

Andy Collins

Mowa ciała

Andy Collins

Mowa ciała

Co znaczą nasze gesty?

CZŁOWIEK I NATURA 2(19)/2002



OFICyna WYDAWNICZA RYTM
WARSZAWA

Projekt okładki i stron tytułowych
Wiktor Jedrzejec

Rysunki w tekście
Tomasz Łaz

Redakcja
Janina Snitko-Rzeszut

Korekta
Antonina Wojnarowicz
Iwona Brzezińska

© Copyright by Andy Collins
i Oficyna Wydawnicza RYTM, 2002

Wydanie II

ISSN 1230-3062

Skład i łamanie
Studio Graficzne Oficyny Wydawniczej RYTM - Marcin Labus

Druk
Łódzkie Zakłady Graficzne

Oficyna Wydawnicza RYTM prowadzi
sprzedaż wysyłkową książek z 25% rabatem.

Koszt wysyłki pokrywa zamawiający tylko w wysokości 7,00 zł.

Zamówienia można składać pod adresem:

Oficyna Wydawnicza RYTM
ul. Górczewska 8, 01-180 Warszawa
tel./fax: (0-22) 631-77-92, lub tel.: 632-02-21 w. 155
e-mail: dzial.handlowy@rytm-wydawnictwo.pl

KSIĘGARNIA INTERNETOWA
www.rytm-wydawnictwo.pl

*Zosi Łukszy
w dowód przyjaźni*

WSTĘP

Jak wynika z obliczeń niemieckiego naukowca, Alberta Mehrabiana, tylko 7 procent informacji czerpiemy ze słów, 35 procent wnioskujemy z tonu głosu i aż 55 procent z języka ciała.

Na system komunikacji niewerbalnej składają się nie tylko nasze zachowania i gesty, ale także tony, półtony, postawy i nastroje. Na ich podstawie można odgadnąć prawdziwe intencje rozmówcy, a nawet przewidzieć, jak zachowa się ten ktoś za chwilę.

Praktyka potwierdza, że nie można wysnuwać wniosków na podstawie pojedynczych gestów. Wymowa ich bowiem może być fałszywa. Dopiero zespół gestów i zachowań umożliwia poznanie tego, co się kryje za wypowiedzianymi słowami.

Nic zatem dziwnego, iż język ciała, gestów i zachowań zyskuje ostatnio coraz bardziej na popularności. Z powodzeniem wykorzystywany jest również w biznesie. Ma on zastosowanie podczas negocjacji, porad, rozmów indywidualnych, przy przyjmowaniu kandydatów do pracy oraz w wielu innych sytuacjach. Poniższe opracowanie przybliży głównie te tajniki komunikacji niewerbalnej, które mogą *znaleźć* praktyczne zastosowanie w różnych sytuacjach życiowych.

WPROWADZENIE DO KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ¹

Mowa i język

Mowa i język są potężnym czynnikiem rozwoju człowieka, rozwoju jego psychiki i tym wszystkim, co pozwala mu na zdystansowanie się w procesie ewolucji od pozostałych naczelnych. Oczywiście, rozwój mowy odbywał się stopniowo i bardzo powoli. Przypuszcza się, że człowiek w swoim pierwotnym okresie posługiwał się czymś w rodzaju pramowy. Istotą pramowy mogło być wzajemne sygnalizowanie zmian zjawisk i przedmiotów w otaczającym świecie w aspekcie ich przydatności do życia.

Z jednej strony wypowiedzianie dźwięków mownych (nadawca), z drugiej ich odbieranie i słyszenie musiały mieć swoje określone ośrodki nerwowe, te z kolei przyczyniły się do wykształcenia ośrodków ruchowych mowy znajdujących się w przedniej i dolnej okolicy czołowej, natomiast ośrodek czuciowy mowy zlokalizował się w tzw. okolicy słuchowej mózgu.

Znaki pisane i drukowane odbierane są za pomocą ośrodka ciemieniowego, natomiast ze skomplikowanymi odruchami warunkowymi mowy pozostają w ścisłym związku: cała przednia połowa płatów mózgowych, płat skroniowy i ciemieniowy.

Rozbudowujące się coraz bardziej ośrodki mowy zmieniały postać mózgowia i kostną jamę czaszki. Wynika z tego, iż mowa zrodziła się w warunkach społecznego życia prehistorycznego człowieka. Praczułowiek wytwarzający narzędzia potrzebował własnego kodu dodatkowych porozumień. Świadoma działalność i rozwijająca się z nią ściśle mowa doprowadziły człowieka od prehistorycznych, bliskich zwierzęcym, form bytowania do dzisiejszego rozwoju cywilizacyjno-kulturowego.

Mimo iż powszechnie sądzi się, że język ciała dany jest nam niejako w sposób naturalny, to jednak jego wkład w wielkie bogac-

two psychiki współczesnego człowieka jest imponujący. Pramowa skupiała się bardziej na roli oczu, rąk i wyrazie mimicznym, niż na rozumieniu tego, czym jest mowa w dzisiejszym ujęciu.

Od najdawniejszych czasów zmiany mimiki twarzy uważano za wyraz emocji. Do zmian mimicznych dołączają się zwykle ruchy rąk, a niekiedy i całego ciała, zwane ruchami pantomimicznymi. Ten specyficzny kod językowy na pewnym etapie rozwoju człowieka uzewnętrzniał się w formie obrzędowej lub tanecznej, jednak wyrażał jego uczucia.

W 1844 roku Ch. Bell postawił śmiałą hipotezę, że zmiany mimiczne wywodzą się z działań praktycznych. Odsłanianie i szczyrzenie zębów jest pozostałością z okresu, gdy używano ich do gryzienia i atakowania wroga.

K. Darwin uważał, że każda funkcja wyrazowa powstała z funkcji praktycznej, która wykształciła się na jednej z trzech dróg: jako szczątkowa postać rzeczywistych ruchów (np. szczyrzenie zębów), jako autentyczna postać zespołu ruchowego (np. śmiech i łkanie) lub zespół współruchu wynikającego z rozładowania napięcia nerwowego na drogi motoryczne (np. dygotanie ciała w gniewie).

Z teorii komunikacji niewerbalnej

Na przełomie wieków jesteśmy świadkami olbrzymiej ekspansji badań socjologicznych i psychologicznych związanych z językiem ciała. Wielu naukowców zadaje sobie pytanie: czym jest w istocie komunikacja niewerbalna? Jak funkcjonuje język ciała w powiązaniu ze słowem i jak wpływa na nasze życie codzienne? Czy uczymy się języka ciała, czy może jest on instynktowny?

Komunikacja, w sensie przekazu informacji, jest pojęciem o bardzo szerokim zastosowaniu. Jeśli mówimy o ludziach, wówczas kanałem komunikacyjnym mogą być słowa (komunikacja werbalna) lub język symboli, zwany inaczej językiem kodu (komunikacja niewerbalna). Komunikacja niewerbalna służy zazwyczaj do uzupełnienia mowy, do wspomżenia lub wzmocnienia przekazywanej wiadomości.

¹ Wg L. Tkaczyk, *Non-Verbal Communication*, Wrocław 1996.

Schyłek XX wieku przyniósł znaczny postęp w dziedzinie badań nad komunikacją niewerbalną. Przyczyniły się do tego m.in.: rozwój technik rejestracji magnetofonowej, magnetowidowej, elektromiografia czy też urządzenia, którymi można dokładnie rejestrować ruch każdej części ciała oraz przy współpracy technik komputerowych wykreślać płynność tego ruchu.

Prace zapoczątkowane w latach sześćdziesiątych przez J. Faślę, A. Mehrabiana, R.L. Birdwhitela i wielu innych utorowały drogę współczesnej nauce na temat zachowań pozawerbalnych. Na potrzeby dalszych rozważań porozumiewanie się możemy zdefiniować jako proces, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje. Informacjami, które należy **przekazać**, są fakty, myśli i uczucia. Sposób ich przekazywania to:

- mowa (komunikacja werbalna);
- gesty (komunikacja niewerbalna);
- symbole obrazkowe;
- symbole pisma.

W istocie język jest czymś więcej niż środkiem porozumiewania się. Odgrywa on zasadniczą rolę w porządkowaniu doświadczeń i stabilizowaniu świata. Przez odpowiednie posługiwanie się językiem człowiek zapewnia sobie zaspokojenie swoich potrzeb biologicznych, zwraca na siebie uwagę, a także może sterować zachowaniem innych. Język jest więc niezbędnym czynnikiem w procesie opisu i kształtowania rzeczywistości.

W języku ciała możemy wyróżnić cztery typy ekspresji niewerbalnej:

- **Mimikę** twarzy - wyraz twarzy.
- **Kinezykę** - pozycja ciała, postawa, gesty i inne ruchy ciała.
- **Proksemikę** - przestrzenna odległość między ludźmi, którzy wchodzą ze sobą w interakcje.
- **Parajęzyk** - m.in. cechy głosu, wysokość i natężenie oraz tempo mówienia, wahania, błędy oraz inne zakłócenia płynności mowy.

ODLEGŁOŚCI I ZALEŻNOŚCI MIĘDZY ROZMÓWCAMI

Rytuały przestrzenne

Współczesny menedżer rytuały przestrzenne powinien postrzegać jako obszar wyznaczony przez osobę lub grupę osób, w którym zachodzą różnego rodzaju działania, wypełniające tę przestrzeń. Dla dobrego biznesmena jest to ciągle pole walki na drodze do zdobycia przewagi i osiągnięcia wytyczonego celu. Zwykle szuka się najszerszego obszaru osiąganego pomiędzy dwójkiem lub grupą ludzi i próbuje się go zająć dla siebie. W walce tej wchodzimy ciągle w interakcje ze strefami dystansu tworzonymi przez poszczególnych partnerów gry rynkowej. Na strefy dystansu mają wpływ m.in. czynniki kulturowe, rodzaj strefy (wiejska, miejska), wychowanie i wiele innych. Posiadłość będąca własnością danej osoby lub miejsce, w którym ona regularnie przebywa, stanowi prywatne terytorium i każda osoba będzie starała się go bronić. Takie rzeczy, jak firma, biuro i dom, mają ściśle wyznaczone granice, w których możemy wyróżnić różnego rodzaju podterytoria, porządkujące prawo własności domowników lub - w wypadku firmy i biura - szefa firmy. Dlatego też przyszli negocjatorzy, petenci czy też klienci, którzy chcą osiągnąć jakiś cel, wchodząc na czyjeś terytorium, muszą umiejętnie się po nim poruszać, a szczególnie nie naruszać wyznaczonych stref podterytorialnych.

Miejsce przy stole

Przestrzeń narzuca nam określony rodzaj zachowań. Inaczej rozmawiamy w przytulnym gabinecie, inaczej w dużym pomieszczeniu, a jeszcze inaczej w sali konferencyjnej. To, jakie zajmujemy miejsce przy stole, wywiera wpływ na naszą postawę i przebieg rozmowy. Funkcjonuje tutaj kilka sprawdzonych już zasad.

Rozmowy indywidualne

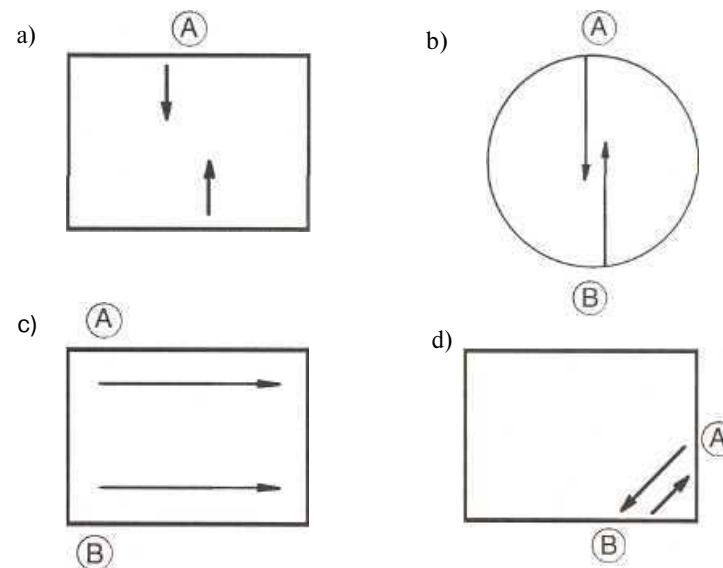
Wydaje się, że nic prostszego, jak usiąść przy biurku lub przy stole ze swoim interlokutorem i zacząć rozmowę. Czy tak jest na pewno? Bynajmniej.

- Zazwyczaj siadamy na wprost siebie, „**twarzą w twarz**” (rys. 1a). Niewielka odległość od siebie sprawia, że atmosfera rozmowy jest ciężka. Krótki dystans krępuje i ogranicza, a przy tym męczy rozmówców. Często nie wiemy, co mamy zrobić ze swoim wzrokiem. Dlatego patrzymy w blat stołu lub zajmujemy się jakimiś drobiazgami.

- Jeżeli siadamy **na wprost siebie** po obu stronach dużego stołu, czyli z **dystansem** (rys. 1b), to też nie zajmujemy wygodnej pozycji. Trzeba patrzeć rozmówcy w oczy, gdyż inaczej tracimy z nim kontakt. Ponadto trzeba podnosić nieco głos, aby być dobrze słyszonym.

- Pozycja **bokiem do siebie** (rys. 1c) jest również niewygodna do dłuższej rozmowy lub chociażby średniej.

- Według specjalistów od zależności przestrzennych, najkorzystniejsza jest pozycja **na skos**, czyli przez róg stołu (rys. 1d). Obaj partnerzy znajdują się wtedy na tyle blisko siebie, aby móc swobodnie rozmawiać, a jednocześnie oddzielający ich kawałek blatu sprawia, że czują się neutralni i bezpieczni. Pozycja ta pozwala na nieograniczony kontakt wzrokowy, daje możliwość posługiwania się językiem ciała, a szczególnie gestem. W tej pozycji, w której narożnik biurka stanowi częściową barierę, nie można wprawdzie uzyskać stuprocentowej swobody, można natomiast uniknąć podziału terytorialnego **na powierzchni** biurka. Jest to najlepsza pozycja np. podczas negocjacji handlowych, w której sprzedający-prezenter może pokazać w pełni swój kunszt sprzedawcy. Dlatego też przesunięcie krzesła w początkowej fazie rozmowy do rogu stołu może rozładować napiętą atmosferę i przyczynić się do korzystniejszych pertraktacji.



Rys. 1. Najczęściej zajmowane pozycje podczas rozmów indywidualnych: a) twarzą w twarz, b) na wprost, ale z dystansem, c) bokiem do siebie, d) na skos

Pozycje strategiczne w biurze z grupą osób

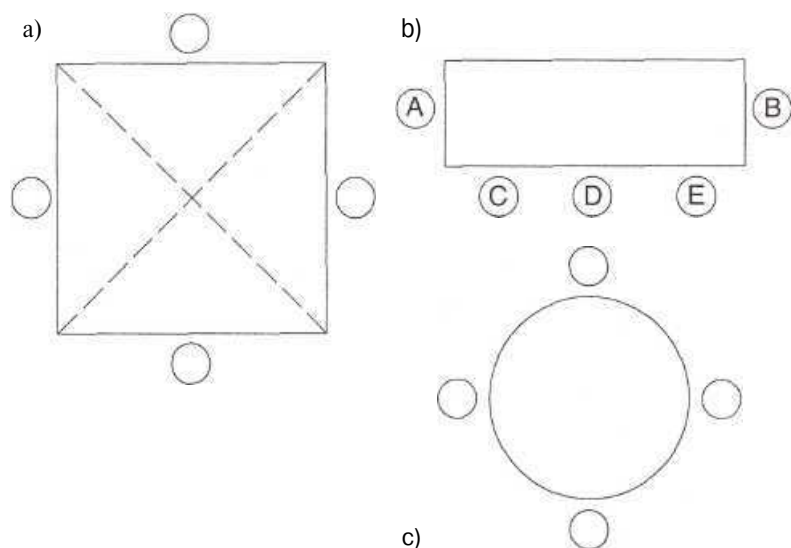
Powyższe uwagi odnosiły się na ogół do dwóch lub trzech osób. Na co dzień jednak menedżer (negocjator) ma często do czynienia z grupą osób. Tę grupę należy usadowić przy stole w taki sposób, aby możliwie nie naruszyć osobistego terytorium każdego z członków grupy. W związku z tym do rozmów wykorzystuje się trzy rodzaje stołów:

- **Stół kwadratowy** (rys. 2a). Taki kształt mebla stwarza pomiędzy osobami stosunki współzawodnictwa i walki. Stoły takie są najbardziej odpowiednie do formalnych, rzeczowych i konkretnych rozmów oraz podkreślają stosunek zwierzchnik - podwładny.

- **Stół prostokątny** (rys. 2b). Wydłużony kształt stołu oraz posadzenie szefa-zwierzchnika na miejscu A mówią o tym, że ta osoba ma największy wpływ na pozostałych członków grupy. Przy pozycji tej przyjmuje się, że za plecami osoby A nie mogą znajdować się osoby, które mogłyby jej przeszkadzać.

wać się drzwi, gdyż w takiej sytuacji przewagę psychiczną mogłaby osiągnąć osoba B. Przyjmując jednak, że A siedzi na pozycji największych możliwości, trzeba uznać, że jego zastępcą może być osoba B, a w dalszej kolejności C, D, E itd. Nawet dla postronnego obserwatora takie usadzenie osób przy stole na sali obrad pozwala prawidłowo odczytać, kto kontroluje negocjacje, kto ma wpływ na władzę i kogo należy wyróżnić już przy powitaniu.

- **Stół okrągły** (rys. 2c). Ten kształt mebla biurowego pozwala na to, by grupa osób siedząca wokół niego mogła czuć się swobodnie, a jednocześnie pobudzona do dyskusji - rozmawiała jak równorzędni partnerzy. Oczywiście, siadając przy okrągłym stole, można odnaleźć miejsca i granice oddziaływania osób siedzących naprzeciwko siebie i doszukiwać się pozycji współzawodnicząco-defensywnych. Najczęściej jednak stołu okrągłego używa się do wytworzenia nieformalnej, relaksowej atmosfery w celu przełamania barier istniejących wśród potencjalnych dyskutantów.



Rys. 2. Rodzaje stołów wykorzystywanych do rozmów grupowych: a) stół kwadratowy, b) stół prostokątny, c) stół okrągły

Reguła Artura

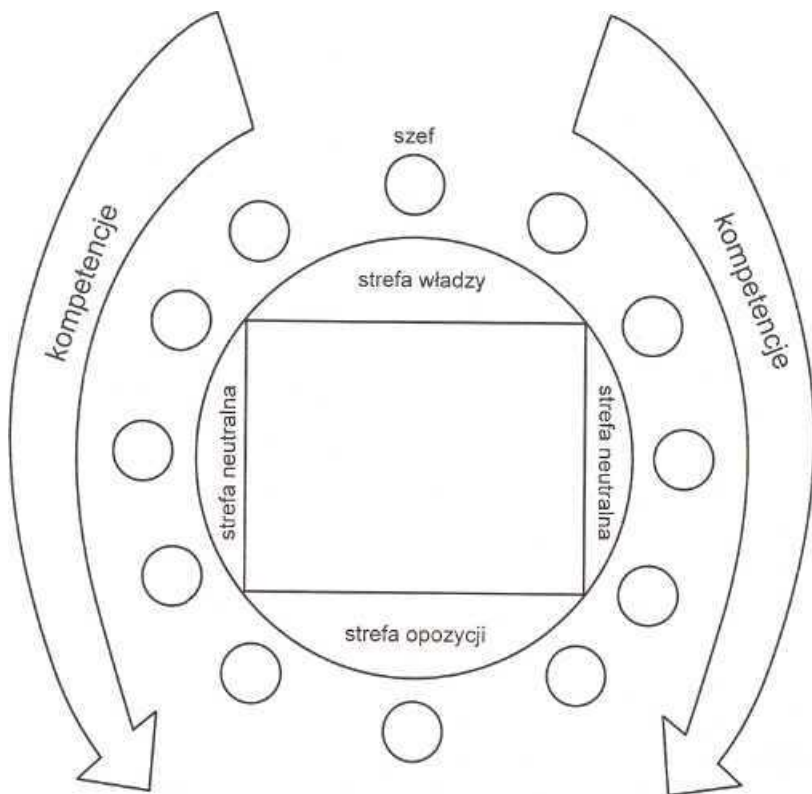
Reguła ta ma zastosowanie do grupy osób siedzących przy okrągłym stole. Jeżeli systematycznie spotyka się w tym samym miejscu to samo grono uczestników, zajmują najczęściej stałe miejsca. Wybór tych miejsc nie jest przypadkowy.

Jeżeli ktoś pierwszy raz bierze udział w posiedzeniu danego gremium, to wybór przez niego miejsca (jeżeli ma taką możliwość) świadczy o roli, jaką zamierza lub chociażby pragnie odegrać w tym spotkaniu.

Sama reguła wywodzi się z celtyckiej legendy o królu Arturze i rycerzach okrągłego stołu. Chodzi tu zarówno o kształt mebla, jak i o wyznaczenie miejsc osobom mającym przy nim zasiąść.

