

《哈佛谈判书》作者罗杰·费希尔(Roger Fisher)专文推荐

哈佛沟通书

DIFFICULT CONVERSATIONS

[美] 道格拉斯·斯通 布鲁斯·佩顿 希拉·汉著 台湾 / 张立芬译



 中国友谊出版公司

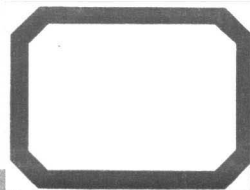
【哈佛沟通书】 沟通技巧 沟通案例 Harvard Business Review

哈佛沟通书

DIFFICULT CONVERSATIONS

【美】詹姆斯·柯林斯 詹姆斯·格鲁奇 詹姆斯·菲舍尔 詹姆斯·沃克 詹姆斯·沃克 著

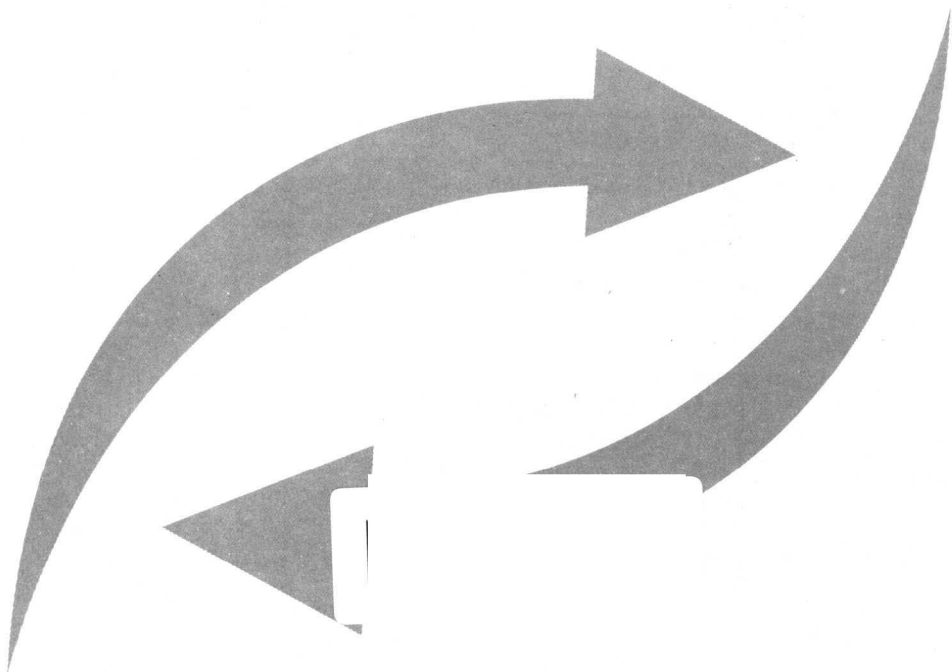
中信出版社



哈佛沟通书

DIFFICULT CONVERSATIONS

[美] 道格拉斯·斯通 布鲁斯·佩顿 希拉·汉著 台湾 / 张立芬译



 中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

哈佛沟通书/(美)斯通,(美)佩顿,(美)汉著;张立芬译.
-北京:中国友谊出版公司,2005.1

ISBN 7-5057-2076-7

I. 哈… II. ①斯…②佩…③汉…④张… III. 人间交
往 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001448 号

DIFFICULT CONVERSATIONS:HOW to Discuss What Matters Most
by Douglas Stone, Bruce Patton and Sheila Heen

