

Cuprins

<i>Introducere</i>	<i>Semnalele care te modelează în secret</i>	11
Capitolul 1	Semnalele carismatice.	21
Capitolul 2	Cum funcționează semnalele.	39
PARTEA ÎNTÂI		
	Semnalele nonverbale	53
Capitolul 3	Liderii și limbajul corpului	55
Capitolul 4	Factorul uluirii	103
Capitolul 5	Cum să arăți puternic.	135
Capitolul 6	Cum să recunoști un personaj negativ... dar să nu fii tu însuși unul	179
PARTEA A DOUA		
	Semnalele vocale, verbale și vizuale	217
	Semnalele vocale	
Capitolul 7	Cum să pari puternic cu ajutorul vocii	221
Capitolul 8	O voce agreabilă	247
	Semnalele verbale	
Capitolul 9	Comunicarea carismatică	277
	Semnalele vizuale	
Capitolul 10	Crearea unei prezențe vizuale puternice . . .	309
Concluzii	Codul de conduită al semnalelor	343

Ateliere corporatiste	357
Bonusuri digitale	359
<i>Mulțumiri</i>	361
<i>Credite foto.</i>	363
<i>Note</i>	365
<i>Indice</i>	395

Semnalele carismatice

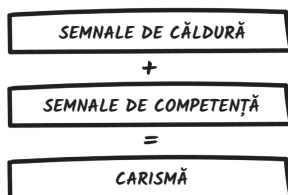
Care este cea mai carismatică persoană pe care o cunoști? Aceasta este una dintre întrebările mele preferate adresate publicului.

Oamenii răspund imediat: „Tata!“ sau „Profesorul meu!“ sau „Cel mai bun prieten!“.

La următoarea întrebare lucrurile devin și mai interesante. Îi întreb: „Ce anume *face* o persoană să fie carismatică?“

De obicei, se lasă o liniște mormântală. Oamenii își frământă creierul pentru a da un răspuns. Și se aventurează spunând: „Ei bine, știi, e sentimentul acela?“ **De ce oare este așa dificil să definim carisma, chiar dacă o recunoaștem imediat la ceilalți?**

Într-un studiu revoluționar al Princeton University¹, cercetătorii au descoperit că oamenii extrem de carismatici, simpatici și convingători beneficiază de două trăsături specifice care se împletesc într-o manieră deosebită: căldura și competența. Este o ecuație simplă:



Această formulă este un șablon care influențează puternic orice interacțiune. Și care poate schimba complet modul în care comunicăm, dacă știi cum să o utilizezi.

Potrivit cercetărilor, semnalele de căldură și de competență sunt responsabile pentru 82% dintre impresiile noastre despre ceilalți.²

Întâi evaluăm rapid căldura cuiva, răspunzând la întrebarea:

Pot avea încredere în tine?

Apoi căutăm competența, răspunzând la întrebarea: **Pot să mă bazez pe tine?**

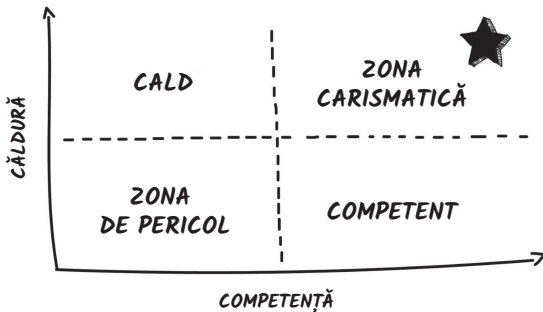
Și această formulă nu se aplică doar atunci când este vorba despre prima impresie. De fiecare dată când interacționează cu tine, oamenii scanează semnalele pentru a-ți aprecia căldura și competența. Și tu faci la fel cu ceilalți. Indiferent dacă ești la o întâlnire de afaceri, cu șeful sau cu niște prieteni noi, gestionarea acestor două trăsături este esențială pentru a avea succes.³ Oamenii foarte carismatici beneficiază de un amestec perfect de căldură și competență, și astfel emană imediat încredere și credibilitate. Îi considerăm prietenoși, inteligenți, impresionanți și cooperanți. Ne câștigă atât respectul, cât și admirația.

