

Cuprins

INTRODUCERE	
Vinde, nu spune.....	11

PARTEA ÎNTÂI
STABILEȘTE-ȚI POZIȚIA:
PREGĂTEȘTE-ȚI TERENUL PENTRU INFLUENȚĂ

CAPITOLUL 1	
Pune accentul asupra disponibilității, și nu asupra productivității	35

CAPITOLUL 2	
Dezvoltă încrederea bazată pe vulnerabilitate și predicție	45

CAPITOLUL 3	
Fii atent la lucrurile mărunte	53

CAPITOLUL 4	
Fii ca un somon	59

CAPITOLUL 5	
Folosește limbajul valorii	71

CAPITOLUL 6	
Vorbește ca un constructor de palate	81

PARTEA A DOUA

SONDEAZĂ: PROMOVEAZĂ O MENTALITATE NOUĂ

CAPITOLUL 7	
Explorează cele patru părți ale gândirii umane care induc influența	107

CAPITOLUL 8	
Dezvoltă arta facilitării	119

CAPITOLUL 9	
Rezumă în mod regulat	139

PARTEA A TREIA

PROPUNE: FĂ-ȚI CUNOSCUTE IDEILE

CAPITOLUL 10	
Explică pe înțelesul tuturor	151

CAPITOLUL 11	
Nu contează doar ce spui, ci și cum spui	167

PARTEA A PATRA

CONVINGE: GESTIONEAZĂ REZISTENȚA ȘI TENSIUNILE

CAPITOLUL 12	
Fii o persoană nonanxioasă	183

CAPITOLUL 13	
Răspunde în loc să reacționezi	187

CAPITOLUL 14	
Convinge prin retragere	199

CAPITOLUL 15

Ține cont de persoana pe care vrei să o schimbi	209
--	-----

PARTEA A CINCEA

INSTITUȚIONALIZEAZĂ LEADERSHIPUL PRIN INFLUENȚĂ

CAPITOLUL 16

Practică performanța îmbunătățită	223
---	-----

CAPITOLUL 17

Consolidează tiparele de gândire și comunicare	229
--	-----

CAPITOLUL 18

Cultura influenței	233
--------------------------	-----

CAPITOLUL 19

Concluzii despre leadershipul prin influență	243
--	-----

Mulțumiri	245
-----------------	-----

Continuă cu Dale Carnegie: pe scurt despre programul de training Dale Carnegie	247
---	-----

Programele și site-ul Dale Carnegie	249
---	-----

PARTEA ÎNTÂI

**Stabilește-ți poziția:
pregătește-ți terenul
pentru influență**

CAPITOLUL 1

Pune accentul asupra disponibilității, și nu asupra productivității

La începutul carierei mele, mergeam pe jos la serviciu pe străzile din Boston. Eram mândru de cât de repede merg. Într-o zi ploua, așa că încercam să merg deosebit de repede, asta până când o mașină sport sofisticată marca Porsche s-a oprit lângă mine, iar șoferul s-a oferit să mă ia cu el. Era directorul general al companiei pentru care lucram!

– Urcă în mașină! Am timp să te duc acasă! l-am auzit cum strigă peste zgomotul vântului și al ploii.

Nu-mi venea să cred că acest director ocupat și influent are timpul și interesul să mă ajute să ajung acasă.

De fapt, m-a surprins de multe ori cu modul în care alegea să-și aloce timpul.

De exemplu, de mai multe ori îmi amintesc că mă aflam într-o ședință care lua o turnură importantă spre strategia de produs sau spre o problemă a clientului și, ce să vezi, CEO-ul nostru trecea pe lângă sala de ședințe, ne vedea dezbatând

aprins, bătea la ușă și ne întreba dacă ne deranjează dacă intervine în conversație. Contribuțiile sale erau întotdeauna oportune și binevenite. Desigur, i-am devenit foarte loial celui director general. Privind în urmă, îmi dau seama că o mare parte din succesul său s-a datorat abordării sale, care presupunea dialog și disponibilitate. Să nu mă înțelegi greșit: era foarte intens și, uneori, nu-l vedea nimeni zile întregi, în timp ce lucra la un nou parteneriat sau la o nouă afacere, sau poate doar își aloca timp pentru el.

