



روابط خوب و موثوّق اکارکان

روابط خوب و موثر با کارکنان

جیمزوان فلیت / محمد رضا آل یاسین

اهمیت پرسش

اگر می خواهید که همه تعلل ها، کاستی ها، تنگناها و موانعی را که به هر دلیل در زمینه تولید و بهرهوری به وجود آمده، کنار برانید و با اراده ای قاطع و تصمیمی شکست ناپذیر به احیای سازمان تنان قیام کنید، باید در فضایی سرشار از دوستی و صمیمیت با کادر و افراد به گفتگو بشینید و با طرح پرسش هایی از مکنونات قلبی آنان باخبر شوید. رعایت راهنمایی های زیر شماره ارد رسیدن به این مهم باری می کند:

پرسش های مدیران باید هدف خاصی را دنبال کند. برای مثال یک پرسش ممکن است بر نکته ای مهم تاکید کند و یا انگیزش و جلب علاقه کارکنان را هدف قرار دهد. طرح هرگونه پرسش به کارکنان مجال می دهد که سوتاهم ها را برطرف کرده و نقطه نظرهای خود را در امور سازمان دخالت دهن.

برای اینکه سوال شما برای همگان قابل فهم باشد، پرسش ها را با استفاده از زبانی ساده و واژه های آشنای مطرح کنید. پرسشی که خود پرسش دیگری را سبب شود. ذهن شنونده را از مسیر درست منحرف و دچار کژاندیشی می کند. هر سوال تنها باید بر یک نکته تاکید کند. طرح پرسش دو منظوره موجب درهم آمیختگی نکات مختلف می شود و به اغتشاش فکری و سوتاهم منجر می شود.

پرسش خوب و مناسب با پاسخی قاطع و روشن کامل می شود. هرگز اجازه ندهید که پاسخ های مبهم و گنج، اطلاعات درست را از دسترس شما خارج سازد. بنابراین پرسش را به گونه ای مطرح کنید که تنها با پاسخی روشن و دقیق کامل شود و مدام که اطلاعات لازم را دریافت نکرده اید از جستجو دست نشویید.

پرسش نباید به گونه ای مطرح شود که شنونده به جای فهم درست و پاسخ رضایت بخش، به حدس و گمان متوصل گردد. در حقیقت یک پرسش خوب امکان هرگونه حدس و گمان رانی می کند. پاسخ مخاطب باید مبتنی بر اطلاعات و حقایق باشد و نه خیال پردازی و تصور. برای دریافت نقطه نظرهای صریح و روشن ضرورت دارد که افکار شما از حقایق عینی سرشار باشد.

بهترین پرسش آن است که «با کلمه (چرا) آغاز شود و علت را جستجو کند. غالب روسا به پاسخ (آری) و یا (خیر) از سوی کارکنانشان بسندند می کنند. حال آنکه اینگونه پاسخ ها واحد کمترین اطلاعات است. به همین دلیل لازم است که پس از شنیدن پاسخ های کوتاه (آری) و (خیر) بی درنگ کلمه (چرا) را بر زبان جاری کنید و اطلاعات بیشتری را از زبان فرد بیرون

اگر مایلید بدانید که در شرکت و یا اداره شما چه می گذرد، با ذهنی باز و گشوده به سخنان کارکنانتان گوش بسپارید. اگر می خواهید کادر و افراد از صمیم دل دوستنان داشته باشند و به دیده احترام به شما بمنگردند، به آنان مجال دهید سفره دل بگشایند و مشکلات، اضطراب ها و هراس های خویش را باشمار میان گذارند. اگر مایلید کارکنان با خلوص نیت و در کمال صداقت حقایق را با شما در میان گذارند، بدون پیش داوری به آنچه می گویند گوش کنید.

نگرانی ها، افسردگی ها، دلمردگی ها و مشغله های فکری و عدم آسودگی خیال، کار و فعالیت را با دشواری رویه رو می سازد. بدین سبب روسا باید زمینه های ایجاد انگیزه و آسودگی خیال را در کارکنان پدید آورند تا آنان بتوانند با فراغبال کار کنند. گوش کردن دقیق و هم‌لانه، بزرگترین هدیه ای است که مدیریت سازمان به کارکنانش ارزانی می دارد. دقیق شنیدن به شما مجال می دهد که افراد را بهتر درک کنید. به علاوه فکر گوینده را به تحرک و فعالیت و امیدار و دروی زمینه ای را به وجود می آورد که ذخایر درونی خود را هرچه بیشتر بروون افکند، معلومات خویش را هرچه زیادتر بر زبان آورد، و بهره فزون تری نسبی مخاطب خود کند.

