

Guy Kawasaki Încântare

arta de a
influența
sentimentele,
gândurile și
acțiunile
celorlalți

Traducere din engleză de
Anda Sebeși




PUBLICA

Cuprins

A cumpăra cărți ar fi un lucru bun dacă cineva ar putea cumpăra și timpul necesar pentru a le citi; dar, ca regulă, cumpărarea de cărți este confundată cu însușirea conținutului acestora.

– Arthur Schopenhauer

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Introducere | 19 |
| Povestea mea | 19 |
| Călătoria noastră | 22 |
| Să începem | 26 |
| 1. De ce încântare? | 29 |
| Ce reprezintă încântarea | 29 |
| Când este necesar sentimentul de încântare? | 30 |
| Ce gândesc oamenii? | 32 |
| Unde ar trebui să stabilești limita? | 33 |
| Exemple și cum să folosești această carte | 35 |
| Povești personale | 38 |
| Povestea mea, de Eric Dawson | 38 |
| 2. Cum să te faci plăcut | 41 |
| Un zâmbet cu riduri | 41 |
| Cum să te îmbraci asortat | 43 |
| Perfecționează-ți strângerea de mână | 44 |
| Folosește cuvintele potrivite | 46 |
| Acceptă-ți pe ceilalți | 48 |
| Aprople-te | 49 |
| Nu-ți împune valorile | 51 |
| Urmează-ți și planifică-ți pasturile | 52 |
| Găsește interese comune pe care să le poți împărtăși | 54 |
| Creează situații de tipul câștig-câștig | 56 |
| Înjură | 57 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fii mereu aprobator | 60 | Ia-ți primul discipol | 117 |
| Povestea mea, de Fran Shea | 61 | Povestea mea, de Matt Maurer | 118 |
| 3. Cum să dobândești încredere în forțele proprii | 65 | 6. Cum să învingi rezistența manifestată | 121 |
| Al încredere în ceilalți | 65 | De ce sunt oamenii reticenți | 121 |
| Fii o persoană respectabilă | 66 | Oferă o dovadă socială | 124 |
| Dezvăluie-ți propriile interese | 69 | Creează percepția de omniprezență | 126 |
| Oferă din motive intrinseci | 70 | Creează impresia de raritate | 127 |
| Câștigă cunoștințe și competență | 71 | Arată-le oamenilor magia pe care o aduci în joc | 130 |
| Fă-te vizibil | 72 | Găsește un exemplu | 131 |
| Coace o plăcintă mai mare | 73 | Găsește o cale să cazi de acord | 135 |
| Încântă oamenii în condițiile impuse de ei | 74 | Găsește un punct luminos | 137 |
| Poziționează-te | 75 | Atribue o etichetă | 139 |
| Fii un erou | 76 | Folosește un set de date pentru a schimba o mentalitate | 140 |
| Povestea mea, de Tony Morgan | 78 | Fă-ți o datorie | 142 |
| 4. Cum să te pregătești | 81 | Încântă-i pe toți influențatorii | 144 |
| Fă un lucru extraordinar | 81 | Creează-ți o imagine a competiției tale | 147 |
| Realizează o situație de tipul „antemortem” | 84 | Controlează senzațiile haptice | 148 |
| Pregătește-te pentru succes | 86 | Adu-ți aminte de Charlie | 149 |
| Fă ca mesajul să fie scurt, simplu și digerabil | 88 | Povestea mea, de Richard Fawal | 150 |
| Îndepărtează obstacolele | 91 | 7. Cum poți face ca sentimentul de încântare să reziste în timp | 153 |
| Oferă o opțiune implicită | 94 | Ținde către internalizare | 153 |
| Stabilește obiective | 95 | Separă-i pe încredători | 155 |