Dar rareori părea grăbit sau anxios, ceea ce îi făcea pe ceilalți să dorească să se asocieze cu el. Din câte îmi amintesc, mulți dintre oamenii din echipa sa executivă veniseră după el de la fostele companii din loialitate și încredere.

Poate că îți zici: „E ușor să faci asta dacă deții un Porsche și conduci o companie. Eu, pe de altă parte, am oameni care îmi suflă în ceafă pentru ce am de predat și termene-limită. Mi-aș *dori* să am timp să mă plimb pe holuri în căutarea unei ședințe la care să particip. Am deja destule ședințe!“

Poate.

Wendell Berry scria în cartea sa *Life Is a Miracle*: „Mi-e ușor să-mi imaginez că următoarea mare diviziune a lumii va fi între oamenii care doresc să trăiască ca ființe și oamenii care doresc să trăiască ca mașinării.“

În unele zile mă mândresc cu faptul că sunt o mașinărie, mergând cât de repede pot, trecând de la o ședință la alta și de la un e-mail la altul.

La un moment dat, acum câțiva ani, m-am întors acasă de la serviciu, iar soția mea m-a întrebat cum a fost ziua mea.

– Grozavă, am răspuns. Am făcut atât de multe lucruri – tot ce era pe lista mea de lucruri de făcut pentru azi.

– Așa îți măsoari tu ziua? a răspuns ea.

(Imaginează-ți că mă uit la ea uimit, dar admirativ, pentru că mi-a adresat o întrebare atât de profundă.)

Prea des se întâmplă acest lucru.

Regretatul Clay Christensen a adresat aceste cuvinte promoției 2010 de la Harvard Business School, care au devenit fundamentul cărții sale bestseller *Cum îți vei măsura viața*:*

Atunci când oamenii care își doresc foarte mult să reușească (...) au o jumătate de oră în plus sau un strop în plus de energie, o vor aloca în mod inconștient activităților care produc cele mai concrete realizări. (...) Expediezi un produs, finalizezi un proiect, termini o prezentare, închei o vânzare, predai un curs, publici o lucrare, ești plătit. (...) Observi același tipar uimitor și revelator: oamenii alocă din ce în ce mai puține resurse lucrurilor despre care ar fi spus cândva că sunt cele mai importante.

Acest lucru este valabil nu doar pentru persoanele care își doresc foarte mult să reușească.

Majoritatea oamenilor, de cele mai multe ori, vor alege să facă un lucru care este *urgent* în detrimentul unui lucru care este important.

* Traducere de Smaranda Nistor, Publica, București, 2013. (N. red.)

Dacă trebuie să aleagă între a purta o conversație dificilă cu un coleg de echipă și a răspunde la alte câteva e-mailuri, majoritatea oamenilor vor alege e-mailurile.

În cazul în care li se oferă oportunitatea să lipsească de la locul de muncă pentru a se perfecționa și pentru a crea o rețea de contacte, majoritatea oamenilor vor alege să rămână cu capul plecat și să continue să lucreze.

Atunci când au de ales între consumarea unor mâncăruri disponibile, dar nesănătoase, și pregătirea unei mese hrănitoare, majoritatea aleg mâncarea mai rapidă.

