LIBRIS | We know books

SHELLE ROSE CHARVET

Cuvinte care schimbă minți

Cum influențezi comportamentul celorlalți cu ajutorul limbajului

EDIȚIA A TREIA, REVĂZUTĂ ȘI ADĂUGITĂ

Traducere din limba engleză de
LIVIA OLTEANU

LITERA
București

LIBRIS | We know books

Words that Change Minds
The 14 Patterns for Mastering the Language of Influence, 3rd edition
Shelle Rose Charvet

Copyright © 1995, 1997, 2019 by Shelle Rose Charvet
Toate drepturile rezervate

INTROSPECTIV®

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera
tel.: 0374 82 66 35, 021 319 63 90; 031 425 16 19
e-mail: contact@litera.ro
www.litera.ro

Copyright © 2022 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactare: Mariana Petcu, Ștefania Mihalache
Copertă: Flori Zahiu
Corectură: Oana Sănițariu
Tehnoredactare și prepress: Bogdan Coscaru

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CHARVET, SHELLE ROSE
Cuvinte care schimbă minți: Cum influențezi comportamentul celorlalți cu ajutorul limbajului / Shelle Rose Charvet; trad. din lb. engleză de Livia Olteanu. – București: Litera, 2022
ISBN 978-606-33-7783-9
I. Olteanu, Livia (trad.)
821.111

CUPRINS

Mulțumiri 11

Partea I
NOȚIUNI DE BAZĂ

1. Introducere 21
2. Aplicații pentru profilul LAB® 43

Partea a II-a
TIPARELE MOTIVAȚIONALE

3. Tiparele motivaționale 49
4. Criteriile pentru atingerea punctelor sensibile. 65
5. Recompensă sau pedeapsă? Direcția motivației. 83
6. Chiar îi poți convinge pe alții să facă ce vrei tu? Sursa motivației. 111
7. Câteodată trebuie să încalci regulile. Rațiunea motivației 145
8. Să faci sau nu schimbări. Factorii decizionali motivaționali ... 171
9. Utilizarea tiparelor motivaționale pentru fișa postului. 191

Partea a III-a
TIPARE DE LUCRU

10. Tiparele de lucru 197
11. Pădurea sau copacii? Aria de aplicabilitate 201
12. Când sugestiile nu funcționează. Direcționarea atenției 219

LIBRIS | We know books

13. Panicat sau calm ca un sfinx? Reacția la stres 229
14. Mediul și productivitatea. Stilul de lucru 245
15. Oameni și lucruri. Organizarea activității 259
16. Reguli pentru tine și pentru ceilalți. Structura regulilor 271
17. Cum culeg oamenii informații. Canalul de convingere 285
18. Procesul decizional. Modul de convingere 291
19. Fișa de lucru a profilului LAB®. Tiparele de lucru 303

Partea a IV-a
UTILIZAREA PROFILULUI LAB®

20. Cum se completează profilul LAB® 309
21. Aplicații pentru profilul LAB® 313
22. Pasul următor. Cum să înțelegi și să lucrezi cu tipare combinate 315
23. Strategii și tehnici de influențare 331
24. Profilul LAB® al conflictului 345
25. Coachingul conversațional© cu ajutorul profilului LAB® 349
26. Coachingul pentru orientarea în carieră și profilul personal 365
27. Analiza culturii organizaționale și măsurarea schimbărilor 383
28. Angajarea de personal eficient 387
29. Construirea unei echipe eficiente 403
30. Negocierile 409
31. Înțelege și analizează publicul-țintă 415
32. Educația și formarea 425
33. Profilurile prestabilite 433
34. Descoperirile și instrumentele profilului LAB® 439

Partea a V-a
ANEXE

35. Rezumate și informații utile 447
36. Rezumat al tiparelor profilului LAB® 449
37. Limbajul de influențare. Rezumat 457
38. Fișa profilului LAB®. Tiparele motivaționale 463
39. Cercetări și rezumate de cercetări 467
40. Resurse 473
41. Ce urmează? 477
42. Atestarea ca specialist pentru profilul LAB® 479

Note 481

Indice 487

LIBRIS | We know books

Capitolul 1

Introducere

Introducerea la ediția a treia

Un fond mutual atrăgea noi potențiali clienți importanți printr-o emisiune TV de consiliere în domeniul investițiilor, dar numărul de contracte încheiate nu era mulțumitor.

