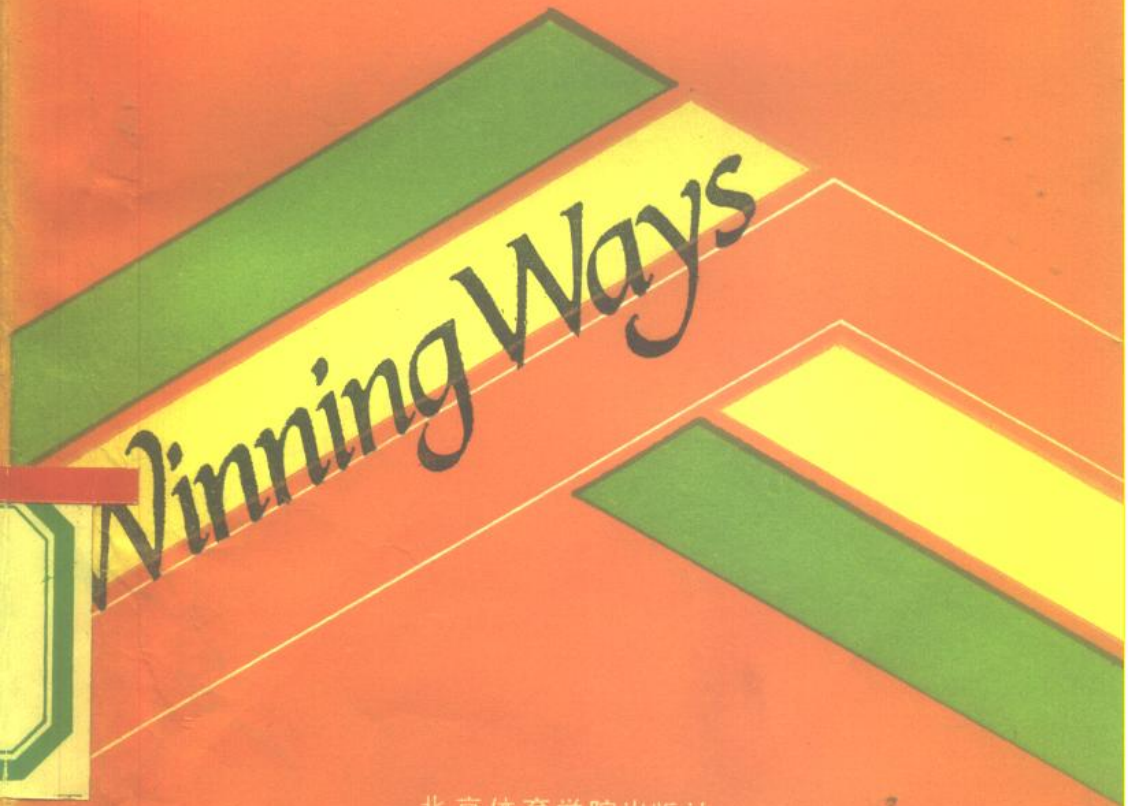


人际关系成功之道

〔美〕 海伦·H·克林纳德著



Winning Ways

北京体育学院出版社

人际关系成功之道

海伦·克林纳德 著

李 飞 等 译
赵 澄 宇 校

北京体育学院出版社

人际关系成功之道

海伦·克林纳德 著

李飞等 译 赵澄宇 校

北京体育学院出版社出版

(北京西郊圆明园东路)

北京市张家湾印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 9.75

1987年8月 第一版 1987年8月 第一次印刷

字数: 254千字 印数: 40000

统一书号: 7451·33 定价: 2.50元

出版说明

随着人类社会的发展，人际关系已成为人们所关心的重要问题之一。在我们日常的工作和生活中，处理、协调人际关系是每天都会遇到而又不能回避的问题。

本书的作者海伦·克林纳德女士通过对具体事例的分析，向读者展示了处理人际关系的七项技巧。本书的特点之一，是在介绍每项技巧时都附有许多练习，读者可通过这些练习加深对技巧的理解。

作者所处的社会制度和文化背景与我们不同，对此，我们在学习和借鉴时应予以注意，有选择性。

本书概论、第一章、第八章由李飞翻译，第二章、第七章由潘志伟翻译，第三章由孙成敏翻译，第四章由张河辉翻译，第五章由赵澄宇翻译，第六章由袁茜翻译，附录由姜小庭翻译，全书由赵澄宇统一校译。

