

## استخدام التواصل غير اللفظي

ينقل التواصل غير اللفظي (التواصل بالإشارات) -تعبير الوجه، والإيماءات، ولغة الجسد، والتصرفات- المعلومات تماماً كما تفعل الكلمة المنطوقة في اللقاءات الشخصية. أما مكوناته فكثيرة، ويختلف الخبراء حول السلوكيات المتنوعة التي تدل عليها. لكن الأشخاص الذين يجيدون التواصل مع الآخرين يتحكمون بحرصٍ بالرسائل التي ينقلونها عبر إشاراتهم، ويتعلمون تأويل إشارات الآخرين.

تبحث المقالات المختارة في هذا القسم من الكتاب أثر الإصغاء بانتباه؛ وتبدد الخرافات التي شاعت زمناً طويلاً حول الابتسام، واللمس، والتعبير غير اللفظية الأخرى؛ كما تشرح دور وضعية الجسد في التعبير عن الطاقة والثقة؛ وتشرح لك كيفية التأثير في الآخرين عبر تعبير وجهك، إضافة إلى كيفية تفسير تعبير وجوه الآخرين.





## كيف تصغي؟

الإصغاء جزءٌ جوهري من التواصل المثمر  
في عالم العمل

ريتشارد بيرك

من بين الأسباب الجمة المسؤولة عن إفلاس الشركات، ثمة سببٌ واحدٌ نادراً ما يلحظ المديرون وجوده إنه: الفشل في الإصغاء.

فالفشل في الإصغاء إلى حاجة عملائك يهدر وقتهم، الأمر الذي يبعث البهجة في نفوس منافسيك والإخفاق في الإصغاء إلى زملائك له الأثر الهدام ذاته. وحين تنهار جسور التواصل بين المديرين تتدهور علاقاتهم وتمتد الأيدي مشيرة بأصابع الاتهام إلى الآخرين. وقد تغدو مشكلة سوء الإصغاء معدية: فسوء إصغاء المديرين يجعلهم قدوة سيئة للموظفين، مما يؤدي إلى شيوع ثقافة عامة من اللامبالاة السمعية.

هذا، ويتطلب الإصغاء اتباع منهجٍ محدد؛ إذ تحتاج إلى إعادة ترتيب محتويات ذهنك لإفساح مجال للحوار والمعلومات والمفارقات الناتجة عنه. مما يعني تخصيص جزء من وقتك لذلك.

ونحن حين نقول بضرورة ادخار جزء من وقتك نفترض - طبعاً - أن لديك متسعاً من الوقت لادخاره، وهو ما لا يتوافر لدى معظم المديرين الذين تعوزهم مهارات التنظيم الفاعل للوقت. «فسوء تنظيم الوقت هو السبب الذي يغفله كثيرون وراء سوء الإصغاء» كما يؤكد بيل بروكس صاحب مجموعة بروكس، وهي شركة متخصصة في تقديم الاستشارات والتدريب على فن البيع في غرينز بورد في كارولاينا الشمالية. «فالناس لا يخصصون وقتاً كافياً لتلقي الرسائل».

«سوء تنظيم الوقت  
هو السبب الأكثر شيوعاً  
وراء سوء الإصغاء»

يقع كثير من الناس الذين لا يوظفون مستقبلاتهم الحسية فيما يدعى «فخ النشاط». ويحدث ذلك عندما يخفق الأشخاص الذين تغمرهم مسؤوليات العمل في تحديد أولوياتهم والبدء بإنجاز المهام، دون اتباع أي ترتيب معين، لكي يحسنوا من شعورهم. فإذا اتصل بهم شخص ما أو حضر للقائهم في المكتب لمناقشة مشروع مستقبلية عظيم الأهمية، أقعدتهم المهام الموجودة بين أيديهم - وإن كانت تافهة - عن إيلائه الاهتمام اللازم. يضاف إلى ذلك، وفقاً لبروكس، أن الضغط النفسي الناتج عن سوء تنظيم الوقت معناه: «سيصغي الناس بصورة رئيسة إلى ذلك الصوت الهامس في أذهانهم» ذلك الصوت الداخلي الذي يشكو من وجود مهام لم تنجز بعد.

## كيف تصغي؟

عندما يصبح الذهن حراً ومستعداً للإصغاء، يبرز أمامك تحدٍ آخر: الإصغاء بطريقة تناسب التعصيب الذهني الخاص بك. إذ يمكن لهذا إحداث فرقٍ مهم في كمية المعلومات التي تستوعبها، وتذكرها في ختام حوارٍ أو اجتماعٍ ما.

لقد أظهر البحث المعرفي تفاوت الأشخاص في معالجة المعلومات السمعية. وثمة طيف واسع من أساليب المعالجة يتدرج من أقصى درجات الإصغاء الخطي إلى أقصى درجات الإصغاء الترابطي. يستوعب المستمع «الخطي» المعلومات كما يقدمها المتكلم، ويتتبع حديثه من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) دون بذل أي جهد. أما المستمع «الترابطي»، فيتمتع بتعصيب ذهني مختلف. إذ يميل إلى ربط المعلومات التي يسمعها بمعلوماته السابقة. وهو قادرٌ على فهم الموضوع بالرغم من ميله إلى عدم تتبع المتكلم خطوةً خطوةً.

ويتمتع الأشخاص الذين ينتمون إلى الأنماط الخطية فعلاً بالقدرة على الإصغاء بصورة منفعلة، دون الحاجة إلى أي وسائل خاصة لتعزيز إصغائهم، وذلك لأنهم يمارسونه بصورة طبيعية. «يجلس الأشخاص البارعون في معالجة المعلومات السمعية ويركزون»، كما يقول فرانك سوبر، رئيس شركة أوبتي مايند للتدريب والاستشارات، ومقرها فيرمونت، تساعد المديرين التنفيذيين على تطوير قدرتهم على التفكير والتعلم. «تشبه وجوههم شاشات الرادار؛ وهم منغمسون في كلماتك كلها».

وعلى النقيض، لا يعدّ كثير من أفراد النمط الترابطي مستمعين فاعلين حين يكونون في هذا الوضع المنفعلي؛ لذا يجب عليهم القيام

بعملٍ ما. فإن كانوا من المهتمين بكتابة النصوص، أمكنهم رفع مستوى انتباههم بتدوين الملاحظات. وهناك آخرون يتحسن إصفاؤهم إن أتيح لهم إعادة صياغة العبارات التي سمعوها. وقد يتحسن إصغاء البعض عبر إلقاء الأسئلة التوضيحية. فوفقاً لسوبر: «يساعدهم التفكير في الأسئلة على التوثق مما يسمعون. وهذا بدوره يعينهم على اختبار حدود استيعابهم».

