"Karizma bir armağan değildir, bir araçtır. Cabane bu kitapla büyük bir vaatte bulunuyor ve sözünde duruyor." — *Seth Godin*

Karizma Miti

Kişisel Çekimin Ustası Olmak



Olivia Fox Cabane

okuyan us

Karizma Miti

"Olivia Fox Cabane, bilimsel veriler ışığında karizmayı açıklığa kavuşturuyor. Bu kitap bizlere liderliğin karizma yardımıyla bilinçli bir şekilde geliştirilmesi gerektiğini, dikkatli bir çalışma ile aslında nasıl da artırılabileceğini gösteriyor."

—Evan Wittenberg, Chief Talent Officer, Hewlett-Packard

Bilindik karizma tanımına göre, karizmaya ya doğuştan sahip olursunuz ya da hiçbir zaman sahip olamazsınız. Ama bu basit tanım Olivia Fox Cabane'nin çığır açan kitabına göre doğru değil. Karizmatik davranışlar öğrenilebilir ve herkes tarafından mükemmelleştirilebilir.

Cabane, başlangıçta Harvard ve MIT için teknikler geliştirirken karizmanın sırlarını, nasıl çalıştığını ortaya çıkarmış ve temel bileşenlerinin ne olduğuna dair çalışmalar yapmıştır. Karizmatik olmak temel kişiliğinizin tamamen başka bir şekle dönüşmesi demek değildir; zaten sahip olduğunuz kişiliğe uygun olacak bir dizi belirli uygulamayı adapte etmektir.



Olivia Fox Cabane, Fortune Dergisi'nin ilk 500'de gösterdiği şirketlerde yöneticilik koçluğu yapmakta ve aynı zamanda liderlik konularıyla ilgili faaliyetlere konuşmacı olarak katılmaktadır. Ayrıntılı davranış bilimlerinde çalışmaları olan ve aynı zamanda **Harvard** ve **MIT** için en pratik araçlar geliştirmiş olan **Cabane**, iş dünyası ve müşterileri için yeni iş teknikleri geliştirmiştir. Çalışmaları **Forbes, New York Times, Business Week** ve **The Wall Street Journal** gibi yayınlarda geniş yankı bulmuştur.

Olivia Fox Cabane

KARİZMA MİTİ

Kişisel Çekimin Ustası Olmak



İngilizceden Çeviren: Nalan Tümay

okuyanus

Yazar Hakkında:

Karizma ve liderlik alanlarında uzman olan Olivia Fox Cabane, Harvard, Yale, Stanford üniversitelerinde, MIT'de ve Birleşmiş Milletler'de dersler vermiştir. Sık sık ana konuşmacı olarak konferanslar veren ve Fortune 500 şirketlerine liderlik konusunda yönetici koçluğu yapan yazar, insanların başkalarını etkileme, ikna etme ve ilham verme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Olivia, kapsamlı davranış bilimi temelinden hareketle, iş dünyası için en pratik araçları ortaya çıkarmakta, müşterilerine ilk defa Harvard ve MIT'de sunmuş olduğu teknikleri aktarmaktadır.

Forbes dergisi için düzenli olarak köşe yazıları yazmasının yanı sıra, Olivia The New York Times, Bloomberg ve BusinessWeek gibi medya kanallarında sık sık boy göstermektedir ve kısa süre önce The Wall Street Journal'da hakkında bir yazı yayımlanmıştır.

Olivia Fransız ve Amerikan vatandaşıdır ve dört dili akıcı olarak konuşmaktadır; Fransız hükümetine dış ticaret danışmanı olarak atanmış en genç kişidir.

İçindekiler

Giriş 9

1 / Karizma Efsanesi Açıklığa Kavuşuyor 17

2 / Karizmatik Davranışlar: Anda Var Olmak, Güç ve Samimiyet 23

3 / Anda Var Olmanın, Güç ve Samimiyetin Önündeki Engeller 41

4 / Engelleri Aşmak 61

5 / Karizmatik Düşünce Şekli Yaratmak 91

6 / Farklı Karizma Tarzları 131

7 / Karizmatik İlk İzlenimler 153

8 / Karizmatik Konuşma (ve Dinleme) 169

9 / Karizmatik Beden Dili 189

10 / Zor Durumlar 217

11 / Karizmatik Sunum Yapma 245

12 / Kriz Anında Karizma 263

13 / Karizmatik Hayat: Zoru Başarmak 269

Sonuç 289

Tavsiye Edilen Kaynaklar 293

Bölüm Özetleri 297

Karizma Çalışmaları 305

Teşekkür 319

Notlar 321

Dizin 331



Giriş



Marilyn Monroe, düşüncesini ispatlamak istiyordu.

1955 yılında, New York şehrinde güneşli bir yaz günüydü. Marilyn arkasında bir dergi editörü ve bir fotoğrafçıyla, yürüyerek Grand Central İstasyonu'na girdi. Çok yoğun bir iş gününün ortası ve platformun çok kalabalık olmasına rağmen, orada durmuş metronun gelmesini beklerken, onu bir kişi bile fark etmedi. Fotoğrafçı makinesinin deklanşörüne basarken o, metroya bindi ve vagonun bir köşesinde sessizce seyahat etti. Onu kimse tanımadı.

Marilyn, isterse göz alıcı Marilyn Monroe, isterse sıradan Norma Jean Baker olabileceğini, sadece buna karar vermesinin yeterli olacağını göstermek istiyordu. Metroda oturan Norma Jean'di. Ama kalabalık New York kaldırımlarına yeniden çıktığında, Marilyn'e dönüşmeye karar verdi. Etrafına baktı ve alaycı bir ses tonuyla fotoğrafçıya sordu: "Onu görmek ister misin?" Belirgin bir hareket yapmamıştı; sadece "saçlarını kabarttı ve poz verdi".

Bu basit değişiklikle, aniden çekici oluverdi. Üzerinden bir büyü yayılmaya başladı ve her şey durdu. Zaman durdu, tıpkı etrafını saran, aralarında duran yıldızı birdenbire fark ettiklerinde hayretler içinde kalan insanlar gibi. Marilyn bir anda hayranlarının arasında kayboldu ve fotoğrafçı büyüyen kalabalıktan kaçmasına yardım ederken "itiş kakış içinde korku dolu dakikalar" geçirmişti.[1]

Karizma her zaman ilgi çekici ve tartışmalı bir konu olmuştur. Konferanslarda ya da kokteyl partilerinde insanla-

ra "karizmayı öğretiyorum" dediğimde, hemen silkelenip kendilerine gelirler ve genellikle, "Ama bir insanda karizma ya vardır ya yoktur diye biliyordum" derler. Bazıları karizmayı adil olmayan bir avantaj olarak görürken, bazıları da öğrenmeye hevesli olur, herkes büyülenir. Üstelik çok haklılar. Karizmatik insanlar dünyayı etkiliyor, ister yeni projelerle, ister yeni şirketlerle ya da yeni imparatorluklarla ortaya çıksınlar.

Bill Clinton kadar çekici ya da Steve Jobs kadar büyüleyici olmak nasıl bir histir, hiç merak ettiniz mi? İster karizmaya zaten sahip olduğunuzu düşünen ve bunu yeni bir aşamaya taşımayı isteyen biri olun, ister bu büyünün gücüne az da olsa sahip olmayı isteyen ama karizmatik tiplerden olmadığını düşünen biri olun, size iyi bir haberim var: Karizma öğrenip uygulayabileceğiniz bir beceridir.

KARİZMANIN SİZE NE YARARI VAR?

Bir odaya girdiğiniz anda insanlar hemen tüm ilgisini size yönlendirse, söyleyeceklerinizi duymak istese ve sizin onayınızı almak için can atsa, hayatınız nasıl olurdu bir düşünün.

Karizmatik insanlar için bu bir yaşam şekli. Herkes onların varlığından etkileniyor. Kendilerine mıknatıs gibi çektikleri insanlar, garip bir şekilde, onlara yardım etmek için ellerinden geleni yapmak zorunda hissediyor. Karizmatik insanlar büyülü bir hayat sürüyor gibi görünüyor: Önlerinde daha fazla romantik seçenek oluyor, daha fazla para kazanıyorlar ve daha az stres yaşıyorlar.

Karizma insanların sizden hoşlanmasını, size güvenmesini ve sizin tarafınızdan yönlendirilmeyi istemesini sağlar. Karizma, lideri takip eden kişi olarak mı yoksa lider olarak mı görüleceğinizi, fikirlerinizin benimsenip benimsenmeyeceğini ve projelerinizin ne kadar etkin biçimde uygulanacağını belirler. Hoşunuza gitsin ya da gitmesin, dünyayı

döndüren karizma olabilir; çünkü o insanların sizin istediklerinizi yapmayı istemelerini sağlar.

Karizma, tabii ki iş hayatında çok önemlidir. İster yeni bir iş başvurusunda bulunun, ister bulunduğunuz kurum içerisinde ilerlemeyi isteyin, hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacaktır. Pek çok çalışmada karizmatik insanların performans değerlendirmelerinde daha yüksek puanlar aldıkları ve hem üstleri hem de astları tarafından daha etkili olarak görülmelerini sağladığı ortaya konmuştur.[2]

Eğer bir liderseniz ya da olmak istiyorsanız, karizma önemlidir. En yetenekli insanları kendinize çekme ve yanınızda kalmasını sağlama konusunda rekabet avantajı yaratır. İnsanların sizinle, sizin ekibinizle ve sizin şirketinizde çalışmayı istemesini sağlar. Araştırmalar, karizmatik liderleri izleyenlerin, etkili ancak karizmatik olmayan liderleri izleyenlere göre daha iyi performans sergilediklerini, yaptıkları işi daha anlamlı bulduklarını ve liderlerine daha fazla güven duyduklarını gösteriyor.[3]

Wharton İşletme Fakültesi'nde işletme profesörü Robert House'a göre, karizmatik liderler, "kendilerini izleyenlerin, liderin misyonuna fazlasıyla bağlı olmalarını, önemli kişisel fedakârlıklarda bulunmalarını ve işin gerektirdiğinden çok daha yüksek performans sergilemelerini sağlıyor".[4]

Karizma, başarılı bir satış personelinin, aynı bölgede bulunan diğer iş arkadaşlarının beş katı satış yapmasına neden olur. Kapısının önünde yatırımcıların kuyruk olduğu girişimciler ile kredi için bankaya yalvarmak zorunda kalan girişimciler arasındaki fark budur.

Karizma iş ortamı dışında da aynı ölçüde değerlidir. Çocukları, onların öğretmenleri ya da toplumun diğer üyeleri üzerinde etkiye sahip olması gereken ev kadını bir anne için de yararlıdır. Üniversite mülakatlarında başarılı olmak ya da öğrenci örgütlerinde liderlik kazanmak isteyen lise öğrencileri için paha biçilemez bir araç olabilir. Kişilerin meslektaşları arasında daha popüler hale gelmesine

ve sosyal ortamlarda kendilerine daha fazla güven duymasına yardımcı olabilir. Karizmatik doktorlar hastaları tarafından daha çok sevilir ve daha fazla talep görür. Hastaları verdikleri tedaviyi uygulamaya daha eğilimli olur. Aynı zamanda, herhangi bir olumsuzluk yaşanması durumunda, bu doktorların dava edilme olasılıkları daha düşüktür. Karizma araştırmalarda ve akademik alanlarda bile önemlidir: Karizmatik insanların çalışmalarını yayımlatması, araştırmalarına sanayi tarafından sağlanan hibelerden fon sağlaması ya da en çok istenen dersleri vermesi daha olasıdır. Derslerden sonra etrafı kendisine hayran olan öğrencileri ile çevrilen profesörün durumu da karizmadan kaynaklanır.



SİHİR DEĞİL, ÖĞRENİLMİŞ DAVRANIŞLAR

Yaygın inanışın aksine, karizma insanlarda doğuştan gelen bir özellik değildir, insanlar doğuştan doğal olarak çekici değillerdir. Karizma kalıtsal bir özellik olsaydı, karizmatik insanlar her zaman etkileyici olurlardı ancak durum böyle değil. En etkileyici süper starların bile karizma bir an varken, bir an yok olabilir. Marilyn Monroe karizmasını düğmeye basar gibi "kapatabiliyor" ve tamamen fark edilmez olabiliyordu. Karizmasını yeniden devreye sokmak için sadece beden dilini değiştiriyordu.

Son yıllarda yapılan kapsamlı araştırmaların gösterdiği gibi, karizma sözlü olmayan belirli davranışların sonucudur[5], kalıtsal ya da sihirli bir kişisel özellik değildir. Karizma seviyesinin farklılık göstermesinin nedenlerinden biri budur: Varlığı kişinin bu davranışları sergileyip sergilememesine bağlıdır.

Kendinize fazlasıyla güven duyduğunuz, duruma hâkim olduğunuzu hissettiğiniz oldu mu? İnsanların sizden etkilendikleri, etrafınızdaki insanların "Vay be!" dedikleri bir an da olsa, oldu mu? Bu gibi yaşanmışlıkların karizma

olduğunu düşünmeyiz ya da kendimizi karizmatik görmeyiz çünkü karizmatik insanların günün her anında çekici olduklarını varsayarız. Oysa öyle değiller.

Karizmanın doğal olduğu yanılgısının nedenlerinden biri, diğer sosyal becerilerin pek çoğunda olduğu gibi, karizmatik davranışların hayatın ilk yıllarında öğrenilmesidir. Genellikle insanlar bu davranışları öğrenmekte olduklarını fark etmezler. Sadece yeni davranışlar deniyor, sonuçlarını görüyor ve bu davranışları geliştiriyorlardır. Sonunda davranışlar içgüdüsel bir hal alır.

Tanınmış sayısız karizmatik insan bu seviyeye gelmek için çok çalışmıştır: Karizmasını adım adım artırmıştır. Ama genellikle onları karizmalarının en yüksek noktasında oldukları zaman tanıdığımız için, bu süper starların her zaman bu kadar etkileyici olmadıklarına inanmak zor olabilir.

Son on yılın en karizmatik CEO'larından biri olarak görülen, Apple'ın eski CEO'su Steve Jobs başlangıçta böyle değildi. Aslında, yaptığı ilk sunumları izlerseniz, sıkılgan ve beceriksiz göründüğünü, bir an aşırı dramatik, bir an silik olduğunu fark edersiniz. Jobs yıllar içerisinde karizmasını yavaş yavaş artırdı; halk önüne çıktığı durumlarda gösterdiği kademeli gelişimi takip etmek mümkün.

Karizma sosyologların, psikologları, biliş ve davranış bilimcilerin ilgi alanına girdi. Klinik laboratuvar deneylerinden kesitsel ve uzun vadeli araştırmalara, kalitatif yorumlayıcı analizlere kadar farklı şekillerde incelendi. Bu çalışmalarda devlet başkanları, askeri liderler, her yaştan öğrenciler ve alt düzey müdürlerden CEO'lara kadar farklı seviyelerde yöneticiler ele alındı. Bu gibi araştırmalar sayesinde artık karizmanın bir dizi davranışın bütünü olduğunu biliyoruz.

KARİZMATİK DAVRANIŞLAR NASILDIR?

Biriyle ilk karşılaşmamızda, bu kişinin potansiyel bir dost mu yoksa düşman mı olduğunu, bu niyetlerini gerçeğe dönüştürme gücünün olup olmadığını içgüdüsel olarak değerlendiririz. "Benim için dağları delebilir misin? Bunu yapmak ister misin?" İlk sorunun cevabını almak için karşımızdaki kişinin ne kadar güce sahip olduğunu anlamaya çalışırız. İkinci sorunun cevabını almak için, karşımızdaki kişinin bizden ne kadar hoşlandığını anlamaya çalışırız. Karizmatik biriyle karşılaştığınızda, bu kişilerin çok fazla güce sahip oldukları ve sizden çok hoşlandıkları izlenimini edinirsiniz.

Karizmayı ortaya çıkaran denklem aslında oldukça basittir. Yapmanız gereken tek şey hem çok fazla güce sahip olduğunuz hem de samimi bir insan olduğunuz izlenimini yaratmaktır, çünkü karizmatik davranışlar bu iki özelliğin bileşimini yansıtır. "Savaşacak mısın, kaçacak mısın?" sorusu güce ilişkindir. "Dost mu, düşman mı?" sorusu samimi insan olmakla ilişkilidir.

Her iki özelliğin de altında son bir boyut yatar: Anda var olmak. İnsanlar karizmayı iş başında gördükleri bir deneyimi tanımlarken, ister Colin Powell'la, Condoleeza Rice'la ister Dalai Lama'yla karşılaşmış olsunlar, genellikle kişinin o anda, sıra dışı varoluşundan bahsederler.

Yöneticilere koçluk yaptığım zamanlarda, "anda var olmak" karizmanın en fazla sorulan unsurudur. Yönetici olarak var olma ya da yönetim toplantısında var olma becerilerini geliştirmek isterler. Üstelik bu alana odaklanmak istemekte haklıdırlar: Anda var olmak karizmanın gerçek anlamda çekirdek bileşenidir; diğer her şeyin üstüne inşa edildiği temeldir. Karizmatik bir "usta" ile birlikte olduğunuzda; mesela Bill Clinton'ı ele alalım; onun gücünü ve samimi bir yakınlık duygusunu hissetmekle kalmaz, aynı

zamanda o anda, tam anlamıyla sizin yanınızda olduğunu hissedersiniz. Oradadır.

BU KİTAP SİZE NE KAZANDIRACAK?

Karizma uygulamalı bir bilim haline gelmiştir. Bu kitap ise bilimin ölçümlenebilir sonuçları olan uygulamaları, hemen uygulanabilecek araçları aktarmaktadır. Karizmayı metodik ve sistematik bir şekilde, gerçek dünyada hemen etkisini gösterecek uygulamalarla öğreneceksiniz. Aynı zamanda bunu deneme yanılmayla öğrenenlerden farklı olarak, nelerin işe yaradığını, nelerin yaramadığını anlamak için zaman harcamanız gerekmeyecek. Siz hiç oyalanmadan, karizmayı gerçek anlamda artıran, denenmiş ve işe yarayan araçlara geçebileceksiniz.

Daha karizmatik olmak için çalışmak gerekir: kimi zaman zorlu, rahatsızlık verici ve kendinizle yüzleşmenizi gerektiren bir çalışma. Ama aynı zamanda, hem kendi kendinizle ilişkiniz hem de başkalarının sizinle ilişkisi bakımından inanılmaz getirileri de vardır. Zihinsel ekosisteminizi yönetmeyi, kendi ihtiyaçlarınızı anlamayı ve karşılamayı, aynı zamanda hangi davranışların başkalarını, sizi karizmatik olarak algılamaya yönlendirdiğini bilip buna göre davranmayı öğrenmeyi içerir.

Bu kitap size bu süreçte yol gösterecek. Size karizmanın temel üç unsurunu; anda var olma, güç ve samimiyet unsurlarını yansıtmanız için sağlam araçlar sunacak. Bu unsurları kullanırken kişisel çekim gücünüzün arttığını hissedeceksiniz ve bu güç sizde zaten yoğun biçimde varsa, bu karizmatik güç üzerinde daha hassas bir kontrol elde edeceksiniz. Bunu nasıl dizginleyeceğinizi veya ustaca nasıl yönlendireceğinizi öğreneceksiniz. Ayrıca kişiliğinize ve herhangi bir durumda hedeflerinize uygun olan karizma türünü nasıl seçeceğinizi de öğreneceksiniz.

Karizmatik insanların akıllarından neler geçtiğine ve bedenlerinde neler olduğuna içeriden bakabileceksiniz. Koçluk yaptığım CEO'ların kendi karizmalarını geliştirirken nelerle boğuştuklarına dair örnekler vereceğim.

Bu kitapta gerçek anlamda sihirle karşılaşacaksınız: Çeşitli bilim dallarından derlenen, karizmanın gerçekte ne olduğunu ve nasıl işlediğini ortaya koyan benzersiz bir bilgi bulacaksınız. Bu bilgiyi uygulamak için ihtiyacınız olan anlayışa da tekniklere de sahip olacaksınız. Dünya artık sizin laboratuvarınız olacak ve yeni biriyle her tanışmanızda, deney yapma fırsatı yakalayacaksınız.

Temel konularda ustalaştığınızda, farklı durumlarda bile nasıl karizmatik olunacağını öğreneceksiniz. 10, 11 ve 12. bölümlerde, en çok ihtiyaç duyduğunuz anda; kariyerinizi değiştirecek bir konuşma yaparken, zor biriyle başa çıkarken ya da bir sunum yaparken, karizmaya nasıl ulaşacağınızı öğreneceksiniz. Karizmaya istediğiniz zaman nasıl ulaşacağınızı öğrendiğinizde de 13. bölüm size karizmatik bir insan olarak yaşayanların sırlarını açıklayacak.

Nasıl daha etkileyici, daha ikna edici, daha ilham verici olacağınızı öğreneceksiniz. Karizmayı nasıl dışavuracağınızı, bir odaya girdiğinizde insanların "Vay, bu da kim?" demesini sağlama yeteneğini öğreneceksiniz.



1

Karizma Efsanesi Açıklığa Kavuşuyor

1886 yazında, Londra'nın kavurucu sıcağında, William Gladstone İngiliz İmparatorluğu Başbakanlığı için Benjamin Disraeli'ye karşı yarışıyordu. Viktorya devrinden bahsettiğimizi düşünürsek, kim kazanırsa kazansın, dünyanın yarısına hükmedecekti. Seçimden önceki son haftada, bu beylerin her ikisi de tesadüfen aynı genç hanımla akşam yemeği yemişlerdi. Doğal olarak, basın genç hanıma birbirine rakip bu iki kişinin üzerinde nasıl bir etki bıraktıklarını soruyordu. "Bay Gladstone'la yemek yedikten sonra onun İngiltere'deki en zeki insan olduğunu düşündüm. Ama Bay Disraeli ile yemek yedikten sonra benim İngiltere'deki en zeki insan olduğumu düşündüm" demişti.

Seçimi kimin kazandığını tahmin edin! Başkalarının zeki, etkileyici ve harika hissetmesini sağlayan adam: Benjamin Disraeli.

Karizmatik bireyler başkalarının belli bir şekilde hissetmelerini sağlayacak davranışlar sergiler. Herkes bu davranışları öğrenebilir ve mükemmelleştirebilir. Aslına bakılırsa, kontrollü laboratuvar deneylerinde, araştırmacılar insanların karizma seviyelerini, bir düğmeyi çevirirmişçesine yükseltip düşürebilmişlerdir.[1]

Karizma konusundaki yaygın inanışın aksine, doğal olarak girişken olmanız gerekmez, fiziksel açıdan çekici olmanız gerekmez ve kişiliğinizi değiştirmeniz gerekmez. Bu yüzden, başlangıç noktanız ne olursa olsun, kişisel ka-

rizmanızı önemli ölçüde artırabilir ve hem iş dünyasında hem de günlük hayatta ödüllerini toplayabilirsiniz.

En yaygın karizma efsanesi, karizmatik olmak için doğal olarak dikkat çekici ya da girişken olmanız gerektiğidir. En ilgi çekici araştırma bulgularından biri, son derece karizmatik ve içe dönük bir insan olunabileceğidir. Batı toplumlarında bizler dışa dönük insanların becerileri ve yetenekleri üzerinde o kadar çok duruyoruz ki, içe dönük insanlar sonunda kendilerini kusurlu ve çekicilikten uzak hissedebiliyorlar. Ancak içe dönük olmak giderilemez bir engel değildir. Aslına bakılırsa, ileride göreceğimiz gibi, belli karizma şekilleri için önemli bir avantaj olabilir.

Karizmatik olmak için çekici olmak gerektiği de bir diğer efsanedir. Sayısız karizmatik kişilik, klasik güzellik anlayışı çerçevesine girmekten çok uzak olmuştur. Örneğin Churchill, genel anlamda yakışıklı kabul edilen biri değildi ve seksapeliyle tanındığı da kesinlikle söylenemezdi. Ama yine de tarihteki en etkili, en güçlü liderlerden biriydi.

Dış görünüşün belli bir avantaj sağladığı doğrudur. Ancak çarpıcı bir yüze ya da bedene sahip olmadan karizmatik olabilmek de son derece mümkün. Aslına bakılırsa, karizmanın kendisi sizi daha çekici kılar. Kontrollü deneylerde, belli karizmatik davranışlar sergilemeleri istendiğinde, katılımcıların çekicilik seviyeleri, deney öncesine göre önemli ölçüde yüksek değerlendirilmiştir.[2]

Son ve bir o kadar da önemli konu da kişiliğinizi değiştirmenize gerek olmamasıdır. Daha karizmatik olabilmek için kendinizi belli bir kişilik tarzına sokmaya çalışmanız ya da kendi doğanıza aykırı bir şey yapmanız gerekmez. Bunun yerine, sadece bazı yeni beceriler edinirsiniz.

Karizma eğitimi sayesinde, karizmatik bir beden duruşu kazanmayı, daha samimi bir göz teması kurmayı ve sesinizi insanların dikkatle dinlemelerini sağlayacak şekilde değiştirmeyi öğreneceksiniz. Örneğin, bir karşılıklı

konuşma sırasında karizmanızı anında artıracak üç ipucu verebiliriz:

- Cümlelerin sonunda tonlamanızı düşürün.
- Başınızı sallama hızınızı ve sıklığınızı azaltın.
- Konuşmaya başlamadan önce tam iki saniye bekleyin.

Gördüğünüz gibi, bunlar çok basit düzeltmeler, değerlerinizde kökten değişimler değil. Kişiliğiniz, istediğiniz sürece, değişmeden kalacaktır.

Bu yeni beceriler ve davranışlar başlangıçta size garip gelir mi? Gelebilir. Ama düşününce, ilk öğrendiğiniz zamanlarda dişlerinizi fırçalamak da garip gelmişti, ama şimdi (umarım) her gün düşünmeden yaptığınız bir alışkanlık haline geldi. Yeni becerilerin çoğu gibi, karizmatik davranışlar da başlangıçta size tuhaf gelebilir ama uyguladıkça doğal bir hal alacaktır, tıpkı yürümek, konuşmak ya da araba kullanmak gibi. Bu kitap bu davranışları kazanmanız ve içselleştirmeniz için size adım adım yol gösteren bir kılavuzdur.

Satrançta, şarkı söylemede ya da hızla gelen bir topa vurmada uzmanlaşmanın, bilinçli olarak çalışma gerektirdiğini biliyoruz. Karizma da bilinçli çalışma ile geliştirilebilecek bir beceridir, üstelik insanlarla etkileşim içinde olduğumuz için, karizma araçlarımızı günlük olarak kullanabiliriz.

Bir kişinin karizma seviyesinin bilinçli çalışmayla değiştirilebileceğini biliyorum çünkü sayısız danışanımın kendi karizma seviyelerini artırmalarına yardımcı oldum. Danışanlarımızla yaptığımız çalışmanın öncesinde ve sonrasında, onlara yakın kişilerle yaptığım görüşmeler, insanların onları algılama şeklini değiştirebildiklerini doğrular niteliktedir. Ayrıca, Kaliforniya Üniversitesi Berkeley İşletme Fakültesi'nin benden karizma ve liderlik konusunda ayrı

bir müfredat oluşturmamı istemesinin ardından, karizma araçlarını hem lisans hem de lisansüstü eğitim seviyelerinde de öğrettim.

Bu kitapta verilen talimatları uygularsanız, karizma seviyenizi artırırsınız. Bu uygulamalar alışkanlık halini aldığında da artık üzerinde düşünmenize gerek bile kalmadan, arka planda işlemeye başlar, siz de o andan itibaren ödüllerini toplamaya başlarsınız.

KİTAP SİZİN İÇİN NE YAPACAK?

Karizma bilimi üzerinde tersine mühendislik çalışması yaparak, ardındaki davranışsal ve bilişsel bilimi öğrendim ve uygulaması en kolay araçlar ile teknikleri ortaya çıkarmaya çalıştım. Bu kitap, öğrenme eğrinizi hızlandırmak için bilimi uygulamaya çevirmenize yardım edecektir.

Sizlere, "davranışsal"dan "bilişsel"e, "nörobilim"den "meditasyon"a kadar çok çeşitli disiplinlerden ve yüksek performanslı atletik kondisyon çalışmasından Hollywood oyunculuk metoduna kadar, yaptığınız yatırımda en yüksek kazancı elde etmenizi sağlayacak araçları sunuyorum.

Gerektiğinde (eğlenceli ya da ilgi çekici olduğunda) işin bilimsel kısmını açıklayacağım ve en önemlisi, size uygulamadaki araçları sunacağım. Bu kitabı yazmaktaki hedefim, hem sıra dışı bir performans sergilemenize yol açacak becerileri hem de özgüveni kazanmanız için derhal uygulayabileceğiniz teknikleri sunmak.

Sunduğum koçluk hizmetinin sonuçlarını en erken ne zaman alabileceklerini soranlara cevabım şu olur: Bir seansta, siz farkı hissedeceksiniz. İki seansta, başkaları farkı görecek. Üç seansta, sizin için yepyeni bir varoluş söz konusu olacak.

Bu kitabı sadece okumakla, sunulan tüm faydalar ortaya çıkmayacaktır. Kimi zaman tuhaf, hatta rahatsız edici bulsanız da verilen çalışmalardan herhangi birini yapmak-

tan kaçınmışsanız, kendinizi kandırmış olursunuz. Başarılı olmak için, okuduklarınızı uygulamaya dökme çabasını göstermeye istekli olmanız gerekir. Bir çalışmada gözlerinizi kapatmanız ve belli bir görüntüyü hayal etmeniz isteniyorsa, gözlerinizi gerçekten kapatmalı ve söyleneni yapmalısınız. Sizden belli bir senaryo yazmanızı istediğimde, elinize bir kâğıt, kalem almalı ve yazmalısınız.

Benimle çalışan tüm yöneticilere getirdiğim zorlu hedef budur. Çalışmaları yapmanın başka bir yolu yok. Çalışmaları samimiyetle "başka bir gün" yapma niyetiyle okuyup geçmek yeterli değildir; sadece kolay ya da ilgi çekici görünen çalışmaları yapmak da öyle. Sizden bir şey yapmanızı istiyorsam, bunun iyi bir nedeni var ve karizma seviyeniz üzerinde gerçek bir etkisi olacak.

Burada öğreneceğiniz tekniklerden bazıları, örneğin küçük ya da büyük bir dinleyici kitlesine sunum yaparken nasıl karizmatik olunacağını öğrenmek gibi, anında sonuç verecektir. Bazılarının ise kendisini göstermesi haftalar sürebilir. Bazıları şaşırtıcı olabilir, örneğin ayak parmaklarınızın karizma potansiyelinizi en üst seviyeye çıkarmada kritik öneme sahip olduğunu öğrenmek gibi.

Danışanlarımdan birine, bu çalışmaya başlayacak olanlara ne tavsiyede bulunacağını sorduğumda, "Onlara de ki: İlk başta utanç verici gibi görünse bile, kendinizi rahat hissettiğiniz alandan çıkmanıza neden olsa bile, buna değer" demişti. Kararlı olun ve ödevlerinizi yapın.

2

Karizmatik Davranışlar: Anda Var Olmak, Güç ve Samimiyet

Karizmatik davranışları temel üç unsura ayırmak mümkündür: Anda var olmak, güç ve samimiyet. Bu unsurlar hem sizin bilinçli davranışlarınıza hem de bilinçli olarak kontrol etmediğiniz faktörlere bağlıdır. İnsanlar, vücut dilimizdeki ufak değişikliklerle, verdiğimizi fark bile etmediğimiz mesajları alırlar. Bu bölümde, bu mesajlar üzerinde bilinçli olarak nasıl etki kurulacağını göreceğiz. Karizmatik olmak için, beden dilimiz, sözcüklerimiz ve davranışlarımızın aynı yönde hareket etmesini sağlayan ve karizmanın üç temel unsurunu ifade eden düşünce biçimlerini seçmemiz gerekli. Anda var olmak, diğer her şey için temel oluşturduğundan, işe buradan başlayacağız.

ANDA VAR OLMAK

Bir konuşmanın ortasında, aklınızın ancak bir yarısının orada olduğunu, diğer yarısının ise başka bir işle meşgul olduğunu fark ettiğiniz oldu mu? Sizce karşınızdaki kişi bunu fark etmiş midir?

Bir görüşme sırasında, tüm varlığınızla orada değilseniz, gözlerinizin dalması ya da yüzünüzdeki tepkilerin anlık gecikmeler göstermesi olasılığı yüksektir. İnsan beyni yüz ifadelerini on yedi milisaniye gibi kısa sürelerde okuyabildiğinden, konuştuğunuz kişinin tepkilerinizdeki en ufak gecikmeyi bile fark etmesi olasıdır.

Oradaki varlığımız konusunda numara yapabileceğimizi düşünebiliriz. Dinliyor gibi davranabileceğimizi düşünürüz. Dikkatimizi vermiş gibi göründüğümüz sürece beyinlerimizin başka şeylerle meşgul olmasında bir sakınca olmadığına inanırız. Ama yanılıyoruz. Bir görüşme sırasında tam anlamıyla orada değilsek, insanlar bunu görecektir. Beden dilimiz, başkalarının okuduğu ve -en azından bilinçaltında- tepki gösterdiği açık bir mesaj gönderir.

Gerçekte sizi dinlemeyen biri ile konuşma deneyimini mutlaka yaşamışsınızdır. Belki de alınmamanız için dinleme "hareketlerini" yapıyor gibi görünüyorlardı. Bir şekilde, dikkatlerini tam olarak size vermemiş görünüyorlardı. O zaman ne hissetmiştiniz? Baştan savıldığınızı mı? Kızgın mı? Düpedüz kötü mü hissetmiştiniz? Harvard'da verdiğim derslerden birinde, öğrencilerimden birinin söylediği gibi: "Kısa bir süre önce başıma geldi; biriyle konuşuyordum, onun konuşmamıza kendini tam anlamıyla vermediğini hissettim. Üzüldüm, onun için aramızda geçen konuşmadan daha önemli olan konu ne ise kendimi o konudan daha değersiz hissettim."

Anda var olmanın fark edilebilir olmasının yanı sıra, samimiyetsizlik olarak algılanması da mümkündür ve böyle algılandığında duygusal etkileri daha da kötüdür. Samimiyetsiz olarak algılandığınızda, güven, dostane ilişkiler ya da bağlılık oluşturmak neredeyse imkânsızdır. Karizmatik olmak da imkânsızdır.

Anda var olmak öğrenilebilen bir beceridir. Tıpkı (resim yapmaktan, piyano çalmaya kadar) başka beceriler gibi, çalışma ve sabırla artırmanız mümkündür. Anda var olmak basit anlamda, olup bitenlerin an be an farkında olmak demektir. Düşüncelere kapılmak yerine, olup bitenlere dikkatinizi vermek demektir.

Artık anda var olmamanın bedelini öğrendiğinize göre, aşağıdaki kutucukta yer alan çalışmayı deneyin, anda ne

kadar iyi var olabildiğinizi ve kişisel görüşmelerde karizmanızı anında artıracak üç basit tekniği öğrenin.

UYGULAMAYA KOYMAK: ANDA VAR OLMAK

Burada, anda olmakla ilgili düşünce gücü disiplinlerinden adapte edilmiş birkaç teknik yer almaktadır. İhtiyacınız olan tek şey, sadece bir dakika süreyle gözlerinizi kapatarak (ister ayakta, ister oturarak) durabileceğiniz sakin bir yer ve zaman tutmanızı sağlayacak bir araç.

Kronometrenizi 1 dakikaya ayarlayın. Gözlerinizi kapatın ve şu üç şeyden birine odaklanmaya çalışın: Etrafınızdaki sesler, nefesiniz ya da ayak parmaklarınızdaki his.

1. Sesler: Çevrenizdeki seslere odaklanın. Bir meditasyon öğretmeninin söylediği gibi: "Kulaklarınızın, sesleri pasif olarak ve nesnel biçimde kaydeden uydu antenleri olduklarını hayal edin."
2. Nefesiniz: Nefesinize ve nefes alıp verdikçe burun deliklerinizde ya da karnınızda oluşan hisse odaklanın. Her defasında bir nefese dikkatinizi verin, ama o tek bir nefesle ilgili her şeyi fark etmeye çalışın. Nefesinizin tüm dikkatinizi vermek istediğiniz bir kişi olduğunu hayal edin.
3. Ayak parmaklarınız: Dikkatinizi ayak parmaklarınızdaki hisse odaklayın. Bu, zihninizin vücudunuzda dolaşmasına, o andaki hisleri algılamanıza yardımcı olur.

Nasıl gitti? Anda var olmak için elinizden geleni yapmaya çalışmanıza rağmen zihninizin sürekli dağıldığını gördünüz mü? Tam anlamıyla anda var olmanın her za-

man çok kolay olmadığını fark etmiş olmalısınız. Bunun iki temel nedeni vardır.

Birincisi, beyinlerimiz ister görüntü, ister koku, isterse ses olsun, yeni uyaranlara dikkatini vermek üzere programlanmıştır. Dikkatimizin dağılmasına, yeni herhangi bir uyaranın dikkatimizi çekmesine programlanmışız. Bu önemli olabilir! Bizi çiğ çiğ yiyebilir! Bu eğilim atalarımızın hayatta kalması için çok önemliydi. Ovalarda avlanan, ufukta, ailelerinin karnını doyurabilecek bir antiloptan izli arayan iki kabile erkeğini düşünün. Uzaklardan bir çıtırtı geliyor. Bu sese dikkatini anında vermeyen adama ne oldu? Bizim atamız o değil.

İkinci neden ise toplumumuzun dikkat dağınıklığını teşvik etmesi. Sürekli bir uyaran akımına uğruyor olmamız, doğal eğilimimizi daha da kötüleştiriyor. Bu durum bizi, herhangi bir şeye dikkatimizi asla tam olarak veremediğimiz, sürekli kısmi dikkat haline götürebilir. Dikkatimiz her zaman kısmen dağınık.

Dolayısıyla, bu çalışma sırasında tam olarak anda var olmakta zorlandıysanız, kendinizi kötü hissetmeyin. Bu son derece normal. Anda olmak neredeyse hepimiz için zor. Harvard'lı psikolog Daniel Gilbert'in ortak yazar olarak yer aldığı, 2250 kişinin katıldığı bir çalışmada, ortalama bir kişinin zamanının yüzde 46.9'unda "zihninin konudan konuya dolaştığı" tahmini ortaya çıkmıştır.[1] Meditasyon master'ları bile uygulama yaptıkları sırada zihinlerinin gezintiye çıktığını fark edebilirler. Aslında bu, yoğun meditasyon inzivalarında sık sık şaka konusu olur. (Evet, meditasyon şakası diye bir şey var.)

İyi haber şu ki, anda var olma kapasitenizdeki küçük bir artış bile etrafınızdaki kişiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Çok azımızın herhangi bir zamanda tam anlamıyla "anda var olmayı başardığını" düşünürseniz, arada sırada, birkaç dakikalığına bile olsa, tam olarak anda var olmayı başarabilirseniz, önemli bir etki yaratırsınız.

Bundan sonra, yapacağınız ilk karşılıklı konuşmada, zihninizi tamamen veriyor musunuz yoksa zihniniz başka yerlerde mi geziyor (bir sonraki cümlenizi hazırlamak da dahil), düzenli olarak kontrol etmeyi deneyin. Nefesinize ya da ayak parmaklarınıza sadece bir saniye için odaklanarak kendinizi sık sık bulunduğunuz ana geri getirmeye ve sonra da karşınızdaki kişiye odaklanmaya çalışın.

Danışanlarımdan biri, bu çalışmayı ilk kez denedikten sonra, "Rahatladığımı, gülümsediğimi fark ettim, başkaları da bunu fark etti ve ben bir şey söylemeden, onlar da bana gülümsedi" demişti.

Bu bir dakikalık çalışmada tam olarak başarılı olamadığınızı hissederseniz, cesaretinizi kaybetmeyin. Sadece bu çalışmayı yapmakla bile, karizmanızda anında bir artış yaşadınız. Üstelik, düşünce şeklinizde (anda var olmanın önemini ve eksikliğinin bedelini fark etmek şeklinde) bir değişiklik de olduğundan, şimdiden oyunda öne geçmiş durumdasınız. Burada durup kitabı okumayı bıraksanız bile, buna değer.

Uygulamada, günlük hayatta bunun size faydası şu olacaktır:Diyelim ki bir iş arkadaşınız odanıza geliyor ve bir konuda fikrinizi soruyor. Bir toplantıya katılacaksınız ve öncesinde sadece birkaç dakikanız var ve bu konuşmanın daha uzun sürmesinden endişe ediyorsunuz.

Arkadaşınız sizinle konuşurken zihninizin gezinmeye devam etmesine izin verirseniz, hem endişeli ya da stresli hissedecek ve konsantre olmakta zorlanacaksınız hem de huzursuz olduğunuz ve tam olarak kendinizi vermediğiniz izlenimini yaratacaksınız. Arkadaşınız onu ya da onun sorununu gerçek anlamda dikkatinizi verecek kadar önemsemediğiniz sonucuna varabilir.

Bunun yerine hızlı çözümlerden birini kullanmayı; sadece bir saniye için nefesinize ya da ayak parmaklarınıza odaklanmayı hatırlayacak olursanız, bu sizi derhal bulunduğunuz ana geri getirecektir. Bu şekilde tam anlamıyla

anda var olduğunuz gözlerinizden ve yüzünüzden belli olacak, sizinle konuşan kişi tarafından da görülecektir. O kişiye sadece birkaç dakika için tüm dikkatinizi verdiğinizde, kendisine saygı duyulduğunu ve dinlendiğini hissedecektir. Tam olarak kendinizi verdiğinizde bu, beden dilinize son derece olumlu, karizmayı artıran bir şekilde yansır.

Karizmatik olmak ne kadar zamanınız olduğuna değil, her görüşmede ne kadar kendinizi verebildiğinize bağlıdır. Tam olarak kendini verebilme becerisi sizi diğer insanlardan ayırır: Sizi hatırlanabilir kılar. Tam olarak kendinizi verdiğinizde, beş dakikalık bir karşılıklı konuşma bile "Aman Tanrım!" etkisi yaratabilir ve duygusal bir bağ oluşturabilir. Birlikte olduğunuz insanlar tüm dikkatinizi üzerlerine çektiklerini ve o anda sizin için dünyadaki en önemli insanlar olduklarını hissederler.

Danışanlarımdan biri baskı altında olduğunda ya da birden fazla talebe cevap vermeye çalıştığında, ilişkilerine sık sık zarar verdiğini söylemişti. Biri onu görmeye geldiğinde, konuşmaları sırasında zihni onun gelişinden önce üzerinde çalıştığı konuya takılıyor ve sonuç olarak o kişi kendisinin geçiştirildiğini ve önemsiz olduğunu hissediyordu.

Bu odaklanma çalışmalarından bazılarını kullandıktan sonra, "Onlara birkaç dakika için tüm dikkatimi vermenin ne kadar değerli olduğunu gördüm ve anda var olmamı sağlayan teknikleri öğrendim. Sonuç olarak, insanlar odamdan çıkarken kendileri ile ilgilenildiğini ve özel olduklarını hissettiler" demişti. Dediğine göre bu, birlikte yaptığımız tüm çalışmalardan öğrendiği en değerli derslerden biriydi.

Anda var olma becerinizi artırmak, beden dilinizi, dinleme becerilerinizi ve zihinsel odağınızı geliştireceği gibi, hayattan zevk alma becerinizi de artırabilir. Çoğu zaman, bir kutlama, hatta sevdiğiniz biriyle birlikte birkaç dakika

gibi özel bir an yaşandığında, zihniniz altı farklı yönde hareket eder.

Meditasyon öğretmeni Tara Brach anda var olma uygulamasını hayat boyu devam eden bir çalışmaya dönüştürmüş durumda. Açıklaması şöyle: "Çoğu zaman neler olduğu ve bir sonraki adımda ne yapmamız gerektiği konusunda sürekli bir içsel yorumumuz olur. Bir arkadaşımızı kucaklayarak selamlayabiliriz ancak ne kadar süreyle birbirimize sarılacağımıza ya da sarıldıktan sonra ne söyleyeceğimize dair düşüncelerle, selamlamanın samimiyeti zedelenir. Tam olarak kendimizi vermeden, hareketler arasında gidip geliriz." Anda var olmak tam anlamıyla fark etmenizi ve güzel anlara kadeh kaldırmanızı sağlar.

Görüşmelerinizde kullanabileceğiniz üç hızlı araç edindiniz ve uygulama yaptıkça bunlar alışkanlık haline gelecektir. Unutmayın, kendinizi toparlayıp ana döndüğünüz her seferde, büyük ödüller kazanırsınız: Daha etkileyici, daha hatırlamaya değer olursunuz ve ayakları yere basan biri gibi görülürsünüz. Karizmatik bir duruş için temelleri atıyorsunuz.

Artık anda olmanın ne demek olduğunu, karizma için neden önemli olduğunu bildiğinize göre, diğer iki önemli karizma özelliğine bakabiliriz: Güç ve samimiyet.

GÜÇ VE SAMİMİYET

Güçlü görünmek; ister başkaları üzerindeki etki ya da otoriteyle olsun, ister büyük miktarlarda para, uzmanlık, zekâ, fiziksel güç ya da yüksek sosyal statü ile olsun;etrafımızdaki dünya üzerinde etki edebilir şekilde görülmeniz anlamına gelir. Birinin dış görünümünde, başkalarının bu kişiye olan tepkilerinde ve en önemlisi kişinin beden dilinde güce dair ipuçları ararız.

Samimiyet, basitçe ifade etmek gerekirse, başkalarına karşı gösterilen iyi niyettir. Samimiyet bize, insanların sa-

hip oldukları gücü bizden yana kullanmayı isteyip istemeyeceklerini söyler. Samimi görülmek; iyiliksever, fedakâr, ilgili ya da dünyamızı olumlu yönde etkilemeye istekli olarak algılanmak anlamına gelir. Samimiyet neredeyse tamamen beden dili ve davranışlar aracılığıyla algılanır; güce göre daha doğrudan değerlendirilir.

Güç ve samimiyeti nasıl değerlendiririz? Biriyle ilk kez karşılaştığınızı hayal edin. Bu gibi bir durumda, kapsamlı bir geçmiş araştırması, arkadaşlar ve akrabalar ile röportaj yapma, hatta bekleyip davranışlarını gözlemleme imkânına sahip olmazsınız. Dolayısıyla, çoğu zaman hızlı bir tahminde bulunmanız gerekir.

Görüşmelerimizde içgüdüsel olarak samimiyet ya da gücü değerlendirmemize yardımcı olacak ipuçları ararız, sonra da varsayımlarımızı buna göre belirleriz. Pahalı kıyafetler bizi zenginlik varsayımına yönlendirir, dostane bir vücut dili bizi iyi niyet varsayımına yönlendirir, güven dolu bir beden duruşu bizi kişinin güven duyduğu bir şey olduğu varsayımına yönlendirir. Esasında, insanlar sizin ne yansıtıyorsanız onu kabul etme eğiliminde olacaktır.

Sadece yansıttığınız gücü artırarak, karizma seviyenizi artırırsınız. Sadece yansıttığınız samimiyeti artırarak, karizma seviyenizi artırırsınız. Ancak güç ve samimiyet bir arada olduğunda kişisel karizma potansiyeliniz gerçek anlamda en üst seviyeye çıkar.

Günümüzde güçlü olarak algılanmanın pek çok yolu vardır, zekâ sergilemekten (Bill Gates'i düşünün), nezaket sergilemeye (Dalai Lama'yı düşünün) kadar. Ancak insanlık tarihinin ilk zamanlarında, tek bir güç şekli baskındı: Kaba kuvvet. Evet, zeki olmak değerliydi, ancak bugün olduğundan çok daha az; Bill Gates'in balta girmemiş ormanlarda başının çaresine bakabileceğini düşünmek zor. Kaba bir beden gücüyle ve muhtemelen biraz saldırganlıkla, güce dayalı bir konum elde etmiş olanların pek azı aynı zamanda samimiyet sergilemiştir. Güç ve samimiye-

tin birleşmesi çok nadir ve çok, çok değerli olurdu: Güçlü ve aynı zamanda bize merhametle bakabilen bir kişi için kritik anlar ölümle, yaşam arasındaki farkı ifade edebilirdi. İnsanlık tarihi boyunca, bize yardım etmek isteyenleri ve bunu yapabilecek güce sahip olanları fark etmek hayatta kalmamız açısından kritik öneme sahip olmuştur.

Bu nedenle, güç ve samimiyete gösterdiğimiz tepkinin çok derin bağları vardır. Yağ ve şekere nasıl tepki gösteriyorsak, bu niteliklere de aynı şekilde tepki gösteririz; bunlar hayatta kalmamıza yardımcı oldu ve başlangıçta içinde bulunduğumuz çevrede nadir bulunuyordu. Bunlar günümüzde bol miktarda bulunmasına rağmen, içgüdülerimiz varlığını koruyor. Bu karizma açısından da geçerli: Günümüzde insanlar için samimiyet ve güç kombinasyonunun kazanılması çok daha kolay da olsa, içgüdülerimiz üzerinde güçlü etkisi devam etmektedir. Laboratuvar deneylerinden beyin taramasına kadar, yapılan çalışmalar başkalarını değerlendirirken ilk ve en çok dikkate aldığımız iki boyutun bunlar olduğunu ortaya koymuştur.[2]

Hem güç hem de samimiyet, karizma açısından gerekli koşullardır.

Güce sahip olan ancak samimi olmayan biri etkileyici olabilir ama karizmatik olarak algılanmayabileceği gibi, ukala, soğuk ya da mesafeli olarak görülebilir. Güce sahip olmaksızın samimiyete sahip olan bir kişiden hoşlanabilirsiniz ancak bu kişi karizmatik olarak algılanmayabilir ve aşırı istekli, itaatkâr ya da insanları umutsuzca memnun etmeye çalışan biri gibi görülebilir.

William Gladstone 1886 seçimlerinde gücünü yansıtmıştı. Önemli bir siyasi ağırlığı ve güçlü bağlantıları olan, keskin zekâsı ve derin bilgisiyle tanınan yüksek statülü bir birey olarak, akşam yemeğinde birlikte olduğu genç hanımı gücüyle etkilemişti ancak onun kendisini özel hissetmesini sağlayacak samimiyetten yoksundu.

Disraeli de gücünü yansıtmıştı. O da, siyasi güce sahip olduğu bir geçmişe, etkileyici bir bilgeliğe ve keskin zekâya sahipti. Ama Disraeli'nin özelliği, kim olursa olsun, konuştuğu kişinin kendisini zeki ve hayranlık verici hissetmesini sağlamasıydı. Güce ek olarak anda var olduğunu ve samimiyetini yansıtmış ve bunun için fazlasıyla ödüllendirilmişti.

Karizmaya farklı yaklaşımlar da mümkün olmakla birlikte, karizma potansiyelinizi en üst seviyeye çıkarmanıza yardımcı olmak için anda var olma, güç ve samimiyet kombinasyonu en etkili çerçevelerden birini oluşturur.

KARİZMATİK BEDEN DİLİ

Kapsamlı çalışmalar sonrasında, MIT Medya Laboratuvarı, sadece katılımcıların beden dilini analiz ederek konuşma içeriğinden bir kelime dahi dinlemeksizin, pazarlıklarda, telefonla satış görüşmelerinde ve iş planlarında sonucu yüzde 87 oranında bir doğrulukla tahmin edebilecekleri sonucuna vardı.[3]

Bu kulağa inanılmaz gelse de; sözcükler, bu sözcükleri kullanan kişinin beden dili ile karşılaştırıldığında, nasıl olur da bu kadar küçük bir ağırlığa sahip olabilir? Aslında mantıklı. İnsan evrimi içerisinde dil nispeten yeni bir icattır. Ancak bundan çok öncesinden bu yana sözlü olmayan iletişim şekilleri ile etkileşimde bulunuyoruz. Sonuç olarak, sözlü olmayan iletişim beyinlerimizde, daha yeni gelişmiş olan dil işleme becerilerinden çok daha derinlere işlenmiştir. Bu nedenle sözlü olmayan iletişim çok daha büyük bir etkiye sahiptir.

Karizma açısından baktığınızda, beden diliniz, sözcüklerinizden çok daha önemlidir. Mesajınız ne kadar güçlü olursa olsun ya da ses tonunuzu ne kadar beceriyle ayarlamış olursanız olun, beden diliniz hatalıysa, karizmatik olamazsınız. Diğer yandan, doğru beden diliyle tek bir söz

bile söylemeden karizmatik olabilirsiniz. Genellikle karizmatik olarak algılanmak için ihtiyacınız olan tek şey beden diliniz ile anda var olduğunuzu, güç ve samimiyeti yansıtmak.

Karizma Zihinde Başlar

Son paragrafı okurken göz kapaklarınızı düzenli olarak kırpıştırdığınızı fark ettiniz mi?

Etmediniz mi? Ama gözlerinizi belirgin aralıklarla kırpıyordunuz.

Dilinizin ağzınızın içerisindeki ağırlığını fark ettiniz mi?

Ya da ayak parmaklarınızın konumunu?

Göz kapaklarınızı yine unuttunuz mu?

Biz fark etmeden, bedenlerimiz her dakika binlerce sinyal gönderir. Tıpkı nefesimiz ve kalp atışlarımız gibi, bu sinyaller bilinçli zihnimiz tarafından değil, bilinçaltımız tarafından kontrol edilen milyonlarca bedensel fonksiyonun bir parçasıdır. Bilinçli olarak kontrol edemeyeceğimiz kadar çok beden dili vardır.

Bunun iki sonucu vardır. Birincisi, beden dilimizin tamamını bilinçli olarak kontrol edemediğimizden, karizmatik beden dilini basitçe, istediğimiz gibi iletmemiz mümkün değildir. Tüm sinyalleri doğru anlamak için, anlık ses dalgalanmalarından, gözlerimizin çevresinde oluşan gerilimin kesin derecesi ve türü gibi, binlerce unsuru aynı anda kontrol etmemiz gerekir. Bu imkânsızdır. Karizmatik beden dilini mikro düzeyde kontrol edemeyiz. Diğer taraftan, sözlü olmayan sinyallerimizin çoğundan bilinçaltımız sorumlu olduğundan, bilinçaltımızı uygun şekilde yönlendirebilirsek, sorun çözülebilir. (İpucu: Bunu yapabiliriz, nasıl yapılacağını öğreneceksiniz.)

İkinci sonuç ise, beden dilimiz, beğensek de beğenmesek de, ruh halimizi ifade eder. Yüz ifademiz, sesimiz, be-

denimizin duruşu ve beden dilimizin diğer tüm bileşenleri, zihinsel ve duygusal durumumuzu an be an yansıtır. Bu akışı bilinçli olarak kontrol etmediğimizden, aklımızda ne varsa beden dilimize yansıyacaktır.

Yüzümüzdeki temel ifadeleri ya da kollarımızı, bacaklarımızı ya da başımızı nasıl tuttuğumuzu kontrol etsek bile, iç dünyamız, sergilemeye çalıştığımızdan farklı ise, yüzümüzde mikro ifadeler adı verilen ifade er ya da geç kendini gösterecektir. Bu anlık mikro ifadeler geçici olabilir ancak gözlemci kişilerce fark edilecektir. (Unutmayın, insanlar yüzünüzü on yedi milisaniye kadar kısa bir sürede okuyabilir.) Temel yüz ifadeniz ile bu mikro ifadeler arasında tutarsızlık varsa, insanlar bunu bilinçaltında hissederler: İçlerinden bir his onlara doğru olmayan bir şeyler olduğunu söyler.[1]

İçten bir gülümseme ile yapmacık bir gülümseme arasındaki farkı hissettiğiniz oldu mu? Nezaket gülümsemesi ile içten gülümseme arasında açık, gözle görülür bir fark vardır. İçten bir gülümseme iki grup yüz kasını harekete geçirir; biri ağzın kenarlarını kaldırırken, diğeri göz çevresindeki bölgeyi etkiler. İçten bir gülümsemede, ağız yukarı doğru çıkarken, kaşların içe bakan uçları yumuşar ve aşağıya doğru iner. Yapmacık bir gülümsemede, sadece ağız kenarındaki kaslar (zigomatik majör) kullanılır. Gülümseme gözlere kadar ulaşmaz ya da en azından içten bir gülümsemede olduğu ölçüde ulaşmaz[5] ve insanlar aradaki farkı anlayabilir.

Aklınızdan geçenler bedeninize yansıdığından ve insanlar en ufak bir mikro ifadeyi bile yakalayabileceklerinden, etkili olması için karizmatik davranışların zihninizden kaynaklanması gerekir.

---

1) Aslında, Kevin Ochsner ve James Gross, insanların gerçek duygularını saklamaya çalıştıklarında, başkalarında tehdit tepkisi ortaya çıkmasına neden olduklarını gösteren deneyler gerçekleştirmişlerdir.[4]

Eğer ruh haliniz karizmatik değilse, ne kadar çaba gösterseniz ve istekli olsanız da bunu telafi edemezsiniz. Er ya da geç, aklınızdan geçen düşüncelerden ve duygulardan bazıları kendini belli eder. Diğer taraftan, ruh haliniz karizmatikse, doğru beden dili çaba gerektirmeksizin kendini gösterecektir. Dolayısıyla, karizmayı öğrenmenin ilk adımı ve bu kitabın ilk bölümünün konusu, karizmatik beden dili ve davranışları oluşturan çeşitli ruh hallerinin geliştirilmesidir.

Karizmatik ruh halleri; bunların ne oldukları, bu ruh hallerinde olmanın en iyi yolları ve kendiliğinden ortaya çıkmalarını sağlamak üzere nasıl içselleştireceğimiz konusunda belli bir anlayış geliştirerek işe başlayacağız. Ancak bundan sonra karizmatik davranışlar üzerinde çalışmaya başlayabiliriz. Bu becerileri ters sırayla öğrenmek utanç verici sonuçlar doğurabilir. Önemli bir sunum yaptığınızı hayal edin. Çok iyi gidiyorsunuz, öğrendiğiniz harika yeni araçların hepsini kullanıyorsunuz, inanılmaz ölçüde karizmatiksiniz. Ve aniden birisi zihinsel odağınızı ve duygusal özgüveninizi sarsan bir şey söylüyor. Paniğe kapılıyorsunuz ve yeni edindiğiniz tüm beceriler pencereden uçup gidiyor.

İç dünyanızla nasıl başa çıkacağınızı öğrenmeden dış karizma becerilerini edinmeye çalışmak, temeli zayıf olan bir eve güzel balkonlar eklemeye benzer. Güzel bir detay olacaktır ancak ilk depremde her şey yerle bir olur. Ruh haliniz fırtınalıysa, yeni öğrendiğiniz becerileri bırakın kullanmayı, hatırlamanız bile zordur. Ruh halinizi yönetmenize yardımcı olan karizmatik içsel beceriler, karizmatik dışsal becerileri üzerine oturtacağınız temeli oluşturur.

Şirketler performanslarını artırmak için; yöneticilerinin daha ikna edici, daha etkileyici, daha ilham verici olmaları için benimle çalışmak istediklerinde, genellikle çalışanlarının sağlam teknik becerilere sahip olduğunu söylerler. Teknik beceriler ham beyin gücüdür; bunları mobilya

monte etmek için verilen talimatları anlamada kullanırız. Bana söylendiğine göre, bu yöneticilerde eksik olan sosyal becerilerdir; dolayısıyla insanlar sosyal meziyetler ve iş dünyası kuralları hakkında yüzeysel dersler alacaklarını düşünerek geliyorlar.

Ama bu yöneticilerin öncelikli ve en önemli ihtiyaçları kişisel, içsel becerilerdir. Güçlü içsel becerileri olan bireyler içlerinde tam olarak ne olup bittiğinin farkındadırlar ve bununla nasıl başa çıkacaklarını bilirler. Özgüvenleri sarsıldığında bunu fark etme becerisine ve yeniden yüksek özgüven seviyesine çıkmak için kullanacakları araçlara sahiptirler, böylece beden dilleri karizmatik halini korur.

Aşağıda, genellikle genç yönetici adaylarından, CEO'lara kadar, koçluk yaptığım kişilere çizdiğim ve kendilerini ve emirlerinde çalışanları değerlendirmede kullanmalarını istediğim bir özdeğerlendirme tablosu yer alıyor. Birkaç dakikanızı ayırıp aşağıdaki tabloyu kullanarak teknik, dışsal ve içsel becerilerinizi değerlendirin.

	TEKNİK BECERİLER	DIŞSAL BECERİLER	İÇSEL BECERİLER
Yüksek			
Orta			
Düşük			

Çok parlak mühendislerin hem kendileri hem de başkaları tarafından yüksek teknik, orta dışsal ve düşük içsel becerilere sahip oldukları şeklinde değerlendirildiklerine sık rastlarım. CEO'lar orta teknik ve içsel becerilere sahip olduklarını ancak dışsal becerilerinin yüksek olduğunu ifade etme eğilimindedir. Son derece karizmatik insanlar da kendilerini değerlendirirken, genellikle teknik becerilerinin düşük ancak dışsal ve içsel becerilerinin yüksek olduğunu ifade ederler.

Karizmatik insanlar iş arkadaşlarına göre daha az teknik beceriye sahip olduklarını ifade etseler de içsel ve dışsal sosyal becerileri sonuçta onlara çok daha büyük bir avantaj sağlar. Muhteşem bir karizma için sahip olunması gerekli içsel beceriler arasında, ruh halinize dair farkındalığınızın yüksek olması ve etkin biçimde yönetebilmeniz için araçlar yer alır. Çinli filozof Lao Tzu'nun "Başkalarını tanımak bilgidir. Kendini tanımak bilgeliktir" dediği rivayet edilir.

ZİHNİNİZİN ALGILADIKLARINI, BEDENİNİZ DIŞAVURUR

İç dünyanızı bilmek karizmanın tamamının üzerine kurulduğu önemli bir anlayışla başlar: Zihniniz gerçekle kurguyu ayırt edemez. Bu, iç dünyanızın doğru karizmatik zihinsel duruma, isteyerek ve neredeyse anında geçmenizi sağlayacak bir boyutudur.

Korku filmi seyrederken kalp çarpıntısı hissettiğiniz oldu mu? Bilinç düzeyinde, bunun sadece bir film olduğunu biliyorsunuz. İyi bir ödeme karşılığında, cinayete kurban gidiyormuş gibi yapmaktan mutluluk duyan aktörleri izlemekte olduğunuzun farkındasınız. Yine de beyniniz ekranda kan ve şiddet olayları görür, bu yüzden sizi doğruca savaş ya da kaç moduna geçirir, sisteminize adrenalin pompalar. Pratikteki işleyiş şöyledir:

En sevdiğiniz müziği düşünün.

Şimdi tırnaklarınızı tahtaya sürttüğünüzü hayal edin.

Şimdi elinizi bir kova dolusu kumun içine daldırdığınızı hayal edin ve kum tanelerinin parmaklarınızın arasında çıtırdadığını hissedin.

Şimdi de limon ile misket limonun tatlarındaki farkı hissetmeye çalışın; hangisi daha ekşi?

Kum yoktu; limon yoktu. Ama yine de tamamen hayali bir olaylar dizisine tepki olarak, zihniniz son derece gerçek olan fiziki tepkiler yarattı. Beyniniz hayal ile gerçeği

ayırt edemediğinden, hayali durumlar beyninize gerçek bir durumdaki ile aynı komutları gönderir. Zihniniz neye inanırsa, bedeniniz onu dışavurur. Sadece karizmatik bir zihin durumuna geçmenizle birlikte, bedeniniz karizmatik bir beden dilini dışavuracaktır.

Tıpta, zihnin beden üzerindeki güçlü pozitif etkisi, plasebo etkisi olarak bilinir. Plasebo temsili bir tıbbi prosedürdür: Kendilerine "teselli" ilacı verilen hastalara gerçek ilaçlar aldıkları söylenir; insanlara aslında hiçbir şey yapılmamışken, tıbbi müdahalede bulunulduğu söylenir. Şaşırtıcı sayıda vakada, bu etkisiz tedavileri gören hastalar tıbbi durumlarında gerçek bir iyileşme yaşarlar.

Plasebo etkisi 1. Dünya Savaşı sırasında, ilaç tedarikçilerinin ellerinde ilaç kalmadığı ve doktorların da hastalara ağrı kesici tedavi uyguladıklarını söylediklerinde, kimi zaman hastaların acılarının dinmesine yardımcı olabildiklerini fark ettiklerinde keşfedildi. Daha sonra 1950'li yıllarda tıp toplumunun kontrollü klinik çalışmalar yapmaya başlamasıyla yaygın olarak kabul gördü. İnsanlık tarihinin büyük bölümü boyunca, tıp uygulamalarının büyük bölümü aslında başlı başına plaseboydu: Doktorlar hastalara artık etkisiz olduğunu bildiğimiz iksirler veriyor ya da uygulamalar yapıyorlardı. Yine de insanların sağlık durumlarında iyileşmeler oluyordu; zihnin bedeni etkilemedeki hayranlık verici becerisi sayesinde.

Plasebo etkisinin kayda değer ölçüde güçlü olduğu biliniyor. Harvard Üniversitesi psikoloji profesörü Ellen Langer, bir grup yaşlı hastayı huzurevine benzer bir ortamda bir araya getirmiş ve etraflarını bu hastaların yirmili yaşlarda olduğu dönemlerde popüler olan dekorasyon, kıyafetler, yiyecekler ve müzik ile kuşatmıştı. Takip eden haftalarda yapılan fiziki muayenelerde hastaların ciltlerinin daha sıkı olduğu, daha iyi gördükleri, kas güçlerinin arttığı ve hatta kemik yoğunluklarının öncesine göre daha yüksek olduğu bulundu.

Plasebo etkisi, en iyi karizma artırma tekniklerinin çoğu için temel oluşturur; biz de kitap boyunca sıklıkla plasebo etkisinden bahsedeceğiz. Aslında, bu büyük olasılıkla sizin zaten doğal olarak yaptığınız bir şey ve çalışmaların çoğu size sezgisel olarak mantıklı gelecektir. Takip eden bölümlerde, bu beceriyi mükemmelleştireceğiz ve zaten kullanmakta olduğunuz iç süreçleri daha da güçlendireceğiz.

Zihnin, bedenin önüne geçtiği bu etkinin aynı zamanda olumsuz bir yanı da vardır; nosebo etkisi.[6] Bu durumda, zihin tamamen kurgusal nedenlere toksik tepkiler yaratabilir. Yapılan bir deneyde, zehirli sarmaşığa aşırı derece alerjik olduklarını bilen bir grup insanın vücudu tamamen zararsız bir yaprak ile ovalanmış ve deneklere zehirli sarmaşığa maruz kaldıkları söylenmişti. Deneklerin tamamında yaprakla ovalanan yerde reaksiyon görüldü.

Hem plasebo etkisi hem de nosebo etkisi karizma potansiyelimizi tam olarak açığa çıkarma becerimiz üzerinde kritik rol oynar. Aklımızdan geçenlerin bedenimizi etkiliyor olmasından ve zihinlerimizin hayal ile gerçeği ayırt etmede sorun yaşamasından dolayı, hayal ettiğimiz her şey beden dilimiz ve dolayısıyla karizma seviyelerimiz üzerinde etkiye sahip olabilir. Hayallerimiz, içeriğine bağlı olarak karizmamızı dramatik olarak geliştirebilir ya da kısıtlayabilir.

En güçlü içsel karizma araçlarının çoğunun temelini öğrenmiş bulunuyorsunuz; buna sık sık geri döneceğiz.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Karizmanın temel üç bileşeni vardır: Anda var olmak, güç ve samimiyet.
- Anda var olmak, yani düşüncelere kapılmak yerine olup bitene dikkatini vermek, muazzam ödülleri beraberinde getirebilir. Anda var olduğunuzu sergilediğinizde etrafınızdaki kişiler söylediklerinin dinlendiğini, saygı gördüklerini ve değer verildiklerini hissederler.
- Beden diliniz etrafınızdaki kişilere içsel durumunuzu aktardığından, karizmatik olmak için; anda var olduğunuzu, güç ve samimiyeti sergilemek için; karizmatik beden dili sergilemeniz gerekir.
- Zihniniz hayal ile gerçek arasındaki farkı ayırt edemediğinden, karizmatik bir ruh hali yarattığınızda, beden diliniz kendiliğinden karizma sergileyecektir.

Ruh haliniz, karizma kazanmak bakımından kritik öneme sahiptir. Doğru ruh haline sahip olduğunuzda, doğru karizmatik davranışlar ve beden dili kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

3

Anda Var Olmanın, Güç ve Samimiyetin Önündeki Engeller

MICHELANGELO muhteşem heykellerini yaratmadığında ısrar ederdi, onları sadece açığa çıkarıyordu. Tek yeteneğinin mermer bloğa bakmak ve içindeki heykeli görmek olduğunu söylüyordu. O zaman ihtiyacı olan tek şey fazlalıkları koparıp atma ve heykelin ortaya çıkmasına izin verme becerisidir. Bu bölüm karizmatik kişiliğinizi baskılayan engelleri belirlemenize yardım edecektir.

Artık, zihinsel durumunuzun karizmatik beden dili yansıtma beceriniz açısından kritik öneme sahip olduğunu biliyorsunuz. Ancak, anda var olduğunuzu, güç ve samimiyeti sergilemek için doğru zihinsel duruma sahip olmanın önüne geçebilen ve genellikle de geçen, bir dizi unsur vardır. Karizmanızı artırmak, öncelikle kişisel karizma potansiyelinizi sınırlandıran içsel engelleri bilmeyi gerektirir. Bu bölümde, karizmatik kişiliğinizin önündeki farklı fiziksel ve zihinsel rahatsızlık türlerine göz atacağız.

FİZİKSEL RAHATSIZLIK

Dört milyon dolarlık bir anlaşma siyah yünlü bir takım elbise yüzünden neredeyse kaybediliyordu.

Manhattan'da sıcak, güneşli bir günde, trafik vızır vızır işliyor ve insanlar Midtown sokaklarında hızla ilerliyorlar. Bir restoranın terasında otururken, en iyi siyah yün takım elbisesini giymiş olan Tom mönüyü inceliyor. Masanın

karşı tarafında, Tom'un dört aydır flört halinde olduğu şirketin CEO'su Paul de kendi mönüsünü inceliyor. Tercihlerini yaptıklarında garson siparişlerini alıyor, mönüleri masadan alıyor ve gidiyor.

Tom ve ekibi aylar boyunca rakamları takıntılı biçimde gözden geçirdi ve olası tüm senaryoları test etti. Sistemlerinin Paul'e hem zaman hem de para kazandıracağını biliyorlar. Ama Paul bunun büyük bir kumar olabileceğini düşünüyor. Tüm şirketi kapsayacak şekilde yeni bir sistemin devreye sokulması korkunç sonuçlar doğurabilir. Ya mağazaların sorunsuz çalışması gereken Noel sabahında sistem devre dışı kalırsa? Bir kriz yaşanması durumunda Tom ve ekibi orada olacak mı?

Paul, Tom'a kendisini ikna etmesi için son bir şans vermeye karar verdi. Tom için bu kariyerinde bir dönüm noktası olabilir. Kendisine güveniyor: Sistemi sağlam ve o ile ekibi gereken hizmeti verebilir. Şimdi kendisine duyduğu güveni Paul'e anlatması gerek.

Paul kriz durumlarına dair bir soru sorduğunda, Tom'un cevapları hazır. Ancak kurtarma planlarının detaylarını anlatırken, kıyafetiyle oynamaya başlıyor, parmaklarını yakasının içerisinde gezdiriyor ve Paul, Tom'un gözlerinin küçüldüğünü görebiliyor. Paul, "Gözlerinde gördüğüm stres belirtisi mi?" diye düşünüyor. Tom'un ifadesi gergin ve rahatsız; Paul bir terslik olduğunu hissetmeye başlıyor. Neler oluyor?

Paul, Tom'un gözlerinde ve yüzünde stres işaretleri gördüğünü düşünmekte haklı ama bu stresin söz konusu iş ile hiç ilgisi yok. Sıcak, güneşli bir günde siyah, yün takım elbise giymiş olan Tom sadece fiziksel olarak rahatsız.

Tom'un yerinde olsaydınız ne yapardınız? Kaşındıran bir takım elbise olmasa bile, önemli bir görüşmenin ortasında güneşli bir terasta olduğunuzu ve birden güneşin gözünüze gelmeye başladığını düşünün. İnsan gözü güneşe tepki olarak gerilir ya da kısılır. Göz kaslarımız bu tür-

den bir dış uyarana, iç uyaranlar ile aynı şekilde tepki verir. Dışarıdan bakanlar için, yüzünüz güneşten duyduğunuz rahatsızlığa, öfke ya da hoşnutsuzluk duyguları ile aynı tepkiyi gösterir. Bu tepki, yüzü size dönük olan kişi tarafından görülür ve bu kişi sizin fiziki olarak duyduğunuz rahatsızlığın farkında olmayabilir. Tek bildikleri bir süredir sizinle konuşuyor olduklarıdır. Gerginliğinizi söylenmiş oldukları bir şeye tepki olarak yorumlamaları doğaldır.

Aslında, büyük olasılıkla böyle olacaktır çünkü çoğumuz olayları, kişisel olsun ya da olmasın, kendimizle ilişkili olarak yorumlarız. Önemli bir toplantıya giderken trafiğin sıkışması "Bugün neden böyle olmak zorunda ki?" diye düşünmemize neden olabilir.

Görünen, dış halinizi, beden dilinizi, çok az da olsa etkileyen herhangi bir fiziki rahatsızlık, ne kadar karizmatik algılandığınızı etkileyebilir. Biriyle görüşürken, yaptığınız her şeyin onunla ilgili olduğunu hissedeceğini (en azından biliçaltı düzeyinde) varsaymalısınız.

Fiziksel rahatsızlık sadece dış halinizi etkilemez; iç halinizi de etkiler. Bazı türleri, örneğin açlık, performansınızı düşürebilir. Aç olduğunuzda düşüncelerinizin netliğinin daha az olduğunu zaten biliyor olabilirsiniz; ya da en azından yiyecekle ilgili olmayan konularda daha az net olduğunu. Yapılan çeşitli çalışmalar, kan şekeri seviyesinin düşük olmasının dikkat dağınıklığına ve duyguların ve davranışların yönetilmesinde zorluk yaşanmasına yol açtığını doğrulamaktadır.[1] Yani, sergilemek istediğiniz karizmatik davranışın gerektirdiği zihinsel duruma geçmekte daha çok zorlanabilirsiniz.

Karizmayı bozan fiziksel rahatsızlığa karşı harekete geçmek kolaydır:

1. Önle.
2. Fark et.
3. Düzelt ya da açıkla.

İlk ve en uygun adım rahatsızlığın oluşmasını önlemek için önceden plan yapmaktır. Klasik "bir gram önlem, bir kilo tedaviye bedeldir" deyimi burada gerçek oluyor. Fiziksel açıdan rahat olmak için önceden elinizden geldiğince plan yapın. Her gün seçim yaparken bunu aklınızda tutmanız, karizmanın elde edilmesini kolaylaştırmanın basit bir yoludur.

Bir toplantı için yer seçerken, rahatlığı dikkate almalısınız. Kendinize sıcaklığın ve gürültü seviyesinin nasıl olacağını sorun. Yeterince yiyecek olacağından emin olun; sizin (ve ev sahipliği yapıyorsanız misafirlerinizin) aç kalmasına izin vermeyin. Enerji seviyenizi ve görüşeceğiniz insanların enerji seviyesini düşünün. Toplantı çok erken ya da çok geç bir saatte mi olacak? Yorgunluk belirtileri insanların beden dilinde kolaylıkla coşku eksikliği şeklinde görülebilir.

Ne çok sıcak ne de çok soğuk hissetmenize neden olacak, uygun kıyafetler seçin. Kaşındıran, bedeninize tam uymayan ya da herhangi bir şekilde dikkatinizin dağılmasına neden olacak kıyafetlerden kaçının. Siz fark etmeseniz de dikkat dağıtan fiziksel herhangi bir unsur, zihinsel odağınızın bir bölümünü çalacak ve performansınıza zarar verecektir. Özellikle kıyafetinizin rahat olması ve tam nefes almanıza imkân vermesi (yani, göğüsten yüzeysel nefesler değil, karnından derin nefesler alabilmeniz) önemlidir. Ne kadar iyi nefes alırsanız, beyninize o kadar oksijen gider ve dolayısıyla da zihinsel olarak o kadar iyi performans gösterirsiniz.

Hiç kuşkusuz, insanlar, giydikleri kıyafet rahat olmasa da etkileyici ya da şık göründükleri düşüncesinden önemli ölçüde özgüven ve dolayısıyla da karizma elde edebilirler. Bu konuda karar gerçekten sizin: Neden olacağı rahatsızlık, sağlayacağı özgüvene değer mi? İdeal olan hem rahat hem de dış görünümünüz açısından özgüven verici kıyafetler giymenizdir. Kendinize, rahatlıktan fedakârlık ederken, fark etmeden aslında sizi engelleyen küçük detaylar

olup olmadığını sorun. Mümkün olan her avantajdan yararlanmak istersiniz, değil mi?

Genç bir adam bana gözlerinin güneşe karşı çok hassas olduğunu, öyle ki yüzündeki gerilimin gerçek nedenini açıkladığında bile insanların yaptığı açıklamalara şüpheyle baktıklarını söylemişti. İçgüdüsel olarak, aralarında bir sorun olduğunu hissetmeye devam ediyorlar. Bulduğu çözümler arasında, oturmadan önce odanın durumunu değerlendirip yüzünü güneşe dönecek bir şekilde oturmadığından emin olmak ya da güneş sorun olmaya başladığında yerini değiştirmek için izin istemek yer alıyor. Bu sorunun farkında olduğundan, başkaları tarafından algılanma şeklini etkilemeden önce harekete geçebiliyor.

Fiziksel rahatsızlıkla başa çıkmanın ikinci adımı farkındalıktır.

Yüzünüzü ara sıra kontrol edin, gergin olup olmadığına dikkat edin. Anda var olma becerisinin size yardımcı olacağı bir başka yer de burası: Ne kadar anda olursanız, beden dilinizin gerginlik yansıttığını fark etme şansınız o kadar yüksek olur.

Üçüncü adım harekete geçmektir. Bir şeyin yüzünüzde gerginliğe neden olduğunu fark ederseniz, bu konuda bir şeyler yapın. Başkaları bu durumu yanlış yorumlamadan önce, hem rahatsızlığınızı hem de yapılabilecek yanlış yorumları gidermeye çalışın.

Terasta, güneş Tom'un gözlerine girerken gerçekleşen konuşmaya dönelim. Artık rahatsızlığını göz ardı etmemesi gerektiğini biliyorsunuz. Bunun yerine, durumu açıklamak ve düzeltmek için harekete geçebilir. Konuşma sırası ona geldiğinde, bir saniyeliğine duraklayıp elini kaldırarak (görsel bir ipucunun yararı olacaktır), şöyle bir şey söyleyebilir: "Biraz kaymamızda sizin için bir sakınca var mı? Güneş ışıkları gözlerimi rahatsız ediyor."

Fiziksel rahatsızlık giderilemediğinde, başkalarının yaşadığınız gerilimi kişisel olarak algılamasını önlemek daha

da önem kazanır. Belli bir nedenden dolayı rahatsız olduğunuzu açıklamak için bir dakikanızı ayırın. Örneğin, yakınlardaki bir inşaattan gelen sesten rahatsızlık duyuyorsanız, sorunu açıklayın. Bir şeyi seslendirmek genellikle her iki tarafın da söz konusu etkenden uzaklaşmasına imkân verir.

ZİHİNSEL RAHATSIZLIK

Tamamen zihinden kaynaklansa da psikolojik rahatsızlık zihinlerimizde olduğu kadar bedenlerimizde de kendini gösterebilir. Hem nasıl hissettiğimizi hem de nasıl algılandığımızı etkiler. Zihinsel rahatsızlığın temelinde endişe, tatminsizlik, özeleştiri ya da kendinden şüphe etme durumları yer alır; bunlar içsel olumsuzluk yaratır ve her biri kişisel karizma potansiyelimizi sekteye uğratabilir.

Zihinsel rahatsızlığı beceriyle nasıl yöneteceğinizi bilmek, fiziksel rahatsızlığı yönetmeyi bilmekten de önemlidir. Bu, kitabın hem en zorlayıcı hem de en önemli bölümlerinden biri. Sindirmesi zor olabilir ancak sizi temin ederim, sonunda bunun yararını göreceksiniz. Aslına bakarsanız, çok daha güçlü olacaksınız. Size, oyunda öne geçmenizi sağlayacak anlayışlar kazandıracak ve takip eden bölümlerin üzerine kurulacağı bir temel oluşturmuş olacaksınız. Bu yüzden, kendinizi hazırlayın, derin bir nefes alın ve okumaya devam edin.

Belirsizliğin Neden Olduğu Endişe

Hiç ayakkabınızın teki her an ayağınızdan çıkacakmış gibi felaket bir duygu yaşadınız mı? Kimi zaman muallakta kalmaktansa, kötü haberi duymayı tercih edeceğiniz durumlar oldu mu? Diyelim ki kısa süre önce biriyle romantik bir ilişki içerisine girdiniz ve birdenbire telefonlarınıza cevap vermemeye başladı. Beyniniz her türden olası açıklamayla dolu ve sesinin neden birdenbire kesildiği sorusuna takıntılı hale geldiniz. Hiç, bu sessizliğin nedenini hiç

bilememektense, kesin bir "bu iş bitti" cevabı duymayı tercih edeceğinizi hissettiğiniz oldu mu? Bir ret cevabı alacak bile olsanız, en azından ne olduğunu bilirsiniz.

