

自信

如何在沟通中从容做自己

兼具科学性和操作性的自信表达训练手册

有效逆转沟通中的不平等局面，展现更真实的自己

THE 
ASSERTIVENESS
WORKBOOK

*How to Express Your Ideas and Stand Up
for Yourself at Work and in Relationships*



表达

一加兰迪·帕特森 著
方旭燕 张媛 译
(Randy Paterson)

知乎心理学大V、昆士兰大学心理学博士
王怡蕊倾情推荐



机械工业出版社
China Machine Press

版权信息

COPYRIGHT

书名：自信表达——如何在沟通中从容做自己

作者：【加】兰迪·帕特森

出版社：机械工业出版社·华章图文

出版时间：2018年

ISBN：978-7-111-60297-2

本书由北京华章图文信息有限公司授权得到APP电子版制作与发行
版权所有·侵权必究



致谢

本书的部分内容来自于一个名为“存在”的自信表达训练项目，该项目是由不列颠哥伦比亚省温哥华医院和温哥华公共卫生科学中心的“改变之路”项目发展而来的。很多人参与了这个项目，在此表示感谢。罗赞·瓦兹尼负责志愿者的招募和评估，从项目的酝酿至今，他一直在协助我们。谢莉·范·埃滕、马丁·卡罗尔和林塞·杰克对本项目也提供了宝贵的建议，给本书提供了一些练习素材。伊丽莎白·埃金为客户提供了诸多准备材料，组织有方。

温哥华医院的马雷·吉尔伯特先生非常支持“改变之路”项目和我的工作，对于他，我表示万分感谢。同时，我也要感谢比尔·纽比和理查德·诺伊费尔德先生，他们一直深刻地影响着我的职业生涯和工作。美国新先驱出版公司（New Harbinger Publications）的珏利·加斯特维斯在我准备此书期间也提供了宝贵的建议，对此我感激不尽。

最后，我们的志愿者很早就参与到我们的项目中，对我们项目进展中遇到的困难表示宽容，对我们提供的练习和素材是否可行也给出了反馈，支持我们的项目，激发我们的灵感。没有他们的支持和帮助，就不可能有这本书的诞生。



前言

存在

自信表达方面的书，有两类人需要，这些人想要提升自身形象。他们需要向世人展示颜面，但有时脸面会破碎，有时伪装的面具会掉落，有时他人会看穿面具，所以这些人需要学习如何深藏面具，如何用特定的方式展现自己，如何防止他人轻易看透自己。他们拒绝真实的自我，决定继续用过去的面目示人。所以通常情况下，他们想学习如何更有效地掌控别人，如何迫使别人赞同他们，认可他们做事的方式，并以他们的方式行事。

本书中的某些技巧可以帮助有此需求的人，但此书并不是专门为他们写的，至少不是来满足他们这方面的需求的。

自信表达不是教你如何更好地伪装，而是教你鼓起勇气摘掉面具。本书也是为另外一个群体写的，即那些已经戴上面具但是不能自由呼吸的人。他们希望可以坦诚地面对真实的世界，但又保有防备之心；他们希望可以做自己，但又不影响他人；他们也希望相遇的人可以成为更加真实的自己。

其实自信表达，就是关于存在。

当今社会，很多人害怕冲突和批评，他们认为在任何一次冲突中，

都会一败涂地，任何批评都会把他们压垮。他们觉得自己没有任何权力把自己的观点强加给别人。他们从儿童时代就认为要学会接受和满足别人给他们制定的标准。不要隐藏自己，有点瑕疵也没关系，坚持自己的想法，留有自己的心愿，这些都容易受到别人的攻击。

这是你吗？

解决方案就是让自己隐身。不要直抒己见，要人云亦云，亦步亦趋。答应别人任何要求。不分彼此，没有界限。不让自己说“不”。放弃主导自己生活的权力。抚慰那些不赞成你的人。隐藏自己的想法、自己的梦想、自己的心愿和自己的情绪。为了融入环境表现合群，通过衣着和举止行为来伪装自己。不是作为一个个体存在，而是作为别人的镜子存在：顺应他人的想法、愿望、期待、希冀和目标，目的是彰显别人、隐藏自己，不要彰显自己的存在。

不幸的是，这种方案并不管用。人不是生来要隐身的，或者作为别人的镜子而存在的。隐藏自我并不是一个好的选择，它会导致更大程度的恐惧、无助、厌恶和绝望。

有些人把生活视为竞争。如果他们自己不隐身，那么别人就不得不隐身。别无选择：别人必须接受他们的观点，遵从他们的心愿。所有人都应该以他们的马首是瞻。如果有人不屈服，他们就会怒气冲天。他们把想法强加于别人，忽视甚至践踏别人的意愿、希冀和渴望。为了彰显自己的存在，就不得不忽略他人以及他人的态度和观点。

这是你吗？

这种互相竞争的方法也不行。生气并没什么用。即使别人屈服了，也闹得不愉快。有人开始游离退出，留下那些独自生气的人，怨恨自己遭到遗弃。掌控别人却让生活变得更加不受控制。

那真正的解决方案是什么呢？就是要彰显存在。我们不需要完美无瑕，我们可以暴露瑕疵、感性和不成熟的观点，我们可以有奇怪的偏好、别人难以理解的梦想、难以言状的品位，我们也可以展示太过人性的自我。这就是存在，不然别人就会对我们卑躬屈膝或者掩饰自己，现在我们也希望他人彰显他们的存在。承认别人和我们一样，有权没那么理性，没那么完美。

自信表达就是关于自我存在。

你将会从本书中学到很多基本技能和观点。很多技能是你已经知道的，有些技能是全新的。你需要一定的时间和努力，把这些技能运用到生活中。

准备好了吗？

“读”这本书是不够的

或许你想知道如何才能很好地阅读本书，我们就不故弄玄虚了，其实也没什么。或许你会了解更多有关自信表达的知识，你会学到更多自信表达的策略，你将更有能力分辨自己的行为是不是自信表达。

但是你的行为或你的生活不会发生什么改变。

思考一下，你在做什么？为什么你手里拿着这本书？如果是为了更好地理解什么是自信表达，那么务必读下去。只要阅读，就足够了。

你可能不喜欢自己和别人打交道的方式：或许是你和别人在一起的时候，没有展现真实的自我，没有表达真实的想法、欲念和期望，没有设定彼此的界限；或许是你很难包容别人的不同，情不自禁要掌控别人；也或许是你和生命中最重要的人相处时，就会难以控制自己恐惧、

愤怒、沮丧或者绝望的情绪。

如果你的情况如出一辙，那么不要仅仅是阅读本书，因为只阅读是远远不够的。通过本书，你会找到一系列的自我测试、简短的写作练习以及相关的实践建议。停下来，找一支笔，做这些练习。如此一来，你需要投入更多，当然也会有更大的回报。

如果自信表达对你很重要，那么它就是当务之急。现在时机成熟吗？你愿意花时间来改变自己的生活方式吗？如果不愿意，你应该把这本书放到书架上，等你准备充分了再去阅读。你以后会领悟。迟早有一天，你会明白你需要拥护自己，做自己，同时通过这样的方式允许别人做真实的自己。

有愿意和你一起练习的人吗

你可能想通过阅读此书来练习自信表达。如果没有这种打算，也不必担心，你仍然可以采用书中的练习，采纳书中的建议。你可能也想看看是否有人愿意和你做这些练习，这样的话，彼此可以一起训练。你们会从彼此的反馈中受益匪浅。在练习中使用这些技巧总是相对简单，以后实际生活中使用起来要困难得多。比如，练习中的侮辱比实际生活中的侮辱，处理起来要简单得多。

如果你不认识其他对自信表达感兴趣的人，那么你可能认识愿意帮助你做相关练习的人。你先去问问这些人，或许他们会欣然答应。毕竟，你需要他们帮助你练习自信表达的技巧。

把自己当作练习伙伴

最佳的反馈可以来自你自己。不管有没有人和你一起练习，你都可以把自己当作练习伙伴。在镜子面前进行练习：自言自语，就当自己在和别人说话。虽然和自己说话很难做到客观，但是镜子面前的练习有助

于评估你自己的表现。当你观看镜子里的表现时，应该试图忘记你是在看自己，想象这是别人在和你说话。那么，你会做出什么样的反应？

录音和录视频也会大有裨益。你可以先记录下自己练习的部分，然后再回放，评估自己的沟通风格。相比同一个时间既要表现又要评估自己的沟通风格，这要简单得多。

自信表达评分表

你不必用本书中的例子来练习，因为身边经常有沟通不畅的例子。你可以好好利用这些案例，先记录事情的原委和采取的应对方式，然后思考一个更加符合自信表达特点的沟通风格。一开始，或许你需要花费一定的时间来思考，但是熟能生巧，逐渐会加快速度，最后你会立即给出自信的回答。

本书的最后是“自信表达评分表”。你可以复制下来，留着自用。事实上，我们建议你准备20页以上的评分表。如果其他人指出你侵犯版权，那么把这一页给他们看，或者拿出其他可以支持你的证据。

开始练习吧。用相同的形式记录你遇到的每一次挑战。现在开始记录每次状况下你的行为，把它们分为自信型、被动型、攻击型和被动-攻击型的沟通风格（使用第1章中出现的概念）。如果不是自信型沟通风格，那么找到其他更加有效的沟通风格。

请参考以下案例：

日期：3月12日

时间：下午3点

地点：我的办公室

人物 / 事件：针对今夏补招的职位，我的部门领导保罗要求我招聘他的侄子，但我们需要的是有工作经验的人士，而他侄子并不符合条件。

你的回应：想不出如何回复，告诉对方你会考虑的，然后感谢他的建议。

自信型、被动型、攻击型，还是被动 - 攻击型沟通风格：被动型。

结果如何：领导期待我会雇用他的侄子。

事后感受：讨厌自己，讨厌保罗试图来操控我。

备选方案：保罗，这个岗位我们需要的是对业务了解的人，我打算招聘去年参与社区大学项目的一个学生。很欢迎你侄子来申请，不过除非他有相关经验，不然我有更合适的人选。

使用这些表格之后，你会发现自己越来越擅长自信型沟通风格。阅读本书后，你就能把这些概念运用到实际生活中。最终，面对具体情况时，你会想出更加有效的回应方式，并付诸实践。

注意以后你要做的事情。你可以让尴尬的场面变得友好。这些不再是挑战，你也不会让自己失望，它们都会成为机遇。

注意暴力关系

有些人发现自己处于暴力关系之中——有时是和家人，有时是和他人。很多人认为自信表达的培养可以帮助他们应对别人的暴力或者让自己免受暴力的伤害，可能他们是对的，但是暴力问题不是本书能解决的，这需要更多专业的指导。

如果你的人际关系中有暴力成分，那么你不能把此书作为一剂良

药，而应该找一位顾问来解决你的问题。如果你想通过阅读本书来训练团队的自信表达，请告知你的领导，这不是唯一的指导材料。

本书不适用于解决暴力关系的另外一个原因是，怕你看了这本书，就觉得自己可以直接应对复杂的情况。自信表达策略是用来帮助你掌控自己的生活，而不是让你掌控别人。如果你身边的人有暴力倾向，那么当你夺回自己的掌控权时，他们会深感威胁。除非你处理得小心谨慎，不然很容易发生暴力行为。

如果你自己有暴力前科，那么当别人不小心触发了你的情绪按钮，忍不住采取暴力行为的时候，你应该努力使用自信型沟通风格。如果你需要专业指导来降低暴力危险，请及时寻求帮助，处理好自身的问题。

本书的结构

本书的哪一部分对你来说最有用？答案或许是所有部分。大部分人认为每一个章节或多或少都有适用自己的部分，然而，你肯定有特别困扰的地方，那么就需要仔细阅读相关章节。

第一部分

第一部分“理解自信表达”几乎涵盖了所有相关概念。第1章定义了四种主要的沟通风格：自信型、被动型、攻击型和被动-攻击型沟通风格。你务必阅读完第1章，本章介绍的这几个概念是后续讨论的基础。第1章还设计了相关练习，帮助你判断哪种沟通风格你使用得最多，哪些情况最棘手。同时，也解释了为什么自信型沟通风格比其他沟通风格更有效。

如果大部分情况下，自信表达是最佳沟通风格，那么为什么不是所

有人一直采用这种沟通风格呢？事情没有这么简单。自信表达要求：①你拥有专门的技能；②在合适的情况下使用这种技能。即使你拥有了这些技能，也不一定能顺利使用。第2~4章描述了你可能遇到的障碍。

第2章回顾了压力对沟通产生的影响，以及压力会阻碍我们自信表达。本章提供了一些建议来减少生活中的压力，克服压力相关的障碍，以便有效沟通。

第3章探讨了他人的期待对我们是否采用自信型沟通风格的影响。过去几年，或许你在无意中留给别人一种印象，如果你想有所改变并且进行自信表达，那么别人对此的回应或许并不友好。第3章也探讨了性别对他人期待的影响。

第4章邀请你思考你的个人价值体系，以及它会如何影响你采取自信型沟通风格。只有你跨越了信仰、价值的障碍，或许才能进行自信表达。

第5章提供了一系列积极的观念供你参考，这些观念和自信表达的行为息息相关，可以指导你采取合适的沟通风格。

一旦你跨越了这些障碍，你就可以使用这些沟通技能了。第6章为你准备了关键时刻所需要的概念、建议和指导原则，陪伴你开始新的旅程。

第二部分

第二部分“自信表达的养成”，主要讲述了自信表达需要的具体技巧。这部分的每章都包含一到两个练习以帮助你掌握技巧。如果你确实想学习自信型沟通技能，那么要重点练习。

非言语交流向他人传达了我们的期待、态度和自信程度。如果非言语交流方式不恰当，哪怕是最好的沟通风格也会受到影响。第7章回顾

了非言语交流的各种元素，并比较了自信型、被动型和攻击型沟通风格的区别。这部分中的一系列练习为磨砺自信的非言语沟通风格提供了策略。

你可以有效表达自己的观点，又给别人留有思考的空间吗？第8章讨论了这个处理人际关系的基本技巧，其核心在于如何和别人相处。

第9~12章探讨了如何表达和回复人际关系中的反馈。第9章开始了一个新话题：接受赞美。这个技巧看似简单，但通常是麻烦的来源。这一章讲述了几种最常见的陷阱以及赞美背后的扭曲想法。

接下来，讨论我们如何给予正面的反馈。大部分人很吝啬，不愿意给别人积极的反馈，这种不情愿的背后隐藏着各种各样的恐惧。第10章对这些问题给出了新的解释，并提供了具体的指导建议，如何给需要的人有效的正面反馈。

第11章讨论了负面反馈的价值，以及为什么我们很难从别人给我们的批评中收集有用的信息。本章建议我们面对负面反馈时，如何消散怒气，还指导我们把别人宽泛的批评具体到身边的真实事件中。

第12章探讨了很多人极力避免或者大部分人无法行之有效的行为：给出负面（或者建设性的）反馈。本章建议我们给出有价值又不伤人的反馈。相关练习可以帮助你在这类处境下免受尴尬。

是谁在掌控你的生活？第13章主张如果你不能说“不”，那么这就不是你。拒绝不合理的要求是一个人行使自我权力的基本技能。本章讨论了我们会因为哪些因素不敢拒绝别人，并提供了相应的技巧以帮助我们设定和保持与他人的界限。

第14章转换角度，设身处地从他人角度出发，讨论如何请求别人。有些人完全不愿意请求别人，而有些人是下命令不是请求，所以本章提

供了请求别人的四步策略，还设计了相关练习。在你实施计划的时候，帮助你提升你的自信和心理舒适度。

当你发现自己身处困境时，本书中的所有技巧都会发挥积极的作用。最后两章讨论的是冲突。第15章表明在每一段亲密关系中，冲突虽然有时让人痛苦，但也是非常必要的。如果你做了充分准备，那么会顺利很多。本章提供了十步准备策略，包括定义问题、设想你的目标、评估自身的责任、选择你的时间和背景。第16章探讨的是冲突本身，并提出了15种策略来讨论这个话题，然后进一步提供解决方案。

通读全书，谨记这是一本训练手册。在本书中，你将会找到自我评估、练习、实践环节、建议等，这些都是学习自信表达的基本要素。那我们现在开始吧。基于以上对本书的介绍，你觉得哪些章节对你而言最重要？

列出这些章节：

也不要忽略其他章节。每一章节都是基于前面的章节，所以你可能需要阅读全书，但是可以重点阅读你列出来的章节。有必要的可以反复阅读，并确保你做了相关练习。

读完本书之后，以后遇到沟通困难的情况，可以继续填写自信表达评分表。在不久的将来，你会发现这些棘手的情况变得越来越简单，你处理起来会越来越得心应手。

【关注公众号】：奥丁读书小站（njdy668）

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，**15**本

沟通演讲口才系列，**20**本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

3.我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！

4.也可以加微信【**209993658**】免费领取需要的电子书。

5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。



第一部分
理解自信表达

被动
攻击

自信

攻击

被动

第1章 什么是自信表达

人类是社会性动物，我们需要经常沟通。有时我们向附近的杂货店问路，有时邀约他人，有时吐露不快，有时表示赞美，有时解决纷争，有时拒绝请求，有时又接受他人请求。

自信表达这种沟通风格均适用于以上情形，但它只代表了四种沟通风格中的其中一种，另外三种分别是被动型、攻击型和被动-攻击型。

每种沟通风格都有它们的用武之地。大部分情况下，自信表达是四种沟通风格中最有效的。可惜，大部分人并没有充分使用这种风格，导致他们和别人的沟通不尽如人意。

我们来依次了解一下这四种风格。阅读之后，你或许就能发现哪种描述和你自己的情况最相符合，这会让你受益匪浅。大部分人往往频繁地使用其中某一种沟通风格，但是请谨记：这些只是沟通交流的方式，并不是人的分类。至少在某些情况下，我们每个人都应该去尝试使用这四种不同的沟通风格。你也可以回想一下每种沟通风格你曾使用的次数。

被动型沟通风格

纳迪娅看上去筋疲力尽，有心理医生曾诊断她患有焦虑和抑郁的症状，这两点在她脸上一览无遗。痛苦的人有时候好像戴了一张面具，向世人展示他们的自信，隐藏他们正在承受的煎熬。如果说纳迪娅曾经也有这么一张面具，那么此刻她正迫切地想撕掉这张面具。

纳迪娅描述了她的生活。她在一家小会计公司做文员，与丈夫和儿子居住在郊区。她的母亲也住在同一个镇上，虽然身体健康，但什么事都依赖纳迪娅：纳迪娅开车带她去赴约，决定去买什么东西，穿什么衣服，打理院子、家务等几乎所有的事情。纳迪娅的妹妹什么忙都没有帮，甚至和她断了联系。他们还指责纳迪娅多管闲事，而且公开谴责她照顾母亲是为了获得遗产。

纳迪娅的家庭并不是她逃避压力的温暖港湾。她的丈夫对家庭做出的唯一贡献就是去取报纸——他取来是为了自己看。她说11岁的儿子是她生活的慰藉，但也哀叹自己身上的其他重担，意味着她不能提供儿子所需的关怀。儿子的衣服需要洗，床需要铺，房间需要整理，爱吃的菜需要做。当她没有把这些事情做好时，儿子就会噘着嘴很失望。纳迪娅也清楚原因。毕竟，一个妈妈的责任不就是照顾好儿子吗？

工作压力巨大。纳迪娅是公司里唯一的行政人员，疲于应对接踵而至的工作。她担心自己能力有限，庆幸的是，她的老板还没有发现问题。每次一完成任务，他们又立马给她更多任务。她知道不久后总有一天她没有办法完成所有的工作，然后他们会吃惊地发现她是滥竽充数的一员。最重要的是，他们似乎从来没有考虑过给她升职加薪。纳迪娅

猜想或许她根本不配吧。

纳迪娅一度带着焦虑和沮丧的情绪开始抽泣，觉得自己的生活简直是一地鸡毛。她希望有人告诉她情况不是如此，不过事实就是如此：事情就如同她描述的那么糟糕。难怪她会感到焦虑和抑郁。她变成了整个世界的仆人。她所做的一切都不是为了自己。很久之前，她已经不是为了自己而活，哪怕现在她可以做出选择，她也不知道可以做什么了。尽管在这个过程中，她完成了各种繁重的工作，并锻炼出各种技能，但她却一点都不觉得自豪，因为她从心底觉得自己就是一个失败者和滥竽充数的人。

纳迪娅是采用被动型沟通风格的典型案例。她的很多问题都是情境性的：工作上的压力、复杂的人际关系、婚姻生活的不如意、孩子不省心。然而，面对这些压力来源，她试图否认自己的沮丧，全部揽下这些问题和麻烦，希冀事情能有所好转。事实上，她的这些做法只会让事情变得更加糟糕。

所谓被动型沟通风格是不惜一切代价避免冲突。我们会这么做：

- 屈服于他人的不合理要求。

“夜班？我婚礼后的那天？噢，好吧，可以。没，完全没问题。”

- 追随大流。

“去鲍勃那个发臭的小破屋吃饭？哦，嗯，对，听起来这地方不错！”

- 等到别人发表完意见，才表达自己的看法。

“我对于死刑的看法……嗯，你怎么想呢？对于乱穿马路的人。嗯，是的，我也会这样的。”

- 从不批判或者给出负面评价。

“昨天我收到你的预算报告（其实就两句话）。是的，这个彩色蜡笔蛮好的。没有任何问题。”

· 绝不通过所言所行来招致别人的评价或者否定。

“如果我穿这个裤子，没有人会注意到我。太棒了，就买这个。”

被动型沟通风格的后果：我们把对生活的主导权交给了别人，即使我们的本意并非如此。

在狼群中，讲究论资排辈和控制权。两只狼相遇，那只弱小的狼所表现出来的似乎在说：“是的，你比我重要。我臣服于你。请别伤害我。”如果在交往过程中我们使用被动的方式，那么我们的表现和这只弱小的狼如出一辙。如同那些顺从的狼，我们可能避免眼神交流，看上去紧张不安，总是低着头，显得自己微不足道。我们可以把被动的沟通风格看作顺从别人的体现。

不过，把这种方式简单地叫作“被动”会产生误导，因为它暗指有些人只是坐着一言不发。有时候的确如此，但并不总是如此。比如纳迪娅，虽然用被动的方式和他人沟通，很多时候却比别人更主动活跃：风风火火，比别人更努力地工作，解释自己的行为，迫切尝试获得认同，努力解决每个人的问题。

我们每个人可以设想一下，什么情况下我们愿意把主导权交给别人。比如，第一次去爬山，我们可能会很乐意有一个向导。可事实上，有个指导我们应该做什么的人也是很可怕的。在另外一些处境中，如果我们处于不重要或者顺从的地位，其实也没什么问题。这时候，我们可以表现得不那么强势。

那些阻碍你的信念

其实我们可以选择到底要不要采取被动型风格，只不过通常情况

下，我们不会意识到我们在做选择。相反，当我们表现被动的时候，我们会感觉到无助，仿佛我们无法掌控自己的生活。这是因为我们有这个信念：我们就应该被动，不允许表现得主动。下面列举的信念证明了信念有可能阻碍你：

- “其他人比我更重要。”
- “其他人有权掌握他们的生活，而我没有。”
- “他们能很有效地做事。我不能。”
- “我在生活中的角色就是服务别人。”

消极情绪

很多消极情绪铸就了被动型沟通风格。比如：

· 害怕被他人拒绝。如果你不做别人希望你做的事情，他们还会喜欢你吗？

· 无助和沮丧的心情主宰着你的生活。在1991年，心理学家马丁·塞利格曼（Martin Seligman）指出，无助感是发展为抑郁症的首要危险因素。那些特别依赖被动方式的人的确会感到很无助，因为他们无法拒绝别人的要求。结果，无助感就升级为失落或者一事无成的感觉，甚至是彻底的萎靡不振。

· 憎恶所有对你提出的要求。如果你发现自己开始认为朋友在摆布你，那么可能是因为你采取了被动的方式——你鼓励了别人来使唤你，才造成了现在的局面。

被动型沟通风格是如何形成的

很多原因可以解释为何有些人采取的是被动型沟通风格。

· 有些人的家人过于体贴。“哦，别让简去做那件事，她现在已经很忙了。”结果，这些人在成长过程中从来没有机会拒绝别人。

· 有些孩子接受的教育是完全服从。虽然儿童时期，服从他人也许是有必要的，但是成年后有必要重新思考这种方式是否合理。

· 在有些家庭，孩子的请求、需求，或者父母和孩子之间的界限从来没有得到尊重。如果自信表达从来不起作用，那又如何让孩子学会自信表达呢？

· 有些家庭，不幸的是，自信表达会演变成暴力。“你居然敢对我不说？给你点颜色瞧瞧！”

· 有些人从未体验过自信型沟通风格。他们成长过程中看到的要么是攻击型，要么是被动型沟通风格。如果你从来没有尝试自信型沟通风格，那么很难想象它究竟是什么。

纳迪娅就是受了以上几个方面影响。她的父亲很强势，母亲很顺从；她父亲需要绝对服从，而母亲就言听计从，所以她几乎没有见过自信表达的行为。当纳迪娅还是孩子的时候，一旦她尝试独立，就会受到惩罚。作为家里的长女，父母希望她可以照顾妹妹。

当然，被动型风格有时候也会起作用。但是，如果只采用这种风格，通常会导致悲剧。

攻击型沟通风格

麦克说：“我没有冒犯你的意思，但你真的不了解做生意。”

有人认为麦克过于激进对他有害无利，但麦克对这个建议有所质疑。麦克是一个汽车经销商，手下有30个人。他衣着体面，面带自信。不过，有一个事实他是无法伪装的：此刻他就在心理医生的办公室，是他的妻子对他下了最后通牒，把他送来的。他的妻子还威胁着要离开他。

麦克不满意现在的生活，但他认为他的问题都是外在环境造成的。生意萧条，供应商都是死缠硬磨又没有能耐的家伙，结果，麦克发现自己工作的时候很容易发脾气。他经常把员工叫过来，指责他们根本不懂怎么工作。每天他和那些供应商打电话的时候，至少要吼两次。最近更是变本加厉，有两次把重要的客户都赶出了他的办公室。员工看起来像心里有什么秘密，人事变动很大，他感到业绩开始从他手中下滑。

为此，麦克很难离开工作。在家里他也表现得如出一辙，对妻子和孩子要求苛刻。虽然还没上升到肢体暴力，但是有几次已经动手动脚。即使没有大喊大叫，他也会通过其他方式发泄怒气。他还会对家人强加一条“沟通禁令”，连续几天都不和他们说一句话。在管教孩子方面，他说一不二，死板僵硬。他每次表达观点的时候，也总是出言不逊，不容置疑。所以他的妻子抱怨他从来不会倾听她的意见，还满嘴嘲讽。

当麦克谈到妻子的时候，他开始隐藏自己的恐惧。他知道整个家庭都是围绕着他转，为了不惹他生气，说什么话也总是背着他。麦克很爱自己的妻子和孩子，又同时敏锐地感知到这个世界的危险。如果他都不

能保护他们，那谁还能？如果家里有任何一个人所说所做所想和他的想法有矛盾，那么他都会感到不舒服，因为他觉得失去了掌控能力。如果他不能掌控，那接下来又会发生什么？

但是，情况不可能继续这样下去。如果生意不能好转，公司就会面临破产。如果他不能转变自己的沟通风格，他也有可能失去家庭。

上面的案例中，我们可以看到麦克滥用了攻击型沟通风格。与其他采用这种风格的人类似，麦克把自己的行为视作环境的产物——这是一个结果。他几乎没有意识到自己的行为也是起因，具体来说，是他众多问题的一个起因。虽然他的沟通风格显得咄咄逼人，但其实这起源于他的恐惧。麦克如果不能掌控身边的每一个人，他就会特别害怕接下来会发生什么，而这种攻击方式是为了维护他的控制欲。不过事与愿违，情况往往会失控。

这种攻击的风格和被动的风格是背道而驰的，它由我们顺从别人变为让别人顺从我们。不管付出多少代价，最重要的是赢。我们的目的就是通过威慑来控制他人的行为。他人的意见、界限、目标和请求都是愚蠢又没有价值的——这些都是需要克服的。我们是占统治地位的狼，让其他人屈服于我们的意志。

有意思的是，那些攻击型的人通常并没有觉得自己有多霸道。相反，他们往往觉得自己无依无靠，别人对自己颐指气使。他们通常是因为感受到危险才表现出攻击性，用愤怒来回应似乎显得合情合理。

攻击型沟通风格的优点

长期看来，为了达成目标而采取攻击型的沟通风格是毫无成效的，但是短期而言，这种沟通风格还是有可取之处的。

- 胁迫别人做事或许可以满足你一时的要求（最终他们会憎恶你，

没有动力做好事情，不喜欢你，不忠诚于你）。

- 如果别人怕你，他们或许不会提什么要求（当然他们也不会主动邀请你——不过如果你能坚定立场，你可以自信地应对他们的过分要求）。

- 咄咄逼人的沟通风格可以让你觉得自己拥有权力（不但别人感受很糟糕，而且你的权力感只会持续短暂的时间，伴随而来的通常是沮丧和无助）。

- 攻击型沟通风格似乎是一个好办法，可以把过去的错误一笔勾销（虽然一开始就是一场不愉快的交易，双方都不觉得“我们扯平了”，但很有可能你以惨淡收场）。

- 有时候你觉得需要发泄（虽然相关研究暗示“发泄”并不会帮你消气，而是让你更生气——长期来看的话）。

之前觉得自己有权力有正当理由，攻击完别人，现在这种感觉马上消失了。伴随而来的是伤害别人的负罪感，不能理性待人处事的羞愧感，以及深深的自卑。有时候，长期的自我辩解会掩盖这些后果（“他们活该，因为……”），不过事情只会更加糟糕。你和别人的分歧仍旧存在，现在他们还会因为你攻击型的沟通风格而更加痛恨你。

为什么别人要表现得咄咄逼人

攻击型沟通风格是怎么来的呢？有以下几种可能：

- 父母的沟通风格对你产生的影响。

“我想如果你渴望得到某样东西，那就应该这么做。”

- 自卑的心理导致连微不足道的困难都难以承受。

“我无法应对这个局面，除非别人被我唬得不说话。”

- 这种沟通风格有过成功案例。

“和妈妈用这招是行得通的！下次我再多试试。”

· 没有注意到攻击型沟通风格的负面影响。

“为什么自从上次我说服她后，现在她对我这么冷淡？是不是要我发火才有用。”

麦克的成长经历和纳迪娅有些相似：有一个咄咄逼人的父亲和被动的母亲。他遗传了父亲的脾气，而且总是用这样的方式回应别人。父亲在他身边的时候，他觉得自己渺小和无能，但是他和别人在一起的时候，就避免让自己产生这种感觉。一旦别人凌驾于他，他就以怒气回应。不管是供应商、员工还是家人都有可能影响他，所以这些人都是他攻击型沟通的潜在目标。

被动-攻击型沟通风格

艾伦说道，“该死，我又忘记它们了。”

和上周一样，艾伦又忘记带调查问卷了。这个调查问卷是两周前给他的，他自己说已经填完了。不过没关系，调查问卷不算重要，即使没有调查问卷，这件事情也开始浮出水面。

显然艾伦不开心。此外显而易见的是，艾伦特别害怕，这点是他承认的，他不承认的是他也很生气。

艾伦年过四十，为人谦和，在政府部门做公务员。他讨厌为政府工作，苦恼于办公室政治。大大小小的事情，从升职到重要的政策再到谁得到了靠窗的办公桌，他都充满了敌意。他和心理医生说到办公室氛围的时候，显然他是深陷其中。说到自己成功操控的事例，他会不时面带笑容。

说到部门经理的时候，艾伦充满了冷嘲热讽。而当心理医生问他有没有向经理反映自己的问题时，他又说没有。说了也没用，他说话变得结结巴巴，前后不一。他又说道，最好“在幕后”工作。那么，对某些工作视而不见也没事。其他任务也是一次性做完，不要被叫去返工。你也可以和同事们抱怨抱怨，给自己缓解情绪。

然而，他的策略并没有预想的成功。尽管他比任何人都了解组织框架，但一次次失去了晋升的机会。虽然有些同事称赞他知识渊博，但是他对这些人一个都不亲近，而且对轻蔑他的同事一直怀恨在心。

他的私生活也不尽如人意。他三十来岁离婚之后，一直单身至今。他非常孤独，并且害怕遭人拒绝。他知道自己最大的特点之一是拥有狡

黠的幽默感，但他也知道有时候他利用这点和别人保持一定距离。他似乎没有什么朋友。

虽然他不认为自己容易生气，但他承认会因为别人而感到失望，憎恨发生在自己身上的一些事情。然而，他又不会向当事人表达自己的真实想法。如果他们生气怎么办？如果他们报复我怎么办？不，最好还是不要把自己的沮丧心情告诉别人。

艾伦擅长被动-攻击型沟通风格。他怒火熊熊，但是他甚至连自己都不承认生气。反之，怒气变成了“失望”和“沮丧”。他非常害怕直抒胸臆带来的后果。结果，有很多项目，他虽然不喜欢，但是很少拒绝，也不会开诚布公地讨论自己的工作量。相反，他采取间接的策略，背后暗地里说三道四来达到自己的目的。艾伦的这个策略攻击了很多人，而他并没有为自己的行为负责。

正如名字所示，被动-攻击型沟通风格结合了被动型沟通风格和攻击型沟通风格这两者的特点。攻击型沟通风格的人容易生气，被动型沟通风格的人往往担心、焦虑，这些特点都会产生影响。怒气让你想要“掌控”另外一个人，而恐惧会阻止你直接采取行动。如果我们是被动-攻击型沟通风格，那么我们会伪装我们的攻击，这样我们可以避免负责。

思考一下这个例子。尽管你任务繁重，但是你老板要求你周五中午上交一份报告。你没有朝老板大喊大叫（攻击型），熬夜完成（被动型），也没有向老板解释情况（自信型），你只是“忘了”这份报告。你随心所欲，让老板失望，又逃避了自己的责任。（毕竟，谁都有可能忘记。）

以下有更多例子体现了被动-攻击型沟通风格：

- 向老板打小报告，说同事坏话。
- “不小心”打翻了油漆桶，油漆洒满了整个地下室地面。
- 承诺过别人，但是现在抽不出时间去帮忙。
- 约会经常迟到，还总是有各种理由。
- 正要去妻子/丈夫的办公室参加派对，突然“头痛”。
- 家务活干得不仔细，别人替你干。

以上所有的案例中，你都自行其是，但是貌似你都有理由避免责任。你避免和受影响的一方对峙。如果他们试图质问你，你也总能否认自己的意图（“不，我是想准时的，但是公交车晚点了”）。

也并不是每一个错误、错过的约定或者迟到都是被动-攻击型行为。有些人是真的很忙，有时候我们是真的忘记了，有些工作是真的比想象的要困难。问题是从某种程度上，我们是否有意让这些不好的事情发生。

这很难弄明白。我们或许认为自己怀着高尚的目的，但是事情搞砸的时候我们有一丝的满足感吗？如果有的事情总是给别人制造麻烦，那我们还会一而再再而三地去吗？我们几乎总是迟到吗？我们还会不停地接手一些永远完不成的项目吗？如果是这样的，那我们可能采取了被动-攻击型的沟通风格，只是自己没有意识到而已。

被动-攻击型沟通风格是基于某种误解：用攻击性的方式否认，不会产生什么后果。事实上是会的。最终别人觉得我们是不靠谱的，不负责任的，没有条理的，或者是考虑不周的。可能他们永远找不到具体的例子，但他们对我们的总体评价会下降。就艾伦的例子而言，他一直没有机会升职。

从情感上说，被动型和攻击型沟通风格产生的最糟糕的结果是自尊

心受到打击。我们焦虑不安，因为我们不知道他们什么时候会看穿我们的被动消极，也不知道他们什么时候来和我们对峙。我们觉得自己并没有掌控自己的生活。我们不断让别人失望，然后我们深感羞愧和自责。

被动-攻击型沟通风格的起源

被动-攻击型沟通风格是怎么产生的呢？过多使用这种沟通风格的人往往过去既使用被动型沟通风格，也使用攻击型沟通风格。他们情绪暴怒，控制欲强，但是又害怕沟通风格过于直接会带来严重后果。或许他们曾经因为自信型或者攻击型的沟通风格而遭受过惩罚，他们或许也渴望得到帮助，“如果我表现得无助，那么肯定会有人来帮我。”

艾伦是大家族中最小的一员，自然而然，他成了父母和哥哥姐姐们的焦点。不过，艾伦小时候是全家的宠儿，长大了又成为家庭秀的明星，为此他的哥哥姐姐对他隐约有些不满。艾伦很早就意识到，一旦他陷入麻烦，就会有人来解围或者接手，这让他的情况愈演愈烈，表现得更加无助。如果别人惹怒了他，他就会暗中行事，让他人深陷困境或者自己为所欲为。艾伦这种沟通风格在他小的时候如鱼得水，但是当他长大成人，就行之无效了。

自信型沟通风格

以上没有一种沟通风格是尽善尽美的，每一种沟通风格对人与人之间的关系都会产生消极影响。没有一种沟通风格是开诚布公地交流，并且还能确保满足每个人的意愿和渴望。当然，还是有某种方法让我们在一段关系中肯定彼此的需求。这就是自信表达要达到的目标。

自信表达并不是让你变得为所欲为，相反，它认可你掌控自己的行为，你决定你要做什么不要做什么。同样地，自信表达也是在认可其他人有权掌控他们的行为，而不是你试图去掌控他们。当我们自信地表达自己时，我们就是真诚地认可自己的想法和意愿，也不期望别人自动向我们屈服。我们尊重别人的感受和意见，但我们不一定要采纳他人的意见或者按照他们的期待和要求去做事。

这也并不意味着我们不考虑他人的想法。我们倾听他们的期许，然后决定要不要采纳他们的意见。即使有其他选择，我们仍有可能会做出和他们一样的选择，但这是我们自己的选择。如果我们赞同别人，那也是我们自己意愿。不过我们经常会感到无助，因为我们都不记得我们还能掌控自己。

如果我们能自信表达，我们有可能也会表达对他人言行的偏好。我们或许会坚定地要求他人用更和善的方式和我们交谈，帮我们一个忙或者要求他们完成手中的任务。但是我们也会承认不管他们是否做了这些事情，都是出于他们自己的意愿——这本该如此。

自信表达的技能其实是很难掌握的，我们中的很多人在成长过程中并没有学会如何有效地使用这种技能。当然，自信表达有时会违背自己

的意愿，有时我们想要迫使他人遵从我们的想法，有时我们极其害怕发生冲突，那么自信表达可能意味着不允许我们用过去的方式行事，所以自信表达这种技能来之不易。

不过，自信表达显然可以带来很多益处。

- 我们与他人沟通的时候，矛盾减少了，焦虑和怨恨的情绪舒缓了。

- 我们可以轻松自如地和他人相处，因为我们知道对于很多情况，我们都可以用理性的方式处理。

- 有助于我们专注当下，不会让过去的恩怨（“这正如你上次……”）或者对未来不切实际的恐惧（“我没法给你一个先例”……“如果她另有他意怎么办……”）来破坏彼此的沟通。

- 让我们在保护自尊的同时不去践踏他人的尊严。虽然自信表达允许他人想怎么看待我们就怎么看待，但它往往也有利于建立他人对我们的尊重。

- 增加了我们的自信，因为我们不需要一而再再而三地达到他人的标准或者得到他人的认可。

- 承认他人有权过他们自己想要的生活，随之而来的结果是我们不再试图掌控他人的生活，而他们也减少了对我们的怨恨。

- 能让我们掌控自己的生活。自信表达通过消除我们的无助感，或许可以减少抑郁。

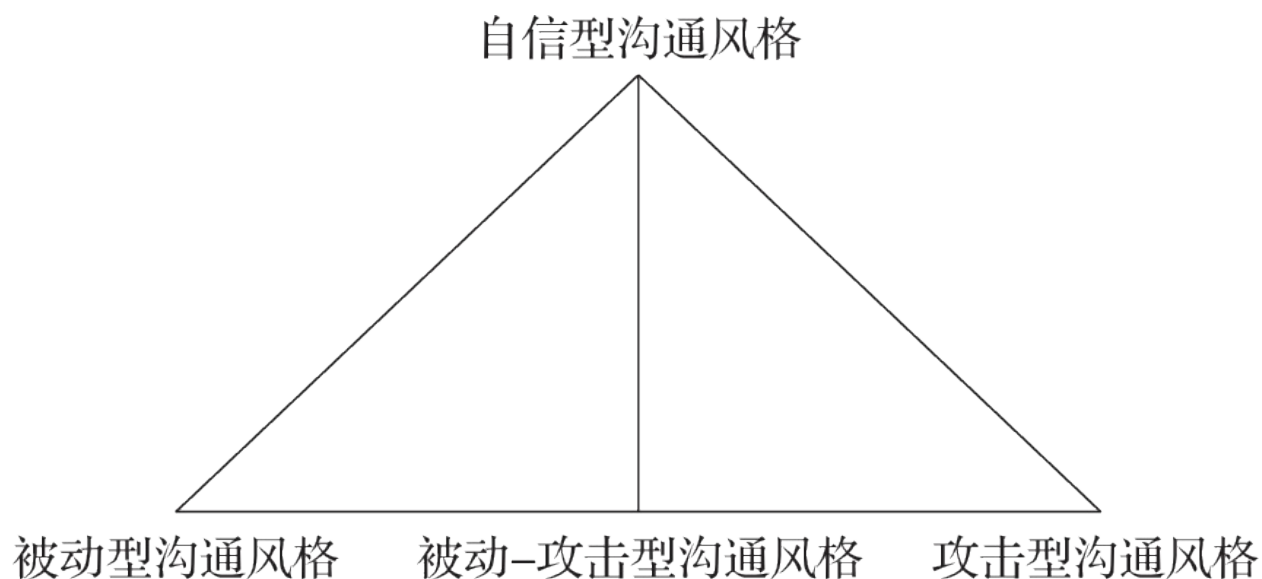
- 这是唯一一种让我们和他人充分地享有某种关系的策略。

以上对自信表达的介绍非常简要，是吧？那是不是应该解释得更清楚一点？本书接下来的部分大多都是关于自信表达这个话题的。

不同的沟通风格如何关联

有些人认为自信表达是被动型风格和攻击型风格的折中方案，也就是说，有人认为自信型比被动型沟通风格要强硬，而比攻击型沟通风格要被动。

这会让人担忧：他们试图自信表达的时候，会过犹不及。如果他们过去的沟通风格太被动了，如今或许会表现得太具有攻击性，而如果他们过去的沟通风格太具有攻击性，现在或许会表现得又太被动。这也会让人疑惑被动-攻击型沟通风格能在什么情况下发挥作用。下图能帮助我们更好地理解到底什么是自信表达。



