

曾國藩全書

冰
臣
鑑

中央民族大學出版社

曾国藩全书

主编：张明林

(第四卷)

中央民族大学出版社

(五)其他。如个人受创伤或戏剧性的经验。态度多半是由经验积累而慢慢形成的。但也有些态度可能仅经过一次经验就可能形成。如所谓“一次被蛇咬,三年怕草绳”的情况。

态度对于影响一个人的行为起着重要的作用。例如,态度会影响一个人对别人的知觉与判断,会影响学习的速度与效率。同时,态度也帮助个人决定加入何种团体,选择什么职业,交什么样的朋友及坚持何种生活信念等。

我们这里所要谈的,是在你受到上司指责时所应持的态度,或者换句话说,用什么样的态度对待领导批评会对你更有利。

这就要因人而异、具体问题具体对待了。因为领导有各种不同类型的风格,你也应有不同的对待态度。

1. 长者型:轻易不会开口责备部下的失败,但他会以各种方式提醒你,而你只须坦白道歉、靠近对方看着他的眼睛,不用辩白。

2. 能干、独裁型:部下未开口解释,已被臭骂一顿。这时,你不要顶嘴解释,与上司有点距离站立,手摆下垂头低着。

3. 聪敏型:言行谨慎、知识性高。被责骂时要面似聆听,不可挑他弱点。

4. 神经质型:须直率地承认错误,速战速决。

5. 谨慎型:尽量靠近他,向他赔不是,对对方的指责,要有反应,最好说出对于败策的弥补法。

6. 急于升迁型:对你的过错易暴跳如雷,若指责正确须正视他,稍隔双方距离,以示尊敬。

7. 稳重型:较重视彼此的人际关系。可以轻松俏皮地聆听他的指责,表示双方的亲近感。

从效果上说,对不同类型的上司需要用不同态度对待,但是,在实际操作上,要完全做到这一点也较难。这与一个人的“态度”一旦形成后,就不太容易改变有关。

如果你掌握了态度的以下特性,对提高你在态度上的修养,从而完善你的身体语言,一定会有帮助。

(一)态度的习惯性。态度一旦形成之后,便成为个人适应上的习惯性反映,时间长了,可能形成一种刻板而无弹性的态度。这种刻板的态度,往往阻碍一个人去仔细分析人或事物的个别差异,影响正确的社会性判断。同时,一般人容易根据现成的态度或社会舆论去判断他人,如团体中的少数成员,往往采纳多数人共有的态度或猜测上级的态度,而决定自己应采取怎样的态度。

(二)态度的隐藏性。一个人的态度,有时可能会显露出来,有时则隐藏起来,甚至有相反的表露。例如,对工作感到满意的职工,生产量可能很高;而对工作不满意的职工,也可能有同样高的生产量。再如,一个人可能对领导者有意见,但表面却显得很顺从,说出很多恭维的话,以造成领导者对个人的好感。

根据以上两个特点来看,态度既有稳定性,又有可缩性。因此,要改变自己的态度,一方面难度比较大,因为态度一经形成后,即成为个人性格的一部分,而影响整个行为的方式。也就是说,态度的改变或取代,并不像一般学习那么简单,学习有时只改变一个人态度中的思想与信念的成份,而没有改变感情与行为的倾向,因此,时间一过,态度又会恢复老样子。



另一方面,只要你努力去做,也是能够在改变态度上取得成绩的。

态度的改变,一般可分下面两种情况:

(一)改变原有态度的强度。这时态度的方向没有改变,只是改变态度的强度。如从略有反对(或赞成)改变为强烈的反对(或赞成),这种改变,称为一致性的改变。

(二)以新的态度取代旧的态度。态度的方向有改变,态度的强度也可能有改变。如本来反对的变为赞成,本来喜欢的变为不喜欢,或反过来。这种改变称为非一致性的改变。

总之,在上司批评指责你的时候,你的态度是弥补你的过失的最重要手段之一。我们常常听到上司在批评完之后说:“你对待这个问题的态度还不错!”当他说这句话的时候,他对你的印象已经改变了许多。甚至他还会边说边拍拍你的肩膀。这就是向你发出了信任的身体语言信号:“好好干,没问题!”

4. 从指示神态细察上司心态

动物学家们研究发现,狗儿到处撒尿并不是随地大小便,而是用气味告诉同类:“这地方我已经占领了。”这就如同地痞流氓争夺地盘一样,都是与建立势力范围有关的行为。而在单位里不管是有意识或非意识,每个人也都拥有自己的势力范围。在自己的势力范围中,会使人觉得轻松自在,凡事也比较有信心。而若要走出势力范围必要有某种勇气。同时也会显得相当紧张。

上司指示部属的情形也是相同的,上司如在自己的势力范围内指示部属,多会显得较为轻松自在,传达的指令也会较为清晰有力,所以上司才需要特别的小房间及大办公桌。

从上司是否执着于坚守自己的势力范围,可看出他内心中的意识形态。下面我们将上司指示部属的态度分为二种,由此探究上司的内心形态。

第一、离开自己的座位指示部属:此类型的上司对本身工作具有相当的自信,立场很稳定,不会刻意强调上下关系。或是表示他将指示较难让部属接受的问题,所以才会离开自己的座位指示部属

第二、将部属喊到面前来指示事情:此类型上司喜爱玩弄自己的权威,缺乏自信,常常会虚张声势。如果上司指示的话带有强迫性,并且具有言语粗暴、音量大等特征,则更能确定其无自信、玩弄权势、虚张声势的心态。

当然,也不能一概而论。有的人喜欢摆出一副官架子,而有的人当了领导后仍然能平易近人。这就又与领导作风有关而不完全是自信和不自信的问题了。

因此,需要对上司的动作和其他方面的表情一同加以分析,才能得出正确的结论。不能仅就某一点而论。这是因为,一个姿态只代表一种意义,如果不了解一个人的姿态簇(一连串配合的姿态),没有把他前后的动作加以融会贯通,只单凭某个表情就骤下结论,难免会犯下断章取义的错误,造成误解对方的后果。

所以,不能只观察一些个别的姿态,必须注意言辞与个别姿态在表达上的一致性,以及个别姿态与一连串姿态的不矛盾性。

情态如同文字语言表达一样,也是由部分构成整体。例如,一个一个的字排列组合在一起,就构成了句子;一个一个的句子排列组合在一起,就构成了文章的段;然后,在由段构成整篇的文章,表达出完整的意思。身体语言也是这样,一个一个的单独的动作,还不足以说



