

ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ ΣΤΟ #1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΓΕΪΛ

# ΕΠΙΡΡΟΗ

ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ  
ΤΗΝ ΥΠΕΡΔΥΝΑΜΗ ΣΑΣ  
ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΤΕ ΟΣΑ ΘΕΛΕΤΕ

# ZOE CHANCE

Αν θέλετε να ακούτε ΝΑΙ από τους άλλους,  
διαβάστε αυτό το απολαυστικό βιβλίο.

ADAM GRANT, ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ



ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: ΑΥΤΟΒΕΛΤΙΩΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Επιρροή: Πώς να χρησιμοποιείτε την υπερδύναμή σας για να πετύχετε όσα θέλετε**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Influence is your superpower

Από τις Εκδόσεις Random House, Νέα Υόρκη 2022

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Zoe Chance

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσιπίδης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Κατερίνα Σταματοπούλου

© Zoe Chance, 2022 This edition published by arrangement with Random House, an imprint and division of Penguin Random House LLC

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2023

Πρώτη έκδοση: Ιανουάριος 2023

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4826-8

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4827-5

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευσή του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.**

*Από το 1979*

Έδρα:

Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

**PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Publishers since 1979*

Head Office:

121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr) • <http://blog.psychogios.gr>

# ΕΠΙΡΡΟΗ

**ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ  
ΤΗΝ ΥΠΕΡΔΥΝΑΜΗ ΣΑΣ  
ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΤΕ ΟΣΑ ΘΕΛΕΤΕ**

# ZOE CHANCE

Μετάφραση: Χρήστος Μπαρουξής



*Αφιερωμένο στην Κάρεν Τσανς  
που μου έμαθε τη μαγεία να έχω αποτελέσματα*

## Γίνετε το άτομο που θα θέλουν όλοι να του λένε ναι

**Μ**ια φορά και έναν καιρό, μια μέρα σημαδιακή για την ιστορία, γεννηθήκατε σε αυτό τον κόσμο. Και γεννηθήκατε με επιρροή. Βασικά, η επιρροή ήταν το μοναδικό σας μέσο επιβίωσης. Δεν είχατε κοφτερά δόντια ή νύχια να σας προστατέψουν. Δεν μπορούσατε να τρέξετε ή να κρυφθείτε και να καλυφθείτε. Και παρότι ακόμη δε φαινόσαστε τόσο έξυπνοι, είχατε την έμφυτη ικανότητα να εκφράζετε τις επιθυμίες σας, να συνδέεστε με τους άλλους και να τους πείθετε να σας φροντίσουν. Και το έκαναν πρωί-βράδυ (άυπνοι) για χρόνια.

Όταν μάθατε να μιλάτε, εκφραστήκατε με μεγαλύτερη ακρίβεια, χρησιμοποιώντας τις λέξεις σας για να αποκτήσετε ακόμα μεγαλύτερη επιρροή. Λέγατε στους άλλους τι θέλατε και τι δε θέλατε. ΟΧΙ! Σύντομα μάθατε ότι πολλά πράγματα στη ζωή είναι διαπραγματεύσιμα και αρχίσατε να ζητάτε από τους γονείς σας να πάτε πιο αργά για ύπνο, να δείτε περισσότερη τηλεόραση ή να φάτε τα αγαπημένα σας γλυκά. Ήσαστε σαν μικρός έμπορος χαλιών σε παζάρι του Μαρόκου. Η άσκηση επιρ-

ροής σας ήταν κάτι αυτόματο όπως η αναπνοή. Και ενώ δυνάμωνατε και σωματικά, η μεγαλύτερη δύναμή σας ήταν να πείθετε τους άλλους να κάνουν πραγματικότητα τις εξαιρετικές ιδέες σας.

Η διαπροσωπική επιρροή είναι το εξελικτικό πλεονέκτημα που διαθέτουμε εμείς οι άνθρωποι, το οποίο περνάει από γενιά σε γενιά μέσα από τον γενετικό μας κώδικα. Αυτό επέτρεψε στο είδος μας να συγκροτήσει ομάδες, να συνεργαστεί και να εξαπλωθεί σε ολόκληρο τον πλανήτη. Και παραμένει το πλεονέκτημά μας σε έναν κόσμο που ολοένα ψηφιοποιείται, για όσο καιρό ακόμη τον εξουσιάζει ο άνθρωπος. Κάθε επιτυχία που απολαμβάνετε ήδη τη χρωστάτε στην επιρροή και αποτελεί το μονοπάτι που οδηγεί σε ό,τι φιλοδοξείτε να πετύχετε. Είναι η αγάπη που μοιράζεστε σε αυτή τη ζωή και η κληρονομιά που θα αφήσετε πίσω σας όταν πεθάνετε.

Όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Παρότι γνωρίζετε πως όλα τα παραπάνω ισχύουν, μεγαλώνοντας έγινε δυσκολότερο να επηρεάσετε τους άλλους. Από παιδιά, ενώ η σφαίρα επιρροής σας διευρυνόταν, ταυτόχρονα σας μάθαιναν να είστε υπάκουοι και ευγενικοί. Να συμμορφώνεστε με τις νόρμες, τους κανόνες και να υπακούτε στους γονείς και στους δασκάλους σας. Σας έλεγαν να μην είστε απαιτητικοί ή «κακομαθημένοι». Μάθατε πως πρέπει να δουλεύετε σκληρά για να αξίζετε κάτι, να περιμένετε στωικά τη σειρά σας, να μην ταραζέτε τα νερά και να περνάτε απαρατήρητοι. Μπορούσατε να εκφραστείτε υπέρ κάποιου, αλλά θεωρούνταν αλαζονεία να κάνετε το ίδιο για τον εαυτό σας. Η επιρροή που απολαμβάνατε κάποτε έπαψε να έρχεται τόσο φυσικά και άρχισε να σας δημιουργεί ανάμεικτα συναισθήματα.

Οι περισσότεροι, όταν τους ρωτούν αν θα ήθελαν να αποκτήσουν περισσότερη επιρροή απαντούν ναι – γιατί η επιρροή είναι δύναμη. Η επιρροή μάς δίνει τη δυνατότητα να πετύχου-

με αλλαγές, να κατανείμουμε πόρους και να κερδίσουμε τον νου και την καρδιά των άλλων. Λειτουργεί όπως η βαρύτητα, έλκοντάς μας σε σχέσεις. Είναι το μονοπάτι προς την ευτυχία: προς μία ευημερία ουσιαστική, μεταδοτική, με διάρκεια στον χρόνο.

Αλλά όταν τους ρωτούν συγκεκριμένα για στρατηγικές και τακτικές επηρεασμού, τις περιγράφουν ως «χειριστικές», «ύπουλες» ή «εξαναγκαστικές». Η ιδέα του επηρεασμού έχει διαφθαρεί από χυδαία, άπληστα άτομα που χρησιμοποιούν χυδαίες και άπληστες τακτικές για να πουλήσουν μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, να προωθήσουν τα προϊόντα των χορηγών τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να μας πείσουν να αγοράσουμε τώρα, προτού εξαντληθεί το απόθεμα! Ακόμη και ορισμένοι από τους αγαπημένους μου γκουρού της πειθούς όπως ο Ρόμπερτ Τσαλντίνι και ο Κρις Βος μας ενθαρρύνουν να χρησιμοποιήσουμε το «όπλο της επιρροής» για να «κερδίσουμε τους αντιπάλους μας». Οι ειδικοί του μάρκετινγκ (όπως εγώ) αναφέρονται στους πελάτες ως «στόχους», όπως ακριβώς τα «καμάκια» και οι απατεώνες. Όσοι ασχολούνται με το μάρκετινγκ σε επίπεδο έρευνας (επίσης όπως εγώ) αποκαλούν τους συμμετέχοντες στις έρευνές τους «υποκείμενα» και τα πειράματά τους «χειρισμούς». Η συναλλακτική επιρροή φέρεται στους ανθρώπους σαν πράγματα.

Αυτές οι τακτικές μπορεί να είναι συνηθισμένες στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ, αλλά δε λειτουργούν στις περισσότερες καθημερινές καταστάσεις. Δε λειτουργούν με τον προϊστάμενό σας, με τους συναδέλφους σας, με τους υπαλλήλους σας, με τους φίλους ή την οικογένειά σας. Αν επιθυμείτε να χτίσετε ή να διατηρήσετε μια σχέση, δεν μπορείτε να χρησιμοποιείτε τα ίδια τεχνάσματα που χρησιμοποιείτε όταν πουλάτε ένα αυτοκίνητο. Σε τελική ανάλυση, ακόμα και η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται μακροπρόθεσμα από τις σχέσεις με τη μορφή

των συστάσεων, της φήμης, της αφοσίωσης των πελατών και της διατήρησης του προσωπικού. Σκοπός είναι οι άλλοι να θέλουν να σας πουν ναι τώρα αλλά και μελλοντικά.

