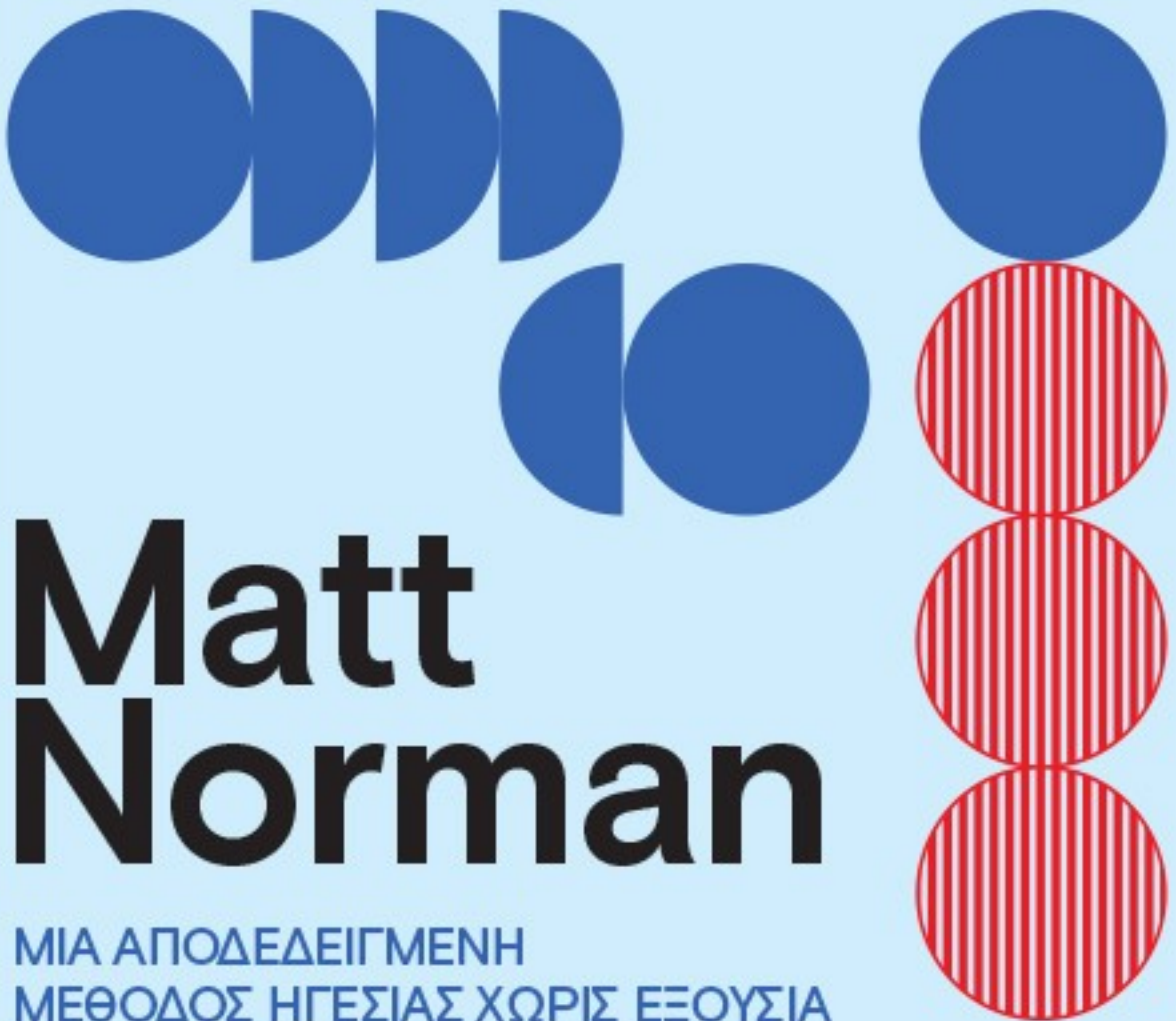


ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΕΠΙΡΡΟΗ



**Matt
Norman**

ΜΙΑ ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΗ
ΜΕΘΟΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΧΩΡΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑ



ΚΑΛΙΔΑΡΙΣΜΟΣ

Μετάφραση:
Μαρία Σγούρου

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δοκιμάστε να πείσετε, όχι να πουλήσετε 11

