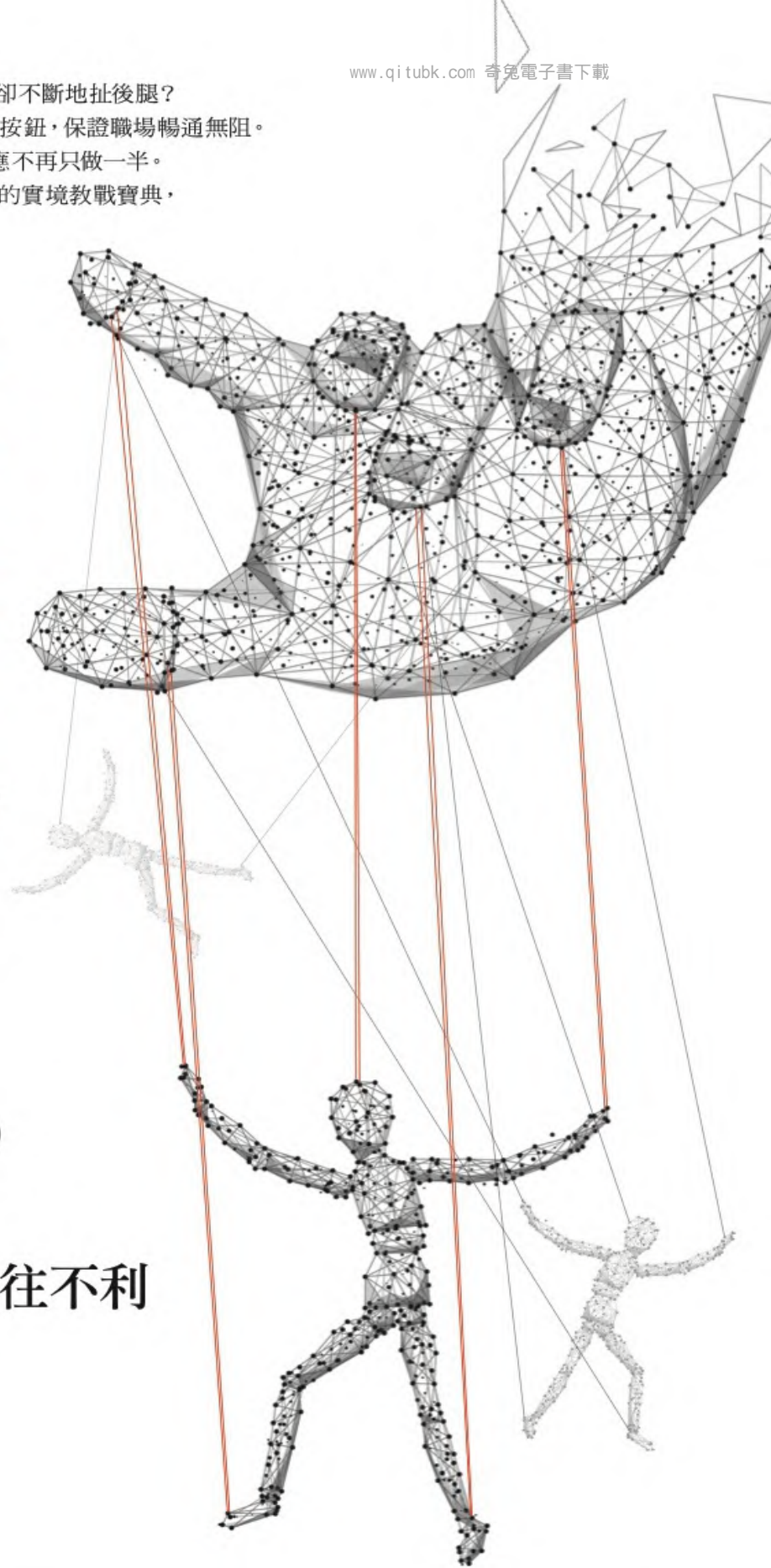


身體說的比嘴巴多？口若懸河說一通，身體的表情卻不斷地扯後腿？
話術再多卻用不上？學會運用「人、情、時、事」四個按鈕，保證職場暢通無阻。
結合身體動作、表情、聲音與話語，你的表達與回應不再只做一半。
真正的溝通不能靠劇本死背，一本落實在現實生活的實境教戰寶典，
讓你一讀就懂，現學現用，
任何場合、各種狀況都能立馬搞定！

身體語言， 懂這些 就夠了。

12種場合，57種狀況，
掌握訣竅讓你在職場無往不利

裘凱宇、楊嘉玲——著



齊聲推薦 依姓氏筆劃排列

丁菱娟 世紀奧美公關創辦人 周志建 心理博士、資深諮詢師、故事療愈作家 李四端 名主持人 馬克 圖文作家 劉必榮 談判權威、政治系教授 謝文憲 兩岸知名企管講師

身體語言， 懂這些 就夠了。

12種場合，57種狀況，
掌握訣竅讓你在職場無往不利

裘凱宇、楊嘉玲——著

自序 智慧型手機世代影響人際關係的三種行為

袁凱宇

想像一下，一張照片，拍攝的是好萊塢影星強尼戴普出席電影首映會，鏡頭對著現場人群，你猜會拍出什麼畫面？沒錯，大部分的人都會拿出手機，對著大明星拍照，幾乎沒有人是用自己真實的雙眼，在感受明星風采。

即使不是難得一見的明星，換作是在課堂上，老師正播放有趣的投影片，你會不會基於一個想要留存、想要記住、想要好好學習的心情，拿起手機拍照？

你的出發點是什麼？無非是想把這個客觀經驗，加上主觀情緒，留做一個永恆的記憶。但事實的結果，真的有變得比較好嗎？

工具為我們的生活帶來很多便利，但是工具也帶給我們很大的焦慮。

你的手機和電腦裡，可能有很多照片，可是事過境遷，你再回去看那些照片，可能依稀記得那是三年前的異國之旅，但是細節呢？那些確實都是你吃過的食物、

體驗過的活動，你可曾還記得?!這就是心理學所謂的「拍照減值效應」。

什麼是「拍照減值效應」?就是在你的主觀認知中，以為做這件事可以幫助你留下客觀的記憶及更深刻的經驗，但事實上心理學的研究卻告訴我們，這個動作不僅無效，會扣分，甚至傷害了你的記憶。

就像你拍照、拍別人的講義，回家後下一次複習在什麼時候?一時之間，你恐怕也很難回答。

事實上，在這個工具發達的時代裡，我們做了很多事，感覺很忙碌，但事實上，這些行為究竟有沒有為我們真正想要的目的服務?答案恐怕是令人失望的。

就像拍照的目的是什麼?是想要留下一個很重要的經驗與回憶。可是，事實上，基於「拍照減值效應」，拍照這個動作正是你之所以沒辦法把這個記憶好好留存的主要原因。

同樣的，我的專業是人際溝通。很多人花很多力氣，想把話說得漂亮，以為只要掌握某個關鍵句，就能打遍天下無敵手，但就是因為這種心態，常常讓他們忽略了最基本、也是最重要的環節——就是「肢體行為」。

特別是在智慧型手機世代，當你能多留意自己這三種行為，你與他人的關係就

會變得流暢許多，第一種是「敞開自己」。

想像一下，在你面前有兩個人並肩站著，左邊的人身體自然敞開，雙手垂放兩側，右邊的人雙手交疊擋住身體的正面。你會怎麼形容左邊的人？你可能會說他很有自信、大方、自然敞開。那右邊的人呢？你可能會說他是有禮貌的、謙虛的，但也可能會覺得他是退縮的。

這些行為經常出現在你我的日常生活中，無論你是在跟別人聊天、溝通、做簡報都有可能出現這些行為，你可能已經司空見慣，但是退一步想，你可曾留意過自己的行為，到底有沒有為你的目的服務呢？

請看一下這張照片（見QR CODE 1），左邊是日本皇太子德仁，右邊是英國王子威廉。這是英國王子威廉代表英國皇室參訪日本，與日本皇太子的合照。



QR CODE 1

從照片中，我們很快地就能分辨誰是主人？誰是客人？毫無疑問的，德仁皇太子是主人！

但不對啊！以我們對日本文化的了解，日本人是比較容易出現自我遮擋的身體訊號，可是這張照片沒有，因為德仁皇太子知道他代表的是日本皇室，而不是自

己，所以他自然敞開身體，表現出身為主人的模樣，得體的面對媒體，沒有失格。

反過來，我們對於西方文化的認知，他們總是比較自我敞開的。可是，威廉王子遮住了自己，難道是他變得沒自信嗎？別忘了，這是他出訪別人的國家，在別人家作客就要安分一點，這也是可以理解的。換句話說，你會發現他們的行為，都有為他們的身分、角色，還有目的服務。

回到你身上，你有想過自己的行為，有為你的溝通服務嗎？有留意過這些細節嗎？想過自己的呈現，想要帶給別人自信大方？還是謹小慎微呢？

其實這些小細節，對溝通有很重要的影響，但在工具發達的今天，卻經常被忽略。我們很留意手機的小框框裡呈現的訊息、跳出來的訊號，但卻忽略了我們的身體給別人什麼樣的感覺。

不論時代再怎麼演進，存不存在手機這個工具，我們在感受別人的狀態時，第一時間仍舊是從對方的身體訊號開始的。你可以實際做一個實驗，請你的朋友雙手抱胸，對你說：「很開心今天坐在你旁邊！」接著，請他雙手敞開，再重述同樣一句話。

相信你已經有了答案，知道何種身體訊號，會讓你感覺對方是真心誠意的！

不過回頭想想，我們會在什麼樣的狀況下做出雙手抱胸的動作？或是你看到別人做這個動作，會有什麼感覺？可能是覺得不安全、封閉、謹慎、思考……等比較負面、不積極的狀態。但是每一次都有這麼多情緒嗎？不，很多時候，我們做這個動作，單純只是因為手不知道擺哪裡。

也就是說，在溝通中，我們有很多行為都是沒有意識的，然而這些行為卻帶給別人不一樣的感覺。回過頭來再想想，當你看別人滑手機，或是你自己滑手機，人在做這個動作的時候，是自我封閉？還自我敞開？

沒錯，我們都是封閉的姿態。儘管你可能覺得自己只是在滑手機，沒有抗拒什麼，但全世界只有你知道自己怎麼了，別人卻是按照他的第一印象去認識你。

除了「敞開自己」之外，在這個時代，第二個能夠影響關係的行為叫作「撤除阻隔」。

當我們在滑手機時，你覺得自己跟他人是被隔開？還是在連線？在真實的人際情境中，你有沒有這種經驗——跟一個人講話，講第一句話時，對方在滑手機，講第二句話時，對方也在滑手機，講到第三句時，對方還是在滑手機……，你可以忍

耐到第幾句？

我在實際的教學經驗中發現，特別是科技產業，一群絕頂聰明的人，全都是專業人士，他們坐下來在會議室開會，在他們面前卻擺滿了電腦、平板、手機……，全都是「阻隔物」。結果會有什麼影響？你很快就會發現一群聰明絕頂的人，每一個人人都激盪著、碰撞著絕妙無比的想法，但最後，開完了一個下午的會議，卻沒有任何結論，每個人都忙著捍衛自己的觀點，而沒有試圖理解別人的想法。

你可能也開過這種會，每個人提議的都可能是對的，卻沒有人想要跟別人達成共識。因為，你的行為已經反應你的思維，而你的思維又受到你的行為影響。

工具帶給我們很大的便利，同時也帶給我們很大的焦慮，不管是便利或焦慮，背後都有一個很重要的本質，就是要能幫助我們串連其他人。然而，當我們不假思索地使用這些工具時，反而阻隔了其他人。

常見的「阻隔物」不只是手機，像是包包、抱枕、資料……都是。只是現代人手機不離身，這個狀況就變得更明顯。當環境和我們預期的不同時，我們很容易躲回自己的小世界，斷絕和外界的聯繫，擴大溝通的鴻溝。

還有一種阻隔行為，你我天天都在做，卻很少人發現，那就是翹二郎腿。

來！我們翹著二郎腿，跟身旁的人說：「你今天表現得很優秀！」然後，再把腳放下來，講述同樣一句話試試看。講這句話的時候，哪一個動作會讓對方覺得是真的被稱讚？

行為是整體的，我們常常以為行為是切面的，其實不然，行為反映著我們從內到外整組的思考結構與內在狀態。

除了「撤除阻隔」之外，第三個行為叫做「雙手萬能」。

看一下我們的雙手，其實，雙手在人類的演化過程中，是一個很獨特的存在，這是什麼意思？



先從文化談起好了，不管哪一種文化，只要是跟禮貌、打招呼有關的行為，都跟「雙手」有關，不論是握手、打躬作揖、擁抱……等。為何地球上的人種這麼多，大家的禮儀行為卻不約而同都跟手有關？

不用想得太複雜，那是因為雙手具備製作和攜帶工具、武器的功能，不管哪一個動作，它單純只是要告訴對方：「我的手上沒有武器，我不會傷害你！」所以，讓人看得到你的雙手，能夠給對方很大的安全感。

可是，當我們開始習慣使用手機後，很多人放下手機，就不知道要把雙手擺在哪裡？或許，你覺得這沒什麼，不知道擺哪就插口袋，但事實上，這樣的動作卻會引起別人下意識的反感。



我們不妨來玩一個遊戲！把手壓在屁股下，然後跟旁邊的陌生人說：「待會我們來認識一下！」接著，再把手拿出來，重複同樣的話。

你有沒有發現，當大家把手藏起來的時候，嘴上說著彼此認識一下，但雙方心裡一直有一個隱隱然的不確定感。你到底有沒有想要認識我？或者你只是說說而已？

談到這裡，相信你已經發現一個很重要的事實，那就是比起說話，行為是更容易也更直接的溝通工具。

心理學有一項很重要的研究叫作「體現認知」。過去，我們覺得因為有某些情緒內在跟外在的狀況，所以會出現哪些行為。這是我們傳統的認知，因為難過，所以會封閉自己。可是「體現認知」告訴我們，它可以倒過來，而且倒過來更有效。

試著做做看雙手敞開的動作，頭部往上仰，胸膛自然打開。當你保持著這個姿勢幾秒鐘之後，還能繼續耍憂鬱嗎？透過這個小實驗，你會發現行為不只是行為而已。

回想一下先前談的「自然敞開」，體現認知告訴你，看見眼前的「可能性」，你只有打開才看得見；「撤除阻隔」才能跟眼前的人事物，產生真實的「體驗與連

結」；最後，「雙手萬能」提醒你真實的「做」，不再只有空想。

這三個部分，難道不是在智慧型手機時代中，我們要圓滿人生的三個最重要的要素嗎？所以回到本質吧！

工具會幫助我們，但是工具也會讓我們更焦慮。而溝通的本質從來就不是工具，是你這個「人」。各位不妨舉起手跟你身旁的人High Five一下，這個動作的本質就是「敞開自己」、「撤除阻隔」、「雙手萬能」。

工具永遠只是工具，永遠不能取代的是你這個「人」，希望這本書能為各位帶來幫助。

（編按：本文節錄自2017.12 TEDxCCU／智慧型手機世代

影響關係的三個行為，完整內容詳見QR CODE 2）



QR CODE 2

目次

自序 智慧型手機世代影響人際關係的三種行為 袁凱宇.....003

第1章 溝通，和你想的不一樣.....019

我們從幼時學說話後，便開啓了與外界的溝通之路。但為什麼溝通還是依然讓人挫敗與抓狂？關鍵在於，我們都將重點擺錯位置了。溝通不只是「開口後」的事.....本章將破除你的迷思，讓你重新理解溝通。

第2章 你以為自己說的很有道理，身體卻在扯你後腿！.....029

我們的大腦無時無刻都在評估外界，讓自己處在安全的情境裡。換句話說，大腦隨時會接收大量的訊息，即使對方一句話都沒說，也能從他的身體語言和表情下很多判斷。

第3章

下班後的約會，第一次見面就贏得好感.....039

本章將讓你學會：■坦露關鍵三點讓你贏得好感 ■第一次見面需避免的身體語言
■善用眼神與笑容 ■給對方有選擇空間的提問，讓你們聊不停 ■如何辨識餐會
中的重要人士

第4章

喜宴應酬時，如何「友善的」阻絕溝通？.....059

本章將讓你學會：■善用阻隔物，阻絕你不想要的溝通 ■善用身體和語言的迴力
鏢，阻絕八卦話題 ■利用手肘建立連線 ■「接話，但不回答問題」的技巧，遠
離辦公室風暴

第5章

進修時，讓人敢靠近的身體語言.....077

本章將讓你學會：■什麼是開放的「身體語言」 ■好手勢與壞手勢帶給人截然不
同的暗示 ■衝突時的處理方法 ■有方向的提問，避免討論陷入僵局

第6章

召開部門會議時，有效建立連線.....093

本章將讓你學會：■用眼神建立連線，避免不必要物件阻隔會議 ■比語言更有力

第7章

對外提案時，如何征服客戶

..... 113

的手勢 ■雙手的位置與投入息息相關 ■進入對方的「人際距離」，巧妙地凝聚專注 ■「偏頭注視」鼓勵同事發表意見 ■善用「時的按鈕」，避免壞情緒擴散

本章將讓你學會：■了解自己的「側位按鈕」，在陌生環境也能放鬆而專注 ■改變對方的姿態，就能改變他的心態 ■手心朝上與朝下，巧妙暗示大不同 ■說話節奏的掌控 ■换位思考，讓對方覺得你最懂他

第8章

跨部門協調時，對內溝通要連過五關

..... 131

本章將讓你學會：■用一杯茶，爭取第一份認同 ■為何要在中立的會議室開會 ■善用真誠而令人無法拒絕的「喉音」 ■對方肢體動作的判讀與應對之道 ■善用「情」的按鈕，回應對方的感覺

第9章

向上級呈報時，如何應對老闆

..... 147

本章將讓你學會：■老闆不是老爸，停止將童年的內在投射複製在職場 ■避免領域限縮與領域擴張的肢體動作 ■老闆身體語言的判讀 ■嘴型做足，說話才有誠意 ■「金字塔式」表達層次分明，這樣呈報最清楚

第10章

面試新人時，如何第一眼辨識出危險員工 171

本章將讓你學會：■第一次見面就表現太親密，是百分百的危險人物！ ■用「敏感問題」看出真實想法 ■面試者表情的判讀 ■「我不小氣」、「我不花心」注意！負面表達呈現的往往是真實 ■重視第一眼「直覺」的威力

第11章

進行商務談判時，心理戰是溝通的終極版 189

本章將讓你學會：■談判時場合的選擇 ■對手表情與身體的判讀 ■如何運用身體語言，給對手壓力 ■提問以判斷對方是否在用迂迴戰術

第12章

向公眾表達時，如何泰然自若地對陌生人演講 209

本章將讓你學會：■適當停頓，讓聽眾更專注 ■站在台上的肢體動作 ■與聽眾互動的肢體和語言 ■胸腔共鳴的發音，輕易贏得聽眾的信賴感 ■換位思考，與聽眾同在

第13章

同事之間造成誤會時，如何化解人際衝突 225

本章將讓你學會：■被誤會時，靜止反應很重要 ■在強烈壓力情境下的身體語言

第14章

■接納對方的情緒後，再說出誤會的真實狀況
■長篇大論為自己辯解，比不上一句真誠的對不起

舉辦重要活動的前夕，如何追蹤進度與預防狀況 241

本章將讓你學會：■坦露雙手，呈現泰然自若的態度
■會前會時，組員肢體的判讀
■慎用「預設性問題」和「反向問題」，進行測謊與防堵
■「事的按鈕」說清楚具體細節，凝聚注意力

終章

溝通是呼吸的延伸 259

後記一 溝通是真的看見對方，也讓自己被看見 袁凱宇 265

後記二 除了話語，你能做的溝通還很多 楊嘉玲 271

第
1
章

溝通，和你想的不一樣

我們從幼時學說話後，

便開啓了與外界的溝通之路。

但為什麼溝通還是依然讓人挫敗與抓狂？

關鍵在於，我們都將重點擺錯位置了。

溝通不只是「開口後」的事……

本章將破除你的迷思，讓你重新理解溝通。

談到溝通，第一個跳入你腦中的是什麼？

有朋友告訴我，溝通之所以困擾他，在於與人見面前，他滿腦子都在盤算等一下「該怎麼講？」「要怎麼說？」可是開始對話後，卻發現情況常常超乎預期，腦袋當下無法應變，就當機了。於是他將「溝通不良」歸因於自己的「口才不好」，儘管買了不少教人如何說話的書或課程，期望透過了解「什麼場合說什麼話」，來提升溝通能力，可是效果卻很有限。

我對此非常好奇，所以每回演講總習慣做個小調查，詢問現場的夥伴，是否曾經閱讀過與「溝通」、「表達」、「說話」、「簡報」、「業務」等相關的書籍，發現幾乎每十位就有九位花了不少工夫在溝通上。大家學習的目的無非是改善人際關係、增進工作績效……於公於私，大家都認為溝通非常重要。然而，當我繼續詢問他們，學了這麼多東西，覺得自己的溝通能力有明顯成長的，請繼續舉著手，所有人馬上就放下手來。我問：「這中間的落差是什麼？為何花這麼多心力學習，依然覺得溝通很棘手呢？」

有些人回答：「看書的時候，好像都懂，可是到了真實的現場，卻一句也用不出來。」也有人說：「我照書上寫的去說了，結果對方的反應和書裡寫的不一樣，

我不知道該怎麼判斷對方的反應，當然就更不知道該怎麼接話。」更有人說：「我花了不少錢上課，按著老師的作法一步步練習，口才變好了，但我的朋友卻離我愈來愈遠，他們說我『太會說話』。」種種例子顯示，大多數的人都認為「溝通等於說話」，理論不難，但實際卻常常令人抓狂。

這樣的學習經驗，讓我想到學英文的過程。從幼稚園到大學，我們少說也花了將近二十年的時間泡在英文裡。然而，對絕大多數的人來說，要用英文和外國人流利地對談，仍舊充滿挑戰。同樣地，從幼時學說話開始，我們每天進行無數場的對談，但溝通對大家來說，還是充滿壓力。究竟問題出在哪裡呢？

關鍵在於我們都將重點擺錯位置了。當你將「溝通」侷限在「說話」時，你的注意力就只會停留在「開口後的事」。問題是，溝通真的是從「開口後」才開始嗎？

你一定有過這種經驗，某個人朝你走過來，他還沒開口，你已經對他產生反感了；或者是，一想到要和好友相聚，心情就好得不得了，不管聊什麼都很開心；或者同樣難纏的客戶，你怎麼樣都搞不定，可是隔壁的老張兩三句話就解決了。如此，你還會覺得「說什麼」是影響溝通結果唯一的因素嗎？是不是該花心思研究一

下「開口之前的事」呢？

溝通，從來都不是發生在真空中，但坊間很多教溝通的書籍，卻總是將溝通的背景和脈絡因素抽掉，不討論雙方的角色為何、有沒有權力關係、在哪裡對話、見面前的關係如何、更別說描述他們說話當下的語氣、態度或表情為何。單單只處理說話的內容，不考慮其他因素，即使分析得再對、建議得再好，仍然讓人覺得沒辦法適用於真實的情境中。

換句話說，溝通的學習並不能從「他說了什麼、我該怎麼回」這種片面性的談話來思考，該怎麼進行一場好的互動。你得先打破一些迷思，才能對溝通有全面性的了解。

迷思一：以為「溝通就是滔滔不絕」

很多人認為溝通等同於口才好，隨時隨地都知道說些什麼，滔滔不絕，最好都不要有冷場，結果搞得自己壓力很大，旁邊的人也不一定覺得舒服，我通常稱這種類型是「自己不OK，別人也不OK」。

想想看，你剛認識一個新朋友，他卻拚命的說話，好像所有人都得關注他，你心裡會不會覺得有點煩：「這個人怎麼不知道分寸，人家不想要說話，還猛巴著不放。」可是我們卻要求自己在進入陌生的社交場合時，能夠和現場的人都聊上兩句，讓自己不至於空閒下來，就不會顯得侷促不安。特別是原本個性就比較安靜內向的朋友，總覺得能滿場飛舞的人才會讓人印象深刻，責怪自己不夠積極、熱情，硬是要自己不斷地找話聊，不相信自己原有的特質也有迷人的地方，結果將自己搞得很累。日後一想到要溝通，就先害怕了起來，焦慮的情緒反而容易讓自己做出不適當的行為。

當一個人無法自在，他的情緒就會影響到與其互動的人，讓人不知不覺跟著緊張起來。你可以試著回顧一下，生命中最好的一次溝通經驗，至今仍停留在你腦海的部分是什麼？是說話的內容？還是一種氛圍？

一場溝通，過程中會說很多話，當下你可能覺得自己或對方說得很有道理，可是等你一覺醒來，這些細節就不復記憶，剩下來的是一種「感覺」。而感覺是一種情緒，口才好並不見得等於能打動人。

迷思一：以為「只要將話說清楚，對方就會懂」

另一個大家常在溝通中受傷的地方，就是你覺得自己「明明說的很清楚」，可是對方還是不懂；或者你明明「沒那個意思」，卻常常被人誤會「有那個意思」；或者同樣的話講了八百遍，對方還是無動於衷。我通常稱這種類型是「自己OK，別人不OK」。

語詞是很不精確的工具，同樣的一句話用不同的語調和表情講，就會給別人不同的感受。有時，我們只顧著說話，卻沒有打開眼睛仔細觀察對方聽了我們的話以後，是什麼反應？一廂情願地認為只要把話帶到，溝通就算完成。可是對方卻有可能因為你嚴肅的表情，以為你對他有成見，而故意不配合。或者你覺得老闆既然交代了，大家都應該要一起完成，沒想太多就以公事公辦的語氣分派任務，同事卻覺得你在下指導棋，心生不爽，存心找你麻煩。這種情況在愈親近的關係中，愈容易出現。

有一次，馬克吐溫受邀到大學進行了一場演講，回家後，老婆就問他說：「你

講的怎麼樣？」

馬克吐溫頓了一下，緩緩回答：「妳問的是哪一個版本？」

老婆不解：「還有分什麼版本？」

馬可吐溫說：「有我腦袋中的版本，我嘴巴說出來的版本，還有台下聽眾真正接收到的版本，共三種。」

面對溝通，我們通常最在意的是「嘴巴說出去的版本」，但你可曾想過，你腦袋想傳達的訊息和對方理解的是一樣的嗎？之所以會有誤會，不就是「你以為的」和「對方感受到的」是不一樣的兩件事情？很多書都教我們怎麼說，卻沒有提到身上其他的部分該如何搭配，才能營造你所想要的感覺，或者如何在過程中檢視、調整和觀察自己和對方的非語言行為。別忘了，溝通時，對方「看到的是你的全部」，不只有你「嘴巴」告訴他的部分。

迷思三：以為「必須與人為善，不能表達負面情緒」

另一種對溝通的迷思是，不管自己有多不舒服，話語都不能洩漏負面情緒，否

則就會傷害到關係。所以即使吃虧，也不敢說出真心話，這種人有可能會讓大家都喜歡，可是他卻活得很辛苦，沒辦法做自己。我通常稱這類型是「自己不OK，別人很OK」。

世界上沒有兩個一模一樣的人，彼此的觀念難免會有落差，溝通的重要就在於協調出彼此都舒服的感覺，關係才會長久。假使一方因為害怕，不敢說出自己的想法和真正的感覺，表面上雖不會有爭吵，但人的忍耐是有極限的，時間一長，壓抑不住還是會爆發。經不起考驗的關係，都不可能長久。

因此，該害怕的不是衝突，而是只會衝突卻不知道該如何修復。有時，爭執之所以愈演愈烈，不一定是對方說了我們無法接受的內容，而可能是他的眼神或表情激怒了你；同樣地，你也有可能雖然沒有口出惡言，卻做出很傷人的反應。當溝通陷入僵局時，光靠語言是無法化解對立的，這時你需要知道釋放哪些訊息，才能避免升高衝突。同時，面對不一樣的意見，你得做到不卑不亢，既不會太退縮，讓人覺得你好欺負；又不會太強勢，讓人覺得你不好相處。當你了解掌握溝通真正的關鍵，你說話不必多、不必大聲，也能讓對方把你的話放在心底。

溝通是為了建立「關係」，不只是解決「問題」

好的溝通是「你很OK，對方也很OK」。

很多人將溝通當作是「解決問題」的工具，但其實溝通真正目的是為了有「下一次對話」的可能，換言之，溝通是爲了「建立關係」，不只是解決「問題」。將彼此關係放在首要考量，而非只是急於解決問題，就不會只在意自己的感受和想法，而是會打開所有的感官，如實地接受對方的反應，跳到對方的位置，思考他可能有的心情、他希望怎麼被對待。也就是說，溝通絕對不是開口後的事，而是用心、用眼、用耳朵、用感覺，最後才用口。感覺舒服、互動順暢，問題自然會迎刃而解。相反地，重點擺錯了，問題非但無法解決，還會引發更多的後遺症。

要如何讓對方願意與我們保持對話呢？「態度」是首要之務。

態度是一種「非語言」的表現，靠的不只是說出的話，而是第一時間給人的感受、在對方心中留下何種印象，都會影響溝通的品質。人的「身體」會傳遞許多訊息，說話的節奏、音調、情緒、肢體行爲、表情、傾聽的態度等，這些狀態全部加

總起來，才是對方心裡真正感受到的你。

這本書將改寫你對溝通的認識，不再只將溝通停留在話語層次，而是系統性的協助你了解自己在溝通中的模樣，以及如何正確的展現自己，讓對方有好感覺。

感覺對了，樣樣好談；感覺不對，事事難纏！

第2章

你以為自己說的很有道理， 身體卻在扯你後腿！

我們的大腦無時無刻都在評估外界，
讓自己處在安全的情境裡。
換句話說，大腦隨時會接收大量的訊息，
即使對方一句話都沒說，
也能從他的身體語言和表情下很多判斷。

感覺對溝通十分重要。那「感覺」究竟是怎麼一回事呢？舉個實際的例子：

業務主管老李氣急敗壞衝向設計主管Allen的辦公室，開口就說：「這個單是我好不容易爭取來的，你一定要在期限內完成！」

Allen冷冷的說：「你要工時短又要品質好，一句話，辦不到！」

才兩句話，這兩人的溝通就宣告掛點，兩人一路吵，但問題完全沒有解決。

相信很多人都曾有過這種經驗，原本還想要一起好好解決問題，但面對面的那一刻，對方的「神情」、「舉止」，以及說話的「語氣」都讓你覺得他根本不在乎這件事，一氣之下，你也拒絕再和對方有任何的交集。但上面的溝通來說，難道全是Allen的錯嗎？

把時間往前推一點點，當老李氣沖沖跑到Allen的辦公室，全身緊繃，一臉討債的模樣時，他全身流露出來的「態度」，就已經封鎖了彼此溝通的門窗，更遑論老李開口後說的話，只會加深Allen的反感。

如果老李在進Allen辦公室之前，不管內心怎麼急怎麼氣，都先試著讓情緒平

緩一點，好好敲門，等兩人眼神有交集後，再開口：「我有重要的事情得馬上和你討論。」他的身體語言與說出的話，至少能讓兩人有機會對話，進而達成共識。

身體比語言說得多

我們經常只在意自己說了什麼話，卻忘了檢查自己的動作或聲音，是否會引起對方的反感？看得見別人，卻看不見自己。往往話還沒說出口，彼此的溝通渠道早已關閉。為什麼「非語言」如此重要呢？

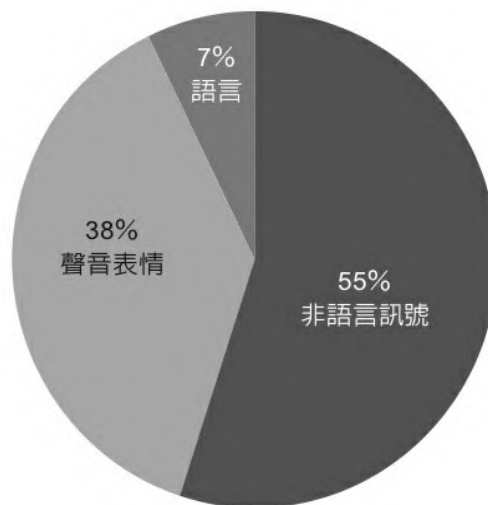
早在一九七二年，加州大學洛杉磯分校（UCLA）心理學教授亞伯特·麥拉賓（Albert Mehrabian）博士早已證實，溝通要成功得滿足三大要素，分別是：五五%的「非語言訊號」、三八%的「聲音表情」，以及七%的「語言」。

「非語言訊號」包括：肢體行為、表情、手勢或外在環境等。書中會以十二個職場溝通情境，詳細描述身體語言對溝通的重要性，以及如何才是恰當的呈現。

「聲音表情」則包括：音質、音色、音調和講話速度。人體有七大共鳴腔，由上往下分別是：頭顱、鼻腔、口腔、喉嚨、胸腔、腹腔和海底輪。一般人的發音多

半在鼻、口、喉和胸腔，不同的發音位置會給人不同的情緒感受。此外，不同的語速也會帶給聽者不同的心理暗示。這些在書中也會一一呈現。

「語言」，也就是我們實際說出去或寫下來的文字，是溝通圓滿的最後一哩路。為何語言只占七%，比重明顯偏低呢？原因在於語言是很不精確的表達工具，同樣的一句「你好嗎？」用不同的語氣說，給人的感覺很可能天差地別。以往我們花很多時間專注於「說什麼」，卻忽略「怎麼說」和「別人怎麼想」，因此溝通常是雞同鴨講。互動時，如果你只專注對方和自己「說什麼」，忽略彼此



