
COMUNICAREA NONVERBALĂ ÎN AFACERI

RALUCA ELENA HURDUZEU

**COMUNICAREA
NONVERBALĂ
ÎN AFACERI**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2015

Colecția FILOLOGIE

Referenți științifici: Conf.univ.dr. Antonia Enache
Lect.univ.dr. Marina Luminița Militaru

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
HURDUZEU, RALUCA-ELENA

Comunicarea nonverbală în afaceri / Raluca-Elena Hurduzeu. –
București : Editura Universitară, 2015
Conține bibliografie
ISBN 978-606-28-0387-2

316.772.2

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062803872

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2015
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

Cuprins

Cuvânt înainte	9
Capitolul 1. Comunicarea umană: componente fundamentale	11
1.1. Comunicarea umană	12
1.1.1. Trăsături generale	12
1.1.2. Particularități, funcții și niveluri ale comunicării	20
1.1.3. Elemente ale procesului de comunicare	23
1.1.4. Politică de comunicare	27
1.2. Regulile de bază ale unei comunicări eficiente	29
1.3. Elaborarea unei strategii de comunicare. Cadru general	31
1.3.1. Contextul comunicațional: elemente componente, scop și obiective	31
1.3.2. Analiza publicului țintă	33
Capitolul 2. Comunicarea în afaceri	37
2.1. Principalele caracteristici ale comunicării în afaceri	37
2.2. Funcțiile comunicării în afaceri	38
2.3. Obiectivele comunicării în afaceri	39
2.4. Factorii care influențează comunicarea în afaceri	42
2.5. Câteva considerații privind scopul comunicării în afaceri	44
2.6. Impactul contextului asupra practicilor de comunicare în afaceri	47
Capitolul 3. Strategia de comunicare în afaceri	53
3.1. Comunicarea ca premisă a performanței companiilor	53
3.1.1. Evoluția comunicațiilor și comunicării	53
3.1.2. Comunicarea globală și identitatea companiei	56
3.1.3. Componenta externă a comunicării globale	61
3.1.4. Componenta internă a comunicării globale	64
3.1.5. Relațiile publice	66
3.1.6. Strategia unei comunicări globale	69
3.2. Analiza situației și identificarea problemei	72

3.3. Analiza receptorului. Modalități de implicare a receptorului	76
3.4. Alegerea canalului de comunicare a mesajului. Avantaje și dezavantaje	77
3.5. Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare	77
Capitolul 4. Modalități de comunicare interculturală în afaceri	81
4.1. Comunicarea interculturală în organizații	85
4.1.1. Diferențe culturale la nivelul formelor comunicării.....	88
4.1.2. Modele de comunicare	99
4.1.2.1. Statele Unite ale Americii	99
4.1.2.2. Japonia.....	100
4.1.2.3. Franța.....	103
4.1.2.4. Marea Britanie.....	104
4.1.2.5. Arabia Saudită	106
4.2. Abordarea administrativă	107
4.3. Abordarea din perspectiva relațiilor umane	109
4.4. Abordarea comportamentală	110
4.5. Delegarea (engl. <i>empowerment</i>).....	111
4.6. Abordarea de contingență.....	112
4.7. Bariere în calea comunicării interculturale și modalități de înlăturare a acestor bariere	112
Capitolul 5. Comunicarea nonverbală în afaceri	121
5.1. Comunicarea nonverbală în afaceri. Context general	121
5.2. Funcțiile comunicării nonverbale în afaceri.....	123
5.3. Importanța comunicării nonverbale	125
5.4. Limbaje nonverbale în context de afaceri	126
5.4.1. Limbajul corpului	126
5.4.2. Limbajul spațiului.....	134
5.4.3. Limbajul lucrurilor și al culorilor	136
5.4.4. Limbajul timpului.....	136
5.4.5. Limbajul paraverbal	137
5.4.6. Alte indicii nonverbal	138
5.5. Comunicarea vizuală. Expresie a comunicării nonverbale în afaceri	143
5.5.1. Tipuri de comunicare vizuală în companii	146
5.5.2. Tehnici generale de vizualizare în organizații.....	151
5.5.3. Tehnici specifice de vizualizare în organizații	156
5.5.3.1. Vizualizarea cunoștințelor (engl. <i>knowledge visualization</i>).....	156

