

CAROL KINSEY GOMAN

LIMBAJUL SECRET AL SUCCESULUI

Cum să înțelegi și să folosești
comunicarea non-verbală



INTRODUCERE. Legătura dintre leadership

și limbajul trupului	9
Doamne, câte-am mai văzut!.....	10
A sosit clipa	11
Un scurt rezumat al capitolelor	14
De la bine la nemaipomenit	17

CAPITOLUL 1 PE SCURT DESPRE LEADERSHIP

Cum citesc oamenii limbajul nonverbal al liderilor	19
Cele trei creiere	20
Înzestrați cu o capacitate înnăscută de a citi limbajul nonverbal.....	23
În ochii privitorului	24
Atractivitatea imediată	25
Cinci greșeli pe care le fac oamenii	
când interpretează limbajul trupului	29
Când vorbele și trupul nu spun același lucru.....	33
Limbajul trupului la liderii de succes.....	34

CAPITOLUL 2 NEGOCIEREA

Interpretarea și folosirea limbajului trupului

în beneficiul tău	37
Patru sfaturi pentru interpretarea limbajului trupului.....	39
Alături de tine sau împotriva ta?	42
Cacealma?	51
Principii de limbaj nonverbal pentru negociatori	53

CAPITOLUL 3 LA CÂRMA SCHIMBĂRII

O soluție nonverbală pentru gestionarea

corectă a schimbărilor	61
Cum arată creierul tău în timpul schimbărilor.....	62
Legătura dintre minte și trup	65
Anunțarea schimbării	69
Ce vor ceilalți de la tine?	78
Puterea empatiei	79

**CAPITOLUL 4
COLABORAREA**

Indicii ale includerii la nivel de limbaj al trupului	81
Colaborarea - o nevoie universală	82
Înclinația nativă spre a stabili legături	84
Șase sfaturi pentru includere	87
E important cum spui ceea ce spui	92
Gestionarea spațiului?	94
O ținută de succes	102
Ce spune biroul tău despre tine	104
Familiaritatea duce la colaborare	105

CAPITOLUL 5**COMUNICAREA VIRTUALĂ ȘI COMUNICAREA FAȚĂ ÎN FAȚĂ**

Întâlnire de gradul trei în afaceri	107
Tehnologia - deschizătorul de drumuri	108
Șase sfaturi pentru teleconferințe	113
Câteva sfaturi importante pentru videoconferințe	115
Tehnologia oferă noi posibilități de comunicare	115
Importanța comunicării față în față	119

**CAPITOLUL 6
EL CONDUCE, EA CONDUCE**

Genul și limbajul trupului	125
Neurologia genului	126
De ce nu conduce ea	128
Treisprezece diferențe de gen în comunicarea nonverbală	130
Stiluri diferite de leadership la bărbați și femei	133
Limbajul trupului pe genuri	134
Câteva sfaturi de limbaj nonverbal pentru bărbați și femei	137
Bărbații sunt de pe Marte, femeile de pe Venus	142

CAPITOLUL 7**ÎN COMPANIA ECHIPELOR GLOBALE**

Limbajul trupului într-o lume multiculturală	143
Cultura	144
Elemente transculturale de limbaj nonverbal	150
Cu lecția învățată	154

CAPITOLUL 8

Sfaturi de la doisprezece experți	157
Forme de salut	161
Cărțile de vizită	163
Punctualitatea	165
Distanță și atingere	169
Contactul vizual	172
Așezarea la masă	173
Emoțiile	176
Femeile	179
În încheiere, câteva sfaturi	180

CAPITOLUL 9**VIITORUL NONVERBAL AL LEADERSHIPULUI**

Noi generații, noi tehnologii	187
Fiecare generație aduce schimbări	188
O nouă generație de muncitori	189
Generația Y și viitorul tehnologiei vizuale	190
Viitorul leadershipului	195
Prognoze despre viitorul limbajului trupului	196
MULȚUMIRI	201
NOTE	203
DESPRE AUTOARE	211
INDICE	213

CAPITOLUL 1

PE SCURT DESPRE LEADERSHIP

Cum citesc oamenii limbajul nonverbal al liderilor

Vicepreședintele unei companii aflate în clasamentul 500 al revistei *Fortune* ține o cuvântare în New York, la o conferință pe tema leadershipului. Un vorbitor rafinat, ce are în tolbă un număr impresionant de „povești de război“ din mediul corporatist, pe care le deapănă cu autoironie și un umor fermecător. Publicul îl place. Chiar foarte mult.

