



James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

理解并应对受益人的抵触情绪

将人质谈判策略融入受托关系

作者

阿曼达·科普林

引言

在下次会议前，受托人稍作停顿。这位受益人——即设立人的成年子女——素以情绪波动大著称。此前关于信托分配的讨论总是以争吵、相互指责对方试图控制以及威胁要请律师介入而告终。受托人的职责明确：履行受托责任、负责任地管理信托，并保持专业风度。然而，在程序的清晰表象之下，隐藏着政策手册中鲜少提及的心理复杂性。

受托人经常会遇到像上述情景中那样抗拒或情绪反应强烈的受益人。在受托实践中，这种抗拒可能表现为拒绝沟通、过分要求、敌意、回避、退缩或情绪波动。传统的基于逻辑的策略（如数据共享、法律提醒或程序说明）往往无法缓和冲突，因为它们针对的是理性思维，而非情感层面。那些看似是反抗、特权感或操纵的行为，往往反映出更深层的情感需求、未被处理的创伤、对失去控制的感知，或是对心理安全的威胁。

随着财富在代际间传承，受托人、财富管理人、遗产规划师和家族办公室专业人士常常发现自己需要应对充满情感张力的动态关系，其影响远超出财务和遗产管理的范畴。每位受托人最终都会遇到一位看似顽固不化的客户或受益人。对话陷入僵局，信任逐渐瓦解，本应是协作的过程却演变成了对峙。

在信托与家族财富的复杂世界中，金钱已不仅仅是一种金融工具，更成为一种情感载体。关于分配、监督和问责的决策，往往会触发公平、归属感和身份认同等深层心理议题。理解这些潜在驱动力，能让受托人超越单纯的行为管理，进而解决紧张关系的根源。

本文将抵触情绪视为一种心理信号——恐惧、悲伤或对自主权的感知威胁的体现——而非需要克服的障碍。基于相关研究和心理理论，本文探讨了棘手行为背后的深层驱动因素，并为寻求以更具建设性方式开展工作的受托人提供了实用框架。通过理解抵触情绪背后的心理机制，受托人可以从被动应对转向战略性共情，以既能维护信任的完整性又能保持关系稳定性的方式作出回应。在受托人不仅需要管理资产，还需管理人类情绪的时代，这种洞察力已不再是可有可无的，而是有效实践的必备要素。

情感大脑与理性大脑

人类的推理能力由两个相互关联的系统所塑造：情感大脑（以边缘系统为中心）和理性大脑（主要指前额叶皮层）。

当个人感到受到威胁（无论是身体、财务、情感、心理还是人际关系方面的威胁）时，杏仁核会触发“战斗-逃跑-僵住”反应。在此状态下，逻辑思考和规划能力会减弱。

试图与情绪脑处于激活状态的人讲道理，就像对一个生气的人说“冷静下来”一样——这种做法几乎从未奏效，通常反而会引发更激烈的反应。

受托责任的启示：在尝试解释、说服或谈判之前，应先营造情感安全感。认可、倾听与共情有助于抑制情绪大脑的活性，从而恢复理性思维能力。

化解防御性反应：恐惧、羞耻、控制与不信任

防御性反应主要是无意识的心理机制，用于保护自我免受焦虑或自尊受威胁的影响。它们往往源于早期经历中的恐惧、羞耻、无力感或不信任。理解这些根源，能让受托人以同理心和稳定态度作出回应，而非感到沮丧。

无论是受托人还是受益人，任何人都可能产生防御心理。化解防御心理的关键在于自我觉察、共情和沟通。当受托人通过恐惧、羞耻、控制和不信任的视角来审视抵抗行为时，他们就能在情感层面进行干预，而非仅仅对表面行为和请求做出反应。冷静的认可、透明的沟通以及情绪的接纳，不仅能缓解当下的紧张局势，还能随着时间的推移巩固受托关系。

归根结底，化解防御性反应需要透过行为表象，洞察其背后驱动人行为的安全感、尊严和自主权等基本需求。受托人若能以同理心和专业技巧满足这些需求，便能将抵触转化为融洽，将对抗转化为合作。能够调节自身情绪反应的受托人，正是受益人感到安全所需要的稳定感典范。

化解自身的防御心态：

1. 培养自我觉察

留意自身防御心理被激活时出现的生理（例如：紧咬下巴、呼吸浅促）和情绪（例如：烦躁、想要辩解的冲动）信号。

2. 回应前先暂停

设置一个情绪“减速带”，以打破自动反应循环。深呼吸、暂停，或

暂时抽身，让你的神经系统在回复前得以重置。如果是邮件，请稍后再回复。若正在通话中，请告知客户，他们提出的问题值得深思熟虑，你将在24小时内给出答复。这种方法在面对面交流中同样有效。

