

LIMBAJUL NONVERBAL ÎN NEGOCIERE

Negocierea este o formă principală de comunicare în relațiile interumane și presupune transferul reciproc de informații (mesaje) prin intermediul limbajului.

În sens larg, prin negociere se înțelege acțiunea de a purta discuții în scopul de a se ajunge la o înțelegere. Dicționarul explicativ al limbii române privește negocierea drept "o acțiune prin care se tratează cu cineva încheierea unei convenții economice, politice, culturale etc." sau "o acțiune de intermediere, de mijlocire a unei afaceri". Negocierea se poate defini ca fiind o formă principală de comunicare, un complex de procese, de activități, constând în contacte, întâlniri, consultări, tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în vederea realizării unei înțelegeri.

În desfășurarea ședințelor de negociere, o importanță deosebită revine comunicării.

Encyclopedia Britannica oferă următoarea definiție: „comunicarea este schimbul de înțelegeri între indivizi printr-un sistem comun de simboluri”.

Sau, în formularea profesorului David Berlo, comunicarea este „procesul prin care un emițător (cine?) livrează un mesaj (ce?) care este codificat, transmis prin intermediul unui mediu (ce canal?) către un receptor (cui?) care decodifică mesajul și oferă un feedback (cu ce efect?) într-un context care implică existența unui zgomot”.

Comunicarea directă se realizează atunci când emițătorul și receptorul își transmit mesaje în mod nemediat, fără ca vreun terț să intervină în acest proces.

Tipuri ale comunicării directe: comunicarea verbală și comunicarea nonverbală:

Comunicarea verbală se realizează prin limbaj și depinde strict de mediul cultural în care se formează (ex. la civilizațiile nordice există foarte mulți termeni pentru zăpadă). De asemenea, există puternice interferențe între limbaj și mediul social, statutul social etc.

În contextul tipurilor de comunicare, comunicarea nonverbală (body language) prezintă interes din cel puțin două motive:

- ✓ rolul ei este adesea minimalizat;
- ✓ într-o comunicare orală, 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului nonverbal.

Înțelegerea limbajului corpului începe prin observarea modurilor de comportare. Observarea presupune o înregistrare obiectivă a observației. Observatorul trebuie să aibă o deplină disponibilitate din punctul de vedere al stării sufletești deoarece cine este coplesit de propriile emoții nu poate efectua, cu succes, aceste observații. „Emoțiile întunecă rațiunea, iar furia tulbură vederea” spunea V. Hugo. Cine dorește să observe cu atenție trebuie să fie tolerant.

Adesea, minimalizăm rolul nonverbalului și, de fapt, nu percepem decât vârful aisberg-ului într-o conversație în care ambii parteneri au propriile lor nevoi, dorințe, așteptări, aspirații.

Limbajul nonverbal poate sprijini, contrazice sau chiar substitui comunicarea verbală. Mesajul nonverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare. Astfel, constatăm adesea că, deși interlocutorul susține că spune adevărul, noi „simțim” că el minte. Care este cel „de-al șaselea simț” care recepționează informația neexprimată verbal de emitent? Se consideră că femeile au acest „al șaselea simț” mai bine dezvoltat decât bărbații. O explicație posibilă ar fi aceea că femeile sunt mai abile în a interpreta limbajele nonverbale, având experiența creșterii copiilor care, în primii ani de viață, comunică predominant prin limbaje nonverbale. O altă explicație posibilă ar fi aceea a dezvoltării acestei abilități pentru compensarea lipsei lor de forță fizică.

Specialiștii în domeniu au stabilit următorul raport al percepției informației de către receptor într-o comunicare orală:

- 7% - cuvinte
- 38%- paralimbaj (în principal intonația și inflexiunile vocii)
- 55%- limbaj nonverbal

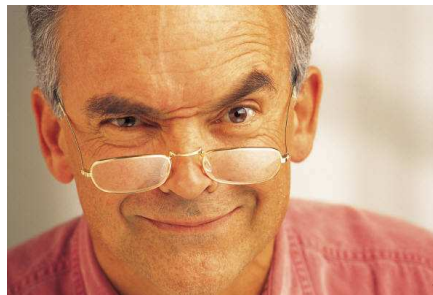
Comunicarea nonverbală are, datorită ponderii ei mari în cadrul comunicării realizate de un individ, un rol deosebit de important. Comunicarea non-verbală se referă la transmiterea de semnificații prin înfățișare, gesturi, mimica feței, ținută, mișcare, inflexiunile vocii, intonație, privire, îmbrăcăminte etc.

