

کاردینوم

هنر و علم جذاب بودن را فرا بگیرید
مهارت در هنر و علم رفتارهای کاریزما تیک

اولیویا فا کس کابان
منصور بیگدلی

کاریزما

هنر و علم جذاب بودن را فرا بگیرید
(مهارت در هنر و علم رفتارهای کاریزماتیک)

نویسنده: اولیویا فاکس کابان

ترجمه‌ی منصور بیگدلی



سرشناسه: کابان، اولیویا فاکس

Cabane, Olivia Fox

عنوان و نام پدیدآور: کاریزما: هنر و علم جذاب بودن را فرا بگیرید (مهارت در هنر و علم رفتارهای کاریزماتیک) / نویسنده اولیویا فاکس کابان؛ مترجم منصور بیگدلی؛ ویراستار بهزاد مردآزادناو.

مشخصات نشر: تهران: بهار سبز، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ ص.؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۲۹-۹۳-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: The charisma myth: how anyone can master the art and science of personal magnetism, 2012.

عنوان دیگر: افسانه کاریزما: هنر جذاب بودن، راهکارهای موثر رفتار کاریزماتیک.

عنوان دیگر: هنر و علم جذاب بودن را فرا بگیرید (مهارت در هنر و علم رفتارهای کاریزماتیک).

موضوع: فرهنگندی

موضوع: Charisma (Personality trait)

شناسه افزوده: بیگدلی، منصور، ۱۳۵۶ -، مترجم

رده بندی کنگره: BF۶۹۸/۳۵

رده بندی دیویی: ۱۵۸/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۹۴۴-۷

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

«کاریزما یک موهبت نیست، یک ابزار است. کابان با این کتاب یک وعده‌ی
بزرگ داده و آن را عملی می‌کند.» (ست گودین، نویسنده‌ی کتاب همه‌ی ما
عجیبیم)

شهر کتاب (nbookcity.com)

تمجیدهایی از این کتاب

«برترین کتابی که تمام سال خواندم».

- دکتر تینا سیلیگ، مدیر اجرایی برنامه‌ی اقدامات فناوری استنفورد، مرکز کارآفرینی در دانشکده‌ی مهندسی دانشگاه استنفورد و نویسنده‌ی کتاب نابغه: مسیر برخورد در خلاقیت

«اولیویا فاکس کابان، نصیحت و راهنمایی عملی‌ای ارائه می‌کند برای اینکه رهبران بدون به خطر افتادن صداقت یا اقتدارشان، نرم‌تر شوند. او بر عواملی تمرکز می‌کند که می‌تواند تفاوتی واقعی ایجاد کند».

- لارا لنگ، مدیرعامل شرکت تایم

«کابان، لطفی بزرگی به ما کرده است. او علم مستحکم و بیان شیوا را در درمان سازنده‌ی نقش کاریزما در رهبری ترکیب کرده -عنوانی که (تاکنون) درک کمی از آن داشتیم».

- رابرت بی سیال‌دینی، نویسنده‌ی کتاب تأثیر

«اگر به افزایش توانایی خود برای کاریزماتیک بودن در زمینه یا شغل منحصر به فرد خود علاقه دارید، این کتاب، مهارت‌های مستقیمی برای استفاده به شما می‌دهد».

- سایکولوژی تودی

«افسانه‌ی کاریزما، کتابی ساده است که به صورت مؤثری داستان‌ها و پژوهش‌ها، راهبردها و کاربردها، تکنیک‌ها و شیوه‌ها را با هم یکی می‌کند».

- مجله‌ی کتاب‌های نیویورک

«همه‌ی ما نمی‌توانیم مثل اسکندر کبیر یا مدونا، کاریزماتیک شویم، اما به کمک کابان، مطمئناً می‌توانیم به آن حالت خیلی نزدیک شویم!».

- مارشال گلداسمیت، نویسنده‌ی کتاب موجو

پیشگفتار مترجم

مادر یا پدری را تصور کنید که می‌خواهد فرزندش را تربیت کند. شخصی که می‌خواهد بر همسرش تأثیر بگذارد. کارمندی که می‌خواهد پروژه‌اش را به‌تصویب برساند یا درخواست افزایش حقوق بدهد. مدیرعامل شرکتی که می‌خواهد بر کارکنانش تأثیر بگذارد. مدیرعامل یک شرکت چندملیتی که می‌خواهد راهبرد جدیدی در شرکت ایجاد کند و نیازمند رأی مدیران شرکت‌های تابعه است. مهم‌ترین عامل برای تمام این افراد، قدرت تأثیرگذاری و کاریزماست، فارغ از اینکه هدف چه باشد.

کتاب کاریزما، با توضیحات ساده و در عین حال مفصل، راهکارها و تمرین‌های مختلف، گام‌به‌گام شما را در بالا بردن کاریزمایتان همراهی می‌کند تا به آن نوع تأثیرگذاری دلخواهتان دست یابید که هم‌راستا با شخصیت شماست. یعنی برای تأثیرگذاری و کاریزماتیک بودن، نیازی نیست تغییری در ذات شخصیت‌تان ایجاد کنید.

منصور بیگدلی

تابستان ۱۴۰۰

برای آگاهی از تازه‌های نشر، معرفی کتاب‌ها و استفاده از فیلم‌های مرتبط با کتاب‌ها، در شبکه‌های اجتماعی ما را دنبال کنید.

پیشگفتار

مِـرلین مونرو می‌خواست نکته‌ای را ثابت کند.

یک روز آفتابی تابستانی در شهر نیویورک، سال ۱۹۵۵ بود. مِـرلین در حالی وارد ترمینال گرندسِنتر شد که سردبیر مجله و یک عکاس او را همراهی می‌کردند. اگرچه وسط یک روزِ کاریِ شلوغ و ترمینال پُر از آدم بود، حتی یک نفر هم متوجه او نشد که منتظر مترو ایستاده. وقتی عکاس، عکس گرفت، او سوار قطار شد و آرام گوشه‌ای از واگن نشست. هیچ‌کس متوجه او نشد.

مِـرلین می‌خواست نشان دهد که با تصمیم گرفتن می‌تواند مِـرلین مونروی پُر‌جذبه یا نورما جین بِیکرِ عادی باشد. در مترو، او نورما جین بود. اما وقتی دوباره وارد پیاده‌روهای شلوغ نیویورک شد، تصمیم گرفت دوباره مِـرلین مونرو شود. نگاهی به اطراف کرد و با طنازی به عکاسش گفت: «می‌خوای ببینیش؟! هیچ ژست خاصی وجود نداشت -فقط موهایش را تکانی داد و ژست گرفت».

با همین حرکت ساده، ناگهان جاذبه پیدا کرد. انگار هاله‌ای از جادو به صورت موجی از او بیرون آمد و همه چیز متوقف شد. زمان ثابت شد. همین‌طور مردم اطرافش که به محض اینکه متوجه شدند ستاره‌ای میانشان ایستاده، از شگفتی چشمانشان باز شد. در یک لحظه، مِـرلین توسط طرفدارانش احاطه شده بود و چند دقیقه‌ی ترسناک و پُر از تنه و هُل دادن طول کشید تا عکاسش به او کمک کرد از این جمعیت در حال ازدیاد بگریزد.

کاریزما، همیشه عنوانی فریبنده و بحث‌انگیز بوده است. وقتی در نشست‌ها یا

مهمانی‌ها به افراد می‌گویم که «من کاریزما تدریس می‌کنم»، آن‌ها بلافاصله سینه سپر کرده و اغلب با تعجب می‌گویند: «اما من تصور می‌کردم این ویژگی‌ای هست که تو یا داری یا نداری.» برخی آن را مزیتی ناعادلانه می‌بینند، برخی مشتاق یادگیری آن هستند، همه شگفت‌زده‌اند و حق هم دارند. افراد کاریزماتیک بر دنیا تأثیر می‌گذارند، فارغ از اینکه در حال آغاز پروژه‌های جدید، شرکت‌های جدید یا امپراتوری‌های جدید باشند.

آیا تا به حال از خودتان پرسیده‌اید چه حسی دارد که مثل بیل کلینتون جاذبه داشته باشید یا مثل استیو جابز فریبنده باشید، فارغ از اینکه تصور می‌کنید از قبل مقداری کاریزما دارید و می‌خواهید آن را به سطح بعدی ببرید یا آرزو داشتید کمی از آن جادو داشته باشید اما تصور می‌کنید از آن تیپ آدم‌های کاریزماتیک نیستید. خبرهای خوبی دارم: کاریزما، مهارتی است که می‌توانید بیاموزید و به کار ببندید.

کاریزما برایتان چه می‌کند؟

تصور کنید اگر می‌دانستید به محض ورودتان به اتاق، افراد بلافاصله متوجه می‌شوند، می‌خواهند حرف‌هایتان را بشنوند و مشتاق گرفتن تأییدتان هستند، زندگی‌تان چگونه می‌بود.

برای افراد کاریزماتیک، این یک روش زندگی است. همه تحت تأثیر حضور آن‌ها قرار می‌گیرند. افراد به صورت مغناطیسی جذب آن‌ها شده و به صورت عجیبی احساس می‌کنند باید به هر طریقی که می‌توانند به آن‌ها کمک کنند. افراد کاریزماتیک ظاهراً زندگی مسحورکننده‌ای دارند: آن‌ها گزینه‌های رمانتیک بیشتری دارند، پول بیشتری در می‌آورند و استرس کمتری را تجربه می‌کنند.

کاریزما باعث می‌شود مردم دوست‌تان داشته باشند، به‌شما اعتماد کنند و بخواهند توسط شما هدایت شوند. کاریزما تعیین می‌کند که شما به‌عنوان یک پیرو دیده شوید یا رهبر، ایده‌هایتان پذیرفته شود یا نه و اینکه پروژه‌هایتان چقدر مؤثر اجرا شوند. خوشتان بیاید یا نه، کاریزما می‌تواند دنیا را به حرکت درآورد و باعث شود افراد بپذیرند کاری را انجام بدهند که از آن‌ها می‌خواهید.

البته کاریزما در کسب‌وکار مسئله‌ای حیاتی است. فارغ از اینکه برای یک شغل جدید درخواست می‌دهید یا می‌خواهید در سازمانتان پیشرفت کنید، به‌شما کمک می‌کند به‌هدف‌تان دست یابید. چندین بررسی نشان می‌دهد که افراد کاریزماتیک توسط ناظران و زیردستان خود رتبه‌ی عملکرد بالاتری دریافت می‌کنند و مؤثرتر دیده می‌شوند.

اگر یک رهبر هستید یا می‌خواهید بشوید، کاریزما مهم است. مزیت رقابتی در جذب و حفظ بهترین استعدادها را به‌شما می‌دهد. باعث می‌شود مردم بخواهند با شما، تیمتان و شرکت‌تان کار کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد آن‌هایی که از رهبران کاریزماتیک پیروی می‌کنند، عملکرد بهتری دارند، کار خود را معنادارتر تجربه می‌کنند و نسبت به آن‌هایی که از رهبران مؤثر اما غیرکاریزماتیک پیروی می‌کنند، اعتماد بیشتری به رهبران خود دارند.

همانگونه که رابرت هاوس، استاد دانشکده‌ی کسب‌وکار وارتون اشاره می‌کند، رهبران کاریزماتیک باعث می‌شوند پیروان به‌شدت به‌مأموریت رهبرشان متعهد شوند، فداکاری‌های شخصی چشمگیری انجام دهند و عملکردی بالاتر و فراتر از ندای وظیفه داشته باشند.

کاریزما باعث می‌شود یک فروشنده‌ی موفق، پنج برابر همکارانش در همان منطقه فروش داشته باشد. این تفاوت میان کارآفرینانی است که سرمایه‌گذارانی پشت درِ دفترشان منتظرند و آن‌هایی که برای یک وام باید به بانک التماس کنند.

قدرت کاریزما به همان اندازه در بیرون از محیط کسب و کار ارزشمند است. برای مادر خانه‌داری که باید بر فرزندان، معلم‌های آن‌ها یا سایر اعضای جامعه اثر بگذارد، سودمند است. می‌تواند ابزاری بسیار ارزشمند برای دانش‌آموزان دبیرستان باشد که دوست دارند در مصاحبه‌های کالج موفق شوند یا آن‌هایی که نقش‌های رهبری در سازمان‌های دانش‌آموزی دارند. می‌تواند به افراد کمک کند بین همتایانشان محبوب‌تر شوند و در موقعیت‌های اجتماعی، اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند. بیماران، پزشکان کاریزماتیک را بیشتر دوست دارند، بیشتر مورد نیاز هستند و احتمال بیشتری وجود دارد که بیمارانشان به درمان‌های تجویزی آن‌ها پایبند بمانند. همچنین، احتمال کمتری وجود دارد که در صورت اشتباه کردن، مورد پیگرد قانونی قرار بگیرند. کاریزما حتی در پژوهش و آکادمی هم مهم است: افراد کاریزماتیک احتمال بیشتری برای منتشر شدن مقالاتشان، جذب بودجه‌های پژوهشی از کمک‌های صنعتی یا آموزش مطلوب‌ترین دوره‌ها دارند. استادی هم که پس از درس دادن، همیشه اطرافش پُر از دانشجویانی است که او را تحسین می‌کنند، استاد کاریزماتیک است.

این جادو نیست، رفتارهای آموخته‌شده است

برعکس این باور عمومی، افراد، کاریزماتیک متولد نمی‌شوند - ذاتاً جذب‌کننده از بدو تولد. اگر کاریزما یک ویژگی ذاتی بود، افراد کاریزماتیک همیشه

مسحورکننده بودند، اما اینگونه نیست. حتی برای جذاب‌ترین سوپرستارها، کاریزما می‌تواند یک لحظه باشد و لحظه‌ی دیگر نباشد. مِرلین مونرو می‌توانست مثل یک کلید چراغ، کاریزما را «خاموش کند» و هیچ‌کس متوجه او نشود.

همانگونه که پژوهش‌های گسترده در سال‌های اخیر نشان داده، کاریزما نتیجه‌ی رفتارهای خاص غیرکلامی است، نه یک کیفیت شخصی ذاتی یا جادویی. این یکی از دلایلی است که چرا سطح کاریزما نوسان دارد: حضور آن بستگی دارد به اینکه آیا کسی این رفتارها را نشان می‌دهد یا خیر.

آیا تا به حال این تجربه را داشته‌اید که کاملاً مطمئن و در یک موقعیت، ماهر باشید؟ لحظه‌ای که به نظر می‌رسد افراد تحت تأثیر شما هستند - حتی اگر یک لحظه کسی از اطرافیان‌تان بگوید «وای!» ما این تجربه‌ها را لزوماً به عنوان کاریزما در نظر نمی‌گیریم یا خودمان را کاریزماتیک در نظر نمی‌گیریم، چون فرض می‌کنیم افراد کاریزماتیک هر لحظه از هر روزشان جذب‌کننده هستند. اما آن‌ها اینگونه نیستند.

یکی از دلایلی که افراد به اشتباه تصور می‌کنند کاریزما، مانند بسیاری از مهارت‌های اجتماعی دیگر ذاتی است، این است که رفتارهای کاریزماتیک عموماً در اوایل زندگی آموخته می‌شود. در حقیقت، معمولاً افراد آگاهانه متوجه نمی‌شوند که در حال یادگیری آن‌ها هستند. آن‌ها فقط رفتارهای جدید را امتحان می‌کنند، نتایج را می‌بینند و آن‌ها را اصلاح می‌کنند. سرانجام، رفتار به عادت تبدیل می‌شود.

شخصیت‌های شناخته‌شده‌ی کاریزماتیک بی‌شماری به سختی کار کرده‌اند تا

کاریزمای خود را به دست بیاورند و گام به گام آن را افزایش داده‌اند. اما از آنجایی که در اوج کاریزمایشان با آنها آشنا می‌شویم، به سختی می‌توان باور کرد که این افراد همیشه اینقدر تأثیرگذار نبوده‌اند.

استیو جابز، مدیرعامل سابق آبل، یکی از کاریزماتیک‌ترین مدیرعامل‌های دهه‌ی خود در نظر گرفته می‌شد، اما او از ابتدا اینگونه نبود. در حقیقت، اگر نخستین ارایه‌هایش را نگاه کنید، خواهید دید که کمرو و ناشی می‌آمد و رفتارهایش از بیش از حد نمایشی تا بی‌عرضه بود. جابز طی سال‌ها به صورت پیش‌رونده سطح کاریزمای خود را افزایش داد و می‌توانید بهبود تدریجی او را در عرصه‌های عمومی ببینید.

جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و دانشمندان علوم شناختی و رفتاری به‌موشکافی کاریزما پرداخته‌اند. کاریزما به‌روش‌های بسیاری از آزمایش‌های بالینی و پژوهش‌های نظرسنجی مقطعی و طولی گرفته تا تحلیل کیفیتی تفسیری، مورد مطالعه قرار گرفته است. موضوع این مطالعات، رئیس‌جمهورها، رهبران نظامی، دانش‌آموزانی از تمام سنین و مدیران اجرایی کسب‌وکارها -از مدیران سطح پایین تا مدیران عامل- بوده است. به لطف چنین پژوهش‌هایی، اکنون کاریزما را به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها درک می‌کنیم.

رفتار کاریزماتیک چگونه است؟

نخستین بار که کسی را می‌بینیم، به صورت غریزی ارزیابی می‌کنیم که آیا او یک دوست است یا دشمن احتمالی و آیا قدرت دارد آن نیت‌ها را خنثی کند. قدرت و نیت، چیزهایی هستند که می‌خواهیم ارزیابی کنیم: «آیا می‌توانی کوه‌ها را برایم جابه‌جا کنی؟ و انجام دادن این کار برای تو هم مهم است؟»

برای پاسخ به پرسش نخست، تلاش می‌کنیم ببینیم او چقدر قدرت دارد. برای پاسخ به پرسش دوم، تلاش می‌کنیم ببینیم چقدر ما را دوست دارد. وقتی با یک فرد کاریزماتیک دیدار می‌کنید، این تأثیر را می‌گیرید که قدرت زیادی دارد و شما را زیاد دوست دارد.

معادله‌ای که کاریزما ایجاد می‌کند در واقع نسبتاً ساده است. تمام کاری که باید انجام دهید این است که این تأثیر را بگذارید که هم قدرت زیاد دارید و هم گرمای زیاد. زیرا رفتارهای کاریزماتیک ترکیبی از این دو کیفیت را نشان می‌دهند: پرسش مربوط به قدرت این است: «ستیز یا گریز». و پرسش مربوط به گرما این است: «دوست یا دشمن».

بعد نهایی که در زیر این دو کیفیت وجود دارد: حضور است. وقتی افراد، تجربه‌ی دیدن کاریزما را در عمل توصیف می‌کنند، فارغ از اینکه با کالین پاول [۱]، کاندولیزا رایس [۲] یا دالایی لاما دیدار کنند، اغلب به «حضور» فوق‌العاده‌ی شخص اشاره می‌کنند.

وقتی به مربیگری مدیران می‌پردازم، حضور، پُردرخواست‌ترین جنبه‌ی کاریزماست. آن‌ها می‌خواهند حضور اجرایی یا حضور هیأت‌مدیره‌ای خود را افزایش دهند و حق دارند روی این مسئله تمرکز کنند: مشخص شده که حضور، مؤلفه‌ی اصلی کاریزماست، بنیادی که همه‌چیز روی آن ساخته می‌شود. وقتی با یک استاد کاریزماتیک هستید - مثلاً بیل کلینتون را در نظر بگیرید - نه فقط قدرت و حس تعامل گرم او را حس می‌کنید، بلکه حس می‌کنید که او کاملاً اینجا و در این لحظه با شماست. یعنی، حاضر است.

جادوی عملی

کاریزما به یک علم کاربردی تبدیل شده است. کاری که این کتاب انجام می‌دهد، ترجمه‌ی علم به عمل، ابزارهای فوراً کاربردی‌پذیر، با نتایج قابل اندازه‌گیری است. یاد می‌گیرید که کاریزما روشی سیستماتیک، قانونمند با تمرین‌های عملی است که در دنیای واقعی سودمندند. و برخلاف افرادی که با آزمایش و خطا آموخته‌اند، لازم نیست زمانی را برای فهمیدن آنچه نتیجه می‌دهد و آنچه نتیجه نمی‌دهد، به هدر دهید. می‌توانید مستقیم سراغ ابزارهای آزموده‌شده و واقعی بروید که واقعاً کاریزما را افزایش می‌دهند.

کاریزماتیک‌تر شدن، نیازمند تلاش است: تلاشی که گاهی سخت، ناخوشایند و حتی دلهره‌آور است. همچنین، فوق‌العاده پاداش‌دهنده است، هم از نظر چگونگی ارتباطی که با خودتان می‌گیرید و هم اینکه دیگران چگونه با شما ارتباط می‌گیرند. شامل مدیریت سیستم ذهنی‌تان، درک و پرداختن به نیازهای خودتان، همچنین دانستن اینکه کدام رفتارها به دیگران انگیزه می‌دهند تا شما را کاریزماتیک ببینند و یاد می‌گیرید چگونه آن‌ها را بازتاب دهید.

این کتاب شما را در آن فرایند راهنمایی می‌کند. و برای نشان دادن سه جنبه‌ی حیاتی کاریزما، ابزارهای محکمی در اختیار شما قرار می‌دهد: حضور، قدرت و گرما. وقتی از آن ابزارها استفاده می‌کنید، افزایش حس جاذبه‌ی فردی را تجربه خواهید کرد و این حس از قبل وجود داشته و شما کنترل کامل آن قدرت کاریزماتیک را به دست خواهید آورد. یاد می‌گیرید چگونه آن را مهار و چگونه با مهارت آن را اداره کنید. همچنین، یاد می‌گیرید در هر موقعیتی، چگونه نوع درست کاریزما را برای شخصیت و اهداف خود انتخاب کنید. نگاه دزدکی می‌کنید بر اینکه در ذهن و جسم افراد کاریزماتیک چه می‌گذرد. نکاتی به شما می‌گویم درباره‌ی اینکه مدیرعامل‌هایی که مربیگری می‌کنم، پشت درهای

بسته با چه مسائلی دست به‌گریبان هستند.

آنچه در اینجا می‌یابید، جادوی عملی است: دانش منحصر به فرد و برگرفته از تنوعی از علوم که آشکار می‌سازد کاریزما واقعاً چیست و چگونه کار می‌کند. بینش و تکنیک‌های مورد نیاز برای به‌کارگیری این دانش را به دست می‌آورید. دنیا به آزمایشگاه شما تبدیل می‌شود و هربار که کسی را می‌بینید، فرصتی برای تجربه پیدا می‌کنید.

وقتی در اصول پایه ماهر شدید، آماده‌اید یاد بگیرید که حتی در موقعیت‌های سخت چگونه کاریزماتیک باشید. برای مثال، زمانی که گفت‌وگوی مهم شغلی دارید، هنگام تعامل با یک فرد سرسخت یا هنگام ارایه. و وقتی بدانید چگونه به صورت ارادی به کاریزما دسترسی داشته باشید، رازهای درونی برای زندگی کردن به صورت یک فرد کاریزماتیک را خواهید داشت.

یاد می‌گیرید چگونه تأثیرگذارتر، متقاعدکننده‌تر و الهام‌بخش‌تر شوید. یاد می‌گیرید چگونه کاریزما بیفشانید - توانایی اینکه در اتاق راه بروید و دیگران بگویند: «وای! این دیگه کیه!».

فصل ۱: رمزگشایی از کاریزما

در تابستان داغ لندن در سال ۱۸۸۶، ویلیام گلدستون برای پست نخست‌وزیری بریتانیا با بنجامین دیزرائیلی رقابت می‌کرد. دوران ملکه ویکتوریا بود. پس هرکسی که برنده می‌شد بر نیمی از دنیا حکمرانی می‌کرد. در آخرین هفته‌ی پیش از انتخابات، هر دو نفر، یک زن جوان را برای شام بیرون بردند. طبیعتاً، روزنامه‌ها از آن زن جوان پرسیدند که رقبا چه تأثیری بر او داشتند. آن زن گفت: «پس از شام خوردن با آقای گلدستون، تصور کردم که او باهوش‌ترین مرد انگلستان است. اما پس از شام خوردن با آقای دیزرائیلی، تصور کردم که من باهوش‌ترین فرد انگلستانم!» حدس بزنید چه کسی انتخابات را برنده شد؟ مردی که باعث شد تا دیگران احساس کنند که باهوش، تأثیرگذار و فریبنده هستند: بنجامین دیزرائیلی!

افراد کاریزماتیک، آگاهانه یا ناآگاهانه، رفتارهای خاصی را انتخاب می‌کنند که باعث می‌شود دیگران حس خاصی داشته باشند. این رفتارها را هرکسی می‌تواند بیاموزد و در آن‌ها عالی شود. در حقیقت، در آزمایش‌های کنترل‌شده‌ی آزمایشگاهی، پژوهشگران توانستند سطح کاریزمای افراد را کم و زیاد کنند: گویی در حال چرخاندن شماره‌گیر تلفن بودند.

برعکس افسانه‌های معمول درباره‌ی کاریزما، لازم نیست به‌صورت طبیعی فردی معاشرتی باشید. لازم نیست از نظر ظاهری جذاب باشید و لازم نیست شخصیت‌تان را تغییر دهید. فارغ از اینکه از کجا آغاز می‌کنید، می‌توانید کاریزمای شخصی‌تان را به‌میزان قابل توجهی افزایش داده و پاداش‌های آن را، هم در زندگی کاری و هم در زندگی روزمره برداشت کنید.

معمول‌ترین افسانه درباره‌ی کاریزما این است که باید به‌صورت طبیعی پُرهیا‌هو یا معاشرتی باشید تا کاریزماتیک باشید. یکی از جالب‌ترین یافته‌های پژوهشی این است که می‌توانید یک فرد درون‌گرای بسیار کاریزماتیک باشید. در جامعه‌ی غربی، ما چنان روی مهارت‌ها و توانایی‌های افراد برون‌گرا تأکید می‌کنیم که افراد درون‌گرا ممکن است احساس کنند ناکارآمدند و باحال نیستند. اما درون‌گرایی هم یک نقص اساسی نیست. در حقیقت، همانگونه که خواهیم دید، برای شکل‌های خاصی از کاریزما می‌تواند مزیتی قوی باشد.

همچنین، این یک افسانه است که برای کاریزماتیک بودن باید جذاب باشید. شخصیت‌های کاریزماتیک بی‌شماری، خیلی از معیارهای کلاسیک زیبایی دور بودند. چرچیل، عموماً جذاب در نظر گرفته نمی‌شد و قطعاً به جذابیت جنسی شناخته نمی‌شد. اما او یکی از تأثیرگذارترین و قدرتمندترین رهبران تاریخ بود.

بله، ظاهر خوب مزایایی دارد، اما کاریزماتیک بودن، بدون چهره یا شخصیت برجسته هم بسیار ممکن است. در حقیقت، خودِ کاریزما باعث می‌شود تا جذاب‌تر شوید. وقتی به افراد یاد داده شد رفتارهای کاریزماتیک خاصی را در آزمایش کنترل‌شده نشان دهند، سطح جذابیت به‌میزان چشمگیری بیشتر از قبل رتبه‌بندی شد.

مورد آخر اما مهم این است که لازم نیست شخصیت‌تان را تغییر دهید. به‌منظور اینکه کاریزماتیک‌تر شوید، لازم نیست خودتان را مجبور کنید یک سبک شخصیتی خاص داشته باشید یا کاری را انجام دهید که برخلاف ذات شماست. برعکس، مهارت‌های جدیدی را می‌آموزید. طی آموزش کاریزما، یاد می‌گیرید چگونه ژست کاریزماتیک بگیرید، چگونه تماس چشمی‌تان را گرم کنید

و چگونه صدایتان را به روش‌هایی تغییر دهید که باعث شود افراد توجه کنند. سه نکته‌ی سریع برای تقویت فوری کاریزما در گفت‌وگو:

- پایین آوردن تُن صدایتان در پایان جمله‌ها.
 - کاهش میزان سرعت و تعداد سر تکان دادن.
 - دو ثانیه صبر، پیش از آنکه صحبت کنید.
- همانگونه که خواهید دید، این‌ها پیچ و تاب‌های ساده هستند، نه تغییرات عمیق ارزشی. شخصیت‌تان همان‌طور می‌ماند تا زمانی که شما بخواهید.

آیا با این مهارت‌ها و رفتارهای جدید، در ابتدا حس عجیبی پیدا می‌کنید؟ شاید. اما نخستین‌بار که مسواک زدن را آموختید هم همین‌طور بود، هرچند اکنون (امیدوارم) به‌عادت‌ی تبدیل شده باشد که هر روز بدون فکر کردن انجامش می‌دهید. مانند بسیاری از مهارت‌های جدید، رفتارهای کاریزماتیک ممکن است در ابتدا حس خوبی نداشته باشند، اما با تمرین، به‌عادت تبدیل می‌شوند مثل راه رفتن، صحبت کردن یا رانندگی. این کتاب، راهنمای گام‌به‌گام شما برای کسب این رفتارها و تبدیل آن‌ها به رفتارهای خودتان است.

ما درک می‌کنیم که زبردست شدن در شطرنج، آواز یا فست‌بال نیازمند تمرین آگاهانه است. کاریزما هم مهارتی است که می‌تواند از طریق تمرین آگاهانه توسعه یابد. و چون ما در همه حال با مردم در تعاملیم، باید هر روز از ابزارهای کاریزمایمان استفاده کنیم.

می‌دانم که سطح کاریزمای یک فرد می‌تواند از طریق تمرین آگاهانه تغییر کند چون به‌تعداد بی‌شماری از مشتریانم کمک کرده‌ام تا به‌روش خودشان سطح کاریزمایشان را افزایش دهند. مصاحبه با افراد نزدیک به مشتریانم پیش و پس

از کارمان، تأیید کرد که آنها توانستند درک دیگران را درباره‌ی خود تغییر دهند. همچنین، پس از آنکه دانشکده‌ی کسب‌وکار یوسی برکلی از من درخواست کرد تا برنامه‌ی درسی کاملی برای کاریزما و رهبری ایجاد کنم، این ابزارهای کاریزما را، هم در سطوح پیش از دانشگاه و هم پس از دانشگاه تدریس کردم.

اگر دستوره‌ای این کتاب را دنبال کنید، سطح کاریزمای خود را افزایش خواهید داد. و وقتی این تمرین‌ها به‌عادت تبدیل شوند، بدون اینکه نیاز باشد به‌آنها فکر کنید، به‌صورت خودکار به‌کار ادامه می‌دهند و از آن به‌بعد همچنان از مزایایشان استفاده خواهید کرد.

این فرایند برای شما چگونه کار می‌کند؟

من با یادگیری علم رفتاری و شناختی پشتِ کاریزما و تلاش برای استخراج عملی‌ترین ابزارها و تکنیک‌ها، کاریزما را مهندسی معکوس کرده‌ام. این کتاب به‌شما کمک می‌کند این علم را به‌عمل درآورید تا بتوانید منحنی یادگیری‌تان را سرعت ببخشید.

من ابزارهایی به‌شما پیشنهاد می‌کنم که بالاترین بازده را از سرمایه‌گذاری‌تان و بهترین و مؤثرترین تکنیک‌ها را از طیف گسترده‌ای از نظم‌ها ارایه می‌دهد - از علم رفتاری، شناختی و علوم اعصاب تا مراقبه؛ از شرطی شدن ورزشکارانی که بالاترین عملکرد را دارند تا روش بازیگران هالیوود.

وقتی مقتضی باشد (حتی وقتی که جالب یا فریبنده باشد)، موارد علمی را به‌شما می‌دهم و مهم‌تر از آن، ابزارهای عملی را هم به‌شما می‌دهم. هدفم از

این کتاب، ارایه تکنیک‌هایی است که بلافاصله بتوانید مهارت و اعتماد به نفسی را به دست بیاورید که باعث عملکرد فوق‌العاده‌ی شما می‌شود.

وقتی از من می‌پرسند که مربیگری‌ام چه موقع نتیجه می‌دهد، پاسخ می‌دهم: «در یک جلسه، تفاوت را حس خواهید کرد. در دو جلسه، دیگران تفاوت را خواهند دید. در سه جلسه، یک حضور کاملاً جدید خواهید داشت».

با این حال، صرف خواندن این کتاب، مزایای کامل را به دنبال نخواهد داشت. اگر تمرین‌ها را انجام ندهید، خودتان را فریب داده‌اید - هرچقدر که گاهی عجیب یا حتی ناخوشایند به نظر برسند. برای اینکه موفق شوید باید بخواهید تا آنچه می‌خوانید به عمل درآورید. وقتی تمرینی از شما می‌خواهد چشمانتان را ببندید و صحنه‌ای را تصور کنید، واقعاً چشمانتان را ببندید و انجامش دهید. وقتی از شما می‌خواهم یک سناریو بنویسید، کاغذ و خودکاری بردارید و بنویسید.

این چالشی است که به دفتر هر مدیر اجرایی که من را استخدام کرده، می‌برم. هیچ جایگزینی برای انجام دادن تمرین‌ها وجود ندارد. سرسری خواندن تمرین‌ها با نیت اینکه «روز دیگری» آن‌ها را کامل می‌کنم، کافی نیست. فقط انجام دادن تمرین‌هایی که ساده یا جذاب به نظر می‌رسند هم کافی نیست. اگر از شما خواستم کاری را انجام بدهید، به نفع شماست و تأثیر واقعی‌ای بر سطح کاریزما‌ی شما خواهد گذاشت.

برخی از تکنیک‌هایی که در اینجا خواهید آموخت بلافاصله نتیجه می‌دهد مانند یادگیری چگونگی کاریزماتیک بودن به هنگام سخنرانی برای مخاطبان کم یا زیاد. شکوفا شدن تکنیک‌های دیگر ممکن است هفته‌ها به درازا بکشد. برای

مثال، برخی تکنیک‌ها ممکن است شگفت‌انگیز باشند مانند یادگیری اینکه انگشت‌های پایتان چگونه می‌توانند به‌بیشینه‌سازی ظرفیت کاریزمایتان کمک کنند!

وقتی از یکی از مشتریانم پرسیدم برای آغاز این کار چه نصیحتی برای دیگران دارد، او گفت: «به‌آن‌ها بگو اگرچه ممکن است در ابتدا ترسناک به‌نظر برسد و از ناحیه آرامشتان بیرون آورده شوید، ارزشش را دارد.» متعهد شوید و تکالیفتان را انجام دهید.

فصل ۲: رفتارهای کاریزماتیک: حضور، قدرت و گرما

رفتار کاریزماتیک را می‌توان به سه عنصر اصلی تقسیم کرد: حضور، قدرت و گرما. این عناصر به رفتارهای آگاهانه و عواملی بستگی دارند که آگاهانه کنترل نمی‌کنیم. مردم پیام‌هایی را می‌گیرند که ما اغلب حتی متوجه ارسال آن‌ها از طریق تغییرات کوچک در زبان بدنمان نمی‌شویم. در این فصل، بررسی می‌کنیم چگونه می‌توان بر این سیگنال‌ها تأثیر گذاشت. برای اینکه کاریزماتیک باشیم باید حالت‌های ذهنی‌ای را انتخاب کنیم که باعث می‌شوند زبان بدنمان، کلاممان و رفتارمان با هم منطبق بوده و سه عنصر اصلی کاریزما را نشان دهیم. از آنجایی که حضور، بنیاد بقیه‌ی عناصر است، نخست از آن آغاز می‌کنیم.

حضور

آیا تا به حال در میانه‌ی یک گفت‌وگو احساس کرده‌اید که انگار نیمی از ذهنتان حضور دارد و نیمی دیگر مشغول کار دیگری است؟ آیا گمان می‌کنید که طرف مقابل متوجه شده است؟

اگر کاملاً در یک گفت‌وگو حضور نداشته باشید، به احتمال زیاد چشمانتان به این طرف و آن طرف می‌رود یا واکنش‌های چهره‌تان با کسری از ثانیه تأخیر همراه خواهد بود. از آنجایی که ذهن انسان می‌تواند حالت چهره را در حدود هفده میلی‌ثانیه بخواند، شخصی که با او گفت‌وگو می‌کنید احتمالاً با ریزترین تأخیری در واکنش‌هایتان، متوجه می‌شود.

ممکن است تصور کنیم که می‌توانیم حضورمان را جعل کنیم. شاید تصور کنیم می‌توانیم گوش کردنمان را جعل کنیم. باور داریم که تا زمانی که متوجه به‌نظر می‌رسیم، ایرادی ندارد که بگذاریم مغزمان به‌سمت چیزهای دیگری برود. اما اشتباه می‌کنیم. وقتی در یک گفت‌وگو کاملاً حضور نداریم، مردم می‌بینند. زبان بدنمان پیام روشنی می‌فرستد که افراد دیگر آن را می‌خوانند و به‌آن واکنش نشان می‌دهند، دست‌کم در سطح ناخودآگاه.

حتماً تجربه‌ی گفت‌وگو با کسی را داشته‌اید که واقعاً گوش نمی‌کرده. شاید او ظاهراً فقط «حرکت‌های» گوش کردن را انجام داده تا شما احساس بی‌احترامی نکنید. به‌نوعی، ظاهراً او به‌طور کامل به‌صحبت‌های شما توجه نمی‌کرده. در آن زمان چه حسی داشتید؟ بی‌اعتنایی، دلخوری، حس بد! همان‌طور که دانشجویی در یکی از سخنرانی‌هایم در هاروارد به‌من گفت: «اخيراً اتفاق افتاد که با کسی صحبت می‌کردم - حس کردم واقعاً حضور ندارد. احساس رنجش کردم. حس کردم از هرچیزی که برای او از گفت‌وگویمان مهم‌تر بود، پست‌ترم».

عدم حضور نه فقط می‌تواند مشهود باشد، بلکه می‌تواند به‌صورت نادرست نیز درک شود که پیامدهای احساسی بدتری هم دارد. وقتی به‌عنوان فرد فاقد صمیمیت درک شدید، عملاً ایجاد اعتماد، همدلی یا وفاداری ناممکن است. در نتیجه، کاریزماتیک بودن ناممکن است.

حضور، مهارتی آموختنی است. مانند هر توانایی دیگری (از نقاشی تا نواختن پیانو)، با تمرین و صبوری می‌توانید آن را افزایش دهید. حاضر بودن یعنی داشتن آگاهی لحظه‌به‌لحظه از آنچه رخ می‌دهد. یعنی توجه به‌آنچه در جریان است، به‌جای اینکه گرفتار افکار خودتان باشید.

اکنون که هزینه‌ی عدم حضور را می‌دانید، تمرین زیر را روی خودتان بیازمایید. ببینید چقدر می‌توانید حاضر باشید و سه تکنیک ساده را بیاموزید تا بلافاصله کاریزمای خود را در تعامل‌های شخصی تقویت کنید.

عمل کنید: حضور

این هم چند تکنیک برای حاضر ماندن که برگرفته از تمرین‌های ذهن‌آگاهی است. تمام آنچه نیاز دارید، مکانی نسبتاً آرام است که بتوانید حدود یک دقیقه (ایستاده یا نشسته) چشمانتان را ببندید و حواستان به‌زمان باشد.

زمان‌سنج را روی یک دقیقه تنظیم کنید. چشمانتان را ببندید و بکوشید روی یکی از سه مورد زیر تمرکز کنید: صدای اطرافتان، تنفستان یا حسی که در انگشت‌های پایتان دارید.

1. صدا: محیط خود را از نظر صدا اسکن کنید. همانگونه که یک مربی مراقبه به‌من گفت: «تصور کن گوش‌هایت بشقاب‌های ماهواره‌ای هستند و به‌صورت عملی و بی‌طرف، صداها را ثبت می‌کنند».
2. تنفستان: روی تنفستان و حس‌هایی تمرکز کنید که در سوراخ بینی یا شکمتان حین دم و بازدم ایجاد می‌شود. هربار به‌یک نفس توجه کنید، اما بکوشید متوجه هرچیزی درباره‌ی این یک نفس بشوید. تصور کنید تنفستان کسی است که می‌خواهید به‌آن توجه کامل کنید.
3. انگشت‌های پایتان: توجهتان را روی حس انگشت‌های پایتان متمرکز کنید. این کار، ذهنتان را مجبور می‌کند در بدنتان به‌سرعت حرکت کند و به‌شما کمک می‌کند وارد احساسات فیزیکی این لحظه شوید.

چطور بود؟ آیا با وجود اینکه با تمام وجود تلاش می‌کردید در لحظه‌ی حال باشید، ذهنتان پیوسته سرگردان می‌شد؟ همانگونه که متوجه شدید، کاملاً حاضر ماندن همیشه ساده نیست و این دو دلیل اصلی دارد: نخست، مغز ما به‌گونه‌ای است که به محرک‌های جدید توجه می‌کند، فارغ از اینکه بینایی، بو یا صدا باشد. ما به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده‌ایم که حواسمان پرت شود تا هر محرک جدیدی توجه‌مان را جلب کند: این می‌تواند مهم باشد! و حتی می‌تواند ما را فرسوده کند! این تمایل، کلید بقای نیاکان ما بود. تصور کنید دو عضو قبیله در حال شکارند. در افق به دنبال نشانه‌های بُز کوهی‌ای هستند که می‌تواند خانواده‌شان را سیر کند. چیزی در دور دست چشمک می‌زند. آن مرد قبیله که این چشمک بلافاصله توجهش را جلب نکرد، جد ما نیست.

دلیل دوم این است که جامعه‌ی ما حواس‌پرتی را ترغیب می‌کند. هجوم پیوسته‌ی محرک‌هایی که دریافت می‌کنیم، تمایلات طبیعی ما را بدتر می‌کند. این مسئله سرانجام باعث می‌شود وارد حالت توجه جزئی پیوسته شویم که در آن هرگز به یک چیز توجه کامل نمی‌کنیم. ما همیشه تا حدی حواس‌پرت هستیم.

پس اگر بیشترِ وقت‌ها کاملاً حاضر بودن برایتان سخت است، خودتان را سرزنش نکنید. این کاملاً طبیعی است. حضور، تقریباً برای همه‌ی ما سخت است. مطالعه‌ی انجام‌شده روی ۲۲۵۰ نفر با همکاری دنیل گیلبرت، روان‌شناس هاروارد، تخمین می‌زند که تقریباً نیمی از زمان فردِ عادی صرف «سرگردانی ذهن» می‌شود. حتی استادان مراقبه هم متوجه می‌شوند که حین تمرین، ذهنشان سرگردان می‌شود. در حقیقت، این موضوع معمولِ جوک‌ها در چله‌نشینی‌های سخت مراقبه‌ای است (بله، چیزی به اسم جوکِ مراقبه وجود دارد).

خبر خوب این است که حتی کمترین افزایش در ظرفیت حضورتان می‌تواند تأثیری زیاد بر اطرافیانتان داشته باشد. از آنجایی که تعداد کمی از ما کاملاً حضور داریم، اگر هر از گاهی حتی چند لحظه بتوانید حضور کامل را مدیریت کنید، تأثیرگذار خواهید بود.

بار دیگر که در یک گفت‌وگو هستید، بکوشید مرتباً بررسی کنید که آیا ذهنتان کاملاً درگیر است یا جای دیگری سرگردان است. (مثلاً آماده کردن جمله‌ی بعدی‌تان) هر چقدر که می‌توانید با یک لحظه تمرکز روی تنفستان یا انگشتان پایتان و سپس دوباره تمرکز کردن روی آن شخص، دوباره خود را به لحظه‌ی حال برگردانید.

یکی از مشتریانم پس از امتحان این تمرین برای نخستین‌بار، گفت: «متوجه شدم آرامم، لبخند می‌زنم و ناگهان دیگران متوجه من شدند و بدون اینکه یک کلام بگویم به من لبخند زدند».

اگر احساس کردید در تمرین یک دقیقه‌ای بالا کاملاً موفق نشده‌اید، ناامید نشوید. در واقع از همان لحظه و با تمرین حضور، کاریزمایتان تقویت شد. و چون از قبل طرز فکرتان تغییر کرده (آگاهی از اهمیت حضور و هزینه‌ی عدم حضور)، اکنون از قبل از شروع تمرین جلوتر هستید. اگر خواستید همین‌جا مکث کنید و دیگر به خواندن ادامه ندهید هم، کاملاً ارزشش را داشته است.

این تمرین بدین صورت در زندگی عملی هرروزه برایتان نقش ایفا می‌کند. فرض کنیم همکاری وارد دفترتان می‌شود و درباره‌ی مسئله‌ای نظرتان را می‌پرسد. فقط چند دقیقه پیش از جلسه‌ی بعدی‌تان فرصت دارید و نگرانید که بیشتر از

فرصتی که دارید از شما زمان بگیرد. اگر اجازه دهید ضمن صحبت کردنش با شما، ذهنتان همچنان مشغول باشد، نه فقط احساس اضطراب می‌کنید و به‌سختی می‌توانید تمرکز کنید، این اثر را هم ایجاد می‌کند که بی‌قراری و کاملاً حضور ندارید. همکاریتان ممکن است نتیجه بگیرد که شما به‌اندازه‌ی کافی به‌او یا مشکلش اهمیت نمی‌دهید که بخواهید واقعاً توجه کنید.

اما اگر یادتان باشد از یکی از راه‌های سریع استفاده کنید -یک ثانیه توجه روی تنفس یا انگشت‌های پایتان-بلافاصله شما را به‌لحظه‌ی حال برمی‌گرداند. این حضور کامل در چشمان و چهره‌تان نمایان خواهد شد و توسط کسی که با شما صحبت می‌کند، دیده می‌شود. با دادن چند دقیقه حضور کاملتان به‌آنها، احساس می‌کنند مورد احترام قرار گرفته‌اند و حرفشان شنیده شده است. وقتی کاملاً حاضرید، روشی که کاریزمایتان را بسیار افزایش می‌دهد، در زبان بدن‌تان مشخص می‌شود.

کاریزماتیک بودن به‌این بستگی ندارد که چقدر زمان دارید، بلکه بستگی دارد به‌اینکه در هر تعاملی چقدر حضور کامل دارید. توانایی کاملاً حاضر بودن باعث می‌شود تا بیرون از شلوغی بایستید و شما را به‌یادماندنی می‌کند. وقتی کاملاً حاضرید، حتی یک گفت‌وگوی پنج‌دقیقه‌ای، یک اثر «وای!» و همچنین یک ارتباط احساسی ایجاد می‌کند. اطرافیان‌تان احساس می‌کنند توجه کامل شما را دارند و اینکه در آن لحظه آن‌ها مهم‌ترین مسئله‌ی دنیا هستند.

یک مشتری به‌من گفت که وقتی زیر فشار بود یا با چندین درخواست سر و کار داشت، اغلب افراد را ناراحت می‌کرد. اگر کسی به‌دیدنش می‌رفت، ضمن صحبت کردن، ذهنش به‌کاری برمی‌گشت که روی آن کار می‌کرد و در نتیجه آن فرد احساس می‌کرد به‌او بی‌ادبی شده و مهم نیست.

پس از به کار بستن این تمرین‌های تمرکز، گزارش داد: «فهمیدم دادن توجه کامل به آن‌ها حتی برای چند لحظه، چقدر مهم است و این تکنیک‌ها به من کمک کرد در آن لحظه حاضر بمانم. در نتیجه، افراد با این حس از دفترم بیرون می‌رفتند که به آن‌ها اهمیت داده شده و خاص هستند.» او به من گفت که این یکی از ارزشمندترین درس‌هایی بود که از تمام کارمان با یکدیگر آموختیم.

افزایش توانایی‌تان برای حاضر بودن نه فقط زبان بدن، مهارت‌های شنیدن و تمرکز ذهنی‌تان را بهبود می‌بخشد، بلکه حتی می‌تواند توانایی شما را برای لذت بردن از زندگی هم افزایش دهد. اغلب وقتی یک لحظه‌ی خاص فرامی‌رسد، مانند یک جشن یا حتی چند دقیقه زمان باکیفیت با یک عزیز، ذهنمان در شش جهت مختلف می‌رود.

تارا براک [۳]، مربی مراقبه، تمرین حاضر بودن را به مطالعه‌ای برای تمام زندگی تبدیل کرده است. او می‌گوید: «در بیشتر اوقات ما تفسیرهای درونی پیوسته‌ای داریم درباره‌ی اینکه چه اتفاقی در حال رخ دادن است و بعد چه کاری باید انجام دهیم. ممکن است دوستی را در آغوش بگیریم اما گرمای خوشامدگویی ما با محاسباتمان درباره‌ی اینکه چه مدت در آغوش بگیریم یا وقتی تمام شد چه می‌خواهیم بگوییم، خوشامدگویی‌مان محو می‌شود. احساساتمان عجولانه می‌شود و کاملاً حاضر نیستیم.» حاضر بودن شما را قادر می‌سازد در لحظه‌های خوب کاملاً متوجه باشید و بشنوید.

تازه سه روش فوری برای استفاده در تعاملات به دست آورده‌اید که با تمرین می‌توانند به عادت تبدیل شوند. یادتان باشد که هربار خودتان را به حضور کامل برمی‌گردانید، پاداش‌های اصلی را برداشت می‌کنید: اثرگذارتر و به یادماندنی‌تر

می‌شوید و متواضع‌تر به نظر می‌رسید. در واقع، بنیاد یک حضور کاریزماتیک را ایجاد می‌کنید.

اکنون که می‌دانید حضور چیست و چرا برای کاریزما مهم است و چگونه به آن دست یابید، بیایید به دو ویژگی حیاتی دیگر کاریزما نگاهی بیندازیم: قدرت و گرما.

قدرت و گرما

قدرتمند دیده شدن یعنی اینکه نفوذ ما طوری درک شود که می‌توانیم بر دنیای اطرافمان اثر بگذاریم: چه از طریق تأثیرگذاری یا قدرت بر دیگران، مقدار زیادی پول، تخصص، هوش، قدرت جسمی یا جایگاه رفیع اجتماعی. ما در ظاهر فرد، در واکنش‌های دیگران به او، بیشتر از همه در زبان بدن فرد، به دنبال سرنخ‌های قدرت می‌گردیم.

گرما، به زبان ساده، خوش‌نیتی در قبال دیگران است. گرما به ما می‌گوید که آیا مردم می‌خواهند از قدرتی که دارند به نفع ما استفاده کنند یا نه. گرم دیده شدن یعنی اینکه رفتار ما به هر یک از شکل‌های زیر درک شود: خیراندیش، نودوست، مراقب یا متمایل به اثرگذاری بر دنیا به روش مثبت. گرما، تقریباً به طور کامل از طریق زبان بدن و رفتار، مستقیم‌تر از قدرت، ارزیابی شده است.

قدرت و گرما را چگونه اندازه‌گیری می‌کنیم؟ تصور کنید برای نخستین بار کسی را می‌بینید. در بیشتر موارد مزیت بررسی گسترده‌ی سابقه‌اش، مصاحبه با دوستان یا بستگانش یا حتی زمانی برای صبر کردن و مشاهده‌ی رفتار او

ندارید. پس، در بیشتر موارد باید سریع حدس بزنید.

ما در تعاملاتمان به صورت غریزی به دنبال سرنخ‌هایی هستیم که با آنها، گرما یا قدرت را ارزیابی کنیم و آنگاه مطابق آن، فرضیات خود را تنظیم می‌کنیم. لباس‌های گران‌قیمت، ما را به حدس ثروت، زبان بدنِ دوستانه، ما را به حدس نیت خوب و ژست مطمئن، ما را به حدس این می‌رساند که شخص چیزی دارد که به آن مطمئن است. در اصل، افراد تمایل دارند هرآنچه نشان می‌دهید، بپذیرند. با افزایشِ نشان دادن قدرت یا نشان دادن گرما، سطح کاریزمایتان را افزایش می‌دهید. اما وقتی بتوانید قدرت و گرما را با هم نشان دهید، واقعاً ظرفیت کاریزمای شخصی‌تان را بیشینه می‌کنید.

امروز، راه‌های زیادی وجود دارد تا قدرتمند در نظر گرفته شوید: از نمایش دادن هوش (به بیل گیتس بیندیشید) تا نمایش مهربانی (به دالایی لاما بیندیشید). اما در نخستین روزهای تاریخ بشر، یک شکل از قدرت چیره بود: نیروی بیرحم. بله! هوش ارزشمند بود اما خیلی کمتر از امروز - به سختی می‌توان بیل گیتس را تصور کرد که در جنگل به این سو و آن سو می‌رود. تعداد کمی از آن‌هایی که فقط از طریق نیرو و سلطه جویی به موقعیت قدرت دست یافتند، گرمای زیادی هم از خود نشان دادند. ترکیب قدرت و گرما بسیار نادر و بسیار ارزشمند بوده است: فرد قدرتمندی که نگاه مهرآمیزی هم به ما داشته، در لحظات بحرانی می‌تواند به معنای نجات جانمان باشد.

فهمیدن اینکه چه کسی می‌خواهد به ما کمک کند و چه کسی قدرت انجام دادن این کار را دارد همیشه برای بقای ما حیاتی بوده است. به همین دلیل، واکنش ما به قدرت و گرما اینقدر عمیق برنامه‌ریزی شده است. واکنش ما به این کیفیت‌ها مانند واکنش ما به چربی و قند است. نیاکان ما با داشتن

واکنش مثبت قوی به چربی و قند، زنده ماندند - این مواد به بقای ما کمک کردند و در محیط زندگی اصلی ما نادر بودند. اگرچه چربی و قند امروز فراوانند، غریزه‌ی ما هنوز پابرجاست. همین مسئله برای کاریزما هم صادق است: اگرچه امروزه مردم خیلی ساده‌تر می‌توانند به ترکیب گرما و قدرت دست یابند، هنوز به صورت قدرتمندی در غرایز ما نقش بازی می‌کند. از آزمایش‌های آزمایشگاهی تا تصویربرداری‌های عصبی، پژوهش‌ها پیوسته نشان داده‌اند که گرما و قدرت، دو بُعدی هستند که ابتدا و جلوتر از هر چیزی در دیگران مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.

هم قدرت و هم گرما، شرایط ضروری برای کاریزما هستند. کسی که قدرتمند است اما گرم نیست، می‌تواند تأثیرگذار باشد اما لزوماً کاریزماتیک دیده نمی‌شود و می‌تواند متکبر، سرد یا غیرصمیمی دیده شود. کسی که گرمای بدون قدرت دارد می‌تواند دوست‌داشتنی باشد اما لزوماً کاریزماتیک در نظر گرفته نمی‌شود و می‌تواند بیش از حد مشتاق، چاپلوس یا بیچاره‌ی راضی کردن دیگران دیده شود.

ویلیام گلدستون طی انتخابات ۱۸۸۶، قدرت را نشان داد. فردی والامقام با وزن سیاسی زیاد و ارتباطات قدرتمند که به هوش زیاد و دانش عمیق شناخته شده بود. او همراه شامش را با قدرتش تحت تأثیر قرار داد اما فاقد گرما بود تا به او احساس خاص بودن بدهد.

دیزرائیلی هم قدرت نشان داد. او هم پیشینه‌ای از قدرت سیاسی، بذله‌گویی تأثیرگذار و هوش فراوان داشت. اما نبوغ دیزرائیلی، توانایی او در این بود که احساس هوش و شگفت‌انگیز بودن را به طرف مقابلش بدهد. او حضور و گرما را علاوه بر قدرت نشان داد و به صورت سخاوتمندانه‌ای به خاطر آن پاداش

گرفت.

اگرچه راهکارهای دیگری برای کاریزما ممکن است، ترکیب حضور، قدرت و گرما یکی از مؤثرترین چارچوب‌ها برای کمک به پیشینه‌سازی ظرفیت کامل کاریزمای شماست.

زبان بدنِ کاریزماتیک

پس از مطالعات گسترده، آزمایشگاه رسانه‌ی دانشگاه ام‌آی‌تی به این نتیجه رسید که با تحلیل زبان شرکت‌کننده‌ها، می‌تواند بدون گوش کردن به یک کلمه از محتوا، نتیجه‌ی مذاکرات، تماس‌های فروش تلفنی و سخنرانی‌های مربوط به طرح‌های کسب‌وکار را با ۸۷ درصد دقت پیش‌بینی کند.

با اینکه این مسئله می‌تواند فوق‌العاده به نظر برسد - چگونه ممکن است کلام در مقایسه با زبان بدن فرد، اینقدر وزن کمی داشته باشد؟- در واقع معنا می‌دهد. در محدوده‌ی تکامل انسان، زبان تقریباً ابداعی جدید است. اما پیش از زبان، از طریق حالت‌های ارتباط غیرکلامی، به خوبی ارتباط برقرار می‌کردیم. در نتیجه، ارتباط غیرکلامی در مغز ما برنامه‌ریزی شده است، حتی خیلی عمیق‌تر از توانایی پردازش زبان که اخیراً به دست آورده‌ایم. به همین دلیل، ارتباط غیرکلامی تأثیر بسیار بیشتری دارد.

برای کاریزما، زبان بدن‌تان خیلی بیشتر از واژه‌ها اهمیت دارد. فارغ از اینکه پیامتان چقدر قدرتمند باشد یا سخنرانی‌تان چقدر ماهرانه انجام شده باشد، اگر زبان بدن‌تان اشتباه باشد، کاریزماتیک نخواهید بود. از سوی دیگر، با زبان بدن درست، بدون گفتن یک کلمه، می‌توانید کاریزماتیک باشید. نشان دادن حضور،

قدرت و گرما از طریق زبان بدنتان اغلب تمام کاری است که باید انجام دهید تا کاریزماتیک در نظر گرفته شوید.

کاریزما در ذهن آغاز می‌شود

ضمن خواندن آخرین پاراگراف، آیا آگاه بودید که پلک‌هایتان به صورت منظم در مقابل چشمانتان باز و بسته می‌شوند؟ نه؟ اما آن‌ها در بازه‌های دقیق پلک می‌زدند. آیا وزن زبانتان را در دهانتان حس کردید؟ یا موقعیت انگشت‌های پایتان؟ دوباره پلک‌هایتان را فراموش کردید؟ بدون اینکه متوجه شویم، بدنمان هر دقیقه هزاران سیگنال می‌فرستد. درست مانند تنفس و ضربان قلبمان، این سیگنال‌ها بخشی از میلیون‌ها کارکرد بدنی هستند که نه با ذهن آگاهمان، بلکه توسط ذهن ناخودآگاهمان کنترل شده‌اند.

این موضوع دو پیامد دارد. چون ما نمی‌توانیم آگاهانه تمام زبان بدنمان را کنترل کنیم، نمی‌توانیم به صورت ارادی زبان بدن کاریزماتیک را منتشر کنیم. برای درست کردن تمام سیگنال‌ها باید همزمان هزاران عنصر را، از نوسانات صدا تا میزان دقیق و نوع فشار چشمانمان، کنترل کنیم. این کار عملاً غیرممکن است. ما نمی‌توانیم ریزه‌کاری‌های زبان بدن کاریزماتیک را مدیریت کنیم. از سوی دیگر، از آنجایی که ناخودآگاه ما مسئول بیشتر سیگنال‌های غیرکلامی ماست، اگر بتوانیم مسیر درستی به ناخودآگاهمان بدهیم، این مسئله حل می‌شود. (نکته: می‌توانیم و چگونگی آن را یاد می‌گیرید.)

پیامد دوم این است که زبان بدن ما حالت ذهنی ما را نشان می‌دهد، فارغ از اینکه دوست داشته باشیم یا نداشته باشیم. حالت‌های چهره، صدا، ژست و تمام مؤلفه‌های دیگر زبان بدن، در هر ثانیه، حالت ذهنی و احساسی ما را بازتاب

می‌دهند. از آنجایی که ما این جریان را آگاهانه کنترل نمی‌کنیم، هرآنچه در ذهنمان باشد در زبان بدنه‌مان نمایان می‌شود.

حتی اگر حالت اصلی چهره یا حالت قرارگیری دست‌ها، پاها یا سرمان را کنترل کنیم، اگر حالت درونی‌مان متفاوت از آن چیزی باشد که می‌خواهیم نشان بدهیم، دیر یا زود آنچه ریزحالت [۴] نامیده می‌شود در چهره‌ی ما چشمک می‌زند. این ریزحالت‌ها می‌توانند زودگذر باشند اما مشاهده‌کننده متوجه آن‌ها می‌شود (یادتان باشد، افراد در کمتر از هفده میلی‌ثانیه می‌توانند چهره‌ی شما را بخوانند). و اگر ناسازگاری بین حالت اصلی و آن ریزحالت وجود داشته باشد، افراد در سطح ناخودآگاه آن را حس می‌کنند: غریزه‌شان به آن‌ها می‌گوید که یک چیزی کاملاً درست نیست.

آیا تا به حال تفاوت بین یک لبخند واقعی و لبخند مصنوعی را حس کرده‌اید؟ این تفاوتی روشن و مشهود بین یک لبخند اجتماعی و یک لبخند واقعی است. یک لبخند واقعی دو گروه از ماهیچه‌های صورت را درگیر می‌کند - یکی، گوشه‌ی دهان را بالا می‌برد و دیگری، بر دور چشم‌ها اثر می‌گذارد. در یک لبخند صادقانه، در حالی که گوشه‌های بیرونی دهان بالا می‌روند، گوشه‌های پایینی ابروها نرم شده و پایین می‌آیند. در یک لبخند مصنوعی، فقط ماهیچه‌ی گوشه‌ی دهان (گونه) استفاده شده است. این لبخند به چشم‌ها نمی‌رسد یا دست‌کم نه به همان صورتی که در یک لبخند واقعی رخ می‌دهد و افراد می‌توانند تفاوت را متوجه شوند. چون آنچه در ذهن شماست در بدنتان نمایان خواهد شد و چون افراد حتی کوتاه‌ترین ریزحالت را متوجه می‌شوند، برای اینکه رفتارهای کاریزماتیک مؤثر باشند، باید در ذهنتان آغاز شوند.

اگر حالت درونی شما ضدکاریزمایی باشد، هیچ مقدار تلاش و اراده‌ای نمی‌تواند

آن را جبران کند. دیر یا زود، مقداری از افکار و احساسات واقعی‌تان بروز می‌یابد. از سوی دیگر، اگر حالت درونی شما کاریزماتیک است، آنگاه زبان بدن درست، بدون تلاش جاری می‌شود. بنابراین، نخستین گام در یادگیری کاریزما - و آنچه بخش نخست این کتاب درباره‌ی آن است - توسعه‌ی حالت‌های ذهنی مختلفی است که زبان بدن و رفتارهای کاریزماتیک تولید می‌کند.

با به دست آوردن بینشی درباره‌ی حالت‌های ذهنی کاریزماتیک آغاز می‌کنیم. این حالت‌ها چه هستند؟ چگونه به بهترین شکل به آن‌ها دسترسی بیابیم؟ و چگونه آن‌ها را کاملاً یکپارچه کنیم تا بدون زحمت بروز کنند؟ فقط پس از آن است که به کارگیری رفتارهای کاریزماتیک بیرونی را آغاز خواهیم کرد. یادگیری این مهارت‌ها به ترتیب برعکس، باعث نتایج شرم‌آوری می‌شود. تصور کنید ارایه‌ی مهمی دارید. کارتان را به خوبی انجام می‌دهید و در حال استفاده از تمام ابزارهای جدیدی هستید که آموخته‌اید و فوق‌العاده کاریزماتیک هستید. ناگهان کسی چیزی می‌گوید که تمرکز ذهنی شما را بر هم زده و اعتماد به نفس احساسی شما را به لرزه درمی‌آورد. سراسیمه می‌شوید و تمام مهارت‌هایی که به تازگی آموخته‌اید، از پنجره بیرون می‌روند.

تلاش برای کسب مهارت‌های کاریزمایی بیرونی، بدون یادگیری چگونگی مدیریت دنیای بیرونی‌تان مانند اضافه کردن بالکن‌های زیبا به خانه‌ای است که پی‌ضعیفی دارد. کار خوبی است اما در نخستین زمین لرزه، همه چیز فرو می‌ریزد. اگر حالت درونی شما آشفته باشد، یادآوری سخت می‌شود، چه رسد به استفاده از مهارت‌های جدیدی که به تازگی آموخته‌اید. مهارت‌های درونی کاریزماتیک که به شما کمک می‌کند حالت درونی خود را مدیریت کنید، پی‌ضروری‌ای را شکل می‌دهد که مهارت‌های کاریزماتیک بیرونی خود را بر روی آن می‌سازید.

وقتی شرکت‌ها من را استخدام می‌کنند تا در بهبود عملکرد به آن‌ها کمک کنم - به مدیرانشان کمک کنم متقاعدکننده‌تر، تأثیرگذارتر و برانگیزاننده‌تر شوند - اغلب به من می‌گویند که کارکنانشان مهارت‌های فنی زیادی دارند. مهارت‌های فنی، قدرت مغزی خامی است که ما استفاده می‌کنیم تا از راهنمای سر هم کردن مبلمان سر در بیاوریم. به من گفته شد آنچه این مدیران ندارند، مهارت‌های اجتماعی است و در نتیجه افراد انتظار دارند به صورت سطحی درباره‌ی آداب معاشرت اجتماعی و تجاری، بیاموزند.

اما آنچه این مدیران در ابتدا و پیش از هرچیزی نیاز دارند، مهارت‌های درونی است. افرادی با مهارت‌های درونی قوی، از اینکه واقعاً درونشان چه می‌گذرد آگاهند و می‌دانند چگونه آن را مدیریت کنند. وقتی اعتماد به نفسشان ضربه خورد، تشخیص می‌دهند و ابزارهایی دارند تا دوباره به آن حالت برگردند تا زبان بدنشان کاریزماتیک باقی بماند.

این هم یک «دیاگرام رتبه‌بندی خود» است که اغلب برای افرادی که آن‌ها را مربیگری می‌کنم، از مدیران جوان تا مدیرعامل‌ها، ترسیم می‌کنم و از آن‌ها می‌خواهم خود و زیردستانشان را ارزیابی کنند. یک لحظه زمان بگذارید و مهارت‌های فنی، بیرونی و درونی خود را در جدول زیر رتبه‌بندی کنید.

مهارت‌های فنی	مهارت‌های بیرونی	مهارت‌های درونی
زیاد		
متوسط		
کم		

اغلب می‌بینم که مهندسان با استعداد توسط خودشان و دیگران، دارای مهارت‌های فنی زیاد، مهارت‌های بیرونی متوسط و مهارت‌های درونی کم ارزیابی شده‌اند. مدیرعامل‌ها تمایل دارند مهارت‌های فنی و درونی متوسط اما مهارت‌های بیرونی بالا را گزارش کنند. و افراد به شدت کاریزماتیک اغلب خود را دارای مهارت‌های فنی کم اما مهارت‌های بیرونی و درونی زیاد رتبه‌بندی می‌کنند.

با اینکه ممکن است افراد کاریزماتیک نسبت به هم‌تایان خود مهارت‌های فنی کمتری را گزارش کنند، مهارت‌های درونی و بیرونی‌شان در کل، مزیت خیلی بیشتری به آن‌ها می‌دهد. مهارت‌های درونی ضروری برای کاریزما شامل آگاهی از حالت درونی خود و ابزارهای مدیریت مؤثر آن است. لائوتسه، فیلسوف چینی، گفته: «شناختن دیگران، دانش است. شناختن خود، خرد است».

آنچه ذهنتان باور دارد، جسمتان متجلی می‌کند

شناختن دنیای درونی‌تان با یک بینش کلیدی آغاز می‌شود که تمام کاریزما بر روی آن ساخته می‌شود: ذهنتان نمی‌تواند بین حقیقت و تخیل، تمایز قائل شود. این یک بُعد از دنیای درونی شماست که می‌تواند به شما کمک کند به صورت ارادی و تقریباً بلافاصله وارد حالت ذهنی کاریزماتیک درست شوید.

آیا تا به حال احساس کرده‌اید که حین تماشای یک فیلم ترسناک، قلبتان می‌تپد؟ آگاهانه می‌دانید که این فقط یک فیلم است. متوجه می‌شوید که در حال تماشای بازیگرانی هستید که در قبال دریافت یک دستمزد عالی، تظاهر می‌کنند که کشته شده‌اند. اما مغزتان خون و دل و روده را روی صفحه‌ی نمایش می‌بیند و مستقیم شما را به حالت ستیز یا گریز می‌فرستد و در بدنتان

آدرنالین آزاد می‌کند. بدن انسان در عمل اینگونه کار می‌کند:

- به موسیقی محبوبتان فکر کنید.

- اکنون تصور کنید ناخن‌هایتان را روی تخته سیاه می‌کشید.

- اکنون تصور کنید دست‌تان را داخل یک سطل شن می‌کنید و دانه‌های شن را حس می‌کنید که بین انگشتانتان صدا می‌دهند.

- اکنون تفاوت بین لیموشیرین و لیموترش را بچشید - کدام یک ترش است؟

هیچ شن و هیچ لیمویی وجود نداشت. اما در پاسخ به یک سری رویدادهای کاملاً تخیلی، ذهنتان واکنش‌های بسیار واقعی فیزیکی تولید کرد. از آنجایی که مغزتان نمی‌تواند بین تخیل و واقعیت تمایزی قائل شود، موقعیت‌های تخیلی باعث می‌شوند مغزتان همان دستورهایی را به بدنتان بفرستد که در یک موقعیت واقعی می‌فرستد. هرچه را ذهنتان باور کند، بدنتان متجلی می‌کند. پس با وارد شدن به یک حالت ذهنی کاریزماتیک، بدنتان یک زبان بدن کاریزماتیک را متجلی می‌کند.

در پزشکی، تأثیر قدرتمند و مثبت ذهن بر بدن، اثر پلاسبو نام دارد. یک پلاسبو، یک روند پزشکی شبیه‌سازی شده است. برای مثال، به بیمارانی که قرص‌های «دارونما» خورده‌اند، گفته می‌شود که قرص‌های واقعی دریافت کرده‌اند. یا به افراد گفته می‌شود که مداخله‌ی پزشکی دریافت کرده‌اند، در حالی که در واقع هیچ کاری انجام نشده است. در تعداد شگفت‌انگیزی از موارد، بیمارانی که این درمان‌های خنثی را دریافت کرده‌اند، همچنان بهبود واقعی را در

وضعیت پزشکی خود گزارش می‌کنند.

اثر پلاسبو طی جنگ جهانی اول که دارو کمیاب شده بود، شناسایی شد و پزشکان دریافتند که گاهی می‌توانند با گفتن اینکه درمان‌های کاهش‌دهنده‌ی درد انجام داده‌اند، رنج بیمارانشان را کم کنند. در دهه‌ی ۱۹۵۰ که جامعه‌ی پزشکی، مطالعات بالینی کنترل‌شده در این زمینه را آغاز کرد، این روش به‌صورت گسترده‌ای مورد تأیید قرار گرفت. در طول تاریخ بشر، بیشتر کارکرد علم پزشکی، در اصل پلاسبوی خالص بوده است: پزشکان شربت‌ها یا مداخلاتی را تجویز می‌کردند که اکنون می‌دانیم اساساً بی‌اثر هستند. اما به‌لطف توانایی ذهن در اثرگذاری بر بدن، حال افراد اغلب بهبود می‌یافت.

اثر پلاسبو گاهی می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. الن لانگر، استاد روان‌شناسی دانشگاه هاروارد، گروهی از بیماران مُسن را در محیطی شبیه خانه‌ی سالمندان جمع کرد و اطرافشان را از دکور، لباس، خوراک و موسیقی‌هایی پُر کرد که در بیست‌سالگی‌شان محبوب بود. در هفته‌های آتی، آزمون‌های فیزیکی، پوستِ محکم‌تر، دید بهتر، افزایش قدرت ماهیچه و حتی تراکم بیشتر استخوان نسبت به‌قبل را نشان داد.

اثر پلاسبو، اساس بسیاری از بهترین تکنیک‌های افزایش کاریزماست و اغلب در این کتاب به‌آن اشاره خواهیم کرد. در حقیقت، این احتمالاً چیزی است که از قبل به‌صورت طبیعی انجام می‌دهید و بسیاری از شیوه‌ها برایتان حس شهودی خواهند داشت. در فصل‌های آتی، این مهارت را به‌خوبی تنظیم کرده و فرایندهای درونی‌ای را که از قبل استفاده می‌کنید، قدرتمندتر می‌کنیم.

اثر ذهن بر بدن یک ایراد متناظر هم دارد که اثر نوسبو نام دارد. در این مورد،

ذهن در واکنش به علت‌های کاملاً تخیلی، پیامدهای سمی در بدن ایجاد می‌کند. در یک آزمایش، افرادی که می‌دانستند شدیداً به پیچک سمی آلرژی دارند، یک برگ کاملاً بی‌ضرر به بدنشان مالیده شد اما به آن‌ها گفته شد که پیچک سمی بوده. هریک از آن‌ها در محل مالش برگ، دچار خارش شد.

هم اثر پلاسبو، هم نوسبو، نقش حیاتی در توانایی ما برای آزاد کردن ظرفیت کامل کاریزمایمان دارند. به دلیل این حقیقت که هرچه در ذهنمان باشد بر بدنمان اثر می‌گذارد و چون ذهن ما نمی‌تواند بین تخیل و واقعیت تمایز قائل شود، هرچیزی که تصور کنیم، می‌تواند بر زبان بدنمان و بنابراین بر سطح کاریزمای ما اثر بگذارد. تخیل ما، بسته به محتوای آن، به میزان زیادی می‌تواند کاریزمای ما را افزایش داده یا مانع آن شود.

اینک اساس بسیاری از قدرتمندترین ابزارهای کاریزمای درونی را به دست آورده‌اید و اغلب به آن اشاره خواهیم کرد.

نکات اصلی

- کاریزما سه مؤلفه اصلی دارد: حضور، قدرت و گرما.
- حضور داشتن - توجه به آنچه در جریان است به جای غرق شدن در افکارتان - می‌تواند پاداش‌های زیادی به دنبال داشته باشد. وقتی حضورتان را نشان می‌دهید، اطرافیانتان احساس می‌کنند شنیده شده‌اند، مورد احترام قرار گرفته‌اند و برایشان ارزش قائل شده‌اید.
- چون زبان بدنتان حالت درونی‌تان را به اطرافیانتان مخابره می‌کند، به منظور کاریزماتیک بودن - نشان دادن حضور، قدرت و گرما - باید زبان بدن کاریزماتیک نشان بدهید.

- چون ذهنتان نمی‌تواند بین تخیل و واقعیت تمایز قائل شود، با ایجاد یک حالت درونی کاریزماتیک، زبان بدنتان کاریزمای معتبری را نمایش خواهد داد.

- از نظر دستیابی به کاریزما، حالت درونی شما حیاتی است. حالت درونی را درست کنید تا رفتارهای کاریزماتیک و زبان بدنتان به صورت خودکار درست شود.

فصل ۳: موانع حضور ، قدرت و گرما

میکل آنژ اصرار داشت که هرگز مجسمه‌های باشکوهش را خلق نکرده، بلکه آنها را آشکار کرده است. او می‌گفت که تنها استعدادش این است که به‌تکه‌سنگ مرمری نگاه کرده و مجسمه‌ی درونش را ببیند. سپس آنچه نیاز بود، مهارت زدودن تمام اضافات بود تا مجسمه پدیدار شود. این چیزی است که این فصل به‌شما کمک می‌کند انجام بدهید: شناسایی موانعی که خودِ کاریزماتیکتان را عقب نگه داشته است.

همانگونه که اکنون می‌دانید، حالت ذهنی شما برای توانایی نشان دادن زبان بدن کاریزماتیک، امری حیاتی است. با این حال، چند مورد دیگر وجود دارند که می‌توانند -و اغلب- در مسیر داشتن حالت ذهنی درست برای نشان دادن حضور، قدرت یا گرما قرار بگیرند. افزایش کاریزمای شما نخست نیازمند آن است که بدانید در حال حاضر چه موانع درونی‌ای مانع ظرفیت کاریزمای شخصی‌تان می‌شوند. در این فصل، نگاهی به‌انواع مختلف ناراحتی‌های جسمی و ذهنی می‌اندازیم که می‌توانند در مسیر خودِ کاریزماتیکتان قرار بگیرند.

ناراحتی جسمی

معامله‌ای ۴ میلیون دلاری بود و به‌خاطر کت و شلوار پشمی سیاه، نزدیک بود ببازد!

در یک روز داغ تابستانی در منهتن، ترافیک، پرسروصداست و مردم در خیابان‌های شلوغ با سرعت به‌این طرف و آن طرف می‌روند. تام که روی تراس

یک رستوران نشسته و بهترین کت و شلوار پشمی سیاهش را پوشیده، در حال بررسی منوی غذاست. آن طرف میز، پال، مدیرعامل شرکت تام که ماههاست درگیر دادگاه است، منوی خودش را نگاه می‌کند. وقتی انتخاب می‌کنند، پیشخدمت سفارش‌هایشان را می‌نویسد، منوها را از روی میز برمی‌دارد و می‌رود.

تام و تیمش ماه‌ها با نگرانی، اعداد را جمع و تمام سناریوهای محتمل را آزمایش کردند. آن‌ها مطمئن بودند که سیستمشان برای پال، زمان و پول خواهد داشت. اما این برای پال یک قمار بزرگ بود. اجرای یک سیستم جدید در سطح شرکت به صورت جنون‌آمیزی اشتباه بود. اگر صبح روز کریسمس، وقتی که مغازه‌ها باید بی‌نقص کار کنند، از کار بیفتد چه؟ اگر بحرانی رخ داد، تام و تیمش آنجا خواهند بود؟

پال تصمیم گرفت آخرین شانس را برای قانع کردن به تام بدهد. برای تام، این می‌توانست نقطه‌ی عطفی در شغلش باشد. او اطمینان دارد که سیستمش قابل اطمینان است و اینکه تیمش می‌تواند پشتیبانی کند. اکنون بر عهده‌ی اوست که این اطمینان کامل را به پال منتقل کند.

وقتی پال درباره‌ی موقعیت‌های بحرانی می‌پرسد، تام پاسخ آماده‌ای دارد. اما وقتی درباره‌ی جزئیات طرح‌های احتمالی توضیح می‌دهد، شروع می‌کند به بازی کردن با کتش و انگشتانش را داخل یقه‌اش می‌کند و پال می‌تواند باریک شدن چشم‌های تام را ببیند. آیا این تنش در چشم‌های اوست؟ پال تعجب می‌کند. حالت تام سفت و ناراحت به نظر می‌رسد و پال کم‌کم حس بدی می‌گیرد. چه خبر است؟

حق با پال بود که فشار را در چشمان و صورت تام دید. تام که در یک روز داغ تابستانی کت و شلوار سیاه پشمی پوشیده بود، از نظر جسمی ناراحت بود.

اگر جای تام بودید چه می‌کردید؟ حتی بدون کت پشمی که باعث خارش می‌شود، تصور کنید وسط یک گفت‌وگوی مهم روی یک تراس آفتابی نشسته‌اید و ناگهان خورشید چشمانتان را می‌زند. وقتی نور خورشید به چشم انسان برخورد می‌کند، مردمک چشم به صورت خودکار تنگ یا باریک می‌شود. ماهیچه‌های چشم ما دقیقاً به همان روشی به این نوع محرک بیرونی واکنش نشان می‌دهند که به محرک درونی واکنش نشان می‌دهند. در دنیای بیرون، صورت‌تان همان واکنشی را به خورشید نشان می‌دهد که به احساسات خشم یا ناامیدی نشان می‌دهد. این واکنش توسط فردی که روبه‌رویتان قرار دارد دیده می‌شود و ممکن است او از ناراحتی جسمی شما آگاه نباشد. تمام آنچه می‌داند این است که در حال گفت‌وگو با شما بوده است. طبیعی است که فشار شما به عنوان واکنش به آنچه گفته، مورد سوءتعبیر قرار بگیرد.

در حقیقت، این دقیقاً اتفاقی است که رخ می‌دهد چون بیشتر ما تمایل داریم رویدادها را -فارغ از اینکه شخصی باشند یا غیرشخصی- مربوط به خودمان تعبیر کنیم. ترافیک مسیر رفتن به یک نشست مهم می‌تواند این پرسش را در ما ایجاد کند که: چرا این باید امروز برای من اتفاق بیفتد؟

هرگونه ناراحتی جسمی که حتی اندکی بر حالت مشهود بیرونی -زبان بدن- تأثیر می‌گذارد، می‌تواند بر مقدار کاریزماتیک به نظر رسیدنتان تأثیر بگذارد. به‌هنگام تعامل با کسی، فرض کنید هر کاری که انجام بدهید، او احساس می‌کند (دست‌کم در سطح ناخودآگاه) که به او ربط دارد.

ناراحتی جسمی فقط بر حالت بیرونی‌تان تأثیر نمی‌گذارد، بر حالت درونی‌تان هم تأثیر می‌گذارد. برخی اشکال آن مانند گرسنگی می‌تواند عملکردتان را به‌روش‌های مختلف معیوب کند. شاید از قبل بدانید که وقتی گرسنه هستید با وضوح کمتری فکر می‌کنید (دست‌کم کمتر واضح، درباره‌ی هرچیزی که مربوط به غذا نباشد). مطالعات متعدد تأیید می‌کند که سطح پایین گلوکز خون باعث نقص توجه، همچنین مشکل در تنظیم کردن احساسات و رفتار می‌شود. این یعنی ممکن است سخت‌تر بتوانید وارد وضعیت ذهنی خاص شوید تا رفتار کاریزماتیک مورد علاقه‌تان را نشان دهید.

خنثی کردنِ ناراحتی جسمی‌ای که کاریزما را خراب می‌کند، ساده است:

1. پیشگیری

2. تشخیص

3. درمان یا توضیح

گام نخست و بهینه این است که از پیش، برنامه‌ریزی کنید تا مانع رخ دادن ناراحتی شوید. مَثَل قدیمیِ «یک ذره پیشگیری بهتر از یک کیلو درمان است» اینجا مصداق دارد. تا جایی که می‌توانید، از پیش، برنامه‌ریزی کنید تا مطمئن شوید که از نظر جسمی راحتید. داشتن این مسئله در ذهن به‌هنگام تصمیم‌های هرروزه، راهی ساده برای ساده‌تر کردن دستیابی به کاریزماست.

وقتی موقعیتی را برای یک جلسه انتخاب می‌کنید، راحتی را هم مد نظر داشته باشید. از خودتان بپرسید میزان دما و صداهای مزاحم چقدر خواهد بود. مطمئن شوید که به‌خوبی تغذیه می‌شوید. اجازه ندهید خودتان (اگر میزبان هستید، مهمانانتان) خیلی گرسنه شوید. به‌سطح انرژی‌تان فکر کنید و سطح انرژی افرادی که با آن‌ها تعامل می‌کنید. آیا جلسه خیلی زود است یا

خیلی دیر؟ نشانه‌ها در زبان بدن به راحتی می‌تواند به عنوان بی‌اشتیاقی دیده شود.

