

**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA
UNIVERSITATEA DE STAT „A. RUSSO” DIN BĂLȚI
FACULTATEA de ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI, PSIHOLOGIE ȘI ARTE
CATEDRA de ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

SUPPORT DE CURS LA DISCIPLINA „ MANAGEMENTUL COMUNICĂRII”

Pentru studenții ciclului II – studii superioare de master

**Elaborat: Maria Pereteatcu,
dr., conf. univ.,**

BĂLȚI, 2019

“Discutat și aprobat ”

la ședința catedrei de Științe ale
Educației

Procesul verbal N- _6___ din _19.05.2015

Șef Catedră _____

Conf., univ., dr., Lora Ciobanu

Revuzuit și completat - iunie 2019

“Discutat și aprobat ”

la ședința catedrei de Științe ale
Educației

Procesul verbal N- ____ din _

Șef Catedră _____

Conf., univ., dr., Tatiana Șova

CUPRINS.....	Pag.
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE I. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII – OBIECT ȘI IMPORTANȚĂ	
1.1.Introducere în comunicarea managerială.....	7
1.2. Caracteristici ale comunicării manageriale.....	9
1.3. Funcțiile comunicării manageriale.....	11
1.4.Comunicare și ascultare eficientă.....	16
1.5.Importanța comunicării pentru manageri.....	24
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE II. STILURI ȘI STRATEGII DE COMUNICARE	
2.1. Introducere.....	27
2.2. Stilul de comunicare pasiv, agresiv și asertiv.....	28
2.3. Strategii de comunicare a managerului la nivel de instituție.....	31
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE III. TIPURI DE COMUNICARE	
3.1.Categoriile de limbaj.....	35
3.2.Criterii de clasificare a tipurilor de comunicare.....	36
3.3.Funcțiile limbajului nonverbal și paraverbal.....	39
3.4.Limbajul nonverbal pozitiv și negativ	41
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE IV. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR	
4.1.Delimitări conceptuale.....	43
4.2. Cauzele conflictelor.....	43
4.3.Tipologia conflictelor.....	46
4.4.Moduri de abordare a conflictului și rezolvarea conflictelor.....	48
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE V. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII CU PERSONALITĂȚI DIFICILE	
5.1. Tipuri de personalități dificile.....	51
5.2.Reacții nerecomandate la diverse tipuri de personalități.....	52
5.3.Sugestii pentru managementul comunicării cu diverse tipuri de personalități dificile....	54
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE VI. INTERPRETAREA SEMNALELOR LIMBAJULUI CORPULUI. ȚINUTA	
6.1. Despre poziția stând în picioare.....	57
6.2. Despre poziția șezând. Trunchiul (bust/tors, umeri și bazin).....	61
6.2.1. Picioarele în poziția șezând.....	65
6.2.2. Picioarele și scaunul.....	67

6.3. Despre mers.....	67
6.4. Despre poziția culcat.....	71
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE VII. TERITORII ȘI ZONE	
7. 1. Importanța respectării teritoriului.....	76
7. 2. Zone. Zona intimă.....	79
7. 2.1. Siguranța și zona intimă.....	81
7. 2.2. Statutul personal și zona intimă.....	82
7.3. Zona personală (privată).....	88
7.4. Zona socială.....	91
7. 5. Zona publică.....	92
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE VIII. MIMICA	
8.1. Mimica și fizionomia. Delimitări conceptuale.....	96
8.2. Trei zone ale feței.....	98
8.2.1. Zona frunții (Interpretare).....	100
8.2.2. Mișcările sprâncenelor.....	102
8.2.3. Ochii – Privirea.....	102
8.3. Nasul.....	110
8.4. Gura.....	111
8.5. Buzele/Mimica.....	113
8.6. Zâmbetul.....	116
8.7. Limba.....	119
8.8. Dinții.....	121
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE IX. GESTICA	
9.1 Limbajul mâinilor.....	123
9.1.1 Brațele și mâinile.....	125
9.1.2.Pozițiile mâinilor.....	128
9.2. Degetele.....	140
9.2.1. Cum se țin degetele.....	141
9.2.2. Semnificația fiecărui deget.....	142
9.2.3.Combinații privind folosirea degetelor.....	144
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE X. LIMBAJUL PARAVERBAL	
10.1.Ritmul și modulația vocii.....	147
10.1.1.Ritmul vorbirii.....	148
10.1.2. Modulația vorbirii.....	149
10.2. Viteza vorbirii.....	149

10.2.1. Viteze „absolute”.....	149
10.2.2. Viteze relative.....	150
10.3. Pauzele.....	151
10.4. Intensitatea sonoră și claritatea.....	153
10.4.1. Intensitatea sonoră.....	153
10.4.2. Claritatea	154
10.5. Accentul.....	155
10.6. Râsul.....	155
10.7. Exprimări sonore fără conținut verbal.....	157

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XI. LIMBAJUL CORPULUI LA DISCURSURI ȘI PRELEGERI

11.1. Introducere.....	159
11.2. Gestică.....	163
11.2.1. Gesturile voluntare și involuntare.....	163
11.2.2. Gesturile singular	164
11.2.3. Gesturile simbolice.....	166
11.3. Comportamentul față de auditoriu.....	168

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XII. LIMBAJUL CORPULUI ÎN DIFERITE SITUAȚII SOCIALE

12.1. Întâlnirile.....	170
12.2. Cultivarea unei relații.....	173
12.3. Tipuri de legături.....	175
12.4. Limbajul corpului în procesul de rezolvare a problemelor, zona obiectivă și zona relațiilor.....	183
12.5. Discuții sau negocieri.....	190
12.6. Reacții verbale la stimulii produși de limbajul corpului.....	193

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XIII. GESTURILE ÎMPRUMUTATE DE LA STRĂINI

13.1. Specificul conversației la diverse popoare.....	195
13.2. Indicatori în conversație.....	196
13.3. Specificul acțiunii la diverse popoare.....	197
13.4. Specificul salutului și a sărutului la diverse popoare. Îmbrățișarea și indicatorii faciali.....	198
13.5. Semnificația gesturilor în diverse țări.....	202

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XIV. LIMBAJUL CORPULUI ÎN RELAȚIILE CU SUBORDONAȚII

14.1. Conducerea eficientă folosind limbajul corpului.....	207
14.2. Comunicarea.....	207
14.3. Timpul afectat conducerii.....	209
14.4. Grupa sau echipa.....	210
14.5. Principiile care influențează succesul unei organizații.....	212
14.6. Recunoașterea și lauda sau critica și cearta.....	213
Referințe bibliografice.....	216
Anexa 1.....	221

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE I.

MANAGEMENTUL COMUNICĂRII – OBIECT ȘI IMPORTANȚĂ

Strucura unității de învățare

- 1.1. Introducere în comunicarea managerială
- 1.2. Caracteristici ale comunicării manageriale
- 1.3. Funcțiile comunicării manageriale
- 1.4. Comunicare și ascultare eficientă
- 1.5. Importanța comunicării pentru manageri

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- ✓ să identifice importanța comunicării manageriale în procesul educațional și în viața cotidiană;
- ✓ să dezvăluie caracteristicile tipurilor de comunicare;
- ✓ să caracterizeze funcțiile comunicării manageriale;
- ✓ să caracterizeze comunicarea și ascultarea eficientă;
- ✓ să argumenteze importanța comunicării pentru manageri.

1.1. Introducere în comunicarea managerială

În cadrul oricărei organizații, **comunicarea** reprezintă un proces esențial prin care are loc schimbul de mesaje și informații în vederea realizării scopului și obiectivelor planificate. De asemenea, comunicarea este elementul fundamental care stă la baza funcției de coordonare, facilitând intervenția managerilor în vederea sincronizării și armonizării acțiunilor membrilor organizației. Mesajele și informațiile comunicate sunt supuse unui proces de interpretare și prelucrare din partea fiecărui membru al organizației, care urmărește evaluarea și selectarea datelor relevante, pentru a se obține o reducere a incertitudinii în ceea ce privește înțelegerea și cunoașterea misiunii și obiectivelor promovate de organizație. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri ai organizației recepționează mesajul.

Particularitățile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente sunt generate de scopul, obiectivele și funcțiile (rolurile) acestei comunicări, de cadrul și structura organizațiilor, precum și de contextul culturii organizaționale. De asemenea, comunicarea managerială din orice fel de organizație se supune unor norme de etică specifice,

care se regăsesc în cultura organizațională, în politica organizațională și, evident, în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere. Angajatul competent nu comunică la întâmplare sau după bunul său plac, ci conform unei anumite strategii, atât în ceea ce privește actul de comunicare în sine, cât și strategia existentă la nivelul organizației (strategie care are rolul de a crea o imagine pozitivă asupra acesteia). Orice angajat cu funcție de conducere, în calitate sa de manager, controlează în ce măsură au fost realizate deciziile sale, numai dacă poate comunica cu cei care le execută. Doar în acest fel, executanții pot cunoaște ceea ce au de făcut și când trebuie făcut și își pot face cunoscute sugestiile și problemele.

Ce este comunicarea?

- înștiințare, știre, veste, raport, relație, legătură;
- transmiterea intenționată a unor date, informații, sentimente, emoții.
- Comunicarea se definește ca fiind un transfer de informații de la un emitent (expeditor) la un primitor (destinatar), în condițiile realizării aceleiași semnificații a conținutului mesajului la cei doi subiecți.
- Comunicarea este mijlocul, modalitatea concretă de lucru a unui manager, prin care acesta îndeplinește coordonarea unui grup uman într-o organizație.
- Succesul în management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului.
- Comunicarea este vitală pentru funcționarea internă a organizației, prin aceea că ea integrează funcțiile manageriale.
- Se recunoaște, în general, ca managerii determină climatul organizațional și influențează atitudinile membrilor organizației. Ei realizează aceasta mai ales prin comunicarea inițiată de managementul de vârf. În acest sens, managerii, ca de altfel fiecare persoană din organizație, au o responsabilitate majoră pentru o comunicare efectivă. Superiorii trebuie să comunice cu subordonații și invers.
- Comunicarea este un proces în dublu sens, în care fiecare este, pe rând, emitent și primitor de mesaje.
- Comunicarea, în accepțiunea modernă a managementului, reprezintă o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații.
- Comunicarea managerială reprezintă o formă de comunicare interumană, un instrument de bază al managerului, cu ajutorul căruia acesta își poate exercita atribuțiile manageriale: de planificare, de organizare, de motivare-antrenare, de coordonare, de control-evaluare și de realizare a obiectivelor propuse.
- Comunicarea devine astfel o filosofie a managerului și nu o acțiune mecanică.
- Resursele strategice ale oricărei organizații devin informația, cunoașterea și creativitatea.

De ce comunică un manager?

- Comunicarea managerială este legată de funcțiile managementului, de funcțiile comunicării și de cultura organizațională.
- Scopul comunicării manageriale este de a realiza un flux informațional corect, pertinent și eficient pe orizontala și verticala structurii organizaționale.
- Comunicarea se realizează după anumite norme profesionale, etice și morale ce asigură stabilitatea și funcționalitatea organizației.

Comunicarea managerială - definiții (în viziunea a mai multor autori)

1. Comunicarea managerială este un proces fundamental de interacțiune reciprocă bazat pe feedback, în care managerii de la orice nivel transmit idei, sentimente, decizii subordonaților cu posibilitatea verificării manierei de receptare a mesajului de către aceștia;

2. Comunicarea managerială este un sistem complex de raporturi mutuale ce apar între membrii organizației, presupune cunoașterea reciprocă a acestora, confruntarea, concilierea și armonizarea opiniilor lor;

3. Comunicarea managerială influențează și modifică percepții, atitudini, comportamente, sentimente, opinii ale indivizilor și ale grupurilor și de aceea constituie o cale prin care oamenii își corelează în mod sinergic eforturile;

4. Comunicarea managerială se află în centrul a tot ceea ce organizația face;

5. Comunicarea managerială este prezentă în toate activitățile acesteia și își pune amprenta asupra rezultatelor obținute, determinând atât succesul, cât și insuccesul;

6. Comunicarea managerială este un important instrument de implementare a schimbărilor, a strategiilor, având implicații majore asupra calității și eficienței managementului.

De calitatea comunicării manageriale verbale și nonverbale depinde:

- înțelegerea problemelor cu care se confruntă colectivitatea,
- relația managerului cu ceilalți (șefi, subalterni, colegi),
- capacitatea lui de a motiva și a conduce subordonații,
- de a preveni, controla și rezolva conflictele ce apar în organizație,
- precum și puterea lui de convingere.

1.2. Caracteristici ale comunicării manageriale

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului. Ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. Datorită diferențierii atribuțiilor sale și a complexității acestora (ca administrator, organizează procesele

existente la nivel organizatoric, ca lider decide, ia decizii, conduce eficient; ca întreprinzător acționează în momentul potrivit pentru buna funcționare a organizației), comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager. Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmitător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în realizarea politicii externe și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a instituției. În concluzie, managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, coordonare, control, evaluare. Fiind parte a procesului de conducere (Henry Fayol alături comunicarea planificării, previziunii, organizării și comenzii ca fiind unul din cele cinci elemente de bază ale managementului), prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceștia, comunicarea managerială este orientată nu numai spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a acestora la obiectivele întreprinderii.

Comunicarea managerială reprezintă un auxiliar al conducerii, ce pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor, care se reîntorc la centrul de decizie, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele, și a rezultatelor cu planificarea. Importanța comunicării în organizații se datorează și caracterului complex pe care acest proces îl are la acest nivel. Astfel, în orice cadru organizațional există numeroase rețele de comunicații, respectiv grupaje de canale de comunicații regăsite în configurații specifice care alcătuiesc sistemul de comunicații.

Rolul deosebit al acestuia în asigurarea funcționalității și eficacității activităților într-o organizație este generat în principal de:

- volumul, complexitatea și diversitatea apreciabilă a obiectivelor existente la nivelul subsistemelor unei organizații, datorate impactului variabilelor mediului ambiant național, precum și a celui internațional;

- mutațiile profunde ce survin odată cu evoluția socială, legislativă și economică în fiecare legislatură, și care au un impact deosebit de puternic la nivelul fiecărei organizații în caracteristicile sale dimensionale și funcționale: de exemplu, grupurile și modul de concepere și

funcționare a acestora; de asemenea, comunicațiile au rol important în cadru decizional, de a amplifica legăturile dintre componenții grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;

- activitatea membrilor unei organizații care ocupă funcții de conducere; Managerii îndeplinesc trei categorii de roluri:

- interpersonal,

- informațional și

- decizional.

- Interpersonale, caracterizând capacitatea managerului de a organiza, coordona, influența și reprezenta o structură organizatorică;
- Informaționale, vizează capacitatea managerului de a culege, prelucra, sintetiza, monitoriza și transmite informații spre interiorul organizației, cât și exteriorul acestuia.
- Decizionale, evidențiind capacitatea managerului de a rezolva rapid, competent și eficient anumite disfuncționalități, ca și abilitatea diplomatică de gestionare a conflictelor.

Dintre acestea, rolurile informaționale, adică de monitor, difuzor și purtător de cuvânt, sunt cele care definesc comunicarea, dar circuitul informațional poate fi identificat și în celelalte roluri. În funcție de nivelul ierarhic pe care o persoană îl ocupă, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul pe care îl consumă.

În concluzie, comunicarea înseamnă totul în management, atâta vreme cât de calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic. Durabilitatea relațiilor dintre aceștia, capacitatea managerului de a-și motiva și de a-și conduce subordonații, dar și raporturile cu mediul extern organizației sunt elemente deosebit de importante, din care se pot prelua informații utile pentru buna funcționare a activității.

Astfel, caracteristicile comunicării manageriale sunt:

- Formularea clară și fără ambiguitate a mesajelor;
- Transmiterea rapidă și nedistorsionată a mesajelor;
- Descentralizarea decizională;
- Profesionalism înalt.

1.3. Funcțiile comunicării manageriale

Comunicarea managerială trebuie să aibă în vedere realizarea unor obiective manageriale cu caracter permanent, altele decât cele impuse de politica fiecărei organizații. Aceste obiective trebuie să fie corelate cu funcțiile managementului, funcții ce se desfășoară într-o formă specifică la nivelul fiecărei organizații. Este vorba despre funcțiile de planificare sau previziune, organizare, coordonare, antrenare și evaluare-control. Pentru înțelegerea locului și rolului

comunicării la nivelul exercitării fiecăreia din aceste funcții, este important să cunoaștem semnificația acestor funcții la nivelul managementului general. Înțelegerea și cunoașterea funcțiilor managementului prin comunicare constituie o premisă majoră pentru descifrarea mecanismelor structurilor oricărei organizații.

a). La nivelul managementului general, funcția de planificare sau previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Rolul acestei funcții este acela de a stabili ce anume trebuie realizat, cu ce mijloace, în ce condiții și în ce orizont de timp. Aceste obiective se realizează prin concretizarea rezultatelor funcției de planificare după criteriile: grad de detaliere, obligativitate și orizont, în prognoze, planuri și programe. Este evident că la baza întocmirii acestor prognoze, planuri și programe se află un amplu proces de culegere de informații, documentare, prelucrare și procesare a informațiilor, proces comunicațional, de fapt. Altfel spus, comunicarea constituie o componentă esențială a funcției de planificare sau previziune, fără de care aceasta nu s-ar putea realiza. La nivelul unei organizații, funcția de planificare are rolul de a stabili obiectivele pe care aceasta, în baza politicilor specifice profilului și caracteristicilor organizației, trebuie să le realizeze, să stabilească resursele pe care le alocă, prin bugete, realizării acestor obiective, deciziile ce trebuie luate pentru realizarea lor. Astfel, atât la nivelul intern, cât și la nivel extern este de neconceput exercitarea de către o organizație a funcției de planificare fără un real suport comunicațional. Și asta pentru că, doar prin comunicare pot fi întocmite eficient planurile și politicile de acțiune, pot fi transmise informații la diferite nivele ierarhice, pot fi antrenați subordonații în procesul de decizie, prin cooptarea la acest proces, prin luarea deciziilor în cadrul unor ședințe sau ca urmare a unor discuții.

b) Cea de-a doua funcție, organizarea, desemnează la nivelul managementului general, ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timpi, operații, lucrări, sesiuni etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate. Rolul funcției de organizare este acela de a realiza obiectivele propuse în etapa anterioară, prin exercitarea funcției de planificare sau previziune, prin combinarea optimă și eficientă a resurselor umane, materiale, informaționale și financiare, printr-o corectă ocupare a locurilor de muncă, atât la nivelul compartimentelor, cât și la nivelul întregii organizații. Observăm deci, că funcția de organizare are o dublă valență: vorbim atât de o organizare a întregii organizații, cât și de o organizare a fiecărui departament, direcție, birou, serviciu.

La nivelul organizațiilor, această funcție se referă la acele modalități specifice prin care instituția va realiza planurile și programele întocmite în etapa anterioară. Ea presupune stabilirea și atribuirea sarcinilor, gruparea acestora pe compartimente, alocarea resurselor și determinarea structurii organizaționale; în același timp, funcția de organizare presupune realizarea unui număr important de sarcini caracteristice procesului de comunicare, presupune construirea unui cadru relațional cu caracter formal, a sistemului informațional intern și extern, presupune primirea, solicitarea și utilizarea feed-back-ului.

c) Funcția de coordonare la nivelul managementului general constă în „ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior”. În literatura de specialitate, coordonarea este apreciată ca fiind „o organizare dinamică” și aceasta datorită faptului că:

- agentul economic și mediul ambiant se află într-o continuă schimbare care este imposibil de reflectat în totalitate în previziuni și în sistemul organizatoric;
- reacțiile personalului, ca și complexitatea și diversitatea subsistemelor reclamă un feed-back operativ, permanent.

În organizații, funcția de coordonare are în vedere conlucrarea activităților și a resurselor alocate în mod optim, pentru realizarea obiectivelor propuse prin politicile organizaționale. Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație. Această comunicare trebuie să vizeze în principal transmiterea de informații, perceperea integrală a mesajului. La rândul ei, pentru a fi eficientă, comunicarea depinde de un complex de factori, între care se numără:

- calitatea managementului realizat de persoanele aflate în posturile de conducere (modalitatea de conducere, realismul obiectivelor propuse prin politici specifice, nivelul de pregătire al managerilor, concordanța dintre pregătirea managerilor și cerințele postului pe care îl ocupă);
- calitatea celor aflați în aparatul executiv (nivelul de pregătire al acestora, aptitudinile, interesul pentru rezolvarea problemelor, gradul de receptivitate). Atât la nivelul managementului general, cât și la nivelul managementului dintr-o organizație, funcția de coordonare îmbracă două forme după criteriul modalității de realizare a comunicării:
- coordonarea bilaterală – are la bază o comunicare de tip linear, realizat între manager și subordonat, în vederea obținerii unui feed-back operativ; aceasta are ca principal dezavantaj consumul mare de timp;

- coordonarea multilaterală – are la bază o comunicare de tip rețea, implicând un număr mare de subordonați care intră în contact, în schimb de informații cu managerul; se realizează de regulă în cadrul ședințelor.

d) Antrenarea „încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul organizației să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează. Cu alte cuvinte, funcția de antrenare într-o organizație își propune să realizeze prin colaborare și motivare implicarea cât mai profundă a angajaților în vederea realizării obiectivelor ce le revin, obiective ce sunt deduse din elemente stabilite prin programe și politici organizaționale la nivel general. Deci, realizarea acestei funcții presupune, pe de o parte, crearea unui climat de colaborare, iar pe de altă parte, o motivare adecvată personalului. Aceste deziderate nu pot fi realizate decât prin comunicare.

e) Funcția de evaluare – control poate fi definită ca „ansamblu al proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive”. Aceasta amplifică faptul că funcția de control-evaluare, ca etapă ce încheie ciclul procesului de management, implică existența a patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

În organizații, activitatea de control permite decidenților, autorităților superioare să constate dacă instituția în ansamblul ei și-a îndeplinit sau nu obiectivele prin activitatea desfășurată. Aceasta se face după realizarea unei evaluări pertinente, bazată pe criterii bine formulate și concret specificate. Sesizarea unor deficiențe, a unor nerespectări a etapelor din realizarea programelor și politicilor organizaționale specifice, determină luarea unor decizii de natură să corecteze în mod corespunzător starea de fapt. Acest control bazat pe evaluare și exercitat prin corecție se poate realiza numai în măsura în care există comunicare, deoarece el se obiectivează în activități ce au la bază procese de comunicare: evaluarea performanțelor angajaților pe baza unor sisteme formale de teste și/sau interviuri, redactarea de rapoarte de activitate, formularea de măsuri ce se impun a fi adoptate. Datorită caracterului de complementaritate ce se stabilește între funcțiile managementului, a existenței unor relații de interdependență atât între ele, cât și între ele și comunicare, aceasta din urmă ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei organizații. Orice manager dintr-o organizație comunică urmărind realizarea unor scopuri concrete. Aceste

scopuri rezultă din rolurile pe care managerul le are în structura organizațională din care face parte. Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul va folosi într-un mod mai mult sau mai puțin conștient, mai mult sau mai puțin deliberat următoarele funcții ale comunicării:

- funcția de informare;
- funcția de comandă și instruire;
- funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire;
- funcția de integrare și menținere.

f) Funcția de informare se referă la faptul ca managerul este pus în situația de a primi două tipuri de informații: informații externe – trimise și primite prin structuri special create – și informații interne – care circulă prin canale formale și neformale în cadrul respectivei organizații. Existența acestor două tipuri de fluxuri informaționale se datorează faptului că orice organizație este rezultatul unui cumul de interacțiuni externe – cu mediul extern și intern – între subdiviziunile organizației și între membri. Prin funcția de comandă și instruire, managerul asigură convergența acțiunii celorlalți angajați și a compartimentelor din structură, în realizarea politicilor organizației. Deciziile și instrucțiunile asigură alinierea la politicile organizaționale, uniformitatea în practici și proceduri, corectitudinea și completitudinea realizării sarcinilor. Funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire îi permite oricărui manager să realizeze controlul atât asupra informației vehiculate, cât și asupra comportamentului celorlalți angajați cu care se află în relații de diverse tipuri (ierarhice ascendente sau descendente, orizontale) în cadrul respectivei structuri. Funcția de integrare și menținere îi oferă angajatului din structurile ierarhice superioare posibilitatea de a asigura operabilitatea funcțională a departamentului/direcției/biroului pe care îl conduce prin:

- cursivitatea fluxului informațional;
- folosirea optimă a canalelor informaționale astfel încât să se evite suprapunerea de informații sau informația inutilă;
- sortarea, verificarea și transmiterea datelor în funcție de specificul lor. Această orientare a comunicării, prin exercitarea funcțiilor de comunicare prezentate, în vederea atingerii unor scopuri, pe care o realizează managerii determină existența unor caracteristici ale comunicării manageriale, general valabile pentru toate organizațiile. Acestea sunt:
- orice organizație este în procesul de comunicare atât emițător, cât și receptor (destinatar);
- orice organizație folosește în realizarea activităților sale informații de natură internă și informații de natură externă.

Informațiile de natură internă sunt informații care circulă prin canalele formale și neformale în și între fiecare componentă organizatorică. Aceste caracteristici ale comunicării manageriale desfășurate la nivelul unei organizații sunt influențate, dincolo de funcțiile de comunicare

îndeplinite de fiecare din angajați, de existența unor funcții specifice ale comunicării manageriale. Comunicarea managerială îndeplinește funcții specifice, acestea fiind:

- a) funcția de informare;
- b) funcția de transmitere a deciziilor;
- c) funcția de influențare a receptorului;
- d) funcția de instruire;
- e) funcția de creare de imagine;
- f) funcția de motivare;
- g) funcția de promovare a culturii organizaționale.

Aceste funcții ale comunicării manageriale trebuie privite și înțelese în mod unitar și intercondiționat.

1.4. Comunicare și ascultare eficientă

Ascultarea, alături de vorbire, citire și scriere este o componentă a procesului de comunicare. De ce este importantă pentru un manager abilitatea de a asculta? În ce constă de fapt procesul de ascultare? Ce se poate "învăța" în legătură cu ascultarea? Cum se poate forma deprinderea de a asculta eficace și eficient? Începem prin a atrage atenția asupra presupunerii total greșite că a asculta eficace depinde exclusiv de nivelul de inteligență și că, învățând să vorbim, automat învățăm și să ascultăm.

Abilitatea de a asculta depinde, în primul rând, de motivarea care există pentru aceasta. Ascultarea eficace presupune deprinderi diferite de acelea legate de vorbire și, un bun comunicator este, în primul rând, un bun ascultător. Studii de specialitate au subliniat importanța ascultării competente atât pentru precizia comunicării cât și pentru conținutul relațional al acesteia. După unele statistici managerii de succes petrec în jur de 45% din timpul de comunicare ascultând, 30% vorbind, 16% citind și 9% scriind. După altele, managerii eficace folosesc peste 50% din timpul de comunicare în procesul de ascultare. S-a găsit că aproximativ 60% din neînțelegerile care apar sunt datorate ascultării incompetente. Concluzia comună a acestor studii este: în cazul managerilor eficace, componenta de "ascultare" a comunicării este extrem de importantă. Mulți vorbesc și puțini ascultă! Tot ceea ce știm am acumulat pe parcursul unui proces de ascultare: am învățat să vorbim ascultându-i pe părinți și apoi repetând cuvinte și propoziții pentru a le atrage atenția. S-a demonstrat însă că interesul și capacitatea de a asculta a copilului scad pe măsură ce acesta crește. Se știe de asemenea că bărbații sunt mai competenți în a asculta dar că sunt atrași de femeile care știu să-i asculte cu interes. Persoanele egocentrice sunt cele care cel mai adesea nu știu să asculte. Față de cele spuse mai sus în legătură cu importanța ascultării nu este lipsit de interes să remarcăm faptul că, în cadrul

procesului de învățământ din școli, se pune accent pe însușirea deprinderilor de scriere și de citire, mai puțin pe cele de vorbire și, practic deloc, pe cele de ascultare.

Ce înseamnă a asculta eficace

Înainte de a trece la analizarea elementelor care conferă eficacitate procesului de ascultare, verificați-vă propriile cunoștințe, atitudini și comportamente de ascultare prin autoadministrarea testului din Anexa 1. Ascultarea este un act conștient de recepționare de informație și presupune:

- Auzirea - care este actul automat de recepționare și trimitere la creier a undelor sonore generate de vorbirea emitentului și care intră în urechea destinatarului (receptorul). La nivel fiziologic aceasta are loc când input-ul de unde sonore lovește membrana timpanului și îi determină vibrația.
- Înțelegerea - care este actul de identificare și recunoaștere a sunetelor drept cuvinte.
- Traducerea cuvintelor în sensuri - etapă care implică memoria și experiența celui care ascultă.
- Atribuirea de semnificație informației care se procesează.
- Evaluarea - care constă în efectuarea de judecăți despre validitatea, obiectivitatea și utilitatea informației decodificate. După Weaver, procesul de ascultare presupune, la nivelul receptorului, patru etape:

- selecție
- căutare în memorie
- înțelegere/ recunoaștere
- răspuns/ stocare.

Pentru ca procesul de ascultare să poată fi inițializat avem nevoie de un cadru fizic și mental propice. Pentru asigurarea acestuia, vă recomandăm următoarele:

- Alegeți în mod adecvat condițiile fizice ca: spațiu, timp, nivel de zgomot. Ele pot influența barierele psihologice, motivarea și disponibilitatea de a asculta, precum și nivelul emoțional.
- Îndepărtați orice alt gând sau preocupare necorelată cu ascultarea (de exemplu, prin închiderea pentru un moment a ochilor, o inspirație adâncă etc.).
- Reflectați asupra propriilor atitudini și percepții referitoare la persoană, subiect sau situație.
- Puneți un zâmbet pe față pentru a arăta că sunteți gata să ascultați și pentru a-l încuraja pe vorbitor.
- Încercați să stabiliți scopul ascultării și eventual nivelul necesar de ascultare.

Câțiva din factorii care afectează capacitatea de a asculta și care trebuie analizați cu atenție sunt:

- competența noastră în a asculta și a emitentului în a trimite mesaje;
- abilitatea auzului și văzului;
- capacitatea de concentrare;

- istoria relațiilor de comunicare cu emitentul;
- motivația de a asculta;
- scopul și utilitatea (percepute de ascultător) ale comunicării;
- gradul de dificultate și complexitate a mesajelor;
- constrângeri organizaționale de natură psihică și fizică.

O ascultare eficientă și eficientă presupune nu numai înțelegerea corectă a mesajului ci și reținerea adecvată ca timp și conținut a acestuia. În acest sens este bine să știm că: dacă în procesul de ascultare intervine numai simțul auzului (cazul convorbirilor telefonice, de exemplu), un ascultător fără deprinderi speciale de ascultare reține 50-70% din mesaj, imediat după ce l-a auzit; după două zile rămâne doar cu 25-35%; după trei zile nivelul de reținere scade la aproximativ 10% (situația este aceeași în privința reținerii a ceea ce doar vedem). Dacă însă avem posibilitatea de a auzi și vedea simultan, nivelul de reținere este de 85% imediat după încheierea comunicării, iar după trei zile este de 65%. Cu cât intervin mai multe simțuri în recepționarea informației, cu atât puterea de reținere este mai mare.

Tipuri și niveluri de ascultare

Pentru manager este deosebit de important să-și însușească deprinderea de a asculta activ și interactiv. Să vedem care sunt caracteristicile acestor două tipuri de ascultare.

Ascultarea activă

Ascultarea activă presupune o serie de activități menite să asigure recepționarea corectă a mesajului și reținerea lui optimă, atunci când posibilitatea de a interacționa direct cu interlocutorul este limitat (de exemplu, cazul audierii unei expuneri orale, a primirii de instrucțiuni, de sarcini, etc.). Pentru asigurarea unei ascultări active, vă recomandăm următoarele:

- Urmăriți cu atenție mesajul neverbal, paralimbajul și anumite cuvinte cheie sau tipare verbale folosite. Încercați să identificați care sunt ideile principale și care sunt informațiile ce vin în sprijinul lor.
- Urmăriți eventuale contradicții în argumentație.
- Încercați să depistați și structura de organizare a mesajului (exemplu: structura pro/contra, avantaje/dezavantaje, similarități/diferențe, plăcut/neplăcut, evenimente cronologice, sarcini funcționale etc.). Veți reține astfel mesajul mult mai ușor.
- Sumarizați mental mesajul, pe etape sau la sfârșit, sub forma unei imagini (eventual a schiței punctelor principale). Aceasta vă va ajuta la concentrarea asupra mesajului și la reținerea lui.
- Corelați mental mesajul cu experiențe personale. Mesajul va deveni mai interesant pentru dvs. și concentrarea asupra lui mai ușoară. Prin această "personalizare" asigurați atât interesul cât și dispoziția necesară pentru a asculta.

- Luați notițe care vă vor ajuta ulterior memoria; această activitate are în același timp și rolul de a preveni distragerile și demonstrează vorbitorului interesul Dvs. pentru ceea ce vă spune.

Ascultarea interactivă

Ascultarea interactivă presupune posibilitatea de a interacționa direct cu vorbitorul pe două căi: prin punerea de întrebări și prin intermediul solicitării de confirmare a mesajului (prin parafrază, verificare a percepției mesajului, solicitare de completări și sumarizare). Să vedem în continuare prin ce se caracterizează fiecare dintre aceste două feluri de interacțiuni, ce forme specifice pot îmbrăca și ce avantaje și dezavantaje prezintă acestea.

Interacțiunea prin întrebări

Punerea de întrebări este importantă deoarece clarifică și stimulează comunicarea. Întrebările sunt utile și pentru cel care le pune deoarece îi dau posibilitatea confirmării și completării mesajului. În acest context întrebările pot fi clasificate în deschise/ închise, primare/secundare, neutre/dirijate. **Întrebările deschise** se caracterizează prin aceea că dau posibilitatea răspunsurilor complexe (exemplu: "care credeți că ar putea fi cauzele acestei situații"; "spuneți-mi mai mult despre ..."). Ele permit obținerea de informații suplimentare, uneori nebanuite sau nesperate, dar pot conduce și la digresiuni. Întrebările deschise, urmate de o pauză, se utilizează frecvent atunci când dorim să lăsăm suficient timp vorbitorului pentru a formula un răspuns complex sau chiar pentru a-l "forța" să vorbească (prin sentimentul de stânjenală). Dacă această tehnică de "extragere de informații" ni se aplică nouă, putem să o evităm prin reacții ca: "ce ați spus?", "ce anume doriți să știți?", "vă rog să fiți mai specific". **Întrebările închise** sunt restrictive ca domeniu de răspuns și nu furnizează multă informație. De obicei la astfel de întrebări se poate răspunde prin "da" sau "nu" (exemplu: "credeți că tehnologia este greșită?", "ați fost informat despre situație?"). Întrebările închise sunt uneori utile în dirijarea sau focalizarea unei discuții. Pot permite însă omiterea, intenționată sau nu, a unor informații importante. **Întrebarea primară** constă din solicitarea unei clarificări inițiale. Se poate apoi interveni în continuare cu **întrebări secundare** pentru a lămurii detalii și a asigura înțelegerea în profunzime a mesajului. Fiecare întrebare secundară solicită informație suplimentară în legătură cu răspunsul dat întrebării precedente. De exemplu "Credeți că veți putea finaliza analiza până mâine?" este o întrebare primară. După răspunsul angajatului "Ar trebui să nu fie nici o problemă să o termin până mâine" urmează o întrebare secundară: "Ce credeți că ar putea apărea care să vă împiedice să o terminați?" Răspunsul angajatului "Uneori este dificil să obțin informații privind importurile" generează următoarea întrebare secundară: "Care anume parte specifică din aceste date este dificil de obținut?" O întrebare **neutră** solicită o informație suplimentară fără a încerca să-l influențeze pe vorbitor să răspundă într-un anumit mod, spre deosebire de cele dirijate care

încearcă să "smulgă" un anumit răspuns (exemplu: "nu vi se pare logic ca...?", "nu-i așa că ați fi de acord cu...?").

Interacțiunea prin confirmare

Confirmarea se poate face în mai multe moduri și la diferite niveluri. Astfel amintim ca exemplu parafrizarea, care constă în repetarea cu propriile cuvinte a ceea ce am înțeles din mesaj pentru a testa corectitudinea acestei înțelegeri (exemplu: "după câte înțeleg vreți să spuneți că...", "deci credeți că..."). Referirile la acest nivel se fac doar la conținutul verbal, așa cum a fost el expus de către vorbitor. Pentru a confirma recepționarea corectă a mesajului putem să mergem însă și mai departe de înțelesul verbal imediat al mesajului, indicând vorbitorului că am recepționat și implicațiile posibile ale acestuia (exemplu: "deci sugerați prin cele ce spuneți că ar trebui să...", "ceea ce spuneți ar însemna că..."). Este important ca, făcând aceste remarci, să lăsăm totuși vorbitorului controlul asupra comunicării. Dacă trecem dincolo de sentimentele expuse de emitentul mesajului, la cele nemanifestate, dar care au determinat și influențat mesajul (exemplu: "cred că aceasta v-a făcut să fiți nerăbdător să...", "dacă asta mi s-ar întâmpla mie aș fi..."), abilitatea de a fi empatic este extrem de importantă. Încercând să ne situăm în sistemul de referință al vorbitorului trebuie să privim lumea prin filtrele perceptuale ale acestuia. Delicatețea și evitarea expunerii directe a interlocutorului sunt necesare pentru a nu crea situații neproductive. Pentru confirmarea înțelegerii corecte a mesajului putem solicita și completări la acesta manifestând interesul de a asculta mai mult (exemplu: "cum ați simțit când...", "ajutați-mă să înțeleg de ce..."). Putem de asemenea să sumarizăm mesajul.

Sumarizarea constă în parafrizarea ideilor principale ale mesajului și se face pentru a verifica, împreună cu interlocutorul, dacă nu s-a omis ceva în emiterea sau recepționarea lui. Este bine ca formele de interacțiune utilizate în timpul procesului de ascultare interactivă să fie alternate. Folosirea excesivă a întrebărilor, de exemplu, poate crea atitudinea defensivă a celui "chestionat". În general, procesul de ascultare activă și interactivă trebuie să includă comportamente verbale și neverbale neevaluative care să comunice vorbitorului că este auzit și înțeles, că sentimentele care se află în spatele cuvintelor lui sunt apreciate și acceptate, că indiferent ce spune, gândește sau simte vorbitorul, el este acceptat de ascultător ca persoană. Prin comportamentul său ascultătorul trebuie să comunice și sentimentul că, indiferent de caracteristicile ideilor, a atitudinilor și a sistemului de valori al vorbitorului, ascultătorul nu îl evaluează. Vă mai recomandăm să urmăriți limbajul neverbal, stilul și nivelul de impact pe care îl folosește vorbitorul, eventual pentru a vă influența emoțional ("ascultați și cu ochii!"). Managerul trebuie să ia decizii pe baza analizei lucide a mesajului. Controlați-vă propriile sentimente și emoții deoarece acestea vor fi percepute de către interlocutor și îi vor influența comunicarea.

Niveluri de ascultare

Ascultarea se poate face, funcție de relevanța, importanța și semnificația informației implicate, cu diferite niveluri de intensitate: circumstanțial, faptic și empatic.

- Nivelul circumstanțial se adoptă când mesajul conține informații necritice. Deoarece nu este stabilit un anumit obiectiv, managerul nu are nevoie de eforturi deosebite de concentrare (exemplu: discuții cotidiene).

- Nivelul faptic se folosește atunci când managerul caută în mesaj o anumită informație; pune întrebări, furnizează feedback, acordă atenție limbajului neverbal.

- Nivelul empatic de ascultare este adoptat când managerul dorește să perceapă mesajul din cadrul de referință al vorbitorului. Încearcă să înțeleagă gândurile și sentimentele acestuia și își manifestă prin comportamentele de ascultare empatia față de acesta comunicând: "te ascult cu atenție și te înțeleg; sunt alături de tine, nu te judec"). Ascultarea empatică este un mod de ascultare extrem de eficient în comunicarea suportivă și în deschiderea canalelor de comunicare, dar prezintă pericolul înlocuirii cadrului de referință al ascultătorului cu cel al vorbitorului, adică "molipsirea", interinfluențarea până la pierderea propriului punct de vedere. Corelat cu nivelul de ascultare și gradul de dificultate al mesajului, se pot întâlni trei tipuri de ascultare:

- Ascultarea de informare - implică ascultarea pentru sensul general al mesajului. Mesajul este simplu și este necesară doar reținerea ideii principale.

- Ascultarea atentă - mesajul este complex, este necesară reținerea ideii principale și a faptelor care o sprijină.

- Ascultarea focalizată - implică un nivel înalt de concentrare, analiză, sinteză și evaluare. Se face apel la memorie și cunoștințe asimilate și implică procesarea de input complex sau abstract.

Atenție la perturbații în procesul de ascultare

Pentru practicarea corectă a deprinderilor de a asculta eficace și eficient este necesar să conștientizăm factorii perturbatori care pot apărea în procesul de ascultare. Dintre cei mai importanți factori îi amintim pe cei de natură perceptuală care conduc la atenția, înțelegerea și reținerea selectivă în procesul de ascultare. Am arătat deja că oamenii tind să perceapă stimulii externi conform cu cadrul lor propriu de referință, cu ceea ce se așteaptă, doresc sau au nevoie să audă, conform cu experiențele avute anterior și cu atitudinile și convingerile individuale. La factorii perturbatori de natură perceptuală se pot adăuga și factori dependenți de: relația dintre comunicatori, lipsa deprinderilor de ascultare; factori de natură semantică; factori de natură externă fizică și factori fiziologici; atenția prefăcută; tendința de a evalua modul cum este prezentat mesajul și cum arată vorbitorul. Procesul de ascultare poate fi perturbat și prin efectuarea simultană a altor activități cum sunt de exemplu: ne gândim la ceva necorelat cu

mesajul, ne preocupă ceva ce ne-a fost amintit chiar de către mesaj sau ceva ce avem împotriva a ceea ce am auzit, sau pregătim răspunsul la mesaj. Dar să analizăm mai în detaliu câțiva din factorii amintiți mai sus și barierele specifice pe care le generează:

Lipsa de interes și dorință de a asculta Această problemă constituie cea mai importantă barieră în procesul de ascultare deoarece îl blochează înainte ca acesta să înceapă. De ce ar putea un manager să nu fie dispus să asculte? De exemplu, pentru că preferă să vorbească (chiar atunci când pune o întrebare, întrerupe după prima propoziție), sau crede că vorbitorul este incompetent, sau că nu spune nimic nou. De asemenea, managerul ar putea dori să nu asculte informație negativă, considerând atacul părerilor și ideilor sale ca atac la persoană.

Atitudinile și ideile preconcepute Este ușor să ascultăm pe cineva pe care, dintr-un motiv sau altul îl agreăm. Dacă însă relațiile anterioare cu acesta au fost neplăcute sau interlocutorul spune lucruri care fie că nu ne convin fie că vin în dezacord cu ceea ce ne așteptăm să auzim, este dificil să-l ascultăm. De asemenea, dacă mesajul este complicat de înțeles, am putea avea tendința de a "decupla".

Diferența de statut Această diferență poate conduce, de exemplu, la recepționarea de către subordonat a limbajului neverbal și paraverbal al superiorului cu acuitate exagerată. De asemenea, șeful poate tinde să nu aibă timp pentru a-l asculta pe subordonat, sau să asculte doar pe acele persoane pe care le agreează, aceasta conducând la o imagine distorsionată asupra activității subordonaților.

Egocentrismul în comunicare Tendința de egocentrism, normală până la un punct, poate conduce la distorsionarea mesajului recepționat. O manifestare tipică este tendința de a respinge imediat un argument al vorbitorului și nu de a-l înțelege. De asemenea, uneori, în loc să și ascultăm pentru a recepționa informație, a o înțelege, reține și folosi, ascultăm doar pentru a ne apăra imaginea de sine.

Tendința de polemică Ascultătorul, dându-și seama că nu este de acord cu ce aude, nu mai ascultă până la sfârșit mesajul ci începe să pregătească răspunsul; adoptă de la bun început o atitudine defensivă (sau agresivă), care alterează de fapt însăși ideea de comunicare.

Rezistența la schimbare Oamenii tind să păstreze un anumit "status quo", conform principiului energiei minime. Astfel, ascultătorul urmărește instinctiv dacă mesajul prezintă vreun pericol pentru el, dacă îi pretinde să schimbe ceva; dacă "pericolul" este detectat, ascultătorul "decuplează" sau "adaptează" conținutul.

Viteza de vorbire, recepționare și prelucrare a informației În mod normal viteza cu care un om poate vorbi este de numai ~125-150 cuvinte/min., în timp ce viteza cu care el poate primi și înțelege informație verbală este de ~250-500 cuvinte/min.. Mai mult, viteza cu care creierul poate recepționa și prelucra informație verbală este de ~600-800 cuvinte/min.. Diferența dintre

aceste viteze pune mari probleme ascultătorului neantrenat cu disciplina ascultării, deoarece în timpul rămas liber el poate efectua numeroase alte activități și își poate pierde astfel din concentrare asupra mesajului auzit.

Limbajul folosit de vorbitor Cuvintele, ca instrumente de gândire și comunicare, pot avea fiecare mai multe denotații și conotații. Alegerea făcută de vorbitor a uneia sau alteia dintre acestea este influențată de atitudinile sale, de cultură, profesie etc.. Pe de altă parte, ascultătorul va tinde să aleagă acele sensuri care vin în concordanță cu specificul său, fiind astfel posibil să nu reușească să lege corect cuvântul ca simbol de ceea ce acesta descrie de fapt pentru vorbitor. De asemenea, cuvântul poate avea și un conținut emoțional, deoarece de el se leagă anumite trăiri, sentimente, amintiri. Dacă acest conținut emoțional este puternic, gradul de obiectivitate al ascultătorului este redus. Exemple de astfel de cuvinte critice sunt: prostie, incompetență, vinovăție, înșelăciune, manipulare. Cuvintele complicate, sau cu înțeles necunoscut pentru ascultător, îl îndepărtează pe acesta de la ascultare, constituind o altă barieră posibilă în ascultare.

Perturbații fizice, externe și interne Câteva exemple de astfel de perturbații sunt zgomotul, timpul limitat, stimulii vizuali, caracteristicile vocii, maniera și aspectul celui care vorbește, timpul fiziologic potrivit. Studiile de specialitate au arătat, de exemplu, că timpul optim pentru procesul de ascultare este între orele 8-11 și 15-18 [pag. 60 în V.J.Stout, E.A.Perkins, "Practical management communication", South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1987].

Câteva reguli de ascultare eficiente

Pe baza conceptelor generale prezentate mai sus, să încercăm să formulăm câteva reguli de bază care favorizează ascultarea eficientă și eficientă:

- În timpul procesului de ascultare demonstrați o atitudine de interes pentru vorbitor prin intermediul limbajului neverbal (contactul privirii, încuviințare din cap, poziția adecvată a corpului).
- Verificați acuratețea interpretării prin întrebări adecvate scopului acestora, ținând cont de specificul fiecărui tip de întrebare.
- Încurajați vorbitorul prin întrebări menite să conducă la dezvoltarea mesajului, urmate de momente de tăcere pentru a-i permite să răspundă (exemplu: "hmm, aceasta este foarte interesant...", "explicați-mi vă rog mai detaliat...").
- Pentru verificarea înțelegerii corecte a mesajului, solicitați clarificări, sumarizați ideile și folosiți în mod adecvat feedbackul.
- Arătați (dacă este cazul) că sunteți conștient de sentimentele interlocutorului în legătură cu mesajul (exemplu: "păreți preocupat de...", "nu sunteți mulțumit de ...").
- Verbalizați ceea ce observați (exemplu: "vă referiți foarte des la...", "ați omis să...").

- Descrieți ce simțiți în legătură cu mesajul (exemplu: "când m -ați întrerupt am rămas surprins deoarece...", "m-a deranjat când ..."). Folosiți persoana întâi pentru a reduce starea defensivă a vorbitorului. Acum să încercăm să identificăm și câteva obiceiuri care afectează în mod negativ procesul de ascultare:

- Anticiparea a ceea ce vorbitorul vrea să spună și terminarea propozițiilor în locul lui.
- Întreruperea repetată și nejustificată a vorbitorului.
- Privirea în altă parte (pe fereastră, în tavan, la obiecte, la îmbrăcămintea vorbitorului etc.) sau alte preocupări.
- Poziția necorespunzătoare (excesiv de relaxată, așezarea laterală față de vorbitor, etc.).
- Comportamente neverbale denotând nerăbdare sau plictiseală (ticuri nervoase, mișcări necontrolate, verificarea ceasului etc.), sau monologul interior.
- Mimarea atenției pe fondul unei detașări totale.
- Luarea în considerare doar a faptelor conținute în mesaj și neglijarea stării emoționale a vorbitorului, exprimată mai ales prin limbaje neverbale (nu vă lăsați însă distrați de la analiza logică a faptelor!).
- Intervenții verbale necorelate sau doar tangențiale mesajului.
- Neacordarea de feedback legat de recepționarea mesajului. Acest set de reguli de ascultare eficiente și eficiente, precum și cel de obiceiuri negative, poate fi completat de Dvs. pe baza experienței proprii.

De asemenea vă sugerăm să parcurgeți și inventarul de obiceiuri și reguli din Anexa 5.

1.5.Importanța comunicării pentru manageri

De ce este necesar să cunoaștem limbajul verbal și non-verbal pentru manageri? Deoarece în urma cercetărilor s-a constatat că 80-90 % din activitatea zilnică a unui manager o reprezintă comunicarea, iar din aceasta, aproape 50% le reprezintă discuțiile individuale cu subordonații. Tot cercetările mai arată că aproape 90 % din comunicare este non-verbală (55 % limbaj non-verbal + 37 % caracteristici ale vocii), în timp ce doar 7-8 % este comunicare verbală (conținutul exprimat prin cuvinte).

Așadar, "șeful" pe lângă mesajul verbal transmite și unul corporal (mimica, gesturi, ținuta, privire, respirație, miros și alte semnale emise de așa-numitele "obiecte-semnal", cum ar fi tipul de îmbrăcămintă, accesoriile vestimentare etc.) Gândiți-vă ce impact mare au asupra subordonaților un gest făcut din cap, stimulat, un zâmbet prietenesc, interesul manifestat pentru munca lor, bătăutul admirativ pe umăr după realizarea unei sarcini. Toate aceste elemente non-verbale pozitive au un impact mult mai mare asupra lor decât o discuție. Nici să nu ne gândim la

elementele non-verbale negative, care sunt de evitat atunci când dorim să motivăm echipa: ridicarea tonului vocii, încruntarea, arătarea unor gesturi de amenințare sau intimidare.

Ochii, mâinile, felul în care privești, în care te miști, toate vorbesc despre tine, despre ce fel de om ești. Limbajul corpului te trădează, indiferent dacă ești subaltern ori șef. În relația manager-angajat, limbajul trupului este extrem de important pentru că, spun specialiștii, cele două „părți” interacționează frecvent și direct, față în față. În funcție de ce anume dorește să transmită, managerul poate adopta o poziție de autoritate, una de prieten sau „coach”, (preparator, mentor) prin care să sprijine eforturile subalternului. Rezultatul studiilor arată că impactul limbajului corpului asupra unei persoane este mult mai puternic decât cel al limbajului verbal. Așadar, cu cât calificarea, în special în recunoașterea și folosirea semnalelor limbajului corpului, este mai mare, cu atât va fi mai bine atât pentru manager cât și pentru subordonați, pentru că discuțiile vor fi cu atât mai scurte, mai eficiente și mai pline de satisfacții.

V-ați întrebat vreodată cum ar trebui să se folosească un manager de limbajul corpului astfel încât să-și fidelizeze și responsabilizeze angajații? Managerul care dorește să își fidelizeze angajații poate folosi elementele de limbaj al corpului în primul rând pentru a stabili o relație cu aceștia. Pentru ca persoanele implicate într-o relație, fie ea și profesională, vorbesc în aceeași manieră și chiar adoptă același mod de a se comporta non-verbal. De exemplu, când stau de vorbă, adoptă poziții similare, cum ar fi: stau picior peste picior sau cu brațele încrucișate.

Dacă managerul înțelege modul de a gândi și limbajul corpului unui angajat, poate folosi una dintre tehnicile de comunicare non-verbală, numită “în oglindă” (mirroring în engleză), folosind același limbaj și făcând aceleași gesturi față de angajat tocmai pentru a crea un raport optim de comunicare. Această tehnică este un semn de recunoaștere a celeilalte persoane, indiferent de poziția ei în cadrul organizației și arată dorința de înțelegere și de îmbunătățire a comunicării.

Comportamentul non-verbal al managerului, fie că se manifestă în timpul unei ședințe, într-o negociere, într-o pauză de cafea poate să creeze o impresie foarte puternică, fie ea pozitivă sau negativă, în rândul angajaților. De aceea pentru fidelizarea și responsabilizarea lor este recomandat să se utilizeze elemente pozitive de comportament non-verbal.

Felul în care sunt folosite mișcărilor capului și ale mâinilor, distanța față de ceilalți, postura, comunicarea din priviri, mimica, zâmbetul managerului, toate pot influența angajații. Dar acesta trebuie să fie atent nu numai la propriul comportament non-verbal, ci și la cel al angajaților. Deoarece managerii pot afla mult mai multe informații despre regulile de funcționare internă a unui grup (din cadrul organizației lor), dacă observă cu atenție alegerile pe care angajații le fac în privința comportamentului și a folosirii spațiului. Și urmărind cu atenție, pot descifra care este

“șeful” grupului respectiv, decodificând semnalele non-verbale emise de acesta sau de ceilalți colegi.

Astfel, receptarea semnalelor non-verbale ale unor grupuri de oameni este esențială în multe situații de muncă, iar managerii ar trebui să fie primii care să fie antrenați să le decodifice, tocmai pentru a putea să își gestioneze mai eficient echipa.

Specialiștii apreciază că influența limbajului non-verbal al șefului este imensă asupra comportamentului angajaților, pentru că performanța și respectul acestora sunt direct afectate. „Performanța ridicată a angajaților se poate datora unui comportament non-verbal pozitiv, ceea ce se traduce prin gesturi deschise, de încurajare și de răsplătire a performanței, cum ar fi bătutul pe umăr cu palma, privirea directă drept în ochi”, spune trainerul în comunicare nonverbală Alin Ghizasan, managerul ARG Design.

El recomandă managerilor care vor să câștige respectul angajaților să înceapă cu o mică schimbare de mobilier, chiar la ei în birou. Este suficientă, uneori, așezarea unei mese rotunde, la care să se țină ședințele. „În felul acesta, angajații se pot simți pe aceeași poziție cu el. Practic, trebuie eliminate orice bariere, astfel încât să existe o deschidere către comunicare. Subordonatul trebuie să intre fără teamă, dar cu respect, în biroul șefului”, mai spune Alin Ghizasan.

Concluzii:

- Indiferent de specialitatea managerului și cât de bine este pregătit profesional, succesul lui e condiționat de abilitatea de a comunica pertinent și eficace;
- Comunicarea managerială este o formă de comunicare umană; Particularitățile comunicării sunt impuse de scopul, obiectivele și rolul ei în cadrul structurii organizaționale;
- Stabilitatea, coeziunea și eficiența organizației depinde de fiabilitatea și rapiditatea comunicării;
- Necesitatea posedării de către manager a metodelor și tehnicilor de comunicare;
- Între comunicarea managerială și cultura organizațională există o strânsă interdependență;
- Importanța comunicării manageriale este condiționată de ponderea ierarhică.
- Limbajul corpului este la fel de complex ca și cel verbal, fiind structurat pe zone anatomice și avându-și propria gramatică, fiind un mijloc de comunicare bogat în informații, nuanțat și sensibil.
- Cel mai important lucru de reținut încă din start, este acela că dialogul dintre două persoane nu se poartă numai în plan verbal ci în egală măsură și în plan non-verbal.
- Cunoașterea acestuia e o artă și se deprinde în timp, necesitând o observație sistematică a celorlalți și consecutiv un efort constant de interpretare a celor observate. Tot ceea ce

facem se constituie în fapt într-un mijloc de comunicare. Practic comunicarea non-verbală nu poate fi blocată dar nici nu este de dorit. Limbajul non-verbal în unele situații ne poate trăda, dar soluția nu este în nici un caz suprimarea acestuia prin supracontrol, ci deprinderea regulilor de baza, deprinderea gramaticii și vocabularului specific acestui mijloc de comunicare.

- Limbajul corporal este un limbaj universal și natural, propriu tuturor oamenilor, care dincolo de mici diferențe culturale, poate fi regăsit identic pe întreaga planetă.

Aplicații:

1. Caracterizați funcțiile pe care le realizează comunicarea non-verbală;
3. Dezvăluiți caracteristicile tipurilor de comunicare;
4. Caracterizați limbajul non-verbal pozitiv și limbajul non-verbal negativ;
5. Argumentați importanța și necesitatea limbajului verbal și non-verbal pentru manageri?

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE II STILURI ȘI STRATEGII DE COMUNICARE

Structura unității de învățare

- 2.1. Introducere
- 2.2. Stilul de comunicare pasiv, agresiv și asertiv
- 2.3. Strategii de comunicare a managerului la nivel de instituție

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- ✓ Să identifice stilurile de comunicare;
- ✓ Să determine stilurile de comunicare în organizațiile în care activează;
- ✓ Să utilizeze strategii de comunicare eficiente la nivel de organizație.

2.1. Introducere

Activitatea de comunicare cunoaște o mare varietate sub raportul conținutului, rolului, formei de realizare. Indiferent de natura activităților de comunicare, de omogenitatea sau eterogenitatea tehnicilor pe care le presupune, de acțiunea lor în timp, de efectele economice, sociale pe care le antrenează în instituțiile publice și nu numai, trebuie avut mereu în vedere caracterul lor complementar.

În conținutul său intim de analiză și interpretare, fenomenul de comunicare a devenit obiect al preocupărilor științei și cercetării științifice de abia în ultimele decenii ale secolului nostru. Astăzi ne aflăm în stadiul unor intense cercetări particulare asupra acestui fenomen și cu siguranță viitorul ne va rezerva multe surprize. Plecând de la acest concept de schimb au apărut două direcții de abordare a comunicării. Cele două direcții fundamentale spre care se îndreaptă cercetarea fenomenelor de comunicare prezintă planuri distincte de abordare. Prima direcție este specifică abordărilor de natura **psihologiei sociale**, iar a doua specifică orizonturilor **lingvisticii, psiholingvisticii și semioticii**.

La rândul ei comunicarea managerială surprinde și aceasta în structura ei două componente definitorii, indispensabile procesului managerial și anume: o **componentă informațională** care asigură transmiterea-receptarea întregului flux informațional necesar procesului managerial și o **componentă psihosocială**, care cuprinde întregul sistem relațional șef-subordonat, ce concurează în mod intrinsec la realizarea obiectivelor manageriale.

Atât managerii, cât și subalternii lor, pot îmbunătăți comunicarea diagnosticând la timp problemele întâlnite în codificarea, transmiterea, decodificarea și reacția la comunicare.

Abilitățile de comunicare sunt foarte importante pentru a obține succes în cariera pe care ne-o dorim. Pentru a comunica corect, ar fi bine să vă ordonați gândurile înainte de a le transmite. Încercați să folosiți imagini, diferite grafice, bancuri, pentru a exprima lucruri mai complicate, astfel încât esențialul să fie mai ușor de reținut. Atunci când vi se comunică ceva, adresați întrebări pentru a vă asigura că ați înțeles corect ce vi s-a spus. Încercați să acordați atenție maximă persoanelor cu care comunicați și respectați-le opiniile.

Pentru a deveni un manager de succes sau un angajat apreciat, ar fi bine să analizați felul în care comunicați cu cei din jur. Asigurați-vă că limbajul corpului transmite mesajele pe care le exprimați pe cale verbală și nu uitați că comunicarea creează și menține întreaga societate.

2.2. Stilul de comunicare pasiv, agresiv și asertiv

Stilul de comunicare poate fi definit ca un set specializat de comportamente interpersonale utilizate într-o situație dată.

În comunicarea pasivă, interlocutorul:

- Dorește aprobarea celuilalt și evitarea conflictelor.
- Cedează de la sine, uneori cu prețul nemulțumirii interioare și al frustrării
- Nu dorește să-și supere șeful, iubitul/a sau... vecina!
- Doresc ca toată lumea să fie mulțumită.

Comunicarea agresivă:

- Comunicatorul nu renunță nici în ruptul capului la ideile sale.

- Este în stare să ”negocieze” zile în șir doar ca lucrurile să iasă cum vrea,
- Este inflexibil vizavi de situația celui din fața
- Vrea ca nevoile sale să fie satisfăcute primele, chiar cu prețul sacrificării nevoilor celor din jur,
- Manipulează pe ceilalți dacă interesele sale sunt la mijloc.

Comunicarea asertivă înseamnă:

- A asculta activ
- A trata cu respect persoana din fața ta
- A-ți expune punctul de vedere cu încredere
- A-ți susține cauza cu argumente
- A renunța la idei care s-au dovedit nepotrivite.

Trăsături caracteristice asertivității:

- refuzul cererilor - puterea de a spune Nu;
- solicitarea favorurilor și formularea de cereri;
- exprimarea sentimentelor pozitive și negative;
- inițierea, continuarea și încheierea de noi conversații.

Caracteristicile comunicării asertive:

- ai convingerea ca toate persoanele îți sunt egale;
- acorzi importanță părerilor și intereselor celorlalti;
- există o concordanță între mesajul verbal transmis, mimică și gestică;
- mesajele utilizate sunt de genul „eu cred ca..., ma simt...”;
- susținerea privirii interlocutorului.

Sugestii pentru o comunicare asertivă:

- exprimă-te clar și concis și evită să fii sarcastic;
- evita sa faci generalizari și sa folosesti etichete;
- cere feed-back și evita comportamentul agresiv;
- evita reactiile impulsive și nu monopoliza discuția;
- evita să faci presupuneri;
- conștientizeaza ce tip de comunicare folosești (agresiv, asertiv, pasiv sau agresiv-pasiv).

Expresiile verbale ale limbajului asertiv pot fi însoțite de semnale nonverbale care ajută să transmitem mai ușor mesajul și anume:

- expresiile faciale relaxate și deschise,
- contactul vizual, poziția corpului dreaptă și relaxată,
- vocea calmă și sigură, însoțite de un zâmbet atunci când este necesar.

Ce face comunicatorul asertiv?

- Își exprimă nevoile și dorințele într-o manieră respectuoasă și potrivită contextului.
- Nu se teme să folosească pronumele "Eu": "Eu vreau ca proiectul acesta să fie gata până vineri" în loc de: "Avem nevoie de proiect până vineri".
- Poate asculta în mod interesat și activ, fără a-l întrerupe pe cel din fața sa.
- Are o voce calmă, clară, nu simte nevoia să ridice tonul pentru a se face înțeles ori auzit.
- Are o poziție corporală deschisă, relaxată, creând o armonie între mesajele sale verbale și cele non-verbale.
- Nu se teme de contactul vizual și se controlează atunci când se exprimă în fața unui public.
- Se simte pe aceeași undă cu ceilalți, fiind mai degrabă adeptul dialogului decât al monologurilor.
- Își apără drepturile și poziția, refuzând să fie manipulat de ceilalți.
- Se simte responsabil pentru propriile decizii și pentru propria fericire, dar fără a o distruge pe a altora.

În concluzie

- Asertivitatea este cea mai eficientă modalitate de soluționare a problemelor interpersonale.
- Comunicarea și comportamentul asertiv cresc stima de sine, aduc respect pentru celălalt și din partea celorlalți.
- CA este un instrument pentru o relaționare reușită.

În literatură de specialitate mai găsim și alte stiluri de comunicare ca:

Directiv - caracteristici:

- comunicarea este unidirecțională
- comunicatorii insistă ca ideile lor să aibă prioritate
- comunicatorii îi conving pe ceilalți să acționeze așa cum doresc ei
- comunicatorii își folosesc puterea și autoritatea pentru a se face ascultați
- comunicatorii utilizează manipularea interlocutorului.

Egalitarist – caracteristici:

- comunicarea e bidirecțională
- comunicatorii stimulează generarea de idei de către ceilalți
- comunicarea este deschisă și fluidă
- comunicarea este prietenoasă și caldă, bazată pe înțelegere reciprocă

Structurativ – caracteristici:

- comunicarea este orientată către sistematizarea mediului

- comunicatorii îi influențează pe ceilalți prin citarea procedurilor, regulilor, standardelor aplicabile situației
- comunicarea este orientată spre clarificarea sau structurarea problemelor

Dinamic – caracteristici:

- comunicatorii se exprimă scurt și la obiect
- comunicatorii sunt sinceri și direcți
- conținutul comunicării este pragmatic și orientat spre acțiune

De abandon – caracteristici:

- comunicatorii se supun dorințelor celorlalți
- comunicatorii se arată de acord cu punctele de vedere exprimate de ceilalți
- comunicatorii sunt receptivi la ideile și contribuțiile altor persoane
- comunicatorii cedează responsabilitatea altor persoane, asumându-și doar un rol suportiv

De evitare – caracteristici:

- comunicatorii evită procesul de comunicare
- nu se dorește exercitarea vreunei influențe
- deciziile sunt luate în general independent, nu interactiv
- comunicatorii evită subiectul aflat în discuție vorbind despre altceva sau atacându-și verbal interlocutorul

2.3. Strategii de comunicare a managerului la nivel de instituție

Strategia de comunicare este cea care dă o direcție clară organizației și permite specialiștilor în comunicare să aibă controlul asupra mesajelor pe care le transmit. Fiecare organizație care dorește să își consolideze reputația și să gestioneze crizele de imagine apărute trebuie să aibă în vedere o strategie pe termen lung spune Kelly Freeman. În continuare vom descrie câteva strategii de comunicare eficientă, care vă vor ajuta pe parcurs să ajungeți acolo unde v-ați propus, să construiți relațiile pe care vi le doriți și să deveniți mai deschiși spre comunicare cu cei din jurul vostru.

Primii pași pentru o comunicare eficientă sunt:

- Creșterea nivelului de încredere
- Crearea unui climat de încredere depinde strict de manageri. Ei ar trebui să discute deschis cu ceilalți salariați și să comunice asertiv, nu agresiv.

Climatul de încredere se poate realiza prin respectarea mai multor reguli:

- Utilizarea unui discurs descriptiv în locul celui evaluator (oferiți și cereți informații în loc de a ruga, blama sau amâna judecata, respectiv decizia);
- Orientarea către rezolvarea problemei (colaborare reciprocă, și nu controlul celuilalt);

- Atitudine spontană și onestă;
- Enunțarea clară și fără echivoc a scopurilor;
- Evitarea manipulării celorlalți;
- Luarea în considerare a sentimentelor, problemelor și grijilor celorlalți;
- Atitudine egalitară și nu de superioritate față de ceilalți;
- Discutarea, analiza oricărei acțiuni și evitarea dogmatismului.
- Conducerea productivă a ședințelor

De cele mai multe ori, managerii conduc ședințele într-un mod total neproductiv, nefăcând altceva decât să comunice subalternilor niște concluzii sau informări care la fel de bine ar fi putut fi prezentate în note transmise personalului implicat.

O ședință trebuie să respecte următorii pași:

- Determinarea scopului înainte de convocarea ședinței (adică, ce anume dorește să se obțină în rezultatul ședinței);
- Informarea participanților despre convocarea ședinței și ce trebuie să pregătească ei;
- Stabilirea orei de începere și a duratei ședinței;
- Pregătirea pentru ședință (rezervarea unui spațiu corespunzător, a unui interval de timp bine stabilit și agreat de majoritatea participanților, identificarea participanților, schițarea agendei și distribuirea materialelor necesare în avans);
- Fixarea agendei (în agendă vor fi specificate punctele importante ale ședinței, întrebările, informațiile necesare și aproximativ cât timp se va aloca fiecărei probleme);
- Începere ședinței la timp;
- Conducerea corespunzătoare a ședinței (directorul sau un alt membru al echipei convoacă ședința la timp, notează și respectă intervalul de timp alocat fiecărei probleme în agendă și încurajează participarea tuturor la discuție);
- Limitarea digresiunilor de la subiect;
- Realizarea unei atmosfere destinsă și pozitive (fără critici la adresa vorbitorilor);
- Sintetizarea discuțiilor;
- Anunțarea la sfârșitul ședinței a deciziilor cheie luate și stabilirea responsabilităților pentru îndeplinirea lor și a termenelor limită;
- Încheierea ședinței la ora anunțată.

Schimbarea structurii organizatorice

Organizațiile moderne au redus drastic ierarhiile, aplatizând într-un fel sau altul structurile, în locul structurilor piramidale apărând mai degrabă structuri circulare. În acest fel comunicarea laterală a crescut.

Structurile de tip rețea, orientate pe echipă, încurajează comunicarea între salariați. Genul acesta de schimbare crește interactivitatea, oferind mai multă responsabilitate și autonomie personalului aflat la nivelurile mai joase și atribuind mai multă putere celorlalte categorii de personal.

Toate barierele de comunicare trebuie evitate pentru a îmbunătăți comunicarea

Deseori între șefi și subordonați, pot apărea **bariere de comunicare de genul:**

Diferențe de personalitate și percepție: persoane cu pregătire, cunoștințe, valori, așteptări, experiență și interese diferite percep același fenomen în mod diferit. De aceea, pentru a evita astfel de situații, ar fi de dorit ca în cadrul unei companii să se susțină anumite valori și tradiții care i-ar apropia pe angajați și i-ar determina să aibă unele trăsături comune.

Reacții emoționale: de furie, dragoste, ură, frustrare, etc., acestea influențând felul în care înțelegem mesajele și modul în care le transmitem celorlalți. Iar pentru a trece de această barieră, ar fi de dorit ca în cadrul organizației să se creeze un climat liniștit și o atmosferă relaxantă.

Idei preconcepute: de foarte multe ori se întâmplă să înțelegem un mesaj într-un anumit fel, deoarece considerăm că este imposibil ca acesta să aibă și o altă interpretare decât cea la care ne gândim noi. De aceea, ar fi bine câteodată să ne punem în locul interlocutorului, să-i ascultăm cu atenție părerea și apoi să facem careva concluzii.

Solicitări conflictuale ale rolului: rolul de lider le cere șefilor să îndeplinească funcțiuni profesionale și socio-emoționale, adică să coordoneze și să controleze munca subordonaților și, simultan, să acorde atenție nevoilor sufletești și dorințelor acestora. Mulți șefi au dificultăți în echilibrarea acestor două aspecte. Ar fi corect ca o persoană care a fost investită în funcția de șef, să nu uite de nevoile angajaților urmărind doar controlul acestora.

Efectul de filtrare: tendința de a evita comunicarea știrilor proaste celorlalți. Acest aspect se întâlnește atât la nivelul directorilor, cât și al subordonaților. De multe ori, șefii au șovăieli în a comunica subordonaților veștile nu prea bune sau știrile proaste de care sunt parțial responsabili. La rândul lor, subordonații evită să comunice veștile rele de care sunt răspunzători și care ar putea genera reacții negative din partea șefilor. În acest caz, ar fi mai bine să se spună adevărul la timp, pentru a întreprinde oarecare acțiuni de corectare a unor greșeli sau de prevenire a unor situații neplăcute.

Efectul statutului funcției: tendința șefilor de a pune prea puțin preț pe subordonații lor. S-a constatat că statutul membrilor unui grup afectează modelul de comunicare, manifestându-se dorința de a comunica mai degrabă cu oamenii care au același statut. De aceea, fiind un antreprenor sau un șef, ar fi bine să luați în calcul acest detaliu și să comunicați cu fiecare dintre angajați pentru a stabili relații mai prietenoase și totodată pentru a le afla ideile și doleanțele.

Timpul: trăim într-un secol al vitezei, unde ni se cere promptitudine, atitudine pozitivă și pe cât posibil perfecțiune la locul de muncă. Nu m-ai avem timp și nici chef pentru a comunica cu cei

din jur (șefi, colegi, subordonați). Dar ar fi bine s-o facem, pentru că zilele trec, viața nu stă pe loc, ne grăbim zilnic să facem unele lucruri, fără a discuta cu oamenii ce ne înconjoară și fără a reuși să ne bucurăm de prezent.

Diferențele dintre sexe: bărbații și femeile au stiluri diferite de a comunica. Femeile cer întotdeauna informații, în timp ce bărbații evită acest lucru. Unele studii au demonstrat că femeile se exprimă mai politicos, dar și mai ezitant, în timp ce bărbații comunică mai direct și mai autoritar.

