

# Spis treści

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>Przedmowa do wydania drugiego .....</b> | <b>17</b> |
|--------------------------------------------|-----------|

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Zamiast wstępu, czyli dlaczego umiejętność komunikowania się jest ważna .....</b> | <b>21</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Interpretacje - wariacje na cztery ręce ..... | 21 |
|-----------------------------------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Książka warta przeczytania ..... | 24 |
|----------------------------------|----|

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Jak najlepiej korzystać z tej książki? ..... | 26 |
|----------------------------------------------|----|

## Rozdział 1

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Kolor, zapach, taniec i gwizdanie, czyli komunikowanie się to rzecz naturalna .....</b> | <b>29</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                      |    |
|----------------------|----|
| Język zwierząt ..... | 30 |
|----------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| Homo communicans ..... | 34 |
|------------------------|----|

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Centrum zarządzania, czyli trochę o mózgu ..... | 36 |
|-------------------------------------------------|----|

## Rozdział 2

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Komunikacja - z czym to się je, czyli budowanie relacji z procesem w tle .....</b> | <b>41</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Pojęcie skutecznej komunikacji ..... | 41 |
|--------------------------------------|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Proces komunikacji jednostronny ..... | 42 |
|---------------------------------------|----|

Rozdział 3

**Ale kanał! Czyli rodzaje komunikacji i formy przesyłania wiadomości ..... 55**

**Komunikacja językowa (werbalna) i niejęzykowa (niewerbalna) ..... 57**

**Poziom intelektualny i poziom emocjonalny ..... 59**

**Rodzaj komunikacji a odbiorca komunikatu ..... 63**

Rozdział 4

**Co tak szumi? Czyli bariery i błędy skutecznej komunikacji ..... 67**

**Bariery komunikacyjne ..... 69**

**Brak umiejętności słuchania ..... 70**

Automatyczne potakiwanie ..... 71

Błędna interpretacja ..... 72

Czytanie w myślach i domyślanie się ..... 75

Filtrowanie ..... 78

Przekonywanie do swoich racji ..... 82

Przygotowywanie odpowiedzi ..... 83

Przygotowywanie rad ..... 84

Skojarzenia i dygresje oraz utożsamianie się ..... 84

Sprzeciwianie się ..... 85

Zjednywanie ..... 86

Zmiana toru rozmowy ..... 87

**Brak umiejętności mówienia ..... 89**

Chaos, wiele wątków i dygresje ..... 89

Gadulstwo, nadmierne zaabsorbowanie sobą ..... 91

Niejasne intencje lub nieświadomość własnych intencji ..... 92

Niewiarygodność rozmówcy w przedmiocie rozmowy ..... 93

Niekompletna wiadomość ..... 96

Przynudzanie ..... 97

Uogólnienia i pustostwoia ..... 98

Wieloznaczność ..... 100

Wyolbrzymianie ..... 105

**Zły dobór kodu językowego i kanału przekazu ..... 107**

**do treści lub osoby ..... 107**

Gwara, dialekt ..... 107

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| Żargon .....                                           | 109        |
| Korpomowa .....                                        | 110        |
| Zwroty w językach obcych .....                         | 112        |
| Zabójcze frazesy .....                                 | 112        |
| Wulgaryzmy .....                                       | 113        |
| Mowa pokolenia Z .....                                 | 114        |
| Poziom „wyrafinowania” języka .....                    | 114        |
| Wzrokowiec, słuchowiec i kinestetyk .....              | 115        |
| <b>Negatywne postawy .....</b>                         | <b>117</b> |
| Osądzanie .....                                        | 117        |
| Wyśmiewanie .....                                      | 128        |
| Wywyższanie się .....                                  | 130        |
| Brak asertywności (agresja lub bierność) .....         | 131        |
| Brak zaufania i podejrzliwość .....                    | 133        |
| Decydowanie za innych .....                            | 133        |
| Ignorowanie i obojętność .....                         | 140        |
| Manipulowanie .....                                    | 141        |
| Niechęć do komunikowania się .....                     | 143        |
| <b>Niewłaściwe zachowania niewerbalne .....</b>        | <b>145</b> |
| <b>Problemy z wyrażaniem i odbieraniem uczuć .....</b> | <b>145</b> |
| <b>Różnice wynikające z aspektów społecznych .....</b> | <b>145</b> |
| Różnice kulturowe i subkulturowe .....                 | 145        |
| Różnice płci .....                                     | 153        |
| Różnice w statusie społecznym .....                    | 153        |
| <b>Utrudnienia fizyczne .....</b>                      | <b>154</b> |