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Θέση: Ορίζοντας το πλαίσιο για την επιρροή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Δώστε προτεραιότητα στη διαθεσιμότητα και όχι στην παραγωγικότητα 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Χτίστε εμπιστοσύνη με κάθε τρόπο 47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Δώστε προσοχή στα μικρά πράγματα 55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Το παράδειγμα του σολομού 61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Χρησιμοποιήστε γλώσσα που υποδηλώνει αξία 73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Μιλήστε περιγράφοντας την ιδέα 83

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Διερεύνηση: Διευκολύνοντας νέους τρόπους σκέψης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Ανακαλύψτε τα τέσσερα μέρη της ανθρώπινης σκέψης
που οδηγούν στην επιρροή 109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Αναπτύξτε την τέχνη του συντονισμού της κουβέντας 123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Κάντε συχνές περιλήψεις 143

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Πρόταση: Ενημερώστε για τις ιδέες σας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

Εξηγήστε με τρόπο που να αγγίζει τους συνομιλητές σας 155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

Σημασία δεν έχει μόνο τι λες, αλλά και πώς το λες 171

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Πειθώ: Διαχειριστείτε την αντίσταση και την ένταση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

Παρουσία χωρίς άγχος 187

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ

Ανταποκριθείτε αντί να αντιδράσετε 191

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Πώς να πείθετε αξιοποιώντας την αντίσταση 203

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ

Αναλογιστείτε ποιον προσπαθείτε να αλλάξετε 213

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ
Εδραιώνοντας την ηγεσία με επιρροή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ	
Καθοδήγηση για βελτιωμένες επιδόσεις	227
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ	
Ενισχύοντας πρότυπα σκέψης και επικοινωνίας	233
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΟΓΔΩΟ	
Η κουλτούρα της επιρροής	237
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΝΑΤΟ	
Συμπεράσματα για την ηγεσία με επιρροή	247
Ευχαριστίες	249

.....

*Αν είναι εύκολο,
μάλλον δεν αξίζει να το κάνεις.*

.....

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δοκιμάστε να πείσετε, όχι να πουλήσετε

Η Κλάρα περίμενε με ενθουσιασμό τον Τζον στο καφέ, όπου καθόταν πίνοντας τον λάτε της. Έτρεφε μεγάλη εκτίμηση για τον Τζον εδώ και πολύ καιρό για τις ηγετικές του ικανότητες και τις πολλές και ισχυρές γνωριμίες του. Έμοιαζε με τον σοφό που κερδίζει τον σεβασμό και τον θαυμασμό όλων.

Εκείνη ήθελε να κάνει κάτι με περισσότερο νόημα στην καριέρα της και, αν είχε τον Τζον να την καθοδηγεί, τότε σίγουρα η προσπάθειά της θα έπιανε τόπο.

Ο Τζον εμφανίστηκε εντέλει και τη χαιρέτησε θερμά. Δεν άργησαν να μουν στο θέμα. Της είπε ότι είχε μια ιδέα και αναρωτιόταν αν η Κλάρα θα ήθελε να συμμετάσχει.

Στην Agrifood Energy and Bioscience, τον οργανισμό στον οποίο ο Τζον ήταν πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, είχε παρουσιαστεί η ευκαιρία να ξεκινήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα που θα μπορούσε να αφήσει το στίγμα της στην αγορά και στην κοινότητα. Ο Τζον τής το παρουσίασε ως εξής:

«Κλάρα, ανοίγεται μια σπουδαία ευκαιρία συνεργασίας πάνω σε επενδύσεις για την πράσινη ενέργεια εδώ στην περιοχή μας. Η κυβέρνηση ενέκρινε ένα κονδύλι για την ενίσχυση νέων έργων, ενώ πλέον η αιολική και η ηλιακή ενέργεια έχουν γίνει πολύ πιο συμφέρουσες οικονομικά.

»Το ζήτημα είναι ότι πολλές εταιρείες στον χώρο της πράσινης ενέργειας και της τεχνολογίας δεν ξέρουν πώς να συνεργαστούν με το δημόσιο. Πιστεύω ότι το κύρος και τα κεφάλαια των πελατών μας θα έδιναν την ώθηση και τα μέσα που χρειάζονται για να πάρει σάρκα και οστά η πράσινη ενέργεια στην περιοχή μας. Παράλληλα, είναι μια πρώτης τάξεως επένδυση και μια ευκαιρία για τους πελάτες μας να αποκτήσουν ορατότητα. Πώς σου φαίνεται η ιδέα;».

