

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## Sekretny język biznesu. Rozszyfruj każdego w 3 sekundy

Autor: Kevin Hogan

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-246-1937-5

 Tytuł oryginału: [The Secret Language of Business:  
How to Read Anyone in 3 Seconds or Less](#)

Format: A5, stron: 272



Co skrywa twarz pokerzysty?

- Chcesz wiedzieć, czy Cię lubią?
- Chcesz wiedzieć, czy Cię oszukują?
- Chcesz bezbłędnie orientować się, jakimi są ludźmi, tylko dzięki obserwacji?
- Chcesz robić najlepsze i najwłaściwsze wrażenie, szczególnie podczas pierwszego spotkania?

Wszyscy przeczuwamy, że tuż pod naszym nosem zachodzi pewien proces komunikacji pozasłownej, ale domyślamy się także, że nie do końca złamaliśmy jej kod. Robi to ta książka. Jeśli chcesz zrozumieć prawdziwą komunikację w biznesie (tę, która rozgrywa się pod przesłoniętą warstwą pogaduszek), a następnie ją zbadać i wykorzystać z korzyścią dla siebie, przeczytaj tę książkę od deski do deski. Mark Joyner, autor książki Oferta nie do odrzucenia. Jak otworzyć umysł klienta?

### Co jesteś w stanie zrobić w ciągu trzech sekund?

Biznes jest jak poker. Pod maską cywilizowanych rozgrywek toczy się prawdziwa wojna na gesty i słowa. Nigdy nie masz pełnych informacji, a mimo to podejmujesz brawurowe ryzyko i grasz o wszystko. Grasz, by wygrać. Chcesz rozgryźć przeciwnika, ale samemu nie zdradzić, co naprawdę myślisz, a co jest tylko mistrzowskim blefem. I podobnie jak poker, biznes to gra ludzi. Parafrazując słowa jednego z najsłynniejszych profesjonalnych hazardystów, Amarillo Slima: „Nie chodzi tutaj o to, jakie masz karty w dłoni, lecz z jakimi ludźmi grasz”.

Jesteś w kasynie — bez względu na to, czy w tym rozdaniu negocjujesz warunki umowy, sprzedajesz nowy produkt, pracujesz nad projektem. Jeśli wiesz, co myśli druga strona, zawsze zyskujesz przewagę. Czy Twój partner prowadzi rozmowy na serio, czy raczej udaje? Kiedy stara się ukryć swoje prawdziwe myśli? I czy zdołał już poznać całą prawdę na Twój temat?

# Spis treści

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <i>Podziękowania</i>                             | 13        |
| <i>Wstęp</i>                                     | 15        |
| Cel książki                                      | 16        |
| Czego należy się spodziewać po tej książce       | 18        |
| Jak korzystać z książki                          | 23        |
| <i>O autorze</i>                                 | 27        |
| <b>1 Sekretny język biznesu</b>                  | <b>29</b> |
| Badania nad komunikacją niewerbalną              | 35        |
| Rozdział 1. w telegraficznym skrócie             | 43        |
| Ćwiczenia do rozdziału 1.                        | 45        |
| <b>2 Potęga sekretnego języka biznesu</b>        | <b>47</b> |
| Dlaczego powinieneś zainteresować się mową ciała | 48        |
| Rozdział 2. w telegraficznym skrócie             | 64        |
| Ćwiczenia do rozdziału 2.                        | 66        |

|          |                                                                                       |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b> | <b>Elementy mowy ciała</b>                                                            | <b>67</b>  |
|          | Oczy                                                                                  | 69         |
|          | Twarz                                                                                 | 73         |
|          | Gesty                                                                                 | 76         |
|          | Dotyk                                                                                 | 79         |
|          | Postawa                                                                               | 83         |
|          | Ruch                                                                                  | 84         |
|          | Wygląd                                                                                | 85         |
|          | Głos                                                                                  | 88         |
|          | Rozdział 3. w telegraficznym skrócie                                                  | 91         |
|          | Ćwiczenia do rozdziału 3.                                                             | 92         |
| <b>4</b> | <b>Kontekst i środowisko</b>                                                          | <b>95</b>  |
|          | Jak kontekst i środowisko wpływają na mowę ciała                                      | 96         |
|          | Ta sama mowa ciała, różna percepcja                                                   | 107        |
|          | Kiedy mowa ciała i kontekst wchodzi w konflikt                                        | 108        |
|          | Rozdział 4. w telegraficznym skrócie                                                  | 112        |
|          | Ćwiczenia do rozdziału 4.                                                             | 113        |
| <b>5</b> | <b>Proksemika: sekretny język biznesu z bliska</b>                                    | <b>115</b> |
|          | Co to jest proksemika?                                                                | 116        |
|          | Mowa ciała a proksemika                                                               | 119        |
|          | Jak duży jest Twój balon?                                                             | 122        |
|          | Różne środowiska, różne dystanse                                                      | 123        |
|          | Wykorzystanie proksemiki w celu doskonalenia<br>własnych umiejętności komunikacyjnych | 123        |
|          | Rozdział 5. w telegraficznym skrócie                                                  | 125        |
|          | Ćwiczenia do rozdziału 5.                                                             | 125        |
| <b>6</b> | <b>Co Twoje ciało mówi o Tobie?</b>                                                   | <b>127</b> |
|          | Status                                                                                | 129        |
|          | Dominacja                                                                             | 131        |
|          | Uległość                                                                              | 134        |

