

B848

733

B16

了解和理解他人

——洞察妙术百图解

白路之 编 著

中国经济出版社

了解和理解他人

——洞察妙术百图解

白路之 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京市大兴县京南印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张5 字数112千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数：00,001—13000

ISBN7-5017-0567-4/Z · 154

定价：2.50元

第1篇 姿态的意义

不论我们是参加演讲会、讨论会，或是任何公开的场合，都会发现“非言语的表达”扮演着重要的角色。大部分的情况是无法以言语来交谈的，必须借助于行为或姿态的观察。说得更恰当些，人、言语和身体的动作是一种复合的过程，在人际交流上，必须将这些因素结合起来，才能有真正的了解和沟通。

1. 获得洞察姿态的技巧

「学习乃是借着阅读书籍而有所收获，然而在世界的知识中，最需要学习的却是如何洞察他人，同时得善加研究各色各样的人物」。

——查尔斯特菲尔德“给儿子的信”

飞机场是观察整个人类情绪的最佳场所。旅客抵达和离境时，你可以看见对飞行感到不安的女人不断地搓着自己的手，仿佛在安慰自己说：“不会有事的。”就好像人们说：“我得掐掐自己，以确定这不是一场梦。”一个男人在等待离境时，也可能会对飞行感到不安。好比如说，他直挺挺的坐着；脚踝交缠；双手交握成一个大拳头，外边的大拇指有节奏的敲打着里边那根拇指。这些动作都意味着紧张的态度。

从离境室走过去，你可以看见三个在电话亭里面的男人。其中一位（图1）正全神贯注的站着，外套穿得整整齐齐的。一望而知他很重视对方。可能他是个推销员，正像面谈那样郑重其事的在和一个客户通话。

第二个打电话的人，姿态很轻松（图2）。他低着头，身体的重心不断的从这双脚换到那双脚，而且将下巴抵在胸前。看上去他似乎是望着地面，边点头边说：“是啊，是啊！”更进一步研究这个人，你会觉得他很自在，不过也许对于所谈的内容感到索然无味，却又企图隐藏这个事实。和

他通话的对方可能是很熟的人，大概是他的妻子或者一个老朋友。

从这些线索中，你能想像到第三位男士和女友通话时是一副什么样的神情吗？我们看不见这个人的面孔。或许是他那弓起来的肩膀遮住他的脸部，也可能他把身子整个转开而背对着过往的行人。他的头也许是偏向一边，而紧握着的话筒仿佛是他恋爱的对象（图3）。



1. 推销员



2. 丈夫



3. 情人

你朝行李申领处走去，或许会看到一个家族团体，这可以由他们显然相象的走路姿态辨认出来。其他见过家人或朋友的人通常会显得极开心而兴冲冲的走向柜台。那些正在等人接机的旅客则不时的踮起脚尖，引颈四顾。

在机场所作短短的巡视之中，我们已逐渐注意到人们的各种动作。只要留心观察种种姿势，便可以推测出他们的态度、关系和背景。我们甚至于可以想象出在电话线另一端那个人的模样。我们的观察是来自现实世界人们的行为和反应，并非在孤立的实验室中进行的。简而言之，我们经常面对可以补充，甚至可以代替语言交流的「非言辞沟通」的广大领域。我们已经开始像阅读一本书那样的洞察别人了。

●生活——真正的试验所

“它和实物一样大，而且是自然状态的翻版”

——路易斯·卡伦“往镜子里看”

新的汽车附件问世前，必须经过多方面的试验。然而这个附件是成功抑或是失败，要等到它真正的被应用到实际生活中，才能够加以明确的认定。几年以前，福特汽车公司决定在它所生产的汽车上加装一种“真空自动门锁”，以加强汽车本身的安全性，这种装置的作用在于车速达到每小时九哩时，车门便自动上锁。但是这种新锁上市之后，福特公司却开始受到各方不断的抱怨。

每当这些车的买主来到自动化汽车清洗站时，麻烦就来了。原因是：汽车进入清洗线时，由于车轮会在洗净机上不断的打转，使得车速相对的增加，当车速达到每小时九哩时，门便自动上锁，车子洗完，从清洗线送出来时，车主只

好去找锁匠来撬开门锁以便上车。所以福特公司不得不废弃这种新的装置，而重新使用以手操作的老式门锁。

同样的道理，生活境域也为阐释人类的姿态提供更好的试验机会。透过人类有限的行为研究途径，姿态仍然不能完全被理解。人只能在饶富意味的姿态簇中抽出个别的姿态加以研究。几十万年以来，人类一直利用这种方法。借以互相了解。

