



# First Think,

# Then Sell

**Mai întâi cugetă, apoi vinde**

- ⇒ **Noua Vânzare**
- ⇒ **Sistemul de vânzare Problemă - Soluție - Cadru de încredere**
- ⇒ **Noile legi ale influențării**

**Laurentiu Curca**

# **First Think, Then Sell**

**„Mai intai cugeta, apoi vinde”**

**Laurentiu Curca**

*Sotiei mele Cristina, care a stat langa mine  
si atunci cand a fost greu.*

August, 2009

## Cuprins

Capitolul I: NOUA VANZARE .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Critica vanzarii vechi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Ce inseamna Noua Vanzare .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Noua Vanzare vs. Vanzarea Veche: 20 de diferente	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Vanzarea de permisiune (Permission selling)	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Un model de vanzare de permisiune- din perspectiva clientului .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5. Greselile vanzarii vechi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.6. 10 greseli facute frecvent de vanzatorii romani	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Studiu de caz: Greseli (de vanzare) facute de mine	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 2: LEGILE INFLUENTARII .....	13
2.1. Legile influentarii, asa cum sunt descrise de Robert Cialdini .....	13
2.2. Legea putinatatii .....	15
2.3. Legea reciprocitatii .....	16
Mecanisme de influentare: Energia .....	19
2.4. Efectul de 'norma sociala' .....	20
2.5. Legea posesiei (sau modificarea valorii percepute) .....	25
Mecanisme de influentare: Stilul de vorbire ('cum vorbesti') .....	29
2.6. Legea simpatiei (sau a similaritatii) .....	30

Mecanisme de influentare: Cameleonismul .....	32
2.7. Efectul de trib .....	34
2.8. Legea consecventei .....	36
Mecanisme de influentare: Cadrul de lucru .....	40
2.9. Legea expectatiei .....	41
Mecanisme de influentare: Concentrarea .....	47
2.10. Legea colectivitatii .....	48
Mecanisme de influentare: Generarea de emotii .....	54
2.11. Legea negatiei .....	56
Mecanisme de influentare: Incadrarea .....	59
2.12. Legea autoritatii .....	60
Ce se intampla atunci cand autoritatea rateaza influentarea? .....	63
Recapitularea legilor influentarii, ca si variante ale unui banc.....	66
Capitolul 3: IRATIONALITATEA VANZARII .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Mituri din vanzari .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Vanzarea de beneficii.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Intrebarea daramatoare - top secret - de vanzare	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Vanzatorii de relatii ('Totul se reduce la relatia cu clientul')	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Cadrul de incredere: bun, prietenia: nu intotdeauna	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Principalele probleme ale vanzatorilor de relatii	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
De ce vanzatorii de relatii sunt des intalniti, si preferati?	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Cum sa altoim un vanzator de relatii, intr-unul complet **Error! Bookmark not defined.**

Concluzie: De ce suntem noi, trainerii de vanzari, pe lumea asta..... **Error! Bookmark not defined.**

Mana invizibila ..... **Error! Bookmark not defined.**

,Esti prea tanar sa obtii o slujba in vanzari' .... **Error! Bookmark not defined.**

Vindem diferit femeilor decat barbatilor?..... **Error! Bookmark not defined.**

3.2. Vanzarea irationala: Idiosincrazii..... **Error! Bookmark not defined.**

Idiosincrazia 1: Noi judecam in termeni relativi. **Error! Bookmark not defined.**

Idiosincrazia 2: Impregnarea. Noi pornim judecarea unei valori de la ceea ce stiam anterior..... **Error! Bookmark not defined.**

Idiosincrazia 3: Prea ieftin, e dubios. Prea scump, nici nu ma gandesc. **Error! Bookmark not defined.**

3.3. Rational vs. emotional ..... **Error! Bookmark not defined.**

Studiu de caz 4: Psihologie inversa: PNL (Partidul National Liberal), momeala galbena..... **Error! Bookmark not defined.**

3.4. Cand poti sa faci pe nebunul ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.5. Gesturi mici, cu mari efecte ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.6. Alte irationalitati utile: Durerea banilor .... **Error! Bookmark not defined.**

Capitolul 4: PROCESUL DE VANZARE..... **Error! Bookmark not defined.**

4.1. Cele 5 stagii ale unui proces de vanzare.... **Error! Bookmark not defined.**

[1] Prima discutie ..... **Error! Bookmark not defined.**

[2] Identificarea problemei ..... **Error! Bookmark not defined.**

[3] Discutia despre bani ..... **Error! Bookmark not defined.**

[4] Implicarea altora..... **Error! Bookmark not defined.**

[5] Obtinerea unei decizii..... **Error! Bookmark not defined.**

- Alege calea cea mai usoara..... **Error! Bookmark not defined.**
- Exemplu: 1. Interactioneaza, 2. Vinde ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2. Pasii vizitei - lista de verificare..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.3. Minima doza de bun simt in pregatirea vanzarii**Error! Bookmark not defined.**
- 4.4. Cererea cu ,factorul de decizie' ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Gratis!..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.5. Cei care radiaza incredere vand mai bine decat cei care au expertiza  
**Error! Bookmark not defined.**
- 4.6. Factori de decizie si bagatori de seama .... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.7. Puncte de tentatie, puncte de rezistenta.. **Error! Bookmark not defined.**
- 4.8. Negarea ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.9. Caracteristicile spun, emotiile vand ..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Vanzarea, un exercitiu emotional] ..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Emotiile vanzarii: frica, durerea si speranta]. **Error! Bookmark not defined.**
- [Exemplu: Durerea de dinti]..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Minimizarea fricii]..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Marirea sperantei]..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Exemplu din vanzarea veche] ..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Exemplu din Noua Vanzare] ..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Administrarea emotiilor, cheia succesului in secventa de vanzare] .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.10. Intentia superioara ..... **Error! Bookmark not defined.**
- [Relatiile de afaceri ale viitorului - o strada cu doua sensuri] .....**Error! Bookmark not defined.**
- [Moartea vanzatorului industrial]..... **Error! Bookmark not defined.**

Care sunt principalele simptome ale *intentiei inferioare*? **Error! Bookmark not defined.**

Intentia superioara inseamna doua lucruri: ... **Error! Bookmark not defined.**

[Schimbare de macaz: *non multa, sed multum*] **Error! Bookmark not defined.**

[In timp ai mai multi clienti, mai multa vanzare, mai multa satisfactie] **Error! Bookmark not defined.**

[Acum ganditi-va la clientii cu care, din discutie, nu ati ajuns nicaieri: cine a gresit?] ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.11. Discutia de vanzare ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.12. Intrebări și minciuni ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.13. Esti sigur ca vrei sa livrezi o prezentare Powerpoint? **Error! Bookmark not defined.**

4.14. Soluția ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.15. Semnale de cumparare ..... **Error! Bookmark not defined.**

Capitolul 5: METODE DE VANZARE ..... **Error! Bookmark not defined.**

5.1. Sigur și ușor: Metoda 'Pas cu pas' ..... **Error! Bookmark not defined.**

Pasul 1: Alinierea ..... **Error! Bookmark not defined.**

Pasul 2: Aranjarea 'scenei' ..... **Error! Bookmark not defined.**

Pasul 3: Identificarea criteriilor de cumparare (procedurii de cumparare) ..... **Error! Bookmark not defined.**

Pasul 4: Stabilirea scalei deciziei de cumparare **Error! Bookmark not defined.**

Pasul 5: Verificarea corectitudinii scalei deciziei de cumparare ..... **Error! Bookmark not defined.**

5.2. Solution Selling (Vanzarea concentrata pe solutia la problema clientului) **Error! Bookmark not defined.**

5.3. Fazele clientului (fazele prin care trece clientul in procesul de achizitie) **Error! Bookmark not defined.**

Faza 0: NEPASATOR .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Faza 1: STATIONAR.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Faza 2: ANGAJAREA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Faza 3: EVALUAREA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Faza 4: DECIZIA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Faza 5: EXECUTIA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PROBLEMA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CRITERII - AFLAREA CRITERIILOR DE CUMPARARE	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DECIZIA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ORDINEA- SCALA DECIZIEI DE CUMPARARE ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
MASURAREA (DIMENSIONAREA) PROBLEMEI SI A SOLUTIEI, din perspectiva clientului .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
SOLUTIA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
INCREDEREA (CE SPUN, CE FAC, CE EMOTII GENEREZ, SI CE AGENDA AM) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CONCLUZIE .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Studiu de caz: Futilitatea argumentatiei.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4. 'Caruselul' sau Vanzarea ne-etica.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Strategia 1: Agricultura extensiva.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Strategia 2: Agricultura intensiva. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Strategia 3: Caruselul.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Capitolul 6: INCHIDERI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Avantajele vanzarii pe baza de inchideri .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Dezavantajele inchiderilor: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1. 10 adevaruri despre inchideri.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

6.2. Conditii prealabile necesare inchiderii ..... **Error! Bookmark not defined.**

1. Inchiderea scrisa (a contractului)..... **Error! Bookmark not defined.**

1. Butonul Rosu (Inchiderea de durere principala, de ,buton rosu') .....**Error! Bookmark not defined.**

Nevoi generale ('butoanele rosii", pentru care clientul cumpara).....**Error! Bookmark not defined.**

1. 'Haideti sa va arat ceva...' - Curiosity kill the cats**Error! Bookmark not defined.**

2. Inchiderea cu presupunere ..... **Error! Bookmark not defined.**

3. Inchiderea cu alternativa..... **Error! Bookmark not defined.**

4. Proba – sau Inchiderea de incercare, sau Verificarea simpla.....**Error! Bookmark not defined.**

5. Recapitularea (sau inchiderea cu recapitulare)**Error! Bookmark not defined.**

6. Inchiderea americana (in T, sau Benjamin Franklin)**Error! Bookmark not defined.**

7. Cuvantul minune ..... **Error! Bookmark not defined.**

8. Inchiderea ,Da, dar...' ..... **Error! Bookmark not defined.**

9. Inchiderea pe vis (pictarea unei imagini ideale, a unei fantezii) .....**Error! Bookmark not defined.**

10. Inchiderea cu mostra ( a catelusului) ..... **Error! Bookmark not defined.**

11. Inchiderea ,Daca – atunci', sau manevra de intoarcere (a ,unghiului ascutit') ..... **Error! Bookmark not defined.**

12. 'Codita' sau 'Ducerea de nas' ..... **Error! Bookmark not defined.**

13. Obtinerea de recomandari. .... **Error! Bookmark not defined.**

14. Reducerea la absurd ..... **Error! Bookmark not defined.**

15. Alter ego (din categoria Inchiderilor comparative)**Error! Bookmark not defined.**

- 16. Papusa Matrioska (Manevra comparativa sau tehnica 'iepurasului')  
**Error! Bookmark not defined.**
- Alegerea antrenorului echipei nationale a Romaniei**Error! Bookmark not defined.**
- Cum se aplica in lumea politica?..... **Error! Bookmark not defined.**
- 17. Vanzarea prin crearea de vinovatie..... **Error! Bookmark not defined.**
- 18. Promisiunea indirecta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Dezangajarea..... **Error! Bookmark not defined.**
- 6.3. Se pot impaca inchiderile cu Noua Vanzare?**Error! Bookmark not defined.**
- Capitolul 7: REZOLVAREA OBIECTIILOR..... **Error! Bookmark not defined.**
- Studiu de caz: Niciodata nu raspundeti la o obiectie (nu raspundeti, si justificati, atunci cand primiti o reclamatie) ... **Error! Bookmark not defined.**
- 7.2. Obiectia de pret..... **Error! Bookmark not defined.**
- Studiu de caz: ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Obiectia: 'Cine v-a dat numarul meu de telefon?'**Error! Bookmark not defined.**
- 7.3. Cum se raspunde la reclamatia (sau obiectia) de pret**Error! Bookmark not defined.**
- 7.4. Educarea clientului ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Managementul reclamatilor ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Capitolul 8: MANIPULAREA ..... **Error! Bookmark not defined.**
- Diferenta intre vanzare si manipulare ..... **Error! Bookmark not defined.**
- PALATINAREA..... **Error! Bookmark not defined.**
- AMORSAREA ..... **Error! Bookmark not defined.**
- ANCORAREA. Operatiile de influentare ciclice tip T.A.D.I.**Error! Bookmark not defined.**
- Reversul ancorarii: de-manipularea..... **Error! Bookmark not defined.**

Manipulare prin legea putinatatii. Oferta limitata.**Error! Bookmark not defined.**

Inducerea in eroare..... **Error! Bookmark not defined.**

Lovitura de ciocan (sau 'piciorul-in-usa')..... **Error! Bookmark not defined.**

Efectul de maelstrom..... **Error! Bookmark not defined.**

Manipularea prin efectul normei sociale..... **Error! Bookmark not defined.**

Efectul IKEA..... **Error! Bookmark not defined.**

Efectul ,Boule de neige' ..... **Error! Bookmark not defined.**

Efectul de autoprogramare (NLP, programare neuro lingvistica) .....**Error! Bookmark not defined.**

Efectul sau tehnica 'degetelului' (sau a piciorului in usa)**Error! Bookmark not defined.**

Tehnica momelii (amagirea) ..... **Error! Bookmark not defined.**

Manipularea bazata pe legea consecventei ... **Error! Bookmark not defined.**

Efectul placebo..... **Error! Bookmark not defined.**

Aplicarea efectului placebo in manipulare ..... **Error! Bookmark not defined.**

Superadaptabilitatea: Suntem toti victimele experimentului lui Skinner (Superstitiile)..... **Error! Bookmark not defined.**

Manipularea prin superstitii ..... **Error! Bookmark not defined.**

Cum functioneaza manipularea bazata pe legea colectivitatii.....**Error! Bookmark not defined.**

Manipularea prin autoritate ..... **Error! Bookmark not defined.**

Uniforma de autoritate..... **Error! Bookmark not defined.**

Declaratia de slabiciune..... **Error! Bookmark not defined.**

Manipularea cu autoritate: Inocularea raului **Error! Bookmark not defined.**

Manipularea prin negatie ..... **Error! Bookmark not defined.**

Manipularea prin ‘reducere la absurd’ (atunci cand ‘faci pe nebunul’) .**Error! Bookmark not defined.**