Stół okrągły ma to do siebie, że każdemu z uczestników spotkania zapewnia ten sam status. Tak więc, mimo podległości służbowej, panuje przynajmniej pozorna równorzędność podmiotów. Przy okrągłym stole optycznie nie są wyodrębnione strony prowadzonych negocjacji, zawieranego kontraktu itp. Panuje zatem o wiele cieplejsza i bardziej rzeczowa atmosfera posiedzenia.

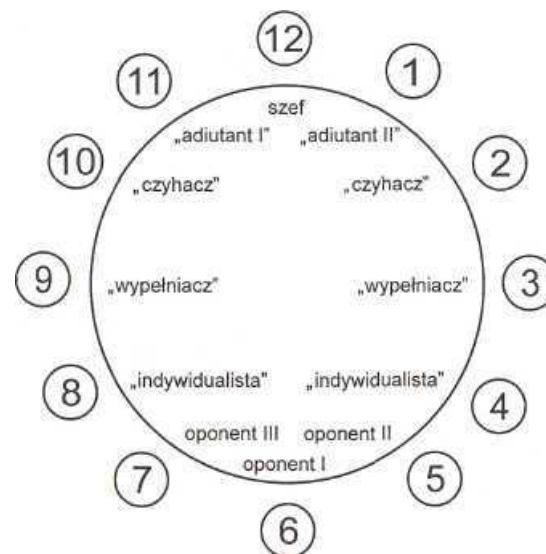
W przypadku narady służbowej zazwyczaj jest tak, że miejsce na wprost wejścia na salę, czyli najdalej od drzwi wejściowych, zajmuje prowadzący spotkanie lub osoba znajdująca się w danej hierarchii służbowej najwyżej (rys. 3). Po jego prawej i lewej ręce znajdują się osoby posiadające największe kompetencje służbowe lub odgrywające najważniejszą rolę. Bliżej przeciwległej strony stołu zasiadają osoby mniej liczące się w tym towarzystwie. Naprzeciwko prowadzącego naradę lub szefa zajmują miejsce osoby, na których z reguły skupia się krytyka prowadzącego. Na spotkania takie przychodzą one pełne obaw, z mniejszym lub większym stresem i chcą być jak najdalej od swego chlebodawcy. Ten z kolei, siłą rzeczy, na nich najczęściej zatrzymuje swój wzrok i do nich kieruje swoje słowa. Ponadto, jeśli mówi bezpośrednio do nich, to ze względu na największą odległość, podnosi głos. Natomiast do osób siedzących w jego najbliższym sąsiedztwie zwraca się ciszej, często półtonem i bardziej poufale.



Rys. 3. Zajmowanie miejsc przy okrągłym stole według reguły Artura

Reguła zegara

Podczas narady, konferencji lub negocjacji podział miejsc przy okrągłym stole bardzo przypomina tarczę tradycyjnego zegara (rys. 4).



Rys. 4. Zajmowanie miejsc przy stole według reguły zegara

Miejsce początku i końca, czyli godziny „12”, zajmuje, rzecz jasna, szef. Po jego prawej i lewej ręce, odpowiednio godziny „11” i „1”, siedzą najbliżsi współpracownicy, „**adiutanci**”, np. któryś z zastępców, szef produkcji, asystentka lub rzecznik prasowy, o ile taki jest w firmie. Najczęściej osoba siedząca po prawej ręce szefa zajmuje w przedsiębiorstwie pozycję mocniejszą od osoby siedzącej po jego lewej ręce.

Miejsca odpowiadające godzinom „2” i „10” okupują przeważnie „**czyhacze**” - osoby często przeżywające wewnętrzny niepokój lub frustrację. Ambicja popycha ich do przodu, chociażby do zajęcia miejsca „adiutantów”. W oczekiwaniu na swoją szansę starają się być zawsze dla szefa mili i dyspozycyjni. Jeśli niecierpliwość zbyt mocno daje im znać o sobie, wówczas szukają możliwości gdzie indziej, a gdy takową dostrzegą, bez skrupułów odwrócą się od dotychczasowego pryncypała.

Miejsca „3” i „9” konferencyjnego cyferblatu zajmują „**wypełniacze**”. Uważają, że ze względów formalnych lub taktycznych powinni być obecni na sali, nie zamierzają jednak

występować z żadnymi postulatami. Ograniczają się na ogół jedynie do zaakcentowania swojej obecności poprzez aprobatę lub dezaprobatę czyjegoś wniosku. Ich zdanie będzie współbrzmieć z opinią większości. Nic zatem dziwnego, że często przysypiają, przeglądają dyskretnie prasę, bezwiednie rysują przeróżne bohomyzy lub błędzą myślami zupełnie w innych sferach niż temat posiedzenia. Trzeba przyznać, że miejsca te są do tego celu najodpowiedniejsze i najbezpieczniejsze. Osoby te mają dogodnie pole obserwacji, natomiast same nie są zbyt widoczne. Szef musiałby się lekko wychylić, żeby je mieć w polu widzenia.

Miejsca odpowiadające godzinom „8” i „4” zajmują „**indywidualiści**”. Nie są oni powiązani żadnymi nieformalnymi układami z pozostałymi uczestnikami posiedzenia. Mają własne poglądy na temat omawianych spraw. Opierają się w znacznym stopniu na krytyce dotychczasowych koncepcji funkcjonujących w firmie. Brakuje im jednak odwagi, aby zainicjować otwartą konfrontację z szefem lub jego najbliższym otoczeniem. Kiedy zostaną do tego sprowokowani lub o to zapytani, wówczas mniej lub bardziej otwarcie wyrażą to, co ich nurtuje. Najczęściej ich ulubioną bronią jest kuluarowa krytyka *status quo* przedsiębiorstwa.

Miejsca na dolnym biegunie, tam gdzie są godziny „6”, „5” i „7”, zajmuje „**opozycja**” (względem szefa). Najsilniejszą pozycję z tej trójki ma osoba siedząca na miejscu będącym odpowiednikiem godziny „6”, a następnie osoba zajmująca miejsce z jej prawej strony. W praktyce *gros* polemiki rozgrywa się między trójkątem górnym a dolnym. Ostrze krytyki jest najczęściej skierowane właśnie do „opozycji”. Są to miejsca najbardziej niewygodne i stresogenne.

Przedstawiony tutaj schemat ma charakter modelowy. Rzadko się bowiem zdarza, aby w spotkaniu uczestniczyło akurat 12 osób, i to przy stole okrągłym. Ma to jednak praktyczne odniesienie. Podczas każdego spotkania można wyodrębnić bowiem strefę **władzy**, strefę **opozycji** oraz strefę lub strefy **neutralne**. Nie ma na to wpływu ani liczba podmiotów, ani kształt mebla, przy którym spotkanie się odbywa.

ANTROPOLOGIA PRZESTRZENI

Strefy ochronne

Każdy człowiek wyznacza sobie własną strefę ochronną. Są to niewidzialne granice, których przekroczenie odczuwa jako naruszenie swojego prawa do osobności czy intymności.

Amerykański antropolog przestrzeni, Eduard Hall, wyróżnia cztery kategorie dystansu między uczestnikami spotkania:

Strefa intymna — mająca zasięg do 45 cm. Granicę tę w sposób naturalny wyznacza dotyk, ciepło lub zapach ciała między poszczególnymi osobami.

Strefa osobista - mająca zasięg do 120 cm. Jest to strefa przyjaźni i poufalitych rozmów. Granicę tę wyczuwają bez trudu nasze oczy i uszy. Głos waha się tu między półtonem a tonem. Jeśli nie mamy ochoty na czyjś zbyt poufality ton lub niewygodny dla nas temat, wówczas wystarczy nieco się odsunąć, a skutek będzie natychmiastowy.

Strefa oficjalna - mająca zasięg do 360 cm. Najczęściej występuje ona podczas narad, odpraw służbowych, posiedzeń w mniejszym gronie itp.

Strefa publiczna - powyżej 360 cm. Charakteryzuje ją porozumiewanie się tylko w jedną stronę. Duża odległość między przemawiającym a resztą uczestników spotkania zniechęca do dialogu. Sytuacja taka występuje m.in. w dużej sali konferencyjnej, w sali wykładowej itp.

Wyczucie właściwego dystansu ma istotne znaczenie, zwłaszcza w czasie rozmów prowadzonych na stojąco, np. podczas oficjalnych rautów, koktajli, w kuluarach obrad itp. Jeśli za bardzo zbliżymy się do swojego rozmówcy, a on sobie tego akurat nie życzy, wówczas w jego zachowanie wkrada się irytacja. W takim przypadku interlokutor albo odsuwa się, albo dąży do jak najszybszego zakończenia rozmowy. Zupełnie inne wrażenie odnosi się wówczas, kiedy osoba skracająca dystans jest dla nas bardzo atrakcyjna, np. ze względu na swoje walory zewnętrzne, zajmowaną pozycję, potencjalne dla nas korzyści lub więzi uczuciowe.

Zachowywanie przez jedną ze stron dialogu większego niż normalnie dystansu sprawia wrażenie, że nie jest ona zainteresowana tą rozmową albo odnosi się do danej osoby lub sprawy z rezerwą.

Z powyższych rozważań wynika, że jeśli nie jesteśmy pewni, w jakiej odległości stanąć względem drugiej osoby, lepiej nie wkra-
czać w jej obszar intymny.

Biurko to nie tylko mebel

Biurko w pracy narzuca pewien sposób zachowania; wytwarza względem drugiej osoby, najczęściej petenta, mimowolną sztywność i formalizm, w przeciwieństwie do rozmowy prowadzonej przy małym, okrągłym stoliku. Osoba siedząca za biurkiem od początku ma psychiczną przewagę nad swoim interlokutorem. Łatwiej jest jej przez to nadawać ton rozmowie lub mieć inicjatywę.

Podczas rozmowy po obu stronach biurka jednym ze stałych elementów jest kontakt wzrokowy. Jeżeli któraś ze stron pragnie zakończyć rozmowę, wówczas przestaje podtrzymywać kontakt wzrokowy i dialog traci wówczas na płynności.

Biurko odgrywa nie mniejszą rolę w pracy zespołowej. Jeżeli w pomieszczeniu pracuje kilka osób, to ważne są odległości między ich stanowiskami pracy. Zazwyczaj potrzeba minimum 2 metrów odległości, aby jeden pracownik mógł swobodnie funkcjonować w obecności drugiego. Praktyka dowodzi, że dopiero dystans minimum 3 metrów między stanowiskami pozwala na efektywną pracę. Panuje wtedy odpowiednia swoboda i nie wyczuwa się zobowiązania do podtrzymywania konwersacji.

Stolik swoistym polem gry

W tej grze uczestniczymy powszechnie, chociaż najczęściej nieświadomie. Siadają naprzeciwko siebie dwie osoby i mimo woli zaczynają wytyczać na blacie stołu swoje terytorium. W jaki sposób to się odbywa? Po prostu - wszystkimi możliwymi przedmiotami znajdującymi się akurat na stole. Najczęściej na pierwszy ogień idzie

popielniczka, którą jeden z uczestników przesuwając odruchowo na środek lub jeszcze trochę dalej. Punktem granicznym może być paczka papierosów lub zapalniczka. W przypadku osób niepalących świetnym rekwizytem jest długopis, butelka z napojem, cukiernica lub spodeczek na saszetkę z herbatą. Pomysłowość ludzka w tym przypadku nie zna granic. Często np. bywa tak, że jeden z rozmówców strząsa popiół z papierosa, a następnie popielniczkę odruchowo przesuwa w stronę partnera. Tamten dostrzega to i w głębi duszy myśli o swoistym odwecie. Może np. nalać do szklanki napoju, a butelki nie postawi już na dawnym miejscu, lecz przesunie do przodu.

Aby się o tym przekonać, najlepiej jest przeprowadzić następujący test. Podczas najbliższej rozmowy proszę, niby od niechcenia, dyskretnie przesunąć w kierunku partnera jeden lub więcej przedmiotów znajdujących się na stoliku. Teraz należy pod byle pretekstem wyjść na chwilę z pokoju. Po powrocie z pewnością zauważycie, że przynajmniej część tych przedmiotów została przesunięta ku środkowi stołu lub nawet w waszą stronę.

Powyższe sytuacje mają miejsce przede wszystkim podczas rozmów o większym ciężarze gatunkowym, w ciężkiej atmosferze spotkania lub w czasie rozmów, przynajmniej dla jednej ze stron, niewygodnych. W mniejszym stopniu da to się zauważyć w czasie spotkania towarzyskiego.

Zasada Kordy

Zdaniem niemieckiego specjalisty od języka ciała, Eduarda Thiela, pomieszczenie służbowe osoby pełniącej w przedsiębiorstwie funkcję kierowniczą powinno być odpowiednio usytuowane względem pozostałych pomieszczeń biurowych firmy. Jeżeli macie możliwości wyboru - zajmijcie pokój narożny, w kącie bowiem tradycyjnie już kryje się władza. W przeciwnym razie próba pełnienia funkcji szefa w środkowym pokoju musi zawieść, a przynajmniej autorytet przełożonego zostanie pomniejszony.

Zasadę tę sprecyzował amerykański naukowiec, Michael Korda. Na podstawie licznych obserwacji stwierdził, że wpływy w biu-

rze maleją wraz z rosnącym oddaleniem od narożnego pokoju. Gdy natomiast ktoś zajmuje pokój bezpośrednio obok szefa, zyska możliwość szybszego zrobienia kariery (więcej kontaktów, rozmów - często poufnych, więcej poleceń przełożonego, a co za tym idzie, większa znajomość spraw przedsiębiorstwa).

Taktyka rewolwerowca

Taktyka ta dotyczy usytuowania stanowisk pracy w pomieszczeniu służbowym i brzmi następująco: dużo widzieć i mieć zabezpieczone tyły.

Jest to nader proste w niewielkim pokoju, w którym swoje stanowiska pracy mają tylko sami podwładni. O wiele bardziej skomplikowana jest sytuacja w przypadku wielkich powierzchni biurowych, tzw. hal, jakie często spotyka się na Zachodzie. Takie przeszklone monstrum nie jest korzystne ani dla bezpośredniej władzy, która przebywa razem z pracownikami, ani dla personelu. Kierownicy działów zmuszeni są zrezygnować wówczas z wielu tradycyjnych przywilejów, takich jak zacisze gabinetu, pewna sfera intymności, własna sekretarka itd. Z kolei pracownicy znajdują się pod stałą obserwacją przełożonego, przynajmniej mają tego świadomość, a także sami obserwują zachowanie zwierzchnika. Sytuacja, w której pracownik czuje się ustawicznie obserwowany i sam stara się stale obserwować, prowadzi do stresu.

Czy można temu zaradzić? W ograniczonym zakresie, ale można. Przede wszystkim trzeba starać się zająć miejsce w rogu sali, tyłem do ściany. Osoba, która wybiera miejsce twarzą do ściany, jest na ogół nieśmiała z natury i nie dąży do awansu. Jeżeli nie ma możliwości zajęcia miejsca narożnego, wówczas trzeba przystosować do swoich potrzeb miejsce środkowe. W tym celu wskazane jest zbudowanie barier oddzielających tę enklawę od reszty biura. Do tego celu służą m.in. szafy i szafki, wieszaki, duże rośliny pokojowe, w tym także pnące. W ten sposób na środku sali można dla kilku osób utworzyć mniej stresogenną strefę.

Gdzie ustawić biurko szefa?

Zajmując się komunikacją niewerbalną i zagospodarowaniem przestrzeni w biurze, w grze o władzę można wykorzystać szereg elementów znajdujących się w wyżej wymienionych pomieszczeniach dla podniesienia statusu społecznego pracujących w nich osób. Gra o władzę może toczyć się za pomocą umiejętnie i sprytnie umeblowanego gabinetu (odpowiednia liczba stołów kwadratowych, prostokątnych, okrągłych), strategii ustawienia krzeseł, wielkości tych krzeseł w stosunku do drugiej osoby itd.

Jeżeli pełnisz kierowniczą funkcję w przedsiębiorstwie, ważne jest, po kim dziedziczysz służbowy pokój lub swój kącik. O ile nie wprowadzisz widocznych zmian w ustawieniu biurka czy wystroju wnętrza, wówczas jednoznacznie będziesz kojarzony z poprzednikiem. Przejmiesz jego *image* i trudno ci będzie utrwalić w świadomości podwładnych własną osobowość.

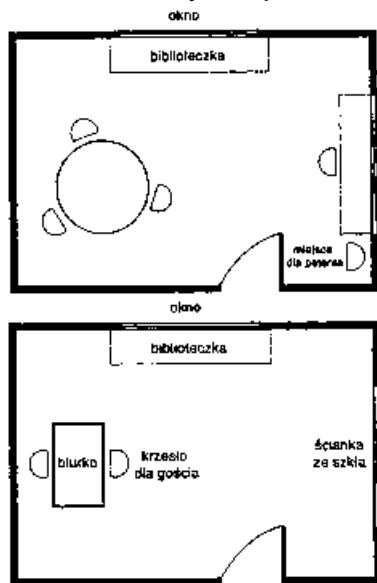
Jeżeli w swoim pokoju często pełnisz również funkcje reprezentacyjne w stosunku do osób z zewnątrz, to biurko najkorzystniej jest ustawić w środkowej części pomieszczenia - w miarę możliwości tyłem do okna; ma to tę zaletę, że jako gospodarz twarz masz w cieniu, a gość występuje w świetle wpadającym przez okno.

Jeśli zamierzasz dużo pracować we własnym pokoju, korzystniej jest ustawić biurko tak, aby światło padało na blat z boku.

Wnętrze pokoju służbowego wiele mówi o osobowości gospodarza. Przy wyposażaniu gabinetu pamiętać należy, że najważniejsza jest ściana znajdująca się za twoimi plecami, gdyż na niej spoczywa wzrok interesantów. Możesz więc w tym miejscu zawiesić swoje dyplomy, trofea lub coś oryginalnego, co dobrze świadczy o guście gospodarza. Na innych ścianach porozmieszczaj to, co wzbogaca twoje życie wewnętrzne, to, co lubisz. Mogą to być fotografie członków rodziny, pejzaże, makrama itp. Nie wolno jednak przesadzać z liczbą rekwizytów.

Odpowiedni wystrój gabinetu można nazwać strategicznym w osiąganiu celu. Przykład nowoczesnego urządzenia gabinetu przedstawiamy na rysunku 5a, a poniżej pierwotny stan umeblo-

wania (rys. 5b). Należy tak ustawić meble w gabinecie, aby zapewnić sobie status władzy nad swoimi pracownikami, a jednocześnie stworzyć takie warunki, by podwładni, wtedy kiedy chcemy, czuli się u nas swobodnie i byli chętni do współpracy.



Rys. 5. Przykład nowoczesnego zagospodarowania gabinetu szefa: a) stan po modernizacji, b) stan pierwotny

Zmiany dokonane w gabinecie spowodowały, iż biurko umieszczone przed przeszkloną ścianą działową bardziej uwidoczniło szefa dla osób wchodzących do gabinetu, a sam gabinet stał się zdecydowanie większy. Krzesło postawione przy biurku w pozycji narożnej uczyniło komunikację bardziej otwartą, natomiast umieszczony w drugim końcu gabinetu okrągły stół z trzema identycznymi krzesłami pozwolił na odbywanie nieformalnych spotkań na zasadzie równorzędności. Wynikiem tych zmian była poprawa stosunku szef-podwładny, szefa zaczęto postrzegać jako człowieka spokojnego i zrównoważonego emocjonalnie.

Istnieje też możliwość, aby za pomocą niektórych przedmiotów ułożonych strategicznie i użytych jako niewerbalnych sposo-

bów komunikacji - zwiększyć status i władzę szefa firmy. Zaliczyć do nich można m.in. niskie kanapy dla gości, aparaty telefoniczne, popielniczki i inne rekwizyty o znacznej wartości, ściany wyklejone dyplomami i nagrodami, sejf itp. Wszystkie te elementy podkreślają status tego, kto zajmuje powyższe pomieszczenie, czyniąc go niedostępnym dla przeciętnego petenta.

Biurko szefa a jego osobowość

Amerykański magazyn „The Independent” podaje, że biurko szefa zdradza jego osobowość. Na podstawie wieloletnich obserwacji psychologom udało się wyróżnić szereg prawidłowości. Tego typu analizy psychologiczne są również zaliczane do szeroko pojętego języka ciała w biznesie, a przynajmniej znakomicie go wzbogacają i uzupełniają. Oto wybrane spostrzeżenia dotyczące szefa:

- **Szef superzorganizowany.** Na jego biurku panuje wzorowy porządek, bo znajdują się tylko przedmioty niezbędne. Zwraca na to uwagę również w sekretariacie. Możesz śmiało zwracać się do niego w różnych sprawach, nawet osobistych, gdyż lubi czuć się potrzebny. Przywiązuje wagę do pozorów, dlatego stara się być miły i uczynny, ale jeśli odczuje brak uznania ze strony otoczenia, wówczas może zaskoczyć cię wybuchem złości.

