

沟通的 八张面孔

**Influencing Others?
Start with Yourself**

Leary's Rose

迪克 (Bert van Dijk) 著

袁学明 译



机械工业出版社
China Machine Press

沟通的 八张面孔

Influencing Others? Start with Yourself

On Behaviour and Leary's Rose

[荷] 伯特·凡·迪克 (Bert van Dijk) ◎著

黄学明◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通的八张面孔 / (荷) 伯特·凡·迪克 (Bert van Dijk) 著; 黄学明译. —北京: 机械工业出版社, 2016.6

书名原文: Influencing Others? Start with Yourself: On Behaviour and Leary's Rose

ISBN 978-7-111-54098-4

I. 沟… II. ① 伯… ② 黄… III. 心理交往-通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 136918 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-3787

Bert van Dijk. Influencing Others? Start with Yourself: On Behaviour and Leary's Rose
Copyright © 2000, 2001, 2002, 2007 (reviewed), 2009 Thema, Publisher of Schouten Global.

Copyright © 2000, 2001, 2002, 2007 (reviewed), 2009 Bert van Dijk.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Thema 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

沟通的八张面孔

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 朱婧璇

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2016 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm×210mm 1/32

印张: 5.625

书号: ISBN 978-7-111-54098-4

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

序 言

笔者写此书的原因，是里尔模型的神奇效果所赋予的激情。里尔模型是一种“人际互动模型”，而不仅仅是一种简单的路线图。路线图可以帮助你了解某风景的概况以及如何寻找到达那里的道路。类似地，里尔模型是帮助你找到通往人际互动的神奇“国度”的途径，能提高你的人际交往与待人接物能力。人际互动通常以沟通的形式出现。

沟通发生在下列各类场景中。

- 给别人发送消息：可以是一个请求、一个眼神、背上的一记轻拍；
- 收到别人的消息：听见请求、看见眼神、感受到轻拍。

沟通可以发生在各种情况下：炉火边的温情聊天、同事之间的争执、众说纷纭的无聊会议、热恋。每一天，你都在

发送和接收消息，给自己和对话中的伙伴带来各种各样的反应。

你每天的大多数工作都是由沟通构成的。作为培训师，笔者尝试着为人们提供促进个人效能提升的杠杆。根据自身的切身体会与对周围的了解，笔者知道里尔模型可以对这一过程起很大的作用。为了了解如何能更好地达到目标，你可以有意识地选择某些特定的行为方式并探究你的行为会对他人带来怎样的影响。本书的编写很大程度上以提摩西·里尔的著作《人格的人际诊断》(*Interpersonal Diagnosis of Personality*，见参考文献)为基础。

希望在看完本书之后，读者能够体会到笔者的激情，并且能够从这个切实易行的互动模型中受益，同时也希望读者能够乐在其中。

伯特·凡·迪克

修订版序言

自七年前出版以来，本书完全满足了作者的期望。里尔模型可以帮助人们掌握如何应对难以与他人相处的行为，因此得到了很多人的青睐，以此提高工作上的效能。在本书出版两年之后，作者出版了《实现你想要的》(*Bereiken wat je wilt*)，借此书重新讲述了整个故事，采用的就是日常生活中的例子，旨在证明你在个人生活中也可以有效地影响他人。在后一本书中，作者重新命名了里尔模型中的一些不同位置及其产生的模式。这意味着《实现你想要的》补充了本书的内容。之后，作者与同事芬诺·莫斯(Fenno Moes)合著的另一本书《大型影响游戏》(*Het Grote Beïnvloedingsspel*)也出版面世了。该书以有趣切实的游戏形式帮助读者练习本书中所列的理论知识。

