



I'm Right,
You're Wrong,
Now What?

如何说，别人才会听

欲谋好职位，先有好口才 / 欲谋好人缘，先要会说话 / 从谈话中要结果，从谈判中获双赢

[美] 泽维尔·阿玛多◎著 刘蕾◎译

风靡美国职场的沟通技巧
数百万职场白领必备的说话术



中信出版社·CHINACITICPRESS

高效沟通必备的7个说话习惯



1. 不要总坚持自己是对的。(一味坚持会让自己固执己见)
2. 不要使用恶言恶语侮辱或中伤对方。(对方会对你产生抵触情绪)
3. 要选择合适的谈判时机。(注意对方是否过于生气或劳累)
4. 控制争辩的温度。(关注争吵是否升温?自己是否打断对方的话或感觉对方没有听你说)
5. 要反思性地倾听对方。(你不一定要同意对方的观点,但要尽力表现出你很理解对方的观点)
6. 与对方产生技巧性共鸣。(不是成为受虐狂,而是与对方的观点相关的感情产生共鸣)
7. 拖延给出自己的观点。(你在倾听和共鸣上花费的时间越长,对方就越有时间把你当成朋友)

加里·斯彭斯

美国知名律师,畅销书《最佳辩护》
(How to Argue and Win Every Time) 作者

作者的有效沟通方法非常吸引人,同时它引导你去了解这个方法,赋予你打破僵局的能力,得到你所需要的。这个方法对想要跨越“我是对的,你是错的”的任何人来说都是一个无价之宝!我认为这是同类书中最出色的。

杰弗里·福克斯

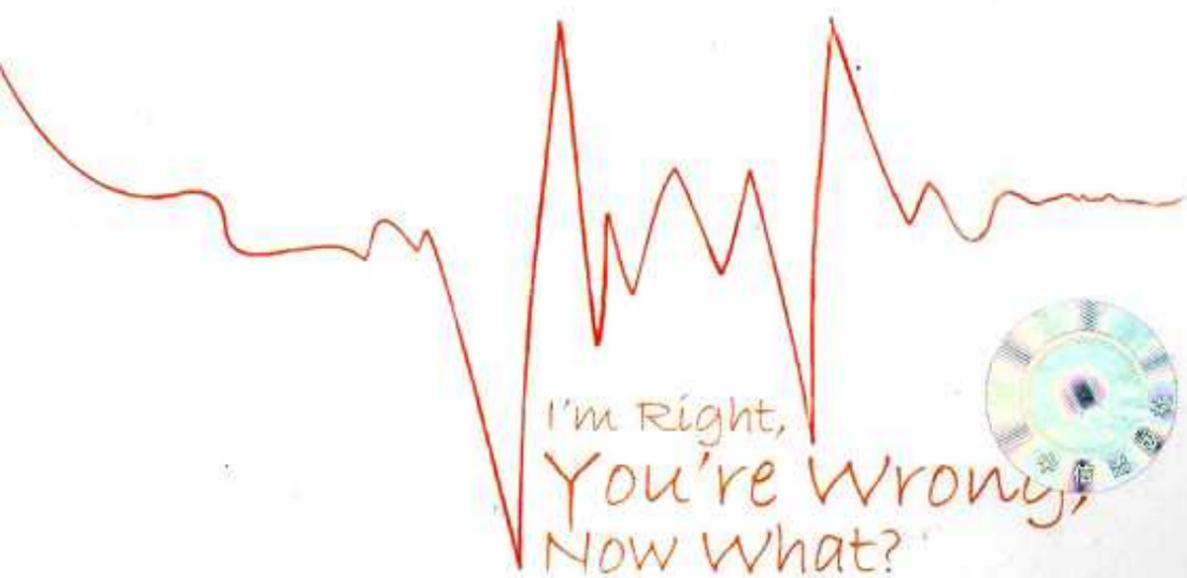
畅销书《立志当老总》(How to Become CEO) 作者

“我是对的,你是错的”这种情况每天都在发生,特别是在办公场所。有了这本书,你可以学会怎样在这些争论中取胜,在打破僵局的同时找到双赢的最佳途径。

罗伯特·芬恩

前美国驻阿富汗大使

阿玛多博士介绍的技巧不仅适用于普通人,而且在国际外交调解和解决矛盾中经常用到,这是一本真正有效处理和解决问题的实用手册。



上架建议◎职场励志

ISBN 978-7-5086-2570-6



9 787508 625706 >

www.publish.citic.com

定价:32.00元



I'm Right,
You're Wrong,
Now What?

如何说，别人才会听

[美] 泽维尔·阿玛多◎著 刘蕾◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何说, 别人才会听 / (美) 阿玛多著; 刘蕾译. —北京: 中信出版社, 2011.1

书名原文: I'm Right, You're Wrong, Now What?

ISBN 978-7-5086-2570-6

I. 如… II. ①阿… ②刘… III. 人间交往—语言艺术—普及读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 230651 号

I'M RIGHT, YOU'RE WRONG, NOW WHAT?: BREAK THE IMPASSE AND GET WHAT YOU NEED

by Xavier Amador, Ph. D.

Copyright © 2008 by Xavier Amador

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

Published by arrangement with Writers House, LLC

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

如何说, 别人才会听

RUHE SHUO, BIEREN CAIHUITING

著 者: [美] 泽维尔·阿玛多

译 者: 刘蕾

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 112千字

版 次: 2011年1月第1版 印 次: 2011年1月第1次印刷

京权图字: 01-2010-6809

书 号: ISBN 978-7-5086-2570-6 / F · 2197

定 价: 32.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

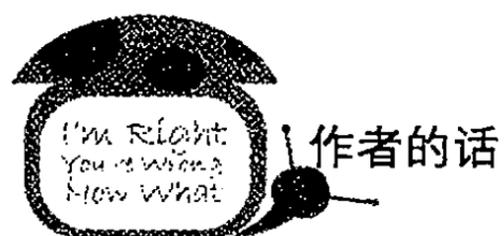
服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



对于书中出现的人物，我均使用的是别名，而且改变了一些与人物相关的事实和其他要素来保护他们的身份，但是只有一个例外——关于我参与的一个电视纪录片的叙述。在许多情况下，我将材料进行了整合，以进一步保护他们的隐私，更好地强调我声明的某些要点。除非另有说明，我都是凭借记忆和当时做的记录来撰写自己参与的对话的，因此错误在所难免，但我一直力求如实再现每个事例中的问题和对话。



我没有通过考试。

我就料到会这样，因为当看到第一个问题的时候我就呆住了。我的视力变得模糊，教室里一片黑暗，铅笔一次又一次地从我出汗的手指间滑落，试卷上所有的问题都变成了象形文字。在那一刻我感觉到，统计学期末考试会不及格——该死的统计学。这似乎是我命该如此，我那时就应马上离开教室。但是，我没有离开教室，唯一的原因是正在监考的助教戴维，两年来他一直是我的统计学导师，而且他对我充满信心，一直以来我努力学习，考取的高分也证明了我没有辜负他的期望。

“我有个坏消息要告诉你。”两天后，当戴维在纽约大学的诊所里看到我时对我说，当时我们两人都去看望病人。“我们找间治疗室，进去谈一下。”

当我听到他选择的告诉我坏消息的地点时，我几乎要笑出声来，但最后还是忍住了。我告诉他：“我



知道，我没有通过考试。”

“我真的很惊讶，”他和蔼地说道，“看来你早就知道了，到底是怎么回事？”

“考试的时候我心情紧张，当时完全蒙了。”

戴维建议我给科恩教授打电话，解释一下在考场上发生的事情，请求他同意让我再参加一次考试。他甚至提前给教授打了电话，替我求情，于是我怀着一线希望拨通了教授的电话。

“科恩博士，您好，我想戴维已经告诉您我会打电话。”我迅速地说道，由于某种原因显得有点儿上气不接下气。

“对，对，他告诉过我，但是我不知道能为你做些什么。我从来没有允许过任何人重新参加考试，这是史无前例的。”

“那么在您作出最后决定之前，我能告诉您一些情况吗？”

“戴维已经告诉我了，”教授不耐烦地说道，“但是如果你坚持的话，那你就说吧。”我告诉他我之前每次考试取得的成绩，并且告诉他我的一个小问题——现在俨然成了一个很大的问题——对数学的焦虑。他是位心理学家，因此我满怀希望我的坦白能够博得他的同情。接着我告诉他，我从心底渴望他能够允许我再参加一次考试。

“非常抱歉，恐怕我不能破这个例。如果我为你破了例，那么以后我对每个人都得这样。”

“但是如果您不再给我一次机会的话，我将被推迟整整一年才能毕业！我已经获得了哥伦比亚大学提供的一份工作，如果不能通过考试的话，我将不得不放弃这份工作。”我恳求他，声音有些嘶哑。

“我不是没有同情心，但是如果我允许你再参加一次考试的话，这会成为一个先例。我不能那样做。”

“但是您可以这样做的，这是您的决定。”

“不，我不能。”

“可是，我确信您可以这样做，我们仔细讨论过了，我是说我和……”

“我想我必须挂了。”教授打断我的话，“很抱歉，我只能祝你好运。”

他不再继续听我讲话，对话在一种僵持的氛围中结束了。两个星期后，教授将会提交最终成绩，我不及格的命运似乎已成定局，除非我能够让教授相信我出现了意外，而他这么做并不恰当。然而，就像不久以后你将会看到的那样，我并没有让教授相信他的做法不妥。但是我的确恳求过他，让我再参加一次考试。

无论事情是大是小，我们每天都会被卷入这样的问题。我们知道自己是正确的，而对方是错误的。但问题是，对方会认为他是正确的，我们是固执己见、不肯认输的那一方。这种僵持的局面在家里、工作单位、学校等地方随处可见，或许形式会有所变化，但其本质是相同的。到现在为止，为了让对方以你的方式看待问题，你都做了些什么？进行一场有力的辩论？尽量让他有负罪感？发火？大喊大叫？这些奏效了吗？你得到了你想要的结果吗？更为重要的是——你得到你真正需要的了吗？

如果你只看眼前，急于让你的对手说“你是正确的，我是错误的”——这几乎是所有人在争吵得不可开交的时候想让对方说的一句话——那么我敢说，十有八九你得不到你想要的。如果你成功地得到了你想要的，那也往往是以牺牲两个人的情谊为代价的。

除非你采取不同的做法，把注意力放在你真正想要的东西上，也就是让对方按照你的要求去处理事情，否则事情往往是不会有改观的。

你碰到的可能是像孩子是否从大学退学、上了年纪的父母是否要去养老院、你和你的合伙人是否卖掉你们的公司这样的重要问题，也可能

只是诸多的琐碎小事，比如，当你打算和哥们儿去打高尔夫的时候，是否许诺你的妻子下个周末带着家人一起去海滩玩，你的健康保险是否会为医生建议你做的核心压力试验埋单等等。

所有这些意见不一致的情况都有一个共同之处——或许这个不同之处是你之前从未考虑过的，那就是，如果你试图得到你所需要的，你就必须和你的对手建立起一种积极的关系。你必须把他从一个与你争辩的对手转变成为一个与你合作的搭档。也许对方是你的同事、你的银行经理、你的孩子或是你的伴侣，这些都不重要。或许是五分钟，或许是五天，也或许是你的余生，但是就在这时候——此时此刻，你需要对方支持你，而不是反对你。为了达到这个目的，你必须对对方的观点和需要表现出真正的兴趣。

在如何打破僵局的交流会上，我总是问：“如果一个人觉得你没有先听听他的观点，他为什么会想要听你的观点呢？”“互相交换”这个重要的心理学原则——也是我认为可以打破僵局的方法的基石——不再是一个新话题。早在1000多年前，罗马诗人普布利亚斯·赛勒斯（Publius Syrus）就曾经说过：“当别人对我们感兴趣的时候，我们也会对他产生兴趣。”几十年来，在解决矛盾以及处理婚姻和家庭纠纷方面，心理学家们撰写了大量关于这一原则的著作。一本畅销70年的书《交友之道》

当别人对我们感兴趣的时候，我们也会对他产生兴趣。

(How to Win Friends and Influence People) 的作者戴

尔·卡内基写道：“几千年来，哲学家们一直在猜想人类关系的规则，在所有的推测中，只得出了一条重要的结论。它像历史一样古老，并不新奇。2500年前琐罗亚斯德

(Zoroaster) 把它传授给了他的追随者；2400年前，孔子在中国大力宣

扬这种思想；1900年前，在犹太地区满是石头的山坡上，耶稣为之传道。耶稣把这个结论归结为一种思想——或许是这个世界上最重要的原则：‘你希望别人如何对待你，你就如何对待别人。’”

近几年来，《谈判力》（《*Getting to Yes*》）^①、《高效能人士的七个习惯》（*The 7 Habits of Highly Effective People*）、《从优秀到卓越》（*Good to Great*）^②、《最佳辩护》（*How to Argue and Win Every Time*）的作者以及其他一些致力于研究人类关系的资深专家都强调这一基本原则。然而尽管这个简单的逻辑学真理得到古代伟人的肯定和广泛传播，但是当我们陷入“我是对的，你是错的”的圈子中时，我们往往忽视这一真理，结果就像咬在鱼钩上的鱼一样，遭人痛击。

职场人士离不开人际沟通

不管是在家还是在工作单位，如果人际关系出现问题——当双方之间不再有信任、对对方心存不满——那么就会发生不好的事情。同事之间、供应商和客户之间良好关系对公司来说是至关重要的，没有这些关系，公司将难以生存，更不用说赚取利润。不管你是否相信，保持良好的人际关系甚至会帮助你生存下去。《身心医学》（*Psychosomatic Medicine*）杂志发表了近期针对3682对夫妻进行的一项调查，调查结果表明，那些在和丈夫争辩的过程中屈服让步的女士，其早逝的概率是那些据理力争的女士的四倍；同时，她们也更容易患抑郁症。这项研究的作者们得出这样的结论：健康的争辩对你的健康和长寿是有益的。对此

①② 中文版已由中信出版社分别于2009年、2006年出版。——编者注

我深表赞同。

我对于受挫的最深刻的一次记忆发生在20多年前，当时我在和别人争辩，我知道自己是正确的，而对方是错误的。但是同时这也是一个难堪的回忆，它让我想到自己当年对别人总是充耳不闻，可是却希望别人能够听从我的观点。我的哥哥亨利因为严重的精神疾病第一次住院治疗，在接受完治疗之后回到家里。药物治疗使他恢复了正常，但是在回家的当天，我发现他把所有的药都扔进了垃圾桶。我自然要问他为什么把药扔了。下面是我俩当时的对话。

“我现在好了，”他解释说，“我再也不需要那些药片了。”

因为他的这种行为恰恰与在医院时医生嘱咐的情况相反，于是，我郑重地提醒他：“医生告诉过你，在今后的日子里你很可能与这些药物为生，你不能停止服用这些药片。”

“医生没有这样说。”

“不，医生确实这样说的。当时我也出席了家庭会议，你忘记了吗？”

“不是这样的，医生说我在医院的时候必须服药。”

“那他为什么要给你那瓶药，并让你带回家呢？”

“那是预防万一我再生病用的，但是现在我好了。”

“你为什么要如此顽固？你知道吗，我说的才是正确的。”

“不关你的事。”

“如果你生病，那就是我的事。你知道吗，我是在担心你。”

“我不想再谈论这件事了，你让我一个人静一静。”

说完这句话他就走开了。不幸的是，后来的事情证明我说的是对的——两周后哥哥旧病复发，重新回到了医院。

就像所有人看到的那样（尽管当时我没有看到），我坚持的“我是对

的，你是错的”这种解决问题的方法并不能奏效。它所带来的只是一场争论，使我和哥哥都很生气，而且两个人都更加固执地坚持自己的观点。哥哥并没有听我的话，可是既然我都没有去听他的想法，他为什么要听我的想法呢？我当时只是在一味地坚持自己的观点是正确的。然而，更糟糕的是，这种坚持似乎正在破坏我们彼此之间的信任感，一旦失去了这种信任感，我将永远得不到我想要的。

在第一次争论之后——可想而知，随之而来的是一种僵持的局面。哥哥开始怀疑我的动机，而我也更加确信哥哥是如此顽固和幼稚。我们之间的关系曾经是那么亲近，在一起的时候无话不谈，但是现在当我们两个再碰面的时候，因为其中总有一个人或是两人都会设法提起吃药的事情，所以兄弟俩就像两只互相争斗的公牛。这种僵持的局面持续了将近五年！但是当我偶然发现了某种技巧之后，所有这一切都改变了。在此书中我将和你一起分享这些技巧。通过使用这些技巧，我能够将我们之间的敌对关系再次转变成一种亲密的伙伴关系——这种关系给了我极大的力量，从而说服哥哥继续服药。

尽管在这件事情上我成功了，但当我在自己的工作和生活中遇到其他僵持局面的时候，我也不能总是做到这样，因为我并没有一个可供自己依赖的可以轻易记住的大纲或是指示说明。我知道这些技巧，但是我并不总是知道什么时候可以使用它们，以及怎样系统地运用它们。

我花费了十多年的时间来研究一条能够打破这种僵局的可行性办法，一个对于任何争论（尤其是涉及人际关系）都通用的指示说明，我把这种方法称之为：仔细倾听（Listen）—产生共鸣（Empathize）—达成共识（Agree）—成为伙伴（Partner），或简称“高效沟通法则”。

高效沟通法则的目的不是让你的对手认同你是正确的，他是错误的。



它的目的是，不管你需要对方做什么，他都会同意去做。这听起来似乎有些矛盾，但实际上不是这样。如果我们只是把眼光放在谁是对的这样狭隘的问题上，那么我们会看不到大局：我们想让对方做的事情、关系的健康稳定、长远的合作等等。你一旦知道了如何使用高效沟通法则，就能够打破僵局，劝说对方帮助你得到你真正需要的。更为重要的是，你并没有生气，也没有感到沮丧就做到了这一点，从而丝毫没有影响到和对方的关系。

因此，我想要告诉你的是，和周围的人尽可能地保持良好的关系，并且创建伙伴关系，因为这与你是否能够得到你需要的息息相关。这也是为什么说高效沟通法则不仅仅是一个解决矛盾的方法。它是一系列经过充分研究而建立起来的心理学原则和特殊技巧，能够使你在处理所有的人际关系时效率更高，更加出色。

高效沟通法则虽然是一个比较新的理念，但是它依赖于众多的思想，来自于我在上文中引用的许多哲学传统，来自于心理学知识和常识。这种方法让你在日常生活中能够轻易地记住并使用这些古老的真理。高效沟通法则就像一首比较好记而又不会让人轻易忘记的旋律，一旦掌握了，在你需要它的时候，就可以信手拈来。

高效沟通法则在实践中的运用

许多年来，我在精神理疗实践中一直使用这种方法，在经验交流会上，我也多次把它传授给一些非专业人士。它的有效性并不只是因为科学依据，同时也是被实践证明了的。只要你在生活中抱着真挚、诚恳、

真实的态度去运用它，去不断进取而不是停滞不前，那么这种方法对你来说将是大有裨益的，就像它已经给众人带来的帮助一样。这里的关键词是“实践”。如果你像以前的我一样不去实践，那么有时候你可能会上当，固执地坚持自己的立场，从而陷入另一种僵局，即总是在想：“这种方法读起来有些道理，但根本没用！”

在那些情况下，正是因为缺少实践才使我误入歧途。实践是最基本的。所以，当你读这本书的时候，手里拿着一支荧光笔或用其他的方法，标出你强调的部分。当你读完了整本书后，可以回过头去，只阅读那些部分。这就像第一次学唱一首歌一样，当你第一次听它的时候，不会记住整首歌；你必须不断地重复，直到你把所有的歌词和旋律都记住了，一旦你学会了，把它铭记在心，那么就不可能忘了。

那么，我的统计学考试究竟怎么样了？在结束了令人沮丧的谈话之后，我回到家里，努力使自己平静下来，考虑着我面临的选择。第二天早上，我再次拨通了教授的电话，只是这次我不再找理由劝说他，而是尽量去理解、体会他的观点。我想减少他的抵触情绪，寻找他所需要的，从而得到我所需要的。

“教授，对不起，又打扰您了。”当他拿起电话的时候我这样说道，“我只是想更好地了解您的立场。您介意我问您两个问题吗？”

“我的立场是不会改变的，”他坚决地说，“在这件事情上我不会反复无常。”

“我知道，我保证不会再和您争论此事了。如果我昨天表现得有点儿蛮横无理的话，那么我向您道歉。”

“就像我之前所说的，对于你的处境我也觉得很抱歉。”他说着，语

气缓和下来，而且因为我向他道歉了，他也向我道歉，“我可以理解为什么你觉得必须搞定这件事情，你想要问什么问题？”

“您提到过，如果让我再参加一次考试的话，会开不好的先例，对吗？”我问道，脑子里不断回忆着他前一天说过的话。

“是的，我从来没有那样做过，如果我为你破了例，那么以后这种事情将会没有头的。”

“那将是令人非常恼火的事情。”我附和着，对他的想法表示深有同感，“我给本科生教了几门课程，我知道如果每个考试不及格的学生都来请求我让他们重新参加一次考试的话，我会非常生气的。”

“是的，的确让人恼火。”他表示同意。

“我很好奇，在过去的几年里有多少人像我一样，向您请求重新参加考试呢？”

在一段漫长的沉默之后，他说道：“事实上，在我教授这门课程的20多年里，我想不起来有谁向我提出过这样的请求。”

“哦，或许是因为您立下了这个规定，大多数人知道不能提出这样的请求。”

“或许吧。”他说。

“我能够再问您最后一个问题吗？如果您以前碰巧做过这样的事情，只是现在想不起来了，那么情况会有所不同吗？”

“哦，如果有先例的话，我会重新考虑这个问题的。”

我向教授道过谢之后，急忙给戴维打电话。几年来，他一直是科恩教授的教学助手。戴维告诉我，五年前，教授班上有个学生考试不及格，但是后来参加了补考，这也是为什么当初戴维一再要求我给教授打电话，请求让我再参加一次考试的原因。戴维打电话给科恩教授，提醒他的确

发生过类似的事情，结果第二天上午我又参加了一次考试。我最终通过了考试，如期毕了业，开始了我的新工作。

如果我没有调整谈话重点（减少他的抵触情绪，倾听他的感受，从而知道他需要的是什么，而不是强调我的理由），没有再一次给教授打电话，那么我们第一次谈话造成的僵局将会是最终的结局。



作者的话 // VII

引 言 // IX

| 第一部分 |

“我对你错”，现在怎么办？ /001

1. 我们的关系已陷入僵局？ // 003
2. 从谈话中要结果 // 021
3. 相互尊重才能相互信任 // 035
4. 欲改变他人，先改变自己 // 043

| 第二部分 |

高效沟通法则——营造和谐的沟通气场 /057

5. 反思性倾听：建立信任的第一步 // 059
6. 技巧性共鸣：真正理解对方的感受 // 077
7. 策略性拖延：不在第一时间给出观点 // 091
8. 战略性共识：认同对方的观点 // 105
9. 持续性合作：与对方达成共赢 // 111

| 第三部分 |

赢得对方的由衷合作 / 117

- 10. 高效沟通法则：与家人健康沟通的秘诀 // 119
- 11. 高效沟通法则：与领导和谐共处的法宝 // 133
- 12. 高效沟通法则：为你提供帮助的捷径 // 141
- 13. 高效沟通法则：打开心灵之门的钥匙 // 153



结论 揭示高效沟通的真谛 // 163

致谢 // 169



如何说，别人才会听





I'm Right
You're Wrong
Now What

第一部分

“我对你错”，现在怎么办？





我们的关系已陷入僵局？

怀疑并不令人愉快，但却肯定很荒唐。

——伏尔泰

我的一位邻居对于社区里发生的事情总是有很多意见，其中大多数意见都是毫无建设性的。在社区附近有一条单车道的乡间公路，这条公路通常情况下很少有车辆和行人经过，所以我经常在这条路上遛我的狗卡利，并解开它脖子上的绳子。一次，我的一位表亲来看望我，带着卡利在公路上散步，就在这时遇到了我的那位邻居——我们可以称呼她克拉维茨夫人——她大声喊道“应该把那只狗拴起来”，然后警告她的孙子说：“离那只狗远点儿，它会咬人！”当表亲把这一切转告我之后，我非常生气。卡利以前从未咬过人，我真想敲开克拉维茨夫人家的门，告诉她实情。

我觉得我应该解释一下我对卡利的感情。当我第一次遇到卡利的时候，它正在纽约城的街道上四处流浪。在过去的几年里，当我身边深爱的人去世的时候，是卡利陪我一起度过那段悲伤的日子；每当我待在家

里的时候，卡利总是尾随在我身后，寸步不离。有时候它会和孩子们玩摔跤游戏，每当我看到它在追球的时候表现出来的那种傻傻的执著，就会哈哈大笑。在遇到卡利之前，我从来不明白人们怎么会像疼爱自己的孩子一样去喜欢他们的狗，但是现在我明白了。

当我告诉表亲，我打算去找我的邻居谈谈的时候，他却说这不是个好主意。“你想说什么？”他问道。我想了一会儿，意识到自己唯一的目的可能就是想反驳一下克拉维茨夫人，告诉她她完全弄错了！事实上，这样做只能暂时发泄一下我心中的不满，除此之外，我将一无所获——而且还可能是火上浇油。我可能会说出这样的话：“对于卡利，你怎么能撒谎呢？你认识它七年了，它从来没有咬过人！你到底是怎么回事？”事实上，我并没有去找我的邻居理论，我只是无视她的指责，对她退避三舍，就这样一切也就烟消云散了。我知道我是对的，她是错的，但我也知道有时候意见不一致并不一定总是要转变为争吵，也不是所有的争吵都要以僵局而告终。有的分歧只是“别自找麻烦”之类的事情。你和对方造成了僵局，如果你只是想证明自己是对的话，那么你什么也得不到。

健康的沟通：化敌为友

然而，许多意见不合的情况不像我与克拉维茨夫人那样，是需要一个解决方法的，因为需要去做一些事情、请求某些事情，或者必须作出某个决定。我们不能忽视这些问题。在大多数情况下，如果争论是健康的（也就是说，争论双方之间存在着信任感，他们相互之间倾听对方的观点，心怀尊敬地对待对方），那么这些意见不一致的情况很少会以僵局

而告终。如果意见不一致导致了僵局的出现，那么这种结果肯定是暂时的，不会对彼此之间的关系造成任何伤害。

我每天都在与人争论，你也如此。著名的律师、作者加里·斯彭斯在他的畅销书《最佳辩护》中写道：“每个人都想去争辩。每个人都如此。每个人都需要……我们必须争辩——去帮助，去警告，去热爱，去创新，去学习，去享受公平。”我同意上面的观点，而且我同意斯彭斯先生给予的许多忠告。他指导他的读者如何在健康的辩论中取胜，比如我在上文中列举的那个例子。

当你感到被别人尊重、信任、喜欢甚至喜爱的時候，你就会处于一种最佳状态——坦率、好奇、易变通、乐于奉献。如果你怀着一颗真诚的心去奉献这一切的时候，那么你会得到同样的回报。在这些情况下，根本不可能出现僵持局面。

的确，在法庭上（因为我是一名法庭专家，所以我多次出庭）总是有法律条文来保证辩论双方能够倾听对方的观点（一次只能有一个人说话，每一个字都被记录下来）、互相尊重、不准中伤对方。虽然这些辩论有时仍然会转变成恶毒的争吵，但是比日常生活中的争吵程度要轻得多。如果一方触犯了规则，法官通常会终止辩论，并且把违规方叫到法官席前以示警告。

然而，在通常情况下，当双方争论得热火朝天的时候，没有法官会帮助你们改变话题。你也不需要法官，因为有了高效沟通法则，你就具备了有力的工具，它能帮助你使原本已经造成僵局，甚至破坏双方关系的一场恶毒的辩论起死回生，并注入健康的元素。但是在你使用这些工具之前，你需要先了解一下在什么情况下需要使用这些工具。

消极的争论：化友为敌

雷和鲍勃是好朋友，他俩偶尔会一起合作。雷是一位公司老板，他雇用鲍勃来设计一个软件包，然后出售给他的客户。一个夏日的午后，阳光明媚，他们俩在一起吃烧烤，每个人差不多都喝了六扎啤酒。他们本来是想借这个机会庆祝一下软件的销售成功，但是当雷告诉鲍勃他能够拿到多少钱的时候，气氛骤然紧张起来。雷发现鲍勃听到这个消息后没有一丝喜悦，因此问他是否有什么不妥。此时此刻，鲍勃觉得很不舒服，因为在此之前他的期望值一直很高，于是他对雷说道：“坦白来讲，这不是我所期望的。”

“哦，我很高兴你能这样坦率。”雷说道，“那么你到底期望拿多少呢？”

鲍勃似乎对朋友的冷嘲热讽有些不悦，于是他直奔主题：“开始的时候，你告诉我能拿到销售额的10%，但是现在你却告诉我只能拿到5%。”

“我从来没有那么说过！”雷几乎大声喊道，啤酒从他的嘴里喷了出来。

“你绝对说过。算了吧。如果你没有许诺给我额外的奖励，我能连续整整两个星期扔下所有的事情不管，一心搞软件设计吗？”

“你是说我在撒谎？”

“也不是，或许只是你一时想不起来了。”

“当初我告诉你把咱俩的约定写成书面文字，但是你却说没有那个必要。现在我大概知道你当初为什么那样说了。”

“我什么都没有忘，10%就是10%。”

“我说过你能够拿到利润的10%，而不是销售额的10%。”雷一字一句地解释说，就像在和一个孩子说话。

“雷，你当时不是这么说的。”

“那么你的意思是我在撒谎了？”

让我们停下来，看看这到底是怎么了。本来两个人说得好好的，但是情形却急剧恶化。问题的实质已经开始发生变化。鲍勃和雷争论了一个又一个回合，每个回合基本上都是在指责对方是错误的，而自己一点儿过失都没有。少啰唆，没得商量。其实在他们遇到第一个僵局，在第一次争辩“我是对的，你是错的”时，就应该停下来：

鲍勃：“开始的时候，你告诉我能拿到销售额的10%，但是现在你却告诉我只能拿到5%。”

雷：“我从来没有那么说过！”

鲍勃：“你绝对说过……”

然而，随着一个又一个回合，争论也愈演愈烈，两个朋友都觉得受到了侮辱，同时又去侮辱对方。雷认为对方在说自己是一个骗子。当鲍勃听到雷说的话时本应该停下来，但是他却陷入其中，说道：“或许是你忘了。”现在听起来，似乎像是他在给他的朋友找借口，他很激动。或许这是“我是对的”的另一种表达方式，但是其中增添了一种更微妙的侮辱。虽然没有明说，但是我们从两人的对话中可以判断出，雷在无意识地掌控着局势，他轻易地忘记了自己的许诺。这也是一种中伤——你在无意识的情况下想要逼迫我——开始的时候很难察觉，因为它太微妙了。再怎么说，这也不算是恭维，只是火上浇油而已。

让我们一起看一下结局。当雷听到鲍勃说是他忘记了的时候，他的反应如何？雷觉得自己受到了侮辱，认为鲍勃是在指责他故意改变了当时的约定，于是他以牙还牙：“我告诉你把咱俩的约定写成书面文字，但

是你却说没有那个必要。现在我大概知道你当时为什么那样说了。”这样做，无疑又加深了两人之间的隔阂。其实鲍勃暗示雷可能忘记了当时的约定，这并不是什么坏主意，但是由于表达时间和方式欠妥，结果导致了一场恶毒的争吵。

7个健康的沟通习惯

健康的沟通很重要。如果夫妻之间的沟通是顺畅的，那么这样的争吵会使他们的感情更近；如果沟通双方是商业关系或是其他某种关系，那么一次健康的沟通会使双方更加尊重和信任对方。健康沟通的7个习惯会让你成功地实现你的目的。这些习惯就像锻炼和低脂饮食对心脏病一样，不仅能使你保持健康，而且还能帮助你避免恶毒的争吵。

