

Jan Plis

Uniwersytet Rzeszowski

ORCID: 0000-0001-8835-9728

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA W MEDIACJACH**Wprowadzenie**

Istotną rolę w procesie rozwiązywania konfliktów odgrywa komunikacja. Wynika to z interakcyjności sytuacji konfliktowych. Skuteczna komunikacja w mediacji wymaga korzystania z różnych umiejętności. Nie wystarcza znajomość komunikacji werbalnej. Mediator w czasach dominacji obrazu powinien umieć rozpoznawać komunikaty niewerbalne, kontrolować własną komunikację niewerbalną oraz wykorzystywać pozytywne sygnały niewerbalne w trakcie spotkań ze zwaśnionymi stronami. Powinien też umieć w oparciu o sygnały niewerbalne rozpoznawać manipulację, presję i kłamstwo, jak też zachowania osób o różnym temperamencie. Kwestie te będą przedmiotem odrębnego opracowania.

Komunikacja niewerbalna i jej istota

Komunikacja niewerbalna polega na przekazywaniu wiadomości wyrażonych środkami pozajęzykowymi. Bywa ona mylnie utożsamiana z mową ciała, która kojarzy się w dużej mierze z pozycją ciała, mimiką, oczami i kontaktem wzrokowym oraz gestami rąk i nóg. Komunikacja niewerbalna jest znacznie szerszym pojęciem, ponieważ poza mową ciała obejmuje wizerunek i zarządzanie przestrzenią. Jest wszechobecna, a jej komunikaty są stale dostępnym źródłem wiedzy o innych.

Komunikacja werbalna jest wykorzystywana do przekazywania informacji merytorycznych, niewerbalna zaś kształtuje relacje interpersonalne, ponieważ przekazuje wiedzę na temat postaw i uczuć¹. Sygnały niewerbalne są zazwyczaj mniej jednoznaczne niż werbalne. Wszelkie niespójności między tymi sygnałami są przyczyną zakłóceń w komunikacji. Brak spójności między tym, co słyszymy, a tym, co

¹ E. Jerzyk, M. Michalik, *Mowa ciała* [w:] *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, Warszawa 2004, s. 282.

widzimy, powoduje, że odbieramy sprzeczne informacje i wówczas tracimy zaufanie do osoby wysyłającej te komunikaty. Wierzmy bardziej w przekaz niewerbalny.

Komunikowanie niewerbalne jest ciągle, powszechne oraz często nadawane i odbierane nieświadomie. Procesu nadawania informacji niewerbalnych nie da się całkowicie zatrzymać. Komunikowanie niewerbalne odbywa się wieloma kanałami i angażuje wszystkie pięć zmysłów. Natomiast werbalne ogranicza się do wzroku i słuchu. Komunikowanie niewerbalne nie ma struktury lub ma ją słabo zarysowaną, ma charakter pozalingwistyczny, jest spontaniczne, zdeterminowane kulturowo, daje wgląd w stany emocjonalne².

Komunikowanie niewerbalne tworzy kilka grup sygnałów, do których zalicza się: kinezjetykę, proksemikę, dotyk (haptkę), parajęzyk, autoprezentację, chronemikę i elementy otoczenia³. Mogą one pełnić funkcje: zastępowania, uzupełnienia, ekspozycji, regulacyjną i moderującą⁴.

Komunikacja niewerbalna odgrywa istotną rolę w życiu społecznym, w znacznym stopniu wpływa na kształtowanie spostrzeżeń. Psycholog A. Mehrabian pisał przed wielu laty, że każda informacja składa się aż w 55% z elementów niewerbalnych⁵. Pozostałe 38% przypada na ton, tembr i barwę głosu, a zaledwie 7% na informacje werbalne. Bardziej współczesne badania dowodzą, że poprzez mowę ciała przekazujemy około 65% wszystkich informacji, poprzez ton i intonację – około 30% i zaledwie około 5% poprzez słowa⁶. Istotne znaczenie mowy ciała w komunikowaniu interpersonalnym potwierdza zasada: 10 x 30 x 60 mówiąca o tym, iż skuteczność naszego przekazu w 10% zależy od tego, co mówimy, w 30% jest konsekwencją tego, jak mówimy, a w 60% zależy od mowy ciała.

Komunikacja niewerbalna nie przesądza o powodzeniu działań mediacyjnych. Dobry mediator mimo to powinien zadbać o to, aby także i w tej sferze jak najlepiej poznać siebie – swoje mocne i słabe strony, umieć posługiwać się komunikatami niewerbalnymi oraz rozpoznawać w oparciu o nie postępowanie uczestników mediacji. Powinien zarazem pamiętać, że zachowania werbalne mają na nas większy wpływ ze względu na informacje obiektywne i abstrakcyjne, a zachowania niewerbalne – ze względu na informacje o wzajemnych relacjach, emocjach i postawach.

Rozpoznawanie i odczytywanie sygnałów niewerbalnych

Nawykiem każdego mediatora powinna stać się wnikliwa obserwacja zachowań niewerbalnych uczestników mediacji. Dobra znajomość komunikacji

² B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2007, s. 82–83.

³ *Ibidem*, s. 80–81.