「看起來」和「聽起來」的樣子，你等於損失九三%的溝通分數。

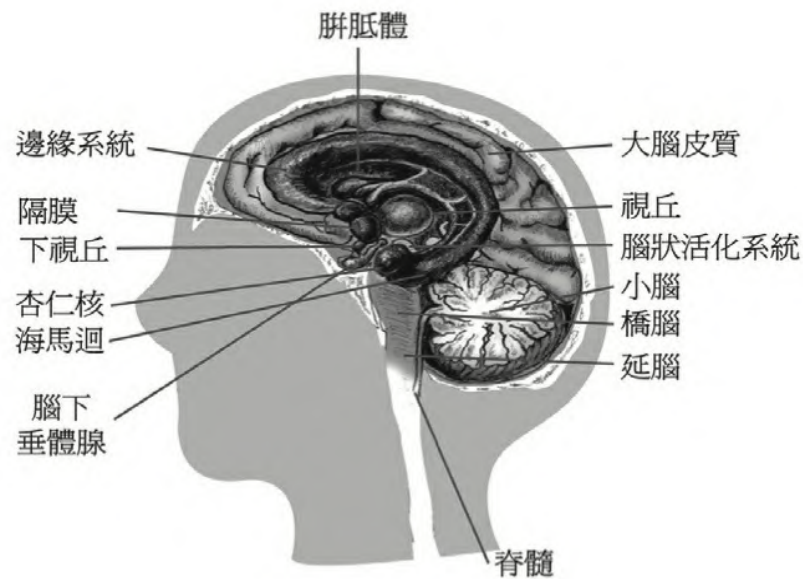
可惜的是，過去的教育往往只教我們怎麼樣把話說得更漂亮，卻很少系統性的分析，肢體和聲音是如何影響溝通，特別是「視覺訊號」，因為視覺刺激比聽覺快四十倍，影響力大四到五倍。這就是為何第一印象如此重要，你喜不喜歡一個人，往往在你們相處的前四分鐘，就已經決定了九〇%，且一旦歸檔就很難改變。

該察「顏」觀色還是察「言」觀色？

我有個朋友曾分享親身經歷：有一次她去面試，剛踏進新公司就覺得氣氛怪怪的，員工看到她後，竊竊私語、眼神不斷地在她身上游移，彷彿她沒穿衣服。隨後，面試官領她進會議室，她瞥見面試官在關門前，雙手搓揉了幾下，她當下覺得不妙，藉口尿遁，以最快的速度衝出公司。當晚，新聞就傳出有公司假借面試之名，強迫應徵者購買產品，若不同意就扣押財物和證件。

是什麼讓這位朋友決定停止互動？若她不相信自己的直覺，非得等到面試官開口，才判斷情勢，她還能不能全身而退？

其實你的大腦，比你想像的更聰明。即使沒有經過特別訓練，你每天都運用大量的非語言訊息，評估當下是否有危險。在英文中直覺 (intuition) 的拉丁文字根是 (tuere)，意味著觀看與監督。你可以試著回憶，上一次因為直覺而避免危險的經驗，例如走在平靜的街道，發現有人跟蹤你；下意識地停下腳步，沒多久眼前就突然閃過一輛疾駛而過的車子；原本安靜的隔壁乘客，突然不停瞄你的手機畫面，你馬上就會有感覺……這些都意味著，我們的直覺無時無刻都在評估著周遭的人事物，



從沒有停止過，一旦察覺有異，它會立即通知我們。

直覺、感覺，全都與大腦機制有關

之所以會有直覺，完全是因為生存的需要。由於我們的祖先長期在野外生活，隨時要應付凶猛的野獸，人類的大腦漸漸發展出一條能夠快速處理環境刺激的路徑，當危險一發生，不必經過思考，就能立即做出最適合生存的判斷，科學家稱之為「適應潛意識」(adaptive unconscious)，這是用來保護生命安全。時至今日，雖然我們已經不需要餐風露宿和野生動物爭奪地盤，但這種演化機制仍舊被保留下來。

我們每天會接收到很多訊息，包括非語言與語言訊息，而外界所有訊息都會先進入大腦，再依據演化的機制判斷該怎麼處理。這個機制和溝通又有什麼關聯？別急，我們先了解一下大腦的運作。人類的大腦可以簡單的分成三大塊，即：腦幹、邊緣系統和大腦皮質。

「腦幹」又稱為「爬蟲類的腦」，因為已經存在了四億五千萬年，所以又稱為「舊腦」，主要是掌管呼吸、心跳、睡眠、飢餓、體溫控制……等非自主的功能。舊腦不具決策或思考能力，但要進行溝通，絕對需要舊腦的全力支持，因為身心無法分割。當你的情緒高亢時，你的呼吸一定會變得又快又急，心跳加快；反過來，如果你懂得調節呼吸，你也能讓原本亢奮的情緒平靜下來。換言之，駕馭情緒的核心關鍵並不是訴諸理智，而是回到最根本的生理功能。

等進化到「哺乳類動物」，大約六千多萬年前，「邊緣系統」出現了，它掌管了情緒與記憶功能，是「情感中心」，也是非語言行為的源頭。當周遭環境出現變化時，訊息會第一時間傳到邊緣系統，依本能或過往的經驗立即做出判斷，速度極快且難以掩藏。換句話說，「感覺」、「直覺」、「潛意識」都是邊緣系統重要的產物。回想過去，當有人說了一些不恰當的話，或做出挑釁的動作，你馬上會被激怒，且很難壓抑，這種情緒的觸發，正是邊緣系統之所以對溝通具有關鍵性影響的主因。

訊息通過邊緣系統，一方面往下傳到「舊腦」，告訴我們的手腳、軀幹和臉部表情該怎麼反應，一方面往上傳到「大腦皮質」，也就是「人類的腦」，簡稱「新

腦」，在大腦的演化中，這是最後才出現的部位。我們能夠有別於其他動物，理解並使用語言，進行深度思考、邏輯分析全靠這個部分。新腦雖然感覺很厲害，但它在演化上出現的時間相對短很多，只有數十萬年的光陰。許多功能還在更新中，設定不夠完善，執行起來需耗費很多能量，工作效率相對慢很多。

條條大路通羅馬，你要走高速公路還是羊腸小徑？

若將大腦資料處理的速度比喻為道路，可區分為兩條路徑：「邊緣系統」理解訊息的方式，是依據幾千萬年的演化經驗，因此可以飛快做出判斷，就像是走「高速公路」。而新腦消化訊息的方法，是依賴縝密的邏輯和後天的練習，必須投資大量的時間才能順利運輸，就像走「羊腸小徑」。

溝通時，你想要走哪一條路呢？

我們一再強調的「非語言溝通」，便是走高速公路，直接訴求對方的情感經

驗，路面寬敞筆直，訊息可以快速通行，只要方向正確（以適當的肢體和聲音呈現），很快地就能縮短雙方的距離，讓對方直覺認為你是個和善的人，不具攻擊性，減少因為陌生會出現的防衛行為。等建立好信任感，目標接近後，再下高架橋走平面道路。因此，溝通成效高達九三%。

而「語言溝通」是新腦的產出，就像是走縣道，訴求理性思考，花費的時間與精力會比較多，而且有時候我們要去的「地方」，需渡過不少湍急的河流，還得設法搭橋過河。但好處是可以深入各鄉鎮，鉅細靡遺的把過程全都呈現出來。

然而，溝通要做得好並不是二擇一的單選題，而是何時（When）的問題。當雙方關係尚未穩定，我們得多走一些高速公路，累積足夠的信任資本後，再慢慢討論細節。而且溝通是一個整體的呈現，無論是「看起來」、「聽起來」和「說什麼」，三者缺一不可。

可惜的是，過去的教育總習慣訴諸理性，不斷的訓練我們多用語言理解彼此，以至於當溝通陷入僵局時，我們第一時間只想著怎麼為自己辯解，卻忘了我們身上早已配備比語言更有力的工具。這本書就是要協助你喚醒這些本能，讓你在溝通時，可以更輕鬆自在。

第
3
章

下班後的約會， 第一次見面就贏得好感

本章將讓你學會：

- 坦露關鍵三點讓你贏得好感
- 第一次見面需避免的身體語言
- 善用眼神與笑容
- 給對方有選擇空間的提問，讓你們聊不停
- 如何辨識餐會中的重要人士

狀況一

星期五晚上，阿德授命出席一場廠商招待會，要面對滿屋子不熟悉的人，對阿德來說，還是有些壓力，害怕不小心講錯話，讓別人留下壞印象。而且每次都要抓破頭想話題，想起來就有點緊張。

但阿德也想藉此多開拓人脈，多些機會。阿德該如何表現，才不會讓人覺得有距離，又能趁機結交新朋友呢？

如何第一眼就給人好感覺

不少人以為人際交往是從見面後，開口說第一句話開始。其實當你走進會場的第一秒鐘起，就已經和現場所有的人進行一場無聲的溝通了。他們會在最短的時間，接收並處理你所散發的氣息、感覺，以此判斷你是個什麼樣的人。

因此，你只要知道何種姿勢，能帶給別人自在、自信的感覺，做好這件事，別人就容易對你產生好感。怎麼做呢？那就是自然敞開自己的「關鍵三點」。哪裡是關鍵三點？脖子、腹部和生殖器。

爲什麼關鍵三點這麼重要呢？因爲這三點攸關生存與繁衍。在自然界中，只有在安全、沒有危險的情況下，動物才會把這三點露出來。換言之，當你隨時隨地，都能落落大方地展現這三點，別人就會覺得你整個人泰然自若，進而想要靠近你。以左圖的男子爲例，他毫不扭捏的打開自己的關鍵三點，給人一種舒服、淡定的感



雙手自然下垂，避免在身上游走或摸東摸西，特別是脖子、腹部和生殖器，坦然展現關鍵三點，會帶給別人自然與自信的印象。



男子的大拇指插在口袋，容易給人自我誇飾或過於自信的感覺。

女子把手放在生殖器前，則顯得內向、退縮。

覺，不帶有任何一絲慌張。也就是說，阿德若希望別人覺得他自在、放鬆，他得練習大方地將雙手自然垂放在身體兩側，避免遮掩或不必要的碎動作。而此頁左圖的兩位主角，左邊的男生雙手大拇指插在口袋，右邊的女生將手放在生殖器前；前者太過標榜自我，後者則容易讓人覺得內向、退縮。

此外，要營造談笑自若的感覺，除了展現關鍵三點外，更要避免「自我碰

「觸」。特別是在陌生情境，要和不熟悉的人互動時，男性可能會把手插在口袋裡、雙手抱胸、不停地搓手或指甲，有些女性會玩自己的頭髮、項鍊、摸頸窩。這些都是要盡量避免的身體語言。

這些動作都是下意識的，很多人可能不知道自己時常做出「自我碰觸」的行為。這些舉止會讓人覺得你很緊張、侷促，即使你嘴裡說「很好」、「沒事」，但人們會相信他們眼睛看到的東西，更勝於耳朵聽到的內容。「自己以為的」和「別人感受到的」，往往是兩件事。因此，我們要能練習站在別人的角度，重新檢視自己。



女性在壓力情境下容易抱胸、玩自己指甲或頭髮、撫摸項鍊、摸頸窩等，無法給人沉穩從容的感覺，需盡量避免。



將手插在口袋或雙手抱胸，都是透過自我碰觸，來安撫自己或藉以阻絕外界。無法幫助你贏得他人好感，是需要盡量避免的身體語言。

/達/人/不/藏/私/

有很多動作，明星做來是魅力，一般人做來卻像鬼魅。不少男明星在拍照時，習慣把整隻手或大拇指插進口袋，如同右上圖和右下圖，但仔細分析這個人的軀幹是歪一邊的。如果有個人一直用這種站姿看著你，在你面前晃來晃去，你有什麼感覺？每次我在課堂裡示範這個動作，並問問女學員的感受，幾乎無一例外的，她們都用嫌惡的表情說：「先生，你有事嗎？」所以，許多男人認為的帥或酷，女人是不買單的。

狀況一

阿德拿起咖啡後，開始環視周遭，試著尋找可以聊天說話的對象。誰是他可以嘗試認識的朋友？如何在開口前，就確定對方也想和自己多聊聊？該怎麼判斷不至於不得體打斷別人的思緒和工作，讓對方覺得自己不識相？

在社交的情境中，面對不熟悉的陌生人，第一次眼神有交集時，人們大多會迅速移開目光，不會在對方身上停留太久，以示尊重，避免侵犯他人隱私。然而，如果你發現宴會中，你總會不期而遇和某位新朋友有眼神的接觸，這表示你們對彼此是有興趣的，可以有進一步的行動。

研究發現，我們對另一個人的注意力，有四三·三％的時間會放在對方的眼睛上，因此，眼神非常重要。那什麼是適當的眼神呢？

有些人希望別人覺得自己精神抖擻，於是要求自己隨時都要瞪大眼睛看東西。這動機雖然良善，卻犯了「眼睛用力」的錯誤，眼部肌肉不當施力，導致眼神太過

強勢，讓人有壓迫感。

還有另外一種人，好像每天都沒有睡飽，眼睛永遠是眯眯的、往下垂，給人萎靡不振的感覺。這就是眼睛「完全不用力」的下場，眼神渙散，容易讓別人覺得你對他沒興趣，無法吸引住他人的目光。

最恰當的眼神和施力方法是「太陽穴」用力，見下一頁的右圖中主角雙手按壓的地方就是太陽穴。想像那裡的肌肉微微用力，你的嘴角就會輕輕地往上提一點點，眼神專注，卻又不失柔和，給人親切、溫暖的感覺。



眼睛完全不用力，給人心不在焉、不可靠的印象。在社交中無法讓人覺得你是一個「咖」。



有些人一專心，眼睛就會太用力，顯得殺氣太重，看起來像在瞪人，讓人有壓迫感。

懂得運用對的眼神，你可以輕鬆地吸引別人對你的注意力，並確認對方是否準備好與你互動。說話前，就讓對方覺得你很重視他，這樣就不至於還沒開口，就被判出局了。

隨時都要真心的笑嗎？

當兩人目光相遇的那一刻，通常彼此會微微一笑，展現善意。這時的笑容，絕大多數是屬於「社交性的笑」。你若將四十七頁左圖中女子的嘴巴遮住，你會發現她的眼睛沒有笑。換言之，這個笑容是刻意表現的



社交性的笑容，只有嘴巴在笑，但眼睛沒有笑意。



試著想像主角雙手按壓的太陽穴處，微微用力，讓嘴角稍微上揚。就能營造出專注而又柔和的眼神。

結果，並不是打從心裡真正的開心。

真心的笑容是很難假裝的，一個人必須是打從心底開心，他的眼睛才會笑，研究臉部表情的開山祖師爺保羅·艾克曼（Paul Ekman）教授，特別將這種笑容稱為「杜鄉的微笑」。

也就是說，比起控制眼部肌肉，我們更能操控嘴巴附近的肌肉，若非發自內心的愉悅，很容易出現前一張照片，那種「皮笑肉不笑」的表情，關鍵就在於眼角的皺褶。

但這意味著我們應該時時保持「真心的笑容」，不應該出現「社交性的笑容」嗎？其實所有溝通的動作，都沒有絕對的標準或好壞，得看

真心的笑容

這種笑容的感染力非常強，當你看到別人真心的笑時，不知不覺會跟著開心起來。有三個主要觀察點：

- 顴骨上提牽動眼部和嘴部的肌肉。
- 眼角出現皺褶。
- 嘴角上揚（非常開心時，嘴巴會打開）。



真心的笑容，牽動較多臉部肌肉，給人一種滿溢的歡愉感，很難刻意偽裝。

當時的情境和脈絡而定。阿德在餐會中認識的朋友，屬於「第一次互動」，意味著彼此的理解有限，展開笑容是爲了讓對方知道自己不討厭他，可以進一步認識，此時「社交性的笑」點到爲止，就十分合宜。但等到兩人談話熱絡後，如果新朋友說了一些有趣的事情，這時阿德若還只是展現社交性的笑，可能會讓對方以爲阿德難以靠近，有距離感。

「達人」不「藏私」

「三點全露」的女性成功術

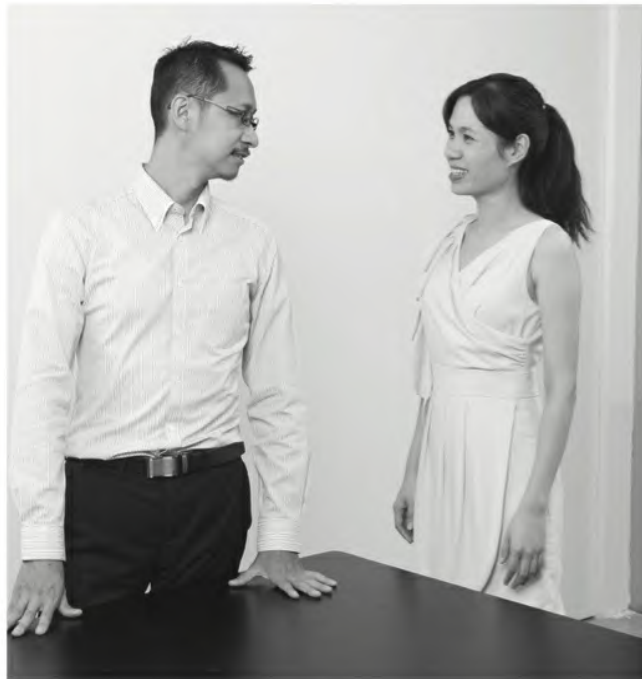
常常有女性學員或個案問我：「為什麼我的能力與努力都不比同事差，升遷卻總是跳過我？」「為什麼我用心準備的報告或會議上的發言，主管卻總是不當一回事？」其實女性在職場上的「透明天花板」，一半是因為社會文化的性別刻板印象，壓抑了女性的發展；另一半則是女性的行為展現，很容易釋放出「自己不重要」的身體訊號，最明顯的表現就是把手放在「關鍵三點」前面。然而，要讓人覺得妳是「大器」、有「份量」的，自在的呈現是很重要的，可別讓不恰當的肢體動作阻礙了妳的發展。該怎麼做？很簡單，就是大膽的「三點」都露！

第3章

49 下班後的約會，第一次見面就贏得好感



圖中男子只有臉是面對女子，身體卻朝向他處，彷彿要對方跟他的肩膀說話。如果你是照片中的女性，你會覺得這個人對你沒興趣，不想聽你好好說話。



狀況三

很快地，有新朋友主動靠近阿德，在阿德身旁坐下來。阿德放下咖啡，轉頭跟對方講話。儘管氣氛看起來挺和諧的，阿德卻已經犯下致命的錯誤……

開口說話前，先擺對身體的方向

說話時，請記得將你的肚臍好好朝向對方，千萬不要只有臉轉向對方，身體卻仍朝著另一個方向。因為肚臍是人體的中心，也是重心所在，肚臍反映我們的態度，透露我們真正的興趣；講得更白話一點，肚臍的方向，就是你想去的方向。

人的身體比嘴巴誠實，不論口頭怎麼修飾、遮掩，當我們真心喜愛某個事物時，我們的身體就會不由自主地想多靠近它一點，即便無法完全正對，肚臍的傾向仍舊會朝著你喜愛的目標。

也就是說，當你在與人互動時，有意識的讓肚臍朝著對方（偏向即可，不一定要完全對準），等於在告訴他：「我對你有興趣，我想跟你好好交流。」不用刻意邀請，你們的談話就會比較深入、有效率；反過來，若你想要好好經營一段對話，身體卻老對著別的方向，像阿德老對著咖啡，甚至是其他無關緊要的物品（以目前的生活情境來說，最常見的是智慧型手機），就算你想說服對方你很在乎他，對方恐怕也不會相信。



不管坐著或站著，人的身體總會朝著自己有興趣的方向。要營造用心與在乎的氣氛，身體姿勢要擺對。



左邊這兩張圖恰恰說明，肚臍的朝向如何巧妙地影響我們的人際關係。這兩個
人，不管是站著或坐著，彼此的肚臍都朝向對方，旁人看來會認為他們談得正熱

絡，或兩人交情不錯。相反地，阿德所犯下的錯誤，就是沒有把肚臍好好對著說話者，容易給人一種敷衍、不在乎的感覺，不論事後當事人怎麼解釋，說自己是因為時間關係，無法好好談話，只會讓人覺得是場面話或藉口。

狀況四

好險，阿德開口的第一句話挽救了這段剛萌生的友誼，他也立刻修正肢體的錯誤，把身體轉向新朋友。對第一次見面的人，阿德到底該說什麼？要聊工作，還是興趣呢？這個關鍵的選擇，決定了這次聊天最後的命運……

給對方有選擇空間的提問，讓你們聊不停

在社交場合，什麼樣的發問才適當呢？很簡單，給對方有所選擇的問題。

通常在這類的交際應酬中，我們最常討論的話題，是每個人的「工作」或「職業」，依著對方的回答，我們可以猜想他的生活或交友圈大致如何，依此發展後續

的談話。但不要忘了，有些人離開辦公室後，並不喜歡討論公事。

若你直白地問：「你是做什麼的？」「在哪裡工作？」對方很可能因為不想討論，隨便搪塞後，就藉口結束話題離開。即使勉強回答了，也對後續興趣缺缺。如此，這段談話就容易陷入僵局。

你不妨改問：「你下班後，通常都怎麼安排時間呢？」

假如對方的回答，很自然地就談到職業，表示他喜歡和別人討論工作，你可以搭著他的話，繼續問下去。假如對方不談工作，談嗜好，意味著工作只是他賺錢的工具，休閒生活才是他興趣之所在。

「人最有興趣的永遠是自己」，適當的使用問句，將談話的焦點放在對方身上。一來讓對方覺得備受重視，二來你只要好整以暇的聆聽，不需要花太多力氣思考該說什麼，對方依然會覺得你是個健談的人。

一場成功的溝通，有五五%是非語言訊號，當你能夠掌握重要的肢體語言，你們的互動就會有一個比較好的起點，就能輕鬆地拿到一半以上的分數。之後，再透過問話取得七%的語言分數，這場溝通就立於不敗之地了。

狀況五

初來乍到新環境，很多人都懂得拜碼頭的重要，掌握關鍵人物就能用最省力的方式行銷自己。阿德認識了幾個新朋友後，想進一步認識今晚餐會的重要人士。他該如何快速觀察出，誰才是這個場子的主人，或是最有影響力的人呢？

如何辨識餐會中的重要人士

上面提到的肚臍法則還可以用來判斷，誰才是這個場子裡的主角，或誰說話比較有份量。和關鍵三點的作用相同，當你將肚臍展現出來時，意味著你願意（或必須）臣服在某人之下，請求對方的保護與關注。因此，當你發現現場的工作人員或大多數的客人，不經意地都會把肚臍對向某個人，很可能這個人就是擁有決定權的領導者。

以下一頁的圖為例，你猜得出來這五個人，誰才是老大嗎？你可以觀察大家的肚臍和腳尖的方向，主要是朝向哪一位主角？答案，便呼之欲出了。



肚臍和腳尖的朝向，就是自己有興趣或臣服的方向。大家的臉雖然朝著剛進來的女生，但身體都不約而同對著照片中唯一的男性，表示那才是大家最在意的人。（答案：面對鏡頭的男性）

心法：前兩秒就營造出溝通好感覺

很多人都知道第一印象很重要，深深影響著日後他人對你的評價。但你可能不知道，要形成第一印象只需要「兩秒鐘」，而且主要是根據「非語言資料」。在正式互動前三十秒內，我們會對一個尚未開口說半句話的人，下平均六到八個結論。而且，第一印象一旦形成，便難以改變。

或許你會認為別人只用兩秒認識你，太武斷、不理性。

但你不妨試著回想最近一次問路的經驗。當你在一個不熟悉的環境，來往這麼多行人，你是如何挑選出那個「最有可能幫助你的陌生人」？

你會觀察周遭人群的衣著、長相、表情、身分……等特質，盡可能從過去與人互動的經驗中，找「看起來」善良、願意熱心助人的對象詢問，不會找衣衫不整的街友，或滿臉橫肉的大哥幫忙。為什麼這麼選？因為比較安全！

換句話說，在進行溝通前，你的大腦就會自動開啓評估系統，掃視他人的一舉一動，其速度之快，遠超過你的想像。因此，在社交情境，與其花力氣想如何「一開口」就打動人，不如先花一點心思想想，自己在別人眼中究竟「看起來」是如何？

第
4
章

喜宴應酬時， 如何「友善的」 阻絕溝通？

本章將讓你學會：

- 善用阻隔物，阻絕你不想要的溝通
- 善用身體和語言的迴力鏢，阻絕八卦話題
- 利用手肘建立連線
- 「接話，但不回答問題」的技巧，遠離辦公室風暴

狀況一

Taylor同事結婚，身為公司一員不能不到場致賀。只是Taylor是個重視隱私的人，出席這種喜宴，難免會聊到個人的私事。「唉呀，你跟女朋友交往那麼久，什麼時候要結婚？」「都沒看你交女朋友，要不要我介紹給你啊？」想到可能遇到的砲火隆隆，真是讓Taylor一個頭兩個大。

喜宴桌上的小物，絕佳阻隔物

喜宴的場合，餐桌上總會擺滿餐具、酒杯、冷飲杯、飲料、酒瓶、喜糖、小菜、鮮花、菜單……等裝飾品。可別小看這些物品，它們的存在讓人們的視線有停留的理由，不用非得看著同桌客人。

要營造出良好的溝通情境，得避免阻隔物擋在雙方中間。這道理正著學，可以反著用，如果遇到某些場合，你已打定主意不想要和他人有太多、太深入的交集，這時反而可以巧妙地運用阻隔物或阻隔行為，讓別人無法長驅直入。



喜宴場合容易有尷尬空檔，如果此時不想跟別人聊天，可以善用桌上琳瑯滿目的菜單、餐巾、酒杯、茶杯等小物，阻隔訊息的交流。（照片提供：感官覺醒工作室）

換句話說，在喜宴場合，如果你不希望別人一直找你聊天，你可以把視線輪流停在桌上眾多小物上，擦擦餐具、研究一下紅酒年份、酒瓶上的標籤、吃吃小菜。不小心和對桌的人視線交會時，輕輕地領首一下，馬上將視線移到桌花上，或者乾脆把菜單拿到眼前，專心研究菜色，計畫一下待會進食的份量和速度。

不要讓自己的座位空空如也，即使不喝酒，也別撤酒杯，桌前的物品光是擺在面前就能發揮作用了，一來可以製造出屏障，讓自己覺得安全，二來別人要跟你說話，也會覺得中間隔著好多東西，訊息很難清楚地傳遞給你，這會讓話題容易中斷，難以深入。

反過來說，如果你今天想要好好跟某人

對談、交流，卻發現外在環境充滿了阻隔物且無法清除，就表示這個地方不適合討論正事，與其花時間費力溝通，不如擇日再議。

狀況一

現代的喜宴老是不準時開席，等待的時間裡正是社交的時機，但有些喜歡閒聊八卦的人，就會抓準這個空檔，每場飛舞，到處找人敬酒寒暄。這時，隔壁部門的八卦小王，端著酒杯，笑呵呵地朝 Taylor 走過來了……

善用肢體傳遞拒絕

當別人要跟你聊天的意圖十分明顯時，不能完全不搭理對方，否則會讓人覺得自己太踐。這和平日努力與人為善的信念有衝突，但自己實在又不想勉強著陪笑臉。該怎麼淡出互動，並且讓對方抓不到你的把柄呢？

以常理來說，遇到這種情況，大部分的人基於禮貌，都會順勢站起來，禮貌性



除了運用酒杯這個阻隔物之外，利用手肘將自己與別人隔開，並慢慢將身體方向移開，這段談話很快地就會結束。

啜飲一下酒（飲料），回敬一下對方。但重點在於，喝完後，別把酒杯放回桌上，請繼續端在手中，利用手肘和酒杯，自然地讓你和小王之間隔出一道圍籬。

同時，將你的雙腳和肚臍慢慢移開，視線轉向別的地方。雖然你臉上依舊掛著社交性的微笑，以應景的發語詞「嗯！喔，真的啊？」回應他，但你會發現過沒多久，小王就會聊不下去，識相地離開。這正是所謂的「碰一個軟釘子」，藉由肢體行為拒絕對方，他卻連怎麼被拒絕的都搞不清楚。這麼一來，你不會委屈自己，又做了該做的事情，他就沒理由找你碴。記得話說得愈多，愈容易出問題，透過適當的肢體動作，就能夠化干戈於無形。

有興趣的話，你還可以透過敬酒，觀察哪一桌的客人與新郎、新娘關係較密切。通



了解肚臍法則，你對人際關係將有更不一樣的體會，對於喜宴上不同桌次，賓客與新人的關係也能一目了然。（照片提供：感官覺醒工作室）

常新郎或新娘的好朋友，對好友充滿祝福之情，所以看到新人來敬酒時，會很快站起來，面向新人，而就算只能坐著，他們也會努力地把肚臍朝向新人，大聲地祝賀他們永浴愛河。

相反地，如果是因為家長或人情因素參加喜宴的人，因為和新郎或新娘沒有交情，所以敬酒時，就只會端起酒杯示意一下。或許，下次在喜宴上太無聊時，你可以試試看這項田野調查。

狀況三

說巧不巧，Taylor 眼角餘光掃到一個離職已久，久未聯絡的老同事，他快步向前打招呼。Taylor 該怎麼表達自己的欣喜，讓對方知道自己很重視過去的情誼？

「手肘」是安全碰觸領域

不論你參加的是同事或同學的喜宴，在赴約的路途上，大家可能都會有點忐忑或期待：不確定今天會遇到誰？是舊情人、舊戰友，還是死對頭？

喜宴吵雜的環境使你不容易被自己討厭的人發現，但也可能阻礙了你和舊識的交流。如果你遇到的是有好感的朋友，你可以利用「觸覺」，創造與他人的連結。當我們與他人有碰觸時，大腦會自動分泌「催產素」，用來促進和維繫彼此的感情。觸覺產生的刺激量，會比聽覺和視覺來得更強烈，善加利用可以在對方心中留下深刻的印象。大多數的人會把手肘視為公共空間，敏感度較低，碰觸這裡不會讓人有意圖不軌或侵犯領域的疑慮。在這種吵雜的環境中說話時，你可以輕碰一下對



碰觸可以快速創造連結，但要小心運用，否則弄巧成拙，對方會覺得你在騷擾她。大多數人將「手肘」視為公共空間，是相對安全的選擇。

/達/人/不/藏/私/

研究發現，身體接觸是人的基本需求之一。二次世界大戰時，有些在難民營成長的孩童，因為護理人員不足，長期被放在床上，只有餵食時才有身體接觸，長大後，都有嚴重的社交困難，無法維持良好的人際關係。因此，在人際疏離的大城市中，和身體碰觸有關的行業，例如Spa、全身／腳底按摩、指／油壓……等，通常都門庭若市，日久不衰。

方的手肘，他就會把注意力放在你身上，哪怕只有短短的幾句話，他便能感受到你的熱情，過往的革命情感也會快速回溫。

狀況四

雖然Taylor看到老同事很開心，但他也擔心會不會是自己一頭熱，說不定老同事已經忘記以前的情誼。Taylor要怎麼確定對方的心意？結束後，需不需要特別安排個時間，跟老戰友聚聚呢？

真正的感受要看驚訝之後的表情

假使光線允許，Taylor可以觀察一下，同事看到Taylor非常意外後，接著第一時間出現的表情是什麼？

假如發現老同事也是又驚又喜，那他確實很高興和你重逢，便可以約過幾天後聚一聚。如果他對你的出現，並不訝異，也沒有太多「真心的笑容」。那或許，對他而言，那段年少時的回憶就只是個過程，沒有太多特別的感覺，閒聊幾句，祝福打氣一下，就可以結束這段談話。

真正驚訝的表情，停留的時間非常的短暫，很快就會轉為快樂、悲傷、憤怒、恐懼等其他情緒，緊接在驚訝之後的反應，是最真實、難以隱藏的反射動作。講得更白話一點，「驚訝」是你的大腦還沒來得及判斷，用來「過場」的反應，是中性的情緒，要看之後的表情，才能確定自己或他人對此事真正的態度為何。

驚訝的表情

驚訝時，我們的五官通常會向外延伸，並做一次很深的吸氣，俗稱「倒抽一口涼氣」。有三個觀察點：

- 眉毛上抬（有些人的額頭會出現抬頭紋）。
- 眼睛睜大（上下眼瞼都撐開）。
- 有時會把嘴巴打開（附近的肌肉是放鬆的）。



狀況五

開席後，喝了幾杯酒，同桌的二姑六婆開始拷問Taylor何時結婚？打算生幾個小孩？女朋友怎麼沒來？讓Taylor覺得如坐針氈，他該怎麼處理這種尷尬場面？

上飄的尾音與氣音是標準的八卦音

說到問話高手，婆婆媽媽才是行家，她們很會問，也很敢問，可這些問話為什麼容易讓人不太舒服呢？關鍵在尾音與氣音。特別是那些老愛湊在茶水間，聊八卦的人，他們在探聽別人隱私時，講話都習慣性用「氣音」，就是因為怕說得太大聲，被別人聽見。

