

# تن گفتار برای مدیران وسرپرستان

دستیابی به استانداردهای عالی برقراری ارتباط

نویسنده: یونیس لاتن  
مترجم: مهرا ب پرتوی دیلمی

به نام خدا

# تَن‌گفتار برای مدیران و سرپرستان

دستیابی به استانداردهای عالی برقراری ارتباط

نویسنده: یونیس لاتن

مترجم: مهرباب پرتوی دیلمی



**Body Language & the First Line Manager**

سرشناسه : لاتن، یونیس  
Lawton, Eunice.  
عنوان و نام پدیدآور : تن گفتار برای مدیران و سرپرستان: دستیابی به استانداردهای عالی  
برقراری ارتباط/ نویسنده یونیس لاتن؛ مترجم مهربا پرتوی دیلمی.  
مشخصات نشر : تهران: سارگل، ۱۳۸۶.  
مشخصات ظاهری : ۹۶ ص.  
شابک : 978-964-5890-71-9  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا  
یادداشت : عنوان اصلی: Body Language and the First Line Manager.  
یادداشت : کتابنامه: ص. ۹۵.  
عنوان دیگر : دستیابی به استانداردهای عالی برقراری ارتباط.  
موضوع : مدیریت - - دستنامه‌ها.  
موضوع : ارتباط بین اشخاص.  
موضوع : زبان اشاره.  
شناسه افزوده : پرتوی دیلمی، مهربا، ۱۳۵۰ - ، مترجم  
رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۶ت۹ ل۲/۱۵/HD۴۸  
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۲  
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۱۱۶۹۲۹۷

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

---

**نام کتاب** : تن گفتار برای مدیران و سرپرستان  
(دستیابی به استانداردهای عالی برقراری ارتباط)  
**نویسنده** : یونیس لاتن  
**مترجم** : مهربا پرتوی دیلمی  
**ویراستار** : سمیه شریعتی‌راد  
**ناشر** : سارگل  
**نوبت چاپ** : اول - بهار ۸۷  
**تیراژ** : ۲,۵۰۰  
**شابک** : ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۵۸۹۰ - ۷۱ - ۹  
**قیمت** : ۱,۶۵۰ تومان

---

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمی- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۵۰۴۷۵ - ۸۸۹۵۴۰۴۱

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۱۱-۸۸۹۸۳۴۱

www.sargolpub.com

## تقدیر و تشکر از ترجمه اثر

برای ایجاد ارتباط و انتقال صحیح و کامل مضامین به مخاطبین، گاه گفتار زیان به تنهایی بسنده نیست و گفتار تن می‌باید و زبان اندام. یافته‌های روانشناسان نشان می‌دهد که در یک مکالمه، ۸۰٪ اطلاعات از طریق تن گفتار و تنها ۲۰٪ از طریق کلمات درک می‌شود.

این اثر که ترجمان روانی از کتاب *Body Language & the First Line Manager* است، دانش ارزشمندی در زمینه مهارت‌های ارتباطی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت ارتباطات در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. به کار گرفتن این دانش و مهارت‌ها، به ویژه در رده مدیریتی، می‌تواند تأثیرگذاری و تأثیرپذیری صحیح را در تعاملات رو در رو با دیگران بهبود بخشد.

قرار گرفتن کشور عزیزمان ایران، در مسیر سازندگی و رشد روزافزون پروژه‌های متنوع در کشور، نیاز به فراگیری مهارت‌های مدیریتی را در مدیریت پروژه آشکار می‌سازد. واقعیت انکارناپذیر این است که بسیاری از پروژه‌های ما از نبود دیدگاه‌های صحیح و به‌روز مدیریتی متأثر هستند و بخش بزرگی از کاستی‌های آنها در کسب موفقیت، ناشی از عدم توانایی در برقراری ارتباطات مؤثر میان افراد تیم پروژه در داخل و خارج از مرزهای سازمان است.

