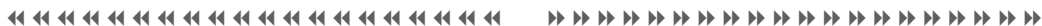




*Ghid metodologico-aplicativ pentru gestionarea eficientă
a comunicării kinesice, proxemice și paralingvistice*



Comunicarea, în genere, reprezintă un “teritoriu” care presupune:

- Definierea cadrului operațional;
- Identificarea genului proxim, *per se*, sau în raport cu realitatea factuală;
- Identificarea dioferenței specifice în raport cu o taxinomie a tipurilor de comunicare, sau altfel spus, identificarea **reliefului comunicațional**.

Fără a propune o abordare pan-comunicațională, parafrazându-l pe Réne Descartés, putem aserta:

Mă îndoiesc, deci gândesc;
Gândesc, deci exist;
Exist, deci comunic.

Managementul recutării și selecției ca sudimensiune și/sau instrument metodologico-aplicativ al management-ului resurselor umane, presupune dincolo și dincoace de tehnicile uzitate frecvent și o aprofundarea a rolului pe care îl deține comunicarea non-verbală.

Nu decelăm drept scop recitarea unui **arsenal metodologic** în ceea ce privește non-verbalul, dar vom folosi anumite delimitări care prezintă și reprezintă *o conditio sine qua non*, pentru defalcarea operațional-strategică a temei propuse. În acest sens, prezenta lucrare se dorește a construi un corpus terminologic și concomitent un ghid pentru comprehensiunea rolului pe care îl comportă non-verbalul (ca act deliberat volițional sau nu) în management-ul resurselor umane.

În ceea ce privește demersul pe care mi-l propun, acest proiect va fi susținut după aplicarea unui chestionar (structurat sociologic) ale cărui rezultate vor fi interpretate și prezentate dumneavoastră ulterior. Întrucât eșantionul reprezentativ va fi redus, voi încerca a realiza un transfer metodic dinspre cantitativ înspre calitativ.

Pentru obținerea unui randament crescut ale acestui demers voi porni și voi atinge următoarele etape:

- **Surprinderea la nivel general ale cadrului și gradului de aplicabilitate ale comunicării non-verbal;**
- **Distincția trihotomică: verbal – non-verbal – averbal;**
- **Analiza și operaționalizarea comunicării cu ajutorul corpului (kinesic);**
- **Analiza și operaționalizarea comunicării prin intermediul spațiului (proxemic);**
- **Analiza și operaționalizarea comunicării averbale (gestionarea timpului și a vestimentației);**
- **Tablou conclusiv general**





Surprinderea la nivel general ale cadrului și gradului de aplicabilitate ale comunicării non-verbal

În general înțelegem prin componenta verbală a comunicării toate acele elemente care fac transferul cvasitotal dinspre articularea mentală înspre articularea prin viu grai, prin scris sau prin alte mijloace de comunicare. Omul, ca entitate bio-psiho-socio-culturală are greșit în propria-i structură mecanismul de tip lingvistico-fonologic prin care se exprimă. Polarizând metodologic, comunicarea non-verbală presupune toate acele elemente care comportă, sau nu, un caracter intențional și care sunt distincte, dar complementare celor verbale.

Distincția trihotomică: verbal – non-verbal – averbal

Atât în spiritul unei rigurozități științifice, cât și datorită nevoii de coerență a acestui agregat complex al comunicării, se impune o distincție de tip trihotomic:

- ✓ **Verbal**, prin care înțelegem ansamblul de mijloace de exprimare longvítico-fonologice;
- ✓ **Non-verbal**, prin care înțelegem ansamblul mijloacelor de exprimare prin intermediul corpului ca întreg, gesticii, mimicii și ținutei corporale ca dimensiuni;
- ✓ **Averbal**, prin care operaționalizăm și gestionăm timpul și ținuta vestimentară.

Deși constituie o componentă distinctă, vom trata dimensiunea paralingvistică sau a controlului asupra tonului și inflexiunilor vocii, precum și a controlului asupra ritmului vorbirii, o dimensiune complementară sau integrativă non-verbal-ului, dar diferită de acesta.