明比较复杂的问题,必须把它放到整体中去分析。

5. 通则不痛 痛则不通

一看这标题,大家都会知道这是电视上的一句广告词。但它却说出了一个真理。不仅在人身上“不通则痛”,在办公室里,有时上下级之间出现些“不痛快”,也是没有沟通引起的。

威廉·哈兹利特曾说过,每个人都会有担忧什么的时候,所以“忧虑的重担像犯罪一样地压在心灵上;以致于忙碌的人通常有一种不安、焦虑和急忙的犯罪感。”

人在忧虑的时候,不希望有人来打扰,因为需要独立地思考一些问题。然而,许多人不懂得这一点,越是别人心烦的时候,他越是喋喋不休地说个没完。有些上司对下属的不满,就是这样引起的。

人有好事时,喜出望外,而人有忧虑时,愁眉苦脸。可见,情态是人内心外在的表现。如他肘置于办公桌上,两手十指交叉,举至额前,眉头紧锁,显然他正心事重重,正在思考着什么难题。假如你进入办公室,看到他摆出这个姿势,你的第一个反应可能是退出去,让他单独在办公室,特别是当你想要对他讲的是很重大的问题时。更会如此。了解这种姿态的内涵,你才不致于去打扰他,以免增加他许多问题,这种警觉性在使你的事业更上一层楼时是非常有价值的。

在办公室里,上司总会有某种优越感,而你作为部属又总会有服从的意识。在许多优越和从属的关系中,有一些和权威性有关的姿态非常流行。上司若是较具有侵略性,而其部属又感觉到受威胁或不安全,则其姿态越是会夸张。然后就发生恶化性的反应链,那就成为“你能这样吗?”的情况,造成一方的侵怯并且无法克服心理障碍。他们可能会有失落感,因为他们的需求没有得到满足。

优越性可以在开始的握手中表现出来。当有人牢牢地握住你的手,并且翻过来使他的手掌直接压在你的手上,他就是企图在身体上统辖你。当有人把自己的手掌翻上,伸到你面前,那就是表示他愿意接受从属的角色。

了解上司的情绪变化,对每一个作下属的都非常重要。在许多上司和属下的关系中,特别是这种关系已经维持了很久时,脸部的表情比身体的姿势更为普遍。例如,扬扬眉梢,微微地偏着头,以及当老板不接受他属下“点子百出”时,脸上出现的疑虑。或者,他可以避开眼光的接触,无意识地表达出他暂时不想与属下交谈了。例如,属下并没有警觉到,并且不理睬老板的表示时,老板可能必须进入第二阶段——移动身体,看看手表大大地叹口气。假如因为某些理由,这个讯息尚未传达清楚,他可能站起来,收拾报纸像是要把它们拿开,然后干脆问属下是否尚有其他工作要做。手腕高明一点的,会告诉属下说,他刚好还有些时间可以赴另一个约会。但是,警觉性高的人就不需要扯这么远了。太迟钝了可能会失去对方的尊重。上司会惊讶于他的属下这么愚笨,竟然无法认清他传达出去的讯息,而属下会产生一种感觉,认为他被老板当成傻瓜,而很恼怒自己竟然没有认出讯号,一直笨笨地呆下去。

6. 注意生活细节 多与异性同事沟通

曾有一位老师说,他一星期中会在容纳约两百个学生的教室上几堂课,也许大家会认为人数太多,但呆在大教室上课也有好处,因为可以从学生身上看出许多事,例如是否认真听

课或是在做白日梦。根据这位老师的经验,凡是用心听课的学生都能了解老师的教课情绪,也能配合老师上课的速度。

当授课时学生们认为很重要的地方,便会认真地抄笔记,而转到轻松话题时,全班便会不约而同地抬起头来注视授课者,因为任何人对于轻松的内容都较敏感,所以授课者,一将话题转到轻松面时,便会引起全班学生们反应,但是四百只眼睛同时注视着,也会让人感受相当压力。

在办公室的情形亦同,当觉得“累了”而抬头,竟会发现某位同事视线与你重合,或工作到一个段落,放下手边的工作伸个懒腰的同时,也会有人停下来作深呼吸,彼此并非刻意地留意对方的行动,但若彼此因此而视线经常重合,或行动波长一致,可观察出对方对自己的关心,如果是互相的注目或露出笑容,则表示有相当的亲密感。

当有以上这种情况出现时,这就证明你在这个办公室是受欢迎的人。

在办公室里,要把人际关系处理到这个份上,那是很不容易的。特别是男女同在的大办公室,往往因男职员的一些不雅之举,使女性职员很反感,从而影响人际关系。

如果你是个男职员,即使你是个上司也一样,要处理好同女职员的关系,或者说,你的行为举止不让女同事的反感,那么,你可以按以下要点检点一下你在办公室的行为:

- ①有无将烟蒂捻熄。
- ②从洗手间走出,是否边走边擦手帕。
- ③谈话时是否过于亲近,超过必要距离。
- ④对方替你倒茶,一口没喝就搁在旁边。
- ⑤放置话筒时,粗暴无礼。
- ⑥不肯自己找档案而到处询问。
- ⑦无意识地将腿跷起,且不断地抖动。
- ⑧随意地碰触女同事身体。
- ⑨不称呼他人名字,而喊“喂”。
- ⑩在女同事面前剔牙。
- ⑪将鞋脱下,光着脚放在桌面下。

在这十一条中,占全的人不会很多,如果谁占全了,谁将是最令同事特别是女同事讨厌的人。但是,占其中某些条的人,恐怕在一般办公室中都大有人在。在办公室人际关系中,特别是在下级与上级的关系上,掌握好与上级或与下级的亲密度,也是很重要的。

可能你也有过这样的体验,如果在午休时间曾在公司阳台上遇见一对男女,他们兴致勃勃地一边欣赏风景一边聊天,这时在第三者眼中看来,他们仿佛特别亲密。

认为面部相对的两人看起来较为亲密,仿佛两人正窃窃私语,不容第三者打扰,你在阳台上看到的男女谈话,也正是用这样的原则来判定其亲密程度,甚至会主观地认为他们正在谈着恋爱呢。其实,他们只不过是随便地聊聊而已。为什么会造成这样的误解呢?因为他们进入了亲密的距离。若能巧妙地运用这项法则,即使远隔太平洋两岸的友情也可因此连接起来。例如美国总统里根与日本首相中曾根在国际会议时,如果里根总统站在中曾根首相的身后闲谈,便会给人留下美日可能密切合作的印象。