我们自己发觉，“非言辞的沟通”是在发展和教育艺术交流中所产生的一种兴趣的副产品，当我们聚在一起参加研究讲习会和讨论会，在磋商到最后执行阶段时，往往会发觉“非言辞的传达”每每在交流的场合中扮演着重要的角色。在真空中是无法以言语来交谈的；说得更恰当些，人、言语和身体的动作都是一种复合的过程，在交流上，必须将这些因素结合在一起，才能有所遵循和发展。

研究姿态的一个受制的因素，在于无法将实际情况作重复的模仿及复制，以致无法彻底的观察和有系统的研究主体间互相的反应或表现。这种困难直到录影带及录影机问世后，才得以解决。

东宾西凡尼亚研究院的高级研究员——雷·布德怀斯特，随即拍摄了各种人们会面的镜头，并透过动作学（由构成姿态的各个部分来分析个人姿态的科学）的观点加以记录。这本书是以不同的观点来解释“非言辞沟通”的问题。我们也正视劳伯特·伟纳在“人工头脑学”中所提出的警句：

“许多这门学科的传播者固执于他们对原始语言的误解，更有些人由于受世俗习惯的不良影响，仅作简单的调查便加以散布、曲解。”研究个体的姿态要从各方面作一系列相关的观察，而不能单以某种姿势为代表。这就是我们所谓的“姿

姿态族”，是由种种形态所结合的“非言辞传达”群体。“姿态族”可能是同时发生许多动作，亦可能一个接一个的发生，比如：手臂交缠、脚踝交叠以及握起拳头的动作便是一个例子。录影带是一种有用的工具，可让我们捕捉及保留这些姿态族；而参加研讨会的学员们也在“非言辞传达”的姿态分析中插上一脚，提供我们一些原始的资料。

我们已和成千的学员举行过数百次的研讨会，并且记录了两千五百种交谈的情况。学员们不仅提供了姿态方面的研究资料，同时也扮演研究者的角色。我们提供个别姿态的资料并以录影带让大家观察，然后询问这些观众从中了解到什么？感觉到什么？非言辞传达的讯息是什么？我们首先只要学员们从无意义的身体动作中过滤出有意识的姿态，然后希望他们对这些姿态加以说明。

经过了多次讨论的结果，我们注意到，观众开始了解某些姿态的意义时，或多或少是凭着某种潜意识的领会。也就是说，观察者尽量将自己置身于被观察者的立场，去体会他所看到的一举一动。然而单凭潜在意识来体会这些姿态，或许只能做到无意识的窥测。西格曼·弗洛伊德写道：“一个人无意识的所为，会反应在未经意识地判断他人身上。”然后这些无意识的反应会变成未经试验的“事实”。若是我们潜意识中存有不友善的姿态，则无需经意识控制便能自然产生具有敌意的交战反应。身为能够思考的人，我们在反应这些刺激之前，应该能够先加以评估。

如果我们能够镇定下来，而有意识地去体会种种姿态；能够把它们加以审查并证实，那应在沟通中断之前，就能将这种过程提升到另一个不同的界面。我们可能会研判自身的姿态，而发现自己只是在窥测别人的反应。或许我们不愿意

去接受的态度只是别人特异身份造成的结果。举个例说，一个法官对他面前的律师眨一眨眼睛、皱一皱眉头，都会使自我意识强烈或神经质的人产生警戒的心理。于是这种“姿态伤痕”便会烙在律师心里，困扰着他。相同的姿态在不同的文化背景当中，可产生完全不同的反应，因而会发生很多的误解。还有许多姿态会不断的重复，此乃习惯性使然，并没有任何用意。因此，把姿态由潜意识中分离出来，而从有意识的方面去了解人，似乎更有意义，吾人称之为“穿越潜意识的思考”。这样，我们才能够得到正确的讯息，而不单是一种凭潜意识神会的感觉。

●种种姿态形成姿态族

“他的鼻孔喘着气，嘴唇向内紧缩，
面颊涨得通红，眉毛向上扬起，
胸部起伏不定，心脏激烈跳动，
他握紧拳头，准备挥出压倒性的一拳。”
——吉尔伯特“围巾号皇家军舰”

