zjednoczonych bez oczekiwania jednego lub dwóch dni, aż ktoś przyśle mi mój paszport. Zdecydowałam, że powinnam zachowywać się ulegle, przepraszająco, z szacunkiem i skruchą, co też zrobiłam. Agent INS miał możliwość

---

<sup>2</sup> INS (*Immigration and Naturalization Service*) — Służby Imigracji i Naturalizacji — *przyjp. tłum.*

sprawienia mi prawdziwej przykrości lub wysłania mnie w dalszą drogę do domu. Staralam się, żeby wiedział, iż poważam jego władzę, aby nie czuł potrzeby jej użycia. Przypuszczałam także, że będzie bardziej skory do łagodnego traktowania, jeśli będzie widział, że traktuję swoje wykroczenie poważnie. Przeprosiłam za moje roztargnienie i zapewniłam go, że na drugi raz będę pamiętała o paszporcie. Zachowywanie się jak niegrzeczna uczennica w gabinecie dyrektora nie sprawiło mi radości, ale dostałam się z powrotem do kraju.

### *Co powinienem powiedzieć?*

Słowo mówione to najprostszy sposób na przekazywanie innym informacji o sobie. Ludzie zwykle słuchają tego, co mówisz i zazwyczaj wierzą Ci na słowo, zwłaszcza jeśli nie przykładają wagi do technik odczytywania ludzi. Dlatego — zarówno wówczas, gdy będziesz mówił do jednej osoby, jak i do tysiąca — słowa, które przejdą przez Twoje usta, mają zasadnicze znaczenie. Nie wyrzucaj z siebie tego, co przyjdzie Ci do głowy w danym momencie, żebyś nie musiał później żałować.

Niedawno byłam na sympozjum, w którym uczestniczyło około stu prawników z Los Angeles. Były tam kobiety i mężczyźni o wszelkim możliwym pochodzeniu i kolorze skóry. Jedyną rzeczą im wspólną był wykonywany zawód. Podczas jednej z prezentacji mówca wypowiedział słowa, które można było odczytać jedynie jako rażąco uprzedzoną opinię na temat imigrantów. Poczułam, że nagle zrobiło się bardzo duszno. Jestem pewna, że prezynter oddałby wszystko, żeby móc wymazać tę chwilę.

Zazwyczaj niefortunne sformułowania nie są aż tak katastrofalne i nie zostają wygłoszone na oczach tyłu osób, ale zdarzają się każdemu. Nie istnieje żaden sposób, aby zapewnić, że już nigdy nie popełnimy żadnej słownej gafy. Możesz jednak zmniejszyć ich prawdopodobieństwo, jeśli przemyślisz wcześniej to, co chcesz powiedzieć, szczególnie gdy przemawiasz do nieznanym. Zanim wkroczysz w dowolną sytuację, w której będziesz rozmawiał z niezbyt dobrze znanymi Ci ludźmi, zastanów się krótko nad poniższymi kwestiami:

- Co wiem o ich pochodzeniu?
- Czy w tym, co zamierzam mówić, jest coś, co mogłoby zostać odebrane jako obraźliwe lub kontrowersyjne?
- Jeśli zamierzam poruszać kontrowersyjne tematy, czy mogę zrobić to w rozsądny i taktowny sposób?
- Czy jestem pewien, że chcę poruszyć z tymi ludźmi właśnie te tematy?
- Jakie są możliwe reakcje na moje słowa i czy mogę przygotować sobie odpowiedzi na niektóre z nich?

Te kwestie — z drobnymi modyfikacjami — można stosować do każdej rozmowy, nawet z serdecznym przyjacielem. Po fakcie, gdy już posunąłeś się za daleko, rzuciłeś zbyt obraźliwym lub zawstydzającym komentarzem, albo ujawniłeś zbyt wiele informacji na swój temat, niemal zawsze będziesz powtarzał spotkanie w myślach i wyobrażał sobie, jak *mógłbyś* się wtedy zachować. Zazwyczaj nie ma żadnych przeciwwskazań, żeby zrobić to także przed spotkaniem. Pomyśl o tym, co i w jaki sposób chciałbyś powiedzieć, zanim wyrzucisz z siebie coś, czego później będziesz żałował.