Propozitiile Barnum ..... **Error! Bookmark not defined.**

Capitolul 9: INTENTIA SUPERIOARA ..... **Error! Bookmark not defined.**

9.1. Daca in vanzare ar fi 10 porunci, ca in Biblie, asa ar arata.....**Error! Bookmark not defined.**

Sfaturi catre un vanzator incepator ..... **Error! Bookmark not defined.**

9.2. Stapanirea ‘jocului mental interior’ ..... **Error! Bookmark not defined.**

9.3. Sugestii pentru cineva care lucreaza pe taramul influentarii.....**Error! Bookmark not defined.**

9.4. Negocierea: o dubla vanzare. Jocul interior.**Error! Bookmark not defined.**

Anexa 1: Tehnici uzuale de inchidere..... **Error! Bookmark not defined.**

Anexa 2: 99 de tehnici uzuale de negociere ..... **Error! Bookmark not defined.**

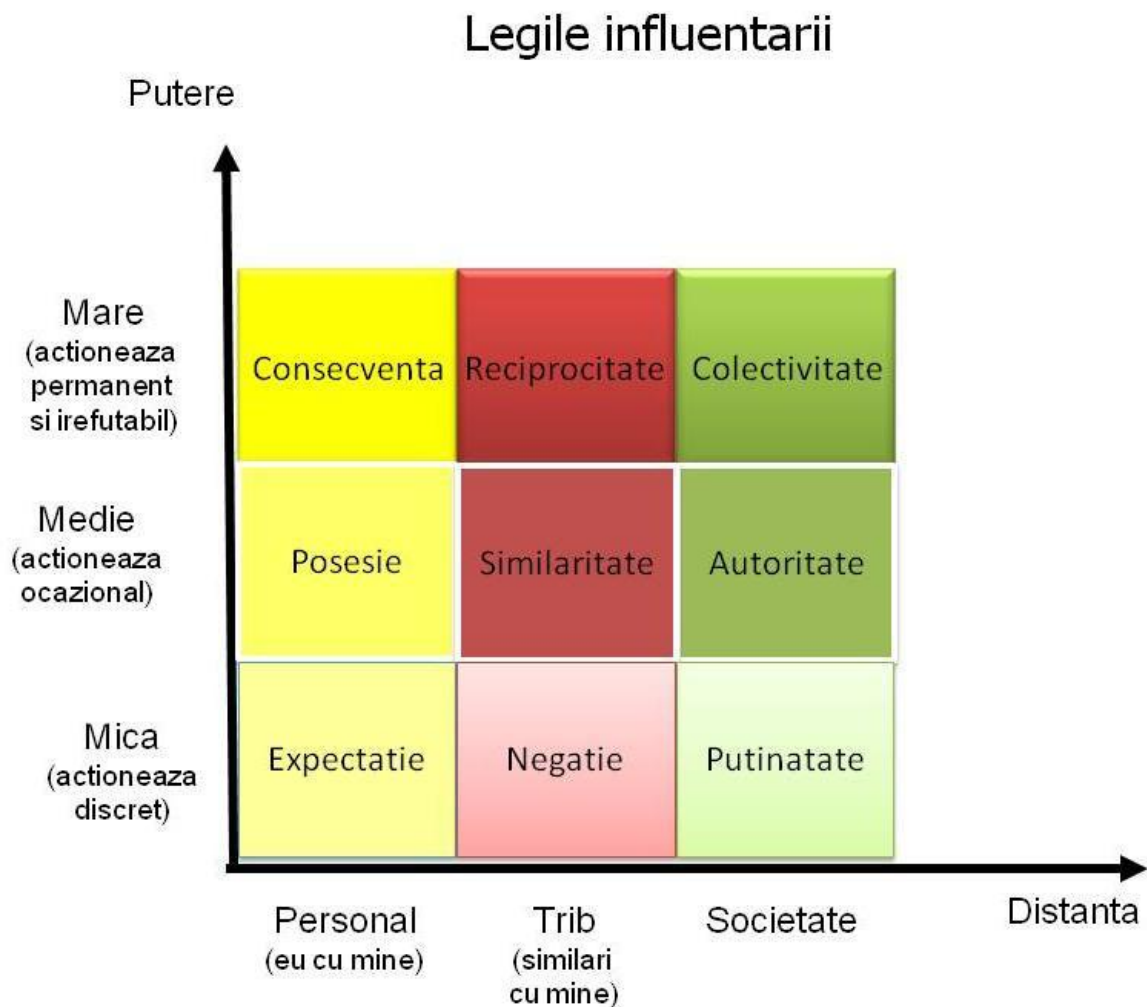
Despre autor..... 70

## Capitolul 2: LEGILE INFLUENTARII

### 2.1. Legile influentarii, asa cum sunt descrise de Robert Cialdini

**L**egile influentarii, au fost descrise prima data de catre profesorul Robert

Cialdini in cartea ,Influence, science and practice', publicata initial in 1981.



Aceste legi sunt:

- **legea autoritatii**- cumparam de la cineva care are o anumita autoritate, o expertiza recunoscuta;

- **legea putinatatii** – cu cat ceva se gaseste mai rar, sau mai putin (e valabil si pentru informatie) atunci are mai multa valoare;
- **legea reciprocitatii** – raspundem in acelasi fel in care suntem tratati;
- **legea colectivitatii (sau a normei sociale)** – daca mai multi fac un lucru, atunci il fac si eu, pentru ca e corect;
- **legea simpatiei** – accept mult mai usor parerea cuiva care imi e simpatic, sau similar (face parte din acelasi trib ca si mine);
- **legea consecventei** – odata ce am luat o anumita decizie, actionez in sensul respectarii si urmarii ei, ca sa fiu perceput ca si consecvent de catre ceilalti.

Pe langa cele 6 legi descoperite de prof. Cialdini, prin comparatie si analiza am mai descoperit inca alte trei:

- **legea expectatiei** – actiunile si intamplarile prin care trec sunt corelate cu tipul meu de asteptare, de bine, sau de rau
- **legea posesiei** – imi e mult mai usor sa iau o decizie, odata ce deja ma comport si reactionez ca si cum deja as fi luat-o
- **legea negatiei** – un punct de vedere advers va fi acceptat de dragul prezervarii efectelor oricarei din legile de mai sus.

Daca intelegem ca influentarea e o stiinta, bazata pe legile influentarii, si daca aceste legi au valoare de axiome, inseamna ca teoreme pot fi numai acele spuse si fapte care se dovedesc a fi tot timpul valabile. Dar omul e o fiinta complexa, si intotdeauna exista aspecte, uneori de nuanta, care creaza exceptii.

## 2.2. Legea putinatatii

**O**amenii isi doresc ceea ce este mai putin disponibil. Pentru ca ceva sa aiba valoare mai mare, trebuie numai *sa-i reduci disponibilitatea*: fizic, sau perceptual.

### Exemplu: Eclipsa de soare

Stiti, desigur, ce este o eclipsa de soare si cum se produce ea. Si mai stiti ca un astfel de fenomen nu este vizibil decat dintr-o anumita zona de pe glob, fapt care determina zeci de mii de persoane sa se deplaseze in zona respectiva pentru a prinde spectacolul in toata maretia lui. Ca o paranteza, persoanele cu simtul afacerilor mai dezvoltat prevad aceasta influenta turistica si pregatesc din timp exploatarea financiara a evenimentului. Se pune insa intrebarea: ce anume ii impinge pe oameni sa vina din toate colturile Pamantului? Nu vorbesc de motivatia oamenilor de stiinta care vin sa-si faca obisnuitele observatii despre curbarea luminii in camp gravitational si nici de cea a exaltatilor care asteapta sfarsitul lumii. Vorbesc de marea masa a turistilor care cheltuiesc, fiecare, mii de dolari si care parcurg mii de kilometri pur si simplu pentru a sta 4 minute in intuneric. E adevarat, o eclipsa de soare este un fenomen mare si spectaculos, totusi explicatia nu poate fi doar aceasta. Raspunsul corect se contureaza doar dupa ce ne punem si o alta intrebare: eclipsa s-ar bucura de tot atata atentie daca ar avea loc in fiecare luna? Fara doar si poate, nu.

Legea putinatatii ne spune ca dorinta oamenilor de a avea un anumit produs, un beneficiu sau parte de o experienta (interesant, nu neaparat generatoare de placere) creste foarte mult daca produsul respectiv ne este prezentat ca fiind in cantitate limitata sau greu de obtinut. Mai mult *interzicerea accesului* la ceva

care ne era de obicei la indemana ne face sa dorim imediat acel lucru, chiar daca inainte nici nu ne gandeam ca exista.

Economia clasica ne invata ca principiul insuficientei bunurilor sta la baza oricarui sistem economic si constituie, alaturi de utilitate si de dezirabilitate, un element fundamental al legii cererii si ofertei.

**Exemplu: Valoarea unei canistre de apa**

O canistra cu apa poate avea valori diferite, in functie de locul in care ne gasim - in cea mai ploioasa regiune a globului sau in mijlocul Saharei.

Nu trebuie sa fim economisti sau psihologi pentru a intelege ca atunci cand ne este interzis, acel ceva ni se pare mai atractiv si mai pretios.

### ***2.3. Legea reciprocitatii***

**S**chimbul e o activitate profund umana, care a stat la baza dezvoltarii civilizatiei. Schimbul se bazeaza pe legea reciprocitatii, care suna astfel: daca cineva ne da ceva ce ni se pare valoros, simtim dorinta sa dam ceva in schimb. Asta nu inseamna ca intoarcem imediat gestul sau cadoul respectiv, ci inseamna ca ne simtim *obligati* sa ne revansam (semnificativ este faptul ca in multe limbi cuvantul "obligat" este echivalentul lui "multumesc").

Legea aceasta este cea care permite fiecaruia dintre noi sa-si alcatuiasca un fel de "banca a favorurilor", stiind ca ce a dat nu este pierdut, pentru ca o sa-i vina intr-un fel sau altul inapoi. Mecanismul ni se pare atat de firesc si necesar totodata, incat nu ne-am oprit niciodata sa reflectam asupra masurii in care ne implica si ne conditioneaza; dar fiecare dintre noi pastreaza o "evidenta contabila" extraordinar de precisa despre ce a dat si a primit in relatia cu ceilalti si face tot posibilul pentru a pastra echilibrul.

Legea reciprocitatii functioneaza foarte bine si, fara indoiala, intreaga societate beneficiaza de pe urma faptului ca toti membrii ei respecta aceasta lege. Nu ne mira deci ca cineva care nu restituie o favoare sau o restituie gresit (favoarea oferita in schimb este mai "mica" sau vine prea tarziu) este exclus din mecanism si capata o serie de etichete negative: profitor, ingrati, nerecunoscator, parazit, etc. Problema este ca, din teama de a capata o astfel de eticheta, exageram adesea (inconstient) in cealalta directie si devenim o prada usoara pentru cineva care vrea sa profite de noi.

Legea reciprocitatii poate fi folosita abil pentru a ne face sa ne simtim datorii si sa consimtim la cereri pe care, in mod normal, le-am fi refuzat. Interesant este ca obligatia de a ne revansa exista si atunci cand cadoul sau favoarea nu au fost deloc solicitate, lucru care permite influentatorului sa aleaga cadoul initial si felul in care influentatul isi poate plati datoria. Mai mult, victimei ii este greu sa se opuna unei astfel de actiuni chiar si atunci cand intentia de influentare (adica de vanzare cu intentie joasa) este evidenta.

**Exemplu: influentari in care opereaza legea reciprocitatii**

- Cine iti face un cadou, de ziua ta, sau de sarbatori, ii intorci (de obicei) cadoul;
- Daca un coleg te ajuta cu ceva, te simti obligat sa-l ajuti, intr-o situatie similar, si tu;
- oferta de produs, cu produs gratuit, sau mostra dintr-un alt produs similar, ne impinge sa cumparam respectivul produs;
- Cineva renunta, intr-o secventa de negociere, la pretentiile initiale, determinandu-ne sa facem la fel;
- Un vanzator, odata ce a efectuat o influentare (deci i-a dat un serviciu clientului) cere referinte clientului vandut pentru alti clienti potentiali;

- Cineva iti cere imprumut o suma de bani, sa zicem 200 lei, pentru ca ulterior sa se retraga in numai 100 lei;
- Un spalator de parbrize, care, mai intai iti spala parbrizul, apo iti cere ceva bani pentru acest serviciu;
- conferinta de presa tinuta de o firma, precedata, sau succedata de un bufet suedez, imbelsugat, pentru ziaristi;
- gustare oferita gratis, la inceput, de un restaurant de lux, sau o bonboana la sfarsit, impreuna cu nota de plata.
- Chelnerul iti spune ca lasagna comandata nu ar fi chiar proaspata, sica, la schimb, ti-ar recomanda niste paste carbonara.
- Intr-o negociere, partea cealalta te invita la masa, sau iti face cadouri, sau favoruri: are o vila la munte, sau un loc la o partida de pescuit, organizata de el. Odata imprietenirea realizata, ti se cer conditii, sau concesi, care in mod normal, nu le-ai fi dat.

**Mecanisme de influentare: Energia.**

**Energia vinde.** Foloseste energia in favoarea ta: vinde atunci cand tu esti in forma, odihnit si dispus la interactii, si cand celalalt ('influentatul') e obosit, aglomerat si plictisit.

E o regula foarte simpla, pe care o stie oricine a dat vreodata un examen: ai mai multe sanse sa iei un examen daca intri printre ultimii, decat daca intri printre primii. Motivul e evident: profesorii sunt mai obositi si, ca urmare, mai putin atenti, mai putin pretentiosi, mai dispusi sa treaca cu vederea greselile facute.

La fel, in vanzari asta inseamna sa-ti pui clientii dificili si vizitele grele mai curand la inceputul zilei - si al saptamanii - si sa-i lasi pe cei usori inspre dupa-amiaza sau seara, cand esti mai obosit.