مطمئن شوید لباس انتخابی‌تان خیلی گرم یا سرد نباشد. از لباس‌هایی که باعث خارش می‌شوند، اندازه‌تان نیستند یا به هر صورت باعث حواس‌پرتی می‌شوند، پرهیز کنید. با اینکه ممکن است متوجه نشوید، هرگونه حواس‌پرتی فیزیکی، بخشی از تمرکز ذهنی شما را مصرف کرده و عملکردتان را خراب می‌کند. این به‌ویژه مهم است تا مطمئن شوید که لباس شما آنقدر راحت باشد که راحت نفس بکشید (بتوانید نفس‌های عمیق شکمی بکشید، نه نفس‌های سطحی از قفسه‌ی سینه). اینکه چقدر خوب نفس می‌کشید بر میزان اکسیژنی که وارد مغزتان می‌کنید اثر گذاشته و بنابراین بر عملکرد ذهنی‌تان تأثیر می‌گذارد.

باید اقرار کرد افراد حتی اگر لباسشان راحت نباشد، شاید اعتمادبه‌نفس بالا و بنابراین کاریزما به‌دست بیاورند. این تصمیم واقعاً به‌عهده‌ی شماست: آیا این ناراحتی، ارزش به‌دست آوردن اعتمادبه‌نفس را دارد؟ به‌صورت ایده‌آل، باید لباس‌هایی بپوشید که باعث می‌شود در ظاهرتان احساس راحتی و اعتمادبه‌نفس کنید. مطمئن شوید که با رفتارهای جزئی و کوچک، راحتی را فدا نمی‌کنید، چون در واقع ممکن است شما را عقب نگه دارد. به‌دنبال این هستید که هر مزیتی می‌خواهید به‌دست بیاورید، درست است؟

مرد جوانی به‌من گفت چشمانش آنقدر به‌نور خورشید حساس است که حتی وقتی علت اصلی فشار را در چهره‌اش توضیح می‌دهد، افرادی که همراهش هستند اغلب به‌توضیحش شک می‌کنند. در سطح غریزی، آن‌ها همچنان احساس می‌کنند مشکلی بینشان وجود دارد. راه‌حلش این است که پیش از نشستن، اتاق را ارزیابی کند تا مطمئن شود که روبه‌روی خورشید نمی‌نشیند یا

به محض اینکه خورشید مشکل ساز شد، محل نشستن را تغییر دهد. چون او از این مشکل آگاه است، می تواند پیش از آنکه بر روش درک شدنش تأثیر بگذارد، دست به عمل بزند.

آگاهی، گام دوم به هنگام سر و کار داشتن با ناراحتی فیزیکی است. هر از گاهی چهره تان را بررسی کنید. ببینید آیا زیر فشار است. اینجاست که توانایی حاضر ماندن دوباره به شما کمک می کند: هرچه بیشتر حاضر باشید، احتمال اینکه متوجه شوید زبان بدنتان فشار را نشان می دهد، بیشتر می شود.

گام سوم، عمل کردن است. اگر متوجه شوید که چیزی در چهره تان فشار ایجاد کرده، کاری درباره اش انجام بدهید. پیش از آنکه دیگران دچار سوء تعبیر شوند، بکوشید هم ناراحتی و هم سوء تعبیر را درمان کنید.

حال، برگردیم به آن گفت و گوی روی تراس، وقتی که خورشید در چشمان تام بود. اکنون می دانید که او نمی بایست ناراحتی اش را نادیده بگیرد، بلکه باید توضیح می داد و موقعیت را درست می کرد. وقتی نوبت صحبت کردنش می رسید، می توانست یک ثانیه مکث کند، دستش را بالا بگیرد (سرنخ بصری کمک می کند) و چنین چیزی بگوید: «ایرادی ندارد کمی جابه جا شوم؟ نور آفتاب چشمانم را اذیت می کند».

وقتی نمی توان ناراحتی فیزیکی را کم کرد، مهم تر این است که اجازه ندهید دیگران فشار شما را به خودشان نسبت بدهند. توضیح دهید که به علت یک مسئله ی خاص، راحت نیستید. برای مثال، اگر احساس می کنید از صدای ساخت و ساز نزدیک اذیت شده اید، مشکل را توضیح دهید. بیان کردن یک مسئله عموماً به دو نفرتان کمک می کند تا آن را پشت سر بگذارید.

ناراحتی ذهنی

با اینکه ناراحتی روان‌شناختی کاملاً در ذهن ریشه دارد، می‌تواند هم بر بدنمان و هم بر ذهنمان تأثیر بگذارد. همچنین، می‌تواند هم بر احساس و هم بر چگونگی ملاحظه‌شدنمان تأثیر بگذارد. ناراحتی ذهنی می‌تواند ناشی از اضطراب، نارضایتی، انتقاد به خود یا شک به خود باشد که همه‌ی آنها شکل‌هایی از منفی‌گرایی درونی هستند و هریک می‌توانند ظرفیت کاریزمای شخصی ما را ضعیف کنند.

دانستن اینکه چگونه ناراحتی ذهنی را با مهارت مدیریت کنیم، از دانستن اینکه چگونه ناراحتی فیزیکی را مدیریت کنم مهم‌تر است. این موضوع، هم یکی از چالش‌برانگیزترین بخش‌های کتاب و هم یکی از مهم‌ترین بخش‌های کتاب است. شاید درک آن سخت باشد اما به شما قول می‌دهم در پایان از آن سود ببرید. در حقیقت، بسیار قدرتمندتر خواهید بود. بینش‌هایی به دست خواهید آورد که شما را جلوتر از دیگران قرار می‌دهد و پایه‌ای از درک ایجاد کرده‌اید که بخش‌های بعدی روی آن ساخته خواهند شد. پس، خودتان را آماده کنید، نفس عمیقی بکشید و به خواندن ادامه بدهید.

اضطراب ناشی از عدم اطمینان

آیا تا به حال این حس وحشتناک را داشته‌اید که منتظرید کفش دیگری به سمت شما پرت شود و گاهی متوجه می‌شوید که ترجیح می‌دهید خبر بد بشنوید تا اینکه بلا تکلیف بمانید؟ فرض کنیم به تازگی از نظر عاطفی جذب کسی شده‌اید و ناگهان او دیگر به تماس‌هایتان پاسخ نمی‌دهد. مغزتان به همه نوع توضیحات

محتمل می‌پردازد و نگران این می‌شود که چرا او دیگر تماس نمی‌گیرد. آیا تا به حال احساس کرده‌اید که ترجیح می‌دهید یک «دیگه تمومه» ی قطعی بگیرید به جای اینکه هرگز علت سکوت را ندانید؟ با اینکه پاسخ ممکن است رد شدن باشد، دست‌کم می‌فهمید و دیگر انتظار نمی‌کشید.

برای بسیاری از ما، بودن در حالت شک یا عدم اطمینان، ناخوشایند است. رابرت لیهی، مدیر مؤسسه‌ی آمریکایی شناخت‌درمانی می‌گوید: «بیماران اغلب گزارش می‌کنند که ترجیح می‌دهند یک تشخیص منفی بگیرند تا اینکه بلامتکلیف بمانند، گرچه عدم اطمینان هنوز هم می‌تواند امید مثبتی در پی داشته باشد».

توانایی ما برای تحمل عدم اطمینان چندین هزینه دارد. می‌تواند باعث شود تصمیمات نابهنگام بگیریم. می‌تواند ما را در مذاکرات ضعیف کرده، باعث شود وقتی تلاش می‌کنیم سکوت را پُر کنیم، بیشتر از آنچه باید اطلاعات بدهیم و نتوانیم عدم قطعیت ناشی از ندانستن فکر دیگری را تحمل کنیم. مهم‌تر از همه، می‌تواند باعث اضطراب ما شود. اضطراب، اشکالی جدی برای کاریزماست. نخست، بر حالت درونی ما اثر می‌گذارد: به صورت کاملاً مشخص، وقتی مضطربید، حضور کامل داشتن سخت است. اضطراب می‌تواند اعتماد به نفس ما را کاهش دهد. اضطراب، حضور کم و اعتماد به نفس پایین، مستقیماً می‌تواند در زبان بدن ما نمود یافته و همچنین توانایی ما را برای بیرون دادن گرما کاهش دهد.

اما اگر یک مسئله قطعی باشد، این است که عدم اطمینان از بین نمی‌رود. با در نظر گرفتن سرعت همیشه در حال افزایش کسب‌وکار و پیشرفت‌های فناوری، همچنین تحولات اقتصادی پیش‌بینی نشده، عدم اطمینان و ابهام، عاملی خواهد

بود که به طور فزاینده در زندگی روزمره‌ی ما حاضر است. آن‌هایی که آن را بهتر مدیریت می‌کنند، مزیت متمایزی نسبت به دیگران خواهند داشت.

تصور کنید با موقعیت سختی سر و کار دارید که نتیجه‌ی آن نامشخص است. درباره‌ی راه‌های مختلفی که می‌تواند انجام شود، رؤیابافی و برنامه‌ریزی می‌کنید که چگونه به بهترین شکل با هریک تعامل کنید. تا اینجا که خوب بود. وقتی به هر سناریو فکر کردید، کار عقلانی، مستدل و منطقی‌ای که باید انجام دهید این است که این موقعیت را از ذهنتان خارج کنید و به کارهایتان بپردازید تا زمانی که عمل کردن واقعاً نیاز باشد.

اما چه تعداد از ما احساس کرده‌ایم که بارها و بارها ذهنمان نتایج متفاوت را بررسی می‌کند، برنامه‌های مختلفی که ریخته‌ایم دوباره مطرح می‌کند، سناریوهای محتمل را بازپخش می‌کند، به صورت ذهنی گفت‌وگوهای آتی را نه فقط یک بار یا دوبار، بلکه به صورت منجرکننده‌ای تکرار می‌کند.

در هفته‌های منتهی به جلسه با پال، ذهن تام شروع کرد به بیرون ریختن احتمالات متفاوت. نخست، او یک نتیجه‌ی مثبت را تصور و تمام جوانب آن را بررسی کرد. به این فکر کرد که با چه کسی و به چه ترتیبی می‌خواهد تماس بگیرد تا آن‌ها را وارد پروژه کند. اما اگر پاسخ منفی بود چه؟ ذهنش شروع کرد به شکوفا کردن توالی کارهایی که به دنبال آن می‌آیند: چگونه نتیجه را برای رئیسش توضیح بدهد، چگونه به تیمش بگوید و مواردی از این دست.

در سه روز بعدی، تام متوجه شد هر دو سناریو همچنان در ذهنش ظاهر می‌شوند و مغزش روش‌هایی را که برای هر نتیجه برنامه‌ریزی کرده، بازپخش می‌کند. وقتی در حال رانندگی به سمت محل کار بود، گفت‌وگویی را که

می‌خواست با رئیسش داشته باشد تا عدم‌پذیرش را توضیح بدهد، در ذهنش تکرار می‌کرد. حین کار، ناگهان متوجه می‌شد که بی‌هدف به‌پنجره خیره شده، دربارهی اینکه چگونه پیروزی را به‌تیمش بگوید، رؤیایپردازی می‌کند. تام می‌دانست که در حال نادیده گرفتن سایر موارد فشارآور است. او کوشید از فکر کردن به‌این موقعیت دست بردارد، اما ذهنش همچنان دوباره و دوباره به‌احتمالات برمی‌گشت.

دلیل اینکه تام نتوانست این افکار را رها کند این است که ذهن ما اساساً با عدم‌اطمینان راحت نیست. دقیقه‌ای که مغز ما ابهام را ثبت می‌کند، یک سیگنال خطا می‌دهد. عدم‌اطمینان به‌صورت تنش ثبت می‌شود؛ چیزی که باید درست شود، پیش از آنکه دوباره بتوانیم احساس راحتی کنیم.

ناراحتی طبیعی ما با عدم‌اطمینان، میراث دیگرِ غریزه‌ی بقای ماست. ما تمایل داریم با موارد آشنا راحت‌تر باشیم، که مشخصاً هنوز ما را نکشته است، تا با چیزی ناشناخته یا نامطمئن که می‌تواند خطرناک باشد.

یادگیری چگونگی مدیریت عدم‌اطمینان، ارزشمند است. نه فقط به‌این دلیل که کاریزما را افزایش می‌دهد، بلکه به‌این دلیل که توانایی راحت بودن با عدم‌اطمینان و ابهام یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت در کسب‌وکار است. این چیزی است که آدام برمن، مدیر اجرایی مرکز نوآوری دانشکده‌ی کسب‌وکار دانشگاه یوسی‌برکلی، پس از ردگیری پیشرفت شغلی دانشجویان ام‌بی‌ای نتیجه گرفت.

تعداد خیلی کمی از دانشکده‌های کسب‌وکار به‌طور مشخص به‌دانشجویان می‌آموزند چگونه عدم‌اطمینان را مدیریت کنند. از سوی دیگر، روان‌شناسان

دهه‌ها به مردم کمک کرده‌اند تا مهارت‌های خود را در این حوزه افزایش داده، ابزارهایی برای این منظور بسازند و اصلاح کنند. وقتی پُرمَن از من خواست برنامه‌ای بسازم تا به مدیران کمک کند عدم اطمینان را بهتر هدایت کنند و بپذیرند، پیشنهاد داد ابزارهایی را بررسی کنیم که روان‌شناسان ابداع کرده‌اند و ببینیم کدام یک می‌تواند در یک کسب‌وکار استفاده شود. از آن زمان این جعبه‌ابزار را برای شرکت‌های بسیاری در طیف گسترده‌ای از صنایع مناسب‌سازی کرده‌ام و کارآمدی آن مشخص است.

مؤثرترین تکنیکی که برای سبک کردن ناراحتی عدم اطمینان یافته‌ام، انتقال مسئولیت است. در موقعیت‌های نامطمئن، آنچه واقعاً می‌خواهیم بدانیم این است که اوضاع به نوعی درست می‌شود. اگر بتوانیم مطمئن باشیم که اوضاع درست می‌شود - که از همه چیز مراقبت خواهد شد - عدم اطمینان، اضطراب خیلی کمتری تولید خواهد کرد. یک لحظه زمان بگذارید و تمرین زیر را انجام دهید.

عمل کنید: انتقال مسئولیت

1. راحت بنشینید یا دراز بکشید، ریلکس کنید و چشمانتان را ببندید.
2. دو یا سه نفس عمیق بکشید. به‌هنگام دم، تصور کنید هوای تمیز را از بالای سرتان به داخل می‌کشید. هنگام بازدم، بگذارید آن هوا سریع از درونتان تخلیه شده و همراه با خود تمام نگرانی‌ها را ببرد.
3. وجودی را انتخاب کنید - خداوند، سرنوشت، کائنات، هرآنچه با باورهای شما بهتر منطبق می‌شود - که بتوانید به‌عنوان خیراندیش تصور کنید.
4. تصور کنید بارِ هرچیزی که نگرانش هستید - این جلسه، این تعامل، امروز - از روی شانه‌هایتان برداشته شده و بر شانه‌های آن وجودی قرار

4. می‌گیرد که شما انتخاب کردید. اکنون او مسئول است.
5. ببینید که همه چیز از روی شانه‌هایتان برداشته می‌شود و تفاوت را حس کنید که دیگر مسئول نتیجه‌ی هیچ‌یک از این موارد نیستید. از همه چیز مراقبت شده است. می‌توانید بنشینید، ریلکس کنید و از هرچیز خوبی که در طول میسر می‌یابید، لذت ببرید.
- بار دیگر که احساس کردید نتایج جایگزین یک موقعیت را در نظر می‌گیرید، کاملاً توجه کنید. اگر ذهنتان دور خودش می‌چرخد، نگران نتایج احتمالی است. انتقال مسئولیت را برای کاهش مقداری از اضطراب، امتحان کنید. در نظر بگیرید که قادر مطلق وجود دارد و آن مسئله را با تمام نگرانی‌هایی که در ذهنتان دارید به او واگذار کنید.

خُب! چطور بود؟ آیا واکنش فیزیکی را احساس کردید؟ پس از انتقال مسئولیت، بسیاری از مشتریان احساس سبکی، باز شدن و گسترش قفسه‌ی سینه را گزارش می‌دهند. اگر هیچ واکنش فیزیکی یا رهایی ذهنی را احساس نکردید، شاید بدین معنا باشد که علت اضطراب شما، عدم اطمینان نبوده. اگر احساس کردید اتفاقی افتاده، عالی است: انتقال مسئولیت را انجام داده‌اید.

در گذر زمان، بسیاری از مشتریانم متوجه شده‌اند که اغلب وقتی از این تکنیک استفاده می‌کنند، غریزی می‌شود. با هر تمرین، تصور کردن، انتقال نگرانی‌های هرروزه و لذت بردن از تأثیرات روان‌شناختی انتقال، ساده‌تر می‌شود. دلیل اینکه این تکنیک نتیجه می‌دهد این است که وقتی مغز ما سناریویی داشته باشد، نخستین واکنش مغز، محتمل در نظر گرفتن آن سناریوست.

ویلیام باسل [۵]، دانشمند پژوهشگر برنامه‌ی علوم بهداشت و فناوری دانشگاه هاروارد-ام‌آی‌تی، مفاهیم مطالعه‌ی اخیر ام‌آرآی کاربردی درباره‌ی باور، ناباوری

و عدم اطمینان را بدین صورت توضیح می‌دهد: «مغز ما به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده که ابتدا درک کند، سپس باور کند و دستِ آخر باور نکند.» از آنجایی که ناباوری نیازمند تلاش‌های شناختی بیشتر است، تلاش‌های فیزیولوژیک را ابتدا دریافت می‌کنیم. و با اینکه این باور ممکن است فقط لحظه‌ی کوتاهی باقی بماند، برای ایجاد اطمینان دوباره‌ی احساسی و جسمی کافی است که می‌تواند الگوهای فکری ما را تغییر داده، همچنین احساسات ناخوشایند ما را کاهش دهد. پیش از آنکه ناباوری شناختی وارد شود، فیزیولوژی ما به خوبی به دیده‌ها واکنش نشان می‌دهد. به علاوه، دیده‌ها باعث می‌شوند مدارهای شناختی ما اتصالی کنند و مستقیم به سطوح احساسی مغز ما می‌روند.

انتقال مسئولیت در واقع عدم اطمینان را برطرف نمی‌کند (نتیجه همچنان نامطمئن باقی می‌ماند)، اما باعث می‌شود عدم اطمینان کمتر ناخوشایند باشد. این تمایز، مهم است. از گرفتن تصمیم‌های عجولانه تا نتایج بد اجباری تا بی‌حس کردن اضطراب با همه نوع مواد تأثیرگذار بر ذهن، افراد تلاش زیادی می‌کنند تا از اضطراب ناشی از عدم اطمینان رها شوند. هرچند، انتقال مسئولیت، بدون تلاش برای خنثی کردن عدم اطمینان رخ می‌دهد، اما به شما کمک می‌کند کمتر تحت تأثیر آن قرار بگیرید و شما را از وضعیت ذهنی و جسمی منفی‌ای که اغلب همراه ندانستن است، بیرون می‌کشد. ممکن است نتیجه همچنان نامطمئن باشد، اما شما دیگر به خاطرش اضطراب ندارید.

وقتی این احتمال انتقال مسئولیت را به ذهنتان بدهید، در حال استفاده‌ی خوب از اثر شگفت‌انگیز پلاسبو هستید - ناتوانی مغز در تمایز بین تخیل و واقعیت. همانگونه که در فصل‌های آتی خواهیم دید، اثر پلاسبو حتی زمانی هم که می‌دانیم در حال فریب خودمان هستیم، نتیجه می‌دهد که شاید به لطف این تأخیر شناختی طبیعی در ناباوری است.

یکی از مشتریانم از این تکنیک، درست پیش از رفتن بر روی صحنه برای سخنرانی استفاده می‌کرد. این تکنیک این ظرفیت را داشت که نقطه‌ی عطفی در شغلش باشد و او یک هفته‌ای احساس فشار می‌کرد. در ساعت منتهی به آن لحظه‌ی بزرگ، اضطرابش بیشتر می‌شد و شکمش به هم می‌ریخت. وقتی مدیرعامل رو به او کرد و گفت: «خُب پاتریک! نفر بعدی تویی»، او احساس کرد سطح استرسش سر به فلک کشید. او می‌توانست فشار را در شانه‌ها، چهره و چشمانش حس کند.

او می‌دانست که زبان بدن دارای استرس چقدر می‌تواند به‌ارایه‌اش صدمه بزند. پس، از اتاق بیرون رفت، گوشه‌ی ساکتی پیدا کرد، چشمانش را بست و حدود سه دقیقه تصور کرد مسئولیت هر دو اجرایش را منتقل می‌کند و چگونه سخنرانی به‌شانه‌های یک وجود خیرخواه می‌رسد. او به‌من گفت که بلافاصله از سر تا پا موج‌رهایی را در بدنش حس کرد. و سخنرانی‌اش یک پیروزی بزرگ بود.

شخصاً، انتخاب کرده‌ام به‌کائنات خیراندیش باور داشته باشم که برنامه‌ی بزرگی برای من (و همه) دارد. متوجه شده‌ام که این باور کاملاً مناسب من است. به‌من کمک می‌کند ببینم هرآنچه رخ می‌دهد بخشی از این برنامه است. وقتی متوجه می‌شوم سطح اضطرابم در حال افزایش است، اغلب یک تجسم سریع برای انتقال مسئولیت انجام می‌دهم. احساس کردن رهایی فوری و افزایش گرما، آرامش و وقار، شگفت‌انگیز است. احساس می‌کنم کل بدنم ریلکس می‌شود و انگار کل وجودم دوباره می‌درخشد.

نارضایتی ناشی از مقایسه

تصور کنید چهارشنبه شب است و در مهمانی شام بزرگی هستید که افراد دور چندین میز نشسته‌اند. سر میز شما گفت‌وگویی انجام نمی‌شود، کاملاً برعکس مهمانی قبلی که رفته بودید و بسیار لذت بردید. برای بدتر شدن اوضاع، میز کناری‌تان از خنده منفجر می‌شود. طبیعی نیست که فکر کنید کاش سر آن یکی میز بودم! به آن‌ها خیلی بیشتر خوش می‌گذرد...؟

انسان‌ها طبیعتاً به سمت مقایسه می‌روند. هرگاه تجربه‌ای داریم، تمایل داریم آن را با تجربه‌های قبلی‌مان، با تجربه‌های دیگران یا با تصویر ایده‌آمان از آنچه این تجربه باید باشد، مقایسه کنیم. این تمایل زمانی حادث می‌شود که چندین گزینه داریم و می‌خواهیم بهترین انتخاب ممکن را انجام دهیم و به دنبال نتیجه‌ی بهینه هستیم.

هر مرحله از این چرخه، کاریزمای ما را خراب می‌کند. عمل مقایسه کردن و ارزیابی، توانایی ما را در کامل حاضر بودن به تأخیر می‌اندازد. تلاش برای بهینه کردن هردو، حضورمان را خراب کرده و به علت فشار برای یافتن بهترین انتخاب ممکن، اضطراب ایجاد می‌کند. و یک ارزیابی منفی به سادگی می‌تواند ما را در یک حالت ذهنی منفی مانند نارضایتی، حسادت و رنجش قرار دهد.

از آنجایی که این تمایل به مقایسه کردن در اعماق مغز ما برنامه‌ریزی شده، جنگیدن با آن به تلاش زیادی نیاز خواهد داشت. به جای آن، دقت کنید چه زمانی مقایسه می‌کنید و از تکنیک انتقال مسئولیت استفاده کنید تا هرگونه ناراحتی درونی‌ای که ممکن است ایجاد کرده باشد، کاهش دهید.

انتقاد از خود

تصور کنید در راه یک مصاحبه‌ی شغلی مهم هستید. وقتی ساعت مصاحبه نزدیک می‌شود، صدای منتقد درونی‌تان با شک به خود، به شما حمله کرده، خاطرات شکست‌های گذشته، تحقیرهای گذشته و ناکافی بودن‌ها را به یادتان می‌آورد. اضطراب افزایش می‌یابد و اگر ندانید چگونه با مهارت، تأثیرات فیزیکی حمله‌ی منتقد درونی‌تان را مدیریت کنید، عملکردتان دچار مشکل خواهد شد. (نگران نباشید! در فصل ۴ به تمام ابزارهای مورد نیاز برای مدیریت این تجارب دست خواهید یافت).

چند چیز بیشتر از اینکه افراد چه حسی درباره‌ی خود دارند، بر عملکرد آنها اثر می‌گذارد. ورزشکاران به شما می‌گویند که یک وضعیت ذهنی بد بر عملکرد آنها تأثیر خواهد گذاشت، فارغ از اینکه از نظر فیزیکی چقدر خوب و آماده باشند. منفی‌گرایی روان‌شناختی می‌تواند پیامدهای جسمی واقعی داشته باشد.

وقتی صدای درونی‌مان انتقاد از ما را آغاز می‌کند و شلاق می‌زند، احساس می‌کنیم به ما حمله شده است. چون مغز ما بین تخیل و واقعیت تمایزی قائل نمی‌شود، این حمله‌های درونی توسط ذهنمان به عنوان یک حمله‌ی فیزیکی واقعی در نظر گرفته شده و می‌تواند واکنش‌های فیزیکی خودکاری ایجاد کند که واکنش به خطر یا واکنش ستیز یا گریز نام دارد.

تأثیرهای این فعال‌سازی به خوبی شناخته شده‌اند. درست همانگونه که یک گورخر به استرس تعقیب شدن توسط یک شیر واکنش نشان می‌دهد، بدن انسان آدرنالین و کورتیزول (هورمون‌های استرس) در رگ‌ها آزاد کرده و تمام منابع را به سمت کارکردهای حیاتی هدایت می‌کند: بالا رفتن ضربان قلب و تنفس، واکنش ماهیچه‌ای، تیز شدن بینایی و غیره. بدن، دیگر نگران زندگی ده سال

دیگر نیست، بلکه نگران ده دقیقه بقای بیشتر است. کارکردهای غیرضروری مانند بازسازی ماهیچه‌ای، هضم و سیستم ایمنی، همچنین کارکردهای زائد مانند استدلال شناختی را تعطیل می‌کند. به بیان دیگر، چون تفکر هوشمندانه برای بقا ضروری نیست، خاموش می‌شود.

دیوید راک، مؤسس مؤسسه‌ی نورولیدرشیپ، توضیح می‌دهد که: «واکنش به تهدید، تفکر تحلیلی، بینش خلاق و حل مسئله را خراب می‌کند.» این نوع منفی‌گرایی نه فقط بر عملکرد واقعی ما تأثیر می‌گذارد، بلکه بر چگونگی درک دیگران از ما هم تأثیر می‌گذارد.

فرض کنیم در گفت‌وگویی هستید. چیزی می‌گویید و بلافاصله فکر می‌کنید او! چه حرف احمقانه‌ای زدم! چه اتفاقی برای چهره‌تان می‌افتد؟ شاید همین‌طور که در آن فکر هستید، شکلکی دریاورید و حالت چهره‌تان عصبی شود. همانگونه که صحبت کردیم، از آنجایی که ما نمی‌توانیم زبان بدنمان را کنترل کنیم، هرگونه منفی‌گرایی در ذهنمان سرانجام در چهره‌مان نمایان خواهد شد.

فارغ از اینکه آن قیافه‌ی منفی چقدر کوتاه باشد، شخص مقابلتان متوجه آن می‌شود. و تمام آنچه می‌داند این است که وقتی به او نگاه و به سخنانش گوش می‌کردید، قیافه‌ی منفی روی چهره‌تان ظاهر شد. طبیعتاً او تصور می‌کند قیافه‌ی شما واکنشی به او بوده - آنچه گفته یا انجام داده یا آنچه درباره‌ی او فکر کرده‌اید. منفی‌گرایی درونی، اینگونه علاوه بر عملکردتان، بر زبان بدن و بنابراین کاریزمایتان اثر می‌گذارد.

انتقاد از خود یکی از معمول‌ترین موانع عملکرد عالی در هر حوزه‌ای است.

اغلب، قاتل خاموش کسب و کار نامیده شده چون مدیران زیادی از آن رنج می‌برند اما تعداد خیلی کمی جرئت می‌کنند درباره‌ی آن صحبت کنند. از یک‌سری افراد، از کارمند فروش تازه‌کار تا ارشدترین مدیران، به‌صورت خصوصی تأیید کرده‌اند که بیشتر کار روزانه‌شان صرف منفی‌گرایی شده، منتقد درونی‌شان پیوسته به شکست‌هایشان اشاره می‌کند یا نتایج ناامیدکننده‌ای برای پروژه‌ها و ابتکارات آن‌ها پیش‌بینی می‌کند. با در نظر گرفتن اینکه طبق گزارش یک مدیر اجرایی، «هشتاد درصد روز من صرف جنگیدن با منتقد درونی‌ام می‌شود»، در برخی موارد، آن‌ها (و من) شگفت‌زده شدیم از اینکه اصلاً کاری انجام دادند.

شک به خود

شک به خود، به‌زبان ساده، نبود اطمینان به توانایی‌مان برای دستیابی به چیزی است: به‌ظرفیت خود برای انجام دادنش یا ظرفیت خود برای یادگیری چگونگی انجام دادنش شک داریم. بدتر از آن، این ترس است که ما فاقد چیزی اساسی هستیم، چیزی که ضروری اما دست‌نیافتنی است و اینکه به‌اندازه‌ی کافی خوب نیستیم. در یکی از نمودهای شک به خود، که به‌سندرم دغل‌باز شناخته شده، افراد شایسته احساس می‌کنند واقعاً نمی‌دانند چه می‌کنند و منتظرند کسی به آن‌ها برچسب متقلب بزند. از آنجایی که سندرم دغل‌باز نخستین بار در سال ۱۹۷۸ توسط استادان دانشگاه ایالتی جورجیا شناسایی شد، یاد گرفته‌ایم که بیش از ۷۰ درصد جمعیت این احساس را دست‌کم یک یا چندبار تجربه کرده‌اند. امروزه، ما سرانجام ابزارهای مؤثری برای مدیریت آن داریم. (فصل ۴ را ببینید) اما از قبل، صرف دانستن جامعیت چنین احساساتی می‌تواند به ما کمک کند تا اثر آن‌ها را خنثی کنیم و قدرتشان را کاهش دهیم.

جالب اینکه، سندرم دغل‌باز بین آن‌هایی که عملکرد بالایی دارند، بدتر است. وقتی در دانشگاه هاروارد، پِل، استنفورد و اِم‌آی‌تی درباره‌ی آن صحبت می‌کنیم، اتاق ساکت می‌شود تا همه چیز شنیده شود. و می‌بینم دانشجویان وقتی متوجه می‌شوند که این احساس نامی دارد و در این تجربه تنها نیستند، آهی از رهایی می‌کشند.

هر سال، از ورودی‌های کلاس در دانشکده‌ی کسب‌وکار استنفورد پرسیده می‌شود: «چند نفر از شما احساس می‌کنید که هیأت پذیرش اینجا شما را به اشتباه انتخاب کرده؟» دوسوم کلاس بلافاصله دستشان را بالا می‌برند. وقتی در سخنرانی‌هایم به این مسئله اشاره می‌کنم، افراد حیرت‌زده می‌شوند. چگونه ممکن است دانشجویان استنفورد، برخی از بهترین و درخشان‌ترین دانشجویان کشور، که در فرایند طاقت‌فرسای پذیرش قبول شده‌اند و سابقه‌ای طولانی از دستاوردهای خوب پشت سر خود دارند، احساس کنند که به نوعی به آنجا تعلق ندارند! اما این احساسی است که می‌شنوید در هر مرحله‌ی موفقیت بازتاب می‌یابد. مایکل اوسلان، تولیدکننده‌ی فیلم بَتْمَن، هنوز گهگاه که در استودیوست، آن حس را می‌گیرد. او به من گفت: «هنوز این حس پس‌زمینه را دارم که یکی از افراد حراست می‌آید و من را پرت می‌کند بیرون».

برای برخی، این نتیجه‌ی مستقیم پیشرفت شغلی است - با مسئولیت بزرگ‌تر، شک درونی بیشتر هم می‌آید چون هزینه‌ی شکست بالا و بالاتر می‌رود. باب لوری، شریک مدیریتی مانیتور گروپ به من گفت او هم می‌داند که این چه حسی دارد: «در شش، هفت سال نخست کارم، مانند بچه‌ای با سندرم دغل‌باز بودم. قانع شده بودم که اگر با مدیران اجرایی داخل یک اتاق بشوم، آن‌ها بلافاصله متوجه می‌شوند که من یک دغل‌بازم».

ما آثار اضطراب، نارضایتی، انتقاد از خود و شک به خود را دیده‌ایم. همه‌ی این احساسات منفی از کجا می‌آید؟ احساسات سختی که تجربه می‌کنیم، محصول جانبی طبیعی یکی از قدرتمندترین مکانیزم‌های بقاست. منفی‌گرایی وجود دارد تا شما را وادار به عمل کند که مشکل را حل کنید یا از موقعیت خارج شوید. احساساتی مانند ترس یا اضطراب، طراحی شده‌اند تا شما را وادار به انجام دادن کاری کنند. آن‌ها ناخوشایند هستند چون «طراحی شده‌اند» تا ناخوشایند باشند.

زمان‌هایی وجود دارد که آشفته شدن از ترس تمام‌عیار، بسیار مناسب است. اگر در معرض یک خطر جسمی مرگ‌آور هستیم، آنگاه مطمئناً قدردان آن می‌شویم که بدنه‌مان تمام منابعش را به بقای کوتاه‌مدت ما معطوف کند. با این حال، در دنیای امروزی، موقعیت‌های کمی وجود دارد که نیازمند واکنش کامل ستیز یا گریز باشد. در این موارد، واکنش‌های غریزی‌مان در واقع علیه ما کار می‌کنند.

آیا تا به حال وسط یک امتحان از کار افتاده‌اید یا تجربه‌ی وحشت از صحنه را داشته‌اید؟ مانند گوزنی که نورافکن بر او تابیده، همان‌جا خشکتان می‌زند، قلبتان می‌تپد و کف دستانتان عرق می‌کند. ناامیدانه تلاش می‌کنید یادتان بیاید می‌خواستید چه بگویید یا چه کاری انجام بدهید، اما ذهنتان خالی است. کارکردهای برتر شناختی‌تان خاموش شده‌اند.

گاهی تحت تأثیر استرس، ذهن تصور می‌کند ما در حالت ستیز یا گریز هستیم. بنابراین، حالت اضطراری را اعلام کرده و آنچه به نظر می‌رسد کارکردهای اضافی باشد، خاموش می‌کند. متأسفانه، این بدان معناست که درست وقتی بیشترین نیاز را به توانایی‌های شناختی‌مان داریم، بدنه‌مان آن‌ها را کاهش می‌دهد. اگرچه ممکن است یادآوری این مسئله در میانه‌ی یک حمله‌ی اضطراری، سخت باشد، مطمئناً این واکنشی کاملاً عادی و طبیعی به منظور بهزیستی شماست.

البته، حدی از شک به خود می‌تواند برای وادار کردن ما به عمل، مفید باشد. برای مثال، سندرم دغل‌باز می‌تواند ابزار انگیزشی عالی‌ای باشد که مجبورمان می‌کند سخت‌تر از بقیه کار کنیم. اما به چه قیمتی؟ با در نظر گرفتن اینکه این نوع منفی‌گرایی درونی، زبان بدنه‌مان و بنابراین تعاملات ما را خراب می‌کند، چه رسد به توانایی ما برای لذت واقعی بردن از زندگی، بهتر نیست که یاد بگیریم چگونه سندرم دغل‌باز را مدیریت کنیم و به جای آن با اطمینان به توانایی‌هایمان و لذت بردن از دستاوردهایمان انگیزه بگیریم.

دانستن چگونگی مدیریت سندرم دغل‌باز و منتقد درونی برای آزاد کردن ظرفیت کاریزمایمان اساسی است. در عمل، با استفاده از تکنیک‌هایی نظیر آن‌هایی که در فصل بعدی خواهید آموخت، می‌توانید از منفی‌گرایی درونی

فاصله بگیرید و حتی به جایی برسید که صدای منتقد درونی فقط باعث یک لبخند یا خندیدن آرام در شما شود. قول می‌دهم.

تا اینجا، بینش‌های کلیدی درباره‌ی منفی‌گرایی درونی، چگونگی تشخیص آن و چگونه پخش شدن آن در ذهن و جسم‌مان آموخته‌اید. در فصل بعدی، ابزارهای کلیدی‌ای به دست می‌آورید تا این بینش‌ها را به عمل درآورید.

نکات کلیدی

- هرگونه ناراحتی درونی - جسمی یا ذهنی - می‌تواند چگونگی احساس، اجرا و درک شدنتان توسط دیگران را خراب کند.
- تنش فیزیکی ناشی از چیزی به سادگی نور خورشید در چشمانتان، همان تغییراتی را در زبان بدنتان ایجاد می‌کند که ناراحتی‌های خیلی جدی‌تر مانند اضطراب یا آزدگی ایجاد می‌کند.
- پیشگیری بهینه است: از پیش، برنامه‌ریزی کنید تا مطمئن شوید لباس، موقعیت و زمانبندی‌تان راحت است.
- از هرگونه تنش یا ناراحتی فیزیکی دور بمانید. اگر ناراحتی فیزیکی حین گفت‌وگو ایجاد شد، بلافاصله برای کاهش یا توضیح دادنش عمل کنید.
- از تکنیک‌هایی مانند انتقال مسئولیت برای کاهش احساس اضطراب، عدم اطمینان و نارضایتی استفاده کنید که در زبان بدنتان بازی کرده و مانع کاریزمای شما می‌شود.
- درک کنید که منفی‌گرایی ذهنی مانند اضطراب، نارضایتی، انتقاد از خود یا شک به خود، طبیعی و چیزی است که همه تجربه می‌کنند.

فصل ۴: فائق شدن بر موانع

از پیش، بینش‌های مهمی به‌دست آورده‌اید درباره‌ی اینکه چگونه ناراحتی جسمی و ذهنی باعث ایجاد اِشکال در ظرفیت کاریزمای شخصی‌تان می‌شوند. در این فصل، ابزارهای عملی کردن این بینش‌ها، مرتفع کردن موانع و مدیریت موفقیت‌آمیز تقریباً هر ناراحتی درونی را به‌دست خواهید آورد. فارغ از اینکه چه احساسات سختی به‌وجود بیاید - شک به‌خود، ناشکیبایی، اذیت، آزار - با اطمینان می‌توانید آن‌ها را مدیریت کنید.

مدیریت ماهرانه‌ی هر تجربه‌ی سختی یک فرایند سه‌مرحله‌ای است: برداشتن وابستگی‌های ناراحتی، خنثی کردن منفی‌گرایی و بازنویسی واقعیت. بیایید آغاز کنیم.

گام نخست: برداشتن داغ ناراحتی

برداشتن داغ یک تجربه یعنی کاهش قدرت آن با درک اینکه آن تجربه عادی و معمول است، نه چیزی که به‌خاطرش مضطرب یا شرمنده باشیم. احساس ناراحتی یا منفی‌گرایی درونی بخشی طبیعی از زندگی است. همه آن را تجربه می‌کنند.

همه‌ی ما طیف کاملی از احساسات را تجربه می‌کنیم، فارغ از اینکه چقدر خوب باشیم. حتی تیچ نات هانِ راهب، فردی که یک عمر بودیسم را به‌کار گرفته و سمبل آرامش آگاهانه در جهان است، یک‌بار چنان از فردی عصبانی شد که می‌خواست بلند شود و او را حسابی کتک بزند.

اما به نوعی، در فرهنگمان عادت کرده ایم هرگونه ناراحتی جسمی یا ذهنی را نشانه‌ی این ببینیم که چیزی اشتباه شده، حتی شاید چیزی اشتباه در درون خودمان. حتی در رویدادهایی که زندگی را بر هم می‌زنند -تغییر اصلی در کار، طلاق، مرگ یک عزیز- وقتی مقدار خاصی از ناراحتی یا اندوه را می‌پذیریم، اغلب محدودیت زمانی روی پذیرش احساساتمان می‌گذاریم. پس از آن نقطه، باور داریم که ادامه دادن این احساس بدین صورت، مناسب نیست.

این طرز فکر یکی از دلایل اصلی سخت بودن مدیریت افکار، احساسات و تجارب درونی منفی است: احساس می‌کنیم آن‌ها «باید» رخ بدهند. پس نه فقط احساس بدی داریم، بلکه درباره‌ی آن احساس بد هم حس بدی داریم.

برای برداشتن این داغ، به خودتان یادآوری کنید که این ناراحتی درونی، هرچه که هست، بخشی عادی از تجربه‌ی انسانی و محصول جانبی یکی از مکانیزم‌های بقای مغز ماست. کمک می‌کند به افرادی فکر کنیم که همین تجربه را داشته‌اند، به‌ویژه اگر بتوانید به کسی فکر کنید که مانند شما اما یک یا چند قدم جلوتر از شماست. فردی که هم احساساتش را درک می‌کنید و هم مورد تحسین شماست.

برای مثال، اگر به تازگی یک مشتری کلیدی را از دست داده‌اید، به کسی که می‌شناسید فکر کنید -مربی‌ای که ارزش زیادی برایش قائلید یا همکاری که مورد احترام شماست- که پُرسرفت مشابهی را تجربه کرده است. تصور کنید این تجربه را از سر می‌گذرانند. البته، شنیدن داستان از زبان خودشان ایده‌آل است اما حتی تصور کردن اینکه آن‌ها این تجربه را دارند و درباره‌اش به شما می‌گویند می‌تواند بسیار مفید باشد. (یادتان باشد، مغزتان تفاوت بین تخیل و

واقعیت را نمی‌داند).

راه دیگر برداشتن داغ ناراحتی این است که به خودتان یادآوری کنید که در این تجربه تنها نیستید. با حدود ۷ میلیارد نفری که روی زمین زندگی می‌کنند، قطعاً می‌توانم تضمین کنم که نه فقط یک نفر، بلکه افراد زیادی در همین لحظه همین مسئله را دارند. به جای اینکه آن را احساس خاصی ببینید که توسط یک نفر حس شده، جامعه‌ای از افراد را ببینید که با آن کشمکش دارند - یک بار سنگین بین افراد زیادی مشترک است. به جای اینکه این بار را فقط بر دوش خودتان ببینید، مسئله را به صورت افسردگی، شرم یا اندوهی ببینید که هم‌اکنون توسط چندین نفر حس شده است.

یکی از مشتریانم به من گفت که مرتبط کردن خودش با دیگران بدین صورت مفید است و به او همان حس آرامش‌بخش انتقال مسئولیت را می‌دهد. او دوست دارد هر جا که هست به اطراف نگاه کرده و تصور کند حین انجام دادن کارهای روزانه، حباب‌های فکر از سر مردم بیرون می‌آید. او می‌گوید: «فهمیدن اینکه فکر یا احساس "هرآنچه فکر یا احساس می‌کنم اشتباه نیست"، حس رهایی‌بخشی دارد. این عادی است».

هم در تجربه‌ی شخصی و هم در مشتریان مربیگری‌ام، متوجه شده‌ام که پذیرش این طرز فکر جدید و یادگیری چگونگی تسکین اضطراب یا شرم می‌تواند تحمل آشفتگی درونی را خیلی ساده‌تر کند.

می‌بینید! شرم، یک قاتل واقعی است. از تمام احساساتی که انسان می‌تواند حس کند، این یکی از سمی‌ترین احساسات برای سلامت و شادی انسان است. برنی براون، پژوهشگر حوزه‌ی شرم، آن را «ترس از دوست‌داشتنی نبودن»

تعریف می‌کند: «شرم، احساس یا تجربه‌ی شدیداً دردناکِ باور به این است که ما ایراد داریم و بنابراین ارزش دوست داشته شدن یا تعلق را نداریم».[۶]

شرم، ضربه‌ی بسیار قدرتمندی به ما می‌زند، چون پیامی درباره‌ی قابلیت پذیرش ما به عنوان انسان دارد. و از نظر بقا، اگر قبیله، شما را رد کند، می‌میرید. این یک موقعیت مرگ و زندگی است. مغز، نیازهای اجتماعی را با بقا برابر می‌داند. گرسنه بودن و محروم شدن از حقوق اجتماعی، واکنش‌های عصبی مشابهی را فعال می‌کند. جایی در پس ذهنمان این ترس وجود دارد که آنقدر تأیید نشویم که توسط آن‌هایی که برای بقایمان مهم هستند، حذف شویم.

چون شرم به سادگی تحریک می‌شود و به سرعت اوج می‌گیرد، به سرعت می‌تواند از تناسب خارج شده و به روش‌هایی نمایان شود که برایمان مفید نیست. از مشتریان شنیده‌ام به خاطر خوردن یک آبنبات آنقدر احساس شرم داشتند که انگار قتل درجه سه انجام داده‌اند.

چید مِنگ تان، که در گوگل عنوان جولی گود فلو (رفیق خوب) را دارد، و فردی که مراقبه‌ی ذهن‌آگاهی را به صورت حرفه‌ای انجام می‌دهد، باور دارد که تمایل به حس بد داشتن درباره‌ی احساس بد، به‌ویژه برای افراد خوب، درست است. ما فکر می‌کنیم: اگر من آدم خوبی‌ام، چرا احساس شرم می‌کنم؟ مطمئناً اگر آدم خوبی بودم این حس را نداشتم.

دانستن اینکه چگونه داغ شرم را از احساسات و تجارب سخت برداریم، برای کاریزما حیاتی است. اغلب، آنچه حس می‌کنیم، دردناک‌ترین نیست، بلکه شرم ما از آن احساس است که باعث صدمه می‌شود. وقتی این احساس را عادی ببینیم یا حتی چیزی که مورد انتظار است، تحمل آن خیلی ساده‌تر می‌شود.

مانند هر ناراحتی یا احساس سخت دیگری، به یاد داشتن اینکه شرم، بخش استانداری از تجربه‌ی انسانی است و اینکه هر از گاهی همه آن را حس می‌کنند، به ما کمک می‌کند.

عمل کنید: برداشتن داغ ناراحتی

بار دیگر که یک احساس ناراحتی شما را اذیت کرد، بکوشید این راهنمای گام‌به‌گام را برای از بین بردن آن احساس امتحان کنید:

یادتان باشد که احساسات ناخوشایند، عادی، طبیعی و میراث غریزه‌ی بقای ما هستند. همه‌ی ما هر از گاهی آن را تجربه می‌کنیم. کم کردن اهمیت: این بخشی معمول از تجربه‌ی انسانی است که هر روز رخ می‌دهد.

به افرادی فکر کنید که قبلاً این مسئله را تجربه کرده‌اند، به‌ویژه آن‌هایی که مورد تحسین شما هستند.

آن را باری ببینید که بین افراد زیادی مشترک است. شما بخشی از جامعه‌ای از انسان‌ها هستید که در این لحظه این احساس را تجربه می‌کنید.

آنچه آموختید، چگونگی از بین بردن اثر ناراحتی درونی است که تاب‌آوری شما را در برابر منفی‌گرایی تخریب‌کننده‌ی کاریزما افزایش می‌دهد. با کسب این ابزارها، سطح کاریزمایتان را افزایش داده‌اید. این‌ها ابزارهای مهمی هستند که در ادامه‌ی این کتاب به تکرار از آن‌ها استفاده خواهید کرد.

گام دوم: خنثی کردن منفی‌گرایی

وقتی اثر این تجربه را از بین بردید، گام بعدی در مدیریت منفی‌گرایی درونی، خنثی کردن افکار منفی است. بهترین راه انجام دادن این کار این است که متوجه شوید افکارتان لزوماً همیشه درست نیستند.

آیا تجربه‌ی تام و پال را در رستوران به یاد دارید که به دلیل ایجاد خارشِ کتِ سیاه بود؟ حتی وقتی مشخص است که کسی واکنش منفی به ما نشان می‌دهد، آنچه در چهره‌ی آن‌ها می‌بینیم ممکن است ارتباطی به ما نداشته باشد. چه اتفاقی در جریان است که ما نمی‌بینیم؟ آیا او گرسنه، بیمار یا خسته است؟ شاید نوعی ناراحتی ذهنی یا فیزیکی دارد که در کشمکشِ مدیریت آن است.

بارِ دیگر که تصور می‌کنید ضمن گفت‌وگو، سردی یا کتمان را در چهره‌ی طرف مقابل می‌بینید، بکوشید یادتان بیاید که این می‌تواند نشانه‌ی مشهود ناراحتی درونی‌شان باشد. شاید لرزه‌ی سطحی یک طوفان درونی را می‌بینید و احتمالاً هیچ ارتباطی با احساس فرد مقابل به شما یا حرف‌هایتان ندارد.

این یادآوری دائماً به من کمک می‌کند. وقتی مشغول گفت‌وگویی هستم و متوجه لحن آزار یا ناشکیبایی در صدای کسی می‌شوم یا وقتی قیافه‌ی منفی را در چهره‌ی او می‌بینم، گاهی به صورت غریزی فکر می‌کنم که شوکه شده‌ام. سخت است که تصور کنم آنچه دیده‌ام واکنشی به حرفم نبوده است. اما درست در اوج این واکنش غریزی، این تشخیص می‌آید که هرچه دیده‌ام می‌تواند نشانه‌ی این باشد که او در یک کتِ پشمی خارش‌آور یا چیزی کاملاً متفاوت، چه حسی درباره‌ی خودش دارد.

یکی از دلایل اصلی که اینقدر تحت تأثیر افکار منفی‌مان قرار می‌گیریم این است که تصور می‌کنیم ذهن ما فهم درستی از واقعیت دارد و اینکه

نتیجه‌گیری‌هایش عموماً معتبر است. البته که این یک استدلال غلط است. دیدی که ذهن ما از واقعیت دارد، می‌تواند و اغلب کاملاً منحرف شده است.

در یک مطالعه‌ی شناخته‌شده، پژوهشگران هاروارد از شرکت‌کنندگان درخواست کردند فیلم کوتاهی را تماشا کنند که در آن، دو گروه از افراد، یک توپ بسکتبال را به هم پاس می‌دادند. از آن‌ها خواسته شده بود تعداد پاس‌های یک تیم را بشمارند. در قسمتی از فیلم، زنی که لباس کامل گوریل پوشیده بود، وارد زمین شد.

پس از تماشای فیلم، از شرکت‌کنندگان پرسیده شد که آیا مسئله‌ای غیرعادی دیده‌اند. در بیشتر گروه‌ها، بیش از نیمی از افراد، گوریل را ندیده بودند با اینکه او جلوی دوربین دست تکان داده بود.

تصور می‌کنید شما عملکرد بهتری خواهید داشت؟ می‌توانید خودتان امتحان کنید:

- هم‌اکنون، به اطراف اتاق نگاه کنید و دنبال چیزهای آبی بگردید.

- اکنون چشمتان را به این صفحه بدوزید و بدون بالا بردن چشمتان، به چیزهای قرمز اتاق فکر کنید.

واقعاً! ادامه بدهید. تمام تلاشتان را بکنید. حالا به اطراف نگاه کنید. آیا ناگهان چیزهای قرمز خیلی بیشتری نمی‌بینید؟ چرا این اتفاق رخ داد؟ ما ظرفیت محدودی برای توجه آگاهانه داریم که مقدار آگاه بودن ما را در هر زمان مشخص، محدود می‌کند. از بین میلیون‌ها ورودی دیداری که چشم‌مان در هر

لحظه می‌گیرد، ما تعداد خیلی کمی را آگاهانه درک می‌کنیم. آگاهی هشیارانه از تمام چیزهای اطرافمان می‌تواند سردرگم‌کننده باشد.

برای مقابله با این مسئله، ذهن ما اطلاعات مرتبط را فیلتر می‌کند - فارغ از اینکه مسئله‌ی مهمی در نظر گرفته شده باشد یا اینکه آگاهانه درخواست توجه به آن شده باشد. در این فرایند، ذهنمان بازنمایی کامل و درستی از واقعیت ارایه نمی‌کند. چون باید فیلتر کند، دید ناکاملی به ما داده، فقط برخی عناصر را نشان داده و مانع بقیه می‌شود.

بیشتر اوقات، عناصری که از دست می‌دهیم، مهم نیستند و تصویری که می‌گیریم نزدیک به واقعیت است. اما گاهی ذهنمان دید کاملاً تحریف‌شده‌ای از واقعیت به ما می‌دهد. این تحریف، اغلب مایل به منفی است چون عناصری که مغز متمرکز بر خطر ما مهم در نظر می‌گیرد، معمولاً منفی‌ترین عناصرند. این تمایل، سوگیری منفی نام دارد و در عمل اینگونه خواهد بود:

ماری یک طراح گرافیک جوان است که برای نخستین‌بار پروژه‌ای را برای یکی از بزرگ‌ترین مشتریان شرکتش هدایت می‌کند. چند هفته پس از آغاز پروژه، او تماسی از جیم دریافت می‌کند که همکار ماری در شرکت مشتری است. جیم به او می‌گوید: «گوش کن! می‌دانی که من بزرگ‌ترین طرفدار توام. همیشه درباره‌ی تو و کارهای درخشانت پیش همه جنجال به پا کرده‌ام. اما به نوعی، رئیسم متوجه نمی‌شود. حدس می‌زنم نخستین‌بار که یکدیگر را دیدید خیلی تحت تأثیر قرار نگرفته و فرصت پیدا نکرده ذهنیتش را تغییر بدهد.» جیم در ادامه توضیح می‌دهد که دوست دارد ماری مسئول تمام کار طراحی شرکت او باشد و اینکه تصور می‌کند کارش خیلی خوب است و مطمئن است که وقتی رئیسش دوباره او را ببیند، خیلی خوشحال می‌شود. بنابراین، دوست دارد ماری

در جلسه‌ی بعدی مدیریت شرکت، کارش را ارایه کند.

عناصر مثبت زیادی وجود دارد که ذهن ماری می‌تواند روی آن‌ها تمرکز کند. مشتری‌اش می‌گوید طرفدار بزرگ اوست، کارهایش «درخشان» است و می‌خواهد که او تمام پروژه‌های شرکتش را اداره کند. ذهن ماری می‌توانست چند ساعت بعدی را به خاطر تعریف‌های مشتری‌اش کیف کند، اما بیشتر ذهن‌ها اینگونه کار نمی‌کنند. با وجود نسبت بالای عناصر مثبت به منفی، ذهن ماری روی چه چیزی تمرکز می‌کند؟ یک عنصر منفی: این حقیقت که رئیس جیم در نخستین دیدار با ماری، تحت تأثیر قرار نگرفته است. اگر ماری گرفتار تمرکز بر یک عنصر منفی در یک سناریوی کاملاً مثبت شود، می‌توانید تصور کنید که وقتی روز موعود برسد، این مسئله برای سطح اعتمادبه‌نفس او و بنابراین سطح کاریزمایش چقدر می‌تواند بد باشد.

وقتی مغزتان سناریوهای منفی را مرور می‌کند، به خودتان یادآوری کنید که ممکن است درک درستی از واقعیت نگرفته باشید. مغزتان ممکن است سوگیری منفی‌اش را دنبال کرده باشد، برخی عناصر را بیشتر از بقیه پخش کند یا برخی موارد مثبت را کاملاً حذف کند.

درست همان‌طور که یک توهم بصری می‌تواند به چشمانتان حقه بزند تا چیزهایی را ببینید که واقعی نیستند، ذهنتان می‌تواند توهم‌های فکری‌ای را تجربه کند که باعث می‌شود با اطمینان احساس کنید که یک فکر نادرست، درست است.

استیون هاپز، دانشمند شناختی، اشاره می‌کند که ما افکار منفی را به‌صورت یک گرافیتی روی دیوار می‌بینیم. اگر در حال راه رفتن در خیابانی باشید و یک

گرافیتی را ببینید، شاید از نظر شما زشت باشد اما چون شما یک منظره‌ی زشت را می‌بینید، بدین معنا نیست که شما انسان زشتی هستید.

تصور کنید در حال پرسه زدن در مسیرهای ذهن‌تان هستید. ناگهان، متوجه فکر ناخوشایندی می‌شوید. آن را یک گرافیتی روی دیوار ببینید. همه‌اش همین است، گرافیتی - نه بیتی درباره‌ی اینکه چه جور آدمی هستید. همچنین، می‌توانید ببینید افکار مانند سوسوی برق بر روی سطح ذهن‌تان «تَرَق و تَرُوق» می‌کنند. در حقیقت، افکار هیچ ماده‌ی ملموسی ندارند: آن‌ها تکانه‌های الکتریکی‌ای هستند که از یک بخش به بخش دیگر مغزتان فرستاده شده‌اند.

درک اینکه افکارم لزوماً معتبر نیستند، برای من یک افشاگری بود. به مقدار زیادی تمرین نیاز داشت اما این روزها، خنثی کردن افکار منفی غیرممکن اغلب آنقدر سریع رخ می‌دهد که آن را نادیده می‌گیرم. به واکنشی خودکار تبدیل شده که اغلب به محض اینکه متوجه یک فکر غیرممکن می‌شوم که می‌تواند باعث منفی‌گرایی درونی شود، وارد عمل می‌شود.

برخی از مشتریانم دوست دارند از خودشان بپرسند: «بدترین اتفاقی که می‌تواند بیفتد چیست؟» همان‌طور که چرچیل گفته، شکست به ندرت گُشوده است و صرف فهمیدن اینکه حتی بدترین حالت هم ما را نمی‌گُشد می‌تواند اعتماد به نفس شما را تقویت کند. اگرچه برای برخی از افراد این درک می‌تواند نتیجه‌ی معکوس بدهد - تصور بدترین سناریو باعث افزایش اضطراب آن‌ها می‌شود - ارزش دارد یک بار امتحان کنید تا ببینید که آیا برای شما نتیجه می‌دهد یا خیر.

عمل کنید: خنثی کردن منفی‌گرایی

هرگاه دوست داشتید تأثیرات افکار منفی دایمی را کم کنید، از تکنیک زیر استفاده کنید. وقتی هر تکنیک را امتحان می‌کنید، توجه کنید کدام یک برای شما بهتر کار می‌کند و به‌استفاده از آن‌ها ادامه دهید تا غریزی شود. همچنین، ممکن است کشف کنید که برخی از تکنیک‌های خودتان هم خوب کار می‌کنند.

- فرض نکنید افکارتان دقیق هستند. صرف اینکه چیزی به‌ذهنتان می‌رسد، لزوماً به‌این معنا نیست که اعتباری دارد. در نظر بگیرید که عناصر زیادی را از دست داده‌اید که بسیاری از آن‌ها می‌توانند مثبت باشند.
- افکار خود را به‌صورت یک گرافیتی روی دیوار یا تکانه‌های الکتریکی‌ای ببینید که دور مغزتان سوسو می‌زنند.
- برچسبی به‌تجربه‌ی منفی‌تان بزنید: انتقاد از خود، خشم، اضطراب و غیره. نام گذاشتن روی آنچه فکر و احساس می‌کنید می‌تواند در خنثی کردن آن به‌شما کمک کند.
- تجربه را از حالت شخصی خارج کند. به‌جای گفتن اینکه «احساس شرمندگی می‌کنم»، این را امتحان کنید: «شرمی احساس می‌شود». تصور کنید دانشمندی هستید که پدیده‌ای را مشاهده می‌کنید: «چه جالب! افکار انتقاد از خود در حال بروز هستند».
- تصور کنید خود را از دور می‌بینید. تا جایی که می‌توانید دور شوید، می‌توانید سیاره‌ی زمین را در فضا ببینید. سپس نزدیک شوید تا قاره، سپس کشور، شهر و سرانجام اتاقی را ببینید که در آن هستید. ببینید تکانه‌های الکتریکی کوچکتان در مغزتان با سرعت حرکت می‌کنند. موجود کوچکی در این لحظه‌ی خاص تجربه‌ی خاصی دارد.
- تصور کنید گفت‌وگوی ذهنی‌تان از یک رادیو پخش می‌شود. ببینید آیا

- می‌توانید صدا را کم کنید یا حتی رادیو را کناری گذاشته و بگذارید برای خودش پخش کند.

- بدترین حالت را برای موقعیت‌تان در نظر بگیرید. بدانید که هرچه هست، از سر می‌گذرانید.

به تمام دفعات قبل فکر کنید که چنین حسی داشتید - که از عهده‌اش بر نمی‌آیید - اما کاملاً توانستید از عهده برآیید.

ما در حال یادگیری خنثی کردن افکار غیرمفید هستیم. می‌خواهم از افتادن به دام بحث با این افکار یا تلاش برای سرکوب آن‌ها پرهیز کنیم. این کار فقط اوضاع را بدتر می‌کند. این را در نظر بگیرید: اگر از شما بخواهم به یک فیل سفید فکر نکنید - اصلاً یک فیل سفید را تصور نکنید، خواهش می‌کنم! - نخستین چیزی که به ذهنتان می‌رسد چیست؟ درست است. گفتن اینکه «به فیل سفید فکر نکن» باعث می‌شود یک‌سری فیل در ذهنتان رژه بروند.

استیون هیز و همکارانش با درخواست از شرکت‌کنندگان در مطالعات کنترل‌شده برای اینکه چند دقیقه به یک جیب زرد فکر نکنند، تمایل ما به ماندن روی موارد ممنوعه را بررسی کردند. برای بسیاری از افراد، فکر ممنوعه بلافاصله به وجود آمد و تکرار آن رو به افزایش بود. برای دیگران، حتی اگر توانستند فکر را برای مدت کوتاهی سرکوب کنند، در نقطه‌ای شکست خوردند و افکار مربوط به جیب زرد به میزان چشمگیری افزایش یافت. شرکت‌کنندگان گزارش کردند که در روزها و گاهی هفته‌های پس از آن، به جیب‌های زرد فکر می‌کردند.

چون تلاش برای سرکوب کردن یک فکر انتقاد از خود، فقط آن را بیشتر در مرکز تفکرمان قرار می‌دهد. روش بهتر این است که آن را خنثی کنیم.

شما دو گام نخست را در مدیریت منفی‌گرایی درونی برداشته‌اید: از بین بردن اثر ناراحتی و خنثی کردن منفی‌گرایی. گام سوم و نهایی به شما کمک می‌کند تا نه فقط منفی‌گرایی درونی را کم کنید، بلکه در واقع آن را با واقعیت درونی متفاوتی جایگزین کنید.

گام سوم: بازنویسی واقعیت

ساعت هشت صبح دوشنبه است و در حال رانندگی در آزادراه، در مسیر یک جلسه‌ی مهم هستید. یک ارایه‌ی سی‌دقیقه‌ای خواهید داشت که می‌تواند مسیر شغلی شما را تغییر دهد. شما متمرکز و آرام هستید. ناگهان، ماشین سیاه بزرگی جلوی شما می‌پیچد و وارد مسیر شما می‌شود. در حالی که قلبتان دارد از جا کنده می‌شود و دستانتان به فرمان چسبیده، محکم ترمز را فشار می‌دهید. این ماشین نه فقط بدون راهنما زدن جلوی شما پیچیده، اکنون به صورت نامنظم سرعتش را زیاد و کم هم می‌کند. نزدیک است از پشت به آن برخورد کنید. سپس دوباره از مسیرتان خارج می‌شود. باعث می‌شود بر اثر ترمز ناگهانی، لاستیک‌های ماشین سمت راست‌تان جیغ بکشد. چه راننده‌ی احمق بی‌دقتی! خشم در رگ‌هایتان فوران می‌کند.

در این رویداد چه اتفاقی برای بدنتان افتاد؟ واکنش ستیز یا گریز باعث شد ضربان قلبتان بیشتر شود، ماهیچه‌هایتان سفت شود و هورمون استرس در جریان خونتان پخش شود. اکنون پُر از استرس و خشم هستید. باید به موقع برای ارایه‌تان به حالت کاریزماتیک ذهنی و جسمی برگردید، اما فقط چند دقیقه فرصت دارید و نمی‌توانید آن راننده‌ی احمق را از ذهنتان بیرون کنید.

وقتی واکنش ستیز یا گریز برانگیخته می‌شود، ساکت کردنش سخت است.

خشم، احساسی است که خارج کردن آن از سیستم‌تان سخت است - به همین دلیل است که برخورد با ترافیک ناخوشایند در صبح می‌تواند ساعت‌ها و گاهی تمام روز در ذهنتان بماند.

اگر بخواهید خشم را سرکوب کنید، بهای زیادی را باید پرداخت کنید. وقتی افراد به حالت احساس منفی برده می‌شوند و سپس از آن‌ها درخواست می‌شود احساسات منفی را سرکوب کنند، تجربه‌ی منفی درونی‌شان اغلب بدون تغییر باقی می‌ماند و آن‌ها واکنش‌های افزایش‌یافته‌ی استرس را در مغز و سیستم قلبی-عروقی‌شان حفظ می‌کنند.

اما اگر به صورت اتفاقی بفهمید که این راننده‌ی ظاهراً بی‌دقت در واقع مادری پریشان‌احوال بوده که فرزندش در صندلی عقب در حال خفه شدن بوده و او ناامیدانه تلاش می‌کرده کنار بزند تا جان فرزندش را نجات بدهد، آنگاه چه؟ آیا بلافاصله خشم شما را کاهش می‌دهد؟ برای بیشتر افراد اینگونه است.

تصمیم به تغییر باور‌تان درباره‌ی اتفاقی که افتاده (نام فنی آن ارزیابی شناختی دوباره است)، به صورت مؤثری سطح استرس مغز را کاهش می‌دهد. از طریق پژوهش‌هایی که با ایم‌آرای در دانشگاه استنفورد انجام شده، این مسئله روشن شده است. پژوهشگران نتیجه گرفتند که تصمیم به تغییر باورها، راه‌حلی بسیار مؤثرتر و سالم‌تر از تلاش برای سرکوب کردن یا نادیده گرفتن احساسات است.

در بیشتر موقعیت‌ها، ما با اطمینان نمی‌دانیم چه چیزی انگیزه‌ی اعمال یک شخص می‌شود. پس، ما هم می‌توانیم توضیحی را انتخاب کنیم که برایمان مفیدتر باشد و نسخه‌ای از رویدادهایی را بسازد که ما را وارد حالت ذهنی خاص و مورد نیازِ کاریزما می‌کند.

اگرچه این پیشنهاد ممکن است در ابتدا عجیب به نظر برسد، اما انتخاب بازنویسی درک‌تان از واقعیت در واقع کاری منطقی و هوشمندانه است. این کار می‌تواند به شما کمک کند به حالت درست ذهنی برگردید تا زبان بدن کاریزماتیک داشته باشید و بتوانید عملکردتان را هم بهبود دهید.

نخستین بار در یک دوره‌ی دانشکده‌ی کسب‌وکار، تکنیک بازنویسی واقعیت را آموختم که در سال‌های پس از آن خدمت شایانی به من کرده است. همیشه به یک شب در بوگوتا می‌اندیشم که مستقیماً تجربه کردم که این تکنیک چقدر می‌تواند قدرتمندتر باشد.

ساعت چهار صبح بود و نمی‌توانستم بخوابم. ذهنم پُر از هراس بود. تا چند ساعت دیگر، باید برای سیصد مدیر ارشد یک شرکت بزرگ چندملیتی سخنرانی می‌کردم. مدیرعامل، که از من خواسته بود به مدیریت ارشدش رسیدگی کنم، انتظار داشت در پایان جلسه، مدیرانش، هم با تغییر طرز فکر و هم یک جعبه‌ابزار عملی بیرون بیایند. نود دقیقه فرصت داشتم تا آن‌ها را مطمئن‌تر، تأثیرگذارتر، متقاعدکننده‌تر و برانگیزاننده‌تر کنم. همه‌ی این‌ها به زبان اسپانیایی، فشار زیادی بود.

ساعت‌ها در رختخواب غلت زده بودم، در اتاق بی‌روح هتل قدم زده بودم و از پنجره به چراغ‌های چشمک‌زن شهر نگاه کرده بودم. ناامیدانه تلاش می‌کردم بخوابم. احساس تهوع، خستگی و از نظر احساسی، بی‌رمقی می‌کردم. ذهنم در حال تکان‌های شدید بود و از ساعت‌ها بی‌خوابی‌ای که احساس می‌کردم پیش‌روی من است، می‌ترسیدم.

ناگهان، تمرین بازنویسی واقعیت به ذهنم آمد. اگرچه دور از دسترس به نظر می‌رسید، متوجه شدم که در این نقطه هرچیزی را امتحان کرده‌ام و با امتحان کردن این تمرین، چیزی را از دست نمی‌دادم. پشتِ میز نشستم، قلم و کاغذی بیرون آوردم و از خودم پرسیدم: چه می‌شود اگر این تجربه‌ی ناخوشایندِ مایه‌ی تأسف، دقیقاً همین‌طور که هست، کاملاً بی‌نقص باشد؟ بی‌خوابی، حالت تهوع و این حقیقت که این اتفاق درست شب پیش از آن واقعه‌ی مهم رخ می‌دهد، به چه روشی می‌تواند برای من کاملاً بی‌نقص شود؟

چند دقیقه‌ای فکر کردم اما سرانجام پاسخ‌ها آمد و من نوشتم: «شاید فردا کارم را خوب انجام بدهم و بفهمم که حتی با بی‌خوابی و به یک زبان خارجی، هنوز هم می‌توانم کارم را درست انجام بدهم. شاید این دانش، کلیدی باشد برای روزی که با کار مهم‌تری روبه‌رو می‌شوم. و برای داشتن این تجربه‌ی ناخوشایندی که اکنون تجربه می‌کنم، سپاسگزار خواهم بود».

نخست، این جمله‌ها وهم محض به نظر می‌رسید. اما نوشتن آن‌ها (یاد می‌گیرید چرا مهم است)، پنجره‌ی کوچکی از احتمال را در ذهنم باز کرد. به نوشتن تمام منافع محتمل این تجربه‌ی تأسف‌برانگیز ادامه دادم. این واقعیت جدید را در حد امکان با جزئیات و از نظر حسی، غنی کردم: توصیف آنچه گفتم، اینکه مخاطب چگونه به نظر می‌رسد، کی و چگونه در سخنرانی من تأیید می‌کردند و می‌خندیدند. وقتی این فهرست بزرگ‌تر شد، احساس کردم اضطرابم کمتر شد. سرانجام، آرامشم به خواب‌آلودگی تبدیل شد و خدا را شکر به رختخواب برگشتم. البته کمتر از یک ساعت برای خوابیدن زمان داشتم.

و می‌دانید چه شد؟! ذره‌ذره‌ی آن نسخه‌ی کمی توهمی، خوب‌تر از واقعیتی که شب قبل رؤیایش را داشتم، به واقعیت در آمد. سخنرانی، عالی پیش رفت.

مدیران ارشدی که مخاطبم بودند، خیلی مشتاق بودند و مدیرعامل به هیجان آمده بود. امروزه، پیش از سخنرانی، هرگاه ذهنم نگران چیزهایی می‌شود که کاملاً بی‌نقص نیستند، به خودم یادآوری می‌کنم: بوگوتا یادت باشه!

از آن زمان، اغلب از تکنیک بازنویسی واقعیت برای وارد شدن به حالت عملکرد ذهنی بهتر استفاده می‌کنم و اکنون آن را به تمام مشتریان مربیگری‌ام آموزش می‌دهم. نه فقط برای آن‌ها نتیجه می‌دهد، بلکه بسیاری از افراد خیلی موفق را در این سال‌ها دیده‌ام که به من گفته‌اند از تکنیک‌های مشابهی استفاده کرده‌اند. کارآفرین کاریزماتیکي به من گفت: «تصمیم گرفتم هرچیزی را مطلوب خودم تفسیر کنم. مسئله فقط این نیست که من خوشبینم، در واقع به راحتی فریب خورده‌ام!».

چرا این روش نتیجه می‌دهد؟ یک‌بار دیگر می‌توانیم از تمایل مغز برای پذیرش تخیل به عنوان واقعیت تشکر کنیم. مطالعه‌ی انجام‌شده توسط دانشکده‌ی پزشکی هاروارد نشان می‌دهد برای اینکه اثر پلاسبو مفید باشد، فریب لازم نیست. حتی وقتی افراد به خوبی می‌دانند که یک داروفا مصرف می‌کنند، تأثیراتش را به جا خواهد گذاشت.

پس، وقتی تجربه‌ی سختی ایجاد می‌شود و خطر معیوب کردن سطوح کاریزمای شما وجود دارد، به جای تلاش برای سرکوب کردن یا نادیده گرفتن مشکلات درونی، چند نسخه‌ی جایگزین از واقعیت را در نظر بگیرید. چند سناریوی مختلف را در نظر بگیرید که شما را وارد حالت ذهنی مفیدتری می‌کند.

البته، مفیدترین واقعیت جایگزین لزوماً خوشایندترین واقعیت نیست. وقتی ناشرانم به من یک سال فرصت دادند تا کتابی را بنویسم که هم‌اکنون در دست دارید، می‌خواستم تا جای ممکن پیشرفت مؤثری داشته باشم و از دام «به‌تعویق انداختن» پرهیز کنم که بسیاری از نویسندگان تازه‌کار را به دام می‌اندازد. یکی از دوستان نویسنده‌ام پندی به نام قانون پارکینسون را به من یادآوری کرد: «کار آنقدر کش پیدا می‌کند تا زمان موجود برای کامل کردنش را پُر کند.» او من را به چالش کشید: «به جای اینکه بگذاری فرایند نوشتن یک سال کامل طول بکشد، تلاش کن کل کتاب را در یک‌ماه بنویسی. در پایان ماه، آنچه داری قطعاً کتاب پایان‌یافته نیست، اما بیشتر از آن مقداری است که بدون این تعیین موعد یک‌ماهه خواهی داشت».

معقول به نظر می‌رسید. پس، تصمیم گرفتم امتحانش کنم. با وضوح هرچه بیشتر، با جزئیات حسی غنی، تصور کردم ناشرم برای نوشتن کتاب یک‌ماه به من فرصت داده است. و شگفت‌زده شدم از اینکه این مهلت کاملاً تخیلی با چه سرعتی به یک واقعیت احساسی تبدیل شد. حتی احساس کردم شکمم سفت شد: یک یادآوری فیزیکی که زمان در حال گذر است.

آیا این حس خوشایند بود؟ قطعاً نه. مؤثر؟ قطعاً. طی یک‌ماه توانستم یک‌سوم پیش‌نویسم را برای ویراستارم بفرستم. با اینکه خیلی کمتر از یک کتاب کامل بود، به‌راستی خیلی بیشتر از آن چیزی بود که بدون این مهلت تخیلی می‌توانستم بنویسم.

پرسش‌های کلیدی این‌ها هستند: در این موقعیت کدام حالت ذهنی مفیدتر است؟ و کدام نسخه از واقعیت به شما کمک می‌کند به آنجا برسید؟ برای کاریزما، هرگاه موقعیتی سطح گرما یا اعتماد به نفس شما را به خطر انداخت

می‌توانید از این تکنیک استفاده کنید. برای رویدادهای کوچک، تصور کردن یک توضیح جایگزین اغلب برای ایجاد خشم یا ناشکیبایی و به‌جای آن، ایجاد شفقت، کافی است.

عمل کنید: بازنویسی واقعیت

تصور کنید که ترافیک باعث شده به جلسه‌ی مهمی دیر برسید و سطح اضطراب شما در حال افزایش است. از خودتان بپرسید: اگر این تأخیر خوب باشد چه؟ این پرسش را چندبار تکرار کنید و ببینید ذهن خلاقتان چگونه پاسخ می‌دهد. ممکن است به‌چنین توضیحاتی برسد:

- این تأخیر، زندگی‌ام را نجات می‌دهد - اگر ترافیک روان بود، به‌آن تریلی برخورد می‌کردم که آن طرف تقاطع است.
 - افرادی که با آن‌ها قرار دارم، به‌شدت برای تحویل کار زیر فشارند و مهلتشان به‌پایان رسیده و به‌خاطر هر دقیقه‌ای که دیر می‌کنم قدردان من هستند، چون به‌آن‌ها امکان می‌دهد کمی طولانی‌تر کار کنند.
 - کائنات (سرنوشت یا خداوند)، بهترین‌ها را برایم در نظر دارد و نمی‌خواهد این جلسه رخ بدهد. مسیر بهتری وجود خواهد داشت.
- وقتی با موقعیت جدی‌تری سر و کار دارید، بنشینید و واقعیت جدیدی را روی یک کاغذ بنویسید. نوشتن به‌بخش‌های مختلف مغزتان دسترسی پیدا کرده و بر باورهایتان تأثیر می‌گذارد، به‌طوری که روش‌های دیگر این کار را انجام نمی‌دهند. مشخص شده که عمل متعهد شدن به‌نوشتن، هم در تغییر ذهنیت فرد بسیار تأثیرگذار است و هم اینکه باعث می‌شود داستان‌های تخیلی احساس واقعی‌تری داشته باشند. به‌زمان حال بنویسید: «سخنرانی دارد خوب پیش می‌رود...» یا حتی بهتر، به‌زمان گذشته: «سخنرانی کاملاً پیروزمندانه

بود...».

یکی از مشتریانم استفاده از تکنیک بازنویسی واقعیت را اینگونه توضیح می‌دهد: «همکاری پیام طعنه‌آمیزی برایم فرستاد. این پیام بلافاصله احساسات منفی در من ایجاد کرد و متوجه شدم من را وارد چرخه‌ی افکار منفی می‌کند. پس، ابزار بازنویسی واقعیت را امتحان کردم. تصور کردم این فرد در آن لحظه واقعاً تنها بوده و نمی‌دانسته چگونه با من ارتباط برقرار کند، پس بهترین کاری را که می‌توانسته برای برقراری ارتباط انجام داده است. این کار به من کمک کرد در یک طرز فکر مثبت (خوب برای من) به‌انتم و پاسخ مثبتی بفرستم: (خوب برای هر دوی ما!)».

زمان‌هایی وجود دارد که باید نسبت به کسی که از او رنجیده‌اید، کاریزماتیک باشید. همانگونه که می‌توانید تصور کنید، رنجش یک حالت ذهنی بسیار غیرکاریزماتیک است که باعث منفی‌گرایی زیاد در ذهن و زبان بدن شما می‌شود. به علاوه، این بدن شماست که از عواقب حمل این بارِ منفی رنج می‌برد. به نقل از یکی از مَثلهای محبوبم: «رنجش مثل این است که زهر بنوشید و منتظر باشید طرف مقابل بمیرد».

فارغ از اینکه از چه چیزی رنجیده‌اید، می‌توانید مانع از تداخل ناراحتی درونی با کاریزمای خود شوید. اما رهایی یافتن از رنجش، ساده نیست. اینجاست که بازنویسی واقعیت‌تان می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. تمرین زیر، راه خوبی برای تسکین رنجش به شما می‌دهد. شاید متوجه شوید که همزمان، ناخوشایندترین و پاداش‌دهنده‌ترین بازنویسی واقعیتی است که انجام می‌دهید.

عمل کنید: رضایت گرفتن

- به کسی که شما را آزرده بیندیشید.
- یک تکه کاغذ سفید بردارید و در نامه‌ای، هرچیزی که می‌خواستید به او بگویید، بنویسید. واقعاً از آن لذت ببرید - هیچ چیزی برای از دست دادن ندارید. حتماً به صورت دستی بنویسید.
- وقتی همه چیز را از ذهنتان خارج کردید و روی کاغذ نوشتید، نامه را کنار بگذارید.
- برگه‌ی سفید دیگری بردارید و پاسخ آن شخص را آنگونه بنویسید که دوست دارید پاسخ بدهد. شاید مسئولیت اعمالش را بپذیرد و هر کاری که کرده و شما را آزار داده، تأیید و عذرخواهی کند. لازم نیست هیچ توجیهی برای اعمالش پیدا کنید، فقط تأیید و یک عذرخواهی. این تخیل شماست، پس شما باید تصمیم بگیرید چه چیزی دوست دارید بشنوید. نخست ممکن است این تمرین بیگانه، ناخوشایند یا غیرواقعی به نظر برسد - برای بسیاری از افراد اینگونه است. و ممکن است بلافاصله تغییر درونی را احساس نکنید. با این حال، طی چند روز آتی از حس اینکه این «واقعیت جدید» به تدریج ایجاد می‌شود، شگفت زده می‌شوید. شاید حس کنید که آن خاتمه‌ای که نیاز داشتید، به دست آوردید. برای تسریع این فرایند، تا چند روز، هر شب نامه‌ی عذرخواهی را دوباره بخوانید. نتایج آن را احساس خواهید کرد.

یکی از مشتریانم به من گفت که پشتکار در این تمرین، یک بار ده ساله را مؤثرتر از سال‌ها مشاوره از دوشش برداشته است. دیگری به من گفت در تعاملات با شریک کاری‌اش، که به صورت فزاینده‌ای سخت شده بود، از این تکنیک بهره‌ی زیادی برده است. او گفت: «اگر حق انتخاب داشتم، هرگز او را دوباره نمی‌دیدم. اما می‌بایست با او تعامل داشته باشم و می‌دانستم اگر راهی برای تسکین این رنجش پیدا نکنم، پس ذهنم می‌ماند، توجهم را از بین برده و

بر زبان بدن و عملکردم تأثیر می‌گذارد. پس، تمرین رضایت گرفتن را انجام دادم. نخست، واقعاً متوجه تغییر نشدم، هرچند حس خوبی داشتم که چیزی از روی سینه‌ام برداشته شده است. اما در روزهای بعد، به‌هنگام تعامل با شریک کاری‌ام، حس متفاوتی داشتم. با اینکه هنوز به‌خاطر رفتارش عذرخواهی نکرده بود، رنجش، دیگر توجهم را از بین نمی‌برد. چون واقعاً آن عذرخواهی‌ای را که نیاز داشتم، گرفتم (اگرچه خودم آن را نوشتم). در واقع، دیگر احساس نمی‌کردم که از سمت او نیازی به عذرخواهی داشته باشم و این امر، تعامل را برای من بسیار آسان‌تر می‌کرد. اگرچه این کار روابط را بهبود نمی‌دهد، اما در حال حاضر کافی است تا کارها انجام شوند.

با استفاده از این دو تمرین، بازنویسی واقعیت و رضایت گرفتن، می‌توانید درک خود را از موقعیت انتخاب کنید: درکی که به‌شما اجازه می‌دهد هم مؤثر باشید و هم کاریزماتیک.

همه را کنار هم بگذارید

اکنون که فرایند سه‌مرحله‌ای فائق شدن بر موانع درونی کاریزما را یاد گرفته‌اید، بیایید همه را کنار هم بگذاریم. سناریوی واقعی زیر به‌شما کمک می‌کند این توالی را در عمل ببینید. این توالی شامل دستورهای است که در هر زمانی برای از بین بردن اثر ناراحتی، خنثی کردن منفی‌گرایی و بازنویسی واقعیت، استفاده کنید.

تا اینجا، روز خوبی بود. مایکل، کارهای پایانی یک پروژه‌ی هیجان‌انگیز را انجام داد و به‌تیمش نشان داد و همه مشتاق بودند. وقتی به‌دفترش برگشت، خیلی پُرانرژی بود. متوجه چشمک زدن پیغام‌گیر تلفن شد. نشست و دکمه‌ی پخش

را فشار داد. بزرگ‌ترین مشتری‌اش، جان، بود که صدایی گرفته داشت و از مایکل می‌خواست خیلی فوری با او تماس بگیرد.

با آن چند کلمه، شکم مایکل منقبض شد: «مطمئن بودم که جان می‌خواهد به همکاری‌اش پایان بدهد و توافقمان را لغو کند. می‌دانستم قرار است بزرگ‌ترین مشتری‌ام را از دست بدهم. کاملاً اجتناب‌ناپذیر بود. منظورم این است که می‌توانستم تنش را در صدای جان بشنوم».