Copyright © 1999 by Douglas Stone, Bruce Patton and Sheila Heen

Foreword copyright © 1999 by Roger Fisher

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 2005

by China Friendship Publishing Co

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

书名 哈佛沟通书

著者 美国 道格拉斯·斯通 布鲁斯·佩顿 希拉·汉

译者 张立芬

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 北京市通州富达印刷厂

规格 640×960 毫米 16 开本

16 印张 186000 字

版次 2005 年 8 月第 1 版

印次 2005 年 8 月北京第 1 次印刷

书号 ISBN 7-5057-2076-7/Z·227

定价 25.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

邮编 100028 电话 (010)64668676

序

“哈佛谈判计划”(Harvard Negotiation Project)因出版一本有关谈判及问题解决的书而闻名。这本书就是《哈佛谈判书》(*Getting to YES*),热卖三百多万本。该书在1981年出版,从那时起,全世界读者才相信,谈判者若与对方共同努力去满足双方的利益,而不是采取敌对的态度,谈判的过程会更有效率。

所谓的“哈佛方法”(Harvard Method),强调轻松自在的双向沟通。在进行沟通时,不论是不是基于合理的理由,我们通常并未与对方进行真正的谈话,也无心去谈。有时即使我们真心进行对话了,事情却越搞越糟。气愤、罪恶感及受伤的感觉也越谈越强烈。我们越来越相信自己是对的,而这些我们不同意的人也相信他们是对的。

这些主题都是《哈佛沟通书》这本书的探讨范畴,你会发现这本扎实的专著正符合你的需要。本书探究是什么原因增加了对话的难度,为何我们避开这些议题,以及我们为何无法处理好这些议题。虽然本书最初是要帮助谈判人士,但主题却深入更深刻的层面。《哈佛沟通书》这本书谈及重要的人际互动层面,适用于处理与子女、父母、房东、房客、供应商、客户、银行家、经纪人、邻居、队员、病人、雇员及同事之间的关系。

我的同事道格拉斯、布鲁斯和希拉为我们打开一扇可以满足所有关系的大门。他们为我们的感情及心灵提供一个立足点,让



我们在人际关系、商场交易及国际事务中，能跨越彼此因经验、信仰及感受不同所造成的鸿沟，让我们达到更有效率的沟通境界。

书中提到的技巧能协助商业组织中有严重歧见的人士，将彼此的对话从竞争的态势转变为创新的局面。这本书能协助我们处理婚姻关系，让婚姻更持久快乐；它协助我们处理父母与青少年子女间的关系，使亲子关系摆脱冷战，更加和睦。这些技巧能治愈使人们渐行渐远的创伤，提供大家一个更美好的未来。

第二次世界大战期间，我服役于美国空军。服役数年后正逢大战结束，我发现自己的室友、我的两个最要好的朋友和许多同学都已命丧战场。从那时起，我为自己设立三个努力的方向：增进人们处理彼此差异的技巧，为孩子们建造更美好的远景，并号召更多人来一起努力。我在哈佛谈判计划的年轻同事完成了这本卓绝的著作，使得我更深信，我们离这些目标越来越近了。

——罗杰·费希尔(Roger Fisher)

于马萨诸塞州

感 谢

这本书得自许多人的贡献。

本书中的对话及故事取材自我们的生活及与我们共事的学生、同事和客户的经验。为保护他们的隐私，书中的情节做了重新组合，我们将互动模式类似的经验混合呈现出来。在此，我们要深深感谢与我们分享经验的人士，他们慷慨提供了许多深为苦恼的谈判经验。从他们的开放态度及勇于尝试的精神方面，我们学到了许许多多。

除了我们自身的研究及心得外，这本书也引用了许多其他学科的概念。我们的专长在谈判、调解及法律，不过这本书也等量的融合了组织行为、认知学、顾客至上、家庭咨商、社会心理学、沟通理论以及对话理论等领域的专业知识。

这本书的起源来自于剑桥家庭机构 (Family Institute of Cambridge) 教师的教学合作计划，该机构对这本书贡献良多。理查德·却辛博士 (Dr. Richard Chasin) 及理查德·李博士 (Dr. Richard Lee) 与布鲁斯·佩顿及罗杰·费希尔共同发展出所谓的“人际关系技巧训练” (Interpersonal Skills Exercise)，人际关系技巧训练受到心理戏剧专家卡尔博士 (Dr. Carl) 及沙伦·霍兰德 (Sharon Hollander) 的示范启发。人际关系技巧训练指导参与者如何进行高难度的对话。十多年的光阴，人际关系技巧训练一直是哈佛法学院谈判训练的重心，也是我们的学习重心。迪克