یکی از مسوولیت های عمدۀ روسا آن است که با هم‌لنی و دقت به سخنان افراد گوش فرازهند و از نگرانی ها، انگیزه ها و علایق آنان باخبر شوند. مدیران باید به میزان کافی از خصلت و گشادگی ذهن برای شنیدن سخنان هر کارمندی صرف نظر از پایگاه وی در سلسله مراتب شغلی بهره مند باشند و برای حل و فصل کوچک ترین مساله وی از هیچ کوششی فروگذار نکرده و برای آن پاسخی قانع کننده بیابند. اگر مایلید که اطلاعات دقیق و معتبری توسط افرادتان به دست آورید و دریابید که واقعادر سازمان شما چه می گذرد، در محل کار فضایی بیافرینید که اظهار نظرها در میان کارمندان و نیز بین مدیریت و نیروی کار رایج شود تا افراد قطع نظر از خوش آمدها و بدآمدهای دیگران و یا احیاناً ترس از داوری های نابجای مقامات ارشد باشجاعت و صراحةست کامل و با اتخاذ مواضع اصولی به بیان مسایل پیدا نزند. بهره گیری از نقطه نظرهای کارکنان موجب می شود که اشکالات در کارهای پراکنده و فردی مرتفع گردد و حاصل کار بهتر، غنی تر و مطمئن تر عرضه شود.

وجود هر سازمان ترکیبی از نیروهای بسیار است که

بکشید. کلمه کوتاه و دو حرفی (چرا) برای دریافت اطلاعات دقیق و روش بسیار ارزشمند است و شما را از آنچه در سازمانتان می‌گذرد کاملاً باخبر می‌سازد.

به عکس باری کردن با اشیای روی میز و یا ور رفتن با ریش و سبیل و یا انگشت به دهان بردن و کارهایی از این دست حاکی از بی‌توجهی اوست.

هنگام گوش کردن، در مقابل حواس پرتی و آشفتگی خاطر مقاومت کنید. اگر در دفترتان سرگرم گفت و شنود هستید، به منشی خود بیاد آوری کنید که برای مدتی پاسخگوی تلفن نبوده و یا کسی را به حضور نخواهید پذیرفت. اجازه دهید با ذکر ماجراهی زیر موضوع را روشن تر بیان کنم:

سال‌ها پیش که در شهر اوماها زندگی می‌کردم، برای کنترل وضعیت جسمانی همسرم، به اتفاق وی به مطب یک پزشک مراجعه کردیم. تماس‌های تلفنی که توسط منشی به اتاق معاینه منتقل می‌شد، سه بار کار پزشک را دچار وقفه کرد. وقتی تلفن برای چهارمین بار به صدا درآمد، من گوشی را برداشتیم و گفتم: آقای دکتر تانیم ساعت دیگر در مطب حضور نخواهد داشت. تقاضامی کنم که در طول این مدت از تلفن زدن خودداری کنید.

هنگام گوش کردن به سخنان طرف مقابل در کمال شکیبایی بنشینید و مدام که سخنانش پایان نپذیرفت، لب به سخن نگشایید.

این نکته را از یاد نبرید که عدم انتباخت نقطه نظرهای شما و کارکنانتان الزاماً بدان معنا نیست که حق به جانب شماست. هنگامی که نقطه نظرهای بدون توجه به سلسله مراتب اداری باهم درآمیزد، شگفتی‌ها پدید آورده و آثاری می‌آفریند که قلب هارا به تصرف درآورده و دیدگان را به سوی خود معطوف می‌کند. به نقطه نظرهای خوب کارکنانتان پیرامون افزایش تولید و کاهش ضایعات ارج نهید و از آن سود ببرید. شنونده خوب همواره ایده‌ها، مفاهیم و اصول را کانون توجه قرار داده و شنونده ضعیف پیوسته در نکات جزئی و پیش پا افتاده و یا حاشیه مطالب گم می‌شود.

