

JOE NAVARRO  
cu Toni Sciarra Poynter

# Mai clar decât cuvintele

**Folosiți puterea ascunsă a inteligenței nonverbale  
pentru a progresa în carieră de la un nivel „mediu”  
la unul „excepțional”**

Traducere din limba engleză  
de Mihai-Dan Pavelescu

Redactor: *Viorica Horga*  
Tehnoredactor: *Mariana Radu*  
Copertă: *Dorin Dumitrescu*

Titlul original: *Louder Than Words*

Copyright © 2010 by Joe Navarro. All rights reserved. Published by arrangement with Harper Collins Publishers, Inc.

© 2012 Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii METEOR PRESS

Contact: C.P. 41-128  
Tel./Fax: 021.222.83.80  
E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuție la:  
Tel./Fax: 021.222.83.80  
E-mail: carte@meteorpress.ro  
www.meteorpress.ro

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**NAVARRO, JOE**

**Mai clar decât cuvintele** / Joe Navarro ; trad.: Mihai-Dan Pavelescu. -

București : Meteor Press, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-973-728-566-9

I. Pavelescu, Mihai Dan (trad.)

316.772.2

„*Mai clar decât cuvintele* ne poartă de la cunoașterea comportamentului nonverbal la cunoașterea unui subiect și mai valoros pentru succes: inteligența nonverbală.”

– Robert B. Cialdini, autorul cărții *Psihologia manipulării*

„Joe Navarro a studiat limbajul nonverbal și și-a testat ideile în medii de risc maxim. Avem marele noroc că dorește să ne împărtășească ideile respective în această carte minunată. Este o lectură obligatorie pentru toți cei din lumea afacerilor (și nu numai)”.

– BRIAN J. HALL, profesor Albert H. Gordon de Business Administration la Harvard Business School

„Joe Navarro îmbină arta și știința comunicării nonverbale în business, beneficiind de atuul suplimentar al unui fost agent FBI și de percepția unui observator de clasă mondială.”

– Jack Canfield, autor al cărții *Principiile succesului*

„*Mai clar decât cuvintele* este încă o dovadă a faptului că Joe Navarro este un maestru al descifrării indiciilor nonverbale.”

– David B. Givens, Ph. D., Center for Nonverbal Studies, și autor al cărților *Love Signals*, *Crime Signals* și *The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs & Body Languages Cues* ([www.center-for-nonverbal-studies.org](http://www.center-for-nonverbal-studies.org))

# CUPRINS

<i>Introducere</i> .....	9
<b>Partea I ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE INTELIGENȚEI NONVERBALE</b> .....	15
CAPITOLUL 1	
Influență la vârful degetelor .....	17
CAPITOLUL 2	
Ecuția confort/disconfort: fundamentul inteligenței nonverbale .....	31
CAPITOLUL 3	
Limbajul corpului .....	43
<b>Partea a II-a INTELIGENȚA NONVERBALĂ APLICATĂ</b> .....	81
CAPITOLUL 4	
Puterea comportamentului personal .....	83
CAPITOLUL 5	
Puterea înfățișării .....	103
CAPITOLUL 6	
Prima impresie: gestionarea felului cum vă este percepută organizația .....	124

CAPITOLUL 7	
Elemente nonverbale situaționale: proceduri optime pentru rezultate optime .....	152
CAPITOLUL 8	
Elemente nonverbale emoționale .....	178
CAPITOLUL 9	
Despre disimulare .....	195
<i>Postfață</i> .....	207
<i>Mulțumiri</i> .....	210
<i>Bibliografie</i> .....	213
<i>Index</i> .....	216

## CAPITOLUL 1

# Influență la vârful degetelor

V-ați stabilit întâlniri cu doi consultanți financiari, pentru a-l alege pe cel care să vă investească economiile câștigate cu trudă. La sediul celui dintâi, gardul viu care mărginește aleea de la intrare este netuns, iar pe geamurile ușilor rotative se văd urme de degete.

La recepție, agentul de pază vă întinde registrul vizitatorilor. Cu-neașteți procedura: semnați, înmânați un act de identitate, așteptați să se telefoneze la etaj, după care agentul de pază vă face semn spre lift.

La etaj, secretara se ocupă de o centrală telefonică foarte animată. Între două apeluri, vă anunțați repede numele și scopul vizitei. Ea vă indică un scaun și luați o revistă din teancul de pe măsută.

Așteptați zece minute și tocmai vă pregătiți s-o întrebați pe secretară dacă puteți folosi toaleta, când apare potențialul dumneavoastră consultant. Mânele suflecate și nodul slăbit al cravatei îi dezvăluie dimineața agitată. După ce vă strânge scurt mâna, vă conduce spre biroul său.

