

# Cuprins

Prefață.....	15
TREBUIE SĂ FIE APLICABILE TUTUROR .....	16
Este doar o chestiune de stil .....	17
TREBUIE SĂ FIE ETICE .....	19
TREBUIE SĂ FIE MĂSURABILE .....	21
Identificarea unui mod de măsurare adecvat .....	22
TREBUIE SĂ FIE CEVA ÎN CARE <i>TU</i> SĂ CREZI .....	24
<b>capitolul 1</b>	
<b>Schimbând gândirea unui om îi poți schimba viața .....</b>	<b>29</b>
CONSECINȚE INEVITABILE .....	30
NU ESTE <i>UN PITCH</i> .....	33
O criză de încredere .....	36
ÎNCĂ O POVESTIRE DIN VÂNZĂRI .....	37
Părinții lui Dave .....	40
<b>capitolul 2</b>	
<b>Pătrunde în mintea celor pe care vrei să-i schimbi .....</b>	<b>47</b>
CICLUL DECIZIEI .....	48
ETAPA SATISFACȚIEI.....	50
Prima casă .....	51
ETAPA RECUNOAȘTERII PROBLEMEI .....	52
Mici necazuri în paradis .....	53
Necazuri din ce în ce mai mari în paradis .....	54
Doar o linie pe nisip .....	56
ETAPA CRITERIILOR.....	59
Picătura care varsă paharul .....	59
Problemele determină necesitățile .....	61
ETAPA INVESTIGAȚIILOR.....	62
În căutarea liniștii .....	63
ETAPA SELECȚIEI .....	64
Factorul declanșator .....	64

ETAPA RECONSIDERĂRII .....	65
Remușcărilor cumpărătorului .....	65
Procesul continuă .....	66

### capitolul 3

<b>Câștigarea încrederii .....</b>	<b>69</b>
CEA MAI VECHIE LECȚIE DESPRE ÎNCREDERE .....	69
Tata-socrul .....	71
BĂTĂLIA PENTRU CUNOȘTINȚE .....	73
A DOUA CEA MAI VECHIE LECȚIE DESPRE ÎNCREDERE .....	74
Declarație .....	76
DACĂ NU REȚII NIMIC ALTCEVA.....	77
CEI PATRU PAȘI AI PROCESULUI DE CÂȘTIGARE A ÎNCREDERII .....	77
STUDIUL DE CAZ .....	78
CAZUL MOTOCICLISTULUI PROST ÎNDRUMAT .....	79
Arta câștigării încrederii .....	79
PUNE ÎNTREBĂRI DESCHISE.....	79
Cea mai bună întrebare pe care am auzit-o vreodată .....	80
ASCULTĂ ACTIV .....	81
PUNE ÎNTREBĂRI BINE ȚINTITE .....	83
TOTUL ÎNCEPE CU A ȘTI SPRE CE ȚINTEȘTI .....	83
EVITĂ PROBLEMELE .....	85
Aplicarea celor patru etape pentru câștigarea încrederii .....	86

### capitolul 4

<b>Modelul pentru schimbarea gândirii celorlalți .....</b>	<b>89</b>
CAZUL INVESTIȚIILOR FINANCIARE FĂCUTE SUPERFICIAL .....	91
Modelul pentru schimbarea gândirii celorlalți .....	91
Pasul 1: Identifică problema .....	92
Instrumente de identificare .....	93
„Obiectez, Onorată instanță, influențează martorul“ .....	94
AȘTEPTÂND SĂ SUNE TELEFONUL .....	96
Pasul 2: Dezvoltă problema .....	98
Instrumente de dezvoltare.....	99
Când ai îndoieli, aruncă un „Și?“ .....	100
Pasul 3: Evaluează impactul problemei .....	103
ESTE CRUZIME SAU COMPASIUNE? .....	105
Gândește ca un psihoterapeut .....	107
DIN LIPSA UNUI CUI .....	109
Călătoria cu „Vinnie-Mobilul“ .....	109
DIN LIPSA UNEI MAȘINI UN PIC MAI MARI .....	112
O PERSPECTIVĂ POZITIVĂ .....	114
Consecințele sunt un factor de motivație foarte puternic ...	115