以上是站着谈话的法则,如果是坐着的时候效果会更好吗?和上司一起出席公共场合



时,应该多利用这种效果,那么众人对你的评价自然会大为提高。当然,也可能会有人骂你“拍马屁”、“马屁精”等。所以,怎么掌握使用,就看你的了。

7. 注重初次见面的前九十秒钟

初次见面时,有的人能快速给对方留下好的印象,而有的人则快速地给对方留下不好的印象。这些都是由于不同的身体语言产生的不同效果。别人对你的“印象分”,百分之九十是由初次见面的前九十秒钟里形成的,而且,一旦给你打上了“印象分”,往后再改变就很费劲了。人都有一种天生的占有本能,同时,人也有一种天生的反侵占本能。对于你来说是占有了某物,但对于他人来说,可能就意味着被侵占。

人们的反侵占意识比占有意识还要强烈,有时干脆就把对人和物的“接触”,潜意识地理解成“侵占”。比如,有的男士很反感其他男人与自己的妻子接触,其实也就是一起跳跳舞,他就觉得不自在,他就感到似乎那个男人占了他的什么便宜,他就有一种本能的防卫意识。到底是怎么回事他也说不清,反正就有这种心理状态出现。于是,他就拉着妻子出了舞场,一出舞场,他就觉得好受多了。这大概就是对人的占有欲望的惩罚。研究表明,人的占有欲望越强烈,这种反侵占的防卫心理也越强烈。人就是这样的怪物。人会以身体靠着某人或某物以显示该人或该物是他所有。当被靠着的物是别人所有时,这姿势就变成有优越感或威胁的姿势了。譬如,你若是替你的一位朋友和他的新车、新船、新家或其他私人所有物照相时,你会发觉他一定会靠在那些东西上,或是一只脚踩着,或是一只手抚着。当他的手摸着这东西时,这东西就像他身体的延伸一样,向别人表示这东西是属于他的。年轻情侣常会在公众前牵着手、搂着腰以显示他们彼此为对方所有。一位经理把脚摆在桌上,或身体靠在办公室门上,表示着拥有那些物品或地方。

威胁别人最容易的方法就是在不经许可下靠着、坐着或使用别人的所有物。除了像坐在对方的座位或自行去开对方的车外,还有一些更细微的威胁技巧,例如靠着对方办公室的门等等。

占有欲望从动物就开始了,在《裸猿与人类的动物园》一书中,戴斯蒙·毛礼斯研究出一种人类与动物表达领域权的理论。他解释雄性的动物宣布其领域权时,往往以小便或大便来表示其范围。我们本身的观察亦显示出,把一只脚伸出椅把,拉出抽屉把脚搁在上面,或是把一只脚或两脚放在桌上或椅子上之类的行为,皆为表示领域权的一种姿势。

把东西放在渴望的空位上。有时我们会伸展自己的领域权,即把各种私人的东西——外套、皮包、书、报纸等放在亨佛利·奥斯蒙所称的“社会遁走空间”里,希望不会被他人侵占。做学生的在图书馆看书时,常把自己的东西散放在四周,希望别人不要靠近。看电影的人,看见有空位子时,把外套放在前面的椅子上,以免别人坐去挡住了视线。还有,人们在进入电梯时,会像职业拳击手一样分别站在不同的角落,也是出自同样的心理。

我们有位朋友在搭长途车时,常坐靠走道的位置,而让漂亮的女孩子坐在旁边。由于他发现妇女喜欢坐窗的位置,因此先把枕头放在靠窗的座位上,一看到漂亮的女孩在走道上找位子时,他就自动地把枕头拿开。这么一来虽放弃了领域权却换得许多令人羡慕的迷人伴侣。

这些例子,表明人的占有欲望是多么地根深蒂固。正因为如此,所以,不少人在与他人



相见时,总会不知不觉地把这种占有欲表露出来。

有些人,总是有一种用身体靠着门、靠着墙、靠着桌椅或靠着其他什么东西的习惯,而正是这习惯,一辈子都在与别人初次见面时造成冒犯对方。

你若不信,可以试试。你到一个你不认识的人的办公室去,你用身体靠着他办公室的门与他谈话,或者是用手撑在他的办公桌面上。也许他当时不说什么,但你走后他会对你有一种不愉快的感觉。因为在他的本能里认为你的姿态是侵占了他的所有。如果你说话再离他很近,尽管你是为了造成一种亲热的气氛,但他却觉得你这是侵占了他的私人空间,所以,他将会对你更反感。

8. 面对上司的无理要求:不卑不亢

京剧《沙家浜》中有个土匪司令胡传魁,还有个开茶馆的阿庆嫂。胡传魁带着伪军来到沙家浜,住在阿庆嫂的茶馆,他的任务是扫荡新四军。新四军的部分伤员就住在沙家浜,为了保护这些伤员,阿庆嫂与胡传魁斗智。她的斗法,就是用不卑不亢的软办法,结果让胡传魁落于圈套。这叫智取。

在单位里,上司与部下的关系,根本不同于阿庆嫂与胡传魁的关系。这是不同性质的问题,不能弄混淆了。但是,有时上司也会对部下无理地耍态度,或在工作上提出一些过分的要求。在这种情况下,你可以借助于身体语言,表达出阿庆嫂的态度——不卑不亢。

面对一些上司的无理要求,有的人表现得很谦卑,点头哈腰,说啥是啥,百依百顺;而另有一些人的态度却恰恰相反,对着来,顶着干,你说东,我偏向西。你说西,我又偏向东。前者有失人格,后者又往往把事情弄得很糟糕。

日本女作家山口瞳在她的书中曾谈到该如何处理这样的问题。她说,当上司向你提出了无理的要求,你又不愿意降低你的人格去向威势低头,那么你就先去和上司商量,如果商量不通,你就要做出以下决定:“先说明自己的立场,然后断然而坚定地递上辞呈”。这位女作家的办法,实际上是先软后硬。然而,在实际工作中,是很少有人能按照山口瞳的意见办的,因为这将涉及到“丢掉饭碗”的问题。

“你必须在今天整理好明天开会要用的报告资料!”

