

*Στον Σκιπ επειδή τον αγαπώ,
στην Τζόις επειδή πάντοτε στέκεται στο πλάι μου,
και στην Τόνι επειδή είναι η καλύτερή μου φίλη
και η αγαπημένη μου αδελφή*

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	13
Κεφάλαιο 1	27
Τα Πέντε Φίλτρα της Γλώσσας του Σώματος	
Κεφάλαιο 2	39
Συνολική Ανάγνωση του Σώματος	
Κεφάλαιο 3	63
Το Λένε τα Μάτια	
Κεφάλαιο 4	83
Πρόσωπο με Πρόσωπο	
Κεφάλαιο 5	111
Όταν τα Χέρια Μιλούν	
Κεφάλαιο 6	135
Τα Πόδια στο Προσκήνιο	
Κεφάλαιο 7	151
Είσαι στο Χώρο μου	
Κεφάλαιο 8	169
Η Δύναμη της Αφής	
Κεφάλαιο 9	183
Μετάφραση της Γλώσσας του Σώματος μεταξύ Διαφορετικών Πολιτισμών	
Κεφάλαιο 10	203
Πώς να Πουλήσεις το Μήνυμά σου Χωρίς να Πεις Ούτε Λέξη	
Ευχαριστίες.....	233
Σχετικά με τη συγγραφέα.....	234

*Το πιο σημαντικό στην επικοινωνία είναι να
ακούς εκείνο που δεν λέγεται.*

Πίτερ Φ. Ντρούκερ

Εισαγωγή

ΕΧΕΙΣ ΠΟΤΕ ΑΝΑΡΩΤΗΘΕΙ...

Τι εντύπωση δίνω;

Να πιστέψω αυτό που μου είπε το αφεντικό μου;

Έχω απέναντί μου υποψήφιο αγοραστή ή απλώς σπαταλώ το χρόνο μου;

Κατάλαβε όλη η ομάδα μου τι τους είπα;

Πώς γίνεται να ξέρω αν αυτός όντως υποστηρίζει την ιδέα μου;

Το κοινό είναι θυμωμένο, απογοητευμένο, γεμάτο ενδιαφέρον ή απλώς βαριέται;

Οι απαντήσεις σε τέτοιου είδους ερωτήματα βρίσκονται μπροστά στα μάτια σου. Και αυτό συμβαίνει γιατί στα επαγγελματικά περιβάλλοντα, οι άνθρωποι διαρκώς λένε ο ένας στον άλλον όλα όσα σκέφτονται και νιώθουν – και αυτά πολύ συχνά δεν έχουν καμία σχέση με τις λέξεις που βγαίνουν από το στόμα τους. Η προϊστάμενή σου μπορεί να λέει ότι θα σε έχει υπόψη της για προαγωγή, αν όμως ακουμπά στη ράχη της πολυθρόνας της έχοντας σταυρωμένα τα χέρια και ένα βεβιασμένο χαμόγελο στα χείλη, στέλνει το ακριβώς αντίθετο μήνυμα. Ο πελάτης μπορεί να λέει ότι δεν ενδιαφέρεται να αγοράσει

εκείνο το καινούριο αυτοκίνητο, αν όμως ρίχνει συνεχώς ματιές στο συμβόλαιο που βρίσκεται πάνω στο γραφείο, σου λέει ότι *όντως* ενδιαφέρεται.

Τα σιωπηρά σήματα της μη λεκτικής επικοινωνίας έχουν την τάση να αποκαλύπτουν τα κίνητρα και τα συναισθήματα που κρύβονται πίσω τους –φόβο, ειλικρίνεια, χαρά, αναποφασιστικότητα, απογοήτευση– και πολλά περισσότερα. Οι παραμικρές κινήσεις και χειρονομίες, όπως λόγου χάρη ο τρόπος που οι συνάδελφοί σου στέκονται ή μπαίνουν σε μια αίθουσα, συχνά λένε πολλά για την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση και την αξιοπιστία τους. Και ο τρόπος που *εσύ* κάθεσαι, στέκεσαι ή κοιτάξεις τους άλλους, αποκαλύπτει περισσότερα για τις πραγματικές σου προθέσεις απ’ όσα ίσως συνειδητοποιείς.

Η γνώση της γλώσσας του σώματος

Ήμουν ειδήμονας στη χρήση της γλώσσας του σώματος από την ημέρα που γεννήθηκα. Ίσως εκπλαγείς αν μάθεις ότι και εσύ ήσουν. Ως βρέφη, διαθέταμε μια ποικιλία από γκριμάτσες και εκφράσεις του προσώπου όταν θέλαμε να σηματοδοτήσουμε τις διαθέσεις και τις ανάγκες μας, δείχναμε τα αντικείμενα που μας ενδιέφεραν και δενόμασταν συναισθηματικά με τις μητέρες μας μέσα από τη δύναμη των βλεμμάτων. Ως παιδιά, αφομοιώσαμε τις εκφράσεις και τις χειρονομίες εκείνες που ήταν αποδεκτές από την οικογένεια και τον πολιτισμό μας. Στη συνέχεια, καθώς μεγαλώναμε, μάθαμε να τελειοποιούμε (και να συγκαλύπτουμε) σήματα που ήταν πολύ προφανή ή ανεπιθύμητα.

Τα περισσότερα απ’ όλα αυτά, τα κάναμε ασυναίσθητα.

Δεν είχα συνειδητοποιήσει τα μη-λεκτικά σήματα που έστελνα και λάμβανα μια ζωή, ώσπου βρέθηκα σε ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα του κολεγίου, προετοιμαζόμενη να γίνω ψυχοθεραπεύτρια. Η εκπαίδευση στον Νευρο-Γλωσσικό Προγραμματισμό

και στις Ερικοσιανές* προσεγγίσεις της ύπνωσης και της ψυχοθεραπείας μού δίδαξαν πώς να παρατηρώ τις κινήσεις των ματιών, τις εκφράσεις του προσώπου και τις στάσεις του σώματος των ανθρώπων ώστε να ανακαλύπτω τα ενδόμυχα κίνητρα και τις αντιστάσεις τους. Όταν άρχισα να συμβουλευώ επιχειρηματικούς οργανισμούς και να κάνω ομιλίες σε εθνικά και, κατόπιν, διεθνή ακροατήρια, πρόσεξα περισσότερο τη γλώσσα του δικού μου σώματος έτσι ώστε οι χειρονομίες, οι στάσεις και οι εκφράσεις που θα χρησιμοποιούσα να ανακλούσαν επακριβώς το μήνυμα που ήθελα να περάσω. Χρησιμοποιώ τις ίδιες αντιλήψεις και τεχνικές με τα στελέχη και τους μάντζερ που πλέον εκπαιδεύω.

Ξεκινώντας την έρευνα γι' αυτό το βιβλίο, ήρθα σε επαφή με τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στο πεδίο. Επιστήμονες από τους χώρους της Εξελικτικής Ψυχολογίας, της Νευροβιολογίας, της Ιατρικής, της Κοινωνιολογίας, της Εγκληματολογίας, της Ανθρωπολογίας και της Επικοινωνιολογίας έχουν όλοι συνεισφέρει τις δικές τους έννοιες και μεθόδους στο πεδίο της μη-λεκτικής επικοινωνίας. Το αποτέλεσμα είναι μια βαθύτερη κατανόηση του *γιατί* και του *πώς* η γλώσσα του σώματος είναι τόσο δραστική.