| Creează o listă de verificare | 96 | Apasă pedala pe implementare | 156 |
| Povestea mea, de Mike Stevens | 99 | Folosește metode intrinseci | 158 |
| 5. Cum să te lansezi | 101 | Invocă reciprocitatea | 160 |
| Spune o poveste | 101 | Catalizează angajamentul și consecvența | 163 |
| Împlică oamenii | 104 | Construiește un ecosistem | 165 |
| Promovează o experiență de testare | 107 | Diversifică echipa | 171 |
| Încurajează creșterea | 108 | Promovează răspândirea | 172 |
| Plantează multe semințe | 109 | Povestea mea, de Chris Anthony | 174 |
| Întreabă oamenii ce vor face | 111 | 8. Cum să folosești tehnologia push | 175 |
| Diminuează numărul de opțiuni | 112 | Principii generale | 175 |
| Sporește numărul de opțiuni | 113 | Prezentările | 179 |
| Scoate în evidență elementele caracteristice | 115 | E-mailul | 188 |
| Prezintă cererea exagerată inițial și apoi pe cea realistă | 115 | Twitter | 191 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| Povestea mea, de Garr Reynolds | 201 |
| 9. Cum să folosești tehnologia pull | 203 |
| Site-uri și blogurile | 203 |
| Facebook | 208 |
| LinkedIn | 212 |
| YouTube | 216 |
| Gândește în stil japonez | 221 |
| Povestea mea, de Meryl K. Evans | 223 |
| 10. Cum să îți încanți angajații | 225 |
| Oferă un PAO | 225 |
| Oferă-le posibilitatea de a face lucrul corect | 226 |
| Judecă rezultatele tale și intențiile altora | 227 |
| Vorbește mai întâi despre defectele tale | 228 |
| Rezistă | 229 |
| Nu le cere angajaților să facă ceea ce tu nu ai face | 231 |
| Sărbătorește succesul | 232 |
| Găsește un avocat al diavolului | 234 |
| Ascultă-l pe fratele Bob | 235 |
| Spune-le că îi vrei în preajma ta | 237 |
| Cum să încanți voluntarii | 240 |
| Povestea mea, de Milene Laube Dutra | 240 |
| 11. Cum să îți încanți șeful | 243 |
| Fă-l pe șeful tău să dea bine | 243 |
| Lasă la o parte tot și fă ceea ce îți cere șeful | 244 |
| Promite puțin, livrează mult | 245 |
| Transformă-ți munca într-un prototip | 246 |
| Arată și difuzează progresul | 247 |
| Fă-ți prieten | 248 |
| Cere mentorat | 249 |
| Anunță la început veștile proaste | 250 |
| Povestea mea, de David Stockwell | 251 |
| 12. Cum să opui rezistența sentimentului de încântare | 253 |
| Evită situațiile tentante | 253 |
| Privește în depărtare, înspre viitor | 254 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Cunoaște-ți limitele | 255 |
| Fii atent la pseudocaracteristici, date și experti | 256 |
| Nu te îndrăgosti de exemplul unei persoane | 258 |
| Înfruntă mulțimea | 259 |
| Urmărește deciziile anterioare | 261 |
| Lasă-te încântat de lucruri mărunte | 262 |
| Creează o listă de verificare | 263 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Povestea mea, de Tibor Kruska | 264 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Concluzie | 267 |
| Povestea mea, de Kathy Parsanko | 268 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Bibliografie selectivă | 277 |
|-------------------------------------|------------|

