

**LBRIS**

We know  
books

# **Limbaju(-;} corpora)-:({ digita(-:}]**

Cum să câștigi încredere și  
să creezi conexiuni  
indiferent de  
distanță

**Erica  
Dhawan**

Traducere  
din engleză de  
**Cosmin Maricari**



Titlul și subtitlul originale: *DIGITAL BODY LANGUAGE*  
*How To Build Trust and Connection, No Matter the Distance*  
Autor: Erica Dhawan

Copyright © 2021 by Erica Dhawan

Copyright © Publica, 2022 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DHAWAN, ERICA

Limbajul corporal digital : cum să câștigi încredere și să creezi conexiuni indiferent de distanță / Erica Dhawan ; trad. din lb. engleză de Cosmin Maricari. - București : Publica, 2022

ISBN 978-606-722-523-5

1. Maricari, Cosmin (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Mihaela Dobre

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Paula Rotaru

DTP: Florin Teodoru

## Cuprins

Introducere .....	9
<b>PARTEA ÎNTÂI   Elemente ale stilului digital</b>	
1. Ce este limbajul corporal digital? .....	23
2. De ce ești atât de stresat? .....	45
3. Ce spui cu adevărat? .....	73
<b>PARTEA A DOUA   Cele patru legi ale limbajului corporal digital</b>	
4. Apreciază în mod vizibil .....	117
5. Comunică cu grijă .....	143
6. Colaborează cu încredere .....	171
7. Începe-te pe deplin .....	189

8. Genul .....	211
9. Generația .....	245
10. Cultura .....	263
Concluzie .....	287
Anexă .....	291
Mulțumiri .....	321

*Pentru Kimaya și Rohan,  
pentru că m-au inspirat să rămân mereu curioasă.*

*Pentru Rahul, care a crezut întotdeauna în mine.*

# 1 | Ce este limbajul corporal digital?

Erau împreună de trei ani când a avut loc cearta, desfășurată exclusiv prin mesaje text. Cearta a durat ore întregi, până când, într-un moment de furie, frustrată și obosită, Laura a renunțat: *Deci, s-a terminat?*

— *Se pare că da*, a răspuns Dave.

Laura a fost devastată. A doua zi și-a luat liber de la serviciu și a petrecut 24 de ore jelind pierderea relației sale. S-a întâlnit cu prietenele ei, s-a uitat prin fotografii vechi și a plâns. În seara zilei următoare, Dave a apărut la ușă. Laura, cu ochii umflați de plâns, a deschis ușa.

— Ai uitat că trebuia să ieșim la cină în seara asta? a spus ei.

— Ai spus că s-a terminat, i-a răspuns Laura.

— Voiam să spun că s-a terminat *cearta*, a explicat Dave, nu că s-a terminat *relația dintre noi*.

Ups!

Majoritatea dintre noi am avut astfel de conversații în viețile noastre personale (poate nu chiar atât de dramatice), schimburi de replici atât de derutante și de pline de aluzii încât ne petrecream întreaga zi încercând să deslușim sensurile ascunse.

Acum să luăm aceste dinamici și să le transferăm într-un loc de muncă obișnuit.

Jack, un manager de nivel mediu, primește un e-mail de la șeful său. Ultima propoziție îi dă o senzație de anxietate: *E în regulă*. Punctul de la finalul propoziției pare să domine ecranul, o boabă neagră, o microbombă, letală, sugestivă, și - Jack ar

putea jura! – dezaprobatoare. *Oare am dat-o-n bară?* Sau doar se gândește prea mult la asta? Dacă *nu*, cum ar putea lucra pentru un șef care este atât de indiferent la implicațiile unui punct?

Iată un alt exemplu: o șefă optimistă și entuziastă a unei companii cu sediul în New York este desemnată să conducă de la distanță o echipă din Dallas. Unul dintre membrii echipei, un tânăr pe nume Sam, zboară la New York după câteva luni pentru prima întâlnire față în față cu noua șefă. După o discuție plăcută, ea îl întreabă: „Care a fost impresia inițială pe v-am lăsat-o?” Sam ezită, apoi recunoaște că nu a fost una prea bună. Aproape toate mesajele de la noua șefă erau concise și directe, ceea ce l-a făcut pe Sam să creadă că era dezagreabilă, reținută și, probabil, glacială. În persoană, însă, putea să vadă că nu era deloc așa. „De ce ai simțit aceste lucruri?”, îl întreabă ea. Sam recunoaște că principala cauză a fost lipsa abrevierilor și a semnelor de exclamație.

!!!!!!

Când punctuația și acronimele ne aruncă în ghearele nesiguranței, ale neîncrederii de sine, anxietății, furiei, urii și suspiciunii, putem fi siguri că trăim în vremuri fără precedent.

.....

