

Džo Navaro  
sa Marvinom Karlinsom

ŠTA NAM  
SVAKO TELO  
GOVORI

Preveo  
Saša Novaković

■ Laguna ■

Naslov originala

Joe Navarro with Marvin Carlins  
WHAT EVERY BODY IS SAYING

Copyright © 2008 by Joe Navarro  
Published by arrangement with HarperCollins Publishers.  
Translation copyright © 2020 za srpsko izdanje, LAGUNA



Kupovinom knjige sa FSC oznakom pomažete razvoj projekta  
odgovornog korišćenja šumskih resursa širom sveta.

NC-COC-016937, NC-CW-016937, FSC-C007782

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

*Za moju baku Adelinu. Njene ruke su od deteta stvorile muškarca.*

Džo Navaro

*Mojoj supruzi Edit, koja me je blagosloвила ljubavlju i naučila me šta znači biti pažljiv prema svetu i ljudima.*

Marvin Karlins

# SADRŽAJ

Uvod:	Vidim šta hoćete da kažete	9
Poglavlje 1:	Ovladavanje tajnama neverbalne komunikacije	19
Poglavlje 2:	Živimo SVOJE limbičko nasleđe	41
Poglavlje 3:	Prvi korak jezika tela: neverbalne poruke stopala i nogu	77
Poglavlje 4:	Saveti torzoa: neverbalne poruke torzoa, kukova, grudi i ramena	113
Poglavlje 5:	Znanje nadohvat ruke: neverbalne poruke ruku	139
Poglavlje 6:	Stisak koji mnogo govori: neverbalne poruke šaka i prstiju	167
Poglavlje 7:	Platno uma: neverbalne poruke lica	201
Poglavlje 8:	Otkrivanje obmane: oprezno nastavite dalje!	245

Poglavlje 9: Zapažanja za kraj	279
Bibliografija	281
O autoru	285

## UVOD

# Vidim šta hoćete da kažete

**Dr Marvin Karlins**

10. 4. 2007, 23:43

**M**uškarac na drugom kraju stola pažljivo je birao reči i stoički strpljivo odgovarao na pitanja FBI agenta. Nije smatran glavnim osumnjičenim u slučaju ubistva, njegov alibi je bio uverljiv a odgovori iskreni, ali agent ga je svejedno temeljno ispitivao. Uz izričit pristanak, osumnjičenom je postavljeno više pitanja o oružju kojim je ubistvo počinjeno:

„Da ste vi počinili taj zločin, da li biste upotrebili pištolj?“

„Da ste vi počinili taj zločin, da li biste upotrebili nož?“

„Da ste vi počinili taj zločin, da li biste upotrebili šilo za led?“

„Da ste vi počinili taj zločin, da li biste upotrebili čekić?“

Jednim od navedenih oružja, šilom za led, zaista je počinjen zločin, ali ta informacija nije dospela do javnosti. Prema tome, samo je ubica znao kojim predmetom su

zadate smrtonosne povrede. Dok je FBI agent navodio oružja sa spiska, pažljivo je posmatrao osumnjičenog. Kad je pomenuo „šilo za led“, muškarcu su se teško spustili kapci, čvrsto je zatvorio oči i tako je ostalo do pominjanja sledećeg oružja. Agent je odmah shvatio važnost tog znaka kojem je bio svedok (u sedmom poglavlju otkrićete zašto) i od tog trenutka čovek, koji nije bio među osumnjičenima, postao je prevashodni i glavni predmet istrage. Kasnije je priznao zločin.

Upišite pozitivno brojanje za Džoa Navara, izuzetnog čoveka, koji je osim za razotkrivanje ubice sa šilom za led, zaslužan za hvatanje brojnih kriminalaca i „vrhunskih špijuna“ u svojoj izvanrednoj, dvadeset pet godina dugoj karijeri u FBI-ju. Kako je uspeo to da ostvari? Ako njega upitate, mirno će vam reći: „To dugujem sposobnosti da pročitam ljude.“

Džo je, kako se ispostavilo, ceo svoj život proveo proučavajući, usavršavajući i primenjujući nauku neverbalne komunikacije – izraza lica, gestova, pokreta (kinezike), razmaka sagovornika (proksemike), dodira (haptike), držanja tela, čak i oblačenja – da bi odgonetnuo šta ljudi misle, kako nameravaju da postupe i da li su njihovi iskazi istiniti ili lažni. To nije radosna vest za kriminalce, teroriste i špijune, koji pod njegovim budnim okom obično daju više nego dovoljno neverbalnih telesnih znakova za očitavanje misli i namera.

Ali, s druge strane, to je dobra vest za vas čitaoce... jer upravo to neverbalno znanje na koje se Džo oslonio da bi postao „lovac na špijune“, „živi detektor laži“ i instruktor FBI-ja, on će podeliti s vama da biste postali bolji u razumevanju osećanja, misli i namera ljudi iz vašeg okruženja.

---

Kao renomirani autor i pedagog Džo će vas naučiti da poput stručnjaka zapažate i dešifrujete neverbalna ponašanja da biste uspješnije ušli u komunikaciju s ljudima i da biste imali bolje odnose. Bez obzira da li je reč o poslu ili zadovoljstvu, to znanje obogatiće i u nekim aspektima upotpuniće i oplemeniće vaš život.

Mnogo od ovoga što će Džo podeliti s vama u našoj knjizi nije bilo prihvaćeno i prepoznato pre petnaest godina. Tek su sa skorašnjim napretkom u tehnologiji skeniranja mozga i neuromapiranja naučnici bili u stanju da ustanove valjanost zaključaka izvedenih na osnovu ponašanja koja će Džo ovde opisati. Crpeći znanja iz poslednjih otkrića u psihologiji, neurobiologiji, medicini, sociologiji, kriminalistici, proučavanju komunikacija i antropologiji – uz dodatak njegovog iskustva od četvrt veka u primeni neverbalnog ponašanja u istragama FBI-ja – Džo je stekao jedinstvene kvalifikacije u oblasti neverbalne komunikacije. Njegova stručnost je priznata i tražena širom sveta. Pored toga što je redovno gost-analitičar u TV emisijama i na TV kanalima kao što su *Tudej šou*, *CNN*, *Foks njuz* i *Dobro jutro, Ameriko*, on drži i seminare o neverbalnoj komunikaciji za FBI i CIA, kao i za druge pripadnike obavestajne zajednice. Savetnik je i konsultant bankama i osiguravajućim društvima, kao i najvećim advokatskim firmama u Americi i drugim zemljama. Džo takođe predaje na Univerzitetu Sejnt Leo i u raznim medicinskim školama širom Sjedinjenih Država, na kojima su njegovi jedinstveni uvidi u neverbalnu komunikaciju pronašli vernu publiku među mnogim lekarima koji žele da pacijentima pruže odgovarajuću negu brže i valjanije. Džov jedinstven spoj akademskih veština i profesionalnih



iskustava – zajedno s majstorskim analizama neverbalne komunikacije u visokorizičnim situacijama u stvarnom životu – izdvojio ga je i stavio na čelo neverbalnih eksper-tiza, kao što ćete, između ostalog, otkriti u ovoj knjizi.