Çoğumuz için şüphe ya da belirsizlik durumu rahatsızlık vericidir. Amerikan Bilişsel Terapi Kurumu başkanı Robert Leahy, belirsizliğin olumlu bir sonuç alma olasılığını da taşımasına rağmen, hastalarının genellikle muallakta kalmaktansa olumsuz bir teşhis duymayı tercih ettiklerini belirttiklerini söylemektedir.

Belirsizliği tolere etmeyi beceremememizin birkaç sonucu vardır. Olgunlaşmamış kararlar almamıza neden olabilir. Pazarlıklarda bizi kısıtlayabilir; karşımızdaki kişinin ne düşündüğünü bilmemenin verdiği belirsizliği kaldıramadığımızdan, sessizliği doldurmak için uğraşırken gereğinden fazla bilgi vermeye götürür. En önemlisi, endişe hissetmemize neden olabilir. Endişe aynı zamanda özgüvenimizi de azaltabilir. Endişe, anda yeterince olamamak ve özgüven düşüklüğü kendini beden dilimizde kolaylıkla gösterdiği gibi, samimiyet sergileme becerimizi de azaltır.

Ancak, kesin olan bir şey varsa, o da belirsizliğin var olmaya devam ettiğidir. İş dünyasında ve teknoloji alanında sürekli artan bir hızda ilerleme kaydedilmesi ve öngörülemeyen ekonomik çalkantılar dikkate alındığında, belirsizlik ve karmaşa günlük hayatlarımızda giderek daha fazla yer alacak bir faktördür. Başa çıkmakta daha başarılı olanlar, diğerlerine göre belirgin bir avantaj kazanacaklar.

Sonuçları belirsiz, zor bir durumla karşı karşıya olduğunuzu hayal edin. Olayın gelişimiyle ilgili olası senaryolar hayal ediyorsunuz ve her biri için en iyi yaklaşım stratejisini belirliyorsunuz. Şu ana kadar oldukça iyi. Her senaryo üzerinde tek tek düşündüğünüzde, yapılacak mantıklı, makul, akla yatkın şey, söz konusu durumu artık aklınızdan çıkarmak ve günü, herhangi bir müdahale gerekinceye kadar, normal şekilde yaşamak.

Ama çoğumuz zihinlerimizin farklı sonuçlar üzerinden tekrar tekrar geçtiğini, yaptığımız çeşitli planları prova ettiğimizi, gerçekleşecek konuşmaları sadece bir ya da iki defa değil bıktırıncaya kadar prova ettiğimizi hissetmişizdir.

Paul ile olan toplantısından önceki haftalarda, Tom'un zihni farklı olasılıklar arasında gezinmeye başlamıştı. Önce, olumlu bir sonuç alınacağını hayal etti ve bunun sonucunda gelişecek olayları düşündü. Projeye dahil etmek için kimleri arayacağını, hangi sırayla arayacağını düşündü. Peki ya cevap olumsuz olursa? Zihni bunun ardından gelecek olaylar dizisini ortaya koymaya başladı: Kararı partonuna nasıl açıklayacak, ekibine nasıl söyleyecek vs.

Takip eden üç günde, Tom her iki senaryonun da sık sık aklına geldiğini, beyninin her bir sonuç için planladığı stratejileri tekrar gözden geçirdiğini fark etti. Arabasıyla işe giderken, reddedilmesi durumunda patronuna yapacağı açıklamanın provasını yaptığını fark etti. İşte olduğu sırada kendisini, gözlerini camdan dışarıya dikmiş, kazandıklarını ekibine nasıl duyuracağının hayalini kurarken yakalıyordu. Tom diğer önemli konuları gözardı ettiğini biliyordu. Konu hakkında düşünmemeye çalıştı ama zihni olasılıklara tekrar tekrar dönüyordu.

Tom'un konuyu aklından çıkaramamasının nedeni, zihinlerimizin temelde belirsizlik karşısında rahatsızlık duymasıdır. Beyin karmaşayı kaydettiği an bir hata sinyali verir. Belirsizlik ise gerilim olarak; kendimizi yeniden rahat hissetmemiz için düzeltilmesi gereken bir şey olarak kaydedilir.

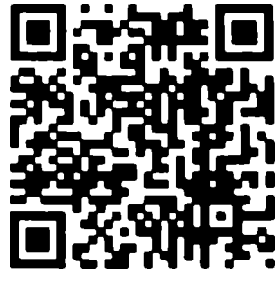
Belirsizlik karşısında doğal olarak duyduğumuz rahatsızlık da hayatta kalma içgüdülerimizden kalan miraslardan biridir. Bilinmeyen ya da belirsiz olan, sonuçta tehlikeli olduğu ortaya çıkabilecek bir durumla karşılaştırdığımızda, bize tanıdık gelen, şüphesiz henüz bizi öldürmemiş bir durum karşısında daha rahat oluruz.

Belirsizlik karşısında nasıl davranacağımızı öğrenmeye değer; sadece karizmayı artırdığı için değil, belirsizlik ve

karmaşa karşısında rahat olabilme becerisi, iş dünyasında başarılı olmanın güçlü öncüllerinden biri olduğu için. Berkeley İşletme Fakültesi İnovasyon Merkezi yöneticisi Adam Berman, işletme yüksek lisans öğrencilerini kariyerleri boyunca izledikten sonra bu sonuca varmıştı.

Çok az işletme fakültesinde öğrencilere spesifik olarak belirsizlikle başa çıkma dersi verilmektedir. Diğer yandan, psikologlar onlarca yıldır insanların bu alandaki becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmakta, sırf bu amaca yönelik olarak araçlar oluşturmakta ve geliştirmektedir. Berman benden iş dünyasındaki yöneticilerin belirsizlik karşısında daha iyi yol almalarına ve bu durumu benimsemelerine yardımcı olacak bir program oluşturmamı istediğinde, psikologlar tarafından geliştirilmiş olan araçları gözden geçirmeyi ve hangilerinin iş dünyası bağlamında uygulanabilir olduğunu belirlemeyi önermişti. O zamandan bu yana bu araçları çok çeşitli sanayi dallarında pek çok firmaya uyarladım ve etkinlikleri hiç değişmedi.

Belirsizliğin yarattığı rahatsızlığı gideren en etkili tekniğin sorumluluk transferi[2] olduğunu gördüm. Belirsizlik içeren durumlarda, aslında bilmek istediğimiz şey, işlerin bir şekilde iyi gideceğidir. İşlerin yolunda gideceğinden, her şeyle ilgilenileceğinden emin olabilseydik, belirsizlik çok daha az kaygıya neden olurdu. Aşağıdaki kutuda yer alan çalışma için biraz zaman ayırın. Çalışmayı başından sonuna kadar benim sesimin rehberliğinde gerçekleştirmek isterseniz, Karizma Efsanesi internet sayfasını ziyaret edin: http://www.CharismaMyth.com/transfer



UYGULAMAYA KOYMAK: SORUMLULUK TRANSFERİ

1. Rahat bir şekilde oturun ya da uzanın, gevşeyin ve gözlerinizi kapatın.
2. İki ya da üç derin nefes alın. Nefes alırken, başınızın üstünden içinize temiz hava çektiğinizi hayal edin. Nefes verirken, havanın bütün vücudunuzu yalayıp geçmesine, tüm endişe ve kaygıları yıkamasına izin verin.
3. Kudretli kabul edeceğiniz bir varlık seçin: Tanrı, kader ya da evren, hangisi inançlarınıza daha uygunsa.
4. Endişe duyduğunuz her şeyin, katılacağınız toplantının, görüşmenin, önünüzdeki günün, yükünü omuzlarınızın üzerinden kaldırdığınızı ve seçmiş olduğunuz varlığın omuzlarına yerleştirdiğinizi hayal edin. Artık sorumluluk onlarda.
5. Yükü omuzlarınızdan görsel olarak kaldırın ve artık bu olayların sonucundan sorumlu olmamanın yarattığı farkı hissedin. Her şeyle ilgileniliyor. Artık arkanıza yaslanabilir, gevşeyebilir ve bu süreçte bulacağınız iyi şeylerin tadını çıkarabilirsiniz.

Belli bir durumun alternatif sonuçlarını düşündüğünüzü fark ettiğiniz bir sonraki seferde, dikkatli bakın. Eğer beyniniz daireler çizip duruyor, olası sonuçlar konusunda takıntı yapıyorsa, duyduğunuz kaygıyı kısmen azaltmak için sorumluluk transferini deneyin. Çok güçlü bir varlık; evren, tanrı, kader; olduğunu düşünün ve zihninizdeki tüm endişeleri ona emanet edin.

Peki, nasıl gitti? Fiziksel bir tepki hissettiniz mi? Sorumluluk transferini yaptıktan sonra, danışanlarımın çoğu daha hafiflemiş hissettiklerini ya da göğüslerinin açıldığını ve genişlediğini hissettiklerini söyler. Herhangi bir fiziksel tepki ya da zihinsel rahatlama hissetmemişseniz, bunun anlamı belirsizliğin sizde kaygı yaratmamış olması olabilir. Bir şeylerin olduğunu hissetmişseniz, o zaman harika: Sorumluluk transferi yapmış bulunuyorsunuz.

Zaman içinde, danışanlarımın çoğu bu tekniğe o kadar sık başvurmaya başlamışlardı ki, artık içgüdüsel hale gelmişti. Her uygulamada gözünde canlandırmak, günlük endişeleri ve önem verilen konuları transfer etmek ve transferin fizyolojik etkilerinin tadını çıkarmak kolaylaşır.

Bu teknik işe yarar çünkü bir senaryo oluşturduğunuzda, beynin ilk tepkisi, bu senaryonun mümkün olduğudur.

Harvard-MIT Sağlık Bilimleri ve Teknolojisi Programı'ndan araştırmacı bilim adamı William Bosl inanma, inanmama ve belirsizlik üzerine son dönemde gerçekleştirilen bir fonksiyonel MR çalışmasının çıkarımlarını şöyle açıklamaktadır:[3]

> "Beyinlerimiz önce anlamaya, sonra inanmaya ve son olarak da inanmamaya programlanmıştır. İnanmamak fazladan bilişsel çaba gerektirdiğinden, önce fizyolojik etkileri görürüz. İnanma durumu sadece kısa bir an sürse bile, duygusal ve fiziksel bir rahatlama sağlamak için yeterlidir; bu düşünce yapılarımızı değiştirmenin yanında rahatsızlık hissinin giderilmesine yardımcı olabilir."[4]

Fizyolojimiz, görsel uyaranlara, bilişsel inanmama durumunun hayata geçmesinden çok önce tepki verir. Buna ek olarak, görsel uyaranlar bilişsel devrelerimizde kısa

devre yapar ve doğrudan beynimizin duygusal düzeylerine ulaşır.

Sorumluluk transferi aslında belirsizliği ortadan kaldırmaz (sonuç hâlâ belirsizdir). Bunun yerine, belirsizliğin daha az rahatsızlık verici olmasını sağlar. Bu ayrım önemlidir. İnsanlar belirsizliğin neden olduğu kaygıdan kurtulmak için her çareye başvuruyorlar; olgunluğa ulaşmamış kararlar almaktan, olumsuz sonuçları zorlamaya, ruh halini değiştiren çeşitli türlerde maddeler ile hissettikleri kaygıya karşı duyarsız olmaya kadar. Ancak, sorumluluk transferi belirsizliği inkâr etmeye çalışmadan işe yarayan bir teknik. Bunun yerine, daha az etkilenmenize yardımcı oluyor, genellikle bilmemekle birlikte gelişen, olumsuz zihinsel ve fiziksel durumlardan çıkmanızı sağlar. İçinde bulunduğunuz durumun sonucu belirsizliğini koruyabilir ancak siz artık bu konuda kaygılı olmazsınız.

Zihninize sorumluluğun transfer edilmesi olasılığını sunarak, harika plasebo etkisini, beynin hayal ile gerçeği ayırt edememesini, olumlu yönde kullanmış olursunuz. Daha sonraki bölümlerde göreceğimiz gibi, plasebo etkisi, belki de inanmama yönündeki doğal bilişsel gecikme sayesinde, kendi kendimizi kandırdığımızı bilsek bile işe yarar.[5]

Danışanlarımdan biri bu tekniği önemli bir sunum yapmak üzere sahneye çıkmadan hemen önce kullanmıştı. Kariyerinde bir dönüm noktası olabilecek bir sunumdu ve son bir haftayı gergin geçirmişti. Büyük olaydan önceki son bir saatte, kaygısı arttı ve midesi burulmaya başladı. CEO ona dönüp, "Evet Patrick, bundan sonra sıra sende" dediğinde, stres seviyesinin fırladığını hissetti. Omuzlarında, yüzünde ve gözlerinde gerilimi hissedebiliyordu.

Stresli bir beden dilinin yapacağı sunuma ne kadar zarar verebileceğini biliyordu. Bu yüzden odadan dışarı çıktı, sessiz bir yer buldu, gözlerini kapattı ve sadece üç dakika boyunca, hem göstereceği performans hem de yapacağı

sunumun nasıl algılanacağı konusunda sorumluluğu kudretli bir varlığa aktardığını hayal etti. Bana tüm bedeninde, baştan ayağa anında bir rahatlama dalgası hissettiğini söyledi. Sunumu da önemli bir zafer niteliğindeydi.

Kişisel olarak ben, benim için (ve başka her şey için) büyük bir plana sahip olan kudretli bir evren olduğuna inanmayı tercih ettim. Bu inancın bana en uygun olduğunu gördüm; yaşanan her şeyin bu planın bir parçası olduğunu görmeme yardımı oluyor. Kaygı seviyemin yükseldiğini hissettiğimde, genellikle sorumluluk transferi için hızlıca bir canlandırma çalışması yaparım. Anında bir rahatlama ve sıcaklık, sükûnet ve dinginliğin açığa çıkması hissi harika. Tüm bedenimin rahatladığını ve sanki tüm varlığımın ışıldamaya başladığını hissederim.

Karşılaştırmadan Kaynaklanan Tatminsizlik

Cuma gecesi, insanların birden fazla masada oturduğu büyük bir akşam yemeğinde olduğunuz düşünün. Masanızdaki sohbet, katıldığınız son toplantının aksine biraz sıkıcı; o toplantı gerçekten eğlenceliydi. Yanınızdaki masada arada bir kahkahalar kopması ise sizin için işleri daha da kötüleştiriyor. "Keşke diğer masada oturuyor olsaydım. Çok daha iyi zaman geçiriyorlar" diye düşünmeniz normal değil mi?

İnsanlar doğaları itibarıyla karşılaştırma yapmaya yönelirler. Belli bir deneyim yaşadığımız her seferde, bunu önceki deneyimlerimizle, başkalarının deneyimleriyle ya da bu deneyimin nasıl olması gerektiğine dair ideal imajımızla karşılaştırırız. Bu eğilim bize çeşitli seçenekler sunulduğunda ve en iyi sonucu elde etmek üzere olası en iyi tercihi yapmak istediğimizde daha da akut bir hal alır.

Bu döngünün her aşaması karizmamıza zarar verir. Karşılaştırma ve değerlendirme davranışının kendisi tam olarak anda var olmamızı engeller. En iyisini sağlamaya

çalışmak hem anda var olmamızı engeller hem de olası en iyi tercihi bulmaya çalışmanın yarattığı baskı nedeniyle kaygıya neden olur. Olumsuz bir değerlendirme de bizi kolaylıkla tatminsizlik, kıskançlık ya da pişmanlık gibi olumsuz bir zihinsel hale sokabilir.

Karşılaştırma eğilimi zihinlerimizde çok derinlerden kaynaklandığından, bununla mücadele etmeye çalışmak çok fazla çaba gerektirebilir. Bunun yerine, karşılaştırma yaptığınız zaman, bunu fark edin ve neden olabileceği tüm içsel rahatsızlıkları gidermek üzere sorumluluk transferi tekniğini kullanın.

Özeleştiri

Önemli bir iş görüşmesine gittiğinizi hayal edin. Görüşme saati yaklaştıkça, içinizdeki eleştirel ses kendinizden şüphe duymanızı sağlamak üzere saldırıyor, geçmişteki başarısızlıklara, geçmişte küçük düştüğünüz ya da yetersiz kaldığınız durumlara dair anıları su yüzüne çıkarıyor. Kaygı artıyor. İçinizdeki eleştirmenin saldırılarının fiziksel etkilerini nasıl beceriyle kontrol altına alacağınızı bilmiyorsanız, performansınız zarar görecektir. (Endişelenmeyin, bunun gibi durumlarla başa çıkmak için ihtiyacınız olan tüm araçlar dördüncü bölümde veriliyor.)

İnsanların performansını, kendileri hakkındaki hislerinden daha fazla etkileyebilecek çok az şey vardır. Sporcular, fiziksel olarak ne kadar iyi hazırlanmış olurlarsa olsunlar, olumsuz zihin halinin performanslarını etkilediğini söyleyeceklerdir. Psikolojik olumsuzluğun gerçek, fiziki sonuçları olabilir.

İçimizdeki ses bizi eleştirmeye, saldırmaya başladığında, kendimizi saldırıya uğramış hissedebiliriz. Beyinlerimiz hayal ile gerçeği ayırt edemediğinden, bu içsel saldırılar zihnimiz tarafından gerçek, fiziksel saldırılar olarak

algılanır ve tehdit tepkisi ya da savaş ya da kaç tepkisi olarak bilinen otomatik bir fiziksel tepki gelişebilir.

Bu etkinin sonuçları iyi bilinir. Tıpkı bir zebranın, bir aslan tarafından kovalanma stresine tepki göstermesi gibi, insan bedeni de damarları aracılığıyla adrenalin ve kortizol (stres hormonları) salgılar ve tüm kaynaklarını hayati fonksiyonlara yönlendirir: Kalp atış ve nefes alıp verme hızlarında, kas tepkilerinde, görme duyarlığında vs artış olur. Beden artık on yıl daha yaşamakla ilgilenmez, on dakika daha hayatta kalmakla ilgilenir. Kasların yenilenmesi, sindirim ve bağışıklık sistemi gibi aciliyeti olmayan fonksiyonlarını[6] ve ayrıca bilişsel mantık gibi "gereksiz" fonksiyonları kapatır. Diğer bir deyişle, hayatta kalmak için kritik öneme sahip olmadığından, zeki düşünme de kapatılır.

Nöro Liderlik Enstitüsü kurucusu David Rock, "Tehdit tepkisi analitik düşünmeyi, yaratıcı anlayışı ve sorun giderme becerilerini sekteye uğratır"[7]açıklamasında bulunmaktadır. Bu türden bir olumsuzluk sadece performansımızı değil, aynı zamanda insanların bizi nasıl algıladıklarını etkiler.

Diyelim ki sohbet ediyorsunuz. Bir şey söylüyorsunuz ve hemen "Ah çok aptalca bir şey söyledim" diye düşünüyorsunuz. Yüzünüzde neler olur? Bu düşünceyle irkilirsiniz ve yüz ifadeniz gerginleşir. Daha önce ifade ettiğimiz gibi, beden dilimizi kontrol edemediğimiz için, zihnimizdeki herhangi bir olumsuzluk nihayetinde yüzümüzde kendini gösterir.

Bu negatif ifade ne kadar kısa sürerse sürsün, yüzü size dönük olan kişi bunu fark edecektir. Ona bakarken ve onu dinlerken, yüzünüzde olumsuz bir ifadenin belirdiğini düşünecektir. Doğal olarak, bu ifadenin kendisine, söylediği ya da yaptığı bir şeye yönelik bir tepki ya da onun hakkındaki düşüncenizle ilgili olduğunu düşünecektir. İçsel olumsuzluk, sergilediğiniz performansa ek olarak, beden dilini ve dolayısıyla karizmayı böyle etkiler.

Özeleştiri, herhangi bir alanda mükemmel performans sergilemenin önündeki en yaygın engellerden biridir. Genellikle iş dünyasının "sessiz katili" olarak adlandırılır çünkü pek çok yönetici bundan sıkıntı duyar ancak çok azı bu konuda konuşmaya cesaret eder. Kıdemsiz yönetici yardımcılarından, en üst düzey yöneticilere kadar çok çeşitli gruplardan insanlar baş başa kaldığımızda, iş günlerinin büyük bölümünün olumsuzlukla tüketildiğini, içlerindeki eleştirmenin sürekli olarak başarısızlıklarına işaret ettiğini, projeleri ya da girişimleriyle ilgili olarak hayal kırıklığı yaratacak sonuçlar öngördüklerini söylemiştir. Bir yöneticinin, "günümün yüzde sekseni içimdeki eleştirmenle mücadele ederek geçiyor" dediğini düşünürsek, bazı durumlarda yöneticiler bu konuda hiçbir şey yapmamalarına şaşırıyorlar; ben de.

Kendinden Şüphe Duymak

Kendinden şüphe duymak, basitçe ifade etmek gerekirse, herhangi bir şeyi başarma yeteneğinize ilişkin özgüven eksikliğidir: Bunu yapma kapasitemizden ya da nasıl yapılacağını öğrenme kapasitemizden şüphe ederiz. Daha da kötüsü, çok önemli bir şeye, gerekli ancak edinilemez bir şeye sahip olmadığımız ve yeterince iyi olmadığımız korkusudur. Kendinden şüphe duymanın, kimlik hırsızı sendromu olarak adlandırılan bir şeklinde, yetkin insanlar ne yaptıklarını bilmediklerini ve birinin onların sahtekârlığını ortaya çıkarmasını beklediklerini hissederler. Kimlik hırsızı sendromunun ilk olarak 1978 yılında Georgia Eyalet Üniversitesi profesörleri tarafından tanımlanmasından bu yana, nüfusun yüzde 70'den fazlasının bu hissi, şu ya da bu zamanda yaşamış olduklarını öğrendik.[8] Günümüzde nihayet, bu durumu yönetmek için etkili araçlara sahibiz (bkz Bölüm 4). Ama şimdilik, bu hislerin evrenselliğini

bilmek, etkilerini dengelemeye ve güçlerini azaltmaya yardımcı olabilir.

Yüksek performans sergileyen kişiler kimlik hırsızı sendromunun en kötü halini yaşarlar. Harvard, Yale, Stanford ve MIT'de bu konu hakkında konuşma yaptığımda, oda o kadar sessizleşir ki iğne düşse sesini duyabilirsiniz. Bu hissin bir adı olduğunu ve bunu sadece kendilerinin yaşamadığını duyduklarında, öğrencilerin derin bir oh çektiklerini görürüm.

Her yıl, Stanford İşletme Fakültesi'nin birinci sınıfındaki öğrencilere şu sorulur: "Kaçınız kayıt bürosunun hatası sayesinde burada olduğunuzu düşünüyorsunuz?" Her yıl, sınıfın üçte ikisi derhal ellerini kaldırır. Konuşmalarımda bundan bahsettiğimde insanlar şaşkınlıklarını ifade ederler. Ülkenin en iyi ve en zeki öğrencileri arasında yer alan, yıpratıcı bir kabul sürecinden başarıyla geçmiş olan ve arkalarında tartışmasız başarılardan oluşan uzun bir liste bulunan Stanford öğrencileri, nasıl olurda bir şekilde oraya ait olmadıklarını hissederler?

Ancak bu his, başarının her adımında kulaklarınızda yankılanacaktır. Modern tüm Batman filmlerinin yapımcısı olan Michael Uslan, stüdyoda olduğu zamanlarda bazen hâlâ bu hissi yaşıyor. Bana şunu söylemişti: "Bazen hâlâ, derinlerde bir yerde, güvenlik personelinden birinin gelip beni dışarı atacağı hissine kapılıyorum."

Bazıları için bu, kariyerlerinin gelişiminin doğrudan bir sonucudur; sorumluluklar arttıkça, başarısızlığın bedeli giderek artacağından, içimizdeki şüphe de artar. Monitor Group yönetici ortağı Bob Lurie bana bunun nasıl bir his olduğunu kendisinin de bildiğini söylemişti. "Kariyerimin ilk altı ya da yedi yılında, kimlik hırsızı sendromunun tipik bir örneğiydim. Üst düzey yöneticilerin bulunduğu bir odaya girecek olsam, hemen benim sahtekâr olduğum sonucuna varacaklarına inanıyordum."

Kaygı, tatminsizlik, özeleştiri ve kendinden şüphe duymanın etkilerini gördük. Tüm bu olumsuzluk nereden geliyor? Yaşadığımız zor duygular, en yararlı hayatta kalma mekanizmalarımızdan birinin doğal yan ürünüdür. Olumsuzluk sizi harekete geçirmek için ya sorunu çözümlemenizi ya da o durumun dışında kalmanızı sağlamak için vardır. Korku ya da kaygı gibi duygular sizin bir şeyleri yapmanızı sağlamak için vardır. Rahatsız edicidirler çünkü rahatsız edici olacak şekilde "tasarlanmışlardır".

Korkunun rahatsızlık vermesinin gerekli olduğu zamanlar vardır. Hayatımızı tehdit eden fiziki bir tehlike içinde olsaydık, o zaman bedenimizin tüm kaynaklarını kısa vadede hayatta kalmamızı sağlamak üzere odaklamasından şüphesiz memnuniyet duyardık. Ancak günümüz dünyasında, "savaş ya da kaç" tepkisi çok nadir durumlarda gereklidir. Yani içgüdüsel tepkilerimiz aslında aleyhimize çalışır.

Bir sınavın ortasında donup kaldığınız ya da sahne korkusu yaşadığınız oldu mu? Far ışığındaki bir geyik gibi donakalırsınız, kalbiniz hızla çarpar, avuçlarınız terler. Söylemeyi ya da yapmayı planladıklarınızı umutsuzca hatırlamaya çalışırsınız ama zihniniz bomboştur. Yüksek bilişsel fonksiyonlarınız kapanmıştır.

Kimi zaman, stres etkisi altındayken, zihnimiz "savaş ya da kaç" durumunda olduğumuzu düşünür, acil durum ilan eder ve önemsiz olarak gördüğü fonksiyonları kapatır. Ne yazık ki bu, bedenimizin bilişsel yeteneklerimizi en çok ihtiyacımız olduğu zamanda azaltması anlamına gelir. Bir kaygı atağının ortasındayken bunu hatırlamak zor olsa da, bunun kendi iyiliğiniz için geliştirilmiş, tamamen normal, doğal bir tepki olduğundan emin olabilirsiniz.

Elbette bizi harekete geçirmek için kendimizden bir ölçüde şüphe duymamızın yararı olabilir. Örneğin, kimlik hırsızı sendromu harika bir motivasyon aracı olabilir, herkesten daha fazla çalışmamızı sağlayabilir. Peki ama bedeli

ne olacak? Bu türden bir içsel olumsuzluğun beden dilimize ve dolayısıyla görüşmelerimize, dahası hayattan zevk alma becerimize zarar verdiği düşünülürse, kimlik hırsızı sendromunu nasıl kontrol altına alacağımızı, bunun yerine yeteneklerimize duyduğumuz güven ve başarmanın verdiği zevkle nasıl motive olacağımızı öğrenmek iyi olmaz mı?

Kimlik hırsızı sendromunu ve içimizdeki eleştirmeni nasıl kontrol altına alacağımızı bilmek, karizma potansiyelimizi açığa çıkarmak açısından önemlidir. Uygulama yaparak, bir sonraki bölümde yer alanlar gibi teknikleri kullanarak, içsel olumsuzluğunuzdan bir ölçüde uzaklaşmayı başarabilirsiniz ve belki de içinizdeki eleştirmenin sesinin sizde sadece gülümseme ya da bir kahkaha atma isteği doğurduğu bir noktaya gelebilirsiniz. Size söz veriyorum.

Şu ana kadar içsel olumsuzluk, nasıl fark edileceği, zihnimizde ve bedenimizde etkisini nasıl gösterdiği hakkında önemli bilgiler edindiniz. Bir sonraki bölümde, bu bilgileri uygulamaya geçirebileceğiniz araçlar edineceksiniz.

ÖNEMLİ NOTLAR

- İçsel herhangi bir rahatsızlık, ister fiziksel ister zihinsel olsun; kendinizi nasıl hissettiğinizi, nasıl performans gösterdiğinizi ve başkalarının sizi nasıl algıladığını etkileyebilir.
- Gözünüze gelen güneş kadar basit bir şeyin bile neden olduğu fiziksel gerginlik, beden dilinizde kaygı ya da sinirlenme gibi daha ciddi bir rahatsızlıkla aynı değişikliklere neden olur.
- En uygun hareket rahatsızlığı önlemektir: Kıyafetlerinizde, mekânda ve zamanlamada rahatlık sağlamak için önceden plan yapın.
- Fiziksel tüm rahatsızlık hislerine karşı uyanık olmaya çalışın. Fiziksel rahatsızlık bir görüşmede

ortaya çıkıyorsa, rahatsızlığı gidermek ya da açıklama yapmak için derhal harekete geçmelisiniz.

- Beden dilinizde kendini gösterecek ve karizmanıza zarar verecek kaygı, belirsizlik ve tatminsizlik gibi duyguları azaltmak için sorumluluk transferi gibi teknikler kullanın.

Kaygı, tatminsizlik, özeleştiri ya da kendinden şüphe duymak gibi zihinsel olumsuzlukların normal olduğunu ve herkesin bunları yaşadığını bilin.

4

Engelleri Aşmak

Şu ana kadar, kişisel karizma potansiyelinizi sekteye uğratacak fiziksel ve zihinsel rahatsızlık engelleri hakkında önemli bilgiler edindiniz. Bu bölümde, bu bilgileri uygulamaya geçirmek, engelleri aşmak ve neredeyse tüm içsel rahatsızlıkları başarıyla kontrol altına almak için gerekli araçları öğreneceksiniz. Hangi zor duygu -kendinden şüphe duyma, sabırsızlık, sıkıntı- açığa çıkarsa çıksın, özgüvenle kontrol altına alabileceksiniz.

Herhangi bir zor deneyimi ustaca kontrol altına almak üç aşamalı bir süreçtir: Rahatsızlığın izlerini silmek, olumsuzluğun etkisini yok etmek ve gerçeği yeniden yazmak. Haydi başlayalım.

BİRİNCİ ADIM: RAHATSIZLIĞIN İZLERİNİ SİLMEK

Bir deneyimin izlerini silmek, bunun normal ve yaygın olduğunu, kaygı duyulacak ya da utanılacak bir şey olmadığını anlayarak, gücünü azaltmak anlamına gelir. İçsel rahatsızlık ya da olumsuzluk hissetmek hayatın doğal bir parçasıdır. Bunu herkes yaşar.

Hepimiz, ne kadar iyi olursak olalım, yelpazede yer alan tüm duyguları deneyimleriz. Bir rahip olan, hayatı boyunca Budizmin uygulayıcısı olmuş, dünyada aydınlanmanın ve huzurun sembolü olarak görülen Thich Nhat Hanh bile bir keresinde birine öylesine kızmıştı ki, kalkıp ona bir tokat atmak istemişti.

Ama nedense, bizim kültürümüzde, herhangi bir fiziksel ya da zihinsel rahatsızlık duygusunu, ters giden bir şeyler olduğuna, belki de içimizde bir şeylerin yanlış olduğuna dair bir işaret olarak görme alışkanlığı gelişmiştir. Hayatın içinde belli ölçüde üzüntü ya da rahatsızlık hissi yaşanmasını kabul ettiğimiz sıkıntı verici durumlar -önemli bir iş değişikliği, boşanma, sevilen bir kişinin ölümü gibi- yaşandığında bile, genellikle yaşadığımız duyguların kabul edilebilir olduğu bir süre sınırı koyarız, bundan sonra aynı hislerin devam etmesinin uygun olmadığına inanırız.

Bu düşünme şekli, olumsuz düşüncelerle, duygularla ve içsel ifadelerle başa çıkmanın zor olmasının başlıca nedenlerindendir: Bunların "yaşanmaması" gerektiğini hissederiz. Dolayısıyla, hem kötü hissederiz, sonra kendimizi kötü hissettiğimiz için de kötü hissederiz.

Bunun izlerini silmek için, yaşadığınız içsel rahatsızlık ne olursa olsun, kendinize bunun insan deneyiminin normal bir parçası ve beynimizin hayatta kalma mekanizmalarından birinin yan ürünü olduğunu hatırlatın. Sizin yaşadıklarınızı yaşamış olan başka kişileri düşünmenin yardımı olacaktır; özellikle de size benzeyen, belki bir ya da iki adım ilerinizde olan bir kişi, aranızda benzerlik kurduğunuz ve hayranlık duyduğunuz bir kişi.

Rahatsızlığın izlerini silmenin bir başka yolu da kendinize bu deneyimi sedece sizin yaşamadığınızı hatırlatmaktır. Dünyada 6 milyardan fazla insan yaşadığını düşünürseniz, şu anda bir değil, binlerce insanın aynı şeyleri yaşadığına garanti verebilirim. Bunu sadece bir kişinin yaşadığı büyük bir duygusal durum olarak görmek yerine, bununla mücadele eden insanlardan oluşan bir topluluk olduğunu, pek çok kişi tarafından paylaşılan ağır bir yük olduğunu görün. Başa çıkılması gereken duyguyu sadece size ait bir sorun olarak görmek yerine, şu anda çok sayıda insanın hissettiği depresyon, utanç, üzüntü olarak görün.

Danışanlarımdan biri, kendisi ile başkaları arasında bu şekilde bağ kurmanın ona yardımcı olduğunu ve sorumluluk transferinin sağladığı sakinleştirici etkinin aynısına sağladığını söylemişti. Nerede olursa olsun etrafına bakmayı ve gördüğü insanların gün içerisinde, rutin hayatlarını yaşadıkları sırada kafalarının üzerinde düşünce balonları olduğunu düşünmeyi seviyor. "Düşündüğüm ya da hissettiğim her ne ise, böyle düşünmenin ya da hissetmenin 'yanlış' olmadığını, normal olduğunu fark etmek çok rahatlatıcı" diyor.

Hem kişisel deneyimlerimde hem de danışanlarıma verdiğim danışmanlık hizmetlerinde, sadece bu yeni düşünce tarzını benimsemenin ve kaygı ya da utancı nasıl dindireceğini öğrenmenin bile, içimizde yaşanan huzursuzluğu daha kolay katlanılabilir hale getirdiğini öğrendim.

Gördüğünüz gibi, gerçek katil aslında utançdır. İnsanların hissedebileceği tüm duygular içinde, sağlık ve mutluluk açısından en zararlı olan duygudur. Utanç konusunda araştırma yapan Brené Brown utancı şöyle tanımlıyor: "Sevilmeyi hak etmeme korkusu: Utanç, kusurlu olduğumuza, dolayısıyla sevgiyi ve sahiplenilmeyi hak etmediğimize inandığımız, acı veren, yoğun bir duygu ya da deneyimdir."

Utancın üzerimizde böylesine güçlü bir etkisinin olmasının nedeni, insan olarak temel kabul edilebilirliğimiz hakkında bir mesaj vermesidir. Temel hayatta kalma içgüdüsü açısından baktığınızda, eğer kabileniz tarafından reddedilirseniz, ölürsünüz. Bu yaşam ya da ölüm arasında kalınan bir durumdur. Beyin sosyal ihtiyaçları hayatta kalmakla eş tutar; aç olmakla dışlanmış olmak benzer nöral tepkilere neden olur.[1] Zihnimizde, geri planda bir yerlerde, hayatta kalmamız için çok önemli olan kişiler tarafından dışlanacak kadar beğenilmeme korkusu yatar.

Kolayca tetiklendiği ve hızla tırmandığı için, utancın orantısız olarak büyümesi ve bizi engelleyecek şekillerde

kendini göstermesi mümkündür. Danışanlarımın şekerleme yemiş olmalarından, üçüncü dereceden cinayet işlemiş bir insana yakışan utançla bahsettiklerine şahit oldum.

Google'ın Jolly Good Fellow'u[1] ve iyi bir farkındalık meditasyonu uygulayıcısı olan Chade-Meng Tan, özellikle iyi insanların kendilerini kötü hissettikleri için üzülme eğiliminde olduğuna inanıyor. Şunu düşünmeye başlıyoruz: Eğer ben iyi bir insansam, neden utanıyorum? Gerçekten iyi olsaydım, böyle hissetmezdim.

Zorlayıcı duygu ve deneyimlerden utanç izlerini nasıl sileceğini bilmek karizma açısından kesinlikle çok önemlidir. Genellikle bize en çok acı veren, hissettiğimiz şey değildir, gerçek anlamda zarar veren bu hissimize dair duyduğumuz utançtır. Bu duyguyu normal, hatta beklenen bir şey olarak görebilirsek, katlanması çok daha kolay olur. Herhangi bir rahatsızlıkta ya da zor duygularda olduğu gibi, utancın da insan olarak yaşadığımız deneyimin standart bir parçası olduğunu ve zaman zaman herkesin bu duyguyu yaşadığını hatırlamak yararlı olacaktır.

UYGULAMAYA KOYMA: RAHATSIZLIĞIN İZLERİNİ SİLMEK

Rahatsızlık verici bir duygudan sıkıntı duyduğunuz ilk seferde, iz silmek için aşağıda adım adım verilen talimatları uygulamayı deneyin:

1. Rahatsızlık verici duyguların normal, doğal ve sadece hayatta kalma içgüdülerimizden bir miras olduğunu hatırlayın. Bunları hepimiz zaman zaman yaşarız.

---

1) Evet, resmi unvanı bu. İkincil unvanı da elbette "Which nobody can deny." Ç.N. Doğum günü şarkısının bir bölümü; bu bölümde doğum günü olan kişiye "O çok iyi bir arkadaşımızdır, bunu kimse inkâr edemez" denir.

2. Dramatize etmeyin: Bu, insan olarak yaşadığımız deneyimin her gün karşımıza çıkan sıradan bir parçası.
3. Daha önce bunu yaşamış olan kişileri, özellikle hayranlık duyduğunuz kişileri düşünün.
4. Bunu pek çok kişinin paylaştığı ortak bir yük olarak görün. Siz, şu anda bu duyguyu yaşamakta olan insanların oluşturduğu bir topluluğun parçasısınız.

Az önce, karizmaya zarar veren olumsuzluğa karşı direncinizi artırmak üzere, içsel rahatsızlığın izlerini nasıl sileceğinizi öğrendiniz. Sadece bu araçları edinmekle bile karizma seviyenizi yükseltmiş oldunuz. Bunlar kitabın geri kalanı boyunca tekrar tekrar kullanacağınız önemli araçlardır.

İKİNCİ ADIM: OLUMSUZLUĞUN ETKİSİNİ YOK ETMEK

Deneyimin izlerini sildiğinizde, içimizdeki olumsuzlukla başa çıkmada bir sonraki aşama, olumsuz düşüncelerin etkisini yok etmektir. Bunun en iyi yolu düşüncelerimizin doğru olmayabileceğini fark etmektir.

Tom ve Paul'ün bir restoranda yaşadıkları kaşındıran siyah takım elbiseyle ilgili deneyimini hatırlıyor musunuz? Bir kişinin bize olumsuz tepki gösterdiği açık gibi görünse bile, yüzünde gördüğümüz ifadenin bizimle hiç ilgisi olmayabilir. Göremediğimiz sorun ne? Aç, hasta ya da yorgun olabilir mi? Belki de yönetmekte zorlandığı bir tür zihinsel ya da fiziksel rahatsızlık yaşıyordur.

Bundan sonra, biriyle konuşurken, yüzünde bir soğukluk ya da tereddüt gördüğünüzde, bunun sadece içindeki rahatsızlığın gözle görülen bir işareti olabileceğini hatırlamaya çalışın. Belki içindeki fırtınanın yüzeyde oluştur-

duğu sarsıntıyı görüyorsunuz; bunun sizin hakkınızda ne hissettiği ya da söylemiş olduğunuz bir şeyle ilgisi olmama ihtimali yüksek.

Bu hatırlatmanın bana her zaman yardımı olur. Karşılıklı bir konuşmadayken, birinin sesinde sıkıntı ya da sabırsızlık tınıları duyarsam ya da yüzünde olumsuz bir ifadenin belirip kaybolduğunu görürsem, bazen yine de içgüdüsel olarak korkuya kapılıyorum. Az önce gördüğüm ifadenin, az önce söylediğim söze verilen bir tepki olduğunu varsaymamak çok zor. Ama bu içgüdüsel tepkinin hemen ardından, az önce gördüğüm ifadenin, onun kendisi hakkındaki hislerinin, kaşındıran yünlü bir takım elbisenin ya da tamamen başka bir şeyin işareti olabileceği düşüncesi aklıma geliyor.

Olumsuz düşüncelerimizden bu denli etkilenmemizin bir nedeni, zihinlerimizin gerçekleri doğru olarak kavradığını ve ulaştıkları sonuçların genel olarak geçerli olduğunu düşünmemizdir. Ancak bu bir safsata. Zihnimizin gerçekliğe dair bakış açısı tamamen çarpık olabilir ve genellikle de böyledir.

Çok iyi bilinen bir çalışmada, Harvardlı araştırmacılar, katılımcılardan, iki grup insanın birbirlerine basketbol topu attıkları kısa bir film seyretmelerini ister. Takımlardan birinin top ile kaç defa pas verdiğini saymaları istenir. Filmin ortalarında bir yerde, goril kostümü giymiş bir kadın sahaya girer.

Filmi seyretmelerinin ardından katılımcılara olağan dışı bir şey görüp görmedikleri sorulur. Grupların çoğunda, katılımcıların yarısından fazlası, kameraya bakıp kollarını sallamış olmasına rağmen, gorili görmez.[2]

Sizin performansınızın daha iyi olacağını mı düşünüyorsunuz? O zaman kendiniz deneyin.

Hemen şimdi, içinde bulunduğunuz odayı inceleyin ve mavi renkli nesneleri görün. Şimdi gözlerinizi bu sayfaya

sabitleyin. Gözlerinizi hiç kaldırmadan, odada bulunan kırmızı renkli nesneleri düşünün.

Gerçekten. Beni dinleyin. Elinizden geleni yapın.

Şimdi etrafınıza bakın. Birdenbire daha fazla kırmızı renk görüyor musunuz?

Bu neden oldu? Bilinçli odaklanma kapasitemiz sınırlıdır, bu da belli bir zamanda farkında olabileceklerimizi sınırlar. Gözlerimizin her an aldığı milyonlarca görsel sinyalden sadece belli bir kısmını bilinçli olarak alırız. Etrafımızdaki her şeyin bilinçli olarak farkına varmak çok yorucu olurdu.

Bununla başa çıkabilmek için beynimiz, önemli olduğunu düşündüğü ya da bizim dikkat etmesi için talimat verdiğimiz ilgili bilgileri filtreler. Bu süreçte, zihnimiz bize gerçeğin tam, doğru bir tasvirini sunmaz. Filtrelemesi gerektiğinden, bize eksik bir görüntü verir, sadece belli unsurları sunarken, diğer her şeyi geride tutar.

Çoğu zaman, fark etmediklerimiz önemsiz şeylerdir ve gördüğümüz resim gerçekliğe oldukça yakındır. Ama bazen, zihnimiz bize gerçeğin çarpık, kısmi bir görüntüsünü verir. Çarpıtılan genellikle olumsuz olandır çünkü tehlikeye odaklanmış beyinlerimizin önemli kabul ettiği unsurlar genellikle en olumsuz olanlardır. Bu eğilime olumsuzluk önyargısı adı verilir ve uygulamada kendisini şöyle gösterebilir:

Mary, çalıştığı şirketin büyük müşterilerinden biri için ilk defa bir projeye liderlik edecek olan, genç bir grafik tasarımcı. Projenin başlamasından birkaç hafta sonra, müşterinin bünyesindeki mevkidaşı olan Jim'den bir telefon alıyor. Jim şunları söylüyor: "Bak, sana hayran olduğumu biliyorsun. Etrafımdaki herkese seni ve yaptığın harika işleri övüyorum. Ama patronum nedense beni anlamıyor. Sanırım ilk karşılaşmanızda senden fazla etkilenmemiş ve fikrini değiştirmesi için bir fırsat da olmamış." Jim, şirketinin tüm tasarım işlerinden Mary'nin sorumlu olmasını

istediğini ve çalışmalarını çok beğendiğini, tekrar görmesi halinde patronunun da hayran kalacağından emin olduğunu anlatıyor. Bu yüzden, çalışmalarını şirketin ilk yönetim toplantısında sunmasını istiyor.

Bu konuşmada Mary'nin zihninin odaklanabileceği olumlu pek çok unsur var. Müşterisi ona hayran olduğunu, yaptığı işlerin "harika" olduğunu ve şirketinin tüm projelerini onun yürütmesini istediğini söylüyor. Mary'nin zihni, konuşmadan sonraki birkaç saat boyunca müşterisinin övgüleriyle mest olabilir ama çoğu zihin böyle çalışmaz. Konuşmadaki olumlu ifadelerin olumsuz ifadelere oranının yüksek olmasına rağmen, Mary'nin aklı nereye takılıyor? Olumsuz olan tek unsura: Jim'in patronunun ilk karşılaşmalarında ondan fazla etkilenmemiş olmasına. Eğer Mary, son derece olumlu bir senaryo içerisindeki tek bir olumsuza takılıp kalırsa, büyük gün geldiğinde, bunun özgüven seviyesi ve dolayısıyla da karizma seviyesi için ne kadar talihsiz bir durum olacağını tahmin edersiniz.

Beyniniz olumsuz senaryoları tekrarlamaya başladığında, gerçeğe dair algınızın doğru olmayabileceğini hatırlayın. Beyniniz kendi olumsuzluk önyargısını izliyor, bazı unsurları diğerlerinden daha fazla dinliyor ya da bazı olumlu unsurları tamamen siliyor olabilir.

Tıpkı gözlerinizi yanıltıp, gerçekte olmayan şeyleri görmesini sağlayan optik bir illüzyon gibi, zihniniz de doğru olmayan bir şeyi gerçekmiş gibi hissetmenize neden olan düşünce illüzyonları yaşayabilir.

Bilişsel bilim adamı Stephen Hayes, olumsuz düşünceleri bir duvar üzerindeki duvar yazıları gibi gördüğümüzü söyler. Yolda yürürken bir duvar yazısı gördüğünüzde, bu görüntüyü çirkin bulabilirsiniz ama çirkin bir görüntü görmeniz sizi çirkin bir insan yapmaz.

Zihninizin yollarında dolaştığınızı düşünün. Birdenbire, hoş olmayan bir düşünceyle karşılaşıyorsunuz. Bunu duvardaki bir duvar yazısı gibi görün. Kesinlikle bir du-

var yazısı; sizin nasıl bir insan olduğunuza dair bir yargı değil.

Düşünceleri zihninizin yüzeyinde çıtırdayan elektrik kıvılcımları olarak da düşünebilirsiniz. Aslında, düşünceler somut maddeler değildir: sadece beyninizin bir bölümünden diğerine gönderilen küçük elektriksel impuls'lardır.

Düşüncelerimin doğru olmayabileceğini anlamak benim için bir keşifti. Bunun için çok fazla egzersiz yapmam gerekti, ama artık bana yardımı olmayan olumsuz düşüncelerin etkisini yok etmem o kadar hızlı oluyor ki, buna kesin gözüyle bakıyorum. İçsel olumsuzluk yaratabilecek işe yaramaz bir düşünceyi fark ettiğim anda devreye giren otomatik bir refleks haline geldi.

Bazı danışanlarım kendilerine, "En kötü ne olabilir ki?" diye sorar. Churchill'in dediği gibi, başarısızlık nadiren ölümcüldür ve en kötü durum senaryosunda bile ayakta kalınabileceğini fark etmek, kendinize güveninizi artırabilir. Her ne kadar en kötü durum senaryosunu hayal etmek bazı kişilerde geri tepip duydukları kaygıyı artırsa da sizde işe yarayıp yaramadığını görmek için denemeye değer.

UYGULAMAYA KOYMAK: OLUMSUZLUĞUN ETKİSİNİ YOK ETMEK

İnatçı bir olumsuz düşüncenin etkilerini azaltmak istediğiniz her seferde, aşağıdaki teknikleri kullanın. Her tekniği denerken, hangisinin sizde en çok işe yaradığına dikkat edin ve içgüdüsel bir hal alıncaya kadar uygulamaya devam edin. Aynı etkiyi gösteren kendinize has teknikler de bulabilirsiniz.

- Düşüncelerinizin doğru olduğu varsayımında bulunmayın. Zihninizin bir şey ortaya koyması, onun geçerliğinin olması anlamına gelmez. Pek

çok unsuru kaçırdığınızı, bunların çoğunun olumlu unsurlar olabileceğini varsayın.

- Düşüncelerinizi bir duvardaki duvar yazıları gibi ya da beyninizin etrafında çıtırdayan elektriksel impuls'lar gibi görün.
- Olumsuz deneyiminiz için bir etiket kullanın: Özeleştiri, öfke, kaygı vs. Düşündüklerinizi ve hissettiklerinizi sadece adlandırmak bile etkilerinin yok olmasına yardımcı olabilir.
- Deneyimi kişiselleştirmeyin. "Utanıyorum" demek yerine, "utanç duygusu hissediliyor" deyin. Bir fenomeni gözlemleyen bir bilim insanı olduğunuzu hayal edin: "Ne kadar ilginç, özeleştirel düşünceler gelişiyor."
- Kendinizi uzaktan gördüğünüzü hayal edin. Odağınızı uzaklaştırdığınızda, Dünya gezegeninin uzay boşluğunda asılı duruşunu görebiliyorsunuz. Sonra görüntüyü bulunduğunuz kıtaya, sonra ülkenize, sonra şehrinize ve son olarak da içinde bulunduğunuz odaya yaklaştırın. Orada küçücük görünen bedeninizi, beyninizin etrafında çıtırdayan elektriksel impuls'ları görün. O anda, belli bir deneyimi yaşamakta olan küçük bir varlık.
- Zihninizdeki seslerin bir radyodan geldiğini hayal edin; sesi kısmayı deneyin ya da radyoyu kenara koyun, kendi kendine çalmasına izin verin.
- İçinde bulunduğunuz durumda ortaya çıkabilecek en kötü sonucu düşünün. Bu ne olursa olsun, hayatta kalacağınızı fark edin.
- Şu andaki gibi, üstesinden gelemeyeceğinizi hissettiğiniz, ancak tabii ki üstesinden geldiğiniz daha önceki deneyimlerinizi düşünün.

Burada bize yararı olmayan duyguların etkisini yok etmeyi öğreniyoruz. Onlarla tartışma ya da onları baskılamaya çalışma tuzağına düşmekten kaçmayı istiyoruz. Çünkü bu işleri daha da kötüleştirir. Şöyle düşünün: Sizden beyaz bir fili düşünmemenizi istersem (beyaz bir fili aklınızda canlandırmayın bile, lütfen!) beyninizin ilk yaptığı iş ne olur? Doğru! "Beyaz fil yok" demek, beyaz fillerden oluşan bir ordunun zihninizde yürüyüşe geçmesine neden olur.

Steven Hayes ve meslektaşları yasak olana takılıp kalma eğilimimiz üzerinde çalışma yaparken, kontrollü araştırma çalışmalarında yer alan katılımcılara sarı bir jip düşünmeden birkaç dakika geçirmelerini söylemişlerdi. Çoğu kişi için yasak düşünce derhal ve artan sıklıkta ortaya çıkmıştı. Diğerleri ise, bu düşünceyi kısa bir süre için baskılamayı başarsa bile, belli bir noktada kırılma yaşamışlardı ve sarı jipe dair düşünceler dramatik olarak ortaya çıkmıştı. Katılımcılar çalışmadan sonraki günler, hatta kimi durumlarda haftalar boyunca belli sıklıklarla sarı jipleri düşündüklerini belirtmişlerdi.

Özeleştirel bir düşünceyi baskılamaya çalışmak, konuyu düşüncenizin merkezine taşıyacağından, basitçe etkisini yok etmeyi hedeflemek çok daha iyi bir strateji olacaktır.

İçsel olumsuzluğun kontrol altına alınması konusunda ilk iki adımı attınız: Rahatsızlığın izlerini silmek ve olumsuzluğun etkisini yok etmek. Üçüncü ve son adım hem içsel olumsuzluğunuzu azaltmaya yardımcı olacak hem de yerine farklı bir içsel gerçeklik getirecektir.

ÜÇÜNCÜ ADIM: GERÇEĞİ YENİDEN YAZMAK

Pazartesi sabahı saat sekiz ve çevre yolunda araba kullanıyor, önemli bir toplantıya gidiyorsunuz. Kariyerinizin gidişini değiştirebilecek otuz dakikalık bir sunum yapacaksınız. Odaklanmış vaziyettesiniz ve sakinsiniz. Birdenbire,

büyük siyah bir araba önünüze çıkıyor ve sizi şeridinizden çıkarıyor. Kalbiniz hızla çarparken, ellerinizle direksiyonu sımsıkı tutuyorsunuz ve frene basıyorsunuz. Araba sinyal vermeden önünüze çıkmakla kalmıyor, şimdi de ani hareketlerle hızlanıp yavaşlıyor, neredeyse ona arkadan çarpmanıza neden olacak. Sonra yeniden şerit değiştiriyor, sağınızda giden arabanın lastik yakmasına neden oluyor. Ne kadar aptal, düşüncesiz bir sürücü! Öfke damarlarınızda kabarıyor.

Bu olay sırasında vücudunuza ne oldu? Savaş ya da kaç tepkisi kalp atışınızın hızlanmasına neden oldu, kaslarınız gerildi ve stres hormonları sisteminize akın etti. Şimdi stres ve öfke dolusunuz. Yapacağınız sunum için tam zamanında karizmatik zihinsel ve bedensel duruma dönmeniz gerektiğini biliyorsunuz ama sadece birkaç dakikanız kaldı ve bu aptal sürücüyü kafanızdan çıkaramıyorsunuz.

Savaş ya da kaç tepkisi açığa çıktığında, sakinleşmek zordur. Öfke sistemden atılması zor bir duygudur; bu nedenle sabah trafikte yaşadığınız hoş olmayan bir durum aklınızı saatlerce, hatta bazen tüm gün boyunca meşgul eder.

Sadece öfkeyi baskılamayı hedef alsaydınız, bunun için yüksek bir bedel öderdiniz. İnsanlar olumsuz bir duygusal durum içerisine sokulduklarında ve sonra da olumsuz duygularını baskılamaları istendiğinde, içsel olumsuz deneyimleri genellikle değişmez ve beyinlerinde, kalp-damar sistemlerinde artmış stres tepkileri sürer.[3]

Peki ya bu düşüncesiz görünen sürücünün, arka koltukta oturan bebeği boğulma tehlikesi geçirdiği için aklını yitirmiş bir anne olduğunu ve bir taraftan çaresizce servis yoluna geçmeye çalışırken, diğer taraftan bebeğinin hayatını kurtarmaya çalıştığını öğrenseydiniz ne olurdu?

Bu öfkenizi derhal azaltmaz mıydı?

Çoğu insan için, azaltırdı.

Yaşananlar hakkındaki inancınızı değiştirmeye karar vermek (teknik ifadeyle bilişsel yeniden değerlendirme) beynin stres seviyesini etkin olarak düşürür. Stanford Üniversitesi'nde fonksiyonel MR cihazları kullanılarak gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda bu bilgiye ulaşılmıştır. Araştırmacılar, inancı değiştirmenin, duyguları bastırmaktan ya da göz ardı etmekten çok daha etkili ve sağlıklı bir çözüm olduğu sonucuna varmışlardır.[4]

Çoğu durumda, bir kişinin hareketlerinin ardındaki motivasyonu kesin olarak bilmeyiz, dolayısıyla, bize en çok yardımı olacak açıklamayı seçebilir ve olayların, bizi karizma için ihtiyaç duyduğumuz spesifik zihin haline taşıyacak versiyonunu yaratabiliriz.

Bu öneri ilk başta saçma görünse de gerçeğe dair algıyı yeniden yazmayı tercih etmek aslında yapılacak en mantıklı ve zekice hareket olacaktır. Karizmatik beden dilini yaymak için doğru zihinsel duruma dönmenize yardımcı olabilir ve performansınızı da artırabilir.

Gerçekliği yeniden yazma tekniğini ilk defa bir işletme fakültesinde verilen derste öğrendim[2] ve o zamandan bu yana geçen yıllar boyunca bana harika hizmet etti. Her zaman, Bogotá'da bu tekniğin ne kadar güçlü olabileceğini doğrudan deneyimlediğim o geceyi hatırlarım.

Saat sabahın dördüydü ve ben uyuyamıyordum. Zihnim endişeyle doluydu. Birkaç saat içinde büyük bir çokuluslu şirketin üç yüz üst düzey yöneticisine hitap edecektim. En üst kademedeki yöneticilerine hitap etmemi istemiş olan şirket CEO'su, adamlarının yapacağımız oturumdan hem düşünme şekilleri değişmiş hem de pratik bir uygulama araç kutusu edinmiş olarak ayrılmalarını bekliyordu. Onların kendilerine daha fazla güven duymalarını, daha etki

2) Profesör Srikumar Rao'nun mutluluk konusunda verdiği ders Kolombiya İşletme Fakültesi'nde verilen en popüler derslerden biriydi. Derse kayıt yaptırmak son derece zordu.

sahibi, ikna edici ve ilham verici olmalarını sağlamak için sadece doksan dakikam vardı. Üstelik tüm bunlar İspanyolca olacaktı. Baskı çok fazlaydı.

Saatlerdir yatağımda dönüp duruyor, ruhsuz otel odasının içerisinde yürüyor, camdan şehrin yanıp sönen ışıklarını seyrediyor, çaresizce uykuya dalabilmeyi bekliyordum. Başım dönüyordu, bitkin haldeydim ve duygusal olarak tükenmiştim. Beynim çalkalanıyordu ve önümde uzayıp giden uykusuz geçeceğini bildiğim saatlerden korkuyordum.

Aniden, gerçeği yeniden yazma çalışması aklıma geldi. Biraz ihtimal dışı görünse de o ana kadar başka her şeyi denemiş olduğumu ve bu tekniği denemekle bir şey kaybetmeyeceğimi fark ettim. Masaya oturdum, kalem, kâğıt çıkardım ve kendime şunu sordum: Ya bu talihsiz, hoş olmayan deneyim bu haliyle, uykusuzluk, baş dönmesi, zorlu bir çalışma gününün öncesindeki gece olması, tam anlamıyla mükemmelse?Ne olursa tüm bu yaşadıklarım benim için mükemmele döner?

Birkaç dakika geçti ama sonunda cevaplar gelmeye başladı. Şunları yazdım: "Belki bir şekilde yarın iyi bir iş çıkarırım ve uykusuz olduğum halde, yabancı bir dilde çalışırken, yine de başarılı olduğumu görürüm. Belki de gelecekte çok daha zor bir görevle karşı karşıya olduğumda, bu bilgi benim için önemli olacak. O zaman, şimdi yaşadığım rahatsız edici deneyim için minnettar olacağım."

Başlangıçta bu ifadelerle kendi kendimi aldatıyorum gibi gelmişti. Ama bunları yazmak (bunun neden önemli olduğunu öğreneceksiniz) zihnimde küçük bir olasılık penceresi açtı. Bu talihsiz deneyimin tüm olumlu yanlarını yazmaya devam ettim. Bu yeni gerçekliğin mümkün olduğunca detaylı ve duyusal açıdan zengin olmasına özen gösterdim: Konuşmam boyunca ne söylediğimi, dinleyicilerin nasıl göründüğünü, ne zaman ve nasıl başlarını salladıklarını ve güldüklerini anlattım. Liste uzadıkça, kaygılarımın

azaldığını hissettim. Sonunda sakinliğim, uyku sersemliğine dönüştü ve şükürler olsun, yatağa gidebildim; bir saatten daha kısa bir uyku için bile olsa.

Ne oldu biliyor musunuz? Bir önceki gece hayal ettiğim, gerçekliğin hafif aldatıcı, mümkün olamayacak kadar iyi versiyonunun her kelimesi gerçek oldu. Konuşmam harika geçti, üst düzey yöneticilerden oluşan dinleyiciler heyecanlıydı ve CEO çok mutlu olmuştu. Şimdilerde, önemli bir konuşma öncesinde işlerin tam anlamıyla harika olmaması nedeniyle zihnim endişe duymaya başlayacak olursa, kendime Bogotá'yı hatırla, diyorum.

O zamandan beri, gerçeği yeniden yazma tekniğini, daha iyi performans gösteren bir zihin haline girmek için sıklıkla kullanıyorum ve artık tüm danışanlarıma veriyorum. İşine yaraması bir tarafa, geçen yıllar içerisinde karşılaştığım ve benzer teknikleri kullandıklarını söyleyen başarılı pek çok kişi oldu. Karizmatik bir girişimci bana şöyle demişti: "Her şeyi kendi lehime yorumlamaya karar veririm. Sadece iyimser olmamdan değil, aslında yeterince hayalci olmamdan dolayı."

Neden işe yarıyor? Bir kez daha, beynin hayal edileni gerçek kabul etme eğilimine şükran duymalıyız. Harvard Tıp Fakültesi tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, plasebo etkisinin işlemesi için inandırmanın gerekli olmayabileceğini, insanların plasebo aldıklarını bildikleri durumlarda bile şaşırtıcı şekilde işe yarayabileceğini ortaya koymaktadır.[5]

Bu nedenle, zorlu bir deneyimle karşılaştığınızda ve karizma seviyelerinizin zarar görmesi riski ortaya çıktığında, içsel zorlukları baskılamaya ya da gözardı etmeye çalışmak yerine, gerçekliğin alternatif birkaç versiyonunu düşünün. Sizi daha yararlı bir zihinsel duruma sokacak farklı birkaç senaryo geliştirin.

Tabii ki, en yararlı alternatif gerçeklik, en hoş olan alternatif olmayabilir. Yayıncılarım şu anda elinizde tutmakta

olduğunuz kitabı yazmam için bana bir yıl süre tanıdıklarında, mümkün olduğunca verimli bir çalışmayla ilerlemeyi, ilk defa kitap yazan pek çok yazarı ağına düşüren erteleme tuzaklarından kaçınmayı istiyordum. Bir yazar arkadaşım bana Parkinson Kanunu olarak adlandırılan bir deyimi hatırlattı: "İşler, tamamlanması için gerekli zamanı dolduracak şekilde büyür." Beni zorladı; "Yazma sürecinin bir yılın tamamını almasına izin vermek yerine, kitabın tamamını bir ayda yazmayı dene. Ayın sonuna geldiğinde, elinde tamamlanmış bir kitap olmayacağı açık ama kendi kendine getirdiğin bu tamamlanma süresi olmadan çalıştığında elde edeceğinden daha fazla."

Bu bana mantıklı geldi, bu yüzden denemeye karar verdim. Mümkün olduğunca canlı bir şekilde, ayrıntıların bir listesini yaparak, yayıncının bana kitabın tamamını yazmak için bir aylık akıl almaz bir tamamlanma süresi verdiğini hayal ettim. Tamamen hayali olan bu tamamlanma süresinin, duygusal olarak hızla gerçek hale gelmesi karşısında şaşkınlığa uğradım. Hatta, midemin ortasında bir şeyin düğümlendiğini hissettim, saatin işlemekte olduğuna dair fiziksel bir hatırlatmaydı bu.

Eğlenceli miydi? Kesinlikle hayır. Etkili miydi? Kesinlikle evet. Bir ay içerisinde, kaba taslağın üçte birini editörüme göndermiştim. Her ne kadar bu tamamlanmış bir kitaba göre çok eksik de olsa, bu hayali teslim tarihi olmadan üreteceğimden çok daha fazlaydı.

Buradaki önemli sorular şunlar: Bu durumda en fazla yararı olacak zihinsel durum hangisidir? Gerçeğin hangi versiyonu sizin o noktaya varmanıza yardımcı olur? Karizma açısından bakıldığında, bu tekniği samimiyet ya da özgüven seviyenizi tehdit eden bir durum ile karşılaştığınızda kullanabilirsiniz. Daha önemsiz olaylarda, sadece alternatif bir açıklama düşünmek, genellikle, öfkenizi ya da sabırsızlığınızı azaltmak ve bunun yerine şefkat hissi yaratmak için yeterli olacaktır.

UYGULAMAYA KOYMA: GERÇEĞİ YENİDEN YAZMAK

Diyelim ki trafik yüzünden önemli bir toplantıya gecikiyorsunuz ve kaygı seviyeniz yükselmeye başladı. Kendinize şunu sorun: Ya bu gecikme iyi bir şeyse? Soruyu birkaç defa tekrarlayın ve zihninizin sorduğu sorular konusunda ne kadar yaratıcı olabileceğini izleyin. Şu gibi açıklamalar ortaya koyabilir:

- Bu gecikme benim hayatımı kurtaracak; trafik normal akıyor olsaydı, yolum kavşakta sürüklenen on sekiz tekerlekli bir tır'la kesişecekti.
- Toplantı yapacağım insanlar kendilerini çok zorlayan bir teslim süresi ile karşı karşıya ve geciktiğim her dakika için minnettarlar, bu onlara biraz daha çalışma imkânı veriyor.
- Evren (ya da kader, ya da tanrı) benim için en iyi olanı istiyor ve bu toplantının gerçekleşmesini istemiyor. İşlerin ilerleyeceği daha iyi yollar var.

Daha ciddi bir durumla karşı karşıya olduğunuzda, oturun ve bir kâğıda gerçeğe dair yeni bir senaryo yazın. Yazma eylemi beyninizin farklı bölümlerine ulaşır [6] ve inançlarımızı diğer ifade şekillerinden farklı hallerde etkiler. Olayların yazıya dökülmesi eyleminin hem kişinin zihinsel durumunu değiştirmede[7] hem de hayal edilen hikâyelerin daha gerçek olarak algılanmasını sağlamada [8] kritik öneme sahip olduğu görülmüştür. Yazarken şimdiki zaman kullanın; "Konuşma iyi geçiyor...". Hatta daha iyisi, geçmiş zaman kullanın: "Konuşma tam anlamıyla bir zaferdi..."

Danışanlarımdan biri gerçeği yeniden yazma tekniğini şöyle tanımlıyor: "İş arkadaşlarımdan biri bana biraz alaycı bir mesaj göndermişti. İçimde hemen olumsuz duygular oluştu ve bunun beni olumsuz bir düşünce spirali içine soktuğunu fark ettim. Bu yüzden gerçeği yeniden yazma aracını denedim. Bu kişinin o an gerçekten çok yalnız olduğunu düşündüm. Kendisini nasıl ifade edeceğini bilmiyordu ve bağ kurmak için elinden geleni yapıyordu. Bu benim olumlu bir düşünce şekli benimsememi sağladı (benim açımdan iyi bir şey) ve olumlu bir cevap gönderdim (ikimiz açısından da iyi bir şey!)."

Kırgın olduğunuz bir kişi karşısında karizmatik davranmanız gereken zamanlar olabilir. Tahmin edebileceğiniz gibi, kırgınlık hem zihninizde hem de beden dilinizde son derece büyük bir olumsuzluğa neden olan, hiç de karizmatik olmayan bir zihinsel durumdur. Üstelik, bu olumsuz durumu sürdürmenin sonuçlarına katlanan da sizin bedeninizdir. En sevdiğim deyimlerden birini ifade etmem gerekirse; "Birine kırgın olmak, zehir içmek ve o kişinin ölmesini beklemek gibidir".

Kırgın hissetmenizin ardındaki nedenler ne olursa olsun, içsel rahatsızlığınızın karizmanıza engel olmasını önleyebilirsiniz. Ancak kırgınlıklardan kurtulmak kolay değildir. Bu noktada gerçeği yeniden yazmak çok değerli bir çalışma olabilir. Aşağıda bulacağınız egzersiz, kırgınlığınızı hafifletmeniz için iyi bir yol olacaktır. Yaptığınız tüm gerçeği yeniden yazma çalışmaları içerisinde bu,hem en rahatsızlık verici hem de en faydalı olanı olabilir.

UYGULAMAYA KOYMAK: TATMİN OLMA

- Hayatınızda sizi incitmiş olan bir kişiyi düşünün.
- Boş bir kâğıt alın ve ona söylemek isteyeceğiniz her şeyi anlattığınız bir mektup yazın. Bunu gerçekten yapın: kaybedecek bir şeyiniz yok. Mektubu elle yazmalısınız.
- Aklınızdaki her şeyi kâğıda döktüğünüzde, mektubu bir kenara koyun.
- Yeni bir kâğıt alın ve onun size yazmasını isteyeceğiniz cevap mektubunu yazın. Yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmesini sağlayabilirsiniz, yaptığı, sizi inciten her şeyi kabul etmesini ve özür dilemesini sağlayabilirsiniz. Davranışları için bir gerekçe bulmanıza gerek yok, sadece kabul edip özür diler. Hayal kuran sizsiniz, tam olarak ne duymak istediğinize siz karar vereceksiniz.

Bu çalışma ilk başta size çok yabancı, çok tuhaf ya da gerçek dışı gelebilir; çoğu insan aynı durumdadır. Ayrıca içinizde hemen gelişen bir değişim hissetmeyebilirsiniz. Ancak, takip eden birkaç gün içinde, bu "yeni gerçeğin" oturmaya başladığını şaşkınlık içerisinde görürsünüz. İhtiyaç duyduğunuz sonu elde ettiğinizi hissedebilirsiniz. Bu süreci hızlandırmak için, sadece birkaç gün süreyle özür mektubunu akşamları tekrar okuyun. Aldığınız sonuçları beğeneceksiniz.

Danışanlarımdan biri bu egzersize azimle devam etmenin omuzlarından on yıllık bir yükü, yıllar süren terapiden çok daha etkin bir şekilde kaldırdığını söylemişti. Bir diğeri ise birlikte çalışması giderek daha da zor bir hal alan iş ortağı ile görüşmelerinin bu teknikten fazlasıyla yarar gördüğünü söylemişti. Şöyle söylüyordu:

Seçeneğim olsa, onun yüzünü bir daha asla görmek istemezdim. Ama onunla görüşmem gerekiyordu ve hissettiğim kırgınlığı azaltmanın bir yolunu bulmazsam, aklımın bir köşesinde kalacağını, dikkatimi dağıtacağını ve hem beden dilimi hem de performansımı etkileyeceğini biliyordum. Bu yüzden tatmin olma çalışmasını yaptım. Başlangıçta, içimi dökmek iyi hissetmeme neden olduysa da herhangi bir değişiklik görmedim. Ama sonraki günlerde, ortağımla görüşmelerimde farklı şeyler hissettim. Her ne kadar davranışları için hâlâ özür dilememiş olsa da kırgınlığım artık dikkatimi dağıtmıyordu. İhtiyacım olan özrü duymuş olduğum için (bunu kendim yazmış olsam da), artık özrün ondan gelmesine ihtiyacım olduğunu hissetmiyordum ve dolayısıyla da etkileşim kurmak çok daha kolay oluyordu. Bu aramızdaki ilişkiyi tamir etmese de şimdilik işlerin yürümesini sağlaması yeterli.

Bu iki çalışmayı, gerçeği yeniden yazma ve tatmin olma çalışmalarını kullanarak, duruma dair algınızı hem etkili hem de karizmatik olmanızı sağlayacak şekilde seçebilirsiniz.

TÜMÜNÜ BİR ARAYA GETİRİN

Karizmanın önündeki içsel engellerin üstesinden gelmek için kullanacağınız üç aşamalı süreci öğrendiğinize göre, artık tümünü bir araya getirebiliriz. Aşağıda okuyacağınız gerçek hayattan alınmış hikâye, bu sürecin uygulamada nasıl olduğunu görmenizi sağlayacak. Her zaman rahatsızlığın izlerini silmek, olumsuzluğun etkisini yok etmek ve gerçeği yeniden yazmak için kullanabileceğiniz talimatları içeriyor.

O ana dek güzel bir gün yaşanıyordu. Michael heyecan verici bir projede son rötuşları yapmış, projeyi ekibine göstermişti ve herkes çok heyecanlıydı. Ofisine geri dönerken çok gururluydu. Telesekreterinde ışığın yanıp söndüğünü gördü, masasına oturdu ve play tuşuna bastı. Arayan en büyük müşterisi John'du, sesi gergin geliyordu ve Michael'dan en kısa zamanda kendisini aramasını istiyordu.

Bu birkaç kelime Michael'ın midesinin ağrımasına yetti. "İçimde, John'un artık fişi çekeceğine, anlaşmamızı bitireceğine dair bir his vardı, emindim. En büyük müşterimi kaybetmek üzere olduğumu biliyordum. Bunun kaçınılmaz olduğunu hissettim. Yani, John'un sesindeki gerginliği duyabiliyordum."

Michael bir şeylerin ters gittiğinden emindi. Ancak zihnini dolduran ve ses tonunu etkileyen bir endişeyle telefona uzanıp aramak yerine bir an durdu. Kendi kendine, bununla nasıl başa çıkacağını biliyorsun dedi. Sonra aşağıdaki kontrol listesini uyguladı:

1. Derin bir nefes alın ve gergin olan zihinsel durumunuza bir de herhangi bir fiziksel rahatsızlık eklememek için bedeninizi silkeleyin.
2. Dramatize etmeyin. Kendinize bunların sadece fiziksel hisler olduğunu hatırlatın. Şu anda aslında ciddi herhangi bir şey yaşanmıyor. Beyninizin programlanma şeklinden dolayı, olanlardan dolayı rahatsızlık hissediyorsunuz. Odağınızı uzaklaştırın ve kendinizi, bir odada oturan, kanına belli kimyasallar hücum etmiş küçük bir insan olarak görün. Sadece bu.
3. İzlerini silin: Yaşadığınız şeyin normal olduğunu ve herkesin zaman zaman bunları yaşadığını kendinize hatırlatın. Tüm dünyada sayısız insanın tam olarak aynı duyguları yaşadığını hayal edin.

4. Etkisini yok edin: Düşüncelerin gerçek olmayabileceğini hatırlayın. Bir müşterinin memnun olmadığını düşündüğünüz ancak tam tersinin doğru olduğunu gördüğünüz pek çok örnek var.
5. Birkaç alternatif gerçek düşünün. Michael şöyle düşündü:
   Belki de John'un sesindeki gerginliğin benimle ilgisi yoktur. Belki de geçen hafta bahsettiği projede geride kaldığı için rahatsız hissediyordur.
   Belki de anlaşmamızı benim bozmamdan endişe ediyordur.
   Belki de benim için diğer müşterilerim kadar önemli olmamaktan kaygılanıyordur. Belki de, o beni kaybetmekten korkuyordur.
6. Gözünüzde bir sorumluluk transferi canlandırın. Bu durumun sonucu ile ilgili sorumluluğun ağırlığının omuzlarınızdan kalktığını hissedin. Kendinize konuyla ilgilenildiğini söyleyin.

Michael kontrol listesinin üzerinden geçerken, teknikleri her birini uygun şekilde kullanırken, geriliminin kademeli olarak azaldığını hissetti. Bu sıralamayı izleyerek, başlangıçtaki kötümser tahminini, John'un mesajındaki ses tonu için olası pek çok açıklamadan biri olarak görmeyi sağladı. Şimdi hissetmeye başladığı dinginlikle Michael, telefonu aldı, müşterisiyle karizmatik bir özgüven içinde konuşmaya hazırdı.

RAHATSIZLIK HİSSİYLE RAHAT ETMEK

Şimdiden çok yol aldınız. Bu bölümün başından beri, karizmanın önünde en yaygın olarak yer alan engellerin üstesinden gelmenize yardımcı olacak tekniklerden oluşan bir cephane elde ettiniz. Ancak öğrenmeniz gereken bir şey daha var. Eğer, ustalar gibi, ileri seviyede karizma elde et-

mek istiyorsanız, sunacağım bir sonraki araç sizi oraya götürecektir. Bu teknik, ruh haliniz ne kadar karmaşık olursa olsun, karizmatik görünmeye devam etmenize yardımcı olacaktır. Aslında bu bir anlamda elinizde koz olması gibidir. İhtiyaç duyduğunuzda kullanabileceğinizi bilmek bile size sağlam bir özgüven temeli sağlayacaktır.

Bu teknik size pazarlık yaparken, sunum yaparken, sosyal ortamlarda; yani performansınızın önemli olduğu her durumda avantaj sağlayacak. Ancak edinilmesi çok kolay bir araç değil, çünkü uyguladığınızda en temel içgüdülerinizin aksine hareket etmiş olacaksınız. Peki bu gizli silah nedir?

Rahatsızlık hissiyle rahat etmek.

Kulağa basit mi geliyor? Öyle. Basit, ama kolay değil.

Bir türlü kalkış izni alamayan, havalanmak için sıra bekleyen bir uçağın içerisinde olduğunuzu hayal edin. Küçük, sıkış tepiş bir koltukta sıkışıp kaldınız. Havalandırma çalışmıyor, içerideki hava ağırlaşmaya başlıyor ve ensenizden ter akmaya başladığını hissediyorsunuz. Tam da işlerin bundan daha kötü olamayacağını düşündüğünüz anda, arkanızdaki sırada bir bebek çığlık çığlığa ağlamaya başlıyor. Bedeninizde oluşmaya başlayan rahatsızlığı, gerilimin arttığını, kızgınlığın zihninizi ele geçirmeye başladığını hissediyorsunuz. Okuyabileceğiniz her şeyi el bagajınıza koymuştunuz, uçuş ekibi bagajınızın yerini değiştirdi ve ona ulaşamıyorsunuz, bu yüzden de kafanızı dağıtabileceğiniz hiçbir şeyiniz yok. Üstelik bu durumun ne kadar süreceğine dair bir fikriniz de yok. Artan gerilimin faydalı hiçbir amaca hizmet etmediğini biliyorsunuz. Ama nasıl durdurabilirsiniz?

Şaşırtıcı belki ama, cevap bu rahatsızlık hislerini irdelemektir. Evet, doğru. Kulağa mantık dışı gelse de amacınız, bastırmaya, göz ardı etmeye ya da bunlar üzerinden güç sağlamaya çalışmak yerine, içgüdüsel olarak kendinizden

uzaklaştırmaya çalıştığınız duygulara tüm dikkatinizi vermektir.

Fiziksel rahatsızlık hissine anında odaklanmak iki amaca hizmet eder: Zihninize, yaşanan durumun tahammül edilemez olduğu düşüncesi yerine, odaklanmak için kayda değer bir şey verir. Ayrıca hemen, tam olarak anda olmanızı sağlama avantajı vardır; bu da karizmanın önemli bileşenlerinden biridir. Aslında, duyguları irdelemek olarak adlandırılan bu teknik, son derece rahatsızlık verici durumlarda bile karizmatik olarak anda olunmasına yardımcıdır.

UYGULAMAYA KOYMAK: DUYGULARI İRDELEMEK

Bu çalışma rahatsız edici bir durum oluşturacak ve sonra, o durum içerisinde rahatlamanıza yardımcı olacaktır. Oturmak için sessiz, rahat edilebilecek bir yere ve çalışmada size eşlik etmesi için güveneceğiniz bir arkadaşa ya da iş arkadaşına ihtiyacınız olacak.

Çalışmayı uygulamaya başladıktan sonra talimatları yeniden okumak için durmanız mümkün olmayacaktır, bu nedenle başlamadan önce aşağıdaki adımları birkaç kez okuyun. Çalışmanın başından sonuna kadar benim sesimin size rehberlik etmesini tercih ederseniz, Karizma Efsanesi internet sayfasını ziyaret edin: http://www.CharismaMyth.com/discomfort.



- Bir kronometreyi otuz saniyeye ayarlayın, sonra partnerinizin gözlerinin içine bakın. Bu andan sonra bakışlarınızı sabitleyin.
- Herhangi bir rahatsızlık hissettiğinizde, dikkatinizi bu rahatsızlığa verin. Hislerin bedeninizdeki yerini fark edin. Hislerinize zihninizde isimler verin: kasılma, baskı, karıncalanma...
- Her bir hissi mümkün olduğunca irdeleyin; dokusunu hissetmeye çalışın. Her birini, özel bir yemeği tarif eden bir şef gibi tarif edin.
- Sıkıntılı durumun artmasına izin verin. Kendini fiziksel olarak nasıl gösteriyor? Çenenizi sıktığınızı hissediyor musunuz? Midenizde hissettiğiniz şey gerilim mi?
- Bu deneyimi inceleyen bir bilim insanı olduğunuzu hayal edin. Yaşadığınız hisleri adlandırın. Elinizden geldiğince nesnel olarak gözlemleyin. Bunları sadece sıcak ve soğuk gibi fiziki hisler olarak görün.
- Gülme, konuşma ya da rahatsızlığı herhangi bir şekilde giderme isteği duyarsanız, karşı koyun. Bu sizin için duygularınızdan kaçma değil, onları irdeleme fırsatı.

Partneriniz ve siz otuz saniye dayanabilirseniz, birbirinizin sırtını sıvazlayın. İçgüdülerinizle bu şekilde savaşmak güçlü bir irade ister.
Şimdi aynı egzersizi tekrar deneyin ve iki ekleme yaparak etkinliğinizi artırıp artıramayacağınıza bakın.

1. Kendinizi sürekli teşvik edin. Çalışma boyunca kendinize cesaret gerektiren, ileri düzey bir çalışma yaptığınızı ve çabalarınızın sonuç vereceğini hatırlatın.