上揚的尾音可以吸引對方的注意力，但也帶有挑逗的意味，給人不莊重的感覺。（人們在認真討論事情時，通常會加重語氣，以表示決心和立場）。換言之，當對方用上飄的尾音跟你說話時，表示你變成他八卦的對象，當然會讓人渾身不自在。

所以如果你不確定對方是問著好玩，還是真心的想要關心你，你可以從對方說話的尾音來判斷。同一句話，相同的用詞，搭配不同的語氣和表情，就會給人截然不同的感受：

「你們不是交往很久了嗎？怎麼還不結婚？」

第一種，重音放在「你們」和「怎麼」，「你們不是交往很久了嗎？」（↗）怎麼還不結婚？（↗）「搭配眉毛上揚，尾音上飄。」

第二種，重音放在「很久」和「結婚」，「你們不是交往很久了嗎？」（↘）怎麼還不結婚？（↘）「眼神堅定、眉頭略略一皺，尾音下降。」

前者，說話的人有興趣的是你和你的情人，他（她）是做什麼的？是怎麼樣的人？你們的關係發展到哪裡？至於結不結婚，並不是他最在意的事情。

後者，說話的人在意的是你和伴侶感情穩不穩定？相處情況如何？他覺得你們應該快點結婚。

面對第一種人，千萬要記得「認真就輸了」。重要的是，你的情緒絕對不能跟

他同步。回應時，記得刻意將語氣往下拉，你們的情緒就會像兩條平行線，不至於被別人帶著走；再者，回答的句子愈短愈好，例如：「快了、快了（\）」、「一定會通知你（\）」，讓對方沒有施力的空間，交集愈少，對方愈沒戲可唱。

狀況六

萬一遇到有些人不識相，聽不懂暗示，硬要聊私事，那該怎麼辦？

語言的「迴力鏢」，保你全身而退

有句話是這麼說的：「一個人對待他人的方式，反應出他內心真正的需要。」女人無微不至地照顧家人伴侶，其實渴望的就是被好好關心、呵護。同樣地，一個老愛八卦別人的人，最想要的就是別人的注意力。因此，當你發現對方不懂得煞車，還緊追上來，這時你可以把焦點轉回到他身上，他反而會開心、滔滔不絕地說自己的事：

Candy：「我上次有看到你女朋友ㄟ！（／）好漂亮！是做什麼的啊？（／）」
Taylor：「哪有！（／）你家那口子才帥，你們是怎麼認識的？」

你會發現，對方很開心將自己的故事講完，而你也不需要出賣自己的隱私！

狀況七

同事喜宴這樣的場合，可能會聊到私事，也可能聊辦公室話題。同事聚在一起，難免會抱怨長官。如果都不搭腔，Taylor怕同事覺得他是老闆的人馬，但加入戰局，可能惹得一身腥。進退之間，該怎麼拿捏？

語言的「擦邊球」，遠離情緒風暴

儘管我們不想玩辦公室政治，但人在江湖，身不由己，有些事情與其要劃分清楚、一刀兩斷，弄得自己裡外不是人，倒不如學習太極拳「一絲不掛」的精神，「身上不掛力，對事不掛心」。當有人在席間對你抱怨主管時，你試著練習回答擦邊球——「接話，但不回答問題」的技巧：

Allan：「你知道嗎？Boss真的很過分，昨天一早，急著要我把月報表整理好放他桌上，我放下手邊所有的事情，先處理他的事情。結果，他看都沒看，就出去開會了。搞什麼鬼啊？你說他是不是對我有意見？」

Taylor：「那真的會很不甘心，你都花這麼多時間做了。」Taylor接話，但不跳進Allen的邏輯，回答老闆對他是不是有意見。

Allan：「對啊！還有一次，他當著所有人的面，說我愛摸魚，做事丟三落四。明明就是他自己記錯分工，張冠李戴，還怪在我身上。他是不是年紀大了？這樣待在公司還有前途嗎？」

Taylor：「你被誤會了，的確會覺得很委屈。」同樣地，反應情緒，但不回答問題。

等Allan苦水差不多倒完後，你的視線就可以適時地轉移到其他事情上，例如欣賞新人用心製作的成長紀錄影集，順勢把話題帶回喜宴上，負向情緒就不容易擴散。

「接話，但不回答問題」會讓對方覺得你有在聽，你重視他的感覺，卻不評論誰是誰非。這類問題之所以得回答擦邊球，是因為這是公眾場合，自己的話不知道會怎麼被傳出去。再者，同事的這些抱怨只是片面之詞，但事實如何，無人得知。面對這種情況，記得不要隨之起舞，適當回應同事的情緒，但不回應他的問題。

心法：完整的溝通能力是能靠近，也能遠離

有些人常常抱怨，小人纏身、麻煩事老愛黏著他，但其實究竟是問題找上他，還是他找上問題，值得好好思考。一如同事的喜宴，屬於模糊地帶，不算公事，也不是私人的場合；不需要像上班一樣戰戰兢兢，但也不能太放鬆，以至於說了不該說的話。

學習溝通也不能只有一種面向。你得懂得溫柔地「靠近」，更要擅長俐落地「遠離」。在情勢尚未膠著前，就運用非語言訊息把問題擋在門外，不少人以為學溝通，懂得「察顏觀色」後，就應該變成「善體人意」的人，處處替別人著想，場場瞻前顧後，每一個人都招呼到了，就是沒有好好善待自己。不允許自己冷落或怠慢了別人，即使面對白目的人，也要勉強自己發揮無比的耐心與之相處。最後受不了，一次爆發，先前苦心經營的關係便全白費了。

懂得溝通的人，應該是具備很好的「場合感」，知道什麼時候該怎麼表現，既不會讓人覺得口無遮攔，又不會完全沒有存在感。一件事情的發生，絕對不是憑空出現的，只要你懂得拿捏時機、觀察局勢，提早作好準備，全身而退並非難事。

第
5
章

進修時， 讓人敢靠近的身體語言

本章將讓你學會：

- 什麼是開放的「身體語言」
- 好手勢與壞手勢帶給人截然不同的暗示
- 衝突時的處理方法
- 有方向的提問，避免討論陷入僵局

狀況一

美芳平日工作，並利用週末上創意思考的課程，想要提升個人的競爭力。這週老師要求六人一組，利用中午休息時間，討論如何規畫有效的行銷活動。

美芳是組長，面對小組成員的年齡、性別、社會歷練、工作領域，全都不一樣，她該如何贏得成員信賴，營造良好的討論氣氛，運用團隊合作，完成一份精采的報告，而不會變成一個人扛下所有的責任？

你的身體寫著「別跟我說話」？

不少人納悶為何自己明明很友善，努力想要融入團體，可是別人卻總覺得你很有距離。問題可能出在你的身體在扯你後腿。

在團體中，要讓大家覺得安心、暢快地提出自己的想法，靠的不是「語言的宣稱」，只要嘴巴大聲疾呼：「你們盡量說，我很開明的。」或「想說什麼就說什麼，不要怕」，大家就會相信了。因為人都有被評價的焦慮，在不是很安全的情況

下，不會貿然表達意見。也就是說，美芳的成員說話前，一定會先觀察現場的狀況，確認組長是個懂得聆聽、善於協調溝通的人，他們才會放心發表想法。

要取得成員的信任、提高討論的參與度，美芳可以先透過肢體的暗示，引導成員相信她確實能承接他們的想法。先留意自己是否因為緊張或焦慮，出現「**阻隔行為**」，例如翹起二郎腿、將私人物品或抱枕擋在胸前或攔在大腿上、雙手抱胸等。



二郎腿這姿勢會遮住自己的生殖器，翹起來的那隻腿也將他人阻隔在外。儘管翹腳讓很多人覺得比較舒服，但這習慣卻不利於溝通。

翹腳時，我們等於是將腳將自己與環境隔離，或者用翹起來的那隻腳，將他人阻擋在外。就像是築了一道圍牆，明擺著「生人勿近」的意思。

有人翹腳可能單純是因為習慣，一坐下來就自動將腳翹起來，但從外人的角度看來，這樣的行為彷彿在告訴他：「我對你沒興趣，有話快說。」

真的有這麼嚴重嗎？別忘了！視覺的影響力比聽覺快「四十倍」！

換句話說，一個習慣性釋放「阻隔訊號」的人，無論平時怎麼宣稱自己很開放，別人依然會覺得他給人的感覺是封閉、將別人排除在外的。

不過，也有例外。女性在穿短裙時，因為怕曝光，會出現「膝蓋疊膝蓋」的翹腳。這的確也是阻隔訊號，但大家會有較多的理解與包容，所以殺傷力不大。相反地，很多男性一坐下來，就會出現反射性的「腳踝疊膝蓋」的「跩哥腿」坐姿，就算當事人無心，在他人眼中的觀感卻十分不好，易給人惡霸、高傲的感覺，是絕對要避免的動作。

「達人」不「藏私」

跩哥腿之所以令人生厭，有一個很重要的關鍵是以這種坐姿坐在椅子上，身體會不自主地往下滑，一不小心就會讓「肚臍朝天」。在上一章中，我們提到肚臍透露一個人的興趣所在，肚臍朝天很容易給人一種高高在上、眼睛長在頭頂的感覺。想想看你站在一個人面前，他卻不把肚臍好好對著你，彷彿是在說：「我對你沒興趣」、「你在我眼裡不是個『咖』」，你是不是會覺得不被尊重，對方態度太傲慢？



跩哥腿是升級版的二郎腿，容易給人高傲、很跩的感覺。



不少女性在外面咖啡館或餐廳時，習慣將包包放在大腿上，好讓自己覺得放心，卻會讓人覺得拘謹、不夠開放。

儘管女性比較不會出現「踐哥腿」的問題，可是女性要特別留意自己使用皮包的習慣。對女性而言，包包是非常重要的私人物品，裡頭裝滿了貼身、私密的

用品，是安全感的來源，通常不會隨意擺放，或離開自己的視線太遠。但這也容易讓女性一緊張，下意識就將包包擱在大腿上，一方面阻隔外在可能的衝擊，另一方面透過緊貼包包，給自己一種安心、可控制場面的感覺。這行為雖然讓自己比較舒服，但無形中所釋放的不安訊號，會讓在場的成員難以放鬆。

總而言之，要進行一場好的團體交流，無論男性女性，都要盡量讓自己的關鍵三點敞開來，避免肢體或隨身物品阻隔了自己和成員的交流。

「達人」不「藏私」

擔任諮商師時，我很喜歡觀察個案坐下來的第一個動作。如果當事人坐下來，話還沒有說，就馬上抱住抱枕，通常我不會馬上進行諮商，我會陪他閒聊兩句再切入正題。原因有二：一來，他可能對我或新環境覺得很陌生，因此需要抱住一個東西來安撫自己；二者，或許是他還沒有準備好坦露自己，所以利用抱枕，一方面可以把自己藏起來，另一方面也可以把我隔在門外。但隨著關係愈來愈穩固，當對方全然地信任我，或準備好好面對問題後，他通常就不會抱抱枕，身體姿勢也相對的比較投入，談話的流動就會順暢很多。

狀況二

開始討論後，美芳一直將手藏在桌子下，這樣的姿勢有沒有問題？

好手勢帶你上天堂，壞手勢讓你難動彈

自古以來，我們使用手操作武器或工具。人在面對不熟悉、不確定的事物時，會本能地藏起雙手，為可能的危險預做準備，這是演化保留下來的生存本能。換句



站著說話時，自然敞開身體。讓大家看得到雙手，搭配手心朝上的姿勢說話，呈現出邀請、接納的態度。



雖然也是敞開身體，露出雙手，但手心朝下容易讓人覺得你在下命令，以及「這件事情沒什麼好談」的感覺。

話說，假如你想要展現友好，表示自己沒有攻擊性，建議你把手露出來，別人比較容易對你產生信賴，這道理和人們一見面時會先握手是一樣的。

無論美芳是站著或坐著說話，表達時，她得盡量讓自己的雙手，放在成員看得到的地方。同時，注意手心是朝上，還是朝下。手心向上會給人一種開門的感覺，暗示大家可以多多發言，傳遞出「我是一個易接納、有彈性的人」的暗示；反之，手心向下給人一種關門的感受，比較像是下達命令或交辦任務。



善用太陽穴用力的凝視法，輕輕將手放在臉上，就能讓對方覺得你對他有興趣。



「臉放手上」不同於「手放臉上」，臉放手上給人不耐煩之感，關鍵在於「脖子是否用力」。

當成員開始表達觀點時，可以善用眼神（太陽穴用力），保持適當的接觸，讓對方知道你正在傾聽。同時，你的手可以輕輕地放在臉上，這是表示興趣盎然的身體語言，彷彿是在告訴對方：「我正在思考」、「我覺得你說的話很有道理」。

要注意的是，這裡提到的手勢是「手放臉上」，而不是「臉放手上」。手輕輕地碰觸兩頰或下巴，意味著你的注意力在對方身上，你願意花腦力思考。但當你將整張臉擺在手上，則是意味著你已經不耐煩，心中暗自咒罵著：「這個話題到底有完沒完！快點結束啦！」對方有可能因為你的反應，不敢再多說話。

要怎麼區分呢？你可以試著做做看這兩個動作。你會發現關鍵在於「脖子有沒有用力」。當我們專注時，脖子自然會挺直、用力；相反地，放鬆時，脖子就會鬆懈，失去支撐。

狀況二

美芳順利取得大家的信任，成員們也開始說出自己的想法。其中一位成員建議舉辦比基尼泳裝比賽，吸引宅男的注意力；但另一位女性成員卻很不以為然，兩人各有各的堅持，場面有點尷尬。美芳該怎麼處理，才不會擴大衝突？

夠靠近，才會有磨擦

當成員彼此的意見不同時，身為團體領導人的美芳應該盡可能的保持中立，不要太快陷入戰局，在言語上爭論誰是誰非。她可以留意確認一下，自己的肢體有沒有因為衝突帶來的壓力，出現反射性的抗拒，例如皺眉、眯眼、斜睨、視線停止接

觸、翹腳、雙手抱胸……等等帶有敵意的行為。這些回應方式會讓組員以為你將他「拒絕」在外，進而升高負面情緒，擴大爭執範圍。其他成員看到這類動作後，也會下意識的擺出相同的姿勢，團體的流動就會受阻。

如果自己的肢體沒有出現前述的阻隔行為，美芳只要繼續保持開放的姿態，邀請其他夥伴說說自己的想法，不要因為害怕而停止交流，讓大家的想法都有機會被聽見，衝突會自然過去，就像在小盒子中悶燒的火勢，只要缺乏易燃物（具攻擊性的語言或行為）的情況下，就會自動熄滅。

有討論，難免就會有意見不合，有些人討厭團體互動，就是因為不想或不知道該如何處理衝突，簡單的講就是「怕麻煩」。衝突意味著有「不一樣」的觀點，你或對方都有可能要調整，但人是習慣的動物，能夠不變，最好就別動；而且衝突勢必會帶來磨擦、爭執，影響彼此的情緒，造成關係波動。但這些都只反應了衝突的消極面。

積極的來說，正因為彼此看到的世界不同，對立的觀點有助於自己發現「原來我在乎的是這件事」，是一個認識自我的好時機。此外，藉由激烈的討論，我們也能夠更了解對方，理解他所重視的層面。關係要能夠推進，不能只有表面上的和

諧，經得起衝突的關係，才会有真正緊密的連結。「怕麻煩」的結果，就是彼此無法真正的靠近，不確定關係是否經得起考驗。

因此，不要害怕衝突，衝突意味著關係要進展到下一個階段，彼此的交集變多了，爭執才會出現。兩個互不相識，相隔兩地的人，根本難以有衝突，因為他們並不在乎彼此。所以衝突只是一種溝通的形式，真正有殺傷力的是我們因應衝突的方法。

當雙方的觀點不一樣時，別急著用語言證明對錯，注意自己的肢體是否有釋放攻擊的訊號、語氣平不平和？如果一切正常，好好地聽對方把話說完，說不定你會發現他想的其實跟你一樣，只是切入點不同罷了。

狀況四

講著講著，討論突然原地打轉，陷入冷場……

有方向性的提問，別人才知道怎麼回答

打破僵局最好的方式就是提問，但要避免模糊的提問，例如「你的想法如何？」這樣的問句因為沒有焦點，對方反而不知從何回答，很難有精采的論點。你可以換個方式問：「在你的產業或者過去的經驗，你會怎麼處理這個議題？」「通常在廣告業（可以換成各種產業），會怎麼處理這個狀況？」「不知道同樣的問題，有沒有在別的國家（職位）發生過？」這樣問，暗示成員可以從過往的經驗找答案。

問句，是爲了刺激大家多多發言，讓大家明白討論的目的，不在「追求答案」，而是挖掘「可能性」。當選項與方案增加時，創意就容易浮現，最後帶領彼此走到意想不到的境界。開放性的問句，雖然會讓對方覺得被尊重，但太過含糊，也會讓對方不知從何回答起。有方向性的問句，可以讓大家脫離思考的泥沼，開啓

新篇章。特別是討論一開始，大家還不熟悉、不知道該從何討論起時，或是當討論陷入僵局時，適時地拋出有方向性的問句，讓大家「有事可做」，團體的流動才能繼續而不會中斷。

狀況五

不過讓美芳最困擾的是，成員們的年齡落差很大，生活和價值觀很不一樣，雖然她知道這種觀念態度的差異，無所謂對錯，可是卻很容易因為偏見，彼此將對方當成是「草莓族」、「低頭族」或「老古板」。她該怎麼回應，才能讓不同年齡層的組員都服她？

用語言搭梯子，讓對方跟上來

由於是進修團體，成員年齡不一定相同，世代差異難免會發生。美芳身為組長，具有指標意義，她的一言一行都會影響團體的文化是走向包容或對立。因此，

美芳回話時，千萬要謹記，不可針對成員「難以辯駁」的情況與特質，多所議論，讓對方沒有台階下。

例如面對年輕的夥伴，他們大多工作經驗不夠豐富，這並非他們的錯，也不是短期可以改變的。不要單在他的工作資歷上做文章：「唉！你還年輕不懂事，等你出社會久一點就會知道。」這樣的說法只會讓人覺得你倚老賣老，更無法取得其他夥伴的信任。你若不認同對方的觀點，可以這樣表達：「你的想法很新穎，只是你可能沒有考慮到預算的問題。」巧妙地補充他缺漏的面向，同時讓其他夥伴知道你有財務上的經驗。

面對年長的成員，則要避免炫耀基於不同環境、背景所發展出來的才能，譬如新科技的運用、影音網路能力……等。假使夥伴是因為不熟悉新科技或軟體，無法加入團體討論，而有隔閡時，你可以同理夥伴的狀態說：「我知道這些東西，一時之間真的不好理解。您可以當作是魔術表演，您瞧！幾個按鍵就把檔案做好哩！等做好後，要借重您豐富的業界經驗，指點大家一下。」體貼對方對處境的陌生，同時讓他知道如何融入團體，發揮個人的長才。

心法：先交出自己，別人才敢放開來

在職進修對現代職場人並不陌生，若懂得好好經營，你可以在此累積真正的人脈、拓展生活視野、甚至尋求工作或事業上的合作。

然而，進修團體的成員跟工作場域的同事非常不同。工作場域中，選擇同樣職業的人，多半同質性強，同事間的相似度高。進修團體裡，每個人有不同的成長背景與工作經驗，彼此的觀念也會比較分歧，想法多元。但大多數的人都懂得禮尚往來，當別人感受到你的友善後，基本上就會釋放善意，表現出適當的行為。因此，面對這類情境，你得展現更多的主動性，「先把自己交出來，別人才敢放開來」。而這一切靠的不是「口頭」的宣誓，你得拿出直接的「行為」，讓對方「感受」到你的熱切與熱情，避免阻隔行為破壞了別人對你的好印象。

第
6
章

召開部門會議時， 有效建立連線

本章將讓你學會：

- 用眼神建立連線，避免不必要物件阻隔會議
- 比語言更有力的手勢
- 雙手的位置與投入息息相關
- 進入對方的「人際距離」，巧妙地凝聚專注
- 「偏頭注視」鼓勵同事發表意見
- 善用「時的按鈕」，避免壞情緒擴散

狀況一

Robin是專案負責人。為了讓案子在期限內完成，他召集所有組員在每週一的早上開會，希望透過佈達和討論，讓一週有個好開始。今早，Robin一走進會議室，發現組員個個神情呆滯，完全符合Monday Blue症候群。

為了化解沉悶，Robin直接進入討論：「來，大家分別講一講對這案子的想法。」

「……」有人低頭看著記事本，有人轉筆，有人對著白板發呆。

「……David，你先說。」

「……咳咳，嗯，……」David支支吾吾，半晌也吐不出一個完整的句子，會議又陷入沉默。

這時，Robin又氣又尷尬，他該怎麼處理，會才開得下去？

會議之所以令人生厭，很多時候是因為主持人只會自顧自地說話，不太管其他與會者究竟有沒有在聽？更遑論是否體會參與者，有否聽懂自己真正想要傳遞的訊息。不論會議主持人是因為害羞，還是緊張，當他和現場沒有適當的交流，大家會

覺得主持人說的，根本不關他們的事情，可以直接忽略；就算真有人想好好聆聽，在缺乏刺激、強化注意力的情況下，也會因為無聊疲憊而神遊。換言之，Robin之所以覺得自己站在台上，彷彿是對著空氣說話，原因是他沒有和組員建立良好的溝通線，因此，不論他在台上怎麼說明與提醒，訊息的「到達率」都很低。

那該怎麼建立連線呢？善用眼神、手和腳。

用眼神建立連線

人與人之間第一個互動是透過眼睛，而非嘴巴。因此，利用眼神創造連結是最基礎的工作。開會前，Robin可以先大致掃視在場的每一位成員，讓他們感受到被主持人關注、與在乎自己投入的程度後，再開口說第一句話。如此，Robin想要傳達的訊息才會直接進入他們的耳朵。

要和每一位成員視線交集，就要留意桌椅的安排。開會時，盡可能讓你站或坐著的地方，可以清楚地看見每一個人，不要被柱子、電腦或器材阻擋，因為外在物品也算是一種阻隔行為。



眼神是建立連結的第一步，開會時盡可能讓自己隨時都可以看清楚每一個人，讓成員知道你與他們同在。

手勢可以說得比嘴巴有力

除了視線之外，不要忽視手勢的重要性。這道理就像我們欣賞魔術表演時，雖然明知道是騙人的，卻怎麼樣也找不到破綻，只能傻呼呼的跟著拍手叫好。魔術之所以好看，就在於魔術師花了許多心力，研究不同的「手法」在觀眾眼中，是什麼

此外，如果部門會議的人數不多（十人以內），所有人都有被凝視的機會，會議比較容易熱絡。但如果會議人數超過三十個人，而無法將視線逐一停留在每一個人身上時，可以從中選擇五到六個和你較熟識，或眼神看起來比較友善的人，佈達內容時，和他們保持眼神交會。

模樣，並且不斷地練習，直到熟練為止，才能輕輕鬆鬆地誤導我們，將我們要得團團轉。同樣地，在會議中，手勢也會影響成員們的觀感，通常一個人愈自在，會使用愈多的手勢，以輔助說話的內容。

假使你看到有人在台上說話時，肢體十分僵硬，手肘緊緊夾住身體。很可能他有些緊張，不太確定自己是否能駕馭這個場子；或者他本身就是個較拘謹、內斂的人。對他而言，主持會議是一項不小的挑戰。特別是女性，因為文化的影響，女性傾向讓自己看起來順從、配合，會避免自己的領域太大、給人太強勢的感覺。因此，手肘常常會緊靠在身體兩側，無法自然地表達氣魄，讓別人服從她的命令。不少女主管告訴我，她常常覺得自己在公司裡說話沒有份量，容易被忽略，正是因為她不懂得運用肢體創造影響力。如下圖。

比較適當的距離是兩肘自然的抬起，和身體大約呈二十



女性站著說話時，留意自己有无領域限縮的行為，如手肘緊靠身體兩側。這樣的肢體語言易給人「沒有份量」或「我不重要」的感覺。

到三十度，就會給人一種安定、自在的感覺。如左圖。

會議中，講到關鍵內容時，Robin只要懂得運用手勢增強說話的內容，他就能像魔術師一樣，緊緊抓住觀眾的注意力。這裡介紹一個簡單卻十分有效的手勢，就是用十根手指搭出一個塔的形狀，簡稱「指塔」。如果你當時是坐著，你可以把手放在桌上，輕輕地擺出指塔的姿勢，如下一頁的右上圖。假使你是站著說話，就把手打開來一點點，彷彿握著一顆無形的球；說到激動處，甚至可以把手整個打開來，展現一種非要不可的氣勢。如下一頁的右圖中、下。

需提醒一點，有些人只要講的太激動，就會不自覺出現一指神功，用食指指著對方說話。務必要避免這種手勢，因為它帶有很強的攻擊性，而且五根手指頭中，有四根是向內緊握的，容易讓人覺得你不够開放。不妨輕輕地將拇指和食指圈成一個圓，有點像OK的手勢，這符號有強化內容的效果，又可以避免針鋒相對的感覺。



雙手與身體的關係，最適當的距離是兩肘自然抬起，搭配手勢自然地輔助說話內容。



不少人在發表意見時，很習慣的會擺出「一指神功」，用以強調自己說話的重要性。但這個手勢看在對方眼裡，卻有強烈的攻擊意涵。



指塔是個簡單卻有力的手勢，給人一種篤定、自信的感覺。



站著說話時，可將手打開一點，如握著一顆無形的球。



不妨用「OK手勢」取代「一指神功」，除了較為柔和外，OK的符號也會讓對方的大腦相信你說的話是安全、可行的。



甚至可將手整個展開，展現自信與氣勢。

「達」人「不」藏「私」

賈柏斯的演講、銷售簡報之所以這麼引人入勝，很重要的一點是他非常會運用手勢。如果你留心觀察他幾張曝光度很高的公開照片，你會發現他很喜歡做出「指塔」的動作，給人一種篤定感。此外，演講時，談到關鍵處他也常用OK指強調重點，卻又不顯得咄咄逼人。

狀況一

不曉得你有沒有這樣的經驗，很多同事開會時都說沒問題，可是出了會議室，就開始放馬後砲。有沒有方法可以觀察出誰最有可能扯你後腿，而提早反應呢？

不論是會議還是平日的溝通，最令人氣結的就是對方明明有話，卻不說出來，總希望別人會讀心術，猜得到他們的想法，他們才會覺得自己是被看重的。遇到這類狀況時，你不妨在會議時多留意組員們的手，究竟是放在桌上或桌下？多留意那



照片中正面著西裝外套的女性，雙手沒有放在桌上，給人一種較為疏離的感覺。開會時，如果有人出現這種姿勢要特別留意，她可能對會議內容有疑慮、在觀望，或是人在心不在。

些一直沒有將手放在會議桌上的成員。他們可能心中正在盤算著別件事情、有反對意見，或思緒根本就不在現場。不論情況如何，這些人都需要你多花點時間，了解他們心裡真正的想法，專案才能順利推動。

狀況三

開會時，新來的菜鳥Judy猛盯著手機滑來滑去。Robin念Judy是初犯，不想要太過嚴格，但又不能不管。他要怎麼做，才能提醒組員收斂，又不會當場讓她難堪？

瞬間移動，讓人警鈴大作

我們每一個人都有所謂的「人際距離」，會依據關係的親疏遠近，來決定什麼樣的距離剛剛好。正常來說，社交距離大約是五十到一百五十公分之間，以不接觸到彼此的身體為首要原則。當有人越過這條界線，侵犯到我們的隱私時，我們的邊緣系統會瞬間啟動，警告有危險發生。

所以Robin為了讓組員把注意力拉回會議上，他可以直接走到Judy的位子旁，靠近她的身體，她會不由得覺得渾身不對勁，便會將手機收起來。不過，這個技巧要適量使用，太過頻繁，不但無法吸引成員的目光，還可能搞得成員昏頭轉向，引起眾怒。

反過來說，如果你發現大家都很專注，身體前傾、手都放在桌子上，這時就要減少移動的次數和幅度。只要選擇一個大家容易看到你的地方，以你為中心，會議的焦點就會被凝聚起來。



每個人都有自己的人際距離，當有人注意力飄離時，可以進入組員的私人領域，喚回他的注意力。

/達/人/不/藏/私/

曾經有一位學員鼓起勇氣問我：「老師，為什麼我和客戶溝通，刚开始感覺都不錯，可是只要觀念稍有差異，我們的衝突就會很大。對方覺得我不尊重他的想法，可是我明明就很認同啊！為何他感受不到？」後來，我有機會親自觀察她和客戶開會的過程，原來她和人互動時，很習慣雙手交疊放在大腿上，而不是客戶看得到的地方如桌上。她覺得這樣的坐姿比較優雅端莊，但當人把手放在大腿上時，身體自然會遠離桌面，給人一種疏遠、不想投入的感覺。因此，一有磨擦，對方就容易覺得她不在乎，態度不佳。其實只要溝通時，盡可能讓對方看得到雙手，就能減少這種誤解。

第6章

103 召開部門會議時，有效建立連線

狀況四

終於該講的講完，輪到成員們提供腦力，討論專案目前遇到的難題。只是每次要大家說話，大家好像不約而同的都得了「失語症」，Robin 該如何避免這種情況？讓成員願意多多發言，不要害怕說錯話呢？

若會議進入腦力激盪的階段，Robin 的職責就是讓討論的流動可以輕鬆、自然，以激發更多的創意。大致上，華人的文化比較注重階級、服從，領導者說一，底下的人就不敢說二；假使 Robin 老愛擺著一張撲克臉，甚至是臭臉，就會給人漠不關心的感覺，也等於是在暗示大家：「你們最好不要有太多意見」，根本無法促進交流。

破解的方法很簡單，稍微將頭歪一點（不要超過四十五度角），保持太陽穴用力，側著臉注視發言的人，或正在熱烈討論的組員們。這種「偏頭注視」的動作，會讓對方覺得被接



「偏頭注視並微笑」是非常具有鼓勵性的表情，容易讓說話的人不知不覺分享更多。

納，進而提高說話的意願，因為我們很難對不喜歡的人事物，做出這樣的動作。若再搭配「手放臉上」，給人一種興味盎然的態度，就更完整了。

成員們會自行解讀這些動作：「哇！Robin 笑笑地、歪著頭看著我，一定是覺得我說的不錯，那我就放心的把話說完吧！」即使 Robin 一句話也沒說，組員也會輪流發表想法。



偏頭注視微笑若再加上「手放臉上」，更能營造出興味盎然的態度。

／達／人／不／藏／私／

你可以留心觀察身旁的小狗小貓，當動物處於警戒狀態時，牠們的頭絕對是擺正的，因為這樣最易於血液流通，方便逃跑或攻擊。反過來，只有在確定自己是安全、舒服的狀態下，動物才會有歪著頭的動作。換言之，當你做出「偏頭注視」的動作時，就能帶給對方一種信任感，讓對方覺得你是喜歡他的。

狀況五

作為部門領導者，Robin開會時得清楚下結論，儘管他知道永遠沒有「最好」的解決方案，只有「適合」現在情況的權宜之計。他該怎麼在會議中，做出能讓人服氣的總結，凝聚部門的向心力，讓大家願意支持他？

會議另一個讓人抓狂的問題在於，常常議而不決，大夥討論得很開心，卻達成不了共識，無法拍板定案。因此，當會議接近尾聲，Robin可透過語言和肢體的按鈕，為整場討論做個清楚的總結。不論你所任職的公司或產業，是多麼開放、有彈性，都還是要有人綜合所有建議，做出最後的決定，並且承擔決策的風險。一個群龍無首的團體，表面上是民主、有創意，可事實上，缺乏執行中心的結果就會變成一盤散沙，不知該往哪裡去。雖然只有責任，沒有自由是種折磨；但只有自由，沒有責任卻是場災難。不少人身肩要職，但不懂這一點，只想做好人，該拍板的時候，因為怕得罪人，懸而不決，最後反而失去所有人的信任。

Robin 可以將雙手撐在桌上，同時手心朝下，對著所有人說出最後的決定，如右下圖。同時，這動作也有宣示領土的意味，其所傳遞的訊息要看脈絡而定，大致可分成兩類：溫和一點的是展現信心：「我知道自己在做什麼」；強烈一點的則是擺明著說：「這裡是我在當家，你最好聽我的。」這個動作會讓人看起來比較高大、強壯，是一種領域擴張的表現。無需多言，就能呈現出不怒而威的氣勢，組員們也能藉此感受到主管的決心。

