



Claudia CRĂCIUN

doctor în pedagogie,
profesor universitar

formator INJ

COMUNICAREA PERSUASIVĂ

The legal representatives usually deal with situations when the communication has to be influential. The persuasive communication represents the interaction between people, when one of the interlocutors intends to influence the other in acting in a certain way, even if the latter does not realize this fact. In this material, the author examines the ways we need to complete the process of the persuasive communication.

După cum știm, comunicarea este interacțiunea dintre doi sau mai mulți interlocutori cu scopul de a transmite informații sau de a realiza o muncă în comun. Uneori, însă, comunicarea este doar un schimb de replici între interlocutori pentru a dezamorsa situația. Însă, deseori, inițiind o comunicare cu un partener concret, intenționăm să-l influențăm astfel încât el să procedeze într-un anumit fel (cum dorim noi). În astfel de situații, comunicarea trebuie să fie persuasivă. Mulți consideră că persuasiunea ține de structura logică a mesajului sau de emotivitatea investită în cele relatate și se străduiesc ca în timpul comunicării să fie emoționali sau să se conformeze legilor logice. Însă, cel mai des efectul nu este cel scontat. Fie din considerentul că partenerii nu au izbutit să fie suficient de emotivi, fie că interlocutorul nu „s-a lăsat” captivat de argumentele operate.

În activitatea juriștilor sînt frecvente situațiile cînd se impune o comunicare persuasivă. Respectiv, apare întrebarea: cum am putea deveni un interlocutor persuasiv? În primul rînd, înainte de a începe o comunicare persuasivă cu o persoană anumită, puneți-vă întrebările: „Ce prezintă acest om?”, „Pentru ce i-ar trebui lui acțiunea pe care vreți să o facă?”, „Care ar fi motivația lui să facă ceea ce doriți dvs?”, „Care sînt circumstanțele nedorite pentru el ce vor însoți acțiunea în cauză?”. Răspunsurile la toate aceste întrebări vor permite să selectați argumentele necesare pentru structurarea logică a mesajului.

Dacă aveți răspunsul la aceste întrebări, începeți să formulați un sistem de presupuneri privitor la comportamentul dvs. care trebuie adaptat la particularitățile de

personalitate ale partenerului. Cum trebuie să-i expui o propunere: succint, emotiv, cu entuziasm sau temperat, detaliat, cu argumente *pro* și *contra*? Răspunsul la această întrebare derivă din particularitățile temperamentului interlocutorului. Spre exemplu, dacă el este flegmatic, va trebui să vorbiți temperat, punînd accent pe argument, oferind detalii și fiind gata mai apoi să răspundeți la mai multe întrebări de concretizare. Dacă interlocutorul este coleric, veți formula mesaje scurte, de dorit colorate emoțional (colericul este molipsit ușor emoțional), în același timp veți fi pregătit de faptul că este posibil că el vă va întrerupe pentru a concretiza pe parcurs tot ce îl interesează. Sigur, în funcție de cultura lui, colericul poate să fie franc sau să manifeste reacții impulsive, dacă ceva nu îl va aranja. Ca să ne ajustăm mesajul la un partener sanguinic, va trebui să-l formulăm succint, fără prea multe detalii, să ne străduim să evidențiem partea tentantă a propunerii pe care o facem. Cu un melancolic vom comunica temperat și controlat (nu vom vorbi tare), cu un ton calm, prietenos. Nu-l vom lua prin surprindere, trecînd direct la subiect, ci vom începe discuția întrebîndu-l dacă este disponibil să converseze cu noi. Pentru discuție vom alege un loc special, ca să nu ne sustragă zgomotele sau alți oameni.

