

关键

Crucial Conversations: Tools for taking when stakes are high

by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron Mcmillan, Al Switzler

对话

活用沟通技巧
营造无往不利的事业与人生

居纽约时报、商业周刊、亚马逊畅销书排行榜首位、USA TODAY专文推荐
《高效能人士的七个习惯》作者史蒂芬·柯维(Stephen R. Covey) 作序推荐

科里·帕特森/约瑟夫·格雷尼/让·麦克米兰/艾尔·斯维斯勒 著 孙玲 译



中国财政经济出版社



最关键时刻，最佳的沟通方式

你一定遇到过下列情况：

- 向上司提出你精心设计的方案，却被泼了一头冷水。
- 要求下属加班，下属以沉默相对抗。
- 和家人谈“开源节流”的问题，他却只当是耳边风。
- 要邻居遵守公德，对方却依然我行我素。
- 要你的另一半浪漫些，对方却还是像木头一样。
- 请朋友还钱，朋友却总是找各种借口推托。

当你遇到这些情况时，你是沉默以对，还是尖刻地批评，抑或拍案而起？别觉得灰心丧气，因为大部分人都和你一样，在面对难以解决却又会对生活产生重大影响的“关键时刻”，不是张口结舌不知如何应对，就是以强硬的方式解决，却在对方心里留下不愉快的阴影。

现在你不必烦恼了！《关键对话》将帮助你以四两拨千斤的方式，利用各种沟通技巧，解决生活中难以应对的各种问题，成就无往不利的事业并拥有更快乐的人生。

本书详细剖析了人们在沟通上常见的盲点，并提供了许多立竿见影的谈话、倾听、行动技巧，辅以丰富的对话情境和轻松幽默的小故事，帮助读者以最迅速的方式掌握这些技巧。

说的切中要点，让对方清楚知道你的看法，是一种能力；说的圆满得体，让对方自动反省，是一种智慧。运用本书提供的技巧，不论是多么难以应对的局面，你都能够以事半功倍的效率轻松面对。

希望购买本书英文原版书的读者可联系：

McGraw-Hill公司北京代表处 客户服务中心

传真：(010) 62638354

E-mail: customer@mcgraw-hill.com.cn

网址: <http://www.mcgraw-hill.com.cn>



ISBN 7-5005-7377-4



9 787500 573777 >

陈列类别：企业管理

责任编辑◎孙忠 王昌龙

E-mail: sunzhong@ewinbook.com

特约编辑◎刘静

封面设计◎陈莹璇[台] 制作◎老华

ISBN 7-5005-7377-4/F·6445

定价：29.80元



C912.1
p132

关键对话

◆ 科里·帕特森 约瑟夫·格雷尼 著
让·麦克米兰 艾尔·斯维斯勒
◆ 孙 玲 译

Crucial

Conversations

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

关键对话/(美)帕特森等著;孙玲译. —北京:中国财政经济出版社,2004.8

书名原文:Crucial Conversations: Tools for talking when stakes are high

ISBN 7-5005-7377-4

I. 关… II. ①帕… ②孙… III. 对话—人间关系 IV. C912.1.

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第056979号

著作权合同登记号:图字01-2002-5723号

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler

Crucial Conversations: Tools for talking when stakes are high

ISBN 0-07-140194-6

Copyright © 2002 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

---中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfepph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 15.25印张 165千字

2004年8月第1版 2004年8月北京第1次印刷

定价:29.80元

ISBN 7-5005-7377-4 / F·6445

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前 言

史蒂芬·R·柯维

“这是一本具有突破性的书”。这就是我第一次读到这本书的手稿时的看法。这本书所传递信息的重要性、有力性和及时性使我产生了极大的共鸣，我甚至向作者建议把书命名为《突破性对话》。但随着我更加深入地阅读这本书，听磁带，以及我对作者多年经验积累起来的洞察力的体会，我逐渐了解到这本书命名为《关键对话》的用意。

从我自己在一些团队中工作的经验，包括在家庭中的经验，以及我的个人经历，我逐渐认识到在我们的一生和职业生涯中，总会有一些决定性的时刻使我们的生活发生转变。大多数的决定性时刻来源于我们在情绪激动的情况下与一些重要人物的“关键性”或“突破性”对话。我们的一生中有许多条道路，每一条路都引导我们达到一种完全不同的境界。由这些关键性对话所作出的决定将指引我们在其中一条路上走下去。

我很欣赏大历史学家阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）的名言中所包含的智慧。他说你可以把社会的甚至团体和个人的全部历史总结为一句话：没有什么像成功那样的失败。换句话说，当生命中出现了一个挑战，而你付出的努力达到了它的要求时，你就获得了成功。但是，当这个挑战提升到了一个更高的层次，你原来的曾经能够成功的努力就会导致失败。因此说：没有什么像成功那样失败。

挑战使我们的生活、家庭和组织发生了显著的变化。我们的

世界正以惊人的速度转变，令人不可思议的是，危险的技术大量产生，相互依赖日益加深。同样，我们感受到的紧张和压力也在以几何级数飞速增加。这种紧张的空气迫使我们改善人际关系，发展谈话工具和技巧，提高我们的能力，为我们的问题找到更新更好的解决方法。

这些更新更好的解决方法并不代表我的方法或你的方法——它们代表着我们的方法。简而言之，这些解决方法必须是能够共同促进的，并且它们的整体大于每个部分的总和。这种共同促进的状态能产生更好的决定，更好的关系，更好的决断过程，对决定更坚决地执行，或者其中两条或更多地结合。

在这本书中，你将会学到“关键对话”能够改变人本身及人与人之间的关系。这是一种彻底的改变，它会建立起一种全新的关系。它会产生一种状态，佛教称之为“中庸”——这并不是指两个相反的事物在一条直线上的相互妥协，而是一个较高的中点，就像三角形的顶点。因为当两个或更多的人在真正的对话中创造了一些新的东西时，一种关系就会随之产生——就像当一个孩子降生时，在家庭或婚姻中产生的那种联系一样。当你和另外一个人产生了一些真正有创意的东西时，你们之间就会产生一条最强有力的联系。这种联系非常之强，甚至社会的压力迫使你同别人一起批评对方的时候，你也不会叛变这种关系。

这本书在主题的发展上非常精彩。它从让你了解对话的超凡力量入手，阐明你真正希望的结果是怎样的，你如何专注于实际发生的情况，你如何在对话中建立一种安全的形势，以及如何利用自我意识和自我知识等。最后，这本书会引导你去学习如何达到这样一种相互理解、相互促进的境界。在这样一种境界中，人们会衷心地支持他们所达成的共识，并且自愿地投身于实现这种共识的工作中去。总之，这本书从教你如何在心理上和头脑中进行准备开始，直到最后教给你如何培养和使用正确的谈话技巧。

虽然几年来我一直在宣传类似的观点，但我发现这本书还是深深地影响、激励着我，甚至让我充满灵感——它让我学到了许

多新观点，更加深入地了解了老观点和它们的新应用，并且扩大了我的知识面。而且，我还学到了如何将这些新的技巧和工具结合在一起创立一种关键性对话，突破我们过去生活中的一些平庸或错误的状态。我们生活中的许多突破真的可以通过这种技巧来实现。

当我第一次接触这本书的时候，我很高兴看到我的朋友和同事能够将他们的生活以及专业经验整合在一起，不仅阐述了一个非常重要的话题，而且使这个话题非常易于接受，非常有趣，充满了例子和幽默，充满了常识和可实践性。他们告诉我们如何将智商与情商结合起来完成关键对话。

我记得其中一位作者曾经与他的大学教授有过一次关键对话。这位教授认为这位学生既没有认真听课，也没有充分发挥自己的潜力。这位学生，也就是我的朋友，非常仔细地听完教授的话，复述了一遍教授担忧的问题，并且对教授对于他的能力的肯定表示了感谢，然后他面带微笑平静地说道：“我有更重要的目标，因此现在上课对我来说并不那么重要。我希望您能理解。”教授开始非常吃惊，但是很快他就开始倾听。一次真正的对话开始了。通过这次对话，他们之间建立了一种新的理解，他们之间的联系也加深了。

我知道这几位作者都是非常出色的教师和顾问，我也亲眼目睹了他们在一些培训中的神奇之处，但是我不知道他们能否把这些复杂的课题写入一本书中。现在，他们做到了！我希望你能仔细地研究本书的内容，并且了解这些章节依此顺序安排的原因。接着，把你所学到的知识应用在生活中，然后再回到书中学习，接着再次实际运用你的所学。记住，知道而不去做就等于不知道。

我认为你会和我一样，发现关键对话所带给我们的，正如罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）在《未曾选择的那条路》（The Road Not Taken）这首美丽的小诗中所描述的一样。诗句节录如下：

黄色的树林中分出两条路，

可惜我不能两条都踏行。
一人岂能同行两条道，
我久立而难前。
放眼朝一条路望去，
直到它隐没在树林深处……

在许许多多年以后，在某处，

我会轻声叹息：
黄树林中分出两条路，
而我选中了人迹较少的那一条，
因而造成了日后所有的不同。

Contents

前 言 (1)

第一章 什么是关键对话?

——谁会在意关键对话? (1)

第二章 掌握关键对话

——对话的威力 (17)

第三章 用心开始

——如何专注于你真正想要的结果 (27)

第四章 学会观察

——如何注意何时安全出现危机 (45)

第五章 保持安全

——如何创造畅所欲言的安全氛围 (63)

第六章 掌握自己的故事

——如何在愤怒、害怕或受到伤害时保持
良好的对话状态 (91)

第七章 用 STATE 方法陈述途径

——如何以具有说服力但不鲁莽的方式对话 (117)

第八章 探寻别人的途径

——当别人生气或沉默时应如何倾听 (139)

第九章 采取行动

——如何把关键对话转变为行动和结果 (157)

第十章 对话技巧的综合应用

——准备和学习的工具 (175)

第十一章 是的，但是……

——关于一些困难情况的建议 (189)

第十二章 改变你的生活

——如何将观点转变为习惯 (213)

第一章

什么是关键对话？

——谁会在意关键对话？

由于交流的失败所产生的空白很快就会被有害的言论、胡言乱语和曲解所占据。

——帕金森 (C. Northcote Parkinson)

和平精英
PDG

The void created by the failure to communicate is soon filled with poison, drivel, and misrepresentation.

—C. Northcote Parkinson

鄧子勉
和聲

PDG

当第一次听到“关键对话”这个词时，许多人的脑海中会不由自主地浮现出这样一个画面：总统、国王、首相围坐在巨大的圆桌前讨论世界的未来。虽然他们的谈话具有广泛而持久的影响，但这并不是我们想要讨论的话题。本书所指的“关键对话”是指发生在每个人身上的日常交流，它能影响我们每个人的生活。

那什么使我们的交谈变为关键对话，而不是平淡无味、毫无意义的谈话呢？首先，要意见不同。例如你和你的老板讨论升职的问题，她认为你还没有做好准备，而你自己觉得已经准备好了。第二，要事关重大。你在和4位同事开会研究新的市场推广方案，你们必须有所改变，否则公司将无法完成今年的任务。第三，要情绪激动。你正在和你的配偶聊天，她或他忽然指出了你昨天在邻居聚会上的丑恶行为。你不仅和某个人调情，而且按照你的配偶的说法是“你们实际上什么都做了！”但是你并不记得和谁调过情，只不过表示了一下礼貌和友好。于是你的配偶一气之下冲了出去。

说到邻居聚会，当时你正在和一位经常充满奇思怪想的朋友谈话，他忽然说：“提起你正在建的新篱笆……”谈话从这里逐渐演变，最后变成了激烈的争吵：新篱笆该建在什么地方？是往这边挪3英寸，还是往那边挪3英寸！3英寸呢！他最后威胁要将你告上法庭，而你仍然坚持你的观点，并说他什么都不懂。这时你们的情绪已经变得非常激动了。

那什么使这些交谈成为关键对话，而不只是挑战、愤怒、威胁和骚扰呢？这就是要使结果对你的生活质量产生非常大的影响。

在这几个例子中，你日常生活中的一些要素会产生永久的改变，或好或坏。显然，升职对你来说意味着很大的改变。公司的成功会影响你以及与你一起工作的所有人。你和配偶的关系更会影响你生活的每个方面。甚至一些小事，就像争论篱笆的位置一样，也会影响你与邻居的相处。可能有一次看起来微不足道的谈话你没有处理好，但是这时你会建立起一种行为模式，并且这种模式会在你今后的关键对话中显现出来。

从定义上来说，关键对话总是关于一些棘手的问题。不幸的是，我们经常出于本能去回避一些我们认为会对我们构成伤害或使事情变得更糟的谈话。我们都是逃避这种棘手谈话的专家。同事们互相传递电子邮件，而不是聚在一起直截了当地说出困难；老板们在电话里留言，而不是与他的下属直接开会；家庭成员之间直到事态发展到非常严重的时候才彼此交换意见。我们（作者）有一位朋友，他通过电话留言得知他的太太要和他离婚。我们总是使用各种技巧试图躲避敏感的问题。

其实你不必这样做。如果你学会如何掌握（甚至是控制）关键对话，你就可以有效地解决任何问题。

关键对话：两个或更多人之间进行的讨论，条件是：（1）事关重大；（2）意见不同；（3）情绪激动。

我们一般应怎样处理关键对话？

如果仅仅因为我们正在进行关键对话（或者希望把对话发展为关键对话）就认为我们会有麻烦，或觉得处理不好，这是非常没有必要的。实际上，当我们面临关键对话时，可以采取以下三种方式的任何一种：

- 我们可以设法避免。

- 我们可以面对它，但处理得并不好。
- 我们可以面对它，并且处理得很好。

这看起来非常简单。远离这种交谈并且承担应得的后果；不能很好地处理并且承担应得的后果；或者是很好地处理这种交谈。

你可能会对自己说：“我不太清楚！如果给我这三种选择的话，我会选择把它处理得很好。”

我们表现出了最糟糕的一面

但是我们会把这些问题处理好吗？当谈话变得越来越困难时，我们是否会停下来，做个深呼吸，对自己说：“嘿！这个谈话非常关键，我最好注意一点！”然后尽最大的努力去表现吗？或者说当我们预感到接下来的谈话将会异常危险，我们是冲上去，还是逃之夭夭呢？有时候，我们会大胆地面对激烈的热点话题，控制我们的行为，并且尽最大努力完成这项任务。我们会谨慎地控制自己的一举一动，有时候我们表现得还真不错。

但是在我们的生活中还会有另外一种情况。有时候，我们或者预见到了一次关键对话，或者正在深陷其中。但是不论原因是什么，我们叫喊了，我们退却了，或者我们说了一些令自己后悔的话。当谈话进行到最关键的时候——也就是说当谈话由闲聊转变为关键对话时——我们的表现却非常糟糕。

这是为什么呢？

我们的人体设计错误。当谈话由常规向关键转变时，我们往往正处于麻烦之中，这是因为我们在感情上不能有效地作出转变。无数的基因构造决定了人们在处理关键对话时经常拳脚相加或溜之大吉，而不是温和地聆听别人的意见并且机智地劝说。

例如，想像一场典型的关键对话。某个人提到了一个对你非常重要的话题，而且你不同意他的观点，这让你怒发冲冠。头发这

点小事你还可以处理，但不幸的是，你的身体处理不来。你肾上的两个小器官把肾上腺素注入到了你的血液中。也许你并不想这样做，但你的肾上腺做了，而你却不得不接受。

这还不算完。这时你的大脑开始对血液进行分流，你的胳膊和大腿上的大块肌肉得到了更多的血液，而大脑进行高级思维的部分却得到了很少。因此，你在面对具有挑战性的对话时，最多可以使用的“工具”跟同属灵长类的印度恒猴是没什么两样的。

