

## Comunic, deci exist

Când avem nevoie de ceilalți, comunicăm. Dar, la drept vorbind, când n-avem nevoie?

Când nu ne înțelegem, negociem. Dar, la drept vorbind, când ne înțelegem?

Suntem oameni, fel de fel. Felurite sunt și comportamentele prin care obținem ceea ce ne trebuie, dorim și vrem de la ceilalți.

Există un fel de oameni care nu-și dau prea bine seama că au nevoie de ceilalți. Fie n-o conștientizează, fie refuză această nevoie. Ei comunică puțin. Se repliază, se închid în sine și își spun adesea în gând: „N-am nevoie de dragostea lor. Nici de respectul lor. N-am nevoie să mă salute. N-am nevoie să-mi vorbească, să mă asculte, să mă mângâie”. Când au nevoie de tandrețe, de pildă, ei ignoră această nevoie. Ba, mai rău: o înăbușă, o neagă, o refulează. Cel mult, își oferă automângâiere și surogate. Tind să renunțe la ceilalți, să-i evite, să-i ocolească. Se scufundă în propria persoană, dar, uitând de ceilalți, uită de sine.

*...Apoi, găsesc ușor calea mai scurtă către nebunie.*

Un alt fel de oameni sunt cei care conștientizează și recunosc nevoia de ceilalți, dar rămân pasivi. Nu iau inițiativa unui contact, nu trec la acțiune. Așteaptă ca deciziile să le ia alții în locul lor. Nu aleg, așteaptă să fie aleși. De pildă, ei conștientizează nevoia de tandrețe, de contact, de relație, dar așteaptă. Așteaptă. Așteaptă pe Făt-Frumos sau pe Ileana Cosânzeana să rezolve problema. Uneori, vine câte cineva. De cele mai multe ori, așteptarea rămâne zadarnică, paralizantă.

*...Și găsesc ușor calea mai scurtă către singurătate, tristețe, depresie.*

O a treia categorie o alcătuiesc oamenii care cer altora să le rezolve problemele. Cine cere nu pierde... La urma urmei, ei ies din pasivitate și acționează cumva, chiar dacă o fac parazitar. Cu inocență, cu îndrăzneală, cu tupeu, ei cer de la ceilalți ce le trebuie. Când au nevoie de tandrețe, ei nu așteaptă pasivi. Scriu o epistolă. Bat la o ușă. Pun mâna pe un telefon:

„Salut. E sâmbătă după-amiază și n-am nici un program. Mi s-a urât singur(ă) în casă, la televizor. Am putea ieși împreună? Treci pe la mine?”. Ideea care-i animă e simplă: „Cere și ți se va da... Poate da, poate nu”. Își asumă riscul unor refuzuri și umilințe, dar pot fi consecvenți. Chiar nerușinați. Bat până li se deschide. Evident, șansele de a obține ce au nevoie cresc.

*...Și asta poate fi o cale umilă de supraviețuire.*

O altă categorie o formează cei care iau ce au nevoie de la ceilalți cu de-a sila, fără consimțământul lor. Ignoră și eludează morala și legea. Cu scrupule mai mult sau mai puțin derizorii, își împlinesc trebuințele prin forță brută, violență, dominație, șiretenie. Ei lovesc, fură, mint, violează sau manipulează cu rea-credință. Cum ies gunoaiele deasupra apelor, așa și ei, la vremuri tulburi, ies în față și încropesc o opulență jengoasă. Unii ajung chiar miliardari de carton. Dar nu durează.

*...Cel mai adesea, găsesc calea scurtă către oprobriu public, pușcărie și excomunicare.*

În sfârșit, vine și rândul celor activi, cu spirit de învingător și hotărâți să-și ia viața în propriile mâini.

Primul lucru prin care se deosebesc de categoriile deja menționate este acela că sunt creativi și harnici. Unii chiar foarte creativi și harnici. Se aștern pe muncă și creează bunăstare.

Al doilea lucru care-i deosebește de ceilalți este acela că încep prin a oferi, și nu prin a cere. Ei dau mai întâi, conștienți că nu pot reuși în afara relațiilor cu ceilalți. Dar nu dau degeaba. Nu dau de pomană. Dau la schimb. Dau pentru a primi. Adesea, oferă celorlalți chiar ceea ce au nevoie să primească ei înșiși. În gândul lor, spun cam așa: „Pentru că am nevoie de atenție, voi oferi atenție. Am nevoie să fiu ascultat(ă) și ascult. Salut ca să fiu salutat(ă). Am nevoie de tandrețe și încep prin a oferi tandrețe. Am nevoie de prietenie și încep prin a oferi prietenie. Am nevoie de sinceritate și încep prin a fi sincer(ă)”. Relațiile interumane sunt, fundamental, relații de schimb. Mizând pe reciprocitate, adevărații parteneri de relație nu mai pot distinge între cine dă și cine primește.

Un al treilea lucru care-i deosebește pe aleși este acela că și-au dezvoltat simțul comunicării interpersonale. Se pricep incredibil la oameni și investesc bani, idei sau sentimente doar în cei care merită. Ei nu dau oricui. Nu dau leneșului, pentru că ar trândăvi și mai tare. Nici bețivului, pentru că ar bea și mai mult. Nici ticăloșilor, pentru că sunt de rea-credință. Ce au să ofere la schimb? Aleșii investesc sentimente, idei și bani în cei activi, harnici, creativi. De la ei, ce-au dat se poate întoarce îndoit, înzecit, însutit. Să ne limităm la doar trei exemple de super-succes: Henri Ford, Bill Gates și

Gabriel Garcia Marquez. Nu le-a picat nimic din cer. N-au cerut de pomană. N-au furat pe nimeni. Uzinele lui Ford au dat de lucru la mii de oameni harnici. Microsoft a dat șanse la milioane de oameni creativi. Iar proza lui Marquez a fericit milioane de cititori. Ei au dat mai întâi. Au dat enorm. Au dat genial. Au găsit calea imperială.

*...Creând, oferind și primind, la schimb, în relație cu ceilalți, suntem deja pe drumul cel bun.*

Gata cu retorica! M-am tot întrebat, mărturisesc, în care categorie mă aflu, cu adevărat. Pe care dintre căi o băătoresc mai adesea? Răspunsurile n-au fost chiar cele pe care le doream. M-am regăsit mai zgârcit, mai frustrat, mai puțin deschis și cu zâmbetul mai fals decât credeam. Parcurg fragmente de comportament care mă expediază ba într-o categorie, ba în alta. Ca și tine, poate, nu sunt constant. Totuși, personalitatea noastră e definită prin comportamentele repetitive, ce revin sistematic, azi, mâine, săptămâna viitoare, de-a lungul anilor. Cele care apar accidental nu ne definesc cu adevărat. La urma urmelor, nici un nărav omenesc nu ne este străin, la modul absolut. Norocul nostru că prin voință și trudă se pot ține comportamentele sub control. Acest lucru, desigur, nu obligă la nimic. E doar o temă de meditație.

Dincolo de ceea ce gândesc și ce spun, majoritatea oamenilor pe care-i cunosc manifestă un comportament individualist rațional. Practic, fiecare urmărește binele propriu, dar, în mod rațional, înțelege că poate să-și atingă scopurile numai și numai prin relaționarea cu ceilalți. În economie, de altfel, lucrurile merg bine atât timp cât oamenii înțeleg că propria bunăstare depinde de felul în care-i tratează pe ceilalți oameni.

Bună să-ți fie inima, cetitorule! Zâmbetul fluture pe chipul tău!

*Autorul*



## CAPITOLUL I

### **Proxemica, limbaj ascuns al distanțelor interumane**

La circ, pentru a lua *teritoriul* în stăpânirea sa, dresorul de tigri intră în arenă înaintea fiarei. Animalul intrat acolo după dresor găsește arena deja înstăpânită. Pe „teritoriu străin” va fi mai puțin agresiv și mai ușor de supus. Când jivina intră prima, instinctul teritorialității pune pielea dresorului în primejdie.

Din motive similare, mai bine rafinate, sportivii sunt pe teren propriu ceva mai buni, ceva mai tari decât în deplasare.

Negociatorii și diplomații știu aceste lucruri din instinct și din experiență. Le-ar plăcea să poarte tratative mai curând acasă, pe teren propriu, decât pe terenul adversarului. De cele mai multe ori, vor alege un teren neutru. Șefii megaputerilor negociază mai curând la Geneva, Reykjavik sau în Malta decât pe teritoriul uneia sau alteia dintre țările lor. Au negociat cândva la Yalta, pe pământ slav. Au văzut roșu.

#### **▣ Spațiul și relațiile interumane**

În termeni de dicționar, ramura științelor comunicării preocupată de influența „distanțelor interumane, a orientării și a relațiilor spațiale asupra comunicării interpersonale” se numește *proxemică* (O’Sullivan, 2001, p. 265). Fondatorul ei, antropologul american *Edward T. Hall*, a demonstrat că amenajarea spațiului și jocul distanțelor influențează semnificativ raporturile interindividuale din lumea vie. Raporturile interumane rămân sub imperiul acelorași influențe. În plus, acțiunea lor se manifestă cu precădere la nivelul inconștientului.

Așa stând lucrurile, o judecată pragmatică conduce imediat la ideea că primii pași inteligenți în construirea unei bune relații interpersonale privesc amenajarea spațiului adecvat relației, alegerea plasamentului oportun, a distanței potrivite și a orientării corecte față de interlocutor.

#### ▣ Un loc sub soare

Dacă spionezi o plajă de la fereastra hotelului, din zori până când soarele se înalță binișor, observi cum vilegiaturiștii sosesc rând pe rând și prima lor grijă pare a fi aceea de a căuta un loc liber și de a-l marca drept teritoriu individual sau de grup restrâns. Distanțele dintre aceste „teritorii” scad treptat, pe măsură ce plaja se aglomerează. De regulă, fiecare nou-venit are tendința de a ocupa o poziție cât mai „centrală”, cam la jumătatea distanței dintre pozițiile deja ocupate. La fel se comportă și nou-veniții la bibliotecă, la restaurant sau la stadion, ca și coloniile de păsări de mare care populează o faleză.

Dorința de apropiere de ceilalți depinde de măsura în care oferă sentimentul de siguranță. Această observație are doar un caracter general, deoarece apropierea pe care o dorim între noi și ceilalți depinde de nenumărate alte lucruri. Conjunctural, pe plajă, accesul la apă și provocarea sexuală ar putea prevala asupra sentimentului de securitate.

Ființele umane, ca și oricare alte viețuitoare, vor evita atât distanțele prea mici, cât și pe cele prea mari față de ceilalți membri ai propriei specii. Distanțele prea mici apar ca expresii ale invaziei și agresiunii. Dacă le încalcă întâmplător, oamenii se simt obligați să-și ceară scuze. În schimb, distanțele prea mari apar ca expresii ale însingurării și izolării sau ale disprețului și repulsiei față de un vecin (Dinu, 1997, p. 218).

#### ▣ Distanța potrivită cu natura relației

În iernile geroase, porcii spinoși se adună în turme și, la început, se înghesuie unii în alții, căutând căldura celorlalte trupuri. Cu cât se apropie mai mult, cu atât le este mai cald, dar țepii aspri încep să rănească. Pentru că doare și, uneori, curge sânge, ei încep să ia

distanță. Însă atunci când s-au îndepărtat prea mult, gerul pătrunde în spațiile goale și îi îngheață din nou. Pentru a se încălzi, ei se apropie iarăși, dar mai puțin decât prima dată. Apoi, se îndepărtează din nou... Treptat, ei învață să găsească *distanța potrivită*, anume aceea la care nici nu le este frig și nici nu se rănesc unii pe alții. Între oameni, ca și între multe alte viețuitoare, efectul de apropiere-distanțare funcționează cumva în același mod.

Am început cu povestea adevărată a unei mici comunități de porci spinoși (Birkenbihl, 1999, p. 161) cu intenția de a induce în mintea cititorului o imagine-metaforă sugestivă pentru jocul distanțelor dintre indivizii unei specii. Avem acum și o semnificație intuitivă pentru conceptul de *distanță potrivită*.

În mod mai mult sau mai puțin conștient, oamenii (ca și animalele, desigur) resimt nevoia unui anume „teritoriu” individual, un fel de spațiu vital și de manevră în interiorul căruia se simt mai în largul lor, în siguranță. Instinctul teritorialității, atât de vizibil la animale, nu a dispărut nicidecum la om. Se manifestă doar mai nuanțat și mai subtil.