- **Szef efektowny.** Lubi duże biurko, a na nim dużo wolnego miejsca. Ceni wszelkie atrybuty swojej władzy, a więc tytułowanie, uniżoność podwładnych, komplementy itp. Cechuje go duży spryt życiowy i przebiegłość w negocjacjach. Tak umiejętnie operuje swoimi zaletami i wadami, że trudno jest go czymś zaskoczyć.

- **Szef łowca sukcesów.** Gromadzi w szufladach biurka lub wokół siebie wszystkie możliwe trofea, a więc: odznaczenia, dyplomy, publikacje, otrzymane figurki itp. Jest zawsze żądny osiągnięć i tła, na którym mógłby błyszczeć. Często lubi przechwalać się przed swoją sekretarką. Odznacza się cechami przywódczymi i organizatorskimi. Jest otwarty na nowe inicjatywy. Wrazie niepo-

wodzenia lub braku uznania staje się malkontentem, a niekiedy nawet osobą trudną do zniesienia.

- **Szef kolekcjoner.** Lubi na swoim biurku ustawiać różnego rodzaju maskotki i inne drobiazgi. W pracy jest aktywny. W stosunku do najbliższego otoczenia, a zwłaszcza swojej sekretarki stara się być przyjazny i rozmowny. Lubi wypytywać o życie osobiste, podwładnych traktuje po ojcowsku. Wadą jego jest jednak brak dyskrecji.

- **Szef chaotyczny.** Nie przeszkadza mu bałagan na jego biurku. Jak na straganie mieszają się tam różne dokumenty i przybory biurowe, przedmioty osobiste, a na wszystkim poprzyczepianych jest mnóstwo karteczek z najróżniejszymi informacjami. Nigdy nie wie, gdzie co leży. Jego sekretarka musi posiadać zdolności detektywistyczne, aby na zawołanie odnaleźć odpowiedni dokument. Szef chaotyczny często zachowuje się historycznie, ale mimo to jest lubiany, kontaktowy i potrafi twórczo myśleć.

Przyjazne pokoje biurowe

Pomieszczenie do pracy powinno być tak urządzone, by sprzyjało dobremu samopoczuciu, od tego bowiem *zależą* sukcesy zawodowe i nastawienie psychiczne pracowników, z jakim codziennie przychodzą do firmy. Możesz popisać się własną inwencją w urządzeniu swojego stanowiska pracy i wystroju wnętrza. Podajemy kilka rad w tym względzie, wywodzących się z modnej ostatnio chińskiej sztuki *feng-shui*. Skorzystaj z nich i wprowadź do swojego najbliższego otoczenia więcej harmonii, a zyska na tym cała instytucja.

- **Kształt pomieszczenia.** Powinien to być pokój kwadratowy lub prostokątny, sprzyjający uzyskiwaniu dobrych efektów w pracy. Wszelkie inne kształty pomieszczeń potęgują nieporozumienia, konflikty i nerwową atmosferę.

- **Oświetlenie.** Bardzo ważny element wyposażenia pomieszczenia. Powinno być harmonijne i równomierne. Zbyt jaskrawe żarówki męczą wzrok, osłabiają koncentrację i wywołują niepo-

kój, podobnie jak świetliki, pod którymi bezpośrednio nie należy pracować. Niewskazane jest też zawieszanie tuż nad biurkiem lamp ani innych przedmiotów, gdyż dodatkowo oddziałują na nas swoją energią. Wystarczy lampka z boku biurka, włączana wtedy, gdy niedostateczne jest oświetlenie naturalne.

- **Biurko.** Podstawowe miejsce pracy powinno być usytuowane tak, aby pracownik widział całe pomieszczenie, bo wówczas jest najbardziej twórczy i czuje się bezpiecznie. Dla biurka odpowiednim miejscem jest ustawienie go nie na wprost drzwi, lecz przy jednej z sąsiadujących z nimi ścian.

- **Meble biurowe.** Zarówno w gabinecie szefa, jak i w pomieszczeniach pracowników meble powinny mieć zaokrąglone lub owalne kształty. Wzmacniają wtedy inwencję twórczą, myślenie koncepcyjne i kreatywność. Natomiast meble o kształtach prostokątnych, kwadratowych i o ostrych kątach wskazane są do firm lub działów handlowych, gdzie tzw. tnąca energia pobudza do szybkich działań, ale jednocześnie zwiększa nerwowość pracowników. Warto pamiętać o ogólnej zasadzie, że przedmioty okrągłe emitują dobrą energię, a kanciaste negatywną. Przy narożnikach mebli znajdują się największe skupiska niepożądanego energii tnącej *chi*. Powoduje to u znajdującej się w takim miejscu osoby złe samopoczucie, a u pozostałych osób, siedzących przy stole, negatywne nastawienie do niej. Ma to znaczenie podczas narad czy rozmów gabinetowych.

Najbardziej odpowiednie są meble drewniane w naturalnych kolorach. Specjaliści od *feng-shui* radzą unikać bieli, czerni i powierzchni z wysokim połyskiem, bo przyczyniają się do zmęczenia oczu, osłabienia ostrości widzenia i uczucia ogólnego znużenia.

- **Drobne przedmioty.** Z pomieszczenia należy systematycznie usuwać rzeczy niepotrzebne, popękane lub uszkodzone, bo zakłócają tylko przepływ dobrej energii. Urządzenia i używane na co dzień drobne przedmioty powinny znajdować się w zasięgu ręki. Dokumenty zaleca się układać poziomo i niewysoko, gdyż spiętrzone sprawiają wrażenie nadmiaru obowiązków i wpływają deprymująco na osobowość pracujących tam osób.

- **Remedia.** Są to przedmioty, które umieszczone w odpowiednich miejscach, poprzez swój kształt, kolor i materiał, z którego zostały wykonane, wpływają na siłę i kierunek energii krążącej w pomieszczeniach. W sekretariacie dobrze jest zawiesić dzwonki lub kulę, a na stoliku zapalić świecę, kadzidełko czy modny ostatnio kominek aromatyczny. W ten sposób przegrodzone zostaną poszczególne rodzaje energii. Miłe wrażenie sprawiają też osobiste drobiazgi. Może to być zdjęcie kogoś bliskiego lub maskotka. Należy tylko przestrzegać, aby drobnych przedmiotów nie było zbyt dużo.

Triki biurowe

Jeśli chcesz wywrzeć większe wrażenie na swoich rozmowcach, przesun swoje biurko możliwie najbliżej drzwi. Chodzi o to, żeby dla interesantów zostało niewiele miejsca. To ograniczenie przestrzeni będzie sugerować petentowi, że jest kimś mniej ważnym, niż sam o sobie sądzi. Dodatkowe wrażenie wywrze też duża przestrzeń, jaką będzie widział za tobą.

W wielu gabinetach szefów można zauważyć, że dla petentów ustawione są dość niskie fotele lub sofy. Kto zajmie takie miejsce, znajdzie się dosyć nisko w porównaniu z gospodarzem, który i tak ma nad nim przewagę psychiczną. Nic zatem dziwnego, że jeszcze bardziej pozwala traktować się z góry. Zdaniem psychologów bliskość podłogi osłabia pewność siebie. Jeżeli jeszcze do tego filiżankę z kawą lub popielniczkę umieści się poza zasięgiem ręki, coraz bardziej uzmysławia się petentowi próg jego niemożności lub niekompetencji.

Często miejsce, które proponuje szef w swoim gabinecie, zdradza po części wstępne zamiary gospodarza. Jeżeli jest to miejsce na sofie i przy stoliku, koło którego siedzi też gospodarz, można z dużym prawdopodobieństwem wnioskować, że rozmowa ta zakończy się niczym, przynajmniej niczym konkretnym. Szefnie będzie chciał, z różnych względów, jednoznacznie odmówić prośbie lub odrzucić propozycję, ale też na nią nie ma zamiaru przystać. Jest to typowy przykład tzw. gry w trzecią stronę. Jeśli natomiast od razu zaproponuje miejsce przy biurku, to sygnał, że sprawę traktuje serio.

GESTY I ZACHOWANIA

Ekspresja ciała jest najważniejszą częścią komunikacji niewerbalnej. Przejawia się ona w postaci pojedynczych lub zespołowych ruchów i gestów. U ludzi można wyróżnić trzy rodzaje gestów: wrodzone, nabyte i dziedziczne. Oto prosty przykład - proszę założyć dłoń na dłoń. Pozornie nie ma znaczenia, która dłoń znajdzie się na wierzchu, ale spróbujmy zmienić, a odczujemy wrażenie niezgodności z przyzwyczajeniem. Jest to przykład gestu wrodzonego.

Pod wpływem wychowania przejmujemy tzw. podstawy kluczowe: uśmiech oznaczający zadowolenie, zmarszczenie brwi - zmartwienie lub kłopotliwą sytuację. Skiniecie głową prawie zawsze i wszędzie wyraża potwierdzenie (nawet niewidomi od urodzenia przytaczają ruchem głowy). Przeczące kręcenie głową wyrażamy z dzieciństwa, gdy nie chcąc jeść, odwracaliśmy głowę od łyżeczki z jedzeniem. Uniwersalnym gestem jest też wzruszenie ramion, wyrażające brak zrozumienia.

Naukowcy twierdzą, że im wyżej w hierarchii społecznej stoi dana osoba, tym jej słownictwo jest bogatsze, a gestykulacja hamowana. Natomiast u osób z nizin społecznych gesty przeważają nad słowami.

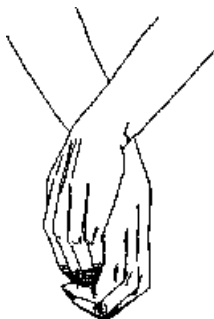
Czy można kogoś świadomie wprowadzić w błąd? Niekiedy tak, gdyż kłamstwa aktorów, adwokatów, spikerów lub niektórych handlowców, negocjatorów czy biznesmenów są trudniejsze do wychwycenia niż innych osób. Nauczyli się oni panować nad reakcjami ciała. Każdy ruch jest wypracowany po to, aby podkreślić wagę wypowiedzi. To zawodowcy.

Każdy człowiek może doskonalić znajomość języka ciała, gestów i zachowań poprzez obserwację osób ze swojego otoczenia. Naukę należy rozpocząć od własnej osoby, zwracając uwagę na to, jak reaguje się w określonych sytuacjach.

Język dłoni i rąk

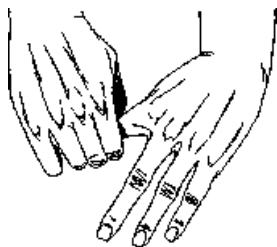
Nasze ręce są niezwykle gadatliwe. Z pozornie nieważnej, nerwowej gry palców, można odczytać myśli. Ręce nic nie chcą przemilczeć i zataić żadnej informacji. Najczęściej spotykane przykłady wymowy rąk:

Ręce całkiem przekrecone (rys. 6) - taki układ rąk wskazuje na zagmatwane życie uczuciowe. Wnętrza dłoni są zakryte, co może świadczyć, że osoba ta próbuje coś zataić.



rys. 6

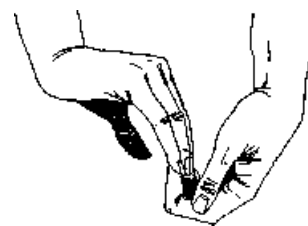
Szukanie oparcia (rys. 7) - palec znajduje się w zaciśniętej dłoni drugiej ręki, co sygnalizuje, że nasz rozmówca nie bardzo wie, co ma dalej mówić.



rys. 7

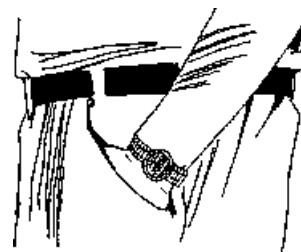
Pocierające się łagodnie opuszki palców, układ dłoni dowolny, (rys.8) - ruchy takie wskazują, iż dana osoba znajduje się

w kłopotliwej sytuacji, nie chce angażować się w jakąś sprawę, która nie jest po jej myśli.



rys. 8

Ręce tkwią głęboko w kieszeniach spodni (rys. 9) - to postawa nieprzenikniona. Człowiek ten nie chce zdradzić swojej reakcji. Cechuje go hermetyczność oraz skrywanie własnych odczuć i zamierzeń.



rys. 9

Zaciśnięta pięść, schowana za plecami i podtrzymywana w nadgarstku drugą dłonią (rys. 10) - oznacza, że rozmowa może mieć ostry lub nieprzyjemny przebieg i stanowi odniesienie do ukrytej broni, gotowej uderzyć znienacka.



rys. 10

Ręce splecione na piersi (rys. 11)- sugerują frustrację i negatywne nastawienie psychiczne. Im wyżej są trzymane, tym gorszy jest humor ich właściciela, podobnie jak stosunek do tego, co słyszy. W takim przypadku najlepiej jest dać mu możliwość wypowiedzenia się, pomóc sformułować jakąś myśl, a na pewno nie przerywać, gdyż to tylko pogłębiałoby jego frustrację.



rys. 11

Podpieranie głowy (rys. 12) - gest ten najczęściej wskazuje na zmęczenie, kłopotliwą sytuację, w jakiej ta osoba się znajduje, lub znużenie czyjąś długotrwałą przemową.



rys. 12

Pocieranie lub dotykanie koniuszka nosa (rys. 13) - oznacza stan zamyślenia lub próbę szukania wyjścia z trudnej sytuacji.



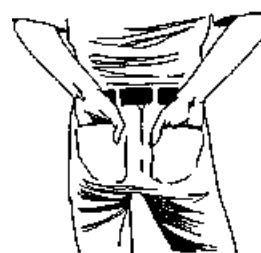
rys. 13

Ręce w kieszeniach, a kciuki na zewnątrz (rys. 14) - są wyrazem siły psychicznej i dużej pewności siebie. Osoba tak trzymająca ręce jest gotowa przyjąć wyzwanie i zbytnio nie obawia się niemiłych dla niej niespodzianek.



rys. 14

Dłonie wsunięte do tylnych kieszeni (rys. 15) - taka postawa ujawnia, że osoba ta posiada duże ambicje zawodowe lub dotyczące danej sprawy, ukrywa to jednak ze względu na wrodzoną nieśmiałość lub brak siły przebiccia.



rys. 15

Trzymanie rąk w kieszeniach z przodu (rys. 16) - stanowi próbę podkreślenia swojej doniosłej roli w jakiejś sprawie. W rozmowie z tą osobą należy pamiętać o takcie i dyplomacji, gdyż łatwo ją urazić.



rys. 16

Gesty wokół twarzy

Duża ilość i różnorodność gestów wokół twarzy często uchodzi naszej uwagi. Warto jednak zrozumieć ich wymowę. Poza tym jest to bardzo wdzięczne pole obserwacji. Oto wybrane przykłady:

Zakrywanie ust palcami lub dłonią - jeśli to ty mówisz, a słuchająca cię osoba zakrywa usta, oznacza, że uważa ona, iż mówisz nieprawdę.

Machinalne pocieranie nosa - jest słabszą formą zakrywania ust. Osoba ta sądzi, że zakrywanie ust byłoby nie na miejscu, więc pociera nos. Powodem może być też swędzenie skrzydełek nosa przy próbie kłamstwa ze strony tej osoby. Wywołane to jest podrażnieniem zakończeń nerwowych stymulowanych przez mózg.

Bariera z dłoni (rys. 17) - chroni przed ryzykiem wypowiedzenia zbyt zobowiązujących słów.



rys. 17

Splecione ręce, sylwetka wyprostowana (rys. 18) - jest to tzw. postawa-zderzak. Dana osoba czuje się wystawiona na ataki, jest wrażliwa, przygotowana na agresję.



rys. 18

Kółko z palca wskazującego i kciuka (rys. 19) - wzmocnienie słów, jednocześnie pytanie do siebie: „czy wyrażam się jasno?”



rys. 19

Rozczapierzone palce, lekko zgięte (rys. 20) - chęć dominowania nad innymi.



rys. 20

Gesty-bariery (rys. 21). Wszystkie gesty poprawiania krawata, spodni, marynarki lub strzepywanie niewidocznego pyłku - to gesty-bariery. Wyrażają one obawę przed niechętnym przyjęciem lub agresją.



rys. 21

Zaciśnięta pięść (rys. 22) - może towarzyszyć tylko niektórym słowom, może walić w stół lub „boksować powietrze”, w każdym wypadku wyraża siłę i przekonanie o sukcesie.



rys. 22

Pocieranie podbródka (rys. 23) - spontaniczny gest kontaktu ze sobą, mający dodać pewności siebie.



rys. 23

Bawienie się okularami (rys. 24) - przecina kontakt z rozmówcą, by na nowo skoncentrować się na innym temacie; gest blokujący porozumienie.



rys. 24

Stany emocjonalne a gesty

Na podstawie zachowania osoby, z którą prowadzimy rozmowę, możemy zorientować się, jakie jest jej nastawienie do nas, a także przewidzieć niektóre reakcje:

Niezdecydowanie - wyraża się w obgryzaniu ołówka, paznokci, czyszczeniu okularów, wierceniu się, zakładaniu nogi na nogę, Patrzeniu raz w jedną, raz w drugą stronę, braniu jakiegoś drobnego Przedmiotu do ręki i odkładaniu go.

Chęć dalszego słuchania - wyraża pocieranie dłoni o dłoń, pochylenie do przodu głowy lub całego ciała, patrzenie na rozmówcę.

Głębokie zamyślenie - to ściskanie palcami skrzydełek nosa, patrzenie w pustkę, głębokie oddechy.

Chęć przerwania mówiącemu - oznacza palec wskazujący podniesiony do ust, wdychanie powietrza, podniesiona lekko ręka, wzrok uciekający w bok, kładzenie dłoni na ramieniu rozmówcy lub bawienie się jakimś przedmiotem.

Zdenerwowanie - ujawnia się w uderzaniu ręki o rękę, przestępowaniu z nogi na nogę, wierceniu się i szybkim oddychaniu.

Niechęć, dezaprobata - sugerują to zaciśnięte usta, pocieranie nosa, spoglądanie w bok, stawianie bokiem do rozmówcy.

Chęć wycofania się z rozmowy - wskazuje na to obejmowanie dłońmi swoich barków lub ramion, zakładanie ręki na rękę, patrzenie w ziemię, odwracanie się, odwracanie tylko wzroku, lekkie garbienie się, zasłanianie ust dłonią.

Wywyższanie się - oznacza podnoszenie palców do góry, wskazywanie na kogoś palcem, patrzenie z góry, obejmowanie dłońmi ramion lub stołu.

Zakończenie rozmowy - to prostowanie się, wstawanie, zaglądanie do dokumentów, papierów lub teczek, podniesiona głowa, niepatrzenie na rozmówcę.

Nastawienie rozmówcy wyrażają następujące zachowania i gesty:

Nastawienie pozytywne:

- postawa otwarta, zrelaksowana,
- ramiona proste, rozchylone,
- ciało pochylone lekko do przodu,

- ręce wzdłuż boków,
- głowa lekko uniesiona,
- uśmiech, patrzenie w oczy.

Nastawienie negatywne:

- ręce w kieszeniach,
- ramiona skrzyżowane,
- chwytanie się za brodę,
- ręce ukryte za plecami,
- ramiona przykurczone, barki lekko uniesione,
- postawa napięta,
- wzrok rozbiegany, dłonie zaciśnięte,
- cała sylwetka spięta,
- stanie bokiem.

Atrybut otwartej dłoni

Otwarta dłoń to oznaka szczerości i otwartości, jak również gest siły i władzy. Otwarta dłoń towarzyszy nam podczas składania przysięgi, ale także w czasie uzdrawiania lub błogosławienia. Stosując w negocjacjach biznesowych gesty otwartej dłoni, sprawiamy wrażenie osoby wiarygodnej i szczerzej w intencjach. Ułatwia nam to dodatkowo rozmowę, gdyż drugą stroną taka postawa nastraja do nas przyjaźnie.

Otwarta dłoń ma dwojaki aspekt. Jeśli wewnętrzna strona dłoni jest zwrócona ku górze, mamy wówczas do czynienia z tzw. ręką proszącą. Jeśli jest skierowana ku górze zewnętrzną stroną, to mamy do czynienia z tzw. ręką rozkazującą. Gest ręki proszącej można stosować wobec swoich przełożonych i osób wyżej od nas stojących w hierarchii służbowej lub osób, od których czegoś oczekujemy. Można go też wykorzystać przy wszelkiej równorzędności podmiotów, np. podczas negocjacji. Gest ten natomiast nie przystoi szefowi w stosunku do podwładnego, gdyż odbiłoby to się negatywnie na jego autorytecie. Wydawanie poleceń można dodatkowo wzmacniać gestem, ale gestem dłoni rozkazującej.

Otwarta dłoń ułatwia zdobycie zaufania, poprawia klimat stosunków międzyludzkich, wzmacnia żądania i wydawanie poleceń. Oto przykłady:

Uderzenie dłonią w czoło - oznacza popełnienie gąfy lub zapomnienie. Jest niczym innym jak klapsem dla własnych szarych komórek.

