

IWONA BIELEŃ

Mowa ciała jako element wykorzystywany w mediacji w sferze publicznej

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, jakie znaczenie w pracy mediatora ma wykorzystanie mowy ciała. Na początku przedstawione zostaną podstawowe informacje o mediacji oraz komunikacji niewerbalnej. W kolejnej części poruszona zostanie kwestia zasadności poznania przez mediatora wiedzy o mowie ciała. Następnie opisane zostaną metody wykorzystywania tej formy komunikacji oraz zagrożenia wynikające z jej niewłaściwego stosowania lub lekceważenia. W pracy zostanie uwzględniony również problem różnic kulturowych związanych z mową ciała.

30

1. Krótko o tym, czym jest mediacja

Coraz częściej w sferze publicznej podejmowane są próby rozwiązania sporu czy konfliktu między stronami w sposób bardziej ugodowy. Służą temu właściwe techniki, nazywane alternatywnymi metodami rozwiązywania sporów – ADR (ang. *alternative dispute resolution*). Jest to pojęcie powstałe w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku; obejmuje przy tym kilka rodzajów działań. Najprostszą ze wspomnianych technik, nazywaną królową ADR, stanowi mediacja; pozostałe to negocjacje i arbitraż¹. Coraz

¹ Zob. R. Morek, *Wprowadzenie (w:) Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska i R. Morek, Kraków–Warszawa 2009, s. 21, cyt. za: R. Świeżak, M. Tański, *Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Przegląd zagadnień*, Warszawa 2003, s. 3.

powszechniejsze wykorzystanie jednej z nich, mediacji, wynika z tego, iż jest ona najszybszym, najtańszym i najbardziej dostosowanym do obecnych oczekiwań sposobem dobrowolnego porozumienia się stron sporu. Cenny element tej metody stanowi obecność mediatora, czyli bezstronnego, fachowego oraz zapewniającego dyskrecję pośrednika. Dlatego za jej cechę charakterystyczną można uznać obecność osoby trzeciej podczas rozwiązywania konfliktu. W sferze publicznej proces ten sprowadza się do działania organów państwa lub osób zatrudnionych w strukturach państwowych².

Przepisy prawa polskiego nie zawierają legalnej definicji mediacji. W celu wyjaśnienia tego pojęcia należy sięgnąć do dorobku doktryny, która definicję tę konstruuje, opierając się m.in. na wzorcach z prawa obcego. Jest to zatem proces, w którym uczestniczy osoba trzecia, mający na celu pogodzenie stron sporu oraz usunięcie – w takim stopniu, w jakim jest to możliwe – rzeczywistej przyczyny konfliktu między nimi, aby zapobiec jego odtworzeniu się w przyszłości³. Mediacja to proces, który ma doprowadzić do porozumienia w przypadku sporu czy konieczności dokonania zadośćuczynienia, jak również w sytuacji impasu oraz zastoju w negocjacjach⁴. Encyklopedia prawa podaje, że mediacja (łac. *mediatio*) to pośrednictwo, określa ją jako postępowanie z udziałem osoby trzeciej, której celem jest doprowadzenie stron do rozstrzygnięcia zaistniałego między nimi konfliktu, stanowi konsensualno-koncyliacyjny sposób rozwiązywania sporów. W literaturze przedmiotu wskazuje się na takie cechy mediacji, jak:

- a) całkowita dobrowolność,
- b) konsensualny charakter,
- c) brak formalizmu i elastyczność postępowania,
- d) szybkość postępowania,
- e) możliwość wyboru kompetentnego mediatora,
- f) zachowanie pełnej kontroli stron nad przebiegiem postępowania,
- g) zapewnienie poufności procedury⁵.

Mediacja jako metoda rozwiązywania sporów jest wykorzystywana w podstawowych gałęziach prawa⁶. Przykładowe uregulowania dotyczące stosowania tej techniki przedstawiono poniżej:

- a) Mediacja w postępowaniu sądowo-administracyjnym; podstawa prawna znajduje się w art. 115-118 ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r.

² Zob. M. Tabernačka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2009, s. 29.

³ Zob. R. Morek, *Wprowadzenie (w:) Mediacje. Teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 16-17.

⁴ Zob. M. Tabernačka, dz. cyt., s. 29.

⁵ Zob. *Encyklopedia prawa*, red. U. Kalina-Prasznic, Warszawa 2007, s. 384.

⁶ Zob. R. Morek, *Mediacja w sprawach cywilnych (w:) Mediacje. Teoria i praktyka*, dz. cyt., s. 179-190; A. Cybułko, *Mediacje w sprawach rodzinnych (w:) tamże*, s. 193-199; A. Siedlecka-Andrychowicz, *Mediacje w sprawach karnych (w:) tamże*, s. 203-215; M. Żurawska, *Mediacja jako metoda rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów pracy (w:) tamże*, s. 231-252; A. Szpar, *Mediacja w prawie administracyjnym (w:) tamże*, s. 257-272; M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich (w:) tamże*, s. 275-288.