Introducere

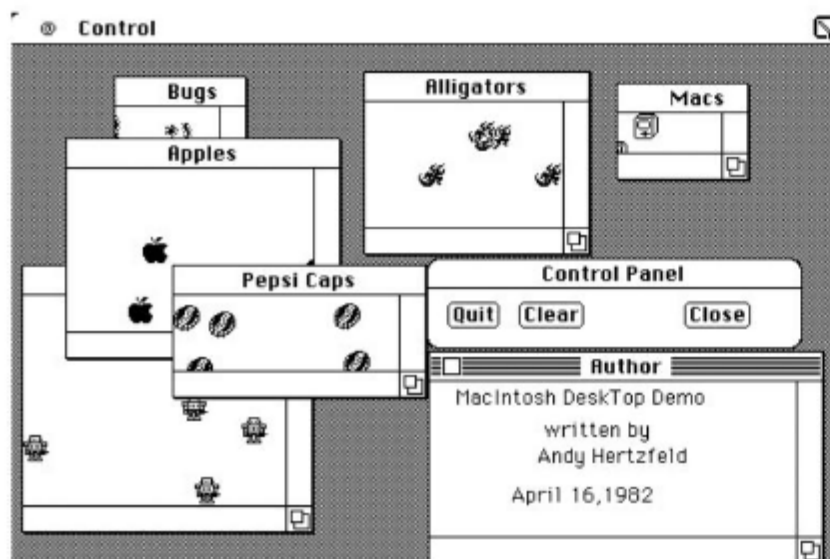
Dificultatea stă nu în ideile noi, ci în efortul de a scăpa de cele vechi, care se ramifică, în fiecare colț al minții noastre, și care s-au născut așa cum majoritatea dintre noi am făcut-o.

– John Maynard Keynes

Povestea mea

Am văzut pentru prima dată un Macintosh în vara anului 1983, cu șase luni înainte ca restul lumii să-l vadă. Mike Boich mi l-a arătat în spatele unei clădiri de birouri cu un etaj, aflată pe Bandley Drive, în Cupertino, California. La acea vreme, Boich era evanghelistul pe probleme de programare al diviziei Macintosh din cadrul companiei Apple. Eu eram un bijutier obscur, care procura aur și diamante pentru un mic producător de bijuterii din afara Los Angelesului. Macintosh era doar un zvon. Iar singurul motiv pentru care l-am văzut atât de devreme a fost că Boich era colegul meu de cameră la facultate.

Pe atunci, „calculator personal“ reprezenta un oximoron pentru că toate companiile din topul *Fortune 500*, universități și guverne, dețineau majoritatea calculatoarelor de pe piață. Dacă erai norocos, aveai un Apple IIe sau un calculator personal marca IBM. Acestea afixau text cu litere de tipar sau de mână și navigai pe ecran cu taste care jucau rolul de cursor. Majoritatea oamenilor foloseau tastaturile IBM Selectric, iar



cei norocoși aveau acces la acest model printr-o bandă de corectare care se trăgea în sus.

Văzând un Macintosh pentru prima dată, era al doilea cel mai încântător moment din viața mea (primul a fost atunci când am întâlnit-o pe soția mea). Inițierea mea în chestiunile legate de Macintosh mi-a schimbat perspectiva, a împrăștiat norii și m-a făcut să aud îngerii cântând.

Haideți să ne întoarcem în timp pentru a observa două caracteristici care au făcut ca Macintosh să fie atât de atrăgător. În primul rând, putea afișa grafică animată. Andy Hertzfeld, „vrăjitorul programator“ din cadrul diviziei Macintosh, a creat un program care presupunea ricoșarea unor capace de Pepsi, tocmai pentru a prezenta această capacitate a terminalului. Ulterior, Steve Jobs a folosit programul creat de Andy pentru a-l convinge pe John Sculley, CEO la Pepsi, „să nu mai vândă apă cu îndulcitori“ și să se alăture echipei Apple. Această aplicație pare simplă acum, dar, pe atunci, ricoșarea



unor simboluri de pe ecranul unui calculator în interiorul unei ferestre reprezenta magie curată.

În al doilea rând, cu un program Macintosh, numit MacPaint, utilizatorii puteau desena imagini asemănătoare cu această gravură în lemn a unei gheișe, creată de Susan Kare, artistul grafic al diviziei. Când Boich mi-a arătat ce putea face programul MacPaint, mintea mea a făcut un salt în timp. Pe atunci, ceea ce putea face majoritatea oamenilor era să realizeze rapid imagini brute folosind litere și cifre. Cu un Macintosh, oricine putea cel puțin să deseneze diagrame, dacă nu chiar să creeze artă.

