

BRIAN TRACY

کتابخانه الکترونیکی امین

۱۳۹۶

AMIN ELECTRONIC LIBRARY  
www.ael.af



# قدرت بیان

حرف بزن تا برنده شوی!

برایان تریسی

مترجم: پروین آقایی

[www.ael.af](http://www.ael.af)

کتابخانہ الکترونیکی امین

۱۳۹۶

AMIN ELECTRONIC LIBRARY

[www.ael.af](http://www.ael.af)

[www.ael.af](http://www.ael.af)

# قدرت بیان

حرف بزن تا برنده شوی

برایان تریسی

مترجم: پروین آقائی



این کتاب را با عشق به همسرم، بارابارا تقدیم می‌کنم که طی سال‌هایی که در سراسر جهان مسافرت و سخنرانی کرده‌ام همراه بوده و از من حمایت کرده است. او همسری وفادار و فهمیده، دوستی خوب و مادری بی‌نظیر است. بدون او هیچ چیز ممکن نبود و با حمایت او به همه چیز رسیدم.



## «فهرست مطالب»

صفحه	عنوان
۹	درباره نویسنده
۱۵	مقدمه - حرف بزن تا برنده شوی
۲۳	فصل اول - هنر صحبت کردن و فن بلاغت
۳۷	فصل دوم - برنامه ریزی و آمادگی تسهیل شده است
	فصل سوم - اعتماد به نفس و تسلط ذهنی؛ از بین بردن ترس از صحبت کردن میان جمع
۶۵	
۸۳	فصل چهارم - در برخورد با همه مخاطبان، قوی باشید
۱۰۳	فصل پنجم - تسلط بر سخنرانی در گروه‌های کوچک
	فصل ششم - تسلط در جلسات و مذاکرات در گروه‌های کوچک
۱۱۷	
	فصل هفتم - تسلط به تریبون؛ تحت تأثیر قرار دادن مخاطبان زیاد
۱۳۵	
۱۶۳	فصل هشتم - تسلط صوتی؛ تکنیک‌های قوی صدا
۱۷۹	فصل نهم - ترفندهای تجارت؛ تکنیک‌های سخنرانان برتر
۱۹۵	فصل دهم - کنترل محیط
	فصل یازدهم - سخنرانی را با موفقیت تمام کنید؛ مخاطبان را مشتاق رها کنید
۲۲۱	
۲۳۳	فصل دوازدهم - سخنرانی‌های ترغیب‌کننده تجاری





## درباره نویسنده

برایان تریسی یکی از سخنرانان برجسته آمریکایی در زمینه تجارت و یکی از مشاوران و مربیان نام‌آور در زمینه پیشرفت فردی و غیرفردی در جهان امروز است. به علاوه، کتاب‌هایی که او تألیف کرده بسیار پرفروش هستند. او سالانه برای ۲۵۰ هزار مخاطب درباره موضوعات مختلف از جمله موفقیت فردی، ریاست، کارآیی اجرایی، خلاقیت و فروش سخنرانی می‌کند. او بیش از ۴۰ جلد کتاب تألیف و بیش از ۳۵۰ نوار صوتی و تصویری تولید کرده است. بیشتر آثار برایان تریسی به زبان‌های دیگر ترجمه شده‌اند و در ۵۲ کشور مورد استفاده قرار می‌گیرند. او به همراه کمپیل فراسر<sup>(۱)</sup> کتاب برنامه مربیگری و مشاوره پیشرفته و برنامه آموزش مهارت‌ها را تألیف کرده است.

برایان برای بیش از هزار شرکت - از جمله «آی. بی. ام.»<sup>(۲)</sup> «ام. سی

دانیل داگلاس<sup>(۱)</sup> و «د میلیون دالر راوند تیبل»<sup>(۲)</sup> - مشاوره کرده و به صورت خصوصی بیش از ۲ میلیون نفر را تعلیم داده است. ایده‌های او اثبات شده، عملی و زود بازده هستند. خوانندگان کتاب‌های او، شرکت‌کنندگان در سمینارهای او و مراجعان برای تعلیم، مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی را می‌آموزند که می‌توانند بلافاصله برای پیشرفت در زندگی فردی و حرفه‌ای‌شان آنها را به کار بگیرند.

طی این سال‌ها، برایان تریسی که از شهرت جهانی برخوردار است، بیش از ۴ هزار سخنرانی ایراد کرده و به صورت شخصی با بیش از ۵ میلیون نفر در ۴۶ کشور صحبت کرده است. توانایی او در ارائه سخنرانی‌های جذاب و انتقال شفاهی و مؤثر ایده‌هایش، زندگی و حرفه او را متحول کرده و او را به فردی تبدیل کرده که دیگران وقتی تصمیم می‌گیرند مسئولیت زندگی‌شان را بر عهده بگیرند، او را الگوی خود قرار می‌دهند. در کتاب «قدرت بیان»، تریسی به شما نشان می‌دهد چگونه در هنر ارائه سخنرانی‌های جذاب مهارت کسب کنید و حتی برای رسیدن به اهدافی که تحقق آنها غیرممکن به نظر می‌رسد، از این مهارت استفاده کنید!

افراد موفق می‌دانند که خوب صحبت کردن به شما کمک می‌کند مورد احترام دیگران قرار بگیرید و از نظر دیگران ارزش بیشتری داشته باشید، در معاملات موفق شوید و مورد توجه افراد تأثیرگذاری قرار بگیرید که می‌توانند دریچه‌های مهمی برای زندگی و حرفه شما باز کنند. توانایی شما در صحبت کردن با اعتماد به نفس، با هر تعداد

یا هر نوع مخاطب، صعود از نردبان موفقیت را هموار می‌کند، به علاوه، تصور می‌شود افرادی که خوب صحبت و سخنرانی می‌کنند با استعدادتر و باهوش‌تر از بقیه هستند.

اما بسیاری از افراد به اشتباه تصور می‌کنند مردم جهان به دو بخش تقسیم شده‌اند: کسانی که با اعتماد به نفس متولد شده‌اند و می‌توانند با مهارت و بدون این که عرق کنند برای مخاطبان زیاد سخنرانی کنند و کسانی که ممکن است ایده‌های بی‌نظیری داشته باشند اما وقتی روبه‌روی مخاطبان قرار می‌گیرند، دست‌پاچه می‌شوند و تیق می‌زنند. خبر مسرت‌بخش این است که هنر صحبت کردن را می‌توان از روی قاعده آموخت - و اگر تمایل، نظم و اراده لازم برای این کار را داشته باشید - مانند یکی از بزرگ‌ترین سخنرانان جهان یعنی معلم‌تان، می‌توانید به سخنران بااستعدادی تبدیل شوید.

برایان تریسی، در این سال‌ها تکنیک‌های بهترین سخنرانان جهان را مطالعه کرده و در کتاب «قدرت بیان» راهکارهایی به شما معرفی می‌کند که می‌توانید به کمک آنها در جلسات غیررسمی یا جلوی تعداد زیادی از مخاطبان به نحوی تأثیرگذار و ترغیب‌کننده سخنرانی کنید.

در این کتاب می‌آموزید:

- جلوی مخاطبان با اعتماد به نفس، خوش‌بین و راحت باشید
- از همان ابتدای سخنرانی توجه مخاطبان را جلب کنید
- برای مشارکت دادن شنوندگان از زبان بدن، ابزار و تکنیک‌های

صوتی استفاده کنید

- به صورت یکنواخت از نکته‌ای به نکته دیگر اشاره کنید
- از شوخ‌طبعی، داستان، نقل قول و سؤالات با مهارت استفاده کنید
- تردید مخاطبان را از بین ببرید
- سخنرانی را با اقتدار تمام کنید

این کتاب فراتر از اصول صحبت کردن است و قوی‌ترین اسرار را برای شما فاش می‌کند تا به کمک آنها دیگران را با سخنرانی‌هایتان تحت تأثیر قرار بدهید و نه تنها با دیگران ارتباط مؤثر برقرار کنید، بلکه با مهارت، ذهن آنها را در رابطه با مسائلی که برای موفقیت‌تان ضروری هستند تغییر بدهید.

این کتاب مؤثر، که سرشار از استراتژی‌های اثبات شده - و حتی دارای یک فصل ویژه درباره ارائه سخنرانی‌های ترغیب‌کننده تجاری - است، به شما کمک می‌کند سریع‌تر در حرفه‌تان پیشرفت کنید، مورد احترام دیگران قرار بگیرید و به بزرگترین اهدافتان برسید.

**برایان تریسی** یکی از موفق‌ترین سخنرانان و مشاوران در جهان در زمینه پیشرفت فردی و شغلی است. او همچنین نویسنده‌ای است که آثارش پرفروش هستند و برخی کتاب‌های او عبارتند از: **قدرت جذبه**، **قدرت زمان**، **مدیریت بحران**، **قورباغه را قورت بده!** او در ساحل سولانا در کالیفرنیا زندگی می‌کند.

## تحسین «قدرت بیان»

«اگر می‌خواهید سخنران برجسته و قابل توجهی باشید، باید بهترین بهترین‌ها را مطالعه کنید. برایان تریسی، ستاره بزرگی در حرفه سخنرانی است. باید ایده‌های او را مطالعه کنید، زیرا او مرحله به مرحله به شما می‌آموزد در حرفه سخنرانی از هیچ‌جا به همه‌جا برسید. هیچ‌کس نمی‌تواند این کار را مثل برایان انجام بدهد.»

### مارک ویکتور هانسن

«قدرت بیان به من کمک کرد به آرامش بیشتری دست پیدا کنم؛ این کتاب مرا ترغیب کرد بایستم و ایده‌هایم را با دیگران در میان بگذارم. بی‌تردید برایان تریسی یک سخنران برجسته است؛ تکنیک‌های او به خوددارترین سخنرانان کمک می‌کند، به کمرویی خود غلبه کنند. این کتاب تأثیرگذار می‌تواند زندگی افراد را تغییر بدهد.»

### برنت تیلور

«برایان تریسی یکی از برجسته‌ترین سخنرانان تاریخ است! اگر می‌خواهید با حرف زدن برنده شوید باید این کتاب شگفت‌انگیز را بخوانید. این کتاب، شاهکار است.»

### رابرت آلن

«این کتاب، مجموعه‌ای قابل توجه، کامل و روشن‌گر در مورد سخنرانی‌های ترغیب‌کننده و برقراری ارتباط مؤثر است که یک چهره بین‌المللی آن را نوشته است. این کتاب را بخوانید، مطالب آن بیاموزید، به کار ببرید و برنده شوید!»

نیدو آر. کوبین، رئیس دانشکده‌های پوینت

«یک بار دیگر برایان تریسی کتاب موفقیت آمیزی نوشته است. کتاب جدید او با عنوان قدرت بیان، راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌های ارزشمندی از زبان این سخنران برجسته ارائه می‌دهد.»

کن بلنچارد



## مقدمه

# حرف بزن تا برنده شوی

سرنوشت ما با افکارمان تغییر می‌کند؛ اگر افکارمان همیشه مطابق با خواسته‌هایمان باشند، همان چیزی می‌شویم که آرزو داریم و همان کاری را می‌کنیم که می‌خواهیم.

اوریسون اسوت ماردن<sup>(۱)</sup>

توانایی شما در صحبت کردن با مخاطبان برای موفقیت‌تان ضروری است. خوب صحبت کردن می‌تواند احترام و توجه دیگران را به دنبال داشته باشد، به ارزش شما در جمع بیفزاید و توجه افرادی را که می‌توانند به شما کمک و دریچه‌هایی به رویتان باز کنند، جلب کند. توانایی خوب صحبت کردن، به دیگران ثابت می‌کند که شما با استعدادتر و باهوش‌تر از کسانی هستید که نمی‌توانند به خوبی شما صحبت کنند.

ارزشمندترین دارایی شما ذهنتان است. یکی از گرانبهاترین مهارت‌های شما توانایی خوب فکر کردن و بیان واضح منظورتان است. این مهارت بیش از هر مهارت دیگری به کسب منافع بیشتر و پیشرفت شما کمک می‌کند. به علاوه، تنها راه نشان دادن تسلط به یک موضوع، ابراز واضح افکار و ایده‌ها به صورت شفاهی و کتبی است. وقتی شما خوب صحبت می‌کنید، مردم می‌گویند: «او متوجه است درباره چه چیزی صحبت می‌کند.»

خبر مسرت‌بخش این است که ذهن شما مثل ماهیچه است، یعنی هرچه بیشتر از آن استفاده کنید قوی‌تر و کارآمدتر می‌شود. سازماندهی قبلی افکار و کلمات باعث می‌شود شما به چیزی که می‌گویید و نحوه بیان آن دقت و توجه داشته باشید. برنامه‌ریزی، آمادگی و ارائه سخنرانی‌ها، شما را مجبور می‌کند از ذهنتان بیشتر استفاده کنید؛ در واقع این عمل شما را باهوش‌تر می‌کند.

### بر ترس‌تان غلبه و توانایی‌هایتان را تقویت کنید

چند سال قبل، یک سمینار یک روزه درباره کارایی مدیریتی برای تاجران برگزار کردم. در این سخنرانی به اهمیت توانایی خوب صحبت کردن و تأثیرگذاری بر افراد در تجارت تأکید داشتم. در پایان روز یک تاجر نسبتاً خجالتی نزد آمد و گفت که به خاطر حرف‌های من تصمیم گرفته سخنران خوبی شود. این مرد از این که سرپرستانش او را نادیده می‌گرفتند، خسته شده و تصمیم گرفته بود پیشرفت کند.

یک سال بعد، نامه‌ای از او دریافت کردم که در آن سرگذشتش را برایم نوشته بود. او بلافاصله عزمش را جزم کرده، به انجمن محلی



توست مسترز<sup>(۱)</sup> ملحق شده و در جلسات هفتگی شرکت کرده بود. در هر جلسه از اعضا درخواست می شد بایستند و درباره موضوعی صحبت کنند و در پایان جلسه به تمام اعضا نمره داده می شد. در انجمن توست مسترز از «روند حساسیت زدایی» استفاده می شود. این بدان معناست که اگر کاری را چندین بار انجام دهید بالاخره حساسیتتان نسبت به آن از بین می رود. وقتی چندین بار جلوی بقیه صحبت کنید، بالاخره ترس و تردیدتان از بین می رود. این تاجر چهارده هفته در کلاس های دیل کارنگی<sup>(۲)</sup> شرکت کرده بود. در هر جلسه از او درخواست می شد جلوی هم سن و سالانش صحبت کند. او طی شش ماه به اندازه ای در جمع دوستانه هم سن و سالانش سخنرانی های کوتاه و بلند ارائه داده بود که ترس و نگرانی اش از بین رفته و جای خود را به اعتماد به نفس در ابراز مقصود، نزد مخاطبان داده بود.

### دریچه ها به سوی شما باز می شوند

در این مرحله از روند پیشرفت، در شرکت تاجر مورد نظر یک وضعیت اضطراری پیش آمد. طبق برنامه ریزی قرار بود یکی از شرکا برای اعضای یک شرکت متقاضی سخنرانی کند؛ اما او بیمار بود و نمی توانست در جلسه شرکت کند. رئیس از این تاجر درخواست کرد آماده شود و پیشنهاد شرکت را ارائه دهد؛ او این مسئولیت را

۱- Toastmasters: یک سازمان آموزشی غیر انتفاعی که در سراسر دنیا جلساتی برگزار می کند تا در برقراری ارتباط، صحبت کردن در میان جمع و مهارت های مدیریتی به اعضا کمک کند - مترجم.

پذیرفت.

او عصر آن روز و صبح روز بعد تمرین کرد؛ سپس به دفتر متقاضی رفت و درباره خدمات شرکت خود سخنرانی فوق‌العاده‌ای ارائه کرد و در کارش موفق شد. وقتی به دفتر بازگشت رئیسش گفت که سرپرست شرکت مورد نظر با او تماس گرفته و از این که فردی را فرستاده‌اند که اطلاعات مفیدی از خدمات شرکت ارائه داده تشکر کرده است.

طی چند هفته آینده، او چندین بار نزد مشتریان و متقاضیان دیگر رفت. تاجر ما ترفیع یافت، به زودی به عضویت هیئت مدیره ارشد درآمد و کم‌کم به یکی از شرکای شرکت تبدیل شد. او به من گفت از زمانی که تصمیم گرفت سخنران خوبی شود و برای عملی کردن این تصمیم، دست به کار شد، تمام زندگی‌اش تغییر کرد.

### اعتماد به نفستان را افزایش دهید

خوب صحبت کردن در جمع در تمام مراحل زندگی به شما کمک می‌کند. اما یادگیری خوب صحبت کردن با مخاطبان دلیل مهم‌تری دارد. روان‌شناسان می‌گویند سطح اعتماد به نفس، یا این که «چقدر خود را دوست بداریم»، کیفیت زندگی درونی و بیرونی را تا حد زیادی تعیین می‌کند.

هرچه بهتر و ترغیب‌کننده‌تر صحبت کنید، خودتان را بیشتر دوست خواهید داشت. هرچه خودتان را بیشتر دوست بدارید در روابطتان با دیگران، خوش‌بین‌تر و خوش‌برخوردتر و در تمام کارهایی که انجام می‌دهید سالم‌تر و خوشحال‌تر خواهید بود.

## تصویر ذهنی تان را بهتر کنید

وقتی یاد می‌گیرید به نحوی تأثیرگذار صحبت کنید، تصویر ذهنی تان هم بهتر می‌شود. تصویر ذهنی شما «آینه درونی» تان است. تصویر ذهنی، برداشت و طرز تفکر شما درباره خودتان، قبل و طی اتفاقاتی است که می‌افتد. هرچه تصویر ذهنی تان مثبت‌تر باشد، عملکردتان بهتر می‌شود. اگر قبل از هر اتفاق یا فعالیتی تصور کنید بهترین عملکرد را خواهید داشت، عملکردتان بهبود می‌یابد.

همه ما نسبت به افکار، احساسات و به‌ویژه توجه دیگران به شدت حساس هستیم. سامرست موام<sup>(۱)</sup> می‌نویسد: «تمام کارهایی که در زندگی انجام می‌دهیم برای این است که مورد احترام دیگران باشیم یا این‌که حداقل مورد بی‌احترامی آنها قرار نگیریم.» پس وقتی خوب صحبت می‌کنید، مخاطبان‌تان بیشتر دوستتان دارند و بیشتر به شما احترام می‌گذارند. در نتیجه، شما هم خودتان را بیشتر دوست خواهید داشت و به خودتان بیشتر احترام می‌گذارید. وقتی در نتیجه خوب صحبت کردن؛ از دیگران بازخورد مثبت می‌گیرید تصویر ذهنی تان بهبود می‌یابد و برداشت و تفکرتان درباره خودتان بهتر می‌شود؛ در واقع، نوعی قدرت فردی در خود احساس می‌کنید. پس هنگام راه رفتن، صحبت کردن و عمل کردن، اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت.

## توانایی خوب صحبت کردن، اکتسابی است

شاید بهترین جنبه خوب صحبت کردن در میان جمع این باشد که

این مهارت، اکتسابی است. بیشتر افرادی که امروزه سخنوران لایقی هستند، در گذشته وقتی می‌خواستند با کسی تلفنی صحبت کنند، دست‌پاچه می‌شدند. بسیاری از افرادی که جلوی مخاطبان با اعتماد به نفس حاضر می‌شوند و با فصاحت صحبت می‌کنند، زمانی از این که جلوی جمع بایستند و صحبت کنند، وحشت داشتند.

باید هدف‌تان این باشد که جزء ده درصد افراد برتری قرار بگیرید که ارتباطات قوی‌تری دارند. همیشه به خودتان یادآوری کنید: «تقریباً تمام کسانی که امروزه جزء افراد برتر هستند، زمانی در زمره ضعیف‌ترین‌ها بوده‌اند.» تمام افرادی که عملکرد خوبی دارند زمانی عملکرد ضعیفی داشته‌اند. به گفته هارو اکر<sup>(۱)</sup>، «تمام استادان، زمانی فاجعه‌آفرین بوده‌اند.»

قطعاً می‌دانید که تمرین منجر به کمال می‌شود (یا به قول خودمان کار نیکو کردن از پر کردن است). بعضی افراد از این حد فراتر می‌روند و می‌گویند با تمرین کامل می‌توان به کمال رسید؛ اما حقیقت این است که تمرین ناقص هم آدمی را به کمال می‌رساند.

در مسیر کسب تسلط بر هنر صحبت کردن با مخاطبان، ممکن است مرتکب اشتباهات کوچک و بزرگ متعددی شوید. و یا عصبی شده و احساس کنید فاقد صلاحیت هستید. شاید به نکات اشتباه اشاره کنید و نکات درست را فراموش کنید. و یا این‌که زبان‌تان بگیرد، تیق بزیند و فکر کنید موفقیت غیرممکن است.

## از منطقه آرامش خارج شوید

برای کسب تسلط در صحبت کردن یا در هر زمینه دیگری، باید به خارج شدن از منطقه آرامش و ورود به منطقه ناآرام تمایل داشته باشید. اگر قصد دارید به سطح بالایی از توانایی برسید، نباید از این که طی مرحله رشد و نمو، حس ناشی‌گری و دست‌پاچگی به شما دست دهد، گریزان باشید.

احتمالاً داستان خطیب معروف یونانی، دموستنز<sup>(۱)</sup> را شنیده‌اید؛ او یکی از برجسته‌ترین سخنوران تاریخ به شمار می‌رود. او در ابتدای کار به دلیل لکنت زبان و اختلال بیان، عصبی، خجالتی و مضطرب بود. اما تصمیم گرفت سخنران خوبی شود. او برای غلبه بر موانع در دهانش سنگریزه می‌ریخت و هر روز چند ساعت با صدای بلند کنار دریا صحبت می‌کرد و بالاخره توانست بر لکنت زبان و اختلال بیانش غلبه کند. سرانجام صدای او بلندتر و قوی‌تر شد و او با اعتماد به نفس بیشتری توانست یکی از بزرگترین خطیبان تاریخ شود.

اگر یک سخنران مبتدی هستید، این کتاب نحوه تسریع روند صحبت کردن با مهارت، اعتماد به نفس و فصاحت را به شما نشان می‌دهد و اگر سخنران با تجربه‌ای هستید، تکنیک‌ها، شگردها و روش‌های سخنرانان بزرگ در زمینه‌های مختلف مانند تجارت، سیاست و زندگی فردی را در اختیارتان می‌گذارد.

## چهار ویژگی لازم برای خوب صحبت کردن

برای این که سخنران برجسته‌ای شوید، باید این چهار ویژگی را

داشته باشید:

۱. **اشتیاق:** قبل از هر چیزی باید برای خوب صحبت کردن اشتیاق مفرط و آتشین داشته باشید. اگر اشتیاقتان به اندازه کافی قوی باشد و واقعاً بخواهید سخنران مسلطی شوید، هیچ چیز نمی‌تواند شما را از هدف‌تان باز دارد، اما اشتیاق به تنهایی کافی نیست.
۲. **تصمیم:** باید همین حالا تصمیم بگیرید و تلاش کنید بر موانع غلبه کنید و برای رسیدن به برتری هر کاری انجام دهید.
۳. **نظم:** باید با نظم و ترتیب، برنامه‌ریزی کنید، آماده شوید و چندین بار سخنرانی کنید تا مهارت کسب کنید. در مسیر دشوار پرورش یک مهارت ضروری، راه میانبر وجود ندارد.
۴. **اراده:** در نهایت، باید اراده لازم برای مقاومت و پافشاری در مقابل شکست‌ها، موانع یا اضطراب‌های کوتاه مدتی را که ممکن است تجربه کنید، داشته باشید.

### **تنها محدودیت، شما هستید**

بزرگترین دشمن ما، ترس و تردید خودمان است. اما کارهایی که می‌توانید انجام دهید، توانایی‌هایی که دارید یا می‌توانید داشته باشید، حد و مرز ندارند، در صورتی که خودتان، خودتان را محدود نکنید.

من در این سال‌ها، بیش از ۴۰۰۰ بار سخنرانی و شخصاً با بیش از ۵۰۰۰۰۰۰ نفر در ۴۶ کشور صحبت کرده‌ام. در صفحات بعدی دست شما را می‌گیرم و مرحله به مرحله به شما نشان می‌دهم چگونه شهامت، اعتماد به نفس و کارایی‌تان را برای این که تحت هر شرایطی سخنرانی برنده باشید افزایش دهید.

## فصل اول

# هنر صحبت کردن و فن بلاغت

هدف او از تمام سخنوری‌هایش، تأثیرگذاری واقعی بود. او هرگز صرفاً برای این که کسی به حرف‌هایش گوش کند، صحبت نمی‌کرد. آبراهام لینکولن<sup>(۱)</sup> در ستایش هنری کلی<sup>(۲)</sup>

در طول تاریخ، اوج تأثیرگذاری انسان، توانایی ترغیب دیگران بوده است. به عبارت دیگر، هدف یا مقصود از صحبت کردن در میان جمع، کمک به روی دادن اتفاقی است که در صورت نبود صحبت‌های گوینده رخ نمی‌دهد. به عنوان مثال، وقتی دموستنز صحبت می‌کرد، مردم می‌گفتند: «چه سخنران خوبی!» اما وقتی آلسیپیدز<sup>(۳)</sup> صحبت می‌کرد، مردم می‌گفتند: «پیش به سوی هدف!» وظیفه شما به عنوان یک سخنران این است که مخاطبتان را وادار

1. Abraham Lincoln

2. Henry Clay: (۱۷۷۷ - ۱۸۵۲) سیاستمدار آمریکایی

3. Alcinades

و ترغیب کنید؛ به گونه‌ای که حرف‌های شما، طرز تفکر، احساس و عملکردشان را تغییر دهد. به عبارت دیگر، باید آنها را مجبور کنید کاری انجام دهند و آنها را به «حرکت کردن» تشویق کنید.

خوشبختانه، تبدیل شدن به یک سخنران مسلط و خوش بیان، یک مهارت اکتسابی است. اگر بتوانید رانندگی، تایپ یا استفاده از تلفن همراه را بیاموزید، پس می‌توانید یک سخنران تأثیرگذار هم باشید و نه تنها زندگی خودتان، بلکه زندگی مخاطبانتان را نیز تغییر دهید.

### سه رکن ترغیب کردن

ارسطو، اولین فیلسوف برجسته‌ای بود که به اهمیت سخنوری، به عنوان ابزار ضروری رهبری، پی برد. او ارکان اصلی ترغیب کردن را به سه بخش تقسیم کرد: منطق (logos)، اخلاق (ethos) و احساس (pathos). اجازه بدهید به ترتیب این سه رکن را بررسی کنیم.

"Logos" به منطق، واژه‌ها و دلیل‌ها در صحبت‌های شما اشاره می‌کند. باید هرچیزی را که می‌گویید مانند حلقه‌های زنجیر یا تکه‌های جورچین با هم هماهنگ باشند تا جمله یا بحث منسجمی به وجود بیاید. وقتی درباره حرف‌هایتان فکر و برای بیان آنها برنامه‌ریزی می‌کنید، نکات مختلفی را در یک زنجیره از مسائل کلی به مسائل جزئی، یا از شروع تا پایان سازماندهی می‌کنید؛ برای ایجاد یک بحث ترغیب‌کننده، هر نکته بر نکته قبلی تکیه می‌کند.

جنبه دوم ترغیب کردن، "ethos" یا اخلاق است. این جنبه به شخصیت، رفتار و صداقت شما هنگام صحبت کردن اشاره دارد. افزایش اعتبار قبل و بعد از سخنرانی نزد مخاطبان، احتمال این که آنها



حرف‌های شما را بپذیرند و بر اساس توصیه‌هایتان اقدام کنند، بالا می‌برد.

جنبه سوم، "pathos" یا احساس است. این جنبه درون‌مایه عاطفی صحبت‌های شما و احتمالاً مهم‌ترین رکن است. این بعد فقط زمانی نمود می‌یابد که شما با افراد، ارتباط عاطفی برقرار کنید و آنها را به اندازه‌ای تحت تأثیر قرار دهید که طرز تفکرشان را تغییر و یک اقدام خاص انجام دهند.

اگر می‌خواهید افراد را تغییر دهید و آنها را به دیدگاه خود ترغیب کنید، باید هر سه رکن (منطق، اخلاق و احساس) در هم ادغام شوند.

### سه قسمت پیام شما

چند سال قبل، آلبرت محرابیان<sup>(۱)</sup> در UCLA<sup>(۲)</sup> تحقیقاتی درباره ارتباط مؤثر انجام داد و پس از این تحقیقات نتیجه گرفت، هر پیام شفاهی سه قسمت دارد: واژه، لحن صدا و زبان بدن گوینده.

### واژه

شگفت‌انگیز است که براساس نتایج تحقیقات محرابیان، واژه‌ها فقط ۷ درصد از هر پیام انتقال یافته را تشکیل می‌دهند. البته واژه‌هایی که شما به کار می‌برید، بسیار مهم هستند و باید به دقت انتخاب شوند. آنها باید به لحاظ دستوری صحیح باشند و درست در کنار هم قرار بگیرند. اما همه ما صحبت‌های سخنرانان تحصیل کرده و در عین حال کسل‌کننده‌ای را شنیده‌ایم که از واژه‌های بی‌نظیری استفاده

۱- Albert Mehrabian

۲- دانشکده کالیفرنیا (لوس آنجلس) - مترجم.

می‌کنند، اما پیامشان تأثیرگذار نیست؛ پس واژه‌ها به تنهایی کافی نیستند.

## لحن صدا

قسمت دوم، که محرابیان به اهمیت آن در برقراری ارتباط پی برد، لحن صداست. طبق محاسبات او، ۳۸ درصد از هر پیام، در نواخت و تأکید بر واژه‌های مختلف جلوه پیدا می‌کند.

این جمله را تکرار کنید: «خیلی دوستت دارم.» با تأکید بر هر یک از واژه‌ها یا با ادای این جمله به حالت سؤالی، به جای حالت خبری، می‌توانید معنی کل جمله را تغییر دهید. امتحان کنید. جمله را طوری ادا کنید که لحتتان کاملاً خبری یا سؤالی به نظر برسد. توجه داشته باشید که صرفاً با تأکید بر یکی از واژه‌ها معنی جمله کاملاً تغییر می‌کند.

همه مردان در زندگی‌شان بحث با زنان را بر سر مسائل بی‌اهمیت تجربه کرده‌اند. مردها عادت دارند از واژه‌ها به عنوان ابزار استفاده کنند، اما زنان برای درک کردن و برقراری ارتباط آنها را به کار می‌گیرند، پس برداشت آنها از واژه‌های یکسان متفاوت است. به عنوان مثال، ممکن است زن از حرفی که مرد زده عصبانی یا آزرده شود، اما مرد این‌طور استدلال می‌کند: «من فقط چنین و چنان گفتم.»

و زن با عصبانیت جواب می‌دهد: «حرفی که زدی مهم نیست، لحنی که داشتی مرا عصبی کرد.»

شما می‌توانید با تغییر عمدی لحتتان و توجه به اهمیت آن، کل پیام و تأثیر متعاقب آن بر مخاطبانتان را تغییر دهید.

## زبان بدن گوینده

به علاوه، محرابیان پی برد که دست کم ۵۵ درصد از پیام از طریق زبان بدن گوینده منتقل می‌شود. دلیل این امر آن است که تعداد عصب‌های چشم تا مغز ۲۲ برابر تعداد عصب‌های گوش تا مغز است؛ به همین دلیل تأثیر دیداری، بسیار قوی است.

### به نحوه برقراری ارتباط توجه کنید

افراد موفق در برقراری ارتباط همیشه به تأثیر زبان بدن در میزان پذیرش پیامی که می‌خواهند انتقال دهند، توجه می‌کنند. اگر هنگام صحبت کردن دست‌هایتان را از دو طرف آویزان کنید، کف دست‌هایتان رو به بیرون و باز باشد و با لبخندی روی چهره، مستقیم به مخاطبان‌تان نگاه کنید، آنها احساس راحتی می‌کنند و درست همان‌طور که اسفنج، آب را جذب می‌کند آنها هم پیام شما را جذب می‌کنند. اما اگر چهره‌تان جدی و عبوس باشد و دست به سینه باشید، یا تریبون را محکم بگیرید، شنوندگان طوری واکنش نشان می‌دهند که گویی والدینشان از دست آنها عصبانی هستند و آنها را سرزنش می‌کنند. در نتیجه، آنها افکارشان را پنهان می‌کنند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و در مقابل پیام شما و تلاشتان برای ترغیب آنها جهت تفکر و اقدام متفاوت مقاومت می‌کنند؛ پس زبان بدن بسیار مهم است!

چون من سخنرانی‌های متفاوتی برای مخاطبان مختلف انجام داده‌ام سخنرانان همواره نظر مرا درباره سخنرانی یا سمیناری که ارائه داده‌اند، جویا می‌شوند. در چنین مواقعی از انتقاد پرهیز می‌کنم؛ چون افراد معمولاً نسبت به نظرات منفی و منتقدانه بیش از حد

حساس هستند. با این وجود، جالب است که همیشه به آنها توصیه می‌کنم: «آرام صحبت کنید، مکث کنید، و بین نکات و جمله‌ها لبخند بزنید.»

یک نکته شگفت‌آور دیگر این است که تعداد زیادی از سخنرانان به این توصیه توجه می‌کنند و به تفاوت فوری و مثبت در واکنش مخاطبان پی می‌برند. وقتی آرام صحبت می‌کنید، واژه‌هایتان واضح‌تر و رساتر به نظر می‌رسند. به علاوه، لحن صدایتان هم خوشایندتر و لذت‌بخش‌تر می‌شود. وقتی لبخند می‌زنید، گویی اشتیاق، صمیمیت و تمایل‌تان را به اطرافیان منتقل می‌کنید. این امر باعث می‌شود آنها احساس آرامش کنند و پیام شما را راحت‌تر بپذیرند. در فصل هشتم، درباره این موضوع بیشتر صحبت می‌کنم.

### ساختار ساده سخنرانی‌های کوتاه

یک ساختار ساده سه بخشی وجود دارد که می‌توانید برای طراحی هرگونه سخنرانی آن را به کار بگیرید. برای یک سخنرانی یک دقیقه‌ای یا ۳۰ دقیقه‌ای می‌توانید از این الگو استفاده کنید.

### بخش اول

بخش اول، مقدمه است. کافی است به مخاطباتان بگویید قصد دارید درباره چه چیزی صحبت کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «از این که این جا هستید متشکرم. طی چند دقیقه آینده می‌خواهم درباره سه شکلی که امروزه صنعت با آنها رو به رو است و کارهایی که می‌توانیم در ماه‌های آینده انجام دهیم تا شرایط به نفع ما تغییر کند، صحبت کنم.»

این مقدمه، زمینه را فراهم، مخاطبان را آماده و خط مشی سخنان شما را تعیین می‌کند.

### بخش دوم

بخش دوم این است که چیزی را که در مقدمه قول داده‌اید، به مخاطبان بگویید. این کار می‌تواند شامل یک، دو یا سه نکته باشد. اگر سخنرانی‌تان کوتاه است، فقط باید شامل سه نکته اصلی باشد که در یک زنجیره بسط یافته‌اند. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «ما با رقابت رو به افزایش، افت سود و سلیقه‌های متغیر مشتریان روبه‌رو هستیم. اجازه بدهید هر یک از این مسائل و راه‌های رسیدگی مؤثر به آنها را به ترتیب بررسی کنیم.»

### بخش سوم

بخش سوم صحبت‌های شما، خلاصه‌ای از چیزهایی است که به مخاطبان گفته‌اید. نباید از آنها توقع داشته باشید تمام چیزهایی را که گفته‌اید، همان بار اول حفظ کنند. مرور، جمع‌بندی و تکرار برای شنوندگان مفید و لذت‌بخش است. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «به طور خلاصه، برای از بین بردن رقابت رو به افزایش، باید کیفیت محصولات و سرعت ارائه آنها به مشتریان را افزایش دهیم. برای از بین بردن بازارهای رو به تنزل باید وارد بازارهای جدید شویم و برای جذب مشتریان جدید، محصولات بیشتری ارائه دهیم. برای رویارویی با سلیقه‌های متغیر مشتریان، باید محصولات و خدماتی ارائه دهیم که مشتریان هم‌اکنون آن را می‌خواهند، نه چیزهایی که در گذشته می‌خواستند. با پای‌بندی به این سه هدف، نه تنها در بازار

پابرجا می‌مانیم، بلکه در دوران هیجان‌انگیز در آینده نیز ترقی می‌کنیم. متشکرم.»

### شما وظیفه‌ای دارید که باید انجام بدهید

پگی نونان<sup>(۱)</sup>، نویسنده متن خطابه‌های رونالد ریگان<sup>(۲)</sup> می‌نویسد: «هر سخنرانی، وظیفه‌ای بر عهده دارد.»

یکی از مهم‌ترین کارهایی که باید قبل از شروع سخنرانی انجام بدهید، داشتن هدف در ذهنتان است. باید مشخص کنید که می‌خواهید با صحبت‌هایتان به چه هدفی برسید. این سؤال را از خودتان بپرسید - من آن را «سؤال عینی» می‌نامم - «اگر بعد از سخنرانی من، با مردم مصاحبه کنند و از آنها بپرسند: «از این سخنرانی چه چیزی عایدتان شد و در نتیجه آن می‌خواهید چه تصمیمی بگیرید؟» دوست دارم مخاطبانم چه جوابی بدهند؟» در سخنرانی باید هدف از همه چیز، از شروع گرفته تا متن اصلی و سپس نکات پایانی، رسیدن به این مقصود باشد.

وقتی با شرکت‌های متقاضی کار می‌کنم «سؤال عینی» را از آنها می‌پرسم. به علاوه، از آنها می‌پرسم چرا از من دعوت به سخنرانی کرده‌اند و می‌خواهند مخاطبان با حرف‌های من به چه هدف یا اهدافی برسند؟ سپس با هم گفت‌وگو می‌کنیم و درباره این‌که می‌خواهیم مخاطبان پس از سخنرانی یا سمینار چه طرز تفکر، حس و عملکردی داشته باشند، به توافق می‌رسیم. وقتی کاملاً منظور همدیگر را متوجه شدیم، من برای سخنرانی یا سمینار از اول تا آخر

1. Peggy Noonan

2. Ronald Reagan

برنامه‌ریزی می‌کنم تا مطمئن شوم به هدف مورد نظر خواهم رسید. شما هم می‌توانید همین کار را انجام دهید.

### ساختار پیچیده برای سخنرانی‌های طولانی‌تر

برای طراحی سخنرانی‌های طولانی‌تر، ساختار پیچیده‌تری وجود دارد که می‌توانید از آن استفاده کنید. این ساختار از هشت قسمت تشکیل شده که عبارتند از:

۱. **پیشگفتار:** هدف از این مرحله، جلب توجه مخاطبان، ایجاد انتظارات و معطوف کردن حواس شنوندگان است. اگر کسی به صحبت‌هایتان گوش نمی‌دهد یا توجه نمی‌کند صحبت کردن شما فایده‌ای ندارد.

۲. **مقدمه:** در این مرحله، محتوای صحبت‌هایتان و دلیل اهمیت آن را به مخاطبان می‌گویید.

۳. **نکته اول:** در این مرحله وارد قسمت اصلی سخنرانی می‌شوید. نکته اولیه، زمینه را فراهم می‌کند و به تدریج به وعده اولیه‌تان تحقق می‌بخشد.

۴. **انتقال به نکته بعدی:** باید مشخص کنید که صحبت در مورد یک نکته به پایان رسیده و حالا می‌خواهید به نکته بعدی پردازید؛ این کار نوعی هنر است.

۵. **نکته مهم دوم:** این نکته باید به لحاظ منطقی از نکته اول تبعیت کند.

۶. **یک انتقال دیگر:** در این مرحله مشخص می‌کنید که می‌خواهید به یک موضوع دیگر پردازید.

۷. **نکته مهم سوم:** این مرحله به طور طبیعی از دو نکته قبلی





شوید، مستلزم تمرین و تکرار است.

یکی از بهترین راه‌های بهبود سبک و توانایی سخنرانی، از حفظ خواندن یک قطعه شعر با صدای بلند است. شعری را که از آن لذت می‌برید - شعری که موضوعی جذاب و مصراع‌های جالب دارد - حفظ کنید و سپس آن را بارها و بارها از حفظ تکرار کنید. هر دفعه که این شعر را از حفظ و با صدای بلند تکرار می‌کنید، انرژی و اشتیاقتان را در صدایتان منعکس کنید. آهنگ و لحن صدایتان را تغییر دهید و روی واژه‌های مختلف تأکید کنید. تصور کنید قرار است برای نقش مهمی در یک فیلم پرهزینه از شما آزمون صدا گرفته شود و این فیلم می‌تواند ثروت و شهرت زیادی برایتان به همراه داشته باشد. این شعر را طوری ادا کنید که گویی برقراری ارتباط عاطفی و مشتاقانه با مخاطبان برایتان بسیار مهم است.

وقتی شعری را خوب بخوانید، نه تنها ساختن جملات را می‌آموزید، بلکه چگونگی استفاده از محدوده گسترده واژه‌ها را، برای این که کلامتان نفوذ بیشتری داشته باشد، یاد می‌گیرید.

**قاعده کلی این است:** مردم حرفی را که شما می‌گویید فراموش می‌کنند، اما نحوه گفتن آن را به یاد می‌آورند. وقتی بر کلمات و جملات مختلف تأکید می‌کنید، تقریباً توانایی موسیقایی برای صحبت کردن را پرورش می‌دهید، طوری که مخاطبان مجذوب پیامتان می‌شوند.

یک تمرین بی‌نظیر دیگر، خواندن آثار شکسپیر به ویژه تک‌گویی‌های معروفی مانند هملت، مکبث، جولوس سزار و رومئو

و ژولیت است.<sup>(۱)</sup> وقتی این مونولوگ‌ها و تک‌گویی‌های بی‌نظیر را می‌خوانید تسلطتان بر زبان و توانایی‌تان در فن بلاغت و ترغیب کردن افزایش می‌یابد.

### از بقیه یاد بگیرید

یکی از بهترین راه‌های تبدیل شدن به یک سخنران خوب این است که به صحبت‌های سخنرانان دیگر گوش بدهید. یادداشت‌برداری کنید. به نحوه راه رفتن، صحبت کردن، حرکت کردن و حرکات سر و دست آنها توجه کنید. دقت کنید که یک سخنران باتجربه چگونه سخنرانی‌اش را شروع می‌کند؛ وارد قسمت اصلی صحبت‌هایش می‌شود؛ از مثال‌ها، نمونه‌ها و شوخ‌طبعی کمک می‌گیرد؛ چگونه صحبت‌هایش را تمام می‌کند و از وقتش با مخاطبان استفاده می‌کند.

از نکاتی که توقع دارید از اول تا آخر سخنرانی بشنوید، فهرستی تهیه کنید و برای هر یک از این نکات به گوینده از ۱ تا ۱۰ نمره بدهید. به این فکر کنید که او چگونه می‌توانست هر یک از این نکات را بهتر انجام دهد و این که خود شما چگونه می‌توانید این کار را انجام بدهید.

به بعضی از بهترین سخنرانی‌هایی که تا به حال ارائه شده‌اند، گوش کنید؛ بسیاری از آنها روی لوح‌های فشرده قابل دسترسی هستند. چندبار به آنها گوش بدهید و توجه کنید که سخنران چگونه از منطق، اخلاق و احساس برای ترغیب شنوندگان جهت تفکر، حس یا

۱- البته در ایران می‌توان کتاب‌های ادبیات کلاسیک ایران، مانند تاریخ بیهقی و یا اشعار

عملکرد متفاوت استفاده می‌کند.

### جمع‌بندی

مهم‌ترین مسئله درباره برقراری ارتباط این است که این کار هیچ ضرری ندارد. برای تسلط بر هنر صحبت کردن و فن بلاغت باید آمادگی یادگیری و تمرین به صورت مکرر، به مدت چندین ماه و یا حتی چندین سال را داشته باشید؛ هیچ راه میانبری هم وجود ندارد. به علاوه باید به یاد داشته باشید که آمادگی چیزی است که افراد معمولی را از افراد برجسته مجزا می‌کند. پس زمانی را برای افزایش منطق، انتخاب واژه‌های تان و اقدام جهت رسیدن به اهداف مخاطبانان اختصاص دهید. تمرین را فراموش نکنید. هر مصراع جدیدی از شعری که به یاد می‌آورید و از حفظ می‌خوانید، هر تک‌گویی که با صدای بلند اجرا می‌کنید، هر سخنرانی که با او برخورد می‌کنید و هرگونه انتقاد، توانایی شما را برای این که خودتان هم به یک سخنران ماهر تبدیل شوید، افزایش می‌دهد. هیچ محدودیتی وجود ندارد.





## فصل دوم

# برنامه‌ریزی و آمادگی، تسهیل شده است

ارزش واقعی انسان، با توجه به اهدافی که دنبال می‌کند، سنجیده می‌شود.

مارکوس آریلیوس<sup>(۱)</sup>

دست کم ۹۰ درصد از موفقیت شما به عنوان یک سخنران، با برنامه‌ریزی برای سخنرانی تعیین می‌شود. ارنست همینگوی<sup>(۲)</sup> می‌نویسد: «باید برای هر واژه‌ای که می‌نویسید ده واژه در ذهن داشته باشید، در غیر این صورت خواننده متوجه می‌شود که واژه‌تان مناسب نیست.» اما در صحبت کردن برای هر واژه‌ای که می‌گویید باید ۱۰۰ واژه بدانید، در غیر این صورت مخاطبان متوجه می‌شوند که شما نسنجیده صحبت می‌کنید. شنونده بلافاصله احساس می‌کند که شما اطلاعات زیادی ندارید، مگر این که

1. Marcus Aurelius

2. Ernest Hemingway

خودتان را کاملاً آماده کرده باشید.

آمادگی کم در مقابل مخاطبان باهوش و تیزبین، خود به خود اعتبار و اخلاق شما را زیر سؤال می‌برد. اگر آماده نباشید، یا بدتر از آن، اگر به مخاطبانتان بگویید که «در این مورد تخصص ندارم» پیامتان هرچه قدر هم که خوب باشد بر آنها تأثیر نمی‌گذارد. از طرف دیگر، آمادگی کامل بلافاصله مشخص می‌شود و اعتبارتان را افزایش می‌دهد. آمادگی، مخاطبان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آنها را نسبت به پیام شما پذیراتر می‌کند.

### در شروع سخنرانی، ویژگی‌های مخاطبان را در نظر بگیرید

نقطه شروع آمادگی، مخاطبان هستند. به یاد داشته باشید سخنرانی درباره شما نیست، درباره آنهاست. طوری شروع کنید که گویی یک بازارسنج هستید و قرار است با مشتریان آشنا شوید. آنها دقیقاً چگونه افرادی هستند؟ مخاطبان شما، چه کسانی خواهند بود؟ این موضوع برای سخنرانی مؤثر و آمادگی بی‌نظیر، بسیار مهم است. در این قسمت به چند ویژگی اشاره کرده‌ام که می‌توانید برای بهتر شدن سخنرانی‌هایتان از آنها استفاده کنید.

### سن و گروه سنی

مخاطبانتان چند سال دارند و گروه سنی‌شان چیست؟ مخاطبان جوان در مقایسه با مخاطبان مسن برداشت، فرهنگ و پیش‌زمینه‌های متفاوتی دارند. آگاهی از سن آنها بسیار مهم است.

## جنسیت

جنسیت مخاطبانتان چیست؟ گاهی اوقات نیمی از مخاطبان من زن و نیمی مرد هستند. گاهی اوقات هم ممکن است ۹۵ درصد فقط زن باشند و یا ۹۵ درصد مرد. این تفکیک جنسیت، نحوه برنامه‌ریزی برای سخنرانی و بیان منظورتان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## درآمد

افرادی که در سخنرانی شرکت کرده‌اند چقدر درآمد دارند؟ به طور میانگین آنها چقدر حقوق می‌گیرند؟ محدوده درآمد آنها از کمترین تا بیشترین میزان چقدر است؟ مهم‌تر از همه این که آنها درآمدشان را چگونه به دست می‌آورند و چه عواملی درآمد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ آگاهی از این نکات به شما کمک می‌کند به مسائل مربوط به پول و درآمد طوری اشاره کنید که برای بیشتر مخاطبانتان قابل قبول و یا قابل درک باشد.

## میزان تحصیلات

سابقه تحصیلی مخاطبانتان چیست؟ آیا آنها از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده‌اند؟ آیا تحصیلات دانشگاهی دارند؟ آیا مدرک علوم پایه دارند، یا مدرک مهندسی؟ آگاهی از نوع تحصیلات شنوندگان در انتخاب نمونه‌ها، مثال‌ها و کلمات مناسب به شما کمک می‌کند.

## شغل

مخاطبان شما برای امرار معاش چه می‌کنند؟ چه مدت در رشته

خاص خود مشغول کار بوده‌اند؟ امروزه در رشته آنها چه تغییراتی رخ می‌دهد؟ آیا حرفه آنها در دوره شکوفایی است یا در دوره رکود؟

### وضعیت خانوادگی

وضعیت خانوادگی مخاطبانان چگونه است؟ آیا آنها متاهل، مجرد، مطلقه یا بیوه هستند؟ اکثریتشان متاهل هستند یا مجرد؟ فرزند دارند؟ شما باید از این نکات مهم اطلاع داشته باشید.

### میزان آشنایی مخاطبان با موضوع سخنرانی

مخاطبان چقدر با موضوع سخنرانی آشنا هستند؟ اطلاعات آنها درباره موضوعی که می‌خواهید صحبت کنید، چقدر است؟ آیا آنها مبتدی هستند، یا در زمینه مورد نظر اطلاعات نسبی دارند؟ این موضوع مشخص می‌کند که سخنرانی شما باید تا چه حد ساده یا پیچیده باشد.

### طرز تفکر آنها چگونه است؟

با پرسیدن سؤال‌های زیر، به طرز تفکر مخاطبانان پی ببرید:

- اهداف و آرمان‌های آنها چیست؟
- با توجه به موضوع سخنرانی، چیزهایی که به آن امیدوار هستند یا از آن هراس دارند چیست؟
- آنها چه نیازهایی دارند که ممکن است با توصیه‌ها و ایده‌های شما برطرف شوند؟

● ارزش‌ها و اعتقادات آنها چیست؟

● جهت‌گیری سیاسی آنها چیست؟



● اعتقادات یا تعهدات مذهبی آنها چیست؟

● دغدغه‌ها، نگرانی‌ها یا مشکلات آنها چیست؟

آشنایی با شرایط عاطفی افرادی که در سخنرانی شما شرکت می‌کنند، در ارتباط برقرار کردن با آنها بسیار مهم است. اگر قبل از سخنرانی این سؤالات را از طراحان بپرسید و وبسایت آنها و مطالب منتشر شده‌شان را مطالعه کنید، می‌توانید جواب‌هایی را که می‌خواهید پیدا کنید.

### خواسته‌های مشترک

آشنایی با رویاها، اهداف و ایده‌هایی که باعث وحدت مخاطبان می‌شود، خیلی مهم است. اجازه بدهید یک مثال بزنم. من با مخاطبان زیادی از جمله متخصصان فروش، کارفرمایان، مالکان شرکت‌ها و بازاریابان اینترنتی صحبت می‌کنم. وجه مشترک همه آنها این است که می‌خواهند به لحاظ مالی، موفق باشند. بنابراین، به ایده‌های خاصی اشاره می‌کنم که در افزایش درآمد و سود به آنها کمک می‌کند. در نتیجه این عملکرد، مخاطبانم به جلو خم می‌شوند، به دقت به تک تک کلماتی که می‌گویم توجه می‌کنند و اغلب مواقع از جا بلند می‌شوند و به افتخارم کف می‌زنند. شما هم می‌توانید همین کار را انجام بدهید.

### در زندگی آنها چه اتفاقاتی می‌افتد؟

یک بار از من دعوت شد برای یک شرکت بزرگ ملی سخنرانی کنم که محصولاتش را از طریق خرده‌فروشان و توزیع‌کنندگان در سراسر کشور می‌فروخت. ابتدا مدیر شرکت در صحبت‌هایش گفت که

شرکت قصد دارد طی ۳۰ روز آینده محصولاتش را مستقیماً به همان قیمتی که مشتریان می‌خواهند، عرضه کند و اینکه حق کمیسیون فروش را که معمولاً به توزیع‌کنندگان می‌داد، به مشتریان خواهد داد؛ البته اگر آنها مستقیماً از کارخانه خرید کنند.