- Nr O, poz. 270 ze zm.). W wymienionym przykładzie mediacja jest rozumiana jako forma nieprocesowego rozwiązywania sporów między organem administracji a stroną, która jest adresatem orzeczenia tego organu⁷.
- b) Mediacja w postępowaniu administracyjnym, tj. ugoda administracyjna zawierana przed organem administracji publicznej; podstawa prawna znajduje się w art. 13 oraz art. 114-122 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn. Dz.U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 ze zm.). Zgodnie z treścią art. 114 k.p.a. w sprawie, w której toczy się postępowanie przed organem administracji publicznej, strony mogą zawrzeć ugodę, jeżeli przemawia za tym charakter sprawy; przyczyni się to do uproszczenia lub przyspieszenia postępowania i nie sprzeciwia się temu przepis prawa.
- c) Mediacja sądowa w sprawach rodzinnych, sprawach o rozwód i separację; podstawę prawną można odszukać w art. 436 §1 k.p.c., który mówi, że jeżeli istnieją widoki na utrzymanie małżeństwa, sąd może skierować strony do mediacji. Skierowanie to jest możliwe także wtedy, gdy postępowanie zostało zawieszona.
- d) Administracja publiczna coraz częściej wchodzi w relacje z podmiotami zewnętrznymi, działając w formach prawnych charakterystycznych dla prawa cywilnego, toteż podmioty publiczno-prawne mogą uczestniczyć w postępowaniu mediacyjnym regulowanym w Kodeksie postępowania cywilnego, odpowiednio z treścią art. 1831-18315 k.p.c.⁸.
- e) Mediacja możliwa jest także w procesie karnym między sprawcą a poszkodowanym; podstawę prawną zawiera ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 1997 r. Nr 89, poz. 555 ze zm.) w art. 23a. Stanowi on, że sąd, a w postępowaniu przygotowawczym prokurator, może z inicjatywy lub za zgodą pokrzywdzonego i oskarżonego skierować sprawę do instytucji lub osoby godnej zaufania w celu przeprowadzenia postępowania mediacyjnego.
- f) Mediacja jako metoda rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów z zakresu prawa pracy; tu podstawa prawna zawarta została w art. 1 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 1964 r. Nr 43, poz. 296 ze zm.) – i w art. 10 i nast. ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. z 1991 r. Nr 55, poz. 236 ze zm.).
- g) Mediacja w sporach akademickich, czyli postępowanie dyscyplinarne dotyczące studentów oraz nauczycieli akademickich; także one mogą zostać rozwiązane na drodze bardziej ugodowej. Podstawa prawna zastosowania mediacji przy tej kategorii sporów nie znajduje się jednak bezpośrednio w saustawie z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. Nr 572 164, poz. 742). Ten akt normatywny, w odróżnieniu od poprzednich przykładów, nie mówi o możliwości stosowania alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Nie oznacza to jednak, że w tych sprawach mediacji nie można wykorzystać. Ustawodawca odsyła po prostu do

⁷ Zob. M. Tabernacka, dz. cyt., s. 74.

⁸ Zob. tamże, s. 77.

odpowiedniego stosowania Kodeksu postępowania karnego, zgodnie z treścią art. 150 p.s.w. i art. 223 p.s.w. Pozwala to na stwierdzenie, że w sprawach dyscyplinarnych na uczelniach wyższych możliwe jest wykorzystanie zapisu z art. 23a k.p.k.

2. Komunikacja niewerbalna w mediacji

W przebiegu mediacji niezwykle ważna jest komunikacja, czyli proces polegający na wymianie informacji przez nadawanie i odbieranie sygnałów odpowiednimi kanałami. Komunikowanie się to reakcja organizmu na bodziec, jest przekazem informacji, emocji, wywołaniem odpowiedzi za pomocą symboli werbalnych i niewerbalnych, tworzeniem wspólnych pojęć. Charles H. Cooley, jeden z prekursorów badań tej tematyki, wskazał, że komunikacja jest mechanizmem, dzięki któremu istnieją i rozwijają się stosunki międzyludzkie, a stworzone przez kontaktujących się ludzi symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie⁹. Komunikacja jest interakcją społeczną, na którą składają się znaki werbalne (słowne) i niewerbalne (bezsłowne); przejawiają się w niej wrodzone i wyuczone zachowania¹⁰.

Przekazywanie komunikatów odbywa się zasadniczo za pomocą słów, czyli kanałem werbalnym. Wyjątek może stanowić język migowy, który jest specyficznym rodzajem języka, gdyż realizuje się nie przez wypowiedziane słowa, lecz gesty. Mowa i pismo są podstawowym sposobem transferu informacji, okazuje się jednak, że większość z nich przekazywana jest „bez słów”, drogą komunikacji niewerbalnej (pozawerbalnej, bezsłownej). Ludzie porozumiewają się nie tylko dzięki słowom, lecz także za pomocą zmysłów, które nie mogą być pominięte w rozważaniach o komunikacji interpersonalnej¹¹. Zgodnie z założeniami opracowanymi w 1970 r. przez antropologa Raya Birdwhistella 35% informacji przekazywane jest przez komunikaty słowne, a przez bezsłowne – aż 65%. Inny badacz, psycholog Albert Mehrabian, wskazał z kolei w 1972 r., że 93% informacji przepływa kanałem niewerbalnym i tylko 7% werbalnym¹². Bez słów przekazuje się więcej, ale nie łatwo te komunikaty odczytać. Komunikaty niewerbalne są najczęściej wysyłane w sposób nieświadomy, a kontrolowanie zachowania jest o wiele trudniejsze niż kontrola nad wypowiedzianymi słowami¹³. Ponadto okazuje

⁹ Ch.H. Cooley, *Social Organization*, New York 1909, cyt. za: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Warszawa 2006, s. 12-13.

