

LBRIC | We know  
**Joe Navarro**

*cu dr. Marvin Karlins*

# **Secretele comunicării nonverbale**

**Ghidul unui fost agent FBI  
pentru „citirea” rapidă a oamenilor**

Traducere din limba engleză  
de *Mihaela Liliana Stroe*

**METEOR  
PUBLISHING**



**CUPRINS**

<b>Cuvânt-înainte:</b>	
Văd ceea ce gândești .....	5
<b>Mulțumiri .....</b>	<b>9</b>
<b>Capitolul 1</b>	
Descifrarea secretelor comunicării nonverbale .....	13
<b>Capitolul 2</b>	
O moștenire prețioasă: sistemul limbic al creierului .....	31
<b>Capitolul 3</b>	
Cele mai sincere părți ale corpului nostru. Limbajul picioarelor .....	61
<b>Capitolul 4</b>	
Secretele trunchiului. Limbajul umerilor, pieptului și șoldurilor .....	93
<b>Capitolul 5</b>	
La îndemâna noastră. Limbajul brațelor .....	115
<b>Capitolul 6</b>	
Țineți-vă bine! Limbajul mâinilor și degetelor .....	141
<b>Capitolul 7</b>	
Canavaua minții. Limbajul feței .....	173

**Capitolul 8**

Detectarea minciunii. Procedați cu grijă! .....213

**Capitolul 9**

Câteva gânduri de încheiere .....241

**Bibliografie** .....243**Index** .....247

## CAPITOLUL 1

Descifrarea secretelor comunicării  
nonverbale

De câte ori învăț pe câte cineva despre comunicarea nonverbală, mi se pune invariabil această întrebare: „Joe, cum ai ajuns să fii interesat de studierea comportamentului nonverbal?”. Nu a fost ceva planificat, nici rezultatul unei fascinații personale pentru subiect. A fost un interes mult mai practic, născut din necesitate, din dorința de adaptare cu succes la un mod de viață total diferit. Când aveam opt ani, am ajuns în Statele Unite cu statutul de refugiat din Cuba. Am părăsit Cuba doar la câteva luni după invazia din Golful Porcilor și sincer am crezut că vom fi refugiați doar pentru o scurtă perioadă de timp.

Incapabil pe atunci să vorbesc limba engleză, am făcut ceea ce mii de emigranți fac când ajung în America. Am învățat rapid că, pentru a mă integra alături de noii mei colegi la școală, trebuia să fiu atent și sensibil la un alt „limbaj” care se vorbea în jurul meu, acela al comunicării nonverbale. Am descoperit că era un limbaj pe care îl *puteam* traduce și înțelege imediat. În mintea mea tânără, vedeam corpul uman ca pe un „afiș stradal” care transmitea mereu ceea ce gândea persoana, prin gesturile, expresiile faciale și mișcările pe care le puteam interpreta. Cu timpul, bineînțeles, am învățat limba engleză, ba chiar am pierdut din fluența exprimării în limba spaniolă – dar elementele nonverbale nu le-am uitat niciodată. Am descoperit de la o vârstă foarte fragedă că pot întotdeauna să mă bazez pe comunicarea nonverbală.

Am învățat să folosesc comportamentul nonverbal pentru a descifra ceea ce colegii și profesorii mei încercau să-mi comunice și ceea

ce simțeau despre mine. Unul dintre primele lucruri pe care le-am observat a fost că elevii sau profesorii care mă plăceau sincer își arcuiau sprâncenele când mă vedeau intrând în sala de clasă. Pe de altă parte, acele persoane care nu erau prea prietenoase cu mine își îngustau privirea când apăream – un comportament pe care, odată ce îl observi, nu-l mai uiți niciodată. Am folosit aceste informații transmise nonverbal, ca și alți imigranți, pentru a evalua situațiile și a lega rapid prietenii, pentru a comunica în ciuda barierei evidente de limbaj, pentru a evita dușmanii și pentru a dezvolta relații interpersonale sănătoase. Mulți ani mai târziu am folosit aceeași comunicare nonverbală a ochilor pentru a rezolva diverse cazuri ca agent special în cadrul Biroului Federal de Investigații (vezi caseta 1).