COMUNICAREA NONVERBALĂ ÎN AFACERI

5.5.3.2. Fabrica Vizuală (engl. <i>visual factory</i>).....	158
5.5.3.3. Alte tehnici de comunicare vizuală.....	162
5.5.3.4. „Cei 5 stâlpi ai locului de muncă vizual”. Aplicație	167
Concluzii	177
Bibliografie	181

Cuvânt înainte

Comunicarea în afaceri, ca formă de comunicare interumană, are anumite particularități impuse nu numai de scopul, obiectivele și rolul ei, ci și de cadrul organizațional și de structura organizației.

Corelarea strânsă dintre comunicarea eficientă și performanța organizațională se datorează faptului că, în organizațiile de astăzi, tot ceea ce este important pentru această performanță (moralul angajaților, satisfacția în muncă, relațiile de muncă, capacitatea de schimbare, imaginea organizației, schimbul de informație corectă, relevantă și la timp, cu mediul de funcționare etc.) este afectat, în mod direct sau indirect, de procesul de comunicare.

În procesul de comunicare, comunicarea de tip nonverbal poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală, o reglează și o controlează (de exemplu, prin gesturile care simbolizează dorința de a prelua conversația, aprobarea/dezaprobară, încurajarea interlocutorului să vorbească etc.). Mesajul nonverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel cărui i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare.

Componenta nonverbală este un factor de o importanță crucială în cadrul comunicării în afaceri. Fără a avea drept reper comunicarea nonverbală ca sursă de informare, sensul și semnificația mesajelor s-ar pierde. Comunicarea nonverbală însoțește atât mesajele verbale cât și cele scrise. Oamenii de afaceri trimit, primesc și interpretează mesajele nonverbale în același mod cum le trimit, primesc și interpretează pe cele verbale.

Comunicarea nonverbală poate conține ea însăși un mesaj de sine stătător, sau poate completa comunicarea verbală prin nuanțarea mesajului sau prin clarificarea lui. Există situații când aceasta poate contrazice ceea ce s-a transmis oral. Astfel, putem considera comunicarea nonverbală că reprezintă o caracteristică și o trăsătură importantă a unei companii performante.

Autoarea

Capitolul 1

Comunicarea umană: componente fundamentale

În acest capitol ne propunem să analizăm noțiunile cuprinse în literatura de specialitate cu privire la comunicarea umană, având ca scop prezentarea proceselor comunicării și a rolului deosebit al acesteia în organizații.

Comunicarea este o caracteristică fundamentală a existenței umane. Oamenii folosesc nu numai cuvinte pentru a comunica, ci și propriul corp, comunicând verbal și nonverbal cu ajutorul gesturilor, a expresiei feței, al stilului vestimentar, chiar al felului în care decid să își aranjeze biroul. Comunicarea nonverbală poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală prin rolul regulator și de control al acesteia.

În societatea contemporană **comunicarea** a devenit un concept universal și atotcuprinzător pentru că „totul comunică” și se comunică. În cazul comunicării scrise este foarte clar ce anume se comunică astfel încât rareori pot apărea interpretări diferite.

Comunicarea orală (verbală și paraverbală) și cea **nonverbală** pot influența decisiv rezultatele activităților, mesajele transmise putând acumula interpretări din cele mai diverse, în mare legătură și cu contextul.

Așadar, comunicarea, percepută ca element fundamental al existenței umane, este întâlnită în orice domeniu de activitate, fiind indispensabilă realizării optime a activităților de toate tipurile, și cu atât mai mult, în actul de conducere.