In viata de toate zilele, inseamna sa incerci o operatie de influentare atunci cand influentatul e obosit, la sfarsitul zilei, sau dupa ce a terminat o sarcina dificila. In acelasi timp, inseamna sa eviti sa discuti subiecte importante, sau sa dai curs unor cereri cand esti obosit, sau neatent. Aceeasi regula e valabila pentru orice lipsa de energie: cand esti nemancat, inainte de pranz, sau dupa ce ai condus cateva ore. Sunt sanse mai mari sa vinzi daca iti organizezi astfel timpul incat sa conduci cu o seara inainte, sa dormi, si apoi sa mergi la vanzare, decat sa le faci pe toate in aceeasi zi, plecand de acasa cu noaptea in cap, de dragul economiei.

Energia nu e importanta numai in sens strict fizic, ci si ca si 'nivel al moralului'. O stare de optimism, urmare a unor reusite, sau unei vacante, sau unei mariri de salariu, e de natura sa te ajute sa vinzi mai mult si mai bine; in vreme ce orice moral scazut, dupa sedinte doboratoare de analiza a targetului, dupa luarea unei amenzi, dupa ce ai avut o altercatie cu cineva sau ti-ai lovit masina, te va impiedica sa vinzi. Perspectiva unui succes facil si apropiat in timp energizeaza

influentatorii, in vreme ce perspectiva unui succes indepartat, si care necesita eforturi si sacrificii, ii [demoralizeaza](#).

Orice alta forma de descrestere a energiei, fizice sau mentale, are acelasi efect: pisalageala (arma favorita a copiilor), certurile, enervarile, lipsa de recompensa, durerile - de orice fel - si, nu in cele din urma, starea de spirit a grupului caruia apartii. E un lucru bine stiut ca productivitatea unei comunitati creste semnificativ daca, de exemplu, echipa favorita a castigat un meci important, si scade daca se intampla invers. Deci e recomandat sa mergeti la meciurile echipei favorite atunci cand joaca cu o proaspata promovata, si sa evitati sa mergeti la meciurile aceleiasi echipe dintr-o cupa europeana, cu un adversar puternic.

Aceasta este probabil si cea mai pertinenta explicatie pentru asocierea evidenta dintre evenimentele de grup (petreceri ale firmei, sedinte alcoolice, traininguri la munte) cu cresterea productivitatii vanzatorilor: cu moralul ridicat, au mai mult succes.

#### ***2.4.Efectul de 'norma sociala'***

**L**egea reciprocitatii spune: *fa-mi un bine, si iti fac si eu tie inapoi.*

Insa legea reciprocitatii are valori diferite in contexte diferite: nu poti aplica aceeasi norma, si acelasi serviciu in viata familiala, si in societate, si chiar in instante diferite. Aceasta rezulta in imposibilitatea aplicarii directe a legii reciprocitatii in orice situatie.

De exemplu, daca mergi in vizita la mama-soacra, si aceasta iti face o cina minunata, cu tot felul de bunatati care iti plac, ar fi cel putin ciudat, daca nu cumva ar starni reactii complet nedorite, daca te-ai oferi sa-i compensezi

financiar efortul facut. Iar daca iti ajuti vecinul sa coboare canapeaua de la etaj si s-o urce pe masina, nu te astepti sa ti se dea bani, ca unui hamal.

Cu alte cuvinte, exista doua lumi: lumea cercului mic, sau a comunitatii mici, unde reciprocitatea nu e stringenta, si oamenii fac, unii pentru altii, tot felul de servicii, neplatite, si nu neaparat recompensate direct. Este ceea ce se intampla in orice fel de cerc de oameni care au interese comune, apartin aceluiasi club cultural, sau aceleiasi familii. Pe de alta parte, exista comunitatea mare, lumea afacerilor, societatea in care traiesti, unde, daca faci ceva cuiva, te astepti la reciprocitate. Mai exista o diferenta esentiala: daca ti se cere un serviciu in domeniul tau de expertiza, neplatit, esti jignit. Daca ti se cere un serviciu intr-un domeniu din care nu faci bani, si este facut pentru binele comunitatii, o faci cu placere. In acest caz, sa fii platit pentru ceea ce faci, este, iarasi, jignitor. Aceste doua lumi, comunitatea mare cu servicii platite, si comunitatea mica, cu servicii neplatite, si reciprocitate, nu se intersecteaza.

Mai mult, in cazul in care doresti sa obtii participare totala ('munca patriotica') si productivitate, e bine sa nu faci nici o oferta financiara, ci sa legi succesul de o prima finala. De indata ce serviciile prestate intra in 'piata de munca' oamenii tind sa gandeasca egoist, sa masoare efortul facut, si sa cuantifice masuratoarea, prin comparatie cu banii primiti.

Acesta este si motivul pentru care mostrele 'gratis' nu au valoare, decat daca sunt vandute, sau daca vin, ca si completare a unei oferte. Cu alte cuvinte, daca ti se da o mostra gratis, e gratis, insa daca acea mostra ti se da conditionat de o alta achizitie, devine 'mostra in valoare de X, care se da gratis'. De aceea restaurantele care ofera antreuri sau bautura gratis, pana cand felul principal e gata, nu pun aceleasi antreuri si pe meniuri.

In viata sociala, orice inlocuire a unei norme sociale cu plata unei amenzi (deci o materializare a normei in bani) determina, imediat, o schimbare de atitudine fata de acea norma.

**Exemplu: Parcare pentru handicapati de la hypermarket**

Faptul ca nu ai voie sa parchezi, la hypermarket, pe locurile rezervate pentru handicapati, e o norma sociala. Cine o face, fie cunoaste un sentiment de vinovatie, fie (macar si partial) oprobiul public. Daca insa aceasta incalcare a regulilor este insotita de o amenda, care se si aplica, cei care parcheaza pe locurile pentru hanicapati nu mai inceaca nici un sentiment de vina, ci, pur si simplu, isi asuma riscul de a plati, sau nu, respectiva amenda: si, atunci, s-ar putea sa gaseasca chiar si admiratori pentru ‘curajul de-asi fi asumat riscul de a plati o amenda’, si, ca urmare, prozeliti.

In Romania, sentimentul de ‘norma sociala’ este foarte redus. Datoria catre comunitate, tocmai pentru ca nu a fost practicata un ultimii 20 de ani (si prea intens practicata in perioada comunista) e puternic demonetizata. Prin comparatie, datoria catre ‘comunitatea mica’ a inflorit. Exista comunitatii intregi care supravietuiesc, economic, numai pe baza de reciprocitate (si, cu cat zona e mai izolata de civilizatie, mai rurala, mai saraca, cu atat reciprocitatea e mai puternica).

**Exemplu: Norma sociala bate legea reciprocitatii**

Un bun influentator public foloseste, din plin, legea reciprocitatii, ca si norma sociala in comunitatile mici. De exemplu, o invitatie adresata public de un om politic, pentru ca lumea sa vina la vot, are efecte quasi-nule. Un curent de opinie creat intr-o comunitate mica, cum ca ‘toata lumea din comunitatea mea merge la vot’ – legea colectivitatii-, si ‘daca mergem la vot, si il votam pe Cutare, vom primi, la schimb, X’ este de nerefuzat, tocmai, pentru ca apartine normei sociale. Daca, insa, fiecare votant primeste o sticla de votca pentru efortul de a vota, ne reintoarcem in lumea ‘cererii si a ofertei’: cu cat oferta e mai atragatoare, vor merge mai multi alegatori sa voteze, insa nu se va atinge niciodata performanta

obtinuta de practicarea, unica, a normei sociale.

Mai mult, odata ce se produce o 'pervertire' a normei sociale, (de exemplu, fiecare votant este platit cu suma X daca merge la vot) este aproape imposibil de reaplicat norma sociala, din nou: nu mai e credibila.

Efectul de norma sociala este extrem de dorit de firmele mari si corporatii. Vechiul schimb al 40 de ore pe saptamana, platite cu atata salariu, se doreste a fi inlocuit cu metode de motivare si recunoastere a valorii mult mai aproape de 'norma sociala de comunitate mica'. Biroul a devenit mobil: laptopuri, telefoane mobile, disponibilitate totala prin internet, inclusiv atunci cand esti acasa, fac, din ce in ce mai mult, ca munca sa se transforme din vechiul '8 ore pe zi' in '24 din 24, 7 zile din 7'. Norma sociala din interiorul corporatiilor este extrem de puternica: 'firma are grija de tine, daca isi tu ai grija de ea'. De exemplu, angajatul nu trebuie sa aduca motivatie medicala, daca ii e rau, in schimb, trebuie sa reduca la maximum cheltuielile alocate firmei, atunci cand e in delegatie, cum ar fi sa manance un sandwich, seara, sau la pranz, ne-expensabil, in locul unui restaurant sofisticat. Aceste norme functioneaza inca si mai bine atunci cand sunt insotite de un set de 'valori', similare credintei, cum ar fi: 'oamenii din firma noastra sunt cei mai buni din bransa, pentru ca sunt selectati', sau 'firma noastra e una principiala, care face intotdeauna numai lucruri legale, etice, si corecte'.

Efectul de norma sociala are si efecte benefice, dezirabile. Wikipedia, Linux, Youtube, bloguri, multe comunitati de pe net, functioneaza, aproape exclusiv, pe norma sociala.

Foarte multe influentari bazate pe legea reciprocitatii si efectul de norma sociala, pornesc cu o minciuna, sau o promisiune care nu poate fi onorata. In varianta simpla, influentatorul 'creaza o viziune' si promite ca, in momentul atingerii acesteia, cei care il vor urma vor primii recompensatii. Acest mecanism

functioneaza minunat, pentru ca raspunde legii reciprocitatii ('iti dau, daca imi dai') si, in acelasi timp, elimina plata imediata pentru efortul depus, deci devine norma sociala. Toate religiile si curentele de tip religios, credintele de colectivitate, sistemele sociale 'egalitariste' (de tip comunism) functioneaza pe acest mecanism simplu.

In varianta mai complexa, viziunea incluzand recompensarea si norma sociala sunt insotite de 'amorsari' care difera in functie de 'nivelul' de devotiune si vechime atins. Pe acest sistem functioneaza marile corporatii, organizatiile multistratificare, sistemele de tip multi level marketing, sistemele piramidale, si chiar, intr-un sens ma larg, societatile civilizate.

Deoarece in cele mai multe cazuri e vorba de un avantaj univoc (influentatorul si cei apropiati lui au cel mai mult sau totul de castigat, in vreme ce influentatul nu mai apuca sa beneficieze de roadele efortului lui) aceste mecanisme de influentare sunt mai curand incadrabile ca si manipulari, decat ca si 'vanzari'.

### 2.5. Legea posesiei (sau modificarea valorii percepute)

## Cum functioneaza legea posesiei

#### Experiment: Schimb intre cani si bancnote

Sa facem un experiment: luam 50 de oameni, si ii impartim, aleator, in doua grupe egale, de cate 25. O grupa primeste o cana, celalata grupa, o bancnota de 5 lei. 'Fiecare cana costa 5 lei.' li se spune participantilor. 'Puteti face schimburi intre voi.' Se produc ceva schimburi, 2-3, nu prea multe. Apoi, participantilor li se spune sa mearga acasa, si sa se intoarca peste doua saptamani, cu cana, respectiv cu bancnota de 5 lei. La fel, sunt invitati sa faca schimburi. Cate schimburi credeti ca se intampla, de data asta? Zero. Nici una.

Canile, respectiv hartiile de 5 lei, ramanand in posesia participantilor, au capatat valoare.

Legea posesiei spune ca: **ceva ce avem in posesie are mult mai mult valoare decat ceva ce dorim sa cumparam.** Ca si corolar al acestei legi, e foarte usor sa cumperi ceva atunci cand deja 'posedam', chiar si numai mental, virtual, acel lucru.

#### Exemplu: Influentarea prin ,punere in posesie'

Una din tehnicile cele mai utilizate de influentatorii din toata lumea, e 'sa te puna in situatia de a poseda ceva' ca sa ti-l vanda, ulterior. Toti am cumparat o masina, si am dat mai intai un drive test. Toti am cumparat o haina frumoasa, si, inainte de a o cumpara, am probat-o, ne-am uitat in oglinda, iar vanzatoarea ne-a spus ceva de genul: 'Doamna, ce bine va vine haina asta! Va ia 10 ani din viata, si 5 kg din talie, instantaneu!' Iar odata ce ne-am vazut, in ochii mintii, cum purtam acea

haina la o petrecere, sau cum suntem invidiate de prietene pentru cat de bine ne sta, deja era ca si cumparata.

Legea posesiei functioneaza in orice tranzactie comerciala, care presupune acordarea unui credit, adica plata ulterioara folosirii respectivului obiect sau serviciu. Ne e mult mai usor sa platim respectivul produs sau serviciu, odata ce deja beneficiem de folosirea lui. De fapt, orice varianta cu 'garantie sau returnare' functioneaza pe acelasi principiu. 'Cumparati, si daca nu sunteti multumiti, aduceti inapoi ce ati cumparat, si primiti banii inapoi, fara nici un fel de intrebari sau comentarii.'

Oamenii au tendinta, deasemenea, de a supraevalua bunurile aflate in posesia lor. De exemplu, un bilet la un derby –un meci de fotbal foarte solicitat, care, nominal costa 50 de lei, nu va fi vandut de posesorul sau la mai putin de 400 lei, in vreme ce un doritor al unui astfel de bilet, de obicei, va fi dispus sa dea maxim dublul valorii nominale. Parintii adoptivi ai unui copil se ataseaza imediat de copil, de indata ce il vad. Daca petrec o zi cu acel copil, nu mai vor sa-l mai schimbe pentru un nici un altul.

De fapt, *ceea ce da valoare bunurilor noastre sunt emotiile si sentimentele care insotesc acele bunuri*. Ne asteptam, atunci cand vindem o casa, sau o masina, ca si potentialul cumparator sa vada lucrurile in acelasi fel: si, normal, asta nu se intampla.