Este important să ne întrebăm: care este diferența de statut dintre cel ce inițiază convorbirea și interlocutor? Mai greu va fi să convingem un partener care are un statut social mai înalt ca al nostru. În aceste cazuri trebuie să ordonăm argumentele care îl avantajează și să nu utilizăm expresii de genul „eu consider”, „după mine, asta este...”, „sînt convins că...”. Asemenea expresii trebuie înlocuite cu „specialiștii consideră”, „majoritatea împărtășesc opinia că...”, „este frecventă convingerea...”.

În comunicarea cu persoanele cu un statut ierarhic superior este bine să utilizăm parafrizarea. Această tehnică de negociere este eficientă în orice comunicare, mai ales în cea persuasivă. **Parafrizarea** presupune o rezumare – repetare – a celor spuse de partener. „Șmecheria” constă în faptul că fraza o începem cu repetarea cuvintelor rostite de interlocutor, dar o continuăm cu ceea ce dorim să spunem noi. Auzind de la noi cele spuse de dînsul, el dă din cap afirmativ și este predispus să accepte cele propuse de noi.

Pentru a realiza o comunicare persuasivă este important să cunoaștem și să aplicăm anumite tehnici de manipulare care asigură rezultatul scontat.

Una dintre cele mai simple, dar eficiente tehnici este **„da..., dar”**. Orice ar spune partenerul, fraza de răspuns va începe cu „da” și abia mai apoi aducem argumentele proprii de ce nu putem fi de acord cu el. Spre exemplu, partenerul spune „Nu pot să fac aceasta”, iar noi continuăm **„da, înțeleg că e greu să acceptați din start această propunere, dar...”**. Cînd interlocutorul

aude „da” ca răspuns la fraza sa, el conchide că noi îi respectăm opinia, o considerăm logică și justificată; la rîndul său, el dorește să afle de ce nu putem accepta cele relatate de dînsul. Astfel, el reacționează constructiv la argumentele pe care le formulăm în continuare. Șansele de a-l convinge cresc substanțial.

O tehnică bine cunoscută, dar nu prea reușit aplicată este cea a „**complimentării**”. Oamenii sînt sensibili la laude, dar trebuie să știm că complimentul trebuie să conțină neapărat un suport de adevăr. Complimentele într-o comunicare persuasivă sînt prioritar centrate pe calitățile interlocutorului: „Știi că sînteți un om ager la minte și veți pricepe îndată despre ce este vorba”, „Sînteți un om inteligent și nu-i cazul să ascund veritabila mea intenție”, „Demult n-am discutat cu o persoană atît de versată în problemă”, „Toată lumea știe că sînteți un om responsabil, așa că nu vă amintesc cît de important este să facem totul în termenele indicate” etc. Complimentele obișnuite, triviale pot să supere interlocutorul. Astfel, unii bărbați consideră că femeilor trebuie să le spună că sînt frumoase sau elegante și deseori fac asemenea complimente. Doamna care se „uită în oglindă” și are alte intenții decît să trezească admirația bărbaților din jur prin exteriorul său, auzind un asemenea compliment, va simți un anumit disconfort. Acest compliment în loc să dezamorseze situația, o va tensiona.

O tehnică demnă de aplicat în comunicarea cu partenerii care nu ne agreează se numește „**picioarul-în-prag**”. Dacă vrem să obținem de la cineva o favoare, dar știm că partenerul nu e predispus să o ofere, încercăm, mai întîi, să-l provocăm să ne facă un mic serviciu. Felul în care mulțumim pentru acest serviciu (cordial, afectiv, cu multă căldură) îl face să-și schimbe atitudinea față de noi. Este bine în continuare să ne oferim să facem ceva pentru el și, astfel, apare șansa să inițiem discuția despre propunerea care ne interesa din start. Tehnica „picioarul-în-prag” este numită de psihologi „**manipulare Ben Franklin**” (care a inventat-o) și presupune că, pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, mai întîi „pui piciorul în prag”, ca ușa să rămîna întredeschisă. Ceri ceva ne semnificativ, dar de aceeași natură și greu de refuzat. Abia după asta formulezi cererea reală avută de la început în vedere. Este o tehnică care solicită răbdare și diplomație, dar aduce efectul scontat.