مایکل احساس اطمینان کرد که اتفاق بدی افتاده است. اما به جای اینکه اجازه بدهد تلفن ذهنش را پُر از ترس کرده و بر صدایش تأثیر بگذارد، مکث کرد. او به خودش اطمینان داد که تو می‌دانی چطور این موضوع را مدیریت کنی. سپس چک‌لیستش را دنبال کرد:

1. نفس عمیقی بکش و بدنت را تکان بده تا مطمئن شوی هیچ ناراحتی فیزیکی به حالت تنش ذهنی تو اضافه نمی‌شود.
2. کم کردن اهمیت: به خودت یادآوری کن که این‌ها احساسات فیزیکی هستند. هم‌اکنون، هیچ چیز جدی رخ نداده است. این حس ناراحتی فقط به دلیل روش برنامه‌ریزی مغز توست. تمرکزت را دور کن تا خودت را فرد کوچکی ببینی که در اتاقی نشسته و مواد شیمیایی خاصی در خونس جریان دارد، نه چیزی بیشتر.
3. از بین بردن اثر: به خودت یادآوری کن که آنچه تجربه می‌کنی عادی است و همه هر از گاهی این را تجربه می‌کنند. افراد بی‌شماری را در سرتاسر دنیا تصور کن که همین احساس را تجربه می‌کنند.
4. خنثی کردن: به خودت یادآوری کن که افکار لزوماً واقعی نیستند. زمان‌های زیادی وجود داشته که مطمئن بودی مشتری ناامید شده، اما بعد

4. دقیقاً برعکس آن ثابت شده است.

5. چند واقعیت جایگزین را در نظر بگیر. مایکل در نظر گرفت: شاید تنش

که در صدای جان بوده، هیچ ارتباطی به من نداشته باشد. شاید نگرانی او به خاطر تأخیر در پروژه‌ای باشد که هفته‌ی پیش به آن اشاره کرد. شاید می‌ترسد که من توافقمان را لغو کنم. شاید نگران است که به‌اندازه‌ی مشتریان دیگر برای من مهم نباشد. شاید ترس از دست دادن من را دارد. انتقال مسئولیت را تصور کنید: احساس کنید وزن مسئولیت ناشی از این موقعیت از شانه‌هایتان برداشته می‌شود. به خودتان بگویید از همه این‌ها مراقبت شده است.

همین‌طور که مایکل چک‌لیستش را بررسی و از هر تکنیکی به‌خوبی استفاده می‌کرد، احساس کرد تنش به‌تدریج کم شده است. وارد شدن به این توالی به او کمک کرد پیش‌بینی منفی اولیه را به‌یکی از توضیحات احتمالی فراوان برای لحن صدای جان تبدیل کنید. مایکل با آرامش دوباره‌ای که یافته بود تلفن را برداشت و با اعتماد به نفس کاریزماتیک، آماده‌ی صحبت با مشتری‌اش شد.

راحت شدن با ناراحتی

از پیش، مسیر طولانی‌ای را آمده‌اید. از آغاز این فصل، چندین تکنیک آموخته‌اید که به شما کمک می‌کند بر معمول‌ترین موانع کاریزما فائق شوید. اما یک چیز دیگر هم وجود دارد که باید بیاموزید. اگر می‌خواهید به سطح پیشرفته‌ای از کاریزما برسید - به جایگاه استادان - ابزار بعدی چیزی است که شما را به آنجا می‌برد. این تکنیک به شما کمک می‌کند فارغ از اینکه حالت درونی‌تان چقدر سخت باشد، به کاریزما بگردید. کمی شبیه این است که برگ برنده را از آستینتان بیرون بیاورید. صرف دانستن اینکه در صورت نیاز، برگ برنده در اختیار شماست، باعث اطمینان خاطرتان می‌شود.

این تکنیک در مذاکرات، ارایه‌ها و موقعیت‌های اجتماعی -هرگاه که اجرای شما مهم است- مزیتی به شما می‌دهد. با این حال، به دست آوردن این ابزار ساده نیست، زیرا نیازمند آن است که برخلاف ابتدایی‌ترین غرایز خود عمل کنید. خُب! این اسلحه‌ی سرّی چیست؟ راحت بودن با ناراحتی! ساده به نظر می‌رسد؟ بله. ساده است، اما آسان نیست.

تصور کنید داخل هواپیمایی نشست‌ه‌اید که بر روی باند فرودگاه منتظر پرواز است. شما در یک صندلی کوچک و محدود گیر کرده‌اید. کولر خراب، دمای هوا در حال بالا رفتن، هوا در حال کهنه شدن است و می‌توانید حس کنید که قطرات عرق از پشت گردنتان چکه می‌کند. درست وقتی که تصور می‌کنید اوضاع نمی‌تواند بدتر از این بشود، نوزادی در ردیف پشت شما شروع می‌کند به گریه کردن. می‌توانید ایجاد ناراحتی، افزایش تنش در بدن و تأثیرگذاری این ناراحتی بر ذهنتان را حس کنید. کیف همراهتان با تمام مطالب خواندنی‌تان توسط خدمه پرواز برده شده و از دسترس خارج شده است. پس، هیچ چیزی ندارید که با آن حواس خودتان را پرت کنید. و نمی‌دانید این وضعیت چه مدت به درازا می‌کشد. می‌دانید که تنش زیادی، هیچ فایده‌ای ندارد. اما چگونه می‌توانید آن را متوقف کنید؟

با شگفتی، پاسخ این است که احساس ناراحتی را به دقت کاوش کنید. درست است. با اینکه منطقی به نظر نمی‌رسد، به جای تلاش برای سرکوب کردن، نادیده گرفتن یا برتری یافتن بر آن احساسات، هدف شما این است که توجه کاملتان را به حس‌هایی بدهید که به صورت غریزی می‌خواهید از خودتان دور کنید.

تمرکز بر روی حس‌های جزئی در ناراحتی فیزیکی‌تان دو هدف دارد: به ذهنتان

چیز محکمی می‌دهید تا به جای این باور قانع‌کننده که این موقعیت غیرقابل تحمل است، روی آن تمرکز کنید. همچنین، این مزیت را دارد که بلافاصله، کاملاً شما را به لحظه‌ی حال بیاورد - یک مؤلفه‌ی کلیدی برای کاریزما. در حقیقت، این تکنیک، بررسی دقیق احساسات نام دارد که به شما کمک می‌کند حتی در موقعیت‌های به شدت ناخوشایند، به حضور کاریزماتیک خود دست یابید.

عمل کنید: بررسی دقیق احساسات

این تمرین، یک موقعیت ناخوشایند ایجاد کرده و سپس به شما کمک می‌کند تا احساس راحتی کردن در آنجا را تمرین کنید. باید نقطه‌ای ساکت و آرام برای نشستن پیدا کنید، همراه با یک دوست یا همکار مورد اعتماد به عنوان شریکتان. وقتی تمرین را آغاز کردید، نمی‌توانید برای بررسی دستورها مکث کنید. پس، متن زیر را یک یا دوبار پیش از آغاز تمرین بخوانید. اگر ترجیح می‌دهید که صدای من شما را از ابتدا تا انتها راهنمایی کند، به وبسایت افسانه‌ی کاریزما بروید.

- زمان‌سنج را روی سی ثانیه تنظیم و نگاهتان را روی چشمان شریکتان قفل کنید. از حالا به بعد نگاهتان را قفل کنید.
- به محض اینکه متوجه هرگونه ناراحتی شدید، با دقت به آن توجه کنید. ببینید احساسات، کجای بدن‌تان قرار دارند. در ذهنتان به آن احساسات نام بدهید - محدودیت، فشار، سوزش.
- تا جایی که می‌توانید هر حس را با دقت بررسی کنید تا تاروپودش را حس کنید. هریک از حس‌ها را مثل سرآشپزی توضیح دهید که یک بشقاب غذای مخصوص را توضیح می‌دهد.
- بگذارید این زشتی ایجاد شود. به صورت فیزیکی چگونه خود را متجلی

• می‌کند؟ آیا احساس می‌کنید فگتان سفت شده؟ آیا فشاری در شکمتان است؟

• خودتان را دانشمندی تصور کنید که در حال بررسی این تجربه است. احساساتی را که حس می‌کنید نامگذاری کنید. تا جایی که می‌توانید بیطرفانه آن‌ها را مشاهده کنید. آن‌ها را صرفاً حس‌های فیزیکی مانند سرما و گرما ببینید.

به هر صورت، وقتی احساس اجبار برای خندیدن، حرف زدن یا رها کردن ناراحتی می‌کنید، مقاومت کنید. این شانس شما برای تمرین بررسی دقیق این حس‌هاست، نه پرهیز از آن‌ها. اگر شما و شریکتان توانستید تمام سی ثانیه را ادامه دهید، دستی به پشت هم بکشید. جنگیدن با غرایزتان بدین صورت، به اراده‌ی قوی نیاز دارد.

اکنون دوباره همین تمرین را امتحان کنید و ببینید آیا می‌توانید با استفاده از دو مورد دیگر، کارایی خود را بیشتر کنید:

1. دلگرمی پیوسته به خودتان بدهید. در کل تمرین، به خودتان یادآوری کنید که شما کار شجاعانه و پیشرفته‌ای انجام می‌دهید و اینکه تلاش‌هایتان به پاداش منجر خواهد شد.

2. به خودتان یادآوری کنید که این ناراحتی می‌گذرد، همانگونه که سایر احساساتی که قبلاً داشتید، گذشته و رفته‌اند. اگرچه ممکن است در این لحظه غیرقابل تحمل به نظر برسد، ولی فروکش می‌کند.

یک یا دو ساعت پس از انجام دادن این تمرین، سطح ناراحتی‌تان را بررسی کنید. شاید حیرت کنید از اینکه چقدر دور به نظر می‌رسد، گرچه وقتی در میانه‌ی تجربه بودید این حس را داشتید که هرگز به پایان نمی‌رسد. اگر به راحتی ناراحتی‌تان دور به نظر می‌رسد، یک نکته‌ی ذهنی قوی ایجاد کنید تا بار دیگر که ذهنتان اصرار کرد که این یک تجربه‌ی بی‌پایان و غیرقابل تحمل است،

یادتان بیاید.

رابرت، یکی از مشتریان محبوبم، مدیری با استعداد، تیزهوش، بسیار مؤثر و بسیار خلاق است. فوق‌العاده سریع حرکت می‌کند. همچنین صبوری بسیار محدودی دارد. برای رابرت، تأخیر در جلسات شرکت، واقعاً عذاب‌آور است. بالا رفتن موج ناشکیبایی‌اش را احساس می‌کند اما نمی‌تواند آن را قطع کند. ناامیدانه علیه احساس «من یک دقیقه‌ی دیگر هم نمی‌توانم این را تحمل کنم» می‌جنگد. در حالی که بدنش پُر از اضطراب است از این تجربه‌ها بیرون می‌آید.

تا جایی که به کاریزمایش مربوط می‌شد، انرژی‌ای که استفاده می‌کرد تا ناشکیبایی‌اش را سرکوب کند فقط اوضاع را بدتر می‌کرد. درگیر این جنگ درونی شدن برای کاریزما خوب نیست. از دست دادن تمرکز هم خوب نیست. چون فقط حضور او را کاهش داده و باعث می‌شود در بهترین حالت غیرکاریزماتیک و در بدترین حالت بی‌اهمیتی به نظر برسد. پس، به او پیشنهاد کردم تمرین بررسی دقیق احساسات را امتحان کند.

رابرت چنان با جان و دل این تمرین را انجام داد که به آن عادت کرد. امروزه، هرگاه نخستین سوسوی ناشکیبایی را احساس می‌کند، به صورت غریزی و بلافاصله، حس‌های فیزیکی‌اش را به دقت بررسی می‌کند. او می‌گوید حس‌هایش را برای خودش توصیف می‌کند: «همانگونه که یک مسئولِ بار، یک نوشیدنی عالی را توصیف می‌کند.» او می‌گوید: انجام دادن این کار، تکنیک بسیار سودمندی است. همزمان حواس من را از ناشکیبایی پرت می‌کند، ضمن اینکه همچنان من را کاملاً در لحظه‌ی حال نگه می‌دارد».

توانایی مدیریت ناراحتی، مهارتی به شدت ارزشمند است. هرچقدر ناراحتی، تأثیر کمتری بر شما بگذارد، موقعیت‌های کمتری می‌توانند ظرفیت کاریزماي شما را خراب کنند. وقتی می‌دانید چگونه ناراحتی را مدیریت کنید، هیچ موقعیتی نمی‌تواند شما را تکان بدهد. فارغ از اینکه کسب‌وکار باشد یا شخصی، هیچ احساسی وجود ندارد که شما را مجبور به فرار کند.

مدیرعاملی به من گفت: «مؤثرترین کاری که برای شغلتان می‌توانید انجام دهید این است که با ناراحت بودن راحت شوید.» به ناراحتی‌های زیادی بیندیشید که همراه رهبری می‌آید، از اجبار به اخراج کارکنان تا پذیرش سرزنش شکست یک تیم یا تحمل جلسه‌های دردناک. به این فکر کنید که مدیریت ناراحتی سکوت در مذاکرات چقدر می‌تواند حیاتی باشد. اغلب شنیده‌ام که مذاکره‌کننده‌های حرفه‌ای می‌گویند تقریباً از ابتدای جلسه می‌توانند با استفاده از یک سرنخ ساده، نتیجه‌ی مذاکره را پیش‌بینی کنند: هرکسی که تحمل کمتری برای سکوت دارد می‌بازد.

تمرین زیر را برای افزایش تاب‌آوری‌تان امتحان کنید. برای ساده‌تر شدن، این تمرین را مهارت جدیدی در نظر بگیرید که در حال به‌کارگیری آن هستید، نه آزمونی برای ارزیابی عملکردتان. تصور کنید در حال یادگیری یک قطعه‌ی موسیقی جدید یا روش جدید پرتاب یک توپ هستید. درست همانگونه که در باشگاه وزنه می‌زنید تا قدرت فیزیکی‌تان را بیشتر کنید، در اینجا ماهیچه‌های تاب‌آوری‌تان را رشد می‌دهید و تقویت می‌کنید.

عمل کنید: بسط دادن ناحیه‌ی آرامشتان

این هم چند تکنیک دیگر که به شما کمک می‌کند ناحیه‌ی آرامشتان را گسترش

دهید و با ناراحتی، احساس راحتی کنید. از آنجا که بیشتر این تکنیک‌ها، میزانی از هشیاری را شامل می‌شود، بهتر است از آن‌ها در رویارویی‌های نه چندان مهم استفاده کنید، نه با مشتریان اصلی یا با رئیس‌تان.

- بیشتر از حد معمول، تماس چشمی را حفظ کنید. یکی از دانشجویانم این تمرین را در ایستگاه اتوبوس با مسافرانی انجام می‌داد که در ماشین‌های عبوری بودند. او گفت واکنش‌هایی که می‌گرفت شگفت‌انگیز بودند: از لبخند تا دست تکان دادن تا بوق و فریاد زدن.
- آزمایش با فضای شخصی: برای مثال، در آسانسور، بیشتر از حد معمول به افراد نزدیک شوید. دقت کنید که انگیزه‌ی برگشتن به رفتار عادی‌تان چقدر قوی است. تلاش کنید تسلیم نشوید.
- در را برای هرکسی که وارد می‌شود باز نگه دارید و آخرین نفر وارد شوید. پشت به در آسانسور، رو در روی بقیه بایستید.
- با یک فرد کاملاً غریبه سر صحبت را باز کنید. برای مثال، وقتی در صف یک کافی‌شاپ هستید، درباره‌ی شیرینی‌ها نظر بدهید و سپس از نفر کناری‌تان یک پرسش باز بپرسید مانند: «می‌خواهم تصمیم بگیرم کدام یک بیشتر ضرر دارد: مافین، براونی یا کیک. آن‌ها را چطور رتبه‌بندی می‌کنید؟».

چندبارِ اولی که این تمرین را انجام می‌دهید ممکن است احساس به‌شدت ناخوشایند و شاید کمی شرمنده‌کننده داشته باشد. به خودتان یادآوری کنید که هیچ کار غیرقانونی انجام نمی‌دهید! تنها چیزی که شما را عقب نگه می‌دارد، رسوم اجتماعی است. همچنین می‌توانید به خودتان یادآوری کنید که در حال انجام دادن یک کار شخصی مهم، افزایش مهارت‌ها و گسترش حد و مرزهای ناحیه‌ی آرامشتان هستید. و به خودتان یادآوری کنید که مانند هر تجربه‌ی دیگری، این هم می‌گذرد. هرچند که ناخوشایند به نظر می‌رسد اما مانند تمام

تجربه‌های قبلی‌ای که داشته‌اید، کاملاً محو خواهد شد. همچنین با تمرین، بهتر و راحت‌تر می‌شوید. پس اگر می‌توانید هربار که در صف یا در اتوبوس و مترو منتظر هستید، سر صحبت را با کسی باز کنید، این کار را انجام بدهید. هر فرصتی را بجاپید تا به سرعت پیشرفت کنید.

این تکنیک را می‌توانید برای هر ناراحتی فیزیکی یا ذهنی استفاده کنید. فارغ از اینکه خیلی داغ، خیلی سرد، خشمگین، ناشکیبا، آزاردیده یا ترسیده باشید، شگفت‌زده می‌شوید از فهمیدن اینکه برخی احساساتی که معمولاً برایتان خوشایند نیستند می‌توانند به صورت متعادل‌ی خوشایند شوند.

اکنون، تمام ابزارهای مورد نیاز برای وارد شدن به حالت‌های ذهنی کاریزماتیک، فارغ از موانع را دارید. فرایند سه‌مرحله‌ای از بین بردن داغ، جدا شدن و بازنویسی، فرایندی است که هربار مشکلی ایجاد می‌شود می‌توانید استفاده کنید. هرگاه موقعیتی در زندگی‌تان نیازمند این ابزارها بود به این فصل برگردید تا زمانی که برای شما به عادت تبدیل شود.

نکات کلیدی

- برای کاریزماتیک بودن، نخست باید یاد بگیرید بر موانع اولیه‌ی کاریزما فائق شوید: ناراحتی درونی.
- با یک فرایند سه‌مرحله‌ای، ماهرانه ناراحتی درونی را مدیریت کنید: از بین بردن اثر ناراحتی، خنثی کردن افکار منفی‌تان و بازنویسی درک خود از واقعیت.
- از بین بردن و کم کردن اثر احساسات ناخوشایند با یادآوری اینکه این‌ها غریزه‌ی بقا و بخشی طبیعی از تجربه‌ی انسانی هستند. دیگران را افرادی

- در نظر بگیرید که قبلاً این‌ها را تجربه کرده‌اند - به‌ویژه افرادی که مورد تحسین شما هستند - و خود را بخشی از جامعه‌ی انسانی ببینید که همان احساسات را در همان لحظه تجربه می‌کنند.
- خنثی کردن افکار منفی غیرمفید با یادآوری اینکه ذهن اغلب واقعیت را منحرف کرده و محیط‌تان را فیلتر می‌کند تا عناصر منفی را برجسته کند. افکار منفی خود را یک گرافیتی روی دیوار در نظر بگیرید - شاید منظره‌ای زشت باشد، اما صرف اینکه شما آن را زشت می‌بینید، بدین معنا نیست که شما آدم زشتی هستید.
- بازنویسی واقعیت با در نظر گرفتن چند جایگزین مفید برای چشم‌انداز فعلی‌تان: برای بیشترین تأثیر، واقعیت‌های جدیدتان را به‌صورت دستی نوشته و آن‌ها را با جزئیات روشن توصیف کنید.
- برای تمرین پیشرفته، حس‌های فیزیکی ناراحتی را با دقت بررسی کنید: تمرکز روی احساسات‌تان، چیز محکمی به‌ذهنتان می‌دهد تا روی آن تمرکز کند و توجه شما را از این احساس بردارد که این تجربه، غیرقابل تحمل است.

فصل ۵: ایجاد حالت‌های ذهنی کاریزماتیک

در فصل پیش آموختید که چگونه معمول‌ترین موانع کاریزما را با مهارت مدیریت کنید. اکنون آماده‌اید حالت ذهنی درستی را ایجاد کنید که به شما کمک می‌کند به ظرفیت کامل کاریزمای خود برسید. می‌آموزید چگونه اعتماد به نفس خود را افزایش داده و چگونه گرما و قدرت از خود بروز بدهید: دو مؤلفه از مؤلفه‌های حیاتی کاریزما. همچنین، روش‌هایی برای هر حالت ذهنی‌ای که می‌خواهید، از آرامش تا پیروزی، ایجاد کنید.

تجسم

جک نیکلاوس گلف‌باز گفت که هرگز، حتی حین تمرین، یک پرتاب را گل نکرده، بدون اینکه نخست آن را تصور کند. دهه‌هاست که ورزشکاران حرفه‌ای، تجسم را ابزاری ضروری در نظر می‌گرفتند. اغلب ساعت‌ها صرف تجسم پیروزی‌شان می‌کردند و به ذهنشان می‌گفتند می‌خواهند بدنشان به چه چیزی دست یابد.

پروفسور استفن کاسیلین، مدیر مرکز مطالعات پیشرفته‌ی علوم رفتاری دانشگاه استنفورد برایم نوشت: «شواهد خوبی وجود دارد که تصور کردن خود در حال انجام دادن یک فعالیت، بخش‌هایی از مغز را فعال می‌کند که در انجام دادن واقعی آن فعالیت استفاده می‌شوند.» به همین دلیل است که تجسم اینقدر خوب نتیجه می‌دهد - در حقیقت، برخی ورزشکاران گزارش می‌دهند که پس از جلسات تجسم شدید، احساس خستگی جسمی می‌کنند. تجسم حتی می‌تواند به صورت فیزیکی ساختار مغز را تغییر دهد: آزمایش‌های مکرر نشان داده که

اگر خودتان را تصور کنید که با تکرار کافی پیانو می‌نوازید، باعث تغییر قابل شناسایی و اندازه‌گیری در قشر حرکتی مغز می‌شود.

مغز به صورت شگفت‌انگیزی قابل تغییر است: مغز پیوسته خود را دوباره برنامه‌ریزی می‌کند. این مفهوم قدیمی که انسان پس از سن خاصی دیگر تغییر نمی‌کند، اکنون ثابت شده که کاملاً غلط است. هرگاه از مغزمان استفاده کنیم، ارتباطات نورونی خاصی را فعال می‌کنیم و هرچه بیشتر از این ارتباطات استفاده شود، قوی‌تر می‌شوند. در اصل، شیارهایی در مغزمان ایجاد می‌کنیم - فرایندهای ذهنی که به صورت مداوم استفاده شده‌اند، تقویت خواهند شد. می‌توانید هر تمایل ذهنی‌ای را که بر آن تمرکز می‌کنید، ساخته و سپس تقویت کنید.

تکنیک‌های آماده‌سازی ذهنی در هالیوود هم به شیوه‌ای استاندارد تبدیل شده‌اند و تکنیکی به نام بازیگری مُتُد، توسط بسیاری از مشهورترین ستاره‌های هالیوود استفاده شده است. شان پن، مریل استریپ، رابرت دنیرو، مارلون براندو و پال نیومن، همگی پیرو این مکتب بازیگری هستند.

بازیگری مُتُد، متحول شده تا به بازیگران در سخت‌ترین کارشان کمک کند: درست کردن زبان بدنشان. تلاش آگاهانه برای کنترل هرچه بیشتر زبان بدنشان، هم خسته‌کننده و هم محکوم به شکست بود: حتی با سال‌ها آموزش، کنترل کامل جریان، ناممکن است. اگر احساسات درونی آن‌ها چیزی نبود که می‌خواستند دنیای بیرون ببینند، دیر یا زود، چیزی از این افکار و احساسات پنهان، نمایان می‌شد.

بازیگری مُتُد، راهکار متفاوتی را در پیش گرفت. به جای اینکه افراد را به کنترل

زبان بدنشان وادار کند، مستقیماً به سمت منبع زبان بدن، یعنی ذهن رفت و بازیگران را مجبور کرد تا بخواهند به شخصیت‌هایی تبدیل شوند که می‌خواهند بازی کنند تا واقعاً بتوانند احساساتی را حس کنند که می‌خواهند منتقل کنند. آنگاه هزاران سیگنال زبان بدن به صورت طبیعی و موافق با جریان، پیدا می‌کنند.

تجسم، به دلیل تأثیرات قدرتمند ذهنی و روان‌شناختی، یکی از مؤثرترین ابزارهای تقویت کاریزمای موجود است. تجسم درست می‌تواند به شما کمک کند تا حس اعتماد به نفس درونی‌تان و همچنین توانایی طرح‌ریزی آن را افزایش دهید. با استفاده از تصاویر ذهنی درست، ذهن ناخودآگاهتان یک واکنش زنجیره‌ای چشمگیر از سیگنال‌های اطمینان را می‌فرستد که مانند آبشار در بدنتان جاری می‌شود. در حقیقت، فقط با انتخاب تجسم درست، تقریباً هر زبان بدنی را می‌توانید نمایش دهید.

بخش زیر، راهنمای گام به گام تجسم است که هرگاه می‌خواهید حالت درونی‌تان را تغییر دهید می‌توانید از آن استفاده کنید. در اینجا، تجسم اعتماد به نفس را تمرین خواهید کرد، اما در ادامه‌ی کتاب، تمرین‌های مفید دیگری برای تجسم گرما و همدلی یا آرامش و وقار خواهید یافت.

عمل کنید: تجسم

تجسم زیر ابزار خوبی است برای افزایش مقدار قدرتی که می‌خواهید منتقل کنید. این تمرین را می‌توانید در خانه روی مبل، در محل کار پشت میز یا حتی در آسانسور انجام دهید. هرگاه که فرصت داشتید، یک دقیقه چشمانتان را ببندید.

- چشمانتان را ببندید و ریلکس کنید.
 - یک تجربه‌ی قبلی را به یاد بیاورید که کاملاً احساس پیروزی کردید - برای مثال، روزی که مسابقه یا جایزه‌ای را برنده شدید.
 - صداهای اتاق را بشنوید: زمزمه‌ی تأیید، صدای دست زدن.
 - لبخند افراد و گرما و تحسین را ببینید.
 - پایتان را روی زمین و دست دادن با افرادی را حس کنید که تبریک می‌گویند.
 - فراتر از همه‌ی این‌ها، احساسات خود را تجربه کنید. درخشش گرم اعتمادبه‌نفس در درونتان افزایش می‌یابد.
- آیا احساس اعتمادبه‌نفس بیشتری می‌کنید؟ برخی افراد نتایج خیلی قوی‌ای را از تجسم خود تجربه می‌کنند و برخی کمتر. اما مانند هر مهارت دیگری، با تمرین، توانایی خلق تجسم‌های واقعی بهبود می‌یابد.
- بار دیگر که این تمرین را انجام می‌دهید، تصاویری بسازید که جزئیات بیشتری دارند. استفن کراوس، متخصص تجسم و آموزش‌دیده‌ی هاروارد، می‌گوید:
- «تصویرسازی هدایت‌شده برای مؤثر بودن باید دقیق، شفاف و با جزئیات باشد.» وقتی از تجسم در تیم‌های اسکی المپیک استفاده شده، اسکی‌بازها خود را تجسم کردند که در کل طول مسیر کج می‌شوند، فشار روی ماهیچه‌هایشان را حس می‌کنند و هر دست‌انداز و چرخشی را در ذهنشان تجربه می‌کنند.

برای برخی افراد، فکر کردن به یک سناریوی تجسم، ساده است. با این حال، برخی به سرنخ‌های شنیداری حساس‌ترند، پس جایگزینی برای تجسم وجود دارد: عبارت‌های کلیدی را انتخاب و روی آن‌ها تمرکز کنید. مشتریانم تنوع گسترده‌ای از عبارت‌ها را سودمند یافته‌اند. این هم چند مثال که به شما کمک می‌کند به آرامش و وقار دست یابید. این مثال‌ها طیفی از سلیقه‌ها و سبک‌ها را ایجاد می‌کنند و ممکن است متوجه شوید که برخی از آن‌ها موهائتان را سیخ می‌کنند در حالی که برخی قویاً با شما منطبق می‌شوند.

- یک هفته‌ی دیگر، یا یک سال دیگر، آیا هیچ‌یک از این‌ها مهم خواهد بود؟

- این هم می‌گذرد. بله، می‌گذرد.

- به دنبال معجزات کوچکی باش که همین حالا رخ می‌دهند.

- عاشق سردرگمی باش.

- چه می‌شد اگر می‌توانستی به کائنات اعتماد کنی، حتی در این مورد؟

وقتی مغزمان خالی می‌شود و تنها چیزی که به یاد می‌آوریم عبارت‌های ساده است، بدیهیاتی مثل این‌ها می‌توانند در لحظه‌های وحشت، رحمتی نجات‌بخش باشند. به تازه‌کارهای قایقرانی در آب‌های خروشان، شعر ساده‌ای می‌آموزند تا به یادشان بماند: «از نوک پا تا نوک دماغ» - تا توالی حرکت‌هایی را که در صورت چپ شدن قایق باید انجام بدهند، یادشان بماند. حتی گاهی آتش‌نشان‌های کهنه‌کار هم از جمله‌ی «سفیدها رو بریز روی قرمزها» استفاده می‌کنند تا حین آتش‌سوزی، آن‌ها را به سرعت وادار به عمل کنند.

همچنین، می‌توانید ورودی‌های حسی را به تجسمتان اضافه کنید. برای مثال، نواختن موسیقی حین حرف زدن یا زیر لب گفتن و انتخاب آهنگ‌هایی که می‌دانید باعث می‌شود احساس انرژی و اطمینان خاصی داشته باشید. تم‌های

فیلم هم به طور مشخص مفید هستند. مدیرانی که به آن‌ها آموزش می‌دهم، اغلب به امتیاز موسیقی فیلم‌های راکی ۳ (چشم ببر)، ارا بهی آتش (ونجلیز) یا سلاح برتر (سرود سلاح برتر) اشاره می‌کنند. موسیقی شخصی من مربوط به فیلم پیت‌رین است - «پرواز»، ساخته‌ی جیمز نیوتن هووارد. هدفونتان را بگذارید و اجازه دهید موسیقی انتخابی‌تان آن حالت ذهنی‌ای را برایتان تعیین کند که می‌خواهید به آن دست یابید.

اگر آماده‌ی بیرون رفتنید، حرکت اضافه کنید تا تجسم خود را به سطح کاملاً جدیدی ببرید. چون فیزیولوژی بر روان‌شناسی اثر می‌گذارد (بله، بدن‌تان بر ذهنتان اثر می‌گذارد - اطلاعات بیشتر در فصل بعدی)، ایجاد حرکت‌ها یا ژست‌های خاص می‌تواند احساسات خاصی را در ذهنتان ایجاد کند.

به این فکر کنید که وقتی به چیزی دست می‌یابید - مانند یک پرتاب خوب گلف یا وقتی خبر واقعاً خوبی می‌گیرید - چه ژستی می‌خواهید بگیرید. همان مشت کردن قدیمی؟ یا شاید هر دو دست‌تان را به هوا بلند کرده و فریاد بزنید «آره!» با افزودن این ژست خاص (و کلمات، اگر چیزی هست) به پایان تجسمتان، وقتی اعتماد به نفستان بالاست، کل فیزیولوژی‌تان را درگیر کرده، احساس پیروزی را «قفل» کرده و اثر این تمرین را بیشینه می‌کنید.

در طول مسیر، به اصلاح تمام این ابعاد - بصری، شنیداری، جنبشی - ادامه دهید. اگر احساس می‌کنید تصویر، عبارت، حرکت یا آهنگ خاصی خوب نتیجه می‌دهد، کمی آن را تغییر دهید و ببینید چه تأثیری بر نتایج می‌گذارد. ببینید وقتی روی جزئیات بصری، صداها یا حس‌ها زوم می‌کنید، چه اتفاقی رخ می‌دهد. فارغ از اینکه صداها یا دلگرم‌کننده را می‌شنوید یا گرمای خورشید را حس می‌کنید، همچنان تغییرات کوچکی انجام دهید. ترکیب دیده‌ها و صداها

که برای من خیلی خوب کار می‌کند طی این سال‌ها به میزان قابل توجهی تغییر کرده است.

تجسم، واقعاً یک روش معجزه‌آسا است که به شما کمک می‌کند اعتماد به نفستان را تقویت کنید، گرمای بیشتری منتشر کنید، اضطراب را با وقار و آرامش جایگزین کنید یا به احساسی که می‌خواهید دست یافته و سپس آن را در زبان بدنتان منتشر کنید. در حقیقت، ارزش دارد که برای توسعه و تمرین تجسم زمان بگذارید تا به طرز مؤثری به شما کمک کند آرامش و اعتماد به نفس خود را دوباره به دست بیاورید. بدین صورت، در زمان‌های استرس، نیازی نیست به ناگاه به تصویرسازی جدیدی برسید. از قبل می‌دانید چه چیزی برایتان نتیجه می‌دهد.

این هم سه تجسم دیگر که پیش از یک ارایه، رفتن به یک جلسه‌ی مهم یا هنگام احساس اضطراب، برای تقویت کاریزمایتان می‌توانید از آن استفاده کنید.

درست پیش از یک ارایه: برخی از شناخته‌شده‌ترین سخنرانان قرن می‌گویند پیش از رفتن روی صحنه از نسخه‌ای از تجسم استفاده می‌کنند. در حقیقت، به ندرت سخنران بزرگی را پیدا می‌کنید که این کار را انجام نمی‌دهد. وقتی مشتریان از من می‌پرسند آیا پیش از یک سخنرانی مهم باید از تجسم استفاده کنند، پاسخ می‌دهم «فقط در صورتی که می‌خواهید سخنران واقعاً خوبی باشید!».

پس از پانزده سال سخنرانی حرفه‌ای، دریافته‌ام که حتی سی ثانیه تجسم، تفاوت اساسی در عملکرد من ایجاد می‌کند و تأثیر زیادی بر مقدار کاریزماتیک بودنم روی صحنه می‌گذارد. در حقیقت، هر بار که پیش از رفتن روی صحنه تجسم نمی‌کنم، پشیمان می‌شوم. حتی وقتی آنقدر در سخنرانی‌ام ماهرم که

می‌توانم آن را برعکس بگویم، استفاده از تجسم برای اطمینان از اینکه وارد حالت ذهنی درست کاریزماتیک می‌شوم، ارزش دارد.

برای مؤثرتر بودن تجسم، می‌کوشم زود به محل برسم تا بتوانم دور صحنه قدم بزنم و با فضای آنجا احساس راحتی کنم. موسیقی مناسب را همراه خودم می‌برم و همان‌جا روی صحنه تجسم را آغاز می‌کنم تا احساس اعتماد به نفس و پیروزی را به بودن در آن محیط خاص مرتبط کنم. ضمن گوش کردن به موسیقی‌های تعالی‌بخش و انرژی‌بخش، فیلم‌های ذهنی می‌سازم. به روشنی تصور می‌کنم که سخنانی چقدر با شکوه پیش می‌رود. همان‌طور که با اطمینان روی صحنه حرکت می‌کنم، واکنش مشتاقانه‌ی مخاطبان را می‌بینم و می‌شنوم.

چند دقیقه پیش از آنکه روی صحنه بروم، در اتاقی خالی پنهان می‌شوم (این تمرین معمول برای بازیگران، سیاستمداران، سخنرانان و تمام اجراکننده‌هاست که اتاق مخصوصی به نام اتاق سبز فقط به همین منظور رزرو شده است) و با آهنگ شخصی‌ام تجسم و حرکت می‌کنم. (بله، جدی می‌گویم!).

پیش از جلسه‌های مهم: یکی از تأثیرگذارترین زنان جوان و صاحب کسب‌وکاری که می‌شناسم، ظاهراً همیشه روی آبری از اعتماد به نفس شناور است و اوضاع برای او به خوبی پیش می‌رود. وقتی سیلویا می‌خواهد معامله‌ای انجام بدهد، افرادی که او را می‌شناسند می‌دانند که موفق می‌شود.

اخيراً سیلویا به صورت محرمانه گفت که تجسم، یکی از رازهای موفقیت اوست. سیلویا می‌گوید: «پیش از جلسه‌های مهم، لبخندهای روی چهره‌ی شرکت‌کنندگان را تجسم می‌کنم چون از من خوششان آمده و درباره‌ی ارزشی

که به آن‌ها ارایه می‌کنم، مطمئن هستند. تا جایی که می‌توانم جزئیات را تصور می‌کنم، حتی چروکی را که از لبخند زدن دور چشمانشان ایجاد می‌شود، می‌بینم.» او کل تعامل را تجسم می‌کند تا جایی که با هم دست می‌دهند و معامله را می‌بندند.

حتی متوجه شده‌ام که تجسم، پیش از نوشتن ایمیل‌های مهم هم مفید است. دقیقاً همان‌طور که تجسم درست به شما کمک می‌کند زبان بدن درست داشته باشید تا سیگنال‌های درست، بدون زحمت جریان پیدا کنند، می‌توانید از تجسم برای وارد شدن به حالت‌های احساسی یا ذهنی خاص هم استفاده کنید تا کلمات درست هم جاری شوند.

برای مثال، اگر پیام‌های شما باید حاوی گرما، اهمیت و همدلی باشد، اگر بتوانید خودتان را وارد حالت گرما و همدلی کنید، خیلی راحت‌تر می‌توانید کلام درست را بیابید. تجسم صحنه‌ای که این احساسات را ایجاد می‌کند - بچه‌ای را تصور کنید که نزد شما می‌آید تا مشکلات مدرسه‌اش را به شما بگوید - به شما کمک می‌کند ذهنتان را آماده کنید تا کلام مناسب جاری شود.

هرگاه احساس اضطراب می‌کنید: وقتی مضطرب هستید، مطمئن‌ترین راه برای اینکه حس بهتری داشته باشید این است که بدنتان را با اکسی‌توسین پُر کنید. اکسی‌توسین که اغلب نوروپپتید اعتماد نامیده شده، بلافاصله برانگیختگی واکنش ستیز یا گریز را معکوس می‌کند.

یکی از منابع عصب‌شناسی محبوب من، بولتن وایز برین، اشاره می‌کند که بیست ثانیه در آغوش گرفتن برای فرستادن اکسی‌توسین در رگ‌هایتان کافی است و با تصور کردن آغوش هم می‌توانید به همین اثر دست یابید. پس، بار

دیگر که احساس اضطراب کردید، شاید بخواهید تصور کنید کسی که خیلی برایتان مهم است یک بغل بزرگ به شما داده است.

بارها مشتریان از میزان اثرگذاری این تکنیک حیرت زده شده‌اند. یکی از فارغ التحصیلان جدید به من گفت: «تکنیک‌های تجسم، زندگی‌های زیادی را در ایم‌آی‌تی نجات داده است.» این مؤسسه که به موفقیت‌های زیاد مشهور است، به خاطر میزان بالای خودکشی، به‌ویژه در امتحانات پایان ترم هم مشهور است. (برای مثال، میزان خودکشی در ایم‌آی‌تی در این دوره ۳۸ درصد بالاتر از هاروارد بود.) اکنون، در زمان امتحانات پایان ترم، مرکز سلامت ایم‌آی‌تی، سی‌دی‌های تجسم را بین دانشجویان توزیع می‌کند.

یکی از مشتریان، تکنیک‌های تجسم را «ترفندهای ذهنی جدای [V] برای زندگی» نامید. دیگری به من گفت با اینکه همیشه از تکنیک‌های تجسم در ورزش و موسیقی استفاده کرده، هرگز به فکر استفاده از همان تکنیک‌ها در کسب‌وکار و زندگی روزمره نیفتاده بود و از نتایج آن حیرت زده بود! (و خودش را می‌زد که چرا زودتر به این فکر نیفتاده بود).

ناپلئون هیل، نویسنده‌ی قرن نوزدهم، مرتباً نه مرد مشهور را به عنوان مشاوران شخصی خودش تجسم می‌کرد نظیر: رالف والدو امرسون، توماس ادیسون، چارلز داروین و آبراهام لینکلن. او نوشت: «هر شب، یک جلسه‌ی مشاوره‌ی تخیلی با این گروهی داشتم که "مشاوران نامرئی" می‌نامیدم. اکنون هر مشکلی که پیش‌روی خودم و مشتریانم قرار بگیرد، نزد مشاوران تخیلی‌ام می‌روم. نتایج اغلب حیرت‌انگیز است.»

مطابق آنکه هریک متضمن چه احساسی در شما هستند، مشاوره‌ایتان را

انتخاب کنید. مشاورِ اعتماد به نفس انتخابی هیل، ناپلئون بناپارت بود. برای تقویت کاریزما، اشخاصی را انتخاب کنید که نماینده‌ی اعتماد به نفس کامل یا گرما و اهمیت یا آرامش و وقار هستند. یا ممکن است اشخاصی را بیابید که به یکباره متضمن همه‌ی عناصر باشند. خودتان را تصور کنید که هربار احساس نیاز می‌کنید، برای یک گپ خودمانی نزد یکی از این اشخاص می‌روید. به لطف واکنش شگفت‌انگیز پلاسبوی مغز، این کار اثرگذار است، حتی وقتی احساس واقعی بودن ندارد.

تجسم، به‌راستی ابزار قدرتمندی است. از میان تمام تکنیک‌های تقویت کاریزما، این تکنیکی است که پیشنهاد می‌کنم بخش دایمی جعبه ابزارتان باشد. اگر از این کتاب هیچ بهره‌ای نبرید، همین یک تکنیک، تفاوتی اساسی در کاریزمای شما ایجاد می‌کند.

سپاسگزاری، حسن نیت و مهربانی

گرما، مؤلفه‌ی کلیدی رفتار کاریزماتیک است. باعث می‌شود افراد، شما را دوست داشته باشند، به شما اعتماد کنند و بخواهند کمکتان کنند. متأسفانه، برای بسیاری از افراد، دسترسی به گرما، احساسی مشهود و آسان نیست و به صورت طبیعی ایجاد نمی‌شود. بسیاری از مشتریانم در جلسه‌ی نخست خود اعتراف می‌کنند که مطمئن نیستند گرما چه حسی باید داشته باشد. در حقیقت، اغلب این نگرانی را از مشتریان جدید می‌شنوم: «اما اگر در اعماق وجودم بی‌احساس باشم چه؟ اگر نتوانم به گرما دسترسی پیدا کنم چه؟» خبر خوب این است که من کاملاً می‌توانم تضمین کنم که شما بی‌احساس نیستید و مطمئنم که هرکسی می‌تواند یاد بگیرد گرما را بهتر نشان بدهد.

گرم بودن برای بسیاری از ما سخت است که می‌تواند ریشه در چند دلیل داشته باشد: دوران رشد، کودکی، محیط فعلی یا شخصیت. قطعاً وقتی وارد این حوزه شدم، گرم بودن برای من طبیعی نبود. برای تجربه‌ی گرما باید از هر ابزار این کتاب استفاده می‌کردم -تک‌تک ابزارهایی که در این کتاب کشف می‌کنید. قرار است یک انتقال تدریجی سه‌مرحله‌ای به گرما داشته باشید: از کمتر شخصی تا بیشتر شخصی.

نخستین گام برای در تماس قرار گرفتن با گرما در مسیر زندگی در کل و زندگی شما به‌طور مشخص است. این گام، زیرمجموعه‌ی عمومی سپاسگزاری قرار می‌گیرد. سپاسگزاری، مزیت خاصی برای افرادی دارد که گاهی ارتباط با دیگران برایشان ناراحت‌کننده است. می‌تواند بدون اجبار برای ارتباط با کسی، به ما گرمای کاریزماتیک بدهد.

سپس، با گرم بودن با دیگران آزمایش خواهید کرد. این‌ها حوزه‌های حسن‌نیت، نوع‌دوستی، مهربانی و همدلی هستند. در آخر، چیزی را کاوش کنید که به‌نظر می‌رسد برای بیشترمان، ناخوشایندترین گرما باشد: گرم بودن با خودتان. این انضباطی است که از مهربانی با خود بیرون می‌آید.

هریک از این گام‌ها، افزایش چشمگیری در کاریزما ایجاد می‌کند. پس اگر می‌توانید از همه‌ی آن‌ها استفاده کنید: هم آن‌هایی که حس طبیعی دارند و هم آن‌هایی که دور از دسترس به‌نظر می‌رسند.

گام اول: سپاسگزاری و قدردانی

معکوس سپاسگزاری چیست؟ رنجش، نیازمند بودن و ناامیدی -هیچ‌یک از

این‌ها خیلی کارزماتیک نیست. همه‌ی ما می‌دانیم که چیزهای خیلی کمی وجود دارد که تأثیرشان بر نابودی شانس یک نفر، بیشتر از ناامیدی باشد، فارغ از اینکه در یک مصاحبه‌ی شغلی باشد یا در یک قرار. سپاسگزاری، پادزهری عالی برای تمام این احساسات منفی است. چون شکرگزاری به‌خاطر چیزهایی می‌آید که از قبل دارید: از آیتم‌های مادی یا تجارب تا روابط باارزش. سپاسگزاری می‌تواند مجرای عالی برای کاریزما باشد، شما را به لحظه‌ی حال برگردانده و دسترسی فوری به احساس اطمینان و گرما بدهد.

به‌نظر می‌رسد این روزها همه سپاسگزاری را موعظه می‌کنند. قهرمانان اُپرا، «نگرش سپاسگزاری» دارند و مطالعات نشان می‌دهد که سپاسگزاری به‌زندگی طولانی‌تر، سالم‌تر و حتی شادتر کمک می‌کند. علم، همانند روش‌های سپاسگزاری که باعث تقویت کاریزمای شما می‌شود، وادارکننده است. اگر بتوانید به‌سپاسگزاری دسترسی بیابید، تغییری فوری از سر تا پا در زبان بدنتان ایجاد می‌شود: چهره‌تان نرم می‌شود و کل بدنتان ریلکس می‌شود. زبان بدنتان گرما و اعتماد به نفس همراه با فروتنی خاصی را منتشر می‌کند که برای دیگران بسیار جذاب است.

اما تعداد کمی از ما می‌توانیم تصمیم بگیریم وارد حالت سپاسگزاری شویم. در حقیقت، برای بیشتر افراد، سپاسگزاری آسان نیست. انسان‌ها به‌صورت غریزی برای انطباق با خوشی و لذت برنامه‌ریزی شده‌اند: تمایل داریم نعمت‌هایمان را نادیده بگیریم. اینکه به‌خودتان بگویید باید سپاسگزار باشی، اغلب غیرمنطقی است زیرا فقط احساس گناه ایجاد می‌کند. مشتریان شکایت می‌کنند که وقتی کسی به آن‌ها می‌گوید که «باید سپاسگزار باشی»، فقط باعث می‌شود احساسشان بدتر شود: احساس رنجش یا گناه به‌خاطر سپاسگزار نبودن.

یک راه ایجاد حس سپاسگزاری، تمرکز بر چیزهای کوچکی است که به صورت فیزیکی وجود دارند. برای مثال، طی یک جلسه‌ی شام در رستوران، روی خوشی‌های کوچک تمرکز کردم: خورشید که از پنجره به داخل می‌تابید، آسمان آبی، اینکه پیشخدمت سفارشم را درست گرفت، هستی، در دسترس بودن و شگفتی‌های سس گوجه.

ابزار خوب دیگری برای بالا بردن سپاسگزاری، دیدن خودتان از چشم سوم شخص است: نوشتن داستانی درباره‌ی خودتان با دیدگاه مثبت.

برای مثال، ماری که پیش‌تر با او آشنا شدیم، نوشت: «ماری زندگی واقعاً عالی‌ای دارد. او منبع درآمد دایمی دارد. وقتی خیلی افراد دیگر رنج فیزیکی را تجربه می‌کنند یا نمی‌توانند کار کنند، او به‌دفعتری می‌رود که رفتار آراسته‌ای با او می‌شود و بسیاری از همکارانش به‌او احترام می‌گذارند. افراد زیادی واقعاً به‌او اهمیت می‌دهند. او اغلب دوست خوبی است. در چندین مورد، او تصمیم گرفت کنار کسی باشد که به‌او نیاز داشت. امروز هم کارش خیلی خوب بود: یک گزارش کامل را به‌پایان رساند، از کمک همکارش قدردانی کرد، حتی به‌باشگاه رفت.» لازم نیست عمیق باشد. چیزهای مثبت مثل آن‌هایی که ماری اشاره کرد، که کوچک اما در زندگی ما مهمند، انتخاب‌هایی عالی برای سپاسگزاری هستند.

این یکی از موارد بسیاری است که عمل نوشتن، تفاوتی حیاتی در مؤثر بودن این تمرین ایجاد می‌کند. باعث می‌شود احساس دیدگاه مثبت، واقعی‌تر و مطمئن‌تر باشد. اگر تصور کنید که دیگری زندگی شما را چگونه می‌بیند، ممکن است اصلاً احساس واقعی بودن نداشته باشد، چون ماده و وزن ندارد. در حالی که اگر آن را بنویسید، حتی اگر در ابتدا عجیب به نظر برسد، در پایان پاراگراف،

احساس واقعی عجیبی خواهد داشت. تمرین زیر را دنبال کنید تا این راهکارها را برای خودتان امتحان کنید.

عمل کنید: سپاسگزاری

روی لحظه‌ی حال تمرکز کنید: بار دیگر که متوجه شدید از مسئله‌ی کوچکی ناراحت شده‌اید، یادتان باشد که اگر به‌ذهنتان اجازه دهید روی ناراحتی تمرکز کند، زبان بدنتان را خراب می‌کند. برای مقابله با این مسئله، پیشنهادهای زیر را دنبال کنید:

- بدنتان را از سر تا پا بررسی کنید و سه توانایی مورد تأییدتان را بیابید. می‌توانید سپاسگزار باشید که پا و انگشت‌هایی دارید که به‌شما اجازه می‌دهد راه بروید. شاید قدردان توانایی خواندنتان باشید. همین حالا امتحان کنید.

۱.

۲.

۳.

- محیط را بررسی کنید. به اطراف نگاه کنید و سه منظره‌ی دلپذیر را پیدا کنید، حتی کوچک‌ترین چیزی. شاید بتوانید آسمان را ببینید و قدردان سایه‌های رنگی‌اش باشید. شاید متوجه بافت چوب میزی شوید که پشت آن نشسته‌اید یا حتی کاغذی که درست مقابلتان قرار دارد. همین حالا امتحان کنید.

۱.

۲.

۳.

از چشم‌انداز سوم‌شخص استفاده کنید: برای این تکنیک، به‌چند دقیقه نشستن، یک خودکار و کاغذ نیاز دارید.

- شروع کنید به توصیف زندگی‌تان. انگار که یک ناظر هستید و بر تمام جنبه‌های مثبتی که به‌فکرتان می‌رسد، تمرکز کنید.
- درباره‌ی شغل‌تان بنویسید - کاری که انجام می‌دهید و افرادی که با آنها کار می‌کنید. روابط فردی‌تان را توصیف کنید و چیزهای خوبی که دوستان و اعضای خانواده درباره‌ی شما می‌گویند. به‌چند نکته‌ی مثبت که امروز رخ داده و کارهایی اشاره کنید که تکمیل کرده‌اید.
- زمان بگذارید تا این را بنویسید. فقط فکر کردن به‌آن تأثیر زیادی نخواهد داشت.

مراسم تدفین خودتان را تصور کنید: آخرین تکنیکِ بالا بردن سپاسگزاری - که با وجود عجیب بودنش در بسیاری از سمینارهای مدیریتی بسیار مهم استفاده شده - قوی‌ترین است. آن را دست‌کم نگیرید.

آیا تا به‌حال پس از یافتن وسیله‌ی مهمی که تصور می‌کردید گم یا دزدیده شده، سرشار شدن از رهایی را احساس کرده‌اید؟ (هربار که کلیدهایم را گم می‌کنم این مسئله برایم رخ می‌دهد.) این حس غریزیِ سپاسگزاری به‌صورت چشمگیری می‌تواند قدرتمند باشد و عمیق‌تر از هر تمرین دیگری از

سرچشمه‌های سپاسگزاری استفاده می‌کند.

می‌توانید با تصور مراسم تدفین خودتان، این حس‌رهای تولیدکننده‌ی سپاسگزاری را بسازید. طی چند ثانیه، این تجسم می‌تواند شما را به حالت سرزندگی احساسی برده و وقتی متوجه می‌شوید هنوز زندگی‌تان را دارید، به حالت سپاسگزاری ببرد. هدف اصلی این تمرین، این است که به شما کمک کند به سایه‌های مختلف گرما دست یابید و به شما فرصت بدهد با این احساسات راحت شوید.

این یکی از محدود تمرین‌هایی است که می‌تواند به شما کمک کند تا به خاطر زندگی، احساس سپاسگزاری داشته باشید. می‌تواند بسیار محرک باشد، بینش‌هایی عالی به همراه داشته باشد و درباره‌ی باورهای عمیق‌تان شفافیت ایجاد کند. همچنین، می‌تواند باعث شود کاملاً احساس به هم‌ریختگی کنید. پس برای این مورد، لطفاً مطمئن شوید در محیطی هستید که به راحتی بتوانید احساساتی شوید. اغلب پیشنهاد می‌کنم این کار را در خانه انجام دهید. به خودتان زمان بدهید تا وارد این تمرین شوید، آن را تجربه کنید و زمان بدهید تا از آن خارج شده و پردازش کنید. مانند تمام تجسم‌ها، ارزش دارد که در حد امکان با جزئیات باشد: هر پنج حستان را درگیر کنید.

- بنشینید یا دراز بکشید. چشمانتان را ببندید و صحنه را آماده کنید. مراسم تدفینتان کجا در حال برگزاری است؟ چه روزی از هفته و چه زمانی از روز است؟ هوا چطور است؟ ساختمانی را ببینید که مراسم در آن برگزار می‌شود. مردمی را که می‌آیند ببینید. چه کسی در حال آمدن است؟ چه پوشیده است؟ اکنون وارد ساختمان شوید و به داخل نگاهی بیندازید. آیا گل می‌بینید؟ اگر این‌طور است، عطر سنگین گل‌ها را در هوا استشمام

• کنید. مردم را ببینید که از در وارد می‌شوند. به چه می‌اندیشند؟ روی چه

نوع صندلی‌هایی می‌نشینند؟ صندلی‌هایشان چه حسی دارد؟

• مراسم تدفینتان آغاز می‌شود. به افرادی بیندیشید که بیشترین اهمیت

را به آن‌ها می‌دادید یا آن‌هایی که نظرشان بیشتر برایتان مهم بود. چه

فکری می‌کنند؟ آن‌ها را ببینید که یکی پس از دیگری می‌آیند تا سخنشان

را بگویند. چه می‌گویند؟ چه پشیمانی‌هایی برای شما دارند؟ اکنون

بیندیشید: دوست داشتید چه می‌گفتند؟ چه پشیمانی‌هایی برای خودتان

دارید؟

مردم را ببینید که دنبال تابوت‌تان به قبرستان می‌آیند و دور قبرتان جمع

می‌شوند. دوست دارید نوشته‌ی روی سنگ قبرتان چه باشد؟

تقریباً همه، از هر سن و جنسیت و سطوح بالا، در انتها کمی چشمانشان

تر می‌شود. شاید احساس کنید تحت تأثیر قرار گرفته‌اید، متأثر شده و

تکان خورده‌اید. تا جایی که می‌توانید این احساسات را حفظ و سعی کنید

با آن‌ها راحت شوید.

بدین صورت می‌توانید به سپاسگزاری برای زندگی دست یابید. سپاسگزاری

نخستین گام عالی در جهت گرما و تکنیکی محکم برای برگشتن به حالت ذهنی

خوب، حتی در میانه‌ی یک موقعیت سخت است. در نظر گرفتن احتمال

سپاسگزاری یا گشتن به دنبال چیزهای کوچک برای قدردانی، تغییر مثبتی

در زبان بدن‌تان ایجاد می‌کند. به عنوان یک نکته‌ی اضافی، ممکن است حس

امنیت و اطمینان شما را هم افزایش داده، بنابراین عملکرد ذهنی شما را بهبود

دهد.

گام دوم: حسن‌نیت و شفقت

آیا تا به حال با کسی بوده‌اید که احساس کرده باشید واقعاً نفع شما برایش مهم

است؟ چه حسی داشت؟ احتمالاً احساسات خوب و گرم را تجربه کرده باشید. حسن‌نیت، روش بسیار مؤثری برای نشان دادن گرما و ایجاد احساس گرما در دیگران است. وقتی واقعاً روی بهزیستی فرد دیگری تمرکز می‌کنید، احساس ارتباط بیشتری با او می‌کنید، در چهره‌تان نمایان می‌شود و افراد شما را شخصی پُر از گرما در نظر می‌گیرند و کاریزمایتان اوج می‌گیرد.

حسن‌نیت، گام دوم در مسیر دسترسی به گرما و نهایتاً کاریزماست. استفاده از حسن‌نیت در تعاملات روزانه بلافاصله می‌تواند گرما، مهربانی، اهمیت و شفقت بیشتری به زبان بدنتان بدهد که همگی خصوصیات بسیار کاریزماتیک هستند.

اغلب از افراد دربارهی ملاقات با بیل کلینتون بسیار کاریزماتیک می‌شنوم: «او باعث می‌شود احساس کنید شما تنها فرد جهان برای او هستید.» می‌دانم هر بار که خودم را وارد حالت حسن‌نیت می‌کنم، تغییر فوری در تعامل را حس می‌کنم. مردم بلافاصله خودمانی می‌شوند و به نظر می‌رسد بیشتر من را دوست دارند.

حسن‌نیت وقتی با اُکسی‌توسین و سروتونین، که هر دو مواد شیمیایی احساس خوب هستند، در سیستم‌تان جاری می‌شوند، احساس شما را بهبود می‌دهند. به علاوه، به روش جالبی، نیاز ما به موفقیت‌آمیز کردن تعامل را کاهش می‌دهند. وقتی تنها هدف ما انتشار حسن‌نیت است، فشار را برمی‌دارد. ما دیگر آرزو، کشمکش و اصرار نداریم که اوضاع در مسیر خاصی پیش برود. و از آنجایی که کمتر نگران چگونگی پیشرفت تعاملیم، می‌توانیم اطمینان کاریزماتیک بیشتری را احساس کرده و نشان دهیم.

حسن‌نیت، حالت خیرخواهی برای دیگران است. می‌توانید آن را مانند یک ماهیچه‌ی ذهنی در نظر بگیرید که می‌تواند از طریق تمرین تقویت شود. حتی اگر ماهیچه‌های حسن‌نیت‌تان لاغر شده‌اند، هنوز هم می‌توانید آن‌ها را قوی کنید. مطالعه‌ی اخیر مؤسسه‌ی وایزمن با استفاده از اسکن‌های کاربردی ام‌آرآی نشان داد که این حالت‌های مثبت قابل یادگیری هستند، درست مانند نواختن یک آلت موسیقی یا حرفه‌ای شدن در ورزش. اسکن‌ها نشان داد مدارهای مغزی متناظر از طریق تمرین، «به‌میزان چشمگیری» تغییر کردند.

یک روش ساده اما مؤثر برای آغاز کردن، تلاش برای یافتن شخصی است که می‌خواهید نسبت به او حسن‌نیت داشته باشید. فارغ از اینکه با چه کسی صحبت می‌کنید، سه چیز برای قدردانی یا تأیید پیدا کنید، حتی اگر این موارد به کوچکی «درخشش کفش‌ها» یا «وقت‌شناس بودن» باشد. وقتی جست‌وجوی عناصر مثبت را آغاز می‌کنید، حالت ذهنی‌تان مطابق آن تغییر کرده و آنگاه در زبان بدنتان جاری می‌شود.

در زیر، تمرین‌های حسن‌نیت بیشتری برای امتحان کردن آورده شده است. این‌ها برای برخی افراد، بلافاصله جواب می‌دهند. برای برخی دیگر، احساس بیگانگی دارند. فقط آن‌ها را امتحان کنید. اگر برای شما نتیجه نداد، تمرین‌های دیگری برایتان داریم که می‌توانید آن‌ها را امتحان کنید.

نخست، تجسم. این یکی، برگرفته از سخنان دکتر پری‌واهینی برادو[۸]، دانشمند عصب‌شناس و فردی بسیار کاریزماتیک است که همیشه گرما و شادی او را تحسین کرده‌ام. خیلی قدردان بودم وقتی یکی از رازهایش را به من گفت: «در هر تعاملی، تصور کنید فردی که در حال گفت‌وگو با او هستید و تمام اطرافیانتان، بال‌های نامرئی فرشته دارند».

این تصور می‌تواند به شما کمک کند تا دیدگاهتان را تغییر دهید. اگر حتی برای کسری از ثانیه بتوانید کسی را اساساً خوب ببینید، واکنش احساسی شما نسبت به او نرم و گرم شده، تمام زبان بدنتان را تغییر می‌دهد. پس امتحانش کنید: در حال قدم زدن یا رانندگی، مردم را ببینید که با بال‌های فرشته قدم می‌زنند و رانندگی می‌کنند. ارزش دارد که خودتان را هم با بال تصور کنید. تصور کنید همگی شما گروهی از فرشته‌ها هستید که با هم کار می‌کنید و همگی با تمام وجود، بیشترین تلاشتان را می‌کنید. بسیاری از مشتریان مربیگری‌ام (حتی مدیران ارشد سفت و سخت) به من گفته‌اند که این تجسم چه تأثیر شگفت‌انگیزی برایشان داشته است. آن‌ها بلافاصله می‌توانند حضور و گرمای درونی بیشتری را حس کنند و من می‌توانم افزایش زیاد در مقدار حضور و گرما را در زبان بدنشان ببینم.

اگر به راهنمایی شنیداری بهتر واکنش نشان می‌دهید، چند عبارت متفاوت را امتحان کنید. برای مثال، ضمن نگاه کردن به کسی، فکر کنید از تو خوشم می‌آید. و فقط به خاطر خودت از تو خوشم می‌آید. یا بکوشید این راهنمایی را به خاطر بسپارید: از هر جایی که هستید، هرچقدر که می‌توانید دوست داشته باشید. این پندها را چندین بار در روز به خودتان یادآوری کنید و متوجه تغییری شوید که می‌تواند در ذهن و بدنتان ایجاد کند. گفته‌ی دیگری که اغلب برای افراد مؤثر است: همه‌ی گزینه‌ها هم‌اکنون برایم باز می‌شوند، کدام‌یک بیشترین عشق را به دنیا می‌دهد؟

برای برخی افراد، این سه تکنیک، تمام چیزی است که برای احساس حسن‌نیت و بنابراین، گرمای بالابرنده‌ی کاریزما نیاز دارند. برای آن‌ها، صرف تمرکز بر آرزوهای دیگران به آن‌ها کمک می‌کند به گرما دست یابند. برای دیگران، این

ممکن است کافی نباشد. شاید کسی که می‌خواهیم حسن‌نیت به‌او نشان دهیم بداخلاق است. شاید احساس آزار یا رنجش نسبت به‌او داریم. یا شاید آن‌ها خیلی احساس دوری می‌کنند. در این موارد، بکوشید یک گام فراتر از حسن‌نیت، یعنی به‌همدلی و شفقت بروید.

- حسن‌نیت یعنی آرزوی خوب داشتن برای کسی بدون اینکه لزوماً بدانید چه حسی دارد.

- همدلی یعنی احساس او را درک می‌کنید. شاید در گذشته تجربه‌ی مشابهی داشته‌اید.

- شفقت، همدلی است به‌علاوه‌ی حسن‌نیت. احساس او را درک می‌کنید و بهترین آرزو را برایش دارید.

پال گیلبرت، یکی از پژوهشگران اصلی در حوزه‌ی شفقت، فرایند دسترسی به‌شفقت را بدین صورت توصیف می‌کند: «نخست، همدلی است: توانایی درک آنچه کسی حس می‌کند و تشخیص پریشانی‌اش. دوم، همدردی است: از نظر احساسی تحت تأثیر پریشانی قرار گرفتن. و سوم، شفقت: که به‌اشتیاق به‌مراقبت از بهزیستی فرد پریشان ایجاد می‌شود.

خبر خوب این است که ما تمایل طبیعی به‌شفقت داریم و عمیقاً در مغز ما برنامه‌ریزی شده است، حتی عمیق‌تر و قوی‌تر از توانایی‌های شناختی. ریک هانسون، عصب روان‌شناس، می‌گوید انسان‌ها همدل‌ترین گونه‌ی روی زمین هستند. هانسون به‌ما اطمینان می‌دهد که می‌توانید به‌شفقت فکر کنید، حتی اگر به‌صورت طبیعی آن را حس نکنید.

تمایل به‌تمرکز بر روی بهزیستی دیگران، تمام چیزی است که نیاز دارید تا تغییر مثبتی در زبان بدنتان ایجاد کنید. کافی است تا این حس را به‌دیگران بدهید

که واقعاً به آنها اهمیت می‌دهید و یکی از مؤلفه‌های اصلی کاریزماست.

شما با شنا کردن، شنا می‌آموزید. با تمرین شفقت، مهربانی را می‌آموزید، حتی اگر در ابتدا حس خوبی نداشته باشد. برای بالا بردن ظرفیت شفقت‌تان، تمرین زیر را انجام دهید.

عمل کنید: شفقت

حسن‌نیت و شفقت به شما گرما می‌دهد تا قدرت‌تان را متوازن کنید و می‌تواند شما را از بیش از حد مطمئن یا بدتر از آن، متکبر به نظر رسیدن، نجات دهد. همچنین، می‌تواند ابزاری پنهانی باشد یا گلوله‌ای نقره‌ای که گفت‌وگوهای سخت را متحول می‌کند.

از سه گام زیر برای تمرین شفقت نسبت به کسی که می‌شناسید، استفاده کنید.

1. گذشته‌ی او را تصور کنید. اگر در موقعیت او، با خانواده و تربیت او به دنیا آمده بودید چه؟ بزرگ شدن در خانواده‌ی آنها با هرچیزی که به عنوان یک کودک تجربه کرده، چه حسی دارد؟ اغلب گفته می‌شود هرکسی را که ملاقات می‌کنید داستان‌هایی برای گفتن دارد و اینکه هرکسی چند داستان دارد که می‌تواند باعث دل‌شکستگی شما شود. همچنین، در نظر بگیرید اگر هرچیزی که آنها تجربه کرده‌اند، شما نیز تجربه کرده بودید، شاید مانند آنها می‌شدید.

2. زندگی فعلی او را در نظر بگیرید. واقعاً بکوشید هم‌اکنون خود را جای او بگذارید. تصور کنید امروز اگر جای او بودید چه حسی داشت. خود را به جای او بگذارید، در پوست او باشید و با چشم‌های او ببینید. تصور کنید هم‌اکنون چه حسی می‌تواند داشته باشد - تمام احساساتی که ممکن است درونش نگه داشته باشد.

3. اگر واقعاً به دینامیت شفقت نیاز دارید، به او نگاه کنید و بپرسید: اگر امروز آخرین روز زندگی‌اش بود چه؟ حتی می‌توانید مراسم تدفینش را تصور کنید. شما در مراسم تدفین او هستید و از شما درخواست می‌شود چند کلمه درباره‌ی او بگویید. همچنین می‌توانید تصور کنید که پس از مرگش به او چه می‌گفتید.

اگرچه ممکن است زشت، ناراحت‌کننده یا کاملاً احساساتی به نظر برسد، حسن‌نیت و شفقت واقعاً مهارت‌های کاری ارزشمندی هستند، حتی در حوزه‌هایی به خشکی حسابداری. برای تام شیرو، یکی از مدیران کلیدی در دیلویت، شفقت یکی از سه ویژگی برتری است که به هنگام ارزیابی مدیران احتمالی در نظر می‌گیرد و او آن را به عنوان یک پایه‌ی اصلی کاریزما در نظر می‌گیرد. آنجل مارتینز، رئیس هیأت‌مدیره‌ی شرکت چندملیتی دِکرز اوت دورز با این مسئله موافق است. او به من گفت: «همدلی در مفهوم کاریزما قرار گرفته است. نمی‌دانم بدون این توانایی چگونه می‌توانید رهبر مؤثری باشید».

پس بدین ترتیب می‌توانید دسترسی مؤثری به حسن‌نیت و شفقت برای دیگران داشته باشید. اکنون بیایید به شخصی‌ترین و اغلب چالش‌برانگیزترین شکل شفقت نگاهی بیندازیم: شفقت به خود.

گام سوم: شفقت به خود

هلن به‌طور مشخص بسیار درخشان بود. او می‌توانست بحث‌های مؤثر و متقاعدکننده انجام بدهد و منظم، قابل اعتماد و شنونده‌ی خوب و شدیداً متمرکز بر گفته‌های دیگران بود. اما کاریزماتیک نبود و این را متوجه شد. او به‌من گفت: «می‌دانم که آدم جالبی هستم! من شنونده‌ی خوبی هستم و خوب گفت‌وگو می‌کنم. اما گمان نمی‌کنم که دوست‌داشتنی باشم و قطعاً کاریزماتیک نیستم».

هلن اعتماد به نفس زیادی داشت. پس چه چیزی کم داشت؟ گرما. مردم تحت تأثیر قرار می‌گرفتند از اینکه چقدر می‌داند، اما اهمیتی نمی‌دادند. هلن نمی‌توانست گرما نشان بدهد چون به‌سختی می‌توانست آن را حس کند: چه برای خودش، چه برای دیگران. در عوض، معمولاً کمی احساس بیگانه بودن و قطع ارتباط داشت. در نخستین دیداری که داشتیم، او خیلی صادقانه با صدای بلند گفت: «چرا مردم باید من را دوست داشته باشند؟ من حتی خودم را دوست‌داشتنی هم نمی‌بینم.» همانگونه که می‌توانید تصور کنید، این پیام درونی سرد در ذهنش طنین می‌انداخت، در زبان بدنش اجرا می‌شد و هر میزان گرمایی را که می‌توانست نشان بدهد، فرو می‌نشاند.

برای هلن، مسیر رسیدن به کاریزما از طریق گرما نشان دادن به خود بود.

همانگونه که تاکنون توصیف کرده‌ایم، گرما در جهت بیرون، به سمت دیگران یا در کل به سمت زندگی است. اما گرما می‌تواند به سمت داخل، به سمت خودمان هم باشد. این گرمایی که به سمت خودمان است، شفقت به خود نامیده شده و اگرچه ممکن است ناراحت‌کننده به نظر برسد (و احساس شود)، می‌تواند تمرینی متحول‌کننده (و قطعاً بالابرنده‌ی کاریزما) باشد.

نخست، بیایید سه مؤلفه‌ی کلیدی را متمایز کنیم:

اعتماد به نفس، باور به توانایی ما برای انجام دادن یا یادگیری چگونگی انجام دادن کاری است.

عزت نفس، یعنی چقدر خودمان را تأیید می‌کنیم یا ارزش قائل می‌شویم. اغلب یک ارزیابی مبتنی بر مقایسه است. (فارغ از اینکه در برابر دیگران اندازه‌گیری شده باشد یا در برابر استانداردهای درونی خودمان برای تأیید شدن).

شفقت به خود، یعنی چقدر گرما می‌توانیم برای خودمان داشته باشیم، به‌ویژه وقتی تجربه‌ی سختی داریم.

داشتن اعتماد به نفس بالا، اما عزت نفس پایین و شفقت به خود بسیار کم، برای بسیاری از افراد محتمل است. این افراد مانند هلن، ممکن است خود را نسبتاً شایسته در نظر بگیرند اما لزوماً بیشتر از این خودشان را دوست نداشته باشند و ممکن است در صورت عدم موفقیت، زیاد به خودشان سخت بگیرند.

پژوهش‌های اخیر علوم رفتاری نشان می‌دهد که تمرکز بر شفقت به خود می‌تواند سالم‌تر از تمرکز بر عزت نفس باشد. شفقت به خود بر اساس پذیرش

خود است و عزت نفس بر اساس خودارزیابی و مقایسه‌ی اجتماعی است. عزت نفس بیشتر شبیه یک ترن هوایی است، مشروط به اینکه باور داشته باشیم در مقایسه با دیگران چگونه هستیم. همچنین می‌تواند با خودشیفتگی مرتبط باشد.

افرادی که امتیاز بالایی در شفقت به خود دارند، تاب‌آوری احساسی بیشتری در مشکلات روزانه و واکنش‌های منفی کمتری در موقعیت‌های سخت نظیر دریافت بازخوردهای غیرمعلق‌آمیز نشان می‌دهند. هرچه شفقت به خود بیشتر باشد، حس مسئولیت‌پذیری شخص برای نتیجه‌ی رویدادها بیشتر است: به‌پیش‌بینی میزان مسئولیت‌پذیری کمک می‌کند. همچنین، افرادی که شفقت به خودشان زیاد است، تمایل کمتری به انکار دارند. این منطقی است: اشتباهات شخصی، خودانتقادی کمتری تولید می‌کند، پس افراد تمایل بیشتری برای تأیید آن‌ها دارند.

وقتی آن‌ها عبارت شفقت به خود را می‌شنوند، اغلب تصور می‌کنند مترادف هوسرانی یا ترحم به خود است. جالب اینکه، برعکس آن صادق است. پژوهش‌های علوم رفتاری نشان می‌دهد که هرچه میزان شفقت به خود بیشتر باشد، میزان ترحم به خود کمتر است. تفاوت بین این دو را می‌توانید اینگونه در نظر بگیرید: شفقت به خود، این احساس است که اتفاقی که برایتان افتاده مایه‌ی تأسف است. در حالی که ترحم به خود این احساس است که اتفاقی که برایتان افتاده ناعادلانه است. بدین صورت، ترحم به خود می‌تواند به رنجش یا تلخی و احساس انزوا و بیگانگی بیشتر منجر شود. برعکس، شفقت به خود اغلب باعث احساس ارتباط بیشتر می‌شود.

شفقت به خود چیزی است که به ما کمک می‌کند تا وقتی اشتباه می‌کنیم،

خودمان را ببخشیم. مانع از آن می‌شود که انتقاد درونی بر ما مسلط و در چهره‌ی ما نمایان شده، ظرفیت کاریزمای ما را خراب کند. بدین صورت، شفقت به‌خود برای نشان دادن گرما، ضروری است.

جالب اینکه شفقت به‌خود می‌تواند به‌شما کمک کند اعتماد به‌نفس بیشتری هم نشان بدهید. یکی از مشتریانم که مدیر برجسته و بسیار موفق بانک بود، همیشه به‌خودش فوق‌العاده سخت می‌گرفت. در نخستین جلسه‌مان، برایان از دهانش پرید: «می‌دانی! منتقد درونی، مشکل واقعی من است.» او به‌من گفت که می‌تواند منتقد درونی‌اش را احساس کند که در کل روز از تمام نقص‌هایش خرده‌گیری می‌کند.

به‌پیشنهاد من، پس از چند دقیقه امتحان کردن تکنیک شفقت به‌خود، برایان احساس متفاوتی پیدا کرد. او به‌من گفت: «تأثیر فوری را حس کردم. نفسم را بیرون دادم، رهایی را حس کردم و سینه‌ام فراخ شد. بلافاصله حضور بیشتری داشتم، خودم را احساس کردم که بیشتر از یک «مرد آلفا» هستم که فضای بیشتری می‌گیرد!» چون شفقت به‌خود آن صدای منتقد درونی را دفع می‌کند که بر زبان بدن تأثیر می‌گذارد. در واقع می‌تواند ژست بازتر و مطمئن‌تری به‌شما بدهد. برای برایان، شفقت به‌خود به‌صورت متناقض، راهی بود برای اینکه بیشتر یک مرد آلفای مطمئن به‌نظر برسد.

شفقت به‌خود طیف تأثیرگذاری از انواع مزایا دارد: کاهش اضطراب، افسردگی و خودانتقادی؛ بهبود روابط و احساس عالی‌تر ارتباط اجتماعی و رضایت از زندگی؛ افزایش توانایی مدیریت رویدادهای منفی؛ و حتی بهبود عملکرد سیستم ایمنی بدن.

عالی به نظر می‌رسد، این‌طور نیست؟ متأسفانه، شفقت به خود در مدرسه آموزش داده نمی‌شود. در حقیقت، در فرهنگ امروزی، زیاده‌روی و توجیه نشده به نظر می‌رسد و می‌تواند حس خیلی بیگانه‌ای داشته باشد. بسیاری از ما به روشنی نمی‌دانیم چیست تا با آن آغاز کنیم.

پس، نخست بیایید تعریفی قطعی از آن داشته باشیم. کریستین نف، یکی از بهترین پژوهشگران شفقت، شفقت به خود را یک فرایند سه‌مرحله‌ای تعریف می‌کند: نخست، درک اینکه ما مشکلات را تجربه می‌کنیم. دوم، واکنش همراه با مهربانی و درک نسبت به خودمان، هنگامی که رنج می‌کشیم یا احساس ناکافی بودن داریم، به جای اینکه سختگیرانه از خود انتقاد کنیم. سوم، درک اینکه هرآنچه تجربه می‌کنیم، مشترکاً توسط تمام انسان‌ها تجربه شده و یادمان باشد که هرکسی وارد دوران سخت می‌شود.

وقتی اشتباهی در زندگی‌مان رخ می‌دهد، به سادگی می‌توان احساس کرد که دیگران دوران راحت‌تری دارند. به جای آن، تشخیص اینکه هرکسی در همان نقطه، همان تجربه‌ای را داشته یا خواهد داشت که اکنون شما دارید، به شما کمک می‌کند حس کنید بخشی از یک تجربه‌ی انسانی بزرگ‌تر هستید، نه اینکه احساس انزوا و بیگانگی کنید.

وقتی منتقد درونی ما شروع می‌کند به اشاره کردن به بدرفتاری‌ها و اشتباهاتمان، اغلب باعث می‌شود احساس کنیم همه بهتر از ما هستند و اینکه ما تنها کسی هستیم که اینقدر مشکل داریم. زمانی که رنج ما ظاهراً ناشی از شکست‌ها و ناکافی بودن‌های درک‌شده توسط خود ماست، انتقاد از خود خیلی قوی‌تر از زمانی است که به نظر می‌رسد رنج ما به دلیل وضعیت بیرونی باشد. اینجاست که شفقت به خود بسیار ارزشمند است.

چگونه می‌توان شفقت به خود ایجاد کرد؟ خبر خوب این است که نیت، مهم‌ترین مؤلفه‌ی مهربان بودن با خود است. کریستوفر گرمر، نویسنده‌ی کتاب مسیر ذهن آگاه به سوی شفقت به خود مُصرّ است که: «شفقت به خود موهبتی نیست که با آن متولد شده یا نشده باشیم. یک مهارت است. مهارت ذهنی آموختنی که هریک از ما بدون استثنا می‌توانیم ایجاد و تقویت کنیم.» گرمر پیشنهاد می‌کند از همین جایی که هستید آغاز کنید: کشف روش‌هایی که از قبل به خودتان اهمیت می‌دهید، آنگاه یادآوری انجام دادن این کارها در زمانی که عناصر منفی وارد می‌شود.

عمل کنید: شفقت به خود

این تمرین ساده را در عرض چند دقیقه می‌توانید انجام دهید. فقط پنج روشی را بنویسید که از قبل در وضعیت سخت، به خودتان اهمیت می‌دادید.

۱.....

۲.....

۳.....

۴.....

۵.....

مواردی که به‌ویژه مؤثر هستند، ستاره بزنید و همین. شما فهرست شفقت به‌خود را آغاز کرده‌اید. اکنون آماده‌ی تمرین‌های شدیدترِ شفقت به‌خود هستید.

دالایی لامای بسیار کاریزماتیک، مشهور است به‌اینکه چنان حضور درخشانی از گرما و اهمیت داشت که حتی بی‌احساس‌ترین شخصیت‌ها هم در حضورش آب می‌شدند. او بیشتر تأثیر خود بر افراد را به‌شیوه‌های شفقت بودایی نسبت می‌دهد. یکی از آن‌هایی که بناست بیاموزید، مِتا نام دارد.

مِتا [۹] یک شیوه‌ی بودایی شفقت و شفقت به‌خود با قدمت هزارساله است که به «مهربانی دوست‌داشتنی» تعبیر می‌شود. [۱۰] به‌زبان ساده، مِتا تمرین آگاهانه‌ی توسعه‌ی نیت‌های مهربان نسبت به‌همه‌ی موجودات است. وقتی مغز استفاده‌کننده‌های فداکار مِتا توسط عصب‌شناس‌ها بررسی و آزمایش شد، تفاوت‌های چشمگیری یافتند. نه فقط موج‌های مغزی عمیق‌تری منتشر می‌کردند، همچنین پس از استرس، خیلی سریع‌تر از جا برمی‌خاستند و بهبود خاصی در لوب قدامی چپ قشر مغزشان، «ناحیه شادی مغز»، نشان می‌دادند.

مِتا، قدرتمندترین ابزاری است که می‌توانید برای رویارویی با حملات منتقد درونی استفاده کنید و با مزایای زیادی که دارد، برای تقویت کاریزما بسیار قدرتمند است. با این حال، تمرینی بسیار ناراحت‌کننده برای بسیاری از ماست. رُک بگویم، وقتی این تمرین را آغاز کردم، بیشتر ناراحت‌کننده بود - صرفاً زشت بود. حتی اگر برای شما نیز چنین حسی دارد، به‌هر صورت انجامش بدهید.

عمل کنید: مِتا

تجسم زیر، گام به گام شما را در شکل شخصی سازی شده ای از متا راهنمایی می کند. این تمرین ساخته شده تا از دو تمایل غریزی انسان بهره ببرد: جذب ما از تصاویر و احترام ما به قدرت. در این تمرین، ممکن است متوجه ریتم خاصی شوید که با تکرار ساخته شده است. هدف این است: اینکه تمایل داشته باشید امتحانش کنید.

- راحت بنشینید. چشمانتان را ببندید و دو یا سه نفس عمیق بکشید. به هنگام دم، تصور کنید مقدار زیادی هوای تمیز را به سمت بالای سرتان می کشید. سپس هنگام بازدم، بگذارید این هوا با سرعت از سر تا پایتان برود و تمام نگرانی هایتان را با خود ببرد.
- هر موقعیتی را در زندگی تان تصور کنید که کار خوبی - هر چقدر کوچک یا بزرگ - انجام دادید: فقط یک عمل خوب - یک لحظه ی حقیقت، سخاوت یا شجاعت. یک لحظه روی آن خاطره تمرکز کنید.
- اکنون به یک وجود بیندیشید: زنده یا مرده، اسطوره ای یا حقیقی - عیسی، بودا، مادر ترزا، دالایی لاما - که می توانست تأثیر عمیقی بر شما بگذارد. این می تواند یک شخص، یک حیوان خانگی یا حتی یک حیوان اسباب بازی باشد.
- این موجود را در ذهنتان تصور کنید. گرمایش، مهربانی اش و شفقتش را تصور کنید. آن را در چشم ها و چهره اش ببینید. گرمایش را احساس کنید که به سمت شما تابیده و شما را در برمی گیرد.
- خودتان را از طریق چشم هایش با گرما، مهربانی و شفقت ببینید. او را احساس کنید که به خاطر هر چیزی که منتقد درونی تان می گوید اشتباه است، بخشش کامل به شما می دهد. شما کاملاً و مطلقاً بخشیده شده اید. لوحی پاکیزه دارید.
- او را حس کنید که با تمام وجود شما را می پذیرد. شما همانگونه که

• هستید، هم‌اکنون، در این مرحله از رشد، با تمام نقص‌هایتان پذیرفته شده‌اید:

- شما بی‌نقص هستید. در این مرحله از توسعه، شما بی‌نقص هستید.

