

## SPIS TREŚCI

Z życia wzięte .....	13
<b>Zamiast wstępu – czyli dlaczego umiejętność komunikowania się jest ważna .....</b>	<b>14</b>
Jak najlepiej korzystać z tej książki? .....	17
Ćwiczenie – interpretacja .....	19
<b>Rozdział 1. Kolor, zapach, taniec i gwizdanie – czyli komunikowanie się to rzecz naturalna .....</b>	<b>20</b>
Ćwiczenie – małe doświadczenie .....	25
<b>Rozdział 2. Z czym to się je? – czyli proces komunikacji .....</b>	<b>26</b>
Ćwiczenie – komunikacja jednostronna .....	34
<b>Rozdział 3. Ale kanał! – czyli rodzaje komunikacji i formy przesyłania wiadomości .....</b>	<b>35</b>
Z życia wzięte .....	35
<b>Rozdział 4. Co tak szumi? – czyli bariery i błędy skutecznej komunikacji .....</b>	<b>43</b>
<b>BARIERY KOMUNIKACYJNE W KOLEJNOŚCI ALFABETYCZNEJ ...</b>	<b>45</b>
<b>Brak umiejętności mówienia .....</b>	<b>46</b>
Chaos, wiele wątków i dygresje .....	47
Gadulstwo, nadmierne zaabsorbowanie sobą .....	48
Niejasne intencje lub nieświadomość własnych intencji .....	49
Niewiarygodność rozmówcy w przedmiocie rozmowy ...	51
Przynudzanie .....	53
Uogólnienia .....	53
Wieloznaczność .....	56
Wyolbrzymianie .....	61
Zły dobór kodu do treści lub osoby .....	62
<b>Brak umiejętności słuchania .....</b>	<b>66</b>
Automatyczne potakiwanie .....	67
Błędna interpretacja .....	68

Czytanie w myślach i domyślanie się .....	70
Z życia wzięte .....	71
Filtrowanie .....	74
Z życia wzięte .....	75
Formułowanie rad .....	76
Kierowanie rozmowy na inne tory .....	77
Osądzanie .....	78
Porównywanie .....	79
Przekonywanie do swoich racji .....	80
Przygotowywanie odpowiedzi .....	80
Skojarzenia, dygresje i utożsamianie się .....	81
Sprzeciwianie się .....	81
Zjednywanie .....	82
<b>Negatywne postawy .....</b>	<b>83</b>
Brak asertywności (agresja lub bierność) .....	83
Brak zaufania i podejrzliwość .....	84
Decydowanie za innych .....	85
Gwałtowne emocje .....	90
Ignorowanie i obojętność .....	91
Z życia wzięte .....	91
Manipulowanie .....	92
Niechęć do komunikowania się .....	94
Osądzanie .....	96
Wyśmiewanie .....	103
Wywyższanie się .....	105
<b>Niewłaściwe zachowania niewerbalne .....</b>	<b>105</b>
<b>Problemy z wyrażaniem i odbieraniem uczuć .....</b>	<b>106</b>
Brak decentracji .....	106
Brak empatii .....	106
Ukrywanie uczuć .....	107
<b>Różnice wynikające z aspektów społecznych .....</b>	<b>108</b>
Różnice kulturowe i subkulturowe .....	109
Różnice płci .....	117
Różnice w statusie społecznym .....	118
<b>Utrudnienia percepcyjne .....</b>	<b>119</b>
Ćwiczenie – siła skojarzeń .....	120
Ćwiczenie – moje uświadomione błędy .....	120
Ćwiczenie – jakim jesteś słuchaczem .....	121

