

QIANGXIAO GOUTONG

本书英文版销量已超过200000册

强效沟通

——工作与生活中的沟通改善手册

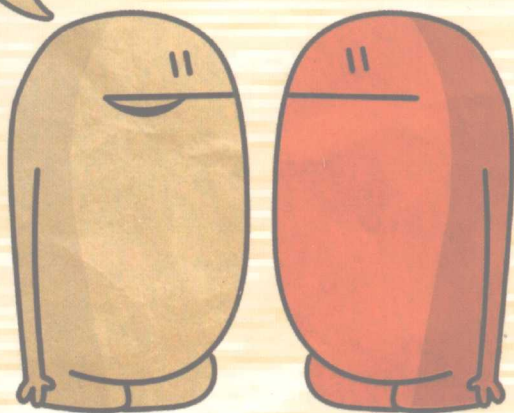
(著) 玛莎·戴维斯 (Martha Davis)

金·帕利格 (Kim Paleg)

帕崔克·范宁 (Patrick Fanning)

石军伟 译

Hello!



一本个性化的书，将帮你：

消除性别的隔阂
管理谈话的情绪
坚持自己的见解
学会说不的技能
掌握说服的艺术

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

QIANGXIAO GOUTONG

本书英文版销量已超过200000册

强效沟通

——工作与生活中的沟通改善手册

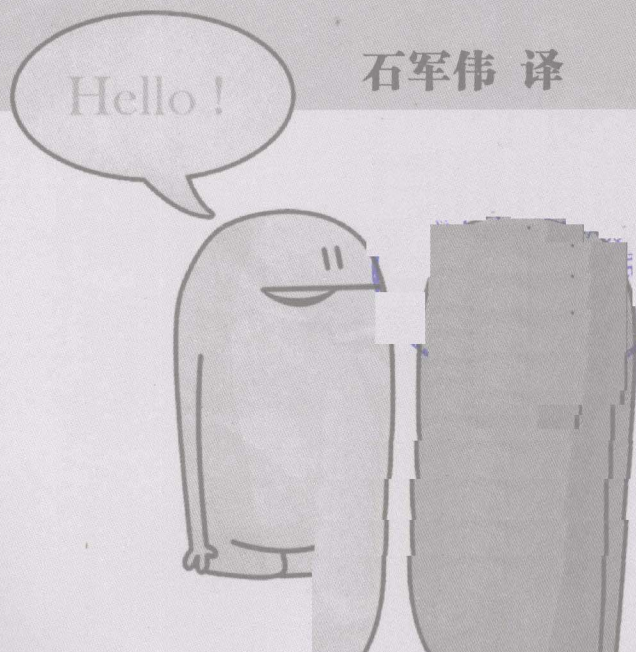
玛莎·戴维斯 (Martha Davis)

金·帕利格 (Kim Paleg)

帕崔克·范宁 (Patrick Fanning)

石军伟 译

Hello!



一本个性化的书，将帮你：

消除性别的隔阂
管理谈话的情绪
坚持自己的见解
学会说不的技能
掌握说服的艺术

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

强效沟通:工作与生活中的沟通改善手册/玛莎·戴维斯,金·帕利格,
帕崔克·范宁著;石军伟译.
武汉:湖北人民出版社,2009.1

ISBN 978-7-216-05560-4

I. 强…

II. ①戴…②帕…③范…④石…

III. 人际关系学

IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 040805 号

(著)玛莎·戴维斯
金·帕利格
帕崔克·范宁
(译)石军伟

强效沟通
——工作与生活中的沟通改善手册

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市楚风印刷有限公司
开本:787 毫米×1092 毫米 1/16
字数:250 千字
版次:2009 年 1 月第 1 版
印数:1-5 000
书号:ISBN 978-7-216-05560-4

经销:湖北省新华书店
印张:13
插页:1
印次:2009 年 1 月第 1 次印刷
定价:30.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

译者序——有效沟通从自我练习开始

“沟通,不就是彼此都把话说出来而已吗?”这是人们接触到沟通时最为常见的一种想法。但事实却是:我们彼此间的许多不愉快、许多误解、许多争执、许多障碍、甚至许多“反目成仇”,其根源往往不是事情本身,而是由于我们低效率的、甚至是错误的沟通方式导致的。

