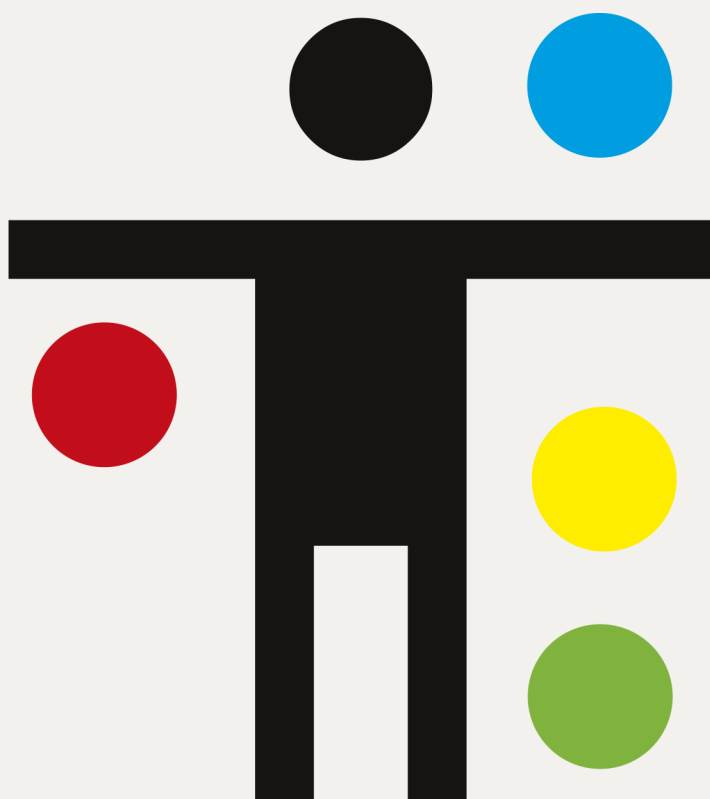


# SEKRETNY JĘZYK KOMUNIKACJI



Jak odczytywać i przekazywać  
sygnały werbalne i niewerbalne

**Vanessa van Edwards**

Autorka bestsellera *Złam szyfr ludzkich zachowań*

Vanessa van Edwards

# **SEKRETNY JĘZYK KOMUNIKACJI**

Jak odczytywać i przekazywać  
sygnały werbalne i niewerbalne

Przekład  
Aleksandra Samson-Banasik

# SPIS TREŚCI

Wstęp. Sygnały, które dyskretnie kształtują twój wizerunek .... 11

Rozdział 1. Sygnały charyzmy ..... 19

Rozdział 2. Jak działają sygnały ..... 33

## **Część I. Sygnały niewerbalne**

Rozdział 3. Mowa ciała liderów ..... 47

Rozdział 4. Efekt wow ..... 87

Rozdział 5. Jak emanować siłą i pewnością siebie ..... 113

Rozdział 6. Jak rozpoznać kłamcę... i samemu  
nie dać się złapać ..... 147

## **Część II. Sygnały wokalne, werbalne i wizualne**

### **Sygnały wokalne**

Rozdział 7. Siła twojego głosu ..... 181

Rozdział 8. Atrakcyjność wokalna ..... 201

### **Sygnały werbalne**

Rozdział 9. Jak komunikować się z charyzmą ..... 227

## Sygnaty wizualne

Rozdział 10. Rozpoznawalność wizualna .....	253
Zakończenie. Sygnaty: najlepsze praktyki .....	281
Warsztaty dla firm .....	293
Cyfrowe dodatki .....	295
Podziękowania .....	297
Wykaz źródeł .....	299
Indeks .....	325

## Wstęp

# SYGNAŁY, KTÓRE DYSKRETNIE KSZTAŁTUJĄ TWÓJ WIZERUNEK

Czy kiedykolwiek zdarzyło ci się przedstawić świetny pomysł, po czym ze zdumieniem odkryć, że inni go nie zrozumieli? Nie jesteś wyjątkiem.

