

PRE-SUASIUNE

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

ROBERT CIALDINI

PRE-SUASIUNE

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE: DAN BĂLĂNESCU

O METODĂ REVOLUȚIONARĂ DE
A INFLUENȚA ȘI DE A CONVINGE

 PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este:

Pre-suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade de Robert Cialdini.

Copyright© 2016 by Robert Cialdini

© Publica, 2017, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CIALDINI, ROBERT B.

Pre-suasiune : o metodă revoluționară de a influența și de a convinge / Robert Cialdini ; trad.: Dan Bălănescu. - București : Publica, 2017

ISBN 978-606-722-223-4

I. Bălănescu, Dan (trad.)

316

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

CONSULTANT DE SPECIALITATE: Liliana Hadji

REDACTOR: Mihaela Apetrei

CORECTORI: Rodica Crețu, Elena Bițu

DTP: Dragoș Tudor

Pentru Hailey, Dawson și Leia.
Niciodată nu mi-a plăcut să fiu la ordinele șefilor,
până când au venit pe lume nepoții mei,
care mi-au oferit toate bucuriile posibile.

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Mulțumiri	9
Nota autorului	11
PARTEA ÎNTÂI	
PRE-SUASIUNE: CONCENTRAREA ATENȚIEI LA ÎNCEPUT	
1. PRE-SUASIUNE: introducere	17
2. Momente privilegiate.	39
3. Importanța atenției... este importanța	59
4. Ce este central este determinant.	87
5. Comandanții atenției 1: punctele de atracție.....	111
6. Comandanții atenției 2: hipnotizatorii.	133
PARTEA A DOUA	
PROCESELE: ROLUL ASOCIERII	
7. Întâietatea asocierilor: unesc, deci gândesc.	159
8. Geografii persuasive: toate locurile bune, toate urmele bune.	185
9. Mecanica pre-suasiunii: cauze, constrângeri și rectificări...	211
PARTEA A TREIA	
CELE MAI BUNE PRACTICI: OPTIMIZAREA PRE-SUASIUNII	
10. Principalele șase căi spre schimbare: mari bulevarde ca mici scurtături.....	239
11. Unitatea 1: suntem împreună.....	273
12. Unitatea 2: acționăm împreună.....	301
13. Practici etice: o apreciere pre-pre-suasivă.....	327
14. Post-suasiune: efecte ulterioare.....	349
Bibliografie.....	365

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Sunt recunoscător mai multor persoane care au ajutat la transformarea acestei cărți în realitate. Prima pe listă este Bobette Gorden, care a trăit-o alături de mine de la primul până la ultimul cuvânt, oferindu-mi beneficiile inestimabile ale gândirii ei viguroase, urechii ei infailibile și inimii ei iubitoare. Alții – Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaine, Jennifer Jordan, Gerry Allen și Charlie Munger – au citit capitole individuale sau seturi de capitole și au făcut sugestii excelente. Dar și alții mi-au furnizat feedback util pentru acest manuscris, ca întreg. Nigel Wilcockson a făcut o analiză convingătoare și recomandări excelente. Andrew White mi-a arătat cum anumite fragmente ale textului ar putea fi îmbunătățite cu informații din surse online. Richard Cialdini și Katherine Wanslee Cialdini au rezistat lungilor lecturi ale ciornelor capitolelor și totuși au rămas suficient de concentrați încât să-mi ofere mult apreciatele lor observații și susținere. Anna Ropiecka a făcut comentarii extraordinare din dubla perspectivă a unui gânditor profund și a unui vorbitor non-nativ de engleză, ceea ce m-a determinat să îmi ascut raționamentul și să îmi simplific limbajul.

În sfârșit, doi profesioniști din domeniul editorial merită o notă specială, pentru că fiecareia dintre ei i se cuvin nu numai mulțumirile mele, ci și o recomandare sinceră pentru orice viitor autor. Agentul meu, Jim Levine, a fost un dar divin, pentru că m-a ghidat permanent cu profesionalism, etică și discernământ de neclintit. Ben Loehnen, redactorul meu de la

Respect pe Simon & Schuster, a fost un puternic susținător din interior al proiectului și o sursă de excelente sugestii editoriale în procesul creativ; produsul final este considerabil mai bun datorită implicării sale.

Sunt norocos că am beneficiat de susținerea acestor oameni.

În 1946, W.H. Auden a publicat un poem cu un vers care conținea un sfat cam categoric: „Să nu ai niciodată de-a face cu statisticienii și nici să nu practici științele sociale”. Mult timp, chiar decidenții de cel mai înalt rang păreau să fie de acord, preferând să-și bazeze alegerile pe intuiție, experiență personală și povești cu tâlc. Cu toate că de fiecare dată a fost necesară o schimbare de nume (statistica este acum analiză de date, iar sociologia este acum o știință comportamentală), zilele acelea au apus.

Au fost înlocuite de o epocă a „deciziilor bazate pe dovezi” în principalele instituții ale societății: afaceri, guvern, educație, apărare, sport. Este o eră care prețuiește informațiile furnizate de specialiștii în științe comportamentale și de analiștii care lucrează cu baze mari de date. Nu am informații directe despre modul în care s-a produs transformarea în domeniul analizei statistice, dar am putut observa nemijlocit ascensiunea statutului științelor comportamentale, datorită experienței mele de psihosociolog și din perspectiva de autor al cărții *Influence*.

Când a apărut *Influence*, în 1984, a avut un impact redus. Vânzările au fost atât de dezamăgitoare, încât editorul meu a retras fondurile alocate promovării și reclamei, explicând că, dacă n-ar face-o, ar însemna „să arunce banii la gunoi”. Prea puțini cititori erau interesați să afle ce avea de spus un psihosociolog despre influența socială. Această situație s-a schimbat după patru sau cinci ani, când vânzările cărții au început să crească, într-un final până la nivel de bestseller, unde au și rămas de atunci. Cred că știu ce s-a schimbat, determinând

această ascensiune: timpurile. Cam pe atunci, ideea deciziilor bazate pe dovezi a căpătat o largă acceptare, iar *Influence* a oferit un tip de dovezi valoroase – de la cercetarea științifică și psihosocială, până la persuasiunea de succes – care nu fuseseră disponibile înainte, cel puțin nu undeva, la îndemână.

