Mowa ciała

Rozmowa z filozofem dr Janem F. Jacko z Instytutu Zarządzania UJ

- Co to jest mowa ciała?

- Jest to język, którego znaki biorą swą materię z naszego ciała. Znaki muszą mieć oparcie w jakimś materiale - zwykle jest nim tusz i papier (język pisany), bądź powietrze i jego fale (język akustyczny). Materiałem mowy ciała jest sam człowiek. Taka definicja jest nieco za szeroka, ale wprowadzenie dodatkowych kryteriów wymagałoby dłuższej rozmowy.

- Prowadzi Pan wykłady i ćwiczenia z mowy ciała na studiach dziennych, ale także wieczorowych i zaocznych. Od czego je Pan zaczyna?

- Najbardziej praktyczną rzeczą jest dobra teoria. Drobny błąd na początku jest dużym błędem na końcu - zauważył Arystoteles i miał rację. A więc mówię o strukturze komunikacji międzyludzkiej, naturze ekspresji ciała i historii odkryć w tej dziedzinie. Po tym wstępie stajemy przed lustrami...

-... i dokonuje się konfrontacja z samym sobą. Co widać najpierw?

- Studenci często manifestują objawy niezadowolenia, pierwotnego wstydu, że to czy tamto nie wygląda u nich najlepiej, bo trzeba wiedzieć, że w sali ćwiczeń lustra zajmują całe ściany. Na każdego z nich patrzy „ja" zwielokrotniony. W najprostszy sposób dotykają prawdy, że jest taki jeden człowiek na świecie, który o mnie wie wszystko. Jego nie oszukam.

- Tym człowiekiem jestem ja sam.

- A więc innej drogi nie ma, trzeba zaakceptować i zapamiętać ekspresję własnego ciała, gdyż to jest punkt wyjścia do dalszej pracy. Tak mówię studentom i czekam na pierwsze pytania.

- Jakie to pytania?

- O to, czy korzystając z technik mowy ciała nie tracimy własnej autentyczności? Jest to pytanie o to, co dzieje się z psychiką, kiedy zaczynamy manipulować ciałem. I drugie pytanie, uzupełniające: Czy dla osiągnięcia wyznaczonego celu musimy być sztuczni, zakładać maskę, stworzyć swój „poprawiony" wizerunek?

- I co Pan na to?

- Zdobywanie sprawności w posługiwaniu się mową ciała powinno mieć dwa etapy. Na pierwszym z nich uczymy się ogólnych reguł tego, jak dobrze zagrać swoją rolę w społeczeństwie. Na tym etapie rzeczywiście zakładamy jakby-maskę, bo uczymy się nowych sposobów zachowania. Natomiast drugi etap - jakże często pomijany w szkoleniach - to integrowanie zdobytych umiejętności z osobowością człowieka i szukanie własnego stylu ze względu na unikalne właściwości każdego z nas. Przecież każdy człowiek jest inny - ma nieco inną postawę, kształt dłoni, charakter itd. To wszystko trzeba wykorzystać w komunikacji. Ogólne reguły zintegrować z osobowością.

- Gest ma brać początek z osobowości?

- Aby uczenie się mowy ciała było skuteczne musi iść w parze z rozwojem psychicznym. Nie chodzi o to, czy ja się będę coraz bardziej identyfikował z zadaniami społecznymi, które przyjdzie mi spełniać, czy też nie. Rzecz w czym innym. W tym, czy będę się umiał coraz swobodniej posługiwać językiem ciała. Swobodnie to znaczy identyfikując się z określoną rolą społeczną - o ile trzeba, i stojąc w dystansie wobec niej - o ile trzeba. To „o ile trzeba" jest sprawą roztropności, rozsądku, ale też dojrzałości psychicznej.

- Studenci, którzy albo już są, albo wkrótce zostaną menedżerami, stojąc przed lustrem bardziej krytycznie niż na swój strój i fryzurę, powinni przyjrzeć się własnej dojrzałości?

- Często szkolenie mowy ciała kończy się na pierwszym ze wspomnianych wyżej etapów. Nie dochodzi wtedy do wypracowania własnego stylu i zintegrowania ogólnych zasad z osobowością. Efekt tego jest mało przekonujący i nietrwały. Brak integracji tego, czego się uczymy, a więc mowy ciała z rozwojem psychicznym nieuchronnie sprawi, że cała ta wiedza okaże się tylko maską, która łatwo spadnie przy pierwszej trudnej sytuacji. Widać to wyraźnie u niektórych ludzi, którzy zajmują eksponowane stanowiska w polityce i biznesie. Ich reakcje nieraz budzą nasze zażenowanie. Bierze się to stąd, że umiejętność ekspresji nie doszła do etapu integracji technik z osobowością.