ضمن الحدود الفاصلة بين النمطين الخطي والترابطي، يعتمد بعض الأفراد على لغة الجسد للحصول على المعلومات التي فاتتهم ونتيجة انعدام إمكانية قراءة لغة الجسد في أثناء المكالمات الهاتفية، يتحسن «إصغاء» هؤلاء الأشخاص تلقائياً في المحادثات الشخصية (وجهاً لوجه).

وثمة أناس يتشتت انتباههم في أثناء الجلوس. «عندما أجلسُ أفقد قدرتي على التركيز؛ فأنا إنسان كثير الحركة بطبيعتي» والقول لسوبر. «لربما يرغب هذا النوع من الأشخاص في قول إن إصغاءهم يتحسن في وضعية الوقوف».

أياً كان النمط الذي تنتمي إليه، هناك أمورٌ محددةٌ تستطيع أداءها لتحسين انتباهك بما يتجاوز تكييفه ليناسب قدراتك.

هَيئَ مناخاً مناسباً للإصغاء اليقظ: تجنب خوض حوارات جديدة في مكتبك؛ حيث يتشتت انتباهك بين طاولة مكتب تغص بالأشياء، وهاتف لا يتوقف رنينه، وبرنامج بريد إلكتروني ملحاح. فقااعات المؤتمرات

وجدت خصيصاً لهذه الغاية، أو ما رأيك في القيام بذلك في الأماكن المكشوفة الرائعة. فاليوم، يتزايد عدد المديرين الذين يتزهون سيراً على الأقدام في حرم المؤسسة لمنح زملائهم الانتباه الذي يستحقونه وممارسة بعض التمرينات الرياضية في الوقت ذاته.

**حاول الوصول إلى الاجتماعات باكراً، وإن قبل بدئها بدقائق فقط.** فهذا الفاصل الزمني يهيئ لنشوء منطقة ذهنية للانتقال من حالة الضغط النفسي الناتج عن الرحلة إلى الحالة العقلية الضرورية للتركيز على الاجتماع. «يحتاج الناس لبعض الوقت لتهدئة نفوسهم»، وفقاً لميشيل كيمب، أحد كبار المستشارين في شركة نمو أمريكا، وهي مزود وطني للخدمات اللاسلكية في مدينة هاكنساك - نيوجيرسي.

«اسأل نفسك: أنت مستعد لحضور الاجتماع؟ وما غايتك من حضوره؟ ما النتيجة التي ترغب الحصول عليها؟». إذ يساعدك هذا التقويم الشخصي على تحسين قدرتك على الإصغاء.

**في أثناء الحوار، كن متنبهاً إلى مقدار ما تدلي به من حيث المقارنة بالشخص الآخر.** فاختلال التوازن في الحوار قد يشي لك ببعض المعلومات المتعلقة بمهاراتك في الإصغاء.

**صمّم على عدم السماح لذهنك بالشروء، لكن إن حدث ذلك فلا تخاطر بزيادة تشتت انتباهك عبر توجيه النقد اللاذع لذاتك.** فإذا كنت عرضة للانجراف بأفكارك بعيداً بسبب شيء من كلام المتحدث، فدوّن ملحوظةً موجزةً لتعود إلى أفكارك لاحقاً. فهذا يسهل عليك إعادة تركيز انتباهك.

الإصغاء هو جزء من الدور الذي يؤديه المستمع. أما الجزء الآخر فهو التعبير عن اهتمامك بالإصغاء، إذ يميل كثير من المتحدثين الذين يعتقدون أنك لا تصغي إليهم إلى الاختصار أو التفاوضي كلياً عن ذكر بعض المعلومات بغض النظر عن أهميتها. ولإظهار حرصك على الإصغاء، عليك ببذل جهدٍ يتجاوز قول: «آه - ها». وإليك النصائح الآتية:

استرخ، ولا تفرط في الاسترخاء. فوضعية الراحة التي يتخذها جسدك قد تعدُّ إشارة إلى تكاسلك في تركيز انتباهك أيضاً.

كن واعياً أن الفاصل الزمني الطويل في أثناء الحديث قد يعد دلالة على انتظار المتحدث الحصول على تغذية راجعة منك. وهذا توقيت جيد لإلقاء الأسئلة الإيضاحية. اجعل أسئلتك موجزةً، وأتبعها بعبارة: «أكمل حديثك، رجاءً». وتستطيع إلقاء أسئلة أدق وأكثر تفصيلاً بعد إنهاء المتحدث كلامه.

احذر الوقوع في فخ «استرضاء الآخرين»، كما يسميه كيمب مازحاً، ويحدث ذلك حين يومئ أحدهم برأسه موافقاً، أو يدلي بتعليقاتٍ مرائيةٍ من قبيل: «صحيح؟». بالرغم من عدم إصغائه لأي كلمة. يترعع مثل هؤلاء الأشخاص في أسرٍ يواظب الأبوان فيها على التذمر والشكوى، ويحتاجون إلى تفرغ هذا الحمل النفسي قبل أن يصبحوا مستمعين فاعلين.

أعطِ تلميحات مشجعة حقاً، حتى عند تعارض الآراء. فعند وقوع خلاف في وجهات النظر يميل الناس إلى الإصغاء إلى آرائهم الخاصة دون آراء الآخرين، وإذا لم يجدوا آذاناً مصغية، كرروها مجدداً على

## كيف تصغي؟

النحو العقيم عينه. ولكي تلمح إلى المتحدث أنك تصغي إلى كلامه جدياً، عبّر عن تفهمك لرأيه. ويمكنك القيام بذلك بقولك: «أفهم من كلامك أن...».

إن كنت على علم مسبق بموضوع حوار معين غرضه تبادل الأفكار، فحاول تحديد نزاعاتك التحيّزية تجاهه وتعطيل عملها في الوقت الحالي. وبهذه الطريقة، يقل احتمال تجليها في تعابير وجهك، ويزداد احتمال تعبير المتحدث عن آرائه / آرائها تعبيراً كاملاً.