نه به طرز بیان، بلکه به معنا و مفاهیم مطالب توجه کنید. چند سال پیش که با یک استاد زبان انگلیسی دانشگاه همکاری نزدیک داشتم پیوسته می‌کوشیدم در مقام سخن دستور زبان را رعایت کرده و از الفاظ ادبی استفاده کنم. تا اینکه او روزی خطاب به من گفت: "من به ساختار جملات و انتخاب واژه‌های شما ابداً توجهی ندارم بلکه تنها مایلم بدانم چه می‌گویند و منظورتان چیست." شما نیز در مقام مخاطب، بدون توجه به طرز بیان و شیوه گفتاری، تنها به مقصود و مفهومی که گوینده در پی تبادل آن است توجه کنید.

برای درک کامل سخن گوینده به آهنگ و لحن کلامش توجه کنید. گاه معنای کلمات با مفهوم لحن بیان ابداهمخوانی ندارد. توجه به حالات و حرکات از قبیل طرز قیافه، رُست‌ها و حالت چشم‌ها نقاب بی‌تفاوتی را از چهره بر می‌کشد. هیجانات مدفون، خشم فروخوره و میل پنهانی به انتقام جویی را برملا می‌کند. کوتاه سخن آنکه برای اینکه شنونده خوبی باشید باید به همان اندازه که از گوش‌هایتان استفاده می‌کنید، از چشم‌هایتان

هفت تکنیک برای مهارت در دقیق شنیدن افراد قبل از هر چیز باید حس کنند که شمامایلید به سخنانشان گوش کنید. در حقیقت توجه کردن به افکار و احساسات پرسنل زمینه‌های تشویق و اشتراک مسامعی را در آنان تقویت می‌کند و موجب رفع بسیاری از مسایل و درک هر چه بیشتر مطالب می‌شود. در حقیقت گوش سپردن به مشکلات ملال انگیز و دلتگ کننده کارکنان، بهترین اهرم برای تقویت روحیه و جلب توجه و احترام آنان محسوب می‌شود و مقدمه‌ای برای گسترش آفاق روش و مفید کارهای جمعی تلقی می‌گردد. این نکته را از یاد نبرید که شرط اول هر کار و فعالیت ثمربخش احساس آرامش است. بنابراین اگر می‌خواهید کارکنانتان به کمال رشد برسند باید نخست به ایشان مجال دهید که بر واکنش‌های عاطفی و هیجانات خود مسلط شوند و به آرامش باطنی دست یابند. برای این منظور می‌بایستی با طرح پرسش‌های مناسب رنج‌های روانی و خشم فروخورده آنان را به سطح آورید و با سخنانی شیرین و آرام و موزون و دوستانه یاریشان کنید که به تخلیه هیجانی خود دست بزنند و به تصفیه درونی خویش ناکنند. در غیر این صورت احساس عدم اینمی و آرامش خاطر ناشی از مسایل مکثوم، موجب نشخوار ذهنی ایشان شده و اجازه نمی‌دهد که از تمام توش و توان خویش بهره‌گیرند. اگر احساس می‌کنید گرفتارتر از آن هستید که بتوانید با کارکنانتان گفتگو کنید و از احساسات و افکار آنان باخبر شوید، این عبارت نغز و ارزنده را به یاد آورید: پذیرش شفابخش و عدم پذیرش زیان آور است.

این عبارت ساده که در عرصه کسب و کار معنا و مفهومی عظیم دارد بدان معناست که مدیر موفق نه تنها باید پرسش‌های مناسبی را مطرح کند بلکه باید شنونده خوبی نیز باشد. هفت پیشنهاد مبارابرای مهارت در دقیق شنیدن به دقت مطالعه نید. با تمام وجود سخنان مخاطب را کانون توجه قرار دهید. دست کم به طور موقت، تمام علایق، مشغله‌های فکری و مسایل خود را کنار گذارید و به طور کامل توجهتان را به سخنان طرف مقابل معطوف کنید. همچنین هنگام شنیدن تاحد ممکن، هوش و حواس و هشیاری خود را به خدمت فراخوانید.

