

"روش متقاعد سازی تان را تغییر دهید"

ملاقاتی را ترتیب می‌دهید تا رئیس‌تان را متقاعد کنید که شرکت باید کار مهمی انجام دهد. مشتاقانه استدلال‌هایتان را مطرح می‌کنید. منطقتان هیچ جایی برای بحث نمی‌گذارد و مو، لای درز داده‌هایتان نمی‌رود. اما دو هفته بعد می‌فهمید طرح پیشنهادی فوق‌العاده‌تان رد شده است. چه اشتباهی رخ داده است؟ ما به شما می‌گوییم که احتمالاً طرح پیشنهادیتان را با توجه به سبک تصمیم‌گیری رئیس‌تان تنظیم نکردید. باید بدانید که مدیران اجرایی برای تصمیم‌گیری، سبک پیش فرضی دارند که معمولاً اوایل کارشان به آن دست‌یافته‌اند. موفقیت‌های پی‌درپی، چنین سبکی را تقویت کرده یا این سبک پس از چند شکست، تغییر پیدا کرده است. به اعتقاد آن‌ها، معمولاً مدیران در یکی از این پنج دسته قرار می‌گیرند: مدیران کاریزماتیک، مدیران متفکر، مدیران شکاک، مدیران دنباله‌رو و مدیران کنترل‌گر. ولی در بیشتر ارائه‌ها، افراد، این سبک‌های مدیریتی متفاوت را در نظر ندارند که در نهایت، به ضررشان تمام می‌شود. در این مقاله به توضیح موشکافانه‌ی این پنج سبک مدیریتی می‌پردازیم و توضیح می‌دهیم که بهترین روش متقاعدسازی هر یک از این مدیران اجرایی چیست. در نهایت، این‌طور نتیجه‌گیری می‌کنیم که با علم به اینکه مدیرتان در چه مرحله‌ای از فرآیند تصمیم‌گیری خود، به شنیدن یا دیدن چه اطلاعاتی نیاز دارد، می‌توانید توانایی خود را در رسیدن به نتیجه‌ی دلخواهتان، به‌شدت افزایش دهید.

۱. کاریزماتیک‌ها

مدیران کاریزماتیک، به سادگی مشتاق ایده‌های جدید می‌شوند. می‌توانند حجم عظیمی از اطلاعات را به سرعت جذب کنند و فرآیند تحلیلشان بصری است. این مدیران دوست دارند به سرعت از ایده‌های بزرگ به سمت جزئیات، مخصوصاً جزئیات اجرایی بروند. مدیران کاریزماتیک، معمولاً مدیرانی مشتاق، جذاب، پرحرف، مسلط و مُصر شناخته می‌شوند. اشخاصی خطرپذیر و درعین‌حال مسئولیت‌پذیرند. از حقایق و هوشمندی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، ولی در افکار خود غرق نمی‌شوند و اجبار روی آن‌ها تأثیری ندارد. از مدیران برجسته‌ی این دسته می‌توان از ریچارد برنسون، لی آیاکوکا، هرب کلهر و اپرا وینفیری نام برد.

شخصیت‌های کاریزماتیک، اشتیاق شدیدی برای ایده‌های جدید از خود نشان می‌دهند، ولی متعهد کردنشان به ایده می‌تواند کار دشواری باشد. از تجربیات خود و به خصوص تجربیات بدی که در گذشته گرفته‌اند، آموخته‌اند که اشتیاق اولیه را باید با مقدار مناسبی واقع‌گرایی در هم بیامیزند. به دنبال حقایقی هستند که با احساساتشان هم‌خوانی داشته باشد و اگر چنین داده‌هایی موجود نباشد، به سرعت اشتیاقشان به ایده را از دست می‌دهند. علاوه بر این، استدلال‌هایی را ترجیح می‌دهند که به نتایج مؤثر بر سود شرکت گره خورده‌اند و طرح‌هایی را دوست دارند که شرکتشان را به شرکتی رقابتی‌تر تبدیل کند. به ندرت پیش می‌آید با صحبت‌های یک‌سویه‌ای قانع شوند که برای دستیابی به نتیجه، ساختار ندارند. در نهایت، شخصیت‌های کاریزماتیک، تصمیم‌های خود را بسیار روشمند اتخاذ می‌کنند و بر اساس مجموعه متوازنی از اطلاعات تصمیم می‌گیرند.