1. 不要总是坚持自己是正确的——一味地坚持己见只能让对方更加顽固，除此之外，你将一无所获。
2. 不要侮辱对方或是中伤对方——这样只会让人们产生抵触情绪，更加生气，也更加苛刻。
3. 选择合适的时机——注意你的对手是否因为过于生气、抵触、劳累或压力太大而不能接受你。
4. 从不使用绝对化的词语——如果使用绝对化词语反驳对方，只会让对方产生抵触心理，从而更加固执己见。
5. 不要牵扯其他的话题——提及以前的过错只能使两个人更加生气，产生更大的抵触情绪，对于解决当前的问题没有丝毫帮助。

6. 不加辩解地倾听对方——当你产生抵触情绪的时候，对方会觉得你没有倾听他的想法，不能理解他，而他自己也会产生更强的抵触情绪。

7. 回应你所听到的话——这是能使争吵降温的最有效的方法之一，同时能让对方对你的观点畅所欲言。

为了能更好地阐述这7个习惯的重要性，让我们来看一场更为恶毒的争吵。我在为澳大利亚广播公司新闻制作一个纪录片的时候，认识了金伯莉和贾森。纪录片的主题是关于争吵是如何把婚姻推向离婚边缘的。澳大利亚广播公司在金伯莉和贾森家里安装了自动摄像机，在几个月的时间里，录制了他俩长达50多个小时的争吵。金伯莉是纽约一家早间广播节目的主持人，贾森是一位全职父亲，他们的女儿克洛伊8岁。因为金伯莉职业的关系，这个家庭似乎到了岌岌可危的地步。贾森对于他之前放弃自己的事业、全职照顾克洛伊这件事总是心存不满，认为金伯莉对自己为她和整个家庭所付出的一切并没有心存感激。

贾森：我整天待在家里，无所事事，忍受了所有的事情、羞辱，所有的事情。

金伯莉：一年前你就可以去工作。

贾森：一年前？真的，在哪儿？

金伯莉：你想要工作的地方。

贾森：哪里？告诉我。

金伯莉：我不知道！

贾森：哦，算了吧，答案女士，告诉我答案！

金伯莉：我对你没有任何责任，我为什么要对你负责？

贾森：这个问题是你提出来的，很显然你知道答案。

金伯莉：你闲着没事干总是发牢骚。

贾森：我得到了什么？我得到了什么？

金伯莉：哦，贾森，你为什么总是觉得别人欠你的呢？

贾森：你肯定知道答案。

金伯莉：不，我不知道，没有人欠你什么。

贾森：我从来没说过别人——任何人欠我什么。

金伯莉：那好吧，不要为你自己鸣不平了。可怜可怜我吧！

贾森：那好，哦，我自找的！

从录像带上你可以看到，这时候克洛伊正在深深地叹息。通过这样的争吵能得到什么？有的人可能说，贾森和金伯莉正在发泄他们心中的怒气，但事实上，他们后来承认，吵架之后他们觉得比刚开始吵架的时候还要生气。让我们具体分析一下他们是如何违背健康沟通的7个习惯的。

1. 不要总是坚持自己是正确的。

金伯莉和贾森吵了一个又一个回合，不断重复自己的观点，使得他们之间的僵局更加恶化。贾森认为妻子对他没有心存感激，特别是在他

不管什么时候，当你一味地坚持自己正确的时候，只会增加对方的抵触情绪，让他更加固执己见，除此之外，你必定一无所获。

放弃自己的工作全力支持金伯莉的事业这件事情上，金伯莉却认为贾森在夸大事实地发牢骚——他的想法是不

正确的，如果他愿意的话完全可以去工作。这样吵来吵去有什么意义？什么意义也没有。

如果你发现自己不止一次地重复自己的观点，而对方却没有问你任

何问题，那么你就是坚持自己是正确的。不管什么时候，当你提高嗓门表达自己的观点时，产生的效果也是一样的。当你一味地坚持自己正确的时候，只会增加对方的抵触情绪，让他更加固执己见，除此之外，你必定会一无所获。

2. 不要侮辱对方或是中伤对方。

金伯莉指责贾森“闲着没事发牢骚”，尽管从表面上来看她不是在中伤他——她没有说“你是个哭诉者”——但是我知道贾森肯定会认为妻子在中伤自己。后来他告诉我，当他听到妻子说“不要再为你自己鸣不平了，可怜可怜我吧”，也觉得是一种侮辱。他觉得金伯莉是在说他是一个受难者。当贾森称呼金伯莉为“答案女士”的时候，他比金伯莉更加直接。可以想象到，金伯莉肯定觉得贾森是在指责她的高傲和不可理喻。

也许你会认为，他们两人中有一个是对的，但这不是问题的重点。问题的重点是，不管什么时候，只要我们中伤了对方，只会让他产生抵触情绪，更加生气，也更加坚持己见。

有时候中伤是显而易见的。如果你说别人傻、愚蠢、自私、不理性之类的话，可想而知，对方一定会产生抵触情绪，不再把解决问题当成首要目标，而你们两个也只会互相侮辱对方。有时候，中伤很微妙。如果你认为对方的观点是无知的、愚蠢的或是不理性的，我敢保证对方一定会认为你是在说他这个人无知、愚蠢、不理性。我们每个人身上都有一触即发的按钮，这些含蓄的侮辱让我们很生气。

3. 选择合适的时机。

很显然，夫妇两人争吵的时机不对，因为两个人当时都被愤怒冲昏了

头。即使没有看到录像带，你也能想象得到，当他们听到对方总是打断自己的话、总想在争吵中占上风的时候，当两人互相中伤的时候，当他们意识到他们是在女儿面前争吵而仍然停不下来的时候，会是多么生气。

令人欣慰的是，他们俩没有让女儿选择站在哪边。然而，后来当夫妇俩被问及在克洛伊面前吵架的经历时，两人都觉得这对克洛伊来说没有一点儿好处，而女儿在场也使两人更加抵触对方。

当你走出家门要去工作的时候，或是忙碌了一天的时候，或是看到对方明显是在生气的时候，不要提起可能会引发争吵的话题。也许没有合适的时间，但是你必须认识到一些时机总是比另一些好，有些时候实在是太糟糕了。

4. 从不使用绝对化的词语。

金伯莉和贾森都是使用绝对化词语的专家。“你总是唠唠叨叨、唠唠叨叨。”在他们争吵的时候，贾森总是不断重复这样的话。“你从来没有考虑过我，你关心的总是你自己。”这是金伯莉的一句口头禅。对方听到这些绝对化的语言，只会产生更强的抵触情绪。

在他俩争吵的另一个场面，当金伯莉说“总有一些事情，你从来没有满意的时候”时，贾森马上使对话转变成争吵。这一点儿也不奇怪。

使用绝对化的词语就像击中了你声带上不会出声的那个按钮，虽然你的嘴唇在动，但却一点声音也发不出来。

除了“总是”、“从不”这两个词，他似乎根本听不到其他的。他会以为这两个词语是对他的批判，事实上的确

如此。糟糕的是，他当时太生气、太想回击对方了，以至于除了那两个词，别的都没有听进去，结果导致了僵持的局面。

为了公平起见，在这对夫妇针对贾森要求一个星期可以有几个晚上外出的想法进行争论的时候，我也出席了现场。当贾森重复金伯莉的话时，“总是”、“从不”这样的词语犹如一首难听的合唱。只要贾森指责金伯莉总是对他不满意、总是想控制他的时候，金伯莉就会马上严肃起来，脸上布满了乌云。她会作何反应？血液上涌，金伯莉马上要爆发了。

当我们使用一些绝对化词语时，当我们指责别人从来不做这个不做那个、指责别人完全错误的时候，我们通常没有讲出实情（没有一个人总是百分之百正确），从而只会引起对方的抵触。而且我们差不多都会认为，对方不会倾听我们的想法。使用绝对化的词语就像击中了你声带上不会出声的那个按钮，虽然你的嘴唇在动，但却一点儿声音也发不出来。

5. 不要牵扯其他话题。

金伯莉和贾森也都很擅长在争吵的时候提及其他的话题——他们两人之间的争吵从来都不是只停留在一个话题上。本来双方意见不一致就已经产生了隔阂，随后越来越多的伤害和牵强附会的指责更加深了这种隔阂。比如，贾森觉得金伯莉下班回家后，全家人也一起吃了晚饭，他应该可以去社区的酒吧放松一下。他想一个星期自己可以外出五个晚上，同时也觉得在家里做了一天的家务活

如果你发现自己想不起来吵架是怎么开始的，那么你多半牵扯了其他的话题，离解决问题的最终目的也越来越远。

之后，他有权进行社交活动。他邀请金伯莉一同前往，但是因为妻子必须很早起床赶去上班，晚上贾森想要外出的时候正好是金伯莉要睡觉休息的时间。金伯莉对于贾森外出去酒吧玩非常生气，她也隐隐担忧丈夫可能会对她不忠。这是存在于两人之间的一个主要的僵局，当然还有其

他一些隐情。贾森觉得妻子休息之后，只要他愿意就可以经常外出；金伯莉却觉得丈夫可以外出，但是一周不能超过一次。夫妻俩没有一个人肯作出让步。每次谈论这个话题的时候，贾森总是说唠唠叨叨地说自己为了妻子、为了家庭作出了很多让步和牺牲，因此两个人最初争论的话题不久演变成了几年来的陈芝麻烂谷子之类的事情。金伯莉为了坚持自己的立场，尽力对每一个指责进行辩解。结果，一场单一的战争慢慢发展成在几个战场同时开火的全面战争，而他们也忘记了当初两个人是为

什么争吵的。

6. 不加辩解地倾听对方。

回顾一下上文的那些摘录，夫妻双方没有一个人能认真地倾听对方的观点而不为自己辩解，也不进行反击。贾森听过他妻子说一句话吗？他没有真正在听，而只是带着抵触情绪去反驳她。因为金伯莉觉得丈夫没有认真地听自己的想法，所以她为自己辩解的同时说话声音更大了，也更加固执。金伯莉在不加辩解、不去攻击而是认真倾听对方这一方面，做得并不比贾森好。当贾森总是在她面前抱怨时，金伯莉指责他是自找苦吃。虽然金伯莉为自己进行了辩解，但是什么目的也没有达到；相反，他们互相之间的信任、尊重、控制自己发火的能力却在慢慢消失殆尽。

如果你发现自己在说“但是”，你很可能是在辩解而不是倾听（如“我听到你说的话了，但是我……”）。如果你注意到对方对你有所抵触，那么很可能你也对他产生了抵触情绪。

7. 回应你所听到的话。

回应别人对你说的话，这是一个有力的武器——事实上，这也是高

效沟通法则的基石。它可以让对方知道你在认真倾听他说的话，了解他的想法。它能够使双方的争吵降温，建立彼此之间的信任，既简单又有效。但是这个武器却常常被人忽视，金伯莉和贾森也不例外。如果你回想一下他们之间的对话，他们中没有一个人能认真回应对方说的话，这样的交流一次也没有。说话的人从来都没有体会到，听者实际上在听他说话，并且能够理解他。下面让我来告诉你我说的是什么意思。

贾森：我整天待在家里，无所事事，忍受了所有的事情、羞辱，所有的事情。

金伯莉：一年前你就可以去工作。

你觉得贾森认为别人理解他吗？当然，金伯莉听见他说的话了，但是金伯莉的辩解和反击也恰恰是因为听到了他所说的话。如果金伯莉认真地回应她所听到的，她可能会说：“如果我听得没错的话，你對自己整天在家里做全职父亲感到丢脸，是这样吗？”我根本不用去琢磨贾森听到金伯莉说这些话的时候会有何反应，因为这次交流之后不久我告诉金伯莉如何回应她所听到的话，

结局就像我无数次看到的那样——贾森不再那么生气了，

如果和你争吵的人指责你没有听他说话或是不理解他，那么他说得有道理。

和金伯莉也亲近了很多，也能够好好听妻子讲话了。因为他觉得妻子很理解他的观点——并不是同意他的观点——他也减少了自己的抵触情绪。

如果和你争吵的人指责你没有听他说话或是不理解他，那么他说得有道理。当法官和陪审团证实某人觉得被误解或是没有被听明白的时候，情况也是如此。如果有人说“你没听明白”，很可能是你没有认真回应你所听到的话。

不良沟通的3个预警信号

既然你对这些健康的沟通习惯有了一个大概的了解，那么你怎么才能意识到自己遗失了这些习惯呢？这里有3个常见的预警信号，意味着一场争论已经变成恶毒的争吵，也必定对你们的关系造成破坏。我把它们称为：逃避问题、扩大问题和回避问题。

- 逃避问题：你们两个中的一方或双方避免一起谈论某个话题，因为你们总是无法达成共识，都感到非常沮丧。

- 扩大问题：不管什么时候当你们谈论某个话题，事情只会变得更糟糕——对对方横加指责，互相进行中伤——结果两个人往往觉得吵完后比争吵之前更加生气、更加郁闷。

- 回避问题：恶毒的争吵使两个人不再有精力来解决意见不一致的情况，两个人不能达成共识，而且都没有心思重新面对这个问题。

可能你会感觉这些行为太孩子气了，但是作为成年人，有时候我们的行为举止比我们想象中的还要孩子气。如果因为丈夫“忘记”取牛奶、做妻子的“忘记”把丈夫的衣服从洗衣机里取出来，或者当我们和朋友因为争论什么事情而陷入老鹰捉小鸡的游戏中，等着谁先给对方打电话的时候，就会出现上述三种情况中的一种或多种。

人们总是陷入这些力量争夺之中，就像已经感染的伤口一样，这些争斗只会愈演愈烈，直到伤害了双方的感情。这也是为什么说能够意识到一场争论可能会演变成恶毒的争吵是非常重要的，因为只有意识到这个问题，你才能在毒素蔓延之前给对方服用解药。下面是一个取自于我个人生活的实例，在这个例子中你可以轻易地发现以上提到的3个预警信号。

我的兄弟萨姆以前经常酗酒，现在已经戒掉了。今天我总是以他为荣。在对于自己有酗酒这一不良嗜好的问题上，他很清楚，而且比较坦诚。但是情况并不总是如此。几年前我妈妈给我打电话说，萨姆想要和她住在一起，这样可以不用付房租，因为他现在失业了。我马上气不打一处来。

“妈妈，”我说道，“他现在不只是失业！他又喝酒了，我觉得这种想法简直糟透了。”

“我的天哪！”她用西班牙语说道，每当她焦虑不安的时候总会这样，“他是你哥哥，你不应该说这样的话来！”

“但这是事实。他昨天晚上刚给我打了电话，而且说话含糊不清，你一定要知道他又在喝酒了。”

“他告诉我他没有喝酒。你不应该那样说，那不是好兄弟该说的话。一家人需要团结在一起。”

“我当然是一个好兄弟。你想，以前他告诉你没有喝酒，但是不久之后你发现他晕倒了——算了吧，你总是在否认问题！”先是没有声音，接着我听到她在呜咽，于是我说道：“我知道你不喜欢听我说这些话，但是一两个星期后你会打电话给我，让我和萨姆谈一谈，因为他又喝酒了。你会告诉我，如果他这个样子的话，你不能和他住在一起，然后让我告诉他搬出去住。你这样否认问题并不能帮助他。”

“够了！”母亲在电话里大喊，“你哥哥说他没喝酒，我相信他。这就足够了。”我听见她又在呜咽，于是说道：“好吧，那你看着办吧，但是如果你发现他醉倒了，不要给我打电话请求帮助。”就这样，我们结束了谈话。

我和母亲之间出现了僵持的局面。我相信自己是正确的，而她认为

我是错误的。我们两个人都很生气。后来，我为自己说过不让母亲给我打电话而向她道歉，并且保证她可以随时打给我。母亲不再生气了，但是我的道歉却没有打破我们两人之间的僵局。

在随后的几个星期里，我们两个都尽量逃避这个问题。除了有关于萨姆的问题，其他的我们无所不谈。后来有一天母亲给我打电话，多多少少地承认萨姆可能在喝酒，但是她还是不认同我的做法。我仍然坚持自己是对的——而不是把重点放在我需要的结果上，那就是让母亲管教一下萨姆——结果母亲再一次不肯承认这个事实。可想而知，这个电话导致了一场争论，在这场争论中，我们两个人因为互相中伤（我说她在“否认问题”，她说我是个“坏兄弟”）、不听从对方的观点，当然也没有仔细考虑对方的立场，结果再一次使矛盾扩大。毕竟，她是萨姆的母亲，对她来说，看到并接受眼前发生的一切，比对我来说要难得多。我的母亲极其疼爱她的孩子们，谁都不能说她孩子的坏话，包括我自己。但是那时候，我没有这么想，没有让自己冷静下来去实践一下那些良好的争辩习惯——尽管我知道那些习惯都是什么。

很快，仅仅几个回合下来，回避问题占了上风，我们两个人都不约而同地避免这个话题。直到后来萨姆完全复发，出现醉酒驾车的事情，我和母亲才又谈论起这件事情。糟糕的是，到这时争论已经变得毫无意义——我是对的，但却一点儿都高兴不起来。尽管后来我尽力弥补，但是我和母亲之间的关系已经受到了伤坏。

实践健康争辩的7个习惯，学会辨别争吵前的3个信号。这样做，你可以扭转局势，为得到你需要的作好铺垫。但是你不要觉得一下子就理解了，或者你能够理解。很可能很长时间以来，你一直在以自己的方式应对争辩。认识到这一点，并且明白一点——试图马上掌握一项新技

巧只能使自己陷入进退两难的境地。重新回想一下，你和朋友、喜爱的人吵架的情形，包括那些大吵和不太严重的争吵。你的风格是什么？你会使用一些绝对化的词语，从而疏远对方吗？你曾经在最糟糕的时候说出感情用事的话，结果除了让双方生气、产生不好的想法之外，其他什么目的也没有达到吗？或许你说明了自己的情况，只是在等待什么时候再轮到你说话，而没有认真地听你的伙伴在说什么？或许你在尽量回避某个问题，希望所有的事情都能回到现状，尽管在内心深处你知道这是不可能的。不管你的习惯是什么、风格是什么，只要你能够意识到这些警示性的信号，培养自己进行健康辩论的技巧，你就能得到自己需要的，在不断进步的过程中，也会增强你的人际关系。



从谈话中要结果

你不能总是得到你想要的
但是如果有时候你尝试的话
你可能会发现
你得到了你需要的

——滚石乐队，《无法随心所欲》

僵持的局面使我们把注意力放在错误的目标上。一次又一次，我发现人们只看到了树木，却失去了一片森林，因为他们把所有的注意力都放在他们渴望听到的似乎带有魔力的话上——“我承认，我是错的，你是对的”，结果失去了大局，而那才是他们真正需要的。

在我和哥哥亨利关于他是否有精神病的多次争吵中，我们总是一次又一次地陷入僵局。似乎我想要的就是听到他说“我病了，我需要帮助”（也就是说让他告诉我，我是对的，而他是错的）。我想让他投降，这种一根筋的想法是毫无意义的，因为我们一次又一次地讨论这个问题，结果都一样。问题是我没有意识到自己真正想要的是什么——希望哥哥同

意服药。在认识到这一点之后，我就不再逼迫哥哥，结果他也不再继续反对我。从那时候起，我们两人之间的关系不再僵持不下了，很快我开始取得进展。到现在已经有十多年了，哥哥一直在服药，尽管他仍然不相信自己有病。他再也没有向我挥白旗，因为我不需要他那么做。

不要遗忘沟通的目的

斯蒂芬是一名餐厅经理，他总是运用高效沟通法则来培训他的员工，告诫员工们要避免和顾客闹僵，着眼于全局——让顾客满意，这样人人可以赚钱。他举了另一个更为普遍的例子，告诉我们，当我们忽视大局的时候，单纯的意见不一致的情形很快就可能发展成僵持不下的局面，从而引发反作用。一天晚上，餐厅的一位女服务员莉萨在忙碌的晚餐时间走到他面前，翻着白眼对他说：“6号桌的顾客想和您谈话。”根据斯蒂芬的回忆，他们之间的对话是这样的：

“怎么了？”

“那位母亲说我把她儿子的菜单弄错了，但是我没有，我给他上了他点的奶酪汉堡包。”

“你是怎么对他们说的？”

“就像我刚才告诉你的一样，我给他们的就是她儿子点的。”

“那他们为什么要找我谈话呢？”

“不知道，”她耸耸肩，“我把汉堡包撤了下来，然后又给他们送上他们想要的。”

当斯蒂芬和那位母亲谈话的时候，他得知，尽管莉萨后来按照他们

的要求送上了不同的餐点，但是因为她的做事方式，这位客人非常生气。她说道：“我知道我的儿子点的是什麼，他从来不会点奶酪汉堡包。这位女孩太无理了。你应该告诉你的员工，顾客永远是对的！”

“实在对不起，莉萨对您说什么了吗？”

“她说是我不对，但是不管怎样，这件事还得由她负责。”

斯蒂芬很高兴莉萨及时更换了菜单，没有再向顾客收费，但是令他不悦的是，莉萨让顾客发火了。从某种程度上来说，当莉萨告诉那位女顾客是她错了的时候，莉萨得到了她想要的，但是不管怎样，这件事还得由莉萨来应付——一种下意识的防御性反应。现在这位女士却通过向饭店老板抱怨来对付莉萨。后来那天晚上，当斯蒂芬又和莉萨谈论起这件事情的时候，他问她为什么一定要坚持自己是对的。

“因为本来我就是对的。我当时写下菜单了，我知道她儿子点的是什麼。但是我按照你告诉我们的那样去做了——假定顾客永远是对的——因此我把餐点拿回到厨房，又给他换了一份新的。”

“噢，但是你告诉我，是顾客的不对，你也特意这样告诉她了。”

“嗯，是她错了。”

“你拿到小费了吗？”

“什么也没有，她让我下不来台。”

“你想知道我是怎么想的吗？我不关心谁对谁错，可能你是对的，也可能她是对的，对我来说无关紧要。”

“哦，这么说，我是否正确地记下菜单，对你来说也是无所谓了？”莉萨冷嘲热讽地问道。

“这对我来说当然重要。你也知道，人无完人，我们总是时不时地犯错。总之，我不关心是谁犯错误了。我所关心的是，顾客能够满意地回家，

给我的员工留下可观的小费，下次再来光顾我们餐厅，告诉他们的朋友到我们餐厅来吃饭。我也想让顾客尊重我的员工。”

在最关键的时候，莉萨忽略了大局。她不仅惹怒了顾客，弄得自己拿不到小费，而且又让她一直敬重的老板不高兴。莉萨应该做的就是为自己的过错道歉（尽管她深信自己没有错），送上新的菜单。真正优秀的服务员应该擅长在不真正承认自己过失的情况下向顾客道歉。当莉萨的顾客说“我没有错，是你的错”的时候，情景应该是这样的：

“这不是我们点的。”

“实在对不起，我能为您再准备点儿什么吗？”

一句“实在对不起”可以是因为犯错而作出的道歉，也可能包含一个隐藏的意思——可能是厨师弄错了；它还可以是一种简单的表达抱歉的方式，可能是某个人——也可能是顾客——弄错了。在这种情况下，服务人员不必说“实在对不起，是我弄错了”，也不必责怪顾客，以至于像莉萨那样让自己陷入了僵局。

毫无疑问，顾客会认为道歉意味着服务员承认是自己错了，但是当你停下来想一想，你会发现这也不是件坏事，因为道歉为你们挽回了面子。许多争论因为尴尬或是觉得受到羞辱而升级。在这种情况下，人们总是在捍卫他们的名誉或是自尊，而不是在争辩某一个具体的问题。一个恰到好处的道歉可以在这样的争辩中出奇制胜。

下面是另外一个例子。从这个例子可以看出，人们会多么轻易地忽略自己真正需要的。

安吉很担心她的丈夫詹姆斯，因为自从他们结婚以来，詹姆斯的体重增加了100多磅，而詹姆斯的父母因为心脏病在65岁之前都去世了。安吉总结了自己和医生的谈话，还有以前作过的调查，认为如果詹姆斯不减肥的话，就会面临同样的命运。安吉想要詹姆斯承认自己有严重的已经威胁到健康的体重问题，但是她真正的目的是要丈夫减肥。安吉告诉我，每当她和丈夫谈论他的体重问题的时候，他们都会吵起来，结果总是闹得两个人都不愉快。他们上一次吵架的情形是这样的：

“我很担心你的健康状况，我觉得你总是在拒绝承认问题的严重性，”安吉说道，每次她提起这个话题的时候都这样说，“如果你再对你的体重问题无动于衷的话，你的体重会害了你！”

“你反应过度了，我没有否认问题。”詹姆斯反驳说。

“你就是在否认问题！韦伯博士也同意我的观点。”

“我都好几年没有见到韦伯博士了，他怎么知道我的事情？”

“这只是问题的一小部分——你需要和医生预约见个面。”

“不，问题是你反应过度了。是的，我是有点儿胖，但是和我父母的情况一点儿都不一样。每次去药店我都检查血压，很正常。”

“使用那些仪器检查血压和在医生那里作健康检查并不一样！”

“我没有精力再和你讨论这件事。我很好，是你有问题。你总是热衷于节食，你反应过度了！”

“你就是一头犟驴！”

你可以发现，在他们的争论中，健康的辩论习惯一个都没有体现出来。安吉和詹姆斯在互相中伤对方（詹姆斯是在“否认问题”，是头“犟驴”，而安吉则“反应过度”）。安吉在说一些无关紧要的话（抱怨詹姆斯几年都没有看医生了），其实她真正的目的是想要谈论一下詹姆斯的减肥

问题；另外，他们两个人中没有一个人能认真地回应对方所说的话。恶毒争吵的三个警示信号在这里出现了两个：逃避问题（“我没有精力再讨论这件事了”）和扩大问题（牵扯一些无关紧要的话题）。

我问安吉：“如果下面三件事情中你只能选择一件，那么你会选择哪一个？詹姆斯和医生预约见面，让他承认自己的体重或者让他投入到减肥中去？”

“嗯，其实这三件事是互相联系的，我不能选择其中的一项。”她回答。

“我也知道这三者是相关的，但是你考虑一下，给你一分钟的时间，只能选择其中的一个。”

“哦，那样的话，第三件吧。我想让他减肥。”

“你承认这是你想要的吗？”我问她，想把问题说清楚。

“是的，当然，这才是真正的问题。”

“那么让我们看一看你怎样才能把注意力放在你最关注的事情上，而不是其他两件事上。首先我们要了解一下詹姆斯对于他增加的100磅体重是怎么想的。”

“这个我已经知道了，他觉得这对他说不是什么问题。”

“我不知道你是否真的了解他的想法。你所知道的是，他认为自己的体重问题没有你说的那么严重。你真的了解他内心的想法吗？体重给他带来了其他问题吗？”

“我想，对那些我不是很清楚。”她承认。

安吉把自己推到了进退两难的境地，因为詹姆斯并不觉得他的体重对健康造成了威胁。安吉曾努力让詹姆斯像自己一样看待体重问题，但是她失败了——尽管尝试了很多次，但是结果依然如此。到了该采取办法，弄清楚詹姆斯是否有别的理由来减肥的时候了。

在我告诉过安吉健康辩论的7个习惯后，她试图在这个问题上努力一下。等到再和詹姆斯谈话的时候，她以一种完全不同的方式开始了讨论。

“很抱歉，我总是逼着你减肥，催促你去看医生。我意识到我并不了解你对于增长的体重有什么想法。如果我保证不在健康问题上和你

当你们争论得热火朝天的时候，你只把注意力集中在短期目标上，结果只会让你的视野变得狭隘。这是一个与生俱来的生物反射，没有必要与之抗衡。窍门在于不要让它支配你。

争吵的话，我俩能再谈谈你的体重吗？我尊重你的观点，不会再努力说服你相信我的观点了。”

起初詹姆斯总是说“我的健康没有问题，我不想谈论这个话题”，以此来逃避问题。很显然，他既没有听到也不相信安吉向他作出的保证。

“我理解你的想法，你的健康没有问题。我也不想谈论这个话题了，好吗？”安吉没有因此而生气，只是在回应刚才丈夫说过的话。

“好吧，那又如何？”詹姆斯回答道，语气缓和了不少。

“我想知道，你对于体重问题总体上是怎么想的？体重让你行动变慢了吗？你觉得体重让你不那么有吸引力了吗？”

“你是说，我对你没有吸引力了吗？”他问道，马上表现出了抵触情绪。

“不，不，我不是这个意思。我只是说，当我体重增加的时候，觉得自己不那么迷人了。我想知道，你是不是也有同样的感觉？”

在这次对话中，安吉始终把注意力放在她所需要的事情上，而不是说一些无关的话题，以避免中伤詹姆斯。她这么做减少了丈夫的抵触情绪。她的耐心询问表明自己是真的想要了解丈夫对于体重的看法，同时她也在不断地回应丈夫的回答，这样安吉弄清楚了詹姆斯想要减肥的理由，而这些理由与她一直坚持的想法毫无关系。结果证明，詹姆斯承认，

他身上这额外的 100 多磅肉的确让他很尴尬，但是他还是认为他的体重并没有威胁到健康。

一旦安吉了解了詹姆斯对于体重的真实想法，他们就能再一次谈论这个问题，而不会陷于另一个僵局。现在他们两个在一些问题上已经达成了共识——减轻体重能够使詹姆斯更有魅力，还能给他增添活力——而且两人一起努力帮助詹姆斯减掉身上的赘肉。因为安吉一直在使用高效沟通法则，他们之间也不再恶言相向，这样使两个人感觉快乐了许多，互相之间也更加亲密了。最终詹姆斯减掉了 80 磅的赘肉，两个人都感觉一个重重的担子从肩上卸掉了，而他们也从对手变成了盟友。

不良沟通让你变得视野狭隘

当你们争论得热火朝天的时候，你只把注意力集中在短期目标上，结果只会让你的视野变得狭隘。这是一个人类与生俱来的生物反射，没有必要与之抗衡。要想了解它是怎么发挥作用的，让我们先来看看人类的进化和我们的神经系统，两者是息息相关的。

人类经过多少个世纪的进化，神经系统也在不断地进化，今天我们的神经系统的基本组织就是经过所有演变后形成的。

我们的神经系统有多种功能，其中有一种大脑警报功能，它能够帮助我们对威胁作出反击。当这个警报拉响的时候，我们的心率会提高，流向人体重要器官的血液量会快速增加，我们的注意力就会只集中到眼前受到的威胁。想一想一个巨大的聚光灯和一束狭窄的激光光束，比如说步枪上的导向激光。当我们害怕或者生气的时候，我们的注意力就会

从聚光灯——能够照亮很大面积——转移到一次只能照亮一件物体、像铅笔一样粗细的激光光束上。当我们与人争辩的时候，我们感觉到威胁，这时大脑的警报系统就会被激活；我们看不到大片光亮，只会把注意力集中到针尖大小的光亮上面。这很有道理。如果你是个原始人，步行穿过一片茂密的草丛，注视着你面前的平原，眺望远处的群山，或许乌云就在头顶，这时候你听到一声巨大的轰隆声，周围再好的风景也会瞬间消失——你的注意力只集中在咆哮声上，而不会再去听、去看，甚至去闻一下其他的事物。

引发这个特别有效的警报系统的是我们人脑中的一个特别部分，叫做杏仁核。人类的大脑实际上有几十亿个神经细胞和许许多多不同的脑叶，或者称之为区，它们有着不同的分工。但是有一点可能会让你大吃一惊，那就是人类大脑的许多区域之间是相互排斥的。有着数不清的被神经心理学家称之为“双重控制系统”的例子，这些系统相互作用。比如，当你读这本书的时候，你的眼睛在快速运动（称之为眼球跳动），从一个字移动到下一个字上；但是如果你抬起头看到一辆汽车经过，那么你的眼睛在做平稳跟随运动。眼睛的两种运动中，一种非常快（跳跃的），你可以有意识地控制它，另一种（平稳跟随）则非常慢，你只能控制它开始和结束。你不能有意识地运用眼平稳跟随运动，除非你注意到某个事物，比如一只小鸟飞过天空，但是只要你愿意，在任何时候你都可以有意识地做眼球的跳动运动。这两种眼部运动共用大脑的一些区域，但是它们也有着独一无二的迂回路线。这些单独的路线就像一个跷跷板一样，当一方发挥作用的时候，另一方的活动就会受到抑制。