## Rozdział 5

***Wstaję rano, słyszę słowa...,*****czyli kilka słów o komunikacji werbalnej .....** **161**

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>Komunikacja werbalna w życiu człowieka .....</b>   | <b>161</b> |
| <b>Elementy i funkcje komunikacji werbalnej .....</b> | <b>163</b> |
| Elementy komunikacji niewerbalnej .....               | 163        |
| Funkcje komunikacji werbalnej .....                   | 165        |
| Wady i zalety komunikacji werbalnej .....             | 167        |
| KOMUNIKACJA USTNA .....                               | 167        |
| KOMUNIKACJA PISEMNA .....                             | 168        |

## Rozdział 6

**Pokaż mi język, a powiem ci, kim jesteś,  
czyli niewerbalne wywieranie wpływu** ..... 171**Komunikacja niewerbalna w życiu człowieka** ..... 171**Elementy komunikacji niewerbalnej** ..... 178**KOMUNIKACJA POZAJĘZYKOWA** ..... 179

Mowa ciała ..... 179

Mimika ..... 180

Gesty ..... 187

Dotyk ..... 190

Komunikacja parajęzykowa ..... 193

Siła głosu ..... 194

Ton głosu ..... 194

Akcent ..... 195

Wysokość dźwięku ..... 196

Intonacja ..... 196

Rytm ..... 196

Inne odgłosy ..... 197

Symptomy fizjologiczne ..... 199

**Tło i architektura czasoprzestrzeni** ..... 201

Proksemika ..... 201

Zapach ..... 203

Czasoprzestrzeń ..... 204

**Po co nam komunikacja niewerbalna****- funkcje komunikacji niewerbalnej** ..... 204

Funkcja kształtowania wrażenia – pierwsze wrażenie ..... 204

Funkcja przekazów słownych ..... 209

Funkcja komunikowania postaw i emocji – metakomunikacja ..... 210

Funkcja relacyjna ..... 213

Co może powiedzieć nasze ciało innym – minisłowniczek ..... 213

Kilka uwag ku przestrodze ..... 219

**Bariery związane z brakiem umiejętności****komunikacji niewerbalnej** ..... 221

Brak kontaktu wzrokowego lub natrączywy kontakt wzrokowy ..... 221

Naruszenie terytorium ..... 222

Negatywne pierwsze wrażenie ..... 223

Nieodpowiednie elementy parajęzykowe ..... 225

Niewłaściwa aranżacja miejsca i nieodpowiednia atmosfera ..... 226

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Nieodpowiedni czas .....                                            | 227 |
| Brak odpowiedniego miejsca .....                                    | 227 |
| Niezgodność przekazów werbalnych i pozawerbalnych .....             | 228 |
| Postawa zamknięta .....                                             | 230 |
| Różnice kulturowe w komunikacji niewerbalnej .....                  | 231 |
| Różnice między kobietą a mężczyzną w komunikacji niewerbalnej ..... | 233 |

## Rozdział 7

**A niech to! Czyli emocje w komunikacji ..... 237**

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| <b>Emocje, a co to takiego? .....</b>           | <b>237</b> |
| <b>Jak działają na nas emocje .....</b>         | <b>240</b> |
| Gniew .....                                     | 242        |
| Lęk .....                                       | 244        |
| Frustracja .....                                | 246        |
| Smutek .....                                    | 247        |
| Radość .....                                    | 250        |
| Miłość .....                                    | 250        |
| <b>Problemy z emocjami .....</b>                | <b>252</b> |
| Brak decentracji .....                          | 253        |
| Brak empatii .....                              | 254        |
| Ukrywanie uczuć .....                           | 255        |
| Nieumiejętność odczytywania swoich emocji ..... | 256        |
| Blokowanie uczuć .....                          | 258        |
| Obawa przed wyrażaniem negatywnych uczuć .....  | 258        |
| Niechęć do okazywania pozytywnych uczuć .....   | 261        |
| Brak kontroli nad uczuciami .....               | 264        |