Dacă încercăm a surprinde tipologia mijloacelor folosite în comunicare, vom obține (pornind de la o logică de tip combinatoric) următoarele:

- *Verbal – paralingvistic*: cuvântul fonetic, ca unitate lingvistică¹;
- *Non-verbal – paralingvistic*: intonația, calitatea vocii, ritmul vorbirii, etc.²;
- *Non-paralingvistic – verbal*: cuvântul grafic, ca unitate lingvistică³;
- *Non-paralingvistic – non-verbal*: gestică, mimică, ținută corporală⁴;
- *Paralingvistic – averbal*: modulațiile vocii în raport cu gestionarea timpului (situații de normalitate și situații de criză);
- *Non-paralingvistic – averbal*: mesajele și/sau indiciile temporale și ale ținutei vestimentare;
- *Averbal – non-verbal*: congruențele sau incongruențele dintre gestică, mimică, ținută corporală și ținuta vestimentară;
- *Non-averbal – non-verbal*: compatibilitatea între gestică, mimică și ținută corporală.

¹ - apud "Comunicarea", Christian Baylon și Xavier Mignot, Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza", Iași, 2000, p.154.

² - idem.

³ - idem.

⁴ - idem.





Analiza și operaționalizarea comunicării cu ajutorul corpului (kinesic)

În ceea ce privește analiza și operaționalizarea comunicării cu ajutorul corpului se cuvin următoarele precizări:

- a) Prin mimică înțelegem: “toate semnele și fenomenele pe care le putem observa pe fața cuiva, inclusive procesele psiho-somatice [...]”⁵;
- b) Prin gestică “înțelegem toate gesturile brațelor, limbajul mâinilor, cât și multe acțiuni, cum ar fi de exemplu deschiderea unei uși, stingerea unei țigări și așa mai departe”⁶;
- c) Prin ținută “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 greutateii corpului prin aplecarea înainte sau înapoi, balansul pe vârfuri și pe călcâie, poziția picior peste picior etc.”⁷;
- d) Deși așa cum am precizat, dimensiunea paralingvistică este una distinctă, dar complementară celei non-verbale, o vom analiza tot în acest cadru cu un accent mult mai particularizat. Astfel, prin aceasta înțelegem “toate aspectele care se manifestă în timpul vorbirii, în măsura în care analiza noastră nu se concretizează asupra conținutului a ceea ce se spune. Așadar (vom avea n.a.) 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 exemplu plescăitul din limbă (sic! n.a.), oftatul, gemutul.”⁸

Înainte de a trece la configurarea și exemplificarea metodică a dimensiunii non-verbale, este imperios necesar a face următoarele două precizări:

- ❖ **pe de-o parte** este foarte important a realiza legătura organică dintre “tipul de informație și mijlocul utilizat. Astfel vom avea: O INFORMAȚIE COGNITIVĂ, legată de mijloacele lingvistice și paralingvistice (gesturi, mișcări, intonație, pentru a sugera unui participant să ia cuvântul) și uneori mijloacelor lingvistice (fraze rituale de bun venit) și O INFORMAȚIE INDICIALĂ, transmisă prin toate mijloacele.[...] convergența celor trei, permite auditorului să deducă caracteristicile locutorului.”⁹;
- ❖ **pe de altă parte**, trebuie a conștientiza, înțelege și accepta că: “un semnal de unul singur **nu** are putere de expresie.”¹⁰. De asemenea, “numai un grup de semnale poate avea o anumită putere de expresie.”¹¹

⁵ - “Semnalele corpului – cum să înțelegem limbajul corpului”, Vera F. Birkenbihl, Editura Gema Pres, București, 1999, p.46.

⁶ - idem.

⁷ - idem.

⁸ - idem.

⁹ - Christian Baylon și Xavier Mignot, op.cit., p.155.

¹⁰ - Vera F. Birkenbihl, op.cit., p.66.

¹¹ - ibidem, p.67.





B. Gesturile sau limbajul mâinilor

Limbajul mâinilor poate fi integrat gesticii brațelor, dar și analizat separate. În acest sens sunt identificabile, în genere, două tipuri de situații:

↗ -după criteriul *simbolisticii complementare enunțurilor articulate verbal*, în care distingem:

- gesturi sferice ale mâinilor sau de cuprindere;
- gesturi de deschidere ale emițătorului. De ex. în poziția stand în picioare, orientarea gestuală a palmei spre auditor; în poziția așezat, dispunerea pe masă a ambelor mâini orientate către auditor etc.;
- “punctarea” sau “numerotarea” ideilor, conceptelor esențiale pentru o mai eficientă dispunere a structurii discursului.