Potențialii clienți majori (persoane care aveau două milioane de dolari sau mai mult de investit) se uitau la emisiunea TV în care directorul general răspundea la telefon întrebărilor despre investiții și, după câteva luni, sunau pentru a afla cum pot să investească prin intermediul fondului respectiv. Dar, cum compania nu avea un proces standardizat de vânzări, clienții se pierdeau pe drum, iar oportunitățile erau ratate.

M-au angajat să-i ajut. Am făcut o cercetare de piață bazată pe profilul LAB® și i-am intervievat nu doar pe potențialii clienți care sunau și erau de acord să investească, ci și pe potențialii clienți care sunau, dar până la urmă nu investeau. Prin intermediul acestor interviuri, am descoperit tiparele-cheie de motivație și de lucru ale profilului LAB® pentru fiecare grup în parte. Folosind aceste informații, am conceput un proces de vânzare și le-am propus o serie de cuvinte-cheie

GBPIS | We know books

pe care să le utilizeze fondul pe site-ul propriu și în emisiunea TV, pe care le folosesc și acum, 15 ani mai târziu.

Care au fost rezultatele? Procentul de încheiere a contractelor a crescut cu 50%. Drept urmare, directorul a decis să urmeze un program de perfecționare ținut de mine, pentru că dorea să înțeleagă ce anume făcusem eu diferit pentru a crea cu adevărat... o diferență.

S-a înscris la cursul de zece zile pentru obținerea atestatului de trainer/consultant specializat în profilul LAB®, dar nu părea convins să urmeze programul până la capăt (deși îl plătise integral). La sfârșitul fiecărei ședințe, ne întrebam dacă va mai veni a doua zi. Până la urmă, a venit în toate cele zece zile, pentru că își dorea cu adevărat să învețe.

Vremuri de entuziasm și de prudență

De când au apărut primele două ediții ale cărții de față, s-au făcut multe alte descoperiri despre cum gândesc oamenii, despre ce îi motivează și cum iau decizii. Numeroase cercetări despre diferite aspecte ale comportamentului uman demonstrează că tiparele profilului LAB® se verifică în practică. Descoperirile din domeniul neuroștiințelor (inclusiv cele care vizează schimbările din creier în timp real) arată și cum se modifică tiparele de motivație și de lucru ale unei persoane, în funcție de lucrul la care se gândește. Activitatea de consultanță și de rezolvare a problemelor pe care eu și elevii mei am desfășurat-o în peste 30 de țări arată cât de eficace este transpunerea motivației oamenilor în combinații de tipare din profilul LAB®.

Mai sunt multe lucruri de aflat și de procesat în legătură cu modul în care aceste tipare se manifestă în diferite contexte, motiv pentru care am scris a doua carte, *Words That Change Customers' Minds* (*Cuvinte care schimbă mințile clienților*) și am fondat Institutul Influenței (Institute for Influence), care oferă pregătire online pentru femeile aflate în poziții de lideri sau manageri, precum și SalesTrainerPlatform.com, care pune la dispoziția celor interesați profilul LAB® digital necesar pentru pregătirea în domeniul vânzărilor.

Poți să analizezi aproape orice atitudine, calitate sau comportament uman, să îi înțelegi componentele și să descoperi cum să le influențezi. Da, e un lucru care îți dă fiori. De la publicarea ediției precedente a acestei cărți, s-au făcut numeroase descoperiri care dezvăluie multe despre oameni pe baza comportamentului lor online și din lumea reală. Din păcate, aceste informații au fost folosite pentru a manipula și pentru a crea și mai multe tensiuni. Așa cum am văzut cu toții, alegerile au fost influențate de organizații care manipulau votanții folosindu-se de credințele lor religioase și de temerile lor cele mai adânci. În consecință, oamenilor le-a scăzut și mai mult încrederea în instituții, în jurnaliști, în liderii naționali și chiar în semeni – de multe ori pe bună dreptate.