“这份报告书像什么样子,多用点脑筋呀!”

每个公司都会有像这个专门找碴的上司,这类型的上司往往会对部下作无理要求,而且常依自己的怪异脾气指责部下,却又完全不给部下任何指示,类似这样的上司只会不断地增加部下的工作压力,面对这样的上司时,你可以采取低姿态的拒绝方法。

“因为我还要制作其他的报告书,忙不过来才会有这些缺陷。”这时应该注意站立的位置,若是站立的位置不对的话,可能会使原本想避免冲突的解释遭到误解,反而使上司觉得你已有预备决裂的准备,请诸位读者想想看职业棒球的教练向主裁判抗议的情景,几乎都是面对面,指着对方的鼻子破口大骂,这就是所谓的决裂情势。在任何易引起冲突的场面,都应该极力避免。

如果和对方正面谈话,会明显地表露敌意,因而使二人形成对峙的情势,但是如果过于接近也一样会造成负面的效果。

与上司成对峙状态时,应尽量避免视线和上司的眼光相接触,因为此时注视对方眼睛会



被认为心怀敌意,试图反抗对方。但是须注意一点,有时即使二人视线并未相对,对方也会认为你怀有抵抗的意思,因此欲为自己辩解时,应该将身体往后退,站在斜侧方,眼睛不要盯住上司,这样就可以缓和僵持的气氛。

如果心理上有“违背上司,过意不去”想法的人,面临不得不争辩的时候,应立即离开上司办公室回到自己的座位,因为根据实验结果证明,此时若不直接与上司面对面抗辩,服从命令的比例会大为减低,因为徘徊在上司面前会使心理负担加重,便会陷入无法抗辩的情况。

9. 妙用办公设施传递态度

除了人的身体传达信息外,办公室的设施等物品,也具有传递某种信息的效果。

例如,可以用椅子作权威性展示。你曾经在应征工作时,感到压迫或无助吗?面试人看起来是那么高高在上并有压迫性,而自己却感到渺小而微不足道。这是面试人技巧地把他办公室的布置得使自己显得身份权力较高,同时使你显得渺小。有几种座椅的安排可以在办公室里造成这样的气氛。

用椅子来提高身份权力的因素有:椅子的大小及椅子的附属物,椅子的高度,以及与对方座位的相关位置。

首先,椅子有没有高背很重要。椅背的高度可以显出一个人的地位,高背椅就是大家熟悉的例子。椅背愈高,坐的人的地位与权力就愈高。国王、皇后、教皇和类似地位的人,可能他们宝座的椅背有八尺高,以显示地位是高高在上,高级经理常有高背皮垫的座椅,而他的客人则是低背椅。

旋转椅比固定椅更能显出地位与权力,因为坐的人感到压力时可以自由移动。固定椅则不太能让人有什么移动,因而就会以身体姿势来表露出态度或心情。有椅背、斜背以及有轮的椅子会更适合。

其次,椅座的高度也不能忽视。因为可以用座位的高度来显示权力,若是座椅比对方高也能显出地位较高。某些广告经理是以与来访客人对坐时,高背椅高度调至最高而出名,而客人的座位高度使客人的视线,只与经理办公桌一样高。更有的利用烟灰缸,把烟灰缸放在客人手伸不到的距离,使客人在弹烟灰时不方便。

椅子摆放的位置也能帮助发挥出积极的作用。在前面说过座次的安排,若是座次是安排成竞争座次时(即对面而坐),这可使访客有最大的权力。主人若想展示本身权力,可把客人的座椅摆在社交或公共区域距离,也就是尽量远离办公桌,这可降低来访者的地位。

与以上相联系的就是关于办公室的布置。同样的设施,同样的空间,由于桌椅等的摆设不同,所显示出的权威效果就大不一样。读过此书后,相信你可以安排你的办公室,使你依自己的愿望显示出权力、地位和控制他人的力量。以下这个案例,可以告诉我们办公室的安排能够帮助解决一些上司与部属间的问题:

王某是一职员,他已升到了科长位置,同时有了自己的办公室。在他当了科长几个月后,他发觉其他职员都不喜欢与他打交道,有时关系还会恶化,特别是当他们在他的办公室里的时候。他觉得很难使他们服从指示与规定,而且他听到他们在他背后说坏话。经过我们仔细研究的结果发现,沟通问题最严重时是职员在他办公室里的时候。



为了便于说明起见,我们排除管理技术的因素而专注于非语言方面的问题。以下是关于王某办公室布置的情况:

1.客方的座椅与王某的座椅有竞争的座次(即在王的办公桌对面)。

2.办公室除了一扇窗和一面玻璃隔间外,都是木板嵌成的,这面玻璃间可直接看到外面的大办公厅,这面隔间降低了王某的地位,增加了部属的力量——因为当部属坐在客方的座椅上时,其他的职员可说都在他身后,能清楚地看到办公室里的情形。

3.王某的办公桌前部是全遮的,盖住了他的下半身,部属无法看到他的许多姿势。

4.客方的座椅使部属背对着敞开的门。

5.部属在他办公室里时,他常常两手放在头后,并且一腿放在椅臂上。

6.他坐的是高椅背的旋转椅,而客方的椅子则是低背、椅腿固定且没有椅臂。

很明显地,他的这些非语言讯息会造成问题,因为人类有百分之六十到八十的沟通是非语言的方式。想要化解这个问题,王某应作下列处置:

1.他的办公桌应摆在玻璃隔间前面,以使办公室显得大些,同时可以让进来的人看见他。

2.座位应采取桌角座次,使彼此沟通能更开放,还可在必要时利用桌角做部分的屏障。

3.把玻璃隔间喷上涂料,让他能看出去,而别人不能看进来;这可提高他的地位并可使办公室里有亲密的气息。

4.在办公室一角放上一张圆咖啡桌、再加上三张一样的旋转椅,这可使同地位的人有轻松的谈话场地。

5.在原来的布置里,王的办公桌有一半是客方的地盘,应调整成他拥有整张桌面。

6.与部属在办公室说话时,应练习用开放的手、腿姿势,再加上常用的手掌姿势。

结果是上司与部属之间的关系改善了,部属们开始称赞他平易近人,而且是一个不会给人压迫感的上司。

此外,有意地在办公室里摆置一些物品,可以非语言地提升主人的地位与权力,这些包括:

1.客方坐的低矮沙发。

2.客方手伸不到的昂贵烟灰缸,有意造成客方弹烟灰的不便。

3.进口的高级烟盒。

4.桌上放些红色卷宗,上面标出“绝对机密”。

5.一面墙上挂照片及所获的奖状及证书。

6.使用小公事包,因为大公事包像是大小事全包的人用的。

你只需要动一点脑筋,布置你的办公室或家,你就可以提升自己的地位、权力和影响力。不幸的是,多数经理的办公室很少有人注意到它会传达给人负面的非语言讯息。

我们建议你研究一下你办公室的布置,参考前述的方法而做必要的修改。

10. 识破谎言

在单位里,领导者经常要听取下属的工作汇报,要经常与各方面的来访者交谈。他们明知在这些信息中有真有假,但又真假难辨,因此,难免上当受骗,对一些人或事作出错误判

断。如求职者说他很能干,一旦接收使用又不行。

那么,你如何能知道别人是否在说谎呢?辨认出非语言的欺骗姿势是一项非常重要的观察技巧。这样,任何的欺骗讯号都骗不了人。

有一种最常用的欺骗象征是三只聪明的猴子,它们不听、不说、不看非礼的事。所以,它们也不用手去摸脸,这种手脸姿势就是人类欺骗姿势的基本架构。换句话说,当我们看到、听到、或说了谎言或不好的事,我们常会想用手遮住眼、耳或嘴巴。小孩子会很公开地使用明显的欺骗手势,小孩要是说谎,常会用手遮着嘴,好像是想防止谎话从嘴里出来。要是他不想听父母的责骂,他就会用手盖住耳朵。当他看到了某些他不想看的事或物,他也会用手或手臂盖住眼睛。等渐渐长大之后,这些手脸姿势会变得比较精练,同时也没那么明显。然而,它们仍然会出现在某人听到、看到或说了谎言的场合。欺骗也含有怀疑、不确定、说谎或夸张的意思。

若是有人用了手脸姿势,并不一定表示他在说谎。然而,它却表示着这人有些不真实,只要进一步观察他的其他姿势就可以证实。绝不单独解释一个手脸姿势是很重要的。

戴斯蒙·莫里斯博士发现,当研究人员测验护士,要他们有意地对病人的病情说谎话时,这些护士要比平常说实时用了更多的手脸姿势。

进行身体语言试验研究的人员发现,人在说谎时,一般出现以下四种不自觉的手脸动作。

1. 用手捂住嘴。

护嘴的姿势是少数成人用的和小孩一样明显的姿势之一。手遮嘴,拇指压着面颊,好像潜意识中,大脑指示手作这种姿势以压制说谎。有时只是几只手指,或整个拳头遮住嘴巴,但意义都是一样。

护嘴的姿势不可与深思熟虑、评估事情的姿势混淆,在后面我们会讨论这点。

许多人会用假咳嗽来掩饰这种护嘴姿势。在演坏蛋或罪犯时,常用这种姿势,尤其是当他与别的坏蛋在讨论犯罪细节、或当他被警方侦讯的时候;这种非语言讯息是表示不诚实的意思。如果说话者用这种姿势,则表示他在说谎。而若是你在说话时,对方用这种姿势,则表示他觉得你在说谎。演说者最感到心乱的一种场面就是在他讲演时,听众全部用这种姿势。若是听众人数很少或是一对一的情况,最好是暂停一下,问一问听众是否有人对你说的有什么意见。这样可以把听众的反对态度释放开来,使你有机会斟酌内容,并且回答一些问题。

尼伦伯格·卡莱罗对人用摸鼻来掩饰说谎或表示某种否定态度的问题,作过详细研究。他写道:

触摸或轻轻地擦鼻子,通常是用食指。有一次一位年轻人在路易士维尔大学与柏威斯德教授讨论书本的事,当教授问到他对一本现代古典作品的意见时,年轻人擦揉着鼻子,说他非常欣赏这本书。教授说:“其实你根本不喜欢这本书。”他被这句评语给惊住了,但是仍不明白自己是怎么露出马脚的,于是承认他只读了几页而已,并且“发现它们都是愚昧不堪的。”这得怪他不该在行家面前擦揉鼻子。

伯威斯德和其他人都认定,在美国人中擦揉鼻子是相当于“不!”的反对符号。我们却发现摸鼻子或擦鼻子乃是怀疑的符号,而在许多个案中显示,所谓的怀疑乃是和伯威斯德所发



现的“不!”是一样的。问一位少年人一个问题,使他难以回答,并且看看他多么迅速地以食指作出摸擦的动作。大多数的人都能认定这位青年的姿态乃是一种疑问的表情。然而,如果一位四十岁的同伴或邻居发出同样的讯号,我们往往会看不出来。

在一个电视访问的节目中,一位著名的新闻评论员被问道:“历史学家对今天的青年和他们的理想有什么高见?”这位训练有素的评论员说话时一向不会把手挨到脸上,但是这时候他仍然把食指放到鼻子边说:“我相信历史学家会把今天的青年人看作这个国家的爱国者。”假如擦摸鼻子的姿态传达出疑问或否定,则如何观察出评论员的疑问呢?其关键不外乎下列四点:(1)是否回答出问题。(2)他是否相信自己将要说的话。(3)不知如何以最好的方法传达他的信仰。(4)不知观众会不会接纳他所要说的话。在审视他所表现的其他姿态,再配合他前前后后的态度,我相信他的问题出在(4),亦即听众对他所说的话会有什么反应。为什么?他先前的姿态簇是正襟危坐、态度开放、稍向前倾,而后来的姿态簇显示极为开放而深具信心。这就排除了(1)和(2)这两项推测。只有这个问题使他摸鼻子,并且身子往后靠,在回答其他问题时并没有这种现象,这就排除了(3)的因素。