Η Κλάρα ήταν κατενθουσιασμένη. Ουσιαστική προσφορά στο περιβάλλον, συνεργασία με τον Τζον, αξιοποίηση των γνώσεών της στις περιβαλλοντικές επιστήμες και στις επενδύσεις, και συνεργασία με κορυφαίους πελάτες της Agrifood;

«Δεν χρειάζεται καν να το σκεφτώ. Ναι! Μου αρέσει πολύ η ιδέα. Περιλαμβάνει πολλά από τα πράγματα που ονειρευόμουν».

«Πολύ ωραία», είπε ο Τζον. «Θα ετοιμάσω μια πρόταση συνεργασίας για να τη μελετήσεις. Ας κανονίσουμε μια εβδομαδιαία επικοινωνία προκειμένου να συζητάμε τη στρατηγική, την πρόοδο και ό,τι άλλο χρειάζεται.

»Μόνο ένα πράγμα. Ο Τιμ, ο διευθύνων σύμβουλος, είναι ενθουσιασμένος με αυτή την ιδέα, όπως και η υπόλοιπη ηγετική ομάδα. Παρ' όλα αυτά, θα προτιμούσα να μην τους αποσπάσουμε από τον στρατηγικό τους πλάνο. Έχουμε μια τεράστια ευκαιρία μέσα στην υφιστάμενη αγορά και το πελατολόγιό μας, και οι άνθρωποι είναι ήδη πολύ πιεσμένοι. Θα στηρίξουν αυτό που κάνεις, αλλά θα ήταν καλύτερο να ακολουθήσουμε μια παράλληλη πορεία και απλώς να τους κρατάμε ενημέρους. Πώς σου φαίνεται;»

«Έγινε!»

Αν και η Κλάρα απάντησε με ενθουσιασμό, μέσα της ένωσε στιγμιαία ανησυχία γι' αυτή την «παράλληλη πορεία» σε σχέση με την υπόλοιπη επιχείρηση. «Δεν θα χρειαστώ την πλήρη στήριξή τους για μια τέτοια προσπάθεια;» αναρωτήθηκε.

Παρ' όλα αυτά, η Κλάρα έπεσε με τα μούτρα στη δουλειά. Για χρόνια, κατάφερνε να βγάξει δουλειά για δύο ή τρία άτομα μόνη της, και ο Τζον ενθουσιάστηκε βλέποντας την πρόοδο που σημείωνε μέσα σε λίγες μόνο εβδομάδες.

Μια από τις πρώτες ιδέες που θέλησε να υλοποιήσει ήταν να συγκεντρώσει τους σημαντικότερους πελάτες της Agrifood, μαζί με κορυφαία στελέχη από τον χώρο της ενέργειας, της τεχνολογίας και της κυβέρνησης, σε ένα ανοιχτό φόρουμ για επενδυτικές ευκαιρίες. Κάθισε μπροστά στον υπολογιστή της και άρχισε να σχεδιάζει το πλάνο δράσης:

1. Διοργάνωση εκδήλωσης
 - α. Στόχος: Διοργάνωση μιας εκδήλωσης που θα εμπνεύσει και θα προσελκύσει κορυφαίους παίκτες και πελάτες της αγοράς και θα οδηγήσει σε επόμενες συναντήσεις για εξεύρεση πόρων και συνεργασία.
 - β. Επόμενο βήμα: Επιλογή υπευθύνου διοργάνωσης, τοποθεσίας και ημερομηνίας.
2. Προβολή και επικοινωνία
 - α. Στόχος: Η δημιουργία μιας «ταυτότητας» για την πρωτοβουλία αυτή, με την κύρια σελίδα παρουσίασης και το βασικό υλικό προώθησης.
 - β. Επόμενο βήμα: Εύρεση εξωτερικού συνεργάτη για το ψηφιακό μάρκετινγκ και τον σχεδιασμό, ο οποίος θα βοηθήσει με το εικαστικό κομμάτι, την ιστοσελίδα και το υλικό παρουσίασης.

3. Ανάπτυξη σχέσεων με εταίρους
 - α. Στόχος: Η οικοδόμηση καίριων σχέσεων με τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, που θα ανοίξουν δρόμους για συνεργασίες και επενδύσεις.
 - β. Επόμενο βήμα: Δημιουργία λίστας με υποψήφιους συνεργάτες, μαζί με το σχετικό ιστορικό και τα στοιχεία επικοινωνίας.