前 言

我们与其他人生活在同一世界上，因此，不断地探索我们与他门的关系是非常重要的。在本书中，海伦·克林纳德向我们提供了一套考察各种关系的方法，并为我们揭示了在工作和个人生活中应如何改善这些关系。

仅仅喜欢别人是不够的。对我们来说，重要的是要学会那些能帮助我们以积极的方式待人处事的技巧。克林纳德阐述了这些积极的方式以及如何运用它们。我们常常注意的是别人的消极方面，而不是积极的方面。本书的目的不是要分析产生这种现象的心理原因，而是要帮助我们发现和扩展那些建立各种有效的关系的积极行为。

克林纳德介绍的特殊技巧，我们每个人都能够学会，并能运用它们创造各种良好的关系。克林纳德分析了经常引起麻烦的各种关系领域，并说明了通过发展技巧，使这些关系变成对有关人有益的经验。

毫无疑问，本书将成为你常常需要重新翻阅的书籍之一。只读一遍，你无法领悟到这些技巧的深度和广度。确切地讲，虽然克林纳德把这些

技巧介绍得通俗易懂，但只读一遍是难以掌握这些技巧的。在初读此书后，随着你与不同的人共事发展新的关系，你会经常重温此书，从中吸取有益的东西。

伦纳德·纳德勒
丛书编辑

序

与别人交往的方式能导致你与别人合作。能使你获得成果，也能使你一无所获，能给你带来欢乐，也能带给你痛苦。你有能力（本书为你提供方法）更有效地处理人际关系，并在这方面比以前取得更大的成功。

你目前所掌握的交际技巧大多是以两种方式获得的：从观察别人中学习；从自己的经验中学习。仅靠这两种方式来学，其弊端是显而易见的。依靠效仿他人，使你只能局限于学习你周围的人所使用的技巧。此种作法还有连他人的消极作法也全盘模仿的危险。从自己的经验中学习，意味着要通过尝试和错误来学，也就是要去发现他人已经掌握的技巧，这无疑是个低效的方法。

本书将以更为实际和有效的学习方法对你进行指导。它将帮助你掌握宝贵的新技巧，强化和提高你已经掌握了技巧，使你在生活中迎接挑战时更能成功有效地与人相处。

在日常生活中，你每天都有机会使用这些技巧，与那些对你重要的人们发展各种有效的关系。

有许多书告诉你如何从别人那里获得你所需要的东西，但那通常要牺牲他人的利益。本书所介绍的技巧，不仅对运用技巧的人有益，而且对技巧运用的对象也同样有益。如果每个人都能使用本书提出的七项技巧，那我们都会受益，但这不大可能。本书的建议是出自这样的假设：在你周围的人中，你可能是唯一知道这些技巧的人。在与不知道这些技巧的人打交道时，你能使用这些技巧有效地与人们相处。当然与掌握这些技巧的人打交道时，事情就更简单。

本书对于基本思想所作的贡献并不多。在我看来，我的贡献在于把一些极少使用但确有价值的技巧以清晰、有机、系统的方式加以归纳整理。本书旨在成为一本使用简便的手册或工具书，

以解决我们日常生活中出现的一些人际关系问题。本书的附录主要起这个作用。

生活在20世纪是令人振奋的，我们正在开始探索一些人类以前未知的潜力。我们正开始清醒地认识到，我们每个人都具有非凡地改造自我的能力。驾驭这种能力是一种令人振奋的挑战。我们一定能掌握它！我们每个人都在掌握着自己，除非我们自甘屈从于我们的习惯，屈从别人对我们的期望，或屈从于已形成的对自己的要求。如果我们选择了要运用改造自我的能力，那么这种过程本身就是令人兴奋和充满欢乐的，它会带给我们收获。

自我发展是当今许多人正在进行的愉快的旅行。在这种旅途中，旅行者一般都愿意与其他人分享自己的感受，并愿意帮助同路的伙伴。从某种意义上来说，追求自我发展如同加入朝圣者的行列，在这个行列中有关心他人，无所畏惧，前赴后继和充满乐观精神的人们，他们超越了国家、种族、性别、年龄、教育和经济的差别，作为处于变化的世界中的变化的人，共同迎接生活的挑战。我期望通过此书，在某种程度上自己也能加入本书读者那令人振奋的旅行。