Zakładanie splecionych rąk za głowę - znamionuje dużą pewność siebie, umiejętność rozwiązywania zaistniałych problemów, a także odczuwanie przewagi psychicznej nad rozmówcą. Osoba ta lubi pouczać innych, wytykać im ich błędy i nie stroni od sarkazmu. Rozmowa z człowiekiem o takiej osobowości jest dość trudna. Albo trzeba uznać jego racje, albo zmusić go do odwrotu. To drugie można osiągnąć m.in. przez postawienie mu skomplikowanego problemu do rozwiązania lub przekazanie poufnej informacji wskazującej na popełnienie przez niego poważnego błędu. Jeśli żadna z tych metod nie przynosi skutku, wówczas trzeba przyjąć taką samą pozycję i walczyć z nim jego własną bronią.

Bębnienie palcami po blacie - to oznaka zniecierpliwienia, ale nie znudzenia. Osoba wykonująca ten gest daje do zrozumienia, że czyjeś wystąpienie czy nawet prowadzona dyskusja zbyt się przedłuża. W takiej sytuacji najlepiej jest zagadnąć tę osobę, a jeszcze lepiej - wciągnąć ją do dyskusji, a stan zniecierpliwienia szybko minie.

Palec wskazujący skierowany w stronę rozmówcy - świadczy o tym, że dana osoba jest zdecydowana na zażartą polemikę. Palec jest jej orężem zwiększającym siłę argumentów. Jeżeli wnętrze dłoni jest zakryte - ten ktoś pilnuje, aby nie odsłonić swoich słabych punktów.

Uścisk dłoni - ma duży wpływ na przebieg spotkania, gdyż stanowi pierwsze zetknięcie jego uczestników. Wyróżnia się różne

formy uścisku, m.in. strzelających kostek, śniętej ryby, rękawiczki, uścisk końcami palców itp. Na ogół osobnicy silni fizycznie lub psychicznie ściskają mocniej, jakby chcieli w ten sposób podkreślić swoją dominację. W rzeczywistości ustępują pod względem intelektualnym.

Kciuk - wyprostowany oznacza wzrost poczucia własnej wartości, pewność siebie i kontrolowanie sytuacji. Jest to również przejaw skrywanej zarożumiałości lub tłumionej agresji. Natomiast zaciśnięty lub zagięty kciuk świadczy o niepewności, obawie, zakompleksieniu i przyjęciu w danej rozmowie postawy defensywnej.

Skrzyżowanie rąk na piersiach - to wyraz postawy negatywnej lub obronnej. Osoba wykonująca ten gest nie czuje się pewnie lub bezpiecznie, ewentualnie nie zgadza się z tym, co mówi jego rozmówca.

Uścisk dłoni

Podawanie sobie rąk i uściski dłoni mają swój początek jeszcze w epoce jaskiniowej. Zazwyczaj nie uświadamiamy sobie, ile jednym uściskiem dłoni przekazujemy informacji o naszej randze, postawie życiowej i zamiarach, np.:

- Jeśli ściskasz czyjąś rękę po raz pierwszy i dłoń tej osoby znajdzie się nad twoją dłonią, to nie ma wątpliwości, że przed tobą jest rozmówca o dominującej osobowości, który niejako naturalnie próbuje sobie podporządkować innych.

- Podobnie jest też w sytuacji, kiedy ktoś podaje rękę z góry i robi to w sposób zdecydowany. Jeżeli biernie się temu poddasz, wówczas z góry godzisz się na rolę osoby zdominowanej. Wytrawni gracze już podczas rutynowego witania się są w stanie zorientować się w nastawieniu psychicznym swojego interlokutora. Ma to znaczenie podczas trudnych rozmów, gdyż pozwala narzucić dogodną dla siebie taktykę. Dlatego nie należy pozwolić sobie na prze-

kręcanie dłoni do pozycji proszącej (grzbietem do dołu). Równorzędni partnerzy tak podają sobie ręce, że powierzchnie dłoni dotykają się w pozycji pionowej.

W języku ciała znanych jest wiele technik, zarówno ofensywnych, jak i kontrchwytyłów dotyczących powitania. Jeśli zamierzamy rozpoznać postawę naszego partnera lub zdominować go, stosujemy opisane wyżej sposoby ujmowania jego dłoni. Z kolei przy subtelniejszej lub delikatniejszej naszej konstrukcji psychicznej starajmy się pozorować osobowość znacznie silniejszą, niż to jest w rzeczywistości. I tak:

- Aby zapobiec przekręceniu twojej dłoni w pozycję proszącą, wystarczy zrobić krok do przodu i drugi w prawą stronę.
- Jeśli ktoś wyciąga władczo do ciebie rękę, uchwycić ją, niby przez małe rozartagnienie, za przegub. Partner poczuje się upokorzony lub odczuje, że nie pójdzie mu z tobą łatwo. Jednocześnie przesyłasz sygnał, że nie stronisz od walki i przyjmujesz do niej wyzwanie.

Inną grupę uścisków stanowią powitania na pokaz. Są to gesty **oburęczne**. W pierwszym przypadku osoba dominująca chwytając prawą dłonią drugą osobę za dłoń, a lewą rękę zakłada na jej przegub lub przedramię. Ma to oznaczać dużą serdeczność, ale w rzeczywistości jest wyrazem zaborczości i gry pozorów. Odmianą tej formy jest ściskanie prawą dłonią dłoni partnera z jednoczesnym położeniem swojej lewej ręki na jego prawe ramię. W tym przypadku nie ma tu nic z serdeczności. Po prostu osobnik zakładający rękę usiłuje trzymać tę drugą osobę na dystans i jest gotów do pokojowej z nią koegzystencji, ale na jego warunkach.

Jeżeli natomiast ktoś chwytając dłoń drugiej osoby i zdecydowanym ruchem przyciąga ją do siebie, oznacza to, że pewnie czuje się tylko w swojej strefie ochronnej. Jest to gracz groźny, ale tylko na swoim boisku.

Znaczenie ma też układ **palców** podczas prowadzonych rozmów. Jeżeli rozmówca układa palce złączonych dłoni w rodzaj krat skierowanych do góry, należy to odczytać, że osoba ta jest w pełni przekonana o swojej racji i wierzy w siłę swoich argumentów. Jest to najczęściej gest szefów lub osób odgrywających dominującą rolę w danym gronie lub instytucji. Jeżeli natomiast palce złączonych dłoni osoby mówiącej skierowane są w dół, wówczas jest to zapowiedź decyzji odmownej dla nas w danej sprawie, a dalsze nasze dowodzenie swoich racji, wskutek arogancji drugiej strony, nie będą brane pod uwagę.

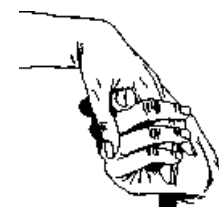
Uścisk dłoni a charakter człowieka

Powitanie zbyt długie (potrząsanie dłonią partnera przez dłuższą chwilę, rys. 25) - znamionuje osobę pełną szczerości, towarzyską i trochę naiwną. Zwracanie mu uwagi na mankamenty w pracy powoduje, ale tylko do pewnego stopnia, bo w głębi duszy i tak pozostanie nieco infantylny.



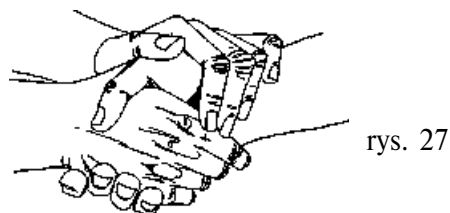
rys. 25

Powitanie szarmanckie (rys. 26) - stosowane dość często cechuje osobę zachowawczą w swoich poglądach. Nie wyraża ona aplauzu dla nowości, gdyż obawia się, że przysporzą mu one kłopotów. Lubi poruszać się utartymi ścieżkami. Jeśli udałoby się zmienić jego nastawienie do postępu, byłby świetnym współpracownikiem.



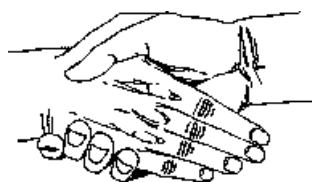
rys. 26

Powitanie wylewne (rys. 27) - charakteryzuje entuzjastę. Łatwo przekonać go do nowych koncepcji, które z radością zacznie realizować. Bywa zazdrosny o względy szefa, ale jest całkowicie oddany firmie.



rys. 27

Uścisk lekki (rys. 28) - jeżeli ręka witającego spoczywa bezwładnie w twojej dłoni, oznacza to, że nie jest pewny siebie. Brakuje mu odwagi w podejmowaniu decyzji. Ponadto bywa podejrzliwy, unika trudnych i skomplikowanych zadań. Jeżeli uda się pozyskać jego zaufanie, będzie bardzo przywiązany i lojalny.



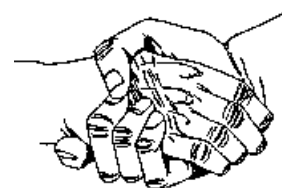
rys. 28

Uścisk niezręczny (witający nie potrafi pewnie ująć twojej dłoni, rys. 29) - ujawnia osobę nieśmiałą i zamkniętą w sobie, obawiającą się nowych sytuacji. Brakuje jej też wyrobienia towarzyskiego. Jeżeli będzie chwalona i zachęcana do dalszych działań, uwierzy w swoje siły i może być bardzo przydatna dla firmy.



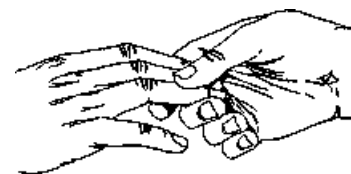
rys. 29

Powitanie gwałtowne (bardzo mocne ściskanie palców, rys. 30) - cechuje człowieka z trudem panującego nad swoimi emocjami. Jest on skłonny do wybuchów, ale uczciwy i wrażliwy. Uparcie dąży do postawionego sobie celu i niełatwo go od tego odwieść. Aby z nim pokojowo współistnieć, trzeba cierpliwie znosić jego niekontrolowane czasem zachowania.



rys. 30

Uścisk przelotny (witający nie chwyta dłoni, lecz ledwo ją muska dotykając palców, rys. 31) - zdradza osobę zamkniętą w sobie, najczęściej wskutek jakichś przeżyć i rozczarowań. Jeżeli wyrwiesz ją z tej wewnętrznej emigracji, zdobędziesz w niej oddanego współpracownika i przyjaciela.



rys. 31

Uścisk energiczny (rys. 32) - ale bez przesady - charakteryzuje człowieka zrównoważonego, otwartego i bez kompleksów. Jest to partner lojalny w biznesie. Nie należy go jednak zawieść, gdyż nie przebaczy ci tego nigdy. Na co dzień jest wymagający zarówno w stosunku do siebie, jak i do innych.



rys. 32

Wymowa rąk i nóg

Nasze nogi są tak samo wymowne jak ręce, a nawet jeszcze bardziej szczere, gdyż w mniejszym stopniu podlegają naszej stromy kontroli. Za barierami z ramion i nóg czujemy się pewniej. W sytuacjach zagrożenia lub niepewności bariera z rąk podświadomie ma chronić górną połowę ciała, a skrzyżowane nogi dolną. Taką postawę obronną przyjmujemy także wówczas, kiedy jesteśmy atakowani za pomocą słów.

Jeżeli podczas negocjacji zauważycie taką postawę u swojego rozmówcy, to wskazane jest skłonienie go do przejścia z pozycji defensywnej do otwartej, aby dana rozmowa miała charakter bardziej konstruktywny. Czy to trudne? Wcale nie. Jest na to szereg wypróbowanych sposobów. Można zainteresować go dokumentami, poprosić o jakieś wyjaśnienia, których udzielenie nie sprawi mu kłopotu, zapytać poufale, co sądzi o danej sprawie itd. Aby zachęcić go do mówienia, można też zachować przez chwilę milczenie.

Często osoba spięta psychicznie lub znajdująca się w trudniejszej sytuacji usiłuje uspokajać samą siebie. W tym celu manipuluje lub bawi się guzikami, krawatem, zapalniczką lub szuka czegoś w torebce. To rozładowuje częściowo napięcie. Podobną funkcję spełnia filiżanka z herbatą. Osoba zdominowana będzie nieraz świadomie sięgać nawet po puste naczynie, gdyż sam gest przynosi chwilowe odprężenie.

Znawca języka ciała, Eduard Thiel, zaobserwował pewne prawidłowości występujące podczas rozmów. Zazwyczaj na początku spotkania dwóch osób ich gestykulacja różni się od siebie. Natomiast w trakcie rozmowy następuje stopniowa synchronizacja, będąca pochodną ich zgodności w słowach. Gesty zatem dostosowują się do sytuacji.

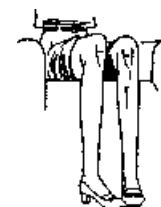
Można również w sposób świadomy do takiej zgodności reakcji doprowadzać. Jeżeli chcemy się przypodobać swojemu rozmówcy, możemy naśladować jego gesty, ale subtelnie. Stworzy to sympatyczniejszy klimat spotkania. Najczęściej ma to zastosowanie podczas rozmowy podwładnego z przełożonym. Osoba znajdująca

się niżej w hierarchii służbowej nie może kopiować agresywnych gestów szefa, gdyż wtedy sprawi wrażenie konkurenta lub tego, kto może zagrozić pozycji przełożonego. Zawsze lepiej zachować się skromnie.

Układ nóg podczas siedzenia a osobowość człowieka

Obserwacje grupy psychologów brytyjskich z Manchesteru (A. Dickinson, J.G. Aurey, K. Robson) dowodzą, że po tym, jaki układ nóg przyjmujemy podczas siedzenia, można uzyskać wiele cennych informacji o naturze tej osoby. Przyjrzyjmy się temu na przykładzie nóg kobiecych.

Stopy do środka (rys. 33) - cechują osobę sumienną i punktualną, lecz bez większej inicjatywy. Można powierzać jej odpowiedzialne zadania, ale trzeba wiedzieć, że nie wyjdzie poza utarty schemat myślenia i działania.



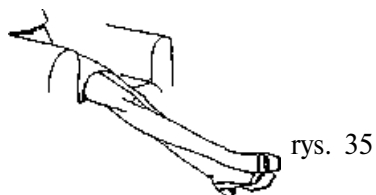
rys. 33

Stopy rozchylone (rys. 34) - ujawniają osobę dynamiczną i zdecydowaną w działaniu, nie lubiącą analizować problemów ani zagłębiać się w istotę sprawy. To natura otwarta i komunikatywna, a czasami nawet zbyt wiele mówiąca.



rys. 34

Stopa na stopę (rys. 35) - oznacza naturę niezależną, z trudem zmieniającą poglądy na temat ludzi i spraw. Na co dzień jest osobą pogodną i wesołą, nie cierpi zbytnej dyscypliny oraz wszelkich ograniczeń.



rys. 35

Noga na nogę (rys. 36) - charakteryzuje osobę ambitną, która chętnie przyjmuje pozę mądrej, doświadczonej i przyjaznej dla innych. Dbą o swoje sprawy materialne i potrafi je wyegzekwować.



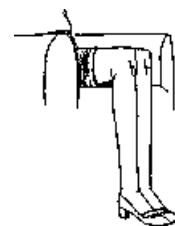
rys. 36

Stopy skrzyżowane (rys. 37) - wyrażają zrównoważenie i konsekwencję. Takiej osoby nie przeraża banał, jak również dobrze się czuje w towarzystwie intelektualistów. Jest miła i lubiana przez otoczenie.



rys. 37

Stopy związane (rys. 38) - zdradzają skłonność do refleksji, a także dokładność i skromność. W stosunku do osób ze swojego otoczenia taki człowiek zachowuje pewien dystans, a w towarzystwie sztywność.



rys. 38

Postawa w biznesie

Postawa człowieka ma również swoją wymowę - także i w biznesie. Jej znajomość jest pomocna podczas prowadzenia negocjacji, narad i w wielu codziennych sytuacjach zawodowych, których jesteśmy uczestnikami. A oto wybrane przykłady:

Postawa szefa (rys. 39) - ręce tkwią w kieszeniach spodni, a więc znikają z pola widzenia. Wyraz twarzy nieprzenikniony, a postawa wyczekująca, zmieniająca się wraz z rozwojem sytuacji.



rys. 39

Postawa szefowej lub rewolwerowca (rys. 40) - ręce oparte na biodrach i stanie w rozkroku świadczą z jednej strony o dużej pewności siebie, a z drugiej - o skupieniu, czujności i gotowości do riposty.



rys. 40

Duet otwarty (rys. 41) - dwóch mężczyzn stoi w pozycji otwartej, swobodnej i zaprasza trzecią osobę o podobnym statusie do przyłączenia się do nich. Gdy podchodzą następne osoby, tworzy się trójkąt, kwadrat, koło itd. Sytuacja taka może się zdarzyć w kuluarach spotkań, narad, sympozjów, podczas koktajli itp. Ten typ postawy sprzyja nawiązywaniu bliższej znajomości przełożonych z podwładnymi, gdyż nie stwarza barier występujących na ogół w relacjach szef-pracownik.



rys. 41

Duet zamknięty (rys. 42) - to bezpośrednie, bliskie skierowanie ciała naprzeciw siebie. Dwie osoby wchodzi wzajemnie na swoje terytorium, naruszając nawet strefę osobistą, nie dopuszczając do włączenia się osób trzecich.



rys. 42

Postawa oburęczna (rys. 43) - przełożony lub osoba o zbliżonym statusie zawodowym podczas powitania lub pożegnania chwyta zazwyczaj dłoń rozmówcy obiema rękami. Ten podwójny chwyt ma przekazać zwiększoną porcję serdeczności. Zarówno biznesmeni, a jeszcze w większym stopniu politycy, próbują tą taktyką, obliczoną na pokaz, podkreślić szczególną życzliwość dla drugiej strony. W rzeczywistości człowiek oburęczny jest bardzo zaborczy i daleki od naturalnej i bezinteresownej serdeczności.



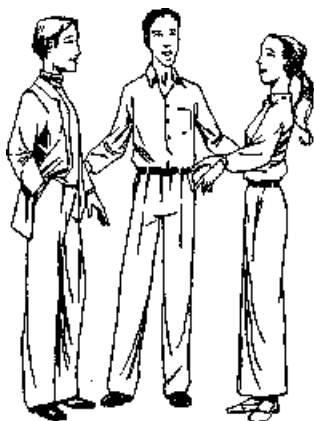
rys. 43

Protekcjonalna uprzejmość (rys. 44) - tak wita gościa ktoś, kto najczęściej zajmuje wyższą pozycję w hierarchii służbowej. Jego lewa ręka położona na ramieniu gościa z jednej strony ma świadczyć o serdeczności lub ją udawać, a z drugiej - trzyma gościa na dystans, czyli sam ingeruje w jego strefę osobistą, a od swojej trzyma go na bezpieczną odległość. Wymowa takiego gestu jest następująca: „Wszystko w porządku, będziemy ze sobą współpracować, ale na moich warunkach”.



rys. 44

Trójkąt otwarty (rys. 45) - to spotkanie równoprawnych partnerów, bez napięcia czy wrogości. Wszyscy są zadowoleni, nikt nie preferuje nikogo. Doskonały klimat do nawiązywania owocnych kontaktów zawodowych.



rys. 45

JĘZYK CIAŁA A PALENIE PAPIEROSA, PICIE KAWY, NOSZENIE OKULARÓW, TELEFONOWANIE

Osoba paląca papierosa lub nosząca okulary wzbogaca język ciała i dostarcza obserwatorowi dodatkowych informacji o sobie. No tak, ale przecież nie wszyscy są palaczami czy krótkowidzami... Żaden problem, bo niemal każdy cywilizowany człowiek, zwłaszcza w biznesie, telefonuje, pija kawę lub herbatę.

Jak trzymasz papierosa?

Zazwyczaj palacz sięga po papierosa po to, aby zniwelować wewnętrzne napięcie. Po osiągnięciu stanu odprężenia nie kontroluje się już w takim stopniu jak poprzednio. Również często decyduje się na kolejnego papierosa, kiedy ma podjąć ważną decyzję. Chcąc zyskać nieco na czasie, wyjmując papierosa, niekiedy obstukuje go z obu stron lub przeciąga po nim palcami i dopiero zapala. W tym czasie jego umysł intensywnie pracuje. Trzymając zapalonego papierosa, może w każdej chwili zaciągnąć się i wypuścić kłęb dymu. Schodzi w tym czasie z linii wzroku swojego *vis-a-vis* i zyskuje moment na zastanowienie się. Niekiedy w ten sposób może pokryć swoje zmieszanie lub zażenowanie.

Wydmuchiwanie dymu przed siebie - jest całkowicie naturalnym sposobem wydychania dymu. Przysłowie jednak mówi, że nawet brak informacji też stanowi informację. Takie bowiem zachowanie świadczy pozytywnie o tej osobie, gdyż w tym, co mówi, nie ma ukrytych podtekstów.