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| Niepewność                                             | 137        |
| Pewność siebie                                         | 139        |
| Tożsamość osobista                                     | 140        |
| Rozdział 6. w telegraficznym skrócie                   | 141        |
| Ćwiczenia do rozdziału 6.                              | 143        |
| <b>7 Relacje interpersonalne</b>                       | <b>145</b> |
| Wygląd                                                 | 146        |
| Pierwsze wrażenie                                      | 147        |
| Nawiązywanie kontaktu                                  | 148        |
| Budowanie zaufania                                     | 149        |
| Czytanie komunikatów                                   | 150        |
| Wysyłanie komunikatów                                  | 151        |
| Oszustwo                                               | 155        |
| Sympatia                                               | 159        |
| Złość                                                  | 161        |
| Intymność                                              | 163        |
| Skomplikowany przepis                                  |            |
| na skuteczne zwracanie na siebie uwagi płci przeciwnej | 164        |
| Izolacja                                               | 168        |
| Rozdział 7. w telegraficznym skrócie                   | 169        |
| Ćwiczenia do rozdziału 7.                              | 171        |
| <b>8 Sekretny język wywierania wpływu w biznesie</b>   | <b>173</b> |
| Środowisko biznesowe                                   | 175        |
| Spotkania                                              | 179        |
| Sprzedaż                                               | 181        |
| Rekrutacja                                             | 184        |
| Równy z równym                                         | 185        |
| Przełożony z podwładnym                                | 187        |
| Rozdział 8. w telegraficznym skrócie                   | 188        |
| Ćwiczenia do rozdziału 8.                              | 189        |

|           |                                                                     |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9</b>  | <b>Sekretny język płci</b>                                          | <b>191</b> |
|           | Różnice między mężczyznami i kobietami                              | 193        |
|           | Różnice płci a wysyłanie komunikatów                                | 195        |
|           | Różnice płci a odbiór komunikatów                                   | 197        |
|           | Porozumienie ponad różnicami                                        | 198        |
|           | Rozdział 9. w telegraficznym skrócie                                | 201        |
|           | Ćwiczenia do rozdziału 9.                                           | 202        |
| <b>10</b> | <b>Z dziećmi w domu</b>                                             | <b>203</b> |
|           | Rola rodzica                                                        | 205        |
|           | Noworodki i małe dzieci                                             | 210        |
|           | Dzieci uczące się chodzić i dzieci w wieku przedszkolnym            | 211        |
|           | Dzieci w wieku szkolnym                                             | 212        |
|           | Jedenasto- i dwunastolatki                                          | 213        |
|           | Nastolatki                                                          | 216        |
|           | Dorosłe dzieci                                                      | 217        |
|           | Wnuki                                                               | 218        |
|           | Rozdział 10. w telegraficznym skrócie                               | 220        |
|           | Ćwiczenia do rozdziału 10.                                          | 222        |
| <b>11</b> | <b>Sekretny język biznesu w praktyce</b>                            | <b>223</b> |
|           | Mowa ciała w prawdziwym świecie                                     | 225        |
|           | Wysyłanie mocnych komunikatów niewerbalnych<br>w prawdziwym świecie | 227        |
|           | Odbieranie niewerbalnych komunikatów<br>w prawdziwym świecie        | 232        |
|           | Obserwacja komunikatów niewerbalnych<br>w prawdziwym świecie        | 235        |
|           | Wpływ czy manipulacja?                                              | 238        |
|           | Uczciwość i intencja                                                | 239        |
|           | Rozdział 11. w telegraficznym skrócie                               | 242        |
|           | Ćwiczenia do rozdziału 11.                                          | 243        |

|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| <b>12 Mowa ciała a kultura</b>               | <b>245</b> |
| Podobieństwa i różnice w skali globalnej     | 247        |
| Typowe nieporozumienia na tle kulturowym     | 248        |
| Wpływ kultury i historii                     | 251        |
| Szacunek i miejsce dla innych                | 253        |
| Rozdział 12. w telegraficznym skrócie        | 254        |
| Ćwiczenia do rozdziału 12.                   | 256        |
| <b>13 Zastosowanie mowy ciała w praktyce</b> | <b>257</b> |
| Nauka i szkolnictwo                          | 258        |
| Biznes                                       | 261        |
| Dyplomacja                                   | 262        |
| Polityka                                     | 263        |
| Codzienność                                  | 265        |
| Rozdział 13. w telegraficznym skrócie        | 266        |
| Ćwiczenia do rozdziału 13.                   | 267        |
| <i>Bibliografia</i>                          | 269        |

1

Sekretny  
język biznesu

Świetny tytuł.