Pentru a atrage atenția interlocutorului și a spori credibilitatea acestuia, ar fi bine să alegeți teme potrivite pentru discuție, să nu uitați de folosirea unui limbaj adecvat, să formulați mesajele corect din punct de vedere gramatical și să spuneți întotdeauna lucruri adevărate.

Cu siguranță, respectând aceste strategii de comunicare eficientă, veți obține mai multe rezultate pe plan profesional, mai mulți prieteni adevărați și o împlinire sufletească pe care nu toți o au în zilele de astăzi.

Conform lui Kelly Freeman (trainer în comunicare) în crearea unei strategii de comunicare eficiente specialiștii trebuie să aibă în vedere scopul acesteia, obiectivele, planul de acțiune și măsurarea succesului organizațiilor.

1. Scop – unul dintre cele mai importante aspecte pe care trebuie să le aibă în vedere un om de comunicare este ceea ce organizația își dorește să obțină pe termen lung cu ajutorul strategiei. Acestea trebuie stabilite pe o perioadă mare de timp, recomandare fiind să se facă pentru următorii 3 -5 ani. În funcție de reputația instituției, de viziunea, valorile și misiunea acesteia se poate construi o strategie cu obiective specifice planificate și se pot alege canalele de comunicare eficiente.

2. Obiective – sunt acțiunile concrete care trebuie îndeplinite pentru realizarea scopului și strategiei organizației. Sfatul pe care expertul în comunicare îl oferă este să setezi întotdeauna obiective clare al căror efect îl poți măsura.

3. Inițiative - fiecare obiectiv trebuie să fie corelat cu o activitate concretă și specifică prin care poate fi obținut. Comunicatorii trebuie să fie creativi și să aleagă instrumentele, tacticile și campaniile prin care mesajul va fi transmis cât mai eficient.

”Fiecare acțiune trebuie să fie planificată și coordonată. Un plan de acțiune îi va ajuta pe comunicatori să se asigure că fiecare activitate a fost îndeplinită la timp și au fost atinse toate obiectivele”, spune Kelly Freeman.

4. Evaluare – sfatul pe care expertul îl oferă este să revizuiști strategia periodic și să măsoți permanent impactul pe care acțiunile tale l-au avut. În felul acesta vei ști ce trebuie să adaptezi și să modificeți, care sunt aspectele deficitare, canalele eficiente și stakehoders-ii cheie. Măsurarea impactului campaniilor tale te va ajuta și în organizarea internă. Cu ajutorul datelor obținute vei

putea să explice progresul realizat partenerilor și sponsorilor tăi, să gestionezi eficient bugetul să crești motivația echipei tale și să obții credibilitate. Kelly Freeman consideră că:

”Majoritatea organizațiilor tind să își măsoare doar input-urile, ignorând output-urile, impactul și efectele. Între 5 și 10 % din buget trebuie rezervat evaluării eficienței organizației, a echipei, a productivității și a materialelor și canalelor utilizate pentru aceasta.”.

Aplicații:

1. Caracterizați stilul de comunicare pasiv, agresiv și asertiv. Care din aceste stiluri este specific pentru instituția DVS? Exemplificați.
2. Care din barierele de comunicare se întâlnesc mai des în instituțiile DVS? Exemplificați.

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE III. TIPURI DE COMUNICARE

Structura unității de învățare

- 3.1. Categoriile de limbaj
- 3.2. Criteriile de clasificare a tipurilor de comunicare
- 3.3. Funcțiile limbajului nonverbal și paraverbal
- 3.4. Limbajul nonverbal pozitiv și negativ

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

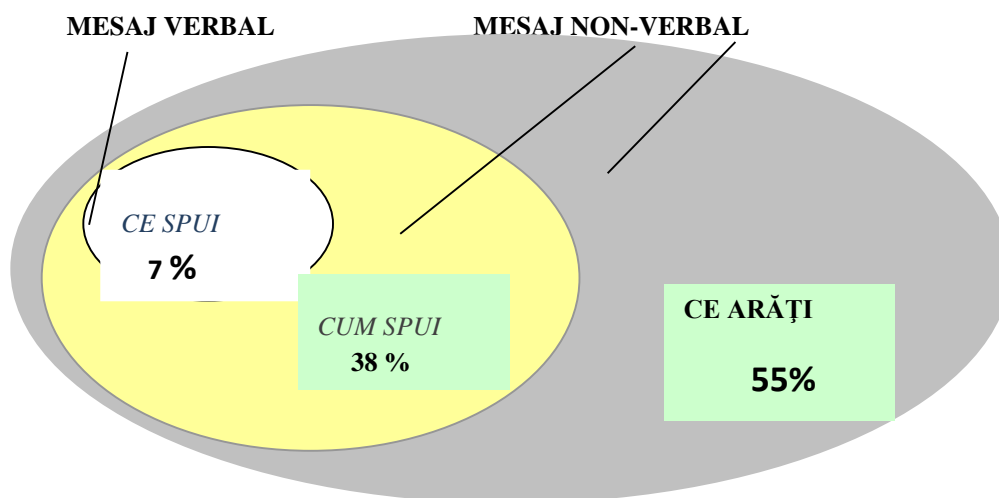
- ✓ Să identifice categoriile de limbaj;
- ✓ Să analizeze criteriile de clasificare a tipurilor de comunicare;
- ✓ Să determine funcțiile limbajului nonverbal și paraverbal;
- ✓ Să identifice limbajul nonverbal pozitiv și negativ.

3.1. Categoriile de limbaj

Comunicarea este o componentă indispensabilă și în ceea ce privește orientarea spre o carieră și alegerea ei, fiind modalitatea optimă prin intermediul căreia putem face cunoscute celorlalți calitățile, cunoștințele, abilitățile noastre, în funcție de care suntem sau nu acceptați, apreciați. Toate acestea pot fi comunicate prin:

- Limbajul verbal
- Limbajul scris

- Mimică și gesturi
- Postură
- Vestimentație.



Componenta nonverbală a comunicării este critică în schimbarea de atitudini. Studiile de specialitate arată că numai 7% din efecte s-au obținut datorită conținutului verbal al mesajului, în timp ce 38% s-au datorat caracteristicilor vocii (inflexiuni, ton, calitate, viteza de vorbire) și expresiei faciale și 55% limbajului trupului.

3.2. Criterii de clasificare a tipurilor de comunicare

În forma sa umană, comunicarea atinge punctul maxim. Se are în vedere atât complexitatea fenomenului, formele, conținuturile și nivelurile comunicării, cât și diversitatea codurilor, canalelelor, situațiilor, modalităților în care se produce. Pornind de la această complexitate putem distinge următoarele **tipuri ale comunicării**:

- După partenerii implicați distingem comunicarea:
 - intrapersonală- cu sine
 - interpersonală- între două persoane
 - în grup mic- relații grupale de tip „față în față”
 - publică- auditoriul este un public larg
- După statutul interlocutorilor avem comunicare:
 - verticală- între parteneri cu statute inegale, ex.: soldat-ofițer, elev- profesor
 - orizontală- între parteneri cu statute egale
- După codul folosit avem comunicare:
 - verbală
 - paraverbală
 - nonverbală

- mixtă
- După finalitatea actului comunicativ distingem comunicarea:
 - accidentală-transmiterea întâmplătoare
 - subiectivă- primează starea afectivă
 - instrumentală-orientată spre un scop
- După capacitatea autoreglării avem comunicare:
 - unidirecțională-fără feed-back
 - bidirecționată- cu feed-back
- După natura conținutului distingem comunicare:
 - referențială- vizează un anumit adevăr
 - operațională- vizează înțelegerea aceluși adevăr
 - atitudinală- valorizează cele transmise

Câteva caracteristici ale acestor tipuri de comunicare:

1. comunicarea intrapersonală (dialogurile cu sine,,vocea interioară”) - este necesară pentru echilibrul psihic și emoțional;
2. comunicarea interpersonală (relația „de la om la om” și „între patru ochi”) – oferă șansa unei adevărate cunoașteri a interlocutorului și are frecvent ca obiectiv influențarea interlocutorului. Limbajul non-verbal are aici un teren fertil de manifestare.
3. comunicarea de grup (într-un anturaj intim, în interiorul echipei, al familiei, adunări adhoc) – cea în care indivizii își petrec mare parte din viața socială și profesională, se împărtășesc cunoștințe, se rezolvă nevoi etc.
4. comunicarea publică – orice tip de cuvântare, expunere sau prezentare în fața unui grup mai mare de 3 persoane. Este tipul de comunicare cel mai atent studiată de-a lungul timpului. De cele mai multe ori obiectivul ei nu este transmiterea de informații, ci câștigarea publicului – de aceea depinde de ambele capete ale relației: vorbitor și public.
5. comunicare de masă – producerea și difuzarea mesajelor scrise, vizuale sau audiovizuale printr-un sistem mediatic instituționalizat către un public variat și numeros, caracterizată de folosirea de mijloace impersonale de comunicare, cunoscute generic sub numele de massmedia.

Comunicarea verbală

Un mesaj transmis prin cuvinte reprezintă o comunicare verbală.

Cuvintele pot fi rostite sau scrise – corespunzător există:

- comunicarea orală (convorbirile telefonice, prezentările formale sau discuții informale, întâlniri, reclame radio etc.);

- comunicarea scrisă (emailul și comunicarea prin Internet, comunicatele de presă, reclama prin tipărituri, rapoartele și notele interne etc.).

Ambele tipuri de comunicare prezintă avantaje și dezavantaje – de exemplu, comunicarea orală este mai rapidă decât cea scrisă, și permite obținerea unui feedback instantaneu. Permite de asemeni și corectarea instantanee a mesajului, ca și sublinierea sau accentuarea lui prin elemente de comunicare non-verbală.

Comunicările scrise cer mai mult timp pentru realizare, nu primesc un feedback instantaneu, dar pot fi analizate mai atent și sunt mai persistente – mesajul rezistă în timp. Emițătorul unui mesaj scris trebuie să fie sigur de cuvintele scrise în document – ca urmare precizia de limbaj este foarte importantă, căci greșelile dintr-un mesaj scris nu pot fi corectate prea ușor.

Comunicarea paraverbală

Este reprezentată de modul în care sunt rostite cuvintele, prin folosirea caracteristicilor vocii.

Altfel spus, comunicarea paraverbală se referă la: tonul vocii, viteza vorbirii, ritmul și inflexiunile rostirii, intensitatea, volumul vocii, pauzele, sublinierile, alte sunete produse (onomatopee, geamăt, mormăit, oftat, râs).

Comunicarea nonverbală

Este reprezentată de comportamentul fizic (body language) care însoțește vorbirea; poate fi intenționată sau neintenționată.

Conform dicționarului de psihologie de Roland Doron comunicarea non-verbală este opusă comunicării verbale, „ea este concepută de multă vreme ca limbaj” [31, p. 85]. În această viziune, toate celelalte forme de comunicare (chiar și scrisul) sunt considerate ca secundare, derivate sau substitutive.

În opinia lui S. Freud „comunicarea non-verbală este comunicare de la inconștient la inconștient, exprimând prin aceasta faptul că indivizii sunt capabili să perceapă semne subtile, neconștiente încă” [41, p. 426].

Lucia Savca definește comunicarea non-verbală ca transmiterea mesajului informațional fără cuvinte sau simboluri care înlocuiesc comunicarea verbală și se utilizează adesea inconștient. Ea se exprimă prin contactul vizual, mimică, gesturi, postură [78, p. 94].

Include multitudinea de gesturi pe care oamenii le folosesc pentru a-și acompania sau uneori chiar pentru a-și înlocui cuvintele: felul în care strângi mâna cuiva atunci când ești prezentat, felul în care ții mâinile, cum îți încrucișezi picioarele, postura generală a corpului, tonalitățile vocii, zâmbetul. Include felul în care te îmbraci, stai sau pășești. Aspectele non-verbale de care ținem seamă atunci când comunicăm sunt:

- înfățișarea

- contactul vizual
- poziția corpului
- gesturile
- timbrul și tonurile vocale
- contactul fizic
- spațiul personal.

Caracteristici ale comunicării non-verbale

- Comunicarea non-verbală este neintenționată, ea ne trădează emoțiile sau atitudinea chiar dacă nu dorim acest lucru, deci trebuie să fim conștienți că mesajele non verbale uneori pot contrazice ceea ce afirmăm;
- Comunicarea non-verbala este alcătuită dintr-un număr de coduri separate pe care trebuie să învățăm să le folosim. Anumite coduri non verbale sunt universale, fiind înțelese la fel în culturi diferite;
- Abilitatea de comunicare non-verbala crește odată cu vârsta, cu experiența. Cei care comunică bine non-verbal, stăpânesc în aceeași măsură și codurile non verbale și de obicei sunt acei care reușesc mai bine în societate, construiesc relații bune cu semenii lor și au un statut social mai bun;
- Mesajele transmise prin comunicarea non verbală ne furnizează informații despre problemele personale sau de relaționarea la alți indivizi, despre care am fi jenați să discutăm.

3.3.Funcțiile limbajului nonverbal și paraverbal

Principalele funcții în comunicarea nonverbală

- comunicarea nonverbală are menirea **de a o accentua pe cea verbală**; astfel, profesorul poate întări prin anumite elemente de mimică sau de gestică importanța unei anumite părți din mesaj din ceea ce transmite, în timpul orelor elevilor;
- comunicarea nonverbală poate **să completeze mesajul transmis pe cale verbală**; În acest mod, să ne închipuim același material înregistrat și audiat apoi de elevi și, în al doilea caz, prezentat de cadrul didactic la propriu; anumite părți ale mesajului verbal pot fi nu doar accentuate, ci, ele pot fi completate fericit cu un impact considerabil asupra sporirii motivației învățării; cineva care spune o glumă zâmbește în timp ce face acest lucru, cineva care anunță o veste tristă are o mimică în concordanță cu aceasta;
- comunicarea nonverbală poate, în mod deliberat, **să contrazică anumite aspecte ale comunicării** verbale; atunci când, spre exemplu, trebuie să efectuăm o critică, un zâmbet care contravine aspectului negativ al mesajului verbalizat poate să instaureze o atmosferă pozitivă și

relaxantă, care să facă - aparent paradoxal - critica mai eficientă în urmărirea scopurilor acesteia privind schimbări comportamentale la nivelul persoanei mustrate;

- o altă funcție a comunicării nonverbale este aceea **de a regulariza fluxul comunicațional** și de a pondera dinamica proprie comunicării verbalizate;

- comunicarea nonverbală **repetă sau reactualizează înțelesul comunicării verbale**, dând posibilitatea receptorului comunicării să identifice în timp real un îndemn aflat în „spatele” unei afirmații.

EXEMPLU: imaginați-vă o colegă care pășește în prima zi de lucru la instituția în care lucrați. N-ați mai văzut-o niciodată, este prima oară că o vedeți acum și percepeți diferite mesaje nonverbale. Zâmbește atunci când face cunoștință cu colega de birou, pășește sigură de ea, și-a asortat hainele cu atenție... Chiar înainte de a o auzi vorbind, ajungeți la concluzia că este o persoană sigură de sine, activă și organizată.

De fapt, nici mesajele nonverbale nu transmit întotdeauna adevărul: în exemplul de mai sus, ai putea constata că noua colegă este de fapt timidă, egoistă și dezorganizată. Poate că percepția ta inițială a fost greșită, sau poate că ea a învățat cum să folosească limbajul nonverbal astfel încât să-și ascundă slăbiciunile. Nici un tip de comunicare nu transmite mesaje de absolută încredere – de aceea un bun comunicator este conștient de diferențele existente între aceste tipuri de comunicare și învață să le folosească eficient.

Comunicarea paraverbală

Este reprezentată de modul în care sunt rostite cuvintele, prin folosirea caracteristicilor vocii.

Altfel spus, comunicarea paraverbală se referă la: tonul vocii, viteza vorbirii, ritmul și inflexiunile rostirii, intensitatea, volumul vocii, pauzele, sublinierile, alte sunete produse (onomatopee, geamăt, mormăit, oftat, râs). Modul de folosire a vocii și mai ales tonul pot să:

- susțină/întărească mesajul verbal
- contrazică mesajul
- deformeze mesajul
- înlocuiască mesajul

De obicei paraverbalul sprijină mesajul verbal și arată natura relațiilor dintre expeditor și receptor; poate fi utilizat și pentru a diferenția sensul cuvintelor.

Comunicarea prin e-mail și-a dezvoltat un paralimbaj specific: stilul în care sunt comunicate ideile, ritmul și repetiția pentru a completa mesajele comunicate.

Limbajul tăcerii poate fi semnificativ într-o discuție – momentul, locul și durata tăcerii pot fi utilizate ca elemente de comunicare non-verbală de mare impact.

3.4.Limbajul nonverbal pozitiv și negativ

Limbajul non-verbal poate fi pozitiv și negativ.

Limbajul non-verbal pozitiv se manifestă prin:

- atitudine deschisă și cooperantă
- zâmbet – nimeni nu poate face acest lucru în locul dumneavoastră !
- expresie a feței interesată
- contact vizual moderat
- brațele susțin ceea ce se spune
- volum al vocii suficient și variat

Limbajul non-verbal negativ se manifestă ca:

Defensiv-închis	Agresiv-deschis
- voce tremurată	- voce puternică
- vorbit rar	- vorbit rapid
- expresie de îngrijorare	- expresie de furie
- brațele defensive	- contact vizual permanent
- privire evazivă	- postură dominantă
- gura acoperită cu mâna	- degetul flutură prin aer
- distanță excesiv de mare	- invadarea spațiului personal

Ceea ce spunem este mult mai puțin important decât felul cum spunem, pentru că oamenii tind să creadă mai degrabă mesajele non-verbale decât pe cele verbale.

În literatura de specialitate se întâlnesc următoarele cinci categorii de identificare a comportamentului non-verbal:

Ținuta.

Prin aceasta se înțelege atât ținuta pe care un om o adoptă într-un anumit moment, cât și mișcărilor care modifică, influențează poziția corpului, cum ar fi, de deplasarea greutatea corpului prin aplecarea înainte sau înapoi, balansul pe vârfuri și pe călcâie, poziția picior peste picior etc.

Mimica.

Prin aceasta se înțelege toate semnele și fenomenele pe care le putem observa pe fața cuiva.

Gestica.

Prin aceasta se înțeleg toate gesturile brațelor, limbajul mâinilor s.a. acțiuni cum ar fi de exemplu deschiderea unei uși, stingerea unei țigări etc.

Distanța.

Prin aceasta înțelegem distanța pe care o păstrăm față de ceilalți (uneori și față de animale sau de obiecte), cât și mișcările bruște, care au drept scop modificarea distanței față de un obiectiv, de ex.: săritul brusc cu-n pas înapoi etc.

Intonația.

Prin aceasta înțelegem toate aspectele care se manifestă în timpul vorbirii așa cum ar fi intonația, modulațiile, pauzele de vorbire, intensitatea sonoră, ritmul vorbirii etc. În sfera intonației intră și manifestările sonore lipsite de conținut verbal, cum ar fi de ex.: plescăitul din limbă, oftatul, gemutul etc.

Aplicații:

1. Comentați expresia „un gest - face cât o mie de cuvinte”;
2. Caracterizați funcțiile pe care le realizează comunicarea non-verbală;
3. Dezvăluiți caracteristicile tipurilor de comunicare;
4. Caracterizați limbajul non-verbal pozitiv și limbajul non-verbal negativ.
5. Vi s-a întâmplat ca cineva să vă pună la punct ? Care a fost reacția dvs. ?

Prezentarea se termină, vorbitorul solicită să i se pună întrebări. Care este părerea dvs. despre tăcerea care se lasă ?

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE IV. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Structura unității de învățare

- 4.1. Delimitări conceptuale
- 4.2. Cauzele conflictelor
- 4.3. Tipologia conflictelor
- 4.4. Moduri de abordare a conflictului și rezolvarea conflictelor

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- ✓ Să identifice delimitările conceptuale ale conflictelor;
- ✓ Să identifice cauzele conflictelor într-o organizație;
- ✓ Să depisteze tipurile de conflicte;
- ✓ Să cunoască îndatoririle terților;
- ✓ Să identifice metodele de rezolvare ale conflictelor.

4.1. Delimitări conceptuale

Studiile efectuate de mai mulți autori arată că:

- peste 65% din rezultatele proaste ale unei organizații provin din relațiile încordate dintre angajați, nu din lipsa de abilitați sau motivație a angajaților.
- până la 30% din timpul unui manager este consumat cu rezolvarea unui conflict
- 42% din timp este cheltuit pe ajungerea la acorduri în situațiile conflictuale
- deciziile luate în timpul unui conflict sunt întotdeauna inferioare deciziilor luate în cadrul cooperării;
- cel puțin 50% din toate plecările personalului au la baza un conflict cronic nerezolvat.

Termenul de „conflict”:

- latinescul *confligo* - a se lupta, a se bate;
- *conflictus* (participiul substantivat) - ciocnire, șoc, ceartă;
- sinonime - disensiune, dispută, ceartă, scandal, luptă, război.

Neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, discuție (violentă).

(Conform DEX-ului)

Conflictul este și el un “ingredient cotidian al experienței noastre de viață.

- Bătăie sau luptă
- Dezacord sau opoziție acută de idei, interese
- Tulburare emoțională apărută din ciocnirea impulsurilor opuse sau incapacitatea de conciliere a acestora.
- Conflictul este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea, percepția situației conflictuale), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele) și o componentă comportamentală (acțiunea, inclusiv comunicarea).
- Conflictele sunt procese ce apar între două sau mai multe persoane (grupuri, organizații, state), atunci când au puncte de vedere diferite, scopuri, nevoi și valori diferite și se luptă pe resurse limitate, care ar putea fi folosite pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă.
- După Kolt... Conflictul este o situație în care oamenii interdependenți prezintă diferențe în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și intereselor individuale și interacionează în procesul de realizare a acestor scopuri.

4.2. Cauzele conflictelor

Concepțiile diferite asupra conflictului sugerează puncte de vedere diferite asupra surselor conflictului. Cauzele care generează stările conflictuale pot fi cautate atât în elementele de ordin

psihosociologic, cât și în elementele structurale ce caracterizează organizațiile. Astfel, stările conflictuale pot fi determinate de: nepriceperea unui membru al grupului de a-și îndeplini sarcinile ce i-au fost atribuite, nemulțumirea față de modul de repartizare a sarcinilor, percepții și interpretări greșite, lipsa unei comunicări deschise și oneste, relațiile interpersonale dificile, existența unui climat de neîncredere între oameni, agresivitatea, teama de a lăsa pe alții să se afirme, competiția, etc.

Un model simplu de explicare a conflictelor surprinde într-o variantă instrumentală contradicțiile, atitudinile și comportamentul părților implicate. Din acest punct de vedere, cauzele conflictelor trebuie privite pe toate cele trei laturi, deoarece conflictul este un proces dinamic în care contradicțiile, atitudinile și comportamentale se schimbă continuu și se influențează reciproc.

Cauze:

- Incompatibilitatea și diferențele. Două elemente sunt în raport de incompatibilitate dacă fiecare îl contrazice sau se opune celuilalt, dacă obstrucționează, interferează, face mai puțin probabilă sau chiar imposibilă realizarea celuilalt element. Pot constitui surse ale conflictului unele trăsături de personalitate(ex. Mobil vs. Inert, Extravertit vs. Introvertit), opinii, atitudini, credințe, valori, nevoi.
- Satisfacerea nevoilor umane. Oamenii intră în conflict fie pentru că au nevoi care sunt satisfăcute de procesul conflictual însuși, fie că au nevoi neconcordante cu ale altora.
- Comunicarea poate presupune conflict în două situații: când este absentă (individul nu spune ce îl doare, dar acumulează tensiuni) sau defectuoasă (care duce la înțelegere eronată, neînțelegeri).
- Lezarea stimei de sine. Există o serie de conduite interpersonale care pot leza stima și imaginea de sine determinând apariția conflictelor:
 - contestarea, minimalizarea de către o persoană a succeselor, realizărilor majore, sau critica sistematică ori doar accidentală a modului în care individul a performat o activitate sau a rezultatului acesteia. Efectul este negativ atunci când evaluatorul este o persoană prețuită de cel evaluat pe linia relațiilor afective sau a componentei în domeniul din care este valoarea atacată;
 - contestarea, minimalizarea, atacarea valorilor celuilalt;
 - propunerea unor sarcini cu standarde inaccesibile, care depășesc vizibil capacitatea persoanei, ducând sigur la eșec;
 - constrângerea sau manipularea unei persoane să acționeze contrar conștiinței sale.
- Conflictul de valori. Un conflict în care sunt implicate valori este mai profund și greu de tratat. Când oamenii simt că le sunt atacate valorile, se simt atacați personal.

- Conflictul de norme, nerespectarea normelor explicite și implicite. Normele sociale sunt standarde sau comportamente comune, acceptate de membrii grupului și așteptate de ei. Conștient sau nu, sistematic sau accidental, încălcăm norme și astfel lezăm, facem atingere confortului celuilalt.
- Comportamente neadecvate.
- Agresivitatea. Între agresivitate și conflict există o relație reciprocă. Agresivitatea este fie cauza, fie rezultatul conflictului. Marca agresivității este intenția nocivă, ostilă, îndreptată asupra unei persoane.
- Statutul, puterea și prestigiul.

Consecințele conflictelor

Există o serie de **consecințe negative**, între care:

- produc emoții și sentimente negative: furie, anxietate, teamă, suferință și agresiune; resentimente, tristețe, stres; singurătate;
- confuzie afectivă și cognitivă;
- îmbolnăviri psihice și organice;
- pot distruge coeziunea și identitatea grupului;
- risipă de timp;
- privarea de libertate, etc.

Conflictul nu presupune în mod obligatoriu aspecte negative: tensiune, ceartă. El presupune și o serie de **efecte pozitive**:

- crește motivația pentru schimbare, combat stagnarea;
- îmbunătățește identificarea problemelor și a soluțiilor;
- crește coeziunea unui grup după soluționarea comună a conflictelor;
- crește capacitatea de adaptare la realitate;
- oferă o oportunitate de cunoaștere și dezvoltare personală;
- dezvoltă creativitatea;
- consolidează încrederea în sine și stima de sine;
- crește calitatea deciziilor;
- eficientizează activitatea;
- încurajează intercunoașterea, etc.

Dacă conflictul este negat, reprimat, camuflat, sau soluționat de tipul de câștigător-învins, acesta poate avea o serie de **efecte negative**:

- scade implicarea în activitate;
- diminuează sentimentul de încredere în sine;
- polarizează pozițiile și duce la formarea de coaliții;

- dileme morale;
- dificultăți în luarea deciziilor.

4.3. Tipologia conflictelor

Tipuri de conflicte:

- a. Din punct de vedere al efectelor pe care le au asupra evoluției activității organizației
 - Conflicte funcționale
 - Conflicte disfuncționale
- b. Din punct de vedere al subiecților aflați în conflict
 - Conflict intrinsec individului
 - Conflict interpersonal
 - Conflict între indivizi și grupuri
 - Conflict între grupuri
- c. Din punct de vedere al conținutului lor
 - Conflictele esențiale (de substanță)
 - Conflictele afective
- d. În funcție de durata și modul de evoluție
 - Conflictul spontan
 - Conflictul acut
 - Conflictul cronic
- e. Din punctul de vedere al actorilor implicați
 - Conflictele între elevi
 - Conflictele profesor- elev
 - Conflictele profesori-părinți
 - Conflicte între profesori

Tipuri de conflicte din punctul de vedere al **actorilor implicați**:

- **Conflictele între elevi** sunt determinate de atmosfera competitivă (elevii sunt obișnuiți să lucreze individual, le lipsește deprinderea de a lucra în echipă, încrederea în ceilalți, dacă nu obțin triumful asupra celorlalți își pierd stima de sine), atmosfera de intoleranță (lipsește sprijinul între colegi, apar resentimente față de capacitățile și realizările celorlalți, neîncrederea, lipsa prieteniei, singurătatea și izolarea), comunicare slabă (elevii nu știu să asculte și să comunice, să-și exprime nevoile și dorințele, nu înțeleg sau înțeleg greșit intențiile, sentimentele, nevoile și acțiunile celorlalți), exprimarea nepotrivită a emoțiilor (elevii nu știu să-și exprime supărarea sau nemulțumirea într-un mod neagresiv, își suprime emoțiile), absența priceperilor de rezolvare a conflictelor (sunt utilizate modalități violente mai degrabă decât modalități creative), utilizarea

greșita a puterii de către profesor (profesorul utilizează reguli inflexibile, autoritate exacerbata, atmosfera de teama și neînțelegere). Acest tip de conflict poate fi aplanat prin cooperare elev-elev, elev-clasa, elev-profesor, comunicare, toleranță, expresie emoțională pozitivă.

- **Conflictele profesor-elev** pot fi evitate printr-o comunicare eficientă completă, prin luarea deciziilor în mod democratic, prin deprinderea elevilor de a-și exprima emoțiile în mod constructive. Trebuie să se țină seama de interesele, dorințele, trebuințele elevilor în stabilirea regulilor, sancțiunilor și să nu se manifeste autoritarism din partea cadrelor didactice

- **Conflictele profesori-părinți** sunt determinate de comunicarea defectuoasă datorită neînțelegerilor, numărului mic de contacte, conflicte de valori, lupta pentru putere (prejudecăți ale părinților bazate pe experiențele anterioare, neînțelegerea rolului părinților sau profesorilor în educația copiilor). Soluționarea acestui tip de conflict se poate realiza prin:

informarea periodică a părinților în legătura cu realizarea obiectivelor educaționale, cu performanțele școlare ale copilului

contacte mai dese în care li se solicită părinților sugestii și opinii

comunicare completă, clară, pe înțelesul părinților a unor aspecte referitoare la procesul educațional

- **Conflictele între profesori** pot fi personale sau profesionale și pot fi aplanate prin contacte cât mai dese cu managerii instituției școlare, prin aprecieri în cazul unor activități reușite, prin manifestarea cooperării și toleranței față de idei diferite.

Dinamica conflictelor

Starea latentă: în acest stadiu există condițiile declanșării conflictului, fără ca acestea să fie sesizate. Caracterul limitat al resurselor, dorința de autonomie, inacceptarea controlului, starea de declin a organizației sunt cauze care pot influența instalarea conflictului latent.

Conștientizarea conflictului: acum conflictul este cunoscut, înțeles și recunoscut de către cei implicați. Conflictul conștientizat este încă într-o fază incipientă, când părțile nu au reacționat încă afectiv. Mai întâi apare sentimentul de opresiune, amenințările sunt percepute, dar ele nu sunt considerate suficient de importante pentru a li se acorda atenție.

Acutizarea stării conflictuale constă în accentuarea stării tensionale. Conflictul este inevitabil, dar el nu a fost încă declanșat.

Declanșarea conflictului: în acest stadiu conflictul se manifestă fățiș și devine vizibil chiar și pentru cei neimplicați direct în conflict

Sfârșitul conflictului: acum are loc schimbarea condițiilor inițiale care au declanșat conflictul; noile condiții permit fie cooperarea, fie vor duce la declanșarea unui nou conflict.

4.4. Moduri de abordare a conflictului și rezolvarea conflictelor

Curentele de gândire prezentate, impun tehnici și modalități diferite de soluționare a conflictelor. Cunoscuții teoreticieni ai stilurilor de conducere bazate pe oameni și sarcini, R. Blake și J. Mouton propun o tehnică de abordare a conflictului bazată pe dezvoltarea unor relații de cooperare între părțile aflate în conflict.

- Compromis
- Confruntare
- Forțare
- Retragere
- Aplanare

Compromisul presupune concesi reciprocă, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Această posibilitate de soluționare a conflictelor pornește de la supoziția că există întotdeauna o cale de “mijloc” pentru soluționarea diferendelor, dezacordurile fiind rezolvate prin negocierea unei soluții de compromis. Compromisul este de fapt o soluție superficială de împăcare a tuturor părților care presupune sacrificarea convingerilor și uneori a raționalității. Adoptarea acestei metode se face mai ales atunci când părțile au puteri egale și sunt ferm hotărâte să-și atingă scopurile în mod exclusiv.

Confruntarea este o abordare a conflictului care ia în considerare atât nevoia de rezultate, cât și relațiile cu subordonații. Aceasta constituie, probabil, singura cale de rezolvare definitivă a conflictului și este utilizată în cazul în care se acceptă diferențele legitime dintre părți, cheia soluționării conflictului fiind recunoașterea onestă a diferențelor. Studiile arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul prin confruntare, pentru început, iar apoi încearcă aplanarea, compromisul, forțarea și, abia la urmă, retragerea.

Forțarea este utilizată îndeosebi în cazul în care managerul dorește, cu orice preț, obținerea rezultatelor, fără a avea considerație față de așteptările, nevoile și sentimentele celorlalți. De obicei, această modalitate de rezolvare a conflictului se bazează pe forța de constrângere a managerului, care utilizează abuziv sursele de putere pe care le deține asupra subordonaților săi. Pe termen scurt, forța poate reduce conflictul, dar efectele nu sunt dintre cele favorabile pe termen lung. Practica a confirmat că într-un climat de constrângere productivitatea va scădea. În realitate, se poate ajunge la motivația negativă a subordonaților, lucru ce atrage frustrări, în consecință conflicte mai grave.

Retragerea arată o preocupare redusă atât pentru rezultate, cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerii care adoptă această soluție se retrag din conflict, amână asumarea responsabilităților, ignoră situațiile și persoanele și este caracteristică celor lipsiți de încredere în ei înșiși.

Evitarea conflictului presupune ignorarea acestuia în speranța că va dispărea de la sine. Conflictul însă nu dispărea, ci rămâne în stare latentă. El poate izbucni cu o intensitate mult mai mare dacă situația care a generat conflictul este deosebit de importantă pentru organizație.

Aplanarea se rezumă la încercările managerului de a mulțumi toate părțile implicate în conflict. În această situație sunt supraevaluate relațiile cu subordonații și sunt neglijate problemele „tehnice” ale organizației. Pentru că managerul dorește aprobarea celor din jur, va considera orice situație conflictuală ca fiind o gravă disfuncție, în consecință va ceda în fața celorlalți doar de „dragul” calmării situației.

Altfel spus, aplanarea conflictului se întâlnește atunci când una dintre părți este dispusă să satisfacă interesele celeilalte părți, în dauna propriilor sale interese, fie pentru a obține un credit din partea celorlalți, fie pentru că armonia și stabilitatea este vitală în organizație.

Aplanarea, în schimb poate genera în viitor obstacole pentru obținerea de performanțe ridicate, mai ales în cazul organizațiilor cu rezultate mediocre.

Strategii pentru rezolvarea conflictelor intergrupuri

Soluții ce țin de comportament

1. Separarea fizică a grupurilor, reducând conflictul prin reducerea contactului
2. Admiterea interacțiunii și a întâlnirii dintre grupuri, dar numai între anumite limite, conform unui set de reguli prestabilit
3. Grupurile sunt separate; există persoane care joacă rolul elementului de legătură, deoarece au statut înalt în ochii tuturor grupurilor implicate, iar atitudinile lor se potrivesc cu idealurile grupurilor; au suficientă experiență pentru a înțelege problemele fiecărui grup

Soluții ce țin de atitudini

4. Negocieri directe între reprezentanții grupurilor aflate în conflict, asupra tuturor aspectelor conflictuale, negocieri care au loc în prezența unor indivizi care sunt considerați neutri din punctul de vedere al conflictului respectiv și respectați de toate grupurile (judecător).
5. Negocieri directe între reprezentanții grupurilor fără prezența unei părți neutre pe post de arbitru
6. Schimb de membri între grupuri astfel încât să fie motivele de acțiune ale fiecărui grup să fie clarificate prin percepțiile cotidiene; crește familiarizarea cu activitatea celuiilalt grup; după ce indivizii respectivi revin la grupul originar și prezintă ceea ce au receptat- se folosesc negocierile directe.

Conflictul și comunicarea sunt într-o relație de interdependență, acolo unde se ivește un conflict, cu siguranță va exista și comunicare.

Comunicarea are un rol dual în ceea ce privește managementul conflictelor, ca sursă de conflicte și ca formă de prevenire, evitare, gestionare, diminuare ori rezolvare a conflictelor, ce presupun abilități de comunicare.

În practică se apelează frecvent la utilizarea **mediatorului sau părții a treia**. Metoda este deosebit de eficientă atunci când cele două părți aflate în conflict nu mai sunt dispuse la o confruntare onestă, fiind prinse între presiunea organizației și neîncrederea reciprocă. O a treia persoană cu rol de mediator, va încerca să provoace o întâlnire între părți, favorizând comunicarea deschisă. În acest fel se reduce emotivitatea și se creează oportunități egale pentru ambele părți de a-și exprima sentimentele. Pentru a reuși în demersul său, mediatorul trebuie să inspire încredere, armonie și stabilitate. Numai astfel mediatorul oferă o șansă de împăcare a părților adverse și apoi crearea unor facilități pentru comunicarea constructivă.

Analizând structura organizațiilor, pot fi identificate alte căi de evitare a conflictelor. Prima constă în reducerea diferențierilor între departamente sau sectoare așadar, crearea unor departamente cât mai similare unul față de celălalt prin pregătirea cât mai apropiată a resurselor umane ce lucrează în compartimente diferite. Reducerea gradului de interdependență, a doua soluție, poate avea efecte benefice atunci când fiecare unitate de muncă are un grad de autonomie care îi permite funcționarea optimă. În fine, o altă cale de evitare a conflictului structural o constituie creșterea resurselor alocate fiecărui departament în parte, lucru dificil de realizat în condițiile în care resursele sunt tot mai limitate.

Indiferent de metoda utilizată, în relațiile interpersonale pot fi puse în practică și câteva îndrumări utile pentru soluționarea favorabilă (victorie/victorie) a situațiilor conflictuale (H. Cornelius, și S. Faire, 1989):

- formulați nevoile fiecăruia și încercați să veniți în întâmpinarea lor;
- sprijiniți atât valorile celorlalți, cât și pe ale dumneavoastră;
- încercați să fiți obiectiv și disociați problema de persoane;
- concentrați-vă pe corectitudine, nu pe forță;
- căutați soluții creative și ingenioase;
- fiți dur cu problema, dar blând cu oamenii.

Aplicații:

1. Identificați și alte definiții ale conflictelor
2. Exemplificați cauzele conflictelor care au avut loc la DVS. în organizație
3. Găsiți o modalitate originală de clasificare a conflictelor
4. Realizați analiza situațiilor conflictuale (în scris)
5. Prezentați modalități de rezolvare a conflictelor
6. Argumentați intervenția terților în soluționarea conflictelor

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE V.

MANAGEMENTUL COMUNICĂRII CU PERSONALITĂȚI DIFICILE

Structura unității de învățare

5.1. Tipuri de personalități dificile

5.2. Reacții nerecomandate la diverse tipuri de personalități

5.3. Sugestii pentru managementul comunicării cu diverse tipuri de personalități dificile

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- ✓ Să determine caracteristicile tipurilor de personalități dificile;
- ✓ Să identifice reacțiile nerecomandate la diverse tipuri de personalități;
- ✓ Să aplice strategii eficiente de comunicare cu personalitățile dificile.

5.1. Tipurile de personalități dificile

(După tipologia lui Brinkman și Kirschner)

- Tancul
- Perfidul
- Grenada
- Atoateștiutorul
- Atoateștiutorul închipuit
- Serviabilul
- Nehotărâtul
- Taciturnul
- Negativistul
- Jeluitorul

TANCUL

- Este confruntativ, furios, nerăbdător, agresiv și, mereu pe cineva găsește vinovat.
- Puternic, asertiv, exploziv, dominator, atacă direct.
- Are temperament coleric și este nestăpânit.

PERFIDUL (viclean, fățarnic, ipocrit)

Folosește atacul ascuns, comentariile răutăcioase – făcând remarce irelevante care derutează persoanele; umorul lui este sarcastic, tonul mușcător. Vor să fie în atenția celorlalți; îi supără schimbarea evenimentelor; învinuiesc alte persoane când ceva nu le reușește.

“GRENADA”

- Aceasta, după o perioadă de calm și liniște, mai lungă sau scurtă, poate “exploda” nedirecționat și zgomotos cu privire la lucruri care nu au nici o legătură cu contextul prezent.
- Este agresiv, violent, are impresia că nu este apreciat la justa valoare.
- Folosește orice pretext pentru a se declanșa.

“ATOATEȘTIUTORUL”

- De regulă, sunt foarte competenți, asertivi și care nu admit replica, au o toleranță scăzută la corectări.
- Ei vor să-și vadă obiectivele atinse, au un control riguros, nu admit discuții în contradictoriu.
- Ideile noi le percep ca pe o provocare la adresa autorității și competenței lor.
- El crede că destinul lui e de a controla, domina și manipula.

“SERVIABILUL”

Dorește să fie pe plac oamenilor, face multe promisiuni pe care nu reușește să le onoreze, suferă când nu reușește ceva, invocă scuze și explicații, ușor cade de acord cu părerea altora. Ei vor să trăiască în bună înțelegere cu toți, de aceea nu vor să ofenseze pe nimeni.

NEHOTĂRÂTUL

- Este obsedat de partea negativă a deciziei. El are multe motive pentru a nu cere ajutor, nu dorește să deranjeze pe nimeni.

TACITURNUL (tăcut din fire)

- Este pasiv, centrat pe îndeplinirea corectă a sarcinii, este frustrat. Nonasertiv, timid, pasiv.
- Ei se retrag în sine spunând “foarte bine, faceți cum știți voi ..” după care refuză să mai facă ceva.

NEGATIVISTUL

- Centrat pe îndeplinirea corectă a sarcinii. Perfecțiunea este standardul lui, devine disperat când cineva îl încurcă, el vede părțile negative în tot ce-l înconjoară, demotivându-i pe ceilalți.

JELUITORUL

Aceste persoane simt că lucrurile ar putea fi diferite față de cum sunt, dar nu au idee despre ce ar trebui să schimbe ca să realizeze acea diferență. Fiind neajutorate încep să se plângă celorlalți. Trei lucruri îi fac să se văicăreze: greutatea poverilor colective, efortul făcut să vorbească despre tot ce îl deranjează; sentimentul inutilității.

5.2.Reacții nerecomandate la diverse tipuri de personalități

Reacții nerecomandabile la asaltul TANCULUI:

- Contraatacul. Tancul va escalada asaltul, construind o alianță împotriva dumneavoastră.
- Defensiva. Puteți să vă apărați, să explicați sau să vă justificați poziția. Tancul vrea rezultate, nu scuze. El nu este interesat să vă asculte, ba mai mult, aceasta îl supără și mai mult.
- Supunerea umilă, din slăbiciune sau teamă. Teamă este un semnal sigur pentru el că atacul său este justificat.

Reacția nerecomandabilă la atacul PERFIDULUI:

- retragere, atitudine defensivă, de apărare;
- exprimarea neplăcerii, pentru că aceasta îl stimulează cel mai mult;
- sentiment de revoltă sau umilință.
- nu îi spuneți ce vă supărat cel mai mult în fapta, atitudinea lui.

Reacții nerecomandabile la atacul GRENADEI:

- Tendința de a fi la fel de agresiv și violent.
- Răspuns exploziv.
- Tendința de părăsire discretă a terenului.
- Aversiune/repulsie de la distanță.

Reacții nerecomandabile în relația cu SERVIABILUL:

- Blamarea și punerea lui în situații jenantă.
- Nu-i cereți să-și onoreze promisiunile.
- Nu stabiliți termeni concreți și rigizi pentru activitățile ce urmează să le facă.

Sugestie nerecomandabilă cu NEHOTĂRĂTUL

- Iritarea. Ascundeți faptul că ceva vă irită în comportamentul lui.

Reacții nerecomandate cu TACITURNUL

- Tendința de a deveni agresiv, dorința de a-l “scutura” puțin.
- Nerăbdarea, iritarea și aversiunea verbală. El va evita conflictul și dezacordul.

Reacții nerecomandabile cu NEGATIVISTUL

- Tendința de a-l contrazice și de a-i arăta că situația nu este atât de neagră pe cât pare.
- Tendința de a-l disprețui, de a-i întoarce spatele.
- Nerăbdarea.
- Identificarea vinovatului
- Efortul de a-l convinge.

Reacții nerecomandabile în relația cu JELUITORUL

- Nu fiți de acord cu el, în caz contrar îl faceți să plângă.
- Nu îl contraziceți – va începe să vorbească despre aceleași lucruri.

- Nu încercați să rezolvați problemele în locul lui.
- Nu întrebați de ce vi se plânge tocmai dumneavoastră.

Reacții nerecomandabile la atacul ATOTȘTIUTORULUI

- Încercarea de a demonstra că și dumneavoastră sunteți atoteștiutor.
- Tendința de a riposta, contestându-i autoritatea.
- Trăirea de resentimente față de el.
- Atacarea ideilor sau tendința de a abandona, da a accepta reproșurile și de a vă retrage.

5.3. Sugestii pentru managementul comunicării cu diverse tipuri de personalități dificile

TANCUL

- Dobândiți-i respectul, dovediți-i că sunteți puternic.
- Nu dați înapoi.
- Tancul nu atacă oamenii pe care îi respectă.
- Întrerupeți atacul rostindu-i numele, titlul.
- Formulați aserțiunea – Eu, ascultați-l cu atenție, folosiți formule de tipul: “Eu văd ...”, “Din punctul meu de vedere ...”
- Stați pe loc, nu vă schimbați poziția, priviți-l în ochi.
- Lăsați-l să aibă ultimul cuvânt, anunțați-l că veți vorbi cu el când se va calma.
- Cum procedăm când acuzațiile tancului sunt corecte:
- Admiteți greșeala dvs.
- Precizăm succint ce ați învățat din experiența aceea.
- Afirmati că veți proceda altfel în viitor pentru a evita repetarea situației.

Sugestii pentru managementul conflictului cu PERFIDUL:

- Indiferența.
- Curiozitatea amuzantă orientată spre autor.
- Opriți-vă, priviți-l, repetați-i spusele.
- Fiți asertivi, adresați întrebări de informare, directe.
- Pregătiți o relație normală pe viitor (“Pe viitor, dacă apar probleme, vino să discutăm, promit să te ascult.”)

Sugestii pentru managementul conflictului cu GRENADA:

- Captați-i atenția prin a-i rosti numele, dar cu atenție, să nu păreți agresiv, mai bine să păreți prietenos.
- Ascultați cu atenție și folosiți ecoul pentru a-i dovedi interesul.
- Găsiți momentul potrivit pentru a-l întreba ce la deranjat așa tare.

- Oferiți-i sprijinul și atenția de a-l asculta.

Sugestii pentru management: “ATOATEȘTIUTORUL”

- Dovediți răbdare.
- Pregătiți-vă bine ceea ce aveți de spus să nu comiteți nici o eroare.
- Dovediți-i respect pentru ceea ce spune. El trebuie să simtă că îl ascultați.
- Folosiți “ecoul” de mai multe ori. Dați-i importanță.
- Sprijiniți-vă pe ideile lui.
- Folosiți pluralul “Noi” în loc de “Eu”

Sugestii pentru managementul conflictului: “SERVIABILUL”

- Încurajați-i să vorbească și practicați ascultarea activă.
- Arătați-i că apreciați sinceritatea.
- Ajutați-l să-și organizeze timpul și activitățile.
- Arătați-i lucrurile care îl încurcă.
- Asigurați-vă că își va onora promisiunea.

Managementul conflictului: NEHOTĂRĂTUL

- Nu-l grăbiți să ia hotărâri.
- Analizați împreună opțiunile și obstacolele.
- Asigurați-vă că a luat o decizie bună.
- Promovați ideea unui viitor mai bun pentru amândoi.

Sugestii pentru management: TACITURNUL (tăcut din fire)

- Rezervați-vă timp mult pentru a obține o informație.
- Adresați întrebări deschise.
- Glumiți pe seama tăcerii lui.
- Ghiciți ce gândește, asta îi face plăcere.
- Creați un mediu de relaxare, de încredere și deschidere.

Sugestii pentru management: NEGATIVISTUL

- Permiteți-le să fie negativiste.
- Arătați-vă interesat de ce spune
- Oferiți-le șansa de a se orienta pozitiv.
- Folosiți negativismul lui pentru a obține un răspuns pozitiv.
- Dați-i de înțeles că sunteți deschis la ideile lui și că așteptați să vină cu noi soluții.

Sugestii pentru managementul conflictului cu JELUITORUL

- Încercați să particularizați situația pentru a-l împiedica să generalizeze.
- Întrerupeți-l și cereți clarificări.

- Direcționați discuția spre găsirea de soluții.
- Prezentați-i cu tact viitorul și dați indirect, câteva soluții.
- Puneți capăt discuției

Aplicații:

1. Identificați personalități dificile în instituțiile DVS. Caracterizați aceste tipuri de personalități dificile;
2. Simulați un conflict și identificați reacțiile nerecomandate la diverse tipuri de personalități;
3. Exemplificați aplicarea strategiilor eficiente de comunicare cu personalitățile dificile.

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE VI. INTERPRETAREA SEMNALELOR LIMBAJULUI CORPULUI. ȚINUTA

Structura unității de învățare

- 6.1. Despre poziția stând în picioare
- 6.2. Despre poziția șezând. Trunchiul (bust/tors, umeri și bazin)
 - 6.2.1. Picioarele în poziția șezând
 - 6.2.2. Picioarele și scaunul
- 6.3. Despre mers
- 6.4. Despre poziția culcat

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să identifice aspectele ținutei;
- Să caracterizeze diverse tipuri de ținută în poziția stând în picioare;
- Să interpreteze diverse poziții șezând;
- Să determine principalele tipuri de mers și semnificația lor;
- Să interpreteze poziția persoanelor în timpul somnului.

Ținuta:

Prin aceasta înțelegem atât ținuta pe care un om o adoptă într-un anumit moment, cât și mișcările care modifică, respectiv influențează poziția corpului, cum ar fi, de exemplu, deplasarea greutății corpului prin aplecarea înainte sau înapoi, balansul pe vârfuri și pe călcâie, poziția picior peste picior etc.

6.1. Despre poziția stând în picioare

Primul lucru asupra căruia trebuie să ne îndreptăm atenția este modul în care oamenii își deplasează greutatea corpului. Stă drept omul pe care îl studiem (fară, însă, a fi rigid), sau greutatea corpului său este deplasată în față sau în spatele bazinului? (Dacă aveți vreun dubiu, trasați o linie imaginară de la bazin în sus; la o poziție dreaptă, urechea se află cam pe această linie, chiar și dacă spatele ar fi puțin adus).

Teoria limbajului corpului exprimă, de fapt, ceea ce se spune și în popor: cu cât cineva se ține mai drept, cu atât mai verticală este și ținuta sa morală. Tot astfel, un om este fie nesigur (înclinare în față), fie încrezut (înclinare spre spate). Cu toate acestea, se recomandă precauție la aceste aprecieri. Multe persoane foarte înalte s-au obișnuit cu o poziție ușor înclinată înainte, pentru că nu vor să se uite mereu „de sus”. La fel, oamenii foarte mici de statură au învățat să adopte o poziție înclinată ușor spre spate, pentru a nu trebui să ridice tot timpul capul. Prin urmare, în ceea ce privește aspectul discutat, ținuta corpului poate reprezenta un semnal, dar numai unul. Abia când și alte aspecte întăresc impresia formată, se poate presupune că înțelegem semnalele cuiva. Un al doilea aspect de acest fel, la care putem fi atenți, este caracterul deschis, respectiv închis, al ținutei. Prin aceasta se face referire la zona gâtului și a toracelui. Din vremuri imemorabile, orice ființă își apără instinctiv carotida (două artere principale, ramuri ale aortei, situate de o parte și de alta a gâtului care transportă sângele de la inimă la cap), în caz de pericol. Omul face acest lucru ridicându-și umerii și/sau trăgându-și capul între umeri. În anumite situații, se ascunde (suplimentar) în spatele brațelor, respectiv al unui obiect (de exemplu, un dosar), pe care îl folosește ca pe un scut (Fig. 1). Cu siguranță cunoașteți oameni care, în acest sens, nu se ascund aproape niciodată sau care, dimpotrivă, se ascund în mod cronic. Unul umblă prin firmă purtând dosarul la vedere, având o atitudine deschisă (Fig. 1A), altul are o atitudine închisă (Fig. 1 B).

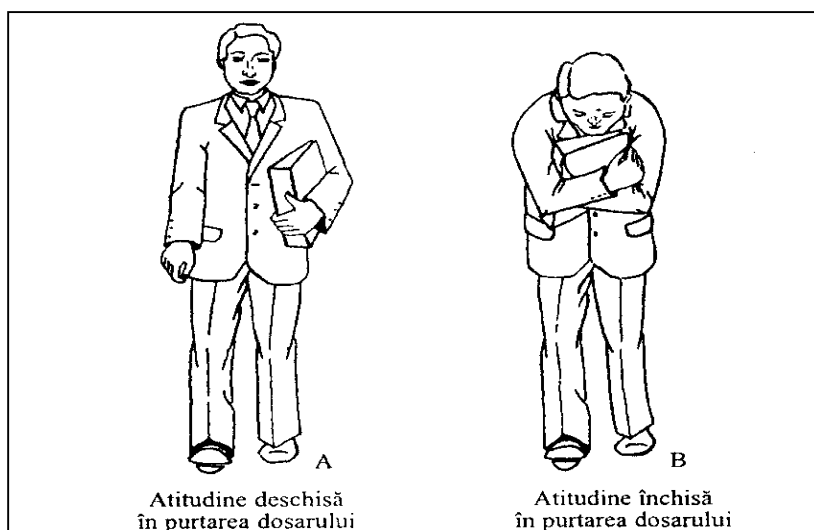


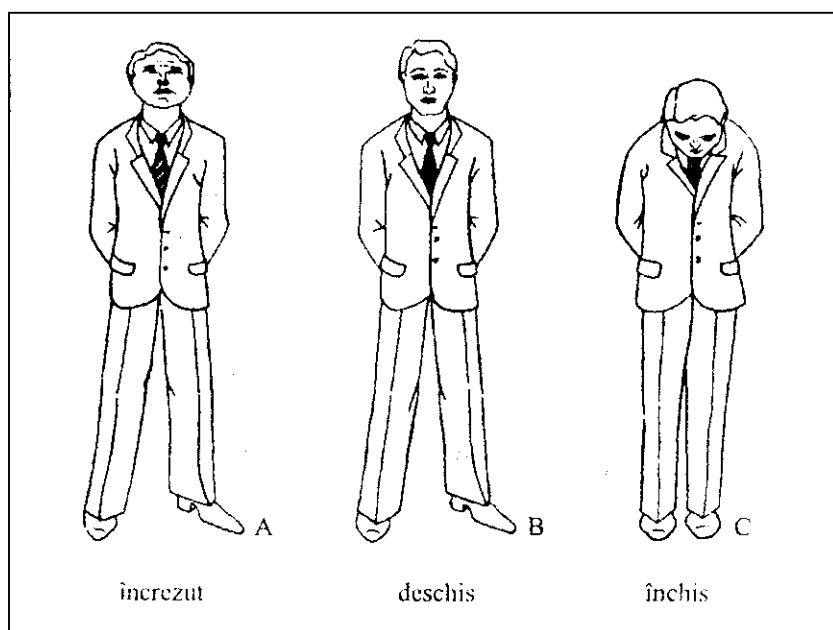
Fig. 1.

Contrariul ultimei ținute menționate îl observăm la un înfumurat. În acest caz, omul emite semnale indicând cât de sigur pe sine se simte. Sau poate vrea să capete această siguranță tocmai prin această ținută? De aceea, un astfel de om trece adesea drept „arogant” în fața celorlalți. Din acest motiv, numim ținuta dreaptă și ținută deschisă. Ea semnalizează atât un caracter deschis față de ceilalți și față de lume, cât și o poziție grație căreia se poate reacționa în ambele direcții, în funcție de împrejurări. Deci și o ținută flexibilă!

Dar ținuta se mai asociază și cu alte semnale, de pildă cu felul în care cineva ne privește (sau nu ne privește).

Fig. 2

Ținuta A, pe care am desemnat-o drept „încrezută”, produce abia atunci această



impresie, când, simultan, direcția vizuală merge de sus în jos. Și anume, înregistrăm la celălalt un „sentiment-de-cu deasupra, - tu-dedesubt”. Interesant ni se pare faptul că există tendința de a se enerva din cauza unei ținute „încrezute” a altcuiva. Poate că ar trebui să ne pară rău de cineva care este nevoit să adopte această ținută. Măreția, atunci când o are cineva cu adevărat, nu mai trebuie demonstrată în mod special, după părerea mea!

Ținuta B, pe care am desemnat-o drept „deschisă”, se asociază, de obicei, cu o privire dreaptă (producând impresia de caracter deschis). Așadar, sesizăm acest semnal nu ca pe unul negativ, în afară de cazul în care celălalt ne „fixează” cu privirea.

Ținuta C, numită în general „ținuta umilă”, se asociază fie cu o privire de jos în sus, fie cu lipsa unui contact vizual. Receptăm ambele atitudini, dar cum le receptăm? Există oameni cărora le place ținuta umilă a altora și oameni care nu se simt bine cu un astfel de interlocutor. Adoptarea ținutei umile este ceva dezagreabil, s-ar putea spune, care se recomandă față de unele autorități, atunci când se dorește să se obțină ceva...

Ceea ce mai putem studia la ținuta unei persoane, este dacă aceasta stă liber, fără a se ține de ceva sau dacă este în căutarea unui sprijin. Există oameni care mereu trebuie să se rezeme de ceva. Alții, dimpotrivă, nu se folosesc de mijloacele de sprijin, chiar și când acestea există. Acest lucru îl puteți observa cel mai bine la un bufet expres sau în unele baruri. Din nou, limba populară ne dă un indiciu, când spune că cineva ar avea nevoie de sprijin. Pentru că un om care „stă în scheletul său”, se sprijină pe centrul său de greutate sau se simte sigur prin faptul că este foarte cu picioarele pe pământ”, va dori, totuși, câteodată - în nici un caz permanent - să se sprijine.

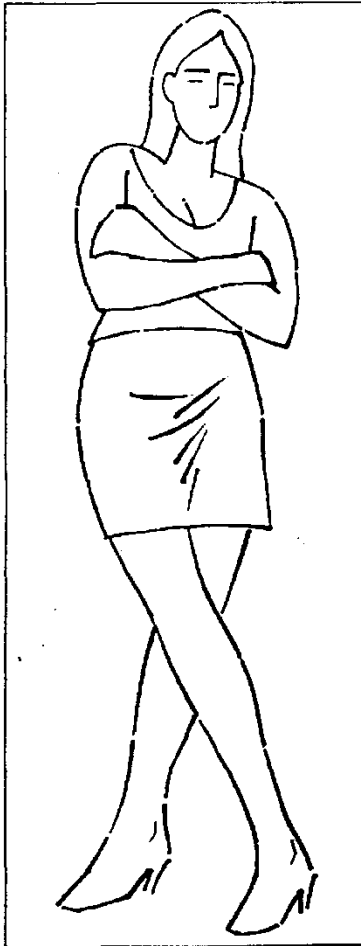
Acest aspect poate fi observat foarte bine la profesori, la conferențieri sau la oratori. Unii vorbitori se agață, pur și simplu, de tribună, alții par să „se țină bine”, în mod normal, de poziția lor, iar alții stau, în cea mai mare parte a timpului, fără să se sprijine. Când una dintre aceste poze exprimă o ținută obișnuită, atunci se presupune, în general, că această ținută uzuală reflectă și ținuta interioară a individului.

Un alt aspect al poziției stând în picioare (ca și al poziției șezând) este distanța pe care o luăm față de (sau de la?) celălalt.

De asemenea, poate fi interesant să observăm cât de (ne)liniștit este cineva atunci când stă în picioare. Se agită încoace și încolo, se leagănă pe vârfuri și pe călcâie sau se sprijină solid pe picioare?

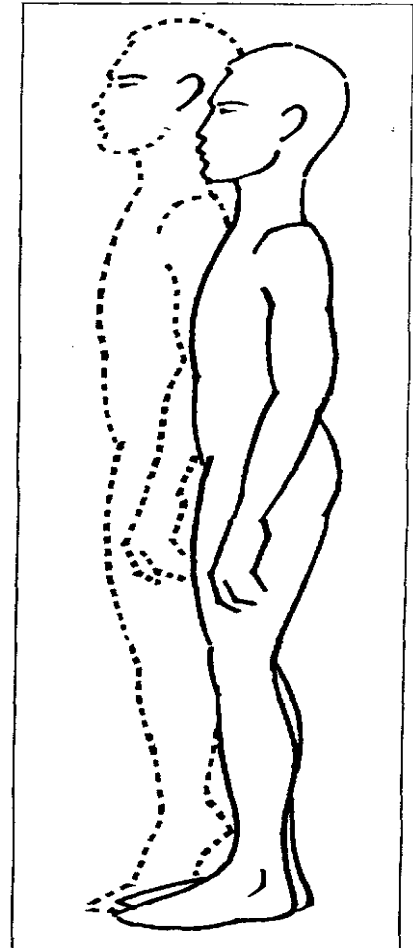
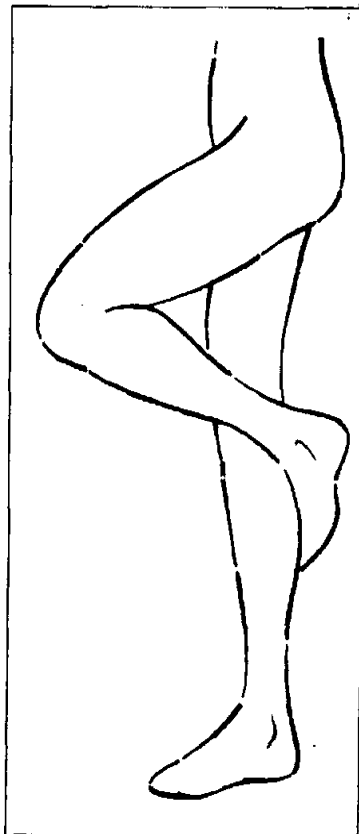
In poziția stând - Șoldurile care se balansează În general, dacă interlocutorul tău, stând în picioare, își balansează fără încetare bazinul de la dreapta la stânga sau înainte și înapoi, înseamnă că abia așteaptă să plece sau să te vadă plecând. Mișcările bazinului exprimă dorința sa de a pune distanță între tine și el. În prezența unei asemenea balansări, ar fi mai bine să nu insiști și să pui capăt discuției. Postura persoanei care își mută întreaga greutate pe un singur șold poate, ocazional, să exprime același lucru, deși în acest caz este vorba deseori despre o postură destinată odihnirii corpului.

În planul seducției,



Unduirea umerilor este o mișcare destinată să atragă privirea celuilalt asupra propriului bazin și, în consecință, asupra sexului și a feselor. Conștient sau nu, este un gest de provocare sexuală; un gest ațâțător menit să agaseze să excite.

Mâinile pe umeri: bărbat ca și la femeie reprezintă în egală măsură o postură provocatoare, menită să seducă ori să excite.



Picioarele încrucișate.

Atunci când o persoană își încrucișează picioarele în poziția stând, înseamnă că nu se simte în largul său, este timidă sau rezervată.

Picioarele încrucișate, cu laba piciorului înnodată în jurul unei glezne

Postură esențialmente feminină, laba piciorului înnodată în jurul unei glezne, în poziția stând, este dovada unei hipertimidități. Persoana respectivă este introvertită și vei avea fără îndoială mult de furcă pentru a o determina să iasă din puternica sa rezervă.

Labele picioarelor: Bătăile mărunte din picior

Atunci când interlocutorul tău începe să bată mărunț din picior, înseamnă că s-a săturat, nu mai suportă. Spusele tale sau tu însuși îl agasați cumplit. Exasperarea sa se manifestă în aceste

bătăi din picior, și ai face bine să încerci să descoperi ce anume îl aduce în această stare, înainte să te lase vorbind singur sau, mai rău, să-și lase furia sau frustrarea să izburnească.

Aceste bătaii mărunte din picior se produc deseori atunci când o persoană se simte în poziție de inferioritate față de interlocutorul său, chiar dacă acesta din urmă nu a făcut nici un gest și nu a rostit nici un cuvânt pentru a provoca această stare.

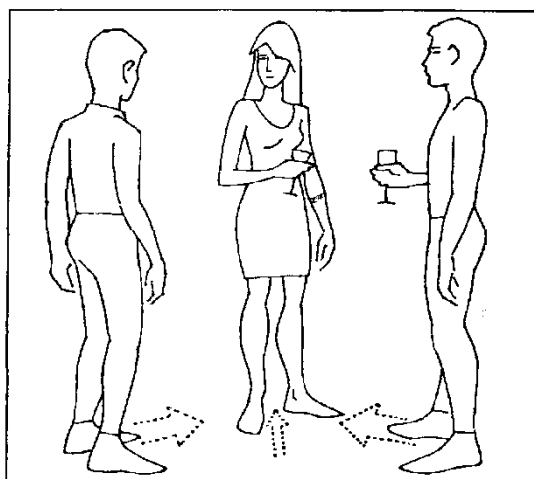
Ridicarea în vârful picioarelor

Dacă, în timp ce-ți vorbește, interlocutorul tău se ridică pe vârful picioarelor, cel mai adesea într-un soi de balansare verticală lentă, încearcă să înțelegi ce anume așteaptă de la tine. Există, în discuția voastră, ceva ce el nu reușește să priceapă. Există un decalaj între nivelul tău de limbaj și al său. Acest decalaj se poate situa în planul cuvintelor, al gesturilor sau al ideilor. Dacă balansul vertical nu încetează, întrevăderea voastră riscă să sfârșească în coadă de pește și, adesea, cu o neînțelegere.

Piciorul indicator

În prezența mai multor persoane, poți cunoaște dorințele masculine (sexuale sau pur și simplu de comunicare) observând direcția indicată de vârful piciorului lor, al celui care este mai în față; dacă Claude își dorește să o seducă pe Estelle, vârful piciorului său va fi îndreptat spre ea. Dacă Denis îl ascultă vorbind pe Dan, dar cu Alexei ar vrea de fapt să discute, piciorul său va avea vârful îndreptat în direcția lui Alexei.

În mod curios, s-ar părea că acest indiciu al preferinței este apanajul bărbaților; în cazul femeilor, trebuie observată mai mult orientarea proeminenței osoase a gleznei.



6.2. Despre poziția șezând. Trunchiul (bust/tors, umeri și bazin)

Bustul/torsul și umerii

La femeie, bustul este expresia propriei feminități, în timp ce la bărbat, unde vom vorbi mai mult despre tors, el este o evocare a virilității sale. Piept de femeie sau piept de bărbat, de

mamă, de tată, de amant sau de amantă, e vorba deseori despre un loc unde e bine să-ți culci capul. Sediul al emoțiilor, bustul își are propriile mișcări, iar dintre acestea, înclinările sale sunt cele purtătoare de mesaje.

1. Bustul aplecat în față

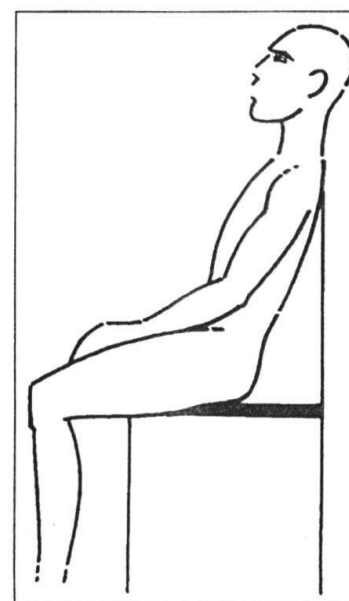
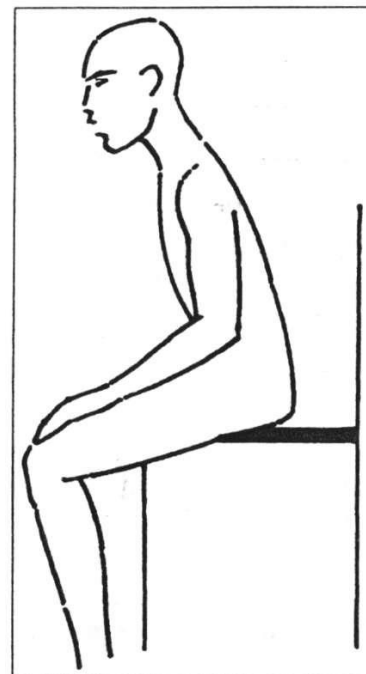
Atunci când bustului interlocutorului tău se apleacă în față, în timp ce conversați, există șanse mari să fie vorba despre o manieră de a se angaja mai puternic în dialog, de a se implica mai mult. Este postura celui care, adesea în mod inconștient, vrea să-și apropie o parte a corpului de al tău, ca pentru a auzi și a înțelege mai bine ceea ce îi spui.

Pe de altă parte, un bust aplecat înainte poate exprima și o tendință combativă, un acces de agresivitate. Va trebui să fii în măsură să percepi cu ușurință această stare negativă, observând privirea și buzele interlocutorului. Dacă prima este dură, iar cele din urmă strânse, grăbește-te să dezamorsezi această situație tensionată.

În plus, poziția bustului aplecat în față poate semnifica faptul că interlocutorul tău este pe punctul de a pleca. Dacă îți semnaleză intenția de a te părăsi ÎNAINTE de a se ridica, înseamnă că discuția voastră l-ai satisfăcut, că e mulțumit de tine și de el. Dimpotrivă, dacă adoptă această postură, cu bustul aplecat în față și mâinile pe genunchi, fără nici un preaviz, în mijlocul unei conversații, înseamnă că vrea să plece **acum**. Într-un astfel de caz, ai de ales: ori schimbi subiectul, dacă crezi că acesta este cauza dorinței sale de a dispărea cât mai iute, ori te ridici tu însuși pentru a-i indica astfel că întrevederea s-a încheiat. Această din urmă atitudine este în general aceea a persoanelor care vor să păstreze în permanență controlul și care preferă să-și trunchieze discursul decât să suporte afrontul (insultă) de a-1 lăsa trunchiat de altcineva.

Pentru a încheia, să mai notăm că o persoană aflată pe punctul de a te concedia, de a-ți arăta ușa, de a te zvârli afară, va adopta aceeași poziție. Dar, cum nu se întâmplă prea des ca o concediere așa intempestivă (neprevăzută) să se facă fără indicii prelabile, rareori semnificația acestei posturi poate fi confundată cu alta.

In planul seducției, dacă te afli în plină operațiune de fermecare a partenerului de discuție, iar acesta își apleacă pieptul spre tine, vei fi îndreptățit să crezi într-o



tentativă de apropiere, chiar într-un fel de ofrandă (prinos, dar) de sine. De altfel, îți poți confirma această ipoteză observându-i dilatarea pupilelor și ritmul respirației.

2. Bustul retras spre înapoi

Dacă interlocutorul tău își trage bustul spre înapoi, într-o poziție de repliere, înseamnă că se disociază de ceea ce se spune. Este un gest de neimplicare prin excelență.

Prin acest gest de recul, cel din fața ta se îndepărtează fizic de tine, mărește distanța care vă separă pentru a-și exprima dezinteresul sau dezangajarea.

3. Bustul încovoiat, umerii căzuți

Exemplu:

Jeanne se află într-un bar, împreună cu vreo zece prieteni.

Și-au petrecut seara dansând și bând, iar acum, la ora două dimineața, nu-și mai dorește decât un lucru: să se strecoare în așternuturi curate și... să doarmă! Iată însă că ceilalți decid să meargă să mănânce.

Fiindcă e venită în vizită la sora ei și nu are propria mașină, Jeanne știe că va trebui să-i urmeze, căci pentru taxi nu prea are bani. Umerii îi cad, bustul

i se încovoiește : „O, nu...! își spune. E abătută... Așa cum se va remarca, oboseala și decepția sunt cele care provoacă această „tasare”, în timp ce sentimentul de înfrângere este perceptibil în postura capului aplecat.

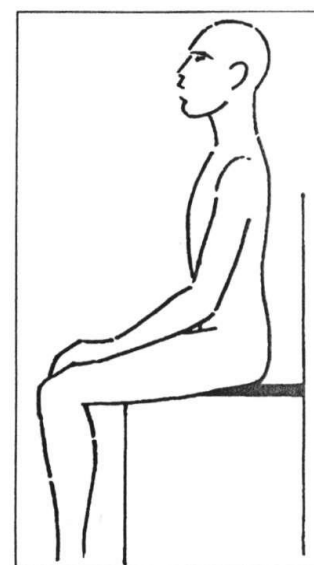
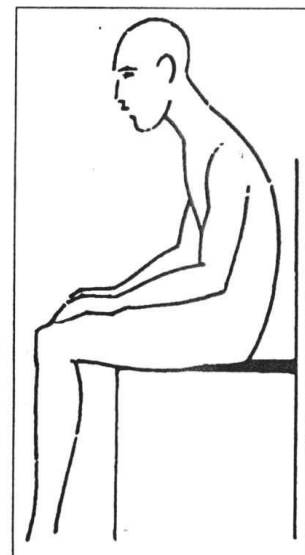
4. Bustul și umerii drepti

Dacă, în imaginea precedentă, din aplecarea umerilor și curbura bustului se puteau citi dezamăgirea și oboseala, din cea de aici se va citi exact opusul.