为什么夫妻之间面红耳赤地吵架,仅是因为一些鸡毛蒜皮的小事?为什么同事之间老死不相往来,仅是因为一些彼此都事后羞于提及的“莫须有‘罪名’”?为什么在公众场所,人们会为了一点点的小问题而使得事态进一步激化?读了《强效沟通》这本书,你自然会明白,我们不仅对沟通技巧掌握不多,对沟通本身也是知之甚少。当然,有关沟通的训练更是少之又少。

显而易见,如果事先沟通好一些,人们之间的误解就会少一些;如果事先沟通好一些,彼此间的摩擦就会少一些;如果事先沟通好一些,人们之间的相互理解和宽容就会多一些;如果事先沟通好一些,彼此的相互支持也就会多一些,……正是这些看似微不足道的“一些”小变化,却足以决定任何一项重大决策的成败。

关键是如何在沟通中更好地做到这么多的“一些”!细读本书,你会发现,三位作者已经为我们提供了好几把提升沟通效率的“金钥匙”:

第一把金钥匙:详细的沟通心理行为分析。兵法云:“知己知彼,百战不殆”。要克服沟通这个经常给我们带来麻烦的“隐性敌人”,前提是全面掌握它的“习性”。与市面上其他书籍不同的是,本书从人们的心理行为开始,细致入微的揭示了人们在沟通过程中如何真正聆听对方的谈话、如何合理有效地清晰表达自我、如何管理愤怒的情绪等基本技能,使你能够直截了当地掌握人们在沟通过程中细微的心理变化规律和那些潜藏在心底深处的沟通心理障碍,当然,你会从本书中随处发现消灭这些“敌人”的妙招良方。

第二把金钥匙:沟通为了美好生活。这是本书第二个与众不同之处。现有的沟通书籍更多地集中于工作过程中的沟通,或者说一定程度上把工作与生活中的沟通混淆了。其实,工作上的冲突可能并没有你想象的那么严重,但生活中的沟通不畅却绝对会影响你的工作。本书的大部分案例都以生活情节为场景,比如说夫妻之间的性生活、理解异性、公众演讲、如何向同事表达不同意见、与陌生人沟通、与孩子和老人谈话、与上司的冲突等,这些都时刻与你的工作表现相联系。试想一下,如果你失

去了朋友、失去了爱人和家庭、如果你不能处理困难的情境,你能够全身心地投入工作吗?工作和生活,恰如一个钱币的两面,它们密不可分。本书非常自然地将二者融合在一起,相信能够给你有力的帮助。

第三把金钥匙:精心设计的练习。常言道:“百闻不如一见,百想不如一练”。本书在每一种方法、技巧的讲解后,都马上提供了作者精心设计的练习机会,而不是草草附一个所谓的总体测试。这是本书最大的特点和优势之一。这些练习针对性强、实用价值高,并且应用难度低,为身体力行做了周密考虑。试想一下,我们一生中想过的事情有多少,恐怕您早已不记得了,但是,凡是您亲自做过的事情,必能如数家珍、信手拈来。这也可以解释,为什么您读过不管多少本有关沟通的书,但就是无法学得其中的一招半式。我建议:真心想改善自己沟通效率的读者一定要做完所有练习!我敢肯定:凡能耐心而认真做完本书所附练习的读者,您的沟通效率必将大幅改善。虽然做练习的过程非常辛苦,但“练时多流汗,战时少流血”的道理,想必不言自明。正所谓:阅读增长见识,而练习则增加技能。

管理学大师汤姆·彼得斯说过:“沟通常是无底洞!”这通常是对那些由于忽略沟通而不慎跌落沟通陷阱中的人而言的。在翻译过程中,我越来越相信读者可以从本书中找到并掌握避免落入“沟通无底洞”中的“金钥匙”,使自己的沟通理论和技能更为有效,从而大大改善自己的生活和工作。

是为序,以共勉。

石军伟

于北京大学畅春园

2008年10月26日

导 论

仅仅是为了在生活中生存下来,你就需要掌握充分的沟通技能。你的沟通技能越棒,你就会越幸福,越容易交到朋友,并且更方便地找到一种生活模式。好的沟通有助于你培养孩子、完成学业、找到工作、赚到大钱,或者更好地参加社区活动。

如果你不能很好地沟通,你会经常处于劣势状态。当你不能清楚有力地表达你的想法时,别人的想法就会胜出;当你不能表达你的感觉时,你的情感就会受到伤害;当你不能说明你的真实需要时,你就无法得到它。

大多数人会从父母那里学到沟通技能,或者后来从他们的朋友或老师那里得到。如果你的父母、老师和朋友在沟通方面做得比较糟糕,这本书将弥补你在这方面的“空白”。

为什么是一本手册?