Najlepsze jest w nim to, że dość trafnie definiuje komunikację niewerbalną.

Zauważyłeś pewnie, że czasami używam pojęć „komunikacja niewerbalna” i „mowa ciała” niemal wymiennie. Zdefiniujmy je więc teraz.

Mowa ciała jest dziedziną komunikacji niewerbalnej.

Mowa ciała obejmuje pozycję, gesty, kontakt wzrokowy oraz... całe ciało!

Komunikacja niewerbalna również zajmuje się tymi zagadnieniami, lecz dodatkowo bierze pod uwagę nasz strój, normy społeczne, które obowiązują w dziedzinie ubioru i zachowania, biżuterię, jaką nosimy, tatuaże, które pokazujemy, odległość, w jakiej stajemy od siebie, pojmowanie czasu, podejście do przestrzeni... a nawet ton i wysokość naszego głosu.

Właśnie na tym poziomie komunikacji niewerbalnej pojawia się sekretny język biznesu.

Ogromna większość tego, co komunikujemy, ma charakter niewerbalny. Każdy element komunikacji niewerbalnej wywiera znaczący wpływ i na Ciebie, i na mnie. Jednak większość ludzi albo zostawia ją własnemu biegowi, albo stara się ją kontrolować i, co za tym idzie, wierzy, że wysyła komunikaty określonej treści, lecz nie zdaje sobie sprawy, że są one odbierane inaczej.

Właśnie dlatego tak niewielu ludzi ma realny wpływ na swoją rzeczywistość. Prawie nikt nie komunikuje się jasno. A nieporozumienia się mnożą.

Dlaczego?

Ludzi nigdy nie uczono, jak wykorzystywać jako narzędzia wywierania wpływu na przykład ich otoczenie, biurko, kolor domu, biżuterię, dekolty, długość spódnicy, biodrówki czy tatuaże.

A kiedy się nad tym zastanowisz, dojdiesz do wniosku, że to wstyd: bo chociaż słowa, które Ty czy ja wypowiadamy, są piekielnie ważne, to jednak komunikaty niewerbalne, które wysyłamy i odbieramy, okazują się znacznie ważniejsze.

Proszę bardzo: pracowniczka biura, która dobrze wykonywaną pracą chce zwrócić na siebie uwagę przełożonych i otrzymać awans, zaczyna od sweterka z głębokim dekoltem...

Zwraca na siebie uwagę?

Oczywiście.

Otrzymuje awans?

Nie.

Bardzo wiele badań pokazuje, że kiedy kobiety zajmujące się zawodowo sprzedają (z wyjątkiem kasyn i kurortów) ubiorą się wyzywająco, odbywają dłuższe spotkania z decydentami.

Dalsze konsekwencje?

Finalizują mniej transakcji.

Ubiór ma duże znaczenie.

Pojęcie „mowy ciała” jest nadużywane.

Jedna osoba może powiedzieć: „W czasie spotkania mowa jej ciała była bardzo negatywna”, a druga stwierdzi: „Język jego ciała był bardzo agresywny i zastraszający”. Jednak w obu przypadkach mowa ciała stanowi tylko część procesu komunikacji, która doprowadziła komentujących do konkretnego wniosku bądź interpretacji cudzego nastawienia.

A interpretacje są równie często trafne, jak i błędne.

Mówimy o mowie ciała tak, jakby stanowiła osobne, odrębne działanie, które pozostaje bez związku z innymi elementami procesu komunikacji, między innymi słowami, tempem mówienia czy tonem i natężeniem głosu. Tymczasem one współwystępują i niezwykle trudno (o ile nie jest to niemożliwe) całkowicie oddzielić je od siebie.

Chociaż wzajemne relacje między poszczególnymi elementami procesu komunikacji są skomplikowane, badacze i naukowcy skutecznie przeanalizowali jego części i składniki, aby lepiej zrozumieć pracę zarówno każdego z osobna, jak i wszystkich razem. Mowę ciała i inne składniki komunikacji niewerbalnej można bez trudu zaobserwować i zmierzyć. Dzięki temu nasza wiedza na ich temat systematycznie i szybko się pogłębia.

