0:25
78
进入课程 ›
10:21 9.47 MB

04 | 风格：你是什么样的沟通风格？

跟熊浩学沟通·30讲

25分钟前

04 | 风格：你是什么样的沟…

熊浩亲述

你好，我是熊浩，欢迎你来到我的得到课程。

这一讲我会向你介绍，第四个沟通的原则性观念：风格。注意，这里所说的风格，

不是别人的风格，而是你的风格。

所以这一讲，我不是让你研判沟通的局势，不是让你去了解分歧的性质，不是教你确立愿景性目标，而是希望通过向你介绍托马斯-凯尔曼冲突风格模型，让你更了解你自己。

那么到底在沟通中你自己是什么风格，以及不同的风格，应该注意些什么呢？

照例，我先说一个沟通场景：

如果你和你的朋友在街上走，你们同时发现就在不远处，地上有100元人民币，如果是无主财产你们可以自由分配的话，你会怎么处理？

我停顿几秒中，先让你思考一个依赖自己直觉与经验形成的初步答案。

我猜测，你会是以下四种答案中的一个：

第一种，他们会加快步子拼命上去捡钱，捡起钱后赶紧揣到自己的兜里，然后说：我先看见的！

第二种，捡起钱了，然后和对方说：你说咋分就咋分，以你为主，咱俩关系那么好，我绝不还价，咱俩都是那么多年的好同事了！

第三种，跟对方说：咱们来聊一聊吧，这钱怎么分？是50：50呢？还是49：51呢？这种人在具体数字当中找均衡，希望寻找到双方都接受的一个中间点。

第四种，假装根本没看到这个钱，心里面的想法是：多一事不如少一事，千万不要介入这种特别无聊的争端。

我猜啊，你很可能会是这四种答案中的某一种。

但我想告诉你，这四种答案，都不好。为什么？这就是这一讲我想和你解释的。

五种沟通风格

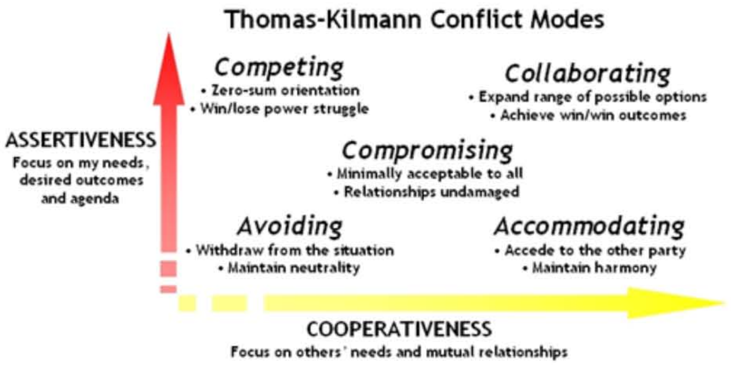
上一次课结束时，我请你完成了托马斯-凯尔曼冲突风格测试。我先解释一下，什么是托马斯-凯尔曼冲突风格模型。

托马斯和凯尔曼是两位美国学者，是冲突解决专家。两位学者根据两个维度，把人的沟通风格作了分类。第一个维度纵轴，是人们对实体性利益的在乎程度，它可以看出你多么在乎钱，多么在乎落袋为安。第二个维度横轴，是人们对与他人和洽关

系的在乎程度。

简言之，纵轴是自我利益，横轴是和他人的关系。

下面这张图，就是这个横纵轴构成的图形。


Thomas-Kilmann Conflict Modes
Competing
• Zero-sum orientation
• Win/lose power struggle
Collaborating
• Expand range of possible options
• Achieve win/win outcomes
ASSERTIVENESS
Focus on my needs, desired outcomes and agenda
Compromising
• Minimally acceptable to all
• Relationships undamaged
Avoiding
• Withdraw from the situation
• Maintain neutrality
Accommodating
• Accede to the other party
• Maintain harmony
COOPERATIVENESS
Focus on others' needs and mutual relationships