وقتی در تلاش برای قانع کردن مدیر کاریزماتیک خود هستید، باید از میل خود برای سواری بر موج هیجان او خودداری کنید. یکی از روش‌ها این است: به قسمت‌هایی از طرحتان که توجه او را جلب خواهد کرد، کم‌توجهی کنید. چنین کاری، طرح شما را واقع‌گرایانه‌تر جلوه می‌دهد و اعتماد او به شما را بیشتر خواهد کرد. همچنین باید صحبت را روی نتایج، متمرکز نگاه‌دارید. استدلال‌هایتان باید ساده و صریح باشند و برای تأکید روی ویژگی‌ها و نکات مثبت طرحتان بهتر است از تصاویر استفاده کنید. اگر چنین اطلاعات نتیجه محوری را محیا نکنید، این خطر را به جان خریدید که وقتی مدیر در حال فکر کردن به طرح است، به این اطلاعات دسترسی نداشته باشد. علاوه بر این، باید در مورد خطرات پذیرفتن طرح پیشنهادیتان صادقانه صحبت کنید، ولی از طرفی به مواردی که به کاهش این ریسک‌ها کمک می‌کنند نیز اشاره کنید. اگر تلاش کنید هرگونه نکته‌ی منفی بالقوه طرحتان را مخفی نگاه‌دارید، مطمئن باشید که شخصیت کاریزماتیک بعداً آن‌ها را کشف خواهد کرد و دیگر آنجا نخواهید بود تا آن‌ها را رفع کنید.

تمام مدیران اجرایی سرشان شلوغ است، ولی بازه‌ی زمانی توجه مدیران کاریزماتیک، می‌تواند بسیار کوتاه باشد. جلسه‌ی ارائه را با مهم‌ترین اطلاعات شروع کنید. در غیر این صورت، اگر برای رسیدن به مهم‌ترین نکات طرح، با آرامش پیش بروید، ممکن است به اندازه‌ی کافی توجه او را جلب نکنید. حتی اگر جلسه‌ی ارائه‌ای دوساعته داشته باشید، ممکن است نتوانید کل طرحتان را توضیح دهید. مدیران کاریزماتیک، ارزش کمی برای صحبت‌های از پیش تعیین‌شده قائل‌اند و ممکن است به کرات، صحبت‌هایتان را قطع کنند تا به مخلص کلام برسند. البته که مدیران کاریزماتیک، جلسات به شدت تعاملی را دوست دارند و گاهی اوقات در اتاق می‌چرخند و جریان صحبت را در دست می‌گیرند.

شخصیت‌های کاریزماتیک افرادی متفکر و مستقل در تصمیم‌گیری به نظر می‌رسند؛ ولی بیشتر اوقات و هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم، به نظر دیگر مدیران اجرایی رده‌بالای شرکت توجه می‌کنند. می‌توانید از این نکته استفاده کنید و احتمال موفقیت طرحتان را افزایش دهید. همچنین انتظار در حالت سکوت نیز بسیار مهم است: مدیران کاریزماتیک از شما انتظار دارند صبورانه منتظر بمانید تا تصمیمشان را بگیرند و البته می‌تواند زمان زیادی طول بکشد که برخلاف برداشت شما از اشتیاق اولیه‌ی مدیر خواهد بود. کلمات کلیدی که می‌توانند توجه مدیر کاریزماتیک را روی طرحتان نگاه دارد شامل موارد زیر است: نتایج، اثبات‌شده، اقدامات، نشان دادن، نگاه کردن، دیدن، روشن، واضح، آسان و تمرکز.

۲. متفکرها

شخصیت‌های متفکر، از سخت‌ترین تصمیم‌گیران هستند و در نتیجه، متقاعد کردنشان از همه سخت‌تر است. معمولاً به عنوان افرادی عقلایی، باهوش، منطقی و علمی شناخته می‌شوند. معمولاً حریصانه مطالعه می‌کنند و در انتخاب کلماتشان دقت می‌کنند. با استدلال‌های عددی که بر اساس داده‌های کمی باشند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

افرادی اند که معمولاً به دلیل توانایی‌های اجتماعی‌شان، شناخته نمی‌شوند و از بروز احساسات خودداری می‌کنند. درزمینه‌ی کسب‌وکار، دو میل شدید دارند، اینکه تغییرات را پیش‌بینی کنند و نیز برنده باشند و معمولاً به دلیل توانایی‌شان در پیشی گرفتن از دیگران درزمینه‌ی تفکر و قدرت عمل، به خود می‌بالند. لزوم حفظ کنترل اوضاع بیش از لزوم نوآوری، آن‌ها را به حرکت وامی‌دارد. از افراد شاخصی که چنین شخصیتی دارند می‌توان به مایکل دل، بیل گیتس، کاترین گراهام و الن گرین اسپن اشاره کرد.