In business, acest efect se numeste 'not invented here', si este unul dintre principalele motive de refuz ale unei propuneri sau initiative. Dimpotriva, daca la respectiva propunere au contribuit si cei care trebuie sa ia decizia daca initiativa merge, sau nu, mai departe, sansele ca raspusul sa fie pozitiv sunt, deodata, mult mai mari.

In cazul licitatiilor, legea posesiei actioneaza continuu, si insiduous. Incepi sa licitezi la un pret mic, pe care, de obicei ti-l poti permite, visezi momentul cand

vei putea folosi respectivul obiect, iar, la un moment dat, depasesti plafonul pe care ti l-ai autoimpus, in momentul pornirii licitatiei. E foarte greu sa nu continui licitatia: si legea consecventei, si legea posesiei lupta impotriva ta, intr-o astfel de situatie.

Puterea legii posesiei e din ce in ce mai folosita in secventele de influentare, din ziua de azi: atunci cand ti se vinde o casa, sau decoratiuni interioare, sau materiale de constructie, sau o masina, ti se realizeaza o imagine virtuala, pe calculator de ce anume urmeaza sa cumperi, exact pe potriva dorintelor tale. Pe masura ce proiectul se intregeste, virtual, simti ca rezultatul final e si copilul tau, si iti e foarte greu sa fugi dintr-o astfel de capcana.

Acest sistem e folosit si de furnizorii de servicii. De exemplu firmele de televiziune prin cablu iti dau un pachet care contine HBO pentru 30 de zile, fara nici un fel de obligatii. Odata ce 'perioada de incercare' a trecut e foarte greu sa renunti la HBO, acum ca te-ai obisnuit sa vezi 3 filme pe zi din canapeaua ta, mancand floricele.

Posesia nu se limiteaza numai la lucruri. Componenta de *atasare la o anumita idee*, mai ales daca este propria creatie, sau propria dezvoltare, este, iarasi, foarte puternica. De obicei, pretuim propriile idei mai mult decat valoarea ele, de fapt. Si ne e foarte greu sa ne lepadam de o idee, sau un anumit mod de gandire, sau de un comportament, odata ce devin ale noastre, pentru mai mult timp.

Posesia ne modifica comportamentul. Daca, de exemplu, primesti o masina luxoasa de firma, te obisnuiesti sa te deplasezi cu ea. Daca pleci din acea firma, si trebuie sa revii la deplasarea pe jos, sau cu o masina mai mica, cea pe care ti-o poti permite din bugetul propriu, deja inregistrezi o reactie de durere.

Corporatiile fac mari eforturi in a furniza angajatilor lor nu atat bani cat o seama de avantaje materiale, cu care acestia sa se obisnuiasca, si care, in cazul in care dispar, sa le faca viata mizerabila. Masina de serviciu, bufet *gourmet* la masa de

pranz, bilete la business class, birouri de lux cu lemn de mahon, cadouri de Paste si de Craciun, scoala particulara pentru copii. Toate sunt de natura a adanci dependenta emotionala, si de posesie, a angajatului fata de aceste beneficii, si, in mod direct, fata de firma care le furnizeaza.

**Exemplu: Posesia unei slujbe**

Una din cele mai draconice (false) posesii este posesia unei slujbe. Desi, in realitate, cel care detine o slujba isi vinde forta de munca, priceperea si timpul alocat contra unei sume de bani, iar valoarea primita este cu mult mai mica decat valoarea dobandita de firma pentru care lucreaza, angajatul, cu precadere barbatii, isi creaza o psihoza de posesie a slujbei, alimentata si de cimentarea unor relatii intra-firma cu alti colegi de serviciu. Aceasta face ca, in cazul in care angajatul isi pierde slujba sa treaca prin acelasi sort de trauma ca si in cazul decesului unei rude apropiate. Barbatii, cel putin, nu isi revin la productivitatea anterioara schimbarii slujbei, decat dupa un numar de ani.

### Mecanisme de influentare: Stilul de vorbire („cum vorbești“)

**S**tilul e omul. Conteaza mai mult *cum* spui decat *ce* spui.

Eram intr-un hotel in Braila, cand, la 3:30 noaptea, m-a trezit dintr-un somn profund o bubuitura puternica in usa: 'Iesiti afara, a dat un camion peste masina Dvs. si a luat foc. Ajutor!'. Din fericire pentru mine, eram prea obosit, si era masina firmei: deci imi pasa mai putin decat daca ar fi fost masina mea. Schema, se pare, era una clasica: ieseai din camera de hotel (90% din cazuri asa se intampla) si 'erai facut' la bunurile personale ramase in camera, cu precadere la bani, pana cand reveneai - chiar daca iti inchideai, grijuliu, usa cu cheia. Spusa cu un ton hotarat, imperativ, unui om cu energie scazuta, confuz, in mijlocul noptii, genereaza aproape un mecanism reflex.

*Oamenii sunt mai putin capabili sa sesizeze sensul cuvintelor decat tonul.* Mai mult, sunt susceptibili la anumite cuvinte cheie, de natura a-ti salva viata: iesi, afara, foc, ajutor, incluse mestesugit intr-un [text anume](#). Si, cu cat ai mai putin timp sa gandesti la ceva, cu atat sansele de succes ale influentatorului cresc. Deci, mare atentie atunci cand vi se vorbeste repede, si aparent fara sens: in discurs pot fi ascunse mesaje importante, si va puteti trezi, mai tarziu, fara niste bani, sau cu ceva de pret imprumutat, si sa va intrebati ce v-a lovit.

Cercetari efectuate de profesorii John Sparks din Ohio si Charles Areni din Sydney releva ceva surprinzator, si perfect contrariant pentru discipolii lui Zig Ziglar: propozitiile de tip codita, gen '... nu-i asa?', explicative, gen 'ce vreau sa spun cu asta e ca...', sau ticurile verbale, gen 'Stiti Dvs. ...') nu numai ca nu au efecte de influentare, ci, dimpotriva, trezesc suspiciuni. (Acum, cine a vandut cate ceva in ultimii ani, are idee despre asta, si despre propozitiile de inchidere care nu mai functioneaza: sper.) Oamenii sunt mai usor de influentat daca sunt prinsi in confortul unui speech monoton, rapid, si fara intreruperi, care sa contina cuvintele cheie si indemnurile la actiune corespunzatoare. Intreruperile de

gandire, si aaa...-urile sunt la fel de nocive.

In lipsa unor indicatori de ezitare, precum intreruperile, sau explicatiile stufoase, oamenii se cantoneaza in muzicalitatea frazelor influentatorului, si, corespunzator, tind sa agreeze cu acesta. Aceasta concluzie e perfect congruenta cu o alta, pe care am mai evocat-o: ca influentatorii siguri pe sine sunt mai eficienti decat cei care stiu multe. Orice se spune, trebuie spus cu hotarare, exersat pana la perfectiune inainte, si, in orice caz, astfel incat influentatul sa nu aibe timp de gandire.

### ***2.6. Legea simpatiei (sau a similaritatii)***

**L**egea simpatiei (sau a similaritatii) ne spune ca: acceptam mult mai usor o cerere, daca ea este facuta de un prieten sau de o persoana pe care o simpatizam, sau care ne e similara (apartine aceluiasi mediu social, vorbeste aceeasi limba cu acelasi accent, se imbraca la fel, a facut aceeasi scoala ca si noi, sau e de origine din acelasi oras).

Elementele determinanta pentru similaritate/ simpatie sunt:

- **aspectul fizic** - ca persoanele frumoase, indiferent ca este vorba de barbati sau de femei, ni se par mai talentate, mai inteligente, mai pregatite si chiar mai cinstite si mai de incredere. Celor care arata bine le e mai usor sa-si gaseasca o slujba, sa obtina salarii mai bune si pedepse mai blande, daca sunt gasite vinovate de ceva. Cei care arata bine au mai multe sanse sa influenteze pe cineva: vanzatorii atragatori vand mai mult, politicienii care arata bine au mai multe sanse sa fie votati.

Atunci cand se doreste a se transmite un mesaj catre public, cu valoare influentatoare, este necesar sa te imbraci foarte bine, la patru ace.

- **asemanarea** – nu numai asemanarea fizica, ci si asemarea de comportament. Ii ascultam cu mai mare placere pe cei care sunt din acelasi partid sau echipa, ori au aceeasi religie sau meserie cu noi. La fel, asemanarile de pareri, trasaturi de caracter, stil de viata, fel de a se imbraca, acelasi loc de origine, zodia comuna etc. sunt elemente care, desi ne par mici si ne semnificative, ne determina sa-l consideram pe un interlocutor mai simpatic si mai de incredere.

Un influentator va gasi foarte usor puncte de contact, adevarate sau presupuse, pentru a se arata cat mai asemanator cu victima. (Oamenii politici fac multe eforturi in aceasta directie.)

- **complimentele** - suntem tentati sa credem, fara sa stam pe ganduri, toate laudele, indiferent de cine ni le face, chiar si atunci cand nu sunt neaparat reale, si chiar stim asta. (Expresia: 'Ce bine aratati astazi' face furori printre vanzatori.) De multe ori, laudele sunt directionate asupra unei anumite caracteristici a victimei (de exemplu: 'ce bun gospodar sunteti, se vede ca va pricepeti la achizitii... vad ca ati mai luat produse de la noi', ca sa creeze nu numai simpatie, ci si consecventa (daca a factu o data o decizie corecta, o va mai face si altadata, aceeasi decizie).

### Mecanisme de influentare: Cameleonismul

**C**ameleonismul: fii cat poti de similar cu cel din fata, si-l vei influenta mai bine, mai repede, si mai profund. Asta inseamna, printre altele:

- sa-i repeti gesturile, in oglinda;
- sa-i imiti pozitia corpului, atunci cand vorbesti cu el (inclinarea capului e cruciala)
- sa ai contact vizual, cat poti de des, de mult, dar fara sa te holbezi (60-70% din timp)
- sa faci ceea ce se numeste 'ochi lipiciosi' adica sa iti mentii lipita privirea pe trasaturile fetei celui din fata ta - normal, cele care iti plac -;
- sa repeti cuvintele celui din fata ta, cu acelasi ton si viteza de vorbire;
- sa te imbraci similar cu cel din fata ta;
- sa vorbesti aceeasi limba - la propriu - cu cel din fata ta. (Aviz celor care vand in zone bilingve: influentatorul se adapteaza influentatului, pentru a avea mai mult succes.)
- sa scoti in evidenta asemanarile de nume, origine, varsta, pozitie sociala, scoala urmata, interese, preocupari comune;
- sa imiti, la propriu, - dar nu evident - cat poti de mult pe cel din fata ta.

Rezultatele sunt fenomenale. Intr-un studiu efectuat de William Maddux la scoala de business din Fontainebleau, 67% din subiecti au reusit sa vanda atunci cand au aplicat imitarea, fata de numai 12,5% cei care nu. Toate aceste concluzii, precum si altele le gasiti in [Journal of Experimental Social Psychology](#) - ca sa vedeti ce cult sunt, si daca mai aveati indoieli ca cele scrise in acest blog nu

au fundament stiintific -.

Cameleonismul reuseste sa modifice si perceptia produselor vandute sau testate, in sens favorabil. Oamenii [testati](#) au simtit sentimente pozitive fata de o anumita bautura, atunci cand aceasta era prezentata de un vanzator care imita, delicat, pozitiile, vocea si stilul de vorbire al celui din fata - influentatul. Si se pare ca acest efect nu e limitat numai la relatiile dintre oameni: relatiile virtuale pot fi alterate prin acelasi mecanism. De exemplu, un avatar miscator, care sesiseaza si mimeaza pozitia capului celui cu care se face experimentul, starneste sentimente de favorabilitate si simpatie acestuia din urma.

Insa, mare atentie, cameleonismul nu este o solutie universala. Prost aplicat, prea evident, neinsotit de o comunicare verbala de buna calitate, sau aplicat neintrerupt, starneste reactii adverse. Ideea e, daca o faci, sa o faci cat mai subtil, si, daca simti ca trucul e sesizat, sa te opresti.

## 2.7. Efectul de trib

**C**ea mai sigura cale sa-ti construiești un business, sau sa acumulezi putere e

**sa-ti faci un trib.** Membri unui trib sunt incantati de ceea ce oferi tu, se reintorc sa mai manance inca o data ce le oferi, si inca o data, si, foarte important, vorbesc si cu altii despre tine.

Ca sa-ti creezi un trib, trebuie sa faci urmatoarele lucruri:

- **sa faci un *ceva deosebit***, care sa aiba ceva in plus - nu neaparat ca si produs, ci: ca si mod de livrare, ca si servicii atasate, ca si interactie, ca si service -, iar acest ceva in plus sa fie remarcabil, si dorit de clienti;
- **sa ai grija sa stai in legatura cu membri tribului** - sa gasesti un canal de comunicare -;
- **sa ai rabdare**, pana cand tribul se formeaza.

Daca ceea ce faci tu e intr-adevar bun si special, mai devreme sau mai tarziu oamenii vor vorbi cu alti oameni care, la fel, sunt interesati de ceea ce faci tu, si, uite asa, in ceva timp, iti faci un trib.

Odata ce ai un trib, ai un business, o preocupare, o sursa de venit si, de cele mai multe ori, un scop in viata – cel de a calauzi tribul.

In afaceri **modelul viabil e acela al unui business de familie, mic, dar sanatos, unde iti lucrezi un trib de clienti.** Daca nu ai modelul asta prin preajma, fa un drum pana in Italia: cam toata economia lor e construita asa, si e cam ceea ce ii tine in viata.

*Cel mai greu e sa ai rabdare.* Intotdeauna vei gasi unul sau doi exaltati care se vor uita la tine ca la Mantuitor: de la al treilea in sus e mai problematic. Dar, daca te tii de treaba - adica, daca ai o viziune, pe care o urmaresti - iti va iesi.