Au existat încă doi factori care au jucat un anumit rol în popularitatea actuală a analizei psihosociale și, prin extensie, a lui *Influence*. Primul este ascensiunea economiei comportamentale, o metodă de a înțelege alegerile economice pe care le fac oamenii, metodă care a contestat și, în anumite domenii, a eliminat complet orice gândire economică clasică. Deși ocupă un teritoriu al său, economia comportamentală a încorporat aspecte ale gândirii (de exemplu, iraționalitatea frecvență a comportamentului uman) și ale metodologiei (experimente aleatorii și controlate) din psihologia socială.

Unii dintre colegii mei au impresia că economiștii comportamentaliști le-au furat meritele, prin revendicarea a tot felul de descoperiri, fără recunoașterea descoperirilor psihosociale existente, foarte asemănătoare. Nu împărtășesc acest resentiment. Deși există o oarecare suprapunere, aceasta nu este extinsă. Mai mult, economia comportamentală a contribuit la creșterea statutului public al psihologiei sociale, prin adoptarea unor trăsături de bază și prin legitimizarea lor în mintea decidenților. În urmă cu zece ani a existat o perioadă când specialiștii din domeniul științelor sociale nu erau invitați la conferințele internaționale pe tema politicilor guvernamentale sau economice. Din nou, zilele acelea au apus.

Celălalt factor care a contribuit la acceptarea actuală a metodelor psihologiei sociale este noua disponibilitate a psihologilor din cadrul științelor sociale de a prezenta publicului activitatea pe care o desfășoară (și relevanța acesteia). Îmi place să cred că și *Influence* a contribuit la producerea acestei schimbări. Înainte de publicarea sa, majoritatea colegilor mei

Respect pe nu se simteau confortabil, din punct de vedere profesional, să scrie pentru publicul larg. Într-adevăr, dacă psihologia socială ar fi fost o afacere, ar fi fost cunoscută ca având niște departamente extraordinare de cercetare și dezvoltare, dar nu și un departament de livrare. Nu livram, cu excepția unor articole scrise la reciprocitate în revistele academice pe care un cititor obișnuit era puțin probabil să le parcurgă. O observație făcută de juristul James Boyle surprinde principalul motiv: „Nu ați văzut niciodată cu adevărat condescendența până când nu i-ați auzit pe oamenii de știință pronunțând cuvântul *a populariza*”. Astăzi, lucrurile acestea s-au schimbat. Experții din domeniul psihologiei sociale, la fel ca mulți alți cercetători din domeniul științelor comportamentale, comunică bine cu o largă comunitate, ca niciodată până acum, prin bloguri, articole, videoclipuri și cărți, toate foarte apreciate. Din această privință, științele comportamentale se află într-un fel de Epocă de Aur.

.....

Pre-suasiunea urmărește să adauge grupei științelor comportamentale acele informații pe care cititorii le găsesc deopotrivă interesante în esența lor, cât și aplicabile în viața de zi cu zi. Identifică acele lucruri pe care le fac toți comunicatorii experimentați înainte de transmiterea unui mesaj, pentru ca acesta să fie acceptat. Aici, elementul de noutate îl reprezintă sincronizarea perfectă. Vocile experimentate știu că este înțelept să întreprinzi acțiuni prealabile pentru a-ți asigura succesul ulterior. Subliniind valoarea planificării din timp, cunoscutul strateg militar chinez Sun Tzu declara: „Fiecare bătălie este câștigată înainte de a fi purtată”. Consultanții sunt învățați să câștige un nou contract sau un nou client prin obținerea, mai întâi, a statutului de „consilier de încredere”. Dale Carnegie ne-a asigurat că: „Îți poți face mai mulți prieteni în două luni

Respect pe fiind cu adevărat interesat de ceilalți, decât îți poți face în doi ani, încercând să-i faci pe oameni interesați de tine”. Toate sunt sfaturi înțelepte. Dar există un dezavantaj: sunt necesare zile, săptămâni sau luni de muncă în avans.

Este posibil să crești eficiența nu numai în intervale de timp îndelungate, ci și într-o clipă – ultima clipă înainte de transmiterea unui mesaj? Nu numai că este posibil, este un lucru deja consacrat. Comunicatorii își pot consolida succesul știind ce să spună sau ce să facă *chiar* înaintea unui apel. Recunoscând greutatea pe care o au asupra comportamentului uman unele influențe cu vechime, Marcus Tullius Cicero, oratorul roman din secolul I î.e.n, a proclamat: „O, timpuri! O, moravuri!” Materialul din *Pre-suasiune* sugerează o sursă de influență mult mai apropiată și gestionabilă: O, clipă!

O ultimă observație privește, în mod adecvat, notele de subsol ale cărții. Acestea prezintă nu doar citate din lucrări științifice relevante, ci și informații pe teme suplimentare menite să lărgescă, în direcții interesante, volumul de cunoștințe ale cititorilor despre subiectul cărții. Prin urmare, ar trebui văzute, parțial, ca locuri unde puteți găsi „comentarii de culoare”^{*}.

* Versul lui W.H. Auden a apărut în poemul său „Under Which Lyre: A Reactionary Tract for the Times”. Comentariul lui James Boyle provine din cartea sa *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind*, în vreme ce afirmația lui Sun Tzu și cea a lui Dale Carnegie provin din lucrările lor clasice *Arta Războiului* (editura Nicol, 2012 – n.t.) și, respectiv, *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent* (editura Curtea Veche, 2010, traducător Marius Chitocsa – n.t.).

O întrebare interesantă este de ce economiștii specializați în științe comportamentale ar putea juca un rol în confirmarea psihologiei sociale în rândul multor decidenți. Cred că această situație are legătură cu locul de cinste deținut în mod tradițional de economie, ca disciplină, în afaceri și guvernare. Când există persoane catalogate drept economiști comportamentali care au câștigat Premiul Nobel al acestei discipline generale (George Akerlof, Daniel Kahneman, Robert Shiller, Herbert Simon, Vernon Smith) și există și alții care ar trebui să-l câștige (mă gândesc mai ales la Richard Thaler) și când reiese că economia comportamentală și psihologia socială au în comun anumite elemente esențiale, reputația celui de-al doilea domeniu este crescută de primul (n.a.).