同样，人脑的前面部分（简称额叶）抑制大脑的其他部分发挥作用。当额叶的某些区域受到破坏时，人们的性格经常会发生变化，通常很理

智、冷静和清醒的人可能会变得偏执、易怒、脾气火爆甚至高度情绪化。这是因为额叶使人脑中感知情绪变化的某个区域不再发挥作用。

杏仁核位于大脑深处，比额叶更接近脑干和人体的其他部分，离我们的心脏更近。当你觉得快乐、悲伤、害怕或者生气的时候，更多的血液、

当我们害怕或者生气的时候，我们的注意力就会从聚光灯——能够照亮很大面积——转移到一次只能照亮一件物体、像铅笔一样粗细的激光光束上。

葡萄糖和神经递质（大脑中的化学信使）会涌向你的杏仁核，为情感熔炉注入动力。当熔炉燃烧的时候，额

叶早晚会传递熄灭火焰的信息。如果火焰没有熄灭的话，那么你第一次感到害怕或者生气的情形可能会成为最后一次。没有管辖者（额叶），你会睡不着、吃不好，感到害怕和恼怒，与那些让你生气的人相对抗，甚至会变得更加暴力；或许你会离开，像隐士那样生活，来逃避接二连三的威胁。如果额叶不发挥抑制作用，你就不能停下来思考，也无法判断你感觉到的威胁是真实的还是虚幻的。

从生理角度解读恶性的谈判

从脑解剖学和脑功能中得出的结论与恶毒的争吵有什么关系呢？关系非常密切。当我们争吵或是感到受到攻击的时候，我们就会产生抵触情绪，并且会生气。我们的杏仁核被点燃，大脑对我们的感情神经系统发出信号，把大量的肾上腺素注入血液中；我们的心跳加速；脸色变红，可能会出汗，有时候甚至会哆嗦。我们的思考大脑——额叶——能够从更广的角度来处理信息，决定我们是继续应战还是远离矛盾。因此，当

你说“我不知道什么支配我”或“我没有在思考”的时候，你真正描述的是你的感情大脑战胜了思考大脑，把它暂时关闭了。

这也是为什么人们会变得暴力，总是想让与自己争吵的人让步，承认是他错了的原因之一。我们更加原始的感情大脑——科普作家卡尔·萨根把它叫做我们的爬行大脑，因为从进化论的观点来看，这个大脑与爬行动物的大脑有许多相似之处——总是一味地想战胜前面的阻碍，不断前进。缺少额叶，爬行大脑就无法想着

当你说“我不知道什么支配我”或“我没有在思考”的时候，你真正描述的是你的感情大脑战胜了思考大脑，思考大脑被暂时关闭了。

停止前进或是后退，看不到全局，从而也就无法避开阻碍。当你们争论得热火朝天的时候，就像你听到了那个咆哮声，你的爬行大脑取得了主导地位，额叶关闭，你就会把注意力集中到你想要的（尽管这是错误的指令），而看不到自己真正需要的东西。

你的目的可能非常正确，就是希望你的顾客同意你的观点来购买你的产品，而你需要的只是他在横线上面签字。你可能会固执地想让你的妻子承认她总是入不敷出，其实你只是希望她少花点儿。你的女儿计划高中毕业后去做服务员，为了这件事情你和她争得面红耳赤，想让她承认这个计划糟透了，其实你真正的目的是想让她同意继续上大学。

这里还有一个事例，它告诉我们，人类的原始天性——与生俱来的求生机制——是怎样使我们的思考过程短路，阻止我们得到自己需要的东西的。你可能记得2007年达美航空公司从破产边缘崛起的事件。飞行员工会作出的重大妥协是这个步履维艰的公司起死回生的转折点。针对大幅度减薪的问题，公司与飞行员工会之间的对话持续了几年，但却一直没有解决问题。工会在航空公司最大的活动中心区举行集会，向新闻

界痛斥公司的种种不合理行为。显然飞行员们很生气，工会把注意力放在他们凭直觉想要的条件上——要求管理方承认他们提出的大幅减薪这种做法是错误的——而不是放在他们真正需要的问题上，那就是公司的生存（因为如果公司不能继续生存下去的话，飞行员们面临的就不仅仅是减薪的问题，他们全体都会失业）。实际上，当他们的求生本能占据统治地位的时候，他们根本看不到大局。

在公司破产的前一分钟，仲裁问题小组的主席理查德·布洛克命令工会重新回到谈判桌，马上开始谈判。他同时也提出了一个截止日期，宣布如果双方无法在指定时间内达成共识的话，那么现有的飞行员合同将一概无效。飞行员们考虑到自己的立场，表示如果真是那样的话，他们会罢工。管理方作出回应，如果飞行员继续罢工的话，达美马上就会倒闭。现在双方有了一个重要的涉及共同利益的目标——保住公司，让公司在截止日期前正常运转起来。随着这个共同危机的逼近，冷静的领导们最终取得了胜利。

一旦双方都能看到他们所需要的，也就是抛弃他们的愤怒，共同努力挽救公司，他们就能够打破僵局。在达成共识后，双方联手向媒体发布新闻，见证他们取得的成功。飞行员工会的领袖就他们最终达成一致的减薪幅度发言：“我们达美公司的员工为了支持公司的发展作出了史无前例的牺牲，新合同为飞行员们带来了真正的收益和工作安全保障，我们期待达美从破产中成功崛起。我们将和达美所有的员工们一起努力，使我们的航空公司再现辉煌。”航空公司发表声明赞扬工会的这一举措：“另外，员工们的捐款也是达美重组计划中一个重要的、必要的和值得肯定的方面。”最终领导方和工会都能够着眼于大局——挽救公司——而不是只想在减薪这个问题上取得成功或是失败。双方都没有说“我们是正

确的，对方是错误的”。在短短不到一个月的时间里，达美从破产中崛起。

如果你发现自己一味地想要对方承认是他们错了，或者坚持认为解决僵局只有一个办法，那么此时你的大脑很可能是由杏仁核在控制。你的神经系统被点燃，你着眼于全局的能力受到破坏。到了该让杏仁核休息休息，让额叶掌舵的时候了。

那么当你和别人争吵得异常激烈的时候，怎样才能战胜几十万年来的进化，关闭你的爬行大脑呢？在达美航空公司飞行员的事例中，一场近在眼前的危机帮助他们重新聚集在一个新目标上，幸好是一个至关重要的目标，但是我们怎样才能在不被逼迫的情况下，把我们的注意力放在我们真正需要的问题上呢？这是第五章的话题。但是要想使用我教给你的这些工具，你首先要从思想上放弃你的猎物——总想证明自己是正确的。



相互尊重才能相互信任

如果你奉献出自己最好的，那么你从别人那里也会得到最好的。

——哈维·S·费尔斯通

在一次经验交流会上，我问与会者两个问题：“对抗和固执己见对你来说有用吗？”“你和对方的关系会因此而受到影响吗？”第一个问题的答案总是“没用”——这是意料之中的，因为如果对抗和固执己见有用的话，他们就不会来参加交流会了；对于第二个问题的回答是“是的，影响很大”。如果你总是威胁、催促、对抗，强制别人“以你的方式去看待问题”，甚至冷静地但又很固执地坚持自己的立场，那么你们两个就会成为敌人，同时会导致两种你最不想看到的结果——对方永远不可能以你的方式看待问题，而且你们之间的关系如果没有完全破裂的话，也会受到重创。

化解矛盾的高招——学会尊重

心理学家发现，如果你不再强迫别人接受你的观点，他们会更乐意倾听你的意见，或许还会发生改变。我们把这种现象称为化解矛盾，通常也称为逆反心理。你可能每天都会遇到各种这样的情况。道理很简单：当你不再要求别人按照你的方式做事或是让对方承认是他错了的时候，他就不会再捍卫自己的立场；当你允许他保留自己的意见的时候，他会觉得自己被重视，也会更加乐于接受你的观点，同时允许你质疑他的观点。

许多年前，在我成为心理学家以前，我在亚利桑那州一家出售太阳能的公司做营销经理。有一点可以肯定的是，亚利桑那的阳光总是很强，所以我从潜在的顾客那里最常听到的争辩就是：“一年中有四个月的时间，我都在设法使我的房屋和游泳池凉下来，你说我要太阳能和热水有什么用呢？”

“可是，那剩下的八个月呢？”我回击对方，“另外，还有巨额的税款可以抵消，讨、讨、讨……”我当时并没有真的说出“讨厌”这个词，但是现在回想起来，我的顾客肯定理解了我的意思，因为我没有听到他们的反驳。相反，对于他们的牢骚我只是运用了在培训时学到的抗辩，我只是在用自己的想法来反驳他们的想法。我没有倾听他们的话，而只是把问题又推回了原处。结果直到后来我知道了化解矛盾这一概念，学习了听取和顺应别人的反驳的相关技巧，才知道自己一点儿也不善于做推销员。在我掌握了这一技巧后，相同的对话变成了这样：

“如果一年中有四个月的时间，我都在设法使我的房屋和游泳池凉下来，我要太阳能和热水有什么用呢？”

“我明白您的意思。夏季和秋季我也不用太阳能——天气太热了！”我说道，顺应他的反驳。那么你觉得通常接下来会发生什么呢？人们会变得好奇。如果我没有去和他们争辩，而是同意他们不想要我推销的产品的理由，那么我肯定有一些他们想不到的理由。至少他们不再会找借口反驳我，把我推回原处。如果他们不主动提起话题，我会问：“我能告诉你它为什么值得去了解一下吗？”因为我通过同意他们的观点，中和了他们反驳我的理由，所以他们对我的问题通常都会说“好的”。

化解矛盾其实很简单。当你不再要求别人按照你的方式做事或是让对方承认是他错了的时候，他就不会再捍卫自己的立场；当你允许他保留自己的意见时，他会觉得自己被重视，也会更加乐于接受你的观点，同时允许你质疑他的观点。

不是放弃你的立场

化解矛盾在许多方面和柔道非常相似。柔道的基本要点是，避开对手的正面击打，巧妙地利用他的力量去拉、推、翻转或是引导他的力道，让他处于你所需要的位置。要想在辩论中而不是在练习武术的垫子上实现这个目的，你必须奉献出以下三点：你的沉默、你的耳朵和你的尊重。

首先，你的沉默。不要告诉别人他是错的。如果你同意这个建议，那么我再问你：“过去你不断地表达你的观点能改变什么吗？即使再重复10遍对你有帮助吗？”如果你觉得有帮助，那么你在这一页夹上书签，就这么做，看看会发生什么事情。然后回过头来，继续往下读。

沉默的确是金。当你沉默的时候，你不会给对方造成压力，对方也不

会觉得需要反击你。这时，对方会有时间去考虑、去回想、去思考你正在想什么。这是所有的临床医学家都要学习的事情——适应沉默——因为沉默使对方停下来，去思考，充满好奇，而不是简单地作出反应。

借用你的耳朵。真正去倾听对手的观点，确信自己能够充分理解他的观点。从表面上看，这似乎很简单，但是当你生气的时候或是当你觉得对方完全错误的时候，让你真正去倾听他所说的话会很困难，因为你会下意识地作出反应，去反击他。但是当你去倾听他，并且让他知道你在听他说话的时候，就会有立竿见影的效果——他的抵触情绪会大大减少，并且会更加乐意去回报你。

对他的观点表示尊重。当我说这句话的时候，许多人都想知道，在没有暗示他们同意或是投降的情况下，怎么才能做到这一点呢？如果你

你可以在不放弃自己的立场的情况下，
对别人的观点表示尊重。

也是这么想的，现在我就告诉你，高效沟通法则不是《谈判力》的作者口中所称

的“软沟通”，不是让你放弃你所需要的；相反，你所需要做的就是在不放弃自己理由的前提下，表现出对对方观点的尊重。说起来一点儿也不费事，“我知道你为什么那样想”或是“我知道很多人都同意你的观点”。不用考虑确切的措辞，你只需要特意说“你那样想是有道理的”——可能对你来说不是很有道理，但是对与你争辩的人或是其他有相似想法的人来说是很有道理的。承认这一点，不要故意屈尊或是与之为敌，就能打开成功之门。

尊重使人们乐于奉献

让我从另一个更深刻的角度来阐述这个概念。你最愿意为谁作出奉献呢？你可以为了谁特意挤出自己的时间呢？如果你和大多数人一样，那么答案就是你最关心的人——你喜爱的人。当然你也乐意把其他的给予这些人——生日礼物或是节日礼物、金钱；人际关系中的礼尚往来，比如耐心、善意的怀疑和表扬。一个永恒的但是经常被忽视的事实就是，我们对自己喜爱的人比对那些自己不喜爱的人要慷慨得多。当我们喜爱别人或是感觉被别人喜爱的时候，我们就会乐于奉献。要想明白这个人际关系的重要原则，不用非得拿到博士学位，但是这个原则在你的日常生活中却总是被轻易地忘记，得不到应用。

我并不是暗示你在每一个僵持的局面中都去热爱你的对手。在某些情况下，你可能是在和你喜欢的人争论或者谈判，但是在大多数情况下，你是在和陌生人或是生意上的朋友交流。你并不喜爱他们，你甚至并不喜欢他们，但是这并不意味着你不能让自己对他们产生好感——即使他们永远不会

当我们感到被人喜爱、被别人尊重、受到重视的时候，我们就会更乐于奉献。

把它称之为好感。在这里我强调的是，表达你对对方的尊重，虽然这和喜爱并不一样，但是两者的关系也是很紧密的。每个人都想被尊重。或许不是所有的时候、所有的人，但是可以是大部分时间、大部分人。当一个人感到被别人尊重的时候，他也会感觉自己受到了重视。当我们感到被人喜爱、被别人尊重、受到重视的时候，我们就会更乐于奉献。

因此，如果想要被别人尊敬和重视，你需要怎么做呢？如果有人打断你的话，对你所说的话表示没有一点儿兴趣时，你会感到被尊重和

重视吗？如果别人说你的观点太固执或是存在很明显的问题，你会有何感想呢？当一个人强迫你做你不喜欢的事情呢？当你被指责总是想让事情按照你的方式发展呢？那么当别人暗示或者直接说你很傻或是在撒谎呢？当然，你是不会感到被尊重和重视的。但是当我们处于热火朝天的争辩中，或是处于僵局的寒冷冰谷里的时候，我们经常会做这些事情——下意识地——即使对方是和我们关系非常亲近的人，或是我们非常喜爱的人。在那些情况下，他会感觉到不被尊重，他对你来说无足轻重，甚至比这些更糟糕。

奉献给你带来正面的结果

如果你想要一个人的内心发生变化——如果你想让他在某一个具体的情形下与你合作而不是与你作对——那么奉献出你的沉默、你的耳朵，还有你的尊重，这会让人们（或许是你深爱的人）感到自己受到重视，被人深爱着。奉献出你的沉默、耳朵和尊重。让我再举最后一个例子，告诉你它是如何发挥作用的。

精神治疗师的职责是帮助人们改变自身的状况，其成功依赖于两个简单的规则。第一条就是要和当事人建立起一种同盟关系，让当事人觉得医师喜欢他、尊重他，是一个他可以信赖的人。精神疗法有许多不同的形式，但是所有的研究都肯定了治疗同盟作为变化的前提条件的重要性——不管治疗的形式是什么。第二个规则是，当医师面对的是一个比较复杂的当事人的时候，他必须在当事人身上找到某个特别之处值得他尊重、喜欢，甚至佩服。医师必须尊重当事人，如果做不到这一点，就

不能与当事人继续合作，因为他无法表示出真正的尊敬、欣赏和其他一些积极的情感。没有这些表示，医师对于当事人的选择和行为只会产生很小的影响，甚至没有影响。

请注意，我说过，医师对于当事人的感情必须是“真实的”。这很重要，因为只有当你表现得很诚实、很真诚，高效沟通法则才会发挥作用。事实上，学会高效沟通法则可以帮助你真正去感受那些积极的情感，一旦你感受到了，就会去表达这些情感。做到了这一点，你就会发现，要想不再让对方承认他是错的，其实很简单。相反，你还可以真正去倾听他的观点，表达你对他的观点的尊重。同样，他也会乐意成为你的朋友，因为他觉得自己被别人倾听、尊敬、重视，甚至被别人所喜爱。

通过运用化解矛盾——不是推进你的计划，而是表达出你对对方观点的尊重——你可以同时完成好多事情。你可以将你的观点呈现给对方，让他有兴趣对你的观点给予评价，种下信任的种子。让我换一种说法。如果一个人觉得你是真正尊重他的观点，即使你不同意他的观点，他也会更加信任你，会以同样的方式回报你。正是基于这一点才发生了变化。



欲改变他人，先改变自己

我想要改变世界，但是我发现一个人唯一可以改变的是他自己。

——奥尔德斯·赫胥黎

不久前，在一次和别人争论得不可开交的时候，我几乎忘记运用我所提倡的打破僵局的方法。幸运的是，我能够及时认识到自己犯了错，从而马上打住，挽回了濒临崩溃、无法补救的局面。

我的母亲住进了医院的重症监护室，我想要了解关于她的病情和治疗的所有信息，以便我能够确定她需要的一切是否都准备妥当。我给医院打电话，想要医院把关于我母亲病情的所有内容都传真给我。从法律上来讲，我有权知道这些信息，因为我有母亲的医疗权利委托书。传真及时到达了我手上。然而，当我查看那些医疗记录的时候，我发现其中两天非常有价值的病情记录不见了，于是我又给医院打电话，要求对方把遗失的那部分记录传真给我。

这一次我给重症监护室的一位护士打了电话。我在介绍自己的时候使用了“医生”的头衔，向对方解释了情况，要求她把记录传真给我。

她马上作出反应说，规章制度不允许她那样做，而且她强调，之前给我传真病情记录的那个人也没有权力那样做。作为一名医生，我应该对此深有了解，我甚至不应该进一步去要求。

出于本能反应，我一下子变得非常生气，同时傲慢无礼起来。“我是哥伦比亚大学医学研究委员会委员。我对规章了解得非常透彻，你说得不对。你可以把信息传真给我，因为我有我母亲的医疗权利委托书。”在大脑空白的那一刻，我同时犯了三个错误：事实上，我在告诉那位护士她很愚蠢；我告诉她我比她更有经验；我被愤怒冲昏了头脑，一时忘记了应该怎样控制这种局面。很显然，我的思考大脑在工作的时候睡着了，于是感情大脑战胜了思考大脑，事情在骤然间变得非常糟糕。

“我刚为另一位病人传真过他的病情记录”，她说道，“但是，我们的HIPPA官员告诉我，我再也不能那样做了。”刚才我说过自己比她更有经验，现在她找到了自己的专家来反驳我的说法。她对我充满了敌意，声音也变得尖锐起来，争吵马上升级了。“给你传真病情记录的那个人是错的，”她继续说道：“是谁给你发的传真？”

那一刻，我们两个争论的不再是我母亲的治疗记录，事实上，那位护士在要求我告发曾经给我发传真的人。现在她对我比刚开始时更有敌意，我清楚地意识到我们之间已经形成了僵局。我从这位护士那里得不到我想要的任何东西，这肯定不是我的目的。我想要大骂她，但是我知道这个时候咒骂她对我来说没有任何好处；如果我挂断她的电话，那么我将永远得不到那些病情记录。事实上，如果她打算在病情记录上贴上一张便条，说我在电话上辱骂过她，那么对我来说，以后的事情会更加难办。

于是我做了个深呼吸，带着歉意，重新和她交谈。“真的非常抱歉，”我说道，尽管对她的处境不能产生同感，但是我对争吵骤然间升级还是

感到有些歉意，“那么据我了解，你现在可能忙得不可开交。你的上级告诉你不能那样做，你曾经做过一次那样的事情，而现在你为此惹上了麻烦。这是你现在面临的困境，对吗？”

“是的，你说得非常正确。”她回答道，只是现在听起来更加紧张，而不是生气。

“如果我是你的话，我也会担心曾经传真过的任何资料。”我说着，试图进一步体会她的处境，理解她的反应——从而和她建立起良好的关系。

“噢，我现在真是心神难安。”她承认。

她知道我在听她讲话，不经意间流露出愤怒掩盖下的另一种情感——焦虑。当我意识到她的焦虑时，实际上我真的开始觉得对她有点儿同情，于是我说道：“这肯定让你很郁闷。”我甚至对她语气迅速变得柔和下来感到很吃惊。“是的，”她说，“的确是这样。”

“哦，我在尽力帮助我的母亲，我相信这也是你正在做的事情。”既然她是位护士，我敢断定她肯定是关心她的病人的，因此我们有一个共同点，那就是都非常关心我的母亲。

接下来，还等她回答，我又问：“如果你处于我的位置，你会怎么做呢？你能给我点儿建议吗？”我没有逼着她向我让步，而是采取了一种缓和的方式——征询她的意见，要求她找到一种能够与我成为伙伴的方式，因为我们都想让我母亲得到最好的照顾。

她沉默了一分钟，我敢说她也在作出让步，让自己冷静下来。接着她说道：“让我查看一下病情记录，看看那两天究竟发生了什么事情。”

那一刻，在我没有提出要求的情况下，她开始大声读着病历上的内容。接下来，她花了15分钟的时间，把那两天的病情记录一个字一个字地读给我听。当我挂掉电话的时候，我的脸上带着笑容，对那位护士也

心存好感。我相信，在我打破“我是对的，你是错的”这个圈子，开始使用高效沟通法则的时候，她就意识到了我对她的感情的变化，因为在快要挂掉电话的时候，她是这样说的：“如果有什么我能够帮上忙的，还可以再给我打电话。”

请注意，最初开始争论的时候，我觉得我需要的是一个传真。当护士告诉我她不能给我发传真的时候（恰巧这是不对的——看，我仍然在想我是对的，她是错的），我很生气，一直要求她给我发传真。但是当我让自己平静下来仔细想想这件事情的时候，我意识到，自己真正需要的东西并不是传真，而是我母亲病历上的信息。当然，我想要传真，但是我需要的是缺失的那几页病情记录的内容。如果我没有控制住自己的愤怒，我就永远不能让她消气，不能和她建立起良好的关系，而这种关系恰恰能使她愿意去寻找一条帮助我实现目的的途径。我需要的是信息，而且我最终认识到，不管是通过传真、信件、电话，还是通过电报或是烟幕信号，只要得到了我需要的信息，通过什么方式都无关紧要。最后，护士和我成了伙伴，我们有着共同的目标，那就是找到一个帮助我母亲尽快康复的方法。

在生活中，你可能也会经常碰到这样的情况。别人送给你一件羊毛衫，你想要退回，得到现金返还，但是你又没有购物收据，所以商店店员只能给你店内购物券。我保证，如果你大声辩解说这是礼物，或是说店员是傻子，那么你肯定拿不到钱——事实上，这样只会让你血压升高，让你的对手更加固执。但是如果你认识到店员必须遵守商店的政策，承认他是对的，那么他就会为你寻找一条实现你的目的的途径——因为他想要那么做。或者你需要让售票代理商相信，不要把你从超员的飞机上挤走，因为你已经对预约机票进行了确认。敲打柜台，告诉代理商在没

有你参与的情况下，远在芝加哥的会议不可能召开，你这样做是无济于事的。但是如果你能够多考虑一下代理商的处境，问问他如果站在你的立场会怎么办，这样他或许会帮助你在公务舱找到一个座位。

控制争辩的温度

当你发怒的时候，你的怒火蒙蔽了你的双眼，使你看不到周围的一切。而且，很可能你的耳朵在嗡嗡作响，你甚至听不见对方在说什么。我敢保证，和你争辩的人也有同样的感受。因此，要想得到你需要的，首先你要了解你或者你的对手在什么情况下会非常生气或心存戒备。

你不可能一直在等待合适的时间去和对方争辩。你需要注意的是，当争辩过于激烈的时候，你可以休息一下，即使只有几秒钟的时间也可以，同样也给对方时间让他冷静一下。

当我发现警报信号时，我和护士的谈话没有持续太长的时间。当我发现自己滥用职权，而且发现自己在想“她真是个泼妇”的时候，我适时地停止了谈话，深深地吸了一口气。然后我赶紧向对方道歉，尽管我觉得自己其

一个恰到好处的道歉可以让你以及与你争辩的对手有时间停下来，考虑一下接下来辩论的方向。

实并没有错。但是就像训练有素的服务员，当出现失误的时候，他能在不责备自己或别人的情况下马上道歉，我很懊恼，自己的请求竟然发展成了恶毒的争吵。

尽管你对自己刚刚说过的话并没有感觉后悔，但是一个恰到好处的道歉——对已经造成的僵局表示难过——可以让你以及与你争辩的对手

有时间停下来，考虑一下接下来辩论的方向。它还可以让你帮助对方挽回颜面，这通常会消除他的抵触情绪。然而有时候，要让对方不再抵触你，开始听你说话，可能需要更长的时间。因此，在任何时候你都需要做的事情就是监控争辩的温度，它可以让你知道对方什么时候不再对你装聋作哑、视而不见，什么时候乐意接受你所说的话。

冷静处理过热的争吵

如果你坐在汽车里，转动打火机上的钥匙，看到红色温度计直线猛冲——你能忽视这个警示，开车走人吗？如果你看到有气体从车前盖下冒出来，你还会继续前行吗？如果引擎开始轰轰作响，你还会继续驾驶吗？

汽车都装有恒温器，能够不断监控引擎的温度，因为如果引擎过热的话，很快就会熄灭，给汽车造成严重的损害。当引擎温度灯亮的时候——我的一位兄弟是个机修工，他把这个灯叫做傻瓜灯，因为如果你忽视这个灯的话，你就是个傻子——你需要停下车，熄掉火，让引擎冷却下来。你这样做有两个理由：既可以防止对汽车造成进一步的伤害，又可以解决问题。幸运的是，争辩的感情温度也可以被监控，以达到同样的目的。但是在争论中没有傻瓜灯，因此你需要注意你或者对方争辩过火的信号。在下面的情况下，你会知道到了该冷却的时候了。

你

- 发现自己打断对方的话；
- 感觉对方没有听你说话；
- 直接地或间接地中伤对方，让对方觉得你认为他是个骗子、固

执己见，是个傻子、笨蛋或是以上所有的；

- 提起与你们正在争论的话题毫不相关的事情；
- 在别人面前争吵（在公共场合、在孩子面前、在员工面前等等）。

对方

- 打断你的话；
- 说你没有听他讲话；
- 中伤你（就像上文中列举的）。

如果你们两个总是互相打断对方的话，那么你们两个人没有一个人对对方所说的话感兴趣，你肯定没有在听对方说什么。当有人打断你说话的时候，你会有什么感觉呢？如果你像大多数人一样，你仍然在考虑你要说的话，而不是在听，那么你很可能就会大怒。你的愤怒正在升级。

如果有人对你说“你没有听我讲话”或是“不，我并没有那么说”，那么他是对的，你是错的。或许不是很客观，但是这的确是他的感觉，你必须去配合。除非你纠正了他的误解（如果实际上是他错了，而你在听）或者好好听他讲话，否则他对你可能仍然有点儿怨言，觉得没有义务继续听你的争辩。如果你和一个人争辩，而你觉得他没有在听你说话，你会怎么想？

如果你很生气，结果中伤了别人，不管你是故意的还是无意的，你都在传达这样的信息，那就是你对他所说的话一点儿都不感兴趣（当然，除非你是正确的）。更糟糕的是，你会使对方觉得是你冒犯了他，因此不管你事后怎么弥补都无济于事。

如果你牵扯到其他的话题，恰巧提到他以前一些不检点的言行（比

如“上星期二开会你迟到了”)，他很可能会更生气，因为他会觉得他现在要在一个全新的战场上为自己辩护了。因此，你所做的到头来会把一个小冲突升级成一场彻底的战争。

如果争辩发生在公共场合，我们会更加注意不丢面子，对羞辱更加敏感。如果这一切发生的话，那么我们就不能得到自己想要的。

如果你们在别人面前争吵，那么你们两人会觉得比你们单独吵架的时候更加恼怒。如果争辩发生在公共场合，我们会更加注意不丢面子，对羞辱更加敏感。如果这一切发生的话，那么我们就不能得到自己想要的。

如果争辩发生在公共场合，我们会更加注意不丢面子，对羞辱更加敏感。如果这一切发生的话，那么我们就不能得到自己想要的。

你可能会冒险想把旁观者拉入争辩，其实这样做对于打破僵局一点儿作用也没有。只要你增加自己的气

势（“安妮，你同意我的观点，是吧？”“当然了。”安妮回答道），你的对手马上会助长自己的气势（“是吗？那好，格雷、本、艾利克斯，你们都同意我的观点！”）。如果你是在孩子面前争吵的话，那通常是一个最明显的、可以轻易意识到的警示信号——争吵达到白热化了。

如果是上述情况中的一种或多种，这就说明傻瓜灯亮了，浓烟正从车盖子底下冒出来，引擎正在轰轰作响——如果你不马上停下来的话，引擎就会罢工了。

争吵给他人带来额外的伤害

当你在人多的地方发动战争的时候（如果是恶毒的争吵，那就意味

着起码是在第三者面前)，那么无辜的旁观者很可能受到伤害。不管僵局是发生在两个家庭成员之间、商业伙伴之间、朋友之间，还是两个陌生人之间，情况都是一样的。如果真的发生这种情况，那么只会使争吵更加复杂，使僵局更加难以打破。

其中最明显的一个例子是父母在孩子面前的争吵。梅琳达因为蒂姆在家待的时间很少，所以和他大吵。她觉得蒂姆在工作上花的时间比真正需要的时间要多，因此忽视了家庭。他俩陷入了僵局：梅琳达说蒂姆根本没有必要周末上班，蒂姆则反驳说她是不对的，根本不知她在说什么。当我和他们两个谈话的时候，他们告诉我他们之间的争吵似乎没有明确的目的，没有涉及双方共同的利益，吵来吵去什么问题也解决不了，两人还闹得僵持不下。他们最后一轮争吵发生在他们6岁的儿子迪伦面前，当时迪伦正坐在橱柜上画画。突然，迪伦放声大叫：“嗒，嗒，嗒，爸爸妈妈，嗒，嗒，吧，吧，啪！”

梅琳达说着说着戛然而止，她转向儿子，喊道：“迪伦！你不再是个婴儿了，不要学婴儿说话。”

“嗒嗒，嗒嗒，妈妈，啪-啪-啪！”

“好吧，迪伦，听你妈妈的话。”蒂姆说道，想缓和一下气氛。

梅琳达突然怒目圆睁，插话道：“蒂姆，你不要打岔。是我在天天照顾他，你不要突然间表现得像个父亲一样！”

“好吧，我不干涉。我回办公室。”蒂姆反驳说，气冲冲地离开了。

在这种情况下，梅琳达没有注意到争吵升级的危险信号——废话连篇，中伤对方。在这一刻，无论是她还是蒂姆都没有意识到在他们儿子面前吵架，使事情变得更糟糕。后来当我问及他们此事的时候，他俩都承认迪伦的在场使得他们的反应有些过激。梅琳达觉得更加生气了，因

为她知道儿子在想念父亲，想要和父亲一起玩的时候，却不得不独自玩耍，还要听父母吵架。她因为争吵，因为蒂姆的顽固而责备他。蒂姆觉得儿子在场使他更没有面子。他觉得他一边迎接妻子的挑战，同时还要在儿子面前极力为自己辩解，这让他觉得更加丢人。具有讽刺意味的是，迪伦的在场使他们两人都觉得自己不像父母，如果是单独吵架的话可能还好点儿。

蒂姆气冲冲地离开之后，梅琳达想和迪伦解释刚才发生的事情，但是他拒绝听，几次都说：“我不想谈这件事情。”“你太自私了。”那天晚上，

| | |
|---|--|
| 问一下你自己，在别人面前吵架是不是让你（或是你的对手）感到更加生气、更加抵触，或者说羞愧。 | 在给儿子读完睡前故事之后，蒂姆因为在迪伦面前吵架而向他道歉。迪伦的回答却是： |
|---|--|

“你为什么让妈妈哭呢？”后来，蒂姆和梅琳达都意识到，他们两个不管是谁想和迪伦谈话，儿子都会偏向另一方。他们知道把迪伦推到了中间，其实他们两个谁都不想这么做——在这一点上两人意见一致。