2. Kendinize, daha önce yaşamış olduğunuz diğer tüm duygular gibi bu rahatsızlığın da geçeceğini hatırlatın. Şu an için katlanılabilir gelmese de geçecek.

Çalışmayı yaptıktan bir ya da iki saat sonra, rahatsızlık seviyenizi kontrol edin. Çalışmanın ortasındayken hiç bitmeyecekmiş gibi hissetmenize rağmen, şimdi size ne kadar uzak geldiğine inanamayacaksınız. Rahatsızlık hissi gerçekten size uzak gelirse, gelecekte zihniniz bir deneyimin sonsuz ve katlanılmaz olduğunda ısrar edecek olursa, bunu hatırlayın.

En sevdiğim danışanlarımdan biri olan Robert, etkileyici, kıvrak zekâya sahip, son derece etkin ve oldukça yaratıcı bir yönetici. İki ayağı üzerinde duramaz. Ayrıca sabrı da çok sınırlıdır. Robert için, şirkette tüm gün süren toplantılar tam anlamıyla bir işkenceydi. Sabırsızlık dalgalarının yükselişini hissediyordu ama önlemek için yeterince güçlü hissetmiyordu. "Buna bir dakika daha dayanamayacağım" hissiyle umutsuzca savaşıyor, bu deneyimlerden tüm vücudu gerginlikten kaskatı olmuş halde çıkıyordu.

Karizması açısından bakıldığında, sabırsızlığını baskılamak için kullandığı enerji işleri daha da kötüleştiriyordu. Bu türden bir iç savaş yaşamak karizma için iyi değildir. İlgiyi yitirmek de öyle; bu da onun daha az "anda olmasına" neden olacak ve en iyi ihtimalle karizmatik olmayan, en kötü ihtimalle de umursamaz biri gibi görünmesine yol açacaktır. Bu yüzden duyguları irdeleme çalışmasını bir denemesini önerdim.

Robert bu çalışmayı öylesine yürekten benimsedi ki, onun için köklü bir alışkanlık halini aldı. Şimdilerde, ne zaman sabırsızlığın ilk belirtilerini fark etse, içgüdüsel olarak ve hemen fiziki duyularını irdelemeye başlıyor. Onları kendi kendine tanımlarken "bir şarap uzmanının güzel bir

şarabı tanımladığı gibi" davrandığını söylüyor. Bunun için, "çok yararlı bir teknik, beni yaşadığım sabırsızlık duygusundan uzaklaştırırken, aynı zamanda tam anlamıyla anda olmamı sağlıyor" diyor.

Rahatsızlıkla başa çıkabilme becerisi çok değerlidir. Rahatsızlık sizi ne kadar az etkilerse, karizma potansiyelinize zarar verecek durumlar da o kadar az olacaktır. Rahatsızlıkla nasıl başa çıkacağınızı biliyorsanız, hiçbir durum sizi sarsamaz; ister işle ilgili, ister kişisel olsun, kaçmanıza neden olacak hiçbir duygu olmayacaktır.

Bir CEO bana, "kariyeriniz için yapabileceğiniz en etkili şey rahatsızlık hissiyle rahat etmenizdir" demişti.Çalışanları işten çıkarmak zorunda kalmaktan, ekibin başarısızlığına öfkelenmeye, hatta acı veren toplantılara dayanmaya kadar, liderlikle birlikte gelen rahatsızlıkları düşünün. Bir pazarlık sırasında sessizliğin verdiği rahatsızlıkla başa çıkmanın ne kadar önemli olabileceğini düşünün. Genellikle pazarlıklarda profesyonel olarak yer alan kişilerden, pazarlıkların sonucunu henüz ilk aşamalarda basit bir ipucu kullanarak doğru olarak tahmin edebildiklerini duyarım: Sessizliğe direnci daha az olan kaybeder.

Direncinizi artırmak için aşağıdaki kutuda verilen çalışmayı yapmayı deneyin. İşleri kolaylaştırmak için, bunu performansınızı değerlendirmede kullandığınız testler gibi değil, geliştirmeye çalıştığınız yeni bir beceri olarak düşünün. Yeni bir şarkıyı ya da top atmanın yeni bir yolunu öğrendiğinizi hayal edin. Spor salonunda fiziksel gücünüzü artırmak için nasıl ağırlık kaldırıyorsanız, burada da direnme kaslarınızı geliştiriyor ve güçlendiriyorsunuz.

UYGULAMAYA KOYMAK: KONFOR BÖLGESİNİ ESNETMEK

Burada, konfor bölgenizi genişletmenize ve rahatsızlıktan rahatlık yaratmanıza yardımcı olacak başka teknikler yer alıyor. Bunların çoğu bir ölçüde garip karşılanabilecek unsurlar içerdiğinden, önemli müşterileriniz ya da patronunuzla değil, ikincil görüşmelerde kullanmanız daha uygun olacaktır.

- Konforun bozulacağı kadar uzun süreyle göz teması kurun. Öğrencilerimden biri bunu otobüs durağında beklediği bir sırada, yoldan geçen arabalardaki yolcular üzerinde uygulamaya başlamıştı. Aldığı tepkilerin müthiş olduğunu söylüyordu; gülüp el sallayanlardan, kornaya basıp bağıranlara kadar.
- Kişisel alanla deney yapın. Örneğin asansörde insanlara normalde olduğundan daha yakın durun. Standart davranışınıza dönme dürtüsünün ne kadar güçlü olduğuna dikkat edin. Teslim olmamaya çalışın.
- Asansöre binen herkes için kapıyı tutun ve en son siz binin. Sırtınız kapıya, yüzünüz asansördeki kişilere dönük olarak durun.
- Hiç tanımadığınız biriyle sohbet başlatın. Örneğin, bir kahve dükkânında sırada beklerken, çörekler hakkında bir yorum yapın ve yanınızdaki kişiye açık uçlu bir soru sorun, örneğin: "Küçük kekler mi, brownie mi yoksa pasta mı daha günahkâr, karar veremiyorum. Siz nasıl bir sıralama yapardınız?"

İlk birkaç uygulamada, bu çalışmaların fazlasıyla rahatsız edici ve belki de utanç verici olduğunu hissedebilirsi-

niz. Kendinize yasa dışı herhangi bir şey yapmadığınızı hatırlatabilirsiniz! Çekinmenize neden olan tek şey aslında sosyal geleneklerdir. Ayrıca önemli bir kişisel çalışma yaptığınızı, becerilerinizi artırdığınızı ve konfor alanınızın sınırlarını genişlettiğinizi de düşünebilirsiniz. Ayrıca, daha önceki tüm deneyimleriniz gibi, bunun da geçeceğini düşünün. Ne kadar rahatsızlık verici olsa da bu deneyim de hafızanızdan, daha önce yaşamış olduğunuz tüm deneyimler gibi silinecektir. Üstelik uygulama yaptıkça daha iyi ve daha rahat olacaksınız. Bu yüzden, sıra beklediğiniz, otobüste ya da trende olduğunuz her durumda yabancılarla konuşma imkânınız olursa, konuşun. Her fırsatı değerlendirin, böylece hızla ilerleme kaydedeceksiniz.

Artık, önünüzde nasıl bir engel olursa olsun, karizmatik zihinsel duruma geçmek için ihtiyacınız olan tüm araçlara sahipsiniz. İzlerini silmek, bağınızı koparmak ve yeniden yazmaktan oluşan üç aşamalı süreci zorlu bir deneyimle karşı karşıya olduğunuz her seferde kullanabilirsiniz. Bu araçlar sizin için alışkanlık haline gelinceye kadar, hayatınızda yaşadığınız bir durum nedeniyle bu araçlara duyduğunuz her seferde bu bölüme dönüp okuyabilirsiniz.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Karizmatik olmak için önce karizmanın önündeki en önemli engelin, içsel rahatsızlığın üstesinden gelmeyi öğrenmelisiniz.
- Üç aşamalı bir süreç ile içsel rahatsızlığınızı beceriyle kontrol altına alın: Rahatsızlığınızın izlerini silin, olumsuz düşüncelerinizin etkisini yok edin ve gerçeğe dair algınızı yeniden yazın.
- Rahatsızlık veren duygularınızın hayatta kalma içgüdüsü olduğunu ve insan deneyiminin doğal bir parçası olduğunu aklınızda tutarak, bunların izlerini silin ve dramatize etmeyin. Daha önce bu

süreçten geçmiş olan başka kişileri, özellikle hayranlık duyduğunuz kişileri düşünün ve kendinizi aynı zamanda aynı şeyi hisseden insanlardan oluşan bir topluluğun parçası gibi görün.

- Size yardımı olmayan olumsuz düşüncelerin etkisini yok etmek için, zihnin genellikle gerçekleri değiştirdiğini ve çevrede olanları eleyip olumsuz unsurları vurguladığını unutmayın. Olumsuz düşüncelerinizi bir duvarın üzerindeki duvar yazıları gibi görün. Çirkin bir görüntü olduğunu düşünebilirsiniz; ancak çirkin bir görüntü görmüş olmanız sizin çirkin bir insan olduğunuz anlamına gelmez.
- Mevcut bakış açınız için yardımı dokunabilecek birkaç alternatif düşünerek gerçeği yeniden yazın. Maksimum etki için, kurguladığınız yeni gerçeği elle yazın ve belirgin detaylarla tanımlayın.
- İleri düzeyde bir uygulama için, rahatsızlığın fiziksel etkilerini irdeleyin. Duyulara odaklanmak zihninize odaklanacak sağlam bir unsur sunar, dikkatinizi yaşadığınız deneyimin katlanılamaz olduğu duygusundan uzaklaştırır.

5

Karizmatik Düşünce Şekli Yaratmak

Önceki bölümde, en sık karşılaşılan, karizmaya zarar veren engelleri beceriyle nasıl kontrol altına alacağınızı öğrendiniz. Artık karizma potansiyelinizi tam olarak açığa çıkarmanıza yardımı olacak doğru düşünce şeklini yaratmak için hazırsınız. Özgüveninizi nasıl artıracağınızı ve karizmanın en önemli üç bileşeninden ikisi olan samimiyet ve gücü nasıl yansıtacağınızı öğreneceksiniz. Ayrıca sükûnetten zafere kadar istediğiniz düşünce şeklini oluşturmanın yollarını keşfedeceksiniz.

İMGELEME

Golfçü Jack Nicklaus, her zaman, antrenman yaparken bile, topa vurmadan önce gözünde canlandırdığını söylemişti. Onlarca yıldır, profesyonel sporcular imgelemeyi gerekli bir araç olarak görüyor, zaferlerini gözlerinde canlandırmak, zihinlerine bedenlerinin beklentilerini söylemek için saatler harcıyor.

Stanford Üniversitesi Davranış Bilimleri'nde ileri çalışmalar direktörü Profesör Stephen Kosslyn bana yazdığı bir notta, "Kişinin kendisini belli bir faaliyeti yaparken hayal etmesinin, beyinde o faaliyetin gerçekten yapılmasında kullanılan bölümleri harekete geçirdiğine dair sağlam kanıtlar var" diyordu. İmgelemenin bu kadar işe yaramasının nedeni budur; hatta, bazı sporcular yoğun imgeleme seanslarının sonrasında fiziksel yorgunluk hissettiklerini

söyler. İmgeleme beynin yapısını fiziksel olarak değiştirebilir: Tekrarlanan deneylerde sadece kendinizi piyano çalarken hayal etmenin bile, yeterince tekrarla, beynin motor korteksinde tespit edilebilir ve ölçülebilir değişime neden olduğu görülmüştür.[1]

Beyin sıra dışı bir değişebilirliğe sahiptir: Sürekli olarak kendisini yeniden programlar. Belli bir yaştan sonra beynin artık oturmuş olduğu yönünde eski düşüncemizin oldukça yanlış olduğu ispatlanmıştır.[2] Beynimizi her kullanışımızda, belli nöronal bağları ateşleriz ve bu bağlar ne kadar çok kullanılırsa o kadar güçlenir. Aslında beyinlerimizde kuyular kazıyoruz; hangi zihinsel süreçleri sürekli olarak kullanırsak, onlar güçleniyor. Hangi zihinsel eğilimlere odaklanırsanız, onları oluşturabilir ve sonra güçlendirebilirsiniz.

Zihinsel hazırlık teknikleri Hollywood'da da standart bir uygulama haline gelmiştir; metot oyunculuğu adı verilen bir teknik Hollywood'un en saygı duyulan yıldızlarının çoğu tarafından kullanılmaktadır. Sean Penn, Meryl Streep, Robert DeNiro, Marlon Brando ve Paul Newman bu oyunculuk ekolünden gelir.

Metot oyunculuğu oyunculara en zor görevlerinde, doğru beden diline sahip olmada yardımcı olacak şekilde gelişti. Oyuncuların beden dillerini mümkün olduğunca fazla kontrol altında tutmak için sürekli bilinçli çaba göstermeleri hem çok yorucuydu hem de başarısızlığa mahkûmdu, çünkü yıllar süren eğitimlerle bile, akışı tam olarak kontrol etmek imkânsızdır. Oyuncuların içlerinde yaşadıkları duygular, dış dünyanın görmesini istedikleri ile aynı değilse, er ya da geç, altta yatan bu düşünce ve duygulardan biri dışarıya yansıyacaktır.

Metot oyunculuğunda farklı bir yaklaşım kullanılmıştır. İnsanların beden dillerini kontrol etmeye çalışması yerine, doğrudan doğruya beden dilinin kaynağına, yani zihne gitmiş ve oyuncuların canlandıracakları karakter

haline gelmeye çalışmalarını, böylece iletmek istedikleri duyguları gerçekten hissetmelerini sağlamıştır. Bu şekilde binlerce beden dili sinyali doğal ve ahenkle akar.

Güçlü zihinsel ve fizyolojik etkileri nedeniyle imgeleme, kullanılan en etkili karizma artırıcı araçlardan biridir. Doğru imgeleme içsel özgüven duygunuzu ve bunu yansıtma becerinizi artırmanıza yardımcı olur. Sadece doğru zihinsel imgeleri kullanarak, bilinçaltınız bedeninizde hayat bulan, kayda değer bir dizi özgüven sinyali gönderir. Hatta, sadece doğru imgelemeyi tercih ederek neredeyse her beden dilini sergileyebilirsiniz.

Aşağıda yer alan kutucukta ruh halinizi değiştirmek istediğiniz zamanlarda kullanabileceğiniz adım adım imgeleme rehberi yer alıyor. Burada özgüven imgeleme çalışması yapacaksınız ancak, kitabın ilerleyen bölümlerinde samimiyet, empati ya da sakin, dingin ruh hali imgelemesi için yararlı başka çalışmalar bulabilirsiniz.

UYGULAMAYA KOYMAK: İMGELEME

Aşağıda yer alan imgeleme çalışması, sergilemek istediğiniz güç miktarını artırmak için harika bir araçtır. Bu çalışmayı evde kanepenin üzerinde, işyerinde çalışma masanızda otururken, hatta asansörde; gözünüzü bir dakika süreyle kapatma fırsatınız olan her zaman yapabilirsiniz.

- Gözlerinizi kapatın ve gevşeyin.
- Zafer kazanmış hissettiğiniz bir geçmiş deneyimi hatırlayın, örneğin, bir yarışma ya da bir ödül kazandığınız günü.
- Odadaki sesleri duyun: Onaylama seslerini, alkış dalgasını.
- İnsanların gülümsemesini, samimiyet ve hayranlık ifadelerini görün.

- Ayaklarınızın yere bastığını ve sizi tebrik etmek için elinizin sıkıldığını hissedin.
- Her şeyin ötesinde, duygularınızı, içinizde yükselen özgüvenin sıcaklığını yaşayın.

Özgüveninizin arttığını hissediyor musunuz? Bazı insanlar ilk imgeleme çalışmalarında çok güçlü sonuçlar yaşarken, bazıları daha azını yaşar. Ancak, diğer tüm becerilerde olduğu gibi, gerçekçi imgelemeler yaratma yeteneğiniz çalışma ile gelişecektir. Bu çalışmayı tekrar yaptığınızda, daha da ayrıntılı görüntüler yaratmaya çalışın. Harvard Üniversitesi'nde eğitim görmüş olan imgeleme uzmanı Stephen Krauss, güdümlü imgeleme çalışmalarının etkili olması için kesin, canlı ve ayrıntılı olması gerektiğini söylüyor. Olimpiyat oyunlarına katılan kayak takımları ile imgeleme çalışması yapıldığında, kayakçılar kendilerini tüm pist boyunca kayarken hayal eder, kaslarının kasılışını hisseder, her tümseği ve dönüşü zihinlerinde yaşarlar.

Bazı insanlar için bir imgeleme senaryosu üzerinden düşünmek kolaydır. Ancak, bazıları sesli olarak verilen ipuçlarına karşı daha hassastır, bu nedenle imgelemenin bir alternatifi vardır: Zihinsel olarak odaklanacağınız önemli bazı ifadeler seçin. Danışanlarım çok çeşitli ifadelerin yararlı olduğunu gördüler, bu nedenle sakinliğe ve dinginliğe ulaşmanız için bazı örnekleri burada bulabilirsiniz. Farkı zevkleri ve tarzları yansıtıyorlar, dolayısıyla bazılarının sizi sinirlendirdiğini, bazılarının da oldukça sakinleştirdiğini görebilirsiniz:

- Bir hafta sonra ya da bir yıl sonra, tüm bunların bir önemi olacak mı?
- Bu da geçecek. Evet, geçecek.

- Şimdi açığa çıkmaya başlayan küçük mucizeleri ara.
- Bu karmaşayı sev.
- Evrene bu konuda bile güvensen ne olur?

Bunlar gibi ifadeler, beynimizin donakaldığı ve sadece basit ifadeleri hatırladığımız panik anlarında durumu kurtarabilir. Rafting yapmaya yeni başlayanlara, botlarının alabora olması halinde yapmaları gereken hareketlerin sırasını hatırlatmak için, tekrarlayacakları basit bir söz öğretilir: "Ayaktan başa." Deneyimli itfaiyeciler bile kimi zaman, bir yangın sırasında harekete geçmelerini sağlamak için "Beyazı, kırmızının üstüne koy" gibi bir hatırlatıcıya güvenir.

İmgeleme çalışmalarınıza gerçek duyusal girdiler ekleyebilirsiniz. Örneğin, sözle ifade etme ya da alçak sesle söyleme sırasında müzik çalabilirsiniz, özellikle enerji ve özgüven dolu hissetmenizi sağlayan şarkılar seçebilirsiniz. Özellikle film müziklerinin işe yaradığı görülüyor. Danışmanlık yaptığım yöneticiler genellikle Rocky III ("Eye of the Tiger"), Ateş Arabaları (Vangelis'in bestesi olan enstrümantal) ya da Top Gun ("Top Gun Parçası") filmlerindeki müziklerden bahseder. Kişisel olarak benim tercih ettiğim film müziği Peter Pan filminden, bir James Newton Howard bestesi olan "Flying". Kulaklıklarınızı takın ve bırakın müzik, elde etmek istediğiniz düşünce şekli için uygun ortamı sağlasın.

Dışarı çıkmaya hazırsanız, imgeleme çalışmanızın yepyeni bir seviyeye ulaşması için çalışmanıza hareket katın. Fizyoloji psikolojiyi etkilediğinden (evet, bedeniniz zihninizi etkiler; bu konuda daha fazla bilgiyi bir sonraki bölümde bulabilirsiniz), belli hareketler yapmak ya da belli beden duruşlarını yaratmak belli duyguların aklınıza gelmesini sağlayabilir.

Bir şeyi elde ettiğinizde, örneğin golfte iyi bir atış yaptığınızda ya da çok iyi bir haber aldığınızdaki mimiklerinizi düşünmeye çalışın. Klasik yumruk savurma hareketi mi yapıyorsunuz? Belki de her iki elinizi de havaya kaldırıp "BUDUR!" diye bağırıyorsunuzdur. İmgeleme çalışmanızın sonuna, özgüveninizin yükseldiği ana, bu hareketi (ve varsa sözleri) ekleyerek, tüm fizyolojinizi işin içine katmış ve zafer duygusunu "hapsederek", çalışmanın etkisini en üst düzeye taşımış olursunuz.

Görsel, işitsel, kinestetik olmak üzere, tüm bu boyutlarla birlikte sürece incelikler kazandırmaya devam edin. Belli bir görüntünün, ifadenin, hareketin ya da şarkının işe yaradığını hissederseniz, biraz irdeleyin ve sonuçları nasıl etkilediğini gözlemleyin. Görsel ayrıntılara, seslere ya da sıcaklık hislerine yakından baktığınızda neler olduğunu fark edin. Cesaretlendirici sesler duymak, güneşin sıcaklığını hissetmek gibi küçük değişiklikler yapmaya devam edin. Benim açımdan en çok işe yarayan görüntüler ve seslerin bileşimi yıllar içerisinde önemli ölçüde değişti.

İmgeleme mucizevi bir metottur. Özgüveninizi artırmaya, daha fazla samimiyet sergilemenize, kaygının yerine dinginliği koymaya ya da hissetmek istediğiniz duygu ne olursa olsun, ona ulaşmanıza yardımcı olur. Bunları beden dilinizle dışavurmanızı sağlar. Sakinleşmenizi ve özgüven kazanmanızı etkin biçimde sağlayan bir hazır imge geliştirmek ve üzerinde çalışmak için zaman ayırmaya değer. Böylece, stresli zamanlarda, yeni bir imge bulmanız gerekmez. Sizin en çok işinize yarayacak olanı zaten bilirsiniz.

Aşağıda, bir sunum yapmadan, önemli bir toplantıya katılmadan önce ya da kaygılı hissettiğiniz zamanlarda karizmanızı artırmak için kullanabileceğiniz üç imgeleme çalışması daha yer alıyor.

Bir sunum yapmadan hemen önce: Bu yüzyılın en tanınmış konuşmacılarından bazıları, spot ışıkları altına çıkmadan

hemen önce bir tür imgeleme çalışması yaptıklarını ifade ediyor. Aslına bakarsanız, büyük konuşmacılar arasında bunu yapmayan birini bulmak zor olacaktır. Danışanlarım bana önemli bir konuşma öncesinde imgeleme yapmaları gerekir mi diye sorduklarında, "Konuşmanın gerçekten iyi gitmesini istiyorsanız yapın!" derim.

Profesyonel olarak on beş yıllık bir konuşmacılık deneyiminin ardından, otuz saniyelik bir imgeleme çalışmasının bile performansımda kayda değer bir fark yarattığını görüyorum. Sahnede ne kadar karizmatik göründüğümü önemli ölçüde etkiliyor. Hatta, sahneye çıkmadan önce imgeleme çalışması yapmadığım her zaman pişman oluyorum. Konuşmayı noktası, virgülüne kadar iyi bilsem bile doğru, karizmatik ruh haline girmek için imgeleme yapmaya değer.

İmgelemenin mümkün olduğunca etkili olması için, konuşma yapacağım yere erken gelmeye çalışırım, böylece sahnede dolaşabilir, ortama alışabilirim. Uygun müziği yanımda götürürüm ve imgeleme çalışmasına sahnede başlarım, özgüven ve zafer duyguları ile belli bir ortamda bulunmak arasında bağlantı kurmaya çalışırım. Moral ve enerji veren bir müzik dinlerken, kafamda filmler oluştururum, konuşmanın ne kadar mükemmel gittiğine dair hayal kurarım, sahnede gezinirken dinleyicilerin heyecanlı tepkilerini görür ve duyarım.

Spot ışıkları altında yerimi almadan birkaç dakika önce, boş bir odaya saklanırım (bu oyuncular, siyasetçiler, konuşmacılar ve performans sergileyen diğer tüm kişiler arasında öyle yaygın bir uygulamadır ki, genellikle bu amaçla kullanılmak üzere bir yeşil oda ayrılır) ve imgelememi yapar, tercih ettiğim müzikle dans ederim (ciddiyim).

Önemli toplantılardan önce: Tanıdığım en etkileyici işkadınlarından biri, her zaman bir özgüven bulutunun üzerinde dolaşıyor gibidir ve işleri hep bir şekilde yolunda gider.

Silvia ne zaman bir anlaşma koparmaya gidecek olsa, onu tanıyan insanlar günün sonunda kazanan tarafın o olacağına kesin gözüyle bakarlar.

Silvia bir süre önce bana başarısının sırlarından birinin imgeleme olduğunu söyledi. "Önemli toplantılardan önce, benden hoşlandıkları için yüzlerinde beliren gülümsemeyi ve onlara sunduğum değere güvendiklerini hayal ederim. Olabildiğince çok ayrıntıyı hayal ederim, gülümserken gözlerinin etrafında oluşan kırışıklıkları bile." Toplantının sonunda, anlaşmanın yapıldığını gösteren el sıkışmalara kadar tüm etkileşimi gözünde canlandırır.

Önemli e-postaların yazılmasından önce yapılan imgeleme çalışmalarının bile yararlı olduğunu gördüm. Doğru imgelemenin size, doğru sinyallerin kolayca akması sayesinde doğru beden dili sağlaması gibi, doğru sözcüklerin akmasını sağlamak için de belli bir duygusal ya da zihinsel duruma geçtiğinizi gözünüzde canlandırabilirsiniz.

Örneğin, mesajınızın samimi duygularınızı, ilgi gösterdiğinizi ve empati kurduğunuzu iletmesi gerekiyorsa, samimi ve empatik bir ruh halinde olduğunuzda doğru sözcükleri bulmanız çok daha kolay olacaktır. Bu duyguları açığa çıkaran bir görüntü imgelemek, çocuğunuzun size gelip okuldaki sorunlarını anlatması gibi, doğru dilin akması için beyninizi besler.

Kaygılı hissettiğiniz zamanlarda: Kaygı duyduğunuz zamanlarda kendinizi daha iyi hissetmenin en garantili yolu, bedeninize oksitosin yüklemektir. Genellikle "güven nöropeptiti" olarak adlandırılan oksitosin, savaş ya da kaç tepkisinin artışını anında tersine çevirir.

En sevdiğim nörobilim kaynaklarından biri olan Wise Brain Bulletin, yirmi saniye süreyle sarılmanın damarlarınıza oksitosinin hücum etmesi için yeterli olduğunu ve aynı etkiyi, sarılma hareketini imgeleyerek de elde edebileceğinizi belirtmişti. Dolayısıyla, bundan sonra kendinizi

kaygılı hissettiğiniz ilk seferde, önem verdiğiniz biri tarafından kucaklandığınızı, sarılıp sarmalandığınızı hayal etmeyi düşünebilirsiniz.

Danışanlarım bu tekniklerin ne kadar etkili olduğunu görüp tekrar tekrar hayrete düşerler. Yeni mezunlardan biri bana "imgeleme teknikleri MIT'de çok hayat kurtardı" demişti. Başarı oranının çok yüksek olmasıyla ünlü bu kurum aynı zamanda intihar oranının yüksekliğiyle de tanınır, özellikle final sınavları döneminde (Sömestrde MIT'de kaydedilen intihar oranı, örneğin Harvard'a göre yüzde 38 daha fazlaydı[3]). MIT Sağlık Merkezi artık final sınavları döneminde öğrencilere imgeleme CD'leri dağıtıyor.

Bir danışanım imgeleme teknikleri için "gerçek hayattan Jedi akıl hileleri" demişti. Bir başkası da imgeleme tekniklerini her zaman spor ve müzik için kullanmasına rağmen, aynı teknikleri iş hayatı ve günlük hayatı için kullanmayı hiç düşünmediğini, elde ettiği sonuçlarla hayrete düştüğünü (ve bunu daha önce düşünemediği için kendine çok kızdığını) söylemişti.

On dokuzuncu yüzyılda yaşamış bir yazar olan Napoleon Hill her zaman, aralarında Ralph Waldo Emerson, Thomas Edison, Charles Darwin ve Abraham Lincoln'ün de yer aldığı ünlü dokuz adamın, kişisel danışmanları olduğunu hayal ederdi. Bir yazısında şunları söylüyordu: "Her gece... 'Görünmez Danışmanlarım' adını verdiğim bu insanlarla hayali bir heyet toplantısı yaparım... Artık benim karşı karşıya kaldığım zorlu her sorun için hayali danışmanlarıma başvuruyorum. Sonuç genellikle inanılmaz."

Danışmanlarınızı sizde uyandırdıkları duygulara göre seçin. Hill'in özgüven için seçtiği danışmanı Napoleon Bonaparte'dı. Karizmanızı artırmak için tam bir özgüveni, samimiyet ve ilgiyi, sakinlik ve dinginliği temsil eden kişileri seçin. Ya da tüm bu özellikleri aynı anda taşıyan bazı kişiler de bulabilirsiniz. İhtiyaç duyduğunuz her zaman

motivasyon konuşması yapmak için bu kişilere gittiğinizi hayal edin. Beynin mükemmel plasebo etkisi sayesinde, bu çalışma, size gerçek gibi gelmese bile etki edecektir.

İmgeleme gerçekten de güçlü bir araçtır. Karizmayı artıran tüm teknikler arasında, bunu araç kutunuzun ayrılmaz parçası haline getirmenizi öneririm. Bu kitaptan başka hiçbir şey kazanmasanız da tek başına bu teknik bile karizmanız açısından önemli bir fark yaratacaktır.

MİNNET DUYGUSU, İYİ NİYET VE MERHAMET

Samimiyet karizmatik davranışın önemli bileşenlerinden biridir. İnsanların sizden hoşlanmasını, size güvenmesini ve yardım etmek istemesini sağlayabilir. Ne yazık ki, samimiyet apaçık ortada olan, erişilmesi kolay bir duygu değildir; kendiliğinden ortaya çıkmaz. Danışanlarımın pek çoğu, yaptığımız ilk oturumda samimiyet duygusunun nasıl bir his olduğundan çok emin olmadıklarını itiraf ederler. Hatta, yeni danışanlarımın endişelerini dile getirdiklerini sıklıkla duyarım: "Peki ya aslında ben kalpsiz biriysem? Ya samimiyete erişemiyorsam?" İyi haber şu ki kalpsiz olmadığınıza kesinlikle garanti verebilirim ve herkesin samimiyeti daha iyi ifade etmeyi öğrenebileceğini çok iyi biliyorum.

Samimiyet pek çoğumuz için zordur. Bunun çok çeşitli nedenleri olabilir; yetişme şekli, çocukluk, içinde yaşanan ortam ya da sadece kişilik. Bu alana ilk adım attığımda samimiyet benim açımdan kesinlikle doğal bir özellik değildi. Samimiyeti yaşamak için kitapta yer alan tüm araçları-keşfetmek üzere olduğunuz araçların tamamını- kullanmam gerekti. Samimiyete, en az kişisel olandan, en çok kişisel olana doğru üç adımda kademeli bir geçiş yapacaksınız.

Birinci adım, genel olarak hayata ve özel olarak da sizin hayatınıza yöneltilen samimiyet ile temas kurmanızdır. Bu minnet duyma genel kategorisi kapsamına girer. Minnet

duyma, kimi zaman başkaları ile bağ kurmayı rahatsız edici bulanlarımız için özel bir avantaj içerir. Herhangi biriyle bağ kurmaya gerek kalmadan karizmatik bir samimiyet kazanmamızı sağlar.

Daha sonra başkalarına karşı samimiyeti deneyeceksiniz; bunlar iyi niyet, fedakârlık, merhamet ve empati alanlarıdır.

Son olarak, çoğumuz için samimiyetin en rahatsızlık verici şeklini, kendinize karşı samimiyeti keşfedeceksiniz. Bu, yeni gelişmekte olan kendine merhamet duyma disiplinidir.

Bunların herhangi biri karizma açısından ölçümlenebilir artış sağlar, dolayısıyla, yapabiliyorsanız hepsini, hem size doğal gelenleri hem de zorlama olduğunu hissettiklerinizi deneyin.

İlk Adım: Minnet Duygusu ve Takdir

Minnet duygusunun zıttı nedir? Kırgınlık, muhtaçlık ve umutsuzluk; bunlar çok da karizmatik değildir. İster bir iş görüşmesinde, ister bir randevuda olsun, hiçbir şey kişinin şansını, umutsuz olduğu izlenimi vermesi kadar azaltmaz. Minnet duygusu tüm bu olumsuz duygulara harika bir ilaçtır çünkü maddi nesneler ya da deneyimlerden, sevgiyle anılan ilişkilere kadar, zaten sahip olduklarınızı düşünmekten gelir. Minnet duygusu harika bir karizma kanalı olabilir, sizi ana geri getirir ve hem özgüven hem de samimiyet duygularına anında ulaşmanızı sağlar.

Bugünlerde sanki herkes merhametten bahsediyor. Bir tarafta Oprah "minnet duyma tavrını" desteklerken, diğer tarafta yapılan çalışmalar minnet duygusunun daha uzun, daha sağlıklı ve hatta daha mutlu yaşamanızı sağladığını gösteriyor.[4] Bilim kulağa inandırıcı geliyor, minnet duygusunun karizmanızı artırma şekilleri de öyle. Eğer minnet duygusuna ulaşabilirseniz, beden dilinizde anında baştan

ayağa bir değişim dalgası yayılır; yüz ifadeniz yumuşar, tüm bedeniniz gevşer. Beden diliniz hem samimiyet hem de insanların çok çekici bulacakları belli bir doğal özgüven ifadesi yayacaktır.

Ancak çok azımız minnet duymaya başlamaya kolayca karar verebiliriz. Hatta, çoğu kişi için, minnet duygusu kolay kolay ortaya çıkmaz. İnsanlar içgüdüsel olarak hedonik uyuma, sahip olduklarımızı kanıksama eğilimine sahip olmaya programlanmıştır.[5] Kendi kendinize minnet duymanız gerektiğini söylemek, sadece suçluluk duygusunu açığa çıkaracağından, genellikle ters etki eder. Danışanlarım, birileri "şükretmelisin" dediğinde, daha kötü hissetmelerine; kırılmalarına ya da minnet duymadıkları için suçluluk duymalarına neden olduklarından şikâyet eder.

Minnet hissi uyandırmanın yollarından biri, fiziksel olarak mevcut olan küçük şeylere odaklanmaktır. Örneğin, kısa süre önce öğlen saatinde katıldığım bir yemekli toplantıda, küçük zevklere odaklandım: Camdan içeriye sızan güneş, mavi gökyüzü, garsonun siparişimi doğru olarak alması ya da var olmak, işe yaramak ve ketçabın ne kadar harika olduğu.

Minnet duygusunu artıran güzel araçlardan biri de hayatınızı üçüncü bir kişinin gözünden görmek, kendiniz hakkında olumlu bir bakış açısıyla bir tanıtım yazısı yazmaktır.

Örneğin, daha önce tanışmış olduğumuz Mary şunları yazmıştı: "Mary'nin oldukça iyi bir hayatı var gerçekten. Düzenli bir gelir kaynağı var. Pek çok kişi beden gücüyle çalışmak zorunda kalırken ya da iş bulamazken, o kendisine terbiyeli davranılan ve iş arkadaşlarının çoğunun saygı gösterdiği bir ofiste çalışıyor. Arkadaşları ve ailesi onu beğeniyor, takdir ediyor. Pek çok kişi ona gerçekten önem veriyor. Genellikle iyi bir arkadaş. Çoğu durumda, kendisine ihtiyaç duyan kişilerin yanında olmayı tercih ediyor. Bugün de oldukça iyi iş çıkardı: Bir raporu tamamladı, iş

arkadaşlarından birinin yardımına teşekkür etti, hatta spor salonuna bile gitti." Hazırlanan bu yazının derin anlamı olması gerekmez. Mary'nin ifade ettikleri gibi, küçük ama hayatlarımızda önem taşıyan olumlu şeyler, minnet duyabileceğimiz harika seçeneklerdir.

Bu, çalışmanın etkinliği açısından yazma işinin önemli bir fark yarattığı pek çok durumdan biridir. Olumlu bakış açısının daha gerçek, daha somut hissedilmesini sağlar. Başka birinin sizin hayatınızı nasıl gördüğünü hayal etmeye çalışırsanız, özünü ve ağırlığını kaybeder, hiç de gerçekmiş gibi hissedilmez. Diğer yandan, bunu yazarsanız, ilk başlangıçta garip de gelse, paragrafın sonuna geldiğinizde, şaşırtıcı biçimde gerçek hissi verecektir.

Kendinizle ilgili olarak bu yaklaşımları denemek için aşağıda yer alan çalışmaları uygulayın.

UYGULAMAYA KOYMAK: MİNNET DUYGUSU

Ana odaklanın: Bir daha küçük bir şey yüzünden sinirlendiğinizi gördüğünüzde, zihninizin sinirinize odaklanmasına izin vererek beden dilinizi bozabileceğinizi hatırlayın. Buna karşılık, aşağıda verilen önerileri uygulayın:

- Bedeninizi baştan ayağa doğru tarayın ve takdir ettiğiniz üç yeteneğinizi bulun. Yürümenize imkân veren ayaklarınız ve ayak parmaklarınız olduğu için şükran duyabilirsiniz. Okuma yeteneğinizi takdir edebilirsiniz. Şimdi deneyin:

  1. _____
  2. _____
  3. _____

• Etrafınızı gözden geçirin. Çevrenize bakın ve küçük şeyler bile olsa, hoşunuza giden üç görüntü bulun. Belki gökyüzünü görürsünüz ve reklerin tonlarını beğenirsiniz. Belki oturduğunuz masanın ya da önünüzde duran kâğıdın dokusunu fark edersiniz. Şimdi deneyin:

1. _____
2. _____
3. _____

Üçüncü bir kişinin gözünden görün: Bu teknik için birkaç dakikalığına oturmaya, bir kaleme ve birkaç kâğıda ihtiyacınız olacak.

- Hayatınızı, sanki dışarıdan gözlemleyen biriymişsiniz gibi tarif etmeye başlayın ve düşünebildiğiniz tüm olumlu taraflarına odaklanın.
- İşiniz hakkında birşeyler yazın; yaptığınız iş, birlikte çalıştığınız insanlar. Kişisel ilişkilerinizi tanımlayın; arkadaşlarınızın ve ailenizin hakkınızda söyleyeceği güzel sözleri yazın. Bugün olan olumlu birkaç şeyi ve tamamladığınız işleri yazın.
- Bu tanıtım yazısını yazmak için zaman ayırın. Sadece düşünmek yeterince etkili olmayacaktır.

Kendi cenazenizi düşünün: Alışılmadık olmasına rağmen, saygın liderlik seminerlerinin çoğunda kullanılan minnet duygusunu artırıcı bu son teknik aynı zamanda en yoğun olanıdır; hafife almayın.
Kaybolduğunu ya da çalındığını zannettiğiniz önemli bir eşyayı bulunca içinizi bir rahatlamanın kapladı-

ğını hissettiğiniz oldu mu? (Anahtarlarımı ne zaman kaybetsem bana olur.) İçgüdüsel minnet duygusu dalgası çok güçlü olabilir ve minnet duygusu kuyucuklarını, başka hiçbir çalışmanın dolduramayacağı ölçüde doldurur.

Minnet duygusu yaratan bu rahatlama hissini oluşturmak için kendi cenazenizi hayal edebilirsiniz. Bu imgeleme, sizi saniyeler içerisinde duygusal canlılık durumun, hâlâ bir hayatınız olduğunu fark etmenizle birlikte de minnet duyma haline taşıyabilir.

Bu çalışmanın ana fikri, samimiyet duygusunun farklı şekillerine ulaşmanıza yardımcı olmak ve size bu duyguları yaşarken rahat etme fırsatı vermektir. Bu, hayatınız için minnet duymanıza yardımcı olmada oldukça etkili olabilecek az sayıda çalışmadan biri. Son derece harekete geçirici olabilir, size harika bir anlayış kazandırabilir ve derinlerde sahip olduğunuz değerler konusunda zihninizin berraklaşmasını sağlayabilir, ama aynı zamanda fazlasıyla sarsılabilirsiniz. Bu nedenle, bu çalışmayı yaparken duygusal davranmaktan rahatsızlık duymayacağınız bir ortamda olduğunuzdan emin olun. Genellikle bu çalışmanın evde yapılmasını öneririm. Çalışmaya başlamak, bu deneyimi yaşamak ve çalışmadan çıkıp sindirmek için kendinize zaman tanıyın. Tüm imgeleme çalışmalarında olduğu gibi, olabildiğince ayrıntıya girmeye değer; beş duyunuzu da işin içine katın. Bu süreçte sesimin size rehberlik etmesini tercih ederseniz, http://www.CharismaMyth.com/funeral adresinde bir ses kaydı bulabilirsiniz.



- Oturun ya da uzanın, gözlerinizi kapatın ve ortamı belirleyin. Cenaze töreniniz nerede yapılıyor?

Haftanın hangi günü, günün hangi saati? Hava nasıl? Törenin yapıldığı binayı görün. İnsanların törene gelişini görün. Kimler geliyor? Ne giymişler? Şimdi binanın içine girin ve içeride etrafa bakın. Çiçekleri görüyor musunuz? Görüyorsanız, havada çiçeklerin kokusunu hissedin. İnsanların kapıdan içeriye girdiklerini görün. Ne düşünüyorlar? Oturmak için ne tür sandalyeler hazırlanmış? Sandalyelere oturmak nasıl bir his veriyor?

- Cenaze töreniniz başlıyor. En fazla önem verdiğiniz ya da düşünceleri sizin için en değerli olan insanları düşünün. Onlar ne düşünüyor? Birbiri ardına ayağa kalktıklarını ve anma konuşmalarını yaptıklarını görün. Ne söylüyorlar? Sizinle ilgili pişmanlıkları neler? Şimdi düşünün: Onların ne söylemelerini isterdiniz? Sizin pişmanlıklarınız neler?
- Tabutunuzun ardından mezarlığa yürüyen ve mezarınızın başında toplanan insanları görün. Mezar taşınızda ne yazdığını görmek isterdiniz?
- Neredeyse herkesin, her yaştan, her cinsiyetten ve her mevkiden insanın gözü çalışmanın sonunda biraz da olsa yaşlanır. Duygulanmış, etkilenmiş, sarsılmış hissedebilirsiniz. Bu duyguları olabildiğince uzun süre koruyun ve bu duygularla kendinizi rahat hissetmeye çalışın.

Hayatta olduğunuz için minnet duygusuna bu şekilde ulaşabilirsiniz. Minnet duygusu hem samimiyete doğru atılan ilk büyük adımdır hem de zorlu bir durumun ortasında bile iyi bir zihinsel duruma geçmeyi sağlayan somut bir tekniktir. Sadece minnet duygusu olasılığını değerlendirmek ya da takdir edecek küçük şeyler aramak bile, beden dilinize olumlu bir değişim dalgası gönderir. Üstelik güvenlik ve özgüven duygunuzu, dolayısıyla da zihinsel performansınızı artırabilir.

İkinci Adım: İyi Niyet ve Merhamet

Hiç sizin için en iyisini gönülden istediğine inandığınız biriyle birlikte oldunuz mu? Nasıl bir histi? Güzel, sıcak duygular hissetmiş olmanız olası. İyi niyet, hem samimiyet sergilemenin hem de başkalarında samimiyet hissi yaratmanın oldukça etkili bir yoludur. Birinin iyiliğine gerçek anlamda odaklandığınızda, onlarla aranızda daha fazla bağ hissedersiniz, bu yüzünüze yansır ve insanlar sizi samimiyet dolu olarak algılar. Karizma katsayınız fırlar.

İyi niyet, samimiyete ve sonunda da karizmaya giden yolda atılan ikinci adımdır. Günlük görüşmelerinizde iyi niyetli davranmak, beden dilinize anında daha fazla samimiyet, ilgi ve merhamet yükler; bunların tümü çok karizmatik özelliklerdir.

İnsanlardan, son derece karizmatik bir kişi olan Bill Clinton ile karşılaşmaları hakkında şu sözleri sıklıkla duyarım: "Dünyada onun için bir tek siz varmışsınız gibi hissetmenizi sağlıyor." Ne zaman iyi niyetli bir ruh hali içerisine girsem, yaşadığım görüşmede anında bir değişiklik hissederim; insanlar hemen samimi olurlar ve beni daha fazla sevdiklerini belli ederler.

İyi niyet bedeninize, kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan mükemmel kimyasallar olan oksitosin ve serotonin pompaladığından, kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlar. Ayrıca, ilginç bir şekilde, yaptığımız görüşmenin başarılı olmasına duyduğumuz ihtiyacı azaltır. Tek amacımız iyi niyet sergilemek olduğunda, üzerimizdeki baskı kalkar. Artık işlerin belli bir şekilde gelişmesi için çaba göstermeyiz, uğraşmayız ve zorlamayız. Görüşmenin nasıl gelişeceği konusunda daha az endişe duyduğumuz için, daha fala karizmatik özgüven hisseder ve yansıtırız.

İyi niyet basitçe, başkalarının iyiliğini isteme halidir. Bunu egzersiz yaparak güçlendirilebilecek zihinsel bir kas olarak düşünebilirsiniz. İyi niyet kaslarınız hamlamış

olsa bile yeniden güçlendirmeniz mümkündür. Wiseman Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen, fonksiyonel MR taramaları kullanılan yeni bir çalışma, tıpkı bir müzik aletini çalmak ya da bir spor dalında uzman olmak gibi, olumlu hallerin de öğrenilebileceğini göstermiştir. Taramalar ilgili beyin devrelerinin egzersizle "önemli ölçüde değiştiğini" ortaya koymuştur.

Başlamak için tercih edilebilecek basit ama etkili bir yol, hakkında iyi niyet hissetmek istediğiniz kişinin hoşlandığınız üç özelliğini bulmaya çalışmaktır. Kiminle konuşuyor olursanız olun, takdir edeceğiniz ya da onaylayacağınız üç şey bulun, bunlar "ayakkabıları parlıyordu" ya da "zamanında geldi" gibi küçük şeyler de olabilir. Olumlu unsurlar aramaya başladığınızda, zihinsel durumunuz da buna göre değişir ve daha sonra da beden dilinizi sarar.

Aşağıda deneyebileceğiniz daha yoğun iyi niyet çalışmaları yer almaktadır. Bazı kişiler için bu çalışmalar hemen işe yarar. Bazıları içinse, neredeyse uzaydan gelmişçesine yabancıdır. Bunları deneyin; bunlar işe yaramazsa, denemeniz için başka çalışmalarımız da olacak.

Birincisi bir irdeleme çalışması. Bu çalışmayı, gösterdiği samimiyet ve yaydığı mutluluğu çok uzun zamandır hayranlıkla izlediğim, son derece karizmatik bir insan olan Dr. Privahini Bradoo'dan aldım. Sırlarından birini benimle paylaştığı için minnet duyuyorum: Herhangi bir görüşmede, konuştuğunuz kişinin ve etraftaki herkesin görünmez melek kanatları olduğunu hayal edin.

Bu, bakış açınızı değiştirmenize yardımcı olabilir. Bir an için bile olsa, birinin özünde iyi bir varlık olduğunu görebilirseniz, bu onlara karşı duygusal tepkinizi yumuşatacak ve daha samimi olmanızı sağlayacaktır, beden dilinizi tamamen değiştirecektir. Bu yüzden, yapmayı deneyin: Sokakta yürürken ya da araba kullanırken, etrafınızda yürüyen ya da araba kullanan kanatlı insanlar görün. Kendinizi de kanatlı olarak hayal etmek iyi olabilir! Birlikte çalışan,

tüm kalbiyle ellerinden geleni yapan bir melek ekibi olduğunuzu hayal edin. Danışmanlık yaptığım kişilerin çoğu (katı üst düzey yöneticiler bile) bu imgeleme çalışmasının üzerlerinde olağanüstü bir etki yarattığını söyler. Hemen daha fazla anda olduklarını ve samimiyet duygusunu hissederler, ben de beden dillerinin yansıttığı anda var olma ve samimiyet halinde büyük bir artış görürüm.

Sesli talimatlara daha iyi cevap verebiliyorsanız, farklı birkaç ifade kullanmayı deneyin. Örneğin, birine bakarken seni seviyorum, diye düşünün. Seni sadece sen olduğun için seviyorum. Ya da şu ilkeyi hatırlamaya çalışın: Nerede olursan ol, mümkün olduğunca sev. Gün içerisinde birkaç defa bu özdeyişleri hatırlayın ve bunun zihninizde ve bedeninizde yaratacağı değişimi fark edin. İnsanların genellikle aynı ölçüde etkili olduğunu düşündükleri bir başka deyiş de şudur: Şu anda önümde bulunan tüm seçenekler içerisinde, hangisi dünyaya en fazla sevgi getirir?

Bazıları için, bu üç teknik iyi niyet ve dolayısıyla karizmalarını artıran samimiyet hissetmelerini sağlamak için yeterli oluyor. Sadece başkaları için iyi şeyler dilemeye odaklanmak, samimiyete ulaşmalarını sağlıyor. Başkaları içinse yeterli olmayabilir. İyi niyet göstermek istediğimiz kişi huysuzluk yapıyor olabilir. Belki ona karşı kızgın ya da kırgın hissediyor olabiliriz. Ya da size fazla mesafeli olduğunu hissederiz.

Bu gibi durumlarda, iyi niyetin bir adım ötesine, empati ve merhamete geçmeyi deneyin.

- İyi niyet birisinin ne hissettiğini bilmeden, onun için en iyisini dilemektir.
- Empati karşınızdaki kişinin ne hissettiğini bildiğiniz, belki de geçmişte benzer bir deneyim yaşamış olduğunuz anlamına gelir.

- Merhamet ise empati ile iyi niyetin bileşimidir: Karşınızdaki kişinin ne hissettiğini bilirsiniz ve onlar için en iyisini dilersiniz.

Merhamet alanında çalışan önemli araştırmacılardan biri olan Paul Gilbert, merhamete erişme sürecini şu şekilde tarif ediyor: Önce birinin ne hissettiğini anlama becerisi, yani empati gelir, üzüntüyü tespit eder; ikinci olarak, bu üzüntüden dolayı duygusal olarak etkilenme, yani sempati gelir ve üçüncü olarak da, üzüntülü bir kişinin iyiliğini isteme arzusuyla birlikte ortaya çıkan merhamet gelir.

İyi haber şu ki, merhamete doğal bir eğilimimiz vardır; beyinlerimize, bilişsel becerilerden bile daha derinlere ve daha belirgin bir şekilde kazılmıştır. Nöropsikolog Rick Hanson insanların dünya üzerinde şu ana kadar yaşamış olan en anlayışlı tür olduğunu ifade ediyor. Hanson, doğal olarak hissetmeseniz bile, merhamet duygusuna ulaşacak şekilde düşünebileceğinizi doğruluyor.

Beden dilinizi olumlu yönde değiştirmek için tek ihtiyacınız, başkalarının iyiliğine odaklanmaya istekli olmak. Bu insanların kendileri ile gerçekten ilgilendiğinizi hissetmesi için yeterli olacaktır ve karizmanın temel unsurlarından biridir.

Yüzmeyi, yüzerek öğrenirsiniz. Merhametli olmayı da merhamet duygusunu uygulayarak öğrenirsiniz; ilk başlangıçta ne kadar tuhaf hissedilirse hissedilsin. Merhamet kapasitenizi artırmak için aşağıdaki kutuda yer alan çalışmayı yapmayı deneyin.

UYGULAMAYA KOYMAK: MERHAMET

İyi niyet ve merhamet size gücünüzü dengelemek üzere samimiyet verir ve kendine aşırı güven duyan ya da daha kötüsü ukala biri gibi görünmenizi önler. Ayrıca gizli bir araç, zor diyalogları tersine çeviren bir tür gümüş mermi olabilir.

Tanıdığınız bir kişiye merhamet göstermek için aşağıdaki üç adımı uygulayın:

1. Karşınızdaki kişinin geçmişini hayal edin. Onun koşullarında, onun ailesinde doğmuş olsaydınız ve onun tarzında yetiştirilseydiniz ne olurdu? Onun aile ortamında büyümek, çocuk olarak yaşadığı deneyimleri yaşamak nasıl bir duyguydu? Genellikle, karşılaştığınız herkesin anlatacak hikâyeleri vardır ve birkaçı içinizi burkar, derler. Ayrıca, karşınızdaki kişinin yaşadığı tüm deneyimleri yaşamış olsaydınız, belki de tıpkı onun gibi olurdunuz, unutmayın.
2. Karşınızdaki kişinin bugününü hayal edin. Şu anda kendinizi gerçek anlamda onun yerine koymaya çalışın. Bugün o olmanın nasıl bir his olduğunu hayal edin. Kendinizi onun yerine koyun, onun bedenine girin, onun gözleriyle görün. Şu anda ne hissediyor olabileceğini, içinde kabaran tüm duyguları düşünün.
3. Gerçek anlamda bir merhamet patlaması yaşamak isterseniz, ona bakın ve kendinize şunu sorun: Hayattaki son günü bugün olsaydı ne olurdu? Hatta onun cenazesini ve onunla ilgili birkaç cümle söylemenizin istendiğini bile hayal edebilirsiniz. Öldüğünde ona ne söylerdiniz?

Garip, rahatsız edici hissedilse ya da düpedüz aşırı duygusal olarak görülse de, iyi niyet ve merhamet iş dünyasında gerçekten değerli becerilerdir; muhasebe gibi duygulardan uzak alanlarda bile. Deloitte'ta çalışan önemli yöneticilerden biri olan Tom Schiro için merhamet, potansiyel liderleri değerlendirirken aradığı üç nitelikten biridir ve bunu karizmanın temel bileşenlerinden biri olarak görür. Çokuluslu dev şirket Deckers Outdoors'un yönetim kurulu başkanı Angel Martinez bu düşünceye katılıyor; "Karizma nosyonunun ayrılmaz bir parçası empati" diyor. "Bu beceriye sahip olmadan nasıl etkili bir lider olunabileceğini anlamıyorum."

Başkalarına karşı iyi niyet ve merhamet duygularına bu şekilde etkin biçimde ulaşabilirsiniz. Şimdi merhametin en kişisel ve genellikle de en zor olan şekline bakalım: Kendine merhamet duymak.

Üçüncü Adım: Kendine Merhamet Duymak

Helen'ın çok zeki olduğu açıktı. Zorlayıcı ve ikna edici tartışmalara girebiliyordu ve düzenli, güvenilir ve iyi bir dinleyici olarak kabul ediliyor, başkalarının söylediklerine yoğun biçimde odaklanıyordu. Ancak karizmatik değildi ve bunun farkındaydı. "İlgi çekici biri olduğumu biliyorum" demişti bana. "İyi bir dinleyiciyim ve iyi diyalog kuruyorum. Ama hoşa giden biri olduğumu sanmıyorum, ayrıca karizmatik olmadığım da kesin."

Helen'ın özgüveni yüksekti. Peki eksik olan neydi? Samimiyet. İnsanlar onun bilgisinden etkileniyordu ama ilgi görmediklerini düşünüyorlardı. Helen samimiyet hissini yansıtamıyordu çünkü başkalarına veya kendisine karşı samimiyet hissetmekte zorlanıyordu. Aksine, genellikle biraz dışarıda kalmış, biraz kopuk hissediyordu. Birlikte ilk toplantımızda, içtenlikle ve yüksek sesle "İnsanlar beni neden sevsinler ki? Ben bile hoşlanılacak biri olduğumu

düşünmüyorum" demişti. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu soğuk içsel mesaj kafasında yankılandı, beden diline yansıdı ve yansıtabildiği samimiyeti de yok etti.

Helen için karizmaya giden yol kendisine karşı samimiyet duymaktan geçiyordu. Şu ana kadar tanımladığımız şekliyle samimiyet dışadönüktür; başkalarına ya da genel olarak hayata dönüktür. Ancak samimiyet aynı zamanda içeriye, kendimize de yöneltilebilir. Kişinin kendisine gösterdiği bu samimiyeti, kendine merhamet duymak olarak adlandırırız ve kulağa rahatsızlık verici gelse (ve öyle hissedilse) de hayatınızı değiştiren (ve kesinlikle karizmayı artıran) bir uygulama olabilir.

Önce üç temel kavramı birbirinden ayıralım:

Özgüven, bir şeyi yapma ya da nasıl yapılacağını öğrenme becerimize olan inancımızdır.

Özsaygı, kendimizi ne kadar onayladığımız ya da ne kadar değer verdiğimiz anlamına gelir. Genellikle (başkalarıyla ya da kendimizi onaylamak için belirlediğimiz kendi içsel standartlarımızla yapılan) karşılaştırmaya dayanan bir değerlendirmedir.

Kendine merhamet duymak; kendimize, özellikle de zorlu bir deneyim yaşadığımız sırada ne kadar samimiyet gösterebileceğimizi ifade eder.

İnsanların özgüveninin yüksek, özsaygısının düşük ve kendilerine duydukları merhametin de çok düşük olması mümkündür.

Tıpkı Helen gibi, bu insanlar da kendilerini oldukça yetkin görebilirler ancak bu nedenle kendilerini daha çok sevmezler ve başarısız olduklarında kendi kendilerine fazla acımasız olabilirler.

Yakın dönemde gerçekleştirilen bir davranış bilimi araştırması, özsaygı yerine kendine merhamet duymaya odaklanmanın daha sağlıklı olabileceğini ortaya koymuştur.[6] Kendine merhamet duymak kişinin kendisini kabul etmesine dayanırken, diğeri kişinin kendisini değerlendir-

mesine ve sosyal karşılaştırmalara dayanır. Özsaygı daha çok lunaparklardaki hız trenlerine benzer, bizim başkalarına göre durumumuza dair inancımıza bağlıdır. Ayrıca genellikle narsisizm ile bağdaştırılır.

Kendine merhamet duyma ölçeklerinde yüksek puan alan bireyler gündelik sorunlar karşısında daha dirençli bir duygusal tavır alırken, hoş olmayan geri bildirimler almak gibi zorlu durumlara daha az olumsuz tepki verirler.[7] Kendine duyulan merhametin yüksek olduğu durumlarda, olayların doğuracağı sonuçlar konusunda daha fazla kişisel sorumluluk duyulacaktır: Davranışların sorumluluğunu alma seviyelerinin öngörülmesine yardımcı olur. Kendine duyulan merhamet puanları yüksek olan kişilerin inkâr etme eğilimleri de düşüktür. Bu çok mantıklı: Kişisel hataların kişinin kendisini eleştirmesine yol açma oranı düşük olur, dolayısıyla insanlar hatalarını kabul etmeye daha istekli olacaklardır.

İnsanlar kendine merhamet duyma ifadesini duyduklarında, kendi rahatına düşkün olmakla ya da kendine acımakla aynı anlama geldiğini düşünüyorlar.[8] Şaşırtıcı ama, tam aksi doğru. Güvenilir davranış bilim araştırmalarına göre, kişinin kendine duyduğu merhamet ne kadar yüksekse, kendine acıma seviyesi o kadar düşük olmaktadır. İkisi arasındaki farkı şöyle düşünebilirsiniz: Kendine merhamet duymak, talihsiz bir olay yaşadığını hissetmektir, kendine acıma ise yaşadığı olayda haksızlık olduğunu hissetmektir. Bu şekilde, kendine acıma, kırgınlığa ya da kızgınlığa; daha yalnız ve daha uzak hissetmeye neden olabilir. Buna karşılık, kendine merhamet duymak genellikle kişinin başkaları ile arasında bağ olduğu hissini artırır.

Yetersiz kaldığımız zamanlarda kendimizi affetmemize yardımcı olan kendimize duyduğumuz merhamettir, içsel eleştirinin ağırlık kazanmasını ve olanları yüzümüze vurarak karizma potansiyelimizi bozmasını engeller. Bu

bakımdan, kendine merhamet duymak, samimiyet göstermek açısından önemlidir.

İlginçtir ki, kendimize duyduğumuz merhamet de daha fazla özgüven sergilememize yardımcı olabilir. Yüksek performans sergileyen, başarıları son derece fazla olan banka yöneticisi bir danışanım kendisine karşı her zaman inanılmaz ölçüde katıydı.

Yaptığımız ilk oturumda Brian'ın ağzından şu sözler çıkıvermişti: "Şu içsel eleştiri olayı var ya, benim için büyük bir sorun." İçindeki eleştirmenin gün boyunca kusurlu bulduğu her şeyi eleştirdiğini hissedebildiğini söylemişti.

Önerdiğim kendine merhamet duyma tekniğini denemeye başladıktan birkaç dakika sonra, Brian farklı hissetmeye başlamıştı. "Anında bir etki oluştuğunu hissettim. Ciğerlerimi boşalttım, rahatladığımı, göğsümün genişlediğini hissettim. Daha çok anda bulunuyordum; kendimi daha büyük bir alanı ele geçiren bir 'alfa erkeği' gibi hissettim" demişti. Kendine merhamet duymak, beden dilinizi etkileyen içinizdeki eleştirmeni susturduğu için, size daha sıcakkanlı, güven dolu bir duruş sağlayabilir. Brian'ın durumunda, kendine merhamet duymak daha çok, özgüvene sahip bir alfa erkeği gibi algılanmaya giden yolu açmıştı.

Kendine merhamet duymak çok etkileyici bazı yararlar sağlar:[9] Kaygı, depresyon ve özeleştiride azalma; ilişkilerin gelişmesi, sosyal bağ ve hayattan alınan zevk duygularında artış, olumsuz olaylarla başa çıkma becerisinde gelişme, hatta bağışıklık sisteminin işleyişinde iyileşme.

Kulağa harika geliyor, değil mi? Ne yazık ki, okullarda kendine merhamet duymak öğretilmiyor. Dahası bu, günümüz kültüründe düşkünlük ve haksızlık gibi algılanır, yabani gibi hissedilebilir. Her şeyden önce, çoğumuzun kafasında ne olduğuna dair net bir fikir yoktur.

Bu yüzden, önce sağlam bir tanım oluşturalım. Merhamet konusunun önde gelen araştırmacılarından biri olan Kristin Neff, kendine duyulan merhameti üç aşamalı bir

süreç olarak tanımlıyor: Birincisi, zorluklar yaşamakta olduğumuzu fark etmek. İkincisi, yetersiz kaldığımız ya da böyle hissettiğimiz zamanlarda, acımasızca özeleştiri yapmak yerine, kendimize karşı nazik ve anlayışlı tepki göstermek. Üçüncüsü, yaşadığımız şey her ne ise, bunun tüm insanlar tarafından yaşandığını fark etmek ve herkesin buna benzer zor zamanlardan geçtiğini hatırlamak.

Hayatımızda işler kötüye gittiğinde, başkalarının daha kolay günler yaşadıklarını hissetmek kolaydır. Bunun yerine, herkesin, hayatlarında bir noktada şu anda sizin yaşamakta olduklarınızı yaşadığını ya da yaşayacağını fark etmek, yalnız ve yabancılaşmış hissetmek yerine, insanlık deneyiminin bir parçası gibi hissetmenize yardımcı olabilir.

İçimizdeki eleştirmen hatalarımızı ve kusurlarımızı işaret etmeye başladığında, genellikle başka herkesin işlerinin yolunda olduğunu, sadece bizim bu denli kusurlu olduğumuzu hissetmemize neden olur. Özeleştiri, yaşadığımız sıkıntının algıladığımız hatalarımızdan ve yetersizliklerimizden kaynaklandığı durumlarda, bizim dışımızdaki nedenlerden kaynaklandığı durumlara göre çok daha kuvvetlidir. Kendine duyulan merhametin en değerli olduğu durumlar bunlardır.

İnsan kendine merhamet duymaya nasıl başlar? İyi haber şu ki, kendinize nazik davranmanın en önemli bileşeni niyettir. The Mindful Path to Self-Compassion kitabının yazarı Christopher Germer, bir konuda çok kesin konuşuyor: "Kendine merhamet duymak doğuştan sahip olduğunuz ya da olmadığınız bir meziyet değildir. İstisnasız hepimizin geliştirebileceği ve güçlendirebileceği bir beceri, öğrenilebilir bir zihinsel beceridir." Germer şu anda bulunduğunuz yerden işe başlamayı önerir: Kendinizle ilgilenirken zaten kullandığınız yolları keşfetmek ve olumsuzlukla karşı karşıya kaldığınızda bunları yapmayı hatırlamak.

UYGULAMAYA KOYMAK: KENDİNE MERHAMET DUYMAK

Bu basit çalışmayı birkaç dakikada tamamlayabilirsiniz. Zor zamanlar yaşadığınızda kendinize ilgi göstermek için yaptığınız beş şeyi yazın.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Özellikle etkili olduğunu düşündüklerinizin yanına yıldız koyun. İşte bu kadar. Böylece size özel merhamet listenizi yapmaya başlamış oldunuz.

Artık daha yoğun kendine merhamet duyma çalışmalarına başlamaya hazırsınız.

Son derece karizmatik bir kişi olan Dalai Lama, varlığında samimiyet ve şefkatin ışıl ışıl yansımasıyla tanınır, öyle ki en soğuk kalpli insanlar bile onun varlığında erir. İnsanlar üzerinde yarattığı etkiyi büyük ölçüde Budist inancındaki merhamet uygulamalarına bağlar; bu uygulamalardan Metta adı verileni az sonra öğreneceksiniz.

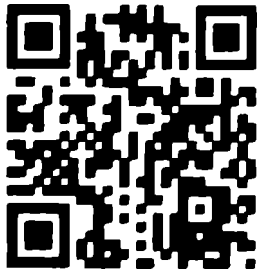
Metta, kabaca "sevgi dolu nezaket" olarak çevirebileceğimiz bin yıllık bir Budist merhamet ve kendine merhamet uygulamasının adıdır. Basitçe ifade etmek gerekirse, Metta tüm varlıklara karşı bilinçli olarak iyi niyet besleme çalışmasıdır. İstikrarlı biçimde Metta uygulayanların beyinleri

nörobilimciler tarafından incelendiğinde ve test edildiğinde, önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Daha derin beyin dalgaları yaymalarının yanı sıra, stres senaryolarından çok daha hızlı uzaklaştıkları ve kortekslerinin sol frontal lobunda, yani beynin "mutluluk merkezinde" önemli ölçüde gelişme kaydettikleri tespit edilmiştir.[10]

Metta, içinizdeki eleştirmenin saldırılarına karşılık vermek için kullanabileceğiniz en etkili araçtır ve pek çok fayda sağlaması nedeniyle, harika bir karizma artırma aracıdır. Ancak bu pek çoğumuz için rahatsızlık verici bir çalışmadır. Dürüst olmam gerekirse, bu çalışmaya başladığımda, benim için rahatsızlık verici olmaktan da öte, düpedüz garip bir çalışmaydı. Siz de böyle hissetseniz bile yine de çalışmayı yapın.

UYGULAMAYA KOYMAK: METTA

Aşağıda yer alan imgeleme size, kişiselleştirilmiş bir Metta çalışmasında adım adım yol gösterecek. İnsanların içgüdüsel iki eğiliminden yaralanacak şekilde geliştirilmiştir: Görüntüleri içimize sindirme özelliğimiz ve otoriteye saygı duyma özelliğimiz. Bu çalışma sırasında size sesli komutlar vermemi tercih ederseniz, http://CharismaMyth.com/metta adresinde bir kayıt bulabilirsiniz. Bu çalışma boyunca, tekrarlamaların yarattığı belli bir ritim olduğunu fark edeceksiniz. Amacı da aslında bu; denemeye istekli olun yeter.



- Rahatça oturun, gözlerinizi kapatın ve iki ya da üç kez derin nefes alın. Nefes alırken, başınızın üzerinde temiz hava kütlesini içinize doğru çektiğinizi düşünün; sonra nefesinizi verirken başınızdan ayak parmaklarınıza kadar tüm vücudunuzu yalayıp geçtiğini, tüm endişelerinizi alıp götürdüğünü düşünün.
- Hayatınızda, büyük ya da küçük, iyi bir davranış sergilediğiniz herhangi bir olayı düşünün. Sadece iyi bir hareket; dürüstlük, cömertlik ya da cesaret içeren bir an. Bir dakika için bu anınıza odaklanın.
- Şimdi size büyük şefkat gösterebilecek, ister günümüzden, ister geçmişten, ister hayali, ister gerçek bir varlığa odaklanın; Hz. İsa, Buda, Rahibe Teresa, Dalai Lama... Bu bir insan, bir evcil hayvan, hatta oyuncak hayvan bile olabilir.
- Bu varlığın görüntüsünü zihninizde canlandırın. Onun samimiyetini, nezaketini ve merhametini hayal edin. Bunu gözünde ve yüzünde görün. Samimiyetinin size doğru yansıdığını, sizi sarmaladığını görün.
- Kendinizi onun gözünden, samimiyetle, nezaketle ve merhametle görün. İçinizdeki eleştirmenin hatalı olduğunuzu söylediği her şey için sizi tam anlamıyla affettiklerini görün. Siz tamamen ve kesinlikle affedildiğinizi hissedin. Artık defteriniz temiz.
- Sizi tüm kalbi ile kabul ettiğini hissedin. Olduğunuz gibi, hemen şimdi, büyüme yolunda bulunduğunuz aşamada, eksikliklerinizle kabul ediliyorsunuz.
- Mükemmelsiniz. Gelişme yolunda bulunduğunuz bu aşamada siz mükemmelsiniz.

- Büyüme yolunda bulunduğunuz bu aşamada, siz mükemmelsiniz.
- Mükemmeliyet yolunda bulunduğunuz bu aşamada, siz mükemmelsiniz.
- Tüm kusurlarınızla, siz mükemmelsiniz.
- Büyümenin bu aşaması için siz mükemmelsiniz.
- Olduğunuz gibi, gelişme yolunda bulunduğunuz bu aşamada, şimdi, tam olarak onay görüyorsunuz.

Metta çalışmasını yaptıktan sonra, danışanlarım genellikle fiziksel bir rahatlama hissi duyduklarını, affetme imgelemesi sırasında omuzlarının düştüğünü ve kendi kendini onaylama sürecinde ise içlerinde bir sıcaklığın yayıldığını hissettiklerini söyler. Çoğu kişi karın boşluğunda bir sıcaklık hisseder. Bazıları bir tür "hafif bir sızı" ya da "çok hassas" hissettiklerinden bahseder. Ne deneyimlediğiniz fark etmez, herhangi bir şey hissediyorsanız, işe yarıyor demektir.

Bu deneyimin işe yaramadığını "hissetseniz" bile, yayılma etkisi nedeniyle Metta'yı uygulamaya değer. Genellikle, çalışmanın kendisi bize garip gelse de günün kalan kısmında daha fazla anda olduğunuzu, başkaları ile daha iyi bağlantı kurduğunuzu ve hayatınızdaki güzel anları daha iyi içinize sindirip tadını çıkarabildiğinizi fark edeceksiniz. Germer'ın ifadesiyle: "Kendinize karşı duyduğunuz bir anlık merhamet tüm gününüzü değiştirebilir. Bunun gibi bir dizi an ise hayatınızın akışını değiştirebilir."

İçinizdeki eleştirmenin saldırıya geçtiği her zaman Metta imgeleme çalışmasından yararlanabilirsiniz. Germer'ın dediği gibi, sevdiğiniz birini tehdit eden bir şeye nasıl karşı duruyorsanız, kendinize duyduğunuz merhameti de kendinize zarar veren durumlara karşı durmak şeklinde düşünebilirsiniz.

Bu tür imgeleme çalışmalarını kendilerine karşı aşırı eleştirel olan insanlarda deneyen araştırmacılar, "depresyon, kaygı, özeleştiri, utanç ve aşağılık hissinde önemli ölçüde azalma" görürken, "kendine karşı samimiyet ve onaylama duygularında önemli ölçüde artış" olduğunu kaydetmişlerdir.[11]

Metta imgeleme çalışması sizin işinize yaramadıysa, evinize ya da işyerinize, şefkat duyduğunuz insanların resimlerini asmayı deneyin. Bunlar arkadaşlarınızın ya da aile üyelerinin resimleri olabileceği gibi, size karşı şefkat göstereceğini düşündüğünüz Dalai Lama, Nelson Mandela gibi tanınmış isimler ya da kişisel inançlarınıza uygun düşen ya da kalbinize sıcaklık veren kişiler (ya da evcil ve oyuncak hayvanlar) olabilir.

İçimdeki samimiyet duygusunu beslemek için ben, her sabah çalışma yaptığım alana "Metta topluluğu" adını verdiğim fotoğraflar yerleştirdim. Ayrıca uygun karizmatik düşünce hali içerisinde olabilmek için, yanımda her zaman sevdiğim bir özlü sözler kitabı taşırım. Kitaba her göz atışımda hissettiğim, kalbimi yumuşatan ve yükselen samimiyet duygusuna paha biçilemez. Sadece dakikalar içerisinde karizmamı hızla artırır, beni endişe ya da kızgınlık halinden sakin, güven ve samimiyet dolu ruh haline taşır.

Danışanlarımdan biri, kendi deyimiyle bir "sevgi kitabı" oluşturmuştu. Ne zaman biri ona nazik, şefkatli bir söz söylese, bir iltifatta bulunsa, bu sözleri hemen kitabına yazıyordu. Hatta eski günlüklerine bakıyor ve içlerinden samimiyet incilerini topluyordu. Kitabını ne zaman okusa, samimiyeti, güvenlik duygusunu ve sevildiğini hissediyordu. Zihninin perde arkasında, onu gün boyunca desteleyen bir "amigo takımı" olduğunu düşünüyordu.

ZİHNİ ETKİLEMEK İÇİN BEDENİ KULLANMAK

Şu ana kadar temel olarak zihnimizin bedenimizi nasıl etkilediği, zihinsel ve duygusal durumumuzun beden duruşumuzu, beden dilimizi ve yüz ifadelerimizi çeşitli şekillerde etkilemesi üzerinde durduk. Peki bu sürecin tersine de işlediğini biliyor muydunuz? Duygular ve beden dili birbirine öylesine bağlıdır ki, belli bir beden duruşu ya da yüz ifadesi, zihninizde ilişkili duygunun oluşmasına neden olur. Tıpkı imgelemede olduğu gibi, doğru imgenin ilgili duyguları ve beden dilini yarattığı yerlerde, süreci tersine işletip ilgili beden dilini benimseyerek pek çok duyguyu yaratmak mümkündür.

Harvard ve Columbia üniversitelerinden psikoloji araştırmacıları, güçlü, özgüvenli bir beden duruşu alan ve sonra güçlü bir ses tonuyla, el hareketlerini de kullanarak konuşan deneklerin, daha güven dolu ve güçlü hissetmelerini, görünmelerini sağlayan biyokimyasal bir reaksiyon oluşturduğunu görmüştür. Buna karşılık, çekingen, teslimiyetçi hareketler yapanlar, bunun tam tersi bir biyokimyasal reaksiyon yaşamıştır.[12]

Özgüven dolu bir beden dili sergilemek gerçekten de daha fazla özgüven hissetmenize neden olur; bu hisler de sonuçta beden dilinizi etkileyerek hisleriniz doğrultusunda hareket etmesini, daha da güven dolu sinyaller vermesini sağlar. Bu sayede duygularınız bir kez daha kabarır ve döngü oluşmaya devam eder. Tek yapmanız gereken süreci başlatmaktır.

UYGULAMAYA KOYMAK: ZİHNİ DEĞİŞTİRMEK İÇİN BEDENİ KULLANMAK

Yan sayfada verilen beden duruşlarını deneyerek bedeninizin zihninizi ve duygularınızı etkilemede ne kadar güçlü olduğunu kendiniz görün.

- Önce tam anlamı ile depresyon yaşayan birinin beden dilini benimseyin. Bırakın omuzlarınız düşsün, başınız öne eğilsin, yüzünüz düşsün. Şimdi, tek bir kasınızı bile oynatmadan, gerçekten çok heyecanlı olduğunuzu hissetmeye çalışın. Haydi yapın, hareket etmeden az da olsa heyecan yaratabilecek misiniz görün. Bu neredeyse imkânsız.
- Şimdi tam tersini yapın. Fiziksel olarak heyecanlı hale geçin. Sanki piyango kazanmışsınız gibi havalara sıçrayın, kocaman gülümseyin, kollarınızı havada savurun ve bunu yaparken depresif hissetmeye çalışın. Yine, bu neredeyse imkânsız.

İşte deneyebileceğiniz birkaç fizyolojik değişiklik daha:

- Özgüven, kararlılık ve ağırbaşlılık enerjisi yaymak için bir general rolü oynadığınızı hayal edin; bacaklarınızı iki yana açarak yere basın, göğsünüzü kabartın, omuzlarınızı dikleştirin, dik durun ve kollarınızı özgüvenle arkanızda birleştirin. Bu beden duruşunun etkisini içinizde hissedin.
- Hem enerjinizi ve samimiyet duygunuzu artırmak için ayağa kalkın, ellerinizi mümkün olduğunca yukarıya esnetin, mümkün olduğunca derin nefes alın; göğüs kafesinizin genişlediğini, boyutunun iki katına çıktığını hayal edin; kocaman gülümseyin ve yukarıya doğru bakın, bir saniye boyunca böyle durun ve sonra tüm kaslarınızı gevşetin.

Bu pratik araçları hemen hemen her durum için, ruh halinizde bir değişiklik yapmak istediğinizde, ister önemli bir iş toplantısından ister bir sosyal organizasyondan önce kullanabilirsiniz.

Bu tekniği yakın arkadaşlarımdan birine açıkladığımda şöyle söylemişti: "Demek istediğini çok iyi biliyorum! Madrid'de yaşadığım bir deneyim o zamandan beri beni etkiler. Ben buna Bayan Piggy dakikaları diyorum." Muppet Show'un Bayan Piggy karakteri ne zaman sahneye, seyirci önüne çıkacak olsa bir saniye durur, aynaya bakar, saçlarını düzeltir ve sonra "Çok güzelim!" der. Sonra, omuzları dik, başı yukarıda, bir hamlede sahneye etkileyici bir giriş yapar. Arkadaşımın bana anlattığı hikâye şöyleydi:

Madrid'de Gran Via'da yürüyordum; yorgundum, karnım açtı, yalnızdım, kötü giyinmiştim ve çirkin bir Amerikalıya iyi bir örnek gibiydim. Bu görüntü kesinlikle hoşuma gitmiyordu, o halde ne yapacaktım? Kimliğini gizleyen bir film yıldızı olmaya karar verdim. Daha dik duruyordum, omuzlarım geride, başım dikti, bir hanedan üyesi olsam böyle dururdum diye düşündüğüm beden duruşuna geçtim. Aniden, az önce çok paspal görünen kıyafetim muazzam bir moda akımı gibi, herkesin kopyalaması gereken bir tarz gibi gelmeye başlamıştı. Yol boyunca yürürken insanların, herkesin, başını çevirip bana baktığını fark ediyordum. Bir adama adres sorduğumda, bana yolu göstermesine izin vermemden onur duyacağını söyledi. Harikaydı. Sadece bir saniye içinde, rüküş, gösterişsiz, çirkin bir yabancıdan insanların dönüp baktıkları bir film yıldızına dönüşmüştüm. Hatırlamaya değer bir andı ve aydınlatıcıydı.

Danışanlarıma, sadece daha fazla özgüven dolu bir beden dili sergileyerek daha güçlü algılanabileceklerini söylediğimde, kimi zaman özgüvenin doğuştan geldiğini ya da ilk çocukluk deneyimleri ile elde edildiğini düşünerek endişe ediyorlar. Sadece beden dillerini değiştirmenin "miş gibi yapmak" olacağına inanıyorlar.

Aslında, sadece beden dilinizi değiştirerek, hem gerçek anlamda özgüven kazanırsınız hem de anında daha fazla özgüven sahibi olarak algılanırsınız. Evet, ilk başta

alışılmadık ya da tuhaf gelebilir, belki eğitici yan tekerler olmadan ilk kez bisiklete binmek gibi. Ama teknikleri kullanacak olursanız, işe yarayacaktır. Kullanmaya devam ederseniz, rahatsızlık hissinden kurtulacaksınız. Sonunda alışkanlık halini alacak.

ÖNEMLİ ANLAR İÇİN ISINMAK

Bir maraton koşusu için bir süredir antrenman yaptığınızı hayal edin. Başka pek çok yarışta koştunuz, formunuzun zirvesindesiniz, hazırsınız. Maratonun koşulacağı gün, yarışa giderken ne yaparsınız? Başlama işaretine kadar öylece durur ve sonra en yüksek hızınızla fırlayıp koşar mısınız? Tabii ki hayır. Büyük olasılıkla dikkatlice ısınma hareketleri yaparsınız.

Karizma ile ilgili olarak da aynısını yapabilirsiniz. Sizi istediğiniz seviyeye kademeli olarak taşıyacak bir ısınma dönemi planlayın. En üst seviyede karizmatik performans sergilemeyi garanti etmek istiyorsanız, kendinizden oyunda başı çekmeyi, anında ve istediğinizde sıfırdan, tam karizma haline geçmeyi beklemeyin. O noktaya varmak için tek başına iradenize güvenemezsiniz. Hatta, günlük irade rezervlerimizin ne kadar sınırlı olduğunu anlamak çok önemlidir.[13]

Davranış bilimi araştırmacıları, iradenin, kullanılma miktarı doğrultusunda yorulan bir kasa benzediği sonucuna varmışlardır. Bizi baştan çıkaracak bir olaya karşı direnmek ya da rahatsızlık verici belli bir duruma dayanmak için iradeden yararlanıyorsak, kısa bir süre sonra başka bir eylem için ihtiyacımız olduğunda daha zayıf olacaktır. Hatta, irade göstermek bizde fiziksel yorgunluğa neden olur.[14] Sonsuz bir kaynak değildir, bu nedenle, nerede ve ne zaman kullanacağınız konusunda stratejik davranın.