我们都处在压力之下。还有一点就是，关键对话往往是自然产生的。许多时候，在我们不知不觉的情况下它就冒了出来。你经常毫无准备，因此你被迫实时地处理一些异常复杂的情况——没有参考书，没有教练，当然更不会在中场休息时冲上来一群医疗专家，在你的脑子里装满好主意。

那么，你在此时要处理的是什么呢？是手头的事情、其他人，以及随时准备战斗或准备开溜的念头。我们经常会说一些话，做一些事，当时感觉非常好，但过后就会觉得非常愚蠢。其实这并不奇怪。

你可能会疑惑：“真不知我当时是怎么想的？”

事实上，当时你的大脑正在同时处理许多工作，你没中风就已经是万幸了。

我们非常困惑。让我们再考虑另一种复杂的情况。你不知道从何开始。你可能一直在做准备，但你很少有机会在实际生活中看到有效的交流技巧。比如说，你计划要进行一次艰难的谈话，也许你已经在头脑中进行了预演。你感觉已经完全准备好了，非常冷静，你会成功吗？未必！你仍可能做得一团糟，因为训练并不能产生完美，只有完美的训练才能产生完美。

这意味着首先你应该知道要训练什么。但是往往你并不知道这些。也许你从来没有见过某个问题的完美解决方式。你可能从朋友、同事甚至你的父母那里有所借鉴，事实上，你可能曾屡次发誓不要重蹈他们的覆辙。

由于头脑中没有一个正确的模式，现在你多少有一些困惑了。

那你该怎么做呢？你会跟大多数人一样，将对话过程加速进行。你会将字句拼凑在一起，创造出某种心情，然后运用一些你认为有效的方式，送进处于半饥饿状态的大脑，让它即使资源不足还必须同时处理多种事情。这就不难理解为什么在关键的时刻我们总是表现得这么差了。

我们在自我防卫。在这种糟糕的状态下，我们所选择的策略恰好能阻止我们达到我们想要的结果。我们是自己最大的敌人——而我们却认识不到这一点。以下就是这个问题的原因。

假如你的另一半最近对你的关心越来越少，虽然你知道他或她工作很忙，但你仍然希望你们在一起的时间能够多一些。你给了他或她一些暗示，但是你的爱人处理得并不好。你决定不再施加压力，于是闭嘴不再多讲。当然，你对这种结果并不满意，于是你偶尔会用一些讽刺性的话表达你的不满。

“今天又晚了，啊？你真的要把世界上所有的钱都挣到手才甘心吗？”

不幸的是（这也是问题变成“自我防卫”的时刻），你越是讽刺，你的爱人越不想和你呆在一起。所以你的另一半和你在一起的时间更少了，而你变得更加不安，如此不断地恶性循环下去。实际上，你自己的行为导致了你最不希望的结果。你陷入了一个自我防卫而且很不健康的无穷循环之中了。

让我们再举一个例子。假设你的室友特里没有经过你的同意便擅自穿上你和另外两个室友的衣服，而他对此还洋洋得意。有一天，特里从屋里走出来，油腔滑调地宣布他从每个人的衣橱里拿了一件衣服穿上。你可以看到泰勒的裤子，斯科特的衬衫，甚至还有克里斯新买的运动鞋袜。天哪！他可能穿上了你的什么？！

很自然，你会在特里的背后说他的坏话，直到有一天特里听到了你在一个朋友面前贬低他。从此你非常不好意思，尽量避免和他在一起。好了，当你出门时，特里不仅穿你的衣服，还吃光你

的食物，随便使用你的电脑。

让我们再来看一个例子。你和一个超级邋遢的同事共住一间小屋子，而你有一点洁癖。你们俩的状况就好像《难兄难弟》（The Odd Couple，美国 20 世纪 70 年代的电视喜剧，其中费利克斯有洁癖，而室友奥斯卡是一个邋遢鬼——译著）那部电视剧，你是费利克斯，他是奥斯卡。你的同事给你留言的时候，会用油彩笔写在你的文件柜上，用番茄酱写在薯条袋上，或者用签字笔写在你桌上的记事簿上。相反，你给他留言时会用打印的贴纸。打印的！

开始你们还能相互容忍，后来就都受不了了。你开始唠叨他，让他打扫一下；而他则责怪你太唠叨。现在，你们开始相互对抗，每次你开始唠叨的时候，他都会不悦，但是他并不打扫。而每次他叫你“唠叨鬼”的时候，你都发誓绝不向他可恶肮脏的做法低头。

这些争吵的结果是什么呢？现在你比以前更整洁了，而这个屋子属于你的邋遢同伴的另一边则脏到会环保部门罚款的地步。你陷入了一个自我防卫的循环中。你们越是强迫对方，越会去做令对方厌恶的事。

一些常见的关键对话

在以上所提到的几个恶性循环的例子中，风险指数由中到高；双方的意见分歧，言行深受情绪左右。实际上，上述几个例子中，有些风险指数在开始是很低的，但随着时间推移，情绪越来越激动，关系也就变得越来越糟，以至于影响了生活的质量——这时就非常危险了。

当然，这几个例子只是关键对话中问题的冰山一角而已，由关键对话所引发的问题还有很多。其他可能导致灾难的话题包括：

- 断绝关系。

- 与某位防范之心很强的同事谈话（或是对他提出一些建设性的建议）。
- 让朋友还钱。
- 对老板的行为提出建议。
- 要老板信守对安全或质量的承诺。
- 批评某位同事的工作。
- 让同住的人搬出去。
- 与前夫或前妻讨论有关监护权或探视权的问题。
- 教导一个叛逆少年。
- 与一个没有信守承诺的团队成员谈话。
- 讨论与性有关的话题。
- 与挚爱讨论乱花钱的问题。
- 与一位封锁信息或资源的同事谈话。
- 进行检讨性质的绩效面谈。
- 让配偶的父母停止干预你们的事情。
- 与同事谈论有关个人卫生的问题。

我们大胆的主张

假设你试图避免一次艰难的谈话，或者当关键问题到来时，你表现出了非常糟糕的一面。这有什么了不起吗？这样的风险到底有多大？一场失败的谈话会使得事情变得更糟吗？你要为此感到担心吗？

实际上，谈话失败所造成的影响是巨大而深远的。我们的研

究表明，牢固、良好的人际关系、职业、组织和团体都来源于同一种力量——能够坦诚地讨论高风险、情绪导向，又具有争议性的话题。

因此，我们可以大胆地说：有效掌握关键对话，你将可以开创事业的另一个高峰，巩固你的人际关系，改善你的健康状况。当你和其他人能掌握这种高风险的讨论时，你们的组织和社区也会更加充满活力。

开创事业的另一个高峰

掌握关键对话的技巧能够对你的职业有所帮助吗？当然能！我们在过去 25 年里对 2 万人和上百个组织进行了研究，研究表明最有影响力的人——即那些能够完成任务，同时能够建立良好人际关系的个人——是那些掌握了关键对话技巧的人。

比方说，表现好的人知道如何向老板提出不同意见，而不至于对自己的职业生涯有所损害。我们曾见过许多人因为一些棘手的问题处理不当而断送自己的前程，也许你自己就做过这样的事。你受够了某种状态，有一天你终于说了出来——不过有一点鲁莽！或者公司内激烈地讨论某项议题，你的同事们动来动去、烦躁不安，眼看着有人就快中风了，此时你决定要说一些话。这不能算是讨论，但总要有有人有勇气站出来，以免老板作出什么愚蠢的决定。

当这种情况出现时，你不必在谈话的诚实性和有效性之间选择，也不必在究竟是直言不讳还是保住工作之间犹豫不决。那些能够控制自己和掌握关键性谈话技巧的人能够将相反的甚至是危险的意见表达得让人能够接受。他们的老板、同事和下属不会因为这些话而感到生气或者觉得被冒犯。

你的工作中是不是有一些关键议题是你没有面对，或者没有处理好的？这是否削弱了你的影响力？更重要的是，如果你能改善处理这些问题的技巧，你的工作会不会更上一层楼？

改善你的组织

好，我们已经认识到个人前途会受到关键性对话技巧的影响。那组织呢？当然，一个软性的因素（例如你跟他人的讲话方式）是不会对一个不怎么软性的因素（例如获利底线）产生影响的。

25 年来，我们（作者）对这个问题进行了深入的研究，同其他几百人一起寻找组织成功的关键。我们大多数人认为，一个公司的成功要基于公司整体的策略、结构和系统。

然而，具有一流生产率的企业必须依赖于完善的绩效管理系统。在这一点上，我们有许多支持者。每个希望有所改进的组织——至少是我们听说过的公司——都已经开始改善其绩效管理系统了。

于是，我们开始研究那些花费巨资建立了良好的绩效管理系统的组织。但是，我们发现自己大错特错。单纯的结构和系统的改变对于绩效的改善并没有太大帮助。

例如，一项针对 500 个高效组织进行的研究表明，最佳的绩效与旨在改善绩效管理的形式、程序和政策之间根本没有任何关系。实际上，有一半的组织几乎没有正式的绩效管理规范。

那么，它们到底是如何成功的呢？归根结底，还是人们如何处理关键对话。在业绩好的企业，当某位员工没有实现预期目标时，他的同事会自愿并且非常有效地与他讨论这个问题。而在糟糕的企业，绩效差的员工通常会被忽略或者被调职。在好的公司里，老板会去处理问题。而在最棒的公司，每个人都觉得该对其他人负责，而不论级别和职位的高低。取得好的业绩并不需要一个静止的系统，而是要通过所有级别成员面对面的交流。

解决紧迫问题。在任何领域，最好的公司都是那些掌握了交流技巧的公司，它们能够有效地解决特定的问题。例如：

- **安全问题。**当某些人违反了操作规程或进行了不安全操作，

第一个发现问题的人，不论他或她的职位是什么，都应该站出来进行批评。

- **生产效率问题**。当某位员工表现不好，没有兑现承诺，没有做他或她应做的工作，或者因为效率太低，受影响的人应该立即指出问题。
- **关系问题**。当某人感到被冒犯、威胁、侮辱或骚扰时，他或她要有技巧性地、以一种较舒服的方式与侵犯者进行讨论。
- **质量问题**。在质量决定一切的公司，质量问题一出现，人们就会进行面对面的讨论。
- **任何其他热点问题**。在创新、团队合作、变革管理或其他任何需要人际互动的领域中，表现一流的公司的相关的关键对话上也有一流的处理方式。

关键领域的成功与关键对话之间的关系是什么呢？在关键领域取得显著改善的公司与其他公司在行动上并没有什么区别。它们会采取同样的培训，印制同样的标语，做同样的演讲。它们的不同之处在于如何对待某些人出现的错误。有显著改善的公司不会等待政策来干预，或领导来负责，在这里会有人立刻站出来，说出问题，并最终改善状况。同样重要的是，如果做错事的是一位领导，员工也会自觉地把问题说出来。问题解决了，公司自然就会进步了。

那你怎么样呢？你的组织是否也在通往某个重要目标的道路上受挫？如果是的话，是否也有关键性的谈话被你回避了，或者被你弄得一团糟？和你一起工作的人怎样？对于关键对话，他们是面对还是逃避？如果改变处理这些交谈的方式，你是否可以前进一大步呢？

改善你的人际关系

考虑一下关键对话会对你的的人际关系造成的影响吧。失败的关键对话会导致失败的人际关系吗？当你问一般人导致夫妻分手的原因是什么，他或她通常会说是因为意见不和。人们在关于理财、业余生活以及孩子的抚养问题上总会有不同的想法。实际上，每个人都会争论一些重要的事情，但并不是所有人都以分手而告终。导致分手的最终原因是你以什么方式来争论这些事情。

例如，著名的婚姻学者克利福德·诺塔利斯（Clifford Notarius）和霍华德·马克曼（Howard Markman）研究了许多处在白热化争吵剧痛中的夫妻。他们发现，可以把这些人分为三类：有些人会转为威胁和指名道姓的互骂；有的人会生闷气；有的人会进行开诚布公的有效交谈。

在对一些夫妇进行观察之后，两位学者对他们的关系进行了预测，并对他们进行了10年的跟踪调查。他们预测会离婚的比例高达90%。在这段时间内，伴侣若能够找到方法，诚实并且相互尊重地讨论这些高风险、高敏感性且充满异议的话题，10年后还会在一起，而没有找到这种交流方式的夫妻则最终分手了。

你呢？想一想最近是否有一些关键性的交谈被你回避了，或处理不当？你是否为了避开某些关键议题，反而让问题越来越严重呢？你是否曾有些糟糕的意见，这些意见演变成另一半的讽刺挖苦，结果又反射回到自己身上？你的配偶和家庭成员怎么样？他们是否经常生闷气，或纠缠于微妙但牵扯精力的战斗中呢？在最关键的时刻（毕竟这些人里包含了你最爱的人），你是否表现得很糟呢？如果是这样，你绝对需要学习一下如何处理关键对话。

使你的社区充满活力

接下来，让我们看一下我们的邻居和社区。如果一个组织的

命运是由他们如何处理重要问题所决定，那么围绕在组织周围的社区会有什么不一样吗？事实上的确不一样。

最好的社区与较好或最差社区的区别并不在于他们存在问题的多少，而是在于他们如何处理这些问题。在最好的社区里，关键的个人和组织设法进行健康的对话。他们通过谈话解决重要的问题。相反，没有改善的社区会进行一种耗费精力的游戏。人们在社区集会上相互指责，异常愤怒，简直觉得持不同意见的人就是有病或精神错乱。争吵由此发生。

除了人们在公共场合的表现之外，个人的行为也会影响社区的健康。我们以犯罪问题为例。你可能会为统计数据感到震惊，但并不是每一个关在监狱里的罪犯都出生在一个可怕的家庭，然后由于受虐待或者各种负面的经历被塑造成社会的毒瘤。事实上，半数以上的罪犯都是初犯，而且对象是自己的朋友或者爱人。

为什么会这样呢？在暴力出现之前，通常会有很长一段时间的沉默。多数的犯人也曾有过工作，他们也付账，他们还会记得朋友的生日，但是一些未解决的问题在他们心中堆积，直到有一天爆发出来，这时他们可能会攻击他们的朋友、爱人或邻居。对，初犯往往并不是职业罪犯，而是我们被激怒的邻居。正因为他们不知道该说什么或怎样去说，他们才选择了暴力。在这种情况下，缺乏解决棘手问题的能力会摧毁个人、家庭和整个社区。

你住的地方情况怎样？你所在的社区面临哪些关键问题？是否有一些谈话人们在设法避免，或没能处理好，而这影响了你们的发展？犯罪率是否在飞升？你们的社区会议是否更像 Jerry Springer Show（美国的脱口秀节目，内容粗俗无聊——译著），而不是一个充满活力和健康交流的论坛？如果是这样，你和你的社区都应该好好学一学如何讨论事关重大的话题。

改善你的个人健康

如果以上这些方面还不能使你对关键对话引起足够的重视，

那么如果我们告诉你，能够掌握高风险的对话将是你活得更健康、更长寿的关键呢？

免疫系统。让我们来看看贾尼斯·科克尔特—格雷西博士（Dr. Janice Kiecolt-Glaser）和罗纳德·格雷西博士（Dr. Ronald Glaser）所做的一项开创性的研究吧。他们对一组结婚超过42年的夫妇的免疫系统进行了研究。通过对那些经常发生争吵的夫妇的免疫系统与能够有效解决分歧的夫妇的免疫系统进行对比，他们发现几十年的争吵并不能减少夫妻间的分歧。相反，那些不能很好地进行关键对话的人的免疫系统比能够解决争端的人差得多。当然，免疫系统越差，健康状况也就越差。

致命疾病。在与健康相关的研究中，一组正在接受传统治疗的恶性皮肤肿瘤患者被分为两组。第一组每周组织一次聚会，连续进行了6周，由指导者教给他们一些特定的交流技巧（当你的生命面临危险时，还有什么比这个更“关键”的呢）。