与许多有关沟通的自助书籍不同,本书讲授的是沟通技能。好的沟通是一种技能,就像跳舞、骑自行车或记住时间表一样,它会随着实践的增多而得到改善。通过做本书中的大量练习,你会在“干中学”,这可是获得新技能或改进已有技能的最有效的途径。

当阅读一个章节时,你可以快速浏览以明白总体上论述什么主题。但是,要想真正掌握其中的技能,你必须回过头来做那些练习。只有认真完成那些表格,找到答案,填上你的个人信息,并且做完各章试题,你才能使这些技能变成自己所真正掌握的技能。

内容概览

这本手册的前三章是为有效沟通奠定基础的,你应该认真阅读这几章并做完相关练习。这些基本技能可以应用于不同年龄、不同生活阶段的所有人。第一章阐述倾听技巧,如意译、分类和反馈,这会让你对沟通对象更好地移情(empathic)并且知道得更多。第二章教你如何安全地表露或公开那些重要且恰如其分的信息,以便自己被他人更加真切地认知。第三章讲述如何表达你的想法、情感,期望在恰当的时间

和地点使需求得到满足,以及如何提升你的关系。

本书的第二部分讲授一些沟通技能,帮助你处理各种冲突。第四章阐述如何控制强烈情绪和愤怒以便你能在有压力的情境下更加有效地与人沟通。第五章讲授如何坚持己见,这是一种无需疏远那些太富侵略性或消极性的人而得到你想要的东西的艺术。第六章讲述如何合理地还击对方,以便快速合理地解决冲突以改善(而不是损害)你们的关系。第七章阐述如何与房东、售货员、老板、官僚主义者谈判并合理地妥协,以使你在一个充满竞争性的社会中保持不败。第八章讲述在与比你拥有更多权力的人沟通时如何支持自己。第九章讲授如何与处于痛苦(如恐惧、沮丧、羞辱、失望、愤怒)中的人谈话,以便你能够帮助他们并同时保护自己。

本书最后一部分重点关注社会情境中的主题。第十章讲述在与众多异性谈话时如何保持敏感并适时调节你所发出的信息,使你拥有更好的关系。第十一章告诉你如何与生人接触并形成关系,以便得到一个新朋友或浪漫的伴侣。第十二章讲授一些简单却行之有效的方法来谈论性,这样你能够终结尴尬与回避,并戏剧性地改善你的性生活质量。第十三章讲述如何与孩子谈话以得到他们的信任,能教导他们并且还要保证他们的安全。第十四章讲授如何与青少年保持平等以使他们肯听话并理解你,反过来你也可以保持与他们的关系,让他们安全并培养他们越来越多的独立能力。第十五章讲述与年长者沟通的技能,他们有倾听、表达、理解等方面的问题,因而很难享受生活或得到照顾。第十六章告诉你如何在一个小群体中拥有竞争能力,从而能够表达观点、讨论问题,并在团体决策时拥有积极的影响力。第十七章讲述公开演讲时简单而有效的基本原则,使你能够最优雅地赢得观众,并最大程度地减少舞台恐惧心理。

练习:制定你的阅读计划

阅读本书头三章的计划包括一些基本要素。你能读到什么取决于你的状态,请从做下面的简单练习开始。请核对下面的选项并找到适用于你的部分,相应地计划你的阅读进度。如果遇到了沟通麻烦,问问自己你是否处于下列情境。

在冲突情境中:

- 如果你在抑制自己的怒气方面有麻烦,请阅读第四章。
- 当你过于消极或过于好斗时,请阅读第五章。
- 和自己的亲密伙伴发生分歧时,请阅读第六章。
- 当你不得不为某些东西讨价还价时,请阅读第七章。
- 当你处于劣势位置时,请阅读第八章。
- 遇到特别情绪化的人时,请阅读第九章。