你看，在这个图形中，根据沟通者对自身利益和对方关系的在乎程度，我们可以把人在这个矩阵中分成五种类型：

第一种人，在图形的左上角，他们对自己

的利益特别在乎，但不怎么在乎和你的关系。我们把这种人称作**竞争型人格。**你在平常跟这种人相处时，可能会多少有点紧张，因为他们比较自我。

第二种人在右下角，他愿意牺牲自己的利益，成全与你的关系，这就是传说中的“老好人”，他们是所谓**退让型人格。**

第三种人，他们会觉得不要太有侵略性，在局势中完全把利益吃尽，压迫对方；当然也不能为了关系，完全牺牲自己，这太极端了。他们会在极端之中寻找某种平衡点。所以会有一个狭长的地带分布在竞争型与退让型之间，这就是第三种类型，我们把他称为**妥协型人格。**

全部地吃尽是“竞争”，全部地让渡是“退让”，在这两者之间找平衡，这就

是妥协。

还有第四种人，他们利益不在乎，关系也不在乎，这是图表中居于左下角的位置，我们称之为**回避型人格**。他们奉行“多一事不如少一事”、“事不关己，高高挂起”的原则。在沟通中，这种人会表现出非常强的边界感。

回到之前捡到100元的案例，我问你捡到钱，怎么办？你通常会给我四种答案，其实这四种答案，就对应着四种常见的沟通风格。它们分别是：加快步子去捡钱的竞争型、注重关系的退让型、居中搞平衡的妥协型，以及假装没看见，多一事不如少一事的回避型。

到现在为止，你看到了四种风格，但如果

你仔细观察上面那张图表，你会发现在右上方有一个位置，我们还没有讨论到，这就是我希望，通过整个课程的学习，逐渐帮你建树的一种心智模式——一方面能够捍卫自己的核心利益，另外一方面也有能力持续与对方的良好关系，尽量做到利益与关系的双丰收。

这种类型，就是合作型。

那么，在捡到100元钱的时候，第五种合作型的人，会有什么样的反应呢？他可能会这样做。

他不急于分钱，而是退一步，对局势进行整体性的分析与衡量，用开放性的话语邀请对方一起来讨论。比方说：老王，咱们同时捡到100块钱，钱也不多，分了以后坦率讲就是一顿饭钱，咱们啥也干不了，

咱们要么花几分钟来讨论一下，这100块钱咱们今天还能干点啥？能给我们双方，都创造那种超过100块的满足感？

别急着分割存量，而是邀请对方，通过合作思考来创造增量的可能。这种思维，就是合作型人格的思维。它把利益——自己的诉求，关系——对方的融洽度，都试图照顾得更好。

现在，你可以看一下你的托马斯-凯尔曼量表的测评结果。

如果你是A最多，你就属于竞争型人格；如果你是B最多，你就属于合作型人格；如果你是C最多，你就是妥协型；如果你是D最多，你就是回避型；如果你是E最多，你就是传说中的老好人，退让型。

你也有可能有两个字母都一样多，你就是某两种类型的混合体，在不同的情景中，你会根据不同的环境，调试和表现出不同的沟通风格。

但请你记住：**风格无对错，但策略有高低。**

我们在给你的测试的结果里，给大家提供了不同风格的行事建议，你可以参考。

不同风格的注意事项

关于这个风格测试，我在这里还想多解释几句。

竞争让对方不快，退让让自己辛苦，这两种策略的问题都很明显。那为什么回避或妥协，也不值得鼓励呢？

我在不同的场合讲解托马斯-凯尔曼量表时，会请同学们来自我剖析，讨论这几种类型中哪一种是他们最讨厌的。让人感到惊讶的是，很多人选择的并不是竞争型，而是回避型。

因为如果你回避与人交流，别人将没有办法了解你真实的需要。这种置身事外的姿态对回避者来讲可能是心中清净，而对于沟通对象，他们将陷入无所适从。

所以，我特别想要提醒回避型的人注意一点：有的时候，你对问题拖延、回避，你需要有一个明显自我觉察——这种状况到底是出于理智，还是出于回避型的自我特征？如果是后者，应该主动去克服或适当矫正。

那你可能会说，居中平衡的妥协型，这总

是一种值得被肯定的类型吧？不是的。因为妥协是在两个极端，即竞争和退让之间不断地腾挪，有时候自己多拿一点，有时候对方多拿一点，本质上它仍然是一种，对利益的分割与平衡，完全没有涉及**利益的协同与创造。**