¹⁰ Zob. H. Ruckle, *Mowa ciała dla menedżerów*, przeł. T. Soróbka, Wrocław 2001, s. 63.

¹¹ Zob. D.G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna – zasady i zastosowania*, przeł. M. Trzcńska, Warszawa 2007, s. 25-27.

¹² Zob. R. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II; współpraca N. Towne, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, przeł. G. Skoczylas, Poznań 2006, s. 143; Por. D. G. Leathers, dz. cyt., s. 20-25.

¹³ Zob. Ch.W. Moore, *Mediacje – praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, przeł. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2009, s. 205.

się, że proces komunikowania ma charakter ciągły, innymi słowy nie można się nie komunikować, cały czas przekazywane są informacje. Jeśli nie porozumiewamy się z kimś, unikamy tej osoby, wychodzimy z pokoju, to przekazujemy sygnał o braku zainteresowania kontaktem i własnym wycofaniu się. Przedstawione dane niewątpliwie dają wiele do myślenia i są podstawą do wysunięcia wniosku, że komunikujemy się w większej mierze nie przez wypowiedziane słowa, lecz dzięki informacjom przekazywanym kanałami niewerbalnymi, np. za pomocą mowy ciała, która jest jednym z wielu rodzajów komunikacji niewerbalnej. W rozumieniu potocznym oba pojęcia są często uznawane za równoznaczne, jednakże komunikacja bezsłowna posiada o wiele szerszy zakres. W literaturze przedmiotu brak jednego podziału komunikacji niewerbalnej. Niektórzy autorzy wyróżniają elementy, które z kolei inni wykluczają. Przytoczona w pracy klasyfikacja ma charakter najszerszy¹⁴. Do mowy ciała zaliczane są:

- a) kinezytyka, czyli gestykulacja: ruch rąk, palców, nóg, stóp, głowy, ramion oraz pozycja ciała w trakcie rozmowy,
- b) mimika twarzy,
- c) spojrzenia i ich wymiana,
- d) haptyka, czyli dotyk i kontakt fizyczny.

Pozostałe elementy komunikacji niewerbalnej to:

- a) wygląd fizyczny, atrakcyjność fizyczna,
- b) ubiór,
- c) parajęzyk, czyli dźwięki paralingwistyczne, np. westchnienia, pomruki; także kanał wokalny, np. barwa głosu, akcentowanie, szybkość mówienia,
- d) dystans fizyczny między rozmówcami (intymny, osobisty, społeczny, publiczny), którym zajmuje się proksemika, badająca wykorzystanie przestrzeni przez rozmówców¹⁵,
- e) organizacja otoczenia,
- f) wykorzystanie czasu.

Przedstawiona klasyfikacja pokazuje jednocześnie zakres wiedzy i zdolności mediatora niezbędnych w jego pracy. Żaden ze wspomnianych elementów nie powinien zostać przez niego zignorowany, ponieważ w konsekwencji mediator pominąłby większość komunikatów, które są przekazywane przez strony sporu.

3. Wiedza czy osobowość? Co jest ważniejsze dla efektywności pracy mediatora?

Mediacje to proces, w którym udział bierze osoba trzecia; co ciekawe, przepisy Kodeksu postępowania cywilnego nie stawiają przed potencjalnym mediatorem trudnych do spełnienia warunków. Zgodnie z art. 1832 k.p.c.

¹⁴ Zob. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000, s. 185-186; R. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, dz. cyt., s. 154-159.

¹⁵ Zob. D.G. Leathers, dz. cyt., s. 117-122.

mediatorem może być każda osoba fizyczna, posiadająca zdolność do czynności prawnych i korzystająca w pełni z praw publicznych. Taka regulacja dostosowana jest do istoty procesu mediacji, ponieważ większy wpływ na umiejętne jej prowadzenie ma osobowość niż fachowa wiedza. Przepis, który nie wspomina o warunkach wykształcenia, w pewien sposób ułatwia prowadzenie mediacji, czyniąc katalog podmiotów elastycznym w tym zakresie.