Încheind prezentarea, își încrucișează brațele la piept și rostește: „Dacă are cineva întrebări... Vă rog, puteți să mă întrebați orice.“ Brusc, atmosfera din sală se schimbă, iar interesul lasă locul nesiguranței. Un public care până cu câteva clipe în urmă era ochi și urechi la vorbitor a amușit. Am participat și eu la acest eveniment. Dat fiind că urma să iau cuvântul puțin mai târziu, mă aflam la masa de pe scenă, care-mi oferea o perspectivă minunată asupra întregii săli. De cum am văzut gestul lui, am știut numaidecât care va fi reacția publicului.

Ulterior am vorbit cu prezentatorul (care nu realizase că își încrucișase brațele) și cu câteva persoane din public (nimici nu și-a adus aminte gestul vorbitorului, ci doar faptul că se străduiau să găsească întrebări).

Ce s-a întâmplat? Cum se poate ca un gest atât de insig-
nifiant, pe care nici unul dintre participanți nu l-a băgat de
seamă, să atârne atât de greu? Capitolul de față va răspunde la
această întrebare, explicând două aspecte importante: 1) felul
în care creierul procesează comunicarea verbală și nonverbală
și 2) felul în care originile timpurii ale limbajului trupului
ne-au „programat” să avem anumite răspunsuri previzibile.
După cum spuneam în introducere, acest capitol va explica
mai amănunțit importanța limbajului trupului pentru liderii
de succes: vom vedea că pentru a folosi limbajul trupului cu
succes, trebuie să-l înțelegem din perspectiva privitorului. Asta
te va ajuta să-ți verifici propria „attractivitate imediată”, adică
prima impresie pe care și-o fac oamenii despre tine. Vei afla
câte ceva despre cele două categorii de semnale nonverbale
pe care subalternii le caută la un lider. Nu în ultimul rând,
capitolul va discuta despre cele mai des întâlnite greșeli pe care
le fac oamenii când interpretează limbajul trupului.

Cele trei creiere

Cu toate că neurologia a făcut progrese remarcabile în ultimii ani, există în continuare dispute înverșunate în privința funcțiilor îndeplinite de diversele structuri cerebrale. Drept urmare, un mod simplist dar util de a privi problema presupune împărțirea creierului uman în trei creiere: vechiul creier reptilian, cortexul și creierul limbic.

Creierul reptilian e cel mai vechi dintre cele trei sisteme cerebrale, fiind alcătuit din trunchiul cerebral și cerebel. Aceasta controlează funcțiile vitale, de pildă bătaile inimii, respirația, temperatura corpului sau echilibrul. Întrucât creierul reptilian e preocupat înainte de toate de supraviețuirea trupului, el joacă un rol decisiv în reproducere, dominație socială, precum și trasarea și apărarea teritoriului. Drept urmare, generează reacții instinctive, negândite și foarte conservatoare.

Cortexul cerebral (care cuprinde cele două mari emisfere cerebrale) e cel mai recent sistem al creierului și totodată centrul gândirii umane. Cortexul prefrontal ocupă funcția de „director“ al creierului. De el se leagă limbajul, capacitatea de analiză și strategiile. Ne folosim de el atunci când ne organizăm gândurile, când ne stabilim țelurile, când facem planuri sau când rezolvăm probleme dificile. În sistemul cortical, emisfera stângă a creierului controlează jumătatea dreaptă a trupului, iar emisfera dreaptă a creierului controlează jumătatea stângă a corpului. Mai mult, cele două emisfere au specializări diferite: emisfera stângă e responsabilă cu limbajul, logica și gândirea matematică; emisfera dreaptă e axată pe gândire spațială, muzică, imagini vizuale și recunoaștere facială. Cele două emisfere sunt interconectate printr-un mănunchi gros de fibre nervoase numit corp calos.