3. 识别潜在情绪

问问自己：“我此刻真正感受到的是什么：恐惧、羞耻、渴望被理解，还是渴望掌控？”给情绪命名能削弱它的控制力，并将注意力从反应本身转向根本原因。

4. 践行自我慈悲并承认局限性

用谦逊取代完美主义。说“我可能错了”或“我之前没考虑到这一点”之类的话，可以减少防御心理，并建立人际关系中的可信度。

5. 培养新习惯

用建设性的宣泄方式取代防御性冲动。例如，如果你容易争辩或发泄情绪（移情），不妨在情绪平复后，将精力投入反思、身体活动（散步或锻炼）或解决问题。养成新习惯需要时间，必须通过持续的练习和强化，才能使其成为自动反应。

化解他人的防御心态

1. 保持冷静并认可情绪

情绪调节具有感染力。当对方情绪升级时，你沉着冷静的态度能传递安全感。在不立即纠正的情况下，先认可对方的观点：“我看得出这种情况让你感到沮丧。”可以通过承认不同的视角（例如，“我理解你为什么会有这种感受”）来认可对方的情绪，而无需完全认同对方的观点。

2. 使用“我”开头的陈述并避免指责

基于自身经历进行沟通，而非进行指责。将你的关切表述为自身感受和所受影响，而不是使用带有指责意味的“你总是”或“你从来都不”这类措辞。例如：“我想确保我们对时间安排的理解是一致的”，而不是“你总是很没耐心”或“你从来都不准时”。

3. 练习积极倾听

倾听是为了理解，而非为了回应。全神贯注于对方所说的话，保持眼神交流，总结你所听到的内容，并提出澄清问题，而不是准备你的反驳。这体现了真正想要理解和尊重对方的意愿，并能让受益人感到自己被关注。

4. 营造安全的环境

营造可预测且不带评判的沟通空间，让人们感到安全，敢于展现脆弱的一面。这有助于消除引发防御心理的核心恐惧或羞耻感。提供多种沟通方式，以满足服务对象最舒适的需求（短信、电子邮件、电话、视频通话、面对面会议）。保持一致性可以减轻焦虑，帮助服务对象在不产生过度反应的情况下接受反馈。

5. 聚焦共同价值观与目标

当冲突出现时，回归共同点：财务稳定、长期保障或家族传承。重新聚焦于共同目标，可以化解防御心理，并重建合作关系。

理解并克服根本原因

防御性反应 #1：恐惧：恐惧是引发防御行为的最常见驱动力之一。对于受益人而言，这可能表现为对财务匮乏、依赖性或不稳定性的焦虑。这些行为的背后，是受益人对自身福祉、身份认同或自主权的感知威胁。对批评、损失或被拒绝的恐惧，可能会表现为紧急请求或过度反应。

受托人应采取的措施 #1：通过提出探索性问题来识别恐惧。将恐惧视为对安心感的需要而非对控制权的追求，有助于受托人与受益人共同理解恐惧的根源，并通过制定互利协议来化解这些恐惧（例如：按照商定的时间表进行定期分配；提高财务素养以促进独立性；解释为何某些额外请求会被接受或拒绝，从而重申受益人的自主权）。

防御性反应 #2：羞耻：羞耻是一种强大且往往隐蔽的情绪，会助长退缩、愤怒或指责的驱动力。当个人感到能力不足或“不如人”时，可能会通过推卸责任或归咎于他人来保护自己。在受托关系中，羞耻感可能源于对信托基金的依赖、财务失误或家庭历史。指责如同羞耻感的麻醉剂——虽能带来暂时的缓解，却会加深疏离感。

受托人启示 #2：温和的认可与尊重有助于受益人在不产生防御心理的情况下重拾尊严。将学习过程中的错误视为常态，重申受托人角色是支持而非惩罚，并重申受益人的价值与重要性。尽可能让受益人保全颜面。

防御性反应 #3：控制：对控制的渴望往往源于不安全感、不可预测性或对脆弱性的恐惧。过去经历过不可预测性或不稳定状况的受益人，可能会将控制等同于安全。试图对受托人进行微观管理、强行规定时间表或挑战权威的行为，往往反映出一种恢复自主权的企图。

受托人启示 #3：提醒受益人他们拥有哪些控制权，强调其

选择的重要性，提供结构化的选择方案和透明的流程，从而增强受益人的参与感和可预测性。询问受益人的首要优先事项，并区分表面层面的请求与最终目标的实现。强调他们的选择有助于塑造最终结果。

防御性反应 #4：不信任：不信任往往源于过去的创伤，或是那些曾被滥用权力或违背承诺的关系模式。预感到可能受到伤害的人，可能会将受托人的界限或提问解读为个人攻击。这种防御姿态可能导致误解的恶性循环，即不信任会引发进一步的紧张关系。

受托责任要点 #4：通过长期行动展现可靠性：反应可预测、沟通清晰，并在不作评判的情况下区分事实与主观感知。长期履行微小的承诺，终将积累起更大的信任。持续确认双方对同一事项的理解一致，并提供书面跟进记录，以便日后若出现分歧时可作为参考依据。