**Partea
întâi**

pre-suasiune:
concentrarea
atenției la
început

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

1 | Pre-suasiune: introducere

Ca un fel de agent secret, m-am infiltrat odată în programele de formare dedicate unei game ample de profesii, programe din care învățai cum să-i faci pe ceilalți să spună „da”. Timp de aproape trei ani, am înregistrat lecțiile predate vânzătorilor aspiranți de automobile, specialiștilor din marketing direct, experților în publicitate TV, managerilor de la primul nivel ierarhic, colectorilor de fonduri în scop caritabil, specialiștilor în relații publice și recrutorilor corporatiști. Intenția mea era să aflu ce practici funcționau în mod constant, de fiecare dată. Așadar, am răspuns la anunțurile organizațiilor pentru înscrierea la curs sau am aranjat în alt mod ca să fiu prezent în sală, cu carnețelul în mână, gata să sorb înțelepciunea izvorâtă dintr-o îndelungată experiență în afacerea persuadării.

În aceste programe, cursanților mai avansați li se permitea adesea să însoțească și să observe un expert acționând pe teren. Am profitat întotdeauna de aceste ocazii, pentru că am dorit să văd dacă puteam înregistra nu doar ce făceau în general specialiștii, ca să aibă succes, ci și ce făceau cei mai buni dintre ei. Una dintre aceste experiențe mi-a zdruncinat presupunerile inițiale. Mă așteptasem ca așii meseriei să petreacă mai mult timp decât performerii inferiori, pentru elaborarea elementelor specifice nevoii de schimbare: claritatea, logica și caracteristicile dorite ale acestora. Însă nu asta am găsit.

Cei mai performanți au petrecut mai mult timp șlefuit ce aveau de făcut și de spus *înainte* de a cere ceva. Și-au început misiunea ca niște grădinari pricepuți care știu că nici cele mai bune semințe nu vor încolți într-un sol pietros sau nu vor da roade bune într-un pământ pregătit defectuos. Și-au petrecut o bună parte din timp trudind pe câmpul influențării, gândindu-se la cultivare și implicându-se în aceasta – asigurându-se că situațiile cu care aveau să se confrunte au fost preanalizate și pregătite pentru creștere. Desigur, cei mai buni specialiști au luat de asemenea în calcul și s-au îngrijit și de ce aveau să ofere în acele situații. Dar, mai mult decât colegii lor mai puțin eficienți, nu s-au bazat pe meritele legitime ale unei oferte ca s-o considere acceptată; și-au dat seama că la fel de mult sau poate chiar mai mult contează contextul psihologic în care este făcută prima dată oferta.

În plus, de multe ori nu erau în măsură să intervină asupra calității a ceea ce aveau de oferit; altcineva din organizație crease produsul, programul sau planul pe care îl recomandau, adesea într-o formă fixă. Responsabilitatea lor era să le prezinte în cel mai eficient mod. Pentru a reuși acest lucru, făceau ceva ce le oferea un tip unic de atractivitate persuasivă: înainte de prezentarea mesajului, făceau astfel încât publicul să rezoneze cu acesta, să-l privească cu simpatie.

Din toate acestea se desprinde o idee esențială pentru toți aceia dintre noi care vor să știe cum pot să-i influențeze pe ceilalți. Cei mai buni persuadatori devin cei mai buni prin *pre-suadare* – procesul prin care destinatarii unui mesaj devin mai receptivi la acesta, chiar înainte de a-l primi. Așadar, pentru a persuadea în mod optim, este necesar să pre-suadăm optim. Dar cum?

Parțial, răspunsul implică un principiu esențial, dar puțin apreciat, al tuturor comunicărilor: ceea ce prezentăm la început schimbă felul în care oamenii receptează ceea ce le prezentăm în continuare. Să ne gândim la felul în care o mică schimbare procedurală a îmbunătățit rezultatele unei firme de consultanță a unui coleg de-al meu din Toronto. Ani la rând, în licitațiile pentru proiecte mari, devenise ceva obișnuit să întâmpine o rezistență la preț din partea clientului, care putea propune o reducere de 10 până la 15%. Era frustrant, spunea el, pentru că nu s-a simțit niciodată confortabil să crească bugetul pentru a acoperi această potențială rezistență la costuri. Dacă era de acord cu tăierea, marja profitului său devenea atât de mică, încât aproape că nu rentea să preia afacerea. Dacă nu accepta, fie pierdea afacerea, fie se alegea cu parteneri dezamăgiți într-o primă fază de refuzul lui de a coopera în ceea ce privește stabilirea prețului final.

Apoi, în timpul unei întâlniri, a descoperit accidental o manevră care l-a scăpat pentru totdeauna de problemă. Nu a fost o încercare treptată de a detalia sau de a justifica fiecare cheltuială implicată în serviciile sale; renunțase de mult la metoda aceasta, care nu făcea decât să atragă atenția asupra facturii. În schimb, după prezentarea standard și imediat înainte de a-și anunța onorariul (de 75 000 de dolari), a glumit: „După cum îți dai seama, n-o să te pot taxa cu un milion de dolari pentru asta”. Clientul și-a ridicat privirea de pe propunerea scrisă pe care o studiasse și a spus: „Ei bine, cu asta sunt de acord!” Întâlnirea a continuat fără nicio referire ulterioară la plată și s-a încheiat cu semnarea contractului. Colegul meu pretinde că tactica aceasta a menționării unui cost evident nerealist pentru un serviciu nu duce întotdeauna la obținerea contractului – sunt implicați prea mulți factori –, dar elimină aproape întotdeauna contestarea prețului.