⁴ *Ibidem*, s. 81–82.

⁵ E. Jerzyk, M. Michalik, *Mowa ciała*, s. 282.

⁶ A. Jaskółka, *Mowa ciała*, Kielce 2004, s. 13.

niewerbalnej pozwala mediatorowi na rozpoznanie nastawienia uczestników oraz wykrywanie symptomów presji, kłamstwa i manipulacji. Trzeba jednak pamiętać, że nie istnieje jednoznaczny katalog takich symptomów z powodu nieograniczonej różnorodności sytuacji, odmienności osób, typów i motywów zachowań⁷. Nie wolno też zapominać o tym, że sygnały niewerbalne niekoniecznie odzwierciedlają nastawienie uczestników mediacji.

Poważnym błędem popełnianym w analizie komunikacji niewerbalnej jest interpretowanie pojedynczych sygnałów niewerbalnych, w szczególności mowy ciała, bez uwzględnienia pozostałych elementów komunikacji, w tym mowy werbalnej⁸. Poprawna analiza mowy ciała wymaga ustalenia standardów zachowania danej osoby, czyli postawy ciała, gestów i mimiki, których niezestresowana używa na co dzień. Natomiast jeżeli nie znamy zbyt dobrze danej osoby i nie wiemy, jak zachowuje się w sytuacji naturalnej, wówczas używamy do analizy norm ustalonych szablonowo.

Z pomocą w odczytywaniu mowy ciała przychodzą A. i B. Pease⁹. Wskazują oni na trzy zasady odczytywania mowy ciała: 1) zasadę czytania gestów w grupie; 2) zasadę szukania zgodności; 3) zasadę odczytywania gestów w kontekście.

Mowa ciała, podobnie jak każdy język, ma także swoje „słowa”, „zdania” i „interpunkcję”. Każdy sygnał jest jak pojedyncze słowo, które może mieć kilka różnych znaczeń. Aby zrozumieć znaczenie słów, należy je ułożyć w zdania. Podobnie jest z sygnałami, które również tworzą „zdania” zwane grupami. Informują one o nastawieniu i uczuciach osób. Grupa sygnałów mowy ciała, podobnie jak wypowiedziane zdanie, wymaga przynajmniej trzech słów, aby można było trafnie określić znaczenie każdego elementu. Mediator, chcąc właściwie odczytać mowę ciała swoich rozmówców, powinien brać pod uwagę całe grupy gestów. Powinien przy tym bacznie obserwować gesty charakterystyczne dla osób o określonym temperamencie. Istotna jest obserwacja i interpretacja gestów ulubionych, często się powtarzających, w określonych sytuacjach, mających charakter nawyku. Druga zasada dotyczy zgodności sygnałów werbalnych z mową ciała. W przypadku braku zgodności między nimi opieramy się na komunikatach niewerbalnych. Sygnały niewerbalne wywierają około pięciokrotnie większy wpływ niż przekazywane słowami. Kolejna, trzecia zasada mówi, że wszystkie sygnały niewerbalne należy rozpatrywać w kontekście, w którym się pojawiają, i w miarę możliwości analizować całe grupy gestów¹⁰. Można wyróżnić kilka aspektów kontekstu komunikowania: fizyczny, historyczny, psychologiczny i kulturowy.

⁷ J. Plis, *Bariery w negocjacjach i mediacji. Sposoby przeciwdziałania* [w:] *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, red. A. M. Arukszewska, J. Plis, Warszawa 2014, s. 144–147.

⁸ M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna*, Warszawa 2014, s. 16–18.

⁹ A. Pease, B. Pease, *Mowa ciała*, Poznań 2008, s. 42–45.

¹⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, s. 64–65.

Sygnaly w komunikowaniu niewerbalnym

Kinezyjetyka

Szczególną rolę w komunikacji odgrywa mowa ciała. Zdradza ona myśli, uczucia, nastawienie i zamiary. Forma kinezyjna komunikowania niewerbalnego polega na tym, że informacje są wysyłane za pomocą: gestów, wyrazu twarzy, kontaktu wzrokowego, zmiany postawy i dotyku. Mówią one więcej na temat samopoczucia niż jakiegokolwiek słowa. Ciało wysyła pewne sygnały bez udziału naszej świadomości. Ujawnia nasz wewnętrzny stan emocjonalny, który chcielibyśmy ukryć.

