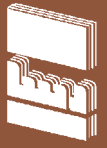


چکیده‌ای از:

# اسرار مدیران موفق

آنیس لاوتن  
ترجمه حسن نصیری قیداری  
لاله نقی‌لو



مترجمان:  
حسن نصیری قیداری  
لاله نقی‌لو

آنیس لاوتن

اسرار مدیران موفق

اعضای بدن و حرکات شما  
با دیگران چه می‌گویند؟

ارتباطات غیرکلامی



مترجمان:  
حسن نصیری قیداری  
لاله نقی‌لو

بیش از ۷۰ درصد پیام انسان‌ها از طریق ارتباطات غیرکلامی منتقل می‌شود. هدف از انتشار این کتاب آشنا کردن سرپرستان و مدیران با معانی و مفاهیم حرکات اعضای بدن می‌باشد که از این طریق به درک مدیران از کارکنان کمک شایسته‌ای خواهد کرد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

ناشر کتابهای برگزیده در زمینه‌های  
مدیریت و روان‌شناسی

چاپ: شرکت چاپ بانک ملت

بانک ملت  
bank mellat

www.bankmellat.ir



بروشور - کتاب

چکیده‌ای از:

اسرار مدیران موفق

# اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می‌گویند؟

## ارتباطات غیر کلامی

آنیس لاوتن

ترجمه حسن نصیری قیداری و

لاله نقی لو

مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

۸۸۳۴۸۴۴-۴۵



## ● تقدیم به

## ● مشتریان ارجمند بانک ملت

## ● و علاقه‌مند به مطالعه

بانک ملت برای خدمت به مردم عزیز ایران اسلامی با هدف ارتقای فرهنگ و دانش عمومی، اقدام به انتشار مجموعه‌ای با عنوان «بروشور - کتاب» نموده است.

یک جلد از این مجموعه پیش روی شماست که در کنار اطلاع‌رسانی و معرفی خدمات بانک ملت، به یک موضوع «مورد نیاز و علاقه جامعه» پرداخته و به صورت چکیده‌ای از کتاب «اسرار مدیران موفق؛ اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می‌گویند» تقدیم می‌شود.

امید است با خواندن این متن شوق مطالعه بیشتر شود. همچنین قدردانی خود را از مؤسسه خدمات فرهنگی رسا که متن حاضر را در اختیار بانک ملت قرار داده است، ابراز می‌دارد.



**بانک ملت**  
bank mellat

## ● اسرار مدیران موفق

- اعضای بدن و حرکات شما با دیگران
- چه می‌گویند؟

### ● مقدمه مترجمان

بیش از ۷۰ درصد پیام انسانها از طریق ارتباطات غیر کلامی منتقل می‌شود و تنها ۳۰ درصد پیام‌ها از طریق کلام و گفتار به مخاطبان می‌رسد. ارتباطات غیر کلامی، همان زبان بدن و یا حالات و حرکات چشم، دست، پاها و اندامهای انسان است که اثربخش‌ترین وسیله انتقال پیام است.

مزیت اصلی ارتباطات چهره به چهره در آن است که در این نوع ارتباطات به دلیل استفاده از زبان بدن، انتقال پیام دقیق‌تر و رساتر است، ارتباطات راه دور و یا غیرمستقیم از این مزیت برخوردار نیست. و شاید بشراز بدو تاریخ به اهمیت زبان بدن پی برده است. ولی تنها در سده اخیر علوم ارتباطات و به ویژه روانشناسی و رفتارشناسی، به طور علمی و رسمی، بدان پرداخته است. امروزه با دقت در تغییر حالات صورت، مردمک چشم، حالت دست‌ها، پاها و آهنگ صدا می‌توان به درستی و یا جعلی بودن پیام گوینده پی برد. و امروزه برای ساختن

دستگاههای دروغ‌سنج از علایم زبان بدن استفاده می‌شود، چراکه در صورت دروغ‌گویی فرد، زبان بدن و یا علایمی که از طریق اندام‌ها منتقل می‌شود، نادرستی و کذب بودن پیام را مشخص می‌کند.

کتاب اخیر در نوع خود از بهترین کتابهایی است که ارتباطات غیر کلامی و یا زبان بدن را با دیدگاه علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و اهمیت آن را برشمرده است. به ویژه آن‌که این کتاب زبان اعضای بدن مدیران و سرپرستان را مورد بررسی قرار داده و دلایل موفقیت یا عدم توفیق مدیران را در رعایت یا عدم رعایت این اصول ضروری و حیاتی دانسته است. مولف معتقد است به محض این‌که شما حکم مدیریت می‌گیرید، نگاه و انتظار کارکنان از شما عوض می‌شود و آنها انتظار رفتار و حرکات خاصی از شما دارند که رعایت آن می‌تواند منجر به موفقیت و رشد شما گردد، ظاهر شما چه می‌گوید؟ چیدمان میزتان چگونه است؟ فضای اتاق شما چقدر است؟ لباس‌تان چه رنگی است، در جلسات کجا می‌نشینید، حالات دستهای شما در سخنرانیها چگونه است؟ نگاه شما به مخاطبان چه حالتی دارد؟ پاهایتان چگونه روی زمین قرار می‌گیرد؟ راه رفتن شما چگونه است؟ شما چگونه سخنرانی هستید؟ آهنگ صدای شما چه پیامی دارد؟ قدرت شنوایی شما چقدر است؟ شما چگونه شخصیتی هستید؟ سلطه‌گر، سلطه‌پذیر و یا قاطع؟ در جلسات چگونه حاضر می‌شوید؟ اصول ارتباطات غیر کلامی چیست؟ حرکات سر، بازوها، پاها، دستها، چشم‌ها، صدا، شانه‌ها چه معنایی دارد؟ حسن تفاهم چیست؟ و اصول آن کدام است و حسن تفاهم با ارتباطات غیر کلامی چه رابطه‌ای دارد؟ روش خوش‌آمدگویی، فنون سخنرانی شما چگونه است؟ فنون مذاکره کدام است؟ و بسیاری مباحث خاص که در ارتباطات غیر کلامی کلید فهم پیام

است، در این کتاب مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالعه این کتاب برای رهبران، مدیران و سرپرستان سازمان‌ها و شرکت‌ها و در نهایت برای همه جوانان، زنان و مردان توصیه می‌شود.

حسن نصیری قیداری - لاله نقی‌لو

پاییز ۱۳۷۸

### ● اهمیت ارتباطات غیر کلامی

بخش عمده‌ای از کار و فعالیت و ارتباطات ما در محیط کار از طریق ارتباطات غیر کلامی و به عبارتی زبان اعضای بدن، انجام می‌شود و استفاده صحیح و به‌جا از حرکات بدن نقش موثری در انتقال مفاهیم مورد نظر ما دارد، اما ما توجه و دقت لازم را در این زمینه به کار نمی‌بریم. توجه به این موضوع را می‌توان به عنوان مرز میان موفقیت و شکست در نظر گرفت. حدود ۷۰ درصد ارتباطات ما غیر کلامی است. منظور از ارتباطات غیر کلامی تنها حرکات بدن نیست، بلکه شامل موارد بسیاری است که شاید از نظر افراد عادی تاثیر چندانی در نوع ارتباطات نداشته باشند،

استفاده از حرکات و حالات بدن در برقراری ارتباطات روزمره امری بسیار عادی است، اما بسیاری از افراد آن را نادیده می‌گیرند و اهمیت چندانی برای آن قائل نیستند، اما افرادی که با این موضوع آشنایی کامل و کافی دارند، می‌توانند به کمک این علائم و حرکات علاوه بر آگاهی از اهداف و مقاصد واقعی افراد، مفهوم و مقصود مورد نظر خود را نیز به طرف مقابل بقبولانند.



## ● اولین تاثیر

موفقیت یا شکست ما در تجارت، به اولین برخوردها و تاثیرات ما بستگی دارد. اولین برخورد شما در هنگام شرکت در مصاحبه‌های مختلف در داخل یا خارج از شرکت، تشکیل جلسات گروهی با کارمندان، ایراد سخنرانی، شرکت در جلسات کاری و مدیریت روابط با مشتریان، می‌تواند موفقیت شما را تضمین کند. بنابراین لازم است در انتخاب حرکات و حالات اعضای بدن خود دقت و وسواس بیشتری به خرج دهید.

## ● ایجاد تصویری ایده‌آل از خود در کار

چهره و ظاهر زیبا به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت شما در فعالیت‌تان نیست، این قدرت تجسم شماست که شما را به فردی موفق تبدیل می‌کند. لازمه ایجاد چنین تصویری، تقویت مداوم و پیوسته آن است. عواملی که به کمک آن‌ها می‌توانید تجسم خود را تقویت کنید عبارتند از:

- **ژست و حالت:** این موضوع که شما در برخورد با سایرین در حالت نشسته یا ایستاده باشید تاثیر چندانی در نتیجه ملاقات، نخواهد داشت، اما در هر حالتی که از مراجعه‌کنندگان خود استقبال می‌کنید باید به خاطر داشته باشید که ژست و حالت شما باید به نحوی باشد که بدون ایجاد رعب و وحشت، علاوه بر رعایت ادب و احترام به طرف مقابل، بتوانید با اعتماد به نفس کامل با افراد ارتباط برقرار کنید.