把种种要素从环境中抽离之后，要了解姿态就非常困难了。然而将各种姿态适当地组合起来，便可以产生一个完整的形象。

每一个姿态相当于一个字在一种语言中的功能。在语言中为了使入易于了解，吾人必须将话组合成为一体或者成为句子，才能够表达完整的思想。我们研讨会的学员往往有无法迅速地将单字与句子联结起来的困扰。有些人深信揭开这个非语言传达的世界，足以使他们流利地说出这种“语言”。事实上并非如此，这种传达仅让他们了解到一个意识的方

面，并非使他们成为心理专家。单凭观察和对某些孤立姿态的了解而迅速下结论，是最不可取的。一个持续了好几秒钟的静态姿势可能与先前的身体动作不协调，相反的，它可能会被潜意识的姿态更进一步的否定掉。

所谓“神经质的傻笑”，就是内在不协调的一个最佳的例子。这种笑声极为不协调，从某方面来看，它表示愉快，但是这个姿态族的另一方面则象征着极端的不愉快。不仅是手臂、腿部有紧张的动作，连整个身体也像是在逃避一种不愉快的处境而变动着。像这种姿态族，绝少是对幽默的言辞所产生的反应。相反的，这种笑对他来说很勉强，甚至是受到惊吓所造成的。

凭着心智配合所衍生的一致性的姿态族，我们可以了解他人表现出来的种种态度，从而发现某些意义。的确，我们该寻找的不仅是互补，而且是可以形成一个姿态族的类似态度。举个例说，一个推销员的姿态族可能是这样的，当他非常热心的推销产品时，臀部只挨着椅子的边缘，双脚分开，脚尖迅速地抖动，手部置于桌面，身子向前倾靠。调和的面部表情助长了他的声势，好比说：眼睛灵活地运转，同时露出轻浅的笑容，可能连额头上都没有一丝皱纹。

了解姿态的一致性就像一个监视装置，透过它可以发现一个人的态度和行为的意义。这好比一种“反假设”控制，驱使我们在下结论之前作进一步的观察。推敲他人的姿态并赋予意义。起初看似是件有趣而容易的事，然而不久便会了解，每一个姿态都可能很快的被另一个姿态所反应，强化，和混淆。未受“非言辞传达”知识训练的人，往往没有考虑到姿态的一致性而骤然加以判断。从我们的经验中得知，这对他们为害不浅，许多失败的例子都是这样产生的。

英国的一位研究学者——哈姆佛里斯博士问到非言辞要素在言辞交换中的可靠性。我们的答复是这样的：在我们早期的研究里，有时会发现明显的言辞和非言辞意义的二分法。不久，非言辞的姿态被证明更具有真实性。因此姿态的一致性不仅是指姿态与姿态间的配合，而且要和口语上的动作相关。“姿态认同”也可说是一种语言，在整个沟通的过程中是很重要的。政治家能否赢得竞选，端赖他们是否能保持这种一致性。电视在现代的政治活动中扮演着举足轻重的角色。姿态的一致性在现今的辩论中极其重要。不幸的是，我们仍然可以看到许多高级政客在演讲时，应用了不当的姿态。例如，当他说道：“我诚恳地接受年轻人的建议”时，手指却乱晃，且以拳头向着群众；或者他意图使群众相信他的和蔼、仁慈、却以空手道劈向讲桌，这都是不当的姿态。

这里有一个测验，让读者看看自己对于姿态的一致性所接受的程度。以下这一段是从查尔斯·狄更斯所著的“苦海孤岛”中节录下来的，好让读者在内心中描绘出一幅景象。

“沿着街道往前看，我瞧见特拉伯的男孩走过来，他用一个蓝色的空袋子鞭打自己。装作若无其事的样子，对我来说最好，也最容易消除他不快的心理。我带着这种表情沾沾自喜的往前走。突然，这个男孩的膝盖颤抖、毛发竖立、帽子也滑落了，他的四肢剧烈地抖动着，蹒跚的走到路当中对大家哭喊道：‘抱住我吧！我害怕极了！’这一连串恐惧而愧悔的表现，都是因为我的出现而引起的。当我经过他身边时，他的牙齿卡搭卡搭的颤动，然后毕恭毕敬的趴在地上”。

看完这段描写之后，先不要再读一遍而用心的回想一下文中的人物和景象，把作者所描述的在你心中构成一个画面，并将他写下来，然后再重读摘录的文字，看看你所记得的有

多少。正因为作者了解姿态间的协调一致性，所以又试着用下面这一段作相同的实验，但是必须将这些姿态联络起来，形成一连串的记忆：

“这是一件令人难以忍受的事情，说穿了也没什么大不了。我走了还不到两百码，又看到特拉伯的男孩，那真是一件令人讨厌、惊讶而愤怒的事情，简直无法以言语来形容。他正从狭窄的街道走过来，肩膀上吊着蓝色的袋子，眼里流露着勤奋而诚恳的目光，踏着轻快的步伐，一副很愉快的样子。当他察觉到我的时候，吃了一惊，又开始显出以往那种仓惶狼狈的神色。这次他跌跌撞撞的绕着我打转，膝盖好像伤得更厉害，同时举起双手乞求怜悯。围观的大众对他的苦痛拍手叫好，使我觉得尴尬极了。”

