

## فصل 6:

### رفتارهای غیر کلامی (Body Language)

تهیه و تنظیم:  
دکتر روح اله تولایی  
(عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)

نسخه شماره 5/ بهار 1394

## مقدمه:

«حتماً این جمله را شنیده اید که **«صدای عمل بلندتر از کلمات است.»** این مسئله مخصوصاً در مورد «رفتارهای غیر کلامی» کاملاً صحت دارد. «رفتارهای غیر کلامی» نوعی ابزار ارتباطی قدرتمند است که با استفاده از آن می توان با دیگران ارتباط برقرار کرد و آنها را به **انجام کاری متقاعد** نمود.

«انسانها ممکن است بتوانند **نیت واقعی** خود را پشت سخنانشان مخفی کنند، اما حرکات و رفتار آنان به **ضمیر ناخودآگاهشان** وابسته است، که می توان آن را ترجمه کرد.

«آشنایی با «رفتارهای غیر کلامی» و دقت در **حرکات طرف مذاکره**، به شما کمک میکند مسائلی مثل **حقایق، جدایی، اعتماد به نفس، استرس و شرم** را تشخیص دهید. در واقع تمام ما آگاهانه یا ناآگاهانه از «رفتارهای غیر کلامی» استفاده می کنیم.

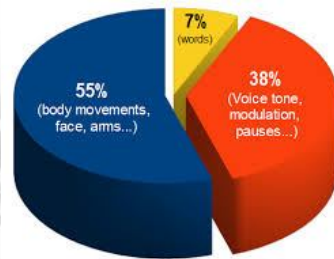
## مذاکره کننده حرفه ای و رفتارهای غیر کلامی:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ فرایند مذاکره صرفاً به صحبت کردن و قابلیت‌های گفت‌وگو با طرف مقابل بستگی ندارد. شما باید بتوانید اجزاء بدن خود را نیز آموزش دهید و رفته‌رفته آن را به وسیله‌ای برای موفقیت بیشتر در مذاکره تبدیل کنید.

➤ چه دوست داشته باشید، چه دوست نداشته باشید، چه این حرف‌ها را باور کنید، چه باور نکنید، «رفتار غیر کلامی» بیشتر از صحبت و گفت‌وگو اثرگذار است.

### BODY LANGUAGE SIGNS



## رفتارهای غیر کلامی صورت:

مدیریت تعارض و مذاکره

### ➤ گزیدن لب‌ها:

✓ «کارول کینسی» که یکی از روان‌شناسان معروف و متخصص در «رفتار غیر کلامی» است، گزیدن لب‌ها را یکی از مهم‌ترین نشانه‌ها از قرار داشتن فرد در وضعیت استرس‌زا می‌داند. در بسیاری از مواقع زمانی که انسان‌ها اشتباهی را مرتکب می‌شوند بی‌اختیار لب‌های خود را می‌گزینند.

✓ در این مواقع انسان سعی می‌کند، به‌طور ناخودآگاه با گزیدن لب‌ها، فرو بردن آن‌ها به داخل دهان و تماس زبان با آن‌ها خود را از زیر بار روانی خارج کند.



## رفتارهای غیر کلامی صورت\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

### ➤ خاراندن بینی:

- ✓ سعی کنید هنگام دروغ گفتن در مذاکره، هرگز **بینی خود را لمس نکنید**، زیرا این کار می تواند شما را در مقابل مخاطبان تان لو بدهد.
- ✓ «مایکل کانینگهام»، استاد ارتباطات دانشگاه «لوئیسویل» در این باره می گوید: «زمانی که فردی دروغ می گوید، **ترشح هورمون آدرنالین** در بدنش افزایش پیدا می کند. این عامل باعث انبساط رگ های خونی بسیار ریز در داخل بینی می شوند و در این هنگام شما در این نقطه از صورت تان **احساس خارش** می کنید.»