<b>Rozdział 5. Pokaż język, a powiem ci, kim jesteś</b>	
– czyli niewerbalne wywieranie wpływu .....	122
<b>KOMUNIKACJA NIEWERBALNA (NIEJĘZYKOWA) W ŻYCIU</b>	
<b>CZŁOWIEKA</b> .....	122
<b>ELEMENTY KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ (NIEJĘZYKOWEJ) ...</b>	128
<b>Komunikacja pozajęzykowa – mowa ciała</b> .....	129
Postawa .....	129
Mimika .....	130
Gesty .....	137
Dotyk .....	139
<b>Komunikacja parajęzykowa</b> .....	142
Ton głosu .....	143
Akcent .....	144
Intonacja .....	145
Rytm .....	145
Inne odgłosy .....	145
<b>Metawiadomość</b> .....	146
<b>Symptomy fizjologiczne</b> .....	149
<b>Tłó</b> .....	151
Pierwsze wrażenie .....	151
Proksemika .....	154
Zapach .....	156
Czasoprzestrzeń .....	157
<b>FUNKCJE KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ</b> .....	158
Funkcja komunikowania postaw i emocji .....	158
Funkcja relacyjna .....	158
Funkcja przekazów słownych .....	159
Funkcja kształtowania wrażenia .....	160
<b>BARIERY ZWIĄZANE Z BRAKIEM UMIEJĘTNOŚCI W ZAKRESIE</b>	
<b>KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ</b> .....	160
Brak kontaktu wzrokowego lub natarczywy kontakt	
wzrokowy .....	161
Naruszanie terytorium .....	161
Negatywne pierwsze wrażenie .....	162
Niewłaściwy dobór czasoprzestrzeni .....	164
Niewłaściwa aranżacja miejsca i nieodpowiednia	
atmosfera .....	164
Nieodpowiedni czas .....	165
Brak odpowiedniego miejsca .....	166
Nieodpowiednie elementy parajęzykowe .....	166

Niezgodność przekazów werbalnych i pozawerbalnych .....	167
Postawa zamknięta .....	169
<b>CO MOŻE POWIEDZIEĆ NASZE CIAŁO INNYM –</b>	
MINISŁOWNICZEK .....	170
Kilka uwag ku przestrodze .....	181
<b>RÓŻNICE KULTUROWE W KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ .....</b>	<b>182</b>
Z życia wzięte .....	185
<b>RÓŻNICE MIĘDZY KOBIETĄ A MĘŻCZYZNĄ W KOMUNIKACJI</b>	
<b>NIEWERBALNEJ .....</b>	<b>186</b>
Ćwiczenie – co mówi moje ciało .....	186
Ćwiczenie – co mówi czyjeś ciało .....	187
Ćwiczenie – odgadnij moje intencje .....	187
<b>Rozdział 6. A niech to...! – czyli emocje</b>	
<b>w komunikacji .....</b>	<b>189</b>
<b>EMOCJE, A CO TO TAKIEGO? .....</b>	<b>189</b>
<b>JAK DZIAŁAJĄ NA NAS EMOCJE .....</b>	<b>192</b>
Gniew .....	194
Lęk .....	194
Frustracja .....	196
Smutek .....	197
Bajka o zasmuconym smutku .....	198
Radość .....	200
Miłość .....	201
<b>PROBLEMY Z EMOCJAMI .....</b>	<b>203</b>
<b>Ukrywanie uczuć .....</b>	<b>203</b>
Nieumiejętność odczytywania swoich emocji .....	204
Z życia wzięte .....	205
Blokowanie uczuć .....	206
Obawa przed wyrażaniem negatywnych uczuć .....	207
Niechęć do okazywania pozytywnych uczuć .....	210
Z życia wzięte .....	211
<b>Brak kontroli nad uczuciami .....</b>	<b>212</b>
<b>JAK SOBIE RADZIĆ Z EMOCJAMI .....</b>	<b>213</b>
Przykazanie pierwsze – zaakceptuj swoje emocje .....	214
Przykazanie drugie – okazuj uczucia i emocje .....	214
Ćwiczenie – okiełznanie gniewu .....	215
Ćwiczenie – uspokajający oddech .....	216

