

赢 / 赢

的沟通高手

互蒙其利的配合性格沟通法

汤姆·安纳斯塔西 / 著

张彤 / 译



- ◎帮助你成为永远的赢家
- ◎掌握上乘的沟通技巧是成功的不二法门
- ◎配合性格方能满足彼此的需求
- ◎剖析人类十六种性格类型的特性

经济管理出版社

JINGJI-GUANLI-CHUBANSHE

100

C912.3
A11

赢/赢的

沟通高手

汤姆·安纳斯塔西 著

张彤 译



经济管理出版社

图字 01-1999-1516

责任编辑 王 坤

版式设计 王宇航

责任校对 林道君

图书在版编目(CIP)数据

赢 / 赢的沟通高手 / 汤姆·安纳斯塔西著; 张彤译. - 北京: 经济管理出版社, 1999.8

ISBN 7-80118-833-0

I. 赢… II. ①汤… ②张… III. 人间交往-通俗读物
IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 25782 号

赢/赢的沟通高手

汤姆·安纳斯塔西 著

张彤 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 6.25 印张 153 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80118-833-0/G·37

定价: 10.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

第一章 为什么配合性格是最佳的沟通法

毋庸置疑,世上各行各业,行行都需要与人沟通。如交涉、磋商、协议、谈判等,无不与沟通密切相关,甚至也均属一种相互沟通的过程。事实上,我们每一个人每天都耗费大部分的时间在与人沟通。沟通的对象包括我们的同事、上司、其他部门、客户、供应厂商以及销售人员等等。尤其当今人类普遍面临资源短缺、预算紧缩的状况,人人都希望能够分享到利益的大饼,彼此间竞争的激烈可想而知。这种情况不仅意味着相互沟通的必要性远非昔日可比,而其成败无疑亦更加举足轻重。

配合性格沟通法,是一种结合心理学与谈判技巧的沟通方式,它能帮助你在任何状况之下与任何人顺利达成协议,而且是一种双方两蒙其利的协议。其做法主要是通过对本身及对方性格特性方面的了解,调整自己在与对方沟通时所采取的方式。要知道,每个人基于本身的性格特性,在沟通、谈判时的需求及行为表现,便会有所不同。你若能配合彼此的性格特性与对方达成共识,则不仅双方的沟通过程将十分顺畅,而且最后的结果将是彼此均成为赢家。如此一来,双方的关系不但得以维持,且具有进一步加深的作用。

最值得一提的是,这种沟通方式并不需要你说出某些违

心之论,也无需自己去做一些令你感到不快或愚蠢的事。

个人的处事方式深受性格的影响

你是否经常感到费解,为什么有些人特别易于与你达成共识,有些人却显然颇难应付?其实原因非常简单,那是因为有些人的性格与你相近,他们对事物的看法及处理态度与你如出一辙,你们双方的沟通模式便易于融合,沟通的过程自然愉快而顺畅,于是很快即能达成共识。相反地,有些人由于性格与你有所不同,甚至截然不同,双方对事物的看法及处理方式便会相差甚远,你当然需要投注更多的心力去听取和接受对方的见解了。

然而,如果你能善用配合性格沟通法的技巧,你将可轻易地发觉彼此的不同特性,并适当地调整自己的处理手法,以配合双方的所需。如此,则任何人都将成为极易沟通的对象。

配合性格沟通法为何能使双方互蒙其利

许多人往往把谈判当成一场双方的角力或拔河竞赛,甚至将之视为一场利益争夺战。在这种观点下,彼此便会尽量为自己一方争取较多的利益,把愿意放弃的部分减至最少,于是造成争执不休。然而,就任何战争而言,一般只会产生三种可能的结果:①造成一方明显的赢家及另一方明显的输家;②双方力量均等,成为和局;③双方损失惨重,彼此均属输家。