توزیع‌کنندگانی که آنجا بودند کمی شوکه شدند. تمام زندگی و درآمد آنها به حق کمیسینی وابسته بود که از شرکت دریافت می‌کردند. حالا با توجه به تغییر سیاست شرکت، مشتریان می‌توانستند با همان قیمت، یا با حق کمیسینی که پس داده می‌شد، مستقیماً از شرکت خرید کنند. توزیع‌کنندگان به اندازه‌ای شوکه شده بودند که برخی از آنها از روی صندلی‌هایشان افتادند.

شرکت از من دعوت به سخنرانی کرد و دستمزدم را پرداخت تا شبکه توزیع‌کنندگان را ترغیب کنم با این که منبع اصلی درآمدشان تا حد چشمگیری کاهش یافته بود، اما تلاش بیشتری کنند. هنوز نگاه مخاطبان را به یاد دارم. نگاهشان حاکی از بهت‌زدگی و ناباوری بود. طوری به من نگاه می‌کردند که گویی دشمنشان هستم و با شرکت دست به یکی کرده‌ام تا کاری که برای صدمه زدن به شرایط مالی آنها انجام شده را بی‌اهمیت جلوه دهم. چون تمام این چیزها را می‌دانستم آمادگی داشتم با این مخاطبان بی‌اعتنا و در واقع بدبین، به نحو تأثیرگذاری صحبت کنم. کمی طول می‌کشید تا متوجه شویم در شرکت یا گروه چه اتفاقی می‌افتد.

**کارتان را انجام بدهید، به ویژگی‌های مخاطبان بسنده نکنید**

وقتی با افرادی در یک صنعت خاص، انجمن تجاری، یا هر سازمان دیگری صحبت می‌کنید، باید قبل از شروع سخنرانی، تا

جایی که می‌توانید درباره وضعیت حرفه آنها اطلاعات کسب کنید. آیا بازار چیزی که آنها ارائه می‌دهند خوب است یا بد؟ آیا آنها در حال پیشرفت هستند، صنعتشان بی‌رونق، یا در حال تنزل است؟ در حال حاضر گرایشات تجاری یا سیاسی که آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چیست؟ در قسمت بعدی به چند مورد دیگر اشاره می‌کنم که هنگام برنامه‌ریزی برای سخنرانی باید به آنها توجه کنید.

### اتفاقاتی که در تجارت آنها رخ می‌دهد را در نظر بگیرید

یک‌بار از من دعوت شد برای گروه بزرگی از مدیران یک شرکت بزرگ چند ملیتی صحبت کنم. شرکت به تازگی مجموعه‌ای از مدیران را در تمام سطوح اخراج کرده بود و قرار شد من برای کارکنان باقی‌مانده صحبت کنم. اما قبل از این که سخنرانی‌ام را در مورد بازدهی فردی و تأثیر مدیریت شروع کنم، شرکت بیکاری تعداد بیشتری از اعضای هیئت مدیره را اعلام و یادآور شد که بیشتر مخاطبان طی ۳۰ روز آینده بیکار خواهند شد. در نتیجه، مخاطبان اشتیاق و اهمیت کمی به صحبت‌هایم نشان دادند. احتمالاً وقتی من صحبت می‌کردم تنها چیزی که فکر شنوندگان را به خود مشغول کرده بود، این بود که ممکن است نفر بعدی آنها باشند. این وضعیت، خوب نیست، اما لازم است آمادگی چنین شرایطی را هم داشته باشید. باید برای آشنایی با این شرایط زمان صرف کنید.

### شرایط محلی را در نظر بگیرید

باید با اوضاع شهری که قرار است در آن سخنرانی کنید، آشنا باشید. به عنوان مثال، من چندین بار در شهرهایی صحبت کرده‌ام که

تیم محلی آنها طی چند روز اخیر در مسابقات قهرمانی برنده شده یا شکست خورده بودند. آگاهی از این نکته و اشاره به آن در مقدمه صحبت‌هایتان حائز اهمیت است. در غیر این صورت، ذهن مخاطبان بیشتر مشغول حادثه ورزشی خواهد بود و ممکن است حس کنند شما بیگانه‌ای هستید که آنها را نمی‌شناسید، یا درکشان نمی‌کنید.

### **باید بدانید به تازگی چه کسی برای آنها سخنرانی کرده است**

یکی دیگر از ارکان آمادگی، آگاهی از سایر تجارب مخاطبان با سخنرانان دیگر است. چه کس دیگری و در رابطه با چه موضوعی برای آنها سخنرانی کرده است؟ واکنش آنها نسبت به سایر سخنرانان و موضوع سخنرانی چه بوده؟ آیا آنها از صحبت‌های سخنران قبلی سرخورده شده‌اند؟ اگر جواب مثبت است، چرا؟ اگر از سخنران قبلی خوششان آمده دلیل این امر را جویا شوید. آن سخنران، چه حرف‌هایی زده است؟

در جلسات طولانی، آگاهی از این که قبل از سخنرانی شما چه کسی و در چه موردی صحبت خواهد کرد، مهم است. به علاوه، باید بدانید در سخنرانی قبلی چه کسی برای مخاطبان صحبت کرده و واکنش مخاطبان نسبت به صحبت‌های او چه بوده است.

### **به اقتضای دغدغه‌های مخاطبان صحبت کنید**

همین او‌اخر برای یک گروه ۴۰۰۰ نفری سخنرانی کردم. برای آماده کردن صحبت‌هایم زمان زیادی اختصاص دادم و در این کار با مسئولان اصلی جلسه گفت‌وگوی جامعی داشتم. در نتیجه، سخنرانی ۹۰ دقیقه‌ای‌ام، تمام مضامین اصلی شرکت، دغدغه‌ها، چالش‌های

رقابتی و جهت‌گیری‌های آینده را در بر گرفت.

پس از سخنرانی، رئیس شرکت به من گفت: یکی از بهترین سخنرانی‌هایی بوده که تا به حال شنیده است. مدیران شرکت قبلاً از سخنرانان دیگری هم کمک گرفته بودند تا در ازای مبالغ هنگفت نظرات آنها را به مخاطبان منتقل کنند، اما آنها در این زمینه موفق نبوده‌اند. او گفت وقتی آنها سخنرانی‌شان را شروع می‌کردند بلافاصله مشخص می‌شد زمان کمی را برای بیان دغدغه‌های شرکت صرف کرده‌اند و در نتیجه، هرگز دوباره از آنها دعوت نشد.

### در ابتدای سخنرانی، هدف را در نظر بگیرید

«سؤال عینی» را به یاد داشته باشید. اگر بتوانید پس از سخنرانی، با مخاطبان‌تان مصاحبه کنید و از آنها پرسید: «از سخنرانی من چه چیزی یاد گرفتید و می‌خواهید در نتیجه حرف‌های من چه کار متفاوتی انجام دهید؟» دوست دارید آنها چه جوابی بدهند؟ هرچه جوابشان به این سؤال دقیق‌تر باشد، طراحی و سازماندهی صحبت‌هایتان راحت‌تر خواهد بود، طوری که می‌توانید در زمان اختصاص داده شده به هدف‌تان برسید.

### مرتب به ساعت‌تان نگاه کنید

به علاوه، به زمانی که در اختیارتان گذاشته‌اند و ساختاری که از صحبت‌هایتان انتظار می‌رود، کاملاً دقت کنید. گاهی اوقات مخاطبان از شما توقع دارند ۷۵ درصد از زمان را صحبت کنید و سپس یک جلسه پرسش و پاسخ داشته باشید. اما ممکن است در برخی موارد، طراحان جلسه از شما بخواهند تمام وقت را صحبت کنید. در هر

صورت باید دقیقاً هر زمانی که گفتند، سخنرانی را تمام کنید. بسیاری از سخنرانی‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات به لحاظ زمانی به دقت طراحی شده‌اند. به عنوان مثال، یک‌بار از من دعوت شد برای ۵ هزار نفر سخنرانی کنم. طراحان جلسه به اندازه‌ای سختگیر بودند که از من خواستند سخنرانی‌ام را با جزئیات بنویسم و سپس به من پولی دادند تا برای گروه کوچکی از مدیران سخنرانی کنم که درباره سخنرانی‌ام نظر بدهند و مرا راهنمایی کنند. دغدغه اصلی آنها، میزان دقایقی بود که صرف می‌کردم.

پیش از سخنرانی من، سخنران دیگری که ۲۲ دقیقه زمان داشت ۲۸ دقیقه صحبت کرد. چون من پشت سن ایستاده بودم و منتظر بودم نوبتم برسد، متوجه شدم که طراحان جلسه ناراحت، نگران و عصبی هستند. آنها حتی اهمیتی به صحبت‌های سخنران نمی‌دادند؛ تنها چیزی که برایشان مهم بود این بود که او با صحبت‌های اضافی‌اش برنامه زمان‌بندی آنها را به هم ریخته بود. آنها دیگر از او دعوت نکردند.

### وقتی کارتان را انجام دادید آماده شوید

برای آماده شدن روش بسیار خوبی وجود دارد که من طی این چند سال آن را به کار برده‌ام. کارم را با یک تکه کاغذ خالی شروع می‌کنم. عنوان سخنرانی‌ام را بالای آن یادداشت می‌کنم؛ سپس یک توصیف یک جمله‌ای از هدف سخنرانی‌ام می‌نویسم. «وظیفه‌ای» که سخنرانی من بر عهده دارد چیست؟ بعد خودم را ملزم می‌کنم که تک‌تک ایده‌ها، نگرش‌ها، اصطلاحات، آمار و ارقام، نمونه‌ها یا مثال‌هایی را که می‌توانم در سخنرانی‌ام به کار ببرم، از کل به جز

بنویسم. می‌نویسم و می‌نویسم و می‌نویسم. گاهی وقت‌ها، در پایان کار دو یا سه صفحه یادداشت دارم. سپس قسمت‌های اصلی این یادداشت‌ها را انتخاب می‌کنم و آنها را به ترتیب کنار هم قرار می‌دهم تا متن سخنرانی‌ام کامل شود. شما هم می‌توانید همین کار را انجام بدهید. جالب است که وقتی خودتان را مجبور می‌کنید درباره ۲۰ یا ۳۰ یا ۵۰ نکته، که احساس می‌کنید برای سخنرانی‌تان ضروری هستند، مطلب بنویسید، ایده‌های زیادی به ذهنتان خطور می‌کند.

وقتی تمام این نکات را سازماندهی کردید با یک خودکار قرمز به اول یادداشت‌هایتان برگردید و دور ۱۰ نکته‌ای که بیشترین تأثیر را در سخنرانی‌تان خواهد داشت خط بکشید. وقتی این نکات را به ترتیب سازماندهی کنید، می‌بینید که سخنرانی‌تان خود به خود شکل می‌گیرد.

## فرمول د د م د

وقتی نکات مورد نظر را انتخاب کردید، می‌توانید برای تمام نکاتی که می‌خواهید در سخنرانی بیان کنید از فرمول د د م د استفاده کنید.

## د: دیدگاه

ابتدا، افکار، ایده‌ها یا حقیقت را بیان کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «در ۱۰ سال آینده در مقایسه با صد سال گذشته مردم بیشتری می‌خواهند پولدار شوند.»

**د: دلایل**

دلایل عقیده یا ایده‌تان را بیان کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «تعداد میلیونرها و میلیاردرها، که بیشتر آنها در یک نسل خودساخته هستند؛ طی پنج سال گذشته ۶۰ درصد افزایش یافته و این رقم به سرعت بالا می‌رود.»

**م: مثال**

دیدگاه‌تان را با مثال توضیح دهید، از آن دفاع کنید و آن را ثابت کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «در سال ۱۹۰۰، پنج هزار میلیونر در آمریکا بودند، اما هیچ میلیاردری وجود نداشت. در سال ۲۰۰۰، پنج میلیون میلیونر و بیش از پنج هزار میلیاردر بود. طبق نوشته مجله بیزینس ویک<sup>(۱)</sup> در سال ۲۰۰۷ در ایالات متحده آمریکا ۸ میلیون و ۹۰۰ هزار میلیونر و در سطح جهان بیش از ۷۰۰ میلیاردر بود که بیشتر آنها از نسل اول بودند.»

**د: دیدگاه**

برای تأکید، دیدگاه اولیه را دوباره تکرار کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید: «شما، اقلیت خلاق، امروز بیش از فردا و سال‌های آینده فرصت رسیدن به موفقیت مالی را دارید.»

**فرمول د د م د در عمل**

در این قسمت، از نحوه به کارگیری فرمول د د م د مثالی می‌زنم:



اکنون، بهترین زمان در تاریخ بشر برای زیستن است (دیدگاه). در حال حاضر افراد زیادی صاحب‌خانه هستند و ما با کمترین سطح بیکاری و اقتصاد رو به رشد در جهان صنعتی رو به هستیم (دلایل). در سال گذشته، بیش از یک میلیون آمریکایی تجارت خود را آغاز کردند و به دنیای کارآفرینی وارد شدند تا از اقتصاد کنونی نهایت استفاده را بکنند (مثال). چون الآن، زمان سرنوشت‌سازی است، طی چند سال آینده افراد بیشتری در مقایسه با ۱۰۰ سال گذشته می‌خواهند پولدارتر شوند (تکرار مجدد دیدگاه).

شما می‌توانید با استفاده از این فرمول ساده تمام نکات اصلی سخنرانی‌تان را سازماندهی کنید. این فرمول در ترغیب مخاطبان برای پذیرفتن پیام شما بسیار قوی و مؤثر است.

## روش برف پاک‌کن

برای طراحی سخنرانی‌تان می‌توانید از روش «برف پاک‌کن» هم استفاده کنید. همان‌طور که می‌دانید شما هم نیمکره چپ دارید، هم نیمکره راست. نیمکره چپ توسط حقایق و اطلاعات و نیمکره راست توسط احساسات، داستان‌ها، نقل قول‌ها و مثال‌ها فعال می‌شود.

استفاده از این روش بسیار ساده است: حقیقتی را بیان کنید و آن را با یک داستان ادامه بدهید. حقیقت دیگری بیان کنید و آن را با یک نقل قول ادامه بدهید. سپس حقیقت دیگری را بگویید و برای آن هم مثالی بیاورید. در ادامه با بیان حقیقت دیگری آن را با یک مثال عددی توصیف کنید. درست مثل برف پاک‌کن عقب و جلو بروید. برای به کارگیری از این روش، یک تکه کاغذ بردارید و از وسط آن

یک خط بکشید. در طرف چپ خط، حقیقت یا نکته‌ای را که می‌خواهید درباره آن صحبت کنید و در طرف راست آن، مثال، داستان یا نمونه تصویری که حقیقت را ثابت می‌کند، بنویسید. با این کار برای هر یک از موارد ستون سمت چپ، یک حقیقت یا داستان در ستون سمت راست دارید.

وقتی با استفاده از این روش سخنرانی می‌کنید، هم نیمکره چپ و هم نیمکره راست مخاطبانان فعال می‌شود. آنها به جلو خم می‌شوند، به دهان شما چشم می‌دوزند و شما در تمام مدت آنها را کاملاً علاقه‌مند نگه خواهید داشت.

### روش دایره‌ها

برای طراحی سخنرانی‌تان روی کاغذ، می‌توانید از تصاویر یا مثال‌های تصویری استفاده کنید. من، پنج دایره بزرگ وسط کاغذ می‌کشم. هر دایره نشان‌دهنده یکی از ارکان سخنرانی است. دایره اول مقدمه و حرف‌هایی خواهد بود که برای جلب توجه مخاطبان و فراهم کردن زمینه می‌زنم. دایره‌های دوم، سوم و چهارم نکات اصلی خواهند بود که می‌خواهم به آنها اشاره کنم. دایره پنجم هم نتیجه‌گیری و پایان سخنرانی خواهد بود.

اگر قرار باشد سخنرانی‌ام طولانی باشد، گاهی اوقات هفت دایره روی کاغذ می‌کشم و حتی در صورت لزوم یک برگه دیگر هم برمی‌دارم. در هر صورت، دایره‌های اول و آخر، مقدمه و نتیجه‌گیری هستند. دایره‌های میانی هم نکات اصلی هستند که قصد دارم به ترتیب به آنها اشاره کنم.

### مقدمه و نتیجه‌گیری را به دقت طراحی کنید

طراحی مقدمه سخنرانی بسیار مهم است. مقدمه را کلمه به کلمه طراحی کنید و آن را چندین بار با صدای بلند و جلوی آینه تمرین کنید. صحبت‌های اولیه زمینه را فراهم، خواسته‌ها را تعیین و پیام واضحی به مخاطبان منتقل می‌کنند. نباید طوری سخنرانی کنید که گویی این قسمت‌ها بر حسب تصادف به وجود آمده‌اند. نتیجه‌گیری را هم باید کلمه به کلمه طراحی کنید. درباره چیزهایی که می‌خواهید در پایان سخنرانی بگویید به دقت فکر کنید. اگر به دلیل تغییراتی در زمان‌بندی، مدت سخنرانی‌تان کاهش یافت، باید بدانید سخنرانی را چگونه به نحو مؤثر تمام کنید.

### طراحی قسمت تصویری سخنرانی

هنگام ارائه سخنرانی باید به ارکان تصویری که می‌توانند به اثبات نکات مورد نظر کمک و آن را برای مخاطبان پویاتر کنند فکر کنید.

### تکنیک عصای جادویی

من یکی از این ارکان را تکنیک «عصای جادویی» می‌نامم. وقتی صحبت می‌کنم، خودکار طلایی از جیبم درمی‌آورم و چیزی می‌گویم که خودکار را هم در بر بگیرد، مثلاً «تصور کنید که در چنین شرایطی می‌توانید عصای جادویی را تکان بدهید و تمام مشکلات را برطرف کنید. این کار به چه چیزی شباهت دارد؟»

«عصای جادویی» را حرکت می‌دهم و مکث می‌کنم تا هر یک از افراد فرصت داشته باشند تصور کنند اگر شرایط همان طوری باشد که من گفتم آن را به چه چیزی تشبیه می‌کنند. سپس چند استراتژی و

تکنیک به آنها معرفی می‌کنم تا بتوانند برای بهبود شرایط کنونی شان از آنها استفاده کنند.

### پاورپوینت در سخنرانی

استفاده از پاورپوینت به چند عامل بستگی دارد. در سخنرانی حرفه‌ای، عبارت معروفی وجود دارد، «مرگ با پاورپوینت». بسیاری از سخنرانان در سخنرانی‌هایشان به اندازه‌ای از پاورپوینت استفاده می‌کنند که وقتی روی پرده نمایش از نکته‌ای به نکته دیگر می‌روند، شخصیت و محتوای صحبت‌هایشان از بین می‌رود.

اگر قصد دارید از پاورپوینت استفاده کنید - البته این کار در برخی شرایط، مناسب است - بهتر است از چند قاعده پیروی کنید.

### قاعده ۵ × ۵

در وهله اول، هرگز نباید در هر اسلاید بیش از پنج خط و در هر خط بیش از پنج واژه داشته باشید. این کار مخاطبان را منحرف و حتی سر درگم می‌کند. هنگام سخنرانی در یک اتاق کوچک، یا برای یک گروه کوچک، می‌توانید از خطوط یا واژه‌های بیشتری استفاده کنید. مهم نیست می‌خواهید به چند نکته اشاره کنید، باید هر نکته را درست وقتی که درباره آن صحبت می‌کنید نمایش دهید. هرگز این اشتباه را نکنید که تمام اسلایدها را با هم نشان بدهید، چون مخاطبان مشغول خواندن آنها می‌شوند و به صحبت‌های شما اهمیت نمی‌دهند.

چند وقت پیش، وقتی قرار بود برای یک شرکت چندملیتی صحبت کنم، قبل از این که نوبت من برسد، رئیس شرکت، یک

ساعت با مخاطبان صحبت کرد. پاورپوینت او شامل یک اسلاید با صدها ردیف و ستون بود که هیچ‌کدام برای مخاطبان مشخص نبودند. او یک ساعت کامل درباره اعدادی که روی پرده بودند صحبت کرد. چون او رئیس شرکت بود تمام مخاطبان مؤدبانه نشسته بودند، اما این کار برای همه به شدت طاقت‌فرسا بود. اجازه ندهید چنین شرایطی برای شما پیش آید.

### رو به روی مخاطبان بایستید

دوم این که، وقتی از پاورپوینت استفاده می‌کنید، روبه‌روی مخاطبان بایستید. باید لپ‌تاپتان را جلوی خودتان بگذارید تا چیزی را که روی پرده پشت سرتان است ببینید. وقتی روی لپ‌تاپ برای نمایش اسلایدها کلیک می‌کنید، به مخاطبان نگاه کنید و تمام مدت با آنها صحبت کنید. فراموش نکنید که چهره شما مهم‌ترین رکن در سخنرانی است. در حالی که واژه‌ها روی پرده هستند، چشمان مخاطبان از صورت شما به پرده و برعکس حرکت می‌کند؛ مانند تماشاچیان در بازی تنیس. بنابراین وقتی به نکته‌ای روی صفحه اشاره نمی‌کنید دکمه B را که روی لپ‌تاپ است فشار دهید تا صفحه خالی شود.

### لطفاً چراغ‌ها را روشن کنید

وقتی از پاورپوینت استفاده می‌کنید، باید صورتتان کاملاً توسط نور روشن شود. وقتی می‌بینم مدیران ارشدی که مسافت زیادی را پشت سر گذاشته و زمان زیادی را صرف سخنرانی می‌کنند اما در تاریکی قرار می‌گیرند تا حداکثر نور به پرده نمایش و پروژکتور

اختصاص یابد، و در نتیجه مخاطبان نمی‌توانند او را ببینند و با او ارتباط برقرار کنند، متأسف می‌شوم.

### پاورپوینت فقط یک وسیله کمکی است

از پاورپوینت فقط به عنوان یک وسیله کمکی یا تکیه‌گاه استفاده کنید. این وسیله نباید کانون توجه سخنرانی باشد، بلکه شما باید کانون توجه باشید و پاورپوینت فقط باید به شما کمک کند نکات را با وضوح بیشتری برای مخاطبان بیان کنید.

استفاده از پاورپوینت را تمرین کنید. قبل از شروع سخنرانی سه تا پنج بار تمرین کنید. تمرین نهایی را هم انجام بدهید تا مطمئن شوید پاورپوینت و پروژکتور درست نصب شده‌اند و بدون ایراد کار می‌کنند.

### منتظر حوادث غیرمترقبه باشید

احتمالاً شرایطی را دیده‌اید که تمام سخنرانی به کمک پاورپوینت برگزار می‌شود، اما ناگهان پاورپوینت با اختلال مواجه می‌شود. سخنران بلند می‌شود، چند بار کلیک می‌کند، اما اتفاقی نمی‌افتد. مردم به طرف سن هجوم می‌برند تا با دستگاه ور بروند و آن را تعمیر کنند. سپس تکنسین را که در جای دیگری از هتل است، مطلع می‌کنند. کل سمینار یا سخنرانی متوقف می‌شود و همه با چهره‌هایی مضحک و خنده‌دار اطراف سن می‌ایستند. تمرین نهایی قبل از شروع سخنرانی به شما کمک می‌کند مطمئن شوید چنین شرایطی رخ نمی‌دهد.

### توجه همه را به خود و پیامتان جلب کنید

در هر صورت وقتی از پاورپوینت استفاده می‌کنید، سخنرانی‌تان را با یک جمله تأثیرگذار و واضح شروع کنید تا زمینه فراهم شود. سپس می‌توانید برای نشان دادن اعداد، نکات و روابط مهم از پاورپوینت استفاده کنید. وقتی کارتان با پاورپوینت تمام شد، پرده نمایش را خالی و صحبت‌های خود را با تأکید بر حالت چهره و پیام شفاهی خود تمام کنید.

### برنامه‌ریزی برای سخنرانی یکسان

هر سخنران در هر شرایطی، سه سخنرانی دارد: اول، سخنرانی‌ای که برای ارائه آن برنامه‌ریزی می‌کند. دوم، سخنرانی‌ای که وقتی جلوی مخاطبان می‌ایستد ارائه می‌دهد. سوم، سخنرانی‌ای که وقتی در راه بازگشت به خانه درباره آن فکر می‌کند آرزو می‌کند می‌توانست ارائه دهد.

بهترین نوع سخنرانی، زمانی است که سخنرانی‌ای که برنامه‌ریزی کرده‌اید، سخنرانی‌ای که ارائه کرده‌اید و سخنرانی‌ای که آرزو می‌کنید می‌توانستید ارائه بدهید، همگی یکی باشند. این موضوع باعث می‌شود لذت و رضایت عمیقی را تجربه کنید.

### به صورت یکنواخت از نکته‌ای به نکته دیگر اشاره کنید

هنگام طراحی و برنامه‌ریزی برای سخنرانی‌تان، انتقال از نکته‌ای به نکته دیگر را طوری طراحی کنید که برای مخاطبان مشخص باشد که صحبت درباره یک نکته را به پایان رسانده‌اید و می‌خواهید درباره نکته بعدی صحبت کنید.

چندبار به مطالب اشاره کنید و همواره به دنبال راه‌هایی برای بهبود کیفیت و ارائه یکنواخت پیام باشید.

### تمرین کنید، این کار فایده بسیاری دارد

چند سال قبل، از من برای یک سخنرانی مهم دعوت شد؛ اگر مخاطبان من در این سخنرانی به اندازه کافی تحت تأثیر قرار می‌گرفتند، من به عنوان سخنران دائمی آنها انتخاب می‌شدم. بنابراین زمان زیادی را صرف تمرین و آمادگی برای سخنرانی کردم و در نهایت قبل از این که مقابل حجم عظیمی از مخاطبان در جلسه بایستم و سخنرانی کنم، حدود ۵۰ بار صحبت‌هایم را مرور کردم. تمرین واقعاً برایم فایده داشت. سخنرانی روی نوار کاست و فیلم ضبط شد. سپس در سطح دنیا توزیع شد و در نهایت ده‌ها هزار نفر با زبان‌های متفاوت آن را دیدند. چند سال بعد، این سخنرانی در میان هزاران سخنرانی‌ای که طی ۳۷ سال برای این شرکت ارائه شده بود، به عنوان یکی از دوازده سخنرانی برتر شناخته شد. تمرین واقعاً فایده داشت.

### از تکنیک‌های حافظه استفاده کنید

یکی دیگر از راه‌های آماده کردن خودتان برای ارائه یک سخنرانی بی‌نظیر استفاده از فن تقویت حافظه است. در این روش با استفاده از یک عبارت خاص یا مجموعه‌ای از حروف یا اعداد، سخنرانی را در ذهنتان طراحی می‌کنید.

احتمالاً در مورد فن تقویت حافظه، که مربیان این حرفه به کار می‌گیرند، چیزهایی شنیده‌اید. آنها از واژه‌های یک و چک که



هم قافیه، هستند استفاده می‌کنند. سپس وقتی به نکته اول فکر می‌کنند، تصور می‌کنند جمله اول پشت چک نوشته شده است.

آنها از واژه‌های دو و مو که هم قافیه هستند، استفاده می‌کنند. سپس نکته دوم طوری در ذهنشان مجسم می‌شود که گویی از برگ‌های درخت مو آویزان است.

به همین نحو، واژه سه با کاسه هم قافیه است و سخنران تصور می‌کند نکته سوم داخل کاسه یا زیر آن است.

واژه چهار با واژه آچار هم قافیه است و سخنران تجسم می‌کند نکته چهارم روی آچار حکاکی شده است.

واژه پنج با واژه گنج هم قافیه است و سخنران تصور می‌کند نکته پنجم سخنرانی اش لابه‌لای وسایل گرانبها در جعبه گنج‌ها قرار گرفته است.

واژه شش با کلمه کشمش هم قافیه است و سخنران در ذهنش تجسم می‌کند نکته ششم سخنرانی مانند دانه‌های کشمش، برای مخاطبان شیرین و انرژی‌زاست.

به همین نحو سخنران می‌تواند با انتخاب واژه‌های هم قافیه یا هم‌آوا، نکات اصلی سخنرانی اش را به راحتی به یاد بیاورد.

در هر صورت، شما می‌توانید با به یاد آوردن هر عدد و نماد قافیه‌دار آن، بخشی از سخنرانی را به یاد بیاورید و سپس بدون این که از موضوع دور شوید، ده نکته را به صورت متوالی بیان کنید. این یک ترفند مرسوم است که سخنرانانی که می‌خواهند بدون در دست داشتن یادداشت مقابل مخاطبان حاضر شوند، آن را به کار می‌گیرند.

### سخنرانی را با استفاده از یک واژه طراحی کنید

روش مورد علاقه من برای سازماندهی سخنرانی، استفاده از واژه‌ای مانند واژه موفقیت است که به سخنرانی ربط دارد و برای مخاطبان مهم است. می‌توانید این کار را با هر واژه دیگری انجام دهید. نمونه‌ای از نحوه به کارگیری این روش به این صورت است:

حرف اول، م، مخفف «مسئولیت‌پذیری» است. شما باید مسئول زندگی و حرفه خود باشید و از بهانه‌تراشی خودداری کنید.

حرف دوم، و مخفف «وفاداری به اهداف» است. باید قبل از شروع سخنرانی اهداف مشخص و خاصی داشته باشید.

حرف سوم، ف، مخفف «فکر خلاق» است. به اهمیت پیدا کردن راه‌های بهتر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر برای ارتقا و فروش محصولات در بازار تأکید کنید.

حرف چهارم، ق، مخفف «قدرت بیان» است. وقتی نکات مورد نظر را با قدرت و اعتماد به نفس و طوری بیان می‌کنید که گویی با موضوع سخنرانی آشنا هستید، مخاطبان ایده‌هایتان را راحت‌تر می‌پذیرند.

حرف پنجم، ی، به معنای «یادگیری» است. به یاد داشته باشید که می‌توانید با تمرین و تکرار، مهارت سخنرانی را بیاموزید.

حرف ششم، ت، مخفف «تسلط» است. باید در کاری که انجام می‌دهید و حرف‌هایی که می‌زنید تسلط کامل داشته باشید و همواره به دنبال پیشرفت باشید.

من با استفاده از این واژه و پرداختن به جزئیات هر یک از حروف آن، بارها موفق شده‌ام بدون این که به یادداشت‌هایم نیاز داشته باشم، یا از موضوع دور شوم، به مدت ۶۰ تا ۹۰ دقیقه صحبت کنم.

مخاطبان هم این روش را دوست داشتند و هنگامی که توضیحاتم را ارائه می‌دادم، مشتاقانه در انتظار مفهوم حروف بودند.

شما می‌توانید با یک واژه سه حرفی یا ده حرفی از این روش استفاده کنید. این روش، راهی مؤثر برای سازماندهی افکار و تحت تأثیر قرار دادن مخاطبان، بدون نیاز به یادداشت‌هایتان است.

### نکات مهم را روی کارت‌های شاخص بنویسید

اگر از تریبون استفاده می‌کنید، یکی از بهترین تکنیک‌های آمادگی برای سخنرانی این است که نکات اصلی را درشت، روی کارت‌های شاخص در اندازه ۳ × ۵ اینچ، یا ۵ × ۸ اینچ، بنویسید. به جای این که تمام مطلب را کلمه به کلمه بنویسید، جملات، ایده‌ها و عبارات اصلی را بنویسید و سپس هنگام سخنرانی کارت‌ها را یکی پس از دیگری ورق بزنید.

من سخنرانان توانا و لایقی را دیده‌ام که با در دست داشتن چند کارت شاخص مقابل مخاطبان می‌ایستند و از آنها به عنوان وسیله کمکی برای ارائه سخنرانی استفاده می‌کنند. مخاطبان به ندرت به این روش از سخنرانی اعتراض می‌کنند، چون می‌دانند سخنران با این کار افکارش را سازماندهی می‌کند. به علاوه، آنها متوجه می‌شوند که سخنران برای رسیدن به این مرحله، تمرین زیادی کرده است.

### در شروع کار برای گروه‌های کوچک سخنرانی کنید

یکی از راه‌های آمادگی برای سخنرانی این است که قبل از این که برای گروه‌های بزرگ و رسمی سخنرانی کنید، حتی الامکان در گروه‌های کوچک و دوستانه صحبت کنید. مدتی پیش من در یک

جلسه هیئت مدیره شرکت کردم؛ قرار بود پس از پایان جلسه شام مفصلی صرف شود. یکی از اعضای هیئت مدیره بدون مقدمه درباره موضوعی صحبت کرد. چون افکار او به خوبی سازمان یافته بود؛ وقتی صحبت می‌کرد و موضوع صحبتش را به مدت ۳۰ دقیقه نکته به نکته بسط داد، تمام اعضای هیئت مدیره به صحبت‌هایش گوش داده و همه تحت تأثیر افکار و ایده‌های او قرار گرفته بودند.

او عصر آن روز هنگام شام مقابل ۵۰۰ نفر ایستاد و همان سخنرانی‌ای را که در اتاق هیئت مدیره ارائه داده بود، برگزار کرد. من پس از بازنگری متوجه شدم که جلسه هیئت مدیره، تمرین نهایی او برای ارائه یک سخنرانی مهم مقابل گروه بزرگی از افراد مهم بود.

### قدم بزنید و صحبت کنید

یکی از راه‌هایی که سخنران‌های زیادی برای آمادگی از آن استفاده می‌کنند، صحبت کردن در حین قدم زدن است. این افراد وقتی راه می‌روند به کمک دست و اجزای صورت به جزئیات صحبت‌هایشان می‌پردازند. آنها برای به یاد آوردن هر نکته بدون نیاز به یادداشت از فن تقویت حافظه استفاده می‌کنند. حتی بعضی از آنها برای بیان برخی از نکات مهم صدایشان را بالا می‌برند و وانمود می‌کنند برای تعداد زیادی مخاطب در حال سخنرانی هستند. قدم زدن و صحبت کردن یکی از مؤثرترین راه‌های آماده شدن برای سخنرانی است.

## گوگل<sup>(۱)</sup>، اطلاعاتی است که نیاز دارید

وقتی برای یک گروه صنعتی خاص صحبت می‌کنید، اگر در زمینه مورد نظر تخصص ندارید، باید اطلاعات کافی کسب کنید. مثلاً برای پیدا کردن اطلاعات لازم در زمینه صنعت می‌توانید از سایت گوگل استفاده کنید. به علاوه، می‌توانید به سایت Hoovers. COM مراجعه کنید و آمار و گرایش‌ها در صنعت مورد نظر، افراد برجسته در آن صنعت و حوادث مهمی که در گروه‌های صنعتی رخ می‌دهد را پیدا کنید.

وقتی در سخنرانی برای یک گروه خاص این «اطلاعات داخلی» را به کار می‌برید، خودی به نظر می‌رسید. اگر در آن شرکت کار نمی‌کنید، باید طوری رفتار کنید که گویی در زمینه صنعت مشغول به کار هستید. مردم باید به شدت تحت تأثیر سخنرانی شما قرار بگیرند، طوری که احساس کنند شما در مورد نحوه امرار معاش و چالش‌هایی که آنها در بازار امروزی با آن روبه‌رو هستند، اطلاعات فراوانی دارید.

## به دنبال افراد مهم باشید

در نهایت، یکی از بهترین روش‌های آمادگی، پیدا کردن اطلاعات درباره افراد مهم شرکتی است که از شما دعوت به سخنرانی کرده‌اند. زندگی‌نامه آنها را در اینترنت پیدا کنید. اگر فرد مهمی برای شرکتی کار کند، معمولاً زندگی‌نامه او در وب سایت شرکت خواهد بود. گاهی اوقات می‌توانید از طراحان جلسه درباره افراد مهمی که جزء مخاطبان هستند، اطلاعات پیش زمینه بخواهید.

من همیشه قبل از سخنرانی خودم را ملزم به یادگیری اسامی افراد مهم و پیش زمینه آنها می‌کنم و سپس اسامی آنها را در سخنرانی به کار می‌برم. مثلاً می‌گویم: «حتماً شنیده‌اید که رالف ویلسون<sup>(۱)</sup> بارها این کار را انجام داده - منظورم، مقاومت در برابر سختی‌هاست. این کار، جزء اعتقادات این فرد و دلیل موفقیت این شرکت است.»

می‌توانم قاطعانه بگویم که پس از آن هرگز با حرف‌های من مخالفت نشد. وقتی واژه‌ها، افکار و ایده‌های مثبت را در دهان افراد مهم - که جزء مخاطبان هستند - می‌گذارید، آنها سرافراز و خوشحال می‌شوند و شما را قهرمان در نظر می‌گیرند.

### جمع‌بندی

مردم معمولاً راز سخنرانی موفق را از من می‌پرسند. من همیشه جواب می‌دهم موفقیت با آمادگی شروع می‌شود. دست کم ۹۰ درصد از موفقیت شما به عنوان یک سخنران، توسط نحوه آمادگی تعیین می‌شود. چند دقیقه بعد از این که دهانتان را باز کردید، مخاطبان متوجه می‌شوند چقدر آماده شده‌اید و به حرف‌هایتان کاملاً توجه یا کاملاً بی‌توجهی می‌کنند. وظیفه شما این است که به اندازه‌ای آماده شوید که از همان لحظه‌ای که سخنرانی را شروع می‌کنید، همه تصور کنند شما در آن زمینه صاحب‌نظر هستید.

نکته جالب این است که هرچه بیشتر برنامه‌ریزی کنید و آماده شوید، هنگام شروع سخنرانی اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. اگر چندین بار برای سخنرانی تمرین کرده باشید، وقتی مقابل

مخاطبان می‌ایستید، احساس قدرت فردی و آرامش بالایی خواهید داشت.







## فصل سوم

# اعتماد به نفس و تسلط ذهنی

از بین بردن ترس از صحبت کردن میان جمع

اگر ماهرانه و قاطعانه، با اعتماد به نفس و ایمان فکر کنید، زندگی امن تر و سرشار از عمل، تجربه و موفقیت می شود.

ادی ریکن بیکر<sup>(۱)</sup>

وقتی صحبت می کنید، هدفتان این است که با اعتماد به نفس از جایتان بلند شوید: خوش بین، آرام، همراه با احساسی فوق العاده نسبت به خودتان. بهترین شرایط این است که درست همان طوری که از یک مهمانی در روز عید لذت می برید، از این که سخنرانی می کنید هم لذت ببرید.

مسئله این است که چگونه می توان در مقابل مخاطبان به آرامش، وضوح و اعتماد به نفس دست یافت؟ در این فصل جواب این سؤال

را می‌گیرید.

در وهله اول، باید بدانید که ترس، حتی برای افراد حرفه‌ای که هزاران بار پشت تریبون ایستاده‌اند، عادی و طبیعی است. دیوید نیون<sup>(۱)</sup>، هنرپیشه بریتانیایی، اعتراف کرده با وجود این که هزاران بار ایفای نقش کرده ولی هر بار قبل از این که روی صحنه برود حالت تهوع می‌گیرد.

طبق کتاب رکوردها، ۵۴ درصد از بزرگسالان معتقد بودند که ترس از صحبت کردن در جمع ترسناک‌تر از مرگ است. اما واقعیت این است که دلهره داشتن اشکالی ندارد، مهم این است که دلهره را کنترل کنید.

### ترس، اکتسابی است

نکته جالب این است که ترس با انسان به دنیا نمی‌آید. تمام ترسی که شما در بزرگسالی دارید، نتیجه تجارب و تقویت منفی دیگران و خودتان در دوران کودکی است. چون این ترس‌ها از جمله ترس از صحبت کردن در مقابل دیگران، کسب شده‌اند، پس می‌توانید آنها را فراموش کنید.

دلیل اصلی ترس بزرگسالان، انتقاد مخرب در دوران کودکی است. وقتی پدر و مادر به هر دلیلی از کودک به نحو مخربی انتقاد می‌کنند، او به زودی به ترس از شکست و طرد شدن مبتلا می‌شود. ترس از طرد شدن، یا انتقاد در مراحل بعدی زندگی منجر به حساسیت بیش از حد نسبت به عقاید دیگران می‌شود.

روان‌شناسان می‌گویند تقریباً تمام مشکلات روانی و عاطفی ریشه در «دریغ کردن عشق» در دوران کودکی دارند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که والدین در تلاش برای اصلاح و کنترل کودک، به او عشق می‌ورزند، یا عشقشان را دریغ می‌کنند تا این کار، ابزاری برای اصلاح رفتار کودک باشد. در نتیجه، کودک به زودی نتیجه می‌گیرد، «تا موقعی که هر کاری پدر و مادر بخواهند، انجام بدهم در امان هستم. اما اگر کاری که آنها تأیید نمی‌کنند انجام بدهم، در امان نیستم.»

### کودکان حساس، والدین حساس‌تر

کودکی که در معرض انتقاد مخرب یا دریغ کردن عشق قرار می‌گیرد، در دوران بزرگسالی به ایده‌های دیگران و نظر آنها در مورد خودش به شدت اهمیت می‌دهد. در برخی موارد افراطی، این فرد به اندازه‌ای نگران و فاقد اعتماد به نفس می‌شود که تا زمانی که مطمئن نشود افراد مهم در زندگی‌اش او را تأیید می‌کنند، نمی‌تواند کاری انجام دهد.

بسیاری از افراد از تصور این که بایستند و جلوی مخاطبان صحبت کنند، رنج می‌کشند. این امر، نمود ترس از شکست و طرد شدن است که قبل از سن پنج سالگی به فرد تلقین می‌شود. اما می‌توان حس اعتماد به نفس، آرامش، شایستگی و خویشتنداری را بجای این احساسات جایگزین کرد. بسیاری از سخنرانان برتر امروز، زمانی به اندازه‌ای عصبی بودند که تصور صحبت کردن در مقابل دیگران، حتی در جلسات هیئت کارمندان لرزه بر اندامشان می‌انداخت. یکی از دوستانم، که امروز با اعتماد به نفس برای هزاران نفر صحبت می‌کند، در اولین سخنرانی در میان جمع شلووارش را خیس کرده و با عجله از

روی سن پایین آمده بود.

### با پیامتان شروع کنید

صحبت کردن با اعتماد به نفس در میان جمع با پیامی شروع می‌شود که واقعاً می‌خواهید مردم آن را بشنوند. این امر بسیار مهم است.

وقتی کسی به من می‌گوید می‌خواهد سخنران بهتری باشد، اولین سؤال من این است: «چرا؟» چه چیزی باعث شده این فرد تا این حد تمایل داشته باشد ایده‌اش را با دیگران در میان بگذارد؟

متأسفانه، در بسیاری از موارد افراد می‌خواهند سخنران موفقی باشند تا پول بیشتری به دست بیاورند، یا مورد تحسین و تأیید دیگران قرار بگیرند. آنها به موضوع صحبتشان اهمیت نمی‌دهند. تجربه به من ثابت کرده این افراد به ندرت پیشرفت می‌کنند. اما اگر موضوعی در ذهنتان باشد که به آن اهمیت بدهید و بخواهید آن را با بقیه در میان بگذارید، راهی برای بیان مؤثر مقصودتان پیدا خواهید کرد.

### از صمیم قلب صحبت کنید

چند سال قبل شنیدم والی آموس<sup>(۱)</sup>، مؤسس شیرینی جات معروف آموس، درباره مبارزه با بی‌سوادی بزرگسالان سخنرانی کرد. او زمان و پول زیادی صرف کرد تا به بزرگسالان کمک کند خواندن را بیاموزند. وقتی او برای ۶۰۰ نفر سخنرانی می‌کرد، از صمیم قلب

1. Wally Amos

صحبت می‌کرد. آموس تعلیم خاصی برای سخنرانی ندیده بود، اما افکار و ایده‌هایش را به صورت منطقی سازماندهی کرده بود. او درباره اهمیت یادگیری خواندن برای بزرگسالان و تغییراتی که این کار می‌تواند در زندگی آنها به وجود آورد با صداقت صحبت کرد. در پایان سخنرانی همه از جایشان بلند شدند و به افتخار او کف زدند. او درباره موضوعی که درک می‌کرد و به آن اهمیت می‌داد از صمیم قلب صحبت کرده بود.

### مخاطبان، طرفدار شما هستند

نقطه شروع برای غلبه بر ترس یا اضطراب هنگام صحبت کردن در میان جمع این است که بدانید وقتی برای سخنرانی کردن از جایتان بلند می‌شوید، همه مخاطبان خواستار موفقیت شما هستند. این موضوع درست مثل رفتن به سینماست. آیا تا به حال با این امید به سینما رفته‌اید که فیلم بدی ببینید و وقتتان را تلف کنید؟ البته که نه! وقتی به سینما می‌روید آرزو می‌کنید فیلم خوبی ببینید که ارزش زمان و پولی را که صرف کرده‌اید داشته باشد. این شرایط در مورد سخنرانی هم صدق می‌کند. مخاطبان از شما حمایت می‌کنند. همه آنها موفقیت شما را می‌خواهند، طوری که گویی در مراسم اهدای جایزه شما شرکت کرده‌اند. آنها برای این، آنجا هستند که شما را تشویق کنند و مشتاقانه امیدوارند که سخنرانی شما موفقیت‌آمیز و لذت‌بخش باشد.

به عبارت دیگر، وقتی از جایتان بلند می‌شوید که صحبت کنید نمره بیست دارید؛ در واقع، نمره‌تان بالاست. کافی است در طول صحبت‌هایتان آن را حفظ کنید. روند حساسیت‌زدایی دقیق انجمن

توست مسترز را به یاد بیاورید. شما می‌توانید با چندین بار بلند شدن و سخنرانی کردن، بالاخره ترس و اضطرابتان را از بین ببرید. هیچ چیز به اندازه تکرار به افزایش اعتماد به نفس کمک نمی‌کند.

### چگونه اعتماد به نفس و قابلیت را افزایش دهیم

برای غلبه بر ترس و نگرانی هنگام صحبت کردن، چند تکنیک مختلف وجود دارد که می‌توانید به کار بگیرید. بهترین سخنران‌ها در دنیا همیشه از این روش‌ها استفاده می‌کنند.

### صحبت کنید

دست کم ۹۵ درصد از عواطف شما توسط حرف‌هایی که به خودتان می‌گویید تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، صحبت با خودتان تا حد زیادی طرز تفکر، احساسات و نحوه عملکردتان را کنترل می‌کند. شما بر واژه‌هایی که در ضمیر ناخودآگاهتان جریان دارند، تسلط کامل دارید.

مؤثرترین جمله‌ای که می‌توانید برای آمادگی ذهنی خود برای سخنرانی یا هر اتفاق دیگری به کار بگیرید، عبارت «خودم را دوست دارم!» است.

قبل از این که برای سخنرانی از جایتان بلند شوید، چند بار به خودتان بگویید، «خودم را دوست دارم! خودم را دوست دارم! خودم را دوست دارم! خودم را دوست دارم!» این واژه‌ها در افزایش اعتماد به نفس و کاهش ترس تأثیر به‌سزایی دارند. هرچه خودتان را بیشتر دوست داشته باشید اعتماد به‌نفس‌تان بیشتر می‌شود. هرچه خودتان را بیشتر دوست داشته باشید آرامش بیشتری می‌یابید. هرچه خودتان را بیشتر دوست

داشته باشید مخاطبانتان را هم بیشتر دوست خواهید داشت و هرچه خودتان را بیشتر دوست داشته باشید هنگام سخنرانی عملکرد بهتری خواهید داشت.

وقتی به هر دلیلی عصبی یا مضطرب هستید، می‌توانید با تکرار این جمله، ترستان را خنثی کنید: «می‌توانم این کار انجام بدهم! می‌توانم این کار را انجام بدهم! می‌توانم این کار را انجام بدهم!» ترس از شکست یا طرد شدن، در این کلمه خلاصه می‌شود: «نمی‌توانم! نمی‌توانم! نمی‌توانم!» وقتی می‌گویید می‌توانم این کار را انجام بدهم، پیام منفی و ترس را خنثی می‌کنید. وقتی برای اولین بار این کار را امتحان می‌کنید از این که احساس بهتری دارید و با اعتماد به نفس صحبت می‌کنید، تعجب خواهید کرد.

### تجسم کنید

هر پیشرفتی در عملکرد خارجی با پیشرفت در تصاویر ذهنی شروع می‌شود. وقتی یک تصویر ذهنی واضح، مثبت و هیجان‌انگیز از خودتان به وجود می‌آورید که در آن به نحو مؤثری صحبت می‌کنید، ضمیر ناخودآگاهتان این امر را به عنوان یک فرمان می‌پذیرد و سپس واژه‌ها، احساسات و حالاتی ایجاد می‌کند که با تصویر ذهنی شما مطابق هستند.

باید خودتان را «بینید» که آرام، با اعتماد به نفس و با لبخندی بر چهره ایستاده‌اید و با مخاطبانتان صحبت می‌کنید. باید ببینید که مخاطبان به طرف شما خم شده‌اند، لبخند می‌زنند، لذت می‌برند و به تک‌تک واژه‌هایی که می‌گویید گوش می‌کنند، طوری که گویی شما فرد باهوش و جذابی هستید. برای تجسم کردن دو تکنیک وجود دارد

که می‌توانید به کار بگیرید.

### تجسم داخلی و خارجی

در تجسم خارجی طوری خودتان را روی سن تجسم می‌کنید که گویی نفر سوم یا یکی از مخاطبان هستید. خودتان را می‌بینید که با آرامش، اعتماد به نفس و صاف ایستاده‌اید و آرام و فصیح درباره موضوع موردنظر صحبت می‌کنید. خودتان را طوری می‌بینید که گویی کس دیگری شما را در حال صحبت کردن برای یک گروه می‌بیند. به کمک تجسم داخلی نیز، خودتان و مخاطبان‌تان را با چشم‌های خود می‌بینید. تصور می‌کنید که مخاطبان، واکنش مثبتی به شما نشان می‌دهند.

می‌توانید یکی در میان و به صورت سازنده خودتان را از داخل و سپس از خارج ببینید. این امر، ضمیر ناخودآگاهتان را با تصویری از شما، که در آن به بهترین وجه ممکن تلاش می‌کنید، تحت تأثیر قرار می‌دهد. سپس ضمیر ناخودآگاه در پاسخ، افکار و عواطف مطابق با تصویر ذهنی‌تان را به شما می‌دهد.

### برنامه‌ریزی ذهن

یک راه دیگر برای افزایش اعتماد به نفس و آرامش هنگام صحبت کردن در میان جمع این است که به ویژه قبل از خواب خودتان را تجسم کنید که سخنرانی‌تان را به بهترین نحو ارائه می‌دهید. ضمیر ناخودآگاه چند دقیقه قبل از خواب و چند دقیقه بعد از بیداری نسبت به هر زمان دیگری در روز بیشترین آمادگی را برای برنامه‌ریزی دارد. وقتی می‌خواهید بخواهید خودتان را تجسم کنید که برای



مخاطبان سخنرانی بی‌نظیری ارائه می‌دهید. این تصور نهایی در ضمیر ناخودآگاه نفوذ می‌کند و وقتی خواب هستید شما را تا حد زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد. هرچه بیشتر این تمرین را انجام دهید، موقع سخنرانی آرامش و اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. تمرین ذهنی بسیار مفید است.

### احساساتان را تحریک کنید

در واقع، شما می‌توانید به احساساتی دست بیابید که اگر سخنران موفق و معروفی بودید داشتید. به عبارت دیگر، می‌توانید حس شادی، خوشحالی، غرور، هیجان و اعتماد به نفس را با ایجاد این احساسات در خودتان قبل از سخنرانی به وجود بیاورید. برای این کار تصور کنید که سخنرانی بی‌نظیری ارائه داده‌اید و همه با چهره‌های خندان ایستاده‌اند و شما را تشویق می‌کنند. سپس تصور کنید حس فوق‌العاده خوبی نسبت به خودتان و کار بی‌نظیری که انجام داده‌اید دارید.

وقتی تنها هستید این احساسات را دقیقاً طوری به وجود بیاورید که اگر سخنرانی‌تان به همان اندازه که می‌خواهید موفقیت‌آمیز باشد، حس خواهید کرد. این احساسات را به وجود بیاورید و آنها را با این جمله ادغام کنید: «من همیشه سخنرانی بی‌نظیری ارائه می‌دهم.» این احساسات را با تصویری که از خودتان به وجود آورده‌اید و در آن یک سخنران توانا و شایسته هستید، ادغام کنید.

