

Tres princípios da influência: Um guia para Gestores obterem sucesso nas mudanças

A palavra Influência tem sido utilizada para caracterizar o exercício de liderança nesta era do trabalhador da informação e conhecimento. A Influência junto a pessoas da equipe e organização rumo a metas escolhidas e compartilhadas é um fator de sucesso de gestão.

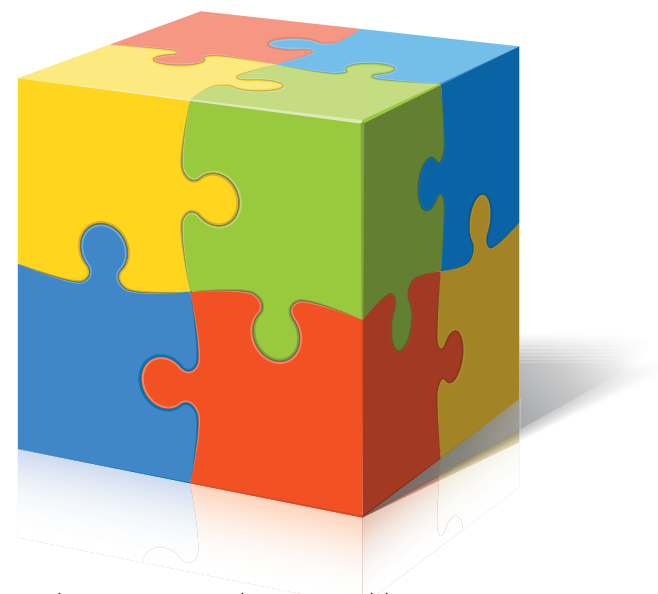
A palavra Mudança tem, por sua vez, se caracterizado como uma das ações mais essenciais e fundamentais do sucesso de longo prazo. A gestão da mudança tem sido um dos temas mais procurados por gestores e acadêmicos, em busca de atualização de importantes componentes, tais como, vantagem competitiva, gestão estratégica, inovação, performance e execução.

Por que os processos de Influência se destacam tanto? Quais as causas das resistências? Por que é tão difícil influenciar os comportamentos dos outros?

Durante os últimos cinquenta anos, estudiosos aprenderam uma grande coisa sobre solucionar problemas profundos e persistentes. O que eles aprenderam é que tudo se resume à influência humana.

Desafios enormes estão sendo vencidos através da mudança do comportamento das pessoas. Por exemplo, indivíduos estão controlando seus vícios; executivos estão criando uma cultura de segurança, qualidade e satisfação de clientes; assistentes sociais estão reduzindo os comportamentos criminosos, e países inteiros estão erradicando vírus e doenças.

Aqui estão três princípios extraídos do livro *As Leis da Influência: O poder de mudar o que quiser* que os executivos de hoje



podem usar para eliminar problemas resistentes, persistentes e profundos.

Princípio 1: Mude o Modo de Mudar as Mentes e os modelos mentais

A mudança começa com uma transformação de pensamento. Para que as pessoas adotem novos comportamentos mais saudáveis, elas precisam primeiro acreditar que são capazes, e, segundo, que *vale a pena* fazê-lo.

Para motivar os outros a acreditar que podem e devem mudar, crie experiências. Vá até locais onde os comportamentos desejados possam ser vistos em ação. Por exemplo, quando os trabalhadores da produção de uma montadora não acreditaram que seus concorrentes japoneses tinham uma maior produtividade por colaborador; executivos enviaram uma equipe ao Japão onde observaram seus concorrentes em ação.

Quando as viagens em campo não são possíveis, crie experiências vicárias contando histórias (inferências) vibrantes e realistas. Por exemplo, a equipe enviada ao Japão retorna e conta aos seus colegas de trabalho a história toda sobre a linha de produção Japonesa.

* Kerry Patterson é pela quarta vez um best-selling do New York Times, coautor de *Conversas Cruciais*, *Compromissos Cruciais*, *Princípios da Influência* e *Change Anything*. Por mais de 25 anos, serviu como um expert em comportamento organizacional, comunicação interpessoal e treinamento corporativo. Patterson também é co-fundador da VitalSmarts, um inovador em treinamento corporativo e desempenho organizacional. VitalSmarts prestou consultoria a mais de 300 empresas das Fortune 500 e foi nomeada pela INC. Magazine como uma das empresas que mais cresceu em oito anos consecutivos. www.vital-smarts.com.br

** Josmar Arrais – Sócio Diretor da VitalSmarts Brasil
Doutorado em Liderança (Leadership) pela Andrews University, USA; Graduações em História (FAMO), Teologia (SALT) e Educação (FAEd); Mestrado em História pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP. Tem excepcional experiência na área de Administração e de Gestão Educacional, tendo atuado por vários anos como: Pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão; Diretor do Centro de Ciências Humanas e Sociais; Diretor do Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas; Professor-orientador de programas de Mestrado em Liderança de Universidades no Brasil; Membro de conselhos de administração; Presidente do Conselho Gestor do CNU - Canal Universitário de São Paulo (TV a Cabo).
Atualmente é: facilitador do Workshop "Liderança: Grandes Líderes, Grandes Equipes, Grandes Resultados"; professor dos MBAs executivos da FranklinCovey em Liderança e Gestão Organizacional e de Produtividade e Execução; sócio-diretor da FranklinCovey Brasil; sócio-diretor da consultoria J2M2; professor-adjunto da Universidade Andrews, no programa de Mestrado em Liderança no campus avançado Brasil.