- **چیدمان میز:** آشفتگی میز نمادی از بی‌انضباطی، عدم توان مدیریت، عدم توانایی در مدیریت زمان و افکار مشوش شماست. یک میز مرتب نمایانگر قدرت و توان صاحب آن در کنترل اوضاع، تأمین نیازها و خواسته‌های خود و دیگران است.

- **لباس:** لباس هم از جمله عواملی است که می‌تواند در تغییر نگرش مراجعه‌کنندگان یا همکاران تاثیر بسزایی داشته باشد و به حفظ حالت و ژست کمک کند. شما در انتخاب رنگ لباس خود باید دقت کنید، تا تأثیر مورد نظرتان را در افراد داشته باشید.
- **راه رفتن:** شما به عنوان مدیر و مسئول باید باطمینان، آرام و باوقار راه بروید.
- **از عصبی نشان دادن خود پرهیزید:** هنگام شرکت در جلسه، با انگشتان خود بازی نکنید، این موضوع شما را عصبی و غیر قابل اطمینان نشان می‌دهد.
- **پاسخ به سوالات:** اگر پاسخ دقیق یکی از سوالات را نمی‌دانید نباید به سقف یا بیرون از پنجره نگاه کنید. پیشنهاد ما به شما این است که در چنین مواقعی با نگاه به صورت طرف مقابل او را به همکاری و کمک تشویق کنید.
- **درخواست کمک:** اکثر مردم درخواست کمک را نشانی از ضعف و ناتوانی خود می‌دانند، اما شما به عنوان یک مدیر، توانایی آن را دارید که آن را به نگرشی مثبت تبدیل کنید. این کار را با اطمینان انجام دهید، چرا که شما به تازگی به این سمت انتخاب شده‌اید و احتمال این که از تمام نکات ریز و درشت مورد نیاز برای موفقیت خود آگاه نباشید، بسیار زیاد است.

## ● با افرادی که وقت شما را تلف می‌کنند،

### چگونه ملاقات کنید؟

بهرتر است در حالت ایستاده با این افراد دیدار کنید، هرگز آنها را دعوت به نشستن نکنید. بهتر است در حالی که به صحبت آنها گوش می‌کنید و به دنبال راه‌حلی برای مساله آنها هستید،

راه بروید، و در صورت لزوم از دفتر خود خارج شوید. شما با این کارها می‌توانید خیلی مؤدبانه و بدون این که گستاخ یا بی‌ادب به نظر بیایید، ارزش وقت و زمان خود را به آنها گوشزد کنید. حرکات و حالاتی که قبلاً به آنها اشاره کردیم، هم می‌تواند تاثیر بسزایی در این مورد داشته باشد.

- **شنونده‌ای مثبت باشید:** شما به عنوان مدیر و مسئول باید با دقت به صحبت‌های کارکنان خود گوش کنید. البته امروزه با توجه به پیشرفت روزافزون و شتاب چرخه تجارت، شما ناچارید چندین کار را با هم و در یک زمان انجام دهید و هم‌زمان با شنیدن صحبت‌های کارکنان یا مراجعه‌کنندگان خود، ایمیل‌های خود را هم بررسی کنید، اینترنت را جستجو کنید و به تماس‌های تلفنی هم جواب بدهید. در هر صورت، این طرز برخورد از نظر طرف مقابل نشان‌دهنده گستاخی و بی‌ادبی شما است و شاید نتوانید با آن فرد، آن چنان که انتظار دارید، ارتباط برقرار کنید.
- **پذیرش مسئولیت بیش از حد توان و ظرفیت:** تلاش شما برای جلب رضایت تمام کارکنان و مراجعه‌کنندگان ستودنی و تحسین‌برانگیز است. ایجاد تفاهم و کنار آمدن با مراجعه‌کنندگان و همچنین دستیابی به موفقیت روزافزون در زمینه کاری مستلزم به‌کارگیری تمام توان است. به خاطر داشته باشید که عدم توانایی شما در عمل به تعهدات و مسئولیت‌هایی که برعهده گرفته‌اید، موجب سلب اعتماد و اطمینان افراد از شما خواهد شد. بنابراین بهتر است تعهد و مسئولیت کارهایی را برعهده بگیرید که توان انجام آن را دارید...

## ● تقویت قاطعیت<sup>۱</sup>

بسیاری از کارکنان و مراجعه‌کنندگان سازمان‌ها از عدم قاطعیت خود رنج می‌برند و از آن‌جایی که عملکرد مطلوب و مناسبی ندارند، نمی‌توانند به مقام، موقعیت و موفقیت‌های مورد نظر خود دست یابند. این افراد از نظر رتبه و درجه در رده‌های بسیار پایین قرار دارند، بسیار بی‌اراده و پرخاشگر هستند، در نتیجه بسیاری از فرصت‌های خود را با بی‌توجهی و یا به خاطر فرار از مردم، از دست می‌دهند. قاطعیت به افراد کمک می‌کند تا رفتاری متعادل داشته باشند به این معنی که نه بزدل و بی‌اراده باشند و نه پرخاشگر. قاطعیت به این معناست که برنده - برنده بازی کنیم، یعنی سود هر دو طرف مبادله را در نظر بگیریم، افراد پرخاشگر، تنها به دنبال منفعت خود هستند و می‌کوشند با هر ترفندی به اهداف خود برسند، اما شما مسلماً از افراد بزدل نیستید، چرا که آنها، هم شهادت دفاع از حقوق مسلم خود را ندارند و هم همیشه تسلیم رای دیگران می‌شوند. پشتیبانی حرکات اعضای بدن از گفتار شما نشان‌دهنده قاطعیت بالای شماست، چرا که کنترل زبان راحت‌تر از کنترل حرکات اعضای بدن است. شما به کمک ارتباطات غیر کلامی، می‌توانید به نیات واقعی افراد پی ببرید. افراد از نظر ویژگی‌های رفتاری به سه گروه تقسیم می‌شوند که در جدول شماره ۱ مشخص گردیده است (صفحه بعد). شما هم می‌توانید با توجه به خصوصیات رفتاری خودتان و مراجعه به آن جدول، گروه خود را تعیین کنید.

قاطعیت یکی از عوامل موثر در مدیریت بهینه است. با تمرینات روزانه می‌توانید قاطعیت خود را تقویت کنید. قاطعیت پایه و اساس تمام موفقیت‌هاست. شما نه تنها در مقام مدیر و مسئول، بلکه در مقام یک شهروند عادی هم می‌توانید به راحتی و با قاطعیت تمام به کلیه اهداف خود برسید و در رویارویی با مشکلات،

1. achieving assertiveness

بر خوردی منطقی تر داشته باشید. قاطعیت، اعتماد به نفس شما را افزایش می‌دهد و موجب می‌شود که در مواقع بحرانی خیلی قاطع برخورد کنید. اگر قاطعیت خود را در مواقع بحرانی آشکار نکنید، به احتمال زیاد علائمی مبنی بر ناتوانی خود، به دیگران ارسال خواهید کرد که معنایش این است که دیگران تلاش خواهند کرد بر شما مسلط شوند.

### جدول شماره ۱- زبان بدن و رفتار ۳ نوع شخصیت

سلطه‌گر	قاطع	سلطه‌پذیر	
بسیار بلند، تند و عصبی	قاطع، لحن متنوع و تابع اهمیت موضوع و گفتار	بسیار شل و وارفته، لحن یکنواخت، خنده‌های بی‌مورد	<b>صدا</b>
بسیار خشک و اتوکشیده، قفسه سینه برآمده، بدنی متمایل به جلو، استفاده بیش از حد از انگشتان و دست‌ها	حرکات و حالات کاملاً باز و مثبت، تعادل، جدیت و انضباط	بازوانی گره کرده، شانه‌های افتاده و آویزان، تشویش و نگرانی، قوزپشت، انجام حرکات عصبی	<b>بدن</b>
ابروان برآمده، آرواره و فک بیرون‌زده	لبخندی ملایم که حتی در چشم‌ها هم مشخص است، چهره‌ای آرام و متین، چهره‌ای عبوس	خنده بیش از حد یا بی‌مورد، تغییر سریع حالت چهره	<b>صورت</b>
خیره و مسلط	منظم و دقیق نگاه به چشمان طرف مقابل بدون تیزی هنگام گفتن و شنیدن	نگاه‌های گریزان که بیشتر به سمت زمین است	<b>ارتباط چشمی</b>