Za ponad połowę przekazywanych informacji jest odpowiedzialna twarz. Wyraża ona takie uczucia, jak radość, zainteresowanie, zaskoczenie, strach, gniew, wstyd, smutek, wstręt, pogarda i złość. Szczególne znaczenie ma kilka obszarów twarzy: oczy, brwi, czoło oraz usta. Najbardziej oczekiwana w pracy mediatora jest postawa pewna siebie, a zarazem wzbudzająca autorytet i zaufanie¹¹. Mediator, wysyłając sygnały niewerbalne, powinien pamiętać o tym, że osoby o wyższym stopniu złożoności poznawczej lepiej interpretują niewerbalne zachowania niż osoby, które szybko dokonują interpretacji ich znaczenia. Pozytywne zachowania niewerbalne mediatora wpływają na jego rozmówców w różnorodny sposób: przykuwają uwagę, wyrażają lub zwiększają sympatię, zwiększają moc przekazywania, dodają wiarygodności. Mediatorzy, którzy niewerbalnie okazują sympatię rozmówcom, zwiększają ich poziom motywacji i satysfakcji z prowadzonych poszukiwań sposobów rozwiązania sporu. Uczestnicy mediacji chętniej wykonują polecenia mediatorów, kiedy ci patrzą im prosto w oczy, ubierają się w sposób, który potwierdza ich znaczącą pozycję, i prezentują otwartą postawę. Dobrze opanowana przez mediatora mowa ciała przekonuje i sugeruje pewność siebie. Sposób, w jaki mediator nawiązuje kontakt wzrokowy ze skonfliktowanymi stronami, postawa ciała, sposób poruszania się, ton głosu czy wyraz twarzy mediatora może warunkować powodzenie mediacji, strony są bowiem zwykle uważnymi obserwatorami pozawerbalnych zachowań mediatora. Brak kontaktu wzrokowego odczytują jako brak zainteresowania ze strony mediatora.

Warto w tym miejscu przywołać opinię wybitnego polskiego uczonego, prof. A. Kępińskiego, który stwierdził, że „po twarzy najłatwiej odcyfrować drugiego człowieka, a zwłaszcza po wyrazie oczu, na które w żaden sposób nie można nałożyć maski”¹².

Kontakt wzrokowy pozwala mediatorowi wejść w bliższą relację z uczestnikami mediacji, okazać zainteresowanie ich sytuacją i wykazać gotowość pomocy. Do najczęściej spotykanych i najbardziej wyrazistych elementów ekspresji

¹¹ J.C. Maxwell, *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, Warszawa 2016, s. 69.

¹² A. Kępiński, *Autoportret człowieka*, Kraków 1993, s. 184.

twarzy należy uśmiech. Szczery, ciepły uśmiech ułatwia kontakt, łagodzi nastroje i zmienia nastawienie. Znane jest powiedzenie, że uśmiechnięta twarz czyni wszystkich szczęśliwsiymi. Stały kontakt wzrokowy sugeruje zainteresowanie, zachęca uczestników mediacji do mówienia i przekonuje ich, że są słuchani. Mediator, patrząc prosto w oczy swoich rozmówców, sprawia wrażenie osoby asertywnej, pewnej siebie i empatycznej. Z kolei rozmówcy, z którymi się komunikuje twarzą w twarz, instynktownie odpowiadają na wyraz jego twarzy¹³. Twarz, na której maluje się ożywienie, zainteresowanie i radość, jest niczym magnes¹⁴. Przyciąga ludzi, sprawia, że chcą przebywać w towarzystwie takiej osoby. Kontakt wzrokowy mediatora z jedną czy drugą stroną sporu powinien trwać przez około 50–60% czasu rozmowy.

Dla wielu osób utrzymanie kontaktu wzrokowego jest najtrudniejszym do opanowania elementem mowy ciała. Zapominają one bowiem, że kontakt wzrokowy nie musi być nieprzerwanym wpatrywaniem się prosto w oczy. Mówiąc i słuchając, należy patrzeć na całą twarz rozmówcy. Podczas rozmowy od czasu do czasu można zatrzymać spojrzenie na czymś innym, by po chwili wrócić do kontaktu wzrokowego z interlokutorem¹⁵. „Oczy, okna duszy, powinny być [dla mediatora – przyp. J.P.] – jak pisze E. Kuhnke – pierwszym punktem odniesienia. Niezależnie od tego, ile informacji ujawniają usta, oczy zdradzają więcej”¹⁶.

Ważne znaczenie w komunikowaniu ma pozycja głowy. Każdy z ruchów głowy odgrywa określoną rolę w wyrażaniu prawdziwych uczuć. Ruchy głowy mogą ujawniać nastawienie, zastępować słowa, a także podtrzymywać lub kwestionować to, co zostało powiedziane. Najczęściej stosowanym ruchem głowy jest potakiwanie. Mediator może wykorzystać potakiwanie po to, aby zachęcić rozmówców do bardziej szczerego i pełniejszego wyrażania swoich potrzeb i oczekiwań¹⁷. Głowa powinna być trzymana na neutralnej wysokości – na wprost oczu rozmówcy. Wtedy znacznie łatwiej o nawiązanie kontaktu wzrokowego. Głowa przechylona w bok do ramienia sygnalizuje, że mediator stara się zrozumieć punkt widzenia rozmówcy. Z kolei głowa przechylona w stronę rozmówcy, podczas gdy cały tułów balansuje w pozycji siedzącej, jest oznaką słuchania z zainteresowaniem.

Istotne znaczenie w rozmowach odgrywa pozycja ciała. Przez pojęcie postawy ciała rozumie się naturalne ułożenie sylwetki, głowy, korpusu i nóg podczas stania, chodzenia lub siedzenia¹⁸. Pozycja ciała mediatora jest wyrazem jego nastawienia do siebie samego, do życia oraz do uczestników mediacji. Postawa ciała może być zamknięta lub otwarta. Wyprostowana sylwetka budzi szacunek, daje poczucie

¹³ J.D. Fuentes, *Władca słowa*, Gliwice 2011, s. 72; M.L. Patterson, *Więcej niż słowa*, Sopot 2011, s. 137–139.