在连续6周的聚会后，病人们又分散到了各自的生活中去，研究者对他们进行了5年的跟踪调查。结果表明，那些掌握了有效表达技巧的受访者具有较高的生存率，只有9%的人死亡；而没有接受培训的一组的死亡率是30%。好好想一想这个实验意味着什么吧。仅仅在交流和谈话方面的小小改善就能导致死亡率降低2/3。

我们可以用几页纸继续谈论掌握关键对话技巧如何影响你的健康。这样的证据每天都在增加，不断支持我们的这个论点。但是，许多人会觉得这种说法有点过头。他们可能会喊：“嘿！你们是说我们不说话，或我们说话的方式会影响我们的身体？讲得不好还会危害到我的生命？”

若要简单回答，这个答案是肯定的。若要详细回答，理由则是当我们怀着负面的情绪时，我们会心情低落，还必须忍受失败对话所带来的打击，所有这些都会慢慢吞噬掉我们的健康。在某些情况中，失败的对话并不会造成太大的影响，但有些则会带来极大的灾难。不管影响程度大小，失败的对话绝不会让我们更关心、更健康或是过得更好。

你的情况如何？什么样的对话最让你痛苦？什么样的对话（如果你面对它或者改善它）能增强你的免疫系统，避免疾病，并改善你的生活质量？

总 结

当风险系数升高、意见相悖、感情开始激动时，普通交谈会摇身一变成为关键对话。具有讽刺意味的是，交谈越关键，我们越有可能处理不好。回避或搅乱关键对话的后果会非常严重。当我们无法妥善处理关键对话时，我们生活的各个方面都有可能受到影响——从我们的事业，到我们的社区，我们的人际关系，以及我们的健康状况。

因此，如果我们能学会一套技巧来面对关键对话，并将它们处理妥当，我们就能够改变我们生活的每一个领域。

这样一套重要的技巧是什么样的呢？那些对关键对话应付自如的人是怎样做的呢？更重要的是，我们也能做到吗？



第二章

掌握关键对话

——对话的威力

给我一支足够长的杠杆，我就可以撬动地球。

——阿基米德（Archimedes）

新平知覺
PDG

*Give me a lever long enough and I shall move
the world.*

—Archimedes

鄧子知
和聲

PDG

我们（作者）并没有把全部时间用来研究关键对话。实际上，我们一开始是以不同的研究主题来探讨组织与人员卓越之处。我们发现，如果我们知道了为什么某些人比其他人效率更高，那么我们就可以学习他们的做法，克隆他们的做法，并将其传播给其他人。

为了找到“成功的源泉”，我们开始上路。我们让人们说出谁是他们心目中最有效率的同事。事实上，在过去的25年中，我们访问过2万多人。我们要找的不是那些有一点影响力的人，而是那些远远比其他人更有影响力的人。

每次当我们把名字列出来时，规律就出现了。有些人得到一两个同事的提名，有些人被提到五六次。这些人的影响力不错，但并不是公认的表现最好的人。还有一些人被提名30多次，这些人才是最好的——是他们领域里的精神领袖。有些人是经理或主管，而有些人什么都不是。

在会见中，我们对其中一个精神领袖尤其感兴趣，他的名字叫凯文，他们是他们公司的8位副总裁中惟一一位被认为具有超强影响力的人。我们想知道这是为什么，于是对他的工作进行了观察。

开始，凯文并没有什么不寻常的举动。实际上，他和其他副总裁没什么两样。他接电话，与下属谈话，从事他平凡但愉快的日常工作。

惊人的发现

对凯文进行了将近一个星期的跟踪后，我们开始怀疑他是否真的与其他人不同，或者他的超强影响力仅仅是因为他更受人欢迎。接下来我们跟踪凯文参加了一次会议。

凯文、他的同事还有他们的老板一起决定他们新的办公地点，究竟是在本城另找一个地方，还是在本州另找一个地方，或者搬到其他州？有两个人提出了他们的选择，正如我们期待的一样，人们提出了各种各样尖锐的问题，对他们所有模糊的声明和没有证据支持的论断进行了质疑。

接下来，公司的 CEO 克里斯提出了他的选择——一个既不受人欢迎，又存在潜在危险的建议。但是当人们试图对此表示不同看法，让他收回建议时，克里斯的表现非常糟糕。因为他是大老板，他完全没有必要威胁人们接受他的建议。但是恰恰相反，他开始自我防卫起来。他扬起眉毛，伸出手指，最后抬高了声音——尽管只是提高了一点点，人们就不再质疑他了。克里斯这个不佳的提议被默认了。

这时，凯文开始说话了。他的话非常简单，大概是说：“嘿，克里斯，我能向你确认几个问题吗？”

人们非常吃惊——屋里的每个人都屏气凝神。但是凯文好像根本没有意识到同事们的紧张。在接下来的几分钟里，他指出克里斯违背了自己制定的关于如何进行决策的指导原则，他在利用他的权力把新的办公地点移到他的家乡。

凯文继续解释他所看到的状况，当他结束这次微妙的谈话时，克里斯沉默了一会儿，然后他点了点头，说道：“你确实是对的，我试图把我的观点强加给你们。让我们回到起点，重新开始讨论吧。”

这就是一次关键对话。凯文并没有玩弄任何的花招，也没有像他的同事一样沉默，更没有试图将他的观点强加给别人。结果，

公司选择了一个更好的办公地点，凯文的老板也很欣赏他的直率。

凯文成功之后，他的一位同事来对我们说：“你们看到他怎么做了吗？如果你们想知道他是怎样成功的，就想想他刚才所做的是吧。”

我们仔细回想了他刚才的所为。在接下来的25年中，我们对凯文以及像他一样的人进行了研究。让这些人脱颖而出的，就是他们处理关键对话的能力。当谈话变得艰难，风险逐步升高的时候，他们表现得很好。但是怎样才能做到这样呢？凯文并没有什么不同之处。他确实站出来面对了这个艰难的谈话，帮助团队作出了更好的选择，但是他到底做了些什么呢？是因为他掌握了一些值得我们学习的技巧？或者那一次只是奇迹，是无法仿效的？

为了回答这些问题，我们首先来看看凯文能够做到什么，这将有助于我们认清努力的目标。接下来，我们会研究一下有效的交流者常用的对话技巧，并且学习如何把这些技巧应用于我们自己的关键对话上。

重要的一件事

如果你看过电影《城市乡巴佬》（*City Slickers*），你可能还记得其中一个场面：脾气暴躁的科里说，如果你想成功，就必须做一件事。接下来，如同好莱坞惯用手法，他说他不会告诉你那件事是什么，你必须自己去发掘。

我们不像科里会绕弯子。我们会告诉你那一件事究竟是什么。当高风险的、意见相反的、情绪激动的谈话到来时，有技巧的人会设法把所有相关的信息（包括自己或对方的）通通摊在阳光底下。

就是这件事。每一次成功的谈话中，其核心都是相关信息的自由交流。人们公开、诚实地表达他们的观点，分享他们的感受，清楚地阐述他们的理论，即使他们的观点是相悖的或者不受欢迎的。这就是你该做的那一件事，也就是凯文以及我们所研究的其

他有效的交流者通常所做的事情。

现在，我们给这种才能贴上一个标签——我们把它称为“对话”。

对话：观点在两个或更多人之间的自由交流。

对话的运作方式

虽然我们分享了“重要的一件事”，但我们仍然还有两个问题需要解决。第一，这种观点的自由交流如何导致成功？第二，我们怎样才能促进观点的自由交流。

我们会解释观点的自由交流与成功之间的关系。第二个问题——你应该怎样做才能保证在任何情况下观点的自由交流——将会在本书其他章节中一一介绍。

填满共享的信息库

我们每个人都会将自己的观点、感受、理论和经验带入谈话。这些想法和感受构成了我们自己的信息库。这些信息不仅告诉我们如何去做，并且直接推动我们的每一个行为。

当两个或更多的人加入到关键对话中时，我们每个人的信息库是不一样的，我们的意见存在分歧；我相信这个，而你相信那个；我有这种经验，而你有的是另一种经验。

有技巧的对话者会尽最大的努力，让每个人都把他的信息加入到共享的信息库中——甚至是那些开始看起来相反、错误或者与他们的观点不相符的信息。显然，他们并不同意所有观点，他们只是尽最大的努力使所有的观点都能够公开地表达出来。

当共享的信息越来越多时，它能够在两方面帮助人们。第一，因为人们接触到更多准确的、相关的信息，他们可以作出更好的

选择。实际上，共享的信息库代表一个团队的智商，信息库越大，决定就会越聪明。即使许多人可能会牵涉在同一个信息库内，但当人们可以公开且自由地分享看法，虽然所花费的讨论时间会增加，却可以获得更高品质的决策成果。

另一方面，我们已经看到，当信息库非常小的时候会发生什么样的事。当有人故意隐藏信息时，许多聪明的人聚集起来却会做了非常愚蠢的事。

我们举个例子好了。我们的一位客户跟我们分享了一下的故事。

一位妇女来到医院要做扁桃体切除手术，但是手术小组却错误地为她进行了截肢。悲剧是如何发生的呢？为什么每年在医院中有 98000 例死亡是由于人为失误造成的呢？其中部分原因就是因为他们许多医护人员害怕说出他们的想法。在前面提到的例子中，至少有 7 个人对为什么在脚上进行手术觉得奇怪，但是他们什么都没说。信息没能进行自由的交流，因为人们害怕说出来。

当然，这种害怕并不只在医院里才有。在任何情况下，如果老板聪明、收入高、自信，而且说得比较多，其他人就会倾向于掩饰自己的观点，而不是冒险去激怒一个有权势的人。

另一方面，当人们能够坦然地说出自己的观点，信息能够自由流动的时候，共享的信息库能够极大地提高团队的能力，使他们作出更好的决定。想一下凯文那个组。当团队中每个人都开始表达他们的观点时，人们就对当时的形势形成了一个清晰而且全面的认识。

当人们认识到每个人的建议产生的原因时，他们开始在别人的基础上进行改进。这样由一个观点产生另一个观点，直至最后产生一个原来谁都没有想过的，但每一个人都全心全意支持的观点。由于信息的自由流动，整体（最终决定）要好于原来每个部分的总和。简而言之，共享的信息库是共同提高的源泉。

共享的信息库不仅能帮人们作出更好的选择，而且因为信息是共享的，人们愿意为他们所作出的任何决定而努力。如果人们经历了这种公开的讨论，他们就参与了信息的自由交流。最终因

为他们都了解为什么这个解决方案是最好的，因此他们都会尽力去执行。例如，凯文和其他副总裁同意了最终决定，这并不仅仅因为他们都参与了，而是因为他们都理解了。

相反，当人们没有参与进来，而是在一次艰难的谈话中静静地坐在角落里，他们很少能够真正接受最终的决定。因为他们的观点还存在于自己的脑子里，而没有进入到信息库，因此他们会对最终的决定采取默默批评和消极抵抗的态度。更糟的是，当别人把观点放入信息库时，他们也会觉得难以接受。他们可能会说他们是队伍中的一员，但是在执行的时候会跟在别人后面三心二意。让我们引用萨缪尔·巴特勒（Samuel Butler）的话：“如果违反了个人一致，个人仍会依照自己的意志行事。”

你建立共享的信息库所花费的时间，会由将来更快更有效的行动补偿。

例如，如果凯文和其他领导并不支持他们的搬迁决议，就可能发生可怕的后果。有些人同意搬迁，但其他人会拖他们的后腿。有些人会在走廊里进行激烈的辩论，而其他人可能什么都不说，但会默默地抵制这个计划。更有可能的是，他们可能不得不再次开会、讨论、作决定，因为只有一个人对决定感到满意，而这个决定却要影响到所有的人。

不要误会，我们并不是说每一个决定都要一致通过，或者老板不应该参与或者作最后的决定。我们只是说无论用什么样的决策方法，共享信息库里的信息量越大，最后作出的选择越好——不论作决定的人是谁。

每次我们发现自己陷入争执、辩论、逃避或者以无效的方式反应，常常是因为我们不知道如何去共享信息。如此一来，我们就不能进行健康的对话，反而做一些蠢事，同时造成资源的浪费。

例如，有时我们会沉默以对。我们会玩“表示敬意但保持沉默”（Salute & Stay Mute）的游戏。也就是说，我们不会与上位者对抗。在家里，我们会与自己的爱人玩冷战游戏。我们通过这种折磨人的技巧，使对方对我们好一点（这是什么逻辑？）。

有时，我们会利用暗示、讽刺、指桑骂槐和厌恶的眼神来传达

我们的信息；有时，我们会扮演牺牲者的角色，假装我们其实是在尽力帮忙；有时，我们因为害怕面对一个人，于是把问题归罪于整个团队，但是希望所指的那个人会明白。不论你用的是什么技巧，总的方法是一样的。我们隐藏了自己的信息。我们选择了沉默。

在另外一些情况下，当我们不知道如何对话时，我们会依靠暴力——在这里我们指的是从一种微妙的控制力量到语言上的攻击。我们表现得好像是无所不知，强迫别人采纳我们的论点。我们不相信其他人，而且希望别人也不相信他们。然后，我们会使用各种语言暴力手段来达到我们的目的。我们会借助老板的权威来行事，我们用长篇大论来堵住别人的嘴。当然，目的只有一个，就是要别人屈服于我们的观点。

现在，让我们看看各种因素是如何组合在一起的。当事关重大、意见相悖、情绪激动时，我们往往表现得最糟。为了使我们表现得最好，我们必须设法找到一种途径，使每个人都能够说出自己的信息库中的信息——特别是意义重大的、敏感的和相反的观点、感受和意见，与大家共享。我们必须利用一种工具，使我们能够安全能够地讨论这些话题，同时建构一个共享的语意库。当我们能够做到这些的时候，我们的生活就会发生变化。

对话的技巧是可以学到的

现在我们告诉你一个好消息。掌握高风险互动所需要的技巧很容易辨认，而学习这些技巧也不是什么难事。首先想像一下一次控制得非常好的关键对话突然出现在你面前。当你看到一个人卷入了一次事关重大、情绪激动、意见相反的争论，而这个人做得非常好，你的第一反应可能就是敬佩地后退一步，而从你嘴里发出的第一个声音可能就是“噢”！一场开始注定要失败的谈话以一个非常好的结局而终止，这简直让你难以呼吸。

更重要的是，~~对话的技巧~~不仅是容易观察到的，而且相当容易掌握。~~这就是我们接下来要讲的内容。~~根据 25 年来对那些谈话

天才的不断研究，我们总结出了他们的谈话技巧。首先我们对凯文和许多像他一样的人进行跟踪观察。当谈话转入关键对话时，我们会做详细的笔记。随后，我们比较我们的观察、验证我们的假设、修正我们的模型，直到我们发现了这些技巧，用它们可以解释所有这些天才交流者的成功。最后，我们把我们的哲学、理论、模型和这些技巧编纂成一套可以学习的工具——在事关重大的谈话中使用的工具。

现在就来分享我们的经验吧。请跟着我们一起探索如何将关键对话由难缠的事件转变成良性互动，并为你带来成功与丰硕的成果。相信这将会是使你获益良多的一套工具。

本书的方向

本书将会有以下重点。

首先，我们要探讨人们用来建立对话环境的工具。此处的重点是：我们应该如何考虑问题，以及我们应该怎样做好准备。当我们在观察问题、检讨自己的思想过程、发现自己的风格、在问题失去控制前抓住它时，都会有所收获。阅读本书，你将会学到如何为你和其他人创造出一种情境，让对话的进展最顺利。

接下来，我们会研究应用在谈话、倾听和行动中的工具。这是大多数人提到关键对话时最容易联想到的部分。我们该如何表达微妙的意见？怎样使我的谈话具有劝说性而不显得粗鲁？如何倾听？或要求更高一点，当别人有些紧张的时候，我们如何使他们开始对话？我们怎样由思考转变为行动？阅读本书，你会逐渐了解到谈话、倾听和一起行动的关键技巧。

最后，我们会把所有的理论与技巧结合起来，给出一个基本模型。然后，为了看看你是否已经融会贯通，我们会提供适合我们大多数人的17种状况，这些状况对大部分人都适用，即使是天生善于对话的人也可以从中获益。读完本书，你就会掌握在事关重大的谈话中需要掌握的技巧了。

第三章

用心开始

——如何专注于你真正想要的结果

人类正面临着一个有史以来最重要的十字路口，一条路通往彻底的绝望，另一条路通往彻底的毁灭。让我们一起祈祷我们的智慧能引导我们作出正确的选择。

——伍迪·艾伦（Woody Allen）

新平知覺
PDG

More than any time in history mankind faces a crossroads. One path leads to despair and utter hopelessness, the other to total extinction. Let us pray that we have the wisdom to choose correctly.

