

Andy Szekely

Comunică Influențează Convinge

120 de idei soluții
de comunicare cu impact
în vânzări, negocieri și leadership

Ediția a II-a, extinsă



FLOARE DE IRIS
Iași, 2021

Cuprins

Mărturii despre carte	11
Mărturii despre autor	14
Prefață la ediția a doua	17
Cuvânt înainte	21
Introducere	25
Cum să prepari o prăjitură persuasivă	32

Partea I

Principiile 1% ale persuasiunii	41
Introducere la partea I	
Ce este persuasiunea	43
Capitolul 1. Definiția de lucru a persuasiunii	58
Capitolul 2. Principiile 1% în persuasiune	63
Capitolul 3. Primul principiu	69
Capitolul 4. Al doilea principiu	74
Capitolul 5. Al treilea principiu	78
Capitolul 6. Al patrulea principiu	84
Capitolul 7. Al cincilea principiu	90
Capitolul 8. Al șaselea principiu	94
Concluzie la partea I	
Principiile 1% în persuasiune	101

Partea a II-a

Cele 6 abilități cheie ale comunicării	105
Capitolul 9. Introducere la partea a II-a	
Cei „6 A” ai abilităților de persuasiune	107
Capitolul 10. Primul „A”: Anticiparea	109
Capitolul 11. Porțile percepției	113
Capitolul 12. Cele 6 întrebări pentru procesul de anticipare	117
Capitolul 13. Flexibilitatea emoțională	126
Capitolul 14. Al doilea „A”: Acuitatea	139
Capitolul 15. Starea de prezență	145
Capitolul 16. Cele 6 indicii pentru dezvoltarea acuității	149
Capitolul 17. Arta „Spovestirii”	160
Capitolul 18. 6 oameni cheie în deciziile de grup	167
Capitolul 19. Al treilea „A”: Armonizarea	175
Capitolul 20. Cele 6 mini-tehnici de armonizare	180
Neuronii oglindă	186
Practici pentru cele 6 mini-tehnici de armonizare ...	195
Studiu de caz - Influențarea grupurilor	198
Capitolul 21. Cel mai înalt nivel de armonizare	204
Capitolul 22. Întrebarea întrebărilor	209
Capitolul 23. În afară de Bani, oamenii vor B.O.N.U.S.	214
Capitolul 24. Al patrulea „A”: Argumentarea	221
Capitolul 25. Declanșatori motivaționali	227

Capitolul 26. Modelul jurnalistic de comunicare	231
Capitolul 27. Modelul NARATIV de comunicare	235
Capitolul 28. Al cincilea „A”: Analiza	245
Capitolul 29. Negociază cu CAP	248
Capitolul 30. Manualul profesionistului: 6 liste	253
Capitolul 31. Al șaselea „A”: Amplificarea (Sinergia)...	263
Capitolul 32. Amplifică-ți competențele cu formula măiestriei	267
METODA: Strategia delta	269
MOTIVAȚIA: Vizualizează ce te motivează	273
MENTALITATEA: Focus pe progres	278
MOBILIZAREA: Poziția de putere	282
MEMBRIL: Echipa de suport (Sistemul „Plus, Minus, Egal”)	285
MEDIUL: Contextul inevitabil	287
Studiu de caz	289
Capitolul 33. Curba sigmoidă	292
Concluzie la partea a II-a	
Harta abilităților de persuasiune	305
Partea a III-a	
Momentul T0 și cele 6 momente cheie	311
Introducere la partea a III-a	
Cum se dă ora exactă în persuasiune	313
Momentul T0 - Punctele de contact	318
Capitolul 34. Primul moment cheie: Prima impresie	332

Capitolul 35. Al doilea moment cheie:	
Credibilizarea instantanee	339
Capitolul 36. Al treilea moment cheie:	
Ghidarea spre rezultat	357
Capitolul 37. Al patrulea moment cheie:	
Recadrarea	363
Capitolul 38. Roata recadrării	368
Recadrarea conversațională în 3 pași	376
Capitolul 39. Al cincilea moment cheie:	
Închiderea persuasiva	379
Capitolul 40. Al șaselea moment cheie:	
Recomandările spontane	391
Concluzie la partea a III-a	397
Harta celor 42 de comportamente cheie	397
Harta completă a persuasiunii	400
Resurse	408
20 de Concepte fundamentale în persuasiune în cartea de față	415
Mulțumiri	418
Prefață la ediția viitoare	420
Bibliografie selectivă	422
Notele autorului	423
Index	436
Pașii următori	440
Influențare cu integritate: prezentare tip Keynote...	441
Despre autor	447