Și iată care este problema: **la cei mai mulți dintre noi există un dezechilibru între aceste două trăsături.** Ceea ce adesea este cauza ascunsă a dificultăților noastre în societate, a potențialului pierdut și a comunicării greșite.

Avem nevoie de acest echilibru pentru a reuși. Persoanele foarte carismatice folosesc atât semnale de căldură, cât și de competență pentru a relaționa cu succes. Ne place să fim în preajma oamenilor care ne induc sentimentul că suntem pe mâini sigure și capabile. Ne place ca liderii noștri să fie extrem de eficienți, dar și abordabili. Căutăm parteneri cărora le putem încredința cele mai ascunse secrete și la care să apelăm în caz de urgență. Vrem să lucrăm cu oameni care sunt atât prietenoși, cât și productivi.

Suntem mereu în căutare de oameni care au atins punctul optim, în care elementele de căldură se contopesc cu cele de competență – dreptunghiul cu stea de pe Scara carismei, pe care o regăsești mai jos. Scara ne ajută să ne cartografiem comunicarea.

În ce punct al acesteia crezi că te afli? Ești mai cald (în cadranul din stânga sus), mai competent (în cadranul din dreapta jos) sau te afli într-un echilibru perfect și aterizezi în Zona carismatică? Nu ești sigur? Atunci este posibil să nu transmiți suficiente semnale, ceea ce te localizează în Zona de pericol.



Gândește-te unde *te-ar putea plasa ceilalți* pe această scară. Fă un test rapid folosind tabelul de mai jos și alege care coloană îți se potrivește mai bine:

COMPETENȚĂ	CĂLDURĂ
Impresionant	De încredere
Puternic	Cooperant
Inteligent	Blând
Capabil	Cu compasiune
Expert	Bun coechipier
Eficient	Receptiv

Asigură-te că îți faci diagnoza oficială a carismei folosind bonusurile digitale la scienceofpeople.com/bonus.

O căldură mai puternică

Dacă ești foarte cald, ai și o dorință puternică de a fi plăcut. Acesta poate fi un lucru bun, te străduiești să fii prietenos și plăcut, dar poate fi și o provocare. Oamenii foarte calzi sunt adesea cei care le fac pe plac celorlalți și care au dificultăți în a spune „nu“ și în a stabili limite. **Dorința de a plăcea poate sta în calea nevoii de a fi respectat.**

Ai putea fi perceput ca o persoană:

- De încredere, dar nu întotdeauna puternică.
- Plină de compasiune, dar nu întotdeauna competentă.
- Prietenoasă, dar care nu lasă întotdeauna o impresie memorabilă.

Dacă te recunoști în cele de mai sus, cel mai probabil ai relații bune cu colegii, dar îți este greu să te prezinți sau să îți expui ideile. S-ar putea chiar să fii întrerupt în timpul întâlnirilor sau să te simți subapreciat pentru toată munca grea pe care o depui. În situații oficiale, dar nu numai, celorlalți le place să vorbească cu tine, dar este posibil să nu îți ceară și o carte de vizită.

Probabil ești o persoană caldă dacă auzi de la cei din jur lucruri de genul:

- Întotdeauna mă simt foarte confortabil în preajma ta!
- Ești așa de dulce!

- Mă simt ca și cum te-aș cunoaște dintotdeauna.
- Ai un chip care inspiră încredere.

Steve Wozniak este un bun exemplu de lider în afaceri cunoscut pentru caracterul jovial și bunătatea sa, dar căruia nu îi sunt recunoscute meritele pentru realizările avute la fel ca fostului său partener Steve Jobs, cunoscut pentru competențele sale extraordinare.

Competență superioară

Dacă ești foarte competent, atunci ai și o dorință puternică de a fi văzut ca o persoană capabilă și cu putere de influență. Oamenii te vor lua în serios atât pe tine, cât și ideile tale, însă este posibil să îți fie mai greu să construiești legături. Ai putea fi văzut ca:

- Inteligent, dar nu întotdeauna ușor de abordat.
- De încredere, dar nu întotdeauna cooperant.
- Important, dar nu întotdeauna amabil.

I-ai putea chiar intimida pe unii. Aceștia vor spune că este greu să poarte o conversație cu tine și că pari a fi rece. Ceea ce în mediul de afaceri poate fi o sabie cu două tăișuri. Ești luat în serios ca lider, dar s-ar putea să ai dificultăți când vine vorba despre lucrul în echipă.