În birou, sună telefonul. El ridică receptorul și în același timp vă indică un scaun. Vă așezați și încercați să nu trageți cu urechea la convorbire. În cele din urmă, consultantul termină și începeți să discutați.

Mergeți la a doua întâlnire. Geamurile clădirii sunt imaculate. Vopseaua este proaspătă. Iarba peluzei a fost tunsă recent.

La recepție, vi se spune că sunteți așteptat: numele dumneavoastră figurează pe o listă de vizitatori. Vă arătați actul de identitate și suiți cu liftul.

Când vă apropiați, secretara vorbește la telefon. Ea termină convorbirea, închide, vă privește și spune:

– Bună dimineața. Cu ce vă pot ajuta?

Vă anunțați numele și scopul vizitei. Ea vă roagă să luați loc până îl anunță pe consultant că ați sosit. Vă așezați și răsfoiți unul dintre pliantele companiei de pe măsută.

În nici cinci minute, consultantul apare, încheindu-și nasturii de la sacou. Vă întâmpină cu un surâs cald și cu o strângere fermă de mână și mergeți împreună spre biroul său.

În birou sunt mai multe scaune și consultantul vă invită să luați loc unde vi se pare mai confortabil. Sunteți surprins să constatați că vă așteaptă sucul preferat. După aceea vă amintiți: când ați primit telefonul de confirmare a întâlnirii, ați fost întrebat ce băuturi răcoritoare preferați. Vă instalați și începeți să discutați.

De acum sunt convins că este evident răspunsul la întrebarea: Considerând toate celelalte variabile aproximativ identice, căruia dintre consultanți i-ați încredințat banii dumneavoastră?

Mai puțin evident este faptul că aproape toate elementele ce v-au influențat în aceste scenarii sunt *nonverbale*:

- Aspectul sediului
- Eficiența și politețea personalului de pază
- Faptul că vi s-a vorbit sau, dimpotrivă, că ați fost dirijat prin gesturi
- Faptul că ați beneficiat – sau nu – de întreaga atenție (timp, privire și salut) a secretarei
- Genul de material pentru lectură care v-a fost oferit
- Durata așteptării
- Grija manifestată de consultant față de înfățișarea sa exterioară
- Abordarea și strângerea de mână a consultantului
- Faptul că ați mers umăr la umăr sau, dimpotrivă, că ați fost condus
- Grija demonstrată pentru confortul dumneavoastră (scaunele, tratația)
- Importanța acordată persoanei dumneavoastră comparativ cu importanța acordată convorbirii telefonice

Poate că apreciați că toate aspecte sunt superficiale sau o simplă aparență. Într-un asemenea caz, reamintiți-vă ultima dată când ați decis să încheiați o relație de afaceri cu cineva. Adesea detaliile mici, dar corozive – apeluri telefonice care n-au fost returnate, mesaje e-mail la care nu s-a răspuns, întâzieri regulate, senzația neplăcută că persoana care se ocupă de noi este mereu grăbită, neorganizată sau are alți clienți mai importanți – erodează bunăvoința și încrederea pe care se bazează comerțul, punând capăt unei relații care începuse pozitiv. Deseori nu sesizăm în mod conștient cât de nerentabilă a devenit o relație, până

când... sosește momentul reînnoirii contractului, cresc prețurile, o firmă concurentă telefonează cu o ofertă atrăgătoare sau o neglijență ori o altă eroare costisitoare devine „picătura care umple paharul”.

## **EVALUĂRILE DE TIP „FELII SUBȚIRI” – DECIZII INSTANTANEE CU CONSECINȚE SERIOASE**

Oamenii se nasc cu creiere mari și active cărora le place să învețe. Întrucât dovedim o lipsă incredibilă de mijloace fizice de apărare (nu avem carapace, gheare, ciocuri, aripi, colți, și nici viteză), a trebuit să ne bazăm pentru supraviețuire pe agilitatea mentală: abilitatea de a aprecia rapid situațiile, de a întreprinde acțiuni decisive bazându-ne pe impresii, de a învăța din tot ceea ce se petrece în jur și de a ne reaminti cele învățate. Umblăm cu radarul permanent activat. Lumea ne „vorbește” în mod constant prin intermediul simțurilor, expediind un flux continuu de impresii, și noi evaluăm în mod constant înțelesul acelor impresii.