Comunicarea nu presupune – neapărat – numai folosirea limbajului sonor. Comunicăm și atunci când tăcem, când mergem, dăm din umeri, când tonul vocii sună sau nu sună entuziast. Comunicăm nonverbal cu ajutorul gesturilor, expresiilor feței și a altor mișcări ale corpului.

Căile de comunicare nonverbale sunt reacțiile de care nu ne dăm seama că le avem, dar care sunt evidente pentru cei din jur. Mulțumirea sau nemulțumirea noastră, de exemplu, pot fi exprimate nu numai oral dar și cu ajutorul mijloacelor de metacomunicare (gr. *meta* – dincolo, în completare la), adică interpretarea celor „spuse” de cineva înainte și după rostirea cuvintelor (de exemplu: expresia feței, mișcarea corpului).

Alteori se poate recepționa mesajul din inflexiunile vocii interlocutorului, acesta fiind *paralimbajul*. În acest caz, apelăm la înțelesurile paralimbajului și nu neapărat la semnificația limbajului propriu-zis folosit. Cu alte cuvinte, se poate spune că în cadrul comunicării de afaceri, nu este important numai ceea ce se spune, ci și felul în care se spune.

1.1. Comunicarea umană

1.1.1. Trăsături generale

Privit din punct de vedere științific, actul de comunicare este procesul de transmitere a informațiilor și sentimentelor (idei, păreri, atitudini, opinii) de la un individ către un alt individ sau de la un grup social către un alt grup social.

Fascinantă și omniprezentă, comunicarea este însă, prin excelență, o dimensiune fundamentală a existenței și dezvoltării umane din cele mai vechi timpuri.

În literatura de specialitate există o multitudine de definiții date comunicării umane, însă indiferent de școlile de gândire cărora le aparțin sau de orientările în care se înscriu acestea, toate se bazează pe faptul că nici un fel de activitate nu poate fi concepută în afara *procesului de comunicare* - proces de transmitere de informații, idei și opinii de la un individ la altul, sau de la un grup la altul.

Termenul de *comunicare* a acumulat de-a lungul vremii numeroase conotații. Fiind folosit în diversele domenii ale științelor sociale și în științele informației, conceptul de *comunicare* derutează prin polisemantismul său, comportând o pluritate de semnificații.

Cu alte cuvinte, în aproape fiecare subdomeniu al biologiei, sociologiei sau științelor informației (cibernetică, telecomunicații), termenul este utilizat într-o accepțiune particulară, specializată. De exemplu, în biologie „*comunicarea este o acțiune a unui organism sau a unei celule care alterează modelele probabile de comportament ale altui organism sau ale altei celule, într-o manieră adaptativă pentru unul sau pentru ambii participanți*”¹.

În opinia lui *Carl I. Hovland, Irving I. Janis și Harold H. Kelley*: „...*comunicarea este un proces prin care un individ (comunicatorul)*

¹ Dinu, M. (2000), *Comunicarea*, Editura Algos, București, p. 8.

*transmite stimuli (de obicei, verbali) cu scopul de a schimba comportarea altor indivizi (auditoriul)*².

Există și alte definiții ale conceptului de *comunicare*, însă printre cele mai cuprinzătoare sunt cele ale lui *Charles E. Osgood, Shannon Claude* și *Weaver Warren*. În lucrarea „A Vocabulary for Talking about Communication”, *Charles E. Osgood* consideră că: „...în sensul cel mai general, se vorbește de comunicare de fiecare dată când un sistem, respectiv o sursă influențează un alt sistem, în speță un destinatar, prin mijlocirea unor semnale alternative care pot fi transmise prin canalul care le leagă”.

La rândul lor, *Shannon* și *Weaver* (3) afirmă: „...termenul *comunicare* are un sens foarte larg, el cuprinde toate procedeele prin care o minte poate să o afecteze pe o alta. Evident, comunicarea include nu numai limbajul scris sau vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și, în fapt, toate comportamentele umane”.

