

真实对话

通过有效沟通赢尊重、求合作、见成效

[美] 约翰·R·斯托克(JOHN R.STOKER) 著
王 华 译



真实对话助你营造尊重氛围、建立良好关系、达成预期结果

真实对话

通过有效沟通赢尊重、求合作、见成效

[美] 约翰·R·斯托克(JOHN R.STOKER) 著
王 华 译



Overcoming
FAKE TALK

How to Break Through Barriers, Create Relationships that
Get Results

真实对话助你营造尊重氛围、建立良好关系、达成预期结果

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

John R. Stoker: Overcoming Fake Talk: How to Hold REAL Conversations that Create Respect, Build Relationships, and Get Results

ISBN: 978-0071815796

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中国大陆销售。

版权© 2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号：图字：01-2014-7114

图书在版编目(CIP)数据

真实对话：通过有效沟通赢得尊重、改变工作见成效 / (美) 斯托克 (Stoker, J.) 著；王华译. 北京：电子工业出版社，2015.8

书名原文：Overcoming Fake Talk: How to Hold REAL Conversations that Create Respect, Build Relationships, and Get Results

ISBN 978-7-121-26562-4

I. ①真… II. ①斯… ②王… III. ①人际关系学—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 152302 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印刷：三河市华成印务有限公司

装订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：17.25 字数：229 千字

版次：2015 年 8 月第 1 版

印次：2015 年 8 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

谨以本书献给我的父母唐和珍妮，由他们主导的对话非常吸引人，触动了许多人的心灵。并将此书献给我的妻子 Stephanie 和孩子们 (Bryson、Zachary、Matthew、Brianna 和 Livya)，他们给了我无限的容忍和支持。有关真实对话的理念和策略，他们源源不断地教给我的，远比我单靠自己学到的更多。

好评如潮

“一方面，《真实对话》这个书名十分吸引人；另一方面，任何人若决意取得持续、卓越的成效，必当奉行‘真实对话’的准则。许多人总是怀着美好的愿望周旋于需要开放和坦诚讨论的问题。但令他们苦恼的是，当讨论的话题存在风险时，他们根本无法展开真实的对话。所以，他们只能进行虚假的对话。然后，当棘手的问题没有得到解决时，他们又会进行更多的虚假对话，如此恶性循环下去，就像电影《土拨鼠日》（*Groundhog Day*）中的场景那样。在这方面，约翰·R·斯托克的这本著作向我们展现了一个重大突破：它非常清楚地鉴别出人们很少真正谈及的一个普遍问题，并为我们开展相互信任的真诚对话提供了一系列必要的理念、实践经验和技能。如果你对如何通过有效的对话营造尊重氛围、建立良好关系和达成预期结果非常感兴趣，本书正是为你而准备的。”

——史蒂芬·M·R·柯维（Stephen M. R. Covey），
畅销书 *The Speed of Trust* 和 *Smart Trust* 的作者

“约翰·R·斯托克的著作作为我们学习对话艺术的诀窍和科学原理提供了一种非常平衡的方式，让我们能够将自己的头脑、心灵和双手等对话的所有基本要素紧密结合起来，从而与人们建立更深和更有意义的联系。本书展示了一系列明确的理论和实用的技能，正是大家在个人生活及职业生涯中想要达成预期结果、赢得尊重和发展有效人际关系所需要的。因此，我强烈推荐大家阅读本书！”

——丹尼斯·S·雷纳博士（Dennis S. Reina），
获奖畅销商业力作 *Trust and Betrayal in the Workplace* 和
Rebuilding Trust in the Workplace 的合著者

“该是有人有胆量和智慧来揭露我们的虚假和空洞的对话的时候了。在本书中，约翰·R·斯托克不仅提供了许多例子来展示，我们如何扭曲和玩弄自恃高人一等的小我游戏，还提出了8项原则来彻底消除我们对话中的蹩脚表现、失误和谎言。将这些原则付诸实践吧！”

——欧文·H·巴肯博士（Irving H. Buchan），
卡佩拉大学（Capella University）教授

“约翰·R·斯托克的著作切中了要害。从我30多年来担任领导者教练的经验来看，‘领导当下’的唯一途径是，与团队成员展开真实对话，弄清楚什么是最重要的。约翰重点探讨的是，在通过目标明确的真诚沟通发展以结果为导向的重要人际关系的背后，有哪些需要注意的关键之处。所有领导者都有必要学习并运用他提出的应时之法！”