¹⁴ E. Kuhnke, *Mowa ciała dla bystrzaków*, Gliwice 2016, s. 264.

¹⁵ D. Gabor, *Słowa, które pomagają wygrać*, Poznań 2014, s. 26.

¹⁶ E. Kuhnke, *Mowa ciała...*, s. 269.

¹⁷ A. Jaskółka, *Mowa ciała*, s. 34.

¹⁸ E. Jerzyk, M. Michalik, *Mowa ciała*, s. 285.

pewności i wiary w siebie. Jest bardziej pociągająca niż „przygarbione, przywiedle ciało”¹⁹. Nie oznacza to, że mediator musi zachowywać się sztywno. Wręcz przeciwnie, jeśli chce przyciągnąć uczestników mediacji do siebie i sprawić, żeby dobrze się czuli w jego obecności, jego ciało powinno być gibkie i pełne życia. Chcąc okazać zainteresowanie rozmówcą, powinien nachylić się lekko w jego kierunku i przybrać symetryczną, zbalansowaną postawę. Jest to oznaka, że mediator skupia się na osobie rozmówcy, uważnie go słucha i poświęca mu uwagę. Okazując zaciekawienie i zainteresowanie rozmówcą, zaskarbia sobie jego względy.

Istotną rolę w komunikowaniu odgrywa gestykulacja. Tym mianem określa się ruchy dłoni i rąk ściśle związane z treścią wypowiedzi słownej. Choć niekiedy te ruchy mogą zastępować mowę, to zazwyczaj jej towarzyszą. Osoby posługujące się wyważoną, dobrze zespoloną z wypowiedzią gestykulacją ocenia się jako bardziej dynamiczne i otwarte na potrzeby innych. Gesty mówią czasem „głośniej” niż słowa. Mediator powinien jednak pamiętać, że przesada – zarówno w gestach, jak i słowach – jest niewiarygodna. Ludzie mogą tworzyć szeroką gamę gestów i min. Niektóre gesty są charakterystyczne dla danej osoby, inne mają charakter uniwersalny, jeszcze inne – kulturowy. Gesty rąk używane są przede wszystkim do kontrolowania przebiegu konwersacji i ewentualnego jej uzupełniania. Lewa ręka służy zwykle do uwydatniania gestów, natomiast prawą wskazuje się przedmiot lub osobę, o których jest mowa. Ruchy rąk przekazują wiele różnorodnych informacji. Otwarte dłonie były zwykle utożsamiane z prawdomównością, uczciwością, wiernością i posłuszeństwem. Otwarta dłoń przy wyciągniętej ręce może oznaczać prezentowanie informacji lub zaproszenie do jej przekazania. Zbytnia gestykulacja zdradza emocje i rozprasza rozmówców. Posługiwanie się gestami świadczy o naszej kulturze²⁰. Im wyższa kultura osobista, tym mniej nieopanowanych, żywiołowych gestów.

Wykonywanie ruchów rękami i równoczesne utrzymywanie kontaktu wzrokowego sprawia, że interlokutor nas słucha, a nasze słowa mają większą siłę. Mediator powinien posługiwać się otwartymi gestami, które dla jego rozmówców powinny być zachętą do wkroczenia na jego terytorium. Będzie on wówczas postrzegany jako osoba ciepła i przystępna. Mediator, gestykulując, powinien mieć złączone palce, dłonie zaś trzymać zawsze poniżej linii podbródka²¹. Wśród gestów zalecanych do stosowania przez mediatorów zwykło się wymieniać gest otwartych dłoni, gest dłoni nałożonych na siebie, gest koszyczka z luźno złożonych palców²². Jeżeli chodzi o gesty powitalne, uważa się, że najlepszym i najbardziej neutralnym sposobem witania się jest podawanie ręki na wprost, bez zbędnego przekręcania jej wnętrzem do dołu (pozycja dominacji) czy wnętrzem do góry

¹⁹ E. Kuhnke, *Mowa ciała...*, s. 265.

²⁰ A. Strzeszewska, J. Nojszewska, *Poradnik dobrego wychowania*, Toruń 2004, s. 35.

²¹ A. Pease, B. Pease, *Mowa ciała*, s. 443.

²² A. Jaskółka, *Mowa ciała*, s. 51–55; M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna*, s. 37–53.

(pozycja wskazująca na uległość)²³. Podanie dłoni na wprost świadczy o kompetencji, wiarygodności i profesjonalizmie mediatora. Gest ten warto uzupełnić krótkim spojrzeniem w oczy. Uścisk dłoni powinien być stanowczy, ale nie za długi.