想一想上一次你在第三方面前对别人恶言相向的情景。试着站在旁观者的立场上，重新回忆当时的情景。如果旁观者是你的同事，你们的争吵对他的情绪会产生什么影响？这个人会觉得他需要偏向某一方吗？付出了什么代价？问一下你自己，在别人面前吵架是不是让你（或是你的对手）感到更加生气、更加抵触，或者说羞愧。

退一步海阔天空

当你过于生气的时候，你有自己的方法可以让你冷静下来，我们所

有人都如此。但是我想再告诉你三点。当你陷入进退两难的境地、变得非常生气的时候，你可以大胆尝试以下做法：

- 呼吸
- 退出
- 思考

呼吸：当你的杏仁核控制了你大脑中的化学物质时，你的呼吸就会变得浅而急促。但是结果证明，只要你深深地、缓慢地吸气，然后充分呼气（如果你生过孩子的话，很可能在分娩课上学过这些），就能激活控制线路，使你的神经化学物质回到一个比较冷静的状态，扩大你的视野，让你看到大局。

当你觉得很失意，总想让你的对手投降，或是对方指责你错了的时候，记住从腹部深深地、缓慢地吸气，然后充分呼气。只要做三次，你就会发现这个方法很管用。对方因为自己在生气，甚至不知道你在做什么。试一试，看看你是否会感觉有所不同。你不会有损失的。

退出：接下来，如果某种情况触发了你大脑里的警报系统，那么你需要摆脱这种情况。你需要真正地，或者有时候象征性地远离这种进退两难的境地。但是不同的做事方式会造成很不同的结果。当蒂姆和梅琳达争吵完，气呼呼地冲出厨房的时候，这让他的妻子更加愤怒，而不是冷静。因为他在梅琳达责怪他不是个好父亲的时候离开了，所以她不但没有冷静下来，反而更加生气。

一般来讲，真正的离开比象征性的离开要简单点儿，但是你必须足够镇定才能做到这样。上文中举的那个事例——服务员向顾客道歉，又拿来新菜单——和我现在谈论的话题正好一致。那件事情的起因是顾客

告诉服务员是她的错，服务员的表现没有使潜在的僵局成为现实。服务员相信自己是正确的，但是她没有说“不，我菜单上写得很清楚”来把球抛给对方，而是选择了最近的出口——她向顾客道歉，事实上是在告诉对方，她会搞定这件事情的。

有时候，当我们过于生气的时候，我们想不起来要说什么来让我们摆脱僵局，或者即使想到了，对方也不会让我轻易离开。那怎么办呢？有

时候我们只是象征性地离开
 请求对方以后再谈此事，这个工具非常
 有效，因为你在给对方时间，让他可以
 控制他的情绪。
 或挂断电话。当然，如果你
 在出去的时候故意把门摔得

很响或是径直放下话筒，那么只能使情况更糟糕。相反，你需要做的是提醒对方，或是——情况更好的话，如果你已经放慢呼吸，镇定下来——可以征询对方的意见：“你介意我们以后再谈这件事吗？”请求对方以后再谈此事，这个工具非常有效，因为你在给对方时间，让他可以控制他的情绪。如果你说“如果你觉得可以的话，我现在不想谈论这件事，以后再说吧，因为我想要冷静一下”，那么你是在请求对方帮忙，承认自己表现过激，现在不是最佳状态。这样在你和对手之间建立起了一种良好的关系。最起码给予帮助的一方会感觉自己“略胜一筹”——觉得自己是给予帮助的一方，因此很有面子——这会降低他的愤怒和抵触情绪。当然，这也是帮助别人挽回颜面的又一种方法。

尽管我觉得这个策略非常有效，但是有可能对方不愿意帮你这个忙。如果你得到的答复是“不，我现在就想把这事说清楚”，那么你必须再退让一步。首先，不要上当，因为那一刻，你们两个都被愤怒冲昏了头脑，根本无法解决任何事情。记住，这个策略最重要的一点就是，在你和点燃你的感情大脑的诱因之间留有距离，这样你可以冷静一下，使用你现

在掌握的工具获得你所需要的。因此，你应该做的就是道歉，结束谈话（哪怕只有两分钟也行，比如“我一会儿再给你回复”）。

如果你是和亲近的人争吵，你可以说：“对不起，我需要冷静一下，但是我保证以后会再谈这件事情的。”这样做，你不是在责备对方；相反，你是在让他知道你是那个需要冷静的人，你在请求他同意以后再谈论这个问题。如果对方是个陌生人或是生意伙伴的话，这样自我低头可能显得有点儿傻，在这种情况下，你可以给自己找个借口。如果是在打电话，你可以说：“对不起，我还有个电话要打，我能一会儿再给你打过去吗？”如果你和对方是面对面的，那么就说：“我有一个重要的电话，等我一会儿回来，我们再谈这件事，好吗？”如果这个借口听起来太假，那么我告诉你，你现在的确有一个电话要打——你需要给你的额叶打个电话。

要记住，不管找什么借口，都要向对方保证你马上就会回来，结束你们的争吵。

思考：这是策略中最简单的一个，你可能会发现这是你最先使用的策略。要想知道它是怎样发挥作用的，请想象一下，你正沿着一条狭窄的小路穿过树林。在你的面前是一道高耸入云的砖墙，你就像一个没有意识的、上了发条的玩具一样一直往里走。每次你向前走几步，就会撞上墙，弹回来，继续前进，又撞到墙上，弹回来，又继续向前。充分想象一下。这种意象告诉你什么？它告诉你，你并没有取得任何进展，不管你尝试多少次，你将无力前进。如果你明白这个简单的道理，那么对你来说深呼吸、退出僵局会容易很多。

胜利不是听到对方说“你是对的”。它是让对方同意你实现自己目标的方式，甚至是在他不同意你的观点的时候。

最后一句话。如果你读完这一章，仍然处于狭窄视野的陷阱中，那

么不要着急。这是一个自然的反射。你感到无能为力，别人也是如此。你能做的就是更好地了解它是什么时候发生的——注意，警示灯什么时候亮了，这样你可以停下来，退一小步，问一下自己：“现在面临的大局是什么？这是我真正需要的吗？”你是想要你的孩子同意蔬菜对他有好处，还是要让他吃掉蔬菜呢？你是想要水管工人承认他把洗碗机安错了，还是让他把洗碗机修理好呢？你是想要卖出东西，还是让你的顾客同意你所说的竞争对手的产品不如你的呢？你是想让你的老板承认你是最有能力的员工——并不是说这样做不好——还是想要升工资、有更多的休假时间呢？我想你会抓住问题的关键的。

你应该做的不是把眼光局限在“你是正确的”这一点上，而是不要像没有意识的上了发条的玩具或是原始的爬行动物一样，头撞到砖墙上后，你要退回来，思考一下你真正的目标。胜利不是听到对方说“你是对的”。它是让对方同意你实现自己目标的方式，甚至是在他不同意你的观点的时候。这样说来，很明显，他是否同意你的观点其实完全不重要。事实上，一心想听到“你是正确的”，只会把一场争辩演化成恶毒的权力之争，导致双方关系的破裂，对双方来说没有任何好处。



I'm Right
You're Wrong
Now What

第二部分

高效沟通法则
——营造和谐的沟通气场





反思性倾听：建立信任的第一步

傻瓜在说，懦夫沉默，聪明的人在听。

——卡洛斯·鲁依斯·萨丰

“本杰明·富兰克林善于倾听，从他嘴里说出的每个字都会立刻风靡全国。”斯泰茜·希夫在《伟大的即兴创作：富兰克林法国以及美国的诞生》（*A Great Improvisation: Franklin, France and the Birth of America*）一书中这样写道。

谈判的一个基本规则就是，如果你想要别人思考一下你的观点，你需要确保他认为你已经认真地考虑过他的观点了。同样，人际关系的一个基本规则就是我们都想要被人倾听和尊重。

因此，倾听和确信自己明白对方的想法，这是关键。事实上，它是高效沟通法则的基石。

反思性倾听

我们都知道怎样听。没有一个人需要买本书，学习一下怎样听。但是反思性倾听和平常所说的听是有很大的区别的。

大多数的人在他的一生中，至少有一次听过这样的话：“闭上嘴，好好听着。”但是，反思性倾听要求听者去讲话，或者更明确地讲，是要问问题。对听者来说，反思性倾听的唯一目的就是理解对方正在讲的事情，然后不加任何评论或没有任何异议地反思自己对对方的理解。这是一个积极的过程。作为听者，你的作用是让对方知道你在尽力理解他所说的。当你这样做的时候，你只需要问问题，确定一下你认为对方正在说的话实际上正是他要表达的。如果你做得恰到好处，就会很像一名正在采访的记者。记者不会对自己听到的话作出回复，他不会说“我认为你弄错了”或是流露出任何个人情感。记者完全依赖于被采访者想要说话的意愿。为了激发这种意愿，至少需要一点儿信任。营造这种信任的一个方法就是，让对方相信你真的在努力理解他的观点。

如果你想让人们自由地交谈，你需要知道，在对他们所说的话不加任何评论的前提下，询问对方你是否正确理解了他们的想法是非常重要的。

当你使用反思性倾听技巧的时候，你会发现，只要对方相信你是真的想听他的话，真的在尽力理解他的观点，他就会消除戒备心理，开始信任你。

令人称奇的是，当你使用反思性倾听技巧的时候，你会发现，只要对方相信你是真的想听他的话，真的在尽力

理解他的观点，他就会消除戒备心理，开始信任你。这也是为什么调查记者会如此善于让被采访对象夸夸其谈，即使不是他们最感兴趣的话题。

提问题能帮你建立起和对方的良好关系，给对手提供控制局面的机

会。提问题也可以表达尊重。想一想，当一个人称呼法官或是国王时所使用的语言：“尊敬的法官大人……”“请问，我可以……”我不是建议你这样忠诚地对待你的对手，只是在强调提问带给你的好处要比单纯的质疑多得多。

为了更好地解释提问是怎样发挥作用的，让我们看看下面这两位姐妹：劳拉（几个孩子的母亲）和她的妹妹卡罗尔（一位独自生活的单身女性）。她俩最近在为父母筹备一个周年聚会，但是两人在日期上无法达成一致意见，于是计划搁浅了（其实她们的父母对聚会已经有所安排）。卡罗尔告诉我，她和姐姐对于日期的讨论迅速升温，演变成了互相中伤，以至于讨论还没有开始就结束了。她承认自己倾向于再一次向姐姐让步。对于卡罗尔来说，问题是这样的：劳拉觉得妹妹的日程安排应该服从于自己的安排，因为劳拉要考虑到她的丈夫和孩子。卡罗尔是一位非常成功的电视制片人，她每天的日程安排都很紧张，而且总是要在规定时间内完成一些任务。她不同意每次都是根据劳拉的时间来安排活动；她要求劳拉考虑一下她的时间——只是问问卡罗尔什么时间合适就可以——而不是直接宣布聚会日期。“我说她自私，而且总是以自我为中心。”当再一次说起第一次谈话时，卡罗尔这样告诉我，“我的意思是，她罪有应得！她怎么敢说‘我们可以在7号或者8号举办聚会’？简直是个泼妇！”

我让她更详细地描述一下她们之间的谈话，这样或多或少可以看出事情是怎样发展的。

劳拉开始说道：“这段时间真是让人发疯，学校没有组织外出活动，孩子们要考试，还要上舞蹈班，我不知道自己在神经不崩溃的前提下，能不能熬过这个月。看看我的时间表，似乎我们只能在7号或8号举办聚会。”

“我这两天都不行，那个星期我有两个节目。我们能不能定在前一周，或者最好推后一周呢？”卡罗尔问。

“不行，你知道，我们要在15号带孩子去缅因州，在这之前实在是太忙了。你必须为妈妈和爸爸挤出时间来，家庭更重要，至少应该是这样。”

“你在说什么？你总是提出我无法配合你的日期。你总是把自己的计划安排置于我们的家庭之前！”

“不，我有家庭，我总是把家庭放在第一位。”劳拉沾沾自喜地说道。

“你这个自私、以自我为中心的泼妇！”卡罗尔竟然说出这样说话，实在令人难以置信。

我问她接下来发生什么事了。卡罗尔承认：“接着我听到了电话忙音。”

在卡罗尔描述这个谈话的时候，我的脑海里出现了两个问题。首先，她没有回应一下姐姐说的话或是对姐姐的处境表示任何同情；相反，她对姐姐的话反应很激烈，非常生气，把注意力集中在自己想听的话而不是真正听到的话上。第二，她在给我叙述这件事情的时候，一直很夸张，对她姐姐的观点表示惊讶。我问她：“你真的很吃惊吗？”

“不，我想应该也不那么吃惊。她一直都是如此。她的需要总是更重要，她责备我和父母待在一起的时间不够长，像这样的情况已经有一百万次了。”我建议她再和她姐姐谈话时，尝试做三件事：第一，假定劳拉会批评她，会以自我为中心；第二，为挂掉电话的事向她道歉；第三，反思一下她的话，想一想为什么聚会必须在劳拉选定的日子举行。为了帮助她在第一次就能掌握反思性倾听的技巧，我告诉她，假设劳拉是和她一起合作的新闻节目主播，她正在主持一个采访，只能回应对方所说的话，而不能有任何评论。最后一点非常重要。我不想让她表现出生气（如果她的确很生气的话）、抵触或者极力想达到自己的目的，而是

让她回应一下姐姐说过的话。我向她保证，这样很快就能解决聚会的日期问题。

卡罗尔对于接下来发生的事情没有告诉我太多的细节，因为她实在太惊讶了。按照卡罗尔的说法，劳拉“从来”没有关心过自己怎么样，她一直认为妹妹的生活比较简单。当劳拉问卡罗尔“最近怎么样”的时候，卡罗尔觉得有些犹豫，她告诉姐姐她已经持续工作了12天，中间没有休息，又告诉她7号那个星期她有两个任务必须完成。她解释说，她的工作安排要等到他们父母聚会后的一个月才不会那么紧张。劳拉除了说卡罗尔不应该为这么苛刻的上司工作之外，没有提及其他的。她们又谈论了一会儿，然后挂掉了电话，两个人都没有提到聚会的事情。

那天晚些时候，劳拉给妹妹打电话说：“我在考虑，或许我们可以把聚会推迟到这个暑期末，等我们从缅因州回来之后。我现在实在是太忙了。”结果证明，这正是卡罗尔在之前的谈话中提到的工作不那么紧张的那段时间。但是劳拉并没有提到那是她改变计划的原因，比如，她并没有说“我在考虑，我们应该找一个你有空的时间来举办聚会”，这其实是卡罗尔想要听到的，但是劳拉直接提出了妹妹方便的时间，而这正是卡罗尔真正需要的。

在这两次对话中，卡罗尔没有像她们之前的多次谈话一样，围绕“我是对的，你是错的”来转换话题（卡罗尔对家庭是否足够关心；是不是轻易就与劳拉作比较；或是劳拉太自私了，应该多为卡罗尔考虑一下）。

卡罗尔告诉我：“在某种程度上，我觉得和她更近了。”她说自己对这种感觉有点儿吃惊。我并不惊讶，因为不论什么时候，只要两个人真的在互相倾听对方，同情对方的处境，那么就会建立起良好的关系。尽管劳拉没有很明显地表示出对妹妹处境的理解，说出“我来看看我们能

不能找一个对你来说也比较合适的时间”这样的话，她只是把日期更改到了一个卡罗尔也有空的时间。她的行动表明，她不仅在听，而且很明显地在关心妹妹的处境——不管是有意识的还是无意识的。

反角色扮演

在给兄弟姐妹、情侣、商业伙伴、律师、经理、医生或是问题少年的父母们教授反思性倾听的时候，我经常听到有人说：“我又不是个记者。这听起来很假，非常虚伪。——永远不会实现。”如果你也是这么想的，那我只能同意这句话的前半部分，而不同意“永远不会实现”的那部分。当你在进行反思性倾听的时候，我希望你能像记者那样思考，但不是让你成为一名记者！当一名记者进行采访时，他并没有处在谈判僵局，而你却是。

我不是告诉你，当你第一次尝试这样做的时候，你不会遇到阻挠，就像托马斯劝说他的同事像他一样看待问题时遇到阻挠一样。托马斯是纽约一家大型法律公司的合伙人，他和一位更高级的合伙人查尔斯闹得僵持不下。几个星期以来，他们一直为公益活动的预算争执不休。大多数法律公司都参与一些公益活动，但是这家公司有一个独立的团队，专门致力于公益活动，因此在社区里赢得了长久的好声誉。

从本质上讲，这是潜在的意见不合，托马斯想使每年用于公益活动的预算有实质性的增加，而且，他觉得额外的投资在提高公司形象和吸引新的业务方面会物有所值。他认为这样做很对——可以回报那些不幸的人，但是他需要查尔斯在年底预算会议上为他投赞成票。坦白来讲，

查尔斯觉得托马斯的想法太疯狂。

据托马斯所说，他们的谈话是这样的：

查尔斯：这个想法太疯狂，我们不能承担得起公益活动增加的费用！在这个问题上我不能给你投赞成票。

托马斯：你在开玩笑吧？我们完全可以承担，甚至更多。

查尔斯：从谁的口袋里拿出来？我的？还是你的？

托马斯：不用担心，我没有提议动用你的奖金。

查尔斯：在支持我们的公益活动方面，我和你做得一样多。

托马斯：那么那就同意我的提议吧。

查尔斯：我不能那样做。

托马斯努力了几次，想要查尔斯支持他的观点，但是结果都一样。后来他在一次经验交流会上遇到了我，我要求他和我一起做一个被心理学家称做“反角色扮演”的游戏——我来扮演托马斯，而托马斯则扮演与他争辩的人（在这个例子中就是查尔斯）。反角色扮演是一个很有用的工具，它可以帮助人们更好地体会到给对方造成的影响。托马斯和我进入各自的角色，重新演示了上文中提到的争吵。演完之后我问他：“告诉我，当托马斯告诉你不用担心，因为他是不会动用你的奖金时，你——作为查尔斯，是怎么想的呢？”

“太讽刺人了。你是在讽刺我，说我是小气鬼吧？”

“如果是那样想的话，你会有什么感觉？”

“生气。我很愤怒，对你的话很反感。”

托马斯意识到他的回答让查尔斯非常愤怒，我建议他使用反思性倾听，缓和一下两人之间的紧张气氛。但是他坚持认为，那样太傻了，而且也不自然，如果他试图那样做的话，查尔斯会“看穿”他的。其实他的意思是，他对查尔斯指责他的提议顽固不化一直抱有成见。“我不能让他觉得我同意了！”他说道，“他会知道我是故意这么做的。”

我向他解释，的确，他是有意这么做的，但这既不是故意操纵，也不是不择手段。如果他必须解释自己做的事情，他可以做到。

我们排练了几次，直到托马斯充满信心觉得可以尝试一下。我让他开完预算会议后给我打电话，告诉我事情的进展情况。当我接到他的电话的时候，托马斯激动地告诉我：“我得到他的支持了！”他几乎欢呼起来，就像自己都不相信似的。

恭喜过托马斯之后，我问他查尔斯是否指责他故意策划了一些事情，他说：“一切如我们所料。我请他出去吃午饭，按照你建议的方式，重新提起那个话题。这一次，他竟然用了‘疯狂’这个词！”托马斯说着大笑起来，“当然，他又再次声明他的观点，公司不能承担这笔费用。于是我一点儿也没有讽刺意思地说道：‘让我给你解释一下。我的提议听起来有点儿疯狂。就我而言，这是个糟糕的判断。是吗？’这时他说：‘哦，我没有指责你在工作时间喝酒或是别的事情，但是，这的确是个糟糕的判断。’我坚持到底，继续说：‘所以我很明白，我们能够承担这部分支出。对吗？’接下来，就像我推测的一样，他对我说：‘你同意我所说的每一件事情。我不相信你会这样！’”

查尔斯认为，因为托马斯没有马上反驳他——或者极力区别两个人的观点，说出这样的话，“我很清楚，你的观点使我们不能承担”——所以实际上他是同意自己的观点了。而他又不相信托马斯真的改变了对此

事的看法，所以他半信半疑。

但是，托马斯一直在努力像我建议的那样回答：“是的，我重提这个话题是因为之前我没听清楚你对这个问题的看法。我只是想逃避。现在我不想讨论自己的观点，我想听一听你的观点和理由。如果我可以多问你一些情况，那么过了今天我再也不会重提这个话题。你相信吗？”

托马斯没有再逃避问题，并马上作出不一样的尝试——仔细回应查尔斯说的话，即使是那些让他感觉不愉快的片断，这样托马斯就成了透明的了。以后我会告诉你他是怎样获得查尔斯的帮助的。现在，通过这个事例，我想让你了解的主要一点是，高效沟通法则不是教你使用卑鄙手段或是故意动手脚。如果有人这样责备你，你可以说你正在读一本有关谈判或是辩论的书，意识到自己没有好好听对方的意见，所以决定尝试一些新东西。承认自己以前做的一些事情很失败，现在想做点儿什么来纠正以前的过失——就像托马斯在午饭时表现的那样——你在寻求对方的帮助。你在努力和对方建立一种关系，而在此之前你们两个没有任何联系。你对于自己为什么会这样做抱着坦白和诚实的态度，如果你能多多使用反思性倾听的话，十次有九次会取得进展的。

当然，这里举的例子发生在商业环境中，许多人会觉得这种情况比较容易沟通，因为它不必拘泥于某种情形下的某个模式。如果在私人交谈中使用反思性倾听招来了别人对你的指责，说你像个医师或是听上去很假，那么解决问题的方法是一样的。就像托马斯一样，你应该说：

- 你是对的，我在重复你说的话。
- 那是因为我之前没有听你说话。
- 我在努力保证这次可以理解你的观点。

尽量做到直接、坦诚。承认你在重复或回顾你喜欢的人说的话，因为你觉得上次没有真正地倾听他的观点，也没有表示出自己的尊重。你不想再犯同样的错误。你的确是在做一件不同的事情。

青少年是沟通的顽固分子

当有人向你发起进攻的时候，你很难做到反思性倾听。你会上当，为自己辩护，或者干脆以牙还牙。我们已经讨论过你不想那样做的原因，也谈论过怎么给自己降温，在这里我还想要谈一下，一个对你存有戒心、挑剔的对手是怎么诱导你犯下一些常见的错误的。如果你能注意到这一点，就可以轻易避免让自己犯错。让我们看一些例子。

青少年可能是那些最难以倾听的对象。讽刺的是，我们都曾经处于那个时期。当罗伯塔试着对她 14 岁的女儿阿曼达使用高效沟通法则的时候，发生了这样的事情。

罗伯塔告诉我，每次当她对阿曼达使用反思性倾听的时候，女儿似乎变得更加生气、更加顽固。我让她告诉我一些关于阿曼达的情况，以便我们在进行角色扮演的时候我可以更好地胜任阿曼达这个角色，努力找出罗伯塔到底在什么地方做错了。“阿曼达 14 岁了，”她开始说，“她很聪明，在许多方面都表现得很成熟，除了涉及母亲的问题。她讨厌我！我做的每件事情都是错的，按照阿曼达的说法，我是想要控制她。就像让她按时上床休息这件事，就令我头疼至极。”

“在这停一下，让我们先谈论一下这个问题。”我说道。

“哦，上学的时候，我让她晚上 11 点以前上床睡觉。到了 11 点的时候

她是关掉了灯，但是她却继续用手机和她朋友发信息。当我拿到电话单的时候发现了这个问题，甚至看到一天晚上她和朋友发信息发到凌晨3点！”

“你尝试过反思性倾听了吗？”

“是的。”

“对你有帮助吗？”

“没有。就在这个星期早些时候，我发现她在午夜之后仍然在电脑上和她朋友发信息。似乎我们仍然在僵持着。”

罗伯塔并不愚蠢，但是我猜想她是犯了一些常见的错误，就像大多数人在特别激烈的争吵中使用反思性倾听的时候经常会犯错一样。在这里，恶毒争吵前的3个信号体现得淋漓尽致：

- 回避问题
- 扩大问题
- 逃避问题

回避问题是指以前的争吵使双方筋疲力尽，再也不想尝试重新解决僵局。在这个事例中，回避问题表现在罗伯塔和她的女儿不想再面对这个话题。扩大问题——使争吵的形势更加恶化——很容易辨认，因为在上两次的争吵中，母亲和女儿都在尽量控制局面，结果两个人对对方都大喊大叫、互相中伤，甚至更加糟糕。现在她们的僵局发展到了逃避这个阶段，阿曼达对她母亲采用了狡猾的消极进攻的迂回战略，使用电脑而不是手机和她朋友发信息。

她们付出的代价是巨大的。罗伯塔和她的女儿一直以来关系都非常亲密，她过去总是很信任女儿，但是现在她发现自己总是在想，当她转过身去的时候，女儿可能在做别的事情。

我想指出的是，当罗伯塔认为自己在使用反思性倾听的时候，她做错了什么。我让她演示一下发生的事情。罗伯塔扮演她自己，我扮演阿曼达。

“你为什么觉得过了睡觉时间仍然不睡觉就那么重要呢？”罗伯塔问道。

“就是很重要。我所有的朋友都比我能熬夜，这是我们可以交流的唯一时间。11点钟上床睡觉，这种做法真愚蠢，还让人难为情。”我说道，想象着阿曼达可能会这样说。

“你觉得晚上11点之后是你和朋友交流的唯一时间，是吗？或许，如果我再帮你写写作业，那么你在睡觉之前就可以有时间和你朋友聊天了。”罗伯塔回答。

“我没这么说！你没有听明白我的话！”我大喊。

“阿曼达的的确确这么说了！”罗伯塔大声喘息着，从角色扮演中走了出来。我没有像罗伯塔那么吃惊，因为我的直觉告诉我她的女儿会有这样的反应。第一，局外人更容易做到真正去聆听双方的故事；第二，罗伯塔犯了三条人们在学着怎样使用反思性倾听的时候通常都会犯的错误。

- 遗漏
- 反驳
- 反抗

遗漏

当回顾自己听到的话的时候，许多人都会无意识地遗漏他们觉得自己不能同意或者不会同意的事情。罗伯塔遗漏了什么？让我们回过头去，

看看“阿曼达”都说了什么，看看罗伯塔是怎样回应的。我们能发现她遗漏了什么吗？

她遗漏了一件事情，而这件事对阿曼达来说似乎是最重要的，那就是她的睡觉时间太“愚蠢”，她觉得“因此而难为情”。

“你为什么不把那一段话回应给她听？”我问罗伯塔。

“因为我觉得那一点儿都不傻，她会因此而难为情，我觉得简直是无稽之谈。另外，这样说真是很没有礼貌。”

“怎么没有礼貌了？”

“哦，你——我指的是阿曼达——没有说我很愚蠢，只是她的睡觉时间……不，我想她虽然没有说我很愚蠢，但是听起来却是有这样的感觉。”

“当然，她的睡觉时间很合理，一点儿也不愚蠢。但是我们练习的重点是帮助你在尝试使用反思性倾听的时候，学会不要为自己的观点辩解。”罗伯塔理解了我说的意思，我们又排练了一遍。这一次她能够回应上一次她漏掉的那一部分。

反驳

现在我指出她犯的另一个虽然巧妙得多，但是同样常见的错误。当回应对方的话时，罗伯塔说：“你觉得晚上11点以后是可以谈话的唯一时间……”在这种情况下，使用“觉得”这个词是徒劳的。这是一种无意识地反驳别人的方式，就像在说：“让我弄清楚，这是你相信的，不是我，也不是其他别的人。”其他常见的被用来含蓄地表示“我不同意”的短语包括“你相信”、“你的观点是”以及“你认为”。这有什么大不了的？为什么不能使用那些短语？它不像在说“我相信你认为这是你可以和朋友聊天的唯一时间，但是说清楚了，我不这样认为”。

或许它像是在表达这个意思？

看看阿曼达的反应：“我没这么说！你没有听明白我的话！”在阿曼达看来——使用反思性倾听唯一重要的一点——11点之后是她和朋友交流的唯一时间。这是一个不容置疑的真理。她不那样认为、相信或感觉——这是一个客观事实。当争论得热火朝天的时候，人们通常会坚持自己的立场，把自己的主观想法当做事实。他们会说出这样的话来：“问问任何人，他们都同意我的观点。”这时候人们总是变得很武断。不管什么时候当你暗示有解释的空间的时候，你都会引来抵触性回答。

反抗

大多数人在很少回应或根本不去回应对方说过的话的情况下就作出反抗，捍卫自己的观点。值得庆幸的是，罗伯塔没有为自己或是为自己提出的睡觉时间进行辩解，至少不是很明显。但是当她说“如果我再帮你写写作业，那么你在睡觉之前就可以有时间和你朋友聊天了”，这是她对女儿的话作出的抗议。“阿曼达也有问题——她没有时间和她的朋友交流——所以让我想想能否帮她解决这个问题。”这样才是一个比较周到的回答，特别是考虑到罗伯塔曾经觉得那么伤心。但是这又招来了忘恩负义的女儿的愤怒的反抗。为什么？因为罗伯塔没有听明白女儿的意思，她没弄明白就反驳阿曼达所说的话。阿曼达的问题是愚蠢的、让人难为情的11点的睡觉时间，而不是放学后的时间管理。而罗伯塔强调阿曼达放学后的时间安排问题，罗伯塔表明她坚持自己的立场，责备阿曼达没有在合适的时间和她朋友交流。事实上，她在捍卫自己的想法是正确的。

在我们讨论过这些常见的错误之后，罗伯塔特别想和阿曼达再谈一

次。然而糟糕的是，她觉得阿曼达不愿意再和自己讨论这件事。她们上一次谈话的时候，阿曼达说她是泼妇，罗伯塔打了她耳光。以前她从来没有打过女儿耳光，阿曼达脸上露出了震惊和愤怒，接下来的是死一般的沉默。于是我教给罗伯塔一些技巧，帮她重新开始和女儿对话。

当阿曼达再次告诉母亲，她的睡觉时间很愚蠢，让人难为情之后，罗伯塔说道：“让我想想，我是否可以理解你的意思。”我比较喜欢，也推荐你用这样的话来开始和结束回应对方的话，因为它让你使用当事人自己的话，而不加任何限定词，比如“你相信”、“你觉得”或是“你认为”。我比较喜欢的其他表达还有“我想知道我是不是弄清楚了”、“告诉我，我理解的对不对”、“我听到你是这样说的”等等诸如此类的话。这是接下来罗伯塔说的话：“11点钟上床睡觉比较愚蠢，因为这是你可以和朋友交流的唯一时间。你的朋友中没有一个人这么早睡觉，这让你觉得难为情，对吗？”

阿曼达对这些话没有表现出任何愤怒，事实上听到母亲这样说的时候，她的态度缓和了不少，而罗伯塔说到这些的时候感觉非常吃惊（尽管我一点儿都不惊讶）。这就是反思性倾听怎样使正在生气和互相抵触的人快速缓和下来的。就在这一点上，罗伯塔对阿曼达所说的“愚蠢的”、“令人难为情的”睡觉时间觉得有所理解，说道：“如果我是你的话，我也会觉得尴尬和郁闷。”就这样，罗伯塔和阿曼达又成了朋友。尽管从表面看，这个结论听起来像是她同意了女儿的观点，但是她并不同意。她只是想重新建立起自己的信任和坦诚，才把注意力放在阿曼达的立场上的。接下来罗伯塔指出两人意见一致的情况，并在和阿曼达的对话中特别强调了这些情况。在此基础上，她们又谈了谈怎样一起前进——找到一个共同的目标。她们可以成为朋友，一起努力实现这个目标。

倾听是沟通中的关键

当我在教高效沟通法则的时候，我经常被问到这样的问题：为什么我把第一步——反思性倾听，和第二步——产生共鸣分离开。我这样做的原因是要强调在对别人的情感产生共鸣之前，使用反思性倾听的重要性。请记住，这不仅需要在你的腰带里准备好合适的工具，还要学会什么时候和怎么使用这些工具。如果你使用工具的顺序不对的话，那么这些工具也不会发挥作用，而且还会让你不能恰当地完成工作。