- در این مرحله از رشد، شما بی‌نقص هستید.

- در این مرحله از کمال، شما بی‌نقص هستید.

- با هرآنچه در ذهن و قلبتان دارید، شما بی‌نقص هستید.

- با تمام ایرادهایتان، شما بی‌نقص هستید.

- برای این فاز از رشد، شما بی‌نقص هستید.

- شما همین‌گونه که هستید، در این مرحله از توسعه، هم‌اکنون، کاملاً تأیید شده هستید.

پس از انجام دادن تمرین متا، مشتریانم اغلب حسی از رهایی فیزیکی گزارش می‌کنند. در مدت تجسم بخشش، شانه‌هایشان خم می‌شود و سپس در فرایند تأیید خود، گرما افزایش می‌یابد. بسیاری از افراد، گرمای قسمت شبکه‌ی خورشیدی [۱۱] خود را حس می‌کنند. برخی نوعی «درد دلپذیر» یا احساس «خیلی لطیف» را توصیف می‌کنند. فارغ از اینکه چه چیزی را تجربه می‌کنید، اگر چیزی احساس می‌کنید، یعنی در حال نتیجه دادن است.

حتی وقتی خود تجربه، «احساس» نتیجه دادن ندارد، متا به دلیل اثر لبریزی که

ایجاد می‌کند، ارزش انجام دادن دارد. هرچند، اغلب خودِ این تمرین حس ناخوشایندی دارد. در بقیه‌ی روز متوجه می‌شوید که بیشتر حاضر هستید، با دیگران بهتر ارتباط برقرار می‌کنید و بهتر می‌توانید لحظه‌های خوب را در زندگی‌تان جذب کنید و لذت ببرید. همانگونه که گرمر می‌گوید: «یک لحظه شفقت به خود می‌تواند کل روز را تغییر دهد. رشته‌ای از چنین لحظه‌هایی می‌تواند مسیر زندگی‌تان را تغییر دهد».

هرگاه حمله‌ی منتقد درونی را تجربه می‌کنید می‌توانید از تمرین تجسمِ متا استفاده کنید. همانگونه که گرمر پیشنهاد می‌دهد، می‌توانید شفقت به خود را ایستادگی در برابر آسیب به خود ببینید. همان‌طور که در مقابل چیزی که یکی از عزیزانتان را تهدید می‌کند، ایستادگی می‌کنید.

پژوهشگرانی که آزمایش این نوع تجسم‌ها را بر روی افراد شدیداً خودمنتقد آغاز کردند، «کاهش چشمگیر در افسردگی، اضطراب، انتقاد از خود، شرم و احساس حقارت» را گزارش کردند. ضمن اینکه به «افزایش چشمگیر احساس گرما و اطمینان دوباره به خود» اشاره کردند.

اگر تجسمِ متا برایتان نتیجه نداد، بکوشید در خانه یا دفترتان عکس‌هایی از افرادی بچسبانید که به آن‌ها احساس علاقه می‌کنید. این عکس‌ها می‌توانند مربوط به دوستان یا اعضای خانواده یا حتی شخصیت‌های عمومی باشد که می‌توانند تأثیری بر شما داشته باشند مانند دالایی لاما، نلسون ماندلا یا هر شخصیت دیگری که هم‌راستا با باورهای شخصی شماست یا به‌قلبتان گرما می‌دهد. (حتی حیوانات خانگی و حیوانات عروسکی)

برای رسیدگی به گرمای درونی‌ام، «چرخه‌ی متای» عکس‌ها را در جایی قرار

می‌دهم که هر روز صبح تمرین می‌کنم. همچنین، وقتی می‌خواهم مطمئن شوم که در حالت ذهنی درست کاریزماتیک هستم، کتاب کوچک محبوبم را با خود حمل می‌کنم. هربار نگاهی به آن می‌اندازم، دل‌رحمی و افزایش گرمایی که حس می‌کنم بسیار باارزش است. در عرض چند دقیقه، کاریزمایم را تقویت می‌کند، من را از حالت نگرانی یا آزرده‌گی به حالت آرامش، اطمینان و گرما می‌برد.

یکی از مشتریانم به قول خودش، «دفتر دوست‌داشتنی» را درست کرده است. هربار کسی حرفی از روی مهربانی، تعریف یا گرما به او می‌زند، آن را در دفترش می‌نویسد. حتی دفترهای قدیمی‌اش را هم مرور کرده و مرواریدهایی از گرما جمع کرده است. او می‌گوید هربار آن را می‌خواند باعث می‌شود احساس گرما، امنیت و شغف کند. احساس می‌کند پس ذهنش یک «تیم مشوق» دارد که تمام روز او را حمایت می‌کنند.

استفاده از بدن برای تأثیرگذاری بر ذهنتان

تا اینجا، روی روش‌های اثرگذاری ذهن بر بدن صحبت کردیم - روش‌های بسیاری که در آن، حالت‌های ذهنی و احساسی ما بر ژست، زبان بدن و حالت‌های چهره‌ی ما اثر می‌گذارد. اما آیا می‌دانستید که پذیرش یک ژست یا حالت چهره‌ی خاص، در حقیقت می‌تواند احساسات متناظر را در ذهنتان ایجاد کند. درست مانند تجسم که تصویر درست احساس و زبان بدن متناظر با آن را ایجاد می‌کند، با پذیرش زبان بدن متناظر، می‌توانید احساسات را مهندسی معکوس کنید.

پژوهشگران روان‌شناسی هاروارد و کلمبیا دریافته‌اند افرادی که ژست فیزیکی

قوی و با اطمینانی گرفتند و سپس با صدایی قوی و حرکت دست صحبت کردند، واکنش بیوشیمیایی‌ای تولید کردند که باعث شد احساس مطمئن‌تر و قدرتمندتری داشته باشند و به‌نظر برسند. برعکس، آن‌هایی که حالت مردد و سربه‌زیری داشتند، دقیقاً واکنش‌های شیمیایی متضادی را تجربه کردند.

نمایش زبان بدنِ مطمئن در واقع باعث می‌شود احساس اطمینان بیشتری داشته باشید. این احساسات بر زبان بدنتان تأثیر گذاشته و مطابق با آن سازگار می‌شود و سیگنال‌های مطمئن‌تری را نمایش می‌دهد. این به شما احساس تقویت دیگری می‌دهد و این چرخه روی خودش ایجاد می‌شود. تنها کاری که باید انجام دهید، ادامه دادن است.

عمل کنید: استفاده از بدن برای تغییر ذهنتان

ژست‌های زیر را امتحان کنید تا ببینید حالت بدنتان با چه قدرتی می‌تواند بر ذهن و احساسات‌تان تأثیر بگذارد.

- نخست، زبان بدن کسی را به خود بگیرید که کاملاً افسرده است. بگذارید شانه‌هایتان بیفتد، سرتان پایین و چهره‌تان آویزان باشد. اکنون، بدون حرکت دادن یک ماهیچه، بکوشید واقعاً احساس هیجان داشته باشید. ادامه دهید. تلاش کنید ببینید آیا می‌توانید بدون هیچ حرکتی، هیجان ایجاد کنید. تقریباً ناممکن است.
- اکنون، برعکس آن را انجام دهید. از نظر فیزیکی، حس هیجان بگیرید. بالا و پایین بپرید، انگار برنده‌ی لاتاری شده‌اید، بزرگ‌ترین لبخندی که می‌توانید بزنید، دستانتان را در هوا تکان دهید و ضمن انجام دادن تمام این‌ها، بکوشید احساس افسردگی داشته باشید. باز هم تقریباً ناممکن

• است.

این هم چند تغییر فیزیولوژیک دیگر که می‌توانید با آن‌ها بازی کنید:

• برای اطمینان، جسارت داشتن و توانایی نشان دادن جاذبه، تصور کنید نقش یک ژنرال نظامی را بازی می‌کنید - پاها به اندازه‌ی عرض شانه باز، سینه جلو، شانه‌ها باز، صاف بایستید و با اطمینان دست‌هایتان را پشت کمرتان بگذارید. اثر این ژست را در درون احساس کنید.

• برای تقویت انرژی و گرما، بایستید، دستانتان را تا جایی که می‌توانید بکشید و تا جایی که می‌توانید دم انجام دهید - تصور کنید قفسه‌ی سینه‌تان باز می‌شود: دو برابر - بزرگ‌ترین لبخندی که می‌توانید، بزنید و نگاهتان به بالا باشد. چند ثانیه در این حالت بمانید و سپس همه‌چیز را ریلکس کنید.

از این ابزارهای سریع تقریباً در هر موقعیتی می‌توانید استفاده کنید - هرگاه که می‌خواستید یک تغییر حالت درونی ایجاد کنید، پیش از یک جلسه‌ی کاری مهم یا یک گردهمایی اجتماعی.

وقتی این تکنیک را برای یکی از دوستان نزدیک توضیح دادم، او با تعجب فریاد زد: «دقیقاً می‌دانم منظورت چیست! در مادرید، تجربه‌ای داشتم که از آن زمان من را تحت تأثیر قرار داده است. من اسمش را لحظه‌ی خانم خوکه گذاشتم.» وقتی خانم خوکه‌ی برنامه‌ی مایپت می‌خواهد در مقابل یک مخاطب پخش شود، او یک ثانیه مکث می‌کند، در آینه نگاه می‌کند، به خودش می‌بالد و سپس اعلام می‌کند: «احساس قشنگی می‌کنم!» سپس شانه‌ها را عقب داده، سرش را بالا می‌گیرد و با حرکت سریعی می‌رود تا ورود بزرگش را انجام بدهد. دوستم داستانش را اینگونه برایم تعریف کرد.

در حال قدم زدن در گرانویای مادرید بودم. احساس خستگی، گرسنگی، تنهایی، بدلباسی و خلاصه یک آمریکایی زشت را داشتم. قطعاً این نگرش برای من نتیجه نمی‌داد، پس چکار باید می‌کردم؟ با خودم فکر کردم یک ستاره‌ی ناشناس سینما هستم. صاف ایستادم، شانه‌هایم را عقب دادم، سرم را صاف گرفتم، با ژستی که اگر از خانواده‌ی سلطنتی بودم، می‌گرفتم. ناگهان لباسی که چند لحظه پیش خیلی نامناسب به نظر می‌رسید، حس یک مد شگفت‌انگیز داشت، چیزی که هر شخص دیگری باید از آن تقلید کند. متوجه شدم همین‌طور که در خیابان راه می‌رفتم، سرها به سمت من می‌چرخید، همه‌ی آنها. وقتی از مردی مسیر را پرسیدم، او گفت باعث افتخار است اگر اجازه بدهم راه را نشانم بدهد. شگفت‌انگیز بود! از یک ثانیه به ثانیه‌ی دیگر، از یک غریبه‌ی شلخته‌ی زشت به یک ستاره‌ی سینما تبدیل شدم که سرها به سمتش می‌چرخد. به یادماندنی و روشنگرانه بود.

وقتی به مشتریانم می‌گویم که با نشان دادن زبان بدن مطمئن‌تر می‌توانند قدرتمند دیده شوند، آنها گاهی نگران می‌شوند که اطمینان چیزی است که یا مادرزادی است یا در تجارب کودکی به دست می‌آورید. آنها باور دارند که تغییر زبان بدن، اطمینان را جعل می‌کند.

در حقیقت، فقط با تغییر زبان‌تان می‌توانید به اعتماد به نفس حقیقی، همچنین درک فوری از اعتماد به نفس بیشتر دست یابید. بله، نخست ممکن است حس ناآشنا یا زشتی داشته باشد، کمی شبیه دوچرخه‌سواری بدون چرخ‌های کمکی. اما اگر از تکنیک‌ها استفاده کنید، نتیجه می‌دهد. و اگر در آن مداومت داشته باشید، با آن راحت می‌شوید. سرانجام، به عادت تبدیل می‌شود.

گرم کردن برای لحظات کلیدی

تصور کنید در حال آموزش برای دویدن ماراتن بوده‌اید. چندین مسابقه‌ی دیگر را به‌پایان رسانده‌اید و در حالت خیلی خوب و آماده‌ای هستید. در روز ماراتن، وقتی رسیدید چه می‌کنید؟ همین‌طور می‌ایستید تا شلیک آغاز انجام شود و با بیشترین سرعت می‌دوید؟ البته که نه. احتمالاً نخست با دقت خودتان را گرم می‌کنید.

دقیقاً همین کار را می‌توانید با کاریزما انجام دهید. یک دوره‌ی گرم کردن را برنامه‌ریزی کنید که به‌شما امکان می‌دهد به‌تدریج تا سطحی که می‌خواهید بالا بیایید. وقتی می‌خواهید به‌اوج عملکرد کاریزماتیک برسید، انتظار نداشته باشید در اوج بازی باشید و بلافاصله و به‌محض اینکه خواستید، از صفر به‌کاریزمای کامل بروید. برای رسیدن به‌آنجا نمی‌توانید فقط به‌قدرت اراده تکیه کنید. در حقیقت، مهم است درک کنید که مخزن قدرت اراده‌ی روزانه‌ی ما چقدر محدود است.

پژوهشگران علوم رفتاری به‌این نتیجه رسیده‌اند که قدرت اراده کمی شبیه ماهیچه‌ای است که بسته به‌مقدار استفاده، خسته می‌شود. اگر از قدرت اراده‌مان برای مقاومت در برابر یک وسوسه یا تحمل یک آزار خاص استفاده کنیم، زمانی که برای فعالیت دیگری به‌آن نیاز داشته باشیم، ضعیف‌تر خواهد بود. در حقیقت، به‌کارگیری فیزیکی قدرت اراده، ما را خسته می‌کند. قدرت اراده منبعی محدود است، پس برای زمان و مکان استفاده از آن برنامه داشته باشید.

رابرت را یادتان هست؟ مدیری که سریع فکر می‌کرد و ناشکیبا بود. او به‌من گفت که اغلب از خودش به‌خاطر ناتوانی در صبور بودن با افراد، ناراحت

می‌شد. او متوجه شد وقتی در یک جلسه یا گفت‌وگو با افزایش ناشکیبایی‌اش می‌جنگد، در چند ساعت پس از آن، کیفیت عملکردش پایین می‌آید. وقتی چندین مورد از چنین تعاملاتی در صبح رخ می‌داد، توانایی او برای کاریزماتیک بودن در ادامه‌ی روز به‌طور مشهودی کم می‌شد.

برای رابرت توضیح دادم که هربار از قدرت اراده‌اش استفاده می‌کرد، مخزن قدرت اراده‌اش را تخلیه می‌کرد. او توانست از سرزنش کردن خود دست بردارد و به‌جای آن متوجه شد که مسئله، اختصاص درست منابع قدرت اراده است. از او درخواست کردم با دقت در نظر بگیرد که کدام‌یک از تعامل‌های روزانه‌اش، ارزش هزینه کردن سرمایه‌ی ارزشمند قدرت اراده را دارد. برای تعاملاتی که ارزشش را ندارند، پیشنهاد کردم رابرت آن‌ها را به‌یک کارمند ارشد محول کرده یا از یک همکار بخواهد آن کار را انجام بدهد و در ازایش، خود او کاری را بر عهده بگیرد که قدرت اراده‌ی کمتری از او می‌گیرد.

در عمل، همه‌ی این‌ها، اینگونه می‌توانند برای شما اجرا شوند. فرض کنیم می‌خواهید به‌یک مهمانی شام بروید که می‌تواند تأثیر چشمگیری بر شغل‌تان داشته باشد، پس می‌خواهید به‌صورت مشخص کاریزماتیک باشید. برای بهینه‌سازی شانس اینکه بیشترین حالت کاریزماتیک را داشته باشید، می‌دانید که باید وارد حالت ذهنی گرما و قدرت شوید. اگر به‌هنگام شام می‌خواهید اعتماد به‌نفس کامل نشان دهید، مطمئن شوید که روز و به‌ویژه ساعت‌های منتهی به‌شام، شامل جلسات یا تعاملاتی نباشد که حس بدی به‌ شما بدهد. به‌جای اینکه فقط برای شام بروید، برنامه‌ریزی کنید برای بالا بردن عزت‌نفس‌تان خود را گرم کنید: با کسی که باعث می‌شود حس خوبی به‌خودتان داشته باشید، قهوه بنوشید یا فعالیتی را برنامه‌ریزی کنید (انجام دادن یک ورزش یا نواختن ساز) که باعث می‌شود احساس شایستگی و موفقیت داشته

باشید. اگر پیش از شام، نوشیدنی سرو می‌شود، با افرادی تعامل کنید که باعث می‌شوند حس خوبی به خودتان داشته باشید، نه افرادی که حتی به شوخی، از شما انتقاد کنند یا شما را دست بیندازند. بله، مسخره کردن دیگران می‌تواند بسیار لذت‌بخش باشد، اما آن را برای بعد از ظهرهایی نگه دارید که کاریزما اهمیت کمتری دارد.

درست مانند ورزشکاری که صبح یک مسابقه‌ی بزرگ، مراقب است متمرکز بماند، وقتی نیاز دارید در کاریزماتیک‌ترین حالت خود باشید، به شدت مراقب آنچه وارد ذهنتان می‌شود، باشید. حتی موسیقی‌ای که گوش می‌کنید می‌تواند بر حالت احساسی و ذهنی‌تان تأثیر بگذارد. می‌دانید شنیدن آهنگ‌های ناراحت‌کننده چگونه می‌تواند باعث ناراحتی شما بشود؟ مراقب باشید! هرچیزی که وارد ذهنتان می‌شود بر حالت درونی‌تان تأثیر می‌گذارد.

من فهرست آهنگ‌هایم را از نظر تمپو و ترانه بررسی می‌کنم و هنگام آماده شدن برای یک لحظه‌ی کلیدی، مراقبم تا آهنگ‌هایی را انتخاب کنم که متناسب با حالتی باشند که می‌خواهم به دست بیاورم. فهرستی از آهنگ‌ها برای اعتماد به نفس، گرما، همدلی و صبوری دارم. متوجه شده‌ام که واقعاً تفاوت ایجاد می‌کند. این فهرست آهنگ‌ها به عنوان «پیش از سخنرانی» اول صبح یا حتی «گردهمایی‌های پیش از خانوادگی» سازماندهی شده‌اند. (بله، جدی می‌گویم).

یکی از مشتریانم پس از نخستین استفاده از تکنیک گرم کردن، با هیجان برایم نوشت: «تازه امتحانش کردم، جواب داد! من معمولاً در گروه‌های بزرگ راحت نیستم و به این فکر می‌کنم که این تجربه چقدر ناخوشایند خواهد بود. پیش از این گردهمایی، برنامه‌ی شام با یک دوست قدیمی ریختم و به پیاده‌روی رفتیم.

وقتی وارد شدم و دوستی را دیدم که مدتی ندیده بودم، حس عالی‌ای داشتم! پس او را کنار کشیدم تا سریع به او برسم چون می‌دانستم حسی عالی‌ای به من می‌دهد. از آن لحظه به بعد، این موقعیت پُر از آسودگی و اعتماد به نفس بود. حتی چندین نفر به من گفتند که چقدر آرام به نظر می‌رسم. چون این تأثیر را بر آنها می‌گذاشت که من قطعاً از زندگی‌ام لذت می‌بردم. و همین‌طور بود!».

یکی دیگر از مشتریانم که مرتب مهمانی می‌گیرد به من گفت که ضمن آماده کردن آپارتمان‌اش اغلب فهرست آهنگ‌های برنامه‌ریزی‌شده‌ی مهمانی‌اش را پخش می‌کند. او گفت: «این کار به من کمک می‌کند تا سطح انرژی‌ام را بالا ببرم و من را در حالتی قرار می‌دهد که آماده‌ی میزبانی باشم. گاهی پیش از مصاحبه هم این کار را انجام می‌دهم».

بارِ دیگری که جلسه‌ای کلیدی داشتید، از تمرین زیر برای بالا بردن سطح انرژی‌تان استفاده کنید. وقتی باید به‌طور مشخص کاریزماتیک باشید، ابزار زیر می‌تواند تقویت‌کننده‌ای عالی باشد.

عمل کنید: گرم کردن

هنگام گرم کردن برای یک رویداد مهم، این چک لیست را دنبال کنید تا حالت درونی‌تان را آماده و کاریزمایتان را حداکثر کنید.

- به‌زمانبندی ساعت‌های منتهی به‌رویداد بروید. به‌این فکر کنید که فعالیت‌ها و جلسه‌هایی که برنامه‌ریزی کرده‌اید چه تأثیری بر شما خواهند داشت.
 - اگر می‌توانید، از هرگونه رویارویی سخت پرهیز کرده و به‌جای آن به‌دنبال تجاربی باشید که اطمینان یا گرمای شما را تقویت می‌کنند.
 - فهرست آهنگ‌های خودتان را برای حالت درونی‌ای تهیه کنید که می‌خواهید داشته باشید. می‌توانید یکی برای انرژی و اطمینان ایجاد کنید، یکی که باعث می‌شود احساس گرما و همدلی داشته باشید و یکی دیگر که به‌شما احساس آرامش و وقار می‌دهد. این تمرین به‌خودی خود بسیار سرگرم‌کننده است و می‌توانید هر وقت خواستید آهنگ‌های جدیدی به‌آن اضافه کنید.
- همچنین، این جایگزینی عالی برای تمرین‌های تجسم فصل قبل است. برای کسی که هنوز با آن‌ها راحت نیست، این را می‌توان به‌جای تجسم استفاده کرد یا اگر می‌خواهید قدرت کاریزمایتان را به‌حداکثر برسانید، می‌توانید علاوه بر تجسم، برای گرم کردن هم برنامه‌ریزی کنید.

فرض کنیم می‌خواهید درباره‌ی یک موضوع مشکل با کسی بحث کنید که شما را می‌ترساند. به‌منظور گرم کردن برای جلسه، نخست در ذهنتان تمرین کنید. صحنه را همانگونه که دوست دارید باشد، تجسم کنید. سپس از کسی که با او راحت هستید بخواهید برای این موقعیت با شما نقش بازی کند. مطمئن شوید

ژست قوی و مطمئنی می‌گیرید. خودتان را یک ژنرال چهارستاره‌ی ارتش در نظر بگیرید که از افرادش بازدید می‌کند. پاها را به‌اندازه‌ی عرض شانه باز کنید، سینه باز، شانه‌ها عقب، صاف بایستید و دست‌هایتان را پشت سر بگیرید. استدلال کردن با صدای قوی و حرکات دست را تمرین کنید.

وقتی یک‌سری جلسه، تماس یا مصاحبه دارید، چه در یک روز چه در یک هفته، ارزش دارد که آن‌ها را از کمترین تا بیشترین اهمیت، زمانبندی کنید تا بتوانید تمرین کنید، یاد بگیرید و به‌تدریج مهارت و اعتمادبه‌نفس خود را افزایش دهید. خود را ورزشکاری در نظر بگیرید که به‌مسابقات آزمایشی یا دویدن‌های تمرینی می‌رود.

همچنین اگر باید درباره‌ی یک موضوع چندین نامه بنویسید، می‌توانید فرایند را با نامه یا ایمیل امتحان کنید. نخست، کم‌اهمیت‌ترین ایمیل‌ها را بنویسید و با مهم‌ترین‌ها کار را به‌پایان برسانید. وقتی چهار یا پنج ایمیل نوشتید، ذهنتان بیشتر تمرین کرده و نوشتنتان روان‌تر شده است.

اکنون که یاد گرفتید چگونه به‌حالت ذهنی درست برای کاریزما دست یابید، چگونه می‌توانید مطمئن شوید که این تغییرات مثبت ماندگارند؟ اینجاست که نگهداری کاریزما وارد می‌شود. اگر به‌استاندارد جدیدی از تناسب اندام فیزیکی رسیده‌اید و می‌خواهید آن را حفظ کنید، باید رژیم تناسب اندامتان را حفظ کنید و رژیم سالمی بگیرید. بدون اینکه مرتباً به‌باشگاه بروید و غذای مناسب بخورید نمی‌توانید انتظار متناسب ماندن داشته باشید. کاریزما هم بر همین اساس کار می‌کند: با استفاده‌ی منظم از ابزارهایی که در فصل‌های قبلی آموخته‌اید، کاریزماتیک بمانید.

نکات کلیدی

- ایجاد یک حالت ذهنی بهینه برای آزاد کردن ظرفیت کامل کاریزمایی تان ضروری است.
- تجسم می‌تواند به شما کمک کند تا حالت ذهنی مناسب و بنابراین زبان بدن کاریزماتیک درست را ایجاد کنید. برای مؤثرتر کردن تجسم، به روشنی هر پنج حس را در تخیلتان درگیر کنید.
- با سپاسگزاری، حسن نیت و شفقت به دیگران و خودتان می‌توانید گرما و اطمینان را افزایش دهید.
- درست مانند ورزشکاران و اجراکننده‌های حرفه‌ای، برای رسیدن به اوج عملکرد کاریزماتیکتان، یک گرم کردن تدریجی را برنامه‌ریزی کنید. پیش از رویدادهای مهم، از تجربه‌هایی که حالت ذهنی شما را خراب می‌کند پرهیز کرده و به جای آن فعالیت‌های تقویت‌کننده‌ی گرما و اعتماد به نفس را برنامه‌ریزی کنید.
- بدنتان بر ذهنتان تأثیر می‌گذارد. تکنیک تجسم را وارونه کنید و ژست و حالت چهره‌ی درست بگیرید تا تقریباً به هر حالت درونی مطلوبی دسترسی بیابید.

فصل ۶: سبک‌های مختلف کاریزما

درست همانگونه که سبک‌های مختلف رهبری و شخصیت وجود دارد، سبک‌های مختلف کاریزما هم وجود دارد. هم مدونا [۱۲] و هم دالایی لاما افراد را به خود جذب می‌کنند و کاریزماتیک دیده می‌شوند، اما به دلایل متفاوت.

در این فصل، به چهار نوع متمایز کاریزما نگاهی می‌اندازیم: تمرکز، رؤیاپردازی، مهربانی و اقتدار. نگاه می‌کنیم که هریک از این‌ها چگونه درک شده، چگونه آن را توسعه دهیم و چه موقع از آن استفاده کنیم. البته، انواع دیگری از کاریزما را می‌توانیم در نظر بگیریم، اما این چهار مورد، عملی‌ترین برای زندگی روزمره، آسان‌ترین از نظر دستیابی و بنابراین مفیدترین برای بررسی هستند.

کاریزمای تمرکز: حضور و اعتماد به نفس

ایلان ماسک، یکی از مؤسسان پی‌پال و مدیر فعلی شرکت تسلا موتورز، تجسم کاریزمای تمرکز است. همانگونه که خودش به شما می‌گوید، ماسک بسیار درونگراست. در فضای دفتر باز تسلا، میز تقریباً خالی او گوشه‌ی سمت راست قرار دارد و دو نمایشگر بزرگ وجود دارد تا یک پيله بسازند و او را از بقیه‌ی دفتر محافظت کنند.

با این حال، وقتی او از پشت صحنه بیرون می‌آید، کاملاً حاضر و متمرکز است. می‌توانید شدت توجه او را حس کنید. اینکه با چه توجهی به حرف‌هایتان گوش می‌کند و هرچه می‌گویید جذب می‌کند. لازم نیست یک کلمه بگوید تا به شما

نشان بدهد که حرف‌هایتان را درک می‌کند: زبان بدن غیرکلامی او باعث می‌شود کاملاً احساس شنیده و درک شدن داشته باشید. (رازهای این نوع شنیدن را در فصل ۸ می‌آموزید).

کاریزمای تهرکز، اصولاً بر اساس درکی از حضور است. این حس را به افراد می‌دهد که کاملاً با آنها هستید، به آنها گوش می‌کنید و گفته‌هایشان را جذب می‌کنید. کاریزمای تهرکز باعث می‌شود افراد احساس شنیده شدن، گوش کردن و درک شدن داشته باشند. این نوع کاریزما را دست‌کم نگیرید. می‌تواند به صورت شگفت‌انگیزی قدرتمند باشد.

کاریزمای تهرکز در کسب‌وکار به شدت می‌تواند مؤثر باشد. یکی از مدیرانی که از نزدیک با بیل گیتس کار کرده بود به من گفت: «بیشتر افراد تصور می‌کنند کاریزما یعنی کسی که بزرگ‌تر از زندگی است، کسی که با شخصیت بیش از حد بالا به افراد یک اتاق دستور می‌دهد. اما بیل با وجود این ظاهر بی‌ادعا، لاغر و ظاهراً شبیه یک آدم عادی، به افراد اتاق دستور نمی‌دهد، بلکه حضورش بلافاصله احساس می‌شود. اگر تعریف شما از کاریزما این است که وقتی وارد اتاقی می‌شوید همه چشم‌ها به شما باشد، بیل گیتس شامل این تعریف است. اگر یک ویژگی است که افراد را به سمت شما می‌کشد و باعث می‌شود به سخنانتان گوشش کنند، بیل گیتس این ویژگی را هم دارد».

جک کیلر، رئیس سابق آی‌بی‌ام، به عنوان شخصیتی بسیار کاریزماتیک شناخته شده بود که مؤلفه‌ی کلیدی دیگری از کاریزمای تهرکز را داشت: توانایی احترام گذاشتن. یادتان هست که یکی از بنیادهای کاریزما این است که به دیگران حس خوبی درباره‌ی خودشان بدهید. کیلر می‌دانست چگونه این حس را به دیگران بدهد که نظرهایشان مهم است و اینکه آنها مهمند. او واقعاً باور داشت که

حتی ارشدترین کارکنان می‌توانند خرد ارزشمندی داشته باشند. یکی از مدیرانی که با او کار کرده به من گفت: «او را می‌دیدید که نزد تولیدکننده‌ها و مهندسان کارخانه می‌رفت و می‌دیدید که احترام زیادی برایشان قائل بود. او به آن‌ها احترام می‌گذاشت. در نتیجه، آن‌ها هم به او احترام می‌گذاشتند. وقتی وارد اتاقشان می‌شد، خوشحال می‌شدند».

آنچه افراد متوجه می‌شوند: ما کاریزمای تمرکز را کاملاً از طریق رفتار ارزیابی می‌کنیم. حضور، مسئله‌ای کلیدی است. چون ما می‌توانیم متوجه هرگونه زبان بدنِ حواس‌پرتی و بی‌توجهی شویم، چنین سیگنال‌هایی به سرعت کاریزمای تمرکز را خراب می‌کنند.

توسعه‌ی کاریزمای تمرکز

البته کاریزمای تمرکز نیازمند تمرکز و واقعاً حاضر بودن است. مهارت‌های خوب شنیدن، غیرقابل بحث هستند، همین‌طور میزان خاصی از صبوری. برای توسعه‌ی کاریزمای تمرکز، توانایی خود را برای حاضر بودن ایجاد کنید. مطمئن شوید از تکنیک‌های بخش «حضور» در فصل ۲ استفاده می‌کنید. همچنین به مهارت‌هایی نیاز خواهید داشت تا ناراحتی درونی تخریب‌کننده‌ی کاریزما را مدیریت کنید. پس ابزارهایی مانند انتقال مسئولیت و بررسی دقیق احساسات، ارزش کسب شدن دارند.

وقتی آن را دارید: کاریزمای تمرکز شاید ساده‌ترین شکل از کاریزما از نظر دسترسی باشد و به صورت شگفت‌انگیزی می‌تواند مؤثر باشد. اما دو ریسک اصلی دارد. نخست اینکه، اگر قدرت خیلی کمی نشان دهید ممکن است خیلی مشتاق به نظر برسید و در نتیجه دارای جایگاه پایین یا حتی مطیع

به نظر برسید. در فصل ۹ یاد می‌گیرید چگونه مقدار اطمینانی را که نشان می‌دهید، افزایش دهید. یک ریسک کمتر معمول، نشان دادن گرمای خیلی کم است که باعث توجه خیلی شدید می‌شود. دوم، اگر تمرکزتان مانند لیزر متمرکز شود، تعاملتان حس یک مصاحبه یا بدتر از آن، بازجویی پیدا می‌کند. اینجاست که باید تمرکز را با گرما و پذیرش یا احترام صادقانه متعادل کنید و دو فصل بعدی به شما نشان می‌دهد چگونه این کار را انجام دهید. اگرچه کاریزمای توجه اصولاً بر پایه‌ی حضور است، هنوز هم نیازمند مقدار کمی اطمینان و گرماست. نمی‌توانید یک بُعد را به صورت کامل دور بیندازید.

زمان استفاده از آن: کاریزمای تمرکز تقریباً برای تمام موقعیت‌های کاری مناسب است. به‌ویژه وقتی که نیاز دارید افراد سفره‌ی دل خود را باز کنند و اطلاعات را به اشتراک بگذارند. در حقیقت، این یک سبک عالی کاریزما برای مشاوران مدیریتی یا آن‌هایی است که در سایر خدمات حرفه‌ای هستند مانند وکلا، حسابدارها و مشاوران مالی. همچنین، کاریزمای تمرکز می‌تواند در موقعیت‌های مختلف بسیار مفید باشد از قبیل مذاکره یا به‌مبارزه طلبیدن گفت‌وگوهای خصمانه. از سوی دیگر، وقتی باید قدرتمند ظاهر شوید یا حین موارد اضطراری که به‌پذیرش فوری نیاز دارد، از کاریزمای تمرکز پرهیز کنید.

کاریزمای رؤیاپردازی: باور و اطمینان

کاریزمای رؤیاپردازی به دیگران انگیزه می‌دهد. باعث می‌شود باور کنیم. با اینکه لزوماً باعث نمی‌شود دیگران از شما خوششان بیاید، به میزان چشمگیری می‌تواند مؤثر باشد. استیو جابز در شرکت اپل به ترسناک بودن مشهور بود و هم در داخل و هم در بیرون شرکت مخالفان زیادی داشت. اما حتی این مخالفان هم به سادگی تأیید می‌کردند که او رؤیاپرداز و کاریزماتیک است. یکی

از افرادی که به‌تازگی به‌سخنرانی استیو جابز رفته بود به‌من گفت: «او با چنان اراده‌ی راسخ و چنان اشتیاقی صحبت می‌کرد که تمام نوروں‌های ما فریاد می‌زدند، آره! گرفتم! من با توام!!!».

چرا کاریزمای رؤیاپردازی اینقدر مؤثر و قدرتمند است؟ به‌دلیل ناراحتی طبیعی ما با عدم‌اطمینان. در دنیای پیوسته در حال تغییر، به‌دنبال آن هستیم که به‌چیز محکمی چنگ بزنیم. طی کمپین اول ریاست جمهوری جورج دبلیو بوش، آرای حامیان‌ش نشان داد که نکته‌ی کلیدی جذب شدن آن‌ها به‌او، «اراده‌ی راسخ و اطمینان به‌باورهایش» بود.

انتقال کاریزمای رؤیاپردازی نیازمند توانایی نشان دادن اعتقاد راسخ و اطمینان به‌یک علت است. بدین روش، کاریزمای رؤیاپردازی بر اساس قدرت است. با این حال، بر اساس گرما هم هست. افراد کاریزماتیک رؤیاپرداز لزوماً افراد گرمی نیستند اما حس قوی مشتاقانه‌ای درباره‌ی بینش خود دارند. و برای اینکه واقعاً کاریزماتیک باشند، بینش آن‌ها باید شامل مقدار خاصی از اصالت و نوع‌دوستی باشد.

گزارشگری، استیو جابز را «دارای پشتکاری مسیح‌گونه توصیف می‌کند و می‌گوید که جابز، کامپیوتر نمی‌فروشد. او وعده‌ی دنیایی بهتر را می‌فروشد». افراد کاریزماتیک رؤیاپرداز اغلب وعده‌ی رستگاری می‌دهند - به‌ژاندارک یا مارتین لوتر کینگ بپندیشید. با کاریزمای رؤیاپردازی، شما بیشتر، بینش را به‌افراد می‌فروشید، نه خودتان را.

آنچه دیگران متوجه می‌شوند: ما کاریزمای رؤیاپردازی را اصولاً از روی رفتار ارزیابی می‌کنیم که شامل زبان بدن و رفتار است. به‌علت این حقیقت که افراد

تمایل دارند هرآنچه نشان می‌دهید، بپذیرند، اگر با انگیزه به نظر برسید، آن‌ها فرض می‌کنند شما چیزی دارید که باید از آن انگیزه بگیرند. برای کاریزمای رؤیاپردازی، ظاهر اهمیت کمتری نسبت به سبک‌های دیگر کاریزما دارد. می‌توانید لباس مندرس پوشیده باشید اما همچنان با موفقیت، کاریزمای رؤیاپردازی داشته باشید.

توسعه‌ی کاریزمای رؤیاپردازی

برای کاریزمای رؤیاپردازی، پیام‌ها مهمند. این یعنی دانستن اینکه چگونه بینش برجسته‌ای بسازید و بدانید چگونه پیام را به صورت کاریزماتیک به دیگران برسانید. (فصل ۱۱)

یکی از نکات کلیدی در انتقال کاریزمای رؤیاپردازی‌تان این است که خود را وارد حالت اراده‌ی راسخ کنید و هرگونه شک را دور بریزید. می‌توانید از ابزارهایی استفاده کنید که در فصل ۳ و ۴ به دست آوردید مانند بازنویسی واقعیت، تقویت باور یا انتقال مسئولیت، تا خود را از اثر عدم اطمینان رها کنید.

وقتی آن را دارید: کاریزمای رؤیاپردازی می‌تواند الهام‌بخش باور پُرشور و شفاف شده و باعث تغییر به‌یادماندنی شود. با این حال، می‌تواند باورهای متعصبانه ایجاد کرده و باعث تصمیمات مخرب در افراد شود. (جیم جونز، رهبر فرقه، نهصد نفر را ترغیب کرد تا خودکشی کنند).

زمان استفاده از آن: کاریزمای رؤیاپردازی زمانی مهم است که باید به دیگران انگیزه بدهید. به‌ویژه زمانی مفید است که می‌خواهید انگیزه‌بخش خلاقیت

شوید.

کاریزمای مهربانی: گرما و اطمینان

وقتی کودک هستید، هر کاری که انجام می‌دهید، والدینتان تصور می‌کنند شما همین‌گونه که هستید، بی‌نقص هستید. اما پس از چند ماه، پذیرش آن‌ها شرطی می‌شود. اکنون باید هویج‌هایی را که مادر بزرگتان به شما داده بخورید و لب‌خند بزنید تا تأیید بگیرید. به ندرت دوباره چنان پذیرش بی‌قید و شرطی را از کسی دریافت خواهید کرد، البته شاید به استثنای چند مرحله‌ی نخست عاشق شدن.

یکی از دلایلی که دلایلی لاما چنان تأثیر قدرتمندی بر افراد دارد، توانایی او برای نشان دادن گرمای زیاد و پذیرش کامل است. افرادی که شاید هرگز پذیرش کامل را با تمام وجود تجربه نکرده‌اند، ناگهان احساس می‌کنند واقعاً دیده و پذیرفته شده‌اند. این کاریزمای مهربانی در عمل است.

کاریزمای مهربانی اصولاً بر مبنای گرماست. با قلب افراد مرتبط شده و باعث می‌شود حس خوشایند بودن، گرمی داشتن، شامل شدن و مهم‌تر از همه، کاملاً پذیرفته شدن داشته باشند.

آنچه دیگران متوجه می‌شوند: مانند کاریزمای رؤیاپردازی و تمرکز، کاریزمای مهربانی کاملاً از زبان بدن می‌آید - به‌ویژه چهره‌تان و مشخص‌تر، چشمانتان.

توسعه‌ی کاریزمای مهربانی

شما هم می‌توانید یاد بگیرید چگونه مقداری از جادوی دالایی لاما را تجلی بدهید، گرچه نیازمند رغبت، صبوری، تمرین و ابزارهای درست است. با طرز فکر آغاز کنید: دسترسی به گرما و به ابزارهای درونی مانند سپاسگزاری، حسن‌نیت، شفقت و شفقت به خود فصل ۵ را تمرین کنید. در فصل ۹ می‌آموزید چگونه در چهره، زبان بدن و رفتارتان گرما داشته باشید و چگونه نوع درست تماس چشمی را برقرار کنید.

از آنجایی که کاریزمای مهربانی وابستگی زیادی به گرما دارد، حیاتی است که از هرگونه زبان بدن تنش، انتقاد یا سردی پرهیز کنید. ابزارهای درونی برای تعامل با ناراحتی ذهنی یا فیزیکی از فصل ۴ در اینجا بسیار ارزشمند هستند.

وقتی آن را دارید: اگرچه کاریزمای مهربانی اصولاً بر پایه‌ی گرماست، اما بدون قدرت، در معرض خطر تبدیل شدن به یک فرد بسیار «مشتاق به‌راضی کردن دیگران» خواهید بود. اینجاست که توانایی ابراز مقدار کمی قدرت، مهم می‌شود.

ابزارهایی که در فصل ۵ به‌دست آوردید -تجسم، گرم کردن و استفاده از بدن برای تغیر ذهن- به‌شما کمک می‌کند طرز فکر درست را داشته باشید. فصل‌های بعدی به‌شما کمک می‌کند گرما و قدرت را در زبان بدنتان متعادل کنید.

کاریزمای مهربانی، بهای خودش را دارد. یکی از دوستان عزیزم چنان کاریزمای مهربانی‌ای دارد که هر جا می‌رود، افراد شیفته‌ی او می‌شوند. از همکاران دفتر تا صندوقداران سوپرمارکت، تا زمانی که او حضور دارد، مردم احساس پذیرفته شدن و اهمیت داشتن می‌کنند. این حس می‌تواند دوست‌داشتنی باشد، اما

می‌تواند بارِ سنگینی هم بر دوش فرد باشد. وقتی افراد شیفته‌ی او می‌شوند، او از احساس درد و گناه رنج می‌برد. وقتی نمی‌تواند برای آن‌ها جایی در زندگی‌اش باز کند، احساس آزار یا رنجش می‌کند. این یکی از معایب کاریزمای مهربانی است. می‌تواند باعث چاپلوسی و احتمالاً وابستگی زیاد شود. در فصل ۱۳، ابزارهایی برای جلوگیری از این تأثیرات جانبی در یک زندگی کاریزماتیک خواهید داشت.

زمان استفاده از آن: کاریزمای مهربانی در هر زمانی که می‌خواهید پیوند عاطفی ایجاد کنید یا به افراد احساس امنیت و راحتی بدهید، عالی است. و در برخی موارد مانند زمانی که باید خبر بدی بدهید، ضروری است. (فصل ۱۲ را ببینید.) همچنین، به‌هنگام تعامل با افراد سخت می‌تواند ابزاری بسیار مؤثر باشد. (فصل ۱۲ این مورد را هم پوشش می‌دهد.) با این حال، درست مانند کاریزمای تمرکز، شاید به‌هنگام نیاز به مقتدر به‌نظر رسیدن یا وقتی این احتمال وجود دارد که زیاد احساس راحتی کنند و مطالب خیلی زیادی را به‌اشتراک بگذارند، بخواهید از این کار پرهیز کنید. (خوشبختانه، فصل ۱۳ در پرهیز از این مورد به‌شما کمک می‌کند).

کاریزمای اقتدار: جایگاه و اطمینان

این نوع کاریزما، احتمالاً قدرتمندترین شکل بین انواع کاریزماست. تسلیم شدن غریزی ما به اقتدار می‌تواند فاجعه‌ی بزرگی باشد و البته، به‌همان اندازه به‌سمت خیر یا شر برود. کالین پاول و دالایی لاما، کاریزمای قدرت دارند، اما استالین و موسولینی هم داشتند. واکنش انسان به قدرت، بسیار عمیق است و در مغز ما برنامه‌ریزی شده است.

آنهایی که کاریزمای اقتدار دارند، لزوماً دوست‌داشتنی نیستند. مایکل جردن، در اوج فعالیت خود در تیم شیکاگو بولز، به یک روزنامه‌نگار گفت که رهبر بودن برایش مهم‌تر از دوست‌داشتنی بودن است. گزارشگر نوشت: «او هم‌تیمی‌هایش را عذاب می‌دهد و گاهی به آن‌ها خشمگین می‌شود. اما از کاریزمای خود برای بالا بردن سطح بازی کل تیم استفاده می‌کند».

آنچه دیگران متوجه می‌شوند: کاریزمای اقتدار اصولاً بر مبنای درکی از قدرت است: این باور که این فرد قدرت دارد تا بر دنیا تأثیر بگذارد. ما کاریزمای اقتدار فرد را از طریق چهار شاخص ارزیابی می‌کنیم: زبان بدن، ظاهر، عنوان و واکنش‌های دیگران.

نخست و پیش از هرچیز، زبان بدن را ارزیابی می‌کنیم. آیا در قدرت این فرد، اطمینان وجود دارد تا بر دیگران تأثیر بگذارد یا بر دنیای اطراف خود؟ دوم، ما ظاهر را بررسی می‌کنیم. ما از نظر بیولوژیک برنامه‌ریزی شده‌ایم تا به جایگاه شخص اهمیت داده و تحت تأثیر آن قرار بگیریم. چگونه این واکنش غریزی به نفع بقای ماست؟ افرادی که جایگاه بالایی دارند، قدرت دارند به ما کمک کنند یا آسیب برسانند. برای بقا، باید بدانیم کجای سلسله‌مراتب ایستاده‌ایم. در نتیجه، ما به صورت بدیعی تنظیم شده‌ایم تا دقیقاً با هر سرنخی که به ما کمک کند، جایگاه دیگران را تعیین کنیم.

بنابراین، طرز لباس پوشیدن یکی از نخستین و قوی‌ترین سرنخ‌های ارزیابی جایگاه، قدرت احتمالی و کاریزمای اقتدار است. ما به دنبال نشانه‌های تخصص (روپوش سفید دکترها) یا مقام بالا (یونیفرم نظامی یا پلیس) می‌گردیم. به نشانه‌های جایگاه یا موفقیت اجتماعی بالا، توجه خاصی می‌کنیم مانند لباس‌های گران‌قیمت. در یک آزمایش انجام‌شده در نیویورک، افراد، فردی را که

کت و شلوار گران‌قیمتی پوشیده بود و از مکان‌های ممنوعه عبور می‌کرد، بیشتر از کسی که لباس معمولی پوشیده بود، دنبال کردند.

در آزمایش دیگری، یک پژوهشگر در حالی که یک‌بار سوئیشرتی با لوگوی طراحی و بارِ دیگر سوئیشرتی بدون لوگو پوشیده بود، در فروشگاه‌های بزرگ، نظرسنجی‌های ساده‌ای انجام داد. افراد وقتی با برچسب طراحی روبه‌رو شدند، ۵۲ درصد پذیرفتند نظرسنجی را پُر کنند، در مقایسه با ۱۳ درصدی که با سوئیشرت بدون لوگو حاضر به پُر کردن نظرسنجی شدند. لوگوهای گران‌قیمت نیز بر انگیزه‌های خیریه افراد تأثیر می‌گذاشت. دستیاران پژوهش زمانی که پیراهنشان برچسب مشخص طراحی داشت نسبت به زمانی که پیراهن بدون برچسب (اما یکسان) پوشیده بودند، تقریباً دو برابر بیشتر پول جمع کردند.

سرانجام، عنوان یک فرد و روش واکنش دیگران به‌او، سرنخ‌های بیشتری درباره‌ی کاریزمای اقتدار او می‌دهد، گرچه این دو فاکتور آخر، وزن کمتری از دو فاکتور نخست دارد. به‌صورت غریزی، ما درک می‌کنیم کسی که عنوان بالا، اما احترام کمی دارد، اقتدار کمتری دارد نسبت به کسی که عنوان پایین‌تر، اما احترام بیشتری دارد.

اگرچه تمام این ارزیابی‌ها شاید در کمتر از یک ثانیه رخ بدهد، با وجود این، ترتیب مهم نیست. اگر تعارضی بین سیگنال‌ها باشد، ما به‌ترتیبی که دیدید به سیگنال‌ها اعتماد می‌کنیم. مثل همیشه، زبان بدن از تمام علایم دیگرِ کاریزما پیشی می‌گیرد. حتی اگر تمام سیگنال‌های دیگر وجود داشته باشند، زبان بدنِ ناامنی، هرگونه احتمال کاریزمای اقتدار را خراب می‌کند. برعکس، فقط با زبان بدن می‌توانید مقدار خاصی کاریزمای اقتدار به‌دست بیاورید، اگر به‌اندازه‌ی کافی قوی باشد.

توسعه‌ی کاریزمای اقتدار

اگر می‌خواهید کاریزمای اقتدار به‌دست بیاورید، هدف اصلی‌تان نشان دادن قدرت با نمایش علایم جایگاه و اطمینان است. خوشبختانه، دو بُعد جایگاه و اطمینان هم مهم‌ترین بُعدهای هستند که بیشترین تأثیر را دارند: زبان بدن و ظاهر.

از آنجایی که کاریزمای اقتدارتان قویاً تحت تأثیر زبان بدن است، بستگی دارد به‌اینکه در آن لحظه چقدر احساس اطمینان می‌کنید. اینجا است که ابزارهایی که در فصل ۵ به‌دست آوردید، وارد می‌شوند: می‌توانید از تجسم، گرم کردن یا بدن‌تان برای تغییر ذهنتان استفاده کنید تا وارد حالت اطمینان ذهنی شوید.

برای اینکه اقتدار و اطمینان در زبان بدن‌تان نمود پیدا کند، باید یاد بگیرید چگونه با ژست‌تان «محیط را پُر کنید»، عدم اطمینان‌های غیرکلامی را کاهش دهید (مانند سر تکان دادن زیادی) و از بی‌قراری پرهیز کنید. شاید لازم باشد کمتر حرف بزنید، آهسته‌تر حرف بزنید، بدانید چگونه و کجا مکث کنید یا چگونه تَن صدایتان را بالا و پایین کنید. تمام ویژگی‌های نشان دادن اقتدار از طریق زبان بدن را در فصل ۹ پوشش خواهیم داد.

درباره‌ی ظاهر، انتخاب لباسی که گران یا برازنده به‌نظر می‌رسد، یکی از ساده‌ترین راه‌های مقتدر به‌نظر رسیدن است.

وقتی آن را دارید: کاریزمای اقتدار این مزیت را دارد که به حرفتان گوش کنند و از شما اطاعت کنند. با این حال، چندین اشکال دارد:

- می‌تواند مانع تفکر انتقادی در دیگران شود.
 - از بازخورد دعوت نمی‌کند، پس این خطر وجود دارد که اطلاعاتی را که واقعاً نیاز دارید، دریافت نکنید.
 - به‌سادگی می‌تواند باعث شود متکبر به‌نظر برسید.
- اینجاست که یادگیری انتشار گرما می‌تواند شما را نجات دهد. گرما نه فقط ریسک متکبر یا مرعوب‌کننده به‌نظر رسیدنتان را کاهش می‌دهد، ارزش خیلی بیشتری هم خواهد داشت چون اکنون به‌عنوان فردی بلندپایه دیده می‌شوید. اگر فردی با جایگاه پایین مشتاق راضی کردن ما باشد، شاید این مسئله برایمان خوشایند باشد، اما لزوماً ارزش زیادی برای اشتیاق او قائل نمی‌شویم. از این‌ها گذشته، او نمی‌تواند کار زیادی برایمان انجام بدهد، بلکه ما می‌توانیم کاری برایش انجام بدهیم. از سوی دیگر، اگر فرد آلفایی که جایگاه بالایی دارد به‌ما توجه و گرما بدهد، به‌هیجان می‌آییم چون او می‌تواند کوه‌ها را جابه‌جا کند.

زمان استفاده از آن: کاریزمای اقتدار به‌خوبی در بسیاری از موقعیت‌های کاری و در هر موقعیتی که می‌خواهید دیگران به‌حرفتان گوش کنند و از شما اطاعت کنند، نتیجه می‌دهد. به‌ویژه، طی بحران (فصل ۱۲ را ببینید) و هرگاه به‌پذیرش فوری افراد نیاز دارید، مفید است. از سوی دیگر، شاید بخواهید در زمینه‌های اجتماعی مانند عروسی یا مراسم دفن یا در موقعیت‌های حساس کاری مانند دادن خبرهای بد، از آن پرهیز کنید. همچنین، زمانی که می‌خواهید انگیزه‌ی خلاقیت یا بازخورد سازنده بدهید، از آن پرهیز کنید زیرا می‌تواند مانع تفکر انتقادی در دیگران شود. در این موارد، از کاریزمای رؤیاپردازی، تمرکز یا گرما استفاده کنید.

انتخاب کاریزمای درست

فقط یک راه برای کاریزماتیک بودن وجود ندارد و یک سبک کاریزما هم در تمام موقعیت‌ها جواب نمی‌دهد. چه زمانی سبک‌های خاص مؤثرترند؟ کدام سبک برای شما مناسب‌تر است؟ تعیین سبک کاریزمای ترجیحی شما و دانستن اینکه چه زمانی از آن استفاده کنید، گامی حیاتی در جهت رسیدن به ظرفیت کاریزماتیک شماست.

انواع مختلف کاریزما در موقعیت‌های مختلف می‌تواند مناسب باشد. و هر نوع کاریزمایی می‌تواند در یک موقعیت، کمتر یا بیشتر مناسب شما باشد. برای تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه کدام عناصر کاریزما را بروز دهید، نیازمند ارزیابی سه شاخص هستید: چه چیز برای شخصیت، اهداف و موقعیت‌های شما مناسب‌تر است.

- **شخصیت‌تان:** مهم است بدانید کدام کاریزما برایتان مناسب است و سبک، ابزارها و تکنیک‌هایی مطابق با نقاط قوت اصلی‌تان انتخاب کنید.

- **اهدافتان:** همچنین باید به‌روشنی بدانید به چه چیزی می‌خواهید دست بیابید. برخی حالت‌های کاریزما باعث می‌شوند دیگران از شما اطاعت کنند و برخی دیگر باعث می‌شوند راحت باشند و مطالب را با شما در میان بگذارند.

موقعیت: در حال قدم گذاشتن به چه زمینه‌ای هستید؟ زمینه، صحنه‌ای را آماده می‌کند که کاریزمایتان روی آن اجرا خواهد شد.

کاریزمای درست برای شما

نخستین مسئله‌ای که باید در نظر گرفته شود، شخصیت اصلی شماست.

یکی از اشتباهات جان کری طی کمپین ریاست جمهوری در سال ۲۰۰۴، تلاش برای «ساده کردن» کاریزمای متمرکز و خردمندانه‌اش بود تا بیشتر «در دسترس» قرار بگیرد. این کار نه فقط مؤثر نبود، بلکه با بیگانه کردن افرادی که جذب شخصیت اصلی‌اش شده بودند، نتیجه‌ی معکوس داد. ناراحتی‌اش باعث شد زشت و غیرقابل اعتماد به نظر برسد.

از سوی دیگر، در دنیای کسب‌وکار، استیو جابز، کاریزمای رؤیاپردازی خودش را ایجاد و حفظ کرد و علی‌رغم آنچه ممکن است درباره‌ی شخصیت یا سبک رهبری‌اش گفته شده باشد، همیشه به یک اندازه قابل اعتماد و قدرتمند بود. اُپرا وینفری درباره‌ی تصمیمش برای قابل اعتماد بودن به عنوان یک نقطه‌ی عطف حیاتی در شغلش صحبت کرد. وقتی از تلاشش برای اینکه «دایان ساویر» [۱۳] بعدی باشد دست برداشت، به عنوان «بهترین اپرایی که می‌توانست باشد» رشد کرد.

لازم نیست برای کاریزماتیک بودن خودتان را به یک سبک خاص مجبور کنید و اکیداً مدافع این هستم کاری نکنید که برخلاف ارزش‌هایتان باشد: چون فقط علیه شما کار خواهد کرد. تلاش برای مجبور کردن خودتان در یک سبک کاریزما که واقعاً مناسب شما نیست، می‌تواند به همان اندازه که ناخوشایند است، غیرسازنده هم باشد. برای مثال، یک فرد درونگرا که خود را مجبور می‌کند برونگرا باشد ممکن است احساس غیرطبیعی و زشتی داشته باشد و دیگران هم به همین صورت او را درک کنند. بنابراین، نه فقط خود را وارد تجربه‌ای ناخوشایند می‌کند، بلکه در تلاش خود برای اینکه به صورت طبیعی برونگرا به نظر برسد، شکست می‌خورد. به جای جنگیدن با آن، بدانید کار کردن با سبک طبیعی خودتان چگونه می‌تواند پاداش‌های بزرگی به بار بنشاند.

عمل کنید: کار کردن با درونگرایی

اگر به صورت طبیعی در گردهمایی‌های اجتماعی بزرگ احساس راحتی نمی‌کنید، بار دیگری که به مهمانی رفتید، خودتان را مجبور نکنید همان موقع اجتماعی شوید یا کل آن مدت «سرحال» باشید. به جای آن، این ترفندهای ساده را امتحان کنید. پس از رسیدن به مهمانی، پنج دقیقه به خودتان فرصت بدهید تا کمی عقب بکشید و مشاهده کنید. سپس حین مهمانی، کمی «وقفه برای درونگرایی» به خودتان بدهید: بسته‌های پنج دقیقه‌ای تنهایی. من فرد درونگرایی به شدت کاریزماتیکی را می‌شناسم که اغلب در رویدادهای اجتماعی و کاری دقیقاً همین کار را انجام می‌دهد. وقتی دوباره به جمع برمی‌گردد، افراد اغلب می‌گویند چقدر درخشان شده است.

نه فقط لازم نیست خودتان را به یک سبک خاص کاریزما مجبور کنید، حتی لازم نیست خودتان را به یک سبک محدود کنید. این سبک‌ها فقط مثال‌هایی هستند از اینکه عناصر کاریزما در دنیای اطرافمان چقدر متفاوت بازی می‌کنند. در واقع، از لحظه‌ای به لحظه‌ی دیگر می‌توانید بین چندین حالت کاریزما جابه‌جا شوید. هرچه در حالت‌های بیشتری مهارت داشته باشید، روان‌تر خواهید بود.

توانایی پذیرش تنوعی از موقعیت‌های اجتماعی، ویژگی افراد به شدت کاریزماتیک است. هیز برنارد، مدیرعامل کاریزماتیک پارامونت اکووییتی به من گفت که خود را مانند یک چاقوی تاشوی چندکاره می‌داند که خودش را با هر وضعیتی منطبق می‌کند. وقتی در یک اتاق حرکت می‌کند، عمداً صدا و زبان بدنش را مطابق با فرد یا افرادی که با آنها صحبت می‌کند، تغییر می‌دهد. در انتخاب رهبران، او به دنبال افرادی است که توانایی مشابهی برای منطبق شدن

به روش‌های مختلف دارند.

این واقعاً مسئله‌ی ارزیابی جنبه‌های مختلف شخصیت‌تان و راحت شدن با ابراز آن‌هاست -همه‌ی ما درونمان مقداری مهربانی یا حد متوسطی از قدرت داریم. وقتی یک سبک را تمرین می‌کنید، به تدریج طبیعی‌تر می‌شود. به اندازه‌ی کافی تمرین کنید تا این رفتارها مثل مسواک زدن ساده و راحت شوند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

نه فقط می‌توانید از یک حالت کاریزما به حالت دیگری بروید، همچنین می‌توانید آن‌ها را با هم ترکیب و منطبق کنید. مقداری مهربانی به کاریزمای اقتدارتان اضافه کنید یا کمی قدرت اطمینان به کاریزمای تمرکزتان تزریق کنید. آپرا می‌تواند تمرکز، مهربانی و در برخی موارد حتی کاریزمای رؤیاپردازی را در یک مصاحبه نشان دهد.

پرزیدنت کلینتون و اوباما هر دو کاریزمای رؤیاپردازی دارند. هر دو مقدار کمی اقتدار دارند. با این حال، اوباما با تمرکز جلو می‌رود. افرادی که او را می‌بینند می‌گویند هوش او ملموس است و اینکه شدیداً بر کسی متمرکز است که در حال تعامل با اوست. از سوی دیگر، کلینتون با گرما پیش می‌رود. او به «همدلی خارج از عرف» شناخته شده است.

به‌هنگام انتخاب یک سبک کاریزما، یادتان باشد حالت ذهنی و احساسی خود را بررسی کنید. اگر احساس ناامنی می‌کنید، تلاش نکنید کاریزمای اقتدار را بیرون بکشید تا زمانی که دوباره اطمینانتان را به‌دست آورده باشید. به‌جای آن، سبکی از کاریزما را انتخاب کنید که به اطمینان کمتری نیاز دارد مانند تمرکز یا مهربانی و آنگاه اگر خواستید، به‌تدریج به سمت اقتدار بروید. یا زمان بگذارید تا اطمینانتان را بالا ببرید تا آماده‌ی انتشار کاریزمای اقتدار باشید.

ملاحظه‌ی دوم به‌هنگام انتخاب سبک کاریزما هدفی است که می‌خواهید به‌دست بیاورید. می‌خواهید دیگران چه حسی داشته باشند؟ می‌خواهید چه واکنشی به شما نشان بدهند؟ برای مثال، اگر می‌خواهید شنیده شوید و از شما اطاعت کنند، کاریزمای اقتدار، ایده‌آل است. بخش‌های قبلی به شما ایده داد که کدام سبک کاریزما می‌تواند بهترین پشتیبانی را از هدف داشته باشد.

کاریزمای مناسب برای هر موقعیت

ملاحظه‌ی سوم به‌هنگام انتخاب سبک کاریزما، موقعیتی است که در آن قرار دارید.

موقعیت‌های مختلفی در زندگی وجود دارد که انواع خاصی از کاریزما، فارغ از اینکه چقدر قدرتمند باشند، مناسب آن نیستند. از سوی دیگر، موقعیت‌های خاص نیازمند نوع خاصی از کاریزما هستند. برای مثال، مطالعات، پیوسته نشان می‌دهد که در زمان بحران، مردم به‌سمت افراد برجسته، دارای اعتمادبه‌نفس و مصمم می‌روند. اینجا زمان به‌کارگیری کاریزمای اقتدار یا رؤیاپردازی است.

زمینه‌ای که در آن عمل می‌کنید، تعیین‌کننده‌ی دریچه‌ای است که دیگران، شما و کاریزمایتان را درک می‌کنند. نخست، به‌زمینه‌ی احساسی نگاهی بیندازیم. حالت‌های احساسی افراد بر درکشان از شما تأثیر گذاشته، قدرت کاریزمای شما را بالا برده یا مانع آن می‌شود. حالت‌های احساسی خاص مانند احساس بحران یا اضطرار، باعث افزایش این شانس می‌شود که دیگران شما را کاریزماتیک ببینند. با این حال، کاریزمای بدون بحران هم می‌تواند وجود داشته باشد: پرزیدنت جورج دبلیو بوش پیش از آشفته‌ی یازده سپتامبر، کاریزماتیک در نظر گرفته می‌شد.

برای درک زمینه‌ی احساسی اطرافتان، از خود بپرسید: مردم اطرافتان چه حسی دارند؟ در این لحظه چه نیازی دارند؟ اگر می‌خواهید کسی را اخراج کنید، شاید کاریزمای اقتدار مناسب نباشد. شاید بخواهید به‌جای آن از کاریزمای تمرکز یا مهربانی استفاده کنید. و درست مانند اُپرا، می‌توانید بین

چندین حالت کاریزما جابه‌جا شده، حین واکنش نشان دادن به جنبه‌های مختلف موقعیت، بخش‌های مختلف شخصیت خود را اجرا کنید.

زمینه‌ی اجتماعی هم مهم است: ممکن است یک رفتار در آمریکا کاریزماتیک باشد، اما در ژاپن نباشد. ممکن است در آمریکای شمالی، تماس چشمی به‌عنوان نگاه صاف و صادقانه در نظر گرفته شود، اما در بخش‌هایی از آسیا، پرخاشگرانه و نفرت‌انگیز باشد. اگرچه حضور، گرما و قدرت، عناصر اصلی کاریزما هستند، چگونگی ابراز آن‌ها از فرهنگی به‌فرهنگ دیگر تفاوت دارد.

با این حال، با تمام موارد گفته‌شده، اگر حالت ذهنی و رفتارتان را درست کنید، ۸۰ درصدِ راه را آمده‌اید. حالت‌های چهره جهانی هستند، پس ابراز حسن‌نیت، همدلی یا نگرانی در نیویورک دقیقاً همانگونه در نظر گرفته خواهد شد که در دهلی نو یا حتی پایوآ گینه نو [۱۴] در نظر گرفته می‌شود.

مهم‌تر از آن، افراد به‌نیت‌هایی اعتماد می‌کنند که در شما ملاحظه می‌کنند. پس اگر برای مثال می‌توانید خود را وارد حالت ذهنی حسن‌نیت کنید، در حالت چهره و زبان بدن‌تان نمایان خواهد شد و در سطح احساسی عمیق در افراد ثبت می‌شود. افرادی که این را درک می‌کنند می‌خواهند شما را دوست داشته باشند و می‌خواهند رفتارها و اعمال شما را به‌مثبت‌ترین راه ببینند. حسن‌نیت را شبکه‌ی ایمنی کاریزمای خود در نظر بگیرید. تا وقتی که بتوانید وارد حالت حسن‌نیت شوید، بهترین شانسِ درست کردن کاریزمایتان را خواهید داشت. (برای تکنیک‌های تقویت حسن‌نیت می‌توانید به فصل ۵ برگردید).

به‌علاوه، وقتی سبک‌های کاریزمای جدید را انتخاب می‌کنید، می‌توانید به‌صورت راهبردی انتخاب کنید: موقعیت‌های کم‌خطر را انتخاب کنید تا حد و

مرزهای ناحیه‌ی آرامش خود را گسترش دهید. برای مثال، اگر به یک رویداد شبکه‌سازی یا یک مهمانی چای می‌روید که تأثیر کمی بر شغل یا زندگی اجتماعی شما دارد، از آن به عنوان زمینه‌ی آزمایش استفاده کنید. این فرصت، زمان آزمایش کردن رفتارهای جدید است. از این موقعیت‌ها استفاده کنید تا به صورت پیش‌رونده با سبک‌های جدید کاریزما احساس راحتی کنید. حتی می‌توانید تکنیک‌های جدید را در تعاملات کوتاه‌ای با صندوقدار یا دربان به کار بگیرید.

از سوی دیگر، در یک موقعیت پُریسک -وقتی می‌خواهید سخنرانی اصلی انجام دهید یا به یک مصاحبه‌ی شغلی بروید- این ریسک وجود دارد که ناراحت یا غیرقابل اعتماد به نظر برسید، پس از آن پرهیز کنید. در چنین مواردی، بهتر است سبک کاریزما و رفتارهایی داشته باشید که برایتان طبیعی‌تر است.

کاربرمای اقتدار	کاربرمای رؤیاپردازی	کاربرمای تمرکز	کاربرمای مهربانی
بنیاد	اعتماد به نفس	باور	اهمیت دادن
مثال‌ها	کالین پاول وینستون چرچیل مارگارت تاچر	استیو جابز ژاندارک مارتین لوتر کینگ	گاندی رئیس مائو بیل گیتس
این حس را به افراد می‌دهد	تحت تأثیر مرعوب ترسیده	الهام گرفته مطمئن	شنیده شده گوش کرده شده درک شده
چگونگی به دست آوردنش	نشان دادن شان و منزلت و اعتماد به نفس بالا در توانایی تأثیرگذاری بر دیگران	نشان دادن اراده‌ی کاملاً راسخ به یک علت بدیع، ایمان یا بینش	نشان دادن گرما، اهمیت دادن و پذیرش
آنچه دیگران متوجه می‌شوند	رفتار: حالت چهره، زبان بدن، سلوک ظاهر: سبیل‌های جایگاه، لباس واکنش دیگران، عناوین	رفتار: حالت چهره، زبان بدن، به‌ویژه صدا	رفتار: زبان بدن از طریق چشم‌ها و صدا
مزایا	به سخنانشان گوش می‌کنند و از شما اطاعت می‌کنند مفید در یک بحران	الهام بخش باور با حرارت الهام بخش خلاقیت و کار تیمی	دسترسی آسان به صورت شگفت‌انگیزی قدرتمند
معایب	مانع تفکر انتقادی می‌شود مانع بازخورد می‌شود ممکن است متکبر به نظر برسید	می‌تواند الهام بخش باور متعصبانه شود ممکن است بیش از حد هواخواه به نظر برسید بسیار وابسته به زمینه	ممکن است مشتاق یا مطیع به نظر برسید ممکن است جدی یا در حالت بازپرسی به نظر برسید
چگونگی ایجاد توازن	افزایش گرما	نشان دادن آسب‌پذیری	افزایش اعتماد به نفس افزایش گرما
	افزایش	افزایش	افزایش

نکات کلیدی

- انتخاب سبک کاریزمای درست به شخصیت، اهداف و موقعیت شما بستگی دارد.
- می‌توانید از سبک‌های مختلف کاریزما استفاده کنید یا حتی آن‌ها را با هم ترکیب کنید. خودتان را به یک سبک کاریزما مجبور نکنید که خیلی برایتان ناخوشایند است. انجام دادن این کار، تأثیر منفی بر احساس شما و درک دیگران از احساس شما می‌گذارد.
- هرچه به سبک‌های کاریزمای بیشتری دسترسی داشته باشید، روان‌تر خواهید بود و اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت.
- در موقعیت‌های کم‌ریسک، ناحیه‌ی آرامش خود را گسترش دهید.
- در موقعیت‌های پُرریسک به سبک‌هایی پایبند بمانید که از قبل به خوبی بلدید.
- اجازه دهید حسن‌نیت، شبکه‌ی ایمنی شما باشد. آمدن از جایگاه حسن‌نیتِ صادقانه، بهترین شانسِ گرفتن کاریزمای مناسب را به شما می‌دهد.

فصل ۷: نخستین تأثیرات کاریزماتیک

برای اینکه نخستین تأثیر بزرگ را بگذارید، هرگز شانس دوباره‌ای نخواهید داشت. طی چند ثانیه، فقط با یک نگاه گذرا، مردم سطح اجتماعی و اقتصادی‌تان، سطح تحصیلات و حتی سطح موفقیت شما را قضاوت کرده‌اند. همچنین در عرض چند دقیقه، آن‌ها درباره‌ی سطح هوش، قابل اعتماد بودن، شایستگی، دوستانه بودن و اعتمادبه‌نفس‌تان تصمیم گرفته‌اند. اگرچه این ارزیابی‌ها در یک لحظه رخ می‌دهد، می‌تواند سال‌ها باقی بماند: نخستین تأثیرات، اغلب محو‌نشده‌ی هستند.

آیا می‌توان بر یک تأثیر بد فائق شد؟ بله می‌شود. طی چند دیدار، گاهی می‌توانید درک اولیه‌ی شخص را از خود، تغییر دهید. اما باید سخت‌تر از حالتی کار کنید که از ابتدا کاریزماتیک وارد می‌شدید.

چرا تأثیرات چندثانیه‌ای، مدت طولانی باقی می‌مانند؟ طبق گفته‌ی جان کِنت گالبریت اقتصاددان، یک دلیل این است که به‌هنگام «روبه‌رو شدن با انتخاب بین تغییر نظر یک نفر و اثبات اینکه نیازی به انجام دادن این کار نیست، اغلب همه مشغول اثبات می‌شوند.» پژوهش‌های رفتاری ثابت کرده‌اند که حق با آن‌هاست. وقتی درباره‌ی کسی قضاوتی می‌کنیم، بقیه‌ی آشنایی‌مان را صرف اثبات درست بودن خود می‌کنیم. هرچیزی که می‌بینیم و می‌شنویم از طریق این تأثیر اولیه فیلتر می‌شود.

اگر نخستین بار که کسی را می‌بینید، تأثیری مطلوب بگذارید، بقیه‌ی رابطه‌تان از آن تأثیر می‌گیرد. بدین وسیله، کفه‌ی ترازو به سمت شما پایین می‌رود. از

سوی دیگر، فائق شدن بر نخستین تأثیر نامطلوب می‌تواند ناممکن باشد. اغلب درباره‌ی نتیجه‌ی یک نشست تصمیم‌گیری می‌شود، حتی اگر بقیه‌ی گفت‌وگو بی‌عیب و نقص باشد. دادخواهان می‌دانند که نخستین تأثیر موکل بر هیأت داورى چقدر می‌تواند بر نتیجه‌ی دادگاه تأثیر بگذارد و اغلب ساعت‌ها صرف می‌کند تا او را آماده‌ی این لحظه‌ی نخست کند. به‌همین دلیل، حتی اگر واقعاً دیر به جلسه‌ای برسید، ارزش دارد که فقط سی ثانیه وقت صرف کنید تا به حالت ذهنی و زبان بدن درست برگردید. در غیر این صورت، در خطر نخستین تأثیر بسیار غیرکاریزماتیک قرار دارید.

دلیل دیگری که نخستین تأثیرها چنین اثری دارند، این است که در واقع اغلب درست هستند. در یک مطالعه‌ی انجام‌شده در دانشگاه تگزاس در اوستین، افراد توانستند نه مورد از ده ویژگی شخصیتی را با نگاه کردن به یک عکس، درست قضاوت کنند. ویژگی‌های مورد پرسش، برونگرایی، باز بودن، سازگار بودن، معقول بودن، ثبات عاطفی، دوست‌داشتنی بودن، عزت‌نفس، تنهایی، مذهبی بودن و حتی جهت‌گیری سیاسی بودند.

یکی از پژوهشگران گفت: «ما مدت‌های طولانی می‌دانستیم که مردم بر اساس اطلاعات خیلی کم، درباره‌ی دیگران نتیجه‌گیری می‌کنند. اما نکته‌ی برجسته درباره‌ی این یافته‌ها این است که چه تعداد از این تأثیرات، هسته‌ای از حقیقت در خود دارند، حتی بر اساس یک عکس».

مطالعات بیشتر تأیید کرد که ما اغلب درک دقیقی از شخصیت داریم، حتی پس از چند ثانیه دیدن یک فرد. یک تیم پژوهش‌هاروارد، کلیپ بی‌صدای دو ثانیه‌ای از معلمی را به دانشجویان نشان داد که قبلاً هرگز ندیده بودند و از آن‌ها درخواست کرد بهره‌وری معلم را ارزیابی کنند. آنگاه پژوهشگران، این

ارزیابی‌ها را با ارزیابی دانشجویانی مقایسه کردند که یک ترم کامل با آن معلم درس خوانده بودند. هر دو سری ارزیابی به صورت تأثیرگذاری مشابه بودند. این یعنی بدون شنیدن کلامی از معلم یا رفتن به یک کلاسش، افراد کاملاً غریبه توانستند با دقت نسبتاً خوبی رتبه‌بندی این معلم را پیش‌بینی کنند.

مدیرعامل‌ها، همچنین متخصصان منابع انسانی اغلب تأیید می‌کنند که طی چند ثانیه‌ی نخست مصاحبه، تصمیم می‌گیرند یک متقاضی را استخدام کنند یا نه. همان‌طور که زمانی یک مدیر ارشد به من گفت: «بقیه‌ی مصاحبه فقط صحنه‌آرایی است».

تیم‌ها روارد متوجه شد که نخستین تأثیرها توسط سریع‌ترین بخش مغز تولید شده‌اند که ابتدایی‌ترین بخش مغز هم هست. مغز خزنده، واکنش‌های غریزی و ابتدایی ما را تولید می‌کند که کلید بقای نیاکامان هم بوده است. در دوران «شکار-جمع‌آوری»، اغلب فقط کسری از ثانیه فرصت داشتیم تا تصمیم بگیریم اشکالی که وارد حوزه‌ی دید ما می‌شوند، جاندار هستند یا بی‌جان، انسان یا غیرانسان، دوست یا دشمن: به بیان دیگر، «ستیز، گریز یا آرامش»؟ آن‌هایی که می‌توانستند به درستی این تصمیمات را در کسری از ثانیه بگیرند، زنده می‌ماندند و تعدادشان بیشتر می‌شد. آن‌هایی که نمی‌توانستند، به غذای دیگران تبدیل می‌شدند.

امروزه، حتی در پیچیده‌ترین زمینه‌های کاری، هنوز هم بر اساس غریزه‌ی «شکار-جمع‌آوری» عمل می‌کنیم. وقتی برای نخستین بار کسی را می‌بینیم، پرسش غریزی ما این است: دوست است یا دشمن؟ نیتش چقدر دوستانه است؟ برای یافتن پاسخ هنوز به سرنخ‌هایی نگاه می‌کنیم که در دوران قبیله‌ای بسیار سودمند بودند: ظاهر و رفتار.

اگر احتمال آن وجود داشته باشد که آن فرد دشمن باشد، پرسش بعدی این است: ستیز یا گریز؟ اگر نیت بدی داشته باشد، آیا قدرت خنثی کردنش را داشتند؟ برای یافتن پاسخ، مغز ما می‌کوشد تعیین کند که کدامیک از ما نبرد را برنده می‌شویم. ما عواملی چون قد، اندازه، سن و جنسیت را در نظر می‌گیریم.

فقط پس از انجام دادن این دو ارزیابی، محتوای آنچه می‌گوییم و چگونه می‌گوییم وارد بازی می‌شود.

قاعده‌ی طلایی

پس چگونه می‌توانید نخستین تأثیر شگفت‌انگیز را بگذارید؟ زمینه‌ی پیش‌فرض ما در واقع کاملاً ساده است: مردم افرادی را دوست دارند که مثل آن‌ها باشند. در بیشتر طول تاریخمان، که غریزه‌ی فعلی‌مان برگرفته از آن دوران است، مردم به صورت قبیله‌ای زندگی می‌کردند. در چنین محیطی، توانایی تشخیص دقیق اینکه آیا کسی جزء قبیله‌ی شما هست یا نه می‌توانست به معنای مرگ و زندگی باشد. اگر بدانید این واکنش‌های غریزی چگونه به نفعتان کار می‌کند، نصف نبرد را برنده شده‌اید.

وقتی افراد از نظر پوشش، ظاهر، رفتار و گفتار مشابه هستند، به صورت خودکار فرض می‌کنند پیش‌زمینه‌های اجتماعی، آموزشی و حتی ارزش‌های مشابهی دارند. احساس می‌کنند بخشی از یک قبیله هستند یا آنگونه که رودیارد کیپلینگ [۱۵] در کتاب جنگل نوشت: «ما از یک خون هستیم، تو و من».

ظاهر کلی، پیش از رفتار و زبان بدن ارزیابی می‌شود. شاید علت این باشد که پوشش را از دور می‌توان دید و به‌ما کمک می‌کند احتمال دوست یا دشمن بودن فرد و اهل قبیله بودن یا نبودنش را سریع‌تر تعیین کنیم. در اصل، لباس، پوشش قبیله‌ی امروزی است.

پوشش قبیله‌ای

می‌توانید یک رئیس‌جمهور آمریکا را تصور کنید که پیام سالانه را با حوله‌ی حمام بیان کند؟ البته که نه. هرچقدر هم که تلاش کنیم بیطرف باشیم، پوشش مهم است. همان سخنرانی وقتی به‌جای حوله‌ی حمام با کت و شلوار ارایه شود، به‌صورت کاملاً متفاوتی درک خواهد شد.

یک مدیر دانه‌ارکی به‌من گفت: «متوجه شده‌ام که هرچه لباسم رسمی‌تر باشد، عقایدم احترام بیشتری می‌گیرند!» برای او، تفاوت برجسته است. ارایه‌ی همان عقیده یک روز با لباس عادی و روز دیگر با کت و شلوار، نتایج بسیار متفاوتی ایجاد کرد. او می‌گوید در مورد اول، «مردم به‌ندرت گوش می‌کردند». در مورد دوم، «همه گوش کردند و من کارم را انجام دادم».

در دهه‌ی ۱۹۷۰، وقتی جوان‌ها به‌سبک «هیپی» یا «راحت» لباس می‌پوشیدند، پژوهشگران تأثیرات انتخاب پوشش را آزمایش کردند. آن‌ها در محوطه‌ی دانشگاه نزد دانشجویانی می‌رفتند که گاهی لباس‌های هیپی و گاهی لباس‌های راحت می‌پوشیدند و از آن‌ها درخواست پول خُرد می‌کردند تا تلفن بزنند. وقتی لباسی همانند دانشجویها پوشیده بودند، دانشجویها در دوسوم موارد بله می‌گفتند. وقتی سبک متفاوتی پوشیده بودند، کمتر از نیمی از موارد

بله گفتند.

یکی از شرکت‌هایی که این اصل را درک و از آن به نفع خود استفاده کرد، آمریکن اکسپرس بود. آن‌ها نخستین حرکت خوبشان را زمانی انجام دادند که فروشنده‌هایشان را با لباس شبیه دانشجویان کالج، به محوطه‌ی دانشگاه فرستادند. آنگاه یک گام دیگر به پیش رفتند. نه فقط مثل دانشجویان لباس پوشیدند، بلکه دانشجویان را هم استخدام کردند. آنجا بود که شاهد اوج گرفتن فروش خود بودند.

عمل کنید: پوشش قبیله‌ای

همرنگ جماعت شدن یا برجسته بودن؟ پاسخ، به هدف شما بستگی دارد. اگر می‌خواهید دیگران احساس راحتی کنند، با پوشش قبیله‌ای آن‌ها منطبق شوید. مدیران آی‌بی‌ام، وقتی فروشندگان خود را نزد مشتریان سنتی شرکت می‌فرستادند به آن‌ها می‌گفتند: «تا وقتی که لباستان، لباس آبی نیروی دریایی نباشد، هرچه بخواهید می‌توانید بپوشید».

شما در یک بانک سرمایه‌گذاری، پیراهن هاوایی نمی‌پوشید. همچنین، در یک استارت‌آپ، لباس سه‌تکه نمی‌پوشید. در یک صنعت، حتی گندهای لباس هم می‌تواند متفاوت باشد - یک وکیل مالیات ممکن است به عنوان وکیل متخصص رسانه، همان کت و شلوار را نپوشد.

اگر می‌خواهید دیگران را تحت تأثیر قرار دهید، به طیف انتخاب‌های درون آن محیط نگاه کرده و بالاترین را انتخاب کنید. بی‌دلیل نمی‌گویند: «لباس پوشیدن برای تأثیرگذاری».

ارزش دارد که پژوهش خودتان را انجام دهید. اگر به مهمانی می‌روید با میزبان تماس بگیرید. اگر به یک مصاحبه‌ی شغلی می‌روید، چند روز قبل به آنجا بروید تا ببینید افرادی که به آنجا آمد و شد می‌کنند چه پوشیده‌اند.