شخصیت‌های متفکر، علاقه زیادی به داده‌های مقایسه‌ای دارند، که می‌تواند متقاعد کردنشان را سخت کند. برای تصمیم‌گیری، به بیش‌ترین اطلاعات ممکن، شامل تحقیقات بازار، مصاحبه با مشتریان، بررسی‌های موردی، تحلیل هزینه-فایده و غیره نیاز دارند. شاید بتوان گفت یکی از مهم‌ترین اطلاعاتی که شخصیت‌های متفکر به آن نیاز دارند این است که ارائه‌دهنده، چگونه از نقطه "الف" به نقطه "ب" رسیده است. تمایل دارند تمام جنبه‌های یک موقعیت خاص را بدانند. برخلاف شخصیت‌های کاریزماتیک، بسیار ریسک‌گریزند.

وقتی برای قانع کردن شخصیت متفکر تلاش می‌کنید، بهترین روش این است که آزادانه در مورد نگرانی‌ها و دغدغه‌های طرفین صحبت کنید، چون شخصیت‌های متفکر در صورت از پیش دانستن ریسک‌ها، راحت‌تر خواهند بود. ممکن است سؤالات زیادی مطرح کنند تا از تمام خطرات مربوط به یک روش خاص مطلع شوند. اگر ارائه‌تان با نحوه تفکرشان جور باشد، می‌توانید تحت تأثیر قرارشان دهید. وقتی استدلال‌ها و ارائه به‌طور مستقیم در نظرشان جذاب باشد، ممکن است تغییر عقیده بدهند. جالب است بدانید فرآیند تفکرشان بسیار گزینشی است ولی همیشه هم روشمند نیست. برای مثال ممکن است هنگام دیدن یک موقعیت خوب که خیلی به نفعشان باشد، فرآیند تصمیم‌گیری خود را دور بزنند، مثلاً وقتی فرصت نسبتاً کم‌خطری برای صرفه‌جویی در زمان یا هزینه وجود داشته باشد.

افراد متفکر هیچ‌وقت تجربه‌ای بد را فراموش نمی‌کنند، پس باید مطمئن باشید پیشنهادها یا بهترین گزینه‌های ممکن هستند. به‌هرحال، شخصیت‌های متفکر خودشان خواهند فهمید که آیا گزینه‌ای، بهترین انتخاب ممکن است یا نه، پس بهتر است از نتیجه‌گیری کردن به‌جای آن‌ها خودداری کنید. در غیر این صورت، ممکن است شخصی بیش‌ازحد کمک‌کننده و احتمالاً فاقد اعتبار شناخته شوید. یکی از مؤثرترین روش‌ها برای متقاعدسازی شخصیت‌های متفکر این است که به آن‌ها زمان و فضای کافی بدهید تا خوشان به نتیجه‌گیری برسند.

شخصیت‌های متفکر معمولاً دیدگاه مخالفی با شما خواهند داشت. چنین موقعیتی می‌تواند به‌شدت سردرگم‌کننده باشد، اما به یاد داشته باشید شخصیت‌های متفکر دوست ندارند زود دست خود را رو کنند، پس انتظار نداشته باشید بتوانید احساسشان را راحت کشف کنید. درواقع، شخصیت‌های متفکر قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، قصد خود را آشکار نمی‌کنند. به‌علاوه ممکن است هنگام ارائه در خود فرو روند، پس درحالی‌که می‌دانید مدیرتان در حال تحلیل اطلاعاتتان است، آماده‌ی سکوت باشید. کلمات کلیدی و عباراتی که توجه شخصیت متفکر را به

خود جلب می‌کنند، این موارد را شامل می‌شوند: کیفیت، علمی، فکر کردن، اعداد، منطقی است، هوشمندانه، برنامه، متخصص، رقابت و اثبات.