想象一下，如果罗伯塔对阿曼达最初的回答是“听上去你对睡觉时间真的很郁闷，也很生气”，这听起来像是对她女儿的感情产生共鸣，但是她得到的回答很可能是“我没有生气”。那么接下来会怎么样？她们很可能会轻易地围绕到底阿曼达是不是真的生气这个问题争吵起来。你在对方还没有感觉到你在听他说话或是感觉到你对他的尊敬的时候，就表示出和他有同感的话，这会让人觉得你有点儿盛气凌人的味道。

的确，有时候过早表现出共鸣可能会产生积极作用，但是不管它是积极的还是消极的，共鸣不是反思性倾听。

共鸣有时候会削弱反思性倾听的力量，因为它会让你漏掉一些与你的观点相对立的信息。比如，如果当阿曼达告诉她母亲睡觉时间“既愚蠢又让人难为情”的时候，罗伯塔回应说：“听上去你对睡觉时间感到很郁闷。”阿曼达甚至会同意她母亲的观点，承认自己的确是这样想的。但是一下跳跃到共鸣，罗伯塔失去了对女儿的观点表示尊重的机会。事实上，当罗伯塔在使用反思性倾听的时候，阿曼达马上就显得不那么抵触了。毫无疑问，这是因为她觉得母亲是在真正听她说话，理解她的想法。

另外，如果使用得当的话，反思性倾听还会使你更加有同情心，当然这是在你不是第一次使用这个工具的情况下。因为当你在正确使用它的时候，你会更清楚地理解对方的观点。如果和你争辩的人告诉你“你说对了”，这说明那一刻你是真正站在了他的立场上。因此，学会在转移到共鸣之前，正确使用反思性倾听是非常重要的。我在下一章会谈论到共鸣这个话题。

随着你对运用反思性倾听和共鸣的经验越来越多——就像高效沟通法则的旋律和歌词让人难以忘记——你会发现有的时候你可以，也应该同时使用反思性倾听和共鸣。在一些特定的情况下，同时使用两种工具会让你更加快速、更加有效地完成工作。但是，你需要首先学会熟练地单独使用它们两个。



技巧性共鸣：真正理解对方的感受

“斯科特，如果你学到了一个技巧，那么你可以和各种人都相处得很好。但是只有从对方的观点考虑问题，走进他的内心，你才能真正理解一个人。”

——《杀死一只知更鸟》

高效沟通法则的第二个工具是技巧性共鸣，指的是对对方，特别是与他的观点相关的感情产生共鸣。如果你的妻子认为你愚蠢而生气，那么你就要对她因为你傻而生气表示理解（“对不起，亲爱的，我知道这看起来很像，对不起，让你生气了”）；如果你哥哥觉得你的想法不切实际，因此而沮丧，那么就对他的沮丧表示同感。技巧性共鸣的重点在于直接瞄准那些对你来说最难——如果不是痛苦的——产生共鸣的感觉。不是让你成为受虐狂，而是让你听一听那些典型的引起你和对手不合的感觉。通过对那些特殊的感情产生共鸣，你们可以消除矛盾，减少僵局的可能性。

许多人对于这个工具感到困扰，因为他们认为我在建议他们同意对

方的观点。其实并非如此。我说的是，你需要对对方的观点表示共鸣，即使你觉得这个观点本身是错误的——甚至是疯狂的。

考虑到最近我经常遇到的一种情况，我告诉我的一个朋友，和她打电话聊天很困难，她指责我公然对她进行批评。和这个朋友聊天时，她似乎对自己所说的话题很兴奋，总是自己和自己说上好长时间（甚至长达一个小时），因此我很少有机会参与到我们的对话中。尽管我对她的滔滔不绝非常欣赏，但是我觉得我们的对话总是单方面的，因此我觉得很有难度。我们最后一次谈话时，她向我长篇大论地描述了她的工作状况，她说完之后，问我为什么这么安静。我如实地回答了她的问题，于是她觉得自己受到了侮辱，受到了伤害，对我的“公然批评”非常生气。结果我觉得她对于批评过于敏感，所以我们在谁对谁错这个问题上闹得有点儿僵。我们就这样僵持着，直到我又把她的观点向她重述了一遍，对她的感觉表示深有同感。尽管我不认为自己在无理挑剔（事实上我在给她提供一些反馈意见，她应该听一听），但是我仍然对她的情绪产生了共鸣。“你看，我能理解你为什么觉得受到了伤害，又很愤怒。”因为我对她的情绪表示深有同感，我坦白承认，如果我是她的话，我也会和她那样的想法，也会像她那样看待问题。我相信，是我的共鸣和接下来的道歉（因为我的反应让她感觉不愉快而道歉）最终让她问我：“你想要我怎么做？”

“哦，我应该有机会多说几句话的，”我说道，逆向回答了她的问题，“或许你可以多和我交流一下。”

她同意了我的建议，我们之间的谈话也更像一个对话，而不是以前那种我必须接受的独白了。

在这一点上，我想要确信我们两人能够很好地理解对方，因为人们

经常把技巧性共鸣和普通意义上的共鸣混为一谈，后者指的是同意对方的观点或者表示出深有同感。技巧性共鸣的概念不同。它不是让你对对方表示同情，而是把你放在对方的立场上，这样你就能够和他一起去感觉，或者和他成为一体。事实上，“共鸣”这个术语出现在20世纪早期，由德国心理分析性术语Einfühlung翻译而来，意思是“和他一起去感觉”——这是当你使用共鸣作为打破僵局的工具时，需要尽力去做的事情。你要尽可能近距离地去体验对方的情感。

一旦处于僵持不下的局面，似乎没有丝毫可以产生共鸣的空间，但是事实上，你仍然可以表达自己的共鸣。你可以使用这样的术语表达你对那些情感的理解，比如“如果我是你的话，我也会觉得很沮丧”、“我觉得任何人遇到你这种情况都会生气的”、“我能理解你为什么对这个提议如此兴奋”以及“如果我处于你的立场，我也会担心，也会不信任对方”。但是第一步总是要试着去真正理解对方的感觉。如果你能做到这一点，就能降低自己的抵触情绪，在实现你的目的时也会更有说服力。

你需要对对方的观点表示共鸣，即使你觉得这个观点本身就是错误的，甚至是疯狂的。

共鸣，一种心灵感应

在某种程度上，我描述的共鸣是一种心灵感应，对此你可能很熟悉，但却很少去使用它。想想一部使你真正高兴、害怕或悲伤的电影。比如，在弗兰克·卡普拉的假日经典影片《生活多美好》(It's a Wonderful Life)中，当乔治·贝利和他的家人站在圣诞树前，耳朵里回响着令人心酸

的笑声，他的小女儿依偎在他的胸前，一群朋友和邻居慷慨解囊，捐出钱来挽救贝利的房子，把乔治从监狱里保释出来的时候，你觉得自己在笑吗？觉得高兴吗？还是哭了呢？现在当你再回想那个镜头的时候，你会有那种感觉吗？如果是的话，我敢说你在运用某种心灵感应。你是怎么体会到——记住，是真正地感受，而不仅仅是辨别——几十年前和乔治·贝利同样的或相似的感情呢？当你思考它的时候，它就像一种心灵感应或像是时光穿梭。如果你没有看过这部影片（或者你在看这部片子的时候并没有这种感觉），那么花上一分钟的时间，想一想某个影片中的另外一个角色，你能和他产生共鸣——感受他们的愤怒、悲伤、害怕或是喜悦。

影片和文学作品的成功，取决于我们对其中刻画的角色理解和感受的能力。只是坐在那里观看，不必非得和电影或书本中的人物互动，我们就能最大限度地深入了解我们产生共鸣的自然能力。我的观点是，当你处于恶毒争吵的时候，可以或是应该这样做。

如果你真正感受到对方的感受，你就会降低自己的抵触情绪，使你看上去不那么可怕，从而增强你的说服力。其中的原因在于，当你向对方表示你能够理解他的感受时，对方很难再把你当成对手。如果你觉得一个人与你融为一体——你觉得和他就像一个人——那一刻，你就不会觉得他会反对你。共鸣能产生一些体验，让你有可能把对方看做是你的对手——即使只有一分钟的时间。

听上去很简单，但是当你生气的时候，或者对别人的言论迷惑不解的时候，你究竟怎样才能表达出你的同感呢？

共鸣，体谅对方的感受

要想深入了解这种与生俱来的能力，首先你要从思想上把自己从争辩中转移出来。要想做到这一点，请想象一下，自己坐在一把舒适的椅子上，读着一本好书或是观看一部引人入胜的电影。现在把你的对手看做是故事中的一个人物。坐在椅子上问自己：此时此刻这个人有什么感想？如果你比较勇敢的话——我希望你如此——你可以进行反角色扮演，就像在前文中读到的那样。假如你是舞台上一个即兴表演的演员，你唯一的任务就是扮演好与你僵持不下的那个人。大声地说出他与你意见不一致的想法。想想你身处的僵局，现在试着把它大声说出来。如果周围有别人，那么你可以闭上眼睛，在心里默默地那样做，看看你能不能感受到对手的感觉。

共鸣能产生一些体验，让你有可能把对方看做是你的对手——即使只有一分钟的时间。

要想了解这是怎么发挥作用的，让我们看一下丹和雷切尔这对夫妇的故事。丹在芝加哥找到一份工作，两人正在为是否搬到芝加哥而争吵。两人都有自己的事业，而且过着富裕的生活。如果他们搬到芝加哥的话，丹会挣更多的钱，而且更为重要的是，丹的这份新工作是他一直以来梦寐以求的。

对于雷切尔来说，问题的关键不是必须放弃她的工作，而是这会打乱他们两个正在上学的孩子的生活。雷切尔不想那么做，她和丈夫的僵持不下使得两人都神经紧张，而且给对方带来了巨大的伤害。他们的意见分歧竟然发展成恶毒的争吵。在他们的许多次争吵中，雷切尔指责丈夫自私、目光短浅，无视孩子的需要；丹站在自己的角度，也指责妻子

自私、目光短浅，而且没有像他一样，为了两人能重归于好付出了很多。虽然这些指责不是很直接，也不是那么明显，但是还是影响到雷切尔打破僵局的能力。

当雷切尔开始回应——而不是继续反驳——丈夫所说的话时，尽管她不认为丈夫作出的牺牲比自己多，丹身上的盔甲出现了第一道裂缝。只是倾听，不加自己的任何判断，这样可以缩小两人之间的距离，尽管彼此观点仍然不一致。通过回应丈夫的话，雷切尔表示自己能够尊重他的观点——即使只是眼前这一刻。

“你说，如果我没听错的话，你为我们这个家付出的比我多，所以现在轮到你为自己做点儿什么了。对吗？”她问。

“不要拿我开玩笑。”丹说道，仍然带着抵触情绪。

雷切尔没有表现出高人一等或是挖苦讽刺，而是真正觉得好奇，于是她回答：“我不是拿你开玩笑，我是真的想要弄清楚你的意思。我听到你说你付出的比我付出的多。是这样的，对吗？”

“是的，就像我说的那样，当你找到第一份工作的时候，我为你搬了家。”

“等一下，我想我明白你的意思了。我能告诉你我对你的话是怎么想的吗？”

“好吧。”丹回答说，听上去仍然很生气，但是有一会儿好奇。

“很好，丹。我是真的在听，听起来像是你觉得你付出得更多一点儿，你想让我也这么做。你觉得我不乐意那么做。对吗？”

“是的，基本上是正确的。”他说道，看上去冷静了许多。

这时候，尽管雷切尔已经降低了他们争吵的温度，但是她不相信，他们能作出共同的决定。他俩仍然坚持自己的立场，一个想搬家，一个拒绝搬家。雷切尔面临的问题是她无法使用共鸣工具。她认为自己没法

对丹的感受产生共鸣。“我不能理解他为什么生气，也不知道怎样才能理解他的感受，因为是他的不对。”她告诉我。

需要指出的是，当我们面对这些感受的时候，没有对或错，那仅仅是对方的感受而已。人们不能控制他们的感想，最起码刚开始的时候不能。从我坐的位置——没有像看电影那样隔得那样远——我可以明显地感受到

当我们面对这些感受的时候，没有对或错，那仅仅是对方的感受而已。

丹受到了伤害。不管是对是错，丹的话表达了自己的难过之情，就像我们中的许多人——特别是男人，更容易表达自己的愤怒，而不会暴露愤怒掩盖下的伤害。

为了帮助雷切尔学会共鸣，我要求她设想一下丹是书中的一个角色，以第一人称讲述自己的故事。她对事情的了解只限于他口中叙述的故事。我让她把自己想象成书中的叙述者丹，让她站在丹的立场上，模仿他的声音叙述一下发生的一切。她的任务是描绘出她——作为丹——在讲述他的故事时的真正感受。在我的配合下，雷切尔用丹的话重述了他的观点。她犹豫了一会，说道：“我很生气，因为我的妻子不理解我。”

“丹，你还在为一些别的事情生气吗？”我问，想要她把问题挖掘得更深刻。

“我的妻子认为我根本不在乎孩子们换不换学校，这也让我愤怒，因为我非常在意这件事。我可以为我的孩子做任何事情，我愿意为他们付出我的生命。”

在说这些话的时候，雷切尔的眼中涌出了泪水。

“丹现在的感受是什么？”我问道。

“他——我真的很难过。她这样说我，我感到心痛。妻子那样误解我，

这让我很难过。”

通过走出自己的影子，反角色扮演，雷切尔能够更容易地了解到她与别人产生共鸣的能力。令人欣喜的是，她体会到丈夫的难过，这改变了她下一步的想法。她第一次有机会问丹是否觉得生气，他当然说是的。当她问到，他是否因为她指责他关心事业胜过关心孩子们的成长而生气时，他说自己从来没有那么想过，但是他确实很生气。

后来，雷切尔告诉我，他们的讨论让她感觉自己和丈夫比前几个星期更加亲密了。这时候她可以很容易地说出：“如果我是你的话，我也会这么认为的。”然后她补充说，她很抱歉说了一些让丈夫难过的话，她真的认为丹是位了不起的父亲。正是体会到，然后表达出自己的同感，使得两个人的关系前进了一步，从而打破了僵局。更为重要的是，这让两个人开始弥补他们之前恶毒的争吵对双方关系造成的损害。

在下面的章节里，你会听到更多关于丹和雷切尔最终是如何打破僵局的。这件事情的关键是雷切尔在真正理解丈夫的感受之后，能够站在他身边支持他。尽管她仍然认为丹是错的，自己是对的，但是她仍然能做到这样。

共鸣，理解对方的情感

作为一名精神治疗师，我有时候问别人：“那让你感觉如何？”总是令我惊讶的是，我经常听到一些与情感无关的答案，比如“我觉得很困惑”、“这使我更加有信心”、“误解”、“不确定”或是“无辜”等等。感到困惑、误解、有信心、不确定或是无辜，这些都不是情感。你可能认

为这是因为我的问题问得不够准确才导致这样的回答——毕竟“感觉”这个词可以包含各种不同的体验，但是接下来的问题“我的意思是，你有什么样的情感”通常也不能使他们给出我在寻求的答案。这些交流让我知道，许多人的情感语言并不像他们和我想象的那么流利。情感包括，但是不仅仅限于这些：害怕、愤怒、难过、喜悦和厌恶，其中每一项又都有自己的近亲，包括焦虑、偏执、沮丧、伤心、低落、满足等等。

了解情感和思想的不同非常重要，因为情感影响我们的思维和行为。情感的影响非常大，以至于现代认知科学家们认为，情感对于理性思考来说不仅是不可分离，而且是必不可少的。以《星际迷航》(Star Trek)中的斯波克先生为例，尽管他在一个没有情感、只有单纯的逻辑性的生物群中出生并长大，但是仍然不能逃避他的情感。简言之，外星人（斯波克人）和笛卡儿都错了。你不能把思想和感情分离开，重要的是，每一方都能改变另一方。

你的所想能够改变你的所感，你的所感也能改变你的所想。你的思想、感知、判断和行为，微妙地或是明显地依赖于你感受到的情感。在这个问题上，我能列举出大量的例证，但是别人（包括《情商》(Emotional Intelligence)的作者丹尼尔·戈尔曼）在这个问题上的论述远没有我现在讲解的这么详细。

你的所想能够改变你的所感，你的所感也能改变你的所想。

我始终觉得，你不需要了解科学也会同意这个陈述，因为它是一种直觉，不是吗？如果你对一个人非常生气，你怎么会觉得他是值得信任的或是讲道理的呢？每句话都要经过你的情感过滤，甚至把一些单纯的、赞同的问题（比如“你仍然觉得工作起来力不从心吗？”）歪曲成讽刺性

的指责，说你是懦夫，总是在抱怨。

这里又有一个事例。前不久，我正在开车，突然另一辆车紧急刹车停在我的车前。我吓了一跳，赶紧踩刹车，按喇叭，紧接着听到轮胎发出了刺耳的声音，这一切似乎是同时发生的。那一刻，我很惊讶、害怕，也很愤怒。我的杏仁核被点燃了。接下来发生的事情很有意思。我变得更加生气，因为挡在我前面的这个男人——说不上什么原因，我觉得驾驶员一定是位男性——继续以低于10英里/时的速度前行。我确信他是故意开慢车，以此来惩罚我刚才按了喇叭。我的直觉、想法和判断都被我的情感改变了。我一有机会就超过了这个傻瓜，然后竟然发现所谓的“他”其实是一个矮小、看上去非常虚弱的老妇人，而且肯定不止80岁了。她在方向盘后面弯着腰，方向盘好像比她的头还高。她开得很慢是因为她的反应能力不如以前了；她开得很慢不是想要与我对抗，而是在尽力保护我。

知道你的对手的感觉是理解他怎样看待你和他的观点的关键，不管他是不是在积极地回应你，也不管你是否有足够的信心继续前进来化解僵局。学着善于分辨别人的感情，这样你就能更好地了解别人的想法，这也是你需要学着去使用共鸣工具的第一个原因。另一个原因是和对方成为朋友。

共鸣，让对手变成盟友

在警察学院，学生会接受有关指挥控制的培训，以应对拘押别人的情况。毕业后，这种培训通常会派得上用场，但是也并不总是如此。当他们处在有人质的情况下，不能马上进行控制，或者当他们应对一位精

神紊乱的人，这个人可能太偏执根本不听他们的，更不用说服从他们的命令。这种情况下，他们接受到的培训通常会发挥适得其反的作用，这就是为什么许多警察局都有一些受过特殊训练的警员，这些警员能够应付人质谈判和那些精神紊乱的人。他们的功能腰带里需要不同的工具——在警察学院没有学到的工具。最近我在向这样一组警员教授高效沟通法则，其中一位——我称呼他为斯科特中士——告诉了我他曾经遇到的一位有明显精神紊乱的妇女的事情。

“当我们到达那里的时候，她正堵在她家的前门，手里什么也没有，却歇斯底里地向每个人大喊‘让那该死的回来’。前两组赶去的警员已经退下，等待我们小组的到来。她的丈夫把她锁在外面，然后拨打了911，因为她一直在大喊大叫，不断地砸门。丈夫说她精神有问题，不让她和孩子们接近，除非她能恢复到以前的状态，所以他把门锁上，让她去医院。第一批到达的警员尽量和她说话，但是当他们告诉她需要冷静的时候，她变得很激动，所以他们把我们叫来了。”

接下来斯科特中士描述了他是怎样接近那位女士的。他伸出双手，手心向上，轻声地一遍又一遍地问道：“女士，有什么事情吗？”那位妇女说他就是问题，“堵住那个该死的”，不然她会让他们所有人失去工作。中士马上停下来，后退了一步，说道：“很抱歉，我只是想看看我是否可以帮助你。”

“你可以让那个婊子养的打开门。”她一口气吐出了那么多字。

“或许我能帮助你，但是我首先要知道发生什么事了，你能告诉我吗？”

“他说我有病，那个婊子养的把我锁在门外，他才有病呢。”她说，又补充道，“把我锁在外面，把他自己锁在里面。”她仿佛连珠炮似的一

口气说完，然后高声地大笑起来，这时候中士相信她丈夫说她有病，听起来是正确的。

回想了一下她刚才说的话，他问：“那么，你丈夫说你有精神病，把你锁在外面是吗？你想要我们逮捕他，对吗？”

“是的，非常正确。你打算怎么做呢，长官？”

故事进展到这一步，斯科特中士告诉交流会上的其他人：“她非常生气，觉得受到了侮辱。她要求我们做的就是打开门，让她进去。直到我对她表示同情，她才真正开始听我说话。我回过头来思考这件事。如果这件事发生在我身上，会怎样呢？我有两个孩子，如果我的妻子把我锁在外面，说我疯了，又会怎样？我肯定会非常生气，觉得受到了侮辱。因此我问她是怎么想的，她说：‘我非常生气。’于是我说：‘如果我不能靠近我的孩子，别人又告诉我说我有精神病，我也会非常生气的。我甚至会骂他。’突然间一切发生了变化。她不再生气了，表现得不像刚才那么激烈了，她说：‘我可以和这个人谈话，他是这组人中唯一头脑清醒的人！’这样那位妇女让我接近了她。”

斯科特中士的技巧性共鸣使那位女士的怒气马上烟消云散。他真正体会到她的愤怒和羞辱，而且不管他意没意识到，他改变了自己的肢体语言和说话的语调。接着他表达了自己的同感。所有这一切也就是发生在几秒钟之内。然而，那一刻，那位妇女把他当成了盟友。从她的角度看，他迅速地从“他们”中的一员变成了“我们”中的一员，因为不管他们还会遇到什么样的困难，两个人对于她的困境深有同感。

当你表达共鸣的时候，它改变了对手对你的想法，也改变你对对手的想法。这一刻，你们俩不再把对方看做是对手。这不能解决所有的问题，只运用共鸣你也不会打破僵局，得到你所需要的，但是它是你在每

个场合下都想使用的一个重要工具。你和你的对手越多地感受到这种亲密关系，你们两个就会越加心平气和地对待对方，一起寻找解决问题的方法。而且，如果你能按照我所说的方法运用技巧性共鸣，那么对方会觉得你会理解他对你的消极情绪。他会觉得他不必再为自己辩解，因为你是真正在尊重他。



策略性拖延：不在第一时间给出观点

重要的事情是不要停止提问。

——爱因斯坦

一旦你做到了反思性倾听，对对方的感想产生了共鸣，他就会开始问你一些问题，比如“那么你同意我的观点了，对吗”，或者也可能是“我知道你不同意，但是你为什么表现得像同意一样呢”。这可能不会马上发生，但是一旦他意识到你不再反驳他，你了解并尊重他的想法，他的抵触情绪就会减弱，他也会对你的立场产生兴趣的。

那么接下来你要做什么呢？

使用拖延技巧

当然，你的直觉会回答这个问题。既然你知道自己是对的，而对方在问你，为什么不回答呢？但是你应该尽可能地拖延时间，再给出答案。

使用拖延技巧的目的是让你不要在被人询问的第一时间脱口说出你的观点，如果你能够熟练运用这个技巧，在你说出自己的观点之前，你会让对手多次询问你的观点。

下面介绍一下雷切尔在和她丈夫丹争论是否要搬到芝加哥这个问题上，是如何使用拖延技巧的。在她倾听了丈夫的观点，并表示深有同感之后，丹问道：“那么你承认以前是我付出得更多一点儿了？”雷切尔并没有同意，但是那一刻她不想说出自己的观点。她刚刚让他们的矛盾降了温，不想告诉丹她仍然觉得他是不对的，因为这样只会让丈夫失望或生气。雷切尔知道他可能会问自己问题，因此作好了准备。“我保证我会告诉你我的想法，”她说道，“但是现在我觉得自己终于明白你为什么那么想，在我说出自己的想法之前我想要多了解一些情况，可以吗？”

“我是真的想要知道你的想法。”

“丹，不管你是否相信，我觉得你对这件事情的想法要比我的更重要。你给了我一些让我深思的东西，让我再问你两个问题，好吗？”

毫不奇怪，丹同意了；毕竟，最后她还是对倾听他的想法产生了兴趣。雷切尔通过表示出对他的想法真正感兴趣，成功地避免了告诉丈夫她觉得他是错的——至少在眼前这一刻。

避免让对方马上知道你的真实想法，在刚开始的时候，这样做可能有点儿难度，但是如果你记住你以前的做法从来没有奏效过，那么就会简单许多。

拖延给出自己的观点

你越能拖延，那么当你最终表明自己观点的时候，与你争吵的人就

越想听听你的想法。一方面，你在倾听和对对方产生同感上花费的时间越长，对方就越有时间把你当做朋友看待——或者至少不把你当做给他施加压力的人——即使当你告诉他，你仍然不同意他的观点，他也不会再那么发狂。另外，你越是拖延，他就越会觉得他的观点受到了尊重和表扬，就像我们在前面讨论过的，一个人越是认为自己受到了尊重，就会越发坦率、诚实和乐于付出。事实上，当你们的谈话发展到这个地步的时候，你的对手早就知道你尊重他的想法，他会相信你可能是真的同意他的观点。在你冒险破坏你们之间的关系之前，你应该尽可能地巩固它。

拖延还有第二个理由。心理学研究证明，一个人越是努力地想要得到什么，他就会越发珍惜它。比如，在一个实验中，女士们在参加一个特殊的团队之前需要经历一个严格的或是一般的人会过程。尽管她们加入的是同一个团队，但是那些经历一般人会过程的女士们认为这个团队是枯燥乏味的，而那些经历严格入会过程的女士们却对这个团队给予了积极评价。也就是说，这个团队对于那些辛辛苦苦才进来的人来说，有着更为重要的意义。用心理学的术语来讲，这叫做效果调整范式。因此，一个人越是想要了解你的观点，在他知道之后就越会重视它——即使他仍然认为你是错的。

拖延表达你的观点还有最后一个理由，那就是心理学家所说的“控制点”。一个人越是感觉自己有控制力（即我们所说的内控制点，而不是外控制点），他就会越冷静，越有耐心，甚至是越快乐。一个人对生活中的事情负有责任，有选择权和控制力，可能体现在他自己身上（内控制点）或是体现在他周围的人或事物上。这种经历通常是无意识的，但是对一个人的动机和责任感——是表示赞扬还是责备——却能产生巨大的影响。让我给大家举个例子。我因为工作的缘故总是要到处旅行，最

近我意识到，在我旅行的时候，我的心情就会骤然低落。在一次旅行中，我正在排队等待通过安检。我后面的男人总是用他的行李箱蹭我，每次我都想要逃避他，但是他继续碰我。我很生气！还没有转身，我就对这个家伙产生了不好的印象——这个人没有礼貌、对人不尊敬等等。接着，当我通过金属探测器之后，我按要求脱掉鞋子——我已经无数次被要求这么做了，但是这一次却激怒了我。最后，终于通过了安检，我打算去喝杯咖啡，结果又是一条长长的队伍，到现在我剩下的所有的耐心都彻底耗尽了。我对每个人、对每件事情都感到生气。

这里面的问题是，当你乘飞机旅行时，从你进入机场的那一刻开始，你就完全失去了控制能力。我能想到的唯一一种更无法控制自己的情况就是在你进行手术的时候。排队等候等于把自己的控制力交给了另外一个人。这种控制力的丧失（或者外控制点）对我的情绪产生了影响，我变得很暴躁，而且容易发怒，总是迅速地作出判断——总体上来说，我变成了一个脾气暴躁的人。

现在我把这种情形和我第一次乘飞机的情形作个对比。那时我在读大学，我用尽所有的积蓄买了一张机票。当我登上飞机的时候，我觉得自己很厉害，自己一个人完成了所有的手续。我有一个内控制点，并因此得到好评，而且对于那些不尽如人意的地方只有我自己可以责怪自己。虽然实际情况让我很生气（或许比过安检的时候受到的骚扰好点儿——哦，好很多！），但是我对于这次旅行的直觉、感想却完全不同，因为我有一个内控制点，有很强的动机想要通过那个队伍。

即使现在，当我坐上飞机去度假的时候，我的心情也和我要去出差的心情不一样。事实上，这一点也没有道理，因为决定出差去某个地方挣钱，就像自己作出去度假的决定一样，只是我的直觉和感

想——我的控制点——不同而已。

认知心理学的一个原则就是，当一个人失落的时候，治疗师要设法弄清楚这个病人是不是觉得失去了控制力，受到周围事物的逼迫，然后帮助他像以前那样看待问题，以便让他重新找到那种有控制力的感觉。这和我们尽力扭转和我们争辩的人的心态时所做的非常相似，这样他会觉得自己更有控制力。做法之一是让他询问我们的想法，而不是不管他听没听，都把想法强加于他。

拖延技巧的意义

总结一下，为什么拖延表达自己的想法能够使对手不再那么抵触，对你的想法更加坦诚，并使你的观点更加有分量，主要有3条理由。通过一遍又一遍地询问你的观点，与你争辩的对手可能会感到：

1. 更加被尊重，应该对你表示出同样的尊重。
2. 你的观点比开始的时候更加重要。
3. 有更强的控制力，同时有责任倾听你的观点。

现在让我们来看一下这3条心理学原理是怎样在实践中发挥作用的。当我出席交流会的时候，我常问的一个问题是：在座的女士有多少人怀过孕？当她们走在大街上的时候，有没有毫不相识的陌生人主动给她们提建议？马上有一片手举起来，其中伴随着笑声。当我问她们为什么笑、她们对这种建议有什么感想的时候，答案几乎都是一致的：她们觉得自己受到了打扰；她们觉得很生气，对方表现出一副屈尊降贵

的姿态；而且不管建议是多么有善意或是有道理，几乎都被她们忽略了。但是同样还是这些妇女，她们承认至少和一位朋友或是亲戚咨询过经验，而且她们也听从了这些劝告。其中的区别是什么？她们选择的知己——考虑一下这个词——是她们信任的人，也是她们想要得知对方观点的人。通过询问，而不是把建议强加给她们，这样她们得到了内控制点。即使她们不太喜欢对方的建议，即使对方的建议带有一点儿批判性，她们也不会因此而生气，因为这是她们自己要求对方给自己提出建议的。

下面再举另外一个例子。想一想，你要求的一项服务，和你没有要求、有人主动给你提供的一项服务，这两者之间的区别。这么说吧，你给有线电视公司打电话，要求在已经接受的频道上再加上一个不错的频道。一名优秀的客服代表可能会给你提出建议，只付一笔最小的额外费用，就可以增加两个频道而不是一个频道。如果他对工作很负责的话，那么他首先会问你是否想要听一听当前的服务。“我能告诉你我们正在推广的一项特殊服务吗？”即使你不打算增加额外的频道，你也很可能想听一听他的介绍，因为是你先打的电话，他在征求你的意见，是否可以告诉你这项业务。在这种情况下，你拥有内控制点。但是如果还是这位客服代表，如果你没有打电话咨询，而是他主动给你提供这个“千载难逢的机会”，很可能你会生气，挂掉电话。事实上，你可能每天都会接到数不清的主动提供的服务，你可能连看都不看一眼就把它从邮箱中删除或是撕毁了。

对方是认为你是把观点强加给他的，还是认为是一遍又一遍的询问让你表明了自己的观点，这一点很重要。如果他认为是他让你告诉他的，那么会比他感觉你把自己的观点强加给他更有可能接受你的观点。

当然，在学习高效沟通法则的时候，你不能总是使用拖延的工

具——有时候，这毫无意义——但是在你可以使用它的时候，你越是拖延给出自己的观点，对方就会越发觉得你在尊重他的观点，因此，他也越发觉得自己应该尊重你的观点（或者至少听你把话说完）。另外，如果他越是不容易得到你的观点，那么当你最后告诉他的时候，你的观点就显得越重要。如果他想方设法想要知道你的观点，那么他会感觉更强的控制力，因此当他倾听你的观点的时候，就不会那么抵触。基于以上三个原因，你的观点将会更有分量。

这样表达观点恰到好处

有时候，在你倾听了对方并表示深有同感之后，对方也不询问你的想法。这在我的经历中很少见，如果发生在你身上，我想让你考虑两种可能性：第一种可能是你倾听的时间不够长，表示出的同感不够深刻；第二种是对方是那种说起话来滔滔不绝的人，有时候忘记了谈话的目的——寻找打破僵局的办法。如果是后者，你可以问他是否有兴趣听一听你的想法。你可以这样说：“在听你说完之后，我可以更好地了解你在这个问题上的观点。我能告诉你我的想法吗？”我从来没有听说过在这个问题上有人使用了倾听和共鸣的工具，却得到“不”的回答，我相信你也不会遇到这种情况。

