



## 书籍 关键对话

### 活学活用沟通技巧，营造无往不利的事业与人生

科里·帕特森, 约瑟夫·格雷尼, 让·麦克米兰 以及 艾尔·斯维德勒  
McGraw-Hill, 2002  
其他语言版本: 英语

#### 导读荐语

美国前总统约翰·肯尼迪曾说过，“让我们永不因畏惧而谈判。也让我们永不要畏惧谈判”。这些睿智的话语在当今的商业世界中尤为适用。许多人畏惧“关键对话”，但因为不甘落后于人，他们不得不进行谈判。但常言道，“生意场上，你得到的不是你应得的，而是你谈判谈来的”。科里·帕特森与合著者及其领导顾问团队，阐述了如何在谈话进行中千钧一发、扭转乾坤的时刻，完成富有成效的谈判和消除冲突的各种技巧。例如，在宣传活动中介绍自己，在会议上传达重要信息，以及与你的配偶商讨如何共渡难关等。一些建议耳熟能详，比如了解你真正想要的是什么，以及对备选方案持开放态度。不过，本书也强调了一些在谈判中容易被忘记的事项，比如让别人完全自在地表达他们的真实感受和愿望。作者们还告诉读者如何避免被迫做出“模棱两可的选择”，并说明如何对备选方案或其他选择的可能性做到心中有数。本书采用了生动的语言，并收集了许多来自商业往来和人际交往的实例。*BooksInShort*愿向刚刚接触到商业谈判以及解决争端的新手特别推荐本书，同时本书也传授了令所有管理人员——或沟通存在障碍的所有夫妻——都能够从中受益的实用技巧。

#### 要点速记

- “关键对话”的关键性体现在在谈话结果非常重要的时候，还体现在人们意见相左或者情绪激动的时候。
- 许多人都对“关键对话”心存畏惧或是感到不知所措。
- 不过，要游刃有余地应对“关键对话”，你就必须掌握参与对话的技巧。
- 为了推进富有成效的对话，就要使每个人都乐于畅所欲言。
- 为了获得更多信息，更好地作出决定，你应该创建一个“意见分享库”以便收集各方想法。
- 有的放矢以确保对话成功。
- 通过留意身体、情感和行为语言等信号来识别关键对话。
- 任何对话得以顺利进行的两个相辅相成的前提条件是“目的”和“尊重”。
- 在谈话中通过控制好自己情绪而做到始终不偏离你的谈话目的。
- 强调你的主旨，探究对方的需求，并且采用以下四种决策方法，即“任命、商议、表决、共识”之一来付诸行动。

#### 浓缩书

##### 识别“关键对话”

关键对话是指会对你的生活产生重要影响的人与人相互之间的日常沟通。这些对话不同于一般对话，因为对话双方的意见各有不同，他们的情绪激动，而且谈话结果有重大的利害关系。你处理这些重要谈话的方式既可能导致积极的结果，也可能导致消极的结果，甚至改变你人生的方向。关键对话的例子包括与伴侣分手，向老板提出反馈意见，以及要求加薪等。人们常常回避或者是处理不好这种类型的对话。最好的选择就是正视关键对话，并采用适当的技巧处理好这些对话。

一项有来自上百个组织的有2万多人参加的研究表明，具有影响力的人——即能成功实现目标并建立牢固的人际关系的人——能够有效地处理关键对话。他们能够擅长讨论棘手的、有争议的和利害攸关的话题。培养这种能力将能拓展你的职业前景，巩固你的人际关系，甚至能改善你的健康状况。由于你能出色地掌握这一本领，处理工作中人际关系这一棘手问题，你在公司的工作效率也会因此而提高。

# 开诚布公的重要性

掌握关键对话的核心是参与对话的能力。从根本上来讲，这是一种与谈话对方开启自由交谈的能力。例如，一位公司副总裁曾对公司首席执行官有意将公司迁往新地址的意见有所保留。公司里的其他人也担心此次迁址，但却不敢说出口。在一次决定性的会议上，该副总裁以一种平和而有力的交涉方式表达了他的担忧。之后，首席执行官意识到他一直试图将自己的想法强加于他人，于是借机承情做出了让步。

“如果你知道如何展开关键对话，你就能在谈话中握有先机，并能有效主导所有关于棘手问题的艰难对话。”

当关键对话有两个或两个以上的人参与时，他们不可能持有相同的想法和观点。对话高手需要创造一种使每个人都感到安心自在的氛围，从而使他/她能从容自由地表达观点，随着这些意见观点的表达，双方共同的“意见分享库”的内容随之得以不断丰富。如果某人的想法看似是错误的，或是不符合普遍的观念从而引发争议，他/她也应毫无顾虑地表达出来。“意见分享库”的建立提供了更多相关的准确意见和信息，帮助人们最终做出更好的选择和决定。这个过程需要时间，但是能够获得更有价值的决定。当人们对某项活动产生了想法，他们会更乐意去实现这个想法，他们的行动会更迅速、更用心。在一次关键对话中，参与对话的关键在于，通过使人们感到开诚布公地表达自己的想法是有益无害的，创建一个共同意见分享库。时刻牢记你自己的目标和利益，你就能主导对话朝着这个目标的发展，同时也要考虑其他人想要得到什么。