Limbajul corpului contribuie la comunicare prin expresia feței, mișcarea corpului (gesturi), poziția corpului, aspectul general și prin comunicarea tactilă.

1. **Expresia feței:** Comunicarea prin expresia feței include mimica, zâmbetul și privirea.

Mimica este acea modificare a fizionomiei care comunică:

- fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare;
- sprâncenele ridicate, ochii deschiși – mirare, surpriză;
- buze strânse – nesiguranță, ezitare, ascunderea unor informații.



Zâmbetul este un gest foarte complex care poate exprima o gamă largă de informații, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă.

Râsul este expresia valabilă exclusiv oamenilor, fiind reacția limitată a unui comportament unic, care oglindește trăirile interioare. Râsul eliberează tensiunile interne.

Analiza sonoră a râsului a indicat faptul că râsul poate să conțină una dintre următoarele vocale:

- ✗ A – un astfel de râs sună deschis, eliberator și este pornit din inimă; este tipic persoanelor care nu îi înșeală pe alții;
- ✗ E – acest râs sună urât, ca un behăit; este expresia batjocoririi, are o expresie de răutate și de dispreț;
- ✗ I – acest râs se observă la persoanele tinere sau care vor să pară mai tinere; acest râs este cunoscut și sub numele de „râsul în sine”; este un râs ironic;
- ✗ O – acest gen de râs corespunde unor reacții tensionate și de surpriză; acest râs este o reacție de apărare a individului căruia i s-a întâmplat ceva neplăcut; în funcție de intensitatea sunetului, el poate exprima: supărare, protest, ură;
- ✗ U – așa râde o persoană care este cuprinsă de groază; acest râs indică respingerea unei persoane, a unui obiect sau a unei trăiri sau ținerea la distanță.

Privirea – modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere și prietenie. Chiar și a privi sau a nu privi pe cineva are un înțeles. Privind pe cineva, confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi; interceptarea privirii cuiva înseamnă dorința de a comunica. O privire directă poate însemna onestitate, intimitate, dar, în anumite situații, comunică amenințare. În general, o privire insistentă și continuă deranjează.

Realizarea contactului intermitent și scurt al privirilor indică lipsa de prietenie. Privirea într-o parte sau a nu privi pe cineva poate denota lipsă de interes, răceală. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsa de confort sau vinovăție.

Pupilele dilatate indică emoții puternice. Pupilele se lărgesc, în general, la vederea a ceva plăcut, față de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micșorează ca manifestare a neplăcerii. Clipirea frecventă denotă anxietate.

Fața este cea mai expresivă parte a corpului.

Specialiștii în domeniu au împărțit fețele umane în 6 tipuri mari:

- tipul pătrat - este considerat a fi energic, activ, are voința de a realiza, caracter autoritar, orgolios.
- rectangularul - are nevoie de activitate și de dominare, dar este mai teoretic și arată mai puțină forță în realizarea ideilor.
- cei cu fața lungă - sunt hipersensibili, pesimiști, meditativi.
- triangularul - este cerebral, îndrăzneț, original, aventuros, imaginativ, instabil.
- tipul rotund - are un temperament cald, aerian, sanguin, vesel, optimist, cu supărări trecătoare.

- ovalul - este plin de farmec, are înclinații artistice și un caracter diplomatic, este mai curând pasiv și are o rezistență fizică scăzută.

De sus în jos, fața prezintă 3 diametre care exprimă predominanța cerebrală (la tâmpile, lățimea frunții), predominanța afectivă (zona pomeților), predominanța instinctivă (zona maxilarelor).