Όταν γίνεστε κάποιος που οι άλλοι θέλουν να του πουν ναι, επιβραβεύεστε σε μεγάλο βαθμό. Ενδεχομένως τα χρήματα να μην είναι προτεραιότητά σας, αλλά σας βοηθούν να πετύχετε πολλά και αποτελούν ένα μέτρο της επιρροής σας. Δεν είναι σύμπτωση ότι οι θέσεις που βασίζονται στη διαπροσωπική επιρροή είναι καλά αμειβόμενες. Οι κορυφαιοί υπάλληλοι πωλήσεων βγάζουν περισσότερα χρήματα από τους CEO τους· οι λομπίστες κερδίζουν περισσότερα από τους πολιτικούς που επηρεάζουν. Η αύξηση της επιρροής φέρνει και άλλα πιο απτά οφέλη – οι γιατροί που είναι πιο ικανοί στην επικοινωνία έχουν πολύ μικρότερες πιθανότητες να τους γίνει αγωγή ή μήνυση για ιατρικό λάθος, ανεξάρτητα από την πορεία της υγείας των ασθενών τους, και τα διευθυντικά στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί στην επικοινωνία αξιολογούνται ως καλύτεροι ηγέτες.

Στρεφόμενοι από τη συναλλακτική, win-lose επιρροή, στην προσωπική, αμοιβαία επιρροή που θα ανακαλύψετε εκ νέου στις σελίδες αυτού του βιβλίου, θα βιώσετε και άλλες όχι τόσο απτές ανταμοιβές – θα γίνετε καλύτεροι φίλοι, πιο έμπιστοι σύμβουλοι και καλύτεροι σύντροφοι και γονείς. Θα ξυπνήσετε την παιδική φλόγα που σας έκανε να ονειρεύεστε, να ρωτάτε, να παθιάζεστε με κάτι και να διαπραγματεύεστε, δίχως να αμφιβάλλετε για τον εαυτό σας. Θα βλέπετε τα πρόσωπα των άλλων να φωτίζονται, όταν μοιράζεστε μια εξαιρετική ιδέα ή προτείνετε κάτι τρελό που ίσως όμως φέρει αποτέλεσμα· θα δώσετε τα χέρια και θα κλείσετε συμφωνίες που προηγουμένως ούτε τολμούσατε να φανταστείτε· θα απολαύσετε τη ζεστασιά και την ελευθερία που φέρνει η επιτυχία· θα αναστενάξετε με ανακούφιση γιατί το αφεντικό, το παιδί σας, ένας υπάλληλος, γονιός, σύντροφος ή φίλος που μέχρι τότε πρό-



βαλε αντίσταση θα χαμογελάσει και θα πει: «Εντάξει, ας το κά-  
νουμε».

Ίσως θεωρείτε ότι διαθέτετε ήδη επιρροή, ας πούμε με τους πελάτες σας. Αλλά συνήθως ακόμα και όσοι γνωρίζουν πώς να επηρεάζουν τους άλλους σε συγκεκριμένους τομείς, αισθάνονται ανίκανοι σε άλλους. Έχω εργαστεί με CEO που φοβούνταν να ζητήσουν από τις έφηβες κόρες τους να τακτοποιήσουν το δωμάτιό τους, με χρηματιστές της Γουόλ Στριτ που ένιωθαν αμήχανα όταν έπρεπε να τραβήξουν την προσοχή ενός μπάρμαν που κατακλυζόταν από παραγγελίες, ανερχόμενους πολιτικούς που αισθάνονταν τόσο άβολα να «τηλεφωνούν για να ζητήσουν χρήματα», ώστε αναγκάστηκαν να αλλάξουν καριέρα και διάσημους ακτιβιστές, πρόθυμους να μπουν στη φυλακή για τα δικαιώματα των άλλων, που ένιωθαν τον λαιμό τους να κλείνει όταν προσπαθούσαν να υπερασπιστούν τον εαυτό τους.

Έχω διαπιστώσει ότι στους καλούς ανθρώπους δεν αρέσουν οι προσπάθειες επηρεασμού, γιατί δε θέλουν να αισθάνονται ότι χειραγωγούν κανέναν. Και επίσης ότι οι έξυπνοι άνθρωποι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να παρανοήσουν τον τρόπο που λειτουργεί η επιρροή. Αν λοιπόν είστε και καλοί και έξυπνοι, έχετε δύο αδυναμίες που δε σας επιτρέπουν να αποκτήσετε την επιρροή που θα μπορούσατε. Αλλάζοντας όμως οπτική και χρησιμοποιώντας νέα εργαλεία, θα διαπιστώσετε πως ορισμένα από αυτά τα εμπόδια εξαφανίζονται.

Ακολουθούν οι δέκα παρανοήσεις που θα εξετάσουμε.

## 1. Πίεση = επιρροή

Βασικά, ισχύει το αντίθετο. Για να επηρεάσετε πρέπει να είστε ανοιχτοί στο να σας επηρεάσουν. Και όταν δίνετε στους άλλους το περιθώριο να πουν όχι, τους προδιαθέτετε να θέλουν να πουν ναι.

## **2. Αν κατανοούν τα δεδομένα, θα πάρουν σωστές αποφάσεις**

Επειδή το μυαλό μας δε λειτουργεί όπως πιστεύουμε, τα δεδομένα δεν είναι όσο πειστικά νομίζουμε. Θα εξετάσουμε πώς λαμβάνουμε πραγματικά αποφάσεις και θα μάθετε αποτελεσματικότερους τρόπους να ενθαρρύνετε τους άλλους σε καλές επιλογές.

## **3. Οι άνθρωποι ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες και τις συνειδητές αποφάσεις τους**

Όλοι θέλουμε να ενεργούμε σύμφωνα με τις αξίες και τις συνειδητές αποφάσεις μας, αλλά το χάσμα ανάμεσα στις προθέσεις και στη συμπεριφορά μας είναι αβυσσαλέο. Ακόμη και αν μεταπείσετε κάποιον με τα λόγια, δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα επηρεάσετε τη συμπεριφορά του (που είναι το ζητούμενο).

## **4. Επιρροή σημαίνει πείθω όποιον διαφωνεί και κάμπω όσους αντιστέκονται στη θέλησή μου**

Όχι, η επιτυχία της υπέροχης ιδέας σας εξαρτάται από τους ενθουσιώδεις συμμάχους που έχετε με το μέρος σας. Οι προσπάθειες να βρείτε συμμάχους, να τους ενδυναμώσετε και να τους παρακινήσετε θα είναι πολύ πιο εποικοδομητικές από το να προσπαθήσετε να κάμψετε τις αντιστάσεις των άλλων.

## **5. Η διαπραγμάτευση είναι μάχη**

Ίσως υποθέσετε ότι οι διαπραγματεύσεις είναι ανταγωνιστικές, αλλά οι περισσότεροι προσπαθούν απλώς να μην πιαστούν κορόιδα. Όσο πιο έμπειρος ο διαπραγματευτής τόσο πιθανότερο είναι να είστε συνεργάσιμοι – κάτι που τον κάνει και πιο επιτυχημένο.

## **6. Όταν ζητάτε περισσότερα οι άλλοι σας συμπαθούν λιγότερο**

Το πώς αισθάνονται για εσάς εξαρτάται περισσότερο από το πώς ζητάτε παρά από το πόσα ζητάτε. Και όταν και τα δύο μέρη (συμπεριλαμβάνοντας κι εσάς) είναι ικανοποιημένα με την εξέλιξη των πραγμάτων, είναι πολύ πιθανότερο να τηρήσουν τη συμφωνία.

## **7. Όσοι έχουν μεγάλη επιρροή μπορούν να πείσουν τους άλλους να κάνουν τα πάντα**

Ευτυχώς για εσάς και για εκείνους αυτό δεν ισχύει στην πραγματικότητα.

## **8. Μπορείτε και κρίνετε τον χαρακτήρα των άλλων και καταλαβαίνετε τους απατεώνες από μακριά**

Δυστυχώς, είμαστε όλοι κάκιστοι στο να εντοπίζουμε το ψέμα. Αλλά θα σας παρουσιάσω ορισμένα προειδοποιητικά σημάδια που θα προσπατήσουν εσάς και άλλους από όσους θελήσουν να χρησιμοποιήσουν την επιρροή τους για να σας βλάψουν.

## **9. Οι άλλοι δεν ακούν άτομα σαν εσάς**

Μια φωνή ίσως σας λέει ότι για να τραβήξετε την προσοχή των άλλων πρέπει να είστε πιο εξωστρεφείς, μικρότεροι ή μεγαλύτεροι σε ηλικία, πιο ελκυστικοί, μορφωμένοι ή έμπειροι, να μην ανήκετε σε μειονότητες ή να μιλάτε καλύτερα τη γλώσσα τους. Σε αυτό το βιβλίο θα μάθετε πώς να μιλάτε για να σας ακούν και πώς να ακούτε ώστε να σας μιλούν.

