

“Influência & Manipulação”

Existe alguma competência que seja determinante do sucesso duma pessoa no mundo das organizações? perguntei eu ao especialista Americano que me tinha acabado de dar a formação que me certificava para utilizar o sistema de “feedback 360º” mais completo e mais usado em todo o mundo. Não! Foi a sua resposta segura e perentória – continuando – a nossa conclusão, baseada na análise de centenas de milhar de avaliações 360º, feitas nos últimos anos em todo o mundo, é que não existe nenhuma competência que seja decisiva para uma carreira de sucesso. Essa análise demonstrou também que a capacidade de influência (influencing skills) é a competência com uma correlação estatística mais positiva com o sucesso nas organizações.

Influência é a capacidade (consciente ou inconsciente) de mudar a forma de pensar, de agir ou de mesmo de sentir (emoções) de uma pessoa ou grupo de pessoas. Influenciar é ter uma visão clara do fim a atingir e envolver proactivamente os outros para fazer avançar as coisas sem impor, forçar ou lhes dizer o que devem fazer. É um conjunto de competências interpessoais que podem ser aprendidas e praticadas.

Existem algumas palavras que, talvez pela sua proximidade, costumam ser confundidas com a influência. A primeira é ordenar, isto é, o ato de dar uma ordem a alguém ou, dito de outra forma, de mandar que ele faça algo. Quem ordena fá-lo porque tem poder (hierárquico, jurídico, físico, etc.) sobre outra pessoa. A influência pelo contrário é independente do poder de autoridade. Quem influência consegue que os outros produzam determinados efeitos, mesmo sem a existência desse poder formal.

Persuadir é outro conceito que se presta a criar confusão com influência. A persuasão é a “arte” de convencer alguém a fazer aquilo que nós queremos. Aqui poderá não existir o poder da autoridade, mas existe um processo mental egoístico e (mais ou menos) ardiloso de conseguir alcançar os nossos objetivos convencendo os outros a fazer algo, mesmo que isso possa originar prejuízo para eles. Na influência, pelo contrário, estamos perante uma atitude bem-intencionada e que procura as soluções que são melhores para todos.

Por ultimo, a manipulação. A manipulação é uma espécie de persuasão conscientemente ardilosa e enganadora, visando exclusivamente o interesse egoístico duma pessoa. Trata-se dum processo que atropela frequentemente a ética e que resulta num resultado do tipo vencedor vs vencido, em que o vencedor usa a boa fé do vencido em benefício próprio, mesmo que isso seja contrário aos interesses do outro. A influência é um processo ético e no interesse comum, baseado em empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) e que tende a criar parcerias, ie, relações continuadas, de confiança e benéfica para ambos.

A influência é uma competência complexa que assenta no reconhecimento pelos outros de dois aspetos. O primeiro é o nível de preparação técnico e agrega um conjunto de competências “hard”. O segundo é a credibilidade e inclui um conjunto de competências comportamentais, como sejam a abertura de espírito e a flexibilidade, a empatia e Determinação / entusiasmo, entre outras. A preparação assegura a capacidade técnica e operacional para resolver a questão. A credibilidade fornece a confiança que a pessoa é capaz de o fazer.

Cruzando estes dois eixos (Preparação e Credibilidade) é possível entender, de forma mais clara, os diversos níveis de influência.

“Capacidade de Influência”



Uma forte credibilidade sem um correspondente domínio do “problema” caracteriza as situações confiança cega ou em níveis mais elevados (típicos do universo religioso) a fé. Um domínio muito forte dos aspetos técnicos da situação, sem ser acompanhada de igual dose de credibilidade pode levar a situações de persuasão racional. Verdadeira influência só existe quando conseguimos transmitir uma elevada preparação para ultrapassar as situações, acompanhada duma dose similar de credibilidade.

Já começou a trabalhar as suas “influencing skills”?

Sintra, 19 de Abril de 2016

José Bancaleiro

Managing Partner

Stanton Chase International – Your Leadership Partner