(Dick)、瑞克(Rick)、沙利扬·罗斯(Sallyann Roth)、朱迪·希尔(Jody Scheier)及他们在家庭机构的同事教导我们有关家庭互动、影响、人际关系停滞不前的原因,以及如何关照深受苦痛的人们。

我们也很感谢克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)以及“行动方案”(Action Design)的伙伴戴安娜·史密斯(Diana McLain Smith)、鲍勃·普特南(Bob Putnam)及麦克阿瑟(Phil McArthur)。他们对组织生活及人际关系架构中的两难境界有卓越的洞见。这些无价的高见提供我们一个渠道,让我们了解人们是如何在对话中迷失方向,又如何可以引导回到问题的重心。本书中的许多观念架构:诸如对话双方的共同贡献、影响与意图,以及人际关系交错区,都受到他们的研究成果影响。其他如两栏式工具(Two-column tool)、阶梯及足迹的隐喻(the ladder and footprint metaphors),以及按图索骥法也取材自他们的研究工作。表达感情的两守则是来自鲍勃·普特南。我们对于如何述说自己故事及如何有个好的开始的了解,则是取自于唐·叔恩(Don Schön)及戴安娜·史密斯的架构法,以及约翰·理强森对角色扮演的看法。戴安娜及我们在优势伙伴(Vantage Partners)的同事提供了许多有用的案例,诠释了这些概念对组织生活挑战的用处。

有关认知治疗的领域,我们受惠于艾伦·贝克(Aaron Beck)以及戴卫·伯恩斯(David Burns)的研究及著作,尤其是有关认知失真如何影响我们的自我形象及情绪这一部分。家庭咨询及家庭机构的创建人之一戴卫·坎特(David Kantor)则让我们了解,所谓的“自我认同”式对话的核心架构,以及它在团体互动中扮演的角色。

社会心理学及沟通理论的许多真知灼见当然是我们的理论来源之一,这些真知灼见就像是旧约圣经一样,已不再是任何专家的辖区。然而,我们仍要深深地感谢杰夫·鲁宾(Jeff Rubin)提

供我们该领域的许多概念,也谢谢他源源不绝的支持及鼓励。我们对聆听及真确性的研究,则要感谢卡尔·罗杰斯(Carl Rogers)、希拉·蓝道(Sheila Reindl)、苏珊·雷普托(Suzanne Repetto)。约翰·格蓝德(John Grinder)贡献他的三方位观点,亦即你的观点、他人的观点及观察者的观点。

在对话的领域,我们深深感谢劳拉·却辛(Laura Chasin)以及她在公共对话计划(Public Conversations Project)的研究伙伴,和我们在冲突管理群(Conflict Management Group)的朋友以及埃里克·福克斯(Erica Fox)。从他们那里,我们学到陈述每个人的故事版本及谈论核心议题所能产生扭转局势的力量。比尔·艾萨克(Bill Isaacs)、路易斯·戴蒙(Louise Diamond)以及理查德·穆恩(Richard Moon)在此方面也卓有贡献。同时,我们也感谢下列人士给予我们鼓励及机会,让我们得以贡献我们的所学,谢谢哈佛法学院的罗杰·费希尔、鲍勃·摩努金(Bob Mnookin)以及戴卫·赫威茨(David Herwitz);冲突管理专业群的罗布·理奇格里安诺(Rob Ricigliano)、乔·斯坦福(Joe Stanford)以及唐·汤普森(Don Thompson);大洋洲冲突管理专家(Conflict Management Australasia)艾瑞克·科恩豪泽(Eric Kornhauser);加拿大 CIBC 银行的雪莉·奈特(Shirley Knight);哈佛教务长阿尔奇·埃普斯(Archie Epps);南卡罗来纳州城堡的丹尼·卡彭特(Denny Carpenter)及乔·崔兹(Joe Trez);波音公司的加里·朱瑟拉(Gary Jusela)及南希·安·斯特宾斯(Nancy Ann Stebbins),以及引介我们的卡罗琳·盖勒曼(Carolyn Gellerman)、谈判计划(Program on Negotiation)的德博拉·科尔布(Deborah Kolb),还有我们在冲突管理公司的同事。我们的朋友及同事史蒂芬·史密斯(Stephen Smith)协助我们工作,并把我们介绍给我们的经纪人。我们的经纪人埃斯特·纽伯格(Esther Newberg)与他在 ICM 的组员,多年来对我们实在是