Deși ai descoperit întâmplător această metodă, prietenul meu nu este singurul care a experimentat efectele remarcabile ale simplei lansări a unui număr mare în aer și, în consecință, în mințile celorlalți. Cercetătorii au descoperit că suma de bani pe care oamenii au spus că sunt dispuși să o cheltuiască pentru cină a crescut atunci când restaurantul a fost numit Studio 97, în loc de Studio 17; că prețul pe care l-ar plăti pentru o cutie de bomboane de ciocolată belgiene a crescut când li s-a cerut să scrie două cifre mari (versus mici) din numărul lor de asigurări sociale; că participanții la un studiu despre performanța profesională au anticipat că eforturile și rezultatele lor se vor îmbunătăți când studiul a fost denumit experimentul 27 (versus experimentul 9); și că estimările observatorilor asupra performanțelor unui sportiv s-au îmbunătățit când acesta purta un număr mare (versus unul mic) pe tricou.

Mai mult, puternicul impact al primei impresii nu este limitat la numerele mari livrate inițial. Alte studii au arătat că studenții care au estimat lungimea fluviului Mississippi imediat după ce au trasat pe hârtie un set de linii lungi, au spus cifre mult mai mari decât colegii lor, care trasaseră linii scurte. De fapt, impactul primei impresii nu este deloc limitat la numere: clienții unui magazin de vinuri vor cumpăra, cel mai probabil, un vin superior nemțesc dacă, înainte de a face alegerea, aud în magazin un cântec german; la fel, ar fi cumpărat probabil vin franțuzesc dacă ar fi auzit un cântec francez*.

* Studiile despre numele restaurantului și despre numărul tricoului au fost făcute de Critcher și Gilovich (2007); studiul despre ciocolatele belgiene, de Ariely, Loewenstein și Prelec (2003); studiul despre performanța profesională, de Switzer și Sniezek (1991); studiul despre trasarea liniilor, de Oppenheimer, LeBoeuf și Brewer (2008); și studiul despre magazinul de vinuri, de North, Hargreaves și McKendrick (1997).

Acest rezultat general – anume că orice experimentăm la început modifică ceea ce urmează, adesea în moduri bizare – nu se limitează la comunicare. Teorii recente au început să folosească modelele probabilității cuantice (spre deosebire de modelele probabilistice

Așadar, nu o experiență anume determină ce vom face mai târziu. Poate fi expunerea la un număr, lungimea unei linii sau o piesă muzicală; și, după cum vom vedea în capitolele următoare, poate fi o scurtă concentrare a atenției asupra oricăruia dintre conceptele psihologice selectate. Dar, deoarece această carte se referă, în principal, la lucrurile care cresc puterea de convingere, capitolele acelea tratează în mod special conceptele care cresc cel mai mult probabilitatea consimțământului. Aici este important să observați că am ales cuvântul *probabilitate*, care reflectă o realitate ineluctabilă a operării pe tărâmul comportamentului uman – pretențiile de certitudine în această zonă sunt ridicole. Nicio metodă de convingere nu poate funcționa fără dubiu, indiferent de momentul când este aplicată. Cu toate acestea, există metode care pot crește în mod considerabil probabilitatea acordului. Și *asta* este suficient. O creștere semnificativă a acelei probabilități este suficientă pentru a obține un avantaj decisiv.

Acasă este suficient să ne ofere mijloacele de a obține un acord cât mai bun cu dorințele noastre – chiar și din partea celui mai refractar public: copiii noștri. În afaceri, este suficient să oferim organizațiilor care implementează aceste metode de a-și depăși rivalii – chiar și pe aceia care au argumente solide. De asemenea, este suficient să oferim celor care știu cum să folosească aceste metode mijloacele de a deveni mai buni, chiar cei mai buni performeri dintr-o organizație.

Să luăm exemplul unui astfel de expert (îi putem spune Jim pentru că, la naiba, așa îl chema), care lucra pentru o firmă la

clasice) pentru a explica erorile de diverse tipuri ale gândirii umane (Pothos și Busemeyer, 2013). Esența acestor teorii este ideea că luarea unei decizii modifică starea de spirit a unei persoane și creează abateri de la ceea ce ar fi fost de așteptat, în mod logic, înainte de decizie (Busemeyer și alții, Trublood, 2011; Busemeyer și Wang, 2015; Shiffrin, 2010; și Weber și Johnson, 2009) (n.a.).

Respect pe al cărui program de formare mă înscriisesem și eu. Compania

producea sisteme scumpe, termosensibile, de alarmare în caz de incendiu, pentru locuințe, iar Jim era principalul ei vânzător. Desigur, nu încheia fiecare vânzare, dar probabilitatea ca el să finalizeze un apel telefonic comercial cu un contract semnat creștea cu fiecare lună, în comparație cu omologii săi. După o perioadă inițială de pregătire la clasă, am fost desemnat să-mi petrec următoarele zile însoțind diferiți vânzători, ca să văd cum abordează ei procesul vânzării. Aceasta însemna întotdeauna să facem o vizită acasă unei familii cu care programaseră întâlnirea pentru prezentare.

În virtutea statutului său de vedetă, am urmărit cu atenție tehnica lui Jim. O anumită metodă a ieșit în evidență ca fiind esențială pentru succesul lui. Înainte de a-și începe eforturile de vânzare stabilea un raport de încredere cu familia vizitată. Încrederea este una dintre acele calități care conduc la satisfacerea solicitărilor, cu condiția să fi fost cultivate înainte de propunerea de vânzare. În ciuda numeroaselor comunicări științifice și a zecilor de cărți care au fost scrise pentru a sublinia acest argument și pentru a sugera diferite modalități de câștigare a încrederii, Jim reușea într-un fel pe care nu îl întâlnisem în niciuna dintre ele. O făcea prefăcându-se că este puțin nepriceput.

Procesul de vânzare, așa cum era învățat de toți reprezentanții companiei, era relativ standard în industrie. După o scurtă conversație menită să stabilească o legătură, potențialii clienți (de obicei un cuplu) primeau un scurt chestionar, care putea fi completat în zece minute, despre prevenirea incendiilor, pentru a-i face să realizeze cât de puțin știau despre pericolele reale ale unui incendiu domestic. Apoi, după completarea chestionarului, reprezentanții de vânzări lansau oferta activă de vânzare, prezentând sistemul de alarmă și

parcurgând, împreună cu prospecții, un dosar cu materiale despre superioritatea sistemului lor față de sistemele competitorilor. Toți vânzătorii aduceau dosarul în casă încă de la început și îl țineau în apropiere, la îndemână. Dar nu și Jim. Aștepta până când cuplul începea chestionarul, apoi își dădea o palmă peste frunte și spunea: „Oh, am uitat în mașină o informație foarte importantă, trebuie să mă duc s-o iau. Nu vreau să întrerup chestionarul; v-ar deranja dacă ies puțin și revin?” Răspunsul era întotdeauna ceva de genul „Sigur, nicio problemă”. Adesea, asta însemna că primește cheia de la casă.