Dedicație

În cei peste 20 ani de când mă pasionează domeniul, am învățat persuasiune direct (prin traininguri, interviuri și interacțiuni unu la unu) de la o serie de traineri și mentori din toate colțurile lumii. Celor pe care i-am întâlnit personal le dedic această carte, cu recunoștință și admirație, amintindu-i în lista de mai jos, într-o ordine absolut aleatorie și fără pretenția că lista este completă:

Martin Bertok	Annie Murray
Julie Hay	Rosemary Napper
Peter Emery	Trudi Newton
Ștefan Prutianu	David Newton
Colin Brett	Andre Moreau
Robert Dilts	John Parr
Judith Delozier	Nellie Micholt
Suzi Smith	Anita Mountain
Michael Colgrass	Chris Davidson
Richard Bandler	Shelle Rose Charvet
Paul McKenna	Leo Angart
Michael Breen	Jonathan Altfeld
Stephen Gilligan	Tony Robbins
Mike Fink	T Harv Ecker
Beat Erb	Mahnaz Bhatti
Andy Clark	Tom O'Connor
Sid Jacobson	Allan Parker
Alain Cardon	Romeo Crețu
Peter de Bono	Roger Greenaway
John Maxwell	Kevin Hogan
Robert Cialdini	Brian Tracy
John DeMartini	Dr. OZ
Gary Vaynerchuck	Jack Trout
Ron Kaufmann	Martin Lindstrom

Introducere

Povestea începe cu aproape 20 de ani în urmă, la Oficiul Poștal 13 din Iași... când așteptam un pachet din America.

Nu voi uita niciodată emoția ce m-a cuprins când am văzut cutia uriașă pe care o promisem. Era de vreo 5 ori mai mare decât mă așteptam. În ea trebuia să fie câteva cărți care făceau parte din primul meu program de persuasiune în care urma să fiu licențiat. Autorul era Kevin Hogan, unul dintre cei mai mari specialiști ai planetei în domeniu. El este omul care dăduse președintelui „verdictul de nesinceritate” la televiziunile americane, în cazul Clinton-Lewinski, în 1998.

Pachetul era mare pentru că - aveam să aflu mai târziu - prima impresie contează. Dar nu doar mărimea pachetului era impresionantă, ci și generozitatea lui Kevin, care adăugase în cutia gigantică „o tonă” de materiale suplimentare foarte valoroase. Erau acolo CD-uri, manuale, formulare de lucru și kit-uri de marketing. Tot mai târziu, aveam să aflu că aceasta e o aplicație a legii reciprocității² în persuasiune. Când valoarea pe care o primești este peste așteptări, reacționezi cu dorința de a contribui la rândul tău mai mult în relație.

Dar, stai puțin... Trebuie să fie chiar totul o înșiruire de „tehnic” menite să te convingă să faci ce vrea cel care vorbește cu tine? E musai să fim așa de pragmatici când comunicăm dacă vrem să avem succes? Trebuie să gândim dinainte fiecare mișcare, de la mărimea

cutiei până la numărul de CD-uri pe care le adăugăm strategic în pachet pentru a „întări” relația?

Răspuns: și DA și NU. Depinde cine EȘTI și CE vrei!

Dacă ești genul de persoană care crede că succesul este despre tehnici și soluții-pastilă care rezolvă rezistența la convingere a „clientului”, atunci DA. Tehnicile de influențare și persuasiunea vor deveni pentru tine unelte cu care să faci asta.

Dacă vezi însă succesul ca pe o călătorie către un loc frumos în care vrei să ajungi fiind pe întregul drum într-o relație cât mai armonioasă cu cei pe care îi întâlnești, atunci NU. Influențarea și persuasiunea vor fi unelte care contează numai dacă ajută la stabilirea de relații autentice. Relația va deveni un scop în sine, nu doar un mijloc.

L-am intervievat pe Kevin în vara anului 2020³, cu trei luni înainte de momentul la care scriu aceste rânduri. Dincolo de multitudinea de tehnici de influențare și de varietatea subiectelor abordate, ce m-a impresionat la el este bunătatea. Interviuul a durat două ore și am avut probleme tehnice mari la început, dar el a fost mereu cu zâmbetul pe buze, dornic să ajute. Am întâlnit același stil prietenos și la alți speakeri cu care am stat de vorbă, dar nu la toți (Brian Tracy și John Maxwell sunt alte exemple pozitive).