## Rozdział 8

**Facet z Marsa, baba z Wenus, czyli wojna światów ..... 267**

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Przyczyny wojny, czyli skąd biorą się różnice w komunikacji .....   | 269 |
| Rozmowy w języku Wenusjanek, czyli cechy kobiecego języka .....     | 280 |
| Rozmowy w języku Marsjan, czyli cechy męskiego języka .....         | 281 |
| Minisłowniczek wenusjańsko-marsjański .....                         | 282 |
| Pół żartem, pół serio: słownik męsko-damski .....                   | 283 |
| Różnice między kobietą a mężczyzną w komunikacji niewerbalnej ..... | 285 |
| Jak kobiety używają komunikacji niejęzykowej: .....                 | 287 |
| Jak mężczyźni używają komunikacji niejęzykowej: .....               | 288 |

## Rozdział 9

**Y, Z to nie tylko końcówka alfabetu,  
czyli nieco o milenialsach i dla milenialsów ..... 295**

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Pokolenie kłapek i iPodów .....</b>                      | <b>295</b> |
| <b>Słówko do Zetek .....</b>                                | <b>296</b> |
| <b>Jak się dogadać z generacją rewolucji cyfrowej .....</b> | <b>298</b> |

## Rozdział 10

**Mosty zamiast murów,  
czyli komunikacja bez przemocy ..... 301**

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Czego szakal może się nauczyć od żyrafy .....</b>                     | <b>301</b> |
| <b>Asertywność - wyrażanie własnych opinii i potrzeb .....</b>           | <b>303</b> |
| <b>Komunikacja w pierwszej osobie - komunikat typu „Ja” .....</b>        | <b>307</b> |
| Zadbaj o relacje .....                                                   | 309        |
| Określ swoje emocje .....                                                | 309        |
| Opisz zachowanie, sytuację lub zdarzenie .....                           | 310        |
| Opisz, jak to zachowanie, zdarzenie, sytuacja oddziałuje na ciebie ..... | 310        |
| Powiedz o swoich oczekiwaniach .....                                     | 311        |
| <b>Zwroty, które budują relacje .....</b>                                | <b>312</b> |
| Słowa jak nektar, jak ocet, jak woda .....                               | 312        |
| Porozumienie się bez przemocy .....                                      | 314        |
| <b>Konstruktywna opinia - krytyka, która nie krzywdzi .....</b>          | <b>317</b> |
| <b>Chwalenie to też sztuka .....</b>                                     | <b>321</b> |