——约翰·派克·斯图尔特（John Parker Stewart），
领导力教练、高管发展专家，著有 *Lead Now* 等若干书籍；
斯图尔特系统公司（Stewart Systems, Inc.）的总裁和创始人

“30 年来，我一直试图帮助人们看到虚假领导（假冒领导）和真实领导（真诚领导）之间的区别。约翰·R·斯托克不仅揭示了虚假对话的存在，还提供了诸多巧妙的建议，引导我们开展真实对话，以发展人际关系、培养尊重氛围和实现预期成效。阅读本书将让你受益匪浅。你将成为一个更优秀、更有效的领导者。”

——肯·谢尔顿（Ken Shelton），

Leadership Excellence 的编辑及 *Beyond Counterfeit Leadership* 的作者

“在每次改革工作、冲突、反馈会议和对话的核心中，都有一场一对一的谈话。这是一个重要但经常被忽略的成功要素。本书提供了一个全面而实用的方法，让我们可以更好地解决本书所述的主要问题。”

——拉尔夫·雅各布森（Ralph Jacobson），

领导者工具箱（*The Leader's Toolbox*）的校长，

著有 *Leading for a Change: How to Master the Five Challenges Faced by Every Leader*

“约翰抓住了有效沟通和领导活动中出现的‘虚假对话’问题的症结之所在。如果你想要认真钻研领导艺术，那就多读读本书。”

——布鲁斯·H·杰克逊（Bruce H. Jackson），

应用人类卓越品质研究所 CEO，*Finding Your Flow* 的作者

“约翰·R·斯托克为我们公司提供培训和领导力发展服务，《真实对话》则是其实际经验的自然升华。他的理念清晰，所做的解释也很到位，并且，从我的经历来看，他传授给我们的理念和方法真的很有效。我们公司非常重视员工的素质，重在打造一个相互关爱、相互尊重的医

疗和工作环境，本书正是帮助员工开发这些优秀品质的引导性读物。”

——埃德·奥克斯福德 (Ed Oxford)，
教育学博士，旗舰医疗集团的人力资源高级副总裁和首席人才官

“约翰·R·斯托克一直是一位激流漂流的好手，也是一名律师和演讲家，而现在，他又成了一位颇有思想深度的作家。他的著作中汇聚了能够帮助我们改善对话的一套全面的思想原理、理念框架、案例分析和行动措施。无论你在掌控对话方面属于新手还是高手，斯托克的4大真实对话技巧和8项原则都是能助你改善对话的真知灼见和指导方针。他的这本书将帮助人们通过对话营造尊重氛围、建立良好关系、达成预期结果。”

——戴夫·乌尔里希 (Dave Ulrich)，
密歇根大学罗斯商学院教授、RBL 集团合伙人及 *The Why of Work* 的作者

“本书不仅揭示了真实对话的关键原则，还提供了一幅真正的路线图，引导我们掌握建立持久关系的必要技能。坚持和贯彻这些原则将大大提升你的沟通能力，并改善你在职场生活和个人生活中的人际关系。”

——希鲁姆·W·史密斯 (Hyrum W. Smith)，
富兰克林柯维公司 (FranklinCovey) 的联合创始人

“正如彼得·德鲁克观察到的那样，几乎所有的领导和管理方面的挑战都可以追溯到沟通障碍的问题上。本书向我们展示了一个非常有见地且坚实可靠的理论，并通过诸多令人信服的实例揭示了真假沟通之间的巨大区别。你将很容易地从中获得宝贵的启示和建议。”

——约翰·H·曾格 (John H. Zenger)，
曾格福克曼公司 CEO 及 *How to Be Exceptional* 的合著者

有影响力的领导者

有影响力的领导者善于开展真实对话

要想拥有真实可信的领导力，一切都不得作假——这包括所有形式的言谈举止。所以，如果你已经是一个领导者，或者你渴望成为一个领导者，那么，就要像约翰·R·斯托克的书中所说的那样，你需要学习如何开展真实对话，以形成并维持对关键利益相关者的影响力。

