

WMA 財富管理顧問課程

WMA (Wealth Management Advisor)

【運用邏輯架構與資訊分析，提供解決方案】

啓富達國際 管理團隊

<http://www.cfd.tw>

【文章分享】看透人心的溝通力

資料來源：【網路文章】2010 / 10 / 14 文／賀先蕙 商業周刊 第 1173 期

爲什麼當語言與肢體動作不一致時，**55%**的人相信肢體動作，只有**7%**相信語言？因爲非語言訊號比口說訊息更真實、更有影響力。兩位國際大師教你運用非語言溝通的**3**大原則，爲成功加倍！

電影《賭王之王》的最後一場關鍵牌局，主角麥特·戴蒙（Matt Damon）正舉棋不定，考慮是否下注。但當他看到對手拿起手邊的餅乾，轉了一下，放進口中，他立刻把手中籌碼收了回來。

他看到了什麼？

原來，他看懂了對方的肢體語言：上一場牌局，對手拿起餅乾「轉了一下，又放了回去」，代表心虛，因爲手裡沒好牌。現在，對手卻將餅乾「放進口中」，代表心情輕鬆，情況反轉。

因爲破解了對手的肢體語言，電影中的麥特·戴蒙當晚拿下關鍵一勝，救了自己一命。

新顯學：非語言溝通
可信度更高，準確掌握心理和行爲

語言，一定要口說嗎？

麻省理工學院（MIT）人體互動實驗室主持人潘特蘭（Alex Pentland）研究證實，人際互動時，肢體會散發出「誠實訊號」（honest signals），其可靠度遠勝過語言所表達的訊息。

也就是說，人們透過手勢、站姿、笑容、音調等九大非語言訊號，所透露出來的資訊，往往比口說的訊息更正確。因爲，肢體不容易說謊，也因此被潘特蘭稱爲「誠實訊號」。

二〇〇九年，「誠實訊號」被《哈佛商業評論》（Harvard Business Review），評選為年度「突破性概念」。潘特蘭的研究更顯示，以數位探測設備，可以透過非語言訊息，準確預測人的行為。

不止如此，人類在接收到語言和肢體不一致的訊息時，多半會選擇相信眼睛所見！加州大學洛杉磯分校的教授亞伯特·馬雷邊（Albert Mehrabian）的實驗發現，當人們溝通的語言內容，和音調、肢體動作不一致時，**五五%的人會選擇相信肢體動作、三八%的人相信聲調，只有七%的人相信自己聽到的語句。**也就是說，非語言溝通和肢體訊息，對我們的影響力遠大於語言。

過去一年，「非語言溝通」（**nonverbal communication**）成為顯學。

曾擔任美國聯邦調查局（FBI）探員二十五年的喬·納瓦羅（Joe Navarro），因教授人們透過非語言方式解讀人心，成為暢銷書作者，他也連續三年受哈佛商學院的邀請，講授非語言溝通與社會智商（social intelligence）的課程，成為國際級的讀心術大師。

在美國，他的著作《FBI 教你讀心術》，登上亞馬遜網路書店個人類第一名暢銷書；在台灣，該書也是〇九年博客來網路書店第一名，繼該書後，台灣市面上陸續出現逾十本「讀心」的書籍。

為什麼這曾在六〇年代流行過的非語言溝通術，又翻身成為顯學？金融海嘯後，世事變化更快，也更難測，「**能夠準確讀懂非語言溝通的力量，是你能夠比其他人更早接受到許多訊息，**」納瓦羅接受本刊獨家訪問時強調。

「在工作上或者家庭裡、社會上，都不能低估肢體語言的重要，」卡內基訓練中心總經理黑幼龍也分享，他曾看過某些公司總能發揮團隊合作，追根究柢才發現，這家公司開會時，會要求當一個部門發言時，其他部門的人的眼睛都專注的看著發言者，以點頭、表情給他支持，「這個部門的人就會感覺自己得到配合，以後也會樂於配合別人，」無形中，企業文化因為這個小小的非語言訊號而被塑造起來。

非語言訊號的影響力，遠大於語言。我們如何解讀這些訊號，提升溝通效率，讓自己從優秀變成卓越？

《商業周刊》獨家專訪兩大國際重量級「非語言溝通大師」——納瓦羅與潘特蘭，整理出掌握職場讀心術的三大原則。其中，納瓦羅更大方分享他尚未在台出版的新書《**Louder than Words**》的內容。