Am crescut citind și recitind cărțile lui Deborah Tannen. În 1990, Tannen, profesoară de lingvistică la Universitatea Georgetown, a publicat prima sa carte, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*<sup>\*</sup>. Și nu doar eu, toată lumea părea să știe cărțile lui Tannen. O analiză a

modului în care vorbeam unii cu alții folosind adresarea indirectă, întreruperile, pauzele, umorul și ritmul, *You Just Don't Understand* a dominat conversațiile naționale, a stat patru ani pe lista celor mai bine vândute cărți a cotidianului *New York Times* și a fost tradusă în 30 de limbi.

Niciunul dintre noi nu trebuie să fie specialist în lingvistică pentru a înțelege că modurile în care comunicăm sensurile în prezent sunt mai derutante decât au fost vreodată până acum. De ce? Ei bine, Tannen a studiat limbajul corporal aproape exclusiv în discuțiile față în față. Lucrarea ei s-a bazat pe lingvistică, studiul diferențelor între sexe și biologie evoluționistă, dar și pe ceea ce comunicăm noi când ne încrucișăm brațele, când privim într-o parte sau clipim. Niciunul dintre noi, nici măcar Tannen, nu ar fi putut prezice că majoritatea conexiunilor interumane din prezent vor fi virtuale. Comunicarea contemporană se bazează mai mult decât vreodată până acum pe *cum* spunem ceva, decât *pe ceea ce spunem*. Acesta este *limbajul corporal digital*. Când a apărut internetul, toți au primit un podium și un microfon, însă nimănui nu i s-a spus cum să le folosească. Pur și simplu am învățat câte ceva în timp ce le foloseam. Iar greșelile pe care le-am făcut pe parcurs au avut consecințe reale în lumea afacerilor.

.....

**Vedeți voi, în ziua de azi nu mai spunem ceea ce trebuie spus și nici măcar nu mai exprimăm ceea ce trebuie spus.**

**Acum scriem ceea ce trebuie spus.**

.....

Textele, e-mailurile, mesajele instant și apelurile video sunt, toate, de fapt, forme de comunicare vizuală. În plus, fiecare dintre noi are așteptări și instincte diferite când vine vorba de trimiterea unui mesaj text sau a unui e-mail, de privitul în

<sup>\*</sup> Volum apărut și în limba română, cu titlul *Ce spun eu și ce înțelegi tu. De ce bărbații și femeile vorbesc limbi diferite*, Editura Litera, București, 2014, traducător Adrian Cotoră (n.t.).

cameră în timpul unui apel video, de cât de mult putem aștepta până să-i răspundem cuiva sau de cum să scriem o mulțumire sau o scuză fără a părea neglijenți sau nesinceri. Cuvintele alese, timpul de răspuns, stilurile conferințelor video, formula de încheiere de la capătul unui e-mail sau chiar semnăturile din e-mailuri lasă impresii care pot să îmbunătățească sau să distrugă cele mai apropiate relații de la locul de muncă (ca să nu mai zic de cele din viețile personale).

În prezent, aproximativ 70% din comunicarea dintre echipe se realizează virtual. Trimitem aproximativ 360 de miliarde de e-mailuri în fiecare zi; în medie, fiecare om trimite 30 de e-mailuri zilnic și primește 96.\* Conform unui articol din *Journal of Personality and Social Psychology*, „tonul” e-mailurilor noastre este interpretat greșit în 50% din cazuri.\*\* *Cincizeci la sută!* Imaginează-ți cum ar fi să-i spui „Te iubesc!” partenerului sau partenerei tale, dar să primești răspunsul „Mda, sigur” în jumătate din cazuri. Oare am simțit și eu exact același lucru după un schimb de replici cu Rahul, soțul meu? N-o să vă mint: și eu sunt vinovată!

Și mai multe date: ziarul *New York Times* raportează că 43% dintre americanii cu loc de muncă și-au petrecut cel puțin o parte din timp lucrând la distanță\*\*\*, un procent care a crescut enorm în

\* The Radicati Group, Inc., „Email Statistics Report, 2020-2024”, februarie 2020, <https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2019/12/Email-Statistics-Report-2020-2024-Executive-Summary.pdf>; The Radicati Group, Inc., „Email Statistics Report, 2015-2019”, March 2015, <https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf> (n.a.).

\*\* Justin Kruger, Nicholas Epley, Jason Parker și Zhi-Wen Ng, „Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?”, *Journal of Personality and Social Psychology* 89, nr. 6 (decembrie 2005), 925-936, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.925> (n.a.).