马斯洛需求层次理论与抵触心理

马斯洛需求层次理论为理解未满足的需求如何驱动行为提供了一个视角。当低层次需求——尤其是安全、归属感和重要性——受到威胁时，往往会出现抵触情绪。当受托人仅在理性层面作出回应，而忽视安全、重要性和归属感时，结果往往是引发更强的抵触情绪。

1. **生理需求：**受益人可能关注的是当下的安全保障（住房、食物、健康）。
2. **安全需求：**当缺乏可预测性、透明度和一贯的执行力时，这些需求就会受到威胁。
3. **归属感与尊重：**受益人往往通过指责或贬低他人来表达这些需求。尊重的沟通能恢复尊严并促进合作。
4. **自我实现：**只有在情感和人际关系安全得到保障后，受益人才能进行复杂的财务规划或制定长期目标。这通常表现为通过家族企业、慈善事业或其他途径，表达对产生影响、获得成就感以及突破自身潜能边界的渴望。

通过马斯洛需求层次理论理解核心需求

马斯洛需求层次理论提供了一个框架，帮助我们理解未满足的需求如何驱动行为。对于受托人而言，了解是哪种需求在驱动行为，能使其在适当的需求层面上进行协商，从而提供有针对性且富有同理心的回应，这些回应应与驱动行为的核心需求相契合，而非仅针对表面请求。在受益人*实际感受到的需求*层面与其沟通，而非仅满足其*明示的要求*，是有效协商的基石。

例如，受托人可能会接到受益人的苛求电话，和/或受益人可能会拒绝

受托人提出的合理要求（例如：将垃圾桶从街边移开，以免业主协会继续对受益人处以罚款）。对于受托人提出的每一个解决方案，受益人都能列举出种种理由说明其行不通。当受益人来电时，他们毫无耐心且要求极高。他们反复致电反映问题，但问题从未得到彻底解决，而要求受托人解决的问题清单却在不断增加。受托人尝试了所有能想到的切实可行的解决方案，却均无济于事。

当被问及受益人的背景时，受托人解释说，受益人总爱编造故事，声称自己年轻时曾地位显赫，并取得过重大成就。此外，受益人还是一位独居的老年人，与在世的亲属关系疏远。很可能，受益人与受托人的争执并非围绕垃圾桶本身，而是源于受益人渴望获得被重视的感觉。受益人可能还意识到，除非遇到问题或危机，否则没人会接听他们的电话；因此，他们寻求联系的唯一途径就是制造一个迫在眉睫的问题。受托人必须放慢节奏，帮助受益人获得被重视的感觉，寻找更健康的方式帮助受益人与他人建立联系，这样，垃圾桶问题以及那份永无止境的要求清单，自然就会迎刃而解。

受托人启示：处理次要问题和请求永远无法解决主要问题。应寻找潜在需求，而非专注于表面层面的请求。

1. 生理需求：基本的安全感与稳定性

描述：

在马斯洛的需求层次理论中，这些是最基本的需求（食物、住所、医疗保健和身体健康）。当这些需求未得到满足时，它们会压倒其他所有需求。

表现形式：

处于这一层级的受益人主要关注眼前的生存问题，对住房、食物或医疗保健的担忧往往占据主导地位。他们的沟通可能显得急切、焦虑或被动反应（“我 *现在*就需要这笔钱”、“你根本不明白这有多绝望”）。一个典型的例子是：受益人此前未妥善规划预算，如今却期望受托人消除这种自然后果，以便他们能将伙食费用于外卖或娱乐。受托人可能会听到以“紧急情况”为由提出的紧迫或反复的资金分配请求，听到受益人对立即获取资金的执念、加剧的焦虑，或

对资金延迟的灾难化思维（“如果拿不到这张支票，我就一无所有”），或是对看似控制着其基本生计的受托人的不信任或愤怒。

2. 安全需求：生理、心理和人际安全

描述：

在马斯洛的需求层次理论中，安全需求包括一致性、透明度，以及免受感知到的身体、心理或人际伤害的保护。当个人对未来结果或他人的动机感到不确定时，他们可能会变得戒备或控制欲强。

表现形式：

处于这一层级的脆弱受益人渴望可靠性。沟通不一致、界限不清或感知到的隐藏动机都会引发恐惧和不信任。他们可能会试探底线，寻求

反复寻求 reassurance，或指责受托人隐瞒信息或资金作为控制和操纵的手段。受益人可能会进行微观管理，或要求审查每一项决策，质疑受托人的动机（“你在向我隐瞒什么”或“你试图控制我”），