### **ODCZYTAJ, UWZGLĘDNIJ TO, PO CZYM ODCZYTUJ DALEJ**

Nawet nasze najdokładniej ułożone plany nie zawsze działają. Możemy się nastawić na przemawianie do doświadczonych przedstawicieli handlowych w średnim wieku, po czym okaże się, że sala jest wypełniona praktykantami w wieku około dwudziestu lat. Możemy zakładać, że wspólnota sąsiedzka entuzjastycznie przyjmie naszą sugestię zorganizowania lipcowej imprezy, tymczasem większość z nich będzie chciała jedynie świętego spokoju.

Przygotowania są istotne, ale trzymanie się planu, który nie działa, oznacza pewną katastrofę. Nigdy nie bądź także nadmiernie przywiązany do swoich zamierzeń. Setki razy widziałam zgubne konsekwencje takiego zachowania w sądzie. Czasami adwokat postanawia przepytac świadka w pewien określony sposób i będzie się przy nim upierał, nawet jeśli każda odpowiedź bardziej pograża jego klienta. Dobry prawnik jest elastyczny. Słucha i reaguje. Jeśli zakłada, że pewnego świadka będzie trzeba przesłuchać w agresywny sposób, lecz świadek okaże się potulny jak baranek, będzie on wiedział, że błędem byłoby kontynuowanie ataków. Po pierwsze, świadek może stracić przez to swoją chęć do współpracy; po drugie, przysięgli zaczęliby się zastanawiać, dlaczego ten podły adwokat zadreżca przyjaźnie nastawionego świadka.

To samo stosuje się także do sprzedawcy przedstawiającego swoją ofertę klientowi lub rodzica, który przedkłada radzie rodziców propozycję zbierania funduszy na jakiś cel. *Jeśli chcesz być korzystnie odczytany przez innych, musisz być elastyczny i wrażliwy, aby móc uporać się z przeciwnościami.* Odkryłam kilka technik, które pomagają to osiągnąć.

### ***Nie działaj jak stara krótkofalówka***

Zabawkowe krótkofalówki, sprzedawane w czasach mojego dzieciństwa, miały z boku guzik, który naciskało się, aby mówić. Kiedy człowiek skończył, puszczał go, aby usłyszeć to, co miała do powiedzenia druga osoba. Nie było możliwości wysłuchania rozmówcy w czasie, gdy miałaś wciśnięty przycisk.

Można było albo nadawać, albo odbierać — nie dało się robić obydwu rzeczy jednocześnie.

Jeśli Twój odbiornik także się wyłącza, kiedy mówisz do innych ludzi, nie będziesz wiedział, jak Cię odczytują. Lecz jeśli, wypowiadając słowa, będziesz zwracał na nich uwagę, ludzie pokażą Ci, czy do nich trafiasz. Obserwując ich, stosuj zdobyte podczas lektury tej książki umiejętności związane z mową ciała, głosem, technikami komunikacji i zachowaniem. Co przekazuje ich mowa ciała? Czy przewracają oczami? Czy utrzymują kontakt wzrokowy? Czy dostrzegasz sygnały znudzenia, czy zainteresowania? Czy zbliżają się do Ciebie, czy starają się oddalić?

- Czy zmienia się ich sposób mówienia? Czy pojawiają się niezręczne przerwy lub milczenia? Czy Twoje audytorium słucha Cię tak samo uważnie jak na początku? Czy może zaczynają hałasować, szeptać lub rozmawiać ze sobą? Czy ludzie włączają się w dyskusję, czy się z niej wycofują?
- Czy ludzie zostają dłużej, niż przewidywałeś? A może są tacy, którzy w żaden sposób nie zaznaczali, że muszą wcześniej wyjść, a teraz hałaśliwie się zbierają?
- Czy zaczynasz mieć kontakt z widownią? Czy między Tobą a słuchaczami nawiązuje się lepsze porozumienie, niż się spodziewałeś, czy może gorsze? Czy ludzie zaczynają się otwierać, czy może się wycofują się z kontaktu?

Będziesz w stanie dowiedzieć się, w jaki sposób inni Cię odczytują, i produktywnie zareagować, jeżeli zachowasz czujność na te i inne wskazówki, o których dowiedziałeś się wcześniej. Jeśli zlekceważysz te oznaki, możesz przeoczyć możliwość optymalnego wykorzystania sprzyjającej okazji lub znacznie pogorszyć nieszczęśliwą sytuację.

Zilustruję tę myśl, opisując jedno z moich ulubionych utrapień, czyli sytuację, kiedy osoba, która przychodzi do biura w czasie, gdy jestem bardzo zajęta, i nalega na natychmiastową rozmowę. Czasem potrzebuję nieprzerwanego skupienia na swojej pracy. W takich sytuacjach nie chcę być niegrzeczna, lecz życzyłabym sobie, żeby ludzie byli wrażliwi na moje potrzeby.