## **10. Δεν αξίζετε την εξουσία, χρήματα, αγάπη ή ό,τι άλλο επιθυμείτε βαθιά μέσα σας**

Δε θα προσπαθήσω να σας πείσω πως αξίζετε να αποκτήσετε επιρροή· δεν ξέρω καν τι θα σήμαινε κάτι τέτοιο. Αυτό που ξέρω είναι πως η επιρροή δεν πηγαίνει σε όσους την αξίζουν, αλλά σε όσους την κατανοούν και την εξασκούν. Και σύντομα θα είστε και εσείς ένας από αυτούς.

Όταν δεν είστε καλοί σε κάτι το οποίο σας ενδιαφέρει –που σημαίνει ότι πρέπει να μελετήσετε, να εξασκηθείτε και να δουλέψετε σκληρά– είναι δύσκολο να το δείτε ως δώρο. Αλλά όταν οι δεξιότητές σας βελτιωθούν, θα γνωρίζετε ακριβώς πώς τις αποκτήσατε και θα μπορείτε να επαναλάβετε τη διαδικασία ή ακόμη και να τη διδάξετε στους άλλους. Είναι κάτι που γνωρίζω από προσωπική εμπειρία.

Πολύ θα ήθελα να σας πω ότι η ακαταμάχητη γοητεία μου έκανε τα παιδικά και τα εφηβικά μου χρόνια εύκολα. Ωστόσο, μεγάλωσα σε μια μποέμ φτωχή οικογένεια. Το μοναδικό υπνοδωμάτιο του διαμερίσματός μας το μοιραζόμουν με την αδελφή μου, ενώ η μητέρα μας κοιμόταν στον καναπέ. Ήταν καλλιτέχνηδες και δεν έχω γνωρίσει πιο επινοητικό και διασκεδαστικό άτομο. Δεν υπήρχαν λεφτά για παγωτό; Ψάχναμε στον ποδηλατόδρομο για ψιλά που ίσως είχε αφήσει το σύμπαν για μας. Ένα καλοκαίρι που η μητέρα μας διηύθυνε μια παιδική κατασκήνωση, μας έδωσε τα μάτια και μας άφησε στα βάθη του δάσους με μόνο μία πυξίδα και έναν χάρτη. Όποτε εγώ ή η αδελφή μου χρειαζόμαστε μία μέρα ανάπαυλας, η μητέρα μας έκανε κοπάνα από τη δουλειά και κάναμε χειροτεχνίες: αυτοσχέδια μηχανή που λέει τη μοίρα με εξαρτήματα που τρώγονταν ή έναν δεινόσαυρο σε πραγματικό μέγεθος από σύρμα

και παπιέ μασέ. Η μητέρα μας μας πήγαινε σε μπαρ για να ακούσουμε φίλους της που είχαν συγκροτήματα πανκ και σε πάρτι όπου έπαιζαν με πίνακες πνευμάτων.

Η ζωή στο σπίτι ήταν συναρπαστική, όλο περιπέτειες, αλλά στο σχολείο πολύ μοναχική. Όποτε μιλούσα, οι άλλοι μιλούσαν καλύπτοντάς με. Γινόταν συνέχεια. Η μόνη εξήγηση που βρήκα ήταν πως η χροιά της φωνής μου λειτουργούσε στην ίδια συχνότητα με τους ήχους του περιβάλλοντος. Δε μου ερχόταν φυσικό να κάνω φιλίες.

Για μένα το ταξίδι της επιρροής ξεκίνησε από το θέατρο. Συνειδητοποιώντας ότι οι άλλοι σε άκουγαν αναγκαστικά όταν βρισκόσουν στη σκηνή, πέρασα από οντισιόν για μια παραγωγή του *Αλαντίν*, όπου υποσχέθηκαν σε όλους ότι θα είχαν ατάκες στην παράσταση. Πήρα τον ρόλο του Παπουτσή #3 με μουστάκι και φέσι. Η ατάκα μου ήταν «Πουλάω παπούτσια!» Δεν μπορώ να πω ότι κατέπληξα τα πλήθη, αλλά επέμεινα. Έπειτα από κάποια χρόνια, η καριέρα μου τελείωσε όσο αδέξια ξεκίνησε, με έναν πρωταγωνιστικό ρόλο σε μίαν άγνωστη ταινία καράτε τόσο βαρετή, ώστε και οι δύο γονείς μου αποκοιμήθηκαν βλέποντάς την. Όμως όλα αυτά τα χρόνια των θεατρικών σπουδών και της εξάσκησης μου έμαθαν πολλά για τη σύνδεση με το κοινό και το χάρισμα.

Έτσι λοιπόν εφάρμοσα αυτές τις δεξιότητες της υποκριτικής στις πωλήσεις, αλλά σε διόλου εντυπωσιακές θέσεις. Πήγαινα πόρτα πόρτα ή τηλεφωνούσα σε αγνώστους για να τους πουλήσω συνδρομές του περιοδικού *Golf Digest* διακόπτοντας το δείπνο τους. Αυτό με έμαθε πώς να ζητάω πράγματα και πώς να το ξεπερνάω, όταν οι άλλοι έλεγαν όχι. Έμαθα να αντιμετωπίζω την αντίστασή τους με περιέργεια, αντί να προβάλλω και εγώ αντίσταση. Μετά το κολέγιο, πήρα μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο της Νότιας Καλιφόρνια και έπιασα δουλειά στον χώρο του μάρκετινγκ,

πρώτα σε εταιρείες ιατρικών μηχανημάτων και έπειτα σε εταιρείες παιδικών παιχνιδιών. Έμαθα να διαπραγματεύομαι συμφωνίες και να κάνω έρευνα αγοράς. Έμαθα πώς να επηρεάζω παιδιά – που αν είστε γονείς γνωρίζετε ότι είναι σαν να έχεις μαύρη ζώνη στην επιρροή. Ήμουν διευθύντρια σε ένα τμήμα της γνωστής μάρκας Barbie, αξίας διακοσίων εκατομμυρίων δολαρίων, ταξίδευα με έξοδα της εταιρείας και απολάμβανα τη ζωή μου. Όμως από άλλες απόψεις ήμουν αρκετά απογοητευμένη.

Υποτίθεται δουλειά μου ήταν να επηρεάζω τους καταναλωτές, αλλά τον μισό χρόνο μου τον περνούσα προσπαθώντας να πείσω τους συνεργάτες μου να πάρουν έξυπνες αποφάσεις. Περνούσα μήνες αναπτύσσοντας μια καινούργια γραμμή παιχνιδιών, τη συνόδευα με εκτεταμένες αναλύσεις που υποστήριζαν το λανσάρισμά της στην αγορά, μόνο και μόνο για να απορρίψει την πρότασή μας ο πρόεδρος με μια γκριμάτσα και να μας πει να ξεκινήσουμε από την αρχή γιατί δε συμφωνούσε το ένστικτό του. Πώς μπορεί στελέχη που διοικούσαν τέτοιους κολοσσούς να παίρνουν τόσο επιπόλαιες αποφάσεις; Και πώς μπορεί να απορρίπτουν με τέτοια ευκολία τις απόπειρές μου να επηρεάσω αυτές τις αποφάσεις; Πραγματικά πώς;

Έτσι έκανα ό,τι κάνουν όλοι οι σπασίγκλες που θέλουν να καταλάβουν κάτι καλύτερα – ξεκίνησα διδακτορικό. Αρχικά στο MIT και ύστερα στο Harvard. Συνεργάστηκα με πρωτοπόρους της συμπεριφορικής επιστήμης, θέλοντας να κατανοήσω πώς παίρνουμε στην *πραγματικότητα* αποφάσεις και τι επηρεάζει τη συμπεριφορά μας. Μέρος της έρευνάς μου περιλάμβανε την παρακίνηση των καταναλωτών σε πιο υγιεινή διατροφή, στην αποπληρωμή των χρεών τους σε πιστωτικές κάρτες, στον εθελοντισμό και στις φιλανθρωπικές δωρεές. Μελέτησα επίσης την πιο σκοτεινή πλευρά της ψυχολογίας που εξετάζει τους λόγους που λέμε ψέματα στους άλλους και στον εαυτό μας. Η

Google χρησιμοποίησε το πλαίσιο συμπεριφορικής οικονομικής που ανέπτυξα ως βάση για τις κατευθυντήριες γραμμές της σε θέματα διατροφής, βοηθώντας δεκάδες χιλιάδες υπαλλήλους σε ολόκληρο τον κόσμο να κάνουν πιο υγιεινές επιλογές. Η συμπεριφορική οικονομική με προσέλκυσε χάρη στη βαθύτερη ηθική φιλοσοφία της: ενώ ωθείς τους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους, τους μεταχειρίζεσαι ως ανθρώπινα όντα και σέβεσαι την ελευθερία επιλογής τους.