不管你是否被多次要求给出观点，而你总是拖着不肯说，还是到了你必须说出自己观点的时候，而对方尽管已经冷静下来，感觉到被倾听和尊重却还是不问你，你表达观点的方式都将决定你是会给你们的争辩火上浇油，还是会熄灭火焰。如果你想要打破僵局，那么现在你需要经

常同时使用这三种工具，但是有时候你只需要一种或者两种工具就能起作用。

道歉

道歉或许是你在这时候认为最不需要做或是最不想要做的事情。但是道歉可以有效、迅速地转变敌对关系。一个恰到好处的道歉可以使对方的怒气烟消云散，把你和对方置于同等位置（或者比他低一个台阶），因为它传达的是谦逊，给你对手一个挽回面子的机会。你可能会认为，如果你需要为什么事情道歉的话，那就是因为你的拖延。但是这不是我所建议的。

首先记住你拖延的原因：因为你意识到，如果你表达出自己的观点，可能会破坏你们已经建立起来的信任感——像亲人一样的感觉，至少是在感情层面上。最后当你承认自己仍然不同意的时候，对方很可能会失望，感觉似乎被欺骗了，或者会大发雷霆。因此你需要说的是，你明白这一切，这可以用一个简单的道歉来表达，你的观点让人多么沮丧、失望，或者在有些情况下，让人多么痛心。

请注意，我不是在建议你为你要表达的观点道歉，或者为可能引起的情感而道歉。你不是要说“很抱歉我这样想”，而是说“很抱歉，我说的话让你觉得如何如何”。你可以说：“在我告诉你我的想法之前，我想要道歉，因为我的想法可能让你很失望，或是对你造成伤害。”你甚至可以说：“很抱歉，我真希望我没有这种想法，因为我知道你会强烈认为我是不对的，这会让你很郁闷。”

了解了这个不同之处，可以让你进展得更为顺利，但是如果你仍然觉得无法道歉，很可能是你还在生气，那么你需要运用一下我给你的工

具——呼吸，退出，思考——来关闭你的感情大脑。做几下深呼吸，退一步想一想，哪怕只有一分钟的时间也好，思考一下，为了得到你需要的，你为什么首先要这样做。

另外，要注意避免使用“但是”这个词。当你道歉的时候，确保你不要使用“但是”这个词，就像“如果这让你不悦，那么我道歉，但是我认为……”我以前曾经提到过，可我想在这里再强调一下，因为它太重要了。当意见有分歧的人听到“但是”这个词的时候，他们通常不会再听，就像你按了遥控器上的一个开关，关掉了电视的声音一样。他们不仅不能听到你，而且最可能的后果是你又一次遭遇对方的抵触。

承认

你需要承认什么？当然不是承认你仍然觉得自己是正确的，尽管这是你最终多多少少想要说的话。或者你需要承认你也不是完全正确的，你可能是错的——即使你很明显不这么认为。（而且你不打算那么说！）因此你道歉之后，再补一句这样的话：“可能是我错了。我并不是什么都知道。”

在你承认的时候，你要首先表明自己是可以变通的。如果你能灵活应变，就更有可能激发对方的变通能力；如果你很刻板、教条，那么你同样也可能让对方变得刻板教条。请记住高效沟通法则的主旨是为了得到而去奉献。

如果你能灵活应变，就更有可能激发对方的变通能力；如果你很刻板、教条，那么你同样也可能让对方变得刻板教条。

如果你还能记起我和我母亲的护士的那段电话交谈，相信你会发现，如果我承认我对规章制度理解有误（尽管我知道自己的理解不会有误），而不是坚持认为我比她理解得更透彻的话，很可能我会早一点儿说服她帮

助我，也不会让两个人都那么生气，因为我已经表现出我的变通能力，而且这样做也会激发她的变通能力。

承认你可能是错的也是一种表达尊重的方式，因为你没有坚持认为你是聪明的，对方是无知的。这和本杰明·富兰克林在他的自传中描写的原则是一样的，它是如此重要，以至于我想要再次引用其中的部分内容。他说道：“我经常告诫自己要能够忍受别人和我持不同的观点，能够接受别人的观点，同时又要坚持自己的主张。如果所说的话中带有确定性的观点，我会告诫自己要注意措辞。”如果这能够帮助本杰明·富兰克林打破许多表面上看起来难以克服的僵局的话，那么它也可以帮助你。

同意

我已经说过，你不打算同意对方的观点，那么这部分内容是关于什么的呢？现在，你要让他同意你可以有异议这一点。换句话说，你是在暗示他，你尊重他的观点：“我希望我们可以达成共识，在这个问题上可以有不同意见。我尊重你的观点，不会去劝你同意我的观点。我也希望你能尊重我的意见。”

再一次回到和我母亲的护士的谈话。我从来没想过让她相信她对规则理解有错，或者即使她违反了规则也没有什么。如果我们想要打破僵局，那么双方需要达成共识，允许在某些问题上可以有不同的观点，在此基础上可以继续前进，这样不用非得承认自己有错，就可以让她给我提供我需要的东西。在雷切尔和丹的事例中，他俩不需要理会以前谁付出得更多的问题，而是要应对眼前的问题——肯定丹的信念，即接受这份工作是他事业上的一大进步，他不能放弃这份工作，同时还要顾及两个孩子的教育问题，这和丹的工作同样重要。

在运用以上三个工具的时候，当你意识到现在是你表达自己观点的最佳时间，你可以这样说：“你知道，我不打算说出我的想法，但是你一直在问，那么让我来告诉你。首先我要道歉，因为我觉得我的观点可能会让你不悦，我想让你知道我可能是错的。我只是希望我们可以达成共识，在这个问题上可以有不同的看法。我认为……”当你运用这个方法的时候，与你争辩的人可能会以一种全新的方式去倾听你以前的同样的观点——他仍然不同意的观点。

让我们看一个例子。布拉德是一家大型公司的首席执行官，他和他的首席财务官伊莱恩一直争论不休，原因是布拉德所在的董事会要求进行外部查账。伊莱恩觉得董事会是在质疑她的工作能力，因此她自然很愤怒。她觉得根本没有查账的必要，只是董事会对近来新闻中出现的事件反应过度罢了。布拉德为董事会效力，伊莱恩为布拉德效力。布拉德觉得接受董事会的查账很有压力——尽管没有人要求他那么做——而且他也觉得这是个好主意，但是布拉德不想因为把自己的决定强加给伊莱恩而让她生气。他更愿意伊莱恩能自己认识到遵从董事会要求的重要性。

首先，他认真听取了伊莱恩的解释，即为什么她觉得查账是在浪费宝贵的时间和资源，她觉得查账完全可以等到本年度的第四季度进行，这也是已经被列为日程的事情。他仔细回应了对伊莱恩的想法的理解，而没有作出反应或者以任何方式进行反驳，并对她所说的“过早的、不必要的查账”表示有同感。这时伊莱恩问了一个非常好的问题：“那么，你明白了我的想法。我可以认为你也同意在第四季度进行查账吗？”

联想到跟我学到的高效沟通法则的相关知识，布拉德没有马上作出回答；相反，他几次利用拖延技巧，因此伊莱恩更加深刻地体会到他们

之间的积极、肯定的关系。比如，他说：“我会回答这个问题的，但是我想要更好地理解你的想法，想要多听一听。你能够告诉我你的一些理由吗？”伊莱恩继续列举了她的理由，然后再一次问布拉德的想法。当他意识到伊莱恩不那么生气了，也能静下来好好听他说话了，他才问：“你想知道我会不会和董事会说‘不’。你仍然想知道我的想法，对吗？”

请注意，他允许伊莱恩继续控制局面，通过询问她是否准备好听取自己的意见，使她能够感受到内控制点。布拉德知道他会告诉伊莱恩自己的想法，但是让伊莱恩来决定什么时候听自己的想法，这样可以使她把布拉德的观点当做是她的选择。“你看，”他说道，“我很抱歉，这可能会让你失望。可能是我不对，但是我想要我们两个人能相互尊重对方，让我们在这个问题上保留不同的意见。我们现在必须查账，我相信我可以指望你，尽管你觉得这个想法很糟糕。我这样做对吗？”

“你当然可以这么决定。”伊莱恩迅速地回答，脸上带着微笑，很明显对她老板这样说感到很满意。

后来应布拉德的邀请，我去和他的管理团队座谈交流，正好有机会见到伊莱恩。我问她，当布拉德按照他的方式说出自己的决定的时候，她是怎么想的。“我觉得他在真正地考虑我的想法，”她说道，“他尊重我的建议，甚至认为我是正确的。但是我推测他是陷于困境了，所以最后我帮助了他。”

在学习高效沟通法则、能够运用这些工具之前，布拉德很可能只会逃避伊莱恩的追问，告诉她：“这事没得商量，我已经作出了决定。”因为这样做，正符合他认为自己是一个厉害的领导的想法。但是后来，当我问他使用高效沟通法则是否让他觉得自己的力量削弱了，他肯定地回答说：“一点儿也没有！事实上，我觉得自己更厉害了。不知怎么回事，

我觉得自己不只是个领导。我能感觉到伊莱恩是多么欣赏我的问题、我的倾听，以及告诉她我的观点。我觉得她因此而更喜欢我，现在她会比以前更加忠诚、更加努力地为我工作。”

最后，布拉德在给出自己的意见之前，通过使用倾听、共鸣、拖延的工具，把一个影响到他和一位重要员工关系的局面转变成员工对他更加认可的局面。

目前我们涉及的高效沟通法则的作用是降低争吵的温度，减少双方的敌对情绪，把对手关系转变成盟友关系。这个意义上的盟友关系是建立在让对方体会到你对他的尊重，相信你会认真地、不加反驳地倾听他的观点，在情绪体验这个层面觉得和你就像亲人一样（“他知道我是怎么想的”）这一基础之上的。对方也会觉得自己更有控制力，因此没有必要去逼迫你。现在土地非常肥沃，你和对方可以寻找意见一致的地方，最终像伙伴一样，努力在这块土地上培育出你们共同喜爱的果实。



战略性共识：认同对方的观点

威兹尼：不可思议！

伊尼戈·蒙托伊：你总是使用这个词。我觉得它的意思并不是像你认为的那样。

——《公主新娘》

既然你已经表明了自己的观点，那么你又一次强调了意见不一致的情况。你可能会想，你是不是又回到了起点，你和对方在实质性问题可能不会达成共识。其实并非如此——因为你已经把对手的关系转变成了朋友的关系，或者至少是某种合作的关系。在共同致力于寻找可行性解决方案的时候，朋友和合作者要比敌手有效得多。但是在你们找到解决方案之前，你需要去发现两个人能达成共识的地方。

我使用“同意”这个术语，并不是要求你改变自己的观点，或是对你真正相信的事情说谎。我也不是在讨论谈判，比如“你想要 100 美元，我会从 50 美元开始不断加钱，最后给你 75 美元”。我说的是，即使是在泾渭分明的情况下，也会有共同之处，有你和你结识的新朋友可以达成

共识的地方。找到两人共同拥有的那块草地，不管有多窄，它都是寻找新的共同点的关键。如果不能超越“按照我的方式还是你的方式”，你们将永远无法打破僵局，无法和对方成为伙伴，只能是对手的关系。

那么你们能在哪些方面达成共识？如果你和对手总是能在一个基本问题上达成共识，那么说明你们两个可能对讨论的方式有些不满。当我们屡次感到被错误对待的时候，我们忘记了对方可能也会这么想。你们

即使是在泾渭分明的情况下，也会有共同之处，有和你结识的新朋友可以达成共识的地方。

可能会同意，在开始倾听对方、尊重对方、对对方的观点表示同感之后，事情已经取得了进展。然而，除此之外，如果你回过头来想一想自己真正需要的，你肯定会发现你们俩可以达成共识的地方比你想象的要多。比如，在我和重症监护室护士的谈话中，我们都同意我们非常关心我的母亲——我，作为一个儿子；她，作为一个护士；我们同意她必须遵守规则；我们都同意，我因为有我母亲的医疗授权委托，需要了解她的病情（尽管我们仍然在护士是否“允许”把我母亲的病情记录传真给我这一问题上有所分歧）。一旦我们能够在这些基本问题上达成共识，都能理解和接受什么是我真正需要的，我们就能找到一条走出僵局的途径。在这一点上，因为护士感觉到我是在倾听她、尊重她，所以她情不自禁地对我产生了好感，至少有那么一点儿，想办法来帮助我——尽管她给我读病历，帮了我大忙，但是她仍然认为她不能给我发传真！是我们最初达成的共识，使我得到了我真正需要的。

寻找各自所需

我把“同意”这个工具看做是一张羊皮纸，顶上写着“同意宣言”，题头下面写着“我说的这些真相都是不言而喻的”，后面是我的信念和目标。如果我曾经和同事发生争吵的话，那上面很可能会写着“我们两个都不想过河拆桥”、“我们两个都关心能否顺利完成工作”、“我们之间的僵局耗尽了时间和资源”、“我们两个都想要摆脱现状”。根据僵局的性质，可能会有更明确的可以达成共识的地方。

最近，我遇到了作者彼得·厄雷，他写了一本书《疯狂：一位父亲对于美国精神健康疯狂行为的搜导》（*Crazy: A Father's Search Through America's Mental Health Madness*）。他是在他的儿子被诊断患有精神病之后，对于自己经验有感而发，写成这本书的。彼得告诉我，他一直想要他的儿子迈克承认自己有精神病——这是迈克不愿意面对的。直到彼得放弃了让迈克承认这个事实的想法之后，他们父子俩才找到了达成共识的地方：迈克不想让他的父母一直逼着他回精神病院，他的父母也不愿意把他拽回精神病院；迈克想要继续工作，他的父母也认为如果他能够找到一份工作的话，这将是很不错的事情；迈克想要继续和父母住在一起，他的父母也有此想法，因为当迈克不和他们在一起的时候，他们总是担心儿子。基于这些共同的目的，迈克的父母向他保证，他们不会再把他送回医院或者逼着他去看医生。他会和他们住在一起——只要他接受原来的处方，继续服药，这也是他们最初想要迈克同意的事情。尽管他们从来没有在迈克是否有精神病这一问题上达成共识，但是他们意见一致的事情让迈克和他的父母实现了各自所需要的。

最终达成共识

当你和别人闹得僵持不下的时候，不管你是否意识到，你们两个已经选择了成为对立的双方。但是一旦你缓和下来，把你的对手当做朋友看待，那么你就可以重新开始游戏，选择新的团队。你可以把“我反对你”的情形转变成“我们反对他们”。实现这个方法就是同意对方。还记得罗伯塔和她的女儿阿曼达关于阿曼达的睡觉时间闹得僵持不下吗？还有查尔斯和托马斯对于是否增加他们法律公司的公益活动预算而争论不休？你认为他们的共识是什么？

罗伯塔和阿曼达一致认为她们早已厌倦了两人之间的紧张状态。罗伯塔问女儿：“因为我干涉了你的睡觉时间，你肯定很讨厌我。”

“我是有些厌烦。”

“阿曼达，其实我也烦了，我希望我们不要总是吵架。你不希望这样吗？”

“是的，我也希望如此。”阿曼达非常同意母亲的观点。

她们也都同意，对阿曼达来说朋友是非常重要的。罗伯塔说：“我知道你喜欢和朋友们交流，朋友的确很重要。你知道吗？在我读中学的时候，认识了你的林迪阿姨。”阿曼达没有意识到，或者已经忘记，她的

你可以把“我反对你”的情形转变成“我们反对他们”。实现这个方法就是找到你们同意的一件事情，或是任何事情。

母亲是在中学的时候遇到了那位年纪最大、最好的朋友。令她母亲感到惊讶的是，阿曼达同意母亲可以为她制定

规范。罗伯塔曾经问过女儿：“你觉得作为母亲，我的职责是要制定一些规则吗？”阿曼达回答说：“我知道，你的职责是母亲。我知道你必须去制定规则。”接着她笑了，又补充说：“但是不应该是一些愚蠢的规定！”

罗伯塔和女儿一起笑了，但是她没有掉进“我是对的，你是错的”这个圈套，因为她集中注意力在她们意见一致的地方——她们都厌倦了吵架，阿曼达和朋友保持联系非常重要，罗伯塔应该制定一些规则。这些共同之处为她们母女俩的对话打开了一个新局面，最终让阿曼达接受了母亲给她规定的睡觉时间。

至于托马斯和查尔斯呢？一旦他们能够消除第一次争吵带来的互相抵触和愤怒，他们就能够对增加公司的公益事业支出的利弊进行一场实质性的交谈，当他们真正静下心来谈论这件事情的时候，就会发现许多意见相同之处。他们一致同意公益事业是他们共同的道德性义务；他们也认为，公益活动部门以前的工作的确为公司带来了新的商机。最终，他们一致同意托马斯需要写一份有说服力的、让人信服的提议，同时写明他认为增加的预算对于促进公司的公共关系和新业务的发展有着积极的意义。最终托马斯和查尔斯在他们意见一致的问题上成为伙伴，结果实现了托马斯的目的——查尔斯在预算会议上为他投了赞成票。

让我们再看一个例子，在这个例子中的双方本来意见有很大分歧，但是后来却发现了许多可以达成共识的地方。

加薪和不加薪

克里斯蒂娜想要加薪，因为她已经在公司工作5年了，她认为工作了这么长时间，自己应该受到奖赏。然而她的老板彼得却不这样认为。他解释说，在每年的工作业绩评审中克里斯蒂娜都被加薪，她现在所要求的并不符合公司的政策（尽管公司的确给她颁发过一个用框架装订好的“五年服务”证书，并把它挂在办公室的墙上）。

克里斯蒂娜争辩说这不公平；彼得反驳说这很公平，如果每年

都给她加薪的话，这等于为在公司工作了5年、10年或是15年的其他员工开了先例。他坚持自己的决定不动摇。他俩陷入了僵局。

当我和克里斯蒂娜谈话的时候，我问她为什么以这种方式提出要求。她说自己很有压力，需要额外的钱。她的一个朋友因为工作时间长得到了加薪，这让她觉得有必要和公司要求奖励，因为一直以来她都兢兢业业地为公司工作。令她感到惊讶的是，她对彼得对于加薪的看法了解得很少，她只知道他每年都对她的工作表现进行评审，如果表现良好的话就给她加薪。

克里斯蒂娜和老板见了面，而且真正倾听了他的观点之后，明白了他的意图。结果证明，彼得的哲学是如果一名员工创造得越多，公司赚得就越多，他就愿意和相关员工去分享增加的利润。这是绝对的利润驱动哲学，而克里斯蒂娜的策略只强调长期的忠诚应该受到嘉奖。她觉得彼得对员工的忠诚不给予任何奖励是不对的，但是如果继续劝说他的话，她是不会实现自己的目的的。

克里斯蒂娜认真倾听了老板的想法，能够对他的感想产生共鸣（那就是，如果他答应了她的第一个建议，那么他就要面对接下来会发生的事情），发现他们在几个问题上都能达成共识，这正是打破僵局的关键。他们都同意，如果克里斯蒂娜得到了自己要求的薪水，就可以辞掉为了赚取微薄收入而做的第二份兼职；如果没有了兼职的压力，不用像现在这样一到5点钟就马上离开的话，她就可以在公司多待一会儿，帮忙处理每天结束的时候可能会出现的情况；当有额外的工作要完成时，如果必要的话，她可以在周六到公司加班。通过帮助彼得找到他这样做的理由——她创造的增加的价值——克里斯蒂娜说服了老板给自己加薪，尽管她不能让老板认为对于她的忠诚度不予奖励是不对的。



持续性合作：与对方达成共赢

团结则存，分裂则亡。

——托尼·希勒、彼得·西蒙斯，《团结一致》

纵观我的职业生涯，我在许多不同的背景下都担任着团队领导的角色，包括在学术会议、公司、政府以及公益事业中。当合作者之间的竞争影响到生产和员工士气的时候，时不时地，我都要去把这些团队召集起来，提醒他们之间是伙伴的关系，而不是对手。遇到这种情况，我不只是想要阐述这个明显的道理——成为伙伴会使他们创造的价值更多，更快乐；我想要他们真正去体验这种不同。于是我让他们结成对子，坐在桌旁，紧握对方的手腕，做好掰手腕的姿势。然后我解释说：“这个游戏的目的是要赢得胜利。每个人每次让对方的手背接触桌子就会得到一分，最后分数最高的那对就是胜利者。”大多数对子最后只得了两三分，因为他们互相争夺，但是通常情况下，至少会有一对得到 40 多分！这是怎么回事呢？你或许从一开始就明白其中的道理，但是如果你还不理解，回过头去，仔细阅读一下我的指令。

现在明白了吗？我说的是：“分数最高的那对获胜。”

打破僵局、取得胜利的唯一方法就是不要把对方看做对手。但是仅仅不做敌人，并不等于两个人已经成为伙伴。要想使别人成为你的伙伴，你需要发现你们共同的目标，这也是我们在前一章讨论的使用同意工具的目的。一旦做到这一点，你就会找到一条途径，能够劝说别人和你成为伙伴，实现你们共同的目标。就像那些获得40多分的人一样，你会停止和你的伙伴掰手腕，能够制定出一个游戏计划，表明你们之间是队友，而不是对手的新型关系，一起为你们共同的利益而努力。这个游戏计划往往会超越你们两一直争论的两个选择（我的方式和你的方式）。但是这个游戏计划从何而来呢？



集思广益

一旦你觉得和对方站在了同一个队伍里，你就可以说出自己的想法，两个人一起努力找出打破僵局的新方法。你可以提出新方法，也可以邀请别人说出他们的想法，就像我和护士做的那样，或者新的方法可能会自然而然地由你们两人共同想出来。

记得丹和雷切尔吗？他们最终都认为彼此是深爱着孩子的，想要为孩子提供最好的条件。因为雷切尔使用了高效沟通法则，使她的丈夫不再那么生气，并承认举家搬迁会造成很大的麻烦。当雷切尔自己平静下来的时候，她告诉丈夫，如果放弃这么好的一个工作机会是多么让人遗憾的事情！他们两人互相承认了这些意见一致的情况，不再像以前那样为谁付出得更多这个无果的（不是真正的中肯）问题而争执不休，而是

共同致力于寻找一个对整个家庭都有好处的解决问题的方法。

丹建议他们尝试一下他曾经在一次自由讨论会上所用的方法。孩子们上床睡觉之后，他们两个一起坐在餐桌旁，写下他们能够想到的每一个想法。丹这样向雷切尔解释道：“你的每一个想法绝对是一个公平的游戏。我们不能查阅任何资料，而且我们不能批评或者评价任何一个想法。我们的任务是在五分钟之内想出尽可能多的主意，然后进行谈论。”

尽管他们很认真地对待这个练习，但是两个人在胡乱写下自己想法的时候，都哈哈大笑起来。对他们来说这是一件趣事，甚至是很可笑的事情，但是结果既有趣又令人吃惊。他们想到了几个非常不错的主意，是以前两个人都没有想到过的。他们对这些想法进行逐一分析讨论，注重发现，只强调它的优点。他们不约而同地写下的一个想法，就是他们应该离婚，结果证明这是多么愚蠢。但是在那些选择里，最终有一个是他们可以达成共识的：丹接受那份新工作，马上搬到芝加哥；雷切尔和孩子们继续待在原来的城市，直到孩子们毕业；丹周末回家，雷切尔和孩子们至少可以在学校放假的时候到芝加哥去看望他。这个办法使得家人之间不再有距离感，而且可以让孩子们逐渐适应他们的新家。然后，当孩子们毕业的时候，他们可以和母亲一起跟着丹去芝加哥。他们打算先这样尝试一年，如果丹和孩子们都能够适应这种生活的话，他们会觉得这样做没有问题；如果丹和孩子们中任何一方过得不快乐，或者不能适应这种生活，那么他俩会重新考虑作出的选择。这样丹得到了自己梦寐以求的工作，雷切尔可以最大限度地保证孩子们的生活不被打乱，他俩也都给自己留有余地，因为两个人都认为这个解决办法不是永久性的。

如果你只听到解决方法，没有看到过程的话，那么你可能会得出这样的结论：丹和雷切尔已经讨价还价过。但是事情并不是这样。他们最

终可以想出打破僵局的办法，是两个人在一种充满着信任、尊重和坦诚的关系中集思广益的结果。

尝试和对方成为伙伴

在使对方缓和下来、找到共同之处后，想要在原来的问题上再前进一步会很困难，特别是在刚开始的时候。我不推荐你遵照某个范本，但下边这些伙伴关系的例子可能会对你起步有所帮助：“如果你处于我的情况下，你会怎么做？”“我们能一起讨论一下怎么解决我们的问题吗？”“如果我们集思广益，你认为我们会想出一个对双方都有好处的方案吗？”

回到我们已经讨论的另一种情形，罗伯塔和她的女儿阿曼达也发现了共同的立场：母女俩都表示希望结束两人之间的紧张关系，阿曼达想要在晚上和朋友交流是正常的，而且在家里制定并执行一定的规则是罗伯塔的职责。从这些共同之处出发，她俩对于下一步的目标进行了交谈。罗伯塔在倾听了女儿的心声之后了解到，晚上和朋友的交流对女儿来说非常重要，于是建议阿曼达10点之前完成作业，不再看电视，这样她可以有整整一个小时的时间和朋友们发信息；她甚至同意在10点之前提醒女儿，到“电脑时间了”。但是她仍然不确定这样做是否可以让女儿遵守新的规则，于是她问女儿：“如果你是我的话，你会怎么办？”令她惊讶的是，阿曼达说道：“当你睡觉的时候，我会把我的手机充电器放到你的房间，关掉无线网络，这样我就不会再有其他想法了。”罗伯塔完全按阿曼达的建议做了。现在，如果阿曼达想要给手机充电的话，她必须整

晚都把电话放在母亲的卧室里。因为路由器也在罗伯塔的房间，她可以在11点钟的时候关掉它。在女儿提出这个方法之前，她什么办法也没想出来。

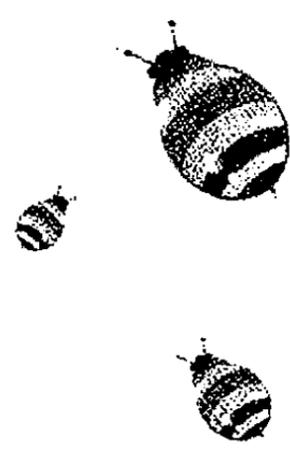
还有托马斯和查尔斯。就像你在前一章了解到的那样，他们两个也在许多事情上达成了共识。他们同意，公益活动是一个道德上的义务，在社会上为公司带来了积极的影响，而且为公司吸引了新的客户。托马斯起草了备忘录，向伙伴们解释为什么增加预算可以为公司带来额外的价值，以及怎么增加预算，他请求查尔斯对此进行指正。最后，尽管只有托马斯在备忘录上签字，但是查尔斯在这件事情上作出了实质性的贡献。在随后召开的预算会议上，他帮助托马斯争取增加公益活动的预算，自己投了赞成的一票。

学着成为伙伴，就是要找到对双方来说最重要的事情，并且在不会因僵局造成分歧的情况下，寻找一条实现共同目标的道路。

I'm Right
You're Wrong
Now What

第三部分

赢得对方的由衷合作





高效沟通法则：与家人健康沟通的秘诀

如果他们是正确的，那么我同意。

但他们知道的是他们自己，不是我。

现在有一条路，我知道我必须离开。

我知道我必须走了。

——卡特·史蒂文斯，《父与子》

在这一章和下面一章，我将向你介绍不同情况下的高效沟通法则是什么样子的。这些故事会告诉你，怎样在实际生活中使用你已经掌握的这些工具。你将会看到，没有必要在每一种情况下只使用一个工具，有时候使用它们的顺序也会发生变化。但是，缓和、成为朋友、寻找共同之处、在共同立场的基础上合作，这些基本原则在你读到的每一个故事中都会很清楚地表现出来。通过看一看别人是怎么使用这些工具的，你可以找到自己的做事方法——你认为适合你的个性，对你来说非常适合的运用高效沟通法则的风格——从而更加熟练地使用放在功能腰带里的所有工具。

就像你所了解的那样，高效沟通法则首先强调的是要保持关系——没有这一点，你就无法打破僵局。如果想看看关系被破坏或是被加强了的程度，那么你自己家庭内部的关系就是最好的案例。如果你在电话里发脾气，得罪了客户服务代表，那么你想从他那里得到你需要的东西可能会更困难，但是你很可能不会再和他讲话了。事实上，你可以挂掉他的电话，继续重新拨号，开始和另一个人交谈。但是你只有一个家庭，所以和家庭成员之间保持良好的关系是使用高效沟通法则的理由中最重要的一点。在这一章，我们将讨论三种情况——父母和孩子，丈夫和妻子，照看上了年纪的父母的兄弟姐妹。

当你的儿子想要成为一名摇滚明星

吉姆和莉兹无法控制自己的情绪。他们16岁的儿子本打算退学，他根本不在乎。在过去的6个月里，他从来没有做过作业，只要有机会他就会逃课，在没有机会逃课的时候，据他老师所说，他就一直盯着窗外或者盯着天空看。到目前为止，不管他父母说什么、做什么，他都不承认自己这样做有问题。他只是说学校“令人乏味”，不管怎样，他都不想读大学，所以即使他退学也没有有什么关系。他的父母都接受过大学教育，对教育的好处有深刻的认识，因此他们对此感到很恐惧，也很生气。但是他们越是大喊大叫，本越是不听，直到最后儿子拒绝和他们谈论这个问题。这时候，他们觉得高效沟通法则是说服儿子的最后机会，所以他们想要尝试一下。

夫妇俩再一次和儿子坐下来，想让儿子像他们一样看待问题，只是这一次他们决定采用一种完全不同的方式。首先，夫妇俩决定让吉姆单

独和本谈一下，这样可以让本觉得他的父母不是在一起对他施加压力。

开始的时候，像往常一样，本依然很抵触。“我不知道你为什么还要和我谈论这件事。你一点儿都不在乎我的想法，你只是想让我继续上学，不被学校开除。我会去上的，但是我已经告诉过你，我一点儿都不看重学校。太没劲了！”

但是，这一次吉姆不会再用老办法了。他没有告诉本他需要重视学校，因为学校实在是太重要了——那是他的想法，但很显然不是本的。相反，他说：“那好，本，我理解。学校对你来说并不重要，因为学校很枯燥，不管怎样你都不想读大学，对吗？”

“是的。”他闷闷不乐地回答，但是起码他在回答父亲的问题，“这简直是太浪费时间了。我们必须谈论这个话题吗？你又会对我大喊大叫，这也是在浪费时间。”

吉姆没有和儿子争辩，只是说：“是的，我们是在浪费时间，但是我发誓我不会再对你大喊大叫了。我想知道，你应该感觉到至少我是在理解你的观点。你说学校很枯燥，上学是在浪费时间，不管怎样你都不想读大学，是吗？”吉姆巧妙地问道，他的语气里没有一点儿挑战或是挖苦。

“是的，我想是这样的。”本含糊糊地回答。

“哦，那究竟是不是你的想法呢，本？”吉姆继续追问他。

“是的，对，你完全理解我的想法。”

“太好了，我终于理解你的意思了。”吉姆说道，没有让自己的愤怒爆发出来，“现在，我真正想要知道的是，如果你不介意告诉我的话，你为什么不想读大学？”

在此之前，父亲从来没有问过他这个问题，所以现在本自然有点儿

好奇，但是他知道他愿意回答这个问题——起码是现在。“我告诉过你，课程很无聊。如果中学很无聊的话，那么我为什么还要去读大学呢？”

“嗯，说得有道理。我想如果我站在你的立场上，我对于大学会和你有同样的看法。”

“什么？你会吗？”

“当然。如果中学很无聊，大学会有所不同吗？”