### ● خود را بیشتر معرفی کنید

پس از آن که توانایی‌های خود را در دفتر کار و به همکاران خود ثابت کردید، زمان آن فرا می‌رسد که این توانایی‌ها را به رقبای خود هم نشان دهید. شما با این کار و گسترش ارتباطات خود به خارج از حوزه کاری‌تان و به دوستانی که خارج از دفتر کار شما فعالیت می‌کنند، می‌توانید شانس موفقیت و احتمال انتخاب دوباره خود در انتخابات آینده را افزایش دهید. نحوه معرفی شما، گستره فعالیت شما را مشخص می‌کند و فرصت‌های بسیاری را برای شناخته شدن شما فراهم می‌کند. توانایی و کفایت به‌تنهایی نمی‌تواند موفقیت شما را در حوزه فعالیت‌تان تضمین کند. بلکه مدیرانی در جهان تجارت موفق عمل می‌کنند که علاوه بر داشتن کفایت، شایستگی و استعداد، بتوانند از جدیدترین و بهترین شیوه‌های معرفی خود به دیگران کمک بگیرند. مهارت یا تخصص، تضمینی برای قبولی شما در آزمون‌ها یا مصاحبه‌های استخدامی نیست. لازمه پاسخگویی به این نیازها، آشنایی کافی با شگردهای مخصوص پاسخگویی و رویارویی با مسایل است. پس یکی از مسائل مهم موفقیت در کسب و کار، این است که بتوانید با کنترل "زبان بدن" خود، زبان‌ها را به حداقل ممکن برسانید.

یکی از رازهای افراد توانمند و موفق، این است که با گوش دادن به نصایح و اندرزهای مفید مردم، رفتار خود را اصلاح می‌کنند و توجه مردم را به خود جلب می‌کنند و حرکات اضافی اعضای بدن خود را حذف می‌کنند.

برای معرفی بهتر خود به دیگران از مطالبی که در زیر اشاره می‌شود کمک بگیرید:

- همان طوری که رفتارهای شایسته و پسندیده‌ای مانند ادب و مهربانی می‌تواند کمک موثری در دوستی با دیگران باشد،

- بدگویی از دیگران یا شکایت و نارضایتی از محیط کار هم می‌تواند به همان میزان مخرب و نابودکننده باشد.
- زمانی را به دیدار با کارکنان و اعضای هیات مدیره اختصاص دهید، با آنها به بررسی مسائل و مشکلات اخیر کاری پردازید و از راهنمایی‌های آنان برای رفع مشکلات کمک بگیرید.
- در جلسات یا قرار ملاقات‌های کاری، در خوردن و نوشیدن، رفتاری متعادل داشته باشید، تا به شهرت و اعتبار خود لطمه نزنید.
- برای استفاده بهینه از زمانی که در اختیار دارید، سریع عمل کنید و خیلی فوری خود را به مکان قرار ملاقات برسانید تا احتمال از دست رفتن موقعیت را به کم‌ترین حد ممکن برسانید.
- مشاوره هم یکی دیگر از روش‌های موثر در ارتقای سطح ارتباطات و حل مسائل و مشکلات کاری است، اگر مشاوره کارآمد در مورد مشکلات خود پیدا نکردید، می‌توانید با مراجعه به دفتر یکی از مدیران با سابقه و مطرح کردن مسائل خود، از راهنمایی‌های او بهره‌مند شوید. اکثر افراد از این که نقش مشاور و کارشناس را ایفا کنند و تجربیات چندین ساله خود را در اختیار دیگران قرار دهند، خوشحال می‌شوند.
- استقبال از فرصت‌های طلایی، مانند واگذاری اجرای یک پروژه عظیم به شرکت، یا اعزام شما به ماموریت‌های مختلف و ارتقای حجم فعالیت شما یکی دیگر از مواردی است که می‌تواند تاثیر بسزایی در پیشرفت و موفقیت روزافزون‌تان داشته باشد.

### ● مبانی زبان بدن

بهترین پیشنهاد ما به شما این است که برای درک مفهوم ارتباطات غیرکلامی افراد، به موقعیت و وضعیت آنها توجه کنید. بهتر است برای درک مفهوم دقیق حالات و حرکات افراد،

مدتی آنها را مورد بررسی قرار دهید و رفتار و حالات آنها را در موقعیت‌های مختلف بررسی و تجزیه و تحلیل کنید. برای دستیابی به نتایجی دقیق، باید زمانی طولانی را صرف این کار کنید، و تنها با مشاهده چند رفتار و حرکت به نتایج مورد نظر نخواهید رسید. برای این کار باید حرکات تمام اعضای بدن را بررسی کنید، چرا که صورت تنها بخش کوچکی از بدن فرد است و بعضی از حالات تأثیری بر چهره ندارد، با این اوصاف حالت چهره می‌تواند در تعبیر و تفسیر حالات و حرکات سایر اجزای بدن به ما کمک کند.

### ● مفهوم حرکات اعضای بدن<sup>۱</sup>

همه افراد از تأثیر حالات صورت خود بر دیگران آگاهند، در نتیجه می‌کوشند با کنترل حالات صورت خود، از افشای احساسات واقعی خود پیشگیری کنند. همین سعی و تلاش آنها است که توجه آنان به سایر اجزا را کم می‌کند. می‌توانید اطلاعات و سرخ‌های اصلی رفتار خود را از این جا به دست آورید. بدن افراد موقعیت آنها را از نظر باز یا بسته بودن نشان می‌دهد.

### ● دور یا نزدیک شدن

اگر برقراری ارتباط با فردی برای شما خوشایند باشد، بدن شما ناخودآگاه به سمت او خواهد چرخید و خود را به او نزدیک‌تر خواهید دید. همین طور اگر از هم‌نشینی و گفتگو با عده‌ای ناراحت باشید، این نارضایتی شما، از حرکات اعضای بدن شما کاملاً مشخص است. درباره دیگران نیز همین طور است. اگر آنها هیچ علاقه‌ای به هم‌صحبتی با شما نداشته باشند و هنگامی که صحبت می‌کنید به جای توجه به شما، به در و دیوار نگاه کنند و

1. body movement



یا مدام حرف شما را قطع کنند و یا به ساعت نگاه کنند و به دنبال فرصتی هستند تا خود را از دست شما خلاص کنند، مشخص است که از حضور در آنجا کاملاً ناراضی هستند. البته این احتمال هم هست که گاهی بعضی افراد از روی ادب و نزاکت با نیم‌نگاهی یا لبخندی کوچک و یا با حرکات جزئی سر در تایید مطالب شما، وانمود کنند که کاملاً متوجه منظور شما شده‌اند. توصیه ما به شما این است که در برخورد با چنین موقعیت‌هایی، به وضعیت بدن و پاهای افراد توجه کنید، اگر متوجه شدید که جهت پاهای او مخالف هم است، به این معنی است که او اصلاً از بودن در آن مکان راضی نیست.

### ● حرکات سر

حرکات سر، معمولاً نمایانگر موافقت یا مخالفت افراد با نظرات شماست. این حرکات اغلب غیرارادی است و به صورت ناخودآگاه انجام می‌شود. البته تشخیص حرکات سر، دست و پا که در بسیاری از مواقع بسیار سریع اتفاق می‌افتد، چندان آسان نیست، اما شما می‌توانید با در نظر گرفتن حرکات چشم‌ها از موافقت یا مخالفت افراد آگاه شوید.

### ● حالت یا ژست

شما به عنوان فردی متخصص، این توانایی را دارید که با مشاهده حالات مختلف افراد به احساسات درونی آن‌ها پی ببرید. این حالات و ژست‌های گوناگون افراد است که در درجه اول توجه شما را به خود جلب می‌کند و شما با مشاهده آن، اطلاعات بسیاری از آنها، مانند نوع نگرش و غیره به دست می‌آورید. توجه به حالات مختلف افراد در موقعیت‌های مختلف، به شما به عنوان سخنران یا مدیر کمک می‌کند که آن‌ها را به چهار گروه مجزای:

علاقمند و فعال، خسته و بی‌حوصله، جدی و مصمم، و عصبی و کم‌حوصله تقسیم کنید.

افراد سست و ضعیف (سلطه‌پذیر) اغلب اوقات سر خود را به حالت خمیده نگاه می‌دارند، هنگام صحبت با سایر افراد به در و دیوار نگاه می‌کنند.

انسان‌های مصمم و با اراده (قاطع) صاف و کشیده می‌ایستند و سر خود را بالا نگه می‌دارند، با دقت و علاقه به محیط اطراف خود نگاه می‌کنند، هنگام گفتگو با افراد، دقیقاً به صورت آن‌ها نگاه می‌کنند و سریع و هدفمند حرکت می‌کنند.