—Woody Allen

鄧子龍

PDG

现在我们该谈谈如何进行对话了。我们应如何在观点不同、情绪激动的情况下促进信息的交流呢？在现实生活中，许多人长期以来已经形成了一种习惯——不喜欢直截了当地表达他们的观点，这使得信息的自由流动非常难以实现。实际上，人是可以变化的。和我们（作者）在过去几十年中一起工作的人有几千名，他们都在发生着变化，但这需要付出努力，你可别期望吃下什么灵丹妙药，然后整个人就改头换面了。相反，你需要好好地看看你自己。

实际上，这就是对话的第一条定律——用心开始。对，是你自己的心。如果你还没有调整好你自己，就很难把对话进行好。当交谈变得关键时，你就会去寻求你习惯的交流模式——争吵、冷战、控制等等。

如果我们没有从自己开始……

让我们从一个真实的故事开始吧。两个小女孩和她们的父亲在迪斯尼玩了整整一个下午后，快速冲进了她们的旅馆房间。因为天气很热，两个小女孩喝了很多的汽水，所以她们都有点憋不住了。两个小女孩现在只有一个想法——第一个冲进厕所。

因为厕所只能供一个人使用，两个小女孩之间很快就爆发了“战争”。这两个“情况紧急”的孩子开始在狭小的洗手间里大吵

大闹、互相推搡、互相叫骂。最后，其中一个小女孩把爸爸搬了出来。

“爸爸，是我先进来的！”

“我知道，但是我更急！”

“你怎么知道？你又没在我的身体里。今天早晨走之前我就没上洗手间！”

“你这个自私鬼！”

爸爸出了一个主意：“孩子们，我不会给你们解决这个问题。你们可以在卫生间里自己决定谁先用谁后用。规则只有一条，就是不许打架。”

当两个坐卧不安的小女孩开始她们的关键对话时，她们的父亲看了一下手表。他想知道她们到底要用多长时间。时间一分一分慢慢过去，他所能听到的只是偶尔传出的互相嘲讽的话语。最后 25 分钟过去了，终于传来了第一次冲水的声音。一个女孩走了出来。一分钟之后，随着第二次冲水的声音，第二个走了出来。两个孩子都回到屋里的时候，父亲问道：“你们知道在讨论问题的这段时间里，你们可以去多少次厕所吗？”

两个小淘气显然没有想过这个问题，但她们马上得出另一个结论。

“我们可以上很多次，可是谁叫她那么笨呢！”

“听听她说的话！她本来应该等我的，可她总是急着骂我。每次都得按照她的意思做才行！”

不要看着我

我们可能会觉得这个故事很可笑，但是我和这两个孩子的行为常常没有什么分别。当面对失败的谈话时，我们大多数人都会去责备其他人。我们常常这么想：如果其他人愿意改变的话，我们将会从此过着幸福快乐的日子了；如果其他人并没有把事情弄

糟，我们就不必玩这种愚蠢的游戏了；是他们挑起了这些事，这是他们的错，不是我们的错。

有时在生活无休无止的冲突碰撞中，我们看起来只是一个旁观者，其实我们很少是真正无辜的。通常，我们对于自己事后必须经历的问题，或多或少都必须负责。

善于沟通的人理解这个简单的事实，并把它总结为一条定律：“从我开始”。他们意识到，他们不仅可以从自己的方式改变中受益，而且他们自己的行为是惟一可以由自己决定的部分。其他人也需要改进，或者你希望他们能够改进，但是我们自己可以去激励、刺激、改变的只有他们的对照物——我们自己。

这其中包含着一个有讽刺意味的事实。那些认为必须由自己开始的人这样去做了。他们改变自己，同时他们的交流技巧也得到改善。这就是那个讽刺意味的话题。是那些最有天分的人，而不是最没有天分的人，不断努力去改进他们的交流技巧。这就像有钱人会变得更富有。

从心开始

好，现在假设我们需要改进我们自己的个人对话技巧。不要买了这本书，然后送给爱人或同事，并对他们说：“你会喜欢这本书的，尤其是我为你划出来的部分。”我们应该思考自己应该如何从这本书中受益。但是到底该怎么做？从哪儿开始？我们应如何避免不健康的游戏？

虽然我们很难描述出在关键对话这种易变的人际互动中一个个事件的先后顺序，但我们可以确定一件事：有技巧的人是从心开始的。就是说，他们怀着正确的目的开始事关重大的讨论，而且不论发生什么事，他们都会专注于他们的目的。

他们用两种方法保持关注。第一，当知道了自己想要什么时，他们会变得非常聪明。虽然不断有诱惑使他们偏离方向，但他们

还是会坚持自己的目标。第二，有技巧的人不会作“非 A 则 B 的傻瓜选择”（非此即彼的选择）。那些为自己无聊行为辩护的人会解释说他们没有别的选择，但是聪明的人相信，不论在任何情况下，对话都是一种选择。

让我们逐个看看这些以“心”为基础的假设。

关键时刻

为了了解我们心里的期望如何对我们的对话产生影响，就让我们来看一个真实生活中的例子。

格丽塔是一家中型公司的 CEO，她已经与公司的高层领导进行了两个多小时紧张的会谈。在过去的 6 个月中，她孤身奋战，希望能降低公司的成本，但是收效甚微，于是她召集了这次会议。当然，人们会告诉她为什么还没开始削减开支。毕竟她曾经费了很大力气去鼓励人们坦诚地说出想法。

格丽塔刚在会议上发问，一个经理就犹豫着站了起来，惴惴不安地盯着地板，紧张地问她是否能问一个非常棘手的问题。这个人特别强调“非常”这个词，好像他要指控格丽塔绑架了林德伯格的孩子。

这位害怕的经理继续说：“格丽塔，你已经花了 6 个月的时间来让我们设法削减开支。如果我说我们的反应很积极，那我是在说谎。如果你不介意的话，我想告诉你一件事，正是这件事使我们很难推行削减开支的计划。”

“很好，说下去！”格丽塔笑着回答说。

“嗯，你让我们把纸两面用，而你自己却有两间办公室。”

格丽塔僵住了，脸变得很红。每个人都看着下面将要发生什么。那个经理接着说。

“有传言说里面的家具就值 15 万美元，是真的吗？”

现在，交谈转入了关键性阶段。有人在信息库里加入了一些

丑闻，格丽塔还会继续鼓励别人诚实地提供回馈吗？或者她会开除那个说真话的人？

我们把这种情况称为“关键对话”，因为格丽塔在接下去的反应不仅会影响到人们对削减开支计划的态度，而且也会决定他们对于她个人的看法。她到底有没有实践自己宣称的公开与坦诚呢？或者是，她也跟几位前任 CEO 一样，只是一个伪君子而已？

我们是否会上钩？

格丽塔在这个关键对话中如何反应，在很大程度上取决于她在受到攻击时如何控制自己的情绪。当然在发言或者文件中，她都倡导坦诚直率，她是坦诚的真正倡导者。但现在怎么办？格丽塔是否应该感谢这个人承担着巨大的风险说出真话呢？

如果格丽塔像我们大多数人一样，她应该开始自我辩护。当我们处于关键对话的痛苦中时，新的动机（也是比较不健康的动机）往往会取代我们原来比较高尚的动机。如果你正面对一群怀有敌意的人，我敢打赌你会优先保护你的公众形象。

“对不起，”你可能会说，“我并不认为我的新办公室是今天谈论的话题。”

砰！你中弹了。你已经彻底失去了机会，摧毁了人们还会在这次谈话中保持直率的任何希望，而且人们证实了他们的猜测，你希望诚实——但要在保证自己形象的前提下。

首先，专注于你真正想要得到的东西

然而，格丽塔并没有愤怒地为自己辩护，虽然刚开始时她看起来非常惊讶、尴尬，可能还有一点沮丧。接着她做了一个深呼吸，说道：“我们确实需要谈谈这个问题。我非常高兴你能问这个问题，这给我们一个机会来讨论这到底是怎么回事。”

接下来，格丽塔直截了当地介绍了公司的情况。她解释说，新办公室是必要的，但她确实不知道花了多少钱，因此她会派人去核查这方面的数字。另外，她也解释设立办公室是市场部的建议，是为了提升公司的形象和客户的信心。虽然格丽塔也将使用这个办公室，但它主要还是供市场部使用。当看到建办公室的费用时，格丽塔非常吃惊，并且承认她在签订项目之前应该先检查一下费用问题。因此，她承诺要拿出一份新的计划，使费用减少一半，甚至全部取消这个项目。

后来我们问格丽塔是如何在危急的情况下保持冷静的，是什么使她由窘迫和愤怒转变为感激？

“很简单，”格丽塔解释说，“开始我确实觉得受到了攻击，我想要反击。说实话，我真想把那个家伙骂一顿。他公开指责我，而且他是错的。”

“但是我很很快清醒过来，”她接着说，“虽然有 200 双眼睛在盯着我，但是一个更重要的问题像石头一样向我砸过来：‘我在这儿到底想要干什么？’”

这个问题对于格丽塔产生了非常大的影响。当她关注于这个更重要的问题时，她很快意识到她的目标是鼓励这里的 200 位经理支持开支削减计划——从而能带动更多人参与进来。

当格丽塔思考这个问题的时候，她意识到她现在面临的最大障碍是人们都认为她是伪君子。一方面她在鼓励别人作出牺牲，但另一方面，她自己看起来却在为了自己的舒适大手大脚地花钱。此刻，她不再感到羞愧或愤怒，反而高兴起来。这个一针见血的问题给了她一个绝好的机会来影响这些领导。因此她开始了对话。

使你的注意力重新集中。现在我们来查看另外一个你可能会遇到的情况：你正在与一个人谈话，然而你们对于某个焦点问题持有完全不同的态度。我们可以如何运用上述这个目标？在你开始讨论之前，先想一想你的动机。深入思考，问问你自己到底想要什么。

在谈话展开的过程中，当你发现自己开始向老板妥协，或者

与自己的伴侣冷战时，请想一想这对你的目标会产生什么影响。你是否在为了保全面子、避免困窘、获得胜利、证明自己正确或者为了惩罚别人而改变了你原来的目标呢？这是一个比较难于把握的地方，我们的目标经常在我们不经意的时候发生变化。当我们的肾上腺激素代替了我们的思想时，我们的目标也就随着这些化学物质发生了改变。

为了重新回到对话的目标上，你必须从交流中走出来，像一个旁观者一样观察自己。问自己：“我在做什么？我现在这样做的目的是什么？”当你发现了自己的目的，你可能会总结说：“看吧，我一直在责怪别人，使得这次讨论变得非常激烈。我正在尽我所能来取得胜利，而我的目标已经从选择一个度假地变成了赢得一场辩论。”

一旦你开始怀疑自己心里的渴望已经发生转移，你就可以清楚地作出决定。“我其实是想找一个我们都能喜欢的度假地，而不是让别人接受我的观点。”简单地说，当你能够辨认出思考的盲点，你就可以摆脱它的控制了。

但是怎样才能做到呢？你如何辨认出来自己的目标到底发生了什么变化？要如何跳出思考的盲点，并影响你自己的动机？你应该像格丽塔那样做：停下来，问自己一些能帮你回到原来目标的问题。你可以在你发现自己偏离目标的时候问自己这些问题，或者在进入关键对话前提醒自己。下面是一些非常有用的问题范例：

- 我想从自己身上得到什么？
- 我想从其他人身上得到什么？
- 我想从这段关系中得到什么？

一旦你开始问自己要的是什麼，那你可以再加上一个直指重点的问题：

- 如果我真的想要这样的结果，我应该怎么做呢？

找到你的方向。问这些问题的原因有两个。第一，“我想要什么”的答案可以帮助我们找到我们的北斗星。经常会有许多因素诱导我们偏离原来的方向，例如：（1）对方想要挑起争吵；（2）千万年来基因结构的变化使我们的情绪容易激动；（3）我们长时间养成的争强好胜的习惯。但是我们的北斗星会把我们带回到原来的目标上。

“我到底想要什么？是的，我想我不是为了让别人感到惴惴不安，或让自己在别人面前沾沾自喜。我希望大家能够开诚布公地讨论，怎样才能降低成本。”

控制你的身体。问自己“想要什么”的第二个原因也同样重要。当我们问自己我们想要什么时，我们的生理功能会受到影响。当我们把一些复杂、抽象的问题引入我们的大脑时，我们大脑中负责解决问题的部分就会意识到我们正在处理复杂的社会问题，而不是身体上的威胁。同时，当我们给大脑一个困难的问题时，我们的身体就会把珍贵的血液送到大脑中帮助思考的部分，从而离开身体上帮助我们打架的那一部分。

问自己“想要什么”这一问题有两个非常重要的目的。第一，这可以提醒我们自己的目标是什么；第二，这能够使我们的的大脑专注于这件事。

通常转移我们目标的因素

当我们步入了关键对话、期望促进信息流动的时候，许多人会很快偏离原来的目标，而转到一些不太健康的目标上去。例如，

当格丽塔遭到当众指责，她的第一反应是无论如何都要挽回面子。其他常见的心态还包括“一心求胜”、“找机会报复”以及“希望保持安全”。

一心求胜。这是摧毁许多关键对话的头号杀手。我们这种热情其实是与生俱来的。许多电视节目把在比赛或游戏中获胜的人塑造成了英雄。进幼儿园 10 分钟之后，我们就学到了如果想引起老师的注意，我们必须很快回答出正确的答案。这意味着我们不得不在同一个游戏中击败我们的同学。在我们懂事之前，这种获胜的愿望就已经植入到我们每一个细胞中。

不幸的是，当我们长大之后，我们大多数人没有意识到这种获胜的愿望经常使我们偏离健康的交流。我们往往以解决一个问题作为目标开始，但是当某些人质疑我们的正确性或者准确程度时，我们就会激动地改变我们的目标。

首先我们会更正事实，开始针对一些细节斤斤计较，挑对方的语病。

“你错了！我们在家具上并没有花掉 15 万美元。是办公室的重新设计花了那么多，而不是家具。”

当然，其他人可能会继续施压，尝试要证明他们的论点。在这场对话中，目标已经由“想要求胜”转移到“一心求胜”了。

如果你对这个简单的主张有所怀疑，再想一想那两个抢着上洗手间的小女孩吧。她们开始的目标非常简单——上厕所，但很快就陷入了自己设计的痛苦游戏中。她们决定不惜一切代价获得胜利，即使这会让她们的身体陷入更长的痛苦也在所不惜。

伺机报复。有时，随着怒气上升，我们会从“想要求胜”转向“希望伤害对方”。问问格丽塔吧，她当时心里就这么想着：“什么坦诚交流嘛！我一定要好好教训那个傻瓜，让他再也不敢当