در نخستین دیدارم از اوراکل، اشتباهم این بود که با کت و شلوار کاری سیاه به سبک نیویورک رفتم. اوراکل نه فقط یک شرکت ساحل غربی (بخوانید: غیرمهم) بود، بلکه در اصل یک شرکت های‌تک بود. آن‌ها به سرعت به من پیشنهاد کردند تا کتم را در بیاورم. این روزها، وقتی پروژه‌ی مشاوره در دفاتر گوگل دارم، شلوار جین می‌پوشم در حالی که مهندسان با استعدادی که به آن‌ها مشاوره می‌دهم با شلوارک، تی‌شرت و دمپایی لای‌انگشتی هستند.

قدرتِ خوب دست دادن

زمانی یک مدیرعامل فورچون ۵۰۰ گفت وقتی می‌بایست بین دو نامزد با ویژگی‌های مشابه انتخاب کند، موقعیت را به نامزدی می‌دهد که بهتر دست می‌دهد. زیاده‌روی است؟ شاید. اما متخصصان مدیریت در دانشگاه آیووا، تعاملات در مصاحبه‌های شغلی را تحلیل و تصریح کردند که دست دادن «بسیار مهم‌تر از توافق‌پذیری، معقول بودن یا ثبات عاطفی است». مطالعات دیگر نشان داد که دست دادن کیفیت تعامل را بهتر کرده، در عرض چند ثانیه، سطح بالاتری از صمیمیت و اعتماد ایجاد می‌کند.

اغلب به مشتریانم می‌گویم فارغ از اینکه کت و شلوار، ساعت یا کیفشان چقدر گران است، اگر دست دادنشان بد باشد، نخستین تأثیرشان ضربه می‌خورد. درست دست دادن، خیلی کمتر هزینه دارد و فایده‌اش بیشتر از آن است که

یک طراح کت و شلوار می‌تواند برایتان انجام بدهد. عالی دست دادن، برای کاریزمای اقتدار مهم است - آیا می‌توانید یک شخصیت قدرتمند را تصور کنید که ضعیف و شل دست می‌دهد؟!

گرچه ممکن است نامربوط به نظر برسد، به‌راستی دست دادن گامی جدی در صمیمیت است. این تماس فیزیکی، نیازمند از بین رفتن مانع فضای شخصی است، حتی اگر برای یک لحظه باشد. بنابراین، نیازمند اعتماد است. اگر اعتماد تأیید شود (دست دادن، خوب پیش برود)، نخستین گام در رابطه انجام شده است.

نخستین تصویر شناخته‌شده از دست دادن، در نقاشی‌های مصری ۲۸۰۰ پیش از میلاد یافت شد. تا به امروز، در فرهنگ‌ها و اقلیم‌ها، دست دادن هنوز به‌صورت شگفت‌انگیزی معمول است و همیشه با دست راست انجام می‌شود. از آنجایی که به‌صورت سنتی، دست راست برای حمل اسلحه استفاده می‌شد، دست دادن با دست راست، سمبل نبودِ خطر محسوب می‌شد و نشانه‌ی اینکه «دستِ سلاح» فردی که خوشامد می‌گوید، خالی و بی‌سلاح است.

در دوران رومیان، دست دادن به‌صورت زدن بازوها به‌هم بود. پایین آرنج خود را به‌هم می‌زدند. این ژست، فرصت خوبی بود برای آگاه شدن از خنجرهایی که در آستین پنهان می‌کردند. شوالیه‌های قرون وسطایی احتیاط را یک گام جلوتر برده و قلاب کردن را به‌دست دادن اضافه کردند تا هرگونه سلاح مخفی را بیرون بکشند و بنابراین دست دادن متولد شد.

از میان اشتباهات بزرگ و زیاد دست دادن افراد، بیایید بدترین‌ها را بررسی کنیم.

ماهی مرده: این شاید بدترین باشد. دستی که شل و بی‌روح دراز شده و تکان خیلی کمی می‌خورد. این دست دادن می‌تواند یک ملاقات را حتی پیش از آغاز، خراب کند. و متأسفانه، زنان زیادی را دیده‌ام که این رنج خاص را دارند.

انگشت خُردگن: این دست دادن می‌تواند نمایش مردانگی باشد، اما می‌تواند نتیجه‌ی ناآگاهی فرد از نیرویش هم باشد. البته می‌تواند نتیجه‌ی آموزش‌های اشتباه هم باشد - برخی زن‌ها یاد گرفته‌اند که هرچه دست دادنشان محکم‌تر باشد، جدی‌تر گرفته می‌شوند. بنابراین، نتیجه می‌گیرند که باید چنان محکم دست بدهند انگار زندگی‌شان به آن وابسته است.

چیرگی: در این حالت، دست، کشیده، کف دست رو به پایین است و می‌تواند به مفهوم این باشد که می‌خواهید دستِ بالا را در تعامل داشته باشید. تغییر این دست دادن می‌تواند **چرخاندن چیرگی باشد** که دست، مستقیم به سمت جلو کشیده شده اما با آغاز دست دادن، می‌چرخد تا دستِ بالا را داشته باشید.

دو دستی: این فهرست اسفبار را با دست دادن کلاسیک دو دستی به پایان می‌رسانیم. در این مورد، دست چپ طرف مقابل را در کار حس می‌کنید که روی دست راست‌تان، میچ، بازو، شانه یا گردنتان قرار دارد. این نوع دست دادن به **دست دادن سیاستمداران** هم شناخته شده که به شما نشان می‌دهد که افراد چقدر برای کسی که اینگونه دست می‌دهد، ملاحظه‌ی کمی دارند. تنها استثنا زمانی است که شخصی را که می‌بینید، از قبل دوست خوبِ شماست و حتی در آن هنگام هم آن را برای زمانی نگه می‌دارید که می‌خواهید گرمای خاصی که می‌بایست، منتقل شود. (کم استفاده شود)

بسیاری از مشتریانم از فهمیدن اینکه نادانسته یکی از این موارد را انجام می‌دادند و با انجام دادن این کار بدون اینکه حتی یک کلمه گفته باشند نقاط کاریزمای خود را از دست می‌دادند، شوکه شدند. پس، عناصر یک دست دادن بی‌نقص چه هستند؟ در زیر ده مؤلفه‌ی «بهترین نوع دست دادن» آورده شده است.

عمل کنید: دست دادن بی‌نقص

ده گام زیر را دنبال کنید تا هربار دست دادن‌تان را درست کنید یا به صفحات اجتماعی ما بروید تا به صورت گام‌به‌گام، دست دادن خوب، بد و کاملاً عالی را ببینید.

1. پیش از هرچیز مطمئن شوید دست راست‌تان آزاد است. هرچیزی که در دست‌تان هست از پیش به دست چپ‌تان بدهید. نباید در لحظه‌ی آخر اشتباه کنید.
2. از نگه داشتن نوشیدنی در دست راست‌تان پرهیز کنید، به‌ویژه اگر نوشیدنی سرد است چون باعث می‌شود دست‌تان سرد و مرطوب به نظر برسد.
3. پیش از دست دادن، فارغ از اینکه زن هستید یا مرد، اگر نشسته‌اید، ابتدا برخیزید و دست‌هایتان را از جیب‌تان درآورید: دست‌های قابل دیدن باعث می‌شود باز و صادقانه‌تر به نظر برسید.
4. مطمئن شوید از تماس چشمی، زیاد استفاده می‌کنید و لبخند گرم اما کوتاه بزنید: لبخند زیاد باعث می‌شود بیش از حد مشتاق به نظر برسید.
5. دست‌تان را صاف بگیرید و بدون کج کردن آن به هر سمتی، کاملاً

5. روبه روی شخص قرار بگیرید.
 6. دست تان را کاملاً عمود بگیرید: نه چیره (کف دست رو به پایین)، نه مطیع (کف دست رو به بالا). اگر شک دارید، شست تان را به سمت سقف بگیرید.
 7. فضای بین انگشت شست و انگشت سبابه تان را باز کنید تا مطمئن شوید که تماس بهینه ی شست انجام می شود.
 8. با صاف نگه داشتن کف دست تان، نه خم شده - و با قرار دادن دست تان به صورت قطری در دستان طرف مقابل - از تماس بین کف دست هایتان مطمئن شوید.
 9. بکوشید انگشتانتان را در دست طرف مقابل قرار دهید، یک به یک آنها را بکشید انگار که با دست تان او را در آغوش می گیرید. انگشت سبابه تان تقریباً روی نبض او خواهد بود - تقریباً، اما نه کاملاً.
 - 10 وقتی تماس کامل ایجاد شد، انگشت شست تان را قفل کنید و به آرامی فشار دهید: همان قدر که او فشار می دهد. از آرنج، دست تان را تکان دهید، نه از مچ. اگر می خواهید گرمای خاصی را برسانید، یک لحظه مکث کنید و گامی به عقب بردارید.
- چندین نفر از مشتریانم نزد من برگشته اند و شگفت زده اند از اینکه خوب دست دادن چه تفاوتی ایجاد می کند. با دوستان یا خانواده تمرین کنید - افرادی که واقعاً بازخورد صاف و ساده ای به شما می دهند. از آنها بخواهید این بخش را بخوانند. (و یادتان باشد، هرچیزی که در اینجا هست خاص آمریکای شمالی است).

پس، به صورت عالی دست داده اید و نخستین تأثیر فوق العاده را گذاشته اید. نزد آنها می روید و بعد چه می شود؟ صحبت می کنید. سخنوران کاریزماتیک می دانند چگونه به سادگی گفت وگوها را آغاز کنند، حس خاص بودن به دیگران

بدهند و به صورت دلپذیری گفت‌وگوها را پایان بدهند. در زیر ببینیم چگونه می‌توانید از ابتدا تا پایان، ارتباطات مثبت ایجاد کنید: از روش باز کردن یک گفت‌وگو تا روش خارج شدن از آن.

یخ را بشکنید

یک راه ساده‌ی آغاز تعامل به صورتی که هم گرما داشته باشد و هم گفت‌وگو را به مسیر درست هدایت کند، تعریف کردن از لباس شخص است. وقتی می‌خواهید کاریزمای مهربانی یا تمرکز را منتشر کنید، این یک آغازگر عالی است. همچنین، می‌تواند راه خوبی برای متوازن کردن کاریزمای اقتدارتان باشد، اگر تصور می‌کنید به نسخه‌ی مطیع‌تری از قدرت‌تان نیاز است.

با یک پرسش باز ادامه دهید: مثلاً، «داستان پشتِ این لباس چیست؟» واژه‌ی داستان اثر احساسی قوی بر بیشتر افراد دارد - این کار او را مستقیماً به حالت داستان‌سرایی می‌فرستد که بلافاصله سازگاری بین شما دو نفر را تغییر می‌دهد. به علاوه، چون او انتخاب کرده این لباس را بپوشد، به احتمال زیاد حس مثبتی نسبت به آن دارد.

پرسش خوب دیگر برای شکستن یخ این است: «اهل کجایی؟» فارغ از اینکه پاسخ چه باشد، باعث گفت‌وگوی بیشتر می‌شود. چه بگویید «نیویورک» یا «دهلی»، اگر اهل آن ناحیه نباشید، می‌توانید در ادامه بپرسید: «بزرگ شدن در آنجا چطور بود؟» هرچقدر شهر زادگاهش کوچک‌تر باشد، از اینکه علاقه نشان داده‌اید بیشتر خوشحال خواهد شد.

برای اینکه افراد به حرف زدن ادامه بدهند، پرسش‌های باز بپرسید: «چی باعث

شد امشب به اینجا بیایی؟» یا «چطور با این رویداد ارتباط پیدا کردی؟»
برعکس، پرسش‌های بسته را می‌توان با بله و خیر پاسخ داد و وقتی پاسخ داده
شوند، شما سرِ خانه‌ی اول خواهید بود و می‌کوشید چیز دیگری برای ادامه‌ی
گفت‌وگو بیابید.

پرسش‌هایتان را بر مسائل مثبت متمرکز کنید چون افراد با هر احساسی که
گفت‌وگویتان ایجاد می‌کند، ارتباط برقرار می‌کنند. احتمالاً به صورت غریزی
می‌دانید که باید از چنین پرسش‌هایی پرهیز کنید: «خُب! اوضاع طلاق چطور
است؟» به جای آن، بر پرسش‌هایی تمرکز کنید که باعث صحبت در جهتی
می‌شوند که شما می‌خواهید. اگر آن‌ها شروع به پرسش درباره‌ی شما کردند
و شما می‌خواهید گفت‌وگو را دوباره بر آن‌ها متمرکز کنید، از تکنیک سریع
برگشتن به حالت عادی استفاده کنید. پرسش را با یک حقیقت پاسخ دهید، یک
نکته‌ی شخصی اضافه کنید و پرسش را به صورت زیر به آن‌ها برگردانید.

- فرد دیگر: «خُب! به کجا می‌روی؟».

- شما: «به چلسی. [حقیقت] ما عاشق پارک‌ها و نانوایی‌ها می‌شویم. [نکته‌ی
شخصی] نظرتان درباره‌ی محله چیست؟ [برگرداندن پرسش]».

یادتان باشد، می‌خواهیم تا جای ممکن آن‌ها در کانون توجه باشند. بنجامین
دیزرائیلی می‌گوید: «با یک مرد درباره‌ی او صحبت کن تا او ساعت‌ها به تو
گوش کند.» در حقیقت، حتی وقتی صحبت می‌کنید، واژه‌ای که در گفت‌وگو
بیشتر باید از دهانتان بیرون باید، من نیست، بلکه شماست. به جای گفتنِ
«در آن مورد مقاله‌ای عالی در نیویورک تایمز خواندم»، بگویید: «احتمالاً از
خواندن مقاله‌ی جدید نیویورک تایمز درباره‌ی آن موضوع لذت ببری.» یا پیش

از هر جمله‌ای، برای جلب توجه آن‌ها به سادگی بگویید: «می‌دانی...».

برای اینکه حتی بیشتر خودتان را مرتبط کنید، انتخاب واژگان، تنفس و عمق واژگانتان و حالت‌هایتان را تنظیم کنید تا مناسب مخاطب شود: روی حوزه‌های مورد علاقه‌ی آن‌ها تمرکز کنید و استعاره‌هایی را از آن دامنه‌ها انتخاب کنید. اگر آن‌ها به گلف علاقه‌مندند و می‌خواهید درباره‌ی موفقیت صحبت کنید، درباره‌ی انداختن توپ در سوراخ با یک پرتاب صحبت کنید. اگر آن‌ها قایقرانی می‌کنند، درباره‌ی فاجعه‌ی کشتی شکسته صحبت کنید.

یکی از مشتریانم، که تحلیلگر بانک دویچه است به من گفت که نمی‌تواند رابطه‌ی خوبی با رئیسش ایجاد کند. او رئیسش را بی‌ادب و دارای رفتار نظامی توصیف کرد: «و در حقیقت، او در تعاملات روزانه‌مان اغلب از زبان جنگ استفاده می‌کند.» این برای من سرنخی بود که نیاز داشتم. پیشنهاد دادم قیاس‌های نظامی را استفاده کند که در آن، او بتواند خود را شبیه یک «سرباز وفادار» یا یک «ستوان خوب» تصور کند و به تدریج استفاده از واژگان نظامی را در گفت‌وگوهایشان افزایش دهد. طی یک هفته، او به من گفت که تعاملات آن‌ها به میزان چشمگیری بهبود یافته - به نظر می‌رسید اکنون او را به عنوان «یکی از افرادش» در نظر می‌گرفت، کسی که می‌تواند روی کارهایش حساب کند. این بازدهی زیاد، از افزودن چند کلمه به واژه‌هایش بود!

خروج دلپذیر

درست همان‌طور که نخستین تأثیرگذاری می‌تواند به بقیه‌ی تعاملات رنگ ببخشد، چند دقیقه‌ی آخر هم همین‌طور است. تبدیل شدن به یک فرد خوش‌صحبّت کاریزماتیک، یعنی مردم از بودن در اطرافتان واقعاً لذت خواهند

برد و به صورت فزاینده‌ای میل ندارند که شما را ترک کنند. در حقیقت، هرچه کاریزماتیک‌تر شوید، فرار از دست طرفداران جدید، سخت‌تر خواهد بود. بسیاری از افراد کاریزماتیک این را به عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایشان ذکر می‌کنند. پس چگونه به صورت دلپذیر از یک گفت‌وگو خارج می‌شوید؟

نخست، برای پایان دادن به آن زیاد صبر نکنید. در غیر این صورت شما و طرف مقابل احساس فشار کرده و ناراحت می‌شوید. البته، ساده‌ترین راه خارج شدن این است که دلیلی رسمی برای انجام دادن این کار داشته باشید. این یکی از دلایل عمده برای انجام دادن کار داوطلبانه یا به دست گرفتن یک وظیفه‌ی رسمی در مهمانی‌هاست. وقتی «در حال ایفای وظیفه» هستید، مردم در واقع انتظار ندارند بیش از چند دقیقه با آنها وقت بگذرانید.

روش دیگر خروج دلپذیر از یک گفت‌وگو، ارایه‌ی یک چیز ارزشمند است:

- اطلاعات: کی مقاله، کتاب یا وب‌سایتی که فکر می‌کنید، می‌تواند مورد استفاده‌شان قرار بگیرد.
 - یک ارتباط: کسی را می‌خواهند ببینند که شما می‌شناسید و می‌توانید او را به آنها معرفی کنید.
 - قابلیت دید: سازمانی که به آن تعلق دارید، جایی که بتوانید آنها را برای صحبت دعوت کنید.
 - تشخیص: پاداشی که تصور می‌کنید باید نامزد دریافت آن باشند.
- ارزش دادن به دیگران اغلب باعث ایجاد حس گرما و حسن‌نیت در آنها نسبت به شما می‌شود و خارج شدنشان از گفت‌وگو، با تأثیری از بخشنده‌گی که شما ایجاد کرده‌اید، همراه خواهد بود.

صبر کنید تا طرف مقابل جمله‌اش را به‌پایان برساند و چنین چیزی بگوید: «می‌دانی! بر اساس آنچه گفתי، واقعاً باید این وب‌سایت را بررسی کنی. اگر کارت داری، لینکش را برایت می‌فرستم.» به‌محض اینکه طرف مقابل یک کارت ویزیت به‌شما داد، فرصت عالی‌ای دارید که بگویید: «عالیه! زود به‌تو ایمیل می‌زنم. از دیدنت خوشحال شدم».

همین‌طور، اگر او پذیرفته که با کسی در اتاق دیدار کند، بگویید: «بگذار تو را معرفی کنم» و آن‌ها را به‌هم معرفی کنید. چون تازه به‌صورت سخاوتمندانه چیزی به‌او داده‌اید، طرف گفت‌وگویتان فقط می‌تواند احساس مثبت به‌شما داشته باشد. همچنین، می‌توانید افرادی را که در حال گذر هستند به‌گفت‌وگو وارد کنید - ترک یک گروه سه یا چهارنفره همیشه راحت‌تر است.

اگر شما کسی باشید که گروه را ترک می‌کنید چه؟ شاید کسی را از گفت‌وگویی نجات داده‌اید که نشان داده می‌خواسته خارج شود یا باید او را به‌شخص دیگری معرفی کنید یا یکی از اعضای گروه برای کار دیگری مورد نیاز است. در این موارد، تمام توجهتان را به‌تماس چشمی گرم (اطلاعات بیشتر در فصل ۹) متمرکز کنید، نه روی فردی که همراهتان می‌آید، بلکه روی فردی که می‌ماند. بدین صورت، احتمال اینکه احساس آن‌ها نادیده گرفته شود کاهش می‌یابد و به‌ویژه برای رساندن کاریزمای مهربانی یا تمرکز، مهم است.

یک راه خوب بیان یک مسئله این است: «متأسفم، اما کریستوفر را برای انجام دادن فلان کار می‌خواهند. اجازه می‌دهی او را با خودم ببرم؟» این کار دست‌کم به‌صورت ظاهری به‌آن‌ها حس داشتن حق انتخاب درباره‌ی آن مسئله می‌دهد.

وقتی گفت‌وگویی به پایان می‌رسد، زمانتان را برای نگرانی درباره‌ی آنچه گفته‌اید، ای‌کاش چه چیزی را نمی‌گفتید یا بار دیگر چه خواهید گفت، هدر ندهید. همانگونه که مطالعات آزمایشگاه رسانه‌ی ام‌آی‌تی نشان داده، آنچه بر دیگران تأثیر می‌گذارد کلام یا محتوای مورد استفاده نیست، بلکه آن‌ها یادشان می‌ماند که صحبت کردن با شما چه حسی داشته است.

شاید محتوای دقیق گفت‌وگوی هفته‌ی پیش را به یاد نداشته باشید، اما احتمالاً یادتان هست که چه حسی داشتند. آنچه باقی می‌ماند، اثر عاطفی گفت‌وگوست، نه کلام. و اگر از تمام ابزارهایی که به آن‌ها پرداختیم استفاده کنید، اثر احساسی که می‌گذارید، باشکوه خواهد بود.

نکات کلیدی

- نخستین تأثیر طی چند ثانیه ایجاد می‌شود و می‌تواند نه فقط بر بقیه‌ی تعاملات، بلکه بر بقیه‌ی رابطه‌تان با آن فرد هم تأثیر بگذارد.
- مردم با افرادی که به نوعی شبیه‌شان هستند، مثلاً در ظاهر و رفتار، بیشترین احساس راحتی را دارند. تمرینتان را انجام دهید و تصمیم بگیرید چقدر می‌خواهید لباس و انتخاب واژگانتان را با محیط منطبق کنید.
- خوب دست دادن می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد. همین‌طور، بد دست دادن می‌تواند نخستین تأثیر نامطلوب و ماندگار را بگذارد. ارزش دارد که زمانی را صرف بی‌نقص کردن روش خوشامدگویی به دیگران کنید.
- گفت‌وگوکننده‌ی عالی، فرد دیگر را در کانون توجه قرار می‌دهد و کاری می‌کند حس خوبی به خودش داشته باشد.
- بدانید چگونه به صورت دلپذیر از یک گفت‌وگو خارج شوید و حس مثبتی در دیگران به جا بگذارید.

فصل ۸: سخن گفتن و شنیدن با کاریزما

همانگونه که دیده‌ایم، زبان بدن و سایر سیگنال‌های غیرکلامی می‌توانند تنوعی از پیام‌ها را برسانند و می‌توانند برای نشان دادن کاریزما استفاده شوند، حتی پیش از آنکه یک کلمه گفته شود. مدیریت حالت ذهنی کاریزماتیک، نخستین گام است. اما این فصل، تکنیک‌های زبانی و صدایی خاصی را برای انتشار موفقیت‌آمیز حالت ذهنی کاریزماتیکتان آشکار می‌کند. یاد می‌گیرید چگونه با گوش کردن، حضور و با صحبت کردن، قدرت و گرما را منتقل کنید.

شنیدن کاریزماتیک

وقتی از مشتریانم می‌پرسم اگر عصای جادویی داشتید، نخستین مهارتی که در افرادتان بهبود می‌دادید چه بود، بیشتر مدیرعامل‌ها می‌گویند: «مهارت‌های بهتر شنیدن». شاید پیچیده یا مسحورکننده به نظر نرسد، اما مهارت‌های شنیدن برای کاریزما کاملاً الزامی هستند و بیشتر استادان کاریزما به فراوانی این مهارت را دارند. وقتی شنونده‌ی خوبی باشید، بدون گفتن حتی یک کلمه باعث می‌شوید دیگران کاملاً احساس شنیده و درک شدن داشته باشند. در حقیقت، تحت تأثیر قرار دادن افراد فقط به وسیله‌ی گوش کردن و با توجه، بسیار ساده است.

می‌خواهیم سه نکته‌ی کلیدی را برای انتقال حضور مورد پوشش قرار دهیم: شنیدن، پرهیز از قطع کردن حرف دیگران و مکث عمدی. شنیدن، نخستین و مهم‌ترین است. چون شنیدن، اساسی برای حضور ایجاد می‌کند که برای کاریزما بسیار مهم است.

جان اف. کندی به عنوان «شنونده‌ای عالی» شناخته شده بود که باعث می‌شد دیگران احساس کنند او «کاملاً با آنهاست». مهارت‌های عالی شنیدن به او کمک کرد به احساس کسی که با او در تعامل بود توجه خیلی زیادی کند و به او امکان داد در سطح بسیار عمیق عاطفی، تفاهم ایجاد کند.

مطمئناً می‌دانید که شنیدن مهم است. اما می‌دانستید که چند تغییر کوچک می‌تواند مهارت‌های شنیدن شما را از خوب به واقعاً شگفت‌انگیز تبدیل کند! مهارت‌های شنیدن عالی با طرز فکر درست آغاز می‌شود: هم تمایل و توانایی ذهنی برای حاضر بودن، هم توجه کردن و تمرکز بر آنچه طرف مقابل می‌گوید. همانگونه که می‌توانید تصور کنید، این برای انتقال کاریزمای تمرکز، بسیار کلیدی است، اگرچه می‌تواند هر سبک کاریزمای دیگری را هم تقویت کند.

یکی از معمول‌ترین اشتباهاتی که مشتریان مرتکب می‌شوند، برابر دانستن شنیدن با این مفهوم است که «بگذارم دیگران صحبت کنند تا زمانی که نوبت من بشود». متأسفم، اما این کافی نیست. حتی اگر آن شخص تمام صحبتش را انجام بدهد، شما نمی‌توانید در زمانی که منتظر نوبت صحبت کردنتان هستید، اجازه دهید ذهنتان سرگردان شود. حتی اگر آنچه در ذهنتان وجود دارد چیزی است که می‌خواهید بگویید، حضور نداشتنتان روی تمام چهره‌تان نوشته می‌شود. شخص دیگر شما را می‌بیند که کاملاً حاضر نیستید و منتظرید حرفش تمام بشود تا شما بتوانید با عجله آغاز به صحبت کنید.

حضور، سنگ بنای شنیدن مؤثر است. شما از قبل تمام ابزارهای مورد نیاز را برای پرهیز از سرگردانی ذهن حین صحبت کردن دیگران دارید:

• اگر مشکل، پرت شدن حواستان به اطراف است، با تمرکز روی حس‌های فیزیکی مثل حس کردن انگشت‌های پا یا ورود و خروج هوا به بدن‌تان، توجه‌تان را به لحظه بازگردانید.

• اگر مشکل، ناشکیبایی است، با بررسی دقیق حس‌های فیزیکی‌تان آن را مدیریت کنید. سپس به آن شخص برگردید.

وقتی چارچوب ذهنی درست دارید، چگونه از رفتار درست مطمئن می‌شوید؟ یادگیری مؤثر یعنی رفتار کردن به روش‌هایی که باعث می‌شود طرف مقابل احساس کند واقعاً درک شده است.

شنونده‌های خوب می‌دانند هرگز نباید سخن طرف مقابل را قطع کنند، حتی اگر انگیزه‌ی انجام دادن این کار، هیجان سخنی باشد که طرف مقابل گفته است. فارغ از اینکه ورودی شما چقدر خوشامدگو و گرم باشد، همیشه دست‌کم باعث احساس رنجش یا ناامیدی از آن می‌شود که اجازه پیدا نکردند جمله‌ی خود را کامل کنند. یکی از مشتریانم به من گفت: «این تمرین، به‌تنهایی ارزش طلا دارد. قطع نکردن سخن دیگران مهم‌ترین مهارتی است که از کار کردن با شما آموخته‌ام».

شنونده‌های عالی می‌دانند که باید اجازه بدهند دیگران سخنانشان را قطع کنند. وقتی کسی سخنانشان را قطع می‌کند، آن‌ها اجازه می‌دهند! آیا آن‌ها حق داشتند سخن شما را قطع کنند؟ البته که نه. اما حتی اگر اشتباه کردند، ارزش ندارد که حس اشتباه کردن به آن‌ها داده شود. برعکس، کار شما این است که حس خوبی به آن‌ها بدهید. در حقیقت، اگر متوجه شوید فرد مقابل مکرراً برای سخن گفتن سراسیمه است، جمله‌هایتان را کوتاه کرده و چندین بار مکث کنید تا او بتواند سخن بگوید.

مردم واقعاً دوست دارند صدای سخن گفتن خود را بشنوند. هرچه بیشتر بگذارید آنها صحبت کنند، بیشتر از شما خوششان خواهد آمد. مدیر جوانی به من گفت: «در مصاحبه‌های شغلی، صرفاً با رفتن برای مصاحبه و اجازه دادن به مصاحبه‌کننده برای اینکه نود درصد زمان را صحبت کند، پیشنهادهای شغلی را گرفته‌ام. من از مصاحبه خارج شدم و آنها کاملاً من را دوست داشتند زیرا درباره‌ی مسائلی صحبت کردیم که برایشان مهم‌تر بود».

شنونده‌های ماهر یک ترفند اضافی بلدند، عادتی ساده اما فوق‌العاده مؤثر که باعث می‌شود افراد احساس کنند واقعاً شنیده و درک شده‌اند: آنها پیش از پاسخ دادن، مکث می‌کنند. آرتور اشنابل پیانیست گفت: «من نُت‌ها را بهتر از دیگران اجرا نمی‌کنم. اما هنر من، مکث بین نُت‌هاست».

دانستن چگونگی و زمان مکث کردن هم هنری در گفت‌وگوهای کاری است، کاری که بیشتر سخنوران کاریزماتیک به صورت طبیعی انجام می‌دهند. مکث کردن که ابزاری کلیدی در مذاکره در نظر گرفته شده، می‌تواند در حس خوب دادن به اطرافیان نقش شگفت‌انگیزی داشته باشد - این روشی ساده است برای اینکه دیگران احساس هوشمندی، جذابیت و حتی تأثیرگذار بودن داشته باشند.

وقتی شخصی سخن می‌گوید، ببینید آیا می‌توانید اجازه دهید ابتدا حالت چهره‌تان واکنش نشان بدهد. نشان دهید آنچه گفته شده را جذب می‌کنید و توجه شایسته‌ی گفته‌های درخشان‌شان را به آنها می‌دهید. فقط در آن هنگام، پس از حدود دو ثانیه، پاسخ بدهید. توالی این کار اینگونه است:

• آنها جمله‌شان را به پایان می‌رسانند.

- چهره‌ی شما جذب می‌کند.

- چهره‌ی شما واکنش نشان می‌دهد.

در آن هنگام، و فقط در آن هنگام، پاسخ می‌دهید.

نمی‌گویم کار ساده‌ای است. ساکت ماندن به اعتماد به نفس نیاز دارد، هم به دلیل حس بدی که ممکن است داشته باشید و هم به دلیل عدم اطمینان از اینکه ندانید در این دو ثانیه آن‌ها ممکن است چه فکری داشته باشند. اما ارزشش را دارد. چندین نفر از مشتریانم به من گفتند که این تکنیک ساده، تأثیری اساسی برای آن‌ها داشته است. افرادی که با آن‌ها در تعامل بودند ظاهراً احساس می‌کردند آرامش بیشتری دارند و بهتر درک شده‌اند و آن‌ها تمایل داشتند مطالب بیشتری را به اشتراک بگذارند و باز باشند - بازدهی زیاد فقط با دو ثانیه صبری.

مهارت‌های شنیداری عالی به شما حضور می‌دهد - بنیاد کاریزما - و هر سبک کاریزمایی را تقویت می‌کند. اکنون که بنیاد محکمی برای رساندن حضور ایجاد کرده‌اید، بیایید به سراغ رساندن گرما و قدرت کاریزماتیک برویم.

سخن گفتن کاریزماتیک

خودتان را تصور کنید که یک روز صبح برای رسیدن به کار عجله دارید. به زحمت روال صبحتان را انجام می‌دهید، با عجله از در بیرون می‌روید و در نخستین چهارراه، در حالی که منتظر سبز شدن چراغ هستید، ترافیک سنگین ناشی از تصادف را می‌بینید. از این به بعد، فکر می‌کنید کی از این چهارراه، در اصل تصادف، خلاص می‌شوید. بدون فکر کردن به آن، گذشتن از چهارراه تقریباً ناممکن است. شاید احساس ترس کنید یا احساس کنید خون در رگ‌هایتان یخ زده است.

ذهن ما احساساتی را که حین تجربه کردنشان متوجه آنها می‌شویم به مکان‌ها، افراد و حس‌های فیزیکی مرتبط می‌کند. به همین دلیل، سازندگان خودرو اغلب از مدل‌های بسیار جذاب زن در تبلیغ خودروهایشان استفاده می‌کنند. (نتیجه می‌دهد: در یک مطالعه، از مردها خواسته شد ماشین‌هایی را ارزیابی کنند که در تبلیغشان از مدل‌های بسیار جذاب زن استفاده شده بود و آنها ماشین‌ها را سریع‌تر، باحال‌تر و مطلوب‌تر رتبه‌بندی کردند).

همین ارتباط درباره‌ی احساسات منفی هم رخ می‌دهد. به همین دلیل، کارشناس هواشناسی تلویزیون اغلب نامه‌های تنفرآمیز از بینندگان دریافت می‌کند که چنان با قطعیت هواشناس‌ها را با وضعیت آب و هوای گزارش‌شده ربط می‌دهند که باور دارند در واقع این‌ها باعث این وضعیت آب و هوایی می‌شوند. در فصل‌های بد سال، غیرمعمول نیست که کارشناس هواشناسی دست‌کم یک تهدید به مرگ دریافت کند.

اکنون، شرکت بزرگی را تصور کنید که در آن یک کارمند (فرض کنید مدیر منابع انسانی) مسئول خاتمه‌ی کار تمام کارمندان است. هرگاه افراد به او فکر می‌کنند، بلافاصله به ارتباطات منفی مربوط به وظایف کاری‌اش می‌اندیشند. در حقیقت، تأثیرات منفی بلندمدت چنین ارتباطاتی چنان شناخته شده است که یک صنعت کامل برای مدیریت اخبار ناخوشایند از قبیل اخراج افراد، بستن کارخانه‌ها و غیره، توسعه یافته است. این نهادهای تخصصی می‌آیند تا این نسیم تحول را به عمل درآورند، به عنوان نقطه‌ی کانونی رنجش افراد عمل کنند، سپس بروند و احتمالاً بدترین ارتباطات منفی را با خود ببرند.

آیا تابه حال عبارت «پیام‌رسان را زن» را شنیده‌اید؟ در پارس باستان، پس از یک

نبرد، یک پیام‌رسان جدا می‌شد تا خبر پیروزی یا شکست را به پادشاه برساند. اگر پیام‌رسان خبر پیروزی می‌داد، با یک ضیافت از او پذیرایی می‌شد. اما اگر خبر شکست را می‌آورد، بلافاصله اعدام می‌شد. اگرچه ما دیگر افراد را از روی هوس اعدام نمی‌کنیم، اما اساس این رسم هنوز باقی مانده است: مردم به صورت مداوم با هر احساسی که در آن‌ها ایجاد کرده‌اید با شما ارتباط می‌گیرند.

در سال ۱۹۰۴، ایوان پاولوف (که بعدها برنده‌ی جایزه‌ی نوبل شد) در حال بررسی فرایند هضم در حیوانات بود. در این مورد، سگ‌ها را در آزمایشگاهش نگهداری می‌کرد. برای جلب توجه سگ‌ها، وقتی که غذایشان را می‌ریخت، زنگی را به صدا درمی‌آورد. یک روز که بیهوده مشغول بازی با زنگ بود، متوجه پدیده‌ای حیرت‌برانگیز شد: سگ‌ها با شنیدن صدای زنگ، نه فقط با عجله به سمت محل غذا خوردن می‌آمدند، بلکه بزاق دهانشان هم ترشح می‌شد.

بسیاری از صاحبان گربه به شما می‌گویند که به ندرت لازم است در قوطی غذای گربه را باز کنند تا گربه سر ظرف غذا بیاید. مشخص شده که انسان‌ها هم دقیقاً به همین روش کار می‌کنند. آیا آهنگ‌های خاصی وجود دارد که به شما انرژی بدهند؟ آهنگی که حس نوستالژی به شما بدهد چطور؟ آیا تا به حال صرفاً با تجربه‌ی یک طعم یا بو، به لحظه‌ی خاصی از کودکی خود برگشته‌اید؟

ما احساسات را به دیده‌ها، صداها، طعم‌ها، بوها، مکان‌ها و البته، افراد مرتبط می‌کنیم. به همین دلیل، دیگران با همان حسی که در آن‌ها ایجاد می‌کنید با شما ارتباط برقرار می‌کنند. برای بیشتر کاریزماها، به‌ویژه کاریزمای مهربانی، حیاتی است که به دیگران حس خوبی درباره‌ی خودشان بدهیم. نبوغ بنجامین دیزرائیلی در این توانایی او بود که با هرکسی صحبت می‌کرد، احساس

هوشمندی و شگفت‌انگیز بودن در او ایجاد می‌کرد. مردم حس شگفت‌انگیزی را که در کنار او داشتند با خود او مرتبط می‌کردند.

از آنجایی که ما پیوسته ارتباطاتی در ذهن مردم می‌سازیم، هم در کسب‌وکار و هم در موقعیت‌های اجتماعی، مهم است آگاه باشیم از اینکه چه حسی به دیگران می‌دهیم. برای کاریزماتیک بودن، باید ارتباطات مثبت قوی ایجاد کرد و از ایجاد ارتباطات منفی پرهیز کنیم.

وقتی یکی از بزرگ‌ترین نهادهای حسابداری دنیا از من درخواست کرد که «ستاره‌های در حال طلوع»شان را مربیگری کنم، از اینکه این مدیران جوان چقدر دلگرم، سختکوش و با حسن‌نیت بودند، تحت تأثیر قرار گرفتم. آن‌ها که به خاطر سطح بالای دانش و شایستگی‌شان انتخاب شده بودند، پیش از آنکه به دفاتر محلی خود برگردند، یک دوره‌ی دوساله را در دفاتر اصلی شرکت کار کرده بودند. اما شدیداً مورد تنفر بقیه‌ی کارکنان شرکت بودند.

طی این دو سال، مدیران جوان به عنوان متخصص برای تمام دفاتر محلی کار کردند که در موقعیت‌های سخت به آن‌ها رجوع می‌شد: مثلاً وقتی پرسش‌ها ترفندآمیز بودند یا زمانی که کاری اشتباه انجام می‌شد. چون آن‌ها زمانشان را صرف یافتن مشکلات و ارایه‌ی پاسخ‌های درست (توضیح دادن اینکه پاسخ چه باید باشد) کرده بودند، این متخصصان دفتر مدیریت با موقعیت‌های سخت و احساسات ناخوشایند ارتباط داده شده بودند.

می‌توانید تصور کنید که وقتی این متخصصان به دفاتر افرادی برگشتند که از آن‌ها ایراد گرفته بودند، چقدر برای بقیه‌ی شرکت سخت بود که با آن‌ها گرم بگیرند و خوش‌برخورد باشند. از این رو، صحبت کردن درباره‌ی ارتباط‌های بد

به خاطر این زمینه، به این ستاره‌های در حال طلوع، حس حمایت شدن و ارتباط مثبت به دیگران دادن، کار سختی بود.

برای معکوس کردن این معنای ذهنی منفی و انتشار گرما در حد ممکن، کوشیدیم مطمئن شویم که آن‌ها بیشتر اخبار خنثی یا خوب را تبادل می‌کنند تا اخبار بد. آن‌ها آموختند که آنچه دیگران درست انجام داده بودند در کانون توجه قرار دهند. آن‌ها ایمیل‌های به‌روزرسانی با نکات مفید و حتی شامل یک بخش «تجلیل» برای تبریک گفتن به هر دفتر محلی که کار خوبی انجام داده بود، فرستادند. این تکنیک‌ها به آن‌ها کمک کرد از جایگاه بلندمرتبه‌ی خود به‌عنوان متخصص استفاده کنند تا وزن بیشتری به گرما و تشویق خود بدهند.

گرفتن تعریف

ما اغلب گرمای خود را با ارتباطات منفی خراب می‌کنیم، حتی بدون اینکه متوجه آن شویم. هر زمانی که شخصی کنار ما حس بدی دارد، ارتباطات منفی می‌تواند رخ بدهد و اگر باعث شویم مردم اطراف ما حس بد - اشتباه، ناکافی یا احمق بودن - داشته باشند، ریسک خاصی به‌همراه دارد.

وقتی کسی از شما تعریف می‌کند، چه حسی دارید؟ برای مثال، وقتی کسی می‌گوید ظاهر خوبی دارید یا کار تأثیرگذاری را به‌انجام رسانده‌اید، آیا به‌صورت غریزی آن را کم‌اهمیت جلوه می‌دهید؟ برای بسیاری از افراد، تعریف کردن، حس لذت‌بخش و در عین حال کمی معذب‌کننده دارد و آن‌ها درست نمی‌دانند چگونه آن را مدیریت کنند. بسیاری از ما هم با گفتن چیزی شبیه به «اوه! چیزی نیست...» شرمنده یا متواضع شده، تعریف را منحرف می‌کنیم.

متأسفانه با این کار این پیام را به تحسین‌کننده‌ی خود می‌فرستید که در تعریف از شما اشتباه کرده است. احتمالاً احساس حماقت می‌کند و حتی این احتمال وجود دارد این تجربه‌ی احساس حماقت را به شما نسبت بدهند. اگر به اندازه‌ی کافی این کار را انجام بدهید، خیلی‌زود دست از انجام دادن این کار برمی‌دارند. از سوی دیگر، اگر به خاطر تعریف از شما حس خوبی به آن‌ها بدهید، از اینکه حس خوبی به خود دارند لذت برده و می‌خواهند دوباره این کار را انجام بدهند.

بار دیگر که از شما تعریف شد، گام‌های زیر به شما کمک می‌کند با مهارت این لحظه را مدیریت کنید:

1. مکث کنید.
 2. تعریف را جذب کنید. اگر می‌توانید از آن لذت ببرید.
 3. اجازه دهید آن ثانیه‌ی جذب کردن در چهره‌تان پدیدار شود. به آن فرد نشان دهید که تأثیری گذاشته است.
 4. از او سپاسگزاری کنید. گفتن «خیلی ممنونم» کافی است اما می‌تواند به خاطر باملاحظه بودن از او سپاسگزاری کنید یا به او بگویید که روزتان را ساخته است.
- فرض کنید از بیل کلینتون تعریف می‌کنید. تصور می‌کنید چه واکنشی داشته باشد؟ مدتی بود این پرسش را از مشتریانم می‌پرسیدم که یکی از دوستانم به من گفت که دقیقاً همین تجربه را داشته، زمانی که رئیس‌جمهور سابق به دفاتر اصلی گوگل رفته بود.

وقتی او را دیدم که در راهرو می‌رفت، می‌خواستم به او نزدیک شوم اما فقط یک ثانیه فرصت داشتم که چیزی غیر از «سلام» بگویم. ناگهان متوجه شدم که

می‌گوییم: «اوه، از خدمات‌تون به‌این کشور سپاسگزارم.» او مکث کرد و یک ثانیه حالت متفکرانه داشت، انگار این ایده هرگز برایش رخ نداده بود. سپس اجازه داد این حس در وجودش رسوخ کند انگار مهربانانه‌ترین سخنی بود که تا به حال کسی به‌او گفته بود. شانه‌هایش افتاد، لبخند بزرگی زد و طوری پاسخ داد انگار که او یک پسر پیشاهنگ بود و من رئیس‌جمهور بودم: «اوه! باعث افتخار بود.» چه روش خوبی برای گرفتن یک تعریف! او واقعاً بدون نقص این تعریف را قاپید.

ایجاد ارتباطات مثبت برای برجسته کردن بُعد گرما یعنی وقتی کسی کنار شماست به‌او حس خوب بدهید. کلینتون مشهور است به‌اینکه باعث می‌شود تک‌تک مخاطبان سخنرانی‌اش احساس کنند مهم‌ترین فرد جلسه هستند. چگونه می‌توانید چنین حسی به‌افراد بدهید؟

نخست، به‌این بیندیشید که اگر به‌راستی برای مهم‌ترین فرد اتاق صحبت می‌کردید، چه رفتاری داشتید. احتمالاً می‌خواهید هرچیزی را که می‌خواهند بگویند، بشنوید. واقعاً علاقه‌مند، حتی شاید تحت تأثیر قرار گرفته باشید و آن نگرش دقیقاً چیزی است که باعث می‌شود مردم حس عالی درباره‌ی خودشان داشته باشند و این احساسات را به‌شما مرتبط کنند.

همانگونه که دیل کارنگی گفته: «وقتی واقعاً به‌دیگران علاقه‌مند می‌شوید، در عرض دو ماه می‌توانید آنقدر دوست پیدا کنید که طی دو سال با تلاش برای علاقه‌مند کردن دیگران به‌خود، دوست پیدا نمی‌کردید.» یک ترفند عالی این است که تصور کنید فردی که با او صحبت می‌کنید، ستاره‌ی اصلی فیلمی است که هم‌اکنون در حال تماشای آن هستید. این به‌شما کمک می‌کند تا آن‌ها برایتان جذاب‌تر باشند و این احتمال وجود دارد که به‌آن‌ها هم حس یک

ستاره‌ی سینما بدهید. افراد کاریزماتیک، به‌صورت خودآگاه یا ناخودآگاه در استفاده از ارتباطات مثبت مهارت دارند و اغلب از این افراد می‌شنوید که این افراد کاریزماتیک چه حس «خاص» و «شگفت‌انگیزی» به‌آنها داده‌اند.

من به‌تمام مشتریانم می‌گویم: تلاش نکنید دیگران را تحت تأثیر قرار دهید، بگذارید آنها شما را تحت تأثیر قرار دهند تا به‌همین دلیل عاشق شما شوند. باور می‌کنید یا نه، نیازی نیست باهوش به‌نظر برسید، فقط باید حس باهوش بودن به‌آنها بدهید.

از گرافیک استفاده کنید

اگر تعداد مرگ‌های سالانه‌ی ناشی از سیگار کشیدن به‌شما گفته شود، آیا سه ماه دیگر این رقم دقیق را به‌یاد خواهید داشت؟ احتمالاً نه. اما اگر به‌شما گفته باشند که این رقم معادل سقوط سه هواپیمای بوئینگ ۷۴۷ کاملاً پُر در هر روز از سال است - بدون هیچ بازمانده‌ای - آنگاه چه؟ آن تصویر را مدتی به‌یاد خواهید داشت.

به‌راستی، و به‌دلیل خوب، یک تصویر بیش از هزار کلمه ارزش دارد. تولید تصویر، تأثیر قدرتمندی بر احساسات و حالت‌های فیزیولوژیک و تأثیر زیادی بر کارکرد مغز دارد. توانایی مغز ما در پردازش زبان خیلی جدیدتر است و با عمق کمتری نسبت به‌توانایی‌های پردازش بصری ما در مغزمان برنامه‌ریزی شده است. وقتی به‌صورت کلامی صحبت می‌کنید، مغز باید کلمات را با مفاهیم مرتبط کرده، سپس آن مفاهیم را به‌تصاویر ترجمه کند که دقیقاً چیزی است که درک می‌شود. چرا مستقیماً به‌زبان مغز صحبت نکنیم؟ هرگاه که می‌توانید، با استفاده از تصاویر صحبت کنید. تأثیر بسیار بیشتری خواهید

داشت و پیامتان به یادماندنی تر خواهد بود.

افراد کاریزماتیک بصری، از قدرت تصاویر استفاده کامل می کنند. رئیس جمهورهایی که کاریزماتیک شناخته شدند، مانند فرانکلین روزولت و آبراهام لینکلن، دو برابر بیشتر از رئیس جمهورهای غیرکاریزماتیک در اشاره های سخنرانی خود از استعاره های بصری استفاده کردند.

وقتی استیو جابز آیپاد نانو را عرضه کرد، به روش مهیجی برای نمایش اندازه ی کوچک و وزن سبک آن نیاز داشت. نخست، او آن را از کوچک ترین جیب شلوارش بیرون آورد، اثبات ملموس اینکه چقدر کوچک و باریک بود. دوم، وزن آیپاد نانو را با هشت چارک مقایسه کرد: تصاویر آیپاد در یک سمت و هشت چارک در سمت دیگر.

طی تحول چشمگیر شرکت کرایسلر، لی یاکوگا، یک دوره تعطیلی کارخانه را آغاز کرد، یعنی هزاران کارگر اخراج می شدند. برای تسکین این واکنش شدید احساسی که ممکن بود ایجاد شود، از یک استعاره ی جنگی استفاده کرد و خود را با یک جراح ارتش مقایسه کرد، کاری که او «سخت ترین وظیفه ی دنیا» نامید. در میانه ی نبرد که مردان زخمی همه جا افتاده اند، دکترها باید اولویت بندی کنند که ابتدا به کدام یک رسیدگی کنند. این کار، تریاژ [۱۶] نام دارد: کمک به آن هایی که بیشترین شانس بقا را دارند و نادیده گرفتن بقیه.

یاکوگا با همین یک استعاره باعث شد افراد حس کنند بسته شدن کارخانه برای همه دردناک است اما برای نفع کلی انجام شده و اینکه خود او نیز همراه افرادش در سنگر بود: نجات دهنده ای که در جنگ، یک سازمان را درمان می کند.

وقتی تصاویر و استعاره‌های خودتان را می‌سازید، بکوشید آن‌ها را از نظر حسی غنی کنید: در حد امکان شامل پنج حس باشد. باور می‌کنید یا نه، این کار را تقریباً در هر موقعیتی می‌توانید انجام دهید، حتی در خشک‌ترین موضوعات.

یکی از ستاره‌های در حال طلوع شرکت حسابداری که پیش‌تر به آن اشاره شد از من درخواست کرد به او کمک کنم تا اهمیت یک مقررات پیچیده‌ی جدید را به نوعی گوشزد کند که همه درک کنند: اطمینان از دوام مشتریان چقدر مهم است. این استعاره‌ای است که به آن رسیدیم: «اگر مشتریان خود را راضی نکنید، گویی آن‌ها معصومانه در حال پارو زدن در یک رودخانه‌اند و شما می‌دانید که آبشاری در مسیر وجود دارد، اما کاری برای متوقف کردن آن‌ها انجام نمی‌دهید و سقوط آن‌ها را بر روی سنگ‌ها و له شدن بدن‌هایشان و جاری شدن خون در آب را نظاره می‌کنید.» خشن بود؟ بله. مؤثر؟ شرط می‌بندم.

البته، شما می‌خواهید به انتخاب استعاره مناسب برای هدف خاصتان، اهمیت زیادی بدهید. در مثال قبلی، می‌خواستیم افراد را شوکه کنیم و آن‌ها را بترسانیم تا مسئله‌ی مهمی را به خاطر بسپارند. من در استفاده از یک استعاره‌ی ناخوشایند کاملاً راحت بودم. از فحوای احساسی استعاره‌ی خود آگاه باشید و مطابق آن انتخاب کنید.

از فیل‌های سفید پرهیز کنید

این تمایل مغز برای فکر کردن به تصاویر گاهی می‌تواند مشکل‌ساز باشد. وقتی

تصویری تصور می‌شود، از تصور خارج کردن آن تقریباً ناممکن است. تمرین فیل‌های سفید را یادتان هست؟ وقتی از شما درخواست کردم به یک فیل سفید فکر نکنید، مغزتان دیر یا زود (معمولاً زودتر) دقیقاً روی آن چیزی متمرکز می‌شود که باید از آن پرهیز کنید.

مدیرعامل جوانی به من گفت: «مشکل بازده داشتیم. وقتی درباره‌ی آن با تیمم صحبت می‌کردم، گهگاه از عبارت "این چیزی نیست که شرکت را غرق کند" استفاده می‌کردم. یکی از کارمندانم به من گفت که هربار این عبارت را می‌گفتم، باعث می‌شد تصور کند که شرکت در حال غرق شدن است. دیگر از این عبارت استفاده نکردم».

فقط استعاره‌ها نیستند که می‌توانند تصویر اشتباه ایجاد کنند. برخی عبارت‌های معمول هم می‌توانند اثر یکسانی داشته باشند. برای مثال، وقتی به کسی می‌گویید «مشکلی نیست»، «نگران نباش» یا «برای تماس گرفتن تردید نکن»، این احتمال وجود دارد که مغز او «مشکل»، «نگرانی» یا «تردید» را به جای اشتیاق شما به پشتیبانی از او به‌خاطر بسپارد. برای مقابله با این اثر منفی، از چنین عباراتی استفاده کنید: «حلش می‌کنیم» یا «هر وقت خواستی با من تماس بگیری راحت باش».

ارزش زیاد بدهید

توجه، منبعی ارزشمند است، درست مانند زمان و پول. هربار از مردم می‌خواهید به‌آنچه می‌گویید گوش کنند یا نوشته‌ی شما را بخوانند، از آنها درخواست می‌کنید زمان و توجه خود را بر روی شما متمرکز کنند. شما از آنها می‌خواهید مقداری از منابع خود را به شما بدهند.

در مقابل، شما چه چیزی به آنها می‌دهید؟ هرگاه از مردم خواسته می‌شود مقداری از منابع کمیاب خود را خرج کنند، می‌توانید مطمئن باشید (دست‌کم ناخودآگاه) که از سرمایه‌گذاری خود انتظار بازده دارند. می‌توانید به چندین روش به دیگران ارزش بدهید:

سرگرمی: ایمیل یا جلسه‌تان را لذت‌بخش کنید.

اطلاعات: محتوای جذاب یا اطلاعاتی ارائه کنید که آنها بتوانند استفاده کنند.

احساس خوب: راه‌هایی پیدا کنید تا به آنها احساس اهمیت یا حس خوب نسبت به خودشان بدهید.

هرچه طولانی‌تر صحبت کنید، آنها را وادار می‌کنید بهای بالاتری پرداخت کنند، پس ارزش آن بالاتر خواهد بود. سخنران حرفه‌ای، به‌هنگام تمرین یک ارائه‌ی جدید، اغلب نخستین تلاش خود را ضبط می‌کند و رونوشت برمی‌دارند، آنگاه بر روی هر جمله تمرکز کرده، می‌کوشند سخنرانی خود را در حد امکان محکم کنند.

در حقیقت، هدف ارائه‌ی ارزش زیاد برای تلاش‌های کم، تمام نکاتی را که در این بخش پوشش داده‌ایم، جمع می‌کند. وقتی صحبت می‌کنید یا می‌نویسید، کمتر از کلمات و بیشتر از تصاویر استفاده کنید و بکوشید ارتباطات‌تان مفید، لذت‌بخش و حتی سرگرم‌کننده باشند.

تنظیم صدایتان

نوسان صدا، بنیاد گرما و قدرت کلامی است. در سال ۱۹۹۵، استفان سِچی،

استاد دانشگاه گُرنل، یک دوره‌ی روان‌شناسی رشد را در ترم‌های پاییز و بهار، هربار تقریباً به‌سِصد دانشجو، درس می‌داد. طی تعطیلات زمستانه در فاصله‌ی دو ترم، او کار می‌کرد تا سبک ارایه‌اش را بهبود دهد. او آموزش گرفت تا نوسان لحن صدایش را افزایش دهد تا ضمن صحبت کردن از ژست‌های بیشتری استفاده کند و زبان بدن کلی مشتاقانه‌ای داشته باشد.

وقتی بهار رسید، او دوره‌ای ارایه کرد که از نظر محتوا مشابه دوره‌ای بود که در پاییز تدریس کرده بود. سِچی و همکارانش حتی سوابق هر دو مجموعه‌ی سخنرانی را مقایسه کردند تا تأیید کنند که آن‌ها کلمه‌به‌کلمه یکسان هستند. تنها تفاوت در تغییر لحن صدا و افزوده شدن ژست‌ها بود. سیستم نمره‌دهی، کتاب معرفی شده، ساعات دفتر، آزمون‌ها و حتی پروفایل آماری پایه‌ی کلاس هم یکسان بود.

اما دانشجویان رتبه‌ی تمام جنبه‌های کلاس ترم بهار و استاد را خیلی بالاتر دادند. حتی کتاب هم رتبه‌ی بهتری داشت، تقریباً ۲۰ درصد تأیید بالاتری گرفت. همچنین دانشجویان ترم بهار باور داشتند که خیلی بیشتر آموخته بودند، با اینکه عملکرد واقعی در آزمون‌ها مشابه عملکرد دانشجویان ترم پاییز بود. خود سِچی به‌عنوان استادی آگاه‌تر، بازتر نسبت به نظر دیگران و منظم‌تر رتبه‌بندی شد با اینکه (همانگونه که خودش به‌من گفت) هیچ‌یک از این عوامل از ترم پیش تغییری نکرده بودند.

مطالعات، پیوسته نشان داده که امتیازات مخاطبان از یک سخنرانی خیلی بیشتر تحت تأثیر سبک ارایه است تا محتوا. صدای شما عاملی کلیدی برای رساندن گرما و قدرت است، اما فقط یک صدای کاریزماتیک وجود ندارد. می‌توانید انتخاب کنید بسته به مفهومی که می‌خواهید برسانید و اینکه با چه کسی در ارتباط هستید، جنبه‌های مختلفی از صدایتان را پخش کنید.

وقتی آزمایشگاه رسانه‌ی ام‌آی‌تی نتیجه گرفت که آن‌ها می‌توانند موفقیت تماس‌های فروش را بدون شنیدن یک کلمه پیش‌بینی کنند، فقط به دو مقدار نیاز داشتند:

- نسبت سخن گفتن به شنیدن،

- مقدار نوسان صدا.

کمی پیش‌تر در همین فصل، بررسی کردیم که چگونه سخن گفتن را با شنیدن متعادل کنیم. دومین ویژگی کلامی مهم، نوسان است. میزان نوسان صدایتان بر متقاعدکننده بودن و کاریزمای شما تأثیر می‌گذارد. افزایش نوسان صدا یعنی ایجاد تغییر در صدایتان به‌هریک از راه‌های زیر: تُن صدا (بالا یا پایین بودن)، حجم صدا (بلند یا آرام بودن)، لحن صدا (طنین‌دار یا غیرصمیمی بودن)، گام صدا (سریع یا آهسته بودن) و ریتم صدا (روان یا منقطع بودن).

عمل کنید: نوسان صدا

با تمرین جمله‌ها با یک ضبط‌کننده‌ی صدا، می‌توانید درک عالی‌ای درباره‌ی نوسان صدای خودتان به‌دست بیاورید. یک جمله را چندین بار با هر تعداد تغییر احساسی که می‌توانید تکرار کنید. بکوشید آن را با اقتدار، با خشم، با ناراحتی، با اهمیت و نگرانیِ همدلانه، با گرما و با اشتیاق بیان کنید.

قدرت کلامی

اگر هدف شما، رساندن قدرت است، گام، لحن، حجم و سرعت کلامتان را به روش‌های زیر تنظیم کنید.

گام و لحن صدا: هرچه صدایتان پایین‌تر و طنین‌دارتر و بم‌تر باشد، تأثیر بیشتری خواهد داشت.

حجم صدا: یکی از نخستین چیزهایی که یک بازیگر یاد می‌گیرد تا روی صحنه انجام بدهد، بازتاب دادن صدایش است. یعنی به دست آوردن توانایی تعدیل حجم صدا و رها کردن صدا در چنان مسیر هدفمندی که بخش‌های خاصی از مخاطبان بتوانند حتی از دور بشنوند. یک تمرین کلاسیک برای بالا بردن مهارت‌های نشان دادن این است که کلمات خود را کمان در نظر بگیرید. وقتی صحبت می‌کنید، آن‌ها را به سمت گروه‌های مختلفی از شنونده‌ها هدف بگیرید.

گام صدا: گام آهسته و سنجیده شده با مکث‌های مکرر، نشان‌دهنده‌ی اعتماد به نفس است.

عمل کنید: قدرت کلامی

راهنمایی‌های زیر به شما کمک می‌کند تا قدرت‌تان را از طریق صدایتان منتشر کنید.

1. آهسته صحبت کردن: تفاوت بین عصبی، جیغ جیغو و سریع صحبت کردن یک نوجوان را، با لحن آهسته و همدلانه‌ی یک قاضی تصور کنید که رأی هیأت‌منصفه را می‌خواند.
 2. مکث کردن: مردمی که اعتماد به نفس نشان می‌دهند اغلب ضمن صحبت کردن مکث می‌کنند. آن‌ها بین جمله‌ها یا حتی وسط یک جمله، یک یا دو ثانیه مکث می‌کنند. این کار، این احساس را می‌رساند که آن‌ها اطمینان زیادی به قدرت خود دارند و مطمئن هستند که دیگران حرفشان را قطع نمی‌کنند.
- پایین آوردن تُن صدا: می‌دانید در پایان یک پرسش چگونه صدا بالا می‌رود؟ جمله‌ی آخر را دوباره بخوانید و صدایتان را بشنوید که در پایان جمله بالا می‌رود. اکنون یک رأی را تصور کنید. قاضی می‌گوید: «این پرونده بسته است.» حس کنید تُن کلمه‌ی بسته شده چگونه پایین می‌آید. پایین آوردن تُن صدایتان در پایان یک جمله، نشان‌دهنده‌ی قدرت است. می‌خواهید بسیار مطمئن به نظر برسید، حتی می‌توانید وسط جمله، تُن صدایتان را پایین بیاورید.
- تنفستان را کنترل کنید: مطمئن شوید که دم عمیق شکمی انجام می‌دهید و بیشتر از طریق بینی بازدم می‌کنید تا دهان. تنفس دهانی باعث می‌شود کم‌نفس و مضطرب به نظر برسید.

گرمای کلامی

فقط یک کار باید انجام دهید تا گرمای بیشتری در صدایتان باشد: لب‌خند. لب‌خند زدن چنان بر سخن گفتن ما تأثیر می‌گذارد که شنونده‌ها در یک بررسی می‌توانند شانزده نوع متفاوت از لب‌خندها را فقط بر اساس صدا شناسایی کنند. به همین دلیل، لب‌خند زدن حتی از پشت تلفن هم ارزش دارد.

در مواردی که لزوماً نمی‌خواهید لبخند بزنید چه؟ خبر خوب این است که لازم نیست واقعاً لبخند بزنید: اغلب، صرف فکر کردن به لبخند زدن کافی است تا گرمای بیشتری به صدایتان بدهید. گرچه فقط یک راه برای دستیابی به یک سخنرانی کاریزماتیک وجود ندارد، یک روش بصری مؤثر وجود دارد که همزمان قدرت و گرما را منتقل کنید. به صدای غنی، روان و طنین‌دار یک موعظه‌گر فکر کنید. او به افرادش اهمیت می‌دهد (گرما)؛ و به علاوه، احساس می‌کند نیروی خداوند را پشتِ خود دارد. (قدرت، اقتدار، اطمینان)

اکنون که ابزارهای مورد نیاز برای ابراز حضور، گرما و قدرت از طریق سخن گفتن و شنیدن را دارید، نگاهی به زبان بدن بیندازیم.

نکات کلیدی

- قدرت، حضور و گرما، هم برای سخن گفتن کاریزماتیک و هم برای شنیدن کاریزماتیک مهم است.
- مهارت‌های شنیدن عالی، برای حضور کاریزماتیک مهم است.
- هرگز حرف دیگران را قطع نکنید و گهگاه یک یا دو ثانیه پیش از پاسخ دادن مکث کنید.
- افراد، شما را با احساساتی مرتبط می‌کنند که در آن‌ها ایجاد کرده‌اید. از ایجاد تداعی‌های منفی پرهیز کنید: کاری نکنید احساس بد یا اشتباه داشته باشند.
- در دیگران حس خوب ایجاد کنید، به‌ویژه درباره‌ی خودشان: تلاش نکنید آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهید، بگذارید آن‌ها بر شما تأثیرگذار شوند تا به‌همین دلیل عاشق شما بشوند.
- تصویری شوید: از تصاویر، استعاره‌ها و زبان غنی از نظر حسی برای

- رساندن یک پیام وادارکننده‌ی کاریزماتیک استفاده کنید.
- در حد امکان از کلمات کمتری استفاده کنید و تا جایی که می‌توانید ارزش بدهید: سرگرمی، اطلاعات یا احساس خوب.
- برای انتشار قدرت کلامی، از یک گام آهسته و سنجیده‌شده استفاده کنید. بین جمله‌هایتان مکث کنید و در انتها، لحن صدایتان را پایین بیاورید.
- برای انتشار گرمای کلامی، فقط باید یک کار انجام بدهید: لبخند بزنید یا حتی لبخند زدن را تصور کنید.

فصل ۹: زبان بدن کاریزماتیک

آخرین روز سفرم بود و می‌خواستم از هر دقیقه‌ی آن لذت ببرم. در حال قدم زدن در پارک کوچکی در مرکز شهر و نوشیدن زیر آفتاب بودم که ناگهان چیزی توجهم را جلب کرد.

ایستاده بر بالای یک جایگاه سفید، مرد میانسال کوتاه‌قدی در حال سخنرانی پُرشوری بود. جمعیت به سرعت جمع می‌شد و به نوعی احساس کردم من هم به سمت او کشیده شدم. چیزی در روش صحبت کردن او وجود داشت - ژست‌های گران و روانش، گام سخنرانی‌اش - که جذاب بود.

بیش از چهل دقیقه، من و مخاطبان رو به ازدیاد او، افسون مانده بودیم. تا به امروز، نمی‌دانم این مرد درباره‌ی چه چیزی صحبت می‌کرد. می‌دانید! این صحنه در شهر کوچکی در مکزیک رخ داد و من تقریباً اسپانیایی نمی‌فهمیدم.

تقریباً نزدیک به یک ساعت، رونالد ریجیو، یکی از پژوهشگران اصلی کاریزما، مسحور شده بود، بدون اینکه حتی یک کلمه از محتوا را متوجه شود. اینکه سخنران چه چیزی می‌گفت مشخصاً برای قدرت مسحورکننده‌اش اهمیتی نداشت. چگونه گفتنِ آن کافی بود.

کلمات، ابتدا توسط ذهن شناختی یا سمت منطقی افراد، دریافت می‌شود که روی درک معنای آن‌ها کار می‌کند. برعکس، زبان بدن، در سطح غریزی و احساسی بر ما اثر می‌گذارد. این سطحِ احساسی است که باید به آن دسترسی پیدا کنید تا الهام‌بخش دیگران شوید تا شما را دنبال، مراقبت یا از شما اطاعت

کنند. گوروی کسب و کار، آلن وایس می‌گوید: «منطق باعث می‌شود افراد فکر کنند. احساسات باعث می‌شود تا عمل کنند.» ترجیح می‌دهید کدام را داشته باشید؟ اگر فقط با ذهن منطقی افراد صحبت کنید، نیمی از زمین بازی را از دست می‌دهید.

کاریزما، که باعث می‌شود احساس تحت تأثیر قرار گرفتن، انگیزه گرفتن یا احساس خیلی خاصی داشته باشیم، با جنبه‌ی احساسی ما ارتباط برقرار می‌کند. از تفکر منطقی ما عبور می‌کند. درست همان‌طور که احساس ترس آمیخته با احترام، فراتر از درک ما می‌رود و به سطح احساسی ما می‌رسد، کاریزما هم اینگونه است.

حالت‌های غیرکلامی ارتباط، خیلی عمیق‌تر از توانایی‌های جدیدتر پردازش زبان در مغز ما برنامه‌ریزی شده‌اند و تأثیر قوی‌تری بر ما دارند. وقتی نشانه‌های کلامی و غیرکلامی با هم منطبق باشند (وقتی با یکدیگر «توافق» داشته باشند)، نشانه‌های غیرکلامی، نشانه‌های کلامی را تقویت می‌کنند. وقتی با هم در تناقض باشند، به غیرکلامی بیشتر از کلامی اعتماد می‌کنیم. اگر زبان بدنتان ضدکاریزماتیک باشد، مهم نیست پیامتان چقدر عالی است. از سوی دیگر، با زبان بدن درست می‌توانید حتی در یک پیام ناکامل هم موفق شوید.

در برخی موقعیت‌ها، رساندن پیام، تأثیر بیشتری از خود پیام دارد. برای مثال، پژوهش تفصیلی هاروارد بیزنس ریویو نشان می‌دهد که وقتی بازدید عملکرد منفی با زبان بدن مثبت همراه بود، کارکنان، آن‌ها را بهتر از زمانی دریافت کردند که بازدید مثبت با زبان بدن منفی دریافت کردند.

ما بیشتر تمایل داریم به اینکه به «چگونگی گفتن» واکنش نشان بدهیم تا اینکه

«چه چیزی گفته شده»، به‌ویژه در موقعیت‌های پُرخطر -فارغ از اینکه بخواهیم مشتری جدیدی به‌دست بیاوریم، رئیس جدید را تحت تأثیر قرار دهیم یا دوست جدیدی پیدا کنیم.

در موقعیت‌های پُرخطر، ما واکنش قوی‌تری به‌زبان بدن نشان می‌دهیم تا واژه‌ها، چون واکنش ستیز یا گریز ما فعال شده و بر بخش اولیه‌تری از مغزمان مسلط می‌شود. این بخش مغز مستقیماً واژه‌ها یا ایده‌ها را درک نمی‌کند، بلکه بلافاصله تحت تأثیر زبان بدن قرار می‌گیرد.

سرایت احساسی

اگر در موقعیت رهبری باشید، به‌دلیل فرایندی که سرایت احساسی نامیده می‌شود، زبان بدن‌تان بسیار مهم است. دانشمندان علوم رفتاری این را فرایندی تعریف می‌کنند که به‌وسیله‌ی آن، احساسات ابرازشده توسط یک فرد، توسط فرد دیگری دریافت می‌شود. افراد کاریزماتیک، «مسری‌تر» شناخته شده‌اند. آن‌ها توانایی زیادی برای انتقال احساسات به‌دیگران دارند. به‌عنوان یک رهبر، احساسات توسط زبان بدن‌تان منتقل می‌شود، حتی طی رویارویی‌های کوتاه عادی، می‌تواند اثر موجی در تیم‌تان یا حتی در کل شرکت‌تان داشته باشد.

این اثر موجی به‌علت نورون‌های آینه‌ای مغز است که کار آن‌ها این است که احساساتی را که در دیگری مشاهده می‌کنیم، در ذهن خودمان تکرار یا منعکس کند. وقتی احساسات شخص دیگری را از طریق رفتارها یا حالت چهره‌اش شناسایی می‌کنیم، نورون‌های آینه‌ای ما این احساسات را بازتولید می‌کنند. این چیزی است که همدلی را ممکن می‌سازد.

اغلب رهبرانی با شخصیت‌های قوی که از قبل کاریزمای اقتدار دارند و می‌خواهند بیاموزند چگونه سرایت احساسی خود را مدیریت کنند، از من دعوت می‌کنند. ما تحلیل می‌کنیم که آن‌ها چه تأثیری بر چه کسی دارند و سپس مهارت‌های کنترل ارادی آن را به آن‌ها می‌دهیم.

تصور کنید در یک حالت اضطراب احساسی در حال تعامل با کسی هستید. وقتی او زبان بدنتان را می‌خواند، نوروهای آینه‌ای‌اش روشن شده، این حالت را منعکس می‌کند. او به دیدن فرد دیگری می‌رود، این فرایند را تکرار می‌کند و حالت احساسی شما گسترش می‌یابد. سرایت احساسی، «در نوعی واکنش زنجیره‌ای، باعث برانگیختگی در دیگران می‌شود». در سازمان‌ها، احساسات رهبران معمولاً سریع‌تر منتشر می‌شود چون افراد قویاً تحت تأثیر کسی هستند که قدرت را در دست دارد. (برای این هم می‌توانیم از غریزه‌ی بقایمان تشکر کنیم.) در سرایت احساسی، احساسات شما می‌تواند قویاً بر بهره‌وری همکارانتان اثر بگذارد.

سرایت احساسی، در صورت مثبت بودن، می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. در زمینه‌های آزمایشی کنترل‌شده، مشخص شد که سرایت احساسی مثبت رهبران نه فقط خُلق و خو، عملکرد و بهره‌وری افرادشان، بلکه درک آن‌ها از بهره‌وری رهبران را هم بهبود داد.

البته سرایت احساسی می‌تواند اثر منفی متناظر هم داشته باشد و ارزش دارد که آگاهی خود را از حالت‌های درونی‌تان، همچنین مهارت مدیریت احساسات‌تان را افزایش دهید تا پیامدهای این انتشار را مدیریت کنید. فصل ۱۲ در انجام دادن این کار به شما کمک می‌کند.

توان سرایت احساسی شما، سنجش خوبی برای سطح کاریزمای شماست. به‌هنگام پژوهش درباره‌ی هوش اجتماعی، دَنیل گُلْمَن [۱۷] نویسنده، ویدیویی از هِرَب کِلِهَر [۱۸]، بنیانگذار کاریزماتیک ساوت‌وست ایرلاینز را تحلیل کرد که در حال قدم زدن در راهروهای مرکز شرکت هواپیمایی بود. گُلْمَن گفت: «عملاً می‌توانستیم ببینیم با هرکسی که روبه‌رو می‌شد، "نوسان‌کننده‌هایش" را فعال می‌کرد».

انعکاس آگاهانه

آیا تا به حال متوجه شده‌اید افرادی که سال‌های زیادی از زندگی مشترکشان با هم می‌گذرد، در نهایت اغلب شبیه به هم به نظر می‌رسند؟ در واقع، این یک حقیقت کاملاً مستند است که وقتی با هم وقت می‌گذرانیم، زبان بدن یکدیگر را می‌پذیریم. این به صورت طبیعی شامل حالت چهره هم می‌شود که در نهایت با تکرار استفاده از همان ماهیچه‌های چهره، باعث می‌شود چهره‌مان شبیه به هم شود.

این تمایل به تقلید زبان بدنِ دیگران از نظر فنی، رزونانس لیمبیک نامیده شده و در مغز انسان برنامه‌ریزی شده است. رزونانس لیمبیک به لطف دسته‌ی خاصی از نورون‌ها به نام اسیلاتورها یا نوسانگرهاست که با تنظیم کردن چگونگی و زمان حرکت بدن افراد با یکدیگر، آن‌ها را از نظر فیزیکی منطبق می‌کند. دَنیل گُلْمَن در هاروارد بیزنس ریویو به تفصیل اشاره کرده به این‌که وقتی دو نوازنده‌ی موفق ویولن‌سَل با هم می‌نوازند، چه اتفاقی می‌افتد. نه فقط به صورت هماهنگ نُت‌ها را اجرا می‌کنند، بلکه به لطف نوسانگرها، نیمکره‌ی راست مغزشان هماهنگی بیشتری با یکدیگر دارد تا با نیمکره‌ی چپ مغز خودشان!

تقلید زبان بدن یک فرد، راهی ساده برای ایجاد اعتماد و سازگاری است. این تکنیک، که اغلب میرورینگ (آینه کردن) یا تقلید کردن نامیده شده، به کارگیری آگاهانه‌ی چیزی است که بسیاری از افراد کاریزماتیک به صورت غریزی انجام می‌دهند.

وقتی به صورت خودآگاه، زبان بدن کسی را آینه می‌کنید، غرایز عمیق اعتماد و تمایل را فعال می‌کنید. به همین دلیل، به هنگام نیاز به باز بودن افراد می‌تواند کمک بزرگی باشد. یکی از روزنامه‌نگارهای سیاسی سابق اشاره کرد که آینه کردن چقدر در مصاحبه‌هایش مؤثر بود. او به من گفت: «مردم، اشتراک‌محور می‌شوند.» یعنی، به صورت غریزی بیشتر اشتراک‌گذاری می‌کنند.

چندین مطالعه در سرتاسر جهان نشان داده که آینه کردن زبان بدن یک فرد باعث می‌شود آن‌ها چیزی که از دست‌تان افتاده بردارند، محصولات‌تان را بخرند یا پیشنهاد بهتری به شما بدهند. آینه کردن حتی شما را برای دیگران جذاب‌تر می‌کند.

طی چند گفت‌وگوی بعدی، بکوشید ژست کلی طرف مقابل را آینه کنید: چگونه سرش را نگه داشته، چگونه پاهایش را قرار داده، وزن خود را به کدام سمت می‌اندازند و... اگر دست چپش را حرکت داد، دست راست‌تان را حرکت دهید. همچنین بکوشید سرعت، گام و تُن صدایتان را با صدای او منطبق کنید.

از آنجایی که افراد اصولاً حین تعامل، بر خودشان تمرکز می‌کنند، معمولاً متوجه منعکس کردن توسط شما نمی‌شوند مگر اینکه خیلی مشهود این کار را انجام بدهید. هرچند، راه‌های زیر برای افزایش ظرافت وجود دارد:

- انتخاب‌گر باشید: فقط کاری را انجام دهید که برایتان طبیعی به نظر می‌رسد. برای مثال، برخی ژست‌ها خاص یک جنسیت هستند.
 - از تغییر در دامنه استفاده کنید: اگر او ژست بزرگی می‌گیرد، شما می‌توانید ژست کوچک‌تری بگیرید.
 - از تأخیر زمانی استفاده کنید: پیش از آنکه به موقعیت آینده‌ی بعدی بروید، بگذارید چند ثانیه بگذرد.
- طی سال‌ها، این امتیاز را داشته‌ام که مربی چند فرد شگفت‌انگیز باشم که زندگی خود را وقف بهبود زندگی دیگران کرده‌اند. یکی از افراد همیشه محبوب من، داریوس، مؤسس جوانِ یک سازمان غیرانتفاعی به نام نیو اسکولارز^[۱۹] است که در زمینه‌ی ایجاد «نیروهای صلح برای کارآفرینان» فعالیت می‌کند.

اوایل صبح در نایروبی کنیا، داریوس در مسیر خود برای دیدن مدیرِ بزرگ‌ترین شبکه‌ی کارآفرینی آفریقا بود. این دیدار، لحظه‌ای حیاتی برای او بود: شانس استحکام شراکت بین سازمانِ جوانِ خودش و یک غول صنعتی. داریوس به این نتیجه رسید که اینجا مکانی عالی برای امتحان کردن تکنیک آینه کردن است. او می‌گوید:

«وقتی رسیدیم، جورج، یکی از مدیران سازمان به ما خوشامد گفت. او ما را به اتاق هیأت‌مدیره دعوت کرد که در آنجا گفت‌وگوی کوتاهی به صرف چای انجام دادیم. حین صحبت کردن، توجه زیادی به جورج کردم. او دور از میز نشسته بود، پاها روی هم و به سمت جلو خم شده بود. به تدریج، وارد حالت مشابهی شدم. این کار تأثیر مشهودی داشت: جورج هیجان بیشتری پیدا کرد، سریع‌تر صحبت می‌کرد و واقعاً درگیر گفت‌وگو شده بود. پس با هیجان و

سرعتِ صحبت کردنش منطبق شدم. این کار حس طبیعی و راحتی داشت.

«نیتن، مدیر سازمان، مدت کوتاهی بعد رسید. لحظه‌ای که وارد شد، احساس کردم انرژی اتاق تغییر کرد. آرامشش کمتر و هیجانش بیشتر شد. نیتن دور از میز نشست، به‌پشتی صندلی‌اش تکیه داد و متفاوت از جورج، پاهایش را روی هم گذاشت. پس، من هم به‌تدریج ژست او را گرفتم، از میز دور شدم، به‌عقب تکیه دادم و پاهایم را دوباره روی هم گذاشتم.

«متوجه شدم تَن صدای نیتن آرام و آگاهانه بود. لحن صدایم را با صدای او منطبق کردم. گهگاه که برای تأکید بر نکته‌ای دستش را تکان می‌داد، من هم به‌همان شکل پاسخ می‌دادم. در یک نقطه، به‌یک سمت خم شد و روی یک دستش بر روی میز تکیه داد.

«وقتی زمان صحبت کردن من رسید، به‌اندازه‌ی کافی نزدیک شدم تا دستم را روی میز بگذارم و من هم به‌یک طرف خم شدم. با اینکه می‌دانستم در حال کپی کردن حرکتهایش هستم، هنوز هم حس طبیعی داشت. نیتن مشخصاً و کاملاً از کاری که می‌کردم ناآگاه بود. وقتی این کار را انجام دادم، حس کردم که فضای آنجا راحت‌تر و آرام‌تر شد.

«سرانجام، وقتی گفت‌وگویمان به‌مسئله‌ی اصلی رسید، از نیتن پرسیدم که به‌نظرت سرانجام این شراکت چه می‌شود. او بلند شد، به‌سمت میز ایستاد و با هر نکته‌ای که می‌گفت محکم روی میز می‌زد. قلبم ایستاد - آنچه اعلام کرد بسیار متفاوت از آن چیزی بود که انتظارش را داشتیم. اما بدون قطع کردن حرفش اجازه دادم صحبتش را به‌پایان برساند. وقتی نوبت صحبت کردن من رسید، رو به‌میز ایستادم و گفتم: «از نظر ما اینگونه است.» با گفتن هر نکته،

درست مثل او محکم روی می‌زدم.

«از اتفاقی که بعد از آن رخ داد شوکه شدم! نیتن ایستاد، به اطراف اتاق نگاه کرد و با تکتک درخواست‌هایمان موافقت کرد، حتی آن‌هایی که تصور نمی‌کردیم امید به دست آوردنشان را داشته باشیم. باورم نمی‌شد! هنوز هم باورم نمی‌شود! نمی‌دانم آیا کاملاً به دلیل منعکس کردن بود یا نه، اما می‌توانم به شما بگویم هرگز بدین صورت جلسه‌ای را آغاز نکرده و بدین صورت پایان نداده بودم. ما هرچه که می‌خواستیم به دست آوردیم، بدون اینکه از چیزی دست بکشیم. این مهم‌ترین معامله‌ای بود که تا به امروز داشته‌ایم».

همانگونه که داستان داریوس نشان می‌دهد، آینه کردن زبان بدن یک فرد، اغلب برای دستیابی به سازگاری [۲۰] و گاهی برای متقاعد کردن آن‌ها به پذیرش دیدگاه‌های شما کافی است. همچنین، آینه کردن یکی از معدود تکنیک‌هایی است که می‌تواند بر فائق آمدن بر تأثیر بد اولیه کمک کند. و به صورت شگفت‌انگیزی مؤثر است. در حقیقت، می‌توانم به شما بگویم با اینکه این مطالب را تدریس می‌کنم، این تکنیک‌ها روی من هم نتیجه می‌دهد حتی وقتی متوجه می‌شوم که افراد در حال استفاده از این تکنیک‌ها هستند!

اما در مواردی که طرف مقابل زبان بدن منفی نشان می‌دهد چه؟ آیا باز هم آن‌ها را آینه می‌کنید؟ خُب! بستگی دارد. در برخی موقعیت‌ها، ممکن است ابتدا زبان بدنشان را آینه کرده، آنگاه به تدریج آن را مثبت‌تر کنید.

فرض کنیم یکی از همکاران شما برای دیدنتان می‌آید، مشخصاً از چیزی ناراحت است. با کمرویی در می‌زند تا اجازه‌ی ورود بگیرد. وقتی وارد می‌شود، گام‌هایش مرددند. وقتی از او می‌خواهید موضوع را بگویند، مضطرب است و

به فکر فرو رفته، حتی در یافتن کلمات برای بیان نگرانی‌هایش مشکل دارد.

اینجاست که آینه کردن می‌تواند در ایجاد سازگاری مفید باشد. کاری که در این موقعیت می‌توانید انجام دهید این است که ژست او را با دقت مشاهده کنید - چگونگی نشستنش، چگونگی قرارگیری سر، حالت شانه‌هایش - و به تدریج وارد همان موقعیت شوید. به دنبال ریتم بگردید. آیا به صورت دوره‌ای سرش را تکان می‌دهد؟ روی زانویش می‌زند؟ با یک دکمه بازی می‌کند؟ می‌توانید راهی بیابید تا به آرامی آن را هم آینه کنید. و البته، صدای خود را با صدای او منطبق کنید: وزن، سرعت و حجم صدای مشابهی داشته باشید.