Jednak zawsze znajdują się takie osoby, które nie rozumieją, o co chodzi. Nawet gdy powiem: „Jestem w tej chwili naprawdę zajęta — czy to nie może zaczekać?”, stwierdzają: „W porządku, to zajmie tylko minutkę”. Kiedy ich monolog się przeciąga, niezmiennie zaczynam się wiercić na swoim krześle, przesuwać papiery lub spoglądać na to, co mam do zrobienia. Nie trzeba być specjalnie bystrym, aby wychwycić takie wskazówki, lecz oni będą kontynuować nawet wówczas, gdy oznajmię, że muszę zadzwonić, lub że muszę po prostu wrócić do pracy. Dopóki po prostu ich nie wyrzucę, będą mówić to, co mają do powiedzenia, niezależnie od tego, co się dzieje. Wraz

z upływem kolejnych minut czuję się coraz bardziej dotknięta ich brakiem wrażliwości na moje potrzeby.

Jak na ironię, najbardziej dotknięta jestem przez tych, którzy opuszczają moje biuro w przeświadczeniu, że udało im się „przedyskutować” to, co chcieli i kiedy chcieli. Pomimo wielu wysyłanych przeze mnie sygnałów, nigdy nie zdają sobie sprawy z tego, że odbieram ich zachowanie jako bezmyślne i nieuprzejme. Tak pochłaniało ich nadawanie własnego przekazu, że nie byli w stanie odebrać mojego.

### *Stopniowo wchodź na głęboką wodę*

Planowanie podejścia oznacza znajomość własnych słuchaczy, lecz zdarza się, że po prostu nie dysponujesz zawczasu koniecznymi informacjami. Mimo tego możesz przygotować sobie prezentację, która według Ciebie będzie znakomita, ale nie angażuj się w nią od razu w pełni — zacznij nieco ostrożniej i przyspieszaj wówczas, gdy masz pewność, że robisz dobre wrażenie.

Na przykład wykorzystywanie humoru w środowisku biznesowym może być bardzo korzystne. Ale zabawne historie lub gry słów wygłoszone w złym momencie (lub niezrozumiale i niedocenione przez słuchaczy), mogą raczej zmrozić atmosferę, zamiast przełamać lody. Rozpoczynanie prezentacji zbyt dużą dawką humoru bywa ryzykowne, ponieważ audytorium może uznać Cię za dowcipnisia, a nie fachowego profesjonalistę. Niektórzy ludzie potrafią docenić dobrą grę słów, lecz inni mogą Cię uznać za dziwaka lub głupka. Romantyczna uwaga na pierwszej randce może być przyjęta jako pochlebna lub obraźliwa.

Niemal zawsze istnieje możliwość stopniowego sprawdzenia reakcji, aby mieć pewność, że ludzie odczytają Cię w sposób, jaki byś sobie życzył. Na przykład, jeśli nie wiesz tak do końca, jak na danym spotkaniu zostanie przyjęty humor, możesz spróbować rzucić jakimś oszczędnym żartem. Jeśli reakcja słuchaczy jest pozytywna, możesz częściej wplatać do swojej prezentacji elementy humorystyczne. Jeśli nie, możesz wyrzucić je całkowicie.

Niedługo po skończeniu procesu O. J. Simpsona zostałam zaproszona przez pewne stowarzyszenie kobiet na debatę na temat amerykańskiego wymiaru sprawiedliwości. Nie byłam pewna, czego mogę się spodziewać, ale miałam świadomość, że wielu ludzi było niezadowolonych z werdyktu i odnosiło się do mnie krytycznie ze względu na moją współpracę z zespołem obrońców. Nie chciałam, aby moja prezentacja przerodziła się w debatę na temat sprawy Simpsona, więc postanowiłam nie poruszać tej kwestii, przynajmniej na początku swojej mowy.