\*\*\* Niraj Chokshi, „Out of the Office: More People Are Working Remotely, Survey Finds”, *New York Times*, 15 februarie 2017, <https://www.nytimes.com/2017/02/15/us/remoteworkers-work-from-home.html> (n.a.).

timpul pandemiei de COVID-19. Un alt sondaj a arătat că 25% dintre respondenți au spus că socializează mai frecvent online decât față în față.† În 2015, un sondaj Pew a arătat că 90% dintre proprietarii de telefoane mobile au „frecvent” telefoanele la ei și 76% recunosc că își opresc telefoanele „rar” sau „niciodată”.\*\* În medie, fiecare persoană petrece aproape 116 minute în fiecare zi (adică aproape 2 ore) pe rețelele de socializare, ceea ce totalizează, pe parcursul unei vieți medii, 5 ani și 4 luni.\*\*\*

Psihologul și jurnalistul specializat în științe Daniel Goleman a fost primul care a popularizat conceptul de „inteligență emoțională” sau EI, în anul 1990. Inteligența emoțională se referă la capacitatea noastră de a citi semnalele transmise de alte persoane și de a răspunde în mod adecvat, înțelegând și apreciind lumea din punctul de vedere al altor persoane.

În prezent, „inteligența emoțională” și „empatia” au devenit cuvinte foarte populare. Sunt discutate la mese rotunde și fac parte din programe educaționale folosite pe scară largă. Aceste concepte apar în declarații de valoare din fiecare sector industrial, de la servicii profesionale și până la servicii medicale și domeniul tehnologic. Sunt „mărci înregistrate” în campaniile politice și conversații din media. Liderii ne-au vândut ideea că abilitatea de a vedea cu claritate situațiile din perspectiva altora poate transforma stilurile de leadership, culturile de la locul de muncă și strategiile de afaceri. Empatia, se pare, îmbunătățește

\* Annalise Knudson, „Teens Prefer Texting to Talking, New Survey Shows”, silive, 11 septembrie 2018, [https://www.silive.com/news/2018/09/teens\\_prefertextingtotalkin.html](https://www.silive.com/news/2018/09/teens_prefertextingtotalkin.html) (n.a.).

\*\* Lee Rainie și Kathryn Zickuhr, „Americans' Views on Mobile Etiquette”, Pew Research Center, 31 decembrie 2019, <https://www.pewresearch.org/internet/2015/08/26/americans-views-on-mobile-etiquette/> (n.a.).

\*\*\* Carolyn Sun, „How Do Your Social Media Habits Compare to the Average Person's?”, *Entrepreneur*, 14 decembrie 2017, <https://www.entrepreneur.com/slideshow/306136> (n.a.).

starea de spirit, declanșează inovațiile, impulsionează angajamentul și retenția și mărește profiturile. Cu siguranță, toată lumea poate conveni asupra faptului că avem nevoie de mai multă empatie în lume.

De ce, atunci, ne confruntăm toți cu o criză a mesajelor înțelese greșit la locul de muncă?

Ei bine, o problemă majoră este faptul că emoțiile sunt dificil de citit din cauza naturii digitale a locului de muncă modern. Când conceptul inteligenței emoționale a fost popularizat, era digitală abia începea. E-mailul era o jucărie abia scoasă din ambalaj. Primele modele de telefoane inteligente erau cât niște cărămizi și rareori apăreau în timpul ședințelor. Trimiterea de mesaje text era ceva ce făceau doar adolescenții din Europa, iar apelurile video erau ceva extraterestru. În prezent, numeroase organizații și comunități există exclusiv în spatele unui ecran. Am schimbat felul în care creăm conexiuni și, în consecință, modul în care lucrăm cu colegii și cu clienții noștri, cu membrii comunității și cu audiențele.

Pierderea indiciilor corporale nonverbale este unul dintre cele mai ignorate motive care îi determină pe angajați să se simtă atât de decuplați unii de alții. Dacă este utilizat în mod corect și la scară largă, limbajul corporal empatic se transformă în angajați implicați. Decuplarea nu apare pentru că oamenii *nu vor* să fie empatici, ci pentru că, din cauza instrumentelor de azi, *nu știu cum* să fie. Da, un CEO poate să spună „Ușa biroului meu este întotdeauna deschisă” și să le zică tuturor că este „accesibil” și „abordabil”. Însă dacă nu este niciodată cu adevărat în biroul său și singura cale de a comunica cu el este să te așezi la rând în coada zilnică de așteptare, în spatele a mai mult de 200 de alte e-mailuri sau mesaje pe Slack?