### ● بازوها

بسیاری از کارهای روزمره ما اعم از دیدار و گفتگو و برگزاری نشست‌ها، جلسات و مذاکرات در پشت میز انجام می‌شود و از آن‌جا که میز مانعی است که بیشتر قسمت‌های بدن در پشت آن پنهان می‌شود، عملاً بررسی بعضی از حرکات بدن غیرممکن می‌گردد. بازوها از جمله قسمت‌هایی است که بیشتر اوقات روی میز قرار می‌گیرد و قابل رویت است و به همین علت هم کارشناسان اهمیت بسیاری برای آن قائلند. بازوهای صاف نمایانگر احساسات مثبت و ذهن آماده است. شما به راحتی می‌توانید با این قبیل افراد ارتباط برقرار کنید و تا زمانی که آن‌ها به همان حالت باقی بمانند، می‌توانید اطمینان داشته باشید که آن فرد کاملاً منظور شما را درک می‌کند و با شما موافق است.

### ● حرکت دست‌ها

بیشتر اوقات افراد بدون هیچ هدف یا منظور خاصی دست‌های خود را به حرکت درمی‌آورند، بدون این که از تاثیر این حرکات در فرد مقابل اطلاعی داشته باشند. بررسی سایر حرکات افراد

به شما کمک می‌کند، منظور آنها را بهتر درک کنید. موقعیت و مقام افراد هم می‌تواند یکی از عوامل موثر در استفاده از حالات و حرکات مختلف دست باشد. با دقت در محیط پیرامون خود این مورد را به وضوح می‌توانید مشاهده کنید. واضح است که یک پزشک یا استاد دانشگاه و افرادی از این قبیل بیشتر از سایر افراد، از حرکات دست‌هایشان برای بیان مطالب استفاده می‌کنند، چرا که به کمک این حرکات می‌توانند مطالب مورد نظر خود را بهتر ارائه کنند. اشخاصی که دست‌های خود را در پشت بدن خود نگه میدارند، شخصیتی محکم و استوار دارند. دست‌ها از نظر اصول روان‌شناسی، وسیله‌ای دفاعی در برابر خطرات احتمالی است و نگه داشتن دست‌ها در پشت بدن یعنی این که آنها هیچ وسیله‌ای برای حفاظت خود از خطرات ندارند و همین موضوع نشان‌دهنده شجاعت، شهامت، جدیت و اطمینان آنهاست.

## ● پاها

پاها در فاصله‌ای دورتر از مغز قرار دارند و همین موضوع کنترل حرکات آنها را دشوارتر می‌کند. علاوه بر این اکثر اوقات در پشت میز قرار می‌گیرند و شما نمی‌توانید حرکات و حالات آنها را زیر نظر بگیرید. فرض کنید از شما برای شرکت در جلسه‌ای دعوت شود و شما درست در جایی بنشینید که پاهای حاضرین در آن جلسه را ببینید. دیدن پاهای افراد، ناخودآگاه این حس را به شما منتقل می‌کند که آنها شما را زیر نظر گرفته‌اند و این موضوع که همه اعضای بدن شما در معرض دید قرار دارد استرس و فشار وارده بر شما را تا دو برابر افزایش می‌دهد. شما با انداختن پاها بر روی هم نمی‌توانید آن‌طور که دوست دارید با افراد ارتباط برقرار کنید. قرار گرفتن پاها در این حالت از نظر

سایر افراد حاضر در آنجا به منزله یک مانع یا سد بوده و به این معنی است که علاقه‌ای به برقراری ارتباط با آن‌ها ندارید. بنابراین اگر می‌خواهید حاضرین در جلسه را تحت تاثیر قرار دهید، بهتر است در حالی که روی صندلی نشسته‌اید کمی به جلو خم شده و پاهایتان را کاملاً صاف روی زمین قرار دهید.

### ● حالات صورت

حالات صورت انسان بسیار پیشرفته‌تر از صورت سایر جانداران است. صورت انسان از ۸۰ عضله تشکیل شده است که به کمک آن‌ها می‌تواند احساسات خود را ابراز کند. ما می‌توانیم بسیاری از حالات و احساسات درونی خود را به کمک این عضلات ابراز کنیم، ولی تنها ۶ مورد از آن‌ها در سراسر دنیا به یک شکل انجام می‌شود. این شش حالت عبارتند از: شادی، نفرت، ترس، خشم، تعجب، غم.

موضوع جالب توجه در مورد احساسات این است که هر یک از این حالات در بخشی از صورت محسوس‌تر از سایر بخش‌هاست. کوچک‌ترین نشانه‌های ترس را می‌توان از حالت چشم‌های افراد حس کرد، پوست پیشانی و ابروهای افراد با کوچک‌ترین اثرات خشم، چین می‌خورد. لمس کردن پوست صورت نشان‌دهنده خشم و عصبانیت افراد است، اما لمس کردن اطراف دهان، هم می‌تواند حاکی از این باشد که گفته‌های آن فرد حقیقت ندارد و هم می‌تواند نشان‌دهنده شک و تردید در مورد صحت گفته‌های طرف مقابل باشد. بالا آمدن یکی از ابروها هم می‌تواند نشان‌دهنده تعجب یا نگرانی باشد.

### ● حرکات چشم‌ها

ارتباط چشم‌ها نقش عمده‌ای در ارتباطات غیرکلامی دارند و بدون آن هرگز نمی‌توانید ارتباط خوب و موثری با طرف

مقابل داشته باشید. با ارتباط چشم‌ها، حتی می‌توانید تا حدودی از اهداف و مقاصد افراد آگاه شوید. نوع نگاه، در افراد مختلف، تاثیر متفاوتی دارد. تحقیقات انجام شده حاکی از این است که افراد هنگام گفتگو بیشتر به فضای اطراف چشم‌ها و بینی یکدیگر نگاه می‌کنند.

شما حتی هنگام گفتگو با افراد هم، بارها و بارها از ارتباط چشم‌ها برای انتقال مفاهیم مورد نظر خود کمک می‌گیرید، هنگامی که قصد بیان مطلبی را دارید یا نیاز به کمک فردی دارید، به راحتی می‌توانید با برقراری ارتباط صحیح بین چشم‌های خود و فرد مورد نظر، بدون هیچ حرفی ادامه صحبت را به او واگذار کنید. شما با نگاه مداوم به طرف مقابل، علاقه خود را به او نشان می‌دهید و از او می‌خواهید که به صحبت‌هایش ادامه دهد. هنگامی که فردی زیبا و دوست‌داشتنی را می‌بینید، مردمک چشم‌های شما بازتر از قبل می‌شود، این حالت شما را معصوم‌تر و بی‌آلایش‌تر نشان می‌دهد و در نتیجه تاثیر شما بر افراد افزایش می‌یابد.

### ● دیدار و خوش آمدگویی به افراد

تجارت و ارتباطات دو مفهوم جدایی‌ناپذیرند، چرا که در دنیای تجارت خواسته یا ناخواسته با افراد متعددی آشنا می‌شوید که هر یک از آنها سلیقه خاصی دارند. بنابراین مهارت شما در زمینه روابط عمومی به نوعی تضمین‌کننده موفقیت شما در این زمینه است. با افزایش روابط الکترونیکی، از میزان دیدارها و گفتگوها روز به روز کاسته می‌شود، درست به همین دلیل تنها در صورتی می‌توان به اهداف خود رسید که هنگام این دیدارها و گفتگوها بسیار عالی و بی‌عیب و نقص و کاملاً حرفه‌ای عمل کنیم. اگر بتوانید در اولین برخوردهای خود، بر دیگران نفوذ کنید، موقعیت و جایگاه خود را در زمینه تجارت تثبیت می‌کنید و به راحتی می‌توانید رقبای

خود را از سر راه بردارید و در روابط تجاری خود به موفقیت‌های چشمگیری دست یابید. ولی اگر در اولین برخوردها، آن‌طور که لازم است، عمل نکنید نفوذ چندانی بر افراد نخواهید داشت.

### ● اصول اولین دیدار

- پیش از اینکه به دیدار کسی بروید، لباس خود را مرتب کنید و بدون هیچ دلشوره و اضطرابی وارد اتاق شوید.
- اگر نگران یا عصبی هستید، بهتر است پیش از ورود به اتاق چند بار نفس عمیق بکشید تا با این کار نگرانی و اضطراب را از خود دور کنید.
- زمانی که با افراد دیدار می‌کنید به صورت آنها نگاه کنید تا فردی مصمم و بااراده به نظر بیاید و با چهره‌ای گشاده از آنان استقبال کنید.
- کیف یا هر وسیله‌ای را که به همراه دارید به دست چپ خود بدهید تا بتوانید با افراد به راحتی دست بدهید.
- تمام درهای آن مکان را بررسی کنید تا با نحوه باز کردن آنها آشنا شوید.