Când un individ încearcă un sentiment de mândrie sau de satisfacție, când este mulțumit de sine, când dorește să-și scoată silențios în evidență demnitatea sau când are un sentiment de intrepiditate (curaj, îndrăzneală) în fața unei persoane ori a unui eveniment, își va bomba torsul și-și va îndrepta umerii. Este, într-un fel, postura cuceririi, ba chiar a victoriei.

Totuși, poate fi vorba și despre o postură adoptată dintr-un elan de a se proteja de un atac sau de o insultă. Omul, de la cel mai mic la cel mai mare, de la cel mai slab la cel mai puternic, femeie sau bărbat, aflat pe punctul de a combate (fizic sau psihologic), își va bomba astfel torsul.

Atunci când situația de înfruntat este de tip fizic, iar individul stă în picioare, în afara faptului că bustul și umerii i se îndreaptă, mâinile i se postează



instinctiv pe umeri, într-o postură de atac. Este o postură a determinării, a voinței sau a agresivității. Este postura provocării aduse de o situație, o competiție sau un obstacol.

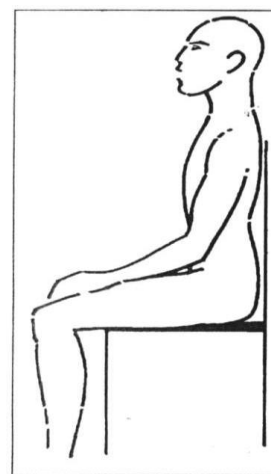
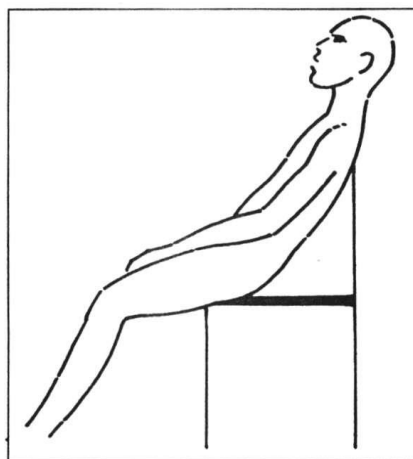
5. Ridicările din umeri

Ridicatul din umeri poate avea diferite semnificații. Trebuie să se țină seama de contextul în care este făcut acest gest, de viteza de execuție și de cuvintele sau mimica ce îl însoțesc.

O ridicare rapidă a umerilor exprimă în general iritarea. Persoana pe care ceva sau cineva o agasează (nervează) va face acest gest ca pentru a se debarasa de sursa agasării sau de intrus.

O ridicare lentă a umerilor poate avea numeroase semnificații. Este un gest ce poate exprima indiferența, ignoranța, detașarea și, uneori, descurajarea. Poate să însemne:

- Ce mă privește pe mine asta?
- Nu știu!
- Puțin îmi' pasă !
- Sunt sătul până-n gât!



Bazinul

Sediul organelor genitale, bazinul se referă și la șezut (la fese) și la umeri.

In poziția șezând. Bazinul aplatizat

Bazinul aplatizat se referă la acea postură cel puțin nonșalantă a persoanei care este aproape culcată pe scaun, cu capul sprijinit confortabil pe spătar, cu picioarele întinse, uneori chiar până la a-ți invada zona intimă. Individul care își permite să adopte o asemenea postură în prezența ta, cu excepția cazului în care se numără printre apropiații tăi, demonstrează lipsă de respect față de tine. Postura sa te avertizează că ai în față o ființă ce practică o remarcabilă detașare. Nu aștepta de la această persoană, atunci când stă așa tolănită, o implicare prea mare. Este o postură de repaus, chiar de lene.

Bazinul pe tăblia scaunului

Poziția șezând, cu bazinul bine sprijinit pe tăblia scaunului, demonstrează o respectare scrupuloasă a regulilor politetei și a conveniențelor. Cu cât bazinul interlocutorului tău este mai lipit de tăblia scaunului pe care stă, cu atât mai mari sunt rezerva și formalismul său.

Dacă urmărești să-l atragi de partea ta, să-și schimbe părerea, să accepte o acțiune riscantă, atunci va trebui să-l faci mai întâi să se decontracteze puțin.

6.2.1. Picioarele în poziția șezând

Încrucișări ale picioarelor

Există patru variante principale de încrucișare a picioarelor, în poziția șezând.

Încrucișarea la nivelul genunchiului

Este tipul cel mai obișnuit de încrucișare, cel pe care educația aleasă l-a inculcat femeilor și pe care mulți bărbați l-au adoptat. Este dificil să-i atribuim o semnificație precisă, întrucât a devenit, pentru un mare număr de persoane, o postură spontană, cea care se adoptă din oficiu în societate, în cadrul unei întrevederi, la restaurant etc.

Acest tip de încrucișare va trebui deci studiat în funcție de alte elemente gestuale.

Încrucișarea la nivelul coapsei

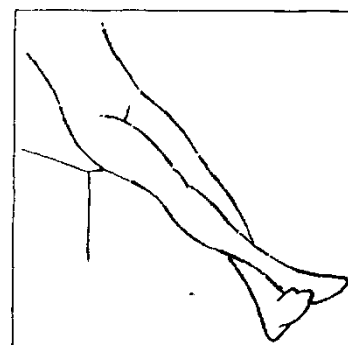
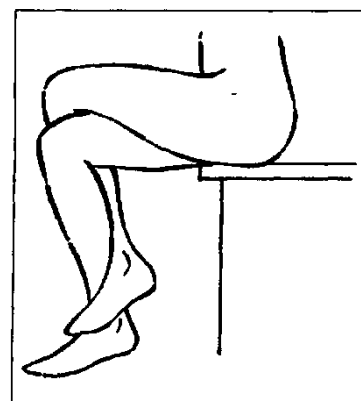
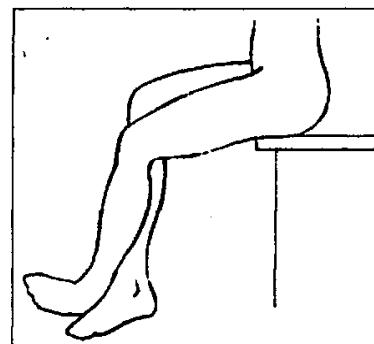
(când o gleznă este așezată exact pe genunchi)

La fel ca în cazul precedent, acest tip de încrucișare, întrucât îmbracă două semnificații opuse, va trebui să fie studiat în funcție de alte elemente gestuale.

Prima interpretare ce poate fi dată acestui tip de încrucișare a picioarelor este aceea a unei închideri medii: interlocutorul nu este complet închis față de tine, dar nu este încă deplin încrezător. Conversația voastră îi provoacă o anume nervozitate.

În al doilea caz, pentru că este vorba despre o postură adoptată de foarte multă vreme de către bărbați și, de când pantalonii sunt admiși, și de către femei, acest tip de încrucișare trebuie acceptat ca o dovadă de stare de bine și de destindere.

Încrucișarea la nivelul gleznelor sau al labelor picioarelor



Încrucișarea la nivelul gleznelor, în calitate de încrucișare (deci, repliere și închidere), poate fi analizată la limită ca un fel de minibaraj compus în principal dintr-un pic de nervozitate și un pic de ezitare.

Totuși, dacă tot restul corpului este decontractat, bazinul este depărtat de tăblia scaunului, picioarele sunt întinse, atunci trebuie să vedem în această postură imaginea însăși a repausului, a destinderii și a stării de bine.

Dubla încrucișare sau picioarele înnodate

Dacă te afli în compania unei persoane care adoptă această postură a dublei încrucișări a picioarelor, vei avea mult de lucru pentru a-i insufla încredere, întrucât se prezintă ca o veritabilă fortăreață.

Este posibil, desigur, ca tu (tu, vorbele tale, gesturile tale) să fii responsabil de nervozitatea sa intensă, dar adesea, în acest tip de închidere, este vorba mai curând despre o problemă legată direct de persoana închisă. Într-un atare caz, dubla încrucișare este deseori un fel de gest de autoprotecție.

Picioarele încrucișate, cu laba piciorului agitându-se

Laba piciorului sau gamba care se agită constituie aproape întotdeauna un semn de dorință sau de nerăbdare de a pleca, de a fi în altă parte.

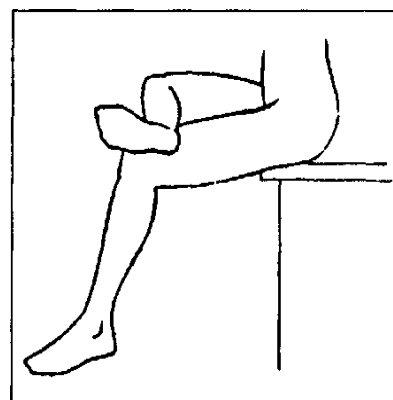
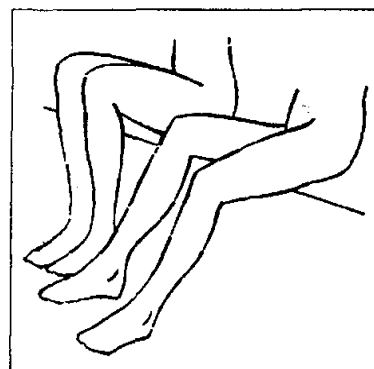
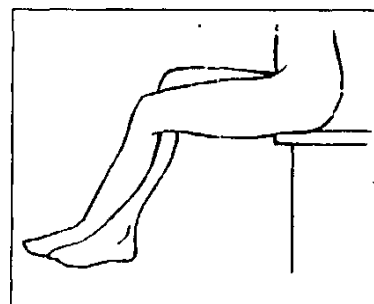
Totuși, câteodată, poate fi vorba și despre o reacție de nervozitate la ceea ce se spune sau se întâmplă. În acest din urmă caz, laba piciorului nu se agită decît atît timp cît durează cauza stresului.

Picioarele întinse parțial

În timpul unei întrevederi în care interlocutorii sunt în largul lor, picioarele se destind puțin cîte puțin și se îndepărtează de scaun. Aceasta înseamnă, în general, că încrederea s-a instalat și că fiecare se simte egalul celuilalt. Totuși, dacă numai unul dintre cei doi interlocutori își întinde picioarele, în timp ce celălalt le menține aproape de scaun, înseamnă că primul are, față de ce de-al doilea, un sentiment de superioritate.

Picioarele întinse total

Ferește-te să-ți etalezi picioarele în toată lungimea lor, căci asta antrenează rapid acea postură indolentă, ce este percepută, cel mai adesea, ca o lipsă de respect și de politețe.

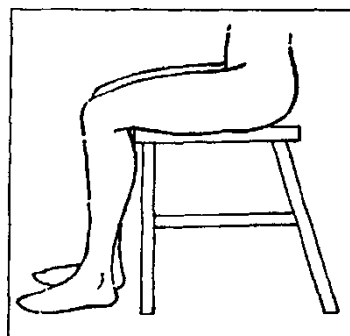
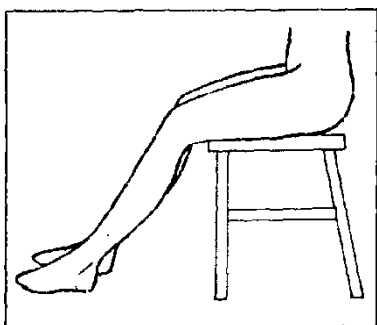
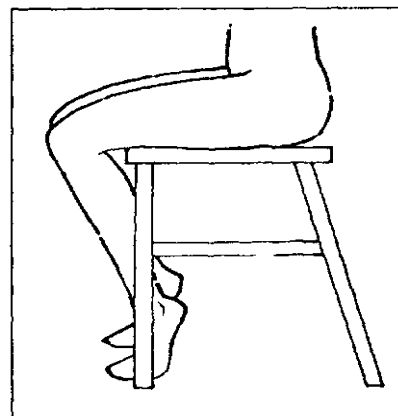


Dacă, în cursul unei conversații, interlocutorul tău își întinde astfel picioarele spre tine, a-i de-a face cu acea tentativă, inconștientă, de a-ți încălca teritoriul, de a pătrunde în sfera ta de intimitate.

6.2.2. Picioarele și scaunul

Așa cum tocmai am arătat, picioarele întinse denotă în general o lipsă de jenă evidentă. A *contrario*, atunci când picioarele interlocutorului tău sunt strânse sub scaun, înseamnă fie că are o fire timidă și rezervată, fie că există câteva elemente ale discursului tău care îi scapă, care nu sunt suficient de clare. Dacă, în plus, gleznelor îi sunt încrucișate sub scaun, atunci te afli în prezența unei persoane introvertite și care se simte destul de rău în propria piele.

Pe de altă parte, încrucișarea gleznelor cu picioarele scaunului dovedește lipsă de încredere în sine. Picioarele scaunului joacă aici rolul centurii de siguranță sau al vestei de salvare. Este postura persoanelor care nu-și asumă riscuri și pentru care speculația, progresul și experiențele noi nu prezintă nici o atracție.



6.3. Despre mers

Mersul

Mersul ca modalitate de deplasare este definit ca: "a te deplasa pe propriile picioare, în poziție verticală" sau prin "a parcurge o anumită distanță cu ajutorul picioarelor". Cele mai importante aspecte ale unui mers sunt următoarele:

- tempoul;
- lungimea pasului;
- tensiunea mișcării;
- ținuta trunchiului și a capului;
- cât de dreaptă este traiectoria mișcării;
- mișcarea cu pas măsurat;

- poziția vârfurilor picioarelor;
- tactul și ritmul.

Există autori care consideră că direcția privirii unui om mergând spune foarte mult despre acesta. Astfel, un extravertit privește înainte, atât spre drumul pe care merge, cât și la ceea ce i se pare interesant în drumul său. În timp ce un introvertit privește mai curând „înăuntru” său. Merge cu capul plecat și nu percepe nici drumul, nici obstacolele din calea sa (alte persoane sau lucruri interesante) [21,33,77].

Și felul în care cineva își duce picioarele poate avea efectul unui semnal. O persoană care arată precum un „cocoștârc pe arătură”, își trage genunchiul înainte, astfel încât primul punct al corpului care iese în evidență, ca să spunem așa, este genunchiul. Această manieră de a merge este corelată cu precauția, respectiv cu nesiguranța. În acest fel ar merge, de pildă, un soldat pe un teren minat sau cineva care s-ar teme să nu se izbească de ceva pe întuneric.

În contrast cu acest stil de mers, se poate umbla și cu vârfurile picioarelor aruncate înainte. În acest caz, se calcă apăsător pe călcâie, spre deosebire de „mersul cocoștârcului”, la care trebuie să se calce pe toată talpa (centrul de greutate fiind în partea anterioară a tălpii).

Prin urmare, mersul cu vârfurile în sus este un mers puternic, care ocupă spațiul. Așa merge cineva căruia nu îi este frică să nu se rănească. Cineva care are un țel precis de îndeplinit, cineva care se grăbește. Cele mai potrivite puncte de observație sunt piețele, gările, ieșirile de la biserică după slujbă, cât și șoselele în orele de vârf.

Mersul în doi sau în mai mulți poate fi, și el, revelator. Unii autori pretind că, atât capacitatea de transpunere în situația altuia, cât și egoismul, pot fi exprimate prin modul în care cineva merge împreună cu una sau cu mai multe persoane. Îi pasă respectivei persoane dacă celălalt merge prea repede sau prea încet? Își dă măcar seama, când alții au rămas mult în urmă, pentru că nu pot ține pasul? Trebuie să fie rugată, în mod repetat, să țină seama și de ceilalți?

Dar, întrucât cea mai mare parte a timpului o petrecem șezând atunci când suntem împreună cu alte persoane, vom folosi mai multe elemente de interpretare pentru acest aspect.

Funcție de intensitatea diferitelor aspecte ale mersului, se pot deduce scopul, valoarea și posibilitatea de orientare. O creștere a lungimii pasului și a tempoului indică atingerea mai rapidă a țintei și, totodată, arată dorința, nerăbdarea de a ajunge la țintă.

Alte tipuri de mers sunt: mărșăluitul; hoinăreala; mersul egal; târârea picioarelor; pășitul; mersul agitat și neglijent etc. Felul în care merge cineva pe drumul său depinde de ce are în față și de scopul propus.

Tipurile de mers:

- **Mersul ritmic.** La acest mers, pasul este mai puțin orientat spre o anumită țintă și mai mult avântat și de entuziasm. Astfel, rezultă un mers alert, expresie a bucuriei, a trăirilor plăcute a unei situații de moment.
- **Mersul sacadat.** (cu întreruperi scurte, bruște și dese) Acest tip de mers apare atunci când sunt activate motivele care aduc brusc, în prim plan, o țintă anumită în detrimentul mediului înconjurător. Cel ce merge sacadat este posibil să fi reacționat la un stimul, iar acum se îndreaptă cu siguranță către o anumită țintă. Mersul sacadat apare și la persoana care merge ritmic dar își aduce brusc aminte că mai are ceva urgent de rezolvat.

Acest tip de mers poate să devină ritmic atunci când obiectivul propus dispare, pentru un timp, din planul apropiat al gândurilor.

- **Mersul cu trunchiul țeapăn.** Cine merge astfel și își accentuează pasul produce o impresie de persoană "înțepată" sau "țanțoșă" exprimând mândrie, orgoliu, aroganță.

Dacă pașii sunt stăpâniți, plini de putere și arcuiți și dacă recunoaștem echilibrul în mișcare, atunci mersul exprimă siguranța de sine și conștiința propriei valori. Persoana care merge astfel pășește cu fermitate, cu mândrie.

Dacă mersul este neconvingător, chiar dacă avem voința de a păși, dar nu putem concretiza mișcarea, atunci capătă un aspect teatral. Voința incapabilă să se impună face ca pașii să fie mai mici decât ar trebui să fie la o pășire corectă, demascând în acest fel contrafacerea mersului.

- **A merge repede sau încet.** O persoană merge repede sau încet, funcție de forța de care dispune și de temperament. Chiar și motivațiile de scurtă durată pentru atingerea unei anumite ținte au efect de mărire a pasului.

Drumul la capătul căruia ne așteaptă o premieră este parcurs mai repede decât cel la capătul căruia ne așteaptă ceva neplăcut.

- **Mersul cu "pași de uriaș".** Acest tip de mers indică extraversie, dorința de a atinge cât mai repede o țintă, râvnă, neboseala și capacitatea de a trata în foiță.

Persoana care face o mișcare cu pași foarte mari, însoțită de pendularea brațelor sau a trunchiului, este intuitivă și nu se lasă influențată de alții.

Dacă brațele se mișcă sacadat, apare o mișcare de mărșăluire. Când pașii devin mai mari, problemele legate de menținerea echilibrului își găsesc rezolvarea în mișcarea periodică a brațelor. Deoarece prin mărșăluire corpul aflat în deplasare poate căpăta o mișcare armonioasă, rezultă un tip de mișcare relativ puțin obositoare, cu care se pot parcurge distanțe destul de lungi.

Deplasarea cu schimbarea permanentă a direcției și a ritmului este mai obositoare decât marșul forțat.

Din dorința de a arăta mai bine și de a fi mai rapizi, din mărșăluire a rezultat pasul de paradă, de defilare. Inițial, acest pas a fost necesar pentru evitarea neuniformității caldarâmului, dar astăzi el nu mai este folosit decât în scopul de a produce impresie.

- **Pașii scurți sau mici.** Cine merge astfel este o persoană introvertită, care "ține la ea", precaută, calculată dar și abilă. În mod inconștient, acest tip de mers exprimă dorința de a schimba mai repede direcția de deplasare sau faptul că se poate lua mai târziu decizia de schimbare a direcției.

Dacă la un astfel de mers lipsește un tact clar, rezultă un "lipăit" al mersului, fricos și nervos, ceea ce denotă că persoana în cauză vrea să evite, pe loc, orice pericol sau risc.

- **Mersul împiedicat.** Acest mers denotă faptul că dorința de a ajunge cât mai repede la țintă se confruntă cu impulsuri contrarii. Astfel se merge când trebuie îndeplinită o sarcină dificilă. Acest mers reflectă nesiguranța și conflictul interior exprimând, totodată, timiditatea și sfiala.
- **Mersul relaxat.** Poate fi rezultatul anulării unei probleme dificile sau urmarea găsirii unei soluții la o problemă dată. Astfel, tensiunea nu mai apare sau nu dorim să o lăsăm să apară. Mersul devine agale, tacticos, uneori târât, indolent și nedirecționat (funcție de starea de moment).

Lipsa de tensiune este expresia lipsei de interes. O stare de tristețe poate fi, de asemenea, cauza unui asemenea mers. Persoana care merge agale, nedirecționat, savurează mediul înconjurător, neavând practic o țintă anume. Acest mers poate fi asemuit cu munca înceată și cu pierderea de timp. Din acest motiv, angajații care merg astfel sunt apreciați într-un mod negativ și ca fiind nesiguri pe ei.

Mersul agale este un tip de mers încet, fără țintă. În acest caz se face un pas/secundă, în timp ce la mersul normal se fac doi pași/secundă. Cine merge agale (tacticos) se mișcă de dragul mișcării. Mersul agale este un tip de mers care se pretează la mersul în grup. În cele din urmă, hoinăreală este un mers încet, fără țintă, de plimbare voită fără țel. Cine hoinărește vrea să vadă și să fie văzut.

- **Mersul pe vârfuri.** Cine merge pe vârful degetelor are două avantaje: se poate mișca atât de încet încât este posibil să se apropie de cineva sau de ceva, fără a fi simțit; din acest mod de mers se poate trece rapid la sprint, putând astfel urmări pe cineva sau ceva.

- **Mersul legănat.** Dacă trunchiul se leagă puternic la fiecare pas și, în plus, umerii și coapsele sunt împinse înainte, avem de a face cu un mers demonstrativ al "forțașului", care amintește de oamenii - maimuță.

Dacă întregul corp se leagă în ritmul mersului, atunci mersul pare afectat. Dacă, în plus, mișcarea este tensionată, cel în cauză afișează siguranță de sine, lipsă de griji și de forță, în mod demonstrativ. Dacă mersul este lipsit de tensiune, se spune că este un mers moale, legănat, în prim-plan apărând mișcările degajate.

- **Mersul nepotrivit (inadecvat).** Acesta este tipul de mers însoțit de un elan nejustificat, cuplat cu pași foarte mari, făcuți intenționat, cu o viteză relativ mare și cu mișcarea brațelor, care atrage atenția. La acest gen de mișcare, se pare că se dorește consumarea întregii energii de care se dispune, astfel că cel în cauză demonstrează lipsa de preocupare, de a întreprinde ceva concret.

Dacă în timpul mersului cineva se saltă în sus, aceasta indică dorința de mărire, de a se impune. "Înfumurarea" în sensul propriu al cuvântului poate fi motivul de a sălta în timpul mersului, sau atunci când se stă pe scaun.

6.4. Despre poziția culcat

V-ați întrebat vreodată dacă poziția dumneavoastră în timpul somnului ar putea avea efectul unui semnal? Ce credeți că exprimă cineva care se face ghem când doarme sau cineva care „ia în stăpânire” tot patul, de-a latul, încât nu mai are loc nimeni lângă el? Credeți că dormitul pe burtă, respectiv pe spate, poate spune ceva despre cel care doarme?

Un psihiatru american, Samuel DUNKELL, crede în acest lucru. În cartea sa, „Limbajul corpului în timpul somnului”, deplânge faptul că, în ciuda unui număr de peste 600 de studii publicate anual pe tema somnului, nu se spune nimic despre pozițiile de dormit, cu toate că primele aprecieri timide în acest domeniu s-au făcut deja acum câteva decenii. Dar aceasta înseamnă și faptul că, actualmente, există doar propria noastră evaluare. Să sperăm că specialiștii în kinetică vor aborda curând și această temă. Deși această lucrare izolată este încă tratată cu precauție, merită, după părerea mea, să te confrunți cu ea. Unele dintre concluziile autorului le găsesc foarte convingătoare, mai ales când spune „că există o relație strânsă între pozițiile de dormit ale unui om și alți factori cunoscuți în legătură cu el. Adică: *acea* poziție a corpului, care îi mijlocește unui om un astfel de sentiment de siguranță, încât o adoptă în lumea somnului, este pentru modul său de viață... concludent.” (Pag. 66)

Despre oamenii *care dorm în poziție de foetus* (complet ghemuiți, o poziție absolut închisă), afirmă:

„Astfel de oameni manifestă în lumea diurnă (cât și nocturnă) o puternică nevoie de ocrotire și dorința de a avea un punct central, un nucleu, în jurul căruia să își construiască viața și pe care să se poată sprijini." Despre persoanele care dorm pe burtă, spune: „De asemenea, (și în stare de veghe) (ei) se simte constrâns să determine singur ambientul (său) cotidian. (EI) nu apreciază surprizele... „

Și, în fine, despre cei care dorm pe spate (în „poziția regească pe spate"), afirmă „că (aceștia) își receptează întregul univers diurn ca regi sau regine ale somnului și chiar mai mult... Cei care dorm pe spate se caracterizează, în general, printr-un... simț al siguranței, prin încredere în sine și o personalitate atât de puternică, încât le vine ușor să accepte lumea și ofertele sale."

Un studiu întreprins în anul 1909 (Universitatea Harvard) a arătat, așa cum susține DUNKELL, că 75 % din subiecții testați, dormeau în așa-numita poziție *semi-foetală*. Această poziție de dormit este poziția culcat pe o parte, cu genunchii ușor trași spre piept: „Are avantajul că se conservă căldura, în timp ce aerul poate circula totuși liber în jurul întregului corp. În afară de aceasta, principalele părți ale trunchiului, în primul rând punctul psihologic central, inima, sunt protejate. În plus, poziția semi-foetală oferă o mai mare mobilitate decât celelalte poziții uzuale, deoarece persoana care doarme se poate întoarce de pe o parte pe alta - fără a fi nevoie să schimbe poziția de somn obișnuită - ... Așadar, această poziție este nu numai comodă, ci și practică, într-un cuvânt, absolut „rezonabilă". Corespunzător cu aceasta, oamenii care preferă poziția sus-amintită, sunt și niște ființe rezonabile, adaptate acestei lumi. Sunt, în general, oameni echilibrați, siguri de ei, care știu să se împace cu realitatea, fără probleme psihice deosebite... Vreau să spun că merită pe deplin să reflectăm la pozițiile în care dormim, chiar dacă nu suntem de acord cu toate aspectele enunțurilor lui DUNKELL. Deoarece pare cert faptul că trebuie să existe o legătură între ținuta noastră din timpul zilei și cea din timpul nopții, pentru că *suntem* corpul nostru - chiar și în somn. Întrucât limbajul corpului este, în parte, „vorbit" inconștient, ar trebui ca și „limbajul inconștient" din timpul nopții să aibă putere de expresie. Rămâne, totuși, întrebarea, cât de „bine" poate fi tălmăcit acest limbaj, presupunând că se îndrăznește o asemenea încercare!

În încheierea capitolului despre ținută, aș dori să subliniez încă o dată că *grupele* de semnale au cea mai mare putere de expresie. De aceea, informațiile precedente vor

trebui înțelese, în marea lor majoritate, în raport cu semnalele pe care le vom mai discuta, ca informații ale limbajului corpului.

> **Rezumat**

Legendă:

~ : Neutru; +: Pozitiv; - : Negativ;

Bustul aplecat în față

+ interes, curiozitate;

+ dorință sexuală, tentativă de seducție;

- agresivitate, respingere; ~ intenția de a pleca.

Bustul retras spre înapoi

- dezangajare, neimplicare, reful, retragere.

Bustul încovoiat

- plictiseală, oboseală, decepție, descurajare.

Bustul și umerii dreupți

+ mândrie, satisfacție, siguranță, stimă de sine, afirmare de sine;

+ sentiment de intrepiditate;

- agresivitate;

~ pregătire de atac, determinare, voință de a învinge, sfidare.

Ridicare din umeri rapidă:

- iritare, agasare.

Ridicare lentă din umeri:

- indiferență, detașare, descurajare ; ~ ignoranță.

Bazinul aplatizat:

- neimplicare, dezinteres, familiaritate, lipsă de jenă.

Bazinul pe tăblia scaunului:

- formalism, rigiditate;

~ respectarea conveniențelor.

Balansarea șoldurilor:

- nerăbdare, dorința de a pleca, plictiseală.

Unduirea șoldurilor:

~ provocare sexuală.

➤ **Rezumat**

Legendă:

~ : Neutru; +: Pozitiv; : Negativ;

- **În poziție stînd sau șezînd**

Picioarele strînse:

- autoprotecție, lipsă de încredere sau de siguranță, nervozitate.

Picioarele depărtate:

- + abandonare, încredere absolută.

Bătăile mărunte din picior:

- nerăbdare, agasare, exasperare ;
- sentiment de inferioritate.

- **În poziție șezînd**

Încrucișarea la nivelul genunchiului:

- ~ bună creștere, postură tradițională.

Încrucișarea la nivelul coapsei:

- + stare de bine, destindere ;
- închidere medie.

Încrucișarea la nivelul gleznelor sau al labelor picioarelor:

- + stare de bine, destindere, repaus;
- nervozitate maximă, ezitare.

Dubla încrucișare, picioarele înnodate:

- închidere totală, nervozitate intensă, autoprotecție.

Picioarele încrucișate, cu laba piciorului agitându-se:

- dorință și nerăbdare de a pleca;
- nervozitate.

Picioarele întinse parțial:

- + deschidere, încredere;
- sentiment de superioritate.

Picioarele întinse total:

- lipsă de respect și de maniere ;
- dorință inconștientă de a invada sfera de intimitate a celuilalt.

Picioarele sub scaun:

- timiditate, rezervă;
- incompreensiune (incapacitate de a înțelege sau de a fi înțeles).

Picioarele sub scaun, cu gleznelor încrucișate:

- introversiune, disconfort.

Picioarele sub scaun, cu gleznelor în jurul picioarelor scaunului:

- lipsă de încredere în sine, conservatorism.

• **In poziție stând**

Picioarele încrucișate:

- timiditate, indispoziție;
- ~ rezervă.

Picioarele încrucișate, cu laba piciorului în jurul unei glezne:

- retragere, introvertire, hipertimiditate.

Picioarele care se balansează:

- nerăbdare, dorință de a pleca, plictis ;
- ~ ezitare.

Ridicarea pe vârfurile picioarelor:

- incompreensiune, decalaj între două niveluri de limbaj.

Aplicații:

1. Comentați ținuta persoanelor din filmulețele vizionate;
2. Interpretați semnificația poziției stând sau șezând;
3. Caracterizați mersul propriu și a persoanelor apropiate;
4. Determinați și caracterizați poziția corpului propriu în timpul somnului.

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE VII. TERITORII ȘI ZONE

Structura unității de învățare

7. 1. Importanța respectării teritoriului
7. 2. Zone. Zona intimă
 7. 2.1. Siguranța și zona intimă
 7. 2.2. Statutul personal și zona intimă
- 7.3. Zona personală (privată)
- 7.4. Zona socială
7. 5. Zona publică

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să argumenteze importanța respectării teritoriului;

- Să identifice cele patru zone și caracteristicile lor;
- Să caracterizeze principalele simptome observate la persoanele a căror sferă de intimitate a fost violată;
- Să prezinte exemple ce țin de siguranța în zona intimă și statutul personal și zona intimă;
- Să descrie reacțiile persoanei la încălcarea distanței-limită;
- Să promoveze regulile pentru respectarea teritoriilor și a zonelor celuilalt.

7.1. Importanța respectării teritoriului

Comunicarea spațială și prin atingere. Comunicarea spațială, numită și proxemică, este definită ca „studiul modului în care omul concepe și utilizează spațiul (Hall) sau ca „știința spațiului între ființe animate și a organizării spațiului în care trăiesc acestea” (Rey-Debouvé). Termenul descrie câteva comportamente legate între ele. Câteva din comportamentele cel mai des studiate include durata de timp în care oamenii mențin contactul vizual atunci când comunică, cantitatea de căldură corporală percepută de alții, posibilitatea ca o persoană să atingă altă persoană în timp ce comunică, sinceritatea fizică a celor care comunică și distanța de la care o persoană poate simți mirosul corporal al celeilalte persoane.

Proxemica se ocupă cu studiul relațiilor spațiale, de apropiere, de depărtare, pe care le întrețin subiecții între ei și de semnificațiile non-verbalizante pe care le au aceste relații.

În general, **un teritoriu** este o întindere a suprafeței terestre pe care trăiește un grup uman; din punctul de vedere al studiului nostru, teritoriul va fi definit ca locul pe care o persoană și-1 însușește punând pe el obiecte personale. Prin urmare, se poate conchide că dacă o țară, un oraș, un sat sau o enclavă pot fi desemnate drept teritorii, la fel pot fi desemnate și o casă, o încăpere, un birou, un fotoliu, sau un pat.

Considerăm *teritoriul și suprafața* sau *locul* pe care o persoană îl consideră ca fiind al său ca fiind o prelungire a trupului său. Fiecare om își are teritoriul personal care cuprinde suprafața din jurul posesiunilor sale ca, de pildă, casa proprie împrejmuită de gard, interiorul mașinii, dormitorul sau scaunul personal, precum și, după cum a descoperit Hall, un anumit spațiu aerian în jurul trupului său. Există trei feluri principale de încălcare teritorială – *violarea*, *invadarea* și *contaminarea* teritoriului:

- *Violarea teritoriului* constituie folosirea nejustificată a teritoriului altei persoane (intrarea într-un birou sau într-o casă particulară fără a cere permisiunea, pătrunderea în camera de odihnă a unei persoane de sex opus);
- *Invadarea teritorială* înseamnă pătrundere pe un teritoriu străin și, prin aceasta, schimbarea statutului acelu teritoriu. De exemplu, dacă părinții intră în locul preferat al adolescenților, ei schimbă destinația acelu teritoriu;

- *Contaminarea teritorială* are loc atunci când cineva face rău unui teritoriu străin; de exemplu, o persoană care fumează o țigară poate contamina locul, dar chiar și obscenitățile unei persoane pot contamina un teritoriu.

Oamenii reacționează diferit la invadarea teritoriului personal. Cei mai mulți îi gonesc pe cei care le încalcă spațiul lor personal, la fel cum fac gangsterii când o bandă rivală apare pe teritoriul lor. O a doua categorie de oameni încearcă să ridice un fel de barieră între ei și invadatori (purtând ochelari de soare pentru a evita contactul vizual sau ridicând garduri pentru a-i face pe ceilalți să înțeleagă că nu sunt bine veniți dacă nu au fost invitați). A treia categorie de persoane se folosesc de o limbă străină sau de un jargon profesional necunoscute "*invadatorilor*". O ultimă categorie de persoane folosesc retragerea (părăsesc teritoriul). La fel ca și animalele, oamenii își marchează teritoriul prin *marcaje centrale* (un pahar pe masă sau o haină pe un scaun), *marcaje de margine* (scaunele de plastic din autobuz sau tren) și *marcajele „pe ureche”* – termen împrumutat de la înfierarea animalelor pe urechi (mărcile fabrici, inițialele de pe cămașă etc.).

Numeroși oameni, deși conștienți de noțiunea de teritoriu așa cum este ea recunoscută și observată în cazul animalelor, nu realizează, din păcate, că la fel se întâmplă și în cazul ființelor umane. Această ignorare a existenței teritoriului celuilalt este sursa multor conflicte, neînțelegeri și acte de agresivitate, chiar de violență.

Dacă o pancartă așezată la intrarea casei tale, indicând „Trecerea oprită, proprietate privată”, reprezintă un mesaj clar pentru oricine știe să citească, nu la fel stau lucrurile în toate cazurile. Poate că ți s-a întâmplat deja să fii invitat la niște prieteni și, în momentul în care ai vrut să te așezi într-un fotoliu foarte primitiv, să auzi spunându-ți-se, uneori puțin în glumă: „Nu, nu ! Nu în fotoliul acela. E preferatul lui Vlad. Așează-te mai bine pe celălalt”. Chiar dacă tonul se vrea glumeț, e mai bine să nu insiști, pentru că aici cuvântul *preferat* înseamnă în mod clar rezervat, iar faptul că Vlad nu este în cameră și nici măcar în casă nu-l schimbă cu nimic pe acela că fotoliul îi aparține și că trebuie să rămână liber, în caz că...!

Copiii au camera lor de joacă sau pătratul lor de nisip și bombănesc repede dacă li se impun camarazi; adolescenții aproape că fac crize de nervi atunci când unul dintre părinți îndrăznește să pătrundă, fără să fi fost poftit, în acea tainică care este dormitorul lor.

Poate că le-ai explicat deja clar celor din anturajul tău că nu sunt bine veniți în biroul tău... Sau că bucătăria este teritoriul *tău* și vai de cel ce și-ar permite să-i calce pragul atunci când trebăluiești acolo...

În realitate, fiecare individ posedă teritoriul *său* ori, cel mai adesea, teritoriile *sale*, pe care le marchează în felul lui. Reflectează și vei realiza că le ai și tu pe ale tale. Gândește-te la locul unde îți place să stai, la scaunul preferat din barul pe care îl frecventezi, la masa ta de la cantina

întreprinderii unde lucrezi. Și gândește-te la ce simți atunci când cineva violează acel teritoriu. Frustrare ? Exasperare ? Furie ? Din păcate, nu e întotdeauna evident că un teritoriu este rezervat și ni se întâmplă tuturor să-l încalcăm, adesea din neștiință, dar uneori și din nepăsare față de accesul interzis. Procedând astfel, indispunem imediat victima infracțiunii, care va încerca automat față de noi neîncredere și resentiment.

Așadar, începând de acum, amintește-ți că pentru a stabili relații armonioase cu ceilalți trebuie să înveți să le respecti teritoriul sau teritoriile și că este relativ ușor, cu bună credință și bunăvoință, să descoperi acele teritorii. O fotografie de familie așezată pe un birou indică limpede că locul e ocupat, la fel și o ceașcă personalizată, o jachetă, o pălărie sau o geantă de mână, un portchei, o luminare, o pilă de unghii etc. Și dacă ai dubii în privința dreptului tău de a pătrunde într-un teritoriu sau de a te așeza pe un scaun sau altul, întreabă, ce naiba! Ține de cea mai elementară politețe !

Codul distanțelor

M.A. Descamps distinge opt distanțe care definesc tipul de relații permise: *intimă mică*, *intimă mare*, *personală mică*, *personală mare*, *socială mică*, *socială mare*, *publică mică* și *publică mare*.

- *distanța intimă mică* (0-15 cm), care este distanța dintre mamă și copil în timpul alăptatului, dintre femeie și bărbat în timpul ceremonialului de curtare, dintre femeie și bărbat în timpul actului sexual, distanța în mijloacele de transport aglomerate; se caracterizează prin contact real, resimțirea mirosului celuilalt, bună viziune asupra detaliilor și voce șoptită;

- *distanța intimă mare* (15-45 cm), care este distanța dintre copil și părinte, dintre membrii unei familii, dintre doi sau mai mulți foarte buni prieteni: se caracterizează prin căldură și miros adesea resimțite, voce catifelată, viziunea detaliilor;

- *distanța personală mică* (45-75 cm), care este distanța confidențelor, a dialogului psihiatru-pacient: se caracterizează prin căldură și miros rar resimțite, voce joasă, viziune a detaliilor;

- *distanța personală mare* (0,75 m-1,25 m), care este distanța secretelor, a confesiunilor: se caracterizează prin voce ridicată fără a se striga, bună viziune a detaliilor;

- *distanța socială mică* (1,25-2,10 m), care este distanța față de un străin, distanța în afaceri: se caracterizează prin voce blândă, prin bună viziune a corpului și feței;

- *distanța socială mare* (2,10-3,60 m), care este distanța când probăm haine, distanța grupurilor mici: se caracterizează prin voce ridicată și privire constantă;

- *distanța publică mică* (3,60-7,50 m), care este distanța reuniunilor, a conferințelor, distanța când învățăm: se caracterizează prin voce foarte puternică, debit lent, viziune centrală a persoanei;

- *distanța publică mare* (mai mare de 7,50 m), care este distanța discuțiilor pasionante din politică: se caracterizează printr-o voce puternică și un debit lent.

Spațiul de comunicare este influențat de:

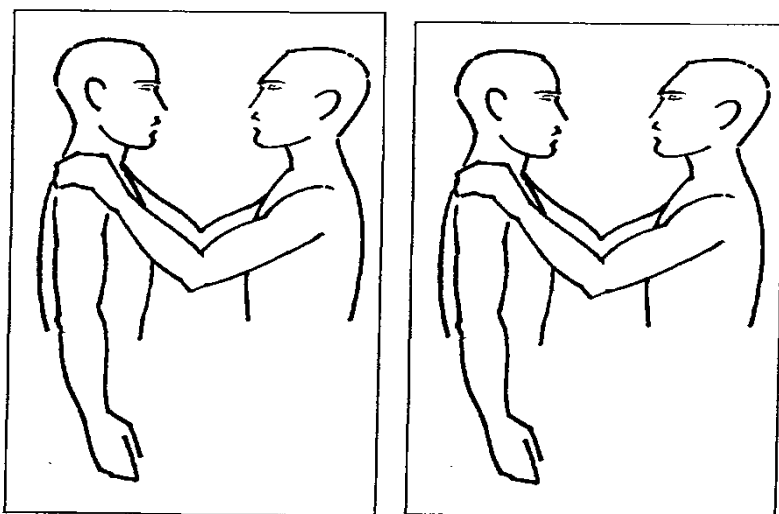
- statutul social;
- cultură;
- context (stradă, acasă, etc.);
- subiectul conversației (secrete, etc);
- sex și vârstă;
- evaluarea pozitivă sau negativă.

Noi ne vom opri la descrierea a patru zone stabilite de Edward Hali.

7.2. Zone. Zona intimă

Aceasta corespunde de la distanța la braț, circa 60 cm. și până la contactul cu pielea. **Un antropolog american, Edward Hali**, este cel care a stabilit pentru prima dată faptul că ființa umană se mișcă în interiorul a patru zone distincte. Cunoașterea acestor zone este esențială dacă dorim să evoluăm armonios în societate. Nerespectarea lor riscă nu doar să antreneze la interlocutorii noștri un reflex de neîncredere adesea urmat de o respingere, ci și să ne expună judecăților semenilor în ceea ce privește educația noastră.

În anglo-saxonă, **zona intimă este numită și „bubble”**, ceea ce înseamnă „bășică”. Ea ne înconjoară trupul ca un al doilea înveliș. Înăuntrul acestui înveliș ne simțim siguri. Pe cei care nu au voie să incalce zona noastră intimă, îi ținem la o distanță de circa o jumătate din lungimea unui brați față de „trup”, pentru a nu se putea atinge prea mult de „înveliș” (= piele).



Zona intimă este zona cea mai apropiată de corp, căruia îi este un fel de prelungire (este ceea ce unii numesc „aură”). Este o zonă de energie care nu-ți aparține decât ție, un loc ultrapersonal, un spațiu pe care îl transporti cu tine, orice ai face, oriunde te-ai duce și în care nimic nu trebuie să pătrundă fără autorizare.

Este sfera TA protectoare și, chiar dacă este invizibilă și intangibilă, rămâne întru totul reală. În plus, constituie un fel de scut și, chiar dacă ne-o imaginăm ca pe un balon de săpun, se dovedește, la nevoie, mai dură și mai rezistentă decât cea mai solidă dintre roci. A pătrunde cu nepăsare în sfera cuiva fără să fii invitat declanșează în mod sistematic la acel cineva un sistem de alarmă ce antrenează imediat o creștere a nivelului de adrenalină. Emoțiile suscitade de violarea zonei noastre de intimitate - despre care se spune că este cuprinsă **între 15 și 45 cm** - sunt întotdeauna intense, dar într-un grad ce variază în funcție de personalitatea fiecăruia.

Se mai pune, de asemenea, problema modului în care a fost comis delictul și a intenției care se ascunde în spatele său; sfera ta poate fi asediată din greșeală, într-o busculadă, de exemplu, din ignoranță, din indolență, din dorința de apropiere, de a stabili cu tine relații mai strânse, din dorința de a te seduce, pentru a-ți încredința un secret etc.

1. Rețineți că această măsură și toate celelalte care urmează sunt, bineînțeles, aproximative și pot varia în funcție de temperamentul fiecăruia. Astfel, dacă o persoană se va simți perfect **într-o sferă de 15 cm, o alta va avea nevoie de 90 cm** (distanță considerată totuși ca ținând mai mult de zona privată decât de cea intimă) pentru a respira în voie și a se simți în siguranță. În consecință, distanțele propuse trebuie utilizate ca indicii și nu ca reguli absolute).

Condiția conform căreia lăsăm de bună voie pe cineva să pătrundă în zona noastră intimă este încrederea .
--

Termenii acestui enunț nu au voie să fie inversați: Nu lăsăm să pătrundă în zona noastră intimă pe oricine în care avem încredere! Dacă, însă, lăsăm pe cineva să pătrundă, o facem numai pentru că avem încredere.

Cuvântul-cheie al ultimei reguli este „de bună voie”. Știți că, în practica zilnică, nu intră în zona noastră intimă numai oameni pe care i-am lăsat de bună voie să se apropie de noi atât de mult. Astfel încât, se întâmplă adesea să se apropie cineva de noi prea mult, făcându-ne să ne simțim presați sau chiar amenințați de persoana respectivă. Nu ne place atunci când cineva ne abordează „neautorizat” într-un mod prea „apropiat”.

7.2.1. Siguranța și zona intimă

Din păcate, siguranța unui om este adesea agresată, în momentul în care se pătrunde în zona sa intimă. Acesta este un păcat săvârșit de multă lume, mai ales de următoarele categorii de oameni: șefi, vânzători, prestatori de servicii, cât și educatori, instructori, profesori și membri ai familiei, respectiv prieteni apropiați, care „aproape fac parte din familie”.

Exemplu: o dată o femeie pigulea într-una pe băiețelul de circa nouă ani, în timp ce acesta se răsucea și își rotea ochii disperat, parcă pentru a semnala întregii lumi cât îi era de neplăcut acest lucru și, în cele din urmă, mama a fost întrebată, de ce făcea acest lucru. „Ce vreți să spuneți?”, m-a întrebat ea. Și a adăugat: „Doar este fiul *meu!*” Tot la fel, mulți părinți cred că ar avea *dreptul* să pătrundă oricând în zona intimă a copiilor lor (chiar dacă aceștia au crescut între timp), numai pentru că sunt părinții lor. Mulți parteneri consideră că, acum, celălalt nu ar mai avea dreptul la zona sa intimă, din moment ce a intrat în acest parteneriat. Nenumărați copii suferă din cauza „apucăturii de obraz”, respectiv din cauza „bătutului bărbătesc pe umăr” din partea anumitor „prieteni de familie”, care nu știu să se poarte cu copiii. În mod interesant, astfel de agresiuni în zona intimă sunt adesea însoțite de observații cum ar fi: „Doamne, cât a crescut!”, care nu sunt adresate copilului, ci reprezintă un enunț *despre* copil, ca și cum acesta nu ar fi de față (cu toate că, în același timp, este lezată zona intimă a copilului!!!). La fel se petrece și la școală: Cu ce drept profesorii pun mâna pe elevi, apropiindu-se prin spatele lor și bătându-i pe umăr (părintește)?! De remarcat este faptul că pe mulți copii îi bucură acest gest - în vreme ce pe alții îi face să sufere această intruziune în „învelișul” lor intim, fără a îndrăzni totuși *să spună acest lucru*: Dar limbajul corpului lor se „exprimă” clar împotriva acestui fapt, numai că mulți profesori nu îl pot interpreta. La fel li se întâmplă și nenumăraților învățăcei cu educatorii lor. Cu cât un om este mai nesigur, cu atât mai mult *sufere* în cazul unei astfel de agresiuni. Întrucât însă educatorii doresc adesea să îi „încurajeze” tocmai pe cei nesiguri, nu fac altceva decât să accentueze spaimile copilului sau ale tânărului respectiv, prin acțiunea lor bine intenționată. De aceea, trebuie să exersăm interpretarea semnalelor distanței, pentru a fi siguri că acest copil anume receptează gestul nostru *prietenesc* într-adevăr drept pozitiv! Pentru că un om a cărui zonă intimă este lezată, se simte desconsiderat și ca om. Nu degeaba este folosită, la interogarea prizonierilor, strategia pătrunderii cu forța în „învelișul” intim al acestora, deoarece se urmărește constrângerea lor, pentru a-i „supune” [60]. Din două filme polițiste de la televizor, unul vă va oferi precis asemenea

scene. În afară de aceasta, cei care vor să „umilească” pe cineva, vor folosi, ca parte a strategiei lor, pătrunderea intenționată în zona intimă a celui vizat, care nu îndrăznește să se apere. Această strategie are succes, măcar pentru faptul că acela în al cărui „înveliș” se pătrunde neinvitat, suferă din această cauză!

Am amintit și despre acei prestatori de servicii care nu păstrează distanța necesară față de clienții lor. Acest pericol apare îndeosebi la meseriile în care prestatorul de servicii trebuie să lucreze în zona intimă a clientului, de exemplu **la coafor, la masaj, la croitorie** ș.a.m.d. Cu cât astfel de persoane sunt mai sensibile la semnalele emise de clienții lor cu privire la distanță, cu atât mai mic este pericolul de a-i supăra pe oamenii respectivi. La probatul hainelor, de pildă, am observat că un croitor priceput întreabă mai întâi: „**Îmi dați voie?**”, apoi așteaptă datul din cap afirmativ (semnalul non - verbal), înainte de a atinge clientul.

Am menționat, de asemenea, categoria vânzătorilor. Deși, teoretic, orice persoană care sfătuiește pe altcineva într-o problemă **ar trebui să păstreze întotdeauna distanța față de client**, prea puțini respectă acest lucru! De aceea, mulți clienți care au un „înveliș” al zonei intime mai întins, preferă să primească un sfat care să vină de la o persoană din spatele tejghelei! Pentru că, în acest fel, pericolul agresiunii este mai jalnic (cu toate că am observat deja multe persoane de la tejghea care se apleacă în față atât de mult, încât clientul trebuie să se tragă înapoi, pentru a-și putea menține intactă zona intimă!).

Din păcate, există și mulți șefi care consideră că au voie să pătrundă în zona intimă a colaboratorilor lor, pur și simplu pentru că sunt „șefi”.

7.2.2. Statutul personal și zona intimă

Am spus mai înainte că întinderea zonei intime ar depinde de doi factori: propria dispoziție (respectiv siguranță) și statutul partenerului de discuție. Aici ar trebui, poate, să ne gândim din când în când la o veche regulă: „**Ce ție nu-ți place, altuia nu-i face!**” Pentru că, astfel, un șef oarecare „își permite anumite lucruri” (urmărindu-i prea îndeaproape pe „oamenii săi”) pe care el însuși le-ar respinge energie. Lucruri pe care el însuși le-ar accepta numai scrâșnind din dinți de la *superiorul său*, dacă și acesta ar ignora zona intimă a subalternului său. Deoarece: cu privire la statut există o regulă, care însă nu poate fi și invers valabilă:

Cu cât statutul unei persoane este mai înalt, cu atât mai întinsă devine zona sa intimă, pe care ceilalți i-o recunosc.

Ceea ce, firește, nu trebuie să însemne că superiorii în rang le pot recunoaște celorlalți numai o „zonă intimă nulă”.

Noii recruți din armata americană sunt adesea întrebați de cei cu vechime: „Știi în ce împrejurări îi poți trage unui ofițer un pumn în față, fără să fii pedepsit?” Răspunsul constă în numirea unui ordin care prevede că nici măcar un superior în grad **nu are voie să atingă** pe cineva cu un grad inferior, fără a cere permisiunea și a primi-o! Astfel, dacă un „sergent- major” vrea să corecteze cuiva poziția mâinii pe armă, mai întâi (teoretic) trebuie să întrebe dacă i se permite. Desigur că, în practica zilnică, acest „regulament” nu este respectat întotdeauna, dar „regulamentul” care urmează este totdeauna aplicat. „Dacă un soldat se ferește de o astfel de atingere, inclusiv corporală, această atitudine este considerată drept auto-apărare și **nu poate fi pedepsită**!”

Din păcate, nu există în cadrul firmelor noastre o asemenea *lege*, la care angajații, a căror zonă intimă este afectată, să poată face apel. Dar unui „șef care se apropie prea mult de colaboratorii săi în acest sens, trebuie să îi fie clar că aceste agresiuni pot avea urmări (imprevizibile): Când colaboratorul se „comută” pe atitudinea de luptă sau de fugă (adică produce hormonii respectivi ai stresului) dar, în același timp, nu îndrăznește, de cele mai multe ori, să lupte sau să fugă, atunci acești hormoni rămân în sistem și dăunează corpului. Dacă nu pot fi dezactivați rapid, ei sunt o adevărată *otrăvă* pentru organism. La fel de bine, i-am putea da respectivului să bea puțin *arsenic*, doar că, în acest caz, am fi foarte conștienți de efectul dăunător. Majoritatea șefilor nu au însă idee cât de mult îi pot afecta pe alții acțiunile lor necugetate, făcându-i nesiguri, enervându-i sau rănindu-i! Așadar, cu cât învățăm mai multe despre semnalele non - verbale, cu atât este mai mic pericolul de a intra „neinvitat” în zona intimă a altora. Deoarece: Așa cum s-a arătat deja, împotriva apropierii față de propria persoană nu poate fi întreprins nimic, atâta timp cât nici unul din cei doi inși implicați nu suferă din pricina acestei apropieri. „Invitația” are loc totuși sub forma unor semnale ale limbajului corpului, exact la fel ca și informația că se află cineva în spatele tău, care îți „suflă în ceafa”.

Cu privire la tema statutului unei persoane și a zonei sale intime, ne putem gândi și la dotările de birou sau la mesele de scris: Cu cât masa este mai mare, cu atât este mai înalt, de obicei, statutul posesorului ei; dar, totodată, cu cât este mai mare masa, cu atât mai mare este și distanța care îi desparte pe interlocutori de posesorul ei. De aceea, multe cadre de conducere au două variante de purtare a discuțiilor: Fie la masa lor de lucru, pe care o folosesc numai în ocazii „formale”, fie într-un colț intim sau într-o sală de conferințe.

Excepție fac oamenii timizi, care le atribuie celorlalți un „statut” mai înalt decât lor înșile, cât și situațiile în care una din persoane are cu adevărat un statut superior.

Iată câteva dintre **principalele simptome** observate la persoanele a căror sferă de intimitate a fost violată:

- creșterea subită a nivelului de adrenalină (cunoscută mai ales ca hormon „de urgență” în diverse agresivități);
- accelerarea ritmului cardiac;
- creșterea tensiunii arteriale;
- atitudine corporală defensivă: reculul corpului, brațele în dreptul pieptului, mâinile ținute ca un scut, poziție de fugă; sau, dimpotrivă, atitudine corporală ofensivă: poziție de atac, dorința de a brusca, de a lovi.

Am întâlnit cu toții, măcar o dată în viața noastră, „pipăitori”, acei oameni care nu se pot exprima fără să te atingă, care-și trec mâna prin părul tău, te ciupesc de obraz, te bat pe un umăr sau își sprijină de-a dreptul brațul pe el ca niște proprietari, sau își tot plimbă degetele pe pielea ta, sau care își apropie mai mult sau mai puțin deschis bazinul sau pieptul de ale tale. I-am considerat cu toții nepoliticoși, nerușinați, indiscreți. Am reacționat cu toții, fie retrăgându-ne atât cât să nu ne mai poată atinge, fie respingându-i, brutal sau nu, după caracterul fiecăruia dintre noi. De ce? Pentru că, așa cum o indică numele, zona intimă este rezervată intimilor; nu sunt admiși în ea decât partenerul de viață, copiii noștri, părinții, prietenii, pe scurt, cei pe care îi iubim și în care avem încredere.

Zona intimă este deci zona contactelor fizice, a confidențelor, a vorbelor de dragoste, a sărutărilor, a mângâierilor, a relațiilor sexuale.

În această zonă, toate simțurile sunt solicitate, într-adevăr, în interiorul acestui mic spațiu, mirosurile corporale sunt ușor perceptibile; punându-ți mâna pe pieptul celui din fața ta, îi poți simți bătăile inimii; cu pielea ta „o poți atinge pe a lui; respirația lui devine audibilă pentru tine și a ta pentru el; și tot în această zonă este cel mai ușor să observi ochii, ai trupului și ai sufletului, acești mari dezvăluitori ai gândurilor și emoțiilor.

Zona intimă este și o zonă de destindere, unde fiecare se abandonează, acceptă să se lase la mila celui alt, să fie oricât de vulnerabil dorește.

Este cât se poate de clar, prin urmare, că nu lăsăm să pătrundă aici pe oricine vrea!

Încălcarea distanței-limită. Cine încalcă "granița domeniului" unei persoane trebuie și să se aștepte la următoarele reacții:

- mișcări neliniștite stânga-dreapta, care semnalizează dorința de îndepărtare.
- punerea unui picior peste celălalt, într-o direcție opusă celui ce a violat intimitatea,

privirea într-o altă direcție și pregătirea de fugă;

- "baterea tobei" cu degetele, ceea ce semnifică neliniștea;
- sprijinirea mâinii pe obiectele din jur, în vederea ridicării și plecării;
- închiderea ochilor: "Nu vreau să văd cât de mult v-ați apropiat de mine";
- bărbia în piept: "Eu mă supun, îmi este frică și îmi feresc gâtul! Lasă-mă în pace!";
- ridicarea umerilor pentru protejarea gâtului: "Apropierea ta o percep ca pe o agresiune

și, ca atare, îmi protejez gâtul";

- apucarea de obiecte, în special de creioane care, de regulă, sunt orientate cu vârful spre intrus: "Eu mă țin tare, sau mă înarmează pentru a te respinge";

— ridicarea în picioare: "Nu accept să mi se întâmple așa ceva, nu suport consecințele și de aceea plec".

Ocazional, dacă sunt detectate la timp, din limbajului corpului, intențiile pozitive ale persoanei intruse, atunci aceasta poate fi acceptată în zona intimă, chiar recompensată, recunoscută sau lăudată.

Legat de acest aspect, Julius FAST descrie experimentul făcut de cineva cu el: Un experiment cu privire la zona intimă (după FAST)

„De curând luam masa de prânz cu un prieten, un psihiatru. Ne aflam într-un restaurant cochet, la o măsuță... El și-a scos pachetul de țigări, a tras din el o țigară, pe care a aprins-o, apoi a pus pachetul pe masă, la o distanță de trei sferturi din lățimea acesteia, în fața farfuriei mele.

În tot acest timp, vorbea mai departe, iar eu îl ascultam, dar într-un anume fel nedefinit, nu mă simțeam prea în largul meu, cu toate că nu puteam să îmi dau seama de ce. Această senzație s-a accentuat în momentul în care interlocutorul meu a început să își împingă tacâmul înspre mine, așezându-l lângă pachetul de țigări și ocupând, din ce în ce mai mult, partea mea de masă. Apoi s-a aplecat peste masă spre mine, în timp ce spunea ceva cu glas răspicat. Nu am înregistrat exact ce spunea, pentru că în acea clipă aveam o senzație foarte neplăcută.

În cele din urmă, prietenul s-a îndurat de, mine și mi-a spus: „Tocmai ți-am făcut o demonstrație, din punctul de vedere al limbajului, ca să zicem așa, referitoare la o trăsătură de bază a comunicării non-verbale!”

L-am întrebat uimit: „Ce trăsătură de bază?”

„Te-am agresat și, prin aceasta, te-am provocat. Te-am adus în situația în care trebuia să te impui și acest lucru te-a deranjat.”

Încă neînțelegând, am întrebat: „Dar cum asta? Ce ai făcut?”

„Mai întâi, am mișcat pachetul de țigări”, mi-a explicat el, „însă printr-o lege nescrisă, masa este împărțită în două, adică pe jumătate este a ta și pe jumătate a mea”.

„Dar nu eram conștient de o asemenea împărțire.”

„Bineînțeles că nu. Cu toate acestea, regula există. Fiecare din noi și-a „marcat” mental teritoriul. În mod normal, am fi „împărțit” masa conform acestei reguli. Totuși, împingând pachetul meu de țigări pe jumătatea ta de masă, eu am încălcat acest contract nescris. Cu toate că nu-ți dădeai seama, în mod conștient, de ceea ce făceam cu, nu te simțeai prea în largul tău... Apoi a urmat cea de-a doua intruziune a mea, când mi-am împins tacâmul și farfuria spre tine. Și, în fine, a urmat corpul meu, aplecându-se înainte... Te simțeai din ce în ce mai prost, dar de fapt, încă nu știai de ce.”

Pentru a putea repeta experimentul cu alte persoane, trebuie mai întâi să ne formăm ochiul, cu privire la modul în care cineva își poate delimita „teritoriul”, deoarece anumite persoane fac acest lucru foarte clar (chiar dacă, de cele mai multe ori, inconștient). Cu cât este mai evidentă delimitarea zonei intime la masă, cu atât mai acut va reacționa mai târziu cineva la încălcarea ei.

Câteva exemple:

Se folosesc chiar *obiecte* pentru a „trage” granița. Acestea pot fi obiectele existente în imediata apropiere (sarea sau piperul, zaharnița, scrumiera), precum și obiectele aduse cu sine (țigările, bricheta, pixul sau stiloul).

Uneori sunt folosite *coatele*, așezându-le pe masă cât se poate de depărtate, mai ales când se dorește să nu se așeze alături celălalt, pentru că zona intimă este mai ușor de apărat față de o persoană așezată vizavi, după cum vom mai vedea!

Și *mâinile* se pot folosi pentru a-ți delimita „propriul teritoriu”, în special imediat după ce persoanele s-au așezat, când, ca să zicem așa, teritoriul abia se stabilește.

Dacă acum repetați experimentul pe care prietenul lui FAST 1-a făcut cu acesta, veți învăța să recunoașteți *primele* semnale ale distanței, cu ajutorul cărora persoana din fața dumneavoastră vă semnalează că vă apropiați prea mult de ea. În momentul în care percepeți un asemenea semnal, vă retrageți ultimul demers și observați reacția de ușurare a partenerului dumneavoastră de discuție. Imediat după aceea, repetați ultima dumneavoastră mișcare și observați din nou ce se întâmplă. Numai așa învățați să vă dezvoltăți „al șaselea simț” pentru semnalele de apărare.

Ce fel de semnale observați? Am explicat deja că hormonii de luptă „finanțează” atitudinea de luptă sau de fugă, deci veți observa semnalele de *luptă*, respectiv de *fugă*! FAST [7] nu pare să fi adoptat *atitudinea de fugă* nicidecum, când prietenul său făcea

experiențe cu el. Dar avea o senzație neplăcută, ceea ce prietenul său a simțit! Acest lucru înseamnă că primele semnale de fugă apar chiar în modificările minime de atitudine, respectiv în expresiile mimice, pe care putem învăța să le recunoaștem, cu toate că sunt greu de descris. Cineva poate închide ochii sau gura, dar poate întrerupe și contactul vizual sau poate ridica o barieră, până să „fugă” vizibil, rezemându-se pe spate ostentativ. Prin această rezemare, ceea ce se întâmplă întotdeauna într-un anumit moment, *dacă* persoana cealaltă tinde spre atitudinea de fugă, cel care se reazemă a obținut un avantaj interesant: Chiar dacă nu a fugit, și-a lărgit zona intimă, astfel că fuga deschisă nu mai pare necesară. Acest „respiro” creat între el și masă mărește, pe de o parte, teritoriul, iar pe de altă parte, mai are avantajul că în acest spațiu nu poate fi interpus nimic, în afara propriei mâini, respectiv a propriului corp, în momentul în care respectivul se apleacă mult înainte (cum a făcut la sfârșit prietenul lui FAST). Dacă veți încerca să aplicați acest experiment, veți constata adesea că persoana cealaltă își va trage scaunul mult înapoi, pentru a se rezema apoi cu spatele, la mare distanță. În această situație, ar trebui să fiți pe jumătate pe masă, pentru a putea pătrunde în teritoriul său. Prin urmare, respectiva persoană se simte acum (destul de) sigură!

Atitudinea de luptă se manifestă cu totul altfel: Mai întâi, celălalt va începe, de multe ori încă inconștient, *să împingă înapoi* obiectele pe care le-ați pus în teritoriul lui. Dumneavoastră le împingeți la loc în teritoriul său, iar el le împinge din nou înapoi. Aceasta se poate repeta o dată, de două sau de trei ori, până când celălalt devine conștient de acest proces. Atunci el va începe „lupta”, de exemplu exclamând agresiv: „Dar mai *lasă* asta odată!” sau „lovind” cu agresivitate unul dintre obiectele aliate pe teritoriul dumneavoastră ș.a.m.d.

Cu cât faceți mai des acest experiment, cu atât învățați mai bine să percepeți conștient și să interpretați toate nuanțele posibile!

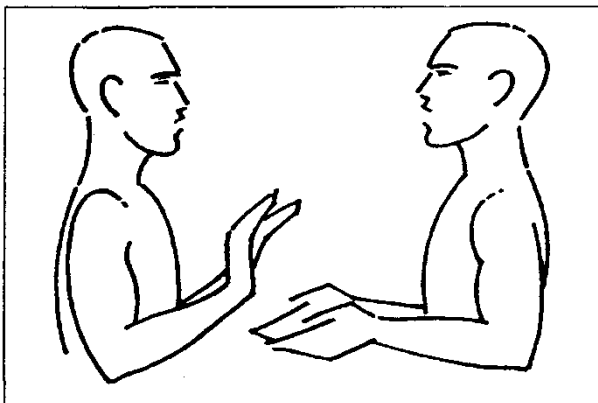
Variațiuni ale experimentului

Desigur că puteți face testele și fără masă. De pildă, dacă stați la o coadă așteptând ceva, vă puteți apropia, pe nesimțite, pica mult de cel din fața dumneavoastră, observându-i primele reacții și apoi dându-vă înapoi. Dar tot ați învățat ceva! Acest experiment îl puteți face aproape mereu, când vă întrețineți cu cineva. În special cu noi parteneri de discuție, acest lucru poate fi revelator, dar abia atunci când sunteți siguri că recunoașteți imediat, chiar de la început, semnalele de indispoziție și vă puteți „retrage”! Altfel, firește, vă veți enerva interlocutorul, se înțelege de la sine!

Dacă experimentați frecvent în acest fel, puteți fi o dată atenți, în ce măsură vi se pare justificată *presupunerea* mea: În timp, mi-am format părerea că tocmai acest experiment ar putea lămuri dacă partenerul de discuție tinde mai curând spre fugă sau spre luptă, atunci când hormonii săi de stres „se revarsă”. Cineva care, în caz de dubiu, reacționează agresiv, va reacționa și la experimentul dumneavoastră mai curând nemulțumit, față de cineva care, în caz de dubiu, înclină mai mult spre fugă. Dacă presupunerea s-ar dovedi corectă, acesta ar fi un prim indiciu pentru noii parteneri de discuție. Deoarece, așa cum s-a arătat în cartea „Cum să negociem corect din punct de vedere psihologic”, „tipurile de persoane puse pe fugă” ne creează uneori dificultăți, dacă se sustrag *verbal sau indirect*, de exemplu făcând promisiuni sau concesii pe care, mai târziu, nu le mai pot respecta. Dacă, așadar, ar exista un indiciu asupra cuiva, că ar fi un astfel de tip pus pe fugă, partenerii de discuție ar putea fi avizați să fie deosebit de atenți tocmai în privința deciziilor, a promisiunilor și a altor probleme similare. În afară de aceasta, experimentul - dacă îl faceți frecvent - mai are un avantaj pentru dumneavoastră: învățați mai întâi să recunoașteți semnalele de neplăcere ale mimicii, deoarece acestea, ca trăsături secundare, însoțesc orice agresiune în zona intimă. A recunoaște aceste semnale mai repede, nu poate fi decât un avantaj în orice situație, fie că este vorba de o discuție profesională, fie de una particulară!

7.3. Zona personală (privată)

Chiar dacă nu posedă caracterul riguros intim al zonei precedente, zona privată este totuși un spațiu personal. Distanța în cazul ei variază de la 45 cm la 1,20 m. Este spațiul pe care se cuvine să îl lăsăm între noi și ceilalți atunci când evoluăm în societate. Este și distanța pe care o păstrează între ei, pentru a conversa, colegii de serviciu, amicii, vecinii, prietenii prietenilor tăi, pe scurt, toți oamenii cu care împărți un pic din viața de zi cu zi, altfel decât în stricta intimitate.



Limita exterioră a zonei intime se află la o distanță de jumătate de braț până la o întreagă lungime braț față de corpul nostru. Iar zona personală începe întotdeauna

acolo unde se sfârșește zona intimă. Pentru a defini cercul de persoane care au voie să zăbovească în zona noastră personală, putem spune următoarele:

Lăsăm de bună voie să pătrundă în zona noastră personală toate acele persoane cu care nu suntem atât de intime, încât să le permitem să intre în zona noastră intimă, dar care nici nu ne sunt atât de străine, încât să rămână în afara zonei noastre imediat apropiate.

Așadar: prietenii buni, membrii familiei, colegii de care suntem legați sufletește, cât și toți semenii cu care comunicăm „bine” și cu plăcere.

Zona personală definește și acel domeniu în care șefii, educatorii și profesorii au voie să se întrețină, *dacă* au o relație deosebit de bună unii cu alții. În mod normal însă, abia zona următoare este „reședința” dumneavoastră. Prin urmare, cu cât învățați mai mult, prin experimente repetate, despre semnalele de apărare, cu atât mai ușor vă va fi să intuiți distanța corectă față de ceilalți.

În acest context, V. Birkenbihl face referire la celebrul exemplu al lui NIETZSCHE, cu porcii spinoși: “Pentru a nu îngheța, aceștia se strâng unii în alții. Dacă, însă, se apropie prea tare, se înțepă reciproc cu ghimpii. Deci, trebuie găsită acea distanță, la care să nu „îngheți” și să eviți acea intimitate care, în unele cazuri, „rănește”!

Dar există un fenomen interesant, care se referă atât la zona personală, cât și la cea exterioară: Și anume, când, *forțați de împrejurări*, trebuie să ne apropiem atât de mult de altcineva, încât ne aflăm în zona sa intimă (exterioară) sau în zona sa personală (interioară), atunci ne comportăm...

Cum ne comportăm atunci? Încercați, mai întâi, să formulați singuri răspunsul: Cum ne comportăm, în mod normal, când trebuie să stăm la o coadă, când suntem într-un lift sau în tramvai și trebuie să ne apropiem prea mult unii de alții?

Ați făcut vreo încercare de formulare? Iată-o pe a noastră:

Când, forțați de împrejurări, trebuie să ne apropiem prea mult de alții, ne comportăm conform unui „contract” nescris, ca non-persoane.

Acest contract „nescris” este, oricum, cultivat prin educație (a întipări în mintea cuiva, prin repetare o idee, o concepție) și, din acest motiv, diferit din punct de vedere cultural. Anumite popoare (de pildă japonezii) suferă mai puțin din cauza aglomerației, decât altele. În ariile noastre culturale vestice (Europa de Vest, America de Nord) funcționează, totuși, această „normă”, pe care copiii trebuie să o învețe: Evităm contactul ochi-în-ochi, ne rigidizăm, nu vorbim deloc sau foarte puțin unii cu alții (și dacă vorbim, spunem doar strictul necesar). Copiii, dimpotrivă, se uită țintă la femeia

grasă din lift, încă fără nici o jenă, sau chiar își întreabă „unchiul”, cui îi va dăruia frumoasele flori pe care le ține în mână (poate chiar cu oarecare stânjenală)...

Inchipuți-vă cinci manageri care nu se cunosc între ei. Toți locuiesc la același hotel, pentru că trebuie să participe la un seminar. Încă nu știu că, peste câteva minute, vor constata că fac parte din aceeași grupă. Așteaptă cu toții liftul. Fiecare a venit singur din sala unde a luat micul dejun, se îndreaptă acum spre ascensor, vede că acesta este pe drum și așteaptă.