وقتی در حالت آینه هستید، کل زمان شنیدن‌تان را در آن حالت بگذرانید: تا وقتی که در حال شنیدن هستید، زبان بدن‌تان را با او منطبق کنید. فقط وقتی نوبت سخن گفتن شما رسید، باید تعامل با گرما، اهمیت دادن و شفقت را از طریق صدا، چهره و چشمانتان القا کنید. حین سخن گفتن، به تدریج وارد حالت ریلکس و آرام‌تر و سرانجام، ژست اطمینان شوید. به احتمال زیاد او هم این حالت را دنبال می‌کند.

آینه کردن و سپس هدایت کردن [۲۱]، راهبردی هوشمندانه است در زمانی که طرف مقابل به اطمینان دوباره نیاز دارد - وقتی احساس عصبی یا کمرویی، اضطراب یا معذب بودن، ناراحتی یا کنار گذاشته شدن می‌کند. با هریک از این حالت‌های احساسی، آن‌ها را آینه کنید تا احساس راحتی و سازگاری ایجاد کنید، سپس به تدریج آن‌ها را بیرون بکشید. در این موقعیت‌ها، ایده‌ی خوبی نیست که بکوشید خیلی مؤکد، زبان بدن او را تحت تأثیر قرار دهید.

از سوی دیگر، نمونه‌هایی وجود دارد که نمی‌خواهید زبان بدن فرد را منعکس

کنید. اگر رفتار او خشمگین یا تدافعی باشد، منعکس کردن فقط می‌تواند تنش او را بیشتر کند. فرض کنیم با مدیری جلسه دارید که درخواست شما را رد کرده و در حالت تدافعی نشسته -تکیه داده، پا روی هم و دست به‌سینه و مشت کرده نشسته است. به‌جای منعکس کردن، تلاش کنید با دادن چیزی به‌او، این ژستش را بشکنید: ورق کاغذ یا یک خودکار، هرچیزی که نتیجه بدهد. و آنگاه، به‌محض اینکه در وضعیت جدیدی قرار گرفت، ضمن منعکس کردن ژستش برای ایجاد دوباره‌ی سازگاری، با دادن اطلاعات جدید یا تغییر موضوع، حواسش را پرت کنید.

یادتان باشد، فیزیولوژی ما بر روان‌شناسی ما تأثیر می‌گذارد. همچنین، این ارتباط بین فیزیولوژی و روان‌شناسی دلیل مهمی است برای اینکه فردی را که ژست خشمگین، کله‌شق یا تدافعی دارد، مجبور کنید زبان بدنش را تغییر بدهد پیش از آنکه بکوشید ذهنیتش را تغییر دهید. تا وقتی بدن او در حالت احساسی خاصی است، وادار کردن ذهن او به‌احساس چیزی متفاوت، تقریباً ناممکن است.

فضای شخصی

دانشمندان علوم رفتاری با دقت حیرت‌آوری حتی می‌توانند پیش‌بینی کنند که افراد در یک دستشویی عمومی، کدام کابین را انتخاب می‌کنند. مردم، پیوسته یک الگوی خاص را دنبال می‌کنند، بسته به‌اینکه کدام کابین پُر باشد. پایبندی ما به‌قواعد فضای شخصی بسیار قوی است، حتی مشخص شده افرادی که بازی‌های واقعیت مجازی انجام می‌دهند، در بازی از قواعد فضای شخصی زندگی واقعی پیروی می‌کنند.

مفهوم فضای شخصی از مطالعات اواسط قرن بیستم درباره‌ی رفتار حیوانات باغوحش نشأت گرفته است. به‌همان روشی که حیوانات قلمروی خود را تعریف و از آن دفاع می‌کنند، ما انسان‌ها احساس «مالکیت» فضای اطرافمان را داریم. این قلمرو، حتی اگر فقط چند سانتی‌متر باشد، به‌عنوان گسترش بدنمان احساس شده و ما از این فضا محافظت می‌کنیم و اگر مورد حمله قرار بگیرد قویاً به آن واکنش نشان می‌دهیم.

کاریزماتیک بودن یعنی وقتی دیگران اطراف ما هستند به آن‌ها احساس راحتی، آسودگی و خوب نسبت به خودشان بدهیم. در ارتباطات غیرکلامی، یک عنصر حیاتی برای اینکه به دیگران احساس آسودگی بدهیم و سازگاری ایجاد کنیم، احترام گذاشتن به مقدار فضای شخصی‌ای است که افراد باید در آن راحت باشند. برعکس، احترام نگذاشتن به اولویت‌های فضای شخصی افراد می‌تواند سطوح بالایی از ناراحتی ایجاد کرده و آن احساسات می‌توانند به شما مرتبط شود. این امر، ارزش توجه کردن دارد.

فرض کنیم در یک گفت‌وگو هستید و متوجه می‌شوید که طرف صحبت شما بدنش را به سمتی متمایل کرده، سرش را عقب داده یا حتی به صورت فیزیکی از شما فاصله گرفته است. این می‌تواند علامت این باشد که به فضای شخصی بیشتری نیاز دارد. بدترین کاری که می‌توانید انجام دهید، نزدیک‌تر شدن است. این کار می‌تواند ناراحتی او را بیشتر کرده و به احتمال زیاد آن احساسات به شما ارتباط داده می‌شوند. به جای آن، به او فضا بدهید: به سمت مخالف متمایل شوید یا چند سانتی‌متر به عقب برگردید.

اندازه‌ی فضای شخصی با فرهنگ، تراکم جمعیت و موقعیت تغییر می‌کند. منطقه‌ی راحتی یک فرد در واقع بسیار متغیر است. ما در موقعیت‌های

خاصی مانند زمانی که در آسانسور، اتوبوس یا متروی شلوغ هستیم، محدودیت‌های فضای شخصی را می‌پذیریم.

با تلاش برای مسلط شدن بر غرایزمان حین ایستادن در یک متروی شلوغ، متوجه شدم حس فضای شخصی‌مان چقدر نهادینه شده است. وقتی درها باز شد و مردم بیرون رفتند، فضاهای خالی کوچکی ایجاد شد. ولی در مقابل انگیزه‌ی دور شدن از نزدیک‌ترین مسافر، مقاومت کردم. به جای آن، در همان نقطه و موقعیت ماندم، همان‌قدر نزدیک که وقتی جمعیت فشرده بود. در این فکر بودم که آیا دانش من درباره‌ی تمایلات غریزی‌مان ما را از بند آن‌ها آزاد می‌کند. به وضوح، مسئله این نبود: جالب اینکه متوجه شدم از نظر فیزیکی احساس ناراحتی می‌کردم، تقریباً غیرقابل تحمل بود! و علی‌رغم تمام تلاشم برای ماندن در آن مکان، خیلی دیر متوجه شدم که بدنم از من دور شده بود: با اینکه پایم را حرکت نداده بودم و بقیه‌ی بدنم تا جایی که تعادل و جاذبه اجازه می‌داد به سمت دیگری متمایل شده بود.

فضای شخصی بر تعامل ما با دیگران و درک ما از موقعیت اثر می‌گذارد. برای مثال، به همین دلیل است که مذاکره‌کننده‌ها با دقت زیاد صندلی‌شان را انتخاب می‌کنند. آن‌ها می‌دانند انتخاب محل نشستن آن‌ها می‌تواند بر نتیجه‌ی کل مذاکره تأثیر بگذارد. وقتی افراد روبه‌روی هم نشسته‌اند و میز بین آن‌ها قرار دارد، و جمله‌های کوتاه‌تری می‌گویند، احتمال بیشتری برای بحث کردن دارند و مقدار کمتری از آنچه گفته شده را می‌توانند به یاد بیاورند.

عمل کنید: انتخاب محل کاریزماتیک

بار دیگری که می‌خواهید سازگاری گرمی با کسی ایجاد کنید، از نشستن

روبه روی او پرهیز کرده و به جای آن کنارش یا با زاویه ی ۹۰ درجه بنشینید. این‌ها وضعیت‌هایی هستند که در آن بیشترین احساس راحتی را داریم. در حقیقت، این تمرینی است که با یک شریک می‌توانید انجام دهید.

- در حالی که کنار هم نشسته‌اید، گفت‌وگویی را آغاز کنید.
- پس از پنج دقیقه، موقعیت خود را تغییر دهید تا روبه روی یکدیگر قرار بگیرید. احتمالاً تفاوت واضحی را در سطح راحتی احساس خواهید کرد.
- پس از پنج دقیقه ی دیگر، در زاویه ی ۹۰ درجه قرار بگیرید و تفاوت را احساس کنید.
- سرانجام، به موقعیت اصلی خود برگردید و نزدیک یکدیگر بنشینید. به فراز و فرود احساس اعتماد و راحتی در این تمرین دقت زیاد کنید.

اگر می‌خواهید کسی احساس راحتی کند، از نشستن او در جایی که پشتش باز است پرهیز کنید، به‌ویژه اگر افرادی پشت سرش رفت‌وآمد می‌کنند. این نوع حالت نشستن باعث افزایش سریع سرعت تنفس، ضربان قلب و فشار خون می‌شود، به‌ویژه اگر پشت آن فرد به سمت یک درِ باز یا پنجره‌ای در طبقه ی همکف باشد. و با تداعی، ناراحتی او احتمالاً بر درک او از شما تأثیر می‌گذارد.

چشم‌هایتان پنجره‌ای به‌روح‌تان هستند

آیا تاکنون در حال گفت‌وگو با فردی بوده‌اید که دایم به پشتِ سرتان نگاه می‌کند تا ببیند آیا آدم مهم‌تر و جالب‌تری از شما می‌رسد یا نه؟ آن چشمان سرگردان قطعاً کاریزماتیک نیستند.

تماس چشمی خوب، بسیار مهم است. تماس چشمی عمیق می‌تواند تأثیر

قدرتمندی بر افراد داشته باشد. می‌تواند همدلی را منتقل کرده و تأثیر اندیشمندی، خرد و هوش بگذارد. بدون آن نمی‌توانید خردمند باشید. در حقیقت، تماس چشمی یکی از روش‌های اصلی‌ای است که استادان کاریزماتیک باعث می‌شوند احساس کنید مهم‌ترین فرد اتاق هستید.

هلن فیشرِ بشردوست توضیح می‌دهد که وقتی با شدت به کسی خیره می‌شوید، این کار می‌تواند ضربان قلب او را بالا برده و هورمون فنیل اتیلامین یا پی‌ای‌ای را در جریان خون او آزاد کند. پی‌ای‌ای همان هورمونی است که پدیده‌ای را تولید می‌کند که ما عشق در نگاه اول می‌نامیم.

در یک مطالعه، از افراد کاملاً غریبه درخواست شد تعداد دفعات پلک زدن فرد روبه‌رویشان را بشمارند. این اقدامی بود برای اینکه افراد عمیقاً به چشم یکدیگر نگاه کنند بدون احساس معذب بودن که معمولاً ایجاد می‌شود. پس از چند دقیقه، آن‌ها افزایش عاطفه و حتی احساس اشتیاق به یکدیگر را گزارش کردند. به همین دلیل، مشخصاً نمی‌خواهید زیاد از این روش استفاده کنید، اما می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

چشمان ما بخشی کلیدی از ارتباطات غیرکلامی ما هستند، احتمالاً مهم‌ترین بخش. چرا چشم‌ها «پنجره‌ای به روح» نامیده شده‌اند؟ چون متحرک‌ترین بخش کل صورت و بنابراین رساترین بخش است.

تصور کنید در حال گفت‌وگو با کسی هستید که عینک آفتابی دارد. آیا خواندن چهره‌ی او برایتان سخت‌تر نیست؟ به همین دلیل، بازیگران پوکر عینک آفتابی می‌زنند. همانگونه که ارسطو اوناسیس، کشتی‌دار معروف، طی مذاکرات سخت انجام داد تا رقبایش ندانند چه فکری می‌کند.

تماس چشمی چنان برای ما معنادار است که مغزمان برنامه‌ریزی شده هرگاه کسی که تماس چشمی مهمی با او داریم از ما دور می‌شود، اضطراب جدایی را تجربه کنیم. یک راه خوب برای پرهیز از ایجاد این اضطراب این است که در انتهای تعامل با هرکسی، سه ثانیه‌ی کامل تماس چشمی برقرار کنید. شاید کوتاه به نظر برسد، اما در واقع حس بی‌پایانی دارد! اگر بتوانید به‌انجام دادن این کار عادت کنید، متوجه می‌شوید که کاملاً ارزشش را دارد. با چند ثانیه سرمایه‌گذاری، افراد احساس می‌کنند واقعاً به آن‌ها توجه کرده‌اید.

دو مورد از معمول‌ترین مشکلات تماس چشمی که افراد دارند، نبود تماس چشمی به‌علت خجالتی بودن و نبود تماس چشمی به‌علت حواس‌پرتی است. در هر صورت، متأسفانه می‌تواند ظرفیت کاریزمای شما را تخریب کند. یک تکنیک که برای هردو خوب کار می‌کند: بررسی دقیق احساسات است. وقتی به‌چشمان شخص نگاه می‌کنید، به‌حس‌های فیزیکی‌ای توجه کنید که در آن لحظه احساس می‌کنید. اگر مسئله خجالتی بودن است، این کار به‌شما کمک می‌کند تا اهمیت ناراحتی را کم کنید. اگر مسئله حواس‌پرتی است، این تکنیک به‌شما کمک می‌کند ذهنتان را بر لحظه‌ی حال متمرکز نگه دارید. همچنین می‌توانید به‌رنگ‌های مختلفی دقت کنید که در چشمش می‌بینید و سایه‌هایی که اطراف مردمک چشمش بازی می‌کنند.

فرض کنیم در یک مهمانی هستید. همسر ریاستان دست شما را می‌گیرد و به‌گوشه‌ای می‌برد تا درباره‌ی یک موضوع واقعاً خسته‌کننده صحبت کند. شاید وسوسه شوید اجازه دهید ذهنتان سرگردان شود یا چشم‌هایتان به‌این سو و آن سو برود. اما می‌دانید که انجام دادن هریک از این کارها، دیده شده و کاریزمایتان را خراب خواهد کرد. اینجاست که تکنیک‌های حضور می‌توانند به‌متمرکز نگاه داشتن شما کمک کنند.

این بینش‌ها و ابزارها به شما کمک می‌کنند مقدار درستی از تماس چشمی برقرار کنید. اما این کافی نیست - برای کاریزماتیک بودن، باید بدانید چگونه از نوع درست تماس چشمی استفاده کنید. میزان و نوع دقیق فشاری که دور چشم‌هایتان نمایان می‌شود، تأثیر چشمگیری بر این دارد که چگونه ملاحظه می‌شویم.

لِس فِمی، عصب‌شناس متخصص در این حوزه، دریافت که تمام این‌ها برمی‌گردد به روش توجه کردنمان. اگر در حالت توجه، باریک‌بین، متمرکز و ارزیابی‌کننده باشیم - تصور کنید دنیا را از چشم یک افسر پلیس می‌بینید - سیستم استرس ما در حالت هشدار پیوسته، درجه‌ی پایین خواهد بود. این تمرکز، چشمان ما را تیز می‌کند، واکنش به استرس ما را افزایش داده و نتیجه‌ی آن فشار در چهره و چشمان ماست. و این، به خوبی مانع مقدار گرمایی می‌شود که می‌توانیم نشان دهیم.

تماس چشمی کاریزماتیک یعنی رفتن به یک تمرکز نرم‌تر. این کار بلافاصله چشمان و چهره‌ی ما را ریلکس کرده و سیستم استرس ما را آرام می‌کند. در اینجا سه گام ساده وجود دارد که به شما کمک می‌کند به یک تمرکز نرم و باز بروید: نخست، چشمانتان را ببندید. روی فضای اطرافتان توجه کنید، پ: فضای خالی اتاق. اکنون روی فضایی که کل کائنات را پُر می‌کند توجه کنید. همین - شما به حالت «تمرکز نرم» رفته‌اید.

عمل کنید: چشمان کاریزماتیک

برای اینکه واقعاً درک کنید وقتی چشمانتان آرام و باز هستند، چهره‌تان چقدر

متفاوت به نظر می‌رسد، خودتان تحول را ببینید.

- اتاقی آینه‌دار پیدا کنید که چند دقیقه‌ای کسی مزاحمتان نشود.
 - چشمانتان را ببندید و به آزاری که اخیراً رخ داده فکر کنید: مسئله کوچکی که اخیراً اذیت‌تان می‌کند یا کار ناخوشایندی مثل پرداخت مالیات!
 - وقتی احساس کردید که این حس آزار، ایجاد شده، چشمانتان را باز کنید و دقیق به آینه نگاه کنید. متوجه فشار دور چشمانتان و باریکی آن‌ها بشوید.
 - اکنون چشمانتان را ببندید و به چیزی فکر کنید که احساسات گرم را القا می‌کند: تجربه‌ی خوشایند جدیدی مثل زمانی که با یک دوست خوب گذرانده‌اید.
 - وقتی گرما ایجاد شد، چشمانتان را باز کنید و به آن نوع دقیق آرامش نگاه کنید. گرما اینگونه به نظر می‌رسد.
 - یک‌بار چشمانتان را ببندید و به زمان هیجان‌انگیزی بیندیشید که احساس اطمینان کامل و بودن بر فراز دنیا کردید: دریافت یک پیروزی، یک پاداش، خبرهای عالی.
 - وقتی به این احساس اطمینان دست یافتید، چشمانتان را دوباره باز کنید و دقیقاً ببینید چگونه به نظر می‌رسید. اطمینان اینگونه به نظر می‌رسد.
- یکی از مشتریانم اشاره کرد که وقتی این تمرین را امتحان می‌کرد، دید که «ایجاد تغییرات جدی در چشم‌هایش به چه تلاش کمی نیاز دارد. در اصل یک میلی‌متر تغییر، تأثیر زیادی دارد!».

می‌دانستید که تماس چشمی مهم است و حق با شما بود. موارد کمی هستند که بیشتر از تماس چشمی بد، کاریزمایتان را خراب می‌کنند و چیزهای کمی هستند که بیشتر از بهبود تماس چشمی، کاریزمایتان را بهتر می‌کنند. بار دیگر

که در یک گفت‌وگو هستید، بکوشید مرتب بررسی کنید که آیا در چشمانتان احساس فشار می‌کنید. اگر کوچک‌ترین فشاری را اطراف چشمانتان احساس می‌کنید، آن‌ها را ریلکس کنید. می‌توانید از هر تجسم سریع مطلوبی استفاده کنید (فقط یک تصویر گرما بخش به قلبتان می‌تواند این حقه را انجام بدهد) یا به تمرکز نرم بروید.

درست کردن چشمانتان برای منعکس کردن گرما ضروری است. اکنون بیایید به یک عنصر حیاتی برای قدرت، نگاهی بیندازیم: ژست.

ژست مناسب برای قدرت غیرکلامی

از آنجایی که ما نمی‌توانیم وارد قلب و ذهن دیگران شویم، از سرنخ‌هایی که می‌بینیم، ویژگی‌هایی را فرض می‌کنیم. وقتی کسی در زبان بدن خود اطمینان بالایی را نشان می‌دهد، تمایل داریم فرض کنیم او چیزی دارد که به خاطرش مطمئن است: مردم به سادگی آنچه نشان می‌دهید، می‌پذیرند. هر افزایش مقدار اطمینانی که زبان بدنتان نشان بدهد، پاداش‌های اصلی برای کاریزمایتان دارد.

نشان دادن قدرت و اطمینان چیزی است که به شما امکان می‌دهد گرما، اشتیاق و هیجان را منتشر کنید بدون اینکه زیاد مشتاق یا مطیع به نظر برسید. چون زبان بدن به صورت عمیقی درونمان برنامه‌ریزی شده، نشانه‌های اطمینان (نبود اطمینان) در زبان بدن یک فرد، می‌تواند تمام نشانه‌های دیگر قدرت را از بین ببرد. فارغ از اینکه ما در ظاهرمان، عنوان یا حتی در احترام دیگران چه تعداد نشانه‌ی قدرت و جایگاه بالا نشان دهیم، زبان بدن ناامنی، کاریزما را از بین می‌برد. از سوی دیگر، زبان بدن اطمینان می‌تواند به آن فرد کاریزما بدهد،

حتی وقتی هیچ نشانه‌ی دیگری از قدرت وجود ندارد.

در بخش‌های زیر، یاد می‌گیرید چگونه قدرت را در ژست‌تان منتشر کنید و در حالتی قرار بگیرید که به‌درستی با گرما متوازن باشد.

گوریل بزرگ باشید

یک روز زیبای بهاری در کالیفرنیاست و دانشجویان در محوطه‌ی آفتابی دانشگاه استنفورد در حال جنب‌وجوش هستند. دانشگاه با ساختمان‌های رنگی سبک اسپانیایی، درخت‌های نخل و گل‌های وحشی فراوان، احساس گذشتن از میان یک کلپ کانتری و یک ملک اسپانیایی را دارد.

الا، دانشجوی سال آخر تاریخ، با ظاهری ظریف و دست‌هایی پُر از کتاب، مضطرب از محوطه می‌گذرد، با عینک‌های ته‌استکانی‌اش نگاه می‌کند و به سمت نخستین کلاس کیک‌بوکسینگ ۱۰۱ می‌رود.

الا وقتی وارد اتاق رختکن می‌شود نمی‌داند انتظار چه چیزی را داشته باشد. او لباس‌هایش را عوض می‌کند و لباس ورزشی می‌پوشد. ناگهان احساس شکنندگی زیادی می‌کند. او به خود می‌گوید که شاید با شنا شروع کنیم. یا شاید مشت زدن به کیسه‌ی شنی. اوه! امیدوارم از ما نخواهند اول کار جلوی بقیه بزنیم. در کل زندگی‌ام هرگز یک مشت هم نزدم.

برای راحت شدن خیالش، کلاس، بدون مشت زدن یا شنا آغاز می‌شود. در عوض، مربی یک کار بسیار شگفت‌انگیزتر را اعلام می‌کند: «بروید بیرون و همین حالا فضای شلوغی را در محوطه‌ی دانشگاه پیدا کنید. یک ساعت

آینده، همین‌طور که راه می‌روید، کاری کنید تا دیگران از سرِ راهتان کنار بروند.» تنها قاعده این است که إلا اجازه ندارد کنار برود تا راه را برای بقیه باز کند. حتی اگر این کار به معنای یک برخورد کوچک باشد هم ایرادی ندارد.

إلا خودش را جمع‌وجور می‌کند تا از بین جمعت عبور کند. تنها چیزی که می‌داند این است که به نوعی باید دیگران را از سرِ راهش کنار بزند. اگر شما بودید چه می‌کردید؟ تصور کنید در این مأموریت هستید - چه می‌کنید تا دیگران از سرِ راهتان کنار بروند؟

وقتی به مسابقات بوکس فکر می‌کنیم و اینکه چه چیز کمک می‌کند رقیب در رینگ مسابقه برد یا ببازد، بیشترِ ما به قدرت، سرعت و چابکی فکر می‌کنیم. البته، همه‌ی این‌ها درست هستند. اما همانگونه که بسیاری از بوکسورهای حرفه‌ای به شما خواهند گفت، پیش از آنکه رقیب قدم در صحنه بگذارد، اتفاقات زیادی می‌افتد: درست پیش از آنکه نخستین مشت پرتاب شود. روشی که جنگجوها حرکت می‌کنند - چقدر تأثیرگذار و ترسناک به نظر می‌رسند - می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در مبارزه داشته باشد.

گرچه ممکن است متوجه نشوید که حین حرکت کردن در محیط، ذهن ناخودآگاهتان پیوسته محیط اطرافتان را اسکن می‌کند تا اطلاعات مورد نیاز را برای ادامه‌ی حرکت رو به جلو جمع‌آوری کند. چشمانتان موانع احتمالی را اسکن و ارزیابی می‌کنند از قبیل سایر افرادی که در مسیر قرار دارند. برای تعیین اینکه آیا برای پرهیز از آن‌ها باید مسیر خود را اصلاح کنید، بدون آنکه متوجه شوید، زبان بدنشان را می‌خوانید. اگر زبان بدنش می‌گوید که «بهتره کنار بری بچه‌جون!» به احتمال زیاد آن را گرفته و راه را برایش باز می‌کنید. برعکس، اگر احساس کنید شما گوریل بزرگ‌تر هستید، در مسیرتان می‌مانید و

انتظار دارید او کنار برود.

هم‌اکنون، چشمانتان را ببندید و گوریل خیلی بزرگی را تصور کنید. رقیبی وارد قلمروی او شده و گوریل خشمگین است. او با عجله در جنگل حرکت می‌کند و به بالاترین شاخه‌ی درخت بلند می‌رسد و از آنجا می‌خواهد حضور خود را به همه‌جا اعلام کند و رقیبش را با ترس از قلمرویش بیرون کند. چه کاری می‌کند؟ احتمالاً سینه‌اش را باد می‌کند و با مشت به آن می‌کوبد - هر دو کار باعث می‌شود بزرگ‌تر به نظر برسد. کوبیدن هم باعث می‌شود بلند و ترسناک به نظر برسد. گوریلی که با عجله در جنگل حرکت می‌کند می‌خواهد اینگونه به نظر برسد: بزرگ، بلند و ترسناک. در مورد انسان، ما اطمینان را به همین روش می‌خوانیم: مردم چقدر فضا می‌خواهند بگیرند.

دبورا گروئنفلد [۲۲]، استاد رفتار سازمانی در دانشکده‌ی کسب‌وکار استنفورد، می‌گوید: «افراد قدرتمند، کنار صندلی می‌نشینند، دستشان را پشت می‌گذارند یا با گذاشتن دستشان پشت صندلی کناری، دو صندلی را به خودشان اختصاص می‌دهند. یا پا روی میز می‌گذارند یا روی میز می‌نشینند.» او می‌گوید تمام این رفتارها، روش‌هایی برای ادعا کردن درباره‌ی فضا است.

بار دیگر که در محیط شلوغی رفتید، کنار زدن افراد را تمرین کنید. حتی می‌توانید این کار را در مسیر رفتن به محل کار انجام دهید. نخست، تصور کنید یک گوریل بزرگ وقتی با عجله در خیابان حرکت می‌کند چگونه به نظر می‌رسد. سپس، زبان بدن متناظر را پیاده کنید: تصور کنید یک گوریل بزرگ هستید که می‌خواهید با عجله در خیابان حرکت کنید و بگذارید بدن‌تان این حالت را نشان بدهد. تا جایی که می‌توانید فضا بگیرید. سینه‌تان را باد کنید و با عجله در جمعیت حرکت کنید. حتی می‌توانید دست‌هایتان را اطرافتان

حرکت دهید تا فضای بیشتری اشغال کنید.

نخست که این زبان بدنِ اطمینان را امتحان می‌کنید، می‌تواند کمی حس ترسناکی داشته باشد. اما ارزشش را دارد. بدترین اتفاقی که می‌تواند رخ بدهد چیست؟ ناگهان با کسی روبه‌رو می‌شوید. از آن به‌عنوان فرصتی برای تمرین رفتن به‌کاریزمای مهربانی با تجسم سریع برای افزایش گرمایتان استفاده کنید. تصور کنید فردی که تازه به‌او برخوردیده‌اید یک دوست خوب است یا او را با بال‌های فرشته ببینید.

کار شما این است که یاد بگیرید چگونه فضا اشغال کنید و با انجام دادن این کار راحت باشید. یادتان باشد که برای باد کردن سینه‌تان به‌آزادی حرکت نیاز دارید، پس از لباس‌های محدودکننده‌ای که به‌شما اجازه نمی‌دهند نفس بکشید، پرهیز کنید. بدون اکسیژن نمی‌توانید خود را بزرگ نشان دهید.

یکی از نخستین مواردی که هنگام کار روی نشان دادن زبان بدنِ کاریزماتیک از مشتریانم می‌پرسم این است که: «الآن تنفستان چگونه است؟» هرگاه تنفستان کوتاه است، واکنش به‌استرس را فعال می‌کنید. وقتی اکسیژن کافی نمی‌گیرید و بدنتان تصور می‌کند در حالت ستیز یا گریز است، احساس آرامش، ریلکس و مطمئن بودن سخت می‌شود.

عمل کنید: گوریل بزرگ بودن

این تمرینی است عالی پیش از هر جلسه یا تعاملی که در آن می‌خواهید اطمینان را حس و منتشر کنید - برای مثال، پیش از مصاحبه‌ی شغلی یا پیش از دیدن کسی که کمی ترسناک به‌نظر می‌رسد.

این هفت گام را دنبال کنید تا زبان بدن اطمینان را نشان دهید:

1. مطمئن شوید می‌توانید نفس بکشید. در صورت نیاز لباستان را شل کنید.
 2. بایستید و بدنتان را تکان بدهید.
 3. پاها را به اندازه‌ی عرض شانه باز کرده و محکم روی زمین قرار دهید. پاهای باز و ثابت به شما کمک می‌کند اطمینان بیشتری را احساس کرده و نشان دهید.
 4. دست‌هایتان را به سمت سقف بالا بکشید، بکوشید با نوک انگشتانتان سقف را لمس کنید.
 5. اکنون دست‌هایتان را به سمت دیوارهای اطراف بکشید و بکوشید آن‌ها را لمس کنید.
 6. دست‌هایتان را شل، کنار بدن گذاشته، شانه‌هایتان را بالا و سپس عقب بدهید.
 7. باد کردن: بکوشید تا جای ممکن فضا اشغال کنید. تصور کنید مثل یک گوریل خودتان را باد می‌کنید و اندازه‌تان دو برابر می‌شود.
- همانگونه که گروه‌نفلد از دانشگاه استنفورد دریافت، افرادی که ژست‌های گران‌قیمت به خود می‌گیرند (فضای بیشتری اشغال می‌کنند)، تغییر فیزیولوژیک محسوسی را تجربه می‌کنند. در یک تجربه، هورمون‌های قاطعیت و بالابرنده‌ی انرژی تا ۱۹ درصد افزایش یافت، در حالی که هورمون اضطراب ۲۵ درصد افت کرد. ژست فیزیکی قدرتمند و مطمئن به خود گرفتن باعث می‌شود احساس مطمئن‌تر و قدرتمندتری داشته باشید. وقتی احساس قدرت بیشتری می‌کنید، زبان بدنتان هم با آن منطبق می‌شود. در نتیجه، تقویت دیگری در بیوشیمی شما رخ می‌دهد و این چرخه تکرار می‌شود. تمام کاری که باید انجام دهید این است که این چرخه را در حرکت نگه دارید و اگر به تهرین

کردن ادامه دهید، زبان بدن اطمینان، به عادت تبدیل می‌شود.

ژست پادشاهی

آیا می‌توانید جیمز باند را در حالت بی‌قراری تصور کنید؟ یا کشیدن ناگهانی لباسش، آرام تکان دادن سرش یا جمع کردن شانه‌هایش؟ صاف کردن صدا و مکث کردن پیش از صحبت کردن؟ البته که نه. باند، ذاتاً شخصیتی خونسرد، آرام و خوددار دارد. او چکیده‌ی اطمینان است.

این نوع زبان بدنِ تاثیرگذار و با اطمینان بالا، با چگونگی انجام دادن چند حرکت مشخص می‌شود. افراد خونسرد، سطحی از آرامش را نشان می‌دهند که گاهی به عنوان وقار توصیف می‌شود. آن‌ها از ژست‌های نامربوط و اضافی مانند بازی کردن با لباس، مو یا چهره‌شان، پیوسته تکان دادن سر یا گفتن «اُممم» پیش از جمله‌ها، پرهیز می‌کنند.

این ژست‌ها که متخصصان علوم رفتاری آن‌ها را کم‌اثر شناسایی می‌کنند اغلب نشانه‌های مورد استفاده توسط فردی هستند که می‌خواهد عدم اطمینان را به طرف مقابل برساند. اشتیاق به رساندن اطمینان دوباره می‌تواند ریشه در دو منبع مختلف داشته باشد:

- همدلی: خواستن اطمینان از اینکه طرف مقابل احساس شنیده و درک شدن می‌کند و می‌داند که توجه می‌کنید.
 - ناامنی: تمایل به راضی یا خشنود کردن طرف مقابل.
- برعکس، افرادی که قدرتمند، مطمئن یا تاثیرگذار به نظر می‌رسند، برای اینکه اطمینان دوباره بدهند، زیاد احساس اجبار نمی‌کنند. چون خیلی نگرانِ این

نیستند که طرف مقابل چه فکری می‌کند.

خود را در یک دربار سلطنتی تصور کنید. خدمتکار دستپاچه‌ای را تصور کنید که مضطرب در حال رفت‌وآمد و احترام گذاشتن است. اکنون برعکس آن را تصور کنید: پادشاه یا ملکه، باوقار و قدرتمند. آن‌ها نیازی به حرکت کردن ندارند.

وقتی می‌خواهید وقار خود را افزایش دهید، سه مسئله‌ی اصلی وجود دارد که باید به آن‌ها بپردازید. نخست، سر تکان دادن زیاد یا سریع. سر تکان دادن برای تأکید یا نشان دادن تأیید، خوب است و می‌تواند روش ارتباطی مؤثری باشد. اما سه یا چهاربار سریع و پشت‌سرهم سر تکان دادن خوب نیست. این چیزی است که یکی از مشتریانم «کله‌ی لرزان» می‌نامد.

دومین مانع، اطمینان دوباره‌ی کلامی اضافی است: ایجاد صداهایی مثل «آهان!» یا نیم‌جمله‌ای مثل «اوه! موافقم.» اگر یک‌بار و آگاهانه انجام شود، خوب است اما چندبار در هر جمله خوب نیست.

مورد سوم، ناآرامی یا بی‌قراری است. (ضربه زدن با خودکار یا پا یا جابه‌جا کردن وسایل روی میز) بی‌قراری، حضور و در نتیجه، کاریزما را کاهش می‌دهد. حتی وقتی گرما، اطمینان و از نظر ذهنی حضور دارید، اگر از نظر فیزیکی ناآرام باشید، نمی‌توانید کاریزماتیک باشید. چون زبان بدنتان سیگنال‌های حواس‌پرت‌کننده می‌فرستد. کارآفرین جوانی را می‌شناسم که مطمئن و گرم است، اما تیک‌های ناآرام و بی‌قراری‌های پیوسته باعث می‌شود عجیب و غریب به نظر برسد. مانند بچه‌ای که نمی‌تواند یک‌جا بنشیند و به‌سختی می‌توان او را جدی گرفت.

چگونه این عادت‌ها را بشکنیم؟ نخستین گام، آگاهی است - باید ببینید در نظر دیگران چگونه به نظر می‌رسید. یکی از ارزشمندترین کارهایی که می‌توانید انجام دهید، فیلم گرفتن از خودتان در یک جلسه یا حتی یک گفت‌وگوی عادی است. وقتی فیلم را تماشا می‌کنید، ده دقیقه سریع جلو بزنید. احتمالاً چنان دوربین را فراموش کرده‌اید که زبان بدن عادی‌تان را نشان می‌دهید. نخست، صدا را ببندید و فقط زبان بدنتان (سر تکان دادن، ژست‌ها و غیره) را با ارشدترین فرد اتاق مقایسه کنید. سپس، دوباره با صدا نگاه کنید و سطح اطمینان دوباره‌ی کلامی‌تان را با دیگران مقایسه کنید. گرچه این تجربه می‌تواند دردناک باشد، اما اغلب ناگزیر است: بدانید هرچیزی که در آن فیلم می‌بینید همان چیزی است که دیگران می‌بینند و شما هم ممکن است به‌خوبی از آن آگاه باشید.

با آگاهی‌ای که تازه به‌دست آورده‌اید، ممکن است در طول روز متوجه شوید مقدار زیادی اطمینان دوباره‌ی کلامی و غیرکلامی نشان داده‌اید و از اینکه چندبار رخ داده، وحشت کنید. این عادی است. بسیاری از مشتریانم به‌من می‌گویند در نخستین روزها، از فهمیدن اینکه چندبار و با چه اشتیاقی سرشان را تکان می‌دهند، احساس ناامیدی زیادی می‌کنند.

استراحتی به خودتان بدهید. همه، این ناامیدی را پشت‌سر می‌گذارند و شکستن این عادت‌ها واقعاً ممکن است. مشتری‌ای که سر تکان دادن را «کله‌ی لرزان» نامیده بود با افتخار گزارش کرد: «هنوز هم گهگاه سرم را تکان می‌دهم اما اکنون عاقدانه و در لحظه‌هایی که به‌خوبی انتخاب شده، این کار را انجام می‌دهم».

وقتی فهمیدید در حال سر تکان دادن یا اطمینان بخشیدن به‌صورت کلامی

هستید، بکوشید آن را با آرامش و سکوت جایگزین کنید. بکوشید با سکوت احساس راحتی کنید، بین جمله‌ها یا حتی جمله‌های ذهنی‌تان مکث کنید. اگر می‌خواهید به این فرایند سرعت بدهید، از یک دوست یا همکار بخواهید هرگاه متوجه سر تکان دادن یا دوباره اطمینان دادنتان شدند، به شما بگویند. یک حقه‌ی بسیار مؤثر این است که دسته‌ای اسکناس یک دلاری همراهتان داشته باشید تا متعهد شوید هر وقت لغزش کردید، یک دلار بدهید. برای بیشترین بهره‌وری، از یک دوست، همسر یا همکار بخواهید در گرفتن عادت‌هایی که می‌خواهید ترک کنید به شما کمک کند.

با این حال، آگاه باشید که انتشار قدرت زیاد می‌تواند برای برخی افراد متکبرانه یا مرعوب‌کننده به نظر برسد. تکنیک‌های بالا بردن گرما که در اوایل این فصل آموختید نظیر در تمرکز نرم نگه داشتن چشم‌ها، مانع این مسئله می‌شود. همچنین، می‌توانید تلاش کنید چند درجه چانه‌تان را پایین بیاورید. این کار مانع از ایجاد این تأثیر می‌شود که شما به صورت اهانت‌آمیزی از بالا به کسی نگاه کنید (وقتی سرتان به عقب رفته این تأثیر ایجاد می‌شود) و همزمان باعث می‌شود همین‌طور که چشمانتان به صورت خودکار باز می‌شود، متفکرت‌تر، با دقت و عمدی‌تر به نظر برسید.

بدانید کی چه کاری را انجام بدهید

یک مقدار ارتباط غیرکلامی یا اطمینان دوباره در یک زمینه می‌تواند مناسب و مفید باشد اما در زمینه‌ی دیگری شما را عقب نگه دارد. برای مثال، اگر می‌خواهید یک همکار خجالتی یا مطیع احساس راحتی و باز بودن داشته باشد، باید باهوش باشید تا تعامل خود را با اطمینان دوباره‌ی غیرکلامی (سر تکان دادن) و کلامی (آهان) نقطه‌گذاری کنید.

اگر نامطمئن به نظر می‌رسید و تصور می‌کنید باید اطمینان دوباره به آن‌ها داده شود، مقدار گرمایی را که نشان می‌دهید، بالا ببرید. از هریک از تجسم‌های بالا بردن گرما که در فصل ۵ یاد گرفتید یا تکنیک‌های گرمای کلامی فصل ۸ استفاده کرده و زبان بدنتان را با آن‌ها منطبق کنید.

از سوی دیگر، وقتی می‌خواهید همتایی مطمئن یا رئیسی محترم به نظر برسید، روی وقار و محدود نگه داشتن تمرکز کنید و اطمینان دوباره‌ی خود را محدود کنید. به جای همگام کردن زبان بدنتان با آن‌ها (مگر اینکه زبان بدن آن‌ها همان اطمینانی باشد که می‌خواهید نمایش دهید)، ریتم، اطمینان و ژست خود را حفظ کنید.

اکنون، اساس نشان دادن حضور، قدرت و گرما را از طریق ارتباطات کلامی و غیرکلامی دارید. نخست، آموختید چگونه بنیاد درونی محکمی برای کاریزما بسازید، سپس چگونه کاریزمای خود را متولد کنید. اکنون آماده‌اید بیاموزید چگونه این ابزارها را در موقعیت‌های سخت به کار بگیرید. فصل بعدی به شما کمک می‌کند وقتی که خیلی مهم است، کاریزماتیک بهمانید.

نکته‌های کلیدی

- با اینکه کلمات ما با ذهن منطقی یک فرد صحبت می‌کند، ارتباط غیرکلامی ما با ذهن احساسی فرد صحبت می‌کند.
- وقتی دو نفر موافق باشند، ارتباطات غیرکلامی، ارتباطات کلامی را تقویت می‌کند.
- وقتی پیام‌های کلامی و غیرکلامی متناقض باشند، تمایل داریم بیشتر به آنچه

- در زبان بدن فرد می‌بینیم اعتماد کنیم تا آنچه از او می‌شنویم.
 - در سرایت احساسی، احساسات می‌توانند به دیگران منتقل شوند. به عنوان یک رهبر، احساسات توسط زبان بدنتان رسانده می‌شوند. حتی در هنگام رویارویی‌های کوتاه عادی می‌تواند اثر موجی بر تیمتان یا حتی بر کل شرکت‌تان داشته باشد.
 - برای رساندن گرما، بکوشید حس راحتی به دیگران بدهید: به فضای شخصی‌شان احترام بگذارید، زبان بدنتان را منعکس کنید و چشمانتان را ریلکس نگه دارید.
 - وقتی افراد برای اطمینان دوباره نزد شما می‌آیند، نخست زبان بدنتان را منعکس کنید، آنگاه آن‌ها را به حالت آرام، باز و مطمئن‌تر هدایت کنید.
 - وقتی افراد حالت دفاعی دارند، با دادن چیزی به او برای نگاه کردن یا چیزی که برای گرفتنش مجبور باشند به سمت جلو خم شوند، قفل زبان بدنتان را بشکنید.
 - برای رساندن قدرت، فضا اشغال کنید (گوریل بزرگ) و بی‌حرکت باشید (ژست یک پادشاه را بگیرید).
- اطمینان‌های دوباره‌ی کلامی و غیرکلامی مانند سر تکان دادن و آهان گفتن زیاد را کم کنید.

فصل ۱۰: موقعیت‌های سخت

در بیشتر موارد، مشتریانم موفقیت اصلی در به‌کارگیری تکنیک‌های تقویت کاریزما را -که به‌تازگی آموختید- در تعاملات روزمره‌ی اجتماعی و کاری‌شان گزارش می‌کنند. اما همانگونه که شما هم ممکن است تصور کنید، موقعیت‌های چالش‌برانگیز خاص، نیازمند راهکارهای ظریف‌تر است. در این فصل، می‌آموزید چگونه موقعیتی مثل تعامل با افراد سرسخت، رساندن خبر بد یا انتقاد و عذرخواهی را به‌کاریزماتیک‌ترین روش ممکن مدیریت کنید. در واقع، بیرون آمدن از هریک از این تجربه‌ها بدون صدمه به روابط و احتمالاً حتی با روابط تقویت‌شده، امکانپذیر است.

تعامل با افراد سختگیر

برخی افراد فقط سختگیر هستند. برخی ایگوهایی دارند که باید به‌آن ضربه زد. برخی همیشه انتقاد می‌کنند. برخی دیگر عمداً اهل رویارویی هستند. در بسیاری از موارد، این افراد کاری می‌کنند که اجازه ندهند کسی بر آن‌ها پیروز شود. این بخش، تکنیک‌هایی برای خلع سلاح افراد سختگیر و متقاعد کردن آن‌ها به‌شما می‌دهد.

پیتر، رئیس جهانی یک شرکت ارائه‌دهنده‌ی خدمات حرفه‌ای بود. وقتی به‌دیدنم آمد، سطحی از کاریزما داشت که بیشترِ مدیران به‌آن حسادت می‌کنند. اما پیتر، چالش متفاوتی داشت: او می‌خواست کل شرکت جهانی را به‌مسیر جدیدی ببرد.

آن روز صبح که برای صحبت نشستیم، او با غرغر گفت: «کار خیلی سختی است!» برای اینکه ابتکارش موفق شود، هر هشت عضو هیأت‌مدیره‌ی بین‌المللی شرکت باید با آن موافقت می‌کردند و او به‌من گفت که هریک از آنها «یک ایگوی بزرگ با چند دست و پا»ست. فقط یک شانس موفقیت داشت: جلسه‌ی قریب‌الوقوع هیأت‌مدیره‌ی بین‌المللی. شکست، گزینه‌اش نبود. پس، پیتر زمانبندی‌اش را درست کرد و به‌نیویورک پرواز کرد تا با من دیدار کند.

او پرسید از چه ترفند کاریزمایی جادویی می‌توانم استفاده کنم تا بر کل هیأت‌مدیره پیروز شوم؟

تفرقه بینداز و حکومت کن

نخستین پیشنهادم به پیتر ساده بود: تلاش نکن به یکباره بر همه‌ی آنها پیروز شوی.

هر بار که کسی شما را می‌بیند، درک او از شما از طریق زمینه‌ای فیلتر می‌شود که هردو در آن عمل می‌کنید: حالت طبیعی آنها و فیلترهای شخصی و فرهنگی‌شان. وقتی با گروهی از افراد در تعاملید، داشتن کاریزما خیلی سخت‌تر است چون باید تمام زمینه‌های فردی را در کنترل پویایی گروهی مدیریت کنید. یک استثنا، زمانی است که روی صحنه هستید: تأثیر بودن در کانون توجه، چندین نقص زمینه‌ای را جبران می‌کند. اما در کل، وقتی گروهی از افراد سختگیر را باید قانع کنید، اگر به‌صورت فردی روی هریک از آنها کار کنید، احتمال خیلی بیشتری برای موفقیت دارید.

به‌همین دلیل، من و پیتر یک راهبرد متقاعدسازی فردی برای مدیرعامل هر

کشور ساختیم و او جلسه‌ی جداگانه‌ای با هریک برگزار کرد. این کار به او اجازه داد تا سبک کاریزمای درست را برای هر فرد و موقعیت انتخاب کند. همانگونه که در فصل ۶ دیدیم، سبک کاریزمای «درست»، به شخصیت، موقعیت، اهداف و شخصی بستگی دارد که با او در تعاملید.

ممکن است یک موقعیت، کاریزمای توجه نیاز داشته باشد. شاید با شخصی طرف هستید که باید احساس شنیده شدن کند. در مورد پیتز، رئیس شعبه‌ی اسپانیا احساس می‌کرد رفتاری خوبی با او نشده است. او تصور می‌کرد دیدگاه‌هایش توسط بقیه‌ی اعضای هیأت‌مدیره مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. همچنین، او ایمیل «پیام اخیر رئیس» را که از سمت پیتز به کل شرکت زده شده بود، تأیید نکرد و می‌خواست ایمیل خودش را بنویسد. پیتز به من گفت: «او واقعاً می‌خواست همه‌ی این‌ها را از سینه‌اش خارج کند. کاریزمای تمرکز عالی بود. باعث شد کاملاً احساس شنیده شدن، گوش کردن و درک شدن کند».

موقعیت دیگری ممکن است به کاریزمای اقتدار یا رؤیاپردازی نیاز داشته باشد. برای مثال، وقتی افراد با عدم اطمینان دست به‌گریبان هستند و به دنبال یک بینش روشن و متقاعدکننده می‌گردند. در مورد پیتز، رئیس شعبه‌ی آرژانتین با عدم اطمینان زیاد دست به‌گریبان بود. کشورش با بحران شدید اقتصادی و اجتماعی روبه‌رو بود. پیتز به من گفت: «آن‌ها دیگر پاسخی ندارند.» در اینجا، او از کاریزمای رؤیاپردازی استفاده کرد. برنامه‌ی راهبردی‌ای ارائه کرد که به تیم اجرایی ارشد، یک چارچوب محکم می‌داد تا بر آن تکیه کنند و همچنین، راهنمایی‌های روشنی برای دنبال کردن داشته باشند.

وقتی بدانید چه کسی را می‌خواهید متقاعد کنید و چه سبکی برای هر فرد

بهرتر خواهد بود، پیشنهادهای زیر را در نظر بگیرید تا به‌برنده شدن شما در مقابل آنها کمک کند.

کاری کنید که به‌نفع شما توجیه کنند

روش محبوب بنجامین فرانکلین برای پیروزی بر رقبای سیاسی‌اش، لطف کردن به آنها نبود، بلکه درخواست لطف از آنها بود. یک‌بار فرانکلین یادداشتی برای یکی از رقبایش نوشت و ابراز امیدواری کرد کتاب نادر خاصی را بخواند که شنیده بود این جنتمن دارد و از او درخواست کرد چند روزی کتاب را قرض بگیرد. آن جنتمن پذیرفت. فرانکلین همانگونه که وعده داده بود آن را برگرداند با یادداشت دومی که نشان‌دهنده‌ی قدردانی و سپاسگزاری او به‌خاطر این لطف بود.

فرانکلین در زندگینامه‌ی شخصی‌اش توضیح می‌دهد چه اتفاقی افتاد: «بار دیگر که در کاخ سفید یکدیگر را دیدیم، او با نزاکت عالی با من صحبت کرد (که قبلاً هرگز صحبت نکرده بود) و گفت که از آن پس در همه‌ی موقعیت‌ها آماده‌ی خدمت کردن به‌من است. پس از آن، ما دوستان خوبی شدیم و دوستی‌مان تا زمان مرگش ادامه یافت».

این تکنیک به‌اثر بن فرانکلین شناخته شده است. رقیب که به‌فرانکلین کتاب قرض داده بود یا باید خود را متناقض در نظر می‌گرفت (به‌کسی که از او خوشش نمی‌آمد لطف کرده بود) یا با تصمیم به‌اینکه در واقع از فرانکلین خوشش می‌آمد، این عمل را توجیه می‌کرد: «من کار خوبی برای این فرد انجام دادم پس باید از او خوشم بیاید. کسی را که دوست نداشته باشم، لطفی هم به‌او نمی‌کنم. این بی‌معنی است.» استفاده از این تکنیک به‌رقیب دلگرمی داد

تا لطف خود را به فرانکلین توجیه کند.

چگونه می‌توانید از این تکنیک به نفع خود استفاده کنید؟ در واقع می‌توانید از رقبای خود کمک بخواهید یا درخواست لطف کنید. بهتر است از آن‌ها چیزی بخواهید که بدون متحمل شدن هزینه‌ای بتوانند به شما بدهند: نظرشان. پرسیدن نظر یک فرد، راهبرد بهتری از درخواست نصیحت است. چون نصیحت کردن ظاهراً به تلاش بیشتری نیاز دارد و آن‌ها باید پیشنهادی مناسب موقعیت شما آماده کنند. در حالی که با یک نظر، می‌توانند هرآنچه در ذهنشان دارند بیرون بریزند.

بهتر از همه این است که از طریق کاری که قبلاً برایتان انجام داده‌اند، از مزایای توجیه کردن استفاده کنید. راه‌هایی بیابید تا هر کمکی که در گذشته به شما کرده‌اند به آن‌ها یادآوری کنید. ابراز قدردانی و سپاسگزاری کنید، انتخابشان را و تلاشی را که کرده‌اند، برجسته کنید. و اگر به هر طریقی از اعتبارشان برای شما هزینه کرده‌اند، به آن اشاره کنید. یادتان باشد! این کار باعث می‌شود کارهایی را که به نفع شما انجام داده‌اند، توجیه کنند: «وای! من واقعاً به خاطر این آدم بیرون رفتم. پس حتماً واقعاً از او خوشم می‌آید!».

ابراز قدردانی

در سال ۱۹۳۶، دیل کارنگی، کتاب خود را به نام آیین دوست‌یابی و تأثیرگذاری بر افراد نوشت. اگرچه راهنمایی‌های اصلی‌اش از آن زمان تبدیل به کلیشه شده‌اند، برخی از اصول بنیادینش هنوز پابرجا هستند و درباره‌ی تعریف کردن، نوشته‌های کارنگی امروز هم کاربردپذیر هستند. او می‌نویسد: «همه‌ی ما در آرزوی قدردانی صادقانه هستیم. این یک گرسنگی فرسوده‌کننده و

نامتزلزل انسانی است. و افراد نادری که این گرسنگی را ارضا می‌کنند، دیگران را در کف دست خود می‌گیرند».

این پیشنهاد ساده، توسط علوم جدید پشتیبانی شده است. در واقع، مردم به صورت فوق‌العاده‌ای پذیرای تعریف و تمجید هستند. در حقیقت، پژوهش کایز ایزوما نشان داد که شنیدن صدای یک کامپیوتر که به افراد می‌گفت «آفرین!» همان نواحی پاداش مغز را فعال می‌کرد که یک ثروت بادآورده‌ی مالی باعث فعال‌سازی آن می‌شد.

مؤثرترین و معتبرترین تعریف‌ها، آن‌هایی هستند که هم شخصی و هم خاص هستند. برای مثال، به جای «آفرین»، می‌توانید بگویید «کارت عالی بود!» یا بهتر است بگویید: «روشی که خودت را آرام نگه داشتی وقتی آن مشتری عصبانی شد، تأثیرگذار بود!» هرچه قدردانی بیشتری نشان دهید و هرچه بیشتر تأثیری که بر شما داشته‌اند به آن‌ها نشان دهید، بیشتر از شما خوششان خواهد آمد و احساس می‌کنند روی موفقیت شما سرمایه‌گذاری کرده‌اند. آن‌ها کارشان را به نفع شما توجیه می‌کنند. وقتی به افراد نشان می‌دهید چه تأثیری بر شما داشته‌اند، احساس می‌کنند به نوعی شما را ساخته‌اند. این حس مالکیت به آن‌ها احساس منافع مقرر می‌دهد و از طریق شما شناسایی می‌شوند. و شما به بخشی از هویت آن‌ها تبدیل می‌شوید. بنابراین، آن‌ها احساس مسئولیت بیشتری برای اطمینان از موفقیت شما می‌کنند.

اینکه کاری کنید تا دیگران کارشان را به نفع شما توجیه کنند، یک تکنیک قدیمی بازاریابی است که اغلب توسط شرکت‌های هواپیمایی تجاری به کار گرفته شده است. وقتی در شهر مقصد به ما خوشامد می‌گویند، خلبان یا سرپرست پرواز معمولاً می‌گوید: «می‌دانیم که هواپیمایی‌های زیادی برای

انتخاب وجود دارد و از شما تشکر می‌کنیم که پرواز با ما را انتخاب کردید.» شنیدن قدردانی آن‌ها به ما یادآوری می‌کند که ما انتخابی داشتیم و آن‌ها را انتخاب کردیم. نتیجه چیست؟ تمایل داریم این شرکت هواپیمایی را با التفات بیشتری ببینیم چون از این‌ها گذشته، ما انتخابش کردیم و متنفریم از اینکه اشتباه کنیم. نقل قول جان کِنت گالبریت را درباره‌ی اولویت قوی ما برای اثبات درست بودن خودمان به جای تغییر نظرمان را به یاد دارید. بیشتر ما ترجیح می‌دهیم انتخاب کنیم از هواپیمایی که انتخاب کردیم خوشحال باشیم تا اینکه ایرادی در تصمیم‌مان پیدا کنیم.

اینکه به افراد یادآوری کنید حق انتخابی داشتند و آن‌ها شما، شرکت‌تان، خدمات‌تان یا پیشنهادتان را انتخاب کردند، یکی از مفیدترین ابزارها برای حفظ پشتیبانی آن‌ها از شما یا ایده‌ی شماست، به‌ویژه وقتی که موقعیت سخت می‌شود و افراد شروع به شکایت می‌کنند.

و یادتان باشد! همچنین این فرایند به‌صورت معکوس هم کار می‌کند. پس کاری نکنید که دیگران احساس اشتباه کنند. اگر کسی احساس می‌کند به شما آزار رسانده، می‌کوشد اعمالش را توجیه کرده و خود را قانع می‌کند کاری که انجام داده موجه است. او نمی‌خواهد حس یک آدم بد را داشته باشد، بنابراین باید کار اشتباهی انجام داده باشید تا اینگونه با شما رفتار کند. افراد کمی هستند که فارغ از اینکه چقدر اشتباه کرده باشند، خود را سرزنش خواهند کرد - حتی آلکاپون، گانگستر بدنام هم خود را یک نیکوکار می‌دید.

می‌توانید از توجیه کردن نه فقط برای خودتان، بلکه برای ایده‌ی مورد حمایت‌تان نیز استفاده کنید. وقتی به کسی نشان می‌دهید چه تأثیری بر یک پروژه یا ایده داشته، درجه‌ای از مالکیت آن را احساس خواهد کرد و آنگاه

به صورت غریزی احساس تمایل به حمایت از آن می‌کند. به او نشان دهید در نتیجه‌ی درگیری‌اش، کارهایش یا پیشنهادهایش چقدر این پروژه تغییر کرده است. تغییر، نشانه‌ی تأثیر است. به محض اینکه تغییر ایجاد می‌کنیم، تأثیر خلق کرده‌ایم. اما بهتر است به آن فرد نشان دهیم که این ایده یا پروژه در اصل، در جوهره‌ی خود، الهام گرفته از کاری است که آن‌ها در گذشته انجام دادند - یک ایده، پروژه یا ابتکار مشابهی که آن‌ها از آن حمایت کردند.

این کاری است که پیتر با رئیس شعبه‌ی فرانسه‌ی شرکت انجام داد. او تمام راه‌هایی را که در آن، تلاش‌ها نه فقط مشابه، بلکه در حقیقت الهام گرفته از ابتکارات قبلی بودند و شعبه‌ی فرانسه راه‌اندازی کرده بود، برجسته کرد.

محافظت نشده وارد نشوید

مثل تمام مواد سمی، افراد سمی نیز باید «با دقت مدیریت شوند»: نه به خاطر آن‌ها، بلکه به خاطر خودتان. تعامل با یک فرد سرسخت، مانند هر حالت خصومت‌آمیزی می‌تواند سیستم استرس بدن را فعال کرده، آدرنالین را وارد بدن کند. و این می‌تواند گُشنده باشد.

دکتر ردفورد ویلیامز، استاد روانپزشکی مرکز پزشکی دانشگاه دوک، بیش از بیست سال را به مطالعه‌ی تأثیر ذهن و احساسات بر سلامتی پرداخت. او گفت: «خشمگین شدن مانند خوردن مقدار کمی از سمی است که آهسته عمل می‌کند.» باعث فشار خون بالاتر و صدمه‌ی شریانی شده و به سلول‌های چربی پُر از کلسترول فشار می‌آورد تا در جریان خون تخلیه شوند. خلاصه اینکه، احساسات خصمانه به سلامت شما صدمه می‌زند مگر اینکه بدانید چگونه آن‌ها را مدیریت کنید.

برای خنثی کردن هورمون‌های استرس که می‌توانند وارد سیستم‌تان شوند، کارکرد ذهنی‌تان را خراب کنند و زبان منفی ایجاد کنند، سیستم‌تان را با اکسی‌توسین پُر کنید. برای انجام دادن این کار، وقتی با یک فرد سرسخت در تعاملید، وارد همدلی شوید و آنجا بمانید. می‌توانید از هر ابزار دسترسی به شفقتی که در فصل ۵ آموختید استفاده کنید. همچنین می‌تواند کمک کند به در نظر گرفتن اینکه این فرد می‌تواند در حالت مطلق تنفر از خود باشد. دنیای درونی افراد سرسخت می‌تواند کاملاً زننده باشد - به همین دلیل آن‌ها سرسخت هستند. اگر وضعیت ذهنی آن‌ها وضعیت آرامش و عشق بود، گرما منتشر می‌کردند. خصومت، اغلب چیزی نیست جز تجلی بیرونی تلاطم درونی.

اگر به تقویت شفقت نیاز دارید، واقعیتی جایگزین را در نظر بگیرید. تصور کنید چند ساعت پیش آن‌ها شاهد مرگ والدِ عزیزشان بوده‌اند. یادتان باشد، این کار را به خاطر آن‌ها انجام نمی‌دهید، به خاطر خودتان انجام می‌دهید. این کار، سطح سمی بودن را در بدنتان کاهش داده و تجربه را برایتان کمتر ناامیدکننده می‌کند. هربار احساس کردید سطح ناامیدی‌تان در حال افزایش است می‌توانید از این تکنیک استفاده کنید.

وارد شدن به حالت همدلی، از حالت ذهنی و احساسی شما محافظت خواهد کرد و زبان بدن درستی به شما می‌دهد. اگر طرز فکر رقابتی داشته باشید، در چهره‌تان مشخص می‌شود. همدلی به شما کمک می‌کند وارد طرز فکر همکاری شوید، زبان بدنی عالی به شما می‌دهد و علاوه بر آن، مدیریت تعامل را ساده‌تر می‌کند. به همین دلیل کاریزمای مهربانی می‌تواند ابزار بسیار مؤثری در تعامل با افراد سرسخت باشد.

ماریا، فارغ‌التحصیل جوان دانشگاه ام‌آی‌تی که اخیراً به شرکت جدیدی در بوستون پیوسته بود به من گفت که چندین ابزار را با هم ترکیب کرده تا احساس رنجشی که نسبت به دو همکارش داشت، کاهش دهد: «آنها آدم‌های خوبی هستند، اما رفتارشان واقعاً من را عصبانی کرد و چون عذرخواهی نکردند، این رنجش همچنان بیشتر شد.» او احساس اطمینان کافی برای درخواست عذرخواهی نداشت، اما نمی‌توانست اجازه بدهد رنجش بیشتر شود چون باید با هر دو همکارش به خوبی کار می‌کرد.

پس، ماریا نامه‌ای برای تخلیه کردن خود نوشت تا همه چیز را از سینه‌اش بیرون بریزد و احساساتش را درباره‌ی این وضعیت با جزئیات توصیف کرد. سپس نامه‌ی عذرخواهی خیالی آنها را نوشت: «نوشتن نامه و دریافت عذرخواهی حس خیلی رهایی‌بخشی داشت! حس شگفت‌انگیزی از رضایت داشتم و واقعاً توانستم از بین رفتن رنجش را حس کنم.»

روز بعد، در ساعت پیش از جلسه‌ی تیم، او عذرخواهی‌ها را دوباره خواند و از تکنیک فاصله گرفتن استفاده کرد تا کل وضعیت را از دور ببیند تا ببیند که کل این مسئله واقعاً چقدر کوچک بود. سرانجام، او لحظه‌ی گرمی از پیروزی را تصور کرد. همچنین به من گفت که طی جلسه، تصور کردن هر دو همکارش با بال‌های فرشته، واقعاً کمک کرد: «این آزمونی برای من بود و جواب داد. نمی‌توانم به شما بگویم این تجربه و نتیجه چقدر متفاوت بود. نمی‌توانم به شما بگویم چه حس خوبی داشت. می‌دانم که اعتماد به نفس گرمی را حس کردم و نشان دادم. وای!».

به‌پیتر برگردیم. در اوایل سپتامبر، او با هریک از اعضای هیأت‌مدیره‌اش دیدار کرده بود. از حالت کاریزمای اندک متفاوتی برای هریک استفاده کرده بود و

به من گفت: «خُب! به نظر می‌رسد همه‌ی آن‌ها همراه باشند. اما البته، شاید اشتباه کنم - و هیچ‌کس نمی‌داند طی جلسه چه اتفاقی ممکن است رخ بدهد.» پیتز، هیچ‌چیزی را بر عهده‌ی شانس نگذاشت. در ساعت‌های منتهی به جلسه‌ی بزرگ هیأت‌مدیره، با استفاده از ابزارهای مربوط به بخش "گرم کردن برای لحظه‌های کلیدی"، او مطمئن شد که تقویم کاری در حد امکان القاکننده‌ی کاریزماست. درست پیش از آغاز جلسه، پانزده دقیقه را صرف وارد شدن به حالت ذهنی درست کرد.

او بعدها به من گفت: «وقتی وارد آن اتاق شدم، توانستم اطمینان، گرما و آرامش را حس کنم که از من بیرون می‌زد. شگفت‌انگیز بود!» مشخص شد که اکنون مدیرعامل‌ها می‌خواستند روی مسیر جدیدی سرمایه‌گذاری کنند که او می‌خواست شرکت را به آن مسیر ببرد. تنها کاری که لازم بود انجام بدهد این بود که عقب بنشیند و بگذارد آن‌ها تلاش کنند.

رساندن خبرهای بد

این یکی از آن موارد نادری بود که باید هر دو سمت داستان را می‌شنیدم.

یک روز بعد از ظهر تابستانی، خاویر، جلسه‌ی مربیگری را با یک درخواست آغاز کرد. چند ساعت پیش، ایمیل صوتی‌ای گرفتم که واقعاً من را اذیت کرده است. امکان دارد به آن گوش کنید و به من کمک کنید پیش از پاسخ دادن به تماس وارد حالت ذهنی بهتری شوم؟ ایمیل از سوزان است.

این پیامی است که سوزان گذاشته بود: «خاویر! می‌خواهم درباره‌ی یادداشت با تو صحبت کنم. خبرهای بدی دارم - خُب! نباید می‌گفتم، اما چیزی است که

شاید برای تو همین آمیز باشد و من تضمین می‌کنم که اصلاً چنین قصدی ندارم. به هر حال، با من تماس بگیر».

او! آیا متوجه اشتباه‌های سوزان می‌شوید؟ نخست، او وابسته‌سازی‌های بسیار منفی ایجاد می‌کند: پیامش از ابتدا تا انتها ناخوشایند بود. دوم، او با گفتن «نباید» احساس توهین کنی به‌خویر، به‌دام فیل سفید افتاده بود. از آنجایی که مغز ما نمی‌تواند اطلاعات دریافتی را از حالت پردازش خارج کند، احتمالاً کلمه‌ی توهین چیزی است که ذهن خویر بیشتر به‌یاد می‌آورد.

سوم، سوزان با مبهم گفتن پیام، کاری کرد تا ذهن خویر بدترین را تصور کند. با مغزی که برنامه‌ریزی شده تا به‌دنبال منفی باشد، وقتی می‌شنویم «خبر بد دارم»، مغزمان به‌صورت خودکار بدترین سناریوی ممکن را در نظر می‌گیرد.

سوزان هم بخشی از تیمی بود که مربیگری می‌کردم. پس وقتی او را دیدم توضیح دادم: «خودت را به‌جای خویر بگذار! تصور کن یک ایمیل صوتی بگیری که خبر بد می‌دهد و توهین‌آمیز است، بدون هیچ توضیحی. بله، تو قطعاً توجهش را جلب کردی. اما تصور می‌کنی از حالا به‌بعد چه چیزی را به‌تو مرتبط خواهد کرد؟ هربار به‌آن پیام فکر می‌کند، به‌خبرهای بد و مورد اهانت قرار گرفتن فکر می‌کند. آیا واقعاً می‌خواهی در ذهن خویر به‌این چیزها مرتبط باشی؟».

همیشه نمی‌توانی زمان و مکان گفت‌وگوهای سخت را مشخص کنی. اما وقتی می‌توانی، با کمال میل، زمانبندی و مکان را در نظر بگیر. پیش از آنکه تلفن را برداری یا با شخصی برای صحبت کردن بنشینی، لحظه‌ای تصور کن او ممکن است در چه حالت ذهنی‌ای باشد.

اگر می‌دانی که بیست و چهار ساعت گذشته برایش خیلی سخت، استرس‌زا و خسته‌کننده بوده و می‌توانی یک روز صبر کنی، این کار را انجام بده. تفاوت بین دریافت خبرهای سخت را در روزی که عملکرد خوبی داشتم و روزی که بیمار یا خسته بودم، تجربه کرده‌ام. در مورد آخر، تحمل کردن خبر خیلی سخت‌تر بود - تپه‌ی کوچک مثل کوه بود.

پیش از دادن خبر بد، به‌زمینه فکر کنید. یادتان باشد که افراد احساسات خود را از محیط به‌خود تجربه منتقل می‌کنند. تا جایی که می‌توانی، مکان راحتی را انتخاب کن. تلاش نکن یک گفت‌وگوی سخت را در مکانی پُر سر و صدا مانند ایستگاه قطار یا فروشگاه انجام بدهی.

هر کاری می‌توانی برای افزایش راحتی آن‌ها انجام بده. حتی می‌توانی از حائل برای این کار استفاده کنی. آیا تا به حال متوجه شده‌ای که افراد چگونه با وسایل در دستشان یا لباسشان بازی می‌کنند؟ برای مثال، بازی کردن با دکمه‌ی پیراهن وقتی که در یک گفت‌وگوی سخت هستند یا وقتی در ابراز خود مشکل دارند. آنچه ناخودآگاه انجام می‌دهند، یافتن اشیایی است که بتوانند ذهن خود را روی آن متمرکز کنند تا حواسشان را از ناراحتی تجربه‌ی عمیقشان پرت کنند. وقتی اشیایی را نزدیکشان قرار می‌دهید تا بتوانند با آن‌ها بازی کنند، کار را برای آن‌ها ساده می‌کنید و بنابراین با سرعت بیشتری ضمن صحبت با شما احساس راحتی می‌کنند. حتی متوجه نمی‌شوند چه اتفاقی می‌افتد اما احساس می‌کنند تعامل ساده‌تر و راحت‌تر می‌شود.

همیشه خمیر بازی دم دست دارم تا وقتی کسی برای دیدنم می‌آید، با آن بازی کند. به‌ویژه برای افرادی که ذاتاً خجالتی هستند یا در گفت‌وگوهای سخت،

مفید است. خیلی جالب است که هنگام تعامل ببینید هرگاه کمی احساس بدی دارند و باید شدت ناراحتی‌شان را کم کنند، تمرکزشان را به خمیر بازی‌ای که در دست دارند برمی‌گردانند.

شمع و نور آتش هم همان اثر مثبت حواس‌پرت‌کننده را دارند. به‌همین دلیل در لحظه‌های رمانتیک، که راحتی و آسودگی بسیار مهم است، اینقدر ارزشمند هستند. این عناصر پیوسته در حال حرکت، این حس را به افراد می‌دهند که چیزی در پس‌زمینه در حال رخ دادن است که در صورت نیاز به حواس‌پرتی می‌توانند به آن توجه کنند. البته، موسیقی پس‌زمینه تا حدی به‌همین مقصود خدمت می‌کند.

وقتی هر نوع خبر ناخوشایندی را می‌رسانید، زبان بدنتان همه‌چیز است. یادتان هست که بررسی عملکرد منفی همراه با زبان بدن مثبت، خیلی بهتر از بررسی عملکرد مثبت همراه با زبان بدن منفی درک شد؟ در موقعیت‌های استرس‌زا، زبان بدنتان تأثیر خیلی بیشتری از کلمات دارد. وقتی سیستم استرس فعال شده، بخش اولیه‌ی مغز مسلط شده، که مستقیماً کلمه‌ها یا ایده‌ها را درک نمی‌کند. به جای آن، بلافاصله تحت تأثیر زبان بدن قرار می‌گیرد.

زبان بدن درست برای رساندن خبرهای بد، گرماست: اهمیت دادن، نگرانی، درک و همدلی. در اصل، تا جایی که می‌توانید کاریزمای مهربانی نشان دهید. هرچه خبرها بدتر باشند، برای دریافت‌کننده مهم‌تر است که احساس کند واقعاً موقعیت او را درک می‌کنید و اینکه در کنارش هستید. اینجاست که ابزارهای درونی حسن‌نیت، شفقت و همدلی وارد می‌شوند.

• نخست، خود را وارد حالت ذهنی درست کنید. به شفقت دسترسی پیدا

- کنید تا در زبان بدنتان اجرا شود.
- خود را به جای او بگذارید. با جزئیات روشن تصور کنید در ذهن او و در زندگی او بودن چگونه است.
- هر دوی‌تان را تصور کنید که با بال‌های فرشته در راستای یک مأموریت مشترک عمل می‌کنید.
- روی عبارت مهربانی تمرکز کنید مانند «فقط عشق بورز، هر چقدر که می‌توانی، از هر کجا که می‌توانی».
- تلاش کنید همدلی را در حالت چهره، لحن صدا و کلامتان نشان دهید.
- زبان کلامی درست برای رساندن خبرهای بد به‌نوع پیام سختی که باید برسانید، بستگی دارد. در بیشتر موارد، می‌توانید از پیشنهاد‌های فصل ۸ استفاده کنید: پیام را مربوط به او کنید. از کلام، قیاس‌ها و استعاره‌های او استفاده کنید. اگر این پیام را به مخاطبان بزرگ‌تری می‌رسانید، به‌بخش مربوط به‌ارایه‌ها بروید.
- مطمئن شوید در تعاملتان، اهمیت و نگرانی را، هم به‌صورت کلامی و هم غیرکلامی نشان می‌دهید. اگر مناسب بود، به او بگویید چه کاری دوست دارید برای کم کردن ناراحتی‌اش انجام دهید. نشان دهید که کاملاً درک می‌کنید که نه فقط خبر چقدر ناخوشایند است، بلکه همچنین این خبر چقدر می‌تواند برای او تبعات داشته باشد.
- در طول این تجربه، کاریزمای مهربانی‌تان را نه فقط به‌سوی او، بلکه به‌سوی خودتان هم برگردانید. از تمام ابزارهای درونی‌ای که به‌دست آورده‌اید برای مدیریت این تجربه‌ی سخت به‌بهترین شکل ممکن استفاده کنید و همچنان از خودتان تعریف و خودتان را تشویق کنید. شما بهترین تلاشتان را می‌کنید.

انتقاد کردن

فرانکلین جونز لطیفه گو می گوید: «پذیرش انتقاد صادقانه سخت است، به ویژه از یک فامیل، دوست، آشنا یا یک غریبه.» آیا تا به حال به صرف یادآوری نظری که سال ها پیش شنیده اید، به خود لرزیده اید؟ چند چیز هست که به بدی یا طولانی مدتی یک نظر زننده، اذیت می کنند.

برای بسیاری از مشتریانم، اینکه مجبورند گهگاه بازخوردهای منفی بدهند، بدترین بخش شغلشان است. بسیاری به من می گویند که وقتی می دانند باید انتقادی کنند، تمام روز با حس بدی در شکمشان راه می روند و از گفت و گوی آتی می ترسند.

متأسفانه، انتقاد -مانند معاینه ی دندانپزشکی، حراست فرودگاه و بسته به کسی که از او می پرسید، مالیات ها- یک شر ضروری است. شاید خوشتان نیاید، اما گاهی مجبورید انجامش بدهید. در نقطه ای از زندگی تان، کسی -والد، همسر، دوست، همکار یا رئیس- کار اشتباهی انجام می دهد و مجبور می شوید به او بگویید. البته، پرسش این است که چگونه این کار را درست انجام بدهید.

چهار گام بسیار مهم برای انتقاد کاریزماتیک وجود دارد:

۱. **درباره ی زمانبندی و مکان خود فکر کنید.** بکوشید در حد امکان در انتخاب زمانبندی و مکان خود همدل باشید. سطح استرس و خستگی فرد را در نظر بگیرید. با انتقاد (با بازخورد سازنده) بکوشید پس از دیدن رفتاری که می خواهید تغییر کند، در کوتاه ترین زمان ممکن انتقاد را بگویید. فقط مطمئن شوید وقتی این کار را انجام می دهید، شخص از نظر جسمی و احساسی در حالت گیرنده باشد.

۲. وارد طرز فکر درست شوید، طرز فکر مهربانی و همدلی. بله، حتی هنگام

انتقاد کردن، مهربانی شما در زبان بدنتان اجرا شده و تأثیر مثبتی بر کل تعامل خواهد گذاشت. گرما هم در اینجا مهم است. ارزیابی کاریزمای مهربانی یا تمرکز، موقعیت را آسان می‌کند، در حالی که کاریزمای اقتدار، آن را بدتر می‌کند.

وقتی افراد احساس می‌کنند که بهترین نیت را در قلب دارند، می‌تواند پویایی را کاملاً تغییر دهد. کریس، مدیری از لس‌آنجلس، درباره‌ی یک رئیس سابق به من گفت که احساس می‌کرد واقعاً در موفقیت او سرمایه‌گذاری کرده است. این رئیس، هنگام اشاره به حوزه‌های بهبود، به کریس یادآوری کرد که می‌خواست هرچه زودتر ارتقا یابد و به همین دلیل به چیزهایی اشاره می‌کرد که باید بهتر می‌شد.

برای دسترسی به حالت ذهنی درست، پیش از انتقاد کردن می‌توانید به شخصی فکر کنید که واقعاً برایش احترام قائلید. شاید به پدر بزرگ یا مادر بزرگ محبوبتان، مربی، شخصیت معنوی یا هرکسی فکر کنید که برایتان مهم است. اگر می‌خواستید این نظر را به او بگویید یا در مقابل او ابراز کنید، انتقاداتان را چگونه بیان می‌کردید؟ به چه روش‌هایی تغییر دیدگاهتان را می‌بینید؟ در گفت‌وگوهای سخت بکوشید مرتب این را به خودتان یادآوری کنید و تصور کنید آن مربی محبوبتان شما را نگاه می‌کند.

۳. دقیقاً تصمیم بگیرید به چه نکاتی می‌خواهید اشاره کنید: مشخص باشید.

تمرکز روی نکات کلیدی به جای ایجاد یک فهرست خسته‌کننده، مانع از آن می‌شود که طرف مقابل احساس سردرگمی کند. به علاوه، اگر انتقاد شما خیلی

عمومی است، مغزِ نگران از خطر او، ممکن است بدترین تعبیر ممکن را از پیام شما تصور کند.

۴. انتقاد را از حالت شخصی خارج کنید. تا جای ممکن، مشخص کنید مسئله‌ی مورد انتقاد شما رفتار است، نه خودِ آن شخص. وقتی کسی احساس می‌کند نیت‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی‌اش مورد انتقاد قرار گرفته، یافتن زمینه‌ی مشترک سخت‌تر می‌شود. خیلی مراقب این فرض باشید که انگیزه‌های فرد را درست حدس زده‌اید. به جای آن، روی رفتارهای مشاهده‌شده و حقایق تأییدشده تمرکز کنید.

حتی به‌هنگام تمرکز روی رفتار، هدف‌تان این باشد که انتقاد را در حد امکان غیرشخصی کنید. روش اشتباهِ انجام دادن این کار این است که بگویید: «چرا همیشه ارایه‌ها را تا دقیقه‌ی آخر به تأخیر می‌اندازی؟» این، هم شخصی و هم عمومی است. به جای آن، روی یک رفتار مشاهده‌شده تمرکز کنید: «وقتی برای آماده‌سازی ارایه تا دقیقه‌ی آخر صبر می‌کنی، احساس اضطراب می‌کنم!» از این‌ها گذشته، ما احساس اضطراب را در بدنه‌مان می‌سازیم. این تصمیم ماست که ناراحت شویم. در صورت امکان، اصلاً به کارهای او اشاره نکنید. فقط توضیح دهید چه اتفاقی برای شما می‌افتد: «وقتی تا دقیقه‌ی آخر ارایه‌ی تکمیل‌شده را نمی‌بینم، احساس اضطراب می‌کنم!».

ارایه‌ی انتقادی

اکنون که به‌زمانبندی و مکان فکر کرده‌اید و نکاتی را انتخاب کرده‌اید که به صورت همدلانه می‌خواهید ارایه کنید، آماده‌اید بازخورد سخت کاریزماتیک بدهید. مهم است با گام درست آغاز کنید. روش آغاز گفت‌وگو، تأثیر زیادی بر

درک افراد از گفت‌وگو خواهد داشت.

انسان‌ها، «نخستین بارها» را به یاد می‌آورند -نخستین بار که اتفاقی افتاد یا آغاز یک تجربه. ما تمایل داریم «آخرین بارها» را هم به یاد بیاوریم. در مطالعه‌ی انجام‌شده بر روی بیمارانی که آزمایش کلونوسکوپی انجام داده بودند، برخی یک آزمایش کامل سه دقیقه‌ای انجام دادند، در حالی که دیگران آزمایش طولانی‌تری دریافت کردند. اما دستگاه در دو دقیقه‌ی آخر بی‌حرکت بود، بدین‌وسیله روند را روی یک نکته‌ی کمتر دردناک به پایان رسانید. برای گروه دوم بیماران، کل آزمایش دردناک بود و تمایل بیشتری داشتند که برای بار دوم این روند را انجام بدهند.

اگر انتقاد را مثبت آغاز کنید، بر بقیه‌ی تجربه تأثیر خواهد گذاشت. در نخستین لحظه‌ها، وقتی افراد بیشترین درک را دارند، به نیازشان دوباره اطمینان داده شده است. با نشان دادن این حقیقت که برایشان ارزش قائلید -این که ارزش آن‌ها را به عنوان انسان تشخیص می‌دهید و اینکه به عنوان همکار یا به عنوان مشتری برایتان مهم هستند- می‌توانید زمین محکمی به آن‌ها بدهید تا روی آن بایستند.

وقتی مردم از عزت خود دوباره مطمئن شوند، نظرهای شما را خیلی ساده‌تر پذیرفته و کمتر حالت تدافعی خواهند داشت. به راستی، این گام می‌تواند مهم‌ترین گام برای کم کردن واکنش تدافعی باشد. از این‌ها گذشته، تدافعی بودن، اغلب چهره‌ی بیرونی ترس و ناامنی است.

فرض کنیم همکاری از تعهداتش عقب افتاده است. به جای اشاره‌ی مستقیم به این حقیقت که عقب افتاده، ابتدا کمک‌های مثبت و بسیار او را تأیید کنید.

بدین صورت، او احساس می‌کند که کل سابقه‌اش به صورت عادلانه‌ای تشخیص داده شده است. همچنین، رفتار را به صورت زودگذر، اما گذر رفتار خوب تشخیص می‌دهد.

وقتی با یک نکته‌ی خوب آغاز می‌کنید، می‌توانید مسئله‌ی اصلی را مطرح کنید که می‌خواهید به آن اشاره کنید. به افراد بگویید دقیقاً چه چیز می‌خواهید از آن‌ها ببینید، به جای اینکه چه چیزی نمی‌خواهید ببینید. معلم‌ها یاد گرفته‌اند که «قواعد نباید نداریم» به آن‌ها هشدار می‌دهد که اگر برای مثال به کلاسشان بگویند: «لوبیا داخل گوشتان نگذارید»، می‌بینند که نیمی از دانش‌آموزان بلافاصله این کار را انجام می‌دهند.

وقتی به فردی که از او انتقاد می‌کنید، کار درستِ مد نظرتان را می‌گویید، انتقادات را از حالت شخصی خارج می‌کنید. به جای پرسیدنِ «می‌توانی ارایه را زودتر آماده کنی؟»، بگویید «خیلی ممنون می‌شم که در آینده، ارایه چند روز زودتر آماده بشه». این کار باعث می‌شود اینکه «چه کسی کار درست یا غلط را انجام داده» از گزینه‌ها حذف شده و بر چیزی که هردو بر سر آن توافق دارید تمرکز شود، بدون اینکه لازم باشد کسی برود یا ببازد.