2. Mișcarea corpului

În literatura de specialitate au fost stabilite șapte grupuri principale de expresii faciale, deși fiecare grup are multe variații. Acestea sunt: fericirea, surpriza, teama, tristețea, furia, curiozitatea și dezgustul/disprețul. Aceste grupuri de expresii faciale par să reprezinte semnale recunoscute în toate societățile umane; de aceea se crede că s-ar putea să fie înnăscute. Putem spune că fiecare parte a feței noastre comunică: fruntea încrunțată semnifică preocupare, mânie, frustrare; nasul încrețit – neplăcere; zâmbetul – înseamnă confirmarea disponibilității de dialog.

În ceea ce privește contactul vizual cu interlocutorul sau cu privirea, este vorba despre felul în care privirea este îndreptată asupra subiectului. Cam 80% din timpul unei conversații privirea noastră se plimbă pe fața interlocutorului. Evitarea acestui contact este semn de timiditate, de culpabilitate sau de anxietate.

În cadrul unei întâlniri oficiale, menținerea privirii într-un triunghi cuprins între cei doi ochi și centrul frunții transmite mesajul seriozității și interesului. Într-o întâlnire amicală, privirea delimitează un triunghi cuprins între cei doi ochi și gură. În oricare dintre variante, este important contactul privirii. Dacă acest contact fluctuează, mesajul este defectuos. Susținerea privirii înseamnă un contact neîntrerupt timp de 30 de secunde.

Privirea care se orientează mai degrabă în sus denotă că acel om este într-un proces mental de vizualizare. Privirea în plan orizontal arată trăirea unui proces mental de tip auditiv, iar privirea în jos descoperă preocuparea față de propriile stări interioare.

Pentru 90% dintre dreptaci, alunecarea minții în trecut este însoțită de mișcarea ochilor spre stânga, iar imaginarea planurilor de viitor duce ochii spre dreapta. De aceea, fără a fi sigur de asta, când interlocutorul ne povestește cât de mult a lucrat cu o seară înainte, până noaptea târziu, pentru a termina sarcinile de serviciu, dar privirea lui alunecă permanent spre dreapta sus, ai șansa să așculți o variantă falsă a ceea ce s-a întâmplat de fapt.

Comunicarea tactilă se manifestă prin frecvența atingerii, prin modul de a da mâna, modul de îmbrățișare, de luare de braț etc. Majoritatea acestor gesturi denotă o apropiere între interlocutori, familiarism.

Brațele și mâinile sunt „unelte” 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.

Mâna este cel mai des folosită în limbajul corpului. Contactul mâinii este punctul culminant al preparativelor de deschidere a negocierii. Astfel sunt transmise date despre starea ta de aici și de acum. Dacă oferi o mână moale și fără vlagă, nu mai trebuie să te miri că persoana căreia i-ai dat-o te va crede lipsit de voință, moale, fără vlagă. Nici prinderea mâinii cu putere și zguduirea ei nu lasă o impresie mai plăcută.

Dacă britanicii și germanii dau eventual mâna la venirea și la plecarea la și de la negociere, francezii, rușii, italienii și spaniolii dau mâna cu aceeași persoană de mai multe ori pe zi. 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.



Cu persoane diferite dăm mâna diferit. Contactul mâinii, alături de celelalte semnale, reprezintă un indicator valoros al personalității. Persoanele rigide, autoritare forțează întoarcerea mâinii interlocutorului cu fața în sus. Dimpotrivă, cei ce întind mâna cu palma în sus au o fire defensivă, gata oricând o capitulare necondiționată. Agresivii, mai ales aceia care în acest fel își acoperă nesiguranța, folosesc mâna ca pe o menghină. Evitarea implicării în relație se arată în rapiditatea retragerii mâinii din contact. Iată ce se recomandă: cuprinde

întreaga palmă și lasă-ți, la rândul tău, palma să fie cuprinsă de mâna celuilalt. Contactul este ferm, fără însă să fie dur, iar desprinderea mâinii se realizează în același timp cu partenerul. În mod normal o strângere de mână durează 3 secunde.