假使內部還有些「反對意見」，



雙手插腰的「神力女超人」動作，也是展現權力的肢體語言。



雙手撐在桌上佈達決定，是領域擴張的表現，傳達出你的決心與信心。

Robin還可以適時地把雙手插在腰間，媒體喜歡稱這個動作叫「神力女超人」。同樣是展現權力的姿勢，暗示對方：「這件事我說了算。」

狀況六

不過，最讓Robin煩惱的是專案推行的過程，起起伏伏，難免得向組員們宣布一些壞消息，他要怎麼說，才不會擴大成員的負面情緒，讓整場會議流於抱怨。再者，結論要怎麼下？成員們才不會有誤解，花了時間和心力，卻白忙一場？

語言不是精確的傳遞工具，卻是很好的暗示工具。企圖用語言傳遞所有的訊息，很可能會愈描愈黑，因為你口中的「犀利」，和我心裡的想像，很可能是兩種截然不同的標準。但語言就像電腦程式，不同的排列就會導引出不同的結果，懂得適當的使用方法，便能夠有效地駕馭思考和情緒，讓溝通不致陷入僵局。會議時，可以多利用語言中「時」的按鈕，維持穩定的工作氣氛。

「時」的按鈕：強化好消息，縮小壞消息

人都是趨樂避苦的，當Robin要宣布壞消息時，他要盡可能縮短壞情緒對組員的影響。例如：廠商對提案不滿意，要他們重新企畫一次活動。

第一種說法：「我們的企畫案被退了，他們對提案很不滿意。」

第二種說法：「我們的企畫案被退了，他們對『這次』的提案很不滿意。」

第二種叫做「限縮影響範圍」，明確標訂出廠商不滿意的是眼前「這一次」，不代表未來會繼續被退稿。進而激發成員的鬥志：「好，那我們可以怎麼做，讓他們之後願意買單？」

第一種的陳述方式則容易弱化成員的信心，讓人覺得自己怎麼做都不對，消極的心態容易擴大成消極的作為：「算了，反正怎麼努力都會被打槍，乾脆擺爛好了」。因此，聽到或甚至要宣布壞消息時，記得要明確控制感染源，才不會擴散負面情緒。例如：朋友說：「我找不到工作，好沮喪。」你可以這樣回應：「你『這

陣子』爲了找工作的事，心情很不好。」

而當有好事發生時，Robin 要懂得擴大解釋，讓好心情可以持續下去。例如產品參加比賽，最後打敗群雄，獲得最佳設計獎。

第一種說法：「我們很『幸運』贏得這次的比賽，能力強的對手『剛好』都沒參加比賽。」

第二種說法：「我們的『才華』一直都是有目共睹的，加上對手沒有選擇『專心耕耘』這項技術，我們得到這個獎絕對是實至名歸。」

第一種說法，將成就歸因於「幸運」，雖然聽起來很謙遜，但也給人一種「不穩定」、「僥倖」的感覺，無法建立團體成員深刻的信心。相反地，第二種說法如實地反應現況，不過分炫耀，而「才華」又是一種穩定的特質，不是短期可以累積或超越的。接著，再強調是因爲「持續」，才會得獎，暗示成員是因爲努力，才能享受甜美的果實。如此，成員們會對自己更有信心，願意投入更多的精力時間在工作上。

總而言之，運用「時的按鈕」減少負向情緒，強化正面思考，愛抱怨的人就沒有插針的機會。

心法：開會不只用語言，肢體說的更多

不論你現在的職位如何，是主管也好，是小小的職員也罷，你都絕對有很多機會上台主持或坐在台下參與會議。你若希望提高會議的品質，請先從自己做起！讓自己的眼神、手勢、肚臍和語言，傳遞出的全是想要好好參與的訊號。討論就會一次次比一次熱絡、有趣，連帶的激勵整個部門的工作氣氛！

第
7
章

對外提案時，如何征服客戶

本章將讓你學會：

- 了解自己的「側位按鈕」，在陌生環境也能放鬆而專注
- 改變對方的姿態，就能改變他的心態
- 手心朝上與朝下，巧妙暗示大不同
- 說話節奏的掌控
- 換位思考，讓對方覺得你最懂他

狀況一

Amy 和客戶約好下午兩點到他們公司提案，爭取明年度教育訓練預算。

對方是一家知名的金融集團，非常重視員工的訓練。Amy 走進人資主管 Jimmy 的辦公室。一進門就看見一張高雅的圓桌和四張精巧的高背椅，桌面乾乾淨淨，沒有多餘的裝飾或花瓶。Amy 暗想：「真是好彩頭，少了一些花花草草，我更可以放手說明了。」

這時，Jimmy 正在跟別人講電話，他示

意 Amy 先到圓桌那裡，選一張椅子坐下

來。Amy 趁 Jimmy 講電話時，選擇坐在

一號小人的位置，讓 Jimmy 從辦公桌走

過來時，可以順勢坐在二號小人的位置

上。她為什麼這麼選？

Jimmy 辦公桌



在陌生環境瞬間提升自在度和反應力

人在熟悉的地方比較能放鬆，是因為有安全感和掌控感，如果有狀況，馬上可以運用身旁的資源處理，不需要隨時打開警戒天線。但大多數的時候，我們必須走出去，讓別人有機會了解你。到客戶處提案，等於踏進人家的地盤，難免因為緊張而釋放不安的身體訊號，例如自我觸碰、講話結巴或太快……等狀況。即使你懂得提醒自己不要有太多自我安撫的動作，泰然坦露關鍵三點，但人的注意力畢竟有限，客戶種類卻是千變萬化，提案又多發生在複雜且多變的環境，光是記得自己提報的內容都有難度，哪還顧得了自己的身體或周遭發生什麼事情，只能走一步算一步，臨機應變。

其實有一個簡單的方法，能立即提高你的「自在度」和「反應力」，那就是「側位按鈕」。很多人不知道，我們每個人都有一個可以讓自己比較舒服的方位，當你懂得將人擺在正確的位置，你整個人就會放鬆、自然、不僵硬。溝通時，也容易焦慮，能夠好好的傾聽。

要怎麼判斷自己的「側位按鈕」是哪一邊呢？很簡單，走路時，你會將喜歡的

人擺在你身體的哪一邊？左邊，還是右邊？你所選擇的答案，就是你個人專屬的「側位按鈕」。

如果還是無法想像，以下圖（右）為例，你和喜歡的人一起去看電影，你得先選擇座位。以中間的走道為基準，你會選擇面對銀幕左邊的位置？還是右邊？選左邊的話，你喜歡的人就得坐在你的左手邊，你就是左側位的人，反之亦然。

將側位想像成「自己家」或「別人家」，你的偏好位就是自己家，非偏好位就是別人家。假如你是個右側位的人，當對方出現在你的右邊時，他就好像是進入你熟悉的領域，你會比較知道怎麼



照片中的男主角是個右側位的人，所以他習慣將喜歡的人，放在自己的右邊。
（金宏濤 攝影）



（照片提供 啟點文化）

招呼他。且正因為是在自己家，比較能處於放鬆但專注的狀態，不知不覺就能打開潛意識和全感官，藉用過往的經驗幫助自己面對當下的狀況。

以這案例來說，Amy之所以趁Jimmy講電話時，刻意選擇一個讓Jimmy坐在她右邊的位子，是因為她是右側位的人。也就是說，Amy選擇了一個有利的位置，讓自己一出場就顯得神態自若、沉著應戰。反過來說，她若是左側位的人，她可以選擇坐在2號小人的位子讓Jimmy從辦公桌走過來時坐在1號小人的位子（她的左邊）。

「達人」不「藏私」

此案例中，Amy最不理想的选择就是坐在Jimmy對面。基於演化，男人從原始時代開始，就是主要負責打獵的人，而通常獵人都會把獵物擺在視線的正中間。因此，對男性而言，「正面」是他的「威脅敏感區」，容易讓他感覺警戒、防備。除非你就是存心要惹他生氣，否則溝通時，盡量不要朝著他的大正面說話，可以讓肚臍移開一點，利用身體的偏移，減少對方的壓迫感。

狀況一

Jimmy 在職場歷練多年，老早就猜到 Amy 前來拜訪的目的。為了保障公司利益，Jimmy 一定會把防衛力開到最強，Amy 該如何引導 Jimmy 作出她比較期待的決定，甚至心甘情願接受這次的合作呢？

先留心觀察 Jimmy 的坐姿。假如 Jimmy 一坐下來，身體就很自然地向後仰（肚臍朝天）；或者是將雙手放在桌子底下或扶手上，很可能都是表示對 Amy 的提案興致缺缺，Amy 得先花一點力氣提高 Jimmy 對討論的參與度。否則若直接發動攻勢，開始滔滔不絕的說明產品內容，就算她自己說的再起勁，依舊無法打動 Jimmy。

面對提案時客戶這種反應，該如何提高客戶的參與度呢？謹記，扭轉不利情勢的方式是，「改變姿態，就能改變心態」。Amy 可以運用文書資料，邀請 Jimmy 傾身觀看。也就是說，Amy 的第一份資料可以放在距離自己「近」一點的位置，讓 Jimmy 不得不向前才能得到。這時爲了平衡身體，Jimmy 有可能會把手伸出來，放到桌上。等 Jimmy 的參與度提高後，資料再依序放在靠近客戶的位置。



男子肚臍朝天，表示他對提案者或桌上資料沒有興趣。正面兩名女子透過把雙手放在桌面下或扶手上，藉此拉開距離，避免表現的太熱情。

另外，在週六進修篇，曾提到手心向上，會給人一種「開門」的感覺，手心向下，則給人一種「關門」的感受。運用這個原理，Amy 在描述選項時，也可以將希望客戶選的方案，放在自己的偏好位，同時手心向上；不期待客戶選擇的方案，放在非偏好位，手心向下。例如：

「主任，依據您的需求，我幫你搭配了一套課程可以提升員工的親和力，叫做『好感服務』，主要是調整員工的身體語言，讓消費者一進入分行，立刻感受到行員們的熱情與活力，有利於產品銷售。」「好感服務」課程是 Amy 希望客戶選擇的方案，所以說這段話時，她伸出手，手心朝上，維持不動。

若是不期待客戶選擇的方案，說明時同時伸出手，但手心朝下，說：「再不然，也可以按前例，訓練員工『口語表達』的能力，減少員工因為不適當的表達方式，發生客訴的機會。」

發現了嗎？擺在手心向上的選項，除了借用身體語言邀請對方選這個建議外，在「語言」上也暗示對方「可能的獲得」，塑造一種「賺到」的效果；反過來說，擺在手心向下的選項等於是負面描述，故意讓對方聯想到不愉快的經驗，讓對方下意識的討厭該選項。



將資料放在距離客戶遠一點的地方，使對方的身體必須前傾才看得到，他自然就會把手伸出來放在桌上，以保持平衡。藉此無形間引導他提高參與度。



「手心朝上」用來搭配希望客戶選擇的方案，給予正面的暗示。



「手心朝下」用來搭配不希望客戶選擇的方案，給予負面的暗示。

你的出發點是以互惠為前提，為未來雙方合作奠定基礎，巧妙地暗示對方哪一個選項對他比較有利，卻不替他選擇。人最無法抗拒的就是自己，你提供選項讓他「自己做決定」，事後他比較不會反悔，對這場交易也會比較滿意；而你又能讓對方選擇你所期望的結果，雙方都皆大歡喜。

／達／人／不／藏／私／

學員常常回饋我，他知道自己的側位後，刻意調整自己的辦公桌和家裡書桌的位置，讓別人接近他時，是從他的偏好位進來。說也奇怪，從前他很容易不小心擺臉色，和別人有衝突，換個方位後，磨擦變少了，大家也說他和善許多。小小側位，竟有大大功能。

狀況三

Jimmy 聽了挑了挑眉，要 Amy 多介紹一點「好感服務」，Amy 知道機不可失，她一定要趁機將重要的訊息讓 Jimmy 了解，但她想講的資訊好多，時間好短，她該怎麼呈現才恰當呢？

說話是一場演奏會，速度愈快，誤會愈多

不少人以為溝通，就是你將話說完，對方就會理解了，特別是有時間壓力下，急於將內容盡快表達完畢。但其實說話的速度與節奏，強烈影響著對方能不能有效吸收，以及在他心中產生何種感受。

說話的節奏太快，聽者大腦來不及運作，訊息「傳遞」和「理解」的速度不一致，落差過大，就容易造成誤會。過快的語速也會讓聽話的人心跳變快，引起緊張、焦慮的情緒。但太慢則刺激不足，容易讓對方注意力不容易集中，時間一長就會昏昏欲睡，感覺不耐煩，或者覺得你有所隱瞞，說話才會吞吞吐吐。

「達人」不「藏私」

舉一個實際的例子。出差時，我喜歡入住某間連鎖飯店。有一次，因為課程調動，我得停留一段時間，我請櫃台小姐幫忙保留房間，年輕的小姐聽完後，便低頭操作電腦，隨後印出一張訂金單，連同一份活動簡介遞到我面前。接著，她盯著這兩張紙，用非常「單調且快速」的節奏，向我說明他們公司的優惠活動，由於我住的天數很長，如果參加這個活動，可以節省不少費用。沒等我答覆，她就自顧自幫我計算兩種不同的差價，最後把訂金單推到我面前，請我再付一些費用，簽名即完成手續。

前後共三分鐘的時間，我都無法插話，聽完了還是一頭霧水，我請她再解釋一次，她居然將剛剛說過的話，原封不動再重複一遍，速度還調得更快，這下我更挫折了，情急之下，多問了幾個問題。小姐見我沒聽懂，又把那一大段話搬出來，努力的說明。她說話的速度，讓我想起了詐騙集團，下意識地不想相信她。

後來，友人看不下去，跳出來向我保證一切正常，我才心不甘、情不願付錢簽名。離開大廳後，我問友人到底怎麼回事？他竟然重複服務員的台詞，不同的是，他放慢說話的速度，多了一些停頓點，他話一停，我馬上就意會，大呼：「原來如此，她剛剛這樣解釋，不就好了嗎？說這麼快，誰聽得懂啊！」

很可惜，不少人表達面對自己熟悉的事情時，就會出現這種習慣，把對方當成是行內人，說話時，不留空檔給對方思考，拚命講自己想講的，而非對方聽得懂的。這種症狀在律師、醫生、教授、會計師、工程師……等專業人士特別嚴重。

說話的停頓點，就是呼吸點

那什麼樣的節奏才是恰當的呢？先試著念念看下面這個句子：

「溝通要成功關鍵在於肢體聲音和語言三者不能偏廢也就是說溝通是你看起來聽起來和說什麼的綜合體少了任何一個都不完整。」

一口氣念下來，有沒有發現少了什麼？對，沒有標點符號，你不知道該怎麼斷句、斷點，所以不管是用念的，還是用讀的，都讓人難以理解。也就是說，講話節奏太快的人，從你口中說出來的內容，就像沒有標點符號的文章，聽在對方耳裡全糊在一起。

還有另一種極端的講話節奏：

「溝通：要：成功：關：鍵：在於：肢：體：聲：音：和語言：三者：不：能：偏廢：也：就是說：溝通：是：你：看：起來：聽：起來：和：說：什麼：的：綜合：體：少了：任何：一：個：都不：完：整。」

這種說話節奏，特別容易出現在畢業典禮與重大會議上，很多來賓的致詞都像這段文字，照本宣科，卻念的七零八落。

那麼，該如何調整呢？關鍵在於「呼吸」：「說話時吐氣，停頓時吸氣」，沒有人能夠一邊吸氣一邊說話的。換言之，說話前，請記得先輕輕吸一口氣，有意識的控制自己的呼吸，保持呼吸平穩，你就能把自己腦中想說的話，有節奏、規律的送進對方耳裡，每句話不會過長，並讓對方感覺很舒服、平靜。

「溝通要成功，關鍵在於肢體、聲音和語言，三者不能偏廢。也就是說，溝通是你看起來、聽起來和說什麼的綜合體，少了任何一個都不完整。」

狀況四

Amy 很希望說服對方，她告訴自己絕對不能操之過急，讓紊亂的呼吸出賣了自己的情緒。她緩了緩氣，適時地運用停頓，創造對方的想像。接著，她開口說：「您一定要相信我，因為我們公司是教育界的第一把交椅……」卻見到 Jimmy 眉頭一皺。Amy 這句話很正常啊，她說錯了什麼嗎？

很多人都敗在不懂得「換位思考」，說出口的話無法引發別人的共鳴，溝通才會碰壁。

前面說過「人最有興趣的永遠是自己」。一張團體照，第一時間一定是在找自己，瞧自己好不好看？翻開星座、血型、生肖、心理測驗，習慣先看自己的類別。不論環境有多吵，人群中，你對自己的名字總是特別敏感。這是因為我們的大腦，本來的設定就是「自我中心」，對任何與生存或福祉無關的事物都沒有興趣。換句話說，你想溝通的對象，必須聽到你能為他們做什麼，他們才會對你有感覺。重新檢視 Amy 的話：「您一定要相信我，因為我們公司是教育界第一把交椅……」你

發現問題了嗎？

Amy 這句話的重心都在自己身上，而非 Jimmy 感興趣的事情。因此，Amy 應該把焦點放在客戶正在經歷的「痛苦」上，她可以這麼說：

「主任，我知道你們每年砸這麼多教育預算，無非是希望看到職員有具體的改變，最好還有實際的數據，證明這些投資是有價值的，你身為人資主管，也才好向公司交代。否則人力資源部本來就不像業務部或研發部，可以為公司帶來實質的收入，你難免會擔心自己的努力沒辦法被看見。」

而我這次向您推薦的課程，是可以做課前（Before）與課後（After）對照的，這樣您就有資料向公司證明，行員確實有明顯的進步。再者，因為我們在這個行業耕耘已久，師資都經過嚴格的篩選，您不用擔心老師授課的品質；此外，我們還有完整的課後服務，可以針對學員的狀況做個別加強。在整個培訓界，我們是唯一提供課後諮詢的公司。這些隱形的附加價值讓員工對公司更有向心力，替您省下更多的人事成本與訓練費用。（停頓）」

這段話不斷針對Jimmy的立場，首先思考他可能會在意的點，一開口的訴求就必須與眾不同，才能勾引起對方的興趣。再來強調哪些環節被滿足後，他的痛苦就會消失。因為人都是趨樂避苦的，如果你不僅能懂他的痛苦，同時也是唯一可以解決這個痛苦的廠商，成交勢必水到渠成。

心法：換位思考，才能懂對方的痛點

在這個資訊爆炸的世代，很多訊息在網路上都查得到，這讓銷售和客服人員面臨嚴峻的考驗，已經無法再以資訊不對稱取得競爭優勢。即使你的工作不需要銷售產品，你也得學著行銷自己，讓別人理解你的價值。

假如Amy只懂得說明：師資有多好、課程上什麼、效果有多好、做過多少研究……談話就會陷入老王賣瓜的僵局中。因此，與其花力氣說明網路查得到的資料，不如好好了解客戶真正在乎的點為何、哪些需求一直沒有被滿足？其他人做不到，而你卻能提供，以此做為訴求點，他就會覺得自己的需求是真的被了解、被關心的。

同時，透過適當的肢體，如側位、手勢、說話節奏建立客戶對自己的好感度。如此一來，不需要刻意討好，也能讓對方理解自己真正的內涵與價值所在，合作就能互蒙其利。

第
8
章

跨部門協調時， 對內溝通要連過五關

本章將讓你學會：

- 用一杯茶，爭取第一份認同
- 為何要在中立的會議室開會
- 善用真誠而令人無法拒絕的「喉音」
- 對方肢體動作的判讀與應對之道
- 善用「情」的按鈕，回應對方的感覺

狀況一

Fiona被指派籌畫一場大型活動，為了讓活動順利完成，她得協調各部門和各單位頭頭打交道：請資訊處架設網頁、請行銷處找協力廠商、請公關部接洽媒體報導、請財務部申請預算……。Fiona知道別人看她一定覺得是受到長官愛戴，才會委以重任，但各單位有各單位的立場，她居中協調，各部門難免會計較工作安排、資源分配、功勞……等，換句話說，這實際上是個吃力不討好的任務。

第一關，她站在嚴謹的財務主任Ileen辦公室門口，敲門時，緊張得都出汗了。

「請進。」Helen不帶感情的說。

「Helen，早，我想要跟你討論一下，這次活動的經費規畫。」

「嗯！妳說。」Helen繼續盯著電腦螢幕，頭也不抬一下。

Fiona看到Helen這樣的反應，知道她在當下說明得再清楚也沒用，她想辦法讓Helen離開辦公桌，移駕到會議室才有可能取得共識。為何她要大費周章的換場地呢？還有她要如何開口，才不會讓Ileen覺得被指揮呢？

用一杯茶，爭取第一份認同

既然Helen都叫她說了，Fiona不是應該趕快爭取時間嗎？為什麼Fiona當下判斷，在Helen辦公室討論，對爭取費用沒有用？

進入職場後，隨著社會化程度愈來愈高，讓我們體驗到，做自己不等於隨心所欲，可以毫無忌憚地將內心真正的想法說出來，有時雖然心裡不情願，但考慮到整體情勢，還是得硬著頭皮說好。以這個案例來說，對Helen而言，專案主持人Fiona專程來訪，她就算內心百般的不願意，也沒有理由拒絕，只能順勢說好。但Helen究竟有沒有準備好要「聽」、會不會人在心不在，就不是Fiona可以控制了。換句話說，Fiona的功課在於如何才能讓Helen把話聽「進」去？

以Helen的肢體語言來說，她雖然嘴巴說好，可是行為並沒有相對應的調整，不但沒有最基本的「眼神交集」，也沒有起身打招呼，反而藏在電腦和辦公桌後，這些都是疏離的表現。如果Fiona這時貿然地就開始討論起預算，Helen輕則心不在焉，重則處處刁難。因此，Fiona必須先創造一個可以和Helen肚臍相對的機會，取得Helen全然的注意力，進而建立信任關係，合作才可能順利圓滿。

此外，跨部門的協調意謂彼此是平行單位，非上對下的部屬關係，開會討論時選擇一個中立的空間，互動起來會比較對等，不會有受制任何一方的顧慮。所以Fiona請Helen到會議室開會，是爲了先建立平等的工作關係，接著才能談怎麼配合。倘若是在Helen的辦公室討論，Fiona在潛意識中會覺得這裡是Helen的地盤，談起來有綁手綁腳之慮；但是她有求於人，不太可能請別人到她部門去。折衷的方案就是到會議室，非任何一方的領土，雙方心態上都會比較平衡。

Fiona知道她不能馬上提經費的事情，她在心中盤算著該爭取到「第一份認同」。

狀況一

Fiona慢慢地走到Helen辦公桌旁，用略帶沙啞、低沉的喉音說：「Helen，這次的活動得請妳多多幫忙了。我知道妳平時要查核各單位的費用，很辛苦。我特別帶了薄荷茶給妳安神醒腦，妳什麼時候有空？我們到會議室喝茶，那邊空間比較大，一來舒服、二來我準備的資料多，我怕在妳的辦公室聊，會弄亂妳的資料。」

為何在關係中，取得第一步的同意這麼重要？原因是「人很難反對自己說過的話」，引導他人先同意一個小要求，日後他才有可能同意大要求。由於爭取經費不是一件容易的事，牽涉的層面很廣，要Helen馬上同意並大力支持，難度很高。所以Fiona先提出一個Helen難以拒絕的小要求，取得她的認同後，再慢慢談細節，成功的機率會比較大。

心理學有個經典的研究。起初，實驗者挨家挨戶宣導一項「安全駕駛」的活動，希望這些婦女支持這項運動並簽署一份「請願書」，請求政府立法管制，幾乎每一位婦女都同意了。幾週後，實驗者又聯絡這批婦女，以及另一群沒有簽署請願書的婦女，詢問她們願不願在自家前院放置一個又大又醜的招牌，上面寫著：「小心駕駛」。結果相當令人驚訝，先前曾支持請願案的婦女，同意放招牌的比率是沒有簽署者的三倍。

這個技巧為何什麼會有效呢？因為當人同意一個小要求後，他就會覺得自己和這件事情有關，為了解釋自己的行為，他會在心中說服自己：「嗯！我一定是喜歡這件事（這個人），否則我不可能會答應。」進而逐步提高自己涉入的程度。

記得：當事情愈複雜，牽涉的層面愈多，溝通就要更細膩小心，不能理所當然

地認為對方一定要幫你。你得先讓對方感受到誠意，肯定你的用心後，對方才可能心甘情願地提供資源，而非在背後扯後腿。

為什麼吳念真讓人無法拒絕？

而聲音可以為爭取「第一份認同」加分。人體是很奇妙的構造，不同的發音位置，就會給人不同的感受。其中，「喉腔共鳴」會給人誠懇、親切的感覺，像導演吳念真、資深廣播人李季準、歌手蔡琴和美學大師蔣勳老師，都是典型用喉腔共鳴的人，聽他們說話會有一種如沐冬陽的溫暖感，舒服且不會給人太大的壓迫感，很適合用來安慰、勸告和請求他人。「喉腔發音」怎麼達成呢？你可以想像自己與知心好友在對談，娓娓道出過往的回憶，說話時肩膀放鬆、氣輕輕地流過喉嚨，聲帶是舒服的，不是扯著或壓著喉嚨說話，就能創造親和感。

因此，Fiona巧妙地運用喉音，拉近她與Helen的熟悉度，讓Helen感受到她是真心誠意地尋求協助。

「達」人「不」藏「私」

「第一份認同」適用的範圍非常廣，大到具體行為上的改變，如移駕到會議室喝茶、簽署合約，小到交談時引導對方接受你的論點。不論我在做諮商、顧問或課程，在我要給當事人任何回饋或建議前，我一定會先說：「我對你有一些新發現，不曉得你不想知道？」「這件事情我有不同的看法，你想聽嗎？」

這句話表面上看似多餘，卻是他接不接受得住我的訊息，非常重要的橋梁。當他自己說願意後，我後面給的訊息即使和他的意見相左，對方大多都會乖乖聽完。如此就有溝通、討論的空間，而不會淪為雞同鴨講。同理，當你打電話給別人時，不要一接通就劈哩啪啦一直講，先確認對方有沒有空？得到他的同意後，再討論事情，對方比較不會不耐煩。

狀況三

Ileen 依約出現在會議室，臉上仍舊掛著一號表情，看不出任何喜怒哀樂。身為公司的大總管，多年的歷練讓 Ileen 早已練就一身好功夫，妥善管好自己臉上的每一條肌肉，從不讓人輕易猜出她的心意，是出了名的嚴謹，很難跟她攀關係。

Fiona 開始跟 Helen 提報，她留意到只要一提到這次的活動可以幫公司帶來哪些品牌效益時，Helen 原本安靜的二郎腿，翹起來的那隻腿就會輕輕地打起拍子，抖幾下。而當一談到預算執行，Helen 不自主地就會把雙手食指放在嘴唇附近，擺出「手槍指」的動作，甚至出現壓縮嘴唇的行為，這些肢體語言到底透露了什麼？

Helen 平時並不抖腳，當她抖腳時，表示她的內在出現情緒波動，這波動是多是壞不一定，得看前後的脈絡。當行為有突發性的改變，觀察這個動作發生前後，同時出現的事情或談論的內容，參考性相當高。以這個案例而言，只要 Fiona 提到活動正面價值時，Helen 就有反應，表示她的內心是支持、肯定這次的活動，若沒有特殊原因，她不會刻意刁難 Fiona，她希望活動可以順利舉行。



言談中若有人出現「手槍指」，表示此人不認同此時的話題，有疑慮或保留。



「壓縮嘴唇」代表此人對於目前的討論事項，感到有壓力、不同看法，甚至是不愉快。

而「手槍指」的舉動表示Helen對Fiona使用經費的方法有些意見。這時Fiona最好適時地停下來，詢問Helen的想法，Helen有可能會因為被尊重，願意提點一下Fiona該怎麼調整比較合理，事前就將問題解決。

「壓縮嘴唇」意味著Fiona所談的內容，讓Helen覺得有壓力，她正在克制自己的情緒或想法。Fiona得先花點力氣，卸下對方的心防再繼續討論，避免一時的擦槍走火，兩人產生齟齬。

「達」人「不」藏「私」

有些人說話或下命令時，為何會讓人覺得沒有感情呢？「沒有感情」的聲音有幾個特點：音階平坦（高低音不超過3個音階）、音量一致、速度一致，沒有變化、字字雕琢。

簡單的講，就是讓你聽起來覺得不自然或太過平靜的聲音，刻意營造一種客觀、中立、理智的感覺。不少公司行號或手機轉接說明語音，就很符合這種類型。這種聲音表情給人高傲、疏離的感覺，他只是將該講的講完，但聽的人是否懂、舒不舒服、有沒有疑問，都不關他的事。如果有人用這種聲音請你幫忙，你一定會覺得他很大牌。


先前我們花比較多篇幅在說明，自己的肢體該怎麼呈現，才會給別人好感覺。

然而，溝通是雙向的，我們除了盡量讓身體釋放的訊息是正確的，減少不當的非語言訊息造成誤解之外；我們也可進一步練習觀察別人的肢體訊號，可能隱含的意涵，以幫助我們溝通時，能夠更正確無誤的了解對方的心意，做到真正的「體貼」。但在判讀他人的行為前，你得先牢記三個重要原則：

1. 建立「行為基準線」並觀察「連續動作」：

簡單的講，你不能斷章取義，只從某個切片的動作來解讀一個人的肢體行為，貿然下結論。單單「搔頭」這舉止，有可能是因為不好意思，也可能是剛好頭皮癢。你得觀察這個人平日的表現如何，這個動作是他的習慣，還是有特別的含意？以 Helen 為例，如果她平常就是「酷酷臉」，那麼面無表情就是她的基礎訊號，並不是特別對 Fiona 有意見。

2. 注意訊號的一致性，特別是出現不一致狀況：

當你看到一個人愁容滿面，而她卻宣稱：「我很快樂啊！」，她的表情和話中的情緒有明顯的落差時，意謂著她可能有話沒說。但你也別執意打破砂鍋問到底，你可以把這份觀察先放在心底，等其他訊號出現時，再做交叉確認。

3. 考慮情境脈絡和外在環境：

同樣的行為發生在不同的情境，就具備不同的意思。例如一個人雙手緊緊環胸、雙腳交叉、不停抖動，這些動作若是出現在冬天的巴士站，明顯的是因為冷；

但如果是出現在演講比賽的後台，就可以合理懷疑是因為緊張。

「達人」不「藏私」

要成為識人專家，你必須先對自己很了解，否則你很容易將自己的偏見投射到對方身上。因為我們對事物的詮釋，都是基於過往自身的經驗，並以此做為參考點，進而決定如何運用這些素材。就像平衡必須要有支點，才能判斷誰多誰少；假如支點的位置一直是錯的，你得到的平衡也不全然公平。所以當你想要多了解別人，甚至窺探別人之前，不妨先問問自己：你夠認識自己了嗎？

狀況四

Fiona 明口這專案的預算有點高，原因是她打算拍一部微電影，透過網路的力量將訊息行銷出去，並請來大牌明星站台，增加曝光效果。她覺得這筆代言費可以重新塑造公司品牌。可是，她面對的是凡事講求實際的財務人，她要怎麼說服 Helen 認同自己並非信口開河？

「情」的按鈕：用語言回應這個「人」的「感覺」

面對Helen開始啟動的質疑與抗拒，Fiona沒有企圖用數據或報表說服對方，因為她知道，沒有先搞定一個人的「情緒」，對方是不可能用「理智」好好跟你討論的。

所以她看到Helen的手槍指反應時，先回應Helen的感覺：「我想妳可能會覺得請明星代言很浪費錢，擔心我會不會太不切實際，妳怕花了大錢，到最後卻沒有效果，排擠到其他預算的支出，別的部門知道了，還質疑妳偏心。明明是好意，結果卻讓自己裡外不是人。之後還要受委屈，這些狀況我都想過。」

當一個人覺得被理解時，就容易對事物產生信任感，雙方的關係也會變得比較緊密，原本排斥的事物也就沒有那麼討厭了。換句話說，溝通時，不要只想著如何解決問題，因而搬出一堆理論與證據，硬要對方聽你的。還記得前面提過，你若堅持訴求對方理性的大腦，走的就是羊腸小徑，懂得運用情緒，走的就是高速公路，可以用最快的速度跨越關係的鴻溝。

適時的先承接住對方的情緒，例如：你好像很開心？很生氣？很不屑？當對方

覺得你能體會他的感受、接納他的狀態，負面情緒自然會下降，進而願意打開耳朵，聽你說話，原本僵持不下的衝突，才能得到鬆動。當人沒有被評價的疑慮時，他才會願意嘗試新事物，自己說服自己改變，而無須外力強迫。

一場好溝通得要視情況做很多調整，很多很厲害的招式與話術，反而不能拿來對內部人使用。也就是說，和愈親近的人互動，愈不可能「就事論事」，因為彼此的關係太過緊密，有太多情緒的投射，影響彼此對事情的了解。但也正因為有情感的連結，大夥在同一個屋簷下工作，至少會賣個面子，不會讓對方太難堪。總而言之，關係愈密切愈適合使用「情」的按鈕，先接住對方的情緒，繞過他批判的大腦，溝通就會容易許多。