*Oamenii se comportă ca și cum ar purta în jurul corpului niște învelișuri concentrice, invizibile cu ochiul liber, a căror invazie nu este îngăduită oricând, oricum și oricărui intrus perceput ca nedorit sau periculos.*

Experții în limbajul trupului, precum Claudia Schafer din Germania, consideră de la sine înțeles faptul că spațiul propriu-zis al corpului uman este determinat pornind de la volumul ocupat prin „întinderea membrelor în condiții normale, fără a modifica poziția în care se află persoana avută în vedere”. Acest spațiu se numește *kinosferă subiectivă* sau spațiu personal. Spațiul comun se află în afara kinosferei subiective. În plus, acest spațiu comun mai conține o extensie a kinosferei subiective, formată din învelișul imediat care face posibilă efectuarea mișcărilor corpului și care se numește *kinosferă obiectivă*.

Îți amintești experimentul cu magneți, la ora de fizică din clasele mici? Luam unul într-o mână, altul în cealaltă și îi apropiam treptat. La început, pe când mâinile erau îndepărtate și distanța dintre magneți cam mare, nu sesizam forțe de interacțiune între ei; magneții

nu se atrăgeau și nici nu se respingeau unul pe altul. Treptat, pe măsură ce îi apropiam, începeau fie să se atragă, fie să se respingă. Forțele de interacțiune împingeau mâinile într-o direcție sau alta. Concluzia imediată era aceea că interacțiunea există, iar distanțarea o slăbește și apropierea o intensifică.

Forțând cumva analogia, vom cochetă cu ideea că oamenii seamănă cu magneții de la ora de fizică. Dincolo de conștient și rațiune, în interiorul proceselor de comunicare nonverbală, oamenii manifestă un anumit magnetism personal. În mod spontan, între două persoane iau naștere diverse forțe de atracție sau de respingere, insesizabile la nivel conștient. Ca și în cazul magneților, interacțiunile se intensifică sau slăbesc invers proporțional cu distanțele fizice dintre persoane. Manifestările conștiente ale acestor interacțiuni interpersonale îmbracă haina preferințelor și a respingerilor reciproce sau unilaterale. Preferințele vor stimula tendințele de apropiere, iar respingerile le vor alimenta pe cele de distanțare.

*Consecința surprinzătoare ar fi aceea că, indiferent dacă este vorba de preferințe sau de respingeri, forța lor se intensifică odată cu diminuarea distanțelor interumane ; manifestările acute apar în starea de proximitate.*

În mod natural, tendința de a selecta „distanțe proximale” se va manifesta spontan doar între acele persoane compatibile și disponibile către dezvoltarea unor relații profunde.

Un studiu aflat la îndemână pare a fi încă o dovadă în acest sens. În disertația de master în management sportiv, Ana Bulache, antrenora unei echipe de handbal din Piatra-Neamț, a investigat factorii de coeziune a echipei sale. În mod oarecum surprinzător, manifestările cu adevărat relevante pentru coeziune s-au dovedit cele de natură proxemică și a limbajului trupului. Astfel, indicatorii ilustrativi pentru coeziunea echipei pe care a putut conta în mod ferm au fost : *intensitatea privirii, lărgimea zâmbetului, orientarea și distanța interpersonală, sincronizarea gesturilor, întinderea mâinii, atingerea, îmbrățișarea și sărutul*. Au un avantaj uriaș : pot fi observați, fotografiați și filmați, adică vizualizați și „măsurați”. Axa de sprijin a performanței echipei s-a insinuat în relația de proximitate și sincronie a cel puțin două sportive. Ele se mișcă și gesticulează sincron, de parcă s-ar afla în rezonanță și ar oscila în comun.





**Figura I.1.** *Proximitate și sincronizare*

Cu cât acordul și afinitatea dintre ele sunt mai intense, cu atât se sincronizează mai bine în gesturi și în jocul din teren. Dincolo de faptul că împărtășesc prietenește valori și opinii, cele două sportive tind să restabilească proximitatea, în mod spontan. Atingerile și invaziile zonei intime reprezintă modalități prin care își manifestă încrederea în sine și în echipă. Lovirea reciprocă a palmelor din timpul jocului (gest frecvent în jocurile de echipă) le revigorează.



**Figura I.2.** *Proximitate*

În sala de sport, corpul arcuit, gâtul întins și capul plecat al uneia către cealaltă constituie semnale de optimism și bune auspicii pentru meciul în curs. Echipa funcționează mai bine sau mai prost în funcție de cum cele două colege de echipă sunt mai curând sincrone și apropiate fizic sau mai curând reticente la proximitate, atunci când afișează posturi și gestică independentă. Instantaneele surprinse în figurile I.1-I.3 spun mai mult decât cuvintele și stau drept subtilă mărturie.



**Figura I.3.** *Proximitate*

În opoziție cu cele ilustrate mai sus, atunci când membrii unui grup întrețin relații oficiale, indifferente și reci, ei selectează în mod spontan distanțarea fizică și asincronia gesturilor. În mod aparent paradoxal, manifestările ostile și dușmănoase vor putea selecta din nou proximitatea, mergând până la lupta corp la corp. Aceasta pentru că nu sunt relații neutre.

Pe de o parte, cumva de la sine, lipsa proximității induce distanțarea afectivă, indiferența și dezacordul de interese, opinii, credințe. Pe de altă parte însă, simpla existență a proximității nu implică în mod necesar și suficient apropierea afectivă, sincronizarea gestuală și acordul de interese, opinii, credințe.

În egală măsură, am putea discuta atât despre un gen de disconfort cauzat de proximitatea excesivă, cât și de un alt gen de disconfort, cauzat de îndepărtarea interumană. În ambele cazuri, corpul nostru va suna un clopoțel de alarmă, va acuza un dezechilibru pe care mintea îl va ignora sau nu. Simțim gustul la fel de amar al părăsirii sau invaziei, atunci când rude, prieteni, iubiți, iubite pleacă peste mări și țări, atunci când se îndepărtează supărați spre celălalt colț al camerei sau capăt al mesei și canapelei, ca și atunci când nu mai avem aer și spațiu, înghesuiți de aceleași persoane.

Distanța potrivită între oameni pare a fi doar un fragil *echilibru între apropiere și depărtare*, mereu schimbător de la o situație la alta și de la un tip de relație la alta. Conștient sau doar instinctiv, în căutarea acestui echilibru „dansăm” neîncetat pe lângă ceilalți, înainte și înapoi, în avans sau în retragere, ocolind și dându-ne într-o parte sau în alta.

„Ochii care nu se văd se uită” de la sine, dar cei care „se văd” nu se iubesc neapărat de la sine. Totuși, cei care „se văd” au o șansă în plus de a se iubi.

*Antrenamentul nr. 1*  
**Audiența neprogramată**

Exercițiul propus este un joc dramatic, din genul psihodramei. Doi actori voluntari vor improviza câteva situații de comunicare în care un solicitant, A, contactează un ofertant, B.

Rolul A (la alegere) :

- Directorul unei companii ce are filiale în mai multe localități, dar se confruntă cu probleme cauzate de migrarea personalului de la o filială la alta.
- Decanul unei facultăți ce are spații de cazare în cămine studențești, dar nu acoperă toate solicitările.

Rolul B (corespondent celui ales pentru A) :

- Un muncitor care solicită schimbarea locului de muncă într-o altă filială, în altă localitate.
- Un student care solicită loc în cămin, invocând motive excepționale de natură socială, pentru că nu îndeplinește criteriul mediei anuale.

*Precizări :* Întâlnirea celor două personaje are loc în afara programului de audiențe. A nu poate fi obligat să-l primească și să-l asculte pe B. Pur și simplu, B s-a furișat pe lângă secretara care l-a scăpat în biroul șefului. La masa lui A nu este scaun liber, dar sunt câteva scaune în încăpere, lângă un perete. „Actorii” au libertatea totală de a-și face rolul cum cred ei de cuviință.

Publicul va monitoriza limbajul trupului și jocul distanțelor între A și B. În final, va face comentarii ad-hoc asupra comportamentelor interlocutorilor. B rămâne sfios lângă ușă sau invadează? Departe sau aproape? Sfios sau fricos? Are curaj sau tupeu? Ocupă loc pe scaun? Cum anume? Aceste comportamente influențează cumva rezultatul întrevederii?



### ▣ ...Și diplomații dansează, nu-i așa ?

Fiecare tip de relație interumană implică un anumit set de reguli specifice de organizare a spațiului și a distanțelor interpersonale. Încălcarea acestor reguli și conduite poate genera disconfort, stingherală, nervozitate și conflict.

Nevoia de spațiu personal variază de la o persoană la alta, de la o profesie la alta, de la un popor la altul, de la o cultură la alta și de la un context social la altul. Oamenii care trăiesc la țară, în spații largi, au nevoie de distanțe interpersonale mai mari și vin mai puțin aproape decât cei de la oraș. Japonezii, înghesuți pe insule mici, în mari aglomerații urbane, reduc distanțele interpersonale și vin mai aproape decât exponenții multor alte popoare. Un studiu recent, citat de Susan Quilliam, indică faptul că, în Porto Rico, două cunoștințe care petrec un ceas împreună se ating în medie de 180 de ori. În Florida, același lucru se întâmplă o singură dată, iar la Londra nu se întâmplă deloc.

---

Antropologul american E. T. Hall descria o întâlnire la sediul ONU, între un diplomat englez și altul arab, aproximativ în termenii următori : *englezul se oprește la 3-4 pași în fața arabului, pentru a-i vorbi. Arabul se mai apropie doi pași. Surprins, diplomatul englez se retrage un pas înapoi. Suportă greu răsuflarea și privirea arabului. În schimb, arabul nu suportă „prăpastia” creată între ei. Fiecare caută distanța potrivită pentru comunicare, din punctul său de vedere. Englezul se retrage, gândind că arabul este „îndrăzneț”. Arabul se apropie, gândind că englezul este distant și..., doi pași înainte, unul înapoi, „valsul ONU” continuă.*

Filmată și, apoi, redată cu viteză mărită, scena de mai sus a dovedit că arabul l-a „fugărit” pe englez câteva minute, devenind o mostră concludentă pentru dificultățile comunicării interculturale, în care interlocutorii vin cu percepții diferite asupra proximității interumane.

Limbajul proximității poartă semnificații contradictorii. Proximitatea consimțită semnifică atracție reciprocă, cooperare, prietenie, iubire, intimitate. Cea nedorită, impusă cu forța, ascunde agresiune și ostilitate. Dincolo de aceste extreme însă, ființa umană tânjește iremediabil după proximitate și intimitate. Manifestările pot fi atât de subtile încât, adesea, rămân inconștiente, ascunse.

Practic, distanțele psihologice și afective se traduc în mod spontan în distanțe fizice. Experiența comună ne învață un fapt simplu și concludent: când are vești, intenții și sentimente bune, interlocutorul vine spontan mai aproape. Când are vești proaste, face spontan un pas înapoi sau un gest de retragere.

#### ▣ Pe banca din parc

Simpla observație a unei bănci din parc poate oferi o reflectare sugestivă a corespondenței dintre disponibilitatea afectivă a unei persoane și distanța fizică pe care, în mod spontan, va tinde să o semnaleze între ea și „restul lumii”.



**Figura I.4.** Disponibilitatea afectivă pe banca din parc

Persoana care dorește să rămână singură, indisponibilă afectiv să împartă banca cu altcineva, va tinde să ocupe mai curând poziția centrală, locul numărul 1. Semnalizarea sa, conștientă sau nu, va fi de genul: „Vreau să fiu singură! Nu ești bine venit”. Mesajul va fi decodificat de alte persoane care, conștient sau nu, vor evita să se așeze. Persoana indisponibilă și acaparatoare va continua să rămână singură pe bancă.

Locul numărul 3 va tinde să fie ocupat mai curând de o persoană care nici nu-i dispusă să angajeze o discuție cu altcineva și nici nu cutează să ocupe singură toată banca. Semnalizarea sa e una de genul: „Te poți așeza, dar ia distanță; ai un loc liber la celălalt capăt. N-am chef de discuții”. Dacă o altă persoană se va așeza pe aceeași bancă, foarte probabil, va ocupa celălalt loc numărul 3.