Έγινα καθηγήτρια στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Yale και στο μεταπτυχιακό όπου δίδασκα (και ακόμη διδάσκω), συνδύασα όλα όσα γνώριζα για την επιρροή, τη θεωρία και την πράξη: συμπεριφορική οικονομική, χάρισμα, διαπραγματεύσεις, αντιμετώπιση της αντίστασης, διαχείριση της απόρριψης κτλ. Οι φοιτητές ήθελαν τόσο να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες, ώστε από την πρώτη μέρα των μαθημάτων υπήρχαν όρθιοι στο αμφιθέατρο και σύντομα το μάθημα Επιρροή και Πειθώ έγινε το δημοφιλέστερο της σχολής. Μάλιστα, άρχισαν να το παρακολουθούν φοιτητές και από άλλες σχολές του πανεπιστημίου. Εδώ και μία δεκαετία εξελίσσω συνεχώς το μάθημά μου, δοκιμάζοντας στην πράξη νέες ιδέες, ανακαλύπτοντας νέα επιστημονικά στοιχεία, μαθαίνοντας από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες των φοιτητών μου, καθώς και από συζητήσεις με στελέχη που διδάσκω σε σεμινάρια σε ολόκληρο τον κόσμο. Μέσα από το μάθημα στο πανεπιστήμιό μου γεννήθηκε η ιδέα να γράψω το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας.

Αυτό που διδάχθηκα από τους φοιτητές μου όλα αυτά τα χρόνια είναι ότι η επαφή με το συγκεκριμένο υλικό σου δίνει την ευκαιρία να μεταμορφώσεις τη ζωή σου – σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Η επιρροή είναι η υπερδύναμη που χρειάζεστε αν θέλετε να διαπραγματευθείτε καλύτερες συμφωνίες για εσάς ή για όσους εκπροσωπείτε, να δημιουργήσετε απρόσμενα οφέλη και ευκαιρίες για όλες τις πλευρές σε μια διαπραγ-

μάτευση ή να προκαλέσετε σημαντικές αλλαγές στην οικογένειά σας, στην κοινότητά σας ή σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Αντί να προσπαθήσω να σας μάθω τα πάντα για την επιρροή (πράγμα αδύνατον), θα εστιάσω στα πιο εύκολα – διαπιστώσεις που ίσως σας ξαφνιάσουν, μικρές αλλαγές και εύχρηστες ενέργειες με σημαντικό αντίκτυπο. Ίσως αισθανθείτε αμήχανα όταν πρωτοεξασκείτε τις τεχνικές. Είναι σαν να μαθαίνετε μια ξένη γλώσσα. Στην αρχή απαιτείται πολλή συνειδητή προσπάθεια και δεν είναι ευχάριστο. Αλλά τελικά η καινούργια γλώσσα γίνεται συνήθεια, ριζώνει στο υποσυνείδητό σας. Όσο ικανότεροι γίνεστε στην επιρροή, θα αναπτύσσετε δικές σας στρατηγικές και τελικά θα τις εφαρμόζετε χωρίς να σκέφτεστε. Για να φτάσετε σε αυτό το σημείο, πρέπει να κατανοήσετε την ψυχολογία της επιρροής. Έτσι θα μοιραστώ μαζί σας στοιχεία από έρευνες στους τομείς της κοινωνικής ψυχολογίας, της συμπεριφορικής οικονομικής, της νομικής επιστήμης, της δημόσιας υγείας, του μάρκετινγκ και της νευροεπιστήμης που εξηγούν πώς παίρνονται πραγματικά οι αποφάσεις και ποιες αόρατες δυνάμεις καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Θα σας προσφέρω εργαλεία με χαζά ονόματα όπως «Η μαγική ερώτηση» και ο «Πράος βροντόσαυρος», που στάθηκαν αφορμή για πολυάριθμες αλλαγές στον εργασιακό χώρο, γλίτωσαν γυναίκες από κυκλώματα σωματεμπορίας και άλλαξαν τον ρου της Ιστορίας. Θα σας δείξω πώς να μαγνητίσετε τους άλλους, πώς να διαπραγματευθείτε δίχως άγχος μια πρόσληψη ή μια αύξηση και πώς να εντοπίζετε έγκαιρα τους ψεύτες και τους χειριστικούς ανθρώπους που προσπαθούν να σας επηρεάσουν. Επίσης, θα σας μάθω να διαχειρίζεστε το δίχρονο που κρύβουμε όλοι μέσα μας και θα σας μιλήσω για εκπληκτικούς ηγέτες του επιχειρηματικού κόσμου, ακτιβιστές και φοιτητές – καθώς και για τους καρχαρίες, την ελεύθερη πτώση, τους απατεώνες, την Τζένιφερ Λόρενς, τον Τζένγκις Χαν,



για ένα άντρα ντυμένο γορίλα που διάβαζε τη σκέψη του κοινού και για τον άνθρωπο που έσωσε τον πλανήτη. Επίσης, θα συναντήσετε χρονοδίνες, ντόνατ στο σχήμα των ολυμπιακών κύκλων, αόρατο μελάνι και μια επανάσταση.

Στα κεφάλαια με ακέραιους αριθμούς εξετάζω σε βάθος τις στρατηγικές και τα επιστημονικά στοιχεία και διηγούμαι ιστορίες για κάποια βασική πτυχή της επιρροής όπως η χαρισματοστικότητα, η αντίσταση ή οι διαπραγματεύσεις. Αντίθετα, στα μισά κεφάλαια διερευνώ μία μόνο ιδέα. Τα κεφάλαια μπορούν να διαβαστούν με οποιαδήποτε σειρά, αφήστε λοιπόν την περιέργεια να σας οδηγήσει. Δε χρειάζεται να τα διαβάσετε όλα. Απλώς βρείτε το ένα εκείνο μικρό πράγμα που μπορεί να μεταμορφώσει τη ζωή σας.

Διαβάζοντας το βιβλίο θα αποκτήσετε περισσότερες γνώσεις για την επιρροή, αλλά σκοπός μας πρέπει να είναι να αποκτήσουμε σοφία και ικανότητα επιρροής. Όσοι έχουν γνώσεις κερδίζουν σε παιχνίδια γνώσεων. Όσοι είναι σοφοί ακούν με ανοιχτό μυαλό και μια υγιή δόση σκεπτικισμού, ρωτώντας: «Πώς μπορώ να βελτιώσω αυτή την ιδέα;» και «Σε ποιον άλλον να την πω;» Και με αυτό το πνεύμα σάς καλώ να προσεγγίσετε το βιβλίο μου.

Σκοπός αυτής της προσέγγισης στην επιρροή είναι να συνδεθείτε και να ενισχύσετε την έμφυτη δύναμη πειθούς που διαθέτετε ώστε να βελτιώσετε τη ζωή όλων, ξεκινώντας φυσικά από τη δική σας. Η επιρροή δεν είναι πυρηνική φυσική, αλλά είναι επιστήμη. Και είναι και μία ιστορία αγάπης.

## Αποκτήστε *τέμουλ*

**Η** επιθυμία είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την άσκηση επιρροής. Έτσι το πρώτο ερώτημα είναι: Ξέρετε τι θέλετε;

Η μογγολική λέξη *τέμουλ* περιγράφει ένα δημιουργικό πάθος που με αρκετή δόση ποιητικής διάθεσης έχει μεταφραστεί ως «το βλέμμα ενός αλόγου που καλπάζει όπου αυτό επιθυμεί, ανεξάρτητα από την επιθυμία του αναβάτη του». Και η λέξη *τέμουλ* είναι η ρίζα του ονόματος του αυτοκράτορα Τεμουζίν που σε εσάς είναι γνωστός ως Τζένγκις Χαν.

Το μοναδικό πράγμα που με έμαθαν στο σχολείο για τον Τεμουζίν ήταν πως υπήρξε αιμοδιψής πολέμαρχος και όχι ότι η Μογγολική Αυτοκρατορία που ίδρυσε ήταν ο πρώτος μεγάλος πολιτισμός που καθιέρωσε τη θρησκευτική ανοχή, που προήγαγε τον γενικό εγγραμματισμό του πληθυσμού ή που καθιέρωσε το πρώτο διεθνές ταχυδρομικό σύστημα. Επίσης, ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη αυτοκρατορία στην Ιστορία, με πρώτη τη Βρετανική. Οι Βρετανοί χρειάστηκαν αιώνες κατακτήσεων και αποικιοποιήσεων για να τα καταφέρουν, ενώ ο Τεμουζίν στη διάρκεια του βίου του από άστεγο παιδί έφτασε να εξουσιάζει μια τεράστια επικράτεια που περιλάμβανε τα ση-

μερινά Ιράν, Πακιστάν, Αφγανιστάν, Κιργιστάν, Τουρκμενιστάν, Ουζμπεκιστάν, Αζερμπαϊτζάν, Αρμενία, Γεωργία, Νότια Κίνα και Νότια Ρωσία. Χαίρομαι που δε βρέθηκα στον δρόμο του Τεμουζίν, αλλά ό,τι και αν πει κανείς για εκείνον, σίγουρα είχε τέμουλ. Και το τέμουλ είναι μια δημιουργική δύναμη.