Pe baza experienței, a educației și a pregătirii mele, vreau să vă învăț să vedeți lumea așa cum o privește un expert FBI în comunicarea nonverbală: ca pe un mediu plin de viață, dinamic, unde fiecare relație interumană rezonază cu informația, și ca pe o oportunitate de a folosi limbajul tăcut al corpului pentru a afla mai multe lucruri despre felul în care gândesc oamenii, despre ce simt și cum intenționează să acționeze. Folosirea acestor cunoștințe vă va ajuta să vă distingeți în rândul celorlalți oameni. De asemenea, vă va proteja și vă va oferi informații până acum inaccesibile despre comportamentul uman.

## **CE ESTE, MAI EXACT, COMUNICAREA NONVERBALĂ?**

Comunicarea nonverbală, deseori numită și comportament nonverbal sau limbajul corpului, este o modalitate de a transmite informații – la fel ca și cuvintele –, doar că se realizează prin intermediul expresiilor faciale, gesturilor, atingerii, mișcărilor, posturii corpului, accesoriilor personale (haine, bijuterii, stilul părului, tatuaje etc.) și chiar prin tonul, timbrul și volumul vocii fiecăruia (mai degrabă decât prin conținutul vorbelor). Comportamentele nonverbale includ aproximativ 60-65% din întreaga comunicare interpersonală, iar în timpul momentelor intime pot constitui chiar 100% din comunicarea dintre parteneri (Burgoon, 1994, 229-285).

Comunicarea nonverbală poate scoate la iveală, de asemenea, adevăratele gânduri, sentimente și intenții ale unei persoane. Din acest motiv, elementele ei sunt uneori numite „indicii”, pentru că dezvăluie

### Caseta 1: CÂT AI CLIPI DIN OCHI

Refuzul de a privi este un indicator nonverbal care poate apărea atunci când ne simțim amenințați și/sau când nu ne place ceea ce vedem. Îngustarea privirii (asemenea cazului colegilor mei descris mai sus) și închiderea sau acoperirea ochilor sunt acțiuni care s-au format pentru a ne proteja creierul de „vederea” unor imagini nedorite și pentru a comunica desconsiderarea față de ceilalți.

Ca investigator, am folosit indiciul refuzului de a privi pentru a rezolva investigarea unei incendieri premeditate într-un tragic caz petrecut într-un hotel din Puerto Rico, care s-a soldat cu pierderea a 97 de vieți omenești. Un gardian responsabil cu securitatea a devenit imediat suspect deoarece incendiul a izbucnit exact în sectorul alocat lui. Una dintre modalitățile prin care am decis că el nu era implicat în provocarea focului a fost adresarea de întrebări specifice – unde a fost înainte de incendiu, în timpul incendiului și dacă el a pus la cale focul sau nu. După fiecare întrebare i-am observat fața, urmărind eventuale semne ale refuzului de a privi. Ochii lui se închideau numai când era întrebat unde fusese atunci când începuse incendiul. Ciudat, în schimb nu părea deloc deranjat de întrebarea: „Tu ai pus focul?” Acest semn mi-a indicat faptul că problema reală era locul în care se afla în timpul incendiului, nu posibila sa implicare în izbucnirea focului. A fost întrebat mai amănunțit despre această situație de către investigatorii cazului și în final a recunoscut că și-a părăsit postul pentru a-și vizita prietena, care lucra în același hotel. Din nefericire, în timp ce el era plecat, infractorii au intrat în sectorul pe care ar fi trebuit să-l păzească și au provocat incendiul.

În acest caz, indiciul refuzului de a privi ne-a oferit informația pentru alegerea căii de urmat în interogatoriu și care ulterior ne-a soluționat cazul. În final, cei trei infractori responsabili de tragicul incendiu au fost arestați și condamnați. Gardianul, deși teribil de neglijent și împovărat de o uriașă responsabilitate, nu fusese, totuși, vinovatul.

adevărată stare mentală a persoanei. Deoarece oamenii nu sunt mereu conștienți de comunicarea nonverbală, limbajul corpului este de cele mai multe ori mai sincer decât cel verbal, care este utilizat deliberat (conștient) pentru a atinge obiectivele vorbitorului (vezi caseta 2).

Ori de câte ori observarea comportamentului nonverbal al unei alte persoane vă ajută să înțelegeți sentimentele, intențiile și acțiunile sale, sau vă clarifică sensul cuvintelor spuse, tot de atâtea ori înseamnă că ați decodificat și ați folosit cu succes acest mijloc tăcut al comunicării.