Autorii extind definiția comunicării și precizează că aceasta poate „toate procedeele prin care un mecanism (spre exemplu, echipamentul automat de reperaj al unui avion și de calcul al traiectoriei acestuia) afectează un alt mecanism (spre exemplu, o rachetă teleghidată în urmărirea acestui avion)”³.

O altă abordare ar fi aceea propusă de Școala de la Palo Alto ale cărei reprezentanți au elaborat renumitele *axiome ale comunicării*. Astfel se postulează că „non-comunicarea este imposibilă”⁴, atâta timp cât înfățișarea, mimica, vestimentația, mersul, privirea, gesturile și chiar tăcerea noastră dezvăluie celorlalți condiția noastră socială, temperamentul, dispoziția, obiceiurile, emoțiile pe care le resimțim.

J.J. Van Cuilenburg, O. Schollen și *G.W. Noowen* definesc comunicarea ca fiind „...un proces prin care un emițător transmite informații receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte”⁵.

² Ibidem, pag. 9.

³ Shannon, C.; Weaver, W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, University of Illinois Press, p. 7.

⁴ Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (1972), *Une logique de la communication*, Ed. Du Seuil, Paris, pp. 45-47.

⁵ Van Cuilenburg, J.J.; Schollen O.; Noowen G.W. (1998), *Știința comunicării*, Ed. Humanitas, București.

Charles E. Osgood definește astfel comunicarea: „În sensul cel mai general, se vorbește de comunicare de fiecare dată când un sistem, respectiv o sursă influențează un alt sistem, în speță un destinatar, prin mijlocirea unor semnale alternative care pot fi transmise prin canalul care ne leagă”⁶.

Shannon și Weaver formulează următoarea definiție: „Cuvântul comunicare are un sens foarte larg, el cuprinde toate procedeele prin care un spirit poate afecta un alt spirit. Evident, aceasta include nu numai limbajul scris sau vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și, în fapt, toate comportamentele umane”⁷. Autorii precizează ca în anumite cazuri, se poate și este de dorit să se lărgescă și mai mult definiția comunicării astfel încât să se includă toate acele procedeele prin care un mecanism afectează un alt mecanism.

În literatura de specialitate se întâlnesc, de asemenea o multitudine de **modele** ale comunicării; acestea au o valoare instrumentală, în sensul că dezvoltă mult mai pregnant posibilitățile de dinamică a procesului de comunicare ca atare.

În decursul timpului au fost elaborate diverse **modele de comunicare**. În continuare vom prezenta unele dintre acestea.

Schema lui Laswell⁸ prezintă într-o manieră foarte simplificată procesul de comunicare, concepută să răspundă la cinci întrebări: *cine?*; *ce zice?*; *prin ce mijloace?*; *cui?*; *cu ce efecte?*. Această schemă își are originea în abordarea clasică a școlii behavioriste: schema stimul – răspuns. Comunicarea este văzută ca traseul unui stimul (informația) ce provoacă un răspuns (impactul asupra receptorului).



Figura 1.1 Schema lui Laswell

⁶ Osgood, E.C. (1987), *A vocabulary for talking about communication*, Penguin Books, p. 21.

⁷ Shannon, E.C.; Weaver, W. (1963), *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, p.12.

⁸ Laswell, H. (1948), *The structure and function of communication in society*. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas*, New York, Harper.

În anul 1949, *Claude Shannon*, inginer al companiei Bell Telephone, a pus la punct un model care să ajute la transmiterea în cel mai eficient mod a impulsurilor electrice. Acest model, cunoscut ca **modelul Shannon – Weaver** a devenit unul din modelele clasice ale procesului comunicării.