<b>Rozdział 7. Facet z Marsa, baba z Wenus – czyli wojna światów</b> .....	217
Z życia wzięte .....	217
<b>PRZYCZYNA WOJNY – CZYLI SKĄD BIORĄ SIĘ RÓŻNICE W KOMUNIKACJI</b> .....	219
<b>ROZMOWY W JĘZYKU WENUSJANEK – CZYLI CECHY JĘZYKA „KOBIECEGO”</b> .....	227
<b>ROZMOWY W JĘZYKU MARSJAN – CZYLI CECHY JĘZYKA „MĘSKIEGO”</b> .....	228
<b>SŁOWNICZEK WENUSJAŃSKO-MARSJAŃSKI</b> .....	229
<b>PÓŁ ŻARTEM, PÓŁ SERIO – SŁOWNIK MĘSKO-DAMSKI</b> .....	230
<b>RÓŻNICE MIĘDZY KOBIETĄ A MĘŻCZYZNĄ W KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ</b> .....	233
Jak kobiety używają komunikacji niejęzykowej .....	235
Jak mężczyźni używają komunikacji niejęzykowej .....	236
<b>DROBNA KONKLUZJA</b> .....	237
Test – poziom kompatybilności .....	238
Ćwiczenie – poprawa kompatybilności .....	241
<b>Rozdział 8. Eureka! – czyli jak sobie radzić z barierami</b> .....	243
<b>JAK ZOSTAĆ EKSPERTEM SKUTECZNEGO POROZUMIEWANIA SIĘ (ESP)</b> .....	243
<b>NAUCZ SIĘ SŁUCHAĆ</b> .....	245
Rada 1. Skoncentruj się na mówiącym .....	245
Rada 2. Nawiąż kontakt wzrokowy .....	246
Pół żartem, pół serio .....	246
Rada 3. Pamiętaj o postawie otwartej .....	246
Rada 4. Pracuj nad empatią i pozytywnym nastawieniem .....	247
Rada 5. Upewnij się, że dobrze zrozumiałeś .....	248
Ćwiczenie – parafraza .....	252
Rada 6. Stosuj potwierdzenia niewerbalne .....	252
Rada 7. Śmieję się .....	252
Rada 8. Stwarzaj dobry klimat .....	254
Rada 9. Bądź cierpliwy i opanowany .....	254
Rada 10. Rób notatki .....	254
Rada 11. Zawsze możesz mieć własne zdanie .....	255
Test – jakim jesteś słuchaczem .....	256

<b>NAUCZ SIĘ MÓWIĆ</b> .....	258
Rada 1. Sprecyzuj cel rozmowy .....	258
Rada 2. Pomyśl, zanim powiesz .....	259
Rada 3. Przejdź szybko do sedna .....	260
Rada 4. Weź odpowiedzialność za to, co mówisz .....	260
Rada 5. Wyrażaj się jasno i konkretnie .....	261
Rada 6. Bądź autentyczny .....	262
Ćwiczenie – skracamy zdania .....	263
Rada 7. Wyrażaj emocje .....	263
Rada 8. Stosuj komunikację dwustronną .....	263
Rada 9. Stosuj konstruktywną informację zwrotną ....	266
Minitest – konstruktywna informacja zwrotna .....	267
Rada 10. Używaj słów i wyrażeń „kluczy”, stosuj odpowiedzi potakujące .....	268
Rada 11. Mów za siebie i o sobie .....	269
Ćwiczenie – komunikat typu „ja” .....	270
Rada 12. Unikaj słów, które ranią .....	271
Rada 13. Uogólnianie i generalizowanie stosuj sporadycznie .....	272
Rada 14. Poznaj swojego rozmówcę .....	273
Rada 15. Upewnij się, że dobrze zrozumiałeś rozmówcę .....	273
Rada 16. Pamiętaj o innych .....	273
Rada 17. Wykorzystuj humor .....	273
Rada 18. Wizualizuj swoje wypowiedzi .....	274
Rada 19. Pamiętaj o słuchowcu, wzrokowcu i kinestetyku .....	275
Rada 20. Umiejętnie wykorzystuj mowę ciała .....	276
Test – jakim jesteś mówcą .....	276
<b>ZMINIMALIZUJ NEGATYWNE POSTAWY</b> .....	278
Rada 1. Bądź asertywny .....	278
Ćwiczenie – trening asertywności .....	279
Rada 2. Zaufaj innym .....	280
Rada 3. Pozwól, żeby każdy decydował za siebie .....	280
Rada 4. Kontroluj emocje .....	281
Rada 5. Nie manipuluj .....	281