- Można w ciągu jednego semestru nauczyć dojrzałości?

- Zajęcia na uczelni są jak pigułka wrzucona do szklanki wody, która będzie się rozpuszczać przez długi czas. W dyskusji ze studentami dochodzimy do określenia, co ma znaczenie kluczowe: autentyzm - dystans - dojrzałość.

- To już są trzy pigułki! Przy czym autentyzm może być rozumiany jako przeciwieństwo dystansu, prawda?

- Dlatego przestrzegam przed skrajnościami. Zbyt silne identyfikowanie się z pewną rolą społeczną albo maska, którą się nakłada - to jedna skrajność, dystans, czyli brak zaangażowania - to druga skrajność. To sobie wyjaśniamy. A potem już uczymy się konkretnych spraw.

- To znaczy czego?

- Jak nawiązywać kontakt z drugą osobą, wpływać na atmosferę rozmowy, przemawiać, rozwiązywać konflikty wy-

korzystując nasze indywidualne możliwości. A potem idziemy dalej, nie omijamy rozmaitych tricków, które pozwalają kontrolować bieg dyskusji, z tą jedną uwagą, aby nimi nie manipulować.

– Co takiego złego jest w manipulacji?

– Po pierwsze, manipulacja zakłada dezinformację, kłamstwo, które ogranicza wolność drugiego człowieka. Po drugie, z manipulacją ciałem trzeba uważać, bo w istocie manipulujemy samym sobą. Mowa ciała to język, a w każdym języku można kłamać lub mówić prawdę. Wybór należy do użytkownika. Powinien on tylko wiedzieć, że koszty kłamania mową ciała są dużo większe, niż w przypadku innych języków. Manipulacja niszczy integrację ekspresji z moim wnętrzem, o którą tak bardzo chodzi w drugim etapie treningu, o czym już mówiłem. Najczęściej w praktyce okazuje się, że im jesteśmy bardziej autentyczni (co nie znaczy, że musimy wszystko pokazywać!), tym lepiej udaje się nam decydować o toku rozmowy. Wpływać na podejmowanie decyzji. Przy czym przekonywanie kogoś do tego, w co sami nie wierzymy...

–... czyli manipulowanie, o co, jak wiem z wcześniejszych rozmów, studenci zarządzania często pytają wykładowców...

–... to nie jest zajęcie dla ludzi wielkiego formatu. Warto wiedzieć, że kłamanie ciałem może rozbijać psychiczną integrację z własnym ciałem, co czasem prowadzi do sztuczności w życiu prywatnym i poczucia wewnętrznej pustki, wewnętrznego wypalenia. Nie sądzę, by ktoś o poczuciu własnej wartości chciał płacić tę cenę. Na szczęście, w większości przypadków mowa ciała jest wykorzystywana do komunikacji, a nie do manipulacji.

– Czy prowadząc zajęcia z mowy ciała tworzy Pan model menedżera doskonałego pod względem tych umiejętności?

– Uczymy się pewnych technik, które są do wykorzystania we wszystkich typach relacji. Nie tylko w biznesie i zarządzaniu. Ale model – to zbyt odległe pojęcie. Bo czy chodzi o skuteczność działania, czy o normy, które ze skutecznością nic nie mają wspólnego? I o co chodzi w danej firmie? Bo są firmy, w których ze względu na postawione cele szef musi być silny, zdecydowany, władczy, dynamiczny oraz firmy, gdzie akurat jest nieco inaczej – szef powinien być przyjacielem, wyzwalać inicjatywę, tworzyć atmosferę...

– O takie konkretne sytuacje pytają zapewne studenci. Dokładnie o co?

– Jak być lepiej przyjętym w czasie rozmowy kwalifikacyjnej? Jak być przekonywującym w czasie negocjacji?

– To są pytania o tricki. I co Pan odpowiada?

– Uczymy się wielu technik. Na przykład w czasie rozmowy pojawia się naturalna tendencja do naśladowania ruchów, ułożenia ciała. Psychologia potwierdziła, że to, co podobne, budzi w nas sympatię. Wiedząc o tym możemy przejąć dynamikę ruchów partnera rozmowy i lekko naśladować jego postawę ciała. Należy przy tym dbać o naturalność. W praktyce najbardziej skuteczne jest to, do czego psychicznie dojrzeliśmy. Naśladowanie nacechowane sztucznością byłoby widoczne, irytujące dla partnera, trick okazałby się błędem. Aby np. naśladowanie było skuteczne nie może być maską. To powinien być proces psychiczny, a nie mechaniczny, chociaż o mechanice ciała też trzeba wiedzieć.