Η γλώσσα του σώματος στον εργασιακό χώρο

Είναι ζωτικής σημασίας η βαθιά κατανόηση του ρόλου που παίζει η γλώσσα του σώματος στις καθημερινές επαγγελματικές δοσοληψίες μας. Και όμως, το βλέπω ξανά και ξανά: στελέχη, μάντζερ και πωλητές οι οποίοι δεν ερμηνεύουν τα ξεκάθαρα σήματα που στέλνουν οι άλλοι ή που δεν έχουν ιδέα για τους τρόπους με τους οποίους η δική τους μη-λεκτική επικοινωνία

* Ριζοσπαστικά διαφοροποιημένη υπνοθεραπεία που υποστηρίχτηκε από τον Αμερικανό ψυχίατρο και ψυχοθεραπευτή Μίλτον Έρικσον (1901-1980) ο οποίος είχε ειδικευτεί στην ιατρική ύπνωση και την οικογενειακή θεραπεία. (ΣτΕ)

υπονομεύει τις προσπάθειές τους. Σε μια εποχή όπου αναγνωρίζεται ευρύτατα ότι η επαγγελματική ανάδειξη επιτυγχάνεται μαζί ή μέσα από άλλους ανθρώπους, δεν θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερη σημασία η επίδραση των υψηλού επιπέδου διαπροσωπικών ικανοτήτων – και η ανάγκη γι' αυτές. Ο στόχος μου με αυτό το βιβλίο είναι να σε βοηθήσω να βελτιστοποιήσεις τη δύναμη της μη-λεκτικής επικοινωνίας στην επαγγελματική σου ζωή.



«Πρώτα-πρώτα γλείφω τους πελάτες στο πρόσωπο· κουνάω την ουρά μου όταν μιλούν· χοροπηδάω πάνω-κάτω όταν μπαίνουν μέσα. Αυτά με ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους πωλητές!»

Από την άλλη, όσοι κατέχουν αυτές τις δεξιότητες –ώστε όχι μόνο να αποκωδικοποιούν με ακρίβεια τα σιωπηρά σήματα των άλλων, αλλά και να χρησιμοποιούν μια γλώσσα του σώματος που εναρμονίζεται με τις διαθέσεις που θέλουν να προβάλουν– κερδίζουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Και αυτό ισχύει σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό κλάδο!

Αν είσαι ένας από τα 2,3 εκατομμύρια στελέχη, 4,3 εκατομμύρια πωλητές, 6,8 εκατομμύρια σερβιτόρους, 735.000

δικηγόρους, 567.000 γιατρούς, 212.000 προπονητές, 842.000 αστυνομικούς, 3,8 εκατομμύρια δασκάλους και καθηγητές, ένα εκατομμύριο φύλακες ασφαλείας των Ηνωμένων Πολιτειών—ή οποιοσδήποτε, σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου, που συναλλάσσεται με το κοινό, κάνει παρουσιάσεις, διαπραγματεύσεις ή προΐσταται ανθρώπων— η επαγγελματική επιτυχία σου είναι στενά συνδεδεμένη με το βαθμό γνώσης και χρήσης της γλώσσας του σώματος.

Τα παρακάτω παραδείγματα είναι μόνο μερικά απ' όσα καταδεικνύουν αυτή τη στενή σύνδεση.

Ηγεσία Η αποτελεσματικότητα των τακτικών διοίκησης μέσω «διαταγών και ελέγχου» εξασθένησε δραστικά με το τέλος της Βιομηχανικής Εποχής. Οι σημερινοί ηγέτες, είτε είναι γενικοί διευθυντές είτε προϊστάμενοι κατώτερων βαθμίδων, θα πρέπει να ηγούνται μέσω της επιρροής αντί να βασίζονται στον έλεγχο (ή στην ψευδαίσθηση του ελέγχου) που υπονοεί η κατοχή μιας διοικητικής θέσης.

Η επιρροή βασίζεται σε δύο παράγοντες:

- Την ικανότητα να κατανοείς πραγματικά την οπτική γωνία του υπαλλήλου, κάτι που με τη σειρά του σημαίνει να ακούς όσα λέγονται *και* να γνωρίζεις πώς να ερμηνεύεις τα μη-λεκτικά μηνύματα που μεταδίδονται.
- Την ικανότητα να επικοινωνείς με συμφωνία, να εναρμονίζεις δηλαδή τον προφορικό λόγο με μια γλώσσα του σώματος η οποία υποστηρίζει, αντί να υπονομεύει, το μήνυμα που προτίθεται να μεταδώσεις.

Εκπαίδευση Όταν σκοπός είναι η δημιουργία κινήτρων στους μαθητές ώστε να ολοκληρώσουν την εργασία τους, η μη-λεκτική συμπεριφορά είναι παράγοντας πρωταρχικός για την αποτελεσματικότητα του διδάσκοντος. Έρευνες που έγιναν σε μαθητές δημοτικού, λυκείου και σπουδαστές κολεγίων έδειξαν ότι οι

διδασκόμενοι όλων των βαθμίδων αντιδρούσαν ευνοϊκότερα σε διδάσκοντες που χρησιμοποιούσαν μη-λεκτικές *ενδείξεις αμεσότητας*: επαφή με το βλέμμα, καταφατική κίνηση του κεφαλιού, κλίση του σώματος προς τα εμπρός και χαμόγελο. Η αυξημένη χρήση συμπεριφορών που εκφράζουν αμεσότητα βελτιώνει σημαντικά τη δραστηριοποίηση των μαθητών, το βαθμό ικανοποίησής τους από το μάθημα και την προθυμία τους να ακολουθήσουν τις υποδείξεις του δασκάλου ή καθηγητή.

Πωλήσεις Τη στιγμή που οι πωλητές συναντούν υποψήφιους πελάτες, οι πελάτες κρίνονται από την εμφάνιση και τις κινήσεις τους. Για τη διαδικασία αυτή απαιτούνται περίπου επτά δευτερόλεπτα, η εντύπωση όμως παραμένει. Η επιτυχία ή αποτυχία μιας πώλησης συχνά εξαρτάται από τα μη-λεκτικά σήματα τα οποία ανταλλάσσονται κατά τη διάρκεια αυτής της αρχικής επαφής. Η ενδυμασία, οι στάσεις του σώματος, οι εκφράσεις, οι κινήσεις του προσώπου και η επαφή με το βλέμμα είναι παράγοντες που θα πρέπει να κατανοεί και να χειρίζεται ο επιτυχημένος πωλητής.