L-am urmărit pe Jim făcând trei prezentări. De fiecare dată, „uitarea” lui apărea în același fel și în același moment. Mai târziu, pe drumul de întoarcere spre birou, în seara aceea, l-am întrebat despre asta. De două ori a ocolit răspunsul, deranjat că insistam să-i descopăr secretul de vânzări. Dar fiindcă am insistat, a izbucnit: „Gândește-te, Bob: pe cine ai lăsa să iasă și să intre singur în casa ta? Doar pe cineva de încredere, nu? În mintea acelor oameni, vreau să fiu asociat cu ideea de încredere”.

Era un truc excepțional – nu în totalitate etic, dar strălucit, în ciuda acestui lucru – pentru că includea una dintre afirmațiile esențiale ale acestei cărți: lucrurile care ne influențează cu adevărat, pe care le spunem și facem mai întâi ne *pre-suadează* publicul, pentru că reușesc să modifice asocierile pe care le fac oamenii cu vorbele și faptele noastre ulterioare. În capitolul 7 voi avansa argumentul că toate activitățile mintale încep ca modele de asocieri în cadrul unei vaste și complexe rețele neuronale și că tentativele de influențare vor avea succes doar în măsura în care asocierile pe care le generează sunt favorabile schimbării.

Tactica lui Jim oferă un bun exemplu. Pentru a deveni vânzător de top, nu a fost nevoie să modifice caracteristicile sis-

Respect pentru temului de alarmă pe care îl vindea sau logica, exprimarea ori stilul în care îl prezenta; de fapt, Jim nu s-a îndepărtat deloc de prezentarea standard. În schimb, n-a trebuit decât să fie asociat, mai întâi, cu conceptul de încredere, celelalte asocieri (intens pozitive) devenind apoi legate de el și de recomandările lui. Chiar și metoda neortodoxă a lui Jim de a se lega de conceptul de încredere era pur asociativă. Nu a pretins că este tipul de individ – poate un prieten apropiat sau membru de familie – căruia oamenii îi permit să aibă acces neîngrădit în casa lor. Doar a aranjat să fie tratat în felul *tipic* în care îi tratăm pe cei de încredere. Este remarcabil faptul că această tactică era singura diferență reală pe care am observat-o între prezentările lui Jim și cele ale colegilor lui care aveau mult mai puțin succes. Aceasta este puterea simplei asocieri.

Una peste alta, în afară de stabilirea încrederii, mai există câteva măsuri inițiale pe care le pot lua vânzătorii pentru a face publicul mai receptiv la ceea ce urmează să îi prezinte. Măsurile acestea pot lua forme multiple și, în consecință, au și primit, din partea experților în științe comportamentale, numeroase denumiri. Pot fi numite cadre, ancore, elemente principale, concepții sau prime impresii. În paginile următoare vom întâlni fiecare dintre aceste tipuri, pe care le voi numi, generic, *declanșatori* – pentru că declanșează influențarea în două feluri. În primul rând, pur și simplu inițiază procesul; furnizează un punct de plecare, începutul propunerii persuasive. Dar cel de-al doilea rol al lor este de a deschide calea persuasiunii, prin eliminarea barierelor existente. În acest rol promovează o gândire deschisă și – pentru vânzătorii precum Jim – deschiderea ușilor încuiate protector*.

* Ideea că succesul este *inițiat* nu atât prin spargerea barierelor, cât prin eliminarea lor, este reprezentată de descriptorii cuplați într-o manieră instructivă, atribuiți zeului hindus Ganesha, „Domnul începuturilor, eliminatorul obstacolelor”. Alte tipuri de declanșatori pre-suasivi, alături

Am auzit o glumă vehiculată de specialiștii în influențare în legătură cu dificultatea de a convinge potențialii clienți să meargă în direcția dorită. Este vorba despre un schimb de replici între reprezentantul de vânzări al unei firme de marketing și un potențial client, care vrea să lanseze o nouă marcă de spanac congelat.

Client: Aveți experiență în promovarea și vânzarea noilor produse alimentare?

Reprezentantul de vânzări: Avem multă experiență.

Client: Inclusiv în vânzarea produselor congelate?

Reprezentantul de vânzări: Da, inclusiv.

Clientul: Și a legumelor congelate?

Reprezentantul de vânzări: Am lansat pe piață mai multe tipuri, de-a lungul timpului.

Client: Spanac?

Reprezentantul de vânzări: Da, și spanac.

Client (aplecându-se în față, cu vocea tensionată de anticipare): Cu frunzele întregi... sau mărunțite?

La conferințele de afaceri, această glumă provoacă râsetele cunoscătoare și ironice ale experților în știința influenței, prezenți în sală. Desigur, nu era deloc amuzant atunci când gluma li se aplica chiar *lor* – când pierdeau un contract sau o vânzare deoarece un potențial client, prins în detaliile unei diferențieri, rata imaginea de ansamblu a ceea ce aveau de oferit. Reacția disprețuitoare la poanta glumei mi s-a părut

de cel al lui Jim, pot elimina obstacolele ridicate de încrederea insuficientă. Prin stabilirea, înainte de toate, a apropierii de un anumit public, chiar și un comunicator lăudăros consolidează încrederea și, în consecință, persuasiunea (Packard, Gershoff și Wooten, sub tipar) (n.a.).

Respect pe întotdeauna ciudată, deoarece îi considerasem pe experții în știința influenței vinovați de același tip de limitare – nu în întâlnirile cu clienții, ci în sesiunile de formare menite să-i pregătească pentru acele întâlniri.