一致性可提供一种结构，使人们的动作更容易安排与回想。观察一致性的麻烦在于我们易使语言的沟通和非言语的讯息中断。举个例子来说，如果一个人精神奕奕的走进你的办公室，对你道声早安，而他的外衣没有扣好，身体放松地坐着，两腿分开，面带轻浅的笑容，双手轻轻的搁在椅臂上。从这些一致的姿态来看，这个人处于一种接纳、坦率、毫无戒心的情境中，或许他对自己的处境感到轻松而舒适。一旦把开头的各种姿态组织成一种复合的态度或感觉，你会发现很容易把所看到的景象转变为有利于听觉，而感到事事都很顺利。当你在迷糊之中意识到事情不妙时，才能够导致初步的觉醒。现在这个人握紧拳头讲话。或以食指指向你，而且愁容满面，不知是天热还是生气的缘故，他的面孔涨得通红。眼看自己已陷入尴尬的处境当中，你必须在逃避或者面对敌对的朋友、顾客之间作个选择。

虽然客观的集中注意力来观察姿态，在一开始是很困难

的，但是每天练习就会显得比较容易，这好比学习语言，熟了便能运用自如。如果把对于单一姿态的专注转为对姿态族的专研，我们将发现它们是密不可分的，而且身体动作的一致性和姿态会变得更加容易理解。这将大大的帮助你去认识人类姿态全部的意义。

●如何从察颜观色中获益

“当一个人笑的时候，腹部不动，就要提防他了。”

——中国谚语

人们能以不同的了解程度，来传达各种形式的信息。这种沟通的过程不仅止于说和写的语言；当你想和别人沟通时，有时候能说得通，有时却不能，这并不在于你所说的是什么，怎么说，或者思想逻辑的问题；而是在于你传达自己的意思时，对方对你非言辞的表达了解多少而定。举个例子：一个丈夫背对着妻子，不吭一声，砰然把门关上，便意味着一个不寻常的意义。因此，要知道一个人能从了解非言辞的语言中获益多少，并不困难，因为我们是以很复杂的程序来沟通意思的。然而要记得，情感的流露、独特的癖好，以及习惯和姿势乃因人而异，每一个在商业会议、宴会、球赛、酒吧、地下铁或公车中坐在你旁边的人都不同，把人绝对划分成各种类别来交往，将会得不偿失。

观察并了解姿势是相当容易的，但是解释它们却是另一回事。举个例来说，我们已经记录、观察、并由其他研究者确证的，一个人说话时以手掩口，表示一个人无法确定他所说的话。这是大家都同意的说法。因此，如果你听一个人说话时，突然用手掩起口来，这是否意味着他在说谎？没有把

握？或是怀疑自己所说的话？答案可能就是其中的一个。但是在下结论之前，你不妨回想一下，这个人以前是否曾经那样，当时的情况如何？如果没有，考虑一下他可能最近刚弄过牙齿，因而说话时自觉到这点；或者有人告诉他说，他有口臭。如果他有说话时掩口的记录可循，便可接着作第二阶段的分析。在他说了你想试验的一些话之后，你问他：

“你肯定吗？”这么直接的问题，他可以答“是的”这两个简单的字眼；也可以使他产生戒心，犹豫不决，因而得知并不确定自己所说的话。或许他会这么回答你：“既然你这么问，我想我是不太有把握。”透过言辞的了解，则更需要考虑到它的弦外之音。经验、判断的准确性和姿态的一致性是很重要的因素。然而在一个人无法以一般方式来肯定的情况下，就要考虑一下一般人对掩口姿势的见解。许多参加我们的讨论课程的执法者一致认为，这种姿势意味着这个人的可疑、没把握、撒谎或者歪曲事实。