Osoba pośrednika jest niezwykle ważna dla procesu mediacji. Umiejętności oraz cechy osobowości warunkują to, czy jego praca przyniesie efekty i doprowadzi do ugodowego rozwiązania sporu. Mediator jest osobą, która ma zmniejszyć napięcie powstałe w wyniku konfliktu, pomóc stronom sporu zbliżyć swoje stanowiska i dojść do porozumienia. Wchodzi więc z rozmówcami w interakcje, które nawiązuje zasadniczo dzięki komunikacji werbalnej, posługując się słowem, ale nie można pominąć kwestii przekazu komunikatów bezsłownych za pośrednictwem kanału niewerbalnego. Mediator jest postrzegany jednocześnie jako ich odbiorca i źródło. Oznacza to, że powinien właściwie odczytywać sygnały niewerbalne przekazywane przez strony sporu. Umiejętność ta jest w literaturze nazywana zdolnością poznawczą; polega ona na właściwej interpretacji zachowań innych. Poza tym, mediator musi być świadomy, jakie komunikaty niewerbalne sam wysyła, obserwować własne zachowanie i modyfikować je w zależności od potrzeb – zdolność ta nosi nazwę samoobserwacji (ang. *self-monitoring*).

4. Przydatność wiedzy o mowie ciała

Mediator musi mieć zdolność kontrolowania swojego zachowania oraz świadomość, jakie informacje sam przekazuje i jak może je wykorzystać w pracy. Aspekt ten jest istotny, ponieważ nie tylko za pomocą wypowiedzianych słów, lecz także przez odpowiednie zachowanie mediator może sterować wrażeniem o własnej osobie. Niewątpliwie komunikaty niewerbalne w dużej mierze decydują o tym, jak jesteśmy postrzegani przez innych. Przez gesty, kontakt wzrokowy i sposób zachowania następuje przekazywanie informacji o postawach rozmówców i relacji między nimi. Mediator, który zrobi użytek z wiedzy o mowie ciała swojej i swoich rozmówców, będzie w stanie przekonać strony o własnym zaangażowaniu w pracę, okazać zainteresowanie tym, co mówią, a w konsekwencji sprawi, że mu zaufają. Mowa ciała ma większe znaczenie przy ocenie wiarygodności i profesjonalności niż komunikaty werbalne¹⁶. Mediator powinien kontrolować swoją mowę ciała tak, aby nie przekazywać sygnałów, które świadczyłyby o braku pewności siebie czy zainteresowania, ponieważ w pierwszym odruchu zazwyczaj człowiek doszukuje się negatywnych informacji o innych. Wiedza ta umożliwi organizowanie i pilnowanie przebiegu rozmowy poprzez umiejętne reagowanie także na niepożądane zachowania stron konfliktu.

¹⁶ Zob. D.G. Leathers, dz. cyt., s. 214-215.

4.1. Wykorzystanie mowy ciała a umiejętność nawiązywania kontaktu i zdobycia zaufania

Jedną z istotniejszych zdolności mediatora jest umiejętność słuchania; ma on być zainteresowany tym, co mówią jego partnerzy¹⁷. Aby przyjąć postawę dobrego słuchacza, mediator powinien przede wszystkim skupić się na kontakcie wzrokowym, uśmiechu, mimice, gestach, ale i postawie ciała.

Pierwszy z wymienionych elementów stanowi zaproszenie do komunikacji. Pierwsze spojrzenie oznacza gotowość do rozmowy, wzrokiem można okazać zaangażowanie w mediację, empatię w stosunku do osoby mówiącej. Ponadto kontakt wzrokowy umożliwia stworzenie atmosfery spotkania oraz zdefiniowanie relacji interpersonalnej, np. o charakterze przyjacielskim. Kontakt wzrokowy należy nawiązywać z każdą osobą, z którą się rozmawia. Podejmowany jest częściej, gdy osoby siedzą naprzeciwko siebie aniżeli obok siebie – taka pozycja uniemożliwia zaangażowanie w słuchanie. Kontakt wzrokowy może być połączony z ruchami brwi. Pożytecznym zachowaniem jest szersze otwarcie oczu na chwilę z jednoczesnym uniesieniem brwi, co wskazuje na uszanowanie czyjejś obecności. Mediator, patrząc w oczy i potakując, kiedy strony mówią coś zaskakującego, okazuje zainteresowanie. Oczywiście kontakt wzrokowy pozwala na odczytanie mowy ciała drugiej strony, umożliwia ocenę komunikatów, budowę i podtrzymanie relacji, zrozumienie i przechowanie informacji.

Kiedy wchodzi się w interakcje z innymi, przez większość czasu ludzie patrzą sobie w oczy. Jeśli podczas rozmowy kontakt wzrokowy jest zbyt słaby lub nie jest wcale utrzymywany, istnieje zagrożenie uznania za osobę źle wychowaną, nieśmiałą, rozkojarzoną czy niekompetentną. Zachowanie to wskazuje na znudzenie, brak zainteresowania i niepewność siebie. Unikanie kontaktu wzrokowego jest sygnałem blokady komunikacji, może być odebrane jako brak życzliwości i obojętność¹⁸. Co ciekawe, obserwując drugą stronę, najpierw dokonuje się oceny jej charakteru i wiarygodności, dopiero później kompetencji i skuteczności. Długie spojrzenia uchodzą ogólnie za wyraz sympatii i pozytywnego nastawienia do kontaktu. Zwykło się mówić, że oczy są zwierciadłem duszy. Jednakże stale utrzymywany kontakt wzrokowy może być odczytany jako nienaturalny, dlatego gdy jest on zbyt długi, może nawet budzić lęk. Zdecydowanie stosowniejszy wydaje się nieregularny kontakt wzrokowy. Jeśli jest on częsty, ale nie ciągły, świadczy o kompetencji, zaraz obok szczerego uśmiechu dostosowanego do kontekstu. Niewymuszony i wyrażony w odpowiednim momencie uśmiech podkreśla wiarygodność, świadczy o życzliwości i ułatwia rozmowę.