Hızlı düşünen, sabırsız bir yönetici olan Robert'ı hatırlıyor musunuz? Bana, insanlara karşı sabırlı olmayı be-

cerememesi nedeniyle genellikle kendisine çok kızdığını söylemişti. Bir toplantı ya da bir konuşma sırasında, içinde yükselen sabırsızlıkla savaşmak için zaman ayırdığında, takip eden saatlerde alışıldığından daha düşük performans sergilediğini fark etmişti. Sabah saatlerinde bunun gibi pek çok görüşme gerçekleşmişse, günün daha sonraki kısımlarında karizmatik olma becerisi açısından sıkıntı yaşıyordu.

Robert'a, ne zaman iradesini kullansa, irade rezervlerini tükettiğini anlattım. Kendi kendini azarlamaktan vazgeçebilir ve bunun yerine, olayın sadece irade kaynaklarını uygun şekilde tahsis etme konusu olduğunu fark eder. Ondan, anlatacağım gündelik görüşmelerden hangilerinin çok değerli irade sermayesini harcamasına değeceğini söylemesini istedim. Ondan bu günlük görüşmelerden hangilerinin değerli irade sermayesini harcamasına değeceğini dikkatlice değerlendirmesini istedim. Değmeyeceğini düşündüğü görüşmeler için, Robert'ın işi ya daha alt kademede bir çalışana delege etmesini ya da bir iş arkadaşından kendisi için daha az irade gerektiren bir işe karşılık, bu işi üstlenmesini istemesini önerdim.

Tüm bunlar uygulamada şu şekilde kendini gösterebilir: Diyelim ki, kariyerinizi ciddi anlamda etkileyebilecek bir akşam yemeğine katılıyorsunuz, bu yüzden de karizmatik olmak istiyorsunuz. Olabildiğince karizmatik olma şansınızı yükseltmek için zihinsel olarak samimi ve güçlü bir halde olmanız gerektiğini biliyorsunuz. Eğer akşam yemeği sırasında mutlak bir özgüven sergilemek isterseniz, yemeğin gerçekleşeceği gece ve özellikle de yemeğe yakın saatlerde kendinizi kötü hissetmenize neden olabilecek başka toplantılarınızın ya da görüşmelerinizin olmadığından emin olun. Sadece akşam yemeğine gitmek yerine, özsaygınızı hızla artıracak bir ısınma çalışması planlayın: Kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan biriyle birlikte bir kahve için ya da kendinizi yetkin, başarılı hissetmenizi sağla-

yan bir aktivite planlayın (spor aktivitesi ya da enstrüman çalma olabilir). Akşam yemeğinden önce kokteyl varsa, bu sırada jestleriyle bile olsa sizi eleştiren ya da alay eden insanlarla değil, kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan insanlarla görüşün. Evet, insanların birbiriyle alay etmesi çok eğlenceli olabilir ama bunu karizmanın bu denli önemli olmadığı günlere bırakın.

Tıpkı katılacağı büyük yarışın sabahında odaklanmış olmaya dikkat eden bir sporcu gibi, en karizmatik olmanız gereken zamanda, zihninize girenler konusunda hassas olun. Dinlediğiniz müzik bile duygusal ve zihinsel durumunuzu etkileyebilir. Üzücü şarkılar dinlemenin üzgün hissetmenize neden olduğunu bilirsiniz. Zihninize giren her şeyin içsel durumunuzu etkilediğinin farkında olun.

Şarkı listemi hazırlarken şarkıların hem temposuna hem de sözlerine dikkat ederim; önemli bir ana hazırladığımda, elde etmeye çalıştığım ruh haline karşılık gelen şarkıları seçmeye dikkat ederim. Özgüven, samimiyet, empati ve sabır için farklı şarkı listelerim var. Bunun gerçekten fark yarattığını gördüm. Bu şarkı listelerini ayrıca "konuşma öncesi", "sabah kalkış" ve hatta "aile buluşmaları öncesi" olarak gruplandırdım (evet, çok ciddiyim).

Danışanlarımdan biri ısınma tekniğini ilk defa kullanmasının ardından bana heyecan dolu bir not göndermişti. Şöyle söylüyordu: "Şimdi denedim ve işe yaradı! Genellikle kalabalık gruplarda bulunduğumda rahatsız olurum ve yaşayacağım deneyimin ne kadar tatsız olacağını düşünürüm. Bu buluşmadan önce, eski bir arkadaşımla bir akşam yemeği planladım ve yürüyüşe çıktım. İçeri girdiğimde uzun zamandır görmediğim bir arkadaşımla karşılaşınca çok sevindim, onu bir kenara çektim ve hasret giderdik; bunun da kendimi harika hissetmeme faydası olacağını biliyordum. O andan itibaren buluşma benim için artık çocuk oyuncağı oldu. Hatta pek çok kişi çok rahat görün-

düğümü, kesinlikle iyi vakit geçirdiğim izlenimi verdiğimi söyledi. Gerçekten de iyi vakit geçiriyordum!"

Sık sık partiler düzenleyen bir başka danışanım, evini parti için hazırladığı sırada parti için planladığı müziği çaldığını söylemişti. "Bu enerji seviyemin yükselmesine yardımcı oluyor ve beni ev sahipliği ruh haline sokuyor. Bunu bazen iş görüşmelerinden önce de yapıyorum."

Bir daha önemli bir toplantınız olduğunda, kendinizi hazırlamak için aşağıdaki kutucukta yer alan çalışmayı yapın. Özellikle karizmatik olmanız gereken durumlarda, aşağıdaki araç harika bir pekiştirici olacaktır.

UYGULAMAYA KOYMAK: ISINMA

Önemli bir olay için ısınırken, ruh halinizi hazırlamak ve karizmanızı en üst seviyeye çıkarmak için aşağıdaki kontrol listesini uygulayın.

- Olaydan önceki saatlerdeki programınızı gözden geçirin. Planladığınız etkinlikler ve toplantıların sizi nasıl etkileyeceğini düşünün.
- Mümkünse, zorlayıcı karşılaşmalardan kaçının, bunun yerine özgüveninizi ya da samimiyet hislerinizi artıracak deneyimler yaşamaya çalışın.
- Sahip olmak istediğiniz ruh hali için kendi şarkı listenizi hazırlayın. Enerji ve özgüven için bir liste, samimi ve empatik hissetmenizi sağlayacak bir liste, sükûnet ve dinginlik hissetmenizi sağlayacak bir liste yapabilirsiniz. Bu çalışmanın kendisi de çok eğlencelidir ve listelerinize istediğiniz sıklıkta yeni şarkı ekleyebilirsiniz.

Bu ayrıca, bir önceki bölümde anlatılan imgeleme çalışmalarında kendilerini hâlâ rahat hissetmeyenler için harika bir alternatiftir. İmgeleme çalışmalarının yerine kullanı-

labilir ya da karizma gücünüzü gerçekten en üst seviyeye çıkarmak istiyorsanız imgelemeye ek olarak ısınma çalışması planlayabilirsiniz.

Diyelim ki, sizi küçük gören biriyle zor bir konuyu tartışmak üzeresiniz. Toplantı öncesinde ısınmak için önce zihninizde bir çalışma yapın, görüşmenizi olmasını istediğiniz şekilde imgeleyin. Sonra, birlikte kendinizi rahat hissettiğiniz birinden görüşmeyi sizinle birlikte canlandırmasını isteyin. Bedeninizin güçlü, özgüven dolu bir duruşa sahip olduğundan emin olun. Kıtasını denetleyen dört yıldızlı bir general olduğunuzu hayal edin. Bacaklarınızı iki yana açarak yere basın, göğsünüzü kabartın, omuzlarınızı dikleştirin, dik durun ve kollarınızı özgüvenle arkanızda birleştirin. Argümanlarınızı güçlü bir ses tonuyla ve el hareketlerini de kullanarak aktarın.

Tek bir gün içerisinde ya da haftalık dönemde bir dizi toplantı, telefon görüşmesi ya da iş görüşmesi yapacaksanız, programınızı yaparken en önemsizden en önemliye doğru sıralama yapmak yararlı olacaktır; böylece süreç içerisinde çalışma, öğrenme, becerileriniz ve özgüveninizi kademeli olarak artırma imkânına sahip olursunuz. Kendinizi hazırlık maçları yapan ya da deneme yarışlarına katılan bir sporcu gibi düşünün.

Aynı konuda çok sayıda mektup ya da e-posta yazmanız gereken durumlarda da bunu deneyebilirsiniz. Önce en önemsiz e-postaları yazın ve en önemli olanlarını yazarak çalışmanızı bitirin. Dört ya da beş e-posta yazdığınızda, zihniniz daha çok alıştırma yapmış olacak, yazınız daha akıcı olacaktır.

Artık karizma için doğru zihinsel duruma nasıl ulaşacağınızı öğrendiğinize göre, bu olumlu değişikliklerin kalıcı olmasını nasıl sağlayacaksınız? Karizmanın korunması burada devreye girer. Fiziksel formunuz bakımından yeni bir standarda ulaşmış olsaydınız ve formunuzu korumak isteseydiniz, spor rejiminizi sürdürür ve sağlıklı bir beslenme

düzenini benimserdiniz. Düzenli olarak spor salonuna gitmeden ve gerektiği gibi beslenmeden formunuzu korumayı beklemezdiniz. Karizma da aynı ilkeye dayanır: Önceki bölümlerde öğrendiğiniz araçların tümünü düzenli olarak kullanarak karizmatik olmaya devam edin.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Karizma potansiyelinizin tamamını ortaya çıkarmak için en uygun zihinsel durumu yaratmak çok önemlidir.
- İmgeleme doğru zihinsel durumu ve dolayısıyla doğru karizmatik beden dilini yaratmanıza yardımcı olur. İmgelemelerin etkili olabilmesini sağlamak için, imgeleme çalışmanızda beş duyunuzun tamamını devreye sokun.
- Minnet duygusu, iyi niyet ve hem başkalarına hem de kendinize merhamet duyma çalışmaları yaparak samimiyetinizi ve de güven duygunuzu artırabilirsiniz.
- Tıpkı profesyonel sporcuların ve sahne sanatçılarının yaptığı gibi, karizmatik performansınızın zirvesine ulaşmak için kademeli bir ısınma çalışması planlayın. Önemli olaylardan önce, samimiyet duygunuza zarar verecek deneyimlerden kaçının, bunun yerine samimiyet ve özgüven artırıcı faaliyetler planlayın.
- Bedeniniz zihninizi etkiler. İmgeleme tekniğini tersine çevirin ve arzu edilen neredeyse tüm ruh hallerini elde etmek için doğru beden duruşu ile yüz ifadesi kullandığınıza emin olun.

6

Farklı Karizma Tarzları

Tıpkı farklı liderlik tarzları ve kişilik özelliklerinin olması gibi, farklı karizma tarzları da vardır. Madonnada Dalai Lama da kalabalıkları kendilerine çekerler ve karizmatik olarak görülürler, ama farklı nedenlerle.

Bu bölümde dört farklı karizma türüne bakacağız: Odaklanma, öngörü, nezaket ve otorite. Bunların her birinin nasıl algılandığını, nasıl geliştirileceğini ve ne zaman kullanılacağını göreceğiz.

Elbette, değerlendirmeye alabileceğimiz başka karizma türleri de var, ancak bu dördü günlük hayatlarımız açısından en pratik, erişmesi en kolay ve dolayısıyla üzerinde çalışması en yararlı olanlar.

ODAKLANMA KARİZMASI: ANDA OLMA VE GÜVEN

PayPal kurucu ortağı ve Tesla Motors'un şu andaki CEO'su olan Elon Musk, odaklanma karizmasına örnek oluşturuyor. Kendisinin de söyleyeceği gibi, Musk son derece içe dönük bir insan. Tesla'nın açık ofis düzeninde, onun neredeyse boş olan masası en uzakta, sağ köşede duruyor: İki dev boyutlu ekran, bir tür koza oluşturacak şekilde yerleştirilmiş, onunla ofisin geri kalanı arasında kalkan oluşturuyor.

Ancak, ekranların arkasından kalkıp, ortaya çıktığında, tam anlamıyla anda ve tam anlamıyla odaklanmış oluyor.

Dikkatinin yoğunluğunu, söylediğiniz her şeyi ne kadar ilgiyle dinlediğini ve içine sindirdiğini hissedebilirsiniz. Ayrıca, sizi anladığını göstermek için herhangi bir söz söylemesi de gerekmiyor; onun sözsüz beden dili, sizi dinlediğini ve anladığını hissetmenizi sağlıyor. (Bu tür dinlemenin sırlarını Bölüm 8'de öğreneceksiniz.)

Odaklanma karizması birincil olarak anda olma algısına dayanır. İnsanlara orada, tam olarak onlarla beraber olduğunuz, onları dinlediğiniz ve söylediklerini içinize sindirdiğiniz hissini verir. Odaklanma karizması insanların seslerini duyurduklarını, dinlenildiklerini ve anlaşıldıklarını hissetmelerini sağlar. Bu karizma türünü küçümsememelisiniz, şaşırtıcı bir güce sahip olabilir.

Odaklanma karizması iş dünyasında son derece etkili olabilir. Daha önce Bill Gates ile yakın çalışmış olan bir yönetici şunu söylemişti:

> "Çoğu insan karizmanın, bir oda dolusu insanı üstün kişiliği ile komuta eden, gerçek üstü bir kişi olduğunu düşünür. Ancak, gösterişsiz dış görünümüne, ufak tefek biri olmasına ve asosyal insanlara benzemesine rağmen, Bill odayı kesinlikle komuta eder; oradaki varlığı anında hissedilir. Eğer karizmayı, bir odaya girdiğinizde, tüm gözlerin sizi izlemesi olarak tanımlıyorsanız, Bill'de o var. Eğer insanları kendinize çeken ve söyleyeceklerinizi duymak istemelerini sağlayan özellikse, Bill'de o da var."

Eski BM Yönetim Kurulu Başkanı Jack Keeler son derece karizmatik bir kişi olarak tanınıyordu ve odaklanma karizmasının önemli bir diğer bileşenine sahipti: Saygı gösterme becerisi. Karizmanın temellerinden birinin, diğer insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olduğunu hatırlayın. Keeler, insanların kendilerini ve fikirlerini önemli hissetmesini sağlamayı biliyordu. En alt düzey-

deki çalışanların bile, açığa çıkaracakları bilgeliğe sahip olabileceğine yürekten inanıyordu. Onunla çalışmış olan bir yönetici şunları söylüyordu: "Sahadaki üreticileri ve mühendisleri ziyarete gittiğini görürdünüz; onları ne kadar çok takdir ettiğini ve saygı duyduğunu görebilirdiniz. Buna karşılık, ona da saygı duyulurdu; odaya girdiğinde neşelenirlerdi."

İnsanlar neyi görür? Odaklanma karizmasını tamamen davranışlara göre değerlendiririz. Anda olmak çok önemlidir: Kafası dağılmış, dikkat göstermeyen birini algılayabileceğimiz için bu işaretler odaklanma karizmasını hızla baltalayacaktır.

Odaklanma Karizmasını Geliştirmek

Odaklanma karizması, tabii ki odaklanma ve tam olarak anda olma becerisi gerektirir. İyi dinleme becerileri kesinlikle olmalıdır, belli bir ölçüde sabır da öyle. Odaklanma karizmasını geliştirmek için, anda olma becerinizi geliştirin: Bölüm 2'de yer alan "Anda Var Olma" kısmında anlatılan tekniklerden yararlanın. (Ayak parmaklarınıza dönün!) Ayrıca karizmaya zarar veren içsel rahatsızlıklarla başa çıkma becerilerine de ihtiyacınız olacak, bu nedenle sorumluluk transferi ve duyguları irdelemek gibi araçları edinmek yararlı olacaktır.

Sahip olduğunuzda: Odaklanma karizması ulaşması en kolay karizma türüdür ve şaşırtıcı biçimde etkili olabilir, ancak iki önemli riski de vardır. Birincisi, çok az güç sergileyecek olursanız, fazla istekli ve dolayısıyla da düşük statülü, hatta itaatkâr olarak görülmeniz mümkündür. Bölüm 9'da dışarıya yansıttığınız güven duygusunun miktarını nasıl artıracağınızı öğreneceksiniz. Daha az karşılaşılan bir risk de çok az samimiyet ve bunun sonucunda çok yoğun

ilgi sergilemektir. Fazla odaklı hale gelirseniz, görüşmeniz bir iş görüşmesine ya da daha da kötüsü bir sorgulamaya dönüşebilir. Burada odaklılık ile samimiyet ve karşıdaki kişiyi kabul etme ya da içtenlikle saygı duyma arasında denge kurmanız gerekir; bundan sonraki iki bölümde bu dengeyi nasıl kuracağınızı göreceksiniz. Ağırlıklı olarak anda olma üzerine kurulu olsa da odaklanma karizması yine de bir miktar güven ve samimiyet gerektirir. Karizmanın herhangi bir boyutunu tamamen terk edemezsiniz.

Ne zaman kullanılır: Odaklanma karizması işle ilgili neredeyse her durum için uygundur. Özellikle insanların açık davranmalarına ve bilgi paylaşmalarına ihtiyacınız olduğunda işe yarar. Öyle ki, yönetim danışmanları için ya da avukatlar, muhasebeciler ya da mali danışmanlar gibi diğer profesyonel hizmetleri sunanlar için harika bir karizma tarzıdır. Odaklanma karizması ayrıca pazarlık gibi zor durumlarda ya da düşmanca konuşmaların etkisini ortadan kaldırmada çok yararlı olabilir. Diğer yandan, otoriter görünmeniz gerektiğinde ya da insanların size derhal uyum sağlaması gereken acil durumlarda odaklanma karizmasından kaçınmalısınız.

ÖNGÖRÜ KARİZMASI: İNANÇ VE GÜVEN

Öngörü karizması başkalarının ilham almasını sağlar, inanmamızı sağlar. İnsanların sizden hoşlanmasını sağlamasa bile son derece etkili olabilir. Apple'da Steve Jobs'dan korkarlardı. Hem şirket içinde hem de şirket dışında, onun aleyhinde konuşan pek çok kişi vardı ama aleyhinde konuşan bu insanlar bile onun öngörülü ve karizmatik olduğunu kabul ederlerdi. Bir süre önce Steve Jobs tarafından yapılan bir sunuma katılmış olan biri bana, "Öylesine ikna edici, öylesine tutkulu konuşuyordu ki beynimizdeki tüm

nöronlar Evet! Anladım! Sana katılıyorum!!! diye bağırıyordu" demişti.

Öngörü karizması neden bu kadar etkili ve güçlüdür? Belirsizlik karşısında doğal olarak duyduğumuz rahatsızlıktan dolayı. Sürekli değişen bir dünyada, tutunacak sağlam bir şeye umutsuzca ihtiyaç duyarız. George W. Bush'un ilk seçim kampanyasında, onu destekleyenler arasında yapılan bir ankete göre, kendisine gösterilen ilginin "ikna edici olması ve inançlarına olan bağlılığından" kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Öngörü karizmasını yansıtmak, belli bir idealle ilgili olarak tam anlamıyla ikna edici olma ve güven sergileme becerisini gerektirir. Bu nedenle, öngörü karizması güce dayanır. Ancak, aynı zamanda temelinde samimiyet de vardır. Öngörü karizmasına sahip kişiler samimi insanlar olmayabilir ancak öngörüleri konusunda güçlü duygulara sahiptirler, hatta tutkuludurlar. Gerçekten karizmatik olmak için öngörüleri belli ölçüde asalet ve fedakârlık da içermelidir.

Bir muhabir Steve Jobs'u, "Neredeyse peygamberlere has bir gayretle hareket ediyor... Jobs bilgisayar satmıyor. Daha iyi bir dünya vaadi satıyor" diye anlatıyordu. Öngörü karizmasına sahip kişiler genellikle kurtuluş vaat ederler: Jan Dark ya da Martin Luther King'i düşünün. Öngörü karizmasıyla, insanları kendinizden çok vizyonunuzla etkilersiniz.

İnsanlar neyi görür? Öngörü karizmasını öncelikle, beden dili ve hareketleri içeren davranışlarla değerlendiririz. İnsanlar sizin sergilediklerinizi kabul etme eğiliminde olduklarından, eğer heyecanlı görünürseniz, insanlar heyecan duyacak bir şeyiniz olduğunu varsayarlar. Dış görünüm, öngörü karizması için diğer karizma türlerinden çok daha az önemlidir. Üzerinizde eski püskü giysiler bile olsa, öngörü karizmasını başarıyla iletmeniz mümkündür.

Öngörü Karizmasını Geliştirmek

Öngörü karizmasında mesaj önemlidir. Yani, cesur bir vizyon oluşturmayı ve mesajı karizmatik olarak iletmeyi bilmek gerekir (bölüm 11'e bakınız).

Öngörü karizmanızı iletmenin anahtarlarından biri, tam anlamıyla ikna edici ruh halinde olmak, herhangi bir şüphe taşımamaktır. Bölüm 3 ve 4'te öğrendiğiniz, gerçeği yeniden yazmak gibi araçları inancınızı güçlendirmek için ya da sorumluluk transferi gibi araçları belirsizliğin etkilerinden kurtulmak için kullanabilirsiniz.

Sahip olduğunuzda: Öngörü karizması coşkulu bir inanca ilham kaynağı olabilir ve büyük değişikliklere yol açabilir. Ancak, aynı zamanda fanatik inanca ilham kaynağı olup insanları felaketle sonuçlanan kararlar almaya yönlendirebilir. (Tarikat lideri Jim Jones dokuz yüz kişiyi toplu intihara ikna etmişti.)

Ne zaman kullanılır? Öngörü karizması insanlara ilham vermeniz gereken zamanlarda yararlıdır. Özellikle insanlarda yaratıcılık uyandırmak istediğinizde yararlıdır.

NEZAKET KARİZMASI: SAMİMİYET VE GÜVEN

Siz bebekken, ne yaparsanız yapın, anne babanız sizi olduğunuz gibi, mükemmel kabul eder. Ancak, birkaç ay geçtiğinde, kabulleri koşullu olmaya başlar. Artık onay almak için havucunuzu yemeniz ve büyükannenize gülümsemeniz gerekir. Herhangi birinden böylesine eksiksiz, koşulsuz kabul hissini bir daha çok nadir yaşarsınız; belki bunun tek istisnası, birine âşık olmanın ilk birkaç aşamasıdır.

Dalai Lama'nın insanlar üzerinde böylesine güçlü bir etkisinin olmasının bir nedeni hem muazzam bir samimiyet hem de tam kabullenme sergileme becerisidir. Hiçbir zaman tamamen, kalben kabul gördüğünü hissetmemiş

insanlar, birdenbire görüldüklerini ve kabullenilme duygusuyla sarmalandıklarını hissederler. Burada nezaket karizması işler.

Nezaket karizması ağırlıklı olarak samimiyet üzerine kuruludur. İnsanların kalpleri ile bağ kurar ve onların hoş karşılandıklarını, el üstünde tutulduklarını, sarmalandıklarını ve en önemlisi tamamen kabul edildiklerini hissetmelerine neden olur.

İnsanlar neyi görür? Öngörü ve odaklanma karizmasında olduğu gibi, nezaket karizması da tamamen beden dilinden gelir; özellikle yüz, hatta daha da özel olarak gözlerden.

Nezaket Karizmasını Geliştirmek

Siz de Dalai Lama'nın sihrinden bir parça yaymayı öğrenebilirsiniz, ancak bu istekli, sabırlı olmayı, çalışma yapmayı ve doğru araçları kullanmayı gerektirir. Önce düşünce şeklinizle işe başlayın: Bölüm 5'de yer alan minnet duygusu, iyi niyet, merhamet ve kendine merhamet duyma çalışmaları gibi içsel araçlarla samimiyete ulaşma çalışması yapın. Bölüm 9'da yüzünüzle, beden dilinizle ve hareketlerinizle nasıl samimiyet sergileyeceğinizi ve doğru göz temasını nasıl kuracağınızı öğreneceksiniz.

Nezaket karizması samimiyete fazlasıyla bağlı olduğundan, gerilim, eleştiri ya da soğukluk yansıtan beden dilinden kaçınmak son derece önemlidir. Bölüm 4'te yer alan, zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklarla başa çıkmak için kullanılan içsel araçlar burada çok değerli olacaktır.

Sahip olduğunuzda: Nezaket karizması ağırlıklı olarak samimiyete dayalı olsa da güç olmazsa memnun etmeye fazla istekli görünme riski söz konusu olacaktır. Burada, bir parça güç mesajı verme becerisi önemli olacaktır.

Bölüm 5'te edindiğiniz araçlar; imgeleme, ısınma ve zihni etkilemek için bedeni kullanma, doğru düşünce biçimine sahip olmanıza yardımcı olacaktır. Aşağıdaki bölümler beden dilinizde samimiyet ile gücü dengelemenize yardımcı olacaktır.

Nezaket karizmasının bedeli vardır. Çok sevdiğim arkadaşlarımdan biri öyle bir nezaket karizması yayıyor ki, gittiği her yerde insanları mest ediyor. İşyerindeki iş arkadaşlarından süpermarketteki kasiyerlere kadar herkes, onunla aynı yerde bulundukları anda kabul edildiklerini ve ilgi gördüklerini hissediyor. Bu çok hoş olabilir ama onun için aynı zamanda ağır bir yük de olabilir. Onun karizmasıyla büyülenen insanlar, hayatında onlara yer ayıramadığında incinir ya da üzülürlerse, o da acı ve suçluluk duyuyor. Nezaket karizmasının olumsuz yönlerinden biri budur: Aşırı hayranlığa ve potansiyel olarak fazla bağlanmaya yol açabilir. Karizmatik bir hayat yaşama hakkındaki bölüm 13'te bu yan etkilerden korunmak için araçlar edineceksiniz.

Ne zaman kullanılır? Duygusal bir bağ oluşturmak ya da insanların güvende ve rahat hissetmelerini sağlamak istediğiniz zamanlarda nezaket karizması mükemmel olacaktır. Bazı durumlarda, örneğin kötü bir haber vermeniz gerektiğinde, kritik olabilir (bakınız bölüm 12). Ayrıca, zor insanlarla başa çıkmada da şaşırtıcı biçimde etkili bir araçtır (bölüm 12'de bu konuyu ele alacağız). Ancak, tıpkı odaklanma karizmasında olduğu gibi otoriter görünmeniz gerektiğinde ya da insanların fazla rahatlaması ve gereğinden fazlasını paylaşması riski olduğunda nezaket karizmasından kaçınmanız uygun olabilir. (Neyse ki, bölüm 13 bundan kaçınmanıza yardımcı olacaktır)

OTORİTE KARİZMASI: STATÜ VE GÜVEN

Bu karizma türü belki de tüm karizma türleri arasında en güçlü olanıdır. Otoriteye içgüdüsel olarak itaat etme özelliğimiz destansı bir boyut alabilir ve tabii ki, ya iyi yöne ya da kötü yöne dönebilir. Colin Powell ve Dalai Lama otorite karizmasına sahipler, ama Stalin ve Mussolini de öyleydi. İnsanların otoriteye gösterdiği tepkinin kökleri derinlerdedir; beynimizin derinlerine kazınmıştır.[1]

Otorite karizmasına sahip kişiler hoşlanılan kişiler olmayabilir. Michael Jordan, Chicago Bulls'da oynadığı, kariyerinin doruk noktasında bulunduğu dönemde, bir gazeteciye lider olmanın kendisi için beğenilmekten daha önemli olduğunu söylemişti. Gazeteci onun hakkında şunları yazmıştı: "Takım arkadaşlarını sinirlendiriyor, bazen çılgına çeviriyor. Ama tüm takımın oyununu yukarıya taşımak için karizmasını kullanıyor."

İnsanlar neyi görür? Otorite karizması ağırlıklı olarak güç algısına, bu kişinin dünyamızı etkileme gücü olduğu inancına dayanır. Bir kişinin otorite karizmasını dört göstergeyle değerlendiririz: Beden dili, görünüm, unvan ve başkalarının tepkileri.

Öncelikle ve ağırlıklı olarak beden dilini değerlendiririz. Kişinin başkalarına tesir etme ya da etraflarındaki dünyayı etkileme gücüne güvendiği hissini yayıyor mu?

İkinci olarak dış görünümü değerlendiririz. İnsanlar biyolojik olarak statüye önem vermeye ve statüden etkilenmeye programlanmıştır, çünkü bu içgüdüsel tepki hayatta kalmayı sağlar: Yüksek statü sahibi insanlar bize yardım etme ya da bize zarar verme gücüne sahiptir. Hayatta kalmak için, gagalama düzeni içerisindeki yerimizi bilmemiz gerekir. Bu nedenle, başkalarının statüsünü belirlememize yardımcı olacak ipuçlarına özellikle hassasız.

Giyim kuşam statüyü ve dolayısıyla da gücü ve de otorite karizmasını değerlendirmede en güçlü ve öncelikli olarak kullandığımız ipuçlarından biridir. Uzmanlığa dair (doktorların beyaz önlükleri) ya da yüksek otoriteye dair (asker ya da polis üniformaları) işaretler ararız. Özellikle yüksek sosyal statü ya da başarıya dair, pahalı kıyafetler gibi işaretlere dikkat ederiz. New York'ta yapılan bir deneyde katılımcılar, caddede yürüyen pahalı bir takım elbise giymiş bir kişiyi, daha gündelik kıyafet giymiş birine göre daha çabuk takip etmeye başlama eğilimi göstermişlerdir.[2]

Başka bir deneyde ise araştırmacı, alışveriş merkezlerinde, ünlü bir markanın logosunu taşıyan bir kazak ya da markasız bir kazak giyerek sözde bir anket yapmıştır. Araştırmacı markalı kazağı giydiğinde, yaklaştığı insanlardan yüzde 52'si ankete katılmayı kabul ederken, herhangi bir logo taşımayan kazak giydiğinde sadece yüzde 13'ü ankete katılmıştır. Pahalı logolar ayrıca insanların bağış yapma dürtülerini de etkilemiştir. Araştırma asistanları, üzerlerindeki gömleklerde fark edilebilir bir ünlü marka logosu bulunduğunda, (diğerinin tamamen aynısı olan) logosuz gömlekler giydikleri zamanlara göre iki kat fazla bağış toplayabilmişlerdir.[3]

Son olarak, kişinin unvanı ve insanların bu kişiye nasıl tepki gösterdiği de bize otorite karizması hakkında ipuçları verir, ancak belirtilen son iki faktör önceki ikisine göre daha az ağırlığa sahiptir. İçgüdüsel olarak, yüksek bir unvana sahip olan ancak çok az saygı duyulan bir kişinin, daha düşük bir unvana sahip ancak son derece saygı duyulan bir kişiye göre gerçek anlamda daha az güce sahip olduğunu anlarız.

Tüm bu değerlendirmeler bir saniyeden kısa sürede yapılsa bile, sıralaması yine de önemlidir. Sinyaller arasında bir çelişki varsa, sinyallere yukarıda verilen sırayla güveniriz. Her zaman olduğu gibi, beden dili diğer tüm karizma

işaretlerinden üstündür. Diğer tüm sinyaller var olsa bile, güvensizliğe işaret eden beden dili, otorite karizması olasılığını baltalayacaktır. Buna karşılık, yeterince güçlü olması halinde sadece beden diliyle belli ölçüde otorite karizması elde edebilirsiniz.

Otorite Karizmasını Geliştirmek

Otorite karizması elde etmek istiyorsanız, temel amacınız statü ve güven işaretleri sergileyerek güç yansıtmaktır. Neyse ki, bu karizma türünün en önemli iki boyutu, üzerinde en çok etkiye sahip olduğunuz boyutlar, yani beden dili ve dış görünümdür.

Beden dilinden çok fazla etkilendiği için, otorite karizmanız o an ne kadar güven dolu hissettiğinize bağlıdır. Bölüm 5'te edindiğiniz araçlar da burada devreye girecektir: Güven dolu bir zihinsel duruma geçmek için imgelemeleri, ısınma çalışmalarını kullanabilir ya da zihin halinizi etkilemek için bedeninizi kullanmayı deneyebilirsiniz.

Beden dilinizde güç ve güveni yansıtmak için, beden duruşunuzla nasıl "yer kaplayacağınızı", sözsüz onaylamaları (örneğin başınızı aşırı sallamayı) azaltmayı ve fazla kıpırdanmaktan kaçınmayı öğrenmeniz gerekir. Daha az konuşmanız, daha yavaş konuşmanız, cümlelerinizde nasıl ve ne zaman duraklayacağınızı ve tonlamanızı nasıl ayarlayacağınızı bilmeniz gerekir. Beden dili ile güç göstermeye dair tüm detayları Bölüm 9'da ele alacağız.

Dış görünüşle ilgili olarak, otoriter görünmenin en kolay yollarından biri pahalı ya da yüksek statüye ait gibi görünen kıyafetler seçmektir.

Sahip olduğunuzda: Otorite karizması size insanlar tarafından dinlenilme ve çoğu zaman da itaat edilme avantajı sağlar. Ancak, pek çok dezavantajı da vardır:

- Başkalarında eleştirel düşünceye neden olabilir.
- Geri bildirim çağrısında bulunmaz, bu nedenle ihtiyacınız olan bilgiyi alamama riski vardır.
- Kolaylıkla ukala gibi görünmenize neden olabilir.

Bu, samimiyet sergilemeyi öğrenmenin sizi kurtaracağı yerlerden biridir. Samimiyet hem ukala ya da korkutucu olarak algılanmanız riskini azaltacak hem de yüksek statüye sahip olarak algılanmanızdan dolayı, daha değerli görülecektir. Düşük statüye sahip bir kişi bizi memnun etmeye hevesli olursa, bu hoşumuza gidebilir, ancak onların bu hevesini fazla değerli bulmayız. Sonuçta, onlar bizim için fazla bir şey yapamaz; daha çok biz onlar için bir şeyler yapabilecek konumdayızdır. Diğer yandan, yüksek statülü bir alfa birey bize ilgi ve samimiyet gösterirse, çok mutlu oluruz, çünkü onlar dağları yerinden oynatabilir.

Ne zaman kullanılır? Otorite karizması işle ilgili pek çok durumda ve insanların sizi dinlemesini ve itaat etmesini istediğiniz durumlarda işe yarar. Özellikle kriz sırasında (bakınız Bölüm 12) ve insanların size derhal uymasının gerektiği durumlarda yararlı olacaktır. Diğer yandan, düğün ya da cenaze gibi sosyal ortamlarda ya da kötü haber vermek gibi hassas profesyonel durumlarda, kullanmaktan kaçınmanız uygun olabilir. Ayrıca, yaratıcılığı ya da yapıcı geri bildirimi teşvik etmek istediğiniz durumlarda da kullanmaktan kaçınmalısınız çünkü başkalarında eleştirel düşünceye yol açabilir. Bu gibi durumlarda, otorite karizması yerine öngörü, odaklanma ya da samimiyet karizmasını kullanın.

DOĞRU KARİZMAYI SEÇMEK

Karizmatik olmanın tek bir yolu olmadığı gibi, her durumda tek bir karizma türü de işe yaramayacaktır. Bir karizma tarzı ne zaman daha etkili olur? Hangi tarz size en iyi uyacak? Tercih ettiğiniz karizma tarzını belirlemek ve ne zaman kullanacağınızı bilmek, karizma potansiyelinizi gerçekleştirmede son derece önemli bir adımdır.

Farklı durumlarda farklı karizma türleri uygun olacaktır. Size en çok uyan ya da en az uyan karizma türleri de farklı olacaktır. Karizmanın hangi öğelerini açığa çıkaracağınıza karar vermek için üç göstergeyi değerlendirmeniz gerekir: Kişiliğinize, hedeflerinize ve duruma en uygun olan nedir?

- **Kişiliğiniz:** Size en doğru gelenin ne olduğunu bilmek ve size has eğilimlere uygun tarzları, araçları ve teknikleri seçmek önemlidir.
- **Hedefleriniz**: Ayrıca, elde etmek istediğinizin ne olduğu konusunda da kafanız net olmalıdır. Bazı karizma türleri insanların size itaat etmesini sağlarken, bazıları da onların içlerini dökmelerine ve paylaşmalarına neden olabilir.
- **Durum**: Nasıl bir bağlama adım atıyorsunuz? Durum karizmanızın performansını sergileyeceği sahneyi belirler.

Sizin İçin Doğru Olan Karizma

Değerlendirmeniz gereken ilk şey temel karakterinizdir.

John Kerry'nin 2004 başkanlık seçim kampanyası sırasında yaptığı hatalardan biri, daha "erişilebilir" olmak için son derece odaklı, entelektüel karizmasını "basitleştirmeye çalışmak" olmuştu. Bu hem etkisiz olmuş hem de onun gerçek kişiliğinin peşinden gidecek kişileri uzaklaştırarak

geri tepmişti. Rahatsızlığı garip ve samimiyetsiz görünmesine neden olmuştu.

Diğer yandan, iş dünyasında, Steve Jobs öngörü karizması tarzını beslemiş ve bağlı kalmıştır. Liderlik tarzı ve kişiliği hakkında ne söylenirse söylensin, güçlü olduğu kadar sahici olarak da algılanmıştır. Oprah Winfrey, sahici olma kararının kariyeri açısından önemli bir dönüm noktası olduğundan bahsetmişti. "Yeni Diane Sawyer" olma çabalarından vazgeçtiğinde, "olabilecek en iyi Oprah" olarak parladı.

Karizmatik olmak için kendinizi belli bir tarza sahip olmaya zorlamanız gerekmez, ayrıca sahip olduğunuz değerlerle çelişen herhangi bir şeyi yapmamanızı da ısrarla savunurum: Bu sadece sizin aleyhinize olur. Kendinizi, sizin için gerçekten uygun olmayan bir karizma tarzını benimsemeye zorlamanız, sizin açınızdan tatsız olacağı gibi, üretken de olmayacaktır. Örneğin, içe kapalı bir kişinin kendini dışa dönük olmaya zorlaması, o kişiye sahte ve garip gelebilir ve başkaları tarafından da aynı şekilde algılanabilir. Bu şekilde kişi kendini hoş olmayan bir deneyim içerisine sokmakla kalmaz, doğal olarak dışa dönük görünme çabasında da başarısız olur. Doğal tarzınızla mücadele etmek yerine, tarzınıza uygun şekilde nasıl hareket edeceğinizi bilmeniz önemli kazanımlar sağlayabilir.

UYGULAMAYA KOYMAK: İÇE KAPALILIĞA UYGUN HAREKET ETMEK

Büyük sosyal ortamlarda kendinizi doğal olarak rahatsız hissediyorsanız, bir partiye katıldığınız bir sonraki seferde, kendinizi hemen sosyal olmaya ya da tüm gece partide kalmaya zorlamayın. Bunun yerine, şu küçük hileleri deneyin: Mekâna geldikten sonra geride durup gözlem yapmak için kendinize beş dakika tanıyın. Sonra, parti sırasında kendinize küçük "içe kapanma molaları" verin: Yalnız kaldığı-

nız beş dakikalık boşluklar. Hem sosyal hem de iş toplantılarında bunu yapan, son derece karizmatik, içine kapalı birini tanıyorum. İnsanların arasına karışmak için tekrar ortaya çıktığında insanlar sık sık ona çok göz alıcı olduğunu söylüyorlar.

Kendinizi belli bir karizma tarzına sokmaya çalışmak zorunda olmadığınız gibi, tek bir tarzla sınırlamanız da gerekmez. Bu tarzlar sadece, içinde bulunduğumuz çevrede karizmanın farklı öğelerinin nasıl işlediğine örnek oluşturuyor. Gerçekte, birbiri ardına gelen saniyeler içerisinde farklı karizma tarzlarını benimseyebilirsiniz. Ne kadar fazla tarzda uzmanlaşırsanız, o kadar çok yönlü olursunuz.

Çeşitli sosyal durumlara uyum gösterme yeteneği son derece karizmatik insanların bir özelliğidir. Paramount Equity şirketinin karizmatik CEO'su Hayes Barnard, kendisini her duruma uyum gösteren bir İsviçre çakısı gibi gördüğünü söylemişti. Bir odada gezinirken, konuştuğu kişi ya da kişilere göre sesini ve beden dilini bilinçli olarak değiştiriyor. Lider seçerken, çeşitli yollarla uyum sağlamak üzere benzer beceriye sahip insanlar arıyor.

Bu aslında sadece kişiliğinizin farklı yanlarına ulaşma ve bunları ifade ederken rahat hissetme sorunu; hepimiz içimizde bir ölçüde nezaket ya da biraz da olsa otorite taşırız. Her bir tarz, üzerinde çalıştıkça size daha doğal gelmeye başlayacak. Yeterince çalışma yaparsanız, bu davranışlar size dişinizi fırçalamak kadar kolay ve rahat gelecektir.

Bir karizma tarzından bir diğerine geçebilmenin yanı sıra, bu tarzların bir karışımını da yapabilir, otorite karizmasına biraz nezaket ekleyebilirsiniz ya da odaklı karizmaya biraz güven dolu otorite katabilirsiniz. Oprah, tek bir röportaj sırasında odaklanma, nezaket ve kimi zaman da öngörü karizması sergileyebiliyor.

Hem Başkan Clinton hem de Başkan Obama öngörü karizması sergiliyorlar. Her ikisi de bir miktar otorite yansıtı-

yor. Ancak, Obama odaklanma ile liderlik ediyor. Onunla karşılaşan insanlar, zekâsının hissedilebildiğini ve kiminle görüşüyor olursa olsun, yoğun biçimde odaklandığını söylüyorlar. Diğer yandan Clinton samimiyetle liderlik ediyor. "Alışılmışın dışında empatik" olarak tanınıyor.

Bir karizma tarzı seçerken, zihinsel ve duygusal durumunuzu kontrol etmeyi unutmayın. Kendinizi güvensiz hissediyorsanız, güveninizi yeniden kazanıncaya kadar otorite karizması sergilemeyi denemeyin. Bunun yerine, daha az güven gerektiren, odaklanma ya da nezaket gibi bir karizma tarzı tercih edin ve sonra isterseniz kademeli olarak otoriter karizmaya geçin. Ya da otoriter karizma sergilemeye hazır duruma gelmek için, güveninizi artırmaya zaman ayırın.

Karizma tarzı seçerken dikkat edilecek ikinci konu ulaşmaya çalıştığınız hedeftir. Başkalarının nasıl hissetmesini sağlamak istiyorsunuz? Size nasıl tepki göstermelerini istiyorsunuz? Örneğin, eğer sizi dinlemelerini ve itaat etmelerini istiyorsanız, otorite karizması idealdir. Önceki kısımlar size hangi karizma tarzının hangi hedefi en iyi şekilde desteklediğine dair fikir vermiş olmalı. Her bir tarz üzerinde çalıştıkça, farklı durumlarda hangisinin en çok işe yaradığını hissetmeye başlarsınız.

Her Durum İçin Doğru Karizma

Bir karizma tarzı seçerken dikkate alınacak üçüncü konu, içinde bulunduğunuz durum olmalıdır.

Hayatta, ne kadar güçlü olursa olsun, belli karizma tarzlarının hoş karşılanmayacağı durumlar vardır. Diğer yandan, belli durumlar da belli karizma tarzlarını gerektirir. Örneğin, çalışmalar tutarlı olarak, kriz durumlarında insanların cesur, güven duyan ve kararlı bireyleri takip ettiğini göstermektedir.[4] Bu gibi durumlar otorite ya da öngörü karizmasını açığa çıkarmak için uygundur.

İçinde bulunduğunuz bağlam, başkalarının sizi ve karizmanızı hangi perspektiften algılayacağını belirler.

Önce duygusal bağlamı inceleyelim. İnsanların içinde bulundukları duygusal durum size dair algılarını etkiler ve karizmanızın gücünü ya artırır ya da sekteye uğratır. Kriz ya da aciliyet hissi gibi belli bazı duygusal haller, insanların sizi karizmatik bulması şansını artırır. Ancak, kriz olmadan da karizma olabilir: Başkan George W. Bush, 11 Eylül karmaşasından önce de karizmatik olarak görülüyordu.

Etrafınızdaki duygusal bağlamı anlamak için kendinize şunu sorun: Etrafınızdaki insanlar kendilerini nasıl hissediyor? Şu anda neye ihtiyaçları var? Eğer birini işten çıkarıyorsanız, otorite karizması en uygun tarz olmayabilir; bunun yerine odaklanma ya da nezaket karizmasını ortaya çıkarabilirsiniz. Tıpkı Oprah gibi, farklı karizma tarzlarını dönüşümlü olarak sergileyebilir, içinde bulunduğunuz durumun farklı unsurlarına tepki gösterirken, kişiliğinizin farklı taraflarıyla hareket edebilirsiniz.

Sosyal bağlam da önemlidir: Bir davranış Amerika'da karizmatik olarak kabul edilirken Japonya'da edilmeyebilir. Kuzey Amerika'nın büyük bölümünde dürüst, dolaysız bir bakış olarak değerlendirilecek sürede bir göz teması, Asya'nın bazı yerlerinde saldırgan ve çirkin kabul edilebilir. Anda olmak, samimiyet ve güç karizmanın temel öğeleri olmakla birlikte, nasıl ifade edildikleri kültürden kültüre farklılık gösterir.

Ancak, tüm bunlara rağmen, zihinsel durumunuz ve davranışlarınız doğruysa, yolun yüzde 80'ini aşmışsınız demektir. Yüz ifadeleri evrenseldir,[1] bu nedenle iyi niyet, empati ya da endişe ifadesi New York'ta ya da Yeni Del-

1) Paul Ekman'ın bu konudaki hayranlık verici çalışması onun dünyanın her yerine seyahat etmesini, en uzak yerlere gitmesini ve avcı-toplayıcı kabileleri incelemesini, on binden fazla yüz ifadesini kataloglayıp, test etmesini sağlamıştır.

hi'de, hatta Papua Yeni Gine'de aynı şekilde algılanacaktır.

Daha da önemlisi, insanlar niyetinizle ilgili algılarına büyük ölçüde güvenirler. Bu nedenle, örneğin kendinizi iyi niyetli düşünce şekline sokabilirseniz, yüz ifadeniz ve beden diliniz bunu yansıtacak ve insanlar ile derin, duygusal bir düzeyde bağ kuracaktır. Bu zihinsel durumu algılayan insanlar sizi sevmek ister, tavırlarınızı ve davranışlarınızı olabilecek en olumlu şekilde görmeyi ister. İyi niyeti karizmanızın güvenlik ağı gibi düşünebilirsiniz: İyi niyetli bir ruh haline girebildiğiniz sürece karizmanızın doğru seviyede olması şansınız çok yüksek olacaktır. (İyi niyet duygusunu artıran teknikler için bölüm 5'e bakabilirsiniz.)

Ayrıca, yeni karizma tarzlarını ne zaman deneyeceğinizi belirlerken stratejik davranabilirsiniz; konfor alanınızın sınırlarını genişletmek için tehlikesiz durumları seçin. Örneğin, eğer kariyeriniz ya da sosyal hayatınız üzerinde fazla bir etkisi olmayacak bir tanışma organizasyonuna ya da kokteyl partisine gidiyorsanız, bu ortamı test alanı olarak kullanabilirsiniz. Yeni davranışları deneyimlemek ve denemek için uygun yer burasıdır. Yeni karizma tarzlarınızı kullanırken duyduğunuz rahatlığı artırmak için bu gibi organizasyonlardan yararlanın. Yeni tekniklerinizi kasiyerler ya da apartman görevlileri ile kısa, günlük karşılaşmalarınızda uygulayabilirsiniz.

	OTORİTE KARİZMASI	ÖNGÖRÜ KARİZMASI	ODAKLANMA KARİZMASI	NEZAKET KARİZMASI
Temeli	Güven	İnanç	Anda Olmak	Şefkat
Örnekler	Cloin Powell	Steve Jobs Jan Dark Martin Luther King Jr.	Gandi Başkan Mao Bill Gates	Dalai Lama Rahibe Teresa Prenses Diana
İnsanlara hissettirdiği	Etkilenmiş Korkmuş Sinmiş	İlham almış Emin	Sesini duyurmuş Dinlenilmiş Anlaşılmış	Kabul edilmiş Sarmalanmış El üstünde tutulan
Nasıl kazanılır?	Yüksek statü ve başkalarını etkileme ya da tesir altında bırakma yeteneğiniz açısından yüksek güven sergilemek	Asil bir amaç, inanç ya da öngörüye dair mutlak bir ikna edicilik sergilemek	İlgi, odaklanma ve anda olma davranışı sergilemek	Samimiyet, şefkat ve kabul duygusu sergilemek
İnsanlar neyi görür?	Tavırlar: Yüz ifadesi, beden dili, davranışlar Görünüm:statü sembolleri, kıyafetler, başkalarının tepkileri, unvanlar	Tavırlar: Yüz ifadesi, beden dili, özellikle ses	Tavırlar: Yüz ifadesi, beden dili, özellikle gözler	Tavırlar: Gözler ve ses üzerinden beden dili

Olumlu yanları	İnsanlar sizi dinler ve itaat eder Kriz durumunda yararlı	Coşkulu bir inanca ilham verir Yaratıcılık ve takım çalışmasına ilham verir	Ulaşılması kolaydır Şaşırtıcı ölçüde güçlüdür	Duygusal bağ ve güvenli alan yaratır Hoşlanılan bir insan olmanızı sağlar
Olumsuz yanları	Eleştirel düşünce doğurur Geri bildirimi önler Ukala görünmeye neden olabilir	Fanatik inanca ilham verebilir Fazla istekli görünebilir Bağlama fazla bağlıdır	Fazla istekli ya da itaatkar görünebilir Fazla yoğun ya da sorgular görünebilir	Aşırı bağlanmaya, aşırı paylaşıma yol açabilir İş ortamlarında uygun olmayabilir.
Denge nasıl sağlanır?	Samimiyeti artırarak	Hassasiyet göstererek	Güveni artırarak Samimiyeti artırarak	Güveni artırarak

Diğer yandan, riski yüksek bir durumda olduğunuzda; önemli bir sunum yapacakken ya da bir iş görüşmesine giderken, rahatsız ya da samimiyetsiz görünme riskini almayın. Bu gibi durumlarda, size en doğal gelen davranışları ve karizma tarzlarını sürdürmek en iyisidir.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Doğru karizma tarzı seçimi kişiliğe, hedeflere ve duruma bağlıdır.
- Farklı karizma tarzlarını dönüşümlü kullanabilir, hatta bunları birleştirebilirsiniz. Kendinizi, sizin için fazla alışılmadık olan bir karizma tarzını benimsemeye zorlamayın. Bunun hissettikleriniz ve başkalarının sizi algılama şekli üzerinde olumsuz etkisi olacaktır.
- Ne kadar fazla karizma tarzına ulaşabilirseniz, o kadar çok yönlü ve güvenli olursunuz.
- Riski fazla olmayan durumlarda konfor alanınızın dışına çıkın.
- Riski fazla olan durumlarda, iyi bildiğiniz tarzlara bağlı kalın.
- İyi niyetin size güvenlik ağı görevi görmesine izin verin. Samimi bir iyi niyete sahip olmanız doğru karizmaya sahip olma şansınızı artırır.

7

Karizmatik İlk İzlenimler

Harika bir ilk izlenim yaratmak için asla ikinci bir şansınız olmaz. Birkaç saniye içerisinde, sadece bir bakışla, insanlar sosyal ve ekonomik seviyeniz hakkında, eğitim seviyeniz hakkında ve hatta başarı seviyeniz hakkında yargıya vardılar. Ayrıca birkaç dakika içerisinde zekâ, güvenilirlik, yetkinlik, dostluk ve güven seviyeleriniz hakkında da karar verdiler. Bu değerlendirmeler bir an içerisinde olsa da etkileri yıllar sürebilir: İlk izlenimler genellikle silinmez.

Kötü bir ilk izlenimin üstesinden gelmek mümkün müdür? Evet, mümkündür. Pek çok toplantının yapıldığı bir süreçte, kimi zaman bir kişinin hakkınızdaki ilk algısını değiştirmeniz mümkündür. Ancak bunun için başlangıçtan itibaren karizmatik olarak algılanmış olmaktan çok daha fazla çalışmanız gerekir.

Bir anlık izlenimlerin etkisi neden bu denli uzun sürüyor? Ekonomist John Kenneth Galbraith'e göre, bunun bir nedeni şudur: "İnsanın fikrini değiştirmek ile buna gerek olmadığını ispatlamak arasında tercih yapma durumu ile karşılaşan neredeyse herkes, kanıtların peşine düşüyor."[1] Davranış araştırmaları şu ana kadar onun haklılığını doğruladı. Biri hakkında bir yargıya vardığımızda, o kişiyle olan tanışıklığımız boyunca yargımızın doğru olduğunu kanıtlamakla uğraşıyoruz. Gördüğümüz ve duyduğumuz her şey bu ilk izlenimin filtresinden geçiyor.[2]

Biriyle ilk karşılaşmanızda olumlu bir izlenim bırakırsanız, ilişkinizin rengi bu izlenimle belirlenir, dolayısıyla terazinin ibresi sizin tarafınızı gösterir. Diğer yandan, olumsuz bir ilk izlenimin üstesinden gelmenin imkânsız olduğu görülür, görüşmenin kalan kısmı kusursuz geçmiş bile olsa, toplantının sonucuna bu ilk izlenime göre karar verilir. Avukatlar müvekkillerinin jüri üzerindeki ilk izlenimlerinin dava sonucunu nasıl etkileyeceğini bilirler ve çoğu zaman müvekkillerini bu ilk ana hazırlamak için saatler harcarlar. Bu nedenle, bir toplantıya çok geç kalmış olsanız bile, doğru zihinsel duruma ve beden diline geçmek için otuz saniyenizi ayırmanıza değer. Aksi halde, karizmatik olmaktan son derece uzak bir ilk izlenim yaratma riskini göze almış olursunuz.

İlk izlenimin bu denli etkili olmasının bir diğer nedeni de, genellikle doğru olmasıdır. Austin'de Teksas Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada, insanlar tek bir resme bakarak on kişilik özelliğinden dokuzunu doğru olarak değerlendirebilmiştir. Sorgulanan özellikler şunlardır: Dışa dönüklük, açık sözlülük, uyumluluk, vicdanlılık, duygusal tutarlılık, hoşlanılırlık, özsaygı, yalnızlık, dindarlık ve hatta siyasi tercih.

Araştırmacılardan biri, "insanların çok sınırlı bilgilere dayanarak başkaları hakkında sonuçlara vardıklarını uzun zamandır biliyoruz" diyordu; "ancak bu bulgularda çarpıcı olan, tek bir fotoğraf temel alındığında bile, izlenimlerin çoğunun bir ölçüde doğruluğunun olması".[3]

Yapılan başka çalışmalar da biriyle sadece birkaç saniye bir arada olduktan sonra bile, kişiliği hakkındaki algılarımızın genellikle doğru olduğunu doğrulamıştır.[4] Harvard Üniversitesi'nden bir araştırma ekibi, öğrencilere daha önce hiç görmedikleri bir öğretmenin iki saniyelik sessiz bir videosunu izletmiş ve öğretmenin etkinliğini değerlendirmelerini istemiştir. Araştırmacılar daha sonra bu değerlendirmeler ile, bu öğretmenden bir dönem ders almış öğ-

rencilerin değerlendirmelerini karşılaştırmışlardır. Her iki grubun değerlendirmesinin de benzer olması çok etkileyicidir.[5] Bu şu demektir; bu öğretmenin ağzından bir kelime bile duymadan ya da bir dersine bile katılmadan, tamamen yabancı insanlar öğretmenin alacağı değerlendirme puanlarını oldukça doğru tahmin edebilmektedir.

CEO'lar ve insan kaynakları uzmanları genellikle, başvuruda bulunan bir kişiyi işe alıp almayacaklarına iş görüşmesinin ilk birkaç saniyesinde karar verdiklerini itiraf ederler. Üst düzey bir yönetici, "Görüşmenin sonraki bölümleri sadece göstermeliktir" demişti.

Harvard'lı ekip ilk izlenimlerin beynin en hızlı ve aynı zamanda en ilkel bölümü tarafından oluşturulduğunu fark etmiştir. Bu sürüngen beyni içgüdüsel, ilkel reflekslerimizi oluşturur ve atalarımızın hayatta kalmasında önemli bir rol oynamış olabilir. Avcı-toplayıcı olduğumuz zamanlarda, görüş alanımıza giren şekillerin canlı ya da cansız, insan ya da insan dışında bir varlık, dost ya da düşman olup olmadığına, diğer bir deyişle "savaşmak mı, kaçmak mı, yoksa rahatlamak mı" gerektiğine karar vermek için sadece bir anlık zamanımız vardı. Bu anlık kararları verebilmiş olanlar hayatta kaldılar, ilerlediler ve çoğaldılar. Verememiş olanlar ise başka birinin proteinli kahvaltısı olmaktan kaçamadı.

Günümüzde, karmaşık iş ortamlarında bile, avcı-toplayıcıların hayatta kalma içgüdüleriyle hareket etmeye devam ediyoruz. Biriyle ilk karşılaşmamızda, içgüdüsel olarak "dost mu yoksa düşman mı" diye sorarız. Niyetlerinin dostane olması olasılığı nedir? Bu sorulara cevap bulmak için, kabileler halinde yaşadığımız zamanlarda çok yararlı olan ipuçlarına bakmaya devam ederiz: Dış görünüm ve davranışlar.

Karşımızdaki kişinin düşman olması olasılığı varsa, bir sonraki sorumuz "savaşmak mı, kaçmak mı" olacaktır. Eğer kötü niyetleri varsa, bunları harekete geçirmek için

yeterli güçleri var mı? Bu soruya cevap bulmak için beynimiz bir kavga olması halinde hangimizin kazanacağını belirlemeye çalışır. Burada boy, beden, yaş ve cinsiyet gibi faktörler dikkate alınır.

Ancak bu iki değerlendirmenin yapılmasından sonra ne söylediğimize ve nasıl söylediğimize sıra gelir.

ALTIN KURAL

O halde, harika bir ilk izlenimi nasıl bırakırsınız? Buradaki varsayılan ayarımız oldukça basittir: İnsanlar kendilerinden hoşlanan insanlardan hoşlanırlar. Mevcut içgüdülerimizin oluştuğu, tarihimizin büyük bir bölümünde, insanlar kabileler halinde yaşamışlardır. Böyle bir ortamda, bir kişinin sizin kabilenizden olup olmadığını doğru olarak anlama becerisinin sonucu ya ölmek ya da hayatta kalmaktı. Bu içgüdüsel tepkilerin lehinize işlemesini sağlamayı biliyorsanız, savaşın yarısını kazanmış olurdunuz.

İnsanlar kıyafetleri, dış görünüşleri, davranışları ve konuşmalar bakımından benzer olduğunda, otomatik olarak, benzer bir sosyal geçmişe, eğitime ve hatta benzer değerlere sahip oldukları varsayımında bulunur. Aynı kabilenin bir parçası olduklarını hisseder ya da Rudyard Kipling'in Orman Kitabı'nda dediği gibi: "Aynı kandanız, sen ve ben."

Genel görünüm davranışlardan ve beden dilinden önce değerlendirilir. Bunun nedeni, kıyafetlerin uzaktan görülebilmesi ve karşımızdaki kişinin dost mu yoksa düşman mı olduğuna, bizim kabilemizden olup olmadığına daha hızlı karar vermemize imkân vermesi olabilir. Kıyafetler esasında, modern çağın kabile kıyafetleridir.

KABİLE KIYAFETLERİ

ABD Başkanı'nın yıllık ulusa sesleniş konuşmasını bornozla yaptığını düşünebiliyor musunuz? Tabii ki hayır. Ne kadar nesnel olmaya çalışırsak çalışalım, kıyafet önemlidir. Aynı konuşma takım elbise ile yapıldığında farklı, bornozla yapıldığında farklı algılanacaktır.

Danimarkalı bir yönetici bana, "Kıyafetim ne kadar resmi olursa, düşüncelerime o kadar saygı duyulduğunu gördüm!" demişti. Ona göre, aradaki fark çarpıcıydı. Tamamen aynı fikri bir gün gündelik kıyafetlerle, ertesi gün takım elbiseyle sunmak son derece farklı sonuçlar doğurmuştu. Söylediğine göre, ilkinde "insanlar fazla dinlemediler bile". İkincisinde ise "herkes dinledi ve benim dediğim oldu".

1970'li yıllarda, yetişkin gençlerin giyim tarzları ya "hippi" ya da "normal" kategorisine girme eğilimindeyken, araştırmacılar kıyafet tercihinin etkileri üzerine çalışma yapmışlardı. Bir kampüste bulunan üniversite öğrencilerine, kimi zaman hippi kıyafetleriyle, kimi zaman da normal kıyafetlerle yaklaşmışlar ve telefon etmek için bozuk para rica etmişlerdi. Konuştukları öğrenci ile aynı tarz giyindikleri zamanlarda, her üç öğrenciden ikisi evet cevabı vermişti. Farklı tarzda giyindiklerinde ise öğrencilerin yarısından azı evet cevabı vermişti.[6]

Bu ilkeyi anlamış ve kendi lehine kullanmış olan şirketlerden biri American Express'tir. İlk iyi girişimleri, satış elemanlarını üniversite kampüslerine, üniversite öğrencileri gibi giyinerek göndermeye başlamalarıdır. Sonra bir adım daha ileriye gittiler. Elemanlarını öğrenciler gibi giydirmekle kalmadılar, öğrencileri işe aldılar. O zaman da satış rakamlarının fırladığını gördüler.

UYGULAMAYA KOYMAK: KABİLE KIYAFETİ

İçlerine mi karışmalı, yoksa dışarıda mı kalmalı? Bu sorunun cevabı hedeflerinizin ne olduğuna bağlıdır. Karşınızdaki kişilerin kendilerini rahat hissetmelerini istiyorsanız, onların kabile kıyafetlerini benimseyin. IBM yöneticilerinin, satış elemanlarını gelenekselci kurumsal müşterilerine gönderirken, onlara "lacivert olduğu sürece, istediğiniz kıyafeti giyebilirsiniz" dedikleri bilinir.

Bir yatırım bankasında Hawai gömleği giymeyeceğiniz gibi, küçük bir işletmede de takım elbise giymezsiniz. Kıyafet kuralları aynı sanayi kolu içerisinde bile farklılık gösterir; bir vergi avukatı, bir eğlence sektörü avukatı ile aynı takım elbiseyi giymeyebilir. Başkalarını etkilemek istiyorsanız, o ortamdaki seçenek yelpazesine bakın ve yelpazenin en üst ucunu tercih edin. "Etkilemek için giyin" sözünün var olmasının bir nedeni var.

Kendi araştırmanızı yapmanıza değer. Bir partiye gidiyorsanız, ev sahibini arayın; bir iş görüşmesine gideceksiniz, birkaç gün önce işyerine gidin ve içeriye girip çıkan insanların ne giydiklerine bakın.

Oracle'a yaptığım ilk ziyarette New York tarzı bir siyah takım elbise giyme hatasını yapmıştım. Oracle bir Batı Yakası şirketiydi (yani gündelik giyiniyorlardı). Buna ek olarak, bir ileri teknoloji şirketiydi; bana hemen takım elbiseden kurtulmamı tavsiye etmişlerdi. Bugünlerde, Google genel merkezinde danışmanlık projelerine liderlik ederken, kot pantolonla dolaşıyorum, koçluk yaptığım zeki mühendislerse üzerlerinde şortları, tişörtleri ve terlikleriyle geziniyorlar.

İYİ BİR TOKALAŞMANIN GÜCÜ

Fortune 500 listesinde yer alan bir şirketin CEO'su, benzer özelliklere sahip iki aday arasından seçim yapması gerektiğinde, işe daha iyi tokalaşan adayı aldığını söylüyordu. Kulağa aşırı mı geliyor? Belki öyledir, ama Iowa Üniversitesi'nden, iş görüşmelerindeki etkileşimleri analiz eden yönetim uzmanları, tokalaşmanın "uyumluluktan, vicdanlılıktan ya da duygusal tutarlıktan daha önemli" olduğunu belirtmektedir.[7] Başka çalışmalarda, tokalaşmanın görüşme kalitesini artırdığı, saniyeler içinde daha fazla yakınlık ve güven duygusu oluşturduğu belirlenmiştir.

Danışanlarıma sıklıkla, kıyafetleri, saatleri ya da evrak çantaları ne kadar pahalı olursa olsun, kötü tokalaşıyorlarsa, ilk izlenimlerinin zarar göreceğini söylerim. Doğru tokalaşmanın maliyeti çok daha azdır ve ünlü tasarımcıların koleksiyonundan bir takım elbisenin sağlayacağından çok daha fazlasını sağlar. Mükemmel bir tokalaşma şekliniz olması, otorite karizması açısından kritik öneme sahiptir; gevşek, zayıf bir şekilde tokalaşan güçlü bir kişilik düşünebiliyor musunuz?

Alakasız görünse de tokalaşma yakınlık açısından ciddi bir adımdır. Bu süreçteki fiziksel temas, kişisel alan bariyerinin, bir an için bile olsa, askıya alınmasını gerektirir. Bu nedenle de güven gerektirir. Güven doğrulanırsa (tokalaşma aşaması iyi geçerse) bir ilişkide ilk adım atılmış olur.

Yaygın olarak bilinen ilk tokalaşma anlatımına, MÖ 2800 yıllarına tarihlenen Mısır fresklerinde rastlanmıştır. Günümüze kadar, tüm kültürlerde ve yerkürenin her yerinde, tokalaşma şaşırtıcı biçimde yaygın olmaya devam etmektedir ve her zaman sağ elle yapılır. Sağ el geleneksel olarak silah tutmada kullanıldığından, sağ el ile tokalaşmak tehlikenin sembolik olarak askıya alınması anlamına gelir, selamlayan kişinin silah tutan elinin boş olduğunu gösterir.

Roma İmparatorluğu döneminde, tokalaşma aslında kolların tutulması şeklindeydi. Karşılıklı olarak, kişi diğerinin kolunu dirseğinin hemen altından tutardı. Bu jest kıyafetin kollarında saklanan bıçakların fark edilebilmesi için de iyi bir fırsat sunuyordu. Ortaçağ şövalyeleri bu önlemleri bir adım ileriye taşımış, tutma eylemine bir de sallama eylemi ekleyerek gizlenen silahların düşmesi sağlanmıştır; tokalaşma bu şekilde doğmuştur.

İnsanların tokalaşma konusunda yapabilecekleri hatalar arasında en kötü olanlarını ele alalım.

Ölü Balık: Belki de en kötüsüdür. Burada, gevşek, cansız bir el uzatılır ve belli belirsiz sallanır. Bu tür bir tokalaşma bir toplantıyı daha başlamadan bozabilir. Ne yazık ki, bu beladan dolayı sıkıntı yaşayan bir çok kadınla tanıştım.

Kemik Kıran: Bu tür kavrama hareketi maçoluk gösterisi olabilir, ancak kişinin kendi gücünü gerçek anlamda bilmemesinden de kaynaklanabilir. Başka bir neden de hatalı öğretiler olabilir; bazı kadınlara tokalaşırken ne kadar sağlam kavrarlarsa, o kadar ciddiye alınacakları söylenmiştir. Bu nedenle, karşılarındakinin elini sanki hayatları buna bağlıymış gibi sıkarlar.

Baskın: Bu durumda, kişi elini uzatırken avuç içi yere bakar; belki görüşmede üstünlük kazanma niyeti olduğu mesajı verilmek istenir. Bu tokalaşmanın bir türü de Dönen Baskın olabilir; burada kişi elini masumca düz olarak uzatır, ancak tokalaşma eylemi başladığında elini çevirerek üstünlüğü sağlar.

İki Elle: Bu acı listeyi klasik iki el kullanılan tokalaşmayla bitiriyoruz. Bu durumda, tokalaştığınız kişinin sol elinin işlediğini, sağ elinizin üzerini kapattığını, bileğinizi, kolunuzu, omzunuzu ya da boynunuzu tuttuğunu hissedersiniz.

Bu tokalaşma şekline "Siyasetçi Tokalaşması" da denir, bu da insanların bu şekilde tokalaşanlara ne kadar az saygı duyduğuna dair fikir verecektir. Tek istisna, tokalaştığınız kişinin zaten iyi bir arkadaşınız olmasıdır; o durumda bile bu şekilde tokalaşmayı sadece özel bir samimiyet göstereceğinizde (aşırıya kaçmadan) kullanmanızı öneririm.

Danışanlarımın çoğu, yukarıdaki tokalaşmalardan birini, farkında bile olmadan yaptıklarını ve bir kelime bile söylemeden değerli karizma puanlarını kaybettiklerini öğrendiklerinde çok şaşırır. O halde mükemmel tokalaşmanın özellikleri nelerdir? Yıldızlı bir tokalaşmanın on özelliğini aşağıdaki kutucukta bulabilirsiniz.

UYGULAMAYA KOYMAK: MÜKEMMEL TOKALAŞMA

Her seferinde doğru tokalaşma için bu on adımı izleyin ya da http://www.CharismaMyth.com/handshake adresinden iyi, kötü ve kesinlikle mükemmel tokalaşmaları adım adım takip edin.



1. En önemlisi: Sağ elinizin serbest olmasına dikkat edin. Sağ elinizde herhangi bir şey tutuyorsanız, önceden sol elinize geçirin. Son anda afallamak istemezsiniz.
2. Sağ elinizde içecek tutmamaya, özellikle de soğuk içecek tutmamaya dikkat edin, yoksa bardakta oluşan buğu yüzünden elleriniz soğuk ve nemli olacaktır.
3. Birinin elini sıkmadan önce, ister erkek ister kadın olun, oturur durumdaysanız yerinizden kalkın. Ellerinizi cebinizden çıkarın: Ellerin görünmesi sizin daha açık ve dürüst görünmenizi sağlar.

4. Bolca göz temasında bulunun ve samimi, ancak kısa süreli gülümseyin: Çok fazla gülmek fazla istekli görünmenize neden olabilir.
5. Başınızı düz tutun, herhangi bir tarafa doğru yatırmayın ve yüzünüzü tokalaştığınız kişiye tam olarak dönün.
6. Elinizi tam dik tutun, ne baskın (avuç aşağıya dönük) ne de teslimiyetçi (avuç yukarıya dönük) olsun. Emin olamıyorsanız, baş parmağınızı tam tavana dönük olacak açıda tutun.
7. Baş parmağınızla işaret parmağınız arasındaki boşluğu geniş açarak, bu boşlukta en iyi temasın gerçekleşmesini sağlayın.
8. Avuç içinizi düz tutun, kavis oluşturmayın ve elinizi tokalaştığınız kişinin eline çaprazlamasına yerleştirerek avuçlarınız arasında temas olmasını sağlayın.
9. Parmaklarınızı, sanki elinizle sarılıyormuşsunuz gibi, birer birer yerleştirerek tokalaştığınız kişinin eli etrafına sarmaya çalışın. İşaret parmağınız karşınızdaki kişinin neredeyse nabzını tutuyor olacaktır; neredeyse ama tam olarak değil.
10. Tam temas olduğunda, başparmağınızı indirin ve eli sıkıca, yaklaşık olarak karşınızdaki kişinin sıktığı kadar, sıkın. Elinizi dirseklerinizden (bilekten değil) sallayın, özellikle samimiyet duygusu vermek istiyorsanız bir an bekleyin ve geri adım atın.

Pek çok danışanım, iyi bir tokalaşmanın nasıl bir fark yarattığına şaşırır. Arkadaşlarınız ve ailenizle; size samimi geri bildirimde bulunacak insanlarla, deneme yapın. Onların bu bölümü okumalarını isteyin. (Unutmayın, burada yer alan her şey Kuzey Amerika özeline göre hazırlanmıştır.)

Bu şekilde harika bir ilk izlenim yarattınız. Mükemmel bir tokalaşma oldu. Onlara doğru adım attınız, peki şimdi ne olacak? Konuşacaksınız. Karizmatik kişiler kolayca sohbet başlatmayı, insanların kendilerini özel hissetmelerini sağlamayı ve sohbeti incelikle tamamlamayı bilir. Şimdi başından sonuna kadar, bir sohbeti başlatma şeklinizden, sohbeti tamamlama şeklinize kadar, olumlu bir birlikteliği nasıl yaratabileceğinizi görelim.

BUZLARI KIRIN

Görüşmelere, hem samimiyet sergileyecek hem de konuşmanın doğru yönde ilerlemesini sağlayacak şekilde başlamanın kolay yolu, karşınızdaki kişinin kıyafetiyle ilgili bir iltifatta bulunmaktır. Nezaket karizması ya da odaklanma karizması yansıtmayı hedeflediğiniz zamanlarda, başlangıç yapmanın en iyi yolu budur. Ayrıca, daha hafifletilmiş bir güce ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsanız, otorite karizmasında da gücü dengelemenin iyi bir yolu olacaktır.

Daha sonra açık uçlu bir soru sorarak devam edin, örneğin: "Bir hikâyesi var mı?" Hikâye sözcüğünün pekçok insanda son derece güçlü duygusal bir etkisi vardır; onlarda hikâye anlatma isteği uyandırır. Bu da aranızdaki ilişkiyi anında değiştirir. Ayrıca, giymeyi seçtikleri bu kıyafetle ilgili olumlu bir duygularının olması olasılığı yüksektir.

Buzları kıracak iyi sorulardan biri de "Nerelisiniz?" olacaktır. Cevap ne olursa olsun, konuşmanın devam etmesini sağlar. Cevap ister "New York" ister "Yeni Delhi" olsun, o bölgeden değilseniz, konuşmayı "Çocukluğunu orada geçirmek nasıl bir duyguydu?" sorusuyla sürdürebilirsiniz. Doğdukları şehir ne kadar küçük olursa, ilgi göstermiş olmanızdan dolayı o kadar çok mutluluk duyacaklardır.

İnsanların konuşmaya devam etmelerini sağlamak için, "Sizi bu gece buraya getiren ne?" ya da "Bu etkinlikle bağlantınız nedir?" gibi açık uçlu sorular sormaya devam edin.

Buna karşılık, kapalı uçlu sorulara evet ya da hayır diye cevap vermek mümkündür ve bir kez cevap verildiğinde, siz de başa döner, sohbetin devam etmesini sağlayacak başka bir şey bulmaya çalışırsınız.

Sorularınızı olumlu konulara odaklamaya çalışın, çünkü insanlar sizinle, yaptığınız sohbetin yarattığı duygu arasında bağlantı kurarlar. İçgüdüsel olarak, "Boşanma işi nasıl gidiyor?" gibi bir soru sormaktan kaçınmanız gerektiğini bilirsiniz. Bunun yerine, olumlu duygular doğurma olasılığı fazla olan sorulara odaklanın. Sorduğunuz sorularla, konuşmayı istediğiniz yönde ilerletme gücüne sahip olursunuz.

Karşınızdaki kişi sizin hakkınızda sorular sormaya başlarsa ve konuşmayı yeniden ona çevirmek isterseniz, geri sıçrama tekniğini kullanın. Soruya kesin bir olguyla cevap verin, kişisel bir yorum ekleyin ve soruyu yeniden karşınızdaki kişiye yönlendirin; örneğin:

> Karşınızdaki kişi: "Peki nereye taşınıyorsunuz?"
> Siz: "Chelsea'ye [olgu]. Oradaki parkları ve pastaneleri çok sevdik [kişisel yorum]. Bu mahalle hakkında ne düşünüyorsunuz? [yönlendirme]"

Unutmayın, önemli olan spot ışıklarını mümkün olduğunca uzun süre karşınızdaki kişinin üzerinde tutmak. "Bir kişiyle kendisi hakkında konuşun, sizi saatlerce dinleyecektir" demişti Benjamin Israeli. Hatta, siz konuşurken, en çok kullandığınız sözcük ben değil, sen olmalı. "New York Times'da bu konuda harika bir yazı okudum" demek yerine, "New York Times'da bu konuda yayımlanan yazı hoşuna gidebilir" demeyi deneyin. Ya da her cümlenin önüne, "bilirsin..." ifadesini ekleyerek karşınızdaki kişinin silkelenmesini ve dikkatini vermesini sağlayabilirsiniz.

Daha hoşlanılır olmak için, sözcük tercihlerinizi, kelimelerinizin kapsamını ve derinliğini, kullandığınız deyimle-

ri, sizi dinleyen kişiye göre ayarlayabilirsiniz: Karşınızdaki kişinin ilgi alanlarına odaklanın ve yapacağınız benzetmeleri bu alanlardan seçin. Eğer golfle ilgilenen biriyle konuşuyorsanız ve başarıdan söz edecekseniz, tek vuruşta topu deliğe sokmaktan bahsedebilirsiniz. Yelkenli kullanıyorsa, felaket yerine karaya oturmak diyebilirsiniz.

Deutsche Bank'ta çalışan bir analist olan danışanlarımdan biri, patronuyla iyi bir ilişki kurmayı başaramadığını söylemişti. Onu biraz kaba, asker gibi davranan biri olarak tarif ediyordu, "hatta, günlük konuşmalarımızda genellikle savaş dili kullanıyor" diyordu. İhtiyacım olan ipucu da buydu. Kendisini "sadık askere" ya da "iyi teğmene" benzettiği askeri bir dil benimsemesini ve konuşmalarında askeri terim kullanımını kademeli olarak artırmasını önerdim. Bir hafta içinde, görüşmelerinin önemli ölçüde ilerleme kaydettiğini, artık patronunun onu "adamlarından biri" ve güvenebileceği biri olarak gördüğünü söyledi.

Kullandığı dile sadece birkaç yeni kelime eklediğini düşünürseniz, onun açısından harika bir yatırım geri dönüşü olmuştu!

ZARİF SON

İlk izlenim görüşmenin kalanının rengini nasıl belirlerse, son birkaç dakika da aynı etkiye sahiptir. Sohbetlerde karizmatik olmak, insanların etrafınızda olmaktan zevk alması ve belki de yanlarından ayrılmanızı istememesi anlamına gelir. Hatta, ne kadar karizmatik olursanız, yeni ortaya çıkan hayranlarınızdan kaçmak o kadar zor olacaktır. Karizmatik pek çok kişi, karşılaştıkları en büyük zorluğun bu olduğundan bahseder. O halde, bir sohbeti zarifçe nasıl sonlandırırsınız?

Öncelikle, konuşmayı bitirmek için çok fazla beklemeyin. Aksi halde, siz ve konuştuğunuz kişi gerginliği hisseder ve rahatsız olur, huzursuz olur, hatta sıkılırsınız. Ora-

dan ayrılmanın en kolay yolu, tabii ki, bunun için resmi bir nedeninizin olmasıdır. Partilerde bazı görevler için gönüllü olmanın ya da görev üstlenmenin nedenlerinden biri de budur. Eğer "görevliyseniz", insanlar kendileriyle birkaç dakikadan fazla zaman geçirmenizi beklemeyecektir.

Daha da iyisi, sohbeti zarif bir şekilde sonlandırmak için, değerli bir şey teklif edebilirsiniz:

- Bilgi: Karşınızdaki kişinin yararlanacağını düşündüğünüz bir makale, kitap ya da internet sitesi.
- Bağlantı: Tanışmaları gerektiğini düşündüğünüz, sizin tanıdığınız ve tanıştırabileceğiniz bir kişi.
- Görünürlük: Üyesi olduğunuz bir kurum, karşınızdaki kişiyi konuşma yapmak üzere davet edebileceğiniz bir yer.
- Takdir: Karşınızdaki kişinin aday gösterilmesi gerektiğini düşündüğünüz bir ödül.

Bir değer sunmak genellikle karşınızdaki kişide size karşı samimiyet ve iyi niyet doğmasına neden olur ve konuşmayı sona erdirdiğinizde, yarattığınız cömertliğin izleri kalacaktır.

Sohbet ettiğiniz kişinin cümlesini tamamlamasını bekleyin ve "Biliyor musunuz, söylediklerinizi düşünürsek, bu internet sayfasını ziyaret etmelisiniz. Kartınızı verirseniz, size internet adresini gönderebilirim" gibi bir şey söyleyin. Size kartını verdiğinde, "Harika! Size en kısa zamanda e-posta göndereceğim. Görüştüğümüze çok memnun oldum" demek için harika bir fırsat elde etmiş olursunuz.

Alternatif olarak, karşınızdaki kişi orada bulunan biriyle tanışmayı kabul etmişse, basitçe "sizi tanıştırayım" deyin ve onları bir araya getirin. Cömertçe bir şey vermiş olduğunuzdan, konuştuğunuz kişi size karşı ister istemez olumlu duygular besleyecektir. Ayrıca, yanınızdan geçen başka kişileri de konuşmanın içine çekebilirsiniz; üç ya da

dört kişiden oluşan bir gruptan ayrılmak her zaman daha kolaydır.

Peki grubu dağıtan siz olursanız? Belki birini, uzaklaşmak istediğini belirttiği bir konuşmadan kurtarıyorsunuz, belki onu bir başkasıyla tanıştırmanız gerekiyor, belki de grup içerisinde yer alan birine bir iş için ihtiyaç var.

Bu durumda, tüm dikkatinizi, özellikle samimi bir göz temasıyla (bununla ilgili olarak Bölüm 9'a bakınız), konuştuğunuz kişiye değil, arkada kalacak olan kişiye verin. Bu, onların dışlandıklarını hissetme olasılığını en aza indirecektir ve nezaket karizması ya da odaklanma karizması yansıtmak açısından özellikle önemlidir.