یک بار روان‌شناس و فیلسوف معروف، ویلیام جیمز<sup>(۱)</sup> گفت:

1 William James

«بهترین راه برای رسیدن به یک حس این است که طوری رفتار کنید که گویی آن احساس را دارید.» اعمال، بیشتر تحت کنترل اراده هستند تا احساسات. اگر طوری عمل کنید که گویی احساس خاصی دارید آن احساس را تحریک می‌کنید. این راه، بهترین روش برای رسیدن به عملکرد موفق و برنامه‌ریزی برای همه کارهاست.

یکی از بهترین تکنیک‌های تحریک احساسات، روش «پایان فیلم» نام دارد. برای آشنایی با این روش تصور کنید که به سینما رفته‌اید تا فیلمی ببینید. اما زود می‌رسید و نمایش قبلی فیلمی که می‌خواهید ببینید تمام نشده است. با این وجود، وارد می‌شوید و ۱۰ دقیقه آخر فیلم را تماشا می‌کنید. می‌بینید که نمایش به خوبی پیش می‌رود و در پایان فیلم همه چیز به خیر و خوشی تمام می‌شود.

وقتی فیلم تمام می‌شود به مدت چند دقیقه به سالن انتظار برمی‌گردید تا فیلم دوباره شروع شود. سپس دوباره وارد سالن نمایش می‌شوید و فیلم را از اول تماشا می‌کنید. اما این دفعه از پایان فیلم مطلع هستید. وقتی داستان پیش می‌رود احساس آرامش بیشتری دارید. بدون این که احساساتی شوید، از صحنه‌های مختلف لذت می‌برید، چون می‌دانید که فیلم به خوبی تمام می‌شود و تمام پیچ و خم‌های داستان با موفقیت برطرف می‌شوند.

به همین نحو، برای تمام سخنرانی‌هایی که ارائه می‌دهید از تکنیک «پایان فیلم» استفاده کنید. تصور کنید که به آخر سخنرانی‌تان رسیده‌اید و همه در حال لبخند زدن و تشویق کردن شما هستند. شما کارتتان را فوق‌العاده انجام داده‌اید و حالا خوشحال، مغرور و هیجان‌زده هستید. دوستانتان، که در میان مخاطبان هستند، با چهره‌هایی حاکی از قدرشناسی و شادی در حال لبخند زدن هستند.

قبل از این که سخنرانی تان را شروع کنید پایان آن را تصور می کنید. می توانید قبل از شروع سخنرانی بارها این روش را امتحان کنید. از این که سخنرانی تان دقیقاً همان طور که تصور کرده اید پیش رفته است، بسیار شگفت زده خواهید شد.

### عمل کنید

**یک کشف مهم:** ضمیر ناخودآگاه نمی تواند به تفاوت بین یک اتفاق واقعی و اتفاقی که شما تصور می کنید، پی ببرد. به عنوان مثال، اگر یک تجربه واقعی از یک موفقیت داشته باشید، ضمیر ناخودآگاه تان آن را به عنوان یک تجربه موفق ثبت می کند. هر وقت این موفقیت را به یاد بیاورید، در تجارب مشابه بعدی به ویژه در صحبت کردن، اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت.

اما اگر موفقیتی را تجسم کنید، احساسات تان را در آن زمینه تحریک کنید و چنین شرایطی را تصور کنید، حتی اگر چنین تجربه ای نداشته باشید تا جایی که به ضمیر ناخودآگاه تان مربوط می شود، در واقع در دنیای خارجی چنین تجربه ای دارید. پس اگر یک تجربه مثبت در صحبت کردن را ۱۰، ۲۰ یا ۵۰ بار تجسم و در ذهنتان مرور کنید ضمیر ناخودآگاه تان ثبت می کند که شما ۱۰، ۲۰ یا ۵۰ بار سخنرانی موفقیت آمیز برگزار کرده اید و در پایان همه مخاطبان با خوشحالی از جایشان بلند شده اند و به افتخار شما کف زده اند.

وقتی این روش را تمرین می کنید و تصویر ذهنی موفقیت تان را چند بار تکرار می کنید، ضمیر ناخودآگاه تان بالاخره متقاعد می شود که شما به اندازه ای در صحبت کردن مهارت دارید که حالا به طور طبیعی مانند سخنرانان حرفه ای احساس آرامش و اعتماد به نفس

می‌کنید.

وقتی سه جنبه صحبت کردن، تجسم کردن و تحریک احساسات، را به کار می‌گیرید در واقع ضمیر ناخودآگاهتان را برای موفقیت و برنامه‌ریزی و خودتان را برای صحبت کردن در مقابل مخاطبان آماده می‌کنید.

### کسانی که در دقیقه آخر، اعتماد به نفس به دست می‌آورند

بیشتر آمادگی ذهنی برای صحبت کردن در میان جمع را می‌توان از قبل انجام داد. اما چند نکته وجود دارد که سخنرانان می‌توانند برای آرام کردن اعصابشان و بهبود عملکردشان درست قبل از شروع سخنرانی رعایت کنند.

### اتاق را بررسی کنید

وقتی زمان سخنرانی فرا می‌رسد، زودتر به محل سخنرانی بروید و اتاق را به دقت بررسی کنید. روی سن بروید و پشت تریبون بایستید. در اطراف اتاق قدم بزنید تا ببینید از دید مخاطبان در چه جایی صحبت خواهید کرد.

با بعضی از افرادی که زودتر به سالن رسیده‌اند صحبت کنید و از آنها بپرسید اهل کجا هستند و شغلشان چیست. اسم آنها را بپرسید و اسم خودتان را به آنها بگویید. هرچه قبل از شروع سخنرانی بیشتر با مخاطبان صحبت کنید، آرامش بیشتری خواهید داشت. در واقع، احساس می‌کنید در میان دوستانتان هستید.

وقتی شما را معرفی کردند و سخنرانی‌تان را شروع کردید، دنبال افرادی بگردید که قبلاً با آنها صحبت کرده‌اید و با چهره‌ای خندان

مستقیم به آنها نگاه کنید، گویی مکالمه‌ای با یک دوست قدیمی دارید. این کار باعث می‌شود احساس آرامش و به موضوع سخنرانی تسلط کامل داشته باشید.

### برای به دست آوردن آرامش چند تمرین تنفسی انجام بدهید

درست قبل از سخنرانی می‌توانید با چند نفس عمیق خودتان را آرام و برای ارائه یک سخنرانی بی‌نظیر آماده کنید. من بهترین فرمول برای نفس عمیق کشیدن را روش « $7 \times 7 \times 7$ » می‌نامم. کاری که باید انجام بدهید این است که نفس عمیق بکشید - حتی الامکان عمیق - و نفستان را نگه دارید. سپس آرام تا حد هفت بشمارید و نفستان را بیرون بدهید.

این تمرین را هفت بار تکرار کنید؛ نفس بکشید، آن را حبس کنید و سپس آن را به آرامی بیرون بدهید. وقتی نفس عمیق می‌کشید و آن را بیرون می‌دهید، برای مدت کوتاهی وارد سطح آلفای ذهن می‌شوید، افکارتان را تطهیر، اعصابتان را آرام و خودتان را برای ارائه یک سخنرانی خوب آماده می‌کنید.

### به خودتان روحیه بدهید

درست قبل از این که شما را معرفی کنند، به خودتان بگویید: «این یک سخنرانی بی‌نظیر است! دیگر نمی‌توانم صبر کنم! سخنرانی بی‌نظیری خواهد بود!» چندین بار به خودتان بگویید: «خودم را دوست دارم! خودم را دوست دارم!»

این کلمات را با احساس بگویید گویی سعی می‌کنید فردی را در طرف دیگر اتاق متقاعد کنید که واقعاً به این جمله اعتقاد دارید.

هرچه با احساس بیشتری با خودتان صحبت کنید، ضمیر ناخودآگاه و رفتارتان تحت تأثیر مثبت بیشتری قرار خواهد گرفت.

### انگشتان پاهایتان را تکان دهید

یکی از راه‌های افزایش اعتماد به نفس و کاهش ترس این است که قبل از سخنرانی انگشتان پاهایتان را تکان دهید. در واقع، وقتی واقعاً خوشحال و هیجان‌زده هستید، به ویژه در دوران کودکی، انگشتان پاهایتان را تکان می‌دهید. تکان دادن انگشتان قبل از سخنرانی شما را خوش‌بین‌تر و مشتاق‌تر می‌کند. این کار باعث می‌شود لبخند بزنید و خوشحال شوید. به یاد داشته باشید درست همان‌طور که احساسات، اعمال را به وجود می‌آورند؛ اعمال هم احساسات را به وجود می‌آورند.

### شانه‌هایتان را نرمش دهید

چون بیشترین تنش افراد در کمر و شانه‌ها جمع می‌شود، می‌توانید قبل از سخنرانی با چندین بار تکان دادن شانه‌ها، خودتان را آرام کنید. دست‌هایتان را حرکت دهید، گویی می‌خواهید از انگشت‌هایتان آب بچکد. به نظر می‌رسد این کار تنش و استرس را کاهش می‌دهد. وقتی همه این کارها را انجام بدهید - نفس عمیق کشیدن، تکان دادن شانه‌ها، تکان دادن دست‌ها و انگشتان پا - آرام، خوشحال و آماده سخنرانی می‌شوید.

### صاف بایستید

وقتی برای سخنرانی کردن از جایتان بلند می‌شوید، سرتان را

صاف نگه دارید. تصور کنید طنابی از سرتان به سقف وصل است و از طناب آویزان هستید. اگر فکر کنید طناب، سرتان را صاف نگه داشته در واقع مجبور می شوید صاف تر بایستید و در نتیجه اعتماد به نفس و قدرت بیشتری خواهید داشت.

### مخاطباتان را به خاطر داشته باشید

به دنبال راهی باشید که به کمک آن به لحاظ ذهنی خودتان را قدرتمندتر از مخاطبان فرض کنید. به عنوان مثال، قبل از شروع سخنرانی تصور کنید مخاطبان به شما بدهکار هستند و همه آمده‌اند تا از شما وقت بیشتری بگیرند.

به علاوه، می‌توانید تصور کنید مخاطبان با لباس زیر نشسته‌اند. این تصویر ذهنی باعث می‌شود لبخند بزنید، تنش‌تان کاهش پیدا کند و سخنرانی‌تان مؤثرتر شود. وقتی چنین طرز تفکری نسبت به مخاطبان داشته باشید، هنگام صحبت کردن با آنها احساس آرامش بیشتری می‌کنید.

### تشکر کنید

یکی از بهترین راه‌های افزایش اعتماد به نفس در مقابل مخاطبان این است که در ذهنتان از آنها برای این که به شما فرصت سخنرانی داده‌اند، سپاسگزاری کنید. به خودتان بگویید: «از این که فرصت سخنرانی برای این افراد را دارم خیلی ممنونم. متشکرم! متشکرم! متشکرم!» تصور کنید واقعاً به مخاطبان اهمیت می‌دهید. چندبار به خودتان بگویید: «مخاطبانم را دوست دارم! مخاطبانم را دوست دارم! دارم! مخاطبانم را دوست دارم!»

سخنرانان حرفه‌ای با این عبارت آشنا هستند: «نعمت تریبون». وقتی برای صحبت کردن از جایتان بلند می‌شوید، همیشه به این نعمت بی‌نظیر که می‌توانید ایده‌هایتان را با این افراد در خور توجه در میان بگذارید فکر کنید. اگر برای فرصتی که برای سخنرانی در اختیارتان قرار گرفته سپاسگزار باشید، با بیان هر واژه خوش‌بین‌تر و مشتاق‌تر خواهید بود.

هرچه افرادی که برایشان سخنرانی می‌کنید، صادقانه‌تر دوست داشته باشید و به آنها اهمیت بدهید، اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. هرچه آنها را بیشتر دوست خود بدانید - دوستانی که شما را دوست دارند و شما هم آنها را دوست دارید - آرامش بیشتری خواهید داشت.

### سخنرانی درباره شما نیست

در نهایت، به یاد داشته باشید سخنرانی درباره شما نیست، درباره آنهاست. خودتان، دغدغه‌های فردی‌تان و این که آنها درباره شما چه فکری خواهند کرد را فراموش کنید. در عوض، به لحاظ ذهنی و عاطفی وارد ذهن مخاطبان‌تان شوید و فقط به آنها فکر کنید.

دوست من، کاوت روبرت<sup>(۱)</sup>، مؤسس انجمن ملی سخنرانان، که سخنران بی‌نظیری است، یک‌بار گفت که در جوانی هنگام سخنرانی با این طرز تفکر بالای سن می‌رفت که، «من اینجا هستم!» او گفت فقط زمانی تبدیل به یک سخنران بی‌نظیر شد که این طرز تفکر را تغییر داد. حالا به جای این که با خودش فکر کند «من اینجا هستم!» با این

1. Cavett Robert



احساس روی سن می‌رود: «وای، شما این‌جا هستید!»  
وقتی مخاطبان‌تان را افراد بی‌نظیر، استثنایی، خونگرم، خوشرو و جالب در نظر می‌گیرید، این طرز تفکر را خواهید داشت: «وای، شما اینجا هستید!» در نتیجه ترستان از بین می‌رود و با اعتماد به نفس، آرام، خونگرم، صمیمی و خوش‌بین می‌شوید. در این صورت یکی از بهترین سخنرانان در رشته خود خواهید بود.

### جمع‌بندی

تناسب ذهنی مثل تناسب جسمی و بر پایه مجموعه‌ای از تمرین‌هاست، که باید به صورت مکرر انجام شوند. وقتی برای آرامش و تسلط ذهنی قبل از سخنرانی، این روش‌ها و تکنیک‌ها را به کار می‌برید، با گذر زمان به زودی احساس آرامش، اعتماد به نفس و تسلط کامل خواهید داشت.





## فصل چهارم

### در برخورد با همه مخاطبان، قوی باشید

شروع، مهم‌ترین بخش هر کاری، به ویژه کارهای جدید و حساس است؛ چون شروع، لحظه‌ای است که در آن شخصیت شکل می‌گیرد و تأثیر موردنظر سریع‌تر به وجود می‌آید.

افلاطون

این گفته را شنیده‌اید: «تأثیر اولیه، مهم است؛ شما هرگز فرصت ایجاد مجدد یک تأثیر خوب اولیه را نخواهید داشت.» مطمئنم این گفته را هم شنیده‌اید: «سالی که نکوست از بهارش پیداست.» وقتی سخنرانی را شروع می‌کنید، باید همه چیز را برای ایجاد تأثیر اولیه و مثبت بر مخاطبان متمرکز کنید. این امر آنها را برای گوش دادن به حرف‌های شما و تحت تأثیر قرار گرفتن توسط آنها مشتاق و آماده می‌کند.

## معرفی شما

اگر قبل از سخنرانی کسی شما را معرفی می‌کند، این معرفی، زمینه را فراهم خواهد کرد. هدف از معرفی، ایجاد خواسته در مخاطبان است. در واقع، معرفی کاری می‌کند که مخاطبان به لحاظ ذهنی و عاطفی متمرکز شوند تا حرف‌های شما را بشنوند. بنابراین، برای این مرحله باید از قبل به دقت برنامه‌ریزی شود.

در یک معرفی خوب، موفقیت‌های شما به مخاطبان گفته می‌شود تا زمینه فراهم شود. سپس به موضوع سخنرانی و در نهایت به اسم شما اشاره می‌شود. با توجه به موضوع یا مدت سخنرانی، مقدمه می‌تواند مختصر یا طولانی باشد.

به یک نمونه کوتاه توجه کنید: «سخنران امشب ما، ۲۲ شرکت تأسیس کرده و در ۸ شرکت مختلف بیش از یک میلیون دلار به دست آورده است. امروز قرار است او به ما بگوید «چگونه می‌توانیم در تجارت موفق شویم.» لطفاً با تشویق خودتان به من کمک کنید از آقای برایان تریسی استقبال کنم.»

معرفی طولانی‌تر شامل جزئیات بیشتری درباره پیش‌زمینه و موفقیت‌های سخنران به ویژه در زمینه‌های مربوط به موضوع سخنرانی است. هدف همیشه ایجاد خواسته‌ها و قابلیت پذیرش سخنرانی است، طوری که مخاطبان این طرز تفکر را داشته باشند: «دیگر نمی‌توانم صبر کنم و می‌خواهم حرف‌های این سخنران را بشنوم.»

## پس از معرفی

پس از پایان معرفی و شروع صحبت‌های شما، اتفاقات زیادی

باید رخ دهد. پس وقتی وارد سن می‌شوید، پنج نکته بعدی را به خاطر بسپارید. این نکات در ایجاد تأثیر مثبت بر مخاطبان و ایجاد جو مناسب برای سخنرانی به شما کمک می‌کنند.

### با اعتماد به نفس جلو بروید

وقتی شما را معرفی می‌کنند، به طرف سکو بروید و با فردی که شما را معرفی کرده دست بدهید. در صورت مساعد بودن شرایط، او را در آغوش بگیرید. سپس صبر کنید تا او سن را ترک کند و بعد به طرف مخاطبان برگردید.

سکوت کنید تا مخاطبان آرام شوند و توجهشان متمرکز شود. لبخند بزنید و آرام به مدت چند ثانیه به اطراف نگاه کنید، طوری که گویی واقعاً از این که در کنار این افراد هستید، لذت می‌برید.

وقتی آرام و با لبخندی بر چهره بایستید، مخاطبان به سرعت آرام و متمرکز می‌شوند و منتظر می‌مانند تا شما سخنرانی را شروع کنید. وقتی تنش برطرف و همه ساکت شدند، سخنرانی‌تان را با یک جمله رسا، واضح، دوستانه، جالب و قابل توجه که با نتیجه‌گیری مطابق خواهد بود، شروع کنید.

### لباس مناسب بپوشید

قاعده این است که هیچ چیزی در لباس شما یا ظاهرتان نباید توجه مخاطبان را از شما یا پیامتان منحرف کند. مردم در سی ثانیه اول در مورد شما قضاوت می‌کنند. به همین دلیل، ظاهر، لباس و حالت ایستادنتان بسیار مهم است.

ظاهر شما، طرز تفکر و احساساتان را در مورد خودتان به مخاطبان

می‌گوید. در واقع، این موارد، نمودی از تصویر ذهنی شما هستند. به علاوه، ظاهر تان طرز تفکر و احساس شما نسبت به مخاطبان را هم به آنها می‌گوید. قاعده این است: «اگر چیزی مفید نباشد، مضر است.» بسیاری از سخنرانان تصور می‌کنند «خیلی عالی» است که با لباس‌های غیر رسمی جلوی مخاطبان حاضر شوند، گویی قبل از شروع سخنرانی در باغچه باغبانی می‌کرده‌اند. اما معمولاً پیامی که این طرز پوشش به مخاطبان منتقل می‌کند این است که شما به آنها و به خودتان احترام نمی‌گذارید. این کار، ارزش حرف‌هایی را که قرار است بزنید کاهش می‌دهد.

مراجعان من بارها جلسات سالانه‌ای در تفریحگاه‌های زیبا در جنوب و غرب برگزار می‌کنند و می‌گویند: «همه، لباس‌های غیر رسمی می‌پوشند پس شما هم می‌توانید لباس غیر رسمی بپوشید.» اما من هرگز این پیشنهاد را نمی‌پذیرم. چون قاعده این است که شما همیشه باید مشابه یا بهتر از مخاطبان تان لباس بپوشید. شما همیشه باید حرفه‌ای به نظر برسید.

یکی از دوستان من سخنران جوان و خوبی است. اما در خانواده فقیری بزرگ شده است. در نتیجه، درباره پوشش مناسب یا انتخاب وسایل اطلاعات زیادی ندارد. یک نفر به عنوان هدیه کریسمس یک حلقه بزرگ طلا به او داده بود. او این انگشتر را به انگشت کوچکش انداخته بود و در سخنرانی‌هایش آن را تکان می‌داد، در واقع، تصور می‌کرد انگشترش جالب است.

یک بار پس از سخنرانی طراح جلسه او را به گوشه‌ای برد و گفت: «شما سخنران خوبی هستید و پیام خوبی هم دارید، اما وقتی آن انگشتر را تکان می‌دهید، مانند ارادل و او باش به نظر می‌رسید.»

او اصلاً فکر نمی‌کرد که این کار چنین پیامی را منتقل می‌کند. پس انگشتر را درآورد و هرگز آن را به انگشتش نکرد.

### خواسته‌های مثبت به وجود بیاورید

اولین وظیفه شما ایجاد خواسته است. باید کاری کنید که مخاطبان از این که به آنجا آمده‌اند خوشحال شوند. باید کاری کنید که آنها آماده و مشتاق شنیدن حرف‌هایتان باشند. به یاد داشته باشید که همه مخاطبان موفقیت شما را می‌خواهند. آنها طرفدار شما هستند و از صمیم قلب می‌خواهند سخنرانی شما خوب باشد. جملات اولیه باید این امر را ثابت کنند. مخاطبان باید از همان ابتدا از شما خوششان بیاید. هرچه آنها شما را دوست داشتنی‌تر تلقی کنند، پیامتان را راحت‌تر می‌پذیرند و در مقابل نکات یا ایده‌های جنجالی که مطرح می‌کنید، مخالفت کمتری از خود نشان می‌دهند.

### بلافاصله مسئولیت بر عهده بگیرید

وقتی برای سخنرانی کردن از جایتان بلند می‌شوید، در واقع رهبر جلسه می‌شوید. مخاطبان می‌خواهند تحت تسلط باشند و شما مسئولیت جلسه را به عهده بگیرید. طوری رفتار کنید که گویی مالک جلسه هستید و همه برای شما کار می‌کنند. آنها از فرامین شما تبعیت خواهند کرد.

وقتی شما را معرفی می‌کنند با شانه‌های صاف، با اعتماد به نفس، لبخندی بر چهره، چشم‌هایی کاملاً باز و چانه رو به بالا به طرف محل سخنرانی بروید. زیرک و گوش به زنگ باشید؛ با چالاکی، انرژی و

اشتیاق قدم بردارید.

وقتی سخنرانی را شروع می‌کنید، روی یکی از مخاطبان تمرکز کنید. به طور مستقیم و صمیمانه با او صحبت کنید. سپس به آرامی به چهره نفر بعد، نفر بعدی و افراد دیگر نگاه کنید. این ارتباط چشمی مستقیم اعصابتان را آرام و به شما کمک می‌کند ارتباط بیشتری با مخاطبان برقرار کنید.

### قابل اعتماد و فروتن باشید

بهترین راه برای این که شما را دوست داشته باشند این است که قابل اعتماد و فروتن باشید.

برای جلب اعتماد دیگران باید صریح و روراست باشید. ممکن است به دلیل توجه مثبت مخاطبان، کمی دست‌پاچه شوید و تحت تأثیر قرار بگیرید؛ در این شرایط، در حالی که به مخاطبان نگاه می‌کنید با صراحت و صمیمیت لبخند بزنید.

برای این که فروتن به نظر برسید نباید طوری رفتار کنید که گویی همه چیز را می‌دانید، یا نسبت به مخاطبان احساس برتری می‌کنید. گاهی اوقات پس از این که فردی من را معرفی و به شدت از من تعریف می‌کند، به طرف او برمی‌گردم و می‌گویم: «متشکرم. طوری صحبت کردی که فکر کردم همسرم صحبت‌هایت را نوشته، اما فرزندانم هنوز حرف‌هایم را خیلی قبول نمی‌کنند و موقعی که من می‌گویم به رختخواب نمی‌روند.»

### یک فهرست بلند بالا از روش‌هایی برای شروع سخنرانی

حالا که در کانون توجه قرار دارید، سر صحبت را چگونه باز



می‌کنید؟ برای شروع مؤثر سخنرانی، راه‌های مختلفی وجود دارد. هدف از تمام این راه‌ها این است که توجه مخاطبان بلافاصله جلب شود تا بتوانید در مدت سخنرانی از توجه آنها برخوردار باشید.

### از طراحان جلسه تشکر کنید

می‌توانید در ابتدای سخنرانی، از مخاطبان برای این که حضور یافته‌اند و از شرکتی که از شما دعوت کرده تشکر کنید. به فردی که شما را معرفی کرد یا به چند نفر از کارکنان ارشدی که در میان مخاطبان هستند، اشاره کنید. با این کار از آنها تمجید می‌کنید و باعث می‌شوید آنها از حضور شما در آنجا احساس غرور و خوشحالی کنند؛ در واقع، این کار مثل وارد کردن دو شاخه به پریز برق، شما را به مخاطبان ارتباط می‌دهد.

### با یک جمله مثبت شروع کنید

می‌توانید سخنرانی را با اشاره به این نکته شروع کنید که مخاطبان از صحبت‌های شما خوششان می‌آید و از آن لذت خواهند برد. به عنوان مثال، می‌توانید بگوئید: «حتماً از وقتی که با هم صرف می‌کنیم لذت خواهید برد. می‌خواهم ایده‌های مهمی را که در این زمینه کشف شده‌اند با شما در میان بگذارم».

### از مخاطبان تمجید کنید

می‌توانید در ابتدا از صمیم قلب و با احترام زیاد از مخاطبان تمجید کنید. طوری لبخند بزنید که گویی واقعاً از دیدن آنها خوشحال هستید، گویی آنها دوستان قدیمی‌تان هستند که مدت زیادی همدیگر

را ندیده‌اید.

می‌توانید به آنها بگویید که بودن در آنجا افتخار بزرگی برای شما است و آنها جزء مهم‌ترین افراد در این شرکت یا تجارت هستند و شما مشتاقانه در انتظار در میان گذاشتن نکات کلیدی با آنها هستید. مثلاً می‌توانید چنین جمله‌ای بگویید: «این یک افتخار است که امروز اینجا و با شما هستم. شما نخبه و جزء ده درصد برتر در صنعت هستید. فقط بهترین افراد در هر رشته وقت صرف می‌کنند و با از خودگذشتگی این مسافت طولانی را برای شرکت در این سخنرانی طی می‌کنند.»

### یک جمله تفکربرانگیز در مورد مخاطبان بگویید

من معمولاً وقتی با اعضای یک گروه کارآفرینی یا شبکه‌سازی صحبت می‌کنم، سخنرانی‌ام را با این جمله شروع می‌کنم: «از این که از من دعوت کردید بسیار متشکرم. به من گفته‌اند که امروز برای تعداد زیادی میلیونر خودساخته سخنرانی خواهم کرد.»

پس از بیان این جمله، ساکت می‌شوم و با چهره‌ای خندان به اطراف نگاه می‌کنم تا حرف‌هایم نفوذ کند. سپس در ادامه می‌گویم: «به من گفته‌اند افرادی که اینجا هستند، همگی یا میلیونرهای خودساخته هستند، یا در آینده چنین افرادی خواهند بود. درست است؟»

معمولاً همه با صدای بلند به این سؤال جواب «بله!» می‌دهند. همه لبخند می‌زنند و می‌پذیرند که هدفشان این است که میلیونر خودساخته شوند. پس از این مقدمه، همه گوش به زنگ، هوشیار و آماده شنیدن بقیه حرف‌هایم می‌شوند.

### به اتفاقات جاری اشاره کنید

برای شروع سخنرانی یا توضیح دادن یا اثبات کردن موضوع صحبت‌تان از اخبار صفحه اول روزنامه‌ها استفاده کنید. می‌توانید یک نسخه از روزنامه داشته باشید و وقتی در مقدمه صحبت‌هایتان به اتفاق موردنظر اشاره می‌کنید، روزنامه را بالا بگیرید. در دست داشتن روزنامه و بیان کردن یا خواندن یکی از نکات مهم آن، توجه مخاطبان را جلب می‌کند و باعث می‌شود آنها خم شوند تا صحبت‌های شما را بشنوند.

### به یک اتفاق تاریخی اشاره کنید

من چندین سال تاریخچه نظامی را مطالعه کرده‌ام. به ویژه به مطالعه زندگی و نبردهای ژنرال‌های بزرگ و فتوحات سرنوشت‌ساز آنها پرداخته‌ام. یکی از افراد مورد علاقه من، اسکندر کبیر است.

یک روز از من دعوت شد درباره اصول رهبری برای گروهی از مدیران شرکت فورچن ۵۰۰<sup>(۱)</sup> سخنرانی کنم. من فکر کردم نبرد اسکندر بزرگ با داریوش پادشاه ایرانی داستان جالبی خواهد بود که ویژگی‌های رهبری یکی از بزرگ‌ترین فرماندهان بزرگ تاریخ را نشان می‌دهد. پس سخنرانی‌ام را این طور شروع کردم:

روزی روزگاری، پسر جوانی به نام الکس زندگی می‌کرد که در کشور فقیری بزرگ شده بود. الکس کمی بیش از حد جاه‌طلب بود. او از همان دوران کودکی تصمیم گرفت تمام جهان را فتح کند. اما یک مشکل کوچک وجود داشت. بیشتر جهان تحت تسلط یک کشور

چند ملیتی بزرگ به نام امپراتوری ایران بود و رهبری آن را داریوش سوم به عهده داشت. الکس می‌خواست برای تحقق بخشیدن به رویایش سهام بازار را از چنگ عرضه‌کننده اصلی، که مصمم بود آن را حفظ کند درآورد.

این همان شرایطی است که امروزه بین شما و رقبای اصلی‌تان در بازار وجود دارد. شما باید برای پیروز شدن در نبردهای بزرگ و بازاریابی در آینده از تمام مهارت‌های رهبری خود استفاده کنید.

### به یک فرد معروف اشاره کنید

می‌توانید در شروع سخنرانی از نقل قولی از یک فرد یا کتاب معروف، که اخیراً به نکته مهمی اشاره کرده، استفاده کنید. به یک نمونه اشاره می‌کنم:

امروز می‌خواهیم در این مورد صحبت کنیم که چرا بعضی از مردم بیشتر از بقیه پول درمی‌آورند. گری بکر<sup>(۱)</sup>، اقتصاددانی که برنده جایزه نوبل است، اخیراً در کتابی نوشته که تقریباً تمام نابرابری‌های اقتصادی در آمریکا نتیجه کمبود دانش و مهارت است. چند دقیقه دیگر می‌خواهم به شما نشان دهم که چگونه می‌توانید دانش و مهارت لازم برای پیشرفت در رشته خود را در سال‌های آینده به دست بیاورید.

این هم یک نمونه دیگر: یکی از موضوعاتی که من اغلب به آن اشاره می‌کنم اهمیت پیشرفت مداوم فردی و حرفه‌ای است. مثلاً می‌گویم: «در قرن بیست و یکم، دانش و فناوری، کلید موفقیت

1. Gary Becker

هستند. همان طور که مربی بسکتبال، پت ریلی<sup>(۱)</sup> می‌گوید: «اگر پیشرفت نکنید پسرفت خواهید کرد.»

### به یکی از مکالمات اخیر خود اشاره کنید

در شروع سخنرانی، داستانی در مورد یکی از مکالمات اخیر خود با فردی که در آنجا حضور دارد، تعریف کنید. به عنوان مثال من یک بار در سخنرانی‌ام گفتم: «چند دقیقه پیش، در سالن انتظار با تام رابینسون<sup>(۲)</sup> صحبت می‌کردم. او به من گفت در حال حاضر در یکی از بهترین موقعیت‌های فعالیت در صنعت قرار داریم و من هم در این زمینه با او موافقم.»

### یک جمله شوکه کننده بگویید

می‌توانید سخنرانی‌تان را با یک جمله شوکه کننده شروع کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید، «طبق مطالعات اخیر، سال آینده در مقایسه با سال‌های گذشته تغییرات، رقابت و فرصت‌های بیشتری در این صنعت رخ خواهد داد و ۷۲ درصد از افراد حاضر در این جلسه اگر خودشان را به سرعت با این تغییرات وفق ندهند، تا دو سال آینده باید کار دیگری پیدا کنند.»

### جمله‌ای از یکی از تحقیقات اخیر بیان کنید

می‌توانید در شروع سخنرانی‌تان جمله‌ای درباره یکی از تحقیقات اخیر نقل کنید. به عنوان مثال، «بر اساس داستانی در چاپ اخیر مجله

1. Pat Riley

2. Tom Robinson

بیزینس ویک، در سال ۲۰۰۷ میلیونرهای آمریکا تقریباً ۹ میلیون نفر بوده‌اند که بیشتر آنها خودساخته هستند. و این رقم در سال ۲۰۱۵ دو برابر خواهد شد.»

### به آنها امید بدهید

یک بار فیلسوف فرانسوی، گوستاو لبون<sup>(۱)</sup> نوشت: «امید، تنها مذهب انسان است.»

وقتی به نحو مؤثری صحبت می‌کنید، به نوعی به افراد امید می‌دهید. به یاد داشته باشید هدف نهایی از صحبت کردن، تلقین نوعی تغییر در طرز تفکر، احساس و عملکرد افراد است. هدف، تحریک کردن آنها و القا برای انجام کارهایی است که در صورت نبود صحبت‌های شما رخ نمی‌دادند. هر چیزی که می‌گویید باید به اعمالی که افراد می‌خواهند انجام دهند و دلیل آن کارها، ارتباط داشته باشد.

### در صورت امکان با شوخ‌طبعی شروع کنید

می‌توانید سخنرانی‌تان را با تعریف یک لطیفه شروع کنید، البته اگر ذاتاً انسان شوخ‌طبعی هستید. باید مطمئن شوید که مخاطبان، داستان یا لطیفه شما را شوخی در نظر می‌گیرند. به همین دلیل، باید لطیفه را چند بار برای افراد دیگر تعریف کنید تا مطمئن شوید نتیجه خوبی دارد. فقط در صورتی از لطیفه استفاده کنید که خودتان هم باور داشته باشید که این لطیفه یا داستان، جالب است. در این صورت

1. Gostav Le Bon

می‌توانید به خوبی آن را بیان کنید و مخاطبان هم آن را خواهند پذیرفت.

برخی از سخنرانان حرفه‌ای کارشان را با لطیفه‌هایی شروع می‌کنند که به اندازه‌ای درخور شرایط و نکته‌دار هستند که باعث می‌شوند مخاطبان بخندند و تمام توجه آنها به لطیفه جلب شود. این، یک هنر است. به کارگیری مؤثر از لطیفه مستلزم ویژگی‌های شخصیتی خاص است.

در اینجا باید به یک نکته مهم اشاره کنم. شروع سخنرانی با لطیفه کار نسبتاً آسانی است. من عادت داشتم برای شروع تمام سخنرانی‌هایم از این روش استفاده کنم. سپس متوجه شدم صحبت‌های اولیه‌ام، زمینه را برای حرف‌های بعدی فراهم می‌کنند. اگر سخنرانی را با لطیفه شروع کنم، ممکن است مخاطبان تصور کنند قرار است سخنرانی من خنده‌دار و سرگرم‌کننده باشد. اگر پس از لطیفه، موضوع جدی‌تری که مستلزم تفکر است، مطرح کنم، ممکن است شنوندگان سر درگم و دل‌سرد شوند. دقت کنید!

### هنرمند باشید

بیل گاو<sup>(۱)</sup>، یکی از بهترین سخنرانان در آمریکا پس از این که معرفی می‌شود، طوری روی سن می‌رود که گویی همین الان صحبت‌هایش با فردی تمام شده و آماده است تا سخنرانی‌اش را برای گروه ارائه دهد. مخاطبان احساس می‌کنند تمام صحبت‌های او یک مکالمه پیاپی است.

بیل معمولاً به گوشه‌ای از سن می‌رود، صدایش را به نحو مرموزی پایین می‌آورد، دست‌هایش را از هم باز می‌کند و به مخاطبانش اشاره می‌کند کمی نزدیک شوند. مثلاً می‌گوید: «بیا اینجا، می‌خواهم چیزی بگویم.» و سپس به آنها اشاره می‌کند جلوتر بیایند، گویی می‌خواهد رازی را به تمام شنوندگان بگوید.

نکته جالب این است که همه افراد حاضر در جلسه خم می‌شوند تا «رازی» را که او قرار است بگوید بشنوند. سپس ناگهان همه متوجه کاری که انجام داده‌اند می‌شوند و می‌خندند. او این کار جالب را انجام می‌دهد تا مخاطبان را مطیع خود کند.

### سؤالی پرسید، یک نظر سنجی برگزار کنید

می‌توانید سخنرانی‌تان را با یک جمله مثبت شروع کنید و سپس سؤالی پرسید که مستلزم این باشد که مخاطبان دست‌هایشان را بلند کنند. مثلاً می‌توانید چنین جمله‌ای بگویید: «در حال حاضر، شرایط برای زندگی و تجارت در آمریکا بسیار مناسب است. راستی اینجا چند نفر شغل آزاد دارند؟»

دستان را بلند کنید تا نشان دهید از آنها توقع دارید همین کار را انجام دهند. من از این روش استفاده کرده‌ام و بعد از این که چند نفر دستشان را بالا می‌برند، به یک نفر در ردیف جلو که دستش را بلند کرد می‌گویم: «اینجا چند نفر واقعاً شغل آزاد دارند؟»  
بی‌شک می‌گوید: «همه!»

سپس تشکر و جواب را تأیید می‌کنم: «حق با شماست! همه ما از زمانی که اولین شغلیمان را انتخاب می‌کنیم تا روزی که بازنشسته می‌شویم، شغل آزاد داریم؛ مهم نیست چه کسی چک حقوقمان را



امضا می‌کند، همه ما برای خودمان کار می‌کنیم.»

### کاری کنید که آنها با همدیگر صحبت کنند

می‌توانید از مخاطبان بخواهید به طرف فردی که کنارشان است برگردند تا درباره نکته خاصی با هم گفت‌وگو کنند. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید، «به بغل دستی‌تان بگویید دوست دارید از این سمینار چه چیزی یاد بگیرید.»

هر کاری که از مخاطبان بخواهید - البته هر کار منطقی - آنها انجام خواهند داد. اگر با اعتماد به نفس از آنها بخواهید کاری انجام بدهند دستورات و رهبری شما به راحتی آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

### با مطرح کردن یک مشکل شروع کنید

می‌توانید سخنرانی را با مطرح کردن مشکلی شروع کنید که باید حل شود. اگر همه به صورت مشترک چنین مشکلی داشته باشند، بلافاصله تمام توجه مخاطبان را جلب خواهید کرد. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید:

دست کم ۶۳ درصد از افرادی که به دوران افزایش جمعیت تعلق دارند، بدون این که پول کافی داشته باشند که تا آخر عمر آنها را تأمین کند در حال بازنشسته شدن هستند. باید به این مشکل توجه داشته باشیم و بلافاصله اقدام کنیم تا مطمئن شویم تمام افرادی که بازنشسته می‌شوند، می‌توانند بقیه عمرشان را در آرامش زندگی کنند.

### یک جمله بگویید، یک سؤال پرسید

می‌توانید در شروع سخنرانی یک جمله قانع کننده بگویید و

سپس یک سؤال پرسید. پس از این که جواب سؤالتان را گرفتید سؤال دیگری پرسید. این کار بلافاصله مخاطبان را در روند سخنرانی دخیل می‌کند و باعث می‌شود آنها به تمام صحبت‌های شما گوش کنند. به عنوان مثال:

۲۰ درصد از مردم ما، ۸۰ درصد از درآمد جامعه را دارند. آیا شما جزء این ۲۰ درصد برتر هستید؟ اگر نیستید آیا دوست دارید به ۲۰ درصد یا حتی ۱۰ درصد برتر ملحق شوید؟ خوب، تا چند دقیقه دیگر می‌خواهم ایده‌هایی در اختیارتان بگذارم تا به کمک آنها جزء پردرآمدترین افراد جامعه شوید. آیا این، هدف خوبی برای گردهمایی امروز است؟

این یک پدیده جالب روان‌شناسی است که مردم از دوران کودکی شرطی می‌شوند که وقتی از آنها سؤالی پرسیده می‌شود به آن پاسخ دهند. هر وقت سؤالی می‌پرسید، افراد به صورت غریزی و غیرارادی جواب سؤالتان را می‌دهند؛ حتی ممکن است این کار را به آرامی انجام دهند.

وقتی می‌پرسید: «اینجا چند نفر می‌خواهند طی یکی دو سال آینده درآمدشان دو برابر شود؟» تقریباً تمام مخاطبان به صورت غریزی و غیرارادی دستشان را بلند می‌کنند، یا با صدای بلند موافقتشان را اعلام می‌کنند.

هر وقت سؤالی می‌پرسید و سپس چند ثانیه مکث می‌کنید تا مخاطبان سؤال را تجزیه و تحلیل کنند، تسلط کامل بر آنها به دست می‌آورد. حقیقت این است: فردی که سؤال می‌پرسد، مکالمه و حتی افرادی را که به سؤال جواب می‌دهند کنترل می‌کند.

حتی اگر مخاطبان با صدای بلند جواب ندهند، نمی‌توانند جلوی

خودشان را بگیرند و جواب سؤال را ندهند. من معمولاً برای اثبات این نکته، سؤالات مرسوم می‌پرسم مانند: «اتومبیل شما چه رنگی است؟»

تمام مخاطبان به صورت غیرارادی به پاسخ فکر می‌کنند. وقتی می‌پرسم: «آدرس شما چیست؟» آنها به صورت غریزی و غیرارادی به آدرسشان فکر می‌کنند. وقتی از مردم سؤال می‌پرسید آنها نمی‌توانند جواب ندهند.

### با یک داستان شروع کنید

می‌توانید سخنرانی‌تان را با یک داستان شروع کنید. بعضی از واژه‌های بانفوذ برای جلب توجه مخاطبان عبارتند از: «روزی روزگاری...»<sup>(۱)</sup>

مردم از دوران طفولیت و کودکی به داستان علاقه دارند. وقتی با عبارت «روزی روزگاری...» شروع می‌کنید، به مخاطبان می‌گویید می‌خواهید داستان تعریف کنید. شنوندگان بلافاصله می‌نشینند، ساکت می‌شوند، و درست مثل بچه‌هایی که دور آتش جمع می‌شوند، آماده شنیدن صحبت‌های شما می‌شوند. وقتی سمینارهای یک روزه برگزار می‌کنم و می‌خواهم کاری کنم که مخاطبان پس از استراحت، دوباره روی صندلی‌هایشان بنشینند، با صدای بلند می‌گویم: «روزی روزگاری مردی در همین شهر زندگی می‌کرد...»

وقتی این کلمات را بیان می‌کنم، مخاطبان بلافاصله به

۱- در فرهنگ عامه ایران معمولاً جمله «یکی بود، یکی نبود» خیلی مرسوم است. - مترجم.

صندلی‌هایشان برمی‌گردند و با توجه کامل بقیه داستان را گوش می‌کنند.

### پل بسازید

یکی از مهم‌ترین ارکان شروع سخنرانی، ایجاد یک پل بین خودتان و مخاطبان است. با اشاره به یکی از نکات مشترک خودتان و مخاطبان شروع کنید. مثلاً می‌توانید به این نکته اشاره کنید که امروز در صنعت آنها کار می‌کنید، یا در گذشته چنین کاری را می‌کردید. می‌توانید بگویید که شما هم مثل آنها فرزند دارید. می‌توانید بگویید با شهر آنها آشنا یا طرفدار تیم محلی فوتبال یا بسکتبال هستید. یا حتی می‌توانید دغدغه یا مشکلی مشابه دغدغه‌ها و مشکلاتی که مخاطبان در محل کار یا زندگی‌شان با آنها روبه‌رو هستند داشته باشید.

وقتی چند دقیقه صرف ساختن پل مشترک بین خودتان و مخاطبان می‌کنید، بلافاصله آنها را طرفدار خود می‌کنید. آنها شما را «یکی از خودشان» می‌دانند، در مقابل صحبت‌ها و نظرات شما پذیرا تر می‌شوند، اشتباه شما را راحت‌تر می‌بخشند و احساس می‌کنند شما به دلیل پیش‌زمینه مشترکتان با آنها، دارای معلومات بیشتر و خوش‌برخوردتر هستید.

### درباره خودتان به آنها بگویید

من اغلب مواقع، سخنرانی‌هایم برای گروه‌های تجاری، فروش یا کارآفرینی را با این جمله شروع می‌کنم: «من کارم را قبل از این که از دبیرستان فارغ‌التحصیل شوم شروع کردم. خانواده فقیری داشتم. باید به تنهایی و بدون کمک دیگران به هر موفقیتی که می‌خواستم

می‌رسیدم.»

جالب است، پس از سخنرانی‌هایی که با چنین عباراتی شروع می‌شوند، تعداد زیادی از مخاطبان نزد من می‌آیند و می‌گویند آنها هم چنین تجربه‌ای داشته‌اند. آنها توانستند بلافاصله با من احساس همدردی کنند، چون آنها هم مثل من کارشان را با مدارک پایین و سرمایه محدود شروع کرده‌اند. در نتیجه، حتی اگر سمینار تمام روز طول بکشد، آنها بقیه سخنرانی‌ام را راحت‌تر می‌پذیرند و فکر می‌کنند تمام حرف‌هایی که می‌گویم در مقایسه با افرادی که سخنرانی‌شان را با اشاره به پیش‌زمینه موفق شروع می‌کنند، معتبرتر و قابل اعتمادتر است. ایجاد چنین پلی به شما کمک می‌کند مخاطبان را طرفدار خودتان کنید.

### جمع‌بندی

توانایی سخنرانی تأثیرگذار برای مخاطبان یک مهارت اکتسابی است. آگاهی از چگونگی سازماندهی، معرفی و چگونگی ورود به سن می‌تواند در موفقیت یا شکست سخنرانی شما نقش به‌سزایی داشته باشد. می‌توانید با یافتن راه‌هایی برای شروع سخنرانی با اشتیاق، صمیمیت و یا تأثیر بیشتر، کاری کنید که ۳۰ ثانیه بعد از شروع سخنرانی، مخاطبان تحت تسلطتان باشند. این هدف شماست.





## فصل پنجم

# تسلط بر سخنرانی در گروه‌های کوچک

انسان‌های موفق همیشه در آغاز سخنرانی، به هدف خاص و موفقیت‌هایی که باید برسند اشاره می‌کنند. چنین افرادی همیشه در پایان جلسه جمله اول را تکرار می‌کنند و نتیجه‌گیری نهایی را به هدف اولیه ربط می‌دهند.

پیتر دراکرها<sup>(۱)</sup>

توانایی ارائه سخنرانی‌های ترغیب‌کننده در جلسات کوچک می‌تواند تأثیر به‌سزایی در زندگی و حرفه شما داشته باشد. افراد همیشه در تجارت، شما را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهند. آنها به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه، ایده‌هایی در مورد شخصیت، توانایی، کارایی و میزان اعتماد به نفس شما می‌دهند. به همین دلیل، شما باید جلسات تجاری را حوادث مهمی در زندگی‌تان

در نظر بگیرید. نباید اجازه بدهید یک جلسه دو یا سه نفره بر حسب اتفاق برگزار شود، به ویژه هنگامی که دست کم ۵۰ درصد از زمان هیئت مدیره در انواع مختلف جلسات کوچک طی می شود بلکه این جلسات نیز باید با برنامه ریزی قوی انجام شود، که باعث نشود افراد فکر کنند این ۵۰ درصد از زمان به دلیل برنامه ریزی و سازماندهی ضعیف شما تلف شده است.

یک بار پیتر دراگر نوشت: «جلسه، یکی از ابزارهای ضروری مدیر است.» مدیر، فردی است که مسئولیت نتایج را بر عهده دارد. طبق این تعریف، عملاً همه، از جمله شما، به نوعی مسئول هستید.

### جلسات گروه های کوچک مهم هستند

بسیاری از سخنرانی ها و قرار ملاقات های شما با گروه های کوچک، که گاهی اوقات با حضور یک یا دو نفر تشکیل می شوند برگزار می گردند. این جلسات باید درست مانند سخنرانی های بزرگ به دقت برنامه ریزی و طراحی شوند. نحوه عملکردتان در این شرایط می تواند موفقیت یا شکستتان را به همراه داشته باشد.

چند سال قبل، من در یک شرکت بزرگ درباره برنامه ریزی استراتژیک سخنرانی می کردم. مدیرانی از سراسر کشور و از شاخه های مختلف در این سخنرانی حضور داشتند. در جلسه مشخص بود که چند تن از اعضای دفتر اصلی نسبت به برگزاری جلسات بی توجه هستند. اما دو مدیر جوان از شاخه های مختلف آمادگی کامل داشتند و در تمام مسائلی که در جلسات مطرح می شد، مشارکت می کردند.

هنگام استراحت، از رئیس شرکت در مورد روند جلسات پرسیدم.



او به من گفت: «آیا متوجه شدی همکاری آن دو مرد جوان در جلسه چقدر قابل توجه بود؟» همه متوجه شده بودند که این دو مدیر بیش از هرکس دیگری آمادگی داشتند و مشارکت می‌کردند. او به شدت تحت تأثیر آنها قرار گرفته بود.

حدود یک ماه بعد، در بخش تجاری روزنامه محلی شرکت، اعلام شد که این دو مدیر به سمت نایب رئیسی ارتقا یافته‌اند. چند سال بعد، یکی از آنها رئیس شرکتی شد که یک میلیارد دلار سرمایه داشت. همه، همکاری او را در آن جلسه به عنوان یک مدیر جوان به خاطر سپردند و این اقدام در مراحل بعدی در حرفه او بازتاب خود را نشان داد.

چند ماه پس از آن، شرکت اعلام کرد «بازنشستگی پیش از موعد» مدیران ارشد دفتر اصلی فرا رسیده؛ این مدیران در جلسات آرام و بدون این که کاری انجام بدهند می‌نشستند و هیچ کمکی نمی‌کردند. کار آنها در آن شرکت به پایان رسیده بود.

### آمادگی کامل داشته باشید

برای این که جلسه‌ای تأثیرگذار باشد، باید برای برگزاری آن آمادگی داشته باشید. تمام کسانی که در جلسه حضور می‌یابند، بلافاصله به آمادگی یا عدم آمادگی شما پی می‌برند.

اگر برگزارکننده جلسه شما هستید، برای آن برنامه‌ریزی کنید؛ دستور جلسه آماده کنید؛ افرادی را که می‌خواهید دعوت کنید انتخاب کرده و به آنها بگویید توقع دارید چگونه با شما همکاری کنند. جلسه را طوری سازماندهی کنید که گویی بخش مهمی از زندگی تجاری شماست، چون در واقع همین طور هم است.

اگر یکی از شرکت‌کنندگان جلسه هستید، برای نحوه همکاری خود برنامه‌ریزی کنید. به هدف برگزاری جلسه پی ببرید و سپس مطمئن شوید که کاری از دست‌تان برمی‌آید. بسیاری از افرادی که در جلسات تجاری شرکت می‌کنند، هنگام برگزاری جلسه ساکت هستند. اما متأسفانه تصور می‌شود کسانی که در جلسات صحبت نمی‌کنند چیزی برای گفتن ندارند؛ در صورتی که ممکن است شما اصلاً قصد انتقال چنین پیامی را نداشته باشید.

### به ترتیب صندلی‌ها توجه کنید

زودتر در محل سخنرانی حاضر شوید تا بتوانید صندلی‌تان را به دقت انتخاب کنید. اگر جلسه متعلق به شماست روبروی در ورودی و به دیوار تکیه دهید تا بر جلسه تسلط داشته باشید و تمام افرادی را که وارد یا خارج می‌شوند ببینید. من وقتی برگزارکننده جلسات، به ویژه جلسات مهم هستم، به دقت مشخص می‌کنم که هر کسی کجا بنشیند. این کار باعث می‌شود مطمئن شوم هنگام برگزاری جلسه مهم‌ترین افراد در مهم‌ترین جاها نشسته‌اند.

اما اگر جلسه متعلق به کس دیگری باشد روبروی در یا به صورت مورب یا درست روبروی رئیس جلسه بنشینید. اگر شک دارید از رئیس جلسه بپرسید ترجیح می‌دهد شما کجا بنشینید. اما با این وجود، حق انتخاب دارید و باید به نفع خودتان از شرایط استفاده کنید. بدون این که نگران باشید بپرسید آیا می‌توانید در جای خاصی بنشینید، یا جایتان را با کس دیگری عوض کنید تا بتوانید به دیوار تکیه بدهید، یا جایی بنشینید که با فرد اصلی ارتباط چشمی بهتری داشته باشید. برای این که همکاری ارزشمند و ترغیب‌کننده‌ای داشته

باشید، باید این کار را انجام بدهید.

### وقت‌شناس باشید

سخنرانی را به موقع شروع کنید. تصور کنید افرادی که دیر می‌آیند قصد آمدن ندارند، پس کارت‌تان را شروع کنید. از شرکت‌کنندگان به خاطر حضورشان تشکر کنید و دلیل برگزاری جلسه را به آنها بگویید. ساختار جلسه و نحوه برگزاری آن را توضیح دهید. زمان پایان جلسه را نیز اعلام کنید تا همه از آن اطلاع داشته باشند.