Wydmuchiwanie dymu w górę - jest charakterystyczne dla osób silnych psychicznie, pewnych siebie, zajmujących eksponowane stanowisko lub odgrywających wiodącą rolę w swoim otoczeniu. Jeżeli ktoś na co dzień nie wydycha dymu w ten sposób, a tylko czyni to podczas konkretnej rozmowy, to znak, że przygotowuje ja-

kieś przedsięwzięcie, które napawa go dumą. Jeżeli zdarzy się to podczas ważnych negocjacji, to można się spodziewać, że osoba ta ma mocne argumenty w swoim ręku. Jest to poza porównywalna do twarzy pokerzysty, który w ten sposób zdradza się, że ma silną kartę. Jeżeli odnosi się to do osoby kontrolującej określoną działalność, można liczyć się z tym, że przejrzał nas, wychwycił słabe punkty, a w każdym razie ma już wyrobione zdanie na dany temat.

Wydmuchiwanie dymu kącikiem ust - cechuje osobę, która nie zawsze chodzi prostymi drogami, ma naturalne skłonności do kluczenia, kręcenia i matactw, co w rzeczywistości przyczynia się do komplikacji prostych nawet spraw. Ten sposób zachowania częściej odnosi się do kobiet, które wolą nieraz zasłonić się pokrętną wymówką, niż przyznać się do niezrobienia czegoś.

Wydmuchiwanie dymu przez nos - odnosi się najczęściej do osobowości wyniosłej, pewnej siebie i nie dopuszczającej do swojej świadomości głosów krytyki. Taka osoba uważa najczęściej, że jej punkt widzenia jest najbardziej trafny, a podjęte decyzje są słuszne.

Wydmuchiwanie dymu w dół - oznacza postawę negatywną. Osoba ta może być niezadowolona z przebiegu rozmowy lub jest w złym humorze wskutek wcześniejszych niepowodzeń. Może też ukrywać rzeczywiste odczucia i zamierzenia.

Chowanie żarzącego się papierosa w dłoni - wskazuje na osobę o skrytym charakterze, oszczędną w słowach i nie zawsze mówiącą to, co naprawdę myśli. Często lubi chować w rękawie przysłowiowego asa w postaci kontrargumentów lub zaskakującej informacji, które może wykorzystać, o ile znajdzie się w trudnej sytuacji.

Częste strzepywanie popiołu - świadczy o nerwowości czyniącej to osoby. Lubi ona wyolbrzymiać własne osiągnięcia i mówić o nich długo. Innych słucha niechętnie, wytykając przy tym ich słabości.

Trzymanie papierosa w ustach - to poza charakterystyczna dla osoby będącej na bakier z etykietą, szorstką i rubaszną. Jej działania są na ogół łatwe do przewidzenia, gdyż do koronkowych akcji nie starcza mu cierpliwości. Lubi podporządkowywać sobie innych.

Trzymanie papierosa w prawym kąciku ust - wskazuje na dalekowzroczność, wrodzony optymizm, zaufanie do ludzi, ekspansywność, a zarazem dużą dozę entuzjazmu w pracy i w życiu prywatnym. Osoba ta nie rozpamiętuje minionych niepowodzeń, tylko szuka możliwości odniesienia sukcesu w przyszłości.

Trzymanie papierosa w lewym kąciku ust - określa osobę, która wie, czego chce, i nie waha się tego okazywać. Jeżeli przetrzymuje dym w ustach, jest na najlepszej drodze do pyszałkowości.

Trzymanie papierosa pośrodku ust - znamionuje osobę wrażliwą, spolegliwą, łatwą w negocjacjach, ale zwracającą dużą uwagę na etykietę, sposób bycia i w ogóle kulturę życia codziennego zarówno u siebie, jak i u swoich partnerów. W rozwiązywaniu problemów kieruje się zdrowym rozsądkiem, jest daleka od nadmiernego formalizmu.

Kciuk zatyka lub uderza w ustnik - to charakterystyczny gest osoby, która lubi działać pod presją czasu, pod dyktando zegarka. Normalnie trudno jest jej zmobilizować się do systematycznej pracy. W chwilach spiętrzenia spraw wyzwala w sobie dodatkowe pokłady energii i najczęściej osiąga zamierzony cel. W działaniu jest zdecydowana, stawia na swoim, prezentując przy tym dużą odporność fizyczną i psychiczną.

Nerwowo porusza palcami - osoba z natury nerwowa i przeżywająca wiele wątpliwości. Jej myśli szybko biegną w różnych kierunkach. Napięcie i nerwowość muszą zostać rozładowane, a najprościej uczynić to przez ruch, chociażby palcami.

Trzymanie papierosa między palcem środkowym a serdecznym - taki gest jest typowy dla wytrawnych graczy, w tym także graczy życiowych. Potrafią się oni zachowywać niesablonowo i zaskakiwać partnerów inwencją.

Trzymanie papierosa w rozstawionych palcach - oznacza dużą zdolność dostosowania się do sytuacji i warunków gry, ale także zmienne nastroje i małą odporność psychiczną. Gest ten charakterystyczny jest dla kobiet.

Uchwyt flecisty - osoba trzymająca papierosa jak flet nie ma zbyt silnej woli. Łatwo ulega presji swoich oponentów, a jej ufność do ludzi graniczy nieraz z naiwnością. Odznacza się za to doskonałą pamięcią.

Palenie fajki - często jest objawem dążenia do zaakcentowania swojej wyższości. W praktyce zaś fajka lepiej niż papieros służy do rozładowania napięcia psychicznego. Dlatego w chwilach stresu smakosz fajki przystępuje do jej czyszczenia, nabijania i rozpalania. Samo pykanie jest już tylko rutynową czynnością, nie mającą istotnego znaczenia. Jeżeli takiemu palaczowi schowa się fajkę i przyprze go do muru ważnymi argumentami, to nie mogąc uciec w fajczany ceremoniał, pewnie wywiesi białą flagę.

Palenie cygara - znamionuje na ogół ludzi sukcesu lub pnących się szybko po szczeblach kariery. Jeśli podczas rozmowy palacz cygara wydymuje dym do góry, *oznacza* to, że jest w dobrym humorze i ma pozytywne nastawienie do swego rozmówcy. Jeśli wydymuje dym w dół, nie należy się po tej rozmowie spodziewać nic dobrego.

Sposób trzymania filiżanki z kawą lub herbatą

Ciekawym polem obserwacji psychologicznej jest sposób podnoszenia do ust filiżanki lub szklanki z uchwytem. Wspomniany już E. Thiel wyodrębnił pod tym względem kilka typów osobowości.

Nerwus (trzyma w ręku filiżankę z kawą, a także papierosa) - to człowiek zmęczony codziennym nawałem zajęć, zestresowany. Często wykonuje kilka czynności jednocześnie, np. popija kawę, zaciąga się papierosem i czyta dokumenty. Nic więc dziwnego, że popełnienie przez niego poważniejszego błędu jest tylko kwestią czasu, natomiast drobne uchybienia zdarzają mu się nagminnie.

Lis (trzyma filiżankę w obu rękach) - podczas rozmowy patrzy nieufnie znad krawędzi filiżanki, zasłaniając się trzymanym naczyniem jak tarczą. Tak osłonięty czyha na słabe strony przeciwnika.

Szybki Bill (nie potrzebuje ucha przy filiżance lub szklance) - lubi od razu chwytać okazje. Subtelność i takt nie zawsze są jego mocną stroną. Jest niecierpliwy i bezpośredni. Swoimi działaniami próbuje zmierzać prosto do celu.

Leniwiec (nie wyjmuje łyżeczki ze szklanki) - to osoba zmęczona i znudzona życiem, często wygodna do tego stopnia, że bywa nie dbała i zaniedbująca swoje podstawowe obowiązki. Wskazane jest sprawdzenie po niej, czy w dokumentach wszystko jest w porządku.

Paw (podnosząc filiżankę do ust, odgina na zewnątrz mały palec) - to typ gawędziarza, na ogół bardzo sympatycznego, ale zabierającego zbyt dużo czasu na czczą gadaninę.

Aktor (końcami palców obraca filiżankę trzymając ją za dno) - lubi zwracać na siebie uwagę. Każda jego kwestia lub gest obliczona jest na efekt. Bycie w centrum zainteresowania jest jego życiową rolą.

Wymowa okularów

Sposób noszenia, zdejmowania czy zakładania okularów, z psychologicznego punktu widzenia, może być równie interesujący, jak picie kawy czy palenie papierosów:

Zsuniecie okularów na nos - jest ruchem przełożonego podczas rozmowy dyscyplinującym z podwładnym. Gest ten poprzedza zazwyczaj udzielenie reprimendy. Przełożonemu nie należy przerywać, aż okulary znajdą się ponownie na swoim stałym miejscu.

Trzymanie oprawki przy ustach lub wkładanie końcówki zauszniaka do ust - gest ten pomaga w koncentracji lub podjęciu decyzji. Naukowcy uważają to za relikt okresu niemowlęcego (ssanie piersi matki).

Zdjęcie okularów - jeśli nasz rozmówca podczas wyrażania swojej kwestii zdejmuje okulary, to znaczy, że dochodzi do momentu podjęcia decyzji w danej sprawie.

Zdejmowanie okularów obiema rękami i trzymanie ich w dłoniach - świadczy o tym, iż rozmówca zorientował się, że dał się podejść lub znalazł się w kłopotliwej sytuacji.

Demonstracyjne przecieranie okularów - najczęściej oznacza, że twój rozmówca ma odmienne zdanie w danej sprawie i ignoruje twoje racje.

Zdjęcie i złożenie okularów - twój rozmówca uznał rozmowę za skończoną.

Kształt okularów a charakter człowieka

Bardzo duża oprawka - osoba elastyczna w działaniu, otwarta na wszelkie nowe inicjatywy i skłonna do kompromisów.

Okulary w stylu retro (druciana oprawka, okrągłe szkła) - osoba zadowolona z przebiegu swojej kariery zawodowej, умеjąca się cieszyć nawet drobnymi osiągnięciami i bez obawy patrząca w przyszłość.

Oprawka rogowa - umysł analityczny. Osoba taka jest z natury poważna i dba o swój autorytet. Lubi mieć odrębne zdanie na dany temat, jeśli nawet przystaje na propozycję ogółu.

Okulary „lotnicze” - osoba aktywna, dynamiczna, miewająca oryginalne plany i potrafiąca je zrealizować.

Szkła lekko przyciemnione - osoba zdyscyplinowana wewnętrznie, obowiązkowa i wymagająca, działająca w sposób przemyślany i nie znosząca improwizacji.

Okulary „kocie” - osoba skłonna do ekstrawagancji, wywołująca wrażenia, a także do zachowań agresywnych.

Ciemne okulary (noszone z wyboru, a nie ze względów zdrowotnych) - znamionują usposobienie podstępne, inteligencję, dobrą pamięć i umiejętność nadrabiania miną.

Szkła kontaktowe - osoba pewna siebie, chcąca samodzielnie kierować swoim życiem, panować nad każdą sytuacją i wszystko zawdzięczać tylko sobie, nie lubiąca na nikim polegać ani od nikogo zależeć.

Sposób telefonowania

Zachowanie się podczas rozmowy przez telefon ujawnia niektóre cechy naszego charakteru. Dlatego obserwując telefonującą osobę, możemy wiele się o niej dowiedzieć.

Zapalanie papierosa podczas rozmowy przez telefon - świadczy o odrobinie egoizmu, pewności siebie, nonszalancji w zachowaniu. Palenie papierosa pomaga palaczowi w rozmowie, a przy dłuższej pogawędce daje złudzenie, że nie traci on cennego czasu.

Trzymanie słuchawki na ramieniu - zdradza osobę, która chciałaby wykonywać sto czynności jednocześnie. To aktywny optymistą, będący stale w ruchu. Chętnie deklaruje swą pomoc, ale rzadko przyrzeczeń tych dotrzymuje.

Trzymanie słuchawki w prawej ręce - ściska słuchawkę, jak gdyby to była ręka przyjaciela, znamionuje osobę serdeczną, pełną entuzjazmu i inwencji twórczej, ale niekiedy nudną i męczącą przy bliższym poznaniu. W wielu sprawach można jej jednak ufać.

Trzymanie słuchawki w lewej ręce - jest zachowaniem typowym, nie będącym wyróżnikiem cech osobowości.

Żywa gestykulacja - podświadomie ujawnia uzdolnienia aktorskie. Trudno takiej osobie przerwać rozmowę, kiedy wpadnie w trans mówienia. Gestykulacją ściąga na siebie uwagę otaczających ją osób.

Rysowanie na kartce - cechuje osobę dość interesującą, ale nerwową, niecierpliwą, wyładowującą się w bazgraniu na kartce papieru. Nie lubi ona tracić czasu na próżne gadanie, lecz zmierza prosto do celu.

Rozglądanie się dookoła - chociaż osoba ta jest zajęta rozmową, nie spuszcza oka z otoczenia. Jej ciekawość prowadzi czę-

sto do zbytniego interesowania się sprawami innych. Lubi ich ostro krytykować.

Trzymanie ręki w kieszeni - to poza ludzi udających, że panują nad każdą sytuacją. Jednak nie zawsze odpowiada to rzeczywistości. Mężczyzna traktuje kobiety z góry, chociaż w gruncie rzeczy jest nieśmiały.

Rozmawianie bardzo cicho lub półszepem - a w dodatku zakrywanie mikrofonu ręką charakteryzuje osoby z natury nieśmiałe i strzegące swojej prywatności, w rzeczywistości zaś gotowe nawet do najgłębszych wyznań, ale przez telefon.

Tiki i nawyki

Tiki to nie tylko skurcze mięśni twarzy czy też powtarzające się ruchy głowy lub ręki. Tikami są również niektóre czynności, jakie wykonujemy automatycznie, nieświadomie i mimo woli. Są one wyrazem naszych określonych stanów psychicznych lub nerwowego podniecenia. Oto wybrane przykłady:

Chrząkanie w czasie mówienia, szczególnie przed „wyduszeniem” pierwszego słowa - świadczy o kompleksie niższości i wrodzonej nieśmiałości.

Pukanie palcami w powierzchnię stołu - z jednej strony świadczy o rozwiniętej wrażliwości muzycznej, a z drugiej o roztargnieniu, egoizmie i braku troski o wspólne dobro, a więc i o interesy firmy, w której pracuje.

Częste głaskanie brwi - oznacza zbyt wybujałą fantazję, ubarwianie rzeczywistych przeżyć i zasłyszanych informacji, a także upodobanie do mówienia nieprawdy.

Głaskanie lub pociąganie się za wąsy - to wyraz niezbyt szerokich horyzontów umysłowych. Osobowość typowo wykonawcza.

Pociąganie nosem (oprócz kataru) - cechuje naturę pesymistyczną, nie wierzącą we własne możliwości lub odczuwającą kompleks winy.

Częste przyglądanie się swoim paznokciom podczas mówienia - zdradza udawanie lub mówienie w danej chwili nieprawdy.

Kopanie po drodze drobnych przedmiotów - wyraża niepokromioną fantazję. Osobę taką stać na niebanalny pomysł.

Częste cytowanie podczas przemówienia myśli innych osób - znamionuje brak wyobraźni i własnych przekonań, przeciętność, ale *zarazem* prawość, uczciwość i szczerłość intencji.

Prawienie komplementów - to cechy osoby o bardzo przeciętnej inteligencji, a przy tym wyraża snobizm i niekiedy brak poczucia rzeczywistości.

Skłonność do częstego używania przezwisk i epitetów - charakteryzuje osoby skłonne do złośliwości.

Upodobanie do powtarzania tych samych zwrotów - to wyraz potrzeby czyjegoś poparcia.

Wypisywanie bez potrzeby swojego nazwiska na kartkach, notatkach itp. - jest odbiciem próżności i częstego postępowania na bakier ze zdrowym rozsądkiem.

Reagowanie na otwarte za plecami drzwi - jest gestem charakterystycznym dla malkontenta. Osoba ta słabo zna realia, w których przyszło jej działać, i nie ma zbyt chęci ich poznawać.

Wchodzenie po schodach biegiem - świadczy o przewrażliwieniu i niestałości w poglądach.

Spoglądanie bez potrzeby na zegarek - wyraża nerwowość, brak pewności siebie i poczucia czasu.

Skłonność do rozmowy z samym sobą - to znamię spontaniczności i braku opanowania.

Bawienie się guzikiem u marynarki rozmówcy - charakteryzuje upór i skłonność do narzucania innym swojego zdania.

Obgryzanie paznokci lub przygryzanie dolnej wargi - to objaw marzycielskości i bogatego życia wewnętrznego.

BUDOWA ANATOMICZNA

W języku ciała, oprócz gestów, ruchów i zachowań, dużą rolę odgrywa także budowa anatomiczna człowieka. Na jej podstawie możemy wyrobić sobie wstępny pogląd o kimś nawet wówczas, kiedy znajduje się on w postawie statycznej. A oto najbardziej charakterystyczne przykłady:

Wzrost

Po wzroście często można wiele powiedzieć o charakterze człowieka. Osoby niskie bywają zazwyczaj zapalczywe i porywcze. Chcą być widoczne w towarzystwie i mieć odpowiedni autorytet.

Wysocy patrzą na życie spokojniej i z większą pewnością siebie. Łatwiej też podporządkowują sobie innych. Już u ludów starożytnych, np. u Medyków, królem mógł zostać tylko mężczyzna słusznego wzrostu.

Oczy

Oczy są zwierciadłem duszy - nie jest to stwierdzenie oryginalne, ale znajduje potwierdzenie w języku ciała. Na przykład mrużenie oczu może *oznaczać* podstępność, bojaźliwość, a nieraz po prostu krótkowzroczność. Oczy szeroko otwarte to przede wszystkim ufność połączona z naiwnością, np. u dzieci.

C.C. Jung, szwajcarski twórca typologii opartej na podziale ludzi na introwertyków i ekstrawertyków, był zdania, że ludzi zapatrzonych w siebie można odróżnić po ich spojrzeniu. Introwertyk ma oczy nieco głębiej osadzone, natomiast ekstrawertyk otwiera je szeroko, a jego spojrzenie jest żywe i pełne zainteresowania.

Oczy owalne średniej wielkości - świadczą o kierowaniu się w życiu zdrowym rozsądkiem.

Oczy wychodzące z orbit, zbyt szeroko otwarte - to oznaka natury marzycielskiej, nie stroniącej od przesady i mówienia nieprawdy.

Oczy o wydłużonych kącikach - charakteryzują szerokie horyzonty umysłowe.

Oczy bardzo wąskie o ostrym, badawczym spojrzeniu - mają osoby zainteresowane przede wszystkim własnym interesem i tym kierujące się także przy załatwianiu spraw służbowych. Nieobce jest im również uczucie zawiści.

Oczy niespokojne, będące w ustawicznym ruchu - są wyrazem tupetu, cynizmu i niesolidności w wywiązywaniu się z zadań służbowych.

Oczy często wzniesione do góry - to cecha fantasty, natchnionego jakąś ideą lub przekonanego o wyjątkowym znaczeniu jego planu. Z reguły stroni on od pracy fizycznej lub realizacji swojego planu.

Oczy małe, ciemne i wyraziste - to oznaka krasomówcy lub człowieka żadnego wiedzy.

Oczy szeroko rozstawione - świadczą o spokoju i opanowaniu, a także dużej odporności psychicznej, sumienności i pracowitości.

Powieki

Powieki grube - osobowość zrównoważona, ale w pracy ociężała.

Powieki cienkie - prawdomówność.

Powieki czerwone i podpuknięte - zapalczywość i kłótniowość.

Brwi

Brwi gęste, czarne i szorstkie - charakter nerwowy, często ponury. Składa chętnie wiele deklaracji, z których rzadko się później wywiązuje.

Brwi rzadkie i szorstkie - charakter niestały, lubiący trzymać stronę tego, który mu zaoferuje większe korzyści.

Brwi rzadkie i zarysowane łukowo - duża uległość i kompromisowość w sprawach spornych, ale też niekiedy podstępność w osiąganiu celu.

Brwi nisko zarysowane - silny charakter. Duża zapobiegliwość o powierzony jej lub posiadany przez nią majątek.

Brwi szerokie - silna osobowość, duża operatywność. Żądza władzy i posiadania.

Brwi cienkie - życzliwość i koleżeńskość, lojalność, ale także skrytość rzeczywistych odczuć oraz szybkie zrażanie się trudnościami.

Duża odległość między brwiami - natura mocna i przy tym skromna.

Mała odległość między brwiami - nieokiełznany temperament.

Łuki brwiowe wysokie i skośne - nerwowość, ale jednocześnie wrażliwość i takt.

Usta

Usta duże, rozchylone - znamionują siłę i odwagę. Osoba ta dobrze czuje się w pracy o zmiennym charakterze. Lubi zadania

ambitne, przynoszące w przypadku powodzenia znaczne korzyści i uznanie.

Usta duże, zaciśnięte - natura skąpa i zachłanna, długo pamiętająca doznane niepowodzenia.

Usta małe, rozchylone - zamiłowanie do porządku, także w dokumentach. Nie lubi się uzewnętrzniać, a także przejawia często sceptycyzm życiowy.