والأهم من ذلك كله، إن شعرت بنفسك تشتت عن موضوع الحديث، فلا تخشّ الطلب من المتحدث إعادة توضيح الفكرة التي فاتتك. فالمتحدثون البارعون قادرون عادة على اكتشاف ذلك من نظرتك الشاردة، ولن تفقد احترامهم لك ما لم تدعّ الانتباه. وهذا سيوفر الوقت والمال، وسيهيك شيئاً أكثر قيمة: احترام المتحدث.

### موقع أيديا بانك

[www. idea-bank.com](http://www.idea-bank.com)

ليس مستغرباً مراجعة محترفي كتابة الخطب لعدد كبير من الكتب المرجعية أو التنقيب في شبكة الإنترنت؛ بحثاً عن المواد المعرفية اللازمة لعملهم. لكن رجل الأعمال النموذجي لا يملك الوقت الكافي لتمحيص كمية كبيرة من المعلومات تحضيراً لكتابة خطبة ما. لذا يبسط الموقع الإلكتروني لتشارلز فرانسيس، «أيديا بانك»، مهمة إيجاد مواد معرفية متعلقة بموضوع خطبتك.

جمع فرانسيس، وهو كبير المديرين التنفيذيين السابقين للاتصالات في شركة آي بي إم، مواد معرفية متنوعة.

من فكاهات وحوادث طريفة وشواهد وأمثلة تشمل طيفاً واسعاً من المعلومات. بيد أن ما يميز موقعه عن المواقع المماثلة الأخرى هو وظيفة البحث باستخدام الكلمة المفتاح. إذ يرتبط بكل مادة في بنك المعطيات 5-15 كلمة مفتاح. وليس ضرورياً وجود الكلمة المفتاح عينها في الشاهد المقتبس حتى يظهر في نتائج البحث. فترتبط بكلمة «بيروقراطية» -مثلاً- الكلمات الثلاث «ديمقراطية» و«إساءة استخدام السلطة» و«الانضباط الذاتي».

و«History Filo» هو أحد الميزات الأخرى للموقع. حيث تستطيع، بكل بساطة، إدخال تاريخ معين باليوم والشهر ليعرض لك الموقع عدداً من الحوادث التاريخية التي شهدتها ذلك اليوم، إضافة إلى قائمة بالمشاهير الذين ولدوا فيه.

ومن المفيد أيضاً النقر على أيقونة «Speech Tips» الموجودة على الصفحة الرئيسية. تقدم لك هذه المجموعة من المقالات الموجزة نصائح لاستخدام الحوادث الطريفة والفكاهات والبيانات التاريخية بصورة فاعلة في خطبك.

يقدم موقع آيديا بانك خدمات «مأجورة» على نحو خاص للعاملين في مجال التواصل الاجتماعي، لكن عدداً كبيراً من متصفحيه هم من المديرين التنفيذيين للشركات.

## كيف تصغي؟

---

ويسمح الموقع بـمدةٍ تجريبيةٍ مجانيةٍ تتيح لك تحميل ما يقارب 100 مادة في 30 يوماً، أيّاً كانت الأولى. فإذا قررت متابعة الاستفادة من خدمات الموقع، يمكنك اختيار خطة للتصفح بناءً على عدد المواد التي تعتقد أنك ستقوم بتحميلها.



# حقيقة الابتسامة وأساطير أخرى

قراءة لغة الجسد مهمة جداً،  
لكن الإشارات قد تكون مضللة

نيك مورغان

يطلق معظم الناس اسم «لغة الجسد» ويقصد بها الإشارات التي ترشدنا إلى دلالة التواصل الاجتماعي والغاية المنشودة من ورائه، التي نحصل عليها من إيماءات الآخر وتعابير وجهه ووضعية جسده - على سبيل التواصل كلها باستثناء لغة الكلام. ويسمونها الخبراء «التواصل بالإشارات»، لكن المعنى يبقى ذاته: مصدراً ثانياً للتواصل الاجتماعي بين البشر، غالباً ما يتفوق بمصداقيته وأهميته في استيعاب ما يدور حولنا على الكلمات ذاتها.

أم لعل الحقيقة هي نقيض ذلك؟ تؤدي المعرفة الدقيقة للغة الجسد دوراً جوهرياً في نجاح العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، سواء في مجال العمل أم في الحياة الشخصية. لكن معظم معارفنا غريزية -

وقد أظهرت الأبحاث العلمية الحديثة التي تناولت التواصل الاجتماعي خطأً كثير منها. الأساطير الراسخة وحقيقة كل منها.

### ثمانى أساطير وحقيقة كل منها

#### 1. يعجز الكاذب عن النظر مباشرة إلى عيني محدثه:

ثمة اعتقادٌ راسخٌ أن الإكثار من تحريك العينين دليل كذبٍ على الأرجح. ويذكر بول إيمان في كتابه الرائد (Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace Politics, and Marriage) عندما سألنا الناس عن دلائل اكتشاف الكذب، حل الارتباك والإكثار من تحريك العينين في المرتبة الأولى. [لكن] لا يمكن الوثوق بهذه الدلائل المعروفة لدى البشر جميعاً، التي تتضمن سلوكاً سهلاً كبجه، إذا كان الرهان كبيراً والكاذب لا يرغب في انكشاف أمره».

ويتابع إيمان مبرهنًا عدم جدوى الإفراط في إسباغ المعاني على سلوك كهذا؛ وذلك لسببين: أولاً، بالرغم من أن هذا النمط من التواصل بالإشارات يؤكد وجود نوع من الانفعال، إلا أن ذلك الانفعال قد يدل على الكذب، وقد يشير إلى غير ذلك. فالتوتر العصبي -مثلاً- يتجلى بالإكثار من تحريك العينين، لكن عوامل كثيرة تسبب التوتر العصبي. ولكي تفهم معنى سلوك معين، عليك تأويل الانفعال أيضاً.

ثانياً، وجد إيمان أن إحدى المجموعات المدروسة برعت خاصةً في إقامة اتصال بصري مباشر بدا صادقاً تماماً: إنهم المصابون بالكذب

المرضي. ومن هنا، لا يمكن الاعتماد على الاتصال البصري المباشر بوصفه معياراً للثقة أو الصدق.