Oamenii cedează acestor impulsuri din mai multe motive:

1. Urgențele oferă, de obicei, o satisfacție instantanee – un sentiment de împlinire sau satisfacție.
2. De obicei, oamenii se obișnuiesc să răspundă la impulsuri, mai degrabă decât la lucruri mai importante, astfel încât, chiar dacă impulsul este greu sau nesănătos, este mai ușor de făcut, deoarece este obișnuit.
3. Cererile urgente vin adesea de la persoane pe care nu vrei să le dezamăgești. Spunem „da” solicitării sau invitației pentru că, așa cum observă Cal Newport în *O lume fără e-mail**, oamenii au dezvoltat o aversiune puternică față de a-i dezamăgi pe ceilalți, ca răspuns de supraviețuire. Nimeni nu vrea să-i dezamăgească pe ceilalți.

* Traducere de Smaranda Nistor, Publica, București, 2013. (*N. red.*)

Răspunsul la urgențe te face un om de acțiune

Analizează-ți ziua de azi. Ai fost mai mult un om de acțiune sau o persoană cu influență?

Nu că acestea se exclud întotdeauna reciproc (deși adesea așa se întâmplă). Atunci când faci lucruri urgente, adesea:

- Verifici sarcinile de pe listă.
- Treci prin e-mailuri și alte fluxuri de comunicare.
- Exerciți presiuni pentru ca ceva să fie făcut sau livrat.

Creare, organizare, planificare, livrare, producere, construire, reparare, tranzacționare, monitorizare, revizuire, conducere, desfășurare, implementare, testare, răspuns, oferirea serviciilor – totul se rezumă la a face lucrurile să se întâmple. Acestea sunt urgente.

Nu este nimic rău în a face lucrurile să se întâmple, cu excepția faptului că, de obicei, acest lucru îți distrage atenția și îți dă planurile peste cap, reducându-ți disponibilitatea de a te implica în relații importante și de a investi timp în influență.

Disponibilitatea: baza influenței

Pentru a fi influent, trebuie să apari, să iei cuvântul, să porți discuții dificile, să înveți și să crești.

Influența apare atunci când dai prioritate disponibilității în detrimentul productivității. Se întâmplă atunci când două sau mai multe persoane comunică, prezintă, discută, ascultă și dezbat. Se întâmplă în cadranul 2 din tabelul următor.

De-a lungul anilor, experții în managementul timpului și în leadership au afirmat că toate activitățile umane pot fi clasificate în unul dintre cele patru cadrane ale unei grile de 2×2 , cunoscută sub numele de paradigma „Tiraniei urgenței“ (după o carte cu acest titlu a lui Charles Hummel) sau „Matricea Eisenhower“ (după regretatul președinte Dwight D. Eisenhower, care s-a ajutat de ea pentru luarea deciziilor).

Matricea urgenței și importanței

1. Important și urgent	2. Important, dar mai puțin urgent
3. Urgent, dar mai puțin important	4. Mai puțin important și mai puțin urgent

În cadranul 1 (stânga sus: atât important, cât și urgent) se află sarcinile importante care trebuie îndeplinite imediat sau în curând. Acestea sunt termene-limită importante, sarcini, crize și obligații necesare.

Cadranul 2 (dreapta sus: important, dar mai puțin urgent) include investiții proactive în învățare, dezvoltare și relații, care necesită, de obicei, programarea și rezervarea de timp pentru a fi finalizate.

Cadranul 3 (stânga jos: mai puțin important, dar urgent) ne încurcă cu întreruperile, solicitările și tentațiile sale.

Iată exemple din cadranul 3, atunci când vin de la alte persoane:

Poți, te rog, să te ocupi de acest lucru?

Părerii?

Ai auzit despre asta?

Ia uită-te la asta!

Și iată exemplele când vin de la noi înșine:

Cred că mă voi ocupa de asta singur...

Voi dezamăgi oamenii dacă nu fac...

O să mă simt mai bine după ce termin...

Oh, văd că a venit un mesaj nou; mă întreb de la cine este.

Apoi ne ducem în cadranul 4 (dreapta jos: mai puțin urgent și mai puțin important), pentru că suntem stresați și trebuie să evadăm în activități mai puțin solicitante, cum ar fi derularea feed-ului telefonului, vizualizarea fotografiilor, verificarea stării vremii, a scorurilor sportive și așa mai departe.