Διαπραγματεύσεις Η δεξιότητα στις διαπραγματεύσεις προκύπτει από την ικανότητα της ορθής «ανάγνωσης ανάμεσα στις γραμμές» όσων λένε οι άνθρωποι. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι η απόκτηση αντίληψης της γλώσσας του σώματος. Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές αναγνωρίζουν τότε πρέπει να επιβραδύνουν ή να επιταχύνουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Γνωρίζουν πώς να εκτονώνουν την ανησυχία και να ομαλοποιούν δύσκολες καταστάσεις. Ωστόσο, αντί να βασίζονται αποκλειστικά σε λεκτικές νύξεις, ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο εκτιμούν τι ακριβώς συμβαίνει είναι μέσα από την παρατήρηση της μη-λεκτικής συμπεριφοράς που αποκαλύπτει τα ασυναίσθητα, και άρα μη ελεγχόμενα, κίνητρα κάποιου.

Υγεία Είναι ουσιαστικής σημασίας η σχέση μεταξύ του βαθμού επιδεξιότητας των γιατρών στη μη-λεκτική επικοινωνία και της ικανοποίησης των ασθενών τους από την ιατρική φροντίδα. Παρόλο που η ικανότητα μη-λεκτικής επικοινωνίας του θεράποντος δεν επηρεάζει την αξιολόγηση της τεχνικής ποιότητας της περίθαλψης από μέρους του ασθενούς, οι γιατροί που είναι πιο ευαίσθητοι στις μη-λεκτικές ενδείξεις και που εκδηλώνουν αυτό το οποίο η Ιατρική Σχολή της Βιρτζίνια αποκαλεί «κλινική ενσυναίσθηση» δημιουργούν μεγαλύτερη συνολική ικανοποίηση στον ασθενή – και είναι χαρακτηριστικό ότι δέχονται πολύ λιγότερες αγωγές για αμέλεια!

Επιβολή του νόμου Όταν ανακρίνουν υπόπτους, αντί απλώς να έχουν την προσοχή τους στραμμένη στον εντοπισμό αντιφάσεων σε όσα λέγονται, οι εκπαιδευμένοι αστυνομικοί αναζητούν τις απειροελάχιστες μεταβολές στα πρόσωπα των ατόμων που ανακρίνονται, όπως φευγαλέα χαμόγελα, τα οποία ενδεχομένως να υποδηλώνουν τότε ένας ύποπτος πιστεύει ότι ξεγέλασε τον ανακριτή.

Εξυπηρέτηση πελατών Είναι γενική η πεποίθηση ότι μια θετική στάση από την πλευρά των υπαλλήλων είναι θεμελιώδους σημασίας για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών. Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι η ικανότητα ενός υπαλλήλου να ανιχνεύει μη-λεκτικές ενδείξεις είναι εξίσου σημαντική. Ένας έμπειρος στη γλώσσα του σώματος υπάλληλος διαθέτει περισσότερα εφόδια ώστε να αναγνωρίσει τι πραγματικά σκέφτονται ή νιώθουν οι πελάτες.

Εικονικώς υμέτερος

Αν ένας ηγέτης επιχειρηματικού τομέα πρόκειται να μιλήσει για νέες πρωτοβουλίες, στρατηγικές ευκαιρίες ή οργανωτικές

μετατροπές —ή αν έχει να ανακοινώσει άσχημες ειδήσεις— η συμβουλή μου είναι να το κάνει πρόσωπο με πρόσωπο. Κατά τον ίδιο τρόπο, αν μια ομάδα (ακόμη και αν τα άτομα που την απαρτίζουν έχουν έδρα σε διαφορετικά σημεία) πρόκειται να ξεκινήσει μια συνεργασία, θα συμβούλευα να την αρχίσει με μια προσωπική συνάντηση, που θα επιτρέψει στα μέλη της να γνωριστούν μεταξύ τους.

Στις πρόσωπο με πρόσωπο συνδιαλλαγές, ο εγκέφαλός μας επεξεργάζεται μια αδιάκοπη ροή μη-λεκτικών ενδείξεων, τις οποίες χρησιμοποιούμε ως βάση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και επαγγελματικής οικειότητας — και οι οποίες είναι αποφασιστικής σημασίας στη συνεργασία υψηλού επιπέδου. Καμία τέτοιου τύπου υποσυνείδητη ερμηνεία δεν μπορεί να γίνει με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τους άλλους τρόπους ηλεκτρονικής συζήτησης.

Έως πρόσφατα, αυτή η έλλειψη υποσυνείδητης ερμηνείας στην τεχνολογία της επικοινωνίας συμπεριλάμβανε και τις βιντεοδιασκέψεις. Τώρα όμως η Cisco Systems είναι μία μεταξύ αρκετών εταιρειών (η Hewlett-Packard και η Apple είναι δύο άλλες) που επεξεργάζονται προϊόντα τα οποία κάνουν την εικονική εμπειρία σχεδόν ταυτόσημη με την καταπρόσωπο διάδραση. Παρακολούθησα μια εκπληκτική επίδειξη της Σύσκεψης με ΤηλεΠαρουσία της Cisco. Χρησιμοποιώντας φυσικού μεγέθους και υψηλής ευκρίνειας βίντεο, καθώς και τεχνολογία κατευθυνόμενου ήχου, αυτή η νέα γενιά βιντεοδιάσκεψης κάνει τους συμμετέχοντες να νιώθουν λες και πράγματι κάθονται στον ίδιο χώρο με ανθρώπους που βρίσκονται στην άλλη άκρη του κόσμου (ή, στην περίπτωση μου, στην άλλη άκρη των εγκαταστάσεων της Cisco στο Σαν Χοσέ της Καλιφόρνιας). Το καλύτερο απ' όλα ήταν πως ήμουν σε θέση να κοιτάξω στα μάτια τούς εικονικούς συνεργάτες μου και μπορούσαμε να ανταποκριθούμε ο ένας στις εκφράσεις και τις χειρονομίες του άλλου.

Η βιντεοδιάσκεψη είναι μόνο η μία όψη μιας ευρύτερης επανάστασης στην τεχνολογία της οπτικής αναπαράστασης, μιας επανάστασης που περιλαμβάνει τα *βιντεολόγια* (ιστολόγια με βίντεο – η τακτική ανάρτηση βίντεο στο Διαδίκτυο, με πιο συνηθισμένο περιεχόμενο τους προσωπικούς μονολόγους) και ιστότοπους διαμοιρασμού βίντεο όπως το YouTube. Για τους επαγγελματίες που κρύβονται πίσω από την οθόνη του υπολογιστή τους, όλα αυτά σημαίνουν πως σύντομα θα τους *βλέπουν* αντί να τους *διαβάζουν*. Γι' αυτό θα πρέπει να οξύνουν τις δεξιότητές τους πάνω στη μη-λεκτική επικοινωνία.



Η Σύσκεψη με ΤηλεΠαρουσία της Cisco είναι ό,τι καλύτερο μετά την πραγματική παρουσία στον χώρο.

Σκιαγράφιση των κεφαλαίων του βιβλίου

Το βιβλίο αυτό παρουσιάζει ένα θέμα το οποίο προσωπικά βρήκα συναρπαστικό και πολύτιμο σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής μου. Στις σελίδες του θα βρεις φωτογραφίες, σκίτσα, προτάσεις με τη μορφή «Αξίζει να το δοκιμάσεις» και

παραδείγματα από πραγματικούς εργασιακούς χώρους. Και, βέβαια, σε κάθε κεφάλαιο θα ανακαλύψεις τα μυστικά της αποτελεσματικής γλώσσας του σώματος, μαζί με τα επιστημονικά δεδομένα που τα υποστηρίζουν.