↗ -după criteriul *simbolisticii antrenate de gesturile mâinilor în cadrul formulelor de salut non-verbal*. Aici distingem, indiferent de apartenența la sex și de posibilitățile combinatorice, următoarele scenarii:

- când strângerea de mână este fermă, în genere se realizează transferul către fermitatea personalității autorului gestului;
- când strângerea de mână este foarte ușoară, se consideră că autorul gestului nu are o personalitate și/sau încredere de sine justificabilă și justificată;
- când strângerea de mână presupune din partea autorului o direcționare spre stânga între $0^\circ - 90^\circ$, caracterul acestuia este de obicei posesiv. Când orientarea este spre dreapta, pe aceeași scară graduală, caracterul este deseori docil.

Evident, toate aceste lucruri enunțate nu sunt decât indicii care numai împreună cu alte indicii și raportate la comunicarea de tip verbal pot, prin raporturi de congruență/incongruență conduce la concluzii/interpretări realiste. De asemenea urmând acest sfat se pot evita și situațiile capcană, în care de exemplu locutorul/interlocutorul stăpânește tehnicile de non-verbal și le folosește deliberat eronat pentru a-și camufla adevăratele intenții și adevăratul caracter.

C. Alte acțiuni care antrenează gestica

În cadrul acestora ne vom opri numai la câteva exemple întâlnite frecvent:

- **ciocănitul la ușă** – să luăm de exemplu următoarea situație: avem programat un interviu pentru obținerea unei slujbe cu manager-ul de resurse umane al organizației unde dorim să aplicăm pentru job. Excluzând situația în care vom da buzna pe ușă, avem în general următoarele criterii după care acționăm:
 - intensitatea ciocănitului;
 - numărul de bătăi în ușă.

În general se consideră optim un număr de 3 bătăi în ușă și o intensitate de 6 pe o scară ipotetică pe o scară de la 1 la 10. Mai puține bătăi în ușă vor denota în general un





Distanță socială	<i>modul apropiat: 1,25 m-2,10 m</i> , voce plină și clară, negocieri impersonale, relații profesionale la birou, recepție: comunicare verbală fără contact fizic; frontiere ale teritoriului social al unui individ care iau forma unui birou, unei mese, unui ghișeu, care țin interlocutorul la distanță. Este interzis să se dea alone maimuțelor !(sic n.a.). Distanță administrativă recomandată.
	<i>modul îndepărtat: 2,10 m-3,60 m</i> , coeficient ierarhic sau nevoie de liniște, voce mai puternică decât în modul precedent.
Distanță publică	<i>modul apropiat: 3,60 m – 7,50 m</i> : semnificarea prezenței colectivității; echilibru între poziționarea la același nivel și vizibilitate. Locutorul joacă un rol social, poartă o mască (profesor, manager, trainer etc n.a.). Privirea nu mai fixează, informația devine mai formală, comunicarea interpersonală e săracă.
	<i>modul îndepărtat: 7,50 m-mai mult</i> : celebrarea unui coeficient ierarhic. Pe de-o parte, omul politic sau actorul, pe de alta spectatorii pasivi: feed-back-ul funcționează la minimum. Discursul este foarte formalizat, gesturile stereotipizate, interlocutorul a devenit simplu receptor și comunicarea spectacol !

Ar mai fi de menționat următoarele:

- **aceste zone sunt labile**, ele diferind în funcție de arealul cultural specific. De exemplu în America latină, zonele sunt mult mai reduse, distanța socială devenind ca limite încadrabilă în cea personală. Trebuie deci a ține cont atât de specificitatea acestor distanțe în funcție de țară și de topos-uri cultural-simbolice atât în sensul comunicării interpersonale cu persoane aparținând aceleiași “taxinomii spațiale” cât și în cadrul comunicării transfrontaliere, în fond transparadigmatice;
- există dincolo de aceste distanțe în care are loc comunicarea și implicit transferul informațional anumite **spații sociufuge și sociopate**. **Spațiile sociofuge** sunt acelea care inhibă și/sau diminuează randamentul potențial al actului comunicational, antrenând tendința de izolare a indivizilor. De exemplu sălile strâmte de așteptare, spațiile mici, colțurile unei încăperi etc. **Spațiile sociopate**, sunt cele care permit și favorizează comunicarea(de exemplu încăperile largi, sălile de conferințe etc).

¹⁵ - adaptare în română de tip sintetizator după “The hidden dimension”, Edward T. Hall, New York, Anchor books, Double day & company Inc., Garden City, 1969, p.117 –127.

