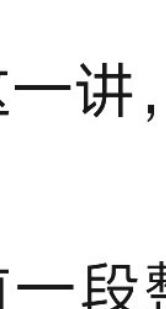


18 提意见：有话好好说



王烁

01-10 16:02



18 提意见：有话好好说

12:40 11.6 MB



王烁亲述

你好，我是王烁。

这一讲，我给你讲有话好好说。

前一段整理材料时翻出一张纸，是两年前参加耶鲁“世界学人”项目时的一则培训指南，训练我们怎样向别人提意见，以及怎样接受别人提意见。

光讲道理，你和我都知道应该欢迎别人向我们提意见。反馈对学习至关重要，没有反馈就不知道行为效果，也就无法校准、改正、提升。但只要回到现实，我们马上发现提意见是件难事。有多难，请回忆一下别人向你提意见时，你的内心活动。

提意见属于困难对话，难在人们在互动中，不只有学习进阶这一面需求，还有被认可被接受的另一面需求。两者之间关系很紧张。

来看看耶鲁“世界学人”项目对提意见、接受意见的指引，提意见应该怎么提，听意见应该怎么听，两方各有七个要求，意在打造理想的反馈情境。

提意见、听取意见的行动指南

关于怎样提意见：

1.提意见要事先得到对方同意。人家不想听，你就不要主动提。

2.事先想想怎样提建议才会有效果，会给对方造成什么影响；要澄清自己的意图；你的意见要集中在对方此前言行给你造成的感受。一句话，虽然是提意见，尽量讲自己，别讲对方。

3.要及时，越快越好，而且最好私下提。许多话，当时不说，以后最好就别说了。

4.对方辩解反弹的话，你要提问、聆听。这一条要看你提意见是为啥了，要是为了攻击对方的话，正好啊，他怼过来，你怼回去。如果真是为提意见不是为怼人的话，就好好听着吧。

5.探索解决办法，感觉合适再提要求。

6.下一步怎么做，要有跟进。一句话，看氛围，看感觉，感觉对了才有双方一起解决问题的事，才有跟进，如果感觉不对就先放着。

7.谢谢对方听你提意见。这一条是基本礼仪，不论结果是合作还是互怼，谢谢对方你吃不了亏。

关于怎样接受意见：

1.心胸开放，仔细听提意见的人有什么要说，别打断。

2.继续保持心胸开放，管理好自己的情绪，努力克制不为自己辩护。

第一和第二是同一条。重要的事情要讲两次，因为说起来容易做起来难。完完整整听完别人对你的批评，中途不打断，确实认真听下来，请问你上次这样做是什么时候？我是不记得了。

3.轮到你说话时，先问明白自己做了什么，对他造成了什么影响。

这里的关键还是要克制为自己辩护的第一反应，而是搞清楚自己影响到对方什么了。不自我辩护的理由是现在谈不上谁对谁错，用不着归责，要把焦点放在能说清的地方，就是对方感受到了什么。

4.把对方意见用自己的话重新表达一遍，确认准确与否，澄清含糊之处，顺便发出了自己认真听的信号。

这一条特别重要但常被忽视。往往是一方自以为讲清楚了，另一方自以为听明白了，其实两者相差十万八千里，结果双方各说各话，各树一个稻草人当目标。

哲学家丹尼特在《直觉泵》里介绍了一个更高阶但本质相同的方法：**如果你还没有把对方的观点用自己的话重新讲出来，讲得比对方还好，又充分地认可了其有价值之处，那么你就没资格批评对方。**

反推回去看，关于提意见的对话，对学者和常人都是一样难。

5.消化意见，聚焦于对你有价值的地方，关注它能怎样使你改进提高。记住，使不使用和怎么使用这些东西，决定权在你。

6.如果你愿意汲取意见的话，制定改变计划，执行计划，跟进计划。

这两条的关键词是决定权在你。你愿意承认错误的话没人拦着，但你不需要认错。提意见不必然是因为谁有错，虽然谁有错这个问题一直藏在双方对话之中，但不要让它冒出地表。不需要认错，你才能保持冷静，客观审视对方意见。过则改之，无则加勉。这类佳话是有前提的。

7.谢谢对方向你提出意见。对方已经谢谢你了，不要在这点上输给对方。

如果大家都像上面这样提意见接受意见，世界将会变成一个美好得多的人间。

提意见的三层内涵

现实则很惨淡。从接受培训到今天，两年过去，我提过意见也接受过意见，见过别人提意见也见过别人接受意见。这个美好的对话流程实现过几次？

少到不好意思告诉你。

所有提意见的对话里，说出来的好像冰山露出水面的部分，没说出来的水下部分要大得多。正因为知道水下部分的厉害，刚才讲的这套指引的核心就是悬置争议，特别是谁对谁错责任归属的争议，转而只关注能说清的部分：提意见者的感受、听取意见者确认这些感受，等等。

有话好好说，说不清的地方就先不说。

《庄子·德充符》讲了个寓言，颜回要劝说国君行善，孔子问准备怎么劝。颜回说，我刚直不阿行不行？孔子说找死。颜回说，我外圆内方行不行？孔子说没用。那该怎么办？孔子说了四个字：虚而待物。就是清空自己。

孔子讲的是道理，今天我介绍的是话术，不过两者相通，面对困难对话，尽量清空自己，清空不必要的执念。

提意见这种困难对话，表面上是一个对话，其实总是三层对话。

- 第一层是关于发生了什么的对话，有关事实；
- 第二层是关于谁伤害了谁以及怎样伤害了谁的对话，有关感情；
- 第三层是你把我当成什么入了的对话，有关身份和自我认知。

层层都有地雷，还彼此勾连，随时跨界引发一连串爆雷。更何况，不要说感情、身份这两层说不清，就连有关事实的对话，重要的也不是事实本身，而是各自对事实的感知、理解。此亦一是非，彼亦一是非。

清空自己，悬置执念，就是试图把三层对话分解还原，从能处理的地方开始处理，不能处理的小心翼翼躲开。

说实在的，耶鲁这套指南已经是我见过的提意见最佳指南了，之所以用处仍然有限，不是它不够高明，而是提意见太难。能按上面的话术把话说到，在大多数情境中已是最优结果，不要抱有不切实际的期望，指望都能用话术解决问题。

毕竟，我向你提意见，到底是为你好还是想黑你？恐怕你烧脑也判断不清，就连给你提意见的我可能也说不清。人是复合的、善于自欺的，真诚地提意见，用提意见来攻击对方，这两种动力表面上互斥，事实上则难解难分。

有人提意见是真诚地希望对方改进，有人则用于攻击；有人是真诚地听取意见，有人则只是在伺机反击。排列组合出四种情境，只有一种是彼此真诚相待。其他三种情境中，虚伪成为武器，真诚不仅天真还愚蠢。

我们本应该给真诚留下空间，但因为要使自己免于受伤，于是发现虚伪是占优策略：如果无法确认对方是真诚还是虚伪，甚至你也没法确认自己是真诚还是虚伪，则无论对方是真诚还是虚伪，虚伪都是自己更好的策略。对方也一样。于是双方锁定在虚伪对虚伪的囚徒困境之中。

只有彼此真诚才能将我们从困境中拔出来，但彼此真诚何其难。真诚不可能因眼下这一次意见交换的对话多么完美而生，只可能来自双方之前已然拥有对彼此的信任。没有信任，提意见是为对方好这种话只能当作耳旁风。为我好，你配吗？为你好，我配吗？

Aa



写留言



0



请朋友读