### انواع جلسه

- چهار نوع جلسه تجاری مختلف وجود دارد که عبارتند از:
۱. **حل مشکل**: هدف از این نوع جلسات، گفت‌وگو در مورد مشکل و به توافق رسیدن در مورد نحوه برطرف کردن آن است.
  ۲. **تبادل اطلاعات**: هدف از این جلسات، تبادل اطلاعات جدید، اطلاع‌رسانی و اطمینان از این نکته است که همه از تغییرات و وظایفشان مطلع هستند.
  ۳. **معرفی محصولات جدید**: هدف از این جلسات آشنایی تمام شرکت‌کنندگان با محصولات و خدمات جدیدی است که شرکت ارائه می‌دهد، یا قرار است ارائه دهد.
  ۴. **تشکیل تیم**: هدف از این جلسات، دور هم جمع کردن افراد است تا در مورد کارهایی که انجام می‌دهند و نحوه پیشرفتشان صحبت کنند. برگزاری این جلسات، راه مؤثری برای ایجاد روحیه همکاری و برای شرکت، امری ضروری است.

### رئیس جلسه

اگر شما مسئولیت برگزاری جلسه را بر عهده دارید، باید کاملاً آماده باشید و برای مطلع کردن شرکت‌کنندگان، یا اشاره به نکات مورد نظرتان یادداشت داشته باشید. اگر از پاورپوینت یا آلبوم نمودارها استفاده می‌کنید، باید از قبل آمادگی داشته باشید و کار با آنها را تمرین کنید. باید مطمئن شوید تمام چیزهایی را که برای برگزاری جلسه به صورت حرفه‌ای لازم است، در اختیار دارید.

باتوجه به دستور جلسه، سخنرانی را با مهم‌ترین نکات شروع کنید. این امر به شما اطمینان می‌دهد که اگر به دلیل بحث‌های طولانی، وقت تمام شود، ۲۰ درصد از مطالب را که ۸۰ درصد ارزش دارند مطرح کرده‌اید.

### شرکت‌کننده فعال

اگر در جلسه‌ای شرکت می‌کنید در پنج دقیقه اول یک سؤال پرسید، یک جمله بگویید یا موضعی انتخاب کنید. کسانی که در پنج دقیقه اول صحبت می‌کنند، از نظر سایر شرکت‌کنندگان نقش مهم‌تر و قابل توجه‌تری در برگزاری جلسه بر عهده دارند. کسانی که در دقایق اول صحبت نمی‌کنند، معمولاً نادیده گرفته می‌شوند و کسی به آنها اهمیت نمی‌دهد.

هدف از تشکیل تمام جلساتی که برای گروه‌های کوچک یا بزرگ برگزار می‌شود، انجام نوعی فعالیت است. وقتی گروه به بررسی تک‌تک موارد می‌پردازد، شما یا یک نفر دیگر باید در مورد فعالیت یا فعالیت‌هایی که قرار است در نتیجه این بحث و توافق انجام شود سؤال‌هایی پرسید.

### داوطلب برای مسئولیت‌ها

یکی از راه‌های فعالیت این است که برای انجام کارها داوطلب شوید. در تمام سازمان‌ها و گروه‌ها ۲۰ درصد از افراد ۸۰ درصد کارها را انجام می‌دهند. شرکت‌کنندگانی که به دنبال انجام کارها هستند و همیشه برای به عهده گرفتن مسئولیت بیشتر داوطلب می‌شوند، مهم‌ترین و اصلی‌ترین اعضای گروه به شمار می‌آیند.

وقتی در مورد موضوعی بحث می‌شود، باید پرسید: «برنامه عملکردی ما برای این مورد چیست؟ پس از آن چه کار کنیم؟» دست‌تان را بلند کنید و برای قبول مسئولیت در زمینه‌های مختلف داوطلب شوید. هرچه بیشتر احساس مسئولیت کنید سایر شرکت‌کنندگان جلسه شما را مهم‌تر و ارزشمندتر تلقی می‌کنند.

### از قبل آماده شوید

وقتی در جلسه‌ای از شما انتظار دارند که اطلاعات خاصی ارائه دهید، همیشه می‌توانید از فرمول د د م د استفاده کنید. ابتدا دیدگاه خودتان را بگویید، سپس دلیل اعتقاد به آن را ذکر کنید؛ در ادامه دلیل این که چرا فکر می‌کنید استدلالتان درست است را بیان کنید و سپس دوباره دیدگاهتان را بگویید تا سخنرانی را به پایان برسانید. این یک روش بسیار مؤثر است تا طراحان جلسه و شرکت‌کنندگان تحت تأثیر میزان همکاری شما قرار بگیرند.

### ترغیب دیگران

کلید موفقیت در هر جلسه این است که بتوانید دیگران را ترغیب کنید. این کار به شما امکان می‌دهد جهت‌گیری گفت‌وگو را تعیین کنید

و تصمیمات و نتیجه‌گیری‌های نهایی را با داده‌های خود هماهنگ کنید.

برای این که بتوانید دیگران را ترغیب کنید، شرکت‌کنندگان باید شما را دوست داشته باشند. برای این که مورد علاقه دیگران قرار بگیرید، باید دوست‌داشتنی باشید. دیگران باید با کمال میل از شما حمایت و ایده‌ها و نظرات شما را تأیید کنند. کلید افزایش تسلط و ترغیب دیگران برای این که از شما حمایت و با شما موافقت کنند ساده است: کاری کنید که دیگران احساس کنند مهم هستند.

شش نکته (شش اصل) وجود دارد که می‌توانید در جلسات یا سایر موقعیت‌های اجتماعی یا تجاری در نظر بگیرید تا دیگران احساس کنند مهم هستند. اگر می‌خواهید با صحبت کردن برنده شوید، توجه به این نکات ضروری است:

**۱. قابلیت پذیرش؛** یکی از نیازهای اساسی انسان این است که بدون قید و شرط توسط دیگران پذیرفته شود. برای این که نشان دهید کسی را پذیرفته‌اید، وقتی او وارد می‌شود یا چیزی می‌گوید و در برگزاری جلسه همکاری می‌کند، مستقیم به او نگاه کنید و لبخند بزنید. این کار باعث می‌شود افراد احساس کنند مهم و ارزشمند هستند. در ضمن، اعتماد به نفس آنها افزایش و تصویر ذهنی‌شان بهبود می‌یابد. به علاوه، این کار باعث می‌شود افراد به صورت ناخودآگاه از پیشنهادها یا صحبت‌های شما حمایت کنند.

**۲. قدرشناسی؛** هر وقت به خاطر کاری که کسی انجام داده یا حرفی که زده از او قدرشناسی کنید، اعتماد به نفس و علاقه او به شما افزایش می‌یابد. ساده‌ترین راه برای ابراز قدرشناسی این است که از آن فرد به خاطر کاری که انجام داده، یا حرفی که زده و مفید و سازنده

بوده، تشکر کنید. می‌توانید از این که مخاطبان به موقع آمده‌اند، به خاطر ارائه اطلاعات، به خاطر اظهار نظر و به خاطر این که به شما کمک یا اشتباهاتتان را اصلاح کرده‌اند، از آنها تشکر کنید.

هر وقت به هر دلیلی از کسی تشکر می‌کنید، در واقع او را تشویق می‌کنید رفتارش را تکرار کند و حتی همکاری ارزشمندتری داشته باشد. وقتی از کسی تشکر می‌شود، او احساس می‌کند قابل احترام و مهم است. عبارت **متشکرم** در ایجاد علاقه افراد به شما و کسب اطمینان از این که دیگران با شما همکاری و از شما حمایت می‌کنند، بسیار مؤثر است.

**۳. تمجید؛** یک بار آبراهام لینکولن گفت: «همه دوست دارند مورد تعریف و تمجید قرار بگیرند.» وقتی از افراد به دلیل کاری که انجام داده‌اند، یا حرفی که زده‌اند، یا به هر دلیل دیگری تشکر می‌کنید، آنها احساس می‌کنند ارزشمندتر و مهم‌تر هستند و در نتیجه شما را بیشتر دوست خواهند داشت.

همیشه به دنبال راه‌هایی برای تمجید از دیگران باشید. می‌توانید از کیف دستی، کیف پول، یا خودکار افراد تعریف کنید. می‌توانید از لباس یا جزیی از چهره آنها تعریف کنید. اگر کسی اطلاعاتی ارائه کرد برای تمجید از او بگویید اطلاعاتی که داده عالی هستند. حتی نگاه کردن، سر تکان دادن و لبخند زدن به صورت تحسین‌آمیز می‌تواند باعث شود افراد فکر کنند ارزشمندتر و مهم‌تر هستند، شما را دوست داشته باشند و در آینده از چیزی که ارائه می‌کنید حمایت کنند.

**۴. تأیید؛** می‌دانید که همه به دنبال تأیید دیگران هستند. افراد به تأیید دیگران، به ویژه کسانی که به آنها احترام می‌گذارند، نیاز دارند. هر وقت که به هر دلیلی از کسی تمجید و او را تأیید می‌کنید، اعتماد

به نفس او را افزایش و تصویر ذهنی اش را بهبود می‌بخشید و کاری می‌کنید که او در مورد شما و خودش احساس بهتری داشته باشد. بهترین راه این است که تأیید بلافاصله و دقیق باشد. وقتی کسی کار ارزشمندی انجام می‌دهد، یا اطلاعات مفیدی در اختیار گروهی می‌گذارد، بلافاصله با گفتن عبارت «خیلی خوب است» اطلاعات او را تأیید کنید. دقیق باشید. مثلاً بگویید: «این ارقام قابل توجه هستند؛ فوق‌العاده است.»

هرچه بیشتر همکاری دیگران را تأیید کنید، آنها هم همکاری بیشتر و بهتری خواهند داشت، شما را بیشتر دوست خواهند داشت و بعدها از ایده‌ها و نظرهایتان بیشتر حمایت خواهند کرد.

۵. توجه؛ مردم همیشه به افراد و چیزهایی که ارزش بیشتری برایشان قائل هستند، توجه بیشتری می‌کنند. در واقع زندگی، جلب توجه دیگران است. وقتی به کسی توجه بیشتری می‌کنید، او احساس می‌کند با ارزش‌تر و مهم‌تر است. برای توجه کردن به دیگران باید وقتی او صحبت می‌کند به دقت به حرف‌هایش گوش کنید و حرف او را قطع نکنید. مستقیم به او نگاه کنید و به همه واژه‌ها توجه داشته باشید. سرتان را تکان بدهید، لبخند بزنید و موافقت‌تان را نشان بدهید، طوری که گویی چیزی که آن فرد می‌گوید فوق‌العاده مهم و خردمندانه است.

وقتی دیگران احساس کنند به دقت به حرف‌هایشان گوش داده می‌شود، اعتماد به نفسشان افزایش می‌یابد، مغزشان اندورفین آزاد می‌کند و آنها نسبت به خودشان و کارشان، خوشحال‌تر و خوش‌بین‌تر می‌شوند. به علاوه، آنها نسبت به شما هم احساس خوبی پیدا می‌کنند و نفوذ شما بر آنها به شدت افزایش می‌یابد.



۶. موافقت؛ اصل آخر که می‌توانید در تمام جلسات با هر تعداد شرکت‌کننده امتحان کنید، این است که به طور کلی با دیگران موافق باشید. حتی اگر با نظر کسی مخالف بودید، می‌توانید خودتان را موافق نشان بدهید.

وقتی کسی چیزی می‌گوید، یا نکته‌ای مطرح می‌کند که با آن موافق نیستید، به جای این که با او مخالفت کنید (و با این کار باعث شوید او حالت تدافعی به خود بگیرد و عصبانی شود) جمله‌ای مثل این جمله بگویید، «نکته جالبی است. قبلاً به چنین چیزی فکر نکرده بودم. این موضوع با ایده‌های من متناقض است، اما دوست دارم اطلاعات بیشتری در مورد آن کسب کنم.»

اگر مجبور هستید مخالفت کنید، از روش «مخالفت نفر سوم» استفاده کنید. به جای این که بگویید «من با شما مخالفم» می‌توانید بگویید، «نکته جالبی است. اما اگر کسی بخواهد با اشاره به نکات دیگر با شما مخالفت کند چه جوابی به او می‌دهید؟»

به عبارت دیگر، مخالفت خود را از زبان فرد سوم که وجود خارجی ندارد، بیان کنید. از آن فرد بخواهید در مقابل کسی که وجود ندارد از ایده‌اش حمایت کند. این کار باعث می‌شود فشار کمتری به فرد وارد شود و بدون این که حالت تدافعی به خود بگیرد یا احساس کند کسی به او تنش وارد می‌کند، از ایده‌اش دفاع کند.

### از انتقاد یا بدبینی پرهیزید

اگر برگزارکننده جلسه‌ای باشید از قدرت بالایی برخوردارید. همه به شما به عنوان رئیس جلسه احترام می‌گذارند و از حرف‌های شما برداشت مثبت یا منفی می‌کنند.

وقتی دیگران در برگزاری جلسه با شما همکاری می‌کنند، باید سرتان را تکان بدهید، لبخند بزنید و از آنها حمایت کنید. وقتی کسی در جلسه صحبت می‌کند، گویی بالای سن است. او در کانون توجه همه به ویژه افرادی که مافوقش هستند، قرار می‌گیرد. این امر باعث می‌شود او یا احساس کند فرد ارزشمندی است، یا این که تضعیف شود و حالت تدافعی به خود بگیرد. به حرف‌هایی که می‌زنید دقت کنید.

همه متوجه نقد جزئی، بالا بردن ابرو یا نگاه کردن توأم با عصبانیت به یکی از شرکت‌کنندگان می‌شوند و این کار باعث می‌شود فرد مورد نظر احساس حقارت کند و اعتماد به نفس خود را از دست بدهد. باید از سمت خود به عنوان رئیس جلسه به دقت استفاده کنید و بدون در نظر گرفتن نظرتان در مورد ایده‌های دیگران، اعتماد به نفس و تصویر ذهنی آنها را حفظ کنید.

اگر با کاری که فردی انجام داده، یا حرفی که زده موافق نیستید، جلوی بقیه آرام و خوش‌بین باشید و موضع «خنثی» را انتخاب کنید. سپس با آن فرد قرار ملاقات خصوصی بگذارید. قاعده این است که دیگران را در جمع تأیید و به صورت خصوصی ارزیابی کنید.

### از موانع برقراری ارتباط دوری کنید

وقتی روبه‌روی فردی می‌نشینید - به عنوان مثال، پشت یک میز - مبلمان می‌تواند به عنوان یک مانع فیزیکی یا روانی در برقراری ارتباط عمل کند. در واقع، به صورت ناخودآگاه نشان می‌دهد که شما با هم مخالف و ایده‌هایتان با هم متناقض هستند.

برای از بین بردن این شرایط یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید

انجام بدهید این است که با فرد اصلی به صورت مورب بنشینید. وقتی به جای این که روبه‌روی کسی بنشینید کنار او بنشینید، به نظر می‌رسد موانع روانی نامرئی از بین می‌روند و شما با صمیمیت و مهربانی بیشتری ارتباط برقرار می‌کنید. بدون نگرانی بگویید که ترجیح می‌دهید به جای این که روبه‌روی فرد بنشینید کنار او بنشینید تا با او ارتباط چشمی مستقیم داشته باشید.

من در تمام این سال‌ها، همیشه طوری برخورد کرده‌ام که فردی که روبه‌رویم نشسته بوده با خواسته‌هایم مخالفت یا آن را رد نکرده است. او در بیشتر موارد، گفته که قبلاً به این موضوع فکر نکرده و از این که من چنین پیشنهادی داده‌ام خوشحال است.

### جمع‌بندی

مشخصه یک فرد حرفه‌ای در تمام رشته‌ها، آمادگی است. هرچه آمادگی بیشتری برای برگزاری جلسات - حتی جلساتی که با حضور یک نفر برگزار می‌شود - داشته باشید، نفوذ بیشتری خواهید داشت و به نتایج بهتری دست خواهید یافت.

همیشه قدرت، متعلق به کسی است که آمادگی بیشتری داشته باشد. کسی که بدون آمادگی وارد جلسه می‌شود، قدرت کم و گاهی اوقات اصلاً قدرتی ندارد.

وظیفه شما این است که طوری صحبت کنید که تحت هر شرایطی موفق شوید. هدف شما این است که مهم‌ترین نقش را در تمام مکالمه‌ها به عهده داشته باشید، دیگران را به پذیرفتن ایده خود ترغیب کرده و تأثیرگذار باشید. برای رسیدن به این هدف باید برای تمام جلساتی که برگزار یا در آنها شرکت می‌کنید، آمادگی داشته

باشید و این کار را با استفاده از تکنیک‌هایی انجام دهید که باعث شود دیگران احساس کنند افراد مهمی هستند.

\* \* \* \* \*

## فصل ششم

### تسلط در جلسات و مذاکرات در گروه‌های کوچک

بهترین محبتی که می‌توانید به دیگران بکنید این نیست که ثروت‌تان را با آنها تقسیم کنید، بلکه ثروت خودشان را به آنها نشان بدهید.

بنیامین دیزرائیلی<sup>(۱)</sup>

بیشتر فرصت‌هایی که می‌توانید با صحبت کردن در آنها برنده شوید، در جلسات تجاری کوچک پیش می‌آیند. همان‌طور که در فصل پنجم گفتم آگاهی از نحوه برگزاری و شرکت مؤثر در جلسات حائز اهمیت است. اما در این جلسات همیشه از شما می‌خواهند در مورد ایده، محصول، یا سیاست خود سخنرانی کنید تا دیگران ترغیب شوند با شما موافقت و از اقداماتی که پیشنهاد می‌کنید حمایت کنند.

---

1. Benjamin Disraeli

پس اگر جلسات تجاری ابزار مهمی برای مدیران هستند، سخنرانی‌های ارائه شده در این جلسات مهم‌تر هستند. بسیاری از افراد با ارائه یک سخنرانی تأثیرگذار برای گروه کوچکی از افراد تصمیم‌گیرنده، تمام جهت‌گیری حرفه و شرکت را تغییر داده‌اند. شما هم می‌توانید این کار را انجام دهید.

### سخنرانی برای گروه‌های کوچک می‌تواند به موفقیت یا شکست شما منجر شود

هر بار که برای یک گروه کوچک سخنرانی می‌کنید، تصور کنید که آینده و شغلتان نامشخص است. تصور کنید که از این سخنرانی فیلم برداری می‌شود تا آن را برای هزاران نفر نمایش دهند. تصور کنید در حالی که شما سخنرانی می‌کنید، یک دوربین مخفی از شما فیلم می‌گیرد و عملکرد شما به تمام مردم در سراسر کشور نشان داده می‌شود.

به عبارت دیگر، سخنرانی را جدی بگیرید. هر چه سخنرانی را جدی‌تر بگیرید، شرکت‌کنندگان هم واکنش جدی‌تری به شما نشان می‌دهند.

مانند سایر انواع سخنرانی، آمادگی کلید موفقیت است. ۹۰ درصد از نتایجی که به دست می‌آورید یا برای به دست آوردن آنها، با شکست مواجه می‌شوید، نتیجه آمادگی یا عدم آمادگی شما هستند. یک بار یک وکیل برجسته به من گفت: «فکر نمی‌کنم واژه‌ای به اندازه واژه آمادگی تأثیر چندانی داشته باشد.»

## هنگام شروع سخنرانی، پایان آن را در ذهن داشته باشید

هدف از سخنرانی را تعیین کنید. یک کمال مطلوب برای خودتان در نظر بگیرید و از خودتان بپرسید: «اگر این جلسه به خوبی برگزار شود، چه اتفاقی می‌افتد؟»

افکارتان را روی کاغذ پیاده کنید. اگر می‌خواهید سخنرانی شما کاملاً تأثیرگذار باشد و به اهدافی که در ذهنتان دارید برسید، بهترین چیزهایی را که ممکن است رخ دهند یادداشت کنید. هرچه برداشت‌تان از نتیجه مطلوب، مشخص‌تر باشد، آمادگی برای سخنرانی راحت‌تر و دستیابی به اهداف در انتهای سخنرانی امکان‌پذیرتر می‌شود.

## فراموش نکنید همه چیز مذاکره است

وقتی در یک گروه کوچک سخنرانی می‌کنید تا دیگران را ترغیب کنید از شما حمایت کنند، در واقع نوعی مذاکره می‌کنید. هرکسی با ایده‌ها و خواسته‌های خود وارد جلسه می‌شود. هدف شما این است که کاری کنید اطرافیان، دیدگاه شما را بپذیرند و آنها را متقاعد کنید که از پیشنهادهای شما حمایت کنند. این بدان معناست که شما باید طرز تفکر آنها را به تدریج و در برخی موارد کاملاً تغییر بدهید.

## مثل وکلا فکر کنید

در روند آمادگی برای سخنرانی‌ها از «روش وکلا» استفاده کنید. وکلا قبل از آماده کردن پرونده خود، پرونده رقیب را آماده می‌کنند. برای این کار، تمام خواسته‌ها یا چیزهایی را که فکر می‌کنید طرف مقابل تصور می‌کند با افکار و خواسته‌های شما متناقض هستند،

بنویسید. اگر می‌توانید دقیق‌تر باشید، اهداف خاص و دلیل مقاومت افرادی که قرار است با آنها صحبت کنید را هم ضمیمه کنید.

### به تفاوت بین ترس و آرزو پی ببرید

من وقتی یک یا دو بار در سال با گروه بزرگی از مدیران مذاکره می‌کنم، ابتدا اطلاعات مربوط به دغدغه‌ها و دلایل تردید آنها را می‌نویسم. مهم‌تر از همه می‌دانم که آنها در مقابل ایجاد تغییرات مقاومت می‌کنند. وقتی سخنرانی می‌کنید، این امر کاملاً طبیعی است. افراد تمایل دارند وارد منطقه آرامش شوند و سپس در مقابل هرگونه تلاش یا پیشنهادی که آنها را از این منطقه خارج می‌کند، مقاومت می‌کنند.

دو انگیزه اصلی برای معامله - یا تقریباً برای هرگونه تصمیم‌گیری جهت تغییر - ترس و آرزو هستند. مردم می‌ترسند زمان، پول، اعتبار، سود و یا هر چیز دیگری را از دست بدهند. در عوض آنها آرزو دارند زمان، پول، سهام، موقعیت و ... بیشتری به دست بیاورند.

به گفته روان‌شناسان قدرت انگیزشی ترس دو برابر و نیم بیشتر از قدرت انگیزشی آرزو است. این بدان معناست که اگر بر چیزهایی تأکید کنید که افراد با پذیرفتن ایده‌های شما از دست می‌دهند، آنها دو برابر و نیم پیش از زمانی که بر چیزهایی که به دست خواهند آورد، ترغیب می‌شوند. اما در برخی موارد، امتیاز اصلی‌ای که باید به آن اشاره کنید این است که آنها از ایده‌های شما بهره‌مند خواهند شد. دلیل اصلی این که مردم کاری را انجام می‌دهند بر واژه پیشرفت استوار است. به عبارت دیگر، مردم به این دلیل کاری را انجام می‌دهند که تصور می‌کنند در مقایسه با زمانی که این کار را انجام



نمی‌دهند، از رفاه بیشتری برخوردار خواهند بود. پس حتی زمانی که به ترس گرایش دارید - ترس از طرد شدن، انتقاد، از دست دادن چیزی، دست‌پاچگی، عدم تایید، مورد استهزا قرار گرفتن و ... - در واقع می‌گویید که اگر طرف مقابل به توصیه‌های شما عمل کند، به نسبت و اندازه ترس‌هایش، پیشرفت خواهد کرد.

### با شرکت‌کنندگان جلسه آشنا شوید

وقتی برای گروه بزرگی سخنرانی می‌کنید، معمولاً با چندین شخصیت کاملاً متفاوت روبه‌رو هستید. این بدان معناست که هر فرد ترس‌ها و آرزوهای متفاوت با درجات مختلف دارد. هر چه اطلاعات بیشتری در مورد چیزهایی که افراد می‌خواهند به دست بیاورند و مواردی که از تجربه کردن آنها می‌ترسند داشته باشید، سازماندهی صحبت‌هایتان و توجه به دغدغه‌های آنها راحت‌تر خواهد بود.

من می‌دانم مدیرانی که قبل از این به آنها اشاره کردم، در مقابل ایجاد تغییرات به شدت مقاومت می‌کنند، اما در عین حال تمایل بسیار زیادی به افزایش میزان فروش و سود دارند. بنابراین، همیشه ایده‌ای پیشنهاد می‌کنم که میزان فروش و سوددهی بالایی به همراه داشته باشد و سپس برای کاهش ترس آنها پیشنهاد می‌کنم ایده من را به صورتی که هزینه کمی در برداشته باشد، امتحان کنند تا ببینند آیا این ایده می‌تواند درآمد و سودی را که می‌گویم داشته باشد یا خیر.

طی این سال‌ها پی برده‌ام که مردم اغلب مواقع از تجربه کم ایده جدید که خطر کمتری داشته باشد، استقبال می‌کنند. از طرف دیگر، آنها در مقابل ریسک کردن مبلغ هنگفت برای تجربه ایده‌ای که قبلاً امتحان نشده به شدت مقاومت می‌کنند.

## آشنایی با ترس‌های مرسوم

بیشتر افراد از این می‌ترسند که از آنها بهره‌کشی شود، یا مورد سوءاستفاده قرار بگیرند. آنها از این می‌ترسند که مجبور یا ترغیب به انجام کاری شوند که با علایق کوتاه مدت یا بلندمدت آنها متناقض است؛ محصول، خدمات یا ایده‌ای به آنها ارائه شود که نیازی به آن ندارند، یا نمی‌توانند از آن استفاده کنند و یا استطاعت مالی خرید آن را ندارند، یا پس از قبول پیشنهادی، شرایطشان نسبت به گذشته بدتر شود.

مردم به این دلیل از این چیزها می‌ترسند که در دوران کودکی به انجام دادن یا انجام ندادن کارهایی ترغیب می‌شدند که موفقیتی در برنداشته و افراد مختلفی از آن سوءاستفاده کرده‌اند. در نتیجه، آنها تقریباً در مقابل هر کسی که آنها را برای انجام کاری ترغیب می‌کند، واکنش پاولفی نشان می‌دهند. آنها به طور طبیعی مردد و مظنون هستند. هر زمانی که کسی مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد و احساس می‌کند عاقبت بدی پیدا کرده، به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه با خودش فکر می‌کند: «اجازه نمی‌دهم این اتفاق دوباره برایم بیفتد.» وقتی برای گروه‌های کوچک سخنرانی می‌کنید باید به این نکته توجه کنید.

## مقاومت آنها را کاهش دهید

هر وقت برای ارائه ایده‌ها، محصولات یا خدمات جدید سخنرانی می‌کنید، این ترس در ذهن و قلب مخاطبانان ایجاد و طبعاً باعث می‌شود آنها مقاوم و مردد شوند. وظیفه شما هنگام سخنرانی این است که تمام کارهای لازم را انجام دهید تا مقاومت آنها کاهش

یابد و تردیدشان از بین برود.

از روش سخنرانی سقراط استفاده کنید: وقتی می‌خواهید یک موضوع جدید را به یک فرد یا گروه بگویید، همیشه با حقایق شروع کنید که همه با آن موافق هستند و هیچ مشاجره‌ای در مورد آن رخ نمی‌دهد. سپس این حقایق را به بخش‌هایی تقسیم کنید که ممکن است جدید باشند و دیگران با آنها مخالفت کنند.

### مذاکره در مورد معاملات بزرگ

هر وقت که با گروه‌های بزرگ در مورد قراردادهای بزرگ مذاکره می‌کنم، معمولاً یک طرف میز من می‌نشینم و طرف دیگر شش تا ده مسئول یا مدیر می‌نشینند. من از استراتژی‌ای استفاده می‌کنم که بارها با موفقیت رو به رو شده است.

کارمان را با یک قرارداد یا توافق‌نامه ۳۰، ۴۰ یا حتی ۵۰ صفحه‌ای شروع می‌کنیم. من از قبل تمام بندهای توافق‌نامه را به دقت مرور می‌کنم تا مطمئن شوم کدام بندها برای من و کدام یک برای طرف مقابل مهم هستند. سپس همه ما تمام بندها و خطوط توافق‌نامه را بررسی کرده و در مورد تمام نکات گفت‌وگو، موافقت یا مخالفت خود را اعلام می‌کنیم.

۸۰ درصد از بندها و تبصره‌های مختلف در تمام قراردادهای توضیحات اضافه و غیرجنجالی هستند. پس از صفحه اول تا صفحه آخر تمام بندها را مرور می‌کنیم و در مورد بعضی از نکات به توافق می‌رسیم. وقتی به قسمتی می‌رسیم که کسی با آن مخالف است گفت‌وگوی کوتاهی می‌کنم تا با افکار و ایده‌های طرف مقابل آشنا شوم و سپس می‌گویم، «فکر نمی‌کنید بهتر باشد فعلاً این نکته را کنار

بگذاریم و بعداً درباره آن صحبت کنیم؟» سپس در مورد نکته بعدی صحبت می‌کنیم و مرحله به مرحله به بررسی توافق‌نامه ادامه می‌دهیم و تمام نکات جنجالی را کنار می‌گذاریم تا خللی در جریان کار ایجاد نشود.

وقتی تمام توافق‌نامه را مرور می‌کنیم و در مورد بیشتر بندها به توافق می‌رسیم، به نکات جنجالی می‌پردازیم. حتی الامکان تمام نکات را به طور کامل بررسی می‌کنیم. اگر مسئله‌ای مجدداً منجر به اختلاف شود، دوباره پیشنهاد می‌کنم آن را نادیده بگیریم.

دفعه دوم که توافق‌نامه را مرور می‌کنیم، ۸۰ درصد از ۲۰ درصد مسائل حل نشده را برطرف می‌کنیم تا تقریباً ۴ درصد از کل بندهای توافق‌نامه باقی بماند که باید مورد بررسی قرار بگیرند و درباره آنها به توافق برسیم.

در این هنگام تقریباً بر سر ۹۶ درصد از بندها و زیربندها به توافق رسیده‌ایم. همه خوش‌بین هستند و پیشرفت را حس می‌کنند. حالا می‌توانیم به عقب برگردیم و به صورت جامع‌تر، بدون هرگونه احساسات و با صراحت بیشتر، به قسمت‌های حل نشده توافق‌نامه بپردازیم.

### قانون چهار

در روند مذاکره، قانونی به نام «قانون چهار» وجود دارد. این قانون حاکی از آن است که طی هر مذاکره، فقط چهار مسئله است که باید بررسی و برطرف شوند. به علاوه، طبق این قانون طرفین مقابل باید در مورد این چهار مسئله دارای ارزش‌ها و اولویت‌بندی‌های مختلف باشند تا بتوانند به توافق برسند.

به عنوان مثال، اگر یکی از طرفین به قیمت و طرف مقابل به کیفیت یا سرعت تحویل اهمیت می‌دهند، می‌توان با مذاکره به نتیجه مطلوبی رسید که طبق آن در ازای کیفیت و تحویل منسجم و معتبر بر سر قیمت نیز به توافق برسند. اما در صورتی که طرفین در مورد یک مسئله مشابه مانند قیمت قاطعیت به خرج دهند به بن‌بست می‌رسند.

وظیفه شما قبل از سخنرانی در جمع این است که چهار موضوع اصلی را که در نهایت طی گفت‌وگو با آنها مواجه خواهید شد، شناسایی و سپس مشخص کنید که چگونه می‌توانید دغدغه‌های اصلی را تعدیل، خنثی یا جبران کنید تا از نحوه برطرف شدن دغدغه‌های خودتان هم راضی شوید.

### سخنرانی در مقابل مذاکره؛ اصول، یکسان هستند

ممکن است سخنرانی برای گروه‌های کوچک بر خلاف مذاکرات، مستلزم صرف دو یا سه روز و مبالغ هنگفت نباشد و کسی در معرض خطر قرار نگیرد، اما اصول آنها یکسان است. اگر می‌خواهید پیشرفت کنید، باید به دغدغه‌های شرکت‌کنندگان در جلسه و چهار مسئله اصلی که باید بر سر آنها به توافق برسید فکر کنید. سپس تمام سخنرانی را طراحی کنید تا در پایان گفت‌وگو به هدف‌تان برسید.

### افکارتان را روی کاغذ پیاده کنید

هنگام ارائه یک سخنرانی تجاری، باید افکارتان را روی کاغذ پیاده کنید. تمام اعتراضاتی را که ممکن است افراد باهوش در واکنش به ایده‌هایتان یا مخالفت با پیشنهادهاى شما اعلام کنند بنویسید. سپس

یک یا چند راه حل منطقی برای هر یک از این اعتراضات بیابید و آنها را یادداشت کنید.

وقتی سؤال، مشکل یا اعتراضی مطرح می شود باید به دقت با آن برخورد کنید و برای برطرف کردن آن به بهترین نحو عمل کنید. موافقت و قدردانی خود را نسبت به ایده های دیگران نشان بدهید، سپس راه حلی را که به تازگی پیدا کرده اید، طوری ارائه کنید که گویی همین چند ثانیه پیش به ذهن شما خطور کرده است.

### همیشه خودتان را موافق و منطقی نشان دهید

هر وقت مشکل، مخالفت یا اعتراضی در رابطه با ایده های شما به وجود آمد، با رفتار دوستانه، مؤدبانه و با متانت با شرایط برخورد کنید. هرگز به آتش دامن نزنید. هنگام برخورد با مشکلات یا تعارضاتی که افراد در جلسات به وجود می آورند، هر چه محتاطانه تر و دوستانه تر برخورد کنید، آنها با اشتیاق بیشتری ایده های شما را بررسی می کنند. این ضرب المثل را همیشه به یاد داشته باشید: «بهتر است سر دیگران را با پنبه ببرید.»

وقتی برای گروه های کوچک سخنرانی می کنید، به یاد داشته باشید که سخنرانی شما یک تک گویی نمایشی نیست، بلکه مکالمه است. نکته ای را مطرح کنید، بحث در مورد آن را تمام و سپس جمع بندی کنید؛ در نهایت، نظرات یا پیشنهاد های بقیه را پرسید.

### آنها را مشارکت بدهید

هرچه بیشتر شنوندگان را در گفت و گو شرکت بدهید، برداشت بهتری از احساس و طرز تفکر آنها خواهید داشت و احتمال این که

آنها در پایان سخنرانی بیشتر با شما موافقت کنند افزایش می‌یابد. پیویایی گروه‌ها، یک ویژگی خاص دارد که لازم است در سخنرانی‌هایتان به آن توجه کنید: تمام اعضای گروه احساس می‌کنند که برخوردار شما با آنها مثل برخوردار شما با سایر اعضای گروه است.

### اتحاد گروه

وقتی با یکی از اعضای گروه با مهربانی و احترام برخوردار می‌کنید، تمام اعضا احساس می‌کنند با آنها هم با مهربانی و احترام برخوردار می‌شود؛ تمام اعضای گروه احساس می‌کنند بخشی از کل هستند. از طرف دیگر، اگر با یکی از اعضا با عصبانیت یا بی‌حوصلگی برخوردار کنید، سایر اعضای گروه احساس می‌کنند با آنها هم همین‌طور برخوردار خواهید کرد. پس مواظب باشید.

### سلسله مراتب را تعیین کنید

اگرچه وقتی برای گروه‌های کوچک سخنرانی می‌کنید باید با همه به یک نحو برخوردار کنید، اما باید به «سلسله مراتب» اعضای گروه توجه داشته باشید. در بسیاری از گروه‌ها یکی از اعضا از بقیه مهم‌تر است. ایده او که به صورت شفاهی یا غیرشفاهی بیان می‌شود، نسبت به ایده سایر اعضا تأثیر بیشتری دارد.

ترتیب اولویت‌بندی از فرد مهم‌تر تا فرد عادی سیر نزولی دارد. یک نفر در درجه اول اهمیت، نفر بعدی در درجه دوم و نفر بعد در درجه سوم قرار دارند. ممکن است برخی از افرادی که در جلسه شرکت می‌کنند نفوذ کمی داشته باشند، یا اصلاً نفوذ نداشته باشند. برای این که سخنرانی موفق‌تری داشته باشید، باید بدانید که چه

کسی بیشترین تأثیر را دارد و سپس سخنرانی‌تان را طوری سازماندهی کنید که همواره قدرتمندترین فرد گروه را مخاطب خود قرار دهید. فرد مهم در برخی موارد، کم و در برخی موارد زیاد صحبت می‌کند.

### روش‌های متفاوت

اخیراً که در خلیج فارس بودم، مطلبی در مورد تکنیک‌ها و استراتژی‌های مذاکرات در دنیای عرب خواندم. چیزی که یاد گرفتم این بود که در تمام جلسات، فردی که آرام می‌نشیند و کمتر صحبت می‌کند، قدرتمندترین و مهم‌ترین فرد است. کسی که بیشتر از همه صحبت می‌کند و سؤالات بیشتری می‌پرسد، فقط سخنگو و در بیشتر موارد کم‌قدرت‌ترین فرد در مذاکره است. اگر آن مطلب را نخوانده بودم ممکن بود پرحرف‌ترین فرد مرا تحت تأثیر قرار دهد.

اما در مذاکراتی که در دنیای غرب برگزار می‌شود، ممکن است فرد مهم خیلی زیاد یا خیلی کم صحبت کند. در هر صورت، آشنایی با مهم‌ترین فرد و احترام گذاشتن به او حائز اهمیت است. باید هنگام ابراز نظر این فرد را مخاطب خود قرار بدهید، سپس به دور تا دور جلسه نگاه کنید تا با سایر افراد مهم ارتباط چشمی برقرار کنید. پس از آن دوباره به مهم‌ترین فرد نگاه کنید تا مطمئن شوید او حرف‌هایتان را دنبال می‌کند و نکاتی را که می‌گویید متوجه می‌شود.

### صحبت کردن یک خیابان دو طرفه است

بین میزان مشارکت در مکالمات و میزان تعهد به توافقات رابطه مستقیم وجود دارد. به عنوان مثال، وقتی با اعضای هیئت کارکنان صحبت می‌کنید، هرچه بیشتر از آنها بخواهید سؤال بپرسند، نظر



بدهند، موافقت یا مخالفت خود را اعلام کنند، آنها در تصمیماتی که دیگران می‌گیرند مشارکت بیشتری خواهند داشت.

اگر افراد نظر ندهند، یا سؤال نپرسند، متعهد نیستند و فقط به حرف‌های شما گوش می‌دهند. وقتی آنها حرفی نمی‌زنند و در تصمیماتی که قرار است گرفته شود مشارکت نمی‌کنند از انجام هرگونه مسئولیتی برای عملی کردن تصمیمات یا فعالیت‌ها شانه خالی می‌کنند.

آلفرد اسلوان<sup>(۱)</sup>، یکی از مؤسسان شرکت جنرال موتور<sup>(۲)</sup>، معمولاً برای گفت‌وگو در مورد محصولات یا سیاست‌های جدید شرکت، گروهی از مدیران را دور هم جمع می‌کند. او در پایان جلسات می‌پرسد: «آیا کسی سؤال یا نظری در این مورد دارد؟» اگر کسی چیزی نگوید، یا اگر همه با ایده ارائه شده موافقت کنند، اسلوان می‌گوید: «ظاهراً کسانی که اینجا هستند متوجه اهمیت موضوعی که در مورد آن گفت‌وگو می‌کنیم نیستند. اگر همه موافق هستند باید این جلسه را تمام کنیم و زمان دیگری را برای برگزاری مجدد جلسه در نظر بگیریم. من در جلسه بعدی منتظر پیشنهادها و مخالفت افرادی که دور این میز نشسته‌اند، هستم.»

چیزی که اسلوان و بسیاری از مدیران و سخنرانان به آن پی برده‌اند این است که اگر کسی چیزی نگوید یا اگر همه با ایده ارائه شده موافق باشند در واقع هیچ‌کس به آن ایده فکر نکرده است. این بدان معناست که آنها بعداً به نتایج جلسه فکر می‌کنند و تأخیر در تفکر باعث می‌شود همه زحمات بی‌نتیجه بماند.

1. Alfred Sloan

2. General Motor

## از موضع قدرت عمل کنید

وقتی برای گروه‌های کوچک سخنرانی می‌کنید، ترتیب اتاق را طوری در نظر بگیرید که پشت‌تان به دیوار و روبه‌روی در ورودی باشید. به این ترتیب، افراد بدون این که خللی در جریان جلسه وارد کنند، رفت و آمد می‌کنند و شما می‌توانید همه آنها را ببینید.

بهترین ترتیب برای سخنرانی در گروه‌های کوچک، شکل «U» است که در آن شما در قسمت باز «U» می‌ایستید و همه شرکت‌کنندگان باید بیرون شکل «U» بنشینند؛ طوری که تقریباً همه بتوانند دور تا دور میز و رو در رو، همدیگر را ببینند.

در این روش کسی رو به روی شما نمی‌نشیند، بلکه همه کنار، جلو یا پشت سر سایر شرکت‌کنندگان می‌نشینند. در این ترتیب، ارتباط یا فرصت کمی برای تبادل ایده‌ها وجود دارد، حتی برای لبخند زدن، بالا بردن ابروها، بالا انداختن شانه‌ها و ... فرصت کمی پیش می‌آید. همیشه سعی کنید ترتیب اتاق طوری باشد که همه بتوانند شما و دیگران را ببینند.

من وقتی جلسات برنامه‌ریزی استراتژیکی برگزار می‌کنم، به همه مدیران می‌گویم بیرون از میز «U» شکل بنشینند. وقتی مطلب یا سوالی مطرح می‌کنم، سراغ تک‌تک افرادی که دور میز هستند می‌روم و از آنها می‌خواهم به سوالم جواب یا درباره آن نظر بدهند. این روش طی این سال‌ها بسیار موفقیت‌آمیز بوده است. در این روش به تک‌تک افراد فرصت داده می‌شود ایده‌ها یا مشکلاتشان را بیان کنند و سایر مخاطبان هم می‌توانند به حرف‌های کسی که افکارش را بیان می‌کند گوش کنند. وقتی با همه افرادی که دور میز هستند صحبت می‌کنم گفت‌وگوی کامل و جامعی صورت می‌گیرد که در برگرنده تعداد

زیادی از نکات است.

### اقدام بعدی را تعیین کنید

به یاد داشته باشید هدف از سخنرانی‌های کوچک یا بزرگ به توافق رسیدن در مورد انجام یک اقدام خاص است. وقتی مکالمه به وجود می‌آید باید همواره پرسید: «در مورد این نکته و این مسئله باید چه اقداماتی انجام بدهیم؟ اگر در این مورد به توافق رسیده‌ایم اقدام بعدی چیست؟»

وقتی برای یک گروه سخنرانی می‌کنید و انجام اقدامات مختلف ضروری است، باید به توافق برسید که دقیقاً چه کسی باید چه اقدامی انجام بدهد و این اقدام تا چه زمانی باید انجام شود؟ در پایان بسیاری از سخنرانی‌های برجسته، که در آنها طرفین بر سر تمام اقدامات با هم به توافق می‌رسند، اتفاقی نمی‌افتد. دلیل این امر آن است که برای هیچ‌کس، مسئولیت مشخصی که دارای ضرب‌الاجل باشد تعیین نمی‌شود.

حتی اگر مجبور باشید حرفتان را چند بار تکرار کنید، یا از خودتان قاطعیت نشان بدهید، لازم است در مورد این که چه کسی باید چه کاری انجام بدهد و برای انجام آن کار چقدر فرصت دارد به توافق برسید. هدف نهایی از برگزاری سخنرانی‌ها و جلسات، همین است. توانایی شما در پیگیری و کسب اطمینان از این که این اقدامات انجام می‌شوند، ارزش برنامه‌ریزی و سخنرانی را افزایش می‌دهد.

### در سخنرانی علاوه بر صدا از تصویر هم کمک بگیرید

در تمام گروه‌ها، حدود ۷۰ درصد از شرکت‌کنندگان جهت‌گیری

دیداری و ۳۰ درصد باقی مانده جهت‌گیری شنیداری دارند. این بدان معناست که ۷۰ درصد از مخاطبان برای درک و تجزیه و تحلیل حرف‌های شما باید حقایق، نکات و مثال‌های تصویری را ببینند. اما ۳۰ درصد باقی مانده می‌توانند با گوش کردن، اطلاعات را درک و تجزیه و تحلیل کنند.

در نتیجه، ۷۰ درصد از مخاطبان فقط در صورتی متوجه حرف‌های شما می‌شوند که آنها را با تصویر نشان بدهید. دستور جلسه سخنرانی‌تان را بنویسید تا این افراد بتوانند سخنرانی را پیگیری کنند. می‌توانید برای بیان نکات کلیدی از پاورپوینت استفاده کنید و وقتی در سخنرانی به این نکات اشاره می‌کنید، آن را یکی یکی روی پرده نمایش نشان دهید.

برای نوشتن نکات کلیدی یا نشان دادن نتایج سخنرانی، می‌توانید از وایت‌بورد یا آلبوم نمودارها استفاده کنید. افرادی که جهت‌گیری دیداری دارند، وقتی سخنرانی را «ببینند» راحت‌تر آن را درک می‌کنند. از طرف دیگر، افرادی که جهت‌گیری شنیداری دارند، با مطالب نوشتاری یا نموداری متقاعد می‌شوند، اما آنها بیشتر دوست دارند صحبت‌های شما را بشنوند و معمولاً در مورد مفهوم خاص یک واژه یا عبارت سؤال می‌پرسند. پس آمادگی برخورد با چنین مخاطبانی را داشته باشید.

### نشان بدهید، بگویید و پرسید

من وقتی حرفه سخنرانی در سمینارها را شروع کردم، از آلبوم‌های نموداری استفاده می‌کردم، سپس کار با وایت‌بورد را امتحان کردم و

حالا از پروژکتور یا وسیله‌ای به نام المو<sup>(۱)</sup> کمک می‌گیرم. این وسیله به من کمک می‌کند وقتی در مورد نکات کلیدی صحبت می‌کنم، آنها را روی صفحه‌ای که پشت سر یا کنارم است نمایش بدهم.

وقتی سخنرانی پیش می‌رود برای نشان دادن نکات کلیدی از نمودار، تصویر، ارقام و سایر نمونه‌های تصویری استفاده می‌کنم. وقتی می‌خواهم به واژه یا عبارت خاصی تأکید کنم، آن را طوری می‌نویسم که همه بتوانند ببینند.

در نتیجه، افراد یادداشت‌برداری می‌کنند. به محض این که شما چیزی بنویسید مخاطبان حس می‌کنند آن نکته، مهم است و آن را می‌نویسند. این کار باعث می‌شود آنها در سخنرانی مشارکت فعال داشته باشند.

اگر فقط صحبت کنید و هیچ مطلب کتبی یا تصویری نداشته باشید، حتی باهوش‌ترین افراد قبل از پایان سخنرانی، ۸۰ یا ۹۰ درصد از چیزهایی را که گفته‌اید فراموش می‌کنند. وقتی در حین صحبت کردن مطالبی را می‌نویسید، توجه هر دو گروه را جلب می‌کنید و با این کار باعث می‌شوید سخنرانی برای همه جالب و لذت‌بخش شود.

### داشتن اطلاعات از سوء تفاهم جلوگیری می‌کند

وقتی یکی از مخاطبان سؤالی می‌پرسد، یا اظهارنظری می‌کند، اگر کاملاً مشخص نبود منظورش چیست، یکی از این دو کار را انجام دهید: در وهله اول، باید ایده یا سؤال او را به صورت دیگری بیان

کنید تا قبل از این که نسبت به آن واکنش نشان بدهید، آن را در ذهنتان حل‌جی کنید. سپس می‌توانید بگویید، «آیا منظورتان از سؤالی که پرسیدید همین بود؟» راه دوم برای این که مطمئن شوید نسبت به ایده ارائه شده واکنش درستی نشان داده‌اید این است که از مخاطبتان بخواهید سؤالش را طوری مطرح کند که بتوانید آن را بهتر بفهمید. هر وقت ابهام از طرف شما بود می‌توانید سؤالتان را این‌طور بیان کنید: «منظورتان دقیقاً چیست؟» نادرست‌ترین کاری که می‌توانید انجام بدهید این است که به سؤال اشتباه، جواب بدهید یا نسبت به ایده‌ای که در مورد آن دچار سوءتفاهم شده‌اید واکنش نشان دهید.

### جمع‌بندی

همین امروز تصمیم بگیرید برای تمام سخنرانی‌ها کاملاً آماده شوید و نهایت تلاشتان را بکنید. به یاد داشته باشید افرادی که می‌توانند آینده شغلی شما را تحت‌تأثیر قرار دهند، عملکرد شما را تماشا و ارزیابی می‌کنند.

هر وقت دهانتان را باز می‌کنید تا دیگران را ترغیب، یا به آنها کمک یا با آنها مخالفت کنید، در واقع پیشرفت یا پسرفت می‌کنید. تمام عوامل، جایگاه منحصر به فردی دارند!



## فصل هفتم

### تسلط به تریبون؛

## تحت تأثیر قرار دادن مخاطبان زیاد

خواب‌های بلند پروازانه ببینید، وقتی خواب می‌بینید همان چیزی که می‌خواهید می‌شوید. رویای شما امید به چیزی است که روزی به آن خواهید رسید.

جیمز آلن<sup>(۱)</sup>

روزی یک طراح جلسه با یک سخنران حرفه‌ای تماس گرفت و او را برای سخنرانی دعوت کرد. اولین سؤال طراح از او این بود: «چه مبلغی مدنظرتان است؟» سخنران جواب داد: «به مدت سخنرانی که قرار است ارائه بدهم و مدت زمان لازم برای آمادگی، بستگی دارد.» طراح جلسه پرسید: «برای یک سخنرانی ۳۰ دقیقه‌ای چقدر مدنظرتان است و آماده شدن برای این سخنرانی چقدر طول

می‌کشد؟» سخنران جواب داد: «آماده شدن برای یک سخنرانی ۳۰ دقیقه‌ای شش تا هشت ساعت طول می‌کشد و دستمزد آن ۵ هزار دلار است.»

طراح جلسه تعجب کرد و پرسید: «برای یک سخنرانی نیم روزه چقدر می‌گیرید و آماده شدن برای این سخنرانی چقدر طول می‌کشد؟»

سخنران جواب داد: «آماده شدن برای یک سخنرانی نیم روزه سه یا چهار ساعت طول می‌کشد و هزینه آن ۴ هزار دلار است.»  
 «سخنرانی یک روزه چطور؟ هزینه آن چقدر است؟»  
 «هزینه آن فقط ۳ هزار دلار است.»

طراح جلسه پرسید: «آماده شدن برای چنین سخنرانی‌ای چقدر طول می‌کشد؟» سخنران گفت: «خوب، اگر قرار است یک سخنرانی تمام روزه داشته باشم، می‌توانم همین الآن کارم را شروع کنم.»

### هرچه سخنرانی کوتاه‌تر باشد، کار دشوارتر می‌شود

هدفم از تعریف این داستان این بود که هر چه سخنرانی کوتاه‌تر باشد، برای ارائه آن در محدوده زمانی مشخص شده، آمادگی و دقت بیشتری لازم است. اگر برای سخنرانی، تمام روز را در اختیار داشته باشید می‌توانید وقت را با تعریف داستان، مثال و نکات مختلفی که بر نکات اصلی استوار هستند، پر کنید. اما اگر فقط بیست دقیقه وقت داشته باشید، باید تنها بر نکات اصلی، که برای انتقال پیام ضروری هستند، تمرکز و تأکید کنید.

در اولین سخنرانی، مخاطبان من هفت نفر بودند، اما طی این سال‌ها برای بیش از ۲۵ هزار نفر صحبت کرده‌ام. یک بار در آن واحد



برای ۸۵ هزار نفر سخنرانی کردم که ۲ هزار نفر مخاطب مستقیم بودند و ۸۳ هزار نفر از طریق شبکه ماهواره در ۶۰۰ کشور مختلف شاهد صحبت‌هایم بودند. زمان سخنرانی‌ها و سمینارهای من از ۲۰ دقیقه تا سه الی چهار ساعت متغیر است.

تمام سخنرانی‌هایی که ارائه داده‌ام، چه برای یک‌بار، چه به صورت مکرر، مستلزم آمادگی و تمرین کامل بوده تا بتوانم آن را به نحو مؤثر ارائه بدهم. وقتی تعداد مخاطبان افزایش می‌یابد، نیازهای شما به عنوان سخنران هم بیشتر می‌شود. سخنرانی برای مخاطبان زیاد با سخنرانی برای گروه‌های کوچک بسیار متفاوت است.