Demonstrația de câteva minute a lui Boich m-a convins de două lucruri: în primul rând, Macintoshul i-ar face pe oameni să fie mult mai creativi și productivi decât au visat vreodată; în al doilea rând, voiam să lucrez pentru Apple. Boich mi-a oferit o slujbă în cadrul diviziei Macintosh, iar misiunea mea era de a-i convinge pe dezvoltatorii de softuri să creeze

produse compatibile cu Macintosh. M-am folosit de pasiune și de zel pentru a-i face să creadă în Macintosh la fel de mult pe cât credeam eu.

Acest loc de muncă a marcat începutul unei fascinații care a durat 25 de ani în ceea ce privește arta de a încânta. Eu definesc *încântarea* ca fiind procesul prin care oamenii se delectează cu un produs, serviciu, organizație sau idee. Rezultatul acestui proces reprezintă un sprijin voluntar și de lungă durată, care are beneficii reciproce.

Călătoria noastră

Această carte este destinată acelor oameni care văd viața mai degrabă pentru ceea ce *poate* fi ea decât pentru ceea ce nu poate fi. Aceștia aduc pe piață o cauză – iar aceasta este un produs, un serviciu, o organizație sau o idee – care poate face lumea să fie un loc mai bun. Ei realizează că, într-o lume dominată de mass-media, social media și publicitate, durează mai puțin de o secundă ca relațiile superficiale și temporare să se închege.

Vă voi purta într-o călătorie pentru a învăța cum să schimbați inimile, mințile și acțiunile oamenilor. Iată care este itinerariul nostru:

1. DE CE ÎNCÂNTARE?

Cu cât sunt mai ambițioase obiectivele dumneavoastră, cu atât mai mult veți avea nevoie să schimbați inimile, mințile și acțiunile oamenilor. Acest lucru este în mod particular adevărat dacă aveți la dispoziție resurse puține și competitori de anvergură. Dacă trebuie să încânți oamenii, faci un lucru semnificativ. Dacă faci un lucru semnificativ, ai nevoie de încântare.

2. CUM SĂ AJUNGI SĂ TE FACI PLĂCUT

V-a încântat vreodată cineva pe care l-ați displăcut? Mă îndoiesc că da. Dacă el a făcut-o totuși, mă îndoiesc că acest sentiment a durat mult. Acesta este motivul pentru care primul pas al încântării este să-i faci pe oameni să te placă. Pentru a ajunge în această situație, va trebui să îi accepți pe ceilalți și să găsești ceva care să îți placă la ei.

3. CUM SĂ DOBÂNDEȘTI ÎNCREDERE

V-a încântat vreodată cineva în care nu ați avut încredere? Mă îndoiesc și de această dată. Câștigarea încrederii este cel de-al doilea pas. Oamenii au încredere în tine când ai un bagaj de cunoștințe, când ești competent, faci lucruri importante și creezi situații de genul câștig-câștig – pe scurt, atunci când faci lucrurile corecte în modul corect.

4. CUM SĂ TE PREGĂTEȘTI

Produsele, serviciile, organizațiile și ideile extraordinare sunt încântătoare. Tâmpeniile, nu. Pregătirea pentru încântarea oamenilor necesită crearea unui lucru extraordinar, care să fie comunicat pe scurt, simplu și în termeni digerabili, precum și să muncești din greu pentru a-l aduce pe piață înaintea competiției.

* Aceasta este prima situație în care aș putea alege genul masculin (el) sau cel feminin (ea); aș putea folosi persoana a treia plural (ei) sau întotdeauna încomodul compus el/ea. În general, folosesc pronumele personal ea atunci când persoana respectivă reprezintă un exemplu pozitiv. Acesta este micul meu efort de a contracara scurta schimbare a femeilor în literatură timp de mil de ani (n.a.).