În mod intuitiv, probabil că-ți dai seama că cadranul 4 nu este locul cu cea mai mare valoare, cadranul 3 îți privează viața de ceea ce contează cel mai mult, iar cadranul 2 este locul cel mai greu de atins. De asemenea, probabil că-ți dai seama că, atunci când cadranul 2 este neglijat, acele activități apar în cele din urmă în cadranul 1. Iată câteva exemple:

Am fost prea ocupat pentru a-mi petrece timpul cu un performer de top care se confrunta cu o serie de eșecuri, așa că a părăsit compania pentru o nouă provocare, ceea ce înseamnă că acum trebuie să angajez urgent pe cineva care să-l înlocuiască.

Am fost prea ocupat pentru a-mi crea proactiv relații și pentru a mă implica în comunitate, așa că cererile mele au fost mai reci atunci când a venit momentul să dezvolt noi afaceri, ceea ce înseamnă că trebuie să fac urgent mai multe planuri.

Am fost prea ocupat ca să mă opresc și să o ascult pe colega mea vorbind despre dificultățile pe care le are cu copiii ei, așa că mai târziu a trebuit să muncesc mai mult pentru a o convinge să mă ajute urgent cu un proiect.

În aproape toate cazurile, este nevoie de mult mai mult timp, energie și bani, odată ce activitatea trece din cadranul 2 în cadranul 1.

Când vine vorba de influență, este un pic ca în reclamele la filtrele de ulei Fram din anii '70, care spuneau: „Puteți plăti acum [pentru filtrul de ulei Fram] sau puteți plăti mult mai mult mai târziu [pentru reparații la mașină ce puteau fi evitate].“

De asemenea, poți plăti acum (punând bazele influenței, colaborând, făcându-ți timp pentru relații) sau poți plăti mult mai mult mai târziu (căutând noi relații și nereușind să obții atenție sau implicare dinspre relațiile existente).

Imaginează-ți cum ar fi dacă ai putea petrece mai puțin timp în cadranul 3 și ceva mai mult timp în cadranul 2. Imaginează-ți că în următoarea săptămână vei putea:

- Să stabilești limite în ceea ce privește capacitatea ta, în ciuda cerințelor celorlalți.
- Să rezisti tentației de a-i salva pe ceilalți sau să faci prea multe lucruri pentru ei (pe care le-ar putea face singuri sau pe care ar trebui să le facă pentru ei înșiși).
- Să respingi cu tact sau să refuzi solicitările nechibzuite de timp și atenție.
- Să îți dai seama ce este mai puțin important.
- Să rezisti tentațiilor interne și externe.
- Să te disciplinezi să îndeplinești sarcinile proactive din cadranul 2, care sunt mai importante, dar mai dificile.
- Să treci de la a fi grăbit și ocupat la a fi disponibil și conectat.

Nu-ți propun neapărat să-ți revoluționezi calendarul. Poate că este vorba doar despre o evoluție. O oră în plus pe săptămână în cadranul 2. Ce ar însemna asta pentru capacitatea ta de a fi un lider influent?

- Mai puțin stres?
- Mai multe relații?
- Conexiuni mai profunde?
- O mai bună înțelegere?
- Mai puțină evitare și încercare de a scăpa de lucrurile dificile?
- Gândire și comunicare mai clare?
- Știi un lucru sigur: această prioritizare mă ajută să trăiesc mai mult ca o creatură decât ca o mașinărie. Îmi permite să mă conectez în moduri mai semnificative cu ceilalți – ceea ce duce direct la influență.

De exemplu, ai încercat să ai o conversație profundă și semnificativă cu cineva care este ocupat? Nu funcționează foarte bine.

Ai vorbit vreodată despre gândurile și sentimentele tale sincere cu cineva care se grăbește? Nu prea.