## DESCIFRAREA LIMBAJULUI NONVERBAL VĂ POATE ÎMBUNĂTĂȚI VIAȚA

Cercetările au stabilit faptul că acele persoane care pot observa și interpreta eficient limbajul nonverbal, influențând felul în care sunt percepuți de ceilalți, vor avea un succes mai mare în viață decât

### Caseta 2: FAPTELE SPUN MAI MULT DECÂT CUVINTELE

Un exemplu memorabil despre felul în care limbajul corpului poate fi câteodată mai sincer decât cel verbal este legat de violarea unei tinere femei în rezervația indiană Parker din Arizona. A fost adus pentru interogare un suspect. Cuvintele sale sunau convingător și povestea era plauzibilă. El susținea că nu a văzut victima și că, în timp ce era pe câmp, a mers de-a lungul unei plantații de bumbac, apoi a luat-o la stânga și s-a dus direct acasă. În timp ce colegii mei notau toate aceste detalii pe care le auzeau, mi-am ațintit ochii pe suspect și am văzut că în timp ce spunea povestea cu luatul la stânga și mersul către casă, mâna lui a făcut un gest către dreapta, adică exact direcția către locul violului. Dacă nu îl observam cu atenție, nu aș fi remarcat discrepanța dintre exprimarea verbală („Am luat-o la stânga”) și cea nonverbală (gestul mâinii către dreapta). Dar, odată ce am văzut acest gest, l-am suspectat că mințea. Am așteptat câteva momente și apoi l-am interogată din nou, iar în cele din urmă și-a mărturisit fapta.

indivizii care nu au această abilitate (Goleman, 1995, 13-92). Cartea aceasta își propune să vă învețe cum să observați lumea din jur și să determinați semnificația elementelor nonverbale în orice situație. Aceste cunoștințe valoroase vă vor îmbunătăți comunicarea cu ceilalți și vă vor îmbogăți viața, așa cum s-a întâmplat și în cazul meu.

Unul dintre aspectele fascinante referitoare la aprecierea comportamentului nonverbal este aplicabilitatea sa universală. Este valabilă oriunde există relații interumane. Elementele nonverbale sunt omniprezente și sigure. Odată ce cunoașteți semnificația unui anumit indiciu nonverbal, puteți folosi acea informație în diferite circumstanțe și în diverse medii. De fapt, este dificil să comunicați eficient fără utilizarea mijloacelor nonverbale. Dacă v-ați întrebat vreodată de ce oamenii încă se mai grăbesc să ajungă la întâlniri în era computerelor, a mesajelor text, a e-mailurilor, a telefoanelor și a videoconferințelor, răspunsul este: din cauza nevoii de a comunica direct și de a observa limbajul nonverbal al interlocutorilor. Nimic nu poate înlocui observarea elementelor nonverbale de aproape și prin prisma personală. De ce? Deoarece elementele nonverbale sunt puternice și au o semnificație. Ceea ce veți învăța în această carte veți putea aplica în orice situație și în orice mediu. Spre exemplificare citiți caseta 3.

## STĂPÂNIREA COMUNICĂRII NONVERBALE NECESITĂ UN PARTENERIAT

Sunt convins că fiecare om inteligent poate învăța să folosească comunicarea nonverbală pentru a obține performanțe mai bune. Știu asta pentru că în ultimii 20 de ani am învățat mii de oameni ca dumneavoastră cum să decodifice cu succes limbajul nonverbal și cum să folosească aceste informații pentru a-și îmbunătăți viața lor, a celor pe care îi iubesc și pentru a-și atinge obiectivele personale și profesionale. Pentru a realiza aceste lucruri, totuși, este nevoie ca dumneavoastră și cu mine să stabilim un parteneriat de lucru, fiecare contribuind cu ceva semnificativ la efortul nostru comun.

### Casetă 3: „AVANTAJUL” DOCTORULUI

În urmă cu câteva luni am susținut un seminar pentru un grup de jucători de poker, despre felul în care se poate folosi limbajul corpului pentru a sesiza în ce situație se află adversarii și a câștiga mai mulți bani. Deoarece pokerul este un joc care pune mare preț pe cacealma și prefăcătorie, jucătorii au un interes aparte în descifrarea indiciilor nonverbale ale oponentilor. Pentru a avea succes, decodificarea limbajului nonverbal este esențială. Deși mulți dintre ei au fost recunoscători pentru informațiile pe care li le furnizasem, m-a uimit să văd câți dintre participanții la seminar au fost capabili să înțeleagă valoarea cunoașterii și utilizării comportamentului nonverbal și în alte situații în afara mesei de poker.