Γενικά και τα παιδιά έχουν πολύ τέμουλ. Όταν η κόρη μου Ρίπλεϊ ήταν επτά ετών, τη ρώτησα τι θα ζητούσε αν είχε μία μαγική ευχή και απάντησε δίχως δισταγμό:

«Ένα όπλο που αντί για σφαίρες θα πετούσε ό,τι θέλω εγώ».

Χαμογέλασα. «Εντάξει, και τι θα ήθελες να πετάξει;»

«Πρώτα απ' όλα τη δύναμη να γιατρεύει τα πάντα. Ύστερα, να σε κάνει αθάνατο και να μπορεί να κάνει και τους άλλους αθάνατους. Και επίσης ένα πορτοφόλι που θα το άνοιγες, θα έλεγες: “Θέλω είκοσι δολάρια” και θα εμφανίζονταν. Όσα χρήματα και αν ήθελες. Και αν το έχανε, θα τηλεμεταφερόταν πίσω στην τσέπη σου». (Δεν είχε πορτοφόλι, αλλά εγώ τριγύριζα συχνά στο σπίτι ψάχνοντας το δικό μου). «Και θα ήθελα και έναν τηλεμεταφορέα που θα με μετέφερε όπου ήθελα, ακόμη και στο βιβλίο *Χάρι Πότερ*».

Η Ρίπλεϊ δε θα αποκτούσε ποτέ το όπλο της, αλλά όπως ο Τεμουζίν, όταν ήθελε κάτι δεν το έβαζε κάτω. Όταν πήγε πρώτη δημοτικού, οργάνωσε τους συμμαθητές της να γράψουν ποιήματα και να τα πουλήσουν σε φιλανθρωπικό έρανο για να δωρίσουν χρήματα στη WWF. Ως αντάλλαγμα πήραν έναν λούτρινο παπαγάλο.

Ό,τι και αν έχετε βάλει στόχο στην καρδιά σας, αυτό το βιβλίο θα σας δώσει την επιπλέον ώθηση που χρειάζεστε όταν ξεκινήσετε να τον πετύχετε.

Πολλές φορές δεν ξέρετε πού πηγαίνετε. Ίσως βρίσκεστε σε κάποιο σταυροδρόμι στη ζωή ή ίσως έχετε πετύχει ήδη τους στόχους που επιθυμούσατε κάποτε. Ίσως ασχολείστε με κάτι

που δε σας αρέσει ή οι πολλές επιλογές να σας κάνουν να σα-στιζετε. Δεν πειράζει. Όπως και να 'χει, βρίσκεστε στο σωστό μέρος.

Και ακόμα κι αν έχετε μια ιδέα για το τι επιθυμείτε, το ερώ-τημα είναι: Πώς μπορείτε να είστε *σίγουροι*;

Όταν άρχισα να διενεργώ πειράματα συμπεριφορικής επι-στήμης ως διδακτορική φοιτήτρια, η πρώτη και πιο συγκλονι-στική ανακάλυψή μου ήταν ότι οι περισσότερες υποθέσεις μου ήταν λάθος. Και όχι μόνο οι δικές μου, αλλά επίσης των συμ-φοιτητών, των επιβλεπόντων και γενικότερα όλων. Το ποσο-στό αποτυχίας των πιο δημιουργικών ιδεών μας κυμαινόταν γύρω στο 90 τοις εκατό. Ακόμη και τώρα που διδάσκω το μά-θημα της επιρροής, βλέπω πολλούς ανθρώπους με πάθος να καταφέρνουν ό,τι επιθυμούσαν και να ανακαλύπτουν ότι δεν ήταν αυτό που *πραγματικά* λαχταρούσαν.

Δεν μπορείτε να είστε βέβαιοι ότι θέλετε κάτι, αν δεν το έχε-τε βιώσει.

Για να βρείτε τι θέλετε –και για να σιγουρευτείτε– απλώς πειραματιστείτε. Και ζηστε. Δοκιμάστε τις υποθέσεις σας. Δο-κιμάστε τις υποθέσεις των άλλων. Βρείτε άτομα που νιώθουν όπως θα θέλατε να νιώθετε και κάντε ό,τι κάνουν. Ή και κάτι τελείως διαφορετικό. Σας προσκαλώ να χρησιμοποιήσετε αυ-τό το βιβλίο ως ευκαιρία να πειραματιστείτε και να ανακαλύ-ψετε τι *πραγματικά* θέλετε.

Και μία από όλες τις αναζητήσεις σας θα κάνει την καρδιά σας να καλπάζει, δίνοντάς της τη φλόγα του *τέμουλ*.

## Η επιρροή δε λειτουργεί όπως νομίζετε

**Σ**το Ορλάντο της Φλόριντα, την «παγκόσμια πρωτεύουσα του αλιγάτορα» όπως έχει αυτοανακηρυχθεί, μπορείτε να κρατήσετε έναν νεογέννητο αλιγάτορα, να δείτε αλιγάτορες να παλεύουν ή να περάσετε με εναέρια τροχαλία πάνω από τον βάλτο όπου γυρίστηκε η ταινία *Ιντιάνα Τζόουνς και ο ναός του χαμένου θησαυρού* με πραγματικούς αλιγάτορες να παραμονεύουν από κάτω. Και αν όλα αυτά δε σας ακούγονται αρκετά επικίνδυνα, ένας ειδικός στους αλιγάτορες όπως ο Πίτερ Γκαμπλ μπορεί να σας οδηγήσει σε μια απαγορευμένη περιοχή για να ταΐσετε αλιγάτορες στην παραλία, χωρίς κανένα προστατευτικό να σας χωρίζει. Όταν περάσαμε τις προειδοποιητικές πινακίδες, ο Πίτερ φρόντισε να μου εξηγήσει: «Οι αλιγάτορες είναι εκπαιδευμένοι αλλά όχι εξημερωμένοι».

Με το που τους αντίκρισα, μου φάνηκαν επικίνδυνοι ακόμα και ο ένας για τον άλλον. Του Πρέντατορ του έλειπε ένα μέτρος από το σαγόνι του και της Μπλόντι από την ουρά. Όταν ο Πίτερ μου έδωσε τον κουβά με το ωμό κρέας, ένιωσα άγχος

αλλά και ενθουσιασμό. Περίμενα ότι θα γινόταν τιτανομαχία.

Το πρώτο κομμάτι κρέας που πέταξα, έπεσε εκατοστά έξω από τη «ζώνη δαγκώματος» του Μπάντι, την απόσταση από το ρύγχος μέχρι την ουρά του αλιγάτορα. Ούτε που κουνήθηκε. Κανένας τους δεν κουνήθηκε. Η δεύτερη ριζιά μου ήταν καλύτερη. Το κρέας κατευθυνόταν ακριβώς στα σαγόνια του Μπάντι και εκείνος πετάχτηκε τόσο απότομα για να το πιάσει, ώστε ούτε είδα τι έγινε. Οι υπόλοιποι αλιγάτορες; Τίποτα. Τους πέταξα κι άλλο κρέας. Όταν το σημάδι μου έφευγε έστω για λίγο, το κρέας έμενε εκεί όπου έπεφτε, μέχρι που το άρπαζε κάποιο θαλασσοπούλι.

Μέσω της εξελικτικής διαδικασίας οι αλιγάτορες αναπτύχθηκαν μέχρι τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Το κορμί τους ζυγίζει μισό τόνο, αλλά μπορεί και λειτουργεί με έναν αναλογικά μικροσκοπικό εγκέφαλο και έχουν ανάγκη από ελάχιστο φαγητό για να επιβιώσουν, αφού μπορούν να περάσουν έως και τρία χρόνια δίχως καθόλου τροφή. Έτσι αγνοούν τα πάντα πέρα από τις άμεσες απειλές και τις εύκολες ευκαιρίες. Και διαχειρίζονται τους κινδύνους και τα οφέλη με βάση ενστικτώδεις κανόνες που βοήθησαν το είδος τους να επιβιώσει εδώ και τριάντα εφτά εκατομμύρια χρόνια. Το μικροσκοπικό μυαλό τους απασχολούν μόνο απλά ερωτήματα. Θα με βλάψει; Θα με βοηθήσει; Θα είναι εύκολο; Για καθετί άλλο λειτουργούν αυτόματα. Αυτή η πρωτόγονη νοητική διεργασία έχει πολλά κοινά με τον τρόπο που λειτουργεί και το δικό μας μυαλό. Παρά τις πολλές παράλογες συμπεριφορές (αναβλητικότητα, παρορμητικές αγορές, ανεξήγητα πάθη, επιβλαβείς εμμονές, για να αναφέρουμε μερικές), προτιμούμε να θεωρούμε ότι είμαστε λογικά όντα που επιλέγουν συνειδητά και όχι ότι λειτουργούμε ενστικτωδώς και αναζητούμε πάντα τον δρόμο της μικρότερης αντίστασης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε πώς παίρνουμε πραγματικά αποφάσεις στην καθημερινή ζωή μας.