Ți-ai asumat riscul de a fi cu adevărat sincer cu cineva care face mai multe lucruri deodată, întârzie sau este stresat? Probabil că nu. Sau dacă ai făcut-o, probabil că nu a mers bine.

Dacă vrei să fii influent, va trebui să porți conversații semnificative și să-i faci pe ceilalți să se deschidă și să fie sinceri. Nimic din toate acestea nu va fi posibil dacă trăiești în tirania urgenței.

Prin urmare, primul pas al influenței este să devii mai relaxat în privința controlului și productivității și să te apropii mai mult de lumea mai proactivă din cadranul 2.

CAPITOLUL 2

Dezvoltă încrederea bazată pe vulnerabilitate și predicție

În cartea sa *A Hidden Wholeness: The Journey toward an Undivided Life*, Parker Palmer observă că ființele umane – în special în cadrul grupurilor – se comportă adesea ca animalele sălbatice, care rămân ascunse și se lasă văzute doar atunci când este sigur și merită să-și asume riscul. Singura diferență este că, în cazul oamenilor, riscurile sunt sociale și emoționale.

Amy Edmondson, profesoară la Harvard Business School, explică faptul că siguranța psihologică este „convingerea că cineva nu va fi pedepsit sau umilit pentru că își exprimă ideile, întrebările, îngrijorările sau greșelile și că echipa este sigură pentru asumarea de riscuri interpersonale“. În cercetările sale, Edmondson a constatat că liderii și organizațiile tind să-și depășească colegii și competitorii atunci când promovează acest tip de siguranță psihologică.

Google, de exemplu, a constatat că echipele sale cele mai performante sunt caracterizate de niveluri ridicate de dialog deschis, transparent și fără precauții.

Acest lucru nu este surprinzător. Este foarte dificil să fii un lider influent dacă te ascunzi în pădure. Satya Nadella a

constatat că acest lucru este adevărat atunci când a devenit CEO al Microsoft în 2014. Până în acel moment, cultura Microsoft încurajase comunicarea atentă și prudentă. Deciziile tindeau să fie luate de cei care aveau autoritate din punctul de vedere al funcției sau subiectului discutat, și nu voiai să greșești. Nadella și-a dat seama că acest stil de comunicare împiedica creșterea și inovarea, așa că a angajat-o pe Carol Dweck pentru a-l ajuta să schimbe cultura Microsoft într-una în care oamenii își pot recunoaște fără teamă greșelile, nu e obligatoriu să aibă răspunsul și se pot relaxa în ședințe, știind că ceilalți îi acceptă așa cum sunt.

Această mentalitate s-a aplicat tuturor tipurilor de comunicare la locul de muncă, chiar și atunci când Nadella și-a cerut scuze în mod public pentru comentariile insensibile pe care le-a făcut atunci când a fost intervievat despre diversitate și incluziune la locul de muncă cu ocazia evenimentului Grace Hopper Celebration of Women in Computing. Dorința de a-și recunoaște public greșeala și de a se supune criticilor celorlalți a trimis un semnal timpuriu că se poate avea încredere în el.

De atunci, Microsoft a făcut o tranziție de succes către cloud computing și și-a crescut substanțial valoarea de piață.

Străduiește-te să obții cea mai înaltă formă de încredere

În cartea sa *Cele cinci disfuncții ale unei echipe**, expertul în leadership Patrick Lencioni afirmă că există două forme de

* Traducere de Dana Dobre, ACT și Politon, București, 2023. (N. red.)

încredere într-o relație: încrederea bazată pe predicție și încrederea bazată pe vulnerabilitate.

Încrederea bazată pe predicție este atunci când ai încredere în cineva pentru că este de încredere și competent.

Încrederea bazată pe vulnerabilitate este atunci când ai încredere în cineva pentru că îți permite să lași garda jos, să fii sincer și să te simți în siguranță.

