

LBRIS | We know books
ZOE CHANCE

INFLUENȚA SOCIALĂ

**CUM SĂ OBȚII
CE VREI
FĂRĂ COMPROMISURI**

Traducere din limba engleză de
ANDREEA ROSEMARIE LUTIC

LITERA
București

Cuprins

CAPITOLUL UNU	
Devino persoana căreia oamenii vor să-i spună „da“	7
CAPITOLUL UNU ȘI JUMĂTATE	
Căutând <i>temul</i> -ul	17
CAPITOLUL DOI	
Influența nu funcționează așa cum crezi	20
CAPITOLUL DOI ȘI JUMĂTATE	
Calea minimei rezistențe	40
CAPITOLUL TREI	
Refuzul care a salvat lumea	48
CAPITOLUL TREI ȘI JUMĂTATE	
Cere	64
CAPITOLUL PATRU	
Curioasele calități ale carismei	69
CAPITOLUL PATRU ȘI JUMĂTATE	
Momente ale adevărului	88
CAPITOLUL CINCI	
Magia unei formulări simple	93

CAPITOLUL CINCI ȘI JUMĂTATE

În ce domeniu lucrezi? 111

CAPITOLUL ȘASE

Copilul interior 114

CAPITOLUL ȘASE ȘI JUMĂTATE

A asculta în profunzime 133

CAPITOLUL ȘAPTE

Negocieri creative 141

CAPITOLUL ȘAPTE ȘI JUMĂTATE

Negociind ca femeie 165

CAPITOLUL OPT

Apărare împotriva magiei negre 172

CAPITOLUL OPT ȘI JUMĂTATE

Îngeri și demoni 190

CAPITOLUL NOUĂ

Visuri îndrăznețe 195

CAPITOLUL NOUĂ ȘI TREI SFERTURI

Tu, eu, noi 206

Haide să fim prieteni 211

Indice de instrumente și de tehnici 213

Subiecte de discuție 215

Mesaje de iubire 217

Note 223

Indice 253

CAPITOLUL UNU

Devino persoana căreia oamenii vor să-i spună „da“

Odată ca niciodată, într-o zi norocoasă, te-ai născut – influent. De fapt, influența era singura ta modalitate de supraviețuire. Nu aveai dinți ascuțiți sau gheare cu care să te aperi. Nu puteai să fugi sau să te camuflezi. Încă nu păreai prea inteligent, dar aveai o capacitate înnăscută de a-ți exprima dorințele, de a te conecta cu alte ființe umane și de a le convinge să aibă grijă de tine. Ceea ce au și făcut, zile și nopți (nedormite), ani de zile.

Când ai învățat să vorbești, ai început să te exprimi cu mai multă precizie, folosindu-ți cuvintele pentru a deveni mai influent. Le-ai spus celorlalți ce voiai și ce nu voiai. NU! Ai înțeles curând că viața poate fi negociată și ai început să ceri să te culci mai târziu, să petreci mai mult timp în fața televizorului și să primești dulciurile preferate. Erai ca un mic vânzător de covoare dintr-un bazar marocan. Exercițarea influenței era ceva la fel de natural ca respirația. Deveni ai tot mai puternic fizic, dar principalul tău atu era capacitatea de a-i convinge pe oameni să pună în practică ideile tale excepționale.

Influența interpersonală este marele nostru avantaj ca ființe umane, transmis de la o generație la alta prin ADN. Ea le-a permis membrilor speciei noastre să se adune în grupuri, să muncească împreună și să se

răspândească pe tot globul. Și va rămâne avantajul nostru în această lume din ce în ce mai digitalizată, atâta vreme cât oamenii sunt la conducere. Influența ți-a adus succesul pe care îl ai și este calea către ce dorești să faci. Este iubirea pe care o vei dărui în această lume și moștenirea pe care o vei lăsa în urmă.

Dar lucrurile nu sunt chiar atât de simple, nu-i așa? Chiar dacă știi că toate cele de mai sus sunt adevărate, abilitatea ta de a influența a devenit tot mai complicată pe măsură ce ai crescut. Când sfera ta de influență din copilărie se extindea, erai totodată învățat să fii cuminte și ascultător. Să te supui normelor, regulilor, părinților și profesorilor. Nu erai încurajat să fii autoritar sau pretențios. Ai fost învățat să muncești din greu ca să meriți ceea ce vrei, să-ți aștepti rândul, să nu faci valuri, să nu ocupi prea mult spațiu. Era în regulă să susții cauzele altora, dar a-ți susține propria cauză era considerat o formă de laudă. Influența de care te bucuraseși cândva nu mai era la fel de naturală și ai început să te îndoiești de ea.