Nakon što sam radio sa Džoom, pohađao njegove seminare i primenio njegove ideje, zamisli i znanja u svom životu, čvrsto verujem da sadržaj koji ćete naći na ovim stranicama predstavlja veliki napredak u razumevanju sveukupne neverbalne komunikacije. Kažem to zato što sam kao školovani psiholog uključen u pisanje ove knjige bio oduševljen Džoovim pionirskim radom u primeni naučnih saznanja o neverbalnoj komunikaciji radi ostva-renja profesionalnih ciljeva i uspeha pojedinca.

Bio sam takođe impresioniran i zadivljen njegovim ana-litičkim, pažljivim pristupom temi. Na primer: iako nam praćenje neverbalnog omogućava da dođemo do „tačnog iščitavanja“ mnogih oblika ponašanja, Džo upozorava na to da je upotreba govora tela u otkrivanju obmana posebno težak i zahtevan zadatak. To je značajno zapažanje – koje retko nailazi na prihvatanje kod laika i pripadnika policijskih i drugih državnih službi zaduženih za održavanje reda i sprovođenje zakona – i služi kao važno i tužno podsećanje na to da treba biti vrlo oprezan pri proglašavanju određene osobe poštenom ili nepoštenom na osnovu njenog neverbalnog ponašanja.

Za razliku od mnogih drugih knjiga o neverbalnom ponašanju, podaci i informacije predstavljeni ovde zasno-vani su na naučnim činjenicama i nalazima proverenim na terenu, a ne na ličnom mišljenju i salonskim spekulacijama. Nadalje, ovaj tekst ističe i naglašava ono što druga izdanja obično zanemaruju: kritično važnu ulogu koju

---

ima limbički sistem čovekovog mozga u razumevanju i efikasnom korišćenju ključeva neverbalne komunikacije.

Možete ovladati nemim govorom tela. Bez obzira da li proučavate neverbalnu komunikaciju zato što želite da napredujete u svom poslu ili prosto želite da se bolje slažete s prijateljima i članovima porodice, ova knjiga namenjena je vama. Da biste stekli odgovarajuća znanja, biće neophodno da pažljivo pristupite poglavljima koja slede, i da budete spremni da odvojite vreme, da se ozbiljno posvetite usvajanju i primeni Džoovih učenja u svakodnevnom životu.

Uspešno „čitanje“ ljudi – upoznavanje, dekodiranje, primena, upotreba, korišćenje neverbalnog ponašanja za predviđanje postupaka sagovornika – jeste zadatak vredan pažnje, koji obilno nagrađuje uloženi trud. Zato s obe noge čvrsto na zemlji okrenite sledeću stranicu i spremite se da naučite i upoznate znake i pojave neverbalnog ponašanja koje će vam Džo predstaviti. Ubrzo će vam biti dovoljan samo jedan pogled da otkrijete šta nam svako telo govori.

## ZAHVALNICE I PRIZNANJA

**K**ada sam počeo da pišem, kada sam počeo da radim na prvim, ranim verzijama knjige, shvatio sam da je ovaj projekat bio dugo u nastajanju. Nije započeo mojim interesovanjem za štiva o neverbalnoj komunikaciji, niti sticanjem akademskih znanja, niti praksom u FBI-ju, već je istinski, u pravom smislu, započeo u krugu moje porodice pre mnogo godina.

Naučio sam da čitam ljude pre svega od svojih roditelja Alberta i Marijane Lopez i od moje bake Adeline Panjagve Espino. Svako od njih naučio me je ponešto o važnosti i snazi neverbalne komunikacije. Od majke sam naučio da je neverbalno od neprocenjive važnosti u odnosima s ljudima. Suptilni postupci i ponašanja, učila me je, mogu u potpunosti preokrenuti neprijatnu situaciju i mogu pomoći nekome da se oseća udobno: tom veštinom s lakoćom se služila celog života. Od oca sam naučio kolika je snaga izraza lica; jednim pogledom umeo je da prenese tomome sadržaja s izuzetnom jasnoćom. On

je muškarac koji zahteva poštovanje prosto svojim prisustvom. A od bake, kojoj sam posvetio ovu knjigu, naučio sam da mali znaci, gestovi i postupci imaju veliki značaj: osmeh, naginjanje glave, nežan dodir u pravom trenutku mogu mnogo toga da prenesu; čak i da leče. Tome su me svakodnevno učili, i tako su me naveli da pažljivije gledam svet oko sebe. Upravo to što sam naučio od njih i mnogih drugih našlo je svoje mesto na stranicama ove knjige.

Dok sam bio na Univerzitetu Brigam Jang, od J. Veslija Šervuda, Ričarda Taunsenda i Dina Klajva Vina Drugog mnogo sam naučio o policijskom radu i posmatranju kriminalaca. Kasnije u FBI-ju ljudi kao što su Dag Gregori, Tom Rajli, Džulijan Džej Kerner, dr Ričard Olt i Dejvid Dži Mejdžor uputili su me u suptilne nijanse tumačenja kontraobaveštajnog i špijunskog ponašanja. Njima imam da zahvalim što sam izoštrio svoje veštine u posmatranju ljudi. Isto tako moram da iskažem zahvalnost dr Džonu Šaferu, bivšem agentu FBI-ja i kolegi iz elitnog programa Biroa za analizu ponašanja, koji me je ohrabrio da pišem i koji mi je u mnogim prilikama dozvolio da budem koautor s njim. Mark Riser, koji je zajedno sa mnom bio u rovovima i razotkrivao špijune tako dugo, takođe zaslužuje priznanje i moje najdublje poštovanje. Mojim drugim kolegama, a bilo ih je mnogo u Odeljenju za nacionalnu bezbednost (engl. *National Security Division*) FBI-ja, zahvaljujem se na podršci.

Tokom godina FBI se starao da učimo od najboljih, i tako sam se pod upravom profesora Džoa Kulisa, Pola Ekmana, Morin O'Salivan, Marka Frenka, Bela M. Dipaula, Olderta Vreja, Rida Maloja i Džudi Bergun upoznao s istraživanjima o neverbalnoj komunikaciji direktno od njih ili kroz njihove radove. Razvilo se prijateljstvo s

mnogima od tih ljudi, uključujući tu i Dejvida Givensa koji je vodio Centar za neverbalna istraživanja u Spouken-u u saveznoj državi Vašington i čije sam radove, pouke, savete i upozorenja iskreno i od srca prihvatao. Njihova istraživanja i tekstovi obogatili su mi život i uključio sam njihov rad u ovu knjigu, kao i delove radova drugih velikana, kao što su Dezmund Moris, Edvard Hol i Čarls Darwin, koji je sve i započeo svojim delom „Izražavanje emocija kod čoveka i životinja“.