在这张示意图中，被动-攻击型沟通风格结合了被动型沟通风格和攻击型沟通风格的特点，而自信型沟通风格超越了这三种风格，反映出它往往是最有效的沟通风格。这些线条表明自信表达是和这三种沟通风格有所关联，但又截然不同的。

另外一种风格：被动和攻击之间切换

“有时我很被动，有时我很具有攻击性，那我是被动-攻击型的吗？”

有人注意到自己在被动和攻击这两种沟通风格之间切换。大部分时间，他们保留自己的意见，表现被动。之后，偶尔他们又会具有攻击性。从某种程度上来说，这是正常的。我们中的大部分人至少在某段时间会使用不同的沟通风格。不过，还有人发现他们从被动型沟通风格转变到攻击型沟通风格，也是有一定的规律性的。那么这里有什么问题呢？

事实上，表现出两种沟通风格的人并不是被动-攻击型，被动-攻击型沟通风格是指在同一个时间表现出被动和攻击性。比如，迟到这件事意味着你对他人造成了不便（攻击型），同时避免了自己行为的责任（被动型）。

对于那些从被动型沟通风格转变到攻击型沟通风格的人来说，他们的主要问题是太被动了。他们表现得很被动，又很受挫，这是被动型沟通风格的常见后果。挫败感越积越多，直到他们再也不能忍受。这就是我们常说的压垮骆驼的最后一根稻草，然后他们就爆发了。他们像小孩子闹脾气一样突然爆发了，之后他们又恢复到被动的模式，直到下次再次爆发，人们把有这种举止的人视为“定时炸弹”。

不管是在被动型和攻击型之间切换，还是过多使用某一种沟通风格的人，解决方法都是相同的：学会更好地自信表达。如果这些人变得更加自信，他们就不会感受到那么强烈的沮丧和无助。压力不会像以前一

样，他们也不至于爆发情绪。当然，学习如何管理自己的压力和控制自己的脾气也是有益的。

自测：你属于哪一种类型

再次强调，绝大多数人都使用过不同的沟通风格。你也肯定自信表达过。也有攻击型的，也有被动型的，还有被动-攻击型的沟通风格。但是，或许某种沟通风格你使用的次数比其他的方式更多，那是哪一种呢？

给你一个建议，你可以参考下面的表格。表格里有四列，每一列代表一种沟通风格。五行代表了行为、肢体语言、信念、情感以及与沟通风格相关的预期目标。

表格中每一列中的每一排描述了每种沟通风格的不同表现。如果你有相应的表现，就打钩，看看哪一行打钩最多。虽然这算不上正式的心理测试，但哪种沟通风格打钩最多，哪种就有可能你平时使用最多的方式。

哪一种打钩最多？

被动型。或许你最需要的就是自信表达的技能。建议你重点关注第2章到第5章的内容，这部分探究了做到自信表达需要克服的障碍。如果你对自信表达抱有消极的想法，这会阻碍你掌握这种技能。

攻击型。这本书将会对你大有裨益，特别是讲到包容差异和允许他人控制他们行为的内容（见第4章、第5章和第14章）。你也可以重点阅读有关“生气”的内容（尤其是第2章）。

被动-攻击型。你或许可以有自己的需求和兴趣，但是你很难公开

表达自己的想法。可能是因为你害怕发生冲突。公开自己的想法（见第8章），学会说“不”（见第13章），处理冲突（见第15章和第16章），这些材料或许对你有特别的价值。

□**自信型**。恭喜你。如果这个测试是准确的，那么你或许已经经常使用自信型沟通风格了。不过我们还可以学习更多。阅读完这本书，请你确认给自己造成麻烦的沟通风格，然后重点关注这些领域。

通往自信表达之路

让我们回忆一下开篇提到的三个案例。他们每个人都需要努力学习如何更好地自信表达。没有人觉得这个任务轻松简单，但是他们都觉得非常有意义。如果你从他们的故事中看到了自己的影子，或许你也能从他们后续的发展中看到自己的未来。

	被动型	攻击型	被动 - 攻击型	自信型
行为	保持安静；不表达你的所需所想；经常对自己失望；表达自己想法的时候会向别人道歉；否认自己和别人观点不同	充分表达自己的感受和需要，仿佛别人的看法都是不合理或者愚蠢的；忽视、视而不见甚至侮辱他人的需求和意见	通过非直接的方式回绝别人；比如忘了、推迟等；对自己的言行拒绝承担责任	坦率又直接地表达你的需求和感受；不会自以为是地认为自己的想法都是正确的，也不要求每个人都和你想法一致；允许他人保留自己的看法，并会考虑和尊重他人的想法
肢体语言	让自己微不足道；低头、耸肩膀、避免眼神交流、说话轻柔	让自己变得强大，自带威慑力；具有穿透力的眼神交流；说话大声，甚至像是喊叫	通常模仿被动型沟通风格	身体放松，举动随意；有频繁的眼神交流，但不会咄咄逼人
信念	他人的需求比你自身需求更重要；他人有权力，而你却没有；他人的贡献是有价值的，你的贡献毫无价值	你的需求比他人的需求更重要；你有权力，而他们却没有；你的贡献是有价值的；他们是愚蠢、错误、一文不值的	即使你认可他人有权按自己的方式行事，但你也有权按自己的方式行事；你对自己的言行不需要负责	你的需求和他人的需求同等重要；你有权力表达你自己；你和他人都有所贡献；你对自己的行为负责
情感	害怕被人拒绝；感到无助、沮丧和愤怒；怨恨那些“利用”你的人；自尊水平低	失意的时候，愤怒生气，胜利的时候又洋洋得意；事情过后，后悔自责，因为伤害他人又自我痛恨	担心自己因为自信表达被拒绝；厌恶别人对你提出的要求；害怕正面冲突	你抱着积极的态度面对自己和他人；自尊心增强
目标	避免冲突；不惜任何代价来讨好他人；让别人来掌控你	为了赢过别人不惜一切代价；获得对他人的掌控	随心所欲，无须承担任何责任	你和他人都有自尊；表达自己观点的时候不是为了输赢；自己管好自己，不去控制别人

纳迪娅的故事——从被动沟通到自信表达

纳迪娅认为她的问题正是周围环境带给她的，她的家庭和工作只是对她一味索取。从某种程度上说，她觉得自己是有问题的，因为自己能力不足。她觉得自己一直都这样。

她最近才意识到沟通风格或许是造成她生活不如意的一个原因。然

而，当她回顾每一种沟通风格的时候，她也心知肚明——被动型沟通风格使用最多。一度她处于崩溃的边缘，意识到了这个问题，却也降低了她的自信水平。“我的错不仅仅是存在这些问题，更是制造出了这些问题。”

纳迪娅开始反思这种沟通风格来自哪里。她是一个大家庭的长女，当她爸爸病情日益严重，而妈妈只能全身心照顾爸爸的时候，照顾弟妹的责任落到了她的身上。纳迪娅记得有一次她告诉母亲她想和男朋友外出，但是她那被生活耗尽的母亲却责怪她毫不关心父亲是死是活。从此之后，纳迪娅为自己做点事情就被视为难以原谅的举动。她结婚后，生活有点改善。不过，逐渐又回到了之前的生活状态，承担越来越多的责任，越来越不表达自己。

纳迪娅的治疗从改善和母亲的关系开始。通过监控两人的对话，纳迪娅惊讶地发现她的母亲极少要求她做事。母亲会不经意地提到需要做的事情，于是纳迪娅就会主动去做了。她从来不需要等待别人的嘱咐。为此，她决定做出的第一个改变是不主动请缨。她可以等别人开口要她帮忙的时候再去做。她妈妈的暗示变得越来越明显，当然，还给出了几个明确的请求——不过还是比纳迪娅设想的要少很多。她母亲开始亲力亲为，而且还向她汇报最近经常和其他人见面。纳迪娅重新思考，是否她对母亲的帮助降低了母亲的信心，也削弱了其独立处理事情的能力。她决定继续关心照顾母亲，但不会越俎代庖，以妈妈的需要为宜。

工作方面，纳迪娅也记录自己的日常工作。发现自己竟然做了这么多事情，她大吃一惊。也意识到不管自己工作效率多高，也不可能完成所有事情。她开始做出改变，要求那些布置任务的人指明哪些活儿优先。不过这也不起作用，每件事情都是一样紧急。之后，她不再纠结何

时可以完成所有任务。如果有异议，假设某一个人给她布置很多任务， she 会把其中一项任务优先完成。她的领导开始注意到她忙得不可开交。最后她要求别人来审查她的工作，也表达了自己的担忧。她期盼有人立刻解雇她，但事情并没有这样。通过进一步的沟通和其他人的反馈，工作得到了极大改善。

对于孩子的问题，纳迪娅开始明白作为一个母亲，不仅仅要给孩子提供支持帮助，更要为孩子长大成人、独立生活做准备。对孩子百依百顺却没有任何要求，接受孩子所有苛刻的要求和批评，这些对孩子并没有什么帮助。于是，她也做出了改变。她在地下室放了一个箱子，向孩子宣布：以后要是一旦发现地板上有乱放的东西，她就会放到这个箱子里。起初，她儿子大怒，甚至故意把地面搞得更乱。慢慢地他也有所变化，会把地上的东西捡起来。

纳迪娅做了一个日常事情列表，还召集了一个家庭会议，要求家庭成员每个人都分担一定的责任。她儿子提议可以自己负责整理床铺（这真是一个大惊喜！）尽管这样，除此之外几乎所有的事情都需要她做。纳迪娅表明这似乎对她有些不公。儿子不情不愿地答应再多干些活，可转眼又忘了做。正如之前商定的，纳迪娅不需要做甜点和买小吃，她也努力让自己不去做这些事情。事情逐渐回到了正轨。

纳迪娅丈夫的表现也是半斤八两。半推半就地答应多做些家务，结果忘记做，后来又慢慢地开始做一些家务。这个过程并不完美，家庭关系一度比较紧张。不过最后紧张的关系缓和，家里人相处得比之前融洽，这对纳迪娅来说真是一个惊喜。她也找到了一些兴趣爱好，并享受沉溺其中，而过去她完全没有时间精力追求自己的爱好。在经历较长一段时间以后，她感到她终于有属于自己的生活了。

治疗的最后阶段，纳迪娅并没有掌握精湛的自信表达技能。她也不需要完美地自信表达。只要这些技能对她有用就好。只要她继续使用，那么她就会进一步提升。

麦克的故事——从攻击型沟通风格到自信表达

只要麦克会因为工作和家庭的烦心事生气和情绪低落，那么他就不能真正解决问题。一旦他开始意识到隐藏在他愤怒背后的恐惧（恐惧失去家庭和事业，恐惧被人遗弃），那么他就会更清楚自己要去做什么。每次交流变得具有攻击性时，他就拿出自信表达评分表（见前言），告诫自己这会带来立竿见影的效果和长期影响。他觉得过去是正确的：他攻击型的沟通风格非常有效，事情可以立刻解决。但是他也看到这种沟通风格对他自己的情绪以及别人的情绪都有消极影响，还会有长期的后续影响。他这才承认他的沟通风格是非常糟糕的。

麦克不可能在一夜之间改变自己的沟通风格。他尝试做出一些改变，少喝咖啡，多做些放松活动。然后他找准了几个供货商，尝试用新的方式和他们沟通。一开始，主要通过邮件和他们联系，这可以让他发出信息之前谨慎考虑。他感觉自己正在压制自己的怒火，还要假惺惺地表现出自己很“和善”。不过他发现这个新方法和他之前的方式一样有效，此后他也不觉得尴尬，也没有内疚感了。随后，他又尝试改变和某些员工的沟通风格，收效也不错。几星期之后，麦克发现这些供货商和员工表现得甚至比过去还好。关于汽车交易的紧张氛围也逐渐消散了。还有那么几个时刻，他觉得工作很有意思。

开车到家，把车停到车库回到屋子里之前，他还会在车里坐一会，做一下放松活动。这就像他工作和家庭生活两者之间的句号。现在的他也越来越能区分工作和家庭生活。他也要求家人如果家里有事情处理，

不要他一回来就急着让他处理，等15分钟再让他处理。他也向家人承认其实他很容易感到紧张有压力。他的自信表达评分表表明他很容易对妻子和孩子发火。一旦有事情发生，在他做出回应之前，他需要一个刹车。他的家人陪同他在家附近散步，也有助于他缓和心情。

事情不可能一夜之间就改变。麦克和他妻子两个人一起参与了几次诊断，在这个过程中，他们可以有针对性地练习一些沟通技巧。一次练习中，麦克的妻子直接挑明麦克有所隐瞒，然后麦克花了很长时间一句一句地构思他的回复（倾听之后的反思以及用平和的方式来陈述自己的观点），整个过程还是有很多问题。在他反复练习沟通技巧的时间里，他的妻子就暂时待在房子里。麦克澄清了他对孩子行为的要求和标准。整个家庭成员见面讨论他们商定的标准，还提出了如果破坏规则将会带来的后果（没有一个大喊大叫）。慢慢地，麦克和妻子的关系回到了正常的状态。

麦克过去一直是攻击型沟通风格，所以他很担心本性难移。他没有想到的是这种新的沟通风格会对情况有所改善，并激励他继续保持。如今，家成了他享受其中的一个地方。工作效率也得到了显著提高。那种万物要悄悄溜走的感觉也消失了。

艾伦的故事——从被动-攻击型沟通风格到自信表达

艾伦采取的一直都是被动-攻击型沟通风格，所以他都没有意识到他的问题。这种沟通风格的本意是向他人隐藏你的攻击，但是它有时候也对当事人隐藏了真实的想法。艾伦在了解被动-攻击型沟通风格和测试自信表达分值之后，才意识到自己是试图暗地里攻击他人。他曾经是年级里最聪明的学生之一，却也经常被其他同学欺负。他的愤怒里掺杂着恐惧，于是他用这种沟通风格来同时表达自己的这两种情绪。他变成

了一个边搞笑边讽刺的人，班级里的小丑，擅长从幕后来控制这个世界。他看到了自己行为背后的原因，同时也看到了带来的影响。

对于艾伦来说，改变被动-攻击型沟通风格，需要他同时做到两点：自信表达和学会放弃。尽管对于自信表达是否真能奏效，艾伦深有疑虑，但他还是在一些合适的场合下练习使用这种技巧。他对现状的不满迫使他内心的疑虑暂搁一边。在生活的日常细节中，他开始表现出自信表达，比如对供应商的要求，和上级讨论一些小事，和其他同事交流。尽管有些情况不尽人意，但是他取得的进步足以让他继续采用这种沟通风格。对于工作，他开始觉得更加游刃有余。

放弃意味着在办公室政治中不再扮演重要的角色，或者不再试图掌控他人。他撤出了几个委员会，也确认了几件他自己无心八卦的事情。逐渐地，这些事情对他不再那么重要。甚至一度他害怕自己正在“失去锐气”，幸好工作业绩正在稳步提升。他试图拒绝那些似乎永远也完成不了的任务，圆满完成已经接受的工作。虽然艾伦工作上取得了进步，但是他意识到其实他并不适合政府部门工作。他开始重新考虑职业转向。

对艾伦而言，其实最难的是如何在社交场合自信表达，因为事实上他并没有什么社交圈。他参加了当地的一个徒步小组。这一路给了他社交的机会。他尽量不在背后谈论小组里的任何人。他的幽默感帮助他赢得了别人的好感，不过艾伦也没有把幽默当作一种武器来使用。他感觉自己没有之前那么孤立了。在治疗的最后阶段，他已经结交了几个朋友，还打算开始新的约会。

黑暗的隧道中已经出现了亮光。

自测：自我评估

麻烦各位花点时间回答一下你阅读本书的原因。基于你对自信表达的了解，你如何评价自己的能力？

以下是自信表达的三个阶段，你可以画线表示自己目前的阶段。

不是很好。 自信表达能力 不及大部分人。	一般。 和大部分人 差不多。	很棒。 比大部分人 擅于自信表达。

你希望通过阅读此书，达到哪个阶段？请用X来标注。

请简单列举你希望自己能自信表达的三个场景。

1. _____

2. _____

3. _____

麻烦花点时间完成以下句子：

我很被动当我_____

我会变得具有攻击性当我_____

在他人面前自信表达，我最担心的
是_____

生活中，我最难通过自信表达来沟通的两个人
是_____

我可以自信表达当我_____

牢记这些问题的答案，下面的3章内容会讨论自信表达的障碍和困

难。

第2章 克服应激障碍

或许此时你已经深信自信型比被动型、攻击型或者被动-攻击型沟通风格都有效，那么为什么大家都不用呢？一个原因是它涉及一系列具体的技巧，这些内容我们将会在本书的第二部分探讨；另外一个原因是还有很多障碍让人踟躇不前，而其中之一就是我们身体里住着的应激机制。克服应激反应的前提是了解应激的特性和掌握管理应激的方法。

什么是应激

简而言之，应激机制是我们人体对感知到的危险做出的身体反应。就是这么简单。

如果你身体过敏，或许你就会知道过敏症状其实并不是由花生、蜜蜂、花粉、灰尘或者头皮屑引起的。你过敏的那些东西本身并不危险，问题在于你的免疫系统。你的身体检测到了过敏物，把它当作危险的东西，随即增强免疫来克服这个危险。在有些情况下（比如花生过敏），这个“帮助”机制甚至会危及生命，所以产生过敏症状是因为你身体的机制而不是你过敏的东西。治疗过敏往往是通过缓和免疫系统，让它感觉放松，不要想着“帮助”你。

应激是相似的。仿佛应激来自拥堵的交通、挑剔的家人、工作的挑战甚至是你的降落伞教练等，但事实不是这样，应激来自于你的身体，这就是应激机制的来由。它是用来帮助你应对压力的。

不过这也有一个问题：应激机制启动之后，大部分人都很难应对。万一这个机制带来的坏处比好处还多呢？

问题的答案是：每当威胁到我们的生命，涉及生与死对抗的时候，应激机制就会进一步调整。一个弱肉强食的人或许会出现，你或许会遭到周围人或者某个部落的攻击，为了获得食物，你不得不奋力抗争。在这种情况下，下面两种选择最有可能帮助你幸存下来：

1. 殊死搏斗；
2. 跑得越快越好。

你能不能活下来取决于你是否拼尽全力去搏斗或者跑得够快。那些

搏斗最顽强或逃跑最快的人最有可能幸存下来，也因此最有可能把他们的个性传给他们的孩子，所以结局是，环境压力偏爱那些坚强的、紧急状况下能全力以赴的人。

如果能对剑齿虎说这样的话就太棒了：“你在这里等着，我去健身房练几个月，再来找你算账。”不幸的是，这并不切实际。反之，应激机制是在持续发展的：这个系统可以重新组织身体的各个功能并优先使用奔跑和战斗的功能。这就是为什么应激机制也叫“战斗或逃跑反应”。当我们意识到自己身处危险的时候，就会触发应激机制。

应激机制触发的时候，我们的身体就会发生一系列反应。具体包含以下几个方面：

- 心跳加速，血液加快流动到肌肉。
- 脉搏加速——这是每一次心跳所需要的血量（胸口心跳的感觉与此相关）。
- 呼吸急促确保足够氧气以供能量消耗。
- 肝脏中葡萄糖的分解增加了血液中的糖分。
- 血管舒张增加了对大型肌肉组织的血液供给，为此这些肌肉的血管变宽了。
- 血管收缩减少了对皮肤和消化系统的血液供给，为此这些部位的血管变细了。
- 内啡肽的分泌（体内产生的一种有镇痛作用的激素）可以帮助防止残疾，或者舒缓受伤带来的疼痛（应激反应变大，疼痛的敏感度也会增强）。
- 一系列其他的身体变化。

同时，应激机制也会引起心理和行为的变化。感官变得特别敏锐，

时间似乎变慢了，你更能专注于那些特定的重要任务（比如跑步或者战斗）。相应地，那些复杂的多重任务就显得棘手了，创造性的思考力也减弱了。渴望前进，却往往左顾右盼，坐立不安或者越来越焦躁。某些情绪也越来越强烈。如果你觉得情绪已经失控，那么有可能你会感到恐惧，甚至有逃跑的想法。如果此时攻击别人可能有帮助，或许你可能反而因此生气。

总之，应激机制启动的时候，你会变得更强大、更敏捷、更专注、更能忍受痛苦。如果你发现自己身处一个不得不逃跑或者战斗的境地，那么应激机制或许会起作用。有时候，应激机制或许能帮你免于伤害。

不过所有这些变化都是帮助你走出最初的环境，你不再属于之前的那个环境（虽然有时候不见得如此）。现代生活中你所历经的种种压力不是通过逃跑或者战斗就能摆脱的。事实上，你做出的反应并没有让情况变好，反而变得更加糟糕。

请你思考一下日常生活中你所面临的各种压力。

请写下在过去一周让你感到有压力的某件事情。

逃走或者大喊大叫真能帮你应对这件事情吗？

你还记得是否想要逃避这种情况吗？

对别人进行身体上的攻击有用吗？

你还记得自己是否想要攻击别人（比如打你的孩子、掌掴你老板、修理你的对象）吗？

如果攻击他人或者逃跑是你的最佳选择，那么应激机制或许还有用。如果不是最佳选择，那么应激机制带来的麻烦会更多。似乎那个时候从孩子身边跑开或者打你老板是一个不错的主意，但最终事情会变得雪上加霜。我们或许要像对待过敏源一样对待这件事情：安抚这个“帮助”机制。

我们要如何关闭（或者调小）应激机制？回答这个问题，我们需要先解释下应激的性质。以下是基本介绍：

情境 ⇨ 评估 ⇨ 回应

应激阻抗

应激通常是由外界的某个事件触发的。比如老板的皱眉，你的孩子在百货商店号啕大哭，汽车启动不了，或者一个朋友没有如期赴约，以上这些情形本身并不会触发应激反应。首先，需要我们感知这些事情并给出相应的评估。如果你没有注意到老板皱眉了，你不会有任何想法。再则，做评估这件事表明你受到了什么威胁。如果你觉得老板是因为午饭吃太多才皱眉，那么你就没什么可担心的。如果你觉得老板打算解雇你，那么你或许就会有应激反应。

整个过程，其实是你身体做出的应激阻抗反应，所以相比其他人，有些人对应激做出的反应更明显。或许你碰巧也知道一些人，不管发生什么，他们不怎么焦虑或者失望。每个人的应激机制都是千差万别的，其中的区别有些是与生俱来的。相关证据表明有些婴儿更容易感受到应激，而这些区别会持续到他们成年。不过，还有些应激是生活方式的不

同引起的。

你可以应对任何阶段的应激：

- 你可以应对这件事情本身（比如直面相关人士）。这和自信表达提出的观点不谋而合。如果你的应激机制太活跃了，那么可能你会发现很难采用自信表达的策略。

- 你可以再次评估自己的评价。或许你太杞人忧天，难道皱眉就一定意味着你要被解雇了吗？你真的是那么糟糕的员工吗？如果你对事情的评价没有上一次那么可怕，那么应激机制有可能消退了。

- 你可以通过放松的方式来处理身体的应激机制。

- 如果你动不动就感到有应激，你可以改变生活方式来抗压。

在采取这些具体的技巧之前，我们一起审视下应激机制是如何影响自信表达的。

应激与自信表达

正如之前所讨论的，在现代社会，我们面临的压力和原始社会的压力是有天壤之别的。通常情况下，逃跑是无济于事的。对别人进行身体攻击也是毫无效果的。大部分情况下，这些举措只会让事情雪上加霜。

相反，最应该做的往往是保持冷静，根据自己的选项来思考，决定采取什么行动，然后执行行动。如果希望自己能自信表达，我们不得不字斟句酌，这样我们表达自己观点的同时既不会显得唯唯诺诺，也不显得咄咄逼人，而这正是和我们的应激机制不一样的地方。

请看下图。设想一个场景：一个同事批评你做的工作。你的反应取决于你怎么想这件事情。如果你认为自己的工作取决于这个任务完成得如何，那么你就把同事的批评视为一种威胁。这就是你的评估。

一旦你感受到威胁，或许你就会有应激反应。应激反应既包含之前讨论过的某些或者全部生理变化（心跳急速等），也包含你思考方式的转变。



如果你认为你有可能失去你的工作，那么你就会害怕。恐惧会激发反抗（渴望逃跑）。你或许想避免它带来的任何后果和冲突，结果，你发现自己的言行方式非常被动。或许你想向你的同事嘀咕几句，让自己尽快走出这个阴影。

如果你觉得同事是错的，你不应该平白无故被指责，那么你或许会很生气。这就会引起应激反应的另外一面——反抗。你或许想要赢过你的同事，往往此时你会变得具有攻击性，你可能对你同事的缺点开始大声嚷嚷。

另外一个可能是你可能会很愤怒，但是仍然害怕正面冲突，你的回应里夹杂着被动和攻击的沟通风格。你可能想避免和这个同事的正面接

触，但开始在背后窃窃私语他的错误。抑或你会做点手脚，让他们的工作出点问题。这就是典型的被动-攻击型行为。

长远看来，这三种回应（被动型、攻击型和被动-攻击型）都有可能让情况变得更糟。要想改变这种状况，就应该采用自信型沟通风格。但是如果要自信表达，你就必须先放松自己的应激反应。我们怎样才能做到呢？

建立应激阻抗机制

平息应激反应的一个策略是增强身体的应激阻抗。有些人发现他们的身体是一触即发的：几乎所有的挑战都会启动应激反应。如果真是这么一回事，那你可以考虑改变自己的生活方式，因为某些变化可以让你勇敢面对应激。

对比你的应激阻抗能力和你认识的人的应激阻抗能力。总而言之，相比别人，你是更容易紧张还是不容易紧张？你可以通过画线做评估：

我似乎比他人 更沉着	和他人差不多 沉着	比别人更容易 心烦

如果你对自我的评价是中间靠右，你想更好地管理应激反应，那你或许可以考虑以下的一些策略。根据自己的生活情况，找到最适合你的方法，在左边打钩。

- 锻炼。研究表明，定期锻炼的人相比不锻炼的人没那么容易焦虑（Hays, 1999）。运动本身是有氧还是无氧并不重要，重要的是参与了健身运动。挑选一些你喜欢的运动（至少你可以忍受的运动），记得每次做拉伸或者热身运动，并且要定期锻炼（一周3~4次为佳）。锻炼强度适中，在开始新的或者剧烈的健身计划之前，咨询下你的医生。运动见效很快，通常3~4周就见效。

- 饮食。饮食不规律，或者油腻不健康的食物都会引起应激反应，所以有规律的健康饮食是更好的选择。这并不需要花费数时精心准备一顿丰盛大餐。通常就是很简单的选择，吃沙拉而不是炸薯条，坐下来静

静地吃上一顿饭，对身心都是大有裨益。有人发现甜品里的糖分会触发我们情绪的变化，仿佛是从超速到昏昏欲睡，过山车一般的变化。此外，复杂的碳水化合物也是一个不错的选择。有关饮食和营养的问题请咨询你的医生，或者复印一份美国农业部的“食物金字塔”（Food Pyramid）或加拿大卫生与福利部门的“加拿大食物指南”（Canada Food Guide）。这两份文件都可通过政府办公室或者网站获得（通过标题搜索即可）。

- 睡眠充足。很多人睡眠不足，这也是引起应激反应的一个重要原因。睡一个好觉成为当务之急。虽然各有差异，但是大部分人达到最佳状态需要7~9小时的睡眠时间。作息时间规律，效果最佳。如果一周中的起床和睡觉时间不规律，那么身体24小时的睡眠/觉醒周期就被干扰了。确保你的睡觉环境有利于睡眠，比如温度高低、安静与否以及光线昏暗。如果你失眠，那么请咨询你的医生。你也可以阅读睡眠方面的书籍，比如《去睡觉》（Getting to Sleep）（Catalano, 1990）。

- 注意咖啡因的摄入。咖啡因这种成瘾物质可以刺激应激机制。含有咖啡因的主要是咖啡（一杯8盎司的咖啡里含有200毫克咖啡因）、茶（一杯茶含有70毫克咖啡因）、含有咖啡因的软饮料（一杯含有30~60毫克咖啡因）以及巧克力（一小块大概含有25毫克咖啡因）。如果你很难改变自己容易焦虑、恐惧或者发怒的情绪，或者你失眠严重，那么你最好控制咖啡因的摄入。如果你平时咖啡因的日摄入量超过450毫克（还取决于你的体重和其他因素），那么突然减少摄入也会导致头痛、暴躁或者注意力不集中等问题。为了避免这些情况，建议你逐渐减少摄入量。虽然咖啡因对多数人而言不是有害的物质，但是过量摄入容易引发应激方面的问题。

· 平衡的生活。你每天工作16个小时吗？你忙于各个任务吗？你发现自己经常处理多个任务吗（吃饭、看电视、熨烫衣服或填写报税单的同时还在打电话）？如果情况属实，管理应激就不成问题了。你的生活方式存在问题，生活本身就会让你产生习惯性应激。结果，你发现自己不得不采取被动型、攻击型或者被动-攻击型的沟通风格。进而，你可能得不到任何乐趣。虽然你仍然可以从此书中学习到很多技能，但你更需要严肃思考一下自己的生活。记住：有人在走到人生终点的时候说，“我希望要是能在工作上再多花点时间就好了。”

以上列举的只是部分阻抗应激的策略。如果想获得更多的建议，你或许可以参考艾德蒙·伯恩（Edmund Bourne, 1998）的书《治愈恐惧》（Healing Fear）。

审视你的评估

另外一个应对应激的策略是审视自己对事情的判断，这部分对应的是前面几页提到的“评估”这个阶段。有时候我们对事情判断不准，夸大了威胁。

为了把这一点和你自己的生活联系起来，麻烦回想一下过去一两周有没有发生什么事情让你产生应激反应。最好是一件小事引发了你激烈的反应，那么这是什么事情呢？

认知行为理论认为，我们并不对实际上正在发生的事情做出反应。事实上，我们是对我们认为正在发生的事情做出反应。有时我们是对的，有时我们是错的，这并不是什么新奇的观点。爱比克泰德

（Epictetus, A.D.50—135）曾说过：“人受困扰并不是因为事情本身，而是因为他们自己所持的观点。”

如果你因为一件小事而情绪波动，或许并不是这件事情本身有问题，而是它对你有特殊意义，从而引起了你的反应。你朋友吃饭迟到这件事本身或许并不重要，但是你觉得这意味着朋友不尊重你。你的情绪反应不是针对她迟到，而是针对她没有尊重你。

某些事情代表什么含义，通常都是自然而然的评价，并不带有我们的意识。我们很难过，但有时并不知道为什么难过。诀窍是我们询问自己这件事情到底代表什么，去评估这个意义，如果觉得我们很不理性，那么换一种意义试试。

回想一下之前你遇到的应激状况，那么事情发生的时候，对你来说

意味着什么？这件事情对你，对他人，对这个世界，对过去，对未来有什么意义？

你100%确定事情正如你所想的那样吗？或者只有98%确定，甚至更少？或者你现在回头看这件事，难道它和你所想的一样吗？

再从另外一个角度看待这件事情。有没有其他的解释？有可能是什
么？

另外的解释和你最初冒出来的想法一样可怕吗？或许它们更让人害怕。不过通常情况下，这些解释没有那么糟糕。应激并不只是来源于消极的评价，它也会导致消极的评价。当我们紧张的时候，不管是出于什么原因，我们对事情的理解往往是消极悲观的，而且我们更确信自己的理解而不是就事论事。

以下策略有助于质疑和改变自己对事情的评估。如果你有以下行为，在左边打钩。

· 我身处危险吗？请牢记应激反应是用来拯救你生命的。我们感到紧张，但大部分时候我们的生命还是安全的。完全没有必要紧张，但是应激反应就是激活了。“只剩一小时了，但是我不知道给詹姆斯买什么生日礼物。不过这不是生死攸关的事情。”这个策略如何？问自己“我有生命危险吗？”然后回到这个问题。一旦你意识到自己安全，那么你就不会被轻易威胁到，或许你能消除些紧张。

· 紧张对事情有帮助吗？有时候紧张感很重要。情况似乎很危急，我们应该感到紧张。不过紧张只对两件事有用：战斗或者逃跑。那这些

反应能起到什么大作用吗？如果不能，那么你或许不应该那么紧张。“我想紧紧抓住方向盘并不能让车子开得更快些，那么我还是应该放松一点。”

·有可能发生的最可怕的事情是什么？我们总是对一些小事大惊小怪。应该问自己这个问题，思考一下有可能发生的最可怕的后果。如果你担心的结果真的发生了，你还能活下去吗？如果答案是肯定的，你也不必让事情往你担心的方向发展。你可以选择它，但是你不一定需要它。“即使因为工作没有完成，他冲我大喊，我还是照样活着。我允许这样的可能性。”

·做一个三栏式表格。认知流派经常用列状的表格来探索不同的想法。最简单的是三栏式表格，具体参考下表。

第一栏，记录具体的情况。第二栏，你写下当时你是如何解读这件事情的，这些“本能的想法”通常是扭曲的或者很极端的想法。第三栏，记录逻辑上认为正确的观点，并提出其他的解释。在做三栏式表格的过程中，你通常会意识到自己正在假装自己知道将要发生的事情，其实你并不知道。而你的假设通常都是过于消极的，这可以帮助你减少应激，因为你发现自己不会被吓到了或者这个威胁没你想的严重。

事情	本能想法	真相
弗兰克要求我去办公室空间分配委员会	如果我拒绝，他会怨恨我 我不能拒绝 他知道这差事不好做，他让我做明摆着是讨厌我 他不清楚我已经做了多少工作	他有权有自己的想法 何况，他或许并不厌恶我 我知道该做什么，不该做什么。我不会掉进圈套做不想做的事情 他做的其他事情貌似表明他很喜欢我。或许他把这个差事当作一份荣誉，又或者他也已经试过其他人了 或许他知道并认为他可以依靠我做好这件事情。如果我希望他了解我的工作，那取决于我要不要告诉他

我们中的绝大部分人都一直相信自己，相信自信表达，相信社会期待会影响我们对个人境遇的理解，了解这些观念并能在工作中运用，可以起到立竿见影的效果。第4章的主题就是有关观念。

平息应激反应

应对紧张的另外一个方法就是直接平息应激反应。如果整本书都是有关这个主题，你或许想通过其他资源来找到有效的减压方法。《放松和减压工作手册》（The Relaxation and Stress Reduction Workbook, Davis, Eschelmann, and McKay, 2000）就是很好的例子。虽然还有很多方法，但下面我们主要讲三个方面。

1.调整状态。如果你感到紧张，那么你需要一点时间来整理思路。从这个事件中跳出来，你可以更好地应对应激。出去走走，休息一下，做些无关的事情，冥想。如果有必要的话，去趟卫生间，可以给自己留点空间。如果你绝对不能离开现场，那么务必留个空隙思考，再做出回应。紧张会让我们变得更加冲动，一想到什么就脱口而出。因为有应激，人的第一反应往往是要么过于被动，要么过于带有攻击性。有个老办法，心里从1数到10然后再回答问题：这也给自己争取了一点思考时间，看看有没有其他说法或者能不能自信表达。如果有人批评了你，你也想想有没有道理。或许你不得不澄清一下。然后你可以针对别人说的事做出一个回应，既不是避而不答也没有攻击他人。

2.消耗能量。所谓应激回应，是你准备好参与到激烈的活动中。如果你只是坐在那里，体征（伴随着行为倾向）过段时间就没有了。另外一个办法是按照应激回应要求的去做：锻炼。跑步、游泳、壁球、快走，所有这些都助于消除应激回应带来的紧张情绪，让你更加平静，更有自信应对目前的处境。不过有一点要注意：如果你是因为紧张和冲动去做锻炼，往往容易过头，那么有可能因为运动而受伤。记得开始要

做拉伸和热身运动，避免运动过量。

3.深呼吸。我们紧张的时候，呼吸很急促但是很浅，这时我们的胸肌用得更多，横膈膜用得少。有些人发现自己紧张的时候是屏住呼吸的，这些呼吸的变化会引发应激相关的症状：轻微的头晕目眩、手脚刺痛和胸闷。所以，把应激、焦虑和生气作为一个契机特意来练习缓慢的腹式呼吸或许是个不错的想法。后面部分描述了如何练习腹式呼吸。不要等到自己焦虑的时候才去尝试，因为练习一段时间后，你才能现场通过腹式呼吸来对抗应激。

快速腹式呼吸训练法

我们呼吸的时候需要用到两部分肌肉：一部分肌肉把肋骨往前推（胸部看起来变大了），另外的肌肉用来降低横膈膜（胸腔和腹腔分割的组织）。这样我们呼气的时候，胃就凸显出来了。

以下的呼吸练习同时使用到了两大块肌肉。做这样的练习时，你最好设想自己有两个肺：一个在胸部，一个在胃部。如果你有哮喘或者其他呼吸疾病，你可以先咨询一下医生。

首先，把你的一只手放在腹部，另一只手放在胸部上面，然后开始四个步骤的练习。

1.通过横膈膜深呼吸。胃部做延伸运动，而胸部保持静止。设想胃部的肺鼓起来了（感觉肺是存在的，其实并没有），而胸部的肺保持不动。

2.继续吸气，不要呼气——这次使用你的胸肌。你的胸部应该扩张（向外扩展，缓慢向上），而这次胃部保持不动。

3.缓慢自然地呼气。不要把气顶出来或者吹出来，就是简单地放松和呼气。呼气的时候完全是被动的状态，不借助任何外力。

4.休息几秒，再循环整个过程。每一次呼吸都吸进了更多的空气，所以你需要以比平时更慢的速度呼吸。

以上整个呼吸过程，至少重复五遍。有人练习腹式呼吸的时候，会感到头晕或者刺痛，这表明他们呼吸太急促了，应该放慢呼吸。延长每一个步骤的时间。

两天练习一次腹式呼吸，每次训练几分钟。保持练习，直到你不需要手的帮助就可以做腹式呼吸，或者可以做到边走边呼吸。如果能做到这一点，在有应激的情况下，你就可以通过腹式呼吸来放松自己了。

在此，针对应激，我们已经探讨了身体阻抗法（你的生活方式），自己对事情进行评估，改变应激反应。还有其他方法吗？当然有：那就是应对情境本身，这是本书第2章的内容。但是在应对情境之前，你需要改变你的应激反应。

本章最后几页列举的技能，哪些你最需要练习？找出两个（提示：几乎所有的人都需要练习腹式呼吸法）。

1. _____

2. _____

制订一个计划来完成这些练习。

针对第一个问题：

针对第二个问题：

一两周之后翻回到这页，记录下你取得的进步或者你遇到的挑战。

如果能坚持下来，生活就会变得更加容易。当你能更有效面对应激反应的时候，你就会发现自己的行为越来越自信。同时，相比那些娴熟

的技能，应激反应也更容易干扰你新学会的技能。不过，要是你能练习本书第二部分的自信表达技能，那就更能运用自如。你会发现自己面对应激的时候，变得越来越从容，学会自信表达。

第3章 克服社交障碍

自信表达意味着提升自己的人际关系。随之而来的是，当我们变得更为自信的时候，我们或许会期待周围的人热情洋溢，或许会想象别人会拥戴和支持自己。

别指望这些。事实上，事情往往是相反的。虽然从长远来看，自信表达有利于你们的关系，但是身边的人会阻碍你成为自信表达的人。你社交圈的某些人会把你拉回到过去的沟通风格中，即使他们之前对此怨声载道。关系越亲密，自信型沟通风格带来的困扰就越多，特别是对那些过去大多采用被动型沟通风格的人，当然过去采用攻击型或者被动-攻击型方式的人也会有这样的问题。

为什么别人不支持你沟通风格的改变？如下几个原因可以解释。

“这是什么意思”问题

你生活中的人已经习惯你的沟通风格了。如果你过去习惯攻击型沟通风格，他们就期待你用这种沟通风格。如果你过去习惯被动型沟通风格，他们也期待你继续采用被动的方式。或者你习惯被动-攻击型，那么他们就期待被动-攻击型沟通风格。这几种沟通风格，或许他们一个都不喜欢，他们或许把你现在的沟通风格视为个人关系的障碍，会阻碍你们亲密关系的进一步发展。可能他们是对的，他们或许还告知过你他们希望你改变沟通风格。“请告诉我。”

但是很多人害怕变化。不管一件旧毛衣有多少破洞，它终究是旧物。设想一下如果突然发现旧毛衣没有破洞了，那多奇怪啊！你可能好奇究竟发生了什么，有人修补了吗？这真的是你的毛衣吗？有人偷偷换了吗？你是不是觉得要疯了？

当你改变你和别人的沟通风格时，他们也会疑惑这是怎么了。为什么你会变？这意味着什么？你还喜欢他们吗？你还需要他们吗？你是不是生气了？还是你抑郁了？你是瞒着他们在计划什么吗？你是他们认识的那个人吗？对你们的关系会产生什么影响？沟通风格的任何一个变化，哪怕只是一个打招呼的方式，对身边亲近的人来说都传递着一个信号：他们以为其他事情也要发生变化了。

结果，你会发现当你学会自信表达的时候，你身边的一些人变得忧心忡忡了。他们或许问“怎么了”，或许说“你今天和平时不一样”。他们需要一段时间才能意识到你还是那个你，但是你变得更加开放和坦诚了，你直截了当告诉他们你正在改变你的沟通风格以及为什么你要这么

做。“我试着比过去说话多一点。这个方法挺好的，你们也没必要猜测我到底在想什么。”

如果你突然学会自信表达了，那你生活中哪些人会警惕呢？指出两个人。针对这两个人，记录下你过去和他们交往的时候通常采取什么沟通风格。然后看一看你能否用轻松随意的方式告知他们你正在改变你的沟通风格，如果你希望得到他们的支持，就告诉他们。首先做到表达简洁和随意。毕竟，你并不是要改头换面，而且这个变化也不是一朝一夕。这是一个大工程，不是一次革命。

1.人名_____期待的沟通风格：

你会怎么说？_____

2.人名_____期待的沟通风格：

你会怎么说？_____

仔细思考：如果他们其中一个人或者两个人都不支持你改变沟通风格，你能应对吗？他们或许就是不支持，你需要考虑到这个可能性。如果他们死活不支持你，你愿意随他们去吗？如果是这样，那么考虑一下是否需要告诉他们。一旦你尝试告诉某个人有关你的打算，那么也考虑是否有必要告诉其他人。

历史问题

你的朋友和家人开始解读你的行为。他们知道平时你是什么样子，所以也知道你现在是多么反常。比如，如果你平时表现得被动，他们或许就会知道只有你有很大意见的时候，才会说出自己的想法。结果，现在你学会自信表达了，他们或许就会过度解读你的行为。“对于别人这是再正常不过的对话，但是如果你说了这些话，表明你异常愤怒了。”即使你试图用轻松友好的方式来表达自己，他们可能也会觉得你是将要爆发的火山。

如果你一向采用的是被动-攻击型沟通风格，他们可能会困惑你这么直白的表达，到底是什么意思？你是生气了吗？你是故意的吗？你是在嘲讽吗？这是你的伎俩？坚持自我，他们总会了解的。

请你记住：这些问题不一定是你周围人的错误。他们不是故意的，或者考虑不周，问题只是你的行为不符合他们的预期，那么是谁建立这些预期的呢？是你。因为你平时采用了被动型沟通风格、攻击型沟通风格或者被动-攻击型沟通风格，所以别人期待你继续使用相同的沟通风格。这不是故意让你感到内疚。毕竟，用哪种沟通风格，你都有自己的理由，但为此责备你朋友也是不合适的。

重点：不要因别人期待你的沟通风格是被动型或者攻击型而责备他们，毕竟是你给了他们这种期待。

当你进行自信表达时，生活中谁有可能会对你的表现困惑？

如果他们不明白，你会怎么说？一个选择是回到过去的风格（攻击

型、被动型或者被动-攻击型)。你愿意继续自信表达自己并给他们一定时间来调整吗? 对此你是如何想的?