这个姿态很平常。一般的演说者在他们对研究一个主题的方式或听众的反应没有把握时,往往会摸鼻子。一位研究人员说,在他所参加的谈判会议中,他观察对方是否触摸鼻子以决定提出提议或反提议。他发现当对方都在隐瞒立场时,他的对手会在讲或听时,用手去触摸鼻子。谈判继续进展,他看到的摸鼻子动作减少了,最后,他作了一项反提议,对方竟然没有再摸鼻子,反而身体向前移到椅子边缘,紧跟着协议就达成了。有时候人们摸鼻子是因为发痒之故。但是,在因发痒而擦摸鼻子与用这种姿态表示否定或反对意思之间,仍然有清楚的差异。人们在搔痒或擦揉鼻子时通常会很用力,然而在装腔作势时却轻轻的。后者的动作优雅,并且常常伴随着一个姿态簇,譬如蜷缩在椅子上,把身体扭曲成侧身姿态,或者身体动来动去。

2. 用手摸鼻子

摸鼻子姿势是护嘴姿势比较世故、隐匿的一种变化方式。它可能是轻轻地来回摩擦着鼻子,也可能是很快,几乎不易察觉的一触。女性在作这种动作时,会非常轻柔、谨慎,以防止化妆被弄糟。

关于摸鼻子的起源,有一种说法是这样:当不好的想法进入脑子后,下意识就会指示手遮着嘴,但到了最后关头,又怕表现得太明显,因此就只是很快地在鼻子摸了一下。另一种说法是说谎会引起鼻子的神经末梢刺痛,摩擦鼻子是为了舒解这种感觉。人们常常会用有意的摩擦或搔抓来解决,而不是只轻轻地触摸一下。像护嘴姿势一样,摸鼻姿势在说话人使用时是表示欺骗,在听者来说是表示对说话者的怀疑。

3. 用手指摩擦眼睛

古语有云:“非礼勿视”,这姿势表示大脑想遮住眼睛所看到的欺骗、怀疑的事物;或者是在说谎时,避免正视对方的脸。男人通常揉得比较用力,而且如果是扯大谎,通常就把眼睛看往别处,通常是地板。女人则是在眼下方轻轻地揉,一是为了避免粗鲁的动作,二来是怕弄坏了化妆,为了怕对方注视,她们常会眼睛看着天花板。

“谎言从齿缝溜出”是句常用的话语。这是指在一个混合姿势中,咬合的牙齿、假笑容,再加上摩擦眼睛和避免与人接触的目光。这姿势常被演员用来塑造不诚实的形象,在现实



生活中,则很少人使用。

4.用手指搓耳朵

“非礼勿听”,这姿势就是想防止不好的事被听进耳朵的意思。小孩子不想听父母责骂,就用双手掩住耳朵,成人的抓耳朵就是一种世故的形式。其他的变化有摩擦耳背,用手指掏耳朵,拉耳垂,或是用整个耳背盖住耳孔。用整个耳背盖住耳孔的姿势,是表示他已经听够了或是想讲话的意思。

除了以上四个手与脸部的关系动作外,人在说谎时还有别的一些掩饰动作。例如,搔脖子、拉衣领等。戴斯蒙·莫里斯发现,人在说谎的时候,会引起敏感的面部和颈部组织的刺痛感,而必须用揉或搔抓来舒解。这对为什么有人在说谎时,或怀疑被别人拆穿时拉衣领,可说是一个合理的解释。

而搔脖子的动作通常是不相信别人而嘴上又不好说出来时作出的,比如说他用惯用的那只手的食指搔抓耳部下方或脖子一侧。观察这种姿势会发现很有趣的一点:每次大约是搔五下。很少超过或少于五下的。这姿势表示怀疑或不肯定。使用者的特征是常会说:“我不能肯定我是否同意”之类的话。当某人的话与事实不符时,这姿势特别明显。例如在说“我能够了解你的感觉”之类的话的时候。

需要注意的,有人口臭,说话时也往往捂着嘴。这说明,对于以上这些姿势的理解,一定要灵活运用,不能一看人家捂嘴摸耳朵就认为是在说谎。可能正好这时他的耳垂有点痒,所以才用手指搓一搓,这和说谎是没关系的。任何原则都只能说明一般,而不说明个别。

11.在厕所里碰见头头打不打招呼?

在生活中,有时会出现一些尴尬的场面,叫人不知如何应酬才好。

比方说,你正想离开座位上洗手间,坐在对面的上司也站起来了,这时你可能会坐下,等他从洗手间回来后你再去。最尴尬的是,正当你在厕所里方便时,你的头头也进来了。在上述的情况下虽然你并没有做坏事,但却不愿意在这些情形下和上司招呼,因此一瞬间会错失和上司打招呼的机会,此时你会变得局促不安、不知道该如何应对。相同的,此时上司的感受和你一样尴尬,也会不知所措。但是如果让这种情形一再地发生,会让对方留下“真不上道”的坏印象。

当你遇到这种情形时,装作没有看见不是最好的方法,甚至会有不好的结果。视线既然已经相遇却又慌慌张张地移开,装作没有看见对方,这是最不好的。如果因为“究竟要不要打招呼”烦恼时,这时候应该毫不迟疑地和对方坦率地打声招呼,相信你的作法一定会得到对方的认同。同时,若是在私底下的尴尬场面时,坦然地互打招呼、点点头,会提高彼此的亲密感,并已可以获得这是“属于两人的秘密”的效果。

这里,我们顺便谈谈平时在其他场合见到上级领导者怎么打招呼的问题。可能有人觉得打个招呼是很简单的事,还需要研究吗?其实不然,打招呼的学问也是不小的。有些人的成功与失败,与他们会不会与上司打招呼有着一定关系。

例如,有的员工见到上司嬉皮笑脸地说上一句:“喂,干嘛呢,头?”这样不可能给上司留下好印象。如果他换成:“你好科长!忙什么呢?”意思一样,效果可就不同了。因此,身体语言学提醒人们平时应多注意和上司的关系,尤其应该注意和上司打招呼的方式。否则相处



时间一久,旁人定会根据你的行为肯定对你的印象,而你却茫然不知上司对你的印象如何。

与上司之间的距离最好保持若即若离的状态,太过亲昵会让人感觉不舒服,而距离太远又会有疏离感。根据心理学的说法,社会距离为二公尺~二·五公尺,除了距离之外,更重要的是在此距离时,应该笔挺的站直向对方点头招呼。这种方法是以保持较远的距离表示对上司的尊敬之意,也就是在较远的距离以注视对方来弥补较近距离缺乏亲密感的缺点,如此既不亲昵地使人讨厌,也会让人感受到你亲切温和的态度。