Ținerea mâinilor în buzunare poate să semnifice ascunderea nesiguranței de sine. Cine își ține mâinile în buzunare arată un dezinteres pentru discuții sau negocieri iar în cazul unor discuții oficiale este percepută ca o lipsă de amabilitate.

Atingerea dintre mână – față atrage atenția atunci când cineva minte sau încearcă să mintă. Desigur, acest lucru trebuie interpretat în funcție de context.

Cele mai multe mișcări ale celor care mint sunt: mângâierea bărbiei, acoperirea gurii, atingerea nasului, frecarea obrazilor, mângâierea părului, tragerea lobului urechii.

Ducerea mâinii la gură este expresia tendinței de a ne stăpâni. În mod inconștient trebuie ascuns ceva sau trebuie ascunsă mimica feței, informațiile fiind astfel cenzurate iar cuvintele blocate.

Capul sprijinit în palmă denotă plictiseală; dar palma (degetele) pe obraz, dimpotrivă, denotă interes extrem.

Când oamenii se simt speriați, deseori simt dorința de a avea ceva în gură, iar cele mai frecvente forme de liniștire sunt fumatul și mestecatul gumei. Fumătorii folosesc deseori țigările pentru a se calma și a-și controla anxietatea.

Postura (poziția) comunică în primul rând statutul social pe care indivizii îl au sau vor să îl aibă. O persoană dominantă tinde să țină capul înclinat în sus, iar cea supusă, în jos. În general, aplecarea corpului în față semnifică interesul față de interlocutor, dar uneori și neliniște și preocupare. Poziția relaxată, înclinat pe scaun spre spate, poate indica detașare, plictiseală sau autoîncredere excesivă și apărare la cei care consideră că au statut superior interlocutorului.

Posturile pe care le au oamenii, corelate cu relația dintre ei atunci când sunt împreună, se pot clasifica în trei categorii:

✓ de includere – neincludere - postură prin care se limitează accesul în cadrul grupului. De exemplu, membrii grupului pot forma un cerc, pot să se întoarcă spre centru, să-și întindă un braț sau un picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat;

✓ de orientare corporală – se referă la faptul că doi oameni pot alege să se așeze față în față sau alături. Prima situație comunică predispoziția pentru conversație, iar a doua – neutralitate.



✓ de congruență – necongruență - postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce spune sau face interlocutorul. Participarea intensă conduce la postura congruentă (similară cu a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanșează în acest caz schimbarea posturii celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există între comunicatori divergențe de statut, de puncte de vedere sau de opinii, apar posturile necongruente: persoana nu privește spre interlocutor, nu interacționează sub nici o formă.

Încrucișarea brațelor la piept semnifică retragerea în noi. Deoarece încrucișarea brațelor simbolizează și o anumită incapacitate de apărare, ea reprezintă și un anumit grad de subordonare față de care cel în cauză exprimă necesitatea de a se apăra. La unele popoare acest gest face parte din categoria gesturilor de supunere sau prin care se exprimă venerația față de cineva sau de ceva.



Cu brațele și mâinile strânse lângă corp stau soldații în armată. Este o postură care arată supunere și cumințenie dar nu supunere pur și simplu, ci supunerea în rolul jucat, în situația dată față de un șef.

Persoana care-și ține picioarele întinse când stă pe scaun se simte în siguranță. Cel care stă cu picioarele îndepărtate denotă indiferență. Cu cât picioarele sunt îndepărtate mai mult, cu atât mai mare este indiferența, dorința de a sta comod, lipsa de disciplină, uneori lipsa de educație.

Atunci când o persoană stă picior peste picior între alte două persoane veți constata că genunchiul piciorului acoperit este orientat în direcția persoanei percepută ca fiind mai simpatcă.

Mâna pusă în șold, cu cotul scos în afară, are rolul de a amplifica forța și puterea pe care o emanăm. În același timp mâinile sprijinite în șolduri nu mai sunt apte de a fi folosite. Această ținută este afișată de cei trufași, aroganți, în scopul de a produce impresia de dominare.