掌控问题

当你表现得被动时，那么你的生活就掌控在别人手中。在这段关系中，他们可以随心所欲，你不会拒绝。他们可以要求你做任何事，你也会照做不误。他们为所欲为，这是你给他们的权力。

人都喜欢权力和掌控力，因为这让我们有安全感。如果我能控制你，那么无论何时我都有一个帮手了，这真是召之即来、挥之即去。即使我本人认为不应该去控制别人，我还是可以站在他人角度辩解一下。“你很无聊，需要做点事，那我安排你点事做。”“你喜欢被需要的感觉。”“你乐于做这种麻烦的工作。”如果你想掌控我，我也可能拒绝。没有人愿意失去权力。

你学会自信表达之后，开始掌控自己的生活，也就是你把曾经给别人的掌控权重新要回来。他们也会抵抗。记住，掌控权从未真正掌握在别人手中。你一直都拥有它，但是此刻你开始使用这个权力。

重点：当你试图掌控自己的生活时，要预料到可能的阻力。

注意：如果你生活中有暴力倾向的人，他们或许习惯于掌控别人。如果你夺回掌控权，他们可能觉得受到了威胁，还有可能做出进一步的暴力行为。针对这样的情况，记得寻求帮助或者咨询。

你有把自己的生活让别人来掌控吗？谁曾掌控过你的生活？

当你试图重新夺回自己生活的掌控权时，他们是如何回应的？

你已经准备好如何应对这些反应吗？怎么准备？如果他们感到自己

正在失去对你的掌控，那你会同情他们吗？

界限设定的问题

人们习惯于拥有一定程度的自由。自信表达通常涉及一个界限问题，什么是你可以忍受的，什么是不可忍受的，尤其是事情影响到你的时候。无论何时，你设定个人界限，其他人一般都会表示反对。

重点：当你开始用自信的风格和别人沟通时，事情往往不是变好，而是变糟。

假设你居住在一个合租房里，其中一个住客经常使唤你做事。突然某一天，你告诉她你做得够多了，从今往后她的事情自己做。猜想一下会发生什么？她或许会把更多的事情推给你做。

不要就此屈服。事实上，你可能会说：“瞧，如果我告诉你我将要做什么，不做什么，表现得一意孤行，那么我就不会来和你争论。”这些话不该说。如果你坚持自信表达的准则，她最终会放弃，不再逼迫你。

还有一个例子：你的孩子坚持熬夜看电视，你不容许，对孩子说：“如果到了上床时间，你还不在床上，我就关闭电视。明晚就不许你看电视了。”起初，你女儿或许不会相信你会这么做。如果你继续坚持，可能她还会发怒，但是只要你继续要求这么做，你女儿最终会适应这个规则，并且遵守规则。

以下是几条指南。

· 设定的界限是你愿意并且也可以捍卫的。如果你说的只是狠话，却根本做不到（“我要辞职，离开你，不允许你出去，再也不和你说话等”），人们根本不会把这当真。

· 不要在自己压力最大的时候，选择采用自信型沟通风格。记住这样只会让关系变得更紧张。挑个时间，等你可以应对压力的时候，再采取自信表达的策略。

· 一旦设定，不要撤回。你设置了障碍，其他人就想推倒它。你要做好准备，坚守规定。不然，下次他们会推得更猛。

· 不要同时和所有人采用自信型沟通风格。要是同一时间，你和所有人的关系都会变得紧张，估计你会受不了的。采取自信表达策略的时候，一次选一个人。

此刻麻烦思考一下你的个人社交圈，包括夫妻、孩子、其他家庭成员、朋友和同事。如果你和他们相处中采用自信表达策略，那么谁有可能会反对这种变化？请记住他们会这么做，是因为他们不理解你行为背后的原因，还是因为他们期待你还用过去的方式来沟通，或者他们喜欢掌控你现在的沟通风格。写下这些人的名字。

然后仔细查阅名单，根据每个人能否接受和适应你的沟通风格进行打分。用0~10的评分标准，0代表“没问题”，10代表“完全拒绝”。

记住，你不可能同一时间对所有人都采用自信型沟通风格，可以借助打分来帮助你决定选择谁作为第一个去尝试的人。总而言之，选择一个你认为会理性对待你的自信表达的人。当然即使你自己做好准备，有时你还是会大吃一惊。

性别问题

你的性别对你采取自信型沟通风格会造成一系列障碍。对于男性或者女性的言行举止，你或许会有自己的想法和期待。你的父母也是基于你的性别有所期待，有时候他们把这种观念灌输给你们。你每天遇见的人对你也有期待，而你对此可能愿意也可能不愿意去符合他们的期待。不管你是男性还是女性，基于性别的观念和想法都会造成障碍。

哪些因素阻碍你成为自信表达的女性

女性通常发现障碍险阻很难跨越，通常这些障碍会迫使你采取被动的方式做出回应。让我们看看最折磨女性的问题。如果你符合以下情况，请在左边打钩。如果你是男性，也请读完，很多男性也面临相似的问题。

- 你生来就是服务他人的。如果你面临这样的障碍，那说明你过去接受的信息是：你的工作是为了别人而不是为了自己。这并不会造就既过好自己的生活又能支持他人的平衡关系（虽然这也是一个好想法），只会导致一旦只考虑自己就会深陷内疚的悲剧中。因为你的生活准则几乎是来自别人对你的要求，你或许连自己喜欢什么都不知道，更不要提做自己喜欢的事情。

- 你应该生来和善。你应该彬彬有礼。这其实并不是一件坏事，但是“和善”的定义意味着绝不能说“不”，绝不能和别人有分歧，不能在你和他人之间有界线，绝不能揭露你自己的欲望或者表达自己的想法。

- 你的关系就是你的价值。如果没有一段恋爱关系，那你就什么都

不是。结果，你绝不能因为自己的需求、渴望、想法和个性，或者说为了找自己的存在感，而冒天下之大不韪来破坏一段关系。一般来说，这样的想法或许来自你的家庭、同龄人、媒体甚至是所处文化的一种灌输。

· 你是家里的女仆（或者管家）。家人认为照顾小孩、做家务、做饭和其他的家务都是你的责任，并不是因为你同意或者你有时间，只是因为你是女的。女人工作时间和男人一样长，但家务活也是希望女人做。

· 你是“家佣”。在一个家庭里，往往需要女性去照顾别人。比如，弟弟总是认为他们的姐姐在照顾年长的父母方面，应该承担更多的责任。

· 你是弱势的伴侣。你的伴侣或者其他入希望你是听话和好说话的，结果，你就是那个让步的人，而所有的大事都由你伴侣决定（大部分小事也由他定）。如果你尝试强势一点，甚至还会有家暴的危险。

· 你是职场上的新手（即使你不是）。职场上，你会发现领导们期待女性比男性做更多低下的工作，或者更容易差使。“请把这些打完，伊丽莎白小姐——多乐夫人……”在单位，你比男人更需要采用自信型沟通风格，因为男人可能不需要应对这么多不合理的要求。（并不是每个地方都会这样，不过这种事情还是很常见。）

· 你不如男人重要。这意味着在公众场合，你已经感受到你不如男人那么受尊重。想获得贷款，你比男人难；别人提供的服务，男人得到的比你的好。或者可能因为你是女性，别人表现出居高临下的态度。

这些例子不胜枚举。如果你是女性，或者也注意到因为自己的性别而很难做到自信表达。那你能想出其他影响到你生活的障碍吗？那是什

么？

哪些因素阻碍你成为自信表达的男性

男性也会发现因为性别期待的问题，自己很难进行自信表达。性别期待让男性的举止要么变得具有攻击性，要么变得被动或者被动-攻击性。如果以下符合你的生活，那么在旁边打钩。如果你是女性，你可能会发现某些方面也适用你。

- 男人就该是男人样。从小到大，都这么教育你，真男人就应该是咄咄逼人和有进取心的，对自己高要求，而不是向别人要你想要的。你的职责是要掌控他人和自己。让别人做他们想做的事，这就是你懦弱的表现。所以，你要采取攻击性的立场。

- 必须遵守，不然严厉打压。有些人的父母严苛、控制欲强，希望孩子被动地顺从。一旦孩子尝试自信表达，这个权威人物（通常是父亲）就把它视作对自己规则的挑战，从而严厉打压。造成的结果是，孩子从此害怕自信表达，他们想要坚持自我的时候，就会有矛盾心理，自己都觉得有点虚伪，“如果他们看穿我怎么办？”

- 人是没有自我的。人的角色定位就是养家糊口，代表他人却没有自我的勇士。他没有私人利益，不需要休息，也不需要任何滋养。他是一块没有感情的、坚硬的顽石。所以，他不能向他人求助，不能有感情诉求，也不能述说自己的需求。

- 被工作压垮表明你很弱小。相反，比别人承担更多的工作才是自豪的来源。结果就是你再也无法拒绝别人，承担不合理的工作重任，还有可能会工作到筋疲力尽。

以上的列举也是不完整的。如果你是男性，试着想一下哪些性别预

期（不管是来自你自己还是别人）会阻碍你自信表达（而且会导致攻击型、被动型、被动-攻击型的行为）。请把它们写下来。

男性和女性都应该考虑的问题

不管你是男性还是女性，你认为应该按照你的性别，从小就采用被动、攻击或者被动-攻击的沟通风格吗？如果是这样的，那么哪一种沟通风格更好？

在你成长过程中，谁教育你不要采用自信型沟通风格？为什么？

思考一下你父母的生活。因为你的性别问题，在哪些情况下他们不鼓励你采用自信型沟通风格（或者鼓励你采用其他沟通风格）？具体是哪些情况？

你仍然认为你不应该采用自信型沟通风格吗？如果是这样，你的理由是什么？

不管是男性还是女性，遇到的这些问题都没有简单的答案。最重要的任务之一是警惕那些基于性别的理念。下一章会探讨阻碍我们进行自信表达的观念。

第4章 克服观念的壁垒

你是否认为自己活在真实的世界中？你或许想问答“是的”，但是，认知治疗师认为，正确的回答是“不”。以下是对此的解释。

似乎我们能看清世界的真实面貌，并且对此做出预见性的反应。比如，我们对欢喜之事会积极回应，而对悲伤之事往往消极应对。我们的回应包括行为、情绪以及一些生理上的变化，例如微笑、脸红、发抖、放松、紧张等。换句话说：

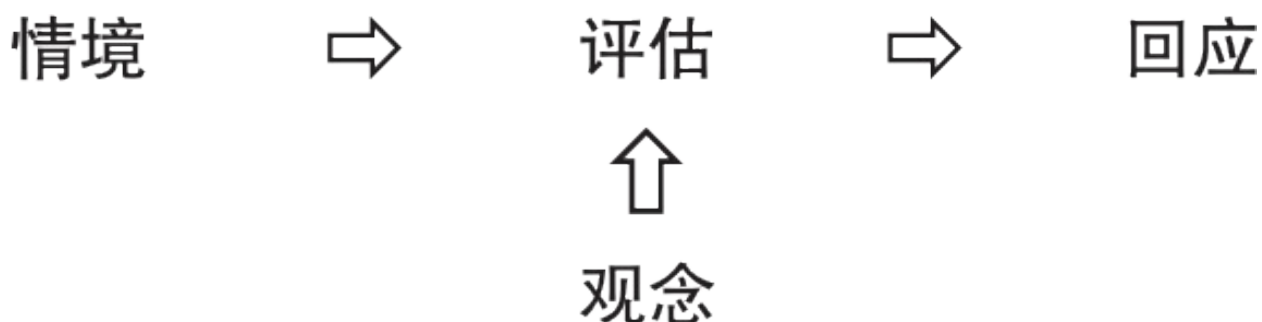
真实世界的境况 ⇨ 反应

这正如我们在第2章讨论的，然而此模型并非准确。我们并不是对周遭发生的事情采取行动，而是对我们脑海里所认为正在发生的事情做出反应。我们的行为和情绪，更多依赖于我们对事物的理解而非事物本身。比如在银行，我们队伍前面的顾客将手伸进他的口袋，那么我们会根据自己的理解做出相应反应。如果我们认为他只是将手插进口袋，那么多半我们也没太多反应，但如果我们认为他是在伸进口袋拿枪，那么我们可能会立马胆战心惊。伸进口袋的行为并不直接产生反应，相反，我们按照自身对事物的理解有所应对。我们生活在一个充满各种理念和思想的世界，真实世界中发生的事情影响了我们的想法，但是我们的行

为来源于我们对这些事情的理解。

那么这些理解从何而来？或许主要有两个来源。第一个来源是对事物本身的感知。假设一辆失控的车朝你的方向开过来，如果你没有看到，你不会有任何反应。一旦你看到了，你就会做出激烈的反应。第二个来源是，你做出的判断往往是依据你對自己、他人、这个世界以及世界规律的看法。

那么相比之前提到的应激机制，下面的示意图解释得更清楚：



第一行的三个元素和第2章探讨的内容相似，我们只是添加了“观念”这个元素来阐述它们是如何影响评估的。一件事情在真实世界发生，你根据对现实世界的看法对这个事件提出自己的理解，然后做出相应的回应。

让我们举例说明，设想你的一个朋友宣布她即将结婚。如果你预测她会更加幸福，你们的友谊也会更加亲密，那你听到这个消息会感到开心。如果你觉得她的另一半不适合她，怀疑你们的友谊会受影响，那你对此就不会有积极的回应。由此可见，你对事情的回应取决于你对事情的解读。

你或许会用以下几个想法来评估你朋友结婚这件事：

- “我认为结婚是件好事。”
- “我认为婚姻让女人处于悲惨的境地。”

- “我们的友谊非常脆弱，一旦有其他人，我们的关系就大不如从前了。”

- “他那人不错，她肯定会天天和他在一起。”

- “每件事最终都会变好的。”

- “所有的友谊都以眼泪终结。”

- “我不配有她这个朋友。”

通过如下方法，我们形成了自己的观念：

- 有些观念是他人教给我们的。比如，很多父母会反复告诉孩子，有人帮助他们，应该说“谢谢”。而有些家长会对孩子说：“你是家里最笨的那个。”

- 有些观念来自身边的案例。举例来说，如果你的妈妈害怕飞行，你或许就会觉得飞行是危险的。如果你身边的人是咄咄逼人的，或许你会认为只要能把事情办了，攻击别人也是一种合理的方法。

- 自身的经历形成了我们的观念。比如，你连续三个伴侣都出轨了，你或许会认为这个世上的所有男人/女人都是不可靠的。如果你的父母虐待你，你可能会认为让自己隐身是幸存下来的一种方法。

我们对这个世界的大部分看法还是有用的。虽然每个人都会有些扭曲的想法，但这些错误的观念很多都是童年的时候形成的，因为小孩自身阅历不足和逻辑思考能力有限。“如果她说我不好，我想我就是不好的。”当我们发现某些情形让我们想起了这些说法，我们就很容易做出错误的评估。“这事我肯定做不好。”如果你发现自己很难自信表达，或许是因为你的某些观念阻碍你采取这种沟通风格。

多年的观念会成为内心根深蒂固的想法。你甚至不会意识到这一点，但是这并不能阻止它们继续影响你的行为。比如，失去父母会让你

产生这样的想法：“我爱的人都会抛弃我。”虽然你可能不知道自己有这样的想法，但是这个想法影响了你。你可能会发现自己很难和别人产生亲密关系，即使亲近了，也很难信任别人，抑或很难享受别人对你的关心。一个曲解的观念会带来意想不到的后果，你越害怕越会发生。因为害怕被遗弃，或许你表现出某些行为是为了让别人放弃你。这些经历进一步确认和强化了你之前的想法，“看到了吗？我的想法是对的。”

那么我们如何应对这些消极想法呢？最重要的是，你要注意自己的观念扭曲。只有你意识到自己的想法有问题，你才能去改变。一旦你知道哪个观念有问题，那就不要太当真。你也有可能需要动用成年人所有的智慧来改变过去的想法。“我害怕被遗弃，因为我7岁的时候我妈妈就过世了。这并不代表约翰也会抛弃我。即使他抛弃了我，我也可以比小时候更好地应对。”如果意识不到自己的问题，那你就什么都做不了。

重点：意识到自己的想法有问题，才能去改变或者消除不正确的想法。

与自信表达相关的观念

任何扭曲的想法都会阻碍我们采取自信型沟通风格。以下列举了一些观念：有些观念是针对那些过度使用被动型沟通风格的人，有些观念是针对那些过度使用攻击型沟通风格的人，至于被动-攻击型的人通常结合了这两种类型的想法。

阅读以下清单和相应的解释，思考你是否怀有这样的想法。那你怎么判断自己有没有呢？一个判断依据是，你或许对自己说“这个想法怎么这样啊？这个真对！”但是请记住，很多想法都是无意识的，你可能都没有意识到它们。你或许觉得某个想法显然是不对的，但是你自己就有这样的想法。

真正的考验是即使你知道想法不对，你的情感和行为还会有所回应吗？比如，你会有这样的想法：“我一定要成为完美的人，不然我就很失败。”或许你也会认为这个想法很愚蠢，毕竟人无完人，但是你会不遗余力地避免犯错吗？你犯错的时候会觉得特别羞耻吗？你会因为害怕一开始出错而避免参加新活动吗？如果是这样，那么你是下意识地用完美的标准要求自己。即使你成年人的思维告诉你没有完美的人，犯错是正常的，但你小时候就形成的想法却告诉自己错误是不可饶恕的。追求完美阻碍你尝试新的沟通技能，因为你害怕一开始会犯错。成为完美的人这个想法也阻碍你表达自己真实的想法、意见和诉求，万一别人觉得我的想法是错误或者愚蠢的呢。

阅读以下清单的时候，如果你觉得你也有这样的想法，就在边上打钩。对你而言重要的一点是认识到自己的问题，那么下次这些想法冒出

来的时候，你就可以做出改变了。

支持被动型风格的观念

- 自信表达就是自行其是。

很多人认为自信表达就是想赢的表现，这让很多人望而却步，因为他们希望彼此之间的关系是平等的。他们并不想成为领导，万事由他们做决定，让其他人讨厌，这种想法把自信型和攻击型沟通风格混为一谈了。事实上，自信表达并不是让你随心所欲的万全策略。相反，它把你放在和他人平等的位置。你不能强迫他人接受你的观点或者偏好，甚至照你的话办事。不过同样地，你也不会被别人强迫做不想做的事情。你有选择的权力，当然，通常这个选择也是折中的结果，但这是你的选择，不是他们的选择。

- 自信表达就是自私。

很多人从小被教育：如果把自己的喜好告诉别人，就是自私的表现。不过这些人又觉得别人表达他们的喜欢，那是没关系的。只有他们自己需要遵守这个规则，不能告诉别人自己的真实想法。自信表达意味着主动陈述自己的偏好、需求和想法，但是它并不意味着强迫别人赞同你。自信表达的沟通技能也被用来代表他人（“我希望每个小时都检查下史密斯先生有没有止痛”），或者用于发现他人的喜好（“莎莉，我希望你挑选明天的餐馆”）。

- 顺从是得到爱的一种方法。

所有人都渴望爱。很多人认为我们得到别人爱护关怀的唯一方法就是卑躬屈膝或者迎合他人的喜好。（“你喜欢这部剧吗？噢，是的，我也是……”）。有没有什么方法，坚持做自己还能得到别人的爱？想想那些你最关心的人，你关心他们可能并不是因为他们顺从你每一个转瞬

即逝的想法，也不是因为他们没有做自己。的确，他们的自尊自爱或许就是吸引你的地方。人们是从哪里得到的观点：被动顺从是得到爱的一种方法？通常是基于过去的经历，感情往往来自顺从而不是个性（做一个好孩子，做好别人要求你做的事情）。

- 只有我为别人做事的时候，我才有价值。

这里的关键词是“才”。花点时间为别人做点事是对的，而且为此体会到自我价值也是没问题的，但是我们把这些看得太重要，问题就来了。一旦做点自己喜欢的事，你会觉得内疚，有自私自利或者一文不值的感觉吗？你觉得自己应该屈服于他人的要求吗？这点或许很重要，你要学会尊重和关爱他人的同时，也尊重和关爱自己。这或许就是更加肯定自我，否则的话，你永远不会有精力关心别人。这好比厨子不吃饭，那其他人也会饿肚子。

- 受到别人肯定和欣赏的方法是让步再让步。

分享我们的时间和精力是合适的、慷慨的和积极的，但你是通过这种方法获得别人的喜欢吗？很多人默许为：“如果我为他们做事，他们也会回报我的。”不幸的是，另外一个人从来不知道还有这个交易。结果，他们或许并没有做你设想的事情（尊重你，和你看电影，给你涨工资）。反而，他们对你们这段关系会觉得别扭，并试图逃离。过度的、不必要的给予最终会让人远离而不是亲近。

- 不同意是不礼貌的。

这是很多人采用的社交原则。有人表达一个观点之后，默认为其他人不应该唱反调。不管是谁，凡是第一个出来说话的，就为所有人定了基调，这最终导致谈话非常尴尬，看法不同的人也只会微笑和点头。这中止了谈话，让第一个说话的人有一种错觉：所有人都和他想的一样。

谈话非常无趣。如果人们愿意各抒己见、谈笑自如，那谈话会变得有意思得多。很多人不敢这么做的原因是他们认为表达自己的观点就是在说服别人。你不需要这么做。

· 如果别人不同意我的想法，那么就是我错了。

很多人的生活环境让他们觉得自己的观点和想法不重要，而别人的观点和想法总是更好。你是不是在表达自己的观点之前，等着别人先表达？如果他们的看法和你不同，你会觉得尴尬或者想改变自己的看法？你觉得自己没有资格拥有自己的想法？自我尊重会让你思考和权衡别人的看法，而不是盲目地认为别人的看法就是正确的。它也能让你时不时地表达自己的观点。

· 我必须完成别人要求我做的事情。

如果你是这么想的，那么你最好期待别人不会对你提任何无理的要求。你不认为自己有权捍卫自己或者有权拒绝别人，正因为如此，你的生活总是掌控在别人手中。抱有这种观念的人会对他人的无理要求感到生气或者厌恶，但是他们还是照样会去做。他们经常觉得自己是被别人“利用”。虽然有时很难设定界限，但是你有权为自己决定你想做什么和不想做什么。你有权掌控自己的行为，你有权拒绝别人。

· 他人无法应对我的自信表达。

自信表达和攻击性行为会导致他人无所适从，所以人们只好采用被动型的沟通风格。如果你想要表达自己的看法，或者表示反对，或者陈述自己的偏好，那么别人就会保留自己的观点，他们会被伤害到感情。这些结果也是有可能的，毕竟，你不能控制别人的反应。不过，你可以尽可能地不让坏事发生，确保自己采用自信表达的方式，而不是攻击型的沟通风格。心态放松。向他人表达清楚你只是在表达自己的观点，而

不是强调你的观点就是唯一合理的，避免把自己的观点强加于别人。谨记你的目标是陈述观点，不是强迫他人同意。

· 一旦畅所欲言，我就停不下来。

很多采用被动沟通风格的人觉得很难构建自己的内心。自己的生活被别人掌控，他们对此充满怨恨，但他们又害怕如果他们表达自己真实的想法，不知道会发什么。一旦放开了你内心的自由怪物，它们还会回到束缚的箱子里吗？这些担忧也是情有可原的。有些人一旦打开心扉，他们会变得咄咄逼人，而不是自信表达。要想自信表达取得积极正面的效果，你是需要一定时间来锻炼自己的沟通技能的。一旦我们拥有了这些技能，情况就会好很多。我们有能力避免一些情况（比如不会告诉你阿姨你不喜欢她的新发型），并且朝着新方向发展（把想法告诉你的发型设计师）。

· 与人为善很重要。

这个想法带来的影响取决于你如何定义“与人为善”这个词。如果“与人为善”意味着你让步于任何要求，听取别人的观点和意见，避免任何的冲突，那么你可能就有问题了。自信表达的方式也可以做到“与人为善”：它不会攻击别人，也不会践踏别人的权力。它意味着你是决定自己行为的那个人。

· 我的看法不重要。

很多采用被动型沟通风格的人觉得自己的观点不重要，因为他们觉得别人的看法比自己的更重要。在某些情况下，或许这是有道理的。比如，对于导航，一个船长可能知道得比你多。一个物理学家更了解相对论。然而，一旦涉及你的生活、你的行为、你的家庭，你自己的看法就是最重要的。真的很重要。如果你周围的人不关心你的想法，或许部分

原因是你采用了被动型沟通风格。如果你采用另外的沟通风格，事情可能就变了。不管怎样，你的想法是至关重要的。

支持攻击型风格的观念

· 我有权生气。

你当然有权生气，你有任何情绪都是正当的。你也可以发泄出来，怒气冲冲，大声咆哮。问题是：生气可以让你离目标更近一点还是更远一点？觉得自己有权生气的人，很多其实是说“我有权通过生气的方式来获得我想要的”或者“我有权发怒以得到他人的支持”，但是这些观点不正确。通过激进的方式来表达愤怒，很少能达到你的目的。相反，它往往让我们更加远离自己的目标。这或许不公平，但事情就是这样的。你也不必为生气而感到内疚，生气也是很正常的情绪，但是如果你真的很渴望得到你所想要的，你或许可以通过其他方式得到它。

· 如果我不强势，什么都办不成。

“好人最后都完蛋。”使用攻击型沟通风格的人很多都是这个想法。事实上，短期内逼得太紧或者威逼利诱是可以把事情做了。然而，最后只会让别人厌恶，他们不再愿意和你共事。如果你这样对待员工，他们会辞职、消极怠工甚至恶意破坏。你的名誉受损。在家里，威吓或许能确保干完一些活，但是家庭关系为此受损，而且事情做得也不开心。长远看来，自信表达是润物细无声，是更加有效的方式。

· 诚实为上策。

的确，诚实是相当不错的策略。不幸的是，有些人把诚实作为借口来使用攻击型的沟通风格。“这是我听说过的最愚蠢的事。顺便说，你怎么一直在长胖。别生气，我只是说句实话。”有时候，说这种话的人事实上只是愚弄自己，他们是真的“在说实话”，如果别人为此动怒，

那是说不过去的。当然，别人可以看到真相。不应该披着诚实的外衣去伤害别人。他们其实就是要故意去伤害他人，这就是他们会这么说话的原因。诚实是好的，但是不应该拿来作为伤害别人的武器。

支持被动型、攻击型和被动-攻击型风格的观念

- 别人应该更加善解人意。

有些人认为他们不必主动去要求，不需要去坚持自己的主张，别人应该知道你的感受、你的需求，并且有所考虑，或许别人是应该这么做，但他们并没有这么做。这也没有办法。你变得依赖他们，但是他们不听你的。一旦你抱有这样的想法，你就是期待另外一个世界：那个世界里的人可以读懂你的想法，并满足你的愿望，绝不会质疑你。不幸的是，没有一个人是生活在这样的世界。没有人可以读懂我们内心的想法，甚至没有人愿意尝试。不过，我们明明可以畅所欲言，告诉别人，为什么要让他们来猜我们的想法呢，这样是不是太自以为是了？

- 我害怕尝试自信表达，我害怕失败。

你会失败的，这是必然的。每个学习自信表达技能的人，进展都没有预期那么顺利。这就意味着你再也不能提升沟通技巧了吗？当然不是。告诉自己所谓自信表达的技能，并不是要么你学会了要么你没有学会这两个绝对的答案。自信表达是一系列技巧，需要一定时间和耐心学习。有些人学得快，有些人学得慢。没有人是突然学会自信表达的，他们只不过能更有效地使用自信表达的沟通技巧。不管你现在掌握了多少，你都可以学以致用。学习的过程中，可以犯点错误，积累经验教训，有时也叫“前车之鉴”。如果你从来不出错，或许只是你用得不够多。

前面几页列举的观念只是一部分，这些观念会阻碍人们采用自信型

沟通风格。你能想到其他有可能阻碍你的观念吗？想一想，把它们写下来。

自测：最重要的观念

回顾最后这几页，特别留意你打钩的几条。哪一条对你影响最大？哪一个观念阻碍你采用自信型沟通风格最多？用自己的话把这个观念写下来。

这个观念让你变得更加被动、具有攻击性还是被动-攻击？

或许这个观念对你生活造成的影响是不一样的，它对于感情、友谊、工作、原生家庭或者孩子的影响是不同的。哪种关系受到的影响最大？哪些情况会受到影响？

了解自己的想法和观念是有用的。此外，如果你觉得某个观念在误导你，你需要改变这个观念。比如，你害怕采用自信型沟通风格，你可以对自己说：“对我们的关系而言，不表达自己的想法比自信表达还糟。”如果你觉得强势可以做好事情，你可以对自己说：“强势也让很多人远离你，而自信表达也可以做好事情，别人也不会这么讨厌你。”

当以上的观念开始影响你时，你怎么对自己说呢？好好想一想如何反驳这个观念——这点很重要。

你有权拥有和表达自己的看法，理解这一点是远远不够的。如果你希望减弱一些固有的想法对你的影响，特别是当某些场合中这些观念起作用的时候，你不得不一遍又一遍地重复刚才上面你写下的修正过的想法。

既然你已经完成了上面的任务，再给你布置点作业。每次这个旧观念涌现的时候，对自己重复那个更理性的观念。别担心是否听上去有点傻，它可能是有点傻，但是逐渐地，你会摒弃旧观念、拥有新观念。

第5章 检查现实

我们做不到自信表达，很多时候是因为我们的思想出了问题。我们通常乐意遵守那些想象中的规矩，规定我们何事可为，何事不可为，但当我们意识到那些我们随意为自己制定的规则并不是一成不变的时，我们顿时觉得自由了，《刑法》中并没有规定这些。

上一章中提到的诸多不合时宜的观念，让我们举步不前。这些想法一冒出来，学会质疑它们，可以让我们逐渐摆脱它们带来的束缚。但没有与之对应的，又支持自信表达的观念呢？有哪些观念可以促使我们前进呢？

的确有，但是这些想法和消极想法代表的理念不一样。消极想法是对这个世界的曲解，而相应的积极想法是为了克服这种曲解，并不是强加新的曲解，它们只是重新认识事实。其实，所有这些积极的想法都可以归结为一个单独的基本概念。

重点：你掌控你的行为，别人掌控他们的行为。

你可能会对此有争议。毕竟，法律不是强行对我们施加限制了吗？难道我们不需要遵守工作、文化或者家庭的规矩吗？好吧，让我们好好想想。每一个细小的行为依赖于大脑对身体的控制：或许是控制你双腿的肌肉，控制你的手，又或者是你的嘴巴。不管你做什么，都是你自己

在做。你是最终行为的掌控者。即使在大多数法律标准下，你都有权掌控自己的行为，除非你的行为阻碍了他人享有他们的合法权利。这已经留给你足够的自由空间。

每个人都有他的责任，这个观点并不新鲜。一直以来，你都可以决定接下来自己该做什么。打个比方，去年你姐姐要求你筹备父母的结婚纪念日，然后你就照做了。或许你没有意识到自己是屈从于你姐姐的要求——事实上，你的确是屈从了。毕竟，这是你的决定。当然你可以选择不屈服。这里的关键点在于，无论你是否知道，决定都是你自己做的。人们的行为是由自己掌控的，这就是事实，而“他让我这么做我才做的”这句话不符合事实。

虽然你有权决定如何行事，但其他人并没有义务接受、喜欢甚至支持你的决定。例如，你有权改变主意，不和朋友去音乐会了，但你的朋友并不需要喜欢你的决定，也不需要礼貌地回应你这个决定。对于你的行为，别人也有权决定采取何种回应方式。自信表达意味着自己决定何事可为、何事不可为，并对你的行为产生的后果负责。

承担后果，意味着理解别人也有权以任何他们喜欢的方式做出回应。如果他们有所不满，那你的答复就不要是“你不应该这么想”或者“你不能这么说”，只要他们乐意，他们怎么想怎么说都是可以的。你不要试图强迫他们，迫使他们按照你喜欢的方式做出回应。

承担责任，意味着承认你的行为是自己的选择。这些话你不能说出口，“我不得不这么做”或者“他们让我去做的”抑或是“我没有选择”。事实上，你有选择，而且这是你自己做的决定。你应该承认这个事实。你不必假装是别人打破了花瓶，是别人递交了负面评价，或者是别人忘记填写申请表。敢做不敢当，是一种被动-攻击型的选择，而非自信型沟

通风格。

自信表达有一个隐匿、不为人理解的方面，即放弃对别人的控制。正如我们控制自己的行动（我们的大脑主导），那么别人的行为也受他们自身的掌控，但是如果别人的行为对我们产生了影响，我们就想要掌控他们的行为。最后，要是我们没有掌控别人，我们就会发怒生气、攻击别人。

在本书的规划酝酿阶段，一位同事给出了善意的建议，将副标题写成《如何心想事成》。这是一个关于自信表达的经典误解：觉得自信表达是教会人如何掌控他人，你想要什么就让别人做什么，或者你想要什么就让别人给你什么。事实并非如此。带这个副标题的书，叫《攻击他人手册》更合适。

这是否意味着，一旦涉及别人的行为，我们只能陷入无奈之中？
嗯，是吧。也不是。

· 是。我们应该认识到，我们并不能掌控别人的行为，因为他们的行为是受他们自身控制的。意识到这点是很有用的，因为这样就省去了大量无效的尝试和由此带来的挫败感。我们既然知道自己不能掌控别人的行为，就不会做徒劳的尝试。

· 不是。承认我们不能掌控别人这个事实，并不会让我们显得无能。它会让我们少做这些无用功：试图控制别人的思想、情感和行为。无助感并不是因为我们完不成任务，而是因为这本身就是不可能的任务，尽管我们渴望，我们努力，我们觉得自己可以。如果你不能像鸟儿那样飞翔，你也不怎么会感到失望，因为你认为我们并不需要飞翔。正是我们自认为应该做而又做不到，我们的心情才会沮丧。

· 不是。放弃对别人的控制并不意味着我们放弃对世界的影响。我

们依旧可以通过给出反馈、提出我们的要求，通过我们自身的行为来影响别人的行为。事实上，从长远角度来看，要想影响他人的行为，自信表达比恐吓、胁迫、控制他人更为有效。比如，我们只要让孩子知道家务活干完了才能玩玩具，这比朝他们发火要有效。选择权是他们的。比起责备我们的同事不应该将她自己的工作交给我们（控制她的行为），我们只要告诉她，我们不会去做她的工作（控制自己的行为）。

自信表达：面对现实

接下来的几页中会提到一系列的观念，用来替代前面章节中提及的扭曲的观念，你可以把这些看作是对现实的检查。每一个观念都只是重复了本章开头的几个观点。它们一再重复并强调，你的行为由你决定，而别人的行为由他们自己决定。

有些观念已经成了你的第二天性，而另一些观念可能给你带来更多麻烦。如果你想特意记住某些观点，那么请在旁边打钩。

- 我有权决定自己做什么，不做什么。

你不仅有权决定你的行为，事实上你已经做出了这些决定。在不同选择之间有一个选择点（割草坪还是坐在甲板上），这句话只是提醒你要注意选择点。坚定自己的想法并不意味着你拒绝与他人意愿一致。这并不意味着，你做这个决定的时候，你意识到这是经过你深思熟虑之后的一个选择。“琼从医院回来后，想让我陪她一起去购物。虽然这听起来没什么劲，但是我愿意去，因为我有时间，而且我珍视我们之间的友谊。”这个立场比起“她让我去，所以我就去了”要更强大、更准确、更有自尊。因为你牢记陪她购物是你自己所做的选择，而不是别人迫使你做的决定。这样，你就不大可能因为这个任务而心生怨恨，也不会觉得这是一个负担。

- 我是我自己的法官。

周围人会对我们的想法、情绪、行为和动机做出判断，我们也不妨承认事实。然而，法律没有规定我们必须同意他人的判断，你有资格成为自己的法官。如果你愿意，你也可以选择接受他人的意见。“你认为

我应该把诗交给杂志社吗？”有时候，你会对自己的行为持否定态度。“我觉得还是弗兰克说得对，我并不应该拒绝那个房子的出价。”你对自己行为的判断才是最后的盖棺论定。

· 我不必向他人為自己辯護。

要是有人想掌控你，他们通常会要求你证明自己行为的正当性。“告诉我你为什么这么做。”意思是，如果你拿不出足够充分的理由，那么你必须遵从他们的意愿。你处于无助的境地，而他们却能掌控你，也就是说，你指定他们作为你的法官，为你辩解。但事实上，评判你行为的法官是你自己而不是他们。请谨记：下次你苦于找各种辩解理由的时候，完全可以不提供任何理由、借口或者辩护，然后犹豫需不需要辩护。记住，这并不是说你以后再也不需要给自己辩护，而是说你可以自己选择什么时候需要辩护、什么时候不需要辩护。如果他人信服你了，那就不需要继续找理由为自己辩护了。“不够好吗？我们看看能否找到其他的理由？”

· 别人不必为自己的行为向我辩护。

有时候，要求某人澄清自己的行为，这并没有什么错。不过值得一提的是，他们不必为自己的行为向我们辩护，他们有权用任何逻辑做出任何决定。强迫别人解释他们自己的行为（这是攻击型沟通风格的策略），我们也会陷入无助的境地。“所以，如果你知道你不应该喝酒，告诉我你为什么还喝。”虽然当别人逃避我们，不愿解释自己的行为时，我们会备感沮丧，但是他们的行为也是完全合法的。

· 别人想知道什么，都可以问我。

这是事实。仔细想一想，没有一部法律不允许别人问你问题。“你挣多少钱？”“你为什么选择他作为你的丈夫？”“这么糟糕的发型，

你是哪里做的？”“圣诞节你能帮我清理化粪池吗？”我们浪费大量精力试图阻止别人的发问，希望他们不要问我们问题，也会被他们的问题激怒，但是他们仍旧可以继续发问。如果我们能在精神上允许他人任意发问，生活就会轻松很多。我们不需要回答，我们不需要辩护，我们不需要说是不是，我们不需要清理任何化粪池，但是他们仍旧可以问。问个问题并不会造成什么威胁。

· 我的生活是自己的，如果我愿意，我可以拒绝他人的请求。

你的时间和生活是自己的。即便他人可以要求你做任何事，你也可以统统拒绝。很多人拒绝别人的请求就会感到愧疚，这份愧疚感是一个信号，表明你根本不相信自己就是你生活的掌控者。时刻提醒自己，你可以拒绝别人。可能你害怕的是，一旦你拒绝别人的请求，你就不符合别人的标准。然而，你的行为永远也无法达到周围人的标准。你有权决定哪些请求接受或者哪些请求拒绝。“行，我会给心脏基金会捐钱，但是我不会和莉莉一起出席慈善活动。”

· 想法是会改变的。

这有任何争议吗？有些人觉得他们一旦做了一个决定，就把掌控权交给别人了。“既然我说了我想跳伞，我就没有其他选择了。我不得不去。”但是你到底什么时候才真正掌控自己呢，是做决定之前还是之后？答案是：两个都是。你做了某个决定，但是你还是可以改变想法。比如，你打算周末去湖边，并不意味着你非去不可，甚至还要警察用手铐把你带过去。你是有权改变想法的。如果你经常变卦，别人也会生气，但是最终决定权还是属于你的——即使一开始你做了一个决定，之后还是可以改变的。

· 每个人都会犯错，不要因为犯错就把掌控权交给别人。

你是在等待不再犯错的那一天吗？那么，请放弃吧。这一天永远不会到来。你的余生都会犯错。很多人觉得如果他们犯错误，那么别人就有权来掌控他们。“你的判断不对，我来决定你应该生活在哪里。”这是你自己的生活，不管你犯了多少错误，别人没有权力来掌控你。你的兄长和教练可以要求你开车小心，但是犯错的举动并不会把你的生命放在别人手中。同样地，别人犯错，也并不意味着你有权控制别人。他们还是独立的人，即使犯同样的错误也是他们的自由。

· 我不必有逻辑，别人也一样。

没有人必须追随你的决定，他们的行为受他们自己的控制。你在做决定的时候，不必符合别人的逻辑要求。有些人会要求你向他们解释你的逻辑，就是为了试图掌控你。这没问题。但是你觉得获得别人肯定和改变想法是不可兼得，只能二选一的吗？这是你的生活，你有权决定，不符合逻辑也没关系。“为什么假期去俄亥俄州？我只是绕着地球仪转动，手指停在哪里就去哪里。”别人也有同样的权利，他们没有义务为了满足你而向你解释他们的行为。

· 我有权独自待着。

有些人假定：如果你没和别人在一起，那么不管谁来问你，你都应该是“有空的”。如果今晚你没有任何特别计划，可能你会觉得不得不赴约，但你并不需要这样做。每个人都需要一些独处的时间或者自由的时间——你也需要，即使他们真的需要你陪伴，你也可以决定要不要去。同样地，他们也需要自己的时间。牢记这一点，当别人想独处而拒绝你的邀请，你就不会感到受伤或者感到心情沮丧了。

· 我不是无所不知，我也没必要无所不知。

谁规定你必须成为百科全书的？你并不是无所不知，你以后也不可

能无所不知，没有人可以强迫你。如果你对某事不理解，你觉得必须隐藏这个真相吗？你不能要求别人解释一下吗？大部分情况下，不知道或者不理解是完全可以的，你也可以直接问别人。事实上，比起不懂装懂，勇于问别人效果更好。当然，如果你不知道史密斯的文件放哪里了，你的老板也是有权生气的。

- 我有自己的观点和信念，其他人也有。

你可以有自己的态度或者信念，你不必说服别人和你拥有相同的观点。如果别人不认同你的观点，你也有权坚持自己的看法，这也并不意味着你的观点是正确的，但是你有权坚持自己的看法。相似地，即使他人不能让你赞同他们的观点，他们也有权坚持自己的看法。

- 我有权抗议不公平的遭遇或者不公平的指责。

法律没有规定：如果遭受不公平对待，你也要三缄其口。虽然有时候畅所欲言没有你所希望的那么有用，但是你会吃惊地发现如果你表明自己的看法（而不是咄咄逼人），别人也会开诚布公。如果你遭受不公平对待，往往很难为自己辩护。请记住，面对糟糕的局面，如果你默许或者表现被动，那么事情并不会好转。