درست مثل زمانی که با یک آدم سرسخت طرف هستید، بکوشید هنگام انتقاد، حس اشتباه کردن به افراد ندهید. وقتی به کسی گفته می‌شود که اشتباه می‌کند، حتی وقتی متوجه می‌شود که مقصر است، اغلب تلاش می‌کند خود را توجیه کند. بنابراین، هم می‌تواند به ایگوی او صدمه بزند و هم باعث رنجش او شود. باعث می‌شود در تلاش برای کم کردن احساس گناه خود، شما را بی‌اعتبار کند.

دیپلمات اسطوره‌ای، بنجامین فرانکلین، در خاطراتش تأیید کرد که این درس را به‌روشنی سختی آموخته است. به‌عنوان یک مرد جوان، متوجه شد که یکی از رقبایش اشتباه می‌کند. احساس کرد کاملاً حق دارد به‌این‌خطا اشاره کند. فراتر از سایه‌ی شک، ثابت کرد که این مرد اشتباه کرده است. او نظرش را گفت و یک دشمن همیشگی برای خودش درست کرد. فرانکلین متوجه شد که لذت کوتاه‌مدت حق‌به‌جانب بودن، ارزش پیامدهای منفی طولانی‌مدت را نداشت. از آن به‌بعد، «لذت مخالفت با دیگران را انکار می‌کرد». به‌جای آن با این مشاهده آغاز کرد که: «در موارد یا موقعیت‌های خاص، نظرش می‌تواند درست باشد اما در این مورد، ظاهراً تفاوت‌هایی وجود دارد».

با گفتنِ «می‌دانید! شاید این را درست توضیح نمی‌دهم. بگذارید دوباره امتحان کنم» می‌توانید راه مشابهی را در پیش بگیرید. مسیر درست را انتخاب کنید. گفت‌وگوکننده‌ای کاریزماتیک بودن یعنی دیگران وقتی با شما هستند حس خوبی درباره‌ی خودشان دارند. یعنی دیگران می‌خواهند با شما باشند چون در نتیجه‌ی کنار شما بودن حس خوبی به‌خودشان دارند.

مانند همیشه، زبان بدن مهم است. می‌توانید با یک نگاه، لحن صدا یا ژست به‌کسی بگویید که اشتباه می‌کند، به‌همان شیوایی که می‌توانید با کلام بگویید. پس، از تمام ابزارهای انبارتان استفاده کنید تا در حالت درونی آرامش و حسن‌نیت به‌مانید. زبان بدنتان از آن اطاعت می‌کند.

در گفت‌وگوهای سخت، کاملاً حیاتی است که مراقب هرگونه سیگنال تدافعی شدن طرف مقابل باشید. وقتی این حالت تدافعی بودن را حس کردید، چه از طریق حالت چهره، زبان بدن یا لحن صدا، گرمای خود را بالا ببرید تا آن‌ها را به‌چارچوب مثبت‌تری از ذهن برگردانید. این کار را به‌دو روش می‌توانید انجام

دهید:

• **کلامی:** وابسته‌سازی‌های مثبت ذهنی را تشویق کنید. برای مثال، به کار خوبی که در گذشته انجام شده یا چیزی در این موقعیت اشاره کنید که مورد تأیید شماست.

• **غیرکلامی:** از زبان بدن‌تان برای تأثیرگذاری بر دیگران استفاده کنید. به حالت حسن‌نیت برگردید تا در چهره‌تان نمایان شود. نورون‌های آینه‌ای مغزتان، احساساتی را که می‌بینید در شما تکرار کرده، آن‌ها را در حالت مثبت‌تری از ذهن قرار می‌دهند.

به‌هنگام پایان دادن گفت‌وگو، اگر می‌توانید گفت‌وگو را با یک نکته‌ی مثبت به‌پایان برساند. یادتان باشد، آغاز و پایان‌ها چقدر مهمند - می‌توانند کل تعامل را تحت تأثیر قرار دهند. این هنگامی است که می‌توانید بر سه نکته‌ی مهم تأکید کنید:

• **گام‌های بعدی:** گام‌هایی را مرور کنید که باید برداشته شود تا وضعیت بهبود یابد، به‌ویژه اگر می‌خواهید هریک از آن‌ها را با هم انجام دهید. حس سازنده و حرکت رو به جلو بدهید.

قدردانی: به‌او بگویید چقدر قدردارانید که بازخورد شما را به‌خوبی گرفته است. در اینجا حتی از کمترین تلاش خوب تعریف و تمجید کنید. شما در حال ارایه‌ی تقویت مثبت هستید تا آن‌ها در طول زمان بهبود یابند.

آینده‌ای مثبت: هرچیزی را مطرح کنید که هر دو در آینده می‌توانید به‌دنبالش باشید مانند رویدادهای هیجان‌انگیز یا پروژه‌های آتی - هرچیزی که این حقیقت را می‌رساند که به‌دنبال تعاملات آتی هستید.

عذرخواهی: وقتی اشتباهی رخ می‌دهد چه باید کرد

خُب! خرابکاری کردید، به اشتباه دکمه‌ی تکرار همه را زدید، اعداد را بررسی نکردید، سگ تکالیف خانه‌تان را پاره کرد، اسمش را هرچه دوست دارید بگذارید، اتفاق بدی افتاده و فارغ از اینکه حق با او باشد یا نه، کسی تصور می‌کند تقصیر شماست. نترسید! اگر خوب با کارتهایتان بازی کنید، حتی اشتباه‌های شرم‌آور را می‌توان جبران کرد.

داشتن عدم‌توافق یا تعارض در واقع می‌تواند یک رابطه را بهبود بخشیده و در پایان نتیجه‌ای عالی باشد. وقتی رابطه‌ای از ابتدا خوب پیش رفته باشد، ممکن است پسِ ذهنمان کمی تردید باشد. تا به حال همه‌چیز خوب پیش رفته، اما اگر تغییر کند چه؟ آنگاه چگونه واکنش نشان می‌دهد؟ وقتی وضعیت دشواری برایتان پیش آمد و به‌خوبی مدیریت شد، می‌دانید که این رابطه می‌تواند سختی را تحمل کند. هراس برطرف شده است.

یکی از نخستین مشتریانم به من گفت که از اشتباهات کوچک استقبال می‌کند، به‌ویژه در ابتدای یک رابطه‌ی کاری: «بسیاری از افراد این کار بسیار سطح پایین عذرخواهی را انجام می‌دهند که صرفاً با نیمه‌ی نجیب بودن در آن، یک سر و گردن بالاتر از بقیه خواهید بود.» کارآفرین دیگری به من گفت: «من سابقه‌ی خوبی دارم از تبدیل خرابکاری‌ها به بیش‌فروشی.» پس ببینیم چگونه می‌توانید به‌صورت کاریزماتیک به عذرخواهی نزدیک شوید، عذرخواهی کنید و از آن نتیجه‌گیری کنید.

نخست، مثل همیشه، وارد حالت ذهنی درست شوید. این یعنی، ابتدا و مهم‌تر از هرچیز، خودتان را ببخشید. بله، جدی می‌گوییم. اگرچه شاید غیرمنطقی به نظر برسد، گرما داشتن نسبت به خودتان -هرچند ممکن است مقصر باشید- برای پرهیز از بدتر کردن اوضاع با زبان بدن منفی، ضروری است. خیلی عالی به پرهیز از هرگونه حالت تدافعی در صدا، ژست یا هر بخش از حالت چهره‌تان کمک می‌کند. پس، از تمام ابزارهای گفته شده برای دسترسی و ماندن در یک حالت شفقت به خود استفاده کنید.

همچنین، بخشیدن خودتان و وارد شدن به حالت ذهنی درست، به شما کمک می‌کند تا از بیش از حد عذرخواه، مطیع یا ناامن به نظر رسیدن، پرهیز کنید. با اطمینان همراه با حالت درونی مثبت می‌توانید هم گرما و هم پشتیبانی را تجسم بخشیده، باز هم دیگران شما را بر آمده از جایگاه قدرت ببینند.

اکنون که در حالت ذهنی درست هستید، بیاید سراغ طرف مقابل برویم. هرچه توهین بدتر باشد، بیشتر باید به دنبال یک نکته‌ی شخصی باشید. برای راضی بودن، شاید فردی که عذرخواهی را دریافت می‌کند باید پشیمانی را در چهره‌تان ببیند یا دست‌کم آن را در صدایتان بشنود.

چون بخش زیادی از ارتباطات ما غیرکلامی است، وقتی شخصاً عذرخواهی می‌کنید، بزرگ‌ترین تعداد ابزارها را در دست دارید: زبان بدن، حالت چهره و لحن صدا، علاوه بر انتخاب کلمات. پشت تلفن، فقط می‌توانید با صدا و کلمات کار کنید و در ایمیل حتی ابزارهای کمتری دارید.

از سوی دیگر، برای برخی افراد، مدیریت موقعیت‌های دشوار با فاصله‌ای که واسطه‌های نوشتاری ایجاد می‌کنند، ساده‌تر است. ارتباطات نوشتاری این مزیت را دارند که می‌توانید ساعت‌ها برای چند خط ارتباط فکر کنید و واقعاً آن‌ها را درست کنید. نوشتن یک مسئله می‌تواند توضیحی قدرتمند باشد. شما به‌نوعی آن را دایمی می‌کنید و تمایل دارید اشتباهتان را توضیح دهید.

در این صورت، با تعداد زیاد تکنیک‌های بهبود کاریزما، پرسش این است که با در نظر گرفتن اولویت‌های شما، بهترین حدس شما از اولویت‌های آن‌ها و آنچه منطق، زمانبندی و زمینه اجازه می‌دهد، کدام بهتر است؟

حرف‌هایشان را بشنوید

فارغ از اینکه به‌صورت رودررو یا از پشت تلفن عذرخواهی می‌کنید، نخستین نگرانی شما این است که بگذارید طرف مقابل سخنانش را بگوید. ساده‌ترین و مؤثرترین راه انجام دادن این کار این است که فقط گوش کنید: حضور کامل کاریزمای تمرکز را به‌او بدهید. نمی‌گوییم که عملی کردن این کار ساده است. ولی برای هر شکایتی که ابراز می‌کنید، ممکن است ده‌ها جواب متقابل در ذهنتان ایجاد شود. اما در این نقطه، قطع کردن سخن او، بدترین حرکتی است که می‌توانید انجام دهید. هرچقدر با استعداد باشید، هرچقدر پاسخ‌های

مقابلتان درست باشند، او بیشتر احساس تحقیر می‌کند تا پذیرش و درک شدن.

ضمن گوش کردن، کاملاً حاضر باشید و بکوشید از آماده کردن پاسخ خودداری کنید. به جای آن، کل توجهتان را متمرکز کنید بر اینکه شکایت برای چیست. پرسش کنید تا مطمئن شوید موضوع را درک کرده‌اید. اگر کسی می‌گوید «حس خوبی از این جلسه نداشتم»، پرسید «می‌توانی بیشتر به من بگویی؟ واقعاً می‌خواهم بفهمم. چه چیزی از این جلسه تو را ناراحت کرده است؟ افراد، زمانبندی یا کلاً چیز دیگری؟» همچنین، می‌توانید تلاش کنید شکایت‌های طرف مقابل را به زبان خودتان دوباره بیان کنید. وقتی آن‌ها بگویند «من زیاد حرف می‌زنم؟»، می‌دانید که به اندازه‌ی کافی شنیده‌اید.

حسن‌نیت اینجا هم مهم است

وارد شدن به گفت‌وگو با ذهنیت «کمک کن بفهمم اوضاع را چطور می‌بینی» می‌تواند نتیجه را کاملاً عوض کند. حقیقتِ ساده‌ی بودن در یک حالت ذهنی باز، بر صدا، حالت چهره، کلماتی که استفاده می‌کنید و ژست بدنتان اثر گذاشته و به میزان چشمگیری روند احساسی گفت‌وگو را تغییر می‌دهد. حسن‌نیت شما در چهره‌تان نوشته شده و در هر ریزحالتی در چهره‌تان نمایان می‌شود.

از هریک از ابزارهای درونی که پوشش داده‌ایم برای تزریق گرما به تعامل استفاده کرده و از کاریزمای مهربانی استفاده کنید. چانه‌تان را پایین بگیرید، چشم‌ها کاملاً باز و صدایتان گرم و آهسته، به تکرار مکث کنید تا طرف مقابل در صورت احساس اجبار بتواند سخن بگوید.

وقتی مطمئن شدید کاملاً شکایت را درک کرده‌اید و اگر توافق کردید که تقصیر از شماست، عذرخواهی واقعی کنید. شگفت اینکه، کلماتتان می‌توانند کاملاً ساده باشند. (باز هم، زبان بدن واقعاً مهم است.) یک جمله‌ی ساده‌ی «خیلی متأسفم» همراه با حضور کامل و گرمای کامل می‌تواند شگفتی بیافریند.

آنچه مهم است، با فکر بودن، نگرانی و حس درگیری شخصی است که می‌رسانید. برای مثال، تفاوت چشمگیری وجود دارد بین گفتن «من شرمندهم» تا «شرمنده». اولی نشان می‌دهد که شما شخصاً با این حالت شناسایی شده و تحت تأثیر موقعیتی هستید که در آن قرار دارید. صداقت، نکته‌ی کلیدی است: باید طوری به نظر برسید که انگار واقعاً منظورتان همین است، نه اینکه فقط برای آرام کردن او عذرخواهی کنید.

نشان دهید که نه فقط پیامدهای مستقیم اعمالتان (بی‌عملی‌تان)، بلکه شاخه‌شاخه‌های آن را هم درک می‌کنید. در زمینه‌ی کسب‌وکار شاید نشان دهید که درک می‌کنید این اشتباه چگونه بر اهداف آن‌ها یا موفقیت کسب‌وکارشان اثر می‌گذارد. سپس نشان دهید چه کاری انجام خواهید داد تا اوضاع را درست کنید یا مطمئن شوید دیگر چنین اتفاقی نمی‌افتد. چه گام‌هایی باید بردارید؟ در حد امکان مستحکم باشید.

اشتباه‌ها رخ می‌دهند، حتی برای بهترین‌هایمان. اما اگر این اصول را به عمل درآورید، حتی گام‌های اشتباهتان می‌توانند به فرصت تبدیل شوند. این تعاملات اشتباه وقتی به خوبی مدیریت شده باشند می‌توانند به تجاربی متصل‌کننده تبدیل شوند و روابطتان می‌توانند عمق جدیدی پیدا کنند.

تلفن و ایمیل

تا جایی که به‌کاریزما مربوط باشد، ارتباط با تلفن و ایمیل، چالش‌های خاصی دارد. به‌طور مشخص، بیشتر ارتباطات غیرکلامی از دست رفته است. در تلفن، تمام ارتباطات بصری را از دست می‌دهید و از طریق ایمیل، هرچیزی جز کلمات را از دست می‌دهید. به‌علاوه، ایمیل به‌شما اجازه نمی‌دهد بر اساس واکنش طرف مقابل، وسط کار اصلاحات انجام دهید.

با این حال، اصول اصلی معتبر می‌مانند: به‌زمانبندی، زمینه و موقعیتی بیندیشید که فرد ممکن است در آن باشد. ایمیل‌ها و تماس‌های تلفنی‌تان را از کم‌اهمیت‌ترین تا مهم‌ترین مرتب کنید تا با تمرین بهتر شوید. همچنین، می‌توانید پیش از تماس‌ها و ایمیل‌های مهم، تجسم کنید تا وارد حالت ذهنی درست شوید تا بدون زحمت، کلام و لحن درست جاری شود.

پشت تلفن، پیش از آغاز گفت‌وگو همیشه بپرسید: «این زمان برای تو مناسب است؟» فارغ از اینکه اطلاعات‌تان چقدر مهم یا تماس‌تان چقدر دلپذیر است، زمانبندی بد به‌معنی نتایج بد برای شماست. ممکن است طرف مقابل عجله داشته یا وسط یک بحران باشد.

وقتی در یک گفت‌وگو هستید، توجه کنید. چنان باید متمرکز باشید که انگار رودررو هستید - حتی بیشتر، چون سرنخ‌های دیداری کمتری (مثل زبان بدن) برای خواندن دارید و باید فقط بر سیگنال‌های شنیداری تمرکز کنید. تمرکز کنید و ساکت باشید. آیا تصور می‌کنید با خوردن، نوشیدن یا کار کردن با کامپیوتر حین صحبت کردن با تلفن، می‌توانید فرار کنید؟ نه، خیلی سریع. خوردن و نوشیدن کار درستی نیست. حتی اگر تصور می‌کنید ساکت هستید، او صدای جویدن و بلعیدن را می‌شنود چون گیرنده‌هایش به‌ویژه برای تقویت صدا

ساخته شده‌اند. مطمئناً صدای تایپ کردن شما را می‌شنود و به این فکر می‌افتد که واقعاً به چه چیزی توجه می‌کنید.

خواندن ایمیل یا گشتن در اینترنت هم توصیه نمی‌شود -اغلب این کار باعث اندکی تأخیر در زمان پاسختان می‌شود که باعث می‌شود به نظر برسد ذهنتان سرگردان است. تأخیر در پاسخ کلامی می‌تواند همان تأثیر تأخیر در حالت چهره را داشته باشد. اگر ذهنتان سرگردان باشد، حواس‌پرتی‌تان ممکن است نمایان شود. حاضر بودن پشتِ تلفن دستِ کم به اندازه‌ی تماس رودررو مهم است. در حقیقت، به دلیل روش‌های بسیار مختلفی که می‌توانید ارتباط برقرار کنید، نشان دادن حضور به صورت رودررو ساده‌تر است. پشت تلفن، باید سخت‌تر کار کنید تا این حضور دریافت شود.

برای رساندن حضور، مایکل فوئر، مؤسس آفیس مَکس، می‌گوید که اغلب به‌هنگام گوش کردن چشمانش را می‌بندد. از اینکه چقدر شنونده‌ی خوبی است تحت تأثیر قرار گرفتم. حتی پشت تلفن می‌توانستم شدت شنیدنش را حس کنم که چقدر خوب گفته‌هایم را جذب می‌کرد.

برای دستیابی به بهترین نتایج، از پشت میزتان بلند شده و از تمام حواس‌پرتی‌ها دور شوید. بایستید و قدم بزنید (صدایتان پُرانرژی‌تر به نظر خواهد رسید) ضمن اینکه تمرکزتان کاملاً بر تماس تلفنی است. درست مانند کاری که بازیگران انجام می‌دهند، وقتی که صدای خود را به عروسک‌ها می‌دهند. از همان تکنیک زبانی استفاده کنید که به صورت رودررو استفاده می‌کردید. همانگونه که بازیگران می‌دانند. این به میزان چشمگیری صدایتان را بهبود خواهد داد. مطالعات مربوط به لبخند را به یاد بیاورید که نشان داد شنونده فقط بر اساس صدا می‌تواند شش نوع متفاوت از لبخند را تشخیص دهد.

به آنچه طرف مقابل می‌گوید و آنچه در پس‌زمینه رخ می‌دهد، گوش کنید. اگر صدای زنگ تلفن را شنیدید، از او بپرسید آیا باید پاسخ بدهد و به او اطمینان بدهید که از نظر شما ایرادی ندارد. او قدردان خواهد بود و شما هم نمی‌خواهید که تمرکز مغز او بین شنیدن مبهم صدای شما و تلاش برای فهمیدن اینکه تماس گیرنده کیست، تقسیم شود.

این هم پیشنهادی خاص و بسیار مؤثر برای کاریزمای تلفنی که مربوط به لیل لوندز [۲۳] نویسنده است: «گرم و دوستانه تلفن را پاسخ ندهید. به جای آن، خشک و حرفه‌ای پاسخ بدهید. آنگاه، پس از آنکه شنیدید تماس گیرنده کیست، اجازه دهید گرما یا حتی اشتیاق در صدایتان جاری شود.» این تکنیک ساده، روشی ساده و مؤثر است برای اینکه به دیگران حس خاص بودن بدهید. این روش را به تمام مشتریان تجاری‌ام پیشنهاد می‌کنم که شرکت‌هایشان خدمات مشتریان قوی‌ای دارند. رضایت مشتری، منافع تأثیرگذاری دارد.

به‌هنگام نوشتن ایمیل می‌توانید تمام ابزارها و اصولی را به کار بگیرید که در بخش‌های قبل آموخته‌اید. تعدادی از ایمیل‌های قبلی خود را مرور کنید. چندبار از کلمه‌ی من استفاده کرده‌اید و چندبار از شما. آیا ایمیل ابتدا درباره‌ی شما و علایقتان صحبت می‌کند؟ تلاش نکنید با تمایل طبیعی‌تان بجنگید. (ما برنامه‌ریزی شده‌ایم تا ابتدا به خودمان اهمیت بدهیم.) به جای آن، ایمیل را مثل حالت عادی بنویسید، اما پیش از فرستادنش، بخش‌های مربوط به طرف مقابل را ابتدای ایمیل بیاورید تا طرف مقابل، ابتدا و برجسته به نظر برسد.

همچنین می‌توانید این کار را با مطالب بازاریابی‌تان انجام دهید: وب‌سایت،

بروشور یا هرچیزی که نماینده‌ی شما یا شرکت شما برای دنیاست. به‌هنگام مشاوره با نهادهای بزرگ، اغلب پیشنهاد می‌کنم مطالب بازاریابی خود را با استفاده از دو هایلایت با رنگ‌های متفاوت بررسی کنند (همین کار را با ایمیل‌هایتان می‌توانید انجام دهید): یکی برای موارد مربوط به آن‌ها و دیگری برای جمله‌هایی که با مشتریان احتمالی آن‌ها صحبت می‌کند. اگر رنگ دوم غالب نبود، مشکل دارند.

درست مثل سخنرانی، مراقب بازدهی سرمایه‌گذاری روی جمله‌هایتان باشید: طول ایمیل‌تان را در برابر ارزشی که ارایه می‌کند، اندازه‌گیری کنید. به‌بسیاری از مشتریانم می‌گویم ایمیل‌هایشان را پیش از فرستادن، دوباره بخوانند. آن‌ها باید تا جای ممکن کلمه‌های اضافی را بزنند تا کلمه‌ی قابل حذفی باقی نماند. به‌نقل از آنتوان دو سنت اگزوپری، نویسنده‌ی کتاب شازده کوچولو: کمال زمانی نیست که دیگر چیزی برای اضافه کردن وجود نداشته باشد، بلکه زمانی است که چیزی برای کم کردن وجود نداشته باشد.

نکات کلیدی

- به‌صورت انفرادی به‌افراد سرسخت نزدیک شوید و سبک کاریزماي درست را برای هر فرد و هر موقعیت انتخاب کنید.
- به‌خاطر کمک یا تأثیر مثبتشان ابراز قدردانی کنید: این کار باعث می‌شود کارهایی را که به‌نفع شما کردند، توجیه کنند.
- به‌هنگام رساندن خبرهای بد، وارد حالت شفقت شوید و در زمانبندی، زبان بدن و زبان کلامی‌تان، گرما و اهمیت نشان دهید.
- به‌هنگام انتقاد کردن، وارد حالت حسن‌نیت شوید و بر درخواست تغییر رفتار خاص تمرکز کنید، نه ویژگی‌های شخصی.

- به‌هنگام عذرخواهی، در شنیدن کامل سخنان فرد حضور نشان دهید، در عذرخواهی‌تان گرما نشان دهید و در چگونگی درست کردن اشتباه یا پرهیز از رخ دادن دوباره‌ی آن، قدرت نشان دهید.
- با ارتباط تلفنی و ایمیل، از تمام ابزارهایی که برای ارتباطات فردی آموخته‌اید، استفاده کنید.

فصل ۱۱: سخنرانی کاریزماتیک

برای دیوید، لحظه‌ی موفقیت یا شکست بود. او شش ماه پیش وارد شرکت شده بود و اگرچه شب و روز کار کرده بود تا ارزشش را ثابت کند، همکارانش هنوز او را نپذیرفته بودند. مدیرعامل، که برای استخدام دیوید اصرار کرده بود و واقعاً به ظرفیت او باور داشت، تصمیم گرفت یک شانس بزرگ برای درخشیدن به او بدهد. او در پروژه‌ای که آینده‌ی شرکت را تعریف می‌کرد، به دیوید نقش رهبری داد. دیوید می‌بایست راهبرد پیشنهادی خود را در مقابل کل هیأت‌مدیره ارایه کند. او می‌دانست که فقط یک فرصت دارد. او از من پرسید: «از چه سبک کاریزمایی باید استفاده کنم؟ باید این کار را عالی انجام بدهم».

سخنرانی عمومی کاریزماتیک، چندین سبک مختلف کاریزما را به کار می‌گیرد. در این بخش یاد می‌گیرید چگونه:

- با استفاده از کاریزمای رؤیاپردازی، ارایه‌ای الهام‌بخش و انگیزشی بسازید.
 - با استفاده از کاریزمای اقتدار، توجه و احترام مخاطب را جلب کنید.
 - با استفاده از کاریزمای مهربانی، با مخاطب ارتباط برقرار کنید.
- پیشنهادهاى زیر معتبرند فارغ از اینکه برای یک گروه کوچک یا گروه خیلی بزرگ سخنرانی می‌کنید. در حقیقت، این راهنماها حتی زمانی که می‌خواهید بر یکی از مخاطبان الهام بخش بوده، تأثیر بگذارید یا او را متقاعد کنید، می‌توانند بسیار مرتبط باشند. پس، فارغ از اینکه سخنرانی اصلی در یک کنفرانس دارید یا ایده‌ی جدیدی را برای ریاستان توضیح می‌دهید، تکنیک‌های زیر شما را در ساختن پیامتان، انتخاب کلماتتان و بی‌نقص کردن ارایه‌تان کمک

می‌کنند تا جایی که ارایه‌هایتان مقاومت‌ناپذیر شوند.

ساخت یک پیام کاریزماتیک

برای بیشتر ما، ارایه‌ها برای این هستند که افراد را نسبت به چیزی متقاعد کنیم: یک ایده، یک ابتکار، یک دوره‌ی عمل. اگرچه مجموعه‌ی کاملی از تکنیک‌های پیام‌رسانی کاریزماتیک را پوشش خواهیم داد، آغاز همه‌ی این‌ها دانستن این است که دقیقاً چه کسی را می‌خواهیم متقاعد کنیم.

نیویورک تایمز -یکی از بهترین و مهم‌ترین روزنامه‌ها در ایالات متحده- ادعا می‌کند که چنان ساده می‌نویسد که یک دانش‌آموز کلاس دهمی هم بتواند آن را درک کند. خواننده‌های این روزنامه شامل مدیران تجاری بسیار تحصیلکرده، کارآفرینان موفق و مدیرعامل‌ها هستند. اما سردبیرها می‌دانند که خواننده‌هایشان اغلب یکباره به‌شش مورد فکر می‌کنند: با تعداد زیادی توپ در هوا شعبده‌بازی می‌کنند.

شما هم اغلب با مخاطبان تشنه‌ی توجه ارتباط برقرار می‌کنید که فقط بخشی از توجهشان را به‌گفته‌هایتان اختصاص خواهند داد. اگر بتوانید ضمن آماده‌سازی ارایه، این حقیقت را در ذهن داشته باشید و سخنرانی خود را مطابق آن طراحی کنید، مؤثرتر از ۸۰ درصد سخنران‌های آنجا خواهید بود.

فرض کنیم ساعت چهار بعدازظهر چهارشنبه ارایه دارید. مخاطبان شما از صبح که از خواب بیدار شده‌اند به‌مسائلی فکر کرده، عمل کرده، تعامل کرده و با آن‌ها سر و کار داشته‌اند. هرچیزی که از آن زمان ذهنشان را درگیر کرده، با ورودشان به‌اتاق برای شنیدن ارایه‌ی شما، به‌صورت جادویی ناپدید نمی‌شود. در

ذهنشان می ماند و برای جلب توجهشان ممکن است مجبور باشید با آن فکر رقابت کنید.

مهم ترین ایده ای را انتخاب کنید که می خواهید منتقل کنید. تا جای ممکن آن را روشن و درکش را ساده کنید. به صورت ایده آل باید بتوانید پیام خود را در یک جمله برسانید. در این یک پیام اصلی، سه یا پنج نکته ی پشتیبان کلیدی داشته باشید. مغز انسان تفکر سه گانه دارد (از مدال المپیک تا افسانه ی شاه پریان: سه مدال، سه شاهزاده، سه خرس) و نمی تواند بلافاصله اعداد بزرگ تر از چهار را درک کند. هریک از نکات پشتیبان شما باید با حکایت های سرگرم کننده، حقایق شگفت انگیز، آمارهای قانع کننده، استعاره های عالی، مثال ها و قیاس ها باز شود.

داستان ها تأثیری فوق العاده قدرتمندی بر افراد دارند. در حقیقت، مخاطب ها نخست داستان را به یاد می آورند، بعد نکته ی داستان را. همیشه، مردم از داستان سازی به عنوان راهی برای انتقال اطلاعات به یکدیگر استفاده کرده اند.

برای اینکه داستان هایتان بیشترین تأثیر را داشته باشند، شخصیت هایی را انتخاب کنید که مشابه مخاطبان شما باشند تا آن ها را مانند مرور کلی فیلم در هالیوود، مرتبط تر و سرگرم کننده تر (و کوتاه) کنید. به هنگام ارایه، بدانید یا ندانید، شما در کسب و کارِ سرگرمی هستید. پس داستان را دراماتیک کنید. در اینجا از کاریزمای رؤیاپردازی استفاده می کنید و مانند همه ی اشکال کاریزما، از جنبه ی احساسی افراد استفاده می کنید.

استفاده از **استعاره ها و قیاس ها** می تواند روش بسیار مؤثری برای گرفتن تخیل مخاطب باشد. برای بیشترین تأثیر، تصاویر و قیاس هایی را انتخاب کنید که

برای یک مخاطب جوان، جذاب باشد. سخنرانی‌هایی که حس ابهت و شگفتی به ما می‌دهند آن‌هایی هستند که برای ریشه‌های کودکی‌مان جذاب هستند. اگر به این حقیقت اشاره می‌کنید که ظرفیت استفاده‌نشده‌ای در پایگاه مشتریان وجود دارد، خود را به «جایزه‌بگیر» یا «شکارچیان گنجینه» شبیه کنید که به دنبال «طلای پنهان» هستند.

حتی اعداد و آمار را هم شخصی، معنادار و به مخاطب خود مرتبط کنید. استیو جابز هنگامی که به مخاطبان خود دو راه برای اندازه‌گیری فروش آیفون داد، ماهرانه از این روش استفاده کرد. او گفت: «آپل تاکنون چهار میلیون آیفون فروخته است: بالغ بر بیست هزار آیفون در هر روز.» در رابطه با کارت‌های حافظه، عملکرد بهتری هم داشت: «این کارت‌های حافظه دوازده گیگابایت حافظه دارند. این یعنی به اندازه‌ی اینکه به ماه سفر کنید و برگردید موسیقی نگه می‌دارد.»

فارغ از اینکه از داستان، مثال، اعداد یا آمار استفاده می‌کنید، مطمئن شوید که صحبت خود را با یک نکته‌ی روشن یا یک گام عملی‌ای که می‌خواهید مخاطبتان بردارد، به پایان می‌رسانید. یادتان باشد این کار آنقدر ساده باشد که حتی مخاطبی که همزمان چند کار انجام می‌دهد و به صورت نسبی گوش می‌کند، متوجه بشود.

به‌هنگام برنامه‌ریزی برای پایان ارایه‌تان، یادتان باشد که ما اصولاً آغاز و پایان را به‌خاطر می‌سپاریم. درست همانگونه که می‌خواهید با یک نکته‌ی تأثیرگذار آغاز کنید، می‌خواهید با یک نکته‌ی تأثیرگذار هم به پایان برسانید. پس، سخنرانی خود را با پرسش و پاسخ به پایان نرسانید. به‌سختی می‌توانید پرسش و پاسخی پُرانرژی و متقاعدکننده مثل سخنرانی اصلی‌تان داشته باشید. پرسش و

پاسخ، تقریباً به صورت اجتناب‌ناپذیری انرژی را پایین می‌آورد.

من، کلاً از پرسش و پاسخ رسمی پرهیز می‌کنم. و معرفی‌کننده‌ی من به مخاطب‌ها اعلام می‌کند که در پایان، هیچ جلسه‌ی پرسش و پاسخی نخواهد بود. بنابراین، تنها شانس پرسش، طی سخنرانی است. این کار مزیت افزایش درگیری، شرکت کردن و سطح انرژی عمومی مخاطب را دارد.

وقتی ساختارتان را ساختید، می‌توانید جمله‌ها را بسازید. نکات داده‌شده در فصل ۸ در اینجا هم به شما کمک می‌کنند تا کلمات‌تان را انتخاب کنید.

مسئله درباره‌ی آن‌هاست. تا جای ممکن از واژه‌ی شما استفاده کنید. از کلمات، داستان‌ها و استعاره‌های آن‌ها استفاده کنید: پرتاب با یک ضربه برای گلف‌بازها، کشتی شکسته برای ملوانان. همچنین، بکوشید افعال‌تان را با مخاطب منطبق کنید: هدایت یا آغاز برای صاحبان کسب‌وکار، ساختن برای مهندسان و پیشه برای هنرمندان.

- از تصاویر استفاده کنید. مغز به صورت تصویری فکر می‌کند پس از زبانی استفاده کنید که روشن و از نظر حسی غنی باشد.
- مراقب مذاکرات باشید: از دام «مشکلی نیست» پرهیز کنید.
- کوتاه‌ش کنید. با هر جمله، از خود بپرسید: این جمله چه ارزشی ارائه می‌کند؟ حتی به‌هنگام داستان‌سرایی، فقط جزئیاتی را بدهید که درک یا لذت را می‌رساند. مانند مرور کلی یک فیلم فکر کنید، نه یک فیلم کامل.

ایجاد یک ظاهر کاریزماتیک

قرار است در کانون توجه باشید، پس با دقت درباره‌ی پیامی فکر کنید که می‌خواهید از طریق لباس‌هایتان برسانید. اقتدار است؟ قدرت، گرما؟ آنچه

پژوهش روان‌شناسان اجتماعی درباره‌ی «اثر رنگی» آشکار می‌کنند، در ذهن داشته باشید.

- رنگ قرمز، انرژی و اشتیاق را می‌رساند. قرمز بپوشید تا مخاطب را بیدار کنید.
- رنگ مشکی نشان می‌دهد که شما جدی هستید و اینکه برای یک پاسخ، نه نمی‌گیرید.
- رنگ سفید، صداقت و بی‌گناهی را منتشر می‌کند، به‌همین دلیل وکیل مدافعان در دادگاه معمولاً این رنگ را انتخاب می‌کنند.
- رنگ آبی، اعتماد را منتشر می‌کند. هرچه سایه تیره‌تر باشد، سطح عمیق‌تری از اعتماد را بیرون می‌کشد.
- خاکستری یک خنثی خوب است، رنگ جوهری کسب‌وکار.
- نارنجی و زرد پیشنهاد نمی‌شوند. چون ابتدا چشم انسان متوجه آن‌ها می‌شود و نخستین رنگ‌هایی هستند که چشم از آن‌ها خسته می‌شود. بر اساس این راهنماها، یکی از مشتریانم هرگاه می‌بایست پیام سختی را برساند، از این ترکیب استفاده می‌کرد: کت نیروی دریایی، پیراهن سفید، گوشواره‌های میخی مروارید سفید (شاید چون مروارید محافظه‌کارانه دیده می‌شود، برای بالا بردن اعتبار نشان داده شده است).

به‌منظور نشان دادن اطمینان و راحت حرکت کردن روی صحنه، باید از نظر فیزیکی هم احساس راحتی کنید. مطمئن شوید چیزی مانع حرکت‌تان نمی‌شود، تعادلتان را خراب نمی‌کند یا به‌هیچ روشی راحتی‌تان را کم نمی‌کند. احساس راحتی روی صحنه وقتی روبه‌روی یک مخاطب هستید به‌خودی خود سخت است، چه رسد به‌اینکه نیاز باشد با ناراحتی فیزیکی هم دست‌وپنجه نرم کنید! این یعنی پوشیدن لباس‌هایی که بتوانید در آن نفس بکشید و کفش‌هایی که

باثبات باشند. نخستین کار مغزتان این است که مراقب امنیتتان باشد، فارغ از اینکه توانایی شما برای فرار از مهاجم باشد یا تواناییتان برای صاف ایستادن. اگر مغز مجبور باشد هر مقداری از توجهش را صرف نگرانی درباره‌ی تنفس یا تعادلتان کند، این یعنی دستِ کم بخشی از توجهتان نمی‌تواند به سخنرانی موفق شما اختصاص یابد. چرا حتی مقدار کمی از تمرکزتان را هدر بدهید!

تمرین کردن برای کاریزما

وقتی جری سین‌فیلد، کمدین مشهور، سرانجام نخستین شانس بزرگ خود را به دست آورد - شش دقیقه در برنامه‌ی تونایت شو - آن شش دقیقه را شش ماه تمرین کرد. او می‌گوید: «در پایان آن شش ماه، می‌توانستی به من سیلی بزنی، تکانم بدهی یا زیر آب نگاه داری، ولی باز هم آن شش دقیقه را با زمانبندی کاملاً بی‌نقص به تو می‌دهم».

کاریزما به تمرین نیاز دارد. استیو جابز، که خیلی ماهرانه روی صحنه ظاهر می‌شد، مشهور بود به اینکه مدام سخنرانی‌های مهمش را تمرین می‌کرد. درست همان‌طور که مرغابی ظاهراً به نرمی روی سطح دریاچه شنا می‌کند در حالی که با قدرت در حال پا زدن زیر آب است، برای اینکه سخنرانی هم بی‌زحمت به نظر برسد، زحمت زیادی نیاز دارد. وقتی یک سخنرانی مهم است، آنقدر تمرین می‌کنم تا هر نفسی که می‌کشم بی‌نقص شود، چون دانستن اینکه در سخنرانی به خوبی ماهر شده‌ام به من اجازه می‌دهد سخنرانی را خودبه‌خود انجام بدهم. می‌دانم که می‌توانم بر حافظه‌ی ماهیچه‌ایم تکیه کنم.

وقتی می‌دانید یک سخنرانی خاص تأثیر چشمگیری بر شغلتان خواهد داشت، ارزش دارد تمرین کنید تا زمانی که احساس کنید جزئی از وجودتان شده است.

یک تکنیک جالب مورد استفاده توسط شعبده‌بازها این است که با چشمان بسته، کل نمایش را اجرا می‌کنند.

تمرین خوب دیگر این است که سخنرانی‌تان را ضبط کنید یا بهتر از آن، فیلمبرداری کنید و آنچه سخنرانان حرفه‌ای آن‌ها را آزاردهنده‌ها می‌نامند، در نظر بگیرید. آزاردهنده‌ها، هرگونه صدا یا حرکاتی هستند که ارزشی به پیامتان اضافه نمی‌کنند. چون مخاطب هر حرکت شما را می‌بیند، هر صدا و حالت چهره‌ای که ایجاد می‌کنید شکلی از ارتباط است که نیازمند بخشی از توجه آن‌هاست. راهبردی باشید: مطمئن شوید هر ژست غیرکلامی‌تان ارزشی ایجاد می‌کند و ژست‌های اضافی را محدود کنید تا از اتلاف هر ذره از توجه مخاطبتان پرهیز کنید.

اگر سخنرانی‌تان را فیلمبرداری کرده‌اید، از سه نفر بخواهید به ژست‌های غیرضروری اشاره کنند - هرگونه تیک یا حواس پرتی. اگر صدایش را ضبط کرده‌اید، سخنرانی را بنویسید و از آن‌ها بخواهید به هر «اممم» و «آه» اشاره کنند. خودتان این کار را انجام ندهید - شنیدن آزاردهنده‌های خودتان خیلی سخت‌تر است ولی مزایای رونویسی فراوان است.

اگر می‌توانید، برای یک دور امتحانی، کل سخنرانی را یک‌بار در مقابل یک مخاطب زنده اجرا کنید. فارغ از اینکه چقدر تمرین کرده باشید، وقتی همان اطلاعات را برای افراد زنده ارائه می‌کنید، پویایی به میزان زیادی تغییر می‌کند.

استندآپ کمدین‌های حرفه‌ای، اجراهای آزمایشی برای خودشان سازماندهی می‌کنند و در کلوپ‌های کوچک‌تر اجرا می‌کنند. چون در آنجا می‌توانند مطالب جدید را در محیطی با ریسک کمتر امتحان کنند. جری سینفیلد

همچنان این کار را انجام می‌دهد. گهگاه اجرای برنامه‌ریزی‌نشده‌ای در کلوپ‌های کمدی نیویورک اجرا می‌کند تا بر روی اجرایش کار کند.

مانند کمدین‌هایی که در کلوپ‌های کوچک اجرا می‌کنند تا نمایش خود را بهتر کنند، شما هم به‌مکانی نیاز دارید که در آن بتوانید منحنی فروشتان، متن یا خطوط مصاحبه‌تان را در مقابل مردم زنده بشکنید. به‌صورت ایده‌آل، مخاطبی پیدا خواهید کرد (چه از نظر سن یا حرفه یا سطح تجربه) مشابه مخاطبی که می‌خواهید داشته باشید، اما اگر واقعا ضروری باشد، دوستان و خانواده این کار را انجام می‌دهند.

نشان دادن قدرت

سخنرانان کاریزماتیک می‌دانند چگونه این تأثیر را ایجاد کنند. آن‌ها بر روی صحنه همان‌قدر راحتند که هنگام قدم زدن در اتاق نشیمن راحتند. این حالت، مالکیت صحنه نام دارد و سه ترفند برای انجام دادن آن وجود دارد.

نخست، وقتی ایستادید، مطمئن شوید که پاها به‌اندازه‌ی عرض شانه باز هستند و روی هردو پا به‌خوبی تعادل دارید. بدین صورت نه فقط احساس اطمینان بیشتری خواهید داشت، بلکه مطمئن‌تر و باثبات‌تر از زمانی به‌نظر خواهید رسید که روی یک پا ایستاده باشید. پاهای باز و باثبات، همچنین به‌شما کمک می‌کند تا اطمینان را نشان دهید. گوریل باشید!

دوم، بدون بالکن یا تریبون تمرین کنید. سخنرانی کردن از پشت تریبون می‌تواند این احساس را ایجاد کند که از اقدام کردن می‌ترسید و ترجیح می‌دهید پشت یک حفاظ در امنیت بمانید. همچنین، سخنرانی را ایستاتر می‌کند. به‌کلیشه‌ی

یک سخنرانی خسته‌کننده فکر کنید: سخنران بی‌حرکت پشت تریبون ایستاده و با لحنی یکنواخت از روی نوشته‌هایش می‌خواند. راحت حرکت کردن روی صحنه باعث می‌شود خیلی مطمئن‌تر، قدرتمندتر و کاریزماتیک‌تر به نظر برسید.

سوم، حجم درستِ اطمینانی را که باید نشان دهید، پیدا کنید. این کار به‌مهارت نیاز دارد زیرا خیلی از موارد به میکروفونی بستگی دارد که آن روز به شما داده‌اند یا اینکه سیستم صدا چگونه تنظیم شده باشد. بهترین شانس شما این است که درست پیش از سخنرانی، از چند نفر بخواهید پشت اتاق بنشینند تا متخصص صدای شما باشند و سیگنال پیش از تنظیم به شما بدهند تا در صورت نیاز حجم صدایتان را کم یا زیاد کنید.

نشان دادن گرما

فرانکلین روزولت همه‌چیز را تغییر داد. دست‌کم تا جایی که سخنرانی ادامه یافت.

تا آن هنگام، خطابه‌های ریاست جمهوری، کارهایی رسمی بودند که با لحن موقرانه ارایه می‌شد. تا اینکه فرانکلین روزولت آمد و «گفت‌وگوهای خودمانی‌اش» ناگهان، تجربه‌ی گوش کردن به رئیس‌جمهور ایالات متحده به یک گفت‌وگوی گرم و صمیمی تبدیل شد. امروزه، سخنرانان عمومی عالی، فضای سخنرانی خودمانی را شبیه‌سازی می‌کنند: فارغ از اینکه چند نفر مخاطب وجود داشته باشد، احساس می‌کنید مستقیماً با شما سخن می‌گویند.

یک گفت‌وگوی خودمانی، گفت‌وگویی راحت است که حسی از صمیمیت ایجاد می‌کند. تصور کنید کنار آتش نشسته‌اید و برای دوستان محبوبتان داستان

می‌گویید یا گفت‌وگویی راحت با یک فرد دارید. برای اینکه مخاطبتان حس خاصی داشته باشد، طوری صحبت می‌کردید انگار رازی را می‌گویید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

روش دیگر حس خاص دادن به افراد حین پرسه زدن روی صحنه این است که یک تا دو ثانیه تماس چشمی با هر شخص برقرار کنید. اگرچه ممکن است زمان کوتاهی به نظر برسد، ولی قول می‌دهم که در میانه‌ی یک سخنرانی حس بی‌پایانی دارد اما ارزشش را دارد. سخنران کاریزماتیک بدین صورت به شما این حس را می‌دهد که مستقیماً با شما صحبت می‌کند - به هر فردی در مخاطب‌ها این حس را می‌دهد که ارتباطی واقعی دارند. برای ساده‌تر کردن این کار، می‌توانید ابتدا با افرادی که بیشتر سرزنده هستند تماس چشمی برقرار کنید: آن‌هایی که می‌خندند، علاقه نشان می‌دهند یا سر تکان می‌دهند.

دیوید (مدیر جدیدی که سخنرانی مهمش را آماده می‌کرد) برای ایجاد این حس راحتی و صمیمیت، روی نشان دادن گرما تمرکز کرد. او به خوبی از ابزارهای تشریح‌شده در فصل ۵ استفاده کرد، به‌ویژه تجسم بال‌های فرشته. او به خودش گفت افرادی که برایشان سخنرانی می‌کرد فرشته‌هایش بودند که در آنجا جمع شده بودند تا با هم کار کنند. او به‌من گفت نوعی غرور گرم را حس می‌کرد، موجی از عاطفه برای مخاطبان‌ش که می‌دانست واضح است.

همچنین، دیوید روی افزایش نوسان صدایش برای بالا بردن متقاعدکننده بودنش، روی لبخند زدن به‌هنگامی که صدایی گرم می‌خواست و روی پایین آوردن لحن صدایش وقتی می‌خواست اطمینان و اقتدار را برساند، تمرکز کرد.

دیوید طی چند ساعت پس از ارایه سخنرانی‌اش با این خبر عالی تماس گرفت که سخنرانی‌اش پیشرفت بزرگی بوده: آنقدر انگیزه‌بخش بوده که روزها پس از آن افراد نزد او می‌آمدند تا تحسین خود را ابراز کنند.

مکث کن، نفس بکش و آهسته کن

صبح روز نخستین سخنرانی‌ام که از خواب بیدار شدم، کاملاً احساس اطمینان می‌کردم. قطعه‌ای کوتاه و ساده بود: تشویق دانشجویانم برای اهدای خون به بیمارستان محلی کودکان. پنج دقیقه‌ی نخست، یک سخنرانی کامل را انجام داده بودم و می‌دانستم که با یک سالن کامل روبه‌رو خواهم بود، اما گفتن چند کلمه برای یک علت خوب، ساده به نظر می‌رسید. هجده‌ساله بودم و اگرچه پیش‌تر هرگز با هزار و دویست مخاطب روبه‌رو نشده بودم، با خودم اندیشیدم: «واقعاً، چقدر ممکن است سخت باشد!» در حقیقت، کاملاً مشتاق بودم با اطمینان و اعتماد به نفس از پله‌های منتهی به صحنه بالا بروم و روی صحنه در کانون توجه قرار بگیرم.

با هر گامی که بر می‌داشتم، پروانه‌های بیشتری در شکمم به حرکت در می‌آمدند. زمانی که به بالا رسیدم، احساس کردم کمی نفس کم دارم. وقتی روبه‌روی مخاطبان ایستادم، واقعیت مثل یک تن آجر به من برخورد کرد: دریایی از چهره‌ها، هزار و دویست جفت چشم در حالت انتظار به من نگاه می‌کردند. ذهنم از ترس یخ زد و تقریباً بدون نفس کشیدن سخنرانی را انجام دادم. اگر برایتان سؤال شده، این رسماً ایده‌ی خوبی نیست. (سخنرانی بی‌وقفه) زمانی که سخنرانی‌ام به پایان رسید، به سختی می‌توانستم ببینم. چراغ‌ها مقابل چشمانم تار بودند. تا به امروز، مطمئن نیستم که چطور از روی صحنه پایین آمدم.

در پنج سال بعد، هر طرح سخنرانی‌ای که آماده کرده‌ام، بالای صفحه را با یک کلمه‌ی برجسته تزئین کرده‌ام: نفس بکش! امروز، به‌هنگام یادگیری یک سخنرانی جدید، اغلب همچنان هرچند صفحه، نکاتی برای خودم می‌نویسم: مکث کن، نفس بکش، آهسته کن.

اگرچه ممکن است این کار در محیطِ راحت خانه یا دفترِ کار ضروری نباشد، روی صحنه اوضاع بسیار متفاوت است. در گرماگرم این لحظه، که آدرنالین در رگ‌هایتان جاری است، سرعت مغزتان بالا می‌رود. به‌همین دلیل، ظاهراً هرچیزی اطرافتان آهسته رخ می‌دهد. مغزتان به حالت بیش‌محركی می‌رود و سریع‌تر صحبت خواهید کرد. اما مخاطب شما همچنان با سرعت عادی عمل می‌کند.

علاوه بر تمرین کردن، می‌توانید از یکی از مخاطبان درخواست کنید تا علامت از پیش تعیین‌شده‌ای به شما بدهد تا آهسته کنید. توجه کردن به سرعت سخن گفتنتان واقعاً ارزش دارد چون هرچه آهسته‌تر صحبت کنید، متفکرت‌تر و سنجیده‌تر به نظر می‌رسید و مردم بیشتر به سخنان شما توجه خواهند کرد.

طی نخستین سخنرانی، مطمئن بودم اگر حتی یک لحظه بخوام مکث کنم، توجه مخاطبم را برای همیشه از دست خواهم داد. مکث کردن به شجاعت نیاز دارد. اما، درست مانند گفت‌وگو، مکثِ منظم طی سخنرانی‌تان، مهارتی مهم است که باید کسب شود. این یکی از نشانه‌های سخنرانان مؤثر و واقعاً یکی از ابزارهای کلیدی برای سخنرانی عالی است. در سخنرانی‌تان، به صورت مکرر و ارادی مکث کنید. این اعتماد به نفس را داشته باشید تا کاری کنید که شنونده‌ها منتظر کلام شما بمانند. به دلیلی نام آن، مکث دراماتیک گذاشته شده است: به‌ارایه‌ی شما نمایش و هیجان اضافه می‌کند.

پس از ارایه‌ی نکته‌ی اصلی یا یک داستان تأثیرگذار، چند ثانیه مکث کنید تا اجازه دهید مخاطب آن را درک کند. اگر از حس شوخ‌طبعی استفاده کرده‌اید، شجاعت داشته باشید صبر کنید تا خنده‌ها زیاد و سپس کم شود، آنگاه ادامه

دهید. مکث کردن در آغاز و پایان سخنرانی‌هایتان مهم است. وقتی قدم روی صحنه می‌گذارید، به مرکز بیایید و رو به مخاطب‌ها بایستید. سه ثانیه‌ی کامل ساکت بمانید ضمن اینکه به آهستگی چشمانتان را در جمعیت می‌چرخانید و تماس چشمی برقرار می‌کنید. این کار ممکن است حس بی‌پایانی داشته باشد، اما ارزشش را دارد. هیچ چیز مثل این نوع سکوت، توجه مخاطب را می‌خکوب نمی‌کند.

مکث کردن به همان اندازه برای پایان دادن به سخنرانی‌تان مهم است. با عجله صحنه را ترک نکنید. سیسیلین، قطعه موسیقی آرام و محزونی از گابریل فوره [۲۴] آهنگساز است. موزیسین جوانی به من گفت: «مکث در پایان، درست پس از آخرین نکته، آنقدر مهم است که بدون آن، کل اجرا خراب می‌شود. از سوی دیگر، وقتی درست انجام شود، مخاطب چنان افسون می‌شود که اغلب یک دقیقه‌ی کامل حتی یک نفر هم تکان نمی‌خورد.» پس از آخرین کلمات‌تان مکث کنید، سپس بگویید «سپاسگزارم» و چند ثانیه‌ای برای تشویق‌ها بمانید.

اگر در مکث کردن مشکل دارید، بکوشید سخنرانی‌هایتان را با رنگ، رمزگذاری کنید. در ابتدای کارم، سال‌ها از این تکنیک استفاده می‌کردم. از یک خط آبی برای یک ثانیه مکث و دو خط قرمز برای دو ثانیه مکث استفاده می‌کنم. (تفاوت در رنگ و علامت، در گرماگرم لحظه، وقتی ذهنتان در حال مسابقه است و نمی‌توانید به روشنی فکر کنید، خیلی کمک می‌کند).

همچنین، هر بخشی که نیاز به گرما داشت، زیر آن خط می‌کشیدم تا مشخص شود که باید لبخند بزنم. بله، واقعاً جواب داد - در واقع مردم به من گفتند که به صورت شگفت‌انگیزی راحت، روان، خودانگیخته و طبیعی بودم.

تعداد زیادی از این نکات را می‌توانید در موقعیت کم‌ریسک امتحان کنید. برای مثال، طی جلسه‌ی اولیا و مربیان، کلوپ خدمات یا جلسه‌ی مالکان ساختمان. فرض کنیم در جلسه‌ی بعدی اولیا و مربیان هستید. همیشه به این فکر می‌کردید که خوب است راهروی رنگ‌پریده‌ی مدرسه دوباره رنگ شود. می‌خواهید چند دقیقه‌ای را صرف ارایه‌ی این موضوع کنید و باید همه را بر آنچه می‌خواهید بگویید، متمرکز نگه دارید. از آنجایی که این مسئله واقعاً مسئله‌ی بزرگی برای شما نیست، زمان خوبی برای امتحان کردن تکنیک‌هایی است که تازه آموختید: نوسان صدا، مکث‌های راهبردی و پایین آوردن لحن صدا برای تأثیرگذار کردن پیامتان.

اصلاحات وسط برنامه

تصور کنید وسط یک سخنرانی هستید و ناگهان اشتباه می‌کنید. به لکنت می‌افتید، سخن اشتباهی می‌گویید یا نکته‌ای را فراموش می‌کنید یا ذهنتان خالی می‌شود. اگر اجازه دهید تا منتقد درونی‌تان مسلط شده و به این دلیل شما را سرزنش کند، در خطر فعال شدن واکنش ستیز یا گریز هستید. بدنتان کارکردهای «غیرضروری» مانند توانایی فکر کردن مغزتان را خاموش خواهد کرد - در واقع، آخرین چیزی که می‌خواهید در آن وضعیت خاص رخ بدهد. پس چه باید کرد؟

اگر با خوشاقبالی پیش از آنکه احساسات متناظر شکوفه بزنند، متوجه افکار منتقدانه شدید، یک تغییر سریع دیدگاه (بازنویسی واقعیت) انجام دهید. حتی به مدت یک ثانیه، اشتباهتان را چیز خوبی تصور کنید که می‌تواند برای متوقف کردن واکنش ستیز یا گریز کافی باشد. از آنجایی که نخستین واکنش

مغز به مفاهیم جدید، پذیرفتن آن‌ها به عنوان معتبر است، در ثانیه‌ی بعدی، ناباوری را افزایش می‌دهد و شما حتی بیشتر از قبل، اطمینان تجدیدشده‌ای به دست آورده‌اید.

برای مثال، می‌توانید به خودتان بگویید که بزرگان کسب و کار و سرگرم‌کننده‌ها عمداً اشتباه می‌کنند تا خود را با مخاطب بیشتر مرتبط کنند. سَم والتون (مؤسس و المارت) در مسیر سخنرانی، یادداشت‌هایش را می‌انداخت. فرانک سیناترا پیش از رفتن روی صحنه، با دقت یقه‌ی پیراهنش را خراب می‌کرد. او هم مثل شماست.

اگر احساسات منفی از قبل ایجاد شده، باید اُکسی‌توسین در بدنتان ترشح شود تا واکنش ستیز یا گریز خاموش شود. برای انجام دادن این کار، دستورالعمل زیر را دنبال کنید.

عمل کنید: اصلاحات وسط برنامه

- بدنتان را چک کنید. مطمئن شوید هیچ ژست ناراحت‌کننده‌ای، حالت درونی‌تان را بدتر نمی‌کند.
- نفس عمیقی بکشید و بدنتان را ریلکس کنید.
- احساس شرم را از بین برده و اهمیت موضوع را کم کنید. یادتان باشد که این مسئله برای همه رخ می‌دهد و می‌گذرد.
- اگر هرگونه فکر منفی وجود دارد، یادتان باشد که این‌ها فقط فکر هستند و لزوماً معتبر نیستند.
- چیزهای کوچکی برای سپاسگزاری پیدا کنید: توانایی نفس کشیدن یا این حقیقت که همچنان در پایان، هنوز زنده‌اید.

• تصور کنید بیست ثانیه آغوش محکمی از فرد مورد اعتمادتان می‌گیرید. (البته، بیست ثانیه فرصت ندارید اما اگر این کار را انجام بدهید، بسیار مؤثر است).

وقتی واکنش به خطرتان کاملاً خاموش شد، برای اینکه خودتان را به حالت اطمینان برگردانید، لحظه‌ای از زندگی‌تان را به یاد بیاورید که احساس پیروزی مطلق کردید. به لطف ناتوانایی مغزتان در تمایز بین تخیل از واقعیت، بدنتان همچنان پُر از همان مواد شیمیایی خواهد بود. (بله، به شما کمک می‌کنیم نقش شیمیدان را برای مغزتان بازی کنید) همان‌طور که در لحظه‌ی پُر از اطمینان بود، بدین‌وسیله زبان بدنتان دقیقاً به چیزی تبدیل می‌شود که لازم است تا دوباره تأثیرگذار، متقاعدکننده و الهام‌بخش باشید.

شاید تعداد این گام‌ها زیاد به نظر برسد، ولی کل این توالی می‌تواند در کمتر از دو ثانیه رخ بدهد. با تمرین، این کار آنقدر طبیعی می‌شود که با سرعت برق رخ می‌دهد و شما طی چند ثانیه دوباره به حالت اعتماد به نفس متواضعانه برمی‌گردید. ذهن انسان به صورت حیرت‌آوری سریع و چابک است.

هر چقدر که ممکن بود این فرایند را در بحران‌های کوچک تمرین کنید تا وقتی بحران بزرگی ایجاد می‌شود، به آن عادت کرده باشید. از تجسم «رفتن بر روی صحنه» که در فصل ۵ آموختید استفاده کنید.

در جلسات می‌توانید این تکنیک را تمرین کنید. تصور کنید از پاسخی که داده‌اید کاملاً راضی نیستید و منتقد درونی‌تان فعال شده. در حالی که بقیه گروه در حال گفت‌وگوست، پیش از آنکه دوباره نوبت سخن گفتنتان شود، این اصلاحِ وسط برنامه را انجام بدهید.

روز سخنرانی: وارد شدن به منطقه

مهم‌ترین راهنمای سخنرانی موفق، ساده است: درباره‌ی آن‌ها سخنرانی کنید، نه درباره‌ی خودتان. به محض اینکه نگران خودتان شدید -نگران اینکه عملکردتان چگونه است یا اینکه آیا این یا آن جمله به اندازه‌ی کافی خوب هست یا نه- انتقاد از خود به راحتی می‌تواند ایجاد شود. به جای آن، اگر بتوانید سخنرانی را درباره‌ی مخاطبان‌تان بکنید -اینکه عملکرد آن‌ها چگونه است- تمرکز را از خودتان برداشته، خودآگاهی‌تان را بالا برده و وارد حالت حسن‌نیت می‌شوید که مخاطب متوجه آن شده و قدردان خواهد بود.

از هریک از ابزارهایی که در فصل‌های ۴ و ۵ آموختید، استفاده کنید تا خود را وارد حالت حسن‌نیت کنید و در آنجا بمانید یا هرگاه نیاز بود به آنجا برگردید.

عمل کنید: چک‌لیست روز سخنرانی

- اگر می‌توانید، زودتر برسید. روی صحنه قدم بزنید تا جسم کنید و با صحنه احساس راحتی کنید.
- به اتاق ساکت نزدیکی بروید و از ابزارهای درونی مانند جسم استفاده کنید تا وارد حالت اطمینان و گرما شوید.
- پیش از آغاز، مکث کنید. سه ثانیه بشمارید. پیش از آنکه سخنرانی را آغاز کنید با مخاطب‌ها رودررو شوید.
- طی سخنرانی، انتظار اشتباه داشته باشید -فارغ از اینکه اختلال بیرونی باشد یا اشتباه گفتن چیزی.
- از ابزارهای اصلاح وسط کار که تازه آموختید، استفاده کنید. اشتباه را خطای بشری در نظر بگیرید و طوری رفتار کنید که انگار لطیفه‌ای برای

- مخاطب‌ها تعریف کرده‌اید.
- طی سخنرانی یادتان باشد مکث کنید، نفس بکشید و آهسته کنید.
- با عجله صحنه را ترک نکنید. پس از آخرین کلامتان، مکث کنید.

نکات کلیدی

- سخنرانی‌تان باید یک پیام اصلی، ساده و کاملاً روشن داشته باشد که توسط سه تا پنج نکته‌ی کلیدی پشتیبانی شود.
- با یک داستان سرگرم‌کننده، آمار جالب، مثال محکم یا استعاره‌ای روشن، از هر نکته پشتیبانی کنید.
- سخنرانی‌تان را کوتاه و سرگرم‌کننده کنید. مراقب ارزش هر جمله باشید.
- در صورت امکان، زودتر برسید. روی صحنه قدم بزنید تا تجسم کنید و با صحنه احساس راحتی کنید.
- پاها به اندازه‌ی عرض شانه باز و کاملاً متعادل بایستید و در حد امکان روی صحنه فضا اشغال کنید. ژست‌های اضافی را محدود کنید چون توجه مخاطبان را پرت می‌کند.
- طوری صحبت کنید انگار رازی را با مخاطبان به اشتراک می‌گذارید. به آن‌ها سخنی خاص و محرمانه بگویید.
- از لبخند و نوسان صدا برای گرم کردن صدایتان استفاده کنید.
- با هر شخص یک یا دو ثانیه تماس چشمی برقرار کنید.
- به صورت مکرر و ارادی مکث کنید تا اطمینان خود را نشان دهید و نمایش، اضافه کنید. همچنین به خودتان فرصت نفس کشیدن بدهید.

فصل ۱۲: کاریزما در بحران

کاریزما به طور مشخص در زمان‌های عدم اطمینان، ابهام یا بحران مؤثر است. عُمَر سلطان حق، از دیپارتمان روان‌شناسی دانشگاه هاروارد، به من گفت: «رهبرانی که کاریزماتیک در نظر گرفته می‌شوند، در موقعیت‌های سخت که اضطراب زیاد است، رتبه‌ی بالاتری دریافت می‌کنند».

کاریزماتیک به نظر رسیدن طی بحران، ساده‌تر است چون افرادی که با یک مورد اضطرابی روبه‌رو هستند، ساده‌تر تحت تأثیر جاذبه‌ی یک رهبر قرار می‌گیرند: آن‌ها «گرسنه‌ی کاریزما» می‌شوند. چه، توانایی چرچیل برای به هیجان آوردن انگلیسی‌ها و انگیزه دادن به مردمش برای ایستادگی باشد در حالی که بقیه اروپا سقوط کرد، چه ناپلئون که در طوفان انقلاب، فرانسه را گرفت یا گاندی که طی بحران هویت هند، صدای مسیری روشن شد، مردمی که با اعمال برجسته و مصمم به بحران واکنش نشان دادند، کاریزماتیک در نظر گرفته می‌شوند.

اگر خود را در یک بحران یافتید، در واقع فرصتی است برای به دست آوردن کاریزما - اگر با کارتهایتان درست بازی کنید. این فصل چگونگی این کار را به شما نشان می‌دهد.

نخست، دست‌کم مقدار خاصی از متانت را حفظ کنید. بیشتر رهبران کاریزماتیک به خاطر توانایی‌شان در آرام ماندن (شاید آرام به نظر می‌رسند) حتی در میانه‌ی اوضاع متلاطم، شناخته شده‌اند. همانگونه که می‌دانید، اضطراب بر چگونگی احساسات، عملکردتان و چگونگی درک دیگران از شما و

واکنشی که به شما نشان می‌دهند، تأثیر می‌گذارد. چون اغلب بلافاصله در زبان بدنتان مشهود می‌شود.

به عنوان یک رهبر، در زمان‌های عادی، زبان بدنتان از قبل اثر موجی در شرکت دارد. این اثر فقط در زمان بحران بیشتر می‌شود چون بحران، رهبران را در کانون توجه قرار می‌دهد و افراد مضطرب به هر حرکت آن‌ها نگاه می‌کنند. سیستم‌های استرس وارد حالت هشدار دایم و سطح پایین می‌شوند و قسمت پایین مغز مسلط شده که باعث می‌شود افراد بیشتر به زبان بدنتان واکنش نشان بدهند تا به سخنانتان. زبان بدنتان بیشتر از حالت عادی تأثیر احساسی‌تری خواهد داشت. حفظ حالت درونی درست، اهمیت پیدا می‌کند تا بتوانید زبان بدن درست را منتشر کنید. برای آرام ماندن، از تمام ابزارهای درونی استفاده کنید. اینجاست که آن ابزارها واقعاً می‌درخشند. من به ویژه تکنیک‌های زیر را پیشنهاد می‌کنم.

- فیزیولوژی‌تان را زیاد چک کنید، هم به خاطر خودتان (بر روان‌شناسی‌تان تأثیر می‌گذارد) و هم به خاطر دیگران (توسط آن‌ها «درک» شده و پخش می‌شود).
- منفی‌گرایی درونی را با مهارت مدیریت کنید: شرمساری و اهمیت موضوع را کم کرده و ادراکات منفی را که ممکن است ذهنتان را درگیر کرده باشند، خنثی کنید.
- واقعیت را تا هر حدی که مفید است بازنویسی کنید. برای خارج شدن از یک حالت منفی‌گرایی، روش‌های مختلفی برای مثبت دیدن اوضاع پیدا کنید.
- از تجسم استفاده کنید تا در حالت درست بمانید. برای مثال، انتقال مسئولیت می‌تواند برای کاهش اضطراب مفید باشد.

هر چقدر که لازم بود به چک لیست اصلاحات وسط برنامه رجوع کنید که شما را گام به گام در مدیریت لحظه های بحرانی جلو می برد. این کار را هرچند بار که شد در بحران های کوچک تمرین کنید تا وقتی بحران بزرگی به وجود آمد، این جریان به عادت تبدیل شده باشد.

دوم، انتظارات بالا نشان دهید. گاهی کافی است برجسب هایی را به افراد اختصاص دهید که می خواهند با آنها زندگی کنند. خانه دارهای نیوهیون، پس از شنیدن اینکه آنها خیر در نظر گرفته شده اند، نسبت به قبل پول بیشتری به انجمن ام اس اهدا کردند. صرف دانستن اینکه آنها خیر دیده می شوند باعث شد این زنان کارهایشان را با درک دیگران از خود منطبق کنند.

رابرت هاوس، استاد دانشکده وارتون، پس از تحلیل بیش از سی و شش مطالعه درباره ی رهبری کاریزماتیک به این نتیجه رسید که «نشان دادن انتظار عملکرد بالاتر» از افراد ضمن «مراوده ی میزان زیادی از اطمینان» به توانایی آنها برای برآوردن آن انتظارات، نشانه ی رهبری کاریزماتیک بود.

به افرادی بیندیشید که می خواهید کاریزمایتان بر آنها تأثیر بگذارد. دوست دارید مطابق یا فراتر از چه معیاری زندگی کنند؟ این انتظار را به گونه ای ابراز کنید که گویی اطمینان کامل دارید آنها می توانند مطابق آن انتظار زندگی کنند. اما بهتر است طوری عمل کنید که فرض می کنید از قبل آنها مطابق این معیارها هستند.

سوم، بینشی را بیان کنید. یک بینش کاریزماتیک چیزی است که پس از پایان بحران، به کاریزمای شما قدرتِ ماندن می دهد. به نلسون ماندلا بیندیشید که بینش او درباره ی اتحاد و مدرنیسم برای آفریقای جنوبی آنقدر قدرتمند بود که

حتی پس از پایان یافتن بحران آپارتاید و ریاست جمهوری او، همچنان به عنوان رهبری فراملی برای تمام آفریقای جنوبی و صدایی تأثیرگذار در سیاست‌های بین‌المللی دیده می‌شد.

از سوی دیگر، رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش که طی جنگ خلیج فارس ۹۰ درصد تأیید داشت، سال بعد رأی به خروج او داده شد. کاریزمای او در زمان بحران اوج گرفت اما او (به زبان خودش) «آن بینش» را نادیده گرفت.

برای کاریزماتیک بودن، بینش‌تان باید به روشنی تفاوت بین اینکه موقعیت اکنون چگونه است و چگونه خواهد بود را نشان دهد. رهبران کاریزماتیک اغلب به نقص در وضعیت فعلی اشاره کرده، این تصویر را با آینده‌ای درخشان مقایسه کرده و نشان می‌دهند چگونه می‌خواهند به آنجا برسند. اگرچه ممکن است پیچیده به نظر برسد، این کاری است که بسیاری از ما از قبل انجام می‌دهیم. حتی فروشندگانشان به دنبال نقص در موقعیت فعلی مشتریان احتمالی خود هستند (که البته از طریق خرید اجناس یا خدمات آن‌ها چاره خواهد شد).

داشتن بینش، کافی نیست، شما باید بتوانید آن را منتقل کنید. از ابزارهایی که در فصل پیش آموختید برای ساختن یک پیام و رساندن آن به کاریزماتیک‌ترین روش ممکن استفاده کنید.

وقتی بینش‌تان را بیان کردید، برجسته و مصمم باشید

در زمستان ۱۸۱۵، ناپلئون که توسط ارتش سلطنتی فرانسه شکست خورده و تحقیر شده بود، محکوم به تبعید و زندگی در جزیره‌ی اِلِبا شد. مردی که از

تواضع برخاسته بود، رهبر ارتش فرانسه شد و خود را امپراتور فرانسه نامید، اکنون فقط به دلیل تلاش نافرجام به خودکشی، زنده بود. در چند روز پایانی فوریه، او از جزیره فرار کرد و دستِ خالی به سواحل فرانسه رسید. او نه قدرتی داشت، نه پولی و آخرین بار هم شکست تحقیرآمیزی خورده بود.

اما نیروی مطلق کاریزمای رؤیاپردازی او بارِ دیگر مردم را به سمت او کشید. او اطمینان کامل به توانایی خود برای حرکت سریع در کشور و به دست آوردن دوباره‌ی قدرت را به مردم منتقل کرد. او بینشی قانع‌کننده از کشوری عاری از طبقه‌ی مورد تنفر حاکم، به مردم داد.

او جز یک بینش و کاریزما چیزی نداشت اما این کافی بود. آنچه تصورناپذیر بود، در حال رخ دادن بود: ناپلئون بدون پول برای پرداخت دستمزد سربازان، بدون حتی غذای کافی برای تغذیه‌ی آن‌ها، به نوعی گروه‌هایی را جمع کرد و نیت خود را برای بازپس‌گیری تاج و تخت اعلان کرد.

دادگاه فرانسوی خشمگین بود. از مارشال نی خواسته شد یک‌بار برای همیشه این یاغی‌ها را سرکوب کند. نی، در روز عزیمت خود تعهد عمومی به کل دادگاه داد که «غاصب را در قفس برمی‌گرداند». سپس از پاریس خارج شد و در مقابل ارتش‌های سلطنتی تاخت، در حالی که ناپلئون گروه کوچک‌تر مردانش را برای دیدار با او هدایت می‌کرد. صبح هفتم مارس، به هنگام طلوع خورشید، دو ارتش به هم رسیدند.

در یک سو، هنگ بزرگ فرانسوی ایستاده بود. در سوی دیگر، ارتش کوچک ناپلئون ایستاده بود. ناپلئون به تنهایی پدیدار شد. او از خط گذشت و وقتی در تیررس قرار گرفت، خود را در مقابل گروه‌های مخالف قرار داد - همان ارتشی

که زمانی رهبری‌شان کرده بود. و فریاد زد: «من اینجا هستم. آیا می‌خواهید امپراتورتان را بکشید؟ بفرمایید».

سربازان که احساساتی شده بودند با گریه پاسخ دادند «امپراتور زنده‌باد!» و از خط عبور کردند تا کنار او بایستند. خودِ نی مأموریتش را نقض کرد و به ناپلئون پیوست و همگی آن‌ها به دنبال او عازم پاریس شدند تا تاج و تخت را پس بگیرند.

مطالعات، پیوسته نشان می‌دهد که در زمان بحران، مردم به صورت غریزی به سمت افرادی می‌روند که برجسته، مطمئن و مصمم هستند. بحران باعث ایجاد عدم اطمینان می‌شود که احساس وحشت ایجاد می‌کند و مردم به هرآنچه گمان کنند وحشتشان را کم می‌کند، چنگ می‌زنند.

نکات کلیدی

- کاریزما، به‌ویژه در موقعیت‌های بحرانی مؤثر است.
- در حالت آرام و اطمینان درونی به‌مانند تا اثر سرایت احساسی‌تان مثبت باشد.
- انتظارات بالا از دیگران نشان دهید و اطمینان کامل خود را به‌توانایی آن‌ها برای برخاستن در آن موقعیت منتقل کنید.
- بینش برجسته‌ای را بیان کنید. اطمینان به‌توانایی‌تان برای درک آن بینش را نشان داده و برای دستیابی به آن مصمم عمل کنید.

فصل ۱۳: زندگی کاریزماتیک: برخاستن در برابر چالش

وقتی آن‌ها می‌شنوند که من برای گذران زندگی چه می‌کنم، اغلب می‌پرسند که آیا بیشترِ زمانم را با افراد بسیار باهوش می‌گذرانم. من با این جمله پاسخ می‌دهم: «در واقع، بسیاری از مشتریانم به‌شدت موفق هستند، مدیرانی به‌شدت کاریزماتیک که نه فقط به‌خاطر افزایش سطح کاریزمایشان، بلکه برای یادگیری چگونگی مدیریت پیامدهای آن نزد من می‌آیند.» عموماً اینجاست که طوری به‌من نگاه می‌کنند که گویی چیزی متوجه نشده‌اند!

بله، داشتن کاریزما عالی است. و بله، باعث می‌شود تأثیرگذارتر، متقاعدکننده‌تر و الهام‌بخش‌تر شوید. مردم از شما خوششان خواهد آمد، به‌شما اعتماد خواهند کرد و می‌خواهند توسط شما هدایت شوند. اما کاریزما معایب خود را هم دارد. تمام اشکال کاریزما، بهایی دارند. اینکه این بها چیست بستگی دارد به‌سبک کاریزمایی که انتخاب می‌کنید. در این فصلِ آخر، چند اثر جانبی احتمالی کاریزما و چگونگی مدیریت آن‌ها را به‌بهترین شکل می‌آموزید.

تبدیل شدن به‌آهنربای تعریف و تمجید، همچنین حسادت

همین‌طور که جاذبه‌ی شما به‌طور فزاینده‌ای بیشتر می‌شود، متوجه می‌شوید که تعریف و تمجید، تحسین و حسادت را جذب می‌کنید. وقتی تیم موفق می‌شود، اعتبار آن به‌صورت طبیعی به‌سمت شما جاری می‌شود. نام شما به‌یاد مقامات ارشد می‌ماند. این موفقیت به‌کمک شما و چهره‌ی شما نسبت داده می‌شود. همه‌ی این‌ها عالی است تا اینکه دیگران به‌همین دلیل از شما می‌رنجند. در بهترین حالت، حسادت آن‌ها باعث می‌شود احساس بیگانگی

کنند. در بدترین حالت، تلاش می‌کنند شما را تخریب کنند.

مجبورید کاریزمایتان را جبران کنید تا حسادت و رنجشی را که دیگران ممکن است احساس کنند، محدود کنید. شما سه انتخاب دارید: می‌توانید این افتخار را رد کنید، افتخار را برگردانید یا افتخار را منتقل کنید.

رد کردن افتخار به معنای تلاش برای پاک کردن خود است - کوچک کردن تعریفی که می‌گیرید. می‌توانید با فروتنی، کم‌اهمیت کردن تعریف و تمجیدها، دوباره قدرت خود را کم کنید. اما ما دیده‌ایم که وقتی در اصل با تحسین‌کننده‌های خود مخالفت می‌کنید و باعث می‌شوید احساس کنند که اشتباه کرده‌اند، این کار می‌تواند نتیجه‌ی معکوس بدهد.

برگرداندن افتخار به معنی پُررنگ کردن کمک‌های دیگران است. این به خوبی نتیجه می‌دهد و امتیاز اضافی‌اش این است که شما را متواضع‌تر نشان می‌دهد. چیزی به سادگی «ممنونم! ما واقعاً خوش‌شانسیم از داشتن سوزان برای بررسی مسائل مالی و بیل که کارهای جادویی گرافیکی را انجام می‌دهد.» اما گاهی هر چقدر هم که افتخار را برمی‌گردانید، باز هم برخی افراد از جاذبه و موفقیت شما می‌رنجند و حسادت می‌کنند.

مدیرعامل یک بانک چندملیتی از من درخواست کرد تا کل تیم اجرایی‌اش را مربیگری کنم. نانسی، یکی از مدیران ارشد، ستاره‌ی نوظهور و بسیار کاریزماتیک بود که منطقه‌ی جنوب غربی بانک را اداره می‌کرد. در حقیقت، او آنقدر موفق بود که مدیرعامل از یکی از همتایان نانسی به نام کوین -یکی از کارکنان قدیمی بانک- درخواست کرد تیمش را بفرستد تا ببیند نانسی چگونه گروهش را اداره می‌کند و بهترین شیوه‌هایش را اتخاذ کند. به همین ترتیب، تیم

کَویِن دیداری یک‌هفته‌ای در دفتر اصلی نانسی ترتیب داد. نانسی به‌خاطر انجام دادن یک کار عالی، مفتخر، مشعوف و مصمم بود. تا اینکه از یکی از بازدیدکننده‌هایش فهمید که کَویِن از زمانی که به‌درخواست مدیرعامل آمده، پشتِ سر تیم او بدگویی کرده است.

نانسی از من پرسید: «چگونه باید این را مدیریت کنم؟ از نانسی درخواست کردم خود را جای کَویِن بگذارد و واقعاً بکوشد وضعیتی را تجربه کند که او احتمالاً زندگی می‌کند. «تصور کنید از کارکنان قدیمی بانک هستید و به‌شما گفته شده تیمتان را بفرستید تا از جوان بی‌تجربه‌ای که ده سال کمتر از شما تجربه دارد، درس بگیرید. این چه حسی به‌شما می‌دهد؟».

احتمالاً کَویِن احساس می‌کرد که او دیگر به‌عنوان یک فرد موفق دیده نمی‌شود یا دستِ کم به‌اندازه‌ی این «تازه‌کار» بی‌تجربه، موفق دیده نمی‌شود. احتمالاً احساس ناامنی و دیگر مورد تحسین یا احترام نبودن کرده و احتمالاً به‌شکل رنجش، این افکار منفی را بر موفقیت نانسی متمرکز کرده است.

به‌نانسی گفتم تنها راهِ اینکه موفقیت او باعث حسادت یا رنجش کَویِن نشود این است که بتواند این را موفقیت او هم ببیند. او را تشویق کردم با یافتن راهی برای مشارکت دادن کَویِن در موفقیتش، این حس مالکیت را به‌او بدهد. از نانسی خواستم به‌چیزی فکر کند که شاید از او آموخته باشد یا اینکه به‌نوعی از او الهام گرفته باشد. او غُرْغُر کرد و گفت: «اوه خدای من! مجبورم؟» من پاسخ دادم: «واقعاً ارزشش را دارد».

برای نانسی چند دقیقه طول کشید، اما سرانجام به‌نکته‌ای رسید: «خُب! یک‌بار در جلسه‌ی مدیریتی، آلن شروع کرد به‌شکایت درباره‌ی اینکه این سیستم‌های

جدید چقدر پُردردسرن. کَویِن راهی عالی و شاد پیدا کرد تا آلن را تشویق کنه
آن را به عنوان یک پارامتر ناشناخته در نظر بگیره و به حرکت ادامه بده. روش
بیان موضوع با لحن مناسبِ غُرْغُر همراه با شوخی بود. من هم با آن همراه
شدم».

همچنین، اثر بن فرانکلین را به نانسی یادآوری کردم. او توانست به صورت
دوره‌ای از کَویِن درباره‌ی دیدگاه‌ها و افکارش بپرسد تا به او نشان بدهد که
به نظرش اهمیت می‌دهد و به او کمک کند دوباره احساس احترام کند. سپس
نزد او برگشت تا تأثیر این افکار یا نظرها را به او بگوید.

دادن حس مالکیت موفقیت‌تان به دیگران، راهی عالی برای پرهیز از رنجش و
به جای آن ایجاد احساسات خوب مانند غرور و وفاداری است. در حقیقت، این
تکنیک به نام «کلینتونِ کلاسیک» شناخته شده است. بیل کلینتون طی حضورش
در کاخ سفید مشهور بود به اینکه از همه پرسش می‌کند: از سرآشپز تا دربان‌ش،
نظرشان را درباره‌ی سیاست خارجی می‌پرسید. با دقت گوش می‌کرد و در
گفت‌وگوهای بعدی به نظرهایی که آن‌ها داده بودند، اشاره می‌کرد. وقتی افراد
احساس می‌کنند که دستی در «ساختن» شما دارند، احساس مالکیت خاص و
تعیین هویت با شما و بنابراین مسئولیت خاصی برای موفقیت شما دارند.

وقتی موفقیت شما به صورت فزاینده‌ای مشهود می‌شود، می‌تواند ارزش آن
را داشته باشد که به صورت منظم کمپین خلاصه‌ی جلوگیری از حسادت را
راه‌اندازی کنید. یکی از مشتریانم، به هنگام یادگیری توالی زیر با تعجب فریاد
زد: «عالی! یک میانبر! از هم‌اکنون به بعد می‌توانم این حس را به مردم بدهم
که به آن‌ها اهمیت می‌دهم بدون اینکه واقعاً کمترین تمایلی به آن‌ها داشته
باشم، درست است؟» اشتباه است. نخست، همانگونه که اکنون می‌دانید، آن‌ها

به صورت غریزی این مسئله را می‌دانند. دوم، ابراز چیزی که باوری بدان نداریم باعث ناهنجاری شناختی می‌شود که از تمرکز ما استفاده کرده، توجه ما را منحرف کرده و بنابراین عملکرد ما را خراب می‌کند. عدم صداقت، ارزش بهای آن را ندارد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

با گفتن این مسئله، به چند نفری بیندیشید که برای حرفه‌تان مهم هستند. آنگاه با تلفن یا ایمیل، با تکنیک جلوگیری از حسادتِ زیر با آن‌ها تماس بگیرید.

