

SHELLE ROSE CHARVET

**CUVINTE  
CARE  
SCHIMBĂ  
MINȚI**

**CUM SĂ INFLUENȚEZI COMPORTAMENTUL  
CELORLALȚI CU AJUTORUL LIMBAJULUI**

Traducere din limba engleză de  
LIVIA OLTEANU



București  
2019

*Words That Change Minds  
Mastering the Language of Influence*  
Shelle Rose Charvet

Copyright © 1995, 1997 by Shelle Rose Charvet,  
Success Strategies  
Toate drepturile rezervate

## INTROSPETIV®

*Introspectiv* este parte a Grupului Editorial Litera  
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România  
tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372

*Cuvinte care schimbă minți  
Cum să influențezi comportamentul celorlalți  
cu ajutorul limbajului*  
Shelle Rose Charvet

Copyright © 2019 Grup Media Litera  
pentru versiunea în limba română  
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii  
Redactor: Sabrina Florescu  
Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu  
Tehnoredactare și preprint: Marin Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României  
CHARVET, SHELL ROSE  
Cuvinte care schimbă minți. Cum să influențezi comportamentul  
celorlalți cu ajutorul limbajului / Shelle Rose Charvet;  
trad. din lb. engleză de Livia Olteanu. – București: Litera, 2019

ISBN 978-606-33-3807-6

I. Olteanu, Livia (trad.)

316

## CUPRINS

Mulțumiri ..... 9

### Partea I NOTIUNI DE BAZĂ

- |  |    |
|--|----|
| 1. Introducere .....                     | 15 |
| 2. Scurt istoric al profilului LAB ..... | 22 |
| 3. Metaprogramele .....                  | 27 |

### Partea a II-a TRĂSĂTURILE MOTIVAȚIONALE

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Notiuni introductive .....                                       | 37  |
| 2. Precauție sau acțiune? Nivelul motivației .....                  | 40  |
| 3. Criteriile pentru atingerea punctelor sensibile .....            | 50  |
| 4. Recompensă sau pedeapsă? Direcția motivației .....               | 64  |
| 5. Doamnele de Fier ale lumii. Sursa motivației .....               | 88  |
| 6. Câteodată trebuie să încalci regulile. Rațiunea motivației ..... | 112 |
| 7. Nevoia de schimbare. Factori decizionali motivaționali .....     | 133 |

### Partea a III-a TRĂSĂTURILE FUNCȚIONALE

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Notiuni introductive .....                                    | 153 |
| 2. Pădurea sau copacii? Aria de aplicabilitate .....             | 156 |
| 3. Când sugestiile nu funcționează. Direcționarea atenției ..... | 170 |
| 4. Panicat, calm sau controlat? Reacția la stres .....           | 179 |

5. Singur sau împreună cu ceilalți? Stilul de lucru .....	190
6. Sarcini sau persoane? Organizarea activității .....	200
7. Motivul din cauza căruia criza economică a afectat managementul de mijloc. Structura regulilor .....	210
8. Procesul decizional. Canalul de convingere .....	220
9. Încheierea afacerii. Modul de convingere .....	225
10. Fișa de lucru a profilului LAB. Trăsăturile funcționale .....	235

## Partea a IV-a UTILIZAREA PROFILULUI LAB

1. Unde poți utiliza profilul LAB .....	241
2. Consilierea profesională și profilul personal .....	242
3. Analiza culturii organizaționale și măsurarea schimbărilor ...	255
4. Angajarea de personal eficient .....	257
5. Construirea unei echipe eficiente .....	269
6. Negocierile .....	275
7. Punct ochit, punct lovit. Analizarea publicului-țintă .....	279
8. Domeniul vânzărilor .....	283
9. Campanii politice .....	286
10. Educația și formarea .....	289
11. Profilurile standardizate .....	293
12. Încheiere .....	297

## ANEXE

Rezumate și lucruri utile .....	300
Rezumat al tiparelor profilului LAB .....	301
Distribuția în rândul populației .....	306
Limbajul de influențare – Rezumat .....	308
Rezultatele cercetărilor .....	311
Fișe de lucru pentru profilul LAB .....	315
 <i>Resurse</i> .....	319
<i>Note</i> .....	320