Când oamenii sunt întrebați dacă le-ar plăcea să aibă mai multă influență, ei răspund afirmativ – fiindcă influența înseamnă putere. A fi influențat ne permite să facem schimbări, să direcționăm resurse, să mișcăm inimile și mințile celorlalți. Influența este precum gravitația: ne atrage unii spre alții în relații. Este o cale către fericire și către o prosperitate însemnată, durabilă și contagioasă.

Dar dacă-i întrebăm ce părere au despre strategiile și tacticile de influențare, mulți oameni le consideră „manipulative“, „parșive“ și „coercitive“.¹ Semnificația influenței a fost distorsionată de persoane lacome care folosesc tactici ieftine pentru a vinde mașini uzate, a promova produse de la sponsorii lor pe rețelele de socializare și a ne convinge să cumpărăm acum, fiindcă stocurile sunt limitate! Chiar și unii dintre maeștrii mei preferați în domeniu, precum Robert Cialdini și Chris Voss, ne încurajează să folosim „arme ale influenței“ ca să ne „învingem oponentii“.² Specialiștii în marketing (printre care mă număr și eu) îi numesc pe clienți „ținte“, așa cum ar proceda un seducător de profesie sau un escroc. Cercetătorii

(mă număr și printre ei) îi numesc pe participanții la studii „subiecți“, iar pentru experimentele lor folosesc termenul „manipulări“. Influența tranzacțională îi tratează pe oameni ca obiecte.

Aceste tactici pot reprezenta un standard în vânzări și în marketing, dar nu funcționează în majoritatea situațiilor cotidiene. Nu funcționează în relația cu șeful, cu colegii, cu angajații, cu prietenii sau cu familia. Dacă vrei să creezi și să păstrezi o relație, nu poți folosi aceleași trucuri ca atunci când vrei să vinzi o mașină. Chiar și succesul în afaceri se bazează, în ultimă instanță, pe relații de durată sub forma recomandărilor, a reclamei din om în om, a loialității clienților și a fidelizării angajaților. Vrem ca oamenii să spună „da“ atât azi, cât și în viitor.

Când devii cineva căruia oamenii vor să-i spună „da“, ești răsplătit din plin. Chiar dacă banii nu sunt o prioritate, ei te ajută să faci alte lucruri și pot fi un reper al influenței. Nu e o coincidență că locurile de muncă bazate pe influență interpersonală sunt bine plătite. Cei mai buni agenți de vânzări primesc mai mulți bani decât șefii lor; lobbistii câștigă mai mult decât politicienii pe care-i influențează. A deveni mai influent are și alte avantaje tangibile – medicii care știu să comunice riscă mai puțin să fie dați în judecată pentru malpraxis³, indiferent de soarta pacienților, iar directorii care sunt instruiți în comunicare sunt considerați lideri mai buni.⁴

Oamenii care trec de la influența tranzacțională de tipul câștig–pierdere la influența personală, mutuală, pe care o vei redescoperi în această carte, pot culege și roade imateriale – vor deveni prieteni mai buni, sfătuitori de încredere, parteneri și părinți mai implicați. Putem reaprinde acea scânteie din copilărie care ne făcea să visăm, să punem întrebări, să pledăm, să negociem și să perseverăm fără să ne îndoim de noi înșine. Vom vedea cum chipurile celorlalți se luminează când le împărtășim o idee grozavă sau le propunem un lucru nebunesc care s-ar putea să meargă; vom încheia tranzacții la care nici nu îndrăzneam să visăm; ne vom bucura de confortul și de libertatea ce însoțesc succesul; vom ofta ușurați

când persoana care ne opune rezistență, fie ea șeful, angajatul, copilul, părintele, partenerul sau prietenul nostru, zâmbește și spune: „Bine, hai s-o facem“.

Poate că te simți o persoană influentă față de clienți, de pildă. Însă chiar și cei care știu cum să-i influențeze pe oameni în anumite domenii tind să se simtă neputincioși în altele. Am lucrat cu directori executivi care se temeau să le ceară fiicelor adolescente să-și facă ordine în cameră, cu agenți de bursă de pe Wall Street care se simțeau stânjeniți încercând să atragă atenția unui barman ocupat, cu politicieni în curs de ascensiune cărora le era atât de greu să dea telefoane pentru a obține sponsorizări încât au fost nevoiți să-și schimbe cariera, cu activiști celebri gata să stea după gratii pentru drepturile altora, dar cărora li se punea un nod în gât când încercau să-și apere propriile drepturi.

