


Coaching Leadership

# 教练式 领导


[荷] 玛丽埃塔·科普曼斯 著  
思腾中国 译

 气象出版社  
China Meteorological Press

**思腾中国**  
Schouten China

# 教练式领导

[荷] 玛丽埃塔·科普曼斯 著  
思腾中国 译

 气象出版社  
China Meteorological Press

Coaching Leadership

Copyright © 2006 Marieta Koopmans

Copyright © 2007 Thema, Publisher of Schouten Global, Zaltbommel, The Netherlands

Chinese translation copyright © China Meteorological Press 2009.

All rights reserved.

英文版版权 © 玛丽埃塔·科普曼斯 (Marieta Koopmans) 2007

(荷兰) 思腾 (Schouten & Nelissen) 集团公司的 Thema 出版社出版

中译本版权 © 气象出版社 2009

保留所有权利

### 图书在版编目 (CIP) 数据

教练式领导 / (荷) 科普曼斯著. —北京: 气象出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5029-4760-6

I. 教… II. 科… III. 领导学—研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 075191 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01-2009-3020

## 教练式领导

Jiaoliانشi Lingdao

---

出版发行: 气象出版社

地 址: 北京市海淀区中关村南大街 46 号

网 址: <http://www.cmp.cma.gov.cn>

总 编 室: 010-68407112

责任编辑: 周 露

封面设计: 博雅思企划

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

字 数: 117 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

定 价: 20.00 元

邮政编码: 100081

E-mail: [qxcbs@263.net](mailto:qxcbs@263.net)

发 行 部: 010-68409198

终 审: 黄润恒

责任技编: 吴庭芳

印 张: 6.5

印 数: 1—8000

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

# 前 言

教练式领导正在全球大行其道，绩效管理也早已被很多组织所采纳，这正在逐渐演变成一种新的领导方法，其主要目的在于帮助员工发展更强的独立能力。

教练的领导方式要求管理人员从根本上转变自己的态度：从控制和命令转向对员工的开发，完全释放手下员工的潜力，让他们尽展所长，从而也将使组织深受其益。

作为一名培训师，我对从传统管理者到教练式管理者的角色转换是何等艰难深有体会。管理人员常常会有这样的错觉，即自己应该是无所不知无所不晓的，应该有能力解决员工所遇到的一切困难，人们对此也的确习以为常。他们很难做到真正的授权，因为这样会让他们觉得自己对事情失去了控制，更糟的是，自己还一样得为员工失误承担责任。管理人员想当然地认为应该对所有员工一视同仁，但却忘了每位员工其实都是不同的个体，他们在成长过程中对挑战的需要也是不同的，把对某位员工的要求原封不动地用在其他员工身上，就会在日常工作中引发很多问题。

**教练式领导**旨在为您的职业发展略献绵薄之力。本书不是要告诉您应该如何完成工作，而是让您思考如何指引及辅导员工，以及如何提升自己。

本书第一章主要论及沟通的特点，告诉您什么是观察，以及有哪些因素会对观察造成影响。本章中对言语和身体语言、影响您行为的源程序、与有效讨论相关的关键要点进行了论述。有效的观察与沟通是对员工实施辅导的基础。

第二章中，我们将主要讨论提供和接受反馈时应注意的沟通技巧，这些技巧在引导、赞美或者对员工进行必要指正时非常有用。

第三章从整体上对教练进行了论述。什么是教练？作为教练，辅导时应该采取怎样的态度？此外，本章还谈到了情境领导和授权，情境领导是培养员工独立解决问题的一种方法。

在第四章中，我们将主要讨论教练式领导中的几种干预风格。书中模拟了一些讨论场景，说明：与不同员工进行讨论时，所采用的方式也会有很大的区

别，为取得更好的效果，在必要时转换自己的风格是非常重要的。

我们在第五章讨论了绩效管理问题。绩效管理作为业绩导向型管理和能力管理的结合，它的目标着重于获得所需要的成果和对员工的开发，因此，我们把它划归到教练式领导的范畴中。

在第六章中，我们对教练式领导周期中的各类型讨论及面谈实施方法进行了论述，如：年度计划讨论，进度讨论或绩效面谈，评估面谈，以及您在对员工进行管理时可能需要的其他类型的讨论。

最后，我们将讨论管理人员的一些特别工作——员工缺勤和回岗过程中的管理与监督。

Anje-Marijke van Boxtel, Teet Weenink 及 Carl Schröder 为本书撰写了内容提纲，并提出本书的内容方向，在此谨向他们三位表示感谢。