W niniejszej książce przedstawię nowy aspekt mowy ciała i komunikacji niewerbalnej — sekretny język biznesu. A przy okazji z przyjemnością dostarczę Ci sporą dawkę ciekawych wiadomości.

Używaj omówionych tutaj narzędzi do wywierania skutecznego wpływu. Korzystaj ze wszystkiego, czego się nauczysz, aby odczytywać innych.

*Ruchy ludzkiego ciała są zwykle kontrolowane przez nieświadomy umysł, dlatego osoba, którą obserwujesz, może nie tylko nie zdawać sobie sprawy z tego, jak komunikat wysyła, lecz nawet nie zgadzać się z nim na poziomie świadomości!*

(Prawdopodobnie chcesz przeczytać to jeszcze raz).

Komunikacja na ogół nastrocza tak wielu trudności między innymi dlatego, że ludzie żyją tak, jakby kierował nimi automatyczny pilot. Rzadko używamy świadomej woli. Zresztą gdybyśmy musieli ją włączać, wykonując każdą, nawet najdrobniejszą czynność, nie bylibyśmy w stanie niczego skończyć i poginęlibyśmy w wypadkach samochodowych w ciągu najbliższego tygodnia.

Na poziomie nieświadomości (czyli tej części nas, która — bez względu na okoliczności — „robi”, a nie „myśli”) mózg wysyła ciało bodźce, aby znieruchomiło, uciekło, spojrzało, podjęło walkę czy też poruszało się, zaangażowało, ukryło — listę można wydłużać bez końca.

Wszystko to dzieje się, zanim włączy się myśląca (korowa) część mózgu i zorientuje się, co robi ciało.

Słowa wychodzą z Twoich ust i ani się obejrzysz, mówisz coś, czego wcale nie masz na myśli (choć być może tak czujesz).

Czasami myślący mózg nadąża za nieświadomym umysłem, niekiedy jednak działają rozłącznie i wywołują skrajnie różne zachowania.

Coraz więcej badań potwierdza jednak, że *nie ma wyraźnego związku między osobowością i reakcjami nieświadomego umysłu a osobowością i reakcjami świadomego umysłu.*

(Powiedz: „No, no!”).

Tak oto, kiedy czytasz drugą osobę, możesz widzieć jedno, a ona będzie myślała coś zupełnie innego.

Wreszcie jeśli potraktujesz tę książkę jako pomoc w rozszyfrowywaniu nieświadomego umysłu oraz wykorzystasz zawarte w niej wiadomości, aby przewidywać nieświadome zachowania i decyzje (te, które wydarzają się szybko i bez udziału Twojej woli), będzie Ci łatwiej czytać innych ludzi i domyślać się ich zachowań.

Będziesz umiał z łatwością wpływać na innych.

Będziesz wiedział, co zrobią za chwilę, częściej, niż potrafisz sobie to wyobrazić.

A czy będziesz wiedział, o czym naprawdę myślą na poziomie świadomości?

To nie najlepszy sposób na wykorzystanie umiejętności odczytywania mowy ciała.

Oto krótki przykład.

Czy zdarza Ci się złapać na tym, że przyglądasz się jakiejś kobiecie, lecz zdajesz sobie z tego sprawę po pewnej chwili i dopiero wtedy zaczynasz się zastanawiać, dlaczego to robisz?

Osoba, której się przyglądasz, nie jest atrakcyjna i wcale Cię nie interesuje.

A jednak świdrujesz ją spojrzeniem.

W świecie biznesu przez takie zachowanie możesz popaść w ciężkie tarapaty.

Ale spróbuj jej powiedzieć, że kierował Tobą nieświadomy umysł, a Ty tak naprawdę nic nie chciałeś przez to powiedzieć...

A przecież w tej sytuacji będzie to oczywiście prawda!

Twój nieświadomy umysł kazał Ci, być może, wpatrywać się w kobietę, ponieważ wydała mu się zagrożeniem albo przypominała kogoś, z kim miałeś styczność (zazwyczaj emocjonalną i negatywną) w przeszłości.

Niezależnie od tego, co leżało u podstaw Twojego zachowania (nie możesz być pewny, dlaczego nieświadomy umysł nakazuje cię coś zrobić, możesz tylko obserwować konsekwencje), i Ty, i kobieta dowiedzieliście się czegoś nowego, lecz niekoniecznie tego samego.

Sekretnego języka biznesu używa się najczęściej po to, aby wyrzucić wpływ na nieświadomy umysł i zachowania, za które on odpowiada.

Jednak równie ważne jest oddziaływanie na myślący mózg.

Czytając tę książkę, miej w pamięci dwa kluczowe stwierdzenia.

Ludzkie myśli i zachowania często nie są ze sobą związane tak, jak chciałbyś wierzyć.