### ● فنون سخنرانی

زبان بدن انسان، همانند یک زبان بین‌المللی است، پس هنگامی که قصد شرکت در یک جلسه یا سخنرانی را دارید، باید مراقب رفتار و حرکات خود باشید، چرا که افراد حاضر در جلسه تمام حرکات شما را زیر نظر خواهند داشت و تنها با یک حرکت اشتباه، اعتماد و توجه آن‌ها را از دست خواهید داد. بنابراین دقت کنید زمانی که برای سخنرانی از شما دعوت می‌شود خونسردی خود را حفظ کنید، ترس و دلهره را از خود دور کنید و با صدایی رسا صحبت کنید، راحت باشید و خیلی خشک و اتوکشیده رفتار نکنید.

یک متن سخنرانی زمانی مورد توجه افراد حاضر در جلسه قرار می‌گیرد که بتوانید به‌خوبی آن را ارائه کنید، اگر حرکاتی که به کار می‌برید حرکات درستی نباشد، حاضرین در آن جلسه نه تنها متوجه منظور شما نخواهند شد بلکه گیج و آشفته می‌شوند و حتی ممکن است اعتماد خود را نسبت به شما از دست بدهند. حرکات تان را دقیق و حساب‌شده انجام دهید، تا بتوانید تا پایان جلسه سخنرانی و حتی هنگام پاسخ‌گویی به سوالات حضار تمام توجه افراد حاضر و در نتیجه کنترل جلسه را در اختیار داشته باشید.

**توجه به چند نکته زیرمی‌تواند در بیان بهتر مطالب مورد نظر تان به شما کمک کند:**

**حرکت:** مدت زمان جلسات سخنرانی بسته به موضوع و مطلب مورد بحث تغییر می‌کند و از آن‌جا که تمرکز طولانی روی یک نقطه باعث خستگی افراد حاضر در جلسه می‌شود، می‌توانید با انجام حرکاتی نرم، آرام و کوچک آن‌ها را به‌همراهی با خود ترغیب کنید. انجام این حرکات این فرصت را به شما می‌دهد که هم روی مطالب مطرح‌شده تاکید کنید، و هم جلسه را از حالت یکنواخت و خسته‌کننده خارج کنید.

**لباس:** پیش از حضور در جلسات سخنرانی باید اطلاعاتی را در مورد افرادی که در آن جلسه حضور خواهند داشت به‌دست آورید تا لباس‌های خود را مناسب با موقعیت و مقام افراد حاضر انتخاب کنید. هنگامی که برای سخنرانی در جلسه‌ای آماده می‌شوید با توجه به اطلاعاتی که به دست آورده‌اید؛ لباس خود را طوری انتخاب کنید که به نسبت بهتر از لباس سایر افراد جلسه باشد. این موضوع علاوه بر این که اعتماد به نفس شما را افزایش می‌دهد، شما را فردی متخصص، به دیگران معرفی می‌کند.

تماس چشمی: اگر می‌خواهید سخنرانی شما به‌خوبی برگزار شود و نتایج مطلوبی از آن به دست آورید باید بتوانید افراد حاضر در جلسه را تحت تاثیر قرار دهید. یکی از مواردی که می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند، نگاه شماست. تنها زمانی یک سخنران ماهر خواهد بود که بتواند به‌درستی این کار را انجام دهد، بنابراین زمانی که در حال سخنرانی هستید، به تک‌تک افراد حاضر در جلسه نگاه کنید. این کار نشان‌دهنده مهارت و تخصص شما در آن زمینه به‌خصوص است و شما با این کار به دیگران ثابت می‌کنید که فردی قابل اطمینان هستید.

**هماهنگی با نیاز حاضرین جلسه:** هنگامی که به عنوان سخنران در جلسه‌ای شرکت می‌کنید، بهتر است برای شناخت بهتر افراد حاضر و ایجاد رابطه‌ای بهتر، جلسه را با آوردن دلیلی برای حضور افراد در جلسه و تعیین هدفی برای برگزاری آن آغاز کنید. اگر هدف شما از برگزاری جلسه، پاسخ به نیاز افراد حاضر است باید موضوع مورد بحث را از جنبه‌های مختلفی به شرح زیر بررسی کنید:

- **هدف:** اولین موضوعی که در این جلسات مطرح می‌شود، هدف از تشکیل جلسه است...
- **محتوا:** قبل از شروع جلسه باید موضوعات مورد نظر خود را بررسی کنید تا در صورت بروز هر مسأله‌ای توانایی حل و فصل آن را داشته باشید، چرا که هر یک از حاضرین در جلسه تخصص خاصی دارند و با توجه به آن تخصص از شما سوال خواهند کرد و شما باید بتوانید انتظارات آن‌ها را برآورده کنید.
- **زمانبندی:** مدت زمانی که برای این سخنرانی در اختیار دارید را به‌طور دقیق مشخص کنید، آیا شما تنها سخنران آن جلسه هستید یا این که به همراه همکاران خود و به صورت گروهی، به یک کنفرانس دعوت شده‌اید؛ در این حالت زمانی که



برای ارائه مطالب در اختیار شما قرار می‌گیرد، بسیار محدود است. زمان خود را با توجه به مطالب مورد نظر خود تنظیم کنید تا زمان مورد نیاز برای بیان مطالب مورد نظرتان را به دست آورید. برای استفاده بهینه از زمانی که در اختیار شماست بهتر است از پرداختن به حواشی تا حد ممکن خودداری کنید.

- **سطح:** آشنایی با سطح معلومات افراد حاضر در آن جلسه یکی از مسائلی است که تاثیر بسزایی در موفقیت شما دارد. تعیین این موضوع که افراد حاضر در جلسه افراد عادی هستند یا متخصص و زبده، به شما کمک می‌کند تا متن سخنرانی خود را مطابق با نیاز افراد حاضر تنظیم کنید.

- **صدا:** یکی از عوامل مهمی که تاثیر بسزایی در جلب توجه افراد دارد لحنی است که هنگام سخنرانی به کار می‌برید. خونسرد باشید و عبارات خود را محکم و بااطمینان بیان کنید. فراموش نکنید که بهترین راه برای برقراری ارتباطی موثر با افراد این است که در هنگام صحبت کردن به آنها نگاه کنید. برای این که افراد حاضر در آنجا را هم در بحث‌ها شرکت دهید سعی کنید در عباراتی که به کار می‌برید بیشتر از ضمائر مخاطب استفاده کنید. انجام تمرینات مستمر و فراوان به شما کمک می‌کند تا در صورتی که در جلسات سخنرانی از یادداشت یا نوشته‌ای استفاده می‌کنید، به ندرت به آنها نگاه کنید. بهتر است برای اطمینان از کیفیت صدای خود قبل از آغاز جلسه میکروفون و بلندگوهای موجود در آنجا را به دقت بررسی کنید. آهنگ صدای خود را به طور مرتب تغییر دهید تا با حفظ شادابی افراد حاضر تاثیر بیشتری بر آنها داشته باشید.

- **کنترل اعصاب:** استرس و فشار روانی از مواردی است که حتی سخنرانان باتجربه و ماهر را هم در بسیاری از مواقع آزار می‌دهد، اما شما تنها در صورتی به اهداف مورد نظر خود

می‌رسید که بتوانید این استرس و فشار را مهار کنید. یکی از کارهایی که استرس و فشار را تا حد بسیار زیادی کاهش می‌دهد این است که پیش از حضور در هر جلسه چندین بار متن سخنرانی خود را مطالعه کنید تا به مرور آمادگی لازم برای حضور در آن جلسه را پیدا کنید. همچنین برای پیشگیری از هرگونه ایراد یا مشکلی، بهتر است برنامه سخنرانی خود را چند روز قبل از برگزاری جلسه تنظیم کنید.

- استفاده از تجهیزات سمعی و بصری: تمام تجهیزات سمعی و بصری را که در اختیار دارید در یک جا جمع کنید و در تمریناتی که پیش از هر جلسه انجام می‌دهید از آن‌ها استفاده کنید.

- کارت‌های سرنخ: منظور از کارت‌های سرنخ، کارت‌های کوچکی است که می‌توانید از آن‌ها برای یادداشت مطالب مهم استفاده کنید. بهتر است این کارت‌ها را به ترتیب شماره‌گذاری کنید تا ترتیب مطالب مورد نظر شما به هم نخورد. کارت‌ها را طوری بگیرید که در مواقع لزوم به راحتی بتوانید آنها را ورق بزنید.

- نکات کلیدی و مهم: برنامه‌ریزی دقیق لازمه هر موفقیتی است. بنابراین برای این که افراد حاضر در جلسه نگرشی مثبت نسبت به شما داشته باشند لازم است متن سخنرانی خود را دقیق و حساب‌شده تنظیم کنید. انجام این کار بسیار آسان است و شما با در نظر گرفتن چند نکته بسیار کوچک به راحتی می‌توانید توجه افراد حاضر در جلسه را به خود جلب کنید تا در صورت لزوم اطلاعاتی را که در آن زمینه دارند به راحتی در اختیار شما قرار دهند. اولین و مهم‌ترین نکته‌ای که لازم است به خاطر داشته باشید مربوط به زمانی است که یادداشت‌هایی را برای روز سخنرانی خود تهیه می‌کنید. باید دقت کنید که تنها نکات کلیدی را روی برگه‌ها یادداشت کنید.