La două săptămâni după încheierea seminarului am primit un e-mail de la unul dintre participanți, doctor în Texas. „Mi se pare extraordinar”, îmi scria el, „că ceea ce am învățat la seminarul de poker m-a ajutat și în meseria mea. Elementele nonverbale pe care ni le-ai predat pentru a-i «citi» pe jucătorii de poker m-au ajutat să-mi «citesc» și pacienții. Acum îmi dau seama când nu se simt bine, când au încredere sau când nu sunt sinceri sută la sută.” Mesajul doctorului vorbește despre universalitatea comunicării nonverbale și despre valoarea acesteia în toate domeniile vieții.

## Cele 10 legi pentru observarea și interpretarea cu succes a limbajului nonverbal

„Citirea” cu succes a oamenilor – colectarea informațiilor nonverbale pentru a le identifica gândurile, sentimentele și intențiile – este o abilitate care cere o exersare continuă și o pregătire pe măsură. Pentru a vă ajuta în direcția pregătirii, vreau să vă prezint câteva legi importante sau recomandări care să vă maximizeze eficiența în interpretarea semnalelor nonverbale. Pe măsură ce veți integra aceste legi în viața de zi cu zi, transformându-le în rutină, ele vor deveni o a doua natură, aproape nemaifiind necesar efortul conștient. Seamănă foarte

mult cu școala de șoferi. Vă amintiți cum a fost prima dată când a trebuit să porniți mașina de pe loc? Dacă ați procedat ca mine, v-ați concentrat atât de mult pentru a executa toate manevrele necesare, încât v-a fost greu să urmăriți în același timp și ce se întâmpla pe șosea. Doar când v-ați simțit în largul dumneavoastră la volan v-ați putut extinde atenția pentru a cuprinde în același timp spațiul din interiorul mașinii și cel din exterior. Același lucru se întâmplă și cu comportamentul nonverbal. Odată ce veți stăpâni mecanismele pentru utilizarea eficientă a comunicării nonverbale, va deveni ceva automat și veți putea să vă concentrați întreaga atenție asupra decodificării lumii din jur.

### **Legea 1: Fiți un observator competent al mediului din jur.**

Este cerința fundamentală pentru oricine dorește să decodifice și să folosească eficient comunicarea nonverbală.

Imaginați-vă că încercați să ascultați pe cineva în timp ce aveți căști la urechi. N-ați putea auzi mai nimic și mesajul comunicat s-ar pierde. De aceea, cei mai atenți ascultători nu merg purtând căști! Totuși, când vine vorba despre observarea limbajului tăcut al comunicării nonverbale, mulți privitori ar putea fi la fel de bine legați la ochi, atât sunt de inconștienți de semnele corporale ale celor din jur. Reflectați la acest fapt. La fel cum *ascultarea* atentă este esențială pentru înțelegerea comunicării verbale, și *observarea* atentă este crucială pentru înțelegerea limbajului corpului. Nu treceți ușor mai departe de această frază. Ceea ce tocmai ați citit este deosebit de important. *Observarea concertată* (care presupune un efort de concentrare) este absolut esențială pentru detectarea cu succes a indiciilor nonverbale și înțelegerea situației.

Problema este că cei mai mulți oameni își petrec viața privind, însă fiind de fapt „nevăzători”, așa cum îi spunea Sherlock Holmes, meticolul detectiv englez, partenerului său, doctorul Watson: „Vezi, dar nu observi.” Din păcate, majoritatea indivizilor privesc în jurul lor cu un efort minim de a observa. Acești oameni nu-și dau seama de schimbările subtile care se petrec în lumea lor. Sunt incapabili să distingă multitudinea de detalii care îi înconjoară, cum ar fi o mică mișcare a mâinii sau a piciorului persoanei din fața lor, gesturi care i-ar putea trăda aces-tea gândurile și intențiile.

Diversele studii științifice au demonstrat că oamenii sunt slabi observatori ai lumii în care trăiesc. De exemplu, când un bărbat îmbrăcat în costum de maimuță s-a plimbat prin fața unui grup de studenți care desfășurau alte activități, jumătate dintre ei nici măcar n-au remarcat „gorila” din mijlocul lor (Simons & Chabris, 1999, 1059-1074)!