<b>capitolul 5</b>	
<b>Angajamentul pentru schimbare</b> .....	<b>119</b>
Cea mai importantă întrebare care este mereu evitată .....	121
Trei cuvinte cu lipici .....	123
Mitul 1. ....	126
Mitul 2. ....	127
Instructorul care a trecut de partea întunecată .....	128
Mitul 3. ....	131
Mitul 4. ....	131
<b>METODA SUMARĂ PENTRU OBȚINEREA</b>	
<b>ANGAJAMENTULUI</b> .....	132
<b>CAZUL CONFLICTELOR PENTRU TEMELE DE CASĂ</b> .....	133
Pasul 1: Confirmarea beneficiilor .....	133
Pasul 2: Cere un angajament .....	136
<b>GÂNDEȘTE-TE DIN TIMP</b> .....	136
Cere un angajament .....	137
Pasul 3: Discută logistica .....	138
Pasul 4: Oferă reasigurări .....	140
Cel mai neglijat pas la încheierea tranzacției .....	140
Reasigurări .....	143
<b>capitolul 6</b>	
<b>Inițierea schimbării</b> .....	<b>147</b>
<b>CAZUL RUTINEI ÎN RELAȚIE</b> .....	148
Inițierea schimbării .....	148
Pasul 1: Introducerea .....	149
Pasul 2: Cârligul .....	150
<b>SCENARIUL UNUI</b> .....	151
<b>SCENARIUL DOI</b> .....	151
Pasul 3: Procedura .....	153
Pasul 4: Durata conversației .....	154
<b>SCRIE PE HÂRTIE</b> .....	157
<b>O FRAZĂ DE DESCHIDERE PENTRU ORICE OCAZIE?</b> .....	157
<b>CÂND LUCRURILE DEVIN DURE</b> .....	159
<b>PRIMELE CINCI CUVINTE</b> .....	159
<b>CU VALOARE, FĂRĂ VALOARE</b> .....	160
Când orice altceva dă greș .....	161
<b>FII ATENT LA CUVINTELE CARE SE VOR</b>	
<b>IMPRESIONANTE</b> .....	163
Cuvinte impresionante .....	163
Înlocuitori .....	163
<b>capitolul 7</b>	
<b>„Obiectez!”</b> .....	<b>165</b>
<b>DE CE OBIECTEAZĂ OAMENII</b> .....	166

Motivul 1: Teama de schimbare .....	166
Motivul 2: Nu există o nevoie .....	168
Motivul 3: Nu este nicio grabă .....	168
CAZUL UNEI DIFICULTĂȚI DE MANAGEMENT .....	169
Tratarea obiecțiilor .....	169
PATRU PAȘI PENTRU A TRATA OBIECȚIILE .....	170
Pasul 1: Clarifică obiecția .....	170
Motivul 1: Ajungi la obiecția <i>reală</i> . .....	170
Motivul 2: Eviți să pari agresiv. ....	171
Motivul 3: Eviți să vorbești prea mult. ....	171
Clarificarea .....	172
Pasul 2: Recunoaște obiecția .....	173
Pasul 3: Răspunde obiecției .....	174
NEÎNȚELEGERILE .....	175
„Ei simt, eu am simțit, eu am aflat” .....	175
OBSTACOLELE .....	177
Pasul 4: Confirmă că te-ai ocupat de obiecție .....	179
Confirmarea .....	180
LOVITURA SUPREMĂ: „COSTĂ PEA MULȚ!” .....	184
„CTD” pentru periuța mea de dinți .....	184
<b>capitolul 8</b>	
<b>Cum să-ți schimbi <i>propriul</i> mod de gândire .....</b>	<b>187</b>
O LISTĂ STRATEGICĂ DE VERIFICARE .....	189
În ce stadiu al ciclului deciziei se află persoana pe care vrei s-o influențezi? .....	189
Care pas ar fi cel mai important? .....	190
Ce pas ar fi mai puțin important? .....	190
Ce puncte slabe și ce puncte forte anticipezi la poziția ta? ...	191
Ce obiecții anticipezi? .....	192
Ce ajustări vei face pentru deschiderea conversației? .....	193
Ce adaptări să faci în funcție de personalitatea interlocutorului? .....	193
NU ESTE VORBA DESPRE MINE, ESTE VORBA DESPRE TINE .....	197
<b>ȘI ÎN FINAL .....</b>	<b>199</b>
A câștiga este singurul lucru care contează? .....	200
Cine sunt eu? Un „pov-em” de Rob Jolles .....	205
Fișă de lucru .....	209
Anexă Influențare fără manipulare .....	211
Mulțumiri .....	215
Despre autor .....	217
Despre editură .....	219
Final .....	224

# 1

## Schimbând gândirea unui om îi poți schimba viața

*În esență, când îți exerciți influența și  
schimbi gândirea altui om, iei o idee, o plantezi  
în mintea lui și îl faci să simtă că este propria lui idee.*