Un influentator in cautarea unui trib lauda, apreciaza, raspandeste pozitivitate in jurul lui. Metodele prin care influenteaza sunt:

- **Impresia de cooperare in atingerea unui obiectiv comun** – Influenteatorul subliniaza orice element de interes comun (sau chiar inventeaza unul).
- **Asocierea diverselor elemente sau idei** – influenteatorul asociaza o idee care genereaza favorabilitate, cu una care nu este foarte populara, sau care e necunoscuta publicului. Asocierea poate avea loc si intre diferite persoane, astfel incat popularitatea sau renumele uneia sa se rasfranga asupra celeilalte. Deasemenea, succesiunea lor conteaza: daca oferta influenteatorului e precedata sau insotita de o oferta mai slaba, prin comparatie, oferta influenteatorului va fi perceputa mai bine. Urmarea tuturor acestor manevre e ca, in memoria victimei va ramane numai imaginea pozitiva.
- **Crearea unui 'spirit de cetate' (*Hannibal ante portas*)** – ei sunt impotriva noastra, singura ta sursa de confort si siguranta e in interior.

Cum cele mai simpatice si similare persoane din viata noastra sunt membri familiei, pentru ca sunt persoanele cele mai similare noua, din intreaga lume. Mai mult, membri aceleiasi familii tind sa aibe un univers de gandire comun, obiceiuri comune, interese comune. Numele este iarasi comun: suntem tentati sa apreciem sau sa credem mai mult pe cineva care are acelasi nume ca si noi.

### 2.8. Legea consecventei

**U**na din cele mai frecvente forme de influentare (si autoinfluentare) este culegerea de informatii prin studii de piata. Datorita faptului ca oamenii tind sa comunice in afara ca sunt mai buni decat sunt de fapt cele mai multe raspunsuri la intrebari sunt *infrumusetari ale realitatii*. De exemplu, odata ce respondentul spune ca nu-i place sa se uite la televizor, chiar daca aceasta este numai o dorinta, departe fiind de realitate, toate raspusurile urmatoare vor fi in concordanta cu aceasta afirmatie, in aceeasi nota. *Pentru un influentator aceasta este o mina de aur*: pentru ca, odata ce isi asuma un anumit comportament, oamenilor le e foarte greu sa se dezica, ulterior, de acesta. De exemplu, daca un influentat pretinde ca merge la sala de sport de 3-4 ori pe saptamana, ii va fi foarte greu sa gaseasca un motiv pentru care sa refuze o oferta care i-ar oferi o reducere de 40% de la pretul de lista pentru respectiva sala de sport.

**Legea consecventei spune ca atunci cand cineva ia o pozitie, verbal sau in scris, in legatura cu ceva, tinde apoi sa apere acea pozitie si se comporta in consecinta.** Nevoia de consecventa ne impinge sa aducem "pe aceeasi lungime de unda", spusele si comportamentul nostru cu ceea ce am spus sau facut in trecut. In acest fel, orice forma de angajament, sau de comportament declarat, nu face altceva decat sa pregateasca terenul pentru o influentare.

Privind lucrurile din acest punct de vedere, orice forma de argumentatie este inutila. Un om, odata ce si-a precizat o pozitie, un punct de vedere, trebuie sa fie consecvent cu ceea ce a spus, si isi va pastra aceasta pozitie, cu orice pret – uneori cu riscul de a pierde bani, sau a se face de ras.

Legea consecventei este foarte puternica, pentru ca riscul, in cazul in care victima isi retrage afirmatia facuta, sau actioneaza in contradictie cu ceea ce a spus, *e sa-si piarda reputatia* (de om serios) si, urmator, increderea celorlalti. Insa **cea mai puternica consecventa e cea legata de valorile personale, si modul cum victima**

**se percepe pe sine.** Odata ce un om isi promite, siesi, un anumit comportament, starea de insatisfactie care ar urma, in cazul in care n-ar face-o este atat de puternica, incat va incerca sa evite aceasta situatie. Din acest punct de vedere ‘promisiunile interne’ sunt cele mai puternice, iar un influentator de efect stie nu numai sa determine victima sa declare un anumit comportament, cat mai ales, sa-si asume, in forul propriu, acel comportament.

**Exemplu: Legea consecventei: Obiceiurile de alimentatie**

Unul din cele mai evidente exemple ale aplicarii legii consecventei este legat de obiceiurile de alimentatie. Desi majoritatea oamenilor declara ca aleg ceea ce mananca in functie de cat de benefica e pentru sanatate, cercetarile au aratat ca marea majoritate a oamenilor *considera ca ceea ce e gustos, e si sanatos.* (Si, tinem minte, gustul e profund legat de efectul de palatare: cineva care mananca frunze din tufis in copilarie, va considera tot restul vietii ca acele frunze sunt gustoase.) O prima influentare publica s-a produs prin *legarea obezitatii de nesanatate: cine e obez, e bolnav.* Ulterior, o intreaga industrie alimentara, infloreste pe premise de sanatate, numai ca se schimba criteriul dupa care ‘sanatatea’ e determinata.

In anii ‘80, pe alimente era scris continutul caloric, iar majoritatea dietelor cereau reducerea aportului de calorii, sub necesarul zilnic, in vederea slabirii. Odata ce s-a constatat ca organismul se acomodeaza cu noua dieta, si tinde sa ‘puna rezerve la loc’ odata cu revenirea la vechile obiceiuri de mancare, continutul caloric a cazut pe un plan secund, fiind inlocuit de continutul de grasimi.

Moda ‘grasimilor reduce’ a durat de-a lungul anilor ‘90, renuntandu-se treptat la aceasta, - odata ce s-a constat ca organismul are nevoie de anumite grasimi ca sa functioneze normal – si transfera la moda carbohidratilor redusi (dieta Atkins), extrem de nociva, dealtfel pentru sistemul cardiovascular si excretor. In aceasta perioada, dieta redusa in carbohidrati e pe trecute, spre a fi numai inlucita cu alimentele ‘bio’, naturale, facute fara conservanti (iar in tarile mai

dezvoltate cu alimentele 'organice').

Timp de mai bine de 15 ani au fost proslavite efectele benefice ale dietei mediteraniene, cu multe vegetale, paste, si ulei de masline, pentru ca, in ultimii ani, nutritionistii si dieteticienii sa recomande mese imbelsugate, mult mai variate, care pot contine si alimente 'interzise' de dieta mediteraniana, cum ar fi grasimile animale, sau carnea de porc. De fiecare data, efectul a fost acelasi: din dorinta de a-si pastra silueta, sau de a slabi, influentatul, de obicei consumator-femeie, a urmat cu disciplina preceptele impuse de 'dieta zilei', chiar daca aceast disciplina era mai putin benefica din punctul de vedere al gustului (chiar dimpotriva, alimentele de dieta trebuie sa aibe un 'gust mai putin *rewarding*'), si dezastruasa pentru bugetul familiei. (Iar, dupa cum va vom povesti in capitolul 8, efectele generate ulterior intra, de multe ori, in categoria superstitiilor de tip efect Skinner.)

In materie de bunuri de larg consum, alimentatie sau cosmetice, toate industriile corespunzatoare se bazeaza, in demersul lor influentator, pe o combinatie de lege a colectivitatii, consecventa, si efect Skinner.

**Exemplu: ,Spune-mi ce ti-a placut la produsul meu' (Nestle, 2001)**

Cele mai insiduoase influentari cu valoare de manipulare publica sunt cele facute de firme de bunuri de larg consum, care organizeaza concursuri in care consumatorul trebuie sa trimita o dovada de cumparare a bunului respectiv, insotita (atentie!) de o descriere a ceea ce i-a placut la bunul respectiv, si de ce are de gand sa-l cumpere si recomande, in continuare. Efectul influentator este extrem de puternic, victima fiind lipsita de aparare in fata propriului angajament de a cumpara si recomanda respectivul produs, generand, astfel, un comportament de fidelitate. In 2001, Nestle Romania a organizat un concurs pentru consumatori, pentru brandul Maggi: pentru a participa la concurs, consumatoarele nu trebuiau numai sa trimita un ambalaj sau un cupon, ci si sa explice, in scris, de ce le place acest brand.

Deoarece emotiile negative sunt extrem de puternice, manipularile publice, mai ales cele din sfera politicului, se concentreaza pe starea de nemulțumire a electoratului (sau a unei paturi electorale, sau categorii sociale, fata de o anumita situatie), fara a sugera, mai departe, actiunile corective.

Deoarece actiunea nu a fost ceruta (nici macar sugerata), ci realizata voit de victima, convingerea e mult mai puternica, pe mecanismul '*Eu am gandit, eu am decis asta, o sa merg mai departe pe aceasta cale.*'.

## Mecanisme de influentare: Cadrul de lucru

**C**adrul de lucru e esential. Iarasi, un lucru pe care il stiam de mult: ca e mai usor sa vinzi unui client cand ii faci cinste la un restaurant, decat daca il insotesti la cantina firmei. Si nu e vorba numai de reciprocitate: e vorba de mediul de lucru.

Un mediu de lucru placut nu are numai efecte benefice asupra psihicului, dar si incurajeaza vanzarea. Profesorii Guadagno si Cialdini au condus un numar de cercetari din care reiese ca *e mai usor sa vinzi atunci cand interactia e personala, fata in fata, decat prin mijloace de comunicare electronice*. Nu neaparat surprinzator, cadrul de lucru e mai important in cazul femeilor, care realizeaza legaturi si relatii de comunitate intre ele, inainte de a trece la tranzactiile propriu-zise, si mai putin important pentru barbati. Comunicare electronica nu pare a favoriza o relatie de influentare cu o femeie: deci, aviz amatorilor, agatatul pe net e drastic mai putin eficient decat cel in persoana, intr-un loc public.

Cand vorbim de cadrul de lucru, nu ne referim numai la perdele de catifea, si lumina mica pe o masuta rotunda. Situatiile concurentiale, si claritatea definirii obiectivelor sunt esentiale. Doi oameni care vor avea obiective nedefinite, pusi intr-un proces de negociere, se vor concura reciproc, chiar daca interesele lor, sau ale firmelor pe care le reprezinta sunt complementare. Sistemele de promovare din firmele mari sunt contra-productive, tocmai din acest punct de vedere: oamenii vor tinde sa concureze intre ei, in loc sa colaboreze, sau sa formeze o echipa.

Foarte interesanta e combinatia concluziilor care reies din cele doua paragrafe de mai sus: barbatii tind sa fie mai putin concurentiali daca sunt in interactie

electronica, decat daca lucreaza in acelasi spatiu, si, ca urmare, colaboreaza mai bine on-line decat live. Cu alte cuvinte, un barbat e mai usor de influentat pe mail, in vreme ce o femeie e mai usor de influentat in intalnirile directe, fata-in-fata. E, deci, important sa stii dinainte cui te [adresezi](#).

### ***2.9. Legea expectatiei***

**I**n orice restaurant, in ziua de astazi nu mai gasesti descrieri de genul: ‘salata orientala mixta cu piept de pui’. Mult mai probabila (si mai marketabila) e o descriere care apealaza la emotii, precum: ‘melanj din legume proaspat culese, rosii cherry, cartofi noi si fruze de laptuci, cu masline kalamata grecesti, si piept de pui succulent, invelit in crusta aurie de ou de tara si faina integrala, cu ulei de masline virgin si aceto balsamico de Modena, totul invelit in fulgi de parmezan’ (acum deja va e foame)<sup>1</sup>. Marks & Spencer sunt specialisti in astfel de denumiri: freshfeet socks (ciorapi pentru picioare fresh), perfect collezione lace-up classic shoes, Easy Iron Pure Cotton Oxford Honeycomb Shirt, Ultimate Non-Iron Pure Cotton Short Sleeve Check Shirt, samd. Vinul baut in pahare de cristal are gust mult mai bun decat turnat in pahare de plastic. Daca inviti pe cineva la un spectacol, si ii spui dinainte ce spectacol minunat e, va aprecia mai tare reprezentatia. Filmele premiate cu Oscar sunt mai apreciate de catre spectatori. In blind test, Pepsi invinge de fiecare data Coca Cola (daca nu se mentioneaza numele brandului), in schimb, daca se spune ca e Coca Cola, devine, brusc, mai buna decat Pepsi.<sup>2</sup>

Advertiserii au descoperit, de mult timp, ca **oamenii raspund mult mai bine la apeluri emotionale, decat la cele rationale**. O reclama la firma de advertising

---

<sup>1</sup> Ariely, Dan, Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, HarperCollins 2008

<sup>2</sup> Davidson, Hugh, Even more offensive marketing, Penguin Books 1997

Bates, din anii '60, un billboard impartit in doua, arata in partea stanga, un tanar care facea autostopul, cu o pancarta in mana pe care scria 'Jacksonville', iar dedesubt 'Sales', iar in partea dreapta, acelasi tanar, cu aceeasi pancarta, pe care scrie 'In drum spre mama, de Craciun', iar dedesubt: marketing.<sup>3</sup>

#### **Exemplu: Expectatia in categorizarea oamenilor**

Aceasta putere a expectatiei nu se vede numai in materie de produse, dar si la oameni. Daca o conferinta e tinuta de un mare profesor, cu carti scrise, cu reputatie, sala va reactiona mult mai favorabil decat daca aceeasi conferinta e tinuta doar de un discipol, sau de un profesor fara notorietate. Un absolvent de Harvard are mult mai multa cadere decat unul al Universitatii Romano – Americane. Barbatii sunt mai buni la rezolvarea problemelor logice, in timp ce femeile sunt mult mai talentate in partea linvistica, sau umanista a lucrurilor. Atletii de culoare sunt mai talentati decat cei din rasa alba.

Inca mai remarcabil e efectul de expectatie la microbisti: aceeasi faza, aceeasi secventa e privita cu cu totul alti ochi, de catre fanii unei echipe sau alta.