I dok su mi ti ljudi obezbedili akademski okvir, drugi su na svoj način doprineli ovom projektu i moram im pojedinačno odati priznanje. Moja draga prijateljica Elizabet Li Baron s Univerziteta Tampa bogom je dana kad je reč o istraživanjima. Takođe su me zadužili dr Fil Kvin s Univerziteta Tampa i profesor Bari Glaver s Univerziteta Sejnt Leo, dugogodišnjim prijateljstvom i spremnošću da se prilagode mom pretrpanom i prebukiranom rasporedu obaveza i putovanja.

Ova knjiga ne bi bila ista bez fotografija, i zato sam zahvalan renomiranom fotografu Marku Vemplu ([www.markwemple.com](http://www.markwemple.com)) na njegovom doprinosu našem projektu. Zahvalnost upućujem i Ešliju B. Kaslu, mom sekretaru i asistentu koji je na našu molbu da pozira za ovu knjigu jednostavno rekao: „Da, naravno. Što da ne?“ Momci, vi ste sjajni. Želim da zahvalim i Dejvidu R. Andradeu s Tampe na izvanrednim ilustracijama.

Metju Bendžamin, moj strpljivi urednik u HarperKolinu, koji je ovaj projekat sproveo u delo, zaslužuje moje priznanje zato što je u svakoj situaciji bio džentlmen i savršeni profesionalac. A isto važi i za izvršnog urednika Tonija Skjaru, koji je veliki trud uložio u zaokruživanje ovog projekta. Metju i Toni rade s divnim ljudima u HarperKolinu

i moja zahvalnost je i njima upućena. I kao i ranije želim da zahvalim dr Marvinu Karlinsu na ljubaznim uvodnim rečima i na tome što je moje ideje pretočio u ovu knjigu.

Najdublju zahvalnost dugujem svojoj dragoj prijateljici dr Elizabet Mari, pravoj predanoj naučnici i pedagogu, koja je pronašla vremena u svom nastavnom rasporedu da radi na uređenju ranih verzija ovog teksta i da podeli sa mnom svoja opsežna znanja o ljudskom telu.

Svojoj porodici, celoj svojoj porodici, svim njenim članovima, onima koji su daleko i onima koji su blizu, kažem hvala što su trpeli mene i moje pisanje kad je trebalo da uživam u vremenu namenjenom njima. Svojoj ćerki Stefani svakog dana zahvaljujem na njenoj ljubavljui ispunjenoj duši.

Svi ti pojedinci dali su na neki način svoj doprinos ovoj knjizi; njihovo znanje i uvidi, mali i veliki, nalaze se ovde. Napisao sam ovu knjigu svestan da ćete ova saznanja i informacije koristiti u svakodnevnom životu. Zbog toga sam se beskrajno trudio da predstavim i naučne činjenice i empirijske nalaze dosledno i bez nejasnoća. Ako u ovoj knjizi ima grešaka, preuzimam isključivu odgovornost za njih.

Stara latinska izreka kaže: „*Qui docet, discit*“ (Koji podučava, taj i uči). Isto važi umnogome i za pisanje; to je proces učenja i pronicanja koji, kad se sve sabere, donosi zadovoljstvo. Gajim nadu da ćete, kad budete stigli do kraja ove knjige, i vi doseći temeljna znanja o neverbalnoj komunikaciji – i da će vam život biti bogatiji, kao što je i moj bio kad sam odgonetnuo šta nam svako telo govori.

Džo Navaro  
Tampa, Florida,  
avgust 2007.

## POGLAVLJE 1

# Ovladavanje tajnama neverbalne komunikacije

**K**ad god držim predavanja o „govoru tela“, uvek mi postave pitanje: „Džo, šta te je pre svega navelo da se zainteresuješ za neverbalna ponašanja?“ Nisam nameravao da se time ozbiljno bavim, nije to bio deo mojih životnih planova, niti posledica dugogodišnje fasciniranosti tom temom. Bilo je mnogo prizemnije od toga. To interesovanje probudilo se iz preke potrebe: potrebe da se uspešno prilagodim potpuno novom načinu života. Imao sam osam godina kad sam s roditeljima došao u Ameriku kao izbeglica s Kube. Napustili smo rodni dom nekoliko meseci posle invazije u Zalivu svinja i iskreno smo verovali da ćemo se kući ubrzo vratiti.

Pošto u početku nisam govorio engleski, uradio sam ono što su uradile hiljade emigranata po dolasku u ovu zemlju. Brzo sam naučio da moram biti svestan „drugih“ jezika u svom okruženju, govora neverbalnog ponašanja da bih se uklopio u novo društvo u razredu i školi. Otkrio sam da taj jezik mogu da prevedem i da ga razumem

odmah. U svom mladom umu video sam ljudsko telo kao reklamni pano koji gestovima, izrazima lica i pokretima tela emituje (reklamira) ono što osoba misli. Vremenom, naravno, naučio sam engleski – čak sam zaboravio finese španskog – ali neverbalno nikad nisam zaboravio. Otkrio sam u ranom dobu da uvek mogu da se oslonim na neverbalnu komunikaciju.

Naučio sam da koristim govor tela da dešifrujem šta moji drugovi iz razreda i učitelji žele da mi prenesu i kako me doživljavaju. Jedna od prvih stvari koju sam primetio bila je da učenici i nastavnici kojima sam zaista bio drag podižu ili izvijaju obrve kad me vide da ulazim u učionicu. Oni koji nisu bili prijateljski raspoloženi prema meni, malo bi začkiljili kad bih se pojavio; ponašanje koje, kad sam jednom video, nikad više nisam zaboravio. Koristio sam te neverbalne informacije, kao i mnogi drugi emigranti: da brzo procenim ljude i uspostavam prijateljske odnose, da komuniciram uprkos očiglednim jezičkim barijerama, da izbegnem neprijatelje, i da negujem zdrave odnose. Mnogo godina kasnije koristio sam se tim istim neverbalnim znacima da rešavam zločine kao specijalni agent FBI-ja (pogledaj uokvireni tekst 1).

### 1 ZA TREPTAJ OKA

„Blokiranje oka“ je neverbalno ponašanje koje se može javiti kad se osećamo ugroženo ili kad nam se ne sviđa ono što vidimo (poglavlje 7). Čkiljenje (kao što je bio slučaj kod nekih mojih drugova iz razreda, što smo prethodno opisali), zatvaranje ili pokrivanje očiju... svi ti postupci razvili su se da bismo zaštitili mozak od nepoželjnih slika i da bismo pokazali nekome da nije vredan naše pažnje.