- فلوچارت: زمانی که قصد دارید در جلسات سخنرانی خود از نمودار استفاده کنید، سعی کنید آن را در نقطه‌ای نصب کنید که از تمام نقاط به راحتی قابل تشخیص باشد. پس از نصب نمودار، برای ارائه توضیحات لازم در کنار آن و رو به سمت افراد حاضر در آن جا بایستید. برای یادداشت کردن مطالب مورد نظرتان هم می‌توانید کمی به سمت تابلو بچرخید، اما این چرخش نباید تا حدی باشد که پشت به افراد حاضر بایستید.
- پاسخ به پرسش‌ها: این بخش از جلسات از اهمیت قابل توجهی برخوردار است چرا که به عنوان یک سخنران تنها زمانی می‌توانید به موفقیت، شهرت و محبوبیت برسید که با موضوع سخنرانی خود آشنایی کافی داشته باشید و بتوانید به خوبی به پرسش‌های مطرح شده پاسخ دهید.
- بیان مطالب: دقت در بیان مطالب کمک می‌کند تا عبارات مناسب‌تری را انتخاب کنید و در انتخاب عبارات مختلف دقت داشته باشید. استفاده از عبارات مثبت تأثیر بیشتری بر افراد دارد، بنابراین زمانی که می‌خواهید خبری را به اطلاع افراد برسانید، اول از اخبار خوب شروع کنید تا پذیرش آن برای افراد راحت‌تر باشد.
- مشارکت کارکنان را کنترل کنید: تشکیل جلسات گروهی تأثیر بسزایی در بهبود روابط شما و کارمندان دارد و این امکان را فراهم می‌کند که از نزدیک و به دور از هرگونه تشریفاتی به دیدار و گفتگو با آنها پردازید تا با شناخت مشکلات و مسائل مختلف آنها، در حل و فصل آنها به آنان کمک کنید. اما از آنجا که مقام و موقعیت آنها پایین‌تر از شماست، ترس از دست دادن موقعیت و مقام فعلی‌شان، در بسیاری مواقع مانع از آن می‌شود که احساسات واقعی خود را بیان کنند. بنابراین هنگامی که چنین جلساتی را ترتیب می‌دهید باید رفتار و حرکات آنها را هم به دقت مورد بررسی و تحلیل قرار دهید.

- انتخاب مکان: مکانی که افراد برای نشستن خود انتخاب می کنند یکی دیگر از مواردی است که در شناخت احساسات واقعی افراد به شما کمک می کند. مکان می تواند به نوعی مقام و موقعیت واقعی آن ها را در اداره یا سازمان به شما نشان دهد. می توانید از این موضوع برای تعیین مسئولیت های افراد کمک بگیرید.
- رفتارها و حرکات منفی اعضای گروه: یکی از مواردی که در شناخت بهتر احساسات کارمندان و کارگران می تواند به شما کمک کند، شناسایی رفتار و حرکات منفی آنهاست که به نوعی بیانگر مخالفت و اعتراض آنان به مسائلی است که در اطرافشان در جریان است. از آنجا که این قبیل رفتارها و حرکات، تهدیدی برای مقام و موقعیت شما است، شناخت آن برای شما ضروری و حیاتی است. شما به عنوان رهبر تیم می توانید با کنترل رفتار و حرکات اعضای تیم و واگذاری مسئولیت های بیشتر به آنان، بروز این رفتارها و حرکات را به کمترین حد ممکن برسانید. بهتر است در زمان و مکان دیگری و به تنهایی با چنین افرادی بحث و گفتگو کنید.
- آموزش و به کارگیری مهارت ها و تکنیک های زیر می تواند در درک رفتار دیگران و کنترل و تغییر آن به ما کمک کند:
  - ببینید و دیده شوید: هنگامی که قصد تشکیل جلسه ای را دارید، بهتر است این جلسه به شکل میزگرد باشد.
  - از «زبان بدن» آزاد استفاده کنید: با اطمینان صحبت کنید، استفاده از کلمات شفاف و واضح می تواند تأثیر بسزایی داشته باشد. حرف ها و حرکات شما هماهنگ باشد.
  - به زبان بدن دیگران توجه کنید: توجه به چهره افراد کمک می کند تا بهتر و بیشتر با روحيات طرف مقابل خود آشنا شوید.
  - رفتار منصفانه داشته باشید: بحث های مختلفی در جلسات مطرح می شود، که طرفداران یا مخالفان خاص خود را دارد، اما شما به عنوان مدیر باید بی طرفی خود را حفظ کنید.

● در این جا رفتارهایی را به شما می آموزیم تا بتوانید همکاری دیگران را به بهترین وجهی به خود جلب کنید.

- خودتان را جای آنها بگذارید: اولین قدم در تشویق افراد به همکاری این است که بتوانید مانند آنها بیاندیشید. مسائل را از دریچه دید آنها ببینید و تجزیه و تحلیل کنید.

- کاری کنید که احساس کنند در کشان می کنید: ساعاتی را در کنارشان بگذرانید تا با شنیدن صحبت ها و درد دل کردن با آنها از ایجاد هر گونه آشوب و اغتشاش و هرج و مرج پیشگیری کنید.

- در صورت امکان در تصمیم گیری ها مشارکتشان بدهید: برنامه های خود را با افراد در میان بگذارید و در اجرای برنامه ها از آنها کمک بگیرید.

- دستیابی به اهداف بزرگ تر: موفقیت شما در مشاخره جزئی یا انجام معامله ای کوچک، موفقیت کوتاه مدت به شمار می آید، و تضمینی برای موفقیت شما در آینده نیست. مسائل اطراف را به دقت زیر نظر داشته باشید تا از بروز مشکلات احتمالی پیشگیری کنید. رفتاری متعادل داشته باشید تا در روابط خود با اعضا با مشکل مواجه نشوید، زور و قدرت تنها راه حل مسائل نیست.

- ایجاد چشم انداز جدید: اهداف مورد نظر را برای کارکنان تشریح کنید، بکشید تا با هدایت درست، افکار و نگرش آنها را نسبت به مسائل تغییر دهید. مزایایی را برای افراد در نظر بگیرید، حمایت و پشتیبانی کامل کارکنان را طی دوران مدیریت تان بر عهده بگیرید تا به آینده امیدوار شوند.

- زمان بندی: تمام درخواست ها را به ترتیب اولویت طبقه بندی کنید تا بتوانید آنها را به موقع آماده کنید. وضعیت افراد را درک کنید.

### ● ارزیابی کارکنان

ارزیابی های سالانه کارکنان به منظور ارزیابی عملکرد هر یک از اعضا در سال گذشته انجام می شود و نمایانگر وضعیت تمام

بخش‌های کارخانه نسبت به سال قبل است و این مزیت را دارد که با شناخت نقاط قوت یا ضعف خود، برای تقویت یا رفع آنها بکوشید. تمام برنامه‌های کارخانه یا کارگاه برای سال آینده را به‌دقت بررسی کنید تا هیچ مساله گنگ و مبهمی باقی نماند. نکات مثبت و پیشرفت‌ها را از نکات منفی و شکست‌ها جدا کنید و در آغاز جلسه به بررسی نکات مثبت و پیشرفت‌ها پردازید. بهتر است بررسی نکات منفی و عوامل شکست را به زمانی مناسب موکول کنید. متأسفانه گاهی مسائلی پیش می‌آید که از کنترل شما خارج است و با به‌هم‌ریختن تمام برنامه‌ریزی‌های شما مشکلات بسیاری را ایجاد می‌کند. ارزیابی کارکنان را می‌توان به‌صورت بخشی از برنامه کاری کارخانه‌ها و کارگاه‌های مختلف درآورد، به این شرط که اعضای تیم رسماً موافقت خود را با آن اعلام کنند.

- توجه به موارد مطروحه زیر، می‌تواند در طرح بهتر سوال‌ها و گزینه‌های مربوط به آن شما را یاری کند :
- تدارکات لازم: نکات کلیدی را از قبل آماده کنید تا بر مسائل مورد بحث در جلسه کاملاً مسلط باشید.
- با بیان نکات مثبت و پیشرفت‌ها آغاز کنید: همیشه جلسه را با اشاره به نکات مثبت و پیشرفت‌های صورت گرفته نسبت به سال‌های گذشته آغاز کنید. این کار هم می‌تواند به نحوی بیانگر تشکر و قدر دانی شما از همکاران و دوستانی باشد که در آن پروژه‌ها در کنار شما بوده‌اند و هم می‌تواند استرس و فشار موجود در آن جلسه را تا کم‌ترین حد ممکن کاهش دهد.
- متمایز باشید: به عنوان مدیر موفق باید بتوانید جزئیات برنامه‌های خود را دقیق و کامل برای کارمندان توضیح دهید. برنامه تغییرات را به طور کامل به آنان تفهیم کنید تا هیچ نکته مبهم یا نامشخصی باقی نماند.