*Fiilor mei, Jason și Sammy, care îmi aduc multă bucurie și de la care învăț mereu ceva nou, mamei mele, Betty Rose, care îmi este mereu alături, în memoria tatălui meu, Frank Rose, care m-a învățat ce înseamnă rigoarea intelectuală și umorul, și în memoria bunicii mele, Katie Rose, care mă întreba mereu: „Cine ţi-a spus asta?”*

# 1

## Introducere

Când a intrat în biroul meu, pentru ședință, Cheryl părea frustrată și furioasă. Era o profesionistă bine îmbrăcată și elegantă care nu a pierdut nici o secundă cu amabilitățile specifice unei prime întâlniri.

– Trebuie să-mi găsesc un alt serviciu chiar acum, mi-a spus. Nu-l pot suporta pe șeful meu și am auzit că dumneavoastră faceți profiluri de carieră.

După ce am discutat despre ce își dorea și ce anume era important pentru ea, am căzut de acord să întocmim un profil de carieră. Cam pe la jumătatea discuției, a oprit întregul proces.

– Dumnezeule! a zis. Șeful meu și cu mine suntem la fel de încăpățânați! Ne certăm mereu. Nici unul dintre noi nu cedează. Nici nu e de mirare că nu ne înțelegem! Îmi puteți arăta cum să comunic cu el?

Timp de câteva minute, am învățat-o exact ce limbaj trebuie să folosească și ce cuvinte să evite. Două luni mai târziu, m-a sunat să îmi spună că fusese promovată. În prezent este una dintre cele mai de succes femei din SUA, în domeniul ei.

Comunicarea defectuoasă este cea mai mare problemă a zilelor noastre: la locul de muncă, acasă și în lume, în general. Neînțelegările dintre oameni sunt frecvente și de toate felurile, de la micile supărări la resentimentele din relația copil–părinte, ce ne urmăresc toată viața, și până la conflictele dintre națiuni. Pentru a găsi soluții la problemele de comunicare s-au realizat multe studii și s-au dezvoltat numeroase modele teoretice.

Au fost dezvoltate și multe evaluări psihometrice, tocmai pentru a explica diferențele ce stau la baza acestor probleme de comunicare între oameni. Aceste evaluări necesită adesea instrumente computerizate sofisticate. Chiar și aşa, multe dintre ele permit doar câteva puneri în practică foarte specializate sau – chiar mai rău! – îi grupează pe oameni, punându-le etichete greșite. Adesea, acestea nu recunosc flexibilitatea nativă a oamenilor, care își pot adapta gândirea și comportamentul pe măsură ce situațiile se schimbă. Nu este deloc surprinzător că foarte mulți oameni, deși sunt fascinați de teste de personalitate, au tendința de a ignora generalizările amețitoare pe care le generează aceste instrumente de analiză. Adesea, oamenii preferă să se bazeze doar pe intuiție și sentimente pentru a lua decizii importante, precum angajarea cuiva sau alegerea unui partener de viață. I-am spus unui director general că, dacă angaja pe cineva ca vicepreședinte doar pentru că îi plăcea personalitatea acestuia, va avea mari probleme. Ultimul lucru de care avea nevoie era să angajeze o persoană care gândeau exact ca el.

Este bine cunoscut faptul că oamenii comunică prin intermediul unui set de filtre influențate de istorie, de identitate,

Noțiuni de bază

de convingeri și de valori, precum și de perceptiile și interpretările subiective. Când comunicăm cu o persoană, trecem mesajul prin sistemul nostru de filtrare pentru a-l înțelege. Desigur, oamenii din același grup etnic, cultural, de gen, național sau geografic vor avea elemente istorice și convingeri comune. Acest lucru face comunicarea în cadrul unui astfel de grup mai ușoară decât cea cu oameni care provin din medii diferite.

În prezent însă începem să înțelegem faptul că, dincolo de aceste diferențe, fiecare dintre noi are propriile *tipare* de gândire și de procesare. Acordăm atenție unei game variate de aspecte ale realității, în funcție de modul în care ne folosim mintea. Unii dintre noi gândesc în secvențe logice detaliate, în timp ce alții preferă imaginea de ansamblu. Unii oameni sunt atrași de ceea ce este diferit și nou, în timp ce alții acordă atenție acelor lucruri care sunt la fel sau similare cu ceea ce cunoșc deja.