原則一：誠實法則

真心相信自己所說，別人也會相信

納瓦羅強調，在眾多的非語言訊息中，我們所散發的態度是關鍵，「態度常透過非語言溝通展現出來，你有多關心？你是否尊敬的聆聽？是否盡快採取行動或者表現一副無所謂的樣子？有人走向你時，你會微笑以待還是忽視他們？這些都是非語言溝通，」納瓦羅分析。

為什麼態度最重要？因為讀心術事實上是透過觀察對方的「非語言」訊息，包括笑容、雙腳的站姿、手勢等，來解讀對方。而這些訊息常常是誠實無欺的，因為我們的肢體動作是由大腦的腦緣系統直接控制（包括杏仁核與海馬迴等部分），是我們對周遭環境做出與求生有關的立即性反射動作。

這些動作不同於邏輯思考下所說出的語言，它們真實而且難以假裝或被掩蓋！

舉例來說，當看到令你緊張的情境時，第一個反應一定是改變雙腳的站姿，做好隨時要「落跑」的準備。這就是肢體的誠實，它說出了你緊張的情緒。也因為這樣，透過肢體等「非語言」工具的輔助，我們可以觀察到對方真實的情緒反應。

正因為非語言訊息很誠實，它也成為從遠古演化下來，人類賴以做出決策的重要判斷指標。潘特蘭的實驗證明了這一點。

在人跟人的面對面互動中，我們許多重大決定的關鍵影響因素，並非語言，而是肢體，當我們不自覺的模仿對方的行為時，代表我們真心接受對方的意見，並且做出決定。「一個令人震驚的發現是，人與人之間訊號的往來是我們生活中決定重要決策的關鍵因素，」潘特蘭分析。

潘特蘭舉例，多年前他曾在印度一個研究機構擔任董事，董事中有許多有魅力的領導人。經過長久的觀察，他發現，這些深具魅力的領導人表達自己想法的方法，比他們的話語本身還來得更重要。

「我很驚訝的發現，即使他們所說的內容不合理，但透過良好的表達方式，他們還是可以讓人們徹底折服。所以我開始很有興趣了解這些『有魅力』的人的特色。我發現他們通常都打從心底的相信自己所說的內容，」潘特蘭說。

由於這些魅力型領袖深切相信自己所傳遞的訊息、所扮演的角色，相信自己是對的，「以至於他們的肢體訊號讓別人相信他們，」潘特蘭分析，「如果你真的真心相信這樣的角色，你的肢體自然而然會散發出類似的訊號，」他強調。

所以，如果你想要學會讀心術、散發出正向的非語言訊息，那麼毫無懷疑的，第一步就是建立

一個由心而發的，熱中服務、關心別人、願意付出的正向態度。

原則二：鏡子法則

模仿對方動作，說服力增二〇％

當我們開始欣賞對方的談話、喜歡當下的情境時，我們會不自覺的模仿對方的點頭和舉動，這就叫作「鏡子法則」。研究顯示，在推銷上善用這個法則，可以讓你的成效改善二〇％！

根據美國史丹佛大學（Stanford University）一項實驗，研究人員嘗試說服學生在校園中隨身攜帶學生證，他們使用不同的三分鐘宣導短片。其中一種是傳統式的，另一種則是短片中的動畫人物會與觀看者互動，例如觀者頭往右邊偏，那麼四秒鐘後，動畫人物會模仿相同的動作。結果顯示，有模仿、使用「鏡子原則」這一組的說服成效比另一組高出二〇％。

另一個研究則是把「鏡子原則」使用在薪酬談判上。潘特蘭和他的團隊用監測儀器觀察一群即將加入新公司、正與主管在談判薪酬的員工，他發現，新員工若在談判中，無意識的自動自發開始模仿對方的舉動，整體薪酬的組合會比沒有模仿動作的高出三分之一。「有很強模仿效果的談判，會讓主管與新員工都強烈覺得彼此非常合作，避免尖銳的意見分歧，」潘特蘭分析。

「鏡子原則」很神奇嗎？潘特蘭強調，這種效應最有效的發揮，一定要在雙方發自內心、自動自發的狀況下。那我們可以「有意識」的製造出這樣的鏡子效應嗎？答案是肯定的。「重要的是有同理心。試著了解對方，試圖多與對方溝通。如果你打從心底這麼做，你一定會很自然的模仿對方的舉動，」潘特蘭說。

在納瓦羅的職場競爭力新書中，他也強調如何利用話語上的類似原理，來增加人與人之間的親近感。舉例來說，如果對方跟你說，「我『孩子』如何如何.....，」那麼你就不要說「你『小孩』如何如何.....，」只要嘗試著跟對方使用一樣的字語，就可以增加親切感。