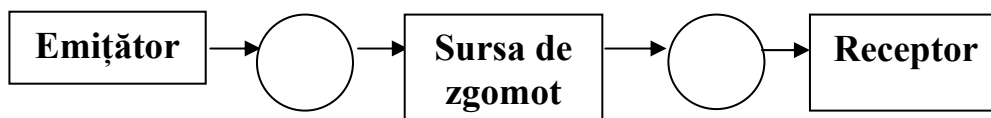


Figura 1.2 Modelul Shannon – Weaver

Phillip Clampitt denumește acest model „*abordarea săgeată*”. Acesta este utilizat de către o parte a managerilor într-un singur sens, pornindu-se de la premisa că ceea ce este clar pentru o persoană este la fel de clar și pentru ceilalți din jur. Însă, oricât de bine ar fi codificat mesajul, acest tip de comunicări eșuează de foarte multe ori.

În ciuda acestui fapt, trei sunt factorii majori⁹ care îi determină pe oameni să apeleze la un astfel de tip de comunicare:

- *Pregătirea tehnică* se referă la faptul că, datorită formării profesionale și a studiilor tehnice, care i-au obișnuit pe inginerii deveniți și manageri cu formule stricte, aceștia aplică aceleași metode și în cazul comunicării.

Urmarea acestei atitudini este o abordare matematică a întregului proces care, deși realistă din punctul de vedere al corectitudinii limbajului, se îndepărtează de un element foarte important al naturii umane și anume faptul că oamenii nu sunt receptori pasivi, ei având reacții diferite și, uneori, neașteptate.

- *Profesorii oratori*: pornind de la „*Retorica*” lui Aristotel, managerii care au avut profesori oratori, tind să abordeze acest proces din punctul de vedere al vorbitorului, transformându-și mesajele pe care trebuie să le transmită în adevărate discursuri.

Pentru ca aceste discursuri să-și atingă scopul fără a lăsa loc la interpretări, emitentul trebuie să stăpânească foarte bine această artă.

- *Predispoziția* pe care unii indivizi o au pentru „*abordarea săgeată*” în încercarea de a evita subiectivismul uman.

⁹ Filip, R.; Popa, I. (2000), *Management Internațional*, Ed. Economică, București.

Principala problemă a acestei abordări o constituie faptul că, oricât de bine ar fi formulat mesajul, există riscul ca acesta să nu fie receptat corespunzător, inexistența unui răspuns presupunând și incapacitatea de corectare a neînțelegerii.

La baza acesteia stau două premise greșite. *Prima* se referă la considerarea receptorului ca fiind pasiv. Însă acesta, din contră, după primirea mesajului îl procesează și îl abordează după propria sa interpretare. *A doua* premisă falsă este aceea că, întotdeauna, mesajul este format din cuvinte care nu pot avea decât un singur înțeles. Însă pentru ca acest lucru să se întâmple trebuie să se țină seama de contextul în care se realizează comunicarea.

Un avantaj important al acestui tip de comunicare este claritatea ideilor și a exprimării. Un alt avantaj este reprezentat de evitarea tergiversărilor și a discuțiilor inutile, putând avea o eficiență optimă în cazul în care receptorul folosește pentru decodare același sistem ca și emitentul.

Modelele lui Osgood și Schramm ce reprezintă „**comunicarea interactivă**”, consideră că o soluție optimă se poate obține în urma schimbului de idei (vezi fig. 1.3).

Condiția principală este că cei care comunică să fie compatibili, în sensul în care fiecare din ei deține propriile sale cunoștințe, obiceiuri, experiență proprie, toate acestea interacționând cu cele ale celuilalt participant. Cu cât aceștia au mai multe puncte comune, cu atât comunicarea este mai eficientă și mai ușor de realizat.