Το Κεφάλαιο 1: Τα πέντε φίλτρα της γλώσσας του σώματος ορίζει το σκελετό του βιβλίου, κάνοντας μια επισκόπηση των παραγόντων –πλαίσιο, δέσμες, συμφωνία, συνέπεια και πολιτισμικό πλαίσιο– οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται όταν αποκωδικοποιούνται τα μηνύματα που εκπέμπονται μέσω της γλώσσας του σώματος κάποιου.

Τα επόμενα πέντε κεφάλαια θα σε ξεναγήσουν στο σώμα, από την κορφή ως τα νύχια.

Το Κεφάλαιο 2: Συνολική ανάγνωση του σώματος εξετάζει τη συναισθηματική γλώσσα του σώματος, τις στάσεις, τις πόζες και τις κλίσεις του σώματος ώστε να καταδειχθεί πώς επικοινωνεί το σώμα στην ολότητά του.

Το Κεφάλαιο 3: Το λένε τα μάτια επεξηγεί τη δύναμη της επαφής μέσω των βλεμμάτων, δίνει γενικούς ορισμούς για μια ποικιλία κινήσεων των ματιών και δείχνει πώς να ξεχωρίζεις ένα επαγγελματικό από ένα προσωπικό βλέμμα.

Το Κεφάλαιο 4: Πρόσωπο με πρόσωπο καλύπτει τις εκφράσεις του προσώπου και τα συναισθήματα που κρύβονται πίσω τους. Συμπεριλαμβάνει τις έξι εκφράσεις που αναγνωρίζονται και κατανοούνται σε παγκόσμια κλίμακα (χαρά, λύπη, έκπληξη, φόβος, αποστροφή/περιφρόνηση και θυμός), πώς να ξεχωρίσεις ένα αληθινό χαμόγελο από ένα ψεύτικο και τη σημασία των στάσεων του κεφαλιού.

Το Κεφάλαιο 5: Όταν τα χέρια μιλούν εξετάζει τις κινήσεις του χεριού και της παλάμης, και καταδεικνύει τον τρόπο με τον

οποίο παίζουν ρόλο στην επίδειξη αυτοπεποίθησης, ανοιχτής διάθεσης, αντιστάσεων και ανησυχίας.

Το Κεφάλαιο 6: Τα πόδια στο προσκήνιο εξερευνά τη συναρπαστική σωματική γλώσσα των κάτω άκρων – τα μέρη του σώματος με τις κινήσεις που συχνά περνούν απαρατήρητες.

Το Κεφάλαιο 7: Είσαι στο χώρο μου εξετάζει τις χωρικές ζώνες – τις αποστάσεις εκείνες μεταξύ ανθρώπων που είναι οι πλέον κατάλληλες για οικείες, προσωπικές, κοινωνικές και δημόσιες συνδιαλλαγές. Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθεις γιατί είναι τόσο σημαντική η διάταξη των καθισμάτων στις επαγγελματικές συναντήσεις και τι μπορεί να αποκαλύψει ένα γραφείο για τον κάτοχό του.

Το Κεφάλαιο 8: Η δύναμη της αφής εξετάζει τις απτικές ενδείξεις, με ιδιαίτερη έμφαση στα στοιχεία μιας αποτελεσματικής επαγγελματικής χειραψίας. Διερευνά επίσης το «πρωτόκολλο επαφής» στον εργασιακό χώρο και το γιατί ακόμη και ένα στιγμιαίο άγγιγμα μπορεί να δημιουργήσει σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων.

Το Κεφάλαιο 9: Μετάφραση της γλώσσας του σώματος μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών εξετάζει μερικές από τις πολιτισμικές διαφορές στη μη-λεκτική επικοινωνία. Από τους χαιρετισμούς και τις χειρονομίες έως τη χρήση του προσωπικού χώρου, τις στάσεις του σώματος και τα αγγίγματα, εκείνο που φαίνεται σωστό σε έναν πολιτισμό μπορεί να είναι αναποτελεσματικό ή ακόμη και προσβλητικό σε έναν άλλο.

Το Κεφάλαιο 10: Πώς να πουλήσεις το μήνυμά σου χωρίς να πεις ούτε λέξη σου επιτρέπει να αντιληφθείς πώς ερμηνεύουν οι άλλοι τα σήματα της δικής σου σωματικής γλώσσας. Θα μάθεις πώς να κάνεις θετική εντύπωση σε εκείνα τα πρώτα

κρίσιμα επτά δευτερόλεπτα της γνωριμίας με κάποιον, πώς να προβάλλεις τα φυσικά σου χαρίσματα και πώς να έχεις αυτοπεποίθηση όταν προΐστασαι σε ομαδικές συσκέψεις ή κάνεις επαγγελματικές παρουσιάσεις.

Σημείωση: Αν θεωρείς ότι η επιδεξιότητα στη γλώσσα του σώματος αποτελεί έναν τρόπο να ξεγελάσεις ή να παραπλανήσεις ανθρώπους, ίσως εκπλαγείς αν μάθεις ότι το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει. Το μη-λεκτικό πλεονέκτημα βρίσκεται στην εκμάθηση της χρήσης της γλώσσας του σώματος ώστε να ενισχύεις ειλικρινή μηνύματα ευθύτητας, φροντίδας και αμοιβαίας κατανόησης. Δεν μπορείς να προσποιηθείς ότι είσαι ειλικρινής – τουλάχιστον όχι για πολύ. Όμως ούτε και κανένας άλλος μπορεί.

Δόμηση της δεξιοτήτας

Η χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας ως επαγγελματικού εργαλείου σημαίνει ότι αποκτάς συνείδηση μιας διαδικασίας που πρωτύτερα ήταν κατά κύριο λόγο υποσυνείδητη. Αντί απλώς να έχεις ένα προαίσθημα για κάποιον, μπορείς να μάθεις ποια σωματικά σήματα σε οδήγησαν σε αυτή τη διαίσθηση – και κατόπιν να κρίνεις εάν το συμπέρασμά σου ήταν βάσιμο. Αντί απλώς να ελπίζεις ότι δίνεις καλές εντυπώσεις, μπορείς να μάθεις τα μη-λεκτικά σήματα της αυτοπεποίθησης και της αξιοπιστίας.

Η κατοχή αυτής της βασικής δέσμης επαγγελματικών δεξιοτήτων δεν έχει να κάνει με την απόκτηση καινούριων γνώσεων· έχει περισσότερο να κάνει με τη συνειδητοποίηση του πόσο ισχυρή είναι η μη-λεκτική επικοινωνία και με την καλλιέργεια των έμφυτων ενστίκτων και ταλέντων σου ώστε να χαλιναγωγήσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτή τη δύναμη. Αυτό σημαίνει ότι μπορείς να γίνεις ειδήμονας στην κατανόηση της γλώσσας του σώματος και στην προβολή της προς τους άλλους με μία και μόνη ανάγνωση αυτού του βιβλίου.