4. Περιβαλλοντική μελέτη
 - α. Στόχος: Η κατανόηση του ρυθμιστικού, εμπορικού και γεωγραφικού πλαισίου για τις επενδυτικές ευκαιρίες.
 - β. Επόμενα βήματα: Διενέργεια δέοντα ελέγχου και σύνταξη συνοπτικής έκθεσης περιβαλλοντικής αξιολόγησης.

Η Κλάρα είχε μόλις αρχίσει να σκέφτεται πόσο επείγοντα ήταν αυτά τα επόμενα βήματα για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του Τζον, όταν έλαβε ένα μήνυμα στο κινητό της: ήταν από τον γιο της τον Λέιφ: «Μαμά, νιώθω πολύ άρρωστος. Μπορείς να έρθεις να με πάρεις από το σχολείο;».

Αναρωτήθηκε αν θα μπορούσε να πάει ο άντρας της, αλλά θυμήθηκε ότι το απόγευμα θα πήγαινε την κόρη τους, την Γκρέτα, σ' έναν αγώνα βόλεϊ μια ώρα μακριά.

«Πώς θα τα προλάβω όλα αυτά; Είμαι σίγουρη ότι ο Τζον θα δείξει κατανόηση που έχω ένα παιδί άρρωστο, ένα σε τουρνουά βόλεϊ και δύο ακόμα για τους οποίους πρέπει να μαγειρέψω!»

Έκλεισε με φούρια τον υπολογιστή και βγήκε από την πόρτα τρέχοντας.

Το επόμενο πρωί, η Κλάρα ένιωθε και η ίδια λίγο αδιάθετη, αλλά ήξερε πως έπρεπε να μαζέψει τις δυνάμεις της για να συμμετάσχει στην εβδομαδιαία συνάντηση της ηγετικής ομάδας της AgriFood. Έπειτα από παράκληση του Τζον, ο Τιμ την είχε βάλει

στο πρόγραμμα για να παρουσιάσει μια εικόνα αυτής της πρωτοβουλίας.

Η Κλάρα ετοίμασε βιαστικά τα παιδιά για να φύγουν, μαζί και τον Λέιφ, στον οποίο έδωσε ένα αντιπυρετικό πριν τον στείλει στο σχολείο, και μετά έτρεξε στο γραφείο της για να συνδεθεί στην τηλεδιάσκεψη.

Είχε εξοικειωθεί αρκετά με τις διαδικτυακές συναντήσεις στελεχών από τον καιρό που δούλευε στις επενδύσεις. Συχνά συμμετείχε σε διοικητικά συμβούλια εταιρειών σε όλο τον κόσμο. Σε γενικές γραμμές, ένιωθε άνετα να μιλάει ακόμα και μπροστά σε υψηλόβαθμα στελέχη. Απλώς έπρεπε να ηρεμήσει, σκεφτόταν ότι θα ήθελε να είχε περισσότερο χρόνο και καθαρό μυαλό για να προετοιμαστεί γι' αυτή την παρουσίαση.

Μετά τις εισαγωγικές αβρότητες, ο Τιμ άνοιξε τη συζήτηση προσφωνώντας την Κλάρα: «Καλωσορίστε όλοι την Κλάρα Ντάνιελς. Είναι φίλη του Τζον και θα συνεργαστεί απευθείας μαζί του πάνω σε επενδυτικές ευκαιρίες για την πράσινη ενέργεια, οι οποίες προκύπτουν από την κύρια δραστηριότητά μας. Κλάρα, χαιρόμαστε που σε έχουμε μαζί μας».

«Ευχαριστώ, Τιμ. Σας ευχαριστώ όλους», ξεκίνησε εκείνη. «Χαίρομαι πολύ που βρίσκομαι εδώ μαζί σας. Συγχαρητήρια για τη συνεχή ανοδική πορεία σας. Όπως ίσως γνωρίζετε, η αγορά και το θεσμικό πλαίσιο είναι πολύ ευνοϊκά για επενδύσεις στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στις περιοχές όπου δραστηριοποιούμαστε. Πιστεύουμε ότι αυτό θα είναι καλό για την κοινότητά μας και θα προσφέρει ένα κατάλληλο επενδυτικό πλαίσιο για τους πελάτες της Agrifood – κυρίως για τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και τα επενδυτικά χαρτοφυλάκια για τα οποία χρειάζεται διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης.