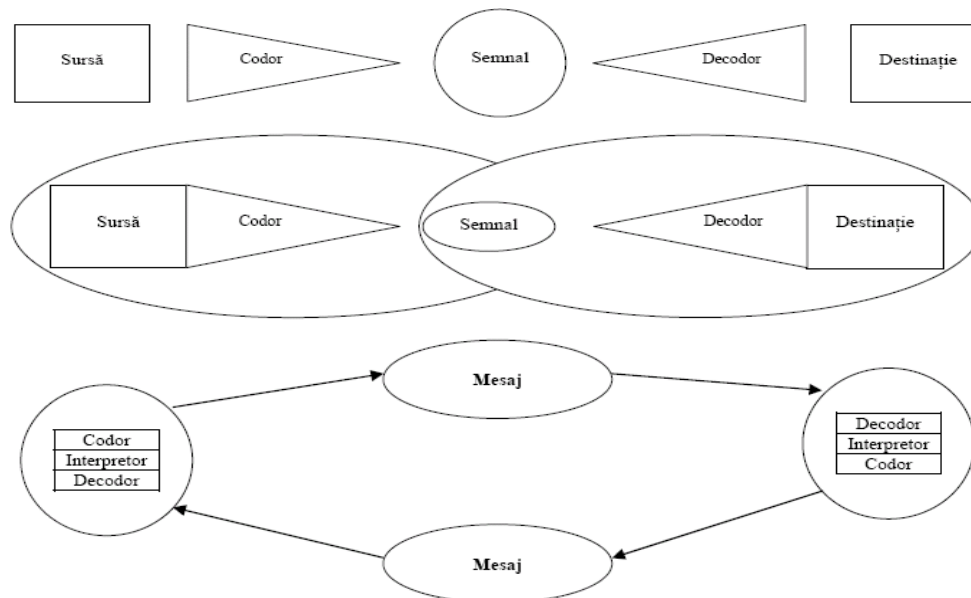


Figura 1.3 Modelele lui Osgood și Schramm

Sursa: Adaptare după Watson, J.; Hill, A. (1993), *A Dictionary of Communication and Media Studies*, third edition, Edward Arnold, London, p. 166.

Modelul comportamental

Inițiat de Campbell și Level în lucrarea *A Black Box Model of Communication*, modelul susține că „...emițătorul trebuie să determine în primul rând comportamentul dorit din partea receptorului”¹⁰.

Datorită faptului că studiază comportamentul final al receptorului, acest model a fost denumit modelul comportamental. Modelul este unul complex, uneori derutant, aspectul cel mai important fiind interpretarea simbolică atât pentru emițător cât și pentru receptor; aceasta se referă la faptul că:

- 1) sensurile nu pot fi impuse de altcineva unei persoane;
- 2) fiecare persoană dă o interpretare proprie stimulilor recepționați pe baza propriei experiențe și a cadrului de referință.

Acest model acordă o atenție specială „comportamentului dorit”, identificat de la început de emițător și „comportamentului rezultat” la receptor.

¹⁰ Campbell, D. P.; Level, D. (1985), *A Black Box Model of Communications*, Journal of Business Communication, vol. 22, nr. 3, pp. 37-47.