有个学员在讨论“非言语的传达”时，做了以下的报告：“我从芝加哥讨论会回家的途中，坐在一位女士旁边，她说她是一个有照护士，接着又告诉我，从事医药业是错误的。依我看，她就和一般人一样，对医学的观念完全模糊不清。而我在听她说话时，把自己的手臂交叉于胸前，并固执的觉得她是信口雌黄。当我察觉到这一点时，立即明白自己产生了抗拒的心理。于是我改变了个方式，把交错的手臂张开，并且继续听下去，而不做任何批判，结果居然能更专心地把话听完。此刻的我比较没有防御性，同时也了解到一件事，那就是，虽然我不同意她所说的，但是却能够煞有其事地把它听完。”

交叉手臂的姿势，可以用另一种方式来了解和利用。当

我们想和某人沟通时，可能会发现他保持着从前雪茄铺中印地安人的姿势，这意味着他不想听，而且态度很坚决。在很多对话中，我们与其要辨认这种姿态，想出解决办法，不如干脆转换话题，不要当场硬要和他沟通。

在整个沟通的过程中，反馈扮演了一个重要的角色，而一连串的表情姿势，便是一种重要的反馈；他们正好显示出从这一瞬间到那一瞬间，由这个动作到那个动作间，个人或群体不用言语时如何反应。因而可以知道自己所说的，被肯定的接受或被否定了；听众是开放的或具有防御性，能自我克制还是觉得无聊厌烦。说话的人把这叫做听众意识，或“与群体的关联”。非言辞的反馈能警告你，为了促成自己所渴望的结果，你必须改变作风。如果一个人不能意识到反馈，那么他在表达自己的可靠和真诚时，就很可能失败。

我们过去的学员中有一位律师，在他的来信中，说明了他从蓄意的注意非言辞的传达方式中所获得的益处。他说在办公室面晤顾客时，对方以一种防御性的姿态，交错着手臂和双腿，花了一个钟头的时间来提醒他。他注意到这个顾客在非言语的姿势中所隐含的意义之后，便让顾客照自己的方式说出来，只有这样，律师对于这名顾客所处的困境，才能提供职业上的意见。这位律师说如果他没有参加我们的讨论会，就无法给顾客接受他的机会，因为他无从了解顾客的需要，便可能立刻给他一个不受重视的忠告。

参加观察讨论会的学员一般的反应是“我颇有受挫的感觉，因为尽管我知道确实有着所谓表情姿势，却发现有时竟然有十五分钟之久，我对它所代表的涵义全然不知。”完全了解“非言辞传达”的技巧，是一个学习的过程，这几乎和习得流利的外语一样困难；除了对你自己的表情和你要传达

给听众的意思保持有意识的知觉外，我们劝你一天至少保留十分钟，蓄意的“洞察”他人的表情。任何人群聚集之处，就是一个很好的“洞察”的场所。可以自由表达情绪和态度的社交和商业会议，尤其适合做彻底的研究。人们参加这些集会的态度，通常是很热烈的，所以每一个人都很容易开诚布公。然而你不需要离开家，便可以进行这项工作，因为电视为研究非言辞的沟通，提供了丰富的领域，尤其是记者访问和辩论的节目，先试着只看画面了解来龙去脉，然后每隔五分钟打开声音，比较一下言语的表达和你根据表情所推敲出来的结果是否一致，但一定要注意表情姿态的调和与连贯性。

2. 姿态代表的意义

“人类所以崇高卓绝…在于知道我们自己是一个不可思议的整体的一部分！”

——撒母耳·泰勒·柯尔雷基“宗教的默想”

“每当我们指导一个讨论会时，”可以掌握许多观察和说明姿势表情的资料。我们通常利用讨论会的最初一段时间，要求大众对自己所观察到的姿势表情，作一个评论，并推敲它们所代表的意义。一些比较明显的姿势，例如交叉的手臂，很快便会使人 and 防御性的姿态联想在一起；然而有些姿势，比如将手指做成尖塔状（即把两手指尖相叠，见图40），常被误解为没信心的表示。当我们在研讨有关这姿势的资料时，问到一个人在真正生活当中，对于手指作尖塔状的人的反应，结果大多数的人都赞成自信的态度和手指尖塔状的姿势，的确是相符合的；而对于嘴唇略微上翘，带着淡淡笑意的表情，大部份的人都同意这是一只“吞了金丝雀的猫”所表现出的姿态。有时候一个姿势的个别涵义，就如许多人对它的评估一样，会有许多不同的解释。但是大家要记住，一个姿势只代表一种意识，若不了解一个人的姿势族（一连串配合的姿态），没有把他前后的动作加以融汇贯通，却单凭某个表情而骤下定论，不免会犯下断章取义的错误。

为了要了解一连串姿态的整个涵义，让我们先来看几个