当沟通延迟或含糊不清时焦虑加剧，因害怕失去自主权而对政策界限表现出抵触

，表现出反复寻求 reassurance 或过度确认的行为，难以容忍模糊性或等待期，或试图通过情绪化反应或详细监督来夺回控制权。

3. 归属感与尊重需求：人际关系中的重要性 with 真实联结

描述：

在马斯洛的需求层次理论中，人类天生需要感受到被重视、被尊重和被接纳。当服务对象感知到被评判、被忽视或被居高临下对待时，其归属感和自尊心会受到威胁，往往导致羞耻感或防御心理。

表现形式：

受益者可能会因感到被忽视、被 infantilized 或被评判而产生抵触情绪。情绪爆发或

指责（“你根本不在乎我”、“你和其他人没什么两样”、“我知道自己在做什么！”）往往掩盖了他们内心深处渴望被尊重 and 理解的愿望。当感到被忽视时，他们可能会表现出情绪化反应或退缩；将受托人的中立态度解读为冷漠或拒绝；过度将自我价值与财富挂钩（“我的价值源于我掌控的财富”）；试图通过彰显专业知识或优越感来

，对语气、语言或感知到的批评表现出敏感，在讨论责任、预算或监督时情绪波动剧烈，或明确表达对认可或尊重的渴望，而非单纯追求财务结果。

4. 自我实现：成长、目标与自主性

描述：

马斯洛需求层次理论的顶端是追求自我实现、自主性和意义的驱动力。一旦基本需求和情感安全得到满足，受益人便能够进行有目标的决策和长期财务规划。

表现特征：

一旦情感和人际关系的安全感得到确立，受益人便能参与长期规划、投资讨论和目标设定。他们可能会表现出学习理财知识、追求教育或为家庭及社区事业做出贡献的兴趣。受益人可能会表现出学习财务管理、慈善事业或遗产规划的兴趣；展现出对独立性和决策话语权的渴望；以创造力或好奇心取代防御心态；寻求指导而非控制；为了长远利益而忍受短期挫折；沟通变得着眼于未来且具有协作性；其提问也从“我能得到什么？”转变为“我该如何善用这些资源？”

行为改变阶梯模型：协商变革的框架

“行为改变阶梯”借鉴了美国联邦调查局（FBI）危机谈判小组的经验，为受托人提供了一份实用的沟通路线图（FBI学院）：

1. **积极倾听**：复述所听内容以确保理解。有时，复述还应包括未言明的内容，以确认是否方向正确。
2. **共情**：承认情感现实，但不必表示赞同或纵容。
3. **融洽关系**：通过可预测且不带评判的沟通建立信任。
4. **影响力**：一旦建立融洽关系，便提供解释或教育性引导。
5. **行为改变**：共同确立新的行为模式和协议。

该模型为缓和冲突、建立融洽关系以及促进行为改变提供了一种结构化的方法。传统上，使用这一框架的人员并非心理健康咨询师。他们通常是执法专业人员，经过专门培训，能够缓和从自杀未遂、人质事件到家庭纠纷等各类危机局面。他们受过倾听、缓和冲突并引导他人达成最终结果的训练，这正是每位受托人所必需的技能。

对大多数人而言，冲突往往无法取得预期结果，因为第一步到第三步被跳过了——双方都在为改变对方行为和施加影响而争执，而不是从积极倾听和共情开始。只有在共情和融洽关系牢固建立之后，改变才会发生。这一点在每次互动中都必须重复。这不是一次性的过程。试着想想你的配偶、父母、朋友或孩子。尽管你们之间已有既有的关系，但你是否每次都需要他们积极倾听？是否需要他们表现出同理心？不要因为既有的关系就认为，在“这次”互动中同理心和融洽关系已经自然形成。

对于受托人而言，懂得如何安抚那些态度威胁性、情绪激昂或难以相处的受益人至关重要；而当结合对以下两个工具的理解时，该模型的每个步骤将发挥更强大的作用：

1. **马斯洛需求层次理论**：是哪种未满足的需求导致了这种抵触情绪？
2. **防御性反应**：受益人当下正在采用哪种保护性策略（恐惧、羞耻、控制或不信任）？

综合运用这些工具，受托人不仅能应对*所观察到的*行为，还能识别并满足*驱动*该行为的潜在需求。人质危机谈判中最关键的一点是：要时刻铭记，对方是一个身处危机中的人（就执法部门而言，此人恰好正在实施犯罪行为或处于自杀未遂状态）。在那一刻，他们无法进行理性思考或做出理性的反应。对许多人来说，很容易认为眼前的人能够控制自己的行为。大多数情况下，当某人表现得非理性时，是因为他们的杏仁核被“劫持”了，防御反应被触发，且当时存在一些根深蒂固的未满足需求，导致局势升级。如果受托人能够记住，尽管对方表现出言语或肢体上的攻击性，但这仍是一个身处危机中的人，他们就会开始以不同的方式与对方互动。