Usta pełne - osoba o chwiejnym i zmiennym charakterze, powolna w działaniu, łatwo ulegająca wpływom otoczenia.

Usta średnie - powaga, skromność i silna wola.

Usta drobne - nieśmiałość w kontaktach z innymi osobami, małe zdecydowanie w działaniu i trudności w podejmowaniu ważniejszych decyzji.

Usta o mięsistych i wywiniętych wargach - osoba dobroduszna, ale bardziej stawiająca na rozkosze życia niż na mobilizację w pracy.

Usta wąskie - silny charakter, zawziętość, skrytość i życiowa przebiegłość.

Usta w kształcie serca - osoba sympatyczna, życzliwa, ale stroniąca od trudności.

Usta lekko uśmiechnięte - bogata osobowość, życzliwość i uczynność. Często jest to jednak uśmiech sztuczny.

Usta skrzywione - natura sceptyczna o zmiennym humorze, krytyczna, ale o wybitnej niekiedy inteligencji.

Usta opuszczone - osoba biorąca życie i sprawy zawodowe zbyt poważnie.

Kącki ust uniesione - osobę tę cechuje pogodny nastrój, towarzyskość i łatwość w nawiązywaniu kontaktów, szczególnie handlowych.

Kącki ust opuszczone - upór i konfliktowość.

Nos

Nos prosty, normalny - kompromisowość i zamiłowanie do pracy.

Nos prosty, długi - osoba nie angażująca się w to, w co nie musi, o zmiennym charakterze, ceniąca wygodę.

Nos lekko garbaty - zamiłowanie do pracy koncepcyjnej oraz lojalność.

Nos finezyjny, wysmukły - wrażliwość, szlachetność i wewnętrzna równowaga.

Nos mocno zadarty - duża odwaga osobista oraz decyzyjność.

Nos zastrzony, gruby - osoba konfliktowa i o wąskich horyzontach umysłowych.

Nos krótki - impulsywność, niekonsekwencja i skrytość myśli.

Nos krótki, zadarty - towarzyskość, ale także zmienność w działaniu.

Nos orli - wyniosłość, zaangażowanie w pracę i troska o rodzinę.

Nos wąski - duża intuicja i zaangażowanie w to, co robi.

Nos wydatny - charakter refleksyjny, niecodzienna indywidualność, cechy przywódcze i obiektywizm.

Nos skrzywiony - dynamizm i przedsiębiorczość, zdolność kierowania innymi, ale także nieszczerść i zawiść.

Nos prosty, zaokrąglony - opanowanie, spokój i równowaga wewnętrzna.

Nos płaski, szeroki - brak cierpliwości i wiary we własne możliwości, a przy tym osoba pedantyczna, pracowita, lecz mało towarzyska.

Włosy

Włosy kruczoczarne - silna osobowość i duża energia życia. W uczuciach i przyjaźni niestałość.

Włosy ciemnobłond - zrównoważenie, umiarkowanie i pokora.

Włosy bardzo jasne - uczciwość, lojalność i zamiłowanie do pracy ustabilizowanej.

Włosy białe - często brak zrozumienia i współczucia dla innych.

Włosy rude - przywiązanie do firmy i przyjaciół, ale także skłonności do podstępów i nielojalności.

Włosy bardzo twarde - upór i szorstkość.

Włosy kręcone - lekkomyślność, wygodnictwo i skłonność do kręactwa.

Włosy gęste i miękkie - dobroduszość i pozytywne nastawienie do życia.

Włosy z przedwczesną siwizną - nerwowość i niecierpliwość.

Twarz

Według amerykańskiej psycholog, Sandry Copperfield, twarze ludzkie można podzielić na trzy podstawowe grupy kształtów: okrągłe, kwadratowe i trójkątne. A oto charakterystyki osobowości z nimi związane:

Twarz okrągła - osoba taka łatwo nawiązuje kontakty, jest towarzyska i ekstrawertyczna. W pracy sprawdza się najbardziej na stanowiskach wymagających komunikatywności i szerokich kontaktów z ludźmi.

Twarz kwadratową - mają osoby energiczne i konsekwentnie dążące do celu, a przy tym pracowite i ostrożne w życiu. Przed podjęciem ważniejszej decyzji uważnie analizują one wszelkie „za” i „przeciw”. Sprawdzają się na stanowiskach wykonawczych, szczególnie w takich zawodach jak: makler, konstruktor i akwizytor.

Twarz trójkątna - to twarz życiowego gracza. Stratega, myśliciela wybiegającego myślami w przyszłość i dobrego planisty. Lubi on manipulować innymi, ale też i nie stroni od pomocy. Największe predyspozycje przejawia do zawodów naukowych, technicznych i medycznych.

Psycholodzy oprócz podstawowych typów twarzy trafnie oceniają osobowość ludzi na podstawie jeszcze innych parametrów twarzy:

Owal twarzy regularny - szczerość, bezinteresowność, obiektywizm, społecznikowskie podejście do wielu spraw oraz zaangażowanie.

Owal twarzy szeroki - umiejętność zręcznego lawirowania w trudnych sytuacjach i częste osiąganie celu. Na co dzień pogoda ducha i optymizm.

Owal długi - umysł logiczny, duża pewność siebie, ale też skrytość i nieszczerłość.

Twarz chuda, cera żółta i poważny wygląd - choleryk. Szybko zapala się do czegoś, ale i szybko opuszcza go zapał. Potrafi jednak wiele ze swoich postanowień zrealizować. Choleryk jest ambitny i lubi wysuwać się na pierwszy plan.

Twarz pełna, gruba - flegmatyk. Nie poddaje się łatwo emocjom. Jeżeli już się do czegoś przekona, jest wówczas konsekwentny i wytrwały w dążeniu do osiągnięcia celu.

Twarz chuda, blada - melancholik. Na ogół udaje mu się doprowadzać do końca swoje plany. Jest lojalny w *przyjaźni* i stały w poglądach.

Twarz pogodna, przyjazna, świeża cera - sangwinik. Stara się unikać trudności i komplikacji życiowych. Z zasady niczym się zbyt nie przejmuje. Brakuje mu konsekwencji w dążeniu do celu.

Policzki

Pełne i czerwone - natura pogodna, towarzyska, lecz posiadająca mało wyobraźni.

Pełne i blade - usposobienie ponure, niedbalstwo i niedokładność.

Suche i żółte - nie panuje nad swoimi emocjami, konfliktowy i skąpy.

Szczupła twarz - osoba pracowita i obowiązkowa.

Szczęki wydatne - realista, nie ufający nikomu, potrafiący bronić swoich celów i przekonań.

Podbródek

Ostro zarysowany podbródek - przebiegłość, przesadna grzeczność, skłonność do mówienia nieprawdy.

Kwadratowy podbródek - zdecydowanie w działaniu, rozsądek, konsekwencja i upór.

Tępy podbródek - osoba szorstka i mało życzliwa.

Podbródek wydatny i lekko zadarty - osoba żądna znacznych uprawnień i umiejąca z nich korzystać.

Podbródek mały i zadarty - duży rozsądek życiowy.

Podbródek cofnięty - opanowanie i cierpliwość, ale również brak samodzielności.

Czoło

Czoło wysokie i szerokie, pokryte prostopadłymi zmarszczkami - duże zdolności umysłowe i duże doświadczenie życiowe. Osoba ta żyje wzniosłymi ideami, ale zaniedbuje sprawy bieżące.

Czoło duże, zaokrąglone i bez zmarszczek - osoba odważna, z tupetem. Trzyma zawsze z silniejszymi, a słabszymi pogardza.

Wąskie czoło - niezbyt szerokie horyzonty umysłowe, ale za to duża siła woli. Ponadto wytrwałość w pracy, skrytość i ostrożność w podejmowaniu decyzji.

Czoło płaskie - upór, brak elastyczności w działaniu i nieprzyjmowanie krytyki.

Czoło niskie i wklęsłe - mądrość życiowa i odwaga.

Czoło mięsiste - obojętność i ospałość.

Czoło wysokie, cofnięte do tyłu - osoba o dużej inteligencji.

Czoło gładkie ze zmarszczkami nad nasadą nosa - skłonność do gniewu i złośliwości.

Czoło wąskie, wysunięte - upór i dążenie do samodzielności.

Czoło szerokie u dołu i zaokrąglone u góry - osoba o dużej wyobraźni, lubiąca pracować samodzielnie, a nawet samotnie.

Przestrzeń pomiędzy brwiami pozbawiona puszku - osoba ta nie dowierza z natury nikomu ani niczemu.

Czoło wysokie, pokryte głębokimi zmarszczkami i z poprzecznym wgłębieniem - bardzo przyziemne ambicje życiowe i brak wyobraźni.

Kształt palców i dłoni

Dawniej przy wróżeniu z dłoni opierano się głównie na intuicji. Obecnie wielu lekarzy i naukowców wykorzystuje wyniki analizy dłoni jako badania pomocnicze przy diagnozowaniu wielu schorzeń. Ponadto kształt, linie i znaki na dłoniach odzwierciedlają osobowość i uwarunkowania psychofizyczne człowieka, w tym również pod kątem predyspozycji zawodowych.

Podstawowe typy dłoni

Dłoń pierwotna lub podstawowa - dłoń duża, gruba, szeroka i twarda. Palce krótkie i grube, paznokcie małe. Kciuk dość krótki, jakby ucięty. Dłoń taka jest przystosowana głównie do pracy fi-

zycznej. Spotyka się ją u rolników i osób ciężko pracujących fizycznie od młodych lat. Człowiek mający taką rękę nie lubi roztrząsać problemów teoretycznych ani zagłębiać się w marzeniach. Jego świat jest surowy i prosty; czarne jest czarne, a białe jest białe. Jest mało wrażliwy na piękno i sztukę. Lenistwo umysłowe nie pozwala mu na głębsze przemyślenie wielu spraw. Nie lubi niejasnych sytuacji. Może osiągać znaczące sukcesy w sportach siłowych. Osobę taką łatwo oszukać, gdyż bywa łatwowierna i naiwna.

Dłoń w kształcie łopaty - duża, palce grube i krótkie. Kciuk bardzo rozwinięty. Dłoń podobna jest do łopaty. Charakteryzuje człowieka energicznego i zaradnego życiowo. Ma on predyspozycje do działań praktycznych, znacznie mniejsze zaś do pracy naukowej czy koncepcyjnej. Jest obowiązkowy, wierny i wytrwały zarówno w miłości, jak i w przyjaźni. Cechuje go również pewna niezależność. Potrafi się zbuntować i nie poddać czyjemuś dyktatowi.

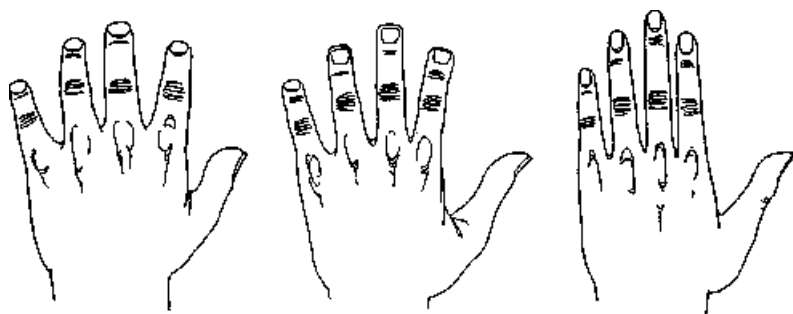
Dłoń artystyczna - zarówno palce, jak i cała dłoń mają kształt stożkowy. Palce są długie, paznokcie podługne, wielkość dłoni - średnia. Ręka ta sprawia przyjemne wrażenie. Takie ręce mają ludzie impulsywni, pełni inicjatywy. Cechuje ich duża sprawność umysłowa i bogata wyobraźnia. Brakuje im natomiast wytrwałości i konsekwencji w doprowadzaniu do końca rozpoczętego dzieła. Kochają piękno i sztukę, mogą być znakomitymi mówcami, orędownikami czyjejś sprawy, ale sami są mało praktyczni, zbyt przeżywają załamania i rozterki duchowe.

Dłoń praktyczna - wielka, szeroka, wygięta ł szorstka. Kciuk rozwinięty nadmiernie. Osoba o takiej ręce dobrze sobie radzi w życiu, i to niemal w każdej sytuacji. Kieruje się przede wszystkim emocjami i słabościami. Cechuje ją pracowitość, solidność i odpowiedzialność, duża dyspozycyjność i uległość wobec silniejszych oraz mały szacunek dla słabszych.

Dłoń kwadratowa - krótka i masywna, długość palców odpowiada szerokości wewnętrznej strony dłoni, palce kanciaste. Osobę o takiej ręce cechuje zamiłowanie do ładu i porządku. Nie jest ona twórcza, lecz zdecydowanie wykonawcza. Lubi odpowiadać za powierzone zadania i poruszać się w obrębie obowiązujących praw, przepisów i zaleceń przełożonych. Nie znosi improwizacji czy zagmatwanych spraw. Talenty dyplomatyczne sajej piętą achillesową.

Dłoń filozoficzna - charakteryzuje się zgrubieniami w stawach. Kciuk jest mocny, a paznokcie zaokrąglone. Ta nieco sękata dłoń cieszy się, szczególnie w krajach Orientu, dużym uznaniem. Uważana jest za dłoń doktrynerów, filozofów i artystów. Ludzie o takich dłoniach to często wielcy myśliciele i wizjonerzy. Interesują się sprawami bytu i moralności. Charakteryzują się też niezależnością myśli i buntowniczym duchem wobec rzeczywistości.

Dłoń mieszana - łączy w sobie cechy różnych typów dłoni i jest najczęściej spotykana. Mieszanina cech może dawać bardzo interesujące rezultaty. Ludzie mający takie dłonie są z natury bardzo uniwersalni i radzą sobie świetnie w życiu. Ich wadą jest zbytnia powierzchowność, zarówno w sferze koncepcyjnej, jak i praktycznej. Ponadto rzadko bywają dokładni i solidni. Brylują natomiast w towarzystwie, są świetnymi dyplomatami, aktorami oraz odnoszą sukcesy wszędzie tam, gdzie mają kontakt z ludźmi.



a)

b)

c)



d)



e)



f)



g)

Rys. 46. Tradycyjna klasyfikacja dłoni: a) pierwotna, b) łopatkowa, c) artystyczna, d) praktyczna, e) kwadratowa, f) filozoficzna, g) mieszana

Przedstawiony powyżej podział typów dłoni ma charakter bardzo ogólny i czysto umowny. Dopiero analiza innych specyficznych cech rąk pozwala na bardziej precyzyjną charakterystykę danej osoby. Cechy te są następujące:

Dłoń mała - osoba o strategicznym sposobie myślenia. Interesują ją tylko działania na wielką skalę. Jest władczą i dumną. Często gubi się w szczegółach, gdyż nie przywiązuje do nich wagi.

Dłoń duża - osoba myśląca, cierpliwa, zdolna do wykonywania prac delikatnych i precyzyjnych.

Dłoń proporcjonalna - osoba inteligentna, rozważna i zrównoważona.

Dłoń średnia - to typ najczęściej spotykany. Osoba o takiej dłoni jest bystrym obserwatorem życia, ale zanim przystąpi do działania, stara się dokładnie sprawę przemyśleć.

Dłoń długa - osoba o umyśle analitycznym. Sumienna i obojętna. W kontaktach z otoczeniem przejawia nerwowość i wyniosłość, co jest po części spowodowane wrodzoną nieśmiałością. Cechuje ją też skąpstwo i egoizm.

Dłoń długa z krótkimi palcami - osoba energiczna, niespokojna, woląca działać i pracować indywidualnie, z trudem podporządkowująca się ogółowi.

Dłoń szeroka - osobę o takiej dłoni cechuje życiowy optymizm, energia i dynamizm w działaniu. Łatwo nawiązuje ona kontakty, lubi działać na pokaz.

Dłoń wąska - opanowanie, mała witalność, nieufność, egoizm, lękliwość w podejmowaniu decyzji oraz skłonność do kłamstwa.

Dłoń długa z długimi palcami - duża wyobraźnia, podatność na emocje i życie we własnym świecie.

Dłoń kwadratowa z krótkimi palcami - osoba uczciwa, pracowita i praktyczna życiowo.

Dłoń kwadratowa z długimi palcami - duże zdolności ogólne, umiejętność logicznego myślenia, dobra organizacja wewnętrzna i świadomość celów.

Dłoń jędrna o elastycznej skórze - dobry stan zdrowia i optymistyczna natura.

Dłoń miękka i pulchna - osoba bardzo zmysłowa, ale nie lubiąca się przepracowywać.

Dłoń twarda i sucha - osoba o takiej dłoni z natury za bardzo się wszystkim przejmuje i jest sceptycznie nastawiona do życia.

Dłoń za duża, nieproporcjonalna - człowiek przebiegły i podstępny.

Dłoń ocieźżała - grubiaństwo i ignorancja.

Dłoń delikatna, pomarszczona na wierzchu - dobroć i uprzejmość.

Dłoń o małej liczbie wewnętrznych linii - życie nieskomplikowane, beztroskie i ustabilizowane.

Dłoń z dużą liczbą wewnętrznych linii - duża nerwowość, brak pewności siebie i przejmowanie się drobnostkami.

Dłoń ciepła - duży temperament, serdeczność, porywczność i uleganie emocjom.

Dłoń zimna - wyrachowanie, chłodny stosunek do otoczenia.

Dłoń stale wilgotna - poszukiwanie coraz to nowych wrażeń, ponadto słaby stan zdrowia, m.in. niewłaściwe krążenie krwi.

Dłoń obficie owłosiona - ciężki umysł i niebezpieczna zmysłowość. Jeśli owłosiona jest tylko dolna część dłoni, to wskazuje na umysł twórczy, wynalazczy i dużą witalność.

Dłoń nieowłosiona - charakter zniewieściały.

Mała ruchliwość dłoni i palców - osoba z trudem dostosowująca się do pracy zespołowej.

Skóra twarda na dłoniach - człowiek czynu, który źle się czuje bez zajęcia.

Dłoń silnie umięśniona - osoba o takiej dłoni nie odmawia sobie dobrego jedzenia, trunków ani zmysłowych przyjemności.

Dłoń mocno koścista - zazdrość, zawiść, skąpstwo i złośliwość.

Dłoń biała - zrównoważenie wewnętrzne, opanowanie, niezdolność do bardziej dynamicznych działań.

Dłoń żółta - typ intelektualisty, duża uczuciowość, ale również zapalczliwość i zaciętrzewienie.

Dłoń różowa - osoba o takich dłoniach cieszy się uznaniem otoczenia, chętnie pomaga innym i jest obowiązkowa w pracy.

Dłoń czerwona - choleryk, czasem raptus, odznacza się dużym dynamizmem życiowym, nieustępliwy polemista.

Dłoń ciemna - złośliwość, cięty dowcip, zapalczliwość, ale też i duża inteligencja.

Palce

Budowa i kształt naszych palców ułatwiają ogólną ocenę każdego z nas. Chirolodzy dzielą palce w zależności od kształtu na pięć grup:

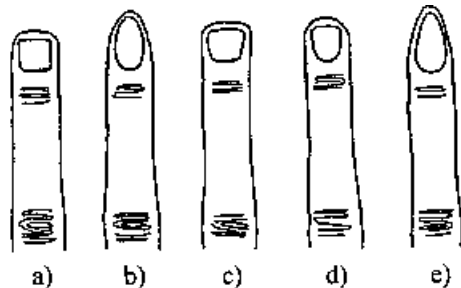
Palce kwadratowe - osoby silne i zdecydowane, lubiące ład i odrobinę pedantyczne, mające dobrą pamięć, lecz bez fantazji.

Palce owalne - oryginalność, fantazja, intuicja i zdolności artystyczne. Brak zmysłu praktycznego, życie nie uporządkowane. Cechują osoby z trudem przystosowujące się do wymogów życia społecznego.

Palce łopatkowe - osoby czynne, energiczne, obdarzone zmysłem praktycznym, mające poczucie rzeczywistości i samokrytyczne. To typowi pracownicy biurowi, sekretarki i naukowcy.

Palce lancetowate - charakterystyczne dla osób potrafiących radzić sobie w życiu, będących dobrymi dyplomatami, opanowanych i obdarzonych sprytem życiowym.

Palce zróżnicowane - ta sama dłoń może mieć palce o różnym zakończeniu - znaczy to, że u jednej osoby występują po trochu wszystkie wspomniane wcześniej cechy. Trudno określić, która z tych cech dominuje, a która ujawnia się najsłabiej.



Rys. 47. Typy palców: a) kwadratowy, b) owalny, c) łopatkowy, d) lancetowaty, e) zróżnicowany

Inne cechy palców

Palce bardzo długie - duża wrażliwość i drobiazgowość aż do przesady.

Palce bardzo długie i chude - ciasne horyzonty umysłowe, surowe obyczaje i bezwzględność.

Palce grube - niski poziom kultury, brutalność w sytuacjach konfliktowych oraz ociężałość umysłowa.

Palce krótkie - przeciętne walory umysłowe i słaby refleks.

Palce cienkie - rozwinięta inteligencja, wysmakowanie, skrytość myśli i marzycielskość.