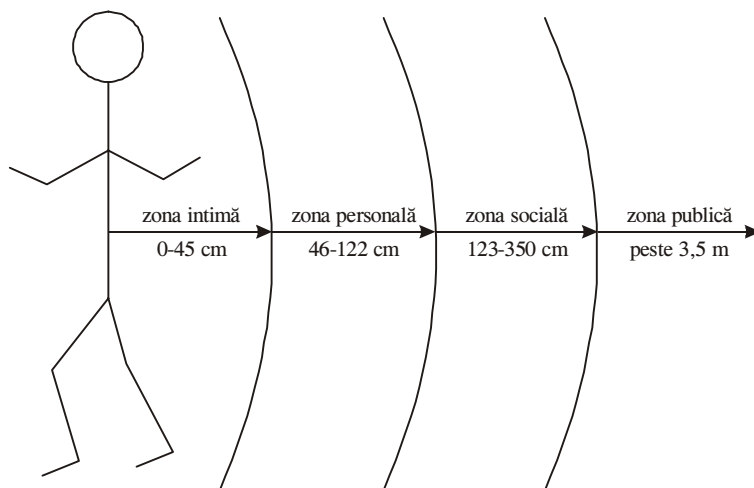
Persoana disponibilă afectiv, care fuge de singurătate, va ocupa mai curând locul cu numărul 2. Ea va lăsa exact atâta loc liber cât

să sugereze nou-venitului să se așeze alături și aproape, pe celălalt loc numărul 2, bun pentru contact și relație. Dacă persoana „așteptată” se va așeza exact pe locul pe care este „invitată”, va semnala faptul că este disponibilă afectiv. Foarte probabil, persoanele așezate pe locurile numărul 2 doresc să stabilească un contact apropiat și semnalează altor persoane faptul că teritoriul este deja înstăpânit.

### ▣ Zone și distanțe interpersonale

Părintele proxemicii, E.T. Hall, a afirmat explicit faptul că „cea mai mare parte a timpului, jocul distanțelor interpersonale scapă controlului conștient” (1971, p. 142). Aserțiunea nu l-a împiedicat însă să ne propună conștientizarea jocului „distanțelor interpersonale” prin patru zone și distanțe interpersonale cu semnificații cvasiuniversale pentru ființa umană: zona intimă, zona personală, zona socială și zona publică.

Pentru a descifra semnificațiile particulare ale acestor categorii de distanțe fizice interumane, vom cartografia spațiul imediat înconjurător al persoanei în patru straturi concentrice. Apoi, vom evalua maniera în care ele o apropie sau o despart de alte persoane.



**Figura I.5.** Zone și distanțe interpersonale

### ▣ Zona intimă

Zona intimă (0-45 cm) este primul înveliș invizibil imediat în jurul trupului, gros cam de o jumătate de braț. Îl apărăm „dând din coate”. Doar protejați de intrușii aflați în afara acestui înveliș ne vom putea simți în siguranță și la nivel inconștient. În mod paradoxal, zona intimă este atât spațiul proxim al dansului intim, al mângâierilor și sexului, cât și al agresiunii fizice și al luptei corp la corp.

*Suprema condiție pentru a permite de bunăvoie accesul în zona noastră intimă este încrederea, sentimentul de securitate* (Birkenbihl, 1999). Asta nu înseamnă că în zona intimă pătrunde oricine inspiră încredere, ci faptul că, dacă lăsăm pe cineva de bunăvoie în această zonă, o facem pentru că avem încredere. Abia peste fundamentul securității vor interveni nevoia fiziologică și dorința psihologică de intimitate. Tânjim după proximitatea celor dragi, dar îi ținem la distanță dacă nu oferă siguranță.

Englezoaica Susan Quilliam, psiholog specializat în limbajul trupului, admite ferm faptul că „gradul de apropiere de alții, dorit de noi, depinde de măsura în care ei ne inspiră un sentiment de securitate”. Desigur însă, cotidian, zona noastră intimă va fi invadată și de persoane cărora nu le permitem de bunăvoie acest lucru. Invazia ca atare nu ne încalcă doar „teritoriul”, ci și nevoia de a decide singuri cu cine să fim „intimi”. Persoanele aflate în poziții dominante invadează cu ușurință zona intimă a subalternilor și anturajului; profesorii se apropie, ating și privesc peste umărul elevilor, de exemplu. Persoanelor supuse, timide sau aflate în poziții subalterne le este inaccesibil acest lucru.

Pe această idee, Vera Birkenbihl promovează regula proxemicii după care „cineva care desconsideră zona intimă a unei persoane desconsideră și persoana ca atare”.

Din instinct, asemenea majorității speciilor cunoscute, omul își apără cu strășnicie zona intimă de invazia intrușilor. Violurile și agresiunile fizice pot face ravagii la nivel psihologic. Suportăm cu dificultate semenii antipatici în această zonă. Când unii părund în ea fără voia noastră, ne simțim stingheriți, iritați, presați, amenințați. În plan psihic, ne plasăm în poziție ofensivă sau defensivă, după cum instinctul de conservare comandă atacul sau fuga. Într-un fel

oarecare, corpul sună alarma la orice invazie a intrușilor : senzații dureroase în interior, tremur, gol în stomac, reacții alergice pe piele, emoții amestecate de teamă și furie. Conștient sau nu, încordăm mușchii, batem în retragere, ferim în lături, ne încruntăm sau facem gesturi aluzive care-i alungă pe intruși. Organismul începe să producă hormoni de luptă, de natura adrenalinei și noradrenalinei (Birkenbihl, 1999). Este și motivul pentru care, deși o acceptăm conștient, aglomerația din lift, tramvai sau tren ne incomodează, irită și obosește. Când nu putem nici lupta și nici evada, „hormonii de stres” se acumulează, ca o toxină care înrăutățește rapid starea fiziologică generală a organismului.

În zona intimă, predomină comunicarea tactilă (canal kinestezic) și olfactivă. Zona intimă este influențată semnificativ de mirosuri ; agresivitatea lor și lipsa de igienă dau efecte de distanțare. Comunicarea orală aproape că nu funcționează ; e locul potrivit mai curând pentru șoapte, sunete nearticulate și manifestări vocale fără conținut verbal.

Adesea, celor pe care îi întâlnim prima oară le întindem mâna ca pe o „proptea” ce-i ține la distanța brațului întins. Femeile le permit străinilor sărutul mâinii întinse, dar nu și al brațelor sau gâtului. Mâna va fi cu atât mai întinsă și trupul va lua mai mare distanță cu cât persoana care le sărută le este mai nesuferită. În schimb, mâna se îndoaie tot mai mult și trupul reduce distanțele cu cât persoana le place mai tare. Prin jocul acestor distanțe fizice, generate inconștient, putem estima gradul de atracție/respingere interpersonală. Desigur, nu doar femeile, ci și bărbații acceptă cu dificultate atingerea oricui, oriunde, în orice împrejurări. Instinctiv, invazia zonei intime este percepută ca agresiune, perfect vizibilă în luptele corp la corp și, paradoxal, în întâlnirile sexuale.

Cercetări recente au pus în evidență forța manipulatorie a atinggerilor și a invaziilor surprinzătoare în zona intimă. Un experiment, efectuat într-un supermarket din Kansas City (Joule și Beauvois, 1997, p. 86), a demonstrat că strângerea antebrăului clientului, în timp ce i se comunică un mesaj, ridică procentul de acceptare de la 51%, în condiția fără contact, la 79% în condiția contact. Experimente ulterioare au obținut creșteri și mai mari (Joule și Beauvois, 1997, pp. 83-87). Atingerea mărește sentimentul de intimitate la nivel inconștient și facilitează influențarea comportamentelor și



devierea lor. Un exemplu la îndemână ar fi acela în care persoana atinsă prin surprindere imită spontan sunetul vocii sau cuvântul rostit simultan cu atingerea.

Experții împart zona intimă în două subzone : intimă apropiată (sexul și lupta) și intimă îndepărtată. Practic, în plan psihic, persoanele străine, înghesuite fără voie în tramvai sau în lift, nu se percep una pe alta la distanța intimă apropiată. Împrejurările forțează apropierea fizică, dar nu și afectivă, psihologică. Persoanele vor evita întâlnirea privirilor și adresarea directă. Vor privi în gol, vor vorbi peste capul celor din prima linie și, instinctiv, vor ridica fel de fel de bariere, precum geanta, dosarul, genunchii, coatele sau brațele.

Întinderea zonei intime variază în raport cu siguranța de sine a persoanei. Cel sigur pe sine îi lasă pe ceilalți să se apropie mai mult. Cel nesigur tinde să păstreze distanța, fie și prin fugă. Cu cât o persoană se simte mai nesigură, cu atât este mai sensibilă la încălcarea zonei intime. Cu atât mai mult se teme de apropierea celorlalți.

Întinderea zonei intime variază și în funcție de statutul social și rangul ierarhic al persoanei. Cu cât sunt mai înalte, cu atât zona intimă recunoscută de ceilalți este mai întinsă. În jurul șefilor, se conturează zone „libere” aproape proporționale cu rangul. Distanța interpersonală crește proporțional cu diferența de statut, astfel încât întinderea zonei intime aproximează satisfacător distribuția pe scara ierarhică. Nu-i întâmplător faptul că suprafața și înălțimea meselor și scaunelor din firmă variază cu statutul ierarhic al locatarilor. Șefii cei mari au birouri mari și scaune înalte, simboluri și marcaje ale teritoriului persoanelor sus-puse. „Marcajul” unui teritoriu poate fi sugerat și de ochelarii lăsați pe masa unei comisii de examen de cineva care lipsește temporar ; ochelarii îi țin locul.

Toate acestea au însă caracter general. Dorința de a fi sau nu proximi depinde de multe alte lucruri. Există o nevoie atavică și o fericire primară de a fi proximi. În psihoterapia radiantă, atingerea și proximitatea dobândesc virtuți terapeutice. Mai în glumă, mai în serios, „norma minimă de supraviețuire” este de patru îmbrățișări pe zi. În plus, studiile arată că atingerile epidermice stimulează secreția de endorfine. Când suntem triști și căutăm sprijin, chiar și auto-atingerea are efecte. Când suntem speriați, ne îndepărtăm de cei primejdioși. Când suntem iritați, păstrăm distanța față de oricine

pentru a ascunde gesturile negative de priviri indiscrete și pentru a scăpa de ispita de „a sări la beregata” cuiva.

Mai rămân unele manifestări bizare ale instinctului teritorialității. De pildă, atunci când doi negociatori se așază la masa tratativelor, nu neapărat conștient, fiecare revendică jumătatea de masă dinspre sine ca teritoriu propriu și parte a zonei intime. O lege nescrisă a negocierilor? Obiecte precum creionul, stiloul, scrumiera, bricheta sau dosarele sunt folosite spontan pentru a trasa „granițe”. Orice invazie a teritoriului exercită o presiune psihologică.

**Antrenamentul nr. 2**  
**Încălcarea teritoriului**

*Așază-te la masă cu partenerul și provoacă o dispută aprinsă, fără să-l previi asupra a ceea ce ai de gând. În timp ce discutați, cu gesturi discrete, vei împinge treptat înspre partea sa de masă fel de fel de obiecte : bricheta, mapa, cărțile, vesela murdară, paharele și sticlele goale etc. Vei restrânge treptat „teritoriul” partenerului, pe măsură ce-l extinzi pe al tău. Apleacă-te tot mai mult peste masă și așază coatele cât se poate de obraznic, ocupând spațiul celuilalt. Acaparează tot mai mult spațiu și lasă tot mai puțin partenerului.*

*În timp ce pui la cale toate aceste invazii teritoriale, observă atent fața, ochii, trupul și gesturile partenerului. Dacă nu va reacționa violent, vei vedea că se simte din ce în ce mai presat, mai înghesuit. Stingherit și stresat. Dacă experimentul decurge normal, partenerul se va agita, va fi tot mai iritat, mai lipsit de chef și de încredere în sine.*



...Și cu asta, iată că tocmai am demonstrat un exemplu de manipulare a partenerului de negociere prin invazia zonei intime.