## Rozdział 11

**Mistrz efektywnej komunikacji,  
czyli jak sobie radzić z barierami ..... 325**

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Sprężenie zwrotne (komunikacja dwustronna)</b>                                 |            |
| - droga do dialogu .....                                                          | 326        |
| <b>Eureka - recepta na błędy i bariery .....</b>                                  | <b>330</b> |
| <b>Naucz się słuchać - milczenie jest złotem .....</b>                            | <b>332</b> |
| Wskazówka pierwsza. Skoncentruj się na mówiącym .....                             | 334        |
| Wskazówka druga. Nawiąż kontakt wzrokowy .....                                    | 335        |
| Wskazówka trzecia. Odszyfruj metawiadomość .....                                  | 336        |
| Wskazówka czwarta. Upewnij się, że dobrze zrozumiałeś rozmówcę - parafrazuj ..... | 346        |
| Wskazówka piąta. Zadawaj odpowiednie pytania .....                                | 349        |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| Wskazówka szósta. Stosuj potwierdzenia werbalne i niewerbalne ..... | 355        |
| Wskazówka siódma. Pracuj nad empatią .....                          | 356        |
| Wskazówka ósma. Dbaj o pozytywną relację .....                      | 358        |
| Wskazówka dziewiąta. Bądź cierpliwy i opanowany .....               | 359        |
| Wskazówka dziesiąta. Rób notatki .....                              | 359        |
| Wskazówka jedenasta. Zawsze możesz mieć własne zdanie .....         | 361        |
| <b>Naucz się mówić, by język giętki powiedział wszystko,</b>        |            |
| <b>co pomyśli głowa .....</b>                                       | <b>363</b> |
| Wskazówka pierwsza. Sprecyzuj cel rozmowy i pomyśl,                 |            |
| zanim powiesz .....                                                 | 363        |
| Wskazówka druga. Poznaj swojego rozmówcę i dostrój się .....        | 365        |
| Wskazówka trzecia. Dobierz odpowiedni sposób kodowania              |            |
| i właściwy kanał przekazu .....                                     | 366        |
| Wskazówka czwarta. Dostosuj wypowiedź do słuchowca,                 |            |
| wzrokowca i kinestetyka .....                                       | 367        |
| Wskazówka piąta. Przyciągnij uwagę odbiorcy .....                   | 368        |
| Wskazówka szósta. Nie przedłużaj i przejdź do sedna .....           | 369        |
| Wskazówka siódma. Zastosuj odpowiednią kolejność                    |            |
| przedstawiania informacji .....                                     | 369        |
| Wskazówka ósma. Weź odpowiedzialność za to, co mówisz .....         | 370        |
| Wskazówka dziewiąta. Wyrażaj się jasno i konkretnie .....           | 372        |
| Wskazówka dziesiąta. Używaj odpowiednio swojego głosu .....         | 374        |
| Wskazówka jedenasta. Bądź autentyczny .....                         | 376        |
| Wskazówka dwunasta. Wyrażaj emocje .....                            | 378        |
| Wskazówka trzynasta. Przekazuj informację zwrotną .....             | 379        |
| Wskazówka czternasta. Okazuj szacunek rozmówcy .....                | 381        |
| Wskazówka piętnasta. Uogólnianie i pustostłowie                     |            |
| stosuj sporadycznie .....                                           | 381        |
| Wskazówka szesnasta. Wulgaryzmy i żargon wyrzuć do kosza .....      | 383        |
| Wskazówka siedemnasta. Wykorzystuj humor .....                      | 383        |
| Wskazówka osiemnasta. Wizualizuj swoje wypowiedzi .....             | 383        |
| Wskazówka dziewiętnasta. Zrób podsumowanie .....                    | 384        |
| <b>Zminimalizuj negatywne postawy .....</b>                         | <b>386</b> |
| Wskazówka pierwsza. Obserwuj i unikaj osądzania .....               | 386        |
| Wskazówka druga. Zamiast wyśmiewania i wywyższania się              |            |
| bądź uprzejmy .....                                                 | 388        |
| Wskazówka trzecia. Zaufaj innym .....                               | 389        |
| Wskazówka czwarta. Pozwól, żeby każdy decydował za siebie .....     | 389        |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Naucz się komunikacji niewerbalnej</b> .....                                            | 390 |
| Wskazówka pierwsza. Zrób jak najlepsze pierwsze wrażenie .....                             | 390 |
| Wskazówka druga. Popracuj nad mimiką .....                                                 | 391 |
| Wskazówka trzecia. Panuj nad gestami .....                                                 | 392 |
| Wskazówka czwarta. Pamiętaj o postawie otwartej .....                                      | 393 |
| Wskazówka piąta. Szanuj terytorium swoje i innych .....                                    | 393 |
| Wskazówka szósta. Obdzielaj dotykem z umiarem .....                                        | 394 |
| Wskazówka siódma. Stwórz odpowiednią czasoprzestrzeń .....                                 | 394 |
| Wskazówka ósma. Stosuj potwierdzenia niewerbalne .....                                     | 397 |
| Wskazówka dziewiąta. Dbaj o zgodność przekazu<br>werbalnego i niewerbalnego .....          | 397 |
| <b>Naucz się kierować swoimi emocjami i uczuciami</b> .....                                | 398 |
| Wskazówka pierwsza. Zidentyfikuj emocje .....                                              | 399 |
| Wskazówka druga. Wyrażaj gniew, nie krzywdząc innych .....                                 | 400 |
| Wskazówka trzecia. Naucz się reagować na cudzy gniew .....                                 | 403 |
| <b>Zrozum język płci przeciwnej</b> .....                                                  | 405 |
| Dla mężczyzn – jak wykorzystywać elementy „języka kobiecego”<br>w rozmowie z kobietą ..... | 406 |
| Dla kobiet – jak wykorzystywać elementy „języka męskiego”<br>w rozmowie z mężczyzną .....  | 408 |
| Słowniczek wenusjańsko-marsjański. Co należy zrobić .....                                  | 411 |

## **Moje zakończenie, a twój początek, czyli dążenie do doskonałości** .....

**413**

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wskazówka na wagę złota. Pamiętaj o potrzebach innych ludzi<br>i buduj dobre relacje ..... | 414 |
| Porozumienie doskonałe .....                                                               | 415 |

## **Odpowiedzi i rozwiązania** .....

**417**

## **Bibliografia** .....

**423**