5. CUM SĂ TE LANSEZI

Adevărații oameni care încântă lansează produse sau servicii. Richard Branson și Steve Jobs au făcut acest lucru mai bine decât oricine altcineva. Lansarea propriei tale cauze implică alăturarea oamenilor la cauza ta, lăsându-i cel puțin să o încerce și recrutându-ți primii discipoli care să te ajute să duci mai departe vorba.

6. CUM SĂ ÎNVINGI REZISTENȚA OPUSĂ

De cele mai multe ori, oamenii acceptă produse și servicii „suficient de bune” pentru că sunt ocupați sau pentru că nu cunosc alte produse sau servicii. Vei întâmpina rezistență în procesul de schimbare a acestor situații. Modalitatea prin care poți învinge rezistența manifestată de oameni este de a oferi o dovadă socială, de a găsi o cale de a fi de acord cu toți agenții de influență și de a-i încânta.

7. CUM POȚI FACE ÎNCÂNTAREA SĂ REZISTE ÎN TIMP

Încântarea reprezintă un proces, nu un eveniment. Vrei ca eforturile tale să dureze în timp, iar acest lucru necesită ca oamenii să internalizeze cauza ta, să o împărtășească și să-și ducă la îndeplinire angajamentele asumate. Construirea unui ecosistem de revânzători, dezvoltatori, consultanți și grupuri de utilizatori în jurul cauzei tale poate de asemenea ajuta.

8. CUM SĂ FOLOSEȘTI TEHNOLOGIA PUSH

Te-ai întrebat vreodată cum să folosești aplicația PowerPoint, Twitter și e-mailul pentru a disemina informația? Aceste produse îți pot oferi posibilitatea de a aduce povestea

ta în rândul oamenilor pe care vrei să li încânți. Acest capitol explică modul în care poți face acest lucru folosind tehnologia de ultimă oră.

9: CUM SĂ FOLOSEȘTI TEHNOLOGIA PULL

În completarea tehnologiei *push* există și tehnologia *pull*. În acest caz, aduci oamenii în contact cu povestea ta în loc să aduci povestea ta în rândul oamenilor. Acest capitol se concentrează pe folosirea site-urilor, a blogurilor, pe utilizarea Facebook, LinkedIn și YouTube pentru a-i încânta pe oameni și a-i încuraja să vină spre tine.

10. CUM SĂ ÎȚI ÎNCÂNȚI ANGAJAȚII

Încântarea nu reprezintă doar o activitate externă, ci și una spre care ar trebui să-i direcționezi totodată și pe angajații tăi. Dacă le oferi șansa de a-și însuși unele abilități, autonomia de a lucra independent, precum și șansa de a realiza un obiectiv pozitiv, îți poți încânta angajații.

11. CUM SĂ ÎȚI ÎNCÂNȚI ȘEFUL

Imaginează-ți că lucrezi pentru cineva pe care l-ai încântat. Beneficiile avute includ libertate, flexibilitate, bani și mentorat. Încântarea propriului șef necesită reprioritizarea eforturilor tale pentru a-l face un șef de succes – iar rezultatul merită.

12. CUM SĂ OPUI REZISTENȚĂ ÎNCÂNTĂRII

Nu orice persoană încântătoare are cele mai bune intenții în ceea ce te privește. De aceea, ideea de a rezista încântării

reprezintă o abilitate valoroasă care necesită evitarea situațiilor tentante, privirea departe în viitor, precum și găsirea unui avocat al diavolului. După citirea acestui capitol, s-ar putea chiar să fii în măsură să rezisti produselor Apple.

Să începem

Citind această carte, vei învăța cum să aplici experiența mea ca evanghelist, antreprenor și investitor speculativ pentru a face ca „Macintoshul“ tău să fie unul de succes. Transfer în felul acesta din cunoștințele mele către voi astfel încât voi să puteți schimba lumea. Nu există recompensă mai mare pentru un autor decât să vadă cum oamenii folosesc lucrarea sa, așa că sunt nerăbdător să încep.