### ▣ Zona personală

Zona personală (46-122 cm) începe acolo unde sfârșește zona intimă, ca un al doilea înveliș invizibil în jurul corpului. Ea corespunde distanței la care doi oameni se pot atinge, dacă amândoi întind brațele, atunci când conversează pe stradă sau într-o încăpăre. Privită din exterior, zona personală este marcată de lungimea brațului întins, cu pumnul strâns. La această distanță, comunicarea tactilă încetează. Cea olfactivă diminuează și interlocutorii sunt relativ protejați de mirosuri. Comunicarea orală devine dominantă, iar vocea poate rămâne moderată, ca volum. Comunicarea vizuală focalizează „prim-plan” pe chipul interlocutorului; detaliile mimice și fizionomia sunt perfect perceptibile.

În zona personală, gradul de familiaritate al interlocutorilor rămâne încă ridicat. De regulă, doar soțul, soția, iubitul, iubita, copiii, prietenii și colegii apropiați pot locui convenabil aici. Ei se vor afla într-o oarecare competiție pentru ocuparea zonei pe care o revendică în comun. În raport cu persoanele care și-o dispută, zona dobândește o semnificație psihologică specială. Soția poate fi geloasă pe o altă femeie care pătrunde în zona personală a soțului său, ca și soțul, pe un alt bărbat care invadează spațiul din jurul soției. „Ați dansat prea aproape” va putea reproșa unul sau altul dintre cei doi. Zona personală activează instinctul de „proprietate” asupra partenerului de cuplu. În mod asemănător va reacționa invitatul de onoare la un dineu, unde găsește ocupat locul la masă din dreapta gazdei.

Atunci când persoane străine sau dezagreabile ne invadează zona personală, este aproape sigur că intrăm într-o stare de nervozitate. Vorbirea devine mai precipitată, mai incoerentă. Adesea, când două persoane care nu se agreează își strâng mâna pentru salut, trupurile lor se arcuiesc în exterior, semnalând acțiunea unilaterală sau reciprocă a unor forțe de respingere. Persoanele nu sunt neapărat conștiente de acest lucru.



**Figura I.6.** Două persoane care își strâng mâinile

Atenție ! Când interlocutorul se retrage sau face gesturi de distanțare, poți fi sigur că ai pătruns prea adânc în spațiul său personal. Acest lucru îl deranjează deja ; ar fi înțelept să-i respecti spațiul personal. În spiritul proxemicii, tocmai am enunțat o regulă generală de comportament și relaționare interpersonală.

Întinderea spațiului personal variază și în funcție de temperament, ca și de factori demografici și culturali. În Japonia, de pildă, spațiul personal e mai restrâns. Japonezii suportă mai bine aglomerația. În schimb, în timpul conversației, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor dacă ar întinde mâinile. Românii discută comod la ceva mai mică distanță, cam până la încheietura mâinii. Arabii și negrii africani se apropie mai mult, până la distanța cotului (granița zonei intime în alte culturi).

Desigur, distanța personală este și una profund subiectivă ; când dansăm cu cine ne place, niciodată nu-i destul de aproape, iar când o facem din datorie, avem senzația de sufocare.

În orice caz, limita zonei personale este și granița *comunicării interpersonale* și a relației personalizate. Doar în limitele acestui spațiu, interlocutorii se adresează „ca de la om la om”, în sensul că fiecare semnifică pentru celălalt o entitate personalizată, prin nume, identitate, nevoi, aspirații și biografie. În mod normal, interlocutorii ajung în acest spațiu doar dacă încetează să-și mai fie străini, simpli exponenți ai unor categorii sociale sau profesionale.

### ▣ Zona socială

Zona socială (1,23-3,5 m) este distanța rezervată întâlnirilor și comunicărilor cu caracter social, în care nu este necesară personalizarea interlocutorilor. Practic, este distanța de la care ne adresăm prudent unui străin în noapte.

În viața socială, este distanța (im)pusă de ghișeu, masă, tejghea sau tarabă, între cetățean și funcționar, client și vânzător sau reclamant și ofițer (oficiant) de relații cu publicul. În zona socială, comunicarea rămâne *impersonală*, în sensul că interlocutorul rămâne un străin, fără o identitate personalizată, un simplu exponent al unei categorii sociale. Numele, identitatea, nevoile, aspirațiile și istoria sa personală rămân necunoscute.

Vom considera firesc să ne plasăm în această zonă când ne adresăm unei categorii sociale reprezentate fie de funcționarul public sau de portarul de la ghișeu, fie de vânzătorul sau clientul de la birou, fie de polițistul sau trecătorul de pe stradă, fie de medicul sau profesorul din spital sau din școală. Desigur, va fi vorba de o relație socială, și nu de una interpersonală. Adresarea nu va numi persoana, ci profesia : Domnule doctor/profesor/polițist/vânzător etc.

Practic, în faza de debut, orice primă întâlnire din sfera negocierilor, vânzărilor, relațiilor profesionale sau civice are un caracter impersonal. Elementele susceptibile de încălcarea intimității rămân neglijabile la distanța socială.

Distanța socială se impune parcă de la sine între necunoscuți și interlocutori ocazionali, ca și între partenerii de afaceri, la prima întâlnire. Nu-i întâmplător faptul că, adesea, distanța socială este marcată de masă, ghișeu sau tarabă. Respectarea distanței sociale, acolo unde ea se impune, nu înseamnă doar bună-cuviință, ci și eliminarea riscurilor încălcării teritoriilor protejate : de a speria, deranja, irita și enerva partenerul social.

Pe de altă parte, manipularea abilă a jocului distanței sociale poate insinua atitudini de dominare, interes, superioritate, siguranță sau amenințare, fără a se rosti cuvinte în acest scop. Pentru a se relaxa, chiar și partenerii intimi au nevoie de refacerea distanței sociale.

De regulă, prin zona socială îndepărtată (2,20-3,60 m) se subliniază poziția socială și distanța ierarhică. De pildă, zona socială

respectată sau impusă (de garda de corp) în jurul unui magnat, ministru sau al unei mari vedete va fi mai mare decât cea a unui director oarecare. La rândul său, directorușul va revendica o zonă mai mare decât a șefului de serviciu. Desigur, nici o regulă fără excepții.

#### ▣ Zona publică

Zona publică este cea care se poate extinde dincolo de distanța de 3,5 m în jurul unei persoane. În acest spațiu, comunicarea își pierde atât caracterul interpersonal, cât și pe cel social. Practic, nu mai avem de-a face cu un interlocutor, ci cu o prezență publică. Relația și discursul vor fi mai curând oficiale și ceremoniale. Distanța publică face ca nota de intimitate și de personalizare a comunicării să dispară complet. Contactul vizual, distribuit asupra auditoriului colectiv, scade în intensitate și, practic, nu mai este adresat fiecărui ascultător în parte. Comunicarea olfactivă dispare cu totul. Vocea are nevoie de mult volum și este sprijinită de microfoane și de amplificatoare.

Adesea, distanța publică este păzită cu strășnicie de către serviciile secrete și garda de corp a unor președinți sau miniștri. La rândul lor, VIP-urile, magnații și marile vedete rock, de cinema, modă sau sport își pun garda de corp să le păzească zona publică. Aceasta indică însemnele raporturilor de putere dintre roluri sociale distincte, fie pentru a le face evidente, fie pentru a le ascunde.

Distanța publică oferă protecție, distincție și dominanță psihologică personajelor aflate la tribună, în prezidiu, în juriu, în amvonul bisericii sau după catedră. Subliniază raporturile de putere, rezervate elitelor, care se adresează unor audiențe largi de pe poziții oficiale, impunătoare. De-a lungul istoriei, subtila formă de putere care provine din respectul acordat zonei publice a avantajat doar unele categorii sociale: dictatori, monarhi, politicieni, preoți, comandanți, judecători și profesori.

În tribune, judecătorii plasează inculpații la mare distanță. În amfiteatre, profesorii domină studenții prin distanța impusă de catedră. Preoții din mai toate religiile își rezervă spațiul sacru al altarului. Managerul care cunoaște semnificația distanței publice convoacă subalternii în biroul său doar în situații excepționale. Biroul șefului va rămâne un teritoriu rar, destinat marilor evenimente. Accesul facil apropiere și banalizează ierarhiile.

### ▣ Mesaje spațiale

Limbajul spațiului deconspiră atitudini, intenții și stări sufletești. Un interlocutor timid și complexat va tinde spontan să ocupe mai puțin spațiu decât are la dispoziție. Va ține mâinile strâns lipite de corp, capul între umeri, genunchii îndoiți și haina încheiată. Va rămâne undeva lângă ușă, în zona intrării. Când este invitat să ia loc, va ocupa doar un colț de scaun sau de masă, aplecat, cu genunchii strânși. Ocuparea unui spațiu micșorat este semnul deficitului de putere. Personajul dezinvolt, stăpân pe situație, tinde să ocupe mai mult spațiu, face gesturi largi, cu brațele desfăcute și haina descheiată, impune distanță și ocupă mai mult loc pe scaun.

Adesea, pentru a semnaliza putere și siguranță, oamenii folosesc strategii ciudate de cucerire a spațiului: pălării cu boruri largi, coafuri înalte, pernițe la umerii hainelor, tocuri înalte, haine largi, descheiate, loțiuni puternic mirositoare, case și mașini mari, birouri spațioase, mese lungi, fotolii voievodale și câte altele.

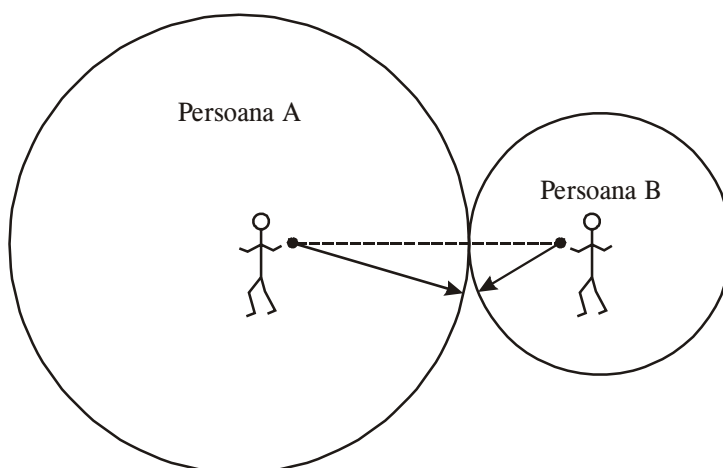
De regulă, gesturile spațiale indică atât o personalitate de bază mai puternică și mai expansivă, cât și unele atitudini și expresii ale dezinvolturii și încrederii în sine mai mult sau mai puțin stabile ori trecătoare. În genere, persoanele care ocupă mai mult spațiu tind să aibă și o putere de negociere relativ mai mare. Un studiu al Universității din Pittsburgh, de pildă, demonstrează că absolvenții cu înălțimea între 1,88 și 1,93 m au obținut salarii cu 12,4% mai mari decât ale colegilor mai scunzi.

Chiar dacă nu avem o rețetă universală pentru distanța interpersonală ideală, există totuși o regulă conform căreia distanța potrivită este aceea care ne permite comunicarea fără încălcarea teritoriilor personale și fără schițarea unor mișcări, gesturi și posturi de distanțare.

Spațiul personal de care are nevoie o persoană este o expresie a personalității sale și variază în funcție de numeroși parametri ce nu pot fi evaluați cu ușurință. Din acest motiv, ne vom apropia de interlocutor până la exact distanța la care apar primele semnale vagi de distanțare. Vom presupune că am găsit distanța la care să ne oprim, măcar pentru a tatona oportunitatea de a merge mai aproape. Nici mai puțin, nici mai mult. Mai puțin decât cea distanță înseamnă

lezare reciprocă, precum în cazul țepilor porcilor spinoși. Mai mult decât acea distanță înseamnă diluare, subțiere și răcire a relației (cazul porcilor spinoși care îngheață).

Principial, dincolo de corelarea cu natura relației, distanța optimă între persoanele A și B este aceea la care învelișurile lor spațiale sunt în contact, fără să se suprapună. Teritoriile lor personale vor apărea ca două cercuri tangente, cum sugerează și figura I.7.



**Figura I.7.** Zone personale „tangente”

Atât timp cât natura relației rămâne impersonală, zonele tangente vor fi cele sociale. Imediat ce relația se personalizează și natura sa devine interpersonală, învelișurile tangente vor fi zonele intime. Doar atunci când natura relației este intimă, vor putea fi eludate toate aceste frontiere. Intimitatea (proximitatea) este starea în care fiecare persoană „locuiește” în zona intimă a celeilalte și reciproc.