## رفتارهای غیر کلامی صورت\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

### ➤ بازی کردن با موها:

- ✓ کشیدن یا بازی کردن با موها نشانه احساس **عدم امنیت یا اعتماد** به نفس پایین است. افراد عصبی این کار را زیاد انجام می دهند. مانند اولین مصاحبه یک شخصیت ورزشی!
- ✓ **موی سر:** برخی از کارشناسان بر این باورند که مدل موی شخص می تواند نشان گر تصویر شخصی، کیفیت زندگی، میزان عملگرایی، خودنمایی، اثرگذاری و پایگاه اجتماعی و اقتصادی فرد باشد. برخی نیز بر این باورند که موی شخص می تواند نشانگر بلندگی عاطفی و ناحیه ی زیستی باشد.
- ✓ **موی مردان:** باور غالب این است که موی کوتاه نشانه ی محافظه کاری و سازگاری و موی بلند نشانه ی ماهیتی هنری و عصیان گری است. این باور گهگاه درست می نماید؛
- ✓ **موی زنان:** مدل موی زنان در قیاس با چگونگی موی مردان محدودیت چندانی ندارد، زیرا مردم آسان تر انواع مدل موی سر زنان را می پذیرند.
- ✓ **موهای کوتاه و بلند:** بر اساس فرهنگ ما، جوانی و جذابیت جسمانی زنان با موی بلند تعریف و تبیین می شود. به همین دلیل، بلندی و کوتاهی موی زنان تفاسیر خاص خود را دارا می باشد.

## رفتارهای غیر کلامی صورت\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

### ➤ لمس کردن پیشانی یا لاله گوش:

- ✓ این کار حین مذاکره نشان‌دهنده آن است که شما احساس تهدید می‌کنید یا خونسرد نیستید.
- ✓ لمس کردن و ضربه زدن به عصب‌هایی که در قسمت‌های انتهایی بدن مانند گوش‌ها قرار دارند به بدن کمک می‌کند ضربان قلب یا فشار خون خود را پایین بیاورد.
- ✓ برای مثال زمانی که شما در ردیف اول کلاس نشسته‌اید و امیدوارید که معلم نام شما را صدا نزند.

## رفتارهای غیر کلامی چشم:

مدیریت تعارض و مذاکره

- اجتناب از نگاه کردن به چشمان دیگران و یا تغییر ناگهانی مسیر نگاه در مذاکره، حکایت از پنهانکاری یا دروغگویی دارد و در ضمن می‌تواند نشانه شرم یا عدم اعتماد به نفس باشد.
- زمانی که مغز در حال تصویر سازی و خلق چیزی است افراد تمایل به نگاه به راست دارند و زمانی که در حال به یاد آوردن و یافتن واقعیت است به چپ نگاه می‌کنند. این مربوط به نیمکره راست و چپ مغز است، بخشی که به احساسات و خلاقیت (راست) و منطق و حافظه (چپ) مربوط می‌شود.
- البته نگاه به راست حین مذاکره و بیان مطلبی، لزوماً به معنای دروغ گفتن نیست و می‌تواند به این معنا باشد که فرد پاسخ را نمی‌داند و براساس حدس و گمان صحبت می‌کند.

## رفتارهای غیر کلامی چشم\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

- **چشم گشاد و بزرگ شده:** نشانه **تحسین و تمایل** است. مردمک چشم معمولاً در تاریکی و روشنایی باز و بسته می شود؛ همانطور که تاریکی می تواند باعث گشاد شدن مردمک چشم شود، هیجان و جذابیت هم می تواند این کار را بکند.
- **چشم های تنگ شده:** نشانه **نا امیدي** است. نگاه با چشمان منقبض در حین مذاکره، پیام **نا امیدي** می دهد. مانند نگاه کردن به آسمان برای کمک.
- **پلک زدن مداوم:** نشانه **هیجان و فشار** است. میزان چشمک زدن طبیعی انسان بین 6 تا 20 بار در دقیقه تخمین زده شده است. بیشتر از این مقدار نشانه هیجان یا فشار است. میزان پلک زدن می تواند به 100 بار در دقیقه هم برسد و این ربطی به دروغ گفتن ندارد.