Oamenilor cu spirit de observație redus le lipsește ceea ce piloții numesc „cunoașterea situațională”, adică nu au o reprezentare mentală clară a ceea ce se întâmplă de jur împrejur sau chiar în fața ochilor. Cereți-le să intre într-o cameră necunoscută plină cu oameni, dați-le timp să se uite peste tot și apoi cereți-le să închidă ochii și să spună ce au văzut. Veți fi surprinși de incapacitatea lor de a-și aminti chiar și cele mai evidente caracteristici ale camerei.

Mi se pare descurajant să văd cât de des întâlnim sau aflăm despre persoane care par legate la ochi tot timpul în fața evenimentelor vieții. Plângerile primite din partea acestui tip de oameni sună aproape mereu la fel:

*„Soția mea tocmai a intentat divorțul. Nu am avut niciun indiciu că ar fi fost nefericită în căsnicie.”*

*„Asistenta socială mi-a spus că fiul meu consumă cocaină de trei ani. Nu aveam nicio idee că are o problemă cu drogurile.”*

*„Mă certam cu tipul ăsta și dintr-odată m-a lovit. Nici n-am văzut lovitura venind.”*

*„Credeam că șeful meu este destul de mulțumit de rezultatele mele profesionale. Nu mi-aș fi imaginat că o să mă dea afară.”*

Acestea sunt doar câteva exemple de oameni care nu au învățat cum să observe eficient lumea din jurul lor. În realitate, afirmațiile lor nu sunt deloc surprinzătoare. De fapt, nici în copilărie, și nici în timpul trecerii la viața adultă, nu ne învață nimeni cum să observăm indiciile nonverbale ale comportamentului celorlalți. Nu se fac cursuri speciale nici în școala elementară, nici în liceu sau facultate pentru a învăța „cunoașterea situațională”. Cei mai norocoși învață singuri să devină observatori din ce în ce mai buni. Ceilalți pierd un volum incredibil de informații utile care i-ar putea ajuta să evite problemele și le-ar putea

**face** viața mai frumoasă, fie în sfera relațiilor romantice, a celor de serviciu sau de familie.

Din fericire, observarea este o abilitate care poate fi învățată. Nu **trebuie** să mergem prin viață legați la ochi. Mai mult chiar, fiind o **abilitate**, o putem îmbunătăți printr-o pregătire corespunzătoare și prin **practică**. Dacă pentru dumneavoastră observarea atentă este o provocare prea mare, nu desperați. Puteți trece peste această dificultate dacă **sunteți** dispuși să consacrați timp și efort pentru a observa lumea din **jur** din ce în ce mai conștiincios.

Trebuie să faceți din observarea concertată un mod de viață. A **conștientiza** ce se întâmplă în jur nu este un act pasiv. Este un **comportament** conștient, deliberat, pentru dobândirea căruia este nevoie de efort, energie și concentrare, la fel cum pentru păstrarea abilităților **se cere o practică permanentă**. Observația poate fi asemănată cu un **mușchi**, care devine din ce în ce mai puternic prin folosire și se **atrofiază** dacă nu mai este întrebuințat. Exersați-vă „mușchiul” observației și veți descifra mult mai eficient ceea ce se petrece în preajma dumneavoastră.

Când vorbesc despre observarea concertată, vă cer să folosiți toate **simțurile**, nu doar pe cel al văzului. Ori de câte ori intru în apartamentul meu, respir adânc. Dacă lucrurile nu „miros” normal, devin atent. Odată am detectat un miros remanent de fum de țigară când m-am **întors** acasă dintr-o călătorie. Nasul m-a alertat despre un posibil pericol înainte ca ochii să poată scana apartamentul. S-a dovedit că un băiat din personalul de întreținere al blocului venise să repare o țevă, iar **mirosul** de fum din hainele și pielea lui plutea încă în aer și după câteva ore. Din fericire, era un intrus bine-venit, dar ar fi putut fi și un hoț **ascuns** în camera alăturată. Ideea este că, folosindu-mi toate simțurile, **am** putut să-mi evaluez corect mediul și să contribui la propria mea siguranță.