In vanzari puterea expectatiei e folosita de vanzatori, atunci cand explica beneficiile a ceva. De exemplu, daca vor sa scoata in evidenta manevrabilitatea unei masini spun ceva de genul: 'Sa vedeti ce usor se misca volanul... e usor, ca o jucarie.', sau daca vrea sa scoata in evidenta faptul ca intra usor in viteza: 'Puteti baga in viteza numai cu un singur deget – asa de exact e schimbatorul.'. Asta face ca, atunci cand face drive test-ul, clientul sa fie mai atent la aceste caracteristici ale masinii, si, normal, sa o aprecieze mai tare. Atunci cand un salesman de masini vrea sa-ti vanda mai usor, iti atrage atentia asupra unei anumite caracteristici a masinii respective, care, in mod normal nu ai aprecia-o (sau nici macar nu ti-ai da seama de ea), dar care, in atari conditii, nu numai ca o bagi in

<sup>3</sup> Davidson, Hugh, Even more offensive marketing, Penguin Books 1997

seama, dar o degusti, in toata plenitudinea ei. In plus, vanzatorul nu iti spune, de obicei si partile negative ale ofertei lui.<sup>4</sup>

**Exemplu: Secvente de influentare (folosite la influentarea de masini)**

(pentru Matiz): “Sa vedeti ce usor intra in viteza, puteti manevra schimbatorul de viteze cu un deget.” Adevarat. Sold. Nu mi-a spus sa nu merg pe autostrada cand bate vantul din lateral, ca s-ar putea sa merg pe doua roti, ca Valentino Rossi.

(pentru Subaru): “Sa vedeti ce usor se misca volanul, zici ca e de jucarie.” Asa era. Sold. Nu mi-a zis nimeni ca mananca 12 la suta, intr-o perioada in care benzina se scumpeste alarmant. Sau ca nu stie nimeni de pe strada ce marca e, si, ca urmare, n-o sa am succes la agatat cu ea.

(pentru Kia Sorento) “Atunci cand esti la volan, aici sus, zici ca esti regele soselelor.” Pentru ca e o masina inalta. Si asa mai departe.

**Ce fac bunii vanzatori? Vizualizeaza, materializeaza, o aspiratie. Un vis.** Daca cineva iti da un pahar cu vin rosu, il bei. E bun. Daca iti spune ca e Chateaux Margot 1964 toamna, anul din care bea numai regina Angliei si presedintele Norvegiei, brusc, ai parte de delicii. Pentru ca, de cele mai multe ori, deliciile sunt in capul tau. Extrem, se numeste efect placebo (am vorbit de el in capitolul 7), si are efectul ca iti trece durerea de cap la o aspirina Bayer, dar te tine in continuare la acid acetilsalicilic de Terapia. Ba chiar, trece durerea celor trecuti pe morfina, atunci cand li se injecteaza apa distilata.

Expectatia e inca si mai puternica, daca vine ca si sugestie a unei autoritati in materie.<sup>5</sup> Un critic de arta recunoscut, daca face un comentariu favorabil despre o anumita opera, valoarea acesteia creste imediat. Parerea unui doctor docent in medicina, bate intodeauna opinia sincera a medicului tau

<sup>4</sup> Barns, Nyers, Closing Strong, MBA Publishing 1997

<sup>5</sup> Cialdini, Robert B., Ph. D., Influence, science and practice, Pearson Education 2001

curant. Autoritatea e formata din expertiza si incredere, iar increderea, din ce spunem, ce facem, ce emotii generam, si ce agenda avem. Fara doar si poate, cea mai puternica lege a influentarii. Interesant e ca uneori, autoritatea e subinteleasa, si, urmator, luata ca atare. Exista un exemplu celebru de personaj care promoveaza un medicament, in Statele Unite, care este credibil numai pentru ca actorul respectiv a jucat intr-un film serial rolul unui doctor.<sup>6</sup> Oamenii politici, ajuns la un anumit nivel de notorietate si putere, isi permit sa-si dea cu pararea in domenii unde e necesara expertiza tehnica si specializare. Pietele de capital isi schimba directia, numai daca trezorerul Bancii Centrale Americane face un comentariu, sau foloseste chiar un cuvânt mai putin favorabil privitor la evolutia economiei. Aceasta influenta a devenit atat de binecunoscuta, incat Alan Greenspan dezvoltase un adevarat sistem de a ‘vorbi fara sa spuna nimic’, folosind cuvinte neutre, din care nu se putea distinge aproape nimic.<sup>7</sup>

Legea expectatiei functioneaza exceptional in situatii de influentare cu valoare manipulativa.

#### **Exemplu: Expectatia politica**

**D**aca un guvern spune: ‘va fi bine, piata va creste, investitiile vor veni’, sau numai ‘strangem mai multe taxe decat oricand in istoria Romaniei’ – semn al prosperitatii, si al ‘iesirii din zona gri’, toata lumea va fi multumita, productivitatea va creste, cheltuielile si investitiile la fel. Asa a facut guvernul Tariceanu, cel putin in primii doi ani de guvernare. Guvernul actual, Boc, din frica de a nu se face de ras (pentru ca are destule sanse sa o faca, dealtfel, incompetenta ministeriala fiind la fel de mare ca si a altora, daca nu si

<sup>6</sup> Goldstein, Noah; Martin, Steve, Cialdini, Robert, 50 secrets form the science of persuasion, Profie Books 2007

<sup>7</sup>Dawson, Roger, Secrets of Power Persuasion, Career Press 2008

blocata de 'uriasa coalitie') ne picteaza o imagine foarte sumbra a trecutului si viitorului apropiat: "Lucrurile vor fi rele, si din ce in ce mai rau." creand astfel o 'expectatie de naruire'. Criza nu ne-a lovit, poate nici nu ne-ar lovi, daca n-am avea un guvern suficient de imbecil incat sa propovaduiasca drobul de sare de pe soba, inainte ca el sa cada. Este o gandire de contabil, de amploaiat marunt, care prefera sa zugravesca lucrurile in negru, ca sa iasa el mai bine. Este o gandire lipsita de viziune, si, ca urmare, de capacitati de leadership.

Exista 3 faze in influentarea prin expectatie:

**Faza 1: Pregatirea expectatiei.** Chiar inainte de declararea expectatiei propriu-zise, se lanseaza idei, nu neaparat care vin de la sursa principala de expectatie, de natura sa 'pregateasca terenul'. Daca e vorba de lumea politica, aceste 'pregatire' vin de la gazetari, 'pe surse', ca si barfa-susanea, si nu fac altceva decat sa creeze o asteptare in vederea asteptarii. In cazul unor vesti proaste, sau foarte proaste, e mult mai indicat sa lasi mai intai 'sa respire' cate ceva. De exemplu, pietele sunt foarte interesate de evolutia indicatorilor de influentare si profit ale firmelor scufundate la bursa, cu actiuni publice. De aceste rezultate depind veniturile actionarilor, care, in lumea civilizata, sunt mase mari de oameni, nu neaparat bogati, care isi investesc economiile si sperantele in actiuni. 'Respirarea' de dinainte de anuntul oficial asigura ca acesti actionari nu fac miscari gresite, nu achizitioneaza sau vand, si nu reactioneaza emotional. De fapt, coerenta dintre 'respirarile' anterioare anuntului oficial, si anuntul propriu-zis sunt un certificat de incredere pentru firma respectiva: cu cat firma e mai mare, cu atat aceste vesti sunt mai consistente.

**Faza 2: Declararea expectatiei.** Cu cat mai mult tam-tam, cu atat mai bine. Se organizeaza un eveniment, se fac anunturi in ziar, se invita centri de influenta, media. Expectatia se imbraca bine intr-un program, sau plan de activitate, sau de business, si se materializeaza cu elemente vizuale, filme si

materiale tiparite, care se distribuie audientei. Cu cat informatia de expectatie vine din mai multe surse, cu atat e mai eficienta, si mai credibila. Ideal, expectatia e prezentata ca venind din public (pe legea colectivitatii), ca si vointa populara, pentru ca, asa e si mult mai credibila. Prezentatorul trebuie sa faca, mai departe, declaratii care implica si dovezi, si credinte proprii, si sa imbrace intregul discurs intr-o aura de sinceritate, declarand ca nu poate stapani toate elementele prezentate, si, ca urmare, anumite evenimente pot fi si impredictibile. Interactia cu publicul e esentiala, cu intrebari de genul: 'Vreti o astfel de expectatie?', 'V-ar placea asta?'

**Faza 3: Urmarirea expectatiei.** Daca nu se face o urmarire corecta a expectatiei, riscurile sunt de doua feluri: stingerea expectatiei, sau iesirea de sub control ('spiralarea') in sensul unor asteptari prea mari, nerealistice. Cel mai rau lucru care se poate intampla, in Influentarea prin influentare e surpriza, adica o reactie publica sa fie in disonanta cu cele asteptate. Asta se intampla atunci cand urmarirea expectatiei se face prea rar, sau inconsecvent. De exemplu, cea mai mare greseala facuta de partidele politice e ca, desi au o doctrina clara, logica, si indeobste stabila, nu o comunica decat in perioadele premergatoare alegerilor. Asta face ca expectatiile create anterior sa se diminueze, sau, si mai rau, sa fie inlocuite de altele, false.

**Expectatia mai are un efect bun: cel de auto-expectatie, de consecventa.**

Declararea unei anumite expectatii, a unei viziuni, il implica si personal pe cel care o face, care va trebui *volens-nolens*, sa se miste in directia respectiva. Nu e vorba de un 'efect de mitomanie', adica de mincinos care minte atat de mult, de bine, si de continuu, incat ajunge sa creada propriile minciuni, ci mai mult de un efect de autosugestionare, combinat cu efectul, de netagaduit, al consecventei, exprimata public.

Inversul legii expectatiei: daca expectatia esueaza, consecintele sunt catastrofale.

De obicei, influentatorul este eliminat din lista potentialilor colaboratori.

**Mecanisme de influentare: Concentrarea.**

**L***ess is more.* Mai putine argumente e o situatie mai influentatoare decat mai multe. Un studiu efectuat in Elvetia a cerut initial acordul unei comunitati pentru stocarea de deseuri radioactive in spatiul ei. Raspunsul, uluitor, a fost de aproximativ 36% in favoarea stocarii. Probabil ca au fost oameni care au gandit ca 'cineva trebuie sa le stocheze oricum. Cand experimentul s-a repetat cu doua argumente: meritul social - cineva trebuie sa o faca - si plata pentru stocare, raspunsul a scazut la 11%. Deci, *mai multe argumente nu inseamna neaparat mai convingator.*

Putem remarca acelasi efect in luarea deciziei in fata raftului, la bunurile de larg consum. Un display care contine 3 tipuri diferite de gem are cu mult mai mult succes (adica, se vinde mai mult) decat unul care are 12 tipuri de gem. Exista o limita maxima de 7 articole diferite pe categorie, care fac alegerea usoara. Un numar mai mare ingreuneaza decizia, iar cumparatorul, evitand efortul, uneori nu mai cumpara deloc.

Oamenii adera mai usor la un numar mic - insa consistent -de idei, decat la o paleta bogata. Un experiment desfasurat pe un grup de studenti a relevat ca: grupul care a avut doua argumente pentru neintroducerea unui examen suplimentar a fost mult mai vocal si mai decis in opozitie decat un alt grup, care a avut 8 argumente impotriva aceleiasi introduceri.

Aceasta concluzie are si un contraefect surprinzator: *e mai bine, intr-o argumentatie cu un adversar, sa-i ceri un numar mare de argumente, decat unul singur.* Daca ii spui: 'Da-mi un motiv sa te cred.' probabil ca ti-l va da, dar mult mai probabil e ca va tine mai mult la respectivul argument. Insa adeziunea fata de propriile argumente scade considerabil odata cu inmultirea acestora.

Deci, propozitia-minune in influentarea cuiva e: 'Da-mi un motiv pentru care ideea mea e buna, si functioneaza.', combinata cu: 'Da-mi 5 (sau sapte, sau zece) pentru care nu functioneaza.'

Un corolar al acesti concluzii e: *tine-ti prezentarea scurta*. De departe, stagiul preferat al vanzatorilor intr-o secventa de vanzare e prezentarea, iar vanzatorii sunt mari maestri in a gasi argumente - nenumarate - in sustinerea produsului sau ideii de vandut. Probabil ca 'regula lui 3' e cea mai eficienta: mai putin de 3 slide-uri, mai putin de 3 minute de prezentare, si, orice spui, in mai putin de 3 propozitii.

### 2.10. *Legea colectivitatii*

**D**e departe cel mai greu de intuit, si, ca urmare, cea mai insiduoasa lege a influentarii este legea colectivitatii (sau a comunitatii, sau a turmei). Aceasta lege spune: **daca mai multi fac un ceva, o sa fac si eu, pentru ca trebuie ca ei fac ceva corect**. Legea colectivitatii spune ca unul dintre mijloacele prin care decidem ce este corect de facut consta *in a urmari ceea ce ceilalti considera ca este corect*. Si cu cat suntem mai nesiguri asupra unei situatii pe care trebuie s-o apreciem, cu atat mai mult ne bazam pe actiunile celorlalti pentru a hotari cum sa ne comportam.



**Exemplu: Situatii in care se aplica legea colectivitatii**

1. Atunci cand mergem la o petrecere, sau la un eveniment, intrebam care e tinuta recomandata, pentru ca sa mergem imbracati la fel ca toti ceilalti;
2. Atunci cand dam un cadou, pentru o nunta, intrebam cat au pus ceilalti;
3. Cand mergem intr-un restaurant nou, necunoscut, ne uitam in farfuriile celorlalti, sa vedem ce mananca;
4. Daca mergem la o piesa de teatru, intr-o limba straina, atunci cand toata lumea rade, radem si noi;
5. Daca ne schimbam locul de munca, tindem sa ne imbracam la fel cum se imbraca noii colegi, si sa adaptam modul de a vorbi si acronimele specifice respectivei firme;
6. Un muzician ambulant, care canta la coltul strazii, va pune, de la bun inceput, niste bani in palarie, pentru ca sa sugereze ca si altii au platit pentru tratatie;
7. Smecherul care joaca alba-neagra, pe ulita comerciala principala a orasului, are un partener, care simuleaza ca e client, si joaca;
8. Sondajele de opinie publicate dinaintea unor alegeri, care indica un anumit candidat ca fiind castigator, ii indeamna pe nehotarati sa voteze cu acel candidat;
9. Spectacolele care se tin 'cu casa inchisa', sau restaurantele unde 'se fac rezervari cu doua saptamani inainte' sunt, neaparat, cele mai bune;
10. Reclamele care ne indeamna sa folosim un anumit produs folosesc sintagme de genul: 'Toata lumea foloseste acest produs...'. La fel si cand se incearca obtinerea unui anumit comportament social dezirabil, de exemplu, pastrarea curateniei strazii. Outdoor-urile arata oameni care arunca la cos,

matura, strang, si izoleaza (prin contrast) un outcast care face mizerie.;

11. Reclama facut unui anumit produs se bazeaza pe testimonials (marturisiri) in care persoane alese intamplator, aleator, de pe strada, marturisesc ca au folosit produsul respectiv, si au fost extrem de multumite;

12. In orice sinagoga exista un numar de tutari, obisnuiti ai sinagogii, care stau in spate, si aproba ostentativ, cu sunete si gesturi largi, cele spuse de rabin. In lumea politica, intotdeauna in Camera Comunelor, in dreapta si in stanga primului ministru se afla doi oameni politici, de obicei speakerul partidului, si un alt membru marcant care dau, repetat si profund din cap, in semn de aprobare, in timp ce primul ministru graieste.