Dobre relacje ze stronami może mediator osiągnąć za pomocą dotyku. Forma dotyku świadczy o stopniu bliskości. Dotyk implikuje istnienie pewnej więzi. Mediator, zanim go zainicjuje, powinien przyjrzeć się, w jakich sytuacjach jego rozmówcy czują się dobrze. Mając wątpliwości co do tego, jak zostanie odebrany jego dotyk, powinien się lepiej od niego powstrzymać. Dotyk w mediacjach jest dopuszczalny. Mediator powinien uważać na to, których miejsc ciała swoich rozmówców dotyka. Jest to szczególnie istotne na początku mediacji. Bezpiecznymi obszarami ciała są ramiona, plecy i dłonie²⁴. Zwykło się wyróżniać dwa rodzaje dotyku: uprzejmy, stanowiący element komunikacji w kontaktach zawodowych, oraz emocjonalny, który wykorzystuje się w relacjach z bliskimi²⁵. Mediatorzy mogą sobie pozwolić na podanie ręki (gest powszechnie stosowany przy powitaniu i pożegnaniu), klepięcie w ramię lub plecy (wyraża życzliwy stosunek do rozmówcy) oraz ujęcie za ramię (wyraża współczucie lub wsparcie). Dotyk mediatora jest wskazany: 1) kiedy wysłuchuje zwierzeń rozmówcy na temat przyczyn i źródeł konfliktu; 2) kiedy stara się przekonać rozmówcę do pewnego punktu widzenia; 3) kiedy informuje lub udziela porady²⁶.

Parajęzyk

Parajęzyk tworzą dwie grupy sygnałów, które odbierane są za pomocą słuchu²⁷. Są to cechy wokalne głosu oraz interferencje wokalne i dźwięki pozajęzykowe. Na podstawie czyjegogo głosu jesteśmy w stanie określić jego nastrój. Szeroką cennych informacji można uzyskać z intonacji. Niewłaściwą intonacją można popsuć relacje ze stronami. Niski głos sugeruje emocjonalną pewność i intensywność przeżyć. Jego zaprzeczeniem jest głos wysoki. Mediator powinien starać się mówić spokojnym głosem i wyważonym tonem, dokładnie wymawiać i poprawnie akcentować wyrazy, przestrzegać reguł gramatycznych, stosować poprawną składnię zdań, jak też odpowiednio przerwy między wyrazami, tak aby jego rozmówcy mogli swobodnie go zrozumieć. Nie należy mówić zbyt głośno ani też zbyt cicho. Głos nie może być jednostajny, monotony, rozmówcy tracą bowiem szybko zainteresowanie słowami mediatora. Tempo mówienia mediatora powinno być umiarkowane²⁸. Wolniej należy mówić o sprawach ważnych.

²³ M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna*, s. 40.

²⁴ A. Jaskółka, *Mowa ciała*, s. 107.

²⁵ M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna*, s. 36.

²⁶ E. Kuhnke, *Mowa ciała...*, s. 266.

²⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, s. 80.

²⁸ J.D. Fuentes, *Władca słowa*, s. 65–68.

Autoprezentacja

Na autoprezentację składa się: wygląd fizyczny człowieka, jego budowa ciała, ubranie, fryzura, makijaż, biżuteria i noszone dodatki. Elementy te dają dużo informacji o jednostce i nierzadko już na wstępie przesądzają o relacjach interpersonalnych. Ważnym elementem wizerunku jest wygląd zewnętrzny, na który składają się cechy stałe (m.in. wzrost, rysy twarzy, proporcje w budowie ciała), cechy względnie zmienne (waga, kolor skóry, sylwetka) oraz cechy łatwo zmienialne (strój, makijaż, fryzura)²⁹. Z nielicznymi wyjątkami pierwsze wrażenie opiera się na tym, jak ktoś wygląda. O roli naszego wyglądu w procesie percepcji świadczy chociażby fakt, że decyzja o tym, czy ktoś się nam podoba, czy nie, zapada w ciągu pierwszych sekund (od 3 do 7) po ujrzaniu konkretnej postaci. Do odbieranego, często subiektywnie, wizerunku postaci dopasowujemy potem nasze późniejsze zachowanie. Generalnie osoby ładniejsze, zadbane i dobrze ubrane są postrzegane jako bardziej pewne siebie, kompetentne, nastawione na osiągnięcie sukcesu i bardziej szczęśliwe od innych.

Mediator, wiedząc, że atrakcyjny wygląd jest tak istotny w kontaktach z innymi, powinien pracować nad własnym wyglądem i troszczyć się o higienę osobistą. Jest znana zasada mówiąca, że „jeśli nie poświęcasz wystarczająco dużo czasu na to, żeby się dobrze zaprezentować, nie oczekuj, że inni uznają cię za osobę atrakcyjną”³⁰. Ważne znaczenie ma ubiór. Świadczy o naszym szacunku do siebie samych i spotykanych ludzi. Dla mężczyzn najodpowiedniejszym strojem na spotkania mediacyjne jest garnitur, dla kobiet – elegancka garsonka lub kostium. Ważny jest kolor ubioru wywołujący pewne emocjonalne skojarzenia. Zawsze lepiej prezentują się kolory ciemniejsze, chociaż drobne osoby (szczupłe i niskie) powinny unikać ich z tego względu, iż powodują optyczne zmniejszenie figury³¹. Na wygląd zewnętrzny istotny wpływ wywiera dbałość o higienę osobistą. Każdy mediator powinien pamiętać, że niestosowny strój można zmienić, ale zaniedbania toalety rażą lub nawet budzą odrazę. Nie wolno też zapominać o tym, że dobra prezentacja zależy od formy fizycznej. Bez względu na poczynione nakłady na ubrania i dodatki bez wysportowanej figury nie uda się mediatorowi przekonać nikogo, że ma nad sobą kontrolę. Jak więc może zapanować nad skonfliktowanymi stronami?