Każdy mediator powinien także pamiętać, że w profesjonalnych relacjach, utrzymując kontakt wzrokowy, powinno się koncentrować na okolicach wokół oczu i czoła. Warto wskazać także negatywne zachowania przy kontakcie

¹⁷ Zob. A. Cybulko, dz. cyt., s. 74.

¹⁸ Zob. Z. Nęcki, dz. cyt., s. 210-214.

wzrokowym, czyli takie, których należy unikać, żeby nie zostać odebrany jako osoba mało wiarygodna. Są nimi:

- a) spuszczenie wzroku przed odpowiedzią na zadane pytanie,
- b) odwracanie wzroku na osobę, z którą nie prowadzi się rozmowy,
- c) częste mruganie,
- d) nerwowy ruch gałkami ocznymi.

Istnieje powszechne przekonanie, że rozbiegane oczy u rozmówcy świadczą o braku zainteresowania czy nawet nieszczerości. Badacze wskazują jednak, że takie zachowanie w rzeczywistości stanowi oznakę aktywności umysłowej, tzn. kierunek ruchu oczu ma związek z półkulą mózgową, której się używa w danym momencie. Ruch „rozbieganych oczu”, fachowo nazywany sprzężonym lateralnym ruchem oczu, występuje wtedy, gdy oczy zwracają się jednocześnie w lewo lub prawo. Inaczej opisywany jest skrótem CLEM (ang. *conjugal lateral eye movements*). Prawostronny CLEM świadczy o aktywności lewej półkuli mózgu, która wiąże się z mową, rozwiązywaniem problemów matematycznych i myśleniem logicznym. Lewostronny CLEM oznacza zaś aktywność prawej półkuli mózgu, odpowiedzialnej za komunikację wizualną, przestrzenną i niewerbalną. Badania pokazują, że kobiety, rozwiązując problemy, często używają obu półkul jednocześnie¹⁹.

Twarz jest najważniejszym i najbardziej rzetelnym źródłem informacji o przeżywanych emocjach²⁰. W wyrażaniu intencji dominuje lewa strona twarzy. Karol Darwin zauważył, że ekspresja twarzy jest uniwersalna dla wszystkich ludzi: podobnie wyrażamy złość, odrazę, szczęście, smutek, strach, zdziwienie. Okazuje się, że ekspresja emocjonalna ma głównie podłoże genetyczne, uwarunkowania kultowe mają na nią mniejszy wpływ. Argumentem potwierdzającym ten pogląd jest przykład niewidomych dzieci, które wyrażają mimiką emocje tak samo jak dzieci, które widzą. Mediator powinien reagować ekspresją twarzy na to, co komunikują mu inni, dowodząc w ten sposób, że ich słucha. Nie należy zachowywać kamiennego wyrazu twarzy, ponieważ sugerowałoby to brak zainteresowania.

Mediator może zastosować w swojej pracy także tzw. otwarty gest. Chodzi o spokojny gest z wnętrzem dłoni skierowanym ku górze i na zewnątrz. Świadczy on o otwartości i szczerości. Mediator wysyła dzięki niemu sygnał, że chce drugą stronę wysłuchać i jest zainteresowany nawiązaniem szczerzej relacji. Otwarty gest umożliwia wyciszenie napiętej sytuacji, utwierdza w przekonaniu, że mediatorowi można zaufać, dodatkowo zaprasza do uczestnictwa w rozmowie.

Pośrednik, który chce zdobyć zaufanie partnerów w mediacji, może także wykorzystać efekt lustrzanego odbicia, będący dobrym sposobem zdemonstrowania więzi z drugą osobą. Polega na naśladowaniu gestów drugiej strony poprzez przyjęcie podobnej postawy ciała. Ważne, aby nie robić tego od razu, należy zachować ostrożność i zmienić pozycję ciała dopiero

¹⁹ Zob. P.A. Andersen, *Mowa ciała*, przeł. A. Zdziemborska, Poznań 2005, s. 54.

²⁰ Zob. D.G. Leathers, dz. cyt., s. 50-51.

w kilka sekund po tym, jak zrobiła to druga strona²¹. Nie należy tej techniki stosować, jeśli rozmówca buduje bariery przejawiające się zamkniętą postawą ciała, np. krzyżuje ręce na piersi, co świadczy o zamknięciu kanałów komunikacyjnych i utrudnia porozumienie. Poza tym ustawienie się pod niewielkim kątem do rozmówcy sygnalizuje swobodę i życzliwą relację. Wyprostowana sylwetka i uniesiona głowa świadczą o pewności siebie, mediator wygląda w ten sposób na osobę, która zna się na swojej pracy. Uniesiona głowa umożliwia także modelowanie głosu i zapewnia lepszą słyszalność. Pochylenie głowy świadczy, że osoba jest zaabsorbowana rozmową. Powracając do potakiwania, które następuje po każdym skończonym zdaniu, sygnalizuje, że jest zainteresowana i rozumie to, co słyszy, skłaniając w ten sposób drugą stronę do kontynuowania mówienia. Dodatkowo podpieranie dłonią podbródka, z jednoczesnym skierowaniem palca wskazującego do góry, oznacza, że osoba zastanawia się nad tym, co usłyszała, dowodząc w ten sposób, że jest zainteresowana. Inny gest, o którym warto pamiętać, polega na wyciągnięciu rąk z jednoczesnym zgięciem łokci, świadczy on o gotowości do działania.