站定后再点头招呼,不致给人矫揉做作的印象,反而让人留下温文有礼的印象。

三、涉足商场 细观情态

美国推销行业中有个叫铎玛的年轻人,以一百三十七美元起家,几年后,以每年几十万美元的纯利润收入遥遥领先于同行。他成功的秘诀其实很简单,就是在推销中善于洞察别人的情态。比方,他在走家串户的推销宣传中,很注意观察客户的以下动作:1、手腕放松,没有握拳;2、手掌张开,放在桌上;3、拿开桌上影响交谈的障碍物;4、用手托着下巴听。一旦出现这些姿势,那就意味着推销能够成功,否则,赶快走人,省得耽误时间,因此他在两小时内能走访几十家客户。由此,足见情态对于在商场立于不败之地的重要性。

1. 慌慌张张的小老板们

这里说的“小老板们”,不是说他们的公司小,而是指的那些年纪比较轻的经营负责人,如年轻的董事长、年轻的厂长、年轻的经理等等。

市场经济是一所大学校,培养了一大批年轻的企业家。他们在各行各业起着骨干作用。

年轻企业家们的特点是,框框少,敢想敢干,敢试敢闯,办事热情高,行动快。但同时,许多人又显得不沉稳。这种不沉稳,往往影响企业的信任度。

比如,我曾经在北京的一个饭店里听到这样一段议论。这是从广州来北京谈生意的两个人的对话:

甲:“今天谈了一下午,没谈出什么名堂。”

乙:“我看明天还是谈不出名堂。”

甲:“一看那小伙子说话办事慌里慌张的,我就没有信心跟他谈了。”

乙:“嘴上没毛,办事不牢。这话一点不假。”

甲:“我看他说话没谱,咋咋呼呼地,连脚手都不闲着。”

乙:“倒是他那个副总还比较稳重,说话一是一、二是二的。”

甲:“你说的是那位赵副总?那人一看就是老手。”

乙:“哎,姜还是老的辣呀!但是,板还得由那小子拍,我们只有跟他谈。”

甲:“明天再谈谈看吧。也不知他靠什么当上了经理。”

……

从上面这段对话中,我们已经看出这两位广州来的生意人很瞧不起那个年轻的“小老板”。

他们瞧不起他,主要是在谈判中,那位嘴上没毛的“小老板”那种“慌里慌张”、“咋咋呼



呼”、“连脚手都不闲着”这些行为引起的。

可见,企业家的身体语言,对于建立企业信誉、开展业务活动、增强对方的信心等,是多么的重要。

那么,在身体语言上,怎么才能表现得沉稳、老道而令人可敬可信呢?

这里最重要的,是要建立自己对自己的信心。说话办事慌里慌张的人,常常是缺乏自信,心里没底,所以在行为举止上就把握不住了。或者,正是下意识地用咋咋呼呼、脚手乱动来掩盖由于缺乏自信度而带来的心理紧张。

这里就涉及到了身体语言问题。信心可使人产生自制,反过来说,自制也可使人产生信心。但是自制很容易流于紧张与挫败。所有的姿态都可当作是一种不自觉的动作过程。

有信心的人说话时并不喜欢遮嘴掩鼻及搔头等手挨脸的动作,因此要判断出有信心动作时,必须注意与感觉正好相反的怀疑或否定的姿态是否出现。有成就及有目标的人往往摆出一副骄傲、挺立的姿态,这也是一种信心十足的表示。因而我们常劝年轻人抬头挺胸站直,这不仅对身体有益,而且也无言地传达了自信心。有人甚至说,仅仅以挺胸及挺直腰杆的动作,即可使自己由颓丧的感觉转变成充满决心。有信心的人时常正视对方,而且正视的时间也较长,而缺乏信心或鬼鬼祟祟的人则往往相反。有信心的人眨眼的次数也较少,因此看起来似乎是较好的听众。

自己有了信心是一回事,用身体语言把你的信心传达给对方又是一回事。上面说的那位年轻的小老板,不一定就是没信心,但他起码是没有把信心传达给那两位广州人。

研究试验证明,在与人交谈时,以下两种姿势最能向对方传达你的信心:

(1)“尖塔式”的手势

尖塔的姿势:这是把两手指尖合起来,形成一种“教堂尖塔”的手势。这是一种有信心的动作,有时也是种装模作样、主教式的、自大或骄傲的动作。它即时传达出其人对自己所说的一切十分肯定。有些公司经理在与对手商谈时,常用这种尖塔的姿势来强调他们绝对的自信。

尖塔姿势有公开与隐蔽两种不同的尖塔姿势。一般妇女常用隐蔽的形式,即一种低姿态的尖塔动作,她们在坐着时把手搁在膝上,在站着时把合着的手轻放在及腰的位置。职员、律师、学院院士等处理行政业务的人,往往摆出尖塔的姿势。而且根据我们的资料统计,自视愈高的人,尖塔姿势的位置也愈高。有时甚至齐眉,从手缝中看人,这是上司与属下关系间一种十分普遍的姿势。

从一些企业谈判的录像带上,我们可以看见一些代表谈判的人,在处于劣势中不自觉地作出这种防卫的姿势。而对方的反应几乎毫无例外,一致认为摆出尖塔姿势的人深藏不露,知道的要比所说得多,因此立即转变话题。玩扑克牌时,如果有人作出尖塔的手势(往往是在桌子底下,称为秘密尖塔式),除非阁下有一手好牌,否则别再玩下去了。当然你必须肯定对方并不是故意用这种动作来欺骗你。我们无法估计有多少人会用这种方法来愚弄对手,因此奉劝各位要了解任何一个姿势的意义之前,必须同时注意对方同伴的姿势并且分析其本人先前的种种姿势。另一种较优雅的尖塔姿势是两手聚合,以肘为其尖塔姿势的基点。这是表现信心的一个普遍的姿势。

虽然尖塔形手势是一种积极性的讯号,它仍可在另外的情况中使用,因而有时被误解。

例如,一个推销员向他未来的买主推销产品时,可能会注意到在谈话时买主的一些积极性的姿势。也许包括摊开的手掌,身体前倾,头部抬高等等。而到了最后,这位买主用了尖塔形手势。