Princípio 2: Encontre Comportamentos Vitais

Os principais resultados decorrem da mudança de vários comportamentos vitais. Ao invés de buscar uma dúzia de soluções, influenciadores experientes trabalham duro para encontrar alguns poucos comportamentos que realmente importam.

Por exemplo, caso seus colaboradores não cumpram os prazos repetidamente, estude empresas que sempre entregam dentro dos prazos. Você descobrirá um comportamento vital que resolve o problema crônico de atrasos de entregas. Nessas empresas bem sucedidas, as pessoas falam francamente assim que recebem prazos que não podem ser cumpridos.

Princípio 3: Aproveite as seis fontes de Influência

Comportamentos arraigados não tem apenas uma causa, mas uma combinação de causas. Muitas vezes, assumimos que, se apenas treinarmos as pessoas ou implantarmos um novo sistema de gestão de desempenho, o comportamento irá mudar. No entanto, devemos empregar as seis fontes de influência que geram os comportamentos.

Fonte 1: Torne o indesejável desejável

Os humanos buscam prazer e evitam a dor. Então, encontre uma maneira de tornar as tarefas nocivas, repetitivas, dolorosas e menos desejadas em tarefas mais desejadas. Você pode mudar a tarefa em si ou ajudar as pessoas a conectar a tarefa aos valores centrais e às consequências que traz a outras pessoas. Por exemplo, ajude as pessoas a enxergarem como um trabalho monótono está intimamente ligado à satisfação do cliente.

Fonte 2: Ultrapasse seus limites

Quando indivíduos falham em cumprir com o procedimento, assumimos que foi porque eles não queriam realizar a tarefa. Na verdade, talvez eles não tenham as habilidades para fazer o que foi solicitado. Muitas formas de excelência que pensávamos que fossem determinadas pela genética, na verdade dependem de prática deliberada. A elite de desempenho não é mais inte- >>



Josmar Arrais

Three Principles of Influence: A Manager's Guide to Succeeding at Change

During the last fifty years, scholars have learned a great deal about solving profound and persistent problems. What they learned is that it all comes down to human influence.

Enormous challenges are now being wrestled to the ground by changing people's behavior. For instance, individuals are controlling their addictions; executives are creating cultures of safety, quality and customer-satisfaction; social workers are reducing criminal behavior; and whole countries are eradicating viruses and diseases.

Here are three principles from our book *Influencer: The Power to Change Anything* that today's business professionals can use to eliminate profound, persistent and resistant problems.

Principle 1: Change the Way You Change Minds

Change starts with a change of mind. In order for others to adopt new, healthier behaviors they must first believe that they *can* do it, and second, that it'll be *worth* it.

To motivate others to believe they *can* and *should* change, create experiences. Take field trips to watch the target behaviors in action. For instance, when employees in an automobile production plant didn't believe their Japanese competitors actually produced more per employee; executives flew a team to Japan where they watched their competitors in action. When field trips aren't possible, create vicarious experiences by telling vibrant and believable stories. For example, the auto workers who traveled to Japan returned and told their coworkers the whole story about the Japanese production line.

Principle 2: Find Vital Behaviors

Key results stem from changing a handful of vital behaviors. Instead of chasing a dozen solutions, master influencers go to great pains to locate the few behaviors that matter.

For example, if your employees repeatedly miss deadlines, study companies that routinely deliver on time. You'll discover a vital behavior that solves chronic failure to deliver. In these successful companies, people speak up the moment they are given a deadline that can't be met.

Principle 3: Harness Six Sources of Influence

Deeply entrenched behavior doesn't have *one cause* but a *conspiracy of causes*. Often, we assume that if we just train people or implement a new performance management program, behavior will change. However, we must be adept at employing the six sources of influence that drive behavior.

Source 1: Make the Undesirable Desirable

Humans seek pleasure and avoid pain. So, find a way to make noxious, repetitive, painful or less desirable tasks more desirable. You can either change the task itself or help people connect the task to core values and human consequences. For example, help people see how a monotonous job is intimately tied to customer satisfaction.