众攻击我。”最终，当这种情绪达到顶点的时候，我们的目标就会被蒙蔽。我们已经远远偏离了“往信息库中添加信息”这一目的，现在我们惟一想做的就是“让别人受罪”。

“我真不敢相信，你竟然当众指责我把钱浪费在豪华办公室上。现在，如果其他人没有什么好问题，那我们就继续进行吧！”

每个人立刻闭上了嘴，盯着地板。会议室静得可怕。

希望保持安全。当然，我们并不总是解决问题、攻击他人，或者无情地让其他人难受，有时我们会在对话中选择维护自己的安全。我们会归于沉默，而不是向信息库中添加信息，或者在途中产生高潮。我们对突然到来的冲突感到非常不舒服，因此我们选择了结果不佳的“确定性”来避免不舒服讨论产生的“可能性”。我们通常会选择（至少在我们的头脑中）平静而不是冲突。如果这种情况发生在格丽塔的例子中，那么就没有人会提出新办公室的问题，格丽塔永远不会了解到真实的情况，而人们将会继续停滞不前。

第二，拒绝“非 A 则 B 的傻瓜选择”

现在，我们再谈谈另外一种工具，这项工具帮助我们专注于最想要的东西。首先，我们先说一个故事。

博蒙特高中的教师们正在校务会议上讨论课程改革的问题，会议已经进行了几个小时。现在终于轮到理科教师发言了。

罗伊斯在博蒙特中学已经教了 33 年的化学课，他认为自己是这所学校辈分最高的政治家。他对战争比对中子和电子更感兴趣，

但是校方愚昧无知，所以在课程安排上有问题。

在校长的暗示下，罗伊斯清了清嗓子，开始滔滔不绝地讨论课程改革与战争准备的相似之处。他做了许多令人困窘的滑稽动作，大部分的听众都一言不发，但是肩膀微微耸动，按捺着不要笑出声来。

接下来，轮到新老师布伦特讲话了。几个星期之前，校长让他编写一份理科教师关于课程改革建议的大纲。布伦特和同事们（甚至包括罗伊斯）进行了谈话，收集了他们的意见，做好了发言的准备。

布伦特开始发言不久，罗伊斯拿出一把长尺作出用刺刀攻击的姿势。布伦特的手猛地敲到桌子上，厉声喊道：“我们竟然还让这个老古董来发言，你们不觉得奇怪吗？他是吃错药了还是怎么了？”

整个屋子里的人都惊讶得看着布伦特。布伦特意识到人们可能都以为他发狂了，于是说出了一些让我们非常讨厌的话：“嘿！不要这样看着我！我是惟一个敢于说出真相的人。”

多么可怕的策略！布伦特在公共场合打了罗伊斯的脸，而他不但没有道歉或者将事情进行淡化处理，反而争辩说他的所作所为是高尚的。

两个可怕的选择。这种致命的策略尤其容易让我们偏离主题，这就是所谓的“非 A 则 B 的傻瓜选择”。为了为某种卑鄙的行为辩护，我们通常会被困在两个不太有水准的选择之中，我们以为除此之外别无选择。我们要不就是保持诚实，然后攻击我们的配偶；要不就是保持温和但隐藏真相。我们要不就是与老板对抗，协助他作比较好的决定——然后成为牺牲品——或是保持沉默，使信息库干涸，然而保全自己的饭碗。在这两种毒药中任选一种吧。

“非 A 则 B 的傻瓜选择”就是总把两种选择作为仅有的选择。这是一种最可怕的二分法思维方式。作出这种选择的人从来不想

还会有第三种选择——一种不会带来不良后果的选择。例如，也许存在一种方式既保持了诚实又显示了尊重；也许我们可以向老板坦诚地表达想法而又能保证自己的安全。

那些提出“非 A 则 B 的傻瓜选择”的人或许没有想到有第三种选择（好的选择）——在他们原有的选择中，如果照着做，就一定会造成悲惨的错误。他们也会使用二分法来证明这些不受欢迎的举动是合理的。“抱歉，但是为了维护我的诚实，我不得不毁掉那个家伙的形象。这样做虽然不太好，但这么做是正确的。”

开放自己，接受变化

“非 A 则 B 的傻瓜选择”不但使我们采取徒劳无功的行动，而且使我们不愿接受变化。它使我们解决问题的方式过于简单。毕竟，如果我们仅仅从战或逃中进行选择，那谁还需要创造性思维呢？

“非 A 则 B 的傻瓜选择”还会使我们坚持无效的策略，为自己攻击或退却的行为辩护。如果我们是惟一有足够领悟性保持沉默的人，为什么要改变我们的行为呢？“站出来反对我的老板？你是怎么想的？”“告诉我太太她管得太多了？不可能，我永远不会说的！”同样的心理，当你认为你是一群人里惟一个敢于说实话的人，你为什么要改呢？“总要有人要说出这个丑陋的真相。只有这样做我才能面对我自己。”

总之，“非 A 则 B 的傻瓜选择”是一种简单的妥协，它为我们的愚蠢行为辩护，并且使我们无法创造性地思考如何进行对话。

那么，我们如何打破这种使我们陷入有害行为的错误逻辑呢？

寻找两全其美的方法

擅长交流的人通过建立新的选择来突破“非 A 则 B 的傻瓜选

择”。他们给自己提出了一个更困难的问题：将“不是/就是”的傻瓜二分法拓展为重要且难以捉摸的“A与B同时存在”。这个方式是这样运作的：

明确你真正想要的东西。如果你已经从“心”开始，那么，你就有了一个好的开端。如果你知道你想为自己、为别人，以及为你们的关系做些什么，那么你就可以突破“非A则B的傻瓜选择”这个难题。

“我想要我丈夫做的就是‘让我更信任他’。他经常不遵守他的承诺，我对此已经感到厌烦了。”

明确什么是你真正不想要的。这是建立“A与B同时存在”的关键所在。想想看，如果放弃你现在的取胜或者保全的策略的话，你最害怕会发生什么事情？如果你不一直对他人施加过多的压力，会有什么坏的结果产生？或者你不再试图逃避呢？什么样的可怕结果使得这个游戏变得吸引人又合情合理？

“我不想要那种无用的、情绪激动的谈话，这不仅会产生一种不好的情绪，而且不会带来任何改变。”

给自己提出一个更复杂的问题。最后，我们把上面的两方面结合在一起，这将会推动我们去寻找比沉默或暴力更有创造性、更有价值的选择。

“我如何与我的丈夫进行一次坦诚的交谈，从而使他更加可靠，并且避免不好的感觉或者浪费我们的时间？”

当人们摆脱了“非A则B的傻瓜选择”，尝试用“A与B同时

存在”来思考后发生的改变，这对我们来说是一个很有意思的经验。他们的脸上焕发光彩，眼界大开，开始真正的思考。结果令人惊讶地一致，当被问道“是否真有方法可以达到这两种目的”时，他们几乎是异口同声地表示相当有可能。

是否存在一种方法来告诉你的同事你担心的问题，而又不至于伤害或者冒犯他？

是否存在一种方法来与你的邻居谈论一下他们那让人困扰的行为，而又不会被人认为你太自以为是或者苛求别人？

是否存在一种办法来与你的爱人讨论如何花钱的问题，而又不至于引发争吵呢？

这是否真的可能呢？

有一些人认为这种思维方式可笑而不切实际。按照他们的观点，“非 A 则 B 的傻瓜选择”不是错误的二分做法，而仅仅反映了一种不幸的现实。

“你不能向老板提出关于我们即将搬家的事，那会让你失去工作的。”

对于这些人我们要说：还记得凯文吗？他，以及我们研究过的其他意见领袖，都能够做到一点：说出他们的想法，并且保持了尊敬。也许你并不知道凯文做了什么以及你该怎么做，但是不要否认凯文以及像他这样的人的存在。对于任何问题，总会存在第三种选择能够使你在不损害关系的基础上向信息库中加入信息。

当我们（作者）在一个研讨会中向人们提出在“非 A 则 B 的

傻瓜选择”之外还有其他选择的时候，有些人总会说：“也许在别的企业中你能诚实地说出意见，但是在这儿，你会被活活吃掉！”或者有人会油腔滑调地说：“如果你还想在这儿多待一天的话，就要知道该在什么时候闭嘴。”然后在一阵“没错”和“同意”的喊声中，许多人点头表示了同意。

开始，我们也认为可能在有些地方对话确实是行不通的，但是当我们学会问自己：“你是否在说没有任何人能够控制一次意义重大的交谈，使之既能解决问题，又能改善关系？”而答案往往是有的。

总结——从心开始

这里讲的就是有着良好沟通技巧的人是如何关注于他们的目标——特别是当情况变得棘手时。

从我做起

- 记住，你惟一能够直接控制的人就是你自己。

专注于你真正想要的

- 当发现你自己正在向沉默或暴力转变时，停下来将注意力放在你的目标上。
 - ◆ 问自己：“我现在的行为显示出我的目标是什么？”
 - ◆ 然后，明确你真正想要的是什么。问自己：“我想为自己、为别人、为我们的关系做些什么？”
 - ◆ 最后，问自己：“如果这是我真正想要的，我该怎么做？”

拒绝“非 A 则 B 的傻瓜选择”

- 当考虑你想要什么时，注意不要陷入“非 A 则 B 的傻瓜选择”。

- ◆ 注意你是否在告诉自己必须在和平与诚实、失败与胜利之间进行选择。
- ◆ 打破这些“非 A 则 B 的傻瓜选择”，寻找两全其美的“A 与 B 同时存在”。
- ◆ 明确你不想要什么，把它与你想要的加在一起，让你的头脑开始寻找一种健康的方式，使你能够进行真正的交谈。

第四章

学会观察

——如何注意何时安全出现危机

我认识 1000 个无赖，但没有一个承认自己是无赖。有自知之明的人太少了。

——韦达（Ouida）

新平知覺
PDG

I have known a thousand scamps ; but I never met one who considered himself so. Self-knowledge isn't so common.

—Ouida

鄧子知
和聲
PDG

让我们通过描述一个关键对话的情境来开始这一章的内容。你刚刚与一群手下结束了一场激烈的争吵。其实刚开始这只是一次非常普通的谈话，是关于你提出的新的倒班方案，可是最后却变成了令人讨厌的争吵。经历了一个小时的斤斤计较和抱怨之后，你终于回到了自己的座位上。

你经过走廊，回想着到底发生了什么。一次普通的谈话，在短短几分钟的时间里，竟然变成了一次关键对话，进而变成了一次失败的交谈，而且你怎么也想不起来是为什么。你确实记得有那么一会儿你强硬地坚持你的观点（也许是太强硬了），于是其他8个人瞪着你，好像你刚刚把一只鸡的脑袋咬了下来，然后会议就结束了。

但是你没有意识到，你的两个朋友从走廊的另一边走过来，正在详细描述刚才的会议。他们显然知道究竟发生了什么事儿。

“这种事儿又发生了。老板强硬坚持他的个人计划，于是我们都开始对着干。你有没有注意到有一刻我们的头同时低了下去？当然，我和老板一样坏，我用非常绝对的口气，只提出支持我的论点的事实，接着又提了一大堆古怪的主张。”

那天稍晚，你和你的朋友谈论起那次会议时，他们告诉了你发生了什么事儿。你虽然在现场，但你却不知道实际发生了什么。

“这是因为你太关注于谈话的内容了。”你的伙伴解释说，“你过于关心倒班计划，而忽视了当时的形势，例如其他人的感受、表现的方式、他们说话的声调之类的东西。”

“你在进行激烈谈话的时候也能注意到所有这些事儿？”你问。

“是的，”你的同事解释说，“我总是同步处理。也就是说，当事情变糟的时候，我一方面关注谈话的内容，另一方面观察人们在做什么。我会研究这是怎么回事儿以及为什么会这样。如果你可以知道人们为什么会变得沮丧，或是为什么保留自己的观点，甚至沉默以对时，你就可以采取措施使谈话回到正轨。”

“你观察当时的形势，然后就能知道怎么做吗？”

“有时候是的，”你的朋友回答，“但是你必须要知道你寻找的是什么东西。”

“这是一种社交上的急救。一旦你注意到谈话‘变质’的关键时候，你可以立刻采取行动。你越快发现问题，就能越快把谈话拉回到正轨，这样损失也就越小。”

你简直不相信这个建议是多么的显而易见，可你却从来没想到过这回事。实际上，你的朋友还知道许多关于关键对话的事情，而你简直就像从另外一个星球来的。

注意当时的形势

实际上，我们大多数人对于一心二用（注意谈话内容和当时的形势）都会有一些困难——尤其是在关键对话中。当谈话事关重大、情绪激动时，我们会非常关注我们谈话的内容，而很难从争论之中抽离，客观地看我们跟别人之间到底发生了什么事。即使我们对于发生的事情感到惊讶，心里想着：“糟了！现在该怎么办？”我们可能不知道应该怎么做才能让事情好转，我们可能连发生的什么事都没有看清楚。

怎么会这样呢？为什么我们置身于激烈的讨论中，却没有看到发生了什么事呢？我们可以用一个比喻帮你解开这个谜。其实，这就好像你第一次与一个有经验的人去钓鱼。你的伙伴不断提醒你，将你的鱼钩丢到距离你 6 英尺远的上游，鳟鱼“就在那

儿”。可你却怎么也看不到那条鱼。他能看到，因为他知道去看什么。你认为你也能看到，不就是寻找鳟鱼吗。但实际上，你要找的是在阳光照射的湖面下的一条鳟鱼，而不是已经被你父亲加入调味料、放在炉子上的鳟鱼。只有当知识与经验告诉你应该去看什么，你才能真正看到它。

那么，在关键对话中应该看什么呢？你必须在问题恶化之前看到什么，才能把握问题的中心？实际上，我们应该注意以下三种不同的情况：谈话转为关键对话的那一刻；人们感到不安全的信号（沉默或者暴力）；你自己在压力下的行为。我们接下来将一一介绍。

学会辨认关键对话

首先，对由普通、无害的谈话转为关键对话的时刻保持警觉。同样，当预测到你要进入一场艰难的对话时，你应该注意将要到来的危险。否则，你将很容易在你意识到事情发生之前被卷入一场愚蠢的游戏。就像我们前面讲到的，你偏离轨道越远，就越难返回。

为了尽早地发现问题，请重新整理你的思维，注意那些提醒你正在进行关键对话的信号。一些人首先注意到身体中的信号——胃部紧缩或眼睛干涩。想想当谈话变得困难时，你的身体会有什么反应。每个人的反应都会有一些不同，你的反应是什么？不管是什么，你要学会把它们看成一种信号，让你自己在事情失去控制前先后退一步，慢下来，然后用心开始。

另外一些人会首先注意到他们的情绪，而不是身体信号。他们会意识到自己的恐惧、受伤感或气愤，并且对这些感觉产生反应，或者想抑制这种感觉。这些情绪也是非常好的暗示，它们会告诉你先后退一步，慢下来，采取行动让你的头脑恢复理智。

另外一些人的信号不是身体上或情绪上的，而是行动上的。这就像是一种“灵魂出窍”的经验。他们看到自己提高嗓门，用

手指着别人，连珠炮似地指责对方，或者变得非常沉默。在观察到这些行为之后，他们才了解到自己此时的感觉。

因此，花一点时间来想一想你曾遭遇过的最棘手的交谈经验。你能用什么线索来发现你的大脑已经开始脱离正轨，而你已经开始一步步远离所谓的健康对话？

学会发现安全问题的警告信号

如果你能在卷入争吵而无法脱身之前就发现谈话正在转为关键对话的信号，那么你就可以马上开始同步处理了。那你到底应该注意什么呢？那些沟通天才会对安全一直保持警觉。他们关注谈话的内容，同时也关注人们感到害怕的信号。当朋友、爱人或同事不再进行健康的对话（向信息库中自由地添加信息）时——他们或者把自己的信息强加给别人，或者故意隐藏自己的信息——那些沟通天才会立刻关注其他人是否感到安全。