Zwykle świadomy umysł jest bardziej podatny na słowa, a nieświadomy — na wszystko inne (na komunikaty niewerbalne, w tym mowę ciała).

Aby dowiedzieć się więcej na temat nieświadomego umysłu oraz złudzenia świadomej woli, przeczytaj szeroką dyskusję na <http://www.kevinhogan.com/nonconsciousmind.htm>.

## **Badania nad komunikacją niewerbalną**

Mowę ciała, w takiej czy innej formie, obserwowano i dyskutowano nad nią od czasów starożytnego Rzymu i Grecji. O języku ciała i zachowaniach niewerbalnych mówi się w wielu różnych dziedzinach takich jak antropologia, taniec, psychiatria czy socjologia. Nawet Karol Darwin w 1872 roku podjął temat mimiki; od tego czasu naukowcy udowodnili wiele teorii brytyjskiego uczonego.

Oficjalnie mowa ciała stała się przedmiotem badań tuż po drugiej wojnie światowej. W latach pięćdziesiątych przeprowadzono pierwsze dogłębne analizy komunikacji niewerbalnej, a w latach sześćdziesiątych nastąpił gwałtowny wzrost liczby i rodzajów formalnych badań. Dziedzina ta rozwijała się i ewoluowała w latach siedemdziesiątych, osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych; w obecnej dekadzie poczyniono dalsze postępy i dokonano wielu kolejnych odkryć.

Początkowo badacze koncentrowali się na mowie ciała jako konkretnych, odrębnych działaniach, które mają określone znaczenie. Takie podejście w następnych latach utworowało drogę do ujęcia tego zagadnienia jako złożonego aspektu komunikacji, w której poszczególne czynności niosą często wiele różnych treści zależnych między innymi od kontekstu, środowiska, kultury czy osobowości.

Dlaczego powinieneś zainteresować się badaniami naukowymi nad mową ciała?

Ponieważ zdobywana dzięki nim wiedza odgrywa ogromną rolę w Twoim życiu codziennym. Nie sposób uciec od potęgi i wpływu mowy ciała. Badania i analizy po prostu rozpoznają i objaśniają nowe zjawiska, abyś mógł robić z tych wiadomości powszedni użytek.

Dotychczas brakowało źródeł, które pomogłyby Ci zrozumieć naukowe oblicze dziedziny mowy ciała i przełożyć teorię na codzienną praktykę. Niniejsza książka ma na celu wypełnić tę lukę, abyś mógł spojrzeć na komunikację niewerbalną w całkowicie nowy — i użyteczny — sposób oraz nauczyć się wykorzystywać ją do wywierania wpływu.

Zanim jednak osiągniemy ten etap, trzeba omówić kilka podstawowych zagadnień.

### *Komunikacja niewerbalna i werbalna*

Od czasu do czasu definicje komunikacji niewerbalnej i werbalnej dyskutuje się oczywiście od nowa — kiedy naukowcy podejmują kolejną próbę sformułowania możliwie precyzyjnego opisu tych zagadnień w świetle nowo zdobytej wiedzy. Jednak na użytek niniejszej książki oprę się na najbardziej podstawowych i powszechnie przyjętych formułkach.

**Komunikacja niewerbalna** — proces wysyłania i odbierania komunikatów zbudowanych bez użycia słów, za to za pomocą między innymi mowy ciała, mimiki, gestu, ruchu, dotyku, odległości czy kontaktu wzrokowego.

**Komunikacja werbalna** — proces wysyłania i odbierania komunikatów zbudowanych przy użyciu słów; są to na przykład słowa wypowiedziane lub zapisane oraz język migowy.

Chwileczkę. Komunikacja werbalna obejmuje słowa, które zapisujesz na kartce papieru? Ktoś gdzieś kiedyś nauczył Cię, że komunikacja werbalna to tylko słowa wypowiedziane! Ścisła interpretacja tego terminu uwzględnia słowa jako takie — bez względu na to, czy są wypowiedziane, zapisane bądź pokazane.

Specjaliści czasami nie są zgodni co do tego, gdzie zaklasyfikować takie zjawiska komunikacyjne jak język migowy czy ton głosu. Ten pierwszy opiera się na gestach, które mają charakter niewerbalny, lecz tak naprawdę są słowami, a więc mają charakter werbalny. Z kolei ton głosu jest dźwiękiem wypowiedzianym, lecz nie jest słowem.

Łatwo zrozumieć, jak i dlaczego podczas dyskusji nad komunikacją niewerbalną i werbalną powstaje tyle różnych interpretacji, definicji i niuansów. Subtelności zostawiam nauczycielom akademickim i autorytetom naukowym, a sam przejdę do bardziej praktycznych aspektów mowy ciała. Moim celem jest bowiem pomóc Ci zrozumieć sekretny język biznesu.