Olup bitenleri kelimelere dökmenin en iyi yollarından biri: "Çok affedersiniz, ama Christopher'a [buradaki boşluğu doldurun] ihtiyaç var. Onu götürmemde bir sakınca var mı?" Bu ayrıca onlara bu konuda en azından bir tercih yapabilecekleri hissini de verir.

Bir karşılıklı konuşma sona erdiğinde, söylediklerinizi, keşke söylemeseydim dediklerinizi ya da bir sonraki seferde ne söyleyeceğiniz hakkında düşünüp endişe duyarak zaman kaybetmeyin. MIT medya laboratuvarı tarafından yapılan çalışmaların ortaya koyduğu gibi, insanlar üzerinde etki gösteren sözcükler ya da içerik değildir. Bunun yerine, sizinle konuşmanın onlara ne hissettirdiğini hatırlarlar.

Bir hafta önce yapmış olduğunuz konuşmaların içeriğini tam olarak hatırlayamayabilirsiniz, ama konuşmanın ne hissettirdiğini büyük ihtimalle hatırlarsınız. Geride sözcükler değil, konuşmanın duygusal izleri kalır. Ele aldığımız araçların hepsini kullanırsanız, bıraktığınız duygusal izler tek kelimeyle muhteşem olacaktır.

ÖNEMLİ NOTLAR

- İlk izlenimler birkaç saniye içinde oluşur ve sadece görüşmenin geri kalanını değil, o kişiyle olan ilişkinizin geleceğini de etkiler.
- İnsanlar en çok, dış görünüş ve davranışlar da dahil olmak üzere, herhangi bir yönden kendilerine benzeyen insanların yanında rahat ederler. Ev ödevinizi iyi yapın, kıyafet ve kelime seçiminizi ortama ne kadar uyduracağınıza karar verin.
- İyi bir tokalaşmanın etkisi uzun sürebilir. Aynı şekilde, kötü bir tokalaşma da kalıcı ve aleyhinize bir ilk izlenim bırakabilir. Bir kişiyle doğru şekilde selamlaşmayı mükemmelleştirmek için zaman harcamaya değer.
- Karşılıklı konuşmalarda çok iyi olan insanlar spot ışıklarını karşılarındaki kişi üzerinde tutar ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
- Bir sohbeti zarif bir şekilde terk etmeyi, yanından ayrıldığınız kişilerde olumlu duygular bırakmayı bilin.

8

Karizmatik Konuşma (ve Dinleme)

Önceki bölümlerde gördüğümüz gibi, beden dili ve sözsüz işaretler çeşitli mesajlar verebilir ve tek bir kelime bile konuşulmamışken, karizma sergilemek için kullanılabilir. Karizmatik bir zihinsel durum sağlamak elbette bunun ilk aşamasıdır, ancak bu bölümde karizmatik zihinsel durumunuzu başarıyla yansıtacak sözlü ve sesli teknikler açıklanacaktır. Dinleme sırasında anda olduğunuzu ve konuşma sırasında da güç ve samimiyeti nasıl ifade edeceğinizi öğreneceksiniz.

KARİZMATİK DİNLEME

Danışanlarıma, ellerinde sihirli bir değnek olsa çalışanlarında geliştirecekleri ilk becerinin ne olacağını sorduğumda, CEO'ların çoğu "daha iyi dinleme becerileri" cevabını verir. Kulağa çok karmaşık ya da göz alıcı gibi gelmese de dinleme becerileri karizma açısından mutlak bir gerekliliktir ve karizma konusunda uzman olan pek çok kişi bu becerilere fazlasıyla sahiptir. Çok iyi bir dinleyici olarak, tek bir kelime bile söylemeden, insanlara söylediklerinin duyulduğunu ve anlaşıldığını hissettirebilirsiniz. Aslında, sadece dikkatli dinleyerek insanları etkilemenin çok kolay olması hayret vericidir.

Az sonra, anda olunduğunu ifade etmenin üç anahtarını ele alacağız: Dikkatli dinlemek, konuşmayı bölmekten kaçınmak ve kasıtlı olarak duraklamak. Dinleme her şey-

den önce gelir çünkü dinlemek karizma açısından önemli olan anda var olma için temel oluşturur.

John F. Kennedy "mükemmel bir dinleyici" olarak bilinirdi, insanlar "tam anlamıyla yanlarında olduğunu" hissediyorlardı. Mükemmel dinleme becerileri, kim olursa olsun, konuştuğu kişinin duygularına son derece yakın ilgi göstermesini sağlıyor, çok derin, duygusal düzeyde yakınlık kurmasına imkân veriyordu.[1]

Dinlemenin önemli olduğunu bildiğinize eminim. Ama birkaç küçük düzeltmeyle, dinleme becerilerinizi iyiden, gerçek anlamda sıra dışına taşıyabileceğinizi biliyor muydunuz? Mükemmel dinleme becerileri doğru zihinsel durumla başlar: Zihinsel durum, anda olmaya, dikkat göstermeye ve karşınızdaki kişinin ne söylediğine odaklanmaya istekli olmak ve zihinsel becerileri ifade eder. Tahmin edebileceğiniz gibi, odaklanma karizmasını iletmek için kesin olarak kilit niteliği taşır, bunun yanında diğer karizma tarzlarını da hızla artırabilir.

Danışanlarımın en sık yaptığı hatalardan biri dinlemekle, "sıra kendilerine gelinceye kadar karşıdakinin konuşmasına izin vermeyi" aynı kabul etmeleridir. Üzgünüm, ama bu yeterli değil. Karşıdaki kişi konuştuğunda, konuşma sırası size gelinceye kadar aklınızın başka yerlerde olmasına izin veremezsiniz. Az sonra söyleyeceklerinizi düşünüyor bile olsanız, anda olmayışınız yüzünüzün her yerinden okunabilir. Karşınızdaki kişi tam olarak anda olmadığınızı ve konuşmaya başlamak için sadece kendisinin bitirmesini beklediğinizi görecektir.

Anda olmak etkin dinlemenin temel taşıdır. Bir kişi konuşurken zihninizin gezinmesini önlemek için ihtiyacınız olan tüm araçlara zaten sahipsiniz:

- Sorun ilgiyi yitirmekse, ayak parmaklarınızdaki his ya da nefesinizin vücudunuza girip çıkması gibi fiziksel duyularınıza odaklanarak ana geri dönün.
- Sorun sabırsızlıksa, o anda hissetmekte olduğunuz fiziksel duyuları irdeleyerek sabırsızlığınıza müdahale edin. Sonra dikkatinizi yeniden karşınızdaki kişiye verin.

Doğru zihinsel duruma geçtiğinizde, doğru davranışlarda bulunduğunuzdan nasıl emin olacaksınız? Etkin dinleme, karşılıklı konuştuğunuz kişinin, kim olursa olsun, tam olarak anlaşıldığını hissetmesini sağlayacak şekilde davranmak anlamına gelir.

İyi dinleyiciler, kesinlikle ama kesinlikle karşılarındakinin sözünü kesmemeleri gerektiğini bilirler; bu istek karşınızdaki kişinin söylediği bir şeyden dolayı aşırı heyecanlanmış olmaktan kaynaklansa bile. Söylediğiniz söz tebrik niteliğinde ya da son derece samimi de olsa, cümlelerini tamamlamalarına izin verilmediği için kırgınlık ya da hayal kırıklığından dolayı üzüntü duymalarına neden olacaktır. Danışanlarımdan biri şunu söylemişti: "Tek başına bu çalışma bile, ağırlığınca altın eder. Başkalarının sözünü kesmeyi bırakmış olmak, sizinle çalışarak edindiğim belki de en değerli beceri."

Mükemmel dinleyiciler başkalarının kendi sözlerini kesmesine izin vermeyi bilir. Biri sözünüzü keserse, ona izin verin! Sözünüzü kesmekte haklı mıydı? Elbette hayır. Ama hatalı olsa bile, hata yaptıklarını hissettirmeye değmez; aksine, sizin işiniz onun haklı olduğunu hissetmesini sağlamak. Hatta, karşınızdaki kişinin tekrar tekrar konuşmaya girme isteğini fark ederseniz, cümlelerinizi kısa tutun ve onun araya girebilmesi için sık sık duraklayın.

İnsanlar gerçekten de konuşmayı severler. Konuşmalarına ne kadar izin verirseniz, sizi o kadar çok sevecekler-

dir. Genç bir yönetici bana şunu söylemişti: "İş görüşmelerinde, sırf görüşmeye girip görüşmenin yüzde doksanında beni iş için değerlendiren kişinin konuşmasına izin verdiğim için teklif aldığım zamanlar oldu. Görüşmeden çıktığımda, beni kesinlikle çok beğenmiş oluyorlardı çünkü onlar için en önemli konuları konuşmuş oluyorduk."

Usta dinleyiciler fazladan bir hile daha bilir, insanların gerçekten dinlenildiklerini ve anlaşıldıklarını hissetmelerini sağlayan basit ama alışılmadık ölçüde etkili bir alışkanlık: Onlar, cevap vermeden önce duraklar. Piyanist Arthur Schnabel bir defa şöyle söylemişti: "Notaları çoğu piyanistten daha iyi kontrol edemiyorum. Ama notalar arasındaki duraklamalar var ya, işte sanat orada yaşıyor."[2]

İş sohbetlerinde, nasıl ve ne zaman duraklayacağını bilmek de bir sanattır ve sohbetlerinde en karizmatik olan kişilerin doğal olarak yaptıkları bir şeydir. Pazarlıklarda önemli bir araç olarak kabul edilen duraklama aynı zamanda insanların etrafınızda kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan harika bir rol de oynayabilir; insanların kendilerini zeki, ilgi çekici ve hatta etkileyici hissetmelerini sağlamanın kolay bir yoludur.

Biri konuştuğunda, önce yüz ifadenizin tepki vermesini sağlamayı, az önce söylediklerini sindirmeye ve harika sözlerine hak ettiği saygıyı göstermeye çalıştığınızı yansıtmayı deneyin. Ancak bundan sonra, yaklaşık iki saniye geçtikten sonra cevap verin. Sıralama şöyle olacaktır:

- Karşınızdaki kişi cümlesini bitirir.
- Yüz ifadeniz söylenenleri sindirir.
- Yüzünüz tepki gösterir.
- Ancak bundan sonra, cevap verirsiniz.

Bunun kolay olduğunu söylemiyorum. Sessizliğe katlanmak güven ister, hem sizin kendinizi tuhaf hissedecek olmanızdan hem de karşınızdaki kişinin bu iki saniye içe-

risinde ne düşündüğünü bilmemenin verdiği belirsizlikten dolayı. Ama buna değer. Pek çok danışanım tek başına bu tekniğin bile üzerlerinde büyük bir etkisi olduğunu söylemiştir. Konuşmakta oldukları kişinin daha rahat göründüğü ve daha iyi anlaşıldığını hissettiği izlenimi verdiğini, daha fazla bilgi paylaşmaya ve açık davranmaya istekli olduklarını söylemişlerdir. Bu, sadece iki saniye sabır göstermenin karşılığında elde edilen büyük bir kazanç.

Mükemmel dinleme becerileri anda var olmanızı sağlar; ki bu karizmanın temelidir ve tüm karizma türlerini geliştirir. Artık anda var olduğunuzu yansıtmak için sağlam bir temel attığınıza göre, karizmatik samimiyet ve güce geçebiliriz.

KARİZMATİK KONUŞMA

Bir sabah işe yetişmek için aceleniz olduğunu hayal edin. Rutin işlerinizi hızla yaptınız, kapıdan dışarıya fırladınız ve daha ilk sokağın köşesinde, kırmızı ışığın yeşile dönmesini beklerken ölümlü bir trafik kazasına şahit oldunuz. O andan itibaren, o köşeden her geçişinizde ne düşüneceksiniz? Kazayı tabii ki. O köşeden kazayı düşünmeden geçmek neredeyse imkânsız olacak. Korku ve dehşet duygularını ya da kanınızın damarlarınızda kelimenin tam anlamıyla donduğunu hatırlayabilirsiniz.

Zihinlerimiz, yaşadığımız duyguları bunları deneyimlediğimiz sırada farkına vardığımız yerler, insanlar ve duygular ile bağdaştırır. Bu nedenle, araba üreticileri genellikle arabalarının reklamlarında son derece çekici kadın modeller kullanır. (İşe yarıyor: Yapılan bir çalışmada, reklamlarında kadın modellerin yer aldığı arabaları değerlendirmeleri istenen erkekler, bu arabaları daha hızlı, daha havalı ve daha arzu edilir olarak değerlendirmişlerdir.[3])

Aynı bağdaştırma olumsuz duygular için de geçerlidir. Televizyonlarda hava durumu sunucularının, bu haber-

ciler ile rapor ettikleri hava arasında kuvvetli bir bağ kuran, öyle ki hava durumuna bu kişilerin neden olduğunu düşünen izleyicilerden nefret dolu mektuplar almalarının nedeni budur. Havanın kötü seyrettiği mevsimlerde hava tahmini yapan sunucuların en az bir kez ölüm tehdidi alması alışılmadık bir durum değildir.[4]

Şimdi, çalışanların işten çıkarılmasından sadece bir çalışanın (diyelim ki insan kaynakları müdürü) sorumlu olduğu büyük bir şirket düşünün. İnsanlar onu ne zaman düşünse, hemen işinin gereği olan görevlerinin olumsuz çağrışımları akıllarına gelecektir. Hatta, bunun gibi çağrışımların uzun vadeli etkileri o kadar iyi bilinir ki, kötü haber veren, insanları işten çıkaran, fabrikaları kapatan vs. kişiler olma görevini üstlenen yeni bir sektör gelişmiştir. Bu uzmanlaşmış şirketler bombayı patlatmaya gelir, insanların duydukları üzüntünün odak noktası olur ve sonra da giderler; olumsuz çağrışımlar içerisinden en kötü olanlarını da yanlarına aldıkları varsayılır.

"Elçiye zeval olmaz" deyimini hiç duydunuz mu? Antik Pers Krallığı'nda, yapılan savaşın ardından krala zafer ya da yenilgi haberini iletmek üzere bir elçi gönderilirmiş. Eğer elçi zafer haberi verirse, ona bir ziyafet çekilirmiş. Ama yenilgi haberi getirirse, hemen öldürülürmüş. Günümüzde artık heyecana kapılarak insanları öldürmüyoruz ama bu geleneğin temeli varlığını sürdürüyor: İnsanlar sizi içlerinde yarattığınız duygularla istikrarlı biçimde bağdaştıracaktır.

1904 yılında Ivan Pavlov (daha sonra Nobel Ödülü kazandı), hayvanlarda-bu çalışmasında laboratuvarında tuttuğu köpeklerde- sindirim konusu üzerinde çalışıyordu. Yemekleri tabaklara konduğunda hayvanların ilgisini çekmek için bir zil çalıyordu. Bir gün zille öylesine oynarken, ilgi çekici bir fenomen fark etti: Köpekler, zilin sesini duyduklarında her zaman yemek yedikleri yere koşmakla kalmıyor aynı zamanda salya akıtmaya başlıyorlardı.

Pek çok kedi sahibi size, kedilerinin mama kabının yanında bitivermesi için bir konserve mama kutusu açmalarının yeterli olduğunu anlatacaktır. Görünüşe göre, biz insanlar da aynı şekilde hareket ediyoruz. Kendinizi enerjik hissetmenize neden olan belli şarkılar var mı? Peki ya nostaljik hissettiğiniz ya da gözlerinizi yaşartan şarkılar? Sadece belli bir tat ya da koku aldığınız için çocukluğunuzdaki belli bir ana döndüğünüz oldu mu?

Duygular ile görüntüler, sesler, tatlar, kokular, yerler ve elbette insanları bağdaştırırız, bu nedenle, başkaları da sizi onlarda oluşturduğunuz duygularla bağdaştıracaktır. Karizma türlerinin çoğu için, ancak özellikle nezaket karizması için, başkalarının kendilerini iyi hissetmesini sağlamak kritik öneme sahiptir. Benjamin Disraeli'nin dehası, kiminle konuşursa konuşsun, kendisini zeki ve büyüleyici hissetmesini sağlama becerisiydi. İnsanlar onun yanındayken kendilerini harika hissetmiş olmalarını onunla bağdaştırırdı.

İnsanların zihinlerinde sürekli olarak çağrışım yarattığımız için, hem iş hayatında hem de sosyal durumlarda, insanlara ne hissettirdiğinizin farkında olmanız çok önemlidir. Karizmatik olmak için, güçlü, olumlu çağrışımlar yaratmalı ve olumsuz çağrışımlar yaratmaktan kaçınmalısınız.

Dünyanın en büyük muhasebe şirketlerinden biri benden "yükselen yıldızlarına" koçluk yapmamı istediğinde, bu zeki, genç yöneticilerin ne kadar içten, çalışkan ve iyi niyetli olduklarını görüp şaşırmıştım. Üst düzey bilgi ve yetkinlikleri nedeniyle seçilmiş olan bu kişiler, yerel ofislerine dönmeden önce, şirketin genel merkezinde iki yıl süreyle çalışıyorlardı. Ancak, şirketteki diğer herkes onlara yoğun bir antipati besliyordu.

Bu iki yıllık süre içerisinde, genç yöneticiler tüm yerel ofislere uzman olarak hizmet veriyorlardı; yerel ofisler zor durumlarda, soruların cevaplanmasının ustalık istediği ya

da işlerin kötüye gittiği zamanlarda onlara başvuruyordu. Zamanlarını hataları bulmakla ve doğru cevapları vermekle (ya da doğru cevabın ne olması gerektiğini açıklamakla) geçirdiklerinden, arka ofiste çalışan bu uzmanlar zor durumlarla ve hoş olmayan duygularla bağdaştırılır olmuşlardı.

Bundan sonra, bu uzmanlar, ülkelerine, hatalarını gün yüzüne çıkardıkları şirketlere döndüklerinde, şirketteki diğer herkes için onları samimi ve sıcak duygularla karşılamanın ne kadar zor olacağını tahmin edebilirsiniz. Kötü çağrışımdan mı bahsediyordunuz! Bu kurgudan dolayı, yükselen bu yıldızlar için başkalarına destek verdiklerini hissettirmek ve olumlu çağrışıma konu olmak büyük ve zor bir hedefti.

Bu olumsuz çağrışımı bir kenara koyup mümkün olduğunca samimiyet sergileyerek, bu kişilerin verdikleri nötr ya da iyi haberler ile kötü haberlerin oranını daha iyi dengelemelerini sağlamaya çalıştık. İnsanların neyi doğru olarak yaptıklarını vurgulamayı öğrendiler ve yararlı ipuçları içeren e-postalar göndermeye başladılar. Hatta e-postalarda iyi iş çıkaran yerel ofisleri tebrik etmek üzere bir "övgü" bölümüne yer verdiler.

Bu teknikler, uzman olarak sahip oldukları yüksek statülü konumlarını, samimiyetlerine ve övgülerine daha da ağırlık vermek üzere kullanmalarını sağlamıştır.

İltifatları Kabul Edin

Genellikle olumsuz çağrışımlarla samimiyetimize farkına bile varmadan zarar veririz. Olumsuz çağrışımlar insanların bizimle birlikte oldukları ve kendilerini kötü hissettikleri herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir ve özellikle insanların kendilerini kötü; hatalı, yetersiz ya da aptal hissetmelerine neden olmuşsak risk söz konusudur.

Biri size iltifat ettiğinde kendinizi nasıl hissedersiniz? Örneğin, biri güzel göründüğünüzü söylediğinde ya da etkileyici bir şeyi başardığınızda, içgüdüsel olarak önemini küçümsüyor musunuz? Pek çok kişi için iltifatlar hem hoştur hem de tuhaftır. İltifat aldıklarında nasıl davranacaklarını çok iyi bilmezler. Çoğumuz mahcup oluruz ya da iltifatı "önemli bir şey değil" gibi bir şey söyleyerek biraz saptırırız.

Ne yazık ki, bunu yaptığınızda size hayranlık duyan kişiye, iltifatta bulunarak hata yaptığı mesajı vermiş olursunuz. Büyük olasılıkla kendilerini biraz aptal gibi hissedeceklerdir ve hatta bu deneyimi sizin yanınızda kendilerini aptal gibi hissetmekle bağdaştırmaları ihtimali vardır. Bunu yeterince çok yaparsanız, bir süre sonra onlar da denemekten vazgeçer. Diğer yandan, size iltifat ettikleri için iyi hissetmelerini sağlarsanız, kendileriyle ilgili iyi şeyler düşünecekler ve yeniden iltifat etmek isteyeceklerdir.

Birinin size iltifat ettiği bir sonraki seferde, aşağıda verilen adımlar, o anı beceriyle kontrol etmenizi sağlayacaktır:

1. Durun.
2. Yapılan iltifatı sindirin. Yapabilirseniz, tadını çıkarın.
3. İçinize sindirme anının yüzünüze yansımasını sağlayın. Karşınızdaki kişiye üzerinizde bir etki yarattığını gösterin.
4. Teşekkür edin. "Çok teşekkür ederim" demek yeterlidir ancak bir adım ileriye gidebilir, karşınızdaki kişiye düşünceli davranışından dolayı teşekkür edebilir ya da onun sayesinde mutlu bir gün geçirdiğinizi söyleyebilirsiniz.

Bill Clinton'a iltifatta bulunduğunuzu düşünün. Sizce nasıl karşılar? Arkadaşlarımdan biri, eski başkanın Google

genel merkezini gezdiği sırada, bu deneyimi bizzat yaşadığını söylediğinde, danışanlarıma bir süredir bu öneride bulunuyordum:

> Koridordan aşağıya doğru yürüdüğünü gördüğümde, ona yaklaşmak istedim ama sadece "Merhaba!" demek yerine, söyleyebileceğim daha iyi bir şey düşünmek için sadece bir saniye zamanım vardı. Sonunda "ülkemize verdiğiniz hizmetten dolayı size teşekkür ederim" sözü çıktı ağzımdan. Durakladı ve bir an için düşünceli göründü, sanki hiç böyle düşünmemiş gibiydi. Sonra, sanki bu herhangi birinin ona söylediği en hoş sözmüş gibi, sanki içine sindirmek istiyormuş gibi baktı. Omuzları düştü, yüzünde kocaman bir "Aman tanrım!" gülüşü belirdi ve sanki o ünlü biriyle karşılaşan bir yavru kurt ve ben de başkanmışım gibi bir tepki gösterdi: "Benim için onurdu." Bir iltifat bundan daha iyi kabul edilebilir mi? Gerçekten mükemmeldi.

Samimiyet boyutunu vurgulamak için olumlu çağrışımlar yaratmak, bir kişinin yanınızda olduğunda iyi hissetmesini sağlamak demektir. Clinton, konuştuğu herkesin, odada bulunan en önemli insanmış gibi hissetmesini sağlamasıyla bilinir. İnsanların böyle hissetmesini nasıl sağlarsınız?

Öncelikle, gerçekten de odadaki en önemli kişiyle konuşuyor olsaydınız, nasıl davranacağınızı düşünün. Büyük ihtimalle söyleyecekleri her sözü duymak istersiniz. Gerçekten ilgi duyar, hatta belki etkilenirsiniz; zaten bu tavır da insanların kendilerini harika hissetmelerini ve tüm bu duyguları sizinle bağdaştırmalarını sağlar.

Dale Carnegie'nin dediği gibi: "İki ay süreyle başkalarına gerçek anlamda ilgi göstererek kazanacağınız arkadaş sayısı, iki yıl süreyle insanların size ilgi göstermesini sağ-

lamaya çalışarak kazanacağınız arkadaş sayısından fazladır."[5] Konuşmakta olduğunuz kişinin, şu an seyrettiğiniz filmin yıldızı olduğunu hayal etmek iyi bir hile olabilir. Bu onu daha ilgi çekici bulmanızı sağlayabilir ve hatta onların bir film yıldızı gibi hissetmelerine neden olma ihtimaliniz bile vardır. Karizmatik insanlar, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, olumlu çağrışımlardan yararlanmada ustadır; insanlar genellikle bu karizmatik kişilerin kendilerini nasıl "özel" ve "harika" hissettirdiğini anlatırlar.

Tüm danışanlarıma şunu söylerim: İnsanları etkilemeye çalışmayın. Bırakın onlar sizi etkilesin, sizi bu yüzden çok sevecekler. İster inanın ister inanmayın, zeki konuşmalar yapmanız gerekmiyor. Sadece karşınızdaki kişinin kendisini zeki hissetmesini sağlamanız gerekiyor.

Görselleştirin

Size her yıl sigaradan ölen kişilerin sayısı söylenmiş olsa, bundan üç ay sonra rakamı tam olarak hatırlayabilir misiniz? Büyük ihtimalle hatırlayamazsınız. Ama size bu rakamın, bir yıl boyunca her gün tam dolu bir Boeing 747 uçağın düşmesi ve kurtulan olmamasına eşit olduğu söylense? İşte o görüntüyü bir süre hatırlarsınız.[1]

Bir resim, bin sözcüğe bedeldir gerçekten ve bunun iyi bir nedeni var.[6] Görüntü oluşturmanın insanların duygusal ve fiziksel durumları üzerinde güçlü bir etkisi vardır, beyin fonksiyonu üzerinde de oldukça etkilidir. Beynimizin dili işleme becerileri, görüntüleri işleme becerilerine göre daha yenidir ve daha yüzeyseldir. Sözcüklerle konuştuğunuzda, beynin sözcükleri kavramlarla ilişkilendirmesi, sonra kavramları görüntülere dönüştürmesi gerekir; as-

1) Bu görüntü sadece çok güçlü değil, aynı zamanda korkutucu biçimde doğrudur. Sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde her yıl 530.000 kişi sigara kullanımına bağlı hastalıklar nedeniyle ölüyor. Bu 1325 Boeing 747'nin düşmesi anlamına gelir (günde 3 seferden fazla).

lında beynin anladığı bu görüntülerdir. Neden doğrudan doğruya beynin kendi dilinde konuşmayalım ki? Mümkün olan durumlarda, resimlerle konuşun. Çok daha büyük bir etkiye sahip olursunuz ve verdiğiniz mesaj daha akılda kalıcı olur.

Öngörü karizmasına sahip kişiler, görüntülerin gücünü sonuna kadar kullanırlar. Karizmatik olarak değerlendirilen başkanlar-Franklin Delano Roosevelt ve Abraham Lincoln gibi- açılış konuşmalarında, karizmatik olarak değerlendirilmeyen başkanlara göre iki kat daha fazla görsel benzetme kullanmışlardır.[7]

Steve Jobs, iPod Nano'nun lansmanını yaparken ürünün küçüklüğü ve hafifliğini dramatik biçimde göstermeliydi. Önce, ürünü kot pantolonunun en küçük cebinden çıkardı, ne kadar küçük ve ince olduğuna dair elle tutulur bir kanıt sunmuş oldu. Sonra Nano'nun ağırlığını sekiz tane 25 cent ile karşılaştırdı: Sunumunda bir tarafta iPod, diğer tarafta da sekiz tane 25 cent vardı.

Chrysler'in muhteşem geri dönüşü sırasında Lee Iacocca ,bir dizi fabrikanın kapatılması kararı almıştı; bu elbette binlerce işçinin işten çıkarılması anlamına geliyordu. Sonuçta ortaya çıkabilecek güçlü tepkiyi yumuşatmak için bir savaş benzetmesi kullandı; kendisini savaşta görev yapan bir cerrahla karşılaştırdı, buna "dünyanın en zor görevi" diyordu. Bir çatışmanın ortasında, her yerde yaralı askerler varken doktorlar hangi yaralılara müdahale edeceklerini belirlemek için bir önceliklendirme yapar. Buna triyaj denir: Hayatta kalma şansı en yüksek olanlara yardım etmek ve diğerlerini göz ardı etmek.

Bu benzetme ile Iacocca insanların, fabrika kapanışlarının herkes için çok sancılı olduğunu ancak bütünün çıkarı düşünülerek yapıldığını, kendisinin de askerlerle birlikte siperlerde bulunduğunu, savaş vermekte olan bir kurumda hayat kurtardığını hissetmelerini sağladı.

Kullandığınız görüntüleri ve benzetmeleri süsleyecek ve duyulara hitap edecek hale getirecek olursanız, mümkün olan tüm duyuları kullanın. İster inanın ister inanmayın, bunu neredeyse her durumda, en verimsiz nesnelerle bile yapabilirsiniz.

Daha önce bahsettiğim muhasebe şirketinin yükselen yıldızlarından biri, biraz karmaşık olan yeni yönetmeliğin uygulanmasının önemini anlatmak, tüm çalışanların müşterilerinin yönetmeliğe uymasını sağlamasının önemini anlatmak için benden yardım istedi. Şöyle bir benzetme yaptık: "Eğer müşterilerinizin yönetmeliğe uymasını sağlamazsanız, onlar nehir boyunca safça kürek çekerken, siz ileride bir şelale olduğunu biliyor ama şelaleye doğru gitmelerini önlemek için hiçbir şey yapmıyor olursunuz; şelaleden aşağıya, kayalıklara uçtuklarını, bedenlerinin parçalandığını, kanın suya dağılışını izlersiniz." Biraz ağır mı? Evet. Etkili mi? Kesinlikle.

Elbette amacınız doğrultusunda uygun benzetmeyi seçerken çok özenli olmanız gerekir. Önceki örnekte, insanları şok etmeyi ve önemli bir şeyi hatırlamalarını sağlamak için onları korkutmayı istiyorduk. Böyle rahatsız edici bir benzetme yapmasını önerirken oldukça rahattım. Yaptığınız benzetmenin duygusal içeriğine dikkat etmeli ve buna göre seçim yapmalısınız.

Beyaz Fillerden Kaçının

Beynin resimlerle düşünme eğilimi kimi zaman sorun yaratabilir. Bir görüntü zihninizde bir kez belirdiğinde, onu silmek neredeyse imkânsızdır. Beyaz fillerle ilgili çalışmayı hatırlıyor musunuz? Beyaz bir fili düşünmemesi söylendiğinde beyniniz er ya da geç (genellikle hemen) kaçınmaya çalıştığınız şeye odaklanacaktır.

Genç bir CEO bir olay aktarmıştı: "Gelirlerimiz konusunda sorun yaşıyorduk. Bu konuda ekibimle konuşurken

ara sıra 'şirketi batıracak bir şey değil' diyordum. Çalışanlarımdan biri bu sözü ne zaman söylesem, şirketin battığını düşündüğünü söylemişti. Bu sözü kullanmayı bıraktım."

Benzetmeler dışındaki şeyler de hatalı bir resim oluşturabilir. Yaygın olarak kullanılan bazı ifadeler de aynı etkiyi yaratabilir. Örneğin birine "sorun değil", "endişelenme" ya da "aramaktan çekinme" dediğinizde, beyni sizin onu destekleme isteğinizi değil; "sorun", "endişe" ya da "çekinme" sözcüklerini hatırlayabilir. Bu olumsuz etkiden kaçınmak için "hallederiz" ya da "beni istediğin zaman arayabilirsin" gibi ifadeler kullanın.

Yüksek Değer Sunun

İlgi değerli bir kaynaktır, tıpkı zaman ve para gibi. İnsanlardan söylediğiniz bir şeyi dinlemesini ya da yazdığınız bir şeyi okumasını istediğinizde, onlardan hem zamanlarını hem de ilgilerini sizin için harcamalarını istemiş olursunuz. Size sahip oldukları kaynaklardan bir bölümünü vermelerini istemiş olursunuz.

Buna karşılık onlara ne veriyorsunuz? İnsanlardan ne zaman kısıtlı kaynaklarından herhangi birini ayırmaları istense, yatırımlarının karşılığını (en azından bilinçaltında) ölçtüklerinden emin olabilirsiniz. Başkalarına çeşitli şekillerde değer sunabilirsiniz:

- **Zevk**: Yazdığınız e-postanın ya da yaptığınız toplantının zevkli olmasını sağlayın.
- **Bilgi**: Kullanabilecekleri ilgi çekici ya da bilgilendirici bir içerik sunun.
- **Güzel duygular**: Önemli hissetmelerini ya da kendilerini iyi hissetmelerini sağlamanın yollarını bulun.

Ne kadar uzun konuşursanız, onlardan ödemelerini istediğiniz bedel o kadar yüksek olur, bu yüzden sunduğunuz değer de o kadar yüksek olmalıdır. Profesyonel konuşmacılar yeni bir sunumun provasını yaparken genellikle ilk denemelerinin kayda alınmasını ve metne dönüştürülmesini isterler, sonra her cümlenin üzerinden tek tek geçerek konuşmalarını mümkün olduğunca kısaltırlar.

Aslında, az çabayla yüksek bir değer sunmaya çalışmak, bu bölümde ele aldığımız tüm konuları özetler. Konuşurken ya da yazarken, az sözcük ve bol bol resim kullanın. İlettiğiniz mesajın yararlı, zevkli ve hatta eğlenceli olması için uğraşın.

SES TONUNU AYARLAMAK

Sesi dalgalandırmak sesinizde samimiyet ve güç hissi yaratmanın temelidir. 1995'te, Stephen Ceci Cornell Üniversitesi'nde hem güz sömestrinde hem de bahar sömestrinde, her seferinde yaklaşık üç yüz öğrenciye gelişim psikolojisi dersi vermişti. İki sömestr arasındaki kış tatili sırasında, sunum tarzını geliştirmek için çalıştı. Ses tonundaki dalgalanmayı artırmak, konuşma sırasında daha fazla jest kullanmak ve genel olarak daha heyecanlı bir beden dili yansıtmak için eğitime gitti.

Bahar geldiğinde, güz sömestrindeki ile aynı içerikte bir ders verdi. Hatta Ceci ve arkadaşları ders içeriklerinin kelimesi kelimesine aynı olduğunu doğrulamak için her iki sömestrden ders kayıtlarını karşılaştırdılar. Tek fark, ses tonundaki değişimler ve jestlerin kullanılmasıydı. Not politikası, belirlenen ders kitabı, ofis çalışması saatleri, testler ve hatta sınıfın temel demografik yapısı bile değişmemişti.

Buna karşılık öğrenciler bahar sömestrinde ders ve eğitmen değerlendirmesinin tüm öğeleri için daha yüksek puanlar verdi. Hatta ders kitabına verilen puan bile daha

yüksekti, yaklaşık yüzde 20 daha fazla olumlu puan aldı. Bahar dönemindeki öğrenciler ayrıca çok daha fazla öğrendiklerine inanıyorlardı; aslında testlerdeki performansları, güz dönemi öğrencilerinin performansları ile aynıydı. Ceci için yapılan değerlendirmelerde daha bilgili, başkalarının düşüncelerine daha açık ve daha organize olduğu ortaya çıkmıştı, halbuki (kendisinin söylediğine göre) bu faktörlerin hiçbiri önceki sömestre göre değişmemişti.

Yapılan çalışmalarda elde edilen tutarlı sonuçlar, bir dersle ilgili dinleyiciler tarafından yapılan puanlamaların, içerikten çok dersin sunuluş biçiminden etkilendiğini göstermiştir.[8] Sesiniz hem samimiyet hem de güç mesajı vermede önemli rol oynar ancak tek bir karizmatik ses söz konusu değildir. Aktarmak istediğiniz mesaja ve kiminle iletişim kurduğunuza bağlı olarak sesinizin farklı özellikleriyle oynayabilirsiniz.

MIT Medya Laboratuvarı, telefonda satış görüşmelerinin başarısının, tek bir kelime dahi dinlemeden tahmin edilebileceği sonucuna vardığında, sadece aşağıdaki iki ölçümün yapılmasına ihtiyaç duyuyordu:

- Konuşma - dinleme oranı
- Seste dalgalanmanın miktarı

Bu bölümde daha önce konuşma ile dinleme arasında dengenin nasıl kurulacağını inceledik. Sese dair önemli ikinci özellik sesin dalgalanmasıdır. Sesinizin dalgalanma derecesi ikna ediciliğinizi ve karizmanızı etkiler. Ses dalgalanmasını artırmak, sesinizin aşağıdaki açılardan farklılık göstermesi anlamına gelir: Ses perdesi (yüksek ya da alçak), ses şiddeti (gürültülü ya da sessiz), ses tonu (çınlayan ya da yankılı), tempo (hızlı ya da yavaş) ya da ritim (akıcı ya da aksak).

UYGULAMAYA KOYMAK: SES DALGALANMASI

Ses kayıt cihazı kullanarak cümleleriniz üzerinde çalışırsanız, kendi ses dalgalanmanız konusunda derinlemesine bilgi edinirsiniz. Bir cümleyi, mümkün olduğunca farklı duygularla tekrar edin. Otoriter biçimde, kızgın, üzüntülü, empatik ilgi ve endişeyle, samimiyetle ve coşkuyla söylemeye çalışın.

Sesin Gücü

Eğer amacınız güç mesajı vermekse, sesinizin perdesini, tonunu, şiddetini ve temposunu şu şekilde ayarlayın:

Ses perdesi ve tonu: Sesiniz ne kadar alçak, çınlamalı ve bariton olursa, etkisi o kadar fazla olacaktır.

Ses şiddeti: Bir oyuncunun sahnede yapmayı öğrendiği ilk şeylerden biri sesini yansıtmaktır, yani, sesinin şiddetini ayarlama ve dinleyicilerin belli bir kısmının uzaktan bile duyabileceği şekilde belli hedeflere yönlendirme becerisidir. Sesi yansıtma becerilerini geliştirmek için kullanılan klasik çalışmalardan biri sesinizi ok gibi düşünmektir. Konuştuğunuz sırada okları dinleyiciler arasında farklı gruplara doğru atın.

Tempo: Sık sık duraklanan, yavaş, ağır bir tempo güven mesajı verir.

UYGULAMAYA KOYMAK: SESİN GÜCÜ

Aşağıda yer alan rehber size sesinizi kullanarak güç sergilemede yardımcı olacaktır.

1. Yavaş konuşun. Hızlı konuşan, gergin ve cızırtılı sesli bir gençle, kararını açıklayan bir yargıcın yavaş, empatik ses tonu arasındaki farkı gözünüzde canlandırın.
2. Duraklayın. Güven sergileyen insanlar genellikle konuşurken duraklarlar. Cümleler arasında, hatta cümlelerinin ortasında bir ya da iki saniye duraklarlar. Güçlerine çok güvendikleri, o kadar ki, kimsenin onların sözünü kesmeyeceğinden emin olduklan duygusunu yansıtırlar.
3. Tonlamayı düşürün. Soru cümlelerinin sonunda sesinizin nasıl yükseldiğini biliyor musunuz? Önceki cümleyi bir defa daha okuyun ve sesinizin cümlenin sonunda yükseldiğini duyun. Şimdi bir beyanda bulunulduğunu düşünün: "Dava kapanmıştır" diyen bir hâkimi düşünün. Kapanmıştır sözcüğünde tonlamanın nasıl düştüğünü fark edin. Bir cümlenin sonunda sesinizin tonunu düşürmek güç duygusunu sergiler. Fazlasıyla güven dolu bir sesle konuşmak isterseniz, tonlamanızı cümlenin ortasında bile düşürebilirsiniz.
4. Nefes alıp verişinizi kontrol edin. Karnınıza, derin nefes aldığınızdan, nefes alıp verirken ağzınızı değil burnunuzu kullandığınızdan emin olun. Ağızdan nefes almak, konuşurken nefes nefese kaldığınız ve kaygılı olduğunuz izlenimi yaratabilir.

Sesteki Samimiyet

Sesinizde daha fazla samimiyet duygusu yansıtmak için tek bir şeye ihtiyacınız var: Gülümsemek. Gülümsemek konuşma şeklimizi etkiler, öyle ki, yapılan bir çalışmada dinleyiciler sadece sese dayanarak on altı farklı gülümseme tespit etmişlerdir.[9] Bu nedenle, telefonda konuşuyor olsanız bile gülümsemeye değer.

Peki ya gülümsemeyi istemediğiniz durumlarda ne olacak? İyi haber şu; fiilen gülümsemeniz gerekmez; genellikle gülümsediğinizi düşünmek bile sesinizdeki samimiyeti artırır. Her ne kadar karizmatik bir konuşma elde etmenin tek bir yolu olmasa da, aynı anda hem güç hem de samimiyet duygusu aktarmak için etkili bir imgelemeden bahsedebiliriz. Cemaatine vaaz veren bir rahip olduğunuzu düşünün. Vaizin zengin, akıp giden, çınlayan sesini düşünün; cemaatine önem veriyor (samimiyet) ve ardında tanrının kudreti olduğunu hissediyor (güç, otorite, güven).

Anda var olduğunuz, samimiyetinizi ve gücünüzü konuşarak, dinleyerek yansıtacak araçlara sahip olduğunuza göre, artık beden diline bakabiliriz.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Güç, anda var olmak ve samimiyet, hem karizmatik konuşma hem de karizmatik dinleme açısından önemlidir.
- Karizmatik anda varoluş duygusu yansıtmak için mükemmel dinleme becerilerine sahip olmak önemlidir.
- Hiçbir zaman insanların sözünü kesmeyin ve ara sıra, cevap vermeden önce bir ya da iki saniye duraklayın.
- İnsanlar sizi, onlarda uyandırdığınız duygularla bağdaştırır. Olumsuz çağrışımlar yaratmaktan

kaçının: Karşınızdaki kişinin kendisini kötü ya da hatalı hissetmesine neden olmayın.

- İnsanların, özellikle de kendileriyle ilgili olarak, iyi hissetmelerini sağlayın. Onları etkilemeye çalışmayın; bırakın onlar sizi etkilesin, sizi bu yüzden seveceklerdir.
- Görselleştirin: Zorlayıcı, karizmatik bir mesaj iletmek için resimler, benzetmeler ve duyusal açıdan zengin bir dil kullanın.
- Mümkün olduğunca az sözcük kullanın ve mümkün olduğunca fazla değer sunun: Eğlence, bilgi ya da hoş duygular.
- Sesin gücünü yansıtmak için yavaş, ağır bir tempo kullanın; cümleleriniz arasında duraklayın ve cümle sonunda tonlamanızı düşürün.
- Sesinizde samimiyet yansıtmak için tek bir şey yapmanız yeterli olacaktır: Gülümseyin, hatta sadece gülümsediğinizi hayal edin.

9

Karizmatik Beden Dili

Tatilimin son günüydü ve her dakikasının tadını çıkarmak istiyordum. Şehrin merkezinde küçük bir parkta geziniyor, güneşin altında bir şeyler içiyordum, sonra birdenbire bir şey dikkatimi çekti.
Beyaz bir kaldırım taşının üzerine çıkmış, kısa boylu, orta yaşlı bir adam tutkulu bir konuşma yapıyordu. Kalabalık etrafında hızla toplanıyordu ve bir şekilde beni de kendisine çekmişti. Konuşma şeklinde, abartılı ve akıcı jestlerinde, konuşma temposunda insanları çeken bir şey vardı.
Kırk dakikadan daha uzun bir süre, giderek kalabalıklaşan dinleyici kitlesi ve ben, dilimiz tutulmuş halde onu dinledik. Bugün bile, o adamın neden bahsettiği hakkında bir fikrim yok. Çünkü bu olay Meksika'da küçük bir kasabada yaşanıyordu ve ben neredeyse bir kelime bile İspanyolca bilmiyordum.

Neredeyse bir saat boyunca, karizma konusundaki belli başlı araştırmacılardan biri olan Ronald Riggio, söylenenlerin tek kelimesini bile anlamadan, büyülenmişti. Konuşmacının ne söylediği, insanları hayran bırakan gücü açısından kesinlikle önemli değildi. Nasıl söylediği yeterliydi.

Sözcükleri ele alan öncelikle insanların bilişsel zihinleri, mantıklı taraflarıdır, anlamlarını anlamak üzere çalışmaya başlar. Buna karşılık, beden dili bizi içgüdüsel, duygu-

sal bir düzeyde etkiler. Başkalarına sizi takip etmek, size ilgi göstermek ya da itaat etmek üzere ilham verebilmeniz için erişmeniz gereken duygusal seviye budur. İş dünyası gurusu Alan Weiss'ın söylemekten çok hoşlandığı bir söz vardır: "Mantık insanların düşünmesini sağlar. Duygular ise onları harekete geçirir." Hangisine sahip olmayı tercih edersiniz? Eğer sadece insanların mantığına hitap ederseniz, oyun alanının yarısını elinizden kaçırmış olursunuz.

Etkilenmemizi, ilham almamızı ya da çok özel hissetmemizi sağlayan karizma duygusal yanımıza hitap eder. Mantıklı düşünceyi pas geçer. Karizma, anlayışımızın ötesine geçmesi ve bizi duygusal düzeyde etkilemesi bakımından hayranlık duygusuna benzer.

Sözlü olmayan iletişim şekilleri beyinlerimizde, daha yeni olan dil işleme becerilerimize göre daha derinlerde kodlanmıştır ve üzerimizdeki etkileri çok daha güçlüdür. Sözlü ve sözlü olmayan sinyallerimiz uyumlu olduğunda (birbirleri ile "aynı fikirde" olduklarında), sözlü olmayan sinyaller, sözlü sinyalleri güçlendirir. Çelişkili oldukları durumlarda ise, sözlü sinyallere değil, sözlü olmayan sinyallere güvenme eğilimi gösteririz. Eğer beden diliniz karizmatik değilse, verdiğiniz mesajın ne kadar harika olduğu önemli değildir. Diğer yandan, beden diliniz doğru olduğunda, mesajınız mükemmel olmasa bile başarılı olabilirsiniz.

Bazı durumlarda, mesajın aktarılma şekli, mesajın kendisinden daha fazla etkiye sahiptir. Örneğin, Harvard Business Review dergisinde yer alan bir araştırmanın detayları, olumsuz performans değerlendirmelerinin olumlu beden diliyle verilmesi durumunda çalışanların bu değerlendirmeleri olumsuz beden diliyle aktarılan olumlu değerlendirmelere göre çok daha iyi karşıladığını göstermiştir.[1]

Bir şeyin nasıl söylendiğine, söylenen şeyin ne olduğundan daha fazla tepki verme eğilimimiz özellikle yüksek risk içeren durumlarda güçlüdür; ister yeni bir müşteri

kazanmaya, ister yeni bir patronu etkilemeye ya da yeni bir arkadaş edinmeye çalışalım.

Yüksek risk içeren durumlarda, beden diline olan tepkimiz, sözcüklere olan tepkimizden daha güçlüdür çünkü savaş ya da kaç tepkilerimiz devreye girer ve beynin daha ilkel bir bölümü kontrolü ele alır. Beynin bu bölümü sözcükleri ya da fikirleri doğrudan doğruya algılamaz. Aksine, derhal beden dilinden etkilenir.

DUYGU BULAŞMASI

Liderlik konumundaysanız, duygu bulaşması olarak bilinen bir süreç nedeniyle beden diliniz özellikle önem kazanır. Davranış bilimciler bunu "bir bireyin ifade ettiği duyguların başka bir birey tarafından 'kapılması' süreci" olarak tarif eder. Karizmatik insanların daha "bulaşıcı" oldukları bilinir; duygularını başkalarına aktarma becerileri güçlüdür. Bir lider olarak, kısa, gündelik karşılaşmalarda bile, beden dilinizin aktardığı duygular ekibiniz, hatta şirketinizin tamamı üzerinde dalga etkisi yaratabilir.

Bu dalga etkisi, beynimizdeki, başkalarında gözlemlediğimiz duyguları kendi zihinlerimizde kopyalama ya da yansıtma görevi bulunan ayna nöronlardan kaynaklanır. Davranışlarından ya da yüz ifadelerinden, başka birinin duygularını tespit ettiğimizde, ayna nöronlarımız bu duyguları kopyalar. Empatiyi mümkün kılan da budur.

Güçlü karizmaya sahip olan ve duygu bulaşmasını yönetmeyi öğrenmeye ihtiyacı olan, güçlü kişiliklere sahip liderlerden sıklıkla çağrı alırım. Kimler üzerinde nasıl bir etkileri olduğunu analiz ederiz ve bunu bilinçli olarak kontrol etmelerini sağlayacak araçlar veririz.

Kaygılı bir ruh halindeyken biriyle görüşmekte olduğunuzu hayal edelim. O sizin beden dilinizi okurken, ayna nöronları da ateşleniyor ve sizin ruh halinizi yansıtmaya başlıyor. Sonra yoluna devam ediyor ve başka biriyle bulu-

şuyor, yaşadığı süreci tekrarlıyor, böylece sizin duygusal durumunuz yayılmaya başlıyor. Duygu bulaşması "kısa bir zincirleme etkiyle, başkalarında uyarılmayı başlatır".[2] Kurumlarda, en hızlı yayılan, her zaman liderlerin duygularıdır çünkü insanlar güçlü konumdaki kişilerden yoğun biçimde etkilenir (bunu da hayatta kalma içgüdülerimize dayandırabiliriz). Duygularınız, sizi takip edenlerin verimliliğini duygu bulaşması yoluyla önemli ölçüde etkileyebilir.

Olumlu olduğunda, duygu bulaşması harika bir olgu olabilir. Kontrollü deney ortamlarında, liderlerin olumlu duygu bulaştırmalarının, hem onları takip eden kişilerin ruh halini, performansını ve verimliliğini hem de takip eden kişilerin, liderlerin verimliliği konusundaki algılarını geliştirdiği görülmüştür.[3]

Duygu bulaşmasının elbette olumsuz bir etkisi de olabilir ve bu yayılmanın sonuçlarını yönetebilmek için duygularınızı kontrol etme becerinizin yanı sıra, kendi ruh halinize dair farkındalığınızı da artırmanız önemlidir. Bu konuda Bölüm 12 yardımcı olacaktır.

Duygularınızı bulaştırma gücünüz karizma seviyenizin iyi bir göstergesidir. Sosyal Zekâ kitabı için araştırma yaparken, yazar Daniel Goleman, Southwest Havayolları'nın karizmatik kurucularından Herb Kelleher'in bir video görüntüsünü analiz etmiştir; videoda Kelleher havayolunun merkezinde koridorlarda gezinirken görülür. Goleman, "karşılaştığı herkesin salıngaçlarını devreye sokuşunu görebiliyorduk" demiştir.

BİLİNÇLİ YANSITMA

Uzun yıllar evli kalan insanların sonunda birbirlerine benzediklerini fark ettiniz mi? Aslında, birlikte zaman geçirdikçe, birbirimizin beden dilini benimseme eğilimi gösterdiğimiz belgelenmiş bir gerçektir.[4] Bu doğal olarak yüz

ifadelerini de içerir, dolayısıyla aynı yüz kaslarını tekrar tekrar kullanarak, yüzlerimizin benzer şekil almasına neden oluruz.

Başkalarının beden dilini taklit etme eğilimi teknik olarak limbik yankılanım olarak adlandırılır ve insan beynine kazınmıştır. Limbik yankılanım, insanları bedenlerinin nasıl ve ne zaman birlikte hareket edeceğini belirleyerek fiziksel olarak koordine eden, salıngaç adı verilen bir nöron sınıfı sayesinde mümkün olmaktadır. Daniel Goleman, başarılı iki çello sanatçısının birlikte çaldığı durumlarda olup bitenlerin ayrıntılarını Harvard Business Review dergisinde açıklıyor. Bu sanatçılar sadece notalara uyum içerisinde basmakla kalmıyor, salıngaçlar sayesinde, beyinlerinin sağ loblarının birbirleri ile koordinasyonu, kendi beyinlerinin sol lobları ile koordinasyonundan daha iyi oluyor![5]

Birinin beden dilini taklit etmek, güven ve uyum sağlamanın kolay yollarından biridir. Genellikle yansıtma ya da taklit etme olarak bilinen bu teknik, karizmatik pek çok kişinin içgüdüsel olarak yaptıkları bir şeyin bilinçli olarak uygulanmasıdır.

Bir kişinin beden dilini bilinçli olarak yansıttığınızda, derin güven ve hoşlanma içgüdülerini harekete geçirmiş olursunuz. Bu nedenle, insanların açılmalarını istediğiniz durumlarda fazlasıyla yardımı olacaktır. Eski bir siyaset muhabiri, röportajlar sırasında yansıtmanın ne kadar etkili olduğundan bahsetmişti. "İnsanlar paylaşma odaklı olmaya başlıyor" diyordu. İçgüdüsel olarak daha fazlasını paylaşmaya başlıyorlar.

Dünyanın çeşitli yerlerinde gerçekleştirilen çalışmalarda, bir kişinin beden dilini yansıtırsanız, o kişinin yere düşürdüğünüz bir şeyi almasını, ürünlerinizi satın almasını ya da size daha iyi bir teklif vermesini sağlayabileceğiniz görülmüştür. Hatta yansıtma, başkalarının sizi daha çekici bulmasını sağlar.[6]

Bundan sonra yapacağınız ilk birkaç karşılıklı konuşmada, karşınızdaki kişinin genel beden duruşunu yansıtmaya çalışın: Başını nasıl tutuyor, ayaklarını nereye koyuyor, vücut ağırlığını nasıl aktarıyor? Sol elini hareket ettirirse, siz de sağ elinizi hareket ettirin. Sesinizin hızını, perdesini ve tonlamanızı da karşınızdaki kişiye uydurun.

İnsanlar konuşma sırasında öncelikli olarak kendilerine odaklandıklarından, genellikle, aşırı belli etmediğiniz sürece, yansıtma yaptığınızı fark etmeyeceklerdir. Aşağıda, belli etmeden yansıtmayı artırmanın bazı yollarını bulabilirsiniz:

- Seçici olun: Sadece size doğal gelen şeyleri yapın. Örneğin bazı jestler belli cinsiyetlere hastır.
- Jestlerin büyüklüklerini değiştirin: Karşınızdaki kişi büyük, belirgin bir jest yaparsa, siz daha küçük bir jest yapın.
- Gecikme süresi tanıyın: Yansıttığınız pozisyona geçmeden önce birkaç saniye geçmesini bekleyin.

Yıllar içerisinde, hayatlarını başkalarının hayatını iyileştirmeye adamış sıra dışı birkaç bireye koçluk yapma ayrıcalığını da yaşadım. İçlerinde favorilerimden biri, "girişimciler için bir Barış Gücü" yaratmayı hedefleyen, kâr amacı gütmeyen bir örgüt olan New Scholars'ın genç kurucularından Darius'tur.

Bir sabah erken saatlerde, Kenya'nın Nairobi şehrinde, Darius Afrika'nın en büyük girişimcilik ağının direktörü ile toplantıya gidiyordu. Bu onun için kritik bir andı, kendi genç örgütü ile sanayinin devlerinden biri arasında bir işbirliğinin temellerini atma fırsatıydı. Darius, bunun yansıtma tekniğini denemek için mükemmel fırsat olduğunu düşündü:

Oraya vardığımızda, bizi örgütün yöneticilerinden George karşıladı. Yönetim kurulu toplantı odasına davet etti, çay içip sohbet ettik. Konuşurken George'a çok dikkat ediyordum. Masadan uzakta, bacak bacak üstüne atarak oturuyor, öne doğru eğiliyordu. Yavaş yavaş ben de benzer bir pozisyon aldım. Bunun belirgin bir etkisi oldu: George artık daha coşkuluydu, daha hızlı konuşuyor ve konuşmanın içine gerçekten de giriyordu. Ben de onun coşkusuna ve hızına ayak uydurdum. Bana doğal ve kolay geldi.

Örgütün direktörü, Nathan kısa süre sonra bize katıldı. İçeriye girdiği anda, odadaki enerjinin değiştiğini fark ettim. Ortamdaki rahatlık azalmıştı, daha fazla gerginlik vardı. Nathan masadan daha da uzağa oturdu, sandalyesine yaslandı ve bacaklarını George'dan daha farklı bir şekilde üst üste attı. Bu yüzden, ben de yavaş yavaş onun duruşuna geçtim, masadan biraz daha uzaklaştım, daha fazla geriye yaslandım ve bacaklarımın duruşunu değiştirdim.

Nathan'ın yavaş ve düşünceli bir tonda konuştuğunu fark ettim, ses tonumu onunkine göre ayarladım. Belli bir hususu vurgulamak için ellerini zaman zaman hareket ettiriyordu, ben de aynı şekilde tepki verdim. Bir noktada, yana doğru döndü ve bir kolunu masanın üzerine koydu.

Konuşma sırası bana geldiğinde, kolumu masaya koyacak kadar yaklaştım ve yana doğru da döndüm. Onun hareketlerimi kopyaladığını biliyordum ama yine de bana doğal geliyordu. Nathan da ne yaptığımdan tamamen habersiz görünüyordu. Bunları yaparken, içerideki havanın daha konforlu olmaya ve rahatlamaya başladığını hissedebiliyordum.

Sonunda, konuşmamız belli bir noktaya geldiğinde, Nathan'a bu ortaklığın gerçekleşmesi olasılığını nasıl gördüğünü sordum. Oturduğu yerde dikleşti, yüzü

masaya bakacak şekilde döndü ve sonra söylediği her maddede parmaklarını masaya kuvvetlice vurdu. Kalbim duracak gibiydi; söyledikleri olmasını umut ettiklerimizden çok farklıydı. Ancak sözünü kesmeden, bitirmesini bekledim; sıra bana geldiğinde, koltukta dik oturdum, yüzümü masaya döndüm ve "Bizim düşüncemiz şu" dedim. Söylediğim her maddede parmağımı masaya, onun yaptığı gibi, kuvvetlice vurdum.

Sonraki olaylarla şaşkına döndüm. Nathan, yerinde doğruldu, odaya göz gezdirdi ve taleplerimizin hepsini, hatta elde etmeye imkân olmadığını düşündüklerimizi bile kabul etti! Buna inanamadım. Hâlâ inanamıyorum. Bu tamamen yansıtmayla mı ilgiliydi bilmiyorum ama hiç bu toplantı gibi başlayan ve bu toplantı gibi biten bir toplantıda bulunmadığımı söyleyebilirim. İstediğimiz her şeyi, herhangi bir şeyden feragat etmeden aldık. Bu bizim bugüne kadar yaptığımız en önemli anlaşma.

Darius'un hikâyesinde de gördüğümüz gibi, birinin beden dilini yansıtmak genellikle uyum sağlamak için; kimi zaman da insanların sizin bakış açınızı benimsemesini sağlamak için yeterlidir. Yansıtma ayrıca kötü bir ilk izlenimin üstesinden gelmeye yardımı olabilecek az sayıda teknikten biridir. Etkinliği sıra dışıdır. Hatta, şunu söyleyebilirim; bu tekniği öğreten bir kişi olarak, insanların karşımda bu tekniği kullandıklarını fark etsem bile bende de işe yarıyor!

Peki, karşıdaki kişinin olumsuz beden dili sergilediği durumlarda ne olacak? O zaman da yansıtma yapacak mısınız? Aslında, duruma bağlı. Bazı durumlarda, önce karşınızdakinin beden dilini yansıtmayı ve sonra da onu yavaş yavaş daha olumlu bir yöne çekmeyi istersiniz.

Diyelim ki, çalışma arkadaşlarınızdan biri sizi görmeye geliyor, bir şeye canının sıkılmış olduğu belli. Açık duran

kapınızı çekinerek tıklatıyor ve içeriye gelmek için izin istiyor. İçeriye girerken, adımları çekingen. Onu neler olup bittiğini anlatmaya davet ettiğinizde, kaygılı görünüyor ve içine kapanıyor, yaşadığı endişeleri anlatacak sözcükler bulmakta bile zorlanıyor.

Yansıtma böyle durumlarda karşılıklı uyum sağlamak açısından yararlı olabilir. Bu durumda yapabileceğiniz şey, arkadaşınızın beden duruşunu, oturma şeklini, başını nasıl tuttuğunu, omuzlarının nasıl durduğunu dikkatle gözlemlemek ve yavaş yavaş onunla aynı pozisyona geçmektir. Ritimlere de dikkat edin. Başını belli aralıklarla aşağı yukarı mı sallıyor? Eliyle dizine mi vuruyor? Bir düğmeyle mi oynuyor? Bu hareketlerini de hafifçe yansıtmanın bir yolunu bulabilirsiniz. Ve tabii ki, sesinizi onun sesiyle eşleştirin: Benzer bir ses dalgalanması, temposu ve şiddetini benimseyin.

Onu yansıtan pozisyona geçtiğinizde, tüm dinleme süresi boyunca bu şekilde kalın: Dinlediğiniz sürece beden dilinizi onun beden diline uydurun. Konuşma sırası size geldiğinde görüşmenize, sesiniz, yüzünüz ve gözlerinizle samimiyet, ilgi ve şefkat aktarmaya başlayabilirsiniz. Konuşurken, yavaş yavaş daha rahat, dingin ve sonunda da güven dolu beden duruşuna geçin. Onun da sizi takip etmesi olasılığı yüksektir.

İletişim içinde olduğunuz kişinin onaylanmaya ihtiyacı olduğunda, sinirli ya da çekingen, kaygılı ya da kötü, gergin ya da içine kapalı olduğunda, yansıtma, sonra da yönlendirme stratejisini uygulamak zekice olacaktır. Bu duygusal durumların herhangi biri var olduğunda, rahatlık ve uyumu sağlamak üzere karşınızdaki kişiyi yansıtın, sonra yavaş yavaş onu bu durumun içinden çekin. Bu gibi durumlarda, beden dillerini etkilemek için zorlamak iyi bir fikir olmayacaktır.

Diğer yandan, bir kişinin beden dilini yansıtmayı istemeyeceğiniz durumlar olacaktır. Davranışları öfkeli ya da

savunmacı ise, yansıtma yapmak ancak gerilimi artırmaya yarar. Diyelim ki, yapmış olduğunuz bir talebi reddetmiş olan ve savunmacı bir pozisyonda; arkasına yaslanmış, kollarını önünde kavuşturmuş, bacak bacağa atmış ve ellerini yumruk yapmış bir yöneticiyle toplantı yapacaksınız. Yansıtma yapmak yerine, ona bir şey vererek; bir kâğıt ya da bir kalem olabilir, uygun olan ne olursa, duruşunu değiştirmesini sağlamayı deneyin. Sonra, yeni bir pozisyon alır almaz, ona yeni bir bilgi vererek ya da konuyu değiştirerek dikkatini dağıtın ve bu sırada uyumu yeniden oluşturmak için beden duruşunu yansıtmaya başlayın.

Unutmayın, fizyolojimiz psikolojimizi etkiler. Öfkeli, inatçı ya da savunmacı bir beden duruşu sergileyen bir kişinin, zihinsel durumundan önce beden dilini değiştirmenin son derece önemli olmasının nedeni de fizyoloji ile psikoloji arasındaki bu bağdır. Çünkü bedeni belli bir duygusal halde olmaya devam ettikçe, zihinlerinin farklı bir şey hissetmesini sağlamak neredeyse imkânsız olacaktır.

KİŞİSEL ALAN

Davranış bilimciler, umumi tuvaletlerde kimin hangi pisuarı kullanmayı tercih edeceğini şaşırtıcı bir doğrulukla tahmin edebilmektedir. İnsanlar, o anda hangi pisuarların dolu olduğuna bağlı olarak, belli bir modele bağlı kalmaktadır. Kişisel alan kurallarına bağlılığımız öylesine güçlüdür ki, sanal gerçeklik oyunları oynayan kişilerin, oyun içerisinde bile gerçek hayattaki kişisel alan kurallarını uyguladıkları görülmüştür.

Kişisel alan kavramı, yirminci yüzyılın ortalarında hayvanat bahçesinde yaşayan hayvanların davranışları üzerine yapılan çalışmalardan dolayı ortaya çıkmıştır.[7] Biz insanlar, hayvanların kendi alanlarını belirlemeleri ve savunmaları gibi, etrafımızdaki alana "sahip olduğumuzu" hissederiz. Bu alanı, birkaç santimetreden ibaret bile olsa,

bedenlerimizin bir uzantısı gibi hissederiz ve bu alanı koruyacak şekilde hareket eder, işgal edilmesi durumunda da sert tepki gösteririz.

Karizmatik olmak başkalarının sizin yanınızda rahat, huzurlu ve kendilerini iyi hissetmesi anlamına gelir. Sözsüz iletişimde, insanların huzurlu hissetmelerini ve aranızda uyumu sağlamanın olmazsa olmaz unsurlarından biri, insanların rahat hissetmek için ihtiyaç duydukları kişisel alana saygı duymaktır. Buna karşılık, insanların kişisel alan tercihlerine saygı göstermemek üst düzeyde rahatsızlık yaratabilir ve bu duygular sizinle bağdaştırılır hale gelebilir. Buna dikkat etmeye değer.

Diyelim ki biriyle sohbet ediyorsunuz ve konuştuğunuz kişinin bedeninin üst kısmıyla geriye doğru çekildiğini, başını geriye doğru çektiğini, hatta geriye adım atarak fiziksel olarak sizden uzaklaştığını fark ediyorsunuz. Bu onun daha fazla alana ihtiyacı olduğuna dair bir işaret olabilir. Yapılabilecek en kötü hareket ona biraz daha yaklaşmaktır. Bu onun rahatsızlığını artıracaktır ve bu hisleri sizinle bağdaştırmaya başlaması olasılığı yüksektir. Bunun yerine, ona biraz alan bırakın: Vücudunuzu geriye doğru çekin ya da birkaç santimetre geri çekilin.

Kişisel alanın büyüklüğü, kültürlere, nüfus yoğunluğuna ve duruma göre değişir. Bireylerin konfor alanı bile oldukça değişkendir. Belli durumlarda, örneğin kalabalık bir asansörde, otobüste ya da metroda olduğumuzda, kişisel alanımızın sınırlanmasını kabul ederiz.

Metroda, vagonda ayakta durduğum bir sırada kendi içgüdülerime hükmetmeye çalışırken, kişisel alan hissimizin ne denli kökleşmiş olduğunu gördüm. Kapılar açıldığında ve insanlar inmeye başlayıp vagonda boş yerler bıraktığında, en yakın durduğum kişiden uzaklaşma dürtüsüne direndim. Bunun yerine, aynı noktada ve aynı pozisyonda kalmaya, kalabalığın bizi iterek birbirimize yaklaştırdığı zamanki kadar yakın durmaya çalıştım. İçgüdüsel eğilim-

lerimiz hakkındaki bilgilerim beni bu eğilimlerin etkisinden kurtarır mı diye düşünürdüm. Belli ki, durum böyle değildi: Fiziksel olarak, neredeyse dayanılamayacak kadar rahatsız hissettiğimi fark etmek beni eğlendirdi. Yerimi korumak için yoğun çaba göstermeme rağmen, bedenimin benden uzaklaşmış olduğunu çok geç fark ettim: Ayaklarımı kıpırdatmamıştım ama bedenimin geri kalanı, dengemin ve yerçekiminin el verdiği ölçüde geri çekiliyordu.

Kişisel alan başkaları ile görüşmelerimizi ve olayları algılama biçimimizi etkiler. Örneğin; profesyonel olarak pazarlık yapmakla görevli kişiler masa etrafındaki yerlerini bu nedenle çok dikkatli seçerler; oturma tercihlerinin, yapılacak olan pazarlıkların sonucunu etkileyeceğini bilirler. İnsanlar aralarında bir masa olduğu halde karşılıklı olarak oturduklarında; daha kısa cümlelerle konuşurlar, tartışmaya girme olasılıkları daha yüksektir ve sonrasında söylenenlerin daha azını hatırlayabilirler.[8]

UYGULAMAYA KOYMAK: KARİZMATİK OTURMA TERCİHLERİ

Birisiyle samimi bir uyum oluşturmak istediğiniz ilk seferde, karşılıklı oturma düzeninden kaçının, bunun yerine onun yanına ya da 90 derece açı oluşturacak şekilde oturun. Bunlar kendimizi en rahat hissettiğimiz pozisyonlardır. Hatta bu, bir partner ile birlikte deneyebileceğiniz bir çalışmadır.

- Konuşmaya 90 derecelik açı oluşturacak şekilde oturarak başlayın.
- Beş dakika sonra yer değiştirin ve karşılıklı oturma pozisyonuna geçin. Rahatlık seviyenizde belirgin bir fark hissetmeniz olasıdır.

- Beş dakika daha geçtikten sonra, yeniden 90 derecelik açı oluşturacak pozisyona geçin ve farkı hissedin.
- Son olarak, yan yana oturduğunuz ilk pozisyona dönün.

Bu çalışma boyunca güven ve rahatlık hissindeki artış ve düşüşlere çok dikkat edin.

Birinin kendini rahat hissetmesini istiyorsanız, oturma düzeninde onu sırtı açık alana dönük olacak şekilde yerleştirmekten kaçının, özellikle de arkalarından başkalarının geçmesi durumunda. Bu oturma pozisyonu, özellikle de kişinin sırtı açık bir kapıya ya da zemin seviyesinde bir cama dönükse, nefes alıp verme hızının, kalp atış hızının ve kan basıncının hızla artmasına neden olur.[9] Bağdaştırma nedeniyle, yaşadıkları rahatsızlık büyük olasılıkla size dair algılarını etkileyecektir.

GÖZLER, RUHUN AYNASI

Hiç karşınızdaki kişinin sürekli omzunuzun üzerinden baktığı, sizden daha önemli ve ilginç birinin gelip gelmediğini kontrol ettiği bir konuşmanın içinde bulundunuz mu? O gezinen gözler kesinlikle karizmatik değildir.

İyi bir göz teması son derece önemlidir. Derin bir göz temasının insanlar üzerinde güçlü bir etkisi olabilir; empati duygusunu iletebilir ve düşünceli, bilge, zeki olduğunuz izlenimi verebilir. Göz teması olmazsa karizmatik olamazsınız, bu kadar basit. Hatta göz teması, karizmatik ustaların, odadaki en önemli kişiymişsiniz gibi hissetmenizi sağlama yollarından biridir.

Antropolog Helen Fisher, birine gözlerinizi sabitleyerek yoğun bir şekilde baktığınızda, kalp atış hızlarının artmasına ve feniletilamin ya da PEA adı verilen bir hormonun kan dolaşımına girmesine neden olabileceğinizi söyler. PEA, ilk

görüşte aşk diye adlandırılan fenomeni yaratan hormondur.

Bir çalışmada, birbirlerini hiç tanımayan insanlardan karşılarındaki kişilerin gözlerini kaç defa kırptığını saymaları istenmiştir. Bu, insanların birbirlerinin gözlerinin içine, genellikle bu hareketle birlikte ortaya çıkan rahatsızlık hissi oluşmadan, derinlemesine bakmalarını sağlamak için uygulanan bir oyundur. Sadece birkaç dakika içerisinde, insanlar birbirlerine karşı yakınlık duygusunda artış olduğunu bildirirken, bazıları tutkulu duygular geliştiğinden bile bahsetmiştir.[10] Bu nedenle, açıkça görülüyor ki, gereğinden fazla bakmamalısınız, ancak çok etkili olabileceğini bilmelisiniz.

Gözlerimiz sözlü olmayan iletişimin önemli parçalarından biridir, belki de en önemlisidir. Gözler için neden "ruhun aynası" denir? Çünkü, yüzün tamamında en hareketli ve dolayısıyla en fazla anlam ifade eden bölümdür.

Güneş gözlüğü takan biriyle konuştuğunuzu düşünün. İçinden geçeni okumanın daha zor olduğunu düşünmez misiniz? Poker oyuncuları bu nedenle güneş gözlüğü takar; tıpkı armatör Aristotle Onassis'in zorlu pazarlıklar sırasında, karşısında bulunanların aklından geçenleri okumaması için yaptığı gibi.

Göz teması bizim için o kadar önemlidir ki, beyinlerimiz kayda değer bir göz teması yaşadığımız biri yanımızdan uzaklaştığında, ayrılık acısı çekmeye programlanmıştır. Bu kaygıya neden olmaktan kaçınmanın bir yolu, karşılıklı konuşmanızın sonunda üç saniye süreyle göz temasını sürdürmektir. Bu süre kulağa kısa gelebilir ama aslında sonsuzmuş gibi hissedilir! Bunu alışkanlık haline getirebilirseniz, çabanıza değdiğini görürsünüz. Sadece birkaç saniyelik bir yatırımla, insanlar onlara gerçek anlamda ilgi gösterdiğinizi hissedeceklerdir.

İnsanların göz teması ile ilgili en sık yaşadıkları iki sorun, utangaçlık ve dikkat dağınıklığı nedeniyle göz teması

kuramamaktır. Her ikisi de, ne yazık ki, karizma potansiyelinize zarar verebilir. Her iki durum için de aynı ölçüde işe yarayan bir teknik, duyguları irdelemektir. Birinin gözlerine baktığınız sırada yaşadığınız fiziksel duygulara dikkat edin. Sorun utangaçlık ise, bu teknik rahatsızlığın dramatik etkisinin azalmasına yardımcı olur. Sorun dikkat dağınıklığı ise, bu teknik zihninizin ana odaklanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca karşınızdaki kişinin gözlerinde gördüğünüz farklı renklere, gözbebeklerinin etrafında hareket eden farklı tonlara bakmak da mümkündür.

Diyelim ki bir partidesiniz. Patronunuzun eşi kolunuzu tutuyor ve kulağınıza eğilip inanılmaz ölçüde sıkıcı bir konuda konuşmaya başlıyor. Zihninizin başka konulara dalmasına ya da gözlerinizin etrafta gezinmesine izin vermek isteyebilirsiniz. Ancak bunlardan herhangi birini yaptığınızda, fark edileceğini ve karizmanızı eriteceğini biliyorsunuz. Bu gibi durumlarda, anda var olma teknikleri odağınızı korumanıza yardımcı olabilir.

Bu anlayış ve araçlar doğru miktarda göz teması kurmanıza yardımcı olacaktır. Ancak bu yeterli değil; karizmatik olmak için, aynı zamanda doğru türde göz teması kullanmayı bilmeniz gerekir. Gözlerimizin etrafında kendini gösteren gerilimin derecesi ve kesin türü, başkalarının bizi algılama şeklini önemli ölçüde etkiler.

Bu alanda uzman bir nörobilimci olan Les Fehmi, sonuçta her yolun dikkatimizi nasıl verdiğimize çıktığını görmüştür. Dar, odaklı, değerlendirmeci dikkat gösteriyorsak; dünyayı bir polis memurunun gözünden gördüğünüzü hayal edin; stres sistemimiz sürekli düşük dereceli alarmda olacaktır. Bu, gözlerimizin keskin biçimde odaklanmasına, stres tepkilerimizin artmasına ve hem yüzümüzün hem de gözlerimizin gerginleşmesine neden olur.[11] Yansıtabileceğimiz samimiyet miktarını da büyük ölçüde etkiler.

Karizmatik göz teması, daha yumuşak bir odaklanmaya geçmek anlamına gelir. Bu gözlerinizi ve yüzünüzü anında gevşetir ve stres sistemimizi sakinleştirir. Daha yumuşak, daha açık odaklanmaya geçmenize yardımcı olacak basit üç adım şunlardır: Öncelikle gözlerinizi kapatın. Etrafınızdaki boşluğa, oda içerisindeki boşluğa odaklanın. Şimdi evrenin tümünü dolduran boşluğa odaklanın. İşte bu kadar, "yumuşak odağa" geçtiniz.

UYGULAMAYA KOYMAK: KARİZMATİK GÖZLER

Gözleriniz gevşek ve açık olduğunda yüzünüzün nasıl farklı göründüğünü anlamak için dönüşümü kendi gözlerinizle görün.

- Birkaç dakika boyunca rahatsız edilmeyeceğiniz, aynası olan bir oda bulun.
- Gözlerinizi kapatın ve kısa süre önce yaşadığınız tatsız bir olayı düşünün; sizi son zamanlarda rahatsız eden önemsiz bir konu ya da vergi beyannamesi hazırlamak gibi zevkli olmayan bir iş olabilir.
- Rahatsızlığın ağır gelmeye başladığını hissettiğinizde, gözlerinizi açın ve aynaya yakından bakın. Gözlerinizin etrafındaki gerilimi, gözlerinizin küçülmesini fark edin.
- Şimdi gözlerinizi kapatın ve samimi duygular uyandıracak bir şey düşünün; iyi bir arkadaşınızla zaman geçirmek gibi kısa süre önce yaşadığını zevkli bir deneyim olabilir.
- Samimiyet duygusu ortaya çıkmaya başladığında, gözlerinizi açın ve rahatlama türüne bakın. Gördüğünüz şey samimiyettir.
- Gözlerinizi bir kez daha kapatın ve kendinizi güven dolu, tüm dünyaya hükmettiğinizi hissettiği-

niz zevkli bir anı; bir zafer, bir ödül kazandığınızı, harika haberler aldığınızı düşünün.
- Güven duygusuna eriştiğinizde, gözlerinizi yeniden açın ve şimdi nasıl göründüklerini yakından inceleyin. Gördüğünüz şey güvendir.

Danışanlarımdan biri, bu çalışmayı denediğinde "gözlerinizde muazzam değişiklik yaratmak için ne kadar az çaba gerektiğini... kelimenin tam anlamıyla, bir milimetrelik değişikliğin dev bir etkiye sahip olduğunu" gördüğünü söylemişti.

Göz temasının önemli olduğunu biliyordunuz ve haklıydınız. Karizmaya kötü bir göz teması kadar zarar verebilecek çok az şey olduğu gibi, karizma puanları kazanmanıza, göz temasınızı iyileştirmek kadar katkıda bulunacak çok az şey vardır. Bir sohbette bulunduğunuz ilk seferde, gözlerinizin gergin olup olmadığını düzenli olarak kontrol etmeye çalışın. Gözlerinizin etrafında azıcık bir gerginlik bile hissetseniz, gözlerinizi rahatlatmaya çalışın. Sevdiğiniz, kısa imgeleme çalışmalarından birini (içinizi ısıtacak tek bir görüntü bile yeterlidir) seçebileceğiniz gibi, yumuşak odağa geçmeye de çalışabilirsiniz.

Gözlerinizin gerektiği gibi olmasını sağlamak, samimiyet yansıtmak açısından çok önemlidir. Şimdi de güç açısından kritik öneme sahip olan unsura bakalım: Beden duruşu.

SÖZSÜZ GÜÇ İÇİN DOĞRU BEDEN DURUŞU

İnsanların kalplerinin ve zihinlerinin içine bakamadığımıza göre, gözlemlediğimiz ipuçlarından yola çıkarak bazı şeyler atfederiz. Biri beden diliyle güveninin yüksek olduğunu sergilerse, kendilerine güven duymaları için bir nedenleri olduğunu varsayarız: İnsanlar yansıttıklarınızı kolayca kabul eder. Beden dilinizin yansıttığı güven duy-

gusunun miktarındaki herhangi bir artış size karizma açısından önemli getiriler sağlayacaktır.

Güç ve güven sergilemek, aşırı istekli ya da itaatkâr görünmeksizin samimiyet, isteklilik ve coşku duyguları yansıtmanıza imkân verir. Beden dili içimizde çok derinlerde programlanmış olduğundan, bir kişinin beden dilindeki güven (ya da eksikliğinin) işaretleri, diğer tüm güç işaretleri üzerinde veto hakkına sahiptir. Dış görünüşümüz, unvanımız ya da başkalarının bize gösterdiği saygı dolayısıyla ne kadar çok güç ve yüksek statü işareti sergilersek sergileyelim, güvensizlik gösteren bir beden dili karizmayı anında öldürür. Diğer yandan, güven sergileyen bir beden dili, kişiye herhangi bir güç belirtisinin bulunmadığı zamanlarda bile karizma sağlar.

Takip eden kısımlarda, beden dilinizle ve dinginliğinizle gücü nasıl yansıtacağınızı ve samimiyetle gerekli dengeyi nasıl sağlayacağınızı öğreneceksiniz.

Büyük Goril Olun

Kaliforniya'da güzel bir ilkbahar günü ve öğrenciler Stanford Üniversitesi'nin güneşli yerleşkesinde geziniyorlar. Pastel tonlarda, İspanyol tarzı binaları, palmiye ağaçları ve her yanı saran yabani çiçeklerle, üniversite lüks bir golf kulübüyle bir İspanyol çiftliği arası bir havaya sahip.

Yerleşkenin içinde gergin bir halde yürüyen, kalın camlı gözlüklerin ardından etrafına bakan Ella, -kırılgan görünümlü bir tarih öğrencisi- kolları kitaplarla dolu halde, Kikboks 101 sınıfındaki ilk dersine gidiyor.

Soyunma odasına girerken, Ella'nın nelerle karşılaşabileceğine dair hiçbir fikri yok. Üzerindeki kıyafetleri değiştirip, bir şort ve tişört giyerken aniden kendini çok kırılgan hissediyor. Kendi kendine, belki şınav çekerek başlarız, diyor. Ya da belki kum torbalarını yumruklarız. A, umarım

herkesin önünde hemen maç yapmamızı istemezler. Ben hayatımda bir yumruk bile atmadım.

Neyse ki ilk derste ne yumruklar ne de şınav var. Bunun yerine koç, çok daha şaşırtıcı bir ödev veriyor: "Şimdi sınıftan çıkın ve yerleşke içinde işlek, kalabalık bir yer bulun. Önümüzdeki bir saat boyunca, etrafta gezerken, insanların geçmeniz için yana çekilmelerini sağlamaya çalışın." Tek kural şu: Ella başkalarına yol vermek için kenara çekilemez. Bu hafif bir çarpışma anlamına gelse bile.

Şimdi Ella kalabalık avluda yürümek için kendini zorluyor. Tek bildiği, bir şekilde başkalarının ona yol vermek için çekilmesini sağlaması gerektiği. Siz ne yapardınız? Bu görevin size verildiğini hayal edin; başkalarının size yol vermek için kenara çekilmesini nasıl sağlardınız?