- 我有权请求帮忙或者情感支持。

遭遇困难的时候，大部分人都是需要某种帮助的。有意思的是，很多人不愿开口请求帮助，大部分情况是害怕给别人造成负担。即使我们要求的人总是有权说“不”，这种担心害怕也是可以理解的。然而，向别人求助往往也能让关系变得更为亲密。思考一下，如果你朋友向你发出了一个紧急的具体请求，你会有什么感受？你或许会把它作为了解你朋友的一个切口，友谊进一步加深。

- 别人可以给出建议，但是他们不能给你做决定。

当你向别人征求意见的时候，这就意味着他们为你做决定吗？不是的。通常来说，你只是在咨询信息，这些信息可以帮助你做决定，但你并没有把决定权交给他人。或许他们提供的信息是为了说服你，做一个他们想要的决定，但是或许其他的选择对你而言还是更有吸引力。最后的决定权还是属于你的。当然，在你没有向他人征求意见的情况下，别人主动给你建议，就显得尤其重要了。同样地，别人也有权向你征求意见，倾听建议，但是他们最后的决定有可能和你给出的建议截然相反。如果你愿意，你也可以把这个视为他们多么看不起你，你是多么一文不值，他们是多么考虑不周，然后你发怒生气。你当然可以这么想，不过生气也是白生气。他们并没有让你做决定，他们只是询问你相关信息而已。

· 我对别人的问题概不负责。

如果有人告诉你他们的问题，你会有解决问题的压力吗？你生活中有这样的人吗？试图把他们的问题转给你？“妈妈，我把车落在了学校。现在我只有5分钟的练习时间了。”通常来说，你没有任何的义务接管别人的问题，你也不需要想出可行的解决方案。当然，这也是分情况的：如果你的孩子摔断了胳膊，你有义务来帮助他。不过，这样的例子少之又少。帮别人解决问题对他们而言并不是最好的选择。人应该学会为自己负责。“噢，那么你最好走到学校取车，然后再练习。”

· 别人不负责解决我的问题。

我们很容易因为自己的问题而责备别人，坚持认为他们应该担负主要责任。事实上，他们并没有这个义务。这是被动-攻击型沟通风格存在的主要问题，往往是从小时候开始，一旦事情出错，爸妈就会越俎代庖。而作为成年人，如果我们有问题，应该是我们自己来解决。让别人

来解决这个问题，事实上只会让自己处于被动无助的境地，因为我们根本无法掌控别人的行为。如果说找到一个解决方案真的很重要，那么最好的方法就是我们自己解决这个问题，而不是等待别人来解决。

· 直接的沟通风格更好。

寻求帮助、做出反馈、抗议不公平的决定、拒绝别人的请求，做这些事情我们通常会很紧张。我们发现自己处于诉求-逃避的矛盾中：我们想要随自己的心意（诉求），但是我们又不想因为提出诉求而承担责任（逃避）。我们采取的解决方案有时候是属于被动-攻击型的，因为这样我们既可以提出诉求又可以逃避责任。我们避免清理垃圾的时候会“忘记做了”，而不是接受这个责任“我不打算清理”。短期内，这种逃避的方式也是奏效的，但是长期看来，被动-攻击型的行为会削弱我们的威信。别人会厌恶我们，我们会落下一个不靠谱的臭名，生活也逐渐受到影响；反之，直接的、不攻击他人的自信表达往往更加奏效。

自测：查看现实的困境

回顾以上陈述。或许你发现自己不怎么认同某些观点，但是这会阻碍你采取自信型沟通风格。哪个观点让你最难认可呢？用自己的话写下来。

对于以上原则，每个人总能想到例外。比如，在一个拥挤的剧院，你真的没有权大喊“开火”。我们也希望飞行员牢记他是不可以忘记放下降落装置的。在你的生活中，情况可能还要复杂得多。可能还存在其他的情况，你发现自己很难用这些原则来指导自己的行为。那么，是什

么样的情况呢？

那你会怎么做呢？

你想要怎么做？

如果下次你身处同样的境地，你会对自己说什么？你怎么提醒自己自信表达是沟通风格的一种选择？

至少接下来一周你都要用这种新的方式思考。当你发现自己处于任何一个困难境地，确保自己填写了自信表达评分表（见前言），然后评估自己是如何应对的。

第6章 站在发射台上：准备改变

到目前为止，你已经了解了沟通的不同风格：被动型、攻击型、被动-攻击型以及自信型。你已经确定你之前频繁使用的是哪种沟通风格，以及哪些方面你需要自信表达。你也已经了解使用自信表达的沟通技巧所遇到的常规障碍。你明白你身体的应激反应、你的性别，你也清楚身边的人会对你产生影响，阻碍你采用自信型沟通风格。关于自信表达、社会关系以及你在这个世界上的位置，你了解到你很可能因你的个人经历而产生一些负面想法。不过一旦你意识到这个问题，负面想法就不会带来那么大的影响了。此外，你已经考虑到用其他的想法来纠正你的曲解。也许你已经准备好尝试新的技能和策略。

好吧，差不多是这样。

那我们先看完下面的几点注意事项，再开始讨论自信表达的技能。你需要为将来生活中的改变做一些准备工作。本章中提到的一系列观念可以帮助你打好基础：提供了有关自信表达、人际关系以及寻求改变的建议。还有一些是具体的行动建议，适用于自信表达的任何一种技能。在你正式开始之前，这些都值得深思熟虑。

自信表达是关于你做什么，而不是关于你是谁

有些人会说：“我并非自信表达的类型，以前不是，将来也不会是。”这种观念将自信表达假想成一种个人特征，等同于智商或者身高。同时，它也把自信表达假想成要么有要么没有两种状态，也就是说，有些人有这种特质，有些人完全没有。你或许认为自己没有这种特质，而且无论你做什么都不会有这种特质，这种说法并不能反映真实情况。

事实上，并不是每个人生来就会自信表达。有些人更加擅长自信表达，也许，这其中的某些部分是与生俱来的，其他部分也有可能和家庭教育相关。如果你勇于自信表达却遭到家人惩罚，在这样的家庭环境中长大，你很可能不再自信表达了。

但是实际上，自信表达是一系列的技能，而非某种人格特点。正如大多数技能一样，自信表达也可以通过后天的学习获得。想象一下某些人会说：“我不能开车，我不是开车的料。”这也许是事实，比如他们从来没学过开车，或者他们不喜欢开车，抑或是他们对车没有任何需求，但是如果他们想说的话，也是可以去学开车的。所以能不能开车并不是某种人格特点，自信表达也不是。

某些人尝试自信表达，但是心里感到别扭。正如其他技能一样，刚开始使用自信表达这种新技能，你也会觉得尴尬、不自然，甚至觉得哪里不对劲，但是你很容易把它理解成你不适合自信表达。

如果你会开车，回想一下你第一次开车是多么别扭和笨拙。渐渐地，你会觉得越来越熟练。现在，你开车越多，越会觉得车子像穿在身

上的衣服，成为你的一部分。开车驾驶成为你的第二本能，自信表达的技能也是一样的，你越擅长使用这些技能，你就越驾轻就熟。所谓学习自信表达的技能，其实也包含了早期笨手笨脚的过程。

允许犯错

在学习如何自信表达的过程中，有意识地允许自己犯错误，因为你也一定会犯错，那么错就错了吧！要乐意去冒险。犯错的时候，提醒自己你是可以犯错的。犯错也是一件好事，它们给你机会来提升你的沟通技能。

为什么这么明摆着的事情，你还要提醒自己？因为很多人不愿采取自信型沟通风格，是为了避免冒险。复杂的人际关系会激发应激机制，帮助我们趋利避害。不幸的是，压力会迫使我们采取攻击型或者被动型的沟通风格，自信表达让我们不惧风险，不怕犯错。

所以，试着问自己：“我犯了错又会怎么样？”这句话本身是有问题的，因为它假定你存在不犯错误的可能。然而这种可能性是不存在的，你肯定会犯错。这么提问比较好：“什么时候我会犯错（复数），以及我应该从这些错误中学到什么经验？”

轻松开始

你不会想着一天之内自己就能成为顶尖的网球选手，你也不会在一场比赛中与冠军较量。相反，你需要时间去学习基本技能。准备充分之后，你才会考虑参加难度更高的比赛。

类似地，我们需要一定的时间才能掌握自信表达的技能。虽然说用自信的沟通技能来应对最难搞的人和最复杂的场合，现学现卖听上去也不错。不过正如你打网球，第一次就去了温布尔登网球赛，结果肯定会让人失望。

比较好的策略是不要着急，锻炼基本技能。其中一个方法就是庖丁解牛，拆解自信表达的技能。比如，一开始你在镜子面前练习，展示自信的仪态和自信的声音。然后你结合不同的技能，直到你准备充分，可以在某个人面前一展英姿。本书介绍的策略是先易后难，每一次学习一些新技能。

这个方法的另一个要义是在简单的场合下使用自信的沟通技能，然后慢慢地把它运用到复杂的场合。这意味着刚开始面对最棘手的情况，你先不用急着采用自信的沟通技能。

此刻，或许你在生活中正面临异常复杂的情况和人际关系，可能正是这些情况促使你阅读和学习本书。请在下面的空格中写下1~2个你正面临的问题。

1. _____

2. _____

非常重要的一点是，你可以把事情先搁置一边，等到你胸有成竹了

再去处理。面对某件重大事情，即使你真的很想和你的上司或者妻子/丈夫直接沟通，宣泄感情，你也最好伺机而动，等到有机会找到一个合适的场合，再采用自信的方式去和他们沟通。

那么，请想出几个可以小试牛刀的简单场合，列出两个相对容易应对的场合。这些场合或许还是有一点难度，但是你自己相信自己能一次比一次更好地应对。

1. _____

2. _____

这些也不是什么大事，可能你会发现自己不怎么愿意大动干戈、大费心力。其实这些事情也不会真的太麻烦，但是你做这些事还是有原因的。第一，它们对你还是造成了一些困扰；第二，你在应对大的挑战之前，先学会处理小的问题，这也是不错的练手机会。

谨记这些，才能更好地练习下一章涉及的沟通技能。

自信表达不是唯一的选择

如果你会开车，并不意味着不管去哪里，你必须开车，它意味着如果你想开车，那么你就可以开车。同样地，懂得如何自信表达并不意味着你在每个场合都要表现出来，它只意味着如果你希望自己自信表达，你可以做到。

有些情况更需要我们采取自信型沟通风格。如果你在一个长辈亲戚的家里，即使你内心并不想喝茶，可能你还是不得不喝茶。一个拿枪的小偷向你索钱，你也不得不给他。你的滑翔机教练要求你系紧带子，你也只能温顺地服从。如果某件事情不涉及你的人身安全问题，你也很在乎这件事情，那么这个时候自信型沟通风格往往能起到更好的作用。学习自信沟通技能的时候，你的目标应该是：你不一定非得采用这种沟通风格，但是你给自己多了一个选择的机会。

考虑时机

有些人在讨论结束之后才想起要说什么。有人被别人说服了，过一会又反悔了。你也是这样的吗？

大部分情况下，你可以选择晚点开口。如果你意识到自己想要自信表达，但又不知道说什么，那么等一等。“现在我还不能回答”，或者“下周二再告诉你”，这给你思考的缓冲时间。当自信表达变成一种习惯，以后你怎么想就可以怎么说。

至于练习，给自己设定几天时间，在这几天里你不要立即同意任何请求。无论何时，不管谁来要求你做什么事，告诉他们你会晚点回复。比如，你可以说：

- “几分钟之后，我打电话给你。”
- “会议结束之后，我会告诉你。”
- “我看一下我的时间安排，再告知你。”
- “让我想一会。”
- “我周四再告诉你。”

但你要确保你在约定的时间回复别人，最后你也可以同意别人的请求。这个练习的目的是让你学会晚点回复别人，而不是简单地说“不”。其实拒绝别人是一门高深的学问，我们会在第13章中具体谈及。

趁热打铁

如果你或者正在和你聊天的人情绪低落，那么你们两个谁都很难心平气和、恰如其分地表达，也很难自信表达自己，而在放松的状态下，你会发现两个人的谈话会顺利得多。有什么事情的话，等两个人都冷静下来再讨论。

如果你做决定的时间有限，就要采取一定的方法帮助自己。以下的策略供你选择：

- 练习腹式呼吸，我们在第2章讨论过。如果你一直做这项练习，那就试试。你需要练一段时间，腹式呼吸才能在紧张的情况下帮你平静下来。

- 锻炼。应激机制有助于你应对激烈的体力活动，有些的确如此。锻炼有助于你消耗应激机制，让你冷静下来，更清晰地思考如何应对这件事情。

- 创造一些物理空间。出去走走，换个地方坐坐（尤其是通常你觉得安全舒适的地方），或者如果有必要的话，在卫生间的隔间躲一会儿，但是不要一直待在里面。你是为了冷静思考，不是为了躲避。

花点时间冷静下来，这个建议还有两个注意事项。第一，宜早不宜迟。不要把事情推后得太晚，不然当事人都记不起你在说什么。“你还记得去年你让我接管约翰逊的文件吗？”同样地，你突然提及困扰了你一个月的事情，对别人而言是很奇怪的。“玛丽贝思，上个月你让我开车带你去你家狗狗的兽医那里，我觉得那不是我的工作职责所在。”

第二，有些人可能永远都是不理智的。或许你可以控制自己的情

绪，让自己冷静下来，但是你不能控制别人的情绪。事情发生的那一刻，他们会情绪低落。如果这件事情对你很重要，那么在保证自己安危的情况下，不管其他人的情绪是否失控，你都必须处理好。

盆栽原则

自信型沟通风格往往比其他沟通风格更加精确。思考一下这句话：“我真希望你之前打电话告知我你会迟到。”这句话精确表达了你的问题所在。对事情避而不谈（被动型沟通风格）关闭了沟通渠道，冷漠和压抑的寂静（被动-攻击型沟通风格）让你的不悦成了一个谜，这只会让别人要么忽略你的感受，要么集体猜测你到底是什么意思（或许他们因为你什么都不告诉他们而暗自生气）。而攻击型的回应，比如，“你一点都不考虑我！”是针对人的性格而不是迟到这件事。

表达精确是很难的。我们总是很容易长篇累牍地解释我们想表达什么。自信表达小组的一个参与者写了整整22页的信给他的同伴，表达对某事的看法。

进行冗长的解释并不是好事。另外一个当事人不可能关注所有的细节，当你事无巨细地罗列细节时，他们还会觉得受到了威胁攻击。冗长的解释往往是在辩解我们的行为、需求和渴望。“我需要你做这个因为这个，那个以及……”辩解只会鼓励其他人来质疑你，而不是处理你的请求。对于自信表达，我们有些通用原则：

重点：表达简洁、不要冗长

为什么叫盆栽原则？你的沟通应该如同盆栽：修剪掉不必要的枝丫，保留最基本的内容。

有一个方法是在笔记本上写下你要表达的内容。就像那个写信的客户，相信你第一次尝试的时候，也会连篇累牍充斥着细节，不自觉地重复。但是写在纸上后，你可以慢慢删减。最终，你能清楚简洁地表达自

己，而不会重复。设想自己是一个园丁，慢慢修剪分叉杂枝。

到底是谁掌控

记住：你掌控自己的行为，他人掌控他人的行为。从这个角度来说，只有自信型沟通风格是基于这个现实。自信表达让我们自己管自己，别人管别人。

被动型沟通风格是基于这样的理念：别人可以掌控我。我们忽视了自己的选择权，反之，我们把掌控权转交给别人。别人想让我们做什么，我们就做什么，然后又觉得他们应该对我们的行为负责。“我无能为力——我做不了主。”我们先向别人解释和辩解我们的行为，再让他们评判我们。“我去那个酒吧，是因为它离得最近，因为弗朗索瓦坚持要去，因为……”所有这一切都只是你的臆想。我们要对自己的行为负责。毕竟，你用自己的腿才能走路，用自己的声音才能讲话，用自己的手才能写字。如果腿、声音、手都是你的，那么就是你在掌控自己。

而攻击型沟通风格是基于这样的理念：我们可以掌控别人。当我们表现出攻击型沟通风格时，我们就是试图掌控别人的行为。“我让你做什么，你就做什么。”我们总是觉得有资格给别人提意见，告诉别人应该怎么生活。“不，你不需要那件裙子，相信我。”如果他们不把我们的建议当回事，我们就觉得被冒犯了，好像我们的话是金科玉律。我们也觉得自己有资格对别人过去的行为进行评判，觉得他们应该接受我们的评价。“看看你！我说的话你不听，你就不感到内疚吗？”在这样的情况下，我们获得的掌控权都是假象。当事人对他们自己的行为有绝对掌控权。

被动-攻击型的沟通风格结合了两者。我们试图掌控别人行为的时候

候（“我想还是得你自己做”），却避免对自己的行为负责（“肯定是传真机吞了你的信件”）。这种沟通风格是毫无根据的：我们认为可以决定别人做什么，却避免对自己的行为负责。这两种态度都是不正确的。

自信型沟通风格是正确的：我们对自己的行为负责，我们决定我们将要做什么，不做什么，我们不干涉他人，他人对自己的行为负责。

有时候，自信表达似乎适合处理某件事情，最好把自信表达当成掌控自己的方法。你阅读本书的时候，你会读到很多例子：①有些人试图把自己生活的掌控权交给他人；②掌控别人。我们接下来也会经常讨论掌控的界限问题。我们对自己负责，别人对他们自己负责。

使用幽默的方式

你可以使用幽默的方式来自信地表达自己吗？肯定的。事实上，要想自信表达，又不被别人理解为咄咄逼人，幽默是最有用的方式之一。以下的指导原则可供参考。

- 那些不了解你的人，最有可能误解你的幽默。和陌生人采取自信型沟通风格，最好不要表现得过于幽默。

- 如果你通常是采用被动的沟通风格，你的幽默或许是自嘲的幽默。“我知道我完全不负责任——这也司空见惯了——我明天可以请一天假吗？”虽然自嘲式的幽默搞笑恰当，但如果是在你自信表达的时候，就会显得不够郑重，别人也不会当回事，所以自信表达的时候不适合采用自嘲式的幽默。

- 你说话的对象生气的时候，幽默不管用。他们或许彻底抛开幽默的那一面（“嗯，你是对的，你不负责任”），或者他们会觉得你不认真对待他们的观点而深受冒犯。（“你要知道，这可不是开玩笑。”）

- 注意你幽默中隐藏的攻击。如果你生气了，即使不是故意的，你的幽默中也会暗含攻击。“如果你把头发留长，我也会留长。”

挑选榜样

你希望更加擅长自信表达，但你又不知道做什么说什么。掌握新技能需要花费时间，还要做一定的练习，然而我们很多人发现很难评价我们技能掌握得如何。你可以回想下生活中擅长自信表达的人，然后问问自己“如果是这个人，他在这种场合下会怎么反应呢？”

你的目标不该只是“就像他们”，毕竟，你是一个独立的个体。有时候你希望他们做什么你也做什么，有时候你又不想追随他人，只想做自己。所以在你踌躇不前的时候，告诉自己应该做什么。你也可以问问这些人，这样你可以从他们的想法中获取帮助。

找出两个人，他们的自信表达策略是你喜欢的。

1. _____

2. _____

锻炼新技能的时候，牢记他们的沟通风格。当你陷入泥淖，或者要有所回应的时候，想想他们会怎么做，然后问问自己他们的回应和你自己想做出的回应是否一致。如果是，那么就采取这种方式，然后付诸实践。在这个过程中，它会变成你自己的风格。

这算不算欺骗？本书的要点不是找到自己的沟通风格，并表达自己的独一无二吗？是的，这是本书的一个要点，但这个策略也不是欺骗。你的目标不是照搬其他人的沟通风格。要想学会如何表现，其中一个重要方法就是模仿他人。他们充当我们的榜样，我们从他们身上获益。我们观看职业高尔夫球手，模仿他们的动作；我们观看电视里的大厨，然后做一道相似的菜肴；我们听取皮艇运动教练的指导，然后自己尝试。

这些模仿并没有让我们失去自我，学习技能只是为我们表达自己提供了新渠道。

考虑安危

如果你采用自信型沟通风格，你应该考虑自己的安全问题。特别是：

- 在这种情况下，我安全吗？
- 在这种情况下，采用自信型沟通风格，我安全吗？

比如，你采用自信表达的方式和武装抢劫犯沟通，那是把自己的生命置于危险之中。不管多么擅长自信表达，要是想把相亲对象带回家，这种方式就是有危险的。和有暴力倾向的家人独处，依然坚持自信表达，这是极其不明智的做法。自信表达其实就是掌控自己的生活。如果你沟通的那个人想要保留对你的掌控，他们就会变得暴力。

本书不是给那些有家暴经历的人用来作为指导手册，应对这种情况需要他们考虑的问题，我们并没有全部涉及。如果你的关系中存在暴力，对你而言，特别重要的一点是寻求额外的帮助和咨询。

生活中你要是进行自信表达（或者改变自己的沟通风格）会导致现实中的暴力吗？如果会，简单记录下来。

此刻请特别注意，先把列出来的情况放一边，不要把这些例子作为接下来几章的素材来练习你的自信表达技能。请耐心等待，掌握足够的策略确保自己安全之后，再在这些场合使用自信表达策略。面对上面列举的情况，即使自信表达的技巧比较娴熟了，你还是要谨慎使用。

文化因素

本书是从北美文化的视角写的。不同的文化中，对自信表达的接受程度是不一样的，自信表达的方式也是不一样的。同样的行为，在一种文化中视为被动型沟通风格，另外一种文化中视为自信型沟通风格，而在其他文化中有可能视为攻击型沟通风格。所以，某些例子的讲解不一定适用于所有文化，比如北美文化圈之外或者北美文化圈的某些文化（很多土著文化）就不一定适用。非语言行为在不同的文化中表现也不同。

不过有一点是相同的，每一种文化都能接受一定程度的自信表达。每一种文化中，都有人采取攻击型沟通风格，也有人在不必要的情况下采取被动型沟通风格。这些个体可以从他们自己的团体、文化或者国家中学习更多的自信表达技能，那么自信表达的概念是宇宙性的。如果你来自其他文化，那么你必须了解一下你所处的文化能多大程度上接受这些概念。



第二部分
自信表达的养成

被动
攻击

自信

攻击

被动



第7章

彰显自我：非言语行为

电视和电影通过声音和图像两种方式传递信息。同样，在与他人沟通时，我们也常会同时用到这两种方法。

言语渠道中包含了想要表达的信息。通过言语，我们告诉听众想表达的内容。无论是大声地讲出来，还是写下来，抑或是用手语表达，言语都是经常使用的工具。许多提高自信能力的技巧集中在修饰言辞上，以达到更好的效果。

非言语沟通渠道是由说话过程中的姿势、动作和语气组成的。虽然非言语沟通在书面沟通中地位不高，但是在面对面沟通或者电话沟通中相当重要。实际上，你带给对方的影响更多在于你说话的方式，而不是所说的内容。

哪种渠道最重要呢？这就得看是沟通中的哪一部分了。如果你看重实际的信息内容，言语渠道就是最重要的。“我该如何给录像机设时间？”在这种情况下，非言语行为在以信息为中心的场景里就提供不了有用的资讯。

但是，如果你想知道一目了然以外的东西，那么非言语渠道就更为重要了：“他是不是因为我不知道如何给录像机设时间而看不起我？”“他是不是在生我的气，因为我问他问题打断了他学习？”“他在不在乎时间是否设得准？”“他是真的知道还是只是在猜测？”在这些情境中，你就得更加注重非言语行为，而不是对方说的内容。知道这一点很有用：一般来说，从非言语渠道观察到的信息比言语渠道获得的信息更

为精确、完整。准确地评估非言语行为能了解更多信息，包括：

- 你当时的情绪状态
- 你对讨论话题的感受
- 你对交谈之人的感受
- 你是否觉得手头之事很重要
- 你对自己说的话有多自信
- 你是否期待自己的话造成一定影响
- 你是否认为和另一个人相比是平等的/低他一等/高他一等

有时候，自己所说的话和非言语行为传达了同样的信息（例如，对解决问题的信心和期待）。其他时候，你的言语和非言语信息可能会有所不同。请考虑以下几个例子，想想你对每一种情况的看法。

言语信息	非言语信息
“我爱你。”	声音很缥缈，眼神游离、朝下看
“我知道你能做到的。”	试探的声音、踌躇的语气、强挤的笑容
“我不走。”	穿上外套，走向门口
“我没生气。”	大声地说，咬紧牙关，还嘟囔着下流话
“报告很棒。”	夸张地强调“棒”，翻白眼，怀疑的眼神
“多好的礼物。我很高兴。”	很快就把礼物放在一边，几乎不看它
“多谢了。”	毫无感情的语气，不专心，重音放在“多”上

言语信息和非言语信息有所偏差时，对方更愿意相信非言语信息，他们也会用消极的态度来对待你尝试进行的沟通。

决定去谈论一件事时，你总是会选词择句，有时甚至提前做好讲稿，然而你可能不太重视自己的非言语行为。因此，有时候在沟通之中泄露的信息可能会比你计划中多很多。例如跟老板提出加薪时，或许你的行为就清楚地表明自己没指望加薪能成功。其他时候，行为或许传达

了错误的信息。即使你在很平静的状态，在与他人沟通中习惯性地把视线移开也会让别人觉得你很不安，而不自觉地收紧下巴则暗示了愤怒。因此，训练非言语沟通风格是值得的，这样才能传达自己真正的意思。

非言语的自信表达

自信地用非言语表达展现了对自己和对方的尊重，这种方式表现了一种期许，期望自己的观点能被对方听到。被动型表达法会使得对方来主导对话，并传达出这样的信息：你的意见不会被关注。攻击型表达法则是不尊重他人及其所做的。被动-攻击型表达法通常看起来是被动的，其实则暗藏着不易发现的攻击动机。

在进一步探索不同的表达法之前，让我们考虑一些有用的概念。

- 面部平面：由你的下巴和眼睛构成的虚构平面。想象有一张卡片或一张纸贴在你鼻尖。当你直视别人时卡片是垂直的，抬起下巴时卡片向后倾斜，颌首时卡片向前倾斜。

- 身体平面：由你的前肩和臀部构成的虚构平面。当你站立或坐直时，身体平面是垂直的；当你懒散时，身体平面向上倾斜；当你坐着人向前倾，胳膊肘靠在膝盖上时，身体平面向下倾斜。

- 个人空间：假想一个人周围有一个气泡状的空间。空间的边界是由个人的不适感——即外人（除了亲密的朋友或伴侣）进入个人空间时感到的不适——定义的。在西方文化中，个人空间通常向前延伸1~2.5英尺，后面和侧面的空间稍稍偏少。个人空间的正常大小因文化而异。一般来说，北部文化（例如英国）中的个人空间较大，而在靠近赤道（例如巴西）的文化中则较小。来自不同文化的人沟通时，个人空间的文化差异会产生不适和尴尬。

自测：非言语表达法

接下来的几页列出了非言语行为的几大类，其中包括了自信、被动和攻击型表达法的描述（重申一下，被动-攻击型表达法通常使用被动的非言语表达法）。对于各个方面，当你面临不大的冲突（例如在餐厅退回未煮熟的餐点，对占用你时间的要求说“不”，或者申请延后截止日期）时，找出你最常见的表现，在符合你风格的描述旁边做个标记。如果许多回答都与所列项目相似，不用感到太惊讶。非言语沟通风格的各个方面往往都很相似。

身体姿势

□**自信**：直立的姿势，肩膀靠后。身体平面是垂直的，通常是直面对方。面部平面也是垂直的（既不向上也不向下倾斜），大致也是直面对方。

□**被动**：身体蜷缩，好像想把自己缩小。通常身体平面朝向对方的侧面，并可能向后靠或向地面倾斜。面部平面往往向下且保持距离；肩膀会高高耸起；头部像乌龟一样缩得很低；身体则看上去很紧张，或是被击垮了似的。

□**攻击**：姿势夸张且带有威胁性，或者有老虎扑出去之前的蹲伏状。身体平面通常下倾且朝向对方。面部平面也向下、向着对方的方向倾斜。面部直指对方，或者朝向天花板（鼻孔朝天）。总的来说，这种姿势传达出你准备要打架的信息。

动作和肢体动作

□**自信**：动作通常流畅而放松。肌肉也不紧张；肢体动作自然、坦率、轻松；双手通常也是放松且展开的，而不是紧握在一起或者握成拳头。

□**被动**：因人而异。有些人在被动状态下，肢体动作很少，他们看起来很压抑、精神不振。在被动表达的情况下，还有些人的肢体动作速度会变快，做一些无用的动作（双手乱挥，做小动作，玩硬币或按钮）。有些人则做出典型的“不要攻击我”的动作，比如耸耸肩，手掌向外，做出无助的手势。露出手掌是典型的被动手势。

□**攻击**：在这种表达法中，身体的紧张是由身体姿势显露出来的，姿势往往是急促而有针对性的。可能会用食指指着对方。又或者手掌展开、五指紧紧地并拢，这样的手势是用在近身攻击或是空手道中的动作。用这样的动作越接近另一个人的个人空间，肢体动作就显得越有攻击性。

身体距离

□**自信**：人与人之间的距离因文化各异而差距很大。在产生冲突的时候，自信表达的人通常保持了其正常的会话距离（也就是说，他保持的距离和在不需要展现自信的情境下是相同的）。

□**被动**：人与人之间的距离通常大于平常值（除非声音很小，不得不靠得很近）。身体也向外侧着，这样的距离使得被动的人看起来像是要逃离交际。

□**攻击**：人与人之间距离往往比平常更近，即入侵了对方的空间。频繁地使用大幅度且急促的姿势，导致说话者的手或脸容易突然冲着对方伸过去。

眼神交流

□**自信**：经常保持眼神交流，偶尔断开眼神扫一眼旁边。

□**被动**：通常避免眼神交流，眼睛往往盯着下方看。有眼神交流

时，也往往只是抬起眼睛而不是抬起头。

□攻击：眼神交流通常是直视，而且固定不动。眼部周围的肌肉一定程度上很紧张，导致眯着眼或瞪着对方看。不常常表现出攻击性的人在这种状态下，其眼部肌肉也同样会紧张，但视线会避开对方。

表情

□自信：面部表情与交流内容相符。如果谈论的话题很严肃或者有冲突性，笑容通常会比平时少一些。一般来说，脸部通过直视对方、表情平静和放松的肌肉来传达其坦率的程度。嘴微微张开，前额通常没有皱纹。

□被动：表情经常是焦虑或谦卑的。紧张之情很明显，特别容易在额头上体现，可能会脸红。一些人会露出紧张的笑容或不合时宜的大笑。

□攻击：面部肌肉保持高度紧张，下颚处最为明显。表情通常保持不变，而不是经常变化；可辨别的愤怒；瞪视也很常见（直视对方或者直视他处）。面部有可能会涨红，不会跟脸红相混淆（涨红时，脸有可能会一块红一块白），除非此人不习惯于表现出攻击性，否则也可能会脸红。

身体接触

□自信：身体接触在不同文化中差异很大。自信表达的人会在正常频率内和对方有所接触，与其他情况下相比不多不少。有身体触摸时，动作是轻柔的，意在表达对对方的同情。在不常有身体接触的文化中，张开手在对方个人空间边缘轻拍（或者在朝向对方时，在桌子上或椅子的扶手上轻拍）的姿势比较常见。

□**被动**：通常是最小程度的接触，因为被动的人会退缩到自己的安全圈内。如果有接触的话，身体接触倾向于表达出“不要恨我”或“不要伤害我”的含义。

□**攻击**：如果有身体接触的话，也是生硬且用力的（而且带有指责性）。当然对于有些人来说，会演变成暴力攻击。更多的时候，有攻击性的一方会靠近对方，做手势的速度很快（包括指着对方以及对着空气猛戳），但不至于有身体接触，看起来像是要侵入对方的个人空间范围。

语音语调

□**自信**：声音温暖，调节得恰到好处。在严肃场合中，语气会比较郑重坚定，但是不会咬牙切齿地说话，音量适中。

□**被动**：声音通常很小，有时甚至对方会听不到。语气充满抱怨，特别是在自我调节的时候或企图安抚对方的过程中。陈述句会在句尾语调上扬，似乎在问问题。“那么，我想要加薪？”这类“提问性交谈”的方式对许多人来说是很大的困难，它传达出了不确定性，坦率程度也受到影响。

□**攻击**：有些人大喊大叫，话语间充满着情绪，音量很高，展现出一种“激烈的声音”。“你怎么可以这样做！简直无法令人相信！”其他人常用不那么激烈的说话风格：话语从牙齿间挤出来，没有什么情感变化。“我，现在，就要，你们，完成。明白了吗？”这类风格的声音音量较大且带有敌意，或者是带有威胁性、冷冰冰的低语，经常会伴有讽刺或充满优越感的语气。

流利度

□**自信**：话语流畅可以以对话的形式表现，不急切也不犹豫，也就是说，任何人都可以自信地说话，无论他们通常的对话风格如何。重要的是，在自信的沟通中，日常流畅性一般不会有很大变化。没什么压力加上自信的风格不会干扰言语的流利程度。

□**被动**：谈话间有相当多的犹豫，一部分是由于压力导致，另一部分是为了寻找能使对方满意的词句。句子往往不完整。“……我想问你是否……因为我很忙……弗洛伦斯姨妈星期五到……”在讲到重点之前还会有许多停顿和拖延：“……所以我想，嗯，你知道的……我的意思是……”节奏很慢，也可能因为焦虑导致急切，一股脑儿把话全部说出来。

□**攻击**：语速可能比平时慢（因为咬牙切齿以及冷漠的表情），或更快（通常伴有提高音量和做出激进的手势）。有些人在生气时说话不利索（“气急败坏的愤怒”），更常见的则是没有半点犹豫。相对于被动型沟通风格，语言流利度对于具有攻击性的人来说不是什么大问题，因为他们不太在意是否冒犯了他人。

外表

□**自信**：服装、发型、眼镜、整洁度等都是我们的外在表达。自信的人能够适应各种场合（例如，根据场合需要打扮自己），但也不是刻意隐藏个性（和别人穿得一样）或给他人以威胁感。自信的人会意识到外表打扮对他人的影响（或许会花些时间做个不错的发型），但其外表至少在一定程度上反映了个人喜好和个性。

□**被动**：最常见的被动风格旨在混入群体。衣服、眼镜和发型都经过精心挑选，避免脱颖而出——原因就是害怕如果更显眼、更独特或更

坦诚会导致发生什么事情。有些人用眼镜、化妆品或胡须作为隐藏的工具（尽管其他人认为他们只是坦然地表达自己的个性）。

攻击：刻意选择衣服、发型和配件（包括眼镜、手表甚至汽车），以恐吓他人或显露自身的权力。还有一些人的装扮则会故意与预期形成落差，装扮风格旨在刺激他人（例如，穿着牛仔裤参加正式的婚礼，意在惹恼他人而不是尊重他人）。极端或不寻常的装扮风格本身并不具有攻击性或被动攻击性，关键是选择此类风格背后的意图。

自测：自我评估

现在回到上述非言语行为的分类。统计你在每种沟通风格边上做的记号，写到下面的横线上。

_____自信型

_____被动型

_____攻击型

这不是正式的测试，并不能决定你常用的沟通风格。如果你大多数的记号是在被动或攻击型沟通风格的分类中，那只能说明你的非言语沟通风格需要加强注意。

重新再看这些分类。哪一种非言语行为（比如身体姿势、语音语调、外表）阻碍了你进行自信表达？

你倾向于用哪一种沟通风格：被动型还是攻击型？

要是采取自信的非言语行为，你要尤其注意沟通风格。

接下来的练习是用来帮助你训练的，以便采取更加自信的非言语沟通风格。

练习：一周训练

在练习中，你专攻某一项给你带来困扰的非言语行为，目标不是在生活中方方面面你都能完全应对自如。相反，容许自己大部分的非言语行为保留原来的样子。你只需要在你选择的这一项上多加努力。

（从前几页所列出的分类中）你该选择哪一项呢？

- 你觉得运用自信沟通风格有困难的。
- 你想要努力改善的。
- 给你带来诸多麻烦，但也不是难以完成的。

你的选择：_____

现在到了练习时间：为期一周，在非言语行为中选择一项最需改善的行为。从哪一周开始这个练习？为什么不从现在开始？

从：_____到：_____

当你发现自己表现得被动或者有攻击性时，请有意识地去采取自信的沟通风格。比如，如果你平时习惯于穿得比较不引人瞩目（被动的方方式），开始练习的一周里，每天都选一件能让你出挑的服饰（鲜艳的袜子，或是比你通常穿的衣服更讲究一些或更随便一些，或者是你一直避而不戴的领带或围巾）。与人交谈时，如果你通常表现得懒散而且不注视对方，记得有意把自己的肩膀拉回摆正，在与他人对话中保持眼神交流。

过去的沟通风格已经养成了习惯，所以你会发现自己总是不断地回到原来的状态。必须不断提醒自己这项任务，每天至少练习一次，以下是帮助你记住练习的几个策略：

· 如果你在练习大声说话，那就在你工作的地方贴一张便利贴，写上“音量”两字。

· 如果你在试着放松自己的面部表情，那就把印有神情轻松的人的图片（或者写着“放松”的纸）贴在你的镜子上。

· 如果你想要穿着打扮不一样，那就在衣柜门上贴一张备忘录。手腕上套一根橡皮筋。

· 把手表戴在另一只手上。

· 把戒指戴在另一根手指上。

无论什么时候注意到了提醒你的事物，都可以开始训练你想要改善的行为。

练习：走在市中心

这项练习是为了帮助你在不用担心语音语调的情况下训练非言语行为，你只需把所有注意力都放在自己的身体姿势、眼神交流和面部表情上即可。

你的任务是走出门，到一个安全的公共场合，通常会有很多你不认识的人，然后走上15~30分钟。你可以走到闹市区、购物区，走进公园，或者购物商场。

当你开始走的时候，集中注意力展现自信和舒适的态度。如果自己感觉没有特别自信和舒适也没有关系，只不过走路的神态就好像自己自信又舒坦。如果有帮助的话，可以把自己想象成特别自信的一个人，可以是你认识的，也可以是电影电视里的人。你可以像演员一样，需要演一位非常自信，有着非常自信的沟通技巧的人。这里有一些策略：

- 用直立的姿势走路，身体挺直，不要驼背，肩膀向后靠。
- 抬起头，大部分时间都保持平视，而不是盯着地面。
- 头直立在肩膀上方，不低头，也不要向前伸（头向前伸是被动、攻击和被动-攻击型的风格表现）。胸部应该比鼻子更早地进入房间。
- 保持轻松舒适的步伐，让手臂自然摆动。
- 面部表情保持愉快和友善。看看自己是否能保持微笑。
- 与路过的人有短暂的眼神交流。眼神移开的时候，向右或向左看，而不是向下看。
- 走在道路或人行道的中间，而不是靠边。超过别人时，不要过分地离开道路（就好像你是隐形的，撞到人就全部是你的责任一样）。

· 不是很难？与路人眼神交流的时候笑一笑，甚至打个招呼。

走路的时候，注意自身的感受，可能会感觉有些不自然。走过几个街区后，可以让自己偷懒一下，避开眼神交流，可以面无表情，看着地面。走到人行道的边缘，好像你没有权力在人行道上一样。注意这个时候内心的感觉：也许会感到很自然，尤其感到熟悉；也许会觉得自己不自信。

再走过几个街区之后，换回自信的风格。逐渐抬起头，放松，肩膀向后靠，再次与他人有眼神交流。注意两种风格的差异。继续用这样的方式走完这次步行。

在未来的几周内，尽可能注意到自己不自信的走路方式，并转而采取更为自信的方式。

练习：训练你的声音

这项练习是为了帮助训练非言语行为中声音这一项。以电话为道具，这样你就不用担心自己的姿势、和他人的距离、面部的朝向以及其他的身体姿势。相反地，你只需关注自己的声音就可以了。

你的任务是给陌生人打电话，并且询问信息，以下是一些建议。

- 打给当地的酒店询问房价。
- 打给餐厅，询问周六晚四人聚餐需不需要提前预订。
- 打电话给图书馆，询问馆内是否收藏有“有声书”，如果有的话，询问借书的时长。
- 打电话到售票处，询问一场即将上演的演出是否还有好的席位。
- 打电话到你最近收到过传单的商店，询问一件在促销榜上的物品是否还有货。

打电话的时候，不用太过在意自己的遣词造句，这个时候主要在自己的语音语调上下功夫。以下是一些在练习中能帮助你建议。

- 打电话前，把手放在肚子上。慢慢地呼吸，在1~2分钟内好好地使用膈膜帮助呼吸。每次呼吸时，腹腔应该扩大，吐气时腹腔放松下来。
- 预先练习你想说的话，有助于有条不紊地说出来，不会冲动也不会犹豫。
- 尽力大声地说话，让对方能够听到。继续用腹部呼吸，尝试着从“膈膜”而不是从“脑部”发声说话。
- 用温暖的、沟通式的语调。不要道歉，不要为自己找借口，或者

（完全相反的）听起来很激进或有敌意。即使对方回答很慢、笨拙、不耐烦或是不知道怎么回答，避免开启生气或不耐烦的模式。保持语气友善且能够沟通。

完成后，请注意是否自动地开始自我批评。你也许会发现自己对自己说（或者暗想）：

- “我说得不够清楚。”
- “我应该做得更好。”
- “我永远做不到。”
- “我羞辱了我自己。”
- 还有什么？ _____

提醒自己，这不过是练习，不期望会完美，也不必追求完美。还要记住，那些和你说话的人对你有什么样的看法并不重要，因为他们不知道你是谁。重复练习至少两次。

同伴练习：非言语行为的面对面排练

如果你和同伴一起训练，你们可以一起完成这个练习。如果你独自训练，你可以照着镜子完成。训练的目标是在设定好的情境下练习非言语行为中自信的沟通风格，并且要进行评价和反馈（从同伴那里获得，或通过观察镜子中的自己）。在日常生活中，你可以参考这类信息来处理沟通风格。

第一部分：剧本排练

练习的第一部分是给自己或同伴朗读（能背诵更好）一部非常短的剧本，以下是规则。

- 1.如果你和同伴合作排练，确定好谁先开始。
- 2.从下面所列中选择一个短剧本。试着记住大部分乃至全部的单词，以便不用经常看剧本就能引用。
- 3.把剧本背诵给镜子中的自己或者同伴听。尽可能地自然，好像你自发地对对方说话（例如，假装对方是店家老板、空乘或出租车司机）。
- 4.使用非言语风格中的自信风格。力气花在自信风格中的特定的一方面，即带给你最大麻烦的类型（眼神交流、声调、面部表情等）。
- 5.如果有同伴，要求他们对你的非言语行为给予反馈。提供反馈的人应该同时注重积极面和消极面。什么是你做得很好的？什么地方可以改善？如果没有同伴，请自己评价自己的表现。把自己已经做得很好的部分记下来。
- 6.场景再重演一次，牢记反馈意见。

- 7.评估第二次排演，或从同伴那里得到反馈。
- 8.如果有同伴，请转换角色并重复练习。
- 9.继续排演，直到把下列所有的剧本都演完。

剧本

- “我昨天在这里买了这本书，但我发现里面缺了30页。我想换一本或者退钱。”
- “请把这些裤子干洗一下，最重要的是把这个污点洗干净。”
- “打扰一下，我和我朋友想换到餐厅里安静一点的地方。”
- “你好，我的航班因暴雪而被取消了，我想订下一班能起飞的飞机。”
- “我没有需要申报过关的，但是我箱子太沉了，需要帮助。能麻烦你找人帮我吗？”
- “对不起，下一个应该是我。”
- “我想去镇中心，谢谢。我看到你没有开出租车计费器，我希望能用计费器。”
- “我的房间很冷，暖气也没有开。能麻烦你派人来检查一下吗？”

第二部分：无剧本排练

这个练习类似于刚刚提到的练习，但增加了即兴创作的元素。像之前一样，你会在简短的、单方面说话的场景中排练，不管是与同伴一起还是对着镜子中的自己。不过，这一次你必须得自己想出需要说的话。

顺序与以前相同。如果你有同伴，决定谁先开始。从下列的主题中选择一个话题并排练，即兴创作需要说的话，对话几行就够了。评估自己的表现或要求同伴给出评价。记住优点和不足之处都要记下。然后重

复该练习，并再次评估自己的表现。继续排演，直到把下列所有的话题都练习完。

话题

· 旅行社已经为你预订了一个航班，但你希望他们能找一张更便宜的机票。

· 你想知道你乘坐的公交车在城市公园站前后是否经过邮局。

· 在餐厅就座之前，你想要看一下菜单。

· 你希望你医生的接待员能帮你换一个更方便看病的时间。

· 你想要警察来确认撞你车的那辆车是不是被盗车辆。

· 你希望锁店能在不额外收费的情况下重配一把钥匙，因为你拿错了一把钥匙。

· 你询问售票员某场演出的票是否有可能在今晚售罄。

· 你询问蔬果店某种蔬果是否是在当地种植。

· 你想知道绿色的地板瓷砖是否与你的外套颜色相配。



第8章

活在当下：说出你的想法

自信表达就是指参与到自己和别人的生活中去。做到“活在当下”，便是愿意透露自己的态度、喜好、想法、目标和意见。我们可以不公开，但在这个过程中我们没活出自我。

要想掌握所有能够提供意见的情况是有难度的。也许你一直以来都是保留意见，其他人已经不再经常询问你了。也许你给出意见时是如此咄咄逼人（攻击型方式），以至于别人不敢再询问你的意见。不过，这里还有数千种情况。以下列出的仅仅是少数一部分：

- 你今晚想去哪家餐厅？
- 你觉得刚刚这部电影怎么样？
- 我们决定要重新装修一下厨房。应该先做什么？你是专家，问问你的意见。
- 我们去哪里度假？
- 非常欢迎读者就这篇文章写信给我们的编辑。
- 我们该如何处理女儿偷窃的习惯？
- 你对死刑的看法是什么？
- 让我跟你讲一个与种族有关的笑话……
- 你打算投票给谁？

- 你介意我拿走这个吗？
- 我们正在考虑辞退詹姆斯。你觉得呢？
- 这是我写的备忘录的草稿。你有什么想法吗？
- 也许我们该结婚了。
- 你必须在星期一前完成打分。
- 所以你怎么看？你觉得我准备好去海里潜泳了吗？

可以确定你或多或少都经历过上述情况或是类似的情况，能够以坦诚的、非攻击性的方式提出自己的意见是非常必要的。

回想前三天，列出三种能够说出自己意见的情况。也许当时你给出意见了；也许你退缩了；也许你表达自己的意见之后，让别人觉得他们没有不同意的余地；也许你用迂回或讽刺的方式表达了自己的观点，不管哪一种，记下你想到的前三个场景。

1. _____
2. _____
3. _____

许多人很难坦然地表达自己的观点。阅读以下几种描述，请在大多数情况下最符合你风格的那一类边上做标记，使用上面你列出的情况作为大致的指引。

· 被动：你一直避免针对问题给出意见，无论是小问题（“你喜欢这部电影吗”）还是大问题（“你觉得我们是不是应该分手”），总是等待别人先说出想法。或许你也愿意说出自己的想法，但只有正好当你同意对方观点时，你才愿意说。或者你只是假装同意，或者改变自己的想法来适应对方的观点。

- 攻击：你非常愿意说出自己的看法，但你说话的语气就好像持有

不同观点就是不好的、愚蠢的。“你怎么会这样认为?!”你粗暴地批评其他的观点，或者以此取乐，不管其他人是否透露了他们对这个问题的看法。如果有人不同意你的观点，你就会试图通过恐吓、讽刺或激烈的争辩来改变他们的观点。

· 被动-攻击：你避免直接表达对他人的异议，但是如果你背地里知道这些异议能伤害到其他在场的人，你会表达出自己强烈且武断的观点。如果别人做出了回应，你会声称你没有把他当作攻击目标。“弗兰克·史密斯（Frank Smythe）是有史以来最腐败不堪的政治家。不，我不知道你是他的竞选主管。”你经常在背后表达自己对他人的看法。“我觉得在这件事情上鲍勃完全疯了，你不觉得吗?”你常常讽刺，很少正面回应，也会否认自己消极的意图。“不，我什么意思都没有。你什么意思?”