狀況五

Fiona確認Helen的情緒得到舒緩，肩膀稍微放鬆一點後，才繼續說：「下次開跨部門會議時，我會清楚分析利弊得失，讓大家知道是我提議這麼做的，下年度公司經費若有狀況，他們不會怪在妳頭上。」

順序顛倒效果就截然不同，還是那句老話：感覺對了，事事好談；感覺不對，樣樣難纏。

心法：千萬不能看到黑影，就開槍

本書介紹了許多肢體動作，但懂得判讀別人的肢體和聲音，不代表你的人緣會變好；猜得到別人內心的想法，更不等於你會成為溝通高手。因為即使你的觀察再正確，說話再有道理，對方依舊有否認的權利。換句話說，要贏得好關係重點不在於解析人心，而在於有方法、有技巧地處理別人的抗拒，化解防衛。

要說服別人並不容易，如果只透過一兩個外在現象，就「先入為主」的推論對方背後的理由和動機，這樣的結論危險且武斷，因為你有可能犯下「奧賽羅錯誤」。莎士比亞筆下的奧賽羅，因為懷疑妻子戴思迪蒙娜，愛上了自己的好友卡西歐，一氣之下，準備回家殺了妻子。

妻子見狀趕緊下跪，苦苦求情說：「不，你可以去問卡西歐，我們是清白的。」

奧賽羅：「沒用的，我已經殺了他。」

妻子心想：「完了，我們被小人陷害了。」眼看自己就快被處決，她悲傷地哭了起來。奧賽羅卻以為妻子是因為聽到情夫被殺太難過，大罵：「滾出去，婊子！妳竟然爲了情夫，把淚滴到我的臉上。」便抽刀殺了妻子。

奧賽羅確實感受到妻子的悲傷，但他錯在誤解妻子的悲傷是因為失去情人，忽略其他的可能性，犯下無可挽回的悲劇。當人對某事已有成見時，就會選擇性的解釋他所看見的現象。因此，不論是跨部門的協調，還是日常生活，請以寬容的態度理解人的行爲，把觀察到的現象先放在心中，不要太早下結論，允許修正和再確認的空間。將所學用來審視自己，而非評判他人的利器，溝通才能真正走入人心。

第9章

向上級呈報時， 如何應對老闆

本章將讓你學會：

- 老闆不是老爸，停止將童年的內在投射複製在職場
- 避免領域限縮與領域擴張的肢體動作
- 老闆身體語言的判讀
- 嘴型做足，說話才有誠意
- 「金字塔式」表達層次分明，這樣呈報最清楚

狀況一

國豪任職於一家連鎖企業，他的Boss很少待在辦公室，時常要南北奔波巡視各地分店。Boss不在時，國豪得一肩扛下公司大小事務，做出明確的判斷與決策，等Boss回來後，再一併彙報、說明。

國豪對工作內容駕輕就熟，只有一件事情困擾他已久。Boss常常來去匆匆，讓他很難有完整時間可以清楚報告，他很珍惜和Boss近距離互動的機會，希望老闆每次都能對他有好印象，將來多提拔他。

但他又擔心，如果表現得太躁進，有可能讓老闆以為他趁自己不在，據地為王，功高震主，反而對他有所猜忌；可是若表現低調，就突顯不出他作為的價值與企圖心，他該怎麼拿捏才算恰當？

老闆、老爸，傻傻分不清楚

同事之間的話題絕大部分圍繞在老闆身上，不論是討論、抱怨、批評……老闆的一舉一動，總牽動著每位職員的神經。原因何在？這就要從工作的目的談起。

人工作的理由可以簡單的分成兩大塊：求生存與自我肯定。「求生存」指的是生理需求的滿足，老闆提供了員工穩定的物質報酬，並握有決定員工去留的權力，所以員工會自覺必須臣服於他。

至於「自我肯定」，大家可能沒有想過，老闆（或上司）在精神層次上常常替代了我們心中父母親的形象，以至於我們會很渴望得到老闆的稱讚，這也造成了得不到時轉為失落，進而攻訐的心理。許多員工沒日沒夜的工作，只要老闆短短的一句：「你辛苦了！加油！」所有的苦悶頓時都會煙消雲散，甘願繼續做牛做馬；但當老闆誤會我們時，就會氣他識人不明。這感覺像不像小時候努力念書，只為博得父母一笑，或常常覺得爸媽愛手足，多於愛自己，而氣他們偏心。

不論是老闆、老爸還是老媽都是所謂的權威者，也就是關係中掌握權力的一方。在心理學的研究中，幼年的成長經驗與人際關係，若沒有經過特別的覺察與修練，會直接複製到成年後的社交關係中。

換句話說，我們和父母親互動的方式，通常是我們跟老闆相處模式的原型。一個從小被教導著要聽話的孩子，長大後比較無法說出自己的想法，面對權威者會習慣性地配合、順從；相反地，一個自主意識強烈的孩子，不論是求學或工作階段，

都比較敢提出挑戰與質疑，不按體制規則行事。

內在的投射，連帶地會影響到肢體行為。舉兩個極端的例子：

在職場上擔心自己表現不夠好的員工，通常都是從小被批評到大的孩子，這類員工在老闆面前，經常會出現「領域限縮」的姿勢，例如縮著脖子、弓著身體、駝背、手插口袋，盡量縮小身體的範圍。似乎是把幼年的沮喪複製到工作場域。這樣的人即使身懷絕技，種種無精打采的形象，會讓人無法產生信任感，當然就不會委以重任。久而久之，他們也會愈來愈沒有自信。



領域限縮的姿勢，例如駝背、弓起身子、手插口袋等，也就是縮小自己身體範圍的舉止，容易讓人覺得你沒自信。

而光譜的另一邊，就是那種自視甚高，覺得自己最厲害，其他人都應該閃一邊去，彷彿人人都要將他捧在手上，聽命於他。相對於沒有自信的人會出現的領域限縮行為，這種過度自信的人常出現「領域擴張」舉止，如踮哥腿、抬下巴等，讓人覺得他們的眼睛長在頭上。

「達人」不「藏私」

曾經有一位學員向我抱怨，為何別人老覺得他強勢、難搞，老闆也常「噓」他，可是他明明很願意配合大家啊！經過一番觀察，終於發現原來他說話時，會不自主的抬下巴，久而久之，大家就不敢靠近他了。



抬下巴和踮哥腿一樣，都是領域擴張的行為，易讓人覺得過度自信與高傲。

還有另一種人走路時會習慣性的把手擺在背後，又稱「皇家手勢」，或雙手抱胸。這兩種動作身上似乎都寫著「請勿觸摸」四個大字，有一種長官巡視、高不可攀的感覺。這樣的人不會明目張膽的挑戰權威者，但他的內心又自覺高人一等。不論是領域限縮或擴張，以上幾種動作在和老闆（長官）互動時，都應該要避免。



雙手擺在背後的「皇家手勢」，彷彿國王出巡般高不可攀。



雙手抱胸搭配抬下巴，等於用身體寫著「不要惹我」！

狀況一

正當國豪思索著自己面對老闆，該如何應對最恰當時，桌上的電話突然響了，是老闆的祕書打來的：「國豪啊！我是淑芳，Boss說他現在有空，請你過來做業務報告，方便嗎？」

國豪：「方便，當然方便，還勞煩淑芳姊親自打電話通知，真是不好意思。想請問淑芳姊，Boss下午有約嗎？我有多少時間可以做報告？」

淑芳：「你挺機靈的，不過我只能告訴你他午休前應該都會待在公司，你自己斟酌一下時間，別太多廢話，耽誤老闆時間！」

國豪：「是！謝謝淑芳姊。我準備一下馬上過去。」

站在Boss辦公室外，國豪深吸一口氣，整了整儀容，輕輕敲一下門，轉動門把，走了進去……

了解對方，才能進退得宜

我們無法選擇家庭，但真正成熟的人，會透過不斷的覺察與練習，提高自己的



雙手遮住生殖器給人拘謹與謙退感，重視個人威權的老闆很吃這一套。另外，日本的文化強調謙讓，這個動作也經常會出現。

敏感度，讓自己不被舊經驗綁架，能夠如實地與當下互動，不會把過往某個人的形象投射在眼前的人身上。換句話說，老闆不是老爸，他沒有理由包容你的一切，但也沒有你想像中的嚴格。你對老闆的各種情緒不一定全是真實，當中夾雜了許多童年的期待與偏見。

帶著這份理解，你較能客觀地看待老闆的角色，恰如其分的展現應有的舉止，不會添加過多個人的情緒在其中。除了避免上一段談到的領域限縮或擴張的舉止，取而代之的是你得視長官的喜好，表現出他偏好的態度。假如國豪的長官，喜歡有自

信的員工，那麼國豪在向上級彙報時，要自然地展現關鍵三點；多一點眼神交集，必要時凝視著長官的眼睛，果決地說明工作狀況，讓長官感受到他的信心。

如果國豪的長官十分重視個人威權，不喜歡員工表現得太過突出，那麼與之互動時，國豪不妨適時地遮住重要部位（生殖器），感覺上會顯得較為謙退。說話時，不要直視長官，盡量讓自己的視線向下，保留長官需要的掌控感、讓他不覺得被挑戰。

／達／人／不／藏／私／

一個人究竟是先沒有自信，才會處處碰壁？還是因為他歷經太多的挫敗，才會喪失信心？其中的因果關係很難判定。但可以確定的是，若要別人信任你，你自己得先展現自信的模式。

有些年輕的朋友會挑戰這個觀點，他們提到漫畫《死亡筆記本》中，有一個很厲害的主角叫 L，他每次出場都是垂頭喪氣、極度的領域限縮，可是他很聰明耶！打敗那個衣冠楚楚，卻是大壞蛋的月神夜。基本上，這種劇情真的只會出現在漫畫或電影中，因為戲劇滿足的就是人們在現實生活中無法實現的想像，既然是想像，就意味著大多數人對這種行為是嗤之以鼻的。

狀況三

國豪跟老闆報告時，雖然覺得氣氛融洽，但要怎麼判斷老闆還想不想聽，何時收尾剛剛好？

想離開的身體語言

盡可能讓自己的肚臍和腳尖朝向長官。運用非語言訊息，讓他感受到你對這場彙報的重視。此外，聽長官說話時，你還可以適時地點頭，關係會更為融洽。有一派專家表示，點頭是「精簡版的鞠躬」，意味著我們同意對方的觀點，有順服的意思。



若兩人坐著談話時，對方出現一手握膝，一手刷大腿的動作，表示他想離開，只是不好意思驟然中止談話。

涵，說話者得到聽者的認同就會說更多話，雙方易達成共識。

談著談著，若你發現長官的雙手開始刷自己的大腿、手握著膝蓋、甚至一隻腳微微的抬起，出現「啟動者」姿勢，表示他

想離開了，但基於禮貌，或許不好意思直接打斷你，只好用身體語言暗示。這時你可以快速做個結論，或者另外約時間，將這次還沒談完的談完，對方就會覺得你很體貼，進而留下好印象。千萬不要人家想走了，你還巴著對方猛講，讓人留下不上道的印象。



若兩人站著談話，對方出現單腳微微抬起的「啟動者」姿勢，表示他想離開了，宜盡快作結論或另約時間。

狀況四

國豪各方面都十分得體，唯獨一開口，就讓人覺得他每天都沒睡飽，究竟問題出在哪裡？他該怎麼調整？

別在嘴裡含滷蛋，把嘴型做足才有誠意

國豪小時候曾崇拜過一位男明星，他的特色就是每次說話，嘴型都不完整，導致發音不完全，聽起來糊糊的，好像嘴裡含著滷蛋說話，給人一種隨便、不莊重的感覺。耳濡目染下，國豪講話也變得不清不楚。

這種講話習慣最大的問題在於，講話的人忘記一件事：說話最重要的目的是要讓「別人聽得見」，聲音糊在一起比較像是喃喃自語，對方必須很「用力」聽才聽得懂。如果是位階高的人用這種方式說話，會給人一種很「屌」的感覺，像電影《穿著Prada的惡魔》梅莉史翠普扮演的女老闆米蘭達，就是這種典型。講話又快又急，字全含在嘴裡，其背後隱含的訊息是：聽我說話是你的福氣，至於聽不聽得懂，就看你的本事了。

但若非如米蘭達這樣身分的人，以這樣方式說話，就會給人無精打采、無所作為的壞印象，讓人不敢託付重任。解決的方法並不困難，只要有意識地將嘴型做足，不要連音，發音也不要混過去，想像每一個字都清楚地送到對方耳裡，讓說話的速度保持在中等狀態，不會太快或太慢，就不會糊在一起了。

觀察一下主播報新聞的說話方式，留意他們怎麼使用嘴型：他們講話時，嘴唇會有很多變化，不會像兩片死魚般掛在臉上，光看畫面你就能感受到他們的「誠意」，打從心裡希望你聽見他們的聲音。正因為嘴型完整，所以台灣新聞主播發音的共鳴位置也大多都落在口腔，就容易給人專業、俐落、理智的感覺，特別適合用於需要條理清楚的場合，例如簡報、提案、工作報告、對外發言、報幕，效果最好。另外，語調盡量保持平穩，起伏不要太大，也會給人一種穩重、可靠的感覺。

狀況五

幸好國豪覺得□□跟Boss在溝通上「key」很合，每次報告完，都能讓老闆很滿意。相反地，換成是隔壁部門的Tiffany講一樣的事情，下場卻很慘，國豪做對了什麼？還是老闆重男輕女呢？

聽女同事報告讓你捉狂嗎？

國豪和Boss都是男性，他較能輕易地以男性的立場，試著揣摩Boss會在乎、最想聽的重點。報告時，先把Boss想聽的結論講完，再依據Boss的反應，才來決定要不要補上細節。他說話的邏輯像「金字塔」，一次一個重點。

國豪：「中區經銷商的業務訓練，上週三已經舉辦完畢，經銷商反應不錯。」

Boss：「嗯，很好。」

國豪：「有些經銷商反應，隨著社會結構的改變，現在小家庭和單身人口多，產品規格能不能改成小包裝？份量小一點反而可以刺激消費者購買，單價也可以變

高。」

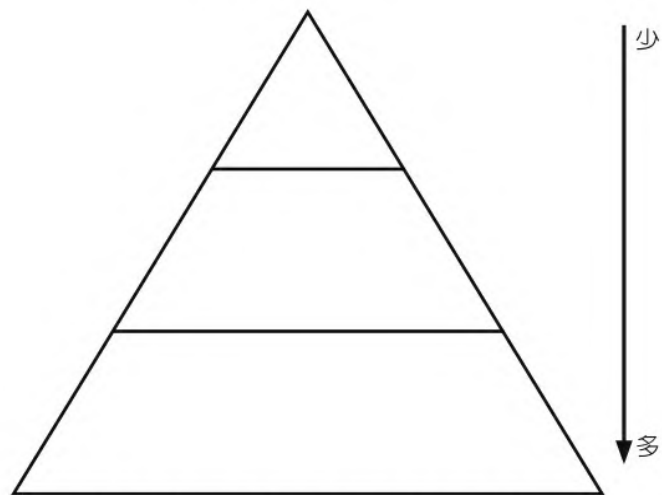
Boss：「這倒是不錯的新想法。你多說一點？除了價格外，是不是得考量工廠機器，目前的生產線能做這樣的調動嗎？」

國豪：「是的。這些都是需要考量的點。我想經銷商是第一線接觸消費者，所以他們提出來的建議比較重行銷和業務。但總公司不僅要賣商品，還要生產和管理原料，得全盤思考。這幾天我做了一點功課，試算了一下，如果改小包裝連

帶會影響哪些製作成本。依目前的計算，淨利是可以提高的。詳細的資料我都註明在報表上了，請您過目一下。」國豪說完，順勢將資料遞給Boss。

看出來了嗎？國豪每次開口，都只講一件事情。首先，報告業務訓練執行完

金字塔式表達



訊息由少到多先講重點，得到回應再鋪陳細節。

畢，Boss收到後，並沒有再追問，表示他心中的設定是完成活動即可，沒有其他的期待。之後，國豪雖提到產品是否要改包裝，但沒有馬上下結論，他先確認Boss的立場，確定老闆有興趣後，再把自己的想法全盤托出。整場彙報就會變得很有「層次感」。

國豪的溝通模式和男性的「大腦結構」和「視覺經驗」息息相關。自古男性多在野外打獵，生存的需要讓他們發展出「隧道式」的視覺，從他們眼睛看出去的範圍比較窄，方便精準鎖定獵物；加上男性大腦中的胼胝體不如女性厚，串連左右腦功能的速度比較慢。基於這兩個前提，男性傾向「一次只做一件事情」，你很少看到男性可以像女性一樣，能夠一邊炒菜、一邊講電話，還能順便哄小孩。

同樣的業務訓練提報，若換成Tiffany，她是這麼表達的：

Tiffany：「中區經銷商的業務訓練，上週三已舉辦完畢，總共有一〇二位經銷商參加，從回饋表中顯示他們很滿意這次的訓練，內容、場地、餐點都是在水準之上，負責的同仁們都很盡心，所以上課的氣氛好，經銷商就願意講出第一線的情

報。他們建議產品可以改小包裝，因為最近有客人反應數量太多，家裡人不多，用不完。」

Boss：「所以經銷商是在抱怨存貨太多嗎？」

Tiffany：「不是。他們很滿意我們的服務，只是說他們觀察到現在的消費者，不喜歡買東西回家囤著，有需要才會購買，所以小包裝可以刺激他們馬上帶走，不用想太多。我算過這樣單價反而可以提高，營業額增加八%。」

Boss：「增加營業額沒有用，成本大於收入還是賠錢。」

Tiffany：「是，我知道。我說太快，除了營業額外，淨利也會提高三%，我做了一份試算表，昨天就寄到您的信箱，我以為您有收到。」Tiffany開始覺得有點委屈。

Boss：「我每天有這麼多信要看，我怎麼可能記得妳說的是哪一件事情。」

不曉得你看完這段話，會不會為Tiffany叫屈，明明認真做事，老闆非但沒有感謝、誇獎，還嫌棄她不夠細心。那麼，誰該為這場無效的溝通負責呢？其實不是Boss，也不是Tiffany。

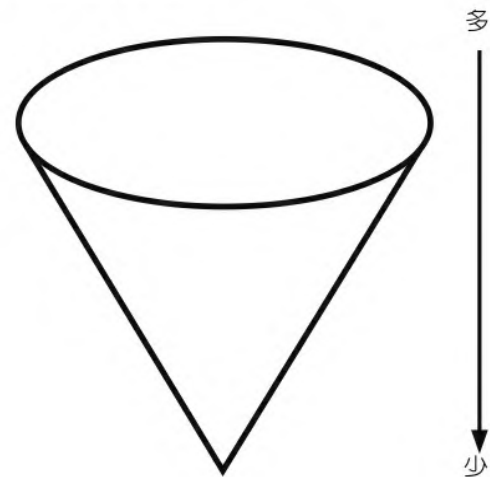
相較於男性注重結果，女性較強調人際關係與情感連結，因此，女性多會試

圖營造和諧的環境，設法照顧好每一位成員。重新檢視 Tiffany 說話的方式，她用的是「漏斗式」的表達，先把所有的細節都帶到，並利用聲調或手勢加強「團隊」和「氣氛」的重要性，聽取報告的若是女長官，很可能就能覺察到這細微的差異，而肯定她的表現。偏偏男性的暫存記憶體有限，聽完一堆資訊後，大腦就打結了，只好就最後一件事情做出回應。因此 Tiffany 的話一落地，Boss 只記得「用不完」，才會誤解 Tiffany 的意思，更遑論讚美她了。

男性與女性除了表達方式不一樣，思考方式也不同。相對於男性「線性式」的思考方式，女性的思考風格主要是「網狀式」，擴散性非常強，話題與話題之間，不用有太高的關聯性。Tiffany 在第二段回應中，就從經銷商談到消費者，最後再

漏斗式表達

訊息量，由多到少先把所有訊息攤開來，再慢慢整理出重點。



「達人」不「藏私」

在溝通時，我們往往只專注在自己該講的話上，卻忽略了生理的設定，讓兩性在理解和處理訊息上，各自有其優勢與限制。由於我們只能從自身的經驗去理解對方，這使得男女都以為對方和自己是一樣的人，都擁有相同的思考方式，於是一旦有誤解，衝突就會愈演愈烈。

以書中提到的胼胝體來說，胼胝體主要是負責連結左右腦訊息的器官。女性的胼胝體較厚，這使得女性能同時使用左右腦來處理口語訊息；也就是說，她能夠一邊說話（或聽話），一邊將自己說過（聽到）的話，在腦中具體地將所有的細節排練過一遍。因此，女生常把「順便」掛在嘴巴上，經常聽到女性這樣交代事情：「你等下去郵局時，轉個彎，順便幫我買一些茶點回來，等一下會有客人來開會。對了，回來後，記得詢問警衛有沒有掛號信，有的話順便拿上來。」對女性而言，這三件事情是同一件事情，因為出門一趟就能解決。

可是，聽在男性耳裡，他無法一邊聽話，一邊模擬，再加上訊息傳遞不夠快，他第一件事情還沒記起來，女性就開始講第二件事情。大腦記憶體不足，又不想多問，顯得自己很無能，只好不斷地點頭稱是，可是一出門，就忘光光，只能記得第一件或最後一件事情，中間全部自動刪除。你若責備他是故意的，他也覺得很冤枉，幾次挫折後，他就不願意幫忙了。

總而言之，女性習以為常的「多功處理」，對男性而言卻是夢魘，他們喜歡「定點放大」。因此，往後遇到相同的狀況，如果你不想相互折磨，請女性把任務列成清單，讓男性可以照表操課；同樣地，男性記不住的時候，請你直接告訴對方，這種溝通很容易出差錯，請對方一件件事情來，不要全部混為一談。

牽回公司利益；她得把所有的材料都擺出來後，才會確定自己最想講的東西是什麼。這就是為何女性喜歡利用談話來整理自己的思緒，通常你讓她把話講完，她自己就會找到解決之道。

但因為 Tiffany 報告的戰線拉很長，重點容易模糊，她忘記提老闆最在乎的淨利，如果 Tiffany 報告的對象是女性，以上可能都不是什麼大問題，女性主管比較能猜得到 Tiffany 的意思，會用問句的方式重新確認，並接受 Tiffany 委婉的道歉。

這差異若放在職場中，不同性別的部屬面對相同的困難，表達方式也會截然不同，再搭配不同的性別的主管，延伸出來的狀況就很不一樣。以下一頁達人不藏私中兩個例子為例，光是長官與部屬、男性與女性，就有 2×2 共四種不同的排列組合溝通模式。若不願意了解不同性別的思考邏輯，一群人在一起工作，容易出現許多衝突和磨擦。盡管如此，職場畢竟是講求效率和績效的場域，重點在於掌握溝通的首要原則——提升「團隊執行力與向心力」——也就是說，在陳述事情時，兩性都要練習先把重點提出來，之後再依據不同的子題，深入描述，透過細節，強化所有人對此事的認同度。如此一來，談話會比較有方向性，不會到最後大家聊得很愉快，卻沒有結論，或者只懂得埋頭苦幹，卻不知道為何而戰。

「達／人／不／藏／私」

談到說話風格，性別的差異也容易造成管理上的衝突。比較起來，男性在表達自己的需求上比較直接，對於結果也抱持著簡單的二分法，有或沒有，只要講清楚，男性就能接受，比較不會擱在心上，或有太多情感層面的顧慮。除非經過修練，否則男性在提出自己的期待時，他單純地只想到自己的狀態，很少會主動顧及對方的立場和需求。之所以會有這種反應，主因是肝臟體不夠厚，大腦CPU跑不動，所以沒辦法想太多，並不是他故意耍大牌。可是女性往往因為不了解，就把男性的直來直往解釋成不體貼、粗魯、自私，將對方的「沒有能力」擴大成「沒有意願」。

「工作負荷量過大」的情況……

男員工：「我的工作份量需要支援，人手不夠。」

男主管：「公司現在財務吃緊，沒辦法增員，你再挺一下，共體時艱。」

雙方都就事論事，表達自己的立場，合則來，不合則散。但換成是女部屬和男主管呢？

女員工：「工作好多，我常常來不及接小孩下課，讓他們餓肚子。」

男主管：「你多準備一點麵包讓他們帶在身上啊。」

女性較不習慣直接說出自己的需求，她們會擔心別人覺得自己不夠認真、要求太多，因此就用迂迴的方式表達，希望對方聽得懂。偏偏男性對於表情、聲音、文字訊息辨別的敏感度，天生就不如女性，只能單就字面上的意思理解，才會發生像上述女員工和男主管雞同鴨講的對話。

男女面對問題的回應方式大不同

而女性與生俱來的擴散性思考，使得她們的談話有較多的彈性和可能性，允許並樂見改變，這在高度強調網路和社群的文化中，十分占優勢。單以活動場地的選擇上，男女就有不同的思考和表達方式：

女員工：「差不多要籌畫行銷活動了，這一次的調性走年輕活潑路線，該在哪裡舉行比較好？」

女主管：「嗯！上次辦在世貿還不錯，只是租金太貴。這次可以試試看誠品，妳覺得呢？」

對兩位女性來說，這樣的討論除了解決問題外，更重要的是在做情感連結與交流，創造一種團體合作的氛圍，讓她們有歸屬感，工作起來就會格外有動力。但換成是男部屬和女主管呢？

男員工：「廠商問我下一場活動在哪？他們要先場勘。」

女主管：「是哪一家廠商？我們有配合過嗎？無法馬上決定的話，會不會讓你難交代？」

對男性而言，他只想要一個答案轉告廠商，就結案了事。可是偏偏女性不喜歡太早下定論，她習慣考量所有的狀況、擁有足夠的訊息後，才能做決策。但同時，她太靈敏的大腦，又會發現自己的回答可能造成部屬工作上的為難，於是話題馬上就轉到男員工身上。這種東一塊、西一塊的互動方式，一下子就會讓這位男員工大腦過熱，呈現當機狀態，不知如何是好。

心法：把冰山看清楚，才不容易翻船

這一章談了不少心理與生理因素對溝通的影響，相信此刻你已經深刻了解「溝通」絕對不只有「說話」，還包括「非語言訊息」和「聲音表情」。然而，七／三十八／五十五法則還僅止於表面互動，一如冰山上看得見的那一角；另外看不見的則是「性別」或「成長經驗」造成的深層「投射」問題，讓彼此都帶著許多成見進入溝通。若無法體會這一層意涵，再厲害的話術與問話技巧，依舊沒辦法幫助你了解溝通的全貌。

不論你學溝通的目的是交朋友、提高成交率、談判勝利、向上管理，或領導管理……都可以問自己一個問題：「我學這些技巧是爲了解決問題、達成共識，還是證明自己很行？很厲害？」若能理解這一點，你等於學成了溝通最重要的心法。不管互動的對象爲何，你都能視對方和當下的狀況，做最適當的調整，因爲你終於發現溝通這門學問最大的祕密，那就是「沒有哪一招可以打遍天下無敵手」，永遠都要睜大眼睛，看清楚狀況再出手。

第
10
章

面試新人時， 如何第一眼辨識出危險員工

本章將讓你學會：

- 第一次見面就表現太親密，是百分百的危險人物！
- 用「敏感問題」看出真實想法
- 面試者表情的判讀
- 「我不小氣」、「我不花心」注意！負面表達呈現的往往是真實
- 重視第一眼「直覺」的威力

狀況一

Amanda 是一家五星級飯店內知名的婚禮企畫師，經手的每一場婚禮都令人印象深刻。公司為了體恤 Amanda 的辛勞，決定替她找個助理，分擔工作量。

Amanda 很高興公司肯定自己的表現，人事部也同意將最後的任用權留給她，由她自己從初選的五個人中，挑一個理念契合的夥伴。從事服務業多年，Amanda 見過形形色色的人，她很了解有些人感覺上很好相處，事實上卻難搞得要命；她從不自認是伯樂，更沒有千里馬情節，因為一個人不能有貢獻，得看天時、地利、人和，可別沒找到駿馬，卻引了一匹大野狼入室，把大家搞得人仰馬翻。

面試無非一場比武大會，候選人無不使盡吃奶的力氣，拿出看家本領，誇耀自己有多優秀，即使可能有所隱瞞或誇大，但這本就是生存競爭的法則。問題在於，面試官是否有一套徵選標準，找到合適的人選。今早，Amanda 坐在會客室準備面談新人，門外傳來一陣清脆的敲門聲，同一刻，那句經典廣告詞在她腦中轟然大響……

「先求不傷身，再求有療效。」

眼前一位甜美的女孩小薰，對著她展露大大的笑臉，她該相信嗎？

第一次溝通就辨識出問題人物

心理測驗發展多年，沒有任何一個研究單位或心理學家，敢宣稱自己設計的量表或衡鑑方法，一定可以幫助企業找到最理想的人才，因為各行各業對「好能力」的定義大相逕庭，有些產業需要員工有創意、活潑、開朗，但同樣的特質在別的領域，卻可能造成可怕後果。想想看，當你坐在飛機上，負責全體旅客和服務人員生命安全的機長，用「很有創意」的方法開飛機，你的心情如何？

雖然在實務工作中，還沒有哪一套評量工具能夠保證找到「優秀人才」，但好消息是，心理學家對什麼是「高危險群」人格與「行為模組」，知之甚詳。換句話說，雖然好人才可遇不可求，但若退而求其次，至少別在公司埋下不定時炸彈，這一點心理學倒是可以幫上不少忙。

職場上，不可避免的會遇到各式各樣的人，有時真碰上牛鬼蛇神時，你認為的「溝通」，對方有可能解讀成「攻擊」、「批評」，你拚命想解決問題，對方卻繼續興風作浪，愈攪和愈麻煩。我通常稱這種職場困境叫「賠了夫人又折兵」，花時

間和這種人溝通，既無法創造價值，更不可能期待相同的問題不會再發生。解決之道，就是從源頭處理起，在第一次溝通互動時，就辨識出問題，讓它根本無從發生。

注意！初識太親密，日後一定出問題

說出來你可能會很訝異，通常問題人物一開始都十分迷人、具有吸引力，他們很懂得怎麼討人開心，讓你一見面就喜歡，對他沒有防備。就算面談的過程中，你可能嗅到一絲絲不對勁，但在他舉重若輕的解釋下，你會不由自主地「合理化」心中的懷疑，要自己「不要想太多」。甚至在一段愉快的談話後，馬上決定任用他。只可惜這份喜愛的有效期限非常短暫，通常三個月過後，他們就會原形畢露，從那時起，你開始懷疑自己當初是否被雷打到，才會錄取這個人。

到底有哪些蛛絲馬跡可以判斷呢？首先，還是那句老話：要判斷任何行為是否適當，「脈絡」是重要的參考要件。當對方的行為超乎常理，你「直覺」認為不太對勁，請不要漠視這個聲音，一定要多做確認。

什麼是合乎常理的行爲呢？對一般人而言，面試算是壓力情境，人在有壓力的狀況下，難免都會有一些不安的訊號，例如先前談過的自我觸碰、呼吸急促、阻隔行爲、笑容僵硬……等。即使有人因爲看了這本書，訓練自己避免做出這類行爲，但基本上，在面試情境中，大部分的人是處於警戒狀態，對自己的一舉一動會格外小心，不會太快做出親密的舉動，讓人覺得你太過放鬆或親切。

換言之，當你和一個人剛認識沒多久，他臉上洋溢的不是社交笑容，而是多到氾濫的真心的笑容，頻率高於你覺得合理的範圍。同時，你覺得他一點都不怕生，和你靠得很近，直接進入你的親密距離（五十公分內），甚至有肢體碰觸。更過火的是，如果你感覺這個場子好像是他主持，你完全無法發揮主場優勢時，請你開始啓動防禦系統。因爲一個舉止得宜的應徵者，會具備比較好的「場合感」，知道該怎麼拿捏分寸；相反地，一個很愛跟人稱兄道弟的應徵者，一開始互動起來雖然舒服，但日子久了，他很有可能就會爬到你頭上，忘了應有的尊重。

倘若言談中，你還發現他很愛用「我們」：「以後我們就可以一起去拜訪客戶」、「我和你一樣超愛唱歌的。以後我們可以一起去唱歌，我以前是合唱團喔！」

刻意地建立你們之間的「同志感」，這兩種警訊接續出現時，建議你立刻把防護罩開到最強。

因為這些訊號意味著，對方有可能是人際界線不清楚的人。一個人我界線模糊的人，對責任感的意識也較薄弱。當他認定你們是一國之後，他會覺得「你的就是他的」，別人有義務幫他解決狀況。只要情況不順他的意，他會覺得都是別人的問題，把責任推得一乾二淨。

「達人」不「藏私」

美國一位人身安全防护專家蓋文·德·貝克 (Gavin de Becker)，曾經保護過許多國家領袖和政商名流，在他的著作《求生之書》提醒讀者。當你接觸到一個迷人的新朋友時，你聽見自己心中正在大喊：「這個人可真迷人！」這時，你千萬要把持住，趕緊把這句話改成「這個人正在『迷』我」。如此一來，你才會提高警覺，不會一不小心就成了待宰的羔羊。