作为一名高管教练，我的工作对象都是领导者。其实，在与他们共事的人们眼中，他们已经做得很好了，而我的任务是，帮助他们做得更好，获得更高的评价。我的经验告诉我，与你共事的人们对你的看法，在很大程度上取决于你是如何与他们相处和交谈的。

我发现，大多数有抱负的领导者，尤其是知识型领导者，都比较清楚自己的工作，而不太了解上司在做什么；而且，在这些领导者中，很少有人知道如何能够有效地影响上司，以及如何与其他关键人进行交谈。事实上，我的调研评估结果显示，“知道如何以建设性的方式影响上司”这一项的得分是最低的。对此，我并不感到惊讶，因为这是正常

现象。大多数有抱负的领导者根本就不能有效地影响上司。他们从来不进行真实的对话，所开展的对话总是虚假或失败的。因此，他们的好点子很少转化为有意义的行动，他们自己则总是苦于得不到应有的认可和回报。

许多聪明的员工都埋怨上司不采纳他们的想法。我提醒他们：在提出想法时，要明白一点，推销你的想法是你的责任，上司并没有义务采纳你的想法。影响上司就好比把产品卖给顾客。他们并不是非得买你的产品，但你必须把产品卖给他们，并且你要为买卖的结果负责。你不能怪顾客不买你的产品。如果你关注的是别人做了什么导致事情不顺利，而不是你可以做什么来取得成功，你就失去了影响别人的能力。

所以，正如斯托克所建议的那样，你需要发展自己的能力，让你能够顺利地表现自己，明智地展开对话，从而将你的想法推销出去。请不要再埋怨你的上司，你应该着眼于为更广泛的利益做贡献——而不是仅仅实现自己的目标。成功的销售人员绝不会对顾客说：“你必须购买这款产品。如果你不买，我就不能实现我的目标！”相反，他们考虑的是顾客的需求，以及企业层面的更大需求，而不仅仅考虑其所在部门或团队的需求。故此，你一定要注重决策的影响，不要想当然地以为，上司会自动地将你所在部门的小利和整个企业的大利联系在一起。

与斯托克一样，我也看到，很多聪明能干的人总是在微不足道的事情上浪费他们的时间、精力和心理资本，而不是努力争取赢得大局的胜利。因此，在进行真实对话的过程中，你要乐于吃些小亏，在一些小的争议上让步。如果你总是想占上风，尤其是在一些不重要的事情上寸步不让，别人会对你很恼火的。少放些注意力在自己如何赢过别人上，而要更多地关注自己如何才能产生重要的影响——别人越是能够凭借你的想法取得胜利，就越有可能接受你的想法。此外，要放下过去，着眼未

来。不要抱怨过去的事情，因为，当你抱怨的时候，你就没有机会对未
来进行积极的影响了。而且，你的上司会觉得你很烦人，你的直接下属
则会觉得你很无能。

通过学会开展真实对话，你将增强自己的影响力，改善你的人际关系，
并取得更好的成效！当然，你一定想要取得更好的成效。但是，正如
斯托克所说，你的人际关系会影响你的成效。幸运的是，真实对话会
助你取得实实在在的成效。

斯托克提出的其中一个要点——“通过提问题增进理解”，与我在高
管教练工作中推崇的一个领导原则不谋而合：勇于提问。作为一个领导
者，要善于征求关键同事的想法，问问他们需要做什么事情。要感谢他
们的工作投入，听取他们的意见，尽可能多地了解相关情况，采纳最有
意义的想法，并持续跟进。正如彼得·德鲁克所说：“过去的领导者是
懂得‘说’的人，而未来的领导者是懂得‘问’的人。”

我查看了人们对成千上万个领导者的反馈。如果将“询问下属，自
己可以做什么改进工作”这一项添加到领导力评估清单中，它的得分总
是处于最低水平。通常，领导者都不会询问下属的想法！其中一个原因
是，领导者总是刚愎自用。当我请领导者以他们的同事为参照来评价自
己时，约有85%的人认为自己应该排在前20%之列。但是，他们的绩效
表现与评估结果几乎没有什么关系！