在社会情境中：

- 遇到异性时，请阅读第十章。
- 在可能遇到新朋友或情人时，请阅读第十一章。

与家人在一起时：

- 与你的伴侣讨论性话题时，请阅读第十二章。
- 与孩子们谈话时，请阅读第十三章。
- 与青少年谈话时，请阅读第十四章。
- 与年长者谈话时，请阅读第十五章。

在公开场合：

- 作为一个任务导向的团体成员，请阅读第十六章。
- 当你必须获得观众时，请阅读第十七章。

目 录

译者序——有效沟通从自我练习开始.....	1
导 论.....	1

第一部分 有效沟通的基础

第一章 倾听:如何真正听到对方在说什么	2
第二章 展示:选择表达的时间、内容和对象	18
第三章 表达:创造清晰而有效的信息.....	28

第二部分 如何处理困难的谈话与情境

第四章 调节情绪:如何控制愤怒.....	42
第五章 坚持观点:攻击与消极模式之外的中间道路.....	53
第六章 合理还击:如何表达与熟人不同的意见.....	67
第七章 公平谈判:无需胁迫或屈从对方而获胜.....	78
第八章 坚持自我:应付不同的掌权者.....	90
第九章 调整情绪:如何与处在痛苦中的人沟通	100

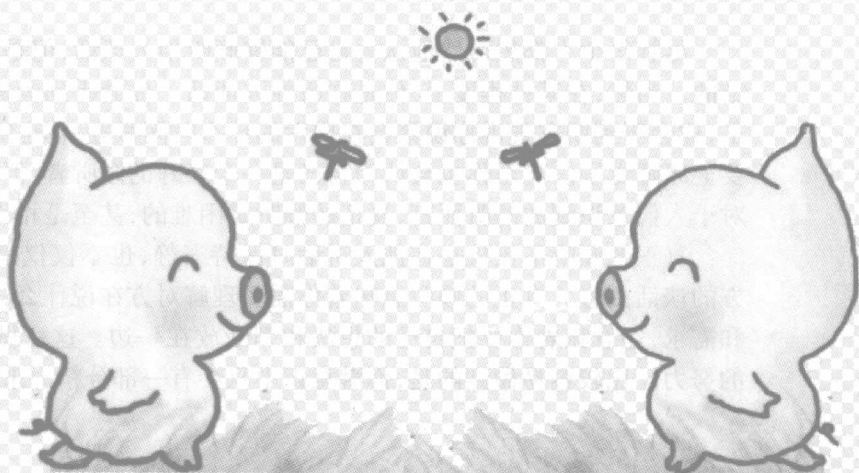
第三部分 世界之外:朋友、家庭与工作

第十章 培养对性别的敏感性:如何理解异性	112
第十一章 保持联系:接触陌生人并成为朋友	124
第十二章 讨论“性”:敞开心扉并交流你们的需要	134
第十三章 与孩子交谈:了解孩子并确信他们理解你	144
第十四章 与青少年交谈:架起“代沟”之间的桥梁	160
第十五章 与年长者交谈:与上年纪的家庭成员保持联系	170

第十六章	与众不同:小群体内的沟通	179
第十七章	克服怯场:在公众面前高效地演讲	190

第一部分

有效沟通的基础



第一章 倾听：如何真正听到对方在说什么

托尼是一名42岁的电脑销售员，他总是不停地参加聚会。他善于言辞，很有魅力，有一大堆关于客户的趣闻逸事，并且从不在意在讲故事的过程中进行自嘲。他在聚会上出现时，身边总会有一位漂亮的女士，并且每次都是不同的人。莫名其妙的是，托尼似乎没有办法与她们中的任何一位保持长久关系并发展成为正式的、亲密的关系。在工作中，情况似乎也好不到哪里去。尽管他的销售业绩相当不错，但托尼就是不能成为最优秀的销售员，并且他的奖金也大都差强人意。近来，他曾问一位女友，为什么不再想和他一起出来约会，她说她感觉到托尼似乎并不是对她非常地感兴趣。托尼大吃一惊，继续追问。“你是一个不错的人，托尼”，她说，“但你只是听自己讲话，从来不听别人讲什么。”