توجیه. بهانه‌ای برای تماس با فرد بیابید یا بسازید. می‌تواند کاملاً ناگهانی به نظر برسد: «داشتم با سو صحبت می‌کردم که اسم تو آمد» یا «باب باعث شد به فکر تو بیفتم و آن زمان وقتی...» به‌هنگام مربیگریِ مشتریانم، به آن‌ها می‌گفتم از جلسه‌ی ما به‌عنوان توجیه استفاده کنند. پس از همه‌ی این‌ها، در واقع از آن‌ها خواستم به افرادی بیندیشند که برای حرفه‌شان مهم بودند تا بتوانند صادقانه بگویند: «داشتم با مربی اجرایی‌ام کار می‌کردم که اسم تو آمد».

قدردانی. از آن شخص به‌خاطر کاری که برایتان انجام داده، تشکر کنید. می‌توانید از شخص به‌خاطر زمانی که برای دیدنتان گذاشته تشکر کنید، چه رودررو چه تلفنی، به‌ویژه اگر برای نخستین‌بار یا پس از مدت طولانی با آن‌ها صحبت می‌کنید. همچنین می‌توانید نصیحت خوب یا اطلاعات جالبی را تأیید کنید که کسی به‌شما داده است.

همه را مطرح کنید. دقیقاً نشان دهید آن شخص چگونه به‌شما کمک کرده است. تلاشش را تأیید کنید: «می‌دانم که مجبور نبودی...» یا «می‌دانم برای انجام دادن... از مسیرت خارج شدی».

تأثیرگذاری. بگذارید تأثیر مثبتی را که بر شما داشتند، بدانند. آن‌ها چه کردند یا گفتند یا چه مثالی زدند که باعث بهتر شدن شما شد؟ به‌خاطر آنچه آن‌ها انجام داده‌اند یا گفته‌اند یا به‌خاطر مثالی که برایتان زده‌اند، چه کاری را متفاوت انجام داده‌اید یا چه چیزی را متفاوت گفته‌اید؟ زندگی یا رفتارشان چه تغییری کرده است؟ تفاوتی را که در شخصیت‌تان ایجاد کرده‌اند به آن‌ها

بگویید. آن را پُرشور و هیجان کنید. مردم دوست دارند احساس مهم بودن داشته باشند.

مسئولیت‌پذیری. توالی توجیه-تقدیر-مطرح کردن تأثیر، احساس مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کند. برایشان حس منفعت شخصی در موفقیت شما ایجاد می‌کند. هر چقدر که می‌توانید به آن‌ها اعتبار بدهید. کاری کنید احساس کنند که مالک موفقیت شما هستند و احساس انگیزه برای کمک به ادامه‌ی موفقیت شما داشته باشند.

حسادت و رنجش، چالش‌هایی هستند که بیشتر توسط افرادی تجربه شده‌اند که کاریزمای سبک «قدرت برتر» دارند مانند کاریزمای اقتدار و رؤیاپردازی. پس اگر می‌خواهید آن سبک‌ها را بروز بدهید، ارزش دارد این توالی را به صورت منظم انجام دهید. ماهی یک‌بار، یک یادآوری روی تقویمتان بگذارید که افراد را انتخاب کنید تا این توالی را برایشان اجرا کنید یا از آن‌ها نظر بخواهید یا آن نظرها را دنبال کنید و اثری که داشتند، نشان دهید.

این هم ایمیلی از این روند که اخیراً یکی از مشتریانم فرستاد.

- دَن! دیروز داشتم به تو فکر می‌کردم که کسی از من پرسید آن‌هایی که بر شغل من تأثیر داشتند چه کسانی بودند. نمی‌دانم اصلاً به این موضوع اشاره کردم که چقدر از کار با تو روی پروژه‌ی مالی یاد گرفتم. همیشه یادم هست که آن تماس تلفنی خصومت‌آمیز را چگونه مدیریت کردی - چقدر آرام بودی. این به من یاد داد فارغ از اینکه مشتری چه می‌گوید، باید آرام ماند. این روزها، وقتی احساس می‌کنم صبوری‌ام را در یک تماس تلفنی از دست می‌دهم، اغلب به خودم یادآوری می‌کنم: «هی! یادت هست دَن چگونه آن تماس خصومت‌آمیز

را مدیریت کرد؟».

اوه! همچنین نصیحتی که درباره‌ی قیمت‌گذاری راهبردی به من دادی. از آن زمان آن را دنبال کرده‌ام. در حقیقت، نقش کلیدی در موفقیت بزرگ‌ترین پیشنهاد امسال دیارتمان بازی کرد.

در کل، فقط می‌خواهم تشکر کنم. اگرچه ممکن است متوجه نشوی، اما تو تأثیر بزرگی بر من داشتی. پس لطفاً مقداری از اعتبار هر موفقیتی را که در من می‌بینی، برای خودت بردار!

همراه با بهترین آرزوها

جیم

افراد می‌توانند چیزهای زیادی را فاش کنند

نخستین بار که مربیگری را برای مدیران کسب‌وکار آغاز کردم، فقط با بهبود مهارت‌های ارتباطی‌شان به آن‌ها ارزش ارایه می‌کردم. این‌ها ابزارها و تکنیک‌هایی عملی و هدفمندی بودند که آن‌ها می‌توانستند به کار بگیرند، تنظیم و مخصوص به خودشان کنند. طی این فرایند، ارتباط فکری قوی‌ای بین ما شکل گرفت. این ارتباط برای همه‌ی افراد درگیر راحت بود و باعث شد فرایند مربیگری، پاداش‌دهنده و همچنین بسیار موفقیت‌آمیز باشد.

اما به تدریج، وقتی آزمایش مهارت‌های درونی را آغاز کردم (که در فصل‌های پیشین آموختید)، متوجه شدم علاوه بر ارتباط فکری، ارتباط احساسی قوی‌ای

طی جلسه‌های مربیگری شکل می‌گیرد. گاهی این ارتباط احساسی و ارتباط فکری در یک ارتباط بسیار قوی ترکیب می‌شود. همانگونه که یکی از مشتریان توصیف کرد، گویی در حال ساختن یک میدان نیرو در اطرافمان بودم مانند یک پیله، محفظه‌ای که درون آن اغلب جادو رخ می‌داد. و اینجا بود که متوجه یک پدیده‌ی عجیب شدم.

در این لحظه، این تجربه احساس جادویی داشت، یک «بالا بودن» واقعی برای من و مشتریانم. آن‌ها کار فوق‌العاده عمیق انجام می‌دادند، بینش‌های ژرف و تجلی‌های انقلابی به دست می‌آوردند. اغلب شگفت‌زده می‌شدم از اینکه چقدر فاش می‌کنند اما بسیار خوشحال می‌شدم که خیلی سریع‌تر از انتظارمان پیشرفت می‌کردند. اما به تکرار، همان مشتریانی که فوراً چنین فاش‌سازی‌های شخصی را به اشتراک می‌گذاشتند و هراس و شگفتی خود را از به دست آوردن چنین بینش‌هایی ابراز می‌کردند، ناگهان از صفحه‌ی روزگار محو می‌شدند. درک نمی‌کردم چرا! تصور می‌کردم آن‌هایی که در یک جلسه به چنین عمق شگفت‌انگیزی رسیده‌اند و چنین پیشرفتی کرده‌اند، چرا مشتاق برگشتن هستند. زمانی که این موضوع را برای یک مربی اجرایی کهنه‌کار توضیح دادم، فهمیدم مشکل کارم کجاست.

مربی‌ام الی، افسر سابق ارتش اسرائیل با دهه‌ها تجربه بود. او به من گفت: «البته که ناپدید می‌شوند. آن‌ها غرق شرم می‌شوند. طی این جلسه، تو چنان میدان نیروی قوی‌ای ساخته‌ای که برای آن‌ها احساس جادو دارد و آن‌ها در اوج، تقریباً سرخوش هستند. در آن "حالتِ تغییر یافته"، آن‌ها بیشتر از حالت عادی به اشتراک می‌گذارند و بیشتر از "حالتِ هشیاری" پیش می‌روند».

وقتی متوجه شدم این توضیح چقدر مناسب است، قلبم درد گرفت. الی ادامه

داد: «چند ساعت بعد یا فردا صبح، آن‌ها از حالت خلسه بیرون می‌آیند. ایگوشان بیدار می‌شود و متوجه می‌شوند که چقدر به اشتراک گذاشته‌اند و چقدر دور رفته‌اند و با زاری می‌گویند: "اوه! چکار کردی؟"».

او این را به این تجربه مرتبط کرد که پس از یک شب عیاشی، صبح با احساس شرم و حشtnاک از فهمیدن اینکه تحت تأثیر مواد چه کرده‌اید، از خواب بیدار می‌شوید. و نتیجه گرفت: «هرگز افراد را از جایی که آماده‌ی رفتن هستند، عمیق‌تر نبر. این کار شماس‌ت که تسلیم خلسه نشوید و اجازه ندهید بیشتر از آن چیزی فاش کنند که آماده‌اش هستند».

طی این سال‌ها متوجه شده‌ام که این احساس «پله‌ی امن» می‌تواند تأثیرات جانبی دیگری هم داشته باشد. گاهی مردم بدون اینکه متوجه باشند آنقدر احساس امن و قوی بودن می‌کنند که خیلی به اهریمن‌هایشان نزدیک می‌شوند، اهریمن‌هایی که آماده‌ی رویارویی با آن‌ها نیستند. این چالش یکی از معایبی است که می‌تواند همراه کاریزمای مهربانی یا تمرکز باشد.

یک جلسه‌ی شگفت‌انگیز را به یاد دارم که مشتری‌ام را از یک تجلی به تجلی دیگر هدایت کردم. اوه! تجلی بالایی بود. او مقدار زیادی از ظرفیت خود و مقدار زیادی از خود را دید. او به من گفت که پرده‌ها برافتادند. او گفت احساس بالا رفتن، تازه شدن و دوباره متولد شدن کرده است. تصور می‌کردم که این یک پیروزی است. چند راهنمایی به او کردم و او را به راه خودش فرستادم.

یک ماه از او خبری نبود. کمی نگران شدم، اما تصور کردم روی «تکالیفش» متمرکز است. سرانجام که تماس گرفت، به من گفت چه اتفاقی افتاده: «باورت نمی‌شود! آن نیم‌ساعتی که با تو بودم چه تأثیری داشت. یک هفته در آپارتمانم

بیدار بودم. یک هفته کل دنیای من را جذب و آن را وارونه کرد».

بله، او پدیدار شد و مثل ققنوسی برخاسته از خاکستر، صعود پیوسته‌ی او در شرکت از آن هفته، چیزی است که تا به امروز به خاطر آن از من قدردانی می‌کند. اما ما خوش‌شانس بودیم. من نادانسته او را وارد عمیق‌ترین آب‌ها کرده بودم و زمانی که رهایش کردم تا بفهمد چگونه غرق شود یا شنا کند، دستش را نگرفته بودم.

در سال‌های پس از آن، با راهنمایی مربیان داناتر، یاد گرفتم تسلیم این احساس جادویی نشوم که کاریزما می‌تواند ترمزهایی ساخته و بگذارد تا راحتی مشتریانم به تدریج، طی چند جلسه ساخته شود. هرچند، آهسته کردن آدم‌ها وقتی وسط این نوع تجربه هستند، بدون اینکه باعث آزار و رد شدنشان بشوید، کار ساده‌ی نیست. این هم چند راهکار «پیاده‌سازی نرم» که می‌توانید امتحان کنید.

1. توجه کنید. وقتی اشتراک‌گذاری را آغاز می‌کنند، از خودتان بپرسید: آیا فردا از گفتن این حرف‌ها پشیمان می‌شوند؟
2. به محض اینکه شنیدید چیزی می‌گوید که ممکن است پشیمان شود، یک داستانِ «من هم»، در آن میانه بگویید. این یک موردی است که قطع کردن حرف، تأیید شده است. قاعدتاً، این چیزی است که شخصاً تجربه خواهید کرد. دومین بهترین کار، چیزی است که یکی از نزدیکانتان تجربه کرده است و سومین بهترین کار، چیزی است که درباره‌ی آن شنیده‌اید. وارد کردن جمله‌ی «من هم»، سه دستاورد دارد:
نخست، آن‌ها را مجبور به مکث کرده، جریانشان را قطع می‌کند و به آن‌ها فرصت می‌دهد جریان فاش‌سازی‌های فردی را آهسته کنند.

دوم، آن‌ها چیزی می‌شنوند مشابه آنچه تازه شخص دیگری گفته و با این جابه‌جایی نقض، فرصت می‌کنند بشنوند که اشتراک‌گذاری‌شان چقدر مکاشفه‌آمیز بود. آنگاه می‌توانند تصمیم بگیرند که آیا برای ادامه در آن مسیر احساس راحتی می‌کنند یا نه.

و آخر، وقتی از آن حالت خلسه بیرون آمدند، این کار به آن‌ها کمک می‌کند. اگر ایگویشان به‌خاطر زیاد گفتن، آن‌ها را غرق شرم کند، می‌توانند به این حقیقت چنگ بزنند که فردی که این همه برایش تعریف کردند، نکته‌ی مشابهی را آشکار کرده است.

1. اگر خیلی دیر شده و او خیلی دور رفته، به‌او نشان دهید که تمام فاش‌سازی‌هایش را در محدوده‌ی کامل تمام چیزهایی قرار می‌دهید که درباره‌ی او می‌دانید - اینکه هرچه فاش می‌کند فقط بخشی از یک تصویر بسیار بزرگ‌تر است که حاوی عناصر زیادی است که می‌تواند به آن افتخار کند. چنین چیزی بگویید: «وای! با تمام دستاوردهایت، اصلاً تصورش را نمی‌کردم که تو هم چنین سندرم دغل‌باز قوی‌ای داشته باشی!».
 2. همچنین می‌توانید به‌خاطر اشتراک‌گذاری و فاش‌سازی زیاد، او را تحسین کنید. یادتان باشد! چیزی که می‌خواهید خنثی کنید، شرم است و در این زمینه، محدود چیزهایی بهتر از تحسین هستند. برای مثال: «تو شجاعت زیادی برای بررسی عمیق‌تر نشان می‌دهی. این تأثیرگذار است».
- فرض کنیم یک مشتری را برای نخستین‌بار می‌بینید. جلسه عالی آغاز می‌شود - مشتری به‌وضوح از شما خوشش می‌آید و شما کاریزمای تمرکز یا مهربانی را کاملاً شکوفا می‌کنید. می‌توانید بیشتر شدن راحتی را احساس کنید و مشتری به‌صورت فزاینده‌ای برنامه‌هایش را برای شرکت آشکار کرده و توضیح می‌دهد

کجا بیشترین کمک را نیاز دارد. تا اینجا که خوب است، خیلی خوب.

اما وقتی جلسه جلوتر می‌رود و سطح راحتی بیشتر می‌شود، مشتری به شما می‌گوید چقدر شگفت‌انگیز است که با شما اینقدر احساس راحتی می‌کند. او شروع می‌کند به آشکارسازی بیشتر درباره‌ی افکار و دیدگاه‌های شخصی‌اش درباره‌ی اینکه وضعیت شرکتش چگونه است، خودش چگونه است، امیدها، آرزوها و ترس‌هایش چه هستند - حتی ناامنی‌هایش.

کار شما این است که با دقت به هر جمله گوش کنید و وقتی احساس کردید واکنش احتمالی برای این فاش‌سازی‌ها می‌تواند خیلی صدمه‌زننده باشد، با استفاده از هریک از تکنیک‌های بالا، جریان را بشکنید.

وقتی کاریزمایتان را کاملاً شکوفا می‌کنید، یک میدان انحراف واقعیت دور خودتان ایجاد می‌کنید. کمی شبیه هیپنوتیزم است. مردم در حضور شما می‌توانند وارد حالت تغییر یافته شوند. و درست همانگونه که یک هیپنوتیزم‌کننده به‌هنگام خارج کردن مردم از حالت خلسه باید مراقب باشد، شما هم باید مراقب باشید. شما آن‌ها را زیر افسون حضورتان قرار داده‌اید، پس به آن‌ها کمک کنید به راحتی از این وضعیت بیرون بیایند.

شما در کانون توجه هستید و استانداردهای بالاتری دارید

سلبریتی‌ها و مدیرعامل‌ها دست‌کم یک نقطه‌ی مشترک دارند: همیشه روی صفحه‌ی نمایش هستند. بدانند یا نه، خوششان بیاید یا نه، آن‌ها تقریباً همیشه زیر موشکافی هستند. این اثر جانبی احتمالی دیگری از سبک کاریزمای اقتدار بالا، مانند اقتدار و رؤیاپردازی است.

مارشال گلداسمیت، نویسنده‌ی کتاب کسب‌وکار، به‌من گفت که بسیاری از مدیرعامل‌ها نگران این هستند که فشار همیشه بر بهترین رفتار آن‌ها باشد. «برای آن‌ها، همیشه زمان نهایش است. آن‌ها باید کاریزما نشان بدهند حتی وقتی خسته‌کننده‌ترین رای‌ی پاورپوینت را گوش می‌کنند، چون همه‌ی افراد اتاق به‌همان اندازه‌ی رای‌ی‌کننده (حتی بیشتر) به‌او نگاه می‌کنند».

از آنجایی که به‌نظر می‌رسد افراد کاریزماتیک قدرت‌های اضافی دارند، از آن‌ها بیشتر از دیگران انتظار داریم. نتایج عالی‌تری انتظار داریم و با عملکرد کمتر از فوق‌العاده، راضی نمی‌شویم و کمتر تحت تأثیر قرار می‌گیریم.

اگر عملکردشان ضعیف باشد، انتقاد می‌تواند خیلی شدیدتر از یک «فرد عادی» باشد. وقتی پرسیده شد در دنیای کسب‌وکار چه چیزی کاریزمای شکست‌خورده می‌شود، راکش خورانا، استاد دانشگاه هاروارد، می‌گوید: «ما همان کاری را انجام می‌دهیم که همیشه با مسیح‌های شکست‌خورده‌مان انجام می‌دهیم: آن‌ها را به‌صلیب می‌کشیم».

جی.آر. وُستر[۲۵]، مدیرعامل یک شرکت فیلم کوچک لس‌آنجلسی، این حالت راحت و بدون دغدغه را نشان می‌دهد که او آخرین فردی است که انتظار داشتم فشارِ بودن بر روی صحنه را احساس کند. اما وقتی به‌این مسئله اشاره کردم، او دقیقاً می‌دانست منظورم چیست: «این فشارِ همیشه زیاد تلاش کردن واقعاً می‌تواند افراد کاریزماتیک را خسته کند. ما دیگر به‌خودمان اجازه نمی‌دهیم انسان باشیم و هیچ‌کس نمی‌تواند اینگونه زندگی کند».

پاسخ چیست؟ به‌خودتان اجازه دهید انسان باشید. این یعنی، هم پذیرش

انسانیت و هم، نشان دادن انسانیت. یعنی هردو آسیب‌پذیری را می‌پذیریم و نشان می‌دهیم. می‌دانم که حتی تصور کردن آن هم می‌تواند حس بسیار ناراحت‌کننده‌ای داشته باشد. اما قول می‌دهم ارزشش را دارد. هیز برنارد (مدیرعامل کاریزماتیک پارامونت اکووییتی) به من گفت: «مدیرانی که بسیار شفاف و آسیب‌پذیر هستند، بسیار کاریزماتیکند.» یادتان هست که فرانک سیناترا و سم والتون پیش از روبه‌رو شدن با یک مخاطب، نقص‌هایشان را اجرا می‌کردند.

این ایده که جلب توجه به آسیب‌پذیری‌هایتان، نهایتاً باعث افزایش قدرت‌تان می‌شود، شاید نامعقول به نظر برسد. اما نشان دادن آسیب‌پذیری و انسانیت باعث می‌شود مرتبط‌تر شوید و به‌پرهیز از احساس بیگانگی کمک می‌کند. وقتی کاریزمایتان حسی از ابرانسان بودن به شما می‌دهد، یک ریسک واقعی است. اگر ابرانسان، نقطه ضعف‌های کلارک کنت را نداشته باشد تا او را انسان کند، خیلی کمتر دوست‌داشتنی خواهد بود و مرتبط شدن با او ناممکن خواهد بود.

وقتی مایکل جُردن از بسکتبال به بیسبال رفت، با وجود عملکرد رقت‌انگیزش، محبوبیتش همچنان بالا ماند. گزارشگرها اشاره کردند که در حقیقت بیشتر افراد با جُردنِ بازیکن بیسبال ارتباط شخصی‌تری برقرار می‌کردند. تا حدی به‌خاطر اینکه کمتر ابرانسانی و بیشتر شبیه خودشان به نظر می‌رسید. خود جُردن گفت که بیسبال، جنبه‌ی انسانی‌تری به او داد.

این مسئله به‌همین اندازه در کسب‌وکار هم صادق است. باید بتوانیم با رهبران کاریزماتیک کسب‌وکارمان ارتباط برقرار کنیم. مطالعات نشان داده که شباهت درک‌شده بین پیرو و رهبر، عنصری کلیدی در رهبری کاریزماتیک است. و اینکه

نشان دادن آسیب‌پذیری‌هایتان می‌تواند چیزی به‌دیگران بدهد که با آن مرتبط شوند، چیزی که احساس می‌کنند مشترک است. به‌علاوه، وقتی افراد به‌دیدن جنبه‌ی انسانی‌تان عادت می‌کنند، از برخی انتظارات مانند «برای همیشه جلو بودن» رها می‌شوید.

تصمیم آگاهانه برای نشان دادن آسیب‌پذیری، نقطه‌ی عطفی حیاتی در حرفه‌ی بیل کلینتون بود. درست پنج ماه پیش از انتخابات ریاست جمهوری ۱۹۹۲، رتبه‌های آرای کلینتون ملال‌آور و عقب‌تر از جورج دبلیو بوش و راس پروت بود. مفسران سیاسی از تحقیر آتی او در انتخاباتی که او را «نامربوط» اعلام کرده بودند، اطمینان داشتند. مشاوران کلینتون با درک اینکه رأی‌دهنده‌ها احساس ارتباط با او نداشتند، یک حرکت شگفت‌آور را پیشنهاد کردند: به‌جای تلاش برای تأثیرگذاری با نقاط قوتش، او می‌بایست با آسیب‌پذیری‌هایش سازگاری ایجاد می‌کرد.

تیم کلینتون یک کمپین آسیب‌پذیری به‌راه انداختند و نامش را «پروژه‌ی منهتن» گذاشتند تا در برنامه‌ها به‌آشکار کردن مشکلات دوران کودکی و وضعیت سخت خانوادگی‌اش بپردازد. با وجود اینکه تیم بوش این حرکت را «عجیب» و حتی صرفاً «حواس‌پرتی» نامید، تیم کلینتون پشتکار به‌خرج داد و فقط طی یک ماه رتبه‌ی تأیید او از ۳۳ به ۷۷ درصد اوج گرفت. البته بقیه‌ی ماجرا مهم نیست.

می‌خواهید انتخاب کنید با چه کسی، چگونه و در چه زمینه‌ای انسانیت نشان بدهید؟ زمینه را خوب انتخاب کنید و نخستین‌بار، آسیب‌پذیری را در لحظه‌های پُریسک امتحان نکنید، بلکه در موقعیت‌های کم‌ریسک، آسیب‌پذیری را به‌کار بگیرید.

عمل کنید: نشان دادن آسیب‌پذیری

به سه یا چهار گفت‌وگویی بیندیشید که خواهید داشت. یکی یا دو مورد را انتخاب کنید که ریسک کمی دارند. اکنون یک آسیب‌پذیری کوچک را انتخاب کنید که می‌توانید به اشتراک بگذارید. نباید مسئله‌ای اصلی باشد. هرگونه ترس کم، تردید و نگرانی، وگرنه پشیمان می‌شوید. شاید چیزی را که نگرانش بودید به اشتراک بگذارید، کاری که تصور می‌کنید اشتباه انجام دادید یا کاری که آرزو داشتید بهتر انجام می‌دادید.

پیش از گفت‌وگو، برای نتیجه‌ی این تمرین، تجسم مهربانی و انتقال مسئولیت را انجام دهید. این کار زبان بدنتان را درست کرده و مانع از آن می‌شود که اضطراب، شما را سردرگم کند، گرچه باید انتظار ناراحتی داشته باشید، آسیب‌پذیری یعنی همین.

این هم چند روش خوب برای اشتراک‌گذاری راحت طی گفت‌وگو.

- «می‌دانی! باید به تو بگویم...» یا «باید تأیید کنم که...» سرآغازهای خوبی هستند.
- با گفتن «کمی برای گفتنش عصبی‌ام اما...» زمینه‌سازی کنید.
- همچنین می‌توانید از او بخواهید گفت‌وگو را محرمانه نگه دارد. این کار نه فقط باعث می‌شود احساس امن‌تری داشته باشید، باعث می‌شود افراد، ارزش بیشتری برای این لحظه قائل شوند. مردم عاشق رازها هستند.
- بلافاصله پس از آشکار کردن آسیب‌پذیری، یک انتقال مسئولیت سریع دیگر انجام دهید. این کار به مغزتان کمک می‌کند با مرتبط کردن فرایند احساس

خوبِ ناشی از انتقال مسئولیت، با ابراز آسیب‌پذیری راحت شود.

آسیب‌پذیری، مانند تمرین پیشرفته‌ی بررسی دقیق ناراحتی، می‌تواند بسیار ناراحت‌کننده باشد. اما اکنون تمام ابزارهای مورد نیاز برای مدیریت این ناراحتی را دارید و ارزش انجام دادنش را دارد چون به‌مهارتی شگفت‌انگیز دست خواهید یافت. شاید از قبل متوجه شوید که «آسیب‌پذیری» خیلی «زنده» چه حسی می‌تواند به شما بدهد. همچنین می‌تواند به شما احساس ارتباط با دیگران بدهد.

اگر می‌خواهید تمرین آسیب‌پذیری را اصلاح کنید، به‌آنچه در ادامه می‌آید دقت کنید: مسئله این نیست که چه می‌گویید و به‌اشتراک می‌گذارید، بلکه مسئله این است که ضمن اشتراک‌گذاری چه احساسی دارید. برخی افراد، اطلاعات بسیار شخصی، صمیمی و آسیب‌پذیر را افشا می‌کنند اما حین انجام دادن این کار چیزی را حس نمی‌کنند. انگار همچنان خود را از آسیب‌پذیری دور نگه می‌دارند. آن‌ها حقایق را همانگونه مطرح می‌کنند که یک مشکل ریاضی را مطرح می‌کنند و همچنان از قلب‌هایشان پشت یک دیوار محافظت می‌کنند.

وقتی مهارت‌هایتان بیشتر می‌شود، تلاش کنید وقتی آشکارسازی کوچکی انجام می‌دهید، واقعاً کمی احساس آسیب‌پذیری کنید. اگر بتوانید این حالت را مدیریت کنید، زبان بدنتان بسیار مؤثرتر خواهد بود. مقدار کمی آسیب‌پذیری، تمام چیزی است که برای نشان دادن آن با موفقیت نیاز دارید و ابزارهای شفقت به‌خود از فصل ۵ باعث می‌شود تجربه‌ی کلی، خیلی ساده‌تر شود.

آن بالا انزواست

هرچه بیشتر به عنوان یک «ستاره» دیده شوید، ممکن است ارتباط گرفتن با شما حتی برای آنهایی که می‌خواهند شما را دوست داشته باشند، سخت‌تر شود. به علاوه، ممکن است به صورت فزاینده‌ای احساس جدایی از آنها کنید. وقتی افراد شما را ترفیع داده و خاص، متفاوت یا ابرانسان می‌بینند، شاید در نهایت احساس انزوا کنید.

در حقیقت، این یکی از دلایلی است که مدیرعامل‌ها و مدیران ارشد اغلب نزد من می‌آیند. آنها از قبل کاریزما دارند اما نیاز به بررسی و تعادل دارند. برای نصیحت مورد اعتماد و بازخورد صادقانه‌ای که دیگر از بقیه نمی‌گیرند یا دست‌کم نه آن قدری که می‌خواهند. این را اغلب از کسانی شنیده‌ام که سبک کاریزمای اصلی‌شان اقتدار است و تا حد کمتری از آنهایی که کاریزمای رؤیاپردازی و تمرکز دارند.

وقتی کاریزماتیک هستید، احساس می‌کنید قدرت و تأثیر زیادی بر مردم دارید. دیدن آنها به عنوان هم‌تا، سخت است و این حس که همتایی ندارید، حس تنهایی و انزوا ایجاد می‌کند.

گاهی، زمانی جواب می‌دهد که نباید

آرتور یک دوست خوب و یک مرد آلفای واقعی است که هر جا می‌رود کاریزمای اقتدار منتشر می‌کند. در حقیقت، ما در اصل توسط یک دوست مشترک به هم معرفی شدیم که می‌دانست من در زمینه‌ی کاریزما پژوهش می‌کنم و به من گفت: «باید این یارو را ببینی!» حق با او بود.

طی چند هفته، آرتور آنقدر با من مهربان بود که اجازه داد کاریزمای مرد

آلفای او را در عمل ببینم. یک روز روی تراس رستورانی نشسته بودیم و صانار (مخفف صبحانه و ناهار) می‌خوردیم - تخم‌مرغ آب‌پز برای او، سالمون آب‌پز برای من. ناگهان او خم شد و گفت: «می‌دانی! کاریزما می‌تواند تأثیرات جانبی داشته باشد».

برای آرتور، بزرگ‌ترین خطر کاریزما این است که به‌شما قدرت متقاعد کردن دیگران را می‌دهد، حتی وقتی کاملاً اشتباه می‌کنید. او گفت: «متوجه شده‌ام تا وقتی که متقاعدم حق با من است و قویاً به آن اهمیت می‌دهم. و می‌توانم دیگران را به هر چیزی قانع کنم. و رُک بگویم، اصلاً بیشتر از آن‌ها حق با من نیست. فقط وقتی که استدلال‌های منطقی را با احساسات، اشتیاق و کاریزما ترکیب می‌کنم، انجام دادن کاری که من می‌گویم برای همه درست به نظر می‌رسد».

آرتور به من گفت که یاد گرفته وقتی با تیم خودش است، آگاهانه مانع کاریزمایش شود. او می‌کوشد نرده‌هایی ایجاد کند تا مانع برتری کاریزما بر استدلال‌های ارزشمند شود. او به من گفت: «متوجه شده بودم که چقدر قانع‌کننده به نظر می‌رسم، چقدر بی‌طرف و منصف به نظر می‌رسم، اما بعد متوجه شدم که در واقع، هیچ‌یک از این‌ها نبودم. قدرت زیاد، مسئولیت زیاد هم دارد. اکنون خیلی بیشتر از قبل درباره‌ی تصمیماتم بازنگری می‌کنم».

وقتی به‌طور فزاینده‌ای کاریزماتیک می‌شوید و مسائل به‌سادگی برایتان رخ می‌دهد، ریسک این فرض هم وجود دارد که مسائل به‌همین سادگی و روانی برای دیگران رخ می‌دهند. یادتان باشد که اینگونه نیست. دیگران قدرت‌های کاریزماتیک جدید شما را ندارند.

دیده شدن به عنوان ابرانسان، بر کل سازمانتان هم می‌تواند تأثیر بگذارد، زمانی که افراد شروع می‌کنند به تکیه بر قابلیت‌های خاصشان و تصور می‌کنند که همیشه، همه چیز درست خواهد شد. از سوی دیگر، شاید احساس کنند که دیگر نیازی نیست به سختی کار کنند. همچنین ممکن است بیش از حد مطمئن شوند و ریسک‌هایی بپذیرند که در غیر این صورت نمی‌پذیرفتند. احساس می‌کنند اگر اشتباهی شود، شما به صورت جادویی آن را درست می‌کنید.

هشدار: کاریزما یک ابزار قدرت است. با مسئولیت‌پذیری از آن استفاده کنید

مردم اغلب از من می‌پرسند تکنیک‌هایی که می‌آموزند می‌تواند پیامدهای خطرناک داشته باشد. البته که می‌توانند داشته باشند - این تکنیک‌ها قدرتمندند. در واقع یک جنبه‌ی تاریک وجود دارد. بسیاری از آن‌هایی که کاریزما را به دقت بررسی کرده‌اند، نسبت به آن هشدار داده‌اند.

در حقیقت تا دهه‌ی ۱۹۸۰، بسیاری از متفکران رهبری به شدت تأثیرگذار، همچون پیتِر دراکر، با عصبانیت با این مطالعه و آموزه‌های کاریزما مخالفت کردند. دراکر اغلب اشاره می‌کرد که کاریزماتیک‌ترین رهبران قرن پیش، هیتلر، استالین، مائو و موسولینی بودند.

کاریزما قدرتمند است چون توانایی فرد را برای تأثیرگذاری بر دیگران افزایش می‌دهد. هر آموزشی که این توانایی را بیشتر می‌کند این ظرفیت را دارد که هم به روش‌های مفید و هم روش‌های مضر استفاده شود. آموزش کاریزما در هدف خود تفاوتی با آموزش سایر مهارت‌های رهبری ندارد. پس آیا باید تمام آموزش‌های مربوط به کارایی رهبری را ضعیف کنیم؟

مارشال گلداسمیت به من گفت که کاریزما را یک دارایی مانند دارایی‌های دیگر و مانند هوش می‌بیند: «اگر در مسیر درست بروید، سریع‌تر می‌رسید. اگر در مسیر اشتباه بروید، کاریزما به شما کمک می‌کند آنجا هم سریع‌تر برسید. این یک دارایی است، نه یک سیاست بیمه‌ای. آیا بسیاری از رهبران کاریزماتیک شکست می‌خورند؟ البته که شکست می‌خورند. درست مانند بسیاری از رهبران بسیار باهوش. این بدان معنا نیست که کاریزما یا هوش اشتباه است».

از یک چاقو، هم می‌توان برای درمان و هم برای آزار استفاده کرد. چه در دستان یک جراح باشد یا در دستان یک مجرم، همان ابزار است. ابزارها به ندرت به خودی خود خوب یا بدند. آنچه در این کتاب به دست آوردید یک سری ابزار است - شما باید تصمیم بگیرید چگونه از آن‌ها استفاده کنید. مهم، کاری است که با کاریزمایتان انجام می‌دهید.

نکات کلیدی

- کاریزما چند ایراد محتمل دارد: می‌توانید هدف حسادت و رنجش قرار بگیرید؛ طی تعامل، دیگران ممکن است چیزهای زیادی را آشکار کنند؛ از شما انتظار استاندارد بالاتری می‌رود؛ در بالا می‌تواند انزوا وجود داشته باشد؛ و کاریزما ممکن است حتی وقتی که نباید، کار کند.
- برای کاهش حسادت و رنجش، تعریف و تمجید و افتخار را منعکس یا منتقل کنید. دیگرانی که شایسته تعریف و تمجید هستند، برجسته کنید و مالکیت موفقیت‌تان را به آن‌ها نیز بدهید.
- برای اینکه مانع بیش از حد اشتراک‌گذاری افراد شوید، یک داستان «من هم» در میانه‌ی صحبتشان اضافه کنید یا اگر برای انجام دادن این کار خیلی دیر شده، به آن‌ها کمک کنید شرم را کم کنند.

- نشان دادن آسیب‌پذیری باعث می‌شود دوست‌داشتنی‌تر و مرتبط‌تر باشید و مانع از آن می‌شود که افراد انتظار داشته باشند ابرانسان، تماماً قدرتمند، همه‌چیزدان و همه‌چیز درست باشید. کاریزما ابزار قدرتمندی است، با مسئولیت‌پذیری از آن استفاده کنید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

نتیجه‌گیری

اگر جیمز را ژانویه ۲۰۰۵ دیده بودید، مرد جوانی با قد متوسط، لاغر و چشمان قهوه‌ای، می‌دیدید که در کت گشاد، پیراهن سفید و کفش‌های قهوه‌ایش گم شده بود. احتمالاً با کمی تردید نزد شما می‌آمد و شل دست می‌داد. طی گفت‌وگو، جیمز با صدایی آرام و یکنواخت صحبت می‌کرد. به‌ندرت بیش از یکی دو ثانیه تماس چشمی برقرار می‌کرد. با حضور خودش ناراحت بود، محتاط و با فاصله می‌آمد، حتی وقتی واقعاً علاقه‌مند بود.

همه چیز به‌نفع جیمز بود: او ذهن تیز، بینش عمیق و استعداد زیاد داشت و به‌سختی کار می‌کرد. با کاریزمای کامل می‌توانست به‌نیرویی قدرتمند در شرکت خود تبدیل شود. اما مهارت‌ها، فداکاری و دستاوردهای جیمز دیده نمی‌شد. شاید «خوب» توصیف می‌شد، اما کاملاً فراموش می‌شد.

نخستین بار که جیمز را دیدم، تأثیر اولیه‌اش خوب نبود. با وجود هوش زیاد، نمی‌دانست چگونه مالک فضای اطرافش شود. مهارت‌های فنی عالی‌اش به‌او کمک نمی‌کرد حضورش احساس شود. این را هم متوجه نشد که لحن پرسشگر و سر تکان دادن‌های عصبی‌اش حس خوبی نمی‌داد. او خجالتی، ناراحت و مردد می‌آمد - کاملاً برعکس یک رهبر مطمئن و کاریزماتیک.

آن‌هایی که با او کار کرده بودند می‌دانستند که این بازتاب دقیق ارزش جیمز نبود. رئیسش به‌من گفت: «گوش کن! ما می‌دانیم که او ظرفیت زیاد، ذهن درخشان و تخصص بالایی دارد. اما به‌نوعی، پیوسته در جلسه‌ها نادیده گرفته می‌شود، از ترفیع کنار گذاشته می‌شود و در کل نادیده گرفته می‌شود.» جیمز،

کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌داد اما هرگز آن شناسایی کاملی که شایسته‌اش بود دریافت نمی‌کرد. چرا؟ تأثیرات غیرکاریزماتیک مشخصی که ایجاد می‌کرد همیشه مانع تغییر وضعیتش می‌شد.

جیمز تردید داشت که آموزش کاریزما چقدر می‌تواند در حرفه‌اش تفاوت ایجاد کند. با این حال، او تمایل داشت یک‌بار با تمام وجود امتحان کند. در نخستین جلسه، شناسایی کردیم که کدام سبک‌های کاریزما برای او بهتر است. جیمز چندین تجسم بهبود قدرت و گرما یاد گرفت که بلافاصله توانست از آن‌ها استفاده کند. او یاد گرفت چگونه ژستش را تغییر دهد تا وارد یک چرخه‌ی تقویت اطمینان شود. او یاد گرفت چگونه «آماده و مراقب» باشد. پس از یک جلسه، تفاوت کاملاً مشهود بود. متفاوت راه می‌رفت، متفاوت می‌ایستاد و اطمینان بیشتری نشان می‌داد. هنوز هم جیمز بود، اما قدرت جدیدی داشت.

در هفته‌های بعدی، با به‌دست آوردن ابزارهای کلامی و غیرکلامی برای افزایش حضور، قدرت و گرمایش، روی آزاد کردن بیشتر ظرفیت کاریزمایش کار کردیم. جیمز به‌تنظیم و بهبود مهارت‌های ژست، صدا، گفت‌وگو و سخنرانی‌اش ادامه داد. اکنون می‌توانست با زبان بدنش فضا بگیرد و سرانجام به‌راحتی می‌توانست یک گوریل بزرگ باشد. می‌توانست با گرما و قدرت با صدایش بازی کند و با لحنی غنی‌تر و مرتعش‌تر صحبت کند.

طی چند هفته پس از کار کردنمان با هم، جیمز به‌تحویلی مبهوت‌کننده دست یافت. همکارانش با بهت و مافوق‌هایش با شگفتی می‌دیدند که رتبه‌ی عملکرد همکارشان در حال اوج گرفتن است. آنگونه که بعداً یکی از آن‌ها به‌من گفت: «یک دگردیسی کامل».

سه ماه پس از آغاز مربیگری مان، جیمز توضیح داد که این تغییر چقدر ژرف بوده است: «ستاره‌ی کسب‌وکاری که امروز می‌بینی، نود روز پیش وجود نداشت.» امروزه، وقتی جیمز وارد اتاقی می‌شود، مردم متوجه می‌شوند. وقتی در جلسه‌ها صحبت می‌کند، مردم گوش می‌کنند. او اخیراً نوشت: «این شیوه‌ها اکنون به‌عادت من تبدیل شده‌اند».

اما برایم مشهود است که حضور کاریزماتیکی که او اکنون دارد همیشه وجود داشته ولی در اعماق دفن شده بود. فقط به‌بینش‌ها و مهارت‌های درست نیاز داشت تا او را به‌جایی برساند که اکنون هست و به‌سادگی تعاملات کاری‌اش را با خاصیت مغناطیسی شخصی‌تر تلفیق کند. درست همانگونه که یک الماس سخت برای آشکار شدنِ درخشانی‌اش نیازمند صیقل است، کمی مهارت و تمرین نیاز بود تا ابرستاره‌ی درونی جیمز به‌سطح بیاید.

اکنون می‌دانید کاریزما چیست: رفتارهایی که در آن‌ها حضور، قدرت و گرما وجود دارد. می‌دانید که این رفتارها را می‌توان آموخت و جعبه‌ابزار کاملی برای این کار به‌شما داده شده است. شما یک‌سری شیوه‌های جدید، تغییر طرز فکر و روش‌های بودن را جذب کرده‌اید. از اینجا به‌بعد، توازن ظریفی بین صادق بودن با ذات خودتان و فراتر رفتن از ناحیه‌ی آرامشتان وجود دارد. وقتی آن‌ها را به‌کار می‌گیرید، به‌تدریج این تکنیک‌ها به‌بخشی از کیستی شما تبدیل می‌شوند، نه یک‌سری مهارت‌هایی که یاد می‌گیرید. یادتان باشد! این در واقع پرسش دسترسی به‌بخش‌های مختلف شماست: یادگیری ابراز کامل‌تر ویژگی‌هایی که از قبل دارید. همه‌ی ما ظرفیت حضور، قدرت و گرما را داریم.

مرزهای ناحیه‌ی آرامشتان را در موقعیت‌های کم‌ریسک بسط دهید. از سوی دیگر، وقتی در موقعیت‌های پُرریسک هستید، ریسک ناراحت‌کننده یا نامعتبر

شدن نکنید. ضمن یادگیری، در موقعیت‌های سخت یا مهم، به رفتارهای کاریزماتیک و سبک‌هایی که برایتان ساده‌تر هستند، پایبند باشید.

شما سفری را آغاز کرده‌اید. انتظار فراز و نشیب‌ها، مسیرهای انحرافی و موانع را در طول مسیر داشته باشید. اما تعاملات شما بزودی احساس مثبت فزاینده، گاهی حتی جادویی خواهند داشت. یادتان باشد از این پیشرفت لذت ببرید. عقب بنشینید و قدردان باشید که این تعامل چقدر خوب پیش می‌رود و چقدر کارتان خوب است.

زندگی شما در حال تغییر کردن است. از این سفر لذت ببرید.

کتاب‌های پیشنهادی

- پذیرش افراطی: پذیرش زندگی‌تان با قلب بودا، اثر تارا براک. منبعی عالی برای آموزش احساسی. اغلب این را «مدرسه‌ی بزرگ قلب» نامیده‌ام.
- تأثیر: روان‌شناسی متقاعدسازی، اثر رابرت سیالدینی. «کتاب مقدس» تأثیر، کتاب سیالدینی، جزء مطالعات الزامی در بیشتر برنامه‌های ام‌بی‌ای است.
- انسان در جست‌وجوی معنا، اثر ویکتور فرانکل. کمکی عالی در دستیابی به تعادل فکری، کتابی ارزشمند برای هرکسی که با بحران روبه‌روست. محدود کتاب‌هایی می‌توانند چنین چشم‌اندازی (با این تعداد صفحات کم) به شما بدهند.
- مسیر آگاهانه به سوی شفقت به خود، اثر کریستوفر کی گارمر. منبعی عالی اگر می‌خواهید روی شفقت به خود تمرکز کنید.
- فرضیه‌ی شادی، اثر جان‌تان هایت. بهترین دانشی که درباره‌ی مطالعات علمی در زمینه‌ی شادی یافته‌ام. حیرت‌انگیز بود!
- از ذهنت بیرون بیا و وارد زندگی‌ات شو، اثر استیون هیز. بهترین کتابی که درباره‌ی مدیریت ذهن پیدا کرده‌ام.
- هر جا بروی، همان‌جا هستی، اثر جان کابات زین. بهترین مقدمه بر ذهن‌آگاهی که یافته‌ام. فقط مقدمه و دو فصل نخست آن، تنها چیزی هستند

که نیاز دارید.

- گفت‌وگوهای مختلف: چگونه درباره‌ی مهم‌ترین مسئله بحث کنیم، اثر داگلاس استون، بروس پاتون، شیلا هین و راجر فیشر. بهترین چارچوب کاری که درباره‌ی گفت‌وگوهای سخت یافته‌ام.

- پذیرش منتقد درونی، اثر هال استون و سیندرا استون. نخستین آغاز عالی درباره‌ی شناختن منتقد درونی و مطالعه‌ای آسان.

- راه ذهن‌آگاه در افسردگی، اثر مارک ویلیامز، جان تیس‌دیل، زیندل سگال و جان کابات زین. بهترین بهترین‌ها در این موضوع سخت. کتابی که هرکس تجربه‌ی افسردگی داشته یا عزیزانش از افسردگی رنج برده‌اند، باید بخواند. همچنین آن را به هرکسی که در موقعیت رهبری است پیشنهاد می‌کنم. از نسبت آدم‌هایی که در شرکت‌های آمریکا، افسردگی را تجربه می‌کنند، حیرت‌زده خواهید شد!

خلاصه‌ی فصل‌ها

۱. رمزگشایی از کاریزما

کاریزماتیک شدن شامل تغییرات ساده‌ای در رفتار شماست. کاریزما شما را مجبور نمی‌کند برون‌گرا یا جذاب باشید یا شخصیت‌تان را تغییر دهید. این یک مهارت، یک نظم، مثل یک ورزش یا نواختن یک آلت موسیقی است. به کار، تمرین و مجموعه‌ی درستی از ابزارها نیاز دارد. این کتاب، ابزارهای مورد نیازتان را به شما می‌دهد - که از نظم‌های بسیار، از عصب‌شناسی تا شرطی‌سازی ورزشی می‌آیند. و چون هر روز با دیگران تعامل دارید، فرصت‌های بی‌شماری برای تمرین این مهارت‌ها خواهید داشت.

۲. رفتارهای کاریزماتیک: حضور، قدرت و گرما

افزایش کاریزمایتان شامل رفتارهایی می‌شود که سه ویژگی اصلی کاریزماتیک را بیشتر بازتاب می‌دهد: حضور، قدرت و گرما. هر سه، اغلب از طریق زبان بدن رسانده شده‌اند که در کنترل آگاهانه‌ی شما نیست. اما حالت درونی (احساسی و ذهنی) شما، زبان بدنتان را تعیین می‌کند. با انتخاب آنچه تصور می‌کنید و با یادگیری چگونگی تنظیم حالت ذهنی‌تان، می‌توانید مطمئن شوید که زبان بدنتان، حضور، قدرت و گرمای بیشتر و بنابراین کاریزمای بیشتری را نشان می‌دهد. برای دستیابی به کاریزما، حالت درونی‌تان بسیار مهم است. حالت درونی‌تان را درست کنید تا رفتارها و زبان بدن درست کاریزماتیک به صورت خودکار ایجاد شود. حاضر بودن - توجه کردن به آنچه می‌گذرد به جای مشغول شدن با افکار - می‌تواند پاداش‌های زیادی داشته باشد. وقتی حضور را نشان

می‌دهید، اطرافیان‌تان احساس می‌کنند به آن‌ها گوش سپرده شده، مورد احترام قرار گرفته‌اند و برایشان ارزش قائل شده‌اند.

۳. موانع حضور، قدرت و گرما

ناراحتی بر حالت ذهنی‌تان تأثیر گذاشته و مانع از آن می‌شود که حضور، قدرت و گرما نشان دهید. بر چگونگی احساس‌تان، عملکردتان و درک دیگران از شما تأثیر می‌گذارد. این مسئله، هم در ناراحتی فیزیکی و هم ذهنی مصداق دارد مانند اضطراب، نارضایتی، انتقاد از خود و شک به خود. با برنامه‌ریزی، از قبل برای اطمینان از پوشیدن لباس راحت، موقعیت و زمان‌بندی راحت، از ناراحتی پرهیز کنید. اگر ناراحتی ایجاد شد می‌توانید به آن رسیدگی کنید. (برای مثال، با تکنیک ذهنی مانند انتقال مسئولیت) یا آن را توضیح دهید تا دچار سوءتعبیر نشود. در همه‌ی موارد، آگاه بودن از ناراحتی، نخستین گام برای توانایی رسیدگی به آن است.

۴. پیروز شدن بر موانع

یک فرایند سه‌مرحله‌ای ساده برای رسیدگی به ناراحتی درونی وجود دارد تا کاریزمای شما بتواند بدرخشد. نخست، با تشخیص اینکه همه‌ی ما انواع یکسانی از ناراحتی درونی را تجربه می‌کنیم، اینکه آن‌ها کاملاً عادی هستند و چیزی نیست که از آن شرم‌نده باشیم، شرمندگی را از آن حذف کنیم. دیگران را افرادی در نظر بگیرید که قبلاً این ناراحتی‌ها را تجربه کرده‌اند - به‌ویژه افراد مورد تحسین‌تان - و خود را بخشی از جامعه‌ای از انسان‌ها ببینید که در یک لحظه، همان احساسات را تجربه می‌کنند. دوم، با یادآوری اینکه افکار منفی لزوماً درست نیستند، منفی‌گرایی متصل به این تجربه را خنثی کنید. سوم، با

طراحی و پذیرش تعبیری از موقعیت که حالت کاریزماتیک‌تری به شما می‌دهد، واقعیت را بازنویسی کنید.

۵. ایجاد حالت‌های ذهنی کاریزماتیک

وقتی به موانع رسیدگی کردید، گام بعدی این است که آگاهانه حالت‌های ذهنی‌ای ایجاد کنید که به شما کمک می‌کند کاریزما را بازتاب دهید. تجسم، که معمولاً توسط ورزشکاران حرفه‌ای استفاده شده، ابزاری روان و قدرتمند برای دسترسی به حالت درست ذهنی است. تمرین سپاسگزاری، حسن‌نیت و شفقت، شما را در حالت ذهنی‌ای قرار می‌دهد که بازتاب‌دهنده‌ی گرماست. و شگفت‌اینکه شفقت به خودتان، به شما کمک می‌کند به تمام جنبه‌های کاریزما دست یابید. همچنین می‌توانید از عناصر قابل کنترل زبان بدن، مانند ژست و حالت چهره، برای اثرگذاری بر حالت ذهنی‌تان استفاده کنید که در نتیجه در بقیه‌ی زبان بدنتان وارد شده، یک چرخه‌ی مثبت ایجاد می‌کند. درست همانگونه که ورزشکاران و اجراکننده‌های حرفه‌ای انجام می‌دهند، برای اوج عملکرد کاریزماتیک خود، گرم کردن تدریجی را برنامه‌ریزی کنید. پیش از رویدادهای مهم، از تجاربی که گرمای شما را خراب می‌کنند پرهیز کنید و به جای آن فعالیت‌های تقویت‌کننده‌ی اطمینان را برنامه‌ریزی کنید.

۶. سبک‌های مختلف کاریزما

سبک‌های مختلف کاریزما، مناسب افراد مختلف و موقعیت‌های مختلف هستند. به چهار سبکی که هم عملی و هم قابل دسترسند نگاهی می‌اندازیم. کاریزمای تمرکز، اصولاً از طریق حضور و خوب گوش کردن به دست می‌آید و باعث می‌شود افراد احساس شنیده شدن، درک شدن و مورد احترام قرار گرفتن

داشته باشند. کاریزمای رؤیاپردازی نیازمند یک بینش برجسته است که از طریق عزم و اراده‌ی کامل منتقل می‌شود. به افراد انگیزه می‌دهد تا به این بینش، باور داشته باشند و بخواهند بخشی از آن باشند. کاریزمای مهربانی، اصولاً شامل گرما و پذیرش است و یک ارتباط احساسی ایجاد می‌کند. کاریزمای اقتدار از طریق نشان دادن قدرت و جایگاه به دست می‌آید و باعث می‌شود افراد گوش یا اطاعات کنند. می‌توانید بین سبک‌های مختلف کاریزما جابه‌جا شوید یا حتی آن‌ها را با هم ترکیب کنید. برای اینکه تصمیم بگیرید کدام سبک کاریزما را استفاده کنید، شخصیت، اهداف و موقعیت‌های خاصی را که در دست دارید، مد نظر قرار دهید.

۷. نخستین تأثیرهای کاریزماتیک

نخستین تأثیرها مهمند. طی چند دقیقه یا حتی چند ثانیه، مردم اثری از جایگاه، شخصیت و خیلی موارد دیگر درباره‌ی شما شکل می‌دهند و این ارزیابی، ادراکات آتی آن‌ها را از شما فیلتر می‌کند. نخستین تأثیر شما با ظاهرتان آغاز می‌شود و معمولاً با دست دادن شما و آغاز گفت‌وگویتان ادامه می‌یابد. مردم با افرادی که به نوعی مشابه آن‌ها هستند، از نظر ظاهر و رفتار، بیشترین احساس راحتی را دارند. نخستین تأثیر خوب می‌تواند تا حد زیادی به نفع شما باشد، درست همانگونه که خنثی کردن تأثیرات بد به تلاش زیادی نیاز دارد. گفت‌وگوکننده‌های عالی، کانون توجه را بر دیگری گذاشته و باعث می‌شوند حس خوبی به خودشان داشته باشند، چون مردم با هر حسی که در آن‌ها ایجاد می‌کنید با شما مرتبط می‌شوند.

۸. سخن گفتن - و شنیدن - با کاریزما

تکنیک‌های کلامی و غیرکلامی خاصی برای نشان دادن هریک از سه عنصر کاریزما وجود دارد. حضور، از طریق خوب شنیدن، قطع نکردن سخن طرف مقابل و مکث کردن پیش از سخن گفتن منتقل می‌شود. گرما، با ایجاد وابسته‌سازی‌های مثبت، پرهیز از وابسته‌سازی‌های منفی و القای احساس ارزشمند و مهم بودن به دیگران، بازتاب داده می‌شود. قدرت، زمانی بازتاب داده می‌شود که مختصر و با استفاده از استعاره سخن می‌گویید و ارزش زیادی ارایه می‌کنید. گام، لحن و سرعت سخن گفتن تا به اندازه‌ی آنچه می‌گویید در تعیین آنچه نشان می‌دهید اهمیت دارد.

۹. زبان بدن کاریزماتیک

ارتباطات کلامی‌تان - آنچه می‌گویید - اصولاً به جنبه‌ی منطقی فرد می‌رسد. ارتباطات غیرکلامی شما - چگونه گفتن آن - اصولاً به جنبه‌ی احساسی فرد می‌رسد. ارتباطات غیرکلامی، واکنش‌های قوی‌تری ایجاد کرده و افراد را به عمل وامی‌دارد. از طریق سرایت احساسی، احساسات‌تان می‌توانند در دیگران پخش شوند. گرمای غیرکلامی را می‌توان با مدیریت فضای فیزیکی و شخصی برای احساس راحتی دادن به طرف مقابل، با آینه کردن زبان بدن او و با تماس چشمی درست بازتاب داد. قدرت غیرکلامی را می‌توان با استفاده از زبان بدن «گوریل بزرگ» و پرهیز از حرکات‌های غیرضروری بازتاب داد.

۱۰. موقعیت‌های سخت

موقعیت‌های سخت ممکن است مهارت‌های کاریزمای شما را به چالش بکشد، اما همچنین می‌تواند فرصت‌هایی هم فراهم کند. مدیریت کاریزماتیک یک موقعیت سخت می‌تواند تفاوت بین ایجاد دشمن و برقراری دوستی را ایجاد

کند. آمادگی و راهکار مهم هستند: زمانبندی و موقعیت را انتخاب کنید تا راحتی و کاریزمایتان را بیشینه کنید و به روش‌هایی آماده باشید تا هم قدردان و هم همدل باشید. وقتی باید موافقت کسی را جلب کنید، از او نظر خواسته و ابراز قدردانی به خاطر کارهایی که در گذشته برایتان انجام داده، روش‌های ترغیب او برای توجیه به نفع شماست. به هنگام ارایه‌ی اطلاعات مثبت، آن را خاص و شخصی کنید. به هنگام ارایه‌ی اطلاعات منفی، آن را خاص اما غیرشخصی کنید. تمام ابزارهای کاریزمایی که آموخته‌اید در اینجا سودمندند، به ویژه آن‌هایی که برای مدیریت حالت درونی شما هستند.

۱۱. سخنرانی کاریزماتیک

سخنرانی عمومی می‌تواند تأثیری اصلی بر چگونگی درک شدن‌تان داشته باشد. پیامتان را واضح و ساده بسازید. از داستان‌ها، استعاره‌ها و قیاس‌های روشن استفاده کنید و بر چیزهایی تمرکز کنید که مخاطب می‌تواند با آن‌ها ارتباط برقرار کند. سخنرانی‌تان را کوتاه و سرگرم‌کننده کنید. مراقب ارزش هر جمله باشید. لباسی را انتخاب کنید که تصویر و احساس خاصی را ایجاد کند، همچنین راحت باشد. زیاد تمرین کنید (به ویژه در مقابل مخاطبان واقعی)، و صداها و حرکات‌های اضافی را هرس کنید. طی خودِ سخنرانی، تمرکزتان را بر مخاطب‌ها بگذارید نه خودتان، و فراموش نکنید که مکث و تنفس کنید. از زبان بدن و لحن صدا برای ابراز انواع قدرت و گرمایی که می‌خواهید بازتاب دهید، استفاده کنید. ژست‌های اضافی را که توجه مخاطب را پرت می‌کنند، محدود کنید. زیاد و ارادی مکث کنید تا اطمینان نشان دهید و همچنین شور و هیجان اضافه کنید تا به خودتان فرصت نفس کشیدن بدهید.

۱۲. کاریزما در بحران

رهبری کاریزماتیک، به‌ویژه در زمان بحران، مهم است. افراد در برابر رهبری کاریزماتیک بیشتر باز هستند، اما به‌حالت و احساسات رهبر هم حساسیت بیشتری دارند. متانت را حفظ کنید، پیوسته فیزیولوژی‌تان را بررسی کنید و از ابزارهای مدیریت حالت درونی‌تان استفاده کنید. انتظارات بالا نشان دهید و بینشی را بیان کنید که هم به‌بحران رسیدگی کند و هم به‌فراتر از آن مربوط باشد. بینشی برجسته بیان کنید. اطمینان‌تان را به‌توانایی خود برای درک آن بینش نشان دهید و برای دستیابی به آن عمل قاطعانه انجام دهید.

۱۳. زندگی کاریزماتیک: برخاستن در برابر چالش

کاریزما، روش ارتباط گرفتن افراد با شما را تغییر می‌دهد و چالش‌ها مزایایی خواهند داشت. بیشتر به‌آهنربای تعریف و تمجید، و همچنین برای حسادت تبدیل می‌شوید و ممکن است از شما انتظار استانداردهای بالاتری نسبت به‌دیگران برود. و در بالاترین سطوح، کاریزماتیک بودن آنقدر شما را جدا می‌کند که انزوا را تجربه کنید. شریک کردن در اعتبار، تعریف کردن از دیگران و نشان دادن آسیب‌پذیری می‌تواند به‌کاهش این تأثیرات جانبی احتمالی کمک کند. همچنین، ممکن است افراد در این لحظه احساس راحتی بیشتری با شما داشته باشند و به‌روش‌هایی سفره‌ی دلشان را باز کنند که بعدها پشیمان شوند یا احساس شرمندگی کنند.

کاریزما در راه‌های اشتباه هم می‌تواند قدرتمند باشد. ممکن است با اینکه اشتباه می‌کنید، مردم بخواهند از شما پیروی کنند، زیاد بر شما تکیه کنند یا به‌دلیل ایمانشان به‌توانایی شما در درست کردن هرچیزی، ریسک‌های توجیه‌نشده کنند. کاریزما، ابزاری قدرتمند است که باید با مسئولیت‌پذیری

استفاده شود.

شهر کتاب (nbbookcity.com)

تمرین‌های کاریزما

در زیر، خلاصه‌ای از تمرین‌های کلیدی کتاب آورده شده است.

حضور

تایمر را روی یک دقیقه تنظیم کنید. چشمانتان را ببندید و بکوشید روی یکی از این سه مورد تمرکز کنید:

صداها: محیط خود را از نظر صداها اسکن کنید. تصور کنید گوش‌هایتان بشقاب‌های ماهواره‌ای هستند که به صورت غیرفعال، صداها را ثبت می‌کنند.

2. تنفستان: روی تنفستان و حس‌هایی که حین دم و بازدم در بینی یا شکمتان ایجاد می‌کند، تمرکز کنید.

3. انگشت‌های پا: توجهتان را به حس‌های انگشت‌های پایتان معطوف کنید.

انتقال مسئولیت

هرگاه احساس کردید مغزتان نتایج احتمالی موقعیتی را تکرار می‌کند، بکوشید مسئولیت را منتقل کنید تا اضطراب را کم کنید.

1. راحت بنشینید یا دراز بکشید. ریلکس کنید و چشمانتان را ببندید.

2. دو یا سه نفس عمیق بکشید. به‌هنگام دم، تصور کنید هوای تمیز را

به سمت بالای سرتان می‌کشید. در بازدم، بگذارید هوا با سرعت خارج شود و تمام نگرانی‌ها را با خودش ببرد.

3. تصور کنید وزن هر چیزی که نگرانش هستید از روی شانه‌هایتان برداشته می‌شود و در دستان هر وجود خیرخواهی قرار می‌گیرد که مسئولش باشد.

اکنون که از همه چیز مراقبت شده، می‌توانید راحت بنشینید، ریلکس کنید و از هر چیز خوبی که در طول مسیر می‌توانید پیدا کنید، لذت ببرید.

شرم‌زدایی از ناراحتی

بار دیگر که احساس ناراحتی در شما ایجاد شد، این راهنمایی گام‌به‌گام را برای شرم‌زدایی دنبال کنید.

به خودتان یادآوری کنید که این حالت عادی است و اینکه همه‌ی ما هر از گاهی آن را تجربه می‌کنیم. به آن‌هایی فکر کنید که این مسئله را از سر گذرانده‌اند، به‌ویژه افرادی که مورد تحسین شما هستند.

یادتان باشد که هم‌اکنون، در همین لحظه، افراد زیادی همین تجربه را دارند.

خنثی کردن منفی‌گرایی

هرگاه افکار منفی دایمی داشتید و می‌خواستید اثر آن‌ها را کم کنید، از این تکنیک‌ها استفاده کنید.

- یادتان باشد که این افکار می‌توانند نادرست باشند.
- افکارتان را مثل یک گرافیتی روی دیوار یا به کوچکی تکانه‌های الکتریکی ببینید.

- تجربه را از حالت شخصی خارج کنید. آن را مثل یک دانشمند ببینید: «چه جالب! افکار خودانتقادی در حال ایجاد شدن هستند».
- خودتان را از دور تصور کنید. فاصله بگیرید تا کره‌ی زمین را ببینید که در فضا معلق است. دوباره نزدیک شوید تا خودِ کوچکتان را ببینید که تجربه‌ی خاصی در این لحظه‌ی خاص دارد.
- تصور کنید گفت‌وگوی ذهنی‌تان از یک رادیو می‌آید. صدا را کم کنید یا رادیو را کناری بگذارید.

بازنویسی واقعیت

اگر یک رنجش ذهنی دایمی شما را اذیت می‌کند، از یکی از تکنیک‌های زیر استفاده کنید تا واقعیت جایگزینی را تصور کنید و دوباره حالت آرام درونی را به دست بیاورید.

- چندبار از خود بپرسید: «اگر این تجربه در حقیقت برای من خوب باشد چه؟» و ببینید ذهنتان چه پاسخ‌های خلاقانه‌ای می‌دهد.
- وقتی با موقعیت‌های جدی‌تر سر و کار دارید، واقعیت‌های جدید را به صورت دستی بنویسید: «سخنرانی خوب پیش می‌رود...» یا بهتر است از افعال گذشته استفاده کنید: «این سخنرانی یک موفقیت کامل بود...».

رضایت گرفتن

- به کسی بیندیشید که شما را آزرده است.
- یک کاغذ سفید بردارید، برای او نامه‌ای بنویسید و هرچیزی که می‌خواستید به او بگویید در آن بنویسید. حتماً با دست بنویسید.
- وقتی کاملاً هرآنچه در ذهنتان بود نوشتید، نامه را کنار بگذارید.
- اکنون پاسخ او را بنویسید، عذرخواهی برای هر کاری که کرده و پذیرش

- مسئولیت تمام کارهای آزاردهنده‌اش.
- برای بیشترین تأثیر، در طول هفته چندبار عذرخواهی او را بخوانید.

بررسی دقیق حس‌ها

برای تمرین تحملتان در موقعیت‌های ناراحت‌کننده، مکانی ساکت و راحت پیدا کنید تا با یک همراه بنشینید. تایمر را روی سی ثانیه تنظیم کنید.

- به چشمان او نگاه کنید. به محض اینکه از ناراحتی آگاه شدید، دقت کنید این احساسات کجای بدنتان قرار دارند.

تا جایی که می‌توانید، هر حس را با دقت بررسی کنید و بافتش را حس کنید. هریک را به‌طوری توصیف کنید انگار سرآشپزی هستید که بشقاب غذا را توصیف می‌کند.

- اجازه دهید ناراحتی ساخته شود. حس‌هایی را که احساس می‌کنید، مشاهده و نامگذاری کنید: داغ، سرد، سفتی در فک یا در شکمتان. در مقابل خندیدن، صحبت کردن یا رها کردن ناراحتی مقاومت کنید.
- همین تمرین را دوباره امتحان کنید. این‌بار دلگرمی پیوسته به خودتان بدهید. به خودتان یادآوری کنید که تلاش‌های شما نتیجه خواهد داد و اینکه ناراحتی می‌گذرد.

بسط دادن ناحیه‌ی آرامشتان

گفت‌وگویی را با یک فرد کاملاً غریبه آغاز کنید. وقتی کنار کسی ایستاده یا نشسته‌اید، ببینید آیا چیزی وجود دارد که شخص به آن نگاه می‌کند و می‌توانید با آن گفت‌وگو را آغاز کنید.

فرض کنیم در صف کافی‌شاپ منتظر ایستاده‌اید. می‌توانید نظر کوچکی

درباره‌ی شیرینی‌ها بدهید و در ادامه پرسشی باز بپرسید. (پرسشی که پاسخ آن بله یا خیر نباشد.) چنین چیزی بگویید: «می‌خواهم تصمیم بگیرم کدام یک بیشتر ضرر دارد: مافین، براونی یا کیک قهوه. چطور آن‌ها را رتبه‌بندی می‌کنید؟».

تجسم

چشمانتان را ببندید و ریلکس کنید. حین تمرکز روی لحظه‌ای در زندگی‌تان که احساس پیروزی کردید، حس‌هایتان را به کار بگیرید

- صداها‌ی اتاق را بشنوید: زمزمه‌های تأیید، صدای دست زدن. لبخند و حالت گرما و تحسین را در افراد ببینید. پاهایتان را روی زمین و دست دادن برای تبریک را حس کنید. ورای این‌ها، احساسات خود را تجربه کنید: درخشش گرم و اطمینانی که از درونتان برمی‌خیزد.

سپاسگزاری

برای سپاسگزاری سریع، سه موردی را بیابید که هم‌اکنون می‌توانید تأیید کنید. بدن و محیط‌تان را برای چیزهای کوچکِ ملموسی که می‌توانید به‌خاطر آن‌ها سپاسگزار باشید، بررسی کنید.

۱.

۲.

۳.

شفقت

سه گام زیر را دنبال کنید تا شفقت را برای کسی تمرین کنید.

1. گذشته‌ی او را تصور کنید. بزرگ شدن در خانواده‌ی او و تجربه‌ی

کودکی‌اش چه حسی داشت؟

اکنون او را تصور کنید. خود را به جای او بگذارید. از چشمان او ببینید.

تصور کنید هم‌اکنون چه حسی ممکن است داشته باشد.

تصور کنید از او ستایش می‌کنید.

شفقت به خود

یک فهرست شفقت به خود داشته باشید. پنج روشی را بنویسید که از قبل
وقتی دوران سختی داشته باشید به خودتان اهمیت می‌دهید. اگر می‌توانید، ده
مورد را بنویسید. آن‌هایی که به‌ویژه مؤثر هستند، ستاره بزنید.

۱.

۲.

۳.

۴.

مِتا

تجسم زیر، گام به گام شما را در مِتا راهنمایی می‌کند.

راحت بنشینید. چشمانتان را ببندید و دو یا سه نفس عمیق بکشید.

بگذارید با این نفس‌ها تمام نگرانی‌هایتان از بین بروند.

- به هر موقعیتی در زندگی‌تان بیندیشید که کار خوبی انجام دادید: بزرگ یا کوچک.

اکنون به یک موجود بیندیشید - حاضر، گذشته، اسطوره‌ای یا واقعی، فرد، حیوان خانگی یا حتی حیوان اسباب‌بازی - که می‌توانید تصور کنید حس مهربانی گرمی به شما می‌دهد.

این موجود را در ذهنتان تصور کنید و گرما، مهربانی و شفقتش را ببینید. مهرش را تصور کنید و بگذارید شما را در بر بگیرد.

احساس کنید هرچیزی که منتقد درونی‌تان درباره‌ی شما یا زندگی‌تان می‌گوید کافی نیست، شما را کاملاً می‌بخشد.

احساس کنید همین‌گونه که هم‌اکنون هستید، با تمام نقص‌هایتان و در این مرحله از پیشرفت‌تان، شما را کاملاً می‌پذیرد.

استفاده از بدن برای تغییر ذهنتان

ژست‌های زیر را امتحان کنید تا خودتان ببینید موقعیت بدنتان چقدر می‌تواند بر ذهن و احساسات‌تان تأثیر بگذارد.

- زبان بدن کسی را به خود بگیرید که افسرده است. بگذارید شانه‌هایتان

• بیفتد، سرتان به عقب برود و چهره‌تان آویزان شود. بدون حرکت دادن حتی یک ماهیچه بکوشید واقعاً احساس هیجان کنید. تقریباً ناممکن است.

• اکنون برعکسش را انجام بدهید. به صورت فیزیکی هیجان ایجاد کنید. بالا و پایین بپرید، بزرگ‌ترین لبخندی که می‌توانید بزنید، دستانتان را در هوا تکان دهید و ضمن انجام دادن تمام این کارها بکوشید احساس افسردگی کنید. باز هم تقریباً ناممکن است.

دست دادن بی‌نقص

پیشنهادهای زیر را دنبال کنید تا مثل یک ستاره‌ی طلایی دست بدهید.

1. دست راست‌تان را آزاد نگه دارید.
2. تماس چشمی زیاد، لبخند گرم اما کوتاه داشته باشید.
3. سرتان را صاف و به سمت طرف مقابل بگیرید.
4. دست‌تان را عمود بگیرید و انگشت شست‌تان مستقیم به سمت سقف باشد.
5. با قرار دادن دست‌تان از نظر قطری به سمت پایین، بین کف دست تماس کامل برقرار کنید.
6. انگشتانتان را دور دست طرف مقابل قرار دهید.
7. وقتی تماس کامل برقرار کردید، تا حدی از محکمی، فشار دهید.
8. از آرنج، دست‌تان را تکان دهید. گامی به عقب بردارید و آنگاه بروید.

عالی گوش کردن

در گفت‌وگوی بعدی‌تان، ببینید آیا می‌توانید قطع نکردن سخن طرف مقابل را تمرین کنید. اجازه دهید او قطع کند و هر از گاهی پیش از پاسخ دادن، یکی

دو ثانیه صبر کنید ضمن اینکه اجازه می‌دهید تأثیر آنچه طرف مقابل تازه گفته، در چهره‌تان نمایان شود.

نوسان صدا

با تمرین جمله‌ها با دستگاه ضبط صدا می‌توانید به‌بینش‌های بزرگی در نوسان صدای خودتان دست پیدا کنید. یک جمله را چندین بار با تنوع گسترده‌ای از سبک‌هایی که می‌توانید تکرار کنید. جمله را با اقتدار، با خشم، با ناراحتی، با همدلی و نگرانی، با گرما و با اشتیاق بگویید.

قدرت کلامی

راهنمایی‌های زیر به‌شما کمک می‌کنند از طریق صدایتان قدرت را منتشر کنید.

1. آهسته صحبت کنید. تمایز بین نوجوانی را که با صدای جیغ جیغو با سرعت زیاد صحبت می‌کند و لحن همدلانه و آرام یک قاضی را تجسم کنید که حکم دادگاه را می‌خواند.
2. مکث کنید. افرادی که اطمینان را منتشر می‌کنند اغلب حین صحبت کردن مکث می‌کنند. آن‌ها یک یا دو ثانیه بین جمله‌هایشان یا حتی وسط یک جمله مکث می‌کنند. با این کار، این حس منتقل می‌شود که آن‌ها خیلی به‌قدرت خود مطمئن هستند و باور دارند که مردم حرفشان را قطع نمی‌کنند.
3. پایین آوردن لحن صدا. می‌دانید صدا در پایان یک پرسش چگونه بالا می‌رود؟ فقط جمله‌ی آخر را دوباره بخوانید و بشنوید که صدایتان در

3. انتها بالا می‌رود. اکنون یک اعلان را تصور کنید. قاضی می‌گوید: «این پرونده مختومه است.» حس کنید لحن صدا چگونه در واژه‌ی مختومه پایین می‌آید. پایین آوردن لحن صدا در بیان یک جمله، قدرت را منتشر می‌کند. وقتی می‌خواهید خیلی مطمئن به نظر برسید، حتی می‌توانید وسط جمله، لحن صدایتان را پایین بیاورید.

4. تنفستان را چک کنید. مطمئن شوید تنفس عمیق شکمی و دم و بازدم از طریق بینی انجام می‌دهید، نه دهان. تنفس از دهان باعث می‌شود صدایتان در حالت نفس‌نفس و مضطرب به نظر برسد.

انتخاب محل نشستن کارزماتیک

بار دیگر که می‌خواهید سازگاری گرمی با کسی ایجاد کنید، از نشستن روبه‌روی او پرهیز کرده و به جای آن کنارش یا با زاویه‌ی ۹۰ درجه از او بنشینید. این‌ها موقعیت‌هایی هستند که در آن بیشترین احساس راحتی را داریم. در حقیقت، این تمرینی است که می‌توانید با یارتان انجام دهید.

- در زاویه‌ی ۹۰ درجه، گفت‌وگویی را آغاز کنید. پس از پنج دقیقه، موقعیت را عوض کنید تا روبه‌روی یکدیگر بنشینید. احتمالاً تفاوت روشنی در سطح راحتی‌تان حس خواهید کرد.
- پس از پنج دقیقه‌ی دیگر، به زاویه‌ی ۹۰ درجه برگردید و تفاوت را احساس کنید.

در پایان، به موقعیت اصلی نشستن کنار یکدیگر برگردید. با دقت به بالا و پایین شدن احساس اعتماد و راحتی در این تمرین توجه کنید.

گوریل بزرگ باشید

از این تمرین زمانی استفاده کنید که می‌خواهید اطمینان را، هم حس و هم، منتشر کنید - برای مثال، پیش از یک جلسه‌ی مهم یا با کسی که کمی دلهره‌آور است.

1. مطمئن شوید می‌توانید نفس بکشید. در صورت نیاز لباس‌هایتان را شل کنید.
2. بایستید و بدنتان را تکان دهید.
3. پاها را به اندازه‌ی عرض شانه باز کنید و محکم روی زمین بگذارید.
4. دست‌هایتان را تا سقف بکشید.
5. دست‌هایتان را تا دیوارهای کنارتان بکشید.
6. باد کردن. بکوشید تا جای ممکن فضا اشغال کنید.
7. شانه‌هایتان را بالا و عقب بدهید.
8. خودتان را یک ژنرال چهارستاره تصور کنید که از نیروهایش بازدید می‌کند. سینه‌تان را باد کنید، شانه‌هایتان را باز کنید و دستانتان را پشت کمر بگذارید.

اصلاحات وسط برنامه

- بدنتان را بررسی کنید. مطمئن شوید هیچ ژست سفت و محکمی، حالت درونی شما را بدتر نمی‌کند.
- نفس عمیقی بکشید و بدنتان را ریلکس کنید.
- شرم‌زدایی و اهمیت را کم کنید. این مسئله برای همه رخ می‌دهد و می‌گذرد.
- اگر هر فکر منفی‌ای وجود داشت، یادتان باشد که این‌ها فقط فکرنده و لزوماً معتبر نیستند.
- چیزهای کوچکی برای سپاسگزاری پیدا کنید: توانایی‌تان برای نفس کشیدن

- یا این حقیقت که در پایان این ماجرا همچنان زنده خواهید بود.
- تصویر کنید بیست ثانیه آغوش بزرگی از کسی که مورد اعتماد شماست می‌گیرید. (البته، شاید بیست ثانیه فرصت نداشته باشید، اما اگر این کار را انجام بدهید، بسیار مؤثر است).

وقتی واکنش به خطر شما، کاملاً خاموش شده، برای برگرداندن خود به حالت اطمینان، لحظه‌ای از زندگی‌تان را به یاد بیاورید که احساس پیروزی مطلق کردید. به لطف ناتوانی مغزتان در تمایز بین تخیل و واقعیت، بدنتان پُر از همان مواد شیمیایی‌ای خواهد بود که حین یک لحظه‌ی پُر از اطمینان می‌شود. بدین وسیله زبان بدن خود را دقیقاً به چیزی که نیاز دارید تا دوباره تأثیرگذار، متقاعدکننده و الهام‌بخش شوید، تغییر دهید.

نشان دادن آسیب‌پذیری

به گفت‌وگوی کم‌ریسک بعدی که خواهید داشت، بیندیشید و از گام‌های زیر برای نشان دادن کمی آسیب‌پذیری استفاده کنید.

- آسیب‌پذیری کوچکی را انتخاب کنید که می‌توانید به اشتراک بگذارید.
- برای آماده شدن، برای نتیجه‌ی این تمرین، انتقال مسئولیت را انجام دهید.
- طی گفت‌وگو، با گفتن «می‌دانی! باید به تو بگویم...» اشتراک‌گذاری را راحت کنید یا با گفتن «کمی برای گفتن این مسئله احساس عصبی می‌کنم اما...» زمینه را آماده کنید.
- از او بخواهید موضوع محرمانه بماند. این کار نه فقط باعث می‌شود احساس امن‌تری کنید، بلکه باعث می‌شود مردم قدر این لحظه را بدانند. مردم عاشق رازها هستند.
- بلافاصله پس از اشتراک‌گذاری آسیب‌پذیری، یک انتقال مسئولیت سریع

• انجام دهید.

شهر کتاب (nbbookcity.com)

درباره‌ی نویسنده

اولیویا فاکس کابان، متخصص در حوزه‌ی کاریزما و رهبری، در هاروارد، ییل، استنفورد، ام‌آی‌تی و سازمان ملل سخنرانی کرده است. او به‌عنوان یک سخنران اصلی و مربی اجرایی برای رهبری شرکت‌های فورچون ۵۰۰، به افراد کمک می‌کند تا توانایی تأثیرگذاری، متقاعدسازی و الهام بخشیدن به دیگران را افزایش دهند.

اولیویا، عملی‌ترین ابزارها را از علوم رفتاری برای کسب‌وکار بیرون کشیده، تکنیک‌هایی را به مشتریان می‌دهد که نخستین‌بار در هاروارد و ام‌آی‌تی ارائه کرده است.

اولیویا، علاوه بر اینکه مقاله‌نویس مجله‌ی فوربز است، اغلب در رسانه‌هایی مانند نیویورک تایمز، بلومبرگ و بیزنس ویک حضور یافته و اخیراً در وال استریت ژورنال مطرح شده است.

اولیویا، فرانسوی-آمریکایی و به‌چارونیم زبان مسلط است. او جوانترین فردی است که به‌سمت مشاور تجارت خارجی دولت فرانسه منصوب شده است.

۱. وزیر امور خارجه‌ی آمریکا در دولت جورج دبلیو بوش.

۲. دومین وزیر امور خارجه در دولت جورج دبلیو بوش.

3. Tara Brach

4. Microexpression

5. William Bosl

۶. برای آگاهی بیشتر می‌توانید کتاب «رهبری شجاعانه» از همین مترجم و ناشر را مطالعه بفرمایید. (مترجم)

۷. شخصیتی در سری فیلم‌های جنگ ستارگان. (مترجم)

8. Privahini Bradoo

9. Metta

۱۰. برای آشنایی بیشتر با شیوه‌های زندگی بودایی و تلفیق آن در زندگی روزمره می‌توانید به کتاب پُرفروش «مثل یک راهب فکر کن» اثر جی شتی، از همین ناشر و نویسنده مراجعه فرمایید. (مترجم)

۱۱. شبکه‌ی عصبی پشتِ معده. (مترجم)

۱۲. خواننده، ترانه‌سرا و بازیگر آمریکایی.

۱۳. Diane Sawyer، شخصیت مشهور تلویزیونی.

۱۴. کشوری مشترک‌المنافع در اقیانوس آرام. (مترجم)

۱۵. Rudyard Kipling

۱۶. Triage

۱۷. Daniel Goleman

۱۸. Herb Kelleher

۱۹. New Scholars

۲۰. Rapport: اصطلاح رپور، که یکی از اصطلاحات برنامه‌ریزی عصبی کلامی یا همان ان‌ال‌پی است، اشاره دارد به سازگار و همگام شدن با طرف مقابل برای اینکه حس نزدیکی ایجاد شود.

۲۱. Mirror-then-lead

۲۲. Deborah Gruenfeld

۲۳. Leil Lowndes

24. Gabriel Fauré

25. J.R. Wurster

شماره کتاب (nbookcity.com)

چه می‌شود اگر کاریزما را بتوان یاد گرفت؟

افسانه‌ی کاریزما می‌گوید که کاریزما

یک ویژگی بنیادین و مادر زادی است؛

یا آن را دارید (بیل کلینتون، استیو جابز، اپرا) یا آن را ندارید.

اما آن گونه که اولیویا فاکس کابان آشکار می‌کند،

این افسانه درست نیست.

رفتارهای کاریزماتیک را هر کسی می‌تواند بیاموزد و تکمیل کند.

کابان با ترسیم تکنیک‌هایی که در اصل برای دانشگاه هاروارد و

ام‌ای‌تی ساخته، کاریزما را به مولفه‌های آن تقسیم می‌کند.

کاریزماتیک‌تر شدن به معنای تحول بنیادین شخصیت‌تان نیست.

مسئله، پذیرش یک سری شیوه‌های خاص است

که مناسب شخصیت فعلی‌تان هستند.

کتاب کاریزما به شما نشان می‌دهد

چگونه روان‌تر، متقاعدکننده‌تر و الهام‌بخش‌تر شوید.