第一次見面就直接進入你的親密距離（50公分內）的人，要小心！他對人我之間的份際，可能不太清楚，很容易做出讓你無法接受的事情。



若第一次見面就出現碰觸肢體的行為，就要更加小心。此人極可能在人際關係上有很大的狀況。

狀況一

小薰緊握的雙手和快打成麻花的雙腳，在在顯示出她的緊張，儘管如此，她還是強作鎮定，努力擠出笑容。這種態度讓 Amanda 覺得小薰的親和力不錯，的確很適合做婚禮企畫。而婚禮企畫需要很好的情緒穩定度和抗壓性，才能承擔大任，因為每一場婚禮都像在打仗。小薰這麼年輕，能夠搞定各種客人的疑難雜症嗎？

敏感問題，看出真心

雖然我們很希望可以很快判斷出應徵者的EQ不夠好，但不要忘记面試短至二十幾分鐘，最多一個小時。一個人若要存心欺騙你，只呈現最好的一面，有限的時間反而有利，只要說些場面話，語言容易隱瞞內心想法。可是情緒卻很難隱藏，哪怕只在臉上出現一瞬間，參考價值都很高。

先前談過行為判讀有三個重要原則，其中第二個原則是注意「不一致訊號」，尤其是情緒與說話內容的差異，特別適用在這樣的場合。當一個人存心要取得你的

信任時，他會把所有的注意力放在「該說什麼話」上，事先想好一套合理的說詞，或說服你他是無辜的，或證明這一切都不是他的錯。但由於人的專注度有限，當他集中精神在說話的內容時，會很難同時監控自己的肢體或臉部表情。換言之，你可以運用這個特點，取得你所需要的訊息。面試時，透過問話創造情緒張力，來觀察應徵者的行為反應，看看前後有何差異。

你可以提問一些敏感的問題，例如：「你覺得你上一任老闆是一個什麼樣的人？」「你為什麼要離開前一份工作？」「你在工作中，遇到最糟糕的情況是什麼？」

接著的重點，不是花力氣聽他說話的內容，而是仔細觀察，當你問完問題後，他「第一時刻」的反應，假如出現「厭惡」和「輕蔑」任何一種表情，請特別小心。EQ不好的人，常覺得這個世界對不起他們，凡事都會往負面思考、好批評，所以特別容易出現厭惡和輕蔑的情緒。

「厭惡」透露內心的排斥與疏離

回想看看，當你周遭出現不喜歡的事物，如不好的氣味、噁心的食物、討厭的音樂，你會怎麼反應？曾聽朋友說過：「只要電梯進來一個我不喜歡的人，我就會憋住氣，直到離開為止。」這種行為或許有些誇張，卻深刻的描繪出人類對厭惡的典型反應：排斥與疏離。

有沒有發現下面這個表情中，「鼻子」的戲分最重。當你發現一個原本笑得很燦爛的人，卻在你發問後，鼻子突然皺了一下，哪怕這表情只停留十五分之一秒，一閃即逝，接著又立刻擺出陽光般的笑容，後續的回答也「十分正向」，不要懷疑自己眼花，他的內心對這個問題是反感的，但他選擇刻意隱瞞，這就是

厭惡的表情

當周遭出現不喜歡的事物，如不好的氣味、噁心的食物時，人們多會出現厭惡的表情。明顯的特徵有：

- 鼻子皺起來往上提，鼻梁出現皺褶。
- 上嘴唇往上提。



不一致訊號。

「輕蔑」表示自覺高人一等

或者，對方的笑容突然變得很不對稱，明顯的特徵有：

- 某一側的嘴角上揚，另一邊不動（只有單側的臉部表情）。

- 和上揚嘴角同一側的眼睛，微微眯起。

這種表情一般人又稱之為「冷笑」。由於輕蔑所使用的臉部肌肉很不一致，就會給人一種似笑非笑的扭曲感。表示當事人對眼前的事物有一種優越感，他在心理上已經拉出一段距離，覺得自己高人一等。

不管你再怎麼喜歡應徵者，多麼急著找

輕蔑的表情

如果對眼前事物出現優越感心態，在心理上拉開距離，可能會出現「冷笑」表情，明顯特徵有：

- 某一側的嘴角上揚，另一邊不動（只有單側的臉部表情）。
- 和上揚嘴角同一側的眼睛，微微眯起。



人，若有一絲疑慮，直接打電話給前雇主，了解對方的工作狀況與為人處事吧！

「達」人「不」藏「私」

在精神疾病的診斷手冊中，其中有一大類是屬於人格疾患，和其他的精神疾病不同，人格問題並不是藥物或一般的心理諮商，就可以有效的根治和防範，複雜度非常高，牽涉層面極廣。在工作場域中，最常遇見的人格異常就是「反社會性人格」和「邊緣性人格」，盛行率約為二%，也就是說，一百個人當中有兩個人情緒控制極為困難。他們的情緒起伏非常的大，可能前一秒鐘還跟你有說有笑，隔沒多久，他就對你進行嚴厲的指控。想法上，也容易陷入「非黑即白」的思維，缺乏彈性，自我意識強烈，很難跳到別人的立場上理解事情。辦公室只要有類似的人出現，絕對是雞飛狗跳、雞犬不寧。

狀況三

Amanda 想起上一次面試，徵人的結果如同惡夢。相同的情境、同樣的座位，她卻沒察覺受試者 Peter 動聽的話背後隱藏的人格特質。

猶記當時，Peter 的學歷、專業、談吐，樣樣得宜，好的有點不太真實，Amanda 很訝異這麼優秀的人才，怎麼願意屈就於一個小小的助理。她想多了解 Peter 先前的工作經驗。

Amanda：「你的履歷很漂亮，只是我很好奇你先前的兩份工作都只做了一年，中間還間隔了半年多，原因是？」

Peter：「你也知道年輕人剛出社會，還在摸索找尋適合自己的路，所以要花一點時間認識職場。前兩份工作是因為跟老闆的理念不合，他們只在意賺錢，在那種環境下，任誰都會覺得不愉快。因為工作不應該只是為了賺錢，而是追求自我實踐，有熱情、有夢想才有意義，不是嗎？別擔心，我不是那種一年會換二十四個老闆的人。」

當人知道自己正在說的話不是真話（不一定是說謊，只是沒說出全部的實情），或帶有誤導的性質時，爲了讓自己舒服一點，會改變用詞，來降低內心的罪惡感。常見的情況是「疏離」和「負表述」。

「疏離」包含主詞、時間和事件的疏離。當事人選擇用「代名詞」或「一概而論」的說法回答你的問題。這個狀況古今中外都發生過，前美國總統柯林頓爆發性醜聞案時，記者問他：「你有沒有跟呂文斯基發生性關係？」他回答：「我沒有跟『那個女人』發生關係。」

華人影劇大哥成龍出面承認自己有私生女時，說了一句千古名言，「我犯了『全天下男人』會犯的錯」，引起眾怒。明明是他自己的問題，爲何要牽拖所有男人下水呢！爲何他們不說「我沒有和呂文斯基上床」、「我外遇了」，因爲這直接危害到他們的自我形象，太過痛苦，只好用代名詞拉出距離。「疏離」的語法在小說《哈利波特》也常出現，因爲太害怕佛地魔，大家連名字都不敢叫，只好稱之爲「那個人」。

回過頭，重新檢查 Peter 的回答：「...你也知道年輕人剛出社會還在摸索……前兩份工作是因爲跟老闆的理念不合……在那種環境下，任誰都會覺得不愉

快……」

Peter刻意用「年輕人」來代替自己，把責任推給「老闆」和「理念」，並且不直接說明先前工作的環境，用「那種環境」把自己隔離出來。

當你聽見類似的說法時，請升起你的天線，保持敏感。透過問句要求應徵者把細節補上，讓陳述變得更「具體」，使之無法玩心理遊戲，逃避自己的責任。

你可以這樣問：「的確，年輕人需要一點時間探索，請告訴我，你在前兩份工作探索到什麼？有比較認識自己嗎？若有，是在哪個部分？」

或者，「理念不合？這部分請多說一點，老闆的想法是什麼？你的想法又是什麼？請舉出一個你們具體衝突的事件。我想多了解你的理念。」

「你可以清楚告訴我『那個環境』是指哪裡？『誰』沒辦法適應？所有人都這樣嗎？你的同事都和你一樣，工作一年就走嗎？」

「我不小氣」、「我不花心」——負表述說的反而是真相

另一個需留意的訊號是「負表述」。如果你常聽見某個人說：「我不是小氣

的人」、「我不花心」、「我不是個壞脾氣的人」，你可以觀察，這個人平時是不是很愛找藉口、鑽漏洞。正常來說，我們會用肯定句來介紹自己，例如：「我愛唱歌」、「我常爬山」、「我喜歡自由」、「我很大方」；否定句通常會出現在當別人誤會你，你爲了替自己辯解，而大聲疾呼「我不是……」。換句話說，「負表述」是利用「否認」，讓自己可以和一個不喜歡的描述保持距離。一如Peter用「我不是」一年會換二十四個老闆的人」來降低Amanda對自己的質疑。

負表述弔詭之處在於，如果從沒有被人懷疑過「半途而廢」、「失職」，那又何必刻意保持距離？最經典的例子就是前美國尼克森總統，在「水門案」的記者會中，很堅定的說「我不是個騙子」，他說話的同時，雙手抱胸、向後退了一步。後來事實證明，尼克森確實說了謊，儘管他自己不這麼認爲，只覺得自己是迫於局勢。

爲什麼當事人無法用「肯定句」呢？因爲他若說「我是……」，代表他的行爲得符合這個描述，可是他心裡很清楚事實的全貌，他知道某個環節無法滿足這個宣稱。所以他乾脆說「我不是……」，好擴大解釋的空間，再設法找其他理由搪塞過去。對「負表述」突圍的策略依舊是透過提問，要求應徵者用肯定句回答問題，藉

此判斷他是否願意給承諾、下定決心。你可以這麼問：

「我相信你不是愛換老闆的人，但麻煩請你告訴我，你如何判斷一份工作適合你？遇到一些讓你挫折的狀況時，你會怎麼因應？」

「在這份工作，你會做什麼樣的努力來證明自己不會半途而廢？」

問完後，仔細觀察對方是否會閃避問題？或開始出現不安的訊號？別太快滿足對方提供的回答，找空檔思考一下，他究竟有沒有「確實」回答你的問題？還是不斷的放煙霧彈，試圖擾亂你的立場。

心法：重視第一眼直覺的威力

相信你在生活中，一定有遇過某些人，你第一次認識他們，就覺得他們「怪怪的」，不知道哪裡不太對勁，好像跟「正常情況」不太一樣，例如眼神游移不定。直覺告訴你這個人有問題，最好保持距離，可是善良如你，卻要自己不要想太多，

亂給人貼標籤。結果經過一段時間後，發現他真的是個騙子，對你造成直接或間接的傷害。

研究證實，「直覺」其實是我們自我保護的一部分，只是我們常常聰明反被聰明誤，覺得不夠「理智」、「科學」的東西就不應該相信，錯過了第一時間預防危險的良機。一如面試時，如果你發現眼前的人，讓你無法安心時，你只要做幾個檢查的動作，就可以確認你的懷疑是否正確。偏偏我們很愛自欺欺人，想說「或許情況沒這麼糟吧！」「沒那麼剛好吧！」心存僥倖，反而誤了大事。

也有人說：「沒關係，我可以學習一些輔導知識、溝通技巧，來應付這類的狀況。」問題是你有多少把握自己處理得來，結局會皆大歡喜、相安無事？想要趨吉避凶，最簡單的方法就是遠離危險發生的脈絡。要預防職場霸凌就在還有選擇權時，直接避開危險人物，尤其是本章介紹的這幾項指標，才是釜底抽薪之計。

第
11
章

進行商務談判時， 心理戰是溝通的終極版

本章將讓你學會：

- 談判時場合的選擇
- 對手表情與身體的判讀
- 如何運用身體語言，給對手壓力
- 提問以判斷對方是否在用迂迴戰術

狀況一

David和Carol是公司採購組的夢幻組合，這一次他們負責採買新的電腦軟體，公司打算更新所有門市的存貨系統，牽動的金額與業務層面極廣，所以特別指派他們負責此專案，任務是談到好價格與配套條件。

他們物色了幾家知名的軟體公司，相中其中一家並已經談到價格和安裝細節，廠商為了表示誠意，特意選在一家高級飯店進行最後磋商，並派出業務經理Kevin和負責接洽談判此案的資深業務Ben，交代兩人要好好服務這個大客戶。Kevin仗著自己是業務的頭頭，認為公司設計的軟體、效能和穩定性獨步全球，客戶捧著錢來買都來不及了，這案子怎么可能談不下來？他對原本負責的業務Ben說：「反正談判不過是個程序，一進一退之間，讓對方以為撿到便宜，高高興興地把東西買回去很重要，所以要重視排場，將客人伺候好，一切都好談，你快去訂一下飯店內最豪華的龍鳳閣！」

David和Carol一走進開會地點，望見長長的會議桌和大得不像話的藝術品，場子坐二十人都綽綽有餘，拿來當談判地點實在是太張揚。Carol趁機使個眼色給David，暗示他這個突然殺出來的業務經理Kevin是個外強中乾的草包，不用擔心

對方有多高深的銷售功力。

果然Kevin還沒開口，就讓人覺得渾身不自在，他一雙眼睛在David和Carol身上上下打轉，彷彿想看穿他們到底有多少斤兩，令David和Carol心生反感。而過往見面總是熱絡招呼的Ben，今天卻顯得格外小心翼翼，沒有因為快成交而有開心的表情，反而刻意保持距離。David和Carol決定先冰對手一陣子，寒暄幾句後，David和Carol不再主動接話，會議廳裡的空氣頓時僵到了極點。

Kevin受不了沉默，率先打破僵局：「很高興大家今天有緣分坐在這裡，合作的好處是不用懷疑的，我們老闆還特別轉告我要好好招待兩位，讓貴公司感受到我們的真誠。」話說著，眼鏡滑落在鼻子中間，視線跨過鏡框的上緣。

這下David和Carol眉頭蹙得更緊，Kevin卻絲毫不知道自己已踩到客人的地雷……

你有沒有類似的經驗，一個人迎著你走過來，在他說話之前，你已經對他很有好感？或者反過來，你已經心生反感，不想多聽他說話。因此，你認為溝通是在開口之前？還是之後？

這個觀念十分關鍵，深深影響著你的行為展現、自我認識，以及你如何覺知自己和他人關係的變化。以 Kevin 為例，他的想法和態度就是典型的自我中心代表。

拿最粗淺的地點選擇來說，「他以為」房間愈大，意味著愈有排場，殊不知過大的空間反而會造成強烈的距離感。雙方代表一入座，中間擋著一張大長桌，像不像兩軍隔著一條大鴻溝相互對峙，阻隔心態昭然若揭，怎麼會有親切、一家人合作的效果呢？

特別是雙方已進入談判尾聲，只差臨門一腳，與其找一間空蕩蕩的大房間，使場面難以熱絡，不如訂一



看似豪華的會議廳，場面疏離，難以熱絡。

間小而精緻的會議室，即使空間略顯侷促都沒有關係。中間最好擺一張圓形的桌子，營造出「促膝長談」的氛圍，利用肢體碰觸加深彼此的合作默契。

而Kevin眼神不自覺地上下掃視，很容易給人一種「打量」與「評估」的感覺，不知不覺就激起對方的敵意。更慘的是，他因為老花眼的關係，嫌眼鏡戴上拿下太麻煩，乾脆直接低下頭，越過鏡框看人。這個動作其實是「翻白眼」的變形，當事人或許是出於無心，可是卻會給跟他互動的人非常強烈的負面感受。容易讓David和Carol在談正事前，就興起對他的反感。



越過鏡框看人是翻白眼的變形，會讓人覺得你在「打量」與「評估」他，令人不舒服。



小而精緻的會議室，有「促膝長談」自己的氣氛。

狀況一

Ben沒發現客人的不悅，接著又說：「你們也知道我們公司為了品牌形象，從不減價的。但為了展現誠意，我跟總公司爭取了好久，不斷強調你們的重要性，總公司才願意破例打折，以九折四十五萬美金成交，可是總部要求軟體上線後，你們要一次把『貨款付清』。另外，後續的軟體維護和升級也需要『額外付費』，不能贈送。先前Ben告訴你們可以商量，那是他自己沒搞清楚狀況。」Kevin一口氣說完這一大段話，語畢，還下意識地聳聳肩、擰了一下鼻子。

Kevin的一番話聽得Ben冒冷汗，根本不敢直視David和Carol。Carol將Kevin和Ben種種細微的小動作全看在眼裡，她咳了兩聲，提醒David直接進攻，不需遲疑。Carol到底看到了什麼？讓她這麼有信心。

談判看似在「談」，其實真正在比的是「心理素質」，只要你能引導對手相信你希望他相信的東西，你就贏了。過程中拋出來的條件，不全為真，而是用來測試對方的底線。

要成功地引誘對手，首先自己得做到滴水不漏。以Kevin為例，他一口氣說完所有的條件，說話的節奏又急又快，沒辦法給人一種從容、自在的穩定感，語氣洩漏了他內心的緊張。此外，一個深藏不露的談判高手，絕對不會一次把所有的籌碼都亮出來，他會先拋出一個條件測水溫，依著對方的反應再看下一張牌怎麼出。把真正的王牌壓在最後，用計逼對手亮出身上的好牌，有玩過橋牌的人都能體會這種心情。反觀Kevin一次攤開自己所有的籌碼，付款方式和升級服務全部講完，以心理戰來說，他已經兵敗如山倒。

更不用說，他說話時身體透露的訊號都強化了Carol的推論。想想看在什麼狀況下，你會出現聳肩的反應？是不是有人問一個你「不清楚」、「不確定」或「不知道該怎麼辦」的問題時，你就會聳聳肩，表示無奈與不知情。這個動作是很下意識的，幾乎是你一意識到自己不知該如何是好時，就會出現單邊或雙邊的聳肩反應。

再者，研究顯示，當人說謊時，鼻子會分泌一種叫做「兒茶酚胺」的化學物質，導致鼻內組織腫脹。因此，說謊的人會反射性的摸一下鼻子，安撫一下不舒服的感覺。Kevin這兩個動作全都出現了，連他自己都不相信自己說的話，眼尖的

Carol怎麼可能會相信他所釋放的
消息。

Kevin的下屬Ben的行為是另一個參考依據。此次會面前，都是由Ben和David和Carol交涉，雙方已有一定的交情。但Kevin和他們初次見面，居然完全不給Ben台階下？有兩種可能：第一種，他們兩個扮雙簧，分別扮演黑白臉；第二種，Kevin想趁機教訓Ben，讓他知道誰才是真正
的老大。

Carol觀察Ben從進門開始，就不直接和他們互動，身體十分僵硬、退縮，和先前三人私下互



說謊時，鼻子會分泌「兒茶酚胺」導致鼻子不舒服，因此說謊的人會反射性的摸鼻子或擰鼻子。當然也有可能是鼻子過敏，可利用問句加以確認。



不管是單邊或雙邊聳肩，都意味著「無奈」或「不知情」，對自己說的話沒信心。

動的感覺差別很大；加上Kevin說話時，Ben更是不敢和David、Carol眼神接觸，這樣反應出的是，當事人覺得羞愧，不敢面對眼前的事實。可以暫時推估Ben覺得對David和Carol很抱歉，他也有苦難言。



視線下垂也是阻隔行為，意謂當事人羞愧或心虛抱歉。

／達／人／不／藏／私／

說謊時鼻子覺得癢，和童話故事中的小木偶鼻子會變長，有異曲同工之妙喔！

狀況三

David從進門以來，始終壓縮得極緊的嘴唇，鬆開說話了：「我想Ben既然代表你們公司和我們交涉，代表他說的話有一定份量，我之前都將他所傳遞給我的訊息當成是你們公司的合作態度。今天，我們之所以會坐在這邊跟你們談，是基於大夥先前談的共識和條件。如果要重新談，那我們彼此根本沒有任何信任可言！」話沒說完，David起身準備走人，起身時，雙手順勢輕拍了一下桌子，沒有一絲一毫的遲疑。

Kevin嚇得趕緊站起來：「David，有話好談。我們也是站在公司立場，請你體諒一下我們。」

David聽到Kevin這句話，確定自己成功打亂Kevin的談判節奏，搞得他亂了分寸後，慢慢地轉過身，用眼神示意Kevin坐下，拿起桌上的水杯，泰然地喝了一小口水，沉默了三秒鐘，刻意製造一點緊張感後，「雙手撐在桌子上」，緩緩地說：「我再說明一次：我們公司只同意分期付款。軟體上線後，一年內有任何的執行問題，你們是設計者，理當有義務排除，這算是保固服務，不能列入維護項目。這部分不用再討論，假使還有歧異，我們直接終止談判，我想你們的對手KB公司會非常

樂意和我們合作。」他說最後一句話時，眼神直視Kevin，彷彿要將這句話直接灌入Kevin心裡去。

Kevin趕緊接話：「好！可以談！可以談！」說話時不自覺將雙手抵在下巴前，交叉緊握。

David：「所以我們今天唯一需要討論的就是價格。我和Ben說過，沒有八折外加第一年的保固和第二年的軟體更新，就不用約時間見面。如果你們公司堅持九折，你也沒權力更改的話，我們現在就可以結束，不要再浪費時間。」他說話時故意不看Kevin，身體朝著Ben。語畢，便向Carol點個頭，示意她幫忙把桌上的文件收起來，準備打道回府。

這下Kevin完全慌了手腳，趕緊繞過大長桌，走到Carol身旁，順手接過David的公事包，小心地把包包放回椅子上。倒了杯茶，請兩人再坐下來，嘴裡不停說：「我們好好談，慢慢談。不然我立馬打電話給總部，問問看，還能不能有議價的空間？您們稍候一下。」接著以後退走的方式，拉著Ben到房間外。

談判桌上虛虛實實、真真假假是司空見慣的事。Kevin放出假的談判條件，一下就被識破。而這裡David放出來的消息，其實也不全是真的，公司給他的條件是，價格底線守在九折，並含半年的保固期，其他的條件全看他和Carol調度。同樣是放假消息，為何David唬得住Kevin，Kevin卻唬不住David？主因有二。Kevin會露出馬腳是因為「不一致」，除了說話內容和肢體訊號矛盾，讓Carol一眼就看出對手是虛張聲勢，可以直接戳破Kevin的牛皮，破壞Kevin的如意算盤，讓他招架不及，因而節節敗退之外。更重要的是，一開始他先擺出高姿態，企圖動搖對手信心，讓買方知難而退，沒想到對手以其人之道，還治其人之身，他卻沒有挺住壓力，反而縮了回去。可見得他是一個「吃硬不吃軟」的人。

而David放假消息，卻能騙過對方則是拜David的反應所賜。正常來說，當一個人正在講的是他心裡真正相信的事情時，會搭配手部的動作，做出不同的變化，一如成語說的「手舞足蹈」，符合行為判讀原則中的「一致性」。反過來，如果對方刻意要掰出理由或說法時，他會因為忙著思考，忘記「裝飾」一些肢體動作，或不知道什麼動作在何時出現，才算「自然」。因此，你若觀察到某位朋友平時說話全身上下都動個不停，突然今天說話特別「安靜」，你可以合理推測他可能隱瞞了

某些情緒或想法。

基於此，David很清楚要取信Kevin和Ben，他話語的內容和肢體表情一定要非常到位，不能有落差與遲疑。他不能先把話說完，最後才起身拍桌，這樣情緒張力不夠大，沒辦法取得心理上的優勢。再者，很多人以為說謊的人不敢看對方的眼睛，其實這個觀念不全然正確。當對方已經準備好一套台詞要誣你時，他就會利用這個弱點，故意瞪著你看，以示清白。David光憑這兩點就把Kevin耍得團團轉。

面對來勢洶洶的買家，賣家的反應又是如何？第一，Kevin十指緊扣抵在下巴前，表示Kevin的手部肌肉很僵硬，而手擺的地方愈高，顯示心理壓力愈大。回想看看當人無助、不知所措，只能向上天祈禱、尋求幫助時，我們的手不就像Kevin



拍桌的時間點很重要。若想要強化緊張的氣氛，說話的同時，就要搭配動作，不能等話落地後，才拍桌，否則就會讓人覺得不一致。

一樣，緊緊交握，擺在下巴或胸前？

第二，David故意不對著Kevin說話，而朝向Ben。肚臍的朝向代表興趣的焦點，這舉止會讓Kevin覺得被冷落，甚至是被Ben取代，好大喜功的他絕對會受不了。

David抓準這個心態，假裝要離開，Kevin當然趕緊藉口出去打電話，想辦法取回發球權。但他出場的模樣太狼狽，害怕到不敢把肚臍挪移離開David，David和Carol輕易地就猜得出來Kevin對這個案子的成敗，得失心太重。

簡單的說，Kevin的身體完全出賣了賣家的立場，即使嘴巴沒有說，身體已經明白地告訴買家：「這個案子不能失敗，所以你開什麼條件都好。」



十指緊扣表示內心很焦慮、無助，手擺得愈高，壓力指數愈高。

「達人」不「藏私」

「齣戲好不好看，演員的演技非常重要，那什麼叫做演技好？關鍵的要點就是「一致性」，演員會依據台詞的內容，適時地做出相對應的表情和動作。令人難以忍受的演法就是演員先把台詞說完，之後才把動作補上，或者只有台詞沒有動作（例如鄉土劇），都無法吸引觀眾的情緒跟著劇情走。」

狀況四

Kevin 領著 Ben 進到另一間事先預定的房間，確定房門緊緊關牢後，才開口說話：

「Ben，你平常的鬼點子不是最多嗎？快出點主意。」

Ben：「我不是早跟你說不要耍花招嗎？那個 David 不好對付。既然總部已經同意我之前的談的條件，命令我們務必爭取到這個客戶，你還是趕快答應他們的要求，把合約簽一簽，落袋為安。」

Kevin：「那我多沒面子。無論如何，推給公司財務核銷的規定，多賺點獎金。待會我會在維護費用上做文章，不管他怎麼攻，我們的口徑要一致，聽到沒？」

重回龍鳳閣，Kevin故意大搖大擺地走進去，想要營造一副他很吃得開的感覺。

Kevin：「不好意思讓您久等了，我爭取了好久，好不容易得到一個好消息。『你也知道核銷很麻煩』，因為財務的問題，所以價格上不能再挪動，但公司願意多提供一年的維護費。本來我們每年都會收軟體總價的一〇%當做年度維護費用，但你們可以用九折的價格，買到兩年的保固和一次軟體更新，『換算下來是一樣的』。」Carol偷偷向David塞了一張小紙條。David瞄一眼後，問：「你說核銷有問題？可以說清楚一點嗎？是稅的問題？應收帳款的問題？還是匯兌問題？」

Kevin：「啊！『就是財務問題啊』！會計原則挺複雜，是吧！Ben？」希望Ben出來幫自己滅火。

Ben：「喔！對啊！『財務那邊就說價格太低過不了』，不能調整售價。只能用拿維護費用折抵。」

David：「我知道了。你們內部還有很大的迴旋空間，我相信八折是沒問題的，現在就看你們到底有沒有誠意。今天也談了很久，大家都累了。我給你們三天考慮，如果你們還想要這張訂單，三天後請給我合約書，內容為八折價和先前談定的條件。過了第三天，我就會當你們不想要這筆交易，我會去找別家買。」說完，兩人

頭也不回的就走了，留下一臉錯愕的Kevin和Ben。究竟David和Carol是怎麼發現Kevin玩兩面手法呢？

好奇字條上寫什麼嗎？答案是「迂迴！單調？」

David和Carol都受過完整的談判訓練，Carol只用了兩個簡單的關鍵字，就讓David知道他要「小心」Kevin正在使用「迂迴」手法，擾亂他們對談判的認知，他得多問一點「問題」，以「確認」對手丟出來的說法，會不會太單薄？可信度如何？

人說話時，爲了讓理由聽起來真實，會下意識地讓內容「複雜化」或「簡單化」，也就是Carol所寫的「迂迴」和「單調」。「迂迴」戰術有四種：拖延、玩弄定義、離題和過分修飾文字。在這裡，Kevin主要用了「拖延」和「玩弄定義」兩種手法。

如果一個人說話很喜歡用「我知道說了你一定不會相信……」、「你也知道……」、「老實告訴你……」，聽起來很多餘的開場白，很可能他接下來要說的內容，連他自己都不相信。但爲了取信於你，所以他先點出你心中可能的疑惑，並

且告訴你這些疑惑是不必要的，製造「聲東擊西」的「拖延」效果。也就是說，Kevin說：「你也知道核銷很麻煩……」，表示他希望David先認同核銷的手續很麻煩，那麼David就會相信他接下來要講的話。

而「玩弄定義」的部分，Kevin以維護費用轉移David對總價的堅持，一方面釋放善意，表示自己真的努力爭取議價空間，另一方面則是模糊David對價值的期待，創造維護費用的重要性。對Kevin來說，總價當然愈高愈好，因為他是靠總價在賺獎金，維護費用不干他的事，他會優先對此條件讓步，即使後來的維護品質有狀況，也算不到他頭上。這就好像一個胖子說：「我不是胖，我只是骨架大。」藉此重新改寫你對他身形的看法。

「單調」則是反應了謊言的原始樣貌。既然是編造出來的，意味著中間缺乏真實、複雜的細節以供佐證。舉個例子，如果你真去過迪士尼樂園，在你的記憶中，樂園會充滿著各式各樣的設備、場景和玩偶，可以讓你每次回憶、分享時，都從不同的角度切入。可是你若沒有去過，只憑電視旅遊台的介紹了解迪士尼，那麼你所說出來的話，就會每一次都差不多，缺乏細節，顯得很「單調」。一如Kevin和Ben對「財務問題」一問三不知，說來說去都是差不多的回答，沒辦法交代細節或

前因後果，就代表這裡頭有問題，事情沒有他們講的這麼簡單。

化解的技巧仍舊是透過提問，將「迂迴」導回核心，讓「單調」的還原脈絡，謊言就會不攻自破，例如：上面的人是誰？總經理，還是董事會？他有說原因嗎？一如David請Kevin詳細解釋「財務問題」，如果對方支吾其詞，你等於在暗示他，「別再拿這個理由誑我」。

／達／人／不／藏／私／

如果你向某單位提案，卻老是被退件，你問跟你對應的窗口：「卡住的原因何在？」如果對方每次都回答：「因為上面的人不同意。」你就要有敏感度了。有可能你的提案根本過不了第一關，完全不符合期待，但對方不想讓你太尷尬，希望你自已知難而退；假使你對自己的案子有信心，對方也一直跟你說已經按流程在走。這時你就要有心理準備，可能是中間人有狀況，你得設法多了解。因為，如果案子真的在審核中，每一關都有每一關不同的要求，多少都會有些建議或批評，需要你提供新的調整或說明，不可能每一次的回覆都相同。你若不想浪費寶貴的時間，癡癡空等，就得主動出擊。

心法：生活無處不談判

即使你的工作不需要常常與人廝殺，進行動輒上百萬的談判，但買東西時，不免要和商家殺價，和子女、伴侶、同事協調互動方式。因此，廣義的來說，生活無處不談判，本章談到的重要概念，你都可以運用到日常經驗中，例如殺價時，一定要看著對方的眼睛，表達你的果決；適時地用「欲走還留」創造賣家的失落感，這一招婆婆媽媽非常拿手。

須提醒的是，千萬不要「贏了戰役，輸了戰局」。談判也好，溝通也罷，若只是為了一逞口舌之快，你表面上贏得了爭辯，事實上你已經失去他人對你的尊重和信任。所以，要判斷對方給的訊息是否為真？你一定要盡可能地多找些證據，多方考慮可能的因素，排除環境的干擾，做好「望聞問切」：觀察對方行為、聆聽對方表述模式、提問增加認知負荷，在心中來回琢磨後，再出手，才不會傷了人，還不自知。

第
12
章

向公眾表達時， 如何泰然自若地對陌生人演講

本章將讓你學會：

- 適當停頓，讓聽眾更專注
- 站在台上的肢體動作
- 與聽眾互動的肢體和語言
- 胸腔共鳴的發音，輕易贏得聽眾的信賴感
- 換位思考，與聽眾同在

狀況一

Ethan 設計的 App 獲選全國最人性化操作介面獎。公司特地為他辦了一場小型分享會，讓他向各方好手分享設計理念與創作心得，以肯定 Ethan 的貢獻。

偏偏 Ethan 是典型工程師，只擅長和冰冷的電腦相處，一想到要跟活生生的人說話，他覺得自己不到五秒鐘就會昏倒。坐在電腦前，Ethan 反覆看著自己的偶像賈柏斯的产品發表會，他試圖找出賈柏斯迷倒眾人的技巧，他希望能像賈柏斯一樣贏得全場的掌聲。面對這個不可能的任務，Ethan 要怎麼辦到？

停頓，觀眾會更專注

想想看，你去聽一場演講，主持人開場後，主講者慌慌張張地走上台，還沒就定位，就拿著麥克風猛說話，聽眾心裡會有什麼感覺？會覺得他自信滿滿，還是緊張不安？

對許多人而言，空白是一件十分可怕的事情，因為空白＝安靜＝沉默，也意味著令人不知所措的冷場。望著台下的人，如果一句話都不說，很多人擔心觀眾會認為自己沒有準備或不夠專業，所以如果可以，最好永遠都知道下一句該接什麼話，用話把時間填滿，直到下台。