Nu la mult timp după ce am început să particip sub acoperire la cursurile de formare a experților în știința influenței am întâlnit ceva curios: participanților li se spunea aproape întotdeauna că persuasiunea trebuia abordată diferit în profesia lor, față de alte profesii. Când vine vorba despre influențarea oamenilor, publicitatea lucrează diferit de marketing; marketingul funcționează diferit de strângerea de fonduri; strângerea de fonduri funcționează diferit de relațiile publice; relațiile publice funcționează diferit de lobby; lobby-ul funcționează diferit de recrutare. Și așa mai departe.

Mai mult, erau subliniate unele deosebiri chiar în interiorul profesiunilor. Vânzarea de asigurări de viață este diferită de vânzarea de asigurări pe termen determinat; vânzarea de camioane este diferită de vânzarea de autoturisme; vânzarea prin poștă sau online este diferită de vânzarea în magazine; vânzarea de produse este diferită de vânzarea de servicii; vânzarea către o persoană este diferită de vânzarea către o firmă; vânzarea angro este diferită de vânzarea cu amănuntul.

Nu este vorba că formatorii au greșit în ceea ce privește diferențierea domeniului lor de responsabilitate de cel al vecinilor lor profesionali. Dar această referire constantă la unicitatea lor a generat o serie de erori de raționament. În primul rând, au deviat adesea spre diferențe de importanță minoră. Mai rău, în accentul pe care îl pun pe diferențele dintre profesiunile de succes din știința influenței, formatorii nu s-au axat suficient pe o altă întrebare extraordinar de utilă: ce este *identic*?

Această omisiune părea a fi un eșec serios, fiindcă, dacă participanților la curs li s-ar arăta într-adevăr ce s-a dovedit a

Respect pe fi convingător în cele mai multe situații de influențare, acest lucru i-ar ajuta să aibă succes în toate împrejurările, fie ele noi sau familiare. Dacă, într-adevăr, ar putea fi educați să înțeleagă și să folosească principiile *universale* care asigură o persuasiune eficientă, detaliile schimbării pe care speră să o genereze nu ar conta, de fapt. S-ar descurca de minune, indiferent dacă tentativa lor de influențare ar implica vânzarea angro sau cu amănuntul, asigurările de viață sau pe termen determinat, spanacul cu frunze întregi sau mărunțite*.

În această perioadă petrecută cu analiza programelor de formare, obiectivul meu a fost să descopăr ce se află, în paralel, dincolo de toate abordările profesionale, cu adevărat superioare, ale științei influenței. În toată această perioadă, de aproape trei ani, una dintre întrebările presante pentru mine a fost „Care este lucrul pe care îl au în comun *aceste* abordări și care le face să funcționeze atât de bine?”. M-a surprins impactul limitat al răspunsului pe care l-am obținut. Am identificat doar șase principii psihologice care păreau să fie folosite în mod uzual în activitățile de influențare cu succes pe termen lung. Am afirmat că cele șase principii – al reciprocității, al simpatiei, al consensului, al autorității, al penuriei și al consecvenței – reprezintă anumite principii psihologice universale de persuasiune; le-am tratat pe toate, câte unul în fiecare capitol, în cartea mea anterioară, *Influence*.

* În ceea ce mă privește, eu nu am această convingere. De exemplu, în expunerea sa informativă despre vasta cercetare a tehnicilor sănătoase de gândire, Michael J. Mauboussin (2009, 16) face un pas în spate și concluzionează că „adesea, cele mai bune decizii derivă din asemănare”. Într-adevăr, un nivel notabil de asemănare într-o situație poate fi, adesea, cel mai instructiv „diferită” caracteristică a sa. Jakob Dylan a spus aproximativ același lucru (mai elocvent decât am spus eu aici) în versurile cântecului său „The Difference”: „Singura diferență pe care o văd / este că tu ești exact la fel cum erai” (n.a.).

Într-un fragment din *Pre-suasiunea* am încercat din nou să interacționez într-o manieră instructivă cu principiile de mai sus și în același timp să operez o schimbare importantă de direcție. Cartea anterioară a fost scrisă pentru a învăța consumatorii cum să reziste tentativelor de influențare făcute într-un mod inoportun și nedorit. Un factor care m-a încurajat să scriu această carte este că, deși *Influence* a apărut deja în numeroase ediții și s-a vândut în mai multe exemplare decât mi-aș fi putut imagina în mod rațional, puține grupuri de consumatori m-au contactat pentru o continuare. Dar telefonul mi-a sunat încontinuu pentru cereri de la alte două tipuri de apelanți: corporatiști care m-au invitat să vorbesc în organizațiile lor și cititori care voiau să știe cum pot deveni mai influenți în interacțiunile de zi cu zi cu colegii, prietenii, vecinii și rudele. A devenit clar că, mai mult decât să învețe cum să o evite sau să o respingă, foarte mulți oameni sunt extrem de interesați să afle cum să utilizeze persuasiunea.

Spre deosebire de *Influence*, un obiectiv al acestei cărți este să contribuie direct la satisfacerea acestui apetit, dar cu câteva restricții dietetice. Prima se referă la etica succesului în persuasiune. Doar pentru că putem folosi tactici psihologice pentru a obține acordul nu înseamnă că suntem îndreptățiți să o facem. Tacticile sunt disponibile și pentru a face bine, și pentru a face rău. Pot fi structurate pentru a înșela și, astfel, pentru a-i exploata pe alții. Dar pot fi structurate și pentru a-i informa și, astfel, pentru a determina progresul. Capitolul 13 oferă o motivație – dincolo de cea tradițională bazată pe consecințele economice ale unei reputații distruse – pentru care organizațiile ar trebui să renunțe rapid la practicile de persuasiune imorale: aceste practici le vor duce spre atragerea și păstrarea acelor

Respect pe angajați care consideră că înșelătoria este acceptabilă și care, în consecință, vor înșela la rândul lor organizația.