与此同时，Thema 出版社开始出版适用于不同用途

的“绘本”。一本绘本由许多张卡片组成，通过简明扼要的对照表形式概括了最为重要的理论。笔者和同事玛丽·约瑟·克里默（Marie-José Cremers）就编撰了一本关于里尔模型的绘本。在编写绘本的文字内容时，笔者认识到该书已经无法跟上某些场合的一些新观念。这是一次以审慎的态度再次检验该书并引入某些变化的绝佳机会。但是，本书的本质并未发生改变。最根本的变化就是将“对手”和“共同”两词换成了“我”和“我们”。本来在八个部分都用到的个人测试，现在移到本书最后，集中成一项综合测试。

笔者希望该修订版能再次为读者提供很多洞见！

伯特·凡·迪克

目 录

序言

修订版序言

第 1 章 沟通的八张面孔 / 001

影响他人 / 002

里尔模型 / 004

行为选择 / 019

故事与里尔模型 / 026

第 2 章 藏在模型里的沟通秘密 / 045

引领行为（主导 / 我们） / 047

帮助行为（我们 / 主导） / 052

合作行为（我们 / 从属） / 057

从属行为（从属 / 我们） / 060

退出行为(从属/我) / 064

防御行为(我/从属) / 067

竞争行为(主导/我) / 070

进攻行为(我/主导) / 075

第3章 巧妙利用八张面孔，达成

沟通目标 / 079

逆向动作 / 080

引领行为(主导/我们，1-1 扇区) / 094

帮助行为(我们/主导，1-2 扇区) / 100

合作行为(我们/从属，2-1 扇区) / 104

从属行为(从属/我们，2-2 扇区) / 108

退出行为(从属/我，3-1 扇区) / 112

防御行为(我/从属，3-2 扇区) / 116

进攻行为(我/主导，4-1 扇区) / 122

竞争行为(主导/我，4-2 扇区) / 126

行动计划 / 130

第4章 里尔模型在工作和生活中的

具体实践 / 137

角色相关模式 / 139

场景相关模式 / 150

日常情形 / 157

附录 调查问卷 / 161

注释 / 167

参考文献 / 169

第1章

沟通的八张面孔



影响他人

本书探讨了读者如何通过有意识的沟通实现目标人物的潜力的提升。为此，你需要先有一个大致概念。在本章中，你可以清晰地了解到自己影响他人的潜力水平。这些可能性构成了“人际行为”，即人与人间行为表现的基础。

以主导权影响

对他人施加影响力的一个方式就是改变主导权水平。如果你从不表现自己，别人就不会注意到你，没人注意的人永远不会得到别人的重视。能响亮、清楚地表达自己观点的人总是更容易得到他人的倾听。

艾德在一家广告公司工作。他抱怨说，出现同他专业领域没有直接关系的状况时，从来没有人问起他的意见。他很愿意参与关于客户合同及公司宣传方式的讨论，因为他对此有一些自己的看法。只是问题在于，艾德从未表达自己的意见。结果就是，其他人垄断了对话，毫不在意艾德的想法，反正他们也听不到他的想法。艾德的同事之一芙兰，就对周围发生的事了如指掌，经常和其他人讨论事情，

人们也常常咨询她的意见，倾听她的看法。

艾德的行为促成了互补行为。只要艾德不表达他的看法，他就给了别人机会与空间来代替他的位置：换句话说，他们填补了本应属于艾德的空缺。芙兰的行为也得到了互补：她讲话时，其他人都在听她讲。在这一例子中，艾德在施加影响力时，其主导权远远低于芙兰。

以“我导向”或“我们导向”的信息传递方式来施加影响

另一个施加影响力的方式是改变你对主题或事物关注的方向。如果一个人在发现有比周围其他人更重要的事情时，就会只让自己绕着这些事情转而忽略掉周围的其他人（“我导向行为”），这个人通常也会被周围的其他人孤立或忽视。如果你表现得喜欢与周围的人接触（“我们导向行为”），通常来说，你将会和周围的人打成一片。