· 自信：无论其他人是否发表了自己的观点，你都愿意讲出自己的想法。你讲述自己的观点（“我自己的看法是……”），而不是把自己的想法当作只有明智的人才有的观点。如果有人不同意，你愿意与之讨论，而不是认为自己的使命是改变对方的想法。假如其他人说出了你没有考虑到的新信息，你愿意改变自己的观点，只不过不是因为别人的看法不同而改变自己的主意。

和大多数人一样，四种风格可能在不同情况下都使用过。无论你标记了哪种风格，都有助于你练习如何更坦然地发表自己的观点。这里有一些小提示：

· 说话前先放松：在平静的情况下能够思考得更清晰，并且能更清楚地表达自己。想着自己要说的话，慢慢地深呼吸，可以使用第2章中提到的腹式呼吸。说出观点之前，身体先放松。

· 排练：把意见说出口之前，先在大脑内简短地演练一遍打算说的话，试着清楚地说出自己的观点。虽然理想情况下你希望大部分时间内能够不用演练直接回应，但若采取一个不同的方式来替代自己原有的风格，则需要采取一些练习。最终，这些话会更容易、更自然地说出口。

· 不要表现出不自信：你也许并不固守自己的想法，有新资讯的情况下也愿意改变自己的意见。在这种情况下，避免表现出对这个问题的自卑感。“我可能完全错了，如果说错了请告诉我，但我有一种想法……”如果你不确定，可以说出来。如果你强烈认同，也可以说出来，但不要因为害怕别人不同意自己而改变观点。

· 不用拘谨地表达你对其他观点开放的态度：有时你希望表现出虽然有自己的想法，但也愿意接受其他想法。“我没有特别偏好，但我想尝试去一下海鲜餐厅。”

· 对自己的观点负责：说出自己的想法时，开头用“我”来表明对自己的观点负责。“我对堕胎的看法是这样的……”我们缺乏信心时，特别想引用权威人士的话。“卫生局局长说……”或许你觉得相比用自己的话，引用权威人士的话比较不容易引起反驳。即使他们不同意，他们也是质疑权威的观点，而不是你的。你可以置身事外，假装只是报告了权威部门所说的话，而不是表达自己的意见。“别怪我，他就是这么说的。”这是不诚实的行为。如果是你的观点，那就说出来，表明立场。之后你也许会给出这么说的理由（包括涉及权威人士），但这仍然是你的观点。最初就应该承认这一点。“我反对清除原始森林。”

· 不必为有想法而道歉：越权了才需要道歉。你有权发表意见，所以不必为此道歉。避免说这类话：“原谅我这样说……”或“我很抱

歉，但我觉得……”你真的后悔自己有想法吗？

· 你并不知道所有的真理：有时候，表达自己观点的方式可能会显得排挤他人，暗示别人没有权力不同意自己的观点。“只要有想法的人都会同意这一点……”“那个政党腐败得一塌糊涂。”人们当然有权不同意你的观点——就算你很气恼，但也不能说他人不正确；或者是观点很有误导性，因为你有时也会认为别人的观点是这样的。不要把自己的观点说得像是看待这个问题的唯一角度。

· 不要恐吓别人：如果有人改变了想法，应该是基于合适的理由，而不是因为你逼着他们直到他们放弃自己的观点。不要抬高声音来压倒对方，也不要盯着对方威胁他/她（“如果老板听到你说……会怎么想”），不要进行人身攻击（“你就是个软蛋”），或是利用对方的内疚感（“没事，别来管我好了……”）。即使通过这种方式可以说服人们同意你的观点，但他们也只会是在你在场的时候同意。恐吓之下，很少有人会真的改变自己的想法。

· 在评价之前先思考：有些人在别人不同意或质疑他们的意见时，觉得受到了威胁。接着他们会生气，会花非常长的时间来说服对方赞同自己的看法。这种行为往往源于以下两种观念之一：①对方必须赞同自己的观点，那自己的观点才能保留；如果不赞同，自己必须做出改变。②我的意见（或者我作为一个人）的价值或有效性取决于我维护立场的能力。这些想法让你处在一个无能为力的境地，不得不去改变别人的观点。对方掌控了一切。如果有人对你的观点表示异议，你可以选择是否有必要去反驳。你不必为了保证自己的立场而说服对方你是对的。可以只是简单地承认你的观点与他有所不同。“我看到你不同意我的观点。”“听起来你赞同的是_____，而我赞同的是_____。”“不，就这

一点我不会反驳，我只是说出我的感觉。

· 不要让机会溜走：我们不必一有机会就给出意见。然而有时候，对方没有询问你的意见，但对你来说，说出自己的想法非常重要。比如他人发表有关种族歧视的评论、讲了一个粗俗的笑话，或者对其他人态度恶劣时，你可以冷静地说出自己的看法。“实际上，我觉得艾滋病的笑话并不好笑。”“我觉得他这样做没有问题。”“我认为打孩子是不对的。”“约翰，我知道你没有问我的意见，但是我认为收养小熊崽简直大错特错。”

自测：提出你的意见

看看前几页你列出的三种情况，选择你想要更自信应对的一个情境，在下面简要地做一些笔记。如果你没有做此练习，或者在所列的情境下都是与人自信地沟通的，那么想一想最近没有非常自信地表达自己观点的情境。是怎样的情形？

你当时说些什么可以变得更加自信？现在已经脱离了当时的情境，应该更容易想到该怎么应答。

下周有没有什么场合你希望自己能够表现得比平时更加自信？是什么样的情境？

写下一个自信表达的例子，这个例子你可以用在上述的情境之中。慢慢写，参考上面给出的小提示。

不妨考虑在该情境到来的时候把计划付诸行动。至少在下周，有意识地注意自己不愿意发表意见的情况或以攻击型的方式讲出自己观点的情况。使用自信表达评分表（书后有空白的样本）来持续记录这些情况，努力逐步地走向自信、开放、不咄咄逼人的表达风格。奖励你自己的努力，原谅自己会感到紧张或者没有正确地运用自信表达方式。提醒自己，每一项新技能都需要时间和练习。

练习：交换意见

这个练习旨在帮助你训练在不同场合提高表达自己观点的能力。如果你和同伴一起练习，请一同做这个训练。决定好谁先开始。如果你独自练习，请对着镜子演练。你的任务如下：

说话者

- 从前面“自测”的“场景列表”中选择一个，或者自己创造一个场景。
- 想想你对这个问题的看法。如果你没有想法，编一个。
- 说出你真实的观点或者你不是完全认同的观点。
- 如果提出的不是你真正的想法，请不要告诉同伴这是假的。试着说服你的同伴你是真的这么认为。
- 你的目标是清楚地表达自己的观点（既不是被动的态度，也不是具有攻击性的态度）。你的目标不是得到同伴的认可，也不是改变同伴的想法或者说服同伴自己是对的。
- 花一到两分钟来展现你的观点。

观察者（如果有同伴合作）

- 仔细听对方的发言。
- 避免点头、微笑，或表现出同意或不同意对方的观点。对方不能知道你是否同意他的观点。
- 对方说完后，提供一些反馈。请使用下一页的检查单，从积极的反馈开始，结尾处提出一个或两个可以改进的建议（即使你还有很多的建议要说）。

评估（如果单独练习）

- 查看下面提供的“提建议的技巧”检查单。评估自己的表现，考虑你表达观点的积极和消极之处。

- 确定一个或两个能够改进的表达技巧。

重复（独自练习或与合作练习）

- 重复表达观点的练习，同时记着改进的建议。
- 重视需要改善的地方。

完成后

- 互换角色（如果有同伴合作练习）并重复。
- 至少再练习一到两个场景。

“提建议的技巧”检查单

- 身体姿势、动作、交谈距离、眼神交流、面部表情。
- 语音语调、音量、流畅度。
- 提问式语句（“我认为是错的？这不应该发生？我反对？”——被动型）。
- 道歉式（“我很抱歉，但我真的认为……”——被动型）。
- 重点放在了自己的无知上（“我不太清楚，但是……”——被动型）。
- “我”的陈述（“我相信……”——自信型）。
- 不予考虑其他的观点（“只有白痴才会这么想……”——攻击型或被动-攻击型）。
- 诉诸权威（“研究表明……”或“专家也同意说……”——通常是攻击型）。
- “当然”的表述（“显然……”——看上去像是同意，通常是攻

击型或被动-攻击型)。

场景列表

- 保护环境与资源产业工作。
- 公共电视和广播是否应由政府资助?
- 哪个政党是最好的?
- 渔业应该由联邦管理还是当地管理?
- 专业运动队是否应该给予税务减免?
- 奥组委是否腐败?
- 是否应该要求纸浆厂清理排入海洋的废弃物?
- 西方国家是否先开始使用核武器 (不管什么情况)?
- 西方国家是否应该单方面放弃使用核武器?
- 是否允许企业投资人权保护记录不佳的国家?
- 我们是否应该抵制由童工劳动制作的衣服?
- 在非常贫穷的国家中, 童工是否是无可非议的?
- 是否应该强制乞丐离开街头?
- 你所在省或州是否应该脱离国家管辖?
- 青少年罪犯是否应该坐牢?
- 《驾驶员管理规定》中血液酒精含量限制是否应该为零?
- 是否应该审查色情片?
- 互联网是好是坏?
- 是否应该允许进行人类克隆?
- 学校内的性教育是否合适?
- 大多数孩子知道足够多/太多/太少关于性别知识吗?
- 使用测速摄像头捕捉交通违规者是否合适?

- 实施实习驾驶制度是否合适?
- 你们国家的最佳居住地在哪里?
- 文化产业（电影、图书出版）是否应该从国际贸易协定中移除?
- 谁是你们国家最伟大的领导人?
- 谁是你们国家最差劲的领导人?
- 在树林里迷路的人是否应该支付营救费?
- 你们国家应该更多还是更少地参与国外维和行动?
- 我们是否需要更多的公租房?
- 我们是否应该为原始公园留出更多的土地?
- 我们是否应该保留死刑?
- 是否应该拥护捕鲸的行为?

第9章 咨诤善道：接受正面反馈

接下来4章内容的重点是给别人反馈意见。为什么需要用4章内容来讨论反馈内容？为什么这么重要？

想象你正在学习使用水肺设备。你穿上了装备，任务是去游泳池的底部，脱下面罩，练习感受水涌上脸颊的感觉。

“这么做的话，需不需要先把调节器从嘴里拿出来？”

你的教练一片茫然地看着你。

“我装备穿得对吗？”

静默。

“上次我慌张的时候，哪里做错了？”

没有反应。

“喏，这里，是怎么回事？”

甚至都没有看你一眼。

“你觉得我做好下水的准备了吗？”

耸了耸肩。

“我会做让我把命丢了的事情吗？”

什么反应都没有。

想象一个没有反馈的世界，没有人帮助你学习，没有人告诉你你做

得很好，没有人针对你的表现提供反馈；你的演讲报告结束后观众无神地看着你，就好像你在千里之外的电视上一般；老板也不愿意告诉你她对你工作的看法；当你问你的另一半你们俩之间的关系，他/她也只会看着你。

简直进入了噩梦一般。

我们需要他人的反馈。有时，我们看不到自己在做什么。“我的球拍在最后一场比赛中举得够高吗？”有时，我们不知道该如何判断情况。“大多数人一天中能接待多少客户？”有时，我们无法确定自己的行为是否能达到预期效果。“我是该站出来帮忙，还是我看起来太有威胁性了？”

我们在社会生活中非常依赖反馈。大多数人很难判断自己的社会行为，因为我们看不到真实的自己，所以也不容易知道自己的行为是否得体。我们看自己的主要方式就是接受他人的反馈，他们是我们的眼睛和耳朵。例如：

- “你的声音在剧院里有点大。”
- “你今天看起来有点胆怯。”
- “有根线粘在你的衬衫上了。”
- “你对她太严厉了。”
- “你能这么说真好。”

我们可以用他人的反馈来调整自己的行为。我们当然不希望把自己的一生全部建立在别人的意见或要求之上，但是了解别人怎么看待我们很有益处。不过，其他人并不总是很了解我们，对我们的判断是有问题的。这些问题来自方方面面，这里列举了几个：

- 猜测我们的想法、感觉或意思，而猜测往往又是错误的。“你是

真的想伤害他。” “你对这次会议很焦虑。” “你以为我又要控制你。”

· 希望或担心我们去做什么事。 “你就想有艳遇，不是吗？” “你偷偷地爱着我。” “你不相信我。”

· 高估对我们行为的影响。 “因为我坐在观众席，所以你忘了台词，对吧？” “你这样做是为了给我留下印象。” “你很郁闷，因为我上周朝着你发脾气了。”

· 对所谓举止得体持有不现实的想法。 “你们不邀请他去度假是不礼貌的。” “别人发表意见时，你不应该说你不同意。” “如果你爱我，那么就算我不说我的感受，你也应该知道。”

· 希望通过他们的反馈来控制我们。 “下一次我希望你和我一起去。” “证明你爱我。” “如果你再提那件事，我就走了。”

· 想要伤害我们。 “你是头猪，一点都不贴心。” “你的演讲报告太臭了。”

· 容易给出模糊和无益的反馈。 “你应该做得更好。” “我觉得挺顺畅的。” “有些方面我喜欢，有些我不喜欢。”

看到这些问题，你可能会想着完全无视别人的反馈，并且再也不给别人提供自己的意见了，但是反馈是不可避免的。不妨考虑以下的情景：

- “这个是对你表现的反馈。”
- “请填写这张反馈单。”
- “课程的这个章节你已经通过了。”
- “我看起来怎么样？”
- “你觉得我选的电影怎么样？”

- “这样对你来说可以吗？”
- “衬衫合身吗？”
- “我得到这份工作了吗？”
- “你愿意和我结婚吗？”
- “这样东西适合我吗？”
- “我这么做对吗？”
- “你觉得我的未婚妻/未婚夫怎么样？”
- “你为什么生气？”

我们会在生活中碰到很多这样的情况。我们的工作、工资标准、人际关系、个人卫生和健康可能都离不开各种各样的反馈。进一步说，如果没有反馈，我们的行为会越来越糟。想想这些例子：

- 从来没有收到负面反馈的老板，结果变得愈发苛刻愈发不可理喻。
- 从来没有意识到自己的行为快把另一半逼疯了。
- 禁止民众提出批评的政治领导人变得更加残暴。
- 有些小孩的行为，从来没有人告诉他们这样是不妥的，最终这些小孩被宠坏了，以自我为中心。

我们该如何处理经常出错的反馈？如何避免被批评所压制？如何在侮辱的话语中找到有用的信息？如何接受别人赞美的同时不对他们无礼？如何向其他人提供有用的反馈信息？

我们先讨论正面反馈，通常来说，正面反馈比负面反馈更容易给予别人，也更容易接受。许多情况下，正面反馈对于沟通、提高表现和改变行为来说是一项更为有效的工具。不过在第11章中我们会看到，负面反馈也同样重要。

接受正面的反馈

很多人觉得很难接受别人的赞美，对于那些不是非常自信的人尤其如此。对他们来说，赞美被抛在了一边。让我们来看看这些情况是怎么发生的，为什么会发生，以及会有什么影响。

赞美是如何不被接受的

有很多种把赞美丢进废纸篓里的方式。这里有一些例子。

忽略

完全忽视赞美，假装没有听到。

赞美：“你戴这顶帽子很好看。”

回应：“你午餐想吃什么？”

或者赞美的话没有被当作是赞美。

赞美：“我希望你当新部门的领导。”

回应：“你不满意我在现在岗位上做的工作吗？”

否认

通过反驳来使赞美无效。

赞美：“你今天看起来很棒。”

回应：“不，不，我看上去很糟糕。”

争论

受到称赞的人会与对方争论，表示对方谬赞了。

赞美：“你做的项目结果真不错。”

回应：“算了吧。出席率比我估计的低，也没有赚到本该赚得到的钱，目标太大了。”

玩笑口吻

受到称赞的人与对方开玩笑，没有按照对方的意思完全接受赞美。

赞美：“听着，我非常感谢你在我母亲生病的时候帮助我。”

回应：“哦，完全是小事一桩。”

自嘲

受到称赞的人尝试用对自我的嘲讽来平衡正面的反馈。

赞美：“你在小山丘上过得很愉快。”

回应：“我想这对我这样胖胖的老家伙来说不算太糟糕。”

质疑

被夸奖的人质疑对方的判断。

赞美：“你刚刚唱得真好听。”

回应：“你为什么这么觉得？你聋了吧。”

减轻

受到夸奖的人接受部分赞美。

赞美：“你看起来很棒。”

回应：“一定是我妹妹送的袜子的功劳。”

回旋镖

受到称赞的人也快速给出称赞。

赞美：“你今晚表现得很风趣。”

回应：“你一直都很有幽默感。”

为什么不接受赞美

· 许多人被教导说接受别人的赞美会显得太自负。他们认为对待赞美就应该和对待烫手山芋一样，需要尽快摆脱。

· 有些人觉得需要恢复平衡。赞美是积极正面的表现，所以为了保

持平衡，必须降低赞美的程度（消除积极的一面），嘲讽自己（用消极的一面平衡），或者也夸奖对方（双方都在积极的一面）。

·有人担心接受赞美会欠对方人情。避免欠人情的唯一办法是摆脱或是赞美对方。

·许多人的自我形象很差。赞美不符合这样的自我形象，所以碰到赞美的时候不知道该怎么办。他们认为好印象一定有其他的解释（或许是运气好、光线好或者纯粹赞美你的人愚蠢）。

·有人担心赞美背后的动机。结果，他们怀疑且消极。“她为什么这么说？”他们考虑是不是被下了圈套，但忘记了仅仅接受赞美对方并不能怎么样。

拒绝赞美有何影响

有些人认为拒绝赞美使他们形象看上去更好，也许别人会把这样的行为看成是谦逊的、脚踏实地的、善良的。在现实中，拒绝赞美是对别人的不尊重，暗示对方判断错误，或者他们的意见对你来说并不重要。结果，给予赞美的人可能会感到尴尬、不舒服、傻气或沮丧，以后他们就不太可能再夸奖你了。

拒绝赞美也会影响你自己的心情。也许拒绝之后的感觉是更加糟糕，而不是变好。

你知道谁经常拒绝赞美或者回敬别人吗？是谁？

当他们以这种方式回应你对他们的赞美时，你觉得怎么样？你有什么感觉？

替代方案

替代方案就是简单地接受赞美。让别人赞美你。感谢赞美你的人——不用减轻赞美的程度，不用道歉，也不用马上回敬别人。简单的一句“谢谢”就可以了。

接受赞美不是自大，而是礼貌，而且会让对方明白你重视并且欣赏他们的意见。请看例子：

- “谢谢。”
- “谢谢。我是花了很多心思。”
- “很高兴你也喜欢它。”
- “谢谢。谢谢你注意到了。”
- “谢谢。我也感觉很好。”

重点：赞美就是一份待收的礼物，不是需要拆除的炸弹，也不是需要往回打的排球。

练习：接受赞美

请用下面所列内容练习如何接受赞美。如果你和同伴一起训练，轮流选取列表中的内容赞美对方，可以自由地添加自己的内容，不用担心赞美的内容是否真实。如果你是独自练习，想象有人对你说出列表中的赞美之词，然后练习如何回应。

当你提供积极的反馈时，尽可能地开放真实。如果愿意的话，更改一些措辞以适应自己平时的说话方式。试着注意你的同伴是否做出了令人难以接受的回应，并指出。

当你是被赞美的对象时，尽可能坦诚地接受赞美。大声说清楚，监督自己的非言语行为。直接与对方说话，并采取合适的身体姿势，保持眼神交流。注意自己在接受赞美时的感觉。一开始你可能会感到尴尬、羞愧或者内疚，好像你在做不好的、自负的或是不礼貌的事情。通过练习之后，你会注意到自己已经逐渐建立了正面的信心以回应赞美。

在练习了下列几项赞美之后，再真心诚意地夸夸你的同伴。

正面反馈样本

- “你飞机降落得真完美。”
- “这个项目你做得很好。”
- “那幅画是你自己选的吗？真好看！”
- “这汤很美味。”
- “你设置后的电脑正符合我的要求。”
- “我真的太喜欢你的衬衫了。”
- “你今天看起来容光焕发。”

- “你效率真高。”
- “这件作品美轮美奂。”
- “我非常欣赏你的想法。”
- “今天开会的时候，你提出了一个很好的观点。”
- “你能开车带我去诊所真是太好了。”
- “没有你的帮助，我是做不了这样的安排的。”
- “你做得非常好。”
- “你真的太有才华了。”
- “发型真棒！”

练习：接受一周的赞美

下周，请注意遇到的所有赞美或正面反馈。努力去接受赞美而不是淡化赞美。注意这么做之后自己有什么样的感觉，一开始接受正面反馈可能会感到奇怪或不自然，请继续保持。

如果你发现自己没有接受别人的赞美，请记下你回应的内容。使用本书后面的自信表达评分表，持续记录你的回答。一周结束时，回到这一页。比较自己的回答和前几页“赞美是如何不被接受的”中所列的内容。有没有一两种是你常常用来拒绝赞美的方式？如果是，是哪几项？

当你拒绝或淡化对方正面的赞美时，对方如何反应？

当你采用更容易接受的态度回应时，对方如何反应？

接受了正面的赞美后，你有什么感觉？负罪感？羞耻？满意？焦虑？对自己的感觉有什么变化吗？不要让你的希望值太高，也不要失望——接受赞美、提高自尊都需要时间。

在最初未能用积极的态度接受赞美的各种情况之中，怎样回应才更令人接受？

接下来的一周，试着让自己在拒绝别人的赞美之前，先采取接受的态度来对待。

第10章 给出有用的正面反馈

你或许会认为，过度使用被动型风格的人给别人正面反馈的时候不会有什么困难，他们一直都在夸奖别人，用的是“我给你赞美，不要来攻击我”的策略，事实上则相反。大多数被动的人不仅避免了冲突，还避免了表达正面的感受。他们很少给予别人赞美，很少展现自己的情感或给予积极正面的反馈。而且，攻击型及被动-攻击型沟通风格的人通常也不会给予对方很多赞美。

那你呢？思考以下三种非自信的沟通风格，在你最容易陷入的一类边上做个记号。

- 被动型风格：如果最常用的是被动型风格，你可能不会主动地表达积极正面的感受，你相信别人不会真的在意你的想法。

- 攻击型风格：攻击型风格显露出求胜心切。你的目标就是要领先于对方。表达积极正面的感受，或赞美对方很可能会让你觉得把优势拱手相让了。

- 被动-攻击型风格：被动-攻击型风格的目的是把别人拉下水，而不是抬举他们。给对方积极的反馈会帮倒忙，因此你会避免赞美对方。

为什么要给予正面反馈

为什么给予正面反馈是如此重要？有很多原因：

- 赞美，即表达感情，也是对我们努力的认可，是人际关系中重要的润滑剂。如果我们从不赞美别人，我们就不会在家庭、友谊和工作关系中发挥重要作用。

- 人们喜欢与能给自己信心的、真诚地赞美自己优点的人相处。给予别人正面反馈有助于维护和建立我们的人际关系。

- 奖励比惩罚更有效。如果我们想使某人的行为有所改变，专注于表扬他的积极行为而不是批评消极行为更容易取得成功。

- 正面反馈（“是的，你做得很对”）是学习新技能的关键。在我们所扮演的指导者角色（教师、主管、教练、家长、导师）中，正面反馈对于帮助他人学习是至关重要的。

什么因素妨碍了我们

有很多因素妨碍我们给周围的人提供正面的反馈。哪些原因适用于你？在符合的原因边上做记号（即使只是有时候符合）。

- 关注负面行为：你只会注意到别人让你讨厌的行为。当人们做出正面的举动时，你认为没有什么值得讨论的。如果这样的描述符合你，那么多关注自己确实喜欢的事情，并且努力去承认你喜欢它。

- 没有符合你的标准：你对别人的期望有一个固定的想法，而他们的行为永远不会达到你的最低标准。例如，你指望你的孩子把他的房间至少保持最低程度的整洁。孩子会花时间清理房间，但是如果没达到你的标准，你就不愿意给他表扬。与其说把成果和你的标准相比，不如跟另一样比较：更杂乱的房间——对进步进行表扬。这种方法更有可能帮你达到最终目标，而不是等待它自行发生变化。

- 不知道该说什么：如果你很少给予赞美，那么开始这样做会感到尴尬和不自然。这个问题需要：①练习赞美：角色扮演或在镜子前面练习；②忍受尴尬的感觉，直到这种感觉渐渐减退。

- 害怕“失败”：如果你用的是攻击型风格，你就处于在与别人竞争的状态，赞美对方会让你感到自己倒戈了。现实情况是，如果不那么争强好胜，就可以改善人际关系。

- 担心扩大差距：强烈的自尊心让你感觉低人一等，夸奖别人会使得他们更加高高在上。目标：让他们更强吧。消除这种焦虑感，因为这不仅不会扩大差距，通常赞美会使对方对你有好感，扮演正面的角色也能让你对自己有好感。

· 害怕自己的意见不算数：如果你认为自己的判断没有什么价值，你会觉得其他人也不会太在意自己的意见，或者是，如果你去赞美他们，对方会觉得很奇怪。“我为什么要在乎你对我工作的看法？”到最后，你就选择保持沉默。事实上，正面反馈总是会得到赞赏的。

· 就算没有我的支持，他们也会这么做：你认为夸奖应该为特殊情况而保留，并且认为不应该评论日常的、安排好的行为。“他不必为洗了碗而受到表扬，这是他该做的！”你担心的是，夸奖这类预期对方会做的行为会让你对他有所亏欠，但这是基于错误的假设之上。我们会感谢餐桌上为我们递盐罐子的人，即使是我们开口所求，即使我们也指望他把盐递给我们。感谢、赞美和夸奖不会让我们亏欠别人，反而促进和鼓励了我们所喜欢的行为。

建议

积极正面的反馈有很好的效果，应该常常夸奖别人。寻找机会给别人赞美，一定要这么做。但是，记得在赞美别人的时候要诚实：

· 尽可能避免误赞：“哦，琼，桃粉色的壁纸贴在你家的厨房里真可爱！”“我觉得你写的关于工业分区政策的书真好看，简直爱不释手！”

· 避免明赞暗讽，就像藏在天鹅绒手套里的拳头：“你的新发型看起来好多了，不像以前那样灰扑扑的。”“跟你以前的报告相比的话，今天的报告真是好得惊人。”“谢谢你洗了车，很高兴你终于肯花点时间去洗了。”

· 夸奖已经发生过的事：“谢谢你开车带我去商店。你的新车真棒。”“谢谢你昨天那么和善。”但是，不要把赞美当作今后操纵他人的工具。“你的新车棒极了！真是凑巧，我正好需要有人捎我到商店

去。” “你人真是太好了。我正好有事要问你……”

· 更具体一些：对圆满完成任务反馈积极的意见时，尽可能具体地表述。如果你是监督执行该工作的人员，这一点尤为重要。“我特别高兴你把机器上的气缸也打扫了，大多数人都忘了这个部分。”这么做就是明确告诉对方下一次还需要做的事，也让他们知道你密切关注到了他们的努力（比你简单地说，“哦，很好，总体来说非常好”要好得多）。

· 运用塑造的策略：塑造是一种学习的工具，每接近目标一步你都会给出奖励。比如教别人游泳时，你可以先夸他们已经敢下水了，即使他们还没有开始游泳。接下来，你可以夸他们用狗刨式横游过了泳池。最后，你可以夸奖他们学会了一边自由泳一边正确地换气。如果你想把赞美留到对方能完美地游泳了，那他们永远学不会。赞美进步，给积极的行为以正面的反馈，把赞美留到达标之后是不可取的。

练习：交换赞美

如果你和同伴一起练习，练习给予和接受赞美。首先，不要随便地给出并不真正适用于你同伴、完全不切实际的赞美。“嘿，游艇选得好！”“你写的粒子物理学文章措辞用得非常好。”使用第9章练习中“接受赞美”所列之表，从同伴那里获取自己沟通风格的反馈。当你在给同伴反馈时，请观察他们，看看反馈是否被拒绝。如果拒绝的话，让同伴重新回到第9章，重温他们接受赞美的风格。

随着你越来越习惯，让自己尝试适用于对方的、真正的赞美。“谢谢你今天在小组讨论中发言，真的帮我理清了一些事。”“你告诉我，我在和别人交谈的时候会习惯性地把手移开，这个建议非常有帮助。”

如果你自己练习，站在镜子前面，想象你生活中各式各样的人，练习给别人真诚的赞美或正面的反馈，就好像他们在场一样。

练习：采用新的正面反馈策略

以下每项练习均要求采用新的方式提供给别人积极的意见。强烈建议至少做一个练习。如果给别人正面的反馈对你来说很困难，做两个或者三个练习。

每日赞美策略

一周之内，每天至少给出一次赞美或正面的反馈，而且应该是你通常不会赞美的事。你可以给任何人：推销员、服务员、家人、同事赞美或正面反馈。

使用本书后面的自信表达评分表，记录每一次赞美。在本周结束时，回到此页并回答以下问题：

你赞美了谁？大多是陌生人还是相识的人？

为什么选他们？（如果是因为选择他们比较容易，那么考虑一下再做一次练习，对象是相对让你难以开口的人。）

你赞美别人的时候有什么感觉？

练习一周后，给出正面反馈是变得更容易了还是更困难了？和最初有没有什么区别？

无论是否变得容易，下决心继续执行至少一个月新策略。这似乎刻意而为，是的，你是在做一个练习，而不是一种自然的、自发的冲动。

然而，随着时间的推移，你可能会发现，给别人积极的建议变得更自然了，而且你也会有意识地去赞美别人了。你也会注意到你平常待人处事方式的变化，以及别人对待你的方式也在逐渐发生变化。

陌生人策略

对于你不了解的人（例如推销员、服务员、办事员或公交车司机），你是否觉得难以给予积极的反馈？如果是这样，请采用陌生人策略。每当你得到合理的服务或者被以积极的方式对待，说出你的感受。练习一周。

如果你常常快速地做出批评，赞美却给得很慢，将正面反馈与负面反馈的比例对调一下。

目前，你对服务于你的陌生人提供的更多是正面的反馈（感谢信、提及额外的服务、评价好的体验）还是负面的反馈（投诉信、瞪视、上报劣质服务）？你的正面与负面反馈的比例是怎样的（例如，一次称赞比四次投诉）？

如果你给出的负面反馈比正面的多，似乎是情有可原的：你得到的服务通常很糟糕，只是偶尔还过得去。你可以在自己的权力范围内提出评价，这没问题。但问题是：你想要的是什么？如果你真的想要改进，留意以及评论好的地方（或者是比平常好的地方），不要等待完美。

与自己约定，改变正面与负面的比例。如果现在是每十个负面反馈中有一个正面反馈，那么考虑每两个负面反馈中至少提供一个正面评价。如果你今天没有对别人进行正面的评价，那么不要让自己对任何事情有消极的评价——不管有多糟糕。如果你已经可以是一比二的比例，那么做到一比一的比例，甚至是二比一：两个正面反馈比一个负面反

馈。你的比例是多少？（不要过于雄心勃勃，这个练习比你想象的更难！）

保持这个比例一周时间。如果回顾起来比较困难，随身带笔和纸（或者用自信评分表）。每次夸奖别人做的事时做一次记录。只有达到了目标赞美数量，才能允许自己做出负面反馈。一周之后，回到这一页。

你能保持你选的比例吗？

如果没有，是什么妨碍了你？

当你练习一段时间后，考虑调整一下比例。如果没有达到你的目标，那么把比例调整得宽松一些。如果已经达成了目标，那就加大难度。不要完全不给负面反馈，但不要超过三个正面反馈比一个负面反馈。批评也是有用的，不应避开。不过在第12章中，我们将学习如何提出建设性意见。

你的新比例是多少？请选择一个你能够维持一个月的比例。

特定的人物关系

在生活中挑选一段难处理的关系——一个很难与其沟通的人。也许你必须念叨着让他们去做家务事；也许你发现自己经常批评他们（建设性的批评或其他类型）；也许你们互相对骂讽刺，对方可能是配偶、儿女、父母、其他家庭成员、同事、室友或朋友。如果你有一段这样的关系，对方是谁？（如果你有很多，只选一个。）

现在，你给了对方多少直接、正面的反馈？选一个：

- 没有
- 很少
- 每周
- 每天
- 每天超过一次

至少一周之内，每天给对方至少一次积极的评价。如果你已经给出了很多负面反馈，可以尝试减少负面反馈的数量。如果你想让对方改变某些行为，在对方做得好的时候表扬一下。当他们做得不好时，不要批评。例如，太多的孩子只会在没有做作业的时候受到批评，完成作业的时候却得不到任何表扬。在与对方的接触中，逐渐增加积极评价的数量，看看对方的行为会发生什么变化（但不要指望奇迹快速出现）。

告诉对方你希望下周达成的目标是什么？请明确一些！

一周之后：你保持自己的策略了吗？改变你平时风格的时候，最困难的部分是什么？比你预期的要简单一些吗？

对方的表现展现什么效果了吗？你注意到他们的行为有没有发生变化？不要期待的太多：大致来说，一周时间不足以有很大的变化出现。

有没有其他的变化？你们相处得比以前好还是更糟糕了？这个变化和你改变反馈策略有关系吗？是怎样的？

根据这次经验，保持同一个对象，该策略有哪些方面需要有所改变？你希望继续使用这个计划还是换一个？

不管你选择了哪个练习，继续努力提高自己给出正面反馈的技巧。要成为自然的、自发的反应需要花一些时间，也许所有人都可以在这方面有所改进。只有花时间才能认识到，在需要我们认真对待的时候，我们用讽刺、玩笑，或者因为不真实、不诚心而破坏了自己的正面反馈。当摆脱了这些问题时，正面反馈的好处会开始源源不断地到来。



第11章

取其精华：接受负面反馈

我们很难听到别人的表扬。要是别人说我们做了什么不讨人喜欢的事，几乎是忍无可忍的，比如哪里冒犯了他们，哪里让他们失望了，哪里又让他们觉得我们傻乎乎的，或是他们什么事做得比我们高明。事实上，生活中大多数人并没有看过这本书，这样一来就更难以接受负面反馈了！通常我们收到的“纠正性”的反馈是有攻击性的、模糊的，且常带着一定目的性，并不是为了帮助我们摆脱困境。

大多数人都不喜欢被批评，然而批评是不可避免的。生活中要想没有批评，唯一的途径是躲在洞里永远不见人。只要你生活在别人身边，迟早会收到负面反馈。

很好。我们确实时不时需要负面反馈，因为我们很难看到自己的行为，我们也很难讲出自己在世界上呈现的模样。我们不知道自己是否正确地传达了信息或者产生了预期的效果，反馈可以帮助我们了解外界是如何看待我们的。接下来决定需不需要改变自己的行为，让行为正确反映我们的意图。别人的反馈就像一面镜子，向我们展示真实的自己。正如你不想要一间不装镜子的浴室一样，没有别人反馈的人生可不完整。

虽然批评好处多，但是还有一个问题。批评并不是一面质地良好的镜子，有时批评展现的景象往往是不准确的，负面反馈可能会被扭曲。

下面列举了一些可能导致反馈扭曲的因素。

- 心情。有时候，与其说是针对我们的问题，不如说批评更多与对方的情绪状态有关。“反馈”只是一种情绪的表达形式，包含的有用信息相对较少。

约翰：（被锤子敲到拇指之后）快点给我胶合板。你慢死了！

- 不现实的标准。有些人期望我们是完美的。当他们发现我们仅仅是普通人时，他们会生气地让我们知道我们没有达到他们的期望。当然，没有人能够满足他们的期望，所以这种反馈也并不是很有用。

老板：乔安娜，我本来希望看到项目审查结果已经放在我桌子上了！你差不多花了1个小时了！

- 控制手法。有时批评我们的人暗地里想要控制我们的行为。如果他们说你做得不好，他们就觉得自己掌握了控制权。负面反馈只是争权的一盘开胃菜。

凯里：拉乌尔，这个地方糟透了。你选度假地点的本领真差劲。从现在开始由我来计划去哪里。

- 妒忌。当你感到能力不足时，批评是把别人降到跟你同一水平的一种方式。批评你的人可能是嫉妒你，想努力恢复平衡。可以从他们的反馈中看出他们是在嫉妒，但这些反馈跟你行为相关的信息却很少。

唐纳德：当然，你应该当公司总裁，不过，只是因为你在背后中伤所有人。

- 竞争。当有人与你竞争时，对方会想要削弱你的信心或表现。如果能把你拖下水，他们就可能赢。负面反馈是一种竞争策略。

玛塔：祝贺你论文赶在我之前完成了，斯科特。如果我是你的话，我会重写引言部分。我觉得引言部分太差劲。

· 挫折。许多人一直压抑着不做负面批评，一直憋到情绪爆发。到爆发点的时候，愤怒和沮丧的情绪使得这一反馈变得无益。他们失去了思考的能力和清晰表达自己的能力，你所收到的是对方情绪下的一记巴掌。

特里：（在车里沉默了一个小时后突然间）我不能忍了！停车！我来开！

· 恐惧。有些人对于提出批评很犹豫，负面反馈被伪装得很好；或者在切到重点前先旁敲侧击。你需要等好几个小时才能获得真实的信息，抑或是真实的信息根本不会出现。

马丁：你的演讲报告？嗯，啊，我觉得很好，只是……真的很好，我认为真的很顺利……只有那么一点……真的没什么的，不值得一提，我的意思是其他一切都很好，只是，我该怎么说……嗯，我不想在你演讲之前说什么，万一让你紧张了，但是……你一整天状态都不太好。