“那么你不会因为我不想读大学再逼我了？你同意我的想法了？”本问道，似乎有点儿迷惑不解。

事实上，本是一位了不起的音乐人、一位发展中的歌曲作者，他在练习和写歌上花费了数不清的时间，结果也是令人欣慰的。事实上，当地一家大学的无线电台已经开始频繁地播放他们演奏的一首歌曲了。当本最初拿起吉他的时候，吉姆和莉兹为儿子感到自豪，鼓励他弹奏。后来，他们甚至买了许多乐队的唱片，送给亲戚朋友。但是直到儿子退出了游泳队，练习篮球的时间也减少了，而是把时间都用来练吉他，他们才意识到弹奏吉他占据了儿子太多的时间了，他们觉得很后悔曾经那么鼓励儿子弹奏吉他。

然而这一次，吉姆知道，如果说“但是你不觉得，目前，中学能顺利毕业显得更重要吗”，那么“但是”这个词只会让本再次生气。他们似乎正在取得一些进展——至少本在和他说话，而不是只听他说。于是，他继续顺着儿子的意思，点点头，问道：“那么你和你乐队的朋友马克斯对于乐队的发展有什么计划吗？我的意思是，比如一年、两年或是三年计划？”

“我们想在曼哈顿东部乡村租一套公寓，开始在这个城市表演。”本几乎是一口气说完了，等待他父亲大发雷霆。

“哦，东部乡村的一套公寓，嗯？你们打算怎么负担这笔费用？”吉姆予以还击，条件反射性地掉进以前的坏习惯中。

“我知道我不应该告诉你这些！”本同样是下意识地作出反应。

“不，等等。很抱歉，是我错了。我不对，好吗？”吉姆极力克制自己。当他发现儿子的抵触情绪在增加时，他意识到自己对于本的话进行了反击，而没有好好回应。

“事实上，我是否同意并不重要。我的意思是，我希望我的观点对你来说很重要，但是事实是，决定是你自己作出的。尽管我不必同意你所有的观点，但是我可以试着去理解、尊重你的观点。”

很明显，听到父亲这样说，本放松了下来。他说道：“那么你是说你可以理解——你明白了——我为什么要搬到那个城市，对吗？”

“是的。”吉姆回答道，看到本已经下意识地开始模仿自己反思性倾听的策略，他在心里笑了。

“这太好了。”本说道，显然很高兴，“但是，妈妈不会理解的。”

吉姆趁热打铁，没有理会莉兹是否会从本的角度看待问题：“当然，哪个音乐家不想待在众多俱乐部云集、所有的音乐唱片一直在播放的地方呢？我不完全是守旧派，你知道！”

在抓住了本的兴趣点后，吉姆提议本可以选择音乐相关的专业，这样就既可以从事音乐创作，同时又可以读大学。本同意了，既然有了激励他在学校好好表现的动力，所以他能够提高自己的成绩。因为他正在计划申请一个音乐专业，实际上，他在乐队的经历比待在游泳队或是篮球队给他增添了更大的优势。随着他把越来越多的注意力放在了学习上，他和乐队待在一起的时间自然就少了些。这些都是自然而然地发生的，没有人告诉他减少练习是个好主意。最后，他被大学录取了，学的是音

乐专业。现在他是一个学习非常勤奋的学生，一心想要在音乐领域取得成功，他的父母也很有信心，儿子会大学毕业，得到对他们来说是那么重要的大学学历。

当孩子成为你们之间的问题

海伦和达里尔都非常爱他们的女儿，一直想给孩子们提供最好的条件，但是他俩在孩子的教育问题上看法并不一致。海伦想要孩子们就读私立女校，这所学校是由她经常去的一所教堂管理的。达里尔有一百条理由不同意妻子的观点，他们在是否能够承担教育费用的问题上一直争吵不休，因此他好长时间都不和妻子说话。他们的情况提供了一个鲜明的例子——陷入僵局使两人无法交流，甚至是在深爱的人之间或是非常信任的人之间。

据海伦所说，每次她提起私立学校这个话题，达里尔都会反驳她：“我们承担不了学费。”他们的争辩总是这样的：

“我们能负担得了！我们今年不需要买新车。我们可以用那笔钱负担孩子们的学费。”

“首先，我们没有那笔钱，我们要买车的话得贷款；第二，即使我们现在手头上的确有钱可以支付第一年的学费，那么第二年或是以后我们应该怎么办呢？”

“我们可以再抵押房子，过一段时间再买车，这样我们至少可以有几年的学费。”

“海伦，我们需要一部新车，这个不能再等了。”

注意，在这样的谈话中（许多别的谈话也都如此），他们两个人没有一次会回应一下对方所说的话；相反，每个人都在反驳对方的话（海

伦“不知道她在说什么”，达里尔“更关心他的新车，而不是他女儿的教育”），直到争吵升级，最终两人闹得僵持不下。

当我遇到海伦的时候，事实上，很显然她知道自己在说什么，她和达里尔完全可以负担得起把女儿送到海伦选择的私立学校的费用。她解释说，他们两人都有一份比较稳定的、收入较高的工作，几乎没什么债务，对于他们的房子拥有80%的产权，而只需要20%的产权就可以负担得了孩子们就读一个学期的费用。而且，她不相信他们需要重新申请贷款——这是她的备份计划；她认为，通过减少一些开支（比如买新车），完全可以应付得了学费问题。在我了解了情况之后，我尽量使她明白，新车和支付学费的能力不是真正的问题，鼓励她不要再在这个事情上和丈夫争论不休。我帮助她掌握反思性倾听的技巧，这样回去后她可以和老公继续商讨这件事情。这一次因为具备了减轻她老公抵触情绪的工具，她知道了他反对的原因，因此找到了解决问题的方法。

当她再次提出这个想法的时候，她没有继续攻击丈夫，强调他们完全可以承担孩子们的费用；相反，她开始说：“我明白你说的话，我们无法承担孩子们上学的费用。我真的想要了解一下为什么我们无法承担呢？我保证我会认真听，不再和你争辩。”

她的策略是先缓和一下达里尔的态度，让他相信她真的非常尊重他的观点。一旦这样，达里尔觉得不再需要为自己的担忧辩护了，从而也就不会再局促不安地讨论金钱的问题，这样两个人可以寻找共同的立场，尽力解决他们的问题。海伦建议，如果他们抵押房屋，很可能买上新车，还可以把孩子们送到私立学校，因为他们可以在支付利息的时候得到税收减免。达里尔不得不同意这是个好主意；事实上，他们谈论得越多，他就越能让自己摆脱对金钱的烦恼。

达里尔觉得自己的想法得到了真正的倾听。受到尊重之后，他的抵触情绪也就消失了，他也不再捍卫自己开始时坚持的立场（他们不能承担得起私立学校的费用），让自己诚实坦白地面对真正困扰自己的问题。同样，这使他和海伦达成共识，一起努力解决真正的问题，打开了一扇大门，这是两个人之前没有想到的。

区分你认为你想要的和你真正需要的是多么重要。在这个事例中，海伦觉得她想要的是达里尔相信他们能够负担得起学校的学费，而达里尔也是一门心思想要她相信他们承担不了这笔费用。只有当他们可以不再为钱（事实上，这是转移注意力的东西）的问题而争吵的时候，他们才能够互相倾听对方的想法，发现真正的问题，从而找到一条可以让双方得到自己需要的东西的途径——对于海伦来说，那就是让孩子们受到良好的教育；对于达里尔来说，是保证教堂不会教育他们的孩子（或者像他所说的，洗脑），去相信她们的父亲是个罪人。

当兄弟姐妹成为陌生人

斯蒂芬妮和乔希是姐弟。他们的关系一直很亲密，但是一涉及谁来照顾上年纪的父母亲的问题时，他们两个几乎面临着关系破裂的危险。他们的父亲80多岁了，被诊断为老年痴呆；他们的母亲75岁了，最近患了心脏病。老两口不能互相照顾对方，如果请人到家里帮忙，他们也无法承担这部分费用。斯蒂芬妮和乔希面临的困难问题是：他们是应该把父母送进养老院呢，还是让父母和姐弟两人中的一个一起生活呢？即使在正常情况下，作出这样的决定也不是件容易事。每当斯蒂芬妮和乔希聚在一起研究这个问题的时候，他们的讨论总会迅速演变成一场恶毒的争吵。

乔希态度很明确：“或者让父母和你一起生活，或者把他们送进养老院。”

“你怎么能提出这样的建议呢？”斯蒂芬妮反驳说，“如果把他们送进养老院，我无法原谅自己。”

“斯蒂芬妮，你为什么干脆说我不是个好儿子，我不爱爸爸妈妈呢？”

“我没那样说！你是个受害者。”

“见鬼去吧！如果说有人是受害者的话，那么就是你。”乔希说道，很明显掉入了陷阱。

事情就这样僵持着，直到有一天，斯蒂芬妮说道：“那好吧，忘掉这件事情。父母和我一起生活。我不会再因为这件事情一直和你争吵下去。”

问题是，她是那么生气，而且又受到那么多指责。斯蒂芬妮发现自己在想，或许乔希并不是那么喜欢他们的父母亲。在她看来，尽管自己没有明确说出这个想法，但
是很明显乔希意识到了这一点，所以他努力指责姐姐，

在激烈争吵的时候，我们开始无中生有。我们不仅看不清大局，而且也看不到谁才是真正的敌人。

为自己辩护。奇怪的是，在这以前她从来没有这么想过，因为乔希一直都是个非常孝顺的儿子。她所能想到的就是，她发现自己相信了自己内心深处并不相信的事情，哪怕只有短短几分钟的时间。在激烈争吵的时候，我们开始无中生有。我们不仅看不清大局，而且也看不到谁才是真正的敌人。

斯蒂芬妮从来没有花时间去倾听乔希，或者了解一下为什么他们的父母不能和他住在一起，哪怕只是一段短暂的时间也可以。据姐姐对弟弟的了解，她可能也会想到这不仅仅是因为他不爱他们。但是，事实上，

她已经开始瞧不起弟弟。她开始对自己肩负的重担感到愤怒，对她的弟弟也越来越生气，甚至到了两个人互不说话的地步。

现在他们两个各自忙于自己的生活。斯蒂芬妮单方面认为自己是唯一能够照顾父母的人，乔希觉得去姐姐家看望父母很难。事实上，每次去看望父母的时候，气氛都很紧张，甚至可以用刀子把这种沉重的气氛切割开。

他们姐弟两人都不想这样，但是如果按照斯蒂芬妮的方式打破僵局，她确信得不到自己需要的——想要弟弟的参与和帮助。她也很想念弟弟，随着时间的推移，她意识到，如果他们可以重归于好，她愿意迈出第一步。在第13章我们将会详细地讨论怎样打开紧闭的门。斯蒂芬妮给乔希写了一封电子邮件，对他俩之间曾经发生的事情表示道歉，并承认可能是自己错了。她也告诉弟弟，自己非常尊重他的观点，并且承诺，如果他同意和她谈一谈的话，她会认真听取他的意见，不会再说是他的不对。

乔希也很孤独，他觉得自己好像失去了整个家庭。如果斯蒂芬妮真想和他谈一谈的话，他将非常乐意，于是他同意了姐姐的提议。

“乔希，”她说，“我知道，你认为父母不能和你住在一起，我真的想知道这是为什么。我知道你爱他们。我保证会认真倾听你的理由，不再与你争吵或是告诉你‘你这样想是不对的’。”

这是这么长时间以来乔希一直渴望听到的话。现在，因为不必再为‘他不爱自己的父母’这种指责而辩解，他心里觉得很欣慰，第一次可以这么坦白诚实地面对自己的姐姐。他说：“我很高兴你能意识到我和你一样深爱着我们的爸爸妈妈，我希望我能让他们和我住在一起。但是情况是这样的：我的婚姻接近崩溃的边缘，如果把父母接到我们家无异于把最后一颗钉子钉进棺木。我还没有准备放弃我的婚姻，所以我不得不说不。”

谈话进展到这一步，斯蒂芬妮几乎要哭了。她甚至没有想到对弟弟表示同情，因为她的心早已都放在了弟弟身上。而且她意识到，因为他们对于怎样照顾父母的谈话总是在转眼间变成恶毒的争吵，她从来没有给弟弟机会，让他解释一下为什么一直不同意按照她提出的办法来解决问题。“对于你的婚姻我感到非常难过。我不知道是这样。你肯定非常心痛。”她说道。乔希承认自己情绪很低落，他们俩谈论了一下他的婚姻问题，也说到自己是多么想念对方。

既然两个人的敌对情绪已经消失了，斯蒂芬妮承认她的确非常需要弟弟的帮助，乔希也能和她谈一谈怎样找到一个方法，可以让两个人得到自己需要的。他们同意为了对方、为了他们的父母，会尽力实现共同的目标的，在此基础上，姐弟俩能够找出让乔希在不牵扯到他妻子的情况下，可以为照顾父母多承担一部分责任，或者让父母和他住在一起。他想出来个主意，周日去斯蒂芬妮家和父母待在一起，这样姐姐可以有一天的休息时间。斯蒂芬妮心里非常感激弟弟，更重要的是，弟弟和姐姐的关系又亲密如初了。

真相是成为朋友的关键

在上文描写的这些场景中，互相争吵的人其实都深爱着对方，但是他们之间的恶言破坏了他们之间的关系，甚至造成了难以弥补的后果。在每一个故事中，深爱的人看不清楚他们是在和谁争吵，甚至是无中生有——斯蒂芬妮看到的是一个不爱父母、自私的弟弟；达里尔看到的是一个宣讲福音、根本不关心他们的女儿是否把有罪的父亲想得很糟糕的

妻子；本看到的是死板教条、从来不会理解或是体会他想法的父母。

当你陷入僵局中，说出恶毒的话时，可能是你没有看清楚究竟是在和谁争吵，或者你不能马上看到这个问题。当你使用高效沟通法则提供的工具时，你会发现，当双方不再生气，从而真相浮出水面的时候，会有神奇的突破出现。

人们总是害怕真相，企图在争吵的人面前掩盖真相。但是几乎每次——就像达里尔发现的——他们都是在自欺欺人。了解真相、讲出真相是建立起你自己信誉的关键，是成为可信赖朋友的关键。只有成为别人可以信赖的人，你才能请求和得到其帮助。

在上文中的这些场景中，家庭成员说出了哪些重要的真相呢？我认为

了解真相、讲出真相是建立起你自己信誉的关键，是成为可信赖朋友的关键。

为全部都可以用一个词语来

总结，那就是“弱点”。吉

姆向儿子承认，他可能的确

做得不对；乔希向他的姐姐坦白，因为他失败的婚姻，他觉得被焦虑和悲伤压得喘不过气来；达里尔担心遭到自己女儿的反。

格里·斯彭斯是一位出庭辩护律师，同时也是一名作者，他曾经告诉我，他在另一个人面前表示出自己弱点时，学到的第一个教训是“完全暴露自己”。当我们暴露出自己的时候，别人会觉得很安全，并更愿意去做同样的事情。在这个问题上，的确有很多研究。社会心理学家们在研究之后得出这样的结论：自我暴露会引起自我暴露。换句话说，如果你暴露了真实的自我，特别是你的弱点，别人通常也会做出相同的事情。其中的一个原因是，我相信，除了对诚实的和弱势的人感到比较安全之外，我们可能觉得想要去帮助，甚至是去保护那个人。

要想得到，必须付出。在你读过的这些故事中，能够熟练运用高效

沟通法则技巧的人奉献出的不只是他们的耳朵、他们的尊重以及他们的同情，还有他们的弱点——他们的真实感觉。正因为如此，他们得到了同样的回报。一旦双方都感到信任对方，并被对方信任，就可以轻易地找到解决问题的方法。



高效沟通法则：与领导和谐共处的法宝

企业文化中的最大变化以及企业的运营方式，可能是建立在伙伴关系上的关系的不断发展。

——彼得·德鲁克

所有的公司都是受利润驱动的，即使是非利润驱动的公司也是在不断为自己的公司聚拢更多的资金。考虑一下：你觉得对于所有公司的赢利贡献最大的基本要素是什么？是他的厂房吗？最新的技术？产品质量，还是提供的服务？

都不是。

是关系。

关系在工作环境中是极为重要的。没有同事之间、供应商和客户之间的生产关系——我们称之为合作——没有一个公司能够生存，更不用说赚得利润。

一直以来，有好多书都在强调如何“应对”难以对付的人。事实上，的确有好多难以对付的人。但是这些书因为只强调有问题的人，而不是

有问题的关系，所以犯下了常识性错误。当你把注意力集中在这个人有什么问题的時候，你就不会注意到你与这个人的关系是否出现了问题，最重要的是，你就不会想着去做一些不同的事情，使你们的关系更加富于合作性，因此更加富有成效——尽管这个人仍然难以应付。注意你与同事、老板、雇主或者是客户之间的意见分歧是否把你们转变成了对手的关系，你就能够阻止螺旋式下降的趋势，使用你学到的高效沟通法则把你们的关系扭转成互相尊重、互感兴趣、开诚布公、彼此信任的关系，怀着共同的希望找到一个使双方都受益的方法。你可以把这种不太令人满意的情况，转变成一种能够提高生活质量、带来健康结果的情况。

在工作中形成僵持不下的局面会带来什么损失？因为这通常会破坏关系，所以代价是非常非常高的。有时候可以用金钱来计算，但是这还不是最糟糕的情况——对于生产力、工作效率、员工士气，甚至健康（不要忘记睡眠这个健康的重要指标）和旷工的影响是难以预计的。这很容易理解。

为了避免发生冲突，通常情况下，特别是在工作中，我们要么对僵局置之不理，要么在不能满足双方利益的前提下强制解决问题。如果老板强制他的员工接受他的观点，结果往往使得员工士气不高，毫无信心。员工们与老板消极对抗，采用迂回战术试图得到他们想要的。如果一个顾客感觉被供货商欺骗了，被迫接受了一个他认为不公平的交易，那么他肯定会以别的方式为自己讨回公道的。

当我们醒着的时候，我们中大多数人花在工作上的时间比我们和喜欢的人待在一起的时间要多，因此拥有健康的、令人愉悦的工作关系不仅能够提高我们的生产力，还能使我们更快乐、更健康。运用高效沟通法则解决工作中的僵局可以建立起相互尊重、相互信任的关系，这是比

其他的结果更让人渴望的，它也会让你得到你最需要的——在互相合作的工作关系中，大家相互尊重，相互欣赏。

很明显是她错了，那该怎么办呢？

一天，我接到一位客户公司领导桑迪的电话，以前我们一直通过电子邮件保持联系。我和她曾经一起工作了几年，在那段时间里我们成了朋友。桑迪深信，她需要的两份重要的报告我没有发送给她。我知道我肯定发给她了，是她弄错了。

电话铃响了一下，我就拿起了电话。“你没有发给我你答应给我的修改后的报告。”我和她打了招呼，她以这种方式算是和我打了招呼。

“你确定？”我问道，“我今天早上刚刚给你发了过去。”

“你没有发给我最新的版本，”她说道，“你发送给我的和你之前发给我的是一样的。”

“真的吗？你能帮我个忙，检查一下这个文件的日期吗？”

“那我应该怎么做呢？”

“点击一下文件图标，选择属性，然后看一下最后一次修改文件的日期。”她答应了，在几下点击之后，她说道：“我点击属性了，但是没有显示你说的日期。”

“上面没有注明日期吗？”

“不是，你发给我的还是老版本。”

这时，因为我知道，她对计算机相对来说不太了解，所以我确定她打开的是原来的报告，而不是我刚给她发送过去的那个，于是我急于想证明自己是对的。“等一下，我打开我的已发送文件夹里的文本看一下。”

看过之后，我更加确定，早上发给她的的确是修改后的报告。我有充足的证据证明是她弄错了，我的心里不再有一丝怀疑。于是，因为我这时被愤怒冲昏了头，视野也变得狭隘了，我告诉她：“桑迪，我百分之百肯定你那里有最新的版本。我刚刚查过了，你不可能只有第一次的初稿。”

“喂，我知道我这里有什么！”很奇怪，在我解决了到底是谁的错的问题之后，她竟然一点儿也不高兴。“这是旧版本。我现在需要修改后的报告！”

为什么我要这样做？到现在我究竟做了什么？我所做的只是让她对我更加抵触，更加生气。从桑迪的角度来看，我不但给她发送了错误的报告，现在还在因为我的过失而责怪她，甚至在暗示她无能！

如果你觉得你也会像我这样愤怒，你可能会想：我必须纠正一下，我没有暗示她无能；我必须让她知道我没有像她所说的那样给她发错了文件。你这样想没有错，但是我不得不反对你的这个想法。如果我没有因为一棵树木丢掉了整片森林的话——因为我的思考大脑此时关闭了——那么我应该知道一直以来她对我评价很高，这么多年我们一直合作得很愉快；我们每个人都觉得对方很有能力。我不需要为自己辩解，不需要非去证明自己是正确的。

但是直到我意识到这种僵持局面还在恶化的时候，才停了下来，考虑到大局，想起来使用高效沟通法则。

“桑迪，我们重新开始。你已经核对过了，很显然是我没有发给你修改后的版本吗？是这样吗？”

“是的，我一直想这样告诉你！”她说道，听上去有些恼怒。

“那好吧。对不起，我现在马上发给你。”

“谢谢。那么这个周末你有什么计划吗？”她说道，突然间，她听上

去像以前一样亲切友好。

在这种情况下，我记得适时掌控争辩的温度，考虑到全局因而关闭了感情大脑，只使用反思性倾听和道歉的工具来打破这个由我造成的可笑的僵局。通过反思、冷静，我马上意识到我真正需要的是什么。这就是我为什么能够轻易地放弃一门心思想要证明是她弄错了的原因。真的就这么简单。

“我不能厚此薄彼”

希尔达的工作要求她每周都要出差，去会见美国太平洋西北地区的客户。像其他的地区经理一样，她的总部在亚特兰大，但是她比他们出差的距离都要远，也都要频繁。公司的政策是尽快报销员工的差旅费——通常情况下在30天之内，但是并非总是如此。然而，希尔达对于这个政策遇到一点儿问题，她想要申请一张公司的信用卡，这样她就不必等着报销费用了。她找到她的老板迈克，提出了自己的请求。迈克坐在椅子上，敲打着电脑键盘。

迈克抬起头看了看，手指继续敲打着键盘：“希尔达，公司的地区经理中没有一个人拥有公司的信用卡。我不能厚此薄彼。”

“但是你自己有信用卡。”她反驳说。

“所有的副总都有信用卡，但是在你们这个职位的没有一个人有信用卡。很抱歉，我不能那样做。”

“这一点儿也不公平。我比你，比你们任何一位副总出差的距离都要远，而我拿到的薪水却比你们都少，我还要为公司花我自己的钱。你觉得这公平吗？”她问道，这就是我所说的公平性争辩。

迈克又转向他的电脑屏幕，在他看来，与他有关的谈话似乎已经结束了。他说道：“这不是公平性的问题。不是就是不是，你必须接受这一点。”

希尔达意识到自己已经激怒了老板，所以她知趣地离开了他的办公室。但是她仍然认为公司的这条政策很不公平。一个月之后，当她和迈克在另一个城市的销售会议上见面的时候，她再一次提到了这个话题。

“我不会再和你申请信用卡了，但是我还没有告诉你真正的原因，为什么我觉得我应该拥有一张卡。我现在可以告诉你吗？”

“当然可以，只要你知道我对此无能为力。”迈克说道，很明显放松了许多。

希尔达回应了他的观点，对自己提出的要求给他带来的感受表示了理解，她强调了他们意见一致的地方：“首先，我同意不能偏袒，我也从来没有想过要求你那样做。我也同意，我必须像你那样，像其他人那样，一级一级往上升。我不是个副总。”为了加强效果，她停顿了一下，又补充了一句“目前还不是”，然后笑了。

“但是你已经步入正轨了。”迈克也笑着说道。

“谢谢。我考虑的是，尽管我和其他地区经理有着同样的头衔，但是我的出差行程和他们是不同的。我从网上看到了他们上个季度的出差行程，然后发现，按小时计算，我比其他人的旅行多出了25%到40%，甚至没有人接近这个数字。”

“考虑到你的地区和你的工作积极性，我觉得一点儿都不惊讶。”迈克这样说。

“再次感谢你，但是我对自己和别的地区经理相差这么多感到有点儿惊讶，其他的地区经理也这么认为。”

“你告诉了其他的地区经理？”

“当我提到我为了拿到现金，不得不等着一大笔的报销费用时，他们很支持我，建议我向你申请一张信用卡。事实上，是他们首先给我提出了这个主意。”

“他们知道我拒绝了你知道吗？”

“当然，我提到了。”

“我希望你在那样做之前，能征求一下我的意见。”迈克说道，似乎有点儿恼怒。

“什么意思？”

“我想了解一下，他们是否理解我说‘不’的原因。从某种意义上讲，是因为他们我才说不能的。”

希尔达没有表现出抵触情绪，而是继续回应他的话：“那么，你希望我在告诉他们你拒绝了我之前先征求一下你的意见，这样你可以解释一下你的决定，对吗？”

“是的。”

“很抱歉。不管怎样，我告诉他们你对我说的话，我们都觉得这很有道理——所有的事情都是平等的。但是所有的事情又不是平等的，因为我比他们在旅途中的时间要多得多。”

“我理解你的想法。让我考虑一下这件事情。”

当他们回到公司总部办公室后，迈克和其他四位经理谈了谈，就像希尔达所说的，他们都同意希尔达应该拥有一张信用卡，而且其他经理让迈克知道他们中没有一个人会因为给希尔达办了一张信用卡，而认为他有所偏袒。

希尔达第二次尝试让迈克站在她的角度看待问题，取得了成功，原

因不是在于她的争辩很厉害。事实上，她的解释和第一次的解释没有什么不同。她成功是因为她不再停留在自己的观点上，而是把所有的力量都用来减轻迈克的抵触情绪。当她倾听了他的观点，并对他的处境表示深有同感之后，他也能比较坦诚地倾听她的观点——真正意义上的第一次——寻找可以帮助她的办法。



高效沟通法则：为你提供帮助的捷径

在这个世界上想要别人帮你做事只有一个方法。你曾经想过是什么吗？是的，只有一个方法，那就是让别人想要为你那样做。

——戴尔·卡内基

在别人似乎不愿意或者根本不想帮你的情况下，你怎样让他去帮助你呢？你可以把你们的关系转变成一种互相欣赏、互相尊重的关系，这样就可以实现自己的目的了。你可能从来没有想过，和电话那端的保险公司业务代表或是社区药店柜台后面的药剂师建立起某种关系。但是，当你需要从这些人身上得到你需要的东西时，最保险的就是找到一种方法，让他们把你看做是一个他们想要提供帮助的人——而不是一位让他们难堪，或是给他们已经有压力的工作再施加压力的顾客。这样做的方法，像我在前文中描述过的，就是先为他们付出。

当我们对服务很满意的时候，很少有人会给服务代理人打电话。实际上，你给他们打电话时，似乎总是在抱怨。服务人员每天要处理好多这样的电话——一个小时接一个小时。这与你面对面遇到的服务人员的

情况是一样的。如果交易进行得很顺利的话，你不会给帮助你的服务人员给予太多的注意；只有当你不高兴了，或是系统出现了小故障，要想完成交易你需要去和服务人员进一步协调的时候，你才会引起注意。如果你记住这一点，你就更容易对对方的立场产生同情，从而不会让你们的争论变成恶毒的争吵。

下面几个情景是我们经常遇到的情况。我希望你能在下面的这些情况下意识到自己的处境，并看一下当你发现自己有可能陷入僵局的时候，应该怎样使用我教给你的工具去改变这种情况。

你说我不能拿走我的药是什么意思？

马琳8岁的儿子杰米因为流感病倒了。她刚从医生那里回来，医生给她平时去的药店打了电话，告诉了药店她需要的抗生素的药方。她带杰米回到家里，让他睡下，把儿子留给了临时看孩子的人，然后抓起包，上了车，赶往药店。她还要赶到足球队接女儿回家，所以只有利用这之前的时间去取药了。她很着急，头脑也不像正常情况下那么清醒。

当马琳到了药店，停下了车，像往常一样跑到柜台前时，她非常希望能在柜台后面看到平时总是打交道的戴着眼镜、留着沙色头发的善良的药剂师比尔。但是这次站在柜台后面的是一位新来的药剂师，马琳以前从来没有见过这个人。

当她把手伸进包里想要取钱包的时候，她才发现钱包不在包里。她在家的時候拿出钱包给临时照看孩子的人付了钱，肯定是把钱包落在橱柜上了。

“很抱歉，女士，”新来的药剂师文质彬彬但是态度坚定地说道，“因为你没有带保险卡或是其他支付方式，所以我不能给您拿药。”

马琳无法忍受，于是她勃然大怒。“真可笑！”她反驳说，事实上是想让药剂师感觉到她认为他很愚蠢、不称职。“一直都来我都是在这家药店取药，我明天就把卡带来。把我儿子需要的抗生素给我，医生说今天就要开始服用。”

但是药剂师站着没动，只是重复说他不能像她要求的那样做。

马琳现在有点儿疯狂，她提出要和药店负责人谈一下。“我一直来这家店，”她又说道，“告诉比尔是我，我知道他会给我药的。”但是比尔不在，他已经下班离开了。

这时候，马琳意识到，她所做的一切得罪了能帮助自己解决问题的人。她没有给他帮助自己的理由——实际上，她是在给他不要帮助自己的理由。于是她深深地吸了一口气，然后道歉。“对不起，”她说，“我知道你是新来的；你不认识我，你只是在履行你的工作。如果我处于你的位置，我也会像你这么做。我不应该朝你大喊大叫，但是我的小儿子正在生病，我真的非常担心他。我相信你理解我的心情。如果你处在我的这位置，你会怎么做呢？”

“哦，既然你这么需要药，而且又没有带保险卡，那么你可以付现金。”药剂师回答道，尽力想帮助她。

马琳点头说：“我知道，如果我带了现金我会那样做的，但是我没有带钱包，我的信用卡、借记卡还有钱、保险卡都放在钱包里。我想要回家去取，但是我还要去足球队接女儿，这样时间就来不及了，我怕她着急。等我接了她，回到家，然后再返回到你们这里，药店已经关门了。所以，我相信你可以理解，我是真的遇到麻烦了。”

“哦，女士，我也有麻烦。老板严格要求我们，除非是紧急情况，否则不要打扰他。这不是紧急情况。”

“如果我是这里新来的员工，我也会担心，而且不会给他打电话的。”接下来是尴尬的沉默，两个人似乎都不知道说什么好。马琳希望他能问问她，她觉得让他给比尔打电话是否合适，但是他并没有问，于是她打破了沉默。“你介意我告诉你，如果你给比尔打了电话，他会有什么反应吗？”他耸了耸肩膀。

“我相信他肯定会没事的。我们的孩子读的是同一所学校，他认识我和我的家人已经有好几年了。我觉得打这个电话，他肯定会帮助我解决困难的。”

“那么你们是朋友了？”

她诚实地说道：“哦，我们还不是那么亲密，但是当我们在学校聚会见面的时候总会打招呼。就像我说的，我搬到这里已经好几年了，他肯定知道我的名字，也知道我是值得信赖的。”

我很庆幸，马琳没有言过其实，说她和比尔是朋友。她的诚实为她赢得了信誉，让她看上去值得信赖，这比她说自己和他的老板是朋友要有意义得多。一旦她成为值得信赖的人，她对于比尔的反映的想法比刚才的想法要有分量得多。

药剂师离开他的电脑，撕开了装有杰米需要的抗生素的袋子，打开瓶子，倒出几颗胶囊装进了一个新的药瓶。“这是我能做到的。”他说道，递给她那个新瓶子，“这是一天的药剂量。明天带着你的卡回来，我们把剩下的给你。今天的药等你明天来一起付账吧。”

马琳甚至没有想到这个办法！看来，这位新来的药剂师也是直到最后一刻才想出这个办法的，或者是他已经想到了，但直到马琳使用了高

效沟通法则他才决定这样帮助她。

马琳认真倾听并回应了他的话，对于他的观点没加任何争辩——她这样做，找到了阻止她得到她需要的东西的最大障碍。她通过告诉药剂师，如果自己站在他的立场上也会担心的，表达了自己的同感以及对他想法的理解，从而让他们成了朋友——即使只在那一刻。这激发了他想要为新“朋友”找出解决问题的方法的欲望。