### هشت بخش اصلی هر سخنرانی

همان‌طور که در فصل اول توضیح دادم برای هر سخنرانی ۲۰ الی ۶۰ دقیقه‌ای برای گروه‌های بزرگ هشت قسمت وجود دارد. می‌توانید برای طراحی و سازماندهی صحبت‌هایتان از این الگو استفاده کنید. اجازه بدهید یک‌بار دیگر به این نکات اشاره کنم:

۱. پیشگفتار؛ در این قسمت توجه مخاطبان را جلب می‌کنید، در واقع کاری می‌کنید که آنها به شما توجه کنند و مشتاقانه منتظر صحبت‌های بعدی باشند.

۲. مقدمه؛ این مرحله ورود به اولین نکته سخنرانی است.

۳. نکته اول؛ در این قسمت به توضیح موضوع اصلی می‌پردازید.

۴. انتقال به نکته بعدی؛ در این قسمت نشان می‌دهید که از نکته

اول به نکته دوم وارد شده‌اید.

۵. نکته اصلی دوم؛ این قسمت به طور طبیعی از نکته اول نشأت

می‌گیرد و به آن تکیه می‌کند.

۶. یک انتقال دیگر؛ در این مرحله می‌توانید به نکته سوم پردازید.
۷. نکته اصلی سوم؛ این مرحله به طور طبیعی از نکات اول و دوم نشأت می‌گیرد.
- ۸ جمع‌بندی؛ در این قسمت، سخنرانی را جمع‌بندی و از همه دعوت به همکاری می‌کنید.

### هفت رکن ضروری هر سخنرانی

یک برنامه یا فرمول اثبات شده وجود دارد که می‌توانید از آن برای طراحی و ارائه سخنرانی در مورد هر مطلبی برای مخاطبان استفاده کنید. می‌توان هر سخنرانی را بر اساس این هفت نکته از ۱ تا ۱۰ درجه‌بندی کرد. وقتی سخنرانی، نمره کمی در یکی از این قسمت‌ها بگیرد، از تأثیرگذاری کل سخنرانی او کاسته می‌شود.

### مقدمه و پیشگفتار

وقتی برای سخنرانی کردن از جایتان بلند می‌شوید، تأثیرگذاری مثبت، بسیار مهم است. این تأثیرگذاری قبل از این که سخنرانی را شروع کنید رخ می‌دهد.

آمادگی، راه‌حل این مشکل است. در ابتدای کار، یک دفترچه بردارید و سخنرانی‌تان را کلمه به کلمه بنویسید. از روش «کل به جزء» که در فصل دوم توضیح دادم، استفاده کنید. عنوان سخنرانی را بالای صفحه بنویسید و سپس تمام نکاتی را که می‌خواهید در سخنرانی به آنها اشاره کنید، ذکر کنید. اغلب مواقع، با این روش دو یا سه برگ مطلب به وجود می‌آید.

وقتی روش کل به جزء را تمام کردید، نکات مختلف را مرور و

سپس آنها را مرتب کنید؛ مطالب را با توجه به نکات اصلی طبقه‌بندی کنید. کل سخنرانی را ثابت کنید و آن را طوری تایپ کنید که بین خط‌ها دو سطر فاصله باشد و سپس آن را مرور کنید. متن سخنرانی را چند بار ویرایش و اصلاح کنید تا صدا، ساختار و جریان کلام رضایت‌تان را جلب کند. وقتی متن سخنرانی‌تان آماده شد و از آن راضی شدید آن را ضبط کنید. به قسمت‌هایی گوش کنید که واضح نیستند، یا می‌توانید با نوشتن مجدد به آنها نظم بدهید.

برای این که مطمئن شوید سخنرانی‌تان خوب شروع می‌شود و تأثیر خوبی روی مخاطبان می‌گذارد، باید چند کار دیگر هم انجام بدهید.

### کار نیکوکردن از پرکردن است

بسیاری از افراد تصور می‌کنند خطابه لینکولن گتیسبورگ<sup>(۱)</sup>، بهترین سخنرانی ثبت شده در تاریخ زبان انگلیسی است. داستان از این قرار است که او وقتی سوار بر قطار بود این خطابه را پشت پاکتی نوشت تا آن را به مراسم گتیسبورگ ارائه کند. اما حقیقت چیز دیگری است. به نظر می‌رسد لینکولن قبل از این که این سخنرانی را به یک سخنرانی ماندگار در تاریخ تبدیل کند، چند ماه قبل قسمت‌هایی از آن را در مراسم‌های دیگر ارائه کرده بود. او جملات و عبارات مختلف را بارها تمرین کرده بود تا بالاخره بتواند یک سخنرانی خوب ارائه کند. سخنرانی مارتین لوترکینگ<sup>(۲)</sup> با عنوان «خواب دیدم» در واشنگتن دی. سی، سخنرانی بی‌نظیر و قابل توجهی است. اما مارتین

1. Lincoln Gettysburg

2. Martin Luther King

لوترکینگ در سال‌های قبل برای سخنرانی قسمت‌های مختلف بارها تمرین کرده و در سخنرانی آخر، بهترین ارکان سخنرانی‌های قبلی را دور هم جمع کرده بود.

### امکانات را بررسی کنید

بخش دوم ایجاد یک تأثیر مثبت این است که زود - ترجیحاً روز قبل - به محل سخنرانی بروید و با تمام امکانات آشنا شوید. سن، سیستم صدا، نور و صندلی مخاطبان را بررسی کنید (برای این که بدانید باید بیشتر دنبال چه چیزهایی باشید به فصل دهم مراجعه کنید). هیچ‌کس به اندازه شما به این مسائل اهمیت نمی‌دهد. به یاد داشته باشید بسیاری از افرادی که اتاق‌های مخصوص سخنرانی‌های کوچک و بزرگ را مرتب می‌کنند، کارگرانی با حقوق متوسط هستند که تنها هدفشان این است که کارشان را سریع‌تر تمام کنند و بروند.

من در این زمینه اطلاعات دست اول دارم، چون چند وقت پیش از من دعوت شد به مدت ۹۰ دقیقه برای ۴ هزار مدیر و کارمند یک شرکت بین‌المللی در حال توسعه، سخنرانی کنم. در واقع، این مراسم یک کنفرانس سه روزه بود و شرکت برای مرتب کردن سن، پرده‌های نمایش، صدا، نور و صندلی‌ها از یک گروه متخصص کمک گرفته بود. من روز دوم و وقت ناهار به محل موردنظر رسیدم؛ اکنون خوشحالم که زود رسیدم.

چون سبک سخنرانی من شامل نوشتن یادداشت‌هایم روی پروژکتور یا الموا است. پروژکتور را در دست راست می‌گیرم و وسط سن می‌ایستم، طوری که بتوانم علاوه بر حفظ ارتباط چشمی با

مخاطبان، صحبت کنم و نکات موردنظر را بنویسم. در این کنفرانس، خدمه، المورا در گوشه‌ای پشت سن و در جهت مخالف مخاطبان گذاشته بودند. با خود گفتم با این ترتیب هر وقت می‌خواهم به نکته‌ای اشاره کنم مجبورم هنگام نوشتن مطالب پشت به مخاطبان بایستم، و احتمالاً آنها شانه‌هایشان را بالا انداخته و گویی این مسئله برایشان اهمیت ندارد. بلافاصله گفتم جای المورا عوض کنند تا وقتی صحبت می‌کنم رو به روی مخاطبان باشم؛ بنابراین سخنرانی به خوبی تمام شد.

### با مخاطبان صمیمی باشید

قبل از شروع سخنرانی با طراحان جلسه، میزبانان و در صورت امکان با چند نفر از مخاطبان آشنا شوید. خودتان را معرفی کنید، اسم آنها را پرسید و سعی کنید کمی اطلاعات در موردشان به دست بیاورید.

مخاطبان همیشه از صحبت کردن با سخنران و سؤال پرسیدن از او لذت می‌برند. هدف شما این است که در مخاطبان حس همکاری به وجود بیاورید. باید از احساس و طرز تفکر آنها مطلع شوید. مهم‌تر از همه، باید کاری کنید که آنها احساس کنند شما و آنها در یک سطح هستید.

### به سخنرانی‌های قبلی گوش کنید

اگر سخنرانی شما بعد از یک یا چند سخنرانی دیگر است، باید زودتر به محل سخنرانی برسید و به سخنرانی‌های قبلی گوش کنید. باید بدانید که قبل از شما به مخاطبان چه چیزهایی گفته شده است.

گاهی اوقات از من دعوت می شود قبل از ناهار سخنرانی کنم، و برای مثال میزبانم می گوید: «سخنرانی شما ساعت ۱۱:۰۰ شروع می شود، پس لزومی ندارد زودتر از ساعت ۱۰:۳۰ اینجا باشید.» اما در هر صورت وقتی صحبت های اولین سخنران، که معمولاً یکی از مدیران شرکت است، شروع می شود، من آنجا هستم. وقتی نوبت به من می رسد پس از مقدمه به صحبت های سخنرانان قبلی اشاره می کنم، به ویژه اگر مدیر ارشد به نکته ای در مورد تجارت اشاره کرده باشد. از نظرات و همکاری سخنرانان قبلی تشکر می کنم؛ به عنوان مثال چنین جمله ای می گویم: «رئیس شرکت، رابرت ویلسون در صحبت هایش به نکته بسیار مهمی اشاره کرد...»

این کار به مخاطبان ثابت می کند که شما هم مثل آنها به مشارکت کامل در جلسه اهمیت می دهید.

البته برای این که صحبت های سخنرانان قبلی را بشنوید، یک دلیل دیگر هم وجود دارد. اگر ندانید سخنرانان قبلی چه گفته اند ممکن است چیزی بگویید که مخاطبان شنیده باشند یا حرفی بزنید که با صحبت های سخنرانان قبلی متناقض باشد.

به عنوان مثال، به یاد دارم که در شیکاگو برای ۲ هزار نفر سخنرانی می کردم. سخنرانی من بعد از ناهار بود، اما طوری برنامه ریزی کردم که ساعت ۸:۳۰، که بقیه سخنران ها کارشان را شروع کردند آنجا باشم. سخنران اول سخنرانی خوبی در مورد مفهوم قرارداد ارائه کرد و کارش را با تعریف یک داستان جالب به پایان برد.

قبل از معرفی سخنران دوم، یک استراحت بیست دقیقه ای داشتیم. سخنران دوم به سخنرانی اول گوش نکرده بود و درست قبل از این که وقت آن برسد که روی سن برود به آنجا رسید. سخنرانی او

هم در مورد مفهوم جلسات بود و در پایان در کمال تعجب دقیقاً همان داستانی را که سخنران قبلی گفته بود تعریف کرد. این دفعه مخاطبان کمی خندیدند و تعدادی از آنها رنجیدند. از حالت چهره سخنران مشخص بود از این که تعداد کمی خندیده‌اند، سر در گم شده است. سپس بدترین چیزی که می‌توانید تصور کنید اتفاق افتاد. سخنران سوم که به صحبت‌های دو سخنران اول گوش نکرده بود بلند شد، صحبت کرد و در پایان همان داستان را تعریف کرد. این دفعه همه مخاطبان ساکت بودند. همه فکر می‌کردند سخنران، فرد بی‌مزه‌ای است. در واقع، برای مخاطبان کاملاً مشخص بود که او به سخنرانی‌های قبلی گوش نکرده است. از حالت چهره مخاطبان احساس می‌شد که نتیجه گرفته‌اند این سخنران فکر می‌کند به اندازه‌ای مهم است که احساس می‌کند لزومی ندارد زودتر در جلسه حاضر شود. در نتیجه، او نتوانست سخنرانی موفق‌تری ارائه کند.

### دوباره فکر کنید

بعضی مواقع از قبل برای سخنرانی‌ام برنامه‌ریزی کرده‌ام، اما به خاطر حرفی که سخنران قبلی گفته، مجبور شده‌ام بلافاصله متن سخنرانی‌ام را اصلاح کنم. گاهی اوقات سخنرانان دقیقاً همان لطیفه یا داستانی را که من می‌خواهم بگویم تعریف می‌کنند.

### با فردی که شما را معرفی می‌کند ملاقات کنید

برای این که مطمئن شوید درست معرفی خواهید شد، با فردی که قرار است شما را معرفی کند ملاقات و صحبت کنید. حتماً یک معرفی‌نامه کتبی آماده کنید تا فرد مورد نظر بخواند. بالای صفحه این

عبارت را بنویسید: «لطفاً دقیقاً همان چیزی را که نوشته شده بخوانید.» معرفی نامه ضعیفی که درست خوانده نشود، باعث می شود سخنرانی شروع بدی داشته باشد.

شگفت انگیز است افرادی که قرار است سخنران را معرفی کنند، قبل از این کار برای خواندن معرفی نامه تمرین می کنند و نهایتاً آن را به نحو نامناسبی می خوانند، تپق می زنند و اشتباهات زیادی مرتکب می شوند. برای جلوگیری از سرخوردگی مخاطبان می توانید معرفی نامه را خوب بنویسید تا حتی اگر فرد مورد نظر آن را درست نخواند، صدمه ای به سخنرانی تان وارد نشود.

### وقت نمایش!

وقتی شما را معرفی می کنند، نفس عمیقی بکشید و با جسارت و اعتماد به نفس به طرف سن بروید. برای تشکر از فردی که شما را معرفی کرده با او دست بدهید، اگر شرایط مناسب بود می توانید او را در آغوش بگیرید. سپس به طرف مخاطبان برگردید و لبخند بزنید، گویی از این که آنجا هستید خوشحالید.

چند ثانیه منتظر بمانید تا مخاطبان ساکت شوند و توجهشان به شما متمرکز شود. به آرامی به مخاطبان نگاه کنید و آنها را به چهار بخش تقسیم کنید: دو بخش در جلو و دو بخش در عقب. وسط هر بخش یک نفر را انتخاب کنید، روی او متمرکز شوید و مرتب به او نگاه کنید.

سخنرانی را با جمله ای شروع کنید که بلافاصله توجه مخاطبان را جلب کند و برای این کار یک آرزو، دغدغه یا مشکل مشترک بیان کنید. به عنوان مثال، من معمولاً سخنرانی هایم را با این جمله شروع



می‌کنم:

خبرهای خوبی برای شما دارم (مکث). ما در بهترین دوره تاریخ بشر زندگی می‌کنیم (مکث). طی چند سال آینده در مقایسه با قرن گذشته افراد بیشتری می‌خواهند پولدار شوند. وظیفه شما این است که یکی از این افراد باشید و وظیفه من هم این است که به شما نشان بدهم چگونه به این هدف برسید.

با این پیشگفتار بلافاصله توجه مخاطبان را جلب می‌کنم و کنجکاوی آنها را برمی‌انگیزم. شنوندگان به لحاظ جسمی و روانی تمایل پیدا می‌کنند ادامه سخنرانی را بشنوند تا بدانند برای رسیدن به این هدف باید چه کاری انجام دهند.

### انتقال پیام

در هر موردی که سخنرانی می‌کنید برای این که مطمئن شوید مخاطبان ایده شما را می‌پذیرند، با شما همکاری می‌کنند و تحت تأثیر صحبت‌هایتان قرار می‌گیرند یا نه، باید کارهایی انجام دهید.

### تمام نکات را به داستان ربط دهید

هر وقت برای انتقال پیام، داستانی تعریف می‌کنید، حتماً آن را به نکات قبلی ربط بدهید. به عنوان مثال، من بعد از این که جمله اول را می‌گویم همه به جلو خم می‌شوند و مشتاقانه آماده شنیدن بقیه حرف‌هایم می‌شوند. سپس توضیح می‌دهم که در جنگ اربیل، اسکندر ارتش خود را به جنگ با ارتش داریوش برد، با اینکه نابرابری شمار سربازان - که یک به ده بود - با رهبری برتر، داریوش را شکست داد و بیشتر دنیا را فتح کرد.

در ادامه سخنرانی، ویژگی‌های لازم برای رهبری از جمله بینش، شجاعت، تعهد، اراده، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری را توضیح می‌دهم. در پایان سخنرانی، همه مدیران به صورت بالقوه خودشان را اسکندر می‌دانند و برای پیروزی در بازارهای رقابتی با وجود تمام مشکلات مبارزه می‌کنند.

### هر دو نیمکره را فعال کنید

در تحقیقاتی که برنده جایزه نوبل شده است، ثابت شده انسان‌ها دارای دو نیمکره راست و چپ هستند. نیمکره چپ مربوط به منطق، عمل، تجزیه - تحلیل و حقایق است. در این نیمکره تمام اطلاعات را درک می‌کنیم. از طرف دیگر، نیمکره راست با تصاویر، احساسات، موسیقی و داستان فعال می‌شود.

انسان‌ها با نیمکره راستشان تصمیم می‌گیرند. وظیفه شما این است که حتی الامکان نیمکره راست مخاطبان را تحریک و فعال کنید. هرچه هنگام سخنرانی و ابراز نظر به نیمکره راست بیشتر توجه کنید، مخاطبان با شما و پیامتان ارتباط بیشتری برقرار می‌کنند. روش «برف پاک کن» را به یاد داشته باشید.

وقتی با استفاده از حقایق و داستان‌ها سخنرانی را بسط می‌دهید، یک نفر را در وسط هر بخش انتخاب و مرتب به او نگاه کنید. کسانی را انتخاب کنید که لبخند می‌زنند، خوش بین هستند و به نظر می‌رسد کاملاً به پیام شما توجه می‌کنند. هر دفعه روی یکی از این افراد تمرکز کنید و در خالی که به آنها نگاه می‌کنید، یک جمله کامل بیان کنید، گویی او تنها فرد حاضر در اتاق است. سپس به فرد دیگری در بخش دیگر نگاه کنید و به او هم یک جمله بگویید.

### مستقیم به مخاطبان نگاه کنید

وقتی مستقیم با کسی صحبت می‌کنید، تمام افرادی که به شکل «U» پشت سر او نشسته‌اند احساس می‌کنند با آنها صحبت می‌کنید. وقتی با کسی که ته اتاق است صحبت می‌کنید، افرادی که پشت سر او هستند احساس می‌کنند کانون توجه شما هستند. هرچه این افراد بیشتر احساس کنند که مستقیماً با آنها صحبت می‌کنید، با شما و پیامتان ارتباط بیشتری برقرار می‌کنند.

### بایستید و سخنرانی کنید

وقتی برای گروه بزرگی سخنرانی می‌کنید، از روش «سخنرانی ایستاده» استفاده کنید. یک مربع «یک متر در یک متر» یا «یک متر و نیم در یک متر و نیم» فرض کنید و وسط آن بایستید. خودتان را ملزم کنید که فضای بیشتری نگیرید یا به عقب و جلو نروید. اکیداً از حرکت به عقب و جلو خودداری کنید، چون این حرکات معمولاً ناشی از اضطراب هستند. اگر قبل از بلند شدن از این حرکات آگاهی داشته باشید، می‌توانید مانع آنها شوید. دست‌هایتان را به طور طبیعی در دو طرفتان آویزان کنید. با لباس‌هایتان ور نروید و دست‌هایتان را در جیب‌هایتان نگذارید. وقتی به نکته‌ای اشاره می‌کنید دست‌هایتان را بالا بیاورید، سپس آنها را به صورت عادی بیندازید.

### انتقال یکنواخت

این کار درست مثل عوض کردن دنده است. وقتی نکته‌ای را کاملاً شرح و بسط دادید باید به مخاطبان نشان بدهید که می‌خواهید به نکته جدیدی اشاره کنید. اگر این کار را انجام ندهید، مخاطبان

سردرگم می‌شوند و احساس می‌کنند صحبت‌های شما مربوط به نکته‌ای است که قبلاً به آن اشاره کرده‌اید. برای اشاره به نکته جدید می‌توانید بگویید، «نکته بعدی که می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که...» من گاهی اوقات می‌گویم: «در ادامه می‌خواهم بگویم...» هر نکته را به صورت کامل بررسی کنید، آن را با یک نتیجه‌گیری جزئی به پایان برسانید و سپس ادامه بدهید. به مطلبی که اخیراً در مورد آن صحبت کرده‌اید اشاره نکنید. این کار مخاطبان را سردرگم می‌کند.

### بدون مقدمه صحبت کنید

گاهی اوقات وقتی در حال صحبت کردن هستید یک نمونه، داستان یا لطیفه جالب به ذهنتان خطور می‌کند. چون این امر به صورت طبیعی و خود به خود رخ می‌دهد، روش بسیار خوبی برای ارتباط برقرار کردن با مخاطبان است. برای نشان دادن این نکته فی‌البداهه می‌توانید از عبارتی مشابه این نمونه استفاده کنید: «به موضوعی فکر می‌کردم که این نمونه را به خوبی نشان می‌دهد...» به علاوه می‌توانید بگویید: «شب گذشته یک نفر در تلویزیون می‌گفت...»

کاری کنید که مخاطبان بدانند شما می‌خواهید از موضوع اصلی سخنرانی منحرف شوید. مثلاً می‌توانید بگویید، «اجازه بدهید یک لحظه به موضوع دیگری اشاره کنم...» وقتی داستان را تعریف کردید مثل دنده عوض کردن به قسمت اصلی سخنرانی برگردید. من گاهی اوقات می‌گویم: «به یک موضوع حاشیه‌ای توجه کنید...» یا «به اتفاقی که هفته پیش رخ داد گوش کنید...»

هرچه بگویید و به هر نحوی که آن را بگویید مخاطبانان باید احساس کنند که شما به موضوع تسلط کامل دارید و سخنرانی‌تان آغاز، وسط و پایان دارد.

### خودتان را ملزم کنید که از موضوع منحرف نشوید

سخنرانان زیادی هستند که من آنها را سخنرانان «مشتاق» می‌نامم. آنها خوش‌بین، بامزه، خوش‌بیان، باهوش، باتجربه و دارای اطلاعات کافی هستند. اما این افراد هنگام سخنرانی کردن از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرند. آنها بیشتر مواقع سخنرانی را به خوبی و با تعریف داستان یا نکته‌ای مهم شروع می‌کنند. اما پس از آن از نکته‌ای به نکته دیگر می‌پرند، عقب و جلو می‌روند و ندانسته هر فکر، داستان یا لطیفه‌ای را که به ذهنشان خطور می‌کند، تعریف می‌کنند. آنها افرادی بامزه، دوست‌داشتنی و سرگرم‌کننده هستند. مخاطبان می‌خندند و آنها را تشویق می‌کنند. اما در پایان، مخاطبان از حرف‌های سخنران یا مطالبی که او می‌خواسته منتقل کند برداشت درستی ندارند و سالن سخنرانی را با ناامیدی ترک می‌کنند، طوری که گویی دعوت به شام شده‌اند اما فقط پیش غذا صرف کرده‌اند.

### حفظ انسجام

یک تمایل شدید روان‌شناسی وجود دارد مبنی بر این که افراد دوست دارند استدلال، منطق و نظم جهان را حس کنند. این حس «حس انسجام» نامیده می‌شود. وقتی در سخنرانی از نکته‌ای به نکته دیگر اشاره می‌کنید، این نیاز برطرف می‌شود. در نتیجه، مخاطبان با شما احساس راحتی می‌کنند و علاقه‌مند و کنجکاو می‌شوند تا ببینند

بعد از این نکته به چه چیزی اشاره خواهید کرد. در فصل دوم، به روشی برای طراحی سخنرانی اشاره کردم که در آن در ردیفی از بالا تا پایین صفحه چند دایره بزرگ کشیده می‌شود و هر دایره نشان‌دهنده یکی از نکات اصلی است که می‌خواهید به آن اشاره کنید. من برای سؤال پرسیدن و گسترش سخنرانی‌های تجاری روش «ستون فقرات و دنده‌ها» را هم به مخاطبانم یاد می‌دهم. ستون فقرات، تک‌تک مهره‌ها را نشان می‌دهد. نکات فرعی برای شکل‌گیری مکالمه دنده‌ها است که منحرف شدن از موضوع، داستان‌ها، نقل قول‌ها یا نمونه‌های تصویری را نشان می‌دهند تا نکات اصلی که همان ستون فقرات است جان بگیرند و شما بتوانید آنها را به مخاطبان ثابت کنید.

طراحی سخنرانی طوری که از نکته‌ای به نکته دیگر اشاره کنید - مثل قورباغه‌ای که از یک سوسن روی سوسن دیگر می‌پرد - به یاد آوردن مطالب را برای شما راحت‌تر و گوش دادن به سخنرانی را برای مخاطبان لذت‌بخش‌تر می‌کند.

### سخنرانی را کلمه به کلمه بنویسید

با نوشتن تک‌تک جملات اصلی مطمئن می‌شوید تمام نکات طوری بیان شده‌اند که بیشترین تأثیر ممکن را بر مخاطبان خواهند داشت. به تفاوت این دو جمله توجه کنید: «می‌توانید هر کاری را که می‌خواهید انجام بدهید»، و حالا بیان همین نکته با جمله‌ای متفاوت: «فقط قدرت تخیلتان می‌تواند کارهایی را که می‌خواهید در آینده انجام بدهید محدود کند.»

### از قانون سه عبارت استفاده کنید

یکی از مؤثرترین روش‌های سخنرانی این است که با استفاده از سه عبارت صحبت کنید. وقتی موضوعی را با استفاده از سه عبارت توضیح می‌دهید، ذهن انسان بنا به دلایلی بیش از حد تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

به عنوان مثال، در خطابه گتیسبورگ، لینکولن از این سه عبارت معروف استفاده کرد: «متعلق به مردم، توسط مردم، برای مردم». سخنرانی معروف جان اف. کندی<sup>(۱)</sup> شامل این عبارت بود: «هر هزینه‌ای را پردازید، هر باری را تحمل کنید و با هر مشکلی مواجه شوید.»

من هم در بیشتر سخنرانی‌هایم می‌گویم: «شما همین الآن توانایی دارید هر مشکلی را حل کنید، بر هر مانعی غلبه کنید و به هر هدفی که برای خودتان تعیین کرده‌اید برسید.» هرچه زمان و فکر بیشتری صرف عبارات و جملات سخنرانی‌تان بکنید، صحبت‌هایتان تأثیرگذارتر و ترغیب‌کننده‌تر خواهد بود.»

چند سال قبل، یکی از دوستانم مرا تشویق کرد کتابی بنویسم. او این جمله بی‌نظیر را به من گفت: «نوشتن، کاری است که با انجام آن چیزی را از دست نمی‌دهی.» این امر در مورد صحبت کردن هم صدق می‌کند. فقط در صورتی در صحبت کردن مهارت کسب می‌کنید که صحبت کنید. به همین دلیل، کلید موفقیت در صحبت کردن با کمی تغییر در گفته البرت هوباند: «صحبت کردن و صحبت کردن و صحبت کردن و صحبت کردن و صحبت کردن و صحبت کردن»

کردن و صحبت کردن» است.

### با مخاطبان رابطه دوستانه برقرار کنید

هرچه مردم شما را بیشتر دوست داشته باشند، بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرند و بیشتر ترغیب می‌شوند. همان‌طور که ویلی لومان<sup>(۱)</sup> در کتاب **مرگ فروشنده می‌نویسد:** «مهم‌ترین چیز، چیزی است که آن را دوست بدارند.»

وقتی سخنرانی می‌کنید هیچ چیز به اندازه لبخند زدن، صمیمیت و مهربان بودن با مخاطبان باعث نمی‌شود آنها در روند سخنرانی مشارکت کنند. هرچه بیشتر به نظر برسد شما لذت می‌برید مخاطبان هم از بودن با شما لذت بیشتری می‌برند. هرچه مردم شما را بیشتر دوست داشته باشند، کاری را که از آنها می‌خواهید انجام بدهند بیشتر می‌پذیرند.

یکی از مؤثرترین راه‌های مشارکت دادن مخاطبان در روند سخنرانی، سؤال پرسیدن است. وقتی از کسی سؤال می‌پرسید او مجبور می‌شود جواب بدهد. حتی اگر جواب را نداند، یا اگر سؤال شما زیرکانه یا یکی از شگردهای سخنرانی باشد وقتی سؤال می‌پرسید توجه مخاطب جلب می‌شود و در ذهنش به دنبال جواب می‌گردد، کمی به جلو خم می‌شود تا جواب را از شما بشنود.

به عنوان مثال، من وقتی می‌خواهم توجه مخاطبانم را جلب کنم، بدون مقدمه می‌پرسم: «پدرآمدترین و مهم‌ترین شغل در آمریکا چیست؟»

1. Willy Loman



در ابتدا مخاطبان سکوت می‌کنند، سپس با صدای بلند جواب‌های احتمالی را می‌گویند: «هنرپیشگی! فروشنده‌گی! سخنرانی حرفه‌ای! ورزش!»

وقتی آنها برای پیدا کردن جواب به خودشان فشار می‌آورند، من لبخند می‌زنم و می‌گویم:

پردرآمدترین و باارزش‌ترین شغل در آمریکا، اندیشیدن است. دلیل این امر آن است که در میان تمام کارهایی که مردم انجام می‌دهند اندیشیدن، مهم‌ترین نتایج را به دنبال دارد. هرچه بهتر فکر کنید تصمیمات بهتری خواهید گرفت. هرچه تصمیمات بهتری بگیرید، کارهای بهتری انجام می‌دهید. هرچه کارهای بهتری انجام بدهید، به نتایج بهتری خواهید رسید و بنابراین کیفیت زندگی و شغلتان بهتر می‌شود. همه چیز با اندیشه شروع می‌شود. سپس در مورد چند روش و تکنیک فکر کردن که بیشتر افراد موفق در تجارت و صنعت به کار می‌برند، صحبت می‌کنم. طی صحبت‌هایم به روش‌های مختلف اندیشیدن افراد برجسته در موقعیت‌های مختلف اشاره می‌کنم. این مضمون، که مثل ریسمانی تمام قسمت‌های سخنرانی ام را به هم وصل می‌کند، باعث می‌شود مخاطبان در روند سخنرانی مشارکت کامل داشته باشند.

### زمان بندی و سرعت مناسب

بهترین تعریف برای یک سخنرانی خوب برای هر نوع مخاطب عبارت است از «مکالمه مشتاقانه».

تصور کنید اتومبیلی را که به جای دنده اتوماتیک، دنده معمولی دارد، می‌رانید. در سخنرانی همواره دنده عوض می‌کنید. می‌توانید

سریع‌تر یا آرام‌تر برانید. می‌توانید بلندتر یا آرام‌تر صحبت کنید. می‌توانید شدت صدایتان را تغییر بدهید، گاهی اوقات آرام و گاهی اوقات با تب و تاب صحبت کنید.

وقتی سرعت، شتاب و شدت کلمات را تغییر می‌دهید، مکث می‌کنید و سپس ادامه می‌دهید، سریع‌تر و گاهی اوقات آرام‌تر صحبت می‌کنید مخاطبان را مشتاق می‌کنید؛ گویی آنها در حال تماشای مسابقه رالی هستند. این کار باعث می‌شود هر چه می‌گویید برای مخاطبان جالب‌تر و لذت‌بخش‌تر به نظر برسد. در این صورت آنها هرگز فرصت استراحت کردن یا بی‌حوصلگی را نخواهند داشت. همیشه یکی از ارکان سخنرانی را تغییر بدهید. در فصل هشتم بیشتر در مورد این موضوع صحبت می‌کنم.

وقتی برای گروه بزرگی از مخاطبان، صحبت می‌کنید تقریباً همیشه از شما می‌خواهند سخنرانی کوتاهی ارائه بدهید. گروه‌های بزرگ معمولاً برای کنفرانس‌هایی دور هم جمع می‌شوند که در آنها چند سخنران صحبت خواهند کرد. بنابراین، در این کنفرانس‌ها، چارچوب زمانی محدود وجود دارد و سخنرانی‌های مختلف باید مطابق این محدودیت‌ها باشند. به عنوان مثال، اخیراً از یکی از دوستانم دعوت شد در یک کنفرانس بین‌المللی صحبت کند و او به هنگ‌کنگ رفت تا به مدت ۱۲ دقیقه در رابطه با موضوعی سخنرانی کند. طراحان کنفرانس دقیقاً همین مدت را برای این سخنرانی در نظر گرفته بودند. میزان اطلاعاتی که در سخنرانی‌ها منتقل می‌کنید بستگی به مدت زمانی دارد که در اختیار شما قرار می‌دهند. قاعده‌ای که من از آن تبعیت می‌کنم این است که اگر از من بخواهند ۳۰ دقیقه صحبت کنم در مورد سه نکته کلیدی صحبت می‌کنم. اگر بخواهند یک ساعت

صحبت کنم در مورد پنج نکته کلیدی صحبت می‌کنم. اگر بخواهند ۹۰ دقیقه صحبت کنم در مورد هفت نکته کلیدی صحبت می‌کنم. این کار، الگویی در اختیارتان قرار می‌دهد که می‌توانید به کمک آن برای انواع سخنرانی‌ها برنامه‌ریزی کنید.

### جمع‌بندی و پایان

این قسمت معمولاً مهم‌ترین قسمت سخنرانی است؛ قسمتی که بیش از قسمت‌های دیگر به یاد می‌ماند. پس باید به دقت برای آن برنامه‌ریزی کنید و آن را ارائه دهید.

قاعده این است که مقدمه و جمع‌بندی سخنرانی را حفظ کنید تا وقتی از خواب عمیق بیدار می‌شوید بتوانید این قسمت‌ها را ارائه بدهید. صحبت‌های پایانی حکم نقطه (و حتی شاید علامت تعجب) در انتهای جمله را دارند.

ساده‌ترین راه تمام کردن سخنرانی این است که نکات اصلی را یکی یکی تکرار و جمع‌بندی کنید و پس از آن نتیجه‌گیری را، که به طور طبیعی از نکات اصلی ناشی می‌شود، بیان کنید.

صحبت‌های پایانی «دعوت به عمل» هستند که از مخاطبان می‌خواهند یا به آنها می‌گویند که شما توقع دارید با اطلاعاتی که در اختیار آنها قرار داده‌اید چه کار کنند.

مهم‌ترین اصل این است که سخنرانی را با یک جمله تأثیرگذار تمام کنید. گاهی اوقات می‌توانید برای تمام کردن صحبت‌هایتان از «قانون سه عبارت» استفاده کنید و سپس توصیه‌های نهایی را ارائه بدهید. گاهی اوقات می‌توانید برای این کار از نقل قول یا شعر استفاده کنید. در صورتی که شرایط اقتضا کند می‌توانید لطیفه‌ای تعریف کنید

که به داستانی که گفته‌اید ربط داشته باشد و به نکته اصلی که می‌خواستید اشاره کنید تأکید کند. در فصل یازدهم می‌آموزید که چگونه سخنرانی را با موفقیت تمام کنید.

### وقتی به پایان سخنرانی می‌رسید ساکت شوید

وقتی سخنرانی‌تان تمام می‌شود، دیگر صحبت نکنید، آرام بایستید و به مخاطبان لبخند بزنید. من وقتی جوان‌تر بودم در پایان سخنرانی‌هایم می‌گفتم: «متشکرم» و بلافاصله به اطرافم نگاه می‌کردم تا ببینم چگونه باید از سن پایین بروم. گاهی اوقات با برگه‌هایی که در دستم بود ور می‌رفتم و آنها را مچاله می‌کردم. بعدها متوجه شدم که این کار مخاطبان را نگران یا سردرگم می‌کند. اما حالا یاد گرفته‌ام که در پایان سخنرانی آرام بایستم و لبخند بزنم تا نشان بدهم که صحبت‌هایم تمام شده و حالا وظیفه مخاطبان است که واکنش نشان بدهند و قدردانی کنند.

### منتظر بمانید

بارها پیش آمده که وقتی آرام می‌ایستم نفر اول کف می‌زند؛ سپس یکی دیگر و نفر بعدی و به زودی همه مخاطبان کف می‌زنند. اگر سخنران برجسته‌ای باشید یکی از مخاطبان در حالی که کف می‌زند از جایش بلند می‌شود. سپس فرد کناری یا پشت سری او بلند می‌شود. همه مخاطبان یکی یکی از جایشان بلند می‌شوند و به افتخار شما کف می‌زنند. اما باید منتظر بمانید.

## سخنرانی در موقعیت‌های خاص

ممکن است گاهی اوقات از شما بخواهند در موقعیت‌های خاص صحبت کنید؛ در چنین شرایطی معمولاً اطلاع‌رسانی و زمان کمی برای آمادگی خواهید داشت. این سخنرانی‌ها می‌توانند لحظات مهمی در زندگی شما و دیگران باشند، پس باید به دقت برای چنین شرایطی آماده شوید.

مرسوم‌ترین موقعیت‌های خاص برای سخنرانی‌ها عبارتند از: ۱- اهدای جایزه و تبریک، ۲- معرفی یا تقدیر به دلیل یک اتفاق عمومی، ۳- تولد یا سالگرد، ۴- مراسم ازدواج و ۵- مراسم تدفین. در این موارد باید از تمام مهارت‌های خود برای ارائه یک سخنرانی بی‌نظیر استفاده کنید.

**۱. اهدای جایزه و تبریک:** به حرف‌هایی که می‌خواهید بزنید فکر کنید و قبل از شروع سخنرانی آنها را بنویسید. باید از هدف اهدای جایزه و این که فرد موردنظر چه کاری انجام داده که شایستگی جایزه را پیدا کرده، مطلع باشید.

همه، به ویژه گیرنده جایزه، عملکرد شما را تماشا می‌کنند و از حرف‌هایتان یادداشت‌برداری می‌کنند. هرچه سیمت شما در سازمان مهم‌تر باشد، تأثیر صحبت‌هایتان بیشتر خواهد بود و مخاطبان آنها را بیشتر به یاد خواهند داشت.

وقتی کسی جلوی دیگران به ویژه هم‌سالانش تأیید می‌شود و به او تبریک گفته می‌شود شرایط به یاد ماندنی برای او به وجود می‌آید. وقتی با مهربانی، ذکاوت و اطلاع در مورد موفقیت ارزشمند گیرنده جایزه صحبت می‌کنید، می‌توانید تأثیر زیادی بر آن فرد و تمام کسانی که عملکرد شما را تماشا می‌کنند داشته باشید.

۲. معرفی یا تقدیر: ممکن است از شما بخواهند در یک سخنرانی عمومی یا ملاقات خصوصی، سخنران را معرفی کنید. این مسئولیت را جدی بگیرید. در چنین موقعیتی همه شما را تماشا می‌کنند.

در بسیاری از شرایط به دلیل صرف زمان و توجهی که به معرفی سخنران می‌شود، خود معرفی از سخنرانی بهتر می‌شود. بسیاری از مدیران پس از این که مدیران ارشد یا سخنرانان مهم صنعت را به خوبی معرفی کرده‌اند، به سرعت در مسیر پیشرفت قرار گرفته‌اند.

چند سال قبل از من دعوت کردند باربارا بوش<sup>(۱)</sup>، همسر رئیس‌جمهور سابق؛ یعنی جورج اچ. دبلیو. بوش<sup>(۲)</sup> را به تعداد زیادی از مردم معرفی کنم. من خودم را کاملاً آماده کردم و طوری او را معرفی کردم که وقتی بلند شد به طرف سن برود همه به افتخار او کف زدند. رئیس‌جمهور که شاهد این ماجرا بود بعداً به صورت شخصی از من تشکر کرد. هرگز آن روز را فراموش نمی‌کنم.

ممکن است از شما بخواهند پس از پایان صحبت‌های یک سخنران از او تشکر کنید. در این صورت، از نکات اصلی که سخنران به آنها اشاره کرده یادداشت برداری کنید. وقتی می‌خواهید از او تشکر کنید قسمت‌هایی را که احساس می‌کنید مهم‌ترین نکات سخنرانی بوده‌اند به اختصار جمع‌بندی کنید. «از سخنرانی بی‌نظیرتان تشکر می‌کنم. همه ما از صحبت‌های شما لذت بردیم. نکته‌ای که من به آن علاقه خاص داشتم این بود که...»

وقتی جلوی مخاطبان به خوبی صحبت می‌کنید، مردم ناخودآگاه

1. Barbara Bush

2. George H. W. Bush

فکر می‌کنند شما نسبت به بقیه باهوش‌تر، خوش‌بین‌تر و شایسته‌تر هستید. این فرصت را از دست ندهید.

**۳. تولد یا سالگرد:** این دو مورد، مهم‌ترین حوادث زندگی بیشتر مردم است. وقتی از شما دعوت می‌شود سخنرانی کنید یا برای کسی آرزوی موفقیت کنید، این کار را انجام بدهید. با فرد مورد نظر صحبت کنید و کمی در مورد زندگی‌اش از او بپرسید. برای این که به نکات بیشتری در مورد او پی ببرید تا بتوانید در صحبت‌هایتان به آنها اشاره کنید، از دیگران هم سؤالاتی در مورد او بپرسید.

وقتی صحبت می‌کنید پراثری باشید. از تعریف کردن لطیفه‌ای که به حیثیت فرد مورد نظر لطمه می‌زند خودداری کنید. طوری صحبت کنید که آنها احساس خوبی در مورد خودشان به دست بیاورند. با این کار باعث می‌شوید تمام افراد حاضر نسبت به خود حس خوبی پیدا کنند.

**۴. مراسم ازدواج:** ازدواج یکی از مهم‌ترین اتفاقات در زندگی افراد و هم‌چنین زندگی پدر و مادر عروس و داماد است. حرف‌هایی که می‌گویید و کلماتی که به کار می‌گیرید، سال‌ها به یاد می‌مانند. پس برای این سخنرانی‌ها به دقت برنامه‌ریزی کنید.

چند سال قبل، به مراسم ازدواج فرزند یک خانواده دوست داشتنی دعوت شدم. آنها کارگران معمولی با درآمد پایین بودند. آنها از پسر ۲۳ ساله‌شان که مکانیک بود، خواستند که به افتخار خواهر ۲۵ ساله‌اش که می‌خواست ازدواج کند صحبت کند.

مراسم ازدواج بسیار جالب بود، همه در حال خوشگذرانی بودند اما در مورد عروس و داماد و ازدواج شوخی‌هایی می‌کردند که گاهی اوقات زننده بود، اما وقتی برادر عروس بلند شد صحبت کند،

بلافاصله مشخص شد که کارش را جدی گرفته است. وقتی او شروع به صحبت کرد همه ساکت شدند. او به مدت ۱۵ دقیقه در مورد زندگی خودشان و این که خواهرش، زن فوق‌العاده‌ای است صحبت کرد.

او سال‌های گذشته را مرور کرد و داستان‌های کوتاهی در مورد دوران کودکی، پدر و مادر و تجارب خواهر و برادری خودشان تعریف کرد. وقتی در پایان سخنانش گفت به افتخار عروس و داماد و به امید «یک زندگی سرشار از عشق و خوشبختی برای آنها» کف بزیند، چشم همه مخاطبان پر از اشک شده بود.

وقتی از شما درخواست می‌شود در مراسم ازدواج کسی صحبت کنید، فکر کنید حرف‌هایی که می‌زنید جاودانه خواهند بود. فقط در مورد عشق، تعهد و خوشبختی ابدی صحبت کنید. برای عروس و داماد آرزوی خوشبختی کنید.

۵. **مراسم تدفین:** ممکن است از شما دعوت شود در مراسم تدفین یک دوست یا یکی از اعضای خانواده، فرد متوفی را مدح کنید. وقتی این کار را قبول می‌کنید باید به دو دلیل تمام حرف‌هایی را که می‌خواهید بزیند از قبل بنویسید: در وهله اول، ممکن است هنگام خواندن نوشته‌تان احساساتی شوید. اگر حرف‌هایتان را ننویسید ممکن است اختیارتان را از دست بدهید. دوم این که اگر صحبت‌هایتان را به دقت بنویسید، ممکن است مخاطبان بخواهند از آن کپی بگیرند.

نوشته‌تان را آرام بخوانید و تک‌تک کلمات را بیان کنید. این کار نباید بیش از پنج الی هشت دقیقه طول بکشد.

سخنرانی‌تان را این‌طور شروع کنید که فرد متوفی انسانی خوب،



دوست داشتنی، صادق و دلسوز بود. سپس در مورد اعضای خانواده او و اینکه خانواده چقدر برای فرد متوفی اهمیت داشته است صحبت کنید. کمی در مورد سرگذشت و موفقیت‌های فرد مورد نظر صحبت کنید. در پایان، تأسف و تأثر خود را با جمله‌ای مشابه این جمله بیان کنید: «یاد و خاطره او با ما خواهد بود و همیشه حضورش را در زندگی مان حس خواهیم کرد.»

صحبت کردن در مدح افراد، یکی از مهم‌ترین سخنرانی‌هایی است که می‌توانید ارائه کنید، بنابراین برای برنامه‌ریزی و آمادگی این کار دقت کنید.

### جمع‌بندی

صحبت کردن برای گروه‌های بزرگ، یکی از چالش‌برانگیزترین و هیجان‌انگیزترین کارهایی است که می‌توانید انجام بدهید. هر روز هزاران سخنران در سراسر دنیا برای مخاطبان زیادی سخنرانی می‌کنند. توانایی سخنرانی کردن یک مهارت اکتسابی است. به یاد داشته باشید نحوه ارائه سخنرانی به اندازه خود سخنرانی اهمیت دارد. وقتی پس از آمادگی و تمرین مکرر یاد می‌گیرید سخنرانی‌های بی‌نظیری ایراد کنید، یکی از ترغیب‌کننده‌ترین و تأثیرگذارترین افراد در رشته خود می‌شوید.





## فصل هشتم

# تسلط صوتی؛ تکنیک‌های قوی صدا

او بهترین خطیبی است که ... تعلیم می‌دهد، نشاط می‌بخشد و ذهن شنوندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سیسرو<sup>(۱)</sup>

وقتی صحبت می‌کنید صدایتان مهم‌ترین ابزار است. خوشبختانه می‌توانید برای افزایش قدرت و ترغیب‌کنندگی هرگونه مکالمه یا سخنرانی، استفاده از صدایتان را مثل نواختن آلات موسیقی یاد بگیرید.

می‌دانید که خوانندگان چندین ساعت در روز - گاهی اوقات به مدت چند ماه یا حتی چند سال - تمرین می‌کنند تا صدایشان به سطح بالایی از کیفیت و رزونانس برسد. شما هم باید همین کار را انجام بدهید. صداها بلند، بم‌تر، رساتر و قوی‌تر سرشار از انرژی و

1. Cicero

قدرت هستند. وقتی با قدرت و اعتماد به نفس و طوری صحبت می‌کنید که گویی با موضوع سخنرانی آشنا هستید و به اهمیت نکاتی که به آنها اشاره می‌کنید اعتقاد دارید، مخاطبان هم نظرات شما را باور و آنها را قبول می‌کنند.

### سرعت‌تان را کم کنید

وقتی آرام صحبت می‌کنید صدایتان تأثیرگذارتر است و شنوندگان فرصت پیدا می‌کنند حرف‌هایتان را بشنوند و در مورد آنها فکر کنند. با این کار اعتماد به نفس ساطع می‌کنید و به واژه‌هایتان اهمیت بیشتری می‌دهید. همه سخنرانان تأثیرگذار آرام صحبت می‌کنند و منظورشان را به وضوح و با اعتماد به نفس بیان می‌کنند. صحبت کردن با صدای بلند و با اعتماد به نفس تأثیرگذارتر است. اما وقتی سریع صحبت می‌کنید زیر و بم صدایتان افزایش می‌یابد و صدایتان نازک و بچگانه می‌شود. بنابراین تأثیر صحبت‌هایتان بر مخاطبان کاهش می‌یابد چون به حرف‌هایتان اهمیتی نمی‌دهند.

### داشتن انرژی، ضروری است

مهم‌ترین رکن در سخنرانی‌های بی‌نظیر، انرژی است. سخنرانی یعنی «مکالمه مشتاقانه» که با صرف انرژی بیشتر، برای افراد بیشتر و در زمان بیشتر ارائه می‌شود.

چند سال قبل، در یک هتل جدید در اورلاندو<sup>(۱)</sup> برای ۳ هزار نفر صحبت کردم. سخنرانی من بخش اصلی از یک کنفرانس چهار روزه

بود. چون سیستم صدا جدید بود، مسئولان کنفرانس برای اطمینان دو میکروفن جداگانه هم در اختیارم گذاشتند. پنج دقیقه پس از شروع سخنرانی، هر دو میکروفن از کار افتادند. اما جلسه، پر و زمان‌بندی دقیق بود. بنابراین تصمیم گرفتم بدون میکروفون و طوری صحبت کنم که همه بتوانند صدایم را بشنوند. تا حدودی از عهده این کار برآمدم. به مدت ۹۰ دقیقه داد می‌زدم تا صدایم به ردیف‌های آخر برسد. پس از سخنرانی به شدت خسته شده بودم. صحبت کردن با صدای بلند برای هر مدت زمانی مستلزم انرژی زیاد است چه برسد به یک سخنرانی ۹۰ دقیقه‌ای. جنبه مثبت این بود که از سخنرانی‌ام استقبال و کپی‌هایی از متن سخنرانی بین هزاران نفر پخش شد.

### همه باید بتوانند صدایتان را بشنوند

وقتی با مخاطبان صحبت می‌کنید، هدفتان این است که صدایتان به افرادی که در دورترین ردیف‌ها نشسته‌اند برسد. با این کار توجه همه افرادی را، که در این بین هستند جلب می‌کنید. در هر صورت، سیستم صوتی بهترین دوست شماست. قبل از شروع سخنرانی آن را به دقت امتحان کنید. در اطراف اتاق راه بروید تا ببینید آیا صدا به همه جا می‌رسد یا نه. باید مطمئن شوید که تمام قسمت‌های اتاق به خوبی سیم‌کشی شده است.

### به هیچ چیز بی توجهی نکنید

چند وقت پیش، در فیلادلفیا سمیناری یک روزه برای ۸۰۰ نفر برگزار کردم؛ قبلاً هم در آن محل سخنرانی کرده بودم. سیستم صوتی

از قبل امتحان شده بود و به نظر می‌رسید نقصی ندارد. اما وقتی سخنرانی را شروع کردم مخاطبانی که در ردیف‌های پشت نشسته بودند دست‌هایشان را تکان دادند و شکایت کردند که صدایم را درست نمی‌شنوند. همان‌طور که می‌دانید وقتی نیمی از مخاطبان ناراضی هستند و گلایه می‌کنند، سخنرانی آرام و بااعتماد به نفس، دشوار می‌شود.

معلوم شد که مسئولان سیستم صوتی فراموش کرده بودند بلندگوهای پشت اتاق را روشن کنند و پس از شروع سخنرانی به قسمت دیگری از هتل رفته بودند. احتمال این که این اتفاق بیفتد بالاست. برطرف کردن این مشکل نیم ساعت طول کشید و در تمام این مدت من باید فریاد می‌زدم.

### سیستم صوتی بسیار مهم است

چند وقت پیش، در یک سالن کنفرانس برای ۱ هزار و ۵۰۰ نفر سمیناری برگزار کردم؛ در سال‌های قبل چند بار بدون این که با مشکلی مواجه شوم در همان سالن سخنرانی کرده بودم. این دفعه، کارکنان سالن کنفرانس از طراحان سمینار خواسته بودند، مراسم به جای سالن پذیرایی، در سالن نمایشگاه، که قبلاً هم از آن استفاده می‌کردیم، برگزار شود.

تفاوت بین دو سالن این بود، که کف سالن پذیرایی فرش شده و سقف آن آکوستیک بود. اما جنس کف سالن نمایشگاه از بتون صیقل داده شده و سقف آن کاذب بود.

به دلیل این ترکیب که برای نمایشگاه‌ها طراحی شده بود، اتاق اصلاً انسجام صوتی نداشت. صدا به کف برخورد می‌کرد و صدای

نامفهومی به وجود می‌آمد. وقتی سخنرانی را شروع کردم به جز چند ردیف جلو هیچ‌کس نمی‌توانست متوجه حرف‌هایم شود. آشوبی به پا شد. همه بلند شدند و فریاد زدند. آنها جایگاهشان را ترک کردند تا با برنامه‌ریز سمینار بحث کنند. همه جا هرج و مرج شد.

### اگر سیستم صوتی منسجم نبود، سخنرانی نکنید!

مستولان سالن کنفرانس مطلع و به اتاق آورده شدند. طبق معمول، کارکنان سالن کنفرانس گفتند که هیچ مشکلی وجود ندارد و سپس گفتند کاری از دستشان بر نمی‌آید. ما در اتاقی که سیستم صوتی نداشت گیر کرده بودیم؛ اتاقی که پر از تاجران ناراضی بود که یک روز وقت گذاشته و بسیاری از آنها مسافت زیادی را طی کرده بودند تا در این سمینار شرکت کنند.