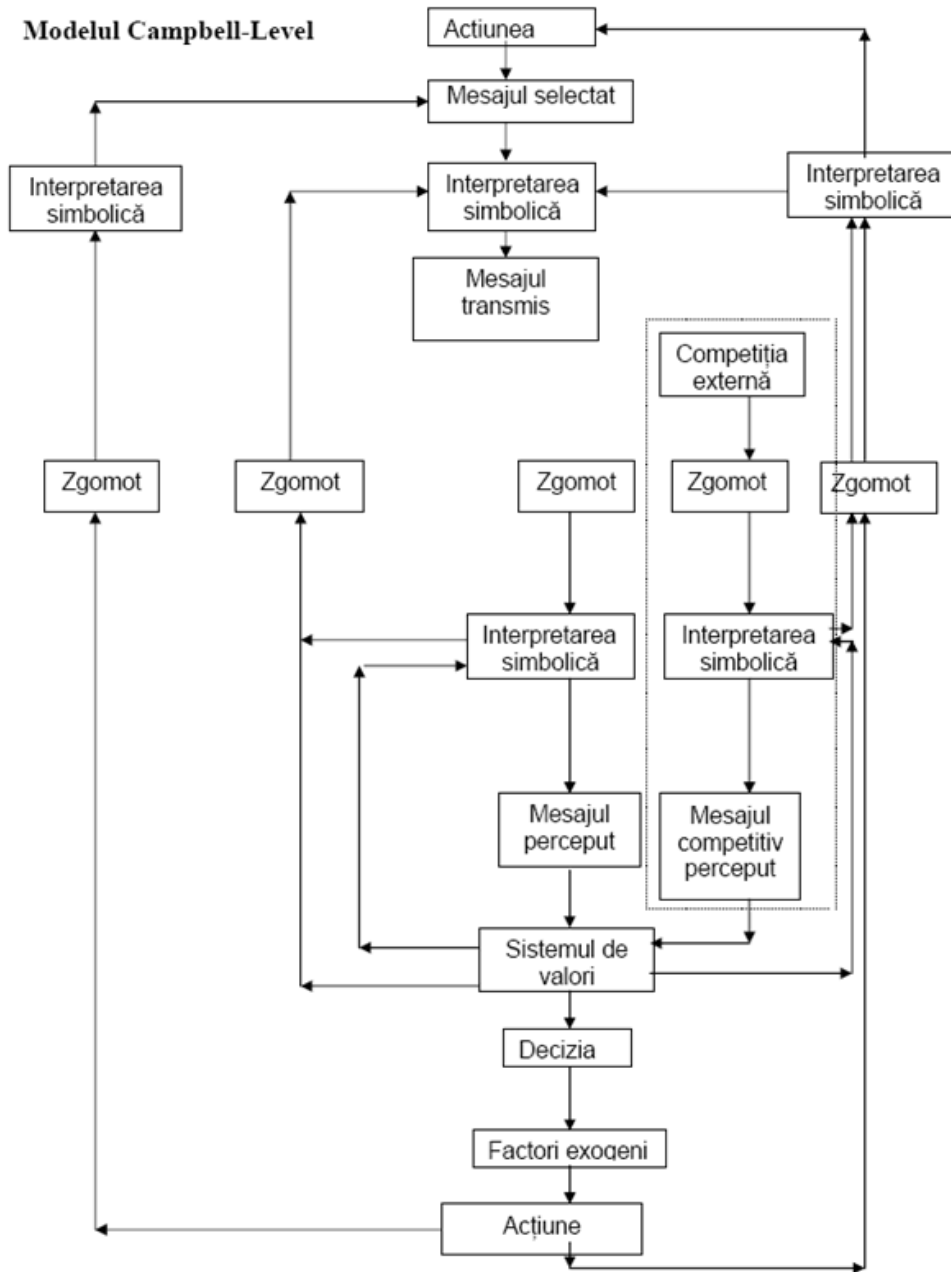


Figura 1.4 Modelul Campbell-Level

Modelul Prutianu

În viziunea profesorului Ștefan Prutianu¹¹, comunicarea umană implică elemente noi, care completează ceea ce am prezentat până aici și oferă o imagine nouă a acestui proces.

Emisia-recepția, ca și codificarea-decodificarea se află în strânsă legătură cu *competența* celor doi parteneri de a comunica, de a face transfer de informații, de a formula și de a înțelege mesaje.

Comunicarea verbală, scrisă ca și cea nonverbală implică instruire, educație, tradiție, obiceiuri, cultură și bineînțeles limbaje. De toate acestea depinde competența în comunicare, rezultantă cu un mare grad de complexitate al unei multitudini de factori, de o mare diversitate.

În concepția profesorului Prutianu, pe lângă răspunsul personal, mai apare **răspunsul propriu-zis**, care ar fi, în opinia noastră, **efectul** procesului de comunicare desfășurat.