好得没话说,非常感谢他们对我们的信心及支持。

我们何其有幸,拥有一群极具天赋又照顾我们的朋友同事,他们总能放下各自的繁务,协助我们校稿,给予我们建议,一路走来不断带给我们欢笑。罗杰·费希尔、艾里克·福克斯、迈克尔·莫菲特(Michael Moffitt)、斯科特·佩珀特(Scott Peppet)、约翰·里约翰逊、罗伯·理奇李安诺及戴安娜·史密斯与我们生活在一起,与我们一起工作了很长的时间。他们提供各种批评,改写内容,描绘章节的可能架构,每一个人对这本书的付出都是显著而持久。在此,还要感谢丹尼斯(Denis Achacoso)、莱尔(Lisle Baker)、鲍勃(Bob Bordone)、比尔(Bill Breslin)、斯特科(Scott Brown)、史蒂文森(Stevenson Carlbach)、托尼(Toni Chayes)、戴安娜(Diana Chigas)、艾米(Amy Edmondson)、乔治(George Daley)、伊丽莎白(Elizabeth England)、丹尼(Danny Ertel)、基斯(Keith Fitzgerald)、罗恩(Ron Fortgang)、布赖恩(Brian Ganson)、洛里(Lori Goldenthal)、马克(Mark Gordon)、舍洛克(Sherlock Graham-Haynes)、埃里克(Eric Hall)、特里(Terry Hill)、埃德(Ed Hills)、特德(Ted Johnson)、海伦(Helen Kim)、斯图(Stu Kliman)、琳达(Linda Kluz)、黛安(Diane Koskinas)、吉姆(Jim Lawrence)、苏珊(Susan McCafferty)、夏洛特(Charlotte McCormick)、帕特里克(Patrick McWhinney)、吉米(Jamie Moffitt)、莫妮卡(Monica Parker)、罗伯及苏珊(Rober and Susan Richardson)、唐(Don Rubenstein)、西尔维(Sylvie Carr)、卡罗尔(Carol Rubin)、杰夫(Jeff Seul)、朱(Drew Tulumello)、罗宾(Robin Weatherill)、杰夫(Jeff Weiss)、吉姆(Jim Young)、路易莎(Louisa Hackett)及许许多多的人。

我们的家人多年来一直好奇着这本书是否真的能够付梓。他们阅读草稿并给予意见,无条件的提供忠告及道德支持,我们对挚爱的家人满怀感激。他们是:罗宾及大卫·布莱克特(Robbie

and David Blackett)、杰克及乔伊斯·汉(Jack and Joyce Heen)、吉儿及贾森·格伦那(Jill and Jason Greena)、斯塔西·汉(Stacy Heen)、比尔及卡罗尔·佩赖(Bill and Carol Patton)、布赖恩·佩赖(Bryan Patton)及德夫拉·西斯茨基(Devra Sisitsky)、约翰·理查森(John Richardson)、戴安娜·史密斯、唐及安·斯通(Don and Anne Stone)、朱莉·斯通及丹尼斯·多尔蒂(Julie Stone and Dennis Doherty),以及兰迪·斯通(Randy Stone)。