伙伴们，当你阅读此书寻求与你共同生活和工作的人的新的和更好的相处方式时，我希望在你的自我指导下的自我发展，将是一个愉快和有益的历程。

海伦·H·克林纳德

目 录

前 言

序

概 论

七项有效的技巧 (1) /建立有效的关系
(3) /MER透镜 (5) /通过MER透镜观察
行为(9)用MER透镜成功地与人合作(14)

第一章 鼓励你喜欢的行为

技巧1——追寻积极因素

赞赏的力量 (16) / 注意积极因素 (17)
/追寻积极因素的两个步骤 (20) /怎样告诉他
人你喜欢什么 (22) /赞扬的三个方面 (23)/
赞赏用语 (25) /有条件赞赏用语 (28)

第二章 对心情不佳者的应答

技巧2——倾听与反应

对问题情景的倾听 (29) /典型的主导性应
答/(31)聆听的应答 (36) /罗伯特·麦利特
的经验(45) /主动倾听(53) /他人问题与赞赏
区域的重迭(57) /改变你的倾听习惯(58) /反

映性应答未射中靶子（68）/何时停止倾听和反映（70）/特殊情况的处理（75）

第三章 对给你造成问题的人的应答

技巧3——积极交流

明确你不喜欢的行为（81）/轻率下断语的害处（82）/进一步区分MER透镜中你的问题（83）/对实际问题的应答方式（89）/如何促使对方改变（92）/准备积极交流的措辞（99）/选择适当的时间和地点（116）/开始交流（116）/倾听和诉说的转换（118）/得到你想要的结果（122）/积极交流的实际运用（126）

第四章 变冲突为合作

技巧4——解决共同问题

处理需求冲突（135）/解决共同问题（141）/不成熟的解决方法的危害（154）/多人情况下运用解决共同问题的方法（155）/假如你的方法失败（160）/强迫他人同意你的解决方法（164）

第五章 影响他人

技巧5——主动咨询

明确观念问题（168）/对观念问题的典型反应（170）/有效地处理观念问题（173）/推销

商品——主动咨询的一种形式 (180)/成功进行
主动咨询的标准 (180)/成功进行主动咨询的步
骤 (181)主动咨询与积极对抗的比较 (201)

第六章 帮助他人解决问题

技巧6——被要求咨询

被要求咨询的先决条件 (205)/成功的被要
求咨询的标准(210)/提出澄清性的问题 (211)/
陈述所观察的内容 (212)/扮演角色 (213)/解
决问题的六个步骤(217)

第七章 成功地把握自我

技巧7——发展个人能力

自我意识 (224)/自我接受 (230)/自我
负责 (239)/自我理解(248)/自我管理 (251)/
自我期望 (257)/自我支持 (262)/七项原则
的运用 (264)

第八章 有效地应用技巧

用MER透镜选择技巧 (268) MER流程图
(277)/应用技巧的典型机会 (279)

附录

各项技巧概要 (284)

概 论

你希望成功地与人打交道吗？我们都希望如此。无论他们是朋友、亲属、雇主、雇员、同事或顾客，我们的生活和幸福都取决于与他们相处的如何。

我们与人相处的好坏在很大程度上取决于我们用什么方式与这些人打交道。大量情况表明，我们在这方面做得并不很好。拿起任何一本经营管理杂志，你都会看到有关“人事问题”的材料。工作失败的原因往往不是缺乏教育或技术、技能，而是缺少与人打交道的技巧。

本书认为问题是由于缺乏某些建立各种有效关系所必需的技巧。这些技巧并不神秘，也不复杂，掌握这些技巧只需要你具有已经具备的能力。没有这些技巧，在生活中你也混得过去，而且大多数人也正是这样做的。但是如果你能够学习和使用这些技巧，便会在向自己制定的人生目标迈进时，体验与人成功相处的乐趣。

七项有效的技巧

本书所讲的是能够帮助你在生活中更成功地与人相处的技巧。它会告诉你如何学习这些技巧以及何时使用它们。

技巧是指可以清楚地表述，并自觉发生的行动。这些行动随着实践活动融汇于习惯中，成为对某些情况的自发反应。例如，你已经学会了握手、微笑、注目和如何称呼被介绍与你相识的人等技巧。本书介绍六种常用的特殊的人际交往技巧，这些技巧可以帮助你成功地与人相处。第七种技巧——发展个人能力，包括了自我概念和控制自己的方法。