Lecția pe care am extras-o din aceste interacțiuni este aceea că, dincolo de tehnici, ceea ce face din tine un lider autentic și un bun comunicator este relația ta cu... tine. Dacă te simți bine în pielea ta și ești un om cu bun simț (adică simți când e cazul să lași, cu empatie, spațiu pentru nevoile celorlalți), vei folosi influențarea

cu integritate. Dacă nu, vei folosi instrumentele ca pe niște mijloace să îți atingi scopurile în detrimentul celorlalți.

Puțini oameni conștientizează însă această diferență și de aceea mulți preferă să se ferească de instrumentele de influențare, ca nu cumva să fie manipulați sau să manipuleze fără să vrea... Din păcate asta e o strategie care nu are cum să funcționeze.

În lumea reală, este un fapt arhicunoscut că uneltele de influențare pot fi folosite de indivizi fără scrupule în marketing, politică, vânzări, negocieri sau management. Dar este asta un motiv bun să le desconsideri sau ignori?

E ca în povestea lui Ion Creangă: O femeie se plângea că drobul de sare de pe horn ar putea fi împins de pisică peste bebelușul ei care dormea într-o covată lângă sobă. Nu făcea nimic în legătură cu asta, doar se văicărea că e copilul în pericol...

După părerea mea, înveți astfel de unelte din două motive: ca să te ferești de aplicarea lor ne-etică asupra ta și ca să le aplici cu integritate în relațiile cu oamenii cu care îți dorești să faci parteneriate de orice fel. Persuasiunea, influența sau comunicarea eficientă nu sunt bune sau rele în sine. Ele sunt unelte. Ceea ce merită adăugat la unelte este intenția cu care sunt folosite... pentru că intenția poate fi etică sau nu.

Când am scris prima versiune a cărții de față (publicată în 2013), obiecția cea mai frecventă pe care am primit-o a fost: „Asta nu cumva este manipulare?”. Răspunsul scurt ar fi „NU, este leadership”, însă un astfel de răspuns nu reduce scepticismul.

În consecință, am hotărât să detaliez subiectul influenței cu integritate în aproape 300 de pagini, într-o altă carte, publicată la începutul lui 2021: „Leadership fără armură”. Ca să o scriu, m-am bazat pe lucrările unor specialiști și cercetători mult mai pricepuți decât mine. La asta am adăugat 2 decenii de observații personale făcute în munca de speaker profesionist, consultant și antreprenor în educație.

În plus, am studiat direct subiectul și m-am licențiat în trei programe de training pe această temă, fiecare cu unghiul său de abordare. Unul dintre ele este cel al lui Kevin Hogan – „Psihologia Persuasiunii”. Al doilea este creat de Shelle Rose Charvet, autoarea cărții „Cuvinte care schimbă minți”, unde am învățat despre declanșatorii inconștienți ai motivației și cum influențarea care ține cont de valorile interlocutorului garantează o abordare etică. Nu în ultimul rând, am călătorit la Stanford și m-am licențiat în programul „Influencing with Integrity”, creat de dr. Jenie Laborde.

Pe baza acestor experiențe, am decis să propun în cartea de față o abordare care pornește de la principiile și legile influențării și persuasiunii, pe baza cărora să înveți abilitățile și competențele necesare, precum și momentele cheie în care să le aplici.

Partea I conține cele 6 „principii 1%” în influențare. Spre deosebire de legile influenței sociale, propuse de autorul Robert Cialdini, care se concentrează pe comunicarea de masă, acestea sunt aplicate mai ales la comunicarea directă. Mai exact, se aplică în primul rând la dialogurile tipice de vânzări, negocieri, delegare sau mentorat.

Ele sunt axiome ale convingerii, pe care le-am „descoperit” în practica de comunicator profesionist. Am pus în ghilimele cuvântul „descoperit” pentru că în realitate astfel de principii ale comunicării mai apar în diverse cărți, dar nu în această formă, și nici în acest set de 6 elemente. Ele reprezintă de fapt **convingeri ale măștrilor persuasiunii** și stau la baza învățării de abilități practice de influențare. Vei descoperi de ce le numesc „principii 1%”, concept care am observat că e foarte bine primit de public. Simplu spus, cu cât ți le însușești mai bine, cu atât ele te vor ajuta mai rapid să devii un bun comunicator.