如果它是接在其他正面的姿势之后,而且是在推销员已解决了买主的困难时出现,这就是在暗示结束推销,准备订货和购买产品。从另一方面看,如果尖塔形手势是接在一连串否定的姿势之后,例如,两手交叉胸前,两腿交叠,眼光注意别处,过多的手和脸的姿势等等,那表示买主绝不会买,或他觉得可以打发掉这个推销员。以上两种情况中,尖塔形手势都表示自信,但对推销员而言,一种有正面的结果,另一种却是负面的。因此,在尖塔形手势前的一些姿势是决定结果的关键。

(2)“背握式”的手姿。

这种姿势,就是两手在背后相握,或者是一只手握另一只手的腕部,或者是一只手抓着另一胳膊,但共同点都是置于背后。

许多当过兵的人可能都对这种姿势很熟悉。尽管部队规定在正式场合不许袖手和背手,但还是可以看到在非正式场合,在一群新兵聊天的时候,突然老兵班长来了,他往往就是背握着手,昂起下巴,在新兵中走来走去。把这种姿势换成语言来表示,就等于他在说:“我是老兵,我是班长,你们得听我的。”这是相当自信的姿势。

据说,英国皇室中的几位显赫的男性有种著名的习惯:走路时,仰起头,下巴抬起,两手在背后,一只手握住另一只。不只英国皇室用这种姿势,许多国家的皇室也常用。平常警察巡逻时,校长巡视校园时,有权力的人都常用这种姿势。

这是一种优越与自信的姿态。这姿势以一种无意识的毫不畏惧的行为,暴露出易受伤害的腹部、胸部和喉部。有人有这种经验,就是如果在紧张的情况中,譬如说被记者访问或是等候做牙科手术时,用这种姿势,会感觉放松,自信,甚至有权威感。

我们曾观察到,带着武器的警方人员很少用这种姿势,而是把手放在靠近臀部的上方。似乎武器本身就有足够的权威,因此不需要手掌握手掌的姿势来显示权威。

手掌握手掌的姿势不应与手掌握手腕的姿势混淆,后者表示挫折与自我控制。一只手紧紧地握住另一只手腕或手臂,好像是想防止那只手动粗一样。这是另一种自信。

就是这种姿势导出了“把握住自己”的用语。推销员在拜访买主而被要求在柜台等候时,也常用这种姿势。很可怜地,这位推销员想掩饰自己的紧张,精明的买主很容易看出来。若是把这种自我控制的姿势变成手掌握手掌的姿势,就会产生冷静和自信的效果。

如果你细心去观察,你就会发现,那些有丰富经验的、老练的经理们,他们在谈判桌上,经常用“尖塔式”的手姿,而走路时,又往往用“背握式”的手姿。这都表明他们老道成熟。你放心,跟这样的老板打交道,你决不会感到他们有半点慌里慌张的样子。当然,也一定要比那些慌里慌张的“小老板”们难对付得多。

2. 得寸进尺和巧妙反诘推销术

这里所说的“得寸进尺”与“巧妙反诘”,是产品推销活动中的两种方法。

先说“得寸进尺”推销法。

如果有位熟人对你说:“能不能借给我四百元钱?”相信你会很痛快地答应他。因为他借

得并不多,再说又是熟人,不耽心他不还钱,即使忘记了不还,也损失不大,所以一般人都不会拒绝这种求助。

要是过一会他又来找你说,四百元不够,需要再借六百元。相信这一回比上次更难拒绝,因为上次已经答应了,借四百元也是借,借一千元也是借,何不把好人做到底呢?

由此可见,当承诺了简单地求助之后,对接踵而来的更大的请求,也会承诺,这是人类共同的心理。

至于那位借钱的人,则是利用这种心理,由少到多逐步达到目的,这就叫“得寸进尺”。倘若他一开始张口要借一千元,可能被借的人就会慎重考虑。

许多有经验的推销老手,在访问推销中,也常利用这种心理战术。他们先向对方要求一些可使对方立刻点头答应的事,然后再逐步提出主要的要求,利用这种顺序往往可以无往而不胜,此法称为“进门技巧”。

经常我们刚开始请对方帮忙时,总是利用回答问卷调查的方式,而说“总之,请你看一下!”“你只要试用一下!”这些话,这个方法真是具有奇特功效。此外,也可以事先用电话告知对方,即将去拜访。

在街头上常可看到诈欺的骗子大多从小钱骗起,这些就是利用这种方法和心理的。

这种“得寸进尺”推销法,表现在身体动作上就是逐步放开。如在家庭访问推销中,推销员先是敲开客户的家门,很拘束地站在门口说话,接着便到家里详细解说作产品宣传;可能先是站着说,说着说着就主动拉过一把椅子坐下说。这些都是在接近对方上的“得寸进尺”。如果一敲开门就闯进屋,拉过椅子就坐下,客户首先就反感至极,更无法听得进宣传了。

再说“巧妙反诘”法。

所谓“巧妙反诘”,就是要为你的推销做出有说服力的辩解。这一点,对于推销员来说,也是非常重要的。因为客户在接受你的推销时,首先就会很自然地对你所推销的产品,提出许多质疑,这是普遍的买方心理。

其实,客户提出的许多质疑是属于投石问路的试探,就看你的反应如何了。

假设你是一位房屋中介的业务员,当顾客不接受你的推销时,就应该立即考虑对策。比如顾客说:“我现在没钱买”或“过三、四年再说吧!”这时,你就必须加以反诘,并设法传达自己的想法让顾客明白。真正的说服是始于对方有反对意见时的。

“听说他们公司的销售方式很恶劣!”

如果顾客有这种错误的印象观念时,你应立即坚定地予以反驳。

有时甚至必须和顾客沟通有关的家庭伦理以及人生哲学等观念。

当顾客反应强烈时,除非你愿意变成一位唯唯诺诺的小人,而最后终于遭到失败的下场;否则坚持自己的信念和立场,往往能为自己辟出一条生路。有时会因天生的善良懦弱,造成你以为正在反诘对方,而对方听你的话却觉得牛头不对马嘴的现象,这就表示你的反诘失败了,必须加紧努力呀!

尽量做完整的叙述,避免引起对方的反感,这是须要下一番功夫用心学习的。

第一,在反诘之前,先以动作暗示对方

比如说,在对方口若悬河之际,你不加理会,以叉手、抽烟、转动钢笔等动作来暗示出“不”的拒绝讯息。当你并未接受对方的意见时,对方应会自觉到而停止下来,期待你的意