Boks maçlarını ve sporcuların ringde kazanmasını ya da kaybetmesini neyin sağladığını düşündüğümüzde, çoğumuz güç, hız ve çeviklikten bahsederiz. Tabii, bunların hepsi geçerlidir. Ama profesyonel pek çok boksörün de söyleyeceği gibi, rakipler arenaya gelmeden çok önce, ilk yumruğun atılmasından çok önce, pek çok şey olur. Sporcuların kendilerini nasıl taşıdıkları; ne kadar etkileyici ve caydırıcı göründükleri; maçta belirleyici rol oynayabilir.

Siz fark etmeseniz de, çevrede dolaşırken bilinçaltınız sürekli etrafınızda bulunanları tarar, yolunuza devam etmeniz için ihtiyacınız olan bilgileri toplar. Gözleriniz, yolunuzu kesen kişiler de dahil olmak üzere, potansiyel engelleri tarar ve değerlendirir. Onlardan kaçınmak için yolunuzu değiştirip değiştirmemeye karar vermek için, fark etmeden karşınızdaki kişinin beden dilini okursunuz.

Eğer karşınızdaki kişinin beden dili "Kenara çekilsen iyi olur bebek" diyorsa, bu mesajı almanız ve ona yol vermeniz olasıdır. Buna karşılık, eğer siz karşınızdakinden daha büyük bir goril olduğunuzu hissederseniz, yolunuzda devam edersiniz ve onun yoldan çekilmesini beklersiniz.

Şimdi gözlerinizi kapatın ve çok büyük bir goril hayal edin. Bir rakibi onun bölgesini ihlal ediyor ve goril çok öfkeli. Ormanın içinde öfkeyle dolarak koşuyor, en yüksek ağacın, en yüksek dalına çıkıyor ve oradan varlığını duyurmak, bölgesine giren rakibinin gözünü korkutup çıkmasını sağlamak istiyor. Bu durumda ne yapar? Büyük ihtimalle göğsünü şişirip, yumruklar; bu hareketlerin her ikisi de onun daha büyük görünmesini sağlayacaktır. Göğsüne vurması da gürültü çıkarmasına ve korkutucu olmasına neden olacaktır. Ormanın içinde koşan bir goril de böyle görünmek ister: Büyük, gürültülü ve korkutucu. İnsanlar açısından bakacak olursak, biz de güven duygusunu aynı şekilde okuruz: İnsanların ne kadar alanı ele geçirmek istediği şeklinde.

Stanford Üniversitesi İşletme Fakültesi örgütsel davranış profesörü Deborah Gruenfeld, "Güçlü insanlar sandalyeye yan oturur, kollarını sandalyenin üzerinden arkaya atar ya da kollarından birini bitişikteki sandalyenin arkasına atarak iki sandalyeyi kaplar. Ayaklarını masanın üzerine koyar. Masanın üzerine oturur" diyor. Tüm bu davranışların alan talep etme yolları olduğunu söylüyor.

Bundan sonra, kalabalık bir ortamda olduğunuz ilk seferde, insanların yana çekilip size yol açmasını sağlamaya çalışın. Hatta bunu işe giderken de yapabilirsiniz. Önce, caddede yürüyen büyük bir gorilin nasıl görüneceğini düşünün. Sonra buna uyan beden dilini benimseyin: Az sonra sokak boyunca öfkeyle yürüyecek büyük bir goril olduğunuzu hayal edin ve bedeninizin bu durumu ifade etmesini sağlayın. Mümkün olduğunca fazla alanı ele geçirin. Göğsünüzü şişirin ve kalabalığın arasından geçin. Yürürken kollarınızı da sallayabilir, daha da fazla alanı ele geçirebilirsiniz.

Bu güvenli beden dilini denemeye ilk başladığınızda, size biraz korkutucu gelebilir. Ama denemeye değer. En kötü ne olabilir ki? Birine çarparsınız. Bunu, samimiyetini-

zi artırmak için hızlıca bir imgeleme yaparak nezaket karizmasına geçme çalışması yapma fırsatı olarak görün. Az önce çarptığınız kişinin iyi bir arkadaşınız olduğunu hayal edin ya da melek kanatları olduğunu düşünün.

Göreviniz alan ele geçirmeyi öğrenmek ve bunu yaparken rahat olmak. Göğsünüzü şişirmek için hareket özgürlüğünüzün olması gerektiğini unutmayın, bu nedenle rahat nefes almanıza imkân vermeyen kısıtlayıcı kıyafetler giymekten kaçının. Oksijen olmadan etkileyici olamazsınız.

Karizmatik beden dilini yansıtmak üzerine çalıştığımız zamanlarda danışanlarıma sorduğum ilk sorulardan biri şudur: "Şu anda nasıl nefes alıyorsunuz?" Solunumunuz sığ olduğunda, stres tepkisini harekete geçirirsiniz. Yeterince oksijen almadığınızda ve bedeniniz savaş ya da kaç durumunda olduğunuzu düşündüğünde, kendinizi sakin, rahat ve güvenli hissetmek zordur.

UYGULAMAYA KOYMAK: BÜYÜK GORİL OLMAK

Bu çalışma, kendinize güven duymak ve güveninizi yansıtmak istediğiniz herhangi bir toplantı ya da görüşmeden, örneğin bir iş görüşmesinden ya da gözünüzü biraz korkutan biriyle yapacağınız bir toplantıdan önce yapmak için idealdir.
Güven dolu bir beden dili sergilemek için aşağıdaki yedi adımı izleyin:

1. Rahat nefes alabildiğinizden emin olun. Gerekiyorsa kıyafetlerinizi gevşetin.
2. Ayağa kalkın ve silkelenin.
3. Ayaklarınızı iki yana açarak yere sağlam basın. Geniş, sağlam bir duruş kendinize güven duymanıza ve bu güveni yansıtmanıza yardımcı olacaktır.

4. Kollarınızı yukarıya doğru kaldırın, parmak uçlarınızla tavana dokunmaya çalışın.
5. Şimdi kollarınızı iki yanınızdaki duvarlara doğru esnetin, duvarlara dokunmaya çalışın.
6. Kollarınızı yanlara doğru rahatça bırakın, omuzlarınızı yukarıya ve sonra da arkaya doğru hareket ettirin.
7. BÜYÜYÜN: Mümkün olduğunca fazla yer kaplamaya çalışın. Goril gibi şiştiğinizi, iki katına çıktığınızı hayal edin.

Stanford Üniversitesi'nden Gruenfeld'in bulgularında görüldüğü gibi, daha geniş bir duruş sergileyen (daha fazla alan ele geçiren) insanlar, ölçümlenebilir bir fizyolojik değişim yaşarlar. Yapılan bir deneyde, girişkenlik ve enerjiyi artıran hormonlar yüzde 19 artarken, kaygı hormonlarının yüzde 25 azaldığı görülmüştür. Güçlü, özgüvenli bir fiziksel duruş kendinizi daha güvenli ve daha güçlü hissetmenize neden olacaktır. Kendinizi daha güçlü hissettiğinizde, beden diliniz bu hisleri benimseyecektir. Bu da size bir biyokimyasal patlama daha yaşatacak ve döngü kendi kendine gelişecektir. Yapmanız gereken tek şey bu döngünün devam etmesini sağlamaktır ve uygulama yapmaya devam ederseniz, güven dolu beden dili sizin için doğal olacaktır.

Kral Duruşu

James Bond'un huzursuzca kıpırdandığını düşünebiliyor musunuz? Peki kıyafetiyle oynadığını, kafasını salladığını ya da omuzlarını silkelediğini? Peki konuşmaya başlamadan önce kem küm ettiğini düşünebiliyor musunuz? Tabii ki hayır. Bond, havalı, sakin ve kendine hâkim bir kişiliğin bedenlenmiş halidir. Özgüveni temsil eder.

Bu tür yüksek statüyü temsil eden, özgüveni yüksek beden dilinin belirgin özelliği çok az hareket içermesidir. Kendine hâkim insanlar belli ölçüde hareketsizlik sergilerler, bu kimi zaman dinginlik olarak da tarif edilir. Bu kişiler, kıyafetleriyle, saçlarıyla ya da yüzleriyle oynamak, başlarını sürekli sallamak ya da cümlelerine başlamadan önce "eee" demek gibi dışsal, gereksiz jestlerden kaçınırlar.

Davranış uzmanları tarafından düşük statü olarak belirlenen bu jestler genellikle, konuşmakta oldukları kişiye endişe giderme mesajı vermek isteyen kişilerin kullandığı işaretlerdir. Endişeyi gidermeye çalıştığı mesajını verme isteği iki farklı kaynaktan gelebilir:

- Empati: Karşıdaki kişinin sözlerini duyurduğunu ve anlaşıldığını hissetmesini ve ona dikkatinizi verdiğinizi bilmesini sağlamak istemek.
- Güvensizlik: İletişim içinde olduğunuz kişiyi memnun etmeyi ya da gerginliğini azaltmayı istemek.

Buna karşılık, güçlü, güvenli ya da yüksek statüye sahip olarak algılanan insanlar genellikle daha kontrollüdür; bu kadar çok endişe giderme ihtiyacı duymazlar çünkü karşılarındaki kişinin düşünceleri onları endişelendirmez.

Bir sarayda olduğunuzu düşünün. Kaygı içinde yerinde kıpırdanıp duran ve reverans yapan gergin bir hizmetliyi gözünüzde canlandırın. Şimdi de tam tersini; kralı ya da kraliçeyi düşünün. Dingin ve güçlü, herhangi bir hareket etmeye ihtiyacı yok.

Dingin halinizi artırmak istediğinizde, bakmanız gereken başlıca üç konu vardır. Bunlardan ilki, başı aşırı ya da hızlı sallamadır. Bir şeyi vurgulamak ya da onay ifade etmek için başınızı bir defa sallamak sorun olmayacaktır ve etkili bir iletişim yöntemi olabilir ancak arka arkaya hızla

üç dört kez başınızı sallamanız uygun değildir. Danışanlarımdan biri buna "sallabaş" diyordu.

İkinci engel ise aşırı sözlü onaydır: "Hı hı" gibi bir ses çıkarmak, "a, evet" gibi cümleler söylemek gibi. Bir defa ve bilinçli olarak yapmak sorun olmaz ancak karşınızdaki kişinin her cümlesinde birkaç defa yapmak uygun değildir.

Üçüncü konu ise huzursuzluk ya da sürekli kıpırdanmaktır (kalemi masaya vurmak ya da ayakları sallamak ya da masadaki eşyaların yerlerini değiştirmek). Kıpırdanmak hissedilen baskıyı azaltır, karizmayı da. Samimiyete, güvene sahip ve zihinsel olarak anda olsanız bile, fiziksel olarak huzursuzsanız, karizmatik olamazsınız. Beden diliniz dikkat dağıtan sinyaller gönderir. Hem özgüven sahibi hem de samimi olan genç bir girişimci tanıyorum; sürekli ortaya çıkan tikleri ve durmadan hareket etmesi yüzünden garip ve uçuk biri gibi görünüyor. Yerinde duramayan ve ciddiye alınmayan bir çocuk gibi algılanıyor.

Bu alışkanlıklardan nasıl vazgeçilir? İlk adım farkındalıktır; başkalarının sizi nasıl gördüklerini anlamanız gerekir. Bu konuda yapabileceğiniz en yararlı şeylerden biri, bir toplantıda, hatta günlük bir sohbet sırasında video kaydı almaktır. Kaydı seyretmek için oturduğunuzda, on dakikalık bölümü hızlı gösterimde izleyin; bu süreden sonrasında büyük ihtimalle, kameranın varlığını unutmuş, kontrol altına alınmamış beden dilini sergilemeye başlamış olursunuz. Başlangıçta sesi kapatın ve beden dilinizi (başı sallama, jestler), odadaki en kıdemli kişiyle karşılaştırın. Sonra bir kez daha, ses açık olarak dinleyin ve sözlü endişe giderme seviyesini diğer kişilerle karşılaştırın. Bu deneyim acı verici olabilir ancak genellikle son derece değerlidir: O kayıtta gördüğünüz her şeyi başkalarının da gördüğünü fark edin. Kendiniz de bunun farkında olabilirsiniz.

Yeni kazandığınız bu farkındalıkla, gün içerisinde fazlaca sözlü ve sözsüz endişe giderme çabası sergilediğinizi görebilir ve bu kadar sık olmasından dolayı umutsuzluğa

kapılabilirsiniz. Bu normaldir. Danışanlarımın çoğu, ne kadar sık ve ne kadar büyük bir istekle başlarını salladıklarını fark ettiklerinden, ilk birkaç gün boyunca inanılmaz ölçüde hayal kırıklığı yaşadıklarını anlatırlar.

Kendinize kızmaktan vazgeçin. Herkes bu hayal kırıklığı döneminden geçer, üstelik bu alışkanlıklardan vazgeçmek gerçekten de mümkündür. Başını sallama alışkanlığı için sallabaş diyen danışanım gururla, "Hâlâ başımı ara sıra sallıyorum ama artık bilerek, iyi seçilmiş anlarda yapıyorum" diyordu.

> Başınızı salladığınızda ya da sözlü olarak endişe giderici mesajlar verdiğinizde, bunu fark edip yerine hareketsizlik ve sessizlik koymaya çalışın. Sessizlikte rahat olmayı hedefleyin, cümlelerinizin arasında, hatta ortalarında duraklayın. Bu süreci hızlandırmak isterseniz, bir arkadaşınızdan ya da iş arkadaşınızdan bu alışkanlıklarınızı tekrarladığınızı gördüğünde sizi uyarmasını isteyin. Çok etkili bir yöntem yanınızda 1 Dolarlık banknotlardan bir deste taşımak ve hata yaptığınız her seferde bir banknot yırtmaktır. Maksimum etki için, bir arkadaşınızdan, eşinizden ya da iş arkadaşınızdan, bırakmayı istediğiniz alışkanlığınızı yaptığınızı fark etmeye yardımcı olmasını istemektir.

Ancak, çok fazla güç sergilemenin de bazı kişiler tarafından kibirli ya da korkutucu algılanabileceğini unutmayın. Bu bölümde daha önce öğrendiğiniz-gözlerinizin odağını yumuşak tutmak gibi- samimiyet artıran teknikler bunu önleyecektir. Ayrıca, çenenizi birkaç derece aşağıya doğru indirebilirsiniz; bir kralın soylu bir temsilci karşısında başını hafifçe eğmesini düşünün. Bunun iki türlü etkisi olacaktır. Birine kibirle yukarıdan bakıyor izlenimi (başınız geriye doğru durduğunda oluşan izlenim) vermenizi

önler ve aynı zamanda, gözleriniz otomatik olarak daha açık duracağından, daha düşünceli, dikkatli ve ölçülü görünmenize neden olacaktır.

Neyi Ne Zaman Yapacağını Bilmek

Aynı miktarda sözlü olmayan iletişim ya da endişe giderici davranış bir bağlamda uygun ve yararlı olurken, başka bir bağlamda kendinizi geri çekmenize neden olabilir. Örneğin, utangaç bir iş arkadaşınızı ya da personelinizi rahatlatmayı ve açılmasını sağlamayı istiyorsanız, görüşmenizi hem sözlü olmayan (baş sallama) hem de sözlü (hı-hı) endişe giderici yaklaşımlarla desteklemeniz akıllıca olacaktır.

Karşınızdaki kişi güvensizlik hissediyorsa ve endişelerinin giderilmesine ihtiyacı olduğunu düşünüyorsanız, yansıttığınız samimiyet miktarını artırın. Bölüm 5'te edindiğiniz samimiyet artırıcı imgelemelerden herhangi birini ya da Bölüm 8'deki sözlü samimiyet tekniklerini kullanın ve beden dilinizi onun beden diline uydurun.

Diğer yandan, güven dolu bir görevdaş ya da saygı duyulan bir patron olarak görülmek istediğinizde, dinginliğe ve kendinizi sınırlamaya odaklanın. Karşınızdaki kişinin endişesini giderici davranışları sınırlandırın. Beden dilinizi karşınızdaki kişinin beden diline uydurmak yerine (onun beden dili sergilemek istediğiniz güven duygusunun özünü yansıtmadığı sürece), kendi ritminizi koruyun ve güvenli, kontrollü beden duruşunuzu sürdürün.

Artık anda var olma, güç ve samimiyeti hem sözlü hem de sözsüz iletişim ile yansıtmanın temellerini öğrendiniz.

Önce karizma için sağlam bir temeli nasıl oluşturacağınızı öğrendiniz, sonra karizmanızı dünyaya nasıl göstereceğinizi öğrendiniz. Artık, bu araçları zor durumlarda nasıl uygulayacağınızı öğreneceksiniz. Bir sonraki bölüm en gerekli olduğu anda karizmanızı korumanıza yardımcı olacak.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Kullandığımız sözcükler bir kişinin mantıksal zekâsına hitap ederken, sözlü olmayan iletişimimiz kişinin duygusal zekâsına hitap eder.
- Sözsüz iletişim ve sözlü iletişim birbiriyle uyumlu olduğunda, sözsüz iletişim, sözlü iletişimi güçlendirir.
- Sözlü mesajlar ile sözsüz mesajlar çelişiyorsa, karşımızdaki kişinin sözlerinden çok, beden dillerinde gördüklerimize güvenmeye eğilim gösteririz.
- Duygusal bulaşma ile duygularınız başkalarına da yayılır. Bir lider olarak, kısa, gündelik karşılaşmalarda bile, beden dilinizin aktardığı duygular ekibiniz, hatta şirketinizin tamamı üzerinde dalga etkisi yaratabilir.
- Samimiyet mesajı vermek için insanların rahat hissetmelerini sağlamayı hedefleyin: Kişisel alanlarına saygı gösterin, beden dillerini yansıtın ve gözlerinizi rahat bırakın.
- İnsanlar endişelerinin giderilmesi ihtiyacıyla size gelmişse, önce onların beden dillerini yansıtın, sonra onları daha sakin, açık ve güven dolu pozisyona doğru yönlendirin.
- Karşınızdaki kişi savunma pozisyonundaysa, bakmaları için bir şey vererek ya da almak için öne doğru uzanmaları gerekecek bir şey vererek beden dillerindeki kilidi kırın.
- Güç yansıtmak için, alan ele geçirin (büyük goril olun) ve durağan olun (kral duruşuna geçin).
- Başınızı sallamak ve aşırı derecede hı-hı demek gibi sözlü ve sözsüz endişe giderme hareketlerini kesin.

10
Zor Durumlar

Çoğunlukla, danışanlarım öğrenmiş olduğunuz karizma artırıcı teknikleri günlük sosyal etkileşimlerinde ve iş dünyasında son derece başarıyla uyguladıklarını belirtir. Ancak, tahmin edebileceğiniz gibi, bazı zorlayıcı durumlarda daha incelikli bir yaklaşım gerekebilir. Bu bölümde, zor insanlarla başa çıkma, kötü bir haber verme ya da eleştiride bulunma, özür dileme gibi durumlarla mümkün olan en karizmatik şekilde başa çıkmayı öğreneceksiniz. Aslına bakılırsa, bu deneyimlerin her birinden ilişkilerinizi bozmadan, hatta daha da güçlendirerek çıkmak mümkündür.

ZOR İNSANLARLA BAŞA ÇIKMA

Bazı insanlar zordur. Bazılarının okşanması gereken egoları vardır, bazıları her zaman eleştireldir, bazılarıysa kasıtlı olarak cepheleşmeye neden olur. Pek çok durumda, bu insanlar dostluk kazanmaya direnmeye özen gösterir. Bu kısımda zor insanların silahlarını indirmesini sağlamak ve sizin tarafınıza geçmelerini sağlamak için teknikler verilecek.

Peter global bir profesyonel hizmetler şirketinin genel başkanıydı. Beni görmeye geldiğinde, çoğu yöneticinin imreneceği bir karizma seviyesine sahipti. Ancak Peter'ın önünde zorlu bir görev vardı: Global şirketi bütün olarak yeni bir yöne çevirmek istiyordu. O sabah konuşmak için

oturduğumuzda, "Bu kedi sürüsü gütmeye benziyor" diye söyleniyordu.

Bu girişimin başarılı olması için, şirketin uluslararası yönetim kurulunun sekiz üyesinin tamamının kabul etmesi gerekiyordu ve bana söylediğine göre, bu insanların her biri "kolu, bacağı olan kocaman egolardan ibaretti". Başarılı olmak için tek şansı vardı: Gerçekleşmesi an meselesi olan bir uluslararası yönetim kurulu toplantısı. Başarısızlık bir seçenek değildi, bu yüzden Peter programını boşalttı ve benimle buluşmak için New York'a uçtu.

Bu kurulun tamamının onayını kazanmam için sihirli karizma hilelerim olup olmadığını sordu.

Böl ve Ele Geçir

Peter'a ilk tavsiyem basitti: Hepsini bir defada kazanmaya çalışma.

Bir kişinin sizi her görüşünde, size dair algısı her ikinizin de içinde olduğu bağlamın filtresinden, onun ruh hali, kişisel ve kültürel filtrelerinden geçer. Bir grupla karşı karşıya olduğunuzda karizmatik olmak daha zordur çünkü grup dinamiğine ek olarak grubun üyelerinin bağlamlarıyla da başa çıkmanız gerekir. Bunun tek istisnası sizin sahnede olduğunuz durumlardır: Sahne ışıkları altında olmanın etkisi bağlamların fazlalığı engelini telafi eder. Ancak genel olarak, ikna etmeniz gereken, zor insanlardan oluşan bir grup söz konusuysa, grubun üyelerinin her biriyle tek tek çalışırsanız başarı şansınız artacaktır.

Bu nedenle, Peter ve ben kurulda bulunan her ülkenin CEO'su için bireysel bir ikna stratejisi geliştirdik ve Peter her biriyle ayrı ayrı toplantı yaptı. Bu sayede her biri ve her durum için uygun karizma tarzını seçme imkânı oldu. Bölüm 6'da gördüğümüz gibi, "doğru" karizma tarzı kişiliğinize, içinde bulunduğunuz duruma, hedeflerinize ve karşı karşıya olduğunuz kişiye bağlıdır.

Belli bir durum, odaklanma karizmasını gerektirebilir. Sesinin duyulduğunu ve söylediklerinin dinlenildiğini hissetmek isteyen biriyle karşı karşıya olabilirsiniz. Peter'ın durumunda, şirketin İspanya şubesinin başkanı suiistimal edildiğini düşünüyordu. Kurulun diğer üyelerinin görüşlerine gereken önemi vermediğini düşünüyordu. Ayrıca Peter'ın kısa süre önce tüm şirkete gönderdiği "Başkan'ın Mesajı" e-postasını da onaylamıyordu ve bunu belli etmişti. Peter onun için, "Gerçekten içini boşaltmak istiyordu" diyordu. "Odaklanma karizması mükemmel oldu. Tamamen sesini duyurduğunu, dinlenildiğini ve anlaşıldığını hissetmesini sağladı. Sonrasında önerdiğim her şeyi dinlemeye daha istekli oldu."

Başka durumlar da otorite ya da öngörü karizmasını gerektirebilir; örneğin, insanların belirsizlikle başa çıkmaya çalıştığı, net ve zorlayıcı bir vizyon aradıkları durumlar. Peter'ın durumunda, Arjantin başkanı muazzam bir belirsizlikle karşı karşıyaydı. Ülkesi ciddi bir ekonomik ve sosyal kriz yaşıyordu. Peter bana "tüm çözümleri tükettiler" demişti. Burada ağırlıklı olarak öngörü karizması üzerinde durdu, üst düzey yöneticilerden oluşan ekibe güvenebilecekleri sağlam bir çerçevenin yanı sıra izlenecek net talimatlar içeren stratejik bir plan sundu.

İkna etmeniz gereken kişinin kim olduğunu ve her kişi için hangi tarzın en çok işe yarayacağını belirledikten sonra, onları kazanmak için yararlanabileceğiniz birkaç öneride bulunalım.

Sizden Yana Mantık Yürütmelerini Sağlayın

Benjamin Franklin'in siyasi rakiplerine üstün gelmek için kullanmayı sevdiği yöntem, onlara iyilik yapmak değil, onlardan bir iyilik istemekti. Bir keresinde Franklin rakiplerinden birine bir not göndermiş, kendisinde bulunduğunu duyduğu, nadir bulunan bir kitabı okumayı arzu ettiğini

ifade etmiş ve birkaç günlüğüne kitabı ödünç almak istediğini söylemişti. Beyefendi bu isteği kabul etmişti. Franklin söz verdiği gibi kitabı iade etmiş, beraberinde yaptığı iyilik için kendisini takdir ettiğini ve minnet duyduğunu belirten bir not daha göndermişti.

Otobiyografisinde Franklin bunun sonucunda olanları şöyle anlatıyor: "Parlamentoda yeniden karşılaştığımızda, benimle konuştu (daha önce hiç konuşmamıştı) ve son derece kibardı; sonra da her zaman her durumda bana hizmet etmeye hazır olduğunu beyan etti, böylece çok iyi arkadaş olduk, arkadaşlığımız onun ölümüne kadar sürdü."[1]

Bu teknik "Ben Franklin Etkisi" olarak bilinir. Rakibi, kitabı Franklin'e ödünç verdiği için ya kendisini tutarsız olarak görecekti (hoşlanmadığı birine iyilik yaptığı için) ya da davranışını bir mantığa oturtmak için aslında Franklin'den biraz hoşlandığına karar verecekti. "Bu kişi için iyi bir şey yaptım, o halde ondan hoşlanıyor olmalıyım. Hoşlanmadığım birine bir iyilik yapmayı kabul etmezdim. Bu mantıksız olurdu." Bu tekniği kullanmak rakibini, davranışlarını açıklamak için Franklin'den yana mantık yürütmeye yönlendirmişti.

Bu tekniği kendi çıkarınız doğrultusunda nasıl kullanabilirsiniz? Rakibinizden yardım isteyebilir ya da bir iyilik isteyebilirsiniz. Daha da iyisi, ondan herhangi bir bedel ödemeksizin yapabileceği bir şey isteyin: Fikrini. Bir kişinin fikrini sormak, tavsiyesini sormaktan daha iyi bir stratejidir çünkü tavsiyesini sizin durumunuza uyarlaması gerekeceğinden, bunun için daha fazla çaba gerektiğini hissedebilir; oysa fikirlerini söylediğinde, aklından geçeni olduğu gibi ortaya koyabilir.

En iyisi, karşınızdaki kişinin sizin için zaten yapmış olduğu bir şeyi kullanarak, mantık yürütmenin faydalarını kullanın. Size geçmişteki yardımlarını hatırlatmanın bir yolunu bulun. Takdir ve minnet duygunuzu ifade edin, yaptığı tercihi, harcadıkları emeği vurgulayın; hele de si-

zin için herhangi bir şekilde saygınlığını ortaya koymuşsa, bunun üzerine oynayın. Unutmayın, bu onların, kendi davranışları için sizin lehinize mantık yürütmelerini sağlayacaktır. "Bu kişi için gerçekten de bu kadarını göze aldım. Ondan gerçekten hoşlanıyor olmalıyım."

Takdir Belirtmek

1936'da Dale Carnegie şimdi bir klasik olan Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı adlı kitabını yazmıştı. Önerilerinden bazıları artık klişe haline gelmiş olmakla birlikte, temel bazı ilkeler geçerliğini koruyor. Övgü konusunda Carnegie'nin yazıları bugün de o zaman olduğu kadar geçerli. Şöyle yazıyor: "Hepimiz içtenlikle takdir edilmek isteriz. İnsanın içini kemiren ve değişmeyen bir açlıktır bu. Bu açlığını gideren az sayıda birey, insanları avucunun içine alacaktır. "

Bu basit öneri son günlerde bilim tarafından da desteklendi. İnsanlar gerçekten de övgüye inanılmaz ölçüde duyarlı. Öyle ki, Keise Izuma'nın araştırmalarına göre, bir bilgisayarın insanlara "Tebrikler!" dediğini duymak, beyinlerinde beklemedikleri bir yerden para gelmesi ile aynı ödül bölümlerini uyarıyor.[2]

Hem kişisel hem de özel olan iltifatlar, en etkili ve en değerli iltifatlardır. Örneğin, "Tebrikler" demek yerine, "Tebrikler, harika bir iş çıkardın" hatta "müşteri çekilmez hale geldiğinde sükûnetini koruman çok etkileyiciydi" deyin. Ne kadar çok takdir ifadesi kullanırsanız ve üzerinizde yarattıkları etkiyi ne kadar çok gösterirseniz, sizi o kadar çok sevecek ve başarınıza katkı sağladıklarını hissedeceklerdir. Sizden yana mantık yürüteceklerdir. İnsanlara sizi nasıl etkilediklerini gösterdiğinizde, sizi bir bakıma var ettiklerini hissederler. Bu tür bir sahip olma hissi onlara kazanılmış bir hak tanır ve kendilerini sizinle özdeşleştirirler; onların kimliğinin bir parçası haline gelirsiniz. Bu nedenle,

başarılı olmanızı temin etmek üzere daha fazla sorumluluk hissederler.

İnsanların sizden yana mantık yürütmesini sağlamak, ticari havayolları tarafından sıklıkla kullanılan klasik bir pazarlama tekniğidir. Gideceğimiz yere ulaştığımızda bizi karşılarken pilot ya da kabin görevlileri artık genellikle şunları söylüyor: "Seçim yapabileceğiniz pek çok havayolu şirketi olduğunu biliyoruz; bizi seçtiğiniz için teşekkür ederiz." Bu takdir ifadesini duymak bize bir seçeneğimiz olduğunu ve bizim onları seçtiğimizi hatırlatır. Peki sonuç nedir? Havayolu şirketi lehine görüşümüzü kuvvetlendirme eğilimi gösteririz çünkü sonuçta onları biz seçtik ve hata yapmış olmaktan da nefret ederiz. John Kenneth Galbraith'in, fikir değiştirmek yerine haklı olduğumuzu kanıtlamayı kesinlikle tercih ettiğimizi söylediğini hatırlıyor musunuz? Çoğumuz havayolu tercihimizle ilgili kendimizi hatalı bulmaktansa, tercihimizden memnun olduğumuza karar vermeyi tercih ederiz.

İnsanlara tercih şanslarının olduğunu ve onların sizi, şirketinizi, hizmetinizi ya da önerinizi tercih ettiğini hatırlatmak, özellikle işlerin zorlaştığı ve insanların şikâyet etmeye başladığı zamanlarda, size ya da fikrinize verdikleri desteği sürdürmelerini sağlayan en yararlı araçlardan biridir.

Tabii ki bu sürecin tersine de işleyeceğini unutmamalısınız, bu yüzden başkalarının hata yaptıklarını hissetmelerine neden olmayın. Bir kişi size zarar verdiğini hissediyorsa, davranışlarını bir mantığa oturtmaya çalışacak ve yaptıklarının bir gerekçesi olduğuna kendisini inandıracaktır. Kendisini kötü biri olarak görmek istemeyecektir, bu nedenle size böyle davranmaları için yanlış bir şey yapmış olmanız gerektiğini düşünürler. İnsanlar ne kadar hatalı olursa olsun, çok az kişi kendisini suçlar – ünlü gangster Al Capone bile kendisini toplumun yararına çalışan bir hayırsever olarak görüyordu.

Mantık yürütmeyi sadece kendiniz için değil, desteklediğiniz fikir için de kullanabilirsiniz. Birine bir proje ya da fikir üzerindeki etkisinin ne olduğunu gösterdiğinizde, bir ölçüde bu konunun sahibi olduklarını hissedecektir, sonra içgüdüsel olarak destek vermeye güdülenecektir. Değişim genellikle etkiyi gösteren işarettir. Değişim yarattığımız anda, etki yaratmış oluruz.

Daha iyisi, karşınızdaki kişiye bu fikrin ya da projenin, özünde, en başında, onların geçmişte yaptıkları bir şeyden, destekledikleri benzer bir fikir, proje ya da girişimden ilham aldığını gösterin.

Peter, Fransa şubesinin başkanına bunu yaptı. Yapmak istediği şeyin, Fransa biriminin başlatmış olduğu geçmiş girişimlere benzemenin ötesinde, onlardan ilham alan tüm yönlerini vurguladı.

Görüşmeye Korunmasız Gitmeyin

Zehirli tüm maddelerde olduğu gibi, zehirli insanlarında "dikkatli kullanılması" gerekir. Sizin değil, onların iyiliği için. Zor bir kişiyle başa çıkmak, düşmanca her durumda olduğu gibi, stres sisteminizi devreye sokabilir, bedeninize adrenalin pompalayabilir. Bu da ölümcül olabilir.

Duke Üniversitesi Tıp Merkezi'nden psikiyatri profesörü Dr. Redford Williams, zihnin ve duyguların sağlık üzerindeki etkisi üzerine yirmi yıldan uzun süren çalışmalar yapmıştır. "Sinirlenmek, yavaş etki eden bir zehirden küçük bir doz almaya benzer" sonucuna varmıştır. Tansiyonun yükselmesine, atardamar hasarına ve kolesterol taşıyan yağ hücrelerinin kan dolaşımına boşaltılmasına neden olur. Özetle, düşmanca duygular, nasıl başa çıkacağınızı bilmiyorsanız, sağlığınızı tehdit eder.

Sisteminizi dolduracak, zihinsel fonksiyonlarınızı sekteye uğratacak ve olumsuz beden dili ortaya çıkaracak stres hormonlarına karşı, sisteminizi oksitosinle doldurun.

Zor bir kişiyle başa çıkmaya çalışırken bunu yapabilmek için, empati haline girin ve bu hali koruyun. Bölüm 5'te öğrendiğiniz merhamete ulaşma araçlarından herhangi birini kullanabilirsiniz. Ayrıca, bu kişinin kelimenin tam anlamıyla kendinden nefret ediyor olabileceğini düşünmenin de yararı olacaktır. Zor insanların iç dünyası oldukça kötü olabilir; zor olmalarının gerçek nedeni de budur. Zihinsel ortamları huzur ve sevgiyle dolu olsaydı, bunun yerine samimiyet yayıyor olurlardı. Düşmanca davranışlar genellikle iç huzursuzluğun dışavurumundan başka bir şey değildir.

Merhamet duygunuzu artırmak isterseniz, alternatif bir gerçek düşünün. Karşınızdaki kişinin sadece birkaç saat önce sevgili ebeveynlerinden birini kaybettiğini düşünün. Unutmayın, bunu onların iyiliği için değil, kendi iyiliğiniz için yapıyorsunuz. Bu çalışma, bedeninizdeki toksisiteyi ve yaşadığınız deneyimin üzerinizde yarattığı hayal kırıklığını azaltacaktır. Hayal kırıklığı seviyenizin yükseldiğini hissettiğiniz her seferde bu tekniği kullanabilirsiniz.

Empati haline geçmek zihinsel ve duygusal durumunuzu koruyacak ve bu süre boyunca doğru beden diline sahip olmanızı sağlayacaktır. Düşmanca bir düşünce hali içindeyseniz, yüzünüze yansıyacaktır. Empati sizi bunun yerine, işbirlikçi bir düşünce haline sokar, mükemmel bir beden dili sergilemenizi sağlamanın yanında, görüşmeyi çok daha kolaylaştırır. Bu nedenle nezaket karizması zor insanlarla başa çıkmada şaşırtıcı etkiye sahip bir araçtır.

Genç bir MIT mezunu olan ve kısa süre önce Boston'da bir şirkette çalışmaya başlayan Maria, iş arkadaşlarından ikisinin neden olduğu üzüntüyü ortadan kaldırmak için araçların pek çoğunu birlikte kullandığından bahsetti. "İyi insanlar ama davranışları beni gerçekten sinirlendirdi. Özür de dilemedikleri için üzüntüm artmaya devam ediyor." Özür dilemelerini isteyecek kadar güven dolu hissetmiyordu ama üzüntüsünün geçmesine de izin ver-

miyordu, çünkü her iki ekip arkadaşıyla da iyi bir çalışma sergilemesi gerekiyordu.

Bu yüzden, Maria içinden geçenleri dökmek için bir rahatlama mektubu yazdı, yaşadıkları durum hakkında ne hissettiğini ayrıntılı olarak tarif etti. Sonra onların ağzından hayali özür mektupları yazdı. "Mektubu yazmak ve özür mektuplarını almak o kadar rahatlatıcıydı ki! Şaşırtıcı bir biçimde tatmin duygusu yaşıyordum ve üzüntümün gerçekten azaldığını hissedebiliyordum."

Ertesi gün, ekip toplantısının yapılmasından bir saat önce, özür mektuplarını yeniden okudu ve tüm olayı uzaktan gözlemleyebilmek, olup bitenlerin gerçekte ne kadar küçük şeyler olduğunu görmek için uzaktan bakma tekniğini kullandı. Son olarak, hayalinde samimi bir zafer anı hayal etti. Ayrıca bana, toplantı sırasında çalışma arkadaşlarının her ikisinin de melek kanatları olduğunu hayal etmenin gerçekten yardımı olduğunu söyledi. "Bu benim için bir testti ve işe yaradı! Yaşadığım deneyimin ve sonuçlarının ne kadar farklı olduğunu size anlatamam. Ne kadar iyi hissettiğimi size anlatamam. Özgüven hissettiğimi ve sergilediğimi biliyordum. Vay be!"

Şimdi Peter'a dönelim. Eylül ayının başında, yönetim kurulu üyelerinin tamamıyla görüşmüştü. Her biriyle diğerlerinden biraz farklı bir karizma türü kullanmıştı. Bana şunu söyledi: "Aslında hepsi yönetim kurulundaymış gibi konuşuyordu. Ama tabii ki yanılıyor olabilirim, kimse toplantı yapılırken ne olacağını bilemez." Peter hiçbir şeyi şansa bırakmamıştı. Büyük yönetim kurulu toplantısından önceki saatlerde, takviminin karizmayı mümkün olduğunca artırıcı nitelikte olmasına özen göstermişti, "Önemli Anlar İçin Isınma" kısmında yer alan araçları kullanmıştı. Toplantının başlamasından hemen önce, doğru zihin haline geçebilmek için on beş dakikasını harcamıştı.

Daha sonra bana şunları söylemişti: "O odaya girdiğimde, yansıttığım özgüveni, samimiyeti ve sükûneti hissede-

biliyordum. Müthişti." Görünüşe göre, CEO'lar artık onun şirket için belirlediği yeni yöne kendilerini o kadar adamışlardı ki Peter'ın tek yapması gereken arkasına yaslanmak ve onların bu iş için baskı yapmasını izlemek olmuştu.

KÖTÜ HABER VERMEK

Hikâyeyi her iki taraftan da dinlemem gereken nadir durumlardan biriydi.

Bir yaz günü, akşamüzeri, Xavier danışma seansımıza başlarken bir ricada bulundu. "Birkaç saat önce telesekreterime bırakılan bir mesaj beni gerçekten huzursuz ediyor. Sakıncası yoksa, sen de dinleyebilir misin ve geri aramadan önce daha uygun bir zihinsel hale geçmemde bana yardımcı olabilir misin? Arayan Susan."

Susan'ın bıraktığı mesaj şöyleydi: "Xavier, gönderdiğin iç yazışmayla ilgili olarak seninle konuşmam gerek. Sana kötü haberlerim var –bence olmamalısın ama, senin rencide edici bulabileceğin bir şey. Seni temin ederim, böyle olmasını istemiyorum. Neyse, beni ara."

Eyvah! Susan'ın hatalarını görebildiniz mi? Birincisi, son derece olumsuz çağrışımlar yaratıyor; bıraktığı mesaj baştan sona rahatsızlık verici. İkincisi, Xavier'e rencide olmuş "hissetmemesi gerektiğini" söyleyerek beyaz fil tuzağına düşüyor. Beynimizin aldığı bilgiyi işlememesi mümkün olmadığından, Xavier'in zihninde en çok tekrarlanan sözcük büyük ihtimalle rencide olmaktır.

Üçüncüsü, çok üstü kapalı bir mesaj bıraktığı için Susan, Xavier'in zihninin en kötüyü düşünmesine neden oluyor. Olumsuz mesajı aramaya programlanmış bir beyin, "kötü haberlerim var" sözünü duyduğunda, anında mümkün olan en kötü senaryoları düşünmeye başlar.

Susan, koçluk yaptığım ekibin bir üyesiydi, bu yüzden onunla tekrar karşılaştığımda şu açıklamayı yaptım: "Kendini Xavier'in yerine koy. Herhangi bir açıklama ol-

madan, kötü haberlerden ve rencide olmaktan bahseden bir telesekreter mesajı aldığını düşün. Evet, onun dikkatini çekmiş olduğun kesin. Peki bundan sonra seninle özdeşleştireceği duygular sence nasıl duygular olacak? O mesajı ne zaman düşünse, aklına kötü haberler ve rencide olmak gelecek. Gerçekten Xavier'in zihninde bunlarla mı özdeşleşmek istersin?"

Zor konuşmaların zamanını ve yerini seçmek her zaman mümkün değildir. Ama mümkün olduğunda, hem zamanlamayı hem de yeri her yönüyle düşünün. Telefonu elinize almadan önce ya da o kişiyi konuşmak için karşınıza alıp oturtmadan önce, nasıl bir zihinsel durumda olabileceklerini bir an için hayal edin.

Eğer son yirmi dört saatin onlar için çok zor, çok stresli ya da çok yorucu geçtiğini biliyorsanız ve bir gün beklemeniz de mümkünse, bekleyin. Ben, iyi durumda olduğum bir günde ve hasta ya da yorgun olduğum bir günde hazmedilmesi zor haberler almak arasındaki farkı yaşadım. İkinci durumda, haberi kaldırmak çok daha zordu; küçük tepeler dağ gibi görünüyordu.

Kötü bir haber vermeden önce, ortamı düşünün, insanların çevreye dair duygularını deneyimin kendisine aktaracağını unutmayın. Mümkün olduğunca, rahat bir mekân seçin. Bir tren istasyonu ya da havaalanı gibi gürültülü bir yerde zor bir konuşma yapmaya çalışmayın.

Karşınızdaki kişinin konforunu artırmak için elinizden geleni yapın. Hatta, rahatlatıcı nesneler kullanabilirsiniz. İnsanların, zor bir konuşma yaparken ya da kendilerini ifade etmekte zorlandıklarında, ellerinde tuttukları eşyalarla ya da kıyafetleriyle oynadıklarını, örneğin gömlek düğmeleriyle oynadıklarını fark ettiniz mi? Aslında farkında olmadan zihinlerini odaklayacak ve yaşadıkları deneyimin yarattığı rahatsızlıktan kendilerini uzaklaştıracak bir nesne bulurlar. Sizinle konuşurken oynayabileceği, dolayısıyla daha hızlı bir şekilde rahatlamasını sağlayacak nesneler

bulundurarak işini kolaylaştırın. Ne olup bittiğini fark etmeyecektir ama görüşmenin kolaylaştığını ve daha rahat bir hal aldığını hissedeceklerdir.

İnsanların beni görmeye geldiklerinde oynayabilmeleri için her zaman oyun hamuru bulundururum. Özellikle yapıları itibariyle utangaç olan insanlarda ya da yapılan konuşmanın zor olduğu durumlarda işe yarar. Görüşme boyunca, kendilerini kötü hissettiklerinde ve rahatsızlıklarının yoğunluğunu giderme ihtiyacı duyduklarında, odaklarını ellerindeki oyun hamuruna kaydırmalarını görmek gerçekten etkileyicidir.

Mumlar ve şömine ateşinin de aynı şekilde olumlu dikkat dağıtıcı etkisi vardır. Bu nedenle, rahatlık ve kolaylığın önemli olduğu romantik durumlarda son derece değerli katkıları olur. Bu sürekli hareket eden unsurlar, insanlara geri planda bir şey olup bittiği ve dikkatlerini dağıtma ihtiyacı duyduklarında bunlara başvurabilecekleri hissini verir. Fonda çalan müzik de kısmen aynı amaca hizmet eder.

Herhangi bir anlamda, hoş olmayan bir haber veriyorsanız, beden diliniz son derece önemlidir. Olumsuz performans değerlendirmelerinin olumlu bir beden diliyle aktarıldığında, olumsuz beden diliyle aktarılan olumlu performans değerlendirmelerine göre çok daha iyi karşılandığını hatırlıyor musunuz? Stresli durumlarda, beden diliniz sözlerinizden çok daha fazla etkiye sahiptir. Stres sistemi devreye girdiğinde, beynin, sözcükleri ya da fikirleri doğrudan kavramayan, daha ilkel bir bölümü kontrolü ele alır. Beynin bu bölümü beden dilinden doğrudan etkilenir.

Kötü haber verirken kullanılacak doğru beden dili samimiyet; özen, kaygı, anlayış ve empati yansıtan beden dilidir. Temel olarak, olabildiğince çok nezaket karizması sergilemelisiniz. Haber ne kadar kötüyse, haberi alan kişinin onu gerçekten anladığınız ve onun yanında olduğu-

nuzu hissetmesi o kadar önemlidir. İyi niyet, merhamet ve empati ile ilgili içsel araçlar burada devreye girer.

- Önce, doğru ruh haline geçin. Merhamet duygusuna erişin, böylece beden dilinize yansımasını sağlayın.
- Kendinizi onun yerine koyun; kafalarının içini, hayatlarının içini son derece canlı detaylarla hayal edin.
- Her ikinizin de melek kanatlarınızla, ortak bir hedef için birlikte çalıştığınızı hayal edin.
- Merhamet dolu bir söze odaklanın, örneğin: "Nerede olursan ol, sevebildiğin kadar sev."
- Yüz ifadelerinizde, ses tonunuzda ve kullandığınız sözcüklerde empati mesajı vermeye çalışın.

Kötü haber verirken kullanılacak doğru sözlü dil, vereceğiniz zor mesajın ne olduğuna bağlıdır. Çoğu durumda, 8. Bölüm'de verilen önerileri uygulayabilirsiniz: Verdiğiniz mesajın onlara tanıdık gelmesini sağlayın; onların sözcüklerini, örneksemelerini ve benzetmelerini kullanın. Mesajı daha büyük bir dinleyici kitlesine verecekseniz, sunumlarla ilgili olarak sayfa 245'e bakın.

Tüm görüşme boyunca özen ve endişenizi hem sözsüz hem de sözlü olarak ifade ettiğinizden emin olun; eğer uygunsa, rahatsızlığını hafifletmek için ne yapmak istediğinizi söyleyin. Hem verdiğiniz haberin istenmediğini hem de doğurabileceği sonuçları çok iyi anladığınızı gösterin.

Bu deneyim boyunca nezaket karizmasını sadece karşınızdaki kişiye değil, aynı zamanda kendinize de yöneltin. Bu zor deneyimi elinizden geldiğince iyi yönetebilmek için edindiğiniz tüm içsel araçları kullanın ve kendinizle övünmeye ve kendinizi cesaretlendirmeye devam edin. Siz elinizden gelenin en iyisini yapıyorsunuz.

ELEŞTİRİDE BULUNMAK

Mizahçı Franklin Jones, "Dürüst bir eleştiriyi karşılamak zordur; özellikle de bir akrabadan, bir arkadaştan, bir tanıdıktan ya da bir yabancıdan geliyorsa" der. Yıllar önce duyduğunuz bir yorumun anısından bile ürktüğünüz oldu mu? Çirkin bir yorum kadar çok ya da uzun süre acı veren çok az şey vardır.

Çoğu danışanım için, yaptıkları işin en kötü yanı, zaman zaman olumsuz geri bildirimde bulunmak zorunda kalmalarıdır. Çoğu bana, bir eleştiride bulunmaları gerektiğini bildikleri durumlarda, bütün gün midelerinde bir düğüm var gibi hissettiklerini, yaklaşan konuşmadan çekindiklerini söylemiştir.

Ne yazık ki, eleştiri de diş hekimi muayenesi, havaalanı güvenliği ve vergiler (kime sorduğunuza bağlı tabii) gibi hoş olmayan ama gerekli olan bir şeydir. Hoşlanmayabilirsiniz ama kimi zaman eleştiride bulunmanız gerekir. Hayatınızda bir zaman, biri –ebeveynlerinizden biri, eşiniz, arkadaşınız, iş arkadaşınız ya da patronunuz– yanlış bir şey yapacaktır ve sizin de bunu ona söylemeniz gerekecektir. Burada sormamız gereken soru, elbette, bunun doğru yolu nedir?

Karizmatik olarak eleştiride bulunmanın hayati öneme sahip dört adımı vardır.

Birincisi, zaman ve mekân konusunu düşünün. Her iki açıdan da yaptığınız seçimde mümkün olduğunca empatik olun. Karşınızdaki kişinin stres ve yorgunluk seviyesini düşünün. Eleştiri (ya da yapıcı geri bildirim) söz konusu olduğunda, konuşmanızı değişmesini istediğiniz davranışa şahit olmanızın ardından, mümkün olduğunca çabuk yapın. Bunu yaptığınızda karşınızdaki kişinin fiziksel ve duygusal olarak açık durumda olduğundan emin olun.

İkincisi, merhamet ve empati duyan, doğru zihin haline geçin. Evet, eleştiride bulunurken bile, duyduğunuz

merhamet beden dilinize yansır ve görüşmenin bütününü olumlu yönde etkiler. Samimiyet de burada önemlidir. Nezaket ya da odaklanma karizmasına ulaşmak durumu kolaylaştırır, öte yandan otorite karizması işleri kötüleştirecektir.

İnsanlar, kalbinizden onlar için en iyi olanın geçtiğini hissettiklerinde, dinamik tamamen değişebilir. Los Angeles'tan gelen bir yönetici olan Chris, eski patronunun kendini onun başarısına gerçek anlamda adamış olduğundan bahsetmişti. Eski patronu, gelişmeye açık olan alanlarına dikkatini çekerken Chris'e, onun en kısa zamanda terfi edebilmesini istediğini ve daha iyi olması gereken konulara da bu nedenle değindiğini hatırlatıyordu.

Doğru zihin haline ulaşabilmek için, bir eleştiride bulunmadan önce, çok saygı duyduğunuz bir kişiyi düşünmeyi deneyebilirsiniz. Sevdiğiniz bir büyükanne ya da büyükbabanızı, bir akıl hocanızı, ruhani bir simgeyi ya da sizin için önemli olan herhangi birini düşünebilirsiniz. Bu yorumu onlara ya da onların önünde yapacak olsaydınız, eleştiride bulunurken hangi sözcükleri seçerdiniz? Bundan sonra yorumlarınız nasıl değişiyor? Yapacağınız zor konuşma boyunca bunu kendinize sık sık hatırlatmaya çalışın ve saygı duyduğunuz akıl hocanızın sizi izlediğini hayal edin.

Üçüncüsü, belirteceğiniz konuları kesin olarak belirleyin: Spesifik olun. Çok kapsamlı bir liste yapmak yerine, önemli birkaç konuya odaklanmak, karşınızdaki kişinin çok fazla üstüne gittiğinizi hissetmesini önleyecektir. Ayrıca, yaptığınız eleştiri fazla genel olursa, tehlike algılayan beyni verdiğiniz mesajın olası en kötü yorumlarını düşünmeye başlayacaktır.

Dördüncüsü, kişiselleştirmeyin. Mümkün olduğunca, eleştirinizin kişiye değil davranışa yönelik olduğu mesajını iletin. Bir kişinin niyetinin ya da kişilik özelliklerinin eleştirdiğini hissettiği durumlarda ortak bir zemin bulmak

daha zor olacaktır. Bir kişinin neyi kastettiğini doğru olarak tahmin ettiğinizi varsayıp, saymadığınıza çok dikkat edin. Bunun yerine, gözlediğiniz davranışlara ve doğrulanmış faktörlere odaklanın.

Davranışa odaklandığınızda bile, eleştirinizin mümkün olduğunca kişisellikten uzak olmasına dikkat edin. Bunu yapmanın yanlış şekli, "Neden PowerPoint sunumlarını her zaman son dakikaya kadar erteliyorsun?" demek olurdu. Bu hem kişisel bir ifade hem de genelleme. Bunun yerine, gözlenen tek bir davranışı hedef alın: "PowerPoint sunumunu hazırlamak için son dakikaya kadar beklediğinde, huzursuz oluyorum." Sonuçta, bedenlerimizde huzursuzluk duygusunu kendimiz yaratırız; üzülmek bizim kendi kararımızdır. Mümkünse, karşınızdaki kişinin hareketlerinden hiç bahsetmeyin. Sadece sizin açınızdan neler olduğundan bahsedin: "Tamamlanmış bir sunumu son dakikaya kadar göremezsem, huzursuz oluyorum."

Eleştiriyi İletmek

Zamanlama ve mekân konusunda düşündüğünüze ve belirtmek istediğiniz spesifik, empatik olarak söze dökülmüş hususları seçtiğinize göre, zorlu geribildirimi karizmatik olarak aktarmaya hazırsınız. İşe doğru bir adım atarak başlamak önemlidir. Konuşmaya başlama şekliniz, konuşmanın nasıl algılandığını büyük ölçüde etkileyecektir.

İnsanlar "ilkleri" hatırlar; bir şeyin ilk defa olması ya da bir deneyimin başlangıcı gibi; "sonları" da hatırlama eğilimi gösteririz. Kolonoskopi uygulaması görmüş hastalar ile gerçekleştirilen bir çalışmada, hastalardan bazılarında üç dakika boyunca komple inceleme yapılırken, bazılarında daha uzun süreli bir uygulama yapılmış ancak son iki dakika içerisinde cihaz hareket ettirilmemişti, dolayısıyla prosedürün sonunda hastalar çok daha az acı hissetmişlerdi. İkinci grupta yer alan hastalar, uygulamayı daha ağ-

rısız olarak hatırlıyorlardı ve prosedürün ikinci kez uygulanması kabul etme oranları daha yüksekti.[3]

Eleştirilerinize olumlu bir başlangıç yaparsanız, yaşayacağınız deneyimin geri kalanı bundan etkilenecektir. İnsanların en fazla kaygı duydukları ilk dakikalarda, endişelerinin giderilmesine daha fazla ihtiyaçları olacaktır. Karşınızdaki kişiye, kendisine değer verdiğinizi, onun insan olarak değerini takdir ettiğinizi ve sizin için iş arkadaşı olarak, müşteri olarak önemli olduğunu söylerseniz, üzerine basacağı sağlam bir zemin sunabilirsiniz.

Kendi değerlerine dair endişeleri giderildiğinde, insanlar yorumlarınızı çok daha kolaylıkla kabul edecektir ve daha az savunmaya geçeceklerdir. Hatta, bu adım savunma tepkisini ortadan kaldırmak için en önemli adım olabilir. Sonuçta, savunmacı davranış, genellikle korku ve güvensizlik duygularının dış yüzüdür.

Diyelim ki, iş arkadaşlarınızdan biri bir süredir yapması gereken işlerde geri kalıyor. Bu gerçeği doğrudan dile getirmek yerine, önce olumlu pek çok özelliği için teşekkür edin. Bu şekilde, tüm geçmişinin adil olarak takdir edildiğini hissedecektir. Ayrıca söz konusu davranışın anlık olduğunu, her zaman uygun olan bir davranışın sekteye uğradığını da kabul etmiş olur.

Olumlu bir notla söze başladıktan sonra, ele almak istediğiniz gerçek konuyu açabilirsiniz. İnsanlara tam olarak neyi görmek istediğinizi söyleyin, neyi görmek istemediğinizi değil. Öğretmenlere "yapma kuralları getirmemeleri" öğretilir; sınıfa, örneğin, "fasulyeleri kulağınıza sokmayın" derlerse, öğrencilerin yarısının anında bunu yapacağı konusunda uyarılırlar.

Eleştirdiğiniz kişiye, görmek istediğiniz düzeltici davranışı söylerken, davranış değişikliğini de tıpkı eleştiride olduğu gibi kişisel olmayan bir şekilde sunun. "Sunumu daha erken hazırlayabilir misin?" diye sormak yerine, "Bundan sonra, sunum birkaç gün önceden hazır olursa

çok memnun olurum" deyin. Bu şekilde kim haklı, kim haksız düşüncesi masadan uzaklaşır ve herhangi birinin kazanmasına ya da kaybetmesine gerek olmadan, her ikinizin de aynı fikirde olabileceği bir şeye odaklanılmış olur.

Tıpkı zor biriyle başa çıkma durumunda olduğu gibi, eleştiride bulunurken insanların kendilerini hatalı hissetmelerine neden olmaktan kaçının. Birine hatalı olduğu söylendiğinde, hatalı olduğunu fark etse bile, genellikle kendini haklı çıkarmaya çalışacaktır; bu hem onun egosuna zarar verir hem de kırgınlığını artırır, kendi suçunu bastırmaya çalışırken sizin itibarınızı zedelemeye iter.

Efsane diplomat Benjamin Franklin, anılarında bu dersi zor yoldan öğrendiğini itiraf ediyordu. Gençken, rakiplerinden birinin hata yaptığını gördüğünde, dikkatleri bu hataya çekme, bu kişinin hata yaptığını akıllarda soru işaretine yer bırakmayacak şekilde ispat etme konusunda kendini haklı görmüştü. Düşüncesini söyledi ve ömrünün sonuna kadar bir düşman kazandı. Franklin, haklı olmanın verdiği kısa süreli zevkin, uzun süreli olumsuz sonuçlara değmeyeceğini fark etti. O andan sonra, "kendisini başkalarını haksız çıkarmanın zevkinden mahrum etme" uygulamasını benimsedi. Bunun yerine şu gözlemle işe başlıyordu: "Belli olaylarda ya da durumlarda, düşünceleri doğrudur ama bu olayda, durum farklı görünüyor."

Siz de benzer bir yol izleyebilir, "Bunu doğru açıklayamamış olabilirim. Bir kez daha deneyeyim" diyerek söze başlayın. Daha konforlu olan yolu seçin. Karizmatik bir iletişimci olmak, başkalarının, siz yanlarında olduğunuzda, kendilerini iyi hissetmeleri anlamına gelir. Yani karşınızdaki kişiler sizinle birlikte olmak için can atarlar çünkü sizin etrafınızda olmanın bir sonucu olarak kendilerini daha çok severler.

Her zaman olduğu gibi, burada da beden dili önemlidir. Bir kişiye hatalı olduğunu düşündüğünüzü, bir bakışınızla, sesinizin tonuyla ya da bir jestle, sözcüklerle söyleye-

bileceğiniz kadar anlaşılır bir şekilde söyleyebilirsiniz. Bu nedenle, sükûnet ve iyi niyet ruh halini korumak için cephaneliğinizdeki tüm araçları kullanın. Beden diliniz bunu izleyecektir.

Zor konuşmalar boyunca, karşınızdaki kişinin savunmaya geçiyor olabileceğine dair tüm sinyallere dikkat etmeniz kesinlikle çok önemlidir. İster yüz ifadesinde, beden dilinde, ister ses tonunda olsun, savunmaya geçtiğini görürseniz, onu daha olumlu bir düşünce şekline geri getirmek için, samimiyetinizi devreye sokun. Bunu iki şekilde yapabilirsiniz:

- **Sözlü olarak**: Olumlu zihinsel çağrışımları cesaretlendirin. Örneğin, geçmişte iyi yaptıkları bir şeyi ya da mevcut durumda uygun bulduğunuz bir şeyi dile getirin.
- **Sözsüz olarak**: Karşınızdaki kişinin beden dilini etkilemek için kendi beden dilinizi kullanın. İyi niyet haline dönün, böylece iyi niyetin yüzünüze yayılmasını sağlayın. Beyninde yer alan yansıtma nöronları, sizde gördüğü duyguları taklit edecek, onu da daha olumlu bir zihin haline getirebilecektir.

Konuşmayı sonlandırırken, yapabilirseniz, olumlu bir notla bitirmeyi hedefleyin. Başlangıçların ve bitişlerin ne kadar önemli olduğunu hatırlayın; tüm etkileşime rengini verecek kadar. Burada önemli üç noktayı vurgulayabilirsiniz:

- **Sonraki adımlar**: Durumu iyileştirmek için atılacak adımları gözden geçirin, özellikle de bu adımlardan herhangi birini birlikte atacaksanız. Yapıcı, ileriye doğru hareket hissi verin.

- **Takdir**: Verdiğiniz geri bildirimi bu denli iyi karşılamasını takdir ettiğinizi söyleyin. Burada en ufak bir olumlu çabayı bile övün; zaman içerisinde ilerleme kaydetmesi için olumlu destek veriyorsunuz.
- **Olumlu bir gelecek:** Gelecekte, her ikinizin de sabırsızlıkla beklediği herhangi bir şeyi, örneğin heyecan verici etkinlikleri ya da başlayacak projeleri; gelecekte bir araya gelmeyi dört gözle beklediğiniz mesajını verecek herhangi bir şeyi gündeme getirin.

ÖZÜR: İŞLER KÖTÜYE GİTTİĞİNDE NE YAPMALI?

Demek çuvalladınız. Yanlışlıkla TÜMÜNÜ YANITLA sekmesine bastınız, rakamları kontrol etmediniz, ödevinizi köpeğiniz yedi. Adına ne derseniz deyin, kötü bir şey oldu ve haklı olsun ya da olmasın, biri bunun sizin hatanız olduğunu düşünüyor. Korkmayın. Eğer kartlarınızı iyi oynarsanız, utanç verici anlar bile tersine çevrilebilir.

Bir anlaşmazlık ya da çatışma yaşamak aslında bir ilişkiyi geliştirebilir ve sonunda harika bir şeye dönüşebilir. Bir ilişki başından beri iyi gitmişse, zihninizin gerisinde belli belirsiz bir çekince olabilir. Şu ana kadar her şey yolunda gitti ama ya bu durum değişirse? O zaman nasıl tepki gösterecek? Zor bir durumdan geçerseniz ve bu durumu iyi idare ederseniz, ilişkinin zorluklara dayanabileceğini bilirsiniz. Endişeniz giderilir.

İlk danışanlarımdan biri bana, özellikle bir iş ilişkisinin ilk aşamalarında, küçük hatalar yapılmasını olumlu karşıladığını söylemişti. "Bazı insanlar özür dilerken o kadar beceriksiz oluyorlar ki, bu konuda birazcık bile makul olabilirseniz, diğerlerinden çok daha üstün hale gelirsiniz." Başka bir girişimci de şunları söylemişti: "Çuvallamış vakaları, iyi satış vakalarına çevirme konusunda performan-

sım çok iyi." O halde, özür dileme konusuna karizmatik olarak nasıl yaklaşacağınızı, nasıl özür dileyeceğinizi ve özrü nasıl sonuçlandıracağınızı görelim.

Önce, her zaman olduğu gibi, doğru zihin haline girin. Bu, her şeyden önce, kendinizi affetmek anlamına gelir. Evet, ciddi söylüyorum. Kulağa mantık dışı gelse de-durumun olumsuz beden dili nedeniyle daha da kötüye gitmesini önlemek için- hatalı olsanız bile kendinize karşı samimiyet göstermeniz gereklidir. Bu, sesinizde, beden duruşunuzda ya da yüz ifadenizin herhangi bir bölümünde herhangi bir savunmacılık işaretinin oluşmasından kaçınmanıza önemli katkıda bulunacaktır. Bu nedenle kendine karşı merhamet duyan ruh haline ulaşmak ve bu ruh halini korumak için ele aldığımız tüm araçları kullanın.

Kendini affetmek ve iyi bir zihin haline girmek ayrıca aşırı pişman, ezik ya da güvensiz görünmenizi de önler. Olumlu bir ruh halinin sağlayacağı özgüvenle, hem samimiyet hem de samimi bir pişmanlık duygusunu aynı anda yansıtabilirsiniz, yine de güce sahip olarak görünürsünüz.

Artık doğru zihinsel duruma ulaştığınıza göre, şimdi karşınızdaki kişiye bakalım. Yaptığınız hata ne kadar büyükse, karşınızdaki kişiyle kişisel bir temas kurmaya o kadar çok ihtiyacınız olacaktır. Tatmin olmak için özür dilediğiniz kişi yaşadığınız pişmanlığı yüzünüzde görmek ya da en azından sesinizde duymak isteyebilir.

İletişimin büyük bölümü sözsüz olduğundan, yüz yüze özür dilediğinizde, kullanabileceğiniz çok sayıda araç olur: Seçtiğiniz sözcüklere ek olarak, beden dili, yüz ifadeleri ve ses tonu. Telefonda konuşurken elinizde sadece sesiniz ve seçtiğiniz sözcükler olacaktır, e-postada ise araçlarınız daha da sınırlı olacaktır.

Diğer yandan, bazı kişiler bu gibi zor durumlarda, yazılı ortamın sağladığı mesafenin işleri kolaylaştırdığını düşünür. Yazılı iletişimde, saatlerce düşünüp verdiğiniz kararı birkaç satırlık bir iletişime dönüştürme ve doğru sözcükle-

ri seçebilme avantajınız olur. Bir şeyi yazılı hale getirmek ayrıca, oldukça güçlü bir beyan olabilir. Bir anlamda sözcüklerinizi kalıcı hale getirirsiniz; sözlerinizden sorumlu tutulmaya istekli olursunuz.

Bu durumda, karizma artırıcı tekniklerin çoğunda olduğu gibi, sizin tercihleriniz açısından en uygun olan nedir, onun tercihlerine dair en iyi tahmininiz nedir ve lojistik, zamanlama ve bağlam neye imkân veriyor sorularını cevaplamak gerekir.

Onu Duyun

İster yüz yüze ister telefonda özür dileyin, öncelikli konu karşınızdaki kişinin istediğini söylemesine izin vermektir. Bunun en kolay ve en etkili yolu sadece dinlemektir: Odaklanma karizmasıyla onlar için tam olarak anda var olun. Bakın, bunu uygulamaya koymanın kolay olduğunu söylemiyorum. Karşınızdaki kişinin seslendirdiği her şikâyet için, kafanızda onlarca cevap oluşacaktır. Ama bu anda, sözünü kesmek yapabileceğiniz en kötü harekettir. Ne kadar zeki olursanız olun, verdiğiniz karşılık ne kadar haklı olursa olsun, kabul edildiklerini ve anlaşıldıklarını değil, küçük düşürüldüklerini hissedeceklerdir.

Dinlerken, tam olarak anda var olun ve vereceğiniz cevabı hazırlamaktan kaçının. Bunun yerine, tüm dikkatinizi şikâyetin tam olarak ne olduğunu anlamaya odaklayın. Anladığınızdan emin olmak için sorular sorun. Eğer size, "bu toplantının gidişatından memnun değilim" diyecek olursa, "Biraz daha açıklar mısın? Ne demek istediğini gerçekten anlamak istiyorum. Toplantıda seni rahatsız eden ne? Katılan insanlar mı, toplantının zamanı mı yoksa başka bir şey mi?" diye sorun. Karşınızdaki kişinin şikâyetlerini kendi sözlerinizle yeniden seslendirmeyi de deneyebilirsiniz. "Çok mu konuşuyorum?" diye sorduklarında, yeterince dinlemiş olduğunuzu anlarsınız.

İyi Niyet Burada Da Önemlidir

Bir konuşmaya, "Olanları nasıl gördüğünü anlamama yardım et" düşüncesiyle başladığınızda, sonucu tamamen değiştirebilirsiniz. Açık fikirli olmak kadar basit bir şey, sesinizi, yüz ifadenizi, kullandığınız sözcükleri ve beden duruşunuzu etkiler ve görüşmenizin duygusal tonunu dramatik olarak değiştirir. İyi niyetiniz yüzünüze yansır ve tüm mikro ifadelerinizde kendini gösterir.

Görüşmenizin sizden kaynaklanan bölümüne samimiyet katmak için, ele aldığımız içsel araçlardan herhangi birini kullanın ve nezaket karizmanızı devreye sokun. Çenenizi biraz aşağıda tutmayı, gözlerinizi açmayı ve sesinizin sıcak ve yavaş olmasını sağlamayı, karşınızdaki kişinin ihtiyaç duyması halinde araya girebilmesini sağlamak için sık sık duraklamayı düşünebilirsiniz.

Şikâyetin ne olduğunu tam olarak anladığınızdan emin olduğunuzda, hatanın sizde olduğunu da kabul ediyorsanız, içten bir özrün sırası gelmiş demektir. Belki şaşıracaksınız ama kullandığınız sözcükler çok basit olabilir (burada da, önemli olan beden dilidir). Tam olarak anda var olarak ve tüm samimiyetinizle söyleyeceğiniz "çok özür dilerim" sözü mucizeler yaratabilir.

Önemli olan ilettiğiniz düşüncelilik, ilgi ve kişisel bağlılık hissi mesajınızdır. Örneğin, "ben, üzgünüm" demekle sadece "üzgünüm" demek arasında önemli bir fark vardır. İlki sizin kişisel olarak, karşınızdaki kişi ile kendinizi özdeşleştirdiğinizi ve onun içinde bulunduğu durumdan etkilendiğinizi gösterir. Burada önemli olan içten olmaktır: Sesiniz sadece karşınızdaki kişiyi sakinleştirmek için özür diliyor gibi olmamalı, söylediğinizde gerçekten samimi olduğunuzu hissettirmelidir.

Sadece yaptıklarınızın (ya da yapmadıklarınızın) doğrudan sonuçlarını değil aynı zamanda bunların neden olacağı dolaylı sonuçları da anladığınızı gösterin. İş bağ-

lamında, bu hatanın karşınızdaki kişinin hedeflerini ya da iş konusundaki başarısını nasıl etkileyeceğini anladığınızı gösterin. Sonra, işleri düzeltmek için ya da olanların tekrarlanmaması için ne yapacağınızı gösterin. Hangi adımları atacaksınız? Mümkün olduğunca kesin konuşun.

Hatalar olur, en iyilerimiz bile hata yaparız. Ancak bu ilkeleri uygulamaya koyarsanız, attığınız hatalı adımlar bile fırsatlara dönüşür. İyi yönetildiğinde, bu zor konuşmalar bile kişilerin arasında bağ kuran deneyimlere dönüşebilir ve ilişkileriniz yeni bir boyut kazanabilir.

TELEFON VE E-POSTA

Karizma söz konusu olduğunda, telefon ve e-postayla iletişimin kendine has zorlukları vardır. Elbette, sözlü olmayan iletişimin büyük bölümü kaybedilmiş olur. Telefonda, görsel tüm iletişimi kaybedersiniz, e-postada ise sözcükler dışında kalan her şeyi. Ayrıca, e-postada, karşınızdaki kişinin gösterdiği tepkiden hareketle süreç içerisinde düzeltmeler yapmak da mümkün değildir.

Ancak, temel ilkeler geçerliliğini korur: Zamanlamayı, karşınızdaki kişinin ortamını ve içinde bulunduğu durumu düşünün. E-posta yazmayı ya da telefon görüşmesi yapmayı planlarken, en önemsiz olandan başlayıp en önemliyi sona bırakın, bu süreçte uygulama yaparak ilerleme kaydedin. Önemli telefon görüşmelerinden ya da e-postaları yazmadan önce ayrıca imgeleme de yapabilir, doğru sözcüklerin ve tonun rahatça akabilmesi için doğru zihinsel duruma girebilirsiniz.

Telefon ettiğinizde, söze başlamadan önce her zaman "Müsait misin?" diye sorun. Vereceğiniz bilgi ne kadar önemli ya da aramanız ne kadar hoş olursa olsun, kötü bir zamanlama sizin için kötü sonuçlar doğurur. Karşınızdaki kişi bir iş yetiştirmeye çalışıyor ya da bir krizin ortasında olabilir.

Konuşma başladıktan sonra, dikkatinizi verin. Yüz yüze olduğunuz zamandaki kadar odaklanmış olmalısınız; hatta okuyabileceğiniz görsel ipuçları (beden dili gibi) olmadığından ve sadece sesli sinyallere güvenebileceğinizden, belki daha da çok odaklanmalısınız. Odaklanın ve sessiz olun. Telefonda konuşurken bir şeyler yiyip içebileceğinizi ya da bilgisayarınızda çalışabileceğinizi mi düşünüyordunuz? Olmaz. Yemek, içmek yok. Sessiz olduğunuzu düşündüğünüzde bile, konuştuğunuz kişi yemeği çiğnediğinizi ve yuttuğunuzu duyar çünkü telefon ahizesi sesi yükseltme özelliğine sahiptir. İnsanlar aynı şekilde, sizin bilgisayarda bir şeyler yazdığınızı da duyarlar ve dikkatinizi gerçekte neye verdiğinizi merak ederler. E-postalarınızı okumanızı ya da internette gezmenizi de önermem çünkü çoğunlukla bu tepki sürenizde kısa bir gecikmeye neden olur ve zihninizin meşgul olduğu izlenimi yaratır. Geç gelen sesli cevap da geç gelen yüz ifadesi ile aynı etkiyi yaratır. Zihniniz başka bir şeyle meşgul olduğunda, dikkatinizin dağıldığı belli olabilir. Anda var olmak, telefonda konuşurken de yüz yüze konuşmada olduğu kadar önemlidir. Hatta, yüz yüze olduğunuzda anda var olduğunuzu yansıtmak, iletişim kurmanın pek çok yolu olmasından dolayı çok daha kolaydır. Telefonda ise, karşıdaki kişinin fark etmesi için çok daha fazla uğraşmanız gerekir.

Office-Max'ın kurucusu Michael Feuer, anda var olduğunu yansıtmak için, genellikle dinleme sırasında gözlerini kapadığını söylüyor. Onun ne kadar iyi bir dinleyici olduğunu görmek beni çok şaşırtmıştı: Telefonda bile, dinlerken yaşadığı yoğunluğu, söylediğim her şeyi ne kadar iyi özümsediğini hissedebiliyordum.

En iyi sonucu almak için masanızdan kalkın ve dikkatinizi dağıtacak her şeyden uzaklaşın. Bir taraftan tamamen telefon görüşmesine odaklanırken, ayakta durun ve etrafta dolaşın (bu şekilde sesiniz kulağa daha enerjik gelecektir). Tıpkı kuklaları seslendiren oyuncular gibi, yüz yüze ko-

nuşma sırasında kullanacağınız beden dili tekniklerinin aynısını kullanın. Oyuncular bunun sesi büyük ölçüde geliştireceğini bilir. Yani, telefonda konuşurken anda var olduğunuzu yansıtmak için çok daha fazla uğraşmalı, bizzat oradaymışsınız gibi hissettirmelisiniz. Dinleyicilerin sadece sesten yola çıkarak on altı farklı gülümseme tipini belirlediği gülümseme üzerine yapılmış çalışmayı hatırlayın.

Karşınızdaki kişinin ne söylediğini ve arka planda neler olup bittiğini dinleyin. Diğer telefonunun çaldığını duyarsanız, cevap vermesi gerekip gerekmediğini sorun ve sizin için sorun olmayacağını ifade edin. Konuştuğunuz kişi bunu takdir edecektir, üstelik siz de aklının sizi yüzeysel olarak dinlemekle, diğer hatta arayanın kim olduğunu anlamaya çalışmak arasında bölünmesini istemezsiniz.

Telefonda karizma için size, yazar Leil Lowndes'ten özel ve şaşırtıcı biçimde etkili bir öneriyi aktarmak isterim: Telefona samimi, arkadaşça bir ses tonuyla cevap vermeyin. Bunun yerine, mesafeli ve profesyonel bir ses tonuyla cevap verin. Sonra, arayanın kim olduğunu anladığınızda, samimiyetin, hatta coşkunun sesinize dolmasını sağlayın. Bu basit teknik insanların kendilerini özel hissetmelerini sağlamanın basit ve etkili bir yoludur. Bunu, şirketleri güçlü bir müşteri hizmetleri birimi içeren iş dünyasından danışanlarıma öneririm. Bu yolla müşteri memnuniyeti bakımından kaydedilmiş kazanım çok etkileyicidir.

E-posta yazarken, önceki bölümlerde öğrendiğiniz tüm araçları kullanabilir ve ilkeleri uygulayabilirsiniz. Önceki birkaç e-posta mesajınızı gözden geçirin. Ben sözcüğü, sen sözcüğüne göre ne sıklıkta kullanılmış? Mesajda önce sizden ve sizinle ilgili konulardan mı bahsediliyor? Doğal eğiliminizle savaşmaya çalışmayın (sonuçta öncelikle kendimizle ilgilenmek üzere programlanmış varlıklarız). Bunun yerine, e-postanızı normalde olduğu gibi yazın ancak göndermeden önce, basit bir kes-yapıştır hareketi yapın,

böylece diğer kişiyle ilgili tüm konular önce ve en önemli olarak görülür.

Bunu, ister internet sayfanız, ister broşürleriniz ya da sizi ya da şirketinizi dünyaya tanıtan herhangi bir materyal olsun, tüm pazarlama materyallerinizde uygulayabilirsiniz. Büyük şirketlere danışmanlık yaptığımda, genellikle pazarlama materyallerini gözden geçirmelerini öneririm (aynısını e-postalarınız için de yapabilirsiniz); iki farklı renkte fosforlu kalem kullanarak, kendileri ile ilgili cümleleri bir renkle, potansiyel müşterilerine hitap eden cümleleri diğer renkle çizmelerini isterim. Eğer ikinci renk ağırlıklı değilse, bir sorunları var demektir.

Tıpkı konuşurken olduğu gibi, cümlelerinizin yatırım geri dönüşünü izleyin: E-postalarınızın uzunluğunu, sunduğu değere göre ölçün. Danışanlarımın çoğuna, e-postalarını göndermeden önce okumaları ödevini veririm. Geriye silinebilecek başka bir şey kalmayıncaya kadar, mümkün olduğunca fazla sözcüğü kırpmalarını isterim. Küçük Prens kitabının yazarı Antoine de Saint-Exupéry'nin sözünü aktaracak olursak: Mükemmellik eklenecek bir şeyin kalmaması değildir, çıkarılacak bir şeyin kalmamasıdır.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Zor insanlara ayrı ayrı yaklaşın ve her bir kişi, her bir durum için uygun karizma tarzını seçin.
- Yardımları ya da olumlu etkileri için teşekkürlerinizi ifade edin: Bu davranışları için sizin lehinize mantık yürütmelerini sağlar.
- Kötü bir haber verirken, merhametli bir ruh haline girin ve zamanlamanız, beden diliniz ve sözlü dilinizle samimiyet ve özeni yansıtın.
- Eleştiride bulurken, iyi niyetli bir ruh haline girin ve değişim talebinizi kişisel özelliklere değil, belirli davranışlara odaklayın.

- Özür dilerken, karşınızdaki kişiyi tam olarak duymak için anda var olun, özrünüzde samimiyet gösterin ve hatanızı nasıl düzelteceğinizi ya da tekrarlanmasını nasıl önleyeceğinizi anlatırken gücü yansıtın.

Telefonda ya da e-postayla gerçekleşen iletişimlerde, birebir iletişim ile ilgili öğrendiğiniz tüm araçları kullanın.

11
Karizmatik Sunum Yapma

David'in kariyerinde öyle bir an gelmişti ki, ya batacak ya da çıkacaktı. Şirkette çalışmaya altı ay önce başlamıştı ve değerini ispatlamak için gece gündüz çalışmasına rağmen, iş arkadaşları onu henüz kabullenememişti. David'in işe alınması için baskı yapmış olan ve potansiyeline gerçekten inanan CEO'su, ona kendisini göstermesi için büyük bir şans vermeye karar verdi. David'e şirketin geleceğini belirleyecek bir projede liderlik rolü verdi. David yönetim kuruluna, önerdiği stratejiyi sunacaktı. Sadece bir şansı olacağını biliyordu. Bana "Hangi karizma tipini kullanmalıyım?" diye sordu: "Bunun mükemmel olmasını sağlamam gerek."

Kalabalığa hitap ederken karizmatik olmak pek çok karizma tarzını gerektirir. Bu bölümde şunları öğreneceksiniz:

- Öngörü karizması kullanarak ilham veren ve motive eden bir sunum oluşturmak.
- Otorite karizması kullanarak dinleyicinin dikkatini ve saygısını kazanmak.
- Nezaket karizması kullanarak dinleyici ile bağ kurmak.

İster çok küçük bir gruba sunum yapıyor olun, ister çok büyük bir gruba; aşağıdaki öneriler her iki durumda da

geçerli olacaktır. Hatta, bu öneriler tek bir kişiden oluşan bir dinleyiciye ilham vermek, etkilemek ya da ikna etmek istediğinizde de uygun olabilir. Dolayısıyla, ister bir konferansta önemli bir konuşma yapın, ister patronunuza yeni bir fikir sunuyor olun, aşağıdaki teknikler size mesajınızı şekillendirmede, sözcük tercihinizde ve sunuş biçiminizi mükemmelleştirmede yol gösterecek, sunumlarınızın karşı konulmaz olmasını sağlayacaktır.

KARİZMATİK BİR MESAJ OLUŞTURMAK

Çoğumuz için, sunumların temel amacı insanları bir şeye; bir fikre, bir girişime, bir hareket şekline ikna etmektir. Karizmatik mesaj oluşturmakla ilgili tüm teknikleri ele alacak olmakla birlikte, işe önce tam olarak kimi ikna etmemiz gerektiğini bilerek başlamalıyız.

Birleşik Devletler'de yayımlanan en iyi ve en saygı duyulan gazetelerden biri olan New York Times'ın onuncu sınıf öğrencilerinin bile anlayabileceği kadar basit bir dile sahip olduğu söylenir.[1] Gazetenin okuyucu kitlesi arasında eğitim düzeyi yüksek üst düzey yöneticiler, başarılı girişimciler ve CEO'lar yer almaktadır. Ancak editörler okuyucularının aynı anda altı şeyi birden düşündüğünü, havada çok fazla topu atıp tutan birer jonglör gibi olduklarını bilir.