* Σ.τ.Ε.: Οι όποιες (γενικές) αναφορές αρσενικού (γραμματικού) γένους αφορούν όλους τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως του βιολογικού φύλου τους και του αυτοπροσδιορισμού τους στο κοινωνικό φύλο.

»Ετοιμάζω μια εκδήλωση για την παρουσίαση αυτής της ιδέας τον Σεπτέμβριο και θα ήθελα να την προωθήσετε στους πελάτες σας, αλλά και να παρευρεθείτε και οι ίδιοι. Αντιλαμβάνομαι ότι η τρέχουσα κατάσταση είναι απαιτητική, αλλά η στήριξή σας είναι πολύτιμη. Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ακούσω τις ερωτήσεις σας».

Αμέσως, η πρόεδρος ενός από τα τμήματα της Agrifood πήρε τον λόγο: «Πώς σκοπεύετε να επικοινωνήσετε με τους πελάτες μας; Η μόνη μου ανησυχία είναι ότι στέλνουμε ήδη πάρα πολλά μηνύματα και δεν θέλουμε να τους κουράσουμε».

Αφού απάντησε η Κλάρα, μια ακόμα ερώτηση ήρθε από τον επικεφαλής του μάρκετινγκ: «Κλάρα, εξαιρετική δουλειά. Μπορώ να σου στείλω τις κατευθυντήριες γραμμές του μάρκετινγκ, ώστε να βεβαιωθούμε ότι οτιδήποτε στέλνεις συμβαδίζει με την εικόνα της εταιρείας μας;».

Για πάνω από δεκαπέντε λεπτά, η Κλάρα απαντούσε με ευγένεια σε κάθε ερώτηση. Παρατήρησε ένα προσωπικό μήνυμα από τον Τιμ στο τσατ της συνάντησης: «Κλάρα, σε ευχαριστούμε για όλη τη δουλειά. Περιμένουμε με ανυπομονησία την εκδήλωση. Πρέπει να προχωρήσουμε στο επόμενο θέμα».

Αυτό ήταν. Η Κλάρα βγήκε από τη συνάντηση και έμεινε να κοιτάζει την οθόνη με ένα περίεργο μείγμα προσμονής και φόβου. «Θα τα καταφέρω όλα αυτά;» αναρωτήθηκε.

Εκείνη τη στιγμή, το κινητό της άρχισε να δονείται. Ήταν ο Τζον.

«Γεια σου, Τζον!»

«Κλάρα, έκανες σπουδαία δουλειά στη συνάντηση. Ξέρω ότι είπαμε να το τρέξουμε παράλληλα, αλλά συνειδητοποιώ ότι θα χρειαστούμε κάποια πράγματα από τα στελέχη της Agrifood, ειδικά την υποστήριξή τους στην επικοινωνία με τους πελάτες».

«Οπωσδήποτε. Δεν νομίζω ότι μπορώ να τα βγάλω πέρα χωρίς τη βοήθειά τους».

«Θα χρειαστείς τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το τμήμα πληροφορικής (IT) για να σου αφιερώσουν λίγο χρόνο τις επόμενες εβδομάδες, ώστε να μείνουμε εντός προγράμματος. Γιατί δεν κανονίζεις μια συνάντηση με ορισμένα από τα βασικά στελέχη; Θα σου στείλω μια μικρή λίστα με εκείνους που πιστεύω ότι πρέπει να πάρεις με το μέρος σου».

Εκείνο το βράδυ, αφού κοιμήθηκαν τα παιδιά, η Κλάρα άνοιξε τον υπολογιστή της και άρχισε να γράφει μηνύματα προς τα στελέχη των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και του τμήματος πληροφορικής. Ξεκίνησε με τον Λίον Τριπάνι, τον αντιπρόεδρο πωλήσεων του τμήματος βιομηχανικής της Agrifood:

Γεια σου Λίον,

Πήρα τα στοιχεία σου από τον Τζον ΜακΛέβαν. Μου πρότεινε να επικοινωνήσω μαζί σου για να συζητήσουμε μια εκδήλωση που σχεδιάζω στο πλαίσιο μιας πρωτοβουλίας που τρέχουμε μαζί με τον Τζον.

Η εκδήλωση θα πραγματοποιηθεί αυτό το φθινόπωρο και θα συμμετέχουν πολλοί καταξιωμένοι ομιλητές, εκπροσωπώντας τόσο δημόσιους φορείς όσο και καινοτόμες επιχειρήσεις από τον χώρο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Το πιθανότερο είναι να διαρκέσει από τις 11 π.μ. έως τις 2 μ.μ., οπότε θα περιλαμβάνει και γεύμα.