Citatul de mai sus te tulbură? Aș fi surprins să nu te tulbure. Să nu mai pierdem timpul și să trecem direct la miezul problemei. Citatul de mai sus definește influențarea sau manipularea? Se spune că poetul James Withcomb Riley din Indiana este cel care a lăsat eternității următoarea frază: „Când văd o pasăre care merge ca o rață, înoată ca o rață și măcăie ca o rață, o numesc rață”. Eu prezint o abordare repetabilă și previzibilă pentru a schimba gândirea altei persoane. Nu este întotdeauna ceva frumos sau ceva sigur și sunt perfect conștient că acest cuvânt, „influențare”, îi

tulbură pe oameni. Cât despre cuvântul „manipulare”, îi dezgustă de-a dreptul. Cel mai rău este că linia de demarcație dintre aceste două cuvinte poate fi la fel de fină ca o lamă de ras. De fapt, deosebirea se poate reduce la intenția de bază și la nimic mai mult. Dar înainte de a blama ceea ce afirm, să luăm în considerare următoarea povestire.

## CONSECINȚE INEVITABILE

Este marți dimineață și Dan a întârziat deja la întâlnirea pentru analizele sale anuale. De mai bine de un deceniu, își vizitează doctorul de familie o dată pe an. Pe când introduce cheia mașinii în contact, Dan zâmbește și își spune că știe exact ce o să se întâmple. Așteptând în cabinet să apară doctorul, Dan are ceva timp să se gândească la anul care s-a scurs de la ultima vizită. A promis că va slăbi câteva kilograme. În loc de asta, a mai luat câteva în plus. A promis să facă mai multă mișcare. În fapt, a făcut mai puțină. La cât de dure sunt vremurile, cine mai are timp de exerciții fizice? În plus, se simte epuizat când ajunge acasă după muncă.

Când doctorul apare în sfârșit, examinarea și sfaturile aferente nu-i contrazic presupunerile. „Dan, este nevoie să faci anumite schimbări în viața ta!” Dan aprobă din cap și promite că le va face dar, în sinea lor, ambii bărbați știu că nu vor avea loc niciun fel de schimbări. Amândoi greșesc.

Două luni mai târziu, totul începe cu o respirație îngreunată și o apăsare în pieptul lui Dan, dar totul dispare repede, așa cum a și apărut. Apoi respirația îngreunată și apăsarea în piept reapar și rapid apare și o durere în brațe și greață. Soția lui Dan îl duce imediat la spital unde viața lui este salvată.

Desigur, bypassul dublu pe care a trebuit să-l suporte a fost mai dur decât și-a imaginat vreodată. Concediul medical, perioada de convalescență și problemele financiare care însoțesc o asemenea operație fac parte, de asemenea, din povestea lui Dan. În prezent, prietenul meu Dan se simte bine. Deloc surprinzător, a slăbit în sfârșit și și-a creat o disciplină în practicarea exercițiilor fizice.

Acest tip de scenariu dur are loc iarăși și iarăși, în fiecare zi a săptămânii, în fiecare săptămână a anului și în fiecare an al vieții. Uneori, este vorba de altă problemă sau poate că nu există nicio problemă evidentă. Poate fi ceva simplu ca un prost obicei de studiu sau ceva foarte complicat ca o cicatrice emoțională care provine dintr-o copilărie nefericită. Indivizii sunt diferiți și anumite elemente ale istoriei individuale pot fi diferite, dar rezultatele sunt aceleași. Există, deseori, sentimentul că nu poți face nimic pentru a schimba lucrurile. Dar eu cred că întotdeauna *putem* face ceva și voi arăta exact *cum* se poate face.

La începutul anilor 1990, când încă lucram la Xerox, sarcina mea era să-i învăț pe clienții care participau la instruirile noastre cum să-i convingă și pe alții să adopte „calea Xerox”. Am întâlnit tot felul de clienți cu care nu vii neapărat în contact pentru a le vinde și care nu au nicio dificultate să se conecteze la ideea de a schimba modul de gândire al altora. Unul dintre clienții mei preferați a fost o mare organizație religioasă. Povestea era aceeași, doar că trebuie să înlocuiești o persoană care s-a pierdut pe sine din cauza unor probleme de prioritizare cu o alta care s-a pierdut pe sine din cauza dependenței de alcool. Aceeași poveste, doar indivizii diferă:

„Vrem să-i ajutăm pe oameni să își găsească drumul. Din nefericire, cei care au nevoie cu adevărat de ajutorul nostru îl refuză.” (Probabil că știi deja restul poveș-

tii.) „Pare că oamenii care ne vor ajutorul și ne caută din proprie inițiativă o fac ca rezultat al unei tragedii recente din viața lor”.