## ■ Plasamentul la masa negocierilor

Îndeobște, acceptăm ușor ideea că plasamentul la masa tratativelor poate influența semnificativ ambianța și rezultatele negocierilor. Mai rămâne să evaluăm modul în care plasamentul influențează negociatorii, în plan fiziologic (încordare, disconfort, oboseală etc.) și, mai ales, în plan psihologic: atenție, concentrare, dispoziție, stare de spirit, agresivitate, disponibilitate, răbdare, irascibilitate. Ultimele acționează, adesea, doar la nivel inconștient.

Așezarea negociatorului cu ochii în soare sau altă sursă de lumină puternică (ancheta sub reflector), cu spatele la ușă, pe hol, în spațiu deschis circulației și expus privirilor, creează avantaje reale, chiar dacă nu și principiale. O masă prea înaltă, prea întinsă, prea lângă un calorifer dogoritor, ca și un scaun prea scund, prea înalt, care mai și scârțâie îngrozitor, ar însemna doar mărunțișuri meschine, la îndemâna oricui, ușor de contracarat.

## ▣ Fleacuri, dar știi ce mult contează!

Cam așa exclamă negociatorii experimentați când vine vorba de distanța dintre negociatori, forma și dimensiunile mesei, unghiurile de vizibilitate, înălțimea și poziția scaunului, mobilier, decor, lumină, culori, orientarea unora în raport cu alții etc. Așezarea cu spatele la ușă, geam, hol sau alt spațiu în care se mișcă oameni crește tensiunea psihică, pulsul, tensiunea arterială și musculară. Respirația se precipită. Metabolismul este mai intens și uzura mai rapidă. Oamenii se simt în siguranță așezați cu spatele la un perete, când pot cuprinde în raza vizuală intrarea, ușa și geamul. Mesele înalte și scaunele joase creează handicap. Scaunul mai înalt dă o șansă în plus pentru a domina negocierea. Oamenii înalți, masivi și lați în umeri obțin dominanță fizică prin simplul fapt că ocupă mai mult spațiu. Uneori, poate fi suficient.

Există și un așa-numit „efect al capului de masă”: persoana din capul mesei dobândește o poziție de autoritate și dominare. De aici și regula ștrengărească: „Capul mesei plătește”. Dincolo de glumă, capul mesei oferă rolul de coordonator de joc unei persoane capabile să și-l asume.



**Figura I.8.** *De ce plătește „capul” mesei ?*

Puterea și controlul persoanei din capul mesei asupra echipei dispuse pe laturi poate fi atenuată și balansată de persoana plasată în celălalt cap de masă.



**Figura I.9.** *Balansul puterii conferite de capul mesei*

În tradiția asiatică, interlocutorii principali (negociatorii-șefi) nu comunică direct de la început. Negocierea începe la altitudini joase

și urcă treptat către vârf, dacă urcă. În tradiția europeană, poziția clasică de negociere este aceea în care delegațiile stau față în față, cu negociatorii-șefi în poziții centrale, de o parte și de alta a mesei.

Importanța fiecărui membru al echipei este apreciată invers proporțional cu distanța față de negociatorul-șef. De regulă, numărul doi este în dreapta șefului, iar numărul trei în stânga. Ierarhia membrilor echipei în funcție de distanța față de șef funcționează și la masa rotundă. S-a întâmplat și la masa regelui Arthur. Cavalerii Mesei Rotunde nu aveau aceeași autoritate și același rang social. Nu erau atât de egali cât ar fi dorit regele. „Din păcate, Arthur nu știa că un membru din grup cu rang mai înalt decât ceilalți distorsionează puterea și autoritatea fiecăruia.” (Pease, 1993) Masa era rotundă sub aspect geometric, dar excentrică în planul distribuției puterii.

Apoi, mai există o largă paletă de elemente tactice și organizatorice, aparent minore, care influențează negocierile: data și ora alese pentru întâlnire, nivelul ierarhic al primului contact, mărimea și alcătuirea echipei de negociatori, ordinea intrării și așezării la masă, ordinea de zi.

Forma și dimensiunile mesei – pătrată, dreptunghiulară, rotundă, ovală, în „U”, în „V”, în „T”, înaltă, joasă, îngustă, lată etc. –, precum și schema de plasament a negociatorilor la masa tratativelor comportă alte subtilități și secrete. Ele joacă un rol mai important decât se crede îndeobște. Poziția la masa negocierilor nu este un simplu element de protocol. Plasamentul are implicații importante asupra relației, ambianței și puterii de negociere a uneia sau alteia dintre părți. Un negociator plasat la masă într-o poziție care nu-i convine poate protesta doar dacă-și justifică în mod elegant protestul.

#### ▣ Dimensiunea ascunsă a spațiului amenajat

În celebra sa *Dimensiune ascunsă*, E.T. Hall descrie experimentul unui director de spital canadian. Autorul experimentului, dr. Humphry Osmond, verifica dacă amenajarea spațiilor și distanțele interumane exercită influențe asupra ritmului de însănătoșire a pacienților.

Doctorul Osmond observase că sălile de așteptare și saloanele cu mobilier fix – paturi, noptiere și scaune aliniate militărește pe lângă pereți – favorizau mai curând izolarea și solitudinea. Pentru că îi fac

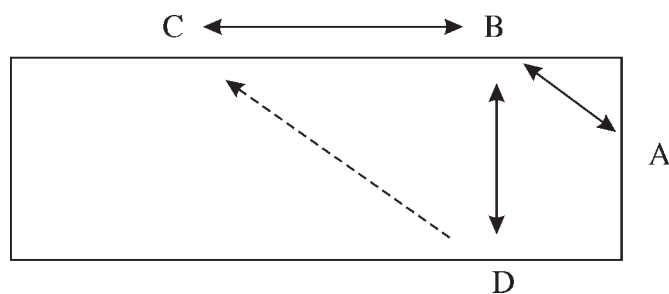
pe oameni să se retragă în ei înșiși și să fugă unii de alții, le-a numit *spații sociofuge*. Doctorul Osmond a mai observat că spitalul abuza de aceste spații. Administrația și personalul de serviciu le preferă pentru că sunt ușor de întreținut. Scaunele aduse uneori de pacienți și dispuse în cerc în mijlocul salonului erau imediat aliniate de către infirmiere de-a lungul pereților. „Bolnavii, izolați unii de alții și lipiți de pereții salonului, se transformă în mobile vii, silențioase și nemișcate. Fețele lor devin tot mai deprimare.”

Existau, desigur, și spații amenajate, precum băncile de pe alei sau terasa cafenelei din spital, unde pacienții se însuflețeau, devenind mai sociabili și comunicativi. Pe acestea din urmă le-a denumit *spații sociopete*, tocmai pentru că favorizează contactele și relaționarea interumană.

Intrigat de ceea ce se întâmpla în salonul persoanelor în vârstă, Osmond a chemat un psiholog (Robert Sommer) să studieze mai precis relația dintre amenajarea spațiului, mobilier și disponibilitatea pentru comunicare.

Cafeneaua spitalului, cu mese de 2 x 1 m și șase locuri, a fost aleasă drept „laborator” de studiu. O astfel de masă permite patru tipuri de plasamente a câte doi interlocutori, distincte prin distanțe și orientări, după cum urmează :

- *Colț* : A-B (și A-D), de o parte și de cealaltă a unui colț, în unghi drept.
- *Alături* : B-C, cot la cot, umăr la umăr, pe aceeași latură a mesei.
- *Frontal* : B-D, față în față, de o parte și de cealaltă a mesei.
- *Diagonală* : C-D, poziție de-a latul mesei, în diagonală.



**Figura 1.10.** Plasamente posibile la masa din cafeneaua spitalului

După 50 de ședințe de observații, în care intensitatea comunicării a fost evaluată la intervale de timp controlate, psihologul a desprins un șir de concluzii privind influența plasamentului asupra relaționării interpersonale. Extragem câteva :

- Contactele reușite sunt mai numeroase pe *colț*, de șase ori *frontal* și de două ori *alături*.
- Contactele reușite pe *alături* sunt de trei ori mai numeroase decât pe *frontal*.
- Contactele pe *diagonală* sunt nule, nu se nasc relații, nu se întâmplă nimic consistent.

Concluziile privind influențele plasament-comunicare, valabile în cafenea, nu sunt universal aplicabile, dar rămân tipice pentru *spațiile sociopete*, ce reduc distanțele interumane.

În bibliotecă, unde persoanele lucrează independent, fără a conversa, vor fi preferate plasamentele *diagonală* sau *frontal*, iar *colț* va fi evitat. Plasamentele preferate aici vor fi tipice pentru *spațiile sociofuge*, care măresc distanțele interumane.

Este greu de făcut o distincție fermă între spații sociopete și spații sociofuge. Este greu de spus că unele sunt mai bune decât altele. Putem însă afirma cu certitudine că primele favorizează relația și comunicarea, iar ultimele, izolarea, independența și, eventual, colectivismul.

Spațiile flexibile sunt preferabile celor fixe. Ele permit configurații spațiale variabile care, de la caz la caz, se pretează fie comunicării interpersonale libere, fie ceremoniilor oficiale sobre, fie lucrului individual. În cultura japoneză, pereții interiori sunt mobili și se deplasează, se deschid sau se pliază, potrivit cu natura activităților domestice.

Dacă spațiile sunt deja fixe, se poate obține un echilibru prin dispoziția flexibilă a mobilierului. În cultura occidentală, organizarea spațială este mai curând semi-fixă. În cultura chineză, organizarea spațială poate fi pur și simplu „fixă”, scaunul și masa rămân perfect rigide, iar oaspetele își schimbă locul doar cu acordul gazdei. În cultura arabă, spațialitatea are o definiție imprecisă ; acuitatea simțului olfactiv favorizează distanțe interpersonale reduse.

În final, rămâne o certitudine : amenajarea spațiului influențează semnificativ comunicarea și natura relațiilor interumane, iar efectele sunt pur și simplu măsurabile.

### ▣ Clubul Mediteraneo

Știați că... membrii Clubului Mediteraneo se întâlnesc în jurul unor mese pătrate, de opt locuri, cu două locuri pe fiecare latură? Practica îndelungată a întâlnirilor de club a dovedit că acest tip de masă favorizează în cel mai înalt grad comunicarea interpersonală. În jurul unei astfel de mese este posibilă comunicarea interpersonală a una, două, trei sau patru perechi, plasate simultan în oricare dintre colțurile mesei. Tradiția a impus regula internă. Ceea ce știm deja despre spațiile sociopete și sociofuge ne ajută să explicăm savoarea comunicării la Clubul Mediteraneo și motivul pentru care membrii clubului au făcut această alegere, și nu alta. De ce nu masa rotundă a regelui Arthur?

### ▣ Masa de acasă

Australianul Allan Pease este scriitor de talent și expert în limbajul trupului. La doar 21 de ani, genial negociator și agent de vânzări, câștigase deja 1 milion de dolari. Cândva, undeva, m-a invitat să meditez asupra formei pe care o are „masa de acasă”. Afirmă chiar faptul că o simplă privire aruncată asupra meselor de familie de prin casele cunoștințelor noastre ne oferă o idee despre tipul de relații existente și distribuția puterii între membrii familiei. Aceasta, desigur, în măsura în care forma mesei este rezultatul unor alegeri libere.

Masa *rotundă* de acasă, destinată cinei zilnice, semnalează mai curând o familie participativă, democratică, ai cărei membri comunică liber, mult și sincer, fără să-și ascundă emoțiile. Familia se adună la ora mesei nu atât pentru a respecta un tabiet sau o regulă impusă de cineva, cât pentru a conversa liber și deschis despre ceea ce s-a întâmplat unuia sau altuia peste zi. Practic, masa rotundă nu impune un „cap al familiei”, care face reguli, taie și spânzură, din vârful ierarhiei. Mai mult chiar, masa rotundă sfidează ierarhia între membrii familiei. În jurul mesei, ei nu vor revendica nici locuri fixe, dispuse într-o ordine anume.