Słusznie założyłam, że moja widownia będzie w większości składać się ze starszych, białych kobiet. Według badań statystycznych tę grupę

zdecydowanie wyprowadził z równowagi uniewinniający wyrok. Trzymałam się więc planu. Pod koniec swojej mowy poprosiłam o zadawanie pytań i odkryłam, że owe panie były zafascynowane sprawą Simpsona. Z lekkim niezdecydowaniem zaczęłam odpowiadać na ich wątpliwości, uważnie obserwując twarze w poszukiwaniu oznak dezaprobaty lub gniewu. Lecz one słuchały uważnie, gdy opowiadałam o oskarżonym, obrońcy Johnniem Cochranie, sędzim Ito i przysięgłych. Wbrew moim obawom wcale nie były wrogo nastawione. Po ich uśmiechach i żywym zainteresowaniu mogłam sądzić, że nie zostałam odczytana krytycznie, a raczej, że reagowały na mnie z zaciekawieniem i entuzjazmem. Pomimo tego, że były zszokowane wyrokiem, szanowały moją rolę w procesie i chciały się na jego temat jak najwięcej dowiedzieć.

### PRZEGLĄDANIE SIĘ W LUSTRZE

Istnieje pewna liczba sposobów, dzięki którym możesz ulepszyć swoją zdolność dostrzegania wizerunku, jaki projektujesz. Te techniki są proste, ale musisz być względem siebie obiektywny, co nie jest takim łatwym zadaniem. Jak pisałam w 1. rozdziale, brak obiektywności to jedna z największych przeszkód w odczytywaniu *innych* ludzi. Ale jeszcze trudniej jest dostrzec *własne* niedociągnięcia. Jeśli ich nie rozpoznasz, źle zinterpretujesz to, jak odczytują Cię inni.

Używając wszystkich swoich umiejętności odczytywania ludzi z takim obiektywizmem jak to możliwe, wypróbuj poniższe techniki następnym razem, gdy zrobienie dobrego wrażenia będzie dla Ciebie ważne.

#### *Lustro prawdę Ci powie*

Spójrz bezstronnie na wyobrażone lustro i udawaj, że jesteś kimś innym, kto właśnie Cię odczytuje. Zwróć uwagę na swoje włosy, ubranie, postawę i mowę ciała. Przebiegnij w myślach listy zamieszczone w dodatku A i B. Oceń ton i donośność swojego głosu oraz sposób mówienia i treść swojej prezentacji. Zastanów się nad tym, jak odebrałbyś swoje działania, gdybyś był kimś innym. Zapytaj: „Gdybym był człowiekiem mającym takie pochodzenie i przekonania, jak osoba, która będzie mnie odczytywać, jak postrzegabym kogoś, kto wyglądałby, mówił i zachowywał się tak, jak ja?”

#### *Wyostrz słuch*

Słuchaj uważnie tego, co mówią o Tobie inni, obojętnie, czy przekazują swoją wiadomość jako oczywisty żart, czy z najwyższą szczerością. Jeżeli ludzie komentują Twój wygląd lub, od czasu do czasu, zauważają jeden



z Twoich manieryzmów, zastanów się nad przyczyną. Nie zbywaj od niechcenia czegoś, co mogło być grzeczną próbą zwrócenia Ci uwagi na temat Twoich nieprzyjemnych zwyczajów. Jak mawiała moja matka: „Nigdy nie odmawiaj miętówki. Różne bywają przyczyny takiej oferty”. Nie lekceważ komentarzy innych osób tylko dlatego, że zostały rzucone niedbale lub żartobliwie. Jak wspominałam wcześniej, jeśli ktoś mówi, że właśnie żartował, prawdopodobnie mówił poważnie.

Ta kwestia znalazła swój wyraz na wczesnym etapie wyboru przysięgłych do sprawy O. J. Simpsona, kiedy Marcia Clark, należąca do zespołu oskarżycieli, zapytała jedną z kandydatek — konserwatywną, starszą, pochodzącą z Włoch kobietę — czy powiedziała lub zrobiła coś, co mogło ją urazić. Kobieta odparła: „Cóż, twoja spódnica jest zbyt krótka”.

Biorąc pod uwagę wiek i pochodzenie kandydatki, taki zarzut nie był zaskoczeniem, ale lekkim szokiem było usłyszeć, jak ktoś mówi to tak bezpośrednio. Kilku obecnych stłumiło chichot, a komentarz generalnie nie został wówczas potraktowany poważnie. Przypomniał mi się on później, kiedy media zaczęły obsesyjnie interesować się długością spódnic panny Clark. Najwyraźniej opinia tej starszej kobiety ostatecznie nie była aż tak bardzo chybiona.