Managerii germani sau cei americani (de cele mai multe ori în haine închise la culoare) vor arăta precum cinci pinguini, stând tăcuți unul lângă altul, sau unul în spatele altuia, vor păstra o distanță cât mai mare posibil între ei și, în majoritatea cazurilor, vor privi fascinați micul bec indicator, care semnalizează traiectoria liftului. Când se deschid ușile, se vor urca, fără să se atingă între ei, și se vor repartiza în cabina liftului în așa fel, încât fiecare să își poată proteja zona intimă cât mai mult posibil. Vor aștepta rigizi, cu o mină impasibilă, să se pună liftul în mișcare, privind din nou fix la becul indicator. Când, în sfârșit, se deschid ușile, vor ieși din lift, vor citi tăblița indicatoare care îi arată fiecăruia că trebuie să se îndrepte spre sala nr. 15 și vor porni așadar înainte, păstrând, din nou, aceeași distanță între ei. Odată ajunși în sala de curs, își vor căuta mai întâi locul (presupunând că locurile sunt marcate cu numele fiecăruia). *Abia acum* vor arunca o privire în jur. *Abia acum* își vor da seama că se cunosc deja între ei, într-o oarecare măsură, pentru că se vor saluta unii pe alții dând ușor din cap (poate chiar vor schița un zâmbet), până când să își întoarcă privirile, foarte scurt, spre ceilalți, „absolut străini”.

Pentru că tot vorbim de seminar, vom atrage fugitiv atenția asupra unui fenomen din care se poate deduce comportamentul de stăpânire și apărare a teritoriului, manifestat de om. Cel mai târziu după pauza de cafea, fiecare și-a fixat locul „său”. Fără a ezita măcar o secundă, se întoarce, după pauză, la acest loc. În cadrul unor anumite tipuri de seminare, am schimbat între ele plăcuțele cu numele câtorva cursanți, cât și hârtiile acestora la alte locuri, pentru a demonstra grupei cât de „acid”, respectiv cât de recalcitrant sau neplăcut reacționează majoritatea oamenilor în astfel de situații! Pentru că: Am spus că ne simțim "siguri în interiorul „învelișului” nostru (în zona intimă). Același lucru este însă valabil și pentru „locul nostru”, el devenind teritoriul nostru, adică parte a zonei intime extinse. De aceea și este atât de interesant și de concludent experimentul cu masa. De altfel, în acest caz, ospătarii și personalul de serviciu fac deseori greșeli grave, sprijinindu-se de masă sau, pur și simplu, luând de pe masă o scrumieră, o solniță sau altceva, fără a întreba. Dacă clientul are nevoie de

acestea sau nu, nu are importanță. El percepe această agresiune în teritoriul său drept neplăcută. Data viitoare când luați masa în oraș, puteți face observații interesante pe această temă.

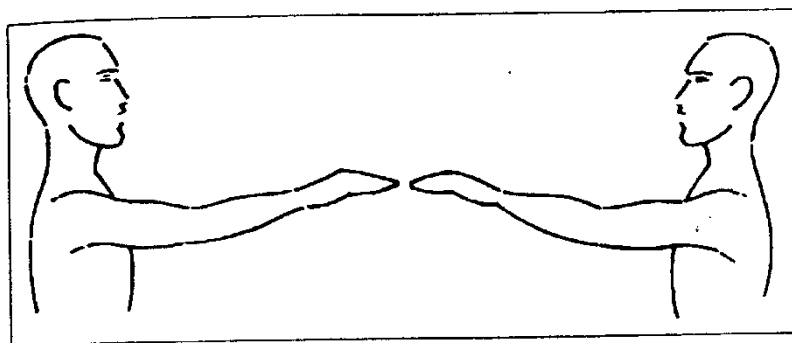
Zona personală, în combinație cu acest comportament de stăpânire și apărare a teritoriului, poate fi bine observată și în biblioteci. Fiecare își caută un loc care să fie cel puțin la o distanță față de celălalt, care să corespundă zonei personale. Dacă se așează cineva mai aproape decât permite legea nescrisă, acela va putea fi martor al comportamentului de stăpânire și apărare a teritoriului. Aceste semnale de apărare vor fi cu atât mai puternice, cu cât sala de lectură va fi mai goală, altfel spus, cu cât va fi disponibil mai mult spațiu!

7.4. Zona socială

Zona socială corespunde sumei a două zone private și este cunoscută ca fiind distanța convenabilă și de bun-simț ce trebuie păstrată între două persoane străine.

Este cuprinsă între 120 și 300 cm. Această distanță se interpune în mod normal între prieteni atunci când ei stau la un birou sau în jurul unei mese. La această distanță au loc discuțiile, negocierile sau tratativele, nedorindu-se o apropiere mai mare între parteneri și la care nu se discută, aproape de loc, despre oameni.

De exemplu, dacă începi o discuție cu o persoană necunoscută (un trecător căruia îi ceri o informație, o nouă cunoștință într-un bar sau una cu care schimbi rețete într-un supermarket etc.), vei vedea probabil reducându-se puțin câte puțin distanța care vă separă și, dacă energia trece bine și contactul se stabilește, vă veți regăsi în scurt timp în zona privată.



Acesta este domeniul care se învecinează cu zona personală. Cine ar trebui să ia această distanță față de noi?

Zona noastră socială este rezervată contactelor sociale de natură superficială, de exemplu cunoșcuților, majorității colegilor și majorității șefilor!

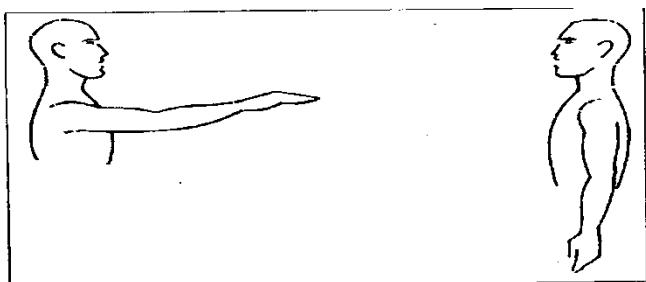
În această zonă *ar trebui* să se plaseze un șef, cu condiția ca relația sa cu colaboratorul să fie bună peste medie! Tot aici se situează și majoritatea colegilor și, tot aici, ar trebui să se afle toți consilierii atâta vreme, până când clientul semnalizează clar, că li se permite o apropiere mai mare!

Se poate învăța sub forma unui joc unde este granița dintre zona personală și cea socială: Dacă sunteți într-un grup al cărui membri se cunosc, în parte, foarte bine și, în parte, doar superficial, câte un jucător, pe rând, se poate așeza în mijlocul camerei. Un al doilea se îndreaptă spre el încet, până când cel din mijloc îi arată, prin cuvântul „stop” că s-a „apropiat destul”. Dacă dumneavoastră și prietenii dumneavoastră vreți să învățați mai mult, tema poate consta și în faptul că persoana care stă în mijlocul camerei trebuie să exprime *non-verbal* când este „destul de aproape” celălalt și că al doilea jucător acționează tocmai în virtutea acestor semnale! În această variantă, jucătorul din mijloc ar putea da un semnal clar (de pildă cu mâna) celui din spatele lui, pentru ca privitorii (care sunt plasați în spatele lui) să vadă când celălalt a fost „destul de aproape” și câți pași a mai făcut acest jucător, până când să își dea singur seama.

Am recomanda oricui lucrează într-un domeniu de consultanță, să facă asemenea exerciții cât mai des posibil. Aceste jocuri pot fi, pe de o parte, foarte amuzante, iar pe de altă parte, pot forma ochiul pentru acele semnale pe care mulți clienți le emit (și se enervează că nu li se acordă atenție!). Aici trebuie să fie clar faptul că majoritatea clienților reacționează la fel de *inconștient*, prin *senzații vag neplăcute*, cum descrie, atât de frumos, Julius FAST. Acest lucru înseamnă că enervarea care îl cuprinde pe client *pare* să se refere, câteva momente mai târziu, la conținutul cuvintelor consilierului.

7.5. Zona publică

Aceasta se întinde de la 300 cm la infinit. Zona publică se situează dincolo de zona socială. Este în general zona privilegiată a oratorilor care se adresează unei mulțimi sau unui auditoriu numeros. De obicei, vorbitorii care se adresează unor grupuri mici vor prefera zona socială, întrucât aceasta are meritul, dacă nu de a crea legături strânse, cel puțin de a favoriza un efect de sinergie între orator și auditori.



În afară de cele arătate, prin zona publică înțelegem și intervalul care îl desparte pe un profesor de clasa lui, pe un șef de participanții la o conferință de a sa (când se află în fața unui grup), cât și distanța dintre un orator și publicul său. În ceea ce privește mărimea acestei zone, s-ar putea formula cu dificultate un enunț: Mărimea zonei publice se poate întinde (aproape) la infinit, adică atât de departe cât pot înregistra aparatele foto imaginile oamenilor.

În prezent, așadar, zona publică se poate întinde, ca să spunem așa, până în lună, fiindcă, până acum, acesta era cel mai îndepărtat loc, din care veneau imaginile noastre televizate.

Poate părea de mirare că introducem în definiție (diferită față de cea a lui HALL) aparatul foto, dar acest fapt are un motiv anume: Mulți actori, cât și oameni ai „vieții publice” se plâng că publicul „se apropie prea mult” de ei, când îi întâmpină. Acest lucru este valabil atât în privința distanței fizice, cât și în sens figurat: De exemplu, un actor care jucase ani de zile rolul tatălui într-un „serial de familie” la televiziunea germană, povestea în cadrul unui interviu: „Oamenii citesc prin reviste despre viața mea privată. Apoi mă recunosc prin magazine și își permit să îmi dea sfaturi, respectiv să mă critice în legătură cu viața mea privată! Cu ce drept face lumea acest lucru?!”

Lumea nu are nici un drept, desigur, dar există un fenomen care, cel puțin, poate explica acest comportament: Acest actor vă intră adesea, săptămână de săptămână, în camera de zi, "adică în zonele mai restrânse. *Din punctul lui de vedere, dumneavoastră aparțineți zonei sale publice. Sunteți spectatori TV, pe care nu îi cunoaște (și pe care, poate, nici nu ar vrea să îi cunoască). El, dimpotrivă, a fost atât de des „la dumneavoastră”, în camera de zi, încât îl simțiți mai „apropiat” decât vă va considera el pe dumneavoastră vreodată!*

Am văzut așadar, în acest exemplu, că o persoană se poate apropia prea mult de o alta, atât în sensul distanței fizice, cât și în sens figurat. Cercetările în acest domeniu încă nu s-au încheiat și nici măcar nu au fost începute intens, dar se poate de emis o ipoteză care e considerată foarte probabilă:

Există o relație directă între desconsiderarea zonei spațiale a celuilalt și faptul de a te apropia prea mult de acesta în sens figurat.
--

S-a constatat, în mod repetat, că oamenii care nu au simțul *sferei intime* a celuilalt, încalcă și *zona intimă* a acestuia, fără a înregistra semnalele sale de apărare! Și, de asemenea vom menționa că oamenii care se apropie prea mult de ceilalți (de exemplu, șefii care pătrund în zona personală a subalternilor lor), adesea se bagă prea

mult și în sufletul lor! Este ca și cum ar avea o platoșă, pentru a nu putea fi răniți de „înțepăturile” altora, în timp ce ei îi rănesc deseori pe alții, dacă ar fi să folosim încă o dată analogia cu exemplul porcului spinos al lui NIETZSCHE.

Rezumat

Reguli de urmat pentru respectarea teritoriilor și a zonelor celuilalt

1. Distanțele

Învăță să păstrezi distanțele. Mai bine să păstrezi ceva mai mult spațiu între tine și celălalt decât să riști să calci într-o zonă în care el nu este neapărat pregătit să te primească. Pe măsură ce interlocutorul tău îți va acorda încredere, îți va da el însuși de înțeles că o apropiere fizică este autorizată. Nu forța NICIODATĂ limitele zonelor celuilalt.

2. Atingerea

Nu atinge niciodată o persoană care îți este străină sau pe care abia ai cunoscut-o. Anumiți oameni au mania detestabilă ca, imediat ce primul surâs ori prima strângere de mână au avut loc, iar uneori chiar fără să te cunoască absolut deloc, să se comporte de parcă ați fi „pășcut oile” împreună ! Chiar dacă în general este bine intenționată, această atitudine se poate dovedi extrem de șocantă pentru un mare număr de oameni, bărbați și femei deopotrivă. În consecință, în afara unei contraindicații dincolo de orice confuzie, ȚINE-ȚI MÎINILE ACASĂ!

3. Îmbrățișările

Atunci când îți este prezentat cineva sau în timpul unei recepții unde îmbrățișările/sărutările sunt acceptate, fii atent! Chiar dacă - și mai ales dacă - ai un temperament afectuos, învață să rămâi cu rigurozitate respectuos. Nu-l săruta niciodată pe buze pe celălalt, decât dacă s-a convenit tacit sau explicit că doriți amândoi acest lucru, și ține-ți bazinul la distanță de zona intimă a celui din fața ta; șoldurile „acaparatoare” sunt de un gust cum nu se poate mai îndoielnic. Îmbrățișările/sărutările nu sunt întotdeauna pe placul tuturor. Numeroase persoane le acceptă doar pentru că așa vor tradițiile. Atenție însă! În nici un caz nu trebuie să profiți de aceste ocazii pentru a te comporta necuviincios.

4. Gesturile de recul

Învăță să descifrezi și să respecti gesturile de recul ale interlocutorului tău. Ele îți indică limitele ce nu trebuie depășite, dacă nu vrei să riști să suporti consecințele acestei transgresări. Recomandarea este valabilă atât în cazul „contactelor” cu persoane străine, cât și cu cei apropiați. În ciuda afecțiunii ori dragostei care vă unește, aceștia din urmă nu sînt întotdeauna dispuși să-și împartă sfera cu tine. În loc să forțezi accesul într-o zonă, mai bine așteaptă să fii invitat să-i treci pragul.

5. Promiscuitatea forțată

Ni s-a întâmplat deja tuturor, într-un moment sau altul, să fim forțați să ne împărțim spațiul vital, zona noastră intimă cu străini, într-un autobuz, în metrou, într-un ascensor sau într-o mulțime compactă formată la ieșirea de la un spectacol sau la un festival ținut în aer liber. În acele momente, toată lumea se află în aceeași situație: aceea a unei promiscuități forțate și, fără doar și poate, dezagreabilă. Nimeni nu se simte bine, dar, prin forța lucrurilor, fiecare trebuie să suporte aceste momente proaste. Dacă unii le suportă cu răbdare, indulgență și respect, alții, dimpotrivă, o fac cu o mare doză de intoleranță. La aceștia din urmă, reacțiile agresive, violente chiar, nu sînt niciodată greu de declanșat și, de aceea, e mai bine să previi decît să vindeci, căci nu se știe niciodată cu cine ai de-a face. Iată cîteva sfaturi care te vor ajuta, pe de o parte, să-ți protejezi puțin intimitatea și, pe de altă parte, să nu-i indispui pe cei din jurul tău.

Evită să privești fix oamenii. Unele persoane au obiceiul enervant de a se uita insistent la toată lumea. În locurile în care spațiul vital este redus la minimum, această practică este riscantă, fiindcă toți stau ca pe cărbuni aprinși și unele firi sînt, categoric, foarte susceptibile. Tine minte că, în interiorul unei mulțimi compacte, există mereu una sau mai multe persoane care devin, din cauza acestei vecinătăți constrîngătoare, veritabile bombe cu ceas pentru declanșarea cărora e de ajuns un singur gest nepotrivit sau o privire un pic mai insistentă. Astfel, dacă îți este imposibil să citești un ziar sau o carte, impune-ți să privești fie un afiș publicitar, fie harta rețelei de metrou sau panoul cu numerele etajelor din ascensor. Dacă nu e nimic la care să te poți uita, ține capul aplecat. De asemenea, ai grijă să-ți păstrezi o figură impasibilă.

6. Trecerea de la o zonă la alta

Mișcările omului exterior dezvăluie schimbările survenite în omul interior.

Bernard de Clairvaux

Trecerile de la o zonă la alta, în cursul unei discuții, sunt foarte importante. Trebuie să fii atent la ele, pentru că aceste treceri dau indicații excelente asupra gândurilor ascunse, intime ale interlocutorului tău. Orice mișcare de apropiere poate fi interpretată ca un acord, o atracție, stabilirea unei complicități. *A contrario*, orice mișcare de îndepărtare echivalează cu un dezacord, cu o dezangajare sau cu un disentiment. Dacă, în timpul unei conversații, interlocutorul tău trece fără încetare dintr-o zonă în alta, pune-ți niște întrebări. Această lipsă de astâmpăr poate avea, în principal, trei explicații.

1. Îi lipsește convingerea, are îndoieli asupra spuselor sale.
2. Este o ființă inconstantă sau frământată de incertitudini - stare ce poate să țină de personalitatea sa ori să fie în raport direct cu subiectul conversației voastre.
3. E o capcană menită să te destabilizeze, să te zăpăcească până într-atât încât să nu mai știi unde ești de fapt în relația cu el și nici în ce sferă trebuie să te situezi față de el.

Aplicații:

1. Argumentați importanța respectării teritoriului în comunicarea cu alte persoane;
2. Caracterizați cele patru zone distincte;
3. Prezentați exemple ce țin de siguranța și zona intimă și statutul personal și zona intimă;
4. În baza pozelor prezentate analizați care reguli pentru respectarea teritoriilor și a zonelor celuilalt au fost încălcate.
5. Comentează spusele lui Bernard de Clairvaux „Mișcările omului exterior dezvăluie schimbările survenite în omul interior”

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE VIII. MIMICA

Structura unității de învățare

8.1. Mimica și fizionomia. Delimitări conceptuale.

8.2. Trei zone ale feței

8.2.1. Zona frunții (Interpretare)

8.2.2. Mișcările sprâncenelor

8.2.3. Ochii - Privirea

8.3. Nasul

8.4. Gura

8.5. Buzele/Mimica

8.6. Zâmbetul

8.7. Limba

8.8. Dinții

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să identifice noțiunile de mimică și fizionomie;
- Să interpreteze semnificația ridurilor verticale și orizontale de pe frunte, tipurile de priviri;
- Să improvizeze o situație conform sarcinii;
- Să interpreteze conținutul unei pantomime.

8. 1. Mimica și fizionomia

Prin mimică vom înțelege toate fenomenele pe care le putem observa pe fața cuiva. Prin aceasta înțelegem atât trăsăturile feței, contactul vizual și

direcția privirii, cât și procesele psihosomatice, cum ar fi, de pildă, pălirea. În fine, ne referim și la toate mișcările capului, cum ar fi, de exemplu, datul din cap, înclinarea capului (ultima manifestare putând fi încadrată, desigur, și la ținută, în funcție de context).

Mimica se referă la acele modificări ale fizionomiei, acele expresii ale feței care constituie adesea discursuri în sine. Mimica înlocuiește uneori verbalul, alteori punctează discursul, întăresc o afirmație, subliniază o declarație. În general, oamenii care suscită o anumită fascinație la semenii lor, acei despre care se spune că au carismă și că sunt buni comunicatori, sunt oameni care stăpânesc perfect arta expresiei, atât la nivelul gestului, cât și la cel al privirii și al mimicii.

Un subiect poate să fie oricât de interesant, chiar pasionant, dar dacă discuți despre el cu o „față împietrită”, își va pierde inevitabil toată savoarea și interesul.

A contrario, unele persoane exagerează, subliniindu-și spusele cu atâtea contorsiuni faciale, încât devin curând imposibil de urmărit. Nu-i înțelegea creierul interlocutorului cu o sumedenie de grimase inutile. Învață să-ți dozezi mimica. Exagerarea ei trebuie să rămână apanajul mimilor și al umorului în general.

După ce am aruncat o privire rapidă spre fața unei persoane putem spune că, *la prima vedere*, are o figură plăcută sau dezagreabilă, că are o mină bună, tristă sau indiferentă, că are un aer morocănos, fericit, furios; că este simpatică sau antipatică. Desigur, toate acestea nu pot fi decât aparențe și, în nici un caz, nu trebuie să te mulțumești doar cu această primă aruncătură de ochi pentru a-ți stabili concluziile.

În general, când este vorba de aprecierea semnalelor, ne referim la **congruență**. Atâta vreme cât mimicii îi corespund expresiile verbale, de cele mai multe ori nici nu o percepem. Când incongruența este însă accentuată, ea le sare în ochi până și celor mai neexperimentați. Dar cel experimentat poate sesiza o mulțime de forme de expresie ale mimicii, înregistrând și cele mai mici perturbări sau incongruența incipientă (respectiv, firește, primele semnale de ușurare, de aprobare, etc.). Adesea, doar o mustăceală aproape imperceptibilă arată că se face o glumă. Sau se poate întâmpla ca o sprânceană ridicată (întrebător) să fie singurul indiciu al incongruenței, când celălalt răspunde: „Da, înțeleg exact ce vreți să spuneți.”

Este, totuși, deosebit de dificil să ai controlul asupra mușchilor feței. Astfel, se poate constata de multe ori cum cineva acționează cu calm în exterior, pentru că a învățat să își controleze mâinile (de exemplu, împreunându-și degetele, pentru a evita să le miște nervos). Cu toate acestea, va ieși la iveală o neliniște interioară (dacă există) și anume, cel mai curând, ca se va exprima pe față. De ce este atât de greu să ne manipulăm

mușchii feței? Termenul „a manipula” cuprinde cuvântul „manus” (lat. mână). Pentru a putea *mânui* ceva cu pricepere, trebuie să cunoști bine acel lucru. Mușchii feței ni-i cunoaștem prea puțin, pentru a-i putea controla bine. Nu știm, în general, cum arătăm, respectiv ce impresie le facem celorlalți.

Știința asupra dificultății de a ne manipula propria mimică este importantă nu numai atunci când dorim să avem controlul asupra mimicii noastre (unde prea mult control, dacă acest lucru reușește, are ca urmare o mină robotizată, lipsită de viață!), ci și când dorim să interpretăm semnalele altora, întrucât celălalt este la fel de puțin conștient de mimica sa, ne putem încrede destul de bine, în general, în jocul mimicii.

De altfel, studiul expresiei feței se împarte în două domenii, cel al **mimicii** în sine și cel al **fizionomiei**. Prin ultimul domeniu nu se înțelege expresia momentară, în continuă schimbare, ci trăsăturile feței, pe care un om le prezintă în general. Numesc acest aspect „mimica înăscută”. Când un om exprimă permanent deznădejde, cu buzele strânse și cu colțurile gurii îndreptate în jos, nu este de mirare dacă, peste ani, îi apar așa-numitele cute ale deznădejzii. Acestea sunt „linii” săpate adânc, care pleacă de la colțurile gurii în jos. Cine a privit vreodată chipul tânărului SCIIOPENHAUER și a comparat apoi această imagine cu cea a chipului sau bătrân, poate recunoaște clar aceste semne. **Din fizionomie face parte și interpretarea formei feței și a nasului**, deși aici nu este clară separarea de frenologie, întemeiată de Gall. Cu toate acestea, nu putem să nu înregistrăm, de exemplu, cutele adânci de descurajare întipărite pe față, atunci când percepția noastră este conștientă. Dar chiar și un astfel de semnal, dacă este izolat, nu are putere de expresie. Și anume, însăși formarea ridurilor este înregistrată fără echivoc, astfel încât știm că respectiva persoană trebuie să își fi strâns buzele și să își fi coborât colțurile gurii deseori, dar nu știm de ce s-a petrecut acest fenomen. Desigur, este posibil ca omul cu pricina să fie un „ursuz”, căruia nu îi place nimic. Dar, la fel de bine, s-ar putea ca omul să fi suferit o boală gravă sau să fi avut o soartă nefericită. Ne gândim la oamenii care au pierdut pe cineva drag, la oamenii care și-au petrecut mulți ani în lagărele de concentrare sau la oamenii care (cum se întâmplă încă în mod frecvent în unele colțuri ale lumii) au fost torturați etc.

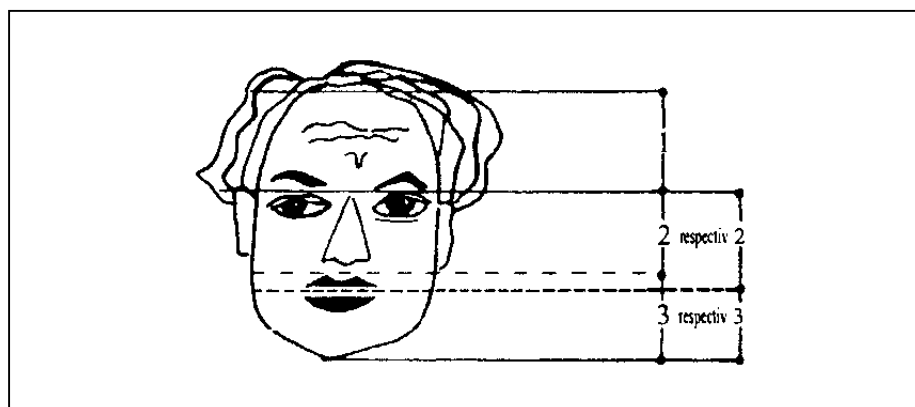
8. 2. Trei zone ale feței

S-a împământenit sistemul de a se porni de la următoarea împărțire:

Zona frunții (inclusiv sprâncenele)

Mijlocul feței, adică: zona ochilor, a nasului și a obrazilor (la majoritatea autorilor, inclusiv buza superioară)

Zona gurii (inclusiv buza inferioară) și a bărbiei (Fig. 1).



Zona frunții

Se pleacă de la premisa că fruntea, cu ridurile și cu sprâncenele sale, oferă explicații cu privire la procesele gândirii și ale analizei. Deși această părere pare a fi o rămășiță a frenologiei lui GALL (94), considerăm totuși potrivite afirmațiile de referitoare la zona frunții. Cu toate acestea, se cere și în acest caz foarte necesara prudență în ceea ce privește „caracterul științific” al unor astfel interpretări.

Mijlocul feței

Zona ochilor, a nasului și a obrazilor este caracterizată și drept simț al văzului. Majoritatea autorilor includ aici și buza **superioară**, întrucât fac afirmații de detaliu mai diferențiate decât ale noastre. De obicei vorbim despre **buze**, despre **gură**, astfel încât, în cadrul discuției noastre, nu este atât de important unde trebuie fixată exact granița.

Despre simțul văzului se spune că ne-ar da indicii asupra receptării lumii exterioare. Acest lucru este evident, în parte, deoarece ochii reprezintă „ferestrele spre lume”. Dar ochii sunt în mod îndreptățit numiți și „ferestrele spre suflet”, astfel încât deducem că și informații ale vieții interioare pot fi vizibile în această zonă. În plus, trebuie să ne gândim că și gura participă considerabil la procesele de înregistrare a lumii înconjurătoare (vezi mai jos).

Zona gurii și a bărbiei

Gura s-a dezvoltat din gâtlejul primordial, care are o structură foarte simplă. Ea reprezintă relația cu lumea înconjurătoare, organismul primirii, în același timp, eliminând prin intermediul său. La copiii mici se poate bine observa că duc totul la gură, pentru a apuca. De aceea, nu este de mirare că gura are un rol esențial, atât atunci când nu se vrea să „pătrundă” informații din lumea exterioară, cât și atunci când nu este dorită sau permisă exprimarea. Mai departe, zonei bărbiei (inclusiv a buzei inferioare) îi este atribuită viața afectivă și instinctuală, cât și - în special bărbiei - capacitatea de a se impune. Un om care intenționează să se impună în mod energic, își

va împinge bărbia înainte, ca semnal mimic. (În timp ce aprecierea formei bărbiei cu privire la trăsătura de caracter a capacității de a se impune aparține, din nou, domeniului frenologiei.)

Și acum ne vom dedica interpretării celor trei zone ale mimicii.

8.2.1. Zona frunții (Interpretare)

Întrucât nu dorim să analizăm forma frunții, ne vom ocupa de posibilitățile de expresie mimică ale ridurilor frunții, care pot fi orizontale și/sau verticale. De cele mai multe ori, ridurile orizontale se asociază cu ridicatul din sprâncene. Dâr există și o ridicare abia perceptibilă a uneia sau a ambelor sprâncene, care nu duce la formarea ridurilor.

Ridurile orizontale ale frunții

Ca regulă empirică, putem spune:

Ridurile orizontale ale frunții exprimă faptul că atenția este foarte încordată.
--

Fără îndoială, această concentrare a atenției poate avea aspecte foarte felurite. Zeddies le numește, de pildă, pe următoarele:

1. Spaimă
2. Teamă
3. Incapacitate de înțelegere
4. Uimire
5. Mirare
6. Confuzie
7. Surprindere

Din nou este clar faptul că semnalele izolate trebuie să fie interpretate (de cele mai multe ori) împreună cu alte semnale. Acest lucru este valabil și în cadrul unei categorii, cum ar fi aceea a mimicii.

Pentru că formarea cutelor de pe frunte merge, automat, mână în mână cu alte mișcări ale mușchilor feței, care apoi pot avea ca rezultat, printre altele, ochii căscați (sau gura căscată). O astfel de combinație reprezintă, de pildă, următoarele: **riduri orizontale și ochii căscați**. După Zeddies, cele două semnale, interpretate împreună, înseamnă următoarele: "Atitudinea sufletească este o atitudine atentă, de așteptare a unui oarecare dat, care se oferă conștientului."

O altă variantă de combinare a două semnale mimice ar fi, de exemplu, formarea **ridurilor orizontale în combinație cu ochii întredeschiși** (= ușor strânși). Această combinație poate fi observată, ca exemplu, când cineva își dă osteneala să asculte ceva, respectiv să fie atent la ceva; la cei care nu aud bine, de pildă, sau în situații în care nu ajunge până la noi intensitatea sunetului emițătorului (inclusiv sursele sonore, cum ar fi un aparat de radio). În popor, acest fenomen este descris prin expresia „a ciuli

urechile". Această formulare nu face însă numai o descriere „în sens figurat”, ci indică și procese fiziologice. Și anume, când ciulim urechile, ne mișcăm într-adevăr mușchii urechii, foarte atrofiați. În mod reflex, ceea ce la câini și pisici, cât și la iepuri, este foarte evident. De multe ori, ne străduim chiar să „mișcăm din urechi”, făcând în plus și alte gesturi ajutătoare și/sau modificându-ne ținuta. Gestul ar consta în ducerea mâinii la pavilionul urechii, pentru a o mări și a o îndrepta înainte. (Acest gest este absolut analog urechii ascuțite, ciulite a câinelui.)

Modificarea ținutei constă într-o aplecare înspre „sursa sunetului”, de pildă spre vorbitor, pe care tocmai vrem să îl înțelegem mai bine. Firește, această aplecare a poziției poate fi observată și spre sursele mecanice ale sunetului, cum ar fi, de exemplu, un televizor.

Întrucât cadrul analizei noastre, în mod necesar foarte vaste, ar fi depășit dacă s-ar face o lista cuprinzând toate combinațiile posibile a două sau a mai multor semnale, ne vom limita la semnalele simple. Exemplele enumerate mai sus au doar menirea de a ne forma o idee despre cât de detaliat pot fi concepute chiar și cercetările științifice luate „în mare”.

Cel mai mult învățați despre zona frunții dacă învățați să înregistrați conștient semnalele primare (= principale), în timp ce, printr-un exercițiu regulat, vă dezvoltați un simț inconștient pentru semnele secundare. Cel mai ușor este **dacă, asemeni unui om de știință, învățați să provocați altora, în mod deliberat, semnalele pe care doriți să le studiați!** Ulterior, acestora s-ar putea să devină clar faptul că au fost folosiți drept „cobai” (scuzați, drept subiecți) sau poate nu, dacă procedați cu abilitate. *Una* dintre posibilitățile unei observații cu un scop precis este oferită de următorul experiment, pe care ar trebui să îl repetați cât mai des posibil.

Ridurile verticale ale frunții

Am spus că ridurile verticale indică o mare concentrare a atenției. Ce sugerează ridurile verticale, se spune în următoarea frază:

Ridurile verticale ale frunții indică faptul că întreaga atenție este îndreptată, cu mare concentrare, spre ceva (cineva).

Ca și la ridurile orizontale, și la cele verticale există diverse posibilități de interpretare. Concentrarea înseamnă întotdeauna „comprimare”. Aceasta poate însemna comprimarea, într-un punct, atât a forței spirituale, cât și a celei fizice, astfel încât se pot înregistra riduri verticale atât ca rezultat al concentrării spirituale, cât și în urma

activităților fizice dificile, complicate sau obositoare. Exact la fel, se va putea stabili că fermitatea, ca indiciu secundar, se recunoaște după asemenea riduri, în timp ce indiciile primare se vor afla în zona gurii și a bărbiei. De asemenea, supărarea sau iritarea pot fi un prilej de formare a cutelor verticale ale frunții. Chiar și suflatul nasului poate provoca această apariție a ridurilor verticale. Numai observația orientată spre un scop precis, cât și înregistrarea conștientă a ridurilor de pe frunte duc (prin exercițiu repetat) la o percepție *simultană* a celorlalte semnale.

8.2.2. Mișcările sprâncenelor

O mare parte a mișcărilor sprâncenelor se produc în relație cu formarea ridurilor sau ca o pregătire a acestui fenomen. Dacă, însă, numai se ridică dintr-o sprânceană sau din amândouă, acest lucru reprezintă deja un semnal în, direcția celor care sunt emise mai accentuat la formarea ridurilor. În afară de aceasta, în acest cadru putem opera numai simplificând lucrurile în linii mari. Prin urmare, nu vom face o analiză detaliată a posibilelor mișcări de câte o jumătate de milimetru, oricât de fascinantă ar fi această întreprindere. Cel mai mult învățați despre sprâncene printr-o observație cu un scop precis. Să facem un mini-experiment: priviți o dată sprâncenele unei persoane, căreia vă adresați (în mod intenționat) spunându-i pe nume, dar stâlcind ușor acest nume. În loc "de Marcu, spuneți, de exemplu, „Ei, Marco" sau ceva de acest fel.

8.2.3. Ochii - Privirea

Ochii schimbă priviri și ființele există. Proverb chinez

Dintre toate componentele corpului omenesc, ochii (și, odată cu ei, privirea) sunt fără nici un dubiu cei mai buni revelatori ai emoțiilor. Pare că totul poate fi spus cu acești doi globi oculari protejați de pleoape tivite de gene și surmontați de fire de păr numite sprâncene.

Așa cum am mai amintit o dată, ochiul poate fi considerat atât o „fereastră spre lume", cât și o „fereastră spre suflet", așadar spre procesele psihice interioare. Aceste procese sunt însă într-o strânsă legătură cu procesele intime sufletești și de gândire ale omului. Aceasta, pentru că ochiul nu e un organ obișnuit. El reprezintă contactul cel mai direct cu viața, cu natura și cu toate celelalte, cu tot ceea ce este vizibil. Datorită privirii, știm că lucrurile și oamenii există, iar privirea pe care și-o îndreaptă ceilalți asupra noastră ne confirmă că existăm noi înșine.

Se pot atribui privirii tot atâtea calificative câte emoții calificabile există: privire blândă, tandră, iubitoare, languroasă sau dură, implacabilă, dușmănoasă; privire temătoare, neliniștită, nervoasă, fugară; privire acuzatoare, amenințătoare, terifiantă; privire scânteietoare, luminoasă,

pătimașă; privire goală, inexpresivă, ternă; privire pătrunzătoare, scrutătoare, fulgerătoare, furioasă; privire pierită, stinsă... și așa putea continua așa pagini după pagini.

Pentru a ajunge un bun „gestualist”, trebuie să fii capabil să descifrezi dintr-o ochire ceea ce se ascunde în spatele privirii interlocutorului tău. Invidie, mânie, dorință? Privirea îi este directă, deschisă sau, dimpotrivă, alunecoasă și piezișă? Ți se uită drept în ochi, sau o face cu coada ochiului ori pe sub sprâncene? Îți face cu ochiul? Privirea lui te sfredește într-atât încât te face să te simți stânjenit sau e simpatcă?

Privirea îți „vorbește” pe larg despre gândurile, emoțiile și intențiile, nu întotdeauna evidente, ale persoanei cu care conversezi.

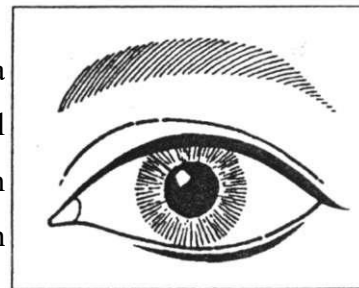
Bineînțeles, decodificarea unei priviri nu se poate face cu succes decât dacă există condiții de observare propice. Așa cum vom vedea un pic mai încolo, pupila ochiului - dilatare/retractare - are o importanță capitală în această decodificare. Una dintre principalele condiții de reușită este, cu siguranță, zona de schimb în care te afli. Astfel, cu cât vei fi mai îndepărtat de interlocutorul tău, cu atât mai puțin vei putea sesiza variațiile din mișcarea pupilelor sale.

Un alt factor esențial de reușită este claritatea expunerii; cel din fața ta trebuie să stea în lumină. Degeaba ți-ar sta chiar „sub ochi”, dacă e noapte, n-ai cum să „vezi” dacă spusele lui sunt sincere sau nu. Și apoi, trebuie să reușești să-i prinzi privirea. Dacă îți vorbește uitându-se în altă parte, aplecându-și capul, tușind ușor, îți va fi destul de greu să-i verifici dimensiunea pupilei și nuanțele privirii.

➤ Dilatarea pupilei

Pupila dilatată exprimă disponibilitatea emoțională și afectivă a individului față de tot ce-l înconjoară. Plăcerea, dorința, excitația sexuală sau orice alte percepții, viziuni ori reprezentări agreabile pot determina creșterea în dimensiune a pupilei până la de patru ori dimensiunea sa normală.

Odinioară, femeile care voiau să-și exprime dorința (sau trebuiau să o exprime, fără să o simtă, cum era cazul prostituatelor) își instilau în ochi picături de atropină, un alcaloid extras din mătrăgună, pentru a-și dilata pupilele. În acest fel, ele emanau dorința și păreau încă mai dezirabile.



În altă ordine de idei, vecinii noștri orientali, în special chinezii și mai precis bijutierii și negustorii de jad, știau (și știu neîndoielnic și astăzi) că e de ajuns să observe pupilele eventualilor cumpărători pentru a afla dacă aceștia sunt gata să-și dezlege baierile pungii. Într-adevăr, dorința de a avea giuvaierul mult râvnit provocându-le o dilatare a pupilelor cu totul

incontrolabilă, buticarului nu-i mai rămâne decât să laude peste măsură calitățile obiectului și, la nevoie, să negocieze un pic pentru ca târgul să fie ca și făcut!

Pupilele se dilată atunci când vezi:

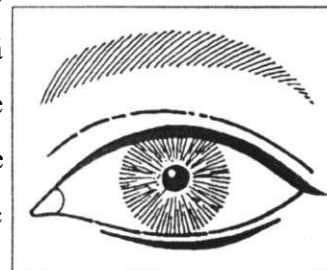
- un minunat apus de soare ;
- un copil dormind ;
- persoană iubită ;
- un bilet de loterie câștigător;
- felie mare de prăjitură cu ciocolată (dacă îți place, desigur!).

În general, privești o persoană în ochi atunci când:

- încerci un sentiment de simpatie, de prietenie, tandrețe sau iubire pentru ea;
- ești convins de ceea ce spui;
- spui adevărul;
- vrei să vinzi un produs sau un serviciu;
- vrei să convingi pe cineva să adere la cauza ta sau să subscrie la cererea ta;
- vrei să-ți împărtășești pasiunea pentru partenerul de viață, pentru copiii tăi, pentru munca sau hobby-ul tău.

➤ **Retractarea pupilei**

Retractarea este o îngustare a pupilei. Ea se produce atunci când o persoană e furioasă sau când resimte emoții negative. Pupilele se retractează la persoana dezinteresată, dezgustată, indiferentă sau arogantă. În anumite situații de agresivitate intensă, pupilele pot deveni minuscule cât un vârf de ac. Se remarcă, de asemenea, o retractare a pupilei la oamenii care se fac vinovați de minciună sau înșelătorie.



In planul seducției, atunci când o persoană simte dorință pentru o altă persoană, această dorință se manifestă, printre altele, prin dilatarea pupilelor. Dorința emițătorului este resimțită, atunci când privirile li se intersectează, de către receptor. Dacă acesta din urmă reacționează pozitiv, pupilele sale se dilată, la rândul lor.



Asistăm atunci la întâlnirea a două priviri. Este un fel de undă de șoc; nu un cutremur de pământ, ci mai curând un tremur al inimii și al trupului. E șocul îndrăgostirii!

Dacă, dimpotrivă, receptorul nu este sensibil la dorința emițătorului,

dacă privirea sa nu întârzie deloc asupra acestuia (indiferență) sau dacă îi semnaleză clar că nu e deloc interesat (dispreț), va avea loc o retractare a pupilelor.

Cîteva tipuri de priviri:

Privirea somnolentă

Privirea somnolentă, fixă, cu ochii deschiși și pleoapele imobile, privirea persoanei care e „în Lună”, atonă, îndreptată spre tine sau în altă parte, se poate traduce în mai multe moduri:

- lehamite sau oboseală: propune-i interlocutorului tău, care are fără îndoială nevoie de somn, să reluați altă dată conversația;
- plictiseală: admite evidența, ești pe cale să-ți adormi interlocutorul; schimbă subiectul și încetează să acaparezi dreptul la cuvânt;
- deprimare: fii empatic! Invită-ți interlocutorul să vorbească despre ceea ce nu merge. Îți va fi recunoscător;
- apel la memorie: dă-i timp interlocutorului să găsească informația pe care încearcă să și-o amintească;
- animozitate: poate fi vorba de o antipatie instinctivă a cuiva față de tine (ei, da, se întâmplă !);
- refuzând să te privească, această persoană neagă prezența și chiar existența ta. Dar poate fi vorba și de resentiment pentru ceva de care te-ai făcut vinovat față de acea persoană.

Atitudinea privirii fixe exprimă atunci închiderea și dovedește atât o furie rece și interioară, cât și o amărăciune reprimată. Dacă îți este imposibil să-l faci să spună ce anume nu e în regulă, abține-te să insiști, măcar pentru moment. Lasă-i timp să revină la sentimente mai bune.

Privirea fixă

Privirea fixă, dură, aceea care se sudează parcă de a ta și o susține, privirea care te străpunge, aceasta exprimă agresivitatea, ostilitatea și chiar ura implacabilă pe care interlocutorul o simte pentru tine. Un sfat: pentru moment, păstrează-ți calmul; rămâi cât mai blând și mai destins cu putință. Dacă îți este imposibil să pleci, nu cădea în capcana ce ți se întinde, nu te lăsa provocat, nu răspunde printr-o privire agresivă la rândul tău. Acest tip de privire stă la originea multor bătăi prin baruri și pe străzi și a multor conflicte/drame conjugale și familiale.

Pe de altă parte, privirea fixă poate fi și a celui care minte și care încearcă, în acest fel, să te facă să-i înghiți minciuna cu aerul că spune: „Vezi bine că spun adevărul... te privesc drept în ochi”.

Atenție, a nu se confunda privirea fixă cu privirea somnolentă. Aceasta din urmă poate să fie fixată asupra ta, fără însă să te vadă. Este vorba atunci despre o evadare, pasageră de cele mai multe ori.

Privirea mobilă

Privirea mobilă, instabilă, cea care hoinărește la dreapta și la stânga, care se oprește ici și colo, revine la tine, pleacă iar, greu de interceptat, denotă, desigur, o mare energie și o la fel de mare curiozitate, dar dovedește pe de altă parte trăsături de caracter și sentimente care pentru tine, ca interlocutor, nu sunt foarte îmbietoare.

Acest tip de privire aparține individului inconstant, instabil pentru care există mereu ceva mai interesant de văzut sau de auzit în altă parte. Ea te face să simți că, într-un fel, conversația cu tine îl plictisește sau îl lasă rece. În plus, privirea mobilă este deseori observată la oamenii care doresc să pună o distanță între ei și interlocutorul sau interlocutorii lor.

Privirea înălțată

Privirea îndreptată în sus exprimă o nevoie de evadare. Este privirea visătorului, a utopistului, a celui care și-a făcut din propria imaginație partenera de moment. Dacă persoana căreia i te adresezi te ascultă îndreptându-și privirea în sus, întreab-o dacă o interesează ceea ce-i spui.

Privirea coborâtă. Privirea coborâtă (nu neapărat însoțită de aplecarea capului) este un semn de tensiune. Persoana care își pleacă astfel ochii este poate stânjenită, crispată sau rușinată. Cert este că se află într-o stare de încordare.

Pe de altă parte, privirea coborâtă poate fi și o tentativă de a masca adevărul. Ea poate fi asociată atunci cu perfidia, disimularea sau minciuna.

Privirea evazivă

Privirea evazivă este adesea cea a unei persoane care are ceva de ascuns și care „fuge” de privirea celuilalt; poate fi și privirea cuiva care minte.

Atenție, totuși! Unele persoane au mari dificultăți în a-și privi interlocutorul în ochi. Privirile pe care ți le adresează sunt întotdeauna scurte, uneori cu coada ochiului sau pe sub sprâncene. Nu trebuie să te gândești imediat că un om cu privire evazivă este ascuns, mincinos sau ipocrit, nici măcar că te evaluează ori te judecă. El poate pur și simplu să sufere de o mare timiditate. Acordă-i o șansă! Privește-l mai puțin intens atunci când vorbește, pentru a-l îmblânzi și a-i da încredere. Oferă-i cu amabilitate cuvântul și ascultă-l. Îl vei vedea destinzându-se puțin câte puțin. Poți să fii persoana cea mai simpatcă de pe pământ, poți fi animat de cele mai bune intenții posibile, dar dacă, în prezența unei persoane timide, comportamentul tău ocular nu se adaptează la pudoarea și la jena sa, nu vei suscita nici o reacție pozitivă.

Privirea cu coada ochiului

Semnificația privirii cu coada ochiului depinde de poziția sprâncenelor și de mișcările gurii.

Atunci când o persoană îți adresează acest tip de privire, iar aceasta este însoțită de o ridicare a sprâncenelor și de un surâs, înseamnă fie că acea persoană încearcă să te seducă, fie că i-ai trezit curiozitatea, fie că o amuzi prin spusele sau mimica ta sau că încearcă pentru tine o mare bunăvoință. În oricare dintre cazuri, este vorba despre o privire pozitivă. Dacă însă deasupra

acestei priviri, sprâncenele coboară sau se încruntă, dacă gura se subțiază într-un rictus rău, cu colțurile coborâte, ai grijă ! Această privire încărcată de animozitate nu spune nimic bun: este o privire răuvoitoare și agresivă:

Privirea piezișă

De obicei, oamenii aruncă priviri pe sub sprâncene atunci când își țin capul aplecat. Capul aplecat, cu o privire piezișă, când postura face ca bărbia să împungă pieptul, nu e de prea bun augur. În general, această poziție indică faptul că interlocutorul tău este departe de a fi convins de ceea ce-i spui, că simțul său critic este în alertă, că îți judecă performanțele sau discursul și că, deocamdată, nu îi ești tocmai în grații. Dacă vrei să-l convingi, va trebui să-ți reglezi mai bine tonul.

Semnul cu ochiul

Clipitul din ochi, această mișcare rapidă a pleoapei, este întotdeauna un gest menit să atragă atenția. El este, din partea celui care îl face, o invitație la conivență, la complicitate.

Atunci când între interlocutori nu s-a schimbat nici un cuvânt, semnul cu ochiul este o mărturie a bunelor sentimente, a simpatiei, a amicitiei. Atunci când se grefează pe o frază, el îi modifică (uneori complet) conținutul. Atenție însă! Repet: este capital, atunci când vrei să-ți modifice semnificația cuvintelor printr-un semn făcut cu ochiul, să te asiguri că acesta va fi recepționat de persoana căreia îi este adresat.

Ochii închiși sau mijiți

N-ar trebui în nici un caz să credem că, dacă are ochii închiși sau mijiți, o persoană doarme sau e pe punctul de a adormi. Aceasta poate închide complet sau pe jumătate ochii ca să se concentreze mai bine, pentru că îți acordă o atenție susținută sau, pur și simplu, pentru a oferi propriului organism câteva momente de repaus.

Totuși, nu trebuie exclusă total ideea că, de fapt, discursul tău îl plictisește pe interlocutor. Dacă așa stau lucrurile și dacă vrei să-i recâștigi atenția, schimbă subiectul!

Pe de altă parte, ochii închiși sau mijiți exprimă, în anumite circumstanțe, dorința de a se îndepărta. Dacă simți la interlocutorul tău această dorință, nu încerca să-l reții. Lasă-l să plece și poate vei face o nouă încercare în alt moment. Atunci când este dezinteresat de ceea ce-i spui până într-atât încât închide ochii, ar fi mai bine să aduci vorba... altă dată.

Nu pot închide acest subiect înainte de a vă oferi un citat din Jiang Zilong, care propune altă semnificație pentru închiderea ochilor: „Se cuvine ca ochii să se închidă atunci când dezvăluie gândurile”.

Bineînțeles, închiderea ochilor poate fi cauzată și de o oboseală accentuată, dar atunci gestul este involuntar și, în general, autorul său își cere scuze interlocutorului pentru aceasta.

Lentilele fumurii

Unele persoane, precum Aristotel Onasis, celebrul armator grec, sau actorul american Jack Nicholson, ca să-i numim doar pe aceștia, își disimulau sau își disimulează în permanență privirea în spatele unor ochelari cu lentile fumurii. Poți să faci și tu la fel, dar atenție! Purtarea unor astfel de ochelari constituie o armă cu două tăișuri. Dacă, pe de o parte, îți permite să-ți camuflezi mai bine jocul (amoros, în afaceri sau de cărți) ori sentimentele (dragoste, ură, dorință), pe de altă parte, riscă să inspire o neîncredere instinctivă interlocutorului sau interlocutorilor tăi. Ochelarii fumurii măresc, într-adevăr, considerabil aspectul sobru și distant al indivizilor, deoarece persoana care poartă astfel de lentile se disociază, într-o anumită măsură, de conversația la care totuși participă. Dacă ascunderea expresiei ochilor se poate transforma într-un avantaj, în general ea nu inspiră decât suspiciune și neîncredere.

In grup

- Trece constant în revistă oamenii, oprindu-te câteva clipe asupra fiecărui chip pentru a stabili un contact. Pentru a face o persoană să înțeleagă că este importantă pentru tine, privește-o în ochi ceva mai mult timp. Procedează în același fel cu toți oamenii pe care dorești să-i implicii în conversație.
- Nu fixa niciodată intens sau prea mult timp aceeași persoană. Rezultatul nu va fi decât o stânjeneală generală, resimțită de persoana respectivă și de toți ceilalți deopotrivă.
- Nu-ți fixa privirea asupra unei persoane care nu-ți acordă nici o atenție, chiar dacă face parte din grupul cu care conversezi. Poate avea o mie de motive întemeiate să nu urmărească discuția și nu trebuie să remarci tu asta, în public, indiferent că o faci verbal sau atrăgând atenția asupra sa prin privirea ta insistentă.

➤ Rezumat

Legendă:

~: *Neutru*

+: *Pozitiv*

- : *Negativ*

+ Pupile dilatate : plăcere, euforie, atracție fizică, dorință.

– Pupile contractate: neplăcere, nemulțumire, contrarietate, mânie.

Privirea somnolentă, atonă (fixă, ochii deschiși, pleoapele imobile):

~ oboseală;

~ apel la memorie ;

- plictiseală, deprimare, animozitate, resentiment.

Privirea fixă:

- minciună.

Privirea fixă, dură:

- agresivitate, ostilitate;
- tentativă de ingerință.

Privirea mobilă:

- + energie, curiozitate;
- inconstanță;
- plictiseală, indiferență;
- ~ dorința de a se distanța.

Privirea înălțată:

- ~ evadare ; imaginație ; lipsă de interes.

Privirea coborâtă:

- încordare, stânjeneală;
- perfidie, disimulare.

Privirea evazivă:

- ipocrizie, minciună;
- sentiment de culpabilitate ;
- ~ timiditate, pudoare.

Privirea cu coada ochiului:

- + tentativă de seducție, curiozitate, interes, amuzament, bunăvoință;
- animozitate, rea-voință; agresivitate.

Privirea piezișă:

- îndoială, insatisfacție.

Semn cu ochiul:

- + conivență, complicitate;
- + simpatie, amiciție.

Ochii închiși (sau mijiți):

- ~ concentrare, reflecție, atenție susținută ;
- ~ pauză, repaus fiziologic;
- plictiseală, dezinteres;
- neimplicare, dorința de a se distanța;
- dorința de a-și ascunde sentimentele, emoțiile, gândurile;
- ~ oboseală accentuată.

Amintește-ți că o persoană sinceră, deschisă, sigură pe ea îl privește întotdeauna pe celălalt cu seninătate și în mod constant.

8.3. Nasul

Expresii ca: "se vede după vârful nasului" sunt fundamentate pe faptul că: pălirea și înroșirea nasului se produc relativ repede, dezvăluind astfel gândurile.

Umflarea nărilor. Modificarea dimensiunilor nărilor semnifică oscilațiile în sentimente și senzații. Această modificare este în conexiune cu faptul că prin nări intră o cantitate mai mare sau mai mică de aer și, în consecință, există mai mult sau mai puțin aer la dispoziție, pentru acțiunile planificate.

Dacă nările sunt umflate este posibil să aibă loc și o diagnosticare a mirosurilor. Totodată, nările umflate sunt expresia unor trăiri stimulative, excitante. În mod nemijlocit, umflarea nărilor se produce ca urmare a unor mirosuri plăcute sau la enervare și furie, în acest caz fiind necesară o cantitate mai mare de aer pentru o eventuală luptă.

Este posibil ca nările să se umfle fără să se miște sprâncenele, însă, invers, acest lucru nu este posibil. De fiecare dată când se ridică sprâncenele, se largesc și nările, chiar și atunci când are loc o concentrare asupra unor imagini, deoarece, în mod suplimentar, se dorește și prelucrarea senzațiilor olfactive, pentru a putea diagnostica exact situația.

A strâmba din nas. Dacă strâmbăm nasul, se formează cute perpendiculare sau oblice pe părțile laterale ale nasului. Ele semnifică: neplăcere; indispoziție, jenă; confuzie; perplexitate; aversiune; silă; dezgust.

În partea de sus a rădăcinii nasului se găsește mușchiul care face posibilă strâmbarea nasului. El se întinde drept în jos, denumirea sa latină exprimând rostul său: *musculus levator labil superioris alaegue nași*, ceea ce înseamnă "mușchiul ridicător al buzei superioare și al aripilor nasului". Deci, dacă mișcăm acest mușchi, se ridică buza superioară și aripile nasului. Ca urmare a acestei mișcări apar două cute caracteristice între nas și gură, precum și cute tipice pe și lângă părțile laterale ale nasului. Acest mușchi intră în funcțiune, în cazul unei puternice nemulțumiri sau al unor mirosuri neplăcute. Starea de nemulțumire indicată în acest mod nu trebuie absolutizată, pentru că, de exemplu, cineva poate fi nemulțumit de propria-i persoană sau, într-o măsură mai mică, de colaboratorii săi; în ambele cazuri, calea de acces a aerului urmează a fi închisă. Toată mișcarea descrisă anterior este, de asemenea, parte componentă a reacției de amăreală, prin aceea că buza superioară este trasă în sus, iar colțurile gurii în jos. Mișcarea în sus a buzei obligă și la ridicarea aripilor nărilor. Aceasta sună ca: "iih" sau "igitt - igitt".

În cazul în care se exprimă scârba, dezgustul, prin "iih", nasul se strâmbă imediat.

Irenăus Eihl - Eihesfeld a filmat, în vestul Noii Giuneee, o indigenă care își strâmba nasul și și-a tras buza inferioară în jos, atunci când cercetătorii i-au dat să miroase usturoi, acesta fiind un indiciu că această expresie a nasului este un model universal pentru confirmarea scârbei. Derularea acestor mișcări arată că o poziție activă este înlocuită cu o stare de neajutorare, pe care cineva este nevoit să o suporte, printr-o mișcare de îndepărtare a obiectului/faptului neplăcut și o închidere în sine. Folosirea foarte frecventă a acestor mușchi conduce la apariția "cutei sensibilității", la persoanele foarte sensibile. În acest caz, cutele dintre părțile laterale ale nasului și buza superioară sunt mult adâncite. O astfel de cută poate indica și un stomac mai sensibil.

O interpretare mai dificilă se produce atunci când un obraz mai umflat sau o iluminare laterală face să pară cuta mai adâncă decât în realitate. Dacă această cută, care se întinde de pe partea laterală a nasului spre buză, este adâncită nu numai în dreptul nasului, ci este puternic marcată și în dreptul gurii, ea se numește "cuta tăriei", indicând: vitalitate, energie și rezistență la efort.

Strâmbatul din nas, alternat cu un zâmbet, generează o notă de cochetărie, în special la femei, dând un aspect de farmec persoanei respective.

6.4. Gura

Gura servește atât la îngurgitarea alimentelor și la mestecarea acestora, cât și la vorbire. Ea este strâns legată de expresiile feței. Gura este cea mai mobilă zonă a feței, este centrul bucuriei și al durerii.

Buzele împinse înainte semnifică darea la o parte și dușmănie, în timp ce buzele trase înapoi semnifică închiderea în sine, retragere și dau impresia de fiică, dacă mai sunt tensionate și presate, atunci ele semnifică furie neputincioasă.

Dacă în timpul vorbirii sau al râsului gura este contorsionată, iar mișcările sunt lipsite de armonie, aceasta indică emoții și trăiri negative, chiar dacă toate celelalte semnale ale feței sugerează un comportament prietenos. Dacă gura este trasă într-o parte, fără o motivație medicală (pareză), aceasta înseamnă: scârbă și ignorare. Psihologul Ernest Korff a stabilit că buzele și gura emit permanent semnale conștiente sau inconștiente ce pot fi evaluate. Mișcarea scurtă și nervoasă și tremurăturile mușchiului gurii sunt un semnal de alarmă, indicând o nervozitate deosebit de acută; în acest caz, sunt necesare măsuri medicale preventive.

Gura poate fi deschisă mai mult sau mai puțin ca "poartă" de intrare a senzațiilor" - în special în cazul copilului mic. Gura este un important organ de simț care testează obiectele din jur. Există o legătură strânsă între pozițiile gutn și dorința de a introduce sau de a scoate ceva din ea.

Gura deschisă. Atunci când bărbia atârână, gura deschisă indică: o lipsă de pregătire pentru luarea unei poziții; o lipsă de activitate; o stare de repaus relativ. Deși bărbia atârână indică, în

general, lipsa unei tensiuni nervoase, aceasta mai sugerează mirarea și imposibilitatea de a înțelege ce se petrece.

Dacă gura este însă deschisă într-un mod mai tensionat, aceasta indică faptul că suntem pregătiți pentru luarea unei poziții; gura este pregătită să vorbească.

Gura închisă. În mod normal, gura este închisă fără a exprima ceva, iar buzele sunt destinse. Dacă gura este însă închisă în mod voit, buzele indică tensiune iar activitatea nu este atât de intensă încât să se manifeste dorința de a vorbi; există dorința unor negocieri tăcute.

Dacă gura închisă devine expresia de bază a feței, ea indică un comportament sărac în vorbe, manifestându-se, astfel, dorința de a respinge orice contact verbal. Gura închisă cu buzele strânse. Dacă strângerea gurii crește în intensitate, buzele sunt presate.

Strângerea dinților și presarea buzelor generează o impresie de tensiune crescândă. Cine afișează o asemenea mimică arată că are de rezolvat o problemă deosebit de dificilă, că dorește să rețină un obiect sau o idee, că vrea "să muște" din ele.

Buzele presate formează și ceea ce se numește "gura legată", în această situație buzele servind pentru etanșizarea gurii. Corespunzător gradului de tensiune, aceasta indică o închidere în sine, până la o dureroasă separare de lume. Acest mod de a închide gura semnifică o închidere totală în sine și absență. Sugarul folosește această poziție a gurii pentru a refuza hrănirea, acesta fiind un mod de a spune lumii NU!

Această poziție a gurii este afișată, în mod curent, de persoanele: deosebit de sensibile și timide; solitare; excentrice; dârze; încăpățânate; prost dispuse; care îi ignoră pe ceilalți și întreaga lume. Deseori, buzele sunt strânse, în timp ce colțurile sunt lăsate. Trăsăturile rezultate în urma acestor mișcări pot fi reacția la trăirile interioare, în acest fel ele fiind efectiv exprimate prin această mimică. Sărăcia de senzații a asceților și stăpânirea de sine în cazul unei bucurii sau dureri se exteriorizează în acest mod. Deseori, această expresie apare și în afect, în cazul furiei, al fricii sau poate fi un afect combinat. În cazul persoanelor irascibile și temperamentale, buzele presate și gura închisă indică suferința.

În situații de pericol sau de luptă, acest mod de manifestare este un semn al disponibilității corpului de a face față efortului și este rezultatul unei tensionări suplimentare a mușchilor masticăției. Astfel, gura emite semnale suplimentare de "mișcare" și împreună cu expresia ochilor și capul plecat rezultă un semnal a cărui semnificație este clară. Dacă, însă, nu ne putem manifesta efectiv, atunci descărcarea nervoasă se face printr-un scrâșnet de dinți și reprezintă modul prin care dorim să ne zdrobim adversarul.

Dacă dorim să depășim un *lapsus linguae*, atunci ne mușcăm limba sau buzele. De asemenea, acest gest se poate observa în situații surpriză, în care încă nu vrem să vorbim, deoarece nu am înțeles pe deplin și suficient ce se petrece.

Prin presarea buzelor dispare roșeața acestora, iar expresia "o tăcere rece ca gheața" își găsește în acest fel justificarea, astfel încât grupuri întregi de persoane își pierd bucuria când văd o asemenea fizionomie.

8.5. Buzele/Mimica

Buzele sunt perechea de formațiuni carnoase care delimitează fanta gurii. Ele sunt formate din mușchii circulari care închid gura și care conțin un număr foarte mare de vase de sânge, nervi și mici glande salivare.

Funcția buzelor este în strânsă legătură cu modul în care sunt formați mușchii care servesc la tensionarea și forma buzelor; terminațiile nervoase ajută la sesizarea gustului. Dacă buzele sunt închise sau presate, mesajul este de a refuza orice. La fel ca oricare alți mușchi și mușchii buzelor sunt supuși unui îndelungat exercițiu ajungând, în final, să se miște conform scopului propus. Acest lucru este foarte vizibil la copilul mic, când buzele zvâcnesc în căutarea poziției dorite.

Începutul zâmbetului unui copil mic se manifestă prin tragerea laterală a guriței, după care buzele se mișcă puțin, rămânând într-o poziție indecisă. Zâmbet sau plâns? Conflictul este soluționat de comportamentul persoanei de referință, iar mișcarea buzelor se oprește în momentul în care trebuie să se ia decizia de râs sau de plâns. Indecizia se manifestă în mișcarea nedusă până la capăt a buzelor.

Poziția buzelor este strâns legată de gradul de deschidere a gurii. Numai când gura este închisă, buzele își pot îndeplini funcția primară de producere a expresiilor. Când gura este deschisă, buzele se conformează tensiunii nervoase și formei gurii.

Corespunzător diverselor situații, se pot întâlni următoarele **mimici ale gurii și buzelor**:

- de degustare;
- de savurare;
- de protest;
- de îngrijorare.

Mimica de degustare. În acest caz, poziția buzelor este ca atunci când vrem să gustăm un lichid, de exemplu: o probă dintr-un vin. Prin împingerea buzelor înainte se câștigă un spațiu suplimentar în care lichidul poate fi împins înainte și înapoi. Astfel, poziția buzelor indică faptul că ceva urmează să fie evaluat.

Mimica de savurare. Și în acest caz, poziția buzelor creează un spațiu suplimentar în gură; se spune că avem de a face cu o "figură de guoruan". Ea se deosebește de mimica de degustare prin aceea că colțurile buzelor sunt trase în sus, în așa fel încât lichidul care se află în contact cu papilele gustative nu poate curge în afară. Dacă cineva privește niște obiecte valoroase, mimica este aceeași, fiind însoțită, în plus, de absorbția aerului printr-un șuierat.

Salutul japonez însoțit de absorbția zgomotoasă a aerului semnifică un deosebit respect.

Savurarea și prețuirea pot fi și expresia plăcerii, în cazul mângâierilor și al rostirii de vorbe tandre.

Mimica de protest. În acest caz, buzele sunt puțin întredeschise și împinse înainte, poziție care semnifică respingerea. Această mimică exprimă: ura ascunsă; proastă dispoziție; încăpățănare; cicăleală și protest. Acestei mimici i se asociază expresia: "își țuguie buzele" sau "mutră bosumflată".

Cu toate că mimica de protest este foarte asemănătoare cu cea de savurare, ea, practic, nu poate fi confundată cu aceasta, deoarece la situații diferite și mimica feței este diferită. De regulă, mimica de protest este însoțită de sunete de protest ca: "oho!" sau "oh!".

Cele mai multe moduri de exprimare a limbajului corpului au evoluat conform propriilor legități. Figura de protest își are originile în comportamentul sugarului. Cu buzele împinse înainte sugarul împinge sânul mamei atunci când s-a săturat. Același poziție o iau și buzele copilului mic, când acestuia nu-i place o anumită băutură. Buzele sunt împinse mult înainte, până când apare o deschidere circulară prin care poate fi scos lichidul nedorit. La fel se comportă și adulții când scuipă. Mimica de protest este, de regulă, amplificată de o privire fixă și holbată.

Buzele cu colturile lăsate

După Charles Darwin, această poziție a buzelor este un "rudiment al feței plângătoare", care face parte integrantă din reacția la senzația de amăreală. Mușchiul triunghiular, cunoscut sub numele de "mușchiul tristeții", trage colțurile gurii în jos. Deoarece această mișcare poate fi controlată, în situații de negocieri, rareori, este dusă până la capăt. Din această cauză este necesară o observare foarte atentă. Deja, cele mai mici modificări ale unghiului gurii, în raport cu linia gurii, sunt de importanță deosebită. Din psihologia copilului este cunoscut faptul că atunci când unui copil mic i se desenează o față cu două puncte, pe post de ochi, și cu o linie curbă cu marginile lăsate, ca fiind gura, acesta începe să plângă.

Colțurile gurii atârând netensionat indică: neplăcere; tristețe; dezamăgire și renunțare dureroasă. Deseori, această mimică este expresia unor stări negative. Uneori, această mimică este exprimată prin expresia: "a face o față lungă". Dacă colțurile buzelor sunt trase în jos tensionat, aceasta se datorează intervenției active a mușchiului triunghiular. Astfel, într-un mod activ se exprimă: starea de desconsiderare; subevaluarea; aversiunea; invidia; batjocura; reaua-voință; cicăleala; neîncrederea; ironia și mâhnirea. Dacă colțurile gurii trase în jos sunt însoțite de un zâmbet, acesta corespunde unei expresii batjocoritoare.

Reacția la amăreală. Atunci când se încearcă eliminarea din gură a ceva neplăcut, mișcările au drept scop, pe cât posibil, să împiedice contactul cu papilele gustative. Se constată că:

- gura este deschisă în așa fel încât acel ceva neplăcut să poată fi dat afară.

- unghiul gurii se lasă în jos, astfel încât să poată fi eliminată saliva impurificată;
- buzele se răsfrâng în afară;
- limba se trage înapoi.

Aceste mișcări corespund scopului, dar nu constituie o luptă activă împotriva substanței ci o fugă de ea, motiv pentru care aceeași mimică apare în cazul durerilor; neputinței și a unor trăiri amare. Dacă o asemenea mimică apare în cazul unor stimuli slabi, înseamnă că putem fi lipsiți de voință, moi și infantili. Deseori, aceste mișcări sunt însoțite și de o expresie plângărească a feței. Astfel, senzația la amăreală este premergătoare plânsului și corespunde momentului în care gura începe să plângă.

Neajutorarea dureroasă se exprimă, în general, astfel: din ochii strâns închiși încep să curgă lacrimi, fruntea se acoperă de riduri, iar colțurile buzelor sunt trase în jos.

Reacția la acru. Mișcări asemănătoare sunt făcute de buze și în cazul unei substanțe acre, dar în acest caz mișcărilor sunt mai tensionate, dinții strânși puternic, iar colțurile buzelor sunt trase mult înapoi. De regulă, printre dinți se șuieră un: "sss" ca reacție acustică la senzația de acreală.

Ca și în cazul amărelii, în special în situații de pasivitate, ochii sunt strânși. Și senzația de scârbă se exprimă la fel ca reacția la acreală. În acest caz, suplimentar, se aude un "ee", "eh" sau "beh", sunetele fiind scoase pe gura mai deschisă decât în cazul reacției de amăreală; în caz contrar acest sunete nu ar putea fi produse.

Deosebirea esențială dintre reacțiile de amăreală sau de acreală constă în aceea că reacția la acru se manifestă printr-o defensivă activă. Aceasta se manifestă prin scuturări ale corpului sau ale unor părți din acesta, manifestări care exprimă refuzul energic al stimulului, astfel că neplăcerea este depășită de furie.

Buzele cu colțurile ridicate

Opusul buzelor cu colțurile lăsate, care simbolizează "fața plângărească", îl reprezintă buzele cu colțurile ridicate simbolizând "fața zâmbărească".

Reacția la dulce. Reacția la amăreală este de a da afară, în timp ce reacția la dulce este de a reține. Reacția la dulce este însoțită de următoarele mișcări:

- buzele sunt strânse cu colțurile trase în sus, presând asupra dinților, astfel încât gura este închisă ermetic;
- limba presează puternic dinții, astfel încât papilele gustative să fie cât mai mult în contact cu substanța dulce;
- colțurile buzelor sunt trase în sus și au menirea de a împiedica scurgerea substanței dulci din gură.

Tot acest set de mișcări este însoțit de un sunet lung, "hmmmm"! care subliniază senzația de savurare. Din acest motiv, acest "hmmmm" este cunoscut sub numele de: "subreacție acustică". Atunci când se produce acest sunet, fără a avea nimic în gură, gura ia forma descrisă mai sus. Și unele "vorbe dulci" sunt exprimate ținând gura în această formă.

Reacția la dulce este generată și de unele cuvinte care sugerează: mângâiere; plăcere sau vanitate. În mod normal, reacția la dulce durează un timp scurt. Dacă această poziție a gurii a devenit o obișnuință, ea indică o nuanță de sentimentalism dulceag.

8.6. Zâmbetul

Conform concepției actuale, zâmbetul își are originea în gesturile de amenințare, evoluând apoi în gestul de dezvelire a dinților și în rânjetul de frică, acestea fiind o caracteristică a mamiferelor superioare. Uneori, acest mod primitiv de a râde se poate vedea la vorbitorul stresat, sau, în unele țări asiatice, în cazul persoanelor care amenință. Evoluția rânjetului datorat fricii spre zâmbetul de astăzi indică faptul că *homo sapiens* are tendința de a se comporta prietenos și de a comunica. Din acest motiv, doza corectă de zâmbet este foarte importantă. Diferitele tipuri de zâmbete ocupă o paletă foarte largă, de la mișcări abia vizibile ale mușchilor gurii până la zâmbetul deschis și de la zâmbetul dezarmant până la rânjetul prostesc.

Aproximativ în a cincina săptămână de viață, sugarul schițează zâmbetul ca răspuns la mimica mamei. Zâmbetul de răspuns marchează, astfel, un stadiu de evoluție a inteligenței, el având drept scop să determine părinții să rămână în preajma sa. Așadar, zâmbetul servește, încă din perioada timpurie a copilăriei, drept "armă" pentru obținerea simpatiei și a acordului adulților. Omul poate zâmbi într-o mare varietate de moduri. Paul Ekman a studiat, catalogat și măsurat diferite tipuri de zâmbete, ajungând la concluzia că zâmbetul a fost unul dintre cele mai ignorate moduri de expresie a feței, fiind mult mai complicat decât s-a bănuțit. Acest cercetător a stabilit că există 18 tipuri de zâmbete care nu sunt simulate. Aceste forme de zâmbete sunt pur și simplu inventate de persoana care zâmbește, ele deosebindu-se de zâmbetele artificiale create prin aceea că mușchii din jurul ochilor se încordează, în timp ce mușchii zonei feței rămân immobili. Un zâmbet natural durează mai mult decât unul fals, la realizarea mimicii zâmbetului natural participând atât mușchii obrazilor, cât și cei ai ochilor. Zâmbetul este mai intens atunci când stimulul declanșator este mai puternic. Referitor la zâmbetul artificial se găsesc, în literatura de specialitate, un întreg șir de expresii care confirmă observația că pentru realizarea acestuia contribuie partea inferioară a feței. Iată câteva exemple de expresii: "ea a zâmbit numai cu buzele, dar nu și cu ochii"; "zâmbetul nu a ajuns până la ochi"; "gurii zâmbitoare i s-a opus privirea rece din ochi".

Zâmbetul adevărat implică o contracție a mușchilor circulari din jurul ochilor, care ridică obraji, astfel încât apar ridurile de la coada ochilor ("laba gâștii").