Czy jedno z dwóch poniższych zdań można rozpatrywać w kategoriach komunikacji niewerbalnej?

1. Nie ma żadnego znaczenia, czy zaklasyfikujemy materiał pisany jako komunikację werbalną czy niewerbalną.
2. NIE ma ŻADNEGO ZNACZENIA, czy zaklasyfikujemy materiał pisany jako komunikację werbalną czy niewerbalną!

Odpowiedź?

Nie wiem...

### *Jaką rolę odgrywa mowa ciała w procesie komunikacji*

W poprzednim podrozdziale stwierdziłem, że poszczególne elementy niewerbalne i werbalne nie mogą być całkowicie oddzielone i wyizolowane z procesu komunikacji jako pewnej całości. To

jeden z najbardziej interesujących (a czasami frustrujących) aspektów badania komunikacji, ponieważ możliwe kombinacje i wzajemne relacje są tak liczne i różnorodne, że trudno sklasyfikować je w jasny i jednoznaczny sposób.

Kiedy jednak zastanowisz się wyłącznie nad mową ciała i jej rolą w komunikacji, wyłonią się jej podstawowe cechy i funkcje. Te z kolei można przyporządkować do następujących ogólnych kategorii, które wyznaczył Mark Knapp w swojej książce *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*<sup>1</sup>:

- powtarzanie,
- sprzeczność,
- uzupełnianie,
- zastępowanie,
- akcentowanie/moderowanie,
- regulacja.

Złowrogo brzmiące kategorie pochodzą wprost ze świata naukowego i akademickiego. Nadajmy im bardziej praktyczny charakter i opatrmy kilkoma przykładami.

**Powtarzanie.** Zachowania niewerbalne często służą powtórzeniu tego, co zostało wyrażone słowami. Czy prosząc swojego małżonka, aby położył siatkę z zakupami na stole, wskazujesz to miejsce w trakcie swojej wypowiedzi lub po jej skończeniu? Jeśli tak robisz, to już wiesz, na czym polega powtarzanie. Wskazanie (niewerbalne) powtarza prośbę (werbalną), gdzie położyć zakupy.

---

<sup>1</sup> Mark L. Knapp, Judith A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, tłum. Anna Śliwa, Leszek Śliwa, Wyd. I, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000 — *przyp. tłum.*

**Sprzeczność.** To jedna z najbardziej zróżnicowanych kategorii zachowań niewerbalnych. Ze sprzecznością mamy do czynienia, kiedy mówisz przyjaciółce, że ciasto, które upiekła, jest pyszne (werbalnie), ale uciekasz spojrzeniem w bok (niewerbalnie). Stanowi ona jasny i wyraźny znak, że kłamiesz, jesteś zdenerwowany, nie zgadzasz się z kimś albo z jeszcze innego powodu czujesz się osaczony bądź masz mieszane uczucia wobec czegoś. Gdy komunikaty werbalne i niewerbalne wykluczają się, osoba, która je odbiera, większą wiarygodność przypisze zwykle zachowaniu niewerbalnemu.

Jeszcze bardziej fascynujące jest jednak to, że interpretujemy sprzeczne informacje, opierając się częściowo na tym, jak łatwo (lub trudno) udawać dane zachowanie niewerbalne. Na przykład dziecko mówi, że boli je brzuch i nie może wynieść śmieci. Ciężko jest pozorować język ciała związany z bólem brzucha (między innymi bladość, potliwość, gorączkę czy utrzymujący się ogólny dyskomfort). Dlatego większość rodziców na początku sceptycznie odniesie się do stwierdzenia dziecka i uwierzy dopiero wtedy, gdy przekona się, że jego zachowanie niewerbalne jest prawdziwe.

**Uzupełnianie.** Ta kategoria jest do pewnego stopnia związana z kategorią sprzeczności. Zachowania niewerbalne, które uzupełniają i potwierdzają stwierdzenia werbalne, poświadczają ich wiarygodność, pod warunkiem że zachowania niewerbalne są odbierane jako prawdziwe i nieudawane. Pewna moja znajoma została kiedyś zatrzymana przez policję za przekroczenie dozwolonej prędkości. Kobieta była tym szczerze zawstydzona, ponieważ po prostu nie zwróciła uwagi na to, jak szybko jedzie. Co gorsza, posiadała prawo jazdy

od prawie dwudziestu lat i nigdy dotąd nie została zatrzymana. Zanim policjant zdążył podejść do jej samochodu, znajoma rozplakała się i zdenerwowała na samą siebie.