Cred că oamenii buni, în special, au mari rețineri în a-i influența pe alții întrucât nu vor să manipuleze pe nimeni. Iar oamenii inteligenți au șanse mai mari să înțeleagă greșit cum funcționează influența. Prin urmare, dacă ești un om bun și deștept, probabil că ai un conflict interior care te împiedică să fii cât de influent poți fi. Dar, când îți vei schimba perspectiva și vei încerca niște instrumente noi, vei vedea că unele obstacole dispar.

Iată zece concepții greșite pe care le vom discuta:

1. Insistent = influent.

De fapt, e exact pe dos. Pentru a fi influent trebuie să fii *influențabil*. Iar dacă oamenii nu se tem să-ți spună „nu“, sunt șanse mai mari să-ți spună „da“.

2. Dacă oamenii înțeleg datele, vor lua decizia corectă.

Fiindcă mintea nu funcționează așa cum credem, datele sunt mult mai puțin convingătoare decât credem. Vom vedea cum decid oamenii și vei învăța moduri mai eficiente de a-i încuraja pe ceilalți să facă alegeri bune.

3. Oamenii acționează pe baza valorilor și a deciziilor lor conștiente.

Toți vrem să acționăm pe baza valorilor și a deciziilor noastre conștiente, dar între intenții și comportament există o prăpastie imensă. A face pe cineva să se răzgândească nu înseamnă neapărat a-i influența comportamentul (ceea ce reprezintă scopul nostru).

4. A fi influent înseamnă a-i convinge pe cei care nu cred și a-i supune voinței noastre pe cei care opun rezistență.

Nu, succesul unei idei extraordinare se bazează pe existența unor aliați entuziaști. Eforturile tale de a-i găsi și a-i motiva vor avea efecte mult mai profunde decât eforturile de a învinge rezistența celorlalți.

5. O negociere este o bătălie.

Poate ai impresia că o negociere este un conflict, însă majoritatea oamenilor pur și simplu încearcă să nu fie luați de fraieri. Cu cât negociatorul are mai multă experiență, cu atât sunt șanse mai mari să fie cooperant – și să aibă succes.

6. Dacă le ceri mai mult, oamenii te vor plăcea mai puțin.

Sentimentele celorlalți față de tine depind mai degrabă de *cum* le ceri, nu de *cât de mult* le ceri. Iar când ambele părți sunt mulțumite de cum merg lucrurile, sunt șanse mult mai mari să le finalizeze.

7. Oamenii cei mai influenți pot determina pe oricine să facă orice.

Lucrurile nu stau așa, ceea ce e bine pentru ambele părți.

8. Ești un bun observator al oamenilor și poți depista imediat o înșelătorie.

Din păcate nu ne pricepem deloc să detectăm minciuni. Dar o să-ți prezint câteva semnale de avertizare care-ți permit să te protejezi pe tine și pe alții de oamenii dornici să te influențeze ca să-ți facă rău.

9. Oamenii nu-i ascultă pe cei ca tine.

Poate că o voce din mintea ta îți spune că, pentru a atrage atenția celorlalți, trebuie să fii mai extrovertit, mai în vârstă, mai tânăr, mai atrăgător, mai bine educat, să ai mai multă experiență, să ai rasa potrivită sau să fii un vorbitor nativ al unei limbi. În această carte vei învăța să vorbești astfel încât ceilalți să te asculte – și să ascuți astfel încât ei să vorbească.

10. Nu meriți putere, bani, iubire sau orice altceva îți dorești în secret.

Nu voi încerca să te conving că meriți să fii influent; nici măcar nu știu ce ar însemna acest lucru pentru tine. Ceea ce știu este că nu cel care o merită are influență, ci acela care o înțelege și o practică. Iar, curând, acesta vei fi tu.

Să nu te pricepi la ceva important pentru tine – și să fie nevoie să studiezi, să exersezi și să muncești din greu pentru a-ți cultiva abilitățile – poate fi neplăcut. Dar când abilitățile tale se vor dezvolta, vei ști exact ce ai făcut, vei putea să repeți acest proces și chiar să-i înveți pe alții același lucru. Știu asta din proprie experiență.