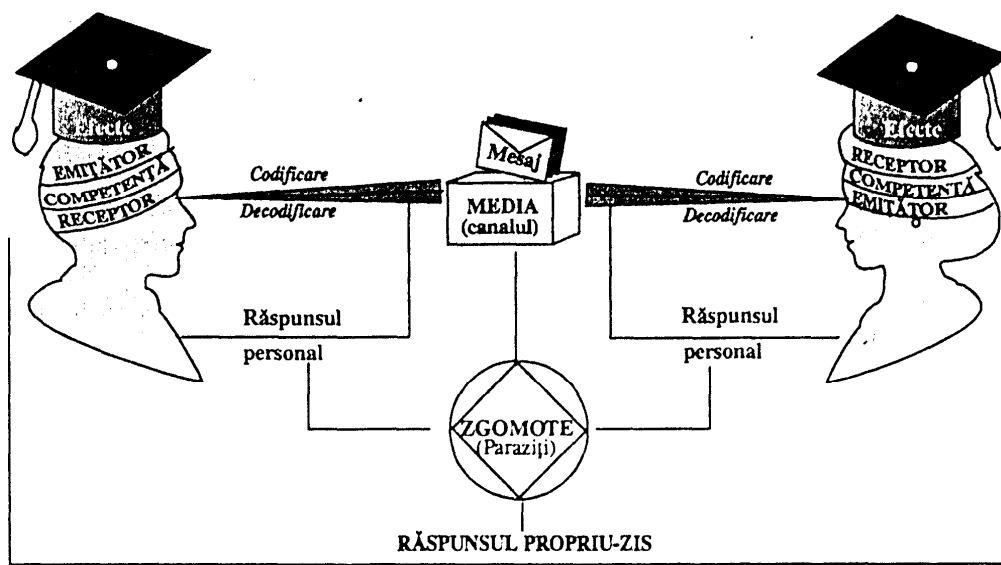


Figura 1.5 Modelul general al comunicării umane

Sursa: Prutianu, Șt. (2000), *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Polirom, Iași, vol.I. Comunicarea, pp. 10-42.

¹¹ Prutianu, Șt. (2000), *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Polirom, Iași, vol.I. Comunicarea, pp. 10-42.

1.1.2. Particularități, funcții și niveluri ale comunicării

În ceea ce privește comunicarea umană aceasta se poate realiza la nivel:

- **intrapersonal**

Comunicarea interpersonală are loc atunci când individul vorbește cu sine însuși, ascultând – și “vocea interioară”. Astfel el învață să se autocunoască, învață să se judece pe sine și să se autoevalueze. Se întreabă și răspunde; gândește, reflectează și analizează. De asemenea, în acest proces individual evaluează deciziile proprii sau repetă mesajele destinate altora. Acest tip de comunicare este necesară și importantă atât pentru echilibrul psihic cât și pentru cel emoțional.

- **interpersonal**

Comunicarea interpersonală se referă la dialogul nostru cu celălalt. Ne ajută să-i cunoaștem pe semenii noștri și pe noi, prin reflectarea imaginii acestora despre noi. Comunicarea interpersonală este baza unor relații umane sau din contră, este cauza distrugerii acestora.

Acest tip de comunicare ocupă un loc aparte în ierarhia tipurilor de comunicare, deoarece prezintă, mai mult decât oricare dintre acestea, calitatea de a influența opiniile, atitudinile sau credințele oamenilor.

Obiectivele comunicării interpersonale ar fi: autocunoașterea, descoperirea lumii exterioare, stabilirea și menținerea de relații semnificative cu alte ființe umane.

- **de grup**

Comunicarea de grup este o altă ipostază a comunicării interpersonale, ce presupune de astă dată mai mult de doi participanți. Limita superioară variază de la caz la caz, dar pentru a fi considerate tipice pentru această formă de comunicare, grupurile au cel mult 10 participanți a căror comunicare nu este în nici un fel îngădită sau cenzurată. Când numărul membrilor crește mult peste această valoare, grupul are tendința de a se fragmenta în subgrupuri care continuă să rămână conectate, însă schimbul de replici este îngreunat.