توسعه شایستگی‌های مدیریتی منجر به افزایش سطح بالندگی سازمان می‌شود. مدیرانی که توانسته‌اند مهارت برقراری ارتباط را در خود تقویت کنند، از آنجا که از جانب دیگران بهتر و بیشتر پذیرفته شده‌اند، در مأموریت‌های خود موفقیت بیشتری کسب کرده‌اند.

شرکت پلاک آبی با داشتن تجربه مشاوره و طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی در سازمان‌ها و پروژه‌های مختلف کشور، نیاز به آموزش این قبیل مهارت‌ها را عمیقاً احساس کرده و در راستای اشاعه و ارتقای فرهنگ مدیریت در جامعه ایرانی، بر آن است تا با حمایت از ترویج مبانی و ابزار مدیریت، بخشی از رسالت خود را در این زمینه ایفا نماید.

بدین وسیله مراتب سپاس و قدردانی خود را از همکار ارجمند، جناب آقای مهرباب پرتوی دیلمی، که به ترجمه این اثر همت گماشته‌اند اعلام نموده و امیدواریم که حضور ایشان در گستره سامان‌دهی فرهنگ مدیریت در ایران همچنان پابرجا باشد.

**الهام المعی نژاد**

**مدیر عامل**

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۷	مقدمه مترجم .....
۹	پیشگفتار .....
۱۱	اهمیت ارتباط غیر کلامی .....
۱۳	نخستین تأثیرها .....
۱۴	تصویر شما در کار .....
۱۸	قاطعیت .....
۲۰	در کانون توجه قرار گرفتن .....
۲۲	مبانی فن گفتار .....
۴۶	ایجاد تفاهم .....
۵۰	ملاقات و خوشامدگویی .....
۵۲	مهارت‌های ارائه .....
۵۹	جلسات توجیهی تیم .....
۶۴	حضور در جلسات .....
۶۹	جلب همکاری .....
۷۱	ارزیابی کارکنان .....

۷۵	.....	مهارت‌های مذاکره
۷۹	.....	حضور در مصاحبه‌ها
۸۶	.....	سایر فرهنگ‌ها
۹۰	.....	ارتباط غیر کلامی را تمرین کنید
۹۵	.....	فهرست منابع

امروزه مدیران بیش از هر نقش دیگری درگیر برقراری ارتباط هستند: ارتباط با کارکنان، مشتریان، ارباب رجوع، کارفرمایان، شرکا، رقبا، و غیره.

در جوامع در حال توسعه همچون ایران، مدیریت نیز مانند بسیاری مقوله‌های دیگر دوران گذرایی را طی می‌کند که در آن ضرورت آموزش و آموختن به طور روزافزون خودنمایی می‌کند و این مسئله در استقبال شرکت‌ها، سازمان‌ها و مدیران از انواع دوره‌های آموزشی آکادمیک و حین خدمت مشهود است. در این میان، آموختن مهارت برقراری ارتباط مؤثر شاید مهم‌ترین حیطه‌ای باشد که نه تنها مدیران، که تک‌تک کارکنان نیز در زندگی حرفه‌ای خود ناگزیر از آنند تا بتوانند ضمن درک صحیح احساس و تفکر درونی دیگران، منظور خود را نیز به بهترین شیوه ممکن منتقل کنند.

کتاب حاضر با انگشت گذاشتن بر یکی از پر اهمیت‌ترین جنبه‌های ارتباط، یعنی آنچه به گونه‌ای تقریباً ناخودآگاه با حرکات و سکنات بدن خود می‌گوییم، تلاش دارد تا راهنمایی باشد برای کنترل چنین بیانی در خود و ایجاد توانایی خواندن فکر و احساس دیگران از خلال آنچه در کلماتشان منعکس نمی‌شود.

خانم یونیس لاتن به عنوان مربی و مدیر فعال بوده و سابقه تدریس در دوره‌های متعدد آموزش مدیران را در کارنامه خود دارد.