Nu am trecut cu bine prin copilărie și adolescență datorită farmecului meu irezistibil. Am crescut într-o familie în care arta era mai importantă decât banii, împărțind singurul dormitor din apartament cu sora mea, în timp ce mama dormea pe canapea. Mama era o artistă, cea mai creativă și mai amuzantă persoană pe care am cunoscut-o vreodată. N-aveam bani de înghețată? Căutam pe pista de biciclete mărunțișul pe care îl lăsase universul ca să-l găsim noi. Când a organizat o tabără de vară, ne-a legat la ochi și ne-a lăsat în pădure cu o busolă și o hartă topografică menite să ne ajute să găsim drumul de întoarcere. Când eu sau sora mea aveam nevoie

de o zi pentru a avea grijă de sănătatea noastră mentală, mama chiulea de la lucru și făcea împreună cu noi proiecte artistice: o mașină de ghicit viitorul din mâncare sau un dinozaur în mărime naturală din plasă de sârmă și papier-mâché. Mama ne ducea la baruri unde cântau prietenii ei în trupe punk și la petreceri unde aceștia se jucau cu plăci Ouija.

Viața de acasă era o aventură continuă, dar la școală mă simțeam singură. Oamenii nu mă băgau în seamă când vorbeam. Constant. Singura explicație pe care am găsit-o a fost că timbrul vocii mele vibra la aceeași frecvență ca sunetele ambientale din atmosfera Pământului. Nu mi-era ușor să-mi fac prieteni.

Transformarea mea într-o persoană influentă a început cu teatrul. Dându-mi seama că oamenii trebuie să te asculte când ești pe scenă, am fost la o audiție pentru o punere în scenă a spectacolului *Aladdin*, unde toți aveam replici. Am fost Cizmarul numărul 3, care avea mustață și un fes. Replica mea era „Pantofi de vânzare!“. N-am strălucit, dar am perseverat. Mulți ani mai târziu, cariera mea de actriță a luat sfârșit la fel de lamentabil cum începuse, cu un rol într-un film obscur despre karate, atât de plictisitor încât părinții mei au adormit în timpul vizionării. Dar anii de formare și de practică actoricească mă învățaseră câte ceva despre conexiune și carismă.

M-am folosit de aceste aptitudini când am lucrat în vânzări. Nu erau slujbe sofisticate. Băteam la ușile oamenilor și le telefonam, întrerupându-i în timpul mesei, ca să le vând abonamente la *Golf Digest*. Dar am învățat cum să cer lucruri și cum să supraviețuiesc unui refuz. Am învățat să fiu curioasă față de rezistența celorlalți în loc să mă opun. După facultate, am urmat un master în administrarea afacerilor la Universitatea din California de Sud și am început să lucrez în marketing, promovând mai întâi dispozitive medicale, apoi jucării. Am învățat cum să negociez și cum să fac cercetare de piață. Am învățat cum să-i influențez pe copii – ceea ce, așa cum știe orice părinte, e o adevărată măiestrie. Am condus un departament în valoare de două sute de milioane de dolari al brandului

Barbie, am călătorit pe cheltuiala firmei și m-am distrat pe cinste. Dar eram și frustrată.

Treaba mea era să-i influențez pe clienți, dar jumătate din timp mi-o petreceam încercând să-i conving pe oamenii cu care lucram să ia decizii inteligente. Lucram luni de zile la o linie de jucării, realizând analize ample pentru a susține lansarea ei pe piață, după care președintele strâmba din nas și ne spunea să o luăm de la capăt fiindcă ceva îi spunea că n-o să meargă. Cum puteau oamenii aflați la conducerea unor mari companii să ia asemenea decizii spontane? Și cum de treceau cu vederea atât de ușor încercările mele de a influența acele decizii? Nu, serios, cum?

Am făcut ce face orice șoarece de bibliotecă atunci când vrea să înțeleagă ceva — m-am înscris la un doctorat. Întâi la MIT, apoi la Harvard. Am colaborat cu unii dintre cei mai creativi specialiști în științe comportamentale pentru a înțelege cum iau oamenii decizii *cu adevărat* și ce anume le influențează *cu adevărat* comportamentul. Printre altele, cercetările mele au presupus să-i fac pe oameni să mănânce mai sănătos, să-și plătească datoriile de pe cardul de credit, să facă voluntariat și să doneze organizațiilor de caritate. Am studiat și partea întunecată a psihologiei care analizează de ce oamenii se mint unii pe alții — și pe ei înșiși. Google a folosit cadrul meu de economie comportamentală pentru a-și elabora recomandările alimentare, ajutând zeci de mii de angajați din lumea întreagă să mănânce mai sănătos. Am fost atrasă de economia comportamentală datorită filosofiei morale pe care se bazează: când pui presiune pe oameni pentru a le influența comportamentul, tratează-i ca ființe umane și respectă-le libertatea de decizie.