### *Poproś o opinię ludzi, którym ufasz*

Przyjaciele i członkowie rodziny mogą bardzo wiele powiedzieć na temat wrażenia, jakie wywierasz, pod warunkiem, że będą przekonani, biorąc pod uwagę wcześniejsze doświadczenia lub Twoje szczere zapewnienia, że nie poczujesz się dotknięty ich poradą. Niemniej jednak bądź selektywny. Kluczową sprawą jest prośenie o opinię ludzi, którym ufasz i których darzysz szacunkiem. Jeżeli ważny jest dla Ciebie profesjonalny wygląd, poszukaj kogoś, kto na co dzień ma do czynienia z profesjonalistami, aby ocenił Twoje zachowanie i ubiór. Jeśli chcesz wyglądać atrakcyjnie, znajdź szczerego i zaufanego przyjaciela, który powie Ci, czy Twoje ubranie, makijaż i fryzura spełniają ten cel.

### *Nagrywaj się*

Gracze w golfa, narciarze, tenisiści nagrywają się, aby zidentyfikować, co robią dobrze, a co robią źle, więc Ty możesz postępować tak samo. Sprzedawca może nagrywać swoją prezentację, aby zobaczyć, czy jego postawa, kontakt wzrokowy, gestykulacja i intonacja głosu skutecznie przekazują szczerą wiarę w wartość produktu. Absolwent wraz z przyjacielem, który będzie grał rolę potencjalnego pracodawcy, może nagrywać pozorowane rozmowy o pracę.

Kamera może być niezwykle skuteczną pomocą, nawet jeśli nie masz żadnego konkretnego celu poza ogólnym poprawieniem swojego wizerunku. Jeśli nie posiadasz własnej, pożycz od znajomego. Ustaw ją w pokoju, skieruj na siebie, włącz i zacznij mówić. Opowiadaj o czym chcesz — o dzieciństwie, pracy, planach na najbliższy czas. Przymuszczalnie efekt będzie dla Ciebie niespodzianką — albo miłą, albo nie. Dla ludzi, którzy są zbyt nieśmiali, aby prosić o radę innych, ta metoda poznania siebie oferuje zupełnie inny i bardziej obiektywny punkt widzenia niż lustro. Nawet jeśli będziesz przyjemnie zaskoczony swoją prezencją, przymuszczalnie znajdziesz kilka możliwości jej udoskonalenia.

### **UWAŻAJ, O CO PROSISZ, PONIEWAŻ MOŻESZ TO OTRZYMAĆ**

Jeżeli świadomie kształtujesz swój wizerunek i dostrajasz się do reakcji innych osób, będziesz w coraz większym stopniu sprawował kontrolę nad relacjami z ludźmi i sytuacjami, w których uczestniczysz. Czasami te starania mogą się wydawać nienaturalne lub manipulacyjne. Hasło lat sześćdziesiątych, „bądź wierny sobie”, jest przez niektórych ludzi traktowane bardzo dosłownie. Oznacza ono dla nich, że niezależnie od sytuacji należy prezentować ten sam wygląd i sposób zachowania. Wszystko inne jest traktowane jako zdrada. Lecz człowiek zazwyczaj posiada więcej niż jedną stronę swojej osobowości, a każda z nich zasługuje na jego świadomą uwagę. Czy jest coś złego w ekspozycji tej, która jest najbardziej stosowna do okoliczności?

Mimo tego bez wątpienia opanowanie sztuki przedstawiania siebie w określony sposób może Ci umożliwić manipulowanie innymi. Sprzedawca, który nauczy się, jak wyglądać bardziej uczciwie, sprzedaje więcej, nawet jeśli jego produkt będzie wadliwy. Samolubny, egocentryczny mężczyzna, który udaje, że jest hojny i uprzejmy, przyciągnie do siebie więcej kobiet niż taki, który zaraz na pierwszym spotkaniu ujawni swoją prawdziwą naturę.

Niewątpliwie istnieją ludzie, którzy wiedzę zdobytą dzięki tej książce wykorzystają do manipulowania innymi. Lecz jeśli chcesz, aby te techniki poprawiły Twoje związki i całe życie, pamiętaj, że stosowanie ich w celu udawania kogoś, kim nie jesteś, zapewni Ci jedynie krótkotrwałe i płytkie sukcesy.