Proksemika

Na dynamikę i wynik mediacji istotny wpływ ma materialna aranżacja przestrzeni³². Obejmuje ona dystans przestrzenny pomiędzy uczestnikami mediacji, sposoby rozsadzenia uczestników rozmów, kształt stołu, strukturę i charakter prze-

²⁹ E. Jerzyk, M. Michalik, *Mowa ciała*, s. 304.

³⁰ E. Kuhnke, *Mowa ciała...*, s. 266.

³¹ E. Jerzyk, M. Michalik, *Mowa ciała*, s. 305.

³² C.W. Moore, *Mediacje*, Warszawa 2012, s. 161.

strzeni. Dystans przestrzenny związany jest z istnieniem strefy osobistej. Jej rozmiar jest uwarunkowany różnymi czynnikami, m.in. pochodzeniem kulturowym, statusem społecznym oraz zawodowym, wiekiem, płcią. Introwertycy dążą do większej przestrzeni osobistej niż ekstrawertycy. Osoby o zbliżonym statusie społecznym czy społeczno-zawodowym utrzymują na ogół mniejszą odległość niż jednostki różniące się między sobą w tym względzie.

Strefa osobista kształtuje się w granicach 45–120 cm. Z kolei strefa społeczna obejmuje przestrzeń od 120 do 360 cm, natomiast publiczna – powyżej 360 cm. Najmniejszą przestrzeń obejmuje strefa intymna – 0–45 cm. Wszystkie strefy na ogół zmniejszają się w kontaktach między kobietami, a zwiększają w kontaktach między mężczyznami³³. Wszyscy powinni przestrzegać złotej zasady, która brzmi: „zachowaj dystans”.

Najbezpieczniejszy w relacjach międzyludzkich jest dystans społeczny. Wskazany jest on w kontaktach mediatora ze zwaśnionymi stronami. Pozwala on na wygodne prowadzenie rozmów, umożliwia swobodną gestykulację i odpowiednie dopasowanie parajęzyka do formy spotkania.

Ważne jest usadowienie uczestników mediacji. Stosunkowo luźną, spokojną i odprężającą atmosferę można wytworzyć, prowadząc rozmowy przy okrągłym stole. Dla pozbawionych zaś prywatnych wątków rozmów najodpowiedniejszy jest prostokątny stół.

Cztery podstawowe pozycje, jakie osoby siedzące mogą przyjąć względem siebie, to:

- pozycja narożna (na rogu stołu),
- pozycja współpracy (obok siebie),
- pozycja obrony i współzawodnictwa (naprzeciw siebie, twarzą w twarz),
- pozycja niezależna (po przekątnej)³⁴.

Usadowienie zwaśnionych stron powinno pomagać mediatorowi w regulowaniu przebiegu mediacji.

W mediacji niewskazana jest pozycja niezależna. Dotyczy to zarówno usadowienia stron, jak i usadowienia mediatora z jedną lub drugą stroną. Pozycja po przekątnej oznacza brak zainteresowania. Zajmują ją osoby, które nie chcą mieć z sobą do czynienia. Postrzega się ją jako wyraz obojętności lub wrogości. Powinno się unikać tego usadowienia, kiedy chce się doprowadzić do otwartej dyskusji na temat sposobów rozwiązania sporu. Należy też unikać usadowienia stron naprzeciw siebie, przyczynia się ono bowiem do zachowań bardziej spolaryzowanych i rywalizacyjnych niż w przypadku innego usadowienia³⁵. Przeciwnicy, którzy siedzą twarzą w twarz, przypominają, jak ktoś powiedział, rewolwe-

³³ A. Peas, B. Pease, *Mowa ciała*, s. 236–240.

³⁴ M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna*, s. 159; M.L. Patterson, *Więcej niż słowa*, s. 176–178.

³⁵ C.W. Moore, *Mediacje*, s. 161.

rowców z westernu. Takie usadowienie stwarza atmosferę zaczepno-obronną. Może doprowadzić do tego, że każda strona będzie ostawała przy swoim, ponieważ stół stanowi wyraźną barierę między nimi. Zazwyczaj siadają naprzeciw siebie osoby będące dla siebie konkurencją lub takie, które mają odmienne, często skrajne opinie. Naprzeciw siadają też ci, którzy chcą pouczać lub udzielać wskazówek. Warto też zauważyć, że podczas rozmów w tej pozycji nie ma możliwości łatwego prezentowania pomysłów rozwiązania sporu. Strony mogą jedynie sygnalizować kierunki zmian.