Palce pulchne - zamiłowanie do jedzenia oraz do korzystania z wygod i przyjemności.

Palce chude - skąpstwo i skłonność do bardzo skromnego życia.

Palce gładkie - natura optymistyczna, duży dynamizm i szybkie podejmowanie decyzji, głównie na podstawie intuicji.

Palce zwinne - duża zręczność manualna oraz talenty dyplomatyczne i rozjemcze.

Palce zakrzywione - umiłowanie siebie i skąpstwo.

Paznokcie

Paznokcie krótkie - znamionują osobę pełną życia, ciekawą świata i kierującą się w życiu zdrowym rozsądkiem.

Paznokcie krótkie i szerokie - natura narwana, choleryczna, krytycznie oceniająca siebie i innych.

Paznokcie długie i szerokie, lekko zaokrąglone - osoba o zdrowych zasadach życiowych, gardząca fałszem, a nawet dyplomacją.

Paznokcie długie i elipsowate - osoba o naturze łagodnej, marzycielskiej, łatwa we współżyciu.

Paznokcie długie i kwadratowe - natura egoistyczna, chłodna i mało komunikatywna.

Paznokcie klinowate - osoba nadwrażliwa, delikatna, lękająca się większych przedsięwzięć.

Paznokcie miękkie - delikatne zdrowie, brak silnej woli, usposobienie spokojne.

Paznokcie twarde i łamliwe - duża witalność, ale nie najlepsze zdrowie, skłonność do gniewu oraz przeciętna inteligencja.

Paznokcie płaskie - niestałość, upór i brak refleksu.

Paznokcie wypukłe - inteligencja, zamiłowanie do piękna i talenty twórcze.

Paznokcie białe - natura egoistyczna, wyniosła i zimna.

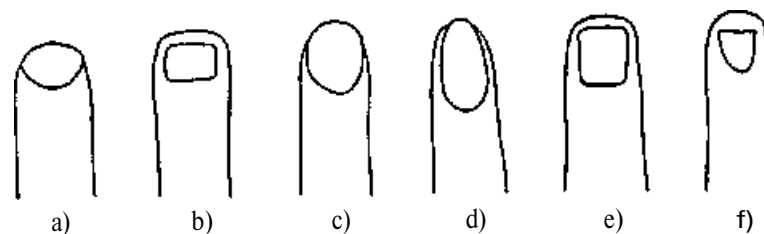
Paznokcie różowawe - natura przyjazna, życzliwa, nieco naiwna.

Paznokcie czerwone - natura choleryczna.

Paznokcie niebieskawe - kłopoty zdrowotne.

Paznokcie szare - natura pobudliwa i skłonna do kłótni.

Paznokcie czarne - oznaka choroby.



Rys. 48. Niektóre kształty paznokci: a) długie, szerokie i zaokrąglone, b) krótkie i szerokie, c) długie, szerokie i zaokrąglone, d) długie i elipsowate, e) kwadratowe, f) klinowate

JAK WYCZYTAĆ KŁAMSTWO LUB FAŁSZ Z GESTÓW I TWARZY?

W tym rozdziale zajmiemy się rozpoznawaniem stopnia prawdziwości przekazywanych nam informacji oraz szczerością intencji naszych rozmówców. Wiadomo jest, że mówienie nieprawdy może mieć różne uwarunkowania i nie zawsze posiada zabarwienie pejoratywne. Najczęściej kojarzy nam się jednak z sytuacją, kiedy druga osoba świadomie wprowadza nas w błąd dla uzyskania korzyści lub wybrnięcia z kłopotliwego dla siebie położenia. Mamy wówczas klasyczny przypadek kłamstwa. Zupełnie natomiast inna inspiracja występuje przy nieszczerości przekazywanych treści. Chodzi tu o sytuacje, w których nasz partner nie jest bezpośrednio zainteresowany naszym komunikatem słownym, przedmiotem, intencjami lub wizytą, ale stara się nie okazywać swojej niechęci lub znudzenia. Nadrabia wówczas miną i dzięki wrodzonemu lub nabytemu aktorstwu mniej lub bardziej udanie zapewnia nas o swojej życzliwości. Znane są sztuczne uśmiechy aktorów, polityków czy dziennikarzy i nie jest to zjawisko naganne. Nieco inaczej jest w biznesie, np. podczas składania ofert, negocjacji czy pewnych ustaleń, gdyż nieszczerość jednej ze stron zabiera drugiej cenny czas lub nawet wpędza w koszty. Nas - rzecz jasna - bardziej interesować będzie właśnie ten aspekt mówienia nieprawdy.

Uwarunkowania obiektywne

Niezależnie od stopnia wytrenowania osoby próbującej przekazać nam nieprawdę, istnieją pewne czynniki niezależne od jej woli, które dekonspirują jej intencje. Uważny obserwator jest w stanie je dostrzec.

- Najtrudniej jest okłamać kogoś, kto nas dobrze zna. Wynika to m.in. stąd, że w stosunku do bliskiej osoby nie wkładamy tyle wysiłku w przekaz fałszywego komunikatu niż do kogoś obcego. A więc przez naszą niedokładność i lenistwo ułatwiamy zadanie

drugiej stronie. Poza tym znajomi obserwowali nas już w różnych sytuacjach i łatwiej mogą dostrzec nienaturalną mimikę naszej twarzy.

- Osoby, które w dzieciństwie były często karcone i poprzez kłamstwo udawało im się unikać cięgow, pod względem udawania znacznie przewyższają swoich rówieśników. Kłamać mogą w sposób niemalże naturalny, tak jakby mówili szczerą prawdę. Teoretycznie każde kłamstwo można wychwycić, ale praktycznie jest to niekiedy zbyt trudne. Naukowcy dowodzą, że u każdego człowieka usiłującego skłamać najpierw na twarzy pojawia się przez moment odruch prawdy, a dopiero po nim świadomość dokonuje zmiany w naszym wyrazie twarzy. Złudne może być przyjęcie za prawdziwość faktu, że ktoś patrzy prosto w oczy. To tylko sprawa wytrenowania lub opanowania oka przed mrugnięciem.

Mimika w biznesie

Wyraz mimiczny nierozzerwalnie wiąże się z ogólnym wyrazem twarzy, który decyduje o pierwszym wrażeniu w stosunkach międzyludzkich. Bardziej jednak odnosi się do życia codziennego, niż do rozszyfrowania ludzi, z którymi pracujemy na co dzień. Po pewnym czasie przyzwyczajamy się do wyrazu mimicznego naszych bliskich, w tym współpracowników. Stawiając im określone wymagania, nie przywiązujemy tak dużej wagi do wyrazu mimicznego twarzy pracownika. Niewątpliwie natomiast owo pierwsze wrażenie ma bardzo ważny wpływ na to, jak postrzegamy osoby, z którymi stykamy się po raz pierwszy.

Ocenia się, że prawdziwe porozumienie można osiągnąć patrząc drugiej osobie prosto w oczy. Bardzo często w ten sposób uzyskujemy przewagę nad partnerem. Prowadząc pertraktacje przy zawieraniu transakcji, specjaliści od języka ciała w biznesie radzą **patrzeć na czoło rozmówcy**, na którego płaszczyźnie mamy sobie wyobrazić niewidzialny trójkąt. Utrzymując wzrok nakierowany na ten obszar, stwarzamy poważną atmosferę, a rozmówca odczuwa, iż jesteśmy zainteresowani jego sprawą.

Jeśli natomiast wzrok rozmówcy opada poniżej poziomu naszych oczu, na wysokości naszej klatki piersiowej, możemy przyjąć, że zaczynamy tracić kontrolę nad rozmową. Uważa się, iż wzrok jest ważnym narzędziem i ma olbrzymi wpływ na wynik każdego spotkania twarzą w twarz. Inne jest spojrzenie szefa udzielającego nagany leniwemu pracownikowi, a inne wyjaśniającego skomplikowane problemy przyszłości firmy. Nieumiejętność posługiwania się wzrokiem może być przyczyną wielu nieporozumień w firmie (np. co by było, gdyby szef wysyłał zalotne, kokieteryjne spojrzenia swoim pracownikom). Wyraz mimiczny twarzy, zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym powinien być spokojny, bez głębokich grymasów, a przekazywane wiadomości powinny być poparte takim spojrzeniem, które potrzebne jest w danym momencie do wyrażenia komunikatu werbalnego.

Kłamstwo w biznesie a komunikaty pozawerbalne

Jak już powiedzieliśmy wcześniej, w języku ciała, tak jak i w każdym innym, można próbować przekazywać nieprawdę. Ponieważ mowa ciała jest nam dana niejako naturalnie, to wysyłane przez przeciętną osobę komunikaty niewerbalne, ukierunkowane na fałsz, można łatwo rozpoznać jako nieprawdziwe. Powszechnie uważa się, iż ludźmi przygotowanymi do fałszywego posługiwania się językiem ciała, oprócz aktorów, są także politycy i inne osoby sposobiące się do sprawowania władzy. Każdy z nich w swoim środowisku musi być wiarygodnym i rzetelnym partnerem, któremu można powierzyć swoją przyszłość. Dlatego też umiejętność synchronizacji komunikatów werbalnych, które nie zawsze są prawdziwe, z aktorską grą ciałem, w której przeciętny odbiorca nie zawsze potrafi odróżnić szczerą od fałszywej, posiadli tylko ludzie o odpowiednich predyspozycjach. O politykach, którzy znakomicie posługują się mową ciała w osiąganiu sukcesów, mówimy, że mają charyzmę. Opanowanie tej sztuki ma przełożenie również i na efekty w biznesie, gdyż wzmacnia wiarygodność partnera i jego oferty.

Na jakie elementy należy zwracać uwagę?

Niemiecki psycholog, Alfred J. Bierach, dokonał ciekawych obserwacji dotyczących reakcji naszego ciała podczas mówienia nieprawdy:

- **Sposób oddychania.** Ssaki wyższe, kiedy są bardzo zainteresowane odbiorem ważnej dla nich informacji lub starają się ją usłyszeć, otwierają usta. Ten anatomiczny szczegół może być wskazówką w sytuacji, kiedy komuś przekazujemy istotną z naszego punktu informację, a on patrzy na nas spokojnie przez jakiś czas i oddycha regularnie. Możemy wówczas z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że osoba ta tylko udaje, że ją ta sprawa interesuje.

- **Sztuczny uśmiech.** Anatomia śmiechu jest następująca: usta ściągane są do góry, a policzki unoszą się, co powoduje tworzenie się tzw. kurzych łapek koło oczu. Ponadto ściągnięciu ulegają brwi i powieki, przez co oczy robią się mniejsze. Wiedzą o tym szczególnie aktorzy i politycy. Ponieważ zależy im na jak najatrakcyjniejszym wyglądzie w oczach odbiorców, dlatego unikają naturalnych odruchów mięśni twarzy i starają się śmiać przede wszystkim zębami, a oczy mają przy tym szeroko otwarte.

- **Śmiech serdeczny.** Jeżeli u kogoś podczas śmiania się następuje ściąganie kąćków ust do góry, a brwi ku dołowi, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że jego śmiech jest autentycznie serdeczny.

- **Uśmiech wymuszony sytuacją.** Bywa tak, że nieraz musimy robić dobrą minę do złej gry. Uśmiechamy się, ale w głębi duszy odczuwamy obawę lub strach. Otóż, gdy usłyszymy tego typu informację, wówczas brwi podciągamy do góry, a wargi w kierunku uszu.

- **Zaskoczenie lub przerażenie.** Tu sprawa jest łatwiejsza dla obserwatora, gdyż naturalną reakcją na zaskoczenie jest szerokie otwarcie oczu. Przy przerażeniu dodatkowo jeszcze następuje zmarszczenie czoła. Odbywa się to błyskawicznie. Jeżeli ktoś udaje te reakcje, potrzebuje momentu na uświadomienie sobie tego

i wydanie przez mózg polecenia określonym mięśniom twarzy, a dopiero potem następuje efekt. A zatem udawane miny będą zawsze nieco spóźnione w stosunku do naturalnych.

- **Smutek i cierpienie.** Smutek wyraża się w odruchowym podciągnięciu wewnętrznej strony brwi, co powoduje tworzenie się fałd na środku czoła. Ponadto ściągamy kąciaki ust do dołu, nie poruszając przy tym mięśniami brody (oprócz płaczu). Tymczasem udając smutek, ściągamy tylko usta i poruszamy mięśniami brody. Pozostałe reakcje są niezwykle trudne do odtworzenia nawet dla profesjonalistów.

- **Uczucie złości.** Tę minę można przybrać najłatwiej, bo ściągamy tylko brwi do dołu i zaciskamy wargi. Szczeka może dodatkowo jeszcze wykonywać pewne ruchy. Chodzi o to, że nie każda złość jest autentyczna. Często jest to tylko poza udawana dla wywołania określonego wrażenia na swoim oponentie.

- **Długość reakcji.** Naukowcy doszli do zgodnego wniosku, że reakcje, które trwają dłużej niż kilka sekund, są udawane. Chodzi tu o reakcje pojedyncze, które mogą tworzyć nawet ciąg zachowań, ale można je wyodrębnić.

Czy kłamstwo zawsze opłaca się demaskować? Życie podpowiada, że nie. Z pewnością warto o nim wiedzieć, ale nieraz korzystniej jest go nie ujawniać. Odkrywając czyjąś nieuczciwość, powinniśmy na to odpowiednio zareagować. Jeśli zaś nie nastąpi z naszej strony żadne działanie, bo nie możemy tego dokonać lub zaszkodziłoby tylko swoim interesom, to lepiej zachować tę informację dla siebie i czekać na bardziej sprzyjające okoliczności. W przeciwnym razie straci na tym nasz autorytet i w jakiś sposób zalegalizujemy nieprawdę.

Pamiętajmy, że pojedynczy symptom kłamstwa nie jest jeszcze dowodem na to, że tak jest w istocie. Podobnie jak brak oznak kłamstwa nie dowodzi, że dana osoba mówi szczerą prawdę. Na wizerunek kłamania przez kogoś składają się też inne czynniki, m.in. sprzeczność w treści wypowiedzianych słów, ogólne zachowanie się czy inne symptomy z języka ciała, do których jeszcze wró-

cimy. Łatwiej jest bowiem odkryć prawdę niż kłamstwo. Adekwatne jest tutaj stwierdzenie średniowiecznego francuskiego filozofa, Monteskiusza, który powiedział: „Prawda ma tylko jedną twarz, a kłamstwo ma ich wiele”.

Reguła Ericksona

Zmarły niedawno amerykański lekarz, Milton Erickson, na podstawie długoletniej praktyki medycznej odkrył, że człowiek, w zależności od tego, co się dzieje w jego mózgu, patrzy w sześciu różnych kierunkach. Jeżeli przyjmiemy, że nasza pamięć jest rodzajem magazynu z danymi, rozmieszczonymi w różnych jego częściach, to po jaki rodzaj informacji aktualnie sięgamy, możemy wyczytać z naszych oczu. Przekonajmy się o tym na prostym przykładzie. Spróbujmy sobie przypomnieć dokładnie twarz naszego poprzedniego szefa. Prawdopodobnie wzrok nasz będzie się kierować w prawo i ku górze. Powtórzmy jeszcze raz tę próbę, ale kierując tym razem wzrok w lewo i w dół. Efekt będzie ten sam, ale kierunek patrzenia nie będzie już dla nas wygodny. Stąd wniosek, że jeśli sobie coś przypominamy, to naturalny kierunek naszego wzroku będzie w prawo i ku górze.

A teraz inny przykład. Spróbujmy sobie wyobrazić tego samego szefa w peruce i z długą siwą brodą (jeśli jej nie ma). Tym razem wzrok nasz będzie skierowany odwrotnie niż w poprzednim przykładzie. Dlaczego tak się dzieje? To proste. Podczas przypominania sobie czegoś rzeczywistego sięgamy po informacje z innej części naszego magazynu pamięci niż przy wyobrażeniu fikcyjnym. Praktyczny wniosek: osoba mówiąca prawdę będzie patrzeć w prawo i w górę, a w przypadku fikcji odwrotnie.

Erickson stwierdził jeszcze inne prawidłowości. Mianowicie, spróbujmy sobie przypomnieć, o czym myśleliśmy kupując ostatnio np. jakieś narzędzie do domu. Zapewne nasze gałki oczne krążyły dookoła. Tak działo się dlatego, że zadawaliśmy sobie szereg pytań, porównując nowe narzędzia z już posiadanymi albo z innymi znajdującymi się w sklepie. Zastanawialiśmy się też, do jakich

robót mogą okazać się one przydatne i dlatego nasze oczy krążyły. A zatem myślenie to porównywanie wielu zakodowanych w pamięci informacji. Praktyczny wniosek: jeśli podczas rozmowy służbowej u naszego partnera oczy krążą w różnych kierunkach, to świadczy o tym, że rozważa on lub porównuje naszą ofertę z innymi i analizuje. Jeśli natomiast patrzy na nas spokojnie, to znaczy, że przedstawionej propozycji do końca nie zrozumiał lub wydała mu się ona nieodpowiednia i jest do niej nastawiony sceptycznie.

Co można jeszcze wyczytać z twarzy?

- Zmiana koloru tęczówki oka pozwala na określenie stosunku do drugiego człowieka. Przy odczuciach negatywnych tęczówka zaciemnia się, a przy pozytywnych rozjaśnia.

- Skrzydełka nosa aktywizują się i rozszerzają w stanie napięcia emocjonalnego. U osób potrafiących opanować swoje emocje, stany wewnętrznego podniecenia lub złości można rozpoznać po ruchach skrzydełek nosa.

- Kiedy wysuwamy dolną wargę i jednocześnie ściągamy podbródek, wyrażamy w ten sposób swoje rozczarowanie lub gniew. O ile wysunięcie warg nie ma związku z wyrażaniem zachwytu, to oznacza brak akceptacji naszej propozycji, czyli odmowę.

- Jeżeli ktoś przy zaciśniętych ustach zagryza wargi, oznacza to, że jest rozgniewany i hamuje się, aby nie wybuchnąć.

- Wielu ludzi w sytuacjach, kiedy zdecydowanie bronią swojego stanowiska, wysuwa podbródek, np. Benito Mussolini, Margaret Thatcher.

- Zachmurzone czoło u większości ludzi wskazuje na przeprowadzanie przez nich w danej chwili skomplikowanego procesu myślowego.

- Tworzenie się poprzecznych fałd nad nasadą nosa charakteryzuje osoby bardzo porywcze.

- Wysokie trzymanie głowy (odstąpienie szyi) świadczy o dużej pewności siebie, a jeszcze dodatkowo zaciśnięte usta zdają się mówić, że dana osoba uważa, iż jest zbyt dobra, jak na pełnioną

obecnie funkcję. W związku z tym czuła jest na wszelkie komplementy i propozycje zajęcia bardziej eksponowanego stanowiska.

- Słuchając kogoś uważnie, przechylamy głowę w bok.

- Jeśli podczas dłuższego przemówienia słuchający podnosi głowę, to znak, że - w ich odczuciu - powinno się ono już skończyć. W przeciwnym wypadku zaczną ziewać, drzemać lub niecierpliwie się, a efekt będzie odwrotny od zamierzonego przez mówiącego.

- Kiedy ktoś staje się obiektem podejrzeń, robi mu się na ogół gorąco i zgiętym palcem odciąga kołnierz od szyi, aby wpuścić trochę chłodniejszego powietrza.

- Głowę zazwyczaj podpieramy wtedy, gdy jesteśmy bezradni, aby móc się lepiej skoncentrować na danym problemie.

- Osoba, która często się śmieje, ma silnie rozwinięte mięśnie powodujące ruch warg. Mięśnie te, nawet w spoczynku, podciągają kąciki ust lekko w górę, sugerując uśmiech i życzliwość, gdy tymczasem nie ma żadnego ku temu powodu. Nieraz o osobach tych mówi się, że uśmieszek mają przyrośnięty do twarzy. Z kolei złość i pesymizm wzmacniają inne mięśnie twarzy (*musculus triangularris*), które powodują trwałe przesuwanie się kącików ust w dół.

JĘZYK CIAŁA W PRAKTYCE

Przykłady

Przykład 1

Do firmy zgłasza się kandydatka do pracy.

Ważne jest wejście

Pierwsze informacje na temat osobowości petentki możemy uzyskać, zwracając uwagę na sposób jej chodzenia. W naszym przypadku porusza się ona w sposób bardzo swobodny, ramiona lekko unoszą się, głowa odwraca się raz w jedną, raz w drugą stronę, a biodra kołyszą się niedbale. Kobieta ta idzie krokiem spacerowym i sprawia wrażenie w pełni zrelaksowanej.

Można ją scharakteryzować jako osobę inteligentną, o dużych możliwościach umysłowych, ale jednocześnie niewielkim stopniu ich wykorzystania. Nie dąży ona za wszelką cenę do sukcesów zawodowych, a czasem wręcz się do tego wcale nie przykładą. Od kariery bardziej ceni wygodny tryb życia.

Włosy, usta i oczy

Teraz scharakteryzujemy inne cechy potencjalnej petentki.