换言之,无论最后的结果如何,由于利益大饼通常无法公平予以均分,必然会有某些人无法满意或深感不快,终将导致双方彼此的相互仇视,破坏了原先弥足珍贵的友谊。

然而,如果你配合彼此的性格特性与对方沟通,你即可了解彼此的需求以及可以放弃的部分,并与对方共同拟出可令双方充分获利的办法。如此一来,你们可能无需将该块利益大饼予以划分,而是想出办法制造两块大饼。

为什么这种沟通方式可以那么轻易地使得双方达成共识且两蒙其利?主要原因在于它能造成这些效果:①了解双方的欲望;②使彼此愿意倾听对方;③促使双方互相理解、互相欣赏;④使双方均具共同研究解决之道的欲望。正因为如此,你们双方的沟通过程必然非常愉快、顺畅,并深具建设性。

造成沟通的障碍

一般说来,在沟通或谈判过程中之所以会产生障碍,通常由于并非每一位当事人都抱有与对方沟通的动机所致。换句话说,有些人并不愿意达成互获利益的协议。其原因颇多,但最常见的不外乎两项因素:①他们希望达成一项只对自己有利的协议;②他们宁可为了避免产生冲突而放弃沟通。

配合性格沟通法则可以提供给你一些指标,无论对方是否具有沟通的动机,均能帮助你顺利地与他们达成满足双方需求的协议。在此,让我们先参考一个例子,看看配合性格沟通法如何有效地解决问题。

彼得是某一夏季休闲场所运动器材商店的总经理,该店

每逢暑假旺季期间,都会聘请一些临时工读生帮忙照顾生意。只是,每一年这些工读生都会在劳动节前两周辞去工作,以便让自己在开学之前尚有一段度假的时光。然而,这段期间却是该店生意最好、也最忙碌的时候。

于是,彼得做了一项规定:凡是在今年劳动节之前辞职的工读生,下一年暑假绝不再予录用。尽管学生们非常喜欢在这家店里兼职,而且他们在暑期也很难找到其他的临时工作,但他们深感确实需要在下一学期开学之前拥有一些自己的时间,所以仍然只好忍痛提早辞职。其实彼得也不见得好受,因为他不可能允许这些已有经验的工读生重返工作,而训练新人无疑是极为费时费事的无奈做法。

沟通的方式:无论是彼得还是那些工读生,都直觉地发现,这是一个双方均为输家的局面,但是又无法打破僵局。然而,若是利用配合性格沟通法,学生们便可发现,他们如果把心中的感受说出来,也许可以影响其他的人——对于彼得这种人当然行不通。

透过对双方性格的了解,学生们应当知道,他们必须向彼得提供充分的事实证明,方能使他改变该项“不再录用”的规定,同时也需要为对方拟出一项可行的替代方案。

解决之道:经由配合性格沟通法的方式,他们已然了解,工读生的需求是希望能在暑期拥有一些假日,而彼得则希望在劳动节前后能够人手充足,多做些生意,同时原有的人员能在次年暑假期间重返店内帮忙。

工读生所提出的解决办法是:彼得让他们在暑假早期即获得休假,而在劳动节前后、生意最忙碌的期间,则继续留下帮忙,如此一来,双方均可各取所需。于是,彼得很乐意地接

纳了这项解决办法,其结果是大家都深感满意。

解决之道并非轻易即可达成

当然,使双方共蒙其利的解决之道,并非都如同上述那般轻易即可达成,否则类似本书这种著作便毫无必要了。然而,若要达成互惠的解决办法,永远都有其可能,因为毕竟双方均可提出各自的需求,而资源亦可予以公平地分配。此处所称的资源,有时是指金钱方面,有时则属要求尽力加以配合的事项。有时,你所要沟通的对象可能给予你直接而爽快的答复,但有时你可能会遇上相当难缠的人物。无论如何,配合性格沟通法都可以帮助你达成有效而实用的目标。

三种不同难易度的沟通对象

如上所述,配合性格沟通法可以帮助你拟定有效而实用的对策,用以应付任何类型的沟通对象——包括好的、坏的、以及丑陋的沟通对象。下面让我们就这三种类型举例加以说明。

狄安妮应朋友之邀,预备在星期日即将举行的婚礼中担任伴娘,她必须在星期五下午五点钟提早下班,以便参加事前的彩排。然而,星期五下午四点半左右,她的上司交待她撰写一份相当冗长的报告,而且要她在当天之内完成。