## رفتارهای غیر کلامی چشم\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

- **مالیدن چشم ها:** نشانه **ناراحتی و خستگی** است. مالیدن چشم ها می تواند نشان دهنده ناباوری باشد مثل این که فرد بخواهد بینایی خود را امتحان کند. اگر پیام با یک نگاه طولانی همراه باشد بیشتر خستگی را نشان می دهد.
- **نگاه کردن به سمت پایین به مدت طولانی:** با این حرکت فرد از دیگران حمایت را درخواست می کند. اگر شخصی در مذاکره این حالت را از خود نشان می دهد احتمالاً انتظار **همدردی** دارد، پس سعی کنید در این مواقع او را **درک** کنید.
- این تاکتیکی است که بسیاری از کودکان کم سن و سال هنگام مواجه شدن با دیگران در انجام یک کار اشتباه از خود بروز می دهند تا به این ترتیب بتوانند حمایت والدین یا اطرافیان را به سمت خود بکشانند.

## رفتارهای غیر کلامی دست:

مدیریت تعارض و مذاکره

- **دست به سینه بودن:** دست به سینه بودن می تواند حالت تدافعی یا پایان مکالمه باشد. اگر حین مذاکره دست به سینه باشید در حالی که پاها را بر روی یکدیگر قرار داده اید سدی میان شما و دیگران ایجاد می شود.
- **دست دادن:** دست دادن معانی زیادی دارد. غالباً دست دادن افرادی که از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند محکم است، برعکس افراد دستپاچه و خجالتی و کسانی که احساس ناامنی می کنند.
- **قراردادن دست ها بر روی کمر:** این حرکت آمادگی برای واکنش و حتی پرخاشگری را نشان می دهد و چندان دوستانه نیست. برای مثال غالباً نوجوانان برای نشان دادن مخالفت خود از این حرکت استفاده می کنند.

## رفتارهای غیر کلامی دست\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

- **به هم مالیدن دست ها:** این حرکت غالباً زمانی انجام می شود که ما انتظار یک اتفاق خوشایند را می کشیم. همگی ما با این حرکت آشنا هستیم!
- **نشان دادن کف دست ها:** نشان دادن کف دست ها نشان صداقت، روراستی یا بیگناهی است. به عنوان مثال وقتی شما می گوید: «من این کار را نکرده ام» و یا «من هیچ گناهی مرتکب نشده ام» این حرکت را نشان می دهید.
- **باز کردن دست ها:** اگر شخصی دستانش را در مقابل شما باز کند به شکلی که گویا یک سینی برای تعارف کردن در مقابل شما گرفته است، نشان می دهد که از نظرات شما استقبال می کند و منتظر شنیدن آن است. اما قرار دادن کف دست ها به سمت پایین یا گره کردن آن ها به شکل مشت نشان می دهد، فرد مقابل شما در آن لحظه شخصیت انعطاف پذیری ندارد.

## رفتارهای غیر کلامی دست\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ باز کردن دست‌ها\_ مثال کردن دستها:



آقای هانس فیشر، رئیس جمهور اتریش

## رفتارهای غیر کلامی دست\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ مثال قفل کردن دستها:

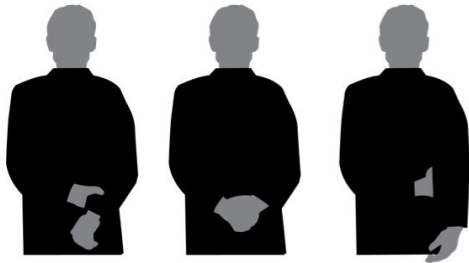


خانم اِما بنینو، وزیر امور خارجه ایتالیا

## رفتارهای غیر کلامی دست\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ **پنهان کردن دست‌ها:** اگر فردی در حال صحبت کردن با شما دستانش را در جیبش می‌گذارد یا در پشت خود پنهان می‌کند، این احتمال را بدهید که چیزی را از شما پنهان می‌کند یا قصد **تقلب** دارد. مثلاً شاید فردی در حال تعریف کردن ماجرای برای شماست اما این احتمال وجود دارد که او تمام داستان را نمی‌گوید و بخشی از آن را مخفی می‌کند.