Kao istražitelj poslužio sam se iščitavanjem blokiranja oka u pomaganju istrage uzroka požara u hotelu u Portoriku, koji je odneo devedeset sedam života. Radnik obezbeđenja odmah je osumnjičen jer se plamen proširio iz dela zgrade za koji je on bio zadužen. U sklopu jednog od načina na koji smo odredili da nema ništa s podmetanjem požara, postavili smo mu nekoliko veoma specifičnih pitanja o tome gde je bio pre požara, u vreme požara i da li je on podmetnuo požar. Nakon svakog pitanja pažljivo sam ga gledao tražeći znake blokiranja oka. To ponašanje javilo se samo kod pitanja gde se nalazio pre požara. Začudo, izgleda da ga nije zabrinulo pitanje: „Da li si ti podmetnuo požar?“ Na osnovu toga zaključio sam da ima problem s tim gde je bio u vreme požara, a ne da li je eventualno umešan u paljevinu. Glavni istražitelj nastavio je da ga ispituje na tu temu, i na kraju je siroti momak priznao da je napustio svoje radno mesto da bi otišao do devojke koja je takođe radila u hotelu. Na nesreću, dok je bio odsutan, piroman je ušao u deo zgrade koji je naš osumnjičeni trebalo da čuva, i podmetnuo je požar.

U ovom slučaju čuvarevo blokiranje oka pružilo nam je uvid koji nam je bio potreban da bismo usmerili pitanja i istragu u adekvatnom pravcu i rešili slučaj. Na kraju su trojica ljudi odgovornih za tragični požar uhapšeni i osuđeni za taj zločin. Čuvar, kojeg je zbog nebrige i nemara mučilo strašno osećanje krivice, međutim, nije bio kriv za podmetanje požara.

Želim da vas naučim da vidite svet kao stručnjak za neverbalnu komunikaciju, da vidite svet kao živopisno, dinamično okruženje u kojem svaka interakcija ljudi odzvanja od informacija; kao priliku da upotrebite nemi govor tela da obogatite svoje znanje o onome što ljudi misle, osećaju i nameravaju da urade. To znanje pomoći će vam da se istaknete, izdvojite, da budete u prednosti. Zaštitiće vas i daće vam prethodno skriven uvid u ljudsko ponašanje.

## ŠTA JE TAČNO NEVERBALNA KOMUNIKACIJA?

Neverbalna komunikacija, koja se često naziva i neverbalno ponašanje ili „govor tela“, jeste sredstvo prenošenja informacija – baš kao i izgovorena reč – samo izrazima lica, gestikulacijama, grimasama, dodirima (*haptika*), pokretima (*kinezika*), pozama, telesnim ukrasima (odeća, nakit, frizura, tetovaže itd.) i čak tonom, bojom, snagom (ne sadržajem) glasa pojedinca. Neverbalno ponašanje zauzima u proseku 60–65% prenošenja informacija i komunikacije dve osobe, a tokom vođenja ljubavi može da dostigne čak i 100% komunikacije ljubavnika (Bergun 1994, 229–285).

Neverbalna komunikacija takođe može otkriti šta osoba istinski misli, oseća i namerava da uradi; zbog toga se neverbalna ponašanja ponekad nazivaju i „telefoniranje“ i „javljanje“ (saopštavaju nam kakav je zaista stav date osobe). Pošto ljudi nisu uvek svesni da komuniciraju neverbalno, govor tela je često iskreniji od verbalnih iskaza, koji se svesno prilagođavaju postizanju govornikovih ciljeva (pogledajte uokvireni tekst 2).

### 2 DELA GOVORE VIŠE OD REČI

Nezaboravan primer toga koliko govor tela ponekad može da bude istinitiji od verbalnih iskaza dobili smo u slučaju silovanja jedne mlade žene u indijanskom rezervatu Parker u Arizoni. Osumnjičeni je doveden na ispitivanje. Iskaz mu je bio uverljiv, a njegova priča verodostojna: tvrdio je da nije video žrtvu, prošao je poljem pamuka, odatle skrenuo levo i otišao pravo kući. Dok su moje kolege beležile ono što je govorio, pažljivo sam posmatrao osumnjičenog i primetio sam da je pokazao rukom *na svoju*

*desnu stranu* kad je rekao da je skrenuo levo i otišao kući. Desno je bio pravac koji je direktno vodio ka mestu na kojem je devojk silovana. Da nisam pažljivo motrio na njega, ne bih uočio nesaglasnost između verbalnog („skrenuo sam levo“) i neverbalnog (pokret ruke udesno) ponašanja. Ali video sam to i posumnjao sam u njegov iskaz. Sačekao sam neko vreme, a onda ga suočio s protivrečnostima i na kraju je priznao zločin.

Kad god vam posmatranje nečijeg neverbalnog ponašanja pomogne da razumete osećanja, namere i postupke te osobe – ili pojašnjava njene reči – može se reći da ste tada uspešno dekodirali i upotrebili nemi medij za prenos poruka.

## **UPOTREBA I KORIŠĆENJE NEVERBALNOG PONAŠANJA U SVRHU POBOLJŠANJA ŽIVOTA**

Psiholozi koji su se bavili tom temom utvrdili su da će oni koji umeju efikasno da čitaju i interpretiraju neverbalnu komunikaciju i koji mogu da upravljaju onim kako ih drugi ljudi doživljavaju imati više uspeha u životu od onih koji nemaju te veštine (Goleman 1995, 13–92). Cilj ove knjige, između ostalog, jeste da vas nauči da gledate svet oko sebe i da odredite značenje neverbalnog u svakoj situaciji. To moćno znanje poboljšaće vaše odnose i obogatiće vam život, kao što je obogatilo i moj.

Jedna od fascinantihi stvari i velika prednost neverbalnog ponašanja jeste univerzalna primenjivost: efikasno je i delotvorno u svakoj interakciji ljudi. Neverbalno je sveprisutno i pouzdano. Jednom kad naučite šta određeno neverbalno ponašanje znači, tu informaciju moći ćete da koristite u brojnim različitim okolnostima i u svim vrstama situacija i okruženja. U stvari, veoma je teško efikasno

komunicirati i ući u interakcije bez neverbalnog. Ako se pitate zašto ljudi i dalje u ovo doba računara, SMS poruka, mejlova, telefona i video-konferencija lete avionom na sastanke, odgovor je u potrebi da izraze i vide neverbalnu komunikaciju uživo. Ništa ne može nadoknaditi blisko i lično neverbalno. Zašto? Zato što je neverbalno važno, snažno i puno značenja. Ono što budete naučili iz ove knjige, moći ćete da primenite u bilo kojoj situaciji, u svakojakim okolnostima. Kao što se može videti iz sledećeg primera (pogledajte uokvireni tekst 3).