当我们成功时，我们往往将良好的结果归功于自己的动力和能力，
而将不好的结果归咎于环境条件、运气不好或者随机因素。当我们高估
自己的绩效表现和知识水平时，就很容易自以为不需要征询别人的
想法。

作为一名高管教练，我总是鼓励我的客户询问和倾听身边每个人的
想法，并向这些人学习。改善人际关系并不需要花费大量的时间，而是

需要你有勇气询问人们的意见，有自律性地持续跟进，并将你学到的东西付诸行动。这就是真实对话的实质所在。

——马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

马歇尔·戈德史密斯是《纽约时报》畅销书作家，著有《魔劲》(MOJO)、《魔鬼管理学》(*What Got You Here Won't Get You There*)等名作。

前言

如何开始本书之旅

很明显，在开始任何旅程时，你都必须从自己所处的位置出发。但首先，你必须愿意承认自己真正所处的位置！如果你能客观地评估自己当前所得结果的有效性、受到尊重的水平以及人际关系的质量，你会在一开始就更真实地认识到自己当前所处的位置。你会更清醒地认识到，在与其他人沟通和互动的过程中，你希望或需要走到哪一步。改变和改善你的结果是一种挑战，而真正能应对这个挑战的，只有你自己。

原因：我们为什么需要一本关于对话的新书

在过去 10 年间，有很多关于对话的书籍面世，它们讨论了艰难的、激烈的、关键的、富有成效的、大胆的、具有挑战性的和可信的对话。显然，很多人觉得，他们需要解决的问题是，如何处理“改善对话”这个主题。毕竟，个人和组织的有效性取决于每个人都能讨论最重要的事情。然而，现有的文献似乎缺了点什么，否则，怎么会有那么多的人总是试图换个角度讨论这个主题呢？事实上，有关这个主题的一些讨论根

本就没有成效。

有的书理论性太强，对各种模型或概念作了精彩纷呈的解释，但却很少提供实际的应用方法或观点。你可能会发现，这些书用了大量的篇幅展示“头”，却没有充分地展示“心”和“手”。有的书则过于机械呆板，只是指导读者如何选择适当的措辞，罗列出适用于各种情形的话语。这些书侧重于介绍实际应用（“手”），但没有呈现“头”和“心”。最后，还有一些关于对话的书籍本质上都是形而上学的，主要描述一些抽象元素，或者谈论对某场对话的“感想”，而没有提供足够的实用性解释和有用的技巧。这些书注重的是谈“心”，而忽略了“头”和“手”。

真实对话是有助于我们掌握沟通艺术的一个更加平衡和完善的方法，为了在我们与他人的对话中实现我们的真实期望，我们的头、心和手都必须发挥作用。读过本书后，你很可能不会再去读其他有关对话的书了。为什么呢？这是因为，本书不但明确地阐释了对话的理论方面，还从实际应用层面提供了一系列有效的技巧，这将帮助你与他人建立深入而有意义的关系。

冒险：我们要去哪里

在攻读本科和研究生期间，我有幸担任了科罗拉多大峡谷的漂流导游。我总共有 13 个夏天都是与探险游客们一起度过的，我们在亚利桑那州李氏渡口（Lee's Ferry）和密德湖（Lake Mead）皮尔斯渡口（Pierce Ferry）之间约 926 里的荒野区域穿越激流。在大自然中，我与各种各样的人打过交道，从中学到了很多东西，其中最主要的是，这段经历让我深刻地认识到了人类的本性，以及人与人之间相互沟通和交往的各种方式。

每次漂流、每群新的游客、每段激流甚至每个意想不到的新危险都为我带来了新的挑战和冒险。有的令我振奋，有的则更有启发意义。类似地，撇开冒险不说，我们开展的每次对话也都为我们提供了一个发现真理、自我成长和学习他人的机会。

经常有人在早上问我的行程安排：“我们今天要去哪里？”我都是简单地回答：“去下游。”我不是在开玩笑。事实上，我从来都不可能真的预知，在一天的行程中，究竟会发生什么，我们将看到什么，大自然将向我们揭示什么样的秘密。我只能肯定地说，我们必须待在船上，然后任由水流将我们带去任何地方。