Dar acesta nu este singurul mod de a-i influența pe cei din jur. Dacă poți cu adevărat să-i înțelegi pe alții, să mergi în stația lor de autobuz – stația psihologică și motivațională – și să-i inviți să urce alături de tine, sunt șanse mai mari să ai un impact pozitiv atât asupra lor, cât și asupra ta.

LIBRIS | We know books

Am scris această a treia ediție ca să-ți arăt cum să ai un impact pozitiv asupra lumii tale înțelegând ce îi motivează pe alții, cum gândesc și cum iau decizii. Sper că vei folosi această carte pentru a crea o comunicare mai bună și mai etică.

Introducere la ediția a doua

Când a intrat în biroul meu pentru ședința de coaching, Cheryl părea nemulțumită și iritată. Era o profesionistă foarte elegantă care nu a pierdut nicio clipă cu amabilitățile obișnuite în cazul unei prime întâlniri.

– Trebuie să-mi găsesc un alt serviciu imediat, mi-a spus. Nu-l mai suport pe șeful meu și am auzit că dumneavoastră faceți profiluri de carieră.

După ce am mai 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 feedbackului pe care i-l dădeam, a oprit întreg procesul.

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

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

Comunicarea defectuoasă (sau lipsa ei totală) este o problemă majoră a zilelor noastre: la locul de muncă, acasă și în

lume în general. Neînțelegerile dintre oameni sunt frecvente și diverse, de la micile chestiuni enervante (precum mesaje vocale lungi de 20 de minute) la resentimentele din relația copil–părinte ce ne urmăresc toată viața și până la conflictele complexe dintre țări și triburi. Pentru a găsi soluții la problemele de comunicare s-au făcut multe studii și s-au dezvoltat numeroase modele teoretice.

Au fost concepute multe evaluări psihometrice pentru a explica diferențele care stau la baza problemelor de comunicare între oameni. Majoritatea introduc oamenii în cutii etichetate, ca pe niște cuie în găuri pătrate. Adesea, aceste evaluări nu recunosc flexibilitatea înnăscută a oamenilor, care le permite să-și adapteze gândirea și comportamentul pe măsură ce situațiile se schimbă. Nu este deloc surprinzător că foarte mulți oameni, deși sunt fascinați de chestionare și testele de personalitate, au tendința de a respinge generalizările produse de aceste instrumente de analiză. Unii preferă în schimb să se bazeze doar pe intuiții și presentimente pentru a lua decizii majore precum angajarea de personal sau alegerea unui partener de viață. I-am spus cândva unui director executiv că, dacă va angaja pe cineva ca vicepreședinte doar pentru că îi place persoana în cauză, va avea probleme mari. Ultimul lucru de care avea nevoie era să angajeze pe cineva care gândea exact ca el.

Este bine cunoscut faptul că oamenii comunică prin filtre influențate de istorie, de simțul identității, de convingerile referitoare la ce este adevărat și ce este corect, precum și de percepțiile și interpretările evenimentelor în derulare. Când comunicăm cu cineva, trecem mesajul prin sistemul nostru

LIBRIS | We know books

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 interiorul grupului mai ușoară decât cea dintre oameni care provin din medii diferite.

Dincolo de aceste diferențe, fiecare dintre noi are și *tipare* unice de gândire și de procesare. Acordăm atenție unor aspecte diferite ale realității în funcție de modul *particular* în care ne folosim mintea. Unii dintre noi gândesc în secvențe liniare 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 identice (sau cel puțin similare) cu ceea ce cunosc deja.

Dar ce-ar fi dacă *am putea* înțelege cu adevărat ce vrea să spună o persoană atunci când ne vorbește? Sau, și mai bine, ce-ar fi dacă am putea anticipa comportamentul cuiva în funcție de ce a spus? Și, cel mai bine, ce-ar fi dacă am putea *influența* acest comportament prin reacția noastră?