To samo spotkało potentata i przedsiębiorcę Jamiego Siminoffa, założyciela spółki Ring. Jego firma wideodomofonowa trafiła na pierwsze strony gazet, kiedy w 2018 roku została przejęta przez Amazon za ponad miliard dolarów. Ale zanim jej produkt zainstalowano do milionów drzwi wejściowych na całym świecie, to przedsięwzięcie zostało niemalże zduszone w zarodku przez jedno nieudane wystąpienie Siminoffa w programie telewizyjnym *Shark Tank*, w którym przedsiębiorcy próbują przekonać inwestorów do swoich pomysłów.

W istocie, kiedy Jamie pojawił się w programie w 2013 roku, aby zaprezentować swoją firmę (wtedy nazywała się Doorbot), *żaden „rekin” zasiadający w panelu jurorskim nie skorzystał z możliwości zainwestowania w jego urządzenie* – pomimo imponujących początkowych wyników sprzedaży i pozytywnego odbioru.

Dlaczego?

Odpowiedź tkwi nie tyle w informacjach przekazywanych przez Siminoffa, co w *sposobie* ich przedstawienia. Praktycznie każdy *sygnał*, jaki wysyłał – poprzez mowę ciała i modulację głosu – podważał jego wiarygodność. Przedsiębiorca bezwiednie zasugerował inwestorom, żeby trzymali się z daleka.

Siminoff miał świetny pomysł o olbrzymim potencjale, ale niewłaściwe sygnały, które wysyłał, wpłynęły niekorzystnie na odbiór jego produktu. Te niemal niezauważalne komunikaty przemówiły głośniejszemu niż projekt o wartości miliarda dolarów.

Prześledźmy prezentację Siminoffa krok po kroku, aby zrozumieć, co właściwie poszło nie tak.

Siminoff rozpoczął swój występ od pukania do drzwi. „Kto tam?” – zapytał inwestor technologiczny Mark Cuban. Siminoff odpowiedział zza zamkniętych drzwi: „Jamie?”.

To był pierwszy sygnał, a w zasadzie pierwszy błąd Siminoffa – przedsiębiorca podał swoje imię w formie pytającej. Był to typowy przykład tzw. **wzniesienia intonacyjnego** w zdaniu oznajmującym. Badania wykazały, że przypadkowe użycie w zdaniu intonacji wznoszącej sygnalizuje niski poziom pewności siebie i poczucie zagubienia. Kiedy w zdaniu oznajmującym pojawia się ton pytający, mózg słuchacza zaczyna kwestionować wiarygodność mówiącego. Mózg zdaje się mówić: „Jeśli *ty* nie jesteś pewny tego, co właśnie powiedziałeś, dlaczego *ja* miałbym ci uwierzyć?”.

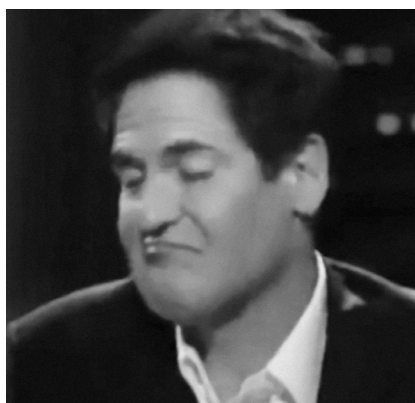
Co gorsza, Siminoff po raz drugi użył intonacji pytającej: „Przyszedłem na prezentację?”. Powtórzenie tego sygnału wzmocniło jego brak pewności siebie – zanim jeszcze rozpoczął swój pokaz! To nie było zbyt dobre pierwsze wrażenie.