## **Legea 2: Observarea în context este cheia înțelegerii comportamentului nonverbal.**

Când încercați să interpretați comportamentul nonverbal în situații reale de viață, cu cât vă dați seama mai bine de **contextul** în care se întâmplă, cu atât mai corect veți prinde semnificația. De exemplu,

după un accident în trafic, mă aștept ca oamenii să fie în stare de șoc și să umble de colo-colo cu privirea pierdută. Mă aștept să le tremure mâinile și chiar să ia decizii nepotrivite, cum ar fi să se îndrepte către mașinile care se apropie pe partea carosabilă. (Din acest motiv agenții de circulație vă cer uneori să rămâneți în mașină.) De ce se întâmplă așa? După un accident, oamenii suferă de efectele scoaterii din funcțiune a „părții raționale” a creierului de către regiunea numită *sistem limbic*. Prin urmare apar comportamente precum tremurături, dezorientare, nervozitate, disconfort. În acest context, astfel de acțiuni sunt așteptate, confirmând stresul provocat de accident. În timpul unui interviu de angajare, mă aștept de la candidați să fie timorați la început, iar apoi nervozitatea să se disipeze. Dacă reapare când pun anumite întrebări, încep să mă întreb de ce aceste comportamente nervoase sunt prezente din nou.

### **Legea 3: Învățați să recunoașteți și să decodificați comportamentele nonverbale care sunt universale.**

Anumite comportamente nonverbale sunt considerate universale pentru că sunt realizate în mod asemănător de majoritatea oamenilor. De exemplu, când cineva își strânge buzele în așa fel încât aproape nu se mai văd, este un semn clar că este tulburat și că ceva este în neregulă. Acest gest de comprimare a buzelor este unul dintre *indiciile universale* pe care le voi descrie în capitolele care urmează (vezi caseta 4). Cu cât veți recunoaște și veți interpreta corect mai multe dintre aceste elemente nonverbale universale, cu atât veți fi mai eficienți în evaluarea gândurilor, sentimentelor și intențiilor celor din jur.

### **Legea 4: Învățați să recunoașteți și să decodificați comportamente nonverbale particulare.**

Elementele nonverbale universale constituie un grup de indicii – aceleași pentru toată lumea. Există și alt tip de indicii corporale numite *elemente nonverbale particulare*, care pot fi semne unice, specifice unei anumite persoane.

În încercarea de a identifica semnele nonverbale particulare va trebui să căutați *modele (tipare) comportamentale* la oamenii cu care comunicați regulat (prieteni, familie, colegi, persoane care vă furnizează servicii și produse). Cu cât cunoașteți mai bine fiecare individ

#### **Caseta 4: O STRÂNGERE DIN BUZE NE-A PERMIS SALVAREA A MILIOANE DE DOLARI**

Indiciile universale oferite de buze m-au ajutat foarte mult în timpul unei sesiuni de consultanță pentru o companie britanică navală. Clientul meu englez m-a rugat să asist la negocierile unui contract cu o importantă corporație multinațională care trebuia să-i echipeze navele. Am fost de acord și am sugerat ca acel contract propus să fie prezentat punct cu punct, să fie agreeat de ambele părți pe fiecare clauză și abia apoi să continuăm tratativele. Doar în acest fel aș fi putut să-l urmăresc îndeaproape pe negociatorul corporației pentru a scoate la iveală orice element nonverbal ce putea furniza informații prețioase clientului meu.

„O să-ți pasez o notă dacă observ ceva care solicită atenția ta”, i-am spus clientului meu și apoi am urmărit ambele părți în timp ce revizuiam contractul, clauză cu clauză. Nu am avut mult de așteptat până la apariția unui indiciu important. La citirea unei clauze contractuale ce detalia echiparea unei anumite părți a vasului – o fază de construcție care implica milioane de dolari – , negociatorul șef de la corporația multinațională și-a încrețit buzele, un indiciu clar că ceva din acea parte contractuală nu era pe placul său.

I-am pasat un bilețel clientului meu, atrăgându-i atenția asupra clauzei respective din contract care părea problematică și care trebuia revăzută și discutată cu mare grijă în timp ce eram cu toții la masa negocierii.

Prin confruntarea acestei situații și concentrarea asupra detaliilor clauzei în cauză, cei doi negociatori au reușit să finalizeze o înțelegere față în față, care în final l-a salvat pe clientul meu de pierderea a 13,5 milioane de dolari. Gestul de nemulțumire al negociatorului (încrețirea buzelor) a fost elementul cheie pentru evidențierea problemei care după aceea a fost rezolvată imediat și eficient.