- **انتخابگر باشید:** تغییرات زمان یا مکان خاصی ندارد و همیشه می‌توانید برای پیشرفت و بهبود عملکرد خود تغییراتی را در محیط کار یا نوع فعالیت خود ایجاد کنید. بهتر است ابتدا فهرستی از تمام مسائل مورد نظر خود تهیه کنید و سپس با بررسی آن، اولویت و ترتیب اهمیت هر یک را مشخص کنید.
- **مسئولیت‌پذیری:** این عملکرد شماست که واکنش‌های مختلفی را ایجاد می‌کند. پیش از اینکه طرح‌های خود را در جلسات گروهی مطرح کنید، باید از موافقت آنها اطمینان حاصل کنید.
- **مشارکت اعضا در تغییرات:** امروزه که همه چیز از جمله مسائل مربوط به اقتصاد و تجارت به سرعت در حال تغییر است. کارگران فعال در خط مقدم تولید، یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در ایجاد چنین تغییراتی هستند، اما پذیرش این قبیل تغییرات که احساس می‌شود موقعیت شغلی آنان را به خطر می‌اندازد، چندان آسان نیست، اما شما می‌توانید با در نظر گرفتن مزایا و پاداش‌های خاص، موافقت آنها را جلب کنید.
- **زبان اعضای بدن:** هنگامی که صحبت می‌کنید به صورت افراد نگاه کنید، تا راحت‌تر بتوانید با آنها ارتباط برقرار کنید. خونسردی و آرامش خود را حفظ کنید و از انجام حرکات تند و عجولانه خودداری کنید.
- **بین جلسات فاصله بدهید:** فاصله زمانی بین جلسات باید چیزی حدود دو هفته باشد، تا مدعوین فرصت کافی برای تدارکات و آمادگی داشته باشند.
- **موانع محیطی:** اگر افراد در دو طرف یک میز بنشینند، این میز به عنوان یک مانع عمل می‌کند و شما ناخودآگاه و ناخواسته به عنوان حریف و رقیب با یکدیگر برخورد می‌کنید. بهتر است در گوشه‌های میز بنشینید تا مستقیماً روبروی طرف مقابل قرار نگیرید.

- مزاحمت‌ها: احترام به اعضای حاضر در جلسه و اهمیت برگزاری چنین جلساتی، ایجاب می‌کند که شما به هیچ عنوان نباید نظم جلسه را مختل کنید. تمام تلفن‌ها را خاموش کنید، مسئولیت خود را موقتاً به فرد دیگری واگذار کنید.
- وقت کافی بگذارید: انجام کارهای دفتری و ارزیابی‌های خود را به زمانی مناسب موکول کنید تا علاوه بر این که بتوانید با آرامش بیشتری در جلسات شرکت کنید، زمان کافی نیز برای بررسی مسائل داشته باشید.

### ● مهارت‌های مذاکره

مهارت در ارتباطات غیرکلامی، تضمینی برای موفقیت در مذاکرات است. بنابراین زمانی می‌توانید به نتایج مطلوب برسید که دقیقاً بدانید:

- مفهوم زبان اعضای بدن مردم چیست؟
  - مفهوم زبان اعضای بدن شما چیست؟
  - روشی که بتواند هر دو مضمون را مدیریت کند کدام است؟
- مشاهده افراد: رفتار و حرکات افراد که نمادی از خصوصیات اخلاقی آنان است، می‌تواند اطلاعات بسیار مفیدی در اختیار شما قرار دهد. بنابراین اگر می‌خواهید در مذاکرات، نمایندگان شرکتها یا سازمان‌های دیگر را تحت تاثیر قرار دهید، باید بتوانید مفهوم رفتار و حرکات بدن آن‌ها را به درستی تشخیص دهید.

اما زمانی که با افراد غریبه معامله می‌کنید، این موضوع کمی تغییر می‌کند، اول باید اطلاعات حرکات عادی افراد را جمع‌آوری کنید، بهترین زمان در ابتدای جلسه و در حین تبادل تعارفات معمول است. چون در این لحظات به راحتی به افراد نزدیک می‌شوید.



در این بخش قصد داریم شما را با بعضی از علائم ارتباطات غیر کلامی که نشان‌دهنده عدم تمایل افراد به برقراری ارتباط با شما است، به شرح زیر آشنا کنیم:

#### علائم عدم تمایل به مذاکره:

- گزیدن لب‌ها
- پلک زدن سریع
- لرزش شانه‌ها که نشان‌دهنده تنفس سریع افراد است.
- حرکت دست‌ها به سمت دهان یا لمس لب‌ها.
- مالیدن بینی

#### علائم تمایل به مذاکره:

- رفتاری گرم و صمیمی در اولین برخورد.
- لبخندی حاکی از اطمینان که بیانگر موافقت با شماست.
- کمی به جلو خم می‌شوند تا شما راحت‌تر بتوانید با آنها ارتباط برقرار کنید.

هنگام شرکت در جلسات، رفتار و حالات افراد را زیر نظر بگیرید. حالت بدن و نوع نگاه و سطح آرامش و اطمینان آنها را به دقت بررسی کنید. حالاتی مانند بی‌قراری، جنب‌وجوش بیش از حد و حرکت مداوم در اطراف محل برگزاری جلسه، به‌خوبی نمایانگر حالات عصبی و پرخاش‌جویانه افراد است. چنین حالاتی جو جلسه را متشنج می‌کند و شما به عنوان مدیر کارخانه و رئیس جلسه تنها زمانی می‌توانید به نتایج مورد نظر خود برسید که بتوانید این جو متشنج را به هر نحو ممکن آرام کنید. این کار به روش‌های مختلفی انجام می‌شود.

نگاه کردن، سریع‌ترین و در عین حال مشکل‌ترین روش برقراری ارتباط با افراد است. این کار به معنی خیره شدن به آنان نیست، بنابراین

زمانی که قصد دارید از این روش برای برقراری ارتباط کمک بگیرید، باید در فواصلی معین و به مدتی کوتاه به افراد نگاه کنید، تا توجه و دقت آن‌ها را به موضوعات مطرح شده جلب کنید. نگاه‌های دوستانه و حالات باز بدن شما می‌تواند تاثیر بسزایی در ارتباطات شما با افراد داشته باشد.

### ● خودآگاهی

زمانی که به قصد جمع‌آوری اطلاعات در مورد افراد، به بررسی رفتار آنها می‌پردازید، ناخودآگاه خصوصیات رفتاری خودتان را هم به آنها نشان می‌دهید. هرچه شناخت شما از زبان بدن خودتان بیشتر باشد، سریع‌تر و بهتر می‌توانید به مفهوم حرکات افراد دیگر پی ببرید. موفقیت شما در مذاکرات مختلف، به میزان تفاهم شما با افراد بستگی دارد. شناخت نکات مشترک و تشابهات موجود بین شما و طرف معامله می‌تواند تاثیر بسزایی در این زمینه داشته باشد.

### ● مواردی که با رعایت آنها می‌توانید به راحتی با افراد ارتباط برقرار کنید به شرح زیر است:

- صورتتان همیشه باید به سمت آن‌ها باشد.
- برای برقراری ارتباطی موثر، به طور مداوم به آنها نگاه کنید.
- دست‌ها و پاهای خود را به حالت ضربدر نگه ندارید.
- کمی به جلو خم شوید.

### ● شرکت در مصاحبه

زمانی که در جلسه مصاحبه شرکت می‌کنید هریک از افراد حاضر در آن جلسه می‌توانند مانند یک تحلیل‌گر و مفسر، رفتار و گفتار شما را به دقت بررسی و تجزیه و تحلیل کنند. مدت

زمان این جلسات بسیار کوتاه است و شما تنها چند دقیقه فرصت دارید تا مسئولان آن جلسه را تحت تاثیر قرار دهید.

علاوه بر مسائلی مانند چهره و لباس ... تنها زمانی می‌توانید به اهداف خود برسید که با تمام افراد رفتاری درست داشته باشید و بتوانید به خوبی آنها را تحت تاثیر قرار دهید.

**برنامه‌ریزی:** تمریناتی که قبل از انجام هر مصاحبه‌ای انجام می‌دهید، تاثیر بسزایی در موفقیت شما دارد، باید بدانید دقیقاً چه هدفی دارید و آیا می‌توانید به راحتی سایر افراد را توجیه کنید. شما باید مدت‌ها قبل از روز مصاحبه برنامه‌ریزی کرده باشید و در اوقات فراغت خود مرتب آن را مرور کنید.