Συνδυάζοντάς την με πρακτική εξάσκηση θα είσαι σε θέση: να βελτιώσεις την αξιοπιστία των πρώτων εντυπώσεων που δίνεις· να αποκωδικοποιείς με βεβαιότητα κινήσεις των ματιών, του προσώπου και του σώματος· να εγκαθιστάς γρήγορα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης με πελάτες και μέλη της ομάδας σου· να αντιλαμβάνεσαι τι διαβάζουν οι άλλοι στη δική σου σωματική γλώσσα· τέλος, να αναλάβεις τον έλεγχο των μη-λεκτικών μηνυμάτων που στέλνεις.

Το καλύτερο απ' όλα, είναι διασκεδαστικό! Μπορείς να εξασκήσεις τη δεξιότητά σου όσο περιμένεις στο αεροδρόμιο, κατά τη διάρκεια μιας επαγγελματικής σύσκεψης ή ενός οικογενειακού δείπνου ή σε ένα πάρτι με τους φίλους σου. Θα μείνεις έκπληκτος με την επίγνωση που θα κατακτήσεις για όσα δηλώνει η γλώσσα του σώματος των άλλων – και πόσα θα μάθεις για τα δικά σου μη-λεκτικά σήματα. Και όταν θα εφαρμόσεις αυτή τη νέα επίγνωση στις επαγγελματικές σχέσεις σου, θα ανακαλύψεις ότι το μη-λεκτικό πλεονέκτημα γίνεται κλειδί για την επαγγελματική επιτυχία.

Κεφάλαιο Ι

Τα Πέντε Φίλτρα της Γλώσσας του Σώματος

Η γλώσσα του σώματος είναι σαν τον ηλεκτρονικό υπολογιστή: όλοι μας ξέρουμε τι είναι, αλλά οι περισσότεροι ποτέ δεν είμαστε σίγουροι πώς ακριβώς λειτουργεί. Αυτό συμβαίνει επειδή η διαδικασία λήψης και αποκωδικοποίησης της μη-λεκτικής επικοινωνίας συχνά συμβαίνει χωρίς να το συνειδητοποιούμε. Απλώς συμβαίνει. Τα ανθρώπινα όντα είναι γενετικά προγραμματισμένα να αναζητούν ενδείξεις στο πρόσωπο και τη συμπεριφορά και να αντιλαμβάνονται γρήγορα το νόημά τους. Βλέπουμε κάποιον να χειρονομεί και αυτομάτως βγάζουμε ένα συμπέρασμα για την πρόθεση εκείνης της χειρονομίας.

Και αυτό το κάνουμε εδώ και πάρα πολύ καιρό. Ως είδος γνωρίζαμε πώς να κερδίζουμε φίλους και να επηρεάζουμε ανθρώπους —ή να αποφεύγουμε/εξευμενίζουμε/αντιμετωπίζουμε όσους δεν μπορέσαμε να κάνουμε φίλους— πολύ πριν μάθουμε να χρησιμοποιούμε λέξεις. Οι πρόγονοί μας έπαιρναν αποφάσεις για την επιβίωσή τους βασισμένοι αποκλειστικά σε περίπλοκα ψήγματα οπτικών πληροφοριών που «έπαιναν» από άλλους. Και το έκαναν γρήγορα. Στην προϊστορία μας, η γρήγορη απόφαση αν ένα πρόσωπο ή μια κατάσταση εγκυμονούσε κίνδυνο, συχνά αποτελούσε ζήτημα ζωής ή θανάτου.

Υπάρχει ένας ολόκληρος κόσμος πληροφοριών που μπορείς να μάθεις για τους ανθρώπους, απλώς παρατηρώντας πώς χρησιμοποιούν το σώμα τους για να στείλουν μη-λεκτικά σήματα. Για να αποκωδικοποιήσεις όμως με ακρίβεια αυτά τα σήματα, πρέπει να διακόψεις τη λειτουργία του αυτόματου συστήματος εξαγωγής κρίσεων και να αναλύσεις τις εντυπώσεις σου. Για να αποκαλύψει το πραγματικό της νόημα, η γλώσσα του σώματος πρέπει να γίνει κατανοητή εντός του πλαισίου της, να εξετάζεται κατά δέσμες, να αξιολογείται σε συμφωνία με όσα λέγονται, να εκτιμάται σε ό,τι αφορά τη συνέπεια και να φιλτράρεται σε ό,τι αφορά το πολιτισμικό πλαίσιο. Το κεφάλαιο αυτό σου δείχνει πώς να το κάνεις.

Τα πέντε φίλτρα των πρώτων σου εντυπώσεων

Τα μη-λεκτικά σήματα μας βοηθούν καθοριστικά να διαμορφώσουμε γρήγορες εντυπώσεις. Η ικανότητά μας να το κάνουμε είναι ένα από τα βασικά ένστικτα επιβίωσης που διαθέτουμε. Όμως, όσο έμφυτη και αν είναι αυτή η ικανότητα, δεν είναι ακριβείς όλες οι πρώτες μας εντυπώσεις. Παρόλο που ο εγκέφαλός μας είναι διασυνδεδεμένος έτσι ώστε να αποκρίνεται στιγμιαία σε ορισμένες μη-λεκτικές ενδείξεις, το κύκλωμα αυτό εγκαταστάθηκε πριν από πολύ καιρό – όταν οι προϊστορικοί πρόγονοί μας αντιμετώπιζαν απειλές και προκλήσεις πολύ διαφορετικές από αυτές που αντιμετωπίζουμε σήμερα στις σύγχρονες κοινωνίες. Η ζωή είναι πιο πολύπλοκη στους καιρούς μας, με πολλά επίπεδα κοινωνικών περιορισμών και σημασιολογικών αποχρώσεων να έχουν προστεθεί στις διαπροσωπικές δοσοληψίες μας. Αυτό ισχύει ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον, όπου η εταιρική κουλτούρα προσθέτει τη δική της πολυπλοκότητα – μια ιδιαίτερη δέσμη κανόνων και απαγορεύσεων σε ό,τι σχέση με τη συμπεριφορά.

Παρόλο που οι πρώτες εντυπώσεις μπορεί να μην είναι πάντοτε ακριβείς, είσαι σε θέση να βελτιώσεις την ικανότητά σου να ερμηνεύεις τη γλώσσα του σώματος κάποιου, περνώντας τις εντυπώσεις σου μέσα από τα πέντε φίλτρα: πλαίσιο, δέσμες, συμφωνία, συνέπεια, πολιτισμικό πλαίσιο.

Πλαίσιο

Φαντάσου αυτή τη σκηνή: Είναι ένα παγωμένο χειμωνιάτικο απόγευμα, ρίχνει λίγο χιόνι και φυσάει βοριάς. Βλέπεις μια γυναίκα –συνειδητοποιείς ότι είναι συνάδελφος– να κάθεται στο παγκάκι μιας στάσης λεωφορείου. Το κεφάλι της είναι χαμηλωμένο, τα μάτια της κλεισμένα σφιχτά και είναι σκυμμένη προς τα εμπρός, τρεμουλιάζοντας και σφίγγοντας τα χέρια γύρω από το σώμα της.