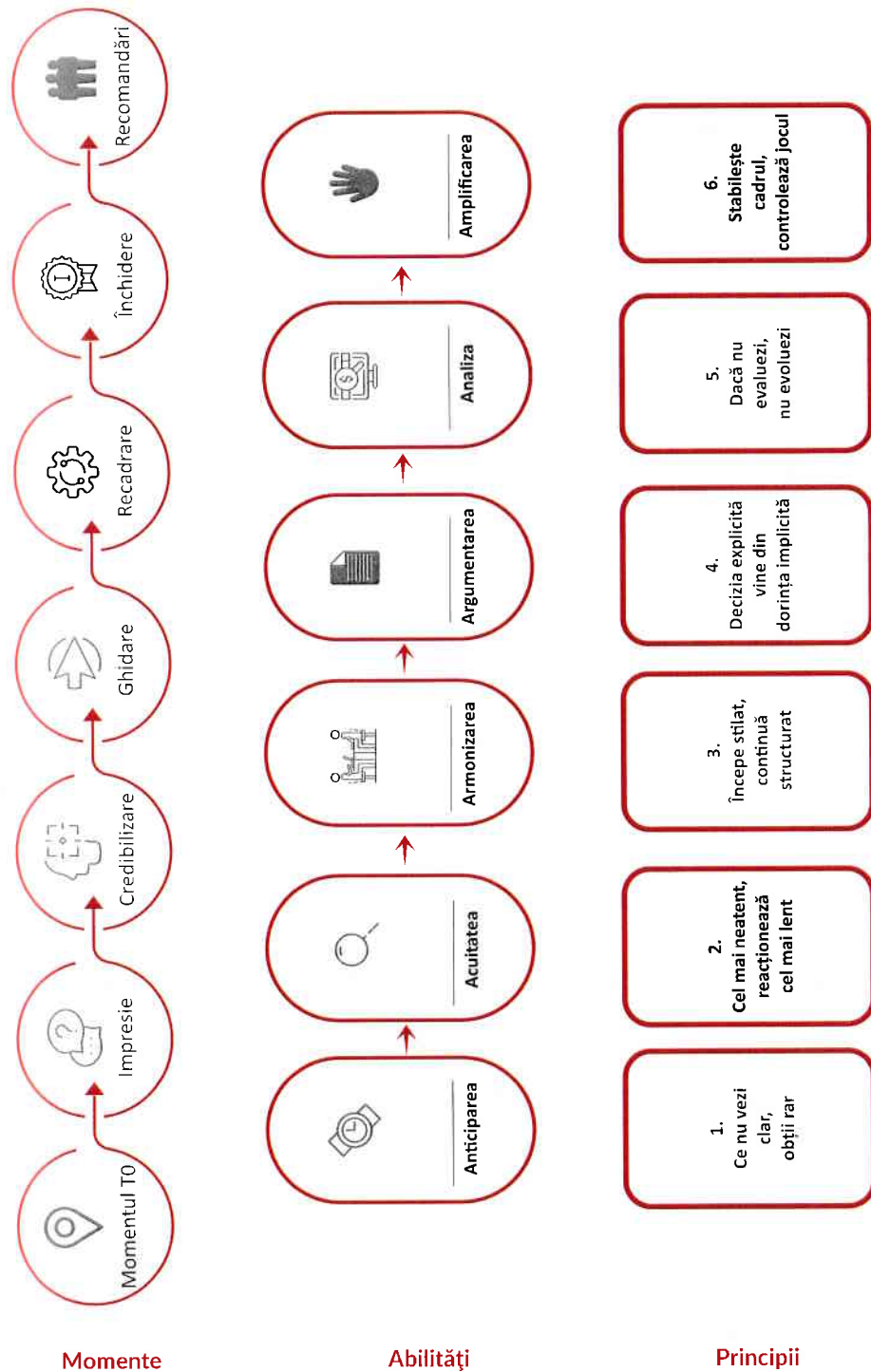
În partea a II-a, descoperi cele 6 abilități pe care merită să le exersezi iar și iar, dacă vrei să devii din ce în ce mai convingător. Originea lor este modul concret de acțiune al măștrilor persuasiunii, care obțin rezultate în comunicare chiar și acolo unde majoritatea celorlalți nu ar avea nicio șansă. Cu toate acestea, profesioniștii persuasiunii nu sunt supraoameni și nici nu fac lucruri pe care cei implicați în vânzări sau leadership să nu le poată învăța. Dimpotrivă, s-ar putea spune, în urma observării atente a comportamentului lor, că fac chiar mai puține lucruri decât alții, dar fac extraordinar de bine lucrurile fundamentale. Cele 6 abilități reprezintă **obiceiuri de comunicare** ce măresc puterea de convingere în afaceri, în relațiile sociale și în viața personală.