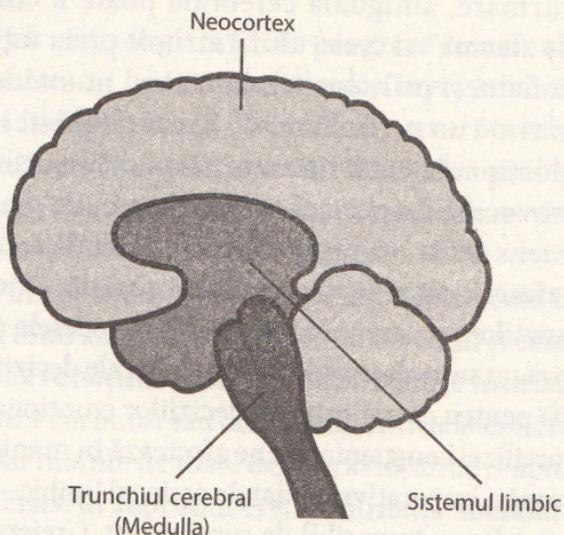
Creierul limbic se află între cel reptilian și cortex (atât din punctul de vedere al amplasamentului, cât și pe scara evoluției), cuprinzând amigdala cerebrală, hipocampul, girusul cingular, cortexul orbital frontal și insula. Sistemul limbic și mai cu seamă amigdala cerebrală (regiunea în formă de migdală situată chiar în fața hipocampului) e cea dintâi arie a creierului la care ajung stimulii emoționali și prima care reacționează la ei. Prin urmare, amigdala cerebrală poate fi considerată „sistemul de alarmă“ al creierului, întrucât preia toți stimulii (deopotrivă fizici și psihologici), hotărând numai decât dacă aceștia reprezintă un pericol sau nu. Excitația acestei zone este direct proporțională cu tăria unui răspuns emoțional – iar excitația provocată de pericol se produce mult mai rapid și mult mai intens decât cea provocată de o posibilă recompensă.

Atât în afaceri, cât și în viața noastră socială, emoțiile sunt motorul deciziilor pe care le luăm. Adesea, procesele noastre de gândire logică nu sunt altceva decât justificări ale deciziilor bazate pe emoție. Și pentru că majoritatea deciziilor emoționale nu trec prin filtrul analizei conștiiente, ele ne afectează în maniera imediată și viguroasă a imperativului dat de creierul limbic – negândit, neanunțat și, adesea, imposibil de contracară. Creierul limbic e de multe ori responsabil cu judecările de valoare (adesea bazate

pe reacții emoționale la indiciile date de limbajul nonverbal ce influențează hotărâtor comportamentul și reacțiile noastre.

De asemenea, creierul limbic joacă un rol esențial în comunicarea nonverbală, atât prin producerea, cât și prin interpretarea limbajului trupului – astfel se explică similitudinea semnalelor nonverbale la nivel mondial. Când un angajat zărește un prieten, ridică numai decât din sprâncene și face ochii mari în semn de recunoaștere. Când un coleg de serviciu primește o veste dure-roasă, se încovoie și își lasă capul în jos. Câștigătorul unui premiu acordat la o conferință își duce mâna la baza gâtului, deopotrivă surprins și încântat. Directorul strâng puternic din buze când e nevoie să răspundă la o întrebare neplăcută. Întâlnim aceleași răspunsuri limbice nonverbale în São Paulo, Singapore sau San Francisco.

Cercetările întreprinse de echipa lui John-Dylan Haynes de la Centrul de Neurologie din Berlin, folosind imagistica prin rezonanță magnetică funcțională, au demonstrat că acțiunile subiecților pot fi anticipate cu zece secunde înainte ca subiecții să fie conștienți de ce urmau să facă. Aceste studii arată că experiența conștientă este precedată de activitatea subconștientă previzibilă a creierului.¹



Creierul alcătuit din trei părți

Cât despre vorbitorul de la conferința de care pomeneam, deși cuvintele sale captaseră atenția publicului, gesturile lui se adresau în chip tainic creierului limbic. Și dat fiind că între vorbele și gesturile sale există o discrepanță, publicul a devenit nedumerit și neliniștit. Iar când ceilalți primesc semnale verbale și nonverbale contradictorii, de cele mai multe ori vor da ascultare și vor reacționa la mesajele nonverbale. De ce? Pentru că aşa am fost „programați“.

Înzestrați cu o capacitate înnăscută de a citi limbajul nonverbal

Suntem programati genetic să urmărим semnalele nonverbale și să le descifrăm cât mai rapid. Limbajul trupului a stat la baza formelor primitive de comunicare ale speciei noastre, când capacitatea de a face într-o clipită distincția dintre o persoană (sau o situație) inofensivă și una periculoasă era o chestiune de viață și de moarte. Desigur, multe aspecte legate de limbajul trupului sunt determinate cultural (mai multe amănunte în capitolul opt).

Dar indiferent dacă acest limbaj e înnăscut sau învățat de la o vîrstă fragedă, omul matur stăpânește un vocabular complet de semne nonverbale pe care le descifrează instinctiv și la care reacționează automat, chiar dacă ele nu mai sunt valabile în ziua de azi.