Siz de sıklıkla, söylediklerinize ilgilerinin ancak bir bölümünü verebilen, dikkate aç dinleyici kitleleri ile iletişim kurmak durumunda kalırsınız. Sunumunuzu hazırlarken bu gerçeği aklınızdan çıkarmayacak ve konuşmanızı buna göre tasarlayacak olursanız, tüm konuşmacıların yüzde 80'inden daha etkili olursunuz.

Diyelim ki, bir çarşamba günü akşamüzeri saat 4'te bir sunum yapıyorsunuz. Dinleyicileriniz, sabah uyandıkları andan bu yana düşünüyor, harekete geçiyor, etkileşimde bulunuyor ve sorunlarla uğraşıyor. O ana kadar zihinlerini

meşgul eden konular, sunumunuzu dinlemek üzere odaya girdiklerinde mucizevi bir şekilde kaybolup gitmez. Hepsi akıllarındadır ve dikkatlerini çekmek için bunlarla rekabet etmeniz gerekebilir.

İletmek istediğiniz en önemli fikri seçin ve elinizden geldiğince açık ve kolay anlaşılır olmasını sağlayın. İdeal olarak, mesajınızı tek bir cümle içinde ifade edebilmeniz gerekir.

Bu tek ana mesaj içinde, üç ila beş destekleyici noktanız olsun. İnsan beyni üçlü gruplar halinde düşünür (olimpiyat madalyalarından, peri masallarına kadar, hep üç madalya, üç prens, üç ayı vardır) ve dörtten daha büyük sayıları hemen kavrayamaz.[1] Destekleyici noktalarınızın her biri eğlenceli anekdotlarla, büyüleyici faktörlerle, zorlayıcı istatistiklerle, mükemmel benzetmelerle, örneklerle ve örneksemelerle başlamalıdır. Hikâyelerin insanlar üzerindeki etkisi özellikle güçlüdür. Hatta dinleyiciler genellikle öncelikle hikâyeyi ve sonra da hikâyenin ana fikrini hatırlar. İlk çağlardan beri, insanlar bilgiyi birbirlerine aktarmanın bir yolu olarak hikâye anlatıyorlar.

Anlattığınız hikâyelerin olabildiğince etkili olması için, dinleyici kitlenize benzeyen karakterler seçerek, hikâyeniz ile daha fazla bağ kurulmasını sağlayın, bir Hollywood filminden ilk kareler gibi, eğlenceli (ve kısa!) olmasını sağlayın. Bir sunum yaptığınızda, farkında olsanız da olmasanız da, eğlence sektörüne girmiş olursunuz. Bu yüzden hikâyenizin dramatik olması sağlayın. Burada öngörü ka-

---

1) Dörtten sonrası için, farklı, daha yavaş beyin süreçlerini devreye sokmamız gerekir. Nesneleri hatırlamamız daha uzun sürer ve hepsini doğru olarak hatırlayamayız. Bir ila dört maddenin değerlendirilmesi, resim çekme denen bir süreç ile daha hızlı, daha doğru ve daha güvenilir olmaktadır. Nesne sayısı bu noktadan sonra artmaya devam ettikçe, varılan yargıların doğruluğu ve bunlara dair özgüvende azalma ile karar almak gerekir. Ayrıca, tepki süresi dramatik biçimde artar.

rizmasını devreye sokuyorsunuz ve tüm karizma türlerinde olduğu gibi, insanların duygusal yanlarına giriş yapmış olacaksınız.

Benzetmeler ve **örneksemeler** kullanmak, dinleyici kitlesinin hayal gücünü ele geçirmenin oldukça etkili bir yoludur. En fazla etki için, gençlerden oluşan bir dinleyici kitlesi için çekici olacak imajlar ve örneksemeler seçin. Şaşkınlık ve hayranlık uyandıran konuşmalar, çocuksu köklerimize hitap eden konuşmalardır. Müşteri tabanınızda ele alınmamış bir potansiyel olduğundan bahsediyorsanız, kendinizi "gizli altını" arayan bir "ödül avcısına" ya da "hazine avcısına" benzetin.

Rakamlar ve istatistikleri bile kişisel, anlamlı ve dinleyici kitleniz ile ilişkilendirilebilir hale getirin. Steve Jobs, dinleyicilerine iPhone satışlarının başarısını ölçmenin iki yolunu anlatırken, bunu ustaca yapıyordu. "Apple şu ana kadar dört milyon iPhone satışı yaptı" diyordu. "Bu her gün yirmi bin iPhone satılması anlamına geliyor."Hatta hafıza kartlarıyla daha fazlasını da yaptı: "Bu hafıza kartları, 12 GB alana sahip" diyordu: "Aya kadar gidip dönseniz, yolda dinlemeniz için yeterli sayıda şarkıyı hafızasında barındırıyor."

Bir hikâye, örnek, sayı ya da istatistik kullandığınız her durumda, konuyu ya çok net bir hususla kapattığınızdan ya da dinleyicilerinizin hareketlerinde, atmasını istediğiniz adıma geçiş yaptığınızdan emin olun. Bunun, aynı anda birden fazla işle uğraşan ve sizi kısmen dinleyen bir dinleyicinin bile anlayabileceği kadar basit olduğundan emin olun.

Sunumunuzun kapanış bölümünü oluştururken, öncelikle başlangıçları ve sonları hatırladığımızı aklınızda bulundurun. Konuşmanıza yükselen bir ses tonuyla başladığınız gibi, bitirirken de yükselen ses tonu kullanmayı tercih etmelisiniz, bu nedenle sunumunuzu soru-cevap bölümüyle bitirmekten kaçının. Konuşmanızın esas bölümü

kadar zorlayıcı ve enerjik bir soru- cevap bölümüne sahip olmak zordur. Soru-cevap bölümlerinin enerjiyi düşürmesi neredeyse kaçınılmazdır.

Kişisel olarak ben, soru cevap bölümlerinden kaçınmayı tercih ederim. Bunun yerine, konuşmamı yapmadan önce beni sunan kişi dinleyicileri, konuşmanın sonunda bir soru-cevap bölümü olmayacağını ve tek şanslarının konuşma devam ederken soru sormak olduğunu söyleyerek uyarır. Bu, dinleyicilerin konuşmaya dahil olmasını, katılımını ve genel enerji seviyesini artırma avantajı da sağlar.

Yapıyı oluşturduktan sonra, cümlelerinizi işlemeye başlayabilirsiniz. Bölüm 8'de verilen uyarılar burada sözcük seçiminizde size yardımcı olacaktır:

- Her şey dinleyicilerinizle ilgilidir. "Siz" sözcüğünü mümkün olduğunca sık kullanın. Onların sözcüklerini, onların hikâyelerini, onların benzetmelerini kullanın: Golfçülere hitap ederken "tek vuruşta isabet", denizcilere hitap ederken "geminin karaya oturması" gibi. Ayrıca kullandığınız fiillerin de dinleyici kitlenize uygun olmasına çalışın: İşadamları için "liderlik etmek" ya da "başlatmak", mühendisler için "inşa etmek", sanatçılar için "nakşetmek" gibi.
- Görsel olun. Beynimiz resimlerle düşünür, dolayısıyla canlı ve duyulara hitap eden bir dil tercih edin.
- Pazarlıklara dikkat edin: "sorun değil" tuzağına düşmeyin.
- Sunumunuzu kısa tutun. Her cümlede kendinize şunu sorun: Bu cümle ne değer katıyor? Hikâyeler anlatırken bile, sadece kavramayı sağlayan ya da zevk katan ayrıntılara yer verin. Filmin bütününü değil, fragmanını düşünün.

KARİZMATİK BİR DIŞ GÖRÜNÜŞ YARATMAK

Spot ışıklarının altında olacaksınız, bu yüzden kıyafetlerinizle vermek istediğiniz mesajı dikkatli düşünün. Otorite mesajı mı? Güç mü? Psikologlar tarafından yapılan araştırmalarda renklerin etkisine dair elde edilen bulguları aklınızda bulundurun:

- Kırmızı renk enerji, tutku mesajı iletir. Dinleyici kitlesini uyandırmak isterseniz kırmızı giyin.
- Siyah renk ciddi olduğunuzu ve hayır cevabını kabul etmediğinizi gösterir.
- Beyaz renk dürüstlük ve masumiyeti gösterir, mahkemelerde sanıkların beyaz rengi tercih etmesinin nedeni budur.
- Mavi renk güven duygusunu yansıtır. Tonu ne kadar koyu olursa, ilettiği güven seviyesi de o kadar derin olacaktır.
- Gri renk, iyi, nötr bir renktir, iş dünyasının rengidir.
- Turuncu ve sarı renkleri kullanmanız önerilmez. İnsan gözü önce bu renkleri fark eder ancak yine önce bu renklerden yorulur.[2]

Bu önerilerden yola çıkarak, ilk danışanlarımdan biri, zor bir mesaj vereceği her olayda kullanacağı bir kombinasyon hazırlamıştı: Lacivert bir takım, beyaz bluz, beyaz inci top küpeler. (İnciler, belki de muhafazakâr görünüme sahip olmasından dolayı, yaratılan güvenilirlik etkisini daha da artırır).

Özgüven yansıtmak ve sahnede rahat hareket etmek için, fiziksel olarak kendinizi rahat hissetmeniz gerekir. Hareketlerinizi kısıtlayan, dengenizi bozan ya da rahatlığınızı herhangi bir şekilde kısıtlayan bir şey olmadığından emin olun. Sahnede olup bir dinleyici kitlesinin karşısın-

da olduğunuzda, fiziksel rahatsızlık olmadan bile, tam anlamıyla rahat hissetmek zordur. Bu nedenle rahat nefes alabileceğiniz kıyafetler ve dengenizi bozmayacak ayakkabılar giymelisiniz. İster düşmanlarınızdan kaçma becerisi söz konusu olsun, ister ayakta durabilme becerisi; beyninizin ilk işi güvenliğinizi gözetmektir. Eğer beyniniz, dikkatinin bir bölümünü nefes alıp verişinize ya da dengenize ayırmak zorunda kalırsa, dikkatinizin en azından bir bölümünü konuşmanızın başarılı olmasına veremeyeceksiniz demektir. Odağınızı neden kaybedesiniz?

KARİZMA İÇİN PROVA YAPMAK

Ünlü komedyen Jerry Seinfeld sonunda önemli bir gösteride ilk şansını yakaladığında; The Tonight Show'da altı dakikalık bir gösteri yapma şansı elde ettiğinde, bu altı dakikalık gösteri için altı ay çalışmıştı. O günler için şunları söylüyor: "O altı ayın sonunda, beni tokatlasanız, sarssanız ya da kafamı suya bastırsanız bile fark etmezdi, o altı dakikayı size mükemmel bir zamanlamayla sunabilirdim."

Karizma çalışma gerektirir. Sahnede son derece usta görünen Steve Jobs'un, önemli sunumları için bıkıp usanmadan prova yaptığı bilinirdi. Tıpkı bir ördeğin, suyun yüzeyinde kayarcasına ilerler gibi göründüğü sırada, suyun altında tüm gücüyle ayak çırpması gibi, bir sunumun çaba harcamaksızın, kolayca yapılıyor gibi görünmesi için çok fazla çaba harcamak gerekir. Yapacağım bir konuşma önemli olduğunda, nefes alışlarım bile mükemmel oluncaya kadar çalışırım çünkü konuşmaya hâkim olduğumu bilmek bana doğaçlama yapma imkânı verir. Güvenebileceğim bir kas hafızam olduğunu bilirim.

Belli bir sunumun kariyerinizde önemli bir etkisi olacağını bildiğinizde, sunum bedeninizin bir parçası haline gelinceye kadar prova yapmaya değer. Sihirbazların kullan-

dıkları ilginç bir teknik, sunumun tamamını, gözleri kapalı haldeyken, bir defa hayal etmektir.

Şiddetle tavsiye ettiğim bir diğer çalışma da konuşmanızın ses kaydını ya da daha iyisi, video kaydını almanız ve profesyonel konuşmacıların rahatsız edici olarak adlandırdıkları hususları saymanızdır. Bunlar verdiğiniz mesaja bir katkısı olmayan sesler ya da hareketler olabilir. Dinleyiciler her hareketinizi izleyeceğinden, her ses ve her yüz ifadesi dikkatinizi gerektiren bir iletişim şeklidir. Stratejik olun: Yaptığınız her sözsüz jest ile değer yarattığınızdan emin olun ve bu değerin birazını bile kaybetmemek için, gereksiz jestleri sınırlandırın.

Eğer video kaydı almışsanız, üç kişiden görüntüleri izlemesini, gereksiz jestleri; tikleri ya da dikkat dağıtıcı hareketleri belirlemesini isteyin. Eğer ses kaydı almışsanız, konuşma metnini deşifre etmelerini ve her "ıı", "eee" deyişinizi kaydetmelerini isteyin. Bunu kendiniz yapmayın; kendi rahatsız edicilerinizi duymak zordur ve deşifre hizmetleri de pahalıdır.

Eğer imkânınız varsa, konuşmanın tamamını bir defa, deneme olarak canlı bir dinleyici kitlesi önünde gerçekleştirin. Sunumunuzu kendi başınıza ne kadar iyi çalışırsanız çalışın, aynı bilgiyi canlı, etten kemikten insanların önünde sunduğunuzda dinamikler dramatik olarak değişir.

Profesyonel stand-up komedyenleri kendileri için deneme gösterileri düzenler, yeni gösterilerini daha az riskli bir ortamda test etmek için nispeten küçük kulüplerde sahneye çıkarlar. Jerry Seinfeld bunu hâlâ yapıyor; gösterilerine hazırlanmak için, New York City'deki komedi kulüplerinde konuk olarak sahneye çıkıyor.

Gösterilerini mükemmel hale getirmek için küçük kulüplerde sahneye çıkan komedyenler gibi, sizin de giriş cümlenizi, konuşma metninizi ya da karşılıklı konuşma repliklerinizi gerçek insanlar önünde deneyebileceğiniz bir yere ihtiyacınız vardır. İdeal olan, gerçekte hitap edece-

ğiniz topluluğa (yaş ya da meslek ya da deneyim seviyesi olarak) benzer bir dinleyici kitlesi bulmanızdır, ancak icabında, arkadaşlarınız ve aileniz de olabilir.

GÜÇ YANSITMAK

Karizmatik konuşmacılar, sahnede dolaşırken oturma odalarında dolaşırkenki kadar rahat oldukları izlenimi yaratmayı bilir. Buna sahneye hâkim olmak denir ve bunu sağlamanın üç küçük hilesi vardır.

Birincisi, ayakta durduğunuz zaman, geniş bir alan üzerinde durduğunuzdan, her iki ayağınız üzerinde iyi bir denge kurduğunuzdan emin olun. İki ayağınız açık, hareketsiz durmak da güven yansıtmanıza yardımcı olur. Goril olun!

İkincisi, bir podyum ya da konuşmacı kürsüsü olmadan çalışma yapın. Bunlardan birinin ardından konuşmak, dışarıya çıkmaktan korktuğunuz ve bir kalkanın sağladığı güvenli alanda kalmayı tercih ettiğiniz izlenimi verir. Üstelik sunumunuzun da çok daha statik olmasına neden olur. Sıkıcı bir sunum stereotipini düşünün: Kürsünün arkasında hareketsiz duran bir konuşmacı, tekdüze bir ses tonuyla notlarını okur. Sahnede rahatça gezmek, daha güvenli, güçlü ve karizmatik görünmenizi sağlar.

Üçüncüsü, özgüveninizi yansıtan doğru ses şiddetini bulun. Bu aslında biraz zordur, çünkü pek çok şey o gün size verilen mikrofona ya da ses sisteminin ayarlarına bağlıdır. Yapabileceğiniz en iyi şey, konuşmanın başlamasından önce, odada arka sıralarda oturan birkaç kişiden ses uzmanınız olmalarını ve gerektiğinde sesinizi yükseltmeniz ya da alçaltmanız için önceden kararlaştıracağınız işaretleri vermelerini istemektir.

SAMİMİYET YANSITMAK

Franklin Delano Roosevelt her şeyi değiştirdi. En azından başkanların yaptıkları konuşmalar açısından.

O zamana kadar, başkanın konuşmaları ağırbaşlı bir ses tonuyla yapılan resmi konuşmalardı. Sonra FDR ve "şömine başı" sohbetleri geldi. Aniden, Birleşik Devletler Başkanı'nın konuşmasını dinleme deneyimi sıcak, samimi bir sohbete dönüştü. Günümüzde, iyi konuşmacılar şömine başı sohbeti atmosferini oluşturmaya çalışıyor: Dinleyici kitlesi kaç kişiden oluşursa oluşsun, doğrudan sizinle konuşuyorlarmış gibi hissediyorsunuz.

Şömine başı sohbeti, samimiyet hissi yaratan rahat bir konuşmadır. Bir şöminenin başında oturduğunuzu, sevdiğiniz arkadaşlarınıza hikâyeler anlattığınızı ya da tek bir kişiyle rahatça sohbet ettiğinizi düşünün. Dinleyicilerinizin kendilerini özel hissetmeleri için sanki bir sırrı paylaşıyormuşsunuz gibi konuşun.

Sahnede gezinirken insanların kendilerini özel hissetmelerini sağlamanın diğer bir yolu da her dinleyici ile bir ya da iki saniye süreyle göz teması kurmaktır. Bu süre kulağa kısa gelse de, sizi temin ederim, bir konuşmanın ortasındayken sonsuzluk gibi gelecektir. Ama buna değer. Karizmatik konuşmacıların, doğrudan sizinle konuşuyormuş hissi vermelerinin nedeni budur; dinleyiciler arasındaki herkesle gerçek bir bağı paylaştıkları hissi vermek. Bunu kolaylaştırmak için, önce daha hareketli görünen, gülümseyen, ilgi gösteren ya da başını sallayan kişilerle göz teması kurabilirsiniz.

Bu rahatlık ve samimiyet hissini yaratmak için, David (onun için hayati önem taşıyan sunuma hazırlanan yeni yönetici) samimiyet yansıtmaya odaklanmıştı. Bölüm 5'te ayrıntıları verilen içsel araçlardan, özellikle melek kanatları imgelemesinden yararlanmıştı. Sunum yaptığı insanların kendi melekleri olduğunu, burada onunla birlikte ça-

lışmak için bulunduklarını düşündü. Bir tür samimi gurur, somut insanlardan oluştuğunu bildiği dinleyicilerine karşı bir merhamet dalgası hissettiğini söylemişti.

David ayrıca ikna ediciliğini artırmak için sesindeki dalgalanmaya, samimi bir ses tonu ile konuşmak istediğinde gülümsemeye, özgüven ve otorite mesajı iletmek istediğinde de sesinin tonlamasını düşürmeye dikkat etti.

David, sunumunun ardından daha birkaç saat geçmişken beni arayıp harika haberi verdi, tam anlamıyla bir zafer elde etmişti: O kadar ilham vericiydi ki, günler sonra bile insanlar yanına gelip hayranlıklarını belirtiyorlardı.

DURAKLAYIN, NEFES ALIN VE YAVAŞLAYIN

İlk defa bir konuşma yapacağım günün sabahında, yataktan kalktığımda kendime oldukça güveniyordum. Öğrenci arkadaşlarımı bölgedeki çocuk hastanesine kan bağışında bulunmaya davet edeceğim kısa, kolay bir konuşma olacaktı. Sınıfların ortak derslerinden birinde ilk beş dakikayı kullanmama izin vermişlerdi, dolayısıyla dolu bir amfiye hitap edeceğimi biliyordum ama iyi bir sebep için birkaç kelime söylemek bana kolay görünmüştü. On sekiz yaşındaydım ve daha önce bin iki yüz kişilik bir dinleyici kitlesine hitap etmemiş olsam da, gerçekten ne kadar zor olabilir ki, diye düşünmüştüm. Hatta, spot ışıkları altında olmaya oldukça istekliydim ve sahneye çıkan merdivenleri kendimden emin bir şekilde, dimdik durarak tırmandım.

Ama, attığım her adımda, midemde daha fazla kelebek kanat çırpmaya başladı. Merdivenin tepesine ulaştığımda, neredeyse nefes alamayacakmışım gibi hissediyordum. Arkamı dönüp dinleyicilere baktığımda gerçek, bir ton tuğla gibi yüzüme çarptı: Yüzlerden oluşan bir deniz, bin iki yüz çift göz merakla bana bakıyordu. Zihnim panik içerisinde donakaldı ve tüm konuşmayı neredeyse nefes almadan yaptım. Merak ediyorsanız söyleyeyim; bu hiç de iyi bir

fikir değil. Bitirdiğimde, zar zor görüyordum, gözlerimin önünde ışıklar bulanıklaşıyordu. Bugün bile o kürsüden nasıl inebildiğimden emin değilim.

Sonraki beş yıl boyunca, hazırladığım tüm konuşma taslaklarında, her sayfanın üstüne kalın harflerle yazılmış bir söz vardı: NEFES AL! Bugün bile, yeni bir konuşma üzerinde çalıştığımda, kendime genellikle her birkaç sayfada bir not koyarım: Durakla. Nefes Al. Yavaşla.

Bu, evinizin ya da işyerinizin konforunda bulunduğunuzda gereksiz görünse de işler sahnede çok farklıdır. Olayların etkisiyle, adrenalin damarlarınızda dolaşırken beyniniz hızlanır. Bu nedenle, etrafınızdaki her şey yavaş hızda gerçekleşiyormuş gibi görünebilir. Beyniniz aşırı hızlı çalışırken, daha hızlı konuşma eğilimi gösterirsiniz. Ama dinleyiciler normal hızda yaşamaya devam eder.

Egzersiz yapmaya ek olarak, dinleyiciler arasında yer alan birinden size yavaşlamanızı hatırlatmak üzere önceden belirlediğiniz bir işaret vermesini isteyebilirsiniz. Gerçekten de temponuza dikkat etmenize değecektir çünkü ne kadar yavaş konuşursanız, sesiniz o kadar düşünceli ve ölçülü algılanacaktır, insanlar sözlerinize o kadar fazla dikkat kesilecektir.

Yaptığım o ilk konuşmada, bir an için bile duraklayacak olsam, dinleyicilerin ilgisini sonsuza kadar kaybedeceğimden emindim. Duraklamak cesaret ister. Ama, tıpkı karşılıklı konuşmalarda olduğu gibi, sunum sırasında düzenli olarak duraklamak edinilmesi gereken önemli bir beceridir. Bu etkili konuşmacıların ayırıcı özelliklerinden biridir ve gerçekten de iyi bir konuşma yapmak için önemli araçlardan biridir. Konuşmanız boyunca, kasıtlı olarak sık sık duraklayın. Dinleyicilerin ağzınızdan çıkacak sözcükleri beklemelerini sağlayacak güvene sahip olun. Buna boşuna dramatik duraklama denmiyor: Konuşmaya drama katıyor.

Önemli bir noktayı ya da etkileyici bir hikâyeyi aktardıktan sonra, dinleyicilerin sindirmesi için birkaç saniye duraklayın. Eğer bir espri yapmışsanız, devam etmeden önce kahkahaların genişleyip daralmasını bekleyecek cesarete sahip olun. Duraklama hem konuşmaya başlarken hem de konuşmayı bitirirken önemlidir. Sahneye çıktığınızda, ortaya gelin, dinleyicilere bakın ve durun. Gözlerinizle dinleyicileri yavaşça süzerek ve göz teması kurarak tam üç saniye bekleyin ve bu sürede tamamen sessiz kalın. Bu süre size sonsuz gibi gelebilir ama buna değer. Hiçbir şey dinleyicilerin dikkatini bu şekilde bir sessizlik kadar çok çekmez.

Duraklama, sunumunuzu bitirirken de aynı şekilde önemlidir. Sahneden koşarak ayrılmayın. The Sicilienne, Gabriel Fauré tarafından bestelenmiş yavaş, dingin bir müzik parçasıdır. Genç bir müzisyen bana, "En sondaki, son notadan hemen sonraki duraklama o kadar önemlidir ki, olmazsa tüm performansınız bozulur. Diğer yandan, doğru olarak yapılırsa, dinleyiciler öylesine büyülenir ki, bir dakika boyunca tek bir kişi bile yerinden kıpırdamaz" demişti. Son sözlerinizi söyledikten sonra, duraklayın, sonra "Teşekkür ederim" deyin ve birkaç saniye boyunca alkışları kabul etmek üzere yerinizde durun.

Duraklama konusunda sorun yaşıyorsanız, konuşmalarınızda renk kodlaması yapmayı deneyin. İlk başladığım zamanlarda bu tekniği yıllarca kullandım. Tek vuruşluk bir duraklama için bir mavi çizgi, iki vuruşluk duraklama için iki kırmızı çizgi kullanıyordum. (Hem renk hem de işaretin farklı olması, olayların gidişatı içerisinde, zihniniz bir yarışın içindeyken ve net düşünemezken size fazlasıyla yardımcı olacaktır.)

Ayrıca samimiyet gerektiren bölümlerde gülümsemem gerektiğini hatırlatması için altını çiziyordum. Evet, gerçekten de işe yarıyordu; insanlar bana konuşmam sırasın-

da çok rahat, akıcı, spontane ve doğal göründüğümü söylüyordu.

Bu önerilerin çoğunu, başarısızlık riski düşük olan durumlarda, örneğin veli toplantılarında, sosyal tesislerde ya da apartman toplantılarında deneyebilirsiniz. Diyelim ki veli toplantısına gideceksiniz. Okulun boyası eskimiş koridorlarının boyanması gerektiğini düşünüyorsunuz. Düşüncelerinizi açıklamak için birkaç dakikalık bir konuşma yapacaksınız ve herkesin sözlerinize odaklanmasını sağlamanız gerekiyor. Bu öyle ya da böyle, sizin için çok da önemli bir konu olmadığından, öğrendiğiniz teknikleri denemeniz için iyi bir fırsat: Ses dalgalanması, stratejik duraklamalar ve tonlamayı düşürmek verdiğiniz mesajın zorlayıcı olmasını sağlar.

SÜREÇ İÇERİSİNDE YAPILAN DÜZELTMELER

Diyelim ki bir sunumun ortasındasınız ve birden bir hata yaptınız. Kekelediniz, yanlış bir şey söylediniz, bir noktayı kaçırdınız ya da beyniniz durdu.

Eğer içinizdeki eleştirmenin kontrolü ele almasına ve bunun için sizi suçlamaya başlamasına izin verirseniz, savaş ya da kaç tepkisini harekete geçirme riski yaratırsınız. Bedeniniz, beyninizin mantıklı düşünme becerisi gibi "gereksiz" fonksiyonlarını kapatır; bu herhalde böyle bir durumda olmasını isteyeceğiniz son şeydir.

O halde ne yapmalı?

Eğer eleştirel düşünceleri, buna bağlı duygular tam olarak açığa çıkmadan önce fark edecek kadar şanslıysanız, bakış açınızı hızla değiştirmeye çalışın (gerçeklik algınızı yeniden yazın). Sadece bir saniye için, yaptığınız hatanın iyi bir şey olduğunu düşünmek, savaş ya da kaç tepkisini durdurmak için yeterli olabilir. Beynin yeni kavramlara karşı ilk tepkisi, bunları doğru kabul etmek olduğundan, şüphenin artmaya başladığı bir sonraki saniyede siz, öz-

güveninizi tazelemiş olarak yolunuza devam ediyor olursunuz.

Örneğin kendi kendinize, iş dünyasının devlerinin ve eğlence dünyasındaki kişilerin, kendilerini dinleyiciler ile daha fazla ilişkilendirmek için kasıtlı olarak hata yaptıklarını söyleyebilirsiniz. Sam Walton (Wal-Mart'ın kurucusu) kürsüye doğru yürürken notlarını düşürür. Frank Sinatra sahneye çıkmadan önce gömleğinin yakasını özenle bozar. Yalnız değilsiniz.

Olumsuz duygular zaten oluşmuşsa, savaş ya da kaç tepkisini devre dışı bırakmak için bedeninize oksitosin salgılanmasını sağlamanız gerekir. Bunun için aşağıdaki talimatları uygulayın:

UYGULAMAYA KOYMAK: SÜREÇ İÇERİSİNDE YAPILAN DÜZELTMELER

- Bedeninizi kontrol edin. Gergin bir beden duruşunun, ruh halinizi daha da kötüleştirmediğinden emin olun.
- Derin nefes alın, bedeninizi gevşetin.
- Olayın izlerini silin ve dramatize etmeyin. Bu herkesin başına gelebilir ve geçer.
- Herhangi bir olumsuz düşünce varsa, bunların sadece düşünce olduğunu ve doğru olmayabileceğini hatırlayın.
- Minnettar olacağınız küçük şeyler bulun: Nefes alıp verebiliyor olmak, bu iş bittiğinde hayatınıza devam edecek olmak.
- Yirmi saniye boyunca, güvendiğiniz birinin size sımsıkı sarıldığını hayal edin. (Tabie ki yirmi saniye zamanınız olmayabilir, ama olursa, bu çalışma oldukça etkilidir.)

Oluşan tehdit tepkisi hafiflediğinde, yeniden güven duyar hale gelmek için hayatınızda mutlak zafer hissettiğiniz bir anı hatırlayın. Beyninizin hayal ile gerçeği ayırt edememesi sayesinde, bedeniniz, özgüvenle dolu o andaki kimyasal karışımını yeniden oluşturur (evet, beyninize karşı kimyager rolü oynamanıza yardım ediyoruz) ve beden dilinizi değiştirerek, yeniden etkileyici, ikna edici ve ilham verici olmanız için gerekli şekle sokar.

Burada çok fazla adım var gibi görünse de, tüm bunlar iki saniyeden daha kısa bir sürede olabilir. Uygulamayla, bu öylesine doğal bir hal alır ki, ışık hızıyla gerçekleşir ve saniyeler içinde özgüven dolu halinize dönersiniz. İnsan beyni şaşırtıcı biçimde hızlı ve çeviktir.

Bu süreci, küçük krizler yaşadıkça, mümkün olduğunca sık uygulayın. Bu şekilde, büyük bir kriz geldiğinde, alışkanlık haline dönüşmüş olsun. Bölüm 5'te imgeleme tekniği üzerinde çalışırken geliştirdiğiniz hazır imgelemeyi kullanın.

Bunu toplantılarda da uygulayabilirsiniz. Verdiğiniz bir cevabın sizi tam olarak memnun etmediğini ve içinizdeki eleştirmenin harekete geçtiğini düşünün. Grubun geri kalanı kendi aralarında konuşurken, siz yeniden konuşmaya başlamadan önce, süreç içerisinde düzeltme çalışmasını yapın.

KONUŞMA GÜNÜ: OLAY YERİNE GELİŞ

Başarılı bir konuşma için verilecek en önemli tavsiye oldukça basittir: Konuşmanız onlar hakkında olsun, sizin hakkınızda değil. Kendinizle ilgili endişe duymaya başladığınızda; nasıl gidiyorum ya da şu cümle yeterince iyi miydi diye düşündüğünüzde, özeleştiri kolaylıkla ortaya çıkar. Buna karşılık, olayın tamamen dinleyicilerle ilgili

olduğunu; onların ne durumda olduğunu düşünürseniz, dikkati kendi üzerinizden çekersiniz, öz bilinçlilik yükselir ve dinleyicilerin okuyacakları ve takdir edecekleri bir iyi niyet haline geçilir.

İyi niyet haline geçmek ve o halde kalmak için ya da her unutma deneyiminizde o hale dönmek için bölüm 4 ve 5'te öğrendiğiniz araçlardan herhangi birini kullanabilirsiniz.

UYGULAMAYA KOYMAK: KONUŞMA GÜNÜ KONTROL LİSTESİ

- Eğer mümkünse, konuşmanın yapılacağı yere erken gelin; imgeleme yapmak ve sahneye hâkim olmak için sahne üzerinde yürüyün.
- Yakınlardaki bir sessiz odaya gidin, özgüven ve samimiyet ruh haline girmek için imgeleme gibi tüm içsel araçları kullanın.
- Başlamadan önce duraklayın. Konuşmaya başlamadan önce, yüzünüz dinleyicilere dönük olarak, üçe kadar sayın.
- Sunum sırasında işlerin kötüye gitmesini –dışsal bir müdahale olmasını ya da işleri yüzünüze gözünüze bulaştırmayı– bekleyin.
- Öğrendiğiniz süreç içinde düzeltme araçlarını kullanın. Olayı insanlık hali olarak değerlendirin ve dinleyicileri, bu hatayı paylaştıkları bir şaka gibi görmeye davet edin.
- Konuşmanız boyunca, duraklayın, nefes alın ve yavaşlayın.
- Sahneyi koşarak terk etmeyin; son sözlerinizi söyledikten sonra duraklayın.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Sunumunuz basit, apaçık tek bir ana mesaj içermeli ve üç ila beş önemli noktayla desteklenmelidir.
- Her bir konu başlığını eğlenceli bir hikâyeyle, ilginç bir istatistikle, sağlam bir örnekle ya da canlı bir benzetmeyle destekleyin.
- Kısa ve eğlenceli bir sunum hazırlayın. Kurduğunuz her cümlenin değerini ölçün.
- Mümkünse mekâna erken gelin; imgeleme yapmak ve sahneye hâkim olmak için sahnede yürüyün.
- Geniş, dengeli bir duruş sergileyin ve sahnede olabildiğince çok yer kaplayın. Dinleyicilerin dikkatini dağıtan gereksiz jestleri sınırlandırın.
- Dinleyicilerle bir sır paylaşıyormuş, onlara önemli ve gizli bir şey söylüyormuş gibi konuşun.
- Sesinize samimiyet katmak için dalgalanma ve gülümsemeden yararlanın.
- Herkesle bir ya da iki saniyeliğine göz teması kurun.
- Özgüven sergilemek, drama katmak ve ayrıca nefes almak için kendinize fırsat yaratmak için, sıklıkla ve kasıtlı olarak duraklayın.

12

Kriz Anında Karizma

Karizma özellikle belirsizlik, çelişki ya da kriz zamanlarında etkilidir. Harvard psikoloji bölümünden Omar Sultan Haque bana, "Karizmatik olarak algılanan liderler, zorlu ve kaygı düzeyinin yüksek olduğu zamanlarda daha fazla puan alıyorlar" demişti.

Kriz anında karizmatik olarak algılanmak daha kolay çünkü acil bir durumla karşı karşıya gelen insanlar bir liderin çekiciliğinden daha kolay etkileniyorlar;[1] "karizmaya açlık" duyuyorlar. İster Avrupa'nın tamamı düşerken Churchill'in İngiltere'nin moralini yükseltebilmesi ve halkına ayakta durabilmeleri için ilham vermesi ister Napolyon'un Fransız Devrimi'yle sarsıldığı sırada Fransa'yı aniden etkisi altına alması, ister Hindistan'ın kimlik krizi sırasında Ghandi'nin belirgin bir yolu seslendirmesi olsun; krize cesur, kararlı hareketlerle karşılık veren kişiler karizmatik olarak algılanacaktır.

Kendinizi bir krizin içinde bulacak olursanız, bu aslında karizma kazanmak için bir fırsattır; eğer kartlarınızı doğru oynarsanız. Bu bölümde bunu nasıl yapacağınızı öğreneceksiniz.

Öncelikle, sükûnetinizi en azından belli bir ölçüde koruyun. Karizmatik liderlerin çoğu, çalkantılı durumların ortasında bile sakin kalma (ya da öyle görünme) becerileriyle tanınırlar. Artık kaygının hisleriniz, performansınız,

başkalarının sizi algılaması ve size olan tepkileri üzerindeki etkisini biliyorsunuz. Kaygı beden dilinizde kendini gösterir.

Bir lider olarak, beden diliniz, normal zamanlarda bile şirket içerisinde dalga etkisine sahiptir. Bu etki kriz anlarında katlanarak büyür, çünkü kriz durumları liderleri spot ışıkları altına taşır, insanlar her hareketlerini kaygı içerisinde izler. Stres sistemleri sürekli olarak devrededir, düşük tonda alarm verir; ilkel beyin devreye girer, insanların sözcüklerinizden çok beden dilinize tepki vermesine yol açar. Beden dilinizin duygusal bulaşma etkisi ise normalden çok daha fazla olacaktır. Doğru beden dilini yansıtmak için doğru ruh halini korumanız kritik önem kazanır. Sakin olabilmek için, içsel tüm araçları kullanın; bu araçlar en fazla bu durumlarda etki gösterir. Özellikle aşağıdaki teknikleri kullanmanızı öneririm:

- Fizyolojinizi sık sık kontrol edin, hem kendi iyiliğiniz için (çünkü psikolojinizi etkiler) hem de başkalarının iyiliği için (çünkü durumunuz "bulaşır" ve yayılır).
- İçinizdeki olumsuzluk duygusunu iyi yönetin: Zihninizde dolaşmakta olan olumsuz algıların izlerini silin, dramatize etmeyin ve bunları nötrleyin.
- Gerçeği size yardımı olacak şekilde yeniden yazın. Karamsar bir ruh halinden çıkmak için, durumu olumlu yönden görmenin birkaç farklı yolunu bulun.
- Doğru ruh halini korumanız için imgelemeleri kullanın. Örneğin, sorumluluk transferi kaygıyı azaltmada yararlı olabilir.

Sayfa 258'de bulunan, önemli kriz anlarını adım adım kontrol etmenize yardımcı olacak, süreç sırasında yapılan

düzeltmeler kontrol listesine gerektikçe bakın. Bu listeyi mümkün olduğu sürece, küçük krizlerde deneyin, böylece büyük kriz geldiğinde, doğal bir alışkanlık haline gelmiş olacaktır.

İkincisi, büyük beklentiler dile getirin. Kimi zaman insanlara uymalarını istediğiniz etiketler yapıştırmak yeterlidir. Hayırsever olarak görüldüklerini duyan New Havenlı ev kadınları, Multiple Skleroz Derneği'nden bir temsilciye daha önce hiç yapmadıkları kadar çok bağışta bulunmuşlardı.[2] Sadece hayırsever olarak görüldükleri bilgisi, kadınların başkalarının kendileri ile ilgili algılarına uygun hareket etmelerini sağlamıştır.

Wharton İşletme Fakültesi'nden Profesör Robert House, karizmatik liderlik üzerine yapılan otuzdan fazla çalışmayı analiz etmiş ve insanlardan "yüksek performans beklentisini dile getirirken", bu beklentileri gerçekleştirme becerilerine "fazlasıyla güven duyulduğu mesajı verilmesinin" karizmatik liderliğin en belirgin özelliği olduğu sonucuna varmıştır.

Karizmanızla etkilemek istediğiniz insanları düşünün. Hangi standartları yakalamalarını ya da aşmalarını isterdiniz? Bu beklentinizi, gerçekleştirebileceklerine dair güveninizin tam olduğunu gösterecek şekilde ifade edin. Hatta, şu anda bu standartları karşıladıklarını varsayıyormuşsunuz gibi hareket edin.

Üçüncü olarak, bir vizyonu dile getirin. Karizmatik bir vizyon, kriz sona erdiğinde karizmanıza kalıcılık kazandıracaktır. Nelson Mandela'yı düşünün; Güney Afrika ile ilgili birlik ve modernizm vizyonu öylesine güçlüydü ki, ırk ayrımı krizi ve kendisinin devlet başkanlığı görevi sona erdikten sonra bile, Afrika Kıtası'nın güneyinde uluslar ötesi bir lider ve uluslararası siyasette etkili bir kişi olarak görülmeye devam etmişti.

Diğer yandan, Körfez Savaşı sırasında yüzde 90 oranında destek gören Başkan George H. W. Bush, takip eden yılda yeniden seçilemeyerek görevi bırakmıştı. Kriz sırasında karizması kabarmıştı ama (kendi ifadesiyle) "vizyon olayını" ihmal etmişti.

Karizmatik olmak için vizyonunuz, işlerin şu andaki işleyişi ile gelecekte nasıl olacağı arasındaki farkı belirgin bir şekilde resmedebilmelidir. Karizmatik liderler genellikle statükodaki eksikliklere işaret ederler, bu resmi, göz alıcı gelecek resmi ile karşılaştırır ve o noktaya nasıl varmayı düşündüklerini gösterirler. Kulağa karmaşık gelse de, aslında çoğumuz bunu zaten yapıyoruz. Satış elemanları bile potansiyel müşterilerinin mevcut durumundaki eksikliği ararlar (bu eksiklik, tabi kii, sundukları malları ya da hizmetleri satın alarak giderilebilecektir).

Vizyon sahibi olmak yetmez; aynı zamanda bunu yansıtabilmeniz gerekir. Önceki bölümde öğrendiğiniz araçları kullanarak bir mesaj oluşturun ve bunu en karizmatik şekilde sunun.

Vizyonunuzu ifade ettikten sonra, cesur ve kararlı olun. 1815 yılının kış aylarına gelindiğinde, Fransa Kraliyet Ordusu tarafından yenilmiş ve küçük düşürülmüş olan Napolyon, Elba Adası'nda ömür boyu sürgüne mahkûm edilmişti. Alçakgönüllü bir başlangıçtan, Fransız ordusunu komuta etmeye kadar yükselmiş ve kendisini Fransa imparatoru ilan etmiş olan bu adamın hâlâ yaşıyor olmasının nedeni, intihar girişiminin başarısız olmasıydı. Şubat ayının son birkaç gününde, adadan kaçmış ve Fransa kıyılarına, hiçbir şeyi olmaksızın çıkmıştı. Ne gücü vardı ne de parası ve insanlar onu son gördüklerinde de utanç verici bir yenilgi yaşamıştı.

Ancak öngörü karizmasının katıksız gücü, bir kez daha insanları kendisine çekmesini sağlıyordu. Ülkede hızla yayılma ve gücü yeniden ele geçirme becerisi konusun-

da tam bir güven sergiliyordu. İnsanlara, uzun zamandır nefret kazanmış olan egemen sınıftan kurtulmuş bir ülke vizyonu sunarken ikna ediciydi.

Elinde bir vizyondan ve karizmadan başka bir şey yoktu ama bu yeterliydi. Düşünmesi bile mümkün olmayan bir şey gerçek oluyordu: Askerlerin ücretlerini ödeyecek parası, hatta onları beslemek için yeterli yiyeceği bile olmayan Napolyon bir şekilde asker topluyor ve tacı yeniden alma niyetini ilan ediyordu.

Fransız sarayı öfkeliydi. Marshal Ney'den, bu kabadayıları ezip geçecek kuvvetlere önderlik etmesi istenmişti. Yola çıktığı gün Ney, saraya halkın önünde "gaspçıyı kafese koyup getireceğine" dair söz verdi. Sonra Paris'ten yola çıktı, kraliyet ordusunun başında yürürken, Napolyon da sayıca çok daha az olan adamlarına liderlik ederek, onunla karşılaşmaya hazırlanıyordu. 7 Mart sabahı iki ordu şafak vakti karşılaştı.

Bir tarafta muazzam Fransız kuvvetleri duruyordu; diğer tarafta ise Napolyon'un derme çatma ordusu. Napolyon, tek başına, öne çıktı. Meydanı geçti, silahların menziline girdiğinde, düşman kuvvetlerin; bir zamanlar komuta ettiği ordunun önünde durdu ve şöyle bağırdı: "İşte buradayım. İmparatorunuzu öldürmek mi istiyorsunuz? Hiç durmayın."

Duygularının etkisi altındaki askerler, "İmparator çok yaşa!" çığlıklarıyla karşılık verdi ve meydanı geçip onun yanında yer aldılar. Ney bile görevini terk ederek Napolyon'a katıldı ve hepsi, tacını yeniden almak üzere Paris'e yaptığı yürüyüşte onu takip ettiler.

Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, kriz zamanlarında insanlar özellikle cesur, güven duyan ve kararlı bireylere bel bağlıyorlar. Kriz belirsizlik yaratır; bu da endişe yaratır ve insanlar endişeyi ortadan kaldırdığını hissettikleri şeylere tutunacaktır. İnanç, vizyon ve otoritenin kriz zamanlarında böylesi bir güce sahip olmasının nedeni budur.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Karizma özellikle kriz durumlarında etkilidir.
- Sakin, güven dolu ruh halinizi koruyun, böylece duygusal bulaşma etkisi olumlu olacaktır.
- İnsanlardan beklentilerinizin büyük olduğunu dile getirin ve bu durumu atlatacaklarına dair güveninizin tam olduğu mesajını verin.

Cesur bir vizyon beyan edin, o vizyonu gerçekleştirme yeteneğinize güvendiğinizi gösterin ve bunu elde etmek için kararlılıkla hareket edin.

13

Karizmatik Hayat: Zoru Başarmak

İnsanlar ne iş yaptığımı öğrendiklerinde genellikle, zamanımın çoğunu fazla zeki ama asosyal tiplerle geçirip geçirmediğimi sorarlar. Onlara, "Aslında danışanlarımın çoğu son derece başarılı, son derece karizmatik yöneticiler; bana geliyorlar çünkü karizma seviyelerini artırmak istemenin yanı sıra, bunun sonuçları ile nasıl başa çıkacaklarını öğrenmek istiyorlar" derim. Genellikle bu cevabı duyduklarında bana boş gözlerle bakarlar.

Evet, karizma sahibi olmak harikadır ve evet, bu sizi daha etkileyici, daha ikna edici ve daha ilham verici kılar. İnsanlar sizden hoşlanacak, size güvenecek ve sizin kendilerine yol göstermenizi isteyecektir. Ancak karizmanın da olumsuz tarafları vardır. Tüm karizma türlerinin bir bedeli vardır; bedelin ne olacağı tercih ettiğiniz karizma türüne bağlıdır. Bu son bölümde karizmanın bazı potansiyel yan etkilerini ve bunları etkisiz hale getirmenin en iyi yollarını öğreneceksiniz.[1]

ÖVGÜLERİ KENDİNİZE ÇEKİYORSUNUZ, KISKANÇLIK DUYGULARINI DA

Çekiciliğiniz arttıkça, övgüleri, hayranlık ve kıskançlığı kendinize çektiğinizi görebilirsiniz. Ekibiniz başarılı olduğunda, başarı doğal olarak size mal edilir. Üst yönetimdekiler sizin adınızı, sizin katkınızı hatırlar ve başarının yüzü siz olursunuz. Bunlar harikadır. Tabii, diğerleri bu

yüzden size kırılmaya başlayıncaya kadar. En iyi ihtimalle, kıskançlıkları kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olur. En kötüsü de sizi sabote etmeye çalışmalarıdır.

Başkalarının hissedebilecekleri imrenme, kıskançlık ve kırgınlık duygularını telafi etmeniz gerekecek. Üç seçeneğiniz var: Zaferi reddetmeyi, zaferi yansıtmayı ya da zaferi aktarmayı deneyebilirsiniz.

Zaferi reddetmek kendini geri çekmeye çalışmak, size yönelik övgüleri sınırlamaya çalışmak anlamına gelir. Kendinizi alaya alarak, yapılan iltifatları ve övgüleri önemsiz gibi göstererek, kendinizi geri çekmeyi deneyebilirsiniz. Ancak bunun geri tepebileceğini biliyoruz, çünkü temel olarak size hayranlık duyan insanların sözlerinin aksini iddia etmiş ve onlara hata yaptıklarını hissettirmiş olacaksınız.

Zaferi yansıtmak, başkalarının katkılarını vurgulamak anlamına gelir. Bu işe yarar ve ayrıca alçakgönüllü görünmenizi sağlamak gibi fazladan bir avantajı da vardır. "Teşekkürler! Susan'ın mali konuları kontrol etmesi ve Bill'in sihirli grafiklerine sahip olduğumuz için şanslıydık" kadar basit bir şey. Ancak bazen, ne kadar yansıtma yaparsanız yapın, bazı insanlar yine de çekim gücünüzü ve başarınızı kıskanacak ya da içerleyeceklerdir. Bir adım daha atmanız, yani zaferi aktarmanız gerekecektir.

Büyük bir çokuluslu bankanın yönetim kurulu başkanı ve CEO'su benden yönetim ekibine koçluk yapmamı istemişti. Üst düzey yöneticilerden biri olan Nancy, bankanın güneybatı bölgesinin yönetiminden sorumlu, oldukça karizmatik bir yükselen yıldızdı. Hatta, o kadar başarılıydı ki, CEO, Nancy'nin görevdaşlarından birine; bankanın eski çalışanlarından olan Kevin'a, ekibini Nancy'e göndermesini, onun ekibini nasıl yönettiğini öğrenmesini ve iyi uygulamalarını kendisinin de benimsemesini söylemişti. Bunun üzerine, Kevin'ın ekibi Nancy'nin genel merkezine bir haftalık bir ziyaret düzenlemişti. Nancy gurur du-

yuyordu, çok mutluydu ve iyi bir iş çıkarmaya kararlıydı. Ta ki, ziyaretçilerinin birinden, Kevin'ın CEO'nun talebini aldığından bu yana, ekibine Nancy'i kötülediğini öğreninceye kadar.

Bana, "Bu konuda nasıl hareket etmeliyim?" diye sordu. Nancy'den kendisini Kevin'ın yerine koymasını ve onun şu anda bu durum hakkındaki duygularını yaşamasını istedim. "Bankanın eski çalışanlarından biri olduğunu düşün. Ekibini, senden on yıl daha az deneyime sahip, dünkü çocuğa, eğitim almaya göndermeni söylediklerini düşün. Nasıl hissederdin?"

Belki de Kevin artık başarılı görülmediğini ya da en azından, daha az deneyimli bu "yeniyetme" kadar başarılı görülmediğini hissetmiştir. Kendisini güvensiz hissediyor, artık beğenilmediğini ya da saygı görmediğini hissediyor olabilir ve bu olumsuz duygularını Nancy'nin başarısına gücenme şeklinde yansıtıyor olabilir.

Nancy'ye, kıskanmamasının ya da kırılmamasının tek yolunun, onun başarısını kendisinin de başarısı olarak görmesi olacağını söyledim. Onu, Kevin'ı kendi başarısına dahil etmenin bir yolunu bulmaya ve bu şekilde sahiplenme duygusu oluşturmaya cesaretlendirdim. Nancy'den, Kevin'dan öğrenmiş olabileceği bir şey ya da ondan ilham alabileceği bir şey düşünmesini istedim. "Aa, Tanrı aşkına! Yapmak zorunda mıyım?" diye mızıldandı. "Buna gerçekten değer" dedim.

Nancy birkaç dakika düşündü ama sonunda bir şey buldu: "Aslında, bir defasında yönetim toplantısında Alan yeni sistemlerin ne kadar hantal olduğundan şikâyet etmeye başlamıştı. Kevin; Alan'a bunu artık değişmez bir gerçek olarak kabul etmesini ve yoluna devam etmesini söylemenin harika, eğlenceli bir yolunu buldu. Söyleme şekli tam olarak şaka yollu bir azarlamaydı. Sanırım bunu kullanabilirim."

Nancy'ye ayrıca Ben Franklin etkisini de hatırlattım. Kevin'a belli aralıklarla düşüncelerini ve fikirlerini sorarak, onun fikirlerine değer verdiğini gösterebilir, yeniden kendine saygı duyulduğunu hissetmesini sağlayabilirdi. Daha sonra ona dönüp, düşüncelerinin ya da fikirlerinin ne kadar etkili olduğunu söyleyebilirdi.

İnsanlara sizin başarınızda pay sahibi oldukları hissini vermek, size kırılmalarını önlemenin ve bunun yerine gurur ve bağlılık gibi iyi duygular yaratmanın harika bir yoludur. Aslında bu teknik bir Clinton klasiği olarak bilinir. Beyaz Saray'da bulunduğu süre boyunca, etrafta dolaştığı ve baş garsondan temizlik görevlisine kadar herkese dış politika konusundaki fikirlerini sorduğu bilinir. Onları dikkatle dinler, ilerideki karşılaşmalarında da daha önce dile getirdikleri görüşlerini hatırlatırdı. İnsanlar sizin "var olmanızda" kendi payları olduğunu hissettiğinde, size dair belli ölçüde aidiyet hissederler ve kendilerini sizinle özdeşleştirirler; dolayısıyla başarınızdan belli ölçüde sorumluluk duyarlar.

Giderek daha başarılı ve fark edilir olduğunuzda, düzenli olarak küçük bir kıskançlık önleme kampanyası düzenlemekte fayda olabilir. Uyarı: Söylemeyi seçeceğiniz sözlerde samimi olmanız gerekir. Danışanlarımdan biri, aşağıda detaylarını bulacağınız uygulamadan bahsettiğimde hemen "Harika! Bir kısa yol! Artık insanlara, onlardan hiç hoşlanmasam bile onları önemsediğim hissini verebilirim öyle mi?" demişti. Yanlış. Birincisi, çoğu zaman söylediklerinizi gerçekten kastetmediğinizde karşınızdaki insanların bunu hissettiklerini artık biliyorsunuz. İçgüdüsel olarak bilirler. İkincisi, inanmadığımız bir şeyi ifade etmek, bilişsel uyumsuzluğa yol açar, bu da odağımızı kullanır, dikkatimizi dağıtır ve dolayısıyla performansımızı bozar. Samimiyetsizlik, vereceği zarara değmez.

Bunu da dikkate alarak, kariyeriniz için önemli olacak on kişi düşünün. Sonra aşağıdaki kıskançlık önleme tekniğini kullanarak onlara telefonla ya da e-postayla ulaşın:

Gerekçelendirme: Bu kişiyi aramak için bir bahane yaratın; durup dururken aramışsınız gibi görünmemeli: "Sue ile konuşuyorduk ve senin adın geçti" ya da "Bob'un söylediği bir şey seni ve ... olduğu zamanı hatırlattı". Koçluk yaptığım danışanlarıma birlikte gerçekleştirdiğimiz oturumu gerekçe göstermelerini öneririm. Sonuçta, kariyerleri açısından önemli olan insanları düşünmelerini isteyen benim, bu yüzden "yönetici koçumla çalışıyorduk ve senin adın geçti" dediklerinde yalan söylemiş olmazlar.

Takdir: Karşınızdaki kişiye sizin için yaptıklarından dolayı teşekkür edin. Birine sizinle, yüz yüze ya da telefonla, görüşmek için zaman ayırdığı için teşekkür edebilirsiniz, özellikle de onunla ilk defa konuşuyorsanız ya da son konuşmanızın üzerinden uzun zaman geçmişse. Ayrıca bir kişiye vermiş olduğu iyi bir tavsiye ya da ilginç bir bilgi için de teşekkür edebilirsiniz.

Açıklama: Karşınızdaki kişinin size nasıl yardımı olduğunu tam olarak açıklayın. Gösterdikleri çabayı takdir edin: "Yapmak zorunda olmadığını biliyorum..." ya da "bunun için rutininin dışına çıktığını biliyorum..."

Etki: Üzerinizde olumlu bir etkileri olduğunu bilmelerini sağlayın. Sizde iyi yönde bir değişikliğe neden olacak ne yaptı ya da söyledi veya size nasıl örnek oldu? Onun yaptığı, söylediği bir şeyden dolayı ya da size örnek olmasından dolayı neyi daha farklı yapıyorsunuz veya söylüyorsunuz? Hayatınız ya da davranışlarınız nasıl değişti? Sizde kişisel olarak ne-

den olduğu farkı söyleyin; dramatik olun. İnsanlar kendilerini önemli hissetmeye bayılır.

Sorumluluk: Gerekçelendirme - Takdir - Açıklama - Etki sıralaması Sorumluluk duygusu yaratır (GTAES). İnsanlara başarınızda kazanılmış bir hakları olduğu hissini verir. Onları elinizden geldiğince takdir edin. Başarınızın onlara ait olduğunu hissetmelerini sağlayın; başarılarınızı sürdürmeniz için size yardım etme isteği duyacaklardır.

Kıskançlık ve kırgınlık en çok, otorite ve öngörü karizması gibi "güçlü" karizma türleri sergileyen kişilerin yaşadıkları sıkıntılardır. Dolayısıyla, bu tarzları kullanmak istiyorsanız, GTAES düzenini düzenli olarak uygulamaya değer. Ayda bir defa, takvimlerinize bir hatırlatma koyun, GTAES düzenini uygulayacağınız ya da fikir alacağınız veya fikirlerini uygulayacağınız, üzerinizdeki etkisini göstereceğiniz kişileri seçin.

Danışanlarımdan birinin gönderdiği bir GTAES e-postasını aşağıda bulabilirsiniz:

Dan;

Geçen gün biri bana kariyerimde etkisi olan kişileri sorunca sen aklıma geldin. Finans projesinde seninle birlikte çalışmamız sayesinde ne kadar çok şey öğrendiğimi hiç söylemiş miydim? Son derece saldırgan bir telefon geldiğini ve senin görüşme boyunca nasıl sakin olabildiğini hiç unutmuyorum. Bu olay bana, müşteri ne söylerse söylesin, dengede kalınabileceğini öğretti.

Bu günlerde, bir telefon görüşmesi sırasında sabrımın tükendiğini hissedersem, kendi kendime, "Hey, onun o konuşmayı nasıl kotardığını hatırlıyor musun?" diye soruyorum.

Bir de, stratejik fiyatlandırma konusundaki tavsiyen var. O zamandan beri tavsiyeni uyguluyorum. Hatta, bizim bölümün bu yılki en büyük teklifinin başarısında tavsiyenin rolü büyük oldu.
Uzun lafın kısası, sana teşekkür etmek istedim. Sen fark etmesen de benim üzerimde büyük etkin oldu; bu yüzden elde edeceğim başarılarda senin de payın olacağını bilmeni isterim.
Sevgiler,
Jim

İNSANLAR GEREĞİNDEN FAZLA AÇILABİLİR

İş dünyasından yöneticilere koçluk yapmaya başladığım ilk günlerde, sadece iletişim becerilerinin iyileşmesini sağlayarak değer katıyordum. Bunlar danışanlarımın üzerinde çalışabilecekleri, geliştirebilecekleri ve kişiselleştirebilecekleri, pratik, hedef odaklı araçlar ve tekniklerdi. Süreç içerisinde, aramızda güçlü bir entelektüel bağ oluşuyordu. Bu her iki taraf için de konforlu bir durumdu ve koçluk sürecinin faydalı ve son derece başarılı olmasını sağlıyordu.

Ancak, zamanla, önceki bölümlerde öğrendiğiniz içsel araçlar ile denemeler yapmaya başladıkça, koçluk seansları sırasında entelektüel bağın yanı sıra güçlü bir duygusal bağın da kurulduğunu gördüm.

Kimi zaman, duygusal bağ ve entelektüel bağ bir arada oluşuyor, süper güçlü bir bağa dönüşüyordu. Bir danışanımın ifadesiyle, sanki etrafımızda bir güç alanı, bir koza, içerisinde büyülü şeylerin olabileceği bir kap yaratıyordum. İşte o zaman garip bir fenomenin farkına varmaya başladım.

O anda, yaşadığımız deneyim büyülü gibiydi, hem danışanlarım hem de benim için gerçek anlamda "üstün" bir deneyim oluyordu. Olağanüstü derin çalışmalar yapıyorlar, çok önemli bir anlayış ve içlerindekini açığa çıkaran bir

idrak kazanıyorlardı. Bu denli çok şeyi paylaşmış olmalarına şaşırıyorlar ama her ikimizin de beklemediği kadar çok ilerleme kaydetmiş oldukları için de mutlu oluyorlardı.

Ama, böylesine kişisel yanlarını kendiliklerinden paylaşan, bu ölçüde bir anlayışı kazanmış olmaktan dolayı dehşete kapıldıklarını ve şaşkına döndüklerini söyleyen danışanlarımın birdenbire ortadan kaybolması, tekrar tekrar yaşadığım bir deneyim olmuştu. Bunun nedenini anlayamıyordum. Böylesi sıra dışı bir derinliğe erişmiş ve tek bir seansta bu ölçüde ilerleme kaydetmişken, benimle yeniden görüşmeye can atmalarını beklerdim. Bu durumu uzun yıllardır yönetici koçluğu yapan birine anlatıncaya kadar nerede hata yaptığımı anlamamıştım.

Koçluk yapan meslektaşım Eli, onlarca yıllık deneyimi olan eski bir İsrail Ordusu askeriydi. "Tabii ki ortadan kaybolurlar" demişti. "Utanç içinde saklanıyorlar. Seans sırasında, öylesine etkili bir güç alanı yaratıyorsun ki, onlara büyü gibi geliyor ve uçuyorlar; neredeyse sarhoş oluyorlar. O normal dışı durumda, normalde paylaşacaklarından çok daha fazlasını paylaşıyor, 'ayık' olsalar gitmeyecekleri kadar ileri gidiyorlar."

Bu açıklamanın ne kadar yerinde olduğunu görünce yüreğim burkuldu. Eli şöyle söylüyordu: "Birkaç saat sonra ya da ertesi sabah, trans halinden çıktıklarında, egoları uyanıyor, ne kadar çok şey paylaştıklarını, ne kadar ileri gittiklerini fark ediyorlar ve 'Off, ben ne yaptım?' diye sızlanıyorlar."

Bu deneyimi, çok içilen bir gecenin ardından, sabah içkinin etkisiyle neler yaptığını fark edip korkunç bir utanç duygusu yaşamaya benzetmişti. Sonra şunu söyledi: "İnsanları asla hazır olduklarından daha derinlere indirme. Sarhoşluğa meydan vermemek, hazır olduklarından fazlasını açıklamalarına izin vermemek senin görevin."

Yıllar içinde, bu güvenli koza duygusunun başka yan etkileri de olduğunu fark ettim. Bazen insanlar, çok güven-

de ve güçlü hissettikleri için, fark etmeden, yüzleşmek için hazır olmadıkları kendi kusurlarına çok fazla yaklaşır. Bu, nezaket ya da odaklanma karizmasıyla birlikte ortaya çıkabilecek az sayıda olumsuz yandan biridir.

Danışanımı bir tezahürden diğerine yönlendirdiğim sıra dışı bir seansı hatırlıyorum. Gerçekten çok coşkuluydu. Kendisinde o kadar büyük potansiyel görmüş, kendi içine öylesine bakabilmişti ki, gözümdeki perde kalktı demişti. Keyiflendiğini, yenilendiğini ve yeniden doğduğunu hissettiğini söylemişti. Bunun oldukça büyük bir zafer olduğunu düşündüm; ona bazı önerilerde bulundum ve gönderdim.

Bir ay boyunca ondan haber almadım. Biraz endişelendim ama "ödevlerine" odaklandığını düşündüm. Sonunda beni aradığında, neler olup bittiğini anlattı: "Seninle geçirdiğim o yarım saatin yarattığı darbeyi, etkiyi tahmin edemezsin. Bir hafta boyunca evden çıkmadım. Yaşadıklarım bir hafta boyunca bütün dünyamı doldurdu. Dünyamı alt üst etti."

Evet, ortaya çıkmıştı ve küllerinden doğan bir Anka gibi, o haftadan sonra şirketindeki sürekli yükselişi için bana hâlâ teşekkür ediyor. Ama bu olayda şanslıydık. Bilmeden onu derin sulara sürüklemiştim ve batacak mı yoksa yüzecek mi, öğrenmesi için bıraktığımda elini tutmuyordum.

O zamandan bu yana geçen yıllar içinde, bilge akıl hocalarının yönlendirmesiyle, karizmanın yaratabileceği büyülü hisse kapılmamayı ve danışanlarımın konforunun kademeli olarak, birkaç seans süresince gelişmesini sağlamak üzere frene basmayı öğrendim.

Ancak, böylesi bir deneyimin ortasında bulunan insanları, incitmeden ve reddedildiklerini hissettirmeden yavaşlatmak kolay değildir. Size, deneyebileceğiniz birkaç "yumuşak iniş" yaklaşımından bahsetmek istiyorum:

1. Dikkat edin. Bir şeyler paylaşmaya başladıklarında, kendinize şunu sorun: Bunu söylediği için yarın pişmanlık duyacak mı?
2. Daha sonra pişmanlık duyacaklarını düşündüğünüz bir şey anlatmaya başlarlarsa, "ben de" diye başlayan bir hikâye ile araya girin. Karşınızdakinin sözünü kesmenize izin verilen tek durum budur. İdeal olan, anlattığınız hikâyenin bizzat sizin başınızdan geçmiş olmasıdır, ikinci en iyi seçenek yakın olduğunuz birinin yaşamış olduğu bir olayı anlatmaktır, üçüncü en iyi seçenek ise duymuş olduğunuz bir hikâyeyi anlatmaktır. Araya girerek anlattığınız "ben de" hikâyesi üç şey sağlar:
   Birincisi, bu onu duraklamak zorunda bırakır, yolunu keser ve kişisel itiraflarının akışını yavaşlatması için bir şans verir.
   İkincisi, az önce paylaşmış olduğu hikâyeye benzer bir hikâyeyi başka birinin ağzından dinlemiş olur ve rollerin bu şekilde değişmesiyle, kendi paylaşımının ne kadar ifşa edici olduğunu duyma şansına erişir. Daha sonra o yolda ilerlemesi durumunda kendisini rahat hissedip hissetmeyeceğine karar verebilir.
   Son olarak da, bu müdahale, üzerindeki sarhoşluğu attığında ona yardımcı olacaktır. Eğer egosu, bu kadar çok şey paylaştığı için utanç içinde geri çekilirse, gereğinden fazla paylaşımda bulunduğu kişinin de benzer bir şey anlattığı gerçeğine tutunabilir.
3. Geç kalmışsanız ve karşınızdaki kişi zaten çok ileri gitmişse, anlattıklarını onun hakkında bildiklerinizin tümü ile birlikte, bütün olarak değerlendirdiğinizi, anlattıklarının övünebileceği pek çok şey içeren büyük bir resmin sadece küçük bir parçası olduğunu gösterin. "Vay be, onca başarın

olduğunu düşününce, senin bile böyle güçlü bir kimlik hırsızı sendromun olabileceği hiç aklıma gelmezdi" gibi bir şey söyleyin.

4. Ayrıca sırlarını böyle paylaştığı ve bu ölçüde açtığı için ona hayranlık duyduğunuzu hissetmesini sağlayın. Unutmayın, burada utanma duygusuna karşı durmaya çalışıyoruz ve bu duygunun karşısında hayranlık duygusu kadar etkili olan çok az şey vardır. Örneğin: "Bu kadar derin duyguları irdelemek ciddi anlamda cesaret ister. Çok etkileyici."

Diyelim ki bir müşterinizle ilk defa karşılaşıyorsunuz. Toplantı harika başlıyor; müşterinin sizden hoşlandığı çok açık ve odaklanma, nezaket karizmanızı sonuna kadar açmış durumdasınız. Rahatlamanın giderek arttığını hissedebiliyorsunuz ve müşteriniz şirketle ilgili planlarını yavaş yavaş açıklamaya başlıyor, nerede sizden yardım almak istediğini anlatıyor. Şu ana kadar her şey yolunda gidiyor, harika!

Ancak toplantı ilerledikçe ve rahatlama seviyesi arttıkça, müşteri sizin yanınızda bu kadar rahat hissetmesinin ne kadar harika olduğunu söylüyor. Şirketinin durumuyla ilgili, kendi durumuyla ilgili, kendi düşüncelerini ve görüşlerini, umut ettiklerini, hayallerini ve korkularını, hatta güvensizliklerini anlatmaya başlıyor.

Sizin işiniz onun söylediği her cümleyi dikkatle dinlemek ve yukarıda açıklanan tekniklerden birini kullanarak, bu açıklamaların olası geri dönüşünün fazlasıyla yıpratıcı olacağını düşündüğünüz noktada gidişatı durdurmak olmalı.

Karizmanızı sonuna kadar açtığınızda, etrafınızda bir tür gerçeklik çarpıtma alanı yaratırsınız. Bu biraz hipnoza benzer; insanlar sizin yanınızda değişik bir hal içine girebilirler. Nasıl ki hipnoz yapan kişinin, insanları hipnoz-

dan çıkarırken dikkatli olması gerekirse, sizin de dikkatli olmanız gerekir. Onları varlığınızla büyüleyen sizsiniz, o halde değişen ruh hali içerisinden çıkmalarına da yardım etmelisiniz.

SPOT IŞIKLARI ALTINDASINIZ VE YÜKSEK STANDARTLARA TÂBİSİNİZ

Ünlüler ile CEO'ların en azından bir ortak noktaları vardır: Her zaman göz önündedirler. Bilseler de bilmeseler de, hoşlansalar da hoşlanmasalar da, neredeyse her zaman yakından takip edilirler. Bu, otorite ve öngörü karizması gibi güçlü karizma türlerinin olası yan etkilerinden biridir.

İş kitapları yazarı Marshall Goldsmith bana CEO'ların her zaman en iyi şekilde davranmak zorunda olmanın yarattığı baskıdan endişe duyduklarını söylemişti. "Onlar için her zaman 'gösteri zamanı'. En sıkıcı PowerPoint sunumunu dinlerken bile karizma sergilemeleri gerekir, çünkü odada bulunan herkes, sunumu yapan kişiye baktıkları kadar (hatta belki de daha fazla), onlara da bakar."

Karizmatik insanlar olağanüstü güçlere sahip gibi göründüklerinden, kendimizden beklediklerimizden daha fazlasını onlardan bekleriz. Daha büyük sonuçlar almalarını bekleriz ve iyi, ancak sıra dışı olmayan bir performanstan etkilenmek bir tarafa, memnun bile olmayız.

Performansları yetersiz olursa, yapılacak eleştiriler "sıradan bir insana" yapılacak eleştirilerden çok daha şiddetli olacaktır. İş dünyasında başarısız olan karizmatik kişilere ne olduğunu sorduğunuzda, Harvard Üniversitesi'nden profesör Rakesh Khurana; "Başarısız olan peygamberlere her zaman yaptığımızı yapıyoruz: Onları çarmıha geriyoruz" diyor.

Los Angeles merkezli küçük bir film şirketinin CEO'su olan J.R. o kadar geniş bir insan izlenimi veriyor ki, spot ışıkları altında olmanın baskısını yaşamasını bekleyeceğim

belki de son insan. Ama bu konudan bahsettiğimde, ne demek istediğimi çok iyi anlamıştı: "Her zaman üstün performans sergilememiz gerektiği hissi, karizmatik insanları gerçekten yıpratabilir. Artık bizim de insan olduğumuzu kabul edemez hale geliriz, kimse böyle yaşayamaz."

Cevap ne peki? İnsan olduğunuzu kabul edin. Bu hem insan olduğunuzu kabul etmek hem de insan olduğunuzu göstermek demektir. Bu da kırılgan olduğunuzu kabul etmek ve (aman Tanrım!) kırılgan olduğunuzu göstermek demektir. Biliyorum, biliyorum, bunu düşünmek bile son derece rahatsızlık verici olabilir. Ama sizi temin ederim, buna değer. Hayes Barnard (Paramount Equity şirketinin karizmatik CEO'su) bana "çok şeffaf ve kırılgan olan yöneticiler çok karizmatik olur" demişti. Frank Sinatra ve Sam Walton'un dinleyicilerinin karşısına çıkmadan önce kendilerinde kusur yaratmalarını hatırlayın.

Kırılganlıklarınıza dikkat çekmenin gücünüzü artıracağı fikri mantığa aykırı görünebilir. Ancak kırılganlık ve insan olduğunu göstermek, insanların sizinle daha iyi bağ kurmasını sağlar ve yabancılaşma duygusunu önlemeye yardım eder; karizmanız size bazı insanüstü unsurlar kazandırdığında yabancılaşma gerçek bir risk haline gelir. Superman ona insan unsurları kazandıran Clark Kent kimliğine sahip olmasaydı, çok daha az sevilen biri olurdu. Onunla bağ kurmak imkânsız olurdu.

Michael Jordan basketbolu bırakıp beyzbol oynamaya başladığında, performansının çok kötü olmasına rağmen, popülerliğinden hiçbir şey kaybetmemişti. Hatta muhabirler çoğu kişinin beyzbol oyuncusu olan Michael Jordan ile daha kişisel bir bağ kurabildiğini söylüyordu; bu kısmen onun insanüstü görüntüsünün azalmasından ve içlerinden birine daha çok benzemesinden kaynaklanıyordu. Jordan da beyzbol sayesinde daha insani bir tarafı olduğunu söylemişti.

Aynı durum iş dünyasında da geçerlidir. İş dünyasındaki karizmatik liderlerimizle aramızda bağ kurmamız gerekir. Çalışmalar, lider ile onu takip eden arasında algılanabilir bir benzerlik olmasının karizmatik liderlik açısından önemli olduğunu ve kırılganlıklarınızı göstermenin insanlara sizinle bağ kurabilecekleri bir alan sunduğunu, ortak bir yanınız olduğunu hissettirdiğini göstermektedir.[2] Ayrıca, başkaları sizin insani tarafınızı görmeye alıştıkça, her zaman "en iyisi olma" beklentilerinden kısmen kurtulursunuz.

Kırılganlığını bilinçli olarak gösterme yönünde aldığı karar Bill Clinton'ın kariyerinde önemli bir dönüm noktası olmuştu. 1992 yılı başkanlık seçimlerinin sadece beş ay öncesinde, Clinton'ın anketlerdeki oy yüzdesi iç karartıcıydı-, George H. W. Bush'un ve Ross Perot'ın çok gerisindeydi. Siyaset yorumcuları seçimlerde hezimete uğrayacağından o kadar emindiler ki, "yarış dışı" kaldığını ilan etmişlerdi. Oy verenlerin kendisiyle aralarında bir bağ hissetmediğini fark ettiklerinde, Clinton'ın danışmanları şaşırtıcı bir hamle önerdi: İnsanları güçlü yanlarıyla etkilemeye çalışmak yerine, kırılganlıklarıyla dostluklarını kazanmaya çalışacaktı.

Clinton'ın ekibi, "Manhattan Projesi" kod adıyla bir kırılganlık kampanyası başlattı, sorunlu geçen çocukluk yıllarını ve aile içindeki zor zamanları anlatması için sohbet programlarında boy göstermesini sağladılar. Bush'un ekibinin bu hamleyi "garip", hatta düpedüz "delilik" olarak adlandırmasına rağmen, Clinton ekibi kararlı davrandı ve sadece bir ay sonra oy oranı yüzde 33'den yüzde 77'ye fırlamıştı. Diğerleri, tabii ki, tarih oldu.

İnsan yanınızı kiminle, nasıl ve hangi bağlamda göstereceğiniz konusunda seçici olmanız gerekir. Ortamı iyi seçin ve ilk kez kırılganlık gösterme girişiminizde riski yüksek bir anı seçmeyin. Bunun yerine, riskin düşük olduğu zamanlarda pratik yapın.

UYGULAMAYA KOYMAK: KIRILGANLIK SERGİLEMEK

Bundan sonra yapacağınız üç ya da dört karşılıklı konuşmayı düşünün. Riski düşük olan bir ya da ikisini seçin. Şimdi, insanlarla paylaşabileceğiniz küçük bir kırılgan noktanızı belirleyin. Çok önemli bir şey olmamalı. Küçük herhangi bir korku, çekince, endişe ya da pişmanlık olabilir. Endişe duyduğunuz bir şeyi, yanlış yaptığınızı düşündüğünüz bir şeyi ya da keşke farklı yapsaydım dediğiniz bir şeyi paylaşabilirsiniz.

Görüşme öncesinde, merhamet imgelemesi ve bu çalışmanın sonucuyla ilgili bir sorumluluk transferi yapın. Bu sayede doğru beden dilini elde edersiniz ve kaygının ağır basmasını önlemiş olursunuz; bununla beraber, rahatsızlık duymayı beklemelisiniz; kırılganlık bu demektir.

Görüşme sırasında, paylaşımı kolaylaştırmanın birkaç iyi yolunu aşağıda bulabilirsiniz:

- "Biliyor musun, söylemem gereken bir şey var..." ya da "itiraf etmeliyim ki..." ifadeleri iyi birer giriş olacaktır.
- "Bunu söylemek beni biraz tedirgin ediyor ama..." diyerek ortam hazırlayın.
- Konuştuklarınızın aranızda kalmasını da isteyebilirsiniz. Bu kendinizi daha güvende hissetmenizi sağlamanın yanında, insanların o ana daha fazla değer vermelerini de sağlar. İnsanlar sırlara bayılır.

Kırılgan olduğunuz konuyu açıklamanızın hemen ardından hızlı bir sorumluluk transferi çalışması daha yapın. Beyninizin süreci, sorumluluk transferinin

sağladığı güzel duygularla bağdaştırması sayesinde, kırılganlıkları ifade ederken rahat olmasını sağlar.

İleri seviyede rahatsızlığı irdeleme çalışmasında olduğu gibi kırılganlık çalışması da son derece rahatsız edici olabilir. Ama artık rahatsızlık duygusuyla başa çıkmak için ihtiyacınız olan tüm araçlara sahipsiniz ve bu çalışmayı yapmaya değer çünkü harika bir beceri elde etmiş olacaksınız.

Kırılganlık çalışmanızı geliştirmek isterseniz, aşağıdakilere dikkat edin: Konu sadece ne söylediğiniz ve neyi paylaştığınız değildir, aynı zamanda paylaşırken ne hissettiğinizdir. Bazı insanlar son derece kişisel, özel, hassas bilgileri paylaşıp bunu yaparken hiçbir şey hissetmemeyi başarabilirler. Sanki kırılganlıkla aralarına belli bir mesafe koyabilirler. Gerçekleri, bir matematik problemi gibi ortaya koyarlar ve kalplerini de bir duvarın arkasına saklarlar.

Becerileriniz güçlendikçe, küçük bir sır paylaştığınızda biraz kırılganlık hissetmeye çalışın. Bunu başarabilirseniz, beden diliniz çok daha etkili olacaktır. Kırılganlığı başarıyla yansıtmak için ihtiyacınız olan sadece çok az kırılganlıktır; Bölüm 5'te yer alan kendine merhamet duyma araçları bu deneyimi genel anlamda kolaylaştıracaktır.

ZİRVE ISSIZDIR

Giderek bir "yıldız" olarak algılanmaya başladığınızda, sizden hoşlanmayı isteyen insanlar bile kendilerini sizinle bağdaştırmakta zorlanır. Ayrıca, siz de kendinizi giderek onlardan uzaklaşmış hissedebilirsiniz. İnsanlar sizi bir kaidenin üzerine koyup özel, farklı ya da insanüstü olarak görmeye başladıkça, kendinizi yalnızlaşmış hissedebilirsiniz.

Aslında, CEO'ların ve üst düzey yöneticilerin benimle görüşmek istemelerinin nedeni genellikle budur. Zaten ka-

rizmaya sahiptirler, ama artık başkalarından alamadıkları ya da en azından yeterince alamadıkları dengeye ve frene, güvenebilecekleri bir tavsiyeye ve dürüst bir geri bildirime ihtiyaçları vardır. Bunu en çok otorite karizmasını temel olarak benimsemiş kişilerden ve daha az da olsa, öngörü ve odaklanma karizmasını benimsemiş kişilerden duyarım.

Karizmatik olduğunuzda, insanlar üzerinde büyük bir gücünüz ve etkiniz olduğunu hissedersiniz. Artık onları görevdeş olarak görmek zordur ve görevdeşlerinizin olmaması yalnızlık duygusu verir.

BAZEN İŞE YARAMAYACAĞI YERDE, İŞE YARAR

Arthur iyi bir arkadaşım ve gittiği her yerde otorite karizması yayan gerçek bir alfa erkek. Hatta, benim karizma konusunda araştırma yaptığımı bilen ve bana "bu adamla tanışman gerek" diyen ortak bir arkadaşımız tanıştırmıştı. Haklıydı.

Haftalar boyunca Arthur onun alfa erkek karizmasını işbaşında gözlememe izin verme nezaketini gösterdi. Bir gün bir restoranda oturmuş, kahvaltı yapıyorduk – o eggs Benedict[1] yiyordu, ben de somon buğulama yiyordum. Aniden öne doğru eğildi ve "Biliyor musun, karizmanın yan etkileri olabilir" dedi.

Arthur'a göre karizmanın ne büyük tehlikesi, tamamen haksız olduğunuz durumlarda bile insanları ikna etme gücüne sahip olmanızdır. "Kendim haklı olduğuma ikna olmuşsam ve çok istersem, insanları her şeye ikna edebileceğimi fark ettim. Üstelik, dürüst olmak gerekirse, haklı olma ihtimalim onlardan daha fazla değil. Sadece, mantıklı argümanları duygularla, tutkuyla ve karizmayla birleştir-

1) Ç.N. Kızartılmış ekmek üzerine jambon ya da pastırma, üzerine poşe tekniğiyle pişirilmiş yumurta konulan ve sos dökülerek sunulan bir kahvaltı.

diğimde, birdenbire benim söylediklerimi yapmak herkese doğru gelmeye başlıyor."

Arthur bana kendi ekibiyle birlikte olduğunda, karizmasını bilinçli olarak kısıtlamayı öğrendiğini söyledi. Karizmasının değerli argümanları ezip geçmesini önlemek için bariyerler koymaya çalışıyor. Bana dedi ki, "Kulağa ne kadar ikna edici geldiğimi, ne kadar objektif ve adil göründüğümü ama daha sonra, gerçekte böyle olmadığımı fark ettiğimi görüyordum. Büyük güç, büyük sorumluluk getiriyor. Artık verdiğim kararları eskisine göre daha fazla sorguluyorum."

Karizmanız arttıkça ve işler sizin için kolaylaşmaya başladıkça, işlerin herkes için aynı şekilde kolay ve pürüzsüz olduğunu varsayma riski de vardır. Durumun böyle olmadığını hatırlamaya çalışın; başka herkes sizin yeni karizmatik güçlerinize sahip değil.