Dar ce-ar fi dacă *am putea* înțelege cu adevărat ce vrea să spună o persoană atunci când ne vorbește? Ce-ar fi dacă am putea anticipa comportamentul cuiva în funcție de ceea ce s-a spus? Să, chiar mai mult decât atât, ce-ar fi dacă am putea *influența* acel comportament prin reacțiile noastre?

Am făcut cercetări în domeniul pentru a găsi răspunsuri la aceste întrebări complexe privind înțelegerea, comunicarea și influențarea. Doream să evit soluțiile facile. Orice teorie solidă trebuie să fie bine fundamentată și ușor de verificat prin intermediul experienței personale. Mai trebuie să se aplique și unei game variate de activități umane, ținând cont de persoanele în sine și de diferențele dintre ele,

și să poată fi asimilată fără să necesite studii de specialitate. Mai presus de toate, trebuie să îmbunătățească procesul de comunicare interumană.

În 1983, în timp ce susțineam ateliere de comunicare în Europa, am început să aud despre niște cercetări interesante realizate în – surpriză! – California. Am început să studiez această abordare numită „programare neurolingvistică“ (NLP). În ciuda denumirii pretențioase, parea să fie creată cu scopul de a intra în mintile oamenilor și a descoperi unicitatea fiecărei persoane. Avea la bază observarea unora dintre cei mai buni oratori și terapeuți ai zilelor noastre. Analiza *modul* în care ei au putut să obțină ceea ce și-au propus, fără să recurgă la cercetarea obișnuită a *motivului* din cauza căruia oamenii au probleme. Se concentra pe studiul strategiei care funcționează, nu pe cercetarea eșecurilor.

Am vrut să aflu dacă nu cumva acești oameni chiar aveau o idee foarte bună. Am urmat niște cursuri avansate și am început să le testeze tehniciile în activitatea mea. Rezultatele au fost remarcabile. Am învățat cum să creez o legătură cu originea, cum să îmi schimb convingerile care mă limitaseră până atunci și cum să îi ajut și pe alții să facă același lucru. Fiind un Toma Necredinciosul, mi-a plăcut condiția ca fiecare intervenție să fie testată înainte pentru a stabili dacă ar putea avea consecințe negative. Dacă e posibil cu adevărat să determinăm o persoană să renunțe la convingerea că zilele ploioase o îmbolnăvesc, un specialist NLP ar trebui să verifice mai întâi dacă îmbolnăvirea în zilele ploioase nu are cumva niște consecințe pozitive, ce ar trebui obținute într-un alt mod, mai

Noțiuni de bază

sănătos pentru persoana respectivă, înainte de a o ajuta să își modifice convingerea.

În 1985 am descoperit un instrument specific NLP-ului ce a schimbat complet modul în care comunic. Este și riguros, și flexibil în același timp. Poate fi integrat în mod firesc într-o conversație. De atunci, mi-am dedicat timpul cercetând modul în care poate fi aplicat într-o gamă largă de contexte. Am utilizat acest instrument pentru:

- a crea prezentări cu impact puternic asupra unor grupuri mari de oameni;
- a regândi procese de marketing și de vânzări pentru a ajuta companiile să-și servească cei mai importanți clienți;
- a atrage și selecta doar candidații potriviti pentru posturi de conducere;
- a-i ajuta pe clienți pe care i-am instruit sau consiliat;
- a crea un limbaj de influențare persuasiv pentru adolescenți;
- a ajuta organizații să-și îmbunătățească modalitatea prin care le comunică angajaților schimbările.

Deși acest instrument a fost prezentat la scară largă, a fost tratat ca o teorie abstractă despre diferențele dintre oameni. Am găsit noi metode de a aplica teoria și am obținut rezultate impresionante. M-am întrebat de ce nu scrisese nimeni o carte despre toate felurile în care acest instrument se putea folosi, atât timp cât depuneai efortul de a-l perfecționa. Această carte este rezultatul testării teoriei la nivel personal și împreună cu clienții mei.