我们拥有维京企鹅出版公司(Viking Penguin)最好的编辑团队。我们的编辑简(Jane von Mehren)不仅聪明有深度、风趣幽默,又易于共事。简、苏珊(Susan Petersen)、芭芭拉(Barbara Grossman)、伊凡(Ivan Held)和帕蒂(Patti Kelly)很快就掌握住我们的工作方向,我们非常感谢他们的努力及付出。我们的丛书主编比娜(Becna Kamrani)及文编珍妮特(Janet Renard)有绝佳的勇气接手处理我们三人的文稿。最后,谢谢美编马吉(Maggie Payette)及弗朗西斯卡(Francesca Belanger),由于他们的努力,这本书才有如此美丽独特的封面及版面设计。

这本书所有的优点都归功于这许多人,而疏漏及错误则纯粹是我们的责任。

——道格·布鲁斯与希拉
于马萨诸塞州剑桥



目 录

序	1
感谢	1
导论	3
问题的根源	11
1. 三种对话类型	13
转向学习的立场	31
“出了什么状况”型对话	33
2. 停止争论对错——探索彼此的故事版本	35
3. 他是故意的？——从影响力分辨意图	55
4. 停止归咎与责备——画出归因系统	69
“感受”型对话	95
5. 掌控你的感受——否则感受会掌控你	97
“自我认同”型对话	121
6. 建立坚固的自我认同——自己最在乎什么？	123

“创造学习”型对话	141
7. 你的目的是什么? ——何时提出? 何时放手	143
8. 付诸行动——从第三者故事开始	158
9. 学习——用心倾听	174
10. 表达——坚定清晰的表达自己	197
11. 解决问题——引导对话	214
12. 逐步演练	230

哈佛沟通书

对老板、对部属、对亲人，
真正重要的话，如何说出口？

导 论

要求加薪；结束一段感情；评论一场演出；对某个有所求的人说“不”；面对不敬的伤人行为；力排众议；道歉……

在职场、家里，与邻居的关系，高难度对话每天都不断地发生或尽力被人们避免着。

高难度对话的主题

多是难以启齿的事

对大多数的人而言，性、种族、性别、政治及宗教都是难以启齿的讨论主题。可是令人不舒服或令人害怕的主题并不仅限于此。当我们感到脆弱或是事情涉及我们的自尊心；当议题事关重大而后果不明确；当我们深切的关心谈论的主题或对话的人时，我们都会经历一场高难度对话。

大家都曾有过令人惧怕、不舒服的对话经验，无论你逃避或面对，它都像吃药一样苦涩不已。

- 你公司里的一名资深工程师已成为公司的负担，他是你的老朋友，而管理阶层要求你去炒他的鱿鱼。

- 你无意间听到你的岳母告诉邻居说,你的儿子是一个受到溺爱而缺乏管教的孩子。而你正准备到她家度假,你不太确定你们两人是否能和平共处?
- 你手中的案子需要比你告诉客户多一倍的时间才能处理完毕,而你必须加倍收费,但是你实在很害怕通知客户这个消息。
- 你想要告诉你的父亲你有多爱他,可是你又怕话一出口双方都会感到尴尬。
- 最近你得知你在警察局的黑人同事认为你是那种逆来顺受的黑人,你感到很生气,却又不知道若把这件事提出来会有什么后果。

即使是日常对话也会引来焦虑感。例如,要求退货却拿不出收据;请秘书做些复印的工作;告诉油漆工别在屋内抽烟等等。我们都尽量拖延许多生活上必须进行的沟通,不得不面对时,又笨手笨脚的。事前我们不断在心里演练该说什么话;事后又不断回想是否说错话或有什么该说的话未说。

是什么原因让情况变得这么困难?不管我们把问题拿出来谈或干脆避而不谈,让事情变困难的,其实是我们对结果的害怕心理。