## 2- يُحبذ الإكثار من الاتصال البصري المباشر عند الاجتماع مع أحدهم:

يأتي هذا الاعتقاد الذي ساد أمداً طويلاً أيضاً من فكرة الاستدلال على الكذب من حركة العينين. والنتيجة، ويا للأسف! هي ميل الناس الذين يقيمون اتصالاً ميدئياً مع الآخرين - كما هو الحال في مقابلات الحصول على عملٍ مثلاً - إلى تثبيت النظر على الآخر. إن باستطاعة هذا السلوك تحويل المقابلة إلى لقاء مزعج تماماً كما يمكن جعله مريحاً. إذ يشعر معظمنا بالارتياح عند التقاء العيون لبضع ثوانٍ، لكن بإمكان أي تواصل بصري مباشر يدوم زمناً أطول من ذلك أن يجعلنا نشعر بالتوتر، وقد نتصور حدوث أمرٍ آخر - ربما محاولة الشروع بسلوك يدل على الانجذاب. وفي الحقيقة، أظهرت الدراسات التي تناولت الغزل بين الناس أن التقاء العيون مدة طويلة يعد إحدى الخطوات الأولى في العملية.

## 3- إن وضع اليدين خلف الظهر يعبر عن القوة:

اعتاد المدربون تقديم العروض لتلقين الناس وضع أيديهم خلف الظهر في وضعية سميت أحياناً وضعية «الأمير تشارلز، طانين خطأ» أن وارث العرش الإنكليزي نموذج جيد للتعبير عن لغة الجسد. وهكذا

سرى الاعتقاد أن تلك الوضعية دليلٌ على القوة حتماً، لأنَّ الأمير يكثر من الوقوف على ذلك النحو.

تعبّر لغة الجسد عن دلائل مهمة، لكنها  
غير جديرة بالثقة لمعرفة نيات المتحدث

في الواقع، أظهرت الأبحاث أن هذا الإيماء يوحي للناس بعدم الثقة - كيف لنا الوثوق بك ما دمنا عاجزين عن رؤية حركة يديك. فإذا أردت زيادة ثقة الآخرين بك في أي وضع تجد نفسك فيه، فتجنب وضع يديك وراء ظهرك.

#### 4- «التأشير» بالأصابع يدل على الانهماك في التفكير:

إنها تقنية أخرى لقننا كثير من المدربين عند إلقاء الخطب. تربط كثير من الأبحاث التي أجريت على مدار سنوات عدة بين التفكير وإيماءات اليد تجاه الجزء السفلي من الوجه - ذلك الذقن، إسناده إلى اليد، وضع الإصبع على الوجنة. فإذا كان التفكير دلالة على العقلانية، وجب علينا التسليم بأن إظهار هذه الخاصية يتم عبر الإكثار من احتكاك اليد بالوجه.

يُميّز الخبراء بين «الرموز»، وهي إيماءات ذات معانٍ معينة في ثقافات معينة، وبين الإيماءات، التي تهدف إلى تيسير التعبير عن المعنى لكنها تفتقر إلى مضمون محددٍ. ومثالاً على الرموز نذكر إشارة اليد التي تعني «موافق» في الولايات المتحدة الأمريكية. فالرمز ذاته يحمل معنىً بغيضاً لدى بعض شعوب منطقة البحر المتوسط.

ومن الأمثلة على الإيماءات: طريقة تحريك اليدين عند البحث عن كلمة مناسبة لنقولها. ويقع التأشير بالأصابع بين هذين الحدين؛ فهو إيماء لا يحمل أي معنى محدد، لكنه يتجاوز مجرد التلويح باليدين. وأفضل ما يقال عنه: إنه قد يشير إلى إظهار المتحدث حالة التفكير!

5- يظهر الأشخاص ذوو المنزلة الرفيعة سيطرتهم على الآخرين عبر لمسهم:

إن الاعتقاد أن الأشخاص الأقوياء الشخصية في المجتمع -الرجال غالباً- يظهرون سيطرتهم على الآخرين عبر لمسهم بطرق شتى هو اعتقادٌ آخر واسع الانتشار. في الحقيقة، يبين البحث العلمي شروع الأشخاص المتدني المكانة باللمس عموماً. هذا وتشرع النساء باللمس أكثر من الرجال عادة.

يضمن ستانلي إ. جونز كتابه (The Right Touch: Understanding and Using the Language of Physical Contact) دراسة صادرة عن منظمة عامة للصحة: «كانت المجموعة المدروسة تتألف من رواد عيادة لمعالجة الإدمان، وهو مكان يُعالج فيه المدمنون على الكحول. وقد شكلت مناخاً نموذجياً لدراسة المكانة الاجتماعية، وأدوار الجنسين، واللمس... وأظهرت [النتائج] وجود نزعتين واضحتين: أولاً، النساء وسطياً هن الأكثر شروعا في لمس الرجال وليس العكس. ثانياً، مال اللمس إلى الاتجاه صعوداً، وليس نزولاً في السلم الاجتماعي.

6- بيتسم الناس تعبيراً عن سعادتهم:

بيتسم الناس لأسباب كثيرة، والسعادة: أحدها. يصف إكمان أصنافاً عدة للابتسامة، بدءاً بالابتسامة الصادقة أو «الداقئة»، إلى ابتسامة الخوف، وابتسامة الاستهزاء. والابتسامة الفاترة، وابتسامة الشعور بالمرارة، وأخرى غيرها. وقد جاء في كتاب: «The Face A Natural History» لمؤلفه دانييل ماكنيل: «الابتسام قدرة فطرية تظهر لدى الأطفال منذ الولادة تقريباً... بيتسم الأطفال للمرة الأولى بين الساعتين الثانية والثانية عشرة بعد الولادة، وتبدو هذه الابتسامات خالية من أي معنى. لكنها تصدر عن الأطفال وتساعد على تقوية ارتباطهم العاطفي بالأبوين. ونحن نستجيب لابتساماتهم؛ دون أن يدركوا حقيقة ما يفعلون. وتبدأ المرحلة الثانية من الابتسام في وقت لاحق بين الأسبوع الخامس والشهر الثاني، وهو: «ابتسام اجتماعي» بيتسم فيه الرضيع مع تثبيت نظره على وجه الشخص المواجه له.

أيضاً كان منشأ الابتسامة أو الدافع إليها، فهي ذات أثر قوي علينا نحن البشر. وكما يشير ماكنيل: «بالرغم من تعادل احتمال وجود مذنبين باسمين وآخرين مكشرين، ينزل القضاة بالباسمين منهم عقوباتٍ أخف، وهي ظاهرة دعيت بـ «الابتسامة الرؤوف».