## 了解你自己的真正意图

那么，如何掌握开展富有成效的对话技巧呢？答案就是要“长久认真地审视你自己”以及你的谈话风格。“从心开始”，这意味着确保你参与到关键对话中是出于正确的原因，并专注于你的目标。用以下两种方式之一做到始终如一的专注：第一，知道你确实想要什么。这会使你专注于你的目标。当你开始关键对话时，你需要问问自己，这场谈话对于你自己、对其他人以及对你与谈话对方的关系，期望有什么样的结果。找你的“北极星”做向导。第二，避免陷入“失败者的选择”陷阱。这种情况下，你只能在两个都不理想的选项中挑选，不是a就是b。其实不然，如果你专注于你想要的结果，那么你就能在谈话中找到更好的选择c。

## 学会识别关键对话

为了知道关键对话何时初露端倪，你必须学会及时发现使讨论气氛变僵的种种迹象。专注于“交谈内容”，同时注意任何点滴“情况”的变化，比如其他参与者的举动、反应和语调。这种先发制人的保护手段是一种“社交的急救措施”。要成功开启对话，就要在情绪激动之前做出迅速反应，从而避免谈话陷入僵局。避免交谈演变成具有高风险性的争吵式的交流。如出现以下三个关键迹象，就是在告诉你，是时候采取措施了，以避免谈话演变一场争吵：

1. 你们的讨论已开始涉及重大利害关系、情绪无法控制和意见分歧越来越大。这些信号都是在明确地表明对话变得越来越关键。留心身体发出的信号，如胃部紧张不适等；情感信号，如你感到恐慌、内心受到伤害或愤怒等；以及异常行为，如提高音调或用手乱指他人等。
2. 当人们感到极度的不安时也会有迹可循。他们可能变得沉默或犹豫不决，以求自保。或者完全相反，他们可能会显得咄咄逼人，具体表现为人身攻击、威胁恐吓或盛气凌人等。
3. 你会自我感觉压力过大。如果你发现你会用沉默作为回应（来隐藏你的真实感受或是根本无心参与），抑或是采用过激行为作为回应（企图操控对话或是对对方恶言相向）的时候，就应该有所警觉。

## 确保安心自如地表达

为能进行一场卓有成效的对话，你需要创造一个令你 and 对方在讨论中能安心地表达自己观点的氛围，在他人陷入沉默，或似乎情绪逐渐转向愤怒或是激动难平时，你要能够营造一种安全感。一旦你发现出现异常情况，则要立即停止谈话，待紧张局势稍缓再尝试回到共同关注的起点。当谈话双方重拾安全感时，再使话题回到眼下的问题上。可能引起谈话者不安的风险主要有以下两种，而且分别需要不同的对应策略。第一个风险是“共同目的”，如果对方认为你怀有“敌意”，关键对话则逃不过夭折的命运。他们认为你想要伤害他们，而且不会相信你的动机。作为对应策略，你应寻找双方一致目标，从而使对方愿意听你的想法。例如，尝试向你的老板解释他的行为是如何导致你的工作效率下降的。第二个风险是“相互尊重”，如果对方感觉到你对他们傲慢无礼，他们就会开始捍卫他们的尊严。作为对应的策略，你应对任何可能令对方感觉受到轻视的行为表达歉意，并强调你对他们心怀尊重的事实。

“关键对话是指两个或两个人以上之间的讨论，通常情况下：(1) 各方利害关系重大；(2) 各方意见大相径庭；(3) 并且情绪激动紧张。”

请参照学习以下这个案例：某家工厂的员工为了准备部门副总经理的现场考察，彻夜加班工作。可当副总经理抵达工厂时，他却希望此行只是与你会面并商讨公司的未来发展，而不是参观工厂。你未能及时地将计划的改变告知满怀期待的员工，而令他们白白地工作了一个通宵。最后当你与他们面对面的时候，他们愤怒地指责你，他们声称“这是我们最后一次为你卖命了”。这时的你应该如何回应？不要急于为自己辩解，请先退一步仔细地想想，要理解员工们的愤怒是“信任遭到背弃的结果”。如果你感到与员工的共同目的或相互尊重已不存在，那么只有通过道歉，即向员工为误解而道歉，来试图澄清已产生的误解。可用“正话反说的方法”来强调你的歉意，可首先表明你先前没有与工人们沟通意味着什么，然后再次表明你真正的诚意，例如，“我最不想做的事情就是令你们认为，我不尊重你们的工作……我认为你们的工作无不给人留下了深刻印象”，以此来解释你真正想要表达的意思。如果双方产生观点分歧，则可以利用CRIB方法来构建一个共同目的：双方“承诺”(Commit)找到共同目的，“认可”(recognize)业已存在的目的或“制定”(invent)一个新目标，之后“共同头脑风暴”(brainstorm)产生出新的解决方法和策略。