Ce coincidență! Sau... poate că nu este o coincidență?

Organizația religioasă despre care vorbesc a devenit unul dintre cei mai buni clienți ai mei. De ce? Deoarece în mai puțin de cinci minute am fost capabil să-i conving că, în loc să se mulțumească doar să se roage pentru a salva oamenii, este mai bine să învețe cum să le influențeze comportamentul și să aplice vechea metodă de *a-i împinge puțin de la spate*. Când i-am învățat pe cei din organizație cum să-i convingă pe alții, au reușit să aibă succes și formează acum una dintre cele mai puternice organizații religioase din țară.

Acum, te rog să observi că am menționat faptul că *i-am convins* pe cei din organizație și nu că *am pus presiune* pentru a-i face să îmi accepte ideea – așa cum se întâmplă, prea adesea, în timpul unui *pitch* clasic (adică o prezentare făcută pentru a forța o vânzare, concept despre care vom vorbi imediat). Chiar și așa, mulți oameni devin foarte sensibili când aud de *a împinge de la spate*. Sună ca și cum ți-ai direcționa interlocutorul spre o soluție pe care nu este în stare s-o găsească singur. Recunosc că sunt vinovat: *exact* acest lucru îl propun eu deoarece, adeseori, ne confruntăm cu următoarea alternativă: fie *punem presiune* pentru a-i face pe oameni să „ne cumpere” soluția, fie îi *împingem* discret spre acea soluție. În această carte, mă concentrez pe a doua variantă, deoarece nu sunt un adept al primei variante când vine vorba de a schimba gândirea cuiva.

## NU ESTE UN PITCH

Am primit un e-mail de la o bună prietenă care m-a întrebat ce cred eu despre cuvântul *pitch* care, după cum am menționat și mai devreme, în domeniul vânzării numește o prezentare făcută pentru a forța o vânzare. Ea făcea referire la un vânzător cu care lucrase și care avea un mod straniu de a folosi acest cuvânt pentru a descrie activitățile sale zilnice. Cum nu sunt niciodată timid, i-am prezentat opinia mea foarte pe scurt: „Urăsc acest cuvânt”. Îmi sună în minte cuvintele mamei mele care spunea: „Ura este un cuvânt atât de dur”. Așa că – din respect pentru mama mea – am să reformulez: „Acest cuvânt mă ofensează”.

Să facem un mic test. Care este primul lucru care îți vine în minte când auzi că un vânzător intenționează să țină un *pitch*? Ceva îmi spune că nu te vei gândi că *va pune întrebări* sau că *va asculta*. Poate că sunt puțin prea emotiv aici, așa că hai să consultăm dicționarul *Webster*, care definește cuvântul *pitch* ca fiind o prezentare în care se exercită presiune pentru a realiza o vânzare.

Imaginează-ți că aranjezi o întâlnire cu un client sau îi dai telefon unui prieten și spui: „Doar ca să știi, intenționez să îți țin o prezentare în care voi exercita presiune pentru a realiza o vânzare”. Pare un mod sigur de a-l face pe interlocutor să-ți închidă telefonul în nas. Presupun că ai putea, pur și simplu, să îți surprinzi interlocutorul cu un *pitch*, dar cred că ai înțeles ideea. Dacă nu avem intenția să punem presiune pentru realizarea unei vânzări și cuvântul *pitch* supără pe oricine, de ce se mai folosește?

Presupun că acest hulit cuvânt, *pitch*, își are locul lui bine meritat în programele de teleshopping sau în reclamele comerciale prezentate la radio și televiziune.

Regretatul Billy Mays a fost unul dintre cei mai buni în susținerea unui pitch, după părerea mea. Nu am avut niciodată senzația că era omul cu care să poți purta o conversație spumoasă sau că era un instructor genial, dar pe cuvântul meu că știa cum să țină un pitch! De fapt, părea născut pentru asta. Putea să vorbească mai mult, mai tare și mai energic decât oricine altcineva. Billy putea vinde orice și mai ales pe el însuși, dar eu nu aș recomanda nimănui să pășească în fața unei alte ființe umane pe care încearcă să o influențeze și să îi strige în față ceva de genul: „BUNĂ! EU SUNT ROB JOLLES ȘI AM O SOLUȚIE PENTRU TINE!”

Ironia este că adevărata influență, în forma sa cea mai pură, este extrem de îndepărtată de conceptul de *pitch*. De fapt, este ceva complet opus. În loc să vorbești, este nevoie să ascuți. În loc să forțezi pe ideea că o singură soluție este bună pentru oricine, încerci să modelezi soluția astfel încât să se potrivească nevoilor specifice interlocutorului. În loc să fii obsedat de o soluție unică, analizezi potențialele probleme ale celuilalt.