我们真诚地希望您能从阅读本书中获得乐趣，也希望本书能够对您在从事教练式管理工作方面有所助益。

# 目 录

## 前言

<b>第1章 沟通的特点</b> .....	(1)
观察 .....	(1)
观察他人 .....	(2)
观察自己 .....	(3)
影响观察的各种因素 .....	(4)
评估观察的标准 .....	(6)
语言与身体语言 .....	(6)
身体语言 .....	(9)
源程序 .....	(11)
抽象层次:整体与个体 .....	(11)
动机:趋向与规避 .....	(12)
参照系:内部参照与外部参照 .....	(13)
关系:相同与相异 .....	(14)
工作方法:循规蹈矩与机动灵活 .....	(14)
实现有效讨论的要点 .....	(15)
准备 .....	(15)
微调与倾听 .....	(16)
提出问题 .....	(16)
进一步提出问题 .....	(17)
总结 .....	(18)
提示 .....	(19)
<b>第2章 反馈:进行评论与接受评论</b> .....	(20)
提供反馈与接受反馈的条件 .....	(22)
提供反馈的经验法则 .....	(22)
接受反馈的经验法则 .....	(23)

RET 在提出批评与接受批评中的应用 .....	(24)
<b>第3章 教练式领导 .....</b>	<b>(27)</b>
教练的目标 .....	(27)
教练式管理人员 .....	(31)
情境领导与辅导 .....	(32)
四种不同的领导风格 .....	(33)
有效领导 .....	(34)
员工开发 .....	(34)
授权 .....	(37)
授权讨论 .....	(39)
<b>第4章 教练式领导中的干预风格 .....</b>	<b>(41)</b>
接受风格 .....	(42)
分析风格 .....	(44)
结构化风格 .....	(45)
挑战风格 .....	(45)
指令风格 .....	(46)
<b>第5章 绩效管理 .....</b>	<b>(48)</b>
业绩导向型管理 .....	(49)
实际操作中的业绩导向型管理 .....	(50)
职责范围 .....	(50)
业绩导向型管理的规则 .....	(52)
能力管理 .....	(54)
成功实施能力管理的目标与条件 .....	(54)
胜任力开发 .....	(55)
胜任力训练中管理人员的关注点 .....	(58)
<b>第6章 教练式领导的周期 .....</b>	<b>(61)</b>
年度计划讨论 .....	(62)
第一步:事前准备 .....	(62)
第二步:讨论 .....	(62)
进度讨论或绩效面谈 .....	(66)
第一步:事前准备 .....	(66)

第二步:讨论.....	(67)
评估面谈 .....	(69)
第一步:事前准备.....	(69)
第二步:讨论.....	(70)
纪律讨论 .....	(72)
坏消息面谈 .....	(73)
<b>第7章 缺勤与回岗 .....</b>	<b>(77)</b>
组织中健康工作的“四叶草” .....	(77)
缺勤处理模式 .....	(80)
工作负荷与处理能力的平衡 .....	(80)
缺勤门槛 .....	(81)
恢复工作的门槛 .....	(82)
缺勤面谈 .....	(83)
通过电话报告病情 .....	(83)
电话后续联系 .....	(83)
家访 .....	(84)
恢复工作面谈 .....	(85)
缺勤类型 .....	(85)
附录一 教练问卷调查 .....	(87)
附录二 个人发展计划(PDP) .....	(89)
附录三 胜任力概述 .....	(90)
参考文献 .....	(94)



# 第1章

## 沟通的特点

作为一名管理人员，您经常要与下属员工进行交谈。这些谈话有正式的，也有即兴的，谈话内容则应视对象以及你们双方之间的关系而定。有人乐于短时间的闲聊，而有人却习惯于长时间交谈，专注地了解日常工作中的各种问题。

我们都会认为自己所做的事情是符合逻辑和正常的，就如生性内向的人会避免出现激烈的行为反应一样。我们也都会进行某种假设，并把基于这些假设的行为视作理所当然。我们每个人依照自己的逻辑得出了不同于别人的结论——特定的思维和假设。还有，我们认为理所当然的事情在很大程度上左右了我们的行为。这些假设一部分应当归结于我们从小到大所受的教育，而另一部分则应归结于个人的生活经历和学习过程。人们通常会无意识地形成某些观念，正是这些观念在悄无声息地约束着我们的行为。一个人可以通过自学提高沟通的技巧，但如果想真正摆脱思维定势的桎梏，那么就很有必要深入地研究能够决定行为及反应的个人逻辑、基本假设及信念。