چون جلب رضایت مخاطبان برای من بسیار مهم است، یک تصمیم اجرایی گرفتم. بلافاصله با کارکنان سالن کنفرانس مشورت کردم و مشخص شد که دو هفته بعد یک اتاق فرش شده در دسترس خواهد بود. سپس اعلام کردم که سمینار لغو شده و دو هفته بعد مجدداً برگزار می‌شود. برای جبران مشکلی که پیش آمده بود پیشنهاد کردیم همه کسانی که برای حضور در سمینار هزینه پرداخته بودند می‌توانند دو هفته بعد یک نفر را به عنوان همراه و به صورت رایگان با خودشان بیاورند.

بعضی از شرکت‌کنندگان به شدت ناراضی بودند، اما خوشبختانه بیشتر آنها که فروشنده و کارآفرین بودند، با این مشکل کنار آمدند، قبول کردند که شرایط، اجتناب‌ناپذیر است و باید دو هفته بعد برگردند و همین کار را هم انجام دادند. دفعه بعد در اتاق دیگری

بودیم، سیستم صوتی از قبل کنترل شده بود و سمینار بدون مشکل و با موفقیت برگزار شد.

### منتظر سیستم صوتی ناقص باشید

اغلب مواقع در هتل‌ها و سالن‌های کنفرانس، سیستم‌های صوتی ارزان و نامناسب نصب می‌شود. در پایان ساخت و ساز، تقریباً بودجه همه هتل‌ها تمام می‌شود و مسئولان ساخت و ساز به دنبال کاهش هزینه‌های ساخت هستند. دو سیستمی که اغلب مواقع ناقص هستند عبارتند از: سیستم صوتی و سیستم تهویه هوا.

بارها دیده‌ام که در تعداد زیادی از هتل‌ها، تسهیلات برگزاری جلسات، سیستم تهویه هوا و سیستم صوتی، نامرغوب و نامناسب هستند.

تقریباً تمام طراحان و برنامه‌ریزان سمینارها که با آنها کار می‌کنم، بلندگوها و سیستم صوتی شخصی‌شان را با خود می‌آورند. ممکن است این کار برای شما هزینه بیشتری داشته باشد، اما باعث می‌شود در مقابل مخاطبان سرخورده یا خشمگین، بیمه شوید.

### کسب قدرت صوتی

صدای انسان مثل ماهیچه است. با تمرین و استفاده از این ماهیچه، می‌توان آن را قوی‌تر کرد. بسیاری از افرادی که صدای ضعیفی دارند با تمرین طولانی مدت، سخنرانان تأثیرگذار و با اعتماد به نفسی می‌شوند.

یکی از بهترین تکنیک‌ها برای قوی کردن صدا این است که با صدای بلند شعر بخوانید. یک قطعه شعر که از آن لذت می‌برید



انتخاب کنید، آن را حفظ کنید و سپس در حال رانندگی یا قدم زدن آن را مرتب تکرار کنید. وقتی شعر می‌خوانید تصور کنید برای مردم زیادی سخنرانی مهمی ایراد می‌کنید. احساسات، قدرت تأکید و انرژی‌تان را در واژه‌ها نشان بدهید. آرام صحبت کنید. در هر یک از مصراع‌های شعر، روی یکی از کلمات تأکید کنید و سپس معنی مصراع را تغییر بدهید. تصور کنید واژه‌ها مثل کلیدهای پیانو هستند. وقتی هر مصراع را می‌خوانید روی واژه‌های مختلف تأکید کنید.

شاعر مورد علاقه من رابرت دبلیو. سرویس<sup>(۱)</sup> است. شعرهای او، ابیاتی مسجع و دارای واج‌آرایی هستند و یادگرفتن و به یاد آوردن آنها ساده است. وقتی یک‌بار آنها را به خاطر بسپارید، می‌توانید تا آخر عمر برای خودتان و دیگران بخوانید.

هر وقت یک مصراع شعر را طوری می‌خوانید که گویی آن را روی سن ارائه می‌کنید، نه تنها در خواندن آن شعر مهارت کسب می‌کنید، بلکه وقتی روی سن جلوی مخاطبان می‌ایستید، در خواندن سایر اشعار هم ماهر می‌شوید.

یک راه دیگر برای کسب قدرت صوتی این است که نمایش‌نامه‌ها به ویژه تک‌گویی‌های شکسپیر را با صدای بلند بخوانید. من وقتی دبیرستانی بودم سخنرانی مارک آنتونی<sup>(۲)</sup> در مراسم تدفین سزار، از نمایش‌نامه جولیس سزار شکسپیر را حفظ کردم. هنوز هم برای تمرین و آماده شدن قبل از سخنرانی‌هایم، آن را به یاد می‌آورم و تکرار می‌کنم.

1. Robert W. Service

2. Mark Antony

### صدای خودتان را ضبط و به آن گوش کنید

وقتی توانایی صحبت کردن را در خودتان تقویت می‌کنید، در حالی که شعر یا قسمت‌هایی از یک نمایش‌نامه را می‌خوانید، صدای خودتان را ضبط کنید. سپس چند بار به صدای ضبط شده خودتان گوش کرده و به دنبال راه‌هایی برای بهبود تلفظ، نحوه صحبت و سرعتتان باشید.

در شرکت من هنگام آموزش مهارت‌های سخنرانی، به شرکت‌کنندگان تعلیم داده می‌شود بلند شوند و هر داستانی را که در مورد زندگی‌شان دوست دارند تعریف کنند. بعضی از آنها در مورد شغلشان، بعضی دیگر در مورد فرزندانشان و بعضی‌ها هم در مورد تجربه‌ای که اخیراً کسب کرده‌اند صحبت می‌کنند. ما به آنها می‌آموزیم با صدای بلند و به صورت تأثیرگذار صحبت کنند و برای تأکید بر نکاتی که مد نظرشان است از دست‌ها و ایما و اشاره استفاده کنند.

سپس سخنرانی‌های ضبط شده را تماشا می‌کنیم. کارآموزان تقریباً همیشه، شگفت‌زده می‌شوند. آنها از این که می‌بینند هنگام سخنرانی برای یک گروه کوچک عملکرد بسیار ضعیفی داشته‌اند تعجب می‌کنند.

### سخنرانی کردن در جمع شباهتی به مکالمات عادی ندارد

متداول‌ترین اشتباهاتی که مردم مرتکب می‌شوند این است که تن صدایشان پایین است؛ وقتی سعی می‌کنند سریع صحبت کنند، تپق می‌زنند، زیاد مکث می‌کنند یا اصلاً این کار را نمی‌کنند؛ به کرات از «آ» استفاده می‌کنند و طوری از زبان بدن استفاده می‌کنند که یا حاکی از

اضطراب و یا بی‌نتیجه است.

وقتی به کارآموزان گفته می‌شود در مورد موضوع سخنرانی، با حرارت و انرژی صحبت کنند و با اینکه سعی می‌کنند این کار را انجام دهند، اما پس از دیدن سخنرانی ضبط شده‌شان با تعجب متوجه می‌شوند کارهایشان نه از روی نشاط، بلکه از روی حرکات جزئی و حاکی از دست‌پاچگی بوده است.

### برای این که موفق شوید افراط کنید

برای افزایش تأثیر صدایتان بر روی مخاطبان، هنگام اشاره به یک نکته کلیدی تا جایی که می‌توانید با صدای بلند صحبت کنید و تقریباً فریاد بزنید. دست‌هایتان را کاملاً از هم باز کنید و سپس آنها را در دو طرفتان آویزان کنید. وقتی این کار را در فیلم ضبط شده می‌بینید، از این که خیلی خودکفا به نظر می‌رسید، تعجب خواهید کرد.

همسرم، باربارا در خانواده‌ای پرورش یافته که پدرش شب‌ها در گورستان کار می‌کرد و روزها می‌خوابید. همیشه به بچه‌ها تذکر داده می‌شد «ساکت باشند». آنها در دوران کودکی عادت کرده بودند نجواکنان صحبت کنند و در اطراف خانه روی نوک پا راه بروند.

وقتی باربارا صحبت کردن جلوی جمع را یاد می‌گرفت، تشویق می‌شد با صدای بلند صحبت کند. او صدایش را تا جایی بالا برد که احساس می‌کرد «فریاد می‌زند». اما وقتی فیلم ضبط شده از او نمایش داده شد، مشخص شد که «فریاد» او فقط کمی بلندتر از تن صدایش در مکالمات معمولی بوده است. او از این امر تعجب کرده بود. وقتی سخنرانی خودتان را ضبط می‌کنید شما هم تعجب خواهید کرد.

### مرور و پیشرفت کنید

یکی از بهترین راه‌های پیشرفت سریع به عنوان یک سخنران این است که سخنرانی‌تان را ضبط کنید و سپس فیلم را با یک نفر که با صداقت به شما بازخورد می‌دهد تماشا کنید. هر ۳۰ یا ۶۰ ثانیه فیلم را نگه دارید و سپس دوباره آن را اجرا کنید. از فرد مورد نظر بپرسید که چگونه می‌توانستید برای اشاره به نکات خاص از صدا و حالت بدنتان بهتر استفاده کنید. در بعضی قسمت‌ها، فیلم را نگه دارید و با تصور این که فرصت دیگری برای ارائه آن سخنرانی دارید، چند جمله از سخنرانی را بگویید.

### مکالمه‌های تلفنی را ضبط کنید

می‌توانید با ضبط صدای خودتان در مکالمه‌های تلفنی، تسلط بر صدایتان را افزایش داده و سپس به آنها گوش بدهید. از این که پشت تلفن با تردید، سردرگم و با استفاده از جملات نادرست صحبت می‌کنید، تعجب خواهید کرد. اما جنبه مثبت این کار این است که هر دفعه که صدایتان را ضبط و به آن گوش می‌کنید، چیزهای مختلفی یاد می‌گیرید که می‌توانید دفعه بعد به کمک آنها نحوه ارائه سخنرانی‌تان را بهبود ببخشید.

### مکث کردن برای کسب قدرت

شاید قوی‌ترین تکنیک صوتی که می‌توانید در صحبت کردن یاد بگیرید «مکث کردن» باشد. در موسیقی، تمام زیبایی در سکوت بین نت‌ها نهفته است. در صحبت کردن، تأثیر و سخنرانی، زیبایی در سکوتی نهفته است که هنگام اشاره از نکته‌ای به نکته دیگر به وجود

می‌آید. با تمرین کردن می‌توانید این هنر را بیاموزید. بیشتر سخنرانان وقتی جلوی جمع می‌ایستند، عصبی می‌شوند. در نتیجه، سریع‌تر، با زیر و بم بیشتر و بدون مکث صحبت می‌کنند. اما وقتی راحت‌تر هستید، آرام‌تر صحبت می‌کنید، به طور مرتب مکث می‌کنید و تثن صدایتان تأثیرگذارتر است. برای این که سخنرانی‌تان تأثیر بیشتری داشته باشد، می‌توانید از چهار نوع مکث استفاده کنید:

۱. **مکث حسی**؛ در این نوع مکث، در پایان جملات یا نکات به طور منظم مکث کنید تا به مخاطبان اجازه بدهید متوجه اطلاعات جدید بشوند و به شما برسند.

شنوندگان نمی‌توانند بدون تخلیه ذهنی بیش از سه جمله را به صورت پیاپی درک کنند. در این صورت، آنها سردرگم می‌شوند و توجهی به صحبت‌های شما نمی‌کنند. حواس آنها پرت می‌شود و فقط در صورتی به سخنرانی گوش می‌کنند که توجهشان را جلب کنید.

هیچ چیز به اندازه مکث کردن، جلب توجه نمی‌کند. وقتی مکث می‌کنید مخاطبان سر جایشان می‌خکوب می‌شوند. در واقع، گویی ذهن آنها می‌لغزد، در سکوتی که به وجود آورده‌اید می‌افتد و بلافاصله تمام حواسشان به شما جلب می‌شود. هر دفعه که مکث می‌کنید باعث می‌شوید آنها مجدداً به شما و حرف‌هایی که می‌زنید تمرکز کنند.

۲. **مکث تعلیق**؛ وقتی می‌خواهید نکته خاصی در ذهن مخاطبان بماند، از این نوع مکث استفاده کنید. می‌توانید بلافاصله قبل از اشاره به نکته مهم یا بلافاصله پس از آن مکث کنید تا مخاطبان به اهمیت

چیزی که گفته‌اید پی ببرند.

**۳. مکث تأکیدی :** برای تأکید به یک نکته خاص از این مکث استفاده کنید. به عنوان مثال، من گاهی اوقات در سمینارها با کنجکاوی می‌پرسم: «مهم‌ترین فرد در این اتاق چه کسی است؟» سپس مکث و چند ثانیه صبر می‌کنم تا مخاطبان با جواب‌های احتمالی شان کلنجار بروند. بعضی از آنها می‌گویند: «من!» و بعضی‌ها می‌گویند: «شما». پس از یک مکث عمدی به همه اشاره می‌کنم و می‌گویم: «حق باشماست! شما، مهم‌ترین فرد در این اتاق هستید.» سپس چند ثانیه دیگر مکث می‌کنم تا جمله‌ام در ذهن مخاطبان نفوذ کند و بعد در ادامه می‌گویم: «شما، مهم‌ترین فرد در تمام زندگی‌تان هستید و هرچه بیشتر به خودتان اهمیت بدهید، زندگی بهتری خواهید داشت.» سپس به اهمیت عزت نفس و اعتماد به نفس اشاره می‌کنم و خاطر نشان می‌کنم که طرز تفکر افراد در مورد خودشان، کیفیت رابطه آنها را با دیگران در زندگی فردی و کاری تعیین می‌کند.

**۴. مکث در پایان جمله :** در صورتی از این مکث استفاده کنید که جمله یا نقل قولی بگویید که همه با آن آشنا هستند. وقتی اولین قسمت جمله را می‌گویید شنوندگان جمله را در ذهنشان کامل می‌کنند. این کار باعث می‌شود آنها ارتباط بیشتری با شما برقرار کنند و به دقت به حرف‌هایی که می‌گویید گوش کنند.

من وقتی می‌خواهم بگویم بازار به شدت رقابتی شده و ما اگر می‌خواهیم موفق شویم باید کارآیی مان را افزایش بدهیم، می‌گویم: «وقتی شرایط سخت می‌شود با سرسختی بیشتری ...» سپس مکث می‌کنم و منتظر می‌مانم تا مخاطبان با گفتن عبارت: «... به کارتان ادامه

بدهید» جمله را تکمیل کنند.

هروقت از این تکنیک استفاده می‌کنید، باید خودتان را ملزم به سکوت کنید تا مخاطبان جمله را تکمیل کنند. سپس برای تکمیل منظورتان جمله را تکرار کنید. با این کار می‌توانید توجه مخاطبان را کاملاً جلب کنید.

### آهنگ صدا

وقتی می‌خواهید به نکته خاصی تأکید کنید با صدای بلندتر و رساتری صحبت کنید. هرچه انرژی و تأکید بیشتری صرف واژه‌هایتان کنید، مخاطبان اهمیت بیشتری به حرف‌هایتان می‌دهند. وقتی می‌خواهید مطلب حساس یا هیجان‌انگیزی را با دیگران در میان بگذارید، آرام‌تر و با لحن دوستانه‌تری صحبت کنید.

در یک سخنرانی خوب، صحبت کردن سریع‌تر و آهسته‌تر، بلندتر و ملایم‌تر، توسط مکث‌های مختلف برای تأکید یا هیجان قطع می‌شود تا مخاطبان بتوانند نفس بگیرند و به شما برسند. موضوع سخنرانی هرچه که باشد هرچه ارکان صوتی سخنرانی را تغییر بدهید، صحبت‌هایتان برای مخاطبان جالب‌تر و لذت‌بخش‌تر می‌شود.

### جنبه جسمی صدا و گلو

صدای شما وسیله‌ای است که با آن صحبت و دیگران را ترغیب می‌کنید. برای این که مطمئن شوید صدا و حنجره‌تان بهترین عملکرد را دارند می‌توانید کارهای مختلفی انجام بدهید.

برای این که خوب و رسا صحبت کنید، به انرژی نیاز دارید. قبل از

سخنرانی‌های کوتاه باید غذای سبک بخورید. این کار به شما اطمینان می‌دهد هنگام صحبت کردن گوش به زنگ و هوشیار هستید و مغزتان درست عمل می‌کند.

اما قبل از سخنرانی‌های بلند، مثل سمینارهای نیم روزه یا یک روزه، خوب غذا بخورید. خوردن پروتئین بسیار ضروری است. یک صبحانه یا ناهار سرشار از پروتئین به اندازه‌ای به شما انرژی می‌دهد که می‌توانید طی چهار یا پنج ساعت آن را بسوزانید. پروتئین، غذای مغز است و برای این که درست فکر و صحبت کنید به آن نیاز دارید. با این کار، صدایتان تأثیرگذار و ذهنتان، آرام می‌شود.

برای این که مطمئن شوید بهترین صدا را دارید، قبل و در حین سخنرانی آبی بنوشید که دمای آن با دمای اتاق یکی باشد. آب سرد با تکه‌های یخ، تارهای صوتی را سرد می‌کند و صمیمیت صدایتان را کاهش می‌دهد.

ممکن است گاهی اوقات مشکلی برای صدایتان پیش بیاید. وقتی گلو درد دارید نمی‌توانید طوری واضح صحبت کنید که ردیف‌های آخر صدایتان را بشنوند. اگر این اتفاق افتاد، آب گرم به همراه مقدار زیادی عسل و آبلیمو بنوشید. این ترکیب جادویی بارها مرا نجات داده است.

من به دلیل پروازهای طولانی مدت و کم‌خوابی تقریباً یک بار در سال به گلو درد مبتلا می‌شوم. اما هنگام برگزاری سمینارهایم، آب گرم را به همراه عسل و لیمو جرعه جرعه می‌نوشم تا گلویم صاف و صدایم رسا شود. با این کار بارها توانسته‌ام با وجود گلو درد از صبح تا عصر، ۸ ساعت مداوم صحبت کنم و با آب گرم و عسل و آبلیمو تارهای صوتی‌ام را تسکین بدهم. شما هم باید همین کار را انجام بدهید.



### جمع‌بندی

تعلیم و استفاده از صدا مانند یک ابزار به شما امکان می‌دهد در هر شرایطی با تغییر دادن آهنگ، سرعت کلام، مکث بین صحبت‌هایتان و مخاطب قرار دادن ردیف‌های آخر با قدرت صحبت کنید.





## فصل نهم

# ترفندهای تجارت؛ تکنیک‌های سخنرانان برتر

یکی از بزرگترین لذت‌ها این است که انسان بداند می‌تواند کاری را به خوبی انجام بدهد.

هورتنس اودلوم<sup>(۱)</sup>

تقریباً ۱۰ هزار سخنران تمام وقت و پاره وقت در آمریکا هستند که به صورت حرفه‌ای سخنرانی می‌کنند. ۲۰ درصد از این سخنرانان ۸۰ درصد از کل دستمزد پرداختی در حرفه سخنرانی را به دست می‌آورند. این بدان معناست که ۲ هزار نفر از این سخنرانان چهار برابر ۸۰ درصد دیگر درآمد دارند.

۲۰ درصد برتر از ۲۰ درصد سخنران برجسته - یعنی چهار درصد از سخنرانان حرفه‌ای که تقریباً ۴۰۰ نفر هستند - ۸۰ درصد از دستمزدی را که به بهترین سخنرانان پرداخته می‌شود به دست

---

1. Hortense Odlum

می‌آورند.

۲۰ درصد برتر از ۲۰ درصد برتر از ۲۰ درصد برتر - یعنی تقریباً ۰/۸ درصد از تمام سخنرانان یا ۸۰ نفر از آنها - برای یک سخنرانی ۲۰ دقیقه‌ای بیش از ۲۵ هزار دلار به دست می‌آورند. معمولاً همیشه از آنها دعوت به سخنرانی می‌شود و سالانه بیش از یک میلیون دلار درآمد دارند البته بعضی از آنها پول بیشتری می‌گیرند.

به طور میانگین، در آمریکا مربیانی که به صورت نیمه‌وقت آموزش سخنرانی می‌دهند روزانه کمتر از ۵۰۰ دلار درآمد دارند، در صورتی که بهترین سخنرانان که در مورد موضوعات مشابهی صحبت می‌کنند، در ازای هر سخنرانی معمولاً ۲۵ هزار، ۵۰ هزار و حتی ۱۰۰ هزار دلار به دست می‌آورند.

تفاوت‌های اصلی بین سخنرانان کم‌درآمد و سخنرانانی که درآمد نجومی دارند چیست؟ من بیش از ۲۵ سال در این زمینه تحقیق کرده‌ام.

## سخنرانان پردرآمد

بسیاری از سخنرانان پردرآمد سخنران «برجسته» هستند. این افراد به دلیل کسب موفقیت در سیاست، ورزش و تجارت، معروف و شناخته شده‌اند. نویسندگانی که آثارشان پرفروش می‌شود، حداقل برای مدت کوتاهی سخنرانان برجسته و با درآمد بالایی می‌شوند.

بسیاری از سخنرانان توسط طراحان جلسه یا مدیران ارشد دعوت می‌شوند تا برای سازمان‌ها، انجمن‌ها یا جلسات تجاری سخنرانی کنند. هدف برنامه‌ریزان جلسات این است که حتی الامکان افراد بیشتری را برای کنفرانس یا جلسه جذب کنند. جلسات سالانه

شرکت‌ها معمولاً مهم‌ترین منبع درآمد برای برنامه‌ریزان هستند که برای انجام امور شرکت طی سال از آن استفاده می‌کنند. هر چه سخنران معروف‌تر باشد افراد بیشتری ثبت‌نام می‌کنند، هزینه کنفرانس را می‌پردازند و در جلسات سالانه شرکت می‌کنند.

در سال ۱۹۹۱، ژنرال نورمن شوارتسکف<sup>(۱)</sup> در جنگ خلیج فارس علیه عراق، سرپرستی ارتش را در عملیات «طوفان شن» به عهده داشت و در این کار عملکرد موفقیت‌آمیزی از خود نشان داد. او پس از بازنشستگی یکی از سخنرانان برتر در زمینه فرماندهی شد. او سالانه هزار دعوت‌نامه برای سخنرانی در گروه‌های تجاری و سازمانی در سراسر آمریکا، کانادا و سایر نقاط جهان دریافت می‌کرد. دستمزد او برای هر سخنرانی همیشه بیش از ۱۰۰ هزار دلار بود. او وقتی از ارتش استعفا داد، پس از یک مراسم رسمی که به افتخار بازنشستگی‌اش برگزار شده بود، در یکی از خیابان‌های نیویورک اولین سخنرانی‌اش را به عنوان یک غیرنظامی ایراد کرد. او در سخنرانی پس از ناهار آن روز، که به عنوان یک غیرنظامی صحبت کرده بود در مقایسه با زمانی که ژنرال و فرمانده ۳۳۰ هزار سرباز در طوفان شن بود پول بیشتری به دست آورد.

### سخنرانان متخصص

گروه دوم از سخنرانان که بر خلاف کسب درآمد بالا مشهور نیستند، افرادی هستند که در مورد موضوعات مهم برای بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها سخنرانی‌های تأثیرگذار ارائه می‌دهند. آنها

1. Norman Schwarzkopf

اغلب مواقع متخصصانی هستند که در رشته خود افراد موفق بوده‌اند و سپس وارد رشته سخنرانی حرفه‌ای شده‌اند. این افراد، سخنرانان متخصص هستند؛ سخنرانانی که در مورد تجارت، فروش، مدیریت، نحوه ریاست، پیشرفت فردی و حرفه‌ای و بذله‌گویی صحبت می‌کنند. معمولاً بارها از آنها برای سخنرانی دعوت می‌شود، چون آنها همیشه مخاطبانشان را راضی می‌کنند و در نتیجه شهرتشان افزایش می‌یابد.

### دو ویژگی سخنرانان برتر

بهترین سخنرانان در هر گروه - چه حرفه‌ای و چه غیر حرفه‌ای - دو ویژگی مهم دارند:

۱. انرژی و نشاط؛ آنها در مکالمه‌های سرشار از شور و اشتیاق با مخاطبانشان شرکت می‌کنند. آنها صمیمی، مهربان و دوست‌داشتنی هستند، از بودن در کنار مخاطبان خوشحال می‌شوند و از تبادل ایده‌هایشان با افرادی که با آنها مثل دوست یا همکار برخورد می‌کنند لذت می‌برند.

۲. مطالب خوب و نحوه ارائه مناسب؛ چون گوش کردن به حرف‌های سخنران نوعی «برنامه تفریحی - آموزشی» است و مردم همیشه به شنیدن و آموختن مطالب جدید علاقه دارند، سخنرانان بی‌نظیر، مطالب بی‌نظیری در اختیار مخاطبانشان قرار می‌دهند. موفقیت این سخنرانان فقط در صورتی ماندگار است که سخنرانی‌های تأثیرگذار و معروفی در جمع ارائه بدهند. مخاطبان باید سرشان را به نشانه تحسین تکان بدهند و در مورد سخنرانی بی‌نظیری که شنیده‌اند صحبت کنند. آنها باید مشتاقانه در انتظار

سخنرانی‌های بعدی او باشند.

کارهای دیگری که سخنرانان برجسته با مهارت انجام می‌دهند و دلیل این که شما هم باید این کارها را با مهارت انجام بدهید این است که حتی اگر نخواهید سخنران حرفه‌ای بشوید، آگاهی از این نکته که چه چیزی منجر به محبوبیت این افراد می‌شود، به شما کمک می‌کند در محافل خودتان سخنرانی بهتری ارائه بدهید. در قسمت بعدی به چند قاعده در این مورد اشاره می‌کنم.

### طراح جلسه را راضی کنید

در حرفه سخنرانی، کلمات، مهم‌ترین عاملی هستند که باعث می‌شوند باز هم از شما دعوت به سخنرانی شود. طراحان جلسات قبل از این که سخنرانان، به ویژه سخنرانانی که دستمزد زیاد مطالبه می‌کنند، دعوت کنند باید متقاعد شوند که این سخنران، مخاطبان زیادی، جذب و آنها را راضی خواهد کرد.

به همین دلیل، ما معمولاً می‌گوییم در حرفه سخنرانی وظیفه سخنران این است که کاری کند طراح جلسه، فرد لایقی به نظر برسد. اگر سخنران بتواند مخاطبان را راضی کند، مدیر ارشد، طراح جلسه را به خاطر انتخاب این سخنران تحسین خواهد کرد. در نتیجه، طراح جلسه، فرد لایقی به نظر می‌رسد، ارتقا می‌یابد یا پاداش دریافت می‌کند. به علاوه، باز هم از سخنران دعوت و کار او را به همکاران خود نیز پیشنهاد می‌کند.

به عنوان مثال، یک‌بار از من دعوت شد در یک جلسه سالانه در

شرکت فورچن ۱۰۰۰<sup>(۱)</sup> سخنرانی کنم. منشی رئیس شرکت از طرفداران من بود و برای اعضای خانواده‌اش تعریف کرده بود که از اطلاعات من بهره‌مند شده است. او به رئیس شرکت پیشنهاد کرده بود برای جلسه بعدی از من دعوت به سخنرانی شود. ولی رئیس شرکت شناخت چندانی از من نداشت و مایل نبود برای سخنرانی‌ای که بسیار مهم بود، کسی را که نمی‌شناخت دعوت کند. اما منشی او را متقاعد کرد که از انتخابش پشیمان نخواهد شد.

سخنرانی به نحو بی‌نظیری برگزار شد و در پایان همه از جایشان بلند شدند و به افتخارم کف زدند. چند هفته بعد نامه‌ای از منشی شرکت دریافت کردم که در آن نوشته بود رئیس شرکت به اندازه‌ای از سخنرانی راضی بوده که او را به یک سمت اجرایی ارتقا و حقوقش را به میزان ۴ هزار دلار افزایش داده است.

سخنرانان می‌توانند به سرعت در همه جا مشهور یا بدنام شوند. واقعیت این است که معمولاً از روی آخرین سخنرانی در مورد شما قضاوت می‌کنند. بنابراین طراحان جلسات قبل از این که یک سخنران حرفه‌ای دعوت شود، باید اطمینان حاصل کنند که رئیس و مخاطبان از نتیجه راضی خواهند بود.

### با سخنرانان دیگر ملاقات کنید

اگر هدف‌تان این است که در محافل تجاری یا اجتماعی سخنرانی تأثیرگذاری داشته باشید، باید سخنرانان برجسته را الگوی خودتان قرار بدهید. شما هم باید مثل آنها حتی الامکان در تمام سخنرانی و

1. Fortune 1000



سمینارها شرکت و یادداشت برداری کنید. توجه کنید که سخنرانان قبل از شروع سخنرانی چه برخوردی با مخاطبان دارند و چگونه سخنرانی‌شان را شروع می‌کنند.

وقتی در سخنرانی یا سمیناری شرکت می‌کنید، نهایت تلاشتان را بکنید که به صورت شخصی با سخنران ملاقات کنید، با او دست بدهید و از او به دلیل حضورش تشکر کنید. به سخنران بگویید مشتاقانه منتظر شنیدن حرف‌های او هستید. از این رابطه شخصی نکاتی می‌آموزید که به شما کمک می‌کند سخنران بهتری شوید.

### **وقتی را به مطالعه کردن، تحقیق و آماده شدن اختصاص بدهید**

سخنرانان حرفه‌ای برای این که درآمد بیشتری کسب کنند و مورد تشویق مخاطبان قرار بگیرند، باید از چند قاعده تبعیت کنند. در وهله اول، همان‌طور که قبلاً هم بارها گفته‌ام، سخنرانان حرفه‌ای خودشان را کاملاً آماده می‌کنند. تعجبی ندارد که یک سخنران برای یک سخنرانی یک ساعته، ده ساعت را به مطالعه، مرور، سازماندهی مجدد و تمرین اختصاص می‌دهد.

سخنرانان حرفه‌ای تا جایی که می‌توانند در مورد مخاطبان اطلاعات به دست می‌آورند. آنها سن، شغل و سوابق کسانی را که در سخنرانی شرکت خواهند کرد می‌پرسند. به علاوه، این سخنرانان سعی می‌کنند اطلاعاتی در مورد سخنرانانی که قبلاً برای این گروه صحبت کرده‌اند و دلیل علاقه یا عدم علاقه مخاطبان به آنها را به دست بیاورند. آنها باید در مورد درآمد و مسئولیت مخاطبان هم اطلاعاتی داشته باشند.

سخنرانان حرفه‌ای بروشورها و سایر اطلاعات را از شرکت

می‌گیرند و وب‌سایت مراجعان را به دقت مرور می‌کنند. آنها به بررسی صنعتی می‌پردازند که آن شرکت یا سازمان در آن فعالیت می‌کند و با اتفاقات و روندهای اصلی آن صنعت آشنا می‌شوند.

### هدفتان را مشخص کنید

باید مثل سخنرانان حرفه‌ای بدانید که چرا طراح جلسه از شما دعوت کرده است. به یاد داشته باشید هدف این است که طراح جلسه، فرد لایقی به نظر برسد و شما فقط در صورتی می‌توانید به این هدف برسید که بدانید طراح جلسه چه توقعی از شما دارد.

من همیشه قبل از سخنرانی از مراجعینم می‌پرسم می‌خواهند مخاطبان پس از سخنرانی چه کاری انجام بدهند. وقتی در مورد این موضوع به توافق رسیدیم، سخنرانی‌ام را طوری سازماندهی می‌کنم که به این هدف برسم؛ تأثیرگذاری سخنرانی بر اساس این موضوع تعیین می‌شود.

چند وقت پیش، رئیس یک شرکت بزرگ که طراح جلسات هم بود به من گفت: «سخنرانی شما بهترین سخنرانی‌ای بود که در این ۱۸ سال شنیده‌ام. شما دقیقاً تمام نکاتی را که تلفنی با هم به توافق رسیده بودیم، بیان کردید.»

او در ادامه صحبت‌هایش به یک نکته دیگر اشاره کرد و گفت: بسیاری از سخنرانانی که برای یکبار دعوت ما را پذیرفتند برای بار دوم این کار را انجام ندادند. بسیاری از سخنرانان اعتقاد دارند: «جلب توجه مخاطبان جدید از ارائه یک سخنرانی جدید راحت‌تر است.» کسانی که چنین اعتقادی دارند بدون توجه به مخاطبان، همان ایده‌های قدیمی‌شان را بارها و بارها تکرار می‌کنند، اما در حرفه

سخنرانی ماندگار نمی‌شوند.

### با زبان شرکت آشنا شوید

هر شرکت یا سازمان، زبان مخصوصی دارد که با تاریخچه، فرهنگ و تجربیات آن شرکت مطابق است. یک سخنران خوب به اندازه‌ای با شرکت یا سازمان آشناست که مخاطبان احساس می‌کنند او هم در همان شرکت یا سازمان کار می‌کند.

### مطالب‌تان را سازماندهی کنید

سخنرانان حرفه‌ای صحبت‌هایشان را از قبل سازماندهی می‌کنند. آنها چند بار مطالبشان را بازنویسی می‌کنند و جای بعضی از نکات را در سخنرانی تغییر می‌دهند. آنها همواره به دنبال راه‌هایی برای بیان جالب‌تر و مؤثرتر نکات موردنظرشان هستند.

### تمرین و مرور کنید

سخنرانان حرفه‌ای حتی اگر قبلاً بارها همان سخنرانی را ارائه داده باشند، باز هم چندین بار مرور و تمرین می‌کنند و هرگز به حافظه یا تجربه اتکا نمی‌کنند. درست همان‌طور که خلبانان هر دفعه همه چیز را در فهرست بازبینی، بررسی می‌کنند، سخنرانان حرفه‌ای هم دقیقاً تا لحظه ارائه سخنرانی تمام نکات را مرور می‌کنند.

### محل سخنرانی را به دقت بررسی کنید

سخنرانان حرفه‌ای زودتر به محل سخنرانی می‌رسند و تمام جزئیات اتاق را بررسی می‌کنند؛ درست همان‌طور که فرماندهان تمام

جزئیات میدان نبرد را بررسی می‌کنند. آنها سه عامل مهم را کنترل می‌کنند: صدا، نور و دما. معمولاً همیشه یکی از این سه رکن مهم باید تغییر کند، یا اصلاح شود.

مردم می‌گویند دوربین‌های فیلم‌برداری همیشه روی یک نفر متمرکز می‌شوند. مخاطبان نیز به یک دلیل در سخنرانی شرکت می‌کنند: برای دیدن چهره سخنران. در حالی که آنها می‌توانند با خواندن کتاب یا گوش کردن به برنامه‌های مختلف، اطلاعات مورد نیازشان را به دست بیاورند. **چهره سخنران، کانون توجه در سخنرانی است.**

ترکیب بعضی از اتاق‌ها من را آزار می‌دهد. به عنوان مثال، تریبون بعضی از هتل‌ها را طوری طراحی می‌کنند که سخنران تقریباً در تاریکی قرار می‌گیرد. نور در ۱۰ یا ۱۵ متر دورتر متمرکز می‌شود. وقتی رئیس شرکت صحبت می‌کند، مخاطبان به ندرت می‌توانند چهره او را ببینند و در نتیجه معمولاً کسی به او توجه نمی‌کند.

### با مخاطبان آشنا شوید

سخنرانان حرفه‌ای برای آشنا شدن با مخاطبان قبل از شروع سخنرانی، آنها را می‌بینند، احوالپرسی می‌کنند، خودشان را معرفی می‌کنند، شغل مخاطبان را می‌پرسند و کمی با آنها صحبت می‌کنند. وقتی مخاطبان می‌بینند قبل از سمینار با آنها صمیمی می‌شوید، علاقه بیشتری نسبت به شما پیدا می‌کنند؛ خوش‌بین‌تر می‌شوند و بیشتر از شما حمایت می‌کنند. باید قبل از سخنرانی موافقت مخاطبان را کسب کرده باشید.

### اسامی افراد مهم را یاد بگیرید

یکی از مهم‌ترین کارهایی که سخنرانان حرفه‌ای انجام می‌دهند این است که اسامی افراد مهم را یاد می‌گیرند و در سخنرانی‌شان به آنها اشاره می‌کنند. من گاهی اوقات حرف‌هایم را از قول افراد مهم بیان می‌کنم. به عنوان مثال، می‌گویم: «رئیس شما، ویلیام هنری»<sup>(۱)</sup> همیشه به اهمیت کیفیت خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهید تأکید می‌کند.»

ممکن است این جمله را در یک گزارش سالانه، نامه یا پست الکترونیکی از طرف رئیس خوانده باشم، یا او در صحبت‌هایش به این موضوع اشاره کرده باشد. اگر در سخنرانی از کسی تعریف کنید، او خوشحال می‌شود.

### نحوه شروع و تمام کردن سخنرانی را یاد بگیرید

سخنرانان حرفه‌ای، مقدمه و جمع‌بندی را به صورت کامل طراحی و چندین بار تمرین می‌کنند. آنها دقیقاً می‌دانند چگونه سخنرانی‌شان را شروع و تمام کنند.

آنها چند بار مقدمه سخنرانی را با کسی که قرار است آنها را معرفی کند مرور می‌کنند تا با هم به توافق برسند. نحوه معرفی سخنران، زمینه را فراهم می‌کند. نباید این کار را به عهده شانس بگذارید. به همین دلیل مقدمه باید به دقت نوشته شود تا وقتی آن را می‌خوانند توجه مخاطبان جلب شود.

## مخاطبان را مشارکت بدهید

سخنرانان برجسته از همان ابتدا مخاطبان را در روند سخنرانی مشارکت می دهند. ممکن است آنها سخنرانی را با سکوت شروع کنند تا مخاطبان متمرکز شوند، یا جمله ای بگویند که توجه مخاطبان جلب شود. من معمولاً وقتی روی سن می روم، چند ثانیه مکث می کنم و سپس با اشتیاق می گویم: «از این که در این جلسه شرکت کردید متشکرم. قول می دهم از صحبت هایم لذت ببرید.»

این مقدمه به سؤالی که در ذهن مخاطبان است پاسخ می دهد: «آیا او سخنرانی خوبی ارائه خواهد داد؟» چنین مقدمه ای بلافاصله مخاطبان را متقاعد می کند. همه لبخند می زنند و احساس راحتی می کنند. آنها با شنیدن چند کلمه اول، جواب مهم ترین سؤالشان را می گیرند.

سخنرانان حرفه ای طوری صحبت می کنند که مخاطبان سر جایشان میخکوب شوند. آنها برای رسیدن به این هدف، سؤال می پرسند، مکث می کنند و سپس به سؤال، جواب می دهند. آنها به نکاتی اشاره می کنند، به ایده های کلیدی تأکید می کنند و برای توضیح دادن در مورد پیامشان داستان تعریف می کنند.

## با آنها مثل دوست برخورد کنید

سخنرانان حرفه ای با مخاطبانشان مثل دوست برخورد می کنند. آنها طوری لبخند می زنند که گویی از دیدن مخاطبان خوشحال هستند و از فرصتی که برای تبادل ایده هایشان به دست آورده اند، لذت می برند. اگر مخاطبان را دوست داشته باشید و احساس خوبی نسبت به آنها داشته باشید آنها بلافاصله به این موضوع پی می برند.

اگر خوشرو باشید و با صمیمیت لبخند بزنید، قبل از این که دهانتان را باز کنید، این احساس را به دست می‌آورید.

### از تمام روش‌های سخنرانی استفاده کنید

سخنرانان برجسته هنگام شروع سخنرانی قول می‌دهند حرف‌هایشان بسیار جالب و مفید خواهد بود. آنها معمولاً داستانی در مورد کسی تعریف می‌کنند که آن ایده‌ها را شنیده و تغییر مثبتی در زندگی‌اش به وجود آمده است. سخنرانان حرفه‌ای از مجموعه‌ای از فنون بلاغت و سایر روش‌های پیشرفته‌ای استفاده می‌کنند که چندین سال روی تریبون یا در فیلم‌ها به کار رفته‌اند.

آنها سکوت می‌کنند تا مخاطبان متمرکز و ساکت شوند و نکات اصلی را درک کنند. آنها برای تأکید بر نکات اصلی قبل یا بلافاصله پس از گفتن آنها مکث می‌کنند. آنها همواره سؤال می‌پرسند. وقتی سخنران سؤال می‌پرسد مخاطبان ملزم می‌شوند پاسخ بدهند، پس در ذهنشان به سؤال، جواب می‌دهند.

فرد قدرتمند در تجارت و حرفه سخنرانی به کسی گفته می‌شود که سؤال می‌پرسد. وقتی سؤالی می‌پرسید تا زمانی که مخاطبان به آن جواب بدهند تمام توجهشان جلب می‌شود. ذهن آنها درگیر یافتن جواب می‌شود؛ به ویژه اگر سؤال، جواب‌های متفاوتی داشته باشد.

### باز هم دنده عوض کنید

فقط صحبت کردن منجر به از سرگرفتن معامله نمی‌شود. برای دنده عوض کردن، سؤال بپرسید و سپس جواب آنها را بدهید. قبل یا بعد از نکات اصلی، از مکث‌های تعلیق و سکوت‌های طولانی

استفاده کنید. قبل از اشاره به نکته اصلی، در وسط جمله از مکث تعلیق کمک بگیرید.

سخنرانان حرفه‌ای در تنظیم زمان، مهارت فوق‌العاده‌ای دارند. آنها یک داستان را در چند قسمت با مکث و هیجان تعریف می‌کنند، گاهی اوقات برای بیان یک نکته دیگر، از موضوع منحرف می‌شوند و سپس به نکته اصلی می‌پردازند. آنها برای تعریف کردن لطیفه هم از این روش استفاده می‌کنند. برای این که بیشتر متوجه منظورم بشوید مثال می‌زنم.

بسیاری از افراد از قبول مسئولیت در شرایطی که هستند شانه خالی می‌کنند. این موضوع مرا به یاد داستان اول و اسون<sup>(۱)</sup> می‌اندازد. آنها چند سال قبل با یک کشتی باری کهنه از سودان می‌آمدند. کشتی در آتلانتیک شمالی دچار طوفان سهمگینی شد. اول به طرف اسون دوید و گفت: «اسون، اسون، کشتی شکسته و در حال غرق شده است.»

اول گفت: «چه اهمیتی دارد؟ کشتی ما که نیست؟»  
اما در این شرکت شما همگی در یک کشتی هستید.

### اجازه بدهید حرف‌هایتان نفوذ کنند

سخنرانان حرفه‌ای داستان‌هایی در مورد نکات مهم و تفکربرانگیز تعریف می‌کنند و سپس اجازه می‌دهند داستان در ذهن مخاطبان نفوذ کند. آنها به مخاطبان اجازه می‌دهند نکته موردنظر را تجزیه و تحلیل کنند، در واقع به مخاطبان زمان می‌دهند و هنگامی به

۱- Ole and Sven: شخصیت‌های فکاهی در فرهنگ مردم اسکانندیناویایی - آمریکایی و نروژی - آمریکایی - مترجم.



چهره آنها نگاه می‌کنند که مشخص شود شنوندگان منظور سخنران را متوجه شده‌اند.

به همین نحو، وقتی لطیفه تعریف می‌کنید، نباید مقررات را نادیده بگیرید. وقتی مخاطبان می‌خندند، اجازه بدهید بخندند تا صدای خنده، آرام شود. پس از آن ادامه حرف‌هایتان را بگویید. مخاطبان دوست دارند سخنران آنها را سرگرم کند. آنها از خندیدن لذت می‌برند. آنها را از زمانی که برای فکر کردن و درون‌نگری نیاز دارند، یا زمانی که وقتی چیزی می‌گویید می‌خواهند بخندند، محروم نکنید.

### هم از صدا و هم از بدنتان استفاده کنید

سخنرانان حرفه‌ای کمی بلندتر صحبت می‌کنند. این نشان‌دهنده اطمینان به حرف‌هایشان است. آنها از بدنشان بیشتر استفاده می‌کنند، دست‌ها و سرشان را تکان می‌دهند، لبخند می‌زنند و تحرک بیشتری دارند.

به عنوان مثال، وقتی می‌خواهید به نکته مهمی اشاره کنید، دست‌هایتان را از هم باز کنید، یا صدایتان را بالا ببرید. وقتی می‌خواهید صمیمیت‌تان با مخاطبان را نشان بدهید، به طرف آنها خم شوید و انگشتان و دست‌هایتان را آرام به هم فشار بدهید. سپس، دست‌هایتان را بیندازید. وقتی صحبت می‌کنید حالت عادی بدنتان باید به این صورت باشد که دست‌هایتان را در دو طرف آویزان کنید.

برای تأکید به نکات کلیدی، می‌توانید به آرامی نوک انگشتانتان را لمس کنید. برای این که نشان بدهید به حرف‌هایتان اطمینان دارید، سر و چانه‌تان را بالا بگیرید.

از صمیم قلب به مخاطبان لبخند بزنید. مثل بابانوئل چشمک بزنید؛ لذت ببرید؛ خوشحال باشید؛ طوری صحبت کنید که گویی این یک تجربه بی نظیر است و از تک تک دقایق آن لذت می‌برید.

### جمع‌بندی

در نهایت، تنها راه آموختن، صحبت کردن، صحبت کردن، صحبت کردن، صحبت کردن و صحبت کردن است. وقتی چند بار آماده می‌شوید، تمرین می‌کنید و در عملکردتان از روش‌های سخنرانان حرفه‌ای استفاده می‌کنید، به زودی به سخنران افسون‌کننده‌ای تبدیل می‌شوید که بارها از او دعوت می‌شود و هر بار پول بیشتری به دست می‌آورد.



## فصل دهم

### کنترل محیط

ما نمی‌توانیم کاری بکنیم که باران ببارد، اما می‌توانیم خاک را برای بارش باران آماده کنیم.

هنری نوون<sup>(۱)</sup>

یکی از عوامل کلیدی موفقیت شما به عنوان یک سخنران، سالی است که در آن سخنرانی می‌کنید. باید به دقت آن را بررسی و حتی الامکان آماده کنید.

در سخنرانی‌ها سه عامل مهم وجود دارد که عبارتند از: صدا، نور و دما. معمولاً در مراسم سخنرانی یکی از این سه عامل با مشکل مواجه می‌شود. حتماً با قانون مورفی<sup>(۲)</sup> آشنا هستید؛ طبق این قانون اگر قرار باشد اتفاق بدی بیفتد، نمی‌توان مانع آن شد. احتمالاً این قانون را کسانی کشف کرده‌اند که در هتل‌ها و سالن‌های کنفرانس،

1. Henry Nouwen

2. Murphy's law

سخنرانی و سمینار برگزار می‌کنند.

### با دروغ‌هایی که به شما می‌گویند آشنا شوید

اولین قانونی که باید هنگام ارائه سخنرانی‌ها بدانید این است که به شما دروغ می‌گویند. وقتی برای اولین بار سخنرانی می‌کردم به این مطلب پی بردم و پس از آن هم این موضوع بارها، حدوداً ۹۰ درصد از مواقع به من ثابت شده است؛ صاحبان هتل‌ها، دروغ می‌گویند. در واقع به نظر می‌رسد کسانی که امکانات را برای کنفرانس‌ها، سمینارها و سخنرانی‌ها فراهم می‌کنند، دوره خاصی برای کسب مهارت در انواع دروغ، تحریف حقایق و حرف‌های نادرست دیده‌اند تا به ویژه در روز و لحظه سخنرانی به طراحان جلسات و سخنران‌ها دروغ بگویند.

### مقررات آتش‌نشانی

یکی از دروغ‌های مورد علاقه آنها مربوط به «مقررات آتش‌نشانی» است. آنها همیشه می‌گویند به دلیل مقررات آتش‌نشانی نمی‌توانند کاری انجام بدهند یا چیزی را تغییر بدهند، اما حقیقت این است که آنها نمی‌خواهند تغییری در ساختار سالن به وجود آورند. ادعای آنها در مورد مقررات آتش‌نشانی کاملاً نادرست است، اما این کار باعث می‌شود طراحان جلسه که بی‌تجربه هستند، مجبور به پذیرفتن شرایط شوند.

من هر وقت این جمله را می‌شنوم می‌گویم؛ «پدرم، مأمور آتش‌نشانی است و من با مقررات آتش‌نشانی کاملاً آشنا هستم. لطفاً به من نشان بدهید در کدام قسمت از مقررات آتش‌نشانی نوشته شده

اجازه ندارید سالن را به این صورت بچینید.» این حرف همیشه آنها را متعجب می‌کند. بنابراین بلافاصله دست از بهانه‌گرفتن برمی‌دارند و با من همکاری می‌کنند. این اتفاق بارها رخ داده است.

### تحت کنترل کامپیوتر است

یکی دیگر از بهانه‌هایی که آنها می‌گیرند این است که «نور، تحت کنترل کامپیوتر است. تا زمانی که مهندس برق نرسد، نمی‌توانیم کاری انجام بدهیم.»

اما بنا به دلایلی مهندس برق هرگز در محل موردنظر و در دسترس نیست. او در یک جلسه دیگر است، در تعطیلات به سر می‌برد، یا در حال برطرف کردن یک شرایط غیرمترقبه دیگر است.

### نحوه برخورد با دروغ‌هایی که به شما می‌گویند

کلید موفقیت در سازماندهی تسهیلات این است که مهربان، مؤدب و خوش‌رو باشید، اما در عین حال با کارکنان با قاطعیت برخورد کنید. نباید کاری کنید که آنها خیلی زود از دست شما عصبانی شوند، چون آنها تنها کسانی هستند که می‌توانند به شما کمک کنند. اما برای این که به نتیجه برسید، می‌توانید چند کار دیگر هم انجام بدهید:

### در صورت لزوم آنها را تهدید کنید

یک روز، در ایالت تامپا<sup>(۱)</sup> واقع در فلوریدا، سمیناری برگزار کردم.

1. Tampa

دمای سالن ۸۰ درجه سانتی‌گراد بود؛ همه عرق کرده بودند، بروشورهای سمینار را به جای باد بزن تکان می دادند و به طور کلی ناراضی و ناراحت بودند. آنها کم‌کم سالن را ترک می کردند و پولشان را می خواستند.

من از طراح جلسه خواستم به هتل زنگ بزند و درخواست کند دما را کاهش بدهند. او چندبار به آنها زنگ زد، اما فایده‌ای نداشت، چون آنها بهانه‌های همیشگی را می آوردند: «مهندس در حال تعمیر آن است. سیستم خنک‌کننده توسط کامپیوتر کنترل می شود. ما هر کاری که بتوانیم انجام می دهیم.»

در نهایت، من در ساعت استراحت به دفتر مرکزی زنگ زدم و گفتم اگر طی دو دقیقه دما کاهش نیابد و سیستم تهویه هوا روشن نشود سمینار را لغو می کنیم، هزینه سالن را نمی پردازیم و در ازای سرمایه از دست رفته از آنها شکایت می کنیم. در کمال تعجب وقتی آنجا ایستاده بودم احساس کردم سیستم تهویه هوا روشن شد. پس از دو ساعت درخواست و گوش کردن به انواع بهانه‌ها به محض این که آنها را تهدید کردیم هزینه‌ای نمی پردازیم، سیستم تهویه هوا روشن شد و تا آخر سمینار روشن ماند.

### دستمزدشان را ندهید

من همیشه مراجعانم را تشویق می‌کنم با یکی از مسئولان تماس بگیرند و به او بگویند: «اگر بلافاصله سیستم تهویه هوا روشن یا دما تعدیل نشود، هزینه سالن را نمی‌پردازیم.» تقریباً همیشه تمام مشکلات فنی که مانع آنها بوده، بلافاصله برطرف می‌شوند و دما به اندازه‌ای پایین می‌آید یا تعدیل می‌شود که همه احساس راحتی کنند.

## نور را کنترل کنید

نور در برگزاری سمینارها بسیار مهم است. تمام تمرکز مخاطبان باید روی چهره شما باشد و فقط گاهی اوقات به دکوراسیون نگاه کنند. به یاد داشته باشید که ۷۰ درصد از مخاطبان «جهت‌گیری دیداری» دارند. آنها فقط در صورتی می‌توانند اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنند که بتوانند آنها را ببینند. ۳۰ درصد باقی مانده «جهت‌گیری شنیداری» دارند. این افراد اطلاعات را وقتی تجزیه و تحلیل می‌کنند که بتوانند به وضوح آنها را بشنوند. وظیفه شما این است که نیازهای هر دو گروه را برطرف و رضایت آنها را جلب کنید.