### 3 DAVANJE PREDNOSTI DOKTORU

Pre nekoliko meseci držao sam seminar grupici poker-igrača o tome kako se može upotrebiti neverbalno ponašanje u „čitanju“ protivnikovih karata i kako se može zaraditi više novca za pokeraškim stolom. Pošto je poker igra u kojoj blefiranje i obmanjivanje protivnika igra važnu ulogu, igračima je od suštinskog značaja da budu u stanju da pročitaju „javljanja“ i „telefoniranja“ njihovih takmaca. Za njih je dekodiranje neverbalne komunikacije od kritične važnosti za ostvarenje uspeha. I dok su mnogi bili zahvalni na onome što su naučili, iznenadilo me je koliko je mnogo učesnika seminara umelo da sagleda važnost razumevanja i primene neverbalnog ponašanja van kockarskog stola.

Dve nedelje nakon seminara primio sam imejl od jednog učesnika, lekara iz Teksasa. „Najviše me je zapanjilo“, napisao mi je, „koliko mi je u lekarskoj praksi pomoglo ono što sam naučio na seminaru. Neverbalno koje predajete u cilju boljeg čitanja protivnika u pokeru pomoglo mi je da bolje razumem svoje pacijente. Sad mogu brže da odredim kad im je neudobno, neprijatno, kad imaju poverenja i kad nisu do kraja iskreni.“ Ta doktorova poruka mnogo govori o univerzalnosti neverbalnog i njegovoj vrednosti u svim oblastima društvenog života.

## **ZA OVLADAVANJE NEVERBALNOM KOMUNIKACIJOM NEOPHODAN JE PARTNER**

Uveren sam da svaki čovek normalne inteligencije može naučiti da se koristi neverbalnom komunikacijom za lični napredak. Znam to jer sam u poslednje dve decenije naučio hiljade ljudi poput vas da uspešno dekodiraju neverbalno ponašanje i da upotrebe te informacije da obogate svoj život, život svojih voljenih, i da ostvare lične i profesionalne ciljeve. Da bi se to postiglo, međutim, neophodno je da uspostavimo partnerstvo u radu i da svako od nas da svoj doprinos zajedničkim naporima.

### **Vaš doprinos našem zajedništvu: poštovanje i pridržavanje onoga što nalažu deset zapovesti za uspešno posmatranje i dekodiranje neverbalne komunikacije**

Uspešno „čitanje“ ljudi – prikupljanje neverbalnih podataka i saznanja za pristup njihovim mislima, osećanjima i namerama – predstavlja veštinu koja zahteva neprestanu vežbu i odgovarajuću obuku. Da bih vam pomogao u obuci i da biste u punoj meri povećali efikasnost u čitanju neverbalnog, upoznaću vas s nekim važnim smernicama – ili zapovestima. Kako budete uvodili te zapovesti u svoj svakodnevni život i primenjivali ih, postajace deo vaše prirode, i posle nekog vremena neće biti potrebno da se svesno angažujete da biste ih sprovodili. To umnogome liči na učenje vožnje bicikla ili kola. Sećate li se kako ste se osećali kada ste prvi put seli za volan? Verovatno ste, poput mene, bili tako silno zauzeti upravljanjem vozilom da vam je bilo teško da budete svesni onoga što radite u kolima i

da se istovremeno koncentrišete na ono što se dešava na putu, van kola. Tek kada ste stekli samopouzdanje za volanom, bili ste u stanju da pažnju posvetite celom vozačkom okruženju. Isto važi i za neverbalno ponašanje. Kada jednom ovladate mehanikom efikasnog korišćenja neverbalne komunikacije, ona će postati „automatska“ i moći ćete da posvetite punu pažnju dekodiranju sveta oko sebe.

**Prva zapovest. – Budite kompetentan posmatrač svog okruženja.**

To je najosnovniji zahtev za svakoga ko želi da dekodira i koristi neverbalnu komunikaciju.

Zamislite koliko je budalasto da pokušavamo da saslušamo nekoga dok imamo čepove u ušima. Ne bismo mogli da čujemo poruku i šta god da je rečeno, za nas bi bilo izgubljeno. I zato, najpažljiviji slušaoci ne idu naokolo sa čepovima u ušima. Da, kad je reč o posmatranju nemog jezika neverbalnog ponašanja, za mnoge gledaoce ništa se ne bi promenilo i da nose poveze preko očiju – toliko su nesvesni govora tela oko sebe. *Razmislite o sledećem: baš kao što je i pažljivo slušanje od presudne važnosti u razumevanju verbalnih iskaza, tako je i pažljivo posmatranje od vitalnog značaja za tumačenje poruka govora tela.* Nemojte samo preleteti preko te rečenice i nastaviti čitanje. Ono što je tu rečeno, od velikog je značaja. Usredsređeno (s puno uloženog truda) posmatranje suštinski je važno za čitanje ljudi i za uspešno detektovanje njihovog neverbalnog javljanja.

Problem je u tome što većina ljudi gleda, ali istinski ne vidi svet oko sebe ili, kao što je Šerlok Holms, pedantni engleski detektiv rekao svom prijatelju doktoru Votsonu: „Dragi moj Votsone, ti vidiš, ali ne zapažaš.“ Nažalost

većina pojedinaca sagledava svoje okruženje s minimalnom količinom posmatračkog truda. Ti ljudi slepi su za delikatne i suptilne promene sveta. Nisu svesni bogatog tkanja detalja koji ih okružuju, kao što su suptilni pokreti ruku ili nogu koji mogu odati misli ili namere sagovornika.

U stvari, razne naučne studije pokazale su da su ljudi vrlo loši posmatrači, i da malo toga vide u svom svetu. Na primer, kad je muškarac u kostimu gorile prošao ispred grupe studenata zabavljenih drugim aktivnostima, polovina njih nije ga čak ni primetila (Sajmons & Šabris 1999, 1059–1074)!

Osobama sa smanjenom sposobnošću zapažanja nedostaje ono što piloti nazivaju „svest o situaciji“, što je, u stvari, celovita svest o okruženju, o tome gde se nalaze u svakom trenutku; nemaju čvrstu mentalnu sliku o tome šta se tačno dešava oko njih, pa čak i neposredno ispred njih. Zatražite od njih da uđu u sobu punu nepoznatih ljudi, dajte im priliku da dobro pogledaju oko sebe, i recite im da zažmure i da vam kažu šta su videli. Zapanjiće vas koliko nisu u stanju da prizovu u sećanje ni najočiglednije, najistaknutije osobine date prostorije.