Η επιρροή δε λειτουργεί όπως φανταζόμαστε, γιατί οι άνθρωποι δε σκέφτονται όπως νομίζουμε. Μόλις καταλάβετε ότι οι περισσότερες συμπεριφορές δεν έχουν καμία σχέση με την ορθολογική σκέψη, θα είστε σε θέση να κάνετε μικρές αλλά αποτελεσματικότερες αλλαγές στον τρόπο που προσπαθείτε να επηρεάσετε τους άλλους.

## **Γιατί κάνουμε ό,τι κάνουμε**

Η συμπεριφορική οικονομική επιστήμη μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τον τρόπο που παίρνουμε αποφάσεις. Οι περισσότεροι στον επιχειρηματικό κόσμο δυσκολεύονται να ορίσουν τη συμπεριφορική οικονομική και ακόμα και οι ερευνητές δε συμφωνούν πάντοτε ως προς το ακριβές νόημά της. Έτσι, κινδυνεύοντας πάντοτε να υπεραπλουστεύσω τα πράγματα, θα σας προτείνω μια εξήγηση που ίσως βοηθήσει.

Η ψυχολογία εστιάζει κυρίως στις νοητικές διεργασίες, με περιστασιακό μόνο ενδιαφέρον για τις συμπεριφορές που γεννούν. Από την άλλη, η οικονομική επιστήμη ενδιαφέρεται για τις κοινωνικές συμπεριφορές (εμπόριο, εργασία, κατανάλωση, συνεργάζεσθαι, γάμος, βία κτλ.) χωρίς να την απασχολούν σχεδόν καθόλου οι νοητικές διεργασίες που κρύβονται από πίσω – θεωρείται ότι το ορθολογικό συμφέρον εξηγεί σχεδόν τα πάντα. Η συμπεριφορική οικονομική επιστήμη είναι ο καρπός από το πάντρεμα της ψυχολογίας με τα οικονομικά. Είναι η διερεύνηση των νοητικών διεργασιών που γεννούν τις κοινωνικές συμπεριφορές. Δε λέει ότι το ορθολογικό συμφέρον δεν έχει σημασία, αλλά ότι έχει λιγότερη απ' ό,τι πιστεύουμε. Για παράδειγμα, αδυνατείτε να τηρήσετε δεσμεύσεις που αναλάβατε θεωρώντας ότι εξυπηρετούν απόλυτα το συμφέρον σας. Βοηθάτε αγνώστους παρότι γνωρίζετε πως δε θα έχετε αντα-

πόδοση. Οι προτιμήσεις σας επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως η διάθεση, οι εναλλακτικές σας, ακόμη και ο καιρός. Αυτά είναι τα ζητήματα που απασχολούν τους ειδικούς της συμπεριφορικής οικονομικής επιστήμης.

Μια από τις βασικότερες συνεισφορές της συμπεριφορικής οικονομικής είναι η διάσημη πλέον θεωρία της διττής συλλογιστικής διεργασίας, με τις δύο διεργασίες να έχουν ονομαστεί κάπως ανέμπνευστα *Σύστημα 1* και *Σύστημα 2*. Επεξηγώντας τη συγκεκριμένη ιδέα, θα εστιάσω στο τι σημαίνει για εσάς που προσπαθείτε να ασκήσετε επιρροή, ώστε ακόμα και αν είστε εξοικειωμένοι με τη γενική έννοια, να βρείτε νέες ιδέες να σκεφτείτε.

Οι περισσότερες αποφάσεις είναι προϊόν συνήθειας και σχετικά αβίαστες. Αυτό είναι το Σύστημα 1. Συνήθως, το Σύστημα 1 λειτουργεί κάτω από το επίπεδο της συνειδητής αντίληψης και δουλειά του είναι να παρακολουθεί το περιβάλλον για απειλές και ευκαιρίες. Ωθούμενο από ένστικτα και συνήθειες, βρίσκεται πάντοτε σε εγρήγορση. Προσέγγιση, αποφυγή, μάχη, επίθεση, προστατευτικές συμπεριφορές – ή συχνότερα (όπως με το κρέας που πέφτει πέρα από τη «ζώνη δαγκώματος») αδιαφορία. Το Σύστημα 1 λειτουργεί αυτόματα σε ασυνείδητο επίπεδο.

Από την άλλη, το Σύστημα 2 σκέφτεται συνειδητά και λογικά σαν δικαστής που αναλύει μία υπόθεση τη φορά, ακούγοντας τα επιχειρήματα και ζυγίζοντας προσεκτικά τα στοιχεία. Θεωρούμε τον εαυτό μας λογικό, γιατί η λειτουργία του Συστήματος 2 μας είναι πιο αντιληπτή. Επειδή το Σύστημα 2 απαιτεί εστίαση, αποφεύγουμε να το χρησιμοποιούμε όποτε είναι δυνατόν, για να διατηρήσουμε τους περιορισμένους νοητικούς πόρους μας. Είναι σαν εμπειρογνώμονας που του αναθέτουμε μόνο τις πιο δύσκολες και σημαντικές υποθέσεις. Ο φιλόσοφος Α. Ν. Γουάιτχεντ έγραψε το 1911: «Οι λειτουργίες της [επίγνωσης] μοιάζουν με τις εφόδους του ιππικού στη μάχη – εί-



ναι εξαιρετικά περιορισμένες σε αριθμό, απαιτούν ξεκούραστα άλογα και πρέπει να γίνονται μόνο σε καθοριστικές στιγμές».

Στο βιβλίο του νομπελίστα Ντάνιελ Κάνεμαν *Σκέψη, αργή και γρήγορη*, το Σύστημα 1 είναι η «γρήγορη» σκέψη και το Σύστημα 2 η «αργή». Αλλά το Σύστημα 1/ Σύστημα 2 δεν είναι η μόνη διττή θεωρία της συλλογιστικής διεργασίας. Θα έχετε ακούσει και άλλες, όπως σκέψη και συναίσθημα, λογική και διαίσθηση, δεξί και αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου. Όλα αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Μάλιστα, ο λόγος που επιλέχθηκαν οι γενικοί όροι «Σύστημα 1» και «Σύστημα 2» είναι ότι η θεωρία της διττής συλλογιστικής διεργασίας αποπειράται να περιλάβει όλες τις άλλες θεωρίες διττής διεργασίας, δίνοντας έμφαση στα κοινά τους χαρακτηριστικά. Έχω παρατηρήσει ότι οι όροι «Σύστημα 1» και «Σύστημα 2» είναι λίγο ασαφείς, έτσι θα τους αποκαλώ *Αλιγάτορα* και *Δικαστή* και θα χρησιμοποιώ τον όρο «Εγκέφαλος αλιγάτορα» εναλλακτικά με το «Αλιγάτορας». Από τη σκοπιά της επιρροής, η συγκεκριμένη θεωρία είναι βοηθητική, γιατί εστιάζει στον τρόπο που λειτουργούν και αλληλεπιδρούν οι δύο αυτές διεργασίες.

Ο Αλιγάτορας είναι υπεύθυνος για κάθε νοητική διεργασία που είναι γρήγορη και απαιτεί ελάχιστη προσοχή. Περιλαμβάνει συναισθήματα, στιγμιαίες κρίσεις, αναγνώριση μοτίβων και οποιαδήποτε συμπεριφορά που μέσα από την εξάσκηση έχει γίνει αβίαστη ή συνήθεια, όπως για παράδειγμα το διάβασμα. Όταν τρίβετε σκόρδο για το φαγητό, οδηγείτε σπίτι από τη δουλειά, πετάγεστε από έναν ξαφνικό θόρυβο, χαμογελάτε σε κάποιον φίλο, παρατηρείτε ένα ορθογραφικό λάθος, πλασιάζετε το τρία επί το πέντε, πιάνετε το κινητό σας μόλις ακούτε μια ειδοποίηση, αγκαλιάζετε κάποιον αυθόρμητα ή τραγουδάτε το αγαπημένο σας τραγούδι, είστε σε λειτουργία Αλιγάτορα.

Ο Δικαστής είναι υπεύθυνος για κάθε νοητική διεργασία που απαιτεί εστίαση και προσπάθεια. Περιλαμβάνει σχεδιασμό, υπολογισμούς, ανάπτυξη στρατηγικής, ερμηνεία, εξάλειψη σφαλμάτων, τήρηση πολύπλοκων οδηγιών και οτιδήποτε στο οποίο δεν έχετε αποκτήσει ακόμη ικανότητα.

Όταν οργανώνετε μια επαγγελματική συνάντηση, κάνετε μια πολιτική συζήτηση, συγκρίνετε διάφορα ασφαλιστικά πακέτα, οδηγείτε σε ώρα αιχμής μες στη βροχή ή προσπαθείτε να υπολογίσετε πόσα πλακάκια θα σας χρειαστούν για να στρώσετε το πάτωμα του μπάνιου, είστε σε λειτουργία Δικαστή. Σε αυτή τη λειτουργία δεν μπορείτε να κάνετε πολλά πράγματα ταυτόχρονα.