13. In campaniile electorale, si nu numai, dezbaterile comparative sunt campanii de influentare. In afara de trucurile obisnuite ale meseriei, cum ar fi unghiul de filmare, sau lumina proiectata pe fata candidatului, montajul, succesiunea secventelor, surpriza, exclamatiile sau aprobarea fervent a unui partizan aflat in public, e de natura sa dea credibilitate si greutate vorbelor celui aflat sub reflectoare.

14. Iarasi, la televizor, se difuzeaza aceleasi stiri, periodic care scot in evidenta fie 'Aglomeratie mare la cumparaturi' in perioadele de dinainte de sarbatori, sau 'autostrada Soarelui e plina ochi cu masini cu turisti', sau 'toata lumea, inclusiv presedintele Basescu (aici e si o insertie de lege a autoritatii) e la munte in aceasta perioada, la ski'.

15. Un nemernic palmuie o domnisoara intr-un club, noaptea. Nimeni nu face nimic, asa ca nu faci nici tu. Nu e treaba ta sa te bagi in problemele altora!

16. Cu 4 ani in urma, proaspatul guvern Tariceanu, anunta, triumfal, cum ca, datorita taxei unice de 16%, incasarea impozitelor la stat a crescut vizibil: "Economia neagra iese la suprafata.". Nu stiu cat de adevarat era, dar stiu ce efect a avut asupra mea, ca si platitor de taxe si impozite: m-am simtit, brusc,

bine. In sfarsit, era normalitate: toata lumea platea taxe, nu numai prostii si fraierii ca mine. Si, pentru prima data in viata mea, am semnat bucurosi ordinele de plata din data de 25 ale lunii, mandru simtind, in sinea mea, ca, si cu acesti bani, economia va propasi, si autostrazi vor aparea. Dimpotriva, ceea ce face guvernul Boc, si anume anunta ca 'are probleme cu incasarea taxelor' e de natura sa ma incurajeze sa nu platesc, nici eu.

17. '85% din datornicii catre banci sunt restantieri', 'marea majoritate a contribuabililor americani nu-si platesc in intregime taxele' 'numai in ultimii ani au fost furate 2 tone de stalagmite din peștera Muierii, de catre turisti' – desi par banale, sunt titluri formatoare nu numai de opinie, dar si de comportament.

18. la televizor, infomercial-urile la sfarsit, atunci cand fac 'call to action', nu spun: 'Sunati acum, operatorii nostri va asteapta!' ci adauga 'Daca liniile sunt ocupate, incercati inca o data!' sugerand astfel ca sunt multi cei care suna, simultan, sa solicite produsul sau serviciul respectiv.

19. atunci cand guvernul unui stat american a decis ca vrea sa determine cetatenii sa aiba mai multa grija de curatenia de pe domeniul public, a facut un spot cu un indian nativ, privind maret muntii, in vreme ce textul spunea: "Tot mai multi americani arunca gunoiul in natura. [samd]" Efectul? Invers fata de cel asteptat.

20. - acelasi efect, invers, atunci cand IRS-ul (institutiile care culege taxele in SUA) a anuntat ca "rata de evaziune fiscala, si de infractiune fiscala a crescut cu 5% fata de anul trecut". Cu alte cuvinte, cu 5% mai multi vecini de-ai meu trag in piept guvernul cu taxele. Deci, eu sunt prost, ca platesc. Ia sa nu platesc nici eu!

21. - un afis facut spre a proteja padurea pietrificata din statul Arizona, unica in lume. Prima varianta arata 3 turisti care suteau cate o pietricica, si cu textul: "3,000 tone de bucati de lemn pietrificat sunt luate anual, ilegal, ca si

suvenir de catre turist. In curand, n-o sa mai aveti parte de padurea pietrificata.” Rezultatul? Cresterea exponentiala a furturilor, pe sistemul: “sa luam ceva acum, cat inca mai prindem.” (A doua varianta, izola un nenea care sutea o piatra. Restul se uita la el, dezaprobat. Furturile au scazut, de trei ori.)

Legea colectivitatii stipuleaza ca oamenii decid, de multe ori, pe baza a ceea ce cred sau vad ca fac altii. Un om poate fi determinat sa faca ceva, doar prin informarea ca mai multi indivizi, ideal similari cu el (din aceleasi conjuncturi, sau patura sociala), au facut respectiva actiune. Legea colectivitatii functioneaza mai bine daca sunt indeplinite doua conditii: prima e incertitudinea. Cu cat situatia e mai ambigua, cu atat victimele sunt tentate sa actioneze mai mult prin mimetism, sa urmareasca si repete actiunile altora, pentru ca acestea trebuie sa fie corecte. Cea de-a doua e similaritatea: cu cat cei care sunt de urmat sunt mai similari cu victima, cu atat sansele ca aceasta sa-i urmeze sunt mai mari.

### Mecanisme de influentare: Generarea de emotii

**Emotiile vand.** Asta stim. Ceea ce nu stim, e ca si emotiile negative vand. Cu alte cuvinte, vinzi mai usor cuiva daca il enervezi (sigur, nu intr-atat incat sa te dea afara pe usa).

Cel mai des folosita emotie negativa e frica. Orice campanie de interzicere se bazeaza pe reactiile noastre, instictive, de frica. Exemplu:



sau



Cea mai mare problema a influentarii bazate pe frica e *ca se perimeaza rapid in timp*. Odata ce te-ai obisnuit cu imaginile de mai sus, nu-ti mai spun nimic. Mai mult, frica e transparenta: iar oamenii pot banui ca sunt manipulati, si devin rezistenti sau imuni. In contrast cu frica, furia iti da un sentiment de putere, si te 'ajuta' sa iei decizii. In plus, furia (enervarea) foloseste propriile perceptii despre ceva sau cineva, nu unele induse de catre terti.

Furia poate fi generata cu relativa usurinta: prin dezvaluirea unei nedreptati sau cruzimi, sau prin gadilarea unor sentimente de apartenenta. Si, o data generata, pe legea consecventei, creste. Cu alte cuvinte, *cel mai greu e sa inrolezi pe cineva intr-o miscare, pe baza de furie* - apoi lucrurile vin de la sine. Cum ati reactiona cand ati afla ca viteii sunt hraniti cu sangele propriilor lor mame, iar sacrificarea vacilor se face prin loviri repetate in cap, si scurgerea creierului, iar resturile - burta, matele - ingropate pe camp?



Atunci cand sentimentele de furie sunt insotite de credinta ca poate exista o solutie pentru problema respectiva, influentarea e foarte puternica.

## 2.II. *Legea negatiei*

### **Exemplu: Exercițiul de la trainingul de influentare**

**M**i-a ramas in memorie un exercitiu de negociere de la un training, in care 5 oameni, din aceeasi echipa, am incercat sa obtinem un numitor comun (fiecare avea cate o tema si cate un obiectiv personal). Unul dintre membri echipei, o fata, in permanenta si-a sustinut un punct de vedere ingust si egoist, spunand 'nu', la toate propunerile de mediere ale noastre, ale celorlalti. Dupa o ora de negociere, eram exasperati: din cauza fetei, nu puteam termina negocierea, iar ceea ce cerea era extrem de daunator restului echipei. In cele din urma (pentru ca asa suna exercitiu, trebuia sa gasim o cale de mijloc) am cedat, fiecare, mult, ca sa putem obtine si acordul kolegei noastre. Surpriza a venit la sfarsit, cand ne-am dezvaluit celorlalti rolurile avute: kolega noastra avea un rol care ii cerea, pur si simplu, sa spuna NU la orice propunere i s-ar fi facut. Aceasta pozitie intransigenta, cumulata cu dorinta noastra, a celorlalti, de a gasi un numitor comun, si sa respectam cerinta exercitiului, i-au dat o pozitie de putere extraordinara, si, practic, a obtinut cu mult mai mult decat am fi fost, fiecare dintre noi, dispusi sa dam.

**Intr-un context de bunavointa, puterea NU-ului e extraordinara.** Aceasta lege de influentare (pentru ca e o lege in dreptul ei, in adevaratul sens al cuvintului) se invata si practica numai in medii care ii sunt propice: nu se poate aplica oricand.

**Exemplu: Blatistul**

Sa presupunem ca, intr-o echipa de fotbal, de 11 oameni, in timpul meciului, unul dintre jucatori cere, cu insistenta, mingea; insa, de fiecare data cand i se paseaza, face un dribling in plus, si o pierde. Ca urmare, natural, ceilalti colegi evita sa ii mai paseze. Daca insa acesta ameninta ca nu mai joaca deloc, sau chiar trece de partea adversa, colegii de echipa au de ales intre doua rele: sa-i paseze mingea, asumandu-si riscul ca o va pierde, sau sa joace, practic, in 10 oameni, cu consecinte imediate si directe asupra deznodamantului meciului.

Cu cat mediul e mai pozitiv, mai deschis si mai candid, cu atat negatia are efecte mai puternice. In familie, de exemplu, de multe ori intreaga familie isi reajusteaza programul pentru ca unul dintre copii, cel mai incapatanat, nu vrea sa faca un anumite ceva. Pe termen lung, desigur, si copilul incapatanat are de suferit: pentru ca ceilalti membri ai familiei vor incerca sa evite interactia cu acesta, stiind ca 'e greu de convins'. Ca urmare, descoperim un alt comportament pe baza caruia *negativistul* obtine cat mai multe de la ceilalti membri ai familiei: impredictibilitatea. Cu cat comportamentul lui e mai impredictibil, cu atat acumuleaza mai multa putere. Copiii de acest fel sunt deseori acuzati ca avand 'multipla personalitate'. In realitate, influentatorul, copilul incapatanat, isi calculeaza comportamentul, in functie de ce vrea sa obtina, si, pe legea reciprocitatii, da la schimb *favorabilitate* contra unor alte avantaje, mult mai consistente, sau mai materiale. Sa presupunem ca regula casei impune ca fiecare sa-si faca patul dimineata. 'Rebelul' nu si-l face, pana cand nu e rugat, sau rasplatit suplimentar pentru "efortul" de a-si fi facut patul.

**Exemplu: Traian Basescu**

In lumea politica, exista multe exemple de politicieni 'pentru contra' care au propasit practicand constant si culegand efectele aplicarii legii negatiei. Traian Basescu este un exemplu stralucit: exceleaza in a 'scoate totul' de la parteneri, inclusiv in a-i scoate din joc, definitiv, insa are rezultate minore atunci cand este intr-o pozitie clar antagonista cu cineva. Ca urmare, tactica lui de influentare e intotdeauna de tipul: intra intr-o alianta, si ataca dinauntru – tocmai pentru ca legea negatiei nu are efecte intr-un mediu aprioric advers.

Acesti copii evolueaza in *rechinii* lumii adulte, cei care stiu sa ia, dar dau mai putin inapoi, sau pretind (si obtin) favoruri, contra unui comportament pe care altii l-ar descrie ca fiind normal, si l-ar practica fara nici o cerere suplimentara. Ca si efect suplimentar, indivizii care practica negatia sunt perceputi de catre restul colectivitatii ca fiind *cool*, si, deseori, isi gasesc si adepti. In esenta, negativistii, chiar daca nu asta urmaresc, sunt excelenti agenti de schimbare: prin practicarea negatiei, ii obliga pe cei din jur sa-si schimbe comportamentul, si sa faca eforturi suplimentare. 'Lumea apartine celor ireconciliabili.' – nu e numai o vorba de duh.

Negatia functioneaza pana la limita expulzarii din grup.

### **Mecanisme de influentare: Incadrarea**

**C**uvintele alese fac diferenta. Maestri comunicarii folosesc cuvinte diferite despre aceeasi oameni, evenimente sau lucruri, in functie de interesul urmarit. De exemplu, un grup de luptatori de guerilla pot fi 'insurgenti', 'teroristi', 'luptatori pentru eliberare' sau 'partizani', in functie de partea care povesteste asa cum o sticla poate fi 'jumatate plina' sau 'mai mult goala'. Reducerile de buget ale unui guvern pot fi 'activitati criminale, indreptate impotriva angajatilor' sau 'activitati de economisire, in scopul reglarii bugetului', 'concedierile' pot fi 'reduceri de pierderi financiare', cheltuielile= investitii, scaderea = crestere negativa, prabusirea economica = constrangerea economiei, si asa mai departe. Ideea e sa induci o relatie de amicitie - spirit de echipa influentatilor, de exemplu introducandu-i pe acestia, din discurs, intr-o tabara sau alta.

Spre exemplu, daca vorbesti de cresterea impozitelor, poti introduce audienta in 'grupul celor care vor avea de suferit', sau, dimpotriva, in 'grupul celor care vor beneficia de pe urma serviciilor imbunatatite sustinute din bugetele marite corespunzator'.