随着时间的流逝，我自然而然地学会了应付我们日常冒险中的许多情况。同样，你也将学会如何处理你的对话中的动态情形，从而使对话产生最大的价值。不过，在学习处理这些动态情形的同时，你必须愿意像漂流那样顺其自然，享受过程。我希望你能喜欢我在本书中对漂流与对话所作的类比。

情况介绍：你需要知道什么

每次漂流之旅开始之前，我都要先做一下旅程情况介绍，因为我的游客们完全不清楚自己身处怎样的处境。每个游客的愿望清单上都有的一项活动是，冒险穿越大峡谷的急流。但大多数人并没有意识到，他们正要踏上的旅程，是一件不折不扣的生死攸关的大事。我的大部分游客都只是简单地预定了这趟旅程，然后就怀着来一次迪士尼“丛林巡航”般漂流的期望来到大峡谷——世界七大自然奇观之一。然而，每当我做完了漂流旅程的情况介绍之后，通常都会听到游客们与同伴小声抱怨：“我们把自己卷进了怎样的处境啊。”

我总是对游客们解释，为了保障他们的安全和生存，他们必须遵循以下 5 个原则：

1. 听从我的指示。
2. 熟记旅行指南。
3. 坚持住。
4. 多喝水。
5. 防晒。

然而，在每次旅程的一周时间中，总是会发生类似下面这样的真实故事。

☐ 太爱穿比基尼

一天下午，在我们扎好营后，李（Lee）仍然穿着她的泳衣向我走来。她问我，她是否可以爬到附近的山坡顶上，给仙人掌河床上的美丽花朵拍一些照片。

“没问题，”我回答，“但是在去之前，你得先脱掉拖鞋，换上网球鞋，并套上一条牛仔裤和一件T恤。”

她说，她会换装的。然而，短短 30 分钟后，她的丈夫就横冲直撞地跑进营地，疯狂地呼叫我。原来，李并没有听从我的指示，她仍然穿着拖鞋和泳衣去山上拍摄仙人掌河床。结果，她在松散的砂砾上滑倒了，面朝下跌入了仙人掌丛中。

我和他一起跑进他们的帐篷时，看见李正在痛苦地哭喊。然后，我花了两小时费力地除去了她脖子、胳膊和胸腹上的一根根仙人掌刺。看到李那么痛苦，她的丈夫下不了手帮她拔刺。

李打破了第一条原则：“听从我的指示！”她为什么不听从我的指示呢？和大多数人一样，李有些自以为是。她可能根本没听见我说要换鞋

和裤子，或者至少，她自以为很懂，就没听进去我的指示。她没有向我提任何问题，以进一步弄清楚我的指示；也没有对我告诉她的话表示任何异议。但是，她的行为的确表明，她无视我给她的专业指导，太自作主张了。在这件事情上，李犯了自以为是的错误，她没有认真理解我的指示，没有表达她的意见，也没有质疑她或我的想法。

无论你是作为领导者、经理、主管、员工，还是作为配偶、伴侣、父母或孩子，你与他们的对话都有可能是生死攸关的大事。当然，你的肉体可能并不会真的死亡，但如果你们的对话不起效用，那么，你们的对话结果就有可能让你与成功失之交臂。最坏的情况是：你们的对话结果、赢得尊重的水平和人际关系的状态，可能会让你在无法避免地面对它们时宁愿自己已经死了。

因此，现在是时候采取行动让你与他人的对话成功起效了。

目标：你将学到什么

要想避免虚假对话，你就需要开展真实的对话。而要实现真实对话，就要遵循制约对话的8项原则，以及给每一项原则注入活力的诸多技巧。

本书的前4章将帮助你确定哪些对话需要你立即关注。你将更加了解哪些动态情形会影响对话的成功，并学会如何识别对话是否正在走向失败。接下来，你将学习一些技巧和流程，帮助你在任何时间、任何地点与任何人开展特别困难或敏感的对话。你还将了解到人们的不同沟通风格——这些沟通风格有时会无意中导致人际冲突或摩擦。如果你能够识别这些不同的沟通风格，你就可以管理自己的风格，从而增进你与他人的互动，建立起良好的人际关系。

本书第5~9章，更加深入地阐释开展真实对话所需要掌握的4个