۳. شکاک‌ها

شخصیت‌های شکاک، به هر داده‌ای به شدت بدبین‌اند، مخصوصاً اطلاعاتی که دید آن‌ها از جهان را زیر سؤال ببرد. شاید یکی از اصلی‌ترین صفات شخصیت‌های شکاک این باشد که ویژگی‌های شخصیتی‌شان بسیار قدرتمند است. می‌تواند متوقع، اخلاق‌گر، غیرقابل توافق، شورش و حتی ضداجتماعی باشند. ممکن است سبکی پرخاشگرانه و بر شاید مبارزه طلبانه داشته باشند و معمولاً اشخاصی مدیر مسلک شناخته می‌شوند. معمولاً خودشیفته‌اند و بر اساس احساساتشان عمل می‌کنند. افراد شاخصی مانند استیو کیس، لری ایسون، تام سیبل چنین شخصیتی دارند.

شخصیت شکاک ممکن است در مدت ارائه‌تان به طور موقت جلسه را ترک کند، به تلفن خود، پاسخ دهد یا برای مدتی به گفت‌وگو در مورد موضوعی دیگر بپردازد. انرژی و زمان زیادی از شما می‌گیرد هر وقت که فرصتش را پیدا کند، با شما سرشاخ می‌شود. شخصیت متفکر، سیلی از سؤال‌ها را به سمتتان سرازیر می‌کند که البته حمله به شخص شما نیست، ولی در مورد شخصیت شکاک، این سؤال‌ها حمله به شخص شماست. نگذارید بر شما غلبه کند. با آرامش و به شکل منطقی، ارائه‌ی خود را پیش ببرید. خبر خوب این است که در مواجهه با شخصیت‌های شکاک می‌توانید بفهمید چه احساسی به طرح پیشنهادی شما دارند. به دلیل ویژگی‌های شخصیتی قدرتمندشان، می‌توانید تقریباً همیشه مطمئن باشید که به شما بگویند در مورد طرحتان چه احساسی دارند.

برای متقاعد کردن شخصیت شکاک، هرچه قدر اعتبار بیشتری به دست آورید بهتر است. شخصیت‌های شکاک به افرادی که شبیه به خودشان باشند اعتماد می‌کنند. برای مثال، افرادی که هم‌دانشگاهی آن‌ها بوده‌اند یا قبلاً با هم در یک شرکت کار کرده‌اند. اگر در مقابل شخصیت شکاک هیچ اعتباری ندارید، لازم است راهی پیدا کنید تا قبل یا هنگام جلسه، این اعتبار به شما افزوده شود. برای مثال تأیید شخصی را به دست بیاورید که شخصیت شکاک به او اعتماد دارد. چنین کاری به شخصیت شکاک اجازه خواهد داد دست برتر را داشته باشد و درعین حال، به شما اجازه می‌دهد در مورد مشکلات، آزادانه و در سطح او صحبت کنید. اعتبار می‌تواند منتقل شود (برای مثال، از سوی یک همکار)، ولی در نهایت باید آن را کسب کنید و برای چنین کاری، ممکن است نیاز باشد به سؤالات پرخاشگرانه‌ای پاسخ دهید.

به چالش کشیدن شخصیت شکاک خطرناک است و باید با دقت انجام شود. گاهی اوقات، برای ارائه درست طرح خود، باید اطلاعات نادرستی را که شخصیت شکاک به آن‌ها تکیه کرده است را تصحیح کنید. برای مثال اگر شخصیت شکاک به این نکته اشاره کند که هزینه‌های بخش تحقیق و توسعه شرکت، خارج از کنترل افزایش پیدا کرده است، می‌توانید چنین جوابی بدهید: "در حال آزمایش کردن من هستید؟ چون به یاد دارم چند ماه

پیش به من گفته بودید، باید هزینه‌ی بیشتری متحمل شویم تا پیشرو بودن خود در تولید محصول نوآورانه را باز پس بگیریم. ولی شاید این رویه تغییر کرده است؟" به عبارت دیگر، اگر نیاز شد شخصیت شکاک را تصحیح کنید، به او فضا بدهید تا بتواند از خجالت زده شدن در امان باشد. برای اینکه به شما اعتماد کند، باید بتوانید آبرو و غرور او را حفظ کنید و به یاد داشته باشید، شخصیت‌های شکاک از اینکه به آن‌ها کمک می‌کنید خوششان نمی‌آید، ترجیح می‌دهند دیگران فکر کنند قسمت‌هایی از مطالب گفته‌شده را می‌دانند.