批评形式

正如上面所讨论的，许多负面反馈很难弄清楚究竟是怎么回事，如何回应更难上加难。我们来看看一些不同类型的批评及其可能对我们造成的影响，接着再探讨可以用什么技巧来处理。

非言语批评

有时批评根本不用开口，只需皱眉、眼神瞥开、表情厌恶、翻白眼、不耐烦地敲手指，或是走开，什么都不说。如果要他们开口说，他们就不会提出批评。唯一提示你令对方不满意的的就是其非言语行为。

非言语行为是一种非常有力的沟通形式，表达了不满却又不必承担责任。毕竟他们没有批评你！“你什么意思？我什么都没有说！”关键就是推诿的本领。他大可以否认你的感觉或是特指某事，与此同时又能让你感到焦虑和羞辱，这是一种典型的被动-攻击型策略。

非言语批评通常旨在控制你的行为。对方通过非言语沟通表现出不赞成，可能是想让你同意他们、放弃请求、别管他们、为他们做饭，或者对他们的要求妥协。因为他们没有真正要求你什么，所以也不觉得亏欠了你。毕竟是你自己改变主意（或选择与他们一起去，或选了他们想看的电影，或者赞成他们的方式，或超时工作）。他们实际上并没有要求你加班，你是自愿的，他们并不欠你什么。

非言语批评会让你感到愤怒、不被欣赏、焦虑和沮丧，你也可能因为不确定反馈的性质而不知道该如何处理。“她的行为确实是针对我吗？”“是我自己想象的吗？”

你生活中有没有谁常对你进行非言语批评？是谁？

简短地记录一次收到非言语批评的情况（可以是上面写的那个人，也可以是别人。）你当时做了什么？

在阅读本章关于反应和技巧的内容时，请把这个场景记在脑海里。

间接批评

除了有些方面是对方实说之词外，间接批评与非言语批评十分类似，可以以多种形式出现。

一种形式是表里不一的赞美。外表看起来像是积极善意的赞扬，但内在却包裹着一颗毒药。

- “你穿条纹衫很好看——看上去显瘦。”
- “你居然敢做你不熟悉话题的演讲，真勇敢。”
- “我喜欢你稚嫩不熟练的画画手法。”
- “什么都不看的话，你的项目运作得相当好。”

间接批评让受到赞美的积极面建立在负面设定之上。在上面的例子中：你很胖，你没有好好准备，你对艺术一无所知，你的演讲有很多缺陷。

另一种形式是“无辜的”观察。这里有一些例子：有些人笼统地对一件事做出负面评价，而不是直接针对你，但却是个人的攻击。

- “抑郁就是一个人软弱的标志，你不觉得吗？”
- “医生都是渣渣，哦，等等，你就是医生是吗？”
- “票投给那一派的人是白痴。”
- “开那种车只是为了让别人羡慕。哦？这是你的车？”

这些评论伤害了你，但是对方不承认是在说你。“哦，我不知道你

有抑郁症。”“哦，不，我只是指一般的医生，不是说你。”“我只是就理论层面说。”他们甚至可以利用这个机会再次刺激你：“天呐，你对这个也太敏感了。有什么大不了的？”

正如非言语批评，间接批评往往是被动-攻击型模式，流露出了攻击性的举动却无须对此负责。

生活中，谁经常间接地批评你？

简要地记录一次这类情况，以及你是如何应对的。

在之后阅读本章关于对批评的日常反应时，请参考这个场景。

有敌意的批评

在有敌意的批评下，所谓的“反馈”包含在了攻击之中。与大多数非言语批评和间接批评不同，攻击的内容是显而易见的。对方可能会侵入你的个人空间，试图压倒你，采取攻击性的姿势，提高声音，还有试图用眼神逼退你。批评的内容可以是：

- 针对你个人，而不是你的行为。“你无能”，而不是“你犯了错误”。

- 夸大且绝对。“你从来就什么都做不好。”

- 意在伤害你，而不是沟通。“你这个家长糟透了”——“家长”这个头衔是特意选的，因为对你来说非常重要。

在生活中，敌意批评最常在哪里或者在谁那里出现？

想一个最近刚刚发生的例子，同时也写下你的反应。

在之后阅读本章关于应对批评的策略时，请参考这个场景。

直接批评

直接批评是指坦率而直接的批评，不带有攻击性色彩。

- “你在约翰逊的报告中犯了错。”
- “这些碗碟没有洗干净。”
- “你对我要求太多了。”
- “你还得提高效率。”
- “我不喜欢你的态度。”

有时候直接批评是合理的自信表达，而有时候直接批评包含攻击性元素、太情绪化、太过于笼统，以至于派不上用场、不准确或者表露出不合理的期望。尽管相对之前讨论的批评类型，直接批评处理起来的难度要低，但仍然很棘手。

说出你生活中两个人的名字，他们会非常直接地给你负面反馈。

1. _____

2. _____

描述一个最近收到直接批评的场景，并评价之。批评是自信的、有攻击性的、被动的，还是被动-攻击型的？直接批评在何种分类里都有可能出现。

在阅读本章后面部分时，请参考此场景中你的反应（以及你希望做出什么改变）。

对批评的反应

我们对批评做出的许多反应都是可以理解的，只不过这些反应有时候会帮倒忙。这里列出了一些最常见的反应。请注意，其中许多反应都是互相关联的，我们经常用很多无益的方式对同一批评做出反应。

· 恐惧。碰到批评时这种反应很正常。有时恐惧是因为评论本身（例如，担心自己真的承担不了这份工作）。有时恐惧是因为对方的态度。“他看起来很生气——他会打我吗？”有时——也许是最常见的——恐惧是因为我们认识中批评所代表的意义。“这是不是意味着我饭碗丢了？”“我的孩子会变得很糟吗？”“她还喜欢我吗？”“我究竟能不能把这个做好？”虽然恐惧是完全正常的情绪，但也很值得去研究自己到底在害怕什么。接下来再评估恐惧是否真的合理。

· 愤怒。愤怒是对威胁最常见的情绪反应之一。“他怎么敢这么对我说？”“好像她自己没有错一样。”再次强调，情绪并不是问题，然而情绪可能阻止我们审视反馈（“也许我可以做得更好”），也可能让我们以无益的方式做出反应。

· 反击。当有人攻击我们（我们经常会把批评当作是攻击）时，我们一冲动就会回击，甚至觉得有理由反击：“他们先开始的，我有权表达我的愤怒。”然而这不仅仅没有消除冲突，反而情况会越来越糟。经常吵架的伴侣通常会陷入这种模式：因为小批评激怒了对方，终而升格为全面战争。“我非常理智地提起这件事，是他先开始的。”什么时候这种方法能解决问题？

· 否认。我们很想直接否认批评。“胡说八道，我这个家长当得很

好！”“我可不会犯这样的错误。”看起来很自信，在某些情况下也不失为一种可行的反应。问题是，否认通常也隐藏着反击：“你错了，你不清楚具体的情况。”

无论对错与否，对方会感到受到了攻击，很可能再提出批评。直接否认往往会升级成来回攻击。

· 辩解。为自己辩解也十分吸引人。在某些情况下，为自己辩解是适当的，但自卫的同时却往往又把对方放在法官和陪审团的位置之上。“但是昨天我没有表现得太糟，是吧？”“没有那么乱啦，而且我也要马上来打扫了。”“不，不，我这么做的原因是_____，还有_____，还有_____。”一旦你开始为自己辩解，谁掌握了权力？是对方，他们可以决定你的解释是不是够好。“我还不满意你的解释，继续说。”为自己辩解事实上引导了对方的反应，因为你暗示了愿意让他们对你的行为做出判断。

· 羞耻和不胜任。我们所有人都会隐隐地怀疑自己能力不足，甚至在幼儿时期就开始发展这种怀疑（希望与此同时，其相反的感觉——我们是有能力的——也在发展）。批评唤醒了沉睡中的疑虑，感觉很糟糕。虽然这很正常，但也会干扰我们用有效方式对负面反馈做出回应的能力。其实我们更需要反思，而不是堕落在羞耻和自我厌恶的感觉之中。“好的，我确实弄错了。下次怎么更好地组织呢？”“他对着我发脾气是因为他搬起石头砸了自己的脚——也许他说的话不是针对我，只是沮丧的反应。”

应对批评的技巧

想想最近你收到负面反馈且你的回应也不佳的情景。或许你生气了，而且攻击了对方；或许你什么也没说，而是希望自己更加有效率；或许对方觉得你很喜欢他详述你表现不好的地方。你是在跟谁打交道？

当时情况是怎样的？

处理其他人给出的负面反馈有各种各样的策略。阅读后面的小提示时，请记住你写下的场景。在有用的提示旁边做一个记号，记住所选的提示可以帮助你在特定情况下处理问题，或应用于最近遇到的人。

- 放松。批评会使你紧张，会让你摆出防御性或攻击性的身体姿势，会改变声音的情绪基调，你也更难以想到有效的反应。在你回应批评之前，慢慢地深吸一口气，尽可能放松自己，松开双手，释放你脸上和身体的紧张感。

- 避免报复。不要马上将焦点转移到对方身上。“哦，是吗？你昨天把全是泥巴的靴子留在了地毯上！”

- 即使很想这么做，但这场博弈会让对方觉得你没有听他们说了什么。他们会生气，或者更用力地重复负面反馈，越发没有益处。即使知道对方在相关问题上有关弱点，但也请停留在原来的话题上。

- 忍住。有些间接批评的意图是“把你惹毛”。换句话说，对方希望你感到不安，这样他们才能否认所有消极的意图。“天呐，你怎么那么敏感！我没有什么意思！”接下来他们会更加随意地批评你。“你真

的需要冷静下来。没有人可以对你指手画脚！”另一个替换策略就是忽略这张令人讨厌的面孔或令人反感的评论。对于间接批评，这种策略并不总是最好的，但是对方显然意图激起你的报复欲时，这就是个好主意了。

- 考虑你的安全。一些挑剔的人往往还有肢体暴力。当你知道这个人有过暴力史或是面对陌生人时，这点尤其值得注意。逆转暴力冲动比完美自信地回应更重要，所以在沟通中要谨慎。

- 别要求完美。大多数人在提供负面反馈方面做得并不是很好。你可以要求别人逐字逐句都用毫无错误的方式表达，否则你不会理睬。这是一种选项，但不幸的是，这样会使你失去从中学习的机会。即使有些反馈表达得不是很好，你也应该考虑其中是否有价值。

- 验证对方的看法。如果你知道为什么他们会这么想，请说出来。“我知道你是怎么想的。”这种方式能把令人沮丧的事情变得容易，有更多的机会进行合理沟通。拖着不做是因为害怕这么做会让对方觉得他们“赢了”。实际则是，对方冷静下来并与你理智地讨论。

- 验证对方的情绪。如果对方情绪低落，承认这一点。“你真的很关心这件事。”“我知道这件事让你感到不安。”对方会觉得你听到了他们的话，会放轻松。你看到的一些戏剧化情绪只是为了告诉你问题很严重。如果你表示出已经听到了，情绪的功能就已经达成了，对方也不再会那么情绪化了。如此一来，你们便能更容易地沟通了。

- 部分同意。有时候，你不同意所有的话。“是的，韦尔比博士，我是有史以来最无能的外科护士。”但你可能会赞同其中一部分。如果是这样，让对方知道这一点是很明智的。“你说得对，我做的缝合不如我想要的那么好。”“你说得对，我当母亲当得有点失败。”

批评具体的某一点（你的缝合技能）才是对方的意思。夸张（“你太无能”）只是因为人们在给出负面反馈时常常缺乏精确度。一旦你把真正的话题放在台面上，你们就可以公开坦诚地讨论了。“你说得对，我做错了。”

· 聆听与等待。在回复之前，让对方表达完，静静地听。最终，他们会放缓速度，更容易坦诚交流。如果你回复得太快，他们会感到话语被打断，情绪也会逐步上涨。聆听批评并不意味着买账。你听到了批评，但不一定需要采纳。

· 缩小范围与具体化。别人批评的时候常常指向不清。在现实中，你仿佛做什么事他们都要批评（“你就是个大白痴”），但实际上，他们只是针对一件事情（“你把那辆卡车堵在这里了”）。询问对方的批评是具体针对什么，不要因为对方没有明确地指出问题而刺激他们。“你看上去很生气。我考虑不周的话能告诉我吗？”“我也会犯错误。现在你最在意的是哪一件事？”

· 要求澄清。当你收到间接的或非言语的批评时，询问对方是合情合理的。与其根据你猜的意思回应，不如直接询问，迫使对方对其批评负责。如果他们说：“证券经纪人都活在钱眼儿里。”你可以回答：“我就是个证券经纪人，我不知道你是什么意思。”面对别人的臭脸，你可以说：“我不知道你这个表情是什么意思。”如果对方拒绝详细说明，这也是他们的权力，你不能控制他们的行为，也不能强迫他们敞开胸怀。至少你已经沟通过了，你不必回应别人不负责任的话。

· 解释，但不要找借口。如果合适的话，你可以简要地说明从你的角度怎么看这件事。“哦，对不起，我没接到电话——今天我休息。”“你说得对，我忘记了，星期二我太忙了。”但是就没必要再继

续说下去了。“我知道我忘了在你生日那天给你打电话，但是____和____和____和____发生了，然后____，再然后……”一长串的借口说明你信心不足，也会使得对方批评你。

· 不要试图改变对方的主意。你不能控制别人的想法。就算是错的，他们也有权这么想。如果试图强迫他们改变想法，就等于把主动权交给了对方。不要无休止地辩护、解释、争论直到他们同意你的观点，他们可能永远不会同意你的看法。他们不需要同意你，你也不需要他们的同意。就算在特殊情况下你确实需要他们同意你的意见（也许在工作中），你也不能强迫他们必须同意。

· 感谢评论者。本章已多次强调我们离不开反馈。别人给我们需要的东西时，感谢他们才是正确的做法。即使你没有要求反馈意见，即使反馈的方式不是很友好，即使你无意按照他们的建议行事，也记得要感谢他们。感谢他们，让他们觉得我们听到了建议，同时也提醒我们小小的反馈不会伤害到自己。

· 回应对方的风格。对批评给出的方式做出回应。如果对方表现得和善且好意满满，我们可以对其风格提出正面的建议。如果是有意伤害的方式提出批评，不妨考虑向对方指出，并提出另一种沟通风格。“谢谢你告诉我。如果你能明确指出是什么让你烦恼，我能做出更好的回应。”

· 请求延长时间。有时候可能不适合当下立刻回应。对方在非常难过的情况下，不管你说什么都会消极地回应。你需要仔细思考反馈中包含的事实，需要一段时间来弄清楚该如何回应。如果是这样，请考虑过几天再见面，澄清说过的内容。“谢谢你看我写的表现反馈。我想再细细思考一下你说的话，我们下周见面讨论吧。”

总结：案例

这里列举了针对一般批评风格的回应。

批评：“你最近游手好闲，工作马虎草率。”

无益的回答：“不，我没有。我安排得很好，工作很有效率。”

“你也好不到哪里去。”

“不过上周我预约了去看牙，之后呢，就是在忙约翰逊的工程，周二你记不记得还有一次火警，而且隔壁办公室的弗兰克还没有完成他负责的部分呢。”

更好的回应：“我理解你为什么这么想。”

“嗯……你能给我举个例子吗？”

“目前最困扰你的是什么？”

“你说得对，我本周是有点马虎。”

“你能告诉我我希望我怎么改吗？”

回想之前你在本章写下的收到负面反馈的场景。根据你读到的内容，有什么是你希望当时有所改变的吗？你希望怎么处理那个情境？

你写下的场景有可能是也有可能不是你最常遇到的场景，也许其他情况需要非常不同的回应。

查看应对技能列表，并记下你打了钩的条目。哪两项是你练习的重中之重？

1. _____

2. _____

在接下来的练习中，运用这些技巧。

自测：练习应对批评的回应

使用上述的小技巧，对以下批评进行有用的回应。第一则批评已经填好了几个样本回复。

批评：“你约会又迟到了。”

回应：“你说得对。”

“你听上去很不高兴。我错过了什么？”

“是的，我很抱歉。我一般不迟到的。”

“谢谢你跟我说。”

“是的，上次我也迟到了是吗？”

“是的，我连续两次迟到了。”

你晚饭永远煮不好。_____

你今天阴晴不定。_____

你就永远没办法确定一段关系，是不是？

你跟我遇到的所有人一样蠢。_____

你再不聪明点儿，就要把团队赛输了。

你效率不高。_____

你开得像个疯子一样，要是你速度再不慢下来，我们就要出车祸了。_____

除了电视节目以外，你什么都不关心。

感觉卡住了？在练习过程中，你可能会陷入一个陷阱：你觉得必须说服对方，让他们认识到错怪了你。这是陷阱！而且毫无帮助。不要试图说服他们，承认对方的评价，继续进行有意义的讨论或开始另一个话题。

例如，下面列举了一些针对“你跟我遇到的所有人一样蠢”的回答：“真的吗？”“你是对的，我是做了傻事。你现在是怎么想的？”“怎么会？”“你真的对我很生气啊。”“谢谢你跟我说。”“我明白了。”这些回答都没有落入试图说服对方的陷阱，也没有完全否决、给对方反击的机会。有些回应对陌生人更有效，有些则是在朋友之间有用，但是，所有的回应都比拼命说服他们你真的不蠢来得好。

练习：如何接受批评

应对真实情况之前，在虚拟情况下练习接受批评是个不错的主意，为你提供了针对各类批评的各种回应的机会。

如果你和同伴一起练习，你们可以轮流给出和接受批评。如果是独自一人练习，你可以对想象中的批评做出回应。

看看下面所列的主题和各种形式的批评，再仔细阅读下面的练习说明。

话题清单

- 你的太空步走得很恶心。
- 你没有得到这份工作。
- 我给你的工作表现打了个低分。
- 我不喜欢你写的这个项目报告。
- 你们家重新装修的风格不符合我的品味。
- 你的作品太丑了。
- 你的房间很脏。
- 你出去的次数太多了。
- 你电话打太久了。
- 你开车开得太漫不经心了。
- 我觉得你见你的新男友/女友太频繁了。
- 你从薪水里省下的钱还不够多。
- 负面反馈的类型

本练习中的批评者可以使用本章前面讨论的四种批评类型（非言

语、间接、敌意和直接)中的任何一种来提供反馈,可以重新回去阅读各个类型的详细信息。如果你独自练习,想象接受每种类型的批评。

每种不同类型的反馈都能与我们所讨论过的一种或多种沟通风格很好匹配(被动、攻击、被动-攻击和自信)。如果需要,扮演批评者的人可以尝试使用任何一种或所有的类型。如果自信地提出批评比较困难,不用担心,下一章会讨论如何自信地给予建设性批评。

· 非言语批评。从前面的列表中选择一个主题。如果你和同伴一起练习,请一起选择主题。即使批评者不用说太多话,也确保你们双方都了解是什么情境。确定你选择被动型、攻击型还是被动-攻击型风格。非言语批评三者都适用。如果你选择了被动型风格,尽可能不要透露你不喜欢的事。要看起来闪烁其词。如果接受者询问,否认你给出了批评。如果你是攻击型风格,通过皱眉、厌恶的表情、不耐烦的小动作、无聊的表情和敌意的沉默来表达不满。如果你是被动-攻击型,你可以减轻敌意的同时,明确表示你不赞成某件事。如果接受者询问是什么,什么都否认。保持对方一直在猜测的状态,并暗示对方过于敏感。

· 间接批评。选择一个话题,组织语言,以间接的方式说出,这种类型的反馈最适合被动-攻击型风格。你可以假惺惺地表扬:“恭喜!你通常走太空步都会碰到很多困难,我很惊讶你挺过来了!”另一种技巧是,表面上只是无辜的陈述,实际上设计好了要伤害对方。“我们决定把工作交给有资格的人。”暗示了听者没有资格。

· 敌意批评。这种反馈最符合攻击型风格。用带有攻击性的态度给予反馈,重点放在非言语行为上。一个策略是抬高音量,入侵对方的个人空间,试图压倒对方,让身体充满攻击性地前倾,在笼统地概括的同时紧盯着对方。

· 另一个策略是回到相对收敛、含着冷冰冰的敌意的状态。音量不大但带有威胁，冷冷地置身事外，但精挑细选用来伤人的话语。记住，这是练习，而不是真正的批评。确保你选择的话题不是你们两人之间真正的问题。

· 直接批评。这种形式的反馈可以是自信的。如果选择这种风格，请保持清晰、开放和放松的状态。专注于你想表达的意思，并表达对对方持续的关心，不用担心是否运用恰当。直接批评也会包含攻击或被动的要素。允许自己的表达过于笼统，过于情绪化或者过于模糊，重点是让对方有机会回应不太完美的反馈。

练习

如果你独自练习，请站在镜子前面以便能够评估自己的表现。你同时是批评者和接受者。

如果你和同伴一起练习，确定谁先担任批评者。务必一起选择主题，并在必要的设置上意见统一。“好的，我刚回到太空舱，刚才去修了件东西。”记住：这时候不要选择特别现实的话题。你正在练习接受批评，不要太接近现实。

批评者和接受者应该共同商定尝试一种反馈。随后，批评者用选择的风格提供反馈。

接受者使用本章所列的技能来回应，强调他最想要练习的技巧。接受者也完全可以在思考该如何回应的时候叫暂停。（这就是排练的好处。）

接着批评者根据自己的角色回应，或者告诉对方他的反应很可能会遇到怎样的真实反馈。

接受者可以根据批评者的反馈再次尝试（但是目的不是为了满足批

评者)。

一旦你完成了虚拟场景，你就可以根据接受者的现实生活尝试一两个更逼真一些的场景。如果尝试涉及接受者和批评者之间真实存在的问题，请确保：①不是大问题；②使用直接和自信（即非攻击型）的风格，而不是任何其他的形式。不过在你们两人阅读下一章之前，最好还是先不要处理这类问题。

练习：监督与重写现实生活中的回应

有时候我们很难当场做出正确的回应，没有多少时间思考，情绪也可能很激动。有空时，回想当时的场景是个很好的练习机会。你能更清楚地看到当时对方在做什么，以及你希望当时该如何回应。这个练习就是鼓励你这么做。

1.一周内，关注所有你从其他人那里得到的批评。使用自信表达评分表或在空白的纸上写下。

2.写下每一个批评以及提出的人。

3.写下你当时的回应。

4.评估你的回应。自信吗？负面的，还是有防御性的？什么是你做对了的？

5.重写你的回应。想一个修改过的答案，要比你实际说的更好。不必再给对方新的回应，自己知道应该怎样回应就足够了。

以下是范例：

人物/事件：老板说：“你太慢了。”我觉得他生气了，因为我还没帮他订航班。

你的回应：“我已经够快了！我马上去处理！”

自信型、被动型、攻击型，还是被动-攻击型沟通风格：愤怒、防御型。

攻击型。

事后感受：不妥。

备选方案：“我现在手头事情很多，哪件事是你现在就需要我做的？”

生活中有没有谁经常批评你？如果有的话，你可以把练习放在针对

此人的场景之下。这个人是谁？

保持练习至少一周。在此过程中，你要更加注意自己常用来回应批评的方式，以及该如何提高。一开始，只有事情过了之后，你才会想到最有用的回答，但最终你会发现，当你还处于这样的情形之下时，你就能想到并进行有效的回应。



第12章

给出建设性建议，而不是挑剔：正确地给出反馈

许多人发现给别人负面反馈比自己接受负面反馈更加困难。有时候给别人负面反馈是如此不痛快，所以能避免就避免批评别人。“负面”一词说服你不说出口为最好，谁的生活里需要那么多负面信息呢？

现实是，负面反馈对我们所有人都是至关重要的。没有它，大多数的人际关系可能会变淡，甚至分崩离析。能够适时地提供建设性反馈是我们在个人生活和职业生涯中的重要技能，我们都时不时需要给别人负面的反馈。让我们来看看下面几个例子：

- 作为监管者，告知被监管者犯了错误或表现不佳是很重要的事。“哈维，今天一定要把计划做出来。”
- 与监管者打交道时，必须能够说出我们能做什么、不能做什么，以及我们不愿意做什么、会出现什么问题。“我们团队要到周二才能完成这项工作。”
- 在教学情境中，要能够指出错误并提出改进的建议。“玛格丽特，你这样拿桨一会儿就累了，摆得低一些。”
- 有了孩子之后，管束他们的行为是我们的职责。“我知道你很想去看公园，但我们得等绿灯亮了。”
- 在婚恋关系中，伴侣之间也依赖于反馈意见，了解什么是可以

的，什么是不可以的。“我很生气，你没有告诉我你行程又延长了一天。”

· 朋友间经常依赖于诚实的反馈。“为什么不告诉我衣服拉链没有拉上？”“我嫁给过去这么不堪的人是不是疯了？”

事实上，在几乎所有关系中，负面反馈（尽管听上去是负面的）都是十分重要的。

不安之感的影响

我们对给予纠正性反馈的不安感可能会导致很多问题，且会降低成效。下面列出了三个最常见的缺陷。当你感到不安时，这些反应可能比其他反应发生次数更多。尝试将它们排序，（一代表对你造成的困扰最严重，三则代表最轻微）。

_____ **逃避**。你只是避免给别人纠正性反馈，这是导致大多数人际关系走向灾难的要诀。你的孩子不受控制，你的同事和老板不尊重你，你的朋友感觉被你背叛了。“你为什么不告诉我你有这种感觉？”

_____ **攻击**。你不太乐意提供纠正性反馈，当你不得不这样做的时候，你可能会发脾气。你生的不是对方的气，而是你被迫给出反馈的气。你讨厌这么做。在生气时给出反馈就不太有用了。“够了！该死，约翰，不要再帮我点餐了！你太霸道了，白痴！”

_____ **模糊**。给别人纠正性反馈的不安感会导致在你不得不这样做的时候，言语表达的不精确。这种被动的风格是无益的，并且会让别人不耐烦。“呃，说实话，呃，我觉得不是很好的那部分是……呃……嗯……”

你最常见的反应可能不在上列。如果情境需要你给出纠正性反馈，而你觉得不安，你会做出其他什么举动？是什么？

提供纠正性反馈的技巧

如何使纠正性反馈有效？这里有一系列的准则，但有一则特别重要，而且通常对大家来说都是最大的问题：

重点：对事不对人

大家在给出负面反馈的时候，往往会针对个人：

- “你太无能了。”
- “你需要提高自尊心。”
- “你太笨拙了。”
- “你态度太差了。”
- “你太保守了。”
- “你不够尊重。”

这些陈述全部都侧重于其为人，而不是其行为。为什么不能针对对方的个性特质呢？首先，别人几乎对于广泛意义上的性格特征是无法控制的。你能改变“态度差”吗？即使我们说得没错，对方确实是态度不好，但他们能改的也只有自己的行为。如果对方能做出改变，那么纠正性反馈就是有用的。如果他们不能改变，那么反馈就是毫无意义的。“我想让你变得更加聪明。”这有什么用？

其次，只关注别人的一般特征通常是不准确的。当我们给出反馈时，我们不是在回应想象中、隐性的性格特征，我们是在回应他们的行为。如果同事总是拖到周五下午才交给我们工作，我们不喜欢的是什么呢？很想说我们讨厌她不为他人着想，但我们真正讨厌的是在周末之前接到工作。反馈应该侧重于我们不喜欢的行为，而不是对这一行为背后

原因的猜测。即使猜得对（她确实考虑不周），她也不能一夜之间就有所改变。她可以改变的地方，也就是我们不喜欢的地方，是她周五下午交给我们工作的习惯。

结论：当给予负面反馈时，始终关注你希望此人改变的行为，而不是专注于行为背后的原因。

以下是一些额外的技巧和策略，有助于你提供适当且有用的纠正性反馈。阅读这些条目时，请考虑在碰到这些情况时最常遇到的困难。在需要练习的技巧旁边做个记号。

- 注意时机。不要在对方有压力、分心的时候，或者是过于关注你要说的话时提出反馈意见。给出纠正性反馈的目的是帮助对方，而他们若是没有关注到你传达的信息，那就毫无意义了。

- 注意频率。请记住，正面反馈比负面反馈更有用，并且更容易巩固关系。问问你自己经常给出哪个类型的反馈。如果负面反馈给了太多，尝试增加正面反馈的数量。他们有什么事情是做对了的？

- 先想再说。给出纠正性反馈时很容易偏题，开始说之前，想想要说什么、怎么说。如果给出纠正性反馈对你来说特别困难，你可以花些时间来记录想要说的内容。你并不想一直使用笔记，但有时笔记可以帮助你克服自己的不情愿。

- 单独对话。当不止一人在场时，不要给对方纠正性反馈。大多数人认为在别人面前被批评是种羞辱（如果你给建议的方式越显得支持肯定，就越不会有这种问题）。他们会更加关注自己遇到的尴尬，而不是你给予的消息。相反，试着找到与对方独处的机会，或邀请他们一对一与你见面，不要忘了保护你的个人安全。“安吉拉，我可以和你在你办公室见一面吗？”

· 框定问题。如果你说的话可能让对方感到有威胁，那么开始之前先明确声明，说明这个问题的边界。“你游泳游得很好。不过仰泳的时候，你的右手举得并没有如……一样高。”“我真的很喜欢我们在一起度过的时光。这就是为什么我想跟你说说你迟到后我的感受……”这个框架表明提出批评仅仅是就事论事，并不意味着你完全否认对方。

· 要准确。为了使反馈有效，对方必须清楚地知道你在说什么。如果你说，“我不喜欢你的演讲报告”，对方完全不知道该怎么改。也许他们就直接停止演讲了。但是如果你说，“我看不懂你的板书”，他们就会知道该怎么做。说具体，给出细节。

· 信息中包含积极的内容。考虑用你所赞赏之事开始讲述反馈。这样一来，人们不会觉得你在攻击他们，他们会更加乐意考虑你的反馈。“这是我认为你做得好的地方……这是我认为可以做得更好的……”

· 提供信息，而不是建议。直接给建议容易被对方抵制，他们也有权这么做。人们有权自己决定自己做什么，不做什么。提供纠正性反馈时，请专注于问题的相关信息，让对方决定该怎么做。“你的衬衫露出来了”比“把你的衬衫塞好”要好。“我听不见”比“说高点”要好。

· 不要表现出强烈的情绪。你可能在提供纠正性反馈时有很大的负面情绪。“那狗娘养的居然又塞给我一堆工作！”选择你想要做的。你想释放情绪，还是想给对方提供有用的信息？

· 不要想着两个都做到。一般来说，高声地表达沮丧或愤怒会使对方感受到威胁，从而清晰地思考反馈意见也就不复存在了。有时候，你对此人的所作所为表现出的情绪回应就是你的反馈。即使如此，平静的反馈一般来说也比激烈的表达更有用。“这么大工作量让我很恼火，我

不能如我所愿地尽快完成。”

你可能已经用过上述的一些建议了，其他的建议似乎不适合你所处的状况。如果你要练习的话，哪些最有可能有帮助？写下一两个，确保你在练习中关注这两个建议。

1. _____

2. _____

自测：在提供纠正性反馈时的舒适度和技巧

想想自己的生活。有哪些人是你需要时不时给他们纠正性反馈的呢？在这个练习中，你需要列出四个人。

针对所列的每个人，你都需要想一个你希望能更有效地提供纠正性反馈的问题。

评估你在这个问题上给予对方反馈的舒适程度。你是变得焦虑或有敌意，还是轻松的、自信的？从0到10来评分，其中0是极度不适，10代表非常舒适。

接着评估你给出的反馈是否有效，从0到10评分（0是“完全无效”，10是“非常有效”）。有效度意味着人们非常清楚你的意思以及你认为怎么做会更好，而且似乎没有受到人身攻击。

参考以下的例子：

人物：公司高级副总裁。

问题：每个月很晚才上交加油收据。

舒适度：8（我觉得把问题反映给他没什么问题）

有效度：0（他从来没理会）

现在试试你自己的问题。

1. 人物: _____
问题: _____

舒适度 (0 ~ 10): _____ 有效度 (0 ~ 10): _____

2. 人物: _____
问题: _____

舒适度 (0 ~ 10): _____ 有效度 (0 ~ 10): _____

3. 人物: _____
问题: _____

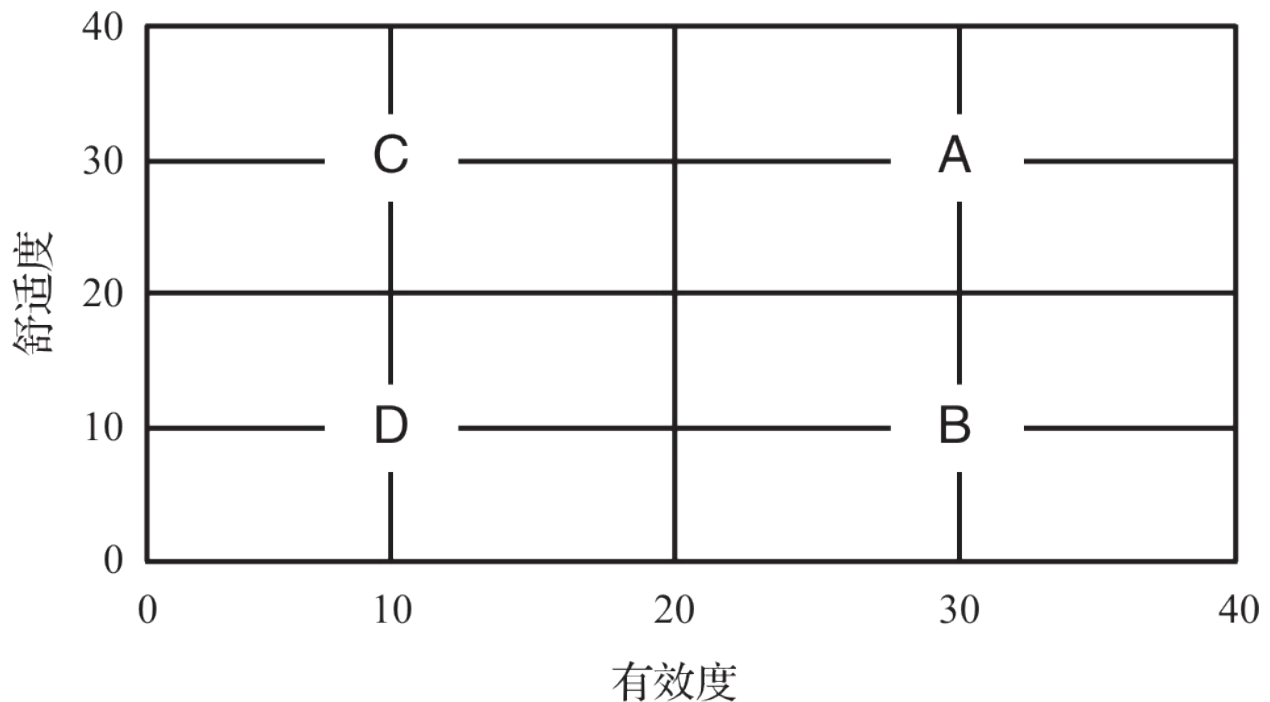
舒适度 (0 ~ 10): _____ 有效度 (0 ~ 10): _____

4. 人物: _____
问题: _____

舒适度 (0 ~ 10): _____ 有效度 (0 ~ 10): _____

现在把你的舒适度分数加起来: _____

把有效度分数加起来: _____



请在图表上绘制结果。注意，舒适度分数在垂直轴上表示，而有效度分数是在横轴上表示。把你的分数所在位置用X标记。例如，如果舒适度为10，有效度为30，则将X放在B上。如果舒适度为30，有效度为10，则将X放在C上。

注意图上有四个象限。

象限D

如果分数落在标有D的象限内，那么说明你认为提供建设性反馈的时候自己既不舒服也没有效果。你的不适感可能会扭曲你提供反馈的方式。你可以避免出于焦虑而给出反馈，避免模糊不清的反馈，避免因为你不愿意给出反馈但不得不这么做时会以敌对的态度给出。在提供反馈意见时，你的风格很可能是被动或被动-攻击型的。不妨重读第2章、第4章和第5章（关于应激障碍、对自信表达的负面想法及正面想法）。

象限C

如果分数落在标有C的象限内，那么不适感就不是大问题了，你不

是因为害怕而不敢给出建设性反馈。不过，你仍然认为自己的意见是无用的，这表明需要提升你提供纠正性反馈的技巧。可能你给出反馈的方式带有攻击性和伤害性，但你自己没有感觉到，当然也可能是因为你的反馈过于模糊，你可能需要额外练习本节介绍的策略。另一种可能是，除非对方同意你的意见或采纳了你的建议，否则你就认为自己的建议是无效的。如果是这样，请记住，自信的风格包括表明自己立场的同时允许他人自行决定行为方式。

象限B

如果分数落在标有B的象限内，那说明你认为自己的反馈是有效的，但你仍然不喜欢提供建设性反馈。也许你觉得别人会被你的反馈打击到，如果他们受到了打击，那说明你的反馈可能不是很有效。也许你一直在压抑，直到非常生气，以极有攻击性的方式爆发性地说出批评——这样是不利于当时的情形的。但如果通常意见交换得很顺利，你可以从反馈前定期放松的练习中获益（可以使用第2章讨论的膈肌呼吸）。

象限A

如果分数落在标有A的象限内，恭喜你。根据报告，在大多数涉及提供建设性反馈的情况下，你表现得既舒适又有成效。这就是目标。越靠近图表的右上角，就越接近目标。当然，你可能也会出错。也许你忘记了之前给出反馈时的焦虑，或者其他人会质疑你的反馈是否如你所想的那样有效。练习并复习本节所列的技能会有助于巩固你在这个象限中的位置，或者进一步向右上方移动。

自测：给出有效的反馈

在此练习中，根据前面所列技巧练习如何组织语言。每个例子都给出了情境和一种带有攻击性的纠正性反馈。在空格处，给出一个更有用、更自信的反馈的同时，不要掉入用被动回避或被动-攻击型处理的误区。

案例

- 场景：富兰克林这周已经第四次上班迟到了。
- 无效反馈：“你不够在乎这份工作！”
- 有效反馈：“富兰克林，商店必须在上午9点准时开业，晚于这个时间是不允许的。我们坐下来讨论一下这个问题。”

轮到你了

- 场景：卡洛，6岁，刚刚过马路的时候没有看两边有没有车。
- 无效反馈：“你不注意的话，会被车撞死的！”
- 有效反馈：

- 场景：老板刚刚又给了你一个大项目，这是本周第三个大项目了。
- 无效反馈：“你要求太多了，太不合理了！”
- 有效反馈：

- 场景：你的配偶已经一个月没有帮你打扫卫生了。
- 无效反馈：“你真的是懒得出奇！”
- 有效反馈：

- 场景：好朋友问你她在社区剧院的表演怎么样，而她的表演实际

上又糟糕又浮夸。

- 无效反馈：“你在台上的时候表现得好像整场戏只有你一个人在演！”

- 有效反馈：

你在读本书的同时也在使用自信表达评分表（见本书前言及最后）吗？如果是的话，且评分表经常帮助你发现自己在纠正性反馈方式上的问题，请练习重写现实生活中所提供的反馈。渐渐地，你会发现你能够越来越自如地当场提供有效的反馈。

练习：排练建设性反馈

练习措辞，用自信的风格提供有用的建设性反馈。如果你有同伴，其中一人专注于给出反馈，而另一个人使用上一章的技巧来自信地接受反馈。因为反馈表达得好，接受者会发现听得容易，也很容易接受。

如果你没有同伴，那么请做镜像练习。练习的重点是反馈意见的措辞，所以有没有同伴并不是很重要。

从下面选择几个话题开始：

- 你觉得你的伴侣对你要求太多。
- 你怀疑你的伴侣不愿意承认你们的关系。
- 你想告诉你的朋友他应该更自信一点。
- 你的拼车伙伴已经连续三天接你接晚了。
- 你的员工工作不够努力，配不上她的薪水。
- 你的孩子没有做完你们商量好的家务。
- 你的室友抱怨生活无趣，但却又整天待在家里发呆。
- 你的上司给了你太多工作。
- 你收到顾客的投诉，说你的收账伙计态度很粗鲁。
- 你的领唱歌手唱跑调了。

花一点时间思考反馈时的措辞，以及如何用自信且有益的方式表达。你可以使用本章所列的技巧。提供反馈意见的好处是，你在做事之前有时间思考。然后用适当、轻松和自信的肢体语言向同伴提供反馈。使用列表中不同的主题重复练习多次。如果你和同伴一起练习，可以练习接受反馈的技巧。

接下来，尝试更实际的问题。想一想你希望真正能够给别人（的反馈意见而不是给你的练习伙伴），也许就是你一直避免给某人的那则反馈。也许每次你想要提建议的时候都会出岔子，最后在争吵中结束对话。让你的练习同伴扮演成那个人，仔细思考该如何提供反馈（以及你真正期望的情形），用笔写下来很有帮助，然后和你的同伴练一练。从同伴那里获取你的技巧的反馈，然后再重复练习。如果你单独练习，请给出镜像反馈，想象他在听到这个消息后会怎么样。

再接下来可以尝试更有教育意义的东西，练习给自己令人讨厌的特质提供反馈。如果你的厨房一团糟，那就扮演成自己的室友，建设性地提出这个问题。继续练习，直到你能用自己都能较好地接受的方式提供反馈（你可能不会去打扫厨房，但你可以心平气和地听取反馈意见，不发怒也不感到受伤）。如果你和同伴一起练习，让他们看看信息表达得是否清晰合理。

练习：一周的反馈意见

找一周时间来练习提供建设性反馈。步骤如下：

1.一周之后，你会意识到每个场景是必须给出负面反馈或是建设性反馈，还是可以给出负面反馈或是建设性反馈。你通常给谁这种反馈？什么时候？

2.在给出反馈前先暂停一下，问问自己在这种情况下通常会怎么做。习惯性反应是自信的、被动的，还是被动-攻击型的？

3.使用本节中所列的建议，想一种比你平时的风格更有建设性或有益的反馈方式。你可能因为需要时间思考而不得不推迟提供反馈。

4.提供反馈并观察对方如何回应。当你给出他们反馈时，比较他们的反应和过去相比有什么区别。可能变好了。如果他们不熟悉你的技巧，反应也可能比平常更糟糕。

5.使用自信表达评分表记录交换意见的场景。写下情境、你说的话，以及对方如何回应。一周结束后看看所记录的描述，注意属于哪种风格。

选做：追踪你的改变

练习一段时间提供反馈的风格，请返回本章前面题为“在提供纠正性反馈时的舒适感和技巧”的自我检测练习。再做一次练习（可能的话请和同一个同伴练习），再次绘制结果，看看你是否更靠近右上角（象限A）。如果是这样，祝贺你，并请继续努力。如果没有的话，请考虑是否需要改变策略。现在的问题是舒适度还是有效度？有针对性地练习。