就是這麼簡單，把剛剛提到的第一項原則，加在第二項原則上，從心出發，說服自己真誠喜歡、真心關心眼前的情境，對方微笑、你也微笑，就可以增加自己的銷售和談判的成功率。

原則三：舒適／不舒適法則

營造體貼的環境，易使對方埋單

所有非語言訊號的判讀，一定都要從對方舒服或不舒服出發，這樣可以幫助你更清楚的判斷情境。「非常簡單，它是這樣運作的：當你發現一個舉動，問問你自己，『這是代表舒適或者不舒適？』」納瓦羅說。

當你發現對方的肢體顯得「不舒適」，包括身體和腳都遠離你，肢體和動作都感覺僵硬，嘴巴

沒有笑意，就代表著對方可能正處於緊張、壓力、不開心的狀態。

換另一個角度來說，我們也可藉由操作這個「舒適／不舒適」法則，達到我們預設的目的。例如在談判的情境裡，如果想要恫嚇或壓制對方，可以預先設計出「不舒適」的空間，例如擁擠狹小的談判場所等，來達成目的。

在銷售的情境裡，則是務必要製造讓對方感到舒服、放鬆的氣氛，「當人們的心裡上舒服時，會想要花比較多時間跟你在一起、花比較多錢在這裡，也會比較想要再次拜訪。」納瓦羅說。

想要營造出舒適的情境，必須不斷練習、注意細節。很多企業投注大量資源，就是為了營造出令客戶舒適的情境。瑞士銀行就是一個例子，它在台灣主打頂級客戶，怎樣能讓這些有錢人埋單？

瑞銀台灣區財富管理執行長陳允懋表示，每一個進入瑞銀財富管理團隊的新人，都要接受十到二十個小時的「角色扮演」訓練。請專人來扮演客戶，把同事和客戶的互動錄下來，他和另外兩位高階主管都要親自出席，當場寫下哪裡做得不對。在影帶中，肢體的小動作無所遁形，例如，有的客人身體前傾靠在會議桌上，顯示他很專注，但你卻輕鬆靠在椅背上，客人會覺得你不尊重他；反之，若客人靠著，你前傾，客人反而會覺得不夠輕鬆。這時若運用鏡子原則，和客人動作一致，對方便會覺得自在。

此外，「你一直在跟客人指著這份資料，但資料上的字這麼小，」陳允懋分析，有的人從沒想過，客人一直靠近，是因為看不清，自己卻沒有幫他解決這個困擾，沒有意識到資料文字大小也是非語言的一環，這些細節，若非錄下來，一般很難注意到。

事實上，要掌握非語言溝通的「讀心術」，一定都是透過長期觀察和練習而來，「我們可以藉由改善我們的觀察，也同時讓自己的表現進步。就好像演員讓自己的表演進步一樣，」納瓦羅強調。別忘了，一切要從積極的態度出發，如果能做到，讓自己職場競爭力大大加分的目標，也就不遠了。

延伸閱讀：解讀非語言訊號，當心錯貼標籤
文／林孟儀

非語言訊號，會揭露一個人真實的想法、感覺和意圖，暗示一個人真實的心理狀態。不過納瓦羅點出，非語言的解讀方式並非絕對，通常要搭配語言一起下判斷；而且非語言行為所在的背景環境越清楚，我們才越能了解行為所代表的意義。與人互動時，也必須注意他們平常看起來通常是怎麼站、怎麼坐，先確立對方的基準行為，才能區分他們之後的非語言行為是否有異。

他舉例，剛剛在機場，櫃檯人員對他態度很兇，但可能是因為上班前才和先生吵了一架，根本不是針對他。非語言行為只是輔助語言溝通，讓我們觀察線索，掌握行為背後可能的原因。

納瓦羅說，很多非語言行為傳達的是緊張不安，也或許是不善溝通，或甚至是對話環境不佳所致，並不必然代表著說謊、欺騙，所以一定要放在背景脈絡之下解讀，才有意義。小心不要以有限的資訊，或只根據一項觀察，就把別人貼上標籤。

城邦出版集團首席執行長何飛鵬也強調，中國人講「聽其言，觀其行」，但不能只憑一個行為動作就遽下斷語，應多方觀察，從多面向佐證，否則很容易判斷錯誤。

(附註：文章取自網路流傳，若有侵權請來信必立即刪除。)