## 平复你的情绪

当你生气时，你是在对外部事件做出反应。因此，实际上是你使自己生气，而不是别人。“你的所有情绪都是你自己造成的。”当你愤怒、恐惧或受到伤害时，可以通过以下四个步骤尝试调节你的情绪：

1. 看/听——从了解实际情况着手。
2. 讲故事——通过给自己讲故事来理清现状。
3. 感受——在了解情况之后，才去体验相应的感受。
4. 行动——根据你的感受和理解采取行动。

“实践不能铸就完美；完美的实践才能铸就完美的呈现。”

为学会能够完全控制自己的情绪，你可逐一重复以上四个步骤，每次重复时都可对某个或多个因素进行反思、质疑甚至变换，注意体验隐藏在你的行为下的情感变化。仔细检查你讲给自己的故事情节是否合理，以确定你的情绪对谈话是否恰当或富有建设性。不断重新确认实际情况，认清自己在造成困扰的过程中的角色和的动机。尤其注意防范以下三种故事情节的产生：

- 1. **受害者的故事**——你声称别人伤害你，并且负有责任。
- 2. **小人的故事**——你认为对方动机不纯。
- 3. **弱者的故事**——你把自己描述成一个无力解决问题的人。

“擅长对话的人都会尽最大努力，使每个人都能够安心自在地表达各自的想法，将他们的想法贡献到意见分享库中——即使这些想法乍看起来似乎存在争议或是错误和自相矛盾的。”

一旦你确定毫无益处的故事情节能够导致负面情绪的产生，就给自己重新讲故事。提醒你自己你真正想要的是什麼，并决定如何实现它。

“陈述你的立场”

既然你已经能够控制自己的情绪，你就可以有效地表达你的立场了。开口说服别人，但避免粗暴生硬的方式。当你进入有争议或有争吵风险的话题时，这是非常困难的。不过，如果你能保持自在安心的气氛并能避免惹恼任何人，那么你就可以避免这种情况的发生。为此，以自信、谦恭和富有技巧的谈话方式表达出你的想法。当你自信满满的时候，你可以大胆地说出需要表达的观点。谦恭表明你接受他人的意见，而技巧是你具有娴熟地谈论棘手问题的能力。STATE表述方法能指导你该表达什么以及如何表达：“分享”(Share)你知道的实际情况，“讲述”(Tell)你想要呈现的事情经过，“请求”(Ask)其他人讲述自己的故事或立场，谨慎地“讨论”(Talk)各自观点，“鼓励”(Encourage)其他人各抒己见，从而可以使你能够检验你的观点对听众的影响。

“你花费在预先建立意见分享库上的时间，会在以后从更加快速、更加坚定的行动中获得相应回报。”

此外，控制关键对话还要倾听他人的意见，即使是在他们怒发冲冠或是沉默不语的时候。首先，邀请情绪激动的人发表他/她的看法，目的是为所有人“引以为鉴”(比喻说法)，以表示你是如何看待他/她的观点的——包括他们的身体语言和语调或声音。平静地“重述”你听到了什麼内容，让对方安心。如果你认为谈话走进了死胡同，则通过陈述你认为其他人可能会考虑的事情，使其他人“做好准备”发言。请记住ABC三点：“同意”(Agree)你所认同其他人的意见，“巩固”(Build)利用更完备的信息不断地充实讨论的内容，“对比”(Compare)你和其他人思路的异同。

“付诸行动”

最后，将你们的对话结果转变为一个双方共同的决定，并同意共同采取行动。为此，可以选择以下四个方法之一来进行决策：

- 1. **任命**——任命你所信任的人选进行决策。
- 2. **商议**——多与他人商议，兼收并蓄，以促使自己做出正确决定。
- 3. **表决**——遵循绝大多数人的意见。
- 4. **共识**——就解决方法开展讨论，直到所有参与者达成共识。

“对话的首要原则是：从心开始，即从你自己的心开始。”

在特殊情况下选择最适合的方法，以得到没有争议的最佳结果，具体规定责任的归属和完成的时限，明确指出你期待的后续行动。记录下各方的承诺，并促使他们对各自的承诺负责到底。

关于作者

科里·帕特森 (Kerry Patterson) 是一名文化变革项目顾问，曾开发了录像培训课程。约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny) 是一名高级管理者教练。让·麦克米兰 (Ron McMillan) 是科维领导力中心 (Covey Leadership Center) 的创办人之一，也是一名领导力咨询顾问。艾尔·斯维斯勒 (Al Switzler) 就教于密歇根大学 (the University of Michigan)。他们在1990年创办了活力睿智训练中心 (VitalSmarts)，并共同创作了《平衡的行为：掌握领导的竞争性需求》(The Balancing Act: Mastering the Competing Demands of Leadership) 一书。