第13章 自信地说“不”

啊，说“不”，这是被动型风格的标志性难点。被动型风格的人通常很难拒绝他人的要求，无论要求有多么不合理。

为什么说“不”很重要？

重点：如果你不敢说“不”，你就不能主宰自己的生活。

就是这样。如果别人要你做某事，你就不得不做，没有别的选择，实际上你就是奴隶，什么规定都不能定，不能决定自己做什么不做什么。唯一能让你清闲的办法就是别人不要求你做事。

但他们总会要求你，当然会，谁不会呢？想象一下，有一个小精灵会答应你所有的要求，多棒啊！如果你不会拒绝，你对这个世界来说就是这样一个小精灵。一旦其他人发现这一点，他们就会无法抗拒地来指挥你。

- “能借你的沙发一用吗？”
- “你能开车带我去医生那里吗？我一周要去三次。”
- “这里还有一些我的工作，给你。”
- “你自己能管这些孩子，对吧？”
- “我下午要搬家了，你能来帮忙吗？”
- “我知道我是个大人了，但我还是需要有人照顾我。”

- “妈，帮我熨衬衫！”
- “你能不能写一下这份报告？把我的名字挂上去。”
- “把这个弄好，周五交给我。”
- “后面的40英亩地要收割好。”

你会做吗？当然会，你没有选择，你不相信自己是可以说“不”的。即使你很不方便；即使牺牲了你的睡眠；即使会让你的孩子长大后显得很无能，因为他们从来没有为自己做过事；即使打扰到了你的清闲时间。

对于过度使用攻击型和被动-攻击型风格的人来说，也会产生问题。希望别人“不要对我们提要求”的愤怒加剧了攻击性，而且会认为不加怒意的爆发都是无效的。同样，拒绝的同时也拒绝了该承担的责任。被动-攻击者的策略是说“好”，然后不去完成。

拒绝的障碍

如果拒绝很重要，为什么人们不这么做呢？你为什么不这么做呢？是什么阻碍了大家？这里有几个动机。根据你自己的情况，在特别适用于你的原因边上做记号。

- 希望别人不要问。你有说“不”的权力。如果别人体贴你，那他们就不会要求你做这么多不合理的事情！这种想法会使你充满愤恨，但现实情况是，其他人有权要求任何他们想要的东西。“我可以拿走你的房子吗？”不管用不用这个权力，你都有权说“不”。

- 他们不会接受的。你认为即使你拒绝了，生活中的人也还是会认为你依然听他们的。你也许是正确的。如果多年来你一直遵循他们所有的要求，他们就会期望继续保持原状。开始几次你说“不”的时候，他们不会真的相信你所说的，除非你是认真的。

- 他们不会接受我。你觉得别人接受你的唯一原因是你愿意揽下所有脏活。如果你不再帮他们做脏活了，他们就不喜欢你或不接受你了。你会很孤单，确实可能会，因为有些人眼里你充其量就是扮演了一个仆人的角色。如果真是这样，你真的还想维持这些人际关系吗？

- 我没有权力说“不”。照顾自己是自私的，视自己与周围其他人一样平等也是自私的。不是吗？错了。这只是你在现实中的一种认识，你有权说“不”。你和其他人一样有需求，也完全有资格照顾自己。请记住，我们不是在讨论如何成为全世界最自私的人，我们正在谈论你有资格决定做什么、不做什么。

自测：收到不合理的要求

什么时候你最容易收到不喜欢的要求？是在工作的时候吗？或是志愿者组织中？在恋爱关系中？亲戚的要求？孩子的要求？谁经常要求你？

他们需要开口询问，还是他们认为即使不说你也会帮他们做？“我确定只要我把衬衫脱在地板上，她就会帮我熨。”他们会暗示，直到你主动去做？“那棵树需要修剪了不是吗？我肯定有人会去修剪的……”

他们会要求你做哪些事？

这些就是你需要练习的场景。请把这些场景记住，之后的练习需要使用。

说“不”的策略

说“好”、帮忙、负起责任都是没有错的，但如果是因为你无法拒绝别人，也不知道该怎么拒绝的时候，就会出现问题了。为了拒绝那些你希望当时就该拒绝了的事，有些事你必须记着，在你最需要练习的技巧边上做记号。在本章末尾做练习的时候，着重练习你标注的这些。

- 用自信的肢体语言。目光直视，抬头挺胸，双手放松，姿态保持平常，声音平静、能让别人听清楚。如果你嘴上说“不”，身体却显示出了害怕或者“也许可以”，那么别人会更相信你的肢体语言，对你步步紧逼。

- 说话前想想自己的处境。如果你不确定答案是什么，就别急着回答，想清楚什么是你愿意做的，什么是不愿意做的。如果你犹豫不定、优柔寡断，你就是在促使对方进一步把你推向回答“好的”。需要的话，说你需要几天时间来考虑。

- 等问题说完。有些人甚至在别人说完问题之前就答应了！以下有个例子。不太熟的人：“天哪，我不知道我要怎么去那里……”你：“哦，我开车带你去。”如果这是你的软肋，那么即使一个小小的暗示就足以让你自愿地贡献你的时间了。这对其他人来说很方便，因为他们不欠你什么——毕竟，他们没有要求你帮他们，你是自愿的。自愿去做没问题，只要是你自己选择去做。如果你发现自愿去做的事远远超过你愿意去做的，并且由于太多随之而来的义务而倍感压力，请务必等到别人提出请求。一方面，请求往往比暗示来得少；另一方面，等待也迫使别人对他们的请求负责。“天啊，我不知道我要怎么去

那里……”（沉默）“你介不介意开车带我去那里？”“好的。”这很有趣，要坚持做的只是把嘴闭上一会儿。

- 确定你的措辞。需要思考的不仅是你想说什么，还有该怎么说，否则你会更加结结巴巴、徘徊不定，让别人向你提出挑战。明白自己的答案，不要让提问者猜想你真正的意思。如果你想要拒绝，不要说“我不知道是不是可以……”或者“也许之后……”相反，应该明确地说：“不，我不愿意这样做。”

- 杜绝不必要的道歉。道歉让你亏欠别人，道歉意味着对方有权指望你帮助他们。这是你想表达的吗？如果不是，请不要说类似这样的话：“我很抱歉，但我真的不能……”或“我是该这么做，但是……”

- 不要在没必要的时候为自己辩护或找借口。在你不能完成别人的请求时，找借口通常是不诚实的表现。不是你不能做，而是你选择不做。借口也让对方找到突围的方法：“因为你要保养车，所以不能去？没问题，你可以今晚在车库里保养，这样你明天就有空带我去。”

- 不要询问是否能拒绝。记住你有权说“不”，你不需要对方的允许。如果你要对方许可，对方会觉得他们掌控了你的行为，而不是你自己掌控。错了。不要说：“如果我不……可以吗？”或者“如果我拒绝你，你会不开心吗？”

- 强调你的立场。不要指望别人会在你第一次拒绝的时候就接受了，特别是如果你多年来都一直是老好人。准备好拒绝第二次，而且力度还要这么强，甚至更强。拒绝时听起来不要像妥协。“不，我说过，我不愿意这么做。”“再说一次，我不愿意。”“不。”

- 坏磁带技巧。不要觉得你每次拒绝别人的时候，都需要重新编一个理由，这样会使别人觉得你正在慢慢变弱。“他总有用完理由的时

候，然后他就会同意。”你不必寻找能满足对方的“魔术词”。用了一次不会减损语言的效力。如果你不断重复相同的信息，最终别人会听到的。“不，我不愿意这样做。”“不，我不愿意这样做。”“不，我不愿意这样做。”担心听起来很奇怪？没事，没有那么奇怪。无论如何，害怕“听起来奇怪”是个陷阱，会让你落入别人的掌控之中。

· 不要等别人接受。你不必说服别人接受或同意你的拒绝。“你不明白为什么我不能？那我看看怎么说你才能懂……”这样的话会让别人觉得，只有你说服他们同意你的观点，你才有权说“不”。如果别人每次重复请求你时，你都要为自己解释，那么你就给了对方终极权力。他们没有最终决定权，你才能掌控最终决定权。“我知道你不赞同，不过这是我的决定。”

· 接受后果。你有权说“不”，但别人也有权不喜欢。实际上，其他人可以认为你考虑不周或不近情理。有时候他们是对的。别人对你的拒绝做出的反应可能会导致你俩闹得不愉快，认识并接受这一点。如果你对弗兰克叔叔说，明年春天他不能一直留在你们家里了，他真的会觉得被冒犯。他可以保留那些感觉。

相关事例

在本地社区大学教外国人英语的凯西准备辞职了，她感到筋疲力尽，常被各类要求和职责包围。她不仅承担了满满的教学工作，而且还在为七个不同的行政委员会效力，同时还在为学生编写一本英文时事通讯，不知什么原因还成了她学生移民问题的准律师。每次人们遇到了危机，都会来找她。

凯西发现她平时的风格是被动的，她几乎答应每一个请求。但是最近被动风格越来越不清晰了，凯西怀疑自己已经变为被动-攻击型风格了。有时候她会漏做答应的事。最近好几次她在别人请求她的时候发了飙，斥责他们总是找她却不找别人帮忙。就是这些充满攻击性的爆发让她开始怀疑自己的职业生涯，也许其他工作不会有那么多要求。

在学习自信表达的课程中，凯西逐渐了解了。她幻想在工作环境中不会有过分要求，但也就只是个幻想。像她这样把责任往自己身上揽的人都会发现，自己随便在哪里工作都会超负荷。愤怒地爆发和被动-攻击型行为都是由一堆责任中日积月累的愤怒和焦虑引起的，问题不在于社区大学，问题在于凯西不会说“不”。

凯西开始在镜子面前练习拒绝他人，想象自己最近遇到的一些请求。最初，有压倒性的欲望想要为了拒绝而道歉、找借口。对于想象中的要求，她费力地精简回复，并练习一次又一次耐心但又坚定地拒绝，即使她猜测别人不会立即接受。

接着她想了一个计划。第一，她禁止自己主动提供帮助，除非别人直接问她。她发现，其实很多时候她担起责任的事都不是人家真正来询

问了自己——她在别人暗示需要人做事的时候，就主动贡献了自己的时间。下一个月，她决定等待别人把请求提出来。第二，凯西决定不会再在当下立即接受新任务了。与其立刻答应，她让自己至少有一天时间来思考新的请求，这样就会给她时间来评估自己是否真的有精力和兴趣去完成。第三，她不允许自己再接任何管理工作——这是这份工作里她最讨厌的部分。凯西对着她的朋友练习说“不”，而她的朋友则想尽方法想从她嘴里套出一句“好的”。

接下来的几周令人震惊。每次她拒绝了请求或是延后去做的时候，她都会觉得内疚、有压力，不过她也意识到这些感觉是自身的原因。随着时间的推移，也因为她提醒自己“我是有权说不的”，内疚感慢慢减少了。一位同事恭喜她说，她终于不再是部门里的“门垫”——天天被人踩了。有些人则是非常困惑。有些人会继续施压，但对凯西来说这些都是锻炼拒绝别人的机会。“不，我觉得我已经做得够多了。”还有些人表达了关心，想着是不是她身体不适还是家里出了什么问题。

凯西暗地里一直认为，这个地方如果没有她包办做事的话，就会分崩离析，然而这项练习使凯西看着自己的信仰崩塌。该做的事情还是做完了，甚至是凯西认为永远都不可能做事的人做的。不知为什么，部门的风气也有所改善。凯西不禁想到，自己像老妈子一样的角色是不是还剥夺了别人参与工作的机会。

凯西还感受到了一丝失望，她发现自己没有自己想象得那么重要。终于，压力感开始减退。她放弃了一些行政工作，但该做的还是会完成，她把工作重心放在学生身上，这也是她所喜欢的。凯西不断地提醒自己可以拒绝请求，也不再害怕说“不”了。在不断地提醒可以选择自己职责的情况下，凯西越来越对工作有认同感了，她又重新开始享受教学

的乐趣了。

练习：拒绝要求

在此练习中，你要练习用自信的态度说“不”。如果独自练习，想象一个你认识的、经常给人施压的人。如果想象中的人是你觉得难以开口拒绝的人就最好了。你想到了谁？

你需要想象这个人对你提出了令人厌恶的要求，接着你要练习自信地回应——大声回应，而且最好站在镜子面前，以便你观察自己的非言语行为。

如果你和同伴一起练习，其中一人扮演提出要求的人，另一人来拒绝。提出者从下面列表中选择一个要求，且不能咨询对方的意见。毕竟很少有人知道别人会问我们什么，我们应该准备好应付意想不到的事情。要求可能是合理的，也有可能是不可理喻的（最好每种要求至少提一次）。

提要求的人不用想着使用自信风格，也不用表示尊敬。想施压就施压。重复要求，利用愧疚心理，暗示对方欠你人情，摆出你们的友情，尽你可能占对方便宜。

而拒绝者在拒绝的同时不要使用攻击型风格。

双方都可以停下来思考下一步该怎么做。在暂停时间里，如果需要的话拒绝者可以向对方求助，接着再回到角色扮演。

练习两至三个要求，拒绝者可以选择至少一件过去发生过的令你感到困扰的事情练习。

现在独自思考这些问题或与同伴一起思考。

· 对拒绝者：拒绝有多容易/拒绝有多难？对方一直提要求是怎样的感觉？你有什么感觉？愧疚、焦虑、强势？

· 对提问者：在对方拒绝你的时候，有没有什么地方鼓动你继续提问？有什么地方暗示了只要你一直施压，就可以得到你想要的？

如果你有同伴，交换角色重复练习。

要求列表

- 这个月我没钱还按揭了，你能借我点钱吗？
- 教教我怎么做你的工作。
- 我工作太多了，你能帮我处理一些吗？
- 我可以借你正在看的这本书吗？
- 我能借你的牙刷吗？我的忘在家里了。
- 请我喝一杯好吗？
- 我急着赶这趟摆渡车，让我走你前面。
- 我能借你的除草机吗？
- 我希望你来投资我刚开的公司。
- 这张沙发再便宜一点儿。
- 妈/爸，我想跟我男朋友/女朋友度周末。
- 姐姐/哥哥，我希望你来处理妈妈的所有债务。
- 我希望你能改一下办公室聚会的时间——那天晚上我到不了。
- 我特别希望你能雇用我而不是那个人。
- 这份文件帮我打成文稿，好吗？
- 我想坐弗兰克的车去滑雪山！他星期五就已经拿到驾照了。
- 我希望你能开一个萨杜奇账户。
- 看一下这份文件，明天9点前写一份报告放到我桌上。

- 我的猫太多了，我要给你一只。
- 我对这种涂料过敏——你能帮我粉刷一下我家吗？

练习：同意之前先思考

有时我们甚至没有思考就答应了。别人提出要求，我们几乎就自动地说：“当然！”如果拒绝对你来说很难，你会很自然地答应所有的事。“你能帮我把大象抬上自行车吗？”“当然！”

在你说“不”之前，你必须先停止不自主地同意。和自己达成协议：在你答应任何要求（或任何暗示）之前，你必须认识到这是要求。一周之内，在你对自己说“这是个要求，我可以选择同意与否”之前，不要同意任何事情。在回应前花点时间思考，有需要的话可以推迟回复。

这周请随身携带一支笔、一张纸。自信表达评分表（在书的最后）也能有效地帮助你，写下所有令你不舒服的要求，记下你在这种情况下做了什么。

你走出当时的场景并充分思考，看看是否对自己的回答满意。如果不满意的话，写下你觉得可能更好的答案。

试着写下你上周的一次经历，简要描述一次你收到要求但不太愿意去做的情形。如果可能的话，选择一个你觉得回答得不理想的回复。

你当时做了什么，说了什么？

你会怎么改进？写出你想用的词句。

下周继续重复练习你收到要求后如何回复。

选做练习：延迟同意

和自己约定，一周之内不答应任何要求，也不自愿去参加任何活动，除非你有至少一天的时间思考。如果别人请你帮忙，你的任务就是推迟至少一天。

“委员会里额外的工作？我周一给你回复。”

“你的衬衫？我明天跟你说我有没有时间帮你熨。”

推迟策略会让你有时间去：①决定自己是否真的愿意答应或拒绝；
②思考怎么组织语言。



第14章

在不控制他人的情况下提出请求

自信意味着在掌控自己行为的同时不去试图掌控别人的行为。打个比方，你在拒绝要求的时候使用了为自己考虑的权力——什么愿意去做，什么不愿意去做。设定底线对于不自信的人来说尤为困难。

而在我们要求别人的时候，情况变得更为复杂，乍一看像是想要控制别人的行为。“我希望你用完我的车后帮我把油加满。”现实生活中，我们只是说出了我们所想要的。我们告诉了别人自己的需求，留给他们决定是不是要帮忙。他们掌控着自己的行为，我们则保持对自己行为的掌控，包括在别人答应或不答应时，也要掌控自己的回答。“否则下次车就不借给你开了。”

很多人在提出请求的时候显得很被动，他们觉得自己无权要求别人。“我不能让他帮我加油。太无礼了。”或者他们是在害怕提出要求后得到的结果。“万一她不愿意呢？”“要是他们觉得我这么问太傻怎么办？”“要是我太无理取闹了呢？”结果：被动型风格的人即使有很好的理由也经常避免求助。他们希望别人会恰好注意到自己有困难，主动提出帮忙。如果这不奏效，他们会感到愤怒、被利用了。

有些人则过于咄咄逼人，他们觉得自己有资格控制别人的行为，也当然地以为提出的要求会被答应。“下次你去加油。”要求像是指

令。“给我拿杯啤酒吧？”如果别人不答应，或者做得不好、做得慢吞吞的，这些人就要发脾气。就像我们在第2章讨论的，生气是受到威胁的表现。这种情况下，攻击型风格的人幻想自己能掌控他人，而正是这样的幻想受到了威胁。

当然，还有一些人在想要得到什么的时候表现出被动-攻击型风格。他们既不要求也不指示别人，相比之下，他们会精心安排，以至于别人不得不去做他们所想之事。“给他车的时候油已经快用完了，这样他就不得不去帮我加了。”“亲爱的，我想去拿瓶啤酒喝，但我的膝盖不听使唤。哎哟，好痛。”有时候挺管用的，但其实别人会比他们所想象的更容易看穿这些诡计。“请加75美分的普通汽油。”“亲爱的，抱歉，我找不到啤酒。”进一步来说，被动-攻击型策略包含了掌控别人的行为，最终会加强你的无助感和焦虑感。

所以我们该如何更轻松地提出请求呢？看看下面的小提示和观察结果。

- 开始的时候，问问自己在那种情况下想要什么。假设你不必在意别人的感觉，也不必关心是否侵犯了他们的权力。（在开口向对方提出要求时你需要考虑别人的感受，但是现在需要弄清楚的是你自己想要什么。）如果你以前总是站在被动的立场上，你就很难知道自己想要什么，更别说提要求了。

- 接下来，在请求别人之前，先看看自己所要求的在该场景中是否合理。不要低估自己拥有的权力。如果你一般是被动风格，你会觉得即使提一个完全合理的请求都是无礼的。“不，在交响乐会上让他闭嘴是非常不礼貌的。”如果判断是否合理有困难，请重读第5章。

- 不要为请求道歉。你几乎可以要求所有你想要的——只要你明白

对方有权拒绝你，道歉表示出：“我觉得我没有资格要求你去做，但……”

- 不要在求助时贬低自己。比如，“打扰了，我今天早上好像太忙乱了，我找不到停车场了。能麻烦你指个路吗？”请直接询问，越直接越好。

- 措辞要像请求而不是指令。向别人提出请求时，可以表现出你假定他们会答应，但是确保还是一则请求。“我能看看你的驾照吗？”注意，请求不一定要以问句提出。“请帮我倒一杯水。”“回来的时候麻烦加一下油。”

“描述、表达、详述、结果”脚本

如果想更自如地提出请求，可以使用“描述、表达、详述、结果”（DESO）脚本，由莎伦·鲍尔和戈登·鲍尔（1991）在他们的著作《坚持做自己》中提出（这本书十分值得一读）。描述、表达、详述、结果是自信地提出请求的四个步骤，旨在描述情况、指出问题、提出请求并预测结果。用DESO脚本的方式思考能让你更容易地提出请求，请求也更容易传达给别人。

描述

在提出请求之前，先定义场景。发生了什么？尽可能清晰地描述，避免长篇大论。

- “晚饭前我还有很多事要做。”
- “我们很久没有一起出去了。”
- “我觉得草坪需要修剪了。”
- “我昨天把咖啡研磨机放在这儿，但是现在电线不见了。”

如果你提出的请求和对方行为有关，请把着重点放在对方的行为上，而不是性格和动机上。

- 不太好：“你又懒又不体贴。”
- 更好的：“你上周答应做的家务还没做。”
- 不太好：“你付给我的工资太少了，你以为你能为所欲为吗？”
- 更好的：“跟其他工作量与我一样的人比，我的工资太少了。”

行为比动机或性格更不容易引起争论。家务不是已经做完了就是还没有做，你赚的钱不是比别人少就是没有比别人少，不过，是因为懒惰

而没做家务，工资低是因为老板贪心，却仍有待商榷。目标是提出要求而不是让其他人加入争辩。同样，指责别人性格消极或者动机不良会让他们为自己辩护，从而无视你信息中其他想表达的内容。请始终把重点放在行为上。

表达

这是你提出请求的第二步，请表达自己的感受。这里有些小提示。

- 清晰地说出自己的感受，而不是演出来。避免在表达阶段让别人沉浸在你的情绪之中。一句话就可以了。“我觉得你现在没有重视我。”这句话低调地表达了“我受不了了！你这个自私鬼”的含义，但是往往取得的效果会更佳。

- 强调积极的一面。请把注意力多放在你所希望获得的正面情绪上，而不是放在目前你正在经历的消极情绪上。有时候这么说完全没问题：“这件事发生的时候我非常生气。”但往往这样说才比较有用：“我觉得我们俩的关系不如我想要的那么好了。”重点放在积极面上，表达了你重视对方、重视这段关系，只不过现在有东西挡道了（也是你提出要求的原因）。

- 保持冷静。保持相当的冷静，即使是在说自己感受时的语气，但也不必超然地像个机器人。一句简单的陈述“你很生气”，好过同样的话是呲着牙说出来的。

- 用“我”陈述。对你的情绪负责。你不应该因为自己的情绪责怪别人，这只会让别人有提防之心（“我没错，是你的错”），或者让别人难受（“你说得对，我毫无用处”），这样我们永远不能把自己最好的一面展现给对方。用“我”则表示你对自己的感受负责。“我感觉压力太大了”比“没人能忍受得了”或“这简直难以忍受”更好。

以“我”开头的陈述也使得请求更加私人，不仅表达了你会对自己的情绪负责，也避免了隐含的羞辱（“谁都看得到你无理取闹，你个呆子”）。

- 避免“受难”主义。有些人很喜欢强调自己多糟糕（“糟糕的我”问题），暗含的意思是想让对方感到特别内疚。“你没有来参加我的派对，我觉得自己毫无价值，整件事就完全是在浪费时间。”希望内疚会使对方改变，但常常不起作用。即使起了作用，也往往会损害两人之间的关系。说出你的感受，但不要夸大。

有时候，你可以跳过“表达”这一步。例如，如果你要问去停车场的方向，你不必表达自己的焦虑感。

详述

此步骤请运用在提出请求的时候，详述你所希望的事。技巧如下：

- 未雨绸缪。与人交谈或许会感到焦虑，在现场更难以思考。所以在开始之前，想好你想要什么，以及该用什么方式提出请求。

- 清楚且简短。在大多数情况下，请求的内容应该不超过一两句话，一定要明确。这里有个很好的例子：“我希望你在委员会中发挥更积极的作用。”这到底是什么意思呢？更好的说法：“我希望你在接下来的6个月内负责筹款活动。”

- 正面地提出请求。说你想要的，不说你不喜欢的。“8点之前把垃圾拿出来”比“不要那么懒，把垃圾拿出来”好得多。

- 专注于行为。你想让对方做什么？不要要求人们改变想法或改变感受。“不要再这么怨恨我。”“别那么固执了。”“我希望你态度好一点。”同时，也要避免太笼统。“我希望你更体贴一些。”这些话都可能会混淆问题，或让对方拒绝你的请求。

这里列举了一些表达适当的“详述”：

- “我希望你为晚餐摆一下桌子。”
- “我希望你在午夜前回家。”
- “你生气时，希望你能给我写张纸条说一下是什么让你生气了。”
- “我们坐下来安排一下每天谁负责接送孩子们。”

越具体，对方就越有可能答应你的请求。

结果

这是最后一步，描述对方赞同或者不赞同你的提议而可能导致的结果。莎伦·鲍尔和戈登·鲍尔将这个阶段称为“后果”。对于有些人来说，“后果”通常意味着惩罚，于是这里就用“结果”一词替代。我们想表达的是什么样的结果呢？

感受

也许你就是会感觉更好，这可能是你最常提到的一种结果。

- “我很希望这件事做得更好。”
- “那样我会觉得更舒服。”
- “如果你这样做，我想我压力就不会太大了。”

效果

有时，结果会有具体的外在效果。

- “我认为项目这么做会更快，我们也能早点放松。”
- “这样可以消除我们之间的障碍，我们会相处得更好。”
- “这样既可以让我把重要的事先做了，你也不用一直吊着。”
- “我认为这样可以让你在下一次员工评级中分数上升。”

奖励

也许你会回报对方，为他做点什么。

- “回家后我给你按摩按摩。”
- “如果你帮我，这礼拜的衣服我来洗。”
- “如果是这样，明天你可以邀请一个朋友去看电影。”
- “那你下周四就可以拿到车了。”

惩罚

如果这个人没有做你所要求的，你可以做一些他们不喜欢的事情。

注意：这种方法应当非常谨慎地使用（对孩子也是如此）。大多数人过度地使用惩罚的方式来获得他们想要的，但是往往奖励效果更佳。有时候，惩罚也并非不合理：

- “如果垃圾8点前不拿出去，今晚就不准看电视。”
- “如果你不忠于我，我就不得不跟你分手了，我也不想这样。”
- “如果你继续开黄腔，我会报告人力资源部门。”

表明结果就意味着你再次对自己的行为负责，也让其他人对他们自己的行为负责。你不是在命令别人为你做事——这是试图控制他们的行为，你只是说出如果他们以某种方式行事，你会有什么感受，会去做什么。其他人也可以考虑具体情况，自由决定怎么做。

请记住，负面后果往往会引起不满。惩罚在改变行为方面的效果不如奖励。大多数情况下，多花些时间，用正面的方式描述结果。不妨考虑采取“三对一策略”：努力做到奖励至少是惩罚的三倍，夸奖至少是批评的三倍。

关于结果还有一个小提示：人们常常把表述结果的语句说得模糊不清或者很过分，但是往往不可能实现。如果你这么做，慢慢地别人就不会认真对待了。以下列举了一些表述很差的关于结果的陈述：

- “不然的话，这一整年我都不让你出门！”（不太可能！）
- “如果你不这么做，天哪，你怎么能得到？”（得到什么？）
- “那么我永远爱你，亲爱的。”（“永远”是指下一次指令之前。）
- “那么一切都会完美地完成！”（没有什么是完美的。）

陈述结果时要具体，且不能不现实。

案例

下面是几个完整的DESO脚本案例：

“伊万，我到河边的时候，发现你没有把桨提前送过来（描述）。这样我很生气，我们没有足够的桨给大家练习了（表达）。我希望你能想个办法，保证以后的行程里所有东西都能打包好并及时送到，完成后再跟我说一声（详述）。这样的话我带人出去也有点底气，中途也不用再来麻烦你了（结果）。”

“艾莉森，你说我不爱你的时候（描述）我感觉很糟糕，也不太能理解（表达），因为我确实很爱你。如果你没有感受到爱意，我希望你能马上告诉我，我们可以谈一谈（详述）。这样我们就可以知道到底发生了什么，而不是因为我的感觉而吵一架（结果）。”

“我总是在月底之前就会把钱用完，我真的不知道接下来该怎么办了（描述）。我也非常焦虑（表达）。你愿意跟我坐下来喝杯咖啡，帮我看看账本，到底我该怎么改善吗（详述）？我会很感激你的（结果）。”

自测：写一份DESO脚本

选一个你生活中特定的场合——你要求别人做出改变或者求助他人。写一份DESO脚本，看看该如何处理。

包含了谁? _____

场景: _____

现在，写下在该场景的每个步骤中你会如何表达:

描述: _____

表达: _____

详述: _____

结果: _____

是不是一张纸不够写? 如果是的话，你的脚本太长了。无论是不是还需要篇幅，请重读脚本，删减不必要的信息，试着把脚本写得简单明了。

练习：自信地提出请求

在这一练习中，你的任务是排练如何用DESO脚本自信地提出请求。如果有同伴的话比较方便，没有同伴也没关系。

试想一个场景，你希望对某人提出请求，可以使用前面练习中的请求，或者从下面所列中选一个场景。

- 请朋友教你怎么滑雪。
- 在飞机上和另一位乘客换座位。
- 你朋友周末从不用车，问问她能不能借用。
- 询问一同参加了委员会的同事愿不愿意做下一任财务主管。
- 请朋友开车接送你去拔智齿。
- 你希望你的伴侣周末能和你一起回家看父母。
- 你这周末要搬家了，请一位朋友来帮你的忙。
- 请求上司在你把手头的工作完成前暂时不要给你新的工作。
- 告诉家里那位十几岁的孩子，晚上10点之后回家得先跟你打个招呼。
- 跟酒店经理提出要求，把房间换到远离那家喧闹酒吧的位置。
- 请帮你做房子修缮工作的人给你准确的完成时间。
- 跟房东提出，如果有新住户来看房，事先得跟你打声招呼。

写一份DESO脚本，看看能不能在脑海里捋清楚，但需要的话还是可以写下来。

如果你是独自练习，对着镜子提出请求，观察自己的非言语行为，听听自己的声音，想象对方听到你的请求会有什么表现，你自己会如何

回答。如果你想象的是对生活中的某人提出请求，你觉得他们会怎么回答？你又该怎么应对？

如果你和同伴一起练习，简要地跟对方说一下场景，以及你把对方想象成什么样的人。比如：“我是在跟我弟弟说话，他是个爱逃避责任的人。”接着再说出你的脚本。

如果你是倾听者，注意自己听到请求后的感受。不要完全同意请求，至少一开始不要。回答的时候，假设自己真的在此场景中，或者你扮演的角色在此场景中（那位弟弟）。提问者就有机会应对倾听者的回复，倾听者也能再次回答。

讨论练习的情况。提问者提问得怎么样？倾听者听到后是什么感受？提问者有没有表现出他不指望对方能答应迹象？有哪些地方可以做得更好？

练习：DESO脚本实地操练

接下来的一周，至少想一个你觉得自己的需求、愿望或期待没有达成的场景。提前想好场景，为自己写一份DESO脚本。排练你脚本中出现的内容，然后再实地操作。

你选择情境的时候，请记住：学会提要求对你来说可能是一件难事。所以你选择的情境不要太难，可以考虑以下情况：

第一阶段：去餐厅订位。

晚餐期间请别人帮你递一下黄油。

第二阶段：到百货大楼退有瑕疵的商品。

请邻居在你不在家的时候帮忙收一下报纸。

第三阶段：让家人再做一种家务，要马上做。

让邻居赔偿他造成的财产损失。

第四阶段：跟你的伴侣表达你对他/她行为的不满。

跟公司的上级抗议不公平待遇。

想一想，对你来说每个阶段场景的困难度是多少。简单、有挑战性，还是不可能？你可以先从一个稍有挑战性的场景开始。你也许希望自己能学会如何掌控第四阶段的场景，但即使这样也要从简单一点的开始。

是什么样的场景？

现在为此场景写一份DESO脚本。把脚本删减至最基本的内容，就如同上一个练习一样。

描述： _____

表达： _____

详述： _____

结果： _____

一旦你对脚本满意了，重复朗读，直到你大部分都记住了。不必逐字逐句地背诵脚本，但至少记住基本信息。有机会的时候就提出请求。请使用自信表达评分表来记录过程。结果是什么？哪些方面你做得很好？哪些方面你能做得更好？

不妨用生活中的其他场景重复这项练习。

第15章 应对人际冲突前的准备

你有独一无二的个性，是个独一无二的人，世界上没有和你一样的人。请思考一下这意味着什么，这意味着没有一个人和你事事意见相同。换言之，在任何一段亲密关系中，你和其他人都会有意见相左的时候，而某些观点的不同会导致冲突。

本章的标题可能听起来如临大敌。对有些人而言，“冲突”这个词听起来比较负面，好像什么东西被压制住了，其实并非如此。《牛津英语词典》对confrontation的定义是“面对面”。本书的词汇收录里，confrontation可以理解为“把双方都带上台面来”。双方或者更多人试图应对矛盾，那么就产生了冲突。这种冲突不一定是愉快或者针锋相对。

我们不能避免差异，但是可以避免冲突。你可以假装和别人一样，你也可以否认自己的喜好厌恶、价值观和目标。“噢，不，我不是这个意思。我和你想的一样。”或者你也可以否认别人的喜好厌恶、价值观和目标。“你不知道你想要什么，而我知道你想要什么。”不过，避免产生冲突并不能解决问题，以自我为中心也不能解决问题。要解决问题，就要面对，你必须去处理和面对冲突，你必须愿意直面这个问题。

以下是容易引起冲突的例子：

- 决定谁承担家庭责任

- 和孩子设定界限
- 与工作上有分歧的同事进行协调
- 和丈夫或妻子商量如何消费
- 和家人分担家务
- 和领导讨论工作任务

冲突非常难处理，并且处理时容易出错。人们焦虑异常，遭受威胁，怒气冲冲。他们大喊大叫，挥舞手臂，夸大其词。这种冲突往往把事情弄得更糟。

为什么这些情况这么棘手？有以下几个原因。

- 复杂性。与其他情况不同，冲突几乎包含了自信表达涉及的所有技能：有效使用肢体语言，发表你的看法，提供反馈，接受反馈，拒绝不合理要求，以及提出你的要求。任何一个技巧的使用不当都会中断面对面的交流。

- 人际关系的重要性。冲突往往存在于重要的关系中：上司、员工、夫妻、好朋友和孩子。关系越重要，和这个人相处时间越长，那么冲突带来的威胁越大。如果你的丈夫或者妻子离开了你？如果你的孩子过多使用毒品？如果你的上司觉得你不可靠？如果你孩子的固执是青春叛逆的信号？如果工作没有任何起色，你只能庸庸碌碌到退休？在发生冲突的时候，这样的恐惧很容易让人情绪低落、脱离正轨。

- 事情的重要性。重要的事情通常更容易引起冲突：夫妻是否忠诚，对待工作是否负责，孩子是否安全。我们或许愿意在无关紧要的事情上让步（谁买牙膏，谁多接几次电话，谁早起），但是一旦涉及重要的事情，我们就被迫采取不容妥协的立场。如果另外一方势均力敌，就会引发一场斗争。

· 象征意义。有些事情对我们具有象征意义。牙膏的盖子有没有拧紧，马桶坐便器的盖子有没有放下来，纪念日送不送花，这和牙膏、马桶和花本身没什么关系。另一半做这些事体现的是象征意义。牙膏的盖子没盖好，说明你觉得我是你的仆人。没把马桶盖放下来说明你不关心女性。纪念日不送花说明爱情已逝，婚姻麻木。而问题总是因为身边的小事而一触即发（牙膏），而不是因为真正在乎的事情（“你爱我吗”）。如果不讨论核心问题，就很难解决冲突。

· 时长。冲突往往需要反复讨论，解释澄清，还要做出相关决定。在这个过程中，很难提前准备，因为对方的回复往往出其不意。相比其他场合，你更需要随机应变，需要长时间保持自信的状态。

自测：为冲突做准备

冲突开始之前，自查有助于你做好准备。不过，并不是所有的情况都能事先做好准备应对。有些冲突突如其来。你还没搞清楚发生了什么，就发现自己已经身处冲突中了，而你又不能敷衍了事。幸好，这种情况不多。

本章提供了一系列建议，帮助你做好冲突前的准备。通读这些观点的时候，如果你脑中有一个具体的冲突场景，那会更有帮助。选择一个你生活中愿意应对的冲突。花点时间简单描述以下情况。

你的矛盾冲突涉及谁？ _____

是什么事情？ _____

或许你可以决定何时向对方提出存在的问题。哪怕不提，你也知道迟早会发生冲突，但是你不知道具体什么时候。再则，如果事情突然发

生，你可以暂时推脱，直到有时间了再来应对。以上这些情况让你有机会做准备。

以下十个步骤可以帮助你提前做准备。

第一步：把问题告诉自己

到底是什么问题？起初事情可能只是一个模糊的感受：事情不对劲。“我感觉被占便宜了。”这个问题为我们指出了解决冲突的一个基本原则：

重点：你不能解决一个感受，你只能解决问题。

换句话说，你的感受是基于某些事情：或许是一个信念，或许是某人的行为，或许是某人告诉你的某件事，又或者正如《圣诞颂歌》里的小气鬼Scrooge所想，“也就是没消化的牛肉而已。”有一个初步的感受，也没有什么问题。在你做事情前，意识到自己的感受可能也是至关重要的。但是如果采取行动，你则需要深入思考。

是什么在折磨你？你不需要立刻找到一个解决方法，但是你需要知道出了什么问题。现在你已经找到了一个问题。再好好思考一下，这个问题是否已经清晰。如果还不清楚，或许你只是把感受当成了问题。“我感觉被利用了。”“我厌恶我的工作。”“我希望我永远不要为人父母。”如果你能找出为什么你会有这样的感受，那么就更好了。“我和女儿的关系不够亲密，因为她总是对我的要求不理不睬，也不会陪伴我左右。”

如果有必要，把你意识到的问题再重新组织一遍，关注事情本身而不是你对这件事情的反应。

或许你不知道真正的问题是什么，或许不管是在工作中还是婚姻

中，你都有一种莫名的萎靡不振。如果是这样，那么做一些动脑筋的事情。坐下来，拿起纸和笔，试图找到任何一个哪怕是最微不足道的原因。不过，很有可能不是某个单一的原因。大部分问题都是由很多综合因素引起的。

一旦你确认了主要原因，或许你就开始想解决问题。不过通常情况下，你最好着力于问题的某个方面，而不是所有方面。

第二步：找到象征意义

冲突到底是针对你认定的事情还是事情所代表的含义？冲突或者困难对你来说意味着什么？

思考一下这个例子：你同事经常从你办公桌上拿办公用品。导致冲突的原因可能有几个。第一，你自己要去找办公用品，导致你的工作效率会降低；第二，分配给你的办公用品都用完了，这可能会给你带来点小麻烦；第三，你把同事的行为理解为你们两个人的关系问题。

“她觉得她资格老，我应该给她提供服务。”

“他这么做是因为他有种族偏见。”

“她是个只顾自己不考虑别人的懒人。”

“这是全公司的密谋，是老板让他找个借口到我办公桌旁边，目的是来检查我。”

你对此事的反应，包括你的痛苦可能更多的是这件事情带来的象征意义导致的，而不是事情本身。是“他不爱我”而不是“他没有把马桶盖抬起来”；是“我马上要被解雇了”而不是“她指出了我工作中犯的错误”；是“我生养了一个小流氓”而不是“她在墙上乱涂乱画”。

为什么这些事情对我们而言有这么重要的象征意义？有时，我们从别人的行为中总结无效的结论。大部分时候，虽然象征意义与事情本身

有关，但也与我们的想法和自身经历有关。我们的前任出轨了，所以每次现任回家晚了，我们就会产生怀疑。我们觉得自己能力不足，所以每次老板皱眉的时候，我们就假想自己要被开除了。我们觉得自己不友爱，所以孩子表现出独立的信号就意味着我们是无能的父母。

了解冲突背后的象征意义对我们来说至关重要。如此一来，我们就可以评估这件事情并考虑：

- 1.冲突是否基于象征意义（“我应该询问他是否有了外遇”）。
- 2.冲突基于行为（“我希望他能保持卫生间的干净”）。
- 3.放弃冲突因为自己理解错了（“或许他在卫生间看书并不代表他排斥我”）。

思考一下你已经确定的问题。正在发生的或者已经发生的事情，对你意味着什么？你担心它所代表的意义吗？

你更想处理哪个问题：是这件事情本身，还是事情背后代表的象征意义？考虑到事情的性质，哪个更合理？

很多情况下，处理事情本身更容易。如果你想针对事情的象征意义，那么第一步你要问自己是否确定对事情的解读和认识是正确的。证据在哪里？如果你的解释是合理的，那你可能希望和当事人商量（走完这一环节的其他步骤流程之后）。针对你的假设，最好的办法是邀请当事人一起探讨商量，而不是当面对峙冲突。所以，不要说“好的，约翰，我哪里做错了”，或许你可以这么说，“约翰，我担心我哪里冒犯到你，你以后都不回复我电话了。会这样吗？”

第三步：用行为术语描述问题

到底是什么问题？起初这个问题可能只是一个感受：某个事情不对劲。“我儿子太不替人着想了。”如果你告诉你儿子，觉得他不体谅别人，那会发生什么？他会觉得受了侮辱，还拿出证据来捍卫自己。“你在说什么？去年3月我还修剪了玫瑰丛呢！”这样的冲突不会有任何结果。

那么，你可以做什么？你们开始冲突前，先把问题说清楚，一定要说得很具体，对事不对人。你或者其他人的哪些事情是你不喜欢的？

“我真正难过的是什么呢？哎……3月份的时候，我们商量好，他以后每周都修理草坪，结果他3周才修理一次草坪，还对我一堆抱怨。他把外套和鞋子留在前厅。在房间里吃东西，杯盘狼藉，也不收拾，最后东西都长毛了。他开车，但是就我所知，从没加满过油。”

不要等到有了冲突，再去定义这个问题。真到那一刻，你会被对方打乱阵脚，你会感到焦虑或者生气。这些因素让事情变得扑朔迷离，更难看清真相。你看问题越是不清楚，那么越有可能发生冲突。

有时候，了解问题的过程可以帮助你了解很多东西。你或许可以从别人的角度来看待问题，你可能发现别人行为背后的一些原因，而这些你之前从来没有考虑过。或许“别人是恶棍”的想法你也放下了。“我最烦的是，他答应我今年照看玫瑰丛，但他唯一一次修剪玫瑰丛就是3月份的那次。或许他觉得我应该把所有的活都干了。我从来没有告诉他要施肥或者其他事情。或许问题并不是他不体谅别人，问题可能出在他接受这个任务的时候，我们沟通不够。”

回到你刚才已经选择的冲突。重写，记录下每一个具体的可以观察到的细节和时间。即使你觉得自己是正确的，也不要对别人的动机妄加揣测（“即使我生气了，他还偷着乐”）。如果你还是把问题看作是别人的