M-am alăturat corpului profesoral de la Yale School of Management și, în cursul de la masterul de administrarea afacerilor pe care îl predam (și încă o fac), am îmbinat tot ce știam despre teoria și practica influenței: economie comportamentală, carismă, negociere, cum să facem față rezistenței și respingerilor și tot așa. Oamenii erau atât de dornici să-și cultive aceste abilități încât am avut sala plină din prima zi, iar, curând,

„Stăpânirea abilității de a influența și de a convinge“ a devenit cel mai popular curs de la școala de afaceri, la care participau studenți din toată universitatea. Cursul a evoluat continuu de un deceniu încoace, timp în care am testat idei noi, am descoperit noi date științifice și am învățat din jurnalele în care studenții mei reflectează la succesele și la eșecurile lor, dar și din discuțiile cu managerii care participă la workshopuri pe care le țin în toată lumea. De aici s-a născut ideea acestei cărți.

De-a lungul anilor, studenții mei mi-au arătat că practicarea celor predate la curs îți oferă șansa de a-ți transforma viața – într-o măsură mai mare sau mai mică. Indiferent dacă negociezi tranzacții mai avantajoase pentru tine sau pentru alții, crezi favoruri și oportunități neașteptate pentru toți cei implicați sau produci schimbări semnificative în familia ta, în comunitatea ta sau chiar în lumea întreagă, influența este superputerea ta.

În loc să încerc să te învăț totul despre influență (ceea ce ar fi imposibil), mă voi concentra asupra unor obiective ușor de îndeplinit – perspective surprinzătoare, schimbări mărunte și acțiuni realizabile cu un impact enorm. Când practici, inițial s-ar putea să fii neîndemânatic, ca atunci când înveți o limbă străină. La început e nevoie de multe eforturi conștiente și nu e chiar natural. Dar, în cele din urmă, noua limbă va ajunge un obicei adânc înrădăcinat în subconștientul tău. Pe măsură ce îți dezvolti abilitatea de a influența, îți vei crea propriile strategii, iar, în final, vei deveni capabil să le aplici fără să-ți dai seama. Dar, pentru a ajunge acolo, e nevoie de o înțelegere aprofundată a psihologiei influenței, prin urmare îți voi prezenta o serie de studii-cheie din psihologia socială, economia comportamentală, drept, sănătate publică, marketing și neuroștiință referitoare la modul în care luăm decizii și la forțele invizibile care ne dirijează cu adevărat comportamentul.

Îți voi prezenta instrumente cu nume aiuristice, precum „Întrebarea Magică“ și „Brontozaurul Binevoitor“, care au inspirat transformări profesionale, au salvat femei de traficanti sexuali și au schimbat cursul istoriei. Îți voi arăta cum „să strălucești“ pe scenă, cum să negociezi cu ușurință o

ofertă de muncă sau o mărire de salariu, cum să detectezi la timp mincinoși și manipulatori care încearcă să te influențeze. Te voi învăța cum să faci față „copiilor interiori” obraznici și îți voi prezenta lideri de afaceri, activiști și studenți de-a dreptul incredibili – dar și experți în diverse domenii, parașutiști, escroci, pe Jennifer Lawrence și pe Genghis Han, un cititor de gânduri îmbrăcat într-un costum de gorilă și pe omul care a salvat lumea. Pe parcurs vei întâlni distorsiuni temporale, gogoși sub forma cercurilor olimpice, cerneală invizibilă și o revoluție.

În capitolele desemnate printr-un număr întreg vom explora în profunzime strategii, date științifice și povești despre subiecte, precum carismă, rezistență sau negocieri. Fiecare capitol desemnat printr-un număr fracționar analizează o singură idee. Capitolele pot fi citite în orice ordine, deci lasă-te călăuzit de curiozitate. Nu e nevoie să înțelegi totul. Este suficient să descoperi un lucru mărunț care îți poate schimba viața.

Această carte îți va îmbogăți cunoștințele despre influență, dar, de fapt, ne dorim să dobândim înțelepciune și să avem un impact. Oamenii informați câștigă concursuri de cultură generală. Oamenii înțelepți ascultă cu mintea deschisă și cu un scepticism sănătos, întrebându-se: „Cum pot să îmbunătățesc această idee?” sau „Cine ar mai trebui să știe asta?”. Acesta este spiritul cu care te invit să abordezi cartea de față.

Această perspectivă asupra influenței presupune să ne accesăm puterea de convingere înăscută și să o dezvoltăm pentru a crea o viață mai bună, în primul rând pentru noi, dar și pentru cei din jurul nostru. Nu e fizică cuantică, totuși este știință. Și, totodată, o poveste de dragoste.