دقیق شنیدن موجب تشديد ضربان قلب، تسریع گردنش خون و افزایش دمای بدن می‌شود. از این رو توجه دقیق به سخنان طرف مقابل به غایت دشوار و مستلزم کار و فعالیت جدی است.

به طور مستقیم به طرف مقابل نگاه کنید و با کلمات زیبا و تشویق کننده و چهره‌ای شاد به سخنان او گوش کنید. تماس چشمی ثابت، طرز قیافه هوشیارانه و پرمعنا و کمی خم شدن به طرف گوینده جملگی بر توجه دقیق و عمیق شنونده دلالت دارد.

نیز بهره ببرید.

چگونه به وسیله گوش کردن فرد خشمگین را آرام کنیم.
بد نیست این تکنیک را از زبان لوید فلمت، استاد بلند آوازه مدیریت و بازرگانی بشنوید:

وقتی کارمندی خشمگین به دفترم قدم گذارد و شکوه و گلایه سر می دهد، با او به گونه ای رفتار می کنم که پندراری ریس کل و یا یکی از سهامداران عده شرکت است. در وهی نخست، او را در جای راحت و مناسبی می نشانم، فنجانی قهوه تقدیمش می کنم و خلاصه به انحصار مختلف اسباب آرامش وی را فراهم می سازم، پس از اینکه آرام گرفت و احساسات تندو گزنده اش تسکین یافت، از وی تقاضا می کنم که ماجرا را به تفصیل برایم توضیح دهد. آنگاه بدون اینکه کلمه ای بر زبانم جاری کنم و یا رشته سخن‌ش راقطع کنم، به وقت به همه چیز گوش می سپارم، زیرا نیک می دانم که گوش کردن به سخنان فرد خشمگین و توجه به قضایا از دیدگاه او، بیش از هر چیز دیگر او را یاری می کند تا بروآکنش های عاطفی و هیجانات خود مسلط شده و به آرامش باطنی دست یابد. وقتی سخنانش به پایان رسید، به وی خاطر نشان می کنم که احساساتش را به خوبی درک نموده ام و اگر من هم به جای او بودم، همین احساسات و هیجانات را تجربه می کردم. به این ترتیب تنها با گوش کردن به سخنانش و اشاره به این نکته که از احساساتش کاملاً باخبرم، خشم و غضب وی را فرمودم و به او مجال می دهم که به نوعی تخلیه هیجانی که از دیرباز در اعماق ضمیر خود بر هم انباشته دست بزند. بدینسان او که نخست مرادر مقابل خود می دید و حالت دفاعی به خود گرفته بود، اینکه حس می کند که در کنارش هستم و کسی برای جر و بحث و نزع وجود ندارد. در مرحله بعد، بر خلاف بسیاری از روساکه خط و نشان می کشند و افراد را از عاقب ناگوار رفتارشان می ترسانند، از او می پرسم که برای حل و فصل مسایلش چه کاری از دستم ساخته است و چه تقاضایی از من دارد. او به طور معمول از این طرز برخوردي که می خورد، و از اینکه از نقطه نظر او به قضایا نگریستم، مراتب سپاس گزاری خود را اعلام می کند.

غالب اوقات تقاضای افراد از آنچه من پیش بینی می کرم کمتر است. از این رو وقتی تسهیلاتی را برای کسی فراهم می کنم، او به شدت تحت تاثیر سخاوت و بخشندهی من قرار گرفته، احساسات و هیجانات منفی خویش را ظاهر می کند و خشنود از این که مقام بالا دست احساساتی را به خوبی درک کرده و با آن سهیم شده دفتر را ترک می نماید. این تخلیه هیجانی سبب می شود که او پوسته اش را بشکافد، سر بیرون آورد و فارغ از هرگونه رنج روانی با جدیت و حرارت هر چه تمام تر به کارش ادامه می دهد.

شیوه برخورد آقای فلمت با شکایت و اعتراض کارکنانش
بالاصلی که من پیش از این بدان اشاره کردم، (نخست از تقاضای
کارکنان خویش سردرآورید و سپس آنان را درستیابی به این
خواسته یاری کنید) کاملاً منطبق است.