به گمان مترجم، ذکر یک نکته پیش از مطالعه کتاب خالی از لطف نخواهد بود. برخی از موارد مطروحه در این کتاب ممکن است در بدو امر برای خواننده



ایرانی نامأنوس به نظر برسند. همچنان که خود نویسنده در فصلی از کتاب متذکر گردیده، برخی تفاوت‌های فرهنگی ممکن است در تعبیر تن گفتار بروز کنند که نشانه واحدی را به گونه‌ای متفاوت و بعضاً متضاد تفسیر کنند. باید چنین تفاوت‌هایی را شناخت و با قرار دادن آنها در کنار مجموعه نشانه‌های تن گفتاری فرد احساس وی را تفسیر کرد.

مترجم لازم می‌داند قدردانی عمیق خود را از شرکت پلاک آبی و به خصوص مدیرعامل محترم آن سرکار خانم مهندس المعی نژاد که در انتخاب، ترجمه، و نشر کتاب حاضر صمیمانه همکاری داشتند ابراز نماید.

به آقای دکتر افشین قناد که متن ترجمه شده اولیه را با صرف وقت فراوان و اعمال دقت نظر مثال‌زدنی خود پیراسته کرده و پیشنهادات کارشناسانه خود را برای روان‌تر شدن متن فارسی در اختیارم گذاشتند تشکر جداگانه‌ای بدهکارم که صمیمانه امیدوارم در دوران کوتاه عمر فرصتی برای جبران اندکی از محبت ایشان برایم فراهم گردد.

امید است انتشار این کتاب انگیزه‌ای در محققین علوم مدیریت و رفتار سازمانی کشور عزیزمان ایجاد کند که با نگارش کتب و مقالات در باب چنین مقولاتی در تطابق بیشتر با فرهنگ غنی ایرانی به غنای فرهنگ و آموزش مدیریت در کشورمان یاری رسانند. نقدهای همه عزیزان را بر ترجمه این کتاب صمیمانه پذیرا بوده و آرزومندم که با راهنمایی‌های ارزنده خود اینجانب را در ارائه کارهای بهتر یاری رسانند.

**مهراب پرتوی دیلمی**

**بهار ۱۳۸۷**

تغییر از یک عضو ساده تیم به مقام سرپرستی یا مدیریت عملیاتی اغلب یکی از بزرگ‌ترین تغییراتی است که در زندگی حرفه‌ای هر کس رخ می‌دهد. سایرین معمولاً فکر می‌کنند که این جابجایی باعث تغییر رفتار شخص خواهد شد، اما معمولاً اولین چیزی که تغییر می‌کند نگرش اطرافیان است. ناگهان همه حرکات و صحبت‌های شخص مورد تجزیه و تحلیل کارکنان قرار می‌گیرند و کارکنان حریم‌های سرپرست جدید، که تا دیروز همکار آنها بود، را محک می‌زنند. اینها مسائلی هستند که شخص هنگام ورود به نقش تازه خود به عنوان سرپرست گروه، با آنها روبه‌رو می‌شود و در نتیجه فشارهای وارده بر او را مضاعف می‌کنند.

سرپرستان جدید سرانجام شیوه رفتار خود را تغییر خواهند داد تا بتوانند با موقعیت جدیدی که در آن قرار گرفته‌اند سازگار شوند. آنها ممکن است با دشواری فراوان یاد بگیرند که باید واژه‌های خود را با دقت بیشتری انتخاب کنند و زمان بیشتری برای تصمیم‌گیری در نظر بگیرند تا مطمئن شوند در برابر سؤالات موشکافانه زیردستان کم نخواهند آورد. آنها نمی‌توانند روش‌های سابق خود را ادامه دهند، چرا که اکنون رابطه آنها با همکاران قبلی اساس و مبنای متفاوتی دارد. این وضعیت اغلب به قطع دوستی‌ها به واسطه حسادت یا به دلیل عدم کارایی دوستی‌های سابق منجر خواهد شد. هیچ کس نگفته که مدیر بودن کار ساده‌ای است.

تغییر نقش به اندازه کافی دشوار است، چرا که مدیر اکنون به جای انجام کار، باید در برابر کاری پاسخگو باشد که توسط دیگران انجام می‌شود. کارهایی که

اکنون باید انجام شوند به کلی با امور قبلی تفاوت دارند. مدیر جدید در برابر مدیریت بودجه، ارزیابی پرسنل، حضور در جلسات کاری، نظارت بر اجرای کار، و تخصیص منابع مسئول است.