7- تعلق أصوات المتحدثين عندما ينتابهم الغضب:

مرة أخرى، يمكن التيقن أن التعبير بالإشارات يشير إلى وجود انفعال ما دون الوثوق بقدرته على تحديد نوع هذا الانفعال. فارتفاع

حدة الصوت يرتبط بعدد من الانفعالات، منها الغضب، ومنها التوتر العصبي، والخوف، والإثارة، والهيجان العاطفي، وغير ذلك. وينبغي دوماً أخذ المتحدث وسياق الحديث في الحسبان، وبتأنٍ. ويحذر الخبراء أمثال إيمان من أن عوزك إلى فهم جيد للنماذج الأساسية للتواصل لدى شخصٍ معين يقلل من أملك في تأويل دقيق للإشارات الأقل ظهوراً في سلوكه.

«لقد ثبت أن طبقة الصوت هي الإشارة الصوتية الأفضل للتعبير عن الانفعالات، على حد تعبير إيمان. لكنه يقول في موضع آخر: «في حين يعتقد معظمنا أن حدة الصوت تعبر عن انفعالات شخصٍ معين، مازال العلماء الذين يدرسون الصوت يشكون في ذلك».

#### 8- لا يمكن الوثوق في بائع سريع الكلام:

إن الاعتقاد أن الإسراع في الكلام يقترن بالخداع هو اعتقاد شائع وراسخ أيضاً. فمن الهذر السريع للأستاذ هيل في فيلم The Music Man إلى الحديث السريع بصورة غير معقولة لعميل شركة فيدكس في الإعلانات التجارية التلفزيونية في السنوات القليلة الماضية، يستجيب الناس بجدّة -وبشيء من الارتياب- إلى الكلام السريع. يتحدث الناس بمعدل 120 - 225 كلمة/ دقيقة، وعند الحد الأعلى لهذا المجال تبدأ عادة مقاومة الناس للمتحدث. لكن، وكما يذكر إيمان، يعد القيام بعكس ذلك سبباً أعظم لإثارة الشكوك. فالحديث البطيء الذي تتخلله فواصل زمنية يعد دليلاً أكبر على الخداع.

«تعدّ الفواصل الزمنية من أكثر الدلائل الصوتية التي تنبئ بالخداع شيوعاً»، وفقاً لإكمان «وقد تكون الفواصل الزمنية مفرطة في مدتها أو تواترها. وإن تردد شخص ما عندما يحين دوره في الحديث، ولا سيما في أثناء الإجابة عن سؤال الطرف الآخر.

يمكن أن يثير الريبة، كذلك الأمر فيما يتعلق بالفواصل الزمنية الأقصر مدةً عندما تتكرر عدداً كافياً من المرات. وقد تدل العثرات الكلامية على الخداع أيضاً. وتتضمن التعابير من غير الكلمات مثل «أم» و«آ آ» و«آها»؛ وتكرار الكلمات، من قبيل: «أنا، أنا، أنا أقصد أنني حقاً...»؛ وأجزاء الكلمات كقولك: «لقد أعجبتني حق - حقاً».

«قد تظهر هذه الدلالات الصوتية للخداع - أي الفواصل الزمنية والعثرات - لسببين متداخلين: الأول هو عدم تفكير الكاذب في كلامه مسبقاً؛ فإذا لم يتوقع الكذب، أو كان متهيئاً له لكنه لم يفهم سؤالاً محدداً، تردد وتلعثم في كلامه. والثاني هو خوف الكاذب الشديد - حتى عند التحضير الجيد للكلام - من افتضاح أمره»، كما ورد على لسان إكمان.

أظهرت معظم الدراسات التي تناولت سبل التواصل بالإشارات عدم براعة الناس في إخفاء مشاعرهم، إذ تتسرب منهم الانفعالات بانتظام، وبطرق شتى. ومع ذلك، اتضح أيضاً عوز معظمنا للبراعة في حل رموز تلك الانفعالات. وكلما قل الشك، نقصت مهارة التعبير عن الانفعالات وقراءة انفعالات الآخرين، بلا شك. لكن بالرغم من تطوّر معارفنا بمرور الزمن ينبغي الاحتراس دوماً. وفي النهاية، تعبر لغة الجسد عن دلالات مهمة، لكنها غير جديرة بالثقة لمعرفة نيات

المتحدث. وكلما غزرت معلوماتك المتعلقة بالإشارات التي تحاول إزالة غموضها، ازداد احتمال تفسيرك لها على الوجه الصحيح.

---

### قراءات إضافية

*Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* by Paul Ekman (2001, W.W. Norton & Company)

*The Right Touch: Understanding and Using the Language of Physical Contact* by Stanley E. Jones (1994, Hampton Press)

*The Face: A Natural History* by Daniel McNeill (2000, Back Bay Books)





## هل تقف بالوضعية الملائمة لنجاحك؟

نيك مورغان

يمكن لطريقة وقوفك تغيير مجرى حياتك، مباشرةً. ففيما يخص رجال الأعمال، تعد وضعية الوقوف مؤشراً مهماً على مقدار الانهماك في العمل. والإيمان بالمنتجات التي تبيعها، ومقدار ثقتك في قدرة الشركة التي تعمل فيها على الحفاظ على بقائها.

تلك هي البداية فقط. هل سبق وعلمت أن سلوكك في الثواني الخمس عشرة الأولى بعد دخولك مكتب الزبون -وقبل التفوه بأي كلمة- يرجح أن يحدد انعقاد الصفقة أو العكس؟ أو أن طريقة تحريك رأسك قادرة على زيادة سحرك وانجذاب الآخرين إليك -ومن ثم نجاحك المهني؟ أو أن نمط جلوسك إلى الطاولة سوف يحدد؛ جزئياً منحى المفاوضات؟

تقع هذه الرؤى وأخرى كثيرة في صلب البحث المعاصر الذي يتناول موضوع التواصل الاجتماعي، ويلخص غوردون ويزايت في كتابه (Teach Yourself Body Language McGraw-Hill 2004) كثيراً

منها بمصطلحاتٍ عملية جداً تتيح للقراء تطبيقها مباشرة بهدف تغيير حياتهم.

اتخذ وضعية محددة. ويقترح ويزايت أن تجرب الوقوف منتصباً، مع شد البطن، وبقاء الرأس مرفوعاً عالياً والابتسام في وجوه الأشخاص الذين تلتقيهم. واضب على القيام بذلك أسبوعاً، مع التركيز على أولئك الأفراد غير الودودين بالفطرة في حيز عملك. ويتنبأ ويزايت - بناءً على تجارب أخرى مماثلة بتغيير معاملة الآخرين لك مباشرةً. إذ ستكسب مزيداً من الاحترام والتقدير، وستلقى معاملةً لطيفة، حتى من قبل الأشخاص النزقين.