如果是安全的情况，你可以畅所欲言。这就是为什么天才交谈者关注安全指数的原因。对话需要信息的自由流动，而没有什么比害怕更能威胁信息的流动。当你害怕人们不接受你的观点时，你就会把它强加给别人；当你害怕可能受到伤害，你就会开始退缩或隐藏。不管是逃避还是引发争端，这两种反应都来源于同一种情感——害怕。另一方面，如果你能够使交谈的形势足够安全，你就可以畅所欲言，人们也会倾听你说的所有事情。如果你不害怕被别人攻击或羞辱，当你在听到任何事情时，就不会开始武装自己，自我防卫。

想一想你自己的经历。你是否记得别人曾经给你非常糟糕的反馈意见，而你并没有为自己辩护？相反你吸收了这个意见，你思考它，并且让它对你产生影响。如果有这种情况的话，问问你自己这是为什么。为什么在这种情况下你能很好地吸收具有威胁性的意见呢？如果你与大多数人没有区别的话，那就是因为你相信对方是在为你着想。另外，你尊重这个人的意见。你觉得接受这种意

见是安全的，因为你相信对方的目的和能力。对于这种意见，你觉得没有必要为自己辩护。

相反，如果你觉得不安全，那你就不能接受任何意见。这就好像在信息库上加了一个盖子。“你说我看上去很好是什么意思？你是不是开玩笑？是不是在嘲笑我？”当你觉得不安全的时候，甚至一些善意的评价也会被你怀疑。

在不安全时候，你会变得盲目。 仔细关注那些不安全的因素，你不但可以知道什么时候对话开始变得危险，而且还可以使你的大脑重新开始工作。像我们原来说的，当你的情绪变得激动时，大脑就会停止工作。你开始准备逃避，而且你的视野也变得非常狭窄。实际上，当你感到威胁的时候，你几乎看不清眼前的东西。同样，当你感到谈话的结果会对你造成威胁的时候，你就很难看清你的目标。只有将你自己从谈话的内容中摆脱出来，你才可以使自己的大脑重新开始工作，使自己的视野变得开阔。

不要让安全的问题将你引上歧途。 让我们再讨论另外一个需要注意的问题。当其他人开始觉得不安全的时候，他们会做一些令人不快的事情。因此，当别人感到不安全的时候，你应该对自己说：“嗨，他们觉得不安全了，我应该采取一些措施——也许可以使情况变得安全一点。”这才是你应该想的问题。不幸的是，当其他人觉得不安全的时候，他们可能会取笑你、侮辱你或者使你狼狈不堪。你已经无法继续坐视这样的攻击性行为，因此你不会理性地将这些视为安全遭受威胁的信号；相反，你会直接跟他们干起来。你会想：“他们在攻击我！”接着，你可能会回敬他们，或者试图逃避。你没有做到同步处理，并使用技巧使情况重新变得安全起来；相反，随着被卷入战争，你自己也变成了问题的一部分。

想一想我们这些建议的重要性。我们希望你能把沉默或者暴力当成别人觉得不安全的信号，希望你能与自己针锋相对的本性进行斗争，希望你能摆脱在受到攻击时就会反击或逃避的习惯，尽管这些习惯是多年形成的，或者是由几亿年来基因的进化所决

定的。“嗨！这是别人感觉不到不安全的征兆。”接下来做什么呢？采取措施使情况安全起来。在下一章，我们会告诉你该怎么做。现在，你只需要学会寻找安全出现危机的信号，保持谨慎而不是愤怒或恐惧。

沉默和语言暴力

当人们开始觉得不安全的时候，他们会朝着以下两个不健康的方向走去。他们或者走向沉默（隐瞒自己的信息），或者诉诸语言的暴力（将自己的信息强加给别人）。这些我们已经知道了，但是还有一些细节问题。如果你知道应该去看什么，你就可以在浑浊的湖面下发现鳙鱼。同样，如果你知道沉默和暴力的常见形式，你就可以在事情刚发生时，便能辨认出其中的安全问题。如此一来，你就可以踏出高风险地带，重建安全的环境，同时在尚未酿成灾难之前回到理性讨论的状态中。

沉 默

沉默包含了所有企图隐藏信息的行为。它通常通过避免潜在问题的方式表现出来，而且通常会限制信息的流动。沉默的方法包括了从玩文字游戏到完全避免与某人接触。三种最常见的沉默形式是掩饰、回避和退缩。

- **掩饰**包括不完全地或有选择地表述我们真实的观点。讽刺、甜言蜜语和语焉不详是掩饰的常用方式。

“我觉得你的主意，嗯，好极了。对，真的很棒。我只是担心人们不能理解其中的细微差别。有一些观点太超前了，因此可能会遭到一些，嗯，小小的反对。”

其中的意思是：你简直疯了，人们绝不会同意你的意见。

“哦，是的，这太有吸引力了。人们会为了在一盒香皂上省6分钱，而开着车从城市的那头跑到这头来。你是怎

么想到的？”

其中的意思是：你的想法真是够愚蠢的。

- **回避**是指彻底地避开敏感的话题。我们的确在说话，但是不会触及实质问题。

“你问我你的西装怎么样？你知道我最喜欢的颜色是蓝色。”

其中的意思是：发生了什么事？你这衣服是在马戏团买的吗？

“说到削减开支——你昨天看《老友记》了吗？乔依继承了一大笔钱，然后买了许多愚蠢的东西。太可笑了。”

其中的意思是：我们别再讨论削减开支了，每次都会打起来。

- **逃避**是指完全回避谈话——不是结束讨论，就是离开现场。

“对不起，我去接个电话。”

其中的意思是：我宁可拧掉自己的胳膊，也不想再在这个无用的会议上浪费一分钟了。

“对不起，我不想再讨论如何分担电话账单了。我不知道如果再有一场争吵，我们还能不能做朋友！”（说完便离开了屋子。）

其中的意思是：我们不管讨论什么都会引发争执。

语言暴力

语言暴力是指所有企图说服、控制或强迫别人接受你的观点的语言策略。它表现在人们把自己的信息强行加入到信息库中，从而使安全的情况受到威胁。语言暴力的使用方法包括指名道姓的谩骂、以长篇大论堵住他人的嘴，甚至威胁他人。三中最常见的语言暴力形式是控制、贴标签和攻击。

- **控制**是指强迫别人接受你的思维方式。它通常通过把观点

强加给别人或者控制谈话来实现，常用的方法包括打断别人、夸大事实、用绝对的口气讲话、转变话题或者用指导性的问题来控制整个对话的进行。

“世界上每个人都一定买过这些东西，这些礼物实在是太完美了。”

其中的意思是：我也觉得用辛辛苦苦赚来的钱买这种昂贵的玩具太不值得，但我确实想要它。

“我试了他们的产品，简直糟透了。所有人都知道他们从不按时发货，而且他们的客户服务也是全世界最差的。”

其中的意思是：我也不知道实际情况，所以我要用夸张的语言引起你的注意。

- **贴标签**是指给某个人或者观点贴上标签，把他们归入某个模式或类别，从而完全不再考虑他们。

“你的想法简直是天方夜谭。所有长脑子的人都会同意我的观点。”

其中的意思是：我没办法提出证明，让你知道我的方法比较好。

“你不会听他们的吧？这样大吼大叫的！第一，他们是从总部派来的；第二，他们是工程师。还用我再说几遍？”

其中的意思是：如果我首先假设所有从总部来的人和所有工程师都是错误的和不好的，那我就不用解释任何事情了。

- **攻击**的意思不言自明。你的心态由“求得争辩的胜利”渐渐转移到“让别人不好过”。其中的战术包括蔑视和威胁。

“那你就去试试那个愚蠢的小把戏，看看会有什么结果。”

其中的意思是：这件事一定要按我的方法去做，即使必须恶意攻击或者用一些含糊的惩罚来威胁你也在所不惜。

“大家千万别听吉姆的话。对不起，吉姆，我是站在你

这边的。你这么做只是为了让你的团队好一点，但却让我们其他人受罪。我以前也见过你这么做。你知道吗？你真是个混蛋！很抱歉，但是必须有人有勇气说出事实的真相。”

其中的意思是：为了达到我的目的，我必须说你的坏话，然后假装我是惟一正直的人。

发现你在压力下的行为方式

假设你已经学会同时关注谈话的内容和当时的形势，你也特别注意谈话变成关键对话的那一刻。为了掌握这个重要的时刻，你也寻找了让安全亮起红灯的各种警报。当安全情况被破坏的时候，你甚至已经学会了去观察沉默或者暴力的不同形式。那你是否已经全副武装了呢？你是否看到了所有该看的内容了吗？

实际上，这样还不够。在你疯狂地进行上述步骤时，可能最难仔细观察的因素就是你自己的行为。坦率地说，大多数人很难从争吵的羁绊中摆脱出来，因此，你会困在他人运用各种战术所编织出的困局之中。你必须像鹰一样敏锐地观察他们的一举一动。这也难怪大家总是忽略对自己的行为多些注意。另外，你也不可能真的脱离自己的身体，像旁人一样观察自己，你处于自己看不到的地方。

低度的自我监视。事实上，我们所有人都很难控制自己的行为。当我们被一些观点所控制的时候，我们往往就失去了敏感性，最后都不知道自己在做什么。我们试图通过威胁达到自己的目的；我们在不该说话的时候说话；我们做一些徒劳无功的事情——所有这些都是受到脑中“动机”的驱使。最终，在不知不觉中，我们变得像杰克·汉迪（Jack Handy）笔下的人物：

“人们经常说住在我们街区的那个家伙是如何卑鄙，所以我决定亲自看一看。我到他家去，但是他说他不是那个卑鄙

的家伙，卑鄙的是住在那边那栋房子里的人。‘不对，你这个笨蛋，’我说，‘那是我的家。’”

可惜的是，当你不能控制自己的行为时，你会看起来非常愚蠢。例如，你责怪你的配偶让你一个人在汽车修理厂坐了一个多小时。你的配偶指出这不过是一场误会，并且说：“你没有必要这么生气。”

然后你就说出了那句经常被人说的话：“我没有生气！”

当然你是喷着唾沫星喊出这句话的，你额头上的青筋毕露，宛若小蛇。自然，你没有看到自己言行上的不一致。你置身于事件当中，当你的配偶嘲笑你时，你感到非常生气。

当你的配偶问你“怎么了”时，你依然不说实话，仍旧玩这种否定的游戏。

“没什么。”你低声说。然后你会拖着沉重的步伐，两眼发直地盯着地板，一副受到伤害的表情。

做一个高度警戒的“自我监视器”

要能踏出争论的漩涡，搞清楚整个过程——包括你自己在做什么，以及你所有的影响力——你必须怎么做？你必须变成一个高度警戒的“自我监视器”，也就是说，密切关注你自己在做的事情及其产生的影响，然后在必要的时候改变你的策略。你要特别关注你是否对安全产生了好或不好的影响。

压力下的行为方式测试

你是什么样的“自我监视器”呢？提高你的自我意识的一个好方法就是研究你在压力下的行为方式。当谈话变得困难时，你会怎么做？为了找出答案，你可以试着回答以下 13 个问题。你也可以直接登陆 www.crucialconversations.com/sus，这个网站可以帮你计算得分。这份测试可以协助你发掘出当陷入关键对话时你最

常用的技巧是什么，这也可以帮助你了解本书的哪几个部分对你是最有帮助的。

说明：以下问题可以帮你发现在关键对话中你通常是如何反应的。在回答问题之前，请先挑选某一段关系（工作或婚姻）作为回答的主体。接着，想想你在这一段特定的关系中，自己通常都是怎么处理关键对话的。

- 是 否 1. 有时我会避免与和我有矛盾的人接触。
- 是 否 2. 我会延迟回复电话或电子邮件，仅仅因为我不喜欢跟打来电话或发来邮件的人打交道。
- 是 否 3. 当人们提出一个棘手或敏感的问题时，我会设法改变话题。
- 是 否 4. 在对付棘手或者有压力的话题时，我有时会隐瞒自己的观点，而不是直率地说出我的所有想法。
- 是 否 5. 有时我不是直接表达内心的感受，而是通过玩笑、讽刺或恶意评论来让别人知道我感觉挫败。
- 是 否 6. 当我要提出一些棘手的问题时，有时会使用没有说服力或不真诚的恭维，以缓和气氛。
- 是 否 7. 为了让大家同意我的看法，有时候我会对自己的论点有所夸大。
- 是 否 8. 当我控制不住双方谈话的内容时，我可能会打断别人或改变主题，以便带回我认为应该进行的主题或方向。
- 是 否 9. 当其他人提出一些在我听来愚蠢的想法时，我有时会直接表达出我的感觉，而不会有所隐瞒。
- 是 否 10. 当我对某个批评感到震惊时，我有时候会说出让别人听来像是具威胁性或攻击性的话，例如“拜托！饶了我吧”或者“那太可笑了”。
- 是 否 11. 在谈话越来越激烈的时候，我常常会因为与他人争论不同的观点，而伤害到他们个人。

- 是 否 12. 每当要进入一场激烈的讨论中时，大家都知道我会对别人说出一些非常重的话。事实上，别人可能会因此感觉受到侮辱或是伤害。
- 是 否 13. 当我与其他人讨论一个重要的话题时有时候我会由“陈述自己的论点”慢慢转移到“想要求得胜利”的目的上。
- 是 否 14. 在一场棘手的对话中，我常常陷入一些自己也搞不清楚有什么帮助的争论之中。
- 是 否 15. 当谈话内容变得敏感，而我做了些伤害别人的事情时，我会马上向对方道歉。
- 是 否 16. 当我想到某次糟糕的对话时，我会先将焦点放在自己身上，检讨自己是否有哪些地方做错，而不是先检讨别人。
- 是 否 17. 当我必须要说一些别人可能不想听到的话时，我会避免先下一个严厉的结论。相反，我会逐步进行，先陈述事实，让他们了解我的看法是由哪些因素产生的。
- 是 否 18. 我可以很快分辨出他人在交谈中是否有所保留或有所防范。
- 是 否 19. 有时候我认为不要提出逆耳的回馈比较好，因为我知道这样下去会出问题。
- 是 否 20. 当对话双方意见分歧很大时，我会从火线上退后一步，重新思考现在的状况，并且设法采取行动改善。
- 是 否 21. 当有人误会我而开始产生防范心理时，我会很快向对方澄清自己的意思（我的意思是……而不是……），使讨论能够回到主题上。
- 是 否 22. 有些人会被我“修理”，事实上是因为他们的确需要有人好好教训他们一下！
- 是 否 23. 我有时候会以非常绝对的口吻说话，比如“事实是……”或者“很明显……”，以便确保我的意

见被采纳。

- 是 否 24. 如果别人犹豫是否要发表他们的意见，我会非常真正地邀请他们说出心里的想法，不管那想法是什么。
- 是 否 25. 有时候我会费尽心机地为自己的论点辩护，希望能阻止别人提出一些浪费时间和精力看法。
- 是 否 26. 即使在谈话变得紧张时，我仍可以根据别人的反应迅速作出调整，并尝试新的策略。
- 是 否 27. 当我发现自己与某人的目的相反时，我会寻求“我赢”而不是具有共识的观点。
- 是 否 28. 当事情进展不顺利时，我会先挑出别人可能犯的错误，而不是检讨自己是否有问题。
- 是 否 29. 在我发表某些强烈的看法之后，我会跳离自己的立场，邀请其他人发表他们的看法，尤其是与我的想法向左的意见。
- 是 否 30. 当其他人犹豫是否要发表他们的看法时，我会尽力塑造一个安全的环境，让人们可以坦诚地发表意见。
- 是 否 31. 有时候我必须讨论一些我原以为已经谈定的事情，而这是因为我对以前谈论的内容没有继续追踪。
- 是 否 32. 我发现自己有时候会让他人以为他们对最后决策有相当的发言权，结果却未如预期，因此让他们有受到伤害的感觉。
- 是 否 33. 有时候，我会因为多人参与团体决策致使速度过慢而产生挫败感。