所以，只有合作型，他能够脱离竞争与退让的这条线，把利益和关系都维持好。他们创造了，无论如何调整，是极端的竞争还是极端的退让，都没有办法获得的崭新的价值增量。

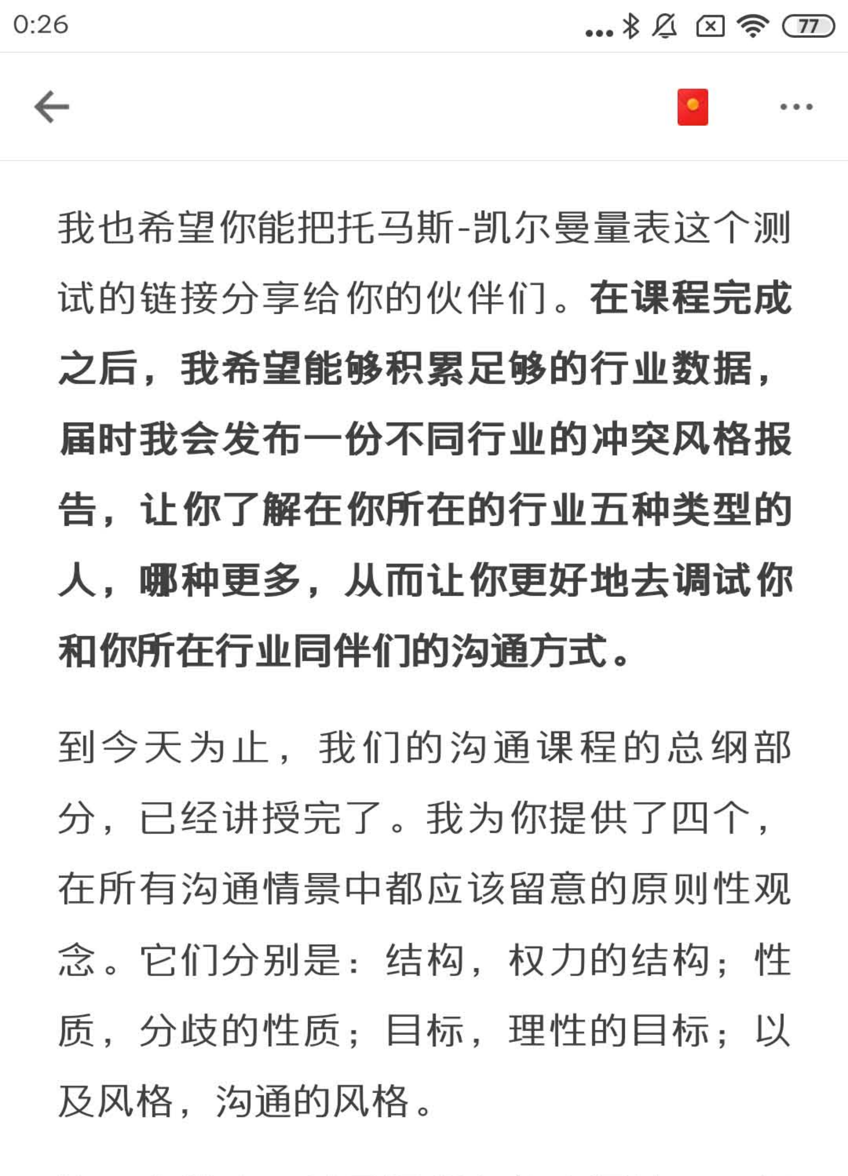
所以，今天，我想借此机会来澄清一个人们的常见误区：认为谈判，是一种妥协的艺术。我今天要非常旗帜鲜明地告诉你：谈判不是妥协的艺术，妥协无非是在得与失之间的腾挪，而只有合作才能创造价值

的增量。所以，谈判，是共赢的艺术。

我也希望你能把托马斯-凯尔曼量表这个测试的链接分享给你的伙伴们。**在课程完成之后，我希望能够积累足够的行业数据，届时我会发布一份不同行业的冲突风格报告，让你了解在你所在的行业五种类型的人，哪种更多，从而让你更好地去调试你和你所在行业同伴们的沟通方式。**