Όταν δεν αξίζει τον κόπο ή δεν είναι δυνατόν να σκεφτείτε προσεκτικά, οι αποφάσεις περιορίζονται σε συναισθήματα, συνήθειες, προτιμήσεις, ένστικτα και νοητικές παρακάμψεις του Αλιγάτορα. Όταν λαμβάνετε μια σημαντική απόφαση και έχετε τη δυνατότητα να σκεφτείτε, συνδυάζετε την ανατροφοδότηση που παίρνετε από τον Αλιγάτορα και τον Δικαστή, εξετάζοντάς τη με το ένστικτό σας, αλλά ταυτόχρονα αναλογιζόμενοι προσεκτικά τις επιλογές σας.

Μερικές συμπεριφορές για κάποιους τοποθετούνται στην περιοχή του Αλιγάτορα και για κάποιους άλλους στην περιοχή του Δικαστή. Ένας πρωταθλητής του σκι μπορεί να κάνει κατάβαση μαύρης πίστας, αποφεύγοντας γκρεμούς και δέντρα χωρίς ιδιαίτερη συνειδητή προσπάθεια, απολαμβάνοντας τον ήλιο και τις συγκινήσεις σε ρυθμό ροής: Αλιγάτορας. Ένας αρχάριος στη λευκή πίστα θα πρέπει να εστιάσει όλη του την προσοχή για να κρατήσει τα πόδια του σε σχήμα κομματιού πίστας και το σώμα του στραμμένο προς την κατεύθυνση που θέλει να πάει: Δικαστής.

Για να εκτιμήσετε καλύτερα πώς λειτουργούν όλα αυτά, μπορείτε να δοκιμάσετε τον Αλιγάτορα και τον Δικαστή στον

εαυτό σας. Το μόνο που χρειάζεστε είναι δύο λεπτά και το χρονόμετρο στο κινητό σας.

Στόχος είναι να χρονομετρήσετε τον εαυτό σας ενώ διαβάσετε δυνατά τις λέξεις στο παρακάτω πλαίσιο. Διαβάστε τες όσο γρηγορότερα μπορείτε χωρίς να κάνετε λάθη. Απλώς εστιάστε στις λέξεις και αγνοήστε τη γραμματοσειρά που είναι γραμμένες. Έχετε έτοιμο το χρονόμετρο;

Ξεκινήστε.

<b>ΓΚΡΙ</b>	ΜΑΥΡΟ	ΛΕΥΚΟ	<b>ΛΕΥΚΟ</b>	ΜΑΥΡΟ
ΓΚΡΙ	<b>ΜΑΥΡΟ</b>	<b>ΓΚΡΙ</b>	ΜΑΥΡΟ	<b>ΛΕΥΚΟ</b>
<b>ΜΑΥΡΟ</b>	<b>ΓΚΡΙ</b>	ΜΑΥΡΟ	<b>ΜΑΥΡΟ</b>	ΓΚΡΙ
<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>ΛΕΥΚΟ</b>	ΓΚΡΙ	<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>ΓΚΡΙ</b>
ΓΚΡΙ	<b>ΜΑΥΡΟ</b>	<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>ΛΕΥΚΟ</b>	ΜΑΥΡΟ

Πολύ ωραία. Σημειώστε τον χρόνο σας. Τώρα χρονομετρηθείτε ξανά, αλλά αυτή τη φορά πείτε δυνατά το χρώμα που έχουν τα γράμματα κάθε λέξης, όχι την ίδια τη λέξη. Επαναλαμβάνω, το χρώμα όχι τη λέξη. Βάλτε χρονόμετρο και κάντε το όσο πιο γρήγορα μπορείτε χωρίς λάθη. Τέλεια.

Τι παρατηρήσατε αυτή τη φορά; Μήπως σας πήρε περισσότερο χρόνο; Αισθανθήκατε κάτι να σας δυσκολεύει και να σας καθυστερεί; Για τους περισσότερους, η δήλωση του χρώματος των γραμμάτων παίρνει περίπου διπλάσιο χρόνο από την ανάγνωση της λέξης, ακόμη και αν θεωρητικά είναι κάτι εξίσου απλό. Ίσως θεωρείτε ότι σας πήρε παραπάνω χρόνο γιατί διαβάσατε πρώτα τις λέξεις και ήταν δύσκολο να αλλάξετε οπτική και να εστιάσετε στα χρώματα. Και εν μέρει έχετε δίκιο, αλλά δεν είναι μόνο αυτό.

Επειδή έχετε εξασκηθεί τόσο στην ανάγνωση, η συγκεκριμένη λειτουργία έχει περάσει στον Αλιγάτορα. Διαβάζετε όλη σας τη ζωή και έτσι αυτή η διεργασία έχει γίνει αυτόματη, όπως το σκι για τον πρωταθλητή. Ως δοκιμασία δεν είναι δυσκολότερο να πείτε το χρώμα, αλλά είναι κάτι που δεν εξασκούσατε καθημερινά –ιδιαίτερα αφού εδώ η λέξη αντιστοιχεί σε διαφορετικό χρώμα απ’ ό,τι είναι γραμμένη– έτσι αυτή η δοκιμασία απαιτεί τη συγκέντρωση του Δικαστή. Ωστόσο, ο Αλιγάτορας δε σταματάει ποτέ να παρέχει δεδομένα. Είναι στη φύση του. Επιπλέον, είναι τόσο γρήγορος, ώστε αντιδρά πάντοτε πρώτος. Για να αναγνωρίσετε το χρώμα ανεξάρτητα από το τι γράφει η λέξη, πρέπει ο Δικαστής να παρακάμψει τη συμμετοχή του Αλιγάτορα, κάτι που απαιτεί χρόνο και προσπάθεια.

Ο γνωσιακός επιστήμονας Τζον Ρίντλεϊ Στρουπ διερεύνησε αυτό το φαινόμενο της σύγκρουσης των γνωσιακών συστημάτων τη δεκαετία του 1930, όταν παρατήρησε ότι οι συμμετέχοντες στα πειράματα διάβαζαν τη λέξη red (κόκκινο) γρηγορότερα απ’ ό,τι αναγνώριζαν το χρώμα. Το τεστ που μόλις ολοκληρώσατε φέρει το όνομά του. Παρατηρήσατε ότι προς το τέλος του δεύτερου γύρου η ταχύτητά σας αυξήθηκε; Εάν εξασκηθείτε στο Τεστ Στρουπ, σύντομα θα γίνετε εξπέρ στο να ονομάζετε τα χρώματα και θα σταματήσετε να αισθάνεστε αυτή τη νοητική καθυστέρηση. Θα αναλάβει ο Αλιγάτορας.

Αυτό που νιώσατε με το Τεστ Στρουπ είναι ότι ο Αλιγάτορας (Σύστημα 1) αντιδρά πρώτος. Πάντοτε. Ο Δικαστής (Σύστημα 2) είναι που αμφισβητεί την πρώτη αυτή απόφαση, αλλά μόνο μερικές φορές, όταν αυτό που κάνετε είναι αρκετά σημαντικό και απαιτητικό – και διαθέτετε τη νοητική δύναμη να το κάνετε. Ο Αλιγάτορας μπορεί να αποφασίσει χωρίς δεδομένα από τον Δικαστή, αλλά ο Δικαστής δεν μπορεί να αποφασίσει δίχως δεδομένα από τον Αλιγάτορα. Αυτή η ασυμμετρία είναι ένα από τα κλειδιά της επιρροής.

## Η μεγαλύτερη πλάνη

Επειδή κατά κύριο λόγο η λειτουργία του Αλιγάτορα λαμβάνει χώρα κάτω από το επίπεδο της συνειδητής αντίληψης, οι περισσότεροι συμπεραίνουμε ότι είναι κυρίαρχο το λογικό μέρος του εγκεφάλου μας. Ένα από τα γνωρίσματα που μας διαχωρίζουν από τα υπόλοιπα είδη του πλανήτη είναι η ικανότητα λογικής σκέψης, την οποία υπερεκτιμούμε. Θεωρούμε ότι εάν επιθυμούμε να αλλάξουμε μια συμπεριφορά –δική μας ή κάποιου άλλου– πρέπει να παρουσιάσουμε πειστικά επιχειρήματα. Αν πείσουμε λογικά τον άλλο, θα αλλάξει και η συμπεριφορά του. Δείχνει προφανές αλλά είναι εντελώς άστοχο· απόλυτα κατανοητό αλλά εντελώς εσφαλμένο.