یازده طریقه برای برخورد مناسب با شکایت‌های کارکنان

۱- با حسن خلق و گشاده روبی، از حضور افراد استقبال کنید. آنان باید به این باور برستند که انتقاد از اوضاع و شرایط سازمان خشم و غضب شمارابر نمی انگیزد و مساله بزرگتری را سبب نمی شود. اگر افراد حس کنند که فضای اطمینان بخشی برای درد دل وجود ندارد، ترجیح می دهند که درباره مسایل خود باکسی صحبت و در دل نکنند و همچنان در زندان روحی و مرداب سردد رونی که برای خود ساخته اند باقی بمانند. بدین ترتیب بازدهی کار و روحیه افراد آسیب می بینند و از فردی سازنده و موثر به شخصی منفعل و بی تفاوت تبدیل می شوند.
۲- تنها کافی نیست که در دفتر را به روی کارکنان بازنگه دارید و برای شنیدن سخن هر کارمندی اظهار آمادگی کنید، بلکه باید با صراحت بگویید که چگونه کارکنان می توانند در دل نکند و به چه ترتیب انتقاد آنان پیگیری می شود. طرز کار خود را گام به گام توصیف کنید تا همگان به روشنی از آن باخبر شوند.
۳- افراد را در بیان انتقاد را باری کنید. چرا که بعضی از آنان قادر نیستند رنجشی را که در ته دل و در باطن خود دارند بیرون ریزند. هرگاه فردی خود را در بیان مشکلاتش ناتوان حس کند، نارضایتی ها را در ذهن و ضمیر خود محبوس می کند. در نتیجه احساسات ملال انگیز، یاس آور و منفی رشد و توسعه می یابد، او را کاملاً در قید خود می گیرد و از اثربخشی وی می کاهد.
۴- بدون توجه به کم اهمیت بودن انتقاد، فضای اطمینان بخشی را برای شنیدن و پیگیری اعتراض افراد به وجود آورید. به این ترتیب به آنان مجال می دهد تا احساسات ملال انگیز و منفی را که آنان را از مسیر درست و راه صلاح کسب و کار خارج ساخته به سطح آورده و دفع کنند.

۵- صبر و بردبازی را چرافی فرا راه خود قرار دهید. با انجام کارها از روی تامل، اجازه دهد این صفت پسندیده در جوهر ذات شمامستقر گردد و به یک عادت تبدیل شود. در عین حال مراقب باشید که گرفتاری ها و یا تعدد کارهای در دست اقدام، شمار از شنیدن در دل کارکنان غافل نکند. در غیر این صورت ممکن است روزی ناگزیر شوید در محکمه رسمی با شکایت افراد روبه رو شوید و از هزینه و وقت و حیثیت خود مایه گذارید.

۶- از فرد شاکی بپرسید: چه تقاضایی از من دارید؟ آین پرسش

کوتاه و مختصر، فصل تازه‌ای را در روابط دو طرف می‌گشاید و فضایی را برای گره‌گشایی مشکلات و ایجاد روابط عادلانه فراهم می‌کند.

۷- از تصمیم‌گیری شتاب‌زده و تعصب آمیز اجتناب کنید. به جای قضاوت عجلانه و یک جانبه، همه چیز را بر مبنای منطق و عدالت بسنجدید. اگر دستیابی به اطلاعات بیشتر و جامع‌تر مستلزم فرستت بیشتر است، با برداشتن وقت بیشتری را به این مقصود اختصاص دهید. فراموش نکنید که تصمیم عاقلانه از تصمیم شتاب‌زده به مراتب کارسازتر است.

۸- در وهله‌ی نخست به جمع‌آوری حقایق پردازید. بعضی اوقات شرایط ایجاب می‌کند که باتامل و سعه صدر قضایا را از نقطه نظر فرد دیگر ارزیابی کنید. با وجود این دقت و تأمل نباید بهانه و مستاویزی برای به تعویق اندلختن کارهادر اختیار شما قرار دهد.

۹- برای اینکه افراد یقین حاصل کنند که شما برای رفع پیشنهادات انتقادی آنان کوشش به خرج می‌دهید، پس از اخذ هرگونه تصمیم و یادستیابی به نتایج مثبت، بی‌درنگ آنان را در جریان قرار دهید.