În 1995 și 1996 am coordonat două lucrări de disertație în educație. O lucrare a reușit să demonstreze că instrumentul respectiv este fiabil, iar cealaltă a cercetat dacă existau tipare predictibile la oamenii care aveau dificultăți sau se aflau în imposibilitatea de a-și alege o carieră. Am inclus sintezele cercetărilor în anexe.

### Profilul lingvistic și comportamental (profilul LAB)

Instrumentul la care mă refer se numește profilul lingvistic și comportamental (profilul LAB). Este un mod de a te gândi la oameni și la grupuri care îți permite să observi și să reacționezi la felul în care sunt ei motivați, la felul în care procesează informația și iau decizii.

Profilul LAB este alcătuit dintr-un set de aproape 12 întrebări pe care le poți folosi în conversație în mod firesc sau pe care le poți utiliza ca un chestionar pentru grupuri. Acordă atenție modului în care oamenii vorbesc atunci când răspund, și nu la ceea ce spun. Chiar și atunci când o persoană nu răspunde direct la întrebare, va scoate la iveală tiparele sale prin felul în care va răspunde (sau nu).

Pe măsură ce te familiarizezi cu întrebările și cu genurile de răspunsuri pe care le dău oamenii, vei observa că vei putea să distinge și să extragi tiparele utilizate de oameni fără să mai fi nevoie să pui întrebările. Vei putea folosi imediat limbajul de influențare potrivit pentru situația respectivă. Oamenii comunică utilizându-și tiparele personale în mod firesc în timp ce vorbesc, atât prin intermediul cuvintelor, cât și prin

intermediul limbajului corporal, și reacționează imediat dacă folosești și tu același limbaj.

Deoarece profilul LAB poate fi utilizat în mod informal în cadrul conversațiilor, am inclus în această carte multe exemple de conversații. Pentru a ilustra ce fel de accent și intonație folosim de obicei atunci când vorbim, am folosit litere **aldine** și *cursive*.

Pe măsură ce citești această carte, verifică lucrurile citite confruntându-le cu propria experiență, comparându-le cu cazul persoanelor pe care le cunoști, recunoscând tiparele tale sau pe ale altora. Sper să găsești soluții pentru problemele cu care te confrunți în comunicarea zilnică. Chiar dacă nu ai probleme în comunicare, această carte îți va oferi informația și vocabularul necesare pentru a descrie ceea ce faci deja, poate în mod inconștient.

Descopăr constant aspecte noi și modalități de a pune în practică acest material, atât în viața mea personală, cât și în cea profesională. Te invit să mi te alături pentru a analiza împreună diferitele moduri în care poți să aplici profilul LAB.

## Scurt istoric al profilului LAB

*Cuvinte care schimbă minti* este construită pe baza profilului lingvistic și comportamental (LAB), elaborat de către Rodger Bailey. Profilul LAB este o urmare a aplicațiilor specifice ale programării neurolingvistice, domeniu dezvoltat de către Richard Bandler, John Grinder și alții în Statele Unite începând cu jumătatea anilor 1970. Aceștia au creat modelele inițiale ale programării neurolingvistice (NLP) examinând și înțelegând procesele utilizate de către oratorii de mare succes.

Domeniul NLP s-a dezvoltat în ritm exponential de atunci, și acum este subiectul a sute de cărți scrise în întreaga lume. Această abordare este predată în zeci de țări. Pentru aceia dintre voi care nu sunt familiarizați cu programarea neurolingvistică, iată o scurtă definiție a conceptului<sup>1</sup>.

Să începem cu programarea. Prin intermediul factorilor genetici, al influențelor mediului și al biochimiei proprii, fiecare persoană se programează pentru a se descurca excelent într-un număr de domenii, dar mediocre și chiar cumplit în altele.

Dacă observăm și ascultăm cu atenție modul în care o persoană se comportă și comunică *prin limbaj*, putem dobândi

o înțelegere asupra modului *neurologic* în care își utilizează experiența pentru a se descurca excelent, mediocre sau cumplit în diferitele lucruri pe care le face. Drept urmare, acest domeniu se numește „programare neurolingvistică“.