تعبر وضعية جسدك، عموماً، عن مقدار حيويتك وثقتك بنفسك وقوة شخصيتك؛ فتهدل الأكتاف وخفض البصر، وبطء الحركة، وارتخاء البطن، كلها تفسر من قبل الآخرين أنها علامات لضعف الثقة بالنفس وقلة الحيوية، ومن ثم تقلل من شأنك وقوتك ونجاحك. وقد لا تكون هذه الانطباعات دقيقة أو صحيحة، لكنها النتائج المحتومة لانطباعاتنا الخاطفة التي نميل إلى تكوينها عن الآخرين في سياق انشغالنا بالعمل.

تلك مجرد انطباعات خاطفة. فوضعية الوقوف وما يسمى عادة وضعية الجسد كله، يمكن أن تؤدي أدواراً أهم بكثير حين تناوض لإبرام عقد مهم أو تحاول الفوز بصفقة ما. يرغب الناس عادة في التعامل مع الفائزين، ويميلون إلى التخلي عن النقاط المتفاوض عليها

لمصلحة الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتعاملون مع الآخرين من موقع القوة.

ماذا عن تلك الثواني الخمس عشرة التي تعقب دخولك الغرفة مباشرة؟ يذكر ويزايت تقريراً عن بحث لقياس المكانة الاجتماعية للأشخاص الداخلين إلى مكتب معين. وفيه يميل الأشخاص ذوو المرتبة الدنيا إلى البقاء عند الباب، ويتقدم الأشخاص ذوو المرتبة المتوسطة حتى منتصف الغرفة، أما الأشخاص ذوو المنزلة الرفيعة فيسيرون حتى طاولة المكتب ويجلسون قريباً من الشخص الجالس وراءها.

ويقترح ويزايت عشرة أنماط سلوكية لتراقبها وتطورها لديك لزيادة جاذبيتك. إذ تبين الدراسات أن الجذابين من الناس هم أكثر نجاحاً، عندما تتساوى المعايير الأخرى، فليست جدارة المرء بالمحبة الوحيدة على المحك هنا.

وإليك هذه الأنماط العشرة:

1-الاتصال البصري المباشر. يستحسن الإكثار منه، لكن إلى حد عدم مضايقة الآخر.

2- تعبير الوجه: حافظ على حيويتك، وأكثر من الابتسام، وأظهر اهتمامك.

3- حركات الرأس: أومئ برأسك للتعبير عن اهتمامك، وأبقِ ذقتك مرفوعاً.

- 4- الإيماءات: اجعلها صادقة ومعبرة، دون الإفراط في استخدامها.
  - 5- وضعية الوقوف: قف منتصباً، وانحنِ إلى الأمام قليلاً لإظهار اهتمامك، واستند إلى الخلف إن أردت أن تبدو ودوداً ومسترخياً.
  - 6- القرب والاتجاه: ادنُ من الآخرين قدر المستطاع، دون حشر نفسك بهم.
  - 7- الاتصال الجسدي: كرر التماس مع الآخر قدر الإمكان، على ألا تسبب له الإزعاج.
  - 8- الهيئة وبنية الجسم: حاول ارتداء ملابس ملونة، وحافظ على رشاقة جسدك.
  - 9- التوقيت والمزامنة: سرع أنشطتك إلى أقصى حد ممكن، مع الانتباه ألا تؤثر السرعة في إنقاص الكفاءة.
  - 10- النواحي غير اللفظية للكلام: حاول التوفيق بين حاجتك إلى الكلام من جهة وإلى الإصغاء من جهة أخرى.
- إن بدا البدء بتطبيق هذه التوصيات مثل تنفيذ أمر طويل، فلا تيأس واعلم أن تنفيذ بعضها فقط سيمثل الخطوة الأولى لزيادة انجذاب الآخرين إليك. إذ لا يتحتم عليك النجاح في تطبيقها كلها دفعة واحدة. وفي الحقيقة، ليس ضرورياً أن تحاول النجاح فيها مطلقاً إن استطعت

هل تقف بالوضعية الملائمة لنجاحك؟

---

إيجاد الحماسة لعملك ولزملائك ولأنشطتك بوجه عام في داخلك. فإذا كنت مفعماً بالحماسة، فستكتشف ازدياد جاذبيتك بصورة طبيعية، عبر القيام لا شعورياً بعدد من السلوكيات المذكورة.





## ما يبوح به وجهك، وما يخفيه

عشرة دروس من أحدث ما توصلت إليه البحوث  
العلمية لتحسين التواصل الاجتماعي

هل الوجه نافذة إلى الروح - أم هو مجرد قناع؟ يقضي الناس يوماً  
وقتاً كبيراً محاولين التعبير عن مشاعرهم نحو الأحداث التي تدور من  
حولهم وحببها. وغالباً ما يكون الوجه هو المسرح الذي يقام عليه  
استعراض الانفعالات. كذلك يتكلفون جهداً عظيماً في محاولة لفك  
رموز ما تخفيه تعابير وجوه الآخرين، وما تشي به.

وفي مجال العمل، يمكن أن يتوقف ازدهار مهنة كل منا أو أفول  
نجمها على براعته في تلك اللعبة. لقد أثمرت أبحاث دانييل غولمان  
عن «الذكاء العاطفي»، تقديم براهين كافية على ارتباط البراعة في  
فهم حقيقة مشاعر الآخر بالنجاح في أرفع مستويات عالم العمل. ويؤكد  
غولمان أن الارتقاء إلى قمة السارية الزلقة للنجاح محكوم بتطوير  
مهارتك في فهم الحياة العاطفية للآخرين، بغض النظر عن خبرتك  
في مجال عملك.

والوجه هو أفضل مكان نبدأ منه. فمنذ الطفولة نتوق إلى ملاحظة وجوه الآخرين أكثر من أي شيء آخر. وقد وجدت إحدى الدراسات أن الرضع يقضون أكثر من 50% من وقتهم في تمييز وجوه أمهاتهم بعد 7-1 يوماً فقط من الولادة. ويلازمنا هذا الاهتمام مدى الحياة، لكن معظم معارفنا المكتسبة لا واعية.