Mediator może, kiedy rozmowy są już zaawansowane i ustalono sposoby rozwiązania sporu, zachęcić uczestników, aby usiedli obok siebie, ponieważ będzie łatwiej analizować przyjęte projekty. Przyświecający stronom wspólny cel powinien je motywować do współpracy. Pozycja obok siebie stwarza szansę na wypracowanie wspólnego stanowiska i zawarcie satysfakcjonującego porozumienia. Jednak mediator powinien uczulić rozmówców, aby nie ingerowali zbyt w strefę osobistą drugiej osoby, może to bowiem spowodować dyskomfort, przyczyniając się do przyjęcia przez tę osobę postawy obronnej.

Za najlepszą zwykło się uważać w mediacjach pozycję narożną. Sprzyja ona lepszej komunikacji stron oraz rozmowom mediatora ze stronami. Mediator w przypadku usadowienia narożnego stron powinien zająć miejsce pośrodku, aby móc lepiej obserwować. Osoby zasiadające na rogu stołu są zwykle zaangażowane w swobodną i przyjazną konwersację. Pozycja narożna pozwala na dobry kontakt wzrokowy, sprzyja gestykulacji i w pełni umożliwia obserwowanie rozmówcy. Róg stołu stanowi częściową barierę na wypadek, gdyby jedna z osób poczuła się zagrożona. W tym ustawieniu unika się podziału terytorium.

Negatywnie ocenia się usadowienie skonfliktowanych stron przy okrągłym stole (pozycja króla Artura), stwarza bowiem ono okazję do rywalizacji. Może też oznaczać brak zainteresowania lub chęci kontaktu. Okrągły stół może być wykorzystywany w przypadku mediacji, w których po obu stronach uczestniczy większa liczba osób. Nie ma wówczas materialnych wyznaczników granic między reprezentacjami spierających się stron.

W przypadku gorących sporów zachowanie bezpiecznego dystansu między stronami oraz wykorzystanie stołu jako bariery fizycznej może być kluczowe dla zapobiegnięcia eskalacji konfliktu i przemocy fizycznej.

Można w niektórych sytuacjach wyeliminować stoły lub bariery między uczestnikami mediacji, aby zwiększyć fizyczną bliskość lub wzmocnić nieformalny charakter spotkań. Pozbawione stołu mieszkanie może być właściwsze niż formalna sala konferencyjna w urzędzie lub sądzie³⁶.

Do istotnych czynników związanych z urządzeniem wnętrza należą poczekalnie oraz pomieszczenia do spotkań na osobności. W czasie tych spotkań ważne jest upewnienie się, że strony w rzeczywistości są od siebie odizolowane. Posiadanie

³⁶ *Ibidem*, s. 162.

odrębnych pomieszczeń do spotkań na osobności jest kluczowe w przypadku zarządzania konfliktem, w którym ujawniają się intensywne emocje lub istnieje obawa użycia przemocy³⁷. Mediator może krążyć między uczestnikami, przekazując informacje i stanowiska, wypracowując porozumienie między stronami. Strony, jeżeli jest to konieczne, mogą być od siebie odseparowane na cały czas trwania mediacji. Do ich spotkania dojdzie dopiero przy podpisywaniu ugody.

O aranżacji pomieszczeń przeznaczonych na spotkania mediacyjne powinny decydować: rodzaj sporu, otoczenie zewnętrzne, psychiczny i emocjonalny stan uczestników. Aranżacja powinna sprzyjać dochodzeniu do porozumienia i zawarcia ugody. Mediator, który został włączony do trwających negocjacji, może spróbować wprowadzić zmiany w otoczeniu materialnym, jeżeli jest przekonany, że może się to przyczynić do zmiany nastawienia uczestników, a w szczególności do poprawienia ich kondycji emocjonalnej i psychicznej.

Chronemika

Chronemika zajmuje się czasem jako sygnałem komunikacyjnym i jego wykorzystaniem, przede wszystkim w wymiarze jakościowym. Czas jest integralną częścią komunikacji niewerbalnej³⁸. Mediator powinien obserwować zachowania temporalne stron konfliktu i próbować wpływać na zmianę ich złych nawyków w tym względzie. Przykładem dla stron powinien być on sam.

Do podstawowych obowiązków mediatora należy przedstawienie stronom ram organizacyjnych mediacji oraz dostosowanie terminów spotkań do potrzeb i możliwości stron. Jeśli mediator jest przekonany, że spór nie zakończy się na pierwszym spotkaniu, powinien poinformować strony o możliwości kilku sesji mediacyjnych. Powinien też określić ramy czasowe każdego spotkania. Jeżeli zauważy, że strony są w stanie dojść do porozumienia na danym spotkaniu, ale potrzebują więcej czasu, powinien kontynuować sesję. W trakcie mediacji strony zawsze mogą wnioskować o przedłużenie terminu do mediacji, o czym mediator powinien je poinformować na wstępnym spotkaniu. Mediator może zaproponować robienie przerw w trakcie spotkań, aby strony mogły się wyciszyć („prewentylnować”), przemyśleć propozycję rozwiązania sporu, skonsultować się z ekspertem lub prawnikiem czy kimś z rodziny.

Za niedopuszczalne należy uznać spóźnianie się uczestników mediacji. W kulturze zachodniej, do której ponoć należymy, ludzie przykładają do czasu ogromną wagę³⁹. Cenią sobie tempo, punktualność i z góry określone harmonogramy. Przestrzeganie harmonogramu i punktualności to coś więcej niż dobre maniery. Jest to odzwierciedlenie wewnętrznych wartości. To przejaw tego, co czujemy

³⁷ *Ibidem*, s. 163.