Conform rezultatelor cercetărilor din domeniu, de foarte multe ori, zâmbetul fals este asimetric, numai o latură a gurii participând la el. Un zâmbet fals este lipsit de mișcarea mușchilor ochilor, el poate dispărea brusc sau treptat, însă, în ambele cazuri, durata sa este nefirească. Despre zâmbetul artificial s-a mai observat că, în cazul în care se exprimă frica sau tristețea, aceste stări sunt lipsite de mișcările musculaturii frunții, care ar trebui, în mod normal, să apară. Dacă zâmbetul fals vrea să exprime senzația de fericire, atunci mimica este lipsită de antrenarea mușchilor ochilor.

În cazul unui zâmbet normal, mușchii răsului trag colțurile gurii spre lateral și puțin în sus. Zâmbetul care exprimă frica se caracterizează numai prin tragerea spre lateral a colțurilor gurii. Zâmbetul prietenos presupune tragerea spre lateral și puternic în sus a coifurilor gurii.

Spre deosebire de rânjete, în cazul zâmbetului, dinții sunt dezveliți, această expunere a "dinților-arme" oferind posibilitatea celuilalt să perceapă corect situația, transmițând mesajul că "armele" nu vor fi folosite. Așadar, cine își afișează "armele" și în același timp zâmbește se dezarmează și totodată îl dezarmează și pe interlocutor, datorită transparenței și francheții.

Din punct de vedere social, rolul zâmbetului este acela de a liniști. Chiar și cuvintele neplăcute, dacă sunt însoțite de un zâmbet, pot acționa dezarmant. Cât de important este zâmbetul este confirmat și de faptul că el poate fi perceput, de la mare distanță (90 m), înaintea celorlalte forme de expresii ale mimicii feței.

Oamenii care zâmbesc sau râd mult capătă de-a lungul timpului, prin întărirea mușchilor răsului, o figură, pe ansamblu, mai prietenoasă.

Zâmbetul voit, fabricat, chinuit. În acest caz, de regulă, colțurile gurii trase drept nu sunt ridicate, iar buzele sunt drepte și lipite.

În cazul unui zâmbet chinuit, mușchiul bărbiei împinge buza inferioară a gurii înainte, aceasta demascând caracterul voit al acestei expresii.

Zâmbetul voit este o expresie realizată cu un anumit scop, dar care are un slab efect asupra partenerului. Deseori, el dispare tot atât de repede pe cât apare, intenția de simulare fiind astfel evidentă.

În categoria zâmbetelor voite sunt incluse și cele legate de jenă și acestea sunt lipsite de integrare în mimica generală a feței. Un astfel de zâmbet nu acționează organic, el nu evoluează treptat, ci apare brusc, fără viață, rigid și tot atât de brusc poate să dispară. Deoarece este lipsit de conținutul potrivit, se ajunge, mai degrabă, la o grimasă ștearsă, un astfel de zâmbet afișându-se deseori, de complezență.

Zâmbetul dulceag. În acest caz este foarte evidentă legătura dintre zâmbet și sub reacția la un "da" universal. În cazul unui zâmbet dulceag se observă o întindere și o subțiere a buzelor. Din acest motiv, el pare exagerat, nefiresc și exprimă mai mult decât este perceput în realitate. Sentimentalii și bigoții afișează în acest mod trăiri mai intense decât pretinde situația dată. Chiar și cel care "mângâie", într-o pantomimă, supraevaluează prin zâmbet dulceag modul în care persoana imaginată mângâiată percepe gestul.

A zâmbi "pe sub mustață". Spre deosebire de zâmbetul normal, atunci când se zâmbește "pe sub mustață", buzele sunt relativ tensionate și rămân lipite; se ajunge ca prin acest mod de a zâmbi, la expresia generală a mimicii feței, să se exprime și voința. Tensiunea afișată poate să semnifice fie o atenție sporită, fie stăpânirea de sine. Buzele strânse exprimă reținerea.

Tensiunea și strângerea buzelor duc la o atenție sporită și la existența unor păreri proprii ale persoanei în cauză. O întovărășire "tăcută" fără manifestări pozitive se exprimă prin acest mod de a zâmbi. Deseori, zâmbetul conține și o expresie "ciuntită" și avem de a face cu o expresie a mimicii legată de ceva ce trebuie să rămână secret.

Râsul prostesc. Acesta este o grimasă a zâmbetului. Asemănarea cu reacția la senzația de acreală este evidentă. Tensiunea sporită exprimată de râsul prostesc demască faptul că "mințea ne coace ceva". Acest mod de a râde este caracteristic oamenilor obraznici, vicleni, provocatori și răutăcioși. Colțurile gurii trase în jos (reacție ca la acreală) generează o expresie de batjocură.

Zâmbetul depreciativ. În acest tip de zâmbet colțurile gurii sunt trase puțin în jos. Această poziție a gurii indică, în același timp, acord și dezacord. Acest zâmbet este o formă atenuată a râsului prostesc. Astfel se zâmbește în cazul umorului negru sau când cineva este nevoit să renunțe la ceva, cu ciudă. Acest tip de zâmbet este afișat de o persoană blazat - ironică, de cel atotștiutor și de cel ce se bucură de paguba sau necazul altora.

Zâmbetul relaxat. Cu cât zâmbetul este mai lipsit de tensiune, cu atât mai mult el este expresia unei bucurii trăite naiv. El exprimă o recunoaștere a valorii partenerului de discuție. Acest zâmbet cuprinde cei mai mulți stimuli din întreaga paletă a mimicii zâmbetului și are, prin excelență, un conținut de dragoste, de apreciere a partenerului.

Zâmbetul strâmb. În acest caz, un colț al gurii este tras în sus, iar celălalt în jos. Această brambureală organică este expresia conflictului interior, când dorința de respingere intră în conflict cu avantajele și utilitatea contactului, astfel încât părerea adevărată despre interlocutor este ascunsă în spatele unei amabilități fabricate.

Cine trebuie să suporte o pagubă sau o batjocură și disprețul reacționează ca și când nu ar reuși să înțeleagă umorul situației. Conflictul este exprimat de persoana care-l trăiește printr-o grimasă chinuită. Acest zâmbet l-am remarcat, deseori, atunci când diverși șefi spuneau câte o glumă, iar subalternii credeau că face parte din amabilitate să râdă, deși gluma era cunoscută sau

nici nu exista un motiv real de a râde. Atunci când acest zâmbet devine expresia dominantă a conflictului intern, se ajunge ca aspectul gurii să se schimbe, cu un colț tras în sus, iar celălalt în jos. În limbajul popular se spune că avem de a face "cu o mutră strâmbă". Trebuie să avem grijă deoarece este posibil ca, uneori, numai unul din colțurile gurii să reflecte conflictul trăit.

Zâmbetul care exprimă frica. În cazul acestui zâmbet, buzele sunt trase spre lateral, iar gura este puțin deschisă. Colțurile gurii sunt ridicate în sus spre direcția urechilor.

Zâmbetul condenscent, resemnat. Deseori acest zâmbet se exprimă printr-o răsfrângere înainte a buzei inferioare a gurii. În multe cazuri, zâmbetul este însoțit de o înclinare a capului spre dreapta sau/și o tragere în sus a umerilor, respectiv de o tremurătură a acestora.

8.7. Limba

Este alcătuită dintr-un țesut muscular, hotărâtor pentru sorbire, înghițire și mestecare. Încă cu 1500 de ani în urmă, arabii au stabilit că limba este unul dintre cele mai importante elemente folosite în analiza umană.

Din punct de vedere comportamental, "limbajul" limbii face parte din gesturile orale. Scoaterea limbii poate să fie cauzată de următoarele: necesitatea de a da ceva afară din gură, tendința de "a astupa" gura sau de a culege ceva lipicios de pe buze.

Biologul profesor W. John Smith, de la Universitatea Pennsylvania, împreună cu asistentele sale Julia Chase și Anna Katz - Lieblich au studiat ani de zile mușcăriturile limbii. Ei au ajuns la convingerea că oamenii își arată limba mult mai des decât se acceptă în general. În raportul lor, ei au tras concluzia că prin scoaterea limbii sau numai printr-o scurtă arătare a acesteia se indică mult mai mult decât pot percepe ochii în mod conștient. Expunerea vizibilă a limbii este în opinia cercetătorilor o dovadă importantă a faptului că cel în cauză refuză contactul cu cei din jur. În acest sens, au fost observați copii care desenau, concentrați, pe nisip, care se certau cu alți copii, care beau sirop sau care frământau din pământ umed cozonaci. Adulții în aceeași ipostază au fost observați pe stradă, în mijloacele de transport, în săli de așteptare, în magazine, cu ocazia unor evenimente sportive sau la diverse întruniri.

Dacă un copil este solicitat cu întreaga sa atenție la realizarea unei acțiuni mai dificile, de exemplu să se mențină în echilibru pe o bârnă, se constată că își scoate foarte des limba, acesta fiind un indiciu prin care se refuză perceperea oricărui stimul.

Studentul Gary Owens i-a urmărit pe colegii săi la un joc de biliard. El a constatat că primii trei jucători, cei mai buni, aproape că nu-și scoteau limba, în timp ce cei mai slabi își scoteau limba în permanență. La pozițiile dificile, ei își scoteau limba de două ori mai mult decât la cele ușoare.

Scoaterea limbii. Este un gest prin care sugarul îndepărtează sânul mamei. Utilitatea acestei mișcări se manifestă încă din copilăria timpurie. Studii întreprinse în grădinițe au arătat cum copiii

își scot limba, atunci când vor să evite un contact cu o altă persoană. Funcție de intensitatea respingerii, limba poate fi scoasă puțin printre buzele strânse sau poate fi scoasă complet, având semnificația de a jigni. Limba scoasă puțin printre buze mai are și semnificația de: "lăsați-mă în pace", atunci când o persoană este antrenată în rezolvarea unor sarcini complicate și se dorește evitarea imixtiunii celor din jur. Astfel, stimulii din afară sunt dați la o parte. Cu cât limba este scoasă mai mult în afară, cu atât mai mult este dorită ecranarea față de cei din jur.

Scoaterea limbii face parte din comportamentul jignitor, supărător. Este important ca, atunci când se scoate limba, buzele să fie strânse, astfel ca o dată cu mișcarea de respingere sugerată de limbă să se obțină și o închidere a gurii.

Gestul de respingere este amplificat dacă buzele strânse, pe limba deja scoasă, sunt împinse înaintea. Dacă și colțurile gurii sunt trase în jos, avem următorul mesaj de apărare: limba scoasă, figură de protest și reacție de amăreală. toate într-o singură expresie mimică, definită de onomatopeea "beeh".

Dacă limba este plasată într-unui din colțurile gurii și este reținută de dinți. aceasta semnifică: "eu nu aș fi vrut să scot limba", dar tu trebuie să înțelegi că nu accept ceea ce s-a întâmplat".

În cadrul seminariilor s-a constatat, în repetate rânduri, că vorbitorii care fac pauze, dar care vor totuși să-și presteze continuitatea gândurilor și a vorbelor, își arată limba, acest gest exprimând dorința de a nu fi întreruși. În afară de aceasta, prin scoaterea limbii se răspunde la stimulii primitivi. Fenomenul de scoatere a limbii se poate observa ca apărând foarte des în cazul discuțiilor sau al negocierilor în care apar stimuli ce produc răni subiective; prin acest gest, cei în cauză nu vor să permită pătrunderea stimulilor.

Lingerea buzelor. Lingerea buzei superioare este, în mod fundamental, un gest de savurare, de aici venind și expresia: "te lingi pe degete". Adesea, numai gândul la ceva plăcut determină, cu anticipație, linsul buzelor.

Dacă este linsă buza inferioară, aceasta semnifică îngândurate, meditație etc. După cum se linge partea stângă sau cea dreaptă a buzelor, aceasta poate semnifica faptul că gestul se datorează activităților emisferei cerebrale care controlează acea parte. Dacă o persoană își linge buzele în timp ce relatează despre un eveniment sau despre o întâmplare, avem de a face cu un metasemnal al limbajului corpului. După cum este linsă buza de sus sau cea de jos, înseamnă că trăirea evenimentului relatat produce bucurie, plăcere sau mâhnire, suferință.

Lingerea buzelor ca scop în sine se poate deosebi ușor de celelalte moduri de lingere a buzelor. Deoarece vârful limbii poate să transmită puțină umezeală, este necesar ca limba să fie împinsă mult mai mult în afară, curbată în sus și spre părțile laterale, iar buzele sunt trase spre interior, astfel încât limba să vină în contact cu o suprafață cât mai mare posibil a buzelor; buzele sunt ușor presate pe limbă și astfel se umezește și buza inferioară. Buzele se ling, de asemenea, în

situații de stres, atunci când, sub acțiunea sistemului nervos simpatic și a adrenalinei din sânge, cantitatea de salivă din gură scade, deoarece apa este folosită la transpirație, în vederea răcirii corpului, care este astfel pregătit pentru luptă, fapt pentru care buzele se usucă. Mișcarea de umezire a buzelor cu limba demască starea de stres. Chiar și vorbitorii, care în timp ce citesc un document beau apă în cantități mici, dovedesc prin aceasta că sunt stresați.

Limba ca organ tactil. Dacă buzele sunt îndepărtate în jurul limbii, aceasta se poate mișca liber, fiind o poziție nu defensivă, ci de preluare a unor stimuli, în acest fel limba devenind un organ tactil. Funcția de "pipăire" precaută este folosită din fragedă copilărie, când limba este folosită ca senzor menit să se cunoască lumea exterioară. Copilul mic își folosește limba pentru a-și găsi drumul corect spre sânul mamei. În mod simbolic, funcția tactilă a limbii apare evidentă în cazul soluționării unor probleme dificile. Mulți școlari începători, în timp ce scriu, execută mișcări cu limba, aceasta datorându-se efortului de concentrare asupra mușchilor motori, ceea ce vrea să exprime faptul că se dorește mai multă claritate în ceea ce se face, folosind limba ca organ tactil. Astfel de mișcări "tactile" ale limbii indică, la adulți, întârzieri în maturizare, dar pot să semnifice dorința și osteneala pentru realizarea mai îngrijită a unui lucru, a unei activități.

Se interpretează în mod diferit gestul prin care limba atinge buza inferioară sau pe cea superioară. Dacă limba atinge buza superioară urmează să fie preluată de pe ea substanța existentă și să fie introdusă în gură, prin aceasta urmărindu-se prelungirea savurării; de aceea acest mod de lingere este cunoscut sub numele de "lingere savuroasă".

8.8. Dinții

Din punct de vedere al dezvoltării istorice, dinții fac parte din grupa organelor de digerare, cu toate că din punct de vedere anatomic ei sunt considerați ca fiind oase.

Cine vrea să răzbată trebuie să strângă mai tare din dinți și în acest fel își întărește musculatura de masticatie. Nu degeaba se spune că o față musculoasă marchează o persoană energică. Amânarea deciziilor necesare unui comportament răzbatător are ca efect reducerea musculaturii de masticatie și a întăririi gingiilor, ceea ce este posibil să ducă la apariția unor dinți care se clatină.

În cazul limbajului corpului, dinții au și un alt rol; "arătutul dinților" este folosit și de unele persoane ca gest de amenințare și ca expresie a furiei. Atunci când oamenii stau față în față, privirile zăbovesc cel mai mult pe zona ochilor și a dinților. Din acest motiv, dinții îngrijiți și curați completează impresia generală de armonie a persoanei respective.

Aplicații:

1. Încercați singuri! Verificați-vă propria expresie a feței...

Un experiment corect la acest punct ar trebui să se desfășoare cam așa: Faceți rost de o oglindă de poșetă, pe care să o aveți mereu la îndemână. Încercați când și când să vă

simțiți mai întâi expresia feței, apoi să vă uitați imediat în oglindă. Înainte și în timp ce vă priviți, întrebați-vă: „Cum arăt acum? Ce impresie le fac oamenilor?” (Respectiv ce impresie aș face eu acum asupra altora?)

Comentariu:

Veți avea niște surprize tulburătoare, cu toate că acestea nu au un caracter pozitiv-fascinant pentru oricine. Mulți oameni sunt îngroziți când constată cât de frecvent au trăsături nemulțumite, descurajate - în jurul gurii și al ochilor -, de care nici nu erau conștienți înainte! Cu cât, însă, știm mai puțin despre propria expresie a feței, cu atât o cunoaștem mai puțin și, prin urmare, cu atât mai puțin o putem manipula, deci controla.

3. În baza pozelor prezentate identificați sentimentele redată prin mimică

4. Vizionarea filmulețelor cu Charles Chaplin. Ce sentimente redă actorul prin expresia feței sale?

5. Dilatarea și contractarea pupilei – când se produce acest lucru?

6. Caracterizați tipurile de priviri.

7. Comentați proverbul: "Ochii schimbă priviri și ființele există". Proverb chinez

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE IX. GESTICA

Structura unității de învățare

9.1 Limbajul mâinilor

9.1.1 Brațele și mâinile

9.1.2. Pozițiile mâinilor

9.2. Degetele

9.2.1. Cum se țin degetele

9.2.2. Semnificația fiecărui deget

9.2.3. Combinații privind folosirea degetelor

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să identifice aspectele limbajului mâinilor;
- Să caracterizeze diverse tipuri de gesturi;
- Să interpreteze diverse tipuri de gesturi;
- Să determine semnificația degetelor.

9.1 Limbajul mâinilor

Registrul gesticii cuprinde mișcările trupului întreg, ale mâinilor și degetelor, ale picioarelor, umerilor, gâtului și capului, ca și felul cuiva de a acționa atunci când deschide o ușă, salută, stinge țigara, strânge mâna, culege o scamă și așa mai departe. Un om bolnav gesticulează slab și obosit.

Dacă este adevărat că gesturile și mimica actorilor și ale oamenilor de televiziune trebuie studiate și planificate în cele mai mici detalii, lucrurile stau altfel în cazul muritorilor de rând.

Gesturile prea studiate îți vor crea imaginea unei persoane false și afectate, cu o personalitate artificială. Niciodată, cu excepția cazurilor în care o faci cu un scop precis, nu trebuie să-ți înfrînezi spontaneitatea. Lasă teatrul în seama actorilor.

Mâinile tale, la fel ca restul corpului, trebuie să se anime în funcție de discursul pe care îl ții; ele trebuie să servească la a sublinia o expresie, o afirmație sau o negație, o recomandare, un îndemn etc. Mâinile trebuie utilizate pentru a sprijini, a susține, a invita, a puncta un cuvânt sau o idee. Gesturile începute (ca și frazele) trebuie duse pînă la capăt.

Ferește-te de gesturile vag schițate care ar risca să provoace un dezechilibru, atît interlocutorului tău, cît și ție.

Mișcările mâinilor nu trebuie niciodată să formeze o gesticulație neîntreruptă, căci în acest caz nu vor mai spune nimic.

Pentru că mâna poate atinge, mîngîia, masa; pentru că poate să ia și să se lase luată, să dea și să se dea; pentru că ea are acces la toate celelalte părți ale corpului,

Comunicare corporală. Prin mișcări ale trupului, mișcări faciale și oculare comunicăm celorlalți cu exactitate gândurile și sentimentele noastre. Psihologul american Paul Ekman [36-38]. (Universitatea din California) și cercetătorul american Wallace V. Friesen disting cinci clase de mișcări non-verbale, bazate pe originea, funcțiile și codarea comportamentului: *gesturile-blemă*, *gesturile ilustratoare*, *manifestările emoționale*, *gesturile reglatoare* și *gesturile adaptatoare*.

a) Gesturile-blemă sunt gesturi simbolice sau codate a căror semnificație este determinată cultural (pentru „bine” datul din cap în semn de aprobare, degetele arătător și mijlociu în „V” ca semn al victoriei sau semne pentru „vino aici” etc.); altfel spus, gesturile emblemă sunt comportamente non-verbale care „traduc” direct cuvintele sau frazele. Acestea sunt substitute non-verbale pentru anumite cuvinte sau fraze și sunt învățate, probabil, înconștient și în mare parte printr-un proces de imitare.

b) Gesturile ilustratoare nu există în afara limbajului și ele reprezintă rezultatul unei învățări sociale diferită de la o cultură la alta. După Birdwhistell (1984, p.168-171), acest tip de gesturi

caracterizează atât discuțiile dintre femei (pe teme de croitorie, modă, coafură), cât și discuțiile dintre bărbați (pe tema pescuitului, a diferitelor sporturi etc.) și apar atunci când lexemele folosite nu definesc în mod clar persoana, timpul, poziția, posesia sau pluralitatea. Există astfel *gesturi indicatoare* care indică un obiect sau o persoană cu ajutorul degetului arătător (pentru a traduce expresia „hai să urcăm !” putem mișca capul și mâna în sus); *gesturi pictografice*, care mimează obiectul, desenând-ul cu mâna; *gesturi spațiale*, care indică mărimea prin îndepărtarea mâinilor; *gesturi kinetografice*, care indică, de exemplu, starea de satisfacție a consumului unor alimente prin mișcări circulare în jurul abdomenului; *gesturi–baston*, care punctează discursul cu ajutorul virgulelor, al punctelor, al parantezelor etc.; *gesturi ideografice*, care marchează legătura dintre idei sensul acestora prin ridicarea sprâncenelor, clipiri ale pleoapelor, încruntare etc. De multe ori, oamenii sunt doar parțial conștienți de gesturile ilustratoare pe care le folosesc. Pentru că acestea sunt foarte răspândite peste tot în lume, este foarte probabil ca oamenii să le fi învățat, dar este posibil ca unele dintre ele să intre în categoria reflexelor.

c) Gesturile - semnal sau manifestările emoționale sunt acele mișcări faciale care transmit stări emoționale, indicând mânia și teama, bucuria și surpriza, satisfacția, nerăbdarea și oboseala celui care le face. Astfel de expresii faciale ne trădează atunci când încercăm să afișăm o imagine falsă. Putem, totuși, controla aceste stări emoționale la fel cum fac actorii atunci când joacă un rol. *Manifestările emoționale* sunt mai independente de mesajele verbale decât gesturile ilustratoare și sunt mai puțin controlabile în mod conștient decât gesturile emblemă și gesturile ilustratoare.

d) Gesturile reglatoare sunt gesturi non-verbale care „reglează”, monitorizează, mențin sau controlează vorbirea altui individ; deci, sunt gesturi care reglează debitul vorbirii și luările de cuvânt într-o conversație; astfel, *gestul rapid* poate sugera accelerarea ritmului, reluarea, detalierea, explicitarea, dezvoltarea, exemplificarea, răspunsul etc.; *gura deschisă, tusea, agitația, mâna ridicată* indică dorința de a vorbi; *mâna ridicată vertical* indică cererea de a nu fi întrerupt; *întreruperea discursului* însoțită de o *privire îndreptată spre un interlocutor care se mișcă* indică intenția de a acorda cuvântul. Când ascultăm o persoană vorbind, nu suntem pasivi; dăm din cap în semn de aprobare, ne țuguim buzele, ne „ajustăm” privirea sau scoatem sunete paralingvistice ca „mm-mm” sau „îhî”. *Gesturile reglatoare* sunt determinate cultural și nu sunt universale. De fapt, ele transmit vorbitorilor ceea ce am dori să facă sau să spună, cum ar fi: „Continuă!”, „Ce s-a mai întâmplat?”, „Nu cred asta”, „Mai repede”, „Mai rar” etc. Vorbitorii primesc, însă, aceste mesaje non-verbale fără a fi conștienți de existența lor. Depinde de gradul de sensibilitate al fiecărui vorbitor ca acesta să-și modifice comportamentul în funcție de indicațiile non-verbale date de gesturile reglatoare.

e) **Gesturile adaptatoare** sunt gesturi personale care și-au pierdut finalitatea inițială și s-au ritualizat : *gesturi de întrebuințare personală* (scărpinatul în cap, rosul unghiilor etc.); *gesturi făcute pentru celălalt* (luatul de mână, de braț, după umeri etc.); *gesturi exercitate asupra unui obiect*(deschiderea și închiderea pixului, mișcatul inelului, verighetii, aprinsul brichetei etc.). Aceste gesturi non-verbale atunci când sunt făcute în intimitate sau chiar în public, fără a fi văzute de alte persoane, servesc o necesitate.

Gesturi deschise sau închise

Limbajul gesturilor spune unele lucruri despre dorința de a comunica deschis și sincer, despre atitudine. Tehnica **gesturile deschise** este folosită profesional de către vânzători, agenți de protocol sau reporteri. Între altele, acestea constau în orientarea palmelor și brațelor deschise către partener, orientarea corpului și a feței către partener, evitarea încrucișării brațelor și picioarelor, înclinarea corpului către interlocutor, susținerea privirii etc. Când partenerul și-a încrucișat brațele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Vei anihila o barieră.

Atitudinea de închidere sau apărare este semnalată prin încrucișarea brațelor și picioarelor, prin lăsarea pe spătarul scaunului sau prin distanțare de interlocutor. Mesaje agresive și frustrante pot fi găsite în încheștarea mâinilor sau în încălcarea teritoriului propriu de către cineva care se sprijină de birou. Plictiseala și indiferența pot fi indicate de gestul de a sprijini obrazul pe toată palma. Manifestările de acest gen sunt **gesturi închise**. Ele arată că interlocutorul nu dorește comunicarea. Creează bariere și privirea orientată în altă parte sau peste interlocutor. Evitarea contactului vizual, ascunderea ochilor și a feței în spatele ochelarilor sau al unor bucle de păr pot fi alte gesturi de închidere. Dacă partenerul ia distanță, se lasă pe spătarul scaunului și are brațele încrucișate, nu mai insistă; el nu mai este cu tine.

Pe cât posibil, se recomandă copierea discretă a gesturilor și posturii partenerului. Intră în ritmul mișcărilor sale, sincronizează respirația, privirea, orientarea trupului. Te va simți mai aproape, se va regăsi în oglindă și, la nivel inconștient, se va identifica mai ușor cu interesele și dorințele tale. Va trece mai ușor de partea ta.

9.1.1. Brațele și mâinile

Brațele și mâinile sunt "uneltele" negocierilor. În poziție de repaus, la persoana care stă în picioare, ele atârnă liber în jos. Atunci când se stă pe scaun, brațele și mâinile stau relaxate în poală sau pe brațele scaunului.

Se pot deosebi mâini și brațe atârănânde și mâini și brațe tensionate. Mâinile și brațele atârănânde indică de la stări de destindere până la pasivitate, în timp ce brațele și mâinile tensionate exprimă dispoziția pentru negociere.

Nu este greu de stabilit că, atunci când mâinile și brațele tensionate sunt lăsate să cadă și să atârne, s-a făcut comutarea de la starea de predispoziție pentru negocieri, la o stare de resemnare.

Dacă lucrurile se desfășoară în ordine inversă, brațele și mâinile trec dintr-o stare relaxată într-una mai mult sau mai puțin tensionată, ceea ce înseamnă că are loc pregătirea pentru o anumită activitate.

În opoziție cu starea tensionată care exprimă acțiune, rigidizarea brațelor și a mâinilor indică teamă și frică paralizantă.

Mesaje suplimentare legate de ținerea și mișcarea brațelor și a mâinilor și înțelegerea semnificației acestora sunt date de comportamentul mâinilor. Mâinile pot fi în prelungirea brațelor, în poziția în sus, în jos sau îndoite de la încheietură.

Mâna ca instrument folosit pentru a ridica ceva sau a trimite ceva într-o anumită direcție permite interpretări legate de tendințele exprimate. Dacă mâna este îndreptată în sus, ea indică luminozitate, cer, exprimă frumosul, lucruri bune și chiar ideale.

Mâna îndreptată în jos invită la asocieri cu întunericul, murdarul, înjosirea, răul, groaznicul și cu nonvaloarea. În același mod se exprimă starea de depresie și de epuizare.

Mâna este cel mai des folosită în limbajul corpului, îndeplinind nenumărate funcții. Mâna este folosită pentru a atinge, a pipăi, a apuca în caz de luptă sau pentru a mângâia, dar și pentru alte mișcări care fac ca poziția acesteia să fie deosebit de interesantă, când se analizează limbajul corpului.

Modul în care se ține palma (se acoperă ceva, se ține ceva, se împinge ceva deoparte) arată modalități suplimentare ale limbajului corpului. Chiar și modul în care se ține degetele este o reflectare a trăirilor sufletești.

Cele arătate până acum indică multitudinea de moduri în care pot fi ținute mâinile în cadrul negocierilor precum și numeroasele moduri de exprimare simbolică.

În interpretarea gesturilor mâinilor, trebuie să se țină seama de următoarele particularități:

- activitatea mâinii stângi sau a celei drepte;
- mâinile pot fi înaintea, în spatele corpului sau în buzunare;
- zona în care acționează mâinile:
 - inferioară, sub linia centurii;
 - medie, între linia centurii și umeri;
 - superioară, deasupra umerilor;
- gradul de tensiune al mișcării pe ansamblul corpului (destins, relaxat sau tensionat);
- viteza de mișcare (tărăgănat, încet, repede, fulgerător);

- modul de ținere a degetelor (strânse, sprijinite, întinse, curbate);
- aspectul palmei (boltit sau plat);
- utilizarea uneia dintre mâini (fața palmei în sus, oblic, înainte, în jos);
- distanța dintre mână și corp (mică, mare).

Aceste descrieri sunt valabile pentru mâini, fie că se stă în picioare fie așezat.

Mâinilor atârănânde din poziția verticală le corespund mâinile relaxate în poală, atunci când se stă pe scaun.

Diferitele grade de tensionare motivează comportamentul care reflectă calmul sau pregătirea pentru o acțiune.

Mâinile în fața corpului, brațele îndoite

O astfel de poziție exprimă o dispoziție pentru manipulare, trebăluire, meșteșugire. Mâinile, în această poziție, nu sunt plasate optim pentru desfășurarea diferitelor activități manuale, pentru apucare și luptă. Aceasta este, totodată, poziția mâinilor și a brațelor în cazul unui vorbitor care așteaptă să intervină în cadrul discuțiilor, prin care să sublinieze, să adauge, să înlocuiască sau să combată o altă declarație verbală.

Funcție de activitatea pe care o desfășoară, mâinile pot fi plasate în lateral, în partea de jos a trunchiului, în fața burții sau a pieptului. Distanța dintre mâini arată gradul de transparență. Cu cât o mișcare are loc mai aproape de corp, cu atât mai mică este dorința internă de acțiune. Așa se exprimă: modestia, cumpătarea și obiectivitatea.

Mișcările efectuate la mare distanță de corp au drept scop să impresioneze și să atingă partenerul. Semnificația gesturilor poate să meargă de la tendința de apucare în scop de întrajutorare, până la reținerea cu forța (de către forțele de ordine).

Mâinile duse la spate

Această poziție semnifică reținerea, adică cine stă astfel așteaptă. Deseori, această poziție este observată la vorbitorii care așteaptă să le vină rândul la cuvânt, la persoanele care însoțesc personalitățile aflate în activitate sau la observatorii participanți la discuții. Cine are mâinile ocupate folosește rar această poziție.

Mâinile ținute la spate pot semnifica și faptul că nu se vrea să fie tulburați cei din jur. Astfel se exprimă un comportament de așteptare. Ținând mâinile la spate, persoana respectivă se poate retrage, pentru un timp mai scurt sau mai lung, din angrenajul lumii.

Această poziție este de durată la persoanele reținute, pasive și introspecte, dar numai atunci când se află în locuri în care se simt în siguranță.

Mâinile ținute la spate lasă neprotejată partea din față a corpului; pieptul scos înainte sau trunchiul aplecat înainte, în timpul mersului, indică forța și curajul de acțiune.

Mâinile în buzunare

Această poziție poate induce, partenerului de discuții, senzația de amenințare, astfel încât el nu mai poate observa mișcările dinaintea unei agresiuni. În mod compensator, ținerea mâinilor în buzunare poate să semnifice ascunderea nesiguranței de sine. Într-o formă de supracompensare, acest comportament indică următoarele: "Îmi pot permite să nu fiu amabil". Cine își ține mâinile în buzunare, chiar și atunci când ține pumnul strâns, arată un dezinteres pentru discuții sau negocieri.

În timpul discuțiilor, un astfel de comportament, cu mâinile în buzunare, poate genera mesaje false. El indică faptul că cel în cauză nu vrea sau nu trebuie să se pună de acord cu partenerul. Numai în cadrul discuțiilor relaxate, cu caracter pozitiv, ne putem permite o astfel de ținută.

Din cauza aspectului de indiferență pe care-l produce o astfel de ținută, în cazul unor discuții oficiale, este percepută ca o lipsă de amabilitate.

Dacă, în mod brusc, se învârt mâinile în buzunare, menținându-se astfel o tensionare a brațelor, aceasta indică un comportament contradictoriu și decizia de a rupe relațiile.

9.1.2. Pozițiile mâinilor

Palmele orientate în sus. Această poziție a mâinilor apare atunci când luăm în primire ceva valoros; în pantomimă este folosită pentru a exprima rugămintea și, în același timp, permisiunea. De asemenea, acest gest corespunde unei expuneri deschise sau prezentării unor idei pozitive, a unor produse valoroase unor cumpărători importanți. Cu cât mâinile sunt întinse mai mult în față, cu atât solicitarea este mai mare.

Dacă degetele sunt răsfirate, aceasta mărește suprafața palmei și semnifică dorința de a pune ceva în ea. Dacă degetele mai sunt și curbate în sus, palma capătă forma unei cești care amplifică și mai mult dorința de a pune ceva în ea. O "ceașcă" și mai mare se obține punând una lângă alta ambele mâini. În acest caz, marginile palmelor sunt fie în contact fie distanțate, după cât le permit degetele curbate. Mâinile astfel întinse, cu palmele în sus și ușor curbate, se pot observa și la prezentatorii care au ceva de comunicat sau care pretind ceva publicului (cer acordul la cele spuse).

Acest mod de a ține palmele poate fi fundamentat și din punct de vedere al dezvoltării istorice. Cine arată palmele în acest mod spune: "Eu vin fără arme, cu intenții prietenești".

Palmele în plan vertical. În această poziție, mâna poate fi folosită pentru a apuca obiecte sau simboluri sau pentru a rezolva gândurile încâlcite, diferite relații sociale.

Atunci când degetele sunt strânse se exprimă mai mult impresia de exactitate, iar dacă sunt răsfirate, exprimă angajamentul.

În cazul în care se folosesc ambele mâini, gestul amplifică trăirile interioare, sau nu mai sunt folosite ca instrument de lovire, ci de îngrădire.

Totodată, se poate indica, prin distanța dintre mâini, măsura unei mărimi.

Palma în poziție verticală se consideră un semnal neutru, între poziția mâinii cu palma în sus = semnul pozitiv și poziția mâinii cu palma în jos = semnul negativ.

Mâinile iau, de obicei, forma obiectului prezentat sau a spațiului ce-l delimitează. De multe ori, mișcarea ce urmează să fie făcută de către mâini și brațe permite recunoașterea obiectului sau a spațiului în cauză.

Dacă palmele în poziție verticală sunt orientate spre propriul corp, aceasta indică orientarea spre propria persoană, caz în care și degetele sunt orientate spre interior.

Palmele orientate înainte. Dacă palma este răsucită înainte, mâna devine un instrument al "refuzului", aceasta fiind expresia fundamentală prin care se exprimă refuzul și renunțarea. Așa ne ferim de lucrurile neplăcute. Totodată, prin acest gest auditoriul este calmat. Dacă degetele sunt răsfirate sau se folosesc ambele mâini, ca și mai înainte, se obține o mărire a suprafeței palmelor, amplificându-se refuzul.

Palma orientată în jos. La origini, această mișcare se datora folosirii mâinii ca instrument de lucru. Capacitatea omului de a apuca un obiect cu mâna este comună și multor animale, de exemplu la maimuțe. Dorința de a apuca, apucarea simbolică și evaluarea șanselor conferă expresiei limbajului corpului, în gestul de apucare, semnificații suplimentare. Astfel, mâna care apucă poate exprima zgârcenia și lăcomia, dar și efortul de a găsi cuvintele potrivite și de a face ordine în gânduri.

Gestul de a apuca sau de a te agăța de ceva generează un sentiment de amenințare sau de pericol (ne agățăm de o șură de paie, vrem să ne ținem de ceva care nu ne asigură, însă, nici un fel de siguranță).

Gestul de a apuca este un simbol al voinței de afirmare, al tăriei de sine, dar și al fricii. Dacă degetele sunt puțin curbate sau de loc, palma orientată în jos acționează defensiv sau suprimă. Același este poziția mâinii și în cazul în care încercăm să îndesăm ceva care se umflă.

Dacă mișcarea este executată cu tensiune redusă, ea are rolul de a liniști, de a calma și de a ține situația sub control. Dacă degetele sunt răsfirate, suprafața de acțiune a mâinii se mărește, astfel încât împingerea sau suprimarea devine mai eficientă. Folosirea ambelor mâini are același efect, adică mărește suprafața activă și simplifică acțiunea.

Poziții combinate ale palmelor. Aceste poziții pot fi:

- palma stângă în sus, palma dreaptă în jos, gest ce subliniază că relația este importantă, iar afacerea este minimalizată;

palma dreaptă în sus și cea stângă în jos: afacerea are o valoare ridicată, iar relația nu prezintă importanță;

palma stângă în poziție verticală, iar cea dreaptă îndreptată în sus, gest ce subliniază faptul că relația este neutră, iar afacerea este apreciată ca fiind pozitivă;

palma dreaptă în poziție verticală, iar cea stângă orientată în sus, gest ce subliniază că afacerea este apreciată ca fiind neutră, iar relația ca fiind pozitivă.

Brațele - Autonome: În general, brațele fără contact între ele (care nu sînt încrucișate, mâinile nu sînt împreunate etc.) reflectă o persoană senină și care se simte în largul său.

Deschise: Brațele larg deschise, întinse spre cineva, sînt simbolul prieteniei, al dragostei, al plăcerii de a-l vedea pe celălalt. Ele evocă disponibilitatea.

Încrucișate

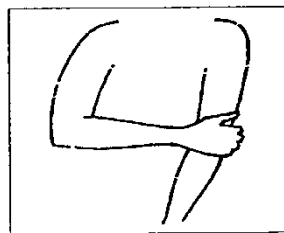
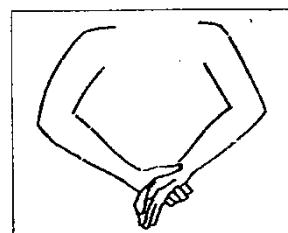
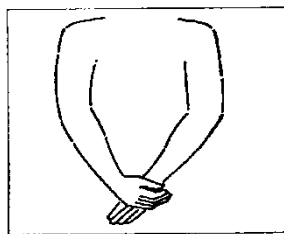
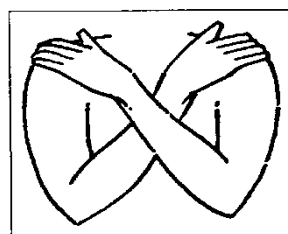
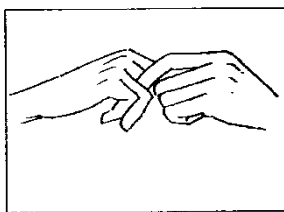
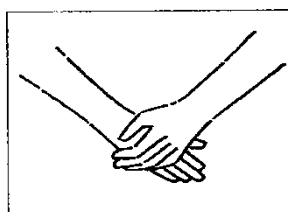
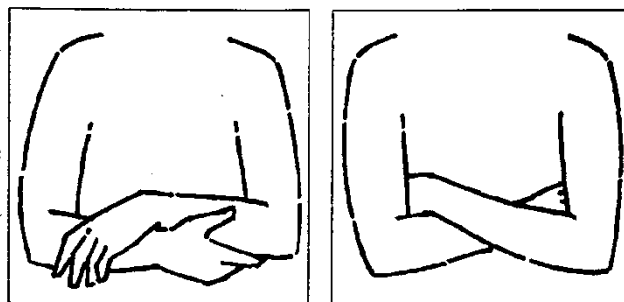
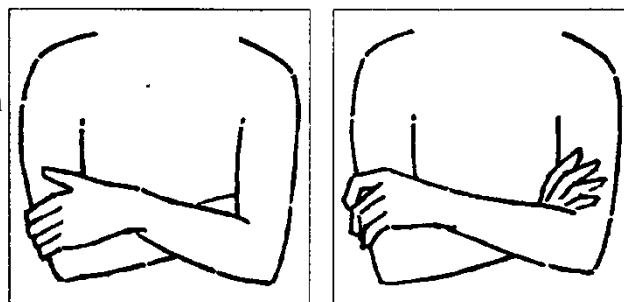
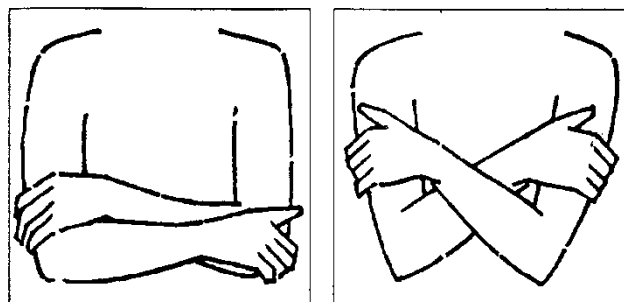
Există numeroase moduri de încrucișare a brațelor.

Le putem încrucișa ținîndu-le în față sau la spate, ni le putem pune unul peste altul pe o masă, să le încrucișăm pe sau sub piept, punîndu-ne mâinile pe brațe sau sub axile, sau împreunîndu-ne mîinile, sau doar cu o mîină pusă pe brațul opus, ca să numim doar cîteva modalități.

Toate aceste posturi au în comun scopul lor de a proteja individul. Brațele încrucișate reprezintă un sistem de apărare atunci cînd avem impresia că în aer plutește un pericol oarecare. Amenințarea astfel resimțită incită ființa umană la a se baricada. Este vorba aici, desigur, de o postură de protecție esențialmente psihologică. Persoana astfel baricadată se simte mai puțin vulnerabilă.

Brațele încrucișate au întotdeauna o conotație

negativă. Ele indică invariabil și sistematic faptul că persoana respectivă este în defensivă, că se simte amenințată, stresată sau angoasată de ceva.



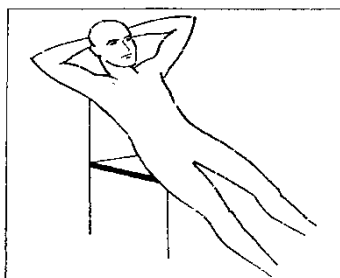
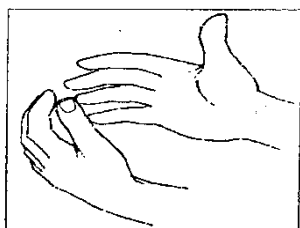
simte amenințată, stresată sau angoasată de ceva.

Atunci cînd interlocutorul tău își ține brațele încrucișate cu degetele mari vizibile, ridicate în dreptul axilelor, înseamnă că are o mare încredere în sine și că se simte confortabil în compania ta, în ciuda faptului că simte nevoia, într-un fel, de a

se proteja (brațele încrucișate).

Pe ceafă

Brațele încrucișate la nivelul cefei compun de obicei o postură în care fac pereche cu un bazin dezlipit de tăblia scaunului și cu picioarele puțin (deseori mult) întinse. Este postura oamenilor încrezători, în largul lor, uneori însă și un pic aroganți, chiar nițeluş condescendenți. Sunt genul care-și îndreaptă spre anturaj o privire înrudită în același timp cu cea a păunului și cu cea a...



păsării de pradă!

Atunci când vor să spună „nu”! Atunci când, în cursul unei conversații și după o propunere din partea ta, interlocutorul tău își încrucișează brațele, așteaptă-te la un refuz.

Autoconsolarea O persoană care, aflată în poziție șezând, își înlănțuie cu brațele picioarele îndoite (adesea punându-și capul pe genunchi) caută alinare.

➤ **Rezumat**

Legendă:

- : *Neutru*

+ : *Pozitiv*

- : *Negativ*

Brațele autonome:

+ seninătate, stare de confort.

Brațele deschise:

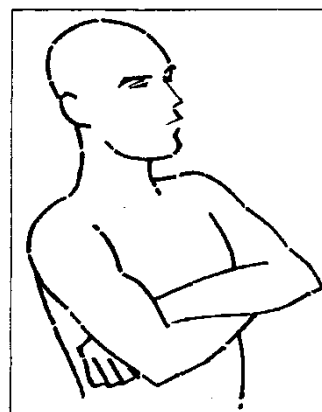
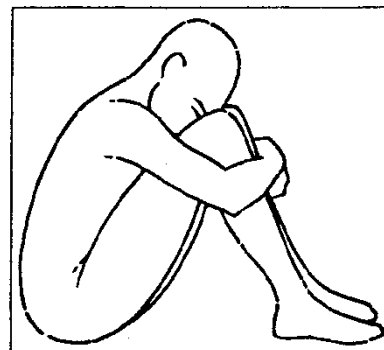
+ disponibilitate.

Brațele încrucișate:

- închidere, retragere, atitudine defensivă;
- stres, tensiune, teamă, angoasă, disconfort;
- refuz.

Brațele în jurul genunchilor:

~ căutarea alinării, a consolării.



9.1.2.Mâinile în poziție stând sau șezând

Rezumat

Legendă:

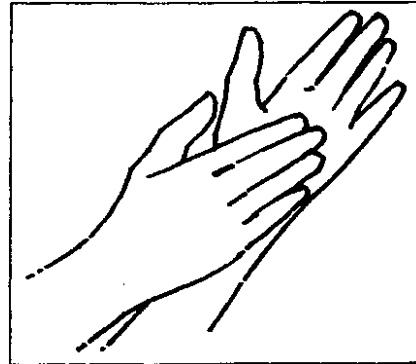
~: *Neutru*

+: *Pozitiv*

-: *Negativ*

Mâinile de-a lungul corpului:

+ calm, stare de bine, absența încordării.

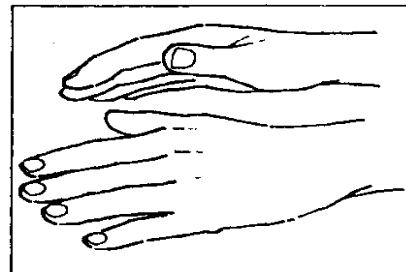


Mâinile în buzunare:

- rezervă, introversiune;
- aroganță;
- ipocrizie, viclenie, minciună.

Ascunderea palmelor:

- ezitare, dubiu, disimulare.

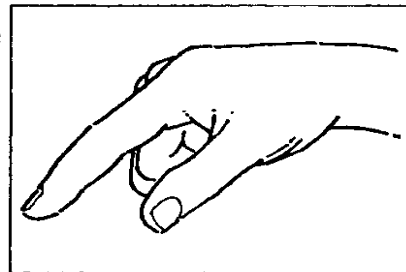


Ascunderea mâinilor între picioare:

- timiditate, lipsă de încredere în sine.

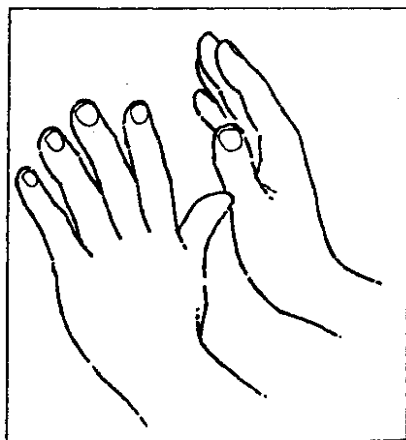
Mâinile care încearcă să se ascundă (persoana nu mai știe unde să și le pună...):

- nerăbdare, dorința de a pune capăt conversației.



Mâinile crispate sau care se frământă:

- nervozitate, tensiune, stînjeneală sau inhibiție;
- gest defensiv, atunci cînd planează o amenințare ;
- dorința de a-și controla deplin mișcările mâinilor.



Gestul de a se juca cu degetele :

- nervozitate.

Gestul de a se juca cu lobii urechilor sau cu cravata:

- nervozitate atribuibilă unei atracții fizice.

Gestul de a bate darabana cu degetele într-o masă:

- nerăbdare.

Punerea mâinilor pe masă, cu palmele lipite de tăblie:

+ energie, dinamism, încredere în sine;

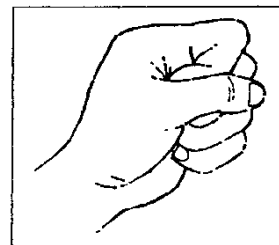
- familiaritate.

Frecarea mâinilor una de alta:

+ mulțumire.

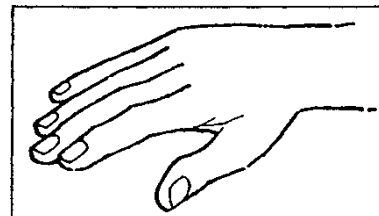
Mâna întinsă, cu palma orientată în sus:

- + spontaneitate, simpatie, spirit deschis și franc, spirit de decizie;
- + fidelitate, sinceritate, loialitate;
- + bună-credință.



Ambele mâini întinse, cu palmele orientate în sus:

- + pacifism, dorință de reconciliere, de apropiere ;
- ~ capitulare.



Mâna întinsă, cu palma orientată în jos:

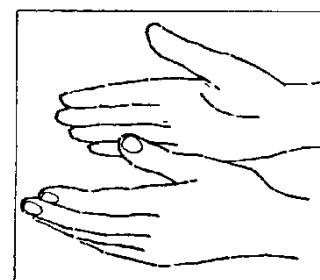
- tentativă de dominare;
- dorință de a controla, de a supune.

Ambele mâini întinse, cu palmele orientate în jos:

dorința de a reînsoți calmul

Mâna întinsă, cu palma orientată în jos și arătătorul întins:

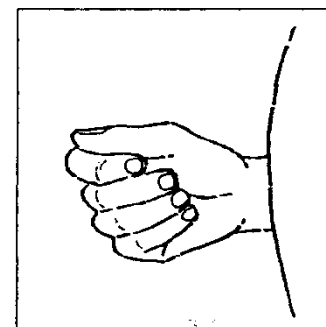
agresivitate, intenții răuvoitoare, violență, intimidare.



Mâna (mâinile) cu palma (palmele) îndreptate spre exterior

(sau spre celălalt) :

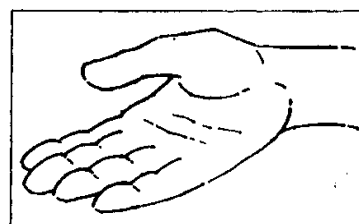
- dezangajare, recul, respingere;
- gest de autoprotecție.



Mâna (mâinile) cu palma (palmele) îndreptate spre interior

(spre sine):

- + dorință de a convinge, de a face să i se împărtășească dorințele, ideile



Mâinile întinse, cu palmele față în față:

+ dorința de a emoționa, de a convinge atingând fibra afectivă a interlocutorului.

Mâna întinsă moale sau timid, cu palma orientată în jos:

- lipsă de sinceritate și de hotărâre;
- lipsă de atracție față de această întâlnire.

Mâna deschisă (cu palma orientată în sus și degetele ușor depărtate) care „mătură” oamenii:

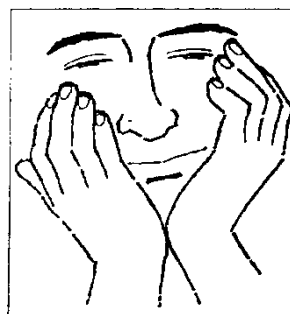
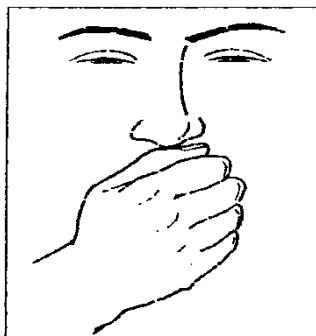
- + dorința de a implica toți interlocutorii în conversație.

Mâna închisă, strânsă pumn:

- + convingere, determinare, certitudine;
- agresivitate ;
- stres.

Mâna închisă, fără să fie strânsă pumn, direcționată dinspre pieptul vorbitorului spre pieptul celui care ascultă:

- + dorința de a convinge, de a captiva;

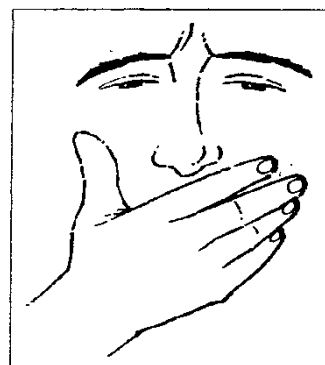
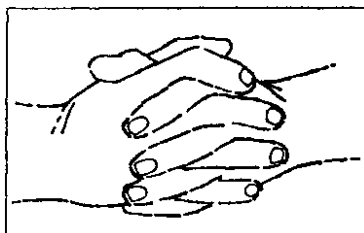


celui

- + determinare în discurs.

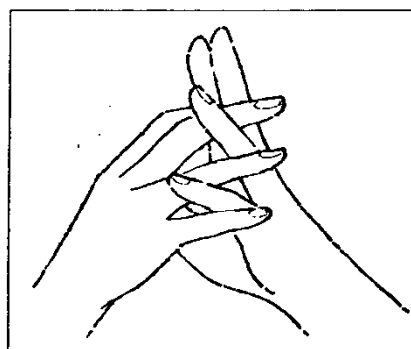
Pumnul în dreptul feței:

- agresivitate latentă;
- negativism, închidere, furie.



Mâna deschisă în dreptul feței:

- teamă, angoasă, nervozitate, încordare.



Fața sprijinită în mâinile deschise:

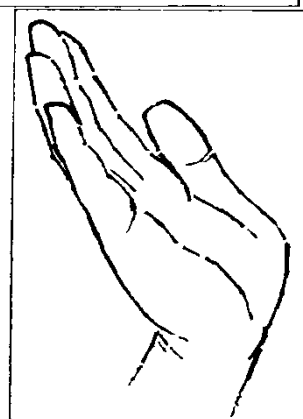
- + stare de bine, destindere, relaxare, repaus

Mâinile cu degetele încrucișate strâns:

- închidere, recul, retragere.

Mâinile cu degetele încrucișate sau doar împreunate, ca pentru rugăciune:

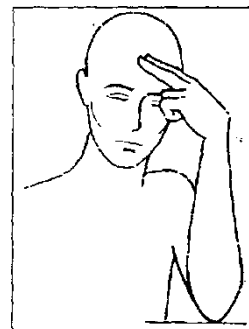
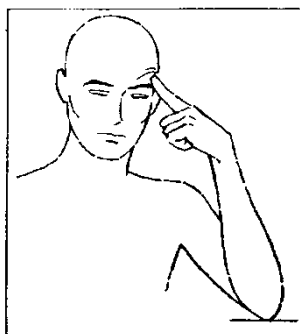
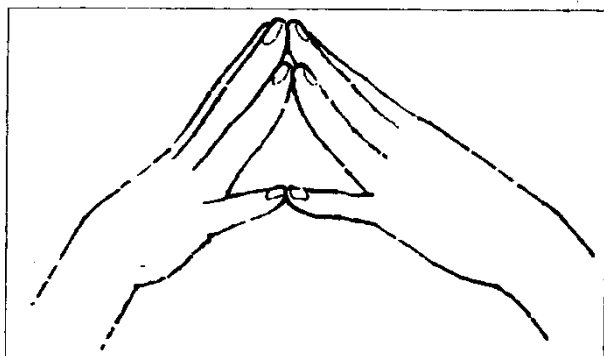
- gest de protecție.



Mâinile împreunate pe piept: ezitare

Mâinile cu degetele formând un triunghi cu vârful în sus:

- + încredere în sine, mare stimă de sine;
- vanitate, aroganță.



Mâna deschisă, prezentată pe lat:

- agresivitate, tentativă de intimidare, amenințare;
- furie, dorința de a pune capăt unei situații dezagreabile sau deranjante.

Mâinile la cap

Sprijinirea capului în mâini:

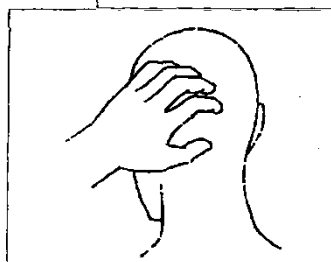
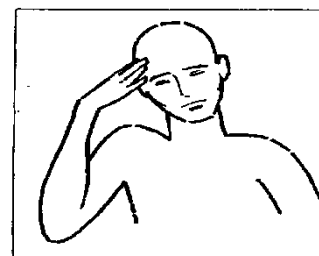
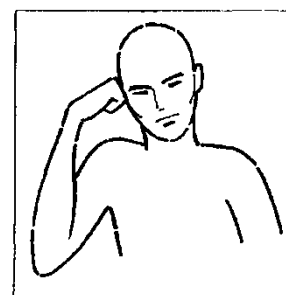
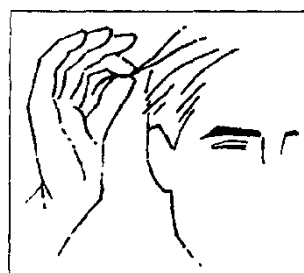
- plictiseală, apatie.

Capul sprijinit într-un pumn:

- reflecții intense și problematice

Capul înclinat, susținut de o mână:

- lehamite, oboseală.



Capul între pumnii strânși:

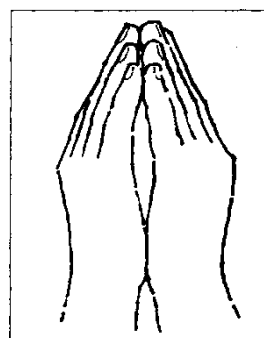
- întoarcere totală spre sine.

Scărpinarea capului:

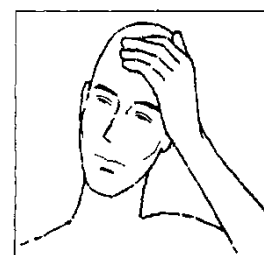
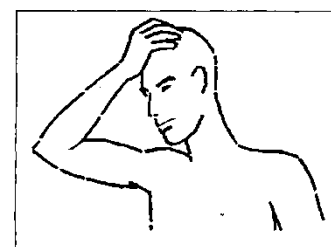
- nervozitate.

Trecerea mâinii peste ceafă sau prin vârful capului:

- dorința de a fugi;
- incapacitatea de a lua o decizie sau găsi o soluție.

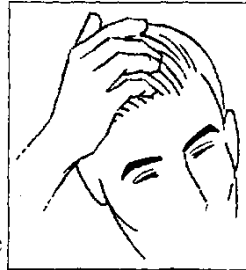
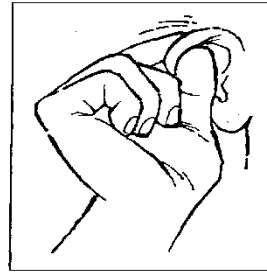
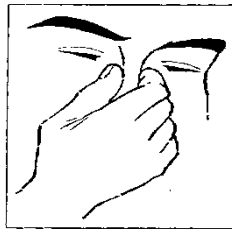


de a



Gestul de a se juca cu o şuviță de păr:

- + dorința de a seduce;
- îndoială, ezitări, tergiversări;
- plictiseală, dezgust.



Ttecerea constantă a mâinii prin păr:

- + atracție fizică, dorință sexuală, senzualitate

Mâinile la frunte

Mâna pe frunte:

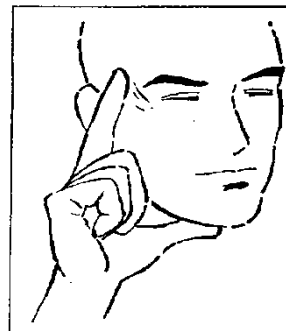
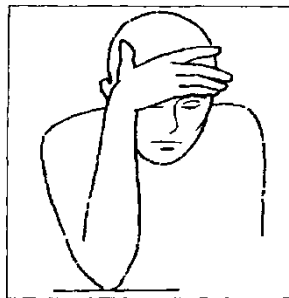
- + concentrare, reculegere, reflecție

Unul sau două degete pe frunte :

- + concentrare, reculegere, reflecție, dar în măsură mai mică decât mai sus.

Fruntea sprijinită de palmă:

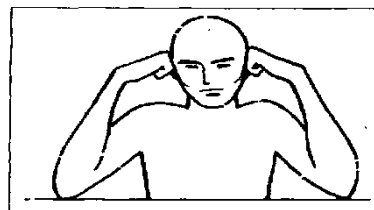
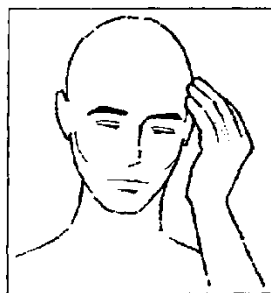
- + căutarea unei soluții.



Mâinile la tâmpă

Masarea tâmpelor:

- ~ retragere, introversiune.

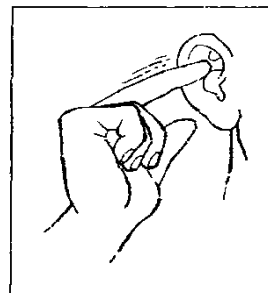


Arătătorul la tâmplă:

- reflecție marcată de agresivitate

Arătătorul la tâmplă, degetul mare sub bărbie :

- reflecție marcată de agresivitate și scepticism;
- postura celui care evaluează și judecă.



Arătătorul la tâmplă, cu degetele îndoite pe față:

- plictiseală, neplăcere;

~ ești evaluat.

Mâinile la urechi

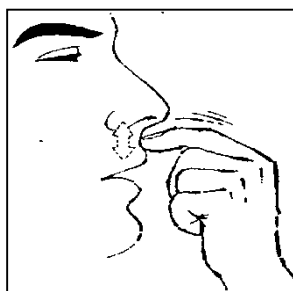
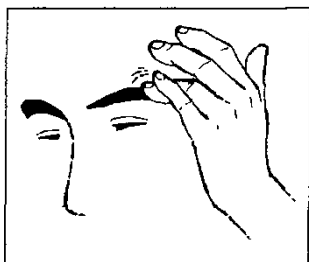
Gestul de a se trage constant de lobul urechii:

- îndoială;

- dezgust.

Mâinile pe urechi:

refuzul de a auzi sau de a participa;



intenția de a se baricada

Degetele ciupind sau scărpinând urechea:

+ dorința de a-și pune

ordine în gânduri;

- discurs deranjant, pe care ar prefera

să nu-l audă.

Degetele mângâind sau masând urechea: + plăcere,

frizând uneori

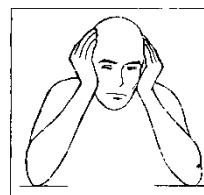
voluptatea, de a auzi ceea ce se spune.

Mâinile la sprâncene

Masarea sprâncenelor:

- nevoie de odihnă;

- concentrare, reflecție.



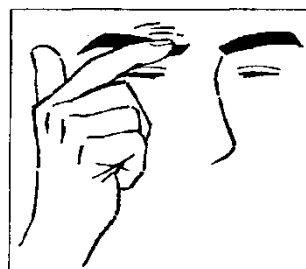
Mângâierea sprâncenei spre tâmplă:

+ interes, curiozitate, reflecție ușoară.

Mângâierea sprâncenei spre rădăcina nasului:

incomprehensiune, neînțelegere;

retragere în sine, închidere

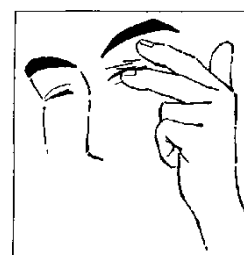
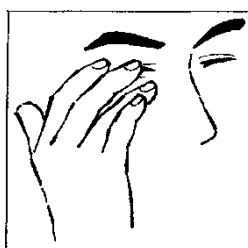


Mâinile la ochi

Scărpinarea ochiului:

dezinteres, dezangajare;

minciună.



Frecarea repetată a ochi lor:

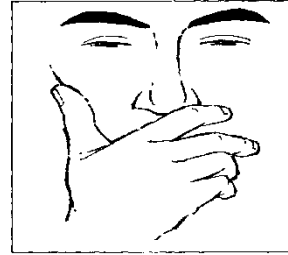
- disconfort.



Măinile la nas

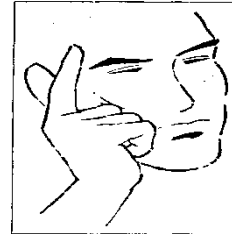
Mâncărimi la nivelul nasului:

+ interes, curiozitate, atracție.



Mâncărimi între nas și gură:

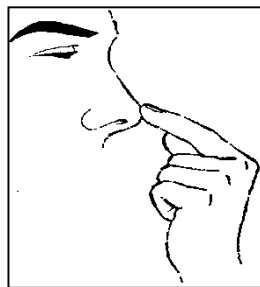
- minciună, înșelătorie, ipocrizie.



Arătătorul pus pe vârful nasului:

+ curiozitate, interogare; +

reflecție, intere



Arătătorul sprijinit sub nas:

- îndoială și scepticism.

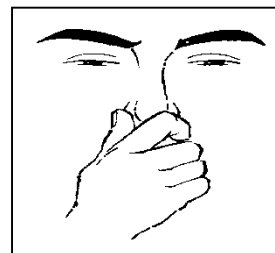
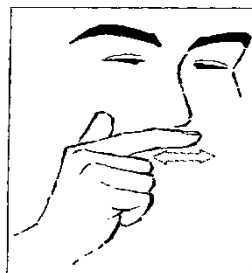
Frecarea spațiului dintre nas și gură:

- stânjeneală, disconfort față de interlocutor sau de ceea ce spune



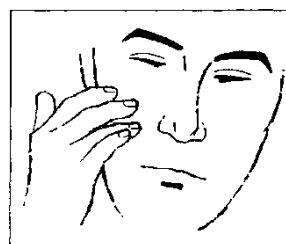
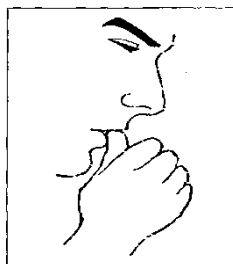
Mâna acoperind nările:

- încurcătură, stânjeneală.

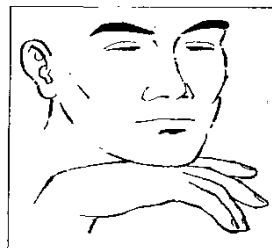


Măinile la gură

Mâna acoperind complet gura:



- închidere, refuzul de a vorbi.



Ambele mâini acoperind complet gura:

- minciună la copilul mic.

Mâna acoperind parțial gura:

- minciună la adolescent.

Mâna sub bărbie, cu unul sau două degete în gură:

- anxietate, angoasă, tensiune.

Vârful arătătorului în gură, cu pumnul închis:

- tracasare, căutarea de soluții.

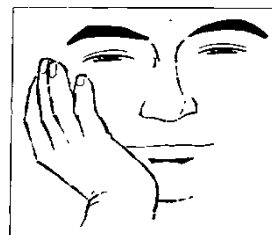


Degetele trăgând de buza superioară:

+ dorința de a intra în raport cu celălalt.

Degetele împingând buza inferioară:

- refuzul de a spune ceea ce gândește cu adevărat.



Mâinile la obraji

Mâna întinsă pe un obraz:

+ stare de bine, plăcere, mulțumire, destindere.

Frecarea unui obraz:

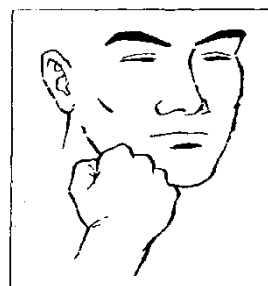
+ interes, curiozitate, atenție.

Mâinile la bărbie

Sprijinirea bărbiei în pumn:

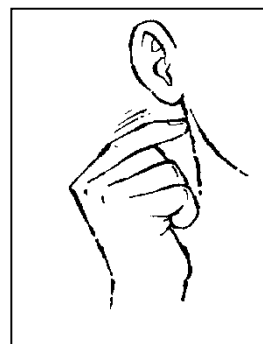
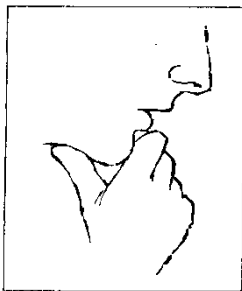
+ atenție și concentrare;

- stare latentă de tensiune.



Sprrijinirea bărbiei de dosul mâinii:

- retragere, recul, dezangajare.



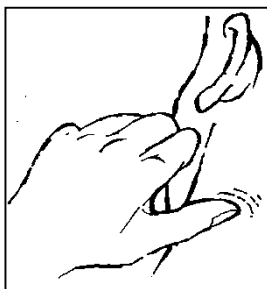
Ținerea bărbiei între degetul mare și arătător:

- atitudine dubitativă, plictiseală, îndoială, ezitare.

Mâinile la gât

Scărpinarea gâtului, la baza urechii:

- perplexitate.



Scărpinarea gâtului:

- enervare, agresivitate.

Trecerea degetelor prin spatele nodului de la cravată sau tragerea de gulerul cămășii:

- agresivitate refulată, frustrare, furie;
- stînjeneală;
- minciună.

9.2. Degetele

Degetele sunt acea parte a mâinii care, în general, subliniază și "exprimă" gesturile mâinilor. Deseori, gesturile mâinii capătă adevărata semnificație, prin poziția specifică a degetelor. Există, însă, și gesturi care se rezumă strict la degete, fără ca restul mâinii să-și aducă vreo contribuție.

În limbajul popular, importanța informațiilor comunicate de limbajul degetelor este subliniată prin zicala: "Pe ăsta trebuie să-1 privești la degete!"

Fiecare deget are propria sa zonă corespondentă în creier. Până după vârsta de 80 de ani, există o hartă corticală a acestor corespondente proprie fiecărui individ, care rămâne nemodificată de-a lungul întregii vieți.

Michael Merzenich, Jon Kaas, Randy Nelson și colegii lor au șocat lumea științifică, în cursul anilor 80, prin descoperirea conform căreia harta corticală somato-senzorică se modifică,

atunci când degetele sunt solicitate mai intens. De exemplu, dacă ne frecăm sistematic buricul unui deget de ceva aspru, în zona corespondentă din creier sunt afectate un număr mai mare de celule. În același timp, celulele specializate inițial pe degetul în cauză se reduc ca număr. Astfel, au fost atribuite degetului în cauză celule care aparțineau inițial altor degete, sau care aparțineau unor senzori de pe față. Legătura dintre față și aceste celule multifuncționale a fost dezafectată și "reînvățată", având loc, astfel, conexiunea cu degetul respectiv.

Conform principiului după care: "modul de comportare generează matricea personalității și personalitatea generează comportamentul corespunzător", programarea creierului și, respectiv, limbajul corpului se maturizează în permanență. Astfel, fiecare individ se exprimă prin vorbire și prin limbajul corpului, în mod specific, conform cu propriile sale simboluri.

9.2.1. Cum se țin degetele

Fiecare mod în care se țin degetele (strânse, răsfirate, întinse sau curbate) are semnificația sa verbală. Degetele strânse unul lângă altul au efect tăios, dar "bat la ochi" mai puțin decât atunci când sunt răsfirate. Degetele întinse au un grad de cerere mai mic decât cele curbate.

Degetele curbate; pumnul. Pumnul se formează atunci când degetele sunt aduse în podul palmei. Această mișcare se face cu o tensiune crescută, recunoscându-se expresia voinței, o implicare mai mare a eu-lui și o reducere a efectelor exterioare. În timpul strângerii pumnului, temporar, se trece prin poziția intermediară în care mâna vrea să apuce sau să se agate de ceva. Aceasta poate fi și expresia dorinței de a reține un gând. Pumnul este, însă, și o armă. Atunci când este strâns, mâna a atins cea mai mică dimensiune; oasele și tendoanele degetelor protejează partea moale a podului palmei, ca un blindaj.

Semnificația dublă, respectiv mișcarea spre interior și pumnul ce rezultă, este pusă în evidență atunci când ne simțim amenințați de un comportament agresiv sau dacă suntem furioși. Ducerea până la capăt a gestului de amenințare trebuie să fie combinată cu dorința de a ataca și lupta.

De la degetele curbate la cele întinse. Dacă pumnul strâns nu finalizează acțiunea printr-un atac, sau motivele atacului au dispărut, tensiunea din pumn dispare. Mâna se relaxează mai repede sau mai încet, fiind mai mult sau mai puțin lipsită de putere. Deseori, mișcarea de deschidere se oprește la jumătate, într-o poziție în care mâna și degetele sunt relaxate, arătând ca și cum nu ar mai fi capabile să țină ceva. Starea finală denotă o stare de indecizie. Dacă, în plus, brațele atârnă leneșe iar umerii sunt trași în sus, se creează impresia generală de renunțare și slăbiciune, de neîncredere și resemnare. Dacă, însă, deschiderea mâinilor și a degetelor se face brusc, podul palmei se orientează spre corp și, implicit, dosul palmei este orientat înafară, într-un gest ce amintește de acela prin care ne-am scutura de o insectă.