Naturalny kolor włosów, a także ich długość określają cechy charakteru. Wiadomo bowiem, że krótkie włosy u kobiety znamionują wewnętrzną siłę, niekiedy nawet agresywność oraz życiowy praktycyzm. Włosy długie oznaczają wrażliwość, łagodność i duże wyczucie estetyczne. Ciemne włosy symbolizują silną osobowość, dużą witalność, a w sferze intymnej kojarzą się z zamięłowaniem do silnych przeżyć i niestałość uczuć. Włosy jasne to pracowitość, taktowność i skłonność do ustępstw.

Oczy mogą wyrażać strach, smutek, gniew, zdziwienie lub radość. Wraz ze zmianą nastroju zmienia się wyraz oczu. Z wyrazu

oczu można też wnioskować o stanie zdrowia osoby. Oczy o wydłużonych kąciakach znamionują duże horyzonty umysłowe, a oczy jasne i tzw. latające - nerwowość i żądzę rozkoszy. Oczy zielonkawoszare wskazują na to, że ich właścicielka lub właściciel jest z natury pogodnego usposobienia, towarzyski, stały w uczuciach i najczęściej religijny.

Również wiele o każdym z nas mogą powiedzieć nasze usta. Np. osoba mająca usta w kształcie serca to prawdziwy motylek, skaczący w życiu z kwiatka na kwiatek, ale nie czyniący nikomu krzywdy: powierzchowny, lecz sympatyczny. Z kolei usta wąskie i zaciśnięte znamionują chłód uczuciowy, obojętność lub niestałość zarówno w miłości, jak i w przyjaźni.

Wymowa rąk

Nasze ręce są niezwykle gadatliwe. Zdradzają odczucia, ukazują uczucia i sygnalizują nastroje. Oto przykłady wymowy rąk. Ręce w kieszeniach, a kciuki na zewnątrz - osobowość mocna, gotowa podjąć wyzwanie. Dłonie wsunięte do tylnych kieszeni spodni - osoba pragnąca dominować w swoim otoczeniu, ale skrętnie ukrywająca to, gdyż brakuje jej do tego odwagi i tupetu. Trzymanie rąk w kieszeniach z przodu - akcentowanie swojej ważnej roli; w przypadku kobiet - manifestowanie, że dziś światem rządzą kobiety. Często podobnym gestom towarzyszy kiwanie się na obcasach w przód i w tył. Taka osoba chce wydać się wyższa, niż jest w rzeczywistości. W jej towarzystwie nie należy zapominać o dyplomacji. Podpieranie głowy wskazuje na zmęczenie lub bezradność.

Wymowa nóg

Im niżej, tym nasze ciało staje się bardziej „szczerze”. Dotyczy to szczególnie nóg. Ich ruchy i zmiana pozycji mogą dlatego tak wiele powiedzieć o ich właścicielu, że najczęściej nie zwraca na nie uwagi. Jego samokontrola ogranicza się bardziej do postawy, rąk, ust czy oczu, a nie do nóg. Podczas rozmowy osoba siedząca

w fotelu może pozornie wyglądać na spokojną i opanowaną, gdyż uśmiecha się, ręce trzyma swobodnie itp. Tymczasem nogi zdradzają prawdziwe odczucia. Jeżeli nasza przykładowa petentka porusza stopami lub zakłada nogę na nogę i wykonuje nią ruchy wachlowe, oznacza to, że ma dość sytuacji, w jakiej się znajduje. Nadrabia tylko miną, a w rzeczywistości pragnie uciec z tego miejsca jak najszybciej.

Przykład 2

Z ofertą poważnej współpracy zgłasza się do nas biznesmen o nienagannym wyglądzie i manierach. Podkreśla swoje atuty: solidność, obowiązkowość i lojalność jako partnera w interesach. Idąc, porusza ramionami do przodu i do tyłu...

*W tym przypadku słowa nie znajdują potwierdzenia w języku ciała. Osoba, która w ten sposób porusza ramionami, preferuje życie wygodne, unika spraw trudnych, jak również żmudnej, codziennej pracy. Lubi płynąć po grzywach fał. Jest częściowo lekko-
duchem.*

Przykład 3

Podczas rozmowy służbowej siedzimy koło siebie. Nasz partner sprawia wrażenie sympatycznego i życzliwego dla nas. Mimo to odwraca od nas swoje nogi. Krzyżuje też chwilami ręce na pierśsiach...

Niewątpliwie mamy do czynienia z sympatią udawaną. Fizycznie jest przy nas, ale myślami wybiega gdzie indziej. Czeką tylko na dogodny moment, aby zakończyć rozmowę i odejść.

Przykład 4

Z ofertą handlową zgłaszamy się do znanej firmy. Rozmowa z dyrektorem (kobietą) odbywa się przy okrągłym, okolicznościowym stoliku. Pani dyrektor podkreśla, że jest zadowolona ze współ-

pracy z dotychczasowym dostawcą i byłoby z jej strony nie *fair*, gdyby rozwiązała z nim umowę. Podczas rozmowy zakłada nogę na nogę, obciąga spódnicę i wykonuje nią lekko wachlujące ruchy...

Mimo odmowy, pani dyrektor jest zainteresowana naszą ofertą. Nie wie tylko jeszcze, jak bezboleśnie rozwiązać umowę z dotychczasowym kontrahentem. Warto więc niezobowiązująco zostawić swoje dane i przypomnieć się od czasu do czasu.

Przykład 5

W kularach spotkania branżowego prowadzimy sympatyczną rozmowę z szefem jednej z firm. Do przechodzących znajomych osób nasz rozmówca uśmiecha się bardzo przyjaźnie, ale gdy go miną, uśmiech szybko znika z jego twarzy...

Interpretacja może być dwojaka: szef ma narastające wątpliwości co do wiarygodności relacji lub negatywny stosunek do skutków naszych działań. Może też myślami błędzić zupełnie gdzie indziej.

Przykład 6

Na targach branżowych przy jednym ze stoisk jest przez jakiś czas pusto. Obserwuje się wyraźny brak zainteresowania ze strony zwiedzających. Wreszcie podchodzi ktoś i o coś pyta. Obsługujący stoisko odpowiada ze znudzoną miną i niezbyt uprzejmym tonem...

Typowy przejaw apatii lub czasami nawet agresji, spowodowany stresem i niepewnością co do zainteresowania ofertą firmy.

Przykład 7

Ktoś mocno rozpoczyna swoje przemówienie, ale po kilku słowach już zerka do kartki...

Typ krasomówcy egzaltującego się własnym głosem. Gdyby mówił to, co naprawdę czuje, nie zaglądałby tak wcześnie do notatek, bo sprawę znałby na pamięć.

Przykład 8

Rozmówca słucha naszego wyводу z uwagą, ale czubkami palców bębni o poręcz swojego fotela, a stopy kieruje na zewnątrz...

To oznaka, że trzeba się streszczać lub zakończyć kwestię, gdyż słuchający śpieszy się lub zaczyna się nudzić.

Przykład 9

Podczas narady następnym mówcą będzie nasz sąsiad z lewej strony. Zazwyczaj jest swobodny, pogodny i komunikatywny, teraz usztywnił się, poprawia notatki, spogląda na zegarek, odchrząkuje lub sięga po filiżankę...

To symptomy tremy. Z natury jest nieśmiały, natomiast na co dzień nadrabia minę. W publicznej dyskusji nie będzie upierał się przy swoich argumentach.

Przykład 10

Podczas imprezy handlowej rozmowy z jedną z firm nie przyniosły skutku z powodu nieustępliwego stanowiskowej przedstawicieli. Mimo to ilekroć przechodzimy, prostują się...

Mimo odrzucenia oferty, są w jakimś stopniu zainteresowani ponowieniem rozmów. Jeżeli możemy uelastyczyć naszą propozycję, warto jeszcze raz spróbować.

Przykład 11

Podczas negocjacji nasz partner wsuwa co jakiś czas palec wskazujący za kołnierzyk koszuli lub odpiął guzik...

Osoba ta znajduje się w trudnej sytuacji i przerażają myśl, że będzie zmuszona przystać na niezbyt korzystne dla siebie warunki naszej oferty.

Przykład 12

Zostaliśmy zaproszeni do prywatnego domu. Witający nas gospodarz ma rozstawione nogi i ręce oparte na biodrach...

Typ snobistyczny. Zapraszając do siebie, chciał się pochwalić swoim dorobkiem materialnym, a jednocześnie zaakcentować swoją dominującą pozycję w domu.

Przykład 13

W biurze pewnego biznesmena zauważyliśmy, że gości traktuje z przesadną nawet grzecznością, natomiast w stosunku do personelu zachowuje się grubiańsko i lekceważąco...

Jego grzeczność dla gości jest tylko grą na zewnętrzny użytek. W gruncie rzeczy jest typem bezwzględny i w przypadku zagrożenia nie cofającym się przed niczym.

Przykład 14

Pewien menedżer prowadzi ważną rozmowę z dyrektorem banku. Daje się zauważyć, że często zagryza dolną wargę lub wciąga między zęby...

Mężczyzna ten znajduje się pod silną presją. Argumenty dyrektora irytują go, jednak opanowuje się i zagryza wargi.

Test sprawdzający

Czy znasz język ciała?

Praktyczna znajomość języka ciała jest bardzo przydatna na co dzień. Umożliwia ją przyswojenie sobie informacji zawartych w niniejszej książeczce. Poniższy test potraktuj jako sprawdzian tego, co zapamiętałeś. Z podanych czterech wariantów odpowiedzi tylko jedna jest prawdziwa. Po zsumowaniu punktów przeczytaj rozwiązanie.

1. Czy dłoń praktyczna to dłoń:

- a/ wielka, szeroka, wygięta, z silnie rozwiniętym kciukiem
- b/ duża, gruba, szeroka i twarda z krótkimi i grubymi palcami
- c/ średniej wielkości, z długimi palcami
- d/ duża, palce grube i krótkie, kciuk bardzo rozwinięty

2. Czy oczy szeroko rozstawione znamionują:

- a/ krasomówcę lub człowieka żadnego wiedzy
- b/ cynizm, tupet i niesolidność w wykonywaniu zadań służbowych
- c/ spokój i opanowanie, dużą odporność psychiczną, sumienność i pracowitość
- d/ natchnionego fantastę, stroniącego od pracy fizycznej

3. Usta wąskie wskazują na:

- a/ siłę i odwagę oraz zamiłowanie do pracy o zmiennym charakterze
- b/ mocny charakter, zawziętość, skrytość i życiową przebiegłość
- c/ powagę, skromność i silną wolę
- d/ osobę życzliwą, sympatyczną, ale stroniącą od trudności

4. Nos orli kojarzony jest z osobą o:

- a/ wąskich horyzontach umysłowych i konfliktową
- b/ dużej odwadze osobistej oraz umiejętności podejmowania decyzji

- c/ dużej wrażliwości, szlachetną i wewnętrznie zrównoważoną
- d/ dużej wyniosłości, zaangażowaniu w pracę i troszczącą się o swoją rodzinę

5. Twarz pełna i gruba należy zazwyczaj do:

- a/ flegmatyka
- b/ choleryka
- c/ sangwinika
- d/ melancholika

6. Włosy kruczoczarne wskazują na:

- a/ silną osobowość i dużą energię życiową
- b/ zrównoważenie, umiarkowanie i pokorę
- c/ lekkomyślność, wygodnictwo i skłonność do kręactw
- d/ przywiązanie do firmy, ale także skłonność do podstępów i nie-
lojalności

7. Czoło duże, zaokrąglone i bez zmarszczek świadczy o:

- a/ wielkich zdolnościach umysłowych i dużym doświadczeniu
życiowym
- b/ uporze, szerokich horyzontach umysłowych, wytrwałości
w pracy, skrytości i ostrożności w podejmowaniu decyzji
- c/ odwadze połączonej z tupetem oraz o trzymaniu z silniejszymi,
a pogardzaniu słabszymi
- d/ uporze i dążeniu do samodzielności

8. Czy według naukowców z języka ciała wnioskujemy:

- a/ 7 procent informacji
- b/ 35 procent informacji
- c/ 55 procent informacji
- d/ 70 procent informacji

9. Czy podczas prowadzenia rozmów indywidualnych najkorzystniejsza jest pozycja:

- a/ twarzą w twarz

- b/ na skos
- c/ na wprost z dystansem
- d/ bokiem do siebie

10. Reguła Artura ma zastosowanie przede wszystkim do:

- a/ osób systematycznie spotykających się w tym samym miejscu
- b/ osób zajmujących zazwyczaj te same miejsca
- c/ osób pierwszy raz zasiadających w pewnym gronie
- d/ grupy osób siedzących przy stole okrągłym

11. Czy według reguły zegara miejsca przy okrągłym stole odpowiadające godzinom „8” i „4” zajmują:

- a/ „indywidualiści”
- b/ „oponenci”
- c/ „czyhacze”
- d/ „adiutanci”

12. W antropologii przestrzeni wyróżniamy cztery kategorie dystansu między uczestnikami spotkania. Czy zasięg do 1 metra ma:

- a/ strefa intymna
- b/ strefa osobista
- c/ strefa oficjalna
- d/ strefa publiczna

13. Zaciśnięta pięść, schowana za plecami i podtrzymywana w nadgarstku drugą dłonią, oznacza:

- a/ postawę nieprzeniknioną, skrywanie własnych odczuć i zamierzeń
- b/ nasz rozmówca nie bardzo wie, co ma dalej mówić
- c/ rozmowa może mieć ostry lub nieprzyjemny przebieg i stanowi odniesienie do ukrytej broni, gotowej uderzyć znienacka
- d/ zagmatwane życie oraz to, że osoba ta próbuje coś zataić

14. Które z podanych zachowań świadczy o pozytywnym nastawieniu do swojego rozmówcy:

- a/ postawa otwarta, zrelaksowana
- b/ stanie bokiem
- c/ ramiona przykurczone, barki lekko uniesione
- d/ ręce w kieszeniach

15. Wydmuchiwanie dymu z papierosa przez nos odnosi się do:

- a/ osoby o skrytym charakterze, oszczędnej w słowach i nie zawsze mówiącej to, co myśli naprawdę
- b/ osoby będącej na bakier z etykietą, szorstką i rubaszną
- c/ osoby nerwowej i lubiącej wyolbrzymiać własne osiągnięcia
- d/ osoby wyniosłej, pewnej siebie i nie znoszącej krytyki

Sprawdź trafność odpowiedzi i zsumuj liczbę uzyskanych punktów

Nr pyt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	X				X	X					X			X	
B			X						X			X			
C		X					X	X					X		
D				X						X					X

Rozwiązanie testu

Jeśli uzyskałeś od 11 do 15 trafnych odpowiedzi

Gratulacje! Naprawdę znasz język ciała i wiedzę tę możesz z powodzeniem wykorzystywać w praktyce. Posiadane wiadomości i zmysł obserwacji powinny zachęcić cię do dalszego, samodzielnego zgłębiania tajników tej sztuki.

Jeśli uzyskałeś od 6 do 10 trafnych odpowiedzi

Znajdujesz się na najlepszej drodze do poznania języka ciała. Obserwacji osób ze swego otoczenia nie traktuj tylko jako formy zabawy, ale ze zdobytego doświadczenia staraj się zrobić praktyczny użytek.

Jeśli uzyskałeś poniżej 6 punktów

No cóż, jeszcze posuwasz się po omacku w tej dziedzinie, ale wszystko przed tobą. Musisz tylko w to uwierzyć i poświęcić trochę czasu.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat komunikacji niewerbalnej i zastosowania jej w biznesie, warto zaznaczyć, iż ważną rzeczą jest utrzymanie odpowiedniej równowagi pomiędzy pełnym zawierzeniem słowom naszego rozmówcy a całkowitym przestawieniem się na wysyłane przez niego sygnały niewerbalne. Komunikacja niewerbalna, tak samo jak werbalna, jest jedynie narzędziem służącym nam do osiągnięcia celu. W żadnym wypadku nie należy jej przeceniać, ale też nie można jej ignorować.

Poza tym trzeba zaznaczyć, iż komunikacja niewerbalna nie jest nauką ścisłą i nie ma zdefiniowanego sposobu zachowania, który byłby uniwersalny dla wszystkich. Pewni ludzie mogą reagować na pewne bodźce zupełnie inaczej niż inni. Dlatego też należy wystrzegać się generalizowania i do każdego przypadku podchodzić z rozwagą.

Sygnały niewerbalne mogą być także narzędziem manipulacji ludźmi. Technika prowadzenia negocjacji, poparta odpowiednią wiedzą z zakresu komunikacji niewerbalnej, może przynieść dużo lepsze rezultaty, niż gdybyśmy polegali jedynie na naszych zdolnościach krasomówczych. Tu również jednak należy pamiętać, że każdego narzędzia używa się obustronnie. Od roli manipulującego do manipulowanego droga nie jest daleka. Z kolei mając do czynienia z partnerem obeznanym w technikach komunikacji niewerbalnej, możemy osiągnąć efekt zgoła odwrotny do zamierzonego.

Widzimy zatem, że oprócz niewątpliwych korzyści, komunikacja niewerbalna i jej stosowanie w biznesie może być bronią obosieczną, czego powinniśmy być świadomi.

Bibliografia

- Bierach A. - *In Gesichtern lesen der Menschenkenntnis auf den ersten Blick*, Munchen 1990.
- Collins A. - *Język ciała, gestów i zachowań*, Wrocław 1995.
- Corman L. - *Yisages et Caracteres*, Paris 1985.
- Fast J. - *Body Language*, London 1970.
- Fast J. - *Reading Between The Lines*, New York 1979.
- Feldman R.S., Rime B. - *Fundamentals of Nonverbal Behaviour*, Cambridge 1991.
- Hall E.T. - *Silent Language*, New York 1959.
- Hall E.T. - *The Hidden Dimension*, New York 1959.
- Jung C.C. - *Man and his Symbols*, London 1964.
- Key M.R. - *Non-Verbal Communication, Research Guide and Bibliography*, New Jersey 1975.
- Kushi M. - *Your Face Never Lies*, New York 1983.
- Mehrabian A. - *Sileni Mesaages*, Belmont 1971.
- Morris D. - *Intimate Behaviour*, London 1971.
- Pease A. - *Body Language*, London 1971.
- Pease A. - *The Hot Button, Selling System*, Sydney 1976.
- Thiel E. - *Die Körpersprache verrät mehr als tausend Worte*, Munchen 1986.
- Tkaczyk L. - *Non-Verbal Communication*, Wrocław 1996.

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	7
------------	---

Wprowadzenie do komunikacji niewerbalnej

• Mowa i język.....	8
• Z teorii komunikacji niewerbalnej.....	9

Odległości i zależności między rozmówcami

• Rytuały przestrzenne.....	11
• Miejsce przy stole.....	11
• Reguła Artura.....	15
• Reguła zegara.....	16

Antropologia przestrzeni

• Strefy ochronne.....	19
• Biurko to nie tylko mebel.....	20
• Stolik swoistym polem gry.....	20
• Zasada Kordy.....	21
• Taktyka rewolwerowca.....	22
• Gdzie ustawić biurko szefa?.....	23
• Biurko szefa a jego osobowość.....	25
• Przyjazne pokoje biurowe.....	26
• Triki biurowe.....	28

Gesty i zachowania

• Język dłoni i rąk.....	30
• Gesty wokół twarzy.....	34
• Stany emocjonalne a gesty.....	37
• Atrybut otwartej dłoni.....	39
• Uścisk dłoni.....	41

• Uścisk dłoni a charakter człowieka.....	43
• Wymowa rąk i nóg.....	46
• Układ nóg podczas siedzenia a osobowość człowieka.....	47
• Postawa w biznesie.....	49

Język ciała a palenie papierosa, picie kawy, noszenie okularów, telefonowanie

• Jak trzymasz papierosa?.....	53
• Sposób trzymania filiżanki z kawą lub herbatą.....	57
• Wymowa okularów.....	58
• Kształt okularów a charakter człowieka.....	59
• Sposób telefonowania.....	60
• Tiki i nawyki.....	61

Budowa anatomiczna

• Wzrost.....	64
• Oczy.....	64
• Powieki.....	65
• Brwi.....	66
• Usta.....	66
• Nos.....	68
• Włosy.....	69
• Twarz.....	70
• Policzki.....	71
• Podbródek.....	72
• Czoło.....	72
• Kształt palców i dłoni.....	73
• Podstawowe typy dłoni.....	73
• Palce.....	80
• Inne cechy palców.....	81
• Paznokcie.....	82

Jak wyczytać kłamstwo lub fałsz z gestów i twarzy?

• Uwarunkowania obiektywne.....	84
• Mimika w biznesie.....	85
• Kłamstwo w biznesie a komunikaty pozawerbalne.....	86
• Najakie elementy należy zwracać uwagę?.....	87
• Reguła Ericksona.....	89
• Co można jeszcze wyczytać z twarzy?.....	90

Język ciała w praktyce

• Przykłady.....	92
• Czy znasz język ciała? - Test sprawdzający.....	98
• Podsumowanie.....	103

Bibliografia.....	104
-------------------	-----