Cunoscută ca o tehnică de manipulare, denumită de psihologi „**trîntitul-ușii-în-nas**” (negociatorii îi mai spun tehnica „**retragerii după refuz**”), este una dintre cele mai banale și pe larg folosită de oamenii obișnuiți. Conform acestei tehnici, pentru a crește șansele de a obține de la cineva o anumită favoare, vom cere mai întîi o altă favoare, mult mai importantă, dar de aceeași natură, fiind aproape siguri că vom fi refuzați. Abia după refuz, cînd ni s-a „trîntit ușa în nas”, revenim cu

solicitarea pe care o aveam în vedere de la început. Șansele de a obține ceea ce vrem cresc considerabil.

Contribuie la manipularea partenerului tehnica „**intoxicării statistice**”, care constă în vehicularea cu diverse cifre, date, indicii ce ilustrează, adică servind ca avantaje pentru partener, dar care nu pot fi operativ analizate sau nu pot fi verificate.

O tehnică eficientă în oricare confruntare de idei, dar mai ales în comunicarea persuasivă, este cea a **întrebărilor**. Aristotel afirma că *cel care întrebă conduce*. Inițiatorul întrebărilor este acela care obține informații, deoarece orice întrebare are caracterul unei cereri, iar răspunsul este perceput ca fiind o concesie. Arta de a formula întrebări nu constă atît în a avea sau nu dreptate, ci în a ști ce și cum să spui și ce și cum să nu spui. Prin întrebări bine formulate se poate prelua oricînd inițiativa, se pot verifica și clarifica afirmațiile adversarului. Prin întrebări la care cunoști deja răspunsul poți verifica dacă anumite suspiciuni cu privire la atitudinea adversarului sînt întemeiate. „Întrebarea vină n-are” și, deci, o întrebare îl poate face pe partener să înțeleagă că ai priceput intențiile lui ascunse. În funcție de obiectivul discursului, întrebările au caracter diferit. Ele pot fi *libere* sau *dirijate*. Cu ajutorul întrebărilor libere (sau deschise), bine formulate, se poate prelua inițiativa în conversație. Întrebările dirijate (sau închise), la care se poate răspunde „da” sau „nu”, permit să verificăm afirmațiile partenerului. Întrebările *protocolare* ne ajută să menținem o atmosferă agreabilă pe parcursul conversației. Utilizarea întrebărilor are ca scop obținerea informațiilor, dar prin ele mai pot fi transmise și informațiile dorite, spre exemplu: „dvs. știți că noi avem acces la baza de date privitor la...”. Formulînd un șir de întrebări bine structurate putem canaliza oricare discuție în albia dorită.

Am putea conchide că utilizarea tehnicii întrebărilor permite:

- depășirea stării de tensiune;
- menținerea confortului psihic al partenerului;
- cîștigarea de timp pentru adaptarea propriei argumentări;
- evitarea sau amînarea unui răspuns;
- obținerea de informații pentru propria argumentare;
- oferirea de informații partenerului;
- determinarea necesităților partenerului;
- confirmarea că ideile prezentate au fost reținute;
- asigurarea că argumentația a fost înțeleasă;
- clarificarea problemei;
- trezirea interesului partenerului pentru cele propuse;
- determinarea partenerului să reflecteze.

Tehnica răspunsurilor la întrebările partenerului este solicitată de necesitatea de a anticipa situațiile confuze care pot să apară. Pregătindu-ne pentru o comunicare persuasivă este bine să ne preocupăm de formularea preventivă a răspunsurilor la întrebările care ar putea surveni de la partener. La formularea răspunsurilor vom urmări ca acestea:

- să fie formulate clar, concret, convingător;
- să conțină dovezi, fapte, informații;
- să evite referiri la propria persoană;
- să nu expună criticii violente partenerului;
- să nu minimalizeze opiniile partenerului;
- să nu impună sfaturi, avertismente.