Obeshrabruje me koliko često nam se dešava da upoznamo nekoga ili da čitamo o nekome ko je slep za događaje u stvarnom životu. Pritužbe i žalbe tih pojedinaca uvek su iste:

„Supruga je upravo podnela zahtev za razvod braka. Nisam imao pojma da nije srećna.“

„Školski psiholog mi je rekao da moj sin uzima kokain već tri godine. Nisam imao pojma da ima problem s drogama.“

„Raspravljao sam se s tim momkom i iznenada me je udario. Uopšte to nisam očekivao.“

„Mislio sam da je šef zadovoljan mojim učinkom. Nije mi palo na pamet da će me otpustiti.“

To su tipične izjave ljudi, podjednako muškaraca i žena, koji nisu naučili da efikasno posmatraju svet oko sebe. Ta nesposobnost uopšte ne bi trebalo da nas iznenadi. Na kraju krajeva, tokom odrastanja nisu nas učili da zapažamo neverbalne znake; to se ne uči na časovima u osnovnoj i srednjoj školi, na predavanjima na fakultetu. Ako ste imali sreće, sami ste naučili da budete pažljivi u posmatranju; ako niste, propustili ste neverovatnu količinu korisnih informacija koje su vam mogle pomoći da izbegnete određene probleme, i da vam život bude ispunjeniji, bez obzira na to da li je reč o romantičnim vezama, karijeri ili porodičnim odnosima.

Srećom, veština zapažanja može se naučiti. Ne moramo da idemo kroz život slepi. Štaviše, pošto je reč o veštini, možemo napredovati uz odgovarajuću obuku i vežbu. Ako imate problema sa zapažanjem, ne očajavajte; možete prevazići slabosti u toj oblasti ako ste spremni da za to izdvojite vreme i trud u pažljivijem posmatranju sveta.

Ono što morate da uradite jeste da zapažanje – pažljivo, usredsređeno posmatranje – postane vaš način života. Buđenje svesti o svetu koji vas okružuje nije pasivan čin. To je svesno ponašanje s predumišljajem; nešto što iziskuje napor, energiju, i usredsređenost da bi se postiglo, kao i stalnu vežbu da bi se održalo. Zapažanje je poput mišića: jača s upotrebom i atrofira kad se ne koristi. Vežbajte



mišić za posmatranje i postaćete bolji u dekodiranju sveta oko sebe.

Usput da kažem, kad govorim o usredsređenom zapažanju, očekujem od vas da angažujete sva čula, a ne samo čulo vida. Kad god uđem u svoj stan, duboko udahnem. Ako miris koji me dočeka nije „uobičajen“, zabrinem se. Jednom sam primetio jedva primetnu aromu duvanskog dima nakon povratka s putovanja. Nos me je upozorio na potencijalnu opasnost mnogo pre no što sam stigao da pogledom preletim po stanu. Ispostavilo se da je domar svraćao da popravi slavinu koja je curela, i da je miris duvana s njegove odeće ostao u vazduhu i nekoliko sati kasnije. Srećom, bio je, tako da kažem, dobrodošao uljez, to jest nezvani gost, ali moglo se desiti i da provalnik vreba iz susedne sobe. Suština je u tome da sam koristeći se svim čulima bio u stanju da procenim svoje okruženje i da time doprinesem svojoj većoj bezbednosti.

**Zapovest 2. – Posmatranje i zapažanje u okviru odgovarajućeg konteksta ključno je za razumevanje neverbalnog ponašanja.** Kada pokušavamo da razumemo neverbalno ponašanje u stvarnim životnim situacijama, što bolje razumemo kontekst u kojem se odvija, to bolje ćemo protumačiti značenje. Na primer, nakon saobraćajnog udesa očekivano je da ljudi budu u šoku i da budu ošamućeni. Očekujem da će im ruke drhtati i da će donositi pogrešne odluke, recimo koraćaće u susret nadolazećem saobraćaju (zato policajci traže da ostanete u svojim kolima). Zašto je to tako? Nakon udesa ljudi su pod efektom potpunog preuzimanja racionalnog uma od strane limbičkog sistema mozga (pogledajte poglavlje 2). Za rezultat imamo ponašanje koje obuhvata

drhtavicu, dezorijentaciju, uznemirenost i neprijatnost. U datom kontekstu takvi elementi ponašanja se očekuju i daju nam potvrdu da se javio stres posle udesa. Tokom razgovora za posao očekujem da kandidati budu nervozni u početku i da ta nervoza postepeno nestaje. Ako se pojavi ponovo kod određenih pitanja, moram da se zapitam zašto se to nervozno ponašanje ponovo javilo.

**Zapovest 3. – Naučite da prepoznate i dekodirate neverbalna ponašanja koja su *univerzalna*.** Pojedini aspekti govora tela nazivaju se *univerzalni* jer se u sličnom obliku javljaju kod većine ljudi. Na primer, kad ljudi stisnu usne tako da izgleda kao da su nestale (pogledajte poglavlje 7), to je jasan i uobičajen znak da ih nešto muči i da nešto nije u redu. To neverbalno ponašanje, poznato kao *kompresija usana*, jedno je od *univerzalnih neverbalnih javljanja*, koje ću opisati u poglavljima koja slede (pogledajte uokvireni tekst 4). Što više tih univerzalnih neverbalnih znakova umete da prepoznate i da ih tačno interpretirate, to ćete efikasniji biti u procenjivanju misli, osećanja i namera ljudi oko sebe.

#### 4 PUĆENJE USANA DOVELO JE DO UŠTEDE NA BRODOVIMA

Univerzalni neverbalni znaci usana bili su mi od velike pomoći dok sam radio kao savetnik jedne britanske brodovlasničke kompanije. Moj klijent zamolio me je da prisustvujem poslovnim pregovorima s velikom multinacionalnom korporacijom koja će opremiti njihova plovila. Prišao sam i predložio da ugovor bude predstavljen tačku po tačku, i da saglasnost bude postignuta tu, za stolom, pre no što se pređe na sledeću stavku. Na taj način mogao sam pažljivo da posmatram pregovarača velike

korporacije i da uočim neverbalne znake koji bi mogli otkriti informacije korisne mom klijentu.

„Doturiću ti ceduljicu s porukom ukoliko primetim neki znak, nesvesno akcentovanje nečega na šta bi trebalo obratiti pažnju“, rekao sam svom klijentu i onda se udobno smestio da pratim razmatranje ugovora klauzulu po klauzulu. Nisam morao dugo da čekam pre no što se ukazalo zanimljivo javljanje. Kad je došla na red klauzula koja se odnosila ne detalje opremanja određenog dela broda – faza izgradnje vredna milione dolara – glavni pregovarač iz multinacionalne korporacije *napućio je usne*, što je bio jasan znak da nešto u tom delu ugovora nije po njegovoj volji.

Dao sam klijentu ceduljicu s porukom upozorivši ga da je ta klauzula ugovora problematična, da je treba podrobnije razmotriti i eventualno promeniti na licu mesta.