Masa *dreptunghiulară*, mare, înaltă și gomoasă de acasă, acolo unde pare a fi unica soluție acceptabilă pentru cina de fiecare zi, va semnala mai curând o familie conservatoare, formalistă, autoritaristă. Membrii ei sunt relativ ierarhizați pe ranguri și niveluri de autoritate. De regulă, se va stabili clar cine și de ce stă în capul

mesei, eventual, pe un scaun special amenajat. Restul membrilor familiei vor ocupa locuri relativ stabile, ierarhizate pe criterii de vârstă și poziție socială sau profesională. Comunicarea între membrii micii comunități a familiei va purta amprenta convențiilor și protocolului, inclusiv la nivelul ținutei vestimentare și al gesturilor, care vor semnala rangul și apartenența socială.

Masa *pătrată* de acasă, eventual cu o latură lipită de perete, destinată meselor sporadice „în familie”, semnalează mai curând o familie atomizată, în care se comunică puțin. Membrii familiei sunt veșnic ocupați, fiecare cu altceva, și vin la masă pe rând, la ore diferite, întâlnindu-se toți deodată doar de Crăciun sau Paște. Nici nu-i nevoie de atâtea locuri la masă câte persoane sunt în familie. Fiecare are program și preocupări individuale, independent, „rupt” de ceilalți și oarecum nepăsător față de ei.

În sălile de consiliu ale companiilor, configurația meselor seamănă cu cea de acasă și trădează stilul de lucru în organizație. Într-o organizație dominată de un spirit autoritar, masa de consiliu va fi mai curând dreptunghiulară și lungă, cu fotolii înalte și spătar voievodal în capătul destinat șefilor.

În schimb, în biroul unei echipe de vânzări, unde unul vine și altul pleacă, potrivit propriului program, mesele vor fi mai curând mici și pătrate. Ședințele operativ-participative și consilierea în grup vor cere ca membrii echipei să se adune în jurul unei mese rotunde.

#### ■ *Plasamente cu doi negociatori la masă*

Am văzut deja că psihologii au făcut studii comparative asupra numărului de contacte interumane realizate spontan la o masă de 2 x 1 m, cu muchii și colțuri.

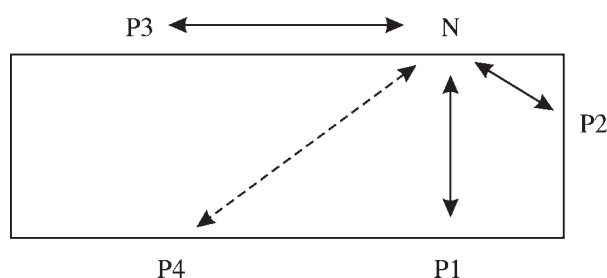


Figura I.11. Plasamente posibile cu doi negociatori la masă

În principiu, dacă N este locul ocupat de dumneata, iar P1, P2, P3 și P4 sunt locurile în care poate fi plasat partenerul de negocieri, sunt posibile cinci relații de comunicare distincte :

- a) *competiție* : plasament *frontal* (P1) ;
- b) *comunicare* : plasament *colț* (P2) ;
- c) *cooperare* : plasament *alături* (P3) ;
- d) *independență* : plasament *diagonală* (P4) ;
- e) *tactică* : combinații ale plasamentelor anterioare.

Știm deja că, indiferent de contextul social, plasamentul *colț* (P2) realizează maximum de contacte spontane : în medie, de șase ori mai multe decât *frontal* (P1) și de trei ori mai multe decât *alături* (P3). Disponibilitatea pentru comunicare crește când jocul privirilor și mișcările trupului sunt apropiate de natural. Partenerii de negociere se simt mai bine dacă susțin privirea directă în jur de 60% din durata întâlnirii. Or, cei aflați față în față nu pot evita privirile directe, care se încrucișează, uneori, ca două săbii. În schimb, negociatorii așezați alături întâmpină dificultăți în stabilirea și păstrarea contactului vizual. Negocierea consistentă și productivă se realizează cel mai ușor peste colțul mesei.

#### ▣ Poziția de competiție

Parcă în ciuda psihologiei, varianta clasică de plasament în negocieri este cea frontală, la distanță politicoasă, de o parte și de alta a mesei. Plasamentul prezintă avantajul libertății de mișcare și al observării directe și continue a adversarului, stimulează agresivitatea și este cel mai conflictual, prin faptul că persoanele plasate față în față, cu masa-baricadă între ele, pot intra spontan în competiție. Confruntarea interpersonală este amorsată la nivel inconștient. De regulă, plasamentul frontal semnalează dorința de dominare a gazdei, atunci când întâlnirea are loc pe teritoriul propriu.

Deși cea mai puțin recomandată de psihologi, în mod paradoxal, tocmai această poziție este protocolară, practică și ușor abordabilă. Ea provoacă negociatorii să rămână fermi și aprigi pe poziții, oferind deopotrivă protecție și câmp de luptă. De cele mai multe ori, este dificil de evitat încă din startul negocierilor. Poate fi schimbată doar ulterior.





**Figura I.12.** *Competiție*

Atunci când negociatorii sunt cu adevărat în competiție, iar dezbaterile, înverșunate și de pe poziții de forță, plasamentul frontal este singurul care funcționează. El ascute în cel mai înalt grad problema teritorialității și a partajării mesei între negociatori. Conștient sau nu, ei o vor împărți în teritorii egale, dar vor dezvolta spontan și atitudini de hărțuire prin invazia zonei intime a adversarului. În negocierile care urmăresc atenuarea conflictelor nu se recomandă această variantă de plasament.

Deși aparent egal, plasamentul frontal permite avantaje unilaterale pentru una sau alta dintre părțile negociatoare. Pot fi create prin unghiul de iluminare, prin dispunerea față de perete, fereastră, ușă, sursă de căldură etc. De pildă, admitem că un negociator primește lumina directă, în plină figură, iar fața celuilalt rămâne vag iluminată. Primul va avea un handicap atât timp cât al doilea primește mesaje clare pe seama fizionomiei, expresiei mimice și a gesticii. Cercetări recente au condus la concluzia că plasamentul „față în față” poate fi perfect în negocieri cu start egal, la masa rotundă de dimensiuni reduse. S-ar părea că forma mesei atenuază competiția frontală.

### ▣ Poziția de cooperare

Plasamentul alături, pe aceeași latură a mesei, numit și „cot la cot” sau „umăr la umăr”, este recomandat când se urmărește eliminarea suspiciunilor sau atenuarea caracterului conflictual al unei dispute. Așezați de aceeași parte a mesei, oamenii tind mai curând să coopereze decât să se confrunte. Certurile sunt rare, greu de amorsat. În plus, poziția alături ascunde cu ușurință unele dintre mesajele non-verbale dure, ale privirii, gesticii, fizionomiei și expresiei mimice ale negociatorilor.

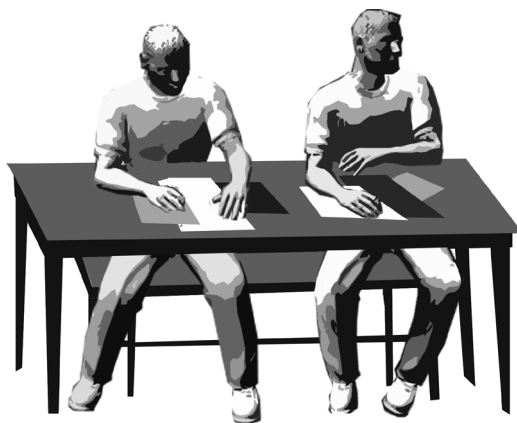


Figura I.13. Cooperare

Plasamentul alături induce familiaritate și amicitie între interlocutori. Stând de aceeași parte a „baricadei”, cu privirile în aceeași direcție, trăiesc sentimentul că au și aceeași poziție față de problemă. Este evitată ușor și impresia că unul dintre interlocutori ar invada zona intimă a celuilalt. Poziția din dreapta (la dreptaci) asigură totuși un mic avantaj negociatorului, dându-i o mai mare libertate de mișcare, o mai bună vizibilitate și asigurându-i o economie de mișcări, atunci când prezintă documentații și probe. Partenerul din stânga este nevoit să facă mișcări suplimentare și să se întoarcă, fapt care conduce la scăderea atenției. Păcat doar de faptul că nota de

familiaritate a variantei o face puțin accesibilă în negocierea unor contracte externe, cu negociatori străini.

#### ▣ Poziția de comunicare

Colțul mesei s-a dovedit a fi doar o barieră minimală atunci când oamenii conversează și negociază așezați la o masă cu muchii și unghiuri drepte. În ciuda faptului că este rar practicat, e cel mai bun plasament la masa tratativelor. Oferă cele mai bune opțiuni strategice pentru susținerea cu măsură a privirii și pentru a urmări mimica și gesturile. Stimulează deschiderea și instaurează o atmosferă prietenoasă, favorabilă înțelegerii și colaborării.



**Figura I.14.** *Comunicare*

În plan psihologic, face inutilă împărțirea teritorială a suprafeței mesei. De regulă, în acest tip de plasament, persoana plasată pe latura mare poate avea un ușor ascendent asupra celeilalte, fiindcă posedă un teritoriu mai vast. Practic, este anulată și dominanța persoanei situate în capul mesei la întrunirile în grup sau la mesele festive.

### ▣ Poziția de independență

Propriu-zis, nu mai avem de-a face cu un plasament compatibil cu negocierea. Mai curând comentăm acea poziție de așezare la masă pentru care optează doi oameni ce nu doresc cu adevărat să stabilească un raport între ei. Eventual, doresc să-și vadă fiecare de ale lui și să nu ajungă la vreun acord.



Figura I.15. *Independență*

Plasamentul este adoptat spontan în biblioteci, pensiuni sau restaurante, între persoane care se evită reciproc și vor să rămână independente. Plasamentul ca atare exprimă indiferența și fuga. Uneori, chiar și ostilitatea. Apare spontan sau este ales deliberat în negocierile în care se dorește evitarea unei discuții sincere și deschise.

### ▣ Combinație tactică

O combinație tactică între variantele *comunicare* și *competiție* (colț și frontal) constă în învăluirea pe flancuri, propusă în figura I.16.



Figura I.16. Combinație tactică

Negociatorii, deși aflați de o parte și de alta a mesei, sunt plasați în afara liniei de confruntare directă. Sunt față în față, de o parte și de cealaltă a „baricadei”, dar evită abordarea frontală, competitivă. Unul dintre ei este orientat ușor lateral, pentru a-și aborda partenerul pe unul dintre flancuri. De regulă, negociatorul cu putere de negociere mai redusă (candidatul la un interviu de angajare, de pildă) este cel interesat de un plasament tactic.

Pentru a obține un astfel de plasament tactic, atunci când găsim scaunul așezat frontal, mai înainte de a ne așeza, îl prindem de spătar, îl ridicăm discret în mâini (operația se numește „luarea teritoriului în stăpânire”), îl mișcăm ușor spre dreapta sau stânga și îl reorientăm pe un unghi de 45° față de axa mesei. Apoi ne așezăm, fără a invada masa interlocutorului cu coatele, geanta sau alte lucruri. Dosarele și documentele pot rămâne o vreme pe genunchi.

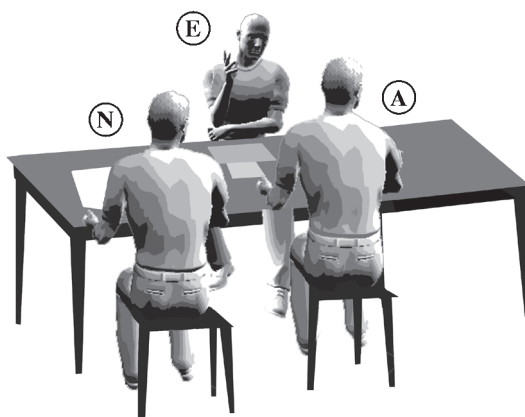
Plasamentul tactic este potrivit pentru negocierile dezechilibrate, ca și pentru cele rigide, oficiale și protocolare. Discuțiile devin mai calme, mai amiabile. Psihologii îl recomandă insistent în cazul interviurilor de recrutare a personalului.

### ▣ *Plasamente cu trei negociatori la masă*

Numeroase negocieri bilaterale sunt purtate cu trei negociatori, fie că cel de-al treilea face echipă cu unul dintre primii doi (asistent, secretar, consilier, avocat etc.), fie că joacă un rol special de arbitru, expert sau observator. Pentru cazurile în care negocierile sunt purtate în trei persoane, am ales câteva opțiuni de plasament uzuale, spontane sau deliberate, însoțite de câteva comentarii ce pot fi extinse asupra altor plasamente asemănătoare.