狄安妮为此陷于两难之中,心中所感受的焦急与压力可

想而知。到了四点四十五分,她已意识到绝对无法及时完成该份报告,于是她向上司述说了自己所面临的问题。以下便是三种不同类型的沟通对象可能采取的反应模式:

好的沟通对象:如果狄安妮的上司是一位好的沟通对象,他可能如此表示:“我也是刚刚才接到老板的指示,他在下星期一早上十点钟有一场股东会议,届时需要用到这份报告。你在星期一大早能够完成吗?如果可以的话,你尽管去参加彩排,反正到时候能及时拿到报告就行。”

沟通的方法:首先向对方说明自己所关心的一切重要事项,然后确实掌握对方所关心的事项,最后拟出一个可令双方满意的处理办法。

坏的沟通对象:如果狄安妮的上司是一位坏的沟通对象,他可能如此答复:“我知道这件事会造成你的不便,但是我不想为这件事伤脑筋。如果你能够在今天把报告完成,我们彼此才会放心啊!所以,你为什么不干脆多留下来一个钟头,设法把它赶完呢?”

这位不易与之沟通的上司未必对狄安妮怀有敌意,极可能是惟恐她无法按时完成报告,使自己对老板无法交代。然而,具有讽刺意味的是,他为了避免一场冲突,却制造了另一场新的争端。

应付之道:首先,向对方强调这种情况已使自己陷于两难的处境;然后,以不掺杂个人感情的表达方式,说明自己的困难所在;最后,设法了解对方最担心的状况是什么,并提出解决解法。

在这个案例中,狄安妮发现,她的上司主要是担心她无法如期在周一早上完成该份报告。于是她列出一份工作程序

表,向上司报告自己撰写该份报告的进度情况,以消除对方的忧虑。

狄安妮如此向上司表示:“我今晚彩排结束回家后,会马上着手撰写那份报告;如有任何问题,我便打电话向你请教。星期天参加完朋友的婚礼后,我会把它输入电脑,如此一来,星期一上午便已打好字了。无论如何,只要老板能够按时拿到报告,我们怎样做都一样,您说是吗?”

丑陋的沟通对象:这种类型的人通常只关心自己的所需,而毫不在乎别人是否也有他们自己的需求。如果狄安妮的上司属于这种类型,他的回答极可能如此:“如果你在报告还没有完成之前离去,那么你就不必再来上班了!”

一般说来,无论采取哪种类型的接触方式——包括相互沟通在内,这种人都令人深感难于应付——幸好我们仍可利用配合性格沟通法来圆满地解决问题。其做法如下:①你必须了解,对方之所以摆出一副与你交战的姿态,乃是由于他们感觉不安全所致;②你应当记住,你与他们逐渐升温的冲突态势,将使他们备受威胁;③设法先让对方平静下来,然后再开始寻求可行的替代办法。

因此,狄安妮回应这位上司的方法应是:(把一只手高高举起,就如同交通警察阻挡来车一般)“请稍等!”(当她的上司恢复平静后)“老板是在十五分钟之前才交给你这份报告的,但是你很早就已知道我今晚要去参加婚礼彩排,也知道我周末会忙碌一整天。我实在不希望匆匆忙忙把报告赶完,从而影响它的质量,这样对我们两个人都不好。我很乐意在今晚彩排结束后再回来做,或在星期天婚礼完毕后回来把它完成。这样一来,你将能获得一份高质量的报告,而我也尽了我的责

任,您说如何?”