Policjanci są szczególnie skuteczni w odczytywaniu werbalnych i niewerbalnych komunikatów, które wysyłają ludzie będący w stresie. Osoby, z którymi stykają się stróże porządku — spójrzmy prawdzie w oczy — nie chcą płacić mandatu ani tym bardziej iść do więzienia, dlatego często próbują kłamać i starają się zręcznie wypłatać z nieprzyjemnej sytuacji. Policjant, który zatrzymał moją znajomą, dostrzegł od razu, że jej zachowania niewerbalne (między innymi to, że płakała i cała się trzęsła) były prawdziwe i nieudawane. To, w połączeniu z jej czystym kontem kierowcy oraz przyznaniem się do złamania przepisów drogowych, przekonało funkcjonariusza do tego, aby poprzestać na ostrzeżeniu kobiety. Jej zachowania niewerbalne uzupełniały stwierdzenia werbalne, czyniąc je tym samym bardziej wiarygodnymi dla policjanta.

**Zastępowanie.** Ta kategoria obejmuje zachowania niewerbalne osoby, która nie chce sięgać po komunikaty werbalne. Być może treść jest zbyt trudna do wyrażenia słowami albo wypowiedzenie jej na głos wywołałoby konflikt lub zmusiło do konfrontacji. W tego rodzaju sytuacjach dzięki zastąpieniu słów zachowaniami niewerbalnymi można przekazać daną informację w dogodniejszy sposób.

Czy zdarzyło Ci się spotkać w sklepie znajomego, który zaczął mówić i nie mógł przestać? Gdy dzieje się coś takiego, najpierw prawdopodobnie próbujesz wycofać się z rozmowy za pomocą mowy ciała. Przestajesz patrzeć na rozmówcę albo odwracasz się i/lub cofasz o krok lub dwa. Jeśli druga osoba nadal nie rozumie Twojego komunikatu, z niechęcią uciekasz się do

stwierdzeń typu: „Muszę już iść”. Czułbyś się lepiej, gdybyś mógł zastąpić te słowa komunikatem niewerbalnym i za jego pomocą skończyć rozmowę.

**Akcentowanie/moderowanie.** Ta kategoria obejmuje wszelkiego rodzaju zachowania niewerbalne, które mają na celu wspierać komunikaty werbalne — czyli zarówno wzmacniać i podkreślać ich wymowę, jak i łagodzić ją lub osłabiać. Tego rodzaju mowa ciała na różne sposoby pogłębia i niuansuje komunikat.

Na przykład kiedy jesteś zły na współpracownika, możesz podkreślić swój komunikat ruchem palca, zmarszczeniem brwi lub potrząśnięciem głową. W ten sposób dajesz drugiej osobie do zrozumienia, że nie żartujesz, czujesz prawdziwą złość i chcesz zostać dobrze zrozumiany. Jeśli jednak poprawiasz drobny błąd, który popełnił Twój podwładny, możesz złagodzić swój komunikat, otwierając dłonie, uśmiechając się uspokajająco lub dodając otuchy przez poklepanie po ramieniu. Dzięki łagodzącym wymowę przekazom gestom druga osoba nie tylko pojmie, że zależy Ci na tym, aby naprawiła swój błąd, lecz także zda sobie sprawę, że to nie koniec świata, tylko zwyczajny błąd i pouczające doświadczenie.

**Regulacja.** Ta kategoria obejmuje zachowania niewerbalne, które porządkują wysyłany komunikat albo nadają mu kierunek. Mogą one służyć sygnalizowaniu, że jesteś gotowy zmienić temat albo płynnie oddać głos drugiej osobie. Zachowania regulujące proces komunikacji między dwiema osobami lub w większej grupie pomagają go kontrolować i kierować nim.

Na przykład jeśli przewodniczysz dyskusji, która odbywa się przy okrągłym stole i stanowi część spotkania Twojego zespołu, to aby oddać głos następnej osobie, kiedy nadchodzi jej kolej, możesz skinąć, odwrócić się w jej stronę lub wskazać ją

dłonią. Niektórym ludziom sygnały regulujące tok rozmowy sprawiają sporo kłopotów: osoby te przerywają innym albo same tokują, nie dopuszczając nikogo do głosu.

### *Zastosowanie mowy ciała w praktyce*

Co to wszystko oznacza? Jak stosować mowę ciała i komunikację niewerbalną w praktyce? Możliwości są niemal nieograniczone, a ludzie dość często wykorzystują je nieświadomie, a nie w sposób zamierzony. Niektórzy mają po prostu wrodzony talent do skutecznego posługiwania się językiem ciała na co dzień; inni muszą włożyć sporo pracy, aby go opanować i umieć dobrze wykorzystywać.