Această carte respectă și o a doua condiție. Deși materialul ar putea fi condimentat cu generozitate cu povestiri și exemple personale, sarcina probei trebuie să aibă o bază științifică. În orice efort de a gestiona cu succes procesul influențării, abordarea fundamentată științific oferă un avantaj real. În mod tradițional, persuasiunea a fost considerată o artă înșelătoare; domeniul celor puțini care au priceperea intuitivă de a ști cum să învârtească fraza. Însă, în ultimii cincizeci de ani, cu studiul persuasiunii s-a petrecut ceva radical, ceva ce ne permite nouă, celorlalți, să beneficiem de el ca niște adevărați maeștri.

Cercetătorii utilizează o abordare riguros științifică referitor la tipurile de mesaje care îi fac pe oameni să cedeze, să se conformeze și să se schimbe. Tot ei au documentat impactul uneori uluitor al formulării unei cereri într-o manieră standard, prin comparație cu formularea aceleiași cereri într-un mod diferit și mai informat. Alături de impactul propriu-zis al efectelor obținute, mai există un aspect relevant al rezultatelor: procesul persuadării este guvernat de legi psihologice, ceea ce înseamnă că proceduri similare pot produce rezultate similare într-o mare varietate de situații.

Și, dacă persuasiunea este legitimă, ea este, totodată – spre deosebire de inspirația artistică – și învățabilă. Fie că deții sau nu talentul înnăscut de a influența, fie că ești sau nu receptiv la metode, fie că ești sau nu un maestru talentat al limbajului, este posibil să înveți în mod științific tehnici consacrate care permit oricărui dintre noi să fie mai influent*. Un aspect

* Studiul științific concertat al persuasiunii a început serios odată cu programele de comunicare guvernamentală adoptate în timpul celui de-al Doilea Război Mondial (Hovland, Lumsdaine și Sheffield, 1949; Lewin, 1947; Stouffer și alții, 1949). Când era la conducere tabăra noastră, le numeam programe de informare; când erau la conducere adversarii noștri, le numeam programe de propagandă (n.a.).

substanțial diferit față de *Influence* este dovada științifică nu doar a *ce* este cel mai bine să spui pentru a convinge, ci și a *momentului* în care o faci. Pornind de la acea dovadă, este posibil să înveți cum să recunoști și să monitorizezi apariția naturală a momentelor potrivite pentru influențare. Este, de asemenea, posibil (și mai periculos, din punct de vedere etic) să înveți cum să crezi – să realizezi – acele momente. Fie că acționează ca un observator al momentului sau ca un creator al momentului, persoana care știe cum să-și fixeze în mod adecvat o cerere, o recomandare sau o propunere va avea rezultate excepțional de bune.

AR CAM FI TIMPUL

Ar cam fi timpul să finalizez această carte care vorbește, într-un fel, despre coordonare; de fapt, este cu mulți ani în întârziere. Am vrut să o scriu atunci când am lipsit de la universitate, în timpul unei detașări la o bine-cunoscută școală economică. Acolo, m-am gândit, aș putea colabora cu colegi bine informați, care m-ar ajuta să mă gândesc la probleme relevante, și aș avea un program ordonat, care să-mi asigure timpul necesar pentru a scrie.

Cu aproximativ o lună înainte să fiu relocat, negociam cu prodecanul anumite aspecte ale vizitei mele care o puteau face mai productivă – un birou lângă colegi respectați, asistență pentru munca de secretariat, telefon, parcare și acces la bibliotecă – când am primit de la el un apel nefast. A început minunat.

— Bob, mi-a spus el, am vești bune. Am reușit să-ți fac rost de biroul pe care îl doreai; computerul de acolo este mai puternic decât cel solicitat de tine; nu te îngrijora în legătură cu

Respect pe secretara, biblioteca, parcare și convorbirile interurbane – vom avea grijă de toate.

I-am fost recunoscător și i-am spus că apreciez tot ce a făcut pentru mine. A așteptat o secundă și a răspuns:

— Ei bine, ai putea face și tu ceva pentru *mine*. Chiar acum am nevoie de cineva care să predea un curs specializat de marketing pentru studenții noștri de la MBA. Sunt într-o situație dificilă și m-ar ajuta mult dacă ai putea să o faci.

Știam că acceptarea acestei cereri însemna să îmi sabotez șansele de a finaliza cartea planificată pentru șederea mea, pentru că (1) nu mai predasem niciodată la o școală economică, ceea ce însemna că trebuie să învăț un nou set de norme didactice; (2) nu mai predasem niciodată un curs de marketing, ceea ce însemna să elaborez un întreg curs, cu prelegeri, lecturi, exerciții și examene coordonate; și (3) nu mai predasem niciodată studenților de la MBA, ceea ce însemna că, pentru prima dată în carieră, îmi voi aloca cea mai mare parte a activităților din afara orelor pentru a răspunde la întrebările, comentariile și necesitățile celor mai intransigenți studenți, celebri în rândul profesorilor: anul I de MBA.

Oricum am acceptat. Nu am văzut nicio altă opțiune posibilă, cel puțin nu în clipa care a urmat mulțumirilor mele sincere pentru tot ce îmi asigurase acest creator de momente. Dacă mi-ar fi adresat rugămintea cu o zi înaintea sau o zi după, aș fi putut să refuz, explicând că trebuie să scriu o carte în timpul șederii mele. Dar, în momentul privilegiat pe care și l-a creat, circumstanțele se schimbaseră.

Datorită favorurilor pe care tocmai mi le făcuse, nu exista, din punct de vedere social, nicio alternativă rezonabilă în afară de a accepta propunerea lui. (Nu pot decât să mă bucur că nu mi-a cerut un rinichi.) Așadar, datorită cerințelor momentului, „da” a fost necesar. Și, într-adevăr, la sfârșitul

detașării mele, aranjată special pentru a scrie această carte, nu a existat nicio carte. Familia mea a fost dezamăgită, la fel și unii editori, iar eu am fost dezamăgit de mine.

Cu toate acestea, pot vedea și câteva avantaje în această succesiune de evenimente. În primul rând, în domeniul științei persuasiunii au apărut noi cercetări utile, pe care le-am încorporat în lucrare. În al doilea rând, manevra extraordinară de eficientă a prodecanului ilustrează perfect o altă aserțiune importantă din carte: metodele pre-suasive creează ferestre de oportunitate care nu rămân nici pe departe deschise permanent. Sunt convins că mi-aș fi putut aduna forțele să declin solicitarea omului, dacă ar fi făcut-o într-un apel telefonic separat, ulterior.