Rada 6. Unikaj osądzania – stosuj skuteczną pochwałę i konstruktywną krytykę .....	281
Rada 7. Nie wyśmiewaj nikogo i nie wywyższaj się – bądź uprzejmy .....	283
<b>NAUCZ SIĘ KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ .....</b>	<b>284</b>
Rada 1. Zrób jak najlepsze pierwsze wrażenie .....	284
Rada 2. Popracuj nad mimiką .....	285
Rada 3. Używaj odpowiednio swojego głosu .....	286
Rada 4. Panuj nad gestami .....	287
Rada 5. Pamiętaj o postawie otwartej .....	288
Rada 6. Obdzielaj dotykiem z umiarem .....	288
Rada 7. Szanuj terytorium swoje i innych .....	288
Rada 8. Stwórz odpowiednią czasoprzestrzeń .....	289
Rada 9. Stosuj potwierdzenia niewerbalne .....	292
Rada 10. Dbaj o zgodność przekazu werbalnego i niewerbalnego .....	292
<b>NAUCZ SIĘ KIEROWAĆ SWOIMI EMOCJAMI I UCZUCIAMI .....</b>	<b>293</b>
Rada 1. Okazuj uczucia i emocje .....	293
Rada 2. Kontroluj swoje emocje .....	294
Jak sobie radzić z smutkiem .....	297
Zrozum język płci przeciwnej .....	297
Dla mężczyzn – jak wykorzystywać elementy języka „kobiecego” w rozmowie z kobietą .....	297
Dla kobiet – jak wykorzystywać elementy języka „męskiego” w rozmowie z mężczyzną .....	300
<b>Moje zakończenie – czyli twój początek, czyli dążenie do doskonałości .....</b>	<b>303</b>
Złota rada. Myśl pozytywnie .....	304
<b>Odpowiedzi i rozwiązania .....</b>	<b>305</b>
Ćwiczenie – parafraza .....	305
Test – jakim jesteś słuchaczem .....	306
Minitest – konstruktywna informacja zwrotna .....	307
Ćwiczenie – komunikat typu „ja” .....	308
Test – jakim jesteś mówcą .....	308
<b>Bibliografia .....</b>	<b>309</b>

## Rozdział 1

# Kolor, zapach, taniec i gwizdanie – czyli komunikowanie się to rzecz naturalna

Ludzie znaczną część życia spędzają na komunikowaniu się. Co więcej, jest to jedna z tych umiejętności, z którymi stykamy się od dziecka. Czy to czyni nas mistrzami komunikacji? Chyba nie. To, że rozmawiamy ze sobą, nie znaczy, że się rozumiemy, ponieważ:

*to, co powiedziane, nie musi być wysłuchane*  
*to, co wysłuchane, nie musi być zrozumiane*  
*to, co zrozumiane, nie musi być przyjęte*  
*to, co przyjęte, nie musi być zastosowane*  
*to, co zastosowane, nie musi być zatrzymane*

Konrad Lorenz



— CIĄGŁE NIE WIEM, KTÓREGO  
Z WĄS WYBRAĆ?  
— JA GWIŹDZĘ BARDZIEJ  
KOLOROWO!

Niewątpliwie od „powiedzenia” do „zatrzymania” jest długa droga. Jej przebycie graniczy czasem z cudem. Są tacy, którzy umiejętność tę nazywają sztuką. Trudno się z nimi nie zgodzić. A sztuka porozumiewania się jest podstawową umiejętnością życiową, która ma bezpośredni i niebagatelny wpływ na nasze życie rodzinne, zawodowe, towarzyskie. Jeśli potrafimy skutecznie się porozumiewać, potrafimy też tworzyć udane związki, dogadywać się z dziećmi, doceniają nas szefowie, szanują współpracownicy, ufają nam przyjaciele. Cała historia ludzkości jest ewolucją komunikowania się. Gdyby nie przekazywanie informacji, nie byłoby nas tutaj, a ty, czytelniku, nie czytałbyś tej książki.