### 观 察

在各种可能引起我们反应的因素中，我们尤其相信自己的观察。一般来说，我们认为：

- 我们的观察结果，是身边所发生事情的客观、真实、可信的再现；
- 我们对身边的世界非常了解，我们所观察到的结果就是事情的本来面目；
- 我们能够自信地与他人交往，因为我们知道自己究竟在做什么！

观察事物的角度决定了观察的结果，管理人员看待组织的角度就肯定与临时工不一样，我们永远也无法确定，自己所见到的一切究竟是“真实的”还是虚幻的。

我们必须明确区分观察与解读，把实际观察结果与对观察结果的解读方式

及解读结果区分开来。

观察具有以下一些主要特征：

- **观察是受限的。**在对事物进行观察时，人们需要用到自己的感官功能，但是我们永远也无法保证能够看到、听到或感觉到所有的事情。与动物相比，人类的感官功能其实非常有限（比如嗅觉），错觉就能很好地说明这一点。
- **观察是有选择性的。**我们所看到的，都是我们希望看到的，并根据我们的背景知识进行了处理。人们都会从自己的经验中不断学习，但这种学习的能力让我们的思维趋于固化，并在很多时候表现为先入为主。因此，观察并不是在开阔的思维下进行，而是一开始就带有某种倾向。在这个过程中，观察经常会受到各种因素的影响，同时人们会对观察的结果进行评估和选择。这样一来，所谓的经验通常就是人们主观意识下的产物（这里的主观并不等同于有意识）。
- **观察是稳定的。**因为有了语言的存在，人们才能够将各种概念组织起来，形成观察的框架。我们知道什么是球，什么是电脑，知道球和电脑究竟是什么样子，正因为如此，这个世界才会变得井井有条。如果没有了这种稳定性，我们的生活就会充斥着不可预知的混乱，所有的问题都成为新问题。
- **观察的结果构成了一个有意义的整体。**有了过往的经历和事情，人们便能够认识事物，能够在自己的思维和行动中加以借鉴。若非如此，每一个现象都会成为独立于其他现象的存在，事物之间就不会存在任何联系，所有事情都会让我们大吃一惊，再不会有我们熟悉的事物。有了已知和熟悉的事物，我们才能够确定对于身边事情的态度。

综上所述，绝对客观的观察者是不存在的，每一个人都在自己身边发生的事情中发挥了积极作用。我们所得到的观察结果都经过了过滤处理，而过滤条件则是基于规范、价值观、以往经历、学识、洞察力以及兴趣的参照体系。这个体系因人而异，因此，可以说每个人的所见所闻都或多或少地受到了来自自身的影响。此外，我们还很容易迅速对某一事物形成正面或负面的印象。从观察到解读再到判断的这个过程决定了我们对事物的反应。

## 观察他人

观察物体时所遵循的准则同样适用于观察人，但是，在观察人的过程中还会涉及很多特殊因素。社会观察的特别之处在于，作为观察者的我们，要做的

不仅仅是仔细研究外在行为特征，而且要从这些行为特征出发，继续探究被观察者行为的深层原因。从观察过程一开始，我们就不可避免地受到了既有观点、判断或信念的影响，我们是在这些因素的影响下去探究其他人的行为原因的。

通常情况下，我们可以从被观察者的意图、动机或个性中找到答案。但有意思的是，很多时候我们无法直接发现对方的意图、动机或个性，但却总是很快地得出结论，我们“轻而易举地”从被观察者表露在外的行为举止中推断出他们的内心世界。我们的行为以及与他人沟通的方式，在很大程度上受到了我们观察其他人方式的影响，而且我们对其他人的观察往往也具有一定的选择性。

## 观察自己

之前提到的所有与观察相关的规律也都适合于我们对自己的观察。人们在观察自己的时候，会将自己视作一个具有相当高持久性的稳定个体。我们所拥有的经验，让我们对自己有了一定程度的了解，同时它也使得我们的自我形象逐渐形成。但是，我们观察他人时的所见所为，明显与我们对待自己的方式有所区别，这种差异通常是在无意识状态下产生的，我们习惯于将他人的行为归于内在因素（个性、动机、情绪等）的结果，却更倾向于在自身之外寻找自己行为的原因。