Izloživši problem u pravom trenutku, i usredsredivši se na detalje, dva pregovarača uspela su da dođu do dogovora u četiri oka, što je na kraju mom klijentu uštedelo 13,5 miliona dolara. Pregovaračevi neverbalni znaci nezadovoljstva bili su ključni za registrovanje problema i za njegovo efikasno rešavanje.

**Zapovest 4. – Naučite da prepoznate i dekodirate *idiosinkratično*, to jest specifično individualno neverbalno ponašanje.** Univerzalna neverbalna ponašanja predstavljaju jednu grupu znakova govora tela: onih koji su relativno isti za sve. Postoji i druga vrsta znakova govora tela koje zovemo „*idiosinkratično neverbalno ponašanje*“ a oni su relativno jedinstveni i karakteristični za određenu osobu.

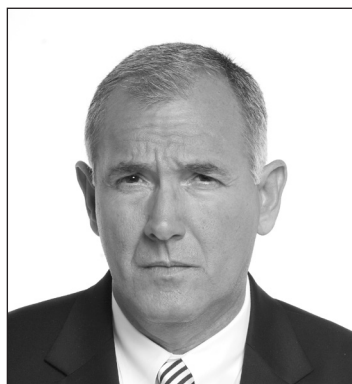
U pokušaju da identifikujete idiosinkratične signale, biće potrebno da pratite *obrasce ponašanja* ljudi s kojima ste u redovnim kontaktima i interakcijama (prijatelja, članova porodice, kolega, saradnika). Što bolje poznajete datu osobu i što ste duže u odnosima s njom, to će vam lakše biti

da otkrijete te informacije jer ćete imati veće baze podataka na osnovu kojih ćete donositi sud i zasnivati procenu. Na primer, ako primetite da vaše dete u pubertetu ima običaj da se češka po glavi ili da grize usne pre pismenog zadatka, to bi možda moglo biti idiosinkratično javljanje koje govori da je nervozno, uznemireno, ili nedovoljno spremno i pripremljeno. Nema sumnje da je češkanje po glavi postalo deo njegovog repertoara savladavanja stresa i takvo ponašanje videćete još mnogo puta jer „*najbolji predznak budućeg ponašanja je ponašanje iz prošlosti*“.

**Zapovest 5. – Kad stupate u interakciju s drugima, pokušajte da utvrdite i odredite njihovo osnovno ponašanje.** U cilju utvrđivanja osnovnog ponašanja ljudi s kojima ste redovno u kontaktu, neophodno je da znate kako izgleda njihovo svakodnevno ponašanje, kako sede, kako drže ruke, kakav im je uobičajen položaj stopala, položaj tela, morate da poznajete njihove izraze lica, da znate na koju stranu naginju glavu, pa čak i gde uglavnom ostavljaju ili drže svoje stvari: novčanik,



1. Izraz lica čoveka koji nije pod stresom. Oči su opuštene a usne bi trebalo da budu pune.



2. Lice čoveka pod stresom je napeto i blago izobličeno, obrve su skupljene a čelo naborano.

ključeve, mobilni telefon, torbicu (pogledajte slike 1 i 2). Moraćete da budete u stanju da razlikujete njihove „normalne“ izraze lica od onih koji se javljaju „pod stresom“.

Ako nemate uvid u njihovo osnovno ponašanje, nalazite se u poziciji roditelja koji nikad nije pogledao detetu grlo dok se nije razbolelo. Zove doktora i pokušava da opiše šta vidi, ali nema osnov za poređenje jer nikad nije detetu pogledao grlo dok je bilo zdravo. Upoznajući se s normalnim i uobičajenim i istražujući ono što je normalno i uobičajeno, počinjemo da raspoznavamo i da identifikujemo ono što nije normalno i uobičajeno.

Čak i pri prvom susretu s nekim trebalo bi da pokušate da odredite „startne pozicije“ te osobe na početku interakcije. Utvrđivanje osnovnog ponašanja veoma je važno jer vam omogućava da odredite da li navedena osoba odstupa od tog ponašanja, što vam može pokazati u kojem pravcu da krenete u potragu za korisnim informacijama (pogledajte uokvireni tekst 5).

## 5 TO JE RELATIVNO

Zamislite na trenutak da ste roditelj osmogodišnjeg dečaka koji čeka u redu da se pozdravi s rođacima na velikom porodičnom okupljanju. Pošto je to tradicionalan ritual koji se ponavlja svake godine, stajali ste sa svojim sinom mnogo puta dok je čekao da na njega dođe red. Nikad nije oklevao da potrči i skoči u zagrljaj rođacima; međutim, ovoga puta, kad je trebalo da zagrlji ujka Harija, ostao je ukočen, ukopan u mestu.

„Šta ti je?“, prošaputali ste mu gurajući ga ka ujaku.

Vaš sin ništa ne kaže i neće da vas poslušna, ne miče se s mesta.

Šta sad da radite? Važno je da uočite da ponašanje vašeg sina odstupa od njegovog uobičajenog ponašanja. Ranije nikad nije oklevao da pozdravi ujaka i zagrlji ga. Otkud ta promena u ponašanju? Njegova „ukočenost“

sugerise da oseca nešto negativno ili preteće (pogledajte poglavlje 2). Možda nema opravdanog razloga za strah ili strepnju, ali za roditelja koji dobro poznaje svoje dete i dobro zapaža sve promene kod njega trebalo bi da se oglase upozoravajući signali. Odstupanje od uobičajenog ponašanja vašeg sina sugerise da se možda nešto negativno desilo između njega i ujaka pri njihovom poslednjem susretu. Možda je reč o običnom neslaganju, detinjim čudima, ili reakciji na ujakovo neskriveno privilegovanje drugih i povlađivanje onima koji mu se više dopadaju. Detetovo ponašanje, međutim, može da bude pokazatelj nečega mnogo ozbiljnijeg i zlokobnijeg. Suština je u sledećem: promene u uobičajenom ponašanju sugerisu da možda nešto nije u redu, i da u ovom konkretnom slučaju verovatno treba tome dodatno posvetiti pažnju.

**Zapovest 6. – Uvek se trudite da zapazite ponašanja koja se javljaju povezano, jedno za drugim u nizu.** Preciznost u čitanju ljudi biće uvećana kad imate više od jednog znaka na osnovu kojeg treba da donesete sud. Tada znaci rade zajedno kao delovi slagalice. Što više delova imate, veće su vam šanse da ih sastavite i da vidite celinu. Recimo, ako vidim da konkurent, suparnik ili poslovni takmac pokazuje određeni obrazac stresnog ponašanja koje prati pomirljivo ponašanje, mogu da budem sigurniji u to da se cenka s pozicije slabosti.