Multe impresii sunt receptate și evaluate în mod conștient. De pildă, zărim o persoană care ni se pare atrăgătoare și ne apropiem s-o vedem mai bine. Simțim miros de pâine proaspăt coaptă în cuptor și dorim s-o gustăm. Ne auzim șeful rostindu-ne numele și mergem să vedem ce dorește. Alte impresii sunt receptate și evaluate fără o gândire conștientă: zărim un automobil care se apropie în viteză și sărim din calea pericolului; ne tragem îndărăt când cineva stă prea aproape; îi evităm pe cei ale căror comportamente sau aspecte par să nu se conformeze normei. Pe scurt, luăm întruna decizii bazate pe un volum incredibil de mic de informații... și o facem într-un timp incredibil de scurt. Asta este ceea ce eu denumesc evaluări de tip „felii subțiri”.

Teoria „feliilor subțiri” a început să fie verificată în anii 1990, în studii care au arătat că evaluăm precis personalitatea oamenilor, foarte rapid, adesea după ce am privit o fotografie timp de câteva secunde sau mai puțin. S-a dovedit că o parte însemnată a procesului nostru decizional – de la prietenii pe care ni-i alegem, până la felul cum ne investim banii – se fundamentează pe sugestiile constante ale subconștientului nostru rezidual. Acesta este omniprezent și ocolește logica, operând la un nivel neobservat, dar care ne domină percepțiile. Evaluările de tip „felii subțiri” ne oferă percepții remarcabile despre alte persoane, despre ceea ce simțim față de ele, despre corectitudinea lor și sentimentele lor față de



noi. Majoritatea datelor pe care ne bazăm aceste evaluări la milisecundă, care pot aduce succese sau eșecuri, sunt nonverbale.

### **ELEMENTELE NONVERBALE: ASCUNDEREA SUB OCHII TUTUROR**

Obiectivul meu în scrierea acestei cărți este de a oferi veriga lipsă – și poate cea mai accesibilă dintre toate – din ecuația succesului: abilitatea pe care o avem, literalmente la vârful degetelor, de a-i influența pe alții de la locul de muncă, de a le interpreta semnalele nonverbale și de a reuși să le înțelegem instantaneu acțiunile și planurile.

### **MIȘCĂRILE CORECTE: ELEMENTELE NONVERBALE ALE CORPULUI**

Elementele nonverbale cuprind o gamă vastă de mișcări și gesturi, de la cele mai mărunte, ca o clipire din pleoape, până la cele maies-tuoase, ca legănarea brațului unei balerine, de la felul cum înclinăm capul, până la direcția în care ne îndreptăm vârfurile picioarelor etc. Abundă teoriile greșite, dar foarte populare, despre înțelesul unor ele-mente nonverbale explicite ale corpului, iar exersarea în „citirea” altor persoane poate degenera în ceva similar unor scamatorii de societate. În capitolele ce urmează, veți învăța cum este efectuată evaluarea nonverbală de către profesioniști, așa cum am utilizat-o eu în FBI, și veți căpăta o mulțime de cunoștințe despre felul în care să „citiți”, cor-purile, care „vorbesc” elocvent în business și în viața personală de zi cu zi. Veți învăța de asemenea că limbajul corpului nu constituie decât o parte a comunicării nonverbale.

### **MAI MULT DECÂT INDICII SUPERFICIALE: ELEMENTELE NONVERBALE ALE ÎNFĂȚIȘĂRII NOASTRE**

Este interesant că, deși susținem că nu ne interesează aparențele, ne concentrăm obsedant asupra felului cum arătăm (ținem pasul cu moda, cumpărăm produse împotriva îmbătrânirii, ne îngrijorăm că ne-am îngrășat, bârfim despre persoane care și-au făcut operații estetice, citim despre cei mai bine și cei mai prost îmbrăcați etc.). Fixația noastră aparent paradoxală este totuși rațională, dacă înțelegem că aspectul exterior este o formă de comunicare nonverbală. Cortexul vizual al creierului, centrul care prelucrează ceea ce vedem, este uriaș; în mod

clar, a evoluat ca o componentă centrală a creierului uman din motive perfect întemeiate: supraviețuirea și estetica. Remarcăm nu numai individul neîngrijit care stă prea aproape de automobilul nostru, ci și femeia frumoasă dinapoia teighelei cu parfumuri. Observăm în mod constant cum arată alții și luăm decizii despre cei cu care dorim să ne însoțim, bazându-ne pe ceea ce vedem – în asemenea măsură, încât atunci când tabloidele și revistele dedicate celebrităților prezintă modelele cele mai recente, mulți caută imediat să copieze „noul look”.