艾德和芙兰的同事之一哈里，从家里出来上班时总是没有好心情。“没有人跟我讲话”，他跟朋友说。相反地，他的同事也抱怨说，感觉哈里经常表

现得不友好，只关心公司的业绩。他很少参加正式的公司活动，总是很忙或者就是不太喜欢参加。其他人都觉得没有必要跟他讲话，最好保持安全距离。事情对本而言却完全不一样。本总是一有时间就到处闲聊一会儿，对别人的事情也总是兴趣满满。所以，大家都喜欢他，经常邀请他去参加派对，和他一起工作时轻松自在。

一种方法并不总是比另一种方法好，而关键是你最喜欢什么。有时候，被孤立也许正是你所想要的。

里尔模型

为了更清晰地了解上述可能性，我们将会用到所谓的“人际环状模型”或称“里尔模型”：一个用于表示不同行为的可能性及对他人影响的模型。

在 20 世纪 50 年代，美国加州大学的心理学家提摩西·里尔，根据对很多人的观察，创立了这一模型。在半个多世纪的今天，该模型仍然对了解相互沟通的作用有着极大的帮助。根据一个人的行为会引起他人的反应行为这一观点，我们可以预测人们之间的相互行为及其影响，然后

对我们的行动与反应做出有意识的选择。¹

安妮和本在讨论事情。安妮述说着她想到的一个计划，本则是听众。安妮以一个问题结束她的表述：“那么你有什么看法？”然后静静地以期望的眼神看着本。本现在可以表达他对此事的意见，并予以阐述。

安妮在讲话时是主动态，本在倾听时是被动态。然后，安妮给予本表述的余地，这时角色调换了过来。这是日常有效沟通中一个非常简单的例子，受到影响与施加影响是轮流发生的。

但事情可能会完全不朝这个方向发展。一方面，倘若本直接插话打断安妮，安妮可能会抗议说：“停，你先等一等，我还没

如果你想有表达意见的机会，就需要让别人听到和看到你。如果你想要给予别人机会来表达他们的意见，那么有时你需要暂时退让一下。

讲完呢。”另一方面，如果安妮认为本有充分的理由打断她，那么她将会退一步。此刻，本占据了对话的控制权。安妮有可能不愿意被本打断，但本可能表示不同意。这就会导

致冲突状况。因此，要发挥影响力的作用（并且一直保持这种影响），你需要轮流接受与给予机会。

..... 作业

不如来回顾一下今天和不同的人展开的三次讨论，试试从中理解影响力天平是如何在两边切换的。谁占据主导？谁给予了他人机会？对话过程中事情有否发生变化？是什么导致了变化？如果你发现了记录简短讨论的机会，那么你就可以准确把握事情是如何发展的。

.....

星期一早上，芙兰需要聊聊某些事情，但安妮没有时间。她对芙兰说：“现在不行，芙兰，接下来的一个小时内最好不要打扰我。下午我会给你留出时间的。”卡罗尔刚好泡了些咖啡，问芙兰周末过得如何。然后，卡罗尔和芙兰边喝咖啡边聊天去了。

安妮中断了联系，而卡罗尔接上了联系。很显然，安妮中断联系的方式并未造成任何冲突状况（“下午我会给你留出时间的”）。

我们应当注意，信息的发出方式非常重要。安妮可能

会这么说：“芙兰，我事情这么忙，你现在跟我讲话有点烦人。我希望你现在马上回去工作！”这对芙兰造成的影响是完全不同的。读者应该也能推测出来。

任何人，如果想要和周围的人产生联系，需要发出“我们导向”的信息。

坐标系

这两个不同的例子都可以并入到里尔模型中，构成两条轴线，形成一个十字象限。垂直轴代表的是主导权尺度，水平轴代表的是“我导向”与“我们导向”信息的相应程度。

为了便于理解，先让我们认同下列内容。主导行为称为“主导”，如果是几乎或根本没有主导权的行为，笔者称之为“从属”。这就形成了由四面扇形构成的一个圆圈（见图1-1）。

正如我们所看到的，提摩西·里尔研究的一个主要成果就是，一种行为会激发另一种行为，后一种行为有时是相等（或对称）的，有时是相反（或互补）的。²主导激发从属，反之亦然，因此形成互补。“我们导向”行为