## رفتارهای غیر کلامی دست\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ **تکان دادن دست‌ها:** تحقیقات نشان داده است، افرادی که مرتب دست‌های خود را حین صحبت کردن تکان می‌دهند شخصیت با انرژی و گرمی دارند اما در عوض افرادی که حرکات دست کمتری دارند منطقی‌تر و تحلیلگرتر به نظر می‌رسند. به یاد داشته باشید که حفظ تعادل کلید موفقیت در تاثیر گذاشتن روی دیگران است.

➤ افرادی که بیش از اندازه دست‌های خود را تکان می‌دهند در نگاه دیگران باورپذیری کمتری دارند و ضعیف‌تر نشان داده می‌شوند.

➤ لذا مثلاً اگر فکر می‌کنید در موقعیت‌هایی مانند مصاحبه شغلی ممکن است دستان خود را بیش از حد تکان بدهید، بهتر است چیزی مانند یک کتاب یا پوشه در دستان خود بگیرید.



## رفتارهای غیر کلامی پا:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ **نشستن با پاهای روی هم و جدا از هم:** مردم معمولاً هنگام نشستن پاهای خود را بر روی هم می اندازند و با یکی از پاها به آرامی ضربه می زنند. این کار نشانه ملال یا ناشکیبایی است. در عوض نشستن با پاهای جدا از هم، آرامش را تداعی می کند.



➤ **ایستادن با پاهای باز:** ایستادن در حالتی که پاهای شما به اندازه عرض شانه‌ها باز است، نشان از اقتدار، تسلط و نفوذ دارد. هنگام بحث کردن با دیگران یا اختلاف نظر، این شکل از ایستادن به طرف مقابل القا می کند که شما در این بین احساس برتری دارید. قرار دادن دست‌ها روی ران‌ها یکی از نشانه‌های سنتی قدرت و اقتدار است.

## رفتارهای غیر کلامی پا\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ **قرار دادن نوک پاها به سمت در خروجی:** زمانی که با یک فرد در حال مذاکره هستید، اگر متوجه شدید که آن فرد نوک انگشتان پایش را به سمت در خروجی چرخانده است، بدانید که آن فرد به‌طور ناخودآگاه اعلام می کند که آماده است تا گفت‌وگو را تمام کند و به سمت بیرون حرکت کند.

➤ **راه رفتن:** شیوه راه رفتن شما هم اطلاعات خاصی را به دیگران منتقل می کند. افرادی که سریع راه می‌روند در نگاه دیگران خلاق و شایسته به نظر می‌آیند. این‌طور به نظر می‌رسد، آن‌ها باید به جای مهمی بروند و در زندگی خود هدف دارند. برای آن که راه رفتن تان در نگاه دیگران تاثیرگذار به نظر بیاید سعی کنید ابتدا پاشنه پا را روی زمین بگذارید و سپس به سمت نوک انگشتان بروید. جالب است که بسیاری از مردان ابتدا پاشنه پای خود را روی زمین گذاشته اما اکثر زنان میانه کف پا را روی زمین می‌گذارند.

## رفتارهای غیر کلامی پا\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ **تکان دادن مداوم پاها:** آیا دقت کرده‌اید در حالتی که یکی از پاهای خود را روی پای دیگر انداخته و نشسته‌اید، مرتب یکی از آن‌ها را مرتب تکان می‌دهید. تحقیقات نشان می‌دهد، این نوع حرکات می‌تواند به آرام شدن تنش در انسان کمک کند و هر چه شدت این حرکات بیشتر باشد به همان اندازه هم میزان این تنش‌ها بیشتر است. همچنین تکان دادن مرتب پاها نشان می‌دهد که شما هرچه سریع‌تر می‌خواهید خود را از وضعیتی که در آن قرار دارید رهایی ببخشید و پاهای شما کاملاً برای این موضوع آماده‌اند. مثلاً دقیقاً به همین دلیل است که در مطب‌های پزشکان، در اکثر مواقع بیماران منتظر پاهای خود را تکان می‌دهند.