Üstün insan olarak görülmek çalıştığınız kurumu da etkileyebilir; insanlar sizin özel niteliklerinize güvenmeye ve işlerin her zaman yolunda gideceğini varsaymaya başlarlar. Diğer yandan, artık o kadar çok çalışmalarının gerekmediğini düşünebilirler; sorumluluklarının kalktığını düşünebilir ve ilgilerini kaybedebilirler. Hatta, aşırı güven duymaya başlayabilir, işlerin kötüye gitmesi halinde sizin durumu mucizevi bir şekilde düzelteceğinizi düşünerek, başka koşullarda almayacakları riskleri alabilirler.

UYARI: KARİZMA GÜÇLÜ BİR ARAÇTIR; BİLİNÇLİ KULLANINIZ

İnsanlar çoğu zaman bana öğrendikleri tekniklerin tehlikeli sonuçları olup olmadığını sorarlar. Tabii ki olabilir – bunlar güçlü araçlar. Bu aslında karanlık tarafımız. Karizma konusunu yakından incelemiş olan pek çok kişi, buna karşı uyarıda bulunmuştur.

1980'lere kadar, aslında, Peter Drucker gibi son derece etkili olan liderlik düşünürleri, karizmanın hem çalışma konusu olmasına hem de öğretilmesine tamamen karşı çıkıyorlardı. Drucker sürekli olarak, geçtiğimiz yüzyılda ortaya çıkan en karizmatik liderlerin Hitler, Stalin, Mao ve Mussolini olduğunu söylüyordu.

Karizma güçlüdür çünkü insanların başkalarını etkileme becerilerini artırır. Bu beceriyi artıracak herhangi bir eğitim, hem yararlı hem de zararlı yollarla kullanılma potansiyeline sahiptir. Amacı bakımından, karizma eğitimi diğer herhangi bir liderlik becerisi eğitiminden farklı değildir. O halde, etkin liderlik konusundaki tüm eğitimlere karşı mı olmalıyız?

İş kitapları yazarı Marshall Goldsmith, bana karizmayı diğer herhangi bir özellik gibi, zekâ gibi değerli bir nitelik olarak tanımlamıştı. "Eğer doğru yönde ilerliyorsan, hedefine daha hızlı varırsın. Yanlış yolda ilerlerken, karizma buraya da daha hızlı ulaşmanı sağlar. Bu sadece önemli bir özellik, sigorta poliçesi değil. Karizmatik pek çok lider başarısız oluyor mu? Tabii ki oluyor. Tıpkı çok zeki pek çok lider gibi. Bu karizmanın ya da zeki olmanın yanlış olduğu anlamına gelmez."

Bıçak, tedavi etmek için de kullanılabilir, zarar vermek için de. İster bir cerrahın elinde olsun, ister bir suçlunun, alet aynı alettir. Araçlar nadiren tek başına iyi ya da kötü olur. Bu kitapta bir dizi araç edindiniz; bunları nasıl kullanacağınıza kendiniz karar vereceksiniz. Önemli olan karizmanızla ne yaptığınız.

ÖNEMLİ NOTLAR

- Karizmanın olası birkaç olumsuz yanı vardır: Kıskançlık ve kırgınlığın hedefi haline gelebilirsiniz, karşınızdaki kişi görüşmeniz sırasında gereğinden fazla açıklamada bulunabilir, daha yüksek standartlara tabi olursunuz, zirvede yalnızlık hissedebilirsiniz ve karizma işe yaramaması gereken bir yerde işe yarayabilir.
- Kıskançlık ve kırgınlık duygularını dağıtmak için, övgüleri ve şöhreti yansıtabilir ya da aktarabilirsiniz. Övgüyü hak eden diğer kişileri vurgulayın ve insanların başarınızda pay sahibi olduklarını düşünmelerini sağlayın.
- İnsanların makul olandan fazlasını paylaşmasını durdurmak için, "ben de" diye başlayan bir hikâye anlatın ya da bunu yapmak için çok geç kaldıysanız, izlerini silmelerine yardımcı olun.

Kırılganlığınızı göstermek sizin daha sevilebilir ve daha kolay bağ kurulabilir bir insan olmanızı sağlar ve insanların sizden süper insan olmanızı, her şeyi bilen, her zaman haklı olan bir insan olmanızı beklemelerini önler. Karizma güçlü bir araçtır, bilinçli kullanın.

Sonuç

James ile 2005 yılı Ocak ayında tanışmış olsaydınız, orta boylu, zayıf, kahverengi gözleri süzülen bir genç adam görürdünüz; takım elbisesi üzerinden dökülüyor, üzerinde kirli beyaz bir gömlek ve kahverengi ayakkabılar giymiş olurdu. Size çekinerek yaklaşır ve biraz cansız bir şekilde elinizi sıkardı. Görüşmeniz boyunca, James kısık, monoton bir sesle konuşur, bir ya da iki saniyeden fazla göz teması kurmazdı. Kendi varlığından bile rahatsızlık duyduğundan, gerçekten ilgili olduğunda bile içine kapalı ve mesafeli görünürdü.

Aslında her şey James'den yanaydı: Keskin bir zekâsı vardı, derin bir anlayışa sahipti, fazlasıyla yetenekliydi ve çok çalışıyordu. Karizması tam olsa, şirketinde etkili bir güç olabilirdi. Ama bu haliyle, James'in yetenekleri, çalışkanlığı ve başarıları fark edilmiyordu. İnsanlar onu kibar biri olarak tanımlayabilirdi ama kesinlikle unutulacak bir tipti.

James'le ilk karşılaştığımda, iyi bir ilk izlenim bırakmamıştı. Çok zeki olmasına rağmen, etrafındaki alana nasıl sahip çıkacağı konusunda hiçbir fikri yoktu. Sahip olduğu iyi teknik beceriler varlığının hissedilmesini sağlamıyordu. Sorgular tondaki konuşmasının ve başını kaygılı biçimde sallamasının yarattığı algıyı da anlamıyordu. Utangaç, tuhaf ve çekingen olarak algılanıyordu; özgüven sahibi ve karizmatik bir liderin tam karşıtıydı.

Onunla birlikte çalışmış kişiler bu görüntünün James'in değerini doğru olarak yansıtmadığını biliyorlardı. Patronu

bana, "Bak, onun çok büyük bir potansiyele sahip, zeki ve oldukça da deneyim sahibi olduğunu biliyoruz" demişti. "Ama bir şekilde, toplantılarda hep göz ardı edilir, terfilerde hep pas geçilir ve genel olarak da görmezden gelinir." James olağanüstü bir iş çıkarıyordu ama hak ettiği takdiri hiçbir zaman görmemişti. Neden? Tutarlı olarak verdiği karizmatik olmayan izlenimler her zaman önünü kesiyordu.

James karizma eğitiminin kariyerinde fark yaratacağından şüpheliydi. Ancak, içtenlikle denemek istiyordu. Birlikte ilk seansımızda onun için hangi karizma tarzlarının uygun olacağını belirledik. James hemen kullanabileceği birkaç güç ve samimiyet artırıcı imgeleme çalışması öğrendi. Beden duruşunu özgüven artırıcı bir döngüyü başlatacak şekilde değiştirmeyi öğrendi. "Ayak parmaklarına odaklanmayı" öğrendi. Tek seans sonrasında bile çarpıcı bir fark oluşmuştu. Şimdiden daha farklı yürümeye, daha farklı durmaya ve daha fazla özgüven yansıtmaya başlamıştı. O hâlâ James'di ama yeni bir güce sahipti.

Takip eden haftalarda, anda var oluşunu, gücünü ve samimiyetini artıran hem sözlü hem de sözsüz araçlar edindikçe karizma potansiyelini daha fazla açığa çıkarmak üzerinde durduk. James beden duruşunu, sesini, karşılıklı konuşma ve sunum becerilerini düzeltmeye ve geliştirmeye devam etti. Artık beden diliyle alan ele geçirebiliyordu, nihayet büyük goril olma konusunda rahattı. Sesini hem samimiyet hem de güç yansıtacak şekilde dalgalandırabiliyordu ve daha dolu, yankılanan bir ses tonuyla konuşuyordu.

Birlikte sadece birkaç hafta çalıştıktan sonra, James nefes kesen bir dönüşüm gerçekleştirmeyi başarmıştı. Performans değerlendirmeleri hızla yükselen bu iş arkadaşlarını, görevdaşları hayranlıkla ve üstleri de şaşkınlıkla izliyordu. İçlerinden biri daha sonra bana, yaşananlar "tam bir metamorfoz" demişti.

Koçluk ilişkimizin başlamasının ardından üç ay geçtikten sonra, James bu değişimin ne kadar derin olduğunu şöyle anlatıyordu: "Bugün gördüğünüz iş dünyasının bu yıldızı doksan gün önce hayatta değildi." Şimdilerde, James bir odaya girdiğinde insanlar fark ediyor. Toplantılarda konuştuğunda, insanlar dinliyor. Geçenlerde bana gönderdiği mesajda; "Bu uygulamalar artık alışkanlık haline geldi" diyordu.

Yine de, onun karizmatik varlığının her zaman var olduğu, derinlerde gizli olduğu benim için çok açık. Şu anda bulunduğu yere, iş ilişkilerini artan kişisel çekiciliği ile kolayca yürütür hale gelmesini sağlamak için sadece doğru anlayış ve doğru beceriler gerekiyordu. Tıpkı işlenmemiş bir elmasın ışıltısını ortaya koyması için cilalanmasının gerekmesi gibi, James'in içindeki yıldızı yüzeye çıkarmak için de biraz beceri ve çalışma gerekti.

Artık karizmanın ne olduğunu biliyorsunuz: Anda var olma, güç ve samimiyet yansıtan davranışlar. Bu davranışların öğrenilebildiğini biliyorsunuz ve bunun için size sunulan bir araç kitine de sahipsiniz. Pek çok yeni uygulama, düşünce şekli değişikliği ve varoluş şeklini içinize sindiriyorsunuz. Şu andan itibaren, sizin yapınıza uygun hareket etmekle, alışageldiğiniz konfor alanlarının dışına çıkmak arasında hassas bir denge söz konusu olacaktır. Bu teknikleri uyguladıkça, öğrendiğiniz bir dizi beceri olmaktan çok, kişiliğinizin bir parçası haline gelecektir. Unutmayın, aslında konu sadece içinizdeki farklı yerlere ulaşmak, zaten sahip olduğunuz nitelikleri tam anlamıyla ifade etmeyi öğrenmek. Hepimiz anda var olma, güç ve samimiyet kapasitesine sahibiz.

Konfor alanınızın sınırlarını riski düşük durumlarda esnetin. Diğer yandan, riski yüksek durumlarda, rahatsız ya da samimiyetsiz görünme riskini almayın. Öğrenme sürecinde, zor ya da önemli durumlarda, sizin için en kolay olan karizmatik davranışları ve tarzları uygulayın.

Keşfe çıkıyorsunuz. Yol boyunca inişler ve çıkışlar olmasını, yoldan çıkmayı ve engellerle karşılaşmayı beklemelisiniz. Ancak kısa sürede, görüşmeleriniz daha olumlu, hatta bazen büyüleyici geçmeye başlayacaktır. Tadını çıkarmayı unutmayın. Mükemmeliyetçiliğin ipleri eline almasına izin vermeyin. Arkanıza yaslanın ve görüşmenin ne kadar iyi gittiğini, ne kadar iyi iş çıkardığınızı takdir edin. Bırakın içinize işlesin.

Hayatınız değişmek üzere. Yolculuğun tadını çıkarın.

Tavsiye Edilen Kaynaklar

Kitaplar

Brach, Tara. Radical Acceptance: Embracing Your Life With the Heart of Buddha. New York: Bantam, 2004. Duygusal eğitim için harika bir kaynak; bu kitap benim için "kalbin yüksek lisans eğitimi".

Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. Gözden geçirilmiş baskı New York: Harper Paperbacks, 2006. Cialdini'nin, etkileme becerisinin kutsal kitabı sayılan bu kitabı pek çok işletme yüksek lisans programında okunması zorunlu eserler arasında yer alır.

Frankl, Viktor E. Man's Search for Meaning. Gözden geçirilmiş baskı New York: Pocket Books,1997. Sükûnet kazanmaya büyük yardımı olan bu kitabı, bir krizle karşı karşıya olan herkes okumalı. Çok az kitap size bu kitap kadar (ve bu kadar az sayfada) bakış açısı kazandırabilir.

Germer, Christopher K. The Mindful Path to Self-Compassion. New York: Guilford Press, 2009. Kendine merhamet duymaya odaklanmak isteyenler için harika bir kaynak.

Haidt, Jonathan. The Hapiness Hypothesis. New York: Basic Books, 2006. Mutluluk konusunda yapılan bilimsel araştırmalar içerisinde bulduğum en iyi bilim. Harika.

Hayes, Steven C. Get Out of Your Mind and Into Your Life. Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2005. Zihni kontrol etme konusunda bulduğum en iyi kitap.

Kabat-Zinn, Jon. Wherever You Go, There You Are. 10. yıl baskısı New York: Hyperion, 2005. Farkındalık konu-

sunda bulabildiğim en iyi tanıtım. Sadece giriş ve ilk iki bölüm ihtiyaçlarınızı karşılamaya yeter.

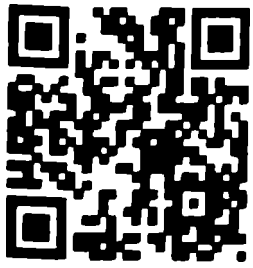
Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen ve Roger Fisher. Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. New York: Penguin Non-Classics, 2000. Zor diyaloglar konusunda bulabildiğim en iyi genel açıklama.

Stone, Hal ve Sidra Stone. Embracing Your Inner Critic. New York: HarperOne, 1993. İçinizdeki eleştirmeni tanımaya başlamak için çok iyi bir başlangıç, kolay okunan bir kitap.

Williams, Mark, John Teasdale, Zindel Segal ve Jon Kabat-Zinn. The Mindful Way Through Depression. New York: Guilford Press, 2007. Fazlasıyla zor bir konuda bulunabilecek en iyi kitaplar içerisinde en iyisi. Bir dönem depresyon yaşamış olan ya da sevdikleri bu sorunu yaşamış olan herkes için mutlaka okunması gereken bir kitap. Bu kitabı ayrıca liderlik konumunda olan herkese öneririm; Amerikan şirketlerinde depresyon yaşayan insanların oranı sizi şaşırtacak.

Çevrimiçi Kaynaklar

Onlarca ücretsiz makale ve beraberinde uygulama araçları ve ipuçlarına ulaşmak için http://www.CharismaMyth.com adresini ziyaret edin. Bir PDF çalışma kitabı gibi, bilgisayarınıza indirebileceğiniz pek çok ücretsiz kaynak, tüm imgeleme çalışmaları için ses kaydı ve bu kitaptan en iyi şekilde faydalanmanıza yardımcı olacak diğer pek çok kaynak bulabilirsiniz.



Konferans Programlama

Olivia sık sık organizasyonlarda konuşma yapmak, seminerlere liderlik etmek ve yöneticiler için liderlik kamplarında kolaylaştırıcı olarak yer almak üzere davet almaktadır. Olivia ile bir konuşma organizasyonu yapmak için, http://www.AskOlivia.com adresinde ana konuşmacı olarak yer aldığı organizasyonlardan bölümler izleyebilir ve uzmanlık konuları hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz. Ayrıca kendisine Olivia@AskOlivia.com adresinden, e-posta ile ulaşabilirsiniz.

Koçluk ve Danışmanlık

Sizin ve kurumunuzun özel ihtiyaçları için düzenlenmiş yoğun ya da kapsamlı bir deneyim için, siz de Olivia'nın Google, Harvard ve Northern Trust gibi müşterilerin ilgisini çekmiş olan kapsamlı koçluk ve danışmanlık çalışmalarını keşfetmek isteyebilirsiniz. Konu hakkında daha fazla bilgiyi http://www.AskOlivia.com adresinde bulabilirsiniz.

Bölüm Özetleri

1. Karizma Efsanesi Açıklığa Kavuşuyor

Daha karizmatik olmak davranışlarınızda basit değişiklikler yapmanızı gerektirir. Karizma için girişken ya da çekici olmanız ya da kişiliğinizi değiştirmeni gerekmez. Bu bir beceridir, bir disiplindir, tıpkı belli bir sporu yapmak ya da bir enstrüman çalmak gibi. Çalışma, uygulama ve bir dizi uygun araç gerekir. Bu kitap size ihtiyacınız olan araçları sağlayacaktır; bu araçlar nörobilimden atletik kondisyon çalışmasına kadar farklı disiplinlerden alınmıştır. Her gün başkalarıyla iletişim içinde olduğunuzdan, bu araçlarla çalışmak için sayısız fırsat elde edersiniz.

2. Karizmatik Davranışlar: Anda Var Olmak, Güç ve Samimiyet

Karizmanızı artırmak üç temel karizmatik özelliği; anda var olmak, güç ve samimiyeti daha çok yansıtan davranışları içerir. Bunların üçü de daha çok, bilinçli olarak kontrol etmediğiniz beden diliyle iletilir. Bunun yerine, beden dilinizi içsel (duygusal ve zihinsel) durumunuz belirler. Hayal edeceğiniz şeyleri seçerek ve zihinsel halinizi düzenleyecek diğer tekniklerle, anda var olduğunuzu ve samimiyetinizi ve dolayısıyla da karizmanızı daha fazla yansıtacak bir beden dili geliştirebilirsiniz. Karizma kazanmak açısından ruh haliniz çok önemlidir. Doğru ruh haline ulaşabilirseniz, doğru karizmatik davranışlar ve beden dili kendiliğinden gelir. Anda var olmanın, yani düşüncelerinize takıl-

mak yerine olup bitenlere dikkatinizi vermenin muazzam sonuçları olacaktır. Anda var olduğunuzu yansıttığınızda etrafınızdaki kişiler kendilerini dinlediğinizi, saygı duyduğunuzu ve değer verdiğinizi hissedeceklerdir.

3. Anda Var Olmak, Güç ve Samimiyetin Önündeki Engeller

Rahatsızlık zihinsel halinizi etkiler ve anda var olduğunuzu, gücünüzü ve samimiyetinizi yansıtmanızı önler. Ne hissettiğinizi, nasıl performans gösterdiğinizi ve başkalarının sizi algılama şeklini etkiler. Bu fiziksel rahatsızlığın yanı sıra, endişe, tatminsizlik, özeleştiri ve kendinden şüphe duyma gibi zihinsel rahatsızlıkları da içerir. Kıyafetleriniz, mekân ve zamanlama bakımından rahat olmanızı sağlamak üzere önceden planlama yapmaya çalışın. Eğer herhangi bir rahatsızlık ortaya çıkarsa, ya bu rahatsızlığınıza müdahale edin (örneğin sorumluluk transferi gibi zihinsel tekniklerden birini kullanarak) ya da yanlış anlaşılmasını önlemek için açıklama yapın. Her durumda, rahatsızlığın farkında olmak rahatsızlığınıza müdahale edebilmenin ilk adımıdır.

4. Engelleri Aşmak

Karizmanızın kendini gösterebilmesi için içsel rahatsızlığınıza müdahale etmek üzere kullanabileceğiniz basit bir üç aşamalı süreç bulunur. Birincisi, hepimizin benzer içsel rahatsızlıklar yaşadığımızı, bunların son derece normal olduğunu ve utanılacak bir tarafı olmadığını düşünerek rahatsızlığın izlerini silin. Daha önce aynı süreçten geçmiş olan, özellikle hayran olduğunuz insanları düşünün ve kendinizi aynı anda aynı duyguları yaşayan insanlardan oluşan bir topluluğun bir parçası olarak görün. İkincisi, kendinize olumsuz düşüncelerin doğru olmayabileceğini hatırlatarak, rahatsızlıkla birlikte oluşan olumsuz duygu-

nun etkisini yok edin. Üçüncüsü, yaşadığınız durumun, sizi güçlendiren ve size karizma katan bir yorumunu kafanızda tasarlayıp, benimseyerek, gerçeği yeniden yazın.

5. Karizmatik Düşünce Şekli Yaratmak

Engellere müdahale ettiğinizde, bir sonraki adım bilinçli olarak karizma yansıtmanıza neden olacak zihinsel haller yaratmaktır. Profesyonel sporcular tarafından yaygın olarak kullanılan imgeleme, doğru zihin haline ulaşmak için kullanılan, çok yönlü ve güçlü bir araçtır. Minnet, iyi niyet ve merhamet çalışması yapmak, samimiyet yansıtan bir zihinsel hale geçmenizi sağlar. Ve kendinize karşı merhamet duymak da, şaşırtıcı biçimde, karizmanın tüm özelliklerine ulaşmanıza yardımcı olur. Ayrıca beden dilinizin, beden duruşu ve yüz ifadeleri gibi, kontrol edebildiğiniz unsurlarını kullanarak zihinsel halinizi etkileyebilir, bu şekilde beden dilinizin diğer unsurlarını besleyip, olumlu bir döngü başlatabilirsiniz. Tıpkı profesyonel sporcuların ve sahne sanatçılarının yaptığı gibi, karizmatik performansınızı en üst seviyeye taşımak için kademeli bir ısınma süreci tanımlayın. Önemli olaylardan önce, samimiyetinize zarar verecek deneyimlerden kaçının; bunun yerine güveninizi artıracak etkinlikler planlayın.

6. Farklı Karizma Tarzları

Farklı insanlar ve farklı durumlar için farklı karizma tarzları uygun olacaktır. Hem uygulanabilir hem de erişilebilir olan dört tarza bakacağız. Odaklanma karizması temel olarak anda var olma ve iyi dinleme becerileriyle elde edilir ve insanların seslerini duyurduklarını, anlaşıldıklarını ve saygı gördüklerini hissetmelerini sağlar. Öngörü karizması tam bir inandırıcılıkla aktarılan cesur bir vizyon gerektirir; insanlara bu vizyona inanmak ve bir parçası olmayı istemek için ilham verir. Nezaket karizması temel

olarak samimiyet ve kabullenme içerir ve duygusal bir bağ yaratır. Belki de en güçlü karizma tarzı olan otorite karizması, temel olarak güç ve statünün yansıtılmasıyla elde edilir ve başkalarının sözlerinizi dinlemesini ve itaat etmesini sağlar. Farklı karizma tarzlarını dönüşümlü olarak kullanabilir, hatta bunların bir karışımını yapabilirsiniz. Hangi karizma tarzını kullanacağınıza karar vermek için, kişiliğinizi, hedeflerinizi ve içinde bulunduğunuz durumu dikkate almalısınız.

7. Karizmatik İlk İzlenimler

İlk izlenim önemlidir. Dakikalar, hatta saniyeler içinde, insanlar statünüz, kişiliğiniz ve size dair pek çok şey hakkında izlenim edinirler ve size dair gelecekteki algıları bu değerlendirmenin süzgecinden geçer. Yaratacağınız ilk izlenim dış görünüşünüzden başlar ve tipik olarak, el sıkışma şeklinizle ve sohbete başlamanızla devam eder. İnsanlar en çok kendilerine, dış görünüm ve davranış da dahil olmak üzere, bir şekilde benzeyen insanların yanında rahat eder. Bu aşamaların her birinde, karizmayı ifade etmek için bir fırsat vardır ancak geri almak için çok ciddi çalışmanız gereken, karizmatik olmayan bir izlenim yaratma riski de vardır. Karşılıklı konuşmalarda çok iyi olan insanlar, spot ışıklarını karşılarındaki kişiye çevirirler ve onun kendisini iyi hissetmesini sağlarlar çünkü insanlar sizi onlarda yarattığınız duygularla bağdaştırır.

8. Karizmatik Konuşma (ve Dinleme)

Karizmanın üç unsurunu yansıtmak için belirli sözlü ve sesli teknikler vardır. Anda var olma, söz keserek değil, iyi dinleyerek ve konuşmaya başlamadan önce duraklayarak ifade edilir. Samimiyet, olumlu bağdaştırma yaratarak, olumsuz bağdaştırmadan kaçınarak ve başkalarının kendilerine değer verildiğini ve önemli olduklarını hissetmeleri-

ni sağlayarak ifade edilir. Güç ise kesin bir dille, benzetmeler kullanarak ve yüksek değer sunarak konuşulduğunda yansıtılır. Konuşmanızda sesinizin şiddeti, tonu ve temposu, ne yansıttığınızı belirlemede söylediğiniz sözler kadar önemlidir.

9. Karizmatik Beden Dili

Sözlü iletişiminiz; yani söylediklerinizi, temel olarak insanların mantıklı yanlarına hitap eder. Sözsüz iletişiminiz, yani söyleme şekliniz, temel olarak insanların duygusal yanlarına hitap eder. Sözsüz iletişim daha güçlü tepkiler doğurur ve tipik olarak, insanları harekete geçiren de budur. Duygusal bulaşma yoluyla, duygularınız başka insanlara geçer. Sözsüz samimiyet, karşınızdaki kişinin rahat etmesi için fiziksel ve kişisel alanı koruyarak, onun beden dilini yansıtarak ve doğru göz teması kurarak gösterilebilir. Sözsüz güç, "büyük goril" beden dilini kullanarak ve gereksiz hareketlerden kaçınarak yansıtılabilir.

10. Zor Durumlar

Zor durumlar karizma becerilerinizi zorlayabilir ancak aynı zamanda fırsat da sunar. Zor bir durumu karizmatik olarak kontrol altına almak, düşman kazanmakla, dost kazanmak arasındaki farkı yaratabilir. Hazırlık ve yaklaşım önemlidir: karşınızdaki kişinin rahatını ve sizin karizmanızı en üst seviyeye çıkaracak zaman ve mekanı tercih edin ve hem takdir hem de empati gösterecek şekilde hazırlanın. Birini kazanmanız gerektiğinde, fikrini sormak ve geçmişte sizin için yapmış olduğu şeyler için minnet duyduğunuzu belirtmek, sizden yana mantık yürütmeye teşvik etme yollarıdır. Olumlu bilgi verirken, spesifik ve kişisel olmasına dikkat edin; olumsuz bilgi verirken, spesifik olun ama kişiselleştirmeyin. Öğrenmiş olduğunuz tüm karizma

araçları, özellikle de kendi ruh halinizi kontrol altında tutmaya yarayan araçlar burada işe yarayacaktır.

11. Karizmatik Sunum Yapma

Topluluk karşısında konuşmak nasıl algılandığınızı ve hatta bütün kariyerinizi önemli ölçüde etkiler. Açık ve basit bir mesaj hazırlayın, canlı hikayeler, benzetmeler ve örneksemeler kullanın ve dinleyicilerinizin bağ kurabilecekleri konulara odaklanın. Sunumunuzun kısa ve eğlenceli olmasına dikkat edin. Kullandığınız her cümlenin değerine bakın. Kıyafetlerinizi belli bir imaj ve duygu doğuracak ancak aynı zamanda rahat olacak şekilde seçin. Sunumunuza yoğun bir şekilde çalışın (insanların huzurunda deneme yapmak dahil) ve gereksiz ses ve hareketleri ayıklayın. Konuşma sırasında, kendinize değil, dinleyicilerinize odaklanın ve duraklayıp, nefes almayı unutmayın. Yansıtmak istediğiniz güç ve samimiyet tarzlarını ifade eden beden dili ve tonlama kullanın. Dinleyicilerin dikkatini dağıtan gereksiz jestleri sınırlandırın. Sık sık ve kasıtlı olarak duraklayarak hem güven sergileyin hem de konuşmanıza drama katın, aynı zamanda kendinize de nefes almak için bir fırsat yaratın.

12. Kriz Anında Karizma

Kriz zamanlarında, karizmatik liderlik özellikle önemlidir. Diğer insanlar genellikle karizmatik liderliğe daha açık, ancak aynı zamanda liderin ruh haline ve duygularına karşı daha hassas olurlar. Sükûnetinizi koruyun, fizyolojinizi sık sık kontrol edin ve zihinsel durumunuzu kontrol altında tutmaya yarayan araçları kullanın. Beklentilerinizin büyük olduğunu ifade edin ve hem krize yönelik hem de krizin ötesinde anlamlı olacak bir vizyon dile getirin. Cesur bir vizyon dile getirin, bu vizyonu gerçekleştirme becerinize

duyduğunuz güveni gösterin ve bu vizyona ulaşmak için kararlılıkla hareket edin.

13. Karizmatik Hayat: Zoru Başarmak

Karizma insanların sizinle aralarında bağ kurma şeklini değiştirir ve bunun faydalarıyla birlikte zorlukları da gelecektir. Övgü toplayan bir tür mıknatıs gibi olursunuz, ancak aynı mıknatıs kıskançlığı da çeker ve insanlar sizden başkalarına göre daha yüksek standartlar bekler. En üst seviyelerinde ise karizma, sizi diğerlerinden öylesine ayırır ki, yalnızlık çekersiniz. Başarıyı paylaşmak, başkalarına övgüde bulunmak ve kırılganlıklarınızı göstermek bu olası yan etkileri ortadan kaldırabilir. Ayrıca, insanlar o an için sizin yanınızda kendilerini daha rahat hissedebilir ve içlerini, daha sonra pişmanlık duyacakları ya da utanacakları ölçüde dökebilirler.

Karizma ayrıca yanlış yönde de güçlü olabilir. İnsanlar, hatalı olduğunuzda bile sizi izlemek isteyebilir, size çok fazla güvenebilir ya da sizin her hatayı düzeltebileceğinize olan inançları nedeniyle gereksiz risk alabilirler. Karizma güçlü bir özelliktir ve onunla yaptıklarınızdan sorumlu olmanız gerekir.

Karizma Çalışmaları

Aşağıda yer alan özetler kitap içerisinde ayrıntıları ile yer alan önemli çalışmaları bir araya getirmektedir.

Anda Var Olmak (Sayfa 25)

Kronometrenizi 1 dakikaya ayarlayın. Gözlerinizi kapatın ve şu üç şeyden birine odaklanmaya çalışın:

1. Sesler: Çevrenizdeki seslere odaklanın. Kulaklarınızın, sesleri pasif olarak ve nesnel biçimde kaydeden uydu antenleri olduklarını hayal edin.
2. Nefesiniz: Nefesinize ve nefes alıp verdikçe burun deliklerinizde ya da karnınızda oluşan hisse odaklanın.
3. Ayak parmaklarınız: Dikkatinizi ayak parmaklarınızdaki hisse odaklayın.

Sorumluluk Transferi (Sayfa 50)

Beyninizin belli bir durumun olası sonuçları ile meşgul olduğunu gördüğünüz her seferde, kaygıyı ortadan kaldırmak için sorumluluk transferi yapmayı deneyin.

1. Rahat bir şekilde oturun ya da uzanın, gevşeyin ve gözlerinizi kapatın.
2. İki ya da üç derin nefes alın. Nefes alırken, başınızın üstünden içinize temiz hava çektiğinizi hayal edin. Nefes verirken, havanın bütün vücudunuzu

yalayıp geçmesine, tüm endişe ve kaygıları yıkamasına izin verin.

3. Endişe duyduğunuz her şeyin yükünü omuzlarınızın üzerinden kaldırdığınızı ve devreye girmesini istediğiniz kudretli varlığın omuzlarına yerleştirdiğinizi hayal edin.

Artık arkanıza yaslanabilir, gevşeyebilir ve bu süreçte bulacağınız iyi şeylerin tadını çıkarabilirsiniz.

Rahatsızlığın İzlerini Silmek (Sayfa 64)

Rahatsızlık verici bir duygudan sıkıntı duyduğunuz ilk seferde, iz silmek için aşağıda adım adım verilen talimatları uygulamayı deneyin:

1. Rahatsızlık verici duyguların normal olduğunu ve zaman zaman hepimizin yaşadığını hatırlayın.
2. Daha önce bunu yaşamış olan kişileri, özellikle hayranlık duyduğunuz kişileri düşünün.
3. Şimdi, tam bu anda, pek çok kişinin aynı deneyimi yaşadığını hatırlayın.

Olumsuzluğun Etkisini Yok Etmek (Sayfa 69)

İnatçı bir olumsuz düşüncenin etkilerini azaltmak istediğiniz her seferde, aşağıdaki teknikleri kullanın.

- Bu düşüncelerin doğru olmayabileceğini unutmayın
- Düşüncelerinizi bir duvardaki duvar yazıları gibi ya da küçük elektriksel impulslar gibi görün.
- Deneyimi kişiselleştirmeyin. bir bilim adamı gibi gözlemleyin: "Ne kadar ilginç, özeleştirel düşünceler gelişiyor."
- Kendinizi uzaktan gördüğünüzü hayal edin. Odağınızı uzaklaştırdığınızda, Dünya gezegeni-

nin uzay boşluğunda asılı duruşunu görebiliyorsunuz. Sonra yaklaştırın ve kendinizi o anda, belli bir deneyimi yaşamakta olan küçük bir varlık olarak görün
- Zihninizdeki seslerin bir radyodan geldiğini hayal edin; sesi kısmayı deneyin ya da radyoyu kenara koyun

Gerçeği Yeniden Yazmak (Sayfa 77)

Zihninizde rahatsız edici, inatçı bir düşünce varsa, sakin bir ruh halini yeniden kazanmak için alternatif bir gerçeklik hayal etmek üzere aşağıdaki tekniklerden birini kullanın

- Kendinize şunu birkaç defa sorun: Ya yaşadığım bu deneyim aslında iyi bir şeyse? Ve zihninizin sorduğu sorular konusunda ne kadar yaratıcı olabileceğini izleyin.
- Daha ciddi bir durumla karşı karşıya olduğunuzda, yeni gerçekliğinizi elle yazın. "Konuşma iyi geçiyor...". Hatta daha iyisi, geçmiş zaman kullanın: "Konuşma tam anlamıyla bir zaferdi..."

Tatmin Olma (Sayfa 79)

- Hayatınızda sizi incitmiş olan bir kişiyi düşünün.
- Boş bir kağıt alın ve ona söylemek isteyeceğiniz her şeyi anlattığınız bir mektup yazın. Mektubu elle yazmalısınız.
- Aklınızdaki her şeyi kağıda döktüğünüzde, mektubu bir kenara koyun.
- Şimdi onun cevabını yazın; yaptığı her şey için özür dilesin ve sizi inciten tüm davranışlarının sorumluluğunu alsın

- Etkisini en üst düzeye çıkarmak için, bir haftalık süre içerisinde özürlerini birkaç defa okuyun.

Duyguları İrdelemek (Sayfa 84)

Rahatsız edici durumlarda dayanıklılığınız üzerinde çalışmak isterseniz, partnerinizle birlikte oturacağınız sessiz ve rahat bir yer bulun ve kronometreyi otuz saniyeye ayarlayın.

- Partnerinizin gözlerinin içine bakın. Bir rahatsızlık fark ettiğiniz an, hislerin vücudunuzda nerede olduğuna bakın.
- Her bir hissi mümkün olduğunca irdeleyin; dokusunu hissetmeye çalışın. Her birini, özel bir yemeği tarif eden bir şef gibi tarif edin.
- Sıkıntılı durumun artmasına izin verin. Hissettiğiniz duyguları gözlemleyin ve adlandırın: sıcak, soğuk, çeneniz sıkılıyor, midenizde bir yumru hissediyorsunuz
- Gülme, konuşma ya da rahatsızlığı herhangi bir şekilde giderme isteği duyarsanız, karşı koyun.
- Aynı çalışmayı tekrarlayın, bu defa kendinizi sürekli teşvik edin. Çabalarınızın sonuç vereceğini ve bu rahatsızlığın da geçeceğini hatırlatın.

Konfor Bölgesini Esnetmek (Sayfa 88)

Hiç tanımadığınız biriyle sohbet başlatın. Birinin yanında durduğunuzda ya da oturduğunuzda, size sohbete başlamanızda yardımcı olacak bir malzeme sunabilecek bir şeye bakıp bakmadıklarına dikkat edin.

Örneğin, bir kahve dükkanında sırada bekliyorsunuz. Çörekler hakkında herhangi bir küçük yorum yapın ve yanınızdaki kişiye açık uçlu bir soru (evet ya da hayır diyerek cevap verilemeyecek bir soru) sorun. Örneğin: "Küçük

kekler mi, brownie mi yoksa pasta mı daha günahkar, karar veremiyorum. Siz nasıl bir sıralama yapardınız?" diyebilirsiniz.

İmgeleme (Sayfa 93)

Gözlerinizi kapatın ve gevşeyin. Kendinizi zafer kazanmış hissettiğiniz bir geçmiş deneyimi hatırlarken duyularınızı kullanın

- Odadaki sesleri duyun: onaylama seslerini, alkış dalgasını.
- İnsanların gülümsemesini ve samimiyet ve hayranlık ifadelerini görün.
- Ayaklarınızın yere bastığını ve sizi tebrik etmek için elinizin sıkıldığını hissedin.
- Her şeyin ötesinde, duygularınızı, içinizde yükselen özgüvenin sıcaklığını deneyimleyin.

Minnet Duygusu (Sayfa 103)

Minnet duygusuna hızla ulaşmak için, hemen şimdi takdir edeceğiniz üç şey bulun. Minnet duyabileceğiniz küçük ve somut şeyler bulmak için bedeninizi ve çevrenizi gözden geçirin:

1. _____
2. _____
3. _____

Merhamet (Sayfa 111)

Bir kişiye merhamet göstermek için aşağıdaki üç adımı uygulayın:

1. Karşınızdaki kişinin geçmişini hayal edin. Onun koşullarında, onun ailesinde yetişmiş olmak ve onun çocukluğunu yaşamak nasıl olurdu?
2. Karşınızdaki kişinin bugününü hayal edin. Kendinizi onun yerine koyun. Onun gözleriyle görün. Şu anda ne hissediyor olabileceğini düşünün.
3. Onun için anma konuşması yaptığınızı hayal edin

Kendine Merhamet Duymak (Sayfa 117)

Bir kendine merhamet duyma listesi hazırlayın. Zor zamanlar yaşadığınızda kendinize ilgi göstermek için yaptığınız beş şeyi yazın. İyi bir gününüzdeyseniz, on madde yazın. Özellikle etkili olduğunu düşündüklerinizin yanına yıldız koyun.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Metta (Sayfa 118)

Aşağıda yer alan imgeleme size, bir Metta çalışmasında adım adım yol gösterecek. Bu çalışma sırasında size sesli komutlar vermemi tercih ederseniz, http://CharismaMyth.com/metta adresinde bir kayıt bulabilirsiniz.



- Rahatça oturun, gözlerinizi kapatın ve iki ya da üç kez derin nefes alın ve nefesinizin tüm endişelerinizi alıp götürdüğünü düşünün.
- Hayatınızda, büyük ya da küçük, iyi bir davranış sergilediğiniz herhangi bir olayı düşünün.
- Şimdi size büyük şefkat gösterebilecek, ister günümüzden, ister geçmişten, ister hayali, ister gerçek bir varlığa; bir insana, evcil hayvana, hatta pelüş hayvanlara odaklanın
- Bu varlığı zihninizde resmedin, onun samimiyetini, nezaketini ve merhametini görün. Sevgilerinin nasıl olduğunu hayal edin ve sizi sarmalamasına izin verin.
- İçinizdeki eleştirmenin sizin ya da hayatınızın yeterince iyi olmayan bir yanına dair söylediği her şey için tam anlamıyla affedildiğinizi hissedin.
- Şu anda olduğunuz şekilde, tüm kusurlarınızla ve ilerleme sürecinde bulunduğunuz aşamada sizi tam olarak kabul ettiklerini hissedin.

Zihni Değiştirmek İçin Bedeni Kullanmak (Sayfa 122)

Aşağıdaki beden duruşlarını deneyerek, bedeninizin zihninizi ve duygularınızı etkilemede ne kadar güçlü olduğunu kendiniz görün.

- Önce tam anlamı ile depresyon yaşayan birinin beden dilini benimseyin. Bırakın omuzlarınız düşsün, başınız öne eğilsin, yüzünüz düşsün. Şimdi, tek bir kasınızı bile oynatmadan, gerçekten çok heyecanlı olduğunuzu hissetmeye çalışın. Bu neredeyse imkânsızdır.
- Şimdi tam tersini yapın. Fiziksel olarak heyecanlı hale geçin. Sanki piyango kazanmışsınız gibi havalara sıçrayın, kocaman gülümseyin, kollarınızı havada savurun ve bunu yaparken depresif hissetmeye çalışın. Yine, bu neredeyse imkânsızdır.

Mükemmel Tokalaşma (Sayfa 161)

Mükemmel tokalaşma için aşağıdaki önerileri uygulayın:

1. Sağ elinizin serbest olmasına dikkat edin.
2. Bolca göz temasında bulunun ve samimi ancak kısa süreli gülümseyin.
3. Başınızı düz tutun ve yüzünüzü tokalaştığınız kişiye tam olarak dönün.
4. Elinizi tam dik tutun, başparmağınızı tam tavana dönük olacak açıda tutun.
5. Elinizi tokalaştığınız kişinin eline çaprazlamasına yerleştirerek avuçlarınız arasında tam temas olmasını sağlayın.
6. Parmaklarınızı, tokalaştığınız kişinin eli etrafına sarmaya çalışın.
7. Tam temas olduğunda, eli karşınızdaki kişinin sıktığı kadar, sıkın.
8. Elinizi dirseklerinizden sallayın, geri adım atın ve bırakın.

Mükemmel Dinleme (Sayfa 169)

Bundan sonra biriyle ilk sohbetinizde, karşınızdakinin sözünü kesmemeye çalışın. Karşınızdaki kişinin sözünüzü kesmesine izin verin ve arada bir, cevap vermeden önce bir ya da iki saniye beklerken, karşınızdaki kişinin sözlerinin etkisini yüzünüzde görmesini sağlayın.

Ses Dalgalanması (Sayfa 185)

Ses kayıt cihazı kullanarak cümleleriniz üzerinde çalışırsanız, kendi ses dalgalanmanız konusunda derinlemesine bilgi edinirsiniz. Bir cümleyi, mümkün olduğunca farklı duygularla tekrar edin. Otoriter biçimde, kızgın, üzüntülü, empatik ilgi ve endişeyle, samimiyetle ve coşkuyla söylemeye çalışın.

Sesin Gücü (Sayfa 186)

Aşağıda yer alan rehber size sesinizi kullanarak güç sergilemede yardımcı olacaktır.

1. Yavaş konuşun. Hızlı konuşan, gergin ve cızırtılı sesli bir gençle, kararını açıklayan bir yargıcın yavaş, empatik ses tonu arasındaki farkı gözünüzde canlandırın.
2. Duraklayın. Güven sergileyen insanlar genellikle konuşurken duraklarlar. Cümleler arasında, hatta cümlelerinin ortasında bir ya da iki saniye duraklarlar. Güçlerine çok güvendikleri, o kadar ki, kimsenin onların sözünü kesmeyeceğinden emin oldukları duygusunu yansıtırlar.
3. Tonlamayı düşürün. Soru cümlelerinin sonunda sesinizin nasıl yükseldiğini biliyor musunuz? Önceki cümleyi bir defa daha okuyun ve sesinizin cümlenin sonunda yükseldiğini duyun. Şimdi bir

beyanda bulunulduğunu düşünün: "Dava kapanmıştır" diyen bir hâkimi düşünün. Kapanmıştır sözcüğünde tonlamanın nasıl düştüğünü fark edin. Bir cümlenin sonunda sesinizin tonunu düşürmek güç duygusunu sergiler. Fazlasıyla güven dolu bir sesle konuşmak isterseniz, tonlamanızı cümlenin ortasında bile düşürebilirsiniz.

4. Nefes alıp verişinizi kontrol edin. Karnınıza, derin nefes aldığınızdan, nefes alıp verirken ağzınızı değil burnunuzu kullandığınızdan emin olun. Ağızdan nefes almak, konuşurken nefes nefese kaldığınız ve kaygılı olduğunuz izlenimi yaratabilir.

Karizmatik Oturma Tercihleri (Sayfa 200)

Birisiyle samimi bir uyum oluşturmak istediğiniz ilk seferde, karşılıklı oturma düzeninden kaçının, bunun yerine onun yanına ya da 90 derece açı oluşturacak şekilde oturun. Bunlar kendimizi en rahat hissettiğimiz pozisyonlardır. Hatta bu, bir partner ile birlikte deneyebileceğiniz bir çalışmadır.

- Konuşmaya 90 derecelik açı oluşturacak şekilde oturarak başlayın.
- Beş dakika sonra yer değiştirin ve karşılıklı oturma pozisyonuna geçin. Rahatlık seviyenizde belirgin bir fark hissetmeniz olasıdır.
- Beş dakika daha geçtikten sonra, yeniden 90 derecelik açı oluşturacak pozisyona geçin ve farkı hissedin.
- Son olarak, yan yana oturduğunuz ilk pozisyona dönün.

Bu çalışma boyunca güven ve rahatlık hissindeki artış ve düşüşlere çok dikkat edin.

Büyük Goril Olmak (Sayfa 209)

Bu çalışmayı, kendinize güven duymak ve güveninizi yansıtmak istediğiniz zamanlarda, örneğin bir iş görüşmesinden ya da gözünüzü biraz korkutan biriyle yapacağınız bir toplantıdan önce yapın.

1. Rahat nefes alabildiğinizden emin olun. Gerekiyorsa kıyafetlerinizi gevşetin.
2. Ayağa kalkın ve silkelenin.
3. Ayaklarınızı iki yana açarak ve yere sağlam basın.
4. Kollarınızı yukarıya, tavana doğru kaldırın.
5. Şimdi kollarınızı iki yanınızdaki duvarlara doğru esnetin, duvarlara dokunmaya çalışın
6. BÜYÜYÜN: mümkün olduğunca fazla yer kaplamaya çalışın.
7. Omuzlarınızı yukarıya ve sonra da arkaya doğru hareket ettirin.
8. Kıtasını denetleyen dört yıldızlı bir general olduğunuzu hayal edin. Göğsünüzü kabartın, omuzlarınızı dikleştirin, dik durun ve kollarınızı özgüvenle arkanızda birleştirin.

Süreç İçerisinde Yapılan Düzeltmeler (Sayfa 259)

- Bedeninizi kontrol edin. Gergin bir beden duruşunun, ruh halinizi daha da kötüleştirmediğinden emin olun.
- Derin nefes alın, bedeninizi gevşetin.
- Olayın izlerini silin ve dramatize etmeyin. Bu herkesin başına gelebilir ve geçer.

- Herhangi bir olumsuz düşünce varsa, bunların sadece düşünce olduğunu ve doğru olmayabileceğini hatırlayın.
- Minnettar olacağınız küçük şeyler bulun: nefes alıp verebiliyor olmak, bu iş bittiğinde hayatınıza devam edecek olmak
- Yirmi saniye boyunca, güvendiğiniz birinin size sımsıkı sarıldığını hayal edin (tabi ki yirmi saniye zamanınız olmayabilir, ama olursa, bu çalışma oldukça etkilidir).

Oluşan tehdit tepkisi hafiflediğinde, yeniden güven duyar hale gelmek için, hayatınızda mutlak zafer hissettiğiniz bir anı hatırlayın. Beyninizin hayal ile gerçeği ayırt edememesi sayesinde, bedeniniz, özgüvenle dolu o andaki kimyasal karışımını yeniden oluşturur (evet, beyninize karşı kimyager rolü oynamanıza yardım ediyoruz) ve beden dilinizi değiştirerek, yeniden etkileyici, ikna edici ve ilham verici olmanız için gerekli şekle sokar.

Kırılganlık Sergilemek (Sayfa 283)

Bundan sonra yapacağınız riski düşük ilk karşılıklı konuşmayı düşünün ve biraz kırılganlık sergilemek için aşağıdaki adımları uygulayın

- İnsanlarla paylaşabileceğiniz küçük bir kırılgan noktanızı belirleyin.
- Hazırlık olarak, çalışmanın sonucuyla ilgili bir sorumluluk transferi yapın.
- Görüşme sırasında, paylaşımı kolaylaştırmak için "Biliyor musun, söylemem gereken bir şey var..." ya da "itiraf etmeliyim ki..." gibi giriş cümleleri kullanın. Ya da "Bunu söylemek beni biraz tedirgin ediyor ama..." diyerek ortam hazırlayın

- Konuştuklarınızın aranızda kalmasını isteyin. Bu kendinizi daha güvende hissetmenizi sağlamanın yanında, insanların o ana daha fazla değer vermelerini de sağlar. İnsanlar sırlara bayılır.
- Kırılgan olduğunuz konuyu açıklamanızın hemen ardından hızlı bir sorumluluk transferi çalışması daha yapın.

Teşekkür



Bu sürecin başından sonuna kadar, tanıdığım en harika beyinlerle çalışma şansına sahip oldum.

Her şeyden önce ve her şeyin ötesinde pedagoji uzmanı, içerik ustası, yapı sihirbazı, Daniel Lieberman'a sıra dışı, heyecan dolu görüşleri, duru düşünceleri ve insanı şaşkına çeviren cömertliği için teşekkür ederim.

Bu çalışmaya son derece değerli zamanlarını, anlayışlarını ve değerli beyin güçlerini vakfeden kişiler oldu: Barney Pell, Mark Herschberg, Artem Boystov, Joshua Keay, Natalie Philips ve Zachary Burt.

Harvard-MIT Sağlık Bilimleri ve Teknolojisi programından William Bosl, Stanford Üniversitesi İleri Davranış Bilimleri Çalışmasından Stephen Kosslyn ve Kaliforniya Üniversitesi Berkeley Haas İşletme Fakültesinden Maxine Rodenthuis mükemmel araştırma çalışmaları sağladılar.

İş dünyasının pek çok parlak beyni de, düşünceleri ile katkıda bulunma inceliğini gösterdi: Chris Ashenden, Gilles August, Hayes Barnard, Sunny Bates, Steve Bell, Charles Best, Michael Feuer, Tim Flynn, Scott Freidheim, Matt Furman, Carl Guardino, Catherine Dumait Harper, Ira Jackson, Ken Jacobs, Randy Komisar, Jim Larranaga, Jack Leslie, Maurice Levy, Dan'l Lewin, Angel Martinez, Jeeff Mirich, Farhad Mohit, Peter Moore, Elon Musk, Tom Schiro, Nina Simosko, Kevin Surace, Duncan Wardle, Bill Whitmore ve Bill Wohl.

Courtney Young, büyük bir beceri, adanmışlık, sabır, nezaket ve cömertlikle Penguin'deki etkileyici ekip çalış-

masına önderlik etti. Adrienne Schultz metnin daha anlaşılır, daha özlü olmasını sağlamak ve metin akışını büyük ölçüde iyileştirmek için mucizeler yarattı. Fletcher & Co.'dan Rebecca Gradinger ilk kitabını yazan bir yazara şans tanıdı.

William Bachman, Silvia Console Battiliana, Clark Bernier, David Pablo Cohn, Malcolm Collins, Fabian Cuntze, Daniel Ford, Darius Golkar, Joe Greenstein, Omar Sultan Haque, Jaden Hastings, Rich Hecker, Chris Hill, Samantha Holdsworth, Jesse Jacobs, Alex Kehl, Eric Keller, Emma Berntman Kraft, Jessamyn Lau, Greg Levin, Greg Lory, Ana McCullough, Xavier Morelle, Earl Pinto, Judah Pollack, Dom Ricci, Profesör John Paul Rollert ve Harvard'daki sınıfı, Jean Yves SantaMaria, Katharina Schmitt, J.R. Wruster, Justyna Zander ve Roni Zeiger'in harika yardımları, görüşleri ve yorumlarını almak benim için tanrıdan bir lütuf oldu.

Bu kitabı ayrıca, birlikte keşiflerde bulunduğumuz, itirafları, kahkahaları, mücadeleleri, bildirileri, zaferi, gururu ve mutluluğu paylaştığımız danışanlarıma ithaf ediyorum. Birlikte yolculuğumuza devam etmeye can atıyorum.

Aileme ve benim için bir aile olan dostlarıma: Bernard Cabane ve Celie Fox Cabane, Guillaume Cabane, Gerard Cabane, David ve Doris Schoenfarber, Deepak ve Nalini Bradoo, Ruth Owades ve Michael McCullough.

Ve daima, Privahini Bradoo, Fabian Cuntze, Joe Greenstein, Joshua Keay, Judah Pollack, seena Rejal, David Dayan Rosenman ve Torsten Rode'a. Beni ben yapan sizlersiniz. Sayenizde ayaklarım yere basıyor. Kalbimde her zaman yeriniz olacak.

Notlar



Giriş

1. Marilyn'i bu olay boyunca takip etmiş olan Redbook editörü Robert Stein tarafından aktarılmıştır (American Heritage dergisi, Kasım / Aralık 2005).
2. B. J. Avolio, D. A. Waldman ve W. O. Einstein, "Yönetim Oyunu Simülasyonunda Dönüşümsel Liderlik" Journal of Management, Group and Organizational Studies 13 (1988): 59–80; B. J. Avolio ve B. M. Bass, "Dönüşümsel Liderlik, Karizma ve Ötesi" Emerging Leadership Vistas kitabından, editörler J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, ve C. A. Schriesheim (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 29– 49; Hater ve Bass, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Konusunda Üstlerin Değerlendirmesi ve Astların Algıları" Journal of Applied Psychology (1988): 695–702; G. A. Yukl ve D. D. Van Fleet, "Askeri Liderlerin Etkinliğine Dair Çapraz Durumsal Çok Metotlu Araştırma" Organizational Behavior and Human Performance 30 (1982): 87–108.
3. B. Shamir, M. Arthur, ve R. House, "Karizmatik Liderlik Retoriği: Bir Kuramsal Açılım, bir Vaka İncelemesi ve Araştırma Önerileri" Leadership Quarterly 5 (1994): 25– 42.
4. Robert J. House, Karizmatik Liderliğin Yükselişi ve Düşüşü, Pennsylvania Üniversitesi Wharton İşletme Fakültesi, gözden geçirilme tarihi 26 Ocak 1999, http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications-/House./Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc; R. J. House ve B. Shamir, "Karizmatik, Dönüşümsel, İlham Verici ve Vizyoner Liderlik Teorilerinin Birleştirilmesine Doğru" Leadership Theory and Research Perspecties and Directions kitabından, editörler M. Chemmers ve R. Ayman (New York: Academic Press, 1993): 81–107; R. J. House ve J. M. Howell, "Kişilik ve Karizmatik Liderlik" Leadership Quarterly 3, no. 2 (1992): 81–108.
5. A. Erez, V. F. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine, ve K. C. Halverson, "Karizmatik Liderlikte Kalpleri Etkinin Nakledilmesiyle

Karıştırmak" Journal of Applied Psychology 93, no. 3 (2008): 602–16; C. G. Brooks Jr., "Liderlik, Liderlik, Neredesin Liderlik?" Respiratory Care Clinics of North America 10, no. 2 (2004): 157–71.

1. Karizma Efsanesi Açıklığa Kavuşuyor

1. Bir grup girişimci davranış bilimci, kontrollü laboratuar ortamında bir dizi çoklu, kontrollü deneyden yararlanarak insanların karizma seviyelerinin artırılmasının uygulanabilirliğini göstermiştir. Karizmayı artırmak ya da azaltmak için hangi sözlü ve sözsüz davranışların kullanılabileceğini analiz etmişlerdir. Teste katılan deneklerin karizmaları, kendilerine talimat verilen davranışlara bağlı olarak artmış ya da azalmıştır.Doğru beden dilini ve davranışları nasıl sergileyeceğinizi bildiğiniz sürece, karizmatik olarak görülürsünüz. J. M. Howell ve P. J. Frost, "Karizmatik Liderlik Konusunda Bir Laboratuar Çalışması" Organizational Behavior and Human Decision Processes 43 (1989): 243-69.
2. R. E. Riggio, "Karizma" Encyclopedia of Leadership kitabından, editörler J. M. Burns, W. Goethals, ve G.. Sorenson (Great Barrington, MA: Berkshire Publishing, 2004), 1:158– 62.



2. Karizmatik Davranışlar

1. Daniel Gilbert mutluluk üzerine hayranlık uyandıran araştırmalar yapmıştır. Daniel Todd Gilbert, Stumbling On Happiness (New York: Alfred A. Knopf, 2006).
2. S. T. Fiske, A. J. C. Cuddy, ve P. Glick, "Sosyal İdrakin Evrensel Boyutları: Samimiyet ve Yetkinlik"Trends in Cognitive Sciences 11, no. 2 (1 Şubat 2007): 77–83.
3. Alex (Sandy) Pentland, Honest Signals – How They Shape Our World (Cambridge, MA: The MIT Press, 2008).
4. J. I. Davis, J. J. Gross, ve K. N. Ochsner, "Psikolojik Mesafe ve Duygusal Deneyim: Ne Görürsen Onu Alırsın" Emotion 11, no. 2 (2011): 438– 44. J. J. Gross, G.. Sheppes, ve H. L Urry, "Duygu Oluşumu ve Duygu Denetimi: (Dikkatle) Yapmamız Gereken Bir Ayrım" Cognition and Emotion 25, no. 5 (2011): 765–81. doi:10.1080/02699931.2011.555753.
5. P. Ekman, R. J. Davidson, ve W. V. Friesen, "Duchenne Gülüşü: Duyguların İfadesi ve Beynin Fizyolojisi: II" Journal of Personality and Social Psychology 58, no. 2 (1990): 342–53.
6. R. A. Hahn, "Nosebo Fenomeni: Kavram, Kanıt ve Kamu Sağlığı Açısından Öneriler" Preventive Medicine 26, no. 5, bölüm 1 (Eylül – Ekim 1997): 607–11.

3. İçsel Rahatsızlıklar

1. M. T. Gailliot, R. F. Baumeister, C. N. DeWall, J. K. Maner, E. A. Plant, D. M. Tice, ve meslektaşları, "Özdenetim Sınırlı Bir Enerji Kaynağı Olarak Glikoza Bağlıdır: İrade Bir Benzetmeden Daha Fazlasıdır" Journal of Personality and Social Psychology 92, no. 2 (2007): 325-36.
2. Bakınız Jeff Bell, When in Doubt, Make Belief (Novato, CA: New World Library, 2009).
3. S. Harris, S. A. Sheth, ve M. S. Cohen, "İnanma, İnanmama ve Belirsizlik Hallerinin Fonksiyonel Nörolojik Görüntülemesi" Annals of Neurolology 63 (2008): 14.
4. Görüntü oluşturma duygular ve psikolojik haller üzerinde güçlü bir etkiye ve beyin fonksiyonları üzerinde darbe etkisine sahiptir. Bakınız A. Hackmann, "Klinik Psikolojide Görüntülerle Çalışmak" Comprehensive Clinical Psychology kitabından, editörler A. Bellack ve M. Hersen (Londra: Pergamon, 1998), 301–17.
5. T. J. Kaptchuk, E. Friedlander, J. M. Kelley, ve meslektaşları, "Bilgilendirilmiş Plasebo Uygulamaları: Hassas Bağırsak Sendromunda Randomize Kontrollü Deneme" (2010), http://www.plosone.org/article/info:doi/10.1371/journal.pone.0015591.
6. Robert Sapolsky'ninStanford Üniversitesinde verdiği "Zebralar Neden Ülser Olmaz" başlıklı harika dersinin —üstelik ücretsiz— kaydını ısrarla öneriyorum.
7. David Rock, "SCARF:Başkalarıyla İşbirliği Yapmak ve Başkalarını Etkilemek Üzerine Beyni Temel Alan Bir Model" NeuroLeadership Journal 1 (2008).
8. P. R. Clance ve S. A. Imes, "Başarılı Kadınlarda Kimlik Hırsızı Fenomeni: Dinamiği ve Terapötik Müdahale" Psychotherapy: Theory, Research and Practice 15, no. 3 (1978): 241–47.

1. Engelleri Aşmak

1. David Rock, Your Brain at Work (New York: HarperBusiness, 2009).
2. D. J. Simons ve C. F. Chabris, "Aramızdaki Goriller: Dinamik Olaylarda Sürdürülen İstem Dışı Körlük" Perception 28, no. 9 (1999): 1059–74, http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_object_identifier.
3. James J. Gross, "Duygu Denetimi: Duygusal, Bilişsel ve Sosyal Sonuçları" Psychophysiology 39, no. 3 (May 2002): 281–9.
4. a.g.e., 289.
5. T. J. Kaptchuk, E. Friedlander, J. M. Kelley, ve meslektaşları, "Bilgilendirilmiş Plasebo Uygulamaları: Hassas Bağırsak

Sendromunda Randomize Kontrollü Deneme" (2010), http://www.plosone.org/article/info:doi/10.1371/journal.pone.0015591.

6. Andrew Hunt, Pragmatic Thinking and Learning: Refactor Your Wetware, gözden geçirilmiş baskı (Raleigh, NC: Pragmatic Bookshelf, 2010).
7. Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, gözden geçirilmiş baskı (New York: Harper Paperbacks, 2006); ve B. J. Sagarin, R. B. Cialdini, W. E. Rice, ve S. B. Serna, "Yaralanmazlık Yanılgısını Bozmak: İkna Olmaya Direnme Motivasyonu ve Mekanizmaları" Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 3 (2002): 526–41
8. Hunt, Pragmatic Thinking and Learning.

5. Karizmatik Düşünce Şekli Yaratmak

1. David Rock, Your Brain at Work (New York: HarperBusiness, 2009)
2. a.g.e., ve Jeff Hawkins, On Intelligence, uyarlanmış baskı (New York: Times Books, 2004).
3. 1990'dan bu yana her 100.000 kişi başına ölüm ölçeğiyle, MIT'de oran 10.2 iken, Harvard'da oran 7.4 ve üçüncü sıradaki okul olan Johns Hopkins'de oran 6.9 olarak kaydedilmiştir.
4. R. A. Emmons ve A. Mishra, "Minnet Duygusu Refahı Nasıl Artırır: Ne Biliyoruz, Ne Bilmeliyiz" Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward kitabından, editörler. K. Sheldon, T. Kashdan, ve M. F. Steger (New York: Oxford University Press, 2011); R. A. Emmons, "Minnet" Encyclopedia of Positive Psychology kitabından, editörler S. J. Lopez ve A. Beauchamp (New York: Oxford University Press, 2009), 442–47.
5. Martin E. P. Seligman, Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment (New York: Free Press, 2002).
6. K. D. Neff, "Kendine Merhamet" Handbook of Individual Differences in Social Behavior kitabından, editörler M. R. Leary ve R. H. Hoyle (New York: Guilford Press, 2009), 561–73.
7. K. D. Neff, "Kendine Merhamet, Özsaygı ve Refah" Social and Personality Compass 5 (2011): 1–12; K. D. Neff ve P. McGeehee, "Ergenlerde ve Genç Yetişkinlerde Kendine Merhamet ve Psikolojik Direnç" Self and Identity 9 (2010): 225–40; K. D. Neff, K. Kirkpatrick, ve S. S. Rude, "Kendine Merhamet ve Uyumsal Psikolojik Fonksiyon İle Bağlantısı" Journal of Research in Personality 41 (2007): 139–54.
8. K. D. Neff, "Kendine Merhamet" Handbook of Individual Differences kitabından.

9. a.g.e.Kendine merhamet (korku, güvensizlik ve savunmacılık duyguları yaratan) tehdit sistemini devre dışı bırakır ve bunun yerine sakinleştirici sistemi devreye alır.
10. T. Barnhofer, T. Chittka, H. Nightingale, C. Visser, ve C. Crane, "İki Meditasyon Şeklinin Daha Önce Depresyon Yaşamış Bireylerde Prefrontal EEG Asimetrisi Üzerindeki Etkileri" Mindfulness 1, no. 1 (2010): 21–27; T. Barnhofer, D. Duggan, C. Crane, S. Hepburn, M. J. Fennell, ve J. M. Williams, "Meditasyonun Daha Önce İntihar Eğilimi Göstermiş Bireylerde Frontal Alfa Asimetrisi Üzerindeki Etkileri" NeuroReport 18, no. 7 (2007): 709–12; B. R. Cahn ve J. Polich, "Meditasyon Halleri ve Özellikleri: EEG, ERP, ve Nörolojik Görüntüleme Çalışmaları" Psychological Bulletin 132, no. 2 (2006): 180–211; G. Feldman, J. Greeson, ve J. Senville, "Bilinçli Nefes Alma, Aşamalı Kas Gevşetme ve Sevgi – Nezaket Meditasyonunun Merkezsizleşme ve Tekrarlanan Düşüncelere Yönelik Olumsuz Tepkiler Üzerinde Farklandırıcı Etkileri" Behaviour Research and Therapy 48, no. 10 (2010): 1002–11; A. Manna, A. Raffone, M. G. Perrucci, D. Nardo, A. Ferretti, A. Tartaro ve meslektaşları, "Meditasyonda Dikkat Odaklama ve Bilişsel İzlemenin Sinirsel Karşılığı" Brain Research Bulletin 82, nos. 1–2 (2010): 46–56.
11. Paul Gilbert, Mark W. Baldwin, Chris Irons, Jodene R. Baccus, ve Michelle Palmer, "Özeleştiri ve kendine samimi davranma: depresyonla ilişkilerini araştıran bir betimleme çalışması" Journal of Cognitive Psychotherapy 20, no. 2 (2006): 183–200.
12. D. R. Carney, A. J. C. Cuddy, ve A. J. Yap, "Güç Pozları: Sergilenen Genel Sözsüz Duruş Nöroendokrin Seviyelerini ve Risk Toleransını Etkiler" Psychological Science OnlineFirst, 21 Eylül 2010, http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=power%20posing%3A%20brief%20nonverbal%20displays%20affect%20neuroendocrine%20levels%20and%20risk%20tolerance&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.people.hbs.edu%2Facuddy%2Fin%2520press%2C%2520carney%2C%2520cuddy%2C%2520%26%2520yap%2C%2520psych%2520science.pdf&ei=PGyjTv3_H-iWiQKCnexp&usg=AFQ jCNG7z8n- l-s_2Q j4jebdCMLl8AIBbQ&cad=rja.
13. R. F. Baumeister, "Egonun Zayıflaması ve Kendini Düzenlemede Başarısızlık: Özdenetim İçin Bir Kaynak Modeli" Alcoholism: Clinical and Experimental Research 27, no. 2 (2003): 281–84
14. M. T. Gailliot, R. F. Baumeister, C. N. DeWall, J. K. Maner, E. A. Plant, D. M. Tice, ve meslektaşları, "Özdenetim Sınırlı Bir Enerji Kaynağı Olarak Glikoza Bağlıdır: İrade Bir Benzetmeden Daha Fazlasıdır" Journal of Personality and Social Psychology 92, no. 2 (2007): 325–36.

6. Farklı Karizma Tarzları

1. S. Milgram, Obedience to Authority: An Experimental View (New York: Harper & Row, 1975); N. J. Russell, "Milgram'ınOtoriteye İtaat Deneyleri: Kökleri ve İlk Evrimi" British Journal of Social Psychology 50, bölüm 1 (2011): 140– 62.
2. A. Freed, P. Chandler, J. Mouton, ve R. Blake, "Uyarı Levhaları İhlallerinde Uyaranlar ve Geri Plandaki Faktörler" Journal of Personality 23 (1955): 499
3. R. M. A. Nelisson ve M. H. C. Meijers, "Lüks Markaların Pahalı Zenginlik ve Statü Belirtileri Olarak Sosyal Faydaları" Evolution & Human Behavior 32, no. 5 (2011): 343–55.
4. 1954'de Halpin'den, 1991'de Pillai'ye kadar.

7. Karizmatik İlk İzlenimler

1. John Kenneth Galbraith, Economics, Peace and Laughter (New York: New American Library, 1971), 50.
2. Dr. Nalini Ambady, First Impressions (New York: Guilford Press, 2008).
3. L. P. Naumann, S. Vazire, P. J. Rentfrow, ve S. D. Gosling, "Fiziksel Görünüşe Dayanan Kişilik Yargıları" Personality and Social Psychology Bulletin 35, no. 12 (2009): 1661–71.
4. P. Borkenau, S. Brecke, C. Mottig, ve M. Paelecke, "Bir Yüze 50 Milisaniye Bakıldığında Dışadönüklük Doğru Olarak Algılanır" Journal of Research in Personality 43 (2009): 703– 6; P. Borkenau ve A. Liebler, "Kişilik Özellikleri Çıkarımı: Hiç Tanışıklık Olmayan Durumlarda Doğrulama Kaynakları", Journal of Personality and Social Psychology 62 (1992): 645–57; S. D. Gosling, S. J. Ko, T. Mannarelli, ve M. E. Morris, "İpucu Veren Oda: Ofisler ve Yatak Odalarına Dayanan Kişilik Yargıları", Journal of Personality and Social Psychology 82 (2002): 379–98; M. J. Levesque ve D. A. Kenny, "Hiç Tanışıklık Olmayan Durumlarda Davranışsal Öngörülerin Doğruluğu: Sosyal İlişkiler Analizi", Journal of Personality andSocial Psychology 65 (1993): 1178–87.
5. N. Ambady ve R. Rosenthal, "Yarım Dakika: Küçük Sözsüz Davranış İpuçları ve Fiziksel Çekicilikten Hareketle Eğitmen Değerlendirmelerini Öngörmek" Journal of Personality and Social Psychology 64, no. 3 (1993): 431– 41.
6. T. Emswiller, K. Deaux, ve J. E. Willits, "Benzerlik, Cinsiyet, ve Küçük İyilikler İsteme", Journal of Applied Social Psychology 1 (1971): 284–91.

7. G. L. Stewart, S. L. Dustin, M. R. Barrick, ve T. C. Darnold, "İş Görüşmelerinde Tokalaşma İncelemesi" Journal of Applied Psychology 93, no. 5 (Eylül 2008): 1139-46.

8. Karizmatik Konuşma (ve Dinleme)

1. Ronald E. Riggio, The Charisma Quotient: What It Is, How to Get It, How to Use It (New York: Dodd Mead: 1988), 76.
2. Arthur Schnabel, Chicago Daily News gazetesinden, 11 Haziran 1958.
3. Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, gözden geçirilmiş baskı (New York: Harper Paperbacks, 2006).
4. a.g.e.
5. Dale Carnegie, How to Win Friends and Influence People (New York: Simon & Schuster, 1936).
6. A. Hackmann, "Klinik Psikolojide Görüntülerle Çalışmak" Comprehensive Clinical Psychology kitabından, editörler A. Bellack ve M. Hersen (Londra: Pergamon, 1998), 301–17.
7. Riggio, Charisma Quotient.
8. R. P. Perry, P. C. Abrami, ve L. Leventhal, "Eğitimsel Cazibe: Eğitmenin Etkileyiciliğinin ve Ders İçeriğinin Öğrenci Değerlendirmesi ve Başarısı Üzerindeki Etkisi" Journal of Educational Psychology 71 (1979): 107–16.
9. A. Drahota, A. Costall, ve V. Reddy, "Farklı Gülme Türlerinin Sesle İletilmesi" Speech Communication 50, no. 4 (2008): 278.

9. Karizmatik Beden Dili

1. D. Goleman, "İnsanı Lider Yapan Nedir?" Harvard Business Review (Ocak 2004)
2. Ronald E. Riggio, The Charisma Quotient: What It Is, How to Get It, How to Use It (New York: Dodd Mead, 1988).
3. J. E. Bono ve R. Ilies, "Karizma, Olumlu Duygular ve Ruh Halinin Bulaşması" The Leadership Quarterly 17, no. 4 (2006): 317–34.
4. Ker Than, "Uzun Zamandır Birlikte Olan Sevgililer Neden Birbirlerine Benzer" LiveScience, 14 Şubat 2006.
5. D. Goleman ve R. Boyatzi, "Sosyal Zeka ve Liderliğin Biyolojisi" Harvard Business Review (Eylül 2008).
6. N. Gueguen, C. Jacob, ve A. Martin, "Sosyal Etkileşimlerde Taklit: İnsanların Yargıları ve Davranışları Üzerindeki Etkisi" European Journal of Social Sciences 8, no. 2 (2009).
7. Heini Hediger, The Psychology and Behaviour of Animals in Zoos and Circuses (New York: Dover Publications, 1955).

8. Allan ve Barbara Pease, The Definitive Book of Body Language (New York: Bantam, 2006).
9. a.g.e.
10. J. Kellerman, J. Lewis, ve J. D. Laird, "Bakmak ve Sevmek: Bakışmanın Romantik Aşk Duyguları Üzerindeki Etkileri" Journal of Research in Personality 23 (1989): 145–61.
11. Les Fehmi ve Jim Robbins, The Open-Focus Brain: Harnessing the Power of Attention to Heal Mind and Body. (Boston: Trumpeter, 2007).

10. Zor Durumlar

1. E. Aronson, R. D. Akert, ve T. D. Wilson, Social Psychology, 6. Baskı. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006).
2. K. Izuma, D. N. Saito, ve N. Sadato, "Sosyal ve Parasal Ödüllerin İnsan Striyatumunda Değerlendirilmesi" Neuron 58, no. 2 (2008): 284–94.
3. D. A. Redelmeier, J. Katz, ve D. Kahneman, "Kolonoskopi Anıları: Bir Randomize Deneme" Pain 104, sayı 1–2 (2003): 187–94.

11. Karizmatik Sunum Yapma

1. "Gazetelerde ne oluyor?" Plain Language at Work Newsletter (15 Mayıs 2005), http://www.impact-information.com/impactinfo/newsletter/plwork15.htm"http://www impact-information.com/impactinfo/newsletter/plwork15.htm; S. L. Mailloux, M. E. Johnson, D. G. Fisher, ve T. J. Pettibone, "Okunurluğun Bilgisayar Bazlı Değerlendirmesi Ne Kadar Güvenilir?" Computers in Nursing 13, no. 5 (1995): 221–25; Joe Kimble, "Para İçin Yazmak, Zevk İçin Yazmak" Scribes Journal of Legal Writing, 1996–97, http://www.plainlanguagenetwork.org/kimble/dollars.htm.
2. P. Valdez ve A. Mehrabian, "Renklerin Duygular Üzerindeki Etkileri" Journal of Experimental Psychology: General 123, no. 4 (1994): 394–409; T. W. Whitfield ve T. J. Wiltshire, "Renk Psikolojisi: Eleştirel Bir İnceleme" Genetic, Social, and General Psychology Monographs 116, no. 4 (1990): 385–411.

12. Kriz Anında Karizma

1. G. Devereux, "Karizmatik Liderlik ve Kriz" Psychoanalysis and the Social Sciences kitabından, cilt 4, editörler W. Muensterberger ve S. Axelrod (New York: Dutton, 1955): 145–57).
2. Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, gözden geçirilmiş baskı (New York Harper Paperbacks; 2006).

13. Karizmatik Hayat: Zoru Başarmak

1. Bu bölüm için genel referans: B. George, P. Sims, A. N. McLean, ve D. Mayer, "Doğal Liderliğinizi Keşfedin" Harvard Business Review 85, no. 2 (2007).
2. Jay A.Conger ve Rabindra N. Kanungo, "Kurumsal Bağlamlarda Davranışsal Karizmatik Liderlik Teorisine Doğru" Yönetim Akademisi. The Academy of Management Review 12, no.4 (1987).

Dizin

A

Abraham Lincoln 99, 180
Afrika 194, 265
Alan Weiss 190
Al Capone 222
Angel Martinez 112, 319
Antoine de Saint-Exupéry 243
Apple 13, 134, 248
Aristotle Onassis 202
Arjantin 219
Arthur Schnabel 172, 327

B

Benjamin Disraeli 17, 175
Ben Franklin Etkisi 220
Bill Gates 30, 132, 149
Birleşik Devletler 246, 254
Bob Lurie 57
Boston 224, 328
Buda 119

C

Chade-Meng Tan 64
Charles Darwin 99
Churchill 18, 69, 263,
Colin Powell 14, 139
Condoleeza Rice 14

D

Dalai Lama 14, 30, 117, 119, 121, 131, 136, 137, 139, 149
Dale Carnegie 178, 221, 327
Daniel Gilbert 26, 322
Daniel Goleman 192, 193
Darius 194, 196, 320
Deborah Gruenfeld 208
Diane Sawyer 144
Dr. Privahini Bradoo 108
Dr. Redford Williams 223
Duke Üniversitesi 223

E

Elba Adası 266
Ellen Langer 38

F

feniletilamin 201
Fortune 500 159
Franklin Jones 230

G

Gabriel Fauré 257
George H. W. Bush 266, 282
GTAES 274
güven nöropeptiti 98

H

Harvard 24, 26, 38, 51, 57, 66, 75, 94, 99, 122, 154, 155, 190, 193, 263, 280, 295, 319, 320, 324, 327, 329
Harvard Business Review 190, 193, 327, 329
Hayes Barnard 145, 281, 319
Helen Fisher 201
Herb Kelleher 192
Hz. İsa 119

I
Ivan Pavlov 174

J
Jack Nicklaus 91
Jerry Seinfeld 251, 252
John Kenneth Galbraith 153, 222, 326
Jolly Good Fellow 64

K
Kabİle Kıyafetİ 158
Kenya 194



L
Lao Tzu 37
Lee Iacocca 180
Les Fehmi 203, 328
limbik yankılanım 193
Los Angeles 231, 280

M
Marilyn Monroe 9, 12
Marlon Brando 92
Marshal Ney 267
Meryl Streep 92
Metta 117, 118, 120, 121, 311
Michelangelo 41
MIT 32, 51, 57, 99, 167, 184, 224, 319, 322, 324
Multiple Skleroz 265
Muppet Show 124

N
Nairobi 194
Napoleon Bonaparte 99
Napoleon Hill 99
Nelson Mandela 121, 265
New Scholars 194
New York 9, 140, 147, 158, 163, 164, 218, 246, 252, 293, 294, 321, 322, 323, 324, 326, 327, 328
New York City 252
New York Times 164, 246
Nezaket Karizması 136
Norma Jean Baker 9
nosebo etkisi 39

O
Odaklanma Karİzması 131
oksitosin 98, 107, 259
Omar Sultan Haque 263, 320
Öngörü Karİzması 134
Oprah Winfrey 144
Otorİte Karİzması 139

P
Papua Yeni Gine 148
Paramount Equity 145, 281
Paul Gilbert 110, 325
Paul Newman 92
PEA 201
plasebo etkisi 38, 39, 52, 100

R
Rahibe Teresa 119
Rakesh Khurana 280
Ralph Waldo Emerson 99
Rick Hanson 110
Robert DeNiro 92
Robert House 11, 265
Ronald Riggio 189
Ross Perot 282

S
salıngaç 193
Sean Penn 92

serotonin 107
Stephen Ceci 183
Stephen Hayes 68
Stephen Kosslyn 91, 319
Stephen Krauss 94
Steve Jobs 10, 13, 134, 135, 144, 149, 180, 248, 251

T
Tara Brach 29
The Sicilienne 257
The Tonight Show 251
Thomas Edison 99
Tokalaşma 161, 312, 327
triyaj 180

W
Wharton İşletme Fakültesi 11, 265, 321
William Gladstone 17, 31
Wise Brain Bulletin 98

Y
Yeni Delhi 147, 163

Z
zigomatik majör 34

Kişisel Gelişim serisi kitapları;

İmdat! Bir Adamla/Çocukla Yaşıyorum,
Betty McLellan, Çev. Oytun Süngü

ABcD / ABD'de Eğitimin ABC'si,
Ayşe Kora

Kokoloji 1,
Isamu Saito, Tadahiko Nagao,
Çev. İpek Djafer

Kokoloji 2,
Isamu Saito, Tadahiko Nagao,
Çev. Adile Sevinç İpekçi

Melekler Okulu,
Antero Alli, Çev. Deniz Duruiz

Çekim Yasasını Yaşamanın Anahtar'ı,
Jack Cankfield, Çev. Arzu Tüfekçi

Kim Olmak İstiyorsunuz?,
Maria Shriver, Çev. Kenan Şahin

Mücadele Eden Herkes İçin Strateji, *Hakan Senbir*

Muhteşem Seks, *Sari Locker, Çev. Gül Bostancı*

15:21 Yöneticinin Beslenme Çantası,
Tanyer Sönmezer

Yöneticinin Sırt Çantası,
Tanyer Sönmezer

Hayatınızı Nasıl Pişirirsiniz?,
Köshö Uchiyama Röshi, Çev. Aslı Açıkgöz

Buda Âşık Olsaydı, *Charlotte Kasl, Çev. Kerem Işık*

Ben, *Red Hawk, Çev. Tülin Er*

Karizma Miti, *Olivia Fox Cabane, Çev. Nalan Tümay*

Kusursuz Aşklar, Kusurlu İlişkiler,
John Welwood, Çev. Erhan Akay

Etkili Düşünmenin 5 Elementi,
Edward B. Burger, Michael Starbird, Çev. Erhan Akay

Yalan, *Sam Harris, Çev. Kemal Atakay*

Business Romantik, *Tim Leberecht, Çev. Nalan Tümay*

Ev Yapımı Bir Paraşüt, *Berrak Yurdakul*

Sade, *Begüm Başoğlu & Ege Erim*

Kokoloji 3, *Isamu Saito, Tadahiko Nagao,*
Çev. Mehmet Faruk Çiftçi

Beynin Mutluluk Ayarları,
Rick Hanson, Çev: Kemal Atakay

Good Business,
Mihaly Csikszentmihalyi, Çev: Nalan Tümay

Delicesine Mutlu,
Jenny Lawson, Çev: Duygu Günkut

okuyanus.COM.TR

/okuyanusyayinevi
@okuyanus
/okuyanusyayinevi
/dizustuedebiyat
/ucgunlukdunyaedebiyati
/floradizisi
@okuyanus
@dizustuedebiyat
@ucgunlukdunyaed