这无疑让“人们能够准确地进行观察”这一观点蒙上了一层阴影。

考虑到观察行为的特点，以及人们在观察他人和自己时所采用的不同方式，我们也许可以得出这样的观点，即：人们对于某件事物的反应，更能体现出做出反应的人的特点，而不是所涉及事物的特点。

从上面的陈述我们可以得到以下结论：

其他人并不是影响我们情绪或使我们做出某种反应的原因；

- 因此其他人不应对我们的情绪负责——我就是我；
- 如果一个人希望理解自己的反应，就必须了解自己的思考方式；
- 如果一个人希望别人能够明白自己为什么会做出这样的反应，就必须向别人解释自己是如何思考的，自己看重的又是什么；
- 如果一个人希望改变自己的行事风格，则只能通过改变其思维方式来实现。

请花一些时间思考上述结论，以及它们在您的日常生活中的意义。如果您同意这些观点，那么您的生活可能会出现哪些变化呢？

## 影响观察的各种因素

前面我们提到了许多影响观察的因素，在最好的情况下，这些内部因素能确保我们的观察获得正确的结果，但在最不利的情况下，这些因素却可能会扭曲真相，造成误解。除了选择性、以前的经历、家庭教养、文化背景、社会角色等因素外，以下因素也可能影响到我们的观察。

### 1. 投射

投射通常是潜意识行为，且在很大程度上是源于我们自己的性格和对被观察者所持的动机。我们常常把自己内在的东西当成外部事物的特征，比如，一个非常紧张的人，会很快觉得自己的同事也很紧张。在这种态度下对他人所作出的评价，很难让被观察者觉得自己得到了公正评价。

常见的投射行为有：

- 这个男的不值得信任。
- 你做这个只是为了报复而已。
- 你想用自己的方式得到它。
- 他们不会介意等一会儿的。
- 他没有跟我说话，他一定是生气了。
- 我敢肯定，他一定在玩电子游戏。
- 你对我的感受毫不在意。

### 2. 个人标准

我们很容易将其他人的行为和我们自己处理问题的方式进行比较，并把自己的行为当成标准。这常会使我们把所看到的東西定义为“好”或“不够好”，同时也可能扭曲事实真相，因为我们无法从正确的角度来看待问题。例如，如果我们自己工作非常努力，就会觉得工作普通的人相当懒惰。

### 3. 先入为主

先入为主是由情绪和以往经验决定的。很明显，先入为主会妨碍我们的理性判断。所有人都会有先入为主，这是人类的共性，因此，我们有必要探究自己有哪些先入为主，并以批判的眼光来审视它们。很多先入为主都是以貌取人的结果，或是基于一些毫无根据的、不成熟的想法。

- 这男的头发是红色，所以一定脾气不好。
- 他是北方人，所以一定很固执。
- 他是一名教师，所以很可能比较专制。
- 如果一个人握手的时候不用力，那这个人就不值得信任。

- 没有兴趣爱好的人也就没有明确的目标。

#### 4. 成见

由于这种心理机制的影响，我们可能会把某个大群体中一小部分人所具有的某些品质或特征放大到整个群体。

- 英国人相当无趣，让他们自个儿呆着吧。
- 牙医的工作就是以赚钱为目的。

刻板的思维模式让既有的权力平衡得以维持，从而造成限制他人贡献的结果。

#### 5. 光环效应

在这种效应的影响下，某一点优良（或不良）品质或印象会导致人们对其整体的正面（或负面）判断。例如：

- 一日为贼，终生为贼。
- 他是一名手风琴手，因此他可能比较爱好交际。

#### 6. 匆忙结论

匆忙结论通常发生在我们填补空白或将某种未知事物归于某个可识别范畴时。如果我们没有意识到信息的不足可能造成事实的扭曲，就有可能以比较熟悉的方式来解读观察结果（“又是一个没什么耐心的家伙”）。

#### 7. 第一印象

第一印象同样会对我们的观察造成影响。最先得到的信息常常是我们形成判断的决定性因素，而不是后面的信息，很少有人能够摆脱第一印象的影响，这是我们必须留意的一个重要现象。