Mediator musi być pewny siebie i zdecydowany. Wskazywać na takie predyspozycje może mocny, ale nie sprawiający bólu uścisk dłoni przy powitaniu z jednoczesnym kontaktem wzrokowym lub odpowiednio ułożenie palców w tzw. piramidkę w trakcie mówienia. Charakterystyczne jest, że wyższa wieża z palców powstaje podczas mówienia, a niższa podczas słuchania. Rozstawienie palców w wysuniętych dłoniach świadczy o zaangażowaniu, natomiast palce ściśle przylegające informują o dokładności i konsekwencji w działaniu. Koncentrując się na dłoniach, istotne jest, aby trzymać je swobodnie, powinny być one widoczne. Zdecydowanie nie należy chować ich do kieszeni, takie zachowanie może bowiem wskazywać na obojętność i nieuprzejmość. Dłonie ułożone na stole świadczą o zdolności i gotowości do kontaktu. Niestosowne jest trzymanie ich pod stołem, może być to oznaką niepewności i nerwowości.

Mediator powinien unikać gestów, którymi informuje o braku pewności siebie czy zdenerwowaniu, to znaczy:

- a) trzymania dłoni przy twarzy,
- b) oczyszczania gardła,
- c) niespokojnych, bezcelowych ruchów,
- d) oblizywania warg,
- e) zaciskania dłoni,
- f) stukania palcami,
- g) nieadekwatnego do sytuacji uśmiechu.

Należy także wystrzegać się skurczonej postawy ciała, która jest przejawem bojaźliwości lub braku asertywności.

²¹ Zob. D. Cohen, *Mowa ciała – wszystko, co trzeba wiedzieć o komunikacji pozawerbalnej*, przeł. A. Klifofer, Warszawa 2010, s. 47-51.

4.2. Zarządzanie zachowaniem uczestników mediacji

Umiejętne wykorzystanie przez mediatora wiedzy o mowie ciała umożliwi mu nie tylko zaprezentowanie się jako osoba godna zaufania i kompetentna, lecz także pozwoli kontrolować przebieg mediacji. W sytuacji, gdy komunikacja niewerbalna między stronami sporu zakłóca proces dążący do porozumienia, mediator może wykorzystać technikę polegającą na spotkaniu się kolejno z każdą z nich na osobności i sam przekazywać im komunikaty. Mediator może wykorzystać uścisk dłoni, kontakt wzrokowy czy inny element mowy ciała w celu wpłynięcia na postępowanie i reakcje mediujących stron²².

W przypadku, gdy strony sporu wytykają się palcami, kłócą, mediator może wstać i okrążyć wolno pokój, wskazać np. na tablicę, gdzie poprzednio zapisał szczegóły przedmiotu sporu. Odwróci tym uwagę od agresywnego zachowania jednej osoby wobec drugiej, w konsekwencji pomoże spojrzeć na problem z innej perspektywy. Żywsza gestykulacja mediatora będzie bardziej interesująca, dzięki czemu spierający się przestaną koncentrować się na sobie. Spokojne, przemyślane i racjonalne zachowanie mediatora wpłynie na obniżenie poziomu negatywnych emocji między stronami²³.

Stosując odpowiednią technikę, mediator potrafi uniemożliwić drugiej stronie odebranie mu głosu. Polega ona na zastosowaniu pauzy z jednoczesnym odwróceniem wzroku – wtedy trudniej jest komuś przerwać. Jeśli zechce z kolei, aby druga osoba zabrała głos, powinien zrobić pauzę na końcu zdania i skierować spojrzenie na tę właśnie osobę, wówczas poczuje się ona zobligowana do wypowiedzi. Spojrzenie na kogoś oznacza niewerbalne przekazanie głosu, pozwala więc na kontrolowanie zachowania innych. Kontakt wzrokowy umożliwi nie tylko bardziej płynną interakcję, lecz także jej kontrolę poprzez ustalenie kolejności wypowiedzi. Spojrzenie wyraźnie na kogoś jest wskazówką kolejności wystąpień, tak więc oczy mogą być wykorzystane jako organizatorzy spotkania. Poza tym wykonywanie przemyślanych i dokładnych ruchów rękami przy jednoczesnym kontakcie wzrokowym sprawia, że druga strona słucha. Mediator jest tym samym w stanie manipulować zachowaniem uczestników poprzez bezpośrednie działania lub pośrednie sygnały przy pomocy własnej gestykulacji czy kontaktu wzrokowego.