Vrei să știi de ce vânzătorii nu sunt bine văzuți? Deoarece oamenii se tem că vor trebui să vorbească la telefon sau față în față cu vreun idiot care vrea să le țină un *pitch* în speranța că o să le bage pe gât un anumit produs sau serviciu.

Pe vremuri, vânzătorii din ușă în ușă care cutreierau țara în lung și în lat și vindeau orice, de la aspiratoare și perii de păr, la Biblii și enciclopedii, reușeau uneori să bage un picior în deschizătura ușii și să impresioneze pe cineva cu un *pitch* bine învățat dinainte. Dar epoca aceea este de mult apusă, tactica este demodată și lucrurile au evoluat. Deci, pentru a încheia această mică tiradă, iată cum cred că ar suna un *pitch* pentru mine însumi:

Fă un pas decisiv chiar acum și alătură-te milioane-  
lor de oameni care și-au luat angajamentul să scoată  
din vocabularul lor cuvântul „pitch”! Elimină acest  
cuvânt și nu doar că te vei scuti de rușinea de a le  
arăta altora că nevoile lor nu te interesează deloc  
sau te interesează prea puțin, dar, în plus, vei  
demonstra o adevărată înțelegere a rolului tău real.  
(Acționează chiar azi și vei primi din partea mea o  
răzătoare multifuncțională... dar trebuie să acțio-  
nezi chiar acum!)

În calitate de părinte, soț, manager sau prieten, parte din  
scenariul nostru este cam același: *Vrem* să influențăm  
comportamentul celor din jur și *vrem* cu adevărat să-i  
ajutăm, dar nu știm cum. Este un paradox fascinant,  
deoarece știm care este soluția! Ne este atât de clar!  
Deseori facem repetiții cu ceea ce intenționăm să  
spunem. Odată ce am spus ce aveam de spus, ne sim-  
țim răniți, dacă nu șocați, că toate acele cuvinte bine  
alese par să nu aibă niciun efect asupra persoanei pe  
care încercăm s-o ajutăm. Motivul pentru această  
situație este acela că majoritatea noastră nu știi cum  
să-i împingă puțin de la spate pe alții și să aplice acel  
impuls de care cei pe care încercăm să-i ajutăm au  
disperată nevoie. Nu știm cum să schimbăm gândirea  
celorlalți într-un mod etic, empatic și eficient.

Oare se întâmplă așa deoarece credem că, din punct de  
vedere etic, nu avem dreptul să schimbăm oamenii  
modul în care gândesc? Există o linie de demarcație  
morală între influențare și manipulare dar, înainte să  
discutăm pe larg despre asta, dă-mi voie să repet că  
trebuie să fii convins că *exercitarea influenței* nu este  
ceva rău. Totul pornește de la convingerile tale.

---

*Nu trebuie să existe altă soluție sau vreo îndoială față de soluția pe care ai găsit-o. Trebuie să crezi pe deplin în soluția pe care o propui.*

---

De ce îți spun asta? Deoarece, înainte să putem începe călătoria pentru dezvoltarea capacității de influențare, trebuie să creăm un fundament pe care să construim. Acest fundament este propria convingere. Pune-ți această întrebare simplă: „Cred, fără nicio urmă de îndoială, în ceea ce sunt gata să îl influențez pe celălalt să facă?”

Îți sună cam siropos? Sper că nu, deoarece este una dintre cele mai importante întrebări pe care ți le poți pune vreodată. Sunt pe cale să te iau într-o călătorie care îți va deschide uși ce ți-au fost închise până acum. Îmi iau angajamentul nu doar să te învăț cum să-i influențezi pe alții, dar și să-ți ofer, în acest scop, tehnici repetabile și previzibile. Însă există o condiție ascunsă. Trebuie să crezi fără urmă de îndoială în ceea ce intenționezi să îi influențezi pe alții să facă.

## **O criză de încredere**

Te previn că urmează ceva foarte personal. Când examinăm arta influențării, devine evident că ne confruntăm cu o criză și anume o criză de încredere. Atât de mulți se luptă cu gândul de a influența acțiunile altei persoane. Nu ar trebui să mai evităm niciodată cuvântul „influență”; ar trebui să-l respectăm, să-l adoptăm și să avem încredere în el.

Gândul de a folosi un set de abilități învățate pentru a influența o persoană să facă lucrurile pe baza gândirii tale și nu a ei, pare că produce anxietate. Cred că

trebuie să luăm atitudine, să trecem peste propriile temeri și să acționăm cu încredere, deoarece există situații care necesită cu disperare exercitarea influenței.