Θα ήθελα πολύ να συζητήσουμε την αποστολή μιας ενημέρωσης στους σημαντικότερους πελάτες σου και να τους προσκαλέσουμε σε αυτή την εκδήλωση.

Πες μου πώς σου φαίνεται η ιδέα.

Σε ευχαριστώ πολύ,
Κλάρα

Έπειτα από μια εβδομάδα η Κλάρα είχε λάβει απάντηση μόνο από τον γενικό διευθυντή πληροφορικής. Κανείς άλλος δεν είχε

ανταποκριθεί – κάτι που ίσως δεν προκαλούσε έκπληξη, αφού η εταιρεία βρισκόταν σε φάση ανάπτυξης. Ο γενικός διευθυντής πληροφορικής είχε απαντήσει κοινοποιώντας τη διευθύντρια του τμήματος πληροφορικής, ζητώντας της να δει πώς θα μπορούσε να βοηθήσει την Κλάρα με την ιστοσελίδα και τη βάση δεδομένων για τη συγκέντρωση των συμμετοχών και των σχολίων.

Ακόμα και όταν η Κλάρα έστειλε νέα μηνύματα στους υπόλοιπους για να δει αν είχαν σκεφτεί το αίτημά της, δεν πήρε καμία απάντηση.

Απογοητευμένη έστειλε ένα μέιλ στον Τζον: «Αν δεν μπαίνουν καν στον κόπο να μου απαντήσουν, δεν ξέρω πώς θα αποκτήσουμε πρόσβαση στους πελάτες της Agrifood. Δεν μπορεί να γίνει χωρίς αυτούς. Καταλαβαίνω ότι είναι πολυάσχολοι, αλλά θα μπορούσαν τουλάχιστον να δείξουν τη στοιχειώδη ευγένεια να μου απαντήσουν!».

Η Κλάρα ένιωθε την ανησυχία και τον φόβο της να μεγαλώνουν, και σκεφτόταν πόσο αποτυχημένη θα ένιωθε και πόσο θα τη στενοχωρούσε αν αυτή η προσπάθεια δεν πήγαινε καλά.

Αμέσως μετά χτύπησε το κινητό της και είδε το όνομα «Τζον Μακ» στην οθόνη.

«Γεια σου, Τζον. Σε ευχαριστώ που κάλεσες. Συγγνώμη αλλά είμαι απογοητευμένη».

«Σε καταλαβαίνω απόλυτα, Κλάρα. Έχω βρεθεί στην ίδια θέση», είπε ο Τζον δείχνοντας κατανόηση. «Τι θα έλεγες να συνεργαστείς με κάποιον που εμπιστεύομαι, για να σε βοηθήσει στην επικοινωνία σου με τους βασικούς παίκτες; Ξέρω ότι είσαι μια καταξιωμένη επαγγελματίας με μεγάλη εμπειρία, αλλά έχω διαπιστώσει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία –όταν δεν μπορείς απλώς να πεις στους άλλους τι πρέπει να κάνουν– είναι ολόκληρη επιστήμη.

»Έχω συνεργαστεί με κάποιον που εκπαιδεύει ηγετικά στελέχη προκειμένου να εντάξουν την ψυχολογία της ηγεσίας με επιρ-

ροή τόσο ως τρόπο σκέψης όσο και στην επικοινωνία τους, ειδικά όταν απευθύνονται σε ανθρώπους που μπορεί να έχουν στραμμένη την προσοχή τους αλλού, να μη συμφωνούν με κάτι ή απλώς να έχουν άλλες προτεραιότητες. Έχει βοηθήσει εμένα και άλλα στελέχη να βελτιώσουμε τον τρόπο που επικοινωνούμε, ώστε να προωθούμε την αλλαγή και να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα.

»Ξέρω ότι είσαι απασχολημένη, αλλά αν αφιερώσεις λίγο χρόνο σε αυτό θα σε βοηθήσει να κινηθείς πιο γρήγορα και να πετύχεις αποτελέσματα. Πώς σου φαίνεται η ιδέα; Θα ήθελες να τον γνωρίσεις;»

«Είμαι λίγο επιφυλακτική, έχω ξαναδουλέψει με συμβούλους στο παρελθόν», απάντησε η Κλάρα, «αλλά είμαι διατεθειμένη να κάνω μια κουβέντα μαζί του, αν αυτό με βοηθήσει να επιταχύνω τη διαδικασία».