Można wskazać wiele przykładów sytuacji, w których stwarzanie mylnego wrażenia może się bardzo źle skończyć. Kobieta, która udaje zainteresowanie sportem tylko po to, aby uwieść mężczyznę, o którym wie, że jest od tego uzależniony, popełnia ogromny błąd. Powinna lepiej przygotować się na oglądanie olbrzymiej ilości meczów, jeśli nie chce doświadczyć wściekłości swojego chłopaka, gdy ten zorientuje się, że został oszukany. Podobnie osoba poszukująca pracy, która deklaruje umiejętności, jakich nie posiada,

może dostać pracę, lecz czy dobrze będzie się prezentował w jej życiorysie fakt, że została zwolniona dwa tygodnie później? A jak długo mężczyzna, który udaje przed kobietą, że posiada dużo pieniędzy, będzie w stanie utrzymać takie pozory? W którymś momencie będzie musiał wypić piwo, którego nawarzył.

Kreowanie fałszywego wizerunku może mieć również takie negatywne konsekwencje, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Na przykład, znam adwokata-kawalera, który podczas procesów zwyczajowo nosi obrączkę ślubną, ponieważ wierzy w to, że jeśli przysięgli pomyślą, że jest żonaty, uznają go za bardziej wiarygodnego. Jego podejście zakłada, że przecież nikomu nie robi to krzywdy. Cóż, lecz kiedy słyszę, jak się chwali tą sztuczką, odczytuję go jako niezbyt uczciwego i etycznego. Być może przysięgli rzeczywiście nigdy się nie dowiedzą, ale jego koledzy po fachu tak. Czy jest to tego warte?

Przygotowując świadków do procesu, staram się zawsze pomóc im zaprezentować się z jak najlepszej strony. Zwracam uwagę na ich wygląd, mowę ciała, głos i oczywiście sposób, w jaki zeznają. Rozważam także wrażenie, jakie robi na przysięgłych wygląd i zachowanie adwokata. Nauczyłam się jednak, że najlepsze wrażenie robią klienci, świadkowie i prawnicy, którzy zachowują się naturalnie i uczciwie. Ława przysięgłych potrafi dokładnie przejrzeć kogoś, kto z natury jest dokładny i analityczny, lecz podczas zeznań próbuje być wesoły i niedbały. Spokojny, powściągliwy adwokat, który będzie starał się zaadoptować agresywny, zaczepny styl, niemal na pewno doprowadzi do kompromitacji.

*Istnieje wyraźna różnica pomiędzy robieniem najlepszego użytku z tego, co mamy, a nakładaniem fałszywej maski. Pierwsze zamierzenie jest godne pochwały, natomiast drugie jest receptą na katastrofę.* Jak powiedział Abraham Lincoln: „Możesz oszukiwać wszystkich ludzi przez chwilę, kilku z nich możesz nawet oszukiwać przez cały czas, lecz nie jesteś w stanie oszukiwać przez cały czas wszystkich”.

#### KLUCZOWE PUNKTY

**Przygotuj się do bycia odczytywanym:** przed każdym spotkaniem zadaj sobie następujące pytania:

- Z kim się spotkam?
- Jaki jest mój cel?
- Jak powinienem wyglądać?
- W jaki sposób dostanę się tam i z powrotem?
- Gdzie powinienem pójść i co zrobić?

- Jak powinienem się zachować?
- Co powinienem powiedzieć?

**Nie zachowuj się jak stara krótkofalówka:** kiedy się prezentujesz, odczytuj swoich słuchaczy, uwzględnij to, po czym odczytaj ich ponownie. Bądź wystarczająco elastyczny, aby się poprawić, jeśli będziesz wysyłał złą wiadomość.

**Jeśli masz wątpliwości, stopniowo wchodź na głęboką wodę:** o ile zrobienie wspaniałego pierwszego wrażenia nie jest łatwe, o tyle naprawienie złego jest dużo trudniejsze.

**Naucz się przeglądać w lustrze:** nie jest łatwo spojrzeć na siebie obiektywnie. Niektóre pomocne techniki to:

- Przeglądanie się w prawdziwym lub wyobrażonym lustrze i udawanie, że jest się kimś innym, kto właśnie Cię odczytuje.
- Słuchanie tego, co inni mówią o Tobie — nawet jeśli jest to „zartobliwe”. Oni mogą w ten sposób wysyłać subtelne sygnały.
- Prośenie o opinię ludzi, którym ufasz.
- Nagrywanie się. Jeśli myślisz, że usłyszenie swojego nagranego głosu jest jak objawienie, poczekaj, aż zobaczysz się na ekranie.

**Uważaj, o co prosisz, ponieważ możesz to otrzymać:** nie udawaj kogoś, kim nie jesteś. Pokaż się od *swojej*, nie czyjejś, najlepszej strony.