在这一点上，她能够轻易地找到他们可以达成共识的地方。他们都认为他现在也处于进退两难的境况。一方面，他在履行他的职责，遵守药店的规定；另一方面，他又想要帮助她。这一点很重要，因为在争论得热火朝天的时候，大多数人会认为反对他们的人肯定不愿意帮助自己，其实并不总是如此。尽管他没有给她所有的药，或是同意她的建议，给比尔打电话，但是她最终得到了自己真正需要的——足够的药，那么她的儿子可以尽快服用抗生素，而且她还可以马上去接她的女儿。

维修工人

埃米莉打算开车去另一个州看望她的姐姐。因为她担心自己的车可能会在半路抛锚，所以她把车送去维修。当她两天后去取车时，付了 865 美元，发现这些费用包括换机油、一个空气过滤器、两个新的氧气传感器，还有一些她根本不了解的诊断测试，似乎维修工人对车作了彻底的检查。但是当她开了两英里之后，发现引擎仍然运转不平衡。这时候已经是周五下午很晚了，周末她还要忙，现在她既疲惫又生气。她马上掉头，回到了修车厂。

“你真的试开过这辆车吗？”她一上来就这样问修理工人，那个工人

听了一脸惊讶。

他当然说自己已经试开过了。

“哦，但是很显然不是这样的。”她反驳说，“引擎仍然运转不平衡，这是我最初把车送到这里来的原因。”

这位维修工人似乎明白过来了，马上进行反击。他也很累了，也不想快要下班的时候应付一位认为他在撒谎的顾客。

他简洁地说道：“不管你怎么想，我的确开过你的车了，车况很好。现在无论如何我都帮不了你。30分钟之后我们就要打烊了，你可以在下周末把车送回来。”

听到他说话的语气和内容，埃米莉意识到自己把事情搞砸了——她在刚开始的时候就引起了恶毒的争吵。她不能等到下周末，因为在她出行之前她必须修好车。于是她深深地吸了一口气，重新开始。

“很抱歉，”她说道，“我不应该指责你没有试开我的车。你能接受我的道歉吗？”

“算了吧。”他说道。

于是埃米莉说道：“我觉得这肯定是个间歇性的问题。我希望当我说引擎仍然运转不良的时候，你可以相信我的话。可以吗？”

维修工人因为埃米莉突如其来的道歉而缓和了下来，他完全同意肯定是间歇性的问题，这也是在他试开的时候没有注意到这个问题的原因。对于车仍然不能正常工作的事实，顾客没有理由对他撒谎。

他们找到了意见统一的地方，埃米莉又问了他一个问题：“那么你觉得我的车毛病在哪里？”

“哦，我原来真的认为是氧气传感器的问题，但是如果引擎仍然运转不平衡的话，我觉得有可能是别的问题。”

这时候，他开始暗示可能是“别的问题”，同意再对车进行检修。埃米莉接着问，她是否可以在第二天，也就是星期六傍晚来取车。

“我真的已经很尽力了，”维修工回答说，“明天至少有两位顾客要如约到我这里来取车。”

埃米莉回应了他刚告诉她的话。但是她没有只是简单的重复；她看了看忙碌的车间，事实上，是在让维修工知道她看到了他的忙碌。“我看到了你这里还有好多事情要忙。我想你也许不能答应我明天来取车。”

“是的。”他说道，看上去似乎在等着她再次大发雷霆。

但是埃米莉没有生气。“我能理解。我知道，当所有的人都想马上取走他们的车时，特别是像在这样的傍晚，会是什么样子。有时候我觉得如果再有人要求我做这做那的话，我会爆炸的！”她富有同情的言论是在表达气愤，尽管她从没有使用这个词语。

“你说得很对！”修理工说道，确信她的确体会到了他的心情。

“我再问你点儿其他的事情。下周二我要出趟远门，在这以前我还有好多事情要忙，所以我真的很希望我的车能尽快回来，不再出现什么问题。我想继续让你帮我修理车——我认为你很清楚这个问题——但是我现在遇到了麻烦。你能推荐一下，有没有其他人能帮我修车吗？”（注意，埃米莉没有逼迫他：“嗯，那么我到别处去修车把！”她在提出一个解决问题的方法。）

“让我想想，我能为你做点儿什么。”他一边翻着他沾满油污的预约本，一边说道。

埃米莉一直保持冷静，没有指责他工作做得不好，甚至通过暗示，可能是因为间接性问题很难发现，从而使他有台阶可下。这样，她最终通过对他的愤怒表示深有同感，战胜了最初对她充满敌意的修理工人。

现在，他没有想摆脱这个着急的、不满意的顾客，而是真的想帮助她解决问题。最后，他同意周一傍晚之前修理好埃米莉的车，并且承诺如果可能的话会尽早修好。

你怎么能弄丢了我的保险索赔申请？

戴尔和他的妻子一起来找我接受夫妇咨询。我告诉他们，我们每周见面的费用，其中大部分会由他们的健康保险服务商报销，在每个阶段结束的时候他们都支付给我全额费用。在第一个月底，戴尔填写了一张表格并且提交给了保险公司，同时还有一份付款证明。等了整整一个月，结果没有任何回复，碰巧又支付了四个疗程的费用。于是戴尔来征求我的建议。

作为保险战争中的老手，我告诉他，他的索赔申请肯定被弄丢了，建议他给保险公司打电话。他打了电话，发现他们实际上没有任何关于他的索赔记录。所以他再次提交了表格，这一次，同样是在我的建议下，他保留了一份副本，以便如果保险公司再弄丢的话，他不必再填写一份表格。

当戴尔和他的妻子在他们咨询的第三个月月底来到我的办公室的时候，我能够看出来戴尔有些愤怒。他又等了一个月，结果他重新提交的保险索赔还是没有收到任何回复。这一次当他打电话的时候，他非常恼火。索赔代理人竟然敢指责他没有提交自己的申请，或是把地址写错了。戴尔完全失去了耐性，大喊道，他的的确确寄到了印在表格上的地址，而且不是一次，是两次。然后，他要求给代理人传真一份索赔的副本，这样就可以马上处理自己的申请了，但是代理人拒绝了他的要求。

他把表格的副本带来了，我建议他从我的办公室打电话。但是在他打电话之前，我告诉他，据我的经验（我承认，在这件事情中我可能有点儿像妄想狂），尤其是这家公司的保险索赔代理人实际上总是在照章办事。他们被要求这样告诉客户：你可能忘了提交保险索赔，或是寄错了地址。他们当然不会承认，有可能是在他们的办公室给弄丢的。我给戴尔提示了索赔代理人可能作出的答复，让他考虑一下代理人这种错误的指责可能不是他的个人行为。

这一次当代理人告诉戴尔他可能寄错了地址，他表现得很冷静。他没有朝对方发火，而是承认有可能是这样的（尽管他知道这根本不可能，只是理论上的一个假设），并且询问对方，他能否给她读一下他寄出的地址。当然，代理人同意了，她不得不承认戴尔读给她的地址实际上是没有问题的。

“那么，”他仍然保持冷静地说，“我能请你帮个忙吗？我能传真给你我的索赔申请吗？我是真的想确保索赔申请到了你们那里，这样可以尽可能快地解决这件事。”

代理人再一次拒绝了，她说接受传真索赔这种做法有悖于公司政策。但是这一次，因为戴尔没有朝她大喊大叫，所以她的抵触情绪不是很严重，只是陈述了公司的规定。

“好吧，”戴尔说，“如果我理解得没错的话，你的问题是不能接受我的传真，因为这不符合你们公司的政策。是这样吗？”

代理人说非常正确，于是戴尔又问了一个问题：“我理解你的立场。那么如果你不介意的话，我想知道——如果你站在我的立场，你会怎么做？”他说这些话的时候，显得很镇静，语气里没有一点儿嘲讽。（在这种情况下，戴尔这样问是非常合适的。他还可以说：“你能给我提点儿

建议吗？”“如果你是我的话，接下来你会怎么做？”“你觉得我下一步应该怎么做呢？”）

现在当代理人说，他唯一能做的就是通过邮件提交索赔的时候，她的语气里带有一丝道歉的味道。

戴尔同意那样做，但是他说如果她不介意的话，他还有一个问题。代理人说并不介意，于是他有礼貌地问道：“如果再发生这样的事情，我应该怎么办？”

一阵短暂的沉默后，代理人说：“你为什么不传真给我呢？”然后告诉了他传真号码。

戴尔大吃一惊，但是当我们回顾这个对话的时候，他可以看出来谈话的过程变化有多大。在整个过程中，戴尔都没有表现出任何指责或愤怒的情绪，从而一步步缓和了与代理人之间的对立关系。到最后当他问“如果再发生这样的事情，我应该怎么办”时，代理人对戴尔已经完全没有抵触情绪了，而且对他的处境表示了同情，并同意了他开始时就提议的做法——发送传真。我敢打赌，因为她考虑到与戴尔的个人关系，当她接到传真之后，会把它放在需要处理的一堆索赔文件的最上面的。

在本章开始的时候，我要求你尽量让自己站在那些整天把时间花在回答顾客投诉电话的服务人员的立场上。如果你能尽力，哪怕只是在你们交谈的这段时间里，想象站在他们的立场上会是什么样子，那么你就处于运用高效沟通法则的有利位置。不要认为对方不想帮助你，即使开始的时候听上去是这样的。仔细倾听，找出他不想帮助你的原因。是因为他担心吗？还是你让他处于戒备状态？还是因为你在电话上听上去只是一个空洞的声音，而不是一个他可以联想到的有血有肉的人呢？在了解了他的立场和感想之后，你可以缓和你们之间的谈话气氛，并把他当

做朋友来看待。这样做，你可以让对方愿意站在你的立场上，设身处地地为你着想，去理解那些你们达成共识的问题——你们共同的利益。在此基础上，对你们双方都有利的解决问题的方法——有一些是你们两个都没有想到的——就会自己蹦出来。



高效沟通法则：打开心灵之门的钥匙

障碍就是当你把关注点从目标上移开，看到的那些令人害怕的东西。

——亨利·福特

在我作报告或是主持某个交流会的时候，经常会有人告诉我，他觉得现在太晚了。他和与他有矛盾的亲人之间已经没有任何关系了。事实上，他们已经有好几个星期、好几个月，甚至好几年没有说过话了。有太多无法改变的事情。

我要告诉你的一个好消息就是——这种事情永远不会太晚。即使你深爱的人对你生气、不信任，总是回避和你在一起の場合，通常情况下你仍然可以挽回你们失去的感情。如果你能放弃自己的控制欲——想要证明你是对的，对方是错的——那么你可以重新打开这扇门，得到自己最初想要的东西。第一步要做的是，多多交流，迅速缓和对方的情绪，让对方相信你。

如果你看过《指环王》，那么你可能记得这样一个场景，弗拉多和甘道夫站在莫里亚矿山外面，拼命想要进去，但是他们面前的石门紧闭着。

在石门的上方刻有这么一行字：“说朋友。”甘道夫花了几个小时的时间猜想这些字的含义，突然弗拉多问他：“用小精灵的话，‘朋友’怎么说？”在他说出答案的时候，石门打开了。

如果谈话之门关闭了，那么打开它的钥匙就是找到一个方法，让你的对手把你当做朋友来看待，这样他会觉得重新和你交谈是安全的。我推测，他以前曾经把你当做朋友来看待，所以你有重新建立起你们之间对话的基础。但是如果他现在甚至拒绝听你说话，你怎么才能和他重新交谈呢？

怎样打开心灵之门

用小精灵的话说出“朋友”这个词并没有用。即使这有时候会有效，但是如果对方根本不接你的电话，那么你什么都说不了。总体来讲，在这种情况下，我建议人们去写封信或是发封电子邮件。首先，如果对方不想和你说话，你还能有什么别的选择呢？但是，除了谈话之外，通信也是个不错的选择。对方可以秘密地读这封信，或是在闲暇的时间考虑一下。收到信件的人不必担心你对他阅读这封信的反应会有任何不满。这样做是安全的。

那么，你要写些什么呢？首先，提醒对方你是爱他的，而且非常想念他。这样写：

- 你对以前发生的事情表示道歉；
- 可能是你做错了——你不了解所有的情况；

• 你尊重对方的观点（很显然是你过去没有做过的事情），如果他同意和你谈话，你保证不会再说是他错了。

你不要说，希望对方这样做或是那样做；不要因为他对你作出的反应而责备他；在任何条件下，都不再提起你的观点。相反，你需要去道歉，表示可能是你的错，承诺不会再传播你的观点或是把你的观点强加给别人；征求对方同意，在某个问题上你们可以持有不同意见。

拉里有将近一年的时间没有和女儿杰茜说话了。他们因为杰茜要搬家的事情争论不休。在那次争论中，他告诉女儿，她还小，很傻，会后悔自己的决定的。他还切断了女儿的经济来源，拒绝去参与他所谓的“愚蠢行为”。恶毒争吵的三个E（逃避问题、扩大问题、回避问题）在这里表现得非常明显。除此之外，拉里还中伤她（她很幼稚，很傻），提起她以前曾经作出的每一个错误决定——在那些情况中，结果证明他是对的，她是错的。但是比这种扩大事态更糟糕的是逃避问题和回避问题。杰茜搬家后，拒绝接听父亲的电话或是回复他的信件。母亲恳求杰茜去和她的父亲谈一谈，但是她毫不动摇。拉里仍然觉得女儿搬家是个可怕的想法，但是他意识到自己对女儿的思念胜过一切。除此之外，如果再不和女儿交流的话，他将无法劝说女儿搬到离家近一点儿的地方。于是他写了下面的信：

亲爱的杰茜，

我觉得很抱歉，在你搬家这件事情上，我表现得那么糟糕。或许是我错了，我不了解事情的全部。你母亲告诉我你在那里很高兴，适应得很好。请你相信，如果你愿意再和我谈谈的话，我保证不会

再提起这件事情了。我可以尊重你搬家的决定，不会再尝试着劝说你回到家里。我非常想念你。

爸爸

杰茜在收到这封信的当天就给父亲打了电话。

道歉对于重新打开对话之门非常有效。然而，你需要理解的一件事情是，对方可能会认为你前后突然变化这么大，很难让人相信。你让他相信你的最好办法是作出承诺，承诺你不会再当着他的面说出你的观点，除非他主动问你。解释一下你的理由。你可以这样说：“我以前总想说服你，但是我再也不会那样做了。对我来说，我们的关系比说服你相信我是对的更加重要。”你还可以说这样的话来给对方增添动力：“如果我不小心再次说出了我的观点，如果你让我闭嘴的话，我不会因此责备你的。”这样做的目的是让他觉得再和你谈话是安全的，真诚地表达出你内心的变化——你们不再关心谁对谁错。

许多人对于“自己应该承诺不再提出自己的观点”这个想法感到不可思议，但是当想到过去有多少次他们曾经告诉对方是对方错了以及带来的后果时，他们意识到这条建议充满了无限智慧。所以，如果你对于

许多人对于“自己应该承诺不再提出自己的观点”这个想法感到不可思议，但是当想到过去有多少次他们曾经告诉对方是对方错了以及带来的后果时，他们意识到这条建议充满了无限智慧。

作出这样的承诺也表示不能接受的话，那么好好考虑一下。同时考虑一下这个事实：对方对你的观点已经非常熟悉，不论你是否重复表达

自己的观点，他们是不可能忘记的。如果你想要说出自己的观点，如果这样会让你感觉好一点儿的话，你甚至可以说你不确定自己能够履行承诺，但是你会尽量去做。这样是比较诚实的，表达出你是真的希望尊重

对方的观点，也在告诉别人可能是你的错。如果你可以说，你不是完美的，那么对方也会比较轻易地承认自己也是不完美的。

你已经知道从理论上讲，在任何情况下你都不应该说出自己的观点，除非对方要求你这么。当你使用高效沟通法则的时候也是如此，哪怕你想要表达观点，也要先征求对方的意见：“嘿，我能告诉你我的想法吗？”以此来鼓励对方回答你的问题。如果他认为你表现得很像一位朋友的话，他肯定会说：“当然，说吧。”那么事实是，尽管你承诺过不说出自己的观点，但你还是有机会再次说出，而且你的观点会显得比以前更有说服力——特别是在对方拒绝和你谈话的情况下。

当生意成为一个家庭问题

布拉德和杰夫是兄弟俩，他们一起合伙做生意。布拉德借给了杰夫几千美元，他觉得杰夫会还给他的。但是杰夫认为，他完成了一件很费时间的特殊工作，这样可以抵消他的借债，因为如果不是由他来完成的话，他们不得不雇用承包商来做这项工作。兄弟俩甚至都没有去考虑一下对方的观点，结果布拉德坦白地告诉杰夫，他以为自己这样做可以抵偿借款，其实是在自欺欺人；布拉德甚至觉得他的兄弟是在偷他的钱。他一分钟也不能、不想、不愿意尊重杰夫的观点，结果是：直到我遇到布拉德的时候，兄弟俩已经有一年多的时间没有说过话了。

两个真正深爱着对方的兄弟，曾经在一起工作多年，现在却结下了仇恨，这实在是件非常糟糕的事情。但是，更糟糕的是，他们之间的恩怨已经影响了整个家庭。他们俩拒绝同时参加家庭聚会，而且两人都受

到家里人施加的压力，希望兄弟俩能够重归于好。

我向布拉德介绍了高效沟通法则，然后建议他给杰夫写封信，就像上文描述的那封信一样。我解释说，通过道歉和暗示可能是他错了，不

当然，布拉德仍然想要回自己的钱，但是他的第一个目标是重新建立起与杰夫的关系。

仅可以把控制力交还给他弟弟，还可以让他的思维更具灵活性，从而很有可能会得到弟弟给予的控制力，因为

当我们送给某人一件礼物的时候，他作为回报，很可能会送给你一件相似的甚至是更贵重的礼物，这在社会心理学中有着详细的证明。最后，承认可能是自己的错，这样可以为对方挽回面子。这一点非常重要，因为当人们为他们的骄傲和自尊辩解的时候，要想恢复友好关系会很难。

布拉德给弟弟写了一封信：“我真的非常抱歉。我感觉我好像从来没有仔细听过你说话。我总是在责怪你，对此我感到非常抱歉。或许在这件事情上是我错了。我所知道的是我非常想你，想念我们全家在一起聚会，我打算让我们重归于好。”

接下来的是承诺：“我真的很想再和你聚在一起谈论一下这件事情，我保证我不会再提你欠我钱的事情。你再也不会从我嘴里听到这样的话，除非你问我。”当然，布拉德仍然想要回自己的钱，但是他的第一个目标是重新建立起与杰夫的关系。他们的矛盾使得整个家庭的气氛都很紧张。他真的深爱着、想念着自己的弟弟。事实是，如果他们兄弟之间不再说话的话，在任何情况下，他都不太可能要回他的钱了。

他把自己的想法以电子邮件的形式发给了弟弟，同样收到了一封邮件，上面说，杰夫愿意和他见面。这次见面非常感情化，很明显两人之间的隔阂已经很深了。

因为我一直在与布拉德合作——我们一直分角色扮演他们的对话，我也教他如何使用拖延工具来避免给出自己的意见——他总是能很好地履行他的承诺。最终，兄弟俩能够对于引起他们之间误会的一些事情进行富有成果的交谈。他们对以前发生的事情表示后悔，两个人都觉得自己应该负有责任。杰夫说他可能对于一些情况不太清楚，他以为通过做一些额外的工作可以偿还他的借债，布拉德开始认为弟弟有理由那么想。最后，杰夫重新付了相当一部分钱。持续了一年，并让兄弟俩付出了巨大感情代价的僵局，在一个星期的时间里得到了解决。

前面的情况讲的都是被对方关上对话之门的人最终找到了重新打开大门的方法。但是如果你是那个摔门而去的人，那该怎么办？你可能对你冲动的行为感到后悔，后悔失去了一个朋友或是深爱的人，想要找回你所失去的。

如果你是摔门而去的那个人

安奈特和布兰达是多年的好朋友，两人陷入了争吵，结果闹得僵持不下，因为安奈特大胆地对布兰达的爱情生活提出建议。大多数人不想听到你说“是为了他们好”，除非他们心情很好或是已经准备好了，否则你不要试图让他们相信他们正在犯下大错误。

布兰达一直在和一个已婚男人约会。开始的时候，安奈特支持这种关系，因为布兰达告诉她她的情人正在计划和他的妻子离婚。然而，两个月后，没有丝毫的迹象表明他会成为一个“自由人”，安奈特开始对他产生怀疑，并要求布兰达直接问他：“你明确告诉我，你打算离婚的事情进展得怎么样了？”

当布兰达这样做的时候，她很惊讶地得知，他不仅没有申请离婚，而且甚至没有告诉他的妻子他有离婚的打算。“我如果那样做的话会很难”这是他作出的唯一的解释，“如果这让你产生疑惑的话，我真的感到非常抱歉。”当安奈特听到这句话的时候，她告诉布兰达必须和他断绝关系——并不只是为了她好。“如果你是那个男人的可怜的妻子，你会有什么感受？”她问道。但是布兰达听到的是，安奈特说她是个破坏别人家庭的人，这样自然使她产生了抵触情绪。于是布兰达也反驳她的朋友说，安奈特曾经在她的婚姻中经历过很多的困难，也曾经和别的男人外出约会就餐。

安奈特被布兰达的反击吓了一跳，而且感觉受到了莫大的冒犯。她没有看到事情正变得一发不可收拾，气冲冲地离开了布兰达的公寓，重重地摔上了身后的门。

回到家后，她冷静了下来，理解了为什么布兰达会揭自己的短去捍卫她的行为。安奈特对自己的行为感到后悔。“很抱歉，我刚才突然离开，这很没有礼貌。”

“不仅仅是没有礼貌，这简直是在侮辱人。”布兰达说道。

“你觉得我侮辱了你吗？”安奈特回应了她说的话。

“是的，你骂我是魔鬼，是个破坏别人家庭的人。我不喜欢你那样说。”

“我也不喜欢。我很抱歉。”

“你为什么会这样说？你为什么要道歉？”

“我那样说肯定伤害了你的感情，是吗？”安奈特没有正面回答布兰达的问题，而是表示深有同感。

“是的，的确如此。”布兰达说着，听上去冷静了许多，“那么你为什么说那种话呢？你真的认为这与我有关吗？”

“你真的想知道吗？”安奈特问道，让她的朋友自己决定是否真的要再听一下她的观点。

“是的，我知道。”

安奈特使用了两个A工具：“哦，很抱歉这对你造成了伤害，我希望我们能够同意在这件事情上可以有不同的意见。但是我真正想说的是，我为他的妻子感到难过，我知道，如果你不是直接与这件事情有关的话，你也会为她感到难过的。”

接下来是长时间的沉默，安奈特觉得有点儿紧张，其实她不必如此，因为最后布兰达说道：“你是对的，我对这件事情真的感到很难过。”

在谈话的过程中，她们互相之间心平气和。布兰达开始说了很多对那个男人的感觉，以及她现在面临的情况。在她讲话的时候，安奈特没有与她争论，而是让她自己逐渐认识到这不是一种健康的关系，这并没有使她真正接近自己的最终目的，那就是建立一个她自己的家庭。安奈特能做的是去倾听，去表示共鸣。她不必说出自己的观点，因为她的观点已经很清楚了。



揭示高效沟通的真谛

真正的成功不是站在舞台上，而是在舞台下那真实的你，以及你与友伴之间的相处。

——小萨米·戴维斯

就像我一直说的，学着去倾听、表示共鸣、同意与你争吵的人的观点、寻找可以与他成为伙伴的方法，这样会让你更好地处理那些已经陷入困境的恶吵。高效沟通法则为你提供了工具，你可以运用这些工具去改善你与深爱的人、商业伙伴甚至是陌生人之间的关系。它可以把两个原本对彼此就有好感的人联系在一起，并且每次都会带来积极的效果。最后，即使你们没有打破僵局，但是因为你心情很好，所以仍然会感觉不错——你会因为自己没有上当，没有让自己陷入争吵而感到自豪。或许它会给你带来一个非常的礼物，就像许多次给我带来惊喜一样。下面我给你举一个最近发生的例子。

在纽约市，停车费是很昂贵的，按照汽车停放收费器计时，25美分只能停10分钟。但是如果超过一刻钟的话，罚单肯定会超过100美元！

在一次特殊的情况下，我在一个收费器旁停了车，发现口袋里只有 25 美分。我没有快速跑进旁边的小酒馆兑换零钱，而是把唯一的 25 美分投进了计时器里，然后飞快地去处理事情。10 分钟后——也许是 11 分钟或 12 分钟——我走到车旁，发现一名停车违规管理员正站在那里给我开罚单。我很生气，因为我只不过晚了一两分钟而已。难道她就像一只盘旋的秃鹰在等待计时器显示“时间到”？

我停下脚步，没有再走向犯罪现场——就我而言，她，而不是我，是罪犯——而是花了一分钟的时间站在那里考虑我的选择。我知道我要去拿罚单。我对自己的劝说能力有着足够的信心，但是我知道自己无法阻止一位正在开罚单的纽约市的停车管理员。然而，不管我多么想不让她给我开罚单，我都必须接受这个事实，现在做太迟了。

那么接下来怎么办呢？

我需要做的是不要再感到不安和无助。生气可以在一些有益的方面引导我们，但是在这种情况下，这对我来说毫无意义，而只能白白浪费我这个下午余下的时间。我觉得受到了欺负——就像听起来那么傻——但是我不想那么想。对我来说，摆脱愤怒、重新争取到控制权的最快的方法是找到一个可以与这个人搭话的方法。在这种情况下，这简直就是一个挑战。我不想让她就这么把罚单放在汽车的风挡刮水器下面；我想要和她搭话——这是我给自己布置的一项重大任务。如果你在纽约市曾经收到这么一张罚单的话，那么你就会知道大多数管理员根本不会看你一眼，更不用说和你说话了。我相信他们是受到培训才会这么做的，就像小时候大人告诉我，千万不要去看正在咆哮的狗的眼睛；你要表现得很冷静，不去理睬它，走开就可以了，这样的话，你就不会被咬到。

我考虑到她的想法，走上前去，简单地打了个招呼：“嗨。”

就像我预料的那样，她根本没有抬头，就像没听到有人和她说话一样。尽管我不是能揣测人心思的人，但是我知道她现在的想法，因为我曾亲眼看到好多停车违规管理员遭受辱骂、指责，甚至有一次是被踢打。这是份吃力不讨好的工作。他们不会遇到我这样的问候，他们听到的总是这样的话：“我只迟到了一分钟！你简直有病！这不公平。得了吧，这简直是胡说八道！”有时候甚至更糟糕。所以她无视我有礼貌的问候，这一点没有让我惊讶或是不安。

接下来我说道：“我不会与你争吵的，计时器欠费了是我的错。我真的只是想和你打个招呼。”

她抬头看了我一眼，仍然有些怀疑，但是毫无疑问，她在等我请求她不要写罚单。于是我说道：“我不会要求你不要给我写罚单。就像我说的那样，我知道你只是在做你的工作。我不应该让计时器欠费了。”

她又抬头看了我一眼，这次摇着头说道：“你不是只有计时器欠费了。”她用笔指着风挡刮水器下面的标签说：“你的注册记录和检查记录也都过期了。”

“不可能！”我说道，这次真的是大吃一惊。

“两个都过期了，就在上个星期。”她肯定地说。

我走近车亲眼看到了标签，然后笑着说：“我就是个大笨蛋！我总是在做这样的事情。我现在收到了三张罚单，或许下次过期的时候我会记住的。”

现在，我不能肯定她也这么看待我，但是通过站在她的立场（在我决定和她搭话之后，这个想法很自然地出现在我的脑海），相比告诉她我不应该收到罚单这样的做法，我此刻更加贴近她的想法了。接下来发生的事情简直太神奇了——尽管在我理解别人的观点的时候，这种事情会

无数次地发生。她看了我一眼，说道：“你不是笨蛋，你只是忘了。”

“是的，我们谈论的不只是计时器，我也忘记了登记和检查！”

“只过期了一个星期而已。”她继续说道。

当她递给我罚单的时候——太好了，只有一张而不是三张——她假装严肃地对我说：“我没有给你写其他两项的罚单，因为我知道你马上就会处理好这件事情的。”她在转身离开之前朝我笑了，还眨了眨眼睛。

这听起来很奇怪，但是就在那一刻，我一下子对她产生了好感——或许是一种爱。不是因为她没有给我写罚单，而是因为当她没有生气，倾听了我的话，并对我微笑时所给予我的东西——一点儿她真实的自己。当然她还为我节省了200多美元。

学习高效沟通法则就要学会注意，留心你是否太生气了而不能和对方进行富有成果的交流。如果你在生气，那么每次你都会造成伤害。在上面小小的例子中，我完全可以上车，关上车门，然后在接下来的20分钟里气得火冒三丈，然后在回到家之后重新回想一下自己的经历，又不得不为罚单写支票。相反，在我控制局面的时候我觉得很开心，那天晚上我在写支票的时候笑了，并非常陶醉地把这个故事讲给我的亲人听。但是就像教你去留意自己的感情一样重要的是，高效沟通法则也会告诉你，对对方的经历表示出好奇和尊重是多么重要。在你这样做的时候，你可以让任何一个对手成为你的队友；同时，在前进的路上，你还能找到一条令双方都感到满意的道路。

所以早上出门的时候，记得带上你的高效沟通工具。当你和别人发生意见不合的时候，不要急于表达自己的观点，而是要倾听对方的想法，对对方的观点和他想要的表示出好奇。在你使用这些工具时，不仅能够打破所有的僵局，你还会发现，这会使你们之间的关系更有意义。

我想与大家分享的最后一个但是非常重要的想法是：高效沟通法则在那么多的情况下帮助了那么多人，其中的原因在于，这个方法注重关系，而不是结果。有了健康的、相互尊重的、值得信任的关系，就没有打不破的僵局，所以一定要盯着战利品——关系。每当我写东西的时候，我都会看到对面墙上的便条纸，上面写着：“对你来说，真正重要的是什么？”它就像高效沟通法则一样，帮助我和别人建立起良好的关系。



首先，我要感谢几年来参加过我的高效沟通法则经验交流会的成千上万的人们。通过你们的评论、你们的挑战、你们提出的问题以及我们之间互相配合的角色扮演，你们教给了我许多在其他方面都学不到的知识。因为这个原因，再加上你们中很多人要求我写这本书，所以说这本书也是你们的。尽管你们的名字没有出现在封面上，但是请记住，如果没有你们，这本书就不可能问世。

感谢Hyperion的布伦达·科普兰及其同事对此书一如既往的关注。我的好朋友斯蒂芬·金有个恰当的比喻——“作者是人，编者是神”。感谢布伦达，如果没有你的帮助，这本书不会这么出色。顺便说一下，我不认识斯蒂芬·金，但是他说过的有关编者的话就像他写的许多东西一样，听起来是那么令人信服，我觉得我们两人所见略同。布伦达让我的写作更具说服力，对任何作家来说，没有比这更珍贵的礼物了。

特别感谢史蒂夫和芭芭拉·德林斯基，你们强烈要求我见 Writer's House 的苏珊·金斯伯格。你们是对的！苏珊，感谢你的信任、支持和建议。你不仅在我写这本书的时候帮助了我，你还让我思考，作为一名作者，应该往何处去的问题。我期望和你一起奔向那个目的地。

许多人读过本书的手稿，给我提供了反馈意见，分享他们的故事，和我争辩，因为他们在以一种特别的方式关心、支持这部著作。他们是：亨利·阿玛多、玛丽亚·克里斯蒂娜·比勒费尔德、格里·斯彭斯、杰姆和迪伦·麦凯、玛丽·贝丝·波勒克、莉兹和汤姆·布朗多洛、鲍勃·莱希、吉姆、伊薇戈特、诺厄、托马斯·明娜、希尔达·斯派克、布鲁德·哈伯德、桑德拉和马塞达·维达、雷切尔·麦科伊、伊丽莎白·帕帕多普路斯、莉萨·亨特、贾森·萨维奇、戴夫·沙伊克、安杰拉·诺卡罗、朱迪·克恩和莱斯·波科韦尔、埃米莉·萨拉迪诺、贝萨妮·斯特劳特。

如果我不慎遗漏了某位我应该感谢的朋友，我知道在这本书付梓之后我会想到你的名字！我会亲自去感谢你，希望你不要生气，因为尽管你的名字可能没有出现在这里，但是它一直在我的心里。