**Zapovest 7. – Važno je da uočite *promene* u ponašanju koje mogu da budu znak promene u razmišljanju, osećanjima, interesovanjima ili namerama.** Iznenađne promene u ponašanju mogu nam pomoći da otkrijemo kako osoba prihvata, obrađuje i procesuirala određene informacije ili kako se emocionalno prilagođava određenim događajima. Dete koje se vrti od sreće ili na druge načine iskazuje zadovoljstvo što će ući u luna-park odmah će promeniti ponašanje kad shvati da je luna-park zatvoren. Odrasli po tom pitanju nisu ništa

drugačiji, ne razlikuju se od dece u sličnim situacijama. Kad saznamo loše vesti u telefonskom razgovoru, ili kad vidimo nešto što može da nas povredi, naše telo odmah reflektuje tu promenu.

Promene u ponašanju takođe mogu da otkriju interesovanje ili namere određene osobe u nekoj situaciji. Uočavanje tih promena može vam omogućiti da predvidite šta će se desiti, dajući vam time očiglednu prednost – posebno ako nagovešteni, očekivani postupak, delo ili čin može povrediti vas ili druge (pogledajte uokvireni tekst 6).

## 6 NOS ZA NEVOLJU

Među najvažnije neverbalne znake promene mišljenja svrstavaju se promene u govoru tela koje predstavljaju *znake neke namere*. To su ponašanja koja otkrivaju šta osoba namerava da uradi i kompetentnom posmatraču daju dodatno vreme da se pripremi za anticipirani postupak pre no što do njega dođe.

Sledeći primer iz mog ličnog iskustva, koji ilustruje koliko je važno da uočavate promene u ponašanju ljudi – posebno kad te promene pokazuju i znake neke namere – desio se tokom pokušaja razbojništva u prodavnici u kojoj sam radio. Konkretno u toj situaciji primetio sam muškarca kako stoji blizu kase kod tezge. Njegovo ponašanje mi je privuklo pažnju jer nije bilo razloga da taj muškarac bude tamo; nije čekao u redu i nije imao u rukama ni korpu za kupovinu ni robu koju bi kupio. Štaviše, sve vreme dok je stajao kod tezge, pogled mu je bio uperen u kasu.

Da je samo nastavio mirno da stoji, prestao bih da mu posvećujem pažnju; međutim, dok sam ga posmatrao, ponašanje mu se promenilo. Konkretno, nozdrve su mu se raširile (dilatacija nosnog krila), što je bio znak da se „ventilira“, da puni pluća kiseonikom pre preduzimanja akcije. Pogodio sam kakva će to akcija biti sekund pre no što je usledila. Imao sam samo jedan sekund da upozorim ostale. Viknuo sam čoveku na kasi:

„Pazi!“ Tri stvari desile su se istovremeno: a) čovek za kasom otkucao je iznos za prethodnu mušteriju i fioka kase se otvorila; b) muškarac blizu kase zakoračio je i nagnuo se napred pružajući ruku ka kasi da zgrabi novac; i c) uzburan svojim povikom, čovek za kasom uhvatio je muškarca za ruku, zavrnuo je i naterao nesuđenog pljačkaša da ispusti novac i da pobegne iz radnje. Da nisam video *znak namere*, siguran sam da bi lopov uspeo u svojoj nameri. Igrom slučaja, čovek za kasom bio je moj otac. Imao je malu gvoždarsku prodavnicu u Majamiju davne 1974. godine. Ja sam tamo radio tokom letnjeg školskog raspusta.

**Zapovest 8. – Naučite da prepoznate lažne ili obmanjujuće neverbalne znakove.** Sposobnost da razlikujete autentične, verodostojne od lažnih, obmanjujućih znakova dolazi s vežbom i iskustvom. Ne samo da to iziskuje usredsređeno posmatranje već i pažljivo prosuđivanje. U poglavljima koja slede, imaćete priliku da se upoznate sa suptilnim razlikama u postupcima pojedinaca koje otkrivaju da li je ponašanje iskreno ili neiskreno, što će povećati šanse za ispravno „čitavanje“ osobe s kojom imate posla.

**Zapovest 9. – Sposobnost da razlikujete udobnost od neudobnosti, prijatno od neprijatnog pomoći će vam da se fokusirate na najvažnija ponašanja u dekodiranju neverbalne komunikacije.** Pošto sam proučavao neverbalno ponašanje veći deo života, došao sam do saznanja da u suštini postoje dve osnovne stvari koje treba da uočimo i na koje treba da se usredsredimo: a to su *udobno* i *neudobno*, odnosno *prijatno* i *neprijatno*. To je temelj onoga kako ja predajem neverbalnu komunikaciju. Sposobnost da tačno čitate znake prijatnosti i neprijatnosti kod ljudi pomoći će vam da dešifrujete šta nam njihovo telo i um zaista govore. Kad ste u nedoumici, kada niste sigurni



šta određeno ponašanje govori, zapitajte se da li to što vidite izgleda kao izražavanje udobnosti i prijatnosti (na primer, zadovoljstvo, radost, opuštenost) ili neudobnosti i neprijatnosti (nezadovoljstvo, turobnost, stres, uznemirenost, nape-tost). U većini slučajeva bićete u stanju da mnoge primere ponašanja svrstate u jednu od te dve osnovne kategorije (prijatnost i neprijatnost, odnosno udobnost i neudobnost).

**Zapovest 10. – Budite diskretni i suptilni u posmatranju.** Korišćenje neverbalnog ponašanja zahteva da pažljivo gledate ljude i da ispravno, tačno i precizno dekodirate njihovo neverbalno ponašanje. Međutim, svakako ne želite da pri tome vaše namere budu očigledne. Mnogi imaju običaj da bulje i zure u ljude kada kao početnici krenu u potragu za neverbalnim znacima. Takvo nametljivo posmatranje nije preporučljivo. Vaš cilj je da posmatrate druge tako da oni toga ne budu svesni; drugim rečima, *nenametljivo*.

Radite na usavršavanju posmatračkih veština i stići ćete do nivoa na kojem ćete biti i uspešni i suptilni. To je pitanje vežbe i upornosti.

Upoznali ste se sa svojim delom naše pogodbe: s deset zapovesti kojih treba da se držite da biste uspešno deko-dirali neverbalnu komunikaciju. Pitanje sad glasi: „Koje vrste neverbalnog ponašanja bi trebalo da uočavam i koje važne informacije one otkrivaju?“ Tu ja stupam na scenu.

**Moj doprinos našem partnerstvu, moj zadatak biće da predstavim važna neverbalna ponašanja, otkrijem šta znače i da objasnim kako da vam te informacije budu od koristi.**

Razmislite o sledećem: ljudsko telo u stanju je da šalje doslovno hiljade neverbalnih „signala“ ili poruka. Koje od