Când este momentul potrivit să ceri. Din fericire, în afară de efectul canabisului mai există mulți alți factori care cresc probabilitatea de consimțământ, dacă ne coordonăm solicitările cu prezența lor. *Doonesbury* © 2013 G. B. Trudeau. *Retipărit cu permisiunea Universal Uclick. Toate drepturile rezervate.*

Receptivitatea exclusiv temporară generată adesea în ceilalți de acțiunile pre-suasive reprezintă motivul pentru care am introdus conceptul de *momente privilegiate*. Sensul cuvântului *privilegiat* este direct, referindu-se la un statut special, elevat. Cu toate acestea, cuvântul *moment* este mai complex, pentru că evocă două sensuri. Unul sugerează o perioadă limitată: în acest caz, fereastra de oportunitate urmează unui declanșator pre-suasiv, când forța propunerii este maximă.

Cealaltă conotație vine din fizică și se referă la o forță unică de influențare, care poate genera o evoluție fără precedent. Aceste dimensiuni conjugate – temporală, pe de o parte, și fizică, pe de altă parte – au capacitatea de a genera o schimbare extraordinară într-o a treia dimensiune, psihologică. Capitolele următoare, descrise succint mai jos, vă arată cum se produce acest lucru*.

PARTEA ÎNTÂI – PRE-SUASIUNEA: CONCENTRAREA ATENȚIEI LA ÎNCEPUT

Capitolul 2. Momente privilegiate

Capitolul 2 prezintă conceptul momentelor privilegiate, puncte identificabile în timp, în care o persoană este deosebit de receptivă la mesajul unui comunicator. Capitolul prezintă și susține o teză fundamentală: factorul cu cele mai mari șanse să determine alegerile făcute de o persoană într-o anumită situație este, adesea, nu cel care oferă cel mai riguros și mai util sfat, ci mai degrabă acela adus în centrul atenției (și, prin aceasta, privilegiat) în momentul deciziei.

* Expresia fizică a momentului izvorăște din recunoașterea puterii de acțiune a influenței de către primul mare fizician și matematician al Lumii, Arhimede (287–212 î.e.n.), care a declarat: „Dați-mi un punct de sprijin și voi muta Pământul”. Noțiunea de perioadă prielnică (când este nevoie de acțiune) este chiar mai veche, fiind reprezentată de cuvântul din greaca veche *kairos* și de conceptul „moment *kairos*”, care se referă la un moment în care timpul și împrejurarea converg în mod favorabil. Într-adevăr, nimeni altul decât Aristotel, profesor în arta influențării, vorbea oratorilor despre importanța sesizării momentului oportun pentru prezentarea unui argument. Este o chestiune de interes istoric faptul că, din cauza unor probleme care țin de traduceri sau clasificări eronate, cercetătorii au recunoscut abia relativ recent forța persuasivă considerabilă pe care Aristotel o atribuia *kairos*-ului în *Retorica* sa (Kinneavy și Eskin, 2000) (n.a.).

Capitolul 3 explorează și documentează un motiv esențial pentru care *canalizarea atenției* duce la pre-suasiune: tendința umană de a atribui o importanță exagerată unei idei, de îndată ce aceasta ajunge în centrul atenției. Capitolul urmărește efectele atenției canalizate în trei domenii diferite: eforturi eficiente de marketing online, recenzii pozitive făcute de consumatori pentru unele produse și campanii propagandistice de succes, pe timp de război.

Capitolul 4. Ce este central este determinant

Capitolul 4 adaugă un al doilea motiv pentru care atenția canalizată duce la pre-suasiune. La fel cum concentrarea atenției conduce la perceperea importanței într-un anumit fel, poate conduce și la percepții de *cauzalitate*. Dacă oamenii se surprind acordând atenție specială unui anumit factor, devine mai probabil să se gândească la el ca la o cauză. Consecințele efectului „ce este central se presupune a fi determinant” asupra influenței sunt examinate în domenii precum alegerea numerelor de la loterie și mărturisirile false în interogatoriile polițienești.

Capitolul 5. Comandanții atenției 1: punctele de atracție

Dacă atenția crescută asigură o influență pre-suasivă, există anumite caracteristici ale informării care atrag automat o astfel de atenție și, prin urmare, nici măcar nu necesită eforturile speciale ale comunicatorului? Capitolul 5 examinează o serie de astfel de comandanți naturali ai atenției: sexul, amenințarea și diferențierea.

Alături de avantajele atragerii atenției de către un anumit stimulent, este foarte benefic să reușești să o menții. Comunicatorul care poate stabiliza atenția publicului asupra elementelor favorabile ale unei argumentații crește șansele ca aceasta să nu fie contestată de opiniile opuse care, în consecință, sunt menținute în afara atenției. Capitolul 6 tratează anumite tipuri de informații care combină forța inițială de atracție și forța de menținere: autorelevante, nefinalizate și misterioase.

PARTEA A DOUA – PROCESELE: ROLUL ASOCIERII

Capitolul 7. Întâietatea asocierilor: unesc, deci gândesc

Odată ce atenția a fost canalizată asupra conceptului selectat, se pune problema ce anume din acel concept poate conduce la o schimbare a reacției? Toată activitatea mentală este compusă din modele de asociere; tentativele de influențare, inclusiv cele pre-suasive, vor avea succes doar în măsura în care *asocierile* pe care le generează sunt favorabile schimbării. Capitolul 7 arată cum atât limbajul, cât și imaginile pot fi utilizate pentru a produce rezultatele dorite, de exemplu o mai mare performanță profesională, evaluări mai bune ale personalului și – într-un caz cu totul remarcabil – eliberarea prizonierilor răpiți de talibanii afgani.

Capitolul 8. Geografii persuasive: toate locurile bune, toate urmele bune

Există o geografie a influențării. La fel cum cuvintele și imaginile pot genera anumite asocieri favorabile schimbării, la fel pot și locurile. Astfel, devine posibil să *ne* trimitem singuri în