Source 2: Surpass Your Limits

When individuals fail to comply with a procedure, we assume it was because they didn't want to do the task. In truth, they may not have had the skills to do what was required. Most forms of expertise we thought were genetically determined are actually a function of deliberate practice. Elite performers aren't smarter or faster but better trained. Before questioning another's motivation, check for ability

Antes de tentar mudar as pessoas, mude o espaço, fluxo de dados, fluxo de trabalho, sistemas e outras coisas que, uma vez mudadas, permanecerão assim para sempre

» ligente ou mais rápida, mas sim melhor treinada. Antes de questionar a motivação da pessoa, cheque a habilidade e, onde for necessário, ensine-a novas habilidades.

Fonte 3: Aproveite a Pressão dos Pares

Comece todas as intervenções primeiramente identificando os líderes de opinião. Então envolva esses líderes no processo de mudança enviando-os para treinamentos ou convidando-os para fazerem parte de comitês. Deixe os líderes de opinião guiar o caminho.

Fonte 4: Encontre força nos Números

Vivemos em uma época regida pela interdependência. Crie uma cultura de colaboração recompensando aqueles que conseguem trabalhar com diferenças. Converse a respeito, mostre entusiasmo e dê o exemplo de colaboração.

Fonte 5: Desenvolva Recompensas e Exija Responsabilidade

Construa novos e mais saudáveis com-

portamentos no sistema de recompensa formal. Ensine aos indivíduos o que se espera deles, meça suas ações e recompense seus sucessos. Tão importante quanto recompensar é cobrar responsabilidade dos que não se envolveram na mudança.

Fonte 6: Mude o Ambiente

Aproveite o poder do ambiente. O espaço determina quem colabora. Quanto mais próximos fisicamente, maior a chance de colaborarem uns com os outros. Antes de tentar mudar as pessoas, mude o espaço, fluxo de dados, fluxo de trabalho, sistemas e outras coisas que, uma vez mudadas, permanecerão assim para sempre.

Sumário

Diante de problemas resistentes, persistentes e profundos, influenciadores tornam as mudanças virtualmente inevitáveis usando sua experiência para mudar a mentalidade das pessoas, identificando comportamentos vitais e usando seis fontes de influencia que geram os comportamentos.

and where required, teach them new skills.

Source 3: Harness Peer Pressure

Start every intervention by first identifying opinion leaders. Then involve these opinion leaders in the change process by sending them through training or inviting them to sit on committees. Let opinion leaders lead the way.

Source 4: Find Strength in Numbers

We live in a time where interdependence rules. Create a culture of collaboration by rewarding people who pitch in or work through differences. Talk about, model and show excitement for collaboration.

Source 5: Design Rewards and Demand Accountability

Build new, healthier behaviors into the formal reward system. Teach individuals what's expected of them, measure their actions and then reward success. Equally important to rewards is holding others accountable who fail to embrace the change.

Source 6: Change the Environment

Harness the power of the environment. Space determines who collaborates. The closer people are physically, the more likely they'll collaborate. Before trying to change people, first change the space, data stream, work flow, systems or other things that, once changed, will stay changed forever.

Summary

In the face of profound, persistent and resistant problems, influencers make change virtually inevitable by using experience to change people's minds, identifying vital behaviors, and targeting six sources of influence that drive behavior. For more information and resources visit www.vitalSMARTS.com/influencer/.

* Kerry Patterson is the four-time New York Times best-

selling co-author of *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer*, and *Change Anything*. For more than 25 years, he has served as an expert in organizational behavior, interpersonal communication and corporate training. Patterson is also the co-founder of VitalSMARTS, an innovator in corporate training and organizational performance. VitalSMARTS has consulted with more than 300 of the Fortune 500 companies and has been named by Inc. magazine as one of the fastest-growing companies in America for eight consecutive years. www.vitalSMARTS.com

** Josmar Arrais – Sócio Diretor da VitalSMARTS Brasil

Doutorado em Liderança (Leadership) pela Andrews University, USA; Graduações em História (FAMO), Teologia (SALT) e Educação (FAEd); Mestrado em História pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP. Tem excepcional experiência na área de Administração e de Gestão Educacional, tendo atuado por vários anos como: Pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão; Diretor do Centro de Ciências Humanas e Sociais; Diretor do Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas; Professor-orientador de programas de Mestrado em Liderança de Universidades no Brasil; Membro de conselhos de administração; Presidente do Conselho Gestor do CNU - Canal Universitário de São Paulo (TV a Cabo). Atualmente é: facilitador do Workshop "Liderança: Grandes Líderes, Grandes Equipes, Grandes Resultados"; professor dos MBAs executivos da FranklinCovey em Liderança e Gestão Organizacional e de Produtividade e Execução; sócio-diretor da FranklinCovey Brasil; sócio-diretor da consultoria J2M2; professor-adjunto da Universidade Andrews, no programa de Mestrado em Liderança no campus avançado Brasil.