متقاعدسازی یک شخصیت شکاک می‌تواند کار ترسناکی باشد، ولی فرآیندی بسیار سراسر است. شخصیت‌های شکاک دوست دارند با ایده‌هایی پیشگام به جلو حرکت کنند، ولی اول از همه باید مطمئن شوند شخصی که این ایده‌ها را مطرح کرده، کاملاً قابل اطمینان است. شخصیت‌های شکاک معمولاً سریع تصمیم می‌گیرند، اگر تصمیمشان لحظه‌ای نباشد، معمولاً طی چند روز تصمیم گرفته می‌شود. کلمات کلیدی که باید هنگام ارائه برای شخصیت شکاک از آن‌ها استفاده کنید شامل این مواردند: احساس کردن، درک کردن، قدرت، اقدام، مشکوک، اعتماد کردن، قابل توافق، تقاضا و مخل.

۴. دنباله‌روها

شخصیت‌های دنباله‌رو، بر اساس تصمیم‌های گذشته خود یا دیگر مدیران اجرایی تصمیم می‌گیرند. از آنجایی که شخصیت‌های دنباله‌رو از تصمیم اشتباه می‌ترسند، به ندرت پیش می‌آید از اولین کسانی باشند که ایده‌ای را می‌پذیرند. در عوض، به ایده‌هایی که برندها انجام می‌دهند و طرح‌های شناخته‌شده که ریسک کمتری دارند، اعتماد می‌کنند. همچنین می‌توانند به خوبی جهان را از دریچه‌ی نگاه دیگران ببینند. جالب است که با وجود محتاط بودن، می‌توانند گاهی اوقات غریزی رفتار کنند. علاوه بر این‌ها، تصمیم‌گیری مسئولیت‌پذیرند که به همین دلیل، می‌توان حضور پررنگ آن‌ها را در شرکت‌های بزرگ دید. در واقع شخصیت‌های دنباله‌رو، بیش از یک سوم مدیران اجرایی را شامل می‌شوند که بزرگ‌ترین گروه بین پنج گروه تصمیم‌گیرندگان هستند. از افراد شاخصی که چنین شخصیتی دارند می‌توان از پیتز کورس، داگلاس دفت و کارلی فیورینا نام برد.

شخصیت‌های دنباله‌رو ممکن است شما را درگیر فهرست بلندی از مشکلات ایده‌تان کنند و بارها شما را به چالش بکشند (شبهه به همان کاری که شخصیت شکاک انجام می‌دهد)، ولی فریب نخورید. در نهایت، فقط در صورتی با ایده‌ای موافقت می‌کنند که قبلاً آن را جای دیگری دیده باشند. ولی خودشان چنین چیزی را قبول ندارند. در واقع، به ندرت پیش می‌آید که به دنباله‌رو بودن خود اعتراف کنند. ترجیح می‌دهند مدیرانی نوآور و پیشرو به نظر برسند. خیلی اوقات دنباله‌روها با شکاک‌ها اشتباه گرفته می‌شوند. با این حال، تفاوتشان این است که به‌طور ذاتی به ایده‌ها بدبین نیستند، ولی ترجیح می‌دهند به آن‌ها کمک کنید تا قسمت‌هایی از ایده که غیرقابل درک است، برایشان روشن شود. شاید دنباله‌روها رویکردی مدیر مسلک بر کار داشته باشند، ولی به محض به چالش کشیده شدن، تسلیم می‌شوند (قانونی کلی این است: افرادی که قرار دادشان در یکی از این پنج دسته سخت است،

دنباله‌رو محسوب می‌شوند؛ چون افرادی که در چهار گروه دیگر قرار می‌گیرند، معمولاً ویژگی‌های شخصیتی مشخصی از خود بروز می‌دهند).