O tym, jak ważną rolę w życiu jednostki pełni efektywny kontakt z przedstawicielem tego samego gatunku, świadczy fakt, że wszystkie organizmy żywe na naszej planecie wykształciły jakieś swoje formy porozumiewania się. Zatem czy słusznie nasz gatunek nazywany jest czasami *homo communicans* (człowiek komunikujący się)? Czy to, że posługujemy się ogromnym zasobem słów i gestów, za pomocą których próbujemy wyrazić nasze myśli i uczucia, daje nam przewagę w dziedzinie komunikacji nad innymi gatunkami? Ależ skąd! Wprawdzie komunikowanie się jest rzeczą absolutnie naturalną, tyle że wcale nie my wymyśliśmy najskuteczniejsze metody porozumiewania się. Wszystkie organizmy żywe jakoś się ze sobą kontaktują. Może właśnie od zwierząt powinniśmy uczyć się skuteczności w zakresie wymiany informacji. Wprawdzie nie używają one słów, ale za to natura obdarzyła je innymi możliwościami. Świat mieni się różnymi kolorami. Na przykład węże, żaby, płaszczki za pomocą swoich jaskrawych kolorów mówią: „Nie zbliżaj się, jestem jadowity i mogę załatwić cię na cacy”. Zwierzęta są mistrzami komunikacji niewerbalnej. Ich mowa ciała jest niezwykle czytelna – zarówno dla pobratymców, jak i wrogów. Taniec godowy u samców głuszca czy też demonstracja wielobarwnego ogona u pawia mają jednoznaczny przekaz, który w wolnym tłumaczeniu brzmi: „Zobacz, jaki jestem piękny, a ty zaraz będziesz moja”. Podniesiony pionowo ogon skunksa jest jasną informacją: „Spływaj, bo za chwilę nawet maska gazowa ci nie pomoże”. Zwierzęta wykorzystują do porozumiewania się również gwizdanie. Delfiny umieją ponoć

gwizdać na 1650 sposobów, a naukowcy potrafią rozpoznać znaczenie 186 z nich. Liz Hawkins z centrum zajmującego się badaniem życia tych ssaków zaobserwowała na przykład, iż delfiny wydawały jeden charakterystyczny dźwięk, gdy były same, co zinterpretowała jako: „Jestem sam. Gdzie są wszyscy?”<sup>1</sup>.



— MYŚLĘ, ŻE TO NORMALNE, IŻ  
CZŁOWIEK JEST OKREŚLANY  
MIANEM ZWIERZĘCIA  
POROZUMIEWAJĄCEGO SIĘ?

Niektóre zwierzęta wykorzystują także różnego rodzaju okrzyki, z których każdy ma konkretne znaczenie. Męskie osobniki koczokodanów często krzyczą *piou* i *hek*. Jest to ostrzeżenie przed drapieżnikami, skierowane do samic i młodych. Pojedyncze odgłosy oznaczają, że drapieżnik może czaić się do ataku. Używane łącznie zachęcają do opuszczenia miejsca. Odgłos *piou* można przetłumaczyć jako: „Uwaga, lampart lub inny drapież-

<sup>1</sup> Więcej informacji na <http://www.scu.edu.au/research/wbales>.

nik zaczął się w pobliżu”, a odgłos *hek*: „Uwaga, drapieznik (na przykład orzeł) zbliża się z powietrza”. Zestawienie odgłosów: *piou piou hek hek hek hek* można rozumieć jako: „Hej, opuśćmy to miejsce i pójdźmy gdzieś indziej”<sup>2</sup>. No tak, ale ktoś może tu zaoponować. Metody i narzędzia porozumiewania się u zwierząt są przecież prymitywne. Może potrafią one komunikować się skutecznie, ale dotyczy to jedynie ograniczonej liczby komunikatów. To przecież człowiek ma ogromny zasób słów i stworzył nowoczesne narzędzia teleinformatyczne. A poza tym nasz świat jest dużo bardziej skomplikowany. Musimy przekazywać niewiarygodnie dużo informacji, aby w nim funkcjonować. Wszystko się zgadza, w naszym ludzkim świecie sposoby komunikowania się zwierząt z pewnością nie byłyby wystarczające. Posiadają one dość ograniczony wachlarz gestów, znaków, postaw, odgłosów. Aczkolwiek wygląda na to, że potrafią bez problemu rozszyfrować dawane sobie sygnały. A co z nami? Po pierwsze nasz „człowieczy” komunikat poprzez swoją złożoność może zostać dużo łatwiej wypaczony. Nie dość, że wykorzystujemy czterdzieści różnych rodzajów dźwięków i posługujemy się setkami różnych słów, to jeszcze słowa te mogą mieć dla różnych osób różne znaczenie<sup>3</sup>. Po drugie, czy – chociaż wykorzystujemy na co dzień coraz więcej coraz doskonalszych narzędzi komunikacji, takich jak telefon komórkowy lub internet – rozumiemy się lepiej niż nasi przodkowie sto, dwieście lat temu? Czy mniej jest konfliktów w pracy, mniej nieporozumień w rodzinie? Chyba nie. W czym tkwi problem? W tym mianowicie, że wbrew pozorom komunikowanie się to proces niezwykle złożony.