第一步：积极倾听：积极倾听并非简单地复述言语，而是要从*噪音中捕捉信号*：问问自己：对方表达的是哪种未被满足的需求？哪种防御反应被激活了？是什么情感现实塑造了这种行为？运用“情绪标注”和“总结”等技巧，确认自己是否准确把握了客户的核心诉求。

目标：识别反应背后的需求

用于识别马斯洛需求层次理论中未满足需求的提问：

生理/安全需求

- “就目前这种情况而言，你觉得最紧迫或最迫在眉睫的是什么？”
- “你最担心会发生什么结果？”
- “什么能让你在短期内感到更安全？”

归属感/尊重需求

- “在这个过程中，哪一部分让你感到不被认可或沮丧？”
- “在这样的对话中，什么能让你感到被尊重或被倾听？”
- “关于你的处境，你认为我最需要理解的是什么？”

自我实现需求

- “对你来说，长远来看，成功会是什么样子？”
- “你在生活或财务方面正试图朝着什么方向发展？”

识别防御性反应

在积极倾听过程中，请留意以下表现：

- **恐惧**：语速加快、灾难化思维、急迫感
- **羞耻**：转移话题、愤怒、指责、退缩
- **控制欲**：事无巨细地管理、提出要求、思想僵化
- **不信任**：质疑动机、持怀疑态度、高度警惕

通过倾听化解紧张

目标：根据观察到的防御反应量身定制肯定回应：

- **恐惧**：“你担心如果这个问题不能尽快解决，可能会发生什么。我理解这种紧迫感。”
- **羞耻**：“感到不知所措是很正常的。在这个过程中你并不孤单，我接触过的许多受益人在开始时都有同样的感受。”
- **控制欲**：“你想确保自己在这决策中拥有清晰的认知和话语权。让我们一起探讨吧。你的意见对我来说很重要。”
- **不信任**：“我想对你保持透明。以下是我确切了解的情况以及我能做出的承诺。”

结果：通过为情感体验命名/贴标签，而非纠正内容本身，情绪大脑便会开始放松。

第二步：共情：共情并非表示同意、认可或屈从于请求。它是倾听者通过倾听，基于说话者的处境、过往经历和当前压力源，真诚地理解其感受的行为。它既承认了情感体验，又未认可相关行为，并让说话者感受到倾听者能够理解并共情其经历。共情信号：你在我这里是安全的，你的感受不会被用来针对你，而且我能理解你为何会做出这样的反应。

目标：在受托人与驱动该行为的受益人需求之间建立联系。此时，内心的威胁感开始消退，为理性思考、建立信任和协作创造了空间。

根据马斯洛需求层次理论中未满足的需求进行共情：

如果未满足的需求是安全需求或生理需求：受益人会因感到某种威胁或紧迫感而不知所措。此时的共情应侧重于安抚恐惧并提供情感支持。

- “考虑到目前局势如此不确定，你感到害怕并试图理清头绪，这完全可以理解。”
- “任何处在你这种境地的人都会感到不知所措。让我们先确保你的当务之急得到满足。”

效果：这表明你理解了紧迫感背后的原因，但并未认同需求本身。

如果未满足的需求是归属感或尊重：受益人感到被评判、被忽视或微不足道。共情必须恢复其尊严和人际安全感。

- “我听出了你感到沮丧和不受尊重。没有人愿意被居高临下地对待、被催促，或觉得自己不重要。你想确认自己的观点很重要，这完全可以理解。”
- “我感受到你正在努力为自己发声，这让我明白这个情况对你来说很重要。”

结果：这肯定了当事人的尊严及其被尊重的需求。

如果未满足的需求是自我实现：受益者正在追求意义、自主权或成长。共情应认可他们的抱负和价值观。

- “我感受到你正在努力让生活向前迈进，而这似乎成了你追求进步路上的障碍。”

- “你希望在这些决定中拥有更多自主权，这完全可以理解。”

效果：这将受益者定位为有能力且着眼于未来的人。

针对防御性反应的同理心

当同理心直接针对服务对象所采取的防御性行为时，其效果最为显著：

- **恐惧：**

“这种状况让人感到不稳定，而你正在努力重新掌握一些控制权。这完全可以理解。”

- **羞耻：**

“你承受着很大压力，这些对话可能会让你感到不自在。我并不是来评判你的。”

- **控制：**

“你希望事情能有明确的走向，并希望对接下来发生的事情有发言权。考虑到你过去与担任我这个职位的人打交道的经历，这种想法完全可以理解。”

- **不信任：**

“既然你以前曾被辜负过，要信任这个过程确实很难。我理解你为什么会质疑这里的动机。”

结果：这能让受益人从防御状态转变为开放状态。当受益人感到自己的情绪被理解时，其神经系统会进入放松状态。只有到那时，才能建立融洽关系，产生影响力，并促成行为改变。

第三步：融洽关系：当受益人感到足够安全而不再需要自我防御时，融洽关系便会形成。当受益人感受到受托人行为可预测、不带评判、情绪稳定且在各种互动中都值得信赖时，融洽关系便得以建立。融洽关系能让情绪大脑得到充分休息，从而使理性思维重新发挥作用。