#### 8. 情感

情感对我们的观察造成非常大的影响。受情感因素影响越大，观察结果的失真情况也就越严重。比如，当我们非常喜欢某个人（一位大师或体育明星）时，我们就会以接收他的正面信息为主，即使听到一些关于他的负面新闻，也很少会相信。当我们进行决策时，必须牢记，如果掺杂了太多的情感因素，则我们对局势的观察往往是不正确的，是扭曲的。

#### 9. 团体压力

团体压力也是扭曲我们观察结果的重要因素之一。人们往往希望身边的人能与自己保持相同意见，尽管“英雄所见略同”的确是件开心的事情，但总是唯唯诺诺却不利于在工作中保持创造力（团体思维）。团体性失明或拒绝容纳不同声音的氛围，无论对员工还是对组织都将带来灾难性的后果。

## 评估观察的标准

如何检验您的观察是否带有较强的偏见色彩呢？您在谈到自己的时候，出现在您脑海里的是什么呢？谈到另外一个人时，出现在您脑海里的又是什么呢？

您可以采用多种标准来检验自己的观察结果：

- 不同观察者对同一观察对象得出相同结论的程度（即普遍意见考量）；
- 同一观察者在不同时间对同一观察对象得出的结论的相似程度（即一致性考量）；
- 观察对象表现出类似行为或作出类似表述的环境相似程度（即差别考量）。

另外非常重要的一点是，您需要根据之前提到的可能影响观察结果的诸多因素来检验自己的观察。例如，您可以通过比较观察对象言行与自己标准的异同来对观察结果进行检验。

---

### 思考

请您回想本组织的管理人员或员工，用简短的语句描述您对他们行为特征的看法。

- 有哪些相同之处和不同之处？
  - 稍后将您的看法与事实进行对比检验。
- 

## 语言与身体语言

大多数人倾向于将思考、语言和行为视为独立体，但事实上，这三者之间的关系密不可分，它们相互影响，形成了一个有机的整体。在我们的文化中，教育让我们对语言产生了极大的信任，每一件事物都有一个词与之相对应，事实上我们也都在使用它们，语言是我们最可信赖的资源。我们对语言有着强烈的反应，它能够影响我们的情感、思考方式和举止，我们的反应源自于我们所选用的词汇，或者说，因为有了它，我们才能对事物做出相应的反应。

但不管怎样，与观察一样，语言也会带来各种假设。请您比较下列的例句，并思考它们对您思考方式、感受或行动的影响。

- 这个任务很困难。  
这个任务压根儿就没法完成。
- 他的行为非常幼稚。  
他的行为无法控制。

我们在对事物进行命名时，也会影响到我们使用这些词汇的方式。除了使用语言，人们还在交流的过程中发展了许多沟通方式，但这些方式不仅没有使人与人之间的交流更加容易，反倒是愈加复杂。对他人言行的解读已经成为我们的第二天性，这种解读是悄悄地自动进行的，我们不再考虑自己的假设、思维方法及做出结论的方式，我们“正常地”做出反应已经变成再自然不过的事情。我们通常认为自己的形象具有以下特点：思想开明、坦诚、直率，我们也会认为自己的话非常清楚明白，但却没有意识到这只不过是我们的一厢情愿，事实并非如此。

语言有多种功能，可用于不同的用途：

- **信息功能：**语言最重要的用途是尽可能准确、完整地传递信息。在此功能下，要求能对描述进行核实；并应尽可能少地包含评估、解读和结论。
- **社交功能：**语言还可用于建立或确认与其他人之间的关系。在此功能下，重要的是语调及互相的交流，而不是语言的内容。语言的社会功能更多的是用于双方关系的确认和保持交流的畅通：以建立和延续某种集体关系。
- **指示功能：**语言可用于影响其他人。特别是在分配任务和提出请求时这一作用表现得尤为明显，但有时人们讲话的目的也是希望自己能够影响他人的思考或行为方式，“你是我们非常有价值的同事”便是一个例子。语言的指示功能通常带有预言的特征。
- **情感功能：**语言也是表达情感或唤起某种情绪体验的方式。它经常不是为了引发某种行为，而是用来营造某种气氛的。
- **抒情功能：**在某些情况下，语言还被当成抒发自己情感的手段，以使自己的情绪从已经发生的某些事情中挣脱出来。

语言的各种功能在实际运用中经常会发生重叠，或出现一种功能与另外一种功能紧密相连的情况。但是，语言的每种功能都有一定的应用范围，因此需要以不同的技巧和行为方式来加以应用，例如在社交谈话中，语言就不能过于晦涩。我们要使用一种工具，就应当对这种工具的典型特征有一定了解，因为所有工具都有着自己的局限性，如果我们不了解语言的局限性，就不能充分发