A oto lista popularniejszych przykładów ukazujących, gdzie i kiedy stosuje się powszechnie komunikację niewerbalną:

- biuro,
- sprzedaż,
- negocjacje,
- rozmowy kwalifikacyjne,
- perswadowanie,
- kontakty klient – sprzedawca,
- przejście przez sklep spożywczy,
- spotkania,
- polityka,
- wynajem,
- intymność,
- przyjaźń,
- rodzicielstwo,
- praca ze zwierzętami,

- spotkania biznesowe,
- prezentacja nieruchomości,
- czas posiłku,
- załatwianie spraw,
- wywiadówki,
- zakupy,
- przywództwo,
- uprawianie sportu,
- planowanie wakacji.

Powyższą listę można wydłużać w nieskończoność! Komunikacja niewerbalna jest bowiem obecna we wszystkim, co robisz każdego dnia. Język Twojego ciała wywiera wpływ na wszystkich ludzi, którzy Cię otaczają, a oni z kolei oddziałują na Ciebie.

Nie sposób go uniknąć — zresztą dlaczego miałbyś to robić? Mowa ciała to jeden z najważniejszych składników procesu komunikacji, a Ty decydujesz, jak go wykorzystasz. Możesz zdać się na swój nieświadomy umysł albo nauczyć się posługiwać mową ciała świadomie.

Wybierz drogę aktywnej nauki, ponieważ dzięki niej zyskasz największe szanse, aby uczynić Twoje życie bogatszym, bardziej interesującym, bardziej wydajnym i bardziej skutecznym pod każdym względem. Chcąc udzielić pomocy właśnie w tym zakresie, napisałem niniejszą książkę.

## **Rozdział 1. W TELEGRAFICZNYM SKRÓCIE**

1. Obserwacje mowy ciała i dyskusje jej dotyczące trwają już setki lat, lecz pełnoprawną dziedziną nauki stały się dopiero po drugiej wojnie światowej.

2. Mowa ciała jest ważnym składnikiem procesu komunikacji, lecz nie może być całkowicie oddzielona i odizolowana od innych jego elementów. Wszystkie bowiem współwystępują i oddziałują na siebie nawzajem na bardzo różne sposoby, w zależności między innymi od kontekstu, środowiska, kultury czy osobowości.
3. Istnieje wiele szczegółowych, skrupulatnych definicji, którymi można opisać komunikację niewerbalną i werbalną, ale na użytek niniejszej książki skupimy się na najbardziej podstawowych definicjach:

**Komunikacja niewerbalna** — proces wysyłania i odbierania komunikatów zbudowanych bez użycia słów, za to za pomocą między innymi mowy ciała, mimiki, gestu, ruchu, dotyku, odległości czy kontaktu wzrokowego.

**Komunikacja werbalna** — proces wysyłania i odbierania komunikatów zbudowanych przy użyciu słów; są to na przykład słowa wypowiedziane lub zapisane oraz język migowy.

4. Istnieje sześć głównych kategorii mowy ciała, które w swojej książce *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich* przedstawił Mark Knapp:
  - powtarzanie,
  - sprzeczność,
  - uzupełnianie,
  - zastępowanie,
  - akcentowanie/moderowanie,
  - regulacja.
5. Mowa ciała znajduje niemal nieskończoną liczbę zastosowań w życiu codziennym, niezależnie od tego, czy wykorzystuje się ją nieświadomie, czy w sposób zamierzony.

Osoby, które posługują się nią najlepiej i najskuteczniej, żywo interesują się, jak efektywnie opanować i wykorzystać komunikację niewerbalną.

Przeczytaj więcej na temat nieświadomego umysłu oraz o tym, jak często myli się go z podświadomym umysłem:  
<http://www.kevinhogan/nonconsciousmind.htm>.

---

## ĆWICZENIA DO rozdziału 1.

---

1. Przejrzyj „Rozdział 1. w telegraficznym skrócie” i odpowiedz na poniższe pytania:
  - Który lub które z najważniejszych punktów szczególnie Cię zainteresowały? Dlaczego?
  - Który lub które z najważniejszych punktów najbardziej Cię zaskoczyły? Dlaczego?
2. Przypomnij sobie swoją ostatnią rozmowę. Opisz zachowania niewerbalne, które pojawiły się w czasie tej interakcji.

A teraz przyporządkuj każde z nich do odpowiedniej kategorii (powtarzanie, sprzeczność, uzupełnianie, zastępowanie, akcentowanie/moderowanie, regulacja).
3. Wybierz się do restauracji, kawiarni, centrum handlowego czy w inne publiczne miejsce i obserwuj interakcje między dwiema lub więcej osobami. Zanotuj opis zachowań niewerbalnych, które obserwujesz.

A teraz przyporządkuj każde z nich do odpowiedniej kategorii (powtarzanie, sprzeczność, uzupełnianie, zastępowanie, akcentowanie/moderowanie, regulacja).