۱۰- پس از گذشت چند روز، موضوع را به اتفاق انتقاد کننده مرور و بررسی کنید و به این وسیله یقین حاصل نمایید که دلگیری و رنجش او بر طرف و رضایتش از هر حیث تامین شده به طور کلی ارتباطات غیرشفاهی کمتر تحت تاثیر خدعاً و نیرنگ قرار می‌گیرد. در حقیقت افراد فریبکار با توصل به کلمات و عبارات راحت‌تر می‌توانند خود را متقد و درستکار جلوه دهند و از راه مکر و ریابه تمدنیات نازواری خود دست یابند. به عکس اغفال مردم با استفاده از حالت چهره، لحن بیان، طرز نگاه امری دشوار و مستلزم مهارت و تجربه فراوان است. به همین دلیل برحی اوقات، افراد به رغم اینکه قصد دارند چیزی را زمان کتمان کنند، مراقب حالت چهره، لحن بیان و سایر علایم رفتاری خود نیستند و به اصطلاح بندراه آب می‌دهند. بنابراین آگاهی از علایم و نشانه‌های زبان رفتار به ما مجال می‌دهد تا صرف نظر از کلمات و عباراتی که افراد بزبان جاری می‌کنند، از احساسات و هیجانات آنان سر درآوریم و از آنچه در درونشان می‌گذرد باخبر گردیم. همچنین آشنایی و توجه به این علایم به افرادی که بنا به مقتضیات اضطراری می‌باشند احساسات و هیجانات خود را مخفی کنند، کمک می‌کند تا

حالات و حرکات خود را بآنچه می‌گویند همانهنج نمایند. وقتی فردی با شما سخن می‌گوید، نخست به چهره‌اش بنگرید و ببینید که آیا طرز قیافه‌اش با آنچه می‌گوید جور و سازگار است. آنگاه به لحن بیانش توجه کنید و ببینید که آیا پیام نهفته‌ای در آن وجود دارد و نهایتاً کلمات و عبارات او را کانون توجه قرار دهید. به این ترتیب ممکن است زخم زبان و کنایه‌ای که بالحنی دوستانه و محبت آمیز بیان می‌شود شوخی و مزاح تفسیر شود. فرزندان من براین نکته واقنده که هرگاه آنان را با

نام کامل (نام و نام خانوادگی) خطاب کنم و صدایم را از حد معمول کمی بلندتر نمایم، خطایی مرتکب شده‌اند و باید خود را برای یک بحث و مجادله جدی آماده کنند. اگر شما هنوز هم به اهمیت زبان رفتار پی‌نبردیده‌اید، بد نیست بدانید که نود درصد مفهوم هر پیام به طور غیرشفاهی منتقل می‌شود. بنابراین نه تنها شیوه استفاده از زبان رفتار، بلکه تفسیر زبان غیرشفاهی افراد نیز از اهمیت بینایی برخوردار است. شما می‌توانید با رشد و گسترش بعضی حالات و حرکات از قبیل نگاه محکم و تزلزل ناپذیر، لحن بیانی که حاکی از اعتماد به نفس کامل است و حضوری استوار و محکم که بر مقام و موقعیت شما دلالت کند، شخصیتی نیرومند از خود به نمایش گذازید. اگر اعتماد به نفس را در خود رشد و توسعه دهید و همواره به گونه‌ای رفتار کنید که پنداری شکست و ناکامی غیرممکن است، اطرافیان از توانایی‌های شما نیرو می‌گیرند. به هر حال شما باید با توصل به وضعیت ظاهر و طرز رفتارتان اقتدار و توانایی‌های خود را به نمایش گذارید و با کنترل لحن بیان و حالات و حرکات، نفوذ پایداری را بر کارکنان خویش اعمال کنید. رعایت رهنمودهای زیر شماره‌ای رسانیدن به این مقصود یاری می‌کند:

۱- ویژگی‌های فردی مخاطب خود را به طور دقیق بشناسید. آگاهی از نقاط ضعف و قوت افراد، زمینه را برای تاثیرگذاری بر آنان فراهم می‌کند.