Kiedy drzwi w końcu się otworzyły, kanadyjski przedsiębiorca Robert Herjavec wysłał Siminoffowi własny sygnał: fałszywy uśmiech. Szczerzy uśmiech sięga aż do górnych policzków, aktywując kurze łapki po zewnętrznych stronach oczu, podczas gdy fałszywy pojawia się tylko w dolnej części twarzy. Sztuczny wyraz twarzy Herjaveca powinien skłonić Siminoffa do zmiany taktyki. Gdyby odczytał ten sygnał, mógłby skupić się na zbudowaniu relacji z inwestorem. Nie zrobił tego i w efekcie Herjavec nie zainteresował się jego pomysłem.

Kiedy Siminoff w końcu rozpoczął oficjalną prezentację, wydawało się, że wszystko idzie zgodnie z planem. Odpowiadał na liczne pytania, w tym o wielkość rynku i ceny. Usłyszał nawet pochwałę od Marka Cubana, gdy oznajmił, że wartość sprzedaży jego produktu przekroczyła milion dolarów. Jednak sygnały, które przez cały czas wysyłał i które powinien odbierać, tworzyły zupełnie inną opowieść o jego szansach.

Mniej więcej w trzeciej minucie prezentacji Cuban **ściągnął kąciki ust w dół**, co można potraktować jako odpowiednik wzruszenia ramionami. Taki niewerbalny komunikat sygnalizuje niedowierzenie, zwątpienie lub brak zaangażowania. To znak, że ktoś nie jest zainteresowany tym, co mówimy.

Naukowcy uważają, że nasze ciało reaguje w ten sposób, ponieważ taka pozycja ust uniemożliwia mówienie. To niewerbalne zasygnalizowanie obojętności, a tym samym dążenie do zakończenia wymiany informacji. Cuban zdawał się mówić Siminoffowi: „Z mojej strony to wszystko”.



*Shark Tank*

Zamiast wykorzystać ten moment do rozwiania wątpliwości Cubana, Siminoff kontynuował prezentację nieświadomy jej odbioru. Gdyby zarejestrował sygnał rozmówcy, mógłby w prosty sposób wyrazić zrozumienie dla jego emocji, mówiąc na przykład: „Mark, widzę, że jesteś sceptyczny. Pozwól, że podzielę się z tobą ważnymi danymi”. Ale Siminoff usłyszał tylko słowa pochwały i przeoczył ukryty przekaz niewerbalny. Kilka minut później Cuban definitywnie się wycofał.

Oczywiście błąd Siminoffa polegał nie tylko na tym, że pozostawał ślepy na negatywne sygnały inwestorów. Wysyłał też dziesiątki własnych komunikatów. Na przykład, wspominając o cenie swojego produktu, **wzruszył jednym ramieniem**, co było kolejnym sygnałem świadczącym o niepewności. Po pięciu minutach, wzięty w krzyżowy ogień pytań dotyczących przyszłości urzędzeń inteligentnych, Siminoff **głośno przełknął ślinę**, sygnalizując zdenerwowanie. Choć jest to całkowicie zrozumiałe – któż

nie byłby zestresowany, broniąc efektów wielu lat pracy przed sceptycznymi miliardermi w programie telewizyjnym – te wskazówki ostatecznie podważyły skądinąd jasny i pewny przekaz werbalny Siminoffa. **Dobry pomysł nie wystarczy. Muszą towarzyszyć mu właściwe sygnały.**

Siminoff potknął się po raz kolejny, gdy próbował przekonać inwestorów, że nie spotkał się z żadną poważną konkurencją. Zaczął odpowiadać bardzo pewnie, ale po chwili wysłał **sygnał zatrzymania**: „Nie mamy żadnych bezpośrednich konkurentów. Mówiąc bezpośrednich [pauza], mam na myśli to, że jesteśmy [pauza] pierwszym producentem wideodomofonów obsługiwanych przez smartfony”. Jak widać, z sygnałem zatrzymania spotykamy się wtedy, gdy ktoś robi pauzę w nieodpowiednim miejscu. W środku zdania z reguły zatrzymują się kłamcy. I osoby, które są bardzo zdenerwowane. Ponieważ nasze mózgi nie potrafią ich odróżnić, instynktownie obawiamy się, że ktoś chce nas oszukać. Do niekontrolowanego zatrzymania się może dojść również wtedy, gdy ktoś zmienia spontaniczną reakcję na wyćwiczoną odpowiedź. Tak prawdopodobnie stało się w przypadku Siminoffa. Uświadomiwszy sobie w połowie zdania, że przygotował się wcześniej na to pytanie, sięgnął do swojego scenariusza. I chociaż treść tego, co mówił, była bezbłędna, niepewny przekaz po raz kolejny podważył jego wiarygodność.