也许对这七项技巧的某些内容你已有所了解，那么对你来说掌握它们就更容易了。通过阅读有关内容，你更能体会它们的重要，并更有效地使用它们。

下表简述技巧及其效果。

技巧(章)	目的	技巧简述	技巧效益
1 追寻积极因素	鼓励你喜欢的行为	寻找、回答你喜欢的行为，让他人确切知道你喜欢什么，为什么喜欢	他人会感受到赞赏，更积极地去做你希望他去做的事(如，工作中更具效果，更有效率)
2 倾听与反映	对心情不佳者的应答	以不打断谈话者信息的方式倾听，并保证准确的交流	他人会感到得到理解、尊重、愿意说明问题，愿意真诚、不采取防御态度地看到问题的实质
3 积极交流	对引起你问题的人的应答	以鼓励合作解决问题的方式，让他人知道他的行为给你带来问题	他人会改变你所不满意的行为，而不感到愤恨、有戒心或对抗
4 解决共同问题。	变冲突为合作	寻找双方都同意的方式解决包括需求冲突的问题	他人在解决问题时会给以合作，并帮助寻找和实施解决冲突的方法，以满足组织或个体的需求
5 主动咨询	影响他人	在对方没有提出要求的情况下，以能被接受的方式提出意见和看法。这种技巧也可用来推销产品和提供方案	使对方倾听你的意见，赞赏你的忠告或建议
6 被要求咨询	帮助他人解决问题	帮助那些有问题和想从你这里得到帮助或建议的人	他人会了解问题的实质，并对这些问题找到满意的解决方法，而不是处理表面现象
7 发展个人能力	成功地把握自己	管理自己的思想、感情和行动	你将能建设性地处理自己的情感，做出你希望做出的改变，选择技巧，培养习惯，并向自己确定的目标前进

建立有效的关系

懂得何时使用哪一项技巧与理解这项技巧同样重要。一种叫MER透镜的工具将帮助你确定什么时候该使用什么技巧。

MER代表“建立有效的关系”，“透镜”一词意味着这个工具将帮助你更清楚地“看到”本书所介绍的技巧。MER透镜有条不紊地把人际交往技巧中纷繁的主题加以归类和组合，帮助你建立更有效的人际关系。

“建立有效的关系”（MER）是一门课程，它向成千上万的管理人员、咨询人员、教师、护士、银行家和父母，讲授本书中的技巧和概念。讨论一下“建立有效的关系”中的几个词，将能让你领悟这些技巧对你的意义。

“建立”一词含有在某种程度上控制各种关系的意思。也就是说，你搞好各种关系，不是靠运气，而搞糟各种关系也并不总是他人的过错——尽管关系变坏时，我们大多数人趋向于指责对方。如果愿意，你可以对你的各种关系状况施加影响。但要想影响你的各种关系，你必须至少能控制以下三种影响因素中的一种。

1. 条件因素，例如：

- △对另一人的工作负有责任；
- △另一个人具有使你晋级和提薪的权力；
- △与某人共用一个小办公室或房间；
- △一年只见某人两次；
- △与某人竞争一个职位；
- △需要从某人处得到某物。

2. 别人的行为，包括能被其他人理解的任何言行。

3. 你自己的行为。

在这里，态度和情感没有包括在内，因为它们虽然会影响行

为，但它们只有在变成行为后才会影响各种关系。

你不可能永远地控制条件因素，也不可能直接控制别人的行为，因此你不能完全控制各种关系。但如果你能与他人打交道时，控制住自己的行为，那就会对你的各种关系产生很大的影响。

控制自己包括建立目标、探索更能接近目标的对策和方法、制定短期计划并加以实施、评价结果，然后再继续循环，重新考虑目标、探索对策和方法等。如果你的目标中包括有要更成功地与人打交道的内容，那本书的前六项技巧能帮助你增加更有效地与别人交往的方法。第七项技巧使你在学习和应用前六项人际关系技巧时能更好地控制自己。你将能确定一个平常能实施的短期计划，帮助你向长期目标迈进。