然而，無論進行何種溝通，是一對眾的演講，還是一對一的面談，你都不能只用自己的角度理解，你得學著跳到對方的位置去感受。特別是當你是演講者時，所有的內容只存在於你的腦袋中，你很清楚自己腦中所有的思緒、流動，因此，你覺得停下來，表示你的腦袋打結、不靈光。可是觀眾並不知道，沒人能跳進你的世界，體會你內心正在流動的感受，你以為的「停」，說不定是對方眼中的「進」。

古往今來，許多演講大師都知道要操控群眾心理，必須拿捏好「停頓」點，利用「留白」營造台下的好奇心和神秘感。若上網搜尋一些知名人物的演說影片，不管是賈柏斯、歐巴馬，還是希特勒，他們的演講之所以鼓舞人心，很關鍵的一點是，他們上台後，絕不是立刻劈哩啪啦、一股腦地說個不停，他們會好整以暇先把自己安頓好。

以賈柏斯在史丹佛大學的演講為例，他上台後花了足足十秒鐘，將水放好、

姿勢喬好，一切就定位，輕輕吸一口氣後，才開口說第一句演講詞。透過這個過程，掌握住全場的注意力，讓觀眾屏息以待，專注於他接下來要談的內容。之後，無論他要販賣的是 3C 產品、競選政見，甚至是民族優越感，就容易多了。



QR CODE

(影片見 QR CODE)

換句話說，**掌握停頓的人，才是真正掌握對話的人**。Ethan 反覆看影片，發現了這個祕密後，他告訴自己上台後，最重要的第一步，不是急急忙忙地開口說話，而是把自己安頓好，保持神態自若，台下的觀眾就會接收到講者的自在與大方，第一印象的分數自然提高。不僅如此，進入正式演講內容後，說明的過程也可以適時加入停頓，運用留白，讓觀眾追得上演講者的腳步，有時間消化、吸收內容。

狀況一

Ethan 很擔心自己站在台上手足無措，他該怎麼展現自己？當有人舉手發問時，他又該怎麼辦？

很多時候，即使不說話，身體還是會透露很多訊息。有項統計發現，人最恐懼的事情，不是死亡，而是演講。也就是說，公眾表達的情境很容易引起人的焦慮反應，而人在緊張、不安時，會出現諸如雙手抱胸、手插口袋、搓手、摸頭髮、摸耳朵、鼓腮幫子……等自我觸碰的動作。因此，請自然地呈現關鍵三點，別讓不安的動作，削弱停頓的效果，畫面就能停在最美的地方。

此外，上台後，要做任何的動作或示範前，請先就「定點」後再開始，這樣才能確保觀眾可以完整的看見，否則觀眾會因為你的移動，無法好好地吸收你想傳遞的訊息，視線也容易被其他人給阻擋。

同時，所有的動作宜大不宜小，且務必做到乾淨俐落：想舉手，就直接把手舉高、想和觀眾互動，就直接邀請他們上台，不要有太多遲疑、猶豫不決的過程，才會讓人對你產生信賴感，認為你是一個果斷、明確的講者。

在第六章提到的建立溝通連線的三大部位：眼、手、腳，例如保持眼神接觸、手肘開放度、運用手勢、移動雙腳……等肢體行為，同樣適用於此。

最後，面對觀眾的發問，千萬不要認為對方在攻擊你，當你一出現這種想法，

你的身體會下意識地表現出防禦姿態，例如：抱胸、握拳、遮住生殖器或雙手插口袋，這都會讓人覺得你不够開放。建議你不要將反對意見視為拒絕，而是在「**向你**要更多的資訊」，他們想要更了解你說的內容，並非質疑你。

「人」的按鈕：簡單重複對方的話，瞬間創造連結

處理的方法很簡單，只有兩個步驟：一，先簡單「複述」對方的問題，按下「人」的按鈕，讓他覺得你接住了他的訊息；二，**往前踏一步，靠近他一點**。這麼做的用意，等於告訴他：「別擔心，我接得住。」不論最後，他滿不滿意你的回答，你已經在提問者和現場所有人的潛意識中，種下自信的種子，這個動作比你說的任何內容都還要重要。

當對方跟你說：「你說的技巧好難。」

如果是你，該怎麼運用「人的按鈕」來回應呢？

如果直接回他：「技巧本來就難，沒有人天生就會溝通，我本來也不會，可是我沒放棄，不斷地摸索，多練習幾次就順了。」

如果你聽到這樣的回應，是不是會覺得自己好像能力不足又愛抱怨、發牢騷，多問多被罵。更糟的是，對方還直接下指導棋，要你多練習就好了。這種回答態度，你下次還會問他問題嗎？

你可以換個方式說：『你』覺得技巧很難啊！（停頓）沒有人天生就會溝通，我本來也不太會溝通，自己摸索了很久，不過多練習幾次就會比較順了。」

學生：「原來如此！我試試！」

感覺上，後者的第一句話，只是重複學生說過的話，並沒有任何的功能，可是卻能夠讓學生覺得被理解，覺得和你談話，好像在照鏡子一樣，你懂得他的感受。人天生就喜歡相似的東西，所以我們會選擇個性很像的人做朋友、伴侶、同事，某種程度是爲了在他們身上找自己。了解這層心理動力後，你會發現要快速拉近關係其實很容易，只要常說神奇的通關密語，那就是「我也是ㄟ！」，試著多用這句話，你會發現話題瞬間大開，跟誰都能聊不停。

「達／人／不／藏／私」

溝通時，留心對方每段話最後的結尾，在發表自己的意見前，先重複對方的話，並用「你」開頭，換成是對方的立場說話，讓他覺得自己的話被聽到了，心門自然會打開，你的訊息就容易進入他的大腦被理解吸收。

狀況三

Ethan知道自己的缺點是拙於言辭，沒辦法滔滔不絕的演說，但他擁有誠懇的態度，願意把寶貴的經驗分享給大家知道。他該怎麼做才能讓觀眾感受到他的用心呢？

你猜一般人上台講話，最常發出的第一個聲音是什麼嗎？

答案是「ㄗ！」

其次是「ㄟ！嗯！啊！那！」也就是所謂的「準備音」。

之所以會有這些準備音，意味著主講人正在思考，想利用這些聲音先墊檔，爭取時間。只可惜這麼做，不僅無法幫助思考，還會讓觀眾覺得你沒信心，對自己說出來的話感到不確定。

之前提過，「說話是吐氣，停頓是吸氣」，不論你發出的聲音是「ㄗ！ㄏ！ㄓ！啊！那！」中的哪一種，你已經在洩氣，等氣吐的差不多，才正要說真正重要的內容，而這種上氣不接下氣的說話節奏會讓聽者感覺到不安、緊張和焦慮。

還有一種現象也常發生，就是主講者喜歡用「然後、所以、就是」等贅詞贅字，當作話與話之間的連接詞，讓人覺得你不够專業，說話沒有邏輯、條理。但解決的方法並不是硬要自己不能說這些發語詞，這樣只會讓自己更緊張，沒辦法思考，結果產生更多的碎詞碎語。

解決之道要從根本著手，要讓大腦好好的思考，氧氣的供給是非常重要的。因此，好好的練習呼吸，特別是腹式呼吸。上台後，努力讓呼吸保持平穩，一來讓大腦能夠正常運作，冗詞贅字自然就會減少，二來穩定的呼吸節奏，也會幫助你清楚的表達，說出來的話就能夠不疾不徐地傳遞到觀眾耳裡，讓他們感覺舒服、輕鬆。

能夠綁架耳朵的胸腔共鳴

演講，就是「演」和「講」的組合，除了肢體語言讓人覺得有說服力外，在講的部分，聲音是很重要的一環，特別是「胸腔共鳴」的聲音。

近期，知名胸腔共鳴的演講家，莫過於美國前總統歐巴馬。很多人在聽他演講時，不管手上正在忙什麼，都會不由自主地想專心聆聽他正在說什麼。歐巴馬沉穩、渾厚的聲音，確實有很強的穿透力，能夠引領群眾的情緒，賦予希望感，一句簡單的“*Yes, We Can.*”就讓他贏得選戰。他的太太蜜雪兒也是少見的女性胸腔共鳴，聽她演講同樣會感到熱血沸騰、熱淚盈眶。

回到台灣，大家比較熟悉的胸腔共鳴的名人，包含：王偉忠、郭台銘。聽他們說話，總讓人想要立正站好，不需要特別大聲，就有種不怒而威的震撼力。可不是每個人天生都有這麼好的底子，可以「聲如洪鐘」、「氣貫丹田」，該怎麼辦？

英國傑出前女首相柴契爾夫人是個很棒的學習對象。她原本的發音位置偏重鼻腔和口腔共鳴，且音調偏高。她剛上任時，時常因為說話的聲音遭其他男性議員羞辱、嘲笑，批評她太過情緒化，不夠專業。後來，她為了爭取首相一職，特別請人

訓練自己的發音位置，運用丹田和胸部的共鳴，讓聲音變得沉穩、紮實一點。這一點改變也讓她後期的政治道路順遂許多。

你可以在家練習：雙腳打開，與肩同寬，肩膀往後拉開，胸口自然挺出，保持抬頭挺胸的正確站姿。把手放在肚臍下方，想像氣從腹部往胸腔推，自然地發出聲音，語調就會比較低沉渾厚了。

「達人」不「藏私」

腹式呼吸可以刺激橫膈膜上方的迷走神經，牽動副交感神經，抑制交感神經，讓心跳變慢，心情就容易平穩。相反地，胸式呼吸會讓肺部快速的收縮膨脹，活絡心臟附近的交感神經，使心跳和呼吸都變快，情緒也會愈來愈焦慮。

狀況四

Ethan回想起從前在學校念書，最受不了的就是教授在台上自顧自講他的，口頭上不斷強調這一個觀念有多重要、那一個技巧是獨門功夫，可是Ethan卻一點感覺都沒有，鴨子聽雷久了，他不想夢周公都很難！Ethan該怎麼做才會不犯同樣的錯誤？

演講者最常掉入的陷阱是專注於自己想講的內容，卻忘了這些訊息是要傳達給觀眾的。你可以試著比較下面兩句話：

「這個程式有復原和自動記憶功能。」

「這個程式的復原和自動記憶功能，可以幫你省下許多備份時間。」

差別在哪裡？在於後者懂得運用「你」這個字，留一個位置給觀眾，讓他們對號入座。人都是自我中心的，無論你想分享的內容有多重要、多有價值，你都得幫觀眾搭橋，讓觀眾知道你所說的內容和他們有什麼關聯，才能刺激他們思考。這概念和第六章中，以肢體行為建立溝通連線是相同的，在語詞和內容的部分，一樣要

能創造「連結感」，讓觀眾覺得你和他們同在，你了解他們的反應和想法。要達到這個效果有個重要的技巧，就是多用「你」。因此，與其說：「聽我的準沒錯」，不如說：「聽完建議，你可以少走很多冤枉路。」試著把自己當作聽眾，想想看怎樣的呈現才會引起你的興趣？

要訓練自己「換位思考」的能力，你可以試著問自己以下三個問題：

- 身為觀眾，我為什麼要認同你說的內容？
- 這個內容可以幫助我什麼？
- 這個內容可以實際解決我哪些麻煩或痛苦？

整理好這三個問題的答案，並嘗試用「你」字說出來，現場觀眾就能立即感受到，他照著你的話去做會發生什麼事情？他可以得到什麼好處？你的演講就會變得非常的個人化，讓人覺得你了解他們的感受，你跟他們是同一陣線。

心法：與觀眾同在，才能調整自己

所謂的「台風」，就是舞台上的風度。演講者要做到從容自若，除了私下認真做功課外，豐富的臨場經驗也是很重要的一環，「凡事做最好的準備，但不用準備到最好」才能上場，用心面對每一場演講（演出），但無需勉強自己每一次都要打全壘打，你才不會因為得失心太重，失去應有的水準。保持「放鬆的專注」，讓呼吸平穩，你才會有餘力依據現場的狀況，做最適當的調整。

因為，不論你事前做了多少功課，上台後，你要明白真正的主角不是你，而是參加活動的每一位觀眾。但非得等到現場，你才會知道今天要面對的觀眾為何？他們「當下」最關心的事情是什麼？在此之前，所有的準備都只是你的「想像」，不全部是真的，你得透過實際的互動才會知道觀眾喜歡的是什麼？下一次該怎麼做會更好？不斷地練習換位思考，你就能用更精簡的話，切中觀眾的要害，讓他們對這場演講印象深刻。

最後，回到剛剛的兩句話，試試看，如果要再進一步，讓觀眾覺得你完全理解他的需求和痛苦，你可以怎麼說？

「你再也不用怕資料損毀了。」

相信你一定可以想出比這句話更好的答案。

第
13
章

同事之間造成誤會時， 如何化解人際衝突

本章將讓你學會：

- 被誤會時，靜止反應很重要
- 在強烈壓力情境下的身體語言
- 接納對方的情緒後，再說出誤會的真實狀況
- 長篇大論為自己辯解，比不上一句真誠的對不起

狀況一

公司剛結束一場混亂的活動，只見Nicole氣沖沖走進辦公室，指著Zoe的鼻子罵：「妳怎麼沒有到現場支援？妳知不知道我一個人要場佈，還要指揮現場排隊人潮，要不是後來Olive過來幫忙，我完全忙不過來。」Nicole滿肚子火氣，一看到Zoe就一口氣把所有的不滿全倒出來，語調又高亢又急促。

面對突如其來的指責，Zoe先倒抽了一口氣，臉上寫滿了驚恐，下意識地把腳往內縮，扣住椅腳，默默地將靠枕拿到前面抱著，時不時摸著脖子，支吾其詞，沒辦法說出一個完整的理由。

Nicole看Zoe的反應，將其解讀為心虛，認定Zoe是故意針對她，撂下一句：

「等主管回來，我一定要報告這件事情！」說完轉身就走，讓Zoe覺得好挫折。

是由於Zoe的哪些行為，才更加深Nicole對她的誤解？

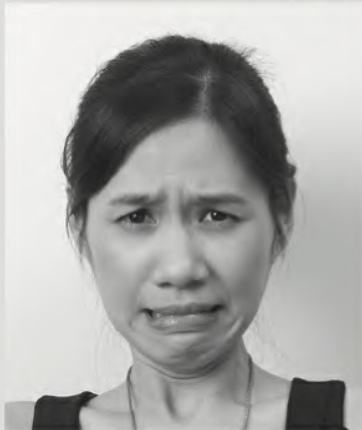
通常動物被攻擊時，第一時間會靜止 (freeze)，等看清楚狀況後，再依據能力決定打 (fight) 或逃 (run)。同樣地，當我們面對人際衝突時，也會有相同的過程。有些人會選擇立即反擊，有些人選擇沉默以對，依當事人的個性有不同的處理方式。但不論是逃或打，我們都會先歷經一個更重要的階段，那就是「靜止」狀態。

面對Nicole冷不防的斥責，Zoe驚訝之餘，深吸一口氣後，隨後出現的是恐懼的表情，表示Zoe根本沒有料想到Nicole會這麼生氣，她對這個狀況感到害怕，一下子不知道該如何是好，彷彿像被點了穴般整個人定住、暫時停止呼吸。

恐懼的表情

恐懼的具體特徵，包括：

- 眉毛上提，並往內聚攏。
- 眼睛睜大。
- 嘴唇緊閉或微微打開，往耳朵的方向拉長。



接著，Zoe下意識地把腳往內縮，並扣住椅腳，有些女生甚至會把雙腳纏成像麻花一樣。當人覺得恐懼、不安時，會下意識地緊抓住身旁的東西，例如講台、椅子的扶手、桌緣等，來讓自己覺得安穩。

一如小時候坐雲霄飛車，列車緩緩上升時，我們的雙手會牢牢地握著保險桿，雙腳像黏了膠水一般死死地釘在踏板上。這些都是大腦的邊緣系統，在遇到威脅時出現的靜止反應，目的是縮小或減少自己的行為，以避免激怒對手，招致更多的傷害。

靜止反應是一種本能，也是自



雙腳內縮交纏，或扣住椅腳，甚至纏成麻花，都是基於恐懼與不安，下意識想抓牢身旁的東西，讓自己覺得安穩。

我保護的機制，它非常重要，原因在於它影響後續爭執的程度。有些你覺得脾氣很壞、容易發生衝突的人，就是在成長過程中，因為不當教養（如家暴、疏忽），逼著他得縮短，甚至跳過靜止狀態，立即反應才能保護自己（頂嘴、反擊）。長時間累積下來，他已經失去靜止不動的保護能力，日後只要情況不如預期，他的情緒就失控，直接選擇「打」做為因應策略，無法留時間觀察並評估局勢後，再做出適當的反應。因此，只要一發生衝突，下場就十分嚴重，常常做出讓自己後悔的事情。

相反地，能以靜止反應因應外在刺激的人，比較不容易跟別人起爭執，別人氣急敗壞想找他理論，他的第一反應很鎮定，對方一時之間找不到發飆的施力點，彼此的情緒無法繼續升高，衝突就會漸漸地平息下來。

不少人對溝通抱持著一種迷思，總想追求「反應快」。其實當你發現自己身陷衝突之中，身體出現靜止行為時，別覺得自己「輸了」，你反而要感謝自己沒有太衝動，不急著反應，爭執才沒有擴大。給自己二到三秒鐘的時間，換一口氣再做反應，場面就不容易失控。多練習幾次，對衝突的承受力會提高，抗壓性變好後，靜止行為會內化成心理狀態，屆時就不需要透過勾椅腳、緊握扶手、翹二郎腿等動作，減緩焦慮。

「達／人／不／藏／私」

先前提過「驚訝」屬於中性的情緒，是大腦來不及思考時，用來過場的反應，而緊接在驚訝之後的情緒，才是當事人內心真正的感覺。

恐懼和驚訝的表情很相似，這兩個表情眉毛都會上抬、眼睛都會睜大。不同的是，驚訝時，嘴唇微張，嘴巴附近的肌肉是放鬆的。恐懼時，嘴唇是壓縮的，肌肉收縮往耳朵的方向延伸，整個臉部表情較為緊張。

狀況一

Noe抱著靠枕，不停摸著脖子，支吾其詞，這些行為又意味著什麼？

回過神後，不喜歡與人正面衝突的Noe，選擇了逃。當然她不可能真的逃走，這不符合她這個年紀應有的行為。隨著我們長大，行為會出現相對應的變形，小孩被人斥責時，會大哭或離開現場尋找安慰，可是同樣的行為，放在一個成年的上班族身上，就不合宜。所以Noe選擇用抱枕拉出與外界的距離以保護自己，隔開

Nicole對她的批評，並讓自己覺得安全一點，這個動作同時具備了「阻隔」和「安撫」兩種不同的心理意義。

除了抱抱枕外，Noc不停地觸摸自己的後頸和頸窩，有些男生會利用鬆領帶、拉寬領圍，或者女生習慣性的把玩項鍊，都是自我碰觸的變形，用以轉移焦慮。還記得脖子是「關鍵三點」之一嗎？很多人在不安時，就會不由自主地摸脖子。這是因為脖子聚集許多神經系統，當遇到危險情況時，後頸的「豎立肌」會馬上繃緊，成語所謂的「毛骨悚



不安時，女性容易觸摸頸窩，項鍊，或抱著抱枕與包包等物。



圖中女子觸摸頸窩的動作正顯示自我安撫。

然」，指的正是這一區塊的生理反應讓人不太舒服，所以我們會下意识摸摸脖子，試著緩解這份緊張。

此外，在壓力狀態時，人體的血液會優先供給到四肢，這樣不管稍後採取的行動是打，還是逃，都會比較方便。

受制於這種保護機制，Noe理

性的大腦暫時無法運作，語言功能隨之降低，因而沒辦法馬上給出完整的說明。這也就是為何吵架時，我們很容易詞窮，罵來罵去就是那幾句話。換句話說，在衝突的當下，我們的生物設計無法支持我們立即透過語言解決問題，此時與其各說各話，倒不如先分開，等大腦恢復運作後，再討論。



不安時，男性則出現鬆領帶或拉寬領圍的舉止，都是為了試著安撫自己，抒解緊張。

狀況三

被誤解真的很難受，但Zoe知道Nicole正在氣頭上，不論她怎麼澄清，Nicole此刻是聽不進去的。

Zoe傳了個簡訊給主管Yvonne，請求協助。所幸Yvonne很明理，她知道雙方都沒有錯，儘管她已經知道事情的原委，但她還是請Nicole前來，請對方將狀況重複一遍。她一直留心Nicole的反應，等到看見需要的訊息後，她才說：「我知道妳很生氣，這件事妳真的誤會Zoe了，是我請她留下來處理另一個專案，所以我派了Olive去幫妳，她沒有告訴妳嗎？」

Nicole一聽，原本緊握的手，突然鬆開來了，嘴唇微微噉起說：「因為人太多，我們沒有機會講到話。」說完後，眼神下移，不再直視Yvonne。

為何Yvonne會這麼處理？她在Nicole說話時，是在等什麼肢體訊號呢？

Yvonne要Nicole將過程再說一次，並非爲了從言語中判斷是非對錯，而在於她希望Nicole感受到自己的情緒是被接納的，不是一味地被要求別生氣或冷靜。再者，雖然Yvonne猜得到Nicole是生氣的，但她沒有立即點出來，她等到Nicole出現憤怒的表情時，才同理她說：「我知道妳很生氣……」。這一點也是巧妙地運用「一致性」，在Nicole最有情緒的那一刻，點出她當下的狀況，一來她比較難否認，二來她會覺得Yvonne是真的了解她，才能正確地反應出她的情緒。因此，Yvonne一直等到Nicole臉上出現憤怒的訊號，Yvonne才適時地帶出她心裡真正想說的話，這就是溝通的智慧。有智慧的人懂得掌握「When」：在最適當的時刻，才說出最恰當的回應。太早說，別人無法體會，說得太慢，徒增遺憾。

換句話說，同樣的一番話，若Yvonne在Nicole一進門就直接對她說，就算Nicole知道自己錯了，但極有可能會因爲情緒無處宣洩，而不願意退讓。Yvonne不急著處理Nicole的憤怒，反而能順利的化解衝突。從Nicole鬆開的雙手，可以推測她不再那麼堅持了；而噘嘴通常意味著當事人覺得尷尬，或知道自己犯錯了。視線下移表示Nicole覺得羞愧。這三個行爲提供了足夠的訊號，讓Yvonne知道她已經成功解開了兩人的誤會。

人是情緒的動物，這本書也一直提醒你「感覺」對溝通很重要。然而，認識情緒並不困難，你一定能夠分辨什麼是難過、憤怒、害怕、開心……等，所以問題不在於理解，而是你察覺到情緒後，會怎麼回應？特別是面對別人的負面情緒。

試想，當你的朋友告訴你：「手機不見了，我很難過！」你會怎麼回應？

不少人會直接說：「別難過啦！再買一支就好了。手機嘛！舊的不去，新的不來。」

同類型的句型有：工作再找不就好了、男（女）朋友再交不就好了、失敗沒什麼，再努力就好了……這些話理論上沒有錯，出發點也是好意，但仔細分析，會

憤怒的表情

憤怒的具體特徵，包括：

- 眉毛聚攏並下壓。
 - 鼻翼向外擴張。
 - 下巴周圍的肌肉緊繃。
- （嘴唇緊閉，或大大的打開）



發現這些話的背後都隱藏著一個意圖，就是要當事人忽略不好的情緒，盡快回復到好的狀態。

這就是溝通常令人挫折的原因。想想看說話者要的不過就是一個安慰，但回應的一方不是不知道對方很難過，卻選擇不回應，甚至直接否定，好像不應該不舒服，要趕快變好。這種被敷衍的感覺，讓人更想反抗，原本沒那麼生氣的，反而愈來愈生氣。



撇嘴意味著當事人覺得尷尬，視線下移則表示羞愧。

狀況四

Yvonne 確認 Nicole 聽進了她的話後，接著說：「我想妳一定是忙壞了，才會忘了聽 Zoe 解釋，妳也不是故意的。所以出去後，妳只要跟 Zoe 說：『剛剛很抱歉，我了解原因了。』一句話就好，不需要從頭說一遍，妳做得到嗎？」Nicole 點點頭。為何 Yvonne 要特別交代 Nicole 話愈少愈好，還教她要怎麼說？誤會既然已經解開，何不讓她們自己解決？

先前提到，在情緒當下，我們很難冷靜下來思考。然而，我們道歉時，卻常常希望對方能夠馬上原諒我們，理解我們的苦衷或不得已之處，最好能立刻破涕為笑、握手言好，這樣你就不用承受那麼大的愧疚感了，不是嗎？

換個角度，你若是被傷害的那一方，你真的那麼在乎理由嗎？聽解釋前，你更希望聽到的是什麼？不是一份真心誠意的道歉，確認對方了解你的感受，至於來龍去脈是如何，並不是當下你最在意的。所以 Yvonne 特別交代 Nicole 只要傳達心意，不要再花力氣解釋：「為何 Olive 沒跟她說？現場有多混亂？……等」，因為

她知道這些不是Noe最在乎的事情。

對女性而言，「關係的和諧度」比「解決問題」更重要。女性傾向透過自己與他人關係的品質來判斷個人價值，當她覺得自己是被團體接受、肯定時，她容易覺得有歸屬感，進而願意付出更多心力在工作上。倘若這個環境讓她覺得被排斥、冷落，即便收入好、職位高，也很難留住她太久，因為她找不到自己存在的意義。所以對Noe來說，重新連結兩人的關係比事實更重要。

而男性渴望的是「尊重」，今天不論你犯的是什麼錯誤，只要他覺得你將他放在眼中，還算上道，他就會願意展現男性風度，大方的接受你的道歉。不管是「關係的和諧度」或「尊重」，男女都需要先被照顧好情緒，才會願意將耳朵打開。

可惜的是，不少人了解這個心態，道歉時，拚命為自己澄清，但往往就算理由充足，話語漂亮，聽在對方耳中都像是辯解，根本無法修復關係。因此，當你真的覺得自己「做錯時」，記得「Less is More!」一句真誠的道歉，搭配適當的音調（如喉嚨共鳴）、肢體行為（偏頭注視）和不經意的碰觸，效果就很強大了。至於對方能不能當場接受你的道歉，得視對方的個性和感受而定，你只能盡力而為。

心法：懂得閉嘴的人，才是真正懂得溝通的人——馬克吐溫

相信從小到大，你一定有被誤會的經驗，那種有苦難言的委屈，實在很難受。為何誤會會引起人這麼大的反彈呢？因為誤會意味著被否定，對自己的理解遭到挑戰，例如一個自認為是誠實的人，突然被說成心機重，他當然會急著為自己辯解，才能修復原本對自己的認定，因為改變自我認同是很痛苦的。

而通常誤會別人都覺得自己是對的，千錯萬錯都是對方的錯，認為所有的「證據」都是支持自己的，完全無法考慮其他的可能性，陷入思考的盲點，才會讓誤會愈陷愈深，不可收拾。

所以不論是誤會還是被誤會，大腦都會解讀成危險訊號，馬上啟動交感神經，進而使心跳加快、呼吸急促、血管收縮，所有的感官和思緒都會變狹隘，只能選擇性的看、片斷性的聽。換言之，當人的注意力有限時，就無法看到事物的全貌，愈解釋只會讓事情愈僵。

因此，當你發現情況陷入膠著，負面情緒不斷地堆疊時，記得「不溝通也是一種溝通」，先閉嘴，告訴對方你需要一點時間冷靜，約定好下次討論的時間。學會

在心裡喊暫停，不要被情緒綁架，絕對是繁忙的現代人需要好好修練的技巧。一個人的涵養，不在於心平氣和時，反而是在心浮氣躁時；關鍵時刻，才能測出真功夫。

第
14
章

舉辦重要活動的前夕， 如何追蹤進度與預防狀況

本章將讓你學會：

- 坦露雙手，呈現泰然自若的態度
- 會前會時，組員肢體的判讀
- 慎用「預設性問題」和「反向問題」，進行測謊與防堵
- 「事的按鈕」說清楚具體細節，凝聚注意力

狀況一

George是企畫部的組長，負責規畫行銷活動提高產品知名度。他底下所有的組員，正為明天在世貿中心舉辦的大型活動，忙得不可開交、焦頭爛額。今早他聚集工作人員，進行一場會前會，確認各組的工作計畫與執行進度。

為了這場新產品的發表會，他邀請了許多媒體和部落客前來參加，活動順利與否，將直接影響公司下半年度的營收，他得嚴陣以待，心情實在如坐針氈。但做為一個領導人，George了解他得先表現出沉著穩定的樣子，才能激發同仁表現出應有的水準。看著眼前加班多日的夥伴，現在大家的情緒都很滿，George該怎麼做才不會把自己的壓力轉嫁到同仁身上，影響了他們的工作士氣？哪些動作可能會洩漏他的心思，他得特別小心？

坦露雙手，展現泰然自若的神情

George只要先做好一件事情：「保持平穩的呼吸，自然敞開關鍵三點」，這個概念在本書中已經重複好多次，它真的很重要，得再三強調。因為開頭順了，後面

就不難。

呼吸會直接影響我們的自律神經。呼吸紊亂時，身體自然會出現很多不安的訊號，不管是自我觸碰、阻隔行為、領域限縮等，你下意識的「碎動作」很容易讓人猜得到你內心真正的感覺，很難隱藏。然而，改變可以「由內而外」，也可以「由外而內」。

「由內而外」的方法是你不斷地給自己打氣，催眠自己是個果決、俐落的人，透過內在對話告訴自己夠好、夠棒，讓時間慢慢地淬鍊你成為真正的領導者。「由外而內」則更簡單快速，直接做出堅定、自信的行為，你的「心態」就會被你的外在「姿態」給說服，相信自己真的足以承擔大任。社會心理學家 Amy Cuddy 曾經在 TED 論壇發表一場演說，改寫了很多人对自我形象的認定，她清楚的指出：「姿態決定你是誰！要讓自己有信心，把手舉高兩分鐘就足夠。」

我個人認為，這兩種途徑都很重要，不能偏廢，問題在於你有多少時間準備。以 George 為例，在如此重要的關鍵時刻要帶領這麼多人，他若不能立即表現出指揮若定的樣子，只會徒增夥伴對發表會的不安與焦慮。因此，他要避免下一頁照片中猶疑的動作：



男性很容易將手插在褲子的口袋，無論是有心還是無意，都會讓人覺得不尊重，請盡量避免出現。

因為男性褲子設計的關係，男性比女性更容易出現手插口袋的動作，特別當他們感到緊張時。有趣的是，很多男性根本就不知道自己何時把手插進口袋的，你若上前提醒他們，他們才會驚覺口袋裡的手是他自己的。即使是貴為全球軟體大亨的比爾·蓋茲（Bill Gates），也常因這個動作招惹媒體的批評。

有些男性不會把整隻手插進口袋，他只把大拇指藏起來，看起來好像比較有自信，其實這個動作反而欲蓋彌彰。通常我們在表達讚賞時，我們會向對方伸出大拇指，以示肯定，在大多數的國家，大拇指是自信和榮耀的展現。所以當一個人對自己沒信心時，就會把拇指插在口袋裡，其他手指垂掛在口袋旁。你可以試著做做看這個動作，你會發現除了手指頭外，你的肩膀會自然地往內縮一點點，一不小心就會變成「領域限縮」的姿勢，給人垂頭喪氣的感覺。



即使只是將大拇指藏起來，也要盡量避免。有些男性受到媒體影響覺得這樣很帥，但看在女性眼裡卻不是這麼一回事。

身為領導人，你愈展現出氣定神閒的態度，愈能贏得眾人的信賴，聽從你的指揮完成任務。不論情況多緊急，千萬要避免太極端的反應，例如大聲咆哮、高亢語調、誇張手勢、滿場奔跑，這樣只會讓人覺得：「你抓狂、失控了！」對處理問題一點幫助也沒有。即使你的身分是家長，帶領的是自己的子女，這道理也同樣適用。

「達人」不「藏私」

有不少學員問我：「可是雜誌上的模特兒常常擺這種動作，為什麼他們可以？」我的標準回答是：「你說了兩個關鍵字，叫『模特兒』和『雜誌』。行為得放在脈絡中檢視。模特兒的工作環境不同於一般人，照片中有許多背景，例如美美的風景、衣服和五官，轉移你的注意力，使你不覺得這個動作有問題，但回到真實世界，換你做這個動作，你可能會招來很多白眼。」

狀況一

在發表會前夕，George 需特別注意組員們的哪些行為，留意大家是否都在狀況內，讓活動圓滿完成？

會前會通常會確認執行細節，此時 George 可以仔細留意，當組員們發現自己錯誤時，他們第一時間是拍（摸、磨擦）「前額」還是「後頸」？

一個人在表達懊悔時，觸摸前額大多暗示著他對自己的錯誤，比較能「坦然接受」。打後頸，表示這件事情真的令他很頭痛。還記



打後頸表示此事令他很頭痛或棘手。若時機允許，可適度協助出現此動作的同事。



拍打或觸摸前額，表示當事人對於自己犯下的錯誤比較能坦然接受。

得先前談到，脖子後面有一塊「豎立肌」，通常在我們覺得緊張、不安時會繃緊。假如你看到組員觸摸的是前額，表示這錯誤不會威脅到他的自尊，你可以多叮嚀兩句，要他盡快修正、調整；但如果是後頸的話，表示這事情令他感到十分棘手，你可以詢問他是否需要幫忙，或委婉善盡告知與提醒，千萬別一路殺進去，反而會讓他惱羞成怒。