³⁸ E. Kuhnke, *Mowa ciała...*, s. 266.

³⁹ *Ibidem*, s. 273.

względem innych i jak ich traktujemy. Mediator powinien czuwać, aby nie dochodziło do wykorzystywania przerw w celu opóźniania mediacji lub jej dezorganizacji. Przerwy nie powinny być elementem nacisku. Czas powinien pracować na rzecz porozumienia.

Komunikacja niewerbalna w czasach dominacji obrazu odgrywa istotną rolę w różnych sferach życia społecznego, istnieje więc pilna potrzeba poznania jej mechanizmów. Uwaga ta odnosi się w sposób szczególny do mediatorów. Każdy z nich powinien umieć rozpoznawać i wykorzystywać w praktyce mediacyjnej różne formy i sygnały niewerbalne. Powinien być też w tym względzie wzorem dla uczestników spotkań mediacyjnych. Znajomość zasad, sposobów i form komunikacji niewerbalnej w znacznym stopniu przesądza o skuteczności mediacji.

Bibliografia

- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2007.
- Fuentes J.D., *Władca słowa*, Gliwice 2011.
- Gabor D., *Słowa które pomagają wygrać*, Poznań 2014.
- Jaskółka A., *Mowa ciała*, Kielce 2004.
- Jerzyk E., Michalik M., *Mowa ciała [w:] Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, Warszawa 2004.
- Kępiński A., *Autoportret człowieka*, Kraków 1993.
- Kuhnke E., *Mowa ciała dla bystrzaków*, Gliwice 2016.
- Maj-Osytek M., *Komunikacja niewerbalna*, Warszawa 2014.
- Maxwell J.C., *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, Warszawa 2016.
- Patterson M.L., *Więcej niż słowa*, Sopot 2011.
- Pease A., Pease B., *Mowa ciała*, Poznań 2008.
- Plis J., *Bariery w negocjacjach i mediacji. Sposoby przeciwdziałania [w:] Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, red. A.M. Arkuszewska, J. Plis, Warszawa 2014.
- Strzeszewska A., Nojszewska J., *Poradnik dobrego wychowania*, Toruń 2004.

Streszczenie

Brakuje w Polsce systemowego i kompleksowego spojrzenia na problem wykorzystania komunikowania niewerbalnego w mediacjach. Poprzestaje się zwykle na opisie niektórych form mowy ciała. Brak wiedzy i umiejętności z zakresu komunikacji niewerbalnej odbija się negatywnie na praktyce mediacyjnej. Celem niniejszego opracowania jest usystematyzowane przedstawienie form i sygnałów niewerbalnych, które mogą znaleźć zastosowanie w mediacji. Zwrócono zarazem uwagę na umiejętności mediatorów w tym względzie. Posłużono się metodą analityczno-funkcjonalną. Na problemy związane z wykorzystaniem komunikowania niewerbalnego w mediacji próbowano spojrzeć z perspektywy teoretycznej i praktycznej. Ze względu na ograniczone ramy artykułu poprzestano na przedstawieniu najbardziej znaczących i dominujących w mediacjach sygnałów niewerbalnych. Z przeprowadzonej analizy wynika kilka istotnych wniosków. Po pierwsze, istnieje pilna potrzeba uwzględnienia w programach kształcenia i szkolenia mediatorów w znacznie większym

zakresie problemów komunikacji niewerbalnej. Po drugie, należy odejść od dotychczasowych metod nauczania w tym względzie na rzecz metod eksperymentalnych. Po trzecie, kwestie komunikowania niewerbalnego powinny się znaleźć w szerszym wymiarze w programach szkół i uczelni. Po czwarte, trzeba podnieść poziom kultury osobistej szerokiego społeczeństwa, bez tego nie da się bowiem zwiększyć liczby i skuteczności mediacji.

Słowa kluczowe: mediacja, komunikacja niewerbalna, formy komunikowania niewerbalnego, sygnały komunikowania niewerbalnego

NON-VERBAL COMMUNICATION IN MEDIATION

Summary

In Poland there is no system or comprehensive approach to the issue of using non-verbal communication in mediation. Usually, the matter ends with a description of some forms of body language. A lack of knowledge and skills in the scope of non-verbal communication has a negative impact on the mediation practice. The aim of this paper is to present a structured compilation of non-verbal forms and signals which can be applied in mediation. Furthermore, mediators' skills in this scope were underlined. The analytical-functional method was used herein. An attempt was made to look at the matters related to using non-verbal communication in mediation from the theoretical and practical perspective. Due to the limited frameworks of the paper, the most significant and dominant non-verbal signals in mediation were selected for presentation. Firstly, the essence of non-verbal communication was addressed. Then, the principles of reading body language were presented. Next, signals occurring in non-verbal communication were discussed. Their role in communication and issues related to reading them properly were underlined. The paper ends with conclusions drawn from the conducted analysis.

Keywords: mediation, non-verbal communication, forms of non-verbal communication, signals of non-verbal communication