最后,你必须记住,你无法治愈这类难缠的人物,但你却可以改善双方的关系,使得彼此能够在平等、互惠的基础上达成解决问题的共识。(本书第十章将为你提供更多难缠人物的例子,并说明如何与各种不同类型的难缠之人沟通。)

从上述的例子中你不难发现,成功的沟通并非仅仅在于沟通过程,其关键更在于事前对沟通对象的充分了解。

人类性格理论如何有助于与人沟通

配合性格沟通法乃是利用人类性格理论来正确预知别人的行为。其运用包括三个部分:第一个部分是了解你本身在沟通时的行为模式;第二个部分是了解双方的行为模式;第三个部分则是拟定沟通对策,以确定双方的行为模式能够相互融合,从而产生良好的交互作用。本书由始至终将一再运用这三个部分,以便让你逐步学得这些技巧,并能有效地加以运用。

人类性格理论之所以有助于双方达成共识,是因为它能在下列四方面为我们提供正确的指引:

其一,什么方法可使双方的沟通更愉快、更有效?

例如,克雷格在一次会议上提出了意见之后,询问自己部门中的人员对于该项提议是否有任何疑问。结果等待颇长一段时间后,仍然无人吭声。克雷格认为大家都很满意、很愉快,于是心满意足地宣布散会。然而,实情是否果真如此呢?(答案见本书第三章)

其二,什么种类的资料最能说服对方?

例如,珍妮向她的老板要求增编预算,她在会议中提示了长达三十页的资料,该份资料不仅条理分明,且内容正确无误。她信心十足地认为这些资料足以证明她当前的状况。她能成功地获得老板的首肯吗?(答案见本书第四章)

其三,如何说服他人与你达成协议?

例如,保罗正为采购一批电脑而与公司内的高层人员沟通,保罗的看法是:由于使用电脑既省时、又省事,公司内的秘书人员必然皆大欢喜。然而,那些秘书人员果真喜欢使用电脑吗?(答案见本书第五章)

其四,如何正确了解别人对于作成决定的时间观念?

例如,鲍瑞斯希望周五便可与纸业供应商签订合约,但必须先经老板卡兹批准采购订单。他在周五之前能够得到老板的批准吗?(答案见本书第六章)

我们将在随后的章节中仔细探讨上述每一个案例。你将发现,这些个案——以及任何其他日常生活中的状况,其解答都会有所不同,都应根据你所面对的沟通对象而定。换句话说,某些沟通方式对于某一种人也许有效,但若用来应付另一种人,便可能行不通了。所以,我们绝不能永远采用一种固定的沟通模式。

利用配合性格沟通法,你将能分辨及了解各种不同类型的人物特性,并拟定适当的沟通方式。如此一来,则每一个人都是易于沟通的人,无论对方原先是好的还是坏的沟通对象。

性格理论的效用在各行各业中均获证实

如上所述,配合性格沟通法乃是利用人类性格理论来预测别人的行为,而这项理论则是以心理学家卡尔·容格(Carl Jung)研究所得的性格类型作为基础。测量这些性格类型的方式非常多,但最常用的两种方式则是吉尔塞(Kiersey)与贝兹(Bates)所提出的“性情分类法”(Temperament Sorter),以及伊莎贝尔·麦亚斯(Isabel Myers)和凯瑟琳·布里格兹(Katherine Briggs)所提出的“麦亚斯——布里格兹类型指示法”(Myers - Briggs Type Indicator)——亦即所谓的 MBTI。配合性格沟通法即是采用 MBTI 的性格分类法,因为这项方法有助于促进人与人之间的相互了解与相互欣赏。四十多年来,MBTI 一直被各行各业用来作为人事管理的工具,其效用亦曾被数百次科学研究所证实。

可惜的是,许多人仍未听说过 MBTI 理论,即使听到过,也不知道它在沟通方面的价值。配合性格沟通法即是撷取卡尔·容格的观念,把人类的行为特性分为四种范畴或指标,每一种指标各有两项优先选择,亦即共有八种不同的优先选择行为特性。