Atunci când mâinile și brațele sunt ținute sub masă, persoana în cauză nu este pregătită să facă față situației date, fiindu-i teamă să-și arate mâinile, să ia parte la discuții, sau crede că mâinile o să-i trădeze starea de nesiguranță, emoția și nervozitatea.

Dacă mâinile sunt pe masă, aceasta reflectă capacitatea și dorința de a stabili un contact.

Modul de comportament al unei persoane într-o comunicare, din punctul de vedere al modului de mișcare a corpului, poate fi:

- caracterizat de mișcări laterale, se consideră buni comunicatori;
- caracterizat de mișcări față – spate, se consideră om de acțiune;
- caracterizat de mișcări verticale, se consideră om cu putere de convingere.

3. **Prezența personală** – comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, a îmbrăcăminții, a mirosului, bijuteriilor și a altor accesorii vestimentare.

Oamenii înalți sunt adeseori angajați pe posturi care implică un contact direct cu clienții, datorită respectului pe care uneori înălțimea îl atrage. Studiile arată că oamenii cu un aspect exterior plăcut sunt considerați mai credibili decât cei cu mai puțin șarm.

Artefact-urile semnifică îmbrăcămintea, podoabele, parfumurile, cosmeticele, meșele de păr etc. Ele sunt utilizate ca o extensie a persoanei ce le poartă, deci în scopul de a crea o imagine a respectivei persoane.

Îmbrăcămintea se poate folosi pentru a crea un rol în situațiile de negociere.

Îmbrăcămintea și accesoriiile pot marca statutul social real sau pretins. De exemplu, femeile care acced la o funcție managerială înaltă vor ține să se îmbrace într-un mod particular (costum sobru din două piese), purtând accesorii similare celor bărbățești (servietă diplomat).

Pentru situații de afaceri este apreciată îmbrăcămintea elegantă și de calitate, dar nu sofisticată.

Impresia de ținută îngrijită este dată de o îmbrăcămintă curată. Nu are importanță dacă ea este într-adevăr îmbrăcămintă de stil sau numai o imită pe acesta.

Îmbrăcămintea, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, oglindește personalitatea individului, este un fel de extensie a eului și, în acest context, comunică informații despre acesta. De exemplu, îmbrăcămintea nonconformistă comunică faptul că purtătorul este un original, răzvrătit social, posibil creator de probleme sau artist. Culoarele strălucitoare sunt alese de oamenii de acțiune, comunicativi, extravertiți, iar cele pale de timizi, introvertiți.

Unele întreprinderi din SUA au stabilit reguli de ținută care au fost fixate în scris. Peste jumătate din întreprinderi au însă o zi pe săptămână în care se renunță la ținuta conservatoare. Totuși, libertatea are limitele ei. Nu a fost văzut nici un bancher în șort tip bermude.

Timpul, respectiv modul în care acesta este utilizat, oferă numeroase informații despre o persoană. De exemplu se pot spune multe despre o persoană care vine la o întâlnire la timp, mai devreme sau mai târziu. Managementul timpului este un foarte bun indicator și comunicator al abilităților și personalității unui individ.



Igiena personală constituie un factor important. *Mirosul „telegrafiază”* mesaje pentru multe persoane, chiar fără a fi conștiente de aceasta. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atenția într-un mod neadecvat și ne sugerează prostul gust sau anumite intenții.

Avem în cultura noastră anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior și personalitate. Distingem trei tipuri de fizic:

- ◆ ectomorf (fragil, subțire, înalt);
- ◆ endomorf (gras, rotund, scurt);
- ◆ mezomorf (musculos, athletic, înalt).

Datorită condiționărilor sociale am „învățat” la ce să ne „așteptăm” de la oamenii aparținând diferitelor categorii. Astfel, tindem să-i percepem pe *ectomorfi* ca fiind tineri, ambițioși, suspicioși, tensionați, nervoși și mai puțin masculini; pe *endomorfii* îi percepem ca fiind bătrânicioși, demodați, mai puțin rezistenți fizic, vorbăreți, buni la suflet, agreabili, de încredere, prietenoși, dependenți de alții; pe *mezomorfi* îi percepem ca fiind încăpățânați, puternici, aventuroși, maturi în comportare, plini de încredere în sine, veșnic învingători.