Siminoff popełnił klasyczny błąd, który popełnia wiele kompetentnych osób: **skupił się nadmiernie na treści, zwracając niedostateczną uwagę na komunikaty niewerbalne**. Sygnały osłabiły jego przekaz, a przecież mogły go wspierać. Ostatecznie to porażka Siminoffa jako mówcy, a nie przedsiębiorcy przekreśliła jego szanse i odesłała go do domu z pustymi rękami.

## Cóż znaczy dobry pomysł, jeśli nikt nie słucha?

Codziennie spotykam błyskotliwych, kreatywnych strategów sabotowanych przez ich własne sygnały. Aspirujący liderzy, ambitni profesjonalści i przedsiębiorcy tacy jak Siminoff nie wysyłają właściwych komunikatów i nie odczytują tych, które są do nich wysyłane.

Mają świetne pomysły, jednak nie potrafią dzielić się nimi w przekonujący sposób. Są zbyt nisko opłacani, a nie wiedzą, jak udowodnić swoją



wartość szefowi lub klientowi. Wychodzą ze spotkania, czując, że poszło źle, ale nie są pewni dlaczego... lub, co gorsza, myślą, że wszystko poszło dobrze, a później zostają zaskoczeni negatywną informacją zwrotną.

Każdego dnia otrzymujesz setki subtelnych komunikatów. Ludzie są zwierzętami społecznymi. Jesteśmy ewolucyjnie przystosowani do życia w grupach, więc nieustannie przekazujemy informacje – o naszym statusie społecznym, o nas jako potencjalnych partnerach i naszych intencjach. Z tego samego względu nieustannie też zwracamy uwagę na informacje, które inni wysyłają do nas.

Kiedy zaczniesz *odczytywać* te sygnały, wszystko staje się jaśniejsze i prostsze. Nie umykają ci ukryte emocje. Wiesz, komu i jakim informacjom zaufać. Możesz komunikować się autentycznie i asertywnie.

Kiedy odkrywasz, jak poprawnie *wysyłać* sygnały innym, ludzie zaczynają cię słuchać, odbierają cię z sympatią i okazują większe zainteresowanie tym, co masz do powiedzenia. Zyskujesz też większą pewność siebie w kontaktach zawodowych i osobistych.

Właściwe sygnały mogą sprawić, że bezbarwna rozmowa, spotkanie lub dowolna interakcja staną się niezapomniane. Z kolei niewłaściwe komunikaty mogą zasiać wątpliwości w słuchaczach i zaprzepaścić potencjalne okazje.

Naukowcy od dawna wiedzą o sile ukrytej w wysyłanych przez nas sygnałach, a większość ludzi przeczuwa, że mowa ciała jest ważna. Jednak niewiele osób wie, z jak zaskakującą dokładnością sygnały mogą wyrażać czyjąś osobowość, przewidywać czyjeś zachowania i osiągnięcia. Na przykład:

- Charyzmę lidera możemy określić na podstawie zaledwie pięcioszekundowej interakcji.
- Chcesz wiedzieć, kto się rozwiedzie? Jedna tylko wskazówka pozwala przewidzieć z 93-procentową dokładnością – czasami nawet z kilkuletnim wyprzedzeniem – które pary się rozejdą.
- Zwracając uwagę na konkretne sygnały ukryte w tonie głosu, możemy przewidzieć z dużą skutecznością, którzy lekarze zostaną pozwani za błąd w sztuce.
- Los oskarżonego można przewidzieć na podstawie jednego niewerbalnego komunikatu wysłanego przez członków ławy przysięgłych.