«Έγινε, Κλάρα. Θα του ζητήσω να επικοινωνήσει μαζί σου αύριο».

Συνεργατική ηγεσία και επιρροή

Όπως η Κλάρα, έτσι κι εσείς κι εγώ μπορούμε να επιλέξουμε τον τρόπο με τον οποίο θα προσπαθήσουμε να καθοδηγήσουμε τους άλλους να αναλάβουν δράση με στόχο μια θετική αλλαγή. Μπορούμε να επιλέξουμε να ασκήσουμε επιρροή με διάφορους τρόπους:

Εξουσία. Μπορεί να διαθέτουμε εξουσία, διαπραγματευτική ισχύ, οικονομική δύναμη ή κάποια άλλη πηγή υπεροχής. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη ορισμένων στόχων, αλλά συνήθως δεν εμπνέει εμπιστοσύνη, δεν χτίζει σχέσεις, ούτε κάνει τους άλλους να νιώθουν ότι έχουν αξία.

Εμπειρία/ευφυΐα. Μπορεί να είμαστε οι πιο έξυπνοι ή να έχουμε περισσότερα και καλύτερα επιχειρήματα. Κι αυτό όμως μπορεί

να κάνει τους άλλους να νιώθουν κατώτεροι ή απογοητευμένοι, ενώ συχνά οδηγεί εμάς στην αλαζονεία και την αδιαλλαξία απέναντι σε εναλλακτικές απόψεις.

Σκληρή δουλειά. Μπορούμε να «δουλέψουμε πιο σκληρά» από τους άλλους. Μερικές φορές, το να καταφέρνουμε απλώς περισσότερα και να κινούμαστε με ταχύτερο ρυθμό μάς δίνει το πάνω χέρι στις αποφάσεις. Το μειονέκτημα: αυτή η προσπάθεια συχνά δεν είναι βιώσιμη για εμάς και ωθεί τους άλλους να μας φορτώνουν όλο και περισσότερη δουλειά.

Εξαναγκασμός. Μπορούμε να δοκιμάσουμε κάποια μορφή χειραγώγησης, αναγκάζοντας κάποιον να συμμορφωθεί ασκώντας ψυχική, συναισθηματική ή σωματική πίεση. Οι άνθρωποι συναινούν από φόβο ή για να αποφύγουν τυχόν δύσκολες καταστάσεις.

Πάθος και επιμονή. Μπορούμε να πιέζουμε και να ζητάμε κάτι μέχρι να γίνει το δικό μας. Όπως τα παιδιά, που μαθαίνουν ότι με την γκρίνια και την επιμονή συνήθως παίρνουν αυτό που θέλουν. Όμως, όταν ασκούμε τέτοιου είδους πίεση, φαινόμεστε απελπισμένοι και εκνευρίζουμε τους γύρω μας.

Συνεργασία. Μπορούμε να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά των άλλων εμπλέκοντάς τους σε ένα κοινό όραμα και μια κοινή δέσμευση. Μπορούμε να τους βοηθήσουμε να δουν την αξία της αλλαγής και να συμφωνήσουμε μαζί για τα επόμενα βήματα. Αυτή η μορφή επιρροής οικοδομεί στιβαρές σχέσεις εμπιστοσύνης, επειδή οι αποφάσεις έχουν διαμορφωθεί από κοινού, μέσα από διαφορετικές απόψεις και προσεκτική αξιολόγηση των δεδομένων. Οι επιλογές γίνονται ελεύθερα, επειδή οι άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτές έχουν το μεγαλύτερο νόημα για τους ίδιους και για τους άλλους.

Κάθε μορφή επιρροής έχει μειονεκτήματα και καθεμία μπορεί να είναι κατάλληλη σε διαφορετικές περιστάσεις. Σε αυτό το βιβλίο, θα εξετάσουμε πώς να ηγείστε και να ασκείτε επιρροή μέσω της συνεργασίας.

Το μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι ενέχει τον κίνδυνο να μην υπάρξει ανταπόκριση. Χρειάζεται αμοιβαία προσπάθεια και αρχικά απαιτείται μεγαλύτερη επένδυση χρόνου. Αν όμως καταφέρετε να βρείτε ή να κερδίσετε έναν πρόθυμο συνεργάτη, θα διαπιστώνετε ξανά και ξανά ότι αξίζει τον κόπο, επειδή η επιρροή μέσα από τη συνεργασία χτίζει εμπιστοσύνη, ενεργό συμμετοχή και δέσμευση.