在压力下的行为的得分计算

请填写表 4.1 和表 4.2。每一格内都有 2~3 个问题，题号后面是你对该题答案的选择。例如，在表 4.1 左上的“掩饰型”这一格内，第 5 题旁边写的是“是”，因此，如果你对这个问题的回答

是“是”，你就在方框里画一个勾。又例如在表 4.2 中的第 13 题，后面写的是“否”，因此如果你的答案是“否”，就在方框里画一个勾，以此类推。

表 4.1 在压力下的行为方式分值评估表

沉默型 <input type="checkbox"/>	语言暴力型 <input type="checkbox"/>
掩饰型 <input type="checkbox"/> 第 5 题答“是” <input type="checkbox"/> 第 6 题答“是”	控制型 <input type="checkbox"/> 第 7 题答“是” <input type="checkbox"/> 第 8 题答“是”
回避型 <input type="checkbox"/> 第 4 题答“是” <input type="checkbox"/> 第 3 题答“是”	贴标签型 <input type="checkbox"/> 第 9 题答“是” <input type="checkbox"/> 第 10 题答“是”
退缩型 <input type="checkbox"/> 第 2 题答“是” <input type="checkbox"/> 第 1 题答“是”	攻击型 <input type="checkbox"/> 第 11 题答“是” <input type="checkbox"/> 第 12 题答“是”

表 4.2 对话技巧分值评估表

第三章 用心开始 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 13 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 19 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 25 题答“否”	第七章 说出我的方法 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 17 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 23 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 29 题答“否”
第四章 学会观察 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 14 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 20 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 26 题答“否”	第八章 发现别人的方法 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 18 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 24 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 30 题答“否”
第五章 使形势安全 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 15 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 21 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 27 题答“否”	第九章 采取行动 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 31 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 32 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 33 题答“否”
第六章 掌握我的故事 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 第 16 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 22 题答“否” <input type="checkbox"/> 第 28 题答“否”	

你在压力下的行为的分数（如表 4.1）会让你了解你最常表现的是偏向“沉默型”还是“语言暴力型”。你的对话技巧分数（如表 4.2）则与本书各章节搭配，让你知道本书中哪些章节对你的帮助最大。

压力分数所代表的意义

你的沉默和语言暴力分数可以让你衡量你是否经常使用这些不太好的方法。有可能你这两栏的分数都很高。高分（在该项的 3 个问题中你有 1~2 个选了勾）意味着你经常使用这些方法，当然也意味着你是一个平凡人，大多数人都是在“有所保留”与“太具侵略性”中间游走。

表 4.2 中的 7 项分类，反映你在以下 7 个对应章节中所讨论的技巧。如果你在某些方面得分甚高（例如你给 2~3 个选项打了勾），表示你在这部分已经具有相当高的技巧。如果你的分数较低（没有或者 1 个勾），你对这一章就需要特别留意。

既然这些分值代表你在压力下或关键对话中的典型表现，所以这些得分当然可能会改变。你的分值并不代表一种不可改变的特性或天生的倾向，仅仅是对你行为的一种衡量——你完全可以改变它。实际上，如果人们认真地阅读本书，并且依照每一章的技巧进行练习，最终就会改变。当他们在做这些努力时，他们的生活也就随之发生了改变。

接下来呢？现在你已经知道了自己在压力下的行为方式，已经掌握了如何发现问题的工具，这就是说，当你加入一场容易让人生气的对话时，你可以尽量避免自己落入沉默或语言暴力的习惯。而且，当你进行一次关键对话时，你更加清楚哪些是应该注意的。

总结——学会观察

当置身于关键对话时，我们很难清楚地知道到底发生了什么，以及为什么会这样。当讨论开始变得充满压力时，我们经常会作出适得其反的举动。在压力下，我们往往会使用不太健康的行为方式。

学会观察

为了打破这种恶性循环，我们要学会观察。

- 学会观察谈话内容和当时形势。
- 观察什么时候问题开始变得关键。
- 学会寻找安全亮起红灯的警告信号。
- 观察别人是否转向沉默或语言暴力。
- 观察自己在压力下的行为方式。



第五章 保持安全

——如何创造畅所欲言的安全氛围

他们在一起生活了这么多年，已经把争吵当成了谈话。

——玛裘莉·凯利克 (Marjorie Kellogg)

新平知聲
PDG

*They had lived together for so many years
that they mistook their arguments for conversa-
tion.*

—Marjorie Kellogg

鄧子勉
和
妻

PDG

在上一章中我们许下了一个诺言：如果你能在安全出现隐患时察觉到它们的存在，那你就可以首先置身于谈话之外，建立安全的形势，然后你就可以畅所欲言了。在这一章里，我们将会兑现这个诺言，教你如何重建安全。

开始之前，我们先来看一个安全形势受到威胁的例子。让我们来听听一对夫妻的对话，他们尝试要讨论一个最敏感的话题——性关系。

我们先就这对夫妻做一个背景介绍。强森认为他和伊冯娜之间的性行为太少了，但伊冯娜则对他们目前的关系感到满意。许多年来，他们都是用行为表达着他们的想法，从没有针对这个问题好好地讨论过。当强森想要亲热，而伊冯娜没有给与回应时，他就会拉下脸，默不作声，并且在接下来的几天里避开伊冯娜。

伊冯娜知道强森是怎么回事儿。她偶尔也会顺从他，尽管她内心并不想亲热。她这样做只是为了避免让强森不悦，可惜的是，这样做会让她感觉很讨厌强森，而且这种情绪比她真正感受到的罗曼蒂克的情绪还要多，而且经常出现。

因此，他们之间产生了一种微妙的互动：强森越是坚持或越是不高兴，他对伊冯娜的吸引力就越小，伊冯娜对他也越没有兴趣。伊冯娜越是顺从，她就会越讨厌强森，对他们之间的亲密关系就越没有兴趣。而他们两人越是用行为表达自己的感受，而不用语言来进行一次关键对话，他们就越可能最终分道扬镳。于是，伊冯娜决定对强森挑明这个问题。她没有等到两个人都很不舒服时

才沟通，她选择了在两个人轻松地靠在沙发上时挑起了这个话题：

伊冯娜：强森，我们可以谈一谈昨天晚上发生的事儿吗？就是
我告诉你我很累的那件事。

强 森：我不知道我现在是不是有心情跟你谈论这个。

伊冯娜：什么意思？

强 森：我讨厌也厌倦了由你来决定什么时候该干什么！

伊冯娜：（走出屋子）

走出谈话的内容，建立安全的形势，然后再回来

好吧，我们来看看伊冯娜。她试图来谈论一个棘手的话题，这很好。她已经感觉不舒服了，而她的丈夫还责怪她。现在她该怎么办呢？怎么才能回到诚实而健康的对话呢？当你感觉到周围的气氛不够安全，让你无法表达心中真正的看法时，你会怎么做？

关键是要从谈话的内容中走出来，而不要紧紧抓住刚才说了些什么。伊冯娜变得非常激动，那是因为她把注意力都集中在了强森所说的话上。如果她注意观察了强森的行为，她就会知道他的讽刺只是“掩饰”的手法之一。强森并没有说出自己的担忧，因此他开始任意批评。他为什么会那样做？因为他感到不安全。但是伊冯娜忽略了这一点。

我们并不是说强森的行为是可以接受的，或者伊冯娜应该忍耐。但是首要的一件事是——从心开始。第一个问题是：“我到底要干什么？”

如果你真正想要的是一次健康的交谈，而且交谈的话题会决定你们之间的关系的话，那么你可能不得不暂时抛开当前的问题，也就是强森的讽刺。

伊冯娜现在所面临的挑战是建立一个安全的形势——使她能够谈论他们之间的性关系，谈论强森处理这种关系的方式，或者

讲出所有的考虑和担忧。如果她不能建立一个安全的形势，那她能得到的只会是强森持续的沉默或是语言暴力的回应。

那她应该怎么做呢？

在这样的情况下，最糟糕的对话者就会做出像强森和伊冯娜那样的举动。他们会像强森一样，完全忽略对方对于安全的需要，他们想什么就说什么，完全不理睬听者的感受。或者，他们会像伊冯娜一样，觉得这个话题非常不安全，从而陷入沉默。

而善于处理对话的人则知道安全受到了威胁，但他们可能会用完全错误的方法尝试修复。他们会试着用甜言蜜语包装自己要传达出来的信息，使这个话题更容易接受。“噢，亲爱的，我真的想和你在一起，但是我工作的压力太大了，这种压力使我很难享受我们在一起的时间。”他们通过冲淡谈话的内容使情况更加安全。当然，这种策略回避了真正的问题，使问题永远都不能得到解决。

最好的对话者不会玩这种游戏。他们知道对话是信息的自由流动——没有伪装、没有巧言令色或欺骗。所以，他们会做与其他人完全不一样的事——他们会先走出谈话的内容，建立安全的形势，然后再回来。

一旦你侦查出了安全发生危机的信号，你可以先走出谈话的内容，建立一个能够谈论任何话题的环境，然后再谈论那个最具有挑战性的话题。例如：“我们是不是可以暂时改变一下话题？我想谈一谈当彼此都没有浪漫感受时的状况。如果我们可以互相分享，了解哪些方法能解决问题，哪些方法不能解决问题，我想这对双方都会带来好处。我的目的并不是让你有负罪感，而我也不想为我自己辩护。我真正希望的是我们能找到一个解决办法，使我们都能对我们的关系感到满意。”

判断哪些状况受到了威胁

现在，让我们看看下面几个能够帮我们建立安全形势的方法——即使这些话题具有高度风险、高争议性，同时令人情绪激动。建立安全形势的第一步便是了解在以下两种安全的状况中是哪一种面临危险，而每一种情形都会需要不同的解决方案。

共同目标

为什么要先提这件事？

还记得上一次别人给你提出了非常苛刻的意见，而你并没有为自己辩护吗？比如说一个朋友对你说了一些话，这些话会使大多数人感到不安，但你却没有进行任何反击。你必须相信他或她是关心你或你的目标，这个人才能将这些微妙的信息传达给你。也就是说，你信任这个人的目的，因此你才愿意听取一些非常苛刻的意见。

关键对话经常会出岔子，这并不是因为谈话的内容，而是因为别人相信这些令人痛苦的内容表明你的目的是恶毒的。当别人认为你要伤害他们的时候，他们怎么能够感到安全呢？在这种情况下，你嘴里说出的每个词都会受到怀疑。

因此，安全的第一个条件就是双方有共同目标。共同目标是指他人必须认识到，我们的讨论是朝着“得到同样的结果”而努力的；我们关心他们的目标、利益和价值。相应地，我们也相信他们关心我们的目标、利益以及价值。因此，“共同目标”便成为对话的首要条件。找到一个共同的目标，那你就既找到了一个好的交谈理由，又有了一个健康的环境。

例如，如果强森认为伊冯娜提起这个话题的目的是为了让他

有负罪感，或是让自己置身事外，那么这次谈话从开始就注定了失败的结局。如果他认为她真是为了让他们感觉更好，那她可能还有机会继续这场讨论。

注意观察共同目标受到威胁的迹象。我们要如何知道我们面对的安全问题是由于缺少共同目标造成的呢？这非常容易！第一点也是最重要的一点就是，当目的面临危险时，我们会开始争论。当其他人开始把他们的信息强行加入到信息库中的时候，通常是因为他们认为我们正在设法取胜，而他们也要这样做。目标受到威胁的信号还包括辩护、隐藏想法（恶意的沉默）、指责，以及绕回到原来的话题上。这里是一些关键的问题，可以帮我们判断共同目标是否受到了威胁。

- 在这次谈话中，别人相信我是关心他们的目标的吗？
- 他们相信我的动机吗？

记住“共同目标”中的“共同”一词。这是一句非常有哲理的话。共同目标不是一种技巧。为了使关键对话得以成功，我们必须真正关心别人的利益——而不只是我们自己的。双方的目标必须真正相同。如果我们想要我行我素或者控制他人，这种目标很快就会不言自明，安全形势就会被破坏，而我们会立刻归于沉默或者语言暴力的状态。在你开始对话之前，检查一下你的动机。问一问你自己这些从心开始的问题：

- 我从自己身上想得到什么？
- 我从其他人身上想得到什么？
- 我从这段关系中想得到什么？

寻找共同点。让我们看一看共同目标如何应用在一场艰难的讨论中。在这场会谈中，你的目的乍看起来好像是为了使自己更

好，你如何找到共同目标呢？假设你有一个老板经常不守信用，你如何告诉这个老板你不信任他呢？当然，直接这样说绝对会引起老板的反感，产生防卫或报复心理，因为他知道你的目标只是要让你自己更好而已。

为了避免这场灾难，你必须找到一个能够引起老板兴趣的共同目标，使他愿意听一听你的感受。如果你接近老板的惟一目的是得到你想要的东西，老板便会感受到你自私以及挑毛病的心态——因为你心里确就是这么想的。相应地，如果你可以了解别人的观点，你通常可以找到一种方法，让他们愿意加入这场敏感的对话之中。例如，老板的行为使你常常无法在他关心的最后期限将工作完成，或是他的行为使项目产生了额外的费用，导致生产率降低，那么你们可能就有共同目标了。

想像一下这样提出这个话题：“我有一些想法，我可以在每个月准备一份报告，让我的工作进度更为可靠，甚至可以节省好几千块的成本。这个话题有一点敏感，但我想如果我们能针对这问题好好谈一谈，可以对我们的绩效有很大的帮助。”

相互尊重

我们可以维持对话的进行吗？

很显然，如果没有共同目的，我们就不可能开始一场关键对话。同样，如果不能保持相互尊重，那你就不能保持良好的对话状态。相互尊重是对话得以延续的条件，当人们发现别人不尊重自己时，谈话立刻就会变得不安全起来，良好的对话状态会戛然而止。

为什么呢？因为尊重就像空气，如果没有了空气，大家都知道后果会怎么样。一旦人们意识到交谈中存在不尊重的因素，那双方的交流就会脱离原来的目的，而变成“为尊严而战”。

例如，你在和一群领导讨论一个复杂的质量问题。你非常希

望这个问题可以彻底解决，你的工作绩效全靠他们了。但不幸的是，你同时又认为这些领导薪水太高，却没有发挥应有的绩效。你坚信他们不但不配担任这个职务，而且还总是做一些蠢事，有些人甚至还手脚不干净，道德有问题。

当领导们提出他们的看法时，你的眼睛滴溜溜打转，你脑子里不尊重的念头不知不觉地展现在你的表情上，而游戏到此结束。虽然你们有共同的目标，可又能怎么样呢？他们会攻击你的观点，而你在描述他们的建议时也会加入侮辱性的词语。此时双方都想要得分，结果大家全部都输。你们的共同目标会因为缺乏相互尊重而遭受损失。

泄露秘密的信号。为了知道什么时候因为失去尊重而使安全的形势遭到破坏，你就要观察人们开始维护自己尊严的一些信号。情绪指数是其中的关键。当人们感到不受尊重时，他们的情绪会变得非常激动。他们的情绪会从害怕变得愤怒，然后他们会开始拉下脸来辱骂对方、大喊大叫，或是进行威胁。当共同尊重面临危险时，你可以问问自己以下这个问题：