Predilecția spre estetică și frumusețe ne este de fapt integrată organic. Toate culturile apreciază frumusețea, sănătatea, tinerețea, estetica și simetria, ceea ce poate fi explicat doar ca o necesitate evolutivă. În urma studiilor se știe acum că până și copiii apreciază frumusețea. Chirurile frumoase și simetrice îi fac pe prunci să zâmbească, iar pupilele li se dilată într-un efort subconștient de a cuprinde mai mult din ceea ce le place (așa s-a petrecut cu mine când am zărit-o pentru prima dată pe actrița Ann-Margret în stațiunea Deauville Beach din Miami, la vârsta de treisprezece ani – mi-a tăiat răsufarea și sunt convins că pupilele îmi erau complet dilatate).

Apreciem de asemenea impactul impresionant al prezenței fizice în sine. De aceea bodyguardii din cluburile de noapte sunt bărbați voinici și impunători. Avem o afinitate biologică pentru înălțime, ceea ce explică motivul pentru care conducătorii ne sunt în general mai înalți decât media populației.

Latura profitabilă a aspectului fizic a fost de asemenea studiată în amănunt și este denumită „avantajul frumuseții”. Economisții au descoperit că persoanele care arată bine câștigă de obicei mai mult, deoarece sunt în general angajate și promovate mai frecvent. S-a descoperit că și companiile au de câștigat de pe urma lor, întrucât un personal arătos generează mai multe venituri. Cei care lucrează în publicitate au cunoscut de mult avantajul frumuseții și acela este motivul pentru care vedeți chipuri atât de frumoase asociate cu cosmeticele cele mai de succes și, de fapt, cu aproape orice produs căruia i se face reclamă.

Focalizarea noastră asupra înfățișării poate să nu fie corectă, dar este omenească, și dacă doriți să deveniți maeștri în interpretarea elementelor nonverbale, trebuie să acordați atenție aspectului exterior – al dumneavoastră și al altora – , un subiect despre care vom discuta în capitolul 5, când vom explora gestionarea înfățișării.

### PETRU CEL MARE, CUNOSCĂTOR AL MODEI?

În decursul „Marii Ambasade”, călătoria sa de optsprezece luni prin Occident, Petru cel Mare, țarul Rusiei între anii 1682 și 1725, a înțeles că țara îi era înapoiată atât din punctul de vedere al obiceiurilor, cât și al gândirii. El a intuit că pentru a schimba felul în care rușii se vedeau pe ei înșiși în raport cu Occidentul, trebuia să-și schimbe poporul la interior, dar și la exterior. A început cu boierii săi, care urmau să constituie un exemplu pentru restul. Le-a cerut bărbaților să-și radă bărbile și să-și scurteze părul (în epoca respectivă, rușii aduceau cu călugării greci din zilele noastre). Le-a cerut de asemenea să-și schimbe caftanele lungi cu haine occidentale și să poarte pantaloni. Întrucât muncise în docurile Europei de Vest, Petru știa că pantalonii erau mai funcționali și dorea ca rușii să fie la fel de inovatori și productivi ca omologii lor vestici. Pentru eventualitatea în care cineva n-ar fi „înțeles”, pe porțile cetății Moscovei a fost expus un rând de straie ideale, cunoscut ca „modelul german”, și toți cei care nu se conformau cu noul cod vestimentar erau amendați. În scurt timp, refuzul de a respecta ucazul țarului a devenit prea costisitor. Împotrivirea, chiar în rândul elitelor, era penalizată cu închisoare și bărbierire, așa încât boierii nu s-au mai împotrivit.

Petru cel Mare a început așadar să-și schimbe supușii, schimbându-le mai întâi vestimentația și înfățișarea. Când rușii au început să se vadă altfel pe ei înșiși, au început să și gândească altfel. În numai cinci ani, vizitatorii sosiți din Europa au fost uimiți să vadă cât de mult se schimbase poporul, nu numai ca îmbrăcăminte, ci și ca gândire. Asta avusese nevoie Petru cel Mare pentru a începe influențarea Occidentului și câștigarea respectului față de Rusia. El știa că cele două mari simboluri ale puterii occidentale erau flotele mărețe și orașele mărețe. Clădind pe noul mod de gândire al poporului său, el le-a abordat pe ambele fără ezitare. A construit o flotă măreață (actualmente, a doua ca mărime din lume) și a mutat capitala de la Moscova la Sankt Petersburg, care a fost centrul guvernării și culturii rusești vreme de 200 de ani. De-a lungul unei singure generații, Rusia a suit din obscuritate la rolul de jucător important pe scena mondială, o dovadă a gândirii progresiste a țarului Piotr Alexeevici Romanov și a înțelegerii că, pentru a realiza lucruri mărețe, trebuie să gândești altfel, iar pentru asta trebuie să schimbi felul în care oamenii se văd pe sine – literalmente!