Partea a III-a este despre momente cheie în influențare. Există o serie de comportamente foarte punctuale pe care este important să le aplici în diverse momente cheie ale comunicării și care reprezintă „CE-ul?” persuasiunii. Eu le numesc momente magice, pentru că efectul produs atunci când faci CE e necesar la

momentul oportun este asemănător cu magia. În persuasiune, aceste momente magice se referă la a ști ce **comportamente simple** sunt necesare, în momentele cheie ale influențării unui interlocutor. Aceste momente cheie sunt descrise în detaliu astfel încât, în afară de abilitățile esențiale, să poți cunoaște și micile elemente de finețe care aduc maximum de efect cu minimum de efort. Astfel, rezultatul obținut va fi persuasiunea elegantă, adică acea formă de convingere în care toate lucrurile par să funcționeze natural și plăcut pentru toți partenerii implicați în dialog.

Iată în continuare modelul integrativ de influențare pe care îl vei descoperi în cele trei părți ale cărții.

Pe o singură pagină sunt cuprinse toate secretele influențării descrise în carte. Este o hartă de navigație care te ajută să aplici întregul sistem, cu toate cele 120 de soluții de comunicare cu impact.

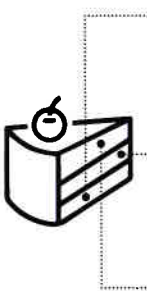


Cum să prepari o prăjitură persuasivă

În cazul în care imaginea de mai sus ți se pare prea „tehnică”, îți propun o analogie care să o facă mai digerabilă. Imaginează-ți că te afli într-un restaurant de lux și, după o masă plăcută, ai ajuns la... desert. În fărfa din fața ta se află prăjitura preferată. E delicioasă. Blatul este perfect echilibrat de conținutul cremos, iar glazura conține arome care pun în valoare toate ingredientele. Cum o savurezi?

Cel mai probabil, iei furculița cu inițialele restaurantului și „tai” o bucată din prăjitură în așa fel încât să obții o îmbucătură care conține TOATE cele trei straturi ale prăjiturii. Un pic de blat, un pic de „umplutură” și o doză bună din crusta plină de arome a glazurii.

De ce faci asta? Pentru că știi din experiență că ceea ce dă savoare este ansamblul de ingrediente, și nu separarea lor. Această carte este construită în același fel. Îți servește pe tavă o prăjitură persuasivă în trei straturi:

- 
1. Un **blat** format din **principiile** de persuasiune care susțin toate metodele și tehnicile din model.
 2. Deasupra lui, o **cremă** delicioasă formată din **abilitățile** cheie absolut esențiale în orice proces de comunicare cu impact.
 3. Deasupra celor două straturi, o **glazură** consistentă compusă din **momentele** cheie în procesul de comunicare.

Îți ofer această analogie din următorul motiv: dacă ești genul pragmatic și dorești rezultate imediate, este foarte tentant să sari direct la partea de tehnici și „secrete” sau „trucuri”. Această abordare nu este greșită, însă nu te va duce la excelență. Cei mai buni comunicatori înțeleg în întregime procesul persuasiv, atât la nivel de principii și atitudini, cât și la nivelul abilităților, tacticilor și „secretelor”. Atitudinile greșite sau pornirea de la principii eronate zădărnicesc aplicarea „tehnicilor” sau „secretelor”.

Carol Dweck remarcă același lucru⁴ în cartea sa, „Mindset”, atunci când spune:

Adesea vedem cărți cu titluri precum „Cele zece secrete ale celor mai de succes oameni din lume” care populează rafturile librăriilor, iar aceste cărți pot oferi multe sfaturi utile. Dar, de obicei, acestea sunt o listă de indicatori neconectați, cum ar fi „Asumă-ți mai multe riscuri!” sau „Crede în tine!”. Deși în urma lecturii rămânem cu admirația pentru oamenii care pot face asta, nu este niciodată clar cum se potrivesc aceste lucruri într-un sistem sau cum poate cititorul să și le însușească. Așadar, suntem inspirați pentru câteva zile, dar, practic, „cei mai de succes oameni din lume” își păstrează secretele.

În schimb, pe măsură ce începem să înțelegem mentalitățile (...) pornind de la credința că abilitățile noastre pot fi cultivate, ajungem la o serie de gânduri și acțiuni distincte, care ne duc într-o călătorie (n.a. de învățare) complet diferită.

Din acest motiv, am structurat cartea pornind de la principii și atitudini (blatul) și abia apoi m-am orientat către abilități, tehnici și tactici (crema și glazura).