4.3. Przejawy dominacji i oszukiwania

Z punktu widzenia mediacji niezwykle istotne są utrzymywanie kontaktu wzrokowego, interpretacja reaktywności, czyli jak odbiera się zaangażowanie partnera rozmowy, oraz odczytywanie przejawów dominacji. Mediator ma za zadanie zadbać o zachowanie równowagi między stronami sporu, gdy np. występuje przewaga ekonomiczna czy statusowa. Brak równowagi sił między mediującymi stronami nie może zakłócić rozmowy i być barierą dla

²² Zob. Ch.W. Moore, dz. cyt., s. 206, 319.

²³ Zob. tamże, s. 206-207.

porozumienia. Aby móc wpływać na nasilające się postawy dominacji, mediator musi umieć je odczytać. Zbigniew Nęcki, specjalista w zakresie mowy ciała, sklasyfikował następujące przejawy dominacji:

- a) styl wypowiedzi polegający na wchodzeniu w rozmowę, wypowiedaniu się w jej trakcie,
- b) sposób zabierania głosu zaznaczający się poprzez przerywanie, niedopuszczanie do głosu,
- c) mówienie znacznie dłużej niż druga strona,
- d) charakterystyka cech wokalnych, czyli mówienie głośniej, stosowanie długiej pauzy,
- e) odwracanie ciała w kierunku przeciwnym do rozmówcy,
- f) skupienie się w trakcie rozmowy na innych czynnościach, np. szukanie czegoś w kieszeniach²⁴.

Inne oznaki dominacji wskazała Nancy Henley:

- a) dotykanie rozmówcy w ramię,
- b) chwytanie za łokieć, wskazywanie palcem na rozmówcę (z groźbą),
- c) zbliżanie się na odległość 25 cm, co stanowi naruszenie przestrzeni osobistej,
- d) nachylenie się w pozycji stojącej nad osobą siedzącą²⁵.

Mediator ma za zadanie załagodzić napiętą sytuację i zagwarantować spokojną atmosferę rozmowy, powinien więc dostrzec także agresywną mowę ciała komunikowaną przez strony. Jej przejawy to:

- a) siedzenie z wyprostowanymi nogami, wysuniętymi daleko przed siebie, z ciałem odchylonym do tyłu, dodatkowo z rękami założonymi za głowę; okazuje się w ten sposób znudzenie, chęć zachowania dystansu, arogancję,
- b) potrząsanie pięścią,
- c) bębnienie palcami,
- d) pominięcie ręki wyciągniętej do powitania,
- e) wysunięcie do przodu obu dłoni jakby w geście ściskania szyi,
- f) uniesienie dłoni do brwi i zamknięcie oczu, mówiące: „dłużej nie wytrzymam”²⁶.

Mediator, odczytując właściwie elementy mowy ciała, może rozpoznać moment, w którym rozmówca mija się z prawdą. Pomoże mu w tym dostrzeżenie następujących zachowań partnera rozmowy:

- a) wahania podczas wypowiedzi,
- b) wyższe tony głosu,
- c) pomyłki słowne,
- d) rozszerzone źrenice,
- e) mruganie,
- f) wzruszanie ramionami,
- g) dotykanie twarzy, ciała²⁷.

²⁴ Z. Nęcki, dz. cyt., s. 202.

²⁵ N. Henley, *Body Politics. Power, Sex and Nonverbal Communication*, Princite–Hall 1977, cyt. za: Z. Nęcki, dz. cyt., s. 201.

²⁶ Zob. H. Rüdckle, dz. cyt., s. 88-89; A. Jaskółka, dz. cyt., s. 145-151.

²⁷ Zob. A. Jaskółka, dz. cyt., s. 137-144; R. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, dz. cyt., s. 152-154.

W tym miejscu należy zaznaczyć pewną pojawiającą się czasami nieprawidłowość w odbiorze komunikatów, zwaną zespołem Otella. Polega on na niewłaściwej interpretacji czyichś intencji przy tłumaczeniu m.in. mowy ciała drugiej osoby jako fałszywej, gdy w rzeczywistości szczerze okazuje ona emocje. Zasada ta pokazuje, że komunikaty niewerbalne, przekazywane choćby mową ciała, nie zawsze muszą mieć oczywiste znaczenie. Wynika stąd, że niełatwo jest je odczytywać.