- Badacze obserwujący niewerbalne sygnały osób biorących udział w szybkich randkach (*speed dating*) są w stanie przewidzieć, którzy uczestnicy wymienią się numerami telefonów.
- Chcesz wiedzieć, kto wygra wybory, zanim dojdzie do głosowania? Badacze odkryli, że wyborcy w ciągu zaledwie jednej minuty określają, który kandydat dominuje w debacie politycznej, a to pozwala przewidzieć, jak będą głosować.

Jeśli sygnały pozwalają przewidzieć wyniki tak ważnych wydarzeń jak wybory, małżeństwo czy procesy sądowe o błędy medyczne, wyobraź sobie, jaką rolę mogą odegrać w codziennym życiu. Moim celem w tej książce jest uwidocznienie tych z reguły ukrytych komunikatów, zarówno w kontaktach osobistych, jak i rozmowach telefonicznych, wideokonferencjach, a nawet w wiadomościach e-mail i na czacie. Uzbrojony w wiedzę o tym, jak działają sygnały, będziesz mógł wzmocnić swój przekaz i zwiększyć wpływ, jaki wywierasz na otoczenie. I już nigdy nie zostaniesz przeceniony, niedoceniony lub źle zrozumiany.

## Dlaczego sygnały?

Dwanaście lat temu dokonałam odkrycia, które radykalnie zmieniło sposób, w jaki się komunikuję. Odkryłam, że wokół mnie mówi się niewidzialnym językiem. Stało się jasne, dlaczego ludzie często odrzucali moje pomysły i dlaczego trudno mi było budować relacje – zarówno zawodowe, jak i towarzyskie. To z tego powodu czułam się niekomfortowo i niezręcznie albo szybko ogarniało mnie znużenie w tak wielu interakcjach.

Wysyłałam złe sygnały... i nie odczytywałam tych, które wysyłano do mnie. Opanowanie sztuki dekodowania i *kontrolowania* własnych sygnałów zmieniło moje życie i karierę. Teraz chciałabym podzielić się tą wiedzą z tobą.

Miałam zaszczyt prowadzić setki warsztatów korporacyjnych w firmach takich jak Amazon, Microsoft, PepsiCo, Intel i Google. To było wielkie szczęście pomagać milionom uczestników moich kursów pogłębić umiejętności interpersonalne. Ogromnie się cieszę, że 36 milionów użytkowników YouTube'a obejrzało moje nagrania szkoleniowe z zakresu komuni-

kacji. A teraz jestem bardzo, bardzo podekscytowana faktem, że mogę tę wiedzę przekazać bezpośrednio czytelnikom tej książki.

Moim sekretem jest połączenie najnowszych badań (w tym autorskich badań przeprowadzonych przez mój zespół w Science of People), rzeczywistych historii sukcesu i fascynujących przykładów znanych postaci, w tym Lance'a Armstronga, Oprah Winfrey, Richarda Nixona i Britney Spears, z praktycznymi strategiami, które możesz zacząć wykorzystywać od zaraz.

Pogrupowałam omawiane sygnały w cztery kategorie. Mamy zatem sygnały **niewerbalne**, **wokalne**, **werbalne** i **wizualne**. I tak też jest zorganizowana cała książka.

Najpierw poznamy sygnały niewerbalne. Badacze odkryli, że sygnały niewerbalne stanowią od 65 do 90 procent całej naszej komunikacji, jednak większość z nas nie ma pojęcia, jak używać mowy ciała do skutecznego porozumiewania się. To największy dział tej książki, ponieważ odpowiada największemu obszarowi naszej komunikacji. Dowiesz się, jak wyrażać pewność siebie bez konieczności wypowiadania słów (a to pomoże ci faktycznie poczuć się pewniej), szybko budować zaufanie i silnie zaznaczać swoją obecność w każdym otoczeniu. Pokażę ci, które gesty dłoni sprawiają, że ludzie odbierają cię jako bystrogo, i nauczę cię dostrzegać ukryte emocje.