好的倾听会带来很多好处。你越是很好地倾听他人表达的内容，你就会越好理解他人和他们的需求。你越是能很好地理解他们的需求，你就越来越能选择更好地满足他人需求的方案。在生活中你一个理解他人的真诚愿望会带来他人与你更亲密的关系，从而鼓励他人尽最大能力来倾听你的话并理解你的想法。结果就是你们的关系会显著地改善。在工作场所，如果能很好地倾听同事的谈话，你的下属还有上司不仅会在士气上受到鼓舞，而且会收获更可见的回报，因为你们拥有了适合公司需要的更好的“武器”。

真倾听 VS 假倾听

尽管每个人都想当然地认为自己能够倾听他人谈话，但是，真正的倾听是比较困难的。当然，在某种程度上，你是在听他人谈话。你会听到老板说总经理会议被推迟了，你会听到朋友告诉你说聚会在周六的什么时间举办，你也听到配偶告诉你他或她要上床睡觉了。甚至你也会认为自己是一个很好的倾听者，但是，真的是这样吗？相对于人们意识到的倾听而言，真正的倾听是困难的，甚至是相当少见的。

真正的倾听不仅仅是在他人讲话时保持安静，也不仅仅是像录音机一样复述对方的谈话内容。真正的倾听意味着你需要理解对方在说什么，以及对方的想法、情感和需求，还意味着你要把自己的想法和判断放在一边。这样做无疑需要你付出更多的努力。比较容易做到的是，你潜意识中只会有一部分精力来听对方的话，而对方也

可能这样做,要么给你一个精彩的回应,要么就是停止交谈,因为“你已经听过这些了”。

假的倾听会带有真倾听的“外衣”。每个人都至少这样做过几次,假倾听满足了那些与真倾听不同的需求。你或许想搞清楚哪些需求会与你真倾听的需求相互影响。对你生活中最重要的人而言,试着来如实地评估一下你在与他谈话时的真正动机,检验一下你的需求是如何影响你在倾听时的能力表现的。对哪些人而言,你在他讲话时时间最难熬?你在听这个人谈话时总是存在困难或者你们一谈到某些话题时你就倍感困难?在你们谈话时,周围的环境是否有时候会影响你的动机,以及影响你倾听对方的能力?

布兰韦恩花了将近两个星期的时间,来收集那些让她与生活中最重要的人谈话时使用假倾听的信息。她使用的是如下的工作表格来记录她的发现。

布兰韦恩在工作与家中假倾听的动机

动机	在工作中				在家中	
	老板	同事	下属	客户	配偶	孩子
希望自己被喜欢		×				
检查被拒绝的信号		×				
寻求明确的信息						
准备自己的反应	×					
倾听他人,从而让自己被他人倾听						
倾听弱点;收集防御手段						
检查自己是否得到了正确的效果	×				×	
试图表现得“很好”或“不错”						
不知道如何不冒犯他人而离开						
其他						

布兰韦恩在与朋友和亲属交往过程中假倾听的动机

动机	在工作中			在家中			
	好朋友	同性	异性	妈妈	爸爸	兄弟姐妹	其他
希望自己被喜欢	×	×	×				
检查被拒绝的信号						×	
寻求明确的信息							
准备自己的反应				×	×	×	
倾听他人,从而让自己被他人倾听							
倾听弱点;收集防御手段							
检查自己是否得到了正确的效果		×	×				
试图表现得“很好”或“不错”							
不知道如何不冒犯他人而离开							
其他							

布兰韦恩发现倾听权威人物讲话时是最难熬的:她的老板、父母和她的姐姐。她的假倾听的动机反应出当她感到被批评时所有过的经验。不考虑正在讨论的情境和话题,布兰韦恩与这些人相处时总在准备着自己的反应。与同事(她没有下属和客户)、男朋友和其他朋友交往时,呈现假倾听的动机在于希望被他人喜欢、检查被拒绝的信号和检查并确信自己正在得到正确的效果。只有在与最好的朋友(南希)在一起时,她才会表现出真正的倾听,甚至在那时候,她的真倾听也会让位于被别人喜欢的强烈愿望,尤其话题一旦集中在南希的男友身上时,更是如此。

