



[购买此书或有声书](#)

相谈甚欢

如何设计有意义的对话

(Good Talk)

Daniel Stillman • MI © 2020 • 256 页

要点速记

- 一次笨拙的洗衣房聊天经验让作者丹尼尔·斯蒂尔曼重新思考人们的谈话技巧。
- 无效会议每年带来的损失高达370亿美元。
- 你可以设计有意义的对话。
- 组织可能会陷入与家庭相同的会话陷阱。
- 领导者可以激发突破性的对话。
- 有效对话需要有效结构。
- 对话中，说话片段的平均时长是两秒钟。
- 人为错误会妨碍对话，但解决办法依然存在。
- 对话有九个基本组成部分。
- 内部对话塑造你与他人互动的方式。

导读荐语

对话几乎塑造了我们每一天的每一刻。不幸的是，许多对话和会议都是徒劳的。此外，对处理重要对话的忽视往往会妨碍个人和职业关系。好在，你可以学习规则、工具和策略，来改进自我对话、小组对话和企业对话。本书中，对话导师丹尼尔·斯蒂尔曼为建立有意义的对话提供了一个极好的蓝图，并提供了强有力的关于诚实、意识和勇气的案例。

浓缩书

一次笨拙的洗衣房聊天经验让作者丹尼尔·斯蒂尔曼重新思考人们的谈话技巧。

作为工业设计市场的研究人员，斯蒂尔曼经常与消费者谈论家用电器。他希望能借此了解家用产品如何在郊区家庭的日常生活中发挥作用。十年来，有一个对话一直萦绕在他的脑海中。

“我看到了对话的力量：只有对沉默保持耐心和开放，人与人之间的联系和互相启发才会发生。”

洗衣房里，一位三个孩子的母亲正不断回应斯蒂尔曼的交谈。这位来自郊区的家长提供了精彩的见解，但斯蒂尔曼还有很多问题，而时间却越来越少。在做出一个回应后，这位母亲停顿了一下。斯蒂尔曼抓住机会提出了新的问题。他的仓促提问打断了这位母亲，但是她其实还有更多话要说。

意识到了这一点，斯蒂尔曼让这位母亲继续补充上个问题的答案，但她已经不记得她说过的想法和建议了。斯蒂尔曼对自己感到恼火，他原本应该鼓励客户们自由发言，却无意打断了他们。他开始思考，自己这一生中究竟因为交谈中过于仓促而错过了多少见解。

无效会议每年带来的损失高达370亿美元。

专家估计，根据管理者和员工在会议上花费的时间，无效会议每年会造成370亿美元的经济损失。正式的工作场所谈话会占用普通员工一周五个小时的时间。在私营部门，管理者每周花12小时开会。在公共部门，这一数字上升到14个小时。

“如果我们与生活中最重要的人没有进行良好的交谈，其所带来的损失将无法估计。”

工作之外，你如何估算与家人和朋友进行无效对话的成本？对话提供了一种与他人交流目标、要求和需求的方式。一次讨论可以激发成长，或带来遗憾。如果你的交谈有效而真诚，即使与亲人进行痛苦或困难的对话也会带来转变和新的见解。

你可以设计有意义的对话。

典型的对话类似于网球或乒乓球比赛，每个人轮流来回击球（话轮）。但这种自发的方式可能会导致讨论循环往复，或周期性的心神憔悴。

“为创造更好的结果，我们可以做出有意识的选择，设计更好的对话，而不是被习惯牵着鼻子走。”

为避免常见的对话习惯，请采取以下步骤：

- 保护创造性思维——不要将头脑风暴与批评会议混为一谈。创造想法和审视想法应分开进行，因为你无法有效地同时处理两者。
- 限制观看屏幕的时间——为什么要让投影主导会议？
- 避免电子邮件交谈——走出去、面对面、边走边聊。
- 保持开放的心态——如果你想让其他人敞开心扉接受改变，那么你自己对交谈也要保持灵活的态度。

组织可能会陷入与家庭相同的谈话陷阱。

埃莉诺讨厌她哥哥很少主动打电话，但拒绝与他讨论此事。埃莉诺认为面对面的交谈是没有意义的，因为她哥哥永远也不会理解。通过这种回避，埃莉诺创造了一个自证预言。在涉及困难的对话时，组织常常会面临类似的困境。

“一个人无法得到他们没有要求的東西，一个组织无法实施它们不能讨论的事情。一个无法进行的对话会成为人们的阻碍。”

拒绝讨论某些话题和争议可能会妨碍公司或机构完成特定目标或解决冲突。根据皮克斯公司（Pixar）总裁埃德·卡特穆尔（Ed Catmull）的说法，当走廊里谈论的真相超过了会议上讨论的真相时，公司将面临危机。当人们甚至不能在走廊谈话中保持真诚，问题将会进一步扩大。

请采取以下步骤来解决组织中的对话障碍：

- 说出一个你的组织一贯避免讨论的问题。
- 确定需要参与此次对话的主要利益相关者，把他们召集在一个房间里。
- 询问他们，如果主要利益相关者集合并尝试解决问题，组织将如何从中受益？

领导者可以激发突破性的对话。

领导者可以通过鼓励有意义的对话在机能失调的组织内部引发变革。但摆在我们面前的困难是，这样重要的对话可能永远都不会发生，而领导人也有可能拒绝带头进行艰难的对话，导致对话条件迅速消退。

“在任何时候，任何人都可以通过表达参与意愿和提出正确问题，来推动讨论艰难的议题。”