W sekcji poświęconej sygnałom wokalnym dowiesz się, jak wyrażać siłę, operując głosem. Możesz wierzyć lub nie, ale liderzy faktycznie używają sygnałów wokalnych, aby wpływać na innych. Zastanowimy się również, dlaczego nasze mózgi kojarzą charyzmę wokalną z przywództwem i jak należy budować zaufanie w rozmowach telefonicznych, rozmowach wideo i kontaktach osobistych.

W sekcji dotyczącej sygnałów werbalnych pokażę ci, jak zwiększyć oddziaływanie wiadomości e-mail, rozmów na czacie i profili w mediach społecznościowych. Czy zastanawiałeś się kiedyś, dlaczego niektóre osoby ociągają się z odpowiedzią na twoje wiadomości? Zagłębimy się w to, jak angażować odbiorców w sferze werbalnej i jak komunikować się z charyzmą zarówno online, jak i offline.

W ostatniej części przekonasz się, że sygnały wizualne mają dużo większe znaczenie, niż myślisz. Pokażę ci, co mówią o tobie – czy tego chcesz, czy nie – twoje ubrania, biurko i ulubione kolory...

Zaczynamy!

**„Sukces twojego pomysłu nie leży w samym pomysle, ale w tym, jak błyskotliwie potrafisz go przedstawić. Przeczytaj tę książkę, a twoje pomysły ożyją”.**

**JOHN JANTSCH**, autor *Duct Tape Marketing* i *The Ultimate Marketing Engine*

Co sprawia, że ktoś ma charyzmę? Dlaczego niektórzy ludzie potrafią porwać olbrzymią publiczność, a inni z trudem przekonują do siebie nawet niewielkie grono rozmówców? Co powoduje, że pewne idee zyskują popularność, a inne, choć dobre, są pomijane? Jeśli kiedykolwiek przerwano ci podczas spotkania, nie dostrzeżono twojego potencjału lub zignorowano twoje pomysły, problem może tkwić w sygnałach, które nieświadomie wysyłasz innym.

Subtelne komunikaty, które nieustannie przekazujemy poprzez język ciała, mimikę, dobór słów i modulację głosu, mają ogromny wpływ na odbiór naszych pomysłów i na to, jak jesteśmy postrzegani. Te pozornie niewinne sygnały mogą wzmocnić nasze przesłanie albo je osłabić.

Vanessa van Edwards odkrywa przed nami ten sekretny język i uczy, jak pokazać siłę, charyzmę i skuteczne przywództwo oraz wzbudzać zaufanie i sympatię. Z jej książki dowiesz się:

- jak mówą ciała przekazać: „Jestem liderem. Oto dlaczego powinieneś do mnie dołączyć”;
- które sygnały wokalne sprawiają, że brzmisz bardziej przekonująco;
- jakich komunikatów werbalnych użyć w CV, brandingu i wiadomościach e-mail, aby wzbudzić w odbiorcy zaufanie i ekscytację na myśl o waszym spotkaniu;
- jakie sygnały wizualne wysyłasz poprzez swój ubiór, zdjęcia profilowe i markę korporacyjną.

Niezależnie od tego, czy negocjujesz ofertę pracy, próbujesz przekonać potencjalnego inwestora czy prowadzisz trudną rozmowę ze współpracownikiem, ta książka pomoże ci poprawić relacje, wyrazić empatię i nawiązać kontakty, które będą miały trwałe pozytywne wpływy na twoje życie.

Patroni:



**personel**  
& zarządzanie

**SPRZEDAŻ-24**

**MARKETER+**

**NOWA**  
**SPRZEDAŻ**

**FOCUS.pl**

**sprawny.marketing**

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

Książka dostępna również jako e-book.

ISBN 978-83-8231-253-9



9 788382 312539 >

MT 23000

Cena 59,90 zł