挥它的优势，那么也就无法达到我们想要的效果。如果您能够在把握自己的假设、思维方法和做出结论的方式的同时，把语言作为一种有效的工具来使用，也许就能让身为管理人员的您更好地发挥自己的影响力。

在我们平常的对话中，我们会假定，自己所使用的语言有且只有一种解释。但是，我们忘记了一些很重要的问题——话语的含义是随着语境而变化的。我们的谈话对象可能对我们所使用的措辞有不同的理解，产生不同的联想，对于同一个概念，其所使用的词可能跟我们自己所用的词完全不一样。此外，我们经常还会混淆事实和观点。另外一点，我们所说的话，其实很多都是没有任何意义的，但是说话人和听众却会给这些本来没有意义的词语附加上自己的含义。因此，说话人在讲话的时候务必做到表意明确，而听众在无法理解或认为说话人有其他含义或假设时，也应当要求说话人予以解释。

有效地使用语言，对管理人员尤其重要。一方面，您应当避免使自己的语言过于抽象；另外一方面，也要帮助员工正确理解您的意思。

下面列举了一些常见的错误：

- 过度归纳或笼统地看待问题，如“到处都一样。所有的事情都是一团糟。”
- 投射或认为其他人也具有相同的情绪，或其他人也得出了和你一样的观察结果，如“你怎么能做出这样的事情？很显然他没有问那是什么。”
- 自我中心或自以为自己的观察结果和判断是完美的，如“我什么都知道。你不用跟我说这些。”
- 思维僵化，想当然地认为自己的观察结果是正确的，所以不会改变，因此自己的观点或看法也就不会改变，如“事情就是这个样子。我一直都是这样，你得慢慢习惯。”
- 对事物的观察和在此之上形成的看法过于简单，认为事情只可能有两种情况，黑或者白；非此即彼；不喜欢就扔了；不支持我的人，就是跟我作对。
- 形成先入为主，如“他这人很是自高自大。他有点咄咄逼人。”
- 以其他人的代言人自居，如“我知道你在想些什么。他脑子里面就是这么想的。”
- “玻璃脑袋”症，以为其他人都能一下子明白自己的想法，如“你肯定知道我为什么来找你。你知道我是什么意思。”

上面这些类型的错误是我们每个人都可能会犯的，它们常会导致意思的混乱和误解，在这样的对话中，每个人都是在“说”，而没有去“听”。所以，



在与他人沟通时，一开始就要注意：

- 您的意思可能被误解了；
- 您可能误解了对方的意思；
- 您应当尽量减少误解出现的次数；
- 但是误解是无法完全根除的。

---

### 思考

- 在与您的员工和上司进行沟通时，您曾经出现过哪些类型的错误？
  - 什么样的行为会让您陷入这些错误呢？
- 

在这个语言交流的框架体系中，非言语行为和身体语言也起到了相当重要的作用。因此，下面我们将对姿势、面部表情、手势和腔调的使用进行探讨。

## 身体语言

提到语言，我们的第一反应往往是言语，但实际上，在交流过程中，身体语言的作用更大一些。实验证明，人类对非言语信息要比对言语信息更加敏感，身体语言可谓是无声胜有声。非言语信息可以与言语信息相同，也可以不同，它可能会给言语信息附加其他含义，也可能与之完全相悖。有些人即使“发誓”自己说了实话，我们也可以透过身体语言确认他的话肯定与事实不符，其姿势、面部表情、手势和语调，会让我们明白他是在说谎。我们的判断往往是正确的，因为在交流中，四分之三的信息都是非言语信息，所以我们很有必要记住这一点，并在谈话时加以注意。

### 姿势

姿势是一种很好的表达方式。我们的坐姿、站姿或走路的姿势会清楚地显现出我们的情绪：紧张、忙碌、骄傲或者沮丧。姿势也是其他人辨认我们的依据之一。

### 面部表情

面部表情也许是人类最好的表达方式。它是了解我们情感最重要的途径，即使很多人把自己的这条途径封闭得很严实（面无表情不动声色）。眼睛和嘴巴，是决定面部表情的最重要因素，尤其眼睛更是将我们的情绪表露无遗，例如，笑的时候如果眼睛没有眯起来，那多半就是假笑。