目标：营造心理安全感与可预测性

通过需求匹配加强融洽关系

如果未满足的需求是安全感：提供常规、结构和后续跟进。

- “我每周三下午2点会给你打电话。这是日历邀请。”

如果未满足的需求是归属感/自尊：使用建立关系的语言。

- “我们是一个团队，我会在能力范围内尽我所能，和你一起想出解决方案。”
- “我尊重你为此付出的努力，这确实帮助我们在此事上取得了进展。”

如果未满足的需求是自我实现：邀请对方参与。

- “你对这里的成功有很多很好的想法。你希望如何规划下一步？”

通过化解防御性反应来加强融洽关系

- 恐惧 → 可预测性
- 羞耻 → 不评判与肯定
- 控制 → 提供结构化的选择
- 不信任 → 透明、书面化的后续跟进，以便日后查阅

第四步：影响：只有在积极倾听、共情和建立融洽关系之后，才有可能产生影响。此时，教育、政策和界限才能真正被情绪大脑所理解。

目标：在安全感恢复后引导理解

根据未满足的需求调整影响策略

如果需求是安全（生理和心理）：使用清晰、简单的解释；避免抽象表述。

- “这就是信任为何需要这一步的具体原因。”

如果需求是归属感/自尊：避免居高临下的态度或过多的专业术语。

- “你处理这一部分做得很好。接下来是这一步。我很乐意在周二之后与你跟进，等你完成这项任务后解答任何疑问。你觉得这样合理吗？”

如果需求是自我实现：将决策与个人目标联系起来。

- “积累个人财富对你来说非常重要。这个计划能帮助你随着时间的推移实现财务独立。”

在不引发防御反应的情况下施加影响

根据情绪模式调整表达方式：

- **恐惧**：保持语调平静，语速放缓。
- **羞耻**：使用中性语言，并强调合作关系。
- **控制欲**：提供2-3个选项，切勿仅提供一个。
- **不信任**：提供书面理由并鼓励提问。

注：只有当受益人感到足够安全，愿意考虑新观点时，才有可能产生影响力。

第5步：行为改变：当未满足的需求得到解决、情绪大脑被抑制、防御反应被化解，且关系变得可预测、相互尊重且保持一致时，行为改变便会自然发生

目标：共同创造新的协议和关系模式

通过基于需求的结构巩固改变

针对安全需求：

- 每周可预见的分配
- 直接支付房租或生活必需品
- 按计划进行问候
- 清晰的预算体系针对归属感/自

尊需求：

- 协作规划
- 对进步的认可
- 以尊重的方式设定界限针对自我实

现需求：

- 财务素养支持
- 家庭治理中的领导机会
- 长期规划会议

通过化解防御性反应来巩固行为改变

- **恐惧**：建立长期可预测性
- **羞耻**：表彰能力与进步
- **控制**：保持选择权和参与感
- **不信任**：反复践行透明与言出必行

注：行为之所以发生改变，是因为受益人周围的情感结构发生了变化，而不是因为他们被说服、被纠正或被胁迫。

案例研究：高度控制型受益人——52岁的莉迪亚 背景：

莉迪亚极度控制欲强，喜欢事无巨细地管理，并对受托人的决策持高度批判态度。她经常发送冗长而详细的指示，要求审批每一张发票，并频繁指责受托人无能。

她在成长过程中，家庭环境充斥着不可预测性和隐秘性。她的父亲（即设立人）情感上疏远，且在缺乏透明度的情况下管理着家庭的所有财务。莉迪亚很早就意识到，掌握控制权是获得安全感的唯一途径。

莉迪亚聪明、口才好且高度警觉。她将任何延误、限制或模糊之处都解读为对其安全或自主权的威胁。受托人很快识别出她在马斯洛需求层次理论中未得到满足的两大需求：安全需求（可预测性、透明度、控制权）和尊重需求（能力、尊重）。她将控制作为主要防御反应，以此应对任何潜在的恐惧。

互动过程

触发事件

受托人通过电子邮件向莉迪亚发送了一则例行通知，称由于银行处理延迟，她的季度分红将比往常晚一天到账。几分钟内，她便回电说道：

“不可接受。这已经是第三次我不得不提醒你们，我要求及时发放款项。我要看到确凿证据证明这确实是银行的过错。所有邮件都要抄送给我。这种事绝不

。我要你们详细说明已采取了哪些措施来避免未来出现错误。”

莉迪亚的神经系统将不可预测性解读为危险，她的防御反应随即被触发。

第一步：积极倾听：识别需求与防御性反应

受托人：

“嗨，莉迪亚。你原本期待一个可预测的时间表，因此延误让你感到措手不及，这完全可以理解。我知道可预测性对你的安全感至关重要，你也希望得到保证，确保此类延误不会在未来引发更大的问题。我理解得对吗？”