## تعلم اللغة الإيمائية للوجه

### 1- للجمال فائدته

كثيرة هي الأبحاث التي تناولت دراسة تعابير الوجه أداة للتواصل، وأيدت المعلومات البديهية والعقلانية المعروفة، لكن بعض الاكتشافات الأكثر إدهاشاً تقلب افتراضاتنا الثقافية رأساً على عقب. بداية، بينت إحدى الدراسات أن الرضع يطيلون النظر إلى الوجوه الجميلة للبالغين أكثر من تلك القبيحة. وبلاأسف! جمالنا لا يغتني كثيراً بمرور الزمن. وتتسع حدود هذه النزعة تجاه الجذابين وحدهم في حياتنا. إذ ليس من المرجح أن يدين القضاة المتهمين لقباحتهم، لكنهم عادة يخففون شدة الحكم عن الوسيمين منهم. كما ينال الأشخاص الجذابون أجوراً أكبر من سواهم في الأعمال المتماثلة، ويرقون إلى مناصب أعلى في مهنتهم. للجمال فائدته دون شك.

### 2- لزيادة جاذبيتك، قلل من تحريك جفنيك

لا ريب أن تغيير ملامح الوجه ليس من السهولة بمكان. لكن، يدهشنا أن الأبحاث التي تناولت حركات الأجفان (رفة الجفن) توصي

بسبب معينة لمساعدتنا على زيادة جذب الآخرين. وعلى نقيض ما هو متعارف، ليس ضرورياً أن تدل حركة الأَجْفان على التوتر العصبي أو الإحساس بالذنب؛ إنها إشارة إلى انشغال العقل بالتفكير في موضوع آخر. إذ يزداد تواتر حركات الأَجْفان في أثناء الحديث أكثر منه عند الإصغاء، ويمكن استخدامها للتحكم في مجريات الحوار. وقد حاول أحد الباحثين -مثلاً- البرهنة على تغييرها عن رغبتنا بمقاطعة الحديث. وبلغت قناعة الممثل ميشيل كين بأهمية حركات الأَجْفان درجة تكلفه مشقة تدريب نفسه على عدم تحريك جفنيه أبداً لكي يزيد من تأثير صورته الملتقطة عن قرب (حيث قد تشغل عيناه مساحة 20 قدماً على الشاشة العريضة) وليقلل من احتمال إبعاد المخرج عدسة الكاميرا عنه من أجل ممثل آخر. فكما أدرك كين، يرغب الناس في الشعور بتركيز انتباهك عليهم -والامتناع عن تحريك الجفنين في أثناء النظر إلى وجوههم يزيد إحساسهم باهتمامك بهم، ومن ثم ينجذبون إليك وبكلمات أخرى، يعبر الاتصال البصري المباشر عن أمور تتجاوز الصدق. وهو أيضاً يؤثر في تقويم الناس لانتباهك إليهم -ولجاذبيتك.

### 3- وجوه النساء أكثر بوحاً بالمشاعر من وجوه الرجال

لقد أثبت البحث العلمي صحة المعلومة الشائعة التي تقول بوجود فروق، بين وجوه الرجال والنساء. منها المألوفة، ومنها غير المتوقعة. ومما يثير الدهشة أن ملامح وجه الرجل تتبدل تبعاً لتبدل مشاعره أكثر مما يحدث لوجه المرأة. لكن ذلك الأثر لا يشمل سوى العضلات الثانوية للوجه. فعضلات وجه المرأة هي وسطياً أصغر، ولذلك يصعب

تمييز الحركات والارتعاشات الصغيرة في وجهها. لكن وجوه النساء أقدر على التعبير عن مشاعرهن عموماً. ويذكر أنهن يعانين مشاعر أعنف من مشاعر الرجال، وأنهن أكثر دقة في ربط تعابير الوجه بالانفعالات المرافقة. ما معنى ذلك في مجال العمل؟ ربما يحتاج الرجال إلى بذل جهد أكبر للتعبير عن الانفعالات في وجوههم - وقراءة إيماءات وجوه الآخرين- إن رغبوا في النجاح في المستويات العليا لعالم العمل.

#### 4- النظرات خادعة - لكننا جميعاً نرتكب الأخطاء عينها:

يتشابه رد فعل الناس من مختلف الثقافات تجاه ملامح معينة تظهر على الوجه. فجميعنا نظن مثلاً أن علو الجبين دليل على الذكاء، في حين ينفي البحث العلمي ذلك. كما نقرن العلامات الدالة على التقدم في السن - انحسار شعر مقدمة الرأس، وضمور العينين، واتساع مساحة الوجه بالسيطرة، بالرغم من عدم وجود ارتباط مؤكد. ونطابق بين إشارات الغضب -تقطيب الحاجبين وتضييق العينين- وبين القوة والسلطة. ومن ناحية أخرى، نرى في ارتفاع الحاجبين واتساع العينين مؤشراً على الرقة والود. إن أيّاً من هذه الارتباطات لا يرتكز على أساس واقعي. لكن المعلمين يستخدمون متحدثين ذوي وجوه طفولية لتوليد الثقة في النفوس، ووجوهاً أكبر سنّاً لتوليد السلطة، لأنهم يدركون إيمان معظم الناس بصحتها.

#### 5- يحتوي الوجه على ذخيرة أساسية من الانفعالات - فتعلمها:

يميز الناس عموماً مجموعة أساسية من الانفعالات، يختلف الباحثون في عددها، لكن ثمة توافقاً على الفرح والغضب والخوف

والدهشة والاشمئزاز والحزن بصورة رئيسة. ولعله ليس مفاجئاً معرفة توافق هذه الانفعالات مع الحركات الرئيسة للعينين والحاجبين والضم. فالتسع العينين وسيلة لإظهار الاهتمام، وتضييقهما يعبر عن انفعالات سلبية كالغضب والاشمئزاز (عند ترافقها مع إيماءات وجهية أخرى). كذلك يعبر رفع الحاجبين عن الدهشة والاهتمام، أما خفضهما فدلِيل على الغضب والحزن. وبتبسم ونقطب الجبين، مع رفع الضم أو خفضه، للتعبير عن أحاسيسنا الجيدة أو السيئة.