۵۰ درصد از مواقع وقتی می‌خواهید سخنرانی را شروع کنید، نورپردازی با مشکل مواجه می‌شود. به همین دلیل باید همیشه زود برسید تا بتوانید قبل از این که روی سن بروید نور را کاملاً بررسی کنید. اگر پس از شروع سخنرانی متوجه شوید لامپ‌ها ایراد دارند، ایجاد هرگونه تغییر تقریباً غیرممکن خواهد بود.

## لامپ‌ها را کجا باید قرار بدهند

روی سن و یا قبل از شروع برنامه‌های تلویزیونی، معمولاً یک یا دو روز به تنظیم نورپردازی اختصاص می‌یابد. لامپ‌ها تنظیم و جابه‌جا می‌شوند تا هیچ سایه‌ای روی تریبون یا بازیگران نیفتد و سخنرانان از تمام زوایا برای مخاطبان کاملاً مشخص باشند. این شرایط، ایده‌آل است.

شما به عنوان سخنران باید همیشه از هر دو طرف کاملاً در نور قرار داشته باشید، پس نباید روی صورت‌تان هیچ سایه‌ای باشد. گاهی اوقات، سالن سخنرانی لامپ‌هایی دارد که به جای این که

نورشان از جلو بتابد، از بالا روی چهره شما می‌تابد و روی قسمت پایینی صورت شما سایه می‌اندازد. این امر، منجر به واکنش منفی از طرف مخاطبان می‌شود.

### شبح

یک بار که قرار بود در هتلی سخنرانی کنم درخواست کردیم لامپ‌های بیشتری روشن کنند و مسئولان هتل گفتند که فقط یک نورافکن دارند. (به یاد داشته باشید که آنها دروغ می‌گویند) کارکنان هتل، آن را به سالن سخنرانی آوردند و در گوشه‌ای در پشت مخاطبان قرار دادند. این نورافکن، یک طرف صورت من را روشن می‌کرد و در تمام مدت سخنرانی، من شبیه اشباح شده بودم. مخاطبان بلافاصله واکنش منفی نشان دادند و عصبانی شدند. آنها از مراسم انتقاد، پولشان را مطالبه و سالن را ترک کردند. بنا به دلایلی، نورافکن که نیمی از صورت مرا روشن کرده بود، باعث شد من بدجنس و شیطان‌صفت به نظر برسم و مخاطبان واکنش منفی نشان دهند. ما هرگز دوباره این اشتباه را مرتکب نشدیم که در جلساتمان از یک نورافکن استفاده کنیم.

### چهره شما بسیار مهم است

من وقتی نورپردازی سخنرانی‌ها را تنظیم می‌کنم، به تکنسین می‌گویم فردی که در ردیف پشت نشسته باید بتواند از همان جایی که نشسته حتی جوش‌های صورت مرا ببیند و تأکید می‌کنم که سالن سخنرانی باید مثل اتاق عمل روشن باشد. آنها معمولاً سرشان را تکان می‌دهند و وانمود می‌کنند که موافق هستند، اما در ذهنشان



تصور می‌کنند شما نسنجیده صحبت می‌کنید. پس باید سمج باشید. در بسیاری از موارد، کارکنان، سن و سکو را با توجه به نمایشگرها مرتب می‌کنند و اهمیتی نمی‌دهند که چهره شما کاملاً روشن شود. آنها می‌گویند: «اگر همه لامپ‌ها را روشن کنیم نمایشگرها خراب می‌شوند.» هوشیار باشید، زیرا این اتفاق همیشه می‌افتد. تأکید کنید که نمایشگرها اهمیتی برایتان ندارند؛ نوری که به چهره شما می‌تابد مهم است.

### قبل از شروع سخنرانی همه چیز را بررسی کنید

دو سال قبل در ایالت ایروین<sup>(۱)</sup> واقع در کالیفرنیا، سمیناری داشتم. البته سخنرانی من بعد از ظهر بود ولی طبق معمول قبل از ظهر رفتم تا بتوانم به سخنرانی‌های قبلی گوش کنم. وقتی وارد سالن شدم دیدم سالن، یکی از قسمت‌های درجه اول هتل هیات<sup>(۲)</sup> است که فقط نیمی از آن روشن بود. در واقع، سالن نیمه تاریک و شبیه باشگاه شبانه بود. چهره سخنران، مبهم و نامشخص بود و این موضوع مرا می‌آزرد.

بلافاصله یکی از کارکنان هتل را به سالن آوردم و گفتم: «می‌توانید لامپ‌های این سالن را روشن کنید؟» او گفت: «منظورتان این است که همه لامپ‌ها را روشن کنم؟»

وقتی جواب مثبت دادم، او بلافاصله بالای پانل دیوار رفت، دو دکمه را فشار داد و تمام سالن مثل روز روشن شد. من و همه مخاطبان تعجب کردیم. آنها به مدت دو ساعت به خودشان فشار می‌آوردند

1. Irvine

2. Hyatt

سخنران را ببینند و پیام او را بشنوند.

### سخنرانی شما، نمایش در باشگاه شبانه نیست

این شرایط، همیشه یکی از متداولترین موانع برای من بوده است. هر وقت در مراسم سخنرانی شرکت می‌کنم، می‌گویم که می‌خواهم همه لامپ‌ها روشن باشند و سپس می‌گویم: «اینجا که باشگاه شبانه نیست.»

وقتی می‌بینم بسیاری از تکنسین‌های حرفه‌ای این‌طور فکر می‌کنند که: «سخنران می‌خواهد مخاطبان در تاریکی و چهره خودش روشن باشد در صورتی که سخنران به دلیل نور زننده نمی‌تواند مخاطبان را ببیند» تعجب می‌کنم. در چنین شرایطی، مشکل دیگر این است که مخاطبان، سخنران را هنرمند فرض می‌کنند. آنها ساکت می‌نشینند تا هنرنمایی او را ببینند. آنها واکنشی به سخنران نشان نمی‌دهند و با او ارتباط برقرار نمی‌کنند. مخاطبان تقریباً مثل موش کوری که سرش را از لانه‌اش بیرون آورده، به دقت به سخنران، که چهره‌اش کاملاً روشن است، نگاه می‌کنند.

به یاد داشته باشید فقط سخنرانان حرفه‌ای می‌توانند سالن سخنرانی را نورباران کنند. این بدان معناست که تمام قسمت‌های سالن باید مثل روز روشن باشد. مخاطبان باید بتوانند سایر مخاطبان و شما را به وضوح ببینند و از حرف‌هایی که می‌زنید یادداشت‌برداری کنند. این امر برای جلب توجه و کسب رضایت مخاطبان ضروری است.

### ترکیب سالن را کنترل کنید

کسانی که صندلی‌ها و میزها را در مراسم سخنرانی می‌چینند درآمد بالایی ندارند. بعضی از آنها نمی‌توانند دستورالعمل‌هایی را که شما با زحمت فراوان نوشته‌اید و درباره آنها با مسئولان سالن به توافق رسیده‌اید، بخوانند. هدف آنها این است که وارد سالن شوند، به سرعت تمام میزها و صندلی‌ها را بچینند و قبل از این که کسی از آنها بخواهد تغییری به وجود بیاورند، از سالن خارج شوند.

### به ترکیب سالن نظارت کنید

ما وقتی در سراسر کشور سخنرانی برگزار می‌کنیم، همیشه درخواست می‌کنیم که وقتی سالن را می‌چینند آنجا باشیم؛ چون می‌دانیم که مرتکب اشتباهات زیادی خواهند شد. می‌خواهیم تا وقتی که کارگران در دسترس هستند به آنها بگوییم که اشتباهاتشان را اصلاح کنند. بارها به ما گفته می‌شود که شب گذشته از سالن برای یک سخنرانی دیگر استفاده شده و کارگران ساعت ۳ صبح به آنجا می‌رسند و ما می‌گوییم، «پس ما هم ساعت ۳ این جا هستیم.» بارها ساعت ۳ به سالن رفته‌ایم و دیده‌ایم که میز و صندلی‌ها را چیده‌اند. کارگران آنها را به شکل دیگری چیده و آن‌جا را ترک کرده‌اند. در چنین شرایطی برگرداندن آنها برای چیدن مجدد میز و صندلی‌ها طبق خواسته ما دشوار است.

هرگز به این قسمت از سخنرانی بی‌توجهی نکنید. ما همیشه دستورالعمل‌های واضح می‌نویسیم و نمودارهایی رسم می‌کنیم و با پست الکترونیکی یا فکس برای طراحان جلسه می‌فرستیم؛ سپس به صورت شخصی با مسئولان تماس می‌گیریم، یا ملاقات حضوری

برگزار می‌کنیم و درباره جزئیات، گفت‌وگو می‌کنیم تا منظورمان را کاملاً متوجه شوند.

### به همه چیز توجه کنید

اما حتی در صورتی که دقیقاً توضیح می‌دهید که مایلید سالن را چگونه بچینند، تقریباً همیشه آنها دستورالعمل‌های شما را نادیده می‌گیرند یا درست متوجه خواسته‌تان نمی‌شوند. به همین دلیل باید زودتر در سالن حاضر شوید تا همه چیز را بررسی کنید و در صورت لزوم تغییراتی به وجود بیاورید.

یکی از دلایلی که من طی این سال‌ها سخنران موفق بوده‌ام این است که به آسایش مخاطبان اهمیت بسیاری می‌دهم. از اولین سمینارم که هفت نفر در آن حضور داشتند، توجه می‌کردم که مخاطبان بتوانند من و چیزهایی را که می‌نویسم ببینند. در صورت لزوم جای صندلی‌ها را عوض می‌کردم تا مطمئن شوم حداکثر آسایش و دامنه دید برای مخاطبانم فراهم شده است.

با وجود این که تعداد مخاطبانم افزایش یافت، اهمیتی که به آسایش آنها می‌دادم از بین نرفت و حالا سمینارهای چند روزه برای صدها نفر برگزار می‌کنم. من به تغییرات جزئی، که باعث می‌شود مخاطبانم خوشحال شوند، اهمیت زیادی می‌دهم.

### همه باید بتوانند شما را به راحتی ببینند

همه مخاطبان باید بتوانند از همان جایی که نشسته‌اند شما را به وضوح ببینند. این امر مستلزم آن است که اگر شرایط مناسب بود صندلی‌ها مثل صندلی‌های سالن‌های تئاتر به صورت نیم دایره چیده

شوند و فاصله کمی از سن داشته باشند. اگر تعداد مخاطبان بیشتر بود تمام صندلی‌ها در هر دو طرف باید دارای زاویه ۴۵ درجه باشند تا کسانی که روی آن صندلی‌ها نشسته‌اند، بدون این که بچرخند یا برگردند بتوانند سخنران را ببینند.

ردیف جلو باید به اندازه‌ای به شما نزدیک باشد که وقتی دست‌تان را بلند می‌کنید، بتوانید آنها را لمس کنید، درست مثل ردیف اول سالن‌های تئاتر که بازیگران می‌توانند با دست‌شان تماشاچیان را لمس کنند. هرچه ردیف اول از شما دورتر باشد برای ارتباط برقرار کردن با آنها باید انرژی بیشتری صرف کنید.

### مخاطبان باید به شما و به همدیگر نزدیک باشند

تصور کنید انرژی نوعی الکتریسته است و شما می‌خواهید یک قوس الکتریکی - رابطه عاطفی و شیمیایی با مخاطبان - به وجود بیاورید. هرچه ردیف جلو نزدیک‌تر باشد برقراری ارتباط الکتریکی راحت‌تر می‌شود و سپس در میان سایر مخاطبان جریان می‌یابد.

در صورت امکان اجازه ندهید میان صندلی‌ها، راهرو باشد. وقتی در چنین شرایطی صحبت می‌کنید انرژی‌تان از این راهرو عبور می‌کند و از اتاق خارج می‌شود.

اما وقتی مخاطبان فقط در یک ردیف جلوی شما باشند، انرژی‌تان مانند موجی از اقیانوس به طرف ردیف اول جریان می‌یابد. انرژی شما در مخاطبان نفوذ می‌کند و با تمام ردیف‌ها ارتباط برقرار می‌کند. راه ورودی و خروجی را در دو طرف قرار بدهید تا مخاطبان بتوانند روی صندلی‌هایشان بنشینند و بلند شوند، اما حتی الامکان راهروی میانی به وجود نیاورید.

### آنها را به سمت جلو ببرید

مسئولان بسیاری از سالن‌ها فکر می‌کنند اگر میز و صندلی‌ها را در تمام قسمت‌های اتاق پراکنده کنند، شما اهمیت بیشتری به سالن می‌دهید، اما این طرز تفکر درست نیست. مخاطبان اهمیتی نمی‌دهند که پشت سرشان چقدر فضا است. آنها فقط به این موضوع اهمیت می‌دهند که بین آنها و سخنران چقدر فاصله است.

در سالن تئاتر، هرچه صندلی‌ها به سن و بازیگران یا هنرمندان نزدیک‌تر باشند هزینه بلیت بیشتر است. این امر، دلیل خوبی دارد. هرچه تماشاچیان به بازیگران نزدیک‌تر باشند لذت بیشتری از نمایش می‌برند. به همین نحو، دیدن سخنران از نزدیک، هیجان، لذت و رضایت بیشتری برای مخاطبان به همراه دارد.

معمولاً ردیف اول صندلی‌ها را ۳ یا ۶ متر دورتر از سن قرار می‌دهند. من این روش را الگوی «فریاد زدن در خیابان» می‌نامم، چون در چنین شرایطی باید به سختی کار کنید و برای ارتباط برقرار کردن با ردیف اول مخاطبان انرژی زیادی صرف کنید؛ این کار هم سخت و هم غیر ضروری است.

اگر زود به محل سخنرانی برسید می‌توانید از کارکنان بخواهید میزها یا صندلی‌هایی را که در ردیف‌های پشت هستند جلوتر بیاورند. من معمولاً از آنها می‌خواهم صندلی‌ها را به اندازه سه ردیف جلوتر بیاورند تا فاصله پر شود، چون می‌خواهم وقتی دستم را بلند می‌کنم بتوانم مخاطبان را، که در ردیف جلو هستند، لمس کنم.

### صندلی‌ها را پراکنده کنید

نکته آخر درباره ترتیب صندلی‌ها این است که صندلی‌های اولین

هتل‌ها، سالن‌های سخنرانی و کنفرانس‌های چیده شدند که مخاطبان در مقایسه با مخاطبان امروزه لاغرتر بوده‌اند. به همین دلیل، اگر صندلی‌ها شانه‌به‌شانه و کنار همدیگر قرار بگیرند - و حتی گاهی اوقات در هم فرو بروند - بیشتر مخاطبان توسط افراد درشت اندامی که در سمت چپ یا راست‌شان هستند، تحت فشار قرار می‌گیرند و مجبور می‌شوند طی سخنرانی طوری بنشینند که شانه‌هایشان به سمت جلو قوز کند.

اگر می‌توانید بر نحوه چیده شدن صندلی‌ها نظارت داشته باشید، اصرار کنید که صندلی‌ها با فاصله چیده شوند و بین آنها فاصله ده سانتی متری یا بیشتر باشد. این کار باعث می‌شود مخاطبان آسایش بیشتری داشته، راحت‌تر باشند و پیام شما را بهتر بپذیرند.

ارتباط برقرار کردن با مخاطبانی که میان صندلی‌های کوچک تحت فشار هستند دشوار است، به‌ویژه اگر ردیف اول ۶ یا ۹ متر از تریبون فاصله داشته باشد. ممکن است این مسائل برای شما جزئی به نظر برسند، اما برای تک‌تک مخاطبان بسیار مهم هستند.

وقتی کارکنان سالن سخنرانی در مورد «مقررات آتش‌نشانی» شکایت می‌کنند، فقط کافی است به آنها بگویید که با رئیس آتش‌نشانی صحبت کرده‌اید و او این نحوه چیدمان صندلی‌ها را تأیید کرده است. این جواب مانع ادامه شکایت می‌شود.

### سن را کنترل کنید

دامنه دید، عاملی بسیار مهم در تمام سخنرانی‌هاست. هرچه تعداد مخاطبان بیشتر باشد، سن هم باید بزرگ‌تر باشد.

برای این کار، یک قاعده وجود دارد: کسی که در ردیف پشت

نشسته باید بتواند نیمه بالایی بدن شما، یعنی کمر به بالا را ببیند. بنابراین، هرچه تعداد مخاطبان بیشتر باشد و هرچه صندلی‌ها دورتر از شما باشند، سن باید بالاتر قرار بگیرد.

باید متوجه شده باشید که در سالن‌های بزرگ‌تر، سن خیلی بالا - حتی بالاتر از سر مخاطبان در ردیف‌های اول - است. این امر دلیل خوبی دارد. تماشاچیان فقط برای دیدن بازیگران یا هنرمندان به ویژه از قسمت کمر به بالای آنها می‌آیند.

بعضی از سخنرانان دوست دارند از سن پایین بروند و در میان مخاطبان قدم بزنند. به نظر من این کار جالب اما بی‌فایده است. چون وقتی سخنران در میان مخاطبان راه می‌رود ۸۰ یا ۹۰ درصد از آنها نمی‌توانند او را ببینند و ارتباط خاصی با چهره او برقرار کنند. ممکن است این کار برای کسانی که در اطراف سخنران هستند خوشایند باشد، اما روی بیشتر مخاطبان تأثیر ندارد.

### سیستم صوتی را تنظیم کنید

سیستم‌های صوتی هتل‌ها و سالن‌های سخنرانی طی این سال‌ها پیشرفت زیادی کرده‌اند. با این وجود، همان‌طور که در فصل هشتم اشاره کردم، مسئولان بیشتر سالن‌های سخنرانی سعی می‌کنند با نصب سیستم‌های ارزان در پایان کار ساخت و ساز، صرفه‌جویی کنند و سپس به طراح جلسه پیشنهاد می‌کنند برای برگزاری سخنرانی سیستم صوتی خودش را بیاورد، یا از هتل یا سالن کنفرانس، سیستم‌های صوتی گران‌قیمت کرایه کند. بنابراین، سیستم‌های صوتی با کیفیت بالا، منبع سوددهی عمده‌ای برای مراکزی هستند که سخنرانی را در آنجا برگزار می‌کنند.



بیشتر شرکت‌های برگزاری سمینار و سازمان‌های حرفه‌ای که با آنها همکاری می‌کنم، خودشان سیستم صوتی کرایه می‌کنند و به محل سخنرانی می‌آورند؛ اگرچه هزینه این کار بیشتر است اما همیشه ارجحیت دارد. بیشتر کسانی که در هتل‌ها کار می‌کنند، عضو اتحادیه هستند و به این موضوع اهمیت چندانی نمی‌دهند که آیا سیستم صوتی، مناسب و صدای سخنران رساست یا نه. این حقیقت، تلخ اما درست است.

### میکروفن‌ها

امروزه بهترین سیستم‌های صوتی متداول عبارتند از: سیم‌های کوچکی به رنگ پوست که از گوش آویزان می‌شوند و از کنار گونه پایین می‌آیند. مخاطبان نمی‌توانند این سیم را ببینند و صدای آن مثل صدای زنگ در تمام سالن، رساست. امروزه این سیستم‌ها در دسترس سخنرانان قرار می‌گیرند.

### لاوالیه

امروزه متداول‌ترین وسیله در سیستم‌های صوتی، میکروفن‌های لاوالیه به صورت بی‌سیم یا سیمی هستند. میکروفن لاوالیه بی‌سیم، بهترین گزینه است. این وسیله به کراوات یا یقه سنجاق می‌شود و سیمی به یک وسیله دیگر وصل و از پشت به کمر بند شما سنجاق می‌شود. این وسیله به یک آمپلی فایر متصل و توسط مسؤل سیستم صوتی، که در گوشه یا پشت اتاق است، کنترل می‌شود. با استفاده از این نوع میکروفن می‌توانید راه بروید و به راحتی از دست‌هایتان استفاده کنید. معمولاً به این نوع میکروفن، «میکروفن آزادی» گفته

می شود.

نوع دوم میکروفن لاوالیه، که تا قبل از آنکه تکنولوژی تا این حد پیشرفت کند، من از آن استفاده می‌کردم، میکروفن سیمی است. این میکروفن که توسط یک سیم رابط بلند به سیستم صوتی وصل می‌شود، نویز ایجاد نمی‌کند و معمولاً برای سخنرانی‌ها یا سمینارها بسیار مناسب است. اگر سیم رابط میکروفن‌تان بلند باشد می‌توانید به راحتی راه بروید.

### میکروفن دستی

این نوع میکروفن در صورتی مناسب است که بخواهید کسی را معرفی یا فقط به چند نکته اشاره کنید. اگر سخنرانی شما طولانی باشد، با استفاده از این میکروفن فقط می‌توانید از یکی از دست‌هایتان استفاده کرده و یا برای اشاره کردن فقط از یک دست استفاده کنید، این کار طی سخنرانی با حالت طبیعی شما تداخل پیدا می‌کند. اگر از میکروفن دستی استفاده می‌کنید آن را نزدیک دهانتان و زیر چانه نگه دارید و طوری روبه‌روی صورت‌تان بگیرید که مخاطبان بتوانند صورت شما را ببینند و همیشه آن را پایین و کمی زیر چانه‌تان نگه دارید تا صدایتان به وضوح شنیده شود.

### تریبون

ممکن است در بسیاری از سخنرانی‌های تجاری از شما بخواهند از پشت تریبون صحبت کنید. احتمال دارد در این تریبون یک یا دو میکروفن نصب شده باشد. باید این میکروفن‌ها را طوری تنظیم کنید که حتی الامکان به دهانتان نزدیک باشند. سپس صاف بایستید و کمی

به جلو خم شوید و در میکروفن‌ها صحبت کنید تا همه مخاطبان بتوانند صدایتان را بشنوند.

سخنرانان معمولاً از میکروفن‌های تریبون خیلی فاصله می‌گیرند و متوجه نیستند که همه مخاطبان در سالن نمی‌توانند صدای آنها را بشنوند؛ پس باید کمی به جلو خم شوند.

از خم شدن روی سکو خودداری کنید. با این کار قوز می‌کنید و ظاهر نامناسبی به دست می‌آورید که می‌تواند حاکی از تردید در حرف‌هایی که می‌زنید باشد. می‌توانید برای مرتب کردن یادداشت‌ها یا کاغذهایتان، از دست‌هایتان استفاده کنید، در غیر این صورت آنها را در دو طرفتان آویزان یا برای اشاره به نکات مهم به صورت طبیعی بلند کنید؛ برای انجام این کار تریبون یا سکو را لمس کنید.

حتی بهتر است هنگام سخنرانی کنار تریبون بایستید و فقط برای نگاه کردن به یادداشت‌هایتان پشت آن بروید. هرچه مخاطبان بیشتر بدنتان را ببینند لذت بیشتری از سخنرانی شما خواهند برد.

### استفاده از وسایل صحنه

من وقتی بیش از ۶۰ دقیقه صحبت می‌کنم، برای نشان دادن نکات اصلی از چند وسیله استفاده می‌کنم. دلیل این امر آن است که ۷۰ درصد از مخاطبان فقط در صورتی حرف‌های شما را به ذهن می‌سپارند که بتوانند آن را ببینند. آنها باید ایده‌های شما را به صورت مکتوب ببینند. وسیله مورد علاقه من پروژکتور است. من کنار پروژکتور می‌ایستم و مطالبم را روی ورقه‌های استاتی می‌نویسم تا روی صفحه‌ای که پشت سرم است نمایش داده شوند. هر دفعه که به موضوع مهمی اشاره می‌کنم، پروژکتور را روشن می‌کنم و آن نکته را به

دقت می‌نویسم. سپس چند ثانیه صبر می‌کنم، پروژکتور را خاموش می‌کنم و به سخنرانی‌ام ادامه می‌دهم. به علاوه، برای نشان دادن ارقام و سایر نمونه‌های تصویری، که به نکاتم جان می‌بخشند، از این روش استفاده می‌کنم.

بسیاری از افراد از من انتقاد می‌کنند که چطور با وجود پاورپوینت، برای نمایش نکات از این وسیله قدیمی استفاده می‌کنم. اما آنها نمی‌دانند که سخنرانی زنده، با نوشتن نکات مهم و روشن و خاموش کردن پروژکتور به نسبت استفاده از پاورپوینت لذت بخش‌تر است.

### مرگ با پاورپوینت

همان‌طور که قبلاً هم گفتم در حرفه سخنرانی از اصطلاح «مرگ با پاورپوینت» استفاده می‌کنیم. دلیل این امر آن است که وقتی پاورپوینت به وجود آمد، بسیاری از افراد آن را به عنوان وسیله اصلی برای سخنرانی‌هایشان پذیرفتند و اهمیت صدا، واژه‌ها و حالات بدنشان را فراموش کردند. پاورپوینت بیش از پیام سخنران اهمیت پیدا کرد، در صورتی که اصلاً قرار نبود چنین اتفاقی بیفتد.

اگر از پاورپوینت یا هر وسیله تصویری دیگر استفاده می‌کنید، باید از آن استفاده ابزاری کنید تا تمرکز مخاطبان روی چهره و شخصیت شما باشد. من وقتی در سخنرانی برای گروه‌های کوچک، برای نشان دادن نکات اصلی از پاورپوینت استفاده می‌کنم، هر دفعه یک خط نشان می‌دهم. قبل از نشان دادن خط یا مثال بعدی، درباره خط قبلی توضیح می‌دهم. هرگز تمام اسلایدها را با هم نشان ندهید و سعی نکنید آنها را به این صورت بخوانید. در این صورت هنگام سخنرانی همه مخاطبان اسلایدها را می‌خوانند و در واقع توجهی به شما نمی‌کنند.

## روبه روی مخاطبان بایستید

وقتی از پاورپوینت استفاده می‌کنید، یک لپ‌تاپ جلوی خودتان قرار بدهید تا بتوانید چیزهایی را که در صفحه پشت یا کناری‌تان نمایش داده می‌شود ببینید. هرگز به صفحه نگاه نکنید، یا آن را مخاطب خودتان قرار ندهید. همیشه هنگام سخنرانی با مخاطبان ارتباط چشمی برقرار کنید. وقتی به نکته‌ای اشاره کردید و خواستید توضیح بیشتری درباره آن بدهید، دکمه B را فشار بدهید تا صفحه خالی شود و همه به شما نگاه کنند.

## قاعده ۵ × ۵ را به یاد داشته باشید

هنگام استفاده از پاورپوینت قاعده ۵ × ۵ را به یاد داشته باشید: روی هر اسلاید هرگز بیش از پنج خط نمایش ندهید و در هر خط هرگز بیش از پنج واژه ننویسید. به علاوه، تمام واژه‌ها باید به اندازه‌ای بزرگ باشند که خط پر شود. مخاطبانی که در ردیف‌های پشت نشسته‌اند باید بتوانند پرده نمایش را به راحتی بخوانند و نکات کلیدی سخنرانی را متوجه شوند.

به یاد داشته باشید که پاورپوینت یک وسیله است - یک وسیله کمکی - نه پیام اصلی. پاورپوینت منحصراً وسیله‌ای برای تأکید و تمرکز بر نکات مورد نظر شما به ویژه اعداد است.

## آلبوم نمودار و وایت بورد

هنگام سخنرانی برای گروه کوچکی از مخاطبان می‌توانید از آلبوم نمودار یا وایت بورد استفاده کنید. اما فراموش نکنید که کانون توجه، چهره، حالات و جملاتی است که به کار می‌برید. اگر از آلبوم نمودار

استفاده می‌کنید آن را از قبل آماده کنید و نکات اصلی را با مداد روی نمودارها بنویسید. ممکن است مخاطبان متوجه این کار بشوند، اما در عوض می‌توانید نکات را به وضوح و با اطمینان بنویسید؛ گویی آنها را حفظ هستید.

وقتی از آلبوم نمودارها استفاده می‌کنید، پس از این که به نکته موردنظر اشاره کردید و مخاطبان، جملات، اعداد و نمونه‌هایی را که شما نوشته یا رسم کرده‌اید متوجه شدند، صفحه را برگردانید تا یک صفحه خالی داشته باشید. این کار باعث می‌شود مخاطبان دوباره روی شما متمرکز شوند.

یک راه دیگر برای استفاده از آلبوم نمودارها این است که قبلاً نکات اصلی را روی ورقه‌ها یکی در میان بنویسید. قبل از شروع کار باید مطمئن شوید که مخاطبان، یک ورقه خالی می‌بینند. وقتی برای اولین بار می‌خواهید از آلبوم نمودارها استفاده کنید، ورقه تمیز را برگردانید تا مخاطبان اولین نکات را ببینند. وقتی این ورقه را برمی‌گردانید، مخاطبان یک بار دیگر یک ورقه خالی می‌بینند که گروه دوم نکات اصلی را در بر می‌گیرد.

اگر از وایت بورد استفاده می‌کنید، پس از اشاره به نکات کلیدی، وایت بورد را تمیز کنید؛ در غیر این صورت، چشم مخاطبان مثل برف پاک‌کن بین شما و عبارات روی وایت بورد سرگردان می‌شود. در هر صورت حواس مخاطبان باید بدون این که توسط چیزهایی که روی تخته نوشته یا روی صفحه نمایش داده می‌شوند منحرف شود، به چهره شما باشد.

### آن را به دقت بررسی کنید

اگر می‌خواهید برای سخنرانی تان از پاور پوینت یا هر نوع وسیله برقی دیگری استفاده کنید، باید زودتر به محل سخنرانی برسید و قبل از این که روی سن بروید همه چیز را کاملاً بررسی کنید. شگفت‌انگیز است که تکنسین‌های حرفه‌ای معمولاً وسایل را اشتباه نصب می‌کنند و دستورالعمل‌های ساده شما را نادیده می‌گیرند یا از آنها برداشت اشتباه می‌کنند. برای این که مطمئن شوید سخنرانی تان بدون هیچ مشکلی برگزار می‌شود، فقط یک راه وجود دارد و آن هم این است که قبل از شروع سخنرانی، شرایط را آماده و تمرین کنید.

### دما را کنترل کنید

۹۰ درصد از مواقع وقتی سخنرانی می‌کنید دمای اتاق نامناسب است. در برخی موارد، هوا سرد است، اما در بیشتر موارد با هوای بسیار گرم روبه‌رو می‌شوید. دلیل این امر بسیار ساده است: استفاده از برقی که سیستم تهویه هوا را به حرکت درمی‌آورد هزینه‌بر است. وقتی در هتل، سالنی به شما کرایه داده می‌شود که دارای خدمات عمومی و شامل صرف هزینه است به مهندسان گفته می‌شود هر کاری که لازم است انجام بدهند تا برق کمتری به سالن برسد. این به معنای آن است که سیستم تهویه هوا هر چه سریع‌تر خاموش شود یا از همان ابتدا خاموش باشد.

من همیشه به اهمیت این موضوع تأکید می‌کنم که وقتی مخاطبان صبح وارد سالن می‌شوند دمای آنجا پایین باشد. وقتی می‌بینم ساعت ۶ صبح دمای سالن سخنرانی ۸۰ یا ۹۰ درجه است و کسی نیست که سیستم تهویه هوا را روشن کند تعجب می‌کنم. طراحان

جلسه معمولاً باید داد و فریاد راه بیندازند تا یکی از مدیران سالن سیستم تهویه هوا را روشن کند.

### به کارکنان سالن اعتماد نکنید

در این قسمت، مثالی می‌زنم تا متوجه شوید چرا باید به دقت به امکانات سالن سخنرانی نظارت کنید. چند سال پیش در بوکاراتون<sup>(۱)</sup> سخنرانی داشتم. بعد از این که کلی داد و فریاد، جرو بحث، خواهش و حتی تهدید کردیم بالاخره کارکنان، سیستم تهویه هوا را روشن کردند. دما ۸۵ درجه بود و مخاطبان کم‌کم وارد سالن می‌شدند. وقتی سمینار شروع شد دما تا ۷۵ درجه کاهش پیدا کرد. وقتی بلند شدم که سخنرانی‌ام را شروع کنم متوجه شدم که مهندسان، سیستم تهویه هوا را خاموش کردند چون صدای آن قطع شد. دما بلافاصله به ۹۰ درجه افزایش یافت. باورکردنی نبود!

### دمای متعادل اتاق

بهترین دما برای مخاطبان ۶۸ درجه است. کمتر از این حد، هوا بسیار سرد است و در دمای بیش از آن، ذهن نمی‌تواند عملکرد درست داشته باشد. در سراسر جهان، باید با مسئولان هتل یا سالن کنفرانس جرو بحث کنید، جار و جنجال به پا کنید، از آنها خواهش و یا تهدیدشان کنید تا مجبور شوند دما را طوری تنظیم کنند که مخاطبان احساس راحتی کنند.

وقتی در مورد امکانات سالن سخنرانی به توافق می‌رسید در

1. Boca Raton



قرارداد، بندی اضافه کنید که در آن دما ۶۸ درجه تعیین شده باشد. به عنوان مثال، می‌توانید از چنین جمله‌ای استفاده کنید، «اگر دمای سالن بیش از پنج دقیقه از ۶۸ درجه افزایش بیابد، و یا کمتر از این مقدار شود هیچ مبلغی به عنوان کرایه پرداخت نخواهد شد.»

بعضی از دوستانم که در سراسر کشور سمینار برگزار می‌کنند، از این بند استفاده می‌کنند و در تمام قسمت‌های اتاق روی میزهای مخاطبان، دماسنج می‌گذارند. آنها هرچند وقت یک بار این دماسنج‌ها را کنترل می‌کنند. اگر یکی از دماسنج‌ها نشان دهد دما کمتر و یا بیشتر از ۶۸ درجه است بلافاصله کارکنان سالن را مطلع می‌کنند، این موضوع را به آنها متذکر می‌شوند و می‌گویند اگر تا سه دقیقه دیگر مشکل برطرف نشود، در ازای استفاده از سالن، مبلغی پرداخت نخواهد شد. آنها با استفاده از این روش، هزاران دلار پس‌انداز کرده‌اند. قطعاً مسئولان هتل‌ها از چنین سخنرانانی متنفرند.

نکته آخر: وقتی مسئولان سالن سخنرانی بالاخره با شما موافقت می‌کنند که دما را در ۶۸ درجه فارنهایت حفظ کنند حتماً به آنها بگویید، «تا وقتی که من اجازه نداده‌ام این دما را تغییر ندهید.» همیشه در میان مخاطبان، افرادی هستند که بسیار نازک‌نارنجی‌اند. در دمای ۷۵ درجه - که برای بسیاری از افراد به شدت گرم است - این افراد شکایت می‌کنند که هوا بیش از حد سرد است. این مخاطبان حساس، به آرامی از سالن خارج می‌شوند، یکی از مسئولان هتل را پیدا می‌کنند و از او می‌خواهند که دما را افزایش بدهد و سپس به آرامی به اتاق برمی‌گردند. اجازه ندهید چنین اتفاقی برای شما بیفتد.

## جمع‌بندی

سالن سخنرانی و سن از عوامل مهم در برگزاری مراسم سخنرانی هستند. هر چیز کوچکی می‌تواند در ذهن مخاطبان تأثیر مثبت یا منفی بگذارد؛ تمام عوامل، جایگاه منحصر به فردی دارند.

فهرستی از نور، سن، صدا و دما تهیه کنید. قبل از شروع سخنرانی این فهرست را با طراح جلسه بررسی کنید و در روز سخنرانی زودتر در محل سخنرانی حاضر شوید تا بتوانید آن را با مسئولان سالن هم بررسی کنید.

همیشه منتظر باشید که شاید مشکلی رخ دهد و یا مسئولان هتل چیزی غیر از واقعیت به شما بگویند. علامت وقوع مشکل این است که آنها از این عبارت استفاده می‌کنند: «نگران هیچ چیز نباشید، ما مراقب همه چیز هستیم.» بنا به دلایلی این عبارت به این معناست: «قرار نیست چیزی طبق خواسته شما انجام شود.»

اگر باز هم تردید داشتید با مدیر صحبت کنید. این آخرین راه چاره برای شماست. در حالی که کارکنان سعی می‌کنند روز را به بطالت بگذرانند مدیر به این موضوع اهمیت می‌دهد که شما در آینده باز هم از امکانات آنها استفاده کنید. اگر باز هم تردید داشتید از این حد هم فراتر بروید.

وقتی به تمام مسائل توجه کردید هیچ‌کس به جز خودتان از این موضوع اطلاع نخواهد داشت. مخاطبان حتی متوجه نمی‌شوند که چرا در صندلی‌هایشان احساس راحتی می‌کنند و می‌توانند بدون این که مجبور باشند بچرخند، همه چیز را ببینند. آنها متوجه نمی‌شوند که دما، مناسب و صدا، رساست. آنها دقیقاً نمی‌دانند که چرا هر جای سالن که باشند می‌توانند شما را ببینند و از سخنرانی لذت ببرند. آنها

به صورت خودآگاه از این مسائل آگاهی ندارند، اما به صورت ناخودآگاه از شما سپاسگزاری خواهند کرد و بعدها به خاطر ارائه سخنرانی بی نظیرتان شما را تحسین خواهند کرد.





## فصل یازدهم

# سخنرانی را با موفقیت تمام کنید؛ مخاطبان را مشتاق رها کنید

اگر با تمام وجود کاری را انجام دهید موفق می‌شوید، رقابت بسیار محدود است!

البرت هوبارد

یک سخنرانی یا سمینار خوب مثل یک نمایش، فیلم یا آواز خوب است. سخنرانی خوب با جلب توجه مخاطبان شروع می‌شود، با بیان تک‌تک نکات ادامه می‌یابد و سپس به نحو تأثیرگذاری به پایان می‌رسد.

جملاتی که در شروع سخنرانی و به‌ویژه در پایان آن می‌گویید، بیش از سایر قسمت‌های سخنرانی به یاد می‌مانند. بعضی از سخنرانی‌های بزرگ در تاریخ با جملات هیجان‌انگیز، تأثیرگذار و به یاد ماندنی به پایان رسیده‌اند.

به عنوان مثال، در جنگ جهانی دوم، وینستون چرچیل<sup>(۱)</sup> با قدردانی از خلبانان نیروی هوایی سلطنتی، که در نبرد هوایی با نیروهای آلمان جانشان را از دست می دادند، احساسات ملت را تحریک کرد؛ او طی این قدردانی گفت: «در تاریخ بشر، هرگز چنین عده زیادی تا این حد در مالکیت چنین عده اندکی نبوده اند.» در قسمت بعدی توصیه‌هایی ارائه داده‌ام که می‌توانید با استفاده از آنها سخنرانی‌تان را به نحو تأثیرگذاری به پایان ببرید.

### پایان سخنرانی را کلمه به کلمه طراحی کنید

برای این که مطمئن شوید نتیجه‌گیری سخنرانی‌تان حتی الامکان تأثیرگذار خواهد بود، باید کلمه به کلمه آن را طراحی کنید. وقتی از خودتان می‌پرسید: «هدف از این سخنرانی چیست؟» جوابتان باید شامل کارهایی باشد که می‌خواهید مخاطبان پس از شنیدن صحبت‌های شما انجام بدهند. وقتی نتیجه نهایی را که می‌خواهید به آن برسید مشخص کردید، طراحی نتیجه‌گیری که از مخاطبان می‌خواهد کاری انجام دهند راحت‌تر می‌شود.

بهترین استراتژی برای به پایان بردن سخنرانی موفقیت‌آمیز این است که قبل از برنامه‌ریزی برای هر قسمت از سخنرانی، ابتدا برای پایان آن برنامه‌ریزی کنید. سپس به عقب برگردید و پیشگفتار را طوری طراحی کنید که زمینه را برای نتیجه‌گیری فراهم کند. قسمت اصلی سخنرانی، بخشی است که ایده‌هایتان را در آن ارائه می‌کنید و مشخص می‌کنید که می‌خواهید مخاطبان پس از سخنرانی شما

1. Winston Churchill

چگونه فکر کنند، چه چیزهایی را به یاد بیاورند و چه کارهایی انجام بدهند.

### سخنرانی را با دعوت به انجام کاری به پایان ببرید

باید به مخاطبانان بگویید که توقع دارید پس از شنیدن سخنرانی شما، چه کارهایی انجام دهند. دعوت به عمل بهترین راه به پایان بردن سخنرانی با قدرت و تأثیرگذار است. به یک نمونه توجه کنید: «ما چالش‌ها و فرصت‌های بسیاری داریم که با کمک شما با آنها روبه‌رو خواهیم شد و کاری می‌کنیم که سال آینده بهترین سال در تاریخ برای ما باشد!»

هر حرفی که می‌زنید تصور کنید یک علامت تعجب در انتهای جمله وجود دارد. وقتی به نتیجه‌گیری نزدیک می‌شوید انرژی و سرعت‌تان را افزایش دهید. با قدرت صحبت کنید و به حرف‌هایتان تأکید کنید. نکته آخر را بیان کنید، بدون توجه به این که آیا مخاطبان با شما موافق هستند و اینکه کاری را که شما می‌خواهید، تمایل دارند انجام بدهند یا نه؟ باید کاملاً برایشان مشخص باشد چه توقعی از آنها دارید.

### سخنرانی را با جمع‌بندی به پایان ببرید

برای همه سخنرانی‌ها یک فرمول ساده وجود دارد: به آنها بگویید می‌خواهید چه چیزی بگویید و سپس چیزی را که به آنها گفتید تکرار کنید. وقتی به پایان سخنرانی نزدیک می‌شوید جمله‌ای مانند این جمله بیان کنید: «اجازه بدهید نکات اصلی را به طور مختصر دوباره بیان کنم ...» سپس نکات اصلی را یکی یکی به صورت فهرست‌وار

برای مخاطبان تکرار و به رابطه هر یک از نکات اشاره کنید. مخاطبان تکرار طوطی وار حرف‌هایی را که می‌شنوند ترجیح می‌دهند. با این کار مشخص می‌کنید که به پایان سخنرانی تان نزدیک می‌شوید.

### سخنرانی را با تعریف یک داستان به پایان ببرید

وقتی به پایان سخنرانی نزدیک می‌شوید می‌توانید بگویید: «اجازه بدهید داستانی تعریف کنم که منظورم را روشن‌تر کند...» سپس یک داستان کوتاه با نکته اخلاقی تعریف کنید و نکته اخلاقی را به مخاطبان بگویید. پی بردن به این نکته را به عهده مخاطبان نگذارید. معمولاً می‌توانید سخنرانی را با تعریف داستانی تمام کنید که نکات اصلی را روشن و سپس با پیام اصلی که در سخنرانی مطرح می‌کنید، ارتباط پیدا کند. به یک نمونه توجه کنید.

چندین سال قبل، دو دوست تصمیم گرفتند از مشرق به مغرب بروند و با پیدا کردن طلا ثروتمند شوند. آنها یک تکه زمین را که به نظر می‌رسید جای مناسبی است، علامت‌گذاری و حفر کردند. به مدت یک سال، هفت روز هفته را به حفاری پرداختند و قسمتی را که مشخص کرده بودند عمیق‌تر کردند، اما فقط یک تکه سنگ بی‌ارزش پیدا کردند. آنها که خسته و دل‌سرد شده بودند، زمین‌شان را در ازای چند دلار به یک کاوشگر دیگر فروختند، بار و بنه‌شان را برداشتند و به مشرق برگشتند تا شغل دیگری پیدا کنند و زندگی جدیدی از سر بگیرند. پس از مدتی آنها فهمیدند که کاوشگری که زمینشان را خریده بود، یک مهندس معدن به آنجا آورده تا ارزش آن را بسنجد. مهندس معدن پس از کمی تحقیق نتیجه گرفت که در زمین طلا هست اما کاوشگران قبلی آنجا را در جهت اشتباه حفر کرده بودند. او پیش‌بینی



کرد که اگر مالک جدید، زمین را در جهت دیگری حفر کند طلا پیدا خواهد کرد.

معدنچی جدید درست نیم متر آن طرف‌تر از جایی که دو کاوشگر اول حفر کرده بودند، یک رگه اصلی از طلا پیدا کرد که طی چند سال، بیش از چهل میلیون دلار برای او سود به همراه داشت. دو معدنچی اول خیلی زود تسلیم شده بودند، زیرا نمی‌دانستند می‌توانند از راهنمایی‌های یک متخصص معدن استفاده کنند.

آنها وقتی شنیدند چه اتفاقی افتاده، تصمیمی گرفتند که زندگی‌شان را تغییر داد و بلافاصله منجر به موفقیت آنها شد. آنها تصمیم گرفتند بقیه عمرشان کمی بیشتر تلاش کنند و در هر زمینه‌ای که وارد می‌شوند از راهنمایی‌های بهترین متخصصان استفاده کنند. خانم‌ها و آقایان، ما هم در جست‌وجوی طلا هستیم. امکانات بالقوه‌ای که در اختیار ما هستند نامحدودند. بیایید دانشمان را با هم دیگر تقسیم کنیم، بیشتر جست‌وجو کنیم، بیشتر تلاش کنیم و تا زمانی که موفق نشده‌ایم، تسلیم نشویم.»

### مخاطبان را بخندانید

می‌توانید سخنرانی را با یک لطیفه به پایان ببرید. لطیفه‌ای تعریف کنید که به موضوع سخنرانی ربط داشته باشد و بر مطلب یا نکته اصلی که در مورد آن داستان هم تعریف کردید و همه را خندانید تأکید کنید.

من در سخنرانی‌هایی در خصوص برنامه‌ریزی و مقاومت، در مورد بزرگ‌ترین دشمنی که داریم، یعنی تمایل به ادامه راهی که به مقاومت کمتری نیاز دارد بحث می‌کنم. سپس این داستان را تعریف

می‌کنم:

اول و اسون، در مینسوتا<sup>(۱)</sup> برای شکار رفته بودند و توانستند گوزنی شکار کنند. آنها دم‌گوزن را گرفتند و آن را به طرف گاری بردند اما تعادلشان را از دست دادند، سر خوردند و گوزن را رها کردند. مزرعه‌داری به طرف آنها آمد و پرسید: «شما پسرها چه کار می‌کنید؟»

آنها جواب دادند: «گوزن را به طرف گاری می‌بریم.» مزرعه‌دار به آنها گفت: «نباید دم‌گوزن را بگیرید و بکشید. باید دستگیره‌های خدادادی یعنی شاخ‌های گوزن را بگیرید و او را بکشید.»

اول و اسون گفتند: «از راهنمایی شما خیلی ممنونیم.» سپس شاخ‌های گوزن را گرفتند و او را کشیدند. آنها پس از پنج دقیقه پیشرفت زیادی کردند. اول به اسون گفت: «اسون، حق با مزرعه‌دار بود. از وقتی شاخ‌ها را گرفته‌ایم سریع‌تر پیش می‌رویم.» اسون جواب داد: «بله، اول، اما از گاری دورتر شده‌ایم.» وقتی صدای خنده فرو می‌نشیند می‌گوییم: «بیشتر مردم در زندگی‌شان، ساده‌ترین راه را پیش می‌گیرند. اما از اهداف و آمال واقعی‌شان دورتر و دورتر می‌شوند.»

### سخنرانی را با شعر به پایان ببرید

می‌توانید سخنرانی را با یک قطعه شعر به پایان ببرید. شعرهای زیادی وجود دارند که پیام آنها، نکات اصلی سخنرانی شما را

1. Minnesota

جمع‌بندی می‌کنند. می‌توانید شعری انتخاب کنید که تأثیرگذار، هیجان‌انگیز و عاطفی باشد.

چند سال قبل، من در مراسم تدفین یکی از دوستانم، که به دلیل تومور مغزی فوت کرده بود، او را مورد تمجید قرار دادم. او در دوران جوانی در جنگ جهانی دوم، خلبان بود و تا آخر عمر تجاریش در آفریقای شمالی را هرگز فراموش نکرده بود. پس از این که در مورد خدماتی که او به خانواده، دوستان و جامعه‌اش کرده بود صحبت کردم، شعر «سرباز نیروی هوایی» را خواندم، که در جملات پایانی آن به یک سرباز نیروی هوایی اشاره شده بود که جانش را از دست داده بود: «او زنجیرهای زمین را شکست و دست خداوند را لمس کرد.» این کار، روش خوبی برای جمع‌بندی زندگی یک انسان خوب و منبع الهام برای کسانی بود که در مراسم شرکت داشتند.

### سخنرانی را با جملات الهام‌بخش به پایان برسانید

به علاوه، می‌توانید سخنرانی را با جملات الهام‌بخش به پایان ببرید. اگر سخنرانی هیجان‌انگیزی ارائه کرده باشید، به یاد داشته باشید که امید، همیشه تنها مذهب انسان است. مردم دوست دارند برای انجام کار متفاوت یا بهتر در آینده تشویق و ترغیب شوند. به یاد داشته باشید که همه مخاطبان با مشکلات، دغدغه‌ها، چالش‌ها، سرخوردگی‌ها، موانع و شکست‌های موقت روبه‌رو هستند. به همین دلیل، همه، شعر یا داستان دلگرم‌کننده‌ای را که به آنها انرژی و شهامت بدهد، تحسین می‌کنند.

من در این چند سال، سمینارهایم را با شعر «تسلیم نشو»، یا «ادامه بده» از «رابرت دبلیو. سرویس» به پایان می‌برم و مخاطبانم همیشه از

این شعرها استقبال می‌کنند.

وقتی داستانی تعریف می‌کنید، یا شعری را از حفظ می‌خوانید، باید هنرنمایی کنید. باید سرعت‌تان را کم کنید و به کلمات، احساسات و هیجان ببخشید. تمام تکنیک‌های ارائه شده در این کتاب را تمرین کنید. در مصراع‌های مهم شعر، صدایتان را بالا ببرید و وقتی مصراع صمیمانه یا عاطفی می‌خوانید، صدایتان را پایین بیاورید. در بعضی از قسمت‌های داستان یا شعر سرعت‌تان را بالا ببرید، اما در به یاد ماندنی‌ترین قسمت‌ها سرعت‌تان را کم کنید.

تعداد مکث‌ها هنگام خواندن شعر باید دو برابر تعداد مکث‌ها در مکالمه‌های معمولی باشد. قبل یا بعد از نکات اصلی از مکث تعلیق استفاده کنید. در پایان مصراع‌ها از مکث حسی استفاده کنید تا به مخاطبان اجازه بدهید مطلب را متوجه شوند و به شما برسند. اگر مصراعی جالب بود، لبخند بزنید و اگر مصراعی تفکربرانگیزتر یا عاطفی‌تر بود، جدی باشید.

در مصراع آخر که به پایان سخنرانی نزدیک می‌شوید، صدایتان را بالا ببرید. «علامت تعجب» در پایان جمله را فراموش نکنید.

### نشان بدهید که سخنرانی تمام شده است

وقتی آخرین کلمات را می‌گویید باید برای تمام مخاطبان مشخص شود که سخنرانی تمام شده است. نباید هیچ‌گونه ابهام یا نکته‌گنگی در ذهن مخاطبان باشد. مخاطبان باید بدانند که سخنرانی در حال تمام شدن است.

بسیاری از سخنرانان، سخنرانی‌شان را به تدریج تمام می‌کنند. به عنوان مثال، می‌گویند: «تقریباً همه گفتنی‌ها را گفتم، متشکرم.» من این

روش را تأیید نمی‌کنم. چون روش مؤثری برای تمام کردن سخنرانی نیست و اعتبار و تأثیرگذاری شما را کاهش می‌دهد.

وقتی سخنرانی تمام شد خودتان را ملزم کنید که آرام بایستید. یک چهره دوستانه در میان مخاطبان انتخاب کنید و به او نگاه کنید. اگر شرایط مناسب بود به او لبخند بزنید تا نشان بدهید سخنرانی‌تان تمام شده است.

از وررفتن با ورقه‌ها، لباس‌تان یا میکروفن، حرکت به سمت جلو، عقب یا طرفین خودداری کنید و مثل یک درخت، بدون حرکت بایستید.

### اجازه بدهید مخاطبان تشویقتان کنند

مخاطبان مایلند در پایان سخنرانی، شما را تشویق کنند. چیزی که آنها نیاز دارند این است که علامت بدهید که وقت آن رسیده کف بزنند.

بعضی از مخاطبان زودتر از بقیه می‌فهمند سخنرانی تمام شده است. در بسیاری از موارد، وقتی نکات پایانی را ارائه می‌کنید و سپس ساکت می‌شوید، مخاطبان هیچ واکنشی نشان نمی‌دهند. ممکن است آنها مطمئن نباشند که سخنرانی تمام شده، یا ممکن است صحبت‌های پایانی شما را تجزیه و تحلیل و درباره آنها فکر کنند، یا این که تا کسی کاری نکند آنها نمی‌دانند چه کار کنند.