Lăsați să ne descurcăm pe cont propriu, noi, oamenii, suntem o specie care se teme instinctiv de schimbare. Specia noastră evită instinctiv să se gândească la consecințele pe termen lung ale unei probleme. Suntem o specie care preferă să se complacă în suferința cunoscută în loc să riște să se aventureze în necunoscut.

Avem nevoie de încredere. Avem nevoie să fim convinși că actul influențării nu trebuie pus la îndoială sau ridiculizat, ci trebuie respectat și, îndrăznesc să spun, chiar admirat. Dar totul începe cu încrederea.

Trebuie să avem încredere că există oameni care ne pot salva în fața incapacității de a ne pune singuri întrebări incomode. Da, există situații care au mare nevoie de oameni pricepuți în arta influențării.

Sigur, există o linie de demarcație destul de ambiguă între arta de a influența și actul de a manipula. Dar când vei vedea o situație care necesită exercitarea influenței și știi ce face diferența între influențare și manipulare, nu vei mai avea temeri în a-ți exercita influența. Vei avea încredere în soluția ta și în capacitatea ta de influențare.

## **ÎNCĂ O POVESTIRE DIN VÂNZĂRI**

Cu ani în urmă, am cunoscut un tânăr care urmăsea cursurile Universității din Maryland. Era un vânzător al naibii de bun și nu voia altceva decât să meargă pe urmele tatălui său, care fusese și el un foarte bun vânzător. Pe când era copil, vindea mai multe becuri decât oricine pentru fondul de ajutorare al grupului

său de cercetași juniori, format din copii între 7 și 11 ani.

Când a terminat clasa a cincea, s-a alăturat unui detașament de cercetași. Dar indiferent că era vorba de truse de prim ajutor pentru automobiliști, pământ de flori sau chiar gogoși, acest puști era în stare să vândă orice și în cantitate mai mare decât oricare dintre ceilalți 130 de cercetași ai detașamentului său.

Când era în liceu, a vândut periute de dinți, iar în colegiu a vândut pantofi. Lua întotdeauna premiul întâi la vânzări. Îi plăcea atât de mult să vândă încât, după ce a absolvit Universitatea din Maryland, s-a angajat la cea mai mare companie de asigurări din țară. La două săptămâni după ce a împlinit 22 de ani, a început să vândă polițe de asigurări. A studiat scenariile de vânzări până când le-a știut pe de rost și, lucrul cel mai important, *credea* în produsul pe care îl vindea (în fond, toată lumea are nevoie, la un moment dat, să-și cumpere o asigurare de viață).

Voia să vândă polițe clienților mai în vârstă, deoarece aceștia aveau nevoi bine definite. Din nefericire, vârsta era un dezavantaj pentru el. Nu avea prea multe lucruri în comun cu acești clienți, așa încât, la sugestia managerilor, el a început să lucreze perseverent pentru a vinde polițe unor oameni de vârsta lui – adică tinerilor în jur de 22 de ani. A avut ceva bătăi de cap cu ideea de a vinde asigurări de viață unui grup unde nu exista cerere pentru acest produs.

- Produsul va oferi protecție familiei clientului? Cu siguranță, dar aproape toți cunoscuții săi nu erau căsătoriți.
- Produsul va oferi protecție pentru locuința clientului? Cu siguranță, dar majoritatea cunoscuților săi erau prea tineri pentru a deține o casă.

- Va crește costul primelor de asigurări? Cu siguranță, dar nu în următorii cincisprezece ani.

Managerul lui a venit cu o idee minunată. Polița de asigurare va avea o clauză adițională pe baza căreia clientul putea să cumpere o asigurare pentru o perioadă de timp stabilită fără să furnizeze documente că este asigurabil. Cu alte cuvinte, el a învățat cum să facă asigurări pentru clienții lui neasigurabili.

Era el cu adevărat convins că această soluție este în interesul clienților lui? Pentru unii, care aveau o familie cu boli transmisibile, da, dar pentru majoritatea potențialilor clienți, nu. A vândut el asemenea asigurări? O, da, și încă o mulțime. L-a deranjat să vândă astfel de polițe? La început, nu.

Dar apoi situația a început să-l preocupe. Nu credea în produs și asta îl măcina. Avea vânzări bune dar, după câțiva ani, această situație l-a măcinat atât de mult încât l-a costat cariera. Eu știu bine ce s-a petrecut, deoarece acel tânăr am fost chiar eu.

La început credeam că influențam comportamente dar, în realitate, *manipulam* oameni. Care este deosebirea între *influențare* și *manipulare*? Vom examina această întrebare din multe unghiuri, dar acum să pornim de aici.