În comunicarea persuasivă această tehnică va fi utilizată ținându-se cont de următoarele:

- nu neapărat trebuie să se dea răspuns direct la toate întrebările partenerului, răspunsul poate fi amânat într-un mod decent (invocându-se lipsa documentelor, necesitatea de a se documenta suplimentar);
- trebuie să se evite graba, astfel răspunsul se va da numai în momentul în care s-a înțeles problema și ce se ascunde în spatele ei;
- detalierea răspunsului se va face atunci când acesta vine în sprijinul argumentelor noastre;
- la o întrebare dezavantajoasă se poate da un răspuns condiționat (spre exemplu: „răspunsul meu depinde de...”, dacă percepem întrebarea drept o aluzie la faptul că...);
- la întrebare se poate răspunde cu o altă întrebare (spre exemplu: „Ați citit scrisoarea în care V-am comunicat despre intenția noastră?”, „Știți câte scrisori primim noi zilnic de la cetățeni?”).

Comunicarea persuasivă necesită și o modalitate specifică de combatere a obiecțiilor părții adverse, care presupune:

- folosirea obiecțiilor ca punct de plecare pentru formularea și lansarea contraargumentelor. De fapt, marele secret în abordarea obiecțiilor este acela de a da partenerului satisfacția că a fost ascultat, înțeles și tratat cu seriozitate;
- amânarea sau ocolirea temporară, prin expedierea rezolvării obiecțiilor în care există consens;
- reformularea obiecției, în scopul de a o expune în termeni mai accesibili și de a o rezolva gradual sau în trepte, începând cu aspectele ușoare și sfârșind cu cele dure;
- eludarea și ignorarea totală a obiecțiilor, prin tactici nonverbale, precum tăcerile și ascultarea, atunci când există suspiciuni că obiecțiile poartă caracter formal;

- compensarea sau oferta de recompense și avantaje echivalente care privesc alte părți și secvențe din cadrul acordului final;
- anticiparea obiecției și formularea acesteia înainte de a o face partenerul, având grijă să punem în evidență părțile ei slabe și lipsa de teme pentru a fi înaintată.

Organizarea eficientă a unei comunicări persuasive solicită evitarea unui răspuns negativ la vreo propunere sau rugămintă a partenerului și în această ordine de idei putem utiliza tehnica „**Dacă..., atunci**” care combină două propoziții, structură în care cea de-a doua propoziție o folosește pe prima ca punct de plecare. Prima propoziție este o afirmație precisă asupra unei ipoteze improbabile, care face ca cea de-a doua propoziție să pară aproape imposibilă. Spre exemplu, cel căruia îi solicităm o informație importantă cere în schimb ceva ce nu-i putem oferi, lucru de care sîntem convinși. Dar, în loc să declarăm „Nu, asta nu-i posibil”, noi spunem: „Dacă șefii mei îmi vor permite să fac acest lucru, neapărat voi îndeplini această condiție”. Posibilitatea de a face concesii aparent improbabile este capcana magică întinsă partenerului. Practic, ea permite camuflarea unui refuz.

Dacă știm din start că partenerul ar putea să aducă argumente solide care combat cele propuse de noi, putem utiliza **tehnica exploataării primului impuls**, care se bazează pe faptul că, într-o comunicare lungă și oboșitoare, spre sfârșit sîntem tentați uneori să acționăm pe baza primului impuls. Astfel, cînd avem stabilită o întâlnire pentru dezbaterăa unui subiect concret, se cunoaște și timpul rezervat pentru această comunicare. Avînd un interes sporit față de un anumit aspect al problemei, ne străduim să nu-l abordăm la început, cînd partenerul este atent la toate nuanțele discuției. Ne străduim ca schimbul de opinii să fie destul de dinamic și, pe cît e posibil, destul de tensionat, astfel ca partenerul să-și dorească o pauză, pe care noi sub diferite pretexte o amînam. Mai apoi, cînd vedem că partenerul este surmenat, îi facem propunerea pe care ne-am dorit-o, formulînd-o aproximativ în felul următor: „Acum facem o pauză, dar mai întii rezejor acceptăm...”. Dorindu-și pauza nutrită, partenerul va accepta ușor prima propunere survenită de la partea adversă.