– A dlaczego?

– Bo nieraz konflikt zaczyna dominować w rozmowie tylko dlatego, że między partnerami nastąpiła dysharmonia ruchów. Mechanika komunikacji to jednak nie wszystko, jest jeszcze cały proces psychiczny, który o niej decyduje, dlatego przestrzegam przed noszeniem maski w swoim codziennym życiu, przed udawaniem tego, kim się nie jest. Oczywiście powinniśmy unikać swych wad. Jednak ludzie, którzy mają poczucie własnej wartości umieją tak być sobą, że dla innych nie jest to kłopotliwe.

– I nie muszą stosować żadnych tricków?

– Za wyjątkiem tych, które mają w sobie, przy czym tutaj słowo „trick" należy wziąć w cudzysłów. Przeciwstawiając to maskom, które nie pozwalają być sobą. Te „tricki", to coś, co już rozwinęliśmy w sobie, przyswoiliśmy, jak przyswaja się nowy język, by swobodnie wypowiadać w nim swe własne myśli.

– Ile procent powodzenia np. w czasie negocjacji zależy od umiejętności posługiwania się dobrze językiem ciała, co specjaliści nazywają także komunikacją pozawerbalną?

– Może to jest 10–20 proc., nie więcej, ale w niefortunnym momencie te 10 proc. może wszystko popsuć. Nawet jeden nieprzemyślany gest polityka może wbić się w pamięć widzów, ośmieszyć go skutecznie i to na dłuższy czas... Dlatego zajęcia mają też zadanie oduczyć niepotrzebnych schematów zachowania.

– I czego Pan oducza?

– Na przykład, zwracamy uwagę na niepotrzebne gesty, które wykonujemy, kiedy jesteśmy zdenerwowani. Kształtujemy postawę ciała i ruchy związane z chodzeniem, siedzeniem, by wyeliminować to, co może popsuć nasz wizerunek. Zwracamy uwagę na dystans między partnerami rozmowy. Analizujemy zasady utrzymywania kontaktu wzrokowego z partnerem w negocjacjach itd. Np. brak kontaktu wzrokowego może być źle odebrany (m. in. jako dowód na nieczyste intencje!), ale uporczywe wpatrywanie się w oczy rozmówcy będzie dla niego kłopotliwe i zepsuje atmosferę.

– Jest przepis, jak to robić?

– Ogólna zasada głosi, że proporcje winny być takie, jak 3 do 1 (trzy czwarte czasu – spojrzenie w oczy, jedna czwarta – poza). Ale to się zmienia, jeśli np. prowadzimy „twarde" negocjacje. Wtedy być może okaże się, że kontakt wzrokowy musi być nieprzerwany. Albo – na odwrót. W onieśmielonego rozmówcę nie należy bezustannie wbijać wzroku. Inaczej spogląda mężczyzna na kobietę, z którą ma podpisywać kontrakt i na odwrót, kobieta na mężczyznę – słowem sztywnych zasad nie ma, a raczej – zasad jest więcej, niż się to na początku wydaje i dlatego trzeba zawsze pytać, o jaką sytuację chodzi, by określić właściwe proporcje.

– Jak wypada mowa ciała negocjatora – Polaka w stosunku do np. Niemców, czy Amerykanów?

– Z reguły Amerykanie zajmują od razu dużo przestrzeni, są zdecydowani, ich ruchy i ton głosu wzmacniają asertywność wyrażaną werbalnie. Polak często przegrywa walkę o większą przestrzeń nie tylko z Amerykanami, ale także partnerami z krajów Europy Zachodniej, dosyć często wycofuje się, ruchy ma niepewne i sztywne, co przeszkadza mu odpowiednio zaprezentować swoją ofertę. Na szczęście jest coraz więcej odstępstw od tej reguły, jednak w większości przypadków mamy tu, niestety, spore zaległości do odrobienia.

Rozmawiała: Elżbieta Dziwisz
zdj. Dariusz Wojtala

Nr 5 (53)

MAJ 2002

PRACODAWCA

NR INDEKSU 342513 ISSN 1429-589X

MIESIĘCZNIK