Am făcut cercetări în domeniu pentru a găsi răspunsuri la aceste întrebări complexe referitoare la înțelegere, comunicare și influență. Am vrut să evit soluțiile facile. Orice teorie solidă trebuie să fie bine fundamentată și verificabilă prin intermediul experienței personale. Mai trebuie și să se aplice unei game variate de activități umane, să respecte individii și diferențele dintre ei și să poată fi asimilată fără să necesite studii aprofundate. Mai presus de toate, trebuie să îmbunătățească procesul de comunicare interumană.

În 1983, în timp ce țineam seminare despre comunicare în Europa, am aflat de niște cercetări interesante realizate

în – surpriză! – California. Am început să studiez această abordare numită „programare neurolingvistică" (NLP). În ciuda denumirii pretențioase, părea să fie creată cu scopul de a pătrunde în mințile oamenilor și a descoperi unicitatea fiecărei persoane. Avea la bază observarea unora dintre cei mai buni comunicatori și terapeuți contemporani. Era o abordare ce analiza *cum* reușiseră aceștia să obțină rezultate excelente, fără să mai cerceteze, ca de obicei, *de ce* oamenii au probleme. Altfel spus, se concentra nu asupra eșecurilor, ci asupra strategiilor care funcționează.

Am vrut să aflu dacă nu cumva acești oameni erau pe cale să descopere ceva. Am urmat niște cursuri avansate și am început să le testez tehnicile în activitatea mea. Rezultatele au fost remarcabile. Am învățat cum să creez o legătură cu oricine, cum să îmi schimb convingerile care mă limitaseră până atunci și cum să-i ajut și pe alții să facă același lucru. Fiind sceptică de felul meu, mi-a plăcut cerința ca fiecare intervenție să fie testată pentru a stabili dacă ar putea avea consecințe negative înainte de a fi aplicată asupra cuiva. Dacă cineva ar trebui să renunțe la convingerea că zilele ploioase îl îmbolnăvesc, specialistul ar trebui mai întâi să verifice dacă îmbolnăvirea în zilele ploioase nu cumva are niște avantaje, care ar trebui obținute acum în alt mod, mai sănătos pentru persoana respectivă, *înainte* de a o ajuta să-și modifice convingerea.

În 1985, am dat peste un instrument specific NLP-ului ce a schimbat complet maniera în care comunic. Acesta este și riguros, și flexibil, putând fi integrat în mod firesc într-o conversație. De atunci, cercetez aplicarea lui într-o gamă largă de contexte. Am utilizat acest instrument pentru:

LIBRIS | We know books

- a crea prezentări cu impact puternic asupra unor grupuri mari de oameni;
- a reconfigura strategii de marketing și vânzări ca să ajut companiile să ajungă la cei mai importanți clienți ai lor;
- a atrage și selecta doar candidații potriviți pentru posturi de conducere;
- a-i ajuta pe clienții pe care i-am instruit;
- a crea un limbaj irezistibil de influențare pentru adolescenți;
- a ajuta organizațiile să-și îmbunătățească în mod semnificativ modalitatea prin care le comunică angajaților schimbările.

Deși acest instrument era prezentat și asimilat/folosit pe scară largă, am continuat să găsesc metode noi de a-l aplica și de a obține rezultate impresionante. M-am întrebat de ce nu a scris nimeni o carte despre toate felurile în care se putea folosi, dacă depuneai efortul de a-l stăpâni complet. Această carte este rezultatul testării lui pe mine și clienții mei.

În 1995 și 1996, am contribuit la coordonarea a două lucrări de masterat în educație. Una din ele a reușit să demonstreze că instrumentul respectiv este fiabil, iar cealaltă și-a propus să descopere dacă există tipare predictibile la oamenii capabili să ia decizii în carieră, comparativ cu cei care aveau dificultăți sau cărora le era imposibil să-și aleagă o carieră. Am inclus rezumatele cercetărilor în anexe. De atunci, s-au făcut multe alte cercetări pe această temă.