بیشتر اوقات نمی‌توان سبک تصمیم‌گیری شخصیت‌های دنباله‌رو را به راحتی تشخیص داد، ولی یکی از آسان‌ترین گزینه‌ها برای متقاعد کردن هستند، البته اگر بدانید باید چه کار کنید. برای اینکه نظر موافق یک دنباله‌رو را جلب کنید، باید به او نشان دهید که دیگران با در پیش گرفتن چنین راهی به موفقیت رسیده‌اند تا بتواند برای انجام دادن آن کار اعتماد به نفس داشته باشد. تعجب برانگیز نیست که دنباله‌روها، روی روش‌های اثبات‌شده تمرکز می‌کنند و ارجاع‌ها و توصیه‌ها، از عوامل مهم برای متقاعدسازی آن‌ها است.

به هنگام ارائه برای شخصیت دنباله‌رو، تلاش نکنید ایده‌ی خود را به او قالب کنید، مگر اینکه قبلاً چند بار در زمینه‌ی ای به موفقیت رسیده باشید. در عوض دنبال تصمیم‌های گذشته او یا دنبال تصمیم‌های مشابه دیگر مدیران قابل اعتمادش باشید که مهر تأییدی بر ایده شما به حساب می‌آیند. در واقع، شخصیت‌های دنباله‌رو به دنبال راه‌حل‌های نوآورانه ولی اثبات‌شده، جدید ولی قابل اعتماد و پیشرو ولی مطمئن هستند. در نهایت، چیزی که شخصیت‌های دنباله‌رو بیش از همه به آن نیاز دارند این است که بدانند شغل خود را از دست نخواهند داد و به همین دلیل، به ندرت، تصمیم‌های خارج از چارچوب می‌گیرند. در مواجهه با خیلی از دنباله‌روها، تنها راهی که برای قانع کردن او پیدا خواهید کرد این است که سعی کنید ابتدا شخص دیگری را متقاعد کنید تا ایده را با موفقیت اجرا کند. عبارات و کلمات کلیدی که می‌توانید در مواجهه با شخصیت دنباله‌رو از آن‌ها استفاده کنید شامل این مواردند: نوآوری، سرعت بخشیدن، سریع، روشن، درست مثل قبل، تخصص، شبیه به قبلی، موارد نتیجه‌بخش، راه قدیمی.

۵. کنترل‌گرها

کنترل‌گرها از ابهام و تردید متنفرند و روی حقایق و تحلیل استدلال‌ها تمرکز می‌کنند. شخصیت‌های کنترل‌گر به واسطه‌ی ترس‌ها و ناامنی درونی‌شان، هم محدود و هم ترغیب به انجام کاری می‌شوند. معمولاً افرادی منطقی، غیراحساسی، قابل درک، جزئیات محور، دقیق، تحلیلی و عینیت‌گرا شناخته می‌شوند. شخصیت‌های کنترل‌گر، همچون شخصیت‌های شکاک ویژگی‌های شخصیتی قدرتمندی دارند و حتی می‌توانند سلطه‌گر باشند. در ذهنشان بهترین فروشنده، بهترین متخصص بازاریابی و بهترین استراتژیست اند. برخلاف شخصیت‌های دنباله‌رو که می‌توانند به خوبی خود را جای دیگران قرار دهند، کنترل‌گرها همه چیز را فقط از زاویه دید خود می‌بینند و خیلی اوقات با نظرها و قضاوت‌های سریع خود، دیگران را از خود می‌رانند. شخصیت‌های کنترل‌گر، می‌توانند تنها و خودشیفته باشند و این دو، ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را به سمت تصمیم‌های یک‌سویه سوق می‌دهد. ممکن است شخصیت کنترل‌گر در مورد تصمیمی با دیگران صحبت کند، ولی به ندرت به صحبت‌های آن‌ها گوش می‌دهد یا به نظرشان

توجه می‌کند. از افراد شاخصی که چنین سبک تصمیم‌گیری دارند، می‌توان به ژاک ناسر، راس پروت و مارتا استوارت اشاره کرد.

وقتی در حال تعامل با شخصیتی کنترل‌گر هستید، باید سعی کنید بر ترس‌های درونی‌شان غلبه کنید، ترس‌هایی که خودشان نیز به وجود آن‌ها اعتراف نخواهند کرد. در واقع چنین ترس‌هایی را با توجه بیش‌ازاندازه به جزئیات پیچیده‌ی فرآیندها و روش‌ها می‌پوشانند. تعامل با کنترل‌گرها می‌تواند مانند بازی موش و گربه باشد، همیشه باید بنا بر درخواستشان، دنبال اطلاعاتی خاص باشید.