交辦事務時，要留心組員有沒有出現鼓腮幫子或長吐氣的反應。這也是一種安撫行為，透過大量換氣來讓自己好一點。有些人會下意識地不停的彈筆，發出「喀滋！喀滋！」的聲音



彈筆、手指敲桌子等製造噪音的舉止，也都是安撫行為的變形。



鼓腮幫子或長吐氣，表示當事人對此事沒有太大的信心，覺得有壓力。

音，或製造噪音，例如吹口哨、哼歌、用手指敲桌子，都算是安撫行為的變形。針對這類狀況，你可以等會議結束後，再把他們找來，私下多做一點確認，給予口頭上的鼓勵，讓他們覺得受到支持，有信心克服困難。

「達人」不「藏私」

鼓腮幫子也可以做為一個人對自己信心的指標。大陸田徑名將劉翔，在參加二〇一二年倫敦奧運前，大家都非常看好他，覺得他一定可以在跨欄項目取得金牌。結果他竟然在預賽時就跌倒，失去決賽資格。陸媒指責他是假摔，這則新聞沸沸揚揚好一陣子，之後不了了之沒有結論。然而，你若仔細分析劉翔預賽當天，他在賽前的暖身動作，和以往奪牌的那幾場賽前的差異，你可以明顯發現劉翔在倫敦時，比賽前出現很多次鼓腮幫子、長閉眼等安撫動作和視覺阻擋。顯示他對自己當天的體能狀態並沒有信心，無論他到底有沒有假摔，至少可以確定的是，那不是他最好的狀態，他不確信自己可以通過比賽。

團隊工作，最讓人難以忍受的莫過於有人「狀況外」，出現所謂「瞬間凝結」的反應，包括：眼神空洞、肩膀下垂、表情呆滯等，很明顯的這個人完全不在現場，心思早已不知神遊到哪裡去了。如果這狀態是他平日的行為基準，不要懷疑，他絕對是你需要提高警覺的「天兵」，平時就有極高的機率會「成事不足，敗事有餘」，因為他的感官是脫離現實的。遇到重要活動，你千萬別託付太重要的任務在他身上。



眼神空洞、肩膀下垂、表情呆滯，絕對是天兵的熱門人選。

「達人」不「藏私」

主管在獎勵時，請好好看著對方，讓部屬接收到你完整的肯定與認同；責備時，則適時地把眼神移開，別老是殺氣騰騰的樣子。正常來說，犯錯的人心裡都會覺得不好意思，所以你可能需要稍微提醒一下，利用他自己的愧疚感達到警惕的效果。倘若順序顛倒，罵人時一直盯著部屬，誇獎時卻不好好看著對方，很容易造成關係的對立。

狀況三

偏偏團隊裡，就有一個天兵 Louis 讓 George 很頭痛，每次問他準備工作是否妥當，他嘴巴上都說沒問題，結果卻讓人抓狂。這次 George 故意走到 Louis 旁邊，跟明天的主持人 Kate 說：「Kate，你覺得身為一個主持人，如果硬體設備不配合，雜音一堆，不能把訊息清楚傳達給台下的每一個觀眾，真的很令人沮喪。」說完，George 刻意留心負責音響設備的 Louis 的反應，他這樣問是在測試什麼呢？

George 此處使用的就是「預設性問題」，故意說一個和當事人有關聯的事情或狀況，看看他有沒有聽出其中的玄機，身體出現了哪些反應。以 Louis 為例，倘若他已經測試好音響，就會自動忽略 George 的這段話，繼續忙他的事情；如果他還沒處理，則會因為心虛，行為舉止出現異狀，例如抓頭、視線躲藏、摸脖子……等動作。George 可以把這些線索放在心中，提早反應，而不會在最後一秒鐘，還被蒙在鼓裡。

簡單的講，「預設性問題」就是不直接向對方提出具體的問題，繞一個彎，將你在乎的事情隱藏在對話中，看看對方是否能聽出其中的奧妙。如果他是清白的，他會被你奇怪的談話搞得一頭霧水；但如果他心中有鬼，就會知道你是指桑罵槐，行為會因此偏離基準線。

狀況四

果真 Louis 聽完 George 和 Kate 的對話後，原本安靜的眼皮，突然快速開合，George 留意到他的眨眼頻率異常。轉過身，回辦公室立即打電話到會場詢問其他同仁，Louis 今天是否已經測試過音響？同事表示沒看見 Louis 到過會場。

George 毫不客氣地要 Louis 進來說明。Louis 知道這下摸魚摸到大白鯊了，承諾下午二點前，絕對會完成工作。George 點頭收下 Louis 的承諾，繼續跟他討論另一件事情。過了一段時間，Louis 臨走前，George 刻意詢問他：「你下午四點前，會把音響弄好是嗎？」是 George 忙壞了，所以口誤？還是他故意的呢？

面對不按牌理出牌的人，George 用的是非常手段，測試對方是否真把他的話聽進去，他拋出「反向問題」，故意說一個錯誤的訊息，看看對方的注意力是否集中，是否將先前的承諾放在心上？

為何要反著問？因為人的大腦很愛偷懶。

如果 George 問：「下午三點，你會把工作完成？」

Louis 會敷衍他：「對啊！」出了門可能就把這事情給忘了。

但 George 問：「下午四點，你會把工作完成？」

假如 Louis 有專心聽，他會修正說：「不對！我三點就會完成。」無須 George 多言，他已經自我提醒了。

假如 Louis 回答：「對，四點。」代表他根本還在狀況外。

狀況五

活動再慎重還是要放組員回家休息，下班前，George 再度召集所有人進行一場信心喊話，他該怎麼表達才能言簡意賅地讓大家就定位，為明天的活動全力以赴。

「事」的按鈕：說清楚具體細節，凝聚注意力

控制焦慮的方法之一，就是提高參與度。組員對活動有全盤的概念，對細節愈了解，對於執行會更胸有成竹，臨時有狀況發生時，也會有信心知道去哪裡找資源

和幫手。不會因為慌張，讓小插曲擴大成大災難。

因此，George 只要把明天的流程仔細地順一遍，每個人負責的工作再強調一次。最重要的是，過程中不要使用「代名詞」或「一概而論」的說法，盡可能把事情描述清楚，減少誤會的發生。比較下面兩種說法：

A：小蔡，你記得再次提醒 Show Girl 早點到場梳化，我們要彩排。

B：小蔡，你等一下發簡訊通知明天十位 Show Girl，七點準時在會場梳化，九點準時彩排。

哪一種指令你覺得清楚明白？執行起來比較不會有困擾？

第一種說法中的「早點」是很不好的示範，可能對小蔡來說，他並不清楚女生花個一到二小時化妝是很正常的，所以他可能會通知 Show Girl 八點半到就好，結果化妝時間不夠，來不及彩排，影響了大家的心情，變得浮躁不安，就會影響正式演出。總之，在最後關頭，大家對活動的了解愈一致愈好，如果臨時有狀況發生，其他人也知道該怎麼遞補。

另外，George也可以適時的利用摘要，幫助將大家的注意力拉回當下，他可以說：「談到這裡，我整理一下剛剛討論的……」，或請組員總結一下他所說的話：「Tiger，你複述一下明天下午的流程……」。藉此檢視組員們的認知是否會落差太大，盡可能讓訊息可以「即時」被接收。不要等到最後，才一次統整所有的想法，要不然組員很容易就恍神了。

心法：非常手段只在非常時刻使用

正常情況下，Deadline大多很早就決定，所有人對截止日期早有心理準備，會盡可能把該完成的事情負責完畢，雖然有壓力，仍在承擔範圍內，大家若能同心協力，事情多能圓滿結束。怕的是少數人不適任的行為，拖累了所有人的努力，逼著主管在非常時刻，祭出非常手段。

「預設性問題」和「反向問題」，基本上是抓謊、套話的技巧之一，並不適合一般人際情境使用。畢竟抓謊這個行為，目的是取得別人不準備公開的線索，使用起來會破壞關係。不論對象或動機為何，你已經僭越原有的界線與份際，所以在使

用上，必須格外小心，以團體利益為依歸，而非自我證明。否則有權力的人一旦默許了這種行為，成為團體風氣，在風行草偃的效應下，人與人之間的信任度會遭到破壞，企業文化的喪失將是難以估計的。

終
章

溝通是呼吸的延伸

本章將傳授終極心法，只要掌握呼吸，
就能掌握溝通。

相信此刻的你，對溝通已有更全面的認識，知道該如何呈現自己，才能讓自己「腦中想的」、「嘴巴講的」和對方「接收到的」是同一件事情。然而，光是一個肢體就有上百種姿勢和解釋，你會不會開始煩惱記不得？或者不確定展現出來的行為是恰如其分的呢？

其實，溝通的技巧，不論是肢體的、聲音的還是說話的，就像是武俠小說裡的門派，各家有各家的套路和獨門絕技。你無需逼迫自己招招通透，只需要視自己的特色和生存所需，練幾套拿手絕活即可。更重要的是，就像當初張三丰教張無忌太極拳一樣，臨上場前你不必刻意記得書中提到的任何一招，你只要記得一個關鍵心法。

在分享關鍵心法之前，先玩一個小遊戲：請你坐下來，右腳伸直，腳跟著地，腳尖懸空，以大拇指為中心順時針轉動，原地畫幾圈後，接著用右手食指在空中寫一個數字的6。

我想，你一定笑出來了。因為絕大多數的人用右手寫數字時，腳尖會不自主的跟著逆時針旋轉。除非刻意練習，否則身體會依據它原有的設定，做它該做的事情，很難用「意志力」控制它。換句話說，**人類的注意力是極珍貴的資源，非常有**

限且難以增加。溝通也是同樣道理，當你愈用力要做出某個樣子，你很可能會離目標愈遠：如果你滿腦子想的是要說什麼話，根本管不到手、腳該如何擺放；或者肢體擺對了，卻來不及想下一句該說什麼。

溝通時，你唯一能做的事情就是好好互動，讓對方感受到你的全心全意，如實地跟對方在一起，你自然會知道該怎麼回應是恰到好處的。因此，溝通之前，你真正該關注的並不是說什麼，而是要問問自己：「我能不能讓自己專注在這段溝通中？」當你的注意力能回到當下，你就能打開眼睛和耳朵，用心理解對方所有的狀態，不僅僅是他嘴巴說出來的話。

特別像本書的十二個例子，幾乎都發生在壓力情境之下：如面試、談判、爭執、提報、會議、管理……等。不少人一面對壓力，就會開始緊張、不安，即使事前準備得再好，功夫再高強全用不出來，這也是為何你看再多溝通的書，效果都很有限的原因。除非你知道如何讓自己穩定下來，專注在溝通中、好好理解對方的狀態，否則「知道」不等於「做到」。

因此，最後要送給大家的禮物，就是溝通真正的心法：呼吸。

掌握呼吸，才能掌握情緒

呼吸，看似平凡無奇、人人都會，但所有華麗的技巧都是奠基在此心法之上。沒有好的呼吸，溝通品質就不可能會好。

怎麼做呢？很簡單，保持平穩的呼吸，特別是「腹式呼吸」。呼吸對溝通的影響是有生理和學理基礎的，第二章我們提到，以大腦的運作規則來說，外界的訊息會先送到邊緣系統，先產生情緒後，再分別送到新／舊腦處理，依據過去的經驗做出相對應的行為和反應。

研究發現，腹式呼吸會帶動橫膈膜上方的迷走神經，進一步牽動副交感神經，抑制交感神經，讓心跳變慢。這麼一來，從邊緣系統出來的指令就會比較正向、不帶攻擊性，之後送到「新／舊腦」的訊息相對地就不會太衝動、憤怒，心情也就能比較平靜、和緩。相反地，胸式呼吸會造成胸部劇烈的擴張，壓迫到旁邊的心臟，進而使心臟附近的交感神經更為活絡，導致呼吸更急促、情緒更焦慮。

換句話說，不同的呼吸狀態會引發不同的「情緒反應」，而不同的情緒反應就會產生不同的「溝通結果」。

溝通時，你的呼吸愈平穩，整個人的穩定度就會提高，進而帶給對方平靜、安心的感覺，彼此負面情緒減少，溝通就容易多了。而且當呼吸平穩後，你會比較自在、自然，那些自我安撫、阻隔行為等不安訊號就會自動消失，也能夠坦然地呈現出「關鍵三點」，讓人覺得你泰然自若、好整以暇。你不需要刻意監控自己的身體動作，就能夠給人一種親和、同在的印象。總而言之，當我們可以控制好自己的呼吸，就能掌握好自己的情緒，進而使身體做出適當的行為，腦中篩選出恰當的字詞，如此溝通圓滿的機率就會大大提高。

呼吸是一種本能，你不用刻意向外求，你本來就具備好好溝通的能力。只要你學會掌握呼吸的節奏，你會發現自己可以很輕鬆地就和當下同在，理解對方沒有說出口的話，不僅「讀心」，更是「透心」，一如呼吸，無色無味，卻恆然存在。

「氣定」才能「神閒」。溝通真正留在人心的不是話語，而是一種氛圍、一份能量。你有自己最獨特的風格，你不需要變成別人。溝通時，你只要懂得調整呼吸，保持「放鬆的專注」和對方真正的同在，這樣的溝通就是「你OK，對方也OK！」

後記一

溝通是真的看見對方，也讓自己被看見

裘凱宇

會寫這本書，是想跟大家分享一種解放的力量，讓你不再恐懼於溝通表達，讓你從許多不必要的想像中解脫出來。

如果我說，自己是一個生來不會說話的人，在歷經學習與磨練後，才有今日在溝通表達上的成果，而今把這些祕訣分享出來，幫助你學習如何正確的傳遞訊息。這肯定是謊言，起碼過往三十多年歲月裡，所有認識我的朋友們都會跳出來揭穿我。

我承認自小我就是一個很會表達的孩子，我會在教會的耶誕晚會上自己上台唱歌跳跳、我會跟媽媽撒嬌、我也會透過說話得到自己想要的。成年之後，我曾經因為好的口才，讓我成為一個成功的業務人員。

從某個角度看，當我後來回到校園，取得心理學碩士的過程，也要歸功我的表達能力，讓我從入學口試到論文口試都很順利。

後記一

265 溝通是真的看見對方，也讓自己被看見

到今天，你可能在看我的書或上我的課之前，就已經聽過我主持的「有聲書評」，這是從二〇〇五年四月至今，我一直堅持用廣播專訪的方式，每週為所有網友免費推出一到兩本書的作家或編輯專訪。

你說這樣的我，有可能對溝通表達存有恐懼嗎？

有！沒錯！我有恐懼，而且我沒說謊。

這麼說吧！你覺得「會說話」等於「會表達」嗎？順著這個想法，也就是「溝通表達」完全等於「說話」囉？

跟你分享一些我的經驗，我們再一起決定這個問題的答案。

在我出生的那一年，父親罹患了心臟病，心臟病患者除了生活飲食要特別留心之外，更忌諱情緒上的刺激，所以雖然我生來愛說話、會說話，但也一直活在害怕「說錯話」裡。

印象深刻的幾次父親暴怒，都是我說了些讓父親生氣的話，我很害怕父親會一氣之下就掛點了。但是，無論我如何努力的回想與反省，我實在不知道自己說錯了什麼？

你有同樣的經驗嗎？你真的不知道自己錯在哪裡？可是卻得到別人的憤怒、指

責、輕蔑或排拒。

這樣的場景不會只發生在家庭裡，它們會在職場與生活的所有人際情境中發生，然而，誤會與遺憾不就是這樣來的嗎？

當我把注意力放在自己說的「話」與父親說的「話」，到父親已經離開我的今天，我仍然不知道究竟怎麼了，但如果我把父親的「話」先放一旁，留心他的行為，包括表情、肢體、聲音、還有一切環境脈絡的因素。我赫然明白，父親不是對我生氣，他是對自己感到挫折。

父親的行為與聲音透露的是出於無助的挫折感，是一種退縮到無路可退的反撲，而不是出於攻擊意圖的憤怒表現。我應該要心疼父親的，他正受著苦。可是當我看不見這些，只是聽他說的「話」時，我心裡只有怨憤。

值得寬慰的是，父親癌末臨終的那段日子裡，或許是疾病讓他沒有太多的力氣「說話」，反而讓我能全心放在除了話語以外的所有行為表現，這時我能好好的跟他在一起，我們也對彼此說出了傳統父子間難以開口的「我愛你」、「我也愛你，兒子。」看起來這還算是圓滿的終點，但我不免想，如果當年我能早一點「看」懂父親，而不是陷溺於他說的「話」，這樣的交流就不會拖到最後一刻了。

後記一

267 溝通是真的看見對方，也讓自己被看見

可是我終究是幸運的，但你有這麼幸運嗎？你有沒有在一段關係結束後，才懊悔自己完全將注意力放錯地方，執著於語詞的辯論或是陶醉於花言巧語，卻完全全忽略了對方的行為？

其實除了他說的話之外，所有的跡象都表明了他真正的意圖，但是你「看」見了嗎？

還有另一個重點，你有沒有「看」見了自己？或是「聽」見了自己？別人「看起來」或是「聽起來」的你，究竟是什麼狀態？是同一個你嗎？有沒有不一致的矛盾現象？

你有沒有經常這樣說或這樣想：

「我明明不是這個意思，為什麼對方誤會了？」

「我『說』得很清楚了，為什麼他還是不懂？」

「我只是關心，為什麼他／她要那麼生氣？」

如果有，很顯然你可能已經展現了許多「看起來」與「聽起來」的矛盾，只是

你毫不自知。

多年主持錄製有聲書評的過程中，每一集內容我都親自剪輯後製，我需要重複聽自己的聲音，一遍又一遍，不只是聽「我說的內容」，還要聽「我聽起來的感覺」。剛開始我的話很多又很急，我以為自己傳遞的是熱情與真誠，結果所有人聽到的的是緊張、焦慮與不安，包括帶著耳機進行後製的我，也不得不承認就是這樣。而且自己良好的口條，反而讓這些負面感受被「清楚」的呈現出來。

我愈是急著說，反而愈說不好，更說不出自己真正的意思。

你以為溝通表達學的是「字正腔圓、口若懸河、滔滔不絕」嗎？這些形容詞只能說明一個人口腔發音功能良好，完全無法證明這是一個具有良好溝通表達品質的人。

隨著我訪問的作家與編輯愈來愈多，我愈體會到，良好的溝通表達是一種能量的流動、一種氣息的交流，不在於自己說話所占的比重，更不在於跟溝通對象一較高下長短的心態。

我的來賓經常會說：「不知道為什麼？在你這兒就會愈說愈多，都會說一些其他節目不會講的……」「跟你聊天好舒服，不知不覺就錄完了，感覺時間過得好

後記一

269 溝通是真的看見對方，也讓自己被看見

快。」

我常常在想，自己做對了什麼？後來我發現，從我學會「閉嘴」之後，來賓們開始有這樣的回饋。過去我太害怕自己被忽略、沒人聽見我的聲音，我盡力想證明自己的存在價值，結果話說愈多愈糟、愈糟愈擰。

溝通表達的目的從來就不是「說話」，而是達成「良好的交流」或是「共同解決問題」，「說話」是手段，不是目的。如果你能用最少的力氣在說話，反而能夠達成你真正想要的，才是你需要學並且學得會的「溝通表達」。

你還認為溝通表達學的是「說話」嗎？要把你扭曲成一個看似滔滔雄辯，卻讓自己一點也不喜歡的陌生人嗎？如果你要達成人際圓滿的目的，你現在就有足夠的能力，你只需要有人提醒你應該看見些什麼？

就像我看懂父親一樣。

Enjoy this book.

後記二

除了話語，你能做的溝通還很多

楊嘉玲

從小我就對人很有興趣，因緣際會之下竟也成為諮商心理師，每天的工作就是處理各式各樣的心理問題。執業一段時間後，我慢慢發現，不論個案一開始來談的主題為何，令他們感到痛苦的來源，最終都可以連結回生命中的「某個人」。

家庭問題，要不就是親子之間處不好，要不就是夫妻失和，要不就是千年不變的婆媳問題；工作問題，不外乎跟某個上司不對盤，就是和同事格格不入；就算一切順利，也希望光耀門楣讓家中兩老開心，偏偏這種優秀的孩子對上的總是嚴格的父母，甚少肯定子女，讓子女一輩子活在自我懷疑中。

所以我的任務就是陪著個案了解，這些不和睦的關係是怎麼發生的，要怎麼樣才能好好跟對方溝通，和平相處。

我一直以自己的工作為傲，也自認自己的溝通表達能力不錯，不然怎麼應付這麼多棘手的狀況，畢竟要化解關係中的愛恨情仇，實在不是三言兩語可以完成的。

後記二

271 除了話語，你能做的溝通還很多

因為順遂，便教人忘記成長。

某天值班時，一個怯生生的大二男同學走進輔導中心尋求協助。他覺得自己好孤單，沒有朋友，和同學在一起時會因為太過在乎自己該說什麼，不該說什麼，搞得自己很焦慮。對別人的反應也很敏感，總覺得別人不喜歡他，刻意疏遠他。嚴重時，還因為太過孤僻無法上學，休學一年。

聽完他的自白，我心想：「又是學生間的人際問題，這種狀況我見多了，教他一些溝通技巧就好了。」治療旅程就順理成章地開始了。

晤談一陣子後，我發現他很喜歡玩「yes...but...」的遊戲，無論我怎麼絞盡腦汁探討問題的成因、家庭環境對他的影響、鼓勵他實際做些小改變，他總能有效地將我擊退，舉出例外的狀況，讓我疲於應付。幾乎每次會面結束，我都是帶著挫敗離開，對於他的情況莫可奈何。我不放棄，拚了命的看書、讀研究，不斷想新策略，期待他嘗試後，能告訴我不同的進展。

漸漸地，我發現自己竟如此期盼，從他口中聽見一句正面的話，哪怕是一句：「我今天過的還不錯」或「你上次說的方法有效」都能讓我雀躍萬分，至少證明我的努力沒有白費。不幸的是，這一天沒有發生，每星期見面，他總有新的疑問可供

討論，人際關係依舊困難重重。我們之間存在著難以跨越的鴻溝，我甚至偷偷想過，既然我提供的方法都無效，他幹嘛不選擇停止？我們就不需要相互折磨了。

經過半年漫長又艱辛的路途後，我開始感到疲累，強烈懷疑自己的能力。好險有位前輩提醒我「燒開水時，滾與不滾往往只有一度的差別，在溫度到達之前，看起來變化並不大，可不代表情況是相同的。你得用心觀察。」

這番話打醒了我，我反省自己為什麼需要他「變好」？渴望「聽見」他告訴我，我對他的幫助？這些究竟是誰的需要？真的是他的嗎？還是我只想滿足自己的虛榮？調整好自己的心態後，我不再緊抓著他的進步不放，從話語中遍尋改變的「證據」。

後來，因為工作的調動，我沒辦法繼續跟他晤談，我們約好要在最後一次會面時，一起回顧這一年的諮商經驗。

我記得很清楚，那一天他坐在等候區，臉上泛著一絲絲笑意和期待，那是我從未留心的表情。坐定後，他從包包中拿出一張A4紙，上頭寫滿了文字，我問他：「這是什麼？」

他說：「妳不是說要回顧這一年的收穫嗎？」

後記二

273 除了話語，你能做的溝通還很多

我說：「是！可我沒叫你寫出來。」

他臉上閃過一縷驚恐：「我做錯囉？！」

我急忙回應：「沒沒沒，是我太訝異，我沒想到你這麼用心整理。」

他眼神又亮了起來：「所以我可以開始說了嗎？」我點點頭。他繼續用清脆的嗓音陳述：「第一，我知道說話時要看著對方眼睛；第二，看到人要打招呼；第三，要主動加入談話……。」

看著他像剛學會識字的小學生，認真宣讀的模樣，我有五分鐘說不出話來，我的心情好激動。那些我原以為無效的分析、建議、詮釋，他都收到心裡了，我怎麼會如此遲鈍，一點都沒發覺？

他滿意地唸完紙上的文字，我問：「你花了多久時間整理這些心得？」

他說：「很快啊！半小時吧！因為東西已經在腦袋了，只是寫出來而已。」

當下，我更覺得自己真是瞎了眼，他有這麼明顯的進步，我之前居然視而不見。談話接近尾聲，我輕輕地問他：「如果多年後，你回想起這一年的諮商，你還會記得什麼？」

他頓了頓，偏著頭，看著我說：「我想我會記得每個星期三的早晨，妳總會站

在晤談室的門口，手裡捧著一杯熱茶，輕輕的叫我的名字。那意味著我要學習誠實地面對自己。」

我點點頭，不再接話，起身送他離開輔導中心。太明白，一開口，眼淚就會掉下來，我不想花力氣解釋，我只希望男孩帶著我的祝福離開，不需要知道我內心的翻騰。他還無法懂，也不需要懂。

走回辦公桌，坐下來，我了解自己錯的有多離譜。原來在個案心中，那些我自以為聰明絕頂的分析，出神入化的同理，一點也不重要。他在乎的是我展現的態度，散發的溫暖，而我卻花這麼多時間鑽研該怎麼說，該怎麼說服他改變？

正因為我把大部分的心力都花在語言與邏輯上，我才會這麼渴望從他口中獲得證實。卻沒有發現個案已經用他的全身在告訴我，他一直在努力中，他沒有逃避。

一個從來沒有請過假，不曾遲到，會談時總是坐直了身子，專心聽我說話，離開時，不忘說聲謝謝老師的人，會是抗拒改變的人？！不用讀心理學都看得懂這行為的意義，而我卻視若無睹。

那一刻，我深深領悟自己對人的理解有多麼片面、偏頗，我太依賴語言了，卻忘了「嘴巴」只是身體的一小部分。上天派了這個男學生教會我什麼是用「心」傾

後記二

275 除了話語，你能做的溝通還很多

聽，不是用「耳朵」。同時也讓我重新思考不同性別的溝通差異。

我的父親是一個刀子嘴的人，從小，每回只要他在家，家中所有人，特別是母親就得忍受他的嘮叨，凡事都看不順眼，一點芝麻綠豆大的小事也能批評半天。脾氣倔強的我，無法認同他的行為，父女倆老愛鬥嘴，說沒兩句就火冒三丈。有好長一段時間，我超討厭父親，不願意和他相處在同一個空間超過十分鐘。

尤其讀了心理學研究所後，更是挖空心思利用專業技巧改變父親，期望他的行事作風能符合「好男人」的標準，至少對於自己的大男人主義有所警覺，收斂一下。下場卻搞得我傷痕累累，我氣他固執難搞，而他也覺得女兒唸太多書，看不起他。父女關係更是雪上加霜。

某個週末，我返家探望父母，由於路途漫長，我戴著耳機聽音樂，排解無聊。直到進家門前，都沒有把音樂關掉，我預期老爸會一如往常，大刺刺地坐在沙發上看電視，一見到我就開罵，劈哩啪哩猛講話。

根據多年的歷史資料，老爸會唸的點不外乎「只會在外面玩，都不知道回家幫忙。」「妳媽又做了什麼好事，妳這個做女兒的也都一樣啦！」「書讀這麼多有什麼

用，上次叫妳幫我修電腦，搞半天也搞不好，害我沒電腦用。」

然後，我就會急著反抗：「什麼玩，我工作也很辛苦，你知道我排時間回家有多難嗎？」「媽明明就好的很，你自己『愛嫌，幹嘛牽拖到我頭上！』」拜託，我念的是心理，不是電腦，我又不是神，什麼都懂。」劇情腳本大同小異，碰面不到一分鐘，絕對是不歡而散。

可那一天，因戴著耳機，帶刺的話也一併被隔絕在外，我只能透過視覺理解父親的表情和動作。當我不再反射性回擊，才發現老爸的臉上並沒有太多憤怒的表情，他的神情氣韻反而像碰到許久不見的好友，急著想多了解對方近況。

剎那間，我懂了，原來老爸很想親近我，可是在他的觀念中，「父親」的形象是威嚴、高高在上的，要他學習平心靜氣的跟子女說話，等於推翻了她的價值觀，也否定了他對自己的認同。於是他只能用責罵顯示他對我的關心，這樣至少還可以跟我說上話。如果他不先挑起戰爭，我們的關係會更冷漠、形同陌路。

批評，是父親連結他人的方式。或許不恰當，可在一片未曾被好好對待過的荒蕪沙漠中，你又怎麼忍心苛求他交出一塊綠地呢？

那次，面對老爸的砲火，我沒有回應，任由他將彈藥發射完畢，我從廚房端出

後記二

277 除了話語，你能做的溝通還很多

一杯水放在茶几上，淡淡地說：「渴了吧！喝口水，身體重要！」

老爸：「嗯！」了一聲，我緩緩地在他身旁並肩坐下，沒有交談。但那一小段沉默，我卻「聽見」千言萬語。

曾經，我自大地將所謂「良好溝通」粗暴地套在父親身上，期望他演出我心中「完美父親」的形象，卻從沒有想過，我所認可的「溝通」就一定是對的嗎？溝通最重要的目的，不就是建立和諧關係，怎麼反而在我學會溝通技巧後，親子關係卻愈來愈緊張。記得有首歌叫「你的眼睛背叛了你的心」，我想改成「我的嘴巴背叛了我的腦」會更貼切吧！明明如此愛他，卻老傷害他。

你是不是也和我有一樣的感受？有多少次我們口裡講的和腦袋想的是兩碼子事？自以為說出去的和對方接收到的，更是天差地別。當溝通不順利時，即使對方近在咫尺，兩顆心卻彷彿相隔了一整座太平洋，在不同的時區，說著不同的語言！

因為深深了解人們面對溝通的痛，我希望快點讓大家知道，關於溝通，我們存在太多的誤解和迷思，總以為溝通就是把話說得更動聽、內容修飾的更條理。希望能透過這本書，跟大家分享，除了話語，你能做的事情還很多。

身體語言，懂這些就夠了
—— 12 種場合，57 種狀況，掌握訣竅讓你在職場無往不利

作 者——袁凱宇、楊嘉玲
責任編輯——王曉瑩
發行人——蘇拾平
總編輯——蘇拾平
編輯部——王曉瑩
行銷部——陳雅雯、張瓊瑜、余一霞、王涵、謝佳穎
業務部——郭其彬、王綏晨、邱紹溢

出版社——本事出版
台北市松山區復興北路333號11樓之4
電話：(02) 2718-2001 傳真：(02)2718-1258
E-mail：andbooks@andbooks.com.tw

發 行——大雁文化事業股份有限公司
地址：台北市松山區復興北路333號11樓之4
電話：(02)2718-2001
傳真：(02)2718-1258

封面設計——COPY
內頁排版——陳瑜安工作室
印 刷——上晴彩色印刷製版有限公司
2013年 12 月初版
2018年 5 月二版 1 刷
定價 320元

Copyright © 2017 by袁凱宇、楊嘉玲
Published by MotifPress Publishing, a division of AND Publishing Ltd.
All Rights Reserved
本書經由袁凱宇、楊嘉玲授權本事出版，大雁文化事業股份有限公司

版權所有，翻印必究
ISBN 978-957-9121-27-9

缺頁或破損請寄回更換
歡迎光臨大雁出版基地官網 www.andbooks.com.tw 訂閱電子報並填寫回函卡

電子書
初版2018年5月
建議價格208元
ISBN 9789579121323 (EPUB)

職場上到處都是令人緊張焦慮的情境與對象，
有時候你明明預先想了很多話題，
甚至準備好精采的內容，但到了現場卻發現，
原本想好的內容根本無法好好說出來。
或者有時候你說了很多，卻發現同事或老闆表現得毫無興趣。

問題出在哪裡？

有沒有可能我們對於表達始終存在錯誤觀念？

迷思
1

以為「表達與回應就是滔滔不絕」

迷思
2

以為「只要將話說清楚，別人就會懂」

迷思
3

以為「與人為善，不能表達負面情緒」

表達之所以讓人痛苦，是因為大部分的人都以為表達就是話術，
事實上，在我們開口說話之前，身體已經早先一步透露了我們的意向，
同樣的，對方還沒說話，你也已經從他的身體動作形成判斷：
有些人還沒開口，你就覺得他「看起來」很親切？
有些人迎面走來，你覺得他「感覺」很跼很討厭？
有些人說話「聽起來」很誠懇，但你就是覺得這個人不可信任！

本書濃縮上班族在職場上最常發生的壓力情境，
分別需要面對的溝通對象與應對之道。
作者以心理學和行為學專業背景出發，將身體語言落實在現實台灣職場中。
讀完本書，你將學會如何在開口之前，
善用自己的身體語言，並且讀懂別人的身體語言。

身體
語言，
懂這些
就夠了。

本事出版
Motipress

大雁出版基地
www.andbooks.com.tw