Άλλαξε τώρα το σκηνικό: Είναι η ίδια γυναίκα και το σώμα της έχει την ίδια στάση. Αντί όμως να βρίσκεται έξω, καθισμένη σε ένα παγκάκι, κάθεται στο γραφείο της, δίπλα από το δικό σου. Η γλώσσα του σώματός της είναι πανομοιότυπη: σκυμμένο κεφάλι, κλειστά μάτια, γερτοί ώμοι, τρεμούλιασμα και χέρια σφιγμένα γύρω από το σώμα. Τα μη-λεκτικά σήματα είναι τα ίδια, όμως το διαφορετικό περιβάλλον έχει μεταβάλει την αντίληψή σου γι' αυτά. Μέσα σε μια στιγμή, δεν σου λέει πια «κρυώνω πολύ!», αλλά «είμαι απελπισμένη».

Η σημασία της μη-λεκτικής επικοινωνίας αλλάζει μαζί με το πλαίσιο της. Ακριβώς όπως συμβαίνει και στα κτηματομεσιτικά πράγματα, η τοποθεσία παίζει μεγάλο ρόλο. Δεν μπορούμε να αρχίσουμε να αντιλαμβανόμαστε τη συμπεριφορά κάποιου χωρίς να λάβουμε υπόψη τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες εκδηλώθηκε αυτή η συμπεριφορά. Όπως φάνηκε στο παράδειγμά μας, το μήνυμα που έστειλε η γλώσσα του σώματος εκείνης της γυναίκας ήταν εντυπωσιακά διαφορετικό, ανάλογο με το αν

βρισκόταν έξω στο χιονιά ή μόνη στο γραφείο της. Και μερικές περιστάσεις απαιτούν πιο τυπικές συμπεριφορές, οι οποίες σε οποιοδήποτε άλλο περιβάλλον θα ερμηνεύονταν με τρόπο πολύ διαφορετικό.

Όταν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, η μεταξύ τους σχέση προσδιορίζει μεγάλο μέρος του πλαισίου. Ο ίδιος άνθρωπος μπορεί να εκδηλώνει πολύ διαφορετική γλώσσα σώματος όταν μιλάει με έναν πελάτη, με τον προϊστάμενο ή με έναν υφιστάμενό του. Η συγκεκριμένη στιγμή, οι προσδοκίες που δημιουργήθηκαν από προηγούμενες συναντήσεις και το κατά πόσο η συνδιαλλαγή λαμβάνει χώρα σε ιδιωτικό ή δημόσιο περιβάλλον, όλες αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκφράζεται η γλώσσα του σώματος και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν αποτιμάς τη σημασία της. Το κλειδί είναι να κρίνεις αν οι μη-λεκτικές συμπεριφορές αρμόζουν στο πλαίσιο μέσα στο οποίο εκδηλώνονται.

Λόγου χάρι, ο Ντέιβ και η Νταϊάν ήταν για χρόνια φίλοι και συνάδελφοι. Έτσι, κάθονταν πολύ κοντά ο ένας στον άλλο, ανταλλάσσαν διαρκώς βλέμματα, αγγίζονταν και συχνά χαμογελούσαν στις μεταξύ τους συζητήσεις στο χώρο εργασίας. Κανείς δεν είχε σκεφτεί να το σχολιάσει ώσπου η Νταϊάν ανακοίνωσε τον αρραβώνα της με έναν άλλο υπάλληλο της ίδιας εταιρείας. Έχοντας στη διάθεσή του αυτή την πληροφορία, την επόμενη φορά που ένας συνάδελφος τους είδε να χαμογελούν και να απολαμβάνουν ο ένας την παρέα του άλλου, είπε: «Πρόσεχε, τώρα πια είναι αρραβωνιασμένη!»

Το πλαίσιο της σχέσης είχε ξαφνικά αλλάξει. Είναι φανερό ότι η μη-λεκτική συμπεριφορά που θεωρούνταν κατάλληλη για τον Ντέιβ όταν η Νταϊάν ήταν «ελεύθερη», τώρα αντιμετωπιζόταν ως πιθανό πρόβλημα.

Αξίζει να το δοκιμάσεις

Επίλεξε μια μη-λεκτική συμπεριφορά (ας πούμε, να αγγίζεις ένα συνάδελφο στο μπράτσο) και κατάγραψε όλες τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα ήταν αποδεκτή στην εταιρεία ή στον οργανισμό όπου εργάζεσαι. Κατόπιν, κατάγραψε όλες τις αλλαγές στο πλαίσιο που θα έκαναν αυτές τις χειρονομίες ανάρμοστες.

Αναρωτήσου πώς η αλλαγή της τοποθεσίας (μέσα σε ένα κλειστό γραφείο, σε μια αίθουσα συσκέψεων, παρουσία συναδέλφων, επί σκηνής όταν απονέμεται κάποιο βραβείο ή στο διάδρομο κατά τη διάρκεια μιας ανεπίσημης συζήτησης) θα μπορούσε να διαφοροποιήσει τη σημασία της χειρονομίας.

Με ποιους τρόπους οι ιδιότητες των εμπλεκόμενων ατόμων ή το επίπεδο της σχέσης τους αλλάζει το μη-λεκτικό μήνυμα που αποστέλλεται;

Δέσμες

Οι μη-λεκτικές ενδείξεις λαμβάνουν χώρα μέσα σε μια *δέσμη κινήσεων* – ένα σύνολο χειρονομιών, στάσεων και ενεργειών που αναφέρονται σε ένα κοινό θέμα. Μια κίνηση από μόνη της μπορεί να έχει αρκετές σημασίες ή να μη σημαίνει απολύτως τίποτα (μερικές φορές ένα πούρο *είναι* απλώς ένα πούρο), όταν όμως συνδέσεις αυτή την κίνηση με άλλα μη-λεκτικά σήματα, γίνεται ξεκάθαρη η σημασία. Μια γυναίκα μπορεί να έχει σταυρώσει τα χέρια της για πολλούς λόγους, όταν όμως η κίνηση αυτή συνδυάζεται με κατσούφιασμα, τίναγμα του κεφαλιού και πόδια που στρέφονται στην αντίθετη κατεύθυνση από εσένα, έχεις όχι μόνο μια ολοκληρωμένη εικόνα, αλλά και τις επιβεβαιώσεις που χρειάζεσαι ώστε να συμπεράνεις πως εκφράζει την αντίθεσή της σε ό,τι μόλις προτείνεις.

Να θυμάσαι πάντοτε να αναζητάς δέσμες συμπεριφορών. Το συνολικό φέροισμο ενός ανθρώπου αποκαλύπτει πολλά περισσότερα από μία μόνη κίνηση που αντιμετωπίζεται ανεξάρτητα.