Deși încrederea bazată pe predicție este foarte importantă, Lencioni explică faptul că încrederea bazată pe vulnerabilitate este cea mai înaltă formă de încredere într-o relație.

Psihologa socială și cercetătoarea Brené Brown afirmă: „În cele mai recente cercetări ale mele despre curaj și leadership, capacitatea de a accepta vulnerabilitatea a apărut ca o condiție prealabilă. Dacă nu putem gestiona incertitudinea, riscul și expunerea emoțională într-un mod care să se alinieze valorilor noastre și să ne promoveze obiectivele organizaționale, nu putem conduce. Vulnerabilitatea nu este o slăbiciune; este cea mai mare măsură a curajului nostru.“

Ce ai putea vedea sau auzi într-o întâlnire sau interacțiune cu niveluri ridicate de încredere bazată pe vulnerabilitate? Afirmații de genul:

- „Iată ce cred eu cu adevărat.“
- „Încă nu am spus nimănui acest lucru, dar...“
- „Confidențial, la asta ne gândim.“
- „Să auzim ce au alții de spus despre asta.“
- „Ce părere ai despre asta?“
- „Echipa noastră poate face compromisuri în acest sens pentru binele organizației.“
- „Mă ofer să port eu această discuție dificilă.“

- „Sunt anxios.“
- „Iată câteva idei, dar sunt interesat să ajungem la o decizie împreună.“
- „Să fim curioși, nu defensivi.“
- „Îmi asum responsabilitatea pentru această greșeală.“
- „Asta nu a funcționat, așa că hai să vorbim despre ce am învățat de aici.“

Pentru a spune astfel de lucruri este nevoie de curaj. Este nevoie de încredere că ceilalți nu vor abuza de deschiderea ta, de speranță că ceilalți vor fi la fel și de încredere că vei fi bine dacă lucrurile nu stau așa. Aceasta este cultura pe care Satya Nadella a încercat să o construiască la Microsoft. Este o cultură care face ca oamenii să poată fi *văzuți* metaforic în sălbăticie.

Ce formă de încredere construiești cu părțile interesate?

Vulnerabilitatea duce la influență

Este greu să convingi pe cineva să-și schimbe modul de gândire dacă nu vrea să dezvăluie tot ceea ce gândește.

Atunci când o altă persoană este rezervată, prudentă sau reticentă, asta îți limitează capacitatea de a te conecta cu ea și de a vorbi despre ce contează cel mai mult.

În plus, după cum vom vedea în secțiunea următoare, oamenii își asumă cel mai mult schimbarea atunci când ajung la concluzii prin discuții și observare. Dacă nu sunt dispuși să spună clar ce gândesc și ce simt, acest lucru le poate limita capacitatea de a le procesa. Uneori, oamenii nici nu conștientizează

că au anumite gânduri și sentimente până când nu le spun cu voce tare!

Majoritatea dintre noi ne dăm seama de acest lucru fie intuitiv, fie pentru că am fost răniți de cineva cu care am fost deschiși.

Îmi amintesc de scena din filmul *Boiler Room*, când Seth Davis, tânărul agent de bursă, manipulează clienții profitând de temerile lor și amintindu-le de aspirațiile lor financiare: „Îmi amintesc că ai spus că vrei să cumperi o casă, nu? Ei bine, cum ți-ar plăcea să plătești pentru ea mâine, în numerar?“ îl întrebă el la telefon pe clientul nervos și entuziasmat. „Vorbești serios?“ răspunde clientul, care nu bănuiește nimic, în timp ce se apleacă în față pe scaun.

Da, Seth Davis era serios... serios în încercarea de a-l face pe client să se deschidă pentru a putea profita de el.

Fie că a fost vorba despre un vânzător, o iubită, un șef sau altcineva, majoritatea oamenilor au fost răniți de cineva cu care au fost vulnerabili. Dacă nu au avut o experiență personală proprie, cunosc pe cineva care a fost rănit.