اگر خوش شانس بوده باشند، قبلاً در زمان غیبت یا بیماری مدیر قبلی، برخی از این کارها را به عنوان جانشین وی تجربه کرده‌اند، اما متأسفانه بسیاری از آنها با حداقل تجربه یا حتی بدون هر گونه تجربه قبلی وارد این میدان می‌شوند. حتی برای کسانی که تجربیاتی دارند نیز دانستن این که دیگر کسی بالادستان نیست تا بتوانند به وی مراجعه کنند و مجبورند از این پس خودشان از عهده کارها برآیند، به حد کافی ترسناک است.

مدیریت مستلزم تعامل با افراد است و به همین خاطر شیوه ارتباط با دیگران کلید موفقیت شما است. هدف این کتاب نشان دادن نقطه شروعی برای ارزیابی تصویر خود و شیوه‌های برقراری ارتباط است تا در صورت تمایل به مدیر شدن و یا در صورتی که به تازگی به چنین مقامی منصوب شده‌اید، به اطلاعات کلیدی مورد نیاز مسلح باشید و به ویژه از طریق ارتباط غیر کلامی بتوانید ضمن بهبود تصمیم‌گیری‌ها، شانس خود را برای تبدیل شدن به مدیری موفق افزایش دهید.

## اهمیت ارتباط غیر کلامی

ارتباطات غیر کلامی یا تن گفتار، نقش بسیار مهمی در ارتباطات شغلی دارند. با وجود این، کمتر کسی به اهمیت این نوع ارتباط توجه دارد. ارتباط غیر کلامی می تواند تعیین کننده موفقیت یا شکست باشد. درست ارتباط برقرار نکردن ممکن است اثرات بسیار نامطلوبی بر نحوه انجام امور داشته باشد.

باید بدانیم که بیش از ۷۰٪ از ارتباطات ما غیر کلامی است. این بخش، گستره وسیعی شامل نحوه لباس پوشیدن، طرز ایستادن یا نشستن، سرعت سخن گفتن، حالات چهره، و چگونگی تعیین جایگاه خود در ارتباط با دیگران را در بر می گیرد. چند مثال در این مورد عبارتند از:

- وقتی کسی را می بینید که دوستش دارید مردمک چشمتان بزرگ تر می شود؛
- دست به سینه ایستادن نشانه حالت دفاعی یا احساس منفی است؛
- وقتی دیگران از تن گفتار شما تقلید می کنند یعنی با شما موافقت.

آگاهی از تن گفتار کمک می کند تا با مشاهده چگونگی واکنش دیگران دریابید که شما را درک کرده اند یا خیر. از این طریق می توانید بفهمید که واقعاً چه تأثیری بر آنها داشته‌اید. تن گفتار امری طبیعی و عادی است، اما اهمیت آن اغلب کم برآورد شده و یا حتی نادیده گرفته می شود. کسانی که در درک تن گفتار مهارت دارند اغلب به دنبال نشانه‌هایی هستند که به کمک آنها بتوانند نشانه‌های غیر کلامی را در دیگران شناسایی کنند. این افراد می دانند که چگونه با به کار بردن تن گفتار مناسب تأثیر مطلوبی بر مخاطبان بگذارند، و به شکلی آگاهانه از آن برای ایجاد تأثیرات دلخواهشان استفاده می کنند.

---

ما از دوران کودکی عادت کرده‌ایم احساسات و اندیشه‌هایمان را پنهان کنیم تا مؤدب‌تر به نظر برسیم. تشویق شده‌ایم نومی‌های خود را پنهان کنیم و دوست نداشتن دیگران را نشان ندهیم. این بدان معنا است که در بزرگسالی نیز به طور طبیعی کوشش می‌کنیم اندیشه‌ها و احساسات خود را پنهان کنیم و افکار و احساسات واقعی خود را بروز ندهیم. شاید بپنداریم که افکار و عواطف خود را مخفی کرده‌ایم، اما تن گفتار ما راه دیگری می‌پیماید.