Clienții sau colegii te pot considera credibil, dar s-ar putea să nu se simtă confortabil când vine vorba să îți împărtășească toate nevoile lor. Cercetătoarea Susan Fiske a descoperit că de cele mai multe ori „**competența lipsită de căldură ne determină să fim suspicioși**“.⁴ În public, acest lucru înseamnă că ești

adesea perceput ca fiind important, dar îți ia mai mult timp să construiești legături mai profunde și să îți faci prieteni.

Este posibil să ai o competență superioară dacă ceilalți îți spun lucruri de genul:

- Nu știi niciodată ce gândești.
- Poți fi puțin intimidant!
- Ești greu de descifrat.
- Pesemne că tu ești responsabilul aici.

Liderii în afaceri cum sunt Mark Zuckerberg, Anna Wintour și Elon Musk reprezintă exemple de oameni care au avut succes prin competență superioară, dar au fost criticați pentru că sunt duri, greu de citit și insensibili.

S-ar putea să observi că persoanele foarte competente vor colabora adesea cu oameni foarte calzi pentru a crea un echilibru. Multe perechi celebre includ un om cu caracter foarte cald și unul foarte competent. Iată un mod bun de a observa cum aceste două trăsături se confruntă una cu cealaltă.

- Căpitanul Kirk (cald) și Spock (competent).
- Warren Buffett (competent) și Charlie Munger (cald).
- Ernie (cald) și Bert (competent).
- Sherlock Holmes (competent) și Dr. Watson (cald).

Luată împreună, aceste perechi au avut mereu succes.

Zona de pericol

Ultima parte a scării este cea pe care trebuie să lucrezi din greu pentru a o evita: Zona de pericol.

Cercetătorii au descoperit că în momentul în care te situezi la un nivel scăzut atât în ceea ce privește căldura, cât și în ceea ce privește competența, este mai probabil să fii trecut cu vederea, respins, compătimit și subevaluat.

Zona de pericol este cea în care l-aș plasa pe Jamie Siminoff în timpul prezentării de la *Shark Tank*. Ideea lui nu a fost rea, însă pur și simplu nu a trimis suficiente semnale care să inspire căldură și competență. Ca urmare, Rechinii nu l-au crezut.

Poți avea cel mai bun *discurs* din lume, dar dacă prezentarea lui nu este însoțită de *semnalele* carismatice potrivite, nu va avea efectul scontat.

Semnalele de competență și de căldură extrem de scăzute i-au subminat lui Siminoff mesajul. El a răspuns logic la fiecare dintre întrebările adresate de Rechini, dar a ratat semnalele critice ale feedbackului lor nonverbal. Și-a pregătit valorile numerice și a creat o demonstrație utilă, dar semnalele transmise de el din Zona de pericol i-au sabotat credibilitatea la fiecare pas.

Iată și cheia: poți să fii cel mai competent și mai cald om din lume, dar dacă nu arăți acest lucru, ceilalți nu te vor crede.

Vestea bună este că, atunci când te afli în Zona de pericol, nu trebuie să și rămâi acolo. Ideea lui Siminoff a fost atât de reușită, încât după cinci ani a fost invitat să se întoarcă la *Shark Tank*, de această dată de cealaltă parte a baricadei, *ca* Rechin! Când a intrat în arenă ca investitor, parcă am văzut acolo cu totul altă persoană.⁵ Semnalele transmise l-au transformat. A intrat cu gesturi largi, zâmbind, și a dat mâna cu toți ceilalți Rechini. Ba chiar și tonul a fost altul.

Sigur că Siminoff a avut inițial o prezentare slabă, dar și-a revenit. Toată lumea își poate îmbunătăți semnalele.

De ce contează carisma

Actrița Goldie Hawn, câștigătoare a Globului de Aur, este cunoscută pentru frumusețea, umorul și talentul ei în fața camerei. Dar în 2003 a decis să se orienteze către un obiectiv foarte diferit: crearea unui program de mindfulness în școli, pe care l-a numit MindUp și care a fost creat ca un program de fitness mental pentru copii, adaptat pentru a fi utilizat în sălile de clasă. Însă a întâmpinat o problemă: s-a temut că oamenii nu vor lua în serios nici programul și nici pe ea.