Atunci cînd comunicăm cu un adversar mai puternic decît noi, dispus să se angajeze în tratative dure și prelungite, specialiștii recomandă folosirea unor tertipuri și tactici de „**stresare și tracasare**”. În cadrul acestora se urmărește slăbirea rezistenței fizice și psihice a adversarului, pentru a bloca o argumentare insistentă și imbatibilă. Pot fi folosite fel de fel de manevre laterale care, deși nu sînt, în mod direct, ofensatoare și umilitoare, au rolul de a sîcîi și deranja adversarul, punîndu-l în situ-

ația de a grăbi finalul conversației. Această tactică presupune diverse acțiuni, deseori triviale, spre exemplu: amplasarea partenerului pe un scaun incomod, priverea lui de lumină pleneră, oferirea unui set de materiale multiplicat în care unele pagini nu sînt inteligibile etc. Important este ca el să nu surprindă intenția noastră și să creadă că sînt niște circumstanțe deliberate. Factorii deranjați îl sustrag și el pierde din coerența gîndului, diminuîndu-i astfel capacitatea de argumentare.

Tactica mituirii, mai puțin recunoscută de unii, există și este destul de eficace, însă trebuie utilizată corect. Nu este vorba de o mituire directă, ci de oferirea unor atenții, care la prima vedere țin de protocol, dar nu pot rămîne neobservate de partener. Rolul acestor cadouri este de a amorsa o atitudine psihologică și un comportament favorabil celui care oferă. Micile atenții oferite partenerului (pixuri, calendare, agende, cafele, băuturi răcoritoare etc.) sînt pînă la un anumit nivel firești și au rolul de a crea o ambianță favorabilă schimbului de opinii.

Deosebit de eficiente pentru comunicarea persuasivă sînt tehnicile de programare neuro-lingvistică, despre care vom relata într-un alt studiu.

Referințe:

- ¹ R.Cîdea. *Comunicarea managerială*. – București: Expert, 1996.-298 p.
- ² C.Crăciun. *Teoria și practica negocierilor*. – Chișinău: Prut-Internațional, 2002.-216 p.
- ³ G.Johns. *Comportamentul organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. – București: Editura economică, 1998.-634 p.
- ⁴ A.Mucchielli. *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*. – Iași: Polirom, 2002.- 201 p.
- ⁵ A.Pease. *Limbaajul vorbirii*. – București: Holding Reporter, 1999.-248 p.
- ⁶ D.Popescu. *Arta de a comunica*. – București: Scripta, 1995.- 230 p.
- ⁷ Șt.Pruteanu. *Comunicare și negocieri în afaceri*. – Iași: Polirom, 1998.-254 p.
- ⁸ Șt.Pruteanu. *Antrenamentul abilităților de comunicare: limbaje ascunse*. – Iași: Polirom, 2005.-282 p.
- ⁹ V.-A. Păuș. *Comunicare și resurse umane*. – Iași: Polirom, 2006.-354 p.
- ¹⁰ G.Rusu-Pășărin, C.Munteanu, D.Barbonie, C.Munteanu. *Fundamente ale comunicării*. – Pitești: Independența Economică, 2007.-186 p.
- ¹¹ V.Tran, I.Stanciugelu. *Teoria Comunicării*. – București: SNSPA, 2003.-327 p.
- ¹² П.Таранов. *Приемы влияния на людей*. – Москва: ГРАНД, 2000.-602 p.