Ορισμένοι επιστήμονες εκτιμούν ότι ο Αλιγάτορας ίσως ευθύνεται *αποκλειστικά* για πάνω από το 95 τοις εκατό των αποφάσεων και συμπεριφορών μας. Είναι κάτι που δεν μπορεί να προσδιοριστεί ακριβώς, αλλά γνωρίζουμε ότι ο Αλιγάτορας βρίσκεται πίσω από τη συντριπτική πλειονότητα των αποφάσεων και συμπεριφορών μας. Εάν αναλογιστείτε τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνετε *ανά πάσα στιγμή* –τις κινήσεις σας, τις διατροφικές επιλογές, τους πειρασμούς στους οποίους αντιστέκεστε (ή δεν αντιστέκεστε), όλα όσα επιλέγετε να πείτε– θα ήταν αδύνατον να σκεφτείτε συνειδητά καθεμία. Ξέρω, δεν είναι εύκολο να δεχθείτε ότι ο Αλιγάτορας παίζει τόσο μεγάλο ρόλο στην αλληλεπίδρασή μας με τον κόσμο και με τους άλλους.

Όπως γράφουν οι κοινωνικοί ψυχολόγοι Τζον Μπαργκ και Τάνια Τσάρτραντ: «Δεδομένης της κατανοητής επιθυμίας του ατόμου να πιστέψει στην ύπαρξη της ελεύθερης βούλησης και του αυτοπροσδιορισμού, ίσως είναι δύσκολο να αποδεχτεί ότι κατά κύριο λόγο η καθημερινή ζωή ορίζεται από ατόματες, μη συνειδητές νοητικές διεργασίες – αλλά φαίνεται απίθανο... ότι ο λογικός έλεγχος θα ήταν σε θέση να τα κα-

ταφέρει. Και όπως αρέσκεται να λέει ο Σέρλοκ Χολμς στον δρα Γουάτσον, όταν κανείς αποκλείει το αδύνατο, αυτό που απομένει –οσοδήποτε απίθανο– πρέπει αναγκαστικά να είναι η αλήθεια».

Όποτε διδάσκω αυτή την πρωτοκαθεδρία του Αλιγάτορα, ορισμένοι αντιστέκονται σθεναρά στην ιδέα: «Εντάξει, ίσως ο μέσος άνθρωπος να είναι έρμαιο του Αλιγάτορα, αλλά ορισμένοι από μας δε λειτουργούμε με τον Δικαστή;» ή «Μα είμαι άνθρωπος των αριθμών, σοβαρά τώρα». Ίσως προτιμάτε να χρησιμοποιούν λογικά επιχειρήματα και αριθμητικά δεδομένα όταν προσπαθούν να σας επηρεάσουν και ίσως προσωπικά λαμβάνετε τις σημαντικές αποφάσεις χρησιμοποιώντας υπολογιστικά φύλλα ή υπολογισμούς στο κομπιουτεράκι. Και εγώ το προτιμώ. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν επηρεαζόμαστε από τον Αλιγάτορα, αλλά απλώς ότι δε θα θέλαμε να μας επηρεάζει τόσο. Δεν είναι κάτι που έχει να κάνει με τη νοημοσύνη. Οι γιατροί, οι δικηγόροι και οι καθηγητές πανεπιστημίου έχουν τις ίδιες προκαταλήψεις με τους απλούς ανθρώπους – το ίδιο και οι πραγματικοί δικαστές.

Σε μια έρευνα που εξέτασε τις αποφάσεις περί αποφυλάκισης των ισραηλινών δικαστηρίων, οι ερευνητές Σάι Ντάνζικερ, Τζόναθαν Λεβάβ και Λιόρα Άβναϊμ Πέσο παρατήρησαν ένα παράξενο μοτίβο. Αν ήσουν ανάμεσα στους κρατούμενους που τύχαινε να εμφανιστούν ενώπιον των δικαστών προς το ξεκίνημα των τριών συνεδριάσεων που είχαν μέσα στη μέρα, είχες εξήντα πέντε τοις εκατό πιθανότητα να αποφυλακιστείς υπό όρους. Αλλά προς το τέλος της συνεδρίασης, οι πιθανότητές σου βούλιαζαν σχεδόν στο μηδέν. Έπειτα από ένα σύντομο διάλειμμα των δικαστών, το ποσοστό ξαναέφτανε το εξήντα πέντε τοις εκατό. Οι δικαστές δεν είχαν κανέναν έλεγχο στη σειρά με την οποία εκδικάζονταν οι αποφάσεις· αυτό είχε να κάνει αποκλειστικά με το πότε έφτανε στο δικαστήριο ο δικη-

γόρος του κρατουμένου. Η σοβαρότητα του εγκλήματος, το μέρος της ποινής που είχε εκτίσει ο κρατούμενος, το κατά πόσο είχε ξαναφυλακιστεί στο παρελθόν – κανένας από αυτούς τους παράγοντες δεν εξηγούσε το μοτίβο. Ούτε η εθνικότητα ή το φύλο των κρατουμένων.

Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι καθώς οι δικαστές κουράζονταν, έτειναν προς την πιο εύκολη προκαθορισμένη επιλογή. Στην αρχή της συνεδρίασης, όταν ήταν ακόμη ξεκούραστοι, ήταν σε θέση να συγκεντρωθούν περισσότερο στις λεπτομέρειες κάθε υπόθεσης, έδιναν την αμέριστη, συνειδητή προσοχή τους και ζύγιζαν προσεκτικά τα στοιχεία, όπως πρέπει να κάνουν οι δικαστές. Ωστόσο, όσο περνούσε η ώρα, η κούραση και η πείνα είχαν τον αντίκτυπό τους και έτσι αναλάμβανε να «σώσει» την κατάσταση ο Αλιγάτορας, με την τάση του να βασίζεται στις γρήγορες λύσεις και στο ένστικτο.

Ποια είναι η ενστικτώδης αντίδρασή μας απέναντι στους κρατούμενους; Πως είναι επικίνδυνοι. Γι' αυτό βρίσκονταν στη φυλακή. Μόλις ανέλαβε τον έλεγχο ο Αλιγάτορας, η ενστικτώδης αυτή αντίδραση καθόριζε την κυρίαρχη απόφαση. Άρνηση αποφυλάκισης. Αν έχει τύχει ποτέ να βαθμολογήσετε μια μεγάλη στοιβή γραπτά ή να αξιολογήσετε μια στοιβή βιογραφικά, ξέρετε πόσο κουραστικό και πόσο δύσκολο είναι να είστε το ίδιο αντικειμενικοί στο τέλος όσο στην αρχή της διαδικασίας.

Η μεγαλύτερη πλάνη είναι πως θεωρούμε τον εαυτό μας λογικό ον, αλλά είναι ο Αλιγάτορας που καθοδηγεί. Αντιδρά πάντοτε πρώτος και αποτελεί επίσης την προεπιλεγμένη λύση όταν κουράζεται ο Δικαστής. Η επιρροή του Αλιγάτορα είναι πολύ μεγαλύτερη απ' ό,τι νομίζετε.

Γεννηθήκατε διαθέτοντας επιρροή, αλλά διδαχθήκατε να μην την ασκείτε, αντιθέτως μάθατε να την καταπιέζετε: ακολουθώντας κανόνες, περιμένοντας τη σειρά σας, αποφεύγοντας να δημιουργείτε προβλήματα. Η επιρροή δε λειτουργεί όπως νομίζετε, επειδή δε σκέφτεστε με τον τρόπο που νομίζετε.

Η Zoe Chance, καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο Γέιλ, αντλώντας στοιχεία από τα συμπεριφορικά οικονομικά, τη νευροεπιστήμη και την ψυχολογία, θα σας δείξει πώς να ανακαλύψετε ξανά την υπερδύναμή σας: την επιρροή. Συγκεκριμένα, μέσα από τις σελίδες αυτού του βιβλίου:

- Θα ξεπεράσετε διαδεδομένες παρανοήσεις, όπως για παράδειγμα: αν ζητήσω περισσότερα, οι άλλοι θα με αντιπαθήσουν.
- Θα κατανοήσετε γιατί η διαπραγματευτική τακτική σας μάλλον σας στερεί επιρροή.
- Θα ανακαλύψετε τι επηρεάζει τη συμπεριφορά σας περισσότερο απ' οτιδήποτε άλλο.
- Θα μάθετε να καλλιεργείτε το χάρισμά σας, να διαπραγματεύεστε με άνεση και δημιουργικότητα και να εντοπίζετε όσους θέλουν να σας χειραγωγήσουν πριν να είναι αργά.
- Θα αλλάξετε τη ζωή σας, την επιχείρησή σας και, γιατί όχι, ακόμα και τον ρου της ιστορίας.

**ΜΙΑ ΗΘΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ  
ΠΟΥ ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΗ ΖΩΗ ΟΛΩΝ  
ΚΑΙ ΠΡΩΤΑ ΠΡΩΤΑ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ.**

Το έξυπνο εγχειρίδιο που θα βελτιώσει  
την πειθώ σας - ίσως και τον χαρακτήρα σας!  
DANIEL H. PINK, ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
[www.psichogios.gr](http://www.psichogios.gr)



ΚΩΔ. ΜΗΧ. ΣΗΜ. 26848