#### ▣ „Ține partea” adversarului

Este un plasament util în situațiile în care negociatorul (N), aflat în negocieri competitive cu adversarul său (A), atrage la tratative un expert tehnic, contabil sau de altă profesie (E). Negociatorul versat poate să-și pună adversarul (A) în competiție cu expertul (E), sugerând însă faptul că el însuși rămâne mai curând de partea adversarului său.



**Figura I.17.** „Ține partea”

În această idee, negociatorul va plasa expertul față în față cu adversarul său, în poziție de competiție frontală, având grijă ca el

însuși să ocupe un loc alături de adversar, în poziție de cooperare. Mai mult chiar, dacă nimeni nu protestează, negociatorul poate ocupa un plasament de colț, în poziție de comunicare, în capul mesei. În acest din urmă caz, prin plasamentul său, negociatorul își atribuie lui însuși poziția de arbitru. Din acel loc, fie mimând neutralitatea, fie chiar simulând faptul că ar „ține partea” adversarului său, devenit și adversarul pozițional al expertului, negociatorul preia subtil rolul acestuia din urmă.

#### ▣ „Luat la mijloc”

De această dată, comentăm cazul în care negociatorul (N) este însoțit de asistent, secretară sau consilier (C), aflat din capul locului de partea sa, în echipa sa, indiferent de plasament. Negociatorul și coechipierul său se vor plasa față în față, fiecare în câte unul dintre capetele mesei. Adversarul (A) va fi plasat la mijloc, singur, pe latura mare a biroului, într-o poziție de colț dublu. Obținem schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru adversarul singur, încolțit din două flancuri. Pur și simplu, el se va simți „luat la mijloc” de către negociatorii adversi. În fapt, chiar acesta este adevărul.



Figura I.18. „Luat la mijloc”

Negociatorul singur, în poziție de colț dublu, va avea de urmărit două surse de mesaje, plasate în direcții opuse. Aceasta obosește și irită, diminuând atenția și concentrarea. Dincolo de oboseala fiziologică,

lucrul cel mai urât va fi acela că unele mesaje schimbate între coechipieri vor fi pasate peste capul său, ca niște mingi pe care nu le poate prinde. Mesajele scăpate, pe care le poate bănuî, dar nu și decodifica, creează derută și disconfort psihic. Sunt la fel de insidioase ca semnele cu piciorul sau mâna pe sub masă. Ce-ai simți atunci când, la adăpostul feței de masă, o mână străină ar pipăi genunchiul soției?

O variantă mult „îndulcită” a acestui plasament este aceea în care partenerul singur (P) ocupă latura îngustă a biroului și poate cuprinde simultan pe cei doi adversari în câmpul său vizual. În plus, efectul de cap de masă îi poate conferi putere și control asupra celor doi.

#### ▣ Clasic, în trei

Plasamentul în trei, clasic la masa tratativelor și adecvat situației în care negociatorul (N) vine însoțit de consilier, asistent sau secretar (C), este acela în care coechipierii ocupă, umăr la umăr, aceeași latură mare a mesei dreptunghiulare.

În acest caz, pentru partenerul singur (P) este important să găsească poziția din care-i poate urmări simultan pe cei doi, fără a intra în competiție cu ei. Locul din capul mesei ar putea fi cel mai potrivit. Chiar dacă negociatorii vor încerca să persuadeze prin schimburi de ștafetă, șoapte, mimică sau gestică, ei vor rămâne sub controlul capului de masă.

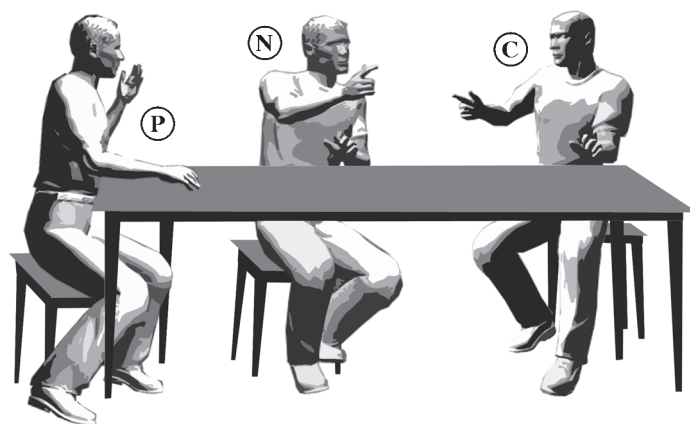


Figura I.19. Clasic



Partenerul singur îi poate păstra în rază sa vizuală pe negociatorii coechipieri, urmărindu-le reacțiile nonverbale. În condițiile date (raport de 2 la 1) ar fi chiar varianta cea mai convenabilă din punctul de vedere al partenerului singur.

### *Antrenamentul nr. 3*

*Pasul 1.* Se constituie grupuri de trei persoane. Membrii fiecărui grup se așază spontan la o masă de 2 x 1 m. Odată așezați confortabil, trag la sorți unul dintre rolurile: A – vânzător, B – cumpărător și O – observator.

*Pasul 2.* Fără a schimba plasamentul ad-hoc, A și B încep să negocieze vânzarea unui produs comun și concret, avut la îndemână: pix, creion, agendă, calendar, ciocolată, bomboană, batistă, fular, ceas, celular etc.

*Pasul 3.* După primele două minute de negocieri, cu acordul observatorului, chiar dacă plasamentul este inadecvat, A și B își vor modifica pozițiile la masă. În continuare, la fiecare două minute, se vor roti prin câteva tipuri de plasament.

*Pasul 4.* După vânzare, mimând faptul că ar bea împreună cafeaua sau ceaiul și ar sta la taclale, se vor roti din nou prin câteva tipuri de plasament la masă.

*Pasul 5.* La aceeași masă, membrii grupului mimează lucrul individual; fiecare face un rezumat scris al zilei de ieri sau al ultimei cărți citite etc. În timpul lucrului independent, se vor roti încă o dată prin tipurile de plasament la masă.

Evaluarea, concluziile și comentariile vor fi consumate după reunirea grupurilor de trei.



### ■ *Plasamente de echipă*

În cazurile în care negociatorii-șefi sunt acompaniați de propriile delegații, plasamentul la masa tratativelor nu va putea fi nicidecum unul ad-hoc. Așa cum antrenorul de fotbal nu-și așază echipa în teren la întâmplare, nici negociatorul-șef nu-și poate permite un

plasament ad-hoc pentru membrii echipei sale. Într-un fel sau altul, va dispune niște scheme de plasament specifice negocierilor în echipă. Strategia de negociere va influența semnificativ schema de plasament și reciproc. Norma de ospitalitate care permite echipei-gazdă să se așeze la masă după echipa-oaspete rămâne adesea doar masca unei mișcări tactice. În spatele pretensei ospitalități, gazda poate ascunde plasamente tactice, tot așa cum antrenorul de fotbal va așeza pe extrema celui mai bun atacant advers pe cel mai bun fundaș al său.

#### ▣ Competiție față în față

Schema de plasament față în față, de o parte și de cealaltă a mesei, este cea uzuală și, cel puțin în principiu, nu trezește nici un fel de suspiciuni. Este singura recomandată pentru negocierea cu delegații străine. Totuși, cele spuse la plasamentul de doi, față în față, cu privire la stimularea agresivității și crearea de avantaje pentru una dintre laturile mesei rămân valabile în totalitate. Discuțiile se poartă față în față, competitiv, de o parte și de cealaltă a mesei tratativelor. Dispunerea membrilor delegației partenere pe locurile de pe latura ce le revine poate rămâne la latitudinea lor. În orice caz, se recomandă ca delegația negociatorilor noștri să se așeze numai după ce ultimul membru al delegației adverse s-a așezat deja. Aceasta, nu doar din rațiuni care țin de etichetă, cât din nevoia de a obține cele mai bune „linii” de comunicare cu partenerii direcți. Este ceva asemănător cu dispunerea fundașilor de marcaj ai unei echipe de fotbal, pentru a-și lua în primire adversarii direcți.

În principiu, protocolul european așază șeful la mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga și în dreapta, la o distanță invers proporțională cu rangul și importanța lor în echipă. La japonezi, șeful delegației poate să se plaseze în capul coloanei.

#### ▣ Plasament ad-hoc

Este un gen de plasament neconvențional la masa tratativelor, dar nu atât de „ad-hoc” precum pare la prima vedere. Poate fi întâlnit la reuniunile întâmplătoare sau în spațiile improvizate, aparent spontan, la târguri și expoziții.

Această variantă de plasament implică o fărâmițare a echipei și încrucișări ale liniilor de conversație. Plasamentul îi privează pe membrii fiecăreia dintre echipe de avantajul consultării discrete între ei. Toate acestea conduc la o negociere mai puțin comodă și mai greu de controlat.

Respectiva variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când, în rundele anterioare de negocieri, nu s-a ajuns încă la un acord deplin asupra obiectului negocierilor. Au rămas în suspensie câteva detalii specifice, mai mult sau mai puțin semnificative. În ideea depășirii dificultăților, la tratative este invitată o persoană „neutră”, recunoscută de ambele părți ca fiind o autoritate în domeniul discutat. Această persoană pretins „neutră” este așezată în capul mesei, pentru a căpăta și mai multă greutate.

#### ▣ Dubla competiție la masa dreptunghiulară

Cea mai conflictuală schemă de plasare a două delegații la o masă dreptunghiulară este aceea în care șefii delegațiilor stau față în față, în cele două capete ale mesei, iar membrii delegațiilor stau față în față, pe cele două laturi lungi ale mesei.

În această schemă de plasament se creează o dublă competiție : pe de o parte, între negociatorii-șefi, plasați la distanță mare, în cele două capete, și, pe de altă parte, între membrii celor două delegații, plasate față în față, de o parte și de cealaltă a mesei. Plasamentul creează o ambianță potrivită pentru negocieri extrem de dure și de tensionate, eventual, pentru o declarație de război sau pentru anunțarea unui alt gen de represalii, denunțări de tratate sau rezilieri de contracte. Este un plasament neprotocolar și câtuși de puțin amiabil, impropriu pentru negocierile deschise.

#### ▣ Plasamentul în U

Tensiunea creată de plasamentul prezentat anterior slăbește mult în intensitate atunci când negociatorii-șefi se așază alături, în poziție de cooperare, în capul mesei. De regulă, aceasta presupune renunțarea la masa dreptunghiulară în favoarea celei în formă de „U”. În numeroase întreprinderi din România, mesele din sălile de consiliu

sunt dispuse în această manieră. Acest fapt simplu denotă o mentalitate autoritaristă.

Important de remarcat este faptul că masa are două extremități, dar un singur cap. Îndeobște, capătul dinspre ușă este perceput ca fiind coada mesei. Uneori, capul mesei este marcat psihologic de rangul și dominanța persoanei care îl ocupă. Astfel, capul mesei devine acela în care stă șeful.

#### ▣ Masa rotundă

O masă rotundă sau de forma unei elipse creează o atmosferă mai relaxată și mai democratică. Ea oferă persoanelor din jurul său aproximativ același statut social, indiferent de poziția ierarhică, oferă linii de comunicare directă echidistante, vizibilitate uniformă, zone intime și spații de manevră egale. Masa rotundă atenuează mult competitivitatea dintre partenerii direcți și facilitează elocința, persuasiunea și convingerea interlocutorilor. Inegalitățile psihologice pot fi înduse doar prin distanța care-i separă pe comeseni de șef sau de șefi.

Plasamentul ideal a fost căutat și la masa regelui Arthur, la care cavalerii n-au avut totuși ranguri și statute sociale atât de egale pe cât s-a dorit, din simplul motiv că printre ei se afla și un rege. Fizic, cavalerii nu puteau, toți deodată, să se plaseze echidistant față de rege. De aici, lipsa de echidistanță psihologică și neînțelegerile inerente. Masa este „rotundă” numai dacă oamenii din jurul ei au același rang.

Totuși, masa rotundă rămâne cea la care se ajunge mai ușor la un acord, la o decizie favorabilă.

#### ▣ Plasarea oaspeților la masă

La dejunurile și dineurile oficiale, la mesele de afaceri, ca și la recepțiile și reuniunile private, plasarea invitaților la masă poate avea o incredibilă înrăurire asupra ambianței generale, a dispoziției sufletești și a disponibilității de socializare a convivilor.