Aceasta operatie se numeste 'incadrare'. Cea mai simpla forma de incadrare e sa renunti la un discurs de tipul 'eu-tu' si sa folosesti unul mai prietenos, pornind de la pozitia 'noi'. Nivelul urmator e cel de cultivare a negarii, mult mai puternica in influentare decat afirmatia. De exemplu, in loc sa spui 'vom munci mai mult sa ne calificam in grupele europene' suna mult mai bine daca spui 'n-o sa iertam nici o echipa care ne va iesi in cale, spre grupele europene'.

Daca vrei sa influentezi pe cineva in a lua o anumita decizie, atunci cand sunt doua, sau mai multe optinuni disponibile, e suficient sa fii critic fata de cele care nu vrei sa fie alese. De exemplu, un client care are de ales intre un apartament in centru si o casa la periferie, va fi mai usor influentat daca i se va spune: 'Eu n-as

sta in praful, zgomotul si poluarea din oras.', decat cu o afirmatie pozitiva de tipul 'E asa linistita vecinatatea la periferie, nu auzi nici un zgomot.'.

Daca vreti sa intelegeti - si sa invatati - cum functioneaza incadrarea, e suficient sa urmariti performantele si aprecierile avocatilor si procurorilor, fata de aceleasi fapte si persoane (inculpatii). In vreme ce unii scot in evidenta partea negativa, antisociala a inculpatilor, ceilalti gasesc motive si circumstante atenuante pentru cele petrecute.

In confruntarile [politice](#), candidatii care au o atitudine vadit critica fata de oponenti au mai mult succes, si influenteaza mai bine decat cei care sunt pozitivi si fac doar afirmatii necritice. Cu cat pozitia e mai transanta, cu atat, iarasi, succesul in operatia de influentare e mai evident. Deasemenea, e mult mai usor sa castigi adeziunea si ulterior, partizantul cuiva prin cerere unei opozitii fata de cineva, decat prin cererea unei sustineri pentru persoana favorita.

### *2.12. Legea autoritatii*

**I**n 1963, psihologul Milgram, din parinti evrei, trecuti prin lagarele de concentrare ale celui de-al doilea razboi mondial, si-a pus urmatoarea problema: 'Ce procent din oamenii normali ar putea ajunge sa aibe comportament tortionar, sa recurga la atrocitati impotriva altor oameni, in conditii perfect controlate?' Chestionati inainte de experiment, 40 de psihologi au dat acelasi raspuns: 'Mai putin de 1%.' In acest experiment oameni obisnuiti, de pe strada, au fost supusi unui test (ei nesiind ca sunt ei de fapt subiectul testului) in care li se cerea sa probeze memoria altor participanti. Pentru fiecare raspuns gresit, omul obisnuit trebuia sa aplice un curent electric celui testat, care pornea de la 15V, crestea cu o cuanta de 30V, si se sfarsea la 450 V (apropo, electrocutarea,

cu un astfel de curente e letala). Rezultatele au fost uimitoare: peste 65% dintre oamenii obisnuiti testati au mers pana la capat, numai datorita influentei de autoritate pe care o avea 'responsabilul testului': un actor imbracat in halat alb, de om de stiinta (o haina de autoritate). Experimentul a fost repetat, de zeci de ori, in diverse zone geografice, pe barbati, pe femei: acelasi numar, nemodificat. (Sa-mi mai spuna cineva ca femeile sunt mai 'miloase'.) Repetat in 2006, desi ar fi fost de asteptat ca, datorita accesului la informatie si educatiei sociale, rezultatul sa fi fost mult diferit. N-a fost asa: rezultatele au fost, iarasi, similare.<sup>8</sup>

**Legea autoritatii spune ca cedam cu usurinta cererilor venite din partea unei persoane, sau unui organism/ structura / grup care are o anumita autoritate, sugerata sau impusa.** Dintre toate comportamentele automate analizate aici, acela de a executa ordinele sau de a asculta sfaturile care vin din partea cuiva aflat intr-o pozitie de autoritate are forta cea mai mare. Ni se pare atat de evident ca trebuie sa ne supunem unui ordin venit "de sus", incat acordam foarte putina atentie acestui lucru. Explicatia o constituie adevarata spalare a creierului la care suntem supusi toata viata: acasa trebuie sa ne supunem parintilor, la scoala - profesorilor, pe strada - politistilor, la birou - sefului etc. Ca sa nu mai vorbim de educatia religioasa care ne spune ca intotdeauna trebuie sa ne supunem unui Dumnezeu, si vointei acestuia.

Trebuie sa recunoastem ca este foarte util pentru societate faptul ca cetatenii recunosc o autoritate comuna si ca i se supun. Supunerea este un element de baza in structura vietii sociale; anarhia nu ar face posibila nici macar simpla convietuire, cu atat mai putin dezvoltarea societatii, a comertului, a stiintei etc.

Supunerea fata de autoritati ne scapa de responsabilitatea rezultatelor actiunilor noastre (ganditi-va la raspunsul-sablon al celor acuzati de crima de razboi: "Eu doar am executat ordine"); in plus, cei aflati de obicei intr-o pozitie de autoritate (parinti, medici, judecatori, politicieni, experti...) sunt intr-adevar mai bine

---

<sup>8</sup> Cialdini, Robert B., Ph. D., Influence, science and practice, Pearson Education 2001

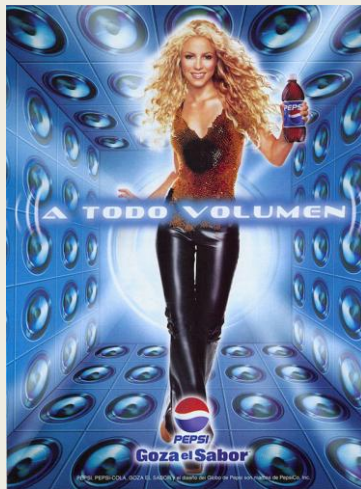
pregatiti decat noi intr-un anumit domeniu si, in mod sigur, toti am constatat cel putin o data ca este mai bine sa-i ascultam pe ei, decat sa procedam dupa capul nostru.

Ca si in cazul celorlalte legi pe care le-am prezentat mai inainte, *problema nu este legea in sine* (de obicei pozitiva), *ci felul mecanic in care reactionam*: odata ce am fost educati sa ne supunem autoritatii, riscam sa ne supunem chiar daca ordinele acesteia sunt complet absurde (experimentele facute in locuri unde structura ierarhica este foarte importanta, de exemplu in armata sau intr-un spital, au dovedit ca un ordin deliberat aberant nu este analizat critic, ci este executat fara discutie).

**Ce se intampla atunci cand autoritatea rateaza influentarea?**

**P**uterea negatiei insusite: avertizeaza oamenii ca s-ar putea sa fie victimele unor operatii de manipulare, si vor deveni mai precauti. Problema e ca, odata ce isi asuma o atitudine de negatie fata de 'manipulari' la care ar fi supusi, iau in brate negatia, si cu greu se razgandesc. Cu cat incerci sa-i convingi mai tare, cu atat rezista mai indaratnic.

Sa luam cazul unor reclame la Cola. Unui grup de proba i se sugereaza ca s-ar putea ca reclamele la care sunt supusi, cu niste personalitati cunoscute band Cola, sa fie manipulari, si ca, de fapt Cola nu e o bautura sanatoasa. Cu cat personalitatile sunt mai cunoscute, cu atat efectul de rezistenta la incercarea de influentare e mai [mare](#). Deci: o vanzare de autoritate ratata, inseamna ca propria parare devine mai puternica decat cea a expertului.



fata de:



Asta ne releva o concluzie surprinzatoare: *e mai bine ca, in secventa de vanzare, sa pornim cu argumente mai putin evidente, si sa continuam cu cele puternice* - daca primele au fost acceptate. Rezistenta la argumente foarte puternice e continuata de rezistenta la orice alt argument: si, practic, pierdem vanzarea. Parerea ta, ca si expert, e inlocuita de parerea proprie, mult mai puternica prin posesie si consecventa.

Calea cea mai sigura de influentare a cuiva e pornind de la punctul acestuia de vedere, si ajustandu-l treptat inspre cel al tau, ca si influentator. O alta cale evidenta: sa ii stimulezi ego-ul, sa-i creezi o stare de bine, si sa o mentii astfel pe parcursul secventei de vanzare. E ceea ce predica si preda scoala vanzarii relationale.



- *Ma gandeam sa va spun ca sunt de acord cu punctul vostru de vedere ca nu scoala face pe om...*

## Recapitularea legilor influentarii, ca si variante ale unui banc<sup>9</sup>

### **V**arianta originala (influentare bazata pe teoria relativitatii):

Un calugar si un aspirant la calugarie se plimbau prin gradina manastirii, citind, si comentand impreuna diferite pasaje din Biblie. La un moment dat, amandoi au simtit nevoia unei tigari, dar, nestiind daca astfel incalca vreo regula a manastirii, sa fumeze in timpul studiului, s-au hotarit sa ceara, dupa masa, permisiunea parintelui staret.

Cand s-au intalnit a doua zi, calugarul fuma linistit, spre nedumerirea aspirantului:

“Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?”

”Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?”

”I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia.”

”Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am cerut sa-mi dea voie sa citesc Biblia, in timp ce fumez.”

### **Varianta 2: Legea reciprocitatii – lovitura de ciocan**

[...] “Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?”

”Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?”

<sup>9</sup> prelucrare; varianta originala a bancului a fost publicata de Medicina, Bruno, Manipulati si evitati sa fiti manipulati!- Idei de Afaceri, Decembrie 1996 (descarcat de pe DC++)

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia."

"Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am cerut sa-mi dea voie sa ma duc in sat, de doua ori pe saptamana, sa ma intalnesc cu duduia Cornelia. Cum m-a refuzat, i-am zis: 'Bine, parinte, inteleg ca nu pot sa merg in sat, dar macar o tigara pot sa fumez, atunci cand citesc Biblia?'"

### **Varianta 3: Legea reciprocitatii, raspuns la favoare cu favoare similara**

"Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?"

"Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?"

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia." "Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am cerut sa-mi dea voie fumez atunci cand citesc Biblia, ca, daca nu, il torn ca merge saptamanal in sat la duduia Cornelia."

### **Varianta 4: Legea similaritatii**

"Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?"

"Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?"

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia."

"Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu am stat de vorba cu el, si l-am intrebat daca are vreun viciu, si cum face sa il stapaneasca. Mi-a marturisit ca in timpul facultatii avea obiceiul sa fumeze, dar acum s-a lasat. L-am intrebat cum a facut: 'pai, mai intai am renuntat la tigari dimineata, apoi dupa -amiaza, apoi si seara, apoi si la cele de cafea, si apoi deloc.' L-am intrebat: 'Parinte, ai fi in stare sa ajuti si pe altcineva sa se lase de fumat, in acelasi fel?' La care el mi-a raspuns: 'Bineinteles.' Apoi i-am marturisit ca fumez, si parintele mi-a dat voie sa fumez,

in tot restul zilei, in afara de rugaciunea de dimineata.'

#### **Varianta 5: Legea autoritatii (autoritatea superioara)**

"Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?"

"Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?"

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia."

"Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am cerut sa mareasca bugetul de tamaie, pentru ca acum, cu noile norme din Uniunea Europeana, s-a scumpit. Apoi i-am povestit ca parintii de la muntele Athos, au inlocuit demult tamaia cu tutunul, pentru ca e mai ieftin, si tot asa, frumos mirositor. Singura problema e ca, ca sa fie cantitatatea de fum corecta, tutunul trebuie sfintit de plamanii unui parinte.'

#### **Varianta 6: Corolar la legea reciprocitatii – legea contrastului**

"Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?"

"Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?"

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia."

"Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am cerut sa-mi dea voie sa fac sex cu clopotarul, in timp ce trage clopotele sa cheme lumea la slujba. Cand s-a ridicat sa ma blesteme, i-am marturisit ca, de fapt, imi place doar sa fumez, si ca povestea cu clopotarul era ca sa puna lucrurile, asa, in adevarata lor perspectiva.'

#### **Varianta 7: Legea colectivitatii**

"Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?"

"Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?"

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia."

"Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am cerut sa-mi dea voie sa-i conving pe calugarii fumatori sa se lase de acest viciu, si, ca urmare, sa stau de vorba cu ei in timp de fumeaza, si sa le citesc Biblia, la locul de fumat."

**Varianta 8: Legea putinatatii**

"Parinte, mie staretul mi-a interzis sa fumez, tie cum de ti-a permis?"

"Nu stiu... Tu, ce i-ai spus?"

"I-am cerut sa-mi dea voie sa fumez, in timp ce citesc Biblia."

"Vezi, spuse calugarul, intelept, aici ai gresit. Eu i-am explicat ca doctorul nu mi-a mai dat decat cateva saptamani de trait, si i-am cerut sa-mi dea voie sa fumez o ultima tigara de cate ori simt ca mi se apropie sfarsitul.

## Despre autor

Laurentiu Curca are 41 de ani, e de formatie inginer si economist, manager in vanzari, si e profesor, consultant de vanzari si principal asociat la firma [Concept Marketing & Vanzari](#) din Bucuresti, Romania. Fost lucrator intr-o multinationala (Procter & Gamble), unde a pornit de la reprezentant de vanzari, si a ajuns manager de trade marketing pe categoria de igiena orala, si apoi manager pe Yugoslavia, acum avand un business de instruire si consultanta in vanzari, trade marketing si distributie.



A creat si ajustat cateva (peste 30 de) echipe de vanzari. Are peste 10,000 de vizite de vanzare, facute direct sau impreuna cu studenti vanzatori; si vinde in continuare, fiind fundamental, un vanzator. Diabetic, vegetarian, casatorit cu Cristina Dumitrache, specialist in PR, liberal si alergator (a alergat, pana acum, doua maratoane, in 2008 si 2009).

Anual, calatoreste in Romania, unde tine cursuri si isi ajuta clientii, dar are si cursuri tinute in strainatate, in nume propriu, sau in beneficiul unor firme de training din strainatate. Programul cursurilor tinute de Laurentiu Curca il puteti gasi pe [training-vanzari.ro](http://training-vanzari.ro), unde puteti gasi si [oferte speciale](#), un [CV](#) scurt, in romaneste, si un [resume](#) mai lung.