注：受托人目前既不辩解也不解释——只是倾听并思考。

识别未满足的需求

安全需求的相关信号：

- 过度关注可预测性
- 要求详细核实
- 对流程的微观管理

尊重需求的相关信号：

- 对被认为无能的敏感反应
- 过度认同“掌控一切”的状态
- 批评他人时反应迅速

识别防御性反应

她的行为反映出：

- **控制欲**：要求监督、审查，并指导每个步骤
- **潜在的恐惧**：将一天的延误夸大为灾难，认定这是疏忽或对未来分配的威胁

受托人现在明白：这与分配无关，而是关乎情感安全。

莉迪亚：

“没错！我受不了别人的无能，他们完全不顾及这会对我和我的生活造成什么影响！绝

顾及！他们只是继续过自己的生活，还指望其他人去应对这一切，但我绝不会！你早该预见到这一点！”

第二步：共情——在不表示认同的前提下展现理解

共情传达的是：“我理解你为什么会有这种感受。”而不是：“你是对的。”

受托人：

“你感到措手不及，而没有人喜欢被打个措手不及。任何经历过最后一刻财务变动的人，当事情偏离计划时都会感到焦虑，尤其是涉及财务时。我理解这给你带来了多大的压力，也理解你为何感到失望——因为你认为我本可以本可以避免这种压力的发生。”

注意：

不要采取防御姿态。

不要纠正她的理解。只需表示理解。

化解控制反应

当情感威胁降低时，控制欲也会随之减弱。此时的共情传达的是：

- “你很安全。”
- “我没有隐瞒任何事情。”
- “你的担忧是合理的。”莉迪亚的反

应变得温和了：

“是啊！你为什么不知道这件事？你为什么没预见到会发生这种事？我只是需要确定这些事不会再发生了。我需要能够做计划。这是我唯一的收入来源。”

第三步：建立融洽关系：营造可预测性并确立共同目标

通过建立结构、透明度和协作来建立融洽关系，这些都能直接满足她的安全感和自尊需求。

受托人：

“你希望事情有可预测性，也希望我能分享我的预见——当事情可能偏离

。这是合理的期望。我的目标是帮助你感到充分知情并得到支持。你觉得我们一起建立一个系统如何？这样你既能感到更有掌控感，又无需监督每个细节。此外，48小时内，我还可以发一封邮件，告知你款项通过银行再次延迟发放的任何原因，以便你知道可能发生的时间。我还会承诺一旦有任何变动——哪怕是微小的——都会第一时间告知您。这样安排您觉得如何？”

通过建立融洽关系满足马斯洛需求

- **安全感**：可预测的沟通、清晰的流程
- **尊重**：对能力和智慧的认可

莉迪亚的声音变得平稳了些：

“是啊，你不能突然给那些指望你付账单的人一个措手不及，对吧？这不合适。这会给我增加工作量吗？你打算采用什么样的系统？”

步骤4：影响：提供事实而不引发防御心理

既然莉迪亚已经平静下来，受托人就可以介绍相关信息并设定界限。

受托人：

“延迟是由于银行的处理时间造成的。这是银行方面的问题，相关文件在这里。我现在就通过邮件发给你。今后，我们可以将分配时间比平时提前24小时，以此规避部分此类技术性问题，这样就不会让你措手不及，也不会打乱你已经安排好的付款计划。我们可以基于以下预期推进工作：考虑到银行假期和内部延误，每次分配款项最迟应在计划时间后48小时内到账。通常情况下，款项会在计划当天到账。虽然我需要处理一些内部流程，但在这些限制范围内，我希望你能清楚了解情况，且你这边不应再增加任何额外工作。”

针对“安全”这一未满足需求调整说服策略：

- 使用简单、清晰的解释
- 避免使用行话
- 提供书面跟进

针对尊重需求：

- 避免语气带有指正或居高临下的意味
- 强调伙伴关系
- 强化她的能力

莉迪亚在与受托人通电话时收到了附有相关文件的邮件，并回复道：

“感谢您发送这些文件。我很高兴这种情况不会再发生了。一旦计划被打乱，对我来说确实很棘手。感谢您解决了这个问题。我认为您提出的将分配时间提前24小时的方案是最好的，这样可以防范您或将来任何人的失误。”

步骤5：行为改变：共同构建一个能减少基于控制的反应性行为的框架

现在，他们可以共同构建一套能够应对莉迪亚情绪驱动因素的系统。

他们制定的计划：

1. 可预测的分发日程表

本年度所有季度转账日期均以书面形式通知，如有变动（且可预见时），将提前48小时通知。

2. 流程透明度

莉迪亚会收到一份一页纸的概要，说明分配款项如何发起、核验和处理。此外，银行还会以书面形式告知她可能导致延迟的任何原因，以便她了解未来可能发生的情况。若未来出现问题，这份文件也可作为受托人的参考依据。