性格造成的（“她不可靠”），那么写下让你产生这种想法的具体事情和行为。

第四步：确定你的目标

你想要什么？或许你只是生气，想要发泄，上蹿下跳，大声尖叫。不幸的是，这往往只会导致别人用同样的方式来回应你。最后，仅仅发泄是不够的，最好思考一下你希望事情怎么改变。

记住，在陈述你的目标时，不要期待改变别人的个性。“我希望她更靠得住。”“我希望他可以值得我信赖。”“工作上她应该表现得更聪明。”没有人可以改变我们的个性，能有所改变的，只是我们的行为。

或许决定你到底要什么是很难的，你可能根本不知道要什么。你无从选择是因为你百感交集，同时感到愤怒、沮丧、怀疑或者厌倦，无所适从。如果能把这种复杂的感受和别人分享，那也会有所帮助。但是如果你要求改变，你必须指出具体要改变什么。要求他人“更聪明”只会让你和当事人都很泄气。以下的例子告诉我们如何制定具体的目标：

- “我希望不需要我的监督，我儿子就能主动一周修理两次草坪。”
- “我希望我助手不要一直问我工作上的问题。一天就问两次，不要每隔几分钟就打电话给我。”
- “如果他两个多小时之后才回家，我希望他能打电话给我。”
- “我希望我们滑雪的时候，她觉得累了就告诉我，而不是勉强自己跟上我们。”

通常，我们有一个私密的目标。我们私底下希望别人承认自己是恶棍，他们有意伤害我们，或者让我们感到失望，而我们自认为自己是无

辜的，和所有的坏事无关。有时候是可以的。我们真的很希望别人为自己的行为负责，我们可以这样表达：“我希望你不要因为你的事情来责备我，你自己的事情自己负责。”

然而，很多情况下，我们的愤怒占了上风。“就你对！我就不该让你工作这么晚（哼）。我是公司最坏的经理！”这个例子中，我们要意识到渴望胜利是很正常的，然后让这种渴望烟消云散。面对事实，或许你不会有罪恶感。即使你有，也不如想象得那么多。有些人承认罪恶感（“你是对的，是我坏……”）以避免为自己将来的行为负责“……所以我不能改变。”“亲爱的，酗酒是一种疾病，所以我不能为我的行为负责。”通常而言，最好就事论事，不要企图让别人承认自己的错误。

你所选择的情况中，你的目标是什么？是不是不止一个目标？

第五步：真的是你需要改变吗

有时候你明白自己的问题和目标，你也会对自己的所作所为很失望。“我们总是去沙滩，其实我很讨厌那个沙滩——虽然我从来没有说出口。”“他总是要我帮忙，我也总是为他做这做那，但是什么回报都没有。”我们也很容易攻击别人，希望别人做出改变。“你一点都不为别人考虑，总是拖着我去沙滩。以后不要叫我去。”“你太黏人了，不要总是缠着我。”

相反，可能是你需要做出改变。如果你不想去沙滩，你可以说出来，不想去就不去。如果你不想做，你应该学会拒绝下不为例，有时候这样可以避免冲突。你或许只需要让别人知道这种变化。“我注意到最近帮你干了不少活，我自己的活都落下了，以后我要多忙自己的了。”

你会如何解决你列举的这些冲突？

第六步：选择开战

你不需要一直自信表达。其实自信表达是关于选择，关于你自己的选择。有时候你可能会选择不坚持自己的主张，就让事情过去了。

这种事情能有多重要？发生了什么或许根本不重要。如果你阿姨让你喝茶，你心里不想喝，那怎么办呢？要么你硬着头皮喝下去，要么放在一边不喝。如果建筑师弗兰克想带你去看他最喜欢的建筑，即使你没有什么兴趣，可能你也会跟着他去。有时候，别人有什么计划或者想法，你跟着他们实施，其实也挺有趣的。当然你也可以选择坚定地表达自己的喜好，对不必要的要求婉言谢绝。你可以根据具体情况做出选择。

如果你放任自流，那么小事情也可以把你逼疯，比如你的另一半乱搭衣服或者没有关上车库的门。如果你愿意，你可以小题大做，但是何必呢？你没有办法改变另外一个人，抓着这件事情不放，只会徒增两人之间的怨恨。这种情况下应该：①表达你的想法；②不要试图去改变别人。衣服穿错就穿错，门开着就开着，挤牙膏从中间开始或者毛巾掉在地上都别管。告知别人你喜欢什么样的，但是不要为此闹矛盾。

这里的观点是除非你能赢，不然不要开战。生命短暂，你就那么点精力，除非花了力气有点用，不然就不要浪费。如果你尝试了30年，都不能阻止你妈妈问你有关结婚的事情，那么就放弃。如果你努力了数年都没有办法让你的另一半忠诚于你，那要么接受现实，要么终止这段关系。如果你劝女儿戒烟无效，继续劝只会让你们都心情烦躁，那么也放弃。她决定戒烟的时候自然会戒烟，你的纠缠不休只会让她失去戒烟的自我动力。

你赢不了的情况总是有相似之处：你总是试图控制别人的行为。请谨记自信表达的核心原则：**自信表达是掌控自己的行为，不是别人的行为**。如果你发现自己说，“我已经一次又一次地尝试自信表达，但是并没有效果，”那么请你坐下来好好思考一下。你试图掌控的到底是谁？

看一下你选择的冲突情境。这件事情对你来说重要吗？它真的是一个大问题还是只是困扰你的一个陷阱？有可能会改变吗？（只有等你做完所有准备，这个答案才会明确。到时候再回过头来看这个问题。）

第七步：写一份DESO脚本

第14章已经详细介绍了DESO脚本。在我们准备应对冲突的时候，这样的脚本也是有用的。简单来说，用一两句话来介绍四个主题：**具体描述**你不满意的地方；**表达**你是怎么看待这件事情的；**详述**你希望事情是怎样的（你的目标）；不管事情是否按照你设想的方式发展，陈述一下你预期的**结果**。

比如：

描述：我注意到草坪已经有一段时间没有人修剪了。我记得几个月前我们商量过每周你都会修剪一次。

表达：我不喜欢隔这么久还不修剪，但是一直唠叨你去修剪我也觉得很失落。

详述：正如我们之前商量好的，我希望你一周修剪一次草坪。

结果：这样一来，我就不需要每次催促你去做。（还有可能：那周允许你看电视。或者你可以周一周四借我的车。）

把这些放一起，针对你的冲突写一份DESO脚本。

描述：_____

表达： _____

详述： _____

结果： _____

第八步：挑选合适的地方

你想在哪里讨论这个问题呢？有些人喜欢选择公共场所（比如餐馆），在这样的场所，对方会表现得比较理智。其他时候，你可能想去一个更加私密的场所。在选择地点的时候，要考虑到是否存在潜在的暴力危险（比如，你的另一半会动粗）。

记住：没有人喜欢在公共场所搞得很窘迫。不管什么时候，你和别人发生冲突，尽量确保越少人知道越好。不要在对方的朋友、家人或者同事面前发生冲突。即使你选择的是餐馆，也要确保你们有两人聊天的私密空间。如果需要一个协调者在场，要选择一个你们两个都能接受的人。

如果你们两个发生冲突，哪个地方最合适？

第九步：挑选合适的时间

不要5分钟后就要去见牙科医生了，才开始冲突。选一个你和对方都有空的时间，而且这个时间你是心平气和、全神贯注的。如果傍晚的时候你身体疲倦或者容易生气，那么换一个时间。

挑选合适的时间有时意味着你在何时挑起这个话题，有时意味着你和对方商定一个合适的时间。不管怎样，选择一个时间意味着你要启动这件事情了。如果你过去习惯采取被动型沟通风格，那么主动挑起事情是挺不容易的。不过你还是应该主动面对冲突，而不是避免冲突。

不过，要是别人突如其来地挑起冲突呢？记住你有权掌控自己的行

为。这部分包含了对棘手问题的商讨。你有权决定什么时候你想讨论，什么时候不想讨论，甚至你可以决定你是否愿意讨论。如果你还没准备好，可以要求后续再讨论。

- “现在我马上要去看牙医了。下次什么时候咱们再讨论？”

- “我需要时间考虑一下。周四晚上你有空聊一聊吗？”

什么时候你和对方都有时间来讨论这件事情？

你是否不得不推迟这次冲突？如果你还没有准备好应对，你会怎么说？

第十步：确保你的安全

如果与你冲突的那个人有暴力倾向（比如你的另一半有暴力倾向），那么第一点先确保你有足够的防卫措施。或许你需要先解决其他问题，再来处理这种状况。如果你不得不面对这个人，那么你安全吗？

这种情况下，有第三者在场或许是个不错的办法。可能在专业人士的帮助下，你们才能讨论，这里的专业人士指顾问或者专业调解员。你应该挑选一个合适的场所，万一发生什么事情，别人可以作证，或者在这种场所对方不会对你有暴力举动。然而，千万不能让孩子充当调解人，也不要让他们参与夫妻之间的冲突，哪怕这样做可以避免暴力冲突。

以上简短的讨论不可能涵盖暴力关系中的冲突涉及的所有因素。如果你的关系中有暴力倾向，最好寻求其他的帮助或者咨询。

在你选定的情境中，存在暴力的风险吗？

如果存在，你会采取什么措施确保你的安全？

你已经知道以上十个步骤了。读到最后，可能你发现自己还没有开始处理问题，但此刻你应该更加胸有成竹了。把手放在腹部深呼吸，开始阅读下一章。

第16章 积极有益的冲突

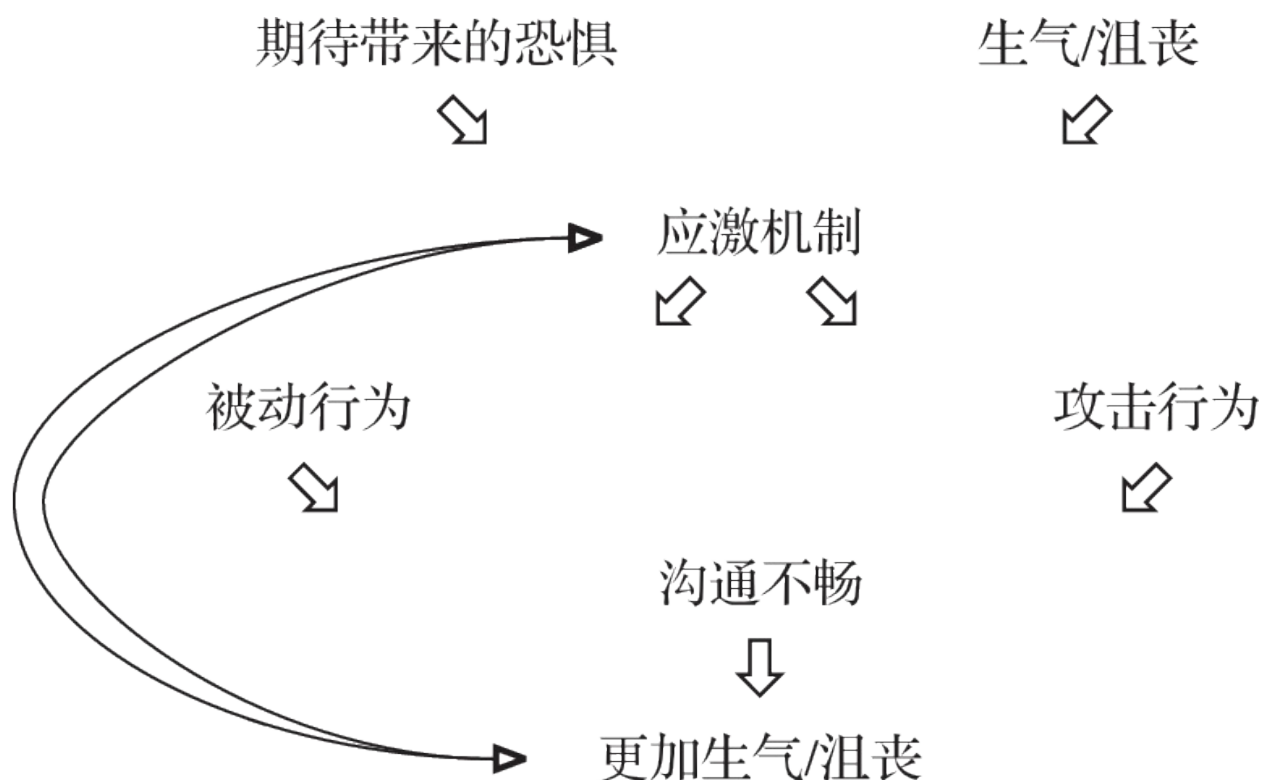
如今，你已经确认了问题，对此也有所思考，你也意识到需要和当事人一起来解决问题，也自始至终按照最后一章的步骤在做。你有自己的计划，你也知道自己想说什么，现在该开始行动了。

冲突迟早会发生，希望你身处安全舒适的环境，可以开诚布公地沟通。沟通过程中，可以参考以下建议。不过，此刻你肯定想迫不及待地开始阅读，以备不时之需。

你已经清楚自己最常用的沟通风格，哪种沟通风格最吸引你。你考虑我们的建议时，也要牢记这一点。如果你总是表现得咄咄逼人，那么一旦沟通不畅，两者的冲突容易演变为互相的攻击。下面的建议可以帮助你应对这些情况。如果你平时采取的是被动型沟通风格，那么一有分歧，你就想避免对抗或者完全屈从于他人的意见。阅读本章时，你要警惕某些策略，不要让自己变得更加固执己见。如果被动-攻击型沟通风格已经成为你的习惯，那么冲突就显得半推半就、欲擒故纵。你最应该记住的策略是如何保持真诚和直接的沟通风格。

放松

一谈到冲突，大部分人总是多少有点紧张。你或许担心沟通不畅，或者事情本身让你情绪低落，怒从中来，这些情绪会启动应激机制。而相反，这些应激机制会抑制自信表达，并把你推到被动或者攻击的立场。你越不采取自信型沟通风格，沟通越有可能止步不前。如果你采取被动型风格，你有可能无法有效表达自己的观点。如果你咄咄逼人，另一位当事人要么避而不谈要么也是气势汹汹。沟通越是偏离有效的讨论，你越会感到害怕或者越会觉得沮丧。结果，应激机制会频频触发。



换句话说，这构成了不受控制的恶性循环。

哪个阶段你可以干涉或阻止恶性循环呢？一个是应激机制。如果你没有那么紧张，那你不大会采取被动或者攻击型沟通风格。那怎么才能

做到不紧张呢？学会放松。在你去见人之前，让自己平静下来。如果你了解一些放松的方式，可以试一试。或者，可以练习几分钟的腹式呼吸或者冥想。如果你能让自己放松，那么会大大提高沟通效率。

讨论期间也要放松，这点很重要。你或许发现自己不用腹式呼吸，呼吸就变得浅而急促。提醒自己要深呼吸。集中精神降低呼吸频率，增加每次呼入的空气。放一只手在腹部也是有用的，这样发生冲突的时候，可以调节你的呼吸，而且别人也不会注意到你在做什么。即使他们发现了，也不会有什么损失。

根据第15章你提到的情况，怎么做才可以保持平静、放松呢？

注意自己的肢体语言

发生冲突时，人很容易变得焦虑。或许你会握紧拳头、耸起肩膀、皱起眉毛、咬紧牙关；或许你会采取进攻的姿势，比如身体前倾、盯着别人看或者面露怒色，这样的肢体语言很容易引起别人的防卫，或者也让别人变得咄咄逼人。

反之，你可能因为恐惧而采取被动的肢体语言，比如低着头、蜷着身子、几乎没有眼神交流、一副害怕的表情、紧握拳头，这样的肢体语言只会让你显得不够自信。

你最好采取开放和放松的姿态。坐下来、时不时地进行眼神交流、释放面部紧张、适当微笑、避免坐立不安、身体微微朝向别人，这样的肢体语言表明你期待去化解冲突。你既没有攻击别人，也不会被别人攻击。如果你内心充满怨气或者心怀恐惧，那么很难保持这样的身体姿势。然而，要是你能保持放松的姿势，那肯定大有帮助，即使这意味着你偶尔需要假装。身体姿势会影响到你的大脑，有助于你放松身心，专注讨论。

你会聚焦身体语言的哪部分？

保持平和的声音

伴随身体的姿势，声调也应该传达自信，而不是咄咄逼人或者被动消极。发生冲突时，均匀、清晰、友好的声调有助于消除潜在的怒气。声音不要太大，也不要窃窃私语。如果另外一个人开始大声嚷嚷或者小声低语，不要跟随他们。保持音量正常，语调亲和。如果别人也变得气势汹汹，那么你特意降低声音、平稳语调将有助于缓解紧张的局面。

通常情况下，你的声音是如何改变冲突的局面的？

发生冲突的时候，注意倾听你的声音变化，保持平稳和冷静的声调。

开始发生积极的联结

大部分人会因为冲突而受到威胁，而这种感觉往往让我们做出不明智的回应。发生冲突的时候，我们担心友谊和彼此的关系是否就此终止，或者我们是否会被解雇，所以最好先巩固你们的关系，再开始讨论你们的意见分歧。先说出自己不喜欢什么，再说自己喜欢什么，这可以让他人冷静面对，帮助他们意识到你是在讨论一个具体的问题，而不是针对他们的价值。

- “首先，我想说我很满意你最近几个月的工作表现。”
- “和你一起旅行，我很享受。”
- “看看你所完成的工作。真的很棒！”

针对你想探讨的问题，以上这些话设定了一个界限，表明你重视和尊重他人。他们无须担心你会彻底拒绝他们，或者因为你厌恶他们而发生冲突。不过，这里还是给出了一个警告：所有的关系中，牢记在其他情况下也释放类似以上的积极信息，以避免引发冲突，否则的话，人们会对你的赞美将信将疑。“好棒，祝贺。这里还有一个坏消息。”

如果你确定会发生冲突，你可以先说一些积极的信息吗？你觉得怎样？

使用你的脚本文稿

记住你脚本的四个部分。尽可能清晰和简洁，表达积极的方面，（我喜欢和你共处的时光）切中主题。

不要繁文缛节。你会发现长篇大论地发表自己的观点，对方很快就

不想听你说了。或许他们会在你说话的时候看着你，其实他们在想应该怎样回应你。你越是滔滔不绝，越是不给别人说话的机会，他们越是受挫，越有可能做出攻击性的回应。

你或许会担心：如果你不长篇大论，对方不会理解。如果对方不理解你，他们可以来问你，你再做出解释。冲突是一种沟通，不是一种独白。

在长篇大论背后还存在一个隐藏的动机。我们害怕他人做出回应，而与害怕相连的是回避，所以自己滔滔不绝可以阻止别人说话。相反，我们应该直面自己的恐惧。说出你的观点，然后坐下来，等着别人回复。

除非这是一个长期存在的问题，不然最好避免进行负面评价。一开始就陈述负面的评价（“不然我要找你的老板了……”）会被视为一种威胁，并且更容易让对方抵触你的信息。“我不会向威胁屈服。”相反，最好在最初的手稿里写上积极性的评价。“我想我们会相处不错。”这样给对方提供了做出积极回应的选择，不至于撕破脸皮。如果对方没有积极回应，那你在下一个冲突中还有机会做出消极回应。“汉克，如果你不做出改变，我就会离开你。”如果你之前反复遇到这样的冲突，又毫无进展，那么现在你或许应该把丑话说在前面。

对于孩子，你说话可能会更直接，有不满的直接表达，一开始就会表明，不会拐弯抹角。“到8点为止，不然你不能在外面过夜。”不过，我们还是有可能构建一个积极的结果。不要说“不倒垃圾就不能看电影”，你应该说“垃圾清理完，你就可以看电影了”。后面的陈述假定你儿子会倒垃圾，而前面的陈述假定他不会倒垃圾。这个原则也适用于成年人的对话，但是对孩子尤其有效。

如果你脚本中有消极的表述，那么如何让它们显得更积极？怎么做才合适？

承担责任

使用“我”的称谓告诉别人这种情形是如何影响你的，以及你想要什么，为你的行为和请求负责，避免说“其他家庭都是这么做的”。求助于外在的权威（任何一个人、你的心理医生、你哥哥一家、这本书），就否认了要为自己的言论负责，还会引发争论。“证明给我看，确定每个人都会这么做。”“这个例子不公平。”“我不赞同你这本蠢书中提到的任何观点。”

相似地，不要把自己的情绪归咎于别人的行为。“你做这件事情的时候，我感到很痛苦。”这似乎是正确的，但是你的情绪是由自己造成的，不是别人的问题。让别人对你的情绪负责会迫使别人采取防卫的态度，这种方式基本上解决不了问题。这里有个比较好的办法：“事情发生的时候，我感到很痛苦。”虽然这个区别很微妙，但是也很重要。

同时，对自己的选择和决定也要负责。“如果这个不能改变，我就计划寻找新的职位了。”避免使用“你”的表述，把责任归咎于别人。“你让我没有选择。”“你强迫我采取法律措施。”这些言论是不对的。别人并没有强迫你做任何事情，是你自己选择用这样的方式回应的，承认这一点。清楚地告知别人你的回应取决于他们的回应，（“如果你不做，那么我会……”）但是不要否认，这仍然是你自己的选择。

在发生冲突的时候，你会因为想避免责任而求助于权威吗？把自己的情绪归咎于别人？把自己的行为归咎于别人？

你想到的冲突是怎么发生的？你打算怎么应对？

不要总想着赢

当陷入冲突的时候，我们对结果总是抱有一种幻想。我们希望别人对这个问题负全责，然后又根据我们的需求做出改变，这样我们就需要审视自己的信念和行为了。我们想全盘胜利。

这种情况很少发生。发生冲突的时候，几乎没有一个人彻底投降，另外一个人完全胜利的情况。反之，有效的冲突往往涉及解决问题和妥协。以下是一些例子：

- “你说你认为草坪只需要每隔十天清理一次，不需要每周。我可以赞同，但这意味着不需要我唠叨，你就能自觉清理草坪。”

- “告诉你：我一年就想去几次海滩，而不是每周都去。要么全家夏天的时候去一个月，其他时间你想去就去，如果孩子愿意可以带上，不要带我。”

为了达成解决方案，你必须留意自己的想法，不要幻想事事随你心意，你应该带有同情心地对待自己的想法欲念。完全可以理解你想要赢的心情，但是大部分情况下，你应该放下自己不切实际的渴望，打开思路寻找其他的解决方案，这样做可以帮助你倾听他人的想法。

针对你了解的情况，你会抱有什么幻想？你希望发生什么？诚实一点，没有人会看到你写的。

你会对自己说什么，让自己放弃这种幻想，至少你也要给别人机会表达？

避免重蹈覆辙

情绪激动的时候，很容易引发其他问题，包括历史遗留问题。“你记得当时你.....”围绕某个话题的冲突是很难解决的，所以不要带来新问题。如果我们翻旧账，那么就很容易发怒。我们要么是为了赢，要么会伤害他人，这两种情况下有所冲动也是可以理解的，但只会雪上加霜，还是要围绕本来的话题。

你容易翻哪些旧账？如何才能让你自己抓住主题？

世事无绝对

越是深信自己的地位，越容易使用绝对命令。

- “你从来不收拾碗筷！”
- “你总是迟到！”
- “我大衣还没来得及脱掉，你就开始给我布置新工作！”
- “每次我过来都会发生同样的事情！”
- “不管什么时候看到你，你都在打私人电话。”
- “周五你总是喝醉！”

还有其他的绝对化表达：凡事、没有任何事情、一直、从没有等。他们所说的有一个共同特点：“任何情况下我所说的都是对的。”然而，几乎任何情况下都是不对的。每天发生同样的事情，这是不对的。别人总是迟到，这也是不对的。我们都在夸大其词。

这有什么大不了的？这句话还是表达了观点，是吧？

不是。绝对陈述通常偏离建设性的讨论，会被人忍不住反驳，证明你是错的。“哼，我8月份洗过一次碗哦！”他们通常也是对的。一旦你输了，那你的观点（通常情况是希望他们能帮忙）也站不住脚了。

其实你想表达的意思是，有些事情发生的频率比你想象的要多，有些事情频率低。“你偶尔才会收拾碗筷，通常都是我干的。”如果你是这个意思，那么你就这么说。这样就不会激怒对方，也不会偏离话题。不要说绝对的话，除非你是真的想表达这个意思。

写下你可能会说的绝对的话。

假如有人告诉你，你会有冲动争论这个观点吗？即使你想不到任何例外，对方也会想到的。那么重组这句话，用相对的词替代绝对的词，使表述更为精确，比如“更频繁”“没有那么频繁”“通常”“偶尔”等。注意措辞，那么你说出来会更自然。

虽然“世事无绝对”听起来没有什么说服力，但还是有几分道理的，还是有用的。

学会倾听

与对方发生冲突的时候，我们通常固执己见，所以接下来我要说的是我们还没有学会倾听。沟通的另一方往往也会深感沮丧，放弃倾听。如果没有沟通，冲突就无法解决，而如果没有倾听，就没有沟通。

我们要关注他人的观点，表明你正在倾听。一旦你理解别人的意思，再用自己的话表达一遍，这叫反思内容。不要扭曲它。“所以你是说我很蠢，是吗？”你这句话只表明你并没有在倾听。如果另外一个人觉得你误解了，那么你就是误解了。要解决这个矛盾，你必须理解他们的观点。你可以不同意他人的观点，但是你的确要理解他人的观点。如果你不理解，你就不能解决问题。“行，看看我是不是理解了你的意思。我让你准时，你感觉受到了限制，好像生活不再是你自己的，仿佛你成了一个需要准时去上学的小孩。是这个意思吧？”

你要表现出理解对方此刻的感受。简单陈述对方此刻似乎经历的感受，也就是反思情感，这可以有效帮助对方感知他人的倾听。承认这些感受，不要侮辱对方。“你这么沮丧啊，我从来没想到这个对于你如此重要。”

如果你之前已经和对方讨论过这个话题，那么你在沟通的时候还会保持倾听吗？（是的，我们知道别人不会倾听了。那么你会吗？真的会吗？）

因为你一直在考虑这个问题，你可能也设想对方会如何回应。举例说明你设想过的反应，尝试反思一下内容。

尝试反思一下情绪。

以上两种方法有所帮助吗？那么测试一下。设身处地换位思考。假设你在反方立场，听到了你写下的反思。那么你会怎么反应？

反思内容： _____

反思情绪： _____

如果你做出不友好的回应，那么重新表达，再次尝试。我们不能保证对方和你有同样的反应，但是去掉话中带刺的内容，也是合理的做法。

求同存异

冲突发生的时候，你该做什么？希望你是在阐述观点。你确认同意哪些观点，不同意哪些观点。比如，如果你们讨论买一套新房子，或许你认为另一半考虑的重点是错误的，同时对方也会觉得你是不对的。那么，你们如何才能达成共识呢？

谈论的时候，你会发现你只同意一部分观点。这很好，你需要这个共识来包容理解其他的观点。如果你只关注分歧，就意味着你有完全不同的想法，事实上你并没有。或许你们两个都认为孩子需要自己的卧室，而你们谁都不关心是否应该有个壁炉。找到共同点，指出来并且再考虑考虑。“貌似我们的观点并不是南辕北辙。我们都想有栋房子而不是一间公寓。我们需要足够的卧室，这样我们的每个孩子都有独立的房间。我们想要一个孩子可以玩耍的院子。”

然而，也不应该因为你们有共同的需求，而否认你们的分歧。“所以真的没有任何问题，是吗？”你需要同时弄清楚你们的分歧所在。“不过听起来你想住得离公司近一些，而我想离公园近一些。你也愿意承担更高的房贷，是这样吗？”

一旦你找到共同点，就指出来。差异通常都是很明显的，但是在探讨的过程中，你或许会发现这些分歧其实没有那么明显。

在这件事情上，你和对方是否已经找到了共同点？或许答案还没有找到。如果是这样，那么继续思考。总还是有共同之处，是什么呢？

刚有冲突的时候，分歧和争议的地方似乎多到难以掌控，不过这些

分歧也是很模糊的。你有没有需要向对方澄清的地方？有哪些需要澄清？

最需要理解的一个方面是动机。开始的时候，你或许会发现自己很难理解对方的动机。“没有一个正常人会认为这样的行为是恰当的。”如果是这样，或许你并没有很好地理解对方的动机。通常情况下（虽然并不是总是），内在的动机都是非常合理的。“如果住得离公司近，下班后我就不会这么筋疲力尽。我不想通勤这么长时间，情愿多出点钱。”有时候你会发现你们有共同的目标，只是达到目标的手段不同。“我们都想要一段良好的关系。我觉得两人有各自的兴趣可以促进双方的关系，而你觉得有共同的兴趣爱好，有更多时间相处，有利于双方关系。”

对于你正在思考的问题，你觉得你和对方拥有相同的动机吗？是什么？在你们讨论之后，哪些动机你希望了解得更清楚呢？

给对方提建议

在冲突发生的过程中，你或许不愿意承认对方观点的正确性。你不情愿，是不想承认自己的软弱或者无能。如果我们已经感受到别人占了上风，我们就更不愿意让他们有机会沾沾自喜。当对方提出一个好的建议，或指出我们的错误，或给出一个绝妙的回应，或告知他们的好言好行，我们对此应该有所保留，不进行积极回应。但是如果我们不表达赞美，他们会觉得我们没有倾听他们。他们这么想也是对的。

我们期待什么？我们期待别人倾听我们，认可我们的观点。除非我们投之以桃，否则别人也不会报之以李。我们可能觉得认可别人是在委曲求全，不是的。如果我们有着共同的立场，表达我们愿意倾听的意愿，那么反之，对方也会更加愿意来倾听我们。

针对大部分的冲突，学会欣赏别人的优点是上策。“你是对的，在我春季大扫除的时候，你一直在车库忙活。”“我同意，大部分事情你考虑得都很周到。”“我在陈述我方问题的时候，感谢你的认真倾听。”

回顾曾经的冲突，认可他人的优点，对你来说很困难吗？

即使在冲突中，你也能看到对方提出了一个不错的观点吗？请问是什么？

假设他们已经提到了这个观点，那你对此怎么回应？

不要反击

如果你和别人发生冲突，那么他们通常会向你发火、朝你发怒、对你猛烈抨击、羞辱你、攻击你。你可能把这些视为“圈套”：他们影响你的情绪，占据你的头脑，让你不知重点。这是极其不利的，你很容易不明是非，只为自己辩护。

有时候，对方能意识到他们在试图把你引入圈套。他们“知道如何打开你的开关”，故意按动按钮让你伤心或者分散你的注意。“如果你没退过学（触发你的按钮），那你就会知道我是对的。”“就因为你有一个大鼻子（难为情的按钮），你就认为自己可以嗅出真相吗？”

通常，对方并不知道他们在给你设陷阱或者触发你的按钮。有些夫妻发现谈到某些事情，他们必然出口伤人。没有人知道为什么会这样，事情就是这么发生了。现实中，每个人所说的话都会影响对方的情绪，而双方的争论由此产生。

我们的目标是不要试图阻止他人来触动你的按钮或者把你引入圈套。你不能控制他们的行为。相反，你应该允许别人来触动你的按钮，也允许自己不回应。不要回应别人设的陷阱。如果他们想讨论你脚的大小，那就随他们去，不做评论。如果他们提到你的亲戚很讨厌，不要为你的家人辩护，继续本来的话题。

· 陷阱：“你也不是什么错都没有，记得去年春天……”

· 回应：“我们现在谈的是草坪问题，我希望我们就事论事。你觉得我们应该多久维护一次草坪……”

· 陷阱：“你怎么突然变得这么咄咄逼人……”

- 回应：“或许吧，不过我是真心想解决我们的开销问题。”
- 陷阱：“如果你平时和我多睡睡，这就不是问题。”
- 回应：“下次再讨论这个问题。现在我们要定下来谁付车险。”

对于你正在考虑的问题，其他人是怎么设圈套把你拉到其他话题上的？思考一下他们曾经使用的策略或者你容易被设套的地方。

你怎么回应才能继续讨论这个话题？

控制愤怒的情绪

很多人认为学会表达自己的情绪很重要，的确，比起情绪否定，自我表达是十分有益的。但是，在发生冲突的时候，一种攻击会导致另一种攻击。大喊大叫，指控他人或者咄咄逼人的行为有可能引发愤怒、伴随带有攻击性的回应，最后通常是你来我往，怒气不断升级——有些心理治疗师把它称为“导弹交换”。他辱骂诋毁，她就投石；他又扔手榴弹，她扔炸弹；他再扔导弹，她最后又扔核导弹。问题得不到解决，反而愈演愈烈。

如果你真的想解决这个问题，就不要被愤怒冲昏了头脑，以致影响你的姿势、声音甚至你说话的内容。如果你希望对方明白你为什么生气，那么就尽可能开诚布公地说明。比如：“我发现这件事情让我很生气，也影响到了我思考。”

有时你非常生气，无法继续有效地讨论。那么，这时候或许应该清楚地传达一个信息。“我很失落，现在不能讨论这个问题了。我要休息一下，明天再谈。”

发生冲突的时候，你生气了，应该如何表达呢？是否因为你表达风格的问题，对方也心烦意乱（或者生气或者焦虑）？

你怎样采取不同的方式表达呢？这有帮助吗？或者只是让你放下手头的话题？

用等待对抗沉默

你表明自己的观点之后，有时对方会保持沉默，这意味着他们在思考。这很好，给他们一点时间。冲突一发不可收拾，其中一个原因是人们回复得太仓促，欲速则不达。

不能容忍他们的沉默是害怕他们在一定时间内提出不错的观点。“赶紧打破沉默，不然他们的想法，我反驳不了。”这往往让人觉得挫败，双方的交流也是徒然。如果他们能想出一个好办法，那就让他们说。沟通任务的一部分就是让他们真正参与交流，交流就包含了他们不投其所好但确实有效的观点。从长远看来，阻止他们发表观点并不奏效。

虽然有些人知道沉默会让他人紧张，但他们还是把沉默作为掌控局面的工具。如果他们不出击，那么与他们冲突的人或许就会开始退让。请看下面的例子：

你：“……这就是我所想的。”

他们：沉默，这让你焦虑。

你：“……如果你愿意，那么……”

他们：沉默。

你：“……我的意思是，这也不是不合理……”

他们：沉默。

你：“是吗？”

他们：沉默。

你：“……只有你表示一点，我就很开心了……”

他们：沉默。

你：“……或者即使你仅仅是想了一下……”

你头脑中有画面了。沉默的一方甚至不需要开口辩驳。他们只要等待，你就想退让了。

不要因沉默而焦躁不安，坐下来，好好放松。容许沉默。等待对方做出回应，他们最终会回应的。如果他们还是保持沉默，你可以要求他们做点评。“关于我的要求，我想听听你的看法。”等对方表态，你再表明立场。

冲突过程中，对方沉默了吗？

沉默的时候，他们是在思考还是把沉默作为手段呢？如果是后者，提醒自己你可能猜错了。

你设想好的讨论中对方保持沉默，你会怎样应对？

自测：自我提醒

读完以上建议，自问哪些建议可以解决你过去遇到的问题？如果你过度使用被动型、攻击型和被动-攻击型这三种沟通风格，哪些建议可以最有效地帮助你保持自信表达的立场？

然后考虑一下你在第15章遇到过的场景。针对这件事情，在冲突的过程中，你记住的哪些点是最有用的？你是如何通过这些想法来保证讨论不偏题的？你的策略是什么？

记住的点： _____

策略： _____

记住的点： _____

策略： _____

记住的点： _____

策略： _____

冲突之后

一旦最初的冲突结束，还有一些后续要完成的任务。

奖赏自己

即使解决冲突的过程不是很顺利，也要承认尽管困难重重你也尽力了。人们一般很容易关注不顺利的方面，而忘记去奖赏自己的努力，所以应该提醒自己你所取得的成绩。或许你应该为自己的付出而款待自己（哪怕仅仅是抽点时间放松一下）。

这种情况下，你将会如何认可自己的努力或者奖赏自己？

检查结果

记住：如果你希望别人严肃对待，那么你就要说到做到，奖罚分明。

如果事情顺利，就事论事，确保对方明白你也赞赏和认可他们的付出，不要太挑剔。如果你的孩子在截止时间后一分钟才开始干活，那么就想想他已经完成了任务。你只要提及拖延无小事。如果你的伴侣陪你看歌剧，但是又有点牢骚，那你应该尽量忽略牢骚，感谢对方为你所做的。如果你答应要给奖励，那么就一定要做到。

如果事情不顺利，那么提醒对方负面结果，不要总是反复唠叨。如果你已经告知你儿子洗好碗才能看电视，那么就允许他没有怨言地做出选择。不过，一定要奖罚分明。如果你不能说到做到，那么他很快就会

知道你只是在吓唬他，以后就不当回事了。

你把解决冲突的计划付诸行动了吗？讨论进行得顺利吗？

最终结果是什么？

你实施脚本里的“结果”了吗？是怎样实施的？

【关注公众号】：奥丁读书小站（njdy668）

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，**15**本沟通演讲口才系列，**20**本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
- 4.也可以加微信**【209993658】**免费领取需要的电子书。
- 5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。



后记 坚持自我

祝贺！你已经读到了本书的最后。希望到目前为止，你已经完成了大部分练习，尝试了自信表达的新技巧和新策略；希望你犯过错误，犯错会为你提供学习的机会，学会用技巧适应自己的沟通风格；也希望你取得了一些成功，因为成功会带来动力。

那还有什么？

可能你曾经习惯其他的沟通风格——被动型、攻击型、被动-攻击型，如果是这样，你会不自觉地采用以往的沟通风格，就好像你习惯靠右驾驶。如果你去英国，你很难靠左驾驶，至少一开始很难。任何新策略，比如自信的沟通策略，不会手到擒来。你或许知道如何使用，但它顺其自然发生，你需要练习、思考。

自信表达需要熟能生巧吗？是的，要多练。然而：

- 当你习惯采用自信的沟通风格，这段时间你不得不忍受尴尬。就像学骑自行车，刚开始会不习惯、不自然。

- 自信表达变成习惯的唯一方法是多加练习。仅仅阅读本书的建议，或者是偶尔付诸生活都是远远不够的，你需要不断实践。长久以来，你本能反应的都是你最常用的沟通风格，所以你需要花费一定精力去习惯自信的沟通风格。

· 比起咄咄逼人或者被动的回避，自信表达要难得多。自信表达总是要求我们思索自己的信念，倾听别人的想法。通过练习，虽然我们也可以做到这一点，但是我们还是更容易选择躲避逃走或者气势汹汹。自信表达要求我们彰显存在：我们需要动脑思考，打开心扉，其实这并不容易。

那为什么我们还要努力？很简单，因为自信表达有用。

你是存在的。你可以隐藏自己，否认自己的独一无二。你也可以把自己当作一个幽灵，对别人而言无影无形，但是你就只能伪装。你明明是存在的，你明明是在这里。

别人也是存在的，他们有想法、有观点、有偏向，有时候也不方便打扰他们。我们可以强迫他们，把我们的意愿强加给他们，消除差异，让他们追随我们的所思所行，但是我们这么做并不能成功，因为他们还是存在的，还是有别于我们的，还是独一无二的。

通过自信表达，我们与自己 and 他人建立联系，我们成了真正的人类，有真实想法，也有真实的差异以及缺陷。我们承认所有的好与不好：我们并不想成为别人的镜子；我们也不想压制别人的独特；我们也不愿假装我们是完美的。我们只想成为自己，我们允许自己彰显我们的存在。

任重道远，需要鼓足勇气。通过阅读本书，做一些尝试，你才有勇气迈出第一步，意识到自己的勇敢。

然而，道路并没有止境。我们的生活在继续——需要更多的实践、更多的努力、更多的信心。让我们享受人生道路，彰显自己的存在。



自信表达评分表

如果你希望更加擅长自信表达，那么你要格外留意那些很难沟通的方面。这张表可以帮助你更清楚地了解最具挑战的情况，指导你采取不同的方法应对这些情况。读完此书，自信表达评分表可以帮助你记录每一次沟通情况。只要你愿意，评分表这一页你想复制多少都可以。每一页有两张评分表，每一张记录一次。

你不需要记录你和别人的每一次对话，但是遇到以下情况可以记录：

- 如果你跟某个人沟通不畅。
- 如果你觉得自己表现得很被动或者咄咄逼人，但不够自信。
- 如果你遇到了特别难缠的家伙（不管结果如何）。
- 如果你有怨恨情绪，觉得自己软弱，或者感到失望和内疚。

用一张表填写一次遭遇。以下是具体内容：

- 日期/时间/地点：这件事情发生在什么时候，什么地点？
- 人物/事件：你和谁沟通？关于什么事？
- 你的回应：你做了什么，说了什么？你是怎么表现的？
- 自信型、被动型、攻击型，还是被动-攻击型沟通风格：根据第1章对这几种沟通风格的定义，选择一种最符合你情况的沟通风格。
- 结果如何：结果是什么？

· 事后感受：你的感受如何？满意、受伤、焦虑、生气，还是厌恶？

· 备选方案：如果你决定不想采用自信型沟通风格，那么你会如何处理这种情况？

日期：_____ 时间：_____ 地点：_____

人物 / 事件：_____

你的回应：_____

自信型、被动型、攻击型，还是被动 - 攻击型沟通风格：_____

结果如何：_____

事后感受：_____

备选方案：_____

日期：_____ 时间：_____ 地点：_____

人物 / 事件：_____

你的回应：_____

自信型、被动型、攻击型，还是被动 - 攻击型沟通风格：_____

结果如何：_____

事后感受：_____

备选方案：_____



参考文献

- Alberti, Robert, and Michael Emmons. 1995. *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*, 7th ed. San Luis Obispo, Calif.: Impact Publishers.
- Bourne, Edmund. 1998. *Healing Fear: New Approaches to Overcoming Anxiety*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.
- Bower, Sharon Anthony, and Gordon H Bower. 1991. *Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change*, 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing.
- Butler, Pamela E. 1992. *Self-Assertion for Women*, rev. ed. New York: HarperCollins.
- Catalano, Ellen M. 1990. *Getting to Sleep*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.
- Davis, Martha, Elizabeth R. Eshelman, and Matthew McKay. 2000. *The Relaxation and Stress Reduction Workbook*, 5th ed. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.
- Hays, Kate F. 1999. *Working It Out: Using Exercise in Psychotherapy*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Jakubowski, Patricia, and Arthur J. Lange. 1978. *The Assertive Option: Your Rights and Responsibilities*. Champaign, Ill: Research Press.
- McKay, Matthew, Martha Davis, and Patrick Fanning. 1995. *Messages: The Communications Skills Book*, 2nd ed. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Potter-Efron, Ron. 1994. *Angry All the Time: An Emergency Guide to Anger Control*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Potter-Efron, Ron, and Pat Potter-Efron. 1995. *Letting Go of Anger: The 10 Most Common Anger Styles and What To Do about Them*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Seligman, Martin E.P. 1991. *Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life*. New York: A. A. Knopf.

Smith, Manuel J. 1975. *When I Say No, I Feel Guilty*. New York: Bantam.