### *Dowcip*

- Jak leci?
- Super, tylko palce mnie strasznie bołą.
- A co się stało?
- Wczoraj na czacie mieliśmy imprezę i całą noc śpiewaliśmy.

<sup>2</sup> *Małpie gadki, Przyroda*, „National Geographic Polska”, luty 2007.

<sup>3</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, tłum. E. Czerwińska, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 26.



- PİOU PİOU HIEK HIEK HIEK HIEK  
 - MARIAN, CO TY?

Z większości elementów tego procesu nie do końca zdajemy sobie sprawę, podobnie jak z wielości czynników wpływających na cały proces i determinujących jego skuteczność. Komunikacja to pod wieloma względami gra, w którą gramy codziennie od nowa. I jak każda gra, ma ona swoje reguły. Jak je poznać?

- Można podpatrywać zwierzęta, które opanowały swoje reguły gry w tym zakresie do perfekcji. Stały się one mistrzami mowy niewerbalnej i potrafią bez zbędnych osłon przekazać, o co im chodzi. I chociaż takie komunikowanie się jest prymitywne, jest też mniej narażone na błędy<sup>4</sup>. W jednym z artykułów o komunikacji przeczytałam, że mowa ciała człowieka to najstarszy, najbardziej wiarygodny i uniwersalny język na świecie. Jednak nasza mowa ciała to w dużej mierze atawizm – że wymienię tu na przykład zmiany wielkości źrenic. Podstawowe sygnały komunikacyjne, chociaż rozwinięte przez człowieka, pochodzą właśnie od zwierząt. Chociażby ucieka-

<sup>4</sup> Ibidem, s. 24–25.

nie wzrokiem, kiedy się boimy lub zachowujemy się uniesienie wobec drugiej osoby. Czy nie tak właśnie czynią wilki, psy lub pумы?

- ...Albo przeczytać niniejszą książkę, która w przystępny sposób przedstawia elementy i czynniki procesu komunikacji.

## ĆWICZENIE – MAŁE DOŚWIADCZENIE

Jeśli masz w domu jakiegoś zwierzaka (psa, kota, chomika, nutrię, papugę, kanarka, gekona itp.) i możesz poświęcić trochę czasu na systematyczną obserwację, spróbuj przez tydzień – dwa przyglądać się swojemu pupilowi. Zaobserwuj jego typowe zachowania czy wydawane odgłosy. Wybierz dwa lub trzy powtarzające się najczęściej i rób notatki dotyczące tego, w jakich okolicznościach i z jakiego powodu się one pojawiły. Na przykład pies macha energicznie ogonem za każdym razem, kiedy jego pan wraca do domu, a kot ociera się o nogi za każdym razem, kiedy jego pani robi sobie wieczorem kolację. Następnie spróbuj dokonać interpretacji zanotowanych zachowań: pies macha ogonem, bo jest szczęśliwy, kot ociera się o nogi, bo prosi o jedzenie itd. Oczywiście podałam tu typowe przykłady postępowania zwierzaków, które znamy bez przeprowadzania doświadczeń, ale może na drodze obserwacji uda ci się rozpoznać i zidentyfikować jeszcze inne zachowania. W ten sposób możesz poznać język pupila i lepiej go zrozumieć.