Dacă scopul reuniunii este socializarea grupului de invitați și crearea unor punți de comunicare între convivi, regula proxemicii va fi ciudată, dar simplă : *plasamentul la masă evită așezarea alături*

*a persoanelor care oricum stau mai tot timpul împreună – soț, soție, iubiți, prieteni, frați, surori sau alte rude. Pe de altă parte, vom evita să așezăm una lângă alta persoanele incompatibile, care nu au nimic în comun sau care sunt foarte departe de a nutri o fărâmbă de simpatie reciprocă.*

Grupul se va lega și socializarea se va produce în măsura în care oaspeții vor comunica multiplu. Dacă sunt invitați din țări străine și este nevoie de translator, acesta va ocupa locul din spatele persoanei căreia urmează să-i traducă. Translatorul gazdei va sta însă în stânga acesteia. De regulă, la întâlniri private, fără protocol, toate locurile sunt „onorabile” și, cu atât mai mult, cele plasate într-o proximitate agreabilă.

În schimb, la dineuri și recepții oficiale, protocolul va impune o altă regulă a proximității: așezarea oaspeților se va subordona priorităților ierarhice și pozițiilor sociale sau rangurilor oficiale de precădere.

În principiu, indiferent de natura reuniunii, gazdele stau față în față, pentru a cuprinde invitații în câmpul lor vizual, a superviza servirea mesei și, la nevoie, pentru a comunica între ele discret, din priviri.

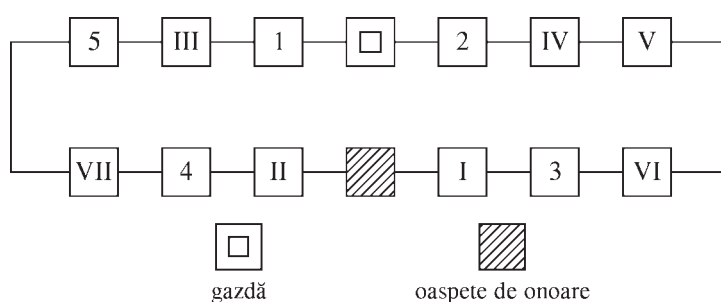
Așezarea alternativă, pe sexe, este mai curând obligatorie decât opțională atunci când oaspeții sunt atât bărbați, cât și femei. Poziția socială, rangul ierarhic și vârsta soțului se răsfrâng automat asupra soției, astfel încât ambii vor ocupa locuri la distanță egală față de gazde. Doar în contextul unor ranguri și funcții egale oaspeții străini vor avea prioritate asupra celor autohtoni.

#### ▣ Plasament ierarhic unisex

Ideea care s-a conturat deja este aceea că plasarea oaspeților la masă poate fi o sarcină dificilă și delicată, ce solicită chibzuință și respect atât pentru regulile proxemicii, cât și pentru cele ale protocolului.

Vom ilustra această idee, comprimând-o pe exemplul unui prânz de afaceri, oferit de compania Gazdă în onoarea unui client important, compania Oaspete. Invitatul de onoare va fi președintele companiei Oaspete, George Mihăescu, însoțit de stafful său, format din cinci persoane. Din partea companiei Gazdă, participă președintele, Ioan Petre, însoțit de alte șapte persoane. În total, la masă vor participa 14 persoane: șase invitați și opt gazde.

Cum vom proceda ? Mai întâi, definim locul președintelui companiei Gazdă, plasat la mijlocul laturii lungi a mesei. Exact în fața gazdei, vom rezerva locul de onoare, destinat invitatului de onoare, președintele companiei Oaspete.



**Figura I.20.** *Dejun de afaceri*

În continuare, respectând ordinea de precădere a rangurilor și funcțiilor, va fi alcătuită lista tuturor convivilor. Lista cuprinde două coloane : una cu numele invitaților și alta cu numele gazdelor.

INVITAȚI	GAZDE
<b>George Mihăescu</b>	<b>Ioan Petre</b>
1. Ioan Petraru	I. Gheorghe Buda
2. Grigore Pașcu	II. Tiberiu Ghioș
3. Iorgu Iordache	III. Petru Ilaș
4. Vasile Petre	IV. Nicolae Ion
5. Ion Ion	V. Pavel Rosu
	VI. Valeriu Ianoș
	VII. Petrică Gheordieș
șase persoane	opt persoane

**Figura I.21.** *Lista convivilor : invitați și gazde*

Coloana invitațiilor este numerotată cu cifre arabe, iar coloana gazdelor, cu cifre romane. Locul la masă va fi cu atât mai important cu cât numărul de ordine este mai mic. Primul oaspete în ierarhie, exceptând invitatul de onoare, va fi plasat pe locul din dreapta gazdei, iar al doilea, în stânga. În dreapta și în stânga invitatului de onoare vor fi plasați numerele I și II din lista gazdelor. Plasamentele vor continua conform schemei de mai sus, respectând regula proxemicii după care gradul de importanță al persoanei din grup scade odată cu creșterea distanței față de lider. Centrul de conversație va focaliza pe mijlocul mesei.

Situația descrisă privește un plasament ierarhic *unisex*, la o masă dreptunghiulară. *Atributul unisex se traduce prin aceea că participarea la masă privește fie numai pe bărbați, fie numai pe femei, fie și pe unii, și pe alții, cu ignorarea deosebirilor de sex.*

Dacă forma mesei se schimbă, configurația plasamentului se poate modifica semnificativ. De pildă, dacă masa este în formă de „U”, invitatul de onoare trece pe locul 1, din dreapta gazdei, de aceeași parte a mesei, evident, în capul acesteia.

#### ▣ Plasament ierarhic mixt

Plasamentul la masă se modifică semnificativ atunci când vizează ambele sexe. Problema apare când la masă este prezentă și femeia gazdă. Uzual, dacă masa este dreptunghiulară, gazdele vor lua loc față în față, fie la mijlocul laturilor lungi, fie în cele două capete ale mesei.

Vom exemplifica acest lucru cu două scheme de plasament potrivite situației în care la dejunul de afaceri participă cinci femei și unsprezece bărbați, în total 16 persoane.

Mai întâi, alcătuim lista invitaților, care va avea tot două coloane. Prima coloană, numerotată cu cifre romane, nominalizează femeile, în ordinea ierarhică a soților acestora prezenți la masă. Cealaltă coloană, numerotată cu cifre arabe, nominalizează bărbații în ordinea ierarhiei profesionale.

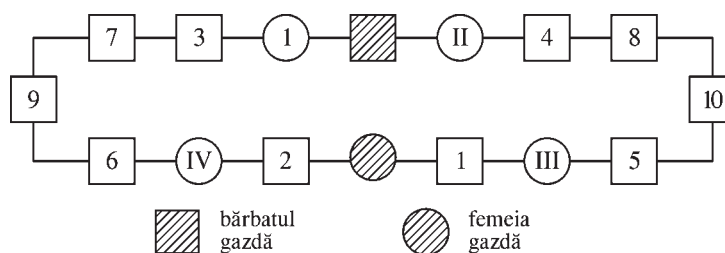
FEMEI	BĂRBAȚI
<b>Carmen Ionescu</b>	<b>Vasile Ionescu</b>
I. Irina Amariei	1. Dinu Amariei (președinte)
II. Maria Petre	2. Mihai Petre (director)
III. Doina Barnea	3. Dragoș Barnea
IV. Delia Iancu	4. Petrică Roman
	5. Mircea George
	6. Tiberiu Costea
	7. Horia Radu
	8. Vasile Radu
	9. Petre Marin
	10. Mihai Lupu
cinci persoane	unsprezece persoane

**Figura I.22.** Lista convivilor : femei și bărbați

După cum gazdele așezate față în față ocupă fie mijlocul laturilor lungi, fie cele două capete ale mesei, vom avea de-a face cu două moduri de plasament semnificativ diferite.

#### ▣ Centru de conversație unic

Primul mod de așezare, în care gazdele ocupă mijlocul laturilor lungi ale mesei, creează un singur centru de conversație. Mijlocul mesei devine centrul de gravitație al grupului. Restul convivilor, perechi sau nu, vor fi plasați în funcție de ierarhia profesională, de vârstă sau de orice alt criteriu de precădere.



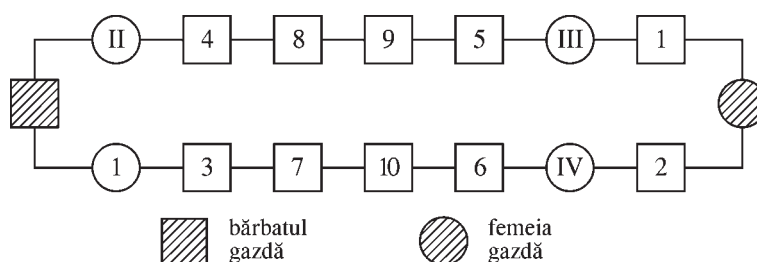
**Figura I.23.** Plasament cu centru de conversație unic



Soția președintelui companiei Oaspete, invitatul de onoare, va ocupa locul din dreapta bărbatului gazdă, iar soția directorului executiv, a numărului 2 în ierarhie, va ocupa locul din stânga bărbatului gazdă. Similar, femeia gazdă va fi flancată de bărbații cu primele două ranguri, numărul 1 în dreapta și numărul 2 în stânga. Locurile dinspre capetele mesei vor fi distribuite persoanelor neînsoțite, persoanelor mai tinere și celor cu ranguri profesionale relativ mai modeste.

#### ▣ Două centre de conversație

Al doilea mod de așezare la o masă cu bărbați și femei, la care participă perechea gazdă, plasează pe cele două gazde în cele două capete ale mesei. De o parte și de alta a fiecăreia dintre gazde, vor lua loc oaspeții mai mari în rang sau în vârstă, indiferent dacă sunt sau nu în perechi.



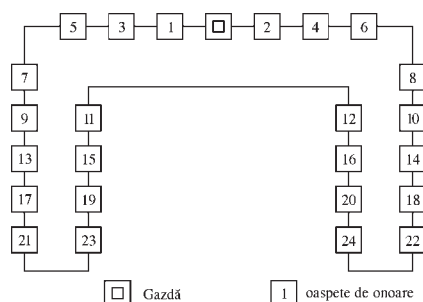
**Figura I.24.** Plasament cu două centre de conversație

Bărbații cu rangurile 1 și 2 se vor așeza în dreapta, respectiv în stânga femeii gazdă, iar soțiile acestora, dacă sunt prezente, sau femeile cu rangurile 1 și 2 vor lua loc în dreapta, respectiv în stânga bărbatului gazdă. Locurile de la mijlocul mesei vor fi distribuite persoanelor neînsoțite, mai tinere sau cu ranguri profesionale relativ mai modeste.

Această schemă de plasament creează două centre de conversație, câte unul la fiecare dintre cele două capete ale mesei. Atât femeia, cât și bărbatul gazdă alcătuiesc câte un centru de gravitație distinct și relativ independent.

### ■ Comentarii finale

Variantele de plasament la cina de taină, la masa negocierilor sau a oșpeților sunt, desigur, mult mai diverse. Nu-i timp, nu-i loc și nici nu-i nevoie să le trecem în revistă pe toate. Important este doar să desprindem câteva principii și reguli care stau la temelie. Se poate schimba natura reuniunii, forma mesei, desenul spațiului disponibil sau numărul convivilor, dar nu și regulile de bază. De pildă, dacă masa are formă de „U”, natura reuniunii este unisex și ordinea de precădere este ierarhică, atunci schema de plasament cea mai indicată va semăna cu cea din figura I.25.



**Figura I.25.** Plasament ierarhic unisex la o masă în „U”

Dacă ar fi să ne raportăm strict la masa tratativelor bilaterale, oricare ar fi varianta concretă, întotdeauna vor fi importante câteva aspecte :

- pozițiile ocupate permit comunicarea discretă între membrii celor două echipe ;
- spațiul disponibil permite manipularea documentației și efectuarea demonstrațiilor ;
- lumina, naturală sau artificială, nu dezavantajează semnificativ una dintre echipe ;
- sursele de căldură, umezeală, zgomot și alte noxe creează avantaje egale.

Strategia și tactica de negociere impun tipul de plasament. Cine dorește cooperare, plasează confortabil și creează o ambianță pozitivă. Cine vrea hărțuire și tracasare caută soluții adecvate și pentru plasamentul la masă.