۲- با توصل به چشم انداز خود، قلمروی نفوذ فرد دیگر را محدود کنید. یک مدیر مقتدر با چشم انداز نفوذش کارکنان را و امی دارد که در برایر او نگاهشان را به پایین متوجه ساخته گاه مخفیانه سر را بالا آورده و به مدیرشان بنگرند. توصیه می‌شود که برای مقاومت در برابر نگاه با نفوذ مرئوس، هرگز به طور مستقیم به چشم انداز نگاه نکنید، بلکه نگاه خود را به وسط پیشانی و کمی بالاتر از ابرو و انش متتمرکز سازید. اگر چشم انداز خود را به این نقطه بدوزید، هیچ کس نمی‌تواند با نگاه شمارا تحت تاثیر قرار دهد.

۳- گرچه به هنگام گفتگوی تلفنی نمی‌توانید با توصل به حرکات دست و پا حالات نگاه شخصیت نیرومند خود را آشکار سازید. با وجود این دستیابی به این مقصود با استفاده از کلمات و لحن بیان مناسب میسر است. هرگز هنگام پاسخ‌گویی به تلفن، به عنوان خود اشاره نکنید. استفاده از عنوانی نظری دکتر، پرستار، پروفسور، سرهنگ و سرگرد گواه براین نکته است که شخصیت شما بدون عنوان ناقص و بی اثر است.

۴- هیچ گاه از کلماتی نظری به قریان "استفاده نکنید" به کار گیری این کلمات نه تنها بیان گر ادب و احترام نیست بلکه به طور غیر ارادی افراد را در مرتبه بالاتری از شما قرار می‌دهد و بر سلطه پذیری و فرمان برداری شما دلالت می‌کند. رعایت احترام و ادب با مردم مستلزم آن نیست که شما تحت سیطره و نفوذ آنان قرار گیرید. همچنین اظهار کلمات (آری) و (خیر) از مقام پاسخ به پرسش، اطلاعات ناچیزی را در اختیار طرف مقابل

قرار می‌دهد و بی‌ادبی محض تلقی می‌شود. اگر مخاطب شما از عنوانی برخوردار است، این عنوان را تهاده‌رپاسخ‌های کوتاه به زبان آورید. به این ترتیب به جای ابراز کلماتی نظری "بله قربان" که حاکی از سلطه‌پذیری شماست، از عباراتی مودب‌انه نظری: "له آقای دکتر" و یا "خیر جناب پروفسور" استفاده می‌کنید.

این نکته را فراموش نکنید که تعبیر و تفسیر درست زبان رفتار (الحن بیان، حالت چشمان، ژست‌ها و...) و واکنش مناسب نسبت به آن از شماییک شخصیت نیرومند می‌سازد.

پنج رهنمود برای انعکاس قدرت

تنها زمانی تبسم کنید که واقعاً خوشحال و شادمانید. این بدان معنا نیست که در موقع دیگر گره بر ابروان آورید چندان که پنداری سنگینی همه دنیا را بر روی دوش خود تحمل می‌کنید. برای پنهان کردن احساسات و عواطف خود، قیافه ساده و بی طرف به خود بگیرید. هرگز اجازه ندهید که کسی سخن شماراقطع کند. حتی اگر مدیرتان به میان کلام شما دوید، ضمن تسلط بر احساسات خویش به او بگویید: "معذرت می‌خواهم هنوز سخنانم تمام نشده است. آنگاه رشت سخن را از همان جایی که قطع شده دنبال کنید."

برای اینکه از طریق چشم، تحت تاثیر و سیطره فرد مقابل قرار نگیرید، هیچ‌گاه به طور مستقیم به چشم‌انش خیره نشوید بلکه به نقطه‌ای در وسط پیشانی و بالای ابرو انش بنگرید. حتی اگر او به جر و بحث متولّ شد، بدون ابراز کلمه‌ای تنها به پیشانی او نگاه کنید. این شیوه برخورد وی را دستپاچه و عصبی کرده و به تجدید نظر و ادار می‌کند.

فضای کارتان را به گونه‌ای موثر بیارایید. تعیین مکان مناسب برای استقرار میز و صندلی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

خونسردی و آرامش خود را حفظ کنید. اعتماد به نفس کلید دستیابی به سکون و آرامش محسوب می‌شود. هرگاه در حرفة خود ماهر و کارآمد باشید، اعتماد به نفس ناشی از تواناییهایتان، هرگونه فشار و تنش را از جسم و جان شمادر می‌کند.