写留言，与作者互动

5



我也希望你能把托马斯-凯尔曼量表这个测试的链接分享给你的伙伴们。**在课程完成之后，我希望能够积累足够的行业数据，届时我会发布一份不同行业的冲突风格报告，让你了解在你所在的行业五种类型的人，哪种更多，从而让你更好地去调试你和你所在行业同伴们的沟通方式。**

到今天为止，我们的沟通课程的总纲部分，已经讲授完了。我为你提供了四个，在所有沟通情景中都应该留意的原则性观念。它们分别是：结构，权力的结构；性质，分歧的性质；目标，理性的目标；以及风格，沟通的风格。

这四个维度可以贯通所有的沟通情景，帮助你对沟通状况进行预判，对沟通结果进行反思。然后不断练习，从而真正提升自己的沟通水平。

结束了总纲，从下次课开始我们将进入沟通进阶课程的主脉部分，我们将详细介绍各种更具操作感的沟通方法。下一讲，开始为你介绍谈判。

这一讲，我留给你一个小作业，是一份谈判能力测试，我们在开始学习谈判之前，请你用这个测试先自评一下，通过最后的评分，了解自己目前对谈判的认知。这里是链接：

https://idedao.wjx.cn/jq/48363921.aspx

咱们得到站内无法直接跳转，你可以复制

下来，在浏览器中粘贴查看，或者保存扫码下方的二维码。

测试链接跳转方式：

保存图片，打开微信扫一扫

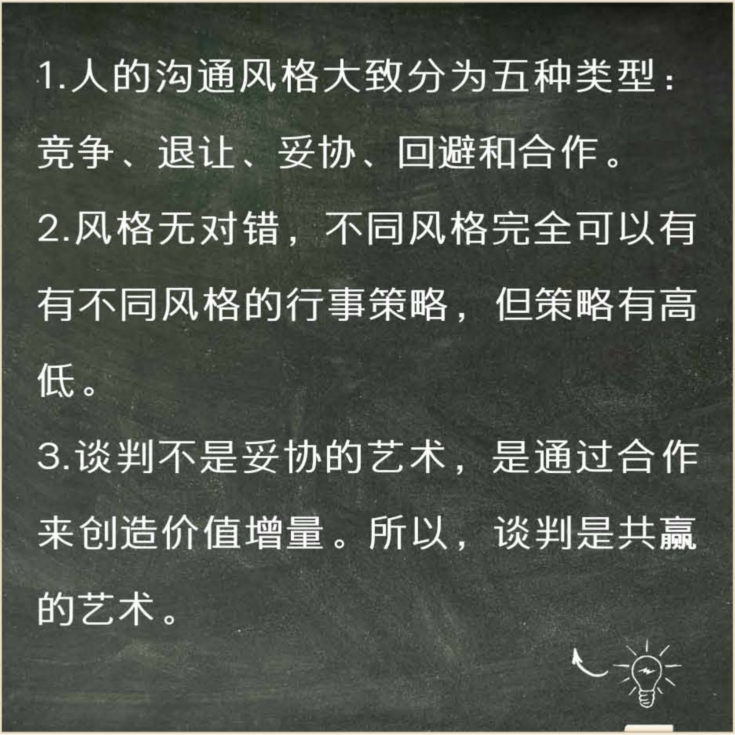
扫描右侧的二维码，即可跳转测试

请真实回答，我希望看到的是真实的你，而不是最好的你，因为了解真实的你，这样我才能帮到你。请直接、快速、诚恳地填完问卷，然后提交。

好，我们下一讲见。

划重点

添加到笔记



1.人的沟通风格大致分为五种类型：竞争、退让、妥协、回避和合作。

2.风格无对错，不同风格完全可以有有不同风格的行事策略，但策略有高低。

3.谈判不是妥协的艺术，是通过合作来创造价值增量。所以，谈判是共赢的艺术。

跟熊浩学沟通 · 30讲

只要这么谈，做事都不难

版权归得到App所有，未经许可不得转载

复旦大学副教授
谈判专家
熊浩

‹ 前一篇

用户留言

默认
最新
只看作者回复
写留言，与作者互动
5

提交留言可与作者互动