在接下来的几天或几星期内,填写下面的这两张工作表来检查你从自己身上学到了什么。

你在工作和家中假倾听的动机

动机	在工作中				在家中	
	老板	同事	下属	客户	配偶	孩子
希望自己被喜欢						
检查被拒绝的信号						
寻求明确的信息						
准备自己的反应						
倾听他人,从而让自己被他人倾听						
倾听弱点;收集防御手段						
检查自己是否得到了正确的效果						
试图表现得“很好”或“不错”						
不知道如何不冒犯他人而离开						
其他						

你在与朋友和亲属交往过程中假倾听的动机

动机	在工作中			在家中			
	好朋友	同性	异性	妈妈	爸爸	兄弟姐妹	其他
希望自己被喜欢							
检查被拒绝的信号							
寻求明确的信息							

准备自己的反应							
倾听他人,从而让自己被他人倾听							
倾听弱点;收集防御手段							
检查自己是否得到了正确的效果							
试图表现得“很好”或“不错”							
不知道如何不冒犯他人而离开							
其他							

听力障碍

有十二种常见的倾听障碍。当浏览这个列表时,你可能注意到一些倾听障碍和平常使用的方法是很有“共鸣”的,其他的看起来似乎没多大关联。这十二种障碍如下。

比较

当你不断地将自己与他人作比较时,你很难真正地倾听。核实一下你是否根据智慧、智力、情绪稳定、能力甚至苦难经历的水平来度量。例如,在每一次的家庭聚会上,查斯发现她在与自己的两个姐姐比较成功与成就。她甚至拿自己孩子的成就与姐姐们的孩子的成就作比较。

用心读

如果你更关注在你眼中别人所说的话的真正含义而不十分关注他真正所说的话(通常是以你自己的感受、假设或预感),那么你就是在用心去读。例如,当佩吉告诉丈夫她太累了不想去打球而只想呆在家里看电视时,他知道她真正的意思是她生气了,她将要惩罚他了。

排练

当一个人还在说话时,你会在脑海里酝酿着对说话者应如何答复,这就是排练。

这样,你就不会真正地去听他在讲什么。例如,马里奥总是在跟他妈妈讲他为什么想和朋友去音乐会,他却沒有注意到母亲一直在说她没钱买门票的理由。

过滤

当过滤某些东西时,你可能会对某些话题置之不理,或者你可能只听取了其中某些事而把其他的都忽略了。例如,阿曼达在和男朋友谈话时,不管她男友事实上说了什么,她总是习惯于过滤,而且对她男友的任何不快都没有什么反应。而她男友总是过滤掉阿曼达说的和前夫相关的事情。

评判

如果你早就觉得那个人所说的是不值得听的(因为你认为他或她愚蠢、疯狂、虚伪或者是不成熟),这就是你的评价了。因为你的评价,你听他说就是为了确认你的观点。例如,利瑟认为他的销售同伴是一个失败者,他就只会听他同伴说的能证明他是个失败者的那些话。

幻想

当在幻想的时候,你很少注意到别人在说什么。在你的脑海里,想着的是其他事情。例如,当简告诉他最好的朋友帕崔克关于他最近的浪漫爱情时,帕崔克突然发现自己正在想他和妻子在门德希诺度过的周末。

认同

当说话者所说的勾起了你自己类似的回忆时,你就会产生认同感,而且你迫不及待地要描述你自己的故事。琳达正告诉她的同事马加莉关于她刚和老板的一次不愉快的交流。马加莉打断她说:“上星期我也有同样的遭遇。更让人丢脸的是,当时首席执行官也听到了。”

建议

当一个人刚讲完话或者在他讲完之前你就插话,那就意味着你在给建议,而不是在聆听。你固执的意见可能根本就不是说话者想要的。例如,当克莉娜告诉她的堂妹说她被那个和她约会的男人伤得有多深时,她堂妹还不等她说完就开始给建议:“你不应该让他那样对你的,告诉他说他很令人讨厌。如果他下次再打电话来约你出去,你就说你太忙了。或者更好的是,让电话答复机接电话,然后不给他回电话。”