对你来说什么是“有效”的关系呢？也许你希望从不同的关系中得到不同收获。也许你希望某些关系更：

有收获	体现关怀	亲密
有所合作	诚恳	能容忍
坦率	相互满意	彼此尊重
有效	值得信任	相互支持
温暖	有益	持久
有所理解	真挚	愉快

改进你的人际关系技巧，会增加获得你所希求的那种人际关系的机会。

对你来说，与什么人的“关系”重要呢？是同事、下属、领导、顾客、学生、咨询人员、公共事务官员、还是为你提供商品和服务的人员、或家人和朋友？本书的基本思想在你每天与这些人打交道时都可以应用。本书着重谈与工作有关的各种关系，但如果你把这些技巧也用于家庭和社会交往，那你就能更好地学习技巧，并在这些领域中享受更令人满意和富有成果的各种关系。

MER透镜

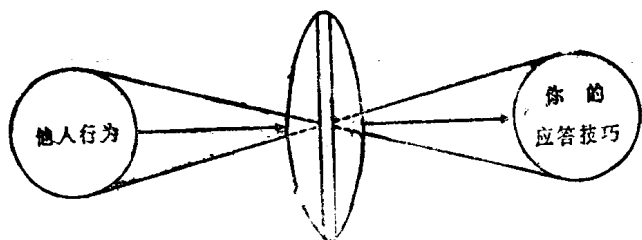
象照相机一样，你的头脑不停地摄取你周围世界的影像，并从自己的经历、态度、价值观念 and 需要来审视这些影像。你对其他人作出反应的方式，取决于你对他们行为的看法以及你自己处理人际关系的习惯和技巧。把MER透镜作为你头脑中的一个想像的镜头，以此来观察他人的行为和选择应答技巧（图I—1）。不同类型的行为聚于镜头的不同区域。通过镜头的不同区域来观察某人具体行为实例，能使你选择出最适合于对方的技巧。例如，你喜欢的行为聚于镜头的顶部，该部分被称作“赞赏”区域，那么技巧1——追求积极因素（见第一章），就是建议采用的应答方法（图I—2）。

当你学会使用MER透镜后，你将能从各种不同的、更清晰的角度了解人际关系的各种情况，确定对每种情况做出反映的有效方法。

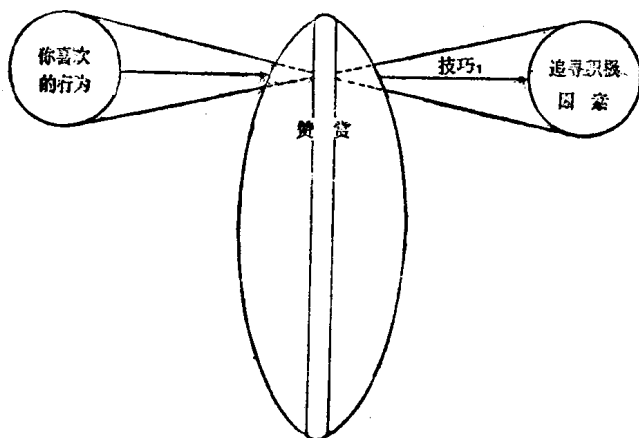
判定行为

在你用MER透镜选择适当的人际关系技巧时，你必须能对具体的行为实例进行判别。你可以用透镜观察一个人的言行，包括由其他人行为引起的言行。例如，收到另一个人给你留下的电话记录或某个雇员的工作、销售成绩报告。通过MER透镜，你还可以观察某些人所没完成的行为。例如，如果某人没给你回电话，这种行为（或没有发生行为）可以通过MER透镜看到。

情感、思想、态度、价值观念、个性特点或你对某人的评价，在它们转变为明显的行为前，你通过MER透镜是观察不到的。例如，某人生气时，其情感是不能聚于MER透镜中的。在另一方面，任何表示生气的感情都可以观察到——例如摔门、握拳，或生气地说出某些话，如“我再也不能忍受了！”



图I—1 MER透镜帮助你观察他人的行为，并选择应答技巧



图I—2 你喜欢的行为通过MER透镜的赞赏区域观察时，技巧1——追寻积极因素被认为是适宜的应答。

同样，象“粗心大意”或“不顾他人”这样的印象是不能通过MER透镜观察的。你可以观察使你对某人产生这些印象的行为。例如，当着你的面摔门，把车停在出口处。类似这样的行为就可以通过MER透镜观察。应当记住“行为”是任何可以直接观察到的行动或语言。

练习I—1将帮助你提高判定行为的能力。