Hawn era foarte conștientă de faptul că este cunoscută pentru căldura ei, dar nu neapărat pentru competență. „Este destul de greu să fiu eu, să fiu Goldie, cunoscută de-a lungul acestor decenii ca fiind amuzantă și, uneori, frivolă“, a declarat ea.⁶

Pentru a da credibilitate ideii, a adus neurologi și psihologi și a lansat un studiu masiv pentru a valida programul. Hawn intuia că trebuie să-și echilibreze partea caldă cu cea competentă pentru a-i face pe oameni să *aibă încredere* și să *se bazeze* pe program. Și a reușit!⁷

Hawn și echipa sa au dezvoltat programul pentru a ajuta peste 7 milioane de elevi din 14 țări și au instruit peste 175 000 de profesori. S-a constatat că 86% dintre copiii care au trecut prin programul MindUp au reușit după aceea să își sporească starea de bine, iar 83% au arătat chiar îmbunătățiri ale comportamentelor sociale pozitive.

Hawn nu este singura reprezentantă a echilibrului dintre căldură și competență. Dacă vizitezi site-ul MindUp, vei vedea

amestecul puternic de semnale de căldură – copii zâmbitori, Goldie râzând și povești minunate –, alături de cele de competență, cum ar fi statistici, date și reușite. Brandurile, site-urile, profilurile sociale și companiile trebuie, de asemenea, să atingă acel punct optim în care semnalele de căldură se întâlnesc cu cele de competență.

Indiferent cine ești sau ce ai realizat, echilibrarea căldurii și a competenței este cheia succesului. Un studiu celebru publicat în *Journal of the American Medical Association*⁸ a analizat modul în care pacienții au evaluat medicii în ceea ce privește căldura și competența. Cercetătorii s-au întrebat dacă într-adevăr contează percepția ambelor. Nu este competența mai importantă când vine vorba despre medici? Nu ar trebui ca anii de școală să fie suficienți?

Nu.

Cercetătorii au descoperit că medicii care au fost evaluați negativ mai degrabă la capitolul căldură, decât pentru greșelile lor medicale reale, sunt mai susceptibili să fie târâți prin procese de malpraxis. Dacă nu folosesc suficiente semnale de căldură înseamnă că nu reușesc să-și dovedească competența profesională și din acest motiv sunt dați în judecată mai des.

Dacă nu îți poți manifesta căldura, oamenii nu vor crede în competența ta.⁹

De prea multe ori văd oameni blocați într-o parte a scării. Am întâlnit ingineri geniali care se concentrează atât de mult pe abilitățile tehnice, încât devin antipatici și sunt evitați la birou. Nu le sunt recunoscute meritele pentru ideile lor inovatoare, se simt ruși de echipă și se întreabă de ce întotdeauna li se pune în cărcă cea mai grea parte a proiectelor.

Sau întâlnesc manageri generoși care își fac o mulțime de griji dacă sunt sau nu plăcuți și nu sunt în stare să ia cuvântul la

o întâlnire sau să obțină respectul pe care îl merită. Ei își doresc mai multă asertivitate socială, astfel încât să se simtă suficient de puternici pentru a-i refuza pe oamenii toxici și pentru a se lupta pentru propriile interese.

De multe ori se pare că aprecierea și respectul sunt invers proporționale cu bunătatea. Pe de altă parte, cu cât cineva este mai calificat, cu atât mai des ar putea avea dificultăți cu echipa și colegii.

Indiferent dacă începi un proiect nou, îți prezinți o idee în fața unei echipe sau încerci să îți recâștigi reputația la locul de muncă, ai nevoie *atât* să fii plăcut, *cât și* respectat. Semnalele carismatice potrivite te pot ajuta.

PRINCIPIU

Ca să fii carismatic, stabilește echilibrul între căldură și competență.

Percepția carismei

Când cer publicului să numească cei mai carismatici oameni pe care îi cunoaște, apar frecvent două nume: regina vorbelor Oprah Winfrey și fosta prim-ministră a Marii Britanii Margaret Thatcher.

Ambele sunt considerate femei de succes, foarte respectate și carismatice. Cu toate acestea, carisma lor este complet diferită. Oare de ce?

Într-un studiu au fost examinate stilurile de comunicare ale lui Winfrey și Thatcher și s-a constatat că cele două folosesc semnale foarte diferite.¹⁰