任何人都可以在讨论中掌握领导权：

- 看到什么，说什么——说出你所看到的问题。
- 开诚布公——如果你想让其他人探索新的解决方案，自己首先要成为灵活性的榜样。
- 用最吸引人的术语来描述问题——问题如果看起来能够解决，就能吸引关键参与者。

多样性促进了群体活力，改善了对话质量和深度。数据显示，性别、地区和年龄差异较大的群体做出良好决策的比例是87%，相比之下，男性群体这一比例为58%，性别差异群体比例为73%。

有效对话需要有效结构。

人类天生喜欢寻找生活中的各种模式。模式可以提供关于结构的讨论。事实上，最有效的对话都有一个确定的形式。

对话可以遵循不同模式，涉及不同元素：

- 游戏——有些对话就像国际象棋或西洋跳棋，双方就一套规则达成一致。随着玩家之间相互熟悉，规则可能发生变化。
- “控制论”式讨论——当一个人巧妙地引导对话时，他们就是在践行控制论，这是一个源自希腊语的术语，表示管理、引导。
- 邀请——对话可能包括邀请对方参与讨论或会面。你可以问：“你觉得怎样？”或者，你可以使用肢体动作或撰写会面请求。
- 互动界面——对话发生的场所就是它的互动界面。会面可以在咖啡厅、网络上或白板上进行。

对话中，说话片段的平均时长是两秒钟。

交谈中，说话片段的平均时长是两秒钟，对话交替的间隔仅为200毫秒。这种对话间隔在全世界都是一样的，200毫秒相当于发令枪响和运动员起跑之间的时间间隔。

“放慢谈话节奏不容易，但它能带来强大的效果。”

不幸的是，普通人形成他们的想法需要三倍的时间，即600毫秒。据此推断，一个人在讲话时，另一个人已经在想该怎么回应了。因此，思考的这个人并不会把全部注意力放在对方的讲话上。但如果你放慢节奏呢？让说话人缓口气，多讲两秒钟。这样你就有更多时间充分思考该如何回复，而说话人也能充分表达自己的想法或感受。谈话速度减慢时，各方都能获益。

人为错误会妨碍对话，但解决办法依然存在。

一些问题会破坏对话，比如两个人同时说话。发生言语冲突时，对话需要重置，以恢复自然的讨论节奏。

“谈话中拥有不同的声音会使谈话更加有力，但前提是我们学会容忍与我们想法不同的人并与之合作。”

对话冲突有几种补救措施：

- 道歉后重启对话——道歉是一个快速的解决办法，尤其是当你需要他人重复他们的观点时。任何一方都可以进行此类补救。真诚地承认错误或承担责任有助于推进对话。
- 提前制定规则——制定处理中断、分歧或其他潜在问题的指南和规则。
- 避免情感勒索——情感操控和爆发无助于培养更深层次的联系或对话。
- 明确你的目标——目标和愿望的透明度为思想的开放性交流奠定了基础。

如果在讨论热点话题时气氛紧张，可通过积极和认真的倾听使事情冷却下来。认真的倾听包括五个步骤：

1. 总结——转述对方的要点。
2. 验证——确认总结的准确性。

3. 探索——询问你是否遗漏了任何要点。
4. 暂停——数到三，等待对方加入对话。
5. 重启——尽可能多地重复这个过程，或者交换角色，让对方总结你的观点。

对话有九个基本组成部分。

通过检查构成对话的九个要素，你可以更好地塑造对话中发生的事情。请思考以下几个问题：

1. 目标和对象——会议或对话的目的是什么？是什么促使讲者参与对话？
2. 邀请——你如何邀请参与者？你如何促使他们以有意义的方式一起发言？
3. 发言顺序——对话形式是什么？参与者是轮流发言，还是遵循一个正式的流程？
4. 错误和补救——你如何发现错误和进行补救？
5. 叙事线索——对话的主线是什么？主线的编织者都有谁？
6. 地点和形式——对话或会议发生的地点和形式是什么？是面对面的交流、远程视频会议还是通过邮件、短消息或社交媒体进行的数字会议？
7. 节奏——对话的节奏是什么？
8. 参与者——你会邀请谁参与对话？排除谁？
9. 权力——谁在对话和会议中掌握权力？谁可以改变讨论的进程或方向？

了解你自己的会话倾向会帮助你在讨论中做出更好、更有意识的选择，从而继续前进。餐桌上或房间里的每个人都有能力改变谈话的进程——只要大声说出来。

内部对话塑造你与他人互动的方式。

每个人头脑中都在想象一个持续不断的对话。这种内部对话会塑造和影响你与他在现实中的对话。你内心的声音在不同的时间会扮演不同的角色，并用不同的语气说话。例如，“监工”代表的是你内心的老板或批评家角色。这一严厉的内心角色会促使你忙不择路地做更多的事情，或抱怨已经完成任务。因此，你应该让你的内心“监工”放慢速度来改善你的心理健康。请礼貌地要求你的内心“监工”以更多的同情心对待你。

关于作者

有声栏目《对话工厂》（The Conversation Factory）主办人丹尼尔·斯蒂尔曼（Daniel Stillman）是一名独立的设计促进者，帮助企业客户创建高效协作的团队。



喜欢这个知识锦囊吗？
购买此书或有声书
<http://getab.li/43345>

此浓缩书/精华本仅限Laura Lesum(laura.lesum@getabstract.com)本人阅读。

getAbstract为本浓缩书/知识锦囊负编辑出版全责，尊重并承认原作者及原出版机构的版权。getAbstract版权所有。本浓缩书/知识锦囊任何部分均不得以任何形式（电子、扫描、拍摄等）被侵权翻印、复制或转录。若有合作意愿，须获得瑞士getAbstract AG书面授权许可。