پس از چند ثانیه، که معمولاً چند دقیقه به نظر می‌رسد، مخاطبان شما را تشویق می‌کنند. اول یک نفر، بعد یکی دیگر و سپس تمام مخاطبان کف می‌زنند. وقتی یک نفر شما را تشویق می‌کند به او نگاه کنید، لبخند بزنید و کلمه متشکرم را زیر لب زمزمه کنید.

وقتی مخاطبان بیشتری تشویقتان می‌کنند به آرامی به چهره تک‌تک آنها نگاه کنید، سرتان را تکان بدهید، لبخند بزنید و بگویید: «متشکرم». در نهایت، تمام مخاطبان حاضر در سالن شما را تشویق خواهند کرد.

### مخاطبان به افتخار شما بلند می‌شوند و کف می‌زنند

اگر سخنرانی هیجان‌انگیزی ارائه و با مخاطبان ارتباط برقرار کرده باشید، یک نفر بلند می‌شود و شما را تشویق می‌کند. وقتی این اتفاق می‌افتد برای ترغیب دیگران، به فردی که کف می‌زند نگاه کنید و بگویید، «متشکرم». این کار معمولاً سایر مخاطبان را ترغیب می‌کند بایستند. وقتی مخاطبان می‌بینند بقیه ایستاده‌اند آنها هم می‌ایستند و کف می‌زنند.

معمولاً سخنرانان، وقتی صحبت‌هایشان را تمام می‌کنند، آرام می‌ایستند و مخاطبان هم واکنشی نشان نمی‌دهند. اما وقتی سخنران با آرامش و طوری می‌ایستد که مخاطبان متوجه شوند سخنرانی تمام شده، آنها یکی پس از دیگری او را تشویق می‌کنند و معمولاً یکی پس از دیگری بلند می‌شوند و می‌ایستند.

اگر ردیف اول مخاطبان به شما نزدیک است، وقتی یکی از آنها بلند می‌شود شما را تشویق کند یک قدم بردارید یا خم شوید و با او دست بدهید. وقتی با یکی از مخاطبان دست می‌دهید سایر مخاطبان تصور می‌کنند با آنها هم دست می‌دهید و از آنها هم تشکر می‌کنید. پس آنها هم بلند می‌شوند و شما را تشویق می‌کنند. به‌زودی تمام مخاطبان حاضر در سالن می‌ایستند و کف می‌زنند.

چه مخاطبان به افتخار شما از جایشان بلند شوند، چه این کار را

نکنند، اگر کسی که شما را معرفی کرده خواست از طرف مخاطبان از شما تشکر کند، لبخند بزنید و با صمیمیت با او دست بدهید. اگر شرایط مناسب بود او را در آغوش بگیرید، برای مخاطبان دست تکان بدهید، سپس کنار بروید و سن را در اختیار مجری قرار بدهید.

### قدرت خوب سخنرانی کردن

توانایی شما در ارائه سخنرانی مؤثر در تمام شرایط تجاری یا اجتماعی می‌تواند تأثیر مهمی در زندگی‌تان داشته باشد. این کار می‌تواند توجه افرادی را به شما جلب کند که می‌توانند به شما کمک و دریچه‌هایی را به رویتان باز کنند. با ارائه سخنرانی می‌توانید شغل بهتری پیدا کنید و سریع‌تر به مقام بالاتری برسید.

مهم‌تر از همه این که توانایی شما در ارائه سخنرانی‌های مؤثر برای گروه‌های کوچک و بزرگ، اعتماد به نفس، عزت نفس و غرورتان را افزایش می‌دهد. وقتی بتوانید دیگران را از راه‌های مختلف تحت تأثیر قرار بدهید و ترغیب کنید، احساس قدرت و موفقیت می‌کنید.

و خبر مسرت‌بخش این است که این مهارت‌ها با تمرین و تکرار کسب می‌شوند. هیچ محدودیتی وجود ندارد!

### جمع‌بندی

جملات پایانی شما در سخنرانی تأثیر زیادی بر مخاطبان دارند. جملاتی که به دقت انتخاب شوند، باعث می‌شود طرز تفکر، احساس و عمل مخاطبان در مقایسه با زمانی که صحبت‌های شما را نشنیده‌اند متفاوت باشد. حتی گاهی اوقات، می‌توانید با حرف‌هایتان زندگی آنها را تغییر بدهید.





## فصل دوازدهم

# سخنرانی‌های ترغیب‌کننده تجاری

تا وقتی کسی چیزی نفروشد اتفاقی نمی‌افتد.

رد موتلی (۱)

همه در زمینه تجارت، فعالیت می‌کنند. اما مسئله مهم این است که چقدر در این کار مهارت دارید؟ بسیاری از افراد به دلیل احتمال طرد شدن و شکست خوردن در زمینه تجارت و مبادله، از این کار وحشت دارند. در نتیجه، حتی فکر مشارکت در فروش برای بیشتر افراد ناراحت‌کننده است.

همان‌طور که در فصل سوم گفتم، مردم از شکست خوردن و طرد شدن می‌ترسند. گاهی اوقات این ترس به اندازه‌ای افکار و عواطف ما را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد که برای زندگی مان طوری برنامه‌ریزی می‌کنیم که در شرایطی قرار نگیریم که احتمال شکست یا طرد شدن

---

1. Red Motley

وجود داشته باشد.

مردم روابطی را انتخاب می‌کنند که در آن احتمال پذیرفته شدن بالا باشد، مشاغلی را انتخاب می‌کنند که احتمال شکست خوردن یا طرد شدن در آنها پایین باشد و روابط اجتماعی‌ای را انتخاب و با افرادی معاشرت می‌کنند که آنها را «به همان صورت که هستند» بپذیرند.

### ترغیب کردن بسیار مهم است

با این وجود، همه مردم به نوعی در زمینه تجارت فعالیت می‌کنند. همه تمایل دارند دیگران را به پذیرفتن ایده‌های خود ترغیب کنند. حتی اگر بتوانید همسران را ترغیب کنید برای صرف شام به رستوران خاصی بروید، یا بچه‌ها را وادار کنید به رختخواب بروند، در نوعی تجارت مشارکت می‌کنید.

البته مردم این طور فکر نمی‌کنند. به عنوان مثال، یک‌بار برای حسابداران یک شرکت بین‌المللی بزرگ سخنرانی می‌کردم. این شرکت از من دعوت کرده بود درباره تکنیک‌های ترغیب کردن سخنرانی کنم. در ابتدای سخنرانی پرسیدم: «در این جمع چند نفر در زمینه مبادله و تجارت فعالیت می‌کنند؟»

همه مخاطبان ساکت بودند. یکی از دلایلی که حسابداران، حرفه حسابداری را انتخاب می‌کنند، این است که لازم نیست چیزی به کسی بفروشند و احتمال شکست خوردنشان کم است. ایده فروش هرگز به ذهن آنها خطور نمی‌کند.

چند لحظه مکث کردم و سپس پرسیدم: «شاید سؤال را درست بیان نکردم. چند نفر واقعاً در زمینه مبادله و تجارت فعالیت

می‌کنند؟»

پس از چند ثانیه مکث، مدیر ارشد شرکت منظورم را متوجه شد، به آرامی دستش را بلند کرد و سپس به اطرافش نگاه کرد. وقتی بقیه حسابداران دیدند مهم‌ترین فرد در شرکت دستش را بلند کرده، یکی یکی متوجه شدند که آنها هم در حرفه تجارت فعالیت می‌کنند.

### همه در زمینه تجارت فعالیت می‌کنند

سپس پرسیدم: «چند نفر از افراد حاضر در این جمع می‌توانند فرصت‌های تجاری جدید برای شرکت فراهم کنند؟ چقدر از درآمد و سوددهی شما به توانایی‌تان در افزایش تعداد مشتریان شرکت و صورت حساب‌های سالانه‌تان بستگی دارد؟»

همه آنها بی‌درنگ دستشان را بلند کردند. من گفتم: «پس همه شما مبادله و تجارت می‌کنید. اما میزان مهارت‌تان در این زمینه اهمیت دارد. چند دقیقه بعد، ایده‌هایی ارائه می‌کنم که می‌توانید به کمک آنها متقاضیان مردد شرکت را بیش از گذشته ترغیب کنید.»

### خودتان را تبلیغ کنید، ایده‌هایتان را مبادله کنید

صحبت کردن در جمع نوعی تجارت است و اصولی که در ارائه سخنرانی‌های تجاری به کار می‌روند همان اصولی هستند که در سخنرانی در جمع صدق می‌کنند. هرچه مخاطبان شما را بیشتر دوست داشته باشند و هرچه اعتماد بیشتری به شما داشته باشند ترس کمتری از پذیرفتن پیامتان خواهند داشت. آنها هر چه بیشتر به شما اعتماد داشته باشند، تأثیر بیشتری از صحبت‌هایتان می‌پذیرند. وقتی آنها کاملاً به شما اعتماد داشته باشند، توصیه‌هایتان را راحت‌تر

می‌پذیرند. هدف از ارائه سخنرانی برای هر نوع گروهی، این است که دیگران را ترغیب کنید تا طور دیگری فکر و عمل کنند.

شما همیشه حق انتخاب دارید: می‌توانید ترغیب‌کننده و تأثیرگذار باشید، یا تسلیم و تأثیرپذیر. می‌توانید کاری کنید که مردم با شما همکاری کنند، یا این که شما با آنها همکاری کنید. انتخاب با شماست.

خبر مسرت‌بخش این است که توانایی مبادله کردن یک مهارت اکتسابی است. تمام فروشندگان برجسته زمانی در این حرفه ضعیف بودند. بسیاری از افرادی که امروزه جزء ۱۰ درصد برجسته در زمینه تجارت هستند، زمانی جزء ۱۰ درصد ضعیف بوده‌اند. شما می‌توانید با تمرین و تکرار، مهارت مبادله و تجارت کردن را بیاموزید. ترغیب کردن، ارتباط برقرار کردن و تحت تأثیر قرار دادن؛ تمام این مهارت‌ها، اکتسابی هستند.

### ترستان را کاهش و تأثیرگذاری‌تان را افزایش دهید

قبل از این گفتم که همه از این که کسی آنها را تغییر بدهد یا از آنها سوءاستفاده کند می‌ترسند. هیچ‌کس نمی‌خواهد چیزی بخرد که آن را نمی‌خواهد، نیازی به آن ندارد، نمی‌تواند از آن استفاده کند، یا استطاعت مالی خرید آن را ندارد. هیچ‌کس دوست ندارد به کاری ترغیب شود که بعدها افسوس بخورد.

پس هر وقت برای ارائه محصولات، خدمات یا ایده‌هایتان با مشتری جدیدی مواجه می‌شوید، او از تجربیات گذشته‌اش شرطی شده که محتاط، مردد و شکاک باشد. شما به طور ناخودآگاه این ترس را در او به وجود می‌آورید که ممکن است مرتکب اشتباه شود.

مهم ترین وظیفه شما در مکالمات تجاری این است که ترس را کاهش دهید و آن را با اعتماد به نفس جایگزین کنید.

گاهی اوقات از مخاطبانم می پرسم: «مهم ترین واژه در تجارت و زندگی اجتماعی چیست؟ واژه ای که تعیین کننده میزان فروش، سرعت در فروش، میزان درآمد، سطح زندگی، شیوه زندگی و تقریباً تمام چیزهایی که در زمینه شغلی و اجتماعی به آنها می رسد چیست؟» آنها تقریباً همیشه سکوت می کنند. سپس من جواب را می گویم: «اعتبار». مهم ترین واژه برای موفقیت در امور عمومی، مبادلات و تجارت، اعتبار است. هرچه مردم بیشتر به شما اعتماد داشته باشند، آمادگی بیشتری دارند تا توسط شما ترغیب شوند.

### همه چیز، اعتبار را تحت تأثیر قرار می دهد

یک الاکلنگ در نظر بگیرید. وقتی یک مشتری را برای اولین بار می بینید یک طرف الاکلنگ بلندتر است. این نشان دهنده ترس مشتری از این است که در معامله با شما مرتکب اشتباه شود. سمت دیگر الاکلنگ، خیلی کوتاه است. این قسمت، نشان دهنده اعتبار شما در شروع کار است.

تمام کارهایی که از لحظه اول برخورد در پشت تلفن، از طریق پست الکترونیکی یا به صورت حضوری انجام می دهید، این توازن را تحت تأثیر قرار داده و اعتبار شما را کاهش یا افزایش می دهد. تمام عوامل، جایگاه منحصر به فردی دارند!

نحوه سخنرانی کردن، راه رفتن، صحبت کردن، لباس پوشیدن، دست دادن و ارتباط برقرار کردن با مشتری، به نوعی اعتبار شما را کاهش یا افزایش می دهد. برای این که معامله ای انجام شود و مشتری

راهنمایی‌های شما را بپذیرد، باید ترس او از بین برود و اعتبار شما به اندازه‌ای افزایش بیابد که طرف مقابل بتواند با اعتماد به نفس با شما وارد معامله شود.

در واقع، «همه دوست دارند خرید کنند، اما دوست ندارند چیزی به زور به آنها فروخته شود.» همه در مقابل تمام پیشنهادهایی که به آنها می‌شود و هر کاری که باعث شود آنها طور دیگری فکر یا عمل کنند، مردد، شکاک و محتاط هستند. همه در گذشته شکست خورده‌اند و نمی‌خواهند این اتفاق دوباره برایشان بیفتد. تنها راه کاهش این ترس، افزایش اعتبار خودتان است.

### هفت قدم تا معامله مؤثر

روند معامله با یک نفر یا یک گروه شامل هفت مرحله است. وقتی برای برنده شدن در یک موقعیت تجاری صحبت می‌کنید، درست همان‌طور که با مخاطبان صحبت می‌کنید، باید این هفت مرحله منطقی را به یاد داشته باشید. اگر یکی از آنها را فراموش کنید موفق نمی‌شوید با دیگران معامله یا آنها را ترغیب کنید:

#### ۱. بازاریابی

قدم اول در تمام معاملات، بازاریابی است؛ پیدا کردن کسانی که طی دوره مشخصی محصولات یا خدمات شما را خواهند خرید. برای بازاریابی باید مشخص کنید دقیقاً مشتری ایده‌آلتان کیست. سن، شغل، میزان تحصیلات، سمت و تجارب قبلی او در رابطه با چیزی که شما می‌فروشید چیست؟

شرکت‌ها، هر سال مبالغ هنگفتی برای بازاریابی صرف می‌کنند

تا تعیین کنند احتمال دارد چه کسانی محصولات یا خدمات آنها را بخرند. قبل از این که چیزی بفروشید یا سخنرانی کنید، باید کاملاً مشخص کنید مخاطبانی که می‌خواهید ترغیب کنید چه کسانی هستند.

### چهار ویژگی مشتریان خوب

مشتری هم باید مانند فرد مخاطب چهار ویژگی داشته باشد تا تحت تأثیر شما قرار بگیرد (یا چیزی را که می‌فروشید بخرد).

در وهله اول، او باید درد داشته باشد. مشتری باید از چیزی ناراضی باشد یا مشکلی داشته باشد که او را آزار می‌دهد، یا ناراحت می‌کند. قبل از این که معامله را شروع کنید، باید دقیقاً مشخص کنید مشتری ایده‌آلتان چه دردی دارد که محصول یا خدمات شما می‌تواند آن را از بین ببرد.

دوم، مشتری خوب مشکلی دارد که تا به حال رفع نشده است. این مشکل گاهی اوقات برای مشتری مشخص و گاهی وقت‌ها نامشخص است و در برخی موارد، این مشکل، وجود خارجی ندارد. اما در هر صورت، باید مشکلی را پیدا کنید که محصولات یا خدمات‌تان بتوانند آن را به نحو تأثیرگذاری برطرف کنند.

سوم، مشتری باید نیازی داشته باشد که برطرف نشده است. او به نوعی پیشرفت در زندگی‌اش نیاز دارد که محصول شما باید بتواند آن را امکان‌پذیر کند. محصولات یا خدمات شما چه نیازهایی را می‌توانند برطرف کنند؟

چهارم، مشتری خوب، هدفی دارد که به آن نرسیده است. وظیفه شما این است که مشخص کنید محصولات یا خدمات‌تان رسیدن به

چه اهدافی را به موقع و به صورت مقرون به صرفه برای مشتریان امکان پذیر می کنند.

### مشتریان واقعی در مقایسه با افرادی که تردید دارند

در سخنرانی های تجاری، اولین کاری که باید انجام بدهید این است که مشتریان را از افرادی که تردید دارند جدا کنید. برای مشخص کردن درد، مشکل، نیاز یا اهداف مشتریان، باید سؤالاتی بپرسید تا مشخص شود محصولات یا خدمات شما کدامیک از این موارد را برطرف می کند. قاعده این است که «اگر چیزی لازم نباشد معامله ای سر نمی گیرد.»

اما حتی در سخنرانی های غیرتجاری (به عنوان مثال، جلسات تجاری، سمینارها و کنفرانس ها) در پیشگفتار صحبت هایتان باید به یک یا چند مورد از این «چهار نیاز» توجه کنید و بگویید که در ادامه صحبت هایتان به راه حل یا جواب اشاره خواهید کرد.

### در شروع سخنرانی مشکلی را مشخص کنید

اگر می خواهید کاری کنید که مشتریان بر اساس محصولات، خدمات و تجربیات شما، طور دیگری عمل کنند، یکی از متداول ترین راه های شروع سخنرانی این است که جملاتی مانند نمونه زیر بگویید:

طبق آمار و ارقام شرکت بیمه، امروزه از هر ۱۰۰ نفری که در سن ۶۵ سالگی کار می کنند، یک درصد پولدار هستند؛ ۴ درصد مشکل مالی ندارند، ۱۵ درصد، کمی پس انداز دارند؛ ۸۰ درصد باقی مانده بیکار، بی پول، وابسته به حقوق بازنشستگی یا هم چنان در حال کار



کردن هستند. طی این چند دقیقه به شما نشان می‌دهم چگونه می‌توانید جزء ۵ درصد برتر باشید و به اندازه‌ای پول داشته باشید که هرگز نگران مشکلات مالی نباشید.

## ۲. ایجاد رابطه دوستانه و اعتماد

برای ایجاد رابطه دوستانه، چند سؤال پرسید تا مشخص شود مشتریان در حال حاضر مشغول انجام چه کارهایی در زندگی فردی و شغلی هستند و سپس با اشتیاق به جواب آنها گوش کنید.

برای جلب اعتماد دیگران و تحت تأثیر قرار دادن آنها، توضیح بدهید که محصولات یا خدماتتان به افراد دیگری که در شرایط مشابهی قرار داشتند، کمک کرده است.

سؤال پرسیدن در برقراری ارتباط دوستانه بسیار مهم است. با پرسیدن سؤالات صریح و صادقانه، به مشتری نشان می‌دهید که به طرز تفکر و احساسات او علاقه‌مند هستید و به شرایط او اهمیت می‌دهید.

گوش کردن منجر به کسب اعتماد می‌شود. وقتی از کسی سؤال می‌پرسید هرچه با اشتیاق بیشتری به جواب او گوش کنید او شما را بیشتر دوست خواهد داشت، اعتماد بیشتری به شما خواهد کرد و آمادگی بیشتری برای تأثیرپذیری از شما خواهد داشت.

## خریداران چه چیزی دوست دارند؟

انجمن ملی مدیریت خرید که شامل هزاران مدیر است که شغلشان خرید بیلیون‌ها دلار محصول و خدمات برای شرکت است، هر سال از اعضایش نظرسنجی می‌کند. در این نظرسنجی، دو سؤال از

این مدیران پرسیده می‌شود: از کدام ویژگی فروشندگانی که به شما مراجعه می‌کنند خوشتان می‌آید؟ از کدام ویژگی آنها بدتان می‌آید؟ در تمام این سال‌ها، جواب آنها یکسان بوده است. خریداران حرفه‌ای می‌گویند از فروشندگانی خوششان می‌آید که سؤالات خوبی می‌پرسند، به دقت به جواب‌های آنها گوش می‌کنند و آنها را در خرید راهنمایی می‌کنند و برعکس، هر سال خریداران در مورد فروشندگانی که علاقه‌ای به آنها ندارند می‌گویند: «بدترین فروشندگان، افرادی هستند که پیش ما می‌آیند و درباره محصولات و خدماتشان صحبت می‌کنند، هیچ سؤالی از ما نمی‌پرسند و وقتی سعی می‌کنیم به آنها بگوییم به چه محصولی نیاز داریم، هرگز به حرف‌هایمان گوش نمی‌کنند.»

### به حرف‌های مشتریان گوش کنید

گوش کردن به حرف‌های دیگران، عدم اعتماد و تردید را از بین می‌برد. ترس فرد یا گروهی را که مخاطب شماست کاهش و اعتبار شما را افزایش می‌دهد. وقتی خوب به حرف‌های دیگران گوش می‌کنید، مردم به شما علاقه‌مند می‌شوند، اعتماد می‌کنند و برای خرید محصولات یا خدمات به راحتی توسط شما ترغیب می‌شوند. صرفاً صحبت کردن منجر به سرگرفتن معامله نمی‌شود. فقط در صورتی که سؤال پرسید می‌توانید معامله موفق‌تری داشته باشید. صحبت کردن درباره محصولات یا خدمات نیازی به هوش ندارد. اما برای این که یکی از ویژگی‌ها یا مزایا را در نظر بگیرید و درباره آنها سؤال پرسید باید باهوش باشید؛ با این کار باعث می‌شوید مشتریان درباره محصول و جواب احتمالی سؤالی که پرسیده‌اید فکر کنند.

### جملات خبری را به صورت سؤال بیان کنید

به جای این که بگویید «این دستگاه کپی در هر دقیقه ۳۲ صفحه، کپی می‌گیرد.» بگویید، «آیا می‌دانید هر دستگاه کپی در هر دقیقه به صورت میانگین چند صفحه کپی می‌گیرد؟ شاید از شنیدن این که هر دستگاه کپی معمولی در هر دقیقه ۱۸ صفحه کپی می‌گیرد تعجب کنید. اما این دستگاه به دلیل تکنولوژی پیشرفته‌ای که ما به کار برده‌ایم در هر دقیقه ۳۲ کپی می‌گیرد.» اگر پس از پرسیدن سؤال، اطلاعات ارائه بدهید در مقایسه با زمانی که فقط یک جمله خبری بگویید، تأثیر بیشتری روی افراد خواهید داشت.

من هر وقت با مخاطبان صحبت می‌کنم چند سؤال می‌پرسم و سپس منتظر جواب می‌مانم. در بسیاری از موارد، مخاطبان جواب را نمی‌دانند اما تنش سکوت ناشی از سوال، توجه آنها را جلب می‌کند و باعث می‌شود آنها به تک‌تک کلمات گوش کنند. این کار آنها را با موضوع مدنظر شما آشنا می‌کند. سپس جواب را طوری به آنها می‌گویم که گویی حقیقت شگفت‌انگیزی است. مخاطبان این روش پرسش و پاسخ را در صحبت کردن و ارائه اطلاعات دوست دارند.

### به روابط توجه کنید

یک بار تئودور لویت<sup>(۱)</sup> در دانشکده تجاری هاروارد گفت: «تمام معاملات در قرن بیست و یکم، معامله ارتباطات هستند.» این بدان معناست که کیفیت روابطی که با مشتری یا مخاطب برقرار می‌کنید، مهم‌ترین عاملی است که تعیین می‌کند شما چقدر تأثیرگذار و

1. Theodore Leavitt

ترغیب‌کننده هستید.

دلیل این امر آن است که احساسات، ارزش‌ها را تغییر می‌دهد. هر چه فردی شما را بیشتر دوست داشته باشد، برداشت بهتری از خدمات یا محصولات شما می‌کند. وقتی مشتری شما را دوست داشته باشد، تصور می‌کند چیزی که شما می‌فروشید کیفیت بهتری دارد و ارزش پولی را که او صرف می‌کند دارد. در این صورت او مشکلات یا نقایص جزئی محصولات را در مقایسه با محصولات رقبای شما راحت‌تر می‌بخشد. هر چه او شما را بیشتر دوست داشته باشد، نسبت به هر کاری که انجام می‌دهید و هر حرفی که می‌زنید واکنش مثبت‌تری نشان می‌دهد.

### ۳. تشخیص درست نیازها

دو مرحله اول هر روند فروش است که تعیین می‌کند طرف مقابل، مشتری واقعی است، رابطه دوستانه و اعتماد به نفس به وجود می‌آورد و در مکالمات تجاری به شما کمک می‌کند. اما این اتفاق فقط در صورتی رخ می‌دهد که با مشتری به توافق برسید که او یک نیاز واقعی و فوری دارد که محصولات یا خدمات شما می‌تواند آن را برطرف و او را به محصول، خدمات یا ایده شما علاقه‌مند کند. حتی اگر اکثر مشتریان یک نیاز مشترک داشته باشند، هرگز تصور نکنید که همه آنها دقیقاً همان نیازهایی را دارند که بقیه مشتریانی که با آنها صحبت کرده‌اید دارند.

**از روش «پزشک فروش» استفاده کنید**

هنگام معامله، خودتان را «پزشک فروش» فرض کنید. اگر به

پزشکی با هر نوع تخصص مراجعه کنید، این پزشک یک روند سه مرحله‌ای را طی می‌کند.

در وهله اول، پزشک یک معاینه کامل انجام می‌دهد. او آزمایش‌های مختلفی انجام می‌دهد؛ فشار خون، ضربان قلب و دمای بدن شما را کنترل می‌کند و سؤالاتی در مورد شرایط شما در حال حاضر و گذشته می‌پرسد.

پزشک فقط در صورتی وارد مرحله دوم، یعنی تشخیص موقت، می‌شود که معاینه را تمام کرده باشد. یک پزشک خوب در مورد نتایج آزمایش با شما صحبت می‌کند و از شما می‌پرسد آیا یافته‌های او با نشانه‌های بیماری شما مطابق هستند یا نه.

وقتی تشخیص پزشک را می‌پذیرید، او به مرحله سوم که تجویز یا دوره درمان است، وارد می‌شود. اگر پزشکی شما را ببیند و بدون انجام معاینات و تشخیص، بلافاصله دارو یا دوره درمان به شما توصیه کند، این عمل او تخلف پزشکی به شمار می‌رود.

### ابتدا نیاز را تشخیص دهید

به همین نحو، وقتی با یک مشتری مواجه می‌شوید یا با مخاطبان صحبت می‌کنید و به صورت ناخودآگاه فرض می‌کنید چیزی که آنها می‌خواهند و نیاز دارند همان چیزی است که شما می‌فروشید، اگر برای رسیدن به این نتیجه تحقیق انجام نداده باشید تخلف تجاری مرتکب شده‌اید.

وقتی مشتری می‌پذیرد دردی دارد که می‌خواهد از بین برود، مشکلی دارد که می‌خواهد حل شود، نیازی دارد که می‌خواهد برطرف شود، یا هدفی دارد که مایل است به آن برسد، فقط در آن

صورت می‌توانید محصولات یا خدمات خود را به عنوان بهترین گزینه برای مشتری به او عرضه کنید. اگر قبل از هر چیزی درباره محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهید صحبت کنید، در واقع تمام علایق مشتری را از بین می‌برید. مشتری، سرخورده می‌شود و اشتیاق به توصیه‌های شما را از دست می‌دهد.

#### ۴. ایراد سخنرانی

مرحله چهارم فروش این است که با در نظر گرفتن تمام جوانب، محصولات یا خدمات‌تان را به عنوان بهترین گزینه برای مشتری، به نحو ترغیب‌کننده ارائه کنید. نیازی نیست که محصولات یا خدماتی که ارائه می‌کنید بی‌نقص باشند. فقط کافی است بهترین گزینه در آن لحظه باشد تا به مشتری کمک کند مشکلش را حل کند یا به هدفش برسد.

در یک سخنرانی خوب، اطلاعاتی را که هنگام تشخیص نیازها به دست آورده‌اید تکرار کنید و سپس قدم به قدم به مشتری نشان بدهید که با استفاده از محصولات یا خدمات شما مشکل او حل می‌شود و می‌تواند به هدفش برسد. سخنرانی کردن به این معنا نیست که سعی کنید فرد را ترغیب کنید بلکه باید به مشتری نشان بدهید که محصولات یا خدمات شما بهترین گزینه برای حل کردن مشکل یا برطرف کردن درد او است.

طی سخنرانی در حالی که ویژگی‌ها و مزایای راه‌حل‌تان را ارائه می‌دهید، از مشتری بپرسید که آیا این مسائل برای او منطقی هستند؟ فروشندگان خوب در تمام مراحل سخنرانی به دنبال دریافت

بازخورد هستند. فروشندگان ضعیف، مدام و فقط در مورد ویژگی‌ها و مزایای محصولات و خدمات‌شان صحبت می‌کنند و در پایان می‌گویند: «خوب، نظر شما چیست؟»

وقتی به مشتری زمان کافی نمی‌دهید تا اطلاعاتی را که ارائه می‌کنید تجزیه و تحلیل کند، او هیچ حرفی برای گفتن ندارد غیر از این که بگوید: «خوب، خیلی خوب است، اجازه بدهید درباره آن فکر کنم.» در واقع او متقاعد نمی‌شود. جملات «می‌خواهم جوانب این مسئله را بسنجم» یا «اجازه بدهید درباره آن فکر کنم» به معنای «خداحافظ برای همیشه» است.

آنها جوانب این موضوع را نمی‌سنجند. این یک راه مؤدبانه برای گفتن این است که «سخنرانی شما خیلی سریع بود و نمی‌دانم چرا یا چگونه باید خدمات یا محصول شما را بخرم. اما در هر صورت از شما متشکرم.»

## ۵. پاسخگویی به اعتراضات

مرحله پنجم معاملات حرفه‌ای این است که به سؤالات، دغدغه‌ها یا اعتراضات مشتری پاسخ بدهید. اعتراض، در تمام معاملات رخ می‌دهد. به دلیل تجارب گسترده‌ای که مشتریان در گذشته داشته‌اند آنها تقریباً همیشه سؤالاتی در مورد قیمت، شرایط، کیفیت، پیشنهاد رقبای شما، تناسب کالا و فایده آن می‌پرسند.

تجربه به من ثابت کرده فروشندگانی که بیشترین درآمد را دارند افرادی هستند که به تمام اعتراضات منطقی که ممکن است مشتریان داشته باشند فکر می‌کنند و برای تمام این اعتراضات یک پاسخ واضح و متقاعدکننده در نظر می‌گیرند. وقتی مشتری اعتراض می‌کند

فروشنده اعتراض را می‌پذیرد، از مشتری به خاطر مطرح کردن آن تشکر می‌کند و برای مشتری توضیح می‌دهد که به راحتی می‌توان این مسئله را حل کرد و این موضوع نباید مانع ادامه کار شود. از طرف دیگر، فروشندگان ضعیف نسنجیده عمل می‌کنند. آنها وقتی اعتراضی می‌شنوند، معمولاً ناراحت و عصبانی می‌شوند و نمی‌دانند چه واکنشی نشان دهند. در نتیجه، در معاملات شکست می‌خورند.

### ۶. تمام کردن معامله

قسمت ششم معاملات این است که آن را تمام کنید. برای به پایان بردن معامله از مشتری بخواهید برای خرید تصمیم بگیرد. در بازی گلف می‌گویند: «اومدی قمپز در کنی، اما چمن روزدی». هنگام انجام معامله، هر کاری که تا این مرحله انجام داده‌اید معادل «قمپز در کردن» است. موفقیت نهایی شما این طور تعیین می‌شود که بتوانید به مشتری کمک کنید به تردید خود غلبه کند و برای خرید تصمیم قطعی بگیرد.

### روش دعوتی

احتمالاً ساده‌ترین راه برای به پایان بردن معاملات این است که بپرسید: «آیا سؤال یا مشکلی دارید که به آن اشاره نکرده باشم؟» اگر مشتری جواب منفی داد، با استفاده از روش دعوتی از او بخواهید برای خرید تصمیم بگیرد و بگویید، «خوب، پس چرا آن را امتحان نمی‌کنید؟» اگر خدمات ارائه می‌دهید بگویید، «خوب، چرا اجازه نمی‌دهید ما این کار را امتحان کنیم؟» اگر محصول مشهود می‌فروشید



- اتومبیل، مبلمان یا حتی خانه - اول بگویید: «نظرتان راجع به این محصول چیست؟» وقتی مشتری می‌گوید، «خیلی خوب است» بگویید: «خوب، پس چرا آن را امتحان نمی‌کنید؟» یا «چرا آن را نمی‌خرید؟»

وقتی مشتری متقاعد می‌شود مزایایی را که می‌خواهد - از چیزی که شما ارائه می‌دهید - دریافت خواهد کرد روش دعوتی، راحت‌ترین راه برای تمام کردن معامله و بسیار مؤثر خواهد بود.

### روش جهت‌دار

یک تکنیک مؤثر دیگر برای به پایان رساندن معامله، روش جهت‌دار است. با استفاده از روش جهت‌دار دوباره بپرسید: «آیا سؤال یا مشکلی دارید که به آن اشاره نکرده باشم؟» وقتی مشتری جواب منفی می‌دهد، فرض کنید او جواب مثبت داده و سپس بگویید، «بسیار خوب، مرحله بعدی این است که ...» و سپس عملکرد لازم برای خرید یا به دست آوردن تملک محصول یا خدماتی که ارائه می‌دهید را توصیف کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید، «بسیار خوب، مرحله بعدی این است که این دو فرم را امضا کنید و یک چک ۲/۹۹۵ دلاری به من بدهید. من آنها را به اداره می‌برم و فرم سفارش را کامل می‌کنم، صورت حساب را تنظیم می‌کنم و بعد از ظهر چهارشنبه هفته آینده محصول را به شما تحویل می‌دهم. نظر شما چیست؟»

تأثیر روش جهت‌دار این است که شما پیشقدم می‌شوید و مکالمه را کنترل می‌کنید. سپس معامله یا مذاکره را تمام می‌کنید.

**به پایان بردن معامله، هنری است که می‌توانید آن را بیاموزید**

بسیاری از افراد هنگام انجام معامله، پنج مرحله اول را طی می‌کنند و وقتی زمان آن می‌رسد از مشتری بخواهند تصمیم به خرید بگیرد، مثل گوزنی که نور ماشین دیده فلج و میخکوب می‌شوند. ضربان قلب آنها افزایش می‌یابد، عصبی و نگران می‌شوند و از ترس این که اگر از مشتری بخواهند محصول یا خدمات آنها را بخرد با مخالفت او روبه‌رو شوند، لرزه به اندامشان می‌افتد.

اما این اتفاق نباید برای شما بیفتد. وظیفه شما این است که یاد بگیرید چگونه معامله را به پایان ببرید و این کار را به اندازه‌ای تمرین کنید تا بتوانید تحت هر شرایطی به راحتی، به نحو تأثیرگذار و با ملایمت از مشتری سفارش بگیرید.

### **از مشتری بخواهید برای خرید، تصمیم بگیرد**

سالهای قبل که از اداره‌ای به اداره دیگر می‌رفتم تا کارت تخفیف یک رستوران را بفروشم، سخنرانی‌های پرشوری برگزار می‌کردم. اما وقتی زمان آن می‌رسید که محصول مورد نظر را بفروشم دستپاچه می‌شدم و ناگهان نسنجیده می‌گفتم: «خوب، حالا می‌خواهید چه کار کنید؟»

به نظر می‌رسید همه مشتریان یک چیز می‌گفتند: «خوب، خیلی خوب است. اجازه بدهید در مورد آن فکر کنم. دوباره با من تماس بگیرید.» چند هفته گذشت، اما به نظر می‌رسید مشتریان در سراسر کشور هم‌چنان در مورد محصول من فکر می‌کردند. اما هیچ‌کس تماس نگرفت. بعدها متوجه شدم که جملات «اجازه بدهید در مورد آن فکر کنم» یا «با من تماس بگیرید به معنای خداحافظی است».

یک روز به موضوعی پی بردم؛ متوجه شدم که مشکل از محصول یا از مشتری نیست؛ مشکل، من بودم. ترس از این که سؤال پایانی را بپرسم مانع پیشرفتم شده بود. از آن روز به بعد تصمیم گرفتم مشتریان خوب را از خودم نرانم.

صبح روز بعد به اداره یکی از مشتریان رفتم و با او صحبت کردم. او سرش را تکان داد، لبخند زد و گفت: «بسیار خوب، در این مورد فکر می‌کنم. دوباره با من تماس بگیرید.»

من جرأت به خرج دادم و گفتم: «من با کسی تماس نمی‌گیرم». او به تندی به من نگاه کرد و گفت: «ببخشید؟» دوباره گفتم: «من با کسی تماس نمی‌گیرم. تمام اطلاعاتی را که برای انجام خرید لازم است در اختیارتان قرار دادم. چرا آن را نمی‌خرید؟»

سپس او جملات جادویی گفت که حرفه من را تغییر داد: «بسیار خوب، اگر دوباره تماس نمی‌گیرید همین الان آن را می‌خرم. او فرم سفارش را امضا کرد و هزینه محصول را هم به من داد. از خوشحالی در پوست خود نمی‌گنجیدم.»

بلافاصله به دفتر بعدی رفتم، صحبت کردم و وقتی مشتری گفت: «بسیار خوب، دوباره با من تماس بگیرید.»، همان حرف را زدم. «متأسفم. من با کسی تماس نمی‌گیرم. تمام اطلاعاتی را که برای انجام خرید لازم است در اختیارتان قرار دادم. چرا آن را نمی‌خرید؟»

او هم این کار را انجام داد؛ مشتری بعد و مشتری بعدی هم همان کار را انجام دادند. از آن لحظه به بعد موفق شدم محصولم را به تمام کسانی که با آنها صحبت می‌کنم بفروشم. وقتی از مشتریان خواستم تصمیم به خرید بگیرند، در یک روز بیش از یک هفته معامله کردم.

### شکست، مربوط به فرد شما نیست

پس از بازنگری متوجه شدم که مشکل، ترس من و ناتوانی ام در پرسیدن سؤال پایانی بود. در بسیاری از مسائل مربوط به شما و معاملات، ترس از شکست می تواند به اندازه ای باشد که حتی باعث شود در معامله با مشتریانی که تمایل زیادی به خرید دارند شکست بخورید.

یکی از بهترین راه های جلوگیری از این نوع شکست ها این است که بپذیرید شکست، فردی نیست. اگر مردم نسبت به شما یا چیزی که می فروشید دیدگاه منفی داشته باشند، این موضوع به شما یا به کیفیت چیزی که می فروشید یا ارائه می دهید ربطی ندارد، بلکه به مشتری ربط دارد و این که او وارد جامعه تجاری شده که باید بعضی از پیشنهاد های تجاری را رد کند، در غیر این صورت تحت تأثیر قرار می گیرد و خرید می کند. شکست، مربوط به فرد شما نیست.

### ۷. فروش مجدد و سفارش ارجاعی

مرحله هفتم در انجام معاملات این است که مشتریان راضی مجدداً از شما خرید کنند و سفارش ارجاعی بدهند. برای رسیدن به این هدف باید پس از فروش، به ویژه بلافاصله پس از این که مشتریان تصمیم به خرید گرفتند، به آنها توجه کنید.

### جلوگیری از پشیمان شدن خریدار

معمولاً پس از این که مشتری تصمیم به خرید می گیرد، احتمال این که پشیمان شود و تصمیمش را تغییر بدهد وجود دارد. شما باید آمادگی این شرایط را داشته باشید.

بهترین فروشندگان و مشتریان به نحوه برخورد با مشتری پس از انجام معامله اهمیت زیادی می‌دهند. آنها تصمیم می‌گیرند کاری کنند که مشتری نه تنها از محصول بلکه از خدماتی که دریافت می‌کند، نحوه تحویل محصول و نحوه نصب آن رضایت داشته باشد، طوری که مجدداً خرید و این کار را به دوستانش هم پیشنهاد کند.

### ساده‌ترین و پرسودترین معاملات

انجام معامله مجدد با مشتریان راضی از معامله با مشتریان جدید که قبلاً چیزی از شما نخریده‌اند، ۱۰ برابر راحت‌تر است. این بدان معناست که انجام معاملات مجدد در مقایسه با شروع یک معامله جدید و پیدا کردن مشتری جدید، مستلزم یک دهم زمان، پول، هزینه و تلاش است. دلیل این امر آن است که شما قبلاً اعتبار زیادی نزد مشتریان راضی کسب کرده‌اید.

گرفتن سفارش ارجاعی از مشتریان راضی ۱۵ برابر ساده‌تر از انجام معامله با مشتریان بی‌تفاوتی است که باید در معامله با آنها همه چیز را از صفر شروع کنید. این بدان معناست که این کار فقط مستلزم یک پانزدهم زمان، پول و تلاش است. دلیل این امر آن است که وقتی با مشتری‌ای که قبلاً به او مراجعه کرده‌اید تماس می‌گیرید، از اعتبارتان نزد او استفاده می‌کنید. مشتری به شما اعتماد و کیفیت چیزی را که می‌فروشید قبول دارد. تنها کاری که باید انجام بدهید این است که از نیاز یا مشکل خاص مشتری آگاه باشید، به او اطمینان بدهید که محصول یا خدمات شما نیاز او را برطرف و مشککش را حل می‌کند و باعث می‌شود او باز هم به شما سفارش بدهد.

## فروش به گروه‌ها؛ سخنرانی‌های گروهی

بسیاری از محصولات و خدمات امروزه، پیچیده هستند. هنگامی که در یک معامله ساده که در آن با کسی که تصمیم گیرنده اصلی است تماس می‌گیرید و او برای خرید محصول یا خدمات شما تصمیم می‌گیرد، گاهی اوقات باید با چند نفر صحبت کنید. وقتی قرار است با یک گروه صحبت کنید، چه به تنهایی یا به همراه افراد دیگری در شرکت‌تان این کار را انجام دهید، چند مرحله وجود دارد که باید آنها را پشت سر بگذارید.

### باید بدانید چگونه برای خرید تصمیم می‌گیرند

در وهله اول، ساختار سیاسی شرکت یا سازمان مورد نظر را تشخیص دهید. آنها چگونه تصمیم می‌گیرند؟ در گذشته چگونه چنین تصمیماتی می‌گرفتند؟ در تجارت یا صنعت شما عوامل اولیه برای خرید محصول یا خدمات چیست؟

درست همان‌طور که هر فرد برای خرید، استراتژی‌های خاص خود را دارد، هر شرکت هم برای خرید دارای استراتژی خاص خود است. گاهی اوقات صاحبان شرکت‌ها ترجیح می‌دهند با فروشندگان مختلف صحبت کنند. مالکان بعضی شرکت‌ها مایلند با یک فروشنده خاص رابطه دوستانه برقرار و سپس با او معامله کنند. معمولاً ساختار فروش طوری است که چند نفر می‌خواهند فروشنده را ببینند و مطمئن شوند او دقیقاً همان کسی است که می‌تواند نیاز آنها را برطرف کند. در هر صورت، وظیفه شما این است که از طرف مقابل بپرسید در شرکت، برای خرید چگونه تصمیم می‌گیرند.

### افراد اصلی را شناسایی کنید

قبل از صحبت کردن با گروه، باید بدانید چه کسانی در جلسه شرکت خواهند کرد. با اسم، عنوان و تخصص آنها آشنا شوید. حتی بهتر است با همه آنها تماس بگیرید و بپرسید بیشتر به چه چیزی اهمیت می‌دهند و دوست دارند در این جلسه به چه چیزی برسند. به یاد داشته باشید، کسب آمادگی از ویژگی‌های افراد حرفه‌ای است و مهم‌ترین کاری که برای آمادگی باید انجام بدهید این است که ساختار نیازهای افرادی را که قرار است با آنها صحبت کنید بشناسید. آنها در تصمیم برای خرید به چه چیزی اهمیت بیشتری می‌دهند؟

### باید بدانید چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد

در هر گروه تصمیم‌گیری، یک نفر می‌تواند جواب مثبت و بقیه اعضای گروه جواب منفی بدهند. وظیفه شما این است که تصمیم گیرنده نهایی را - کسی که می‌تواند برای خرید تصمیم بگیرد یا آن را لغو کند - شناسایی کنید. گاهی اوقات این فرد در ردیف جلو می‌نشیند و سؤالات زیادی می‌پرسد و گاهی اوقات آرام می‌نشیند و به بقیه اجازه می‌دهد سؤال بپرسند. اما شما باید بدانید تصمیم گیرنده نهایی کیست و طی صحبت‌هایتان او را مخاطب خود قرار دهید.

### فایده اصلی را کشف کنید

در هر تصمیمی برای خرید، یک فایده اصلی وجود دارد که مشتری باید بداند در ازای خرید محصول یا خدمات شما دریافت خواهد کرد.

قبل از این که با گروه ملاقات کنید باید از یک نفر در شرکت

پرسید: «در شرکت شما قبل از این که محصولات یا خدماتی بخرند باید در مورد چه چیزهایی مطمئن شوند؟»

### اعتراض اصلی را تشخیص دهید

مانع اصلی که معامله را به تعویق می‌اندازد شناسایی کنید. چه چیزی می‌تواند مانع مشتری شود، یا این که باعث شود او اصلاً از شما خرید نکند؟

پاسخ به این سؤال به نیازهای کنونی و تجارب گذشته مشتری بستگی دارد. اگر در آن شرکت دوستی دارید می‌توانید از او پرسید: «چه مشکلی می‌تواند مانع انجام این معامله یا باعث به تعویق افتادن آن شود؟»

اگر واقعاً مایلید که معامله انجام شود، باید جواب این سؤال را بگیرید. باید بدانید که دقیقاً خواسته یا نیاز مشتری چیست و در عین حال تنها مانعی که ممکن است منجر به تردید او شود، یا انجام معامله را به تعویق بیندازد چیست. سپس بارها و بارها به فایده اصلی این معامله تأکید و ثابت کنید که مانع اصلی یا ترس در انجام معامله با شما از بین می‌رود.

### صحبت کردن مثل یک فروشنده حرفه‌ای

وقتی با مخاطبان صحبت می‌کنید، به ویژه زمانی که سعی می‌کنید آنها توصیه‌های شما را بپذیرند، به نحوه استفاده از این هفت مرحله در روند معامله حرفه‌ای فکر کنید. این مراحل به وضوح و تأثیرگذاری صحبت‌هایتان کمک می‌کند.

درد مخاطبان را که توصیه‌های شما می‌تواند آن را از بین ببرد



تشخیص بدهید. مشکلی را که توصیه‌های شما می‌تواند آن را برطرف کند تعیین کنید. نیازی را که توصیه‌های شما می‌تواند برطرف کند یا هدفی را که توصیه‌های شما در رسیدن به آن مفید است، مشخص کنید.

### رابطه دوستانه و اعتماد به وجود بیاورید

در شروع سخنرانی زمانی را به ایجاد رابطه دوستانه و اعتماد اختصاص بدهید. از مخاطبان سؤالاتی بپرسید و منتظر جواب آنها بمانید؛ جواب‌هایی که آنها یا با صدای بلند یا به خودشان می‌دهند. صمیمی، خوش‌رو، مهربان و از بودن با مخاطبان کاملاً خوشحال باشید. این کار، رابطه دوستانه و اعتبار به وجود می‌آورد و باعث می‌شود مخاطبان در مقابل پیام شما پذیراتر باشند.

### نیازهای آنها را مشخص کنید

به مخاطبان کمک کنید نیازهایشان را بشناسند. به یاد داشته باشید که بسیاری از مشتریان در ابتدا نمی‌دانند چه نیازی دارند که محصول یا خدمات شما می‌تواند آن را برطرف کند. وقتی شما سؤالی می‌پرسید و به نکاتی اشاره می‌کنید، آنها متوجه می‌شوند که به چیزی که شما پیشنهاد می‌کنید نیاز دارند و آن را می‌خواهند.

### ایده‌هایتان را به وضوح ارائه کنید

محصولات یا خدمات‌تان را به عنوان بهترین گزینه برای مخاطبان ارائه کنید. می‌توانید بگویید که برای برطرف کردن نیاز یا مشکل آنها دو یا سه راه وجود دارد و سپس بگویید با در نظر گرفتن تمام جوانب

پیشنهاد شما بهترین گزینه برای این گروه است.

### به دغدغه‌های آنها توجه کنید

با گفتن جملاتی مانند این نمونه به دغدغه‌ها و اعتراضات اشاره کنید: «در این مرحله، مردم معمولاً می‌گویند...» و به یکی از اعتراضات یا دلایل اصلی عدم پیشرفت اشاره کنید. سپس بگویید، «به راحتی می‌توان به این پرسش، جواب داد. برای برطرف کردن این مشکل کافی است...»

### از آنها دعوت کنید، کاری انجام بدهند

در پایان سخنرانی از مخاطبان بخواهید کاری انجام بدهند. به پایان بردن سخنرانی کافی نیست. باید یک جمله تأثیرگذار بگویید و از مخاطبان بخواهید کاری انجام دهند که در صورت عدم ارائه سخنرانی شما انجام نمی‌دادند. مخاطبان یا مشتریان باید دقیقاً بدانند شما از آنها توقع دارید چه کاری انجام دهند. به آنها بگویید که پس از پذیرفتن پیشنهادهای شما در شرایط بهتری قرار خواهند گرفت. این کار معادل فروش مجدد و سفارش ارجاعی است.

در نهایت، مردم در صورتی تغییر می‌کنند که احساس کنند نسبت به گذشته در شرایط بهتری قرار خواهند گرفت. پس باید در صحبت‌های پایانی به این نکته تأکید کنید که مخاطبان پس از پذیرفتن توصیه‌هایتان از رفاه بیشتری برخوردار خواهند بود.

### جمع‌بندی

تمام مکالمات نوعی سخنرانی تجاری هستند و این نوع مکالمات

مانند صحبت کردن در جمع فرصتی برای ترغیب کردن دیگران است تا عملکرد متفاوتی از خود نشان دهند. وقتی در سخنرانی‌های تجاری مهارت کسب می‌کنید، یکی از ۱۰ درصد فروشنده برتر در رشته خود می‌شوید.



## کتابسرای بیان تقدیم می‌کند:

- ۱- قدرت زمان (برایان تریسی)
- ۲- قدرت جذب (برایان تریسی)
- ۳- مدیریت بحران (برایان تریسی)
- ۴- فرهنگ مصور گیاهان دارویی
- ۵- راهنمای حل جدول
- ۶- گلستان لطیفه
- ۷- بوستان لطیفه
- ۸- نام‌های زیبا

# يادداشت

A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in 20 rows within a rounded rectangular border.

خواب صمدی، گرین به شما کمک می‌کند مورد احترام دیگران قرار بگیرید و از نظر دیگران ارزش بیشتری داشته باشید. بر معاملات موفق شوید و مورد توجه افراد تأثیر کنتری قرار بگیرید که می‌توانند بریجه های مهمی برای زندگی و حرله شما یاز کنند.



رفنا برن بر کتاب رلز، بر باره تأثیرات لفرمند جسم مولفیت و استانه از لفرت جالبه صحبت می‌کند. انا بسیاری از مردم بر یافته اند که هر چند لفر کردن به خواسته هایشان شروع خوبی محسوب می‌شود. انا کافی نیست. بر ایاان تریسی در لفرت برنامه ریزی راههای واقعی رسیدن به مولفیت را معرفی می‌کند.



برای رسیدن به لکه باید از لفرت جنبه بر خور بار بود. جنبه همه چیز است و هیچ چیز نیست. تلاش و پشتکار، ظاهر، نحوه راه رفتن، تناسب اندام، صدا و آرایش بر رفتار و حرکات، خوش ایاله یا زیبا بودن اصلا لازم نیست، تنها چیزی که نیاز دارید جنبه است.



بر ایاان تریسی می‌داند درباره مدیریت زمان، اولویت های آن و نیز زندگی چه بگوید. اگر به گفته های او در این کتاب عمل کنید، افزایش درآمد و ارتقای کیفیت زندگی شما به طور شکفت انگیزی تضمین خواهد شد.



بر ایاان تریسی کارشناس مولفیت در کتابی قابل فهم، مختصر و مفید انگیزه، راه کارها و اعتماد به نفس کافی برای شکستن شاخ مشکلات بسفت پیش بینی نشده و حل سریع، قانع و کامل آنها را بر اختیار شما قرار می‌دهد.