Motivul pentru gestul prin care vrem să gonim ceva nu trebuie să fie neapărat o insectă, ci poate fi și o stare de nemulțumire psihică. Deseori, în acest mod sunt "măturate argumentele de pe masă". Totodată, prin această mișcare vrem să scăpăm de o situație neplăcută. Cu cât mișcarea este făcută mai puțin energic, cu atât speranța noastră în reușită se reduce. Dacă mișcarea de deschidere a pumnului este făcută în forță, iar în poziția finală degetele sunt răsfirate, înseamnă că trecem, în mod brusc, către o nouă trăire.

Dacă degetele rămân strânse după o bruscă și scurtă mișcare de deschidere, palma fiind orientată în sus, aceasta semnifică un mod demonstrativ de a arăta ceva, ce mai înainte era ascuns concret sau abstract. Folosirea acestui gest, în mod abstract, poate fi însoțită de cuvintele: "dar soluția se află în palmă!"

Dacă atunci când deschidem pumnul degetele rămân răsucite în sus, se formează ceea ce este cunoscut sub numele "de mână apucătoare".

9.2.2. Semnificația fiecărui deget

Fiecare deget este un simbol pentru o anumită caracteristică psihică.

Degetul mare. Întotdeauna, când mâna stă în poziție de repaus, pe masă, degetul mare este îndepărtat de restul degetelor. Degetul mare este cunoscut și ca degetul "apăsător". El simbolizează puterea și forța de dominare a unui individ. Degetul mare ridicat în sus înseamnă OK!, dar poate fi și o reacție la un stimul frustrant. Degetul mare culcat, în stare relaxată, nu are nici o semnificație. Dacă degetul mare este ascuns de celelalte degete, orice altă activitate este momentan suprimată, din motive pe care voința nu dorește să le exteriorizeze.

Deseori, copiii își ascund degetul mare în podul palmei, ceea ce semnifică putere de dominare redusă și slabă energie. Într-o astfel de poziție nu se pune problema negocierii unor dorințe. La adulți, gestul semnifică ratarea luării unei decizii dificile. Dacă starea este depășită, dispare această poziție a degetului mare. Din punct de vedere simbolic, această poziție poate fi pusă în legătură cu faptul că degetul care se îndepărtează cel mai mult, de restul mâinii, trebuie să fie protejat în mod deosebit. Dacă îl arătăm liber, înseamnă că nu ne așteptăm la nici un pericol. Iar dacă apare o amenințare, un pericol, el este ascuns. "Puterea" degetului mare este arătată și de faptul că, atunci când urâm cuiva noroc, degetele mari se apasă unul pe celălalt.

Degetul arătător. Acest deget simbolizează voința și inițiativa, așa explicându-se de ce este folosit în indicarea direcțiilor, pentru indicarea exactă a unei ținte. Din punct de vedere simbolic seamănă cu o săgeată lansată asupra unei ținte, definind-o cu exactitate, dar atunci când direcția este imprecisă se folosește întreaga mână. Asocierea cu simbolul "săgeată" joacă un rol important și în cadrul gesturilor de amenințare. În acest caz, degetul arătător este folosit drept armă ("cuțit"), el fiind orientat spre obiectul în cauză, împungând de mai multe ori, dorind chiar să-l găurească.

Dacă degetul arătător execută repetat o mișcare de lovire, el simbolizează un "baston" cu care îl lovim pe celălalt. Deseori, se constată că unele obiecte se substituie degetului arătător, cum ar fi: pixul sau stiloul pentru că și cu acestea se pot executa gesturi de indicare, înțepare sau lovire. Aceste gesturi exprimă agresiune, de cele mai multe ori, fie că folosim degetul arătător fie obiectul care i se substituie.

Degetul arătător ridicat și menținut nemișcat semnifică atenție, el având un dublu efect: simbolul de bază este cel al unei arme, iar ca prelungire a mâinii ridicate, el semnifică amenințare, într-un mod mai accentuat decât numai simpla ridicare a mâinii. În timp ce degetul arătător ridicat drept semnifică o armă și o amenințare, dacă este curbat devine un "semnal" care indică o direcție.

Dacă îi facem cuiva cu mâna, degetul arătător capătă semnificația unui ordin: dacă chemăm pe cineva spre noi, cu degetul arătător, palma poate fi orientată în sus sau în jos, degetul fiind curbat. După cum palma este orientată în sus sau în jos, gestul de chemare a cuiva este amplificat, respectiv atenuat.

În țările latine, în special în Spania, chemarea cu palma orientată în jos este foarte des utilizată, aceasta fiind și expresia fostelor forme de conducere patriarhală.

Dacă chemarea cuiva cu degetul arătător nu este suficient de convingătoare, atunci se folosește întregul braț.

Uneori, degetul arătător este folosit pentru a ciocăni în masă, modul în care este curbat sugerând un cioc. Prin lovirea repetată a mesei, se pierde intonația cuvintelor.

Dacă degetul arătător este ridicat în sus și pendulat stânga - dreapta, se substituie mișcării capului de a spune "nu".

Degetul mijlociu. Acesta este cel mai lung și mai puternic deget de la mână, fapt ce ne determină să asociem degetului mijlociu mândria și conștiința de sine. Semnificația sa devine interesantă atunci când apucăm cu mai multă precizie obiectele pe care dorim să le manipulăm cu deosebită grijă și care, în alte condiții, sunt apucate de degetul arătător și de cel mare. Și aceste două degete pot apuca obiecte mici, fragile. Dacă, însă, înlocuim degetul arătător cu cel mijlociu, înseamnă că obiectul în cauză prezintă o importanță deosebită pentru noi. Degetul mijlociu poate fi folosit și în locul degetului arătător. Dacă el indică spre un fundal, spre o zonă anume sau spre o fotografie, înseamnă că, față de imaginea respectivă, există o afinitate deosebită. O persoană care și subliniază astfel declarațiile, pentru a contrazice, declanșează, de regulă, stări conflictuale.

Inelarul. Este subordonat vieții spirituale. Se numește inelar, deoarece pe el se pun bijuterii sub formă de inele, dar și verigheta, care exprimă, în plus, relația sa cu sentimentele dintre doi parteneri. Degetul inelar reprezintă indiferența pasivă dintre degetul mijlociu mai lung și degetul mic.

Degetul mic. Acest deget este ușor îndepărtat de restul mâinii, motiv pentru care și-a căpătat o semnificație specială pentru "relații externe". Degetul mic este cel care dă informații despre calitatea relației cu cei din jur. Dacă el este retras în podul palmei, înseamnă că se dorește întreruperea relației.

Semnificația este contrară atunci când el este îndepărtat mult de restul palmei, mergând uneori până la atingerea partenerului. Inelele purtate solitar pe degetul mic exprimă dorința acestora de a avea relații și a fi acceptați în diversele grupuri-țintă.

9.2.3. Combinații privind folosirea degetelor

Degetele pot fi folosite la metalimbaje (de exemplu: de cei orbi), însă, de regulă, degetele exprimă trăiri și sentimente.

În continuare se vor analiza unele combinații. Atingerea dintre degetul mare și cel arătător (apucarea cu precizie) și degetul mic îndepărtat stabilește o legătură cu sunetul tactil și exprimă faptul că este vorba de un obiect valoros, mic și gingaș. Acest gest este tipic pentru gurmanzi, care țin un obiect mic (cu arătătorul și degetul mare) față de care au o trăire pozitivă (degetul mic îndepărtat).

Dacă degetele de la ambele mâini formează un acoperiș țuguiat, înseamnă că se protejează ceva, într-o asemenea poziție vârful degetelor atingându-se.

Un astfel de "acoperiș" poate fi realizat cu:

- toate degetele;
- numai cu o parte dintre degete.

Gradul de tensiune și numărul de degete folosite, precum și semnificația acestora și modul în care sunt răsfirate dau semnificația acestui "acoperiș". El poate fi destinat fie protejării, fie penetrării/spargerii unui obstacol, fie protejării față de o situație neplăcută ce "curge" pe lângă noi. Dacă degetele sunt răsfirate, ori apărarea este deosebit de puternică, ori mesajele ce urmează să le primim trebuie triate.

Gestul de apărare este subliniat prin următoarele: degetele sunt lipite unele de altele; forma "acoperișului" este foarte ascuțită și mușchii degetelor sunt tensionați.

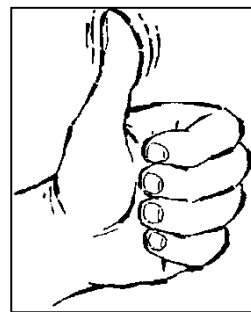
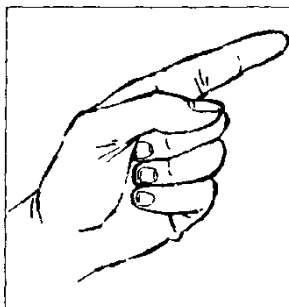
O poziție foarte interesantă a degetelor am observat-o la un cursant de al meu. El a intrat în sală, s-a apropiat de un scaun, după care a rămas nedecis, degetul de la mâna sa stângă s-a întins peste vârful degetului inelar, trăgându-l înapoi, rezultând o deschidere în formă ovală. Cu alte cuvinte, degetul mijlociu tensiona, în direcția înapoi, degetul arătător. Cunoscând simbolistica degetelor implicate rezultă că: degetul "conștiinței de sine" suprimă degetul "sentimentelor" deoarece, fiind conștient de valoare, suprimă nesiguranța rezultată din întrebarea "unde să mă așez"?

Dacă degetul mare este ridicat în sus, iar arătătorul este îndreptat înainte, obținem gestul "pistolului" care permite să se tragă concluzia asupra unei agresivități interne și a unor argumente reținute ("gata pentru a fi trase"). Se poate amplifica acest gest, dacă ambele degete arătătoare sunt lipite unul de altul și îndreptate spre partener și degetele mari sunt unul lângă altul, îndreptate în sus.

Rezumat:

Degetul mare îndoit în palmă, ascuns de celelalte degete:

- plictiseală, încurcătură, neliniște, lipsă de energie, insuficientă forță, voință momentan slabă;
- retragere în sine, recul.

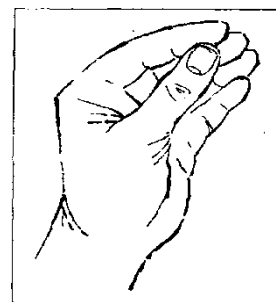
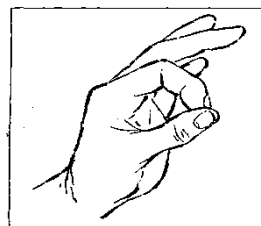


Degetul mare ridicat:

+ Super! Perfect!

Arătătorul întins :

- + siguranță în ceea ce emite ;
- infatuare ;
- agresivitate intensă, ostilitate, amenințare;
- dorința de a combate, de a domina;
- servește la a desemna un obiect.



Arătătorul și degetul mare unite:

+ implică o idee de precizie.

Degetul mare unit cu celelalte patru degete:

+ implică o idee de precizie și mai accentuată decât în cazul precedent.

Dorința ca mesajul să fie *perfect* recepționat și înțeles.

Aplicații:

1.Sarcina: Citiți atent semnalul trupului și interpretați mesajul posibil transmis.

1. Privirea ceasului; încruntarea; frecarea cefei; culesul scamelor; fumul de țigară suflat în jos; spionatul peste ochelari; depărtarea de celălalt.
2. Strângerea mâinii de încheietură; încălecare scaunului; sprijin în mâini pe masă; degetul la vestă.
3. Corpul dat pe spate; mâna la baza nasului; mângâierea bărbiei; introducerea unui obiect în gură; sprijinirea capului în mâini; un deget pe obraz, altul sub bărbie și celelalte îndoite.
4. Palma la bărbie; bătaie în masă; tropăit.

5. Lăsare pe spate în scaun, mâinile după ceafă.
6. Mâinile adunate cu degete sprijinite.
7. Palma pusă pe ceafa.

2.Comentează mottoul:

„Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înțelesuri. Perspicace este acel om care poate citi «propozițiile» trupului. " (Allan Pease)

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE X. LIMBAJUL PARAVERBAL

Structura unității de învățare

10.1.Ritmul și modulația vocii

10.1.1.Ritmul vorbirii

10.1.2. Modulația vorbirii

10.2. Viteza vorbirii

10.2.1.Viteze „absolute”

10.2.2. Viteze relative

10.3.Pauzele

10.4.Intensitatea sonoră și claritatea

10.4.1. Intensitatea sonoră

10.4.2. Claritatea

10.5. Accentul

10.6.Râsul

10.7. Exprimări sonore fără conținut verbal

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să identifice noțiunile de bază;
- Să caracterizeze ritmul și modulația vocii;
- Să exemplifice categoriile de pauze;
- Să interpreteze exprimări sonore fără conținut verbal și diverse categorii de pauze.

10.1. Ritmul și modulația vocii

Limbajul paraverbal, adică ceea ce se comunică prin voce (volum, intonație, ritm, accent, pauze etc.) și prin manifestări vocale fără conținut verbal, cum ar fi: dresul vocii, râsul, tușea, geamătul, oftatul, râgâitul, țipătul etc.

Paralimbajul poate fi definit ca dimensiunea vocală (dar non-verbală) a vorbirii. El se referă la maniera în care un lucru este spus, mai degrabă, decât la ce este spus. Paralimbajul include caracteristici vocale ca viteza, volumul și ritmul, ca și vocalizele incluse în plâns, șoptit, gemut, râgâit, căscat și țipat. Cel care vorbește repede comunică ceva diferit de ceea ce comunică cel care vorbește mai rar. Chiar dacă sunt folosite aceleași cuvinte, atunci când viteza vorbirii este diferită, și mesajele pe care le primim vor fi diferite.

Este în firea omului să tragă concluzii despre personalitatea unui confrate bazându-se pe diferite semnale paralingvistice. Uneori, aceste concluzii se dovedesc a fi adevărate, alteori false, dar acest fapt nu pare să influențeze frecvența cu care se trag concluziile. Spre exemplu, putem crede despre un individ care vorbește foarte rar, că are un complex de inferioritate (că nimic din ceea ce spune el nu este important și că nu interesează pe nimeni), cu excepția cazurilor în care vorbitul rar nu este cauzat de o boală psihică. Alți indivizi, care vorbesc extrem de tare ca volum, o fac probabil din cauză că se cred foarte importanți în ochii celor din jur și de aceea nu doresc ca cei inferiori lor să piardă vreun cuvânt măcar din „prețiosul” lor discurs. Cei care vorbesc fără nici o variație, într-o monotonie perfectă, par neinteresați de ceea ce spun și le transmit această lipsă de interes și ascultătorilor, dacă aceștia există.

Această categorie de indivizi este, în general, lipsită de interes în orice acțiune și sunt, mai degrabă, indivizi amabili. Cele mai importante funcții conversaționale cărora le servesc indicii paralingvistici sunt:

- funcția de a anunța că vorbitorul a terminat de vorbit și că este rândul altei persoane să vorbească, funcție materializată prin scăderea intonației mergând până la întreruperea discursului, printr-o pauză lungă sau prin întrebări adresate ascultătorilor;
- funcția de a atrage atenția vorbitorului că un ascultător vrea să intervină, acțiune desfășurată printr-un simplu „ă...” sau semnalată de gesturi faciale și ale gurii sau ale mâinii;
- funcția de a refuza preluarea rolului de vorbitor: un individ poate mormăi scurt, ceea ce înseamnă „Nu știu”, poate evita contactul vizual sau poate începe să tușească sau să-și sufle nasul.

Limbajul paraverbal propriu-zis. În registrul limbajului paraverbal, vocea se înalță mai presus de conținutul cuvintelor. Aici, *tonul face muzica*. Limbajul pur al vocii poate fi lipsit de conținut verbal, dar nu și de emoții.

Mesajul paraverbal este cel codificat în manifestările vocale și în elementele prozodice care însoțesc vorbirea, provocând reacții afective, dincolo de înțelesul cuvintelor. Intervenția lui peste conținutul verbal propriu-zis provoacă intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificației cuvintelor.

Câteva exemple:

- a) *Hoțule!* Cuvântul *hoțule*, fie că e strigat cu ură cuiva care ne jefuiește, fie că e murmurat tandru cuiva drag, rămâne același, dar semnificația se schimbă o dată cu tonul.
- b) Fraza: *îmi face mare plăcere să te întâlnesc!* Ce spune ea de fapt atunci când este rostită pe un ton repezit și batjocoritor ?

Asta nu înseamnă - Doamne ferește ! - că înțelesul cuvintelor nu mai contează. Contează, desigur, dar este ca miezul dintr-o nucă; ajungem la el numai dacă spargem coaja.

Mesajul paraverbal nu pare a fi adresat atât rațiunii și conștiinței, cât inteligenței emoționale. Mânuit cu abilitate, el devine un puternic instrument de influențare a auditoriului sau anturajului de orice natură, de la cei dragi din jurul nostru până la clienți sau partenerii de negocieri.

Mesajul paraverbal empatizează, încurajează, intimidează, menține presiunea, cedează controlul, obține autoritatea, aprobarea sau refuzul cu mai mare ușurință decât cel verbal.

10.1.1. Ritmul vorbirii

Viteza cu care vorbesc oamenii este aspectul paralimbajului care atrage cea mai mare atenție. Cercetarea în acest domeniu a dezvăluit că cei care vorbesc mai repede sunt mult mai convingători și mai apreciați decât cei care vorbesc cu sau sub viteza normală. Acest lucru este valabil indiferent dacă vorbirea este naturală sau grăbită din cauza lipsei de timp.

Vorbirea mai rapidă decât cea normală este preferată de majoritatea ascultătorilor. Oamenii găsesc reclamele publicitare prezentate cu 25% mai repede decât nivelul normal mult mai interesante decât cele prezentate la un nivel obișnuit, iar gradul de atenție este mai mare decât în cazul reclamelor rapide.

Vorbirea poate fi calmă, repezită, lentă, rapidă, teatrală, „radiofonică”, afectată sau precipitată, iar silabele accentuate pot alterna cu altele neaccentuate, după un anumit ritm, care are semnificații paraverbale importante. De pildă, dacă ritmul vorbirii este ridicat, ascultătorul primește mesajul verbal ca pe o urgență. Nu poți transmite urgența sau alarma vorbind rar, alene sau prea calm. Dacă portarul clădirii intră pe ușă și comunică lent și calm un mesaj privind incendiul de la parter, este posibil ca nimeni să nu-l ia în serios, pentru că ritmul lent nu impune urgența și nu transmite panica.

Ritmul vorbirii poate fi considerat:

- c) lent, atunci când se pronunță în jur de 200 de silabe pe minut;
- d) normal, atunci când se pronunță înjur de 350 de silabe pe minut și
- e) rapid, atunci când sunt pronunțate înjur de 500 de silabe pe minut. Există desigur diferențe între ceea ce se consideră normalitate la italieni sau la nemți, spre exemplu. Există diferențe și între viteza „normală” de vorbire de la o persoană la alta. Normal pentru prietenul meu Marin, de pildă, ar putea însemna un ritm cam alert pentru mine. Pentru o bună fluență a comunicării, este mai bine ca ritmurile vorbirii interlocutorilor să fie pe cât posibil sincronizate.

În general, ritmul vorbirii nu poate crește prea mult dacă vorbitorul nu-și stăpânește informațiile și discursul. Pentru a-1 crește este nevoie de repetiție, de exercițiu. Acest lucru poate fi important pentru cei care fac prezentări de orice natură.

Un bun vorbitor schimbă viteza pronunțării cuvintelor în concordanță cu importanța mesajului, în sensul că ceea ce este comun sau nesemnificativ e rostit repede, iar ceea ce este nou sau important este rostit rar și apăsător.

10.1.2. Modulația vocii

Modul în care ridicăm sau coborâm vocea, variind timbrul și înălțimea glasului, constituie o formă de paralimbaj care transmite emoție, sentimente și atitudini. Prin modulația vocii se exprimă supărarea sau mulțumirea. Inflexiunile vocii trădează faptul că vorbitorul este fericit, trist, furios, înfricoșat, prietenos, umil sau dictatorial. Modulația vocii îndulcește sau înăsprește mesajul verbal. Transmite fermitate sau nehotărâre, putere sau slăbiciune. Transformă afirmațiile în întrebări și întrebările în afirmații. Transformă chiar sensul cuvintelor („Nu”-ul feminin plasat într-un anumit context, cu un anumit ton, reprezintă o afirmație, chiar o invitație). Când punem o întrebare ridicăm vocea. Ridicăm vocea și atunci când se apropie o pauză (o virgulă), dar într-un mod diferit. Nuanțele de felul acesta sunt greu de sesizat în comunicarea scrisă.

10.2 Viteza vorbirii

Când vorbim despre viteză, trebuie să facem următoarea diferențiere: Numim „rapid” sau lent un anumit mod de a vorbi, în sensul descrierii absolute sau în raport cu viteza de vorbire „normală” (= medie) a *acelei* persoane?

10.2.1 Viteze „absolute”

Întrucât s-au înregistrat până acum viteze de 200 până la 500 de silabe pe minut (în limbile indo-europene), putem afirma următoarele:

ca. 200 de silabe pe minut au ca rezultat o vorbire relativ lentă,

ca. 350 de silabe pe minut au ca rezultat o vorbire relativ „normală”,

ca. 500 de silabe pe minut au ca rezultat o vorbire relativ rapidă.

Oricum, și aici trebuie să recomandăm precauție, pentru că, de exemplu, francezii și italienii sunt obișnuiți cu o „viteză normală” mai rapidă decât cea a germanilor.

De aceea ni se par atât de „aparte” filmele care sunt traduse din italiană sau din franceză în germană: Sincronizarea devine extrem de dificilă, pentru că, în acele filme, există mai multe cuvinte pe unitatea de vorbire, decât ar fi posibil în germană. Prin urmare, traducătorii trebuie fie să vorbească mai repede decât spectatorul german ar considera „normal” să o facă, fie să folosească mai puține cuvinte, adică să elimine o parte a informației. Pe de altă parte, problemele de acest gen sunt mult mai reduse în cazul traducerilor din engleză în germană.

10.2.2 Viteze relative

Atâta vreme cât ne întreținem cu alte persoane în limba noastră maternă, ne mișcăm *în interiorul normei noastre de viteză*, dar, cu toate acestea, constatăm că tot pot exista mari deosebiri de viteză în vorbire, și anume *de la vorbitor la vorbitor* și chiar *la același vorbitor, de la un moment la altul*.

Pe scurt, s-ar putea spune că, prin urmare, într-o anumită situație, un om va vorbi cu atât mai repede (viteza relativă pentru acest om), cu cât a făcut mai des *acest enunț!*

În consecință, putem formula următoarea regulă referitoare la viteza relativă a vorbirii:

Cu cât mai des a făcut cineva o afirmație, cu atât crește viteza sa relativă de vorbire.

Un orator, un vorbitor care trebuie, să vorbească adesea ore în șir, va putea vorbi mai repede în legătură cu teme cunoscute decât cineva care este obișnuit să comunice în scris în cea mai mare parte a timpului, chiar și atunci când nu pronunță a cincizecea oară *aceste* cuvinte specifice în compunerea lor!

Dacă aveți rețineri, gândindu-vă că vorbiți „prea lent”, atunci nu există decât o singură soluție: exersați, exersați, exersați. Cu cât vorbiți mai mult, cu atât mai „unsă” devine mișcarea și coordonarea tuturor acestor mușchi.

Atenție! A prezenta materialul într-un ritm lent nu înseamnă neapărat că trebuie să și vorbiți într-un ritm mai lent! Puteți obține același rezultat făcând câte o pauză din când în când, punând întrebări de control, construind exemple care să „exemplifice” informația dumneavoastră „teoretică”.

Dacă, dimpotrivă, sunteți cel care are de-a face cu un interlocutor care vă „plictisește”, pentru că vă vorbește prea lent (iar dumneavoastră gândiți mult mai repede, respectiv ați reflectat deja asupra informațiilor sale înaintea actualei discuții),

atunci există pericolul ca *dumneavoastră* să îi dați de înțeles celui care vorbește, prin semnale ale limbajului corpului de altă natură (mimică, gestică, ținută, contact vizual) că vă plictisește.

În încheierea temei referitoare la viteza de vorbire, ar mai fi de adăugat că *impresia* lăsată de viteza de vorbire este influențată și de *pauze*. Când cineva, de pildă, vorbește *ezitant*, se poate întâmpla ca pauzele sale să fie prea scurte pentru a fi înregistrate de ceilalți drept „pauze”, chiar dacă impresia generală este aceea de ritm „lent”. Tocmai astfel de oameni reacționează, de cele mai multe ori, foarte sensibil la semnalele de *nerăbdare* ale limbajului corpului și, ca urmare, devin nesiguri, adică și mai *lenți*.

10.3.Pauzele

Separarea vorbirii în grupuri și cascade de silabe, cuvinte sau fraze transmite unele indicii asupra stărilor afective, atitudinilor și intențiilor vorbitorului. Chiar dacă o pauză înseamnă „nimic” sub aspectul conținutului verbal, ea poartă informații. Pauzele și tăcerile merită „auzite” și interpretate. Se pot asculta și „concerte de liniște”.

O primă categorie de pauze în vorbire cuprinde pe cele în care vorbitorul reflectează, poartă un dialog interior și este distras, căzut pe gânduri. Astfel de pauze nu sunt adresate interlocutorului, dar îi transmit indicii că vorbitorul meditează. Când vorbitorul încearcă să-și amintească ceva sau când îi vine o idee, el are nevoie de o pauză în plin discurs.

O a doua categorie privește pauzele retorice folosite de vorbitor din rațiuni tactice, pentru a sublinia cuvintele care urmează.

O a treia categorie se referă la pauzele făcute pentru a da interlocutorului posibilitatea să se exprime. Adesea, în astfel de pauze, se degustă efectul cuvintelor deja rostite, eventual se lasă loc unor aplauze.

Există și pauze datorate stânjenelii, pauze în care se speră ca interlocutorul să ia cuvântul. Ele sunt ușor confundate cu pauzele strategice, presărate anume ca interlocutorul să preia cuvântul.

Unii crainici radio sau TV folosesc în mod deliberat tehnica pauzelor și vorbirea afectată, pentru a se individualiza. Pauzele prea lungi obosesc audiența, dar pauzele scurte, retorice, bine plasate dau ascultătorului sentimentul de implicare activă. Pauzele tactice sunt făcute înainte sau după cuvântul sau ideea ce merită subliniate. Multe personaje carismatice vorbesc de o anumită bâlăbă retorică, care are darul de a atrage simpatii.

În mod paradoxal, unele bâlbe și poticneli retorice, prin care este implicat auditoriul în discurs, fac oratorul să pară mai inteligent și mai apropiat.

Întrebat într-un interviu la Radio Europa FM care este secretul comentariului sportiv de succes, cunoscutul comentator Cristian Țopescu a spus : „Pauzele făcute la timp. Tăcerile care-l lasă pe asultător să facă propriile comentarii”.

De altfel, fără nici o exagerare, se spune adesea că pauzele din discurs se „aud” cel mai bine. Pur și simplu, „bubuie”. Chiar dacă pauza înseamnă tăcere, adică „nimic” sub aspectul conținutului verbal, ea poartă importante semnificații paraverbale, care merită a fi „auzite” și interpretate atent. În grupuri mici, se pot asculta chiar „concerte de liniște”.

Pauzele se pot face din cele mai diverse motive. De exemplu:

Cineva face o pauză, pentru a sublinia cuvintele care urmează, poate pentru că nu vrea să exprime sublinierea respectivă prin exercitarea unei presiuni.

Multe persoane care, pe de o parte, ar dori să vorbească apăsător, iar pe de altă parte, rareori *ridică* vocea, folosesc (inconștient) această strategie, atingându-și scopul într-un mod mai elegant decât cineva care presează ridicând tonul!

Sau:

Cineva face o pauză, pentru că dorește să reflecteze.

Așadar, această pauză nu reprezintă un semnal care s-ar adresa celuilalt, dar poate fi *interpretată de celălalt ca semnal*, și anume ca informație asupra vorbitorului (acesta meditează).

Sau:

Cineva face o pauză, pentru a da celuilalt posibilitatea de a se exprima.

Această pauză poate reprezenta un control al rezultatului de categoria a treia, deci un tip de tăcere în care, de cele mai multe ori, intervin ceilalți; se poate face însă o pauză, și pentru 'că vorbitorul a perceput semnalele limbajului corpului emise de interlocutorul său, care spun că acesta *vrea* să vorbească. De exemplu, trasul aerului în piept și deschiderea gurii, asociate poate cu o aplecare înainte, poate chiar cu gestică respectivă. (Adesea se ridică o mână, de pildă, când se dorește să se vorbească!)

Sau:

Cineva face o pauză, fiindcă este distras.

Când brusc „ne vine o idee”, putem face o pauză de acest tip. În majoritatea cazurilor, după aceasta pauză urmează . (adesea rostite încă pe gânduri) formule cum ar fi: „De altfel...” sau „Apropo de XY”*.

Apoi mai există, desigur, *pauzele datorate stânjenelii*, în care se speră ca persoana cealaltă să înceapă să vorbească, spre deosebire de *pauzele strategice*, în care speranța ca

persoana cealaltă să spună ceva are o cu totul altă motivație. Astfel că putem formula o nouă regulă:

Chiar dacă o pauză pare a nu reprezenta „nimic” din punctul de vedere al conținutului, adesea conține mult mai multe informații decât ar fi putut conține cuvintele.

Învățați așadar să *auziți* pauzele, să interpretați tăcerea! Este o sursă de informații care merită tot efortul, mai ales în conversațiile telefonice! Dar și în discuțiile personale este de mare valoare acest lucru, tocmai pentru că și alte semnale ale limbajului corpului se asociază cu pauzele de vorbire și oferă informații suplimentare.

Referitor la pauze, dezbaterile din parlament reprezintă un domeniu excelent de exersare a interpretării, ca și transmisiunile radiofonice (similare celor telefonice) și cele de televiziune!

10.4. Intensitatea sonoră și claritatea

10.4.I. Intensitatea sonoră

Intensitatea sonoră poate avea două cauze: Fie cineva dorește să se impună, într-un mod bățaios, cu glas „tare”, pentru că își vede periclitat scopul pe care îl urmărește! Deci o reacție de luptă, care a fost declanșată de hormonii creați de stres! Fie cineva este chiar *angajat*, adică vrea să acționeze în mod energic, *dar nu agresiv-bățaios!* în mod interesant, și acest comportament este „finanțat” de hormonii de luptă, deoarece aceștia furnizează întotdeauna o energie suplimentară, atunci când avem un țel important de atins! Prin urmare, cu cât ne preocupă mai mult ceva, cu atât mai energic acționăm! Excepție fac acei oameni care, chiar și la mânie, acționează „periculos” de liniștit. Ei au tendința de a-și dirija spre interior energiile suplimentare (adică hormonii de luptă), ceea ce, în condiții nefavorabile, poate duce la așa-numitele boli de stres. Deoarece: Cu cât organismul a depus mai multă energie pentru realizarea unui scop, cu atât mai multă energie trebuie să fie „exteriorizată”, fie ea bățaiosă sau „angajată”.

Aici se petrece un fenomen interesant. Întrucât o intensitate sonoră mai mare înseamnă întotdeauna că s-a vorbit „tare”, energic (sau, pur și simplu, apăsător), se poate întâmpla ca o persoană care vorbește *angajat*-energic să aibă asupra celuilalt, prin felul său de a vorbi, un *efect* agresiv- *bățaios*. Acesta este din nou un exemplu al ambivalenței semnalelor limbajului corpului (dacă sunt interpretate izolat), iar intensitatea sonoră este doar *un singur* semnal, respectiv numai un element al unui semnal!

Acum poate că înțelegem și de ce unii oameni dau impresia de a fi agresivi față de alții, cu toate că ei *nu* se socotesc agresiv-*bătăioși*.

Cu cât este mai mare „potențialul energetic” al unui om, adică cu cât are mai multă energie la dispoziție, în principiu, cu atât mai mare este și pericolul de a acționa prea energic asupra semenilor mai liniștiți! Dacă însă suntem conștienți de acest lucru, ne putem descurca *verbal*. Dacă stau de vorbă cu un om liniștit și încep să sesizez semnale din care reiese că s-ar putea să intervin prea „tare”, expun *direct* tema mea și îmi explic poziția. Apoi mă pun de acord cu interlocutorul meu, să mă facă imediat atentă când expunerea mea devine prea „intensă” pentru el. În acest fel, este eliminat pericolul unei interpretări „greșite”.

În consecință, dacă sunteți nevoiți să aveți de-a face cu persoane mult prea liniștite sau mult prea „zgomotoase”, atunci știți că în trecut „ați avut probleme” cu persoanele aparținând celeilalte părți a spectrului, probleme pe care acum le puteți evita. Oricum doresc din nou *să atrag atenția asupra pericolului de modificare a personalității*: O mie de decizii de a vorbi, pe viitor, în mod premeditat „mai încet”, vor fi călcate în picioare când sunteți cu adevărat angajat! Respectiv: O mie de decizii de a vorbi „mai tare” vor fi și ele încălcate, pentru că felul dumneavoastră de a vorbi *face parte* din dumneavoastră (și, după mine, așa și trebuie să rămână). Numai dacă personalitatea se modifică „de la sine”, ceea ce este posibil la unii oameni, pe parcursul diverselor evenimente care îi antrenează, numai atunci s-ar putea modifica și felul de a vorbi, cu privire la intensitatea sonoră, de exemplu fără a dori, în mod conștient, influențarea acestui aspect.

10.4.2. Claritatea

Dicția privește abilitatea și arta de a vorbi răspicat, de a pronunța cuvintele corect și clar. Ea se poate educa prin exercițiu. Dicția depinde de articularea corectă și completă a consoanelor și de enunțarea clară a vocalelor. Pelticii și gângavii pot face progrese dacă se străduiesc.

Bâlbâiții și oamenii care vorbesc neclar constrâng interlocutorul să le acorde mai multă atenție decât le-ar acorda în mod normal. Atenția se încordează și se concentrează asupra cuvintelor rostite îngăimat, neclar, bâlbâit, prea repede sau prea încet, mormăite ca pentru sine. Uneori, vorbirea neclară, mormăită poate fi o strategie a vorbitorului, nu neapărat conștientă. Cineva care vorbește întotdeauna neclar, îngăimat, nu poate fi bănuț de așa ceva, dar un vorbitor care este neclar doar în anumite zone ale discursului face acest lucru pentru că nu este sigur pe ceea ce spune, pentru că nu-i place sau pentru că dorește să ascundă ceva. Partea mai puțin inteligibilă din discurs are o semnificație în plus față de celelalte părți ale discursului. Un conferențiar care

ține o prelegere de două ceasuri vorbește tare și răspicat majoritatea timpului. Peste fragmentele pe care le stăpânește mai puțin, peste cuvintele noi, neînșușite încă sau peste pasajele care nu-i plac va trece mai repede, va vorbi mai încet, mai neclar. Lucrurile stau la fel și în discursul de prezentare a unei vânzări.

În general, cu cât cineva stăpânește mai bine subiectul despre care vorbește și nu are nimic de ascuns, cu atât va avea o pronunție mai clară.

10.5. Accentul

Accentul privește maniera de a rosti mai apăsător, mai intens sau pe un ton mai înalt o silabă dintr-un cuvânt, un cuvânt dintr-un grup sintactic sau un grup de cuvinte dintr-o frază. El schimbă înțelesul cuvintelor omografe.

Exemple:

„tOrturi” diferit de „tortUri” (accentul cade pe litera indicată cu majusculă);

„pOsturi” diferit de „postUri”;

„mObilă ” diferit de „mobilă ”;

„Spală vesElă” diferit de „Spală vEselă” și

„Cât mai putEm, suntem bărbați” diferit de „Cât mai pUtem, suntem bărbați”.

Accentul schimbă de asemenea și înțelesul unor grupuri de cuvinte sau al unor fraze. Maniere diferite de a accentua cuvintele în propoziția „Tu mi-ai adus puțină alinare ! ?” este tipică pentru schimbarea înțelesului unei expresii (paleta de sensuri posibile poate fi redată numai oral).

În plus, accentul poate induce subtile mesaje colaterale celui conținut în cuvinte : „Părerea MEA! ”. Apoi, accentul poate influența direcția atenției ascultătorului. Accentuarea diferită în cuvinte lungi sau în cuvinte compuse poate direcționa și focaliza atenția exact pe segmentul dorit:

I. dacă spun „douăzeci și CINCI”, cu accent pe cinci, îl delimitez de 26 sau 24,

II. în schimb, dacă spun „ȘAIZECI și cinci”, cu accent pe șizeci, îl voi delimita de 75.

Accentul poate fi instrument de manipulare: „Câte EXEMPLARE din FIECARE SPECIE a luat Moise pe arca lui?”. Cuvintele cu majuscule sunt rostite mai apăsător, iar atenția auditoriului este orientată către ele, provocând devierea atenției de la înlocuirea lui NOE prin MOISE. Manevra reușește în 6 din 10 cazuri.

10.6. Râsul

De cele mai multe ori, râsul este o manifestare umană asociată veseliei, destinderii și bucuriei interioare. El eliberează tensiunile psihice și lucrează ca un puternic factor antidepresiv. La nivel fiziologic, pe durata unui râs autentic, mișcărilor ritmice ale diafragmei stimulează

secreția unor endorfine care amplifică buna dispoziție. Ce-i drept, același mecanism este pus în funcțiune și pe durata unui plâns zguduitor, cu un paradoxal efect liniștitor.

Există însă și un râs amar, fals, însoțit de o expresie contradictorie a feței, când colțurile gurii sunt căzute. Acesta are o reverberație disonantă și tristă. Zâmbetul și râsul sunt strâmbe atunci când un colț al gurii este ridicat, iar altul căzut. Zâmbetul strâmb e afișat politicos de șeful care refuză o favoare sau de bancherul care refuză un credit.

Există și un râs disprețuitor, un altul răutăcios și încă unul batjocoritor. Sunt falsuri. Râsul fals și artificial este o imitație a râsului curat și sănătos.

Râsul e o manifestare a vocii, a mimicii faciale, a întregului corp. Claudia Schäfer ” [80] expert în limbajul trupului, a observat că, pe o scară de la unu la zece (1-10) a intensității unui râs din ce în ce mai autentic și debordant, apar gradual și aproximativ, în succesiunea indicată, următoarele manifestări nonverbale:

1. întâi surâsul și apoi izbucnirea în râs;
2. gura se deschide din ce în ce mai larg;
3. colțurile gurii se deplasează tot mai în lateral, spre urechi;
4. nasul se încrețește;
5. sunetul se apropie tot mai mult de strigăt sau lătrat;
6. ochii se închid „cu lacrimi”, iar pielea din jurul lor face cute multe și mici;
7. capul cade tot mai pe spate și umerii se ridică;
8. apare o mișcare de legănare a trupului;
9. persoana se autoîmbrățișează (autoatingere), cuprinzându-și trupul cu mâinile;
10. se declanșează un mod oarecare de a bate din picioare.

În urma cercetării mai multor eșantioane de vorbitori ai unor diverse limbi europene, Vera Birkenbihl, directoarea Institutului German de Studii Cerebrale, propune o clasificare sumară a expresiilor râsului, identificate după vocala dominantă, articulată involuntar. În acest scop, autoarea invită la nuanțare, făcând o distincție subtilă între câteva moduri de a râde.

Haha!

Râsul „în A sau Ă”, debordat prin gura larg deschisă și pornit din inimă, este cel mai sănătos, mai terapeutic și mai contagios cu putință. El exprimă vitalitate, bună dispoziție și sinceritate. El oferă și anturajului o senzație de ușurare și eliberează unele tensiuni psihice. Este reconfortant și contagios în sens pronunțat pozitiv.

Hehe!

Râsul „în E” este un fel de a râde behăit, cel mai adesea aruncând o mască veselă peste o atitudine răutăcioasă sau amenințătoare. Intenția ascunsă în spatele râsului „în E” e mai curând una de distanțare, înfricoșare sau depreciere a anturajului. Acesta e un fel de a „râde în nas”, a râde de cineva sau a râde de ceva. Un fel de a râde disprețuitor, batjocoritor, malițios. De regulă, majoritatea persoanelor care aud un „râs în E” resimt mai curând teamă și alte emoții neplăcute. Râsul „în E” nu este contagios, altfel decât accidental, când anturajul mimează sau împărtășește maliția. El maschează stări subtile de nesiguranță și teamă.

Hihi!

Râsul „în I sau î” este mai curând un chicotit, un râs naiv, de „gâsculiță”. Adesea, pare a fi un fel de a râde scăpat fără voie de către cineva care ar fi vrut mai curând să-și rețină râsul și să-și înfrâneze niște impulsuri și porniri vinovate. Râsul „în I” pare să exprime adesea o bucurie infantilă, vinovată și reținută totodată, de a încălca o regulă, o conduită.

Hoho!

Râsul „în O” este un fel de a râde care exprimă și indică surpriza de a se fi întâmplat ceva plăcut și hazliu, în mod cu totul neașteptat. Totodată, râsul „în O” are uneori ceva ușor forțat, fiind încărcat cu o doză de neîncredere, încă neîmprăștiată. Este și motivul pentru care, adesea, râsul „în O” nu destinde pe cât tensionează.

Huhu!

Râsul „în U”, mult mai rar întâlnit decât celelalte modalități de a râde, poartă o încărcătură morbidă, cu tonuri de sarcastic și lugubru. Seamănă cu țipătul cucuvaiei și cu urletul lupilor și nu mai este vorba în acest caz de un râs propriu-zis, ci mai curând de o parodie de râs, care exprimă spaimă și angoase. Nu are nimic vesel.

10.7. Exprimări sonore fără conținut verbal

❖ Geamătul și oftatul

Ne referim la manifestările vocale din gama gemetelor și oftatului lipsite de un conținut verbal explicit. Ce-i drept, semnificația lor depinde, în general, de context. Nu sunt nefirești, dacă se manifestă rar și accidental. Se pot transforma într-o problemă reală doar atunci când intervin repetitiv și sistematic în vorbire și se repetă obsedant, indiferent de context; când ajung să se manifeste spontan, mai degrabă fără a fi conștientizate de persoanele care le emit cu frecvență mare.

Este vorba de acele persoane marcate de o tristețe adâncă și difuză, aproape continuă, care oftează și gem aproape indiferent de context și anturaj. Atunci, manifestările respective pot fi interpretate ca semnale paraverbale ale unui pesimism profund, ale unor depresii sau ale unor

frustrări și suferințe interiorizate, refulate, scăpate de sub controlul conștientului. Dacă aceste manifestări vocale nu sunt corijate din timp, atitudinea morbidă și depresivă a persoanei riscă să declanșeze maladii organice, induse psihosomatic (Birkenbihl, 1997).

Partea proastă este aceea că astfel de persoane ajung repede să fie mai curând evitate sau ocolite de ceilalți. Suferința lor tinde să devină contagioasă și ele ajung să inducă și aturajului o anumită doză de tristețe și depresie. Cu timpul, oamenii iremediabil triști sunt izolați, iar asta îi face și mai triști, motiv pentru care vor ofta și mai des. La fel li se întâmplă și persoanelor care nu mai prididesc să se vaiete și jeluiască. În vorbirea lor se instalează un ton tot mai văcărit și plângăcios. Există poate și un gen anume de „jelanie mioritică”, caracteristică românilor.

Abordate într-o manieră terapeutică, emisiile superflue de oftaturi, gemete și jeluiri mai mult sau mai puțin gratuite pot fi conștientizate, oferind acestor persoane o șansă.

Tușea și dresul vocii

Există persoane la care tușea seacă sau maniera insistentă de a-și drege vocea înainte sau în timpul rostirii unor cuvinte are o cauză organică, bine determinată, cum ar fi iritațiile și răgușeala produse de fumat sau răceală. Acest fapt nu pare a fi nefiresc, dar invită vorbitorul să-și asume responsabilități în sensul grijii pentru voce.

Însă nu despre astfel de persoane și situații dorim să vorbim aici. Aceste semnale ale vocii transmit mesaje mult mai subtile și importante, atunci când tușea seacă și dresul insistent al vocii nu au o cauză organică explicită. Ele semnaleză faptul că persoana care le produce este chinuită de o „iritație” de natură psihică. Aceasta poate fi o apăsare, o presiune internă cauzată de o îngrijorare, de oboseală avansată, de tristețe sau de disconfort, de care încearcă să scape, să se dispenseze. Dacă astfel de manifestări nu sunt luate în seamă și tratate sau corijate la timp, ele se cronicizează și pot avea urmări psihosomatice grave.

Aplicații:

1. Formulați un enunț și demonstrați pe structura și frazarea acestuia cum poate fi afectat paraverbal mesajul prin intermediul intonației sau accentului.

1) Calitățile vocii - ritm; - rezonanță; - viteză de vorbire	2) Caracteristicile vocale - răs; - plâns; - șoptit;
3) Parametrii vocali - intensitate; - înălțime.	4) Retorica discursului - intonație; - pauze; - accente;

2. Atelier

Se propune grupului de comunicare, care poate fi și o grupă de studenți, să formeze perechi. Apoi, fiecare dintre parteneri este rugat să-și compună, în gând, un discurs simplu, de 10-15 secunde, prin care să convingă perechea să facă un anumit lucru sau să adopte un anumit comportament, adaptat la condițiile date.

Când totul este gata, se interzice cursanților să deschidă gura și să pronunțe vreun cuvânt timp de șase minute. În cele șase minute, câte trei de fiecare, partenerii își vor comunica discursul, unul altuia, pe rând și de multe ori, folosindu-se exclusiv de... „**Mhm**”, mormăit fără să deschidă gura. Vor urma comentariile și explicațiile, acolo unde „oratorii” nu au fost suficient de convingători. Este un exercițiu, dar și un experiment interesant pentru comunicarea paraverbală.

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XI. LIMBAJUL CORPULUI LA DISCURSURI ȘI PRELEGERI

Structura unității de învățare

11.1. Introducere

11.2. Gestică

11.2. 1. Gesturile voluntare și involuntare

11.2.2. Gesturile singulare

11.2.3. Gesturile simbolice

11.3. Comportamentul față de auditoriu

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să argumenteze importanța respectării cerințelor față de ținerea unei prelegeri sau a unui discurs;
- Să identifice posibilitățile individuale de exprimare prin gestică;
- Să caracterizeze principalele tipuri de gesturi utilizate la discursuri și prelegeri;
- Să descrie comportamentul față de auditoriul activ și pasiv.

11.1. Introducere

Discursul servește atât prezentării propriilor păreri cât și influențării publicului.

Prelegerea are menirea să informeze, să lămurească și să instruiască. În consecință,

discursul țintește spre sentimente și emoții, în timp ce prelegerea vizează mai mult domeniul obiectiv al intelectului. În mod corespunzător se folosesc: gesturile, mimica și limbajul corpului, adecvat celor două moduri de adresare.

Respirația este unul dintre cele mai importante mijloace ale vorbitorului, dar, de cele mai multe ori, ea nu este folosită în mod corect.

"Numai atunci când vorbitorul respiră corect, el poate să enunțe fraze lungi, dintr-o suflare. Diversele spații de rezonanță ale corpului, în cazul folosirii corecte a respirației, nu generează șuierături și alte zgomote neplăcute în procesul respirării. Dacă atunci când respirăm umflăm coșul pieptului, greutatea apasă pe plămâni, rezultatul fiind acela că, atunci când vorbim, o cantitate mai mare de aer, decât este necesar în procesul vorbirii, străbate coardele vocale. Astfel apare răgușeala, coardele vocale de usucă și ni se face sete, nu mai avem suficient aer, înghițim ultimele silabe ale cuvintelor și accentuăm fals cuvintele. Aceste probleme dispar, dacă respirăm cu diafragma. În acest caz, musculatura burții se întinde și apoi controlează fluxul de aer și dozarea acestuia. Diafragma este un mușchi lat care se poate ridica, ca o cupolă, în cavitatea toracică. Atunci când inspirăm adânc diafragma se comprimă, împingând, mai departe, organele aflate sub ea, rezultatul fiind acela că burta este împinsă înainte.

Acest gen de inspirație este recomandat a fi folosit de vorbitori și cântăreți, pentru că mușchii burții și diafragma reprezintă astfel un sprijin pentru plămâni.

Dacă doriți să vă controlați pentru a vedea dacă vă stăpâniți diafragma, puneți mâinile pe piept și inspirați; urmăriți apoi dacă în cursul inspirației burta iese în afară, coastele se umflă în lateral, fără ca să se ridice coșul pieptului.

Pentru a vă întări musculatura diafragmei, în timp ce vorbiți rețineți o cantitate mică de aer, întărind în același timp mușchii burții. La început veți simți o oboseală a mușchilor burții. Se poate întâmpla ca, din cauza lipsei de antrenament, mușchii burții să tremure ușor, ceea ce va face ca vocea să vă fie însoțită de un tremolo. Dacă exersați, cu timpul acest fenomen va dispărea și veți putea să realizați respirația numai cu mușchii burții și ai diafragmei. Prin această metodă de a respira, vorbirea va deveni mai plină, clară și răsunătoare, numărul silabelor pe care aveți tendința să le înghițiți va scădea, nu vă veți mai obosi coardele vocale, iar vocea dumneavoastră va rezista mai mult și mai bine la efort.

Este dificil ca la primul discurs sau la prima prelegere să vă comportați "normal". Tracul reduce mimica, gesturile și motricitatea corpului, conflictul din interior devine vizibil publicului, iar cel în cauză ar dori să-și impună calmul, dar în același timp este mânat de gândul de a părăsi publicul.

Un orator nu este un actor, deoarece el trebuie să fie creativ, în special atunci când vorbește liber. Actorul este un postcreativ, el redând ceva scris de poeți sau de dramaturgi.

Un orator își enunță propriile gânduri, pe când actorul, jucând, intră în rolul altuia. Oratorul își prezintă propriul rol de șef, reprezentant, coleg etc, comunicând celor din jur valorile și obiectivele proprii sau pe care le reprezintă.

Putem spune că un vorbitor are ținuta unui "brad" sau a unei "stânci", atunci când el își ține discursul fără să se miște.

Cel care "se clatină ca frunza-n vânt", deci își pendulează trunchiul, lasă impresia de nesiguranță. Mișcarea de îndepărtare și apropiere de microfon, în timpul ținerii discursului, lasă impresia că vorbitorul încearcă să se distanțeze de cele spuse. Publicul percepe ca fiind foarte iritantă, enervantă, această mișcare de înaintare și înapoiere a vorbitorului. Din acest motiv, din studiourile TV au fost eliminate scaunele care se rotesc în jurul propriei axe.

Indicații: Atunci când țineți un discurs în fața maselor trebuie să aveți în vedere următoarele aspecte, privind comportamentul:

- prioritatea 1: aducerea la cunoștința publicului a valorilor și obiectivelor dumneavoastră precum și a metodelor pe care le preconizați a le aplica pentru atingerea acestora;
- prioritatea 2: calea aleasă spre vehicularea propriilor valori;
- prioritatea 3: așteptările publicului;
- îmbrăcămintea trebuie să fie adecvată mediului și temei discursului;
- publicul trebuie să fie captivat de conținutul discursului și nicidecum de ținuta dumneavoastră vestimentară;
- deplasați-vă spre locul în care se află tribuna (pentru a vă ține discursul) corespunzător valorilor, obiectivelor și intuiției date, în pas măsurat și liniștit sau vioi și repede;
- după caz, vă veți opri lângă sau în spatele tribunei;
- uitați-vă la publicul dumneavoastră și începeți discursul atunci când atât publicul cât și dumneavoastră sunteți pregătiți;
- pentru ținuta brațelor aveți trei posibilități:
- lăsați brațele să atârne pe lângă corp; aveți grijă să nu aibă un efect de frânare a ideilor sau a gândurilor;
- un braț îndoit deasupra liniei centurii;
- ambele brațe îndoite aduse lejer deasupra liniei centurii și mai spre interior;
- concordanța între gesturi și conținutul discursului. Atunci când doriți să subliniați un enunț, înainte de a-l enunța, faceți o pauză ("pauză dramaturgică"), iar la sfârșit o altă pauză (de efect) sau un alt gest pentru a lămurii ceea ce urmează;
- ridicarea pumnului sau întinderea dreaptă a degetelor nu sunt gesturi

recomandate, fiind total neavenite; este mai bine să aveți mâna îndoită și degetele ușor îndepărtate (acceptare și oferire);

- gesturile afirmative presupun mișcări orientate în sus sau spre corp; cele negative presupun mișcări orientate în jos și în afara corpului;
- dacă doriți să nu obosiți cât stați în picioare, în timpul discursului, sprijiniți-vă ambele picioare pe călcâie și pe degete, genunchii nefiind apropiați; bazinul este împins înainte; corpul are o ținută generală lejeră;
- doriți să emanați siguranța? atunci țineți picioarele depărtate la 10-15 cm unul de celălalt astfel încât, plecând de la șolduri, de-a lungul piciorului, până jos, să se obțină o linie verticală;
- țineți-vă trunchiul drept și mișcați-l în acord cu declarațiile dumneavoastră; simpatiile și antipatiile dumneavoastră, acordurile și dezacordurile dumneavoastră, exprimați-le prin gesturi corespunzătoare;
- doriți să păreți nesigur și/sau ascultător? atunci apropiați-vă călcâiele, prin această poziție îngustată producând impresia de nesiguranță. Dacă picioarele sunt prea mult îndepărtate, lăsați impresia că doriți să ocupați locul și să extindeți domeniul, ceea ce creează senzația de autoritate și de dominare copleșitoare;
- doriți să arătați că vreți să vă continuați discursul? atunci, în timpul
- pauzelor de vorbire, folosiți o mimică și o gestică adecvate scopului ca, de exemplu: ridicarea sprâncenelor;
- dacă doriți să mențineți interesul publicului pentru discursul
- dumneavoastră, țineți capul drept sau astfel încât cei care vă urmăresc să vă vadă permanent fața;
- veți părea mai competent, atunci când, în timpul pauzelor de vorbire, respirați adânc și liniștit; dacă atunci când inspirați ridicați coșul pieptului în sus, aceasta se poate interpreta ca un gest de amenințare. În afară de aceasta, presiunea exercitată asupra coardelor vocale va fi prea mare; respirați astfel încât diafragma bombată, în sus, să coboare, reținând astfel o cantitate suficientă de aer,
- împiedicând, în același timp, scăpările de aer care ar solicita, suplimentar, coardele vocale;
- dacă doriți să exagerați și să fiți convingător, atunci vorbiți mult și gesticulați cu mișcări ample; în afară de aceasta, puteți folosi pixul sau ochelarii ca să marcați ritmul vorbelor dumneavoastră;
- veți părea modest, dacă gesturile sunt mici, lente, fără a fi bruște.

11.2. Gestică

Gesturile sunt mișcări expresive ale limbajului corpului în scopul de a comunica sau de a însoți reflexii, respectiv stări și trăiri individuale. Vorbitorul folosește aceste mișcări ale corpului, în special cele ale mâinilor și ale brațelor pentru a-și însufleți vorbele. Aceste mișcări pot sublinia, slăbi, întări, înlocui cele spuse de vorbitor, dar le și pot contrazice.

Gestică este suma tuturor posibilităților individuale de exprimare ale brațelor, mâinilor și degetelor. Ea trebuie să izvorească din ritmul vorbirii; dacă nu se întâmplă acest lucru, gestică pare ridicolă, străină, neajutorată. Important este ca la alegerea cuvintelor și la intonarea acestora să ținem seama unde și ce spunem, și de ce va înțelege receptorul. "Cum pot eu să știu ce vrei, dacă văd ce faci?" - aceasta este esența nevoii de a realiza acordul dintre vorbe și limbajul corpului.

Gesturile pot înlocui declarațiile. Dacă nu ne găsim cuvintele potrivite pentru a exprima ceva foarte negativ, atunci cuvântul negăsit se poate exprima prin gestică. Un astfel de gest poate să fie: datul energic din mână, orientat în jos, sau un ciocnit cu degetul arătător la tâmplă.

Nu numai aspectele negative dar și cele pozitive se pot comunica prin astfel de gesturi, de exemplu: dacă ridicăm ușor palma întinsă în sus, ca și cum am spune: "dumneavoastră a-ți spus-o ...".

Astfel se pot comunica mesajele nonverbale; din aceeași categorie face parte și scuturarea puternică a capului prin gestul "nu spune nimic!" sau degetul arătător întins spre o anumită direcție, ca o dovadă negrăită care, spusă cu voce tare, ar fi însemnat dezvăluirea unui secret.

Gesturile folosite ca mijloc informațional prezintă - paralel - conținutul declarațiilor. Prin astfel de gesturi se pot arăta sau sublinia: distanțe, mărimi, curbe, direcții. Tocmai la o astfel de gestică se poate vedea că ea comunică mesajul, în mod paralel, cu cel verbal.

Este de dorit ca toți cei care comunică: vorbitori, oratori (șefii, managerii etc.), de fapt toți oamenii, să cunoască și să-și verifice propria gestică și să o folosească în mod inteligent. Gestică folosită corect ușurează înțelegerea mesajului pe care dorim să-l transmitem.

Dacă arătatul cu degetul este considerat tabu, gestul poate fi înlocuit de mișcările capului, care se rotește, de mai multe ori, în direcția dorită, ca și de alte gesturi care indică ceva: privirile scurte, mâna întinsă sau pumnul îndreptat în direcția dorită.

11.2.1. Gesturile voluntare și involuntare

Gesturile pot fi voluntare și involuntare. Gesturile voluntare sunt mișcări ale capului, mâinilor și brațelor, efectuate în mod conștient. Dacă mișcările sunt repetate prea des, ele pot deveni gesturi involuntare.

Gesturile involuntare sunt acele mișcări pe care le facem fără a le conștientiza. Multe din

aceste gesturi sunt înnăscute (reflexe de apărare) sau dobândite (însușite) de la cei din jur.

Gesturile preluate în mod conștient, dar care nu corespund valorilor și obiectivelor noastre, vor apărea artificiale, deranjante și chiar caraghioase. La fel ca gesturile de subliniere, demonstrative și de atingere, gesturile voluntare și involuntare pot însoți, completa sau înlocui o declarație. Gesturile care însoțesc vorbele, de regulă, subliniază și potențează cele spuse. Ele indică o activitate amplificată, atunci când sunt în acord cu declarațiile. Astfel, se poate ajunge la o exprimare sinceră a unui subiect formulat; dacă nu există un acord între gest și declarație, atunci vorbele vor fi percepute ca minciuni.

Astfel, un psihoanalist a relatat despre o pacientă care la întrebarea: "vă iubiți soțul?" a răspuns cu "da", în timp ce nega prin mișcarea capului. El a folosit această observație, pe mai departe, în explorările specifice.

Declarația: "Îmi place de dumneavoastră", însoțită de gesturi ca palmele îndreptate înainte și cu fața în jos ("pleacă de pe capul meu"), pe bună dreptate va fi percepută ca nesinceră. Dacă mâinile ar fi fost lăsate în jos, atunci declarația ar fi putut să însemne: "nu există nici o îndoială".

11.2.2. Gesturile singulare

Se deosebesc următoarele gesturi singulare:

- de subliniere;
- de indicare - arătare;
- de fundamentare a vorbelor;
- de delimitare;
- demonstrative;
- ilustrative;
- de atingere;
- de înlocuire a cuvintelor;
- simbolice:
 - sărutarea vârfului degetelor;
 - îndoirea degetului mare în palmă;
 - tragerea de pleoapă;
 - formarea unui cerc cu degetul mare și cel arătător;
 - ciupirea urechii;
 - semne de precizie;
 - semne de intenție;
 - semne de putere;

- semne de apucare;
- semne de lovire;
- semne de întindere a mâinii și a degetului arătător;
- semne de subliniere cu capul.

Gesturile de subliniere. Aceste gesturi sunt destinate să sublinieze cuvintele sau declarațiile.

Astfel de mișcări sunt deosebit de semnificative, dacă urmărim imaginile video ale unui discurs, la viteză mare. Atrage atenția faptul că multe persoane își însoțesc cuvintele de mișcări ritmice ale mâinilor în mod repetat, unele cinați generând ritmuri speciale.

Gesturile de indicare - arătare. Aceste gesturi sunt menite să ne atragă atenția asupra unor relații obiective, prezentări, obiecte sau persoane. Dacă cineva arată spre un obiect, ne putem da seama dacă gestul a fost determinat de o relație sentimentală sau de un interes obiectiv după cum folosește, în acest scop, mâna stângă sau dreaptă. Degetul arătător este cel mai des folosit pentru a indica o direcție. În cazul în care dorința de a arăta este foarte puternică, el este întins drept. Unele obiecte, în special de scris, sunt folosite ca "deget arătător".

Atunci când facem proiecții, de pe o folie transparentă, putem prelungi degetul arătător cu o baghetă sau cu un obiect de scris, pe care-l mișcăm pe folie. Și celelalte degete se pot folosi pentru a indica direcții sau obiecte, dar atunci trebuie să ținem seama de simbolistica asociată fiecărui deget.

Gesturile de fundamentare a vorbelor. Aceste gesturi servesc la fundamentarea vorbelor, semnificația lor depinzând de poziția în care se țin mâinile:

- palma orientată în sus (mâna deschisă) este un semn de prietenie (prețuire);
- palma în poziție verticală, o poziție neutră; nu se poate decide dacă gestul este pozitiv sau negativ. În acest fel se fundamentează: distanțele, ordinele de mărime și direcțiile;
- palma orientată în jos indică o apăsare, o părere negativă, depreciează cele spuse;
- gestul cu pumnul are menirea să confere vorbelor tărie;
- gesturile cu degetele vor să stârneasă atenția.

Gesturile de delimitare. Ele indică domenii spațiale sau interdependențe. De regulă, palmele sunt ținute vertical, unele lângă altele sau peste altele, la o distanță corespunzătoare.

Gesturile demonstrative. Ele confirmă relații obiective, de exemplu: mărimi, greutate și, de regulă, sunt gesturi de apucare. Palmele orientate în sus indică o creștere, în timp ce palmele orientate în jos exprimă o scădere, o devalorizare.

Gesturile ilustrative. Din această categorie fac parte gesturile de apucare cu precizie, în care degetul mare și cel arătător ale mâinii ce se mișcă se ating, și gesturile de apucare a unor obiecte imaginare. Ele ridică, prin aer, figuri, litere etc.

Gesturile de atingere. Aceste gesturi au scopul de a realiza contactul cu persoane sau obiecte.

Primele servesc la atragerea atenției unei persoane sau la atenuarea unei declarații, apreciată ca fiind punitivă. De regulă, gesturile de atingere vizează brațul și, mai rar, umărul printr-o ușoară presiune exercitată cu palma.

Gesturile de înlocuire a cuvintelor. Ele exprimă, simbolic, ceea ce s-ar fi putut exprima verbal, dar care, fie din cauza distanței, fie din cauza lipsei informațiilor personale s-a exprimat numai prin limbajul corpului.

11.2.3. Gesturile simbolice

Sunt gesturi de înlocuire, suplimentare, de atenuare sau care servesc la intermedierea altor exprimări.

Sărutarea vârfului degetelor. În acest gest, degetele mâinii drepte sunt ușor curbate; ele sunt duse la buze și sărutate, apoi mâna este îndepărtată, destul de repede. Semnificația este: mirare, laudă sau salut.

Îndoirea degetului în palmă. Toate degetele de la mână sunt complet întinse, apoi degetul mare este îndoit spre interiorul palmei, în timp ce mâna cu palma orientată spre corp arată în direcția în sus. Semnificația: o întrebare.

Tragerea de pleoapă. Degetul arătător trage în sus pleoapa superioară. Semnificația: "eu văd ce se petrece" sau "fii atent!".

Formarea unui cerc cu degetul mare și cu cel arătător. Degetul mare și cel arătător formează un cerc; mâna se ține ridicată cu palma în afară.

Semnificația: în regulă!

Ciupirea urechii. Lobul urechii este tras cu degetele mâinii. Semnificația: "eu mă pedepsesc singur". O atenționare.

Semnele de precizie. Degetul mare și cel arătător se ating, gestul amintind de ținerea corectă a unui obiect mic. Dacă gestul este făcut, fără a ține ceva între degete, el exprimă un comportament "în gol" și se referă la dorința de a apuca ceva cu precizie, cel în cauză căutând, astfel, expresii mai adecvate și mai precise.

Semnele de intenție. Mâna este astfel ținută și mișcată ca și cum ar vrea să cuprindă un obiect inexistent. Dacă mișcarea se sfârșește prin atingerea degetelor, mâinile având forma unei pungașe cu bani, prin acest gest se exprimă o idee importantă. Dacă, însă, degetele nu se ating, gestul exprimă dorința vorbitorului de a se exprima clar și cu precizie. Deseori, acest gest exprimă și nesiguranța vorbitorului în alegerea cuvintelor.

Semnele de putere. Uneori, gestul începe prin strângerea ușoară a degetelor, până când rezultă pumnul strâns, ca și cum ar vrea să cuprindă sau hă rețină ceva.

Dacă gestul este relaxat, el semnifică conturarea unor gesturi adecvate, iar dacă este făcut tensionat, el exprimă dorința de a da greutate și forță cuvintelor. Dacă gestul este însoțit

de gesturi și cuvinte neadecvate, atunci capătă aspect comic, de farsă.

Semnele de apucare. Atunci când degetele vor să apuce ceva, ele stau îndepărtate și ușor curbate, mai mult sau mai puțin tensionate. Acest gest indică faptul că vorbitorul caută o idee, încearcă să cuprindă sau să creeze o situație.

Semnele de lovire. Mâna lovește cu cantul palmei sau cu pumnul stâns de sus în jos, sau spre exteriorul corpului. În acest caz avem de-a face cu un orator (vorbitor) agresiv, luptător, care atacă. El vrea să-și "croiască", astfel, un drum. Înlăturând obstacolele. Atragem atenția că emoția și agresiunea pot fi îndreptate atât spre public, cât și spre subiectul discutat.

Semnele de întindere a mâinii. Mâna întinsă sau mâinile întinse către persoana din față cu palmele orientate în sus, cu degetele desfăcute sau strânse. reprezintă gestul de a cerși.

Dacă degetele sunt strânse, cererea exprimă dorința de liniște; cu degetele îndepărtate, cererea devine imperativă.

Semnele cu degetul arătător. Degetul arătător, orientat înainte sau în sus, arată o direcție sau simbolizează o armă. Atunci când indică o direcție, el este ușor curbat, semnificând dorința de a stimula atenția. Când este complet întins, atunci atenția trebuie să fie orientată spre obiectul-țintă. Ca armă, degetul este mișcat. În afara corpului sau este menținut la o oarecare distanță de acesta. Gestul de amenințare servește pentru a intimida, iar dacă este tras repede înapoi, el este expresia agresivităților, nu semnul de dușmănie și de stăpânire.

Dacă degetul este adus într-o poziție orizontală printr-o mișcare bruscă, avem de-a face cu un gest de ceartă. În acest caz, gestul este un amestec de: "fii atent!" și "o să te doară!". Gestul amintește de un băț ridicat cu care vrem să lovim. Dacă degetul arătător curbat lovește în masă sau în alte obiecte, aceasta corespunde gestului de "ciocănire sau ciugulire cu ciocul". Numai superiorii au dreptul "să-i ciocane" pe subordonați.

Semnele de subliniere cu capul. Dacă se dă din cap energic și repetat, în timpul sau în pauzele de vorbire, se generează impresia de "ciocănire", aici având scopul de a da cuvintelor greutate ("da, asta așa este"); dacă, în timp ce coboară, capul este și orientat înainte, atunci gestul capătă o coloratură agresivă. Alte semne care au menirea de a întări cele spuse sunt: lovirea și împingerea cu picioarele, balansarea piciorului pe vârful degetelor.

Gestica inconștientă. Orice vorbitor generează semne de care nu este conștient, prin care se dezvăluie adevăratele trăiri. Un ascultător (privitor) atent poate trage concluzii valoroase.

La evaluarea semnelor este important să se țină seama de următorii factori:

- viteza de execuție;
- ritmul sau tactul mișcării;
- contextul, înainte de toate.

Nici un gest nu este corect sau fals, recomandat sau nerecomandat. Dacă gestul se potrivește sau

nu situației date, depinde de: valorile celui care-l face, obiectivele acestuia și ale grupului-țintă.

11.3. Comportamentul față de auditoriu

Auditoriul pasiv. Nu întotdeauna, participanții la discuții vor să fie activi. Dacă cel ce ascultă își sprijină obrazul în palmă, aceasta arată că cel în cauză își dă osteneala să se concentreze, dar în spatele acestui gest se pot ascunde dezorientarea, plictiseala și oboseala. Simbolic gestul ne arată că energia economisită la menținerea dreaptă a capului este folosită pentru a putea asculta. Uneori, cel care ascultă își ciupește, absent, obrazul, poate în încercarea de a se menține treaz. Dacă un ascultător este pasiv sau "plecat cu gândul", aceasta se poate observa din următorul comportament al limbajului corpului.

- mișcări de strângere;
- evitarea contactului vizual;
- capul plecat;
- brațele lăsate în poală;
- gura strânsă.

Pentru a nu deveni activ, se folosesc mișcări prin care devenim "mai mici", de reținere, semnale de închidere în noi și manevre de evitare a oricărui contact.

Cel ce vorbește decide, corespunzător propriului sistem de valon, al obiectivelor-țintă și al aprecierilor sale, dacă să intervină sau nu asupra participantului. Dacă doriți să treziți atenția sau interesul, puteți folosi următoarele modalități ale limbajului corpului:

- schimbarea poziției din care vorbiți (fără a merge totuși nervos, de colo-colo);

- folosiți gesturile care atrag atenția ca, de exemplu: semne cu degetul arătător, cu pumnul; gesturi de indicare; mișcări mai lente sau mai rapide etc;

- în timp ce vă aflați în locul din care vorbiți, puteți să schimbați mijloacele apelatoare;

- puteți să produceți schimbări în modul de prezentare folosind, de exemplu, diferite mijloace de prezentare (retroproiector);

- puteți să vă uitați, direct, la oricare dintre cei care vă ascultă și vă puteți adresa oricărui dintre ei, indiferent de locul în care se află - în primul sau în ultimul rând - pe laterala din dreapta sau din stânga.

Pentru a obține acordul celor spuse, se pot folosi următoarele procedee:

- vorbiți "mișcat", dar cu cât mai "mișcată" este vocea, cu atât mai liniștit, trebuie să fie limbajul corpului;

- atunci când vreți să arătați ceva, îndreptați-vă spre locul respectiv și uitați-vă în ochii auditoriului;

- ajuși în locul respectiv, pentru captarea atenției publicului, folosiți o gestică energică și puneți de acord vorbele cu gestică; faceți gesturile în fața locului important, iar în momentul exprimării cuvintelor-cheie mențineți gesturile un timp mai îndelungat.

Limbajul corpului folosit în întărirea celor spuse poate fi aplicat prin:

- modificarea intensității sunetelor;
- variația tonului vocii;
- utilizarea de cuvinte provocatoare;
- folosirea pauzelor în vorbire;
- adresări directe etc.

În literatura despre retorică, veți mai găsi o mulțime de alți stimuli.

Ascultătorul activ. Acela care este activ, care ascultă cu interes și hotărât, deci cel care vrea să priceapă ceea ce i se spune prezintă următorul comportament: are ochii deschiși; privește intens; are sprâncelele ridicate; imită ținuta vorbitorului; dă din cap afirmativ; folosește paravorbe ("hm, hm"); fruntea este ridată.

Participarea, respectiv neînțelegerea a ceea ce se spune, se manifestă prin gesturi de ducere a mâinii la ureche, menite și să mărească pavilionul urechii; de asemenea, pentru ecranarea stimulilor străini, capul este înclinat spre dreapta, iar mâna și brațul indică gestul de ferire.

Toate aceste gesturi au menirea de a-l înțelege nestingherit pe vorbitor.

Dacă cineva ascultă numai într-un mod selectiv, urmărind să rețină cu-vintele-cheie astfel încât să obțină un avantaj în discuția care urmează, aceasta se poate observa după următoarele gesturi: cutele frunții indică o sporită concentrare; trunchiul este aplecat în față, pentru a auzi mai exact și mai bine; există o tensiune în partea superioară a corpului, pentru a fi gata să intervină; capul este lăsat spre stânga, pentru a putea prelua datele nestânjenit etc.

Semnalele de activitate. În timpul discuțiilor sau al prelegerilor, unii dintre ascultători doresc să intervină *în discuție pentru* a face comentarii sau critici. Această tendință se poate recunoaște din următorul comportament:

- capul este ridicat;
- persoana se înclină înainte;
- persoana își ține respirația;
- mâna, degetul sau instrumentul de scris sunt ridicate;
- se fac mișcări pentru ocuparea unui spațiu mai larg etc.