Guy Kawasaki

Silicon Valley, California

2011

Încântare

1 | De ce încântare?

Trebuie mai întâi să experimentezi ceea ce vrei să exprimi.

– Vincent van Gogh

Nu se va face coadă la ușa ta dacă vei avea de oferit o nebunească și extraordinară capcană pentru șoareci. De fapt, cu cât este mai deosebită capcana de șoareci, cu atât este mai dificil să îi faci pe oameni să le placă pentru că aceasta este atât de diferită față de ceea ce oamenii obișnuiți ar fi numit o capcană de șoareci. Acest capitol explică ce înseamnă încântarea, când și de ce ai nevoie de ea, precum și etica procesului de încântare a oamenilor.

Ce este încântarea?

Când regizoarea și autoarea Karin Muller făcea parte din Peace Corps în perioada anilor 1987-1989, aceasta săpa fântâni și construia școli într-un sat din Filipine. Într-o noapte, șaptesprezece membri ai New People's Army (NPA), aripa înarmată a Partidului Comunist din Filipine, au venit în adăpostul său pentru a o interoga. În acea zi, însă mai devreme, sătenii o avertizaseră că se va întâmpla asta, astfel că și-a procurat două mărfuri prețioase: zahăr și cafea.

Când cei de la NPA au sosit, ea a exclamat: „Slavă Domnului că sunteți aici. V-am așteptat toată ziua. Vă rog, serviți o cafea.

Lăsați-vă armele la ușă“. Reacția ei l-a uluit pe liderul grupului, care și-a scos arma și s-a așezat pentru a servi o ceașcă de cafea. Ea însă a evitat un interogatoriu sau ceva mai rău doar pentru că, potrivit lui Muller, „nu poți interoga pe cineva cu care bei o cafea“.

Muller nu a reacționat cu supărare, indignare sau panică (așa cum, de altfel, aș fi reacționat eu). În schimb, a atins coarda emotivă a liderului grupului și a transformat momentul dintr-o interogație în forță și o intimidare brutală într-o conversație și o situație de comunicare. L-a impresionat plăcut cu ospitalitatea sa neașteptată și i-a schimbat sentimentele, gândurile și acțiunile.

Pe scurt, ea l-a făcut să se simtă încântat.

Sentimentul de încântare poate apărea în sate, magazine, relații de afaceri, birouri, săli de consiliu și chiar și pe internet. Acesta determină o schimbare voluntară a sentimentelor și a gândurilor și, din acest motiv, și a acțiunilor. Este mai mult decât a manipula oameni care să te ajute să obții ceea ce vrei. Încântarea transformă situațiile și relațiile sociale. Convertește ostilitatea în amabilitate. Remodelează amabilitatea în afinitate. Îi transformă pe sceptici și pe cinici în persoane încrezătoare.

Când este necesar sentimentul de încântare?

Există o mulțime de metode încercate și dovedite de a câștiga un dolar, un yuan, un euro, yen, rupie, peso sau drahmă. Încântarea se află pe un alt registru. Atunci când îi încanți pe oameni, obiectivul tău nu este acela de a face bani cu ajutorul lor sau de a-i determina să facă lucrul pe care vrei tu să-l facă, ci să-i umpli cu o stare de desfătare extraordinară. Iată câteva

situații în care ai nevoie cel mai mult de sentimentul de încântare:

- **Când aspiri la rezultate mărețe, idealiste.** Vrei să schimbi lumea? Vrei să transformi omizile în fluturi? Acest lucru necesită mult mai mult decât o serie relații mediocre. Trebuie să convingi oamenii să viseze la același lucru la care visezi tu.
- **Când iei decizii dificile.** Cu cât este mai mare dificultatea schimbării, cu atât este mai mare nevoia de încântare. Printre factorii care creează fricțiuni, se numără costurile, riscurile și politicile. Dacă o schimbare reprezintă un lucru semnificativ, atunci este foarte important ca aceasta să aibă loc.
- **Când încerci să schimbi obiceiuri adânc înrădăcinate.** De cele mai multe ori, obiceiurile simplifică viața și permit luarea unor decizii bune, în timp scurt și în siguranță. Dar acestea pot, de asemenea, să prevină adoptarea unei idei noi care determină statu-quo-ul. Încântarea poate deschide ușa pentru luarea în considerare a unei astfel de schimbări.
- **Când înfrunți mulțimiile.** Mulțimiile nu sunt întotdeauna înțelepte. Te pot trage în jos pe o cărare prostească, împingându-te să faci alegeri sub nivelul optim, direct spre distrugere. Încântarea este la fel de necesară pentru a-i face pe oameni să se abată de la mulțime pe cât este de necesară pentru a-i reuni.
- **Când mergi mai departe în ciuda faptului că ai un feedback întârziat sau chiar inexistent.** Un nivel ridicat de dedicare este necesar atunci când nu există feedback sau când acesta nu este disponibil rapid, iar eforturilor tale le ia mult timp pentru a produce rezultate. În astfel de situații, interesul și sprijinul moderate nu sunt suficiente.

Trebuie să-i încanți pe oameni astfel încât aceștia să fie de partea ta. De exemplu, munca într-o companie din domeniul biotehnologiei necesită multă încredere, deoarece introducerea pe piață a unor medicamente noi poate dura zece ani sau chiar mai mult.

Vă sună cunoscut unele dintre aceste situații? Ar trebui, pentru că acestea există mereu atunci când oamenii încearcă să facă din lume un loc mai bun.

Ce gândesc oamenii?

În timpul anilor '80, Apple a eșuat în a vinde calculatoarele Macintosh pe piața clienților corporatiști. Fisura fundamentală a abordării noastre a fost aceea că nu am înțeles ce gândeau potențialii clienți. Într-adevăr, noi credeam că ei ar trebui să lase gândirea în seama noastră.

Eram atât de încantați de produsul nostru, încât nu puteam înțelege de ce toată lumea nu simțea același lucru ca noi. Acela a fost momentul în care am învățat că, pentru a-i încanta pe oameni, un individ trebuie să înțeleagă ce gândesc, ce simt și ce cred aceștia.

Dificultatea este aceea de a te imagina pe tine însuși ca fiind persoana pe care vrei să o încanți și să îți pui următoarele întrebări. Dacă nu poți veni cu răspunsuri raționale, nu te aștepta ca efortul tău de încântare să funcționeze.

- **Ce vrea această persoană?** Nu poți învinovăți pe cineva că se întreabă care sunt motivele tale. Acest lucru nu înseamnă că tu nu ar trebui să ai beneficii, ci că ar trebui să-ți dezvălui motivația pentru a asigura persoana respectivă de calitatea serviciilor oferite.

- **Merită efortul?** Următorul pas este acela de a o ajuta să înțeleagă modul în care cauza ta intră în conexiune cu ceea ce ea dorește. Beneficiile schimbării trebuie să depășească nivelul costurilor schimbării, precum și beneficiile obținute în cazul în care nu ar avea loc schimbarea. Faptul că tu crezi că schimbarea merită nu este suficient; persoana pe care încerci să o încanți trebuie să creadă și ea acest lucru.
- **Pot determina schimbarea?** Chiar dacă schimbarea merită, o poate determina acea persoană? Factorii care previn schimbarea includ cheltuielile, efortul și riscul pe care îl implică acea schimbare. Persoana în cauză s-ar putea să se îndoiască de faptul că poate schimba o situație chiar dacă vrea să facă acest lucru și crede că merită.

În cazul Apple, în anii '80, motivația noastră era aceea de a vinde calculatoare. Ne-am gândit că a trece la Macintosh era o mișcare ce merita efortul datorită câștigurilor traduse în nivelul productivității și al creativității. Dar am subestimat dificultatea de a schimba politicile corporatiste și de a înfrânge percepția potrivit căreia Macintosh era ușor de folosit, dar incapabil în privința puterii brute de calcul.