Încă din Grădina Edenului, oamenii s-au ascuns de teama de a fi văzuți și schimbați.

Acesta este scopul leadershipului și al influenței: să vezi oamenii așa cum sunt și să-i ajuți să se schimbe pentru a deveni ceea ce pot fi.

Totuși, trebuie să-ți dai seama ce obiective ai. Ești ca Seth Davis, care încearcă să obțină un comision mai mare, sau ești ca dr. Sean Maguire, interpretat de Robin Williams în *Bunul Will Hunting*, care trece dincolo de carapacea dură și

protectoare a lui Will Hunting pentru a-l ajuta să aibă relații sănătoase și să-și realizeze potențialul?

Dr. Maguire știa că, dacă îl va face pe Will Hunting să-și exprime temerile și emoțiile, asta îl va ajuta să rezoneze și să coopereze cu influența bună pe care medicul ar putea să o aibă în viața lui. Cu alte cuvinte, vulnerabilitatea duce la cooperare și generozitate.

În cartea sa *Codul culturii**, Daniel Coyle descrie ceea ce cercetătorii numesc jocul „Oferă și tu ceva”: tu și o altă persoană, pe care nu ai întâlnit-o niciodată, primiți fiecare patru jetoane. Fiecare jeton valorează 1 dolar dacă îl păstrezi, dar 2 dolari dacă îl dai celeilalte persoane. Jocul constă într-o singură decizie: câte jetoane îi dai celeilalte persoane?

Se pare că oamenii vor da, în medie, 2,5 jetoane unui străin, ceea ce reprezintă o oarecare înclinație spre cooperare. Cu toate acestea, în cadrul unui experiment, subiecții au fost rugați să facă o scurtă prezentare în fața unei săli pline de oameni care au fost instruiți de experimenteratori să păstreze tăcerea.

Coyle explică: „V-ați putea imagina că subiecții care au trecut prin această experiență [prezentarea în fața unei săli pline de ascultători tăcuți] ar reacționa devenind mai puțin cooperanți, dar s-a dovedit contrariul: nivelurile de cooperare ale vorbitorilor au crescut cu 50%. Acest moment de vulnerabilitate nu le-a redus dorința de cooperare, ci a sporit-o. Inversul a fost de asemenea adevărat: creșterea sentimentului de putere al oamenilor – modificarea unei situații pentru a-i

* Traducere de Dana Dobre, ACT și Politon, București, 2023. (N. red.)

face să se simtă mai invulnerabili – le-a diminuat dramatic dorința de cooperare.“

În cartea mea *Four Patterns of Healthy People* vorbesc despre domeniile în care m-am dezvoltat personal, cum ar fi anxietatea mea legată de vorbitul în public. Mă pot raporta la sentimentele de vulnerabilitate ale subiecților studiului jocului „Oferă și tu ceva“, deoarece am suferit atacuri de panică debilitante în fața unui public. Dar, împărtășindu-mi temerile și parcursul, am devenit și mai predispus la cooperare și parteneriat cu alte persoane care doresc să capete mai multă încredere și să comunice mai bine. Nenumărați oameni mi-au spus că astfel au simțit că au permisiunea și inspirația să-și împărtășească temerile și dezvoltarea. De fapt, prima persoană care a cumpărat ceva de la mine în prima mea slujbă în vânzări a fost directorul general al unei companii de succes, care și-a lăsat garda jos cu mine în legătură cu propriile sale temeri, după ce i-am semnalat că sunt demn de încredere pe baza vulnerabilității mele.

Iată-l pe acest director puternic și ocupat, care conducea o afacere, răspunzând unei persoane care avea jumătate din vârsta lui, pentru că i-am permis să iasă în siguranță din pădure și să fie văzut.

Acesta este fundamentul influenței: încurajează un mediu de vulnerabilitate sinceră și toată lumea tinde să fie mai cooperantă.