Aplicații:

1. Argumentați importanța respectării ceințelor față de limbajul nonverbal și paraverbal la discursuri și prelegeri
2. Caracterizați tipurile gesturilor aplicate la discursuri și prelegeri;
3. În baza filmulețului vizionat analizați care reguli ale comportamentului față de auditoriu au fost încălcate.

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XII. LIMBAJUL CORPULUI ÎN DIFERITE SITUAȚII SOCIALE

Structura unității de învățare

- 12.1. Întâlnirile
- 12.2. Cultivarea unei relații
- 12.3. Tipuri de legături
- 12.4. Limbajul corpului în procesul de rezolvare a problemelor, zona obiectivă și zona relațiilor
- 12.5. Discuții sau negocieri
- 10.6. Reacții verbale la stimulii produși de limbajul corpului

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să identifice aspectele comportamentale în cadrul organizării unor întâlniri;
- Să argumenteze importanța limbajului nonverbal în cultivarea unei relații;
- Să caracterizeze specificul tipurilor de legături la nivel de manager și subaltern;
- Să descrie reacțiile verbale la stimulii produși de limbajul corpului

12.1. Întâlnirile

Oamenii sunt ființe sociale, prin acțiunile lor încercând să declanșeze reacții pozitive din partea mediului înconjurător. Dacă alții reacționează la acești stimuli în mod negativ, apar imediat prejudecățile, care sunt mecanisme de apărare ancestral menite să eticheteze o situație în "periculoasă" sau "nepericuloasă". În zilele noastre ne putem permite să așteptăm un timp mai îndelungat, pentru a cunoaște pe cineva mai bine, dar este mai ușor să ai o prejudecată față de

cel care se ferește de tine, pentru ca ulterior să se confirme, devenind o realitate.

Oamenii care produc o impresie plăcută arată că:

- îl agreează pe cel în cauză;
- sunt asemănători acestuia;
- folosesc și poartă aceleași accesorii;
- au un comportament identic sau asemănător cu celălalt.

Încetarea contactului la distanță. După stabilirea contactului vizual, se va decide dacă se continuă prin stabilirea unei relații, respectiv urmează să se mențină o relație deja stabilită, sau dacă se rezumă numai la un salut de la distanță. Dacă se ia decizia numai pentru un salut de la distanță, se declanșează următoarele moduri de comportare:

- partenerii nu se opresc;
- nici unul nu se îndreaptă spre celălalt;
- se uită un anumit timp unul la celălalt și-și fac cu mâna;
- unul dintre ei, după un anumit timp, mai lung sau scurt, funcție de relațiile existente între cei doi, își schimbă direcția privirii, continuându-și drumul.

Primirea oaspeților. Dacă urmează să primească un oaspete, gazda își părăsește "imperiul" și iese în întâmpinarea celui ce sosește. Cu cât oaspetele este mai important, cu atât gazda se îndepărtează mai mult de domeniul ei.

După cum gazda apreciază că vizitatorul este mai mult sau mai puțin important, primirea se face la: aeroport, gară, mașină, ușa din fața casei sau cea din fața apartamentului sau chiar în încăpere. Minima amabilitate pretinde însă, cel puțin, ca gazda să se ridice în picioare. Dacă din anumite cauze acest gest nu este posibil, gazda este obligată să-și prezinte scuzele. A rămâne așezat este perceput ca un gest de neabilitate, fiind tolerat numai în cazul unor mari diferențe sociale, ierarhice sau de vârstă.

De la contact la relații. Dacă fiecare dintre cei doi parteneri realizează că și celălalt este pregătit pentru a se stabili o relație, atunci ei se pot decide să extindă contactul la o relație. Această trecere de la contact la relație poate fi însoțită de gesturi prietenești, cum ar fi: zâmbete, tragerea în sus a sprâncenelor, corespunzătoare unei inimici ce exprimă surpriza, sau ridicarea capului, ceea ce pretinde o apropiere. Aproape întotdeauna și celălalt partener se comportă la fel, unul dintre ei se îndreaptă spre celălalt, sau ambii se apropie. Cel care este mai puternic motivat este primul care ia inițiativa.

În continuarea desfășurării relației se folosesc următoarele gesturi, menite să intensifice relația dintre cei doi: o privire atentă; un zâmbet puternic deschis; declarații verbale; ridicarea uneia sau a ambelor mâini, însoțită de gesturi de invitație; întinderea mâinii; scuturarea mâinilor; îmbrățișarea; baterea pe spate cu mâinile; sărutul și schimbul prietenesc de cuvinte. Toate aceste

gesturi au loc așa cum au fost prezentate sau, într-o altă ordine, ele sunt expresia dorinței de a stabili o relație și/sau bucuria revederii.

Salutul. Japonezii se apleacă atunci când salută; hindușii, pe lângă faptul că se apleacă, își împreunează și mâinile; eschimoșii își freacă nasul unul de celălalt; în mod normal, europenii se salută strângându-și mâinile reciproc. în cazul în care se poartă mănuși, ele trebuie să fie scoase, pentru că mănușa ar putea să împiedice transferul de forță.

Când celălalt întinde mâna, de regulă cea dreaptă, el semnalizează: "Eu nu vreau să-ți fac nimic rău". Încă din antichitate, lovirea mâinilor era o expresie a unor legături între membrii unei comunități.

Salutul are menirea să exprime că cel care sosește are gânduri bune și intenții prietenești. Înainte, în timpul sau după salut se reglează distanța între parteneri, ea corespunzând: gradului de încredere între parteneri; originii; statutului social; relațiilor de până în acel moment; intențiilor și condițiilor de spațiu. Uneori are loc o întreagă agitație până când se stabilește distanța între cei doi.

O dată cu salutul, prezentările și prima frază, relația a fost stabilită. Tipul de salut și comportamentul asociat acestuia depind de cât de bine se cunosc cei doi parteneri, de afinitățile dintre ei, de așteptările de moment, precum și de cei prezenți. Cei ce se întâlnesc își amplifică relația cu precauție, încercând să descopere semnalele pozitive ale partenerului, pentru a putea avansa noi intenții, în acest fel amplificându-se și sedimentându-se sentimentele reciproce.

Pentru diversele ocazii au fost concepute adevărate "ceremonii" de salut. Cu cât vizita are un caracter mai oficial, cu atât mai mult procedura de primire este mai formală și instituționalizată. Dacă partenerii se cunosc mai bine, apare comportamentul de rutină. Astfel, dacă ambii parteneri au acceptat un anumit tip de comportament, la noile întâlniri el va fi reluat, cu minime modificări.

Tipurile de comportament depind de:

- intensitatea relațiilor de până atunci;
- durata despărțirii (de când nu s-au văzut cei doi parteneri);
- împrejurările de moment;
- obiceiurile, tradițiile și regulile culturale și locale;
- modificările survenite, pe perioada despărțirii, ca urmare a maturizării;
- influențelor culturale, bolilor etc.

Așa cum se salută între ei cei ce se cunosc, tot așa se salută și străinii. Se stabilește contactul vizual și, o dată cu acesta, se stârnește interesul, se schițează o ușoară înclinare, ceea ce semnifică faptul că apropierea are intenții pașnice și că sunt pregătiți să se subordoneze unul celuilalt. Se fac prezentările și se schimbă formulele de salut.

Gazda, cel cu poziție socială mai mare sau soția, întinde mâna celui care se prezintă, începând astfel ceremonia de primire. Este important ca între parteneri, după salut și prezentări, să se lase o scurtă pauză, pentru a oferi posibilitatea ca și celălalt să se prezinte. Numai astfel poate avea loc un dialog; un duet în care ambii vorbesc în același timp indică numai grabă, nesiguranță și lipsă de amabilitate.

Strângerea mâinii. Acest gest începe prin mișcarea brațului și se face fie simultan de către ambii parteneri fie este început numai de unul dintre ei, dar atunci mișcarea este înfrânată. În cultura noastră se dă mâna între doi parteneri necunoscuți sau între doi care se cunosc, numai când se întâlnesc pentru prima dată în aceeași zi. Dacă cineva întinde mâna, apoi și-o retrace și apoi iar o întinde, aceasta semnifică fie realizarea contactului cu cealaltă persoană, fie că îi este teamă că aceasta nu vrea să dea mâna cu el, că îi va fi refuzat gestul de întindere a mâinii. De asemenea, este posibil ca cel în cauză să se gândească că partenerul nu dorește să-i ofere mâna cu plăcere.

Dacă mâna este întinsă aproape de cel care o dă, obligându-l pe celălalt să o întindă mai mult, îl va pune pe acesta în situația de "a se ruga" de celălalt să-i accepte mâna întinsă. Dacă cineva are inițiativa de a întinde mâna și o întinde cât îi permite brațul, el marchează prin aceasta o limită; el a întins mâna dar, în același timp, a îndepărtat încrederea celuilalt.

Dacă partenerul dă mâna pe jumătate (doar degetele), aceasta semnifică o slabă apreciere a celuilalt partener.

Dacă mâna este retrasă imediat înapoi și strângerea a fost relativ slabă, aceasta semnifică faptul că mâna s-a strâns dintr-o obligație, sau este vorba de o nesiguranță, pentru că nu a existat dorința de a da mâna. Se consideră ca fiind valabile următoarele observații: o mână strânsă energic indică scopuri clare; o mână dată moale semnifică obiective suspecte cărora li se alocă puțină energie. Această senzație poate fi compensată atunci când cea de a doua mână presează palma partenerului, gestul putând fi interpretat ca fiind pozitiv.

Sfârșitul contactului. Dacă activitatea cu o persoană sau cu o grupă urmează să ia sfârșit, contactele verbale și ale limbajului corpului se întrerup; distanța crește ca urmare a pașilor făcuți înapoi, iar privirea se îndreaptă spre podea și caută să se fixeze pe ființe situate în afara grupului. La despărțire, gesturile se desfășoară exact invers decât la primire. În acest caz, gestul se concretizează în conducerea musafirului până la ușa biroului sau a locuinței, până la lift, până în fața casei, până la mașină sau până la: "găsești tu drumul să ieși".

12.2. Cultivarea unei relații

Cultivarea unei relații presupune anumite tehnici. Întrebările stereotipe ca: "Cum îți merge?" sau "Ai călătorit bine?" semnalizează interesul față de persoana în cauză și dorința de a sta de vorbă cu aceasta. La acest fel de întrebări, semnificația răspunsurilor și modul în care sunt exprimate nu

au nici o importanță -important fiind ca partenerul "să trăiască" ritualul întâlnirii. Există apoi o serie de mișcări ajutătoare ca, de exemplu: a ajuta pe cineva să se dezbrace de palton (pardesiu); oferirea unui loc de stat cât mai bun și orice alt gest care ar face ca vizitatorul să se simtă mai în largul său. Gazda amabilă, după ce l-a invitat pe musafir să ia loc, așteaptă ca acesta să se așeze și apoi ia și ea loc. În acel moment sau chiar înainte de a se așeza, are loc ceremonia de oferire a darurilor. Se oferă darurile, se schimbă cărți de vizită, informații și se transmit mesaje de salut. Funcție de situație, gazda oferă: băuturi răcoritoare; cafea; ceai și prăjituri. Aceste ritualuri constituie baza pentru discuțiile propriu-zise ce vor urma.

Rezonanța ca mijloc de stabilire a relațiilor. Rezonanța semnifică oscilația în comun. Cu cât acordul între cei doi parteneri este mai mare, cu cât ei se află mai mult pe aceeași "lungime de undă" și cu cât afinitatea este mai mare, cu atât ei vor semăna mai mult în gesturi.

Dacă privim la microscop o singură celulă prelevată din mușchiul inimii vom constata că aceasta se contractă relativ neregulat. Dacă așezăm o a doua celulă lângă prima, vom constata că ele se agață una de cealaltă și vor începe să se contracte simultan. Dacă aducem mai multe celule în același loc, ele se vor agața unele de altele și vor pulsa simultan. În această globalizare a sincronizării pulsației putem recunoaște forma primitivă a psihologiei maselor.

Identitatea gândurilor, a imaginilor și a părerilor generează aproape întotdeauna identitatea ori exprimarea limbajului corpului. Mai multor persoane testate li s-au prezentat filme "tari", iar rezultatele au fost surprinzătoare dacă filmul era vizionat de către cineva singur, cel în cauză nu reacționa deloc. Dacă, însă, filmul era vizionat în grup fiecare dintre participanți manifesta un intens limbaj al corpului. Aceasta indică faptul că limbajul corpului nu este destinat propriei persoane ci are un caracter social. În acest experiment, limbajul corpului nu exprima ceea ce vedea prin imaginile filmului, ci căuta să fie în rezonanță cu limbajele celorlalte corpuri (cu cei care vizionau filmul).

Acordul mișcărilor se face în mod inconștient. Dacă, însă, acordul nu se produce de la sine, unul dintre parteneri poate interveni pentru realizarea acestuia. În acest scop, el poate prelua un tip de comportament al celuilalt partener sau poate să producă, conștient, un alt mod de comportare care să-i convină și celuilalt. În locul unui astfel de acord, în care unul dintre cei doi se adaptează la comportamentul celuilalt, mai este posibilă punerea într-o astfel de dispoziție, încât comportamentele să se asemene. Ne putem aștepta ca, după o astfel de acțiune, celălalt partener să preia și el inițiativa "în mod corespunzător". Deși astfel de adaptări, sincronizări ale comportamentului, au un caracter de manipulare, nu este exclus, totuși, ca ele să ducă la stabilirea de relații deschise și corecte. Relațiile cu adevărat prietenești sunt, de regulă, posibile numai în situația unei egalități, între cei doi, în statutul social egalitatea fiind indicată indirect, printr-o multitudine de modalități.

Mesajele corpului spun: "Uite, eu sunt la fel ca tine". Această imagine de egalitate, transmisă inconștient, este percepută tot inconștient de partener, generând reacții pozitive. Fenomenul prin care unul dintre parteneri preia sau imită comportamentul celuilalt este cunoscut sub diverse nume: sincronizarea mișcărilor; contaminarea mișcărilor: efectul Carpenter; pacing și rezonanță. De exemplu, mersul poate fi adevăratul sens al cuvântului - contaminant. Cei care își sincronizează mersul ajung, de regulă, să aibă în comun și alte gesturi.

"Acesta este ca mine!". Această afirmație este înțeleasă astfel: o persoană este imaginea celeilalte, ele folosesc aceleași "mărci", au aceleași interese și se acceptă una pe cealaltă cu mai multă ușurință, decât pe o altă persoană, care se abate de la propria lor imagine.

Există șefi care vor să fie în rezonanță cu comportamentul colaboratorilor lor și, de aceea, au aceeași ținută, aceeași intonație în vorbire, același vocabular și, în general, le dau impresia subordonaților că sunt la fel cu ei.

Terapeuții de succes își relaxează pacienții prin faptul că le copiază comportamentul. Mesajul care rezultă din aceasta este: "Tu poți avea încredere în mine". "Eu sunt în acord cu tine". "Eu sunt ca tine".

Uneori, chiar în deschiderea discuțiilor, și între partenerii străini apare o identitate a comportamentelor acestora. De obicei, la începutul discuțiilor, fiecare își creează propria "barieră", punând mâinile încrucișate pe masă. Dacă unul dintre ei deschide brațele, de regulă, mișcarea "sare" de cealaltă parte a mesei și astfel se ajunge ca și celălalt partener să-și deschidă brațele.

10.3. Tipuri de legături

Dacă oamenii sunt într-un acord deplin unii cu alții și puternic legați, apare un număr semnificativ de semne comune. Pentru a comunica între ei, este suficientă folosirea unor semne scurte, pe care cei neinițiați nu le înțeleg. Oamenii aflați în dificultate emit, spre necunoscuți, semnale pe care nu le-ar folosi decât într-un cadru restrâns.

În tabelul următor sunt prezentate diferite tipuri de legături.

Intensitatea legăturii	Semne verbale	Semne nonverbale
Legătură puternică	Chemarea pe numele mic sau pe cel de alintare; schimb intens de informații biografice	Ținerea de mână și îmbrățișarea

Legătură medie	Folosirea mai rară a numelui mic; schimb de informații biografice redus	Scuturarea puternică a mâinii la întâlnire sau la despărțire
Legătură slabă	Numire impersonală; abia dacă se schimbă date biografice	Atingeri rare
Nici un fel de legătură	Adresarea cu dumeavoastră; nici un fel de schimb de informații biografice	Apropiere până la pragul zonei intime (60 cm)

În cadrul acțiunilor de ajutorare se lasă impresia că cei implicați se cunosc de mult timp și sunt în relații foarte bune. Astfel se pot observa gesturi ca: apucări de mâini; protejarea coatelor etc. Uneori, limbajul corpului indică, în asemenea situații, cât de puternică este legătura celor implicați. Dacă este necesar un contact corporal mai strâns, atunci este compensat prin distanțarea verbală. La un contact foarte strâns între corpuri, abia dacă se mai vorbește. În cazul în care se fac semne numai de către ei cunoscute. Între un cumpărător și un vânzător, în prezența șefului de magazin se poate ajunge la probleme serioase. Același lucru este valabil dacă factorii de conducere își fac semne știute doar de ei în prezența subordonaților. Un observator ar putea deduce, din schimbul de semnale decodificate, că relațiile dintre aceștia nu mai sunt obiective. Este important de reținut ca semnalele codificate să nu se folosească decât în prezența celor inițiați sau a celor care tolerează așa ceva.

Subordonații prietenoși, atunci când pătrund într-o încăpere, sunt tentați să-și arunce scurt privirile prin jur, pentru ca să-și dea seama cine este de față și cine are influență. Dacă se observă o persoană care domină, comportamentul acesteia este studiat în continuare. Dacă se fac observații asupra celor prezenți, se constată că cel nesigur pe sine se uită mai întâi în direcția persoanei dominante, iar apoi se decide ce reacție să aibă.

Cei egali în rang au alte mișcări ale privirii; ei se joacă cu mesaje de moment, dorind să-i inducă celuilalt o stare plăcută. Cine vrea să fie răsfățat poate să preia modelul de comportament al persoanei-țintă.

În diferitele roluri, semnele codificate sunt folosite de cei care le-au gândit și le înțeleg. Pot apărea neclarități în limbajul corpului, atunci când semnele folosite într-un anumit grup și care au o semnificație precisă sunt folosite și în alte situație. Atunci, cel care recepționează semnalul nu-l va putea decodifica corect și îl va găsi de neînțeles.

Contacte care semnalizează legăturile. În mod normal, orice contact corporal dezvăluie o dorință sau chiar o legătură, deoarece un contact corporal presupune pătrunderea în zona intimă, lucru permis și tolerat numai acolo unde contactele corporale nu sunt refuzate sau nu trebuie să fie refuzate. Înclinarea pe care o avem spre unii oameni sau obiecte, forța acestora de atracție, sunt,

de regulă, mai puternice decât dorința de a ne proteja spațiul vital, aceasta conducând, uneori, la un conflict între dorința de a ne apăra zona intimă și cea de a fi deschiși către cei din jur.

Cercetările au stabilit că există 457 de moduri diferite de realizare a contactului corporal. Contactele corporale se pot împărți în trei categorii:

- contactele corporale speciale exercitate de: medici, preoți, frizeri, croitori etc;
- contactele corporale sexuale, care rezultă din jocul dragostei dintre parteneri;
- restul de contacte corporale, care sunt sociale și pe care le vom prezenta în continuare.

A da mâna. Legătura personală este funcție de durata și de intensitatea cu care se strânge mâna. Dacă dorim să exprimăm o legătură mai puternică, fie mâna este strânsă mai puternic sau este menținută un timp mai îndelungat, fie mâna stângă se așază peste cea dreaptă sau peste brațul sau umărul partenerului. O strângere de mână mai îndelungată este un semn important de prețuire a partenerului, acest gest fiind valabil, în special, când cei doi parteneri se privesc ochi în ochi. Strângerea de mână, devenită istorică, dintre Mao și Henry Kissinger a durat 90 de secunde. În mod normal, o strângere de mână durează 3 secunde.

Pilotarea partenerului. Pentru realizarea acesteia se exercită o presiune ușoară, cu palma, pe spatele celui ghidat. Fără constrângeri, dar folosind gesturile limbajului corpului, "eu am situația sub control, puteți avea încredere în mine", se semnalizează dorința de a proteja. Acest comportament este folosit de cei tineri în relația cu bătrânii neputincioși sau de către șefi cu subalternii lor.

Pilotarea este tratată negativ, atunci când limbajul corpului este aplatizat, nepotrivit cu momentul pompos sau neîndemânatic, astfel încât cel pilotat se simte rănit în mândria sa.

Bătutul pe spate. Acest gest reprezintă o îmbrățișare în miniatură; este folosit la salut, la urări de noroc, la consolări sau când se exprimă dragostea. În general» acest gest are un sens prietenos. Bătutul pe spate între adulți are o conotație pseudopărintească. între adulți, bătutul cu palma nu este permis pe orice parte a corpului, ci numai mâna, brațul, umărul sau spatele pot fi atinse. La copii se poate atinge orice parte a corpului. Lovirea cu palma pe creștetul capului este, în general, un gest de laudă, simbolic aceasta semnificând așezarea pe capul copilului a unei coroane cu valoare declarativă: "Tu ești un copil isteț".

Luarea de braț. Este un mesaj - semnal - al dorinței de a merge împreună, coordonat, unul dintre parteneri preluând controlul asupra celuilalt. De obicei, femeia este cea care se lasă condusă, în mod simbolic ea căutând protecție și sprijin. Același lucru este valabil și pentru persoanele în vârstă. Oamenii tineri și sănătoși nu merg la braț, decât când sunt în grup.

Punerea brațului după umăr se face de către bărbați față de femei, dat fiindcă bărbații

sunt mai înalți decât femeile; acest contact corporal indică o relație apropiată.

Îmbrățișarea. Își are originea în copilărie. Și în cazul adulților, îmbrățișarea indică o sensibilitate deosebit de intensă, motiv pentru care acest mod de contact este folosit de către cei îndrăgostiți sau în ocazii speciale ca, de exemplu: de rămas bun sau de revedere. Îndrăgostiții care dansează folosesc o semiîmbră-țișare rigidă, la care aproape nu mai este posibilă nici o distanțare între corpuri.

La meciurile de fotbal, cu ocazia marcării de goluri, se poate observa că cei din tribune se îmbrățișează. În acest caz, îmbrățișările sunt mai mult o descărcare emotivă și un efect de show, decât expresia relațiilor partenoriale.

Și la party-uri au loc îmbrățișări care nu au întotdeauna semnificația lor de bază, ci sunt formale.

Ținerea de mână. Părinții îi țin pe copiii mici de mână pentru ca aceștia să nu se împiedice și să cadă, iar la copilul mai mare are scopul de a nu-l lăsa să se îndepărteze prea mult. La cei îndrăgostiți, ținerea de mână este un gest bivalent. Fiecare partener face același lucru, prin aceasta deosebindu-se ținerea de mână a îndrăgostiților de cea dintre un părinte și un copil, când părintele este un partener activ.

Ținerea de talie. Acest stil de ținere se folosește în cazul mersului, când dispare distanța dintre parteneri; prin acest gest se indică faptul că relația este profundă și puternică.

Sărutul. În cazul sărutului, zona de intimitate (0 - 60 cm) este penetrată până la limita extremă sau chiar dincolo de ea. În cazul sărutului și al contactului sexual, cele două corpuri se contopesc. Numai și pentru acest motiv, sărutul și contactul sexual sunt cele mai intime relații interumane.

Atingerea mână - cap. Capul este cea mai sensibilă parte a omului, iar mâna este cea mai periculoasă. Trebuie să existe o încredere totală pentru a se permite cuiva să ne atingă capul. Dacă ducem mâna în dreptul capului unei persoane străine, aceasta ia imediat o poziție defensivă, ca o reacție de apărare instinctivă la agresiunea exercitată asupra capului.

Cap lângă cap. Sprijinirea capului de capul celuilalt este o versiune simbolică a sărutului. A pune în contact capetele (rezidența tuturor organelor de simț), cele mai importante părți ale corpului, înseamnă a-1 simți pe celalalt, făcând posibil schimbul de contacte și de gesturi delicate.

Dezmierdarea. Mângâierea grijulie, frecționarea, apăsarea și toate gesturile menite a descoperi corpul partenerului cu mâna, cu nasul, cu gura sau cu piciorul simbolizează dezmierdările. Ele au întotdeauna o coloratură sexuală și sunt suportate numai de acei parteneri cu care avem relații foarte apropiate sau cu care vrem să stabilim astfel de relații.

Gesturile aparente. Acestea sunt gesturi de agresiune care, în combinație cu celelalte mesaje ale limbajului corpului, lasă să se înțeleagă că ele nu trebuie luate în serios. Din această categorie fac parte: lovirea cu brațul, însoțită simultan de un zâmbet; ronțăirea partenerului de care suntem îndrăgostit; împingerea; apăsarea; lovirea, dar numai când aceste gesturi nu sunt

însoțite și de alte gesturi de amenințare. Ele sunt expresia libertății între prieteni. Comportamentul însoțitor e semnalizează că amenințarea sau atacul nu se efectuează în sens strict agresiv; relațiile dintre parteneri indică faptul că nu există nici un pericol ca acest comportament să se transforme într-unui agresiv.

Așezarea la o masă într-un separeu. În unele localuri există nișe cu mese în care partenerii (partenerii de afaceri) se pot retrage pentru a fi singuri. La fel este rezolvată problema în cadrul cantinelor de întreprindere, în care managerii și salariații mănâncă în mod obișnuit chiar la aceeași masa, pentru a le arăta salariaților cât le sunt de apropiați, dar în cazul în care managerii sunt la discuții de afaceri, ei se retrag cu oaspeții, în locuri separate.

Semne ale unei legături existente. Pentru indicarea legăturilor este utilă atât folosirea semnelor directe cât și a celor indirecte. Semnele indirecte sunt reprezentate de obiecte a căror existență permite concluzionarea unor legături foarte strânse.

Semnele directe sunt gesturi și manipulări reciproce ca, de exemplu: apropierea corporală; modurile comune de exprimare; contactele corporale etc.

Unele dintre aceste semne se pot utiliza iar altele nu. Dintre cele care se utilizează se pot aminti: paturile comune; ocuparea corespunzătoare a locurilor la masă; prosopul comun; un singur pahar din care se bea.

Semnale contradictorii. Semnalele care sunt emise în același timp, dar care se contrazic, sunt percepute ca fiind nesincere; ele nu au un aspect armonic, ci sunt compuse din comportamente individuale contradictorii. Observatorul remarcă, de exemplu, faptul că ceva nu este în regulă atunci când șeful critică prestația secretarei, dar ochii acestuia strălucesc.

Oamenii care au dificultăți în gestionarea relațiilor cu ceilalți reacționează foarte puternic la cele mai mici dificultăți, prin semnale nonverbale, în timp ce limbajul corpului nu suferă nici o modificare, apărând astfel o discrepanță între ceea ce spun și ceea ce arată. Din această cauză sunt priviți cu neîncredere de către cei din jur.

Semnalele contradictorii sunt cele care fac să se spună despre un actor că este prost. Semnalele sunt percepute și prelucrate în mod inconștient; dacă se contrazic, fie nu sunt înțelese, fie zăpăcesc, astfel de semnale fiind cele emise de o persoană care, zâmbind, își strânge pumnii.

În mod fundamental deosebim semnale ambivalențe și semnale contradictorii. În cazul celor ambivalențe, senzațiile amestecate se întrepătrund ca, de exemplu: furia și frica. Semnalele contradictorii arată stări, dispoziții efective, pe care, în mod conștient, încercăm să le ascundem. Nu întotdeauna putem stabili cu certitudine dacă semnalele sunt ambivalențe sau contradictorii. Vom da câteva exemple de astfel de semnale.

Privirea prietenoasă	Picioarele fac pași pe sub masă
Un colț al gurii este în sus	Un colț al gurii este în jos
Capul plecat	Privirea îndreptată în sus

Corpul rigid	Fata zâmbitoare
Fata furioasă	Mâinile rugătoare

Care dintre aceste comportamente contradictorii este cel real sau cel preponderent, din punct de vedere psihologic nu poate fi stabilit cu exactitate, decât dacă se ține seama și de semnalele ce apar ulterior.

În general, este valabilă regula că părțile corpului situate mai departe de cap dau mai puține informații false, motiv pentru care între două semnale contia-dictorii se alege ca fiind adevărat cel provenit dintr-o zonă mai îndepărtată de cap.

Limbaajul corpului menit să înșele. A fi sincer este dificil pentru că, de obicei, este neplăcut, dur, "costă mult", este dureros sau are un efect compromițător. De aceea, adeseori, minciuna este rezultatul circumstanțelor vieții. Se minte pentru a face cuiva rău, pentru a mângâia sau pentru a ajuta. Viața în comun și amabilitatea cer, uneori, ca adevăratele sentimente și păreri să fie ascunse. Din această cauză, chiar și atunci când manevrele de înșelare sunt observate, ele de regulă, rămân nepedepsite. Ar putea fi dureros să începi să le analizezi. Dacă un oaspete este certat pentru faptul că nu îi place mâncarea, el poate răspunde că este sătul, că tocmai a mâncat și pentru a-și susține afirmația va adăuga că nu este sănătos să mănânci prea mult. Astfel apar minciunile cooperative. Dacă la un partener nu coincid vorbele cu limbaajul corpului, atunci, funcție de situație, aceasta are un efect comic sau deranjant. Când un sef se află într-o proastă dispoziție, i se tolerează aceasta. Dedesubturile acestei stări nefiind cunoscute, impresia produsă se ia ca un fapt dat. Aceasta, însă, nu împiedică apariția comentariilor legate de comportamentul șefului și micile șușoteli conform principiului: atunci când lipsesc informațiile, ele sunt înlocuite de speculații.

Dacă un vorbitor constată că publicul nu mai este atent la ceea ce spune, el ar putea să spună: "acum am vorbit destul", comunicând direct faptul că nu mai este ascultat, moment în care publicul fie devine din nou atent, fie se va trece la abordarea unei noi teme. Atunci când un comportament dat al propriului corp intră în contradicție cu comportamentul corpului celorlalți sau cu propriile vorbe, aceasta indică existența unui conflict între trăirile interioare și comportamentul observabil.

Concluzia care se trage este că în creier se produce ceva ce nu trebuie făcut cunoscut celor din jur. Pentru a bloca ieșirea mesajelor, gura este strânsă, fața este ascunsă, privirea alunecă în altă parte sau pur și simplu are loc o retragere.

Ca semnale ale comportamentului corpului care demască contradicții sau minciuni se amintesc următoarele:

- gestică redusă - pentru că emițătorul "știe" exact ce spun mâinile sale;
- mișcări puține - datorate puternicei concentrări necesare "fabricării" minciunii

verbale;

- ascunderea mâinilor - pentru a nu demasca ceva;
- mai multe gesturi de contact mână - față ca, de exemplu: apucarea nasului; mângâierea bărbiei; presarea buzelor; acoperirea gurii; frecarea nasului și a obrazilor; tragerea de lobul urechii; scărpinarea sprâncenelor; trecerea mâinii prin păr;

- închiderea gurii - pentru a putea reține minciuna sau pentru a nu putea fi "văzuți" în spatele cuvintelor; cu acest prilej degetele sunt răsfirate peste buze; degetul arătător poate să apese buza superioară; mâna poate fi dusă la gură;

- o mulțime de mișcări laterale ale corpului, însoțite de gesturi de plecare;
- mărirea sau se micșorarea prea mult a pupilelor;
- o mimică inadecvată a feței, în cazul contradicțiilor sau al declarațiilor mincinoase; se pot recunoaște exprimările prea scurte sau prea lungi care indică faptul că ceea ce se exprimă nu este sau nu se dorește a fi încă spus;

- tremurături ale mușchilor feței, din care se deduce existența unei schimbări de poziție pe care mușchii feței s-au grăbit să o redea și pentru care contraordinul "nu lăsa să se vadă nimic" a sosit prea târziu, astfel că fața rămâne marcată de această expresie;

- un zâmbet incomplet, care poate fi observat deseori în portrete. Diferența între modurile de exprimare prin limbajul corpului, în cazul realizării de portrete, și în cel al imaginilor instantanee este, deseori, foarte mare. Este foarte dificil pentru marea majoritate a oamenilor să râdă la comandă; numai când zâmbetul este dublat de o bucurie reală, acesta pare natural.

Aceste moduri de comportare, prezentate anterior, nu ne spun, totuși, dacă persoana minte sigur, ci numai că există probabilitatea unor contradicții sau a unor minciuni. Așa cum un auditoriu obosit și plictisit mimează atenția stând mai țeapăn în scaun, tot așa și modurile de comportare artificiale conțin elemente nenaturale care demască. Capacitatea de a înșela este dezvoltată, nu numai de către actori și comici, ci și de către avocați, preoți, diplomați, magicieni, surori medicale și medici.

În principiu, orice om trebuie să fie capabil să-și ascundă sentimentele, să exprime sentimente false, așadar să folosească un limbaj al corpului care să nu-i trădeze adevăratele sentimente. De exemplu: un membru al consiliului de conducere trebuie să le comunice subordonaților săi decizia consiliului de creștere a prețului pentru un anumit produs; salariații știau că șeful lor era împotriva majorării prețului. Sarcina mea a constat în a urmări discuția ce a urmat în vederea definim punctelor de bază ale măsurilor de îmbunătățire a activității. În momentul în care șeful a făcut publică hotărârea consiliului, el s-a dat un pas înapoi, marcând astfel faptul că se distanțează de hotărârea luată și s-a apucat cu mâinile de lucrurile de pe birou, pentru a-și găsi sprijinul. În

cadrul discuțiilor privind îmbunătățirea activității, s-a urmărit abordarea a două aspecte: de ce șeful, tocmai înaintea ședinței de consiliu, s-a împotrivit deciziei de majorare a prețului și, al doilea aspect, de ce nu a reușit, ulterior, să-și mențină decizia.

Și în cazul managementului spitalelor, capacitatea de a înșela prin limbajul corpului joacă un rol important. Deoarece este din ce în ce mai greu să convingi pacienții asupra necesității de a accepta o operație dificilă, mulți chirurghi antrenați în această misiune, ei trebuind să-și "gospodărească" astfel informațiile încât pacientul să afle numai strictul necesar, din punct de vedere legal, și ceea ce este important pentru el. Dacă mesajele doctorului sunt prea explicite sau sunt subliniate de mesaje ale limbajului corpului ce exprimă propriile conflicte, pacientului i se transmit o serie de îndoieli. Pacienții vor să fie informați și să cunoască cu exactitate mesajele corpului medicului. Deseori, si. aude că: medicul, când explica operația, avea o figură îngândurată. La testarea asistentelor medicale, cărora li se cerea să prezinte ca reale niște lucruri false și în rezultat că cel mai bine au reușit cele care aveau notele cele mai mari la examenele de specialitate. Acest experiment precum și alte observații au dus la concluzia că pentru a folosi în mod conștient limbajul corpului, este necesar și un anumit grad de inteligență. Definiția inteligenței este următoarea: capacitatea de a recunoaște situații și de a te adapta acestora, în mod corespunzător.

În continuare se prezintă o listă de moduri de comportare înlocuitoare menite să ascundă adevăratele sentimente, în ordinea dificultății lor:

- formularea verbală;
- expresii ale feței;
- gesturile clare ale mâinilor;
- gesticularea neidentificabilă;
- semnale ale limbajului corpului;
- semnale ale picioarelor;
- semnalele autonome.

Formulările verbale pot să producă, cel mai ușor, relatări credibile, în expresia feței poate apărea grija, suprapusă peste mimica propusă. Mimica neidentificabilă ca, de exemplu: zâmbetele false, starea tensionată, schimonoselile permit să se tragă concluzia asupra contradicțiilor existente. Semnalele clare, inteligibile, ale mâinilor sunt folosite pentru susținerea cuvintelor sau a unor expresii corespunzătoare, în absența cuvintelor. Astfel de gesturi, de regulă, nu constituie o garanție pentru veridicitatea conținutului.

Semnalele limbajului corpului pot, în general, să exprime unele trăiri.

Semnalele autonome, rezultat al modificărilor psihologice, nu se supun controlului nostru conștient, motiv pentru care ele sunt cele mai sigure în privința informației pe care o transmit. Deseori, transpirația, paloarea, înroșirea, accelerarea ritmului respirației demască adevăratele

noastre emoții, trăiri sau sentimente. Nu întotdeauna astfel de semnale demascatoare, privind minciunile spuse de partenerul de discuție, sunt percepute conștient. Totuși, dat fiind faptul că toate amănunțele, descrise anterior, sunt percepute (văzute cu ochii) și, în consecință, nu sunt pierdute, ele sunt, astfel, evaluate inconștient, reacția fiind elaborată de stările evaluatorii ca, de exemplu: încrederea, neîncrederea, siguranța de sine sau frica. Este interesantă această legătură între percepție și a percepție (redarea conștientă); ele se află în raportul de unu la un milion. Dintr-un milion de impresii, numai una este conștientizată.

12.4. Limbajul corpului în procesul de rezolvare a problemelor, zona obiectivă și zona relațiilor

Zona obiectivă

Această zonă acoperă domeniul între "este" și "trebuie". În această zonă apar teme, atunci când soluțiile sau modalitatea de obținere a acestora sunt cunoscute, și/sau probleme, atunci când modalitatea de rezolvare a temei nu este cunoscută; în acest caz important este limbajul corpului. Comunicarea, adică schimbul de informații, presupune atât aspecte obiective cât și relaționale. Procedeele din zona obiectivă și rezultatele lor sunt influențate de calitatea acestora.

Informarea. Este primul pas cu care începe prelucrarea temelor și/sau rezolvarea problemelor. Unii oameni refuză să accepte "noul" pentru că nu vor să aibă probleme, conform motoului: "Ceea ce nu cunosc, nu-mi ține de cald". Care refuză "noul" scapă de probleme și de conflicte, dar plătește, în schimb, un preț foarte mare: nedezvoltarea!

Informațiile, temele și problemele care rezultă din ele reprezintă motorul evoluției umane; ele te fac să înveți, iar învățatul înseamnă renunțarea la trecut și îndepărtarea de acesta!

Informațiile trebuie colectate, iar dacă cineva nu știe că există informații atunci pur și simplu nu și le poate însuși.

Informația se poate defini ca fiind "partea nepredictibilă (care nu se poate prevedea, anticipa) dintr-un mesaj" sau "diferența care face să existe diferențele". Cine se informează preia mesaje; cine vrea să informeze emite mesaje. Informația care rezultă din aceasta se poate controla prin întrebări sau prin observarea reacțiilor și a funcțiilor; informația "se arată" prin funcții.

Dacă un șofer se informează corect asupra drumului pe care-l are de făcut atunci el va merge pe drumul cel bun; dacă, însă, nu merge pe drumul bun înseamnă că, cu tot mesajul corect transmis, a rezultat o informație falsă. De aceea este nepotrivit să pretindem cuiva să întrebe dacă nu a înțeles ceva. În consecință și adresarea reproșului: "dacă ați fi întrebat!" este nedreaptă.

Mesajele sunt incomplete, de aceea și întregul material informativ este incomplet; ele nu redau decât o parte din informațiile generale, la un moment dat. Din acest motiv, "limbajul corpului devine deosebit de important. Declarația: "mă bucur pentru discuția purtată" redă o informație

dacă mâinile au palmele orientate în sus și conține o altă informație dacă palmele sunt orientate în jos. Limbajul corpului, în special gestică, subliniază, completează sau înlocuiește formularea verbală, o amplifică sau o contrazice. Din întregul mesaj, numai o parte este informație, conform principiilor: "ceva spus nu este și auzit; ceva auzit nu înseamnă că este și înțeles"; "ceva înțeles nu înseamnă că suntem și de acord cu acel lucru"; "a fi de acord cu ceva nu înseamnă și a-l accepta"; "a-l accepta nu înseamnă și a-l pune în practică".

Deoarece mesajele sunt numai o parte dintr-un întreg, partea percepută ca fiind lipsă, din informație, este completată prin speculații. Colaboratorii cu trăiri pozitive speculează pozitiv, iar cei cu trăiri negative speculează negativ. Așa se petrec lucrurile cu "profețiile ce se autoconfirmă". O predicție preluată de o persoană cu o gândire negativă are toate șansele să se înfăptuiască, chiar dacă, în mod normal, lucrurile nu ar fi decurs astfel.

Limbajul corpului este un important vector purtător de informații, care suplinește mesajele verbale și informațiile conținute de acestea.

Cercetătorul canadian în management, Henry Mintzberg, a stabilit, ca urmare a studiilor întreprinse, că un manager de succes se deosebește de un altul slab pregătit prin aceea că ia în calcul, pe lângă factorii "siguri", și informațiile "periferice" ca, de exemplu: limbajul corpului, zvonurile, clevetirile etc. Din acest motiv, discuțiile personale sunt de preferat celor scrise.

Eficacitatea mesajelor este potențată începând cu: informațiile scrise, venite în completarea mesajelor verbale, până la acțiunile cu caracter simbolic. De regulă, cea mai eficace metodă de informare este cea prin exemple, prin experiențele anterioare și prin practică.

Analiza. G. Wallas a împărțit complicatul procedeu de analiză în patru etape: pregătirea, incubația, iluminarea și verificarea.

Pregătirea constă în strângerea de informațiile relevante și îngrădirea problemei, până când dificultățile devin vizibile.

Incubația este perioada în care se pare că problema este prelucrată prin procese spirituale, neștiute. În timpul acestei perioade, ocazional, ne mai putem gândi la acea problemă, fără a exercita o presiune în rezolvarea ei, lăsând astfel un timp pentru "coacerea" ei.

Iluminarea poate fi spontană. În cursul discuțiilor, problemele devin transparente, fie că întrebările sunt colaterale, fie că sunt puse (adresate) tuturor celor prezenți. Pe lângă cunoscutele întrebări "deschise", se pretează a fi folosite și întrebările "nonverbale" ale limbajului corpului. În acest scop ridicăm sprâncenele, eventual lăsăm gura puțin întredeschisă și ridicăm capul; această mimică îndeamnă la continuarea discuției, rezultând astfel informații suplimentare. De regulă, partenerul completează sau extinde declarațiile prin intervenția limbajului corpului.

Definirea. Înseamnă să transformi brusc ceva neclar, apăsător, într-o situație clară. În această definiție se încadrează cunoștințele obținute prin observarea influențelor verbale, ale limbajului

corpului, ale acelora de situație etc.

Înainte vreme, pentru pregătirea convențiilor privind obiectivele tranzacțiilor, se ținea cont, în mod exclusiv, numai de reacțiile la o eventuală creștere a prețurilor produselor și de tendințele pieței. Astăzi, din ce în ce mai mult, se impune "tehnica scenariilor"; în loc să se extrapoleze elementele din trecut în viitor, sau să ne lăsăm terorizați de creșterea prețurilor, astăzi se iau în calcul toate elementele relevante ce pot influența obiectivele noastre.

În vederea stabilirii tranzacțiilor corecte se iau în calcul: evoluțiile legice; valoarea propriei întreprinderi; experiența acumulată; calitatea și motivația angajaților; comportamentul concurenței; țintele (obiectivele) concurente, față de cele ale noastre și evaluarea realistă a propriilor noastre posibilități. Numai luând în calcul acest complex de date, obiectivele pot fi descoperite și/sau verificate, examinate și controlate.

Punerea de acord a obiectivelor. Dacă elementele de bază sunt clare, atunci și participanții la discuție, sosiți mai târziu, pot deveni imediat parteneri. Ei sunt informați asupra elementelor de bază, li se definește situația, după care, dacă până atunci nu au avut posibilitatea, ei pot da informații noi, suplimentare care, fie confirmă, fie completează aspectele definite anterior. Dacă aspectele definite întrunesc acordul tuturor participanților, ele devin elementele definatorii de bază pentru punerea de acord a obiectivelor de urmat; acest lucru este valabil pentru nivelul informațional de la un moment dat.

Dacă, între timp, apar informații suplimentare sau se modifică datele fundamentale, poate urma o readaptare a obiectivelor. Multe întreprinderi, în astfel de situații, nu-și modifică obiectivele, menținându-le chiar dacă se face o nouă planificare. Acest lucru este acceptabil când datele noi implică măsuri în alte domenii și neatingerea obiectivelor inițiale devine motivația pentru atingerea altora **noi**.

Căutarea soluțiilor posibile. Dacă obiectivul este definit ca realizabil, nefiind în conflict cu alte obiective și în acord cu valorile întreprinderii, se caută soluțiile posibile pentru atingerea lui. În acest stadiu este nevoie de o competență profesională, metodică și socială. Funcție de tipul obiectivului, pot fi de mare ajutor cunoștințele acumulate anterior și/sau creativitatea. În această fază de rezolvare a problemelor se pot folosi intuiția și priceperea celor implicați.

Evaluarea soluțiilor propuse/posibile. În acesta fază, în baza cunoștințelor acumulate, a creativităților și a intuiției se verifică soluțiile propuse. Faza de verificare logică implică studierea valabilității și a utilității soluțiilor posibile, în vederea adaptării lor pentru atingerea obiectivelor propuse.

Cel ce prezintă soluțiile posibile va indica și propria părere legată de acestea, după cum își ține capul, zâmbește, după poziția mâinilor precum și după alte gesturi pe care le face în fața partenerilor de discuție.

Pentru a elimina asemenea moduri de influențare a celor din jur, medicina cercetează așa-numitele "experimente dublu-oarbe", această metodă constând în prescrierea unor medicamente fără a oferi nici o informație dacă substanțele respective sunt sau nu active.

Prezentarea optimă a unui produs constă în folosirea de procedee menite să-i mărească artificial valoarea. Astfel, produsele ce urmează a fi prezentate sunt însoțite de prospecte, eșantioane etc, podul palmei fiind întotdeauna orientat în sus. Deschiderea lentă a mâinii, respectiv a mâinilor, potențează, de asemenea, calitățile produsului prezentat.

Decizia. Funcție de clasificările date, de domeniile de influență, de valori, de obiectiv și de grupul-țintă, se ia decizia de adoptare a uneia dintre soluții, prin măsuri specifice. Dacă prioritatea cea mai mare o are valoarea, soluțiile și măsurile adoptate trebuie să corespundă acesteia; același lucru este valabil, dacă prioritate sunt obiectivele sau grupul-țintă. Cel care ia în serios doleanțele clientului trebuie să adopte acea soluție care corespunde dorinței acestuia, chiar dacă vine în contradicție cu propriul sistem de valori și chiar dacă generează pierderi.

Alegerea unei ordini realiste a priorităților în vederea atingerii obiectivelor întreprinderii este făcută în funcție de propriul sistem de valori și de propriul grup-țintă, încât măsurile și soluțiile propuse să corespundă acestora, ceea ce concură la atingerea obiectivului și la perceperea pozitivă de către grupul-țintă (să fie cumpărat produsul respectiv). Un astfel de procedeu, în care prioritatea nr. 1 este obiectivul întreprinderii, prioritatea nr. 2 este în concordanță cu așteptările grupului-țintă și prioritatea nr.3 reprezintă satisfacerea clienților, presupune calificare și o competență profesională ridicată. În adoptarea soluției bazate pe valoare - obiectiv - grup-țintă, nu trebuie neglijat și factorul-intuiție.

Într-un studiu realizat la Universitatea Statului Texas din El Paso, au fost chestionați un număr de 70 top-managerei americani. Ei au fost întrebați dacă, în cazul deciziilor pe care le iau, se sprijină și pe intuiție; 69% au răspuns "da", specificând, în plus, că nu vor ca și colegii lor să știe acest lucru. A te ghida după inspirație este considerat încă, în cultura occidentală, ca fiind o slăbiciune.

Intuiția apare atunci când creierul în mod neintenționat, respectiv emisfera dreaptă, încearcă noi combinații. Acest lucru se întâmplă în stările de moțăiala, de ațipire, la plimbare etc.

Exteriorizările luării unei decizii se manifestă prin iritări, valuri de căldură, contracții și fâlfâieli în zona stomacului sau prin contracția unor mușchi, în acest fel, inconștientul transmițând conștientului, prin intermediul corpului, că s-a luat o decizie. Se presupune că Michelangelo ar fi tremurat foarte puternic atunci când, apropiindu-se de unul din blocurile de marmură, a fost străfulgerat de inspirație.

Fostul prim-ministru al Marii Britanii, Wiston Churchill, povestea despre o întâmplare dintr-o noapte a anului 1940, când aviația germană ataca Anglia. Tocmai terminase de vizitat o baterie antiaeriană pentru a ridica moralul soldaților și se îndrepta spre mașină, dar a ignorat ușa de pe

partea dreaptă, care era deschisă, urcându-se în mașină pe cealaltă parte. În acel moment o bombă lansată de aviația germană a explodat în apropierea mașinii, detonația aproape răsturnând mașina cu roțile în sus. O puternică forță lăuntrică l-a determinat să ocolească mașina; dacă s-ar fi urcat în mașină împotriva intuiției, așa cum era obișnuit, atunci nu ar fi supraviețuit exploziei.

Este cazul să se renunțe la întâietatea soluțiilor pur raționale, în factorul de decizie trebuind să se vadă o ființă în ansamblul ei, care în același timp gândește, simte și are intuiție.

Neurobiologul prof. dr. Hans Flohr spune, în plus: "De cele mai multe ori, omul nu procedează deloc ca o ființă rațională; dacă eu, de exemplu, îmi trag mâna de pe plita mașinii de gătit, sunt convins de faptul că una a fost durerea, alta perceperea acesteia, iar eu am acționat ca un individ; toată lumea știe, însă, că mâna este trasă cu mult înainte de a percepe durerea. Psihologii au confirmat prin multe experimente acest fapt. Aproape toate gesturile omului sunt fundamentate ulterior producerii lor" [7, p.273].

Într-unui din experimente, persoanelor testate le erau prezentate cuvinte-stimul, atât de repede încât nu erau capabile să înțeleagă ce scria. Cu toate că nu înțelegeau, datorită vitezei mari cu care se perindau cuvintele, prin fața ochilor, limbajul corpului exprima bucuria sau oroarea, acordul sau apărarea. Rezultă că, în mod inconștient, sensul cuvintelor a fost perceput corect. În mod evident, omul este înconjurat de forțe necunoscute; este vorba de "ceva" ce nu înțelegem încă.

Îndeplinirea unor sarcini și delegarea. Măsura decisă fie este îndeplinită de tine însuși, așa cum se obișnuiește de obicei, acolo unde munca este divizată, fie este delegată (altcineva o duce la îndeplinire). Funcție de deciziile adoptate de factorii de conducere și de obiceiurile din întreprinderea respectivă, transferarea îndeplinirii măsurilor se poate face prin: indicații, îndrumări, rugăminți sau pe baza informațiilor transmise.

Pompierii, poliția, Bundeswehr-ul, gastronomia și multe întreprinderi nu ai putea să o scoată la capăt, dacă nu ar exista reguli stricte în transferarea și comunicarea măsurilor adoptate.

Cererea, rugămintea sau transmiterea de informații sunt mijloace care pretind îndeplinirea sarcinilor, numai dacă persoanele implicate au un stagiul îndelungat în rezolvarea problemelor, în prelucrarea informațiilor și în adoptarea corectă a măsurilor ce se impun.

Controlul. Cel ce controlează compară cerințele cu realitatea. Cerințele rezultă din: obiectiv, valoare și așteptările grupului-țintă. Pentru a putea controla "ceva" trebuie definite criterii precise de analiză. Numai ceea ce este definit și se poate observa în mod obiectiv se poate controla.

Controlul cuprinde toate modurile de comportare legate de îndeplinirea sarcinilor: cuvintele (ce se spune?); limbajul corpului (cum se subliniază ceva și/sau reacționează la ceva?); rezultatele (ce s-a obținut?) ș.a.m.d. Trebuie să existe un control (nu supraveghere!). Numai astfel poate cel responsabil cu îndeplinirea măsurilor adoptate să facă față responsabilităților ce-i revin.

Responsabilitatea nu se delegă! Controlul servește și propriei siguranțe.

Uneori, se poate transfera responsabilitatea subalternilor; totuși, consecințele acestei acțiuni trebuie să le suporte șeful, excepție făcând cazurile de neglijență crasă (din partea subordonaților) sau premeditarea.

Atunci când cineva delegă pe altcineva, transferă sarcina sau problema. dar și competențele necesare pentru aducerea ei la îndeplinire în bune condiții.

Stabilirea unor diferențieri pozitive sau negative face posibilă aprecierea sau criticarea modului în care s-a îndeplinit sarcina respectivă. Fără astfel de mesaje de apreciere sau de critică, angajații nu vor putea fi nici schimbați, nici perfecționați.

Semnalele îndreptate înapoi. Rezultatele observațiilor sunt comunicate, fără întârziere, factorilor ierarhici de decizie. în discuțiile feed-back și feed-forward, partenerului i se comunică diferențele observate și măsurile luate, astfel încât el să poată îndeplini corespunzător sarcinile ce-i revin. Aceste observații se pot face sub o formă laudativă, respectiv recunoașterea unor merite, sau sub formă de critică, respectiv ceartă. Lauda și critica fără un temei sau fără o motivație sunt percepute numai ca niște declarații pozitive sau negative.

Din punct de vedere al limbajului corpului, lauda se exprimă dând din cap încurajator, dând din cap și prin lăsarea în jos a colțurilor gurii, precum și prin alte gesturi. De obicei, lipsește temeiul (motivația), atunci când lauda este exprimată numai prin limbajul corpului.

Dacă motivația legată de exteriorizările pozitive sau negative este explicită sau sunt descrise observațiile făcute, atunci rezultă aprecierile, respectiv critica, ambele fiind însoțite de declarații motivate, pozitive sau negative.

Zona relațiilor

Relația este definită ca o conciliere a "necesităților reciproce". Relația începe printr-un contact, care durează numai câteva fracțiuni de secundă, și ca reacție la această scurtă privire.

Dacă persoana-țintă nu indică nici un fel de rezonanță, spunem că am avut o încercare de contact. Dacă observăm semnalul așteptat de la persoana-țintă, relația se dezvoltă pozitiv, mai departe, orice dialog fiind posibil, în continuare, prin care să se dea și să se ia.

Declarațiile superficiale ca, de exemplu, crearea unei atmosfere sau forme a fazei de încălzire a atmosferei sunt prea limitative. Interacțiunile umane sunt mult prea valoroase pentru a fi constrânse prin mecanisme de manipulare.

Dacă o relație este reglementată printr-un acord, contract (de muncă, de căsătorie, de vânzare etc), spunem că între acele persoane există un raport. Acest raport degenerază atunci când cerințele, fără o nouă înțelegere, se dezechilibrează, iar partenerul legat nu mai are libertatea de acțiune, ajungându-se astfel la o dependență.

În cadrul unor experimente diferite s-a descoperit că durata de sincronism a gesturilor diferă, constatându-se că la perechile care, după experiment, au declarat că nu și-au găsit partenerul ca

fiind interesat, numărul gesturilor sincrone era de cel mult șase, în timp ce la perechile care au apreciat partenerii ca fiind agreabili se ajungea până la 15 gesturi sincrone. Se poate trage următoarea concluzie: cu cât numărul gesturilor sincrone este mai mare, cu atât există condiții mai bune pentru o relație pozitivă. Toate acestea dovedesc că procesele respective nu sunt controlate conștient, ele desfășurându-se în limita a 1/25 dintr-o secundă. Cu toate acestea, ele indică dispoziția internă de punere de acord cu partenerul care ne corespunde; după aceea stabilesc modurile de comportament verbal sau nonverbal, așa cum s-a văzut la perechile din experimentul prezentat anterior. În acest mod se stabilește un sentiment de încredere reciprocă.

Cel ce negociază cu cele mai bune intenții nu reacționează neglijent, prin comportamentul său. Cine se decide să nu-și joace rolul în care să fie el însuși, își creează singur probleme.

Cine își reduce gesturile, de teamă ca partenerul său să nu se simtă manipulat, se închide singur, împiedicând comunicarea și suprimând propriul său sistem de recepție.

Diferențele ce apar în domeniul obiectiv al sarcinilor și problemelor se numesc conflicte. Există conflicte în relația cu noi înșine sau/și cu cei din jur. Din punct de vedere științific, aceste conflicte sunt de tipul: apetență - apetență; aversiune - aversiune și apetență - aversiune.

Conflictul de tipul apetență - apetență este trăit de o persoană care, având în față lista cu un meniu, este pusă să aleagă între două feluri de mâncare la fel de gustoase.

Conflictul de tipul aversiune - aversiune este cel care apare atunci când trebuie să decidem între a efectua o operație și a concluziona că avem de-a face cu simptome cronice.

Conflictul de tipul apetență - aversiune apare atunci când suntem atrași de un nou post (loc de muncă), dar pentru aceasta trebuie să ne mutăm din localitate.

Un conflict fundamental are loc atunci când ne confruntăm cu "noul". Mecanismele de protecție asociază întotdeauna "noul" cu străin și periculos, din acest motiv căutându-se comunitățile. În special, atunci când nu ne cunoaștem personal cu cineva, cele mai neînsemnate puncte comune devin importante ca, de exemplu: dialectul, îmbrăcămintea, modul de comportare, care pot indica faptul că și celălalt aparține aceleiași categorii. Avantajul constă în faptul că partenerul care seamănă cu noi are un comportament predictibil. Se pleacă de la propria persoană și se crede că respectivul nu va ieși din rolul pe care noi i l-am atribuit funcție de vârstă, sex, statut social etc. Cei care se potrivesc au avantaje mari, cum ar fi: o mare siguranță de sine și securitate. Prețul acestei coordonări duce la frica față de nou.

Cu toate acestea, există limite în a te potrivi cu cineva. De exemplu, particularitățile unui dialect nu pot fi învățate decât până la vârsta adolescenței, deoarece ulterior centrul vorbirii din creier nu mai poate fi programat pentru însușirea unui dialect. Pentru a vă da seama cât este de rigid centrul vorbirii din creier, încercați să redați, în ordinea inversă, literele unui cuvânt, fără a apela la memoria vizuală, din emisfera dreaptă. În general, o integrare deplină nu este posibilă decât

dacă sunt înlăturate prejudecățile. Acest lucru se face mai ușor atunci când diferite grupuri au același statut social și obiective comune. În acest caz, dintr-o relație rezultă un raport (are la bază un contract).

12.5. Discuții sau negocieri

Dumneavoastră decideți, în funcție de scopul pe care îl aveți la un moment dat, dacă veți discuta sau negocia. Privirea de ansamblu ce urmează, referitor la această problemă, vă va permite să decideți singur.

Criteriile și elementele după care se apreciază că este vorba de o discuție sau de o negociere sunt prezentate în continuare.

Discuții	Negocieri
Parteneri	Adversari
Doi câștigători	Unul sau doi perdanti
Este importantă tema sau este important	Scopul determină procedeele
Deschidere	Strategie și tactică
Pregătire	Pregătirea procedeelelor
întreruperi reciproce	întreruperile sunt penalizate
Tehnică intervenției	Tehnică manipulative
Ascultare activă	Ascultare selectivă
Sustinerea propriei păreri	Putere de convingere
însufletirea discuției	Impunerea punctului de vedere
Informații deschise (preferabile)	Confruntare
Se ține seama de partener	Lipsă de considerație, brutalitate
Orientare spre relații	Obiectivitate, orientare către un scop
Caracter personal	Caracter funcțional

În concluzie, discuțiile au drept scop: stabilirea de relații; de a face cunoștințe; de a realiza înțelegeri.

Negocierile, din contră, au ca scop impunerea punctului de vedere într-un mod brutal și lipsit de considerație față de partener. Procesele din tribunale confirmă acest fapt, folosindu-se toate mijloacele, inclusiv cele ale limbajului corpului menite să producă nesiguranța. Deoarece se evită un eventual compromis, "în care ambii să câștige", nu putem să nu ne gândim că, în realitate, ambii parteneri au pierdut. Chiar și atunci când, din motive de tactică, în cadrul negocierii se pretinde mai mult decât ar fi real, în cazul unui compromis ne alegem întotdeauna cu mai puțin decât am sperat.

Dacă în timpul unor discuții partenerii se așază pe locurile rămase libere, în cazul negocierilor ocuparea unui anumit loc la masă capătă un rol strategic.

Următorul exemplu ne va face să înțelegem cele explicate mai înainte. Un om de afaceri încearcă să preia o firmă concurentă. Cealaltă firmă este condusă de o persoană care pare că se pricepe la folosirea simbolurilor. El se decide să-i arate celui care vrea să preia firma, să spunem d-lui Muller, încă de la bun început, cine este mai tare. El își demonstrează independența și forța prin

aceea că le cere colaboratorilor săi să se prezinte la negocieri, mai târziu cu 15 minute decât termenul stabilit. "Timpul este o armă puternică", le explică el, "îi vom lăsa să transpire timp de 15 minute. Vom exploata nervozitatea astfel creată, pentru a-i scoate din mână". Deși aceasta este o mișcare vicleană, totuși, dl. Muller este mai bun. El a venit împreună cu colaboratorii săi, la întâlnire, cu câteva minute mai devreme decât era stabilit. A acceptat "câmpul de bătaie", o masă lungă și ovală, și ca orice bun comandant a tras foloase de pe urma întârzierii adversarului, el însuși ocupând locul strategic, în capul mesei, opus ușii. El știa că aceasta este o poziție dominantă, numai dacă va putea să-l împiedice pe adversar să se așeze la celălalt capăt al mesei. Problema a fost rezolvată, așezându-l în celălalt capăt al mesei pe reprezentantul său, acesta fiind flancat de doi colaboratori. Pe alți doi colaboratori și i-a plasat la stânga și la dreapta sa. Atunci când delegația adversă a intrat, dl. Muller a obținut un alt avantaj deoarece, ridicându-se în picioare și întinzându-le mâna, și-a obligat, pe rând, rivalii să ocolească masa ca să dea mâna cu el. Atât de tare s-a enervat adversarul său de această primire forțată, încât nu a mai fost capabil să-i ceară d-lui Muller să elibereze locul de la capătul mesei, care i-ar fi revenit lui de drept. El și delegația sa au luat loc pe scaunele rămase libere, ceea ce le-a adus noi dezavantaje. Deseori, dorința de a fi tratat la fel devine un factor dominant, fapt care s-a putut constata la Conferința de Pace de la Paris, dintre vietnamezi și americani. Atunci când delegațiile americană și vietnameză s-au întâlnit pentru prima oară la masa negocierilor, vietnamezii au constatat că sunt copleșiți de înălțimea membrilor delegației americane și, în consecință, au refuzat începerea negocierilor. Problema a fost rezolvată de un tâmplar care a tăiat picioarele de la scaunele delegației americane. Astfel că atunci când, după pauză, americanii s-au așezat pe locurile lor s-au văzut "ciuntinți" și aduși la nivelul vietnamezilor.

Limbajul corpului în discuții și negocieri. În tabelul care urmează se prezintă mimica și gesturile celor care participă la discuții sau la negocieri.

La discuții	La negocieri
Baza o reprezintă bunele intenții și interesul	Baza este un obiectiv fixat
Partenerii sunt punctuali	Partenerii se lasă așteptați
Se zâmbeste	Figura este de pokerist
Zâmbetul este autentic	Zâmbetul este mimat
Sprâncenele sunt deseori ridicate	Sprâncenele sunt deseori strânse
Cutele frunții sunt orizontale	Cutele frunții sunt verticale
Se dă des din cap	Există puține gesturi de acord
Mimica este bogată	Mimica este săracă

La discuții	La negocieri
Se discută: - ritmic — puternic expresiv — apropiat	Se discută: — sacadat — lipsit de expresivitate — distanțat

Se fac gesturi cu mâinile	Se fac gesturi cu pumnul
Palmele sunt arătate	Palmele, pe cât posibil, sunt ascunse (nu lasă să se vadă degetele)
Gesturile se fac cu palmele orientate	Gesturile se fac cu palmele orientate în jos
Toate degetele sunt împreunate	Degetul arătător este folosit drept "armă"
Sublinierile se fac cu degetul arătător curbat	Sublinierile se fac cu degetul arătător întins
Degetul mic este deseori îndepărtat de celelalte degete	Degetul mic este lipit de celelalte degete sau ascuns în palmă
Mișcările capului sunt de jos în sus, capul fiind înclinat spre dreapta (se ascultă cu urechea dreaptă)	Capul se mișcă de sus în jos și este înclinat spre stânga (se ascultă cu urechea stângă)
Se stă cu fata spre fereastră/lumină	Se stă cu spatele la fereastră/lumină
Fără ochelari sau ochelari cu lentile	Se poartă ochelari fumurii
Mișcările sunt naturale	Mișcările folosite sunt false, menite să înșele
Partenerii de discuție stau unii lângă	Negociatorii stau față în față
Se permite penetrarea zonelor	Zonele se penetrează în scopul creării ne-siguranței
Partenerii au scaune identice	Adversarii încearcă să se determine unii pe alții să se așeze pe scaune joase, incomode, cu spătare mai scurte
Partenerii de discuție se așază, fără să se gândească, pe locurile goale	Partenerii la negocieri aleg cele mai bune locuri din punct de vedere tactic și formează "blocuri" (est - vest)
Partenerii rămân pe scaune și sunt apropiați chiar și atunci când apar păreri diferite	Adversarii furioși se ridică în picioare și se mișcă nervos de colo-colo
Se recomandă, pe cât posibil, bineînțeles, dacă nu se dorește să se facă gesturi înșelătoare, să se evite: - curbarea spatelui și aducerea umerilor în față (aspect de ținută "prăbușită"); - să se lase capul în jos; - privitul într-o altă direcție; - schimbarea poziției în care se stă; - ridicatul în picioare	

Cine poate să facă cunoscută celor din jur puterea sa, de cele mai multe ori, nu are nevoie să se folosească de ea! Din acest motiv, adversarii, în scopul intimidării, folosesc simboluri ale puterii și statutului lor social.

Orice interacție ca, de exemplu: discuțiile între colaboratori, discuțiile legate de vânzări, pot pune în evidență aspecte specifice.

Dacă o discuție se transformă în negociere, fără ca unul dintre parteneri să dorească acest lucru, el va încerca să transforme negocierea în discuție. "Mijlocul" utilizat se numește "metacomunicare". Pentru schimbarea domeniului (discuție-negociere) se folosește o tehnică ce apelează la următoarele expresii: "Din acest moment, mai doriți să discutăm?"; "Nu vreau să ne certăm pe acest subiect" etc.

Învingerea rezistenței partenerului. Încă se mai consideră ca fiind pozitive calitățile sau posibilitățile de comportare legate de capacitatea de a răzbate, de a convinge sau de a fi agresiv.

Cine convinge, învinge pe moment. După un timp însă, intră în funcție procesul de gândire al celui ce a fost convins, apărând astfel noi elemente și argumente iar câștigul aparent se transformă într-o victorie "a la Pirus". Despre o astfel de situație se spune că s-a ajuns la schimbarea părerii, atunci când un subaltern se duce la șeful său cu propria-i părere și pleacă cu cea a șefului. Agresiunea generează un "da", chiar dacă înăuntrul său, cel în cauză are o părere contrară. În situații dificile este indicat să ne comportăm exact invers și anume: în loc să încercăm să convingem - să ne susținem propria părere, în loc să ne înfuri-em - să ne însuflețim, în loc de a ne manifesta prin agresiune - să manifestăm deschidere, în loc de confruntare directă - să ne destindem lăsându-ne pe spătarul scaunului, în loc să fim pregătiți de luptă - să fim receptivi la discuții. Numai astfel putem să câștigăm încrederea partenerului și numai așa este posibil să se discute împreună, iar partenerul să ajungă să se angajeze, liber și motivat, în direcția propusă.

12.6. Reacții verbale la stimulii produși de limbajul corpului

În cele ce urmează sunt descrise criteriile considerate importante pentru anumite domenii de activitate. Recunoașterea limbajului corpului este una, reacția adecvată este alta. Din acest motiv, am descris și mijloacele de comunicare și de comportare care nu au neapărat o legătură cu limbajul corpului. Astfel, un manager poate fi mai eficient, dacă reacționează la limbajul corpului, la obiectivele și la valorile parametrilor.

Modurile posibile de a reacționa, arătate în tabelul următor, nu trebuie înțelese ca niște rețete, ci pot fi folosite în anumite situații potrivite, iar după utilizarea lor trebuie reurmărită, în continuare, cu atenție reacția partenerului.

Orice reacție a conducătorului de discuție sau a negocierii este o încercare de a împinge procesul în direcția dorită.

Cu cât instrumentul folosit este mai potrivit scopului propus, cu atât mai mare este șansa de a reuși. Factorii importanți în succes sunt: observarea atentă a limbajului corpului, un stoc adecvat de posibile reacții și utilizarea corectă a acestora în vederea atingerii scopului propus.

Stimuli generați de limbajul corpului	Posibilități de reacții verbale
Partenerul dă din cap	Se mai pun întrebări
Partenerul se trage înapoi	Recapitulări, metacomunicare
Partenerul "șterge" (argumentele) masa	Verbalizare, întrebări ocolitoare
Partenerul "înțeapă" cu degetul arătător	Metacomunicare
Partenerul se ridică, îndreptându-se către ușă	Expresia eu-lui, metacomunicare

Partenerul își subliniază declarațiile lovind cu degetul mijlociu masa	Parafrazări, tehnici de destindere
În timpul discuției, partenerul îndepărtează degetul mic de la mâna stângă	Se vorbește mai departe, se pare că expunerea va genera relația

Aplicații:

1. Descrieți modalități de stângere a mâinii
2. Caracterizați mimica și gestica la discuții;
3. Prezintați exemple ce țin de specificul organizării întâlnirilor;
4. Caracterizați conflictele sunt de tipul: apetență - apetență; aversiune - aversiune și apetență – aversiune;

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XIII. GESTURILE ÎMPRUMUTATE DE LA STRĂINI

Structura unității de învățare

- 13.1. Specificul conversației la diverse popoare
- 13.2. Indicatori în conversație
- 13.3. Specificul acțiunii la diverse popoare
- 13.4. Specificul salutului și a sărutului la diverse popoare. Îmbrățișarea și indicatorii faciali
- 13.5. Semnificația gesturilor în diverse țări

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să argumenteze importanța cunoașterii specificului conversației la diverse popoare;
- Să identifice principalii indicatori în conversație;
- Să caracterizeze specificul acțiunii la diverse popoare;
- Să descrie semnificația gesturilor în diverse țări.

13.1. Specificul conversației la diverse popoare

Când oamenii vorbesc aceeași limbă de multe ori este greu de detectat locul lor de origine numai bazându-ne pe vocabular, gramatică sau accent. Totuși uneori există un „Șibbolet”, un test care arată de unde vin. Cuvântul „Șibbolet” este menționat în Cartea Judecăților din Noul Testament. După ce efraimiții au fost învinși în luptă de armata galaadită, aceștia au încercat să treacă înapoi Iordanul pe furiș. Galaadiții, care voiau să se asigure că nici unul din ei nu scapă, au oprit toți bărbații care voiau să treacă râul și i-au întrebat dacă sunt efraimiți. Dacă bărbatul întrebat spunea „nu”, i se cerea să pronunțe cuvântul „Șibbolet”, care era echivalentul cuvântului „râu” în limba ebraică. Galaadiții pronunțau cuvântul „Șibbolet”, dar efraimiții ziceau „Sibbolet”. Orice persoană care pronunța cuvântul începând cu „ș” era cruțată, însă cei care începeau cu „s” erau executați pe loc.