În trecutul nostru îndepărtat, de pildă, trebuie că era extrem de important să vedem mâinile persoanei care se apropia de noi, pentru a putea să-i deslușim intențiile. Dacă avea mâinile ascunse, puteam presupune că ascunde o piatră, o bâť sau orice alt obiect primejdios. Astăzi, în cadrul unei întâlniri de afaceri, instinctul ne face la fel de suspicioși în privința persoanelor care nu-și țin mâinile la vedere (adică în buzunare, sub masă sau la spate).

Componenta biologică a limbajului trupului

Pentru a afla mai multe despre limbajul nonverbal al mândriei și rușinii, cercetătorii au examinat comportamentul sportivilor care au participat la întrecerile de judo din cadrul Jocurilor Olimpice și Paralimpice din 2004. Acolo au concurat sportivi din treizeci de țări, printre care Algeria, Taiwan, Ucraina și Statele Unite. Potrivit studiului publicat în jurnalul *Proceedings of the National Academy of Sciences*, limbajul trupului atât la sportivii nevăzători, cât și la cei văzători a înfățișat tipare identice. Cercetătorii au conchis că nevăzătorii din naștere n-ar fi putut să învețe limbajul nonverbal al rușinii și mândriei privindu-i pe ceilalți, drept urmare aceste reacții manifestate la victorie sau la înfrângere sunt cel mai probabil răspunsuri biologice înăscute ce au evoluat de-a lungul timpului.²

În ochii privitorului

Să ne întoarcem la conferință. De ce crezi că vorbitorul și-a însotit invitația adresată publicului de a se deschide cu un gest atât de „închis“? Există mai multe explicații. Poate că se simțea mai confortabil în acea poziție. Poate că i se făcuse frig. Poate era un gest obișnuit la care apela de fiecare dată când răspunde la întrebări. Sau poate că pur și simplu nu dorea să interacționeze cu publicul. Nu l-am întrebat, pentru că nu contează „de ce“. Niciodată.

Ceea ce contează (cel puțin pentru mine ca instructor) e ca tu să înțelegi felul în care ceilalți vor interpreta expresiile, gesturile, contactul vizual, folosirea spațiului, poziția corpului și toate celelalte aspecte ale comunicării nonverbale și totodată felul în care aceste interpretări le vor influența comportamentul.

Publicul tău nu va fi probabil conștient când și cum a receptat la nivel de grup faptul că „ceva nu e tocmai în ordine“ sau, dimpotrivă, că poate să aibă încredere în tine. Arareori se întâmplă însă ca reacția grupului să survină în urma unei

analize critice a afirmațiilor tale. Ea vine mai degrabă dintr-o apreciere intuitivă a ceea ce publicul crede că ai vrut să spui în discursul tău (intențiile, motivațiile și scopul din spatele lor). Aceste informații vor fi fost comunicate la nivel nonverbal și evaluate potrivit unor reacții emoționale primitive care nu s-au schimbat prea mult de când oamenii peșterii au început să mormăie neinteligibil unii la alții. E important să reținem acest aspect pentru a folosi cu succes limbajului trupului, aşa că o să repet: *limbajul trupului e în ochiul privitorului*. Impactul comunicării tale nonverbale constă în ceea ce alții cred că-ți dorești, precum și în modul în care această percepție le călăuzește reacțiile.

Atractivitatea imediată

În *The Political Brain*, un studiu minunat despre rolul emoțiilor în politică, Drew Westen vorbește despre atractivitate imediată. Desigur, Westen se referă la atractivitatea fiecărei persoane. Potrivit lui Westen, „Unul dintre principalii factori care determină succesul electoral e fără îndoială atractivitatea imediată a candidatului, adică senzația pe care o încearcă votanții atunci când văd de câteva ori un candidat la televizor și își fac o impresie emoțională”³.

Westen a descoperit că cel mai important factor de prezicere a preferinței electorale, după apartenența politică, este reacția afectivă (instinctul) față de candidat. De ani buni observ reacții identice la locul de muncă. Oamenii vor fi hotărât dacă să te urmeze, să aibă încredere în tine sau să te ia în seamă cu mult timp înainte ca rezultatele tale să le confirme sau să le infirme părea despre tine. Prin urmare, obișnuiesc să-mi întreb clienții: „care crezi că este nivelul tău de atractivitate imediată?” Ce simt angajații, colegii de echipă, clienții sau angajații atunci când trec „în fugă“ pe lângă biroul tău sau te zăresc pe coridoarele companiei?