Aria de aplicabilitate este imensă. Acest lucru înseamnă că dacă cineva este foarteabil într-un anumit domeniu, un specialist NLP îl poate *modela*. Modelarea înseamnă să descoperi cum poate acea persoană să obțină acele rezultate. Modelatorul caută răspunsuri la întrebări precum: „Care sunt aspectele absolut esențiale?“ sau „Cărora lucruri le acordă această persoană atenție și care sunt acelea pe care le ignoră, pe rând și/sau concomitent, pentru a obține acest rezultat?“ Atunci când găsești răspunsurile la aceste întrebări și la altele, poti să îl înveți și pe alții această abilitate și chiar să o deprinzi și tu.

Profilul lingvistic și comportamental este un model creat de Rodger Bailey, un cercetător pasionat în domeniul NLP. El a creat profilul LAB la începutul anilor 1980. Aceasta se bazează pe un set de tipare NLP care la momentul când au fost dezvoltate se numeau *metaprograme*. Aceste metaprograme se bazează pe filtrele pe care le folosim pentru a ne construi propriul *model al lumii*.

### Construirea propriului model al lumii

Fiecare persoană are un anumit număr de filtre prin intermediul cărora percep anumite părți ale lumii reale. În teza sa de doctorat din 1975, în care a propus ipoteza gramaticii universale, Noam Chomsky spunea că există trei procese prin

intermediul căror oamenii creează filtrele propriului model al lumii: eliminarea, distorsiunea și generalizarea.

### *Eliminarea*

Primul proces se numește *eliminare*. Eliminăm foarte multe informații din mediul înconjurător și din noi însine. În lucrarea sa din 1956 intitulată „Şapte plus sau minus doi”, George Miller, un psiholog american, a afirmat că mintea noastră conștientă poate să proceseze doar șapte plus sau minus două unități de informații în același timp și le elimină pe celelalte. Asta înseamnă că într-o zi bună putem procesa nouă elemente, iar într-o zi mai proastă poate doar cinci.

Acest lucru explică motivul pentru care numerele de telefon au maximum șapte cifre. Însă în timp ce locuiau în Paris, în anii 1980, s-a hotărât ca numerele de telefon să fie formate din opt cifre. Atunci, toti am fost nevoiți să decidem dacă să memorăm numerele de telefon în grupuri de câte două cifre, de câte patru, sau dacă să adăugăm pur și simplu noul prefix al Parisului, 4, în fața vechiului număr de telefon. Nimănui nu îi era ușor să memoreze opt cifre în același timp. Fiecare persoană a fost nevoie să își găsească propria metodă pentru a segmenta numărul de telefon. Oamenii își spuneau noile numere de telefon în propriul stil. Această schimbare a creat o mare confuzie.

Putem să conștientizăm șapte plus sau minus două unități de informație în același timp. Utilizând procesul de eliminare, înlăturăm multe alte lucruri fără să fim conștienți că alegem să facem asta.

### *Distorsiunea*

Al doilea proces se numește *distorsiune*. Distorsionăm lucrurile. Te-ai mutat vreodată într-o locuință nouă și ai intrat în sufragerie înainte de a-ți muta lucrurile acolo, imaginându-ți cum urma să arate odată mobilată? Ei bine, aveai halucinații. Mobila ta nu era în cameră de fapt, nu? Așadar, ai distorsionat realitatea.

Două exemple de distorsiune sunt halucinațiile și creativitatea. Ambele sunt similare prin aceea că informația externă este schimbată în altceva. Despre asta este vorba în procesul de distorsiune.

### *Generalizarea*

Cel de-al treilea proces mental de filtrare propus de Chomsky se numește *generalizare*. Este procesul opus logicii carteziene (în care poți merge de la o regulă generală la exemple specifice, dar nu și în sens invers). Generalizarea înseamnă să creezi un principiu general pe baza cătorva exemple. Așa se desfășoară procesul de învățare. Un copil învăță cum să deschidă una, două, poate trei uși, iar apoi știe cum să deschidă orice ușă. Copilul învăță prin generalizare cum să deschidă ușile. Asta se aplică până în momentul în care intră într-o clădire de birouri și își dă seama că pentru a deschide ușa trebuie folosită o cartelă magnetică ce trebuie trecută printr-o anumită fântă. Acum trebuie să reînvețe cum să deschidă ușă pentru a face față acestei excepții de la regulile precedente.

Generalizarea privește modul în care generăm în mod inconștient reguli, convingeri și principii în legătură cu ceea