Ένας πανέξυπνος μάνατζερ που γνωρίζω ξεκινάει κάθε σύσκεψη του επιτελείου του βγάζοντας το σακάκι του και επιλέγοντας μια θέση στο κέντρο του τραπεζιού συνεδριάσεων (και όχι στην κεφαλή του). Από μόνες τους αυτές οι συμπεριφορές στέλνουν ένα μήνυμα ανεπισημότητας, οι υπόλοιπες κινήσεις του όμως είναι αυτές που το αποσαφηνίζουν πλήρως. Κατά τη διάρκεια της σύσκεψης, όποτε μιλάει κάποιος, ο μάνατζερ κλίνει προς τα εμπρός με έκφραση ενδιαφέροντος στο πρόσωπό του, γνέφει καταφατικά και κοιτά σταθερά στα μάτια εκείνον που μιλάει. Αυτή η δέση κινήσεων παρέχει τη συμβολική βάση ώστε η σύσκεψη να γίνει αυτό που θέλει – μια εκτός ιεραρχίας ανταλλαγή ιδεών και ερωτημάτων.

Αξίζει να το δοκιμάσεις

Μέτρα ως το τρία. Δηλαδή, πάψε να υποθέτεις πως κάθε μεμονωμένη κίνηση έχει κάποια σημασία, ώσπου να εντοπίσεις δύο επιβεβαιωτικές κινήσεις που ενισχύουν την ίδια ακριβώς σημασία.

Συμφωνία

Ένα από τα ευρήματα μιας κλασικής μελέτης που έκανε ο δρ Άλμπερτ Μεράμπιαν του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας στο Λος Άντζελες είναι ότι η *συνολική επίδραση* ενός μηνύματος βασίζεται κατά 7 τοις εκατό στις λέξεις που χρησιμοποιήθηκαν, κατά 38 τοις εκατό στον τόνο της φωνής και κατά 55 τοις εκατό στις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες, τη στάση του σώματος και τις άλλες μορφές μη-λεκτικής επικοινωνίας.

Είναι προφανές ότι δεν μπορείς να παρακολουθήσεις κάποιον να μιλάει σε ξένη γλώσσα και να καταλάβεις το 93 τοις εκατό όσων κοινοποιεί. (Ο Μεράμπιαν μελετούσε μόνο την επικοινωνία των *συναισθημάτων* – ειδικά των συναισθημάτων της συμπάθειας και αντιπάθειας.) Εντούτοις, μπορείς να βάλεις στοίχημα πως, όταν οι λεκτικοί και οι μη-λεκτικοί δίαυλοι της επικοινωνίας δεν είναι συγχρονισμένοι, οι άνθρωποι –και ειδικά οι γυναίκες– τείνουν να βασίζονται στο μη-λεκτικό μήνυμα και να παραβλέπουν το λεκτικό περιεχόμενο.

Όταν οι σκέψεις και οι λόγοι βρίσκονται σε αρμονία (όταν, δηλαδή, οι άνθρωποι πιστεύουν όσα λένε), διαπιστώνεις ότι η γλώσσα του σώματος το επιβεβαιώνει. Οι εκφράσεις και οι χειρονομίες ευθυγραμμίζονται με όσα λέγονται.

Διαπιστώνεις επίσης και *ασυμφωνία*, όταν οι κινήσεις αντικρούουν τις λέξεις – το κούνημα του κεφαλιού πέρα-δώθε τη στιγμή που λες «ναι», ή κάποιος που συνοφρυώνεται και κοιτά το έδαφος τη στιγμή που σου λέει πως είναι χαρούμενος. Η ασυμφωνία φανερώνει όχι τόσο δόλο από πρόθεση όσο μια εσωτερική διαμάχη ανάμεσα σε αυτό που κάποιος σκέφτεται και σε αυτό που λέει.

Εντόπισα αυτή τη διαμάχη στη Σίλα, μια μάνατζερ την οποία συμβούλευα. Η Σίλα φαινόταν ήρεμη και διαλλακτική καθώς απαριθμούσε τους λόγους για τους οποίους θα έπρεπε να αναθέσει μεγαλύτερες ευθύνες στο επιτελείο της. Κάθε φορά όμως που εξέφραζε αυτές τις απόψεις, ταυτόχρονα (και σχεδόν ανεπαίσθητα) αναριγούσε. Ενώ τα λόγια της Σίλα δήλωναν την πρόθεσή της να εκχωρήσει περισσότερες αρμοδιότητες στους υπαλλήλους της, το σύντομο, ακούσιο ρίγος «έλεγε» ξεκάθαρα “Δεν θέλω να το κάνω!”

Αξίζει να το δοκιμάσεις

Ιδού μια άσκηση την οποία προτείνω να δοκιμάσεις να κάνεις *έξω* από το χώρο εργασίας σου: Όποτε κάποιος σου απευθύνει μια ερώτηση που μπορεί να απαντηθεί με ένα απλό «ναι» ή «όχι» (για παράδειγμα: «Θα θέλατε τηγανητές πατάτες με το γεύμα σας;»), απάντησε θετικά κουνώντας ταυτόχρονα διακριτικά το κεφάλι σου πέρα-δώθε. Παρατήρησε τώρα πώς αντιδρούν οι άλλοι στην ασυμφωνία της απάντησής σου.

Συνέπεια

Πρέπει να γνωρίζεις τη συμπεριφορά *βάσης* ενός ατόμου, κάτω από χαλαρές και γενικά μη πιεστικές συνθήκες, ώστε να μπορείς να τη συγκρίνεις με τις εκφράσεις και τις κινήσεις που εκδηλώνονται όταν το άτομο αυτό βρίσκεται υπό πίεση. Ποιος είναι ο κανονικός του τρόπος να κοιτάζει γύρω, να κάθεται ή να στέκεται όταν είναι χαλαρός; Πώς αποκρίνεται όταν συζητά κάποιον μη απειλητικό ζήτημα; Η γνώση της συμπεριφορικής βάσης κάποιου εντείνει την ικανότητά σου να εντοπίζεις αποκλίσεις στη σημασία των σημάτων που δίνει το σώμα.

Μία από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι έμπειροι αστυνομικοί ανακριτές προκειμένου να εντοπίζουν ανειλικρινείς απαντήσεις είναι να κάνουν μια σειρά από μη απειλητικές ερωτήσεις ώστε να παρατηρήσουν πώς συμπεριφέρεται ο ύποπτος όταν δεν υπάρχει λόγος να πει ψέματα. Στη συνέχεια, όταν στρέφονται στα πιο δύσκολα ζητήματα, οι αστυνομικοί αναζητούν αλλαγές στη μη-λεκτική συμπεριφορά, οι οποίες υποδηλώνουν προσπάθεια εξαπάτησης σε σημεία αποφασιστικής σημασίας.

Αξίζει να το δοκιμάσεις

Ο καλύτερος τρόπος να κατανοήσεις τη συμπεριφορά βάσης κάποιου είναι να τον παρατηρήσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα. Όταν, λοιπόν, συνδιαλέγεσαι με τους συναδέλφους σου, άρχισε να προσέχεις –να προσέχεις *πραγματικά*– την εικόνα που δίνουν όταν είναι άνετοι και χαλαροί. Πόσο πολύ κοιτούν στα μάτια τον άλλο; Τι είδους χειρονομίες κάνουν; Ποιες στάσεις παίρνει το σώμα τους;

Έτσι, από τη στιγμή που ξέρεις τι είναι φυσιολογικό για τους συναδέλφους σου, θα είσαι σε θέση να εντοπίζεις γρήγορα και με ακρίβεια ακόμη και τις ασήμαντες αλλαγές όταν η δική τους γλώσσα σώματος ξεφεύγει από τη συνηθισμένη τους συμπεριφορά.