八种优先选择行为特性

以下是人类八种优先选择行为特性的简述,以及每一种

特性与沟通方面的联系。在本书随后的章节中,将就各种行为特性以及各种指标的组合详加探讨,并以实例说明它们在沟通方面的效用。

◆指标 1——内向/外向

第一项指标为内向及外向特性(详见本书第三章),这项指标特别能够帮助你选择“如何”及“何处”与人沟通。

内向:内向者喜欢独自分析资料,同时,他们在发言之前往往会先考虑问题之所在。

对沟通者的重要提示:在与这种人沟通之前,你务必提供他们所需的资料,让他们了解你的处境。

同时,在你向他们提出问题后,不妨静待对方回答。

外向:外向者喜欢置身于群体中,并享受共同讨论问题的乐趣。

对沟通者的重要提示:你必须经常与这种人接触,并与他们一起讨论、研究,而不是给他们一堆资料,让他们自己去看。

◆指标 2——感官/直觉

第二项指标为感官及直觉特性(详见本书第四章),这项指标对于你选择帮助你沟通的资料时特别有用。

感官:感官类型者通常能被充满事实的资料所说服,他们对于任何问题都希望寻求解答,以便获得实际的利益;此外,他们对每一个细节都会加以留意。

对沟通者的重要提示:务必给予他们所需的资料,且必须按照对方的要求——充满事实、内容详细、具有实用性。

直觉:直觉类型者往往需要知道某项意见背后的理论所

在,他们并不希望过于详细的资料。

对沟通者的重要提示:当你与这种人交谈时,应把谈话内容朝向较广泛及重要的主题,切莫陷于枝微末节之中。

◆指标 3——思考/感情

第三项指标为思考及感情特性(详见本书第五章),当你打算化解双方的意见分歧时,这项指标即可派上用场。它让你预知对方为何反对、如何反对,并提供给你最佳的处理办法。

思考:思考类型者倾向于以客观及分析的态度作出任何决定。

对沟通者的重要提示:你若要这种人接受你提出的论点,必须强调逻辑上的原因所在。

感情:感情类型者往往基于改善人类生活品质的理念而作出决定。

对沟通者的重要提示:当你面对这种人时,必须强调对于人类的利益所在,他们便会作出决定。

◆指标 4——判断/感受

最后一项指标为判断及感受特性(详见本书第六章),这项指标可用来让你了解应在何时结束与别人的沟通行动,因为它可帮助你衡量一个人在作出某项决定时的时间观念。

判断:判断类型者喜欢订下程序表及最后期限,而且往往坚持按程序办事。

对沟通者的重要提示:当你与判断类型的人进行沟通时,必须尊重及依从他们订下的程序。

感受:感受类型者则喜欢具有弹性的程序及最后期限,同时,他们通常会以非常审慎的态度作出某项决定。

对沟通者的重要提示:当你与感受类型的人进行沟通时,必须采取弹性的做法,以配合他们的行为特性。这种类型的人往往会受到事件的驱使,而非时间所能影响。所以,你不妨利用某些对方所关心的事项来引导沟通的进行。

人类大多不知本身优先选择的行为模式

根据 MBTI 理论,我们每一个人都会偏向上述各种指标(或范畴)中包含的两种特性之一。而综合四种范畴的特性,便构成我们个人的性格类型。因此,人类的性格共可分为十六种类型(例如其中之一即为“外向/感官/思考/判断类型”),难怪分辨别人的类型并非易事了。

事实上,我们大多数的人对于本身经常表现的优先选择行为并不清楚。举例来说,判断类型的人倾向于认为,一趟理想的旅游活动莫过于以十二天时间游遍十六个国家,其间每一分、每一秒都经过细心计划。然而,感受类型的人则宁可驾驶着汽车随心所欲地游玩,把时间置之脑后。这两种截然不同的行为模式,并没有所谓的好坏之分,重要的是,你若要判断类型者把手表及旅游计划表留在家里出游,或要求感受类型者坚守紧凑的旅游程序,无异就如同要求惯于使用左手写字者改用右手书写一般,他们虽勉强可以办到,但绝对无法做得那么自然、顺畅、乐趣盎然。

如何了解你自己的类型

如果你想了解自己的性格类型,不妨回答本书第三章至第六章中所提供的自我测验方法,或本书最后附录的性格类型自我测验方法。这些自我测验并非“麦亚斯——布里格兹类型指示法”,但可以帮助你了解自己的优先选择行为模式。