➤ **قدم زدن:** معمولاً افراد عصبی نمی‌توانند در یک جا آرام بمانند و مدام قدم می‌زنند. به عنوان مثال اگر شما مردی را ببینید که در انتظار تولد اولین فرزندش است از قدم زدن او تعجب نمی‌کنید!

## رفتارهای غیر کلامی پا\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره

➤ **عوض کردن پاها:** شکلی که شما پاهای خود را عوض می‌کنید نشان‌دهنده علاقه، تگرش و گرایش شماست.

➤ اگر به‌طور مرتب وزن خود را روی یکی از پاهای خود قرار می‌دهید یکی از نشانه‌های آن است که شما ناراحت و عصبی هستید و به این شکل می‌خواهید به خود آرامش بدهید. در این وضعیت فرد مرتب در حال فکر کردن در مورد موضوعات متعدد در ذهن خود است و این تغییر فکر خود را به شکل عوض کردن پایی نشان می‌دهد که بیشتر وزن بدن را تحمل می‌کند.

## نشانه های قدرت و ضعف در رفتار غیر کلامی:

مدیریت تعارض و مذاکره

"High Power" body language (top row)  
vs.  
"Low Power" body language (bottom row)

(Images courtesy of Amy Cuddy, Harvard University)



## مثالهای رفتارهای غیر کلامی:

مدیریت تعارض و مذاکره



آقای اولاند دست اش را به سوی آقای روحانی دراز می کند، اما آقای روحانی  
خوبشترن دارانه به پایین سمت چپ به زمین نگاه می کند.

## مثالهای رفتارهای غیر کلامی\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره



اولاند است که دست اش از بدن اش فاصله گرفته و دست حسن روحانی را می فشارد. دست دیگر اولاند به نشانه احترام به بدنش اش چسبیده است. گرایش سر اولاند به سوی روحانی، هر چند با زاویه اندک، نشان از تمایل او برای نزدیک شدن به روحانی دارد.

## مثالهای رفتارهای غیر کلامی\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره



محمد جواد ظریف، وزیر امور خارجه ایران، و کاترین اشتون، مسوول روابط بین الملل اتحادیه اروپا، هر دو در حال خنده هستند. متخصصان ارتباطات غیر کلامی به حالت دستان جواد ظریف "سیم خاردار ناتو" می گویند. علیرغم اینکه هر دو طرف زاویه نشستن شان با هم فاصله دارد، اما پاهایشان نزدیک به هم است. خانم اشتون پاها را روی هم انداخته اما نه به طرف مخالف که این نشان از تمایل محتاطانه دارد.

## مثالهای رفتارهای غیر کلامی\_ ادامه:

مدیریت تعارض و مذاکره



ویلیام هیگ، وزیر امور خارجه بریتانیا، این عکس را تسخیر کرده است. چرا؟ در حالی که هیگ به دوربین نگاه می کند، وزیر امور خارجه ایران گویا هنوز باورش نمی شود که با هیگ ملاقات کرده است و هنوز هم خوشحالی اش ادامه دارد. در حالی که دست هیگ در محدوده بدن اش قرار دارد، این دست ظریف است که به سوی او دراز شده است.

## معرفی منابع بیشتر برای مطالعه:

مدیریت تعارض و مذاکره



□ نام کتاب: مدیریت تعارض و فنون مذاکره

مؤلف: نعمت مهدوی راد

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی

سال انتشار: 1392 / تعداد صفحه: 198



□ نام کتاب: مدیریت مذاکرات سازمانی

مؤلف: نعمت مهدوی راد

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی

سال انتشار: 1392 / تعداد صفحه: 252

## معرفی منابع بیشتر برای مطالعه:

مدیریت تعارض و مذاکره



□ نام کتاب: اصول و فنون مذاکره

نویسنده: راجر فیشر - ویلیام یوری

مترجم: دکتر مسعود حیدری

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی



□ نام کتاب: مذاکره هوشمند

نویسنده: نیک پیلینگ

مترجم: اسماعیل مردانی گیوی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