Există și alte moduri de a stabili naționalitatea unei persoane, de obicei cu urmări mai puțin sângeroase. Europeanilor le este adesea greu să deosebească americanii de canadieni. Dar există anumite cuvinte a căror pronunție este diferită și care pot trăda un canadian. De exemplu, canadienii tind să pronunțe cuvinte ca „shout” (țipăt) și „about” (despre) „shoot” și „about” în timp ce americanii sunt înclinați să pronunțe în loc de „house” (casă) „hayouse”. (Chambers, J. „Canadian rising”, *Canadian Journal of Linguistics*, 16, 1973, pp. 113-135). Americanii au tendința să salute cu „Ce zi minunată”. Pe de altă parte, canadienii preferă însă „Este o zi minunată, nu-i așa?” Dacă americanii optează pentru o formă declarativă, canadienii preferă să își formuleze afirmațiile sub forma unor întrebări. Deși australienii și neozeelandezii se pot detecta unii pe alții ușor, străinilor le este foarte greu să îi deosebească pentru că accentul seamănă foarte mult. Totuși există diferențe între engleza vorbită în Noua Zeelandă și cea vorbită în Australia. Unele vizează vocabularul — engleza vorbită în Noua Zeelandă, de exemplu, a împrumutat mult mai multe cuvinte de la populația indigenă maori decât engleza vorbită în Australia de la aborigeni. Există și diferențe în pronunția anumitor vocale. Australienii pronunță diferit cuvinte ca „air” (aer) și „ear” (ureche), în timp ce neozeelandezii le pronunță pe ambele ca „ear”. Există și cazuri în care neozeelandezii fac distincții și australienii nu — de exemplu, australienii pronunță „moan” (a se lamenta) și „mown” (cosit) la fel, în timp ce neozeelandezii fac diferența între cele două cuvinte pronunțând „mown” „mow-an”. Dar felul pronunției sunetului „i” constituie cea mai importantă diferență între diferitele dialecte. Neozeelandezii pronunță „bat” (liliac) ca „bet”, „bet” (pariu) ca „bit” (bucățică), și „bit” ca „but” (dar). Englezii mănâncă „fish and chips” (pește și cartofi prăjiți). Australienii pe de altă parte lungesc vocalele și tind să mănânce „feesh and cheeps”, în timp ce neozeelandezii care transformă „i”-ul în „u”, preferă „fush and chups”. (Penner, P., McConnell, R. *Learning English*.

Toronto: Gage Publishing, 1980, 68).

13.2 Indicatori în conversație

Entuziasmul și plăcerea conversației diferă foarte mult de la o țară la alta. Francezii au părut întotdeauna englezilor vorbăreți. „Un francez”, declara dr. Johnson, „simte nevoia să vorbească tot timpul, indiferent dacă știe sau nu ceva despre subiectul conversației; un englez se mulțumește să nu spună nimic, dacă nu are ceva de spus.” Și italienii au reputația de a fi vorbăreți, ca și irlandezii de altfel. La polul opus se află finlandezii și suedezii din nord care sunt fericiți să savureze prezența altora fără a spune un cuvânt.

Faptul că finlandezilor le place liniștea este evident și în felul în care își organizează conversațiile. Deși finlandezii au o gamă largă de sunete pe care le pot folosi ca semnale de fond când se află în poziția ascultătorului, preferă de obicei să folosească semnale vizuale, ca încuviințarea din cap, pentru a încuraja vorbitorul și a-i arăta că înțeleg la ce se referă. Această evitare a semnalelor de fond sonore oferă siguranța că numai persoana care are ceva de spus deține rolul vorbitorului. Un alt efect este că o conversație finlandeză sună destul de unilateral și artificial — lucru care pe străini, care sunt obișnuiți cu fundalul sonor, deseori îi deranjează. Această senzație este accentuată și de faptul că în conversațiile finlandeze sunt foarte puține întreruperi. Prin urmare, când un străin vorbește cu un finlandez are deseori impresia că acesta nu dorește să vorbească, nu este atent și nici interesat de discuție. (Lehtonen, J., Sajavaara, K. „The silent Finn”, în D. Tannen, M. Saville-Troike (ed.), *Perspectives on Silence*, Norwood, NJ: Ablex, 1985, 50).

Această experiență cu greu ar putea fi trăită de un turist care vizitează Italia, unde conversația este un fel de „teren al tuturor”. În Italia conversațiile seamănă deseori cu niște competiții, mai ales dacă au loc între prieteni. În aceste cazuri vorbitorul își fixează deseori privirea pe ascultător, în timp ce acesta privește în altă parte. Desigur, acest lucru este exact opusul situației întâlnite în alte țări, în care ascultătorul îl privește intens pe vorbitor, iar vorbitorul este mai puțin concentrat pe ascultător. Într-o conversație italiană ascultătorul se uită deseori în jurul său, luând un aer plictisit, în timp ce vorbitorul se mișcă încontinuu pentru a fi mereu în fața ascultătorului și își folosește mâinile, încercând să capteze atenția acestuia.

În Italia schimbarea rolurilor în conversație se face după modelul „scoicii” — preluat după celebra scenă din romanul lui William Golding, *Lord of the Flies (Regele muștelor)* în care un grup de băieți din Anglia e abandonat pe o insulă. (Strack, R., Martin, L., Stepper, S. „Inhibiting and facial conditions of the human smile: a nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, pp. 768-777, 1988). Adunându-se pentru prima lor consfătuire, toți băieții vorbeau în același timp, așa că au stabilit o regulă ca, începând din

acel moment, să vorbească pe rând — vorbitorul avea să fie cel care ținea în mână scoica uriașă găsită pe plajă. La italieni conversațiile urmează modelul scoicii, nu pentru că ei ar dori să elimine dialogurile suprapuse — acest lucru ar fi aproape imposibil, — ci pentru că persoana care are mâinile în aer este de obicei considerată ca fiind vorbitorul.

În Italia un vorbitor care dorește să-și păstreze rolul trebuie să se asigure că are tot timpul mâinile în aer, că gesticulează și reușește să rețină atenția vorbitorului. Pe de altă parte, ascultătorul nu produce un fundal sonor prea susținut, în parte pentru că vorbitorul nu are nevoie de încurajare spre a continua să vorbească și în parte pentru că ascultătorul nu este foarte dornic să rămână în ascultare, fiind din acest motiv mai puțin interesat să ofere un suport semnificativ vorbitorului. În conversațiile italienești ascultătorul refuză deseori să-și exprime aprobarea, uitându-se în altă direcție în timp ce interlocutorul său continuă să vorbească. Uneori acest gest poate duce la scene puțin teatrale, în care vorbitorul îl urmărește îndârjit pe ascultător, încercând să îl convingă să își abandoneze poziția gesticulând nebunește, în timp ce ascultătorul refuză să ratifice poziția vorbitorului, neacordându-i acestuia întreaga sa atenție.

Indicatori în conversație. Italienii își folosesc mâinile pentru a menține atenția interlocutorului și a păstra rolul vorbitorului în cadrul conversației. La prima mea vizită în Italia am fost izbit de felul în care se atingeau oamenii în timpul conversației. Când am văzut două persoane discutând și vorbitoarea atingându-l pe ascultător pe braț, am presupus că era un gest afectuos. Ceea ce nu am remarcat la început a fost faptul că aceste atingeri au rol de „control”. Ele nu au intenția de a liniști ascultătorul, ci de a păstra rolul vorbitorului asigurându-se că ascultătorul nu își ridică mâinile!

Când italienii vor să renunțe la rolul vorbitorului, lasă pur și simplu mâinile în jos, arătând că nu vor să mai continue să vorbească. Un alt semnal de încheiere folosit de vorbitori este ridicatul din umeri, gest care are un sens foarte apropiat de „Nu știu”, expresie folosită uneori de vorbitorii din alte regiuni pentru a ceda rolul. Ascultătorii care doresc să vorbească pot fie să întrerupă vorbitorul, fie să îl apuce de braț, trăgându-l în jos și ridicându-și ei mâinile în aer. Ascultătorul care vrea să arate că nu dorește să preia rolul vorbitorului poate face acest lucru încrucișându-și brațele sau ținându-le la spate. Este un indicator al „nonintenționalității” — arată că ascultătorul nu dorește să înceapă să vorbească. La urma urmei, cum ar putea să o facă fără mâini?

13.3. Specificul acțiunii la diverse popoare

„Shibboleth”- ele pot fi și acțiuni. Pentru a identifica naționalitatea unei persoane este suficient uneori să urmărim comportamentul ei la masă. De exemplu, englezii vor ține furculița în stânga și cuțitul în dreapta, tăind carnea cu cuțitul și transferând-o în gură cu furculița. Și americanii țin furculița în stânga și cuțitul în dreapta — dar numai atâta timp cât taie mâncarea.

După ce au tăiat-o dau cuțitul la o parte, iau furculița în dreapta și folosesc mâna dreaptă pentru a transfera mâncarea în gură. În Canada convenția diferă din nou. Canadienii recurg la cuțit numai dacă situația o cere; altfel le place să-l lase deoparte și să folosească furculița pentru a tăia mâncarea și a o transfera în gură.

Zona de origine este indicată și de gesturi mărunte cum este, de exemplu, felul în care o persoană își exprimă acordul sau dezacordul prin mișcarea capului. Cele mai frecvente semnale pentru „da” și „nu” sunt mișcarea capului pe verticală și respectiv pe orizontală. Codul „datului din cap” este prezent în toată lumea, dar nu este nici pe departe unic. De exemplu, grecii și turcii folosesc codul coborârii bărbiei în piept pentru „da” și ridicarea bruscă și energică a capului pentru „nu”. Gestul pentru „nu” este deseori însoțit și de închiderea ochilor, ridicarea sprâncenelor și o pocnitură ușoară din limbă. Niște vestigii ale codului „ridicării” și „coborârii” pot fi întâlnite în sudul Italiei și în Sicilia, fiind aduse în regiune de vechii greci în momentul construirii centrelor comerciale în mileniul al II-lea înainte de Christos.

Dacă vizitați astăzi Roma, veți descoperi că locuitorii ei folosesc codul „datului din cap”. Totuși dacă mergeți 200 de kilometri în sud, la Neapole, veți intra într-o regiune în care localnicii folosesc înclinarea capului pentru „da” și clătinarea sau ridicarea capului pentru „nu”. Ridicarea capului este o singură mișcare ascendentă a capului care poate fi ușor confundată cu o înclinare ușoară a capului pentru „da” începută printr-o mișcare ascendentă. Pentru a evita această confuzie, italienii din sud încep gestul afirmativ printr-o mișcare descendentă. Din acest punct de vedere se aseamănă cu grecii care folosesc o singură mișcare descendentă a capului pentru „da”. Pentru că felul lor de a-și exprima acordul prin înclinarea capului nu intră în conflict cu nici un alt gest, italienii din nord nu trebuie să se gândească dacă încep mișcarea de jos în sus sau de sus în jos. De fapt, dacă analizăm cu atenție gestul, descoperim că italienii din nord aleg direcția la întâmplare. Deci dacă vreți să vă jucați de-a profesorul Higgins și să stabiliți din ce regiune vine italianul cu care stați despre vorbă, puteți urmări pur și simplu cum își exprimă acordul prin mișcarea capului. Dacă începe cu o mișcare descendentă poate fi și din nord și din sud. Dar dacă începe printr-o mișcare ascendentă, este aproape sigur din nord. (Collett, P., Contarello, A. „Gesti di assenso e di dissenso”, în P. Ricci Bitti (ed.), *Comunicazione e Gestualità*, Milano: Franco Angeli, 1993, 26)

13.4. Specificul salutului și a sărutului la diverse popoare. Îmbrățișarea și indicatorii faciali

Și salutul poate oferi indicii importante despre zona de proveniență. De exemplu, gestul de a da mâna poate fi diferit în culturi diferite, în privința circumstanțelor, a participanților, a duratei și energiei investite. În Africa acest gest este realizat cu foarte puțină forță și poate dura câteva minute, timpul necesar participanților pentru a schimba amabilități și a întreba despre

rudele fiecăruia. În Africa de vest același gest include și gesturi conexe, „ornamentale”, ca de exemplu, pocnirea degetelor când mâinile se despart. (Morris, D., Collett, P., Marsh, P., O'Shaughnessy, M. *Gestures: Their Origins and Distribution*, Londra: Jonathan Cape, 1979, 59) Este posibil ca evoluția continuă a datului mâinii la populația afro-americană să se datoreze rolului central jucat de el în comunitățile din vestul Africii. Deși englezii au ajutat la exportarea gestului și în alte părți ale lumii, în secolul al XVII-lea datul sau strânsul mâinilor era folosit exclusiv pentru pecetluirea acordurilor. Doar mai târziu a devenit un salut și a început să se răspândească și în alte țări. Theodore Zeldin, autorul cărții *The French (Francezii)*, afirmă că datul mâinii este un gest exportat de englezi în Franța, unde a devenit cunoscut ca „le handshake”. (Zeldin, T. *The French*. Londra: Collins Harvill, 1988, 96)

Astăzi francezii sunt foarte atașați de acest gest. Dacă vecinii lor britanici dau eventual mâna când ajung la locul de muncă, francezii își strâng „mâna de mai multe ori pe zi. Și rușii dau mâna cu aceeași persoană de mai multe ori pe zi, la fel italienii și spaniolii. Pe de altă parte, englezii și germanii tind să se rezume la un singur gest de acest fel la venire și la plecare — și asta numai în cazul în care chiar hotărâsc să își dea mâna. Alte diferențe țin de felul în care este executat gestul. Francezii, de exemplu, tind să producă o singură scutură energică a mâinii, italienii sunt înclinați să lungească acest gest foarte mult, reținând mâna partenerului. Regulile sociale care stabilesc cine poate strânge mâna cui diferă și ele de la o țară la alta. Dacă în Franța oamenii dau mâna indiferent de sex, în Anglia acest gest este întâlnit mai mult între bărbați și mai puțin între femei sau între un bărbat și o femeie. Preponderența gestului la bărbați în Anglia poate fi o reminiscență de pe vremea când era folosit pentru a pecetlui o înțelegere.

Când două persoane se salută fără să stabilească un contact fizic, deseori însoțesc mesajul verbal cu o înclinare ușoară a capului. Britanicii și-au construit o versiune proprie — înclinarea laterală. Bărbia este întoarsă într-o parte în timp ce fruntea coboară — cu alte cuvinte, capul coboară și se întoarce în același timp. Acest salut păcălește deseori turiștii care vin să viziteze Marea Britanie și care nu înțeleg ce poate să însemne. Originile lui sunt necunoscute. Este posibil să fi apărut în urma obiceiului de a trage de una din şuvițele de păr de pe frunte, un gest sumisiv folosit în Evul Mediu. Dar se poate ca gestul să se fi ivit în urma obiceiului acum dispărut de a-și scoate sau atinge pălăria în semn de salut. O altă sursă posibilă este făcutul cu ochiul, pentru că acest gest implică deseori o înclinare involuntară a capului într-o parte. Nuanța de șiretenie transmisă de persoana care face cu ochiul este prezentă și în înclinarea laterală. Și, în final, înclinarea capului în lateral mai poate fi un gest hibrid — o combinație între înclinarea și aplecarea capului, ambele fiind, așa cum am văzut mai devreme, semnale ale sumisivității.

O altă formă de salut care suferă numeroase variații socioculturale este **sărutul**. Obiceiul de a săruta mâna unei femei aproape a dispărut, însă înainte de cel de-al doilea război mondial era

folosit pe scară largă în toată Europa, mai ales în țări ca Polonia și Ungaria care au aparținut în trecut Imperiului Austro-Ungar. Dacă vedeți astăzi un bărbat sărutând mâna unei femei, foarte probabil face o glumă. Dacă este serios, probabil are o conexiune cu Europa de Est.

Sărutul pe obraz diferă în funcție de zonă în privința numărului de săruturi pe care le execută partenerii. Scandinavii tind să se mulțumească cu un singur sărut, în timp ce francezii preferă sărutul dublu. Olandezii și belgienii folosesc deseori sărutul multiplu, dând cel puțin trei săruturi separate. În toate aceste țări sărutul este o trăsătură standard în ritualul salutului. Prin urmare, toată lumea știe la câte săruturi trebuie să se aștepte și care obraz va fi sărutat primul. În țări ca Marea Britanie, Australia, Canada și Statele Unite — unde practicile salutului sunt într-o continuă evoluție — de obicei oamenii nu se sincronizează și dau nas în nas când încearcă să se salute sărutându-se pe obraz. Aceste probleme nu au o importanță la fel de mare pentru galezi sau irlandezi, pentru că în istoria comunităților celtice sărutul social era destul de prost primit. (Collett, P. *Foreign Bodies: A Guide to European Mannerisms*. Londra: Simon & Schuster, 1993, 25)

Îmbrățișarea este o altă practică ce ia amploare în ultima vreme — în parte pentru că gestul și-a pierdut conotațiile politice și a fost acceptat ca un mod în care și bărbații își pot exprima afecțiunea. Dar încă persistă diferențe culturale enorme în atitudinea persoanelor față de acest gest. Edmund Hillary ne povestește că atunci când a ajuns împreună cu Tenzing Norgay în vârful Everestului au stat față în față, jubilând la gândul că sunt primii oameni care au escaladat cel mai înalt munte din lume. Conform obiceiului anglo-saxon, Edmund Hillary a întins mâna să-l felicite pe Tenzing. Tenzing a ignorat însă mâna și și-a pus brațele în jurul lui Edmund Hillary îmbrățișându-l. (Hillary, E. *View from the Summit*. Londra: Doubleday, 1999, 46). Așa era corect să fie celebrată realizarea lor!

Indicatori faciali. Naționalitatea este uneori revelată și de expresiile faciale. Cercetările realizate de Paul Ekman și echipa sa arată că expresiile faciale care exprimă emoțiile fundamentale — fericirea, tristețea, frica, surpriza, dezgustul și furia — sunt recunoscute în toată lumea, sugerând că relația dintre aceste emoții și expresia lor facială este înnăscută. Cu toate acestea există diferențe culturale în convențiile care reglementează exprimarea emoțiilor, precum și diferențe în privința frecvenței lor de apariție, a circumstanțelor și persoanelor cărora le sunt destinate și a detaliilor de exprimare. Ray Birdwhistell a observat că în Statele Unite zâmbetul este mult mai des întâlnit deasupra liniei Mason-Dixon decât sub ea. Astfel a ajuns la concluzia că zâmbetul are semnificații diferite pentru americanii din nord față de cei din sud. (Birdwhistell, R. *Kinesics and Context*, New York: Bal-lantine, 1970, 5). Desigur, nu înseamnă că persoanele care zâmbesc mai mult sunt neapărat mai fericite sau că zâmbetul are pentru ele un

alt înțeles decât pentru persoanele care zâmbesc mai puțin. Totuși această observație sugerează că regulile sociale care reglementează zâmbetul sau exprimarea fericirii diferă de la o comunitate la alta.

Acest lucru este confirmat de cercetările realizate de Henry Seaford privind mimica în statul Virginia. Seaford a studiat portrete și fotografii istorice din albume de familie. Când a comparat materialul strâns în Virginia cu materialul din Pennsylvania, a descoperit un „dialect facial” caracteristic statului Virginia. (Seaford, H.W. „Maximizing replicability in describing facial behavior”, în A. Kendon (ed.), *Nonverbal Communication, Interaction, and Gesture*, Haga: Mouton, 1981, 83)

Acesta conținea câteva expresii faciale ca „pensa orbiculară” sau „punga”. În ambele expresii, mușchii din jurul gurii sunt încordați și buzele apasă una pe alta. În „pungă” se încordează și mușchii de la colțul gurii, astfel încât buzele se strâng și adoptă o formă care seamănă cu baierile unei pungi. Seaford a observat că marea majoritate a coloniștilor din Virginia proveneau din Insulele Britanice și a tras concluzia că mimica locuitorilor statului Virginia poate fi derivată din expresii faciale care au fost cândva specifice Marii Britanii.

Englezii au de mult reputația unor persoane reci și impasibile. De asemenea, se spune că englezii „nu se pierd cu firea” [have „a stiff upper lip” — textual au „buza superioară rigidă” — *n. t.*]. În general, această expresie se referă la tăria lor de caracter dar imaginea descrie la fel de bine mimica lor obișnuită. Când zâmbesc, englezii sunt mult mai înclinați să-și țină dinții ascunși și să împingă colțurile gurii lateral, nu în sus. Când fața este în repaus, englezii au uneori tendința de a-și strânge buzele. Acest gest vine din secolul al XVI-lea când o gură mică era considerată foarte atrăgătoare. Putem vedea foarte clar această tendință în portretele făcute de Holbein lui Henric al VIII-lea și în portretul făcut la căsătoria cu Jane Seymour, în care regele și viitoarea regină au amândoi buzele strânse și răsfărante. (Collett, P. *Foreign Bodies: A Guide to European Mannerisms*, Londra: Simon & Schuster, 1993, 25).

Obiceiurile faciale sunt și ele influențate de limbaj. Franceza, de exemplu, are o articulare foarte diferită de alte limbi. Turiștii remarcă deseori felul neobișnuit în care francezii își mișcă buzele și mai ales împingerea lor în afară în timpul vorbirii. După părerea lui Theodore Zeldin, această mișcare este determinată de faptul că limba franceză are mai multe sunete care solicită rotunjirea buzelor decât oricare altă limbă. „Nouă din șaisprezece vocale specific franțuzești”, spune el, „solicită rotunjirea puternică a gurii, comparativ cu două din douăzeci în limba engleză. (Germanii au cinci vocale rostite prin rotunjirea buzelor). Gradul de rotunjire a gurii în limba franceză este cu atât mai mare cu cât vocalele care vin după consoane necesită deseori o pregătire a gurii înainte de rostirea consoanei.” (Zeldin, T. *The French*, Londra: Collins Harvill, 1988, 96).

Observații similare au fost făcute și pentru limba germană. Robert Zajonc și colegii săi au fost interesați de ideea că sunete diferite generează un aport diferit de sânge în creier și că influențează diferit starea de spirit a individului. Pentru a testa această ipoteză au rugat un grup de vorbitori ai limbii germane să citească cu voce tare o poveste care avea fie foarte multe sunete „ii”, fie foarte puține. (Zajonc, R.B., Murphy, S.T., Inglehart, M. „Feeling and facial efference: implications of the vascular theory of emotions”, *Psychological Review*, 96, pp. 395-416, 1989, 95). Participanții care au citit povestea cu multe „u”-uri au avut fruntea mai fierbinte și au evaluat mai negativ performanța personajului principal. Autorii cercetării au considerat că aceste rezultate susțin ipoteza că sunetul „ii” afectează volumul fluxului sanguin în creier și în ultimă instanță dispoziția.

Deși acest efect anume nu a putut fi reprodus, psihologii au descoperit că pozițiile gurii pot afecta starea sufletească a individului și în alte feluri. De exemplu, persoanele care sunt rugate să țină un creion între dinți în timp ce urmăresc niște desene animate (și care reproduc fără să fie conștienți poziția gurii în timpul zâmbetului) sunt mai înclinate să considere desenele mai amuzante decât persoanele care țin creionul între buze sau în mână. Cercetarea vine în sprijinul teoriei „feed-backului facial” care avansa ideea că dispoziția individului poate fi modificată de expresia facială pe care o adoptă. (Colding, W. *Lord of the Flies*, Londra: Faber & Faber, 1954, 22).

13.5. Semnificația gesturilor în diverse țări

Uneori putem identifica naționalitatea unei persoane de la distanță, observând cum își folosește mâinile. În parte pentru că unele națiuni gesticulează mai mult decât altele. Dacă ar exista un campionat al gesticulării pe națiuni, italienii ar câștiga din start. Preferința italienilor pentru gesticularea frenetică este cunoscută de mult timp. În 1581, autorul cărții *A Treatise of Daunces (Un tratat al dansului)* observa că „Italienii folosesc în conversație atât de multe gesturi încât dacă un englez i-ar vedea de la distanță, fără să audă ce spun, ar crede că sunt nebuni sau că vor să tragă pe sfoară pe cineva.” La polul opus, autorul observă că un preot german în amvon se mișcă de parcă ar fi paralizat.

Tindem să presupunem că națiunile care gesticulează mult au fost dintotdeauna mai animate și că națiunile care gesticulează foarte puțin, ca englezii, au fost întotdeauna reticente și neexpansive. Acest lucru nu este adevărat. Este general acceptat, chiar și de englezi, că nu sunt un popor prea expresiv și că nu se dau în vânt după manifestările nonver-bale spectaculoase. Totuși a existat o vreme în care gesturile au jucat un rol mult mai important în viața lor. O bună cunoaștere a posturilor și gesturilor era absolut necesară pentru orice actor din epoca elisabetană și piesele lui Shakespeare sunt pline de indicații de posturi expresive și mișcări ale mâinilor.

Desenele lui Hogarth care prezintă scene din viața cotidiană în Anglia secolului al XVIII-lea arată că gesticularea era foarte la modă pe vremea aceea și că nu era rezervată unor anumite pături sociale. Comportamentul distins al oratorilor care vorbeau în fața Parlamentului sau al preoților în amvon în secolul al XIX-lea includea și o folosire extravagantă a gesturilor. Totuși în această perioadă a început să câștige teren un stil mai sobru de comportare în societate și englezii au început să-și piardă interesul pentru gesticulare. (Efron, D. *Gesture and Environment*, New York: Kings Crown Press, 1942, 35). Din punct de vedere istoric, francezii s-au îndreptat în direcția opusă. Aceștia gesticulează astăzi plini de entuziasm, dar lucrurile stăteau cu totul altfel în secolul al XVI-lea. Înainte de venirea Caterinei de Medici de la Florența pentru a deveni soția lui Henric al II-lea, nobilii de la curtea Franței foloseau extrem de puțin gesturile, considerând că agitarea mâinilor în aer este un spectacol vulgar și trivial. Totuși în perioada Restaurației, francezii se alăturaseră deja națiunilor care gesticulează mult și au continuat să-și mențină această poziție până în ziua de azi.

Dacă veți compara un italian cu un francez, veți observa că gesturile lor diferă din mai multe puncte de vedere. În primul rând, italianul își mișcă mâinile mai mult decât francezul. Totuși pozițiile degetelor în timpul gesticulării sunt mult mai revelatoare. De regulă, francezii tind să folosească mai mult posturile deschise ale mâinilor, în timp ce italienii preferă „prinderea de precizie” în care degetul mare și arătătorul, de exemplu, se apasă reciproc sau în care vârfurile tuturor degetelor se unesc. Un alt indiciu al naționalității poate fi întâlnit în ritmul gesticulării — mișcărilor francezilor înclină să fie mai languroase și mai regulate, în timp ce gesturile italienilor sunt mai sacadate și au un ritm variabil. Apoi, avem geometria gesticulării — cu alte cuvinte, spațiul în care se mișcă mâinile când gesticulează. Aici descoperim că francezii tind să își reducă mișcărilor la palme și antebrațe, în timp ce italienii își mișcă brațele cu totul. Prin urmare, gesturile italienilor sunt mai expansive și mai expresive.

Un alt grup care gesticulează mult fără a folosi însă mișcărilor expansive îl reprezintă evreii est-europeni. David Efron, care a făcut o analiză a gesturilor în New York în timpul celui de-al doilea război mondial, a observat că persoanele care proveneau din comunitățile evreiești din estul Europei își țineau coatele apropiate de corp și brațele la piept — palmele fiind mereu în mișcare dar niciodată departe de corp. Acesta este stilul de gesticulare caracteristic popoarelor oprimite — oamenii doresc să intre în relație, dar se tem să își reducă mecanismele defensive. Mâinile se întind în căutarea contactului, dar brațele și coatele stau în rezervă, apărând corpul de atacuri. Spre deosebire de circumferința redusă, aproape conciliantă a gesturilor evreilor, gesturile italienilor sunt foarte largi. Deoarece coatele lor nu sunt lipite de corp, mișcărilor sunt mult mai spectaculoase.

Există diferențe între națiuni și în privința sensurilor atribuite anumitor gesturi. Ridicarea degetului mare, gest în general considerat un semn de aprobare sau o urare de noroc, nu are întotdeauna conotații pozitive. În Grecia, parțial și în Australia, în zonele în care există comunități mari de greci, ridicarea degetului mare este o insultă. Este un gest castrator asemănător ca sens ridicării degetului mijlociu și este frecvent asociat cu expresia „Stai pe asta!” Merită să țineți minte acest lucru dacă vă gândiți să vizitați Grecia. Alegeți orice gest, numai nu arătați degetul mare mașinilor care trec pe autostradă, pentru că nu va opri nici una!

Un alt gest care poate fi interpretat greșit este faimoasa insultă grecească, *moutza*. Palma cu degetele răsfirate este prezentată persoanei pe care doriți să o insultați. *Moutza* vine din vechiul obicei bizantin de a plimba infractori înlanțuiți pe străzi unde populația locală ridică de jos gunoae și pământ încercând să îi nimerească în față. Din fericire acest obicei dezonorant a dispărut demult, dar *moutza* s-a perpetuat ca o insultă foarte violentă, deseori însoțită de expresii ca „Lua-te-ar dra-cu!” sau „Du-te naibii!” Desigur, pentru străini *moutza* pare o inocentă expunere a celor cinci degete, deci poate fi confundată cu gestul care indică cifra cinci. Se spune că așa s-a și întâmplat cu câțiva ani în urmă când echipa engleză de fotbal Nottingham Forest juca cu un club grecesc din Atena. (Collett, P. „Meetings and misunderstandings”, în S. Bochner (ed.), *Cultures in Contact*, Oxford: Pergamon, 1982, 23).

Correspondentul sportiv al unui ziar britanic a relatat că un grup de fani ai echipei grecești s-au apropiat de autocarul care îi transporta pe jucătorii britanici și au arătat cu mâna estimarea lor despre scorul final al meciului — cinci-zero! Bietul reporter nu înțelese că era vorba de o insultă violentă și nu de o predicție lansată înainte de meci.

O greșeală similară s-ar putea produce în cazul faimosului gest V-de-la-Victorie. După cum se știe, acest gest este realizat îndepărtând arătătorul de degetul mijlociu, ținând restul degetelor strânse în pumn și întorcând mâna cu palma spre interlocutor. În majoritatea țărilor poziția palmei nu contează și gestul victoriei poate fi realizat la fel de corect cu palma spre exterior sau spre individ. Totuși în țări ca Grecia și Marea Britanie, poziția palmei are o importanță crucială. În Grecia există o versiune miniaturală a *moutzei* în care se folosesc numai arătătorul și degetul mijlociu, restul degetelor fiind strânse iar palma îndreptată spre exterior. Acest gest insultător este uneori însoțit de expresia „Tacă-ți fleanca!” sau „Cară-te!” Ca și faimosul gest al lui Churchill — V-de-la-Victorie — *moutza* miniaturală este executată cu palma spre exterior. De aceea, pentru a evita orice confuzie, grecii fac gestul victoriei cu palma spre interior. Totuși acest gest este identic cu faimoasa insulă britanică în formă de V. Când britanicii vor să se insulte unii pe alții, fac deseori un semn în formă de V cu palma spre interior. Faptul că britanicii și grecii au ales același gest pentru a exprima mesaje complet diferite poate duce la confuzii internaționale — când un grec execută gestul în V cu palma spre el, acesta vrea să spună

de fapt „Victorie!”, dar un englez poate crede că îl insultă. Dacă palma se află în poziție inversă, situația se schimbă. Acum britanicul vrea să transmită mesajul „Victorie!” iar grecul crede că este insultat. (Collett, P. *Foreign Bodies: A Guide to European Mannerisms*. Londra: Simon & Schuster, 1993, 25). Unele gesturi se rezumă la o anumită țară, altele la o anumită regiune din țara respectivă. Există și gesturi care pot fi întâlnite în mai multe țări — de exemplu, gesturile băutului. Când o persoană vă oferă de băut mimând actul ducerii paharului la gură, deseori se poate stabili țara ei de origine după felul în care ține degetele. Persoanele din țările unde se bea multă bere, ca Marea Britanie, Olanda, Germania și Belgia, tind să strângă degetele în jurul unui pahar de bere imaginar, patru degete arcuindu-se și aflându-se în fața degetului mare. Persoanele care vin din țări în care se bea multă vodcă — de exemplu Rusia, Ucraina sau Polonia — folosesc gestul care imită forma paharului mic de vodcă. Aici primul și al doilea deget se arcuiesc spre degetul mare și mâna face unul sau două gesturi scurte care simulează turnarea conținutului rapid pe gât. Oamenii care vin din țări unde se bea vin, ca Franța, Italia sau Spania, imită de obicei o sticlă de vin închizând degetele în pumn, lăsând degetul mare întins spre exterior și indicând cu el spre gură. Gestul este realizat uneori ridicând mâna deasupra gurii pentru ca gâtul „sticlei” să fie îndreptat în jos. În această formă gestul imită vechiul obicei de a bea din ploscă, în care plosca era ridicată deasupra capului, iar vinul era turnat în gură. De aceea, este foarte probabil ca gestul „sticlei de vin” să fie un vestigiu — cu alte cuvinte, un gest înrădăcinat într-o practică străveche care a dispărut între timp.

Comparând națiunile, vedem că unele gesticulează mai mult decât altele și că le putem împărți în trei mari grupe. În prima grupă intră popoarele nordice — suedezii, finlandezii, norvegienii și danezii — care folosesc foarte puțin gesturile și care, comparativ cu alte țări, sunt ageamii în comunicarea de acest tip. În această categorie intră și japonezii, coreenii și chinezii care folosesc și ei foarte puțin gesticularea. A doua grupă include britanicii, germanii, belgienii și rușii, care folosesc moderat gesturile. Popoarele din această categorie tind să își folosească mâinile numai când sunt pradă unor emoții puternice, când trebuie să comunice la distanțe mari și când simt nevoia de a se amenința sau insulta unii pe alții. În a treia grupă intră italienii, francezii, grecii, spaniolii și portughezii. Aici intră și popoarele sud-americe, ca argentinienii și brazilienii, care au fost puternic influențate de italieni, spanioli și portughezi. Aceste trei grupe se potrivesc pentru țările care au o cultură uniformă sau un grup cultural dominant. În țările multietnice ca Statele Unite, această clasificare nu mai este la fel de eficientă, pentru că anumite grupuri etnice din țara respectivă folosesc limbajul nonverbal mai mult decât altele. Acest iucru arată că o cultură joacă un rol mult mai important decât naționalitatea în stabilirea comportamentului.

Unii indicatori sunt universali, alții sunt locali. Indicatorii universali vin din zestrea biologică comună — de exemplu, ochii măriți din expresia facială a fricii constituie o trăsătură înnăscută a reacției umane la frică și din acest motiv se întâlnesc pe toate continentele. Totuși unii indicatori sunt extrem de răspândiți nu pentru că ar fi reacții înnăscute, ci pentru că au fost copiați și împrumutați de popoarele de pe tot globul. Faptul că aproape în toate țările de pe glob tinerii poartă șepci de baseball cu borul în spate nu are nimic în comun cu biologia — este pur și simplu un gest la modă. Apoi există și indicatori locali care apar numai în anumite grupuri de oameni. Și ei își datorează existența inventivității culturale, de aceea sunt mult mai predispuși la schimbări decât indicatorii programați biologic. Uneori este destul de dificil de diferențiat între indicatorii universali și indicatorii locali și, în absența dovezilor contrare, putem presupune că înțelesurile pe care le atribuim noi anumitor acțiuni sunt similare cu cele atribuite de persoane din alte părți ale lumii acestor acțiuni. Dar, așa cum am văzut, există numeroase cazuri când persoane din zone geografice diferite atribuie un înțeles total opus aceluiași acțiuni. Când ignorăm acest fapt, neînțelegerile pot apărea foarte ușor. Dacă unele dintre ele pot fi amuzante și ne semnificative, altele pot avea consecințe mult mai grave.

Aplicații:

1. Argumentați importanța cunoașterii specificului conversației la diverse popoare
2. Caracterizați principalii indicatori în conversație și a acțiunii la diverse popoare
3. În baza filmulețului vizionat analizați semnificația gesturilor în diverse țări

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE XIV. LIMBAJUL CORPULUI ÎN RELAȚIILE CU SUBORDONAȚII

Structura unității de învățare

- 14.1. Conducerea eficientă folosind limbajul corpului
- 14.2. Comunicarea
- 14.3. Timpul afectat conducerii
- 14.4. Grupa sau echipa
- 14.5. Principiile care influențează succesul unei organizații
- 14.6. Recunoașterea și lauda sau critica și cearta

Finalitățile unității de învățare:

După ce vor studia această unitate de conținut, studenții vor putea:

- Să argumenteze importanța limbajului nonverbal în relațiile cu subordonații;
- Să identifice aspectele de comunicare nonverbală eficientă;
- Să caracterizeze diferențele dintre grupă și echipă;
- Să descrie criteriile de observare derivate din valori, pentru "limbajul corpului" în relațiile cu subordonații

14.1. Conducerea eficientă folosind limbajul corpului

Conducerea corectă nu lasă loc unui stil de conducere rigid. Acest lucru se bazează pe observația că atât așteptările subordonaților cât și mediul înconjurător sunt într-o permanentă schimbare.

Conducerea de conjunctură lasă mult prea multe spații libere, dat fiind faptul că diversele situații sunt percepute și evaluate diferit de conducători și de cei conduși. O conducere corectă necesită stabilirea unor parametri care stau la baza unor principii fundamentale. Acești parametri sunt: obiectivul, valorile și așteptările grupului de referință. Cerințele rezultate din acești parametri constituie beneficiu pentru un comportament și un mod de conducere convenabile ambelor părți, în acest fel efortul fiind optimizat. Pentru aceasta, managerul are nevoie de timp și de o calificare necesară pentru a comunica cu subordonații. Cu cât calificarea este mai slabă, cu atât este necesar mai mult timp pentru discuții și mai ales pentru negocieri! Cu cât calificarea, în special în recunoașterea și folosirea semnalelor limbajului corpului, este mai mare, cu atât este mai bine pentru ambii parteneri și cu atât mai scurte și mai îmbucurătoare vor fi, pentru subordonați, discuțiile și negocierile.

14.2. Comunicarea

Comunicarea este un proces de împărtășire, de schimb reciproc de idei, păreri, cunoștințe, experiență, senzații precum și transmiterea de știri, informații (pe lângă limbaj și printr-o mulțime de alte semne).

Cine comunică folosește limba, alege cuvintele cele mai potrivite și o intonație adecvată precum și limbajul corpului.

Rezultatul experiențelor arată că impactul limbajului corpului asupra unei persoane este mult mai puternic decât cel al limbajului verbal. Conducerea, prin definiția ei, admite că există oameni care se lasă conduși. Acestor oameni li se datorează informații cu un conținut atractiv (însuflețitor) care să-i stimuleze în activitatea lor. De aceea, informațiile și comunicarea sunt cele

mai importante preocupări ale unui manager.

Cercetările au arătat că 80 - 90% din activitatea zilnică a unui manager o reprezintă comunicarea. Din aceasta, 50% le reprezintă discuțiile individuale. Cu atât mai curios este faptul că mai puțin de 5% din numărul total al factorilor de conducere, o dată cu începerea activităților profesionale, se antrenează și își dezvoltă aceste direcții. Astfel, nu este de mirare că mulți factori de conducere, care într-un mod consecvent și serios se preocupă de problemele obiective ale activității lor, vor face în continuare acest lucru, dat fiind că ei sunt plătiți ca să rezolve singuri sarcini importante. Dar cine se împovărează cu rezolvarea unor probleme obiective nu mai are timp să se ocupe de subordonații săi, să-i stimuleze și să-i motiveze în realizarea sarcinilor de serviciu. Acolo unde factorii de conducere nu au un interes și o dorință reală de a-și conduce subordonații, astfel încât aceștia să-și sporească interesul pentru realizarea de noi sarcini, declarații de tipul: "omul este în centru" sau "salariatul este capitalul nostru cel mai prețios" devin vorbe goale și de-a dreptul ridicole. Comunicarea de grup este tot un tip de comunicare, dar care se derulează în colectivități umane restrânse și permite schimburi de idei și emoții, discuții, rezolvări de probleme, aplanare de conflicte, etc. Valența în comunicare reprezintă numărul de persoane cu care un individ poate comunica (la receptare sau la emiteră). Dintr-o perspectivă informațională, grupurile sunt de două tipuri: grup egalitar și grup ierarhizat. Într-un grup, ierarhia se stabilește pe baza bilanțului informațional al fiecărui individ, bilanțul fiind diferența dintre influențele pe care le primește individul și cele pe care le exercită acesta. Când bilanțul este egal pentru toți membrii grupului, grupul este egalitar, iar dacă bilanțul este diferit, grupul este ierarhizat.

Factori fizici perturbatori ai comunicării – iluminatul necorespunzător, zgomote parazite, temperaturi excesiv de coborâte/ridicate, ticuri, elemente ce distrag atenția – telefon, cafea, ceai etc. Principalele bariere umane în cadrul unei comunicări eficiente sunt :

- fizice: deficiente verbale, acustice, amplasament, lumina, temperatura, ora din zi, durata întâlnirii, etc.
- semantice: vocabular, gramatica, sintaxa, conotații emoționale ale unor cuvinte, determinate de factori interni: implicare pozitivă; implicare negativă – frica - diferențele de percepție - concluzii grăbite - lipsa de cunoaștere- lipsa de interes (una din cele mai mari bariere ce trebuie depășite este lipsa de interes ai interlocutorului față de mesajul emițătorului).- emoții (emoția puternică este răspunzătoare de blocarea aproape completă a comunicării).

Îmbunătățirea limbajului nonverbal

Pentru creșterea capacităților de comunicare nonverbală există câteva modalități simple: Repetiția în fața oglinzii este cea mai simplă metodă, cel care exersează în acest mod fiind atent

la felul în care limbajul nonverbal transmite mesajul dorit; Repetiția în fața unui grup se poate apela la un grup de prieteni care, pe baza unor criterii prestabilite, să dea un feed-back; Repetiția în fața camerei video este cea mai bună metoda, deoarece vorbitorul își poate analiza singur discursul putând urmări și evoluția sa în timp.

14.3. Timpul afectat conducerii

Timpul în limbajul corporal este mai puțin studiat, pentru că necesită aparatură de înregistrare și măsurare, procedurile sunt mai laborioase și interpretabil prin simetrie cu spațiul: a-i face pe oameni să aștepte, ca și a-i ține departe spațial, servește la menținerea pozițiilor ierarhiei. În ritualul așteptării disprețul pentru spațiul cuiva devine dispreț pentru timpul cuiva: „distribuția timpului de așteptare coincide cu distribuția puterii”

Experiment filmat: Când cineva bate la ușă într-o instituție sau firmă, timpul între bătaie în ușă și intrare și timpul între bătaie și răspuns sunt corelate cu poziția de putere în ierarhia instituției.

Dar cea mai mare complicație în ceea ce privește limbajul corporal vine de la faptul că este un mod de comunicare rapid: răspunsul la semnalele corporale vine în 1/25 de secundă! E și motivul pentru care scapă, în cea mai mare măsură conștiinței: comunicarea corporală este ca și circulația pe autostradă: de mare viteză - mult mai mare decât aceea a transiterii mesajului verbal - și continuă în ambele sensuri – nu discontinue, când dinspre emițător spre receptor, când invers, cum se întâmplă în schimbul politicos de mesaje verbale în care fiecare partener își ascultă pe celălalt și vorbește abia după aceea!

A discuta serios cu fiecare dintre subordonați are un impact serios asupra timpului afectat conducerii. În cazul în care avem în subordine 20 sau mai mulți salariați, nu mai avem timp decât pentru comunicații verbale sau ale limbajului corpului de foarte scurtă durată.

Un gest făcut din cap, stimulat, un zâmbet prietenesc, interesul manifestat au, deseori, un impact mai mare asupra subordonaților decât o discuție.

"Biologia comportamentală" definește grupul optim spre a fi condus ca fiind "societatea de 11 oameni" a hoardelor primitive.

Statusul unei persoane poate influența modul nostru de raportare la timp. De câte ori nu ne-am grăbit să ajungem "la fix" sau chiar mai devreme în situația susținerii unui examen sau interviu? Pe măsură ce acest status descrește, întârzierea nu mai este drastic sancționată (de exemplu întârzierea la o întâlnire cu prietenii). Promptitudinea sau indiferența cu care răspundem la scrisori, apeluri telefonice constituie mesaje non-verbale ce conturează profilul personalității noastre. Adeseori în desfășurarea anumitor activități ne vedem obligați să ținem seama de diviziunile temporale. Este nepolitic să faci vizite dimineața sau să dai telefoane după miezul nopții.

Percepem timpul ca pe o resursă limitată, și de aceea, modul în care alegem să îl folosim comunică atitudinea noastră față de cel ce solicită o parte din această resursă. Studiile sociologice au arătat că o relație de comunicare pozitivă se dezvoltă proporțional cu frecvența interacțiunii (timpul petrecut împreună).

14.4. Grupa sau echipa

O grupă este dinamică. Chiar și atunci când conducerea este organizată după reguli precise, membrii ei rivalizează pentru ocuparea unor poziții superioare. Dacă ocuparea pozițiilor s-a rezolvat, grupul capătă siguranță. Dinamica din cadrul grupului, până la atingerea acestui stadiu, deosebește grupul de echipă.

Într-o echipă pozițiile sunt deja ocupate, fiecare membru având sarcinile bine definite ca, de exemplu: în cazul unei operații, chirurgul, anestezistul, asistentul, surorile și personalul auxiliar se completează reciproc, aproape că nu există nici un fel de dinamică. După încheierea activității, echipa se poate transforma în grupă, în care, de exemplu, să înceapă lupta pentru ocuparea diverselor poziții.

Diferențierea grupei de echipă este importantă pentru că în multe întreprinderi denumirile incorecte conduc la moduri nedorite de comportare.

Fiind solicitat de conducerea unei întreprinderi pentru a oferi consultanță în realizarea unui proiect care nu ajungea să fie finalizat cu succes, într-un timp suficient de scurt și din cauza neînțelegerilor dintre membrii colectivului. Am urmărit o ședință legată de proiect. Conducătorul se străduia din greu să mențină disciplina și discuțiile pe marginea proiectului. El a fost puternic criticat de unul dintre participanții la discuții. Atunci când s-a uitat în jurul său, a constatat că cei prezenți au început să discute între ei asupra a ceea ce era de făcut. Și organigrama (model grafic al calității relațiilor dintre participanți) a dezvăluit relații conflictuale.

Pentru a ușura învățarea din experiență am împărțit grupul în două, la care am mai adăugat și alți colegi din întreprindere. I-am dat fiecărei jumătăți să rezolve aceeași problemă, unii fiind organizați ca grupă, ceilalți ca o echipă - totul fiind filmat. În clipa în care cei din echipă s-au întors cu problema rezolvată, cei din grupă încă mai discutau cum să procedeze. Înregistrarea video a arătat că comportamentul celor din grupă era absolut identic cu cel de la ședința pe care o urmărisem. Între timp, am recurs și la alte exerciții cum ar fi: "vorbiți cu subordonatul" sau "pregătiți-vă pentru negocieri cu subordonatul".

S-a dovedit că înseși denumirile - echipă sau grupă, discuții sau negocieri - declanșau stări și moduri de comportare diferite.

Conform definiției lexicale, numărul minim de persoane care alcătuiește o grupă este de

două, dar acest lucru nu se dovedește a fi corect în practică. După părerea mea, două persoane pot alcătui o pereche sau o echipă, dar nu un grup. Lipsește cea de-a treia persoană, care, numai ea, poate declanșa procesele dinamice din cadrul grupului.

Întreprinderile care doresc ca prin procese dinamice să obțină cristalizarea unor idei trebuie să realizeze grupe de lucru. Munca în echipă este bună numai acolo unde calitățile și cunoștințele se completează reciproc.

Deosebirile dintre grupă și echipă sunt prezentate în tabelul următor.

Grupă	Echipă
De la 3 persoane în sus	De la două persoane în sus
Dinamism, creativitate	Ordine
Ierarhie	Lipsa ierarhiei
Conducător (grup)	Șef de echipă
Supra- sau subordonare	Egalitate în drepturi
Receptivitate față de nou	Refuză noul
(Amenințări!)	(Stimuli!)
Sentimentul că aparții unei comunități	Sarcinile înainte de toate
Conferă siguranță	Utilizează calități și îndemânări
Relațiile rămân și după destrămarea grupei	0 dată cu destrămarea, dispar și relațiile

Subordonații doresc să ia parte la succesele obținute de întreprinderea lor, pentru că ei își doresc să se mândrească. Deseori, însă, numai managerul este starul! Astfel de manageri pot fi văzuți, adesea, luând cuvântul la congrese, arogându-și numai lor întregul merit pentru succesele obținute. Această atitudine conduce la o nelimitată admirație de sine și la aroganță. De aici nu mai este mult până la un mit al invincibilității și până la o manipulare neglijentă a capitalului de încredere acordat.

Managerii - responsabili și cu chemare Iasă succesul în seama subordonaților, în acest fel întărindu-se sentimentul valorii proprii și de mândrie.

Cu ce să se mândrească colaboratorii? Pentru ce să se înhame la treabă?

Din ce în ce mai multe întreprinderi folosesc forța valorii și virtutea și dezvoltă "filosofia" întreprinderii pentru declanșarea însuflețirii, elanului subordonaților.

14.5. Principiile care influențează succesul unei organizații

Salariații au nevoie de valori, obiective și grupuri de referință, din aceasta rezultând suprafețele de interacție. Se poate ajunge la tendințe de agresiune și la încurcături foarte serioase. Valorile și grupurile de referință sunt "gardurile" care străjuiesc drumul spre obiectiv. Cu cât "gardurile" sunt mai apropiate, cu atât mai mult valorile corespund grupurilor de referință și cu atât mai mult crește "viteza de curgere" (principiul lui Bernoulli).

Dacă măsurile (în cazul concret, limbajul corpului) se aleg astfel încât să corespundă valorilor și grupurilor de referință, sporește reușita în atingerea obiectivului-țintă.

Dacă lipsesc valorile și obiectivele, atunci lipsește și baza care să coordoneze munca în comun și încrederea, astfel apărând anarhia. În mod fals, această stare este descrisă prin fenomenul de *haos*, însă aceasta se bazează pe reguli; el se autoorganizează. Fără reguli și obiective comune (și liber acceptate) efortul se mută spre timpul liber. Cine crede că poate fi util unei întreprinderi ca angajaților "să li se fure" succesele întreprinderii și aceștia să-și găsească compensarea în sport? Omul trebuie să trăiască cu reminiscentele unei agresiuni înnăscute, ea neputând fi îndepărtată și nici ignorată. Conducătorii de întreprinderi pot învăța, însă, să utilizeze această energie.

Angajații vor să li se prețuiască efortul. Dacă cineva participă la succes fără să fi contribuit la acesta, el devine răsfățat și urmează să apară consecințe extrem de grave: îmbolnăviri, violență și lipsă de măsură.

Creșterea numărului de îmbolnăviri, scăderea rezistenței la efort și a chefului de muncă, în general, sunt consecința răsfățului și a unor pretenții foarte reduse și nu rezultatul stresului și al suprasolicității.

Motoul unei conduceri nu trebuie să fie "efort fără plăcere", ci trebuie să urmeze principiul lui Konrad Lorenz: "plăcere - neplăcere - ecologie"¹. Aceasta, tradusă pentru conduceri de întreprinderi, înseamnă: angajații doresc să li se pretindă efortul pentru atingerea scopurilor propuse de întreprindere; în acest scop ei doresc recunoaștere și o critică constructivă. Mai importante decât formulările verbale sunt arătarea mulțumirii/nemulțumirii și a unui număr cât mai mare de mesaje feed-back. Angajații care sunt astfel tratați simt importanța muncii lor, percepând-o ca pe o plăcere ce le conferă propria siguranță.

Cine dorește să cunoască ceva sau pe cineva își mărește siguranța prin observații și culegere de date. Același lucru se întâmplă când avem de rezolvat o problemă, atunci când ceva necunoscut devine cunoscut.

Șefii trebuie să-i facă pe subordonați curioși! Curiozitatea este o forță care se activează prin apariția unor pretenții și a unor sarcini noi.

Biruințele sau/și scopurile cunoscute și acceptate duc la motivația muncii. Așa se explică

de ce Steinmetz, care în fiecare zi muncea din greu, la întrebarea pusă de trecători: "Cum se face că munca grea, pe care o depunea zilnic, îl face atât de fericit?" a răspuns astfel: "Ce înseamnă aici muncă grea? Doar ajut la construirea unui dom întru slava lui Dumnezeu!"

Se pare că mulți conducători de întreprinderi și-au dat seama de forța viziunii. În acest sens, "Sony" scria: "Noi vrem să facem ca oamenii să poată savura sunete și imagini, în mod optim, în cel mai mic spațiu posibil".

Prin viziuni eu înțeleg lucrurile realizabile într-un viitor acceptabil. Viziunea este imaginea viitorului, plină de energii care dezvoltă forța participării la edificarea obiectivelor dorite.

Factorii de conducere care au succes elaborează astfel de viziuni și apreciază când angajații caută soluții și au tragere de inimă în rezolvarea sarcinilor. Astfel, prin intermediul feed-back-ului executat asupra muncii angajaților, devine posibilă perfecționarea continuă a acestora.

14.6. Recunoașterea și lauda sau critica și cearta

Cine dorește să recunoască merite și/sau critici are nevoie de criterii de observare, deoarece, fără aceste criterii, abaterile nu pot fi constatate.

În mod normal, criteriile de observare nu pot fi deduse decât din cerințele care derivă din valorile, obiectivele și așteptările grupului de referință de la un moment dat. Conținutul exact al criteriilor de observare depinde de importanța lucrului supus observării.

Recunoașterea și critica încep prin descrierea celor ce s-au observat, urmând apoi propriile trăiri și emoții, o concluzie sau o întrebare. Următorul pas este consecința. Atunci când lăudăm și certăm nu se descrie ceea ce s-a observat și, din acest motiv, lauda prostește! De exemplu:

- "atunci când vă uitați la mine, mereu strângeți din sprâncene" (descriere);
- "acest lucru îmi este neplăcut" (senzații);
- sau: "acest lucru mă enervează!" (emoție);
- sau: "aceasta are un efect amenințător" (consecință);
- sau: "sunteți conștient de acest lucru?" (întrebare);
- "îmi este teamă că dumneavoastră creați o stare de nesiguranță partenerului de

discuție și vă rog să vă observați mimica" (consecința);

- "modul în care vă uitați la mine nu-mi place". Aceasta ar fi percepută ca ceartă, pentru că descrierea lipsește. Dintr-o astfel de formulare, cel în cauză nu înțelege la ce s-a făcut referire.

În continuare, se prezintă un exemplu cu criteriile de observare derivate din valori, pentru "limbajul corpului".

	Valori		
	Competența	Plăcerea de a inova	Conștiința calității
Limbajul corpului	A fi în acord Accentuat Activ	Sprâncenele trase în sus Priviri spre dreapta (spre vorbitorul din dreapta) Deschis, Gesturi de a da mâna	Gesturi depline Mod de comportare fără echivoc Se potrivește Cantitativ și calitativ
Îmbrăcămintea	Îmbrăcămintea de lucru	Modernă	Potrivită situației
Simbolurile	Mijloace subiective și de ajutor optim	Mijloace de muncă actuale și foarte mo-	Mijloace ajutătoare funcționale
Modelarea vocii	Clară, pregnantă	Întrebătoare, care vrea și știe mai mult, până la iscoditoare	Obiectivă
Aspectul general	Specific sarcinilor sau rolului	Conform tendințelor	Îngrijit, curat

Cerințele rezultate din valori trebuie să fie transformate în criterii observabile.

.Criteriile observabile permit aflarea abaterii între doritul trebuie și a fi, abia atunci devenind posibile analizele și îmbunătățirile ce se impun.

Atunci când apar abateri între trebuie și este, sunt necesare măsuri.

Oricine dorește să acționeze cu succes în comportamentul și aspectul său are, astfel, posibilitatea de a se perfecționa permanent.

Valori	Cerințe	Observabil la:	Este/ Trebuie	Măsuri
Compe- tență	A fi în acord	Cuvintele și gestică sunt în acord total Potrivire între dinamica mișcărilor și		
	Accentuat	Gesturile mâinii sunt în acord cu cele spuse. Ritmul vorbirii și al mișcărilor se armonizează		
	Activ	Gestica este declanșată de diversele cuvinte. Gestica încetează în pauza de vorbire. Mimica exprimă senzațiile și trăirile		

Aplicații:**Exerciții:**

1. Limbajul trupului: prin joc de rol se dau exemple de exprimare corporală (interes, deschidere, relaxare, distanță, orientare, gesturi, atitudine pozitivă și negativă) și de simetria și complementaritatea mișcărilor.
2. Pe perechi, studenții își povestesc o întâmplare. Ceilalți urmăresc și analizează limbajul corporal al celor doi.
3. Se alcătuieste împreună cu studenții o listă cu cuvinte-sentiment; se joacă „mimă” cu aceste cuvinte

Experimente

1. Încercați cu sprâncenele înălțate (= nevoie de informații, mirare) să transmiteți sentimente calde.
2. Cu maxilarul lăsat să atârne (= surpriză, consternare, groază) încercați să faceți un calcul mai complicat în minte.

Teme:

1. Alcătuiți-vă un cod format din perechi de gesturi contrastante ca semnificație.
2. Descoperiți semnificații ale unor gesturi din propriul limbaj corporal
3. Descoperiți semnificații ale unor gesturi din limbajul corporal al altora
4. Încercați să eliminați sau înlocuiți gesturile cu semnificații neconvenabile. Exersați postura de statuie în limbaj corporal.
5. Încercați să introduceți în limbajul corporal gesturi cu semnificații dezirabile sau convenabile.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

(Obligatorie)

1. BIRKENBIHL, V., F. *Semnalele corpului. Cum să înțelegem limbajul corporal*, Gemma Pres, Buc., 1999
2. CÂNDEA, R., M., CÂNDEA, D., *Comunicarea manageriala aplicata*. Editura Expert 1998.
3. CHELCEA, S., (coordonator), *Comunicarea nonverbală în spațiul public*, Buc., Editura Tritonic, București, 2004
4. CHELCEA, S., *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura*. Editura comunicare.ro., 2005.
5. COLLETT, PETER, *Cartea gesturilor europene*, Editura Trei, Buc., 2006
6. DRĂGUȚOIU, I., *Limbajul mimico-gestual: dictionar ilustrat bilingv*, Ed.Arhipiscopia ortodox- româna, Sibiu ,1992
7. DUMITRU, Ch., *Comunicare și învățare*. București. EDP, 1998. 256p.
8. GRAUR, E., *Tehnici de comunicare*. Mediamira, Cluj Napoca, 2001.
9. HARTLEY, MARTY, *Limbajul trupului la serviciu*, Polirom, Iași, 2005
10. PEASE, ALLAN. *Limbajul trupului*. Editura Polimark, București, 1997
11. RÜCKLE, HORST. *Limbajul corpului pentru manageri*. Editura Tehnică, București, 2000
12. ROȘCA, L : *Tehnici de comunicare profesională*, Note de curs, Ed.ULB, Sibiu,2000

(Suplimentară)

1. ANDERSON, P. *Limbajul trupului*, Buc., Teora, (The Complete Idiot's Guide to Body Language, 2004, New York, Penguin), 2006
2. ANON, A. *Treatise of Daunces*, Londra, 1981
3. BELL, A. „*The phonetics of fish and chips in New Zealand: marking national and ethnic identities*”, English World-Wide, 18(2), 1997, pp. 243-270
4. BELLACK, A., KLIEBAND. *The language of the classroom*, New York, Teachers College Press, 1966
5. BIRDWHISTELL, R. *Kinesics and Context*, New York: Bal-lantine, 1970.
6. BIRDWHISTELL, R. *Un exercice de kinésique et de linguistique: la scène de la cigarette* În: BATRSON și colab, *La nouvelle communication*, Textes recueillis et présentés par Yves Winkin, Traduction de D.Bansard, A.Cardoën, M.-C. Chiarieri, J.-P. Simon et Y.Winkin, Paris, Édition du Seuil, 1984, p.160-190.
7. BIRKENBIHL, V. *Semnalele corpului. Cum să înțelegem limbajul corporal*, Gemma

- Pres, Buc., 1999
8. BIRKENBIHL, V. *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*. București: Ed. Gemma Pres, 2000. 285 p.
 9. BORG, J. *Limbajul trupului*, All Educational, Buc., 2010
 10. BOUTAUD, J.-J. *Comunicare, semiotica și semne publicitare*. Editura Tritonic, București, 2005.
 11. BREMMER, J., & ROODENBURG, H. *O istorie culturală a gesturilor*. Editura Polimark, București, 2000.
 12. BULWER, J. *Chirologia: or the Natural Language of the Hand*, Londra, 1644.
 13. BURLEY-ALLEN, Madelyn *Arta de a asculta ce spun cei din jurul tău și succesul în viață*, Teora, Buc., 2005
 14. CABANA, Guy, *Atenție, gesturile vă trădează!*, Humanitas, Buc., 2008
 15. CÂNDEA, R. CÂNDEA, D. *Comunicarea managerială aplicată*. Editura Expert 1998.
 16. CHAMBERS, J. „Canadian rising”, *Canadian Journal of Linguistics*, 18, 1973, pp. 113-135;
 17. CHELCEA, S., (coordonator), *Comunicarea nonverbală în spațiul public*, Buc., Editura Tritonic, București, 2004
 18. CHELCEA, S., *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura*. Editura comunicare.ro., 2005.
 19. CHEVALIER, J. GHEERBRANT, A. *Dicționar de simboluri*, Ed.Artemis, București, 1994
 20. CODOBAN, A. *Imperiul comunicării, Corp, imagine și relaționare*, Idea Design&Print, Cluj, 2011
 21. CODOBAN, A. *Gesturi, Vorbe și Minciuni. Mic tratat de semiotică gestuală extinsă și aplicată*. E I K O N , Cluj-Napoca, 2014
 22. COLDING, W. *Lord of the Flies*, Londra: Faber & Faber, 1954.
 23. COLLETT, P. „MEETINGS AND MISUNDERSTANDINGS”, în S. Bochner (ed.), *Cultures in Contact*, Oxford: Pergamon, 1982.
 24. COLLETT, P. „*Mossi salutations*”, *Semiotica*, 45(3/4), 1983, pp. 191-248.
 25. COLLETT, P. *Foreign Bodies: A Guide to European Mannerisms*, Londra: Simon & Schuster, 1993.
 26. COLLETT, P., CONTARELLO, A. „*Gesti di assenso e di dissenso*”, În: P. RICCI BITTI (ed.), *Comunicazione e Gestu-alita*, Milano: Franco Angeli; Collett, 1993
 27. COLLETT, P. *Cartea gesturilor. Cum putem citi gândurile oamenilor din acțiunile lor*, Editura Trei, Buc., 2005

28. COLLETT, P. *Cartea gesturilor europene*, Editura Trei, Buc., 2006
29. COSNIER, J. *Introducere în psihologia emoțiilor și sentimentelor*, Ed.Polirom, Iași, 2002
30. DÂNCU, S. *Comunicarea simbolică: arhitectura discursului publicitar*, ed.Dacia, Cluj-Napoca,1999
31. *Dicționar de psihologie*. R. DORON; Fr. PAROT. București: Humanitas, 1999. 896 p.
32. DINU, M. *Comunicarea: repere fundamentale*, Ed. Stiințifică, București, 1997
33. DRĂGUȚOIU, I. *Limbajul mimico-gestual: dictionar ilustrat bilingv*, Ed.Arhiepiscopia ortodox- româna, Sibiu, 1992
34. DUMITRU, Ch. *Comunicare și învățare*. București. EDP, 1998. 256 p.
35. EFRON, D. *Gesture and Emnronment*, New York: Kings Crown Press,1942.
36. EKMAN, P. *De ce mint copiii? Cum pot încuraja părinții sinceritatea*, Editura Trei, Buc., 2009
37. EKMAN, P. *Emoții date pe față. Cum să citim sentimentele pe chipul uman*, Editura Trei, Buc., 2009
38. EKMAN, P. *Minciunile adulților. Indicii ale înșelătoriei în căsnicie, afaceri și politică*, Editura Trei, Buc., 2009
39. EZECHIL, L. *Comunicarea educației în contextul școlar*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2002.
40. FRÂNCU, N., DRAGOMIR, V. *Reguli de protocol și comportare în societate*, Ed.Științifică, București, 1973
41. FREUD, S. *Introducere în psihanaliză; Prelegeri de psihanaliză; Psihopatologia vieții cotidiene*. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1980. 594 p.
42. GĂRLEANU, D. *Comunicare și educație*. Iași: Ed. Spiru Haret, 1996. 205 p.
43. GOFFMAN, E. *Viața cotidiană ca spectacol*, Buc., comunicare.ro, 2003
44. GRAUR, E. *Tehnici de comunicare*. Mediamira, Cluj Napoca, 2001.
45. HARTLEY, M. *Limbajul trupului la serviciu*, Polirom, Iași, 2005
46. HILLARY, E. *View from the Summit*. Londra: Doubleday,1999.
47. HOGAN, K., STUBBS, R.*Depășește cele 8 obstacole din calea comunicării*. Editura, Amaltea, 2006.
48. IONESCU, N. *Grafologie Scrisul și omul*, Buc., Humanitas, 1994
49. JEANOËL, J. *O istorie a mijloacelor de comunicare*, Institutul European, Iași, 1997
50. LEHTONEN, J., SAJAVAARA, K. *The silent Finn*", În: D. TANNEN, M. SAVILLE-TROIKE (ed.), *Perspectwes on Silence*, Norwood, NJ: Ablex , 1985
51. LEROI-GOURHAN, A. *Gestul și cuvântul*, vol. I, Ed.Meridiane, București, 1983
52. LOCKE, J. *Texte pedagogice alese*. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1962. 193 p.

53. MAREȘ, N. *ABC-ul comportării civilizate: Îndrumar*. Ch.: Universitas, 1992. 72 p
54. MEHRABIAN, A. *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Wadsworth, Belmont, CA, 1981
55. MESSINGER, J. *Gesturile care vă vor schimba viața. Câștigați încredere și stimă de sine*, Litera, Buc., 2012
56. MESSINGER, M. *Interpretarea gesturilor. Cum să descifrezi limbajul trupului*, Litera, Buc., 2010
57. MLODINOW, L. *Subliminal. Cum ne determină inconștientul comportamentul*, Humanitas, Buc., 2013
58. MOREAU, A. *Comunicare verbală și nonverbală*. In : *Psihologia*, 2001, nr 1, p.17-20.
59. MORRIS, D., COLLETT, P., MARSH, P., O'SHAUGHNESSY, M. *Gestures: Their Origins and Distribution*, Londra: Jonathan Cape, 1979.
60. NAVARO, J. Karllins, M., *Secretele comunicării nonverbale. Ghidul unui fost agent FBI pentru „citirea” rapidă a oamenilor*, Meteor Press, Buc., 2008
61. NAVARO, J., POYNTER, Sciarra Toni, *Mai clar decât cuvintele*, Meteor Press, Buc., 2008
62. OLIVESI, S. *Comunicarea managerială*. Editura Tritonic, Bucuresti, 2005.
63. PÂNIȘOARĂ, I.-O. *Comunicarea eficientă*. Iași: Polirom, 2004. 344 p.
64. PEASE, A., GARNER, A. *Limbajul vorbirii*, Polimark, Buc., 1994
65. PEASE, A. *Întrebările sînt de fapt răspunsuri*, Curtea Veche, Buc., 2001
66. PEASE, A. *Limbajul trupului : cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*, Ed.Polimark, București, 1994
67. PEASE, A. *Limbajul trupului*. Editura Polimark, București, 1997.
68. PENNER, P., McCONNELI, R. *Learning English*. Toronto: Gage Publishing, 1980
69. PERETTI, A. *Tehnici de comunicare*. Iași : Polirom, 2001. 391 p.
70. PICARD, D. *Du code au désir Le corps dans la relation sociale*, Dunod, Paris 1983
71. PROUSS, M. *În căutarea timpului pierdut*, Ed.Pentru Literatură, București, 1986
72. PRUTIANU, Ș. *Antrenamentul abilităților de comunicare*. Editura Polirom, 2004.
73. QUILLIAN, S. *Tainele limbajului trupului*. București: Ed. Polimark, 2001. 224 p.
74. QUINTILIANUS, M. FABIVS, *Arta oratorica*, Ed.Minerva, Bucuresti, 1974
75. REIMAN, T. *Limbajul trupului*, Curtea veche, Buc., 2010
76. RODNEY, D. *Ce ne dezvăluie fața*, Editura Polimark, București, 1997.
77. RUCKLE, H. *Limbajul corpului pentru manageri*, Ed.Tehnică, București, 2002
78. SAVCA, L. *Psihologia personalității în dezvoltare*. Ch., 2003. 150 p.
79. SAYLER, S. *Limbajul corpului tău. Fii un model, influențează, inspiră încredere și*

crează parteneriate durabile, Curtea Veche, Buc., 2012

80. SCHAFER, C. *Limbajul corpului*, Ed.Niculescu, București, 2001
81. SCHMITT, JEAN-CLAUDE. *Rațiunea gesturilor*. Editura Meridiane, București, 1998.
82. SCOTT, A.W, STARKS, D. „*No-one sounds like us?*» *A comparison of New Zealand and other southern hemisphere Englishes*", În: A. BELL, K. KUIPER (ed.), *New Zealand English*, Wellington: Victoria University Press, 2000.
83. SEAFORD, H. „*Maximizing replicability in describing facial behavior*", În: A. KENDON (ed.), *Nonverbal Communication, Interaction, and Gesture*, Haga: Mouton,1981.
84. SIEWERT, H. *...totul despre interviu în 100 de întrebări și răspunsuri*. Editura Tehnică, București, 1999.
85. SLAMA-CAZACU, T. *Cercetări asupra comunicării*, Editura Academiei, 1965
86. ȘOITU, L., *Comunicare și educație*, Institutul European, Iași,1996
87. ȘOITU, L. *Comunicare și acțiune*. Institutul European, Iași, 1997.
88. STANCIU, Ș., IONESCU, M. *Cultura si comportament organizational*. Comunicare.ro, Bucuresti, 2005
89. STANTON, N. *Comunicarea*. Societatea Știință și Tehnică SA, Iași, 1995.
90. STRACK, R., MARTIN, L., STEPPER, S., „*Inhibiting and facial conditons of the human smile: a nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis*", *journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1988, pp. 768-777.
91. TURCHET, P. *Limbajul trupului și puterea de seducție*, Polirom, Iași, 2006
92. TURCHET, P. *Sinergologia. De la Limbajul trupului la arta de a citi gândurile* Tritonic, 2004
93. VAN CUILENBURG, J.J., et al. *Știința comunicării*. Editura Humanitas, București, 2000.
94. WALD, L. *Sisteme de comunicare umană*, Ed.Științifică, București, 1973
95. ZAJONC, R., MURPHY, S., INGLEHART, M. „*Feeling and facial efference: implications of the vascular theory of emotions*", *Psychological Review*, 96, 1989, pp. 395-416.
96. ZELDIN, T. *The French*, Londra: Collins Harvill , 1988.

ȘTIȚI SĂ ASCULTAȚI ?

Pentru a vă verifica cunoștințele în ceea ce privește procesul de ascultare, marcați afirmațiile de mai jos pe linia din stânga cu A, dacă o considerați adevărată și cu G, dacă o considerați greșită.

1. A auzi și a asculta este practic același lucru.
2. A asculta bine nu este dificil; mai greu este să vorbești bine.
3. Atunci când ascultă, oamenii tind să anticipeze.
4. Pentru majoritatea oamenilor nu este o problemă să fie atenți la un același subiect pentru o perioadă mai lungă.
5. Persoana care vorbește are întreaga responsabilitate în ceea ce privește transmiterea clară și corectă a ceea ce vrea să spună.
6. Este la fel de important să ascuți ca și să vorbești.
7. Perturbațiile în procesul de ascultare nu constituie o problemă critică în desfășurarea procesului de comunicare.
8. Oamenii acordă atenție, în general, acelei informații auzite care are implicații personale pentru ei.
9. Oamenii aud de multe ori ceea ce se așteaptă să audă.
10. Pregătirea profesională, experiența de viață, educația, sunt factori care influențează în mare măsură ceea ce auzim când ascultăm.
11. A asculta corect și eficace este o aptitudine nu o deprindere.
12. A asculta este unul din lucrurile cele mai simple de făcut.
13. Un bun ascultător acordă atenție atât limbajului verbal cât și, mai ales, limbajului neverbal.
14. Puterea de ascultare și recepționare corectă a ceea ce se spune scade atunci când nivelul de emoții al celui care ascultă crește.
15. Pentru a fi un ascultător bun trebuie ca, în timp ce ascuți, să "dezbați" în minte ceea ce vorbitorul spune și punctul lui de vedere.
16. În timp ce ascuți, trebuie să-ți pregătești răspunsul, chiar înainte ca vorbitorul să termine ceea ce avea de spus.

Pentru interpretarea rezultatelor testului-diagnostic, comparați răspunsurile Dvs. cu cele de mai jos: 1.-G; 2.-G; 3.-A; 4.-G; 5.-G; 6.-A; 7.-G; 8.-A; 9.-A; 10.-A; 11.-A; 12.-G; 13.-A; 14.-A; 15.-G; 16.-G.

Dacă răspunsul Dvs. coincide cu cel indicat mai sus, aveți câte 1 punct; dacă nu coincide aveți 0 puncte. Cu cât răspunsurile corecte sunt mai multe, veți avea mai multe puncte, deci sunteți mai aproape de competență în ascultarea eficientă și eficientă. Un punctaj sub 8 puncte ar trebui să vă dea de gândit în mod serios.

[Prelucrat și adaptat după H.A.Robins "How to speak and listen effectively", American Management Association, New York, 1992, pag.48]