3. 沟通机制

- 每周15分钟的例行通话
- 流程或时间表发生任何变更后提供书面摘要
- 显示即将进行的交易的共享文档

4. 过度控制的界限

受托人明确哪些事项可由莉迪亚审核，哪些必须由受托人管理。

该框架赋予莉迪亚：

- 在适当情况下行使控制权

- 在必要时确保可预测性
- 始终如一的尊重

结果

尽管她的控制行为并未立即改变，但随着时间的推移，这种行为逐渐开始显著减少。在三个月内：

- 莉迪亚不再监控每一笔交易
- 邮件内容变得更简短，且更具协作性
- 她开始寻求澄清，而不是要求监督
- 她开始对工作的一致性表示赞赏，而非提出批评
- 危机升级的情况消失了
- 受托人表现出的微观管理行为减少了，信任度也提高了。

为什么会奏效？

因为受托人没有争夺控制权，而是重建了情感安全感，从而消除了莉迪亚对事事掌控的迫切需求。一旦她内心的深层恐惧得到化解，莉迪亚就不再需要通过行为发泄或向外界寻求控制权，因为她清楚事情的发展方向，拥有稳定的沟通渠道，并且与受托人共同建立了一套运作机制。

应对不切实际的要求和时间表

在谈判和危机情境中，受益人可能会提出不切实际的要求或时间表，一方面是为了试探可能性，另一方面是因为他们正经历着强烈的紧迫感和焦虑。这些表现可能包括紧急请求、快速响应，或是“全有或全无”的思维模式。受托人可以通过以下方式有效应对：

- **在设定界限前先认可紧迫性：**“能理解您觉得此事时间紧迫。我听出了您语气中的紧迫感。我会帮助您。但在告知后续步骤前，我需要更多信息。”
- **建立框架：**提供明确的时间表和书面摘要。“让我们回顾一下，根据信托条款以及公司政策——即所有超过2000美元的额外分配都必须以书面形式提出并提前3个工作日通知——目前哪些方案是可行的。”
- **避免权力斗争：**保持冷静、客观且富有同理心。“在这些限制条件下，目前最紧迫且最有帮助、我们可以解决的问题是什么？”
- **通过教育赋能：**用通俗易懂的语言透明地解释流程。“今天，我可以帮助您处理X事项。其余部分您需要提交书面申请，并附上说明需求理由。我注意到您每月超支约500美元的情况已成常态，我们可采取的措施之一是调整预算，将每月支取额增加500美元。今后，让我们共同制定计划和预算，以免您再次陷入此类危机。您愿意与我一起这样做吗？”
- **示范情绪调节：**受托人的沉着冷静会直接影响受益人的情绪状态。如果受益人语气变得激烈，请暂停一下，并让他们知道，当他们对你大吼大叫时，对话就无法有效进行。

应对抵触情绪的谈判技巧

目标	工具或技巧	示例或应用
缓和情绪	反思性陈述	“听起来你似乎担心这个过程进展得太慢了。”
建立信任	指认情绪	“我能感受到这让你多么沮丧。”
重新诠释行为	将抵触视为自我保护	“你在为自己发声，考虑到你过去的经历，这完全可以理解。我想让你知道，我站在你这边。”
恢复自主权	协作 界限	“接下来有两个选择。让我们一起决定吧。”
防止事态升级	战略性暂停	在做出回应前，留出时间让情绪平复再做出回应。
增强可预测性	透明沟通	即使进展微乎其微，也要提供持续的更新。

这些谈判策略使受托人不再是规则的执行者，而是流程与情绪的共同调节者，在同理心与责任之间取得平衡。这使受托人能够掌控局面及后续发展。

结论

受益人关系中的抵触并非受托策略的失败，而是人类面对威胁、不确定性以及感知到的失控时可预见的反应。在信托与家族财富领域，个人身份认同与财务依赖往往相互交织，情感暗流极易压倒理性决策，从而引发威胁、波动、冲突加剧及法律纠纷。认识到这一事实，将重新定义受托人的角色：不仅是一个资产管理人，更是一个信任、稳定、心理安全与自我实现的守护者。

要有效应对抵触情绪，仅靠程序性知识是不够的。这需要情商、共情能力，以及愿意从心理和人际关系的视角去理解行为。通过整合人质谈判和行为心理学的框架，受托人可以培养出能够缓和紧张局势而非加剧紧张的沟通方式，将权力斗争

转化为协作式问题解决。

随着代际财富传承的加速和家族体系日益复杂，这些技能将定义受托人卓越服务的下一个时代。在面对阻力时能够保持脚踏实地、保持好奇心并怀有同理心，这不仅是专业成熟的标志，也是在这个日益由金钱与人类心理相互作用所塑造的领域中的一项竞争优势。

参考文献

- FBI行为改变阶梯模型。（无日期）。FBI学院危机谈判组。