به هنگام ارائه به یاد داشته باشید که ممکن است شخصیت کنترل‌گر در خود فرورفته باشد، پس منتظر سکوت‌های طولانی باشید. همچنین خوب است بدانید هنگامی که شخصیت کنترل‌گر را محاصره کنید، به ندرت اتفاق می‌افتد که تسلیم شود. این نکته که شخصیت‌های کنترل‌گر به دنبال دقت و حقایق هستند، به این معنا نیست که تصمیم‌هایی هوشمندانه و منطقی خواهند گرفت. شخصیت کنترل‌گر معمولاً به سرعت سراغ نتیجه‌گیری‌های غیرمنطقی می‌رود و برخلاف شخصیت‌های کاریزماتیک که مسئولیت تصمیم خود را می‌پذیرند، شخصیت‌های کنترل‌گر از پذیرفتن مسئولیت خودداری می‌کنند. وقتی اتفاق اشتباهی می‌افتد، از نظر آن‌ها، دیگران مقصرند.

برای متقاعد کردن شخصیت کنترل‌گر، صحبت‌هایتان باید ساختاریافته، خطی و معتبر باشد. فقط در صورتی به جزئیات نیاز دارند که یک متخصص آن‌ها را ارائه دهد. در عمل، بهترین راه برای متقاعد کردن شخصیت کنترل‌گر برای موافقت با یک ایده این است که او را ترغیب نکنیم، بلکه بگذاریم خودش تصمیم بگیرد. بهترین فرصت‌تان این است که او را ترغیب نکنیم، بلکه بگذاریم خودش تصمیم بگیرد. بهترین فرصت‌تان این است که اطلاعات مورد نیازش را فراهم کنید و امیدوار باشید خودش را قانع کند.

شخصیت‌های کنترل‌گر و شکاک چند ویژگی مشترک دارند و فرقی‌شان این است که کنترل‌گرها برای تصمیم‌گیری، به زمان نیاز دارند (از عجله کردن متنفرند). در مقابل، شخصیت‌های شکاک سریع‌تر تصمیم‌گیری می‌کنند. یکی از بدترین کارهایی که می‌تواند در برابر شخصیت کنترل‌گر انجام دهید، این است که بخواهید طرح پیشنهادی‌تان را به ضرب و زور جلو ببرید. در این صورت، کنترل‌گرها، شما را جزئی از مشکل می‌بینند و نه راه‌حل. کلمه‌های کلیدی و عباراتی که باید استفاده کنید شامل این مواردند: جزئیات، حقایق، دلیل، منطق، قدرت، کنترل، فیزیکی، درک کردن، صادقانه بودن و فقط انجامش بده.

شاید برخی، دسته‌بندی‌های فوق را اهانت‌آمیز بدانند، ولی در هر حال، عده‌ی کمی از مدیران اجرایی مایل‌اند در دسته‌ی دنباله‌رو یا کنترل‌گر قرار بگیرند. قصد ما این نیست که بگوییم هیچ‌کدام از این سبک‌های تصمیم‌گیری نسبت به دیگری بهتر است، عناوینی که برای این دسته‌ها انتخاب کردیم توضیح مختصری از رفتار اصلی هر گروه هستند. در واقع هر سبک، می‌تواند در محیط خاصی به شدت اثربخش باشد. برای مثال، دنباله‌روها، حس مسئولیت

زیادی دارند و می‌توانند در شرکت‌های بزرگ و قدیمی رهبران خوبی باشند. کنترل‌گرها نیز می‌توانند رهبران خوبی برای کسب‌وکارها باشند.

علاوه بر این قصد ما این نیست که فرآیند پیچیده و مرموز تصمیم‌گیری را بیش‌ازاندازه ساده کنیم. در واقع، تصمیم‌گیری، فرآیند پیچیده و چندجانبه‌ای است که ممکن است محققان هیچ‌وقت به‌طور کامل قادر به رمزگشایی از آن نباشند. با این حال، اعتقاد راسخ داریم که مدیران اجرایی تصمیم‌های مهم را با روش‌هایی قابل پیش‌بینی اتخاذ می‌کنند. دانستن این‌که در چه مرحله‌ای از تصمیم‌گیری دوست دارند چه اطلاعاتی را ببینند یا بشنوند، می‌تواند به شما کمک کند تا به نتیجه‌ی دلخواه خود برسید.