Prin urmare, se pot obține indicii importante pentru cunoașterea unei persoane dacă analizăm aspectul său fizic.

Pentru negociator cunoașterea regulilor comunicării nonverbale este esențială, deoarece ea reprezintă mai mult de jumătate din ponderea comunicării directe. De regulă, elementele comunicării non-verbale se grupează, generând *tonul și atitudinea subiecților* comunicării, elemente care mai sunt numite și comunicare



paraverbală. Aceasta este foarte importantă în livrarea mesajului deoarece îi influențează șansele de a fi receptat; astfel, dacă emițătorul va avea un ton și/sau o atitudine arogantă, ostilă, prea defensivă, negativă, tensionată (anxioasă), imploratoare, mesajul va fi receptat în condiții proaste; în schimb, o atitudine modestă, rezonabilă, deschisă, calmă, prietenoasă, pozitivă, plină de încredere, va spori șansele de receptare corectă a mesajului.

De asemenea, cunoașterea semnificației acordate de grupul respectiv unor elemente non-verbale ajută la evitarea unor situații neplăcute sau chiar primejdioase. Astfel, dacă în cultura occidentală nu are prea mare importanță ce mână folosești pentru a dăruia cuiva un cadou, în multe dintre culturile asiatice oferirea unui dar cu mâna stângă este considerată o insultă sau, în cel mai fericit caz, lipsă de bună creștere.

Ni se întâmplă să stăm de vorbă cu un coleg, prieten, șef sau negociator și să observăm că acesta se înroșește sau pălește. Acestea sunt reacții specifice ale personalității.

Înroșirea este consecința dilatării vaselor de sânge. Pielea este irigată mai puternic, de unde și colorarea ei în roșu. Motivele înroșirii pot fi: enervarea, bucuria, furia, rușinea, jena, suprasolicitarea. Înroșirea este însoțită de o serie de mișcări de mascare care amplifică impresia de timiditate. Ea poate fi privită ca un comportament de supunere, ca un semnal că se încearcă evitarea controverselor.

Pălirea este o reacție față de stimuli ce par amenințători. Pălirea este consecința spaimei și a fricii, deci o reacție la situațiile ce necesită pregătirea de luptă. În loc să se dilate, ca în situația înroșirii, la pălire vasele de sânge se îngustează, sângele este eliminat, pielea devine astfel palidă, cel în cauză dorind să se închidă în el, să se izoleze.

Pentru a evita interpretarea greșită a unui element de limbaj nonverbal, este bine să-l interpretăm *în contextul tuturor celorlalte* elemente verbale și nonverbale. *Caracteristicile de personalitate individuale, de educație, experiență de viață etc.* sunt elemente care trebuie luate în considerare în interpretarea corectă a limbajelor nonverbale.

Modul de folosire și interpretare a limbajelor nonverbale diferă sub multe aspecte: de la individ la individ, de la profesie la profesie, de la colectivitate la colectivitate, de la cultură la cultură.

Cel ce utilizează limbajul corpului învață „să vadă” conținutul și semnificația comportamentului.

Limbajul corpului ne ajută să recunoaștem cum se exprimă adevăratele stări ale unei persoane.

**DUMITRAȘCU CORNELIA
ALEXE ILEANA**

BIBLIOGRAFIE:

- ✓ Pease Allan, *Limbajul trupului*, Ed. Polimark, București 1993;
- ✓ Chiru Irena, *Comunicarea interpersonală*, Ed. Tritonic, București 2003;
- ✓ Collet Peter, *Cartea gesturilor. Cum putem citi gândurile oamenilor din acțiunile lor*, Ed. Trei, București, 2003;
- ✓ Ruckle Horst, *Limbajul corpului pentru manageri*, Ed. Tehnică, București 2001;
- ✓ Mircea Aurel Niță, *Cursul: Tehnici De Negociere*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative;
- ✓ U.S. Business - *Tendențe ce dau contur viitorului* (U.S. News & World Report, no. 9, August 27, 1994);
- ✓ Dicționarul Explicativ al Limbii Romane, București 1996