آگاهی از تن گفتار به دو دلیل مفید است:

- هر چقدر بیشتر از تن گفتار خود آگاه باشید، بیشتر می‌توانید تغییراتی که برای تأثیرگذاری بهتر بر دیگران لازمند را اعمال کنید. با استفاده از تن گفتار مناسب می‌توانید تأثیر دلخواه (مانند درک، ابراز همدردی، اعتماد، و احترام) را بر دیگران بگذارید.

- می‌توانید فهم خود از تن گفتار دیگران را بیشتر کنید و در نتیجه درک بهتری از آنها داشته باشید. با آگاهی از واکنش‌های دیگران متوجه می‌شوید که تا چه اندازه شما را درک کرده‌اند و واکنش آنها به چه معنایی است.

به عنوان رهبر یا مدیر، اطرافیان به دنبال رفتارهای دلخواه خود در شما می‌گردند. با کنترل آنچه با تن گفتار خود می‌گویید، از ایجاد تصویر مثبت و ماندگار خود در دیگران اطمینان حاصل می‌کنید. هرچه از تن گفتار خود آگاه‌تر باشید، سرخ‌های غیرکلامی صادره از دیگران را آسان‌تر تشخیص خواهید داد. با تعمق در تن گفتار خود و دیگران می‌توانید شیوه «نمایاندن» خود در موقعیت‌های گوناگونی که به عنوان مدیر با آنها مواجه هستید (مثلاً جلسات توجیه کارکنان، ارائه دیدگاه‌ها، استقبال از ارباب رجوع، یا مذاکرات) را بهبود بخشید.

---

در این موارد و بسیاری موقعیت‌های مشابه دیگر می‌توانید با بهبود روش‌های تعامل خود با دیگران احساس اعتماد به نفس و تسلط بر خود را به تدریج افزایش دهید و در نتیجه، شانس موفقیت خود را بالا ببرید.

## نخستین تأثیرها

در دنیای کسب و کار، نخستین تأثیرها که بر جای می‌گذارید تعیین‌کننده پیروزی یا شکست شما خواهد بود. این امر در بسیاری از موقعیت‌ها از قبیل دیدارهای درون سازمانی و برون سازمانی، جلسات با گروه‌های کارکنان، ارائه دیدگاه‌ها، حضور در جلسات تجاری، و مدیریت ارتباط با مشتری نقشی حیاتی دارد.

باید کنترل تن‌گفتار خود را در دست داشته باشید تا همواره از گذاشتن بهترین تأثیر بر دیگران مطمئن بمانید. شیوه لباس پوشیدن، تیپ انتخابی، و ایستایش<sup>۱</sup> شما پیام‌هایی را در مورد این که خود را چگونه می‌بینید و مایلید دیگران چگونه شما را ببینند منتقل می‌کند.

هنگامی که برای اولین بار افراد را می‌بینیم، قبل از عمیق شدن در چهره، به تصویر عمومی آنها می‌نگریم. نخستین چیزی که معمولاً متوجه می‌شویم لباسی است که پوشیده‌اند. از طرز لباس پوشیدن افراد می‌توانیم درباره شخصیت، سمت، و بسیاری ویژگی‌های دیگر آنها گمانه‌زنی کنیم. اگر از تصویر کنونی خود راضی نیستید، ببینید چه تغییراتی لازم است تا ظاهر شما بتواند تأثیر بهتری بر برداشت دیگران از شما داشته باشد. انجام این تغییرات می‌تواند نوع نگاه شما به خودتان را نیز بهبود بخشد و اعتماد به نفس شما را بالا ببرد. حتی اگر به طور کلی از وضعیت خود راضی هستید باز هم بهتر است که هر چند وقت یک‌بار تصویر خود را مرور کنید تا نقاط جدیدی که نیازمند بهبود هستند را پیدا کنید. با



1- posture

---

این کار مطمئن خواهید شد که چیزی را از قلم نینداخته‌اید و با روندهای جاری هماهنگ هستید و قادرید خود را مطابق با زمان وفق دهید.