4.4. Mowa ciała a różnice kulturowe

Warto zauważyć istotną kwestię, mianowicie to, że emocje przekazywane za pomocą mowy ciała są definiowane kulturowo. Te same zachowania mogą mieć inne znaczenie i odmiennie być interpretowane w różnych kulturach. Większość przejawów mowy ciała jest tak samo rozumiana w każdej szerokości geograficznej, jednak niektóre jej elementy są charakterystyczne dla konkretnych narodów czy regionów²⁸. Na przykład śmiech w powściągliwej kulturze japońskiej uchodzi za oznakę dyskomfortu czy braku zgody, a w kulturze amerykańskiej jest zazwyczaj wyrazem akceptacji oraz zadowolenia. W Japonii mówienie ze spuszczonej oczami nie jest wyrazem kłamstwa, lecz szacunku. Gest „dłoń-portfel”, polegający na połączeniu kciuka i pozostałych palców tej samej dłoni, które są wyprostowane i skierowane do góry, we Włoszech oznacza „bądź bardziej precyzyjny”, w Hiszpanii – „dobrze”, a w Tunezji – „zwolnij”. Różnice kulturowe nie odnoszą się jedynie do gestów i ich interpretacji, ale także do norm i zachowań proksemicznych, czyli związanych z wykorzystaniem przestrzeni²⁹. Mieszkańcy Ameryki Łacińskiej cechują się potrzebą interakcji w mniejszej odległości niż ich sąsiedzi z Ameryki Północnej. Z porównania proksemicznych zachowań Włochów, Niemców i Amerykanów wynika, że Włosi przyjmują w kontakcie najmniejszy dystans, a obywatele Stanów Zjednoczonych zachowują największą odległość w relacji z drugą osobą³⁰. Potwierdza to zestawienie autorstwa Petera Andersena, który wyróżnił obszary kulturowe skłonniejsze do bezpośredniości, tzw. kontaktujące się (Arabia Saudyjska, Francja, Grecja, Włochy), oraz mało kontaktujące się (Niemcy, Anglia, Japonia, Stany Zjednoczone)³¹.

Ważne jest, aby mediator pamiętał o kulturowych uwarunkowaniach komunikatów niewerbalnych, zapoznawszy się uprzednio z zasadami okazywania emocji w danej kulturze (np. powitanie w Japonii następuje poprzez ukłon). Naruszenie norm kulturowych może zwiększyć dystans lub poważnie

²⁸ Zob. A. Jaskółka, dz. cyt., s. 17.

²⁹ Zob. D.G. Leathers, dz. cyt., s. 391-392.

³⁰ Zob. tamże, s. 392.

³¹ Zob. P. Andersen, *Explaining intercultural differences in nonverbal communication* (w:) *Intercultural Communication. A reader*, ed. L. Samovar, R.E. Porter, Boston 2006, s. 272, cyt. za: D.G. Leathers, dz. cyt., s. 403.

zakłócić komunikację między stronami, ale i między stronami sporu a mediatorem. W konsekwencji mediator przed rozpoczęciem swoich czynności powinien być zaznajomiony z oczekiwaniami i normami zachowań cechującymi kultury, wśród których pracuje.

5. Podsumowanie

Zarówno w życiu codziennym, jak i w mediacji komunikaty są przekazywane kanałem werbalnym i niewerbalnym. Komunikacja niewerbalna jest wyrazem emocji, ale sama może te emocje powodować. Nie należy też zapominać, że porozumiewamy się cały czas.

Mowa ciała oraz inne komunikaty niewerbalne mają w większości charakter nieświadomy, toteż nie jest łatwo je kontrolować, zarówno stronom sporu, jak i mediatorowi. Mamy nad nimi mniejszą kontrolę niż nad tym, co mówimy.

Nie każdej części ciała jesteśmy równie świadomi, np. najlepiej kontrolujemy twarz i głowę, gorzej tułów, ręce, najgorzej nogi i stopy. Trudno jest też kontrolować więcej niż jedną część ciała jednocześnie.

Mowa ciała dostarcza informacji o wzajemnej relacji, emocjach oraz postawach. Umożliwia mediatorowi zaprezentowanie się jako osoba kompetentna, pewna siebie, zaangażowana i godna zaufania.

Gestykulacja nie może być nadmierna i chaotyczna: mediator wygląda wtedy na osobę nerwową, tymczasem przemyślane i dokładnie wykonane gesty są dowodem jasnego i klarownego myślenia.

Dobry mediator powinien zrozumieć i ten sposób komunikowania, poznać swoje mocne i słabe strony, ale i trafnie odczytywać emocje uczestników sporu. Wykorzystanie wiedzy o mowie ciała nie przesądzi o wyniku mediacji, ale z pewnością może się przyczynić do załagodzenia sporu i ułatwienia porozumienia.



Bibliografia

- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, współpr. N. Towne, przeł. G. Skoczylas, Poznań 2006.
- Andersen P.A., *Mowa ciała*, przeł. A. Zdziemborska, Poznań 2005.
- Cohen D., *Mowa ciała – wszystko, co trzeba wiedzieć o komunikacji pozawerbalnej*, przeł. A. Klingofer, Warszawa 2010.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Warszawa 2006.
- Encyklopedia prawa*, red. U. Kalina-Prasznic, wyd. 4, Warszawa 2007.
- Jaskółka A., *Mowa ciała – jak odczytywać i właściwie z niej korzystać*, Kielce 2007.
- Leathers D.G., *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, przeł. M. Trzcńska, Warszawa 2007.
- Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska i R. Morek, Kraków–Warszawa 2009.
- Moor Ch.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, przeł. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa–Kraków 2009.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków–Kluczbork 2000.
- Rückle H., *Mowa ciała dla menedżerów*, przeł. T. Soróbka, Wrocław 2001.
- Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa–Kraków 2009.

Wykaz skrótów

- k.p.c. – ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 1964 r. Nr 43, poz. 296 ze zm.).
- k.p.k. – ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 1997 r. Nr 89, poz. 555 ze zm.).
- p.s.w. – ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. Nr 572 164, poz. 742).