---

*Cei care manipulează se angajează să convingă oamenii că soluția lor este bună indiferent dacă ei cred sau nu în acea soluție.*

---

---

*Cei care influențează se angajează să convingă oamenii că o soluție este bună numai dacă și ei cred în acea soluție.*

---

Pe scurt, eu cred că manipularea este influențare lipsită de etică. Dacă tu nu ai cumpăra un anumit tip de asigurare, nu-i influența pe alții să o cumpere. Când ești convins că persoana cu care stai de vorbă are nevoi care pot fi acoperite de o anumită poliță de asigurare, influențează-o pentru a achiziționa acea poliță. Dacă tu nu te-ai înscrie la un anumit club de gimnastică, nu influența pe altcineva s-o facă. Pe de altă parte, când crezi că persoana căreia îi vorbești are nevoi care ar putea fi satisfăcute corespunzător de un anumit club de gimnastică, atunci influențează-o să se înscrie acolo. Dacă nu crezi în soluțiile pe care le recomanzi altora, s-ar putea să nu-ți pese pentru un timp, dar va veni o zi când te vei uita în oglindă, așa cum am făcut eu, și nu o să îți placă ce vezi.

Este nevoie de încredere. Este nevoie să crezi fără urmă de îndoială că le va merge mai bine copiilor tăi, soției (soțului) tău, șefului tău, colegilor, clienților, bancherului sau contabilului tău, avocatului sau pacientului tău și prietenilor tăi dacă îi influențezi într-o anumită direcție. Când crezi, și vreau să spun că ai încredere până în adâncul sufletului tău și crezi fără urmă de îndoială în ceea ce vrei să propui altora, voi fi fericit să-ți arăt cum să-i influențezi pe alții. Dacă nu ai încredere în bunele tale intenții, atunci construiești o casă fără fundație care, la un moment dat, se va prăbuși.

## Părinții lui Dave

Există atâtea capitole frumoase în viața noastră. Ne naștem, părinții au grijă de noi și noi ne maturizăm. Dacă ești binecuvântat, părinții rămân alături de tine pe măsură ce îmbătrânesc, dar cu această binecuvântare vin și grijile legate de vârsta lor înaintată. Câți

dintre noi au auzit de situații ca aceea pe care o voi relata mai jos?

**Părinții mei au acum cam 85 de ani. Tata prezintă unele semne timpurii ale bolii Alzheimer, iar mama a devenit prea fragilă ca să poată avea grijă de el. Am încercat să-i conving să își vândă casa și să se mute într-un mediu mai adaptat nevoilor lor, dar ei refuză. De fapt, pare că ei gândesc că nu sunt un fiu iubitor chiar și numai dacă încerc să vorbesc cu ei pe această temă.**

Înainte să mergem mai departe, să vorbim pe șleau despre câteva lucruri. Oamenii nu cer să li se schimbe modul de gândire, dar uneori *au nevoie* de asta. În povestea spusă de Dave mai sus, apare o situație cu un trist sfârșit previzibil. Tatăl lui își pierde permisul de conducere *după* un accident cu mașina. Casa de care se agață părinții lui, și care reprezintă pentru ei libertatea, va trebui vândută *după* un accident care putea fi evitat, iar sanctuarul pe care și l-au creat se întoarce, în mod crud, împotriva lor.

Pare că mai degrabă îi disprețuim, în loc să-i respectăm, pe cei care au capacitatea necesară pentru a-i conduce pe alții spre schimbare. Ca om care și-a petrecut peste jumătate din viață pentru a-i învăța pe oameni cum să-și exercite influența, să îmi fie iertat că sunt puțin supărat pe cei care disprețuiesc această capacitate. Cineva care posedă capacitate de a-i influența pe alții poate deveni bunul tău cel mai de preț la un moment dat sau chiar îți poate salva viața.

Cum ai defini un doctor bun? În primul rând, ca fiind un profesionist care își cunoaște bine specialitatea medicală pe care o reprezintă? La prima vedere, aș fi tentat să fiu de acord cu tine, dar cred că merită să analizăm și lucrurile de dincolo de diploma de specialitate.