Επιρροή χωρίς εξουσία

*Η αξία αρχίζει να δημιουργείται στο σημείο
όπου ξεκινά η αβεβαιότητα.*

– ΚΙΘ ΦΕΡΑΤΖΙ (KEITH FERRAZZI)

Leading without Authority (Ηγεσία χωρίς εξουσία)

Νωρίς στην καριέρα μου, έπρεπε να ολοκληρώσω μια εργασία και να συνεργαστώ με έναν ταλαντούχο και καταξιωμένο μηχανικό, ο οποίος είχε δημιουργήσει την τεχνολογική ραχοκοκαλιά της εταιρείας μας. Γνώριζε τα πάντα για τα συστήματά μας και για την πολιτική της επιχείρησης. Καθώς βρισκόμουν στην εταιρεία λιγότερο από έναν χρόνο, ήξερα ότι έπρεπε να κινηθώ στρατηγικά αν ήθελα να με βοηθήσει.

Προσπάθησα να φανώ έξυπνος. Προσπάθησα να είμαι ευγενικός. Προσπάθησα να δείξω ενθουσιασμό, για να παρασύρω κι εκείνον. Προσπάθησα να τον πείσω, πιστεύοντας ότι μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης θα τον κινητοποιούσε. Προσπάθησα να είμαι υποχωρητικός. Εκείνος ήταν αρκετά ευγενικός μαζί μου, αλλά πάντα συμπεριφερόταν σαν να τον διέκοπτα και να τον ενο-

Η θετική επιρροή –χωρίς εξουσία– είναι η υπερδύναμη που οι περισσότεροι άνθρωποι δεν μαθαίνουν ποτέ να χρησιμοποιούν.

Εκατομμύρια ειδικοί, στελέχη, αναλυτές και άνθρωποι που λύνουν προβλήματα καθημερινά έχουν την ευκαιρία να ασκήσουν επιρροή. Αντί γι' αυτό, όμως, πολύ συχνά ανταποκρίνονται απλώς σε αιτήματα και εκτελούν εντολές, χάνοντας την ευκαιρία να σπάσουν τα στεγανά, να βελτιώσουν συνεργασίες και να επιταχύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις έχουν απόλυτη ανάγκη από θετική ηγεσία και ουσιαστική επιρροή.



Όταν οι άνθρωποι ανακαλύπτουν τη δύναμη που κρύβουν μέσα τους, δεν αφήνουν απλώς το αποτύπωμά τους στον κόσμο – ανακαλύπτουν και την προσωπική τους αξία. Και μαζί της έρχονται η αφοσίωση, η ψυχική και η συναισθηματική ολοκλήρωση που αξίζουν.

Τι κάνουν όμως οι άνθρωποι αντί να χρησιμοποιήσουν αυτή την υπερδύναμη;

Οι περισσότεροι καταφεύγουν σε λογικά επιχειρήματα και σε επαναλαμβανόμενη άσκηση πίεσης. Χτίζουν μια ορθολογική επιχειρηματολογία και επιμένουν να ζητούν το ίδιο πράγμα ξανά και ξανά.

Όμως αυτό σπάνια φέρνει κάποιο αποτέλεσμα.

Όπως είπε ο Dale Carnegie: «Όταν συναλασσόμαστε με ανθρώπους, πρέπει να θυμόμαστε ότι δεν έχουμε να κάνουμε με πλάσματα της λογικής. Έχουμε να κάνουμε με πλάσματα των συναισθημάτων».

Αυτό το βιβλίο σχεδιάστηκε για να σας βοηθήσει να ανακαλύψετε την πιο αποτελεσματική προσέγγιση ώστε να επηρεάζετε τους άλλους. Είναι ένας πρακτικός οδηγός που χτίζει εμπιστοσύνη και σχέσεις. Προσφέρει ξεκάθαρα πρότυπα και νοητικά μοντέλα, βασισμένα στη νευροεπιστήμη, για να επικοινωνείτε με τρόπο που γεννά τη δέσμευση, την αποδοχή και τη συνεργασία.

Αν θέλετε να μάθετε να χρησιμοποιείτε την υπερδύναμη της επιρροής σας, πρέπει να ανακαλύψετε το «πώς».