**انتخاب لباس:** لباسی که برای شرکت در جلسات مصاحبه انتخاب می‌کنید، می‌تواند تاثیر بسزایی در افراد مصاحبه‌کننده داشته باشد، بنابراین زمانی را به بررسی لباسهای مورد نظر خود اختصاص دهید و با بررسی دقیق آنها یکی از بهترین و مناسب‌ترین لباس‌های خود را انتخاب کنید.

اگر قصد استفاده از کیف را دارید، دقت کنید که به راحتی باز و بسته شود.

**ساعت حضور:** شناسایی دقیق محل برگزاری جلسه و بررسی شرایط ترافیکی، کمک می‌کند تا مدت زمان مورد نیاز برای رسیدن به محل را به‌طور دقیق تعیین کنید. کمی زودتر از زمان مورد نظر، حرکت کنید تا در صورت بروز مشکل پیش‌بینی نشده، بتوانید به موقع خود را به جلسه برسانید.

**ایجاد تفاهم:** بررسی‌های انجام‌شده حاکی از این است که امروزه «انعکاس رفتار افراد» یکی از بهترین روش‌های مورد استفاده برای ایجاد تفاهم است. زمانی که در جلسه‌ای شرکت

می‌کنید به راحتی می‌توانید با این روش، افراد را تحت تاثیر قرار دهید. ابتدا حالات، حرکات و لحن صحبت افراد را به دقت زیر نظر بگیرید، خوب که با آنها آشنا شدید، می‌توانید گهگاهی از آن برای ایجاد فضایی صمیمی کمک بگیرید.

**مفهوم زبان بدن مصاحبه کننده:** برخورد فرد مصاحبه کننده با شما در ابتدای جلسه، نشان دهنده واکنش او نسبت به شماست و شما با تفسیر آنها می‌توانید با افکار و احساسات او آشنا شوید.

**طرز نشستن:** طرز نشستن شما، می‌تواند تاثیر بسزایی در نتیجه جلسه داشته باشد.

**نگاه کردن و ارتباط چشمی:** اهمیت نگاه و تماس چشم‌ها، که یکی از موثرترین روش‌ها در برقراری ارتباط با افراد است، در جلسه مصاحبه دوچندان می‌شود. نگاه و تماس چشم در جلسات مصاحبه تنها پل ارتباطی بین شما و مصاحبه کننده است.

**حرکت:** حرکات شما در ابتدای جلسه مصاحبه باید بسیار جزئی و نامحسوس باشد. اولین برخورد شما تاثیر بسزایی در نتیجه مصاحبه دارد، این اولین برخورد شماست که فرد مصاحبه کننده را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

## ● کلام آخر

آنچه خواندید چکیده‌ای از کتاب «اسرار مدیران موفق، اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می‌گویند» نوشته «آنیس لوتن» ترجمه «حسن نصیری قیداری - لاله نقی‌لو» و از انتشارات «مؤسسه خدمات فرهنگی رسا» است. امید است مطالعه آن، شما خواننده گرامی را به سمت خواندن اصل کتاب سوق دهد و این کتاب راهنمای خوبی برایتان باشد تا بتوانید در هر زمان و هر موقعیتی برای رسیدن به موفقیت، از این شگردها استفاده کنید.

● انسیتیتو مدیریت و رهبری (ILM)

مؤسسه‌ای حرفه‌ای در آموزش مهارت‌های رهبری با ۵۰ سال سابقه فعالیت در بریتانیا است. این مؤسسه، هدف از انتشار کتاب را آشنا کردن سرپرستان و مدیران با معانی و مفاهیم حرکات اعضای بدن دانسته و بر این باور است که مطالعه این کتاب، به درک مدیر از کارکنان، کمک شایسته‌ای خواهد کرد و این امر نیز موفقیت آنان در کسب و کارشان را در پی خواهد داشت.

## گزیده‌ای از کتاب‌های رسا

- ۱۰۱ نکته‌ای که در دانشکده مدیریت هاروارد آموخته‌ام
- روان‌شناسی رنگ‌ها در بازاریابی و فروش
- مدیریت و بازاریابی در عصر آشوب و تلاطم بازارها (از کاتلر)
- هفت گام ساده (ایجاد یک برنامه کسب‌وکار)
- قله‌ها و دره‌ها (مفید و دلپذیر کردن دوران مختلف زندگی و کار)
- مهارت‌های مدیریت برای مدیران تازه‌کار
- اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می‌گویند؟
- مشتری‌ها چگونه فکر می‌کنند؟
- جوهره مدیریت (طلای رهبری)
- بازاریابی و فروش تلفنی (با نگرش بازار ایران)
- مدیریت فروش و فروش حضوری (با نگرش بازار ایران)
- نخستین گام‌های مدیریت (مدیریت را از کجا آغاز کنیم)
- عصر آفرینان (بزرگان کسب‌وکار قرن بیستم)
- شیفته مشتری (روان‌شناسی رفتار مشتری)
- روش مدیریت ویل‌دان (اثربخشی بیشتر در محیط کار و منزل)
- راز (آنچه رهبران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند)
- مدیریت زمان (در محل کار، منزل و در سفر)
- عبور از طوفان (راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران)
- مشتری‌مداری (تکریم ارباب‌رجوع)
- هاروارد چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد
- مدیر هدفمند و فرصت‌شناس
- مالزی از هیچ به اوج (مدیریت ماهاتیر محمد)
- خودرهبری و مدیر یک دقیقه‌ای
- همراه با مشتری (مشتری به چه می‌اندیشد؟)
- مدیریت تکنولوژی (در سازمان‌های تکنولوژی بنیان)
- نهادی کردن شخصیت مدیریتی
- ۱۰۱ تکنیک ساده و سریع برای جذب و حفظ مشتری
- مگااخلاقیت (پنج گام تا همچون نابغه اندیشیدن)
- روش‌های اخلاقیت برای نسل امروز و فردا
- پیشنهاد ردنشدنی (فروش محصولات و خدمات در ۳ ثانیه)
- با اندیشمندان عرصه مدیریت
- مدیریت ماتسوشیتا (زندگی ماتسوشیتا به قلم خودش)
- چالش‌های مدیریت در سده ۲۱

- عشق ویرانگر (شناخت اختلال‌های شخصیتی افراد)
- زندگی را آسان بگیرید (چگونه از رنج بردن رها شویم)
- چگونه شادی‌آفرین زندگی خود باشیم
- مهارت‌های زناشویی (ایجاد صمیمیت بیشتر، مذاکره و حل مسئله)
- راز (چاپ نفیس و مقدمه‌ای روشنگر در مورد راز)
- بنویس تا اتفاق بیافتد
- کودک شیطون خود را چگونه تربیت کنیم
- هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود
- ۱۰ کاری که زندگی زناشویی را خراب می‌کند
- فکرت را عوض کن حالت خوب می‌شود
- نمی‌گذارم کسی دکمه‌های اعصابم را فشار دهد
- یک دقیقه این ۴۰ فکر سمی را کنار بگذار!
- ترس (راهنمای غلبه بر اضطراب)
- هیچ چیز نمی‌تواند ناراحت‌کننده کند، آره، هیچ چیز
- احساس بهتر، بهتر شدن، بهتر ماندن
- زندگی شادمانه
- راهنمای ازدواج موفق
- ایجاد روابط صمیمی (۷ رهنمود برای دوستی پایدار و ارتباط بهتر)
- ذهن توانمند (هر کس را می‌توان به هر کاری واداشت)
- هنر شاد زیستن (از دیدگاه دالایی لاما)
- رویارویی با چالش‌های زندگی و فن‌آوری
- روان‌شناسی تربیتی (اثری ماندگار از جان دلیو. سانتراک)
- قواعد زندگی درست (راه و رسم زندگی بهتر، شادتر و موفق‌تر)
- کنترل استرس (چگونه بدون نیاز به دیگران بر استرس غلبه کنیم)
- زندگی زناشویی ملکوتی (خانه خود را معبد کنید)
- در اسارت اندیشه‌های خود (اندیشه‌های دکتر فرانکل)
- شخصیت‌شناسی (بر اساس تولد و ویژگی‌های ستارگان)
- چرا مریخ و ونوس با هم برخورد می‌کنند؟
- از کاخ شاه تا زندان اوین (مصاحبه‌های احسان نراقی با شاه)
- تاریخ بیست و پنج ساله ایران (از کودتا تا انقلاب)
- تاریخ تحولات اجتماعی ایران (از صفویه تا انقلاب)
- تاریخ اجتماعی تهران در قرن سیزدهم (جعفر شهری «جلد ۶»)
- ساختار نهاد و اندیشه دینی در ایران دوره صفوی
- درون انقلاب ایران (نوشته جان دی استمیل)
- فهم قدرت (مسائل سیاسی جهان از دیدگاه نوام چامسکی)