هذه هي الذخيرة الأساسية للوجه، وهي لغة مفهومة في أنحاء العالم. ولكي نتواصل بفاعلية مع الآخرين، ينبغي تمييز تعابيرهم هذه جيداً واستخدامها للتواصل معهم بوضوح. ويحتاج ذلك إلى التمرين. فمعظم الناس، خلا الممثلين البارعين، يفتقرون إلى مهارة توظيف هذه التعابير الأساسية لحجب مشاعرهم. لكننا نقدم لك هنا منطلقاً جيداً للبدء منه: إن التقنية الأهم لتحديد الثقة والصدق (وعكسيهما) عند الزملاء والأقران، والمنافسين وشركاء العمل والزيائن والمزودين وغيرهم هي الإصغاء ورصد أي رابطٍ بين الكلمات وتعابير الوجه.

### لماذا لا ننسى أبداً وجهاً لمحنائه:

هل ندرك حقاً هوية الأشخاص الذين ننظر إليهم في ساعات يقظتنا؟ لقد بينت الأبحاث المهارة الفذة للبشر في تمييز وجوه الأشخاص، حتى عند لمحهم لمدة وجيزة. فكيف ننجز هذا العمل البطولي؟ توصل الباحثون في مختبر إم أي تي ميديا إلى نتيجة مفادها أننا نميز نماذج معينة في أجزاء الوجه، يدعونها «العناصر الرئيسة».

فعبّر تقسيم الوجه كاملاً إلى قرابة 20 «عنصراً رئيساً» يغدو تعرّف الوجه الصحيح ممكناً. ويستخدم هذا النظام لتطوير برنامج حاسوبي لتعرّف وجوه الأشخاص، ثبت أنه النظام الاقتصادي والأدق لتحديد هويات الأشخاص حتى المختلّفين منهم. ومن هذا المنطلق، سيسهل نسبياً تطوير حواسيب وآلات أخرى معدة للاستخدام اليومي وتستجيب لتعابير الوجوه. تخيل مثلاً سيارة، تقلع من تلقاء نفسها حين تجلس وراء المقود وتظنر إلى المرأة مبتسماً!

#### 6- تظهر التعابير الحقيقية على الوجه بصورة خاطفة:

تدوم التعابير الصادقة عن الغضب والدهشة مثلاً مدة ثانية أو ثانيتين على الأكثر. وبناءً على ذلك، يمكن الاستدلال على الكذب من ديمومة تعبير ما على الوجه زمنياً أطول. وبصورة عامة، ينطبق مستهلّ التعبير الصادق على بداية الشعور بإحساس معين. لذا ترقّب التعابير التي تعقب ظهور الانفعالات الأخرى المشكوك بصحتها بثوانٍ فقط، كالكمات المعبرة عنها.

ففي أثناء التفاوض شخصياً مع أحد خصومك - مثلاً - من ذوي «الوجه الغامض»، راقب العينين، إذ يمتلك قليل من الناس القدرة على التحكم باتساع الحدقة والبؤبؤ وتضييقهما، وهي تعابير تصاحب الإحساس بالسعادة والحزن، والغضب، والفرح. وقد تبقى العضلات المحيطة بالفم ساكنة، لكن العينين لا تستطيعان الحفاظ على ثباتهما أمداً طويلاً.

7- لا تحدِّق:

تعد العينان الجزء الأهم من الوجه. فعلى سبيل المثال، يعاني البشر حساسيةً استثنائيةً للتحديق. فنحن لا نرغب أن يحدِّق أحد إلينا، ونلجأ إلى الفرار عندما نعجز عن تجنب نظراته. قام مجموعة من الباحثين (وبنوع من القسوة) بالوقوف في زوايا الطرقات محدِّقين إلى السائقين المتوقفين عند إشارات المرور. ووجدوا أن هؤلاء انطلقوا بسرعة تفوق سرعة أولئك الذين تجاهلهم الباحثون عندما تغير لون الإشارة إلى الأخضر. وبالمثل، ابتعد المشاة الذين تعرضوا للتحديق بسرعة أكبر من سرعة المشاة الآخرين. ويغادر الطلبة مكاتب كلياتهم في وقت أبكر وسطياً عند التحديق إليهم. وتستطيع استخدام هذه الفكرة وسيلة لجعل زملائك أكثر ارتياحاً (بتجنب التحديق إليهم)، أو لإزعاجهم إن اقتضت الظروف ذلك.

8- زد من جاذبيتك:

إن أول ما يجذبنا إلى الآخر، أياً كان، هما عيناه. ويشير اتساع العينين وبؤبؤيهما عند الاستجابة إلى وجود اهتمام متبادل. ومن ثم، حدد الباحثون الصفات العامة الآتية المميزة للجمال:

العينان المتباعدتان	عظام الوجنتين العريضة
الحاجبان العاليان	الابتسامة العريضة
الوجنتان الدقيقتان	العينان الواسعتان
البؤبؤان الكبيران	فتحتا الأنف الواسعتان
الأنف الصغير	حجرتا العينين العاليتان

إن ما يثير الاهتمام في هذه اللائحة هو مقدار ما يمكن التحكم به منها. فنحن نميل إلى التفكير في الحسن بوصفه هبة تلازمنا منذ الولادة، لكن، في الواقع، الجمال هو سلوك - ومواد تجميل. جسدياً، نستطيع زيادة اتساع ابتسامتنا وعينينا وفتحتي الأنف لدينا، كما يمكننا رفع الحاجبين. وبإمكان مواد التجميل إحداث تغييرات في النواحي الأخرى كلها - اقتصر استخدام مواد التجميل على النساء والممثلين تقليدياً، لكن بوادر التغيير تلوح في الأفق اليوم.

الوجه هو الإشارة الأهم التي نبرزها للعالم؛ للتعبير عن أنفسنا واهتماماتنا، وعلينا يتوقف تقرير مظهره، وما ينبغي أن يوحي به. فهو نافذة إلى الروح «و» قناع في آن معاً، ونحن نتحكم بأسايريه اللحظية وبمصيره.

### قراءات إضافية

Matthew Turk and Alex Pentland, "Eigenfaces for Recognition," *Journal of Cognitive Neuroscience*, Vol. 3, No. 1, 1991, pp. 71-86.

*What the Face Reveals* edited by Paul Ekman and Erika Rosenberg (1998, Oxford University Press, 495 pp.)

*Nonverbal Communication in Human Interaction* by Mark L. Knapp and Judith A. Hall (1996, Harcourt Brace, 512 pp.)

*The Face* by Daniel McNeill (1998, Little, Brown and Company, 288 pp.)

*Primal Leadership* by Daniel Goleman, Richard Boyrtziz, and Annie McKee (2002, HBS Press, 336 pp.)