Transpunându-te în modul de gândire al oamenilor, încerci să-i încanți și vei aprecia dimensiunea schimbării pe care încântarea o necesită. Poate lua săptămâni sau luni pentru ca încântarea să apară, așa că pregătește-te pentru un maraton, nu pentru un sprint.

Unde ar trebui să stabilești limita?

Încântarea nu înseamnă doar să îți dorești un lucru pentru propriul tău beneficiu. Dimpotrivă, dacă vrei ca încântarea să

dureze în timp, și alți oameni trebuie să aibă anumite beneficii. De asemenea, trebuie să stabilești o limită clară între activitățile etice și cele imorale. Iată mai jos o listă de verificări pentru a determina de care parte a liniei te situezi:

- **Le ceri oamenilor să facă un lucru pe care tu nu l-ai face?** Dacă tu nu vrei să faci un anumit lucru, nu-l cere nici altora. A le cere oamenilor să facă un lucru pe care tu nu l-ai face se numește manipulare sau coerciție, și nu încântare. Iar această abordare nu funcționează pe termen lung.
- **Intră interesele tale în conflict?** Încântarea durează în timp dacă interesele tale sunt în acord cu cele ale publicului tău. Această conformitate face ca sentimentul de încântare să fie deopotrivă etic și plăcut. Dacă interesele tale nu sunt în acord cu cele ale celorlalți, ar trebui să îți le modifici sau să regândești piața pe care intenționezi să intri.
- **Ai ascuns conflictul de interese?** Chiar dacă interesele tale sunt aliniate cu cele ale celorlalți – cel puțin după părerea ta –, ar trebui să faci publică miza ta în calitate de angajat, acționar sau altă formă de parte interesată. Niciodată nu există o exagerare în privința dezvăluirilor către public.
- **Spui „minciuni nobile“?** Drumul este alunecos atunci când privirea de ansamblu sau binele mai mare pare să justifice mijloacele. Cu toate acestea, nu există ceva care să se numească „minciună nobilă“. Există minciuni și adevăruri – și nimic la mijloc.
- **Îi încânți pe oamenii naivi?** A-i încânta pe oamenii creduli – aceia care nu au capacitatea de a discerne adevărul sau ceea ce este bine pentru ei – este imoral. A-i prosti pe

naivi este ușor și se întâmplă aproape în fiecare zi, dar nu face greșeala asta pentru a obține succesul. De asemenea, încântându-i pe naivi, nu îți vei îmbunătăți abilitățile. Cu toate acestea, îți va da un fals simț al competenței și te poate transforma într-un escroc.

Dacă răspunzi cu «da» la oricare dintre aceste întrebări, atunci înseamnă că ești o persoană care se folosește de sentimentul de încântare într-un mod imoral. Eforturile tale s-ar putea să funcționeze pe termen scurt, dar tabela de marcaj karmică din ceruri te va ajunge din urmă. Folosește-te de această oportunitate pentru a transforma modul în care vrei să încânți și de a lăsa în urmă partea întunecată a lucrurilor.

Exemple și cum să folosești această carte

Psihologia behavioristă este știința de a scoate cu forța la iveală comportamente din șobolani.

– Douglas Busch

În timpul cât am scris cartea *Încântare*, am citit zeci de cărți despre convingerea, influențarea și câștigarea oamenilor. Multe dintre aceste cărți menționează studii psihologice pentru a „demonstra“ de ce trebuie să folosești diferite tehnici. Când am avut timp, am citit documentele și rapoartele originale și am învățat câteva lucruri:

- În majoritatea studiilor, studenții care nu au absolvit încă facultatea au fost subiecții. Dacă nu erau studenți, atunci subiecții erau șobolani sau șoareci. Aceștia (studenții) reprezentau un segment mic din populație, iar câștigarea câtorva dolari sau primirea de credite la cursuri reprezenta,