Ce spui de comportamentul lui lângă patul bolnavului? Este important acest comportament deoarece, în calitate de pacienți, avem nevoie să ne simțim confortabil cu cineva căruia îi împărtășim informații personale, intime. Mai mult decât atât, eu vreau un doctor care să știe să îmi schimbe modul de a gândi! Credeam că medicul meu de familie, John Valenti, întrunește toate aceste calități minunate... până într-o zi când l-am vizitat pentru analizele anuale. L-am întrebat cum să-mi mențin sănătatea și el mi-a spus foarte sec: „Ei bine, fă mișcare, mănâncă sănătos și încearcă să reduci stresul din viața ta. Astea sunt toate lucrurile corecte pe care le ai de făcut. În afară de asta, este doar o problemă de a evita ghinionul”. Rareori îți poate spune cineva lucruri mai adevărate ca acestea. Acum cunoști și tu secretul unei vieți bune. Tot ce trebuie să faci este să acționezi conform recomandărilor pe care ni le-a oferit doctorul Valenti. Toți vrem să avem un stil de viață sănătos. Dacă adoptăm un asemenea stil, sunt șanse să ne simțim mai bine și să trăim mai mult. Mi se pare un plan destul de bun. Prin urmare, de ce atât de mulți dintre noi se luptă să pună în practică lucrurile despre care știi că au nevoie pentru o viață sănătoasă?

### **Exerciții fizice?**

Am vrea să facem, dar avem atâtea de făcut încât nu ne rămâne timp pentru a face mișcare în mod regulat. În plus, un efort fizic intens nu este momentul cel mai plăcut al zilei. Da, te simți bine după ce ai terminat, dar te simți bine și după ce te oprești să dai cu capul într-un zid!

### **Dietă?**

Majoritatea dintre noi știm ce este bine să mâncăm și ce nu. Dar hrana sănătoasă este, de obicei, mai puțin

gustoasă decât cea nesănătoasă și, în plus, este și mai scumpă.

### **Reducerea stresului?**

Poate că este cea mai neclară recomandare dintre cele trei, dar la vremea când suntem adulți știm ce ne stresează și ce ne reduce stresul. Doar că este atât de dificil să-ți găsești o slujbă nouă și de-a dreptul înspăimântător să începi o relație nouă.

Este amuzant faptul că, la un moment dat, facem unele dintre aceste schimbări fără să fim influențați de altcineva. Iată câteva exemple.

### **Exerciții fizice?**

Când îți este rușine că la picnicul organizat de angajator nu poți alerga un tur de teren, nu poți ține pasul cu copiii într-un joc sau pierzi o partidă de tenis în fața unui sportiv începător, s-ar putea să fii destul de supărat încât să începi să faci exerciții fizice.

### **Dietă?**

Când nu mai poți îmbrăca perechea de pantaloni preferată sau îți crește îngrijorător tensiunea, începi să fii atent ce mănânci.

### **Reducerea stresului?**

Dacă ești norocos și scapi cu bine dintr-o situație medicală gravă, s-ar putea să începi să te gândești la schimbări majore ale stilului de viață.

Dar să ne întoarcem la bunul doctor care se poartă frumos cu pacienții. Nu ar fi bine dacă te-ar putea convinge cu adevărat să-ți schimbi stilul de viață? Cei care ne pot convinge să facem schimbări în viața noastră știu *cum* ne pot influența comportamentele.

Cei care nu pot să ne convingă să facem schimbări, știi ce ar trebui să facem – au pregătire medicală și informații – dar nu știi *cum* să ne convingă. Ei intră și ies din salon în grabă și nu ne pot influența comportamentul.

Un doctor este doar un exemplu. Poate fi vorba de un avocat care te ajută să înțelegi că este mai bine să-l plătești pentru a studia cu atenție contractul pe care îl vei semna, decât să sari peste această etapă și să ajungi să lupți la tribunal pentru consecințele unui contract în defavoarea ta.

Ar mai putea fi un părinte care îl convinge pe copilul lui să dea deoparte consola de jocuri și să citească o carte care îi va aduce mai multe beneficii pe termen lung decât dacă așteaptă să-l caute armata să îl angajeze când are nevoie de cineva care știe să folosească un joystick sub presiune.

Ar putea fi și contabilul care te face să vezi că ar fi mai bine să ai permanent lângă tine un ghid profesionist care să te conducă prin hățiturile impozitelor, în loc să apelezi la un profesionist doar când ajungi la un audit lung și costisitor.

Poate fi un om de afaceri, un părinte, un manager, un profesor, un prieten, un consilier sau oricine are nevoie să schimbe gândirea altcuiva. Nu există profesie sau persoană care să nu poată beneficia de procesul pe care îl voi dezvălui în continuare.

Dar tot acest proces de influențare este irelevant fără un fundament. Acest fundament constă în înțelegerea faptului că, prin natura sa, omul se teme de schimbare și că nicio schimbare nu poate avea loc în absența încrederii. Trebuie să crezi fără urmă de îndoială în necesitatea exercitării influenței.