تجدید نظر در تصویر خود مستلزم آن است که به مطالعه خود بپردازید و ببینید که چه چیزهایی نیازمند بهبود هستند. از لباس‌ها شروع کنید. نگاهی به لباس‌های کار خود بیندازید و ببینید کدامشان مناسب تصویری هستند که می‌خواهید ارائه دهید. لباس‌های کهنه یا آنهایی که با تصویر مورد نظرتان مغایر هستند را کنار بگذارید. ممکن است برای انتخاب نوع و رنگ مناسب مشاوره حرفه‌ای لازم داشته باشید. بعضی فروشگاه‌های اختصاصی چنین خدماتی را به صورت رایگان عرضه می‌کنند و می‌توانند توصیه‌های ارزشمندی داشته باشند. می‌توانید پوشش دیگران را با پوشش فعلی خود مقایسه کنید تا ایده‌های بهتری به دست آورید. اگر لازم است لباس جدید بخرید، بهترین‌های را انتخاب کنید. سعی کنید که هر تکه لباس بیشترین هماهنگی را با آنچه می‌خواهید داشته باشد.

موهای خود را همیشه آراسته و تمیز نگه دارید تا اعتماد به نفس شما افزایش یابد و ظاهری حرفه‌ای‌تر پیدا کنید. اگر از وزن خود راضی نیستید رژیم بگیرید و ورزش کنید. هنگامی که در مورد تغییرات لازم تصمیم گرفتید در خصوص آنچه دست یافتنی است واقع‌بین باشید. اگر تغییری لازم است، آن را به تدریج اعمال کنید. بهبود تصویر ظاهری موجب می‌شود که تأثیری مثبت و ماندگار بر کسانی که با آنها برخورد دارید به جای بگذارید.

## **تصویر شما در کار**

برای موفقیت در مدیریت لازم است مطمئن شوید که نه تنها ظاهرتان خوب است، بلکه تصویر خوبی هم از خود در محیط کار به جای می‌گذارید. باید روی تصویر خود در محیط کار به طور مستمر کار کنید.

---

چند حیطة در اینجا بررسی می شود:

- **ایستایش:** سعی کنید در وضعیتی مثبت بنشینید و بایستید. از هر نوع خم شدن که نشانگر عذرخواهی یا عدم اعتماد به نفس باشد اجتناب کنید. اگر موقع برقراری ارتباط با دیگران به جلو خم شوید سلطه گر، و در نتیجه از نظر بعضی ها ترسناک، به نظر می رسد. خم شدن به یک طرف می تواند نشانه ایده های پنهانی، نداشتن دلیل محکم، یا عدم قطعیت باشد. راست بایستید تا نشان دهید بدون این که بخواهید کسی را تهدید کنید، به آنچه می گوید اطمینان دارید.

- **میز کار:** از آنجا که مدیران می خواهند کار را از طریق دیگران انجام دهند، باید توجه داشته باشند که یک میز کار به هم ریخته می تواند پیام های منفی بسیاری از قبیل بی نظمی، ناتوانی از ارجاع کار، عملکرد نامطلوب در مدیریت زمان، و پریشانی فکر را به همراه داشته باشد. محیط کار خود را پاکیزه و مرتب نگه دارید تا افراد احساس کنند که زمام امور را در دست دارید و در هر لحظه فرصت کافی برای بروز واکنش مناسب در برابر موقعیت ها را در اختیار دارید.

- **لباس:** لباس می تواند بر چگونگی برداشت دیگران از موقعیت شما مؤثر باشد. برخی رنگ ها (مثلاً آبی، قرمز، یا سیاه) معرف قدرت هستند. لباس باید همواره پاکیزه و اندازه باشد. یک کت و شلوار مناسب همیشه شما را دارای خصیصه های طراز اول نشان می دهد. نمای شما و همکارانتان باید کاملاً متناسب با موقعیت باشد، لذا به مقررات پوششی سازمان خود و سازمان های دیگر (در زمانی که با آنها ملاقات دارید) دقت کنید. به جزئیات توجه کنید و همیشه کفش هایتان را واکس بزنید.