De fapt, majoritatea locurilor de muncă din prezent minimizează condițiile necesare pentru a încuraja și consolida

comunicarea clară, ceea ce conduce la răspândirea neîncrederii, resentimentelor și frustrării. Distanța fizică dintre echipe este mai mare. Interacțiunile față în față sunt mai puține. Practic, nu există limbaj corporal care să poată fi interpretat. În plus, lucrurile par să *accelezeze* la fiecare câteva luni (sau poate doar ne imaginăm), ceea ce nu ne lasă nicio altă alegere în afară de a ne adapta la noua normalitate. Devenim tot mai nesăbuiți. Acceptăm tot mai multe distracții și întreruperi, devenim tot mai indiferenți la nevoile și emoțiile colegilor. Această decuplare digitală ne face să interpretăm greșit, să nu ținem seama sau să ignorăm semnale și indicii, creând valuri cu totul *noi* de disfuncționalitate organizațională.

Întrebarea este: de ce?

**Nu primim semnale.** Merită repetat: indiciile nonverbale compun între 60 până la 80% din comunicațiile față în față.\* Antropologul Edward T. Hall numește aceste semnale și indicii – postura, proximitatea, zâmbetele, pauzele, căscatul, tonul, expresiile faciale, contactul vizual, gesturile din mâini și volumul – „limbajul tăcut”.

*Cum putem să creăm conexiuni când până la 70% din comunicarea dintre echipe are loc în mediul digital?*

**Capacitatea noastră de a ne păsa este compromisă.** Ții minte cât de apreciat te simțai când cineva îți strângea mâna după ce făceai o treabă bună? Astăzi, când membrii echipelor lucrează în domenii, departamente, birouri și țări diferite, o strângere de mână este imposibilă. În cadrul unei cercetări, au

\* Allan Pease și Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language*, Bantam Books, New York, 2006, p. 10 (n.a.).

fost introduse întârzieri mici în apelurile video, pentru a arăta cum se judecă între ei colegii. În cazul unor întârzieri de doar 1,2 secunde, s-a constatat că era mai probabil ca persoanele să fie considerate mai puțin atente, prietenoase și disciplinate decât dacă nu exista nicio întârziere.\* Chiar și în cazul apelurilor video, o imagine blocată pe ecran sau un ecou straniu îi face pe participanți să simtă că nu sunt ascultați și apreciați, ceea ce conduce la întrebarea:

*Cum putem să demonstrăm  
aprecierea în ziua de azi?*

**Sincronizarea are de suferit.** Când cineva care stă la un metru distanță de tine îți pune o întrebare, răspunzi imediat. Atunci știm și care este sfârșitul natural al unei discuții. Însă azi nu mai suntem obligați să răspundem cuiva imediat (avem treabă!). Dar dacă răspundem mesajelor „urgente” ale angajaților sau clienților abia după cinci ore, aceștia s-ar putea simți ignorați și nemulțumiți.

*Cum putem găsi echilibrul între căsuțele de  
e-mail pline și un timp de răspuns care să  
denote respect?*

**Ecranele dispozitivelor noastre ne-au alterat limbajul corporal tradițional.** Când ne uităm în jos la telefon sau răspundem „rapid” unor mesaje în timpul ședințelor la birou, al întâlnirilor față în față sau al unor prânzuri de afaceri, tindem

\* Katrin Schoenberg, Alexander Raake și Judith Koeppel, „Why Are You So Slow? Misattribution of Transmission Delay to Attributes of the Conversation Partner at the Far-End”, International Journal of Human-Computer Studies 72, nr. 5 (mai 2014), pp. 477-487, <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.02.004> (n.a.).

să nu mai înțelegem ce se întâmplă în jurul nostru. Terminăm ședințele mai devreme decât trebuia, ignorăm expresiile faciale ale colegilor, zâmbetele acestora sau pur și simplu faptul că au lăsat pixurile pe masă ca să te asculte mai atent. În timpul conversațiilor prin care încerci să vinzi ceva, poți chiar să ratezi momentul în care clientul devine interesat, când se apleacă spre tine.

*Cum putem să împiedicăm instrumentele digitale  
să ne întrerupă chiar și interacțiunile față în față?*

În cele din urmă, după cum știm cu toții, **tehnologia creează măști.** Acum avem cu toții opțiunea de a ascunde ceea ce simțim și gândim cu adevărat. Un e-mail sau un mesaj text poate masca sentimentele de disconfort, dar poate crea și o mulțime de ambiguități și neînțelegeri. Ecranele oferă un camuflaj la îndemână pentru cei care preferă să-și țină gândurile și sentimentele pentru ei înșiși. Dar liderii nu pot fi creați în acest mod. Chiar dacă ești într-o conferință video, îți va fi greu să te relaxezi complet și să abordezi natural conversația atunci când te holbezi la propria față pe ecran.

*Cum putem rămâne autentici și conectați când ne  
desparte un ecran?*

Răspunsul este să înțelegem semnalele și indiciile pe care le trimitem prin **limbajul corporal digital** și să le personalizăm astfel încât să creăm mesaje clare și precise.

.....  
**Ceea ce există implicit în limbajul corporal trebuie să  
existe acum explicit în limbajul nostru corporal digital.**  
.....