Profilul lingvistic și comportamental (profilul LAB®)

Instrumentul se numește **„profilul lingvistic și comportamental" (profilul LAB®)**. Este un mod de a concepe oamenii și grupurile 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 zece–cincisprezece întrebări pe care le poți strecura într-o conversație obișnuită sau pe care le poți utiliza ca pe un chestionar pentru grupuri. Acest model presupune să fii atent la *cum* vorbesc oamenii atunci când răspund, nu la *ce* spun. Chiar și atunci când cineva nu răspunde direct la întrebare, tot își va dezvălui tiparele prin modul în care va răspunde (sau nu).

Pe măsură ce te familiarizezi cu întrebările și cu tipurile de răspunsuri pe care le dau oamenii, vei observa că poți să distingi și să extragi tiparele utilizate de ei fără să mai fii nevoit să pui întrebările. Vei putea să folosești imediat limbajul de influențare potrivit pentru situația respectivă. Oamenii comunică utilizându-și în mod firesc tiparele personale în timp ce vorbesc, atât în cuvinte, cât și în limbajul corporal, și reacționează imediat dacă folosești limbajul *lor*.

Deoarece profilul LAB® poate fi utilizat informal în dialog, 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 apelat la litere **aldine** și *cursive*.

Pe măsură ce citești această carte, compară informațiile pe care le afli din ea cu propriile tale experiențe, raportează-le la persoanele pe care le cunoști, identificând tiparele tale sau pe

LIBRIS | We know books

ale altora. Sper să găsești soluții pentru problemele cu care te confrunți în comunicarea de zi cu zi. Chiar dacă nu ai probleme de comunicare specifice, această carte îți va oferi informații utile și vocabularul necesar pentru a descrie ceea ce faci deja, poate în mod inconștient.

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

Scurt istoric al profilului LAB®

Cuvinte care schimbă minți este o carte construită pe baza profilului lingvistic și comportamental – profilul LAB® – elaborat de către Rodger Bailey. Acest profil este derivat din programarea neurolingvistică, domeniu dezvoltat de Richard Bandler, John Grinder și alții în Statele Unite, începând cu jumătatea anilor 1970. Aceștia au creat modelele originale de programare neurolingvistică prin analiza proceselor utilizate de comunicatorii de mare succes.

Domeniul NLP s-a dezvoltat într-un ritm exponențial de atunci, iar acum este cercetat intensiv, constituind subiectul a sute de cărți scrise în întreaga lume. Această abordare este predată în zeci de țări de pe toate cele cinci continente. Pentru aceia dintre voi care nu sunt familiarizați cu programarea neurolingvistică, iată o scurtă definiție a conceptului[1].

Să începem cu programarea. Factorii genetici, influențele mediului și biochimia proprie *programează* fiecare persoană să se descurce excelent într-un anumit număr de domenii, dar mediocru și chiar prost în altele.

Dacă observăm și ascultăm cu atenție modul în care o persoană se comportă și comunică la nivel *lingvistic*, putem dobândi o înțelegere asupra modului *neurologic* în care cineva își utilizează experiența pentru a se descurca excelent, mediocru sau dezastruos la diferite activități pe care le face. Drept urmare, acest domeniu se numește „programare neurolingvistică".

Aria de aplicabilitate e foarte vastă – mai exact, un specialist NLP poate *modela* structura oricărei persoane care este expertă într-un anumit domeniu. Modelarea înseamnă să descoperi cum poate acea persoană să obțină acele rezultate excelente. Modelatorul caută răspunsuri la întrebări precum: „Care sunt aspectele absolut esențiale?" sau „Căror lucruri le acordă această persoană atenție și pe care le ignoră, pe rând și/sau concomitent, pentru a obține acest rezultat?" Când găsești răspunsurile la aceste întrebări și la altele, poți să îi înveți și pe alții această abilitate și chiar să o deprinzi și tu.

Profilul lingvistic și comportamental este un model creat la începutul anilor 1980 de Rodger Bailey, un inovator pasionat în domeniul NLP-ului. Profilul LAB® 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.*