Όλοι μας αντιμετωπίζουμε προβλήματα στην προσπάθεια να αποτιμήσουμε τη συνέπεια κάποιου που μόλις γνωρίσαμε. Δείτε τι μου συνέβη πριν από μερικά χρόνια.

Έκανα μια παρουσίαση στον διευθύνοντα σύμβουλο μιας εταιρείας χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, σκιαγραφώντας τα βασικά σημεία μιας ομιλίας που θα έκανα στην ηγετική του ομάδα την επόμενη ημέρα. Η συνάντησή μας κράτησε σχεδόν μία ώρα και, στη διάρκειά της, ο διευθύνων σύμβουλος καθόταν στο τραπέζι των συσκέψεων με τα χέρια του σφιχτά σταυρωμένα. Δεν χαμογέλασε ούτε μία φορά, ούτε και έκανε κάποιο νεύμα παρότρυνσης. Όταν τελείωσα, είπε «ευχαριστώ» (χωρίς να με κοιτάξει στα μάτια) και έφυγε από την αίθουσα.

Αφού είμαι *ειδήμονας* στη γλώσσα του σώματος, ήμουν βέβαιη ότι τα μη-λεκτικά μηνύματά του μου μαρτυρούσαν πως η ομιλία μου θα ακυρωνόταν. Καθώς όμως κατευθυνόμουν προς τον ανελκυστήρα, η βοηθός του ήρθε προς το μέρος μου για να

μου πει πόσο πολύ είχε εντυπωσιάσει η παρουσίασή μου τον προϊστάμενό της. Έμεινα έκπληκτη και τη ρώτησα πώς θα είχε αντιδράσει αν *δεν* του άρεσε. «Ω», είπε η βοηθός, με το χαμόγελό της να επιβεβαιώνει ότι είχε ζήσει ξανά αυτή την αντίδραση. «Θα είχε σηκωθεί στη μέση της παρουσίας και θα είχε φύγει!»

Είχα εκλάβει ως αρνητικά όλα τα μη-λεκτικά σήματα που είχα λάβει από τον διευθύνοντα σύμβουλο. Αυτό που δεν συνειδητοποιούσα ήταν πως, για εκείνον, βρίσκονταν στα πλαίσια της κανονικής συμπεριφοράς.

Πολιτισμικό πλαίσιο

Κάθε πτυχή της μη-λεκτικής επικοινωνίας επηρεάζεται από την πολιτισμική κληρονομιά μας, κάτι που θα συζητήσουμε σε βάθος στο Κεφάλαιο 9. Προς το παρόν, είναι σημαντικό να κατανοήσεις ότι, όταν ερμηνεύεις τη γλώσσα του σώματος, θα πρέπει να λαμβάνεις υπόψη σου το βαθμό της πίεσης που δέχεται το άτομο. Και αυτό επειδή όσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική ένταση τόσο πιθανότερο είναι να εμφανιστούν ιδιαίτερες κινήσεις, προερχόμενες από την πολιτισμική του καταγωγή.

Επιπλέον, η γλώσσα του σώματος επηρεάζεται από τα πολλά επιμέρους πολιτισμικά πλαίσια στα οποία ανήκουμε. Ας πάρουμε, λόγου χάρη, τη στάση του σώματος. Οι κλασικοί χορευτές εκπαιδεύονται ώστε να στέκονται ορθοί με προτεταμένο το στήθος. Θα τους δεις συχνά, λοιπόν, να στέκονται έτσι, με ενωμένες τις φτέρνες και τις άκρες των ποδιών προς τα έξω (μια τροποποίηση της πρώτης ποζισιόν). Πολλοί εργαζόμενοι σε γραφείο έχουν σκυφτούς ώμους και το στήθος ελαφρά προς τα μέσα, από τις πολλές ώρες που περνούν σκυμμένοι μπροστά στο πληκτρολόγιό τους. Οι στρατιωτικοί συχνά διατηρούν το ευθυτενές παράστημά τους, με τους ώμους πίσω και ίσια τη ραχοκοκαλιά, για πολύ καιρό μετά την αποστράτευσή τους.

Άνθρωποι από διαφορετικές περιφέρειες της ίδιας χώρας είναι επίσης πιθανό να χρησιμοποιούν με πολύ διαφορετικό τρόπο το σώμα τους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, μπορείς να αντιπαραβάλεις τις γρήγορες δρασκελιές ενός Νεοϋορκέζου με τον πιο αβίαστο βηματισμό ενός κατοίκου του Νότου. Ή να αναλογιστείς τις εμφανείς διαφορές στη σωματική γλώσσα μεταξύ ενός χαρακτηριστικά συγκρατημένου και τυπικού κατοίκου της Νέας Αγγλίας και ενός πιο «κουλ» κατοίκου της Καλιφόρνιας.

Όσο περισσότερα γνωρίζεις για το υπόβαθρο, την καταγωγή, τα χόμπι και τα ενδιαφέροντα ενός ανθρώπου τόσο περισσότερο μπορείς να κατανοήσεις γιατί κάποιες κινήσεις, χειρονομίες ή στάσεις αποτελούν μέρος του ιδιαίτερου ρεπερτορίου του – και γιατί έχει σημασία η παρέκκλιση από αυτά τα μοτίβα. Μερικές φορές οι άνθρωποι αλλάζουν τη στάση του σώματός τους όταν αλλάζουν θέμα. Ως ψυχοθεραπεύτρια, συχνά βλέπω ασθενείς να παίρνουν μια άλφα στάση όταν μιλούν για τη μητέρα τους και μια εντελώς διαφορετική όταν συζητούν για τον πατέρα τους.

Αξίζει να το δοκιμάσεις

Επίλεξε ένα συνάδελφό σου και κάνε μια λίστα όλων εκείνων που γνωρίζεις για το υπόβαθρό του, συμπεριλαμβάνοντας την καταγωγή του, πού γεννήθηκε και πού μεγάλωσε, τα χόμπι του, την οικογένειά του και τα αθλήματα ή τις σωματικές δραστηριότητες που απολαμβάνει. Μόλις ολοκληρώσεις τη λίστα σου, άρχισε να παρατηρείς το συνάδελφο για να διαπιστώσεις αν μπορείς να εντοπίσεις τις μη-λεκτικές ενδείξεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα κάποιου στοιχείου από το υπόβαθρό του.

Έχε κατά νου τα πέντε φίλτρα –πλαίσιο, δέσμες, συμφωνία, συνέπεια και πολιτισμικό πλαίσιο– καθώς συνεχίζεις την ανάγνωση του βιβλίου. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τη μη-λεκτική επικοινωνία για να αποκαλύπτουν την ψυχική και διανοητική κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Όμως η ερμηνεία της γλώσσας του σώματος δεν έχει να κάνει μόνο με την εκμάθηση των μη-λεκτικών σημάτων· έχει επίσης να κάνει με την κατανόηση του πώς θα ανακαλύψεις το πραγματικό νόημα πίσω από αυτά τα σήματα.