- 别人是否相信我是尊重他们的？

你可以对不值得尊重的人表现出尊重吗？

有些人担心他们与某些人或者在某些特定的场合永远不可能保持共同目标或相互尊重。他们奇怪，与那些来自完全不同背景的人，或道德和价值观念完全不同的人，怎么可以有共同目标呢？假如你因为别人拒绝了你而感到不安，你应该怎么办呢？如果这样的事反复发生，你又能怎么尊敬一个如此自私的人呢？

伊冯娜就是在与这样的情况进行斗争。有时候她甚至不喜欢强森。她认为他爱抱怨，以自己为中心。你怎么可以与那样的人以尊重的口气说话呢？

如果在谈话前我们必须尽力与别人的目标保持完全一致，或

尊重对方人格中的每一个元素，那么对话可能就此打住，无法进行下去。如果是这样的话，我们全部都会沉默无语。然而，我们可以找到一种方法来称赞他人的一些基本人性。从根本上说，不尊重的感觉来源于我们认为别人与自己不同，因此我们可以通过寻找相似点来消除这种感觉。我们可以不原谅他们的行为，但我们可以试图去同情他们，甚至用他们的方式思考一下。

一个非常聪明的人曾建议我们以祷告的形式来达到以上目的：“主啊，请帮我宽恕那些与我罪孽不同的人吧。”当我们认识到每个人都有弱点时，就会比较容易去尊重别人了。当我们做到这一点时，我们就会感到彼此是相像的，让我们与这些麻烦的家伙产生一些共同点。这种联结和相像可以促使我们进入一场艰难的谈话，而且最终可以使我们与任何人保持良好的对话状态。

考虑一下下面的例子：一家制造公司的员工已经罢工6个月了，最终工会同意开始工作，但是员工代表必须签订一份合同，合同里面的条款比他们原来要求的条件要差很多。在第一个工作日里，虽然人们开始工作了，但明显失去了笑容和活力。每个人都很愤怒。怎样才能改善这种情况呢？

虽然罢工已经结束了，但这场战争还远没有结束。这家公司的经理请我们其中一位作者提供协助，因此这位作者与两个团体的领导（经理和工会领导）进行了会面，让他们做同一件事。他要这两组人分别进入到一间单独的房间，然后在一张绘图纸上写出他们所希望的公司发展目标。在接下来的两个小时里，每一组人都热情地写下他们的希望，并且将清单贴到墙上。当他们完成这项任务之后，这两组人互相交换房间，来寻找对方写下的目标与自己的有哪些共同点。

几分钟后，两组人回到了培训室。他们非常惊讶，因为他们列出的内容几乎完全一样，而不仅仅是有一两条相似。他们的目标几乎完全相同，大家都希望公司获利、希望有一份稳定和报酬丰厚的工作、生产出高质量的产品，并且自己能对公司产生正面的影响。让双方有机会能在不用害怕遭受攻击的情况下自在地讨论，

他们会列出自己真正想要实现的目标，而这不仅仅是他们想要的，也是公司里每一个人想要的。

这次经历促使双方都开始认真思考如何以另外一种观点来看事情。他们都开始把对方视为与自己类似的一群人，他们也了解到，其他人小气而政治性的伎俩跟自己采取的手段其实是差不多的。别人的“罪”之所以与自己不同，主要是因为他们扮演的角色，而不是这些人的基本人格比较坏。最后他们重新建立起了相互尊重，对话第一次代替了沉默和语言暴力。

跳脱对话的“内容”之后，你应该做些什么？

当你发现共同目标或相互尊重受到威胁时，我们曾经建议你不应忽视这些警告信号。另外，我们也建议你应可以找到一种方法，既能发现共同的目标，又能获得相互尊重——即使在那些非常不同的人中间。

但怎么才能做到呢？你到底应该做些什么呢？让我们讨论一下最好的对话者经常使用的三种技巧吧：

- 道歉。
- 对比。
- CRIB。

每一种技巧都可以帮我们建立共同的目标或相互尊重。我们首先介绍这几项的运作方式，然后我们会看一看这些技巧是否可以帮助伊冯娜使事情重回正轨。

你在哪里？你正在与一组小时工谈话，他们为了准备一次公司内部的参观工作了一个晚上。你原计划带着这个部门的副总裁一起来，然后由这些工人向副总裁展示针对流程进行改进的部分。

他们对于自己最近提出的这个改造非常自豪，因此他们愿意通宵工作来完成这个改造的最后一个细节。

不幸的是，正当你们要参观这个工地时，这位副总扔出了一颗“炸弹”。他提出了一份计划，而你认为这将会损害产品质量，甚至有可能赶走你最大的客户。因为你和这位副总裁只有一个小时的会面时间，因此你选择了来谈论这件事，而不是去参观。你的未来就全靠这次谈话了。幸运的是，你可以阻止这个计划的进行；但不幸的是，你忘记通知那些辛苦工作了一晚上的员工。

当你陪同这位副总裁上了车之后，你在回办公室的路上遇到了这群人。他们的目光中充满了失望，6个人都显然非常生气。没有副总裁参观，没有电话通知参观取消，而从你现在急着跑回办公室的样子看，你也没打算要停下来给他们一个简单的解释。

哎哟！真糟糕！

就在此时，事情开始变得糟糕了。“我们整夜工作，而你甚至不屑于来一下！这是我们最后一次为你卖力工作了！”

时间仿佛停滞了，谈话开始变得关键。这些曾经辛苦工作的员工非常沮丧，他们感到没有得到尊重。

但是你并没有看到这一点。为什么？因为你也感到没有受到尊重。他们正在对你展开攻击，因此你陷入到这次谈话的内容中——你认为这些事都与这次参观有关。

“我必须在公司的前途和参观之间进行选择。我选择了我们的前途，如果让我重来一次，我还会这么做的！”

现在你和他们都在为尊严而战。但这样并不会对你有任何帮助。除了这样做，你还有其他选择吗？

不要只是盯在这件事上进行反击，而是要打破这个圈子。你要看到他们这种攻击性行为的本质——这是他们感到安全受到威胁的信号。然后，你要跳脱谈话的内容，建立安全的形势，重新回到谈话中来。下面就讲一下如何才能做到这一点。

道 歉

当你犯了错误并且伤害到他人时（例如你没有给这些人打电话），先要向他们道歉。你给别人带来了——至少是没能阻止——痛苦或者困扰，而道歉可以真诚地表达你的歉意。

“很抱歉，当我知道不能去的时候，我没有给你们打电话。你们工作了一晚上，这本应该是你们展示这个改进项目的绝好机会，而我甚至没有向你们解释一下发生了什么事情。我向你们道歉。”

但是，如果你的内心没有发生变化的话，这种道歉并不是一个真正的道歉。为了展现道歉的诚意，你必须改变你的动机。你必须放弃保住面子、放弃自己“永远是对的”选择、放弃求胜的心理，如此才能将焦点放在你真正想要做的事情上。你必须牺牲一点儿自尊来承认你的错误，但是这就像其他的牺牲一样，当你放弃一些你认为珍贵的东西后，你会得到一些更为珍贵的东西——健康的对话和更好的结果。然后，你要仔细观察你真诚表达歉意的行为是否重新建立起了安全的形势。如果是的话，你就可以解释一下到底发生了什么事情；如果还没有，那你就要使用更为高级的技巧，我们将在下面进行介绍。在任何情况下，首先要建立起安全的气氛，然后再回复到讨论的议题上。

如果你的行为很容易让人怀疑你是否尊重他们或者是否有共同的目标，除非你真诚地道歉，否则你的对话最终将会沦为愚蠢的游戏，或是令人沮丧的误解。

通过对比来消除误解

有时在关键对话中，即使我们没有做出任何不敬的举动，别

人也会感到没有受到尊重。当然，尊重有时会因为我们明显带有伤害性的行为而受到破坏，但是有时伤害是完全无意的。

同样的情况也会出现在共同目标上。你可能仅仅是想说出你的观点，但其他人却认为你的目的是打击他，或者强迫他接受你的观点。显然，道歉在这种情况下是不合适的，因为在你没有错的时候承认你的错误是不诚实的。那你应该怎样重建共同目标或相互信任，使对话能够安全地进行呢？

当别人误解了你的目的或用意时，从争论中走出来，用一种叫作对比的技巧来重建安全的形势。

对比法主要陈述你的意思“是什么”以及“不是什么”，目的在于：

- 强调一下别人所担心的内容，即他们认为你不尊重他们或你的用意是恶毒的（说明“不是什么”的作用）。
- 明确你是尊重他们的，并且澄清你的真正目的（说明“是什么”的作用）。

例如：

说明“不是”的部分：我最不想做的事就是说不珍惜你们的工作；或者我不想让副总裁看到这项工作。

说明“是”的部分：我认为你们的工作太棒了。

现在你已经处理了威胁安全的问题，这时你就可以转回到“参观”这件事情上来，并且开始进行补救工作：

“可惜的是，当我们正要来这儿参观时，副总裁提出了一个意见，而我必须对他的提议进行修正，否则我们的生意就会损失一大部分。这样吧，我在想能不能明天安排个时间让

他来看看你们的工作。他会来这儿参加剪彩仪式，我们看看能不能向他展示一下你们的改进项目。”

在对比法的两个部分中，“不是”的部分更为重要，因为它直接说出了导致不安全形势的误解。那些辛勤工作的员工认为你不珍惜他们的劳动，甚至在不能去参观的时候，都不记得通知他们；而事实恰恰相反。因此，你必须解释你“没有”什么意思，以化解误会。一旦你这样做了之后，谈话就会重新变得安全起来，这时你就可以解释你真正想做的是什么了。切记，安全第一！

让我们回到伊冯娜和强森的例子中来。伊冯娜想与强森进行谈话，而强森却怀疑她的动机。让我们看看“对比法”是如何帮助伊冯娜的：

伊冯娜：我认为，你逃避这个问题，或者几天不和我说话，都只能使事情变得更糟。

强 森：那你希望我不但要忍受你经常的拒绝，而且还要表现出高兴的样子吗？

强森显然认为伊冯娜的目的是要改变他。这是不安全的，因为共同目标受到了威胁。这时伊冯娜不应该回应他的讽刺，而是要从谈话的内容中走出来，阐明她的真正目的。

伊冯娜：我并不认为这是你的问题。实际上，我认为这是我们两个人共同的问题。我不是想把责任推到你身上，我自己也不知道解决的方法是什么。我只是希望我们两个能谈一谈，使我们能更好地了解对方。也许这样也能帮助我改变对你的回应方式。

强 森：我知道这是怎么回事。我们谈话之后，我仍然会遭到你的拒绝，但你却会感到好受一点，因为“我们已经沟通过了”！你是不是又看了欧普拉（Oprah）的

节目了？

显然，强森仍旧认为伊冯娜只是想确认一下他们之间的关系没有问题，这样她就能继续拒绝强森——而且不会有负罪感。强森还是感到不安全。因此伊冯娜要继续退出对话，使用“对比法”建立安全的形势。

伊冯娜：说真的，亲爱的，我没有兴趣讨论我们目前的关系如何，我可以看出来我们的关系是有问题的。我只是想谈谈我们每个人喜欢什么、不喜欢什么，这样我们就可以知道我们有哪些地方需要改进，以及为什么要改进。我惟一的目的是要找到办法，使我们两个都能高兴起来。

强森：（改变了语气和态度）真的吗？真抱歉，我对这件事太没有安全感。我知道我有点自私，但是我不知道怎么改变我的感受。

“对比法”不是道歉。理解这一点很重要！它不是指收回那些伤害了别人感情的话，而是确保我们所说的话对别人造成的伤害不要比预想的更严重。一旦伊冯娜说明了她真实的目的（而不是捏造出来的用来吸引强森的目的），强森就感到安全了。这时两人就可以重新回到对话中。

“对比法”提供了均衡以及事情的来龙去脉。在危险的谈话中，他人常常将我们的意思扩大解释，或有不好的联想。例如，你和你的助手讨论他经常不准时的问题。当你说出你的观点时，他好像受了打击。

这时你可能会试着冲淡问题的重要性——“你知道，这并不是什么大问题。”千万不要这样做，不要收回你说过的话，而是要把它放在相应的环境中。例如，这时你的助手可能以为你对他的表现完全不满意，他认为你对当前这件事的态度代表了你

全部态度。如果他这种想法是错误的，那你就要用“对比法”来说明你相信的是什么、不是什么。先从你“不”相信的部分开始。

“让我这样说吧。我不想让你认为我对你的工作质量不满意，我希望我们能继续在一起工作。我确实认为你的工作做得很好！但是准时对我很重要，我希望你能注意。如果你能注意这件事，我对你就没有什么好挑剔的了。”

把“对比法”作为预防或急救工具。“对比法”既可以作为安全问题的急救方法，也可以作为预防方法。以上的例子都是属于“急救型”的。某人产生了误解，于是我们说明我们真实的目的或意思。

当我们知道要放入信息库的信息会使别人产生反抗时，我们可以用“对比法”来巩固安全的形势——甚至在我们看到别人开始转为沉默或语言暴力之前。

“我不希望你认为我不赞赏你所做的工作，你把账目管理得很好。我非常欣赏你的工作，我知道如果我自己干的话，肯定不会有这么好。但是，我对于使用新的电子银行系统确实有些担心。”

当别人对你产生了误会，而你开始对这个误解提出反驳时，请马上停止。使用“对比法”，向对方解释你“没有什么”意思，直到你重新建立起安全的形势，接着再回到谈话中。切记，安全第一！

练习“对比法”

现在，让我们练习一下。仔细阅读以下的情境，接着拟定你自己的“对比法”陈述句。记住，将你不想要的或不想做的与你想

要的或想做的进行对比。用一种可以让别人感到安全的方式表达出来。

气愤的室友。你让你的室友把冰箱里的东西从你的格子挪到她自己的格子上去。你觉得这并不是什么大事，只是要平均分配里面的空间而已。你没有什么别的意思，你非常喜欢这位室友。但她却回答道：“你又来了，你总是告诉我应该怎样生活。好像如果你不跑进来告诉我的话，我连吸尘器的清洁袋都不知道怎么换！”

拟定你的“对比法”陈述句：

我不希望_____

我希望_____

敏感的员工。你准备和你的员工雅各布好好谈一谈。每次当别人给他提意见时，他就大发脾气。昨天一位同事告诉雅各布，希望他在公司餐厅吃完饭后自己收拾干净（别人都是这么做的），而他就生气了。你决定去和他好好谈谈。当然你也要给他提意见，这通常会让他发火，因此你应该小心。你要使用正确的声调，并且谨慎地说出你想说的内容。毕竟，你很喜欢雅各布，而且每个人都喜欢他。他很有幽默感，而且是公司里最能干、最勤奋的员工。如果他能不那么容易发怒的话，就更好了。

拟定你的“对比法”陈述句：

我不希望_____

我希望_____

多话的年轻人。你十几岁的侄子因为他的父亲（你的弟弟）去世而搬来和你一起住，而你的弟媳已经管不了他了。他开始和一些不好的人混在一起。他一直和你很合得来，一切都还不错，除了一点，他把许多时间都花在了电话和互联网上。这种行为还算是能让你掌握，因为这样他就不会去干别的事儿了，只是现在你很难打电话或查电子邮件。你告诉他要减少用电话和互联网的时间，他却说：“请不要送我到管教所！我会变好的！我发誓！我不和我的朋友们说话了。别把我送走！”

拟定你的“对比法”陈述句：

我不希望_____

我希望_____

通过 CRIB 法达到共同目标

我们再来介绍一种技巧。有时我们发现自己正在与别人争吵，因为我们的目的不同。这里不存在误解，所以“对比法”起不了作用，我们需要更强有力的技巧。

例如，你得到了一个晋升的机会，这可以使你的事业发展得更快，同时带给你更大的权利，另外也可以稍微缓和一下你搬家所造成的影响。最后这一部分非常重要，因为你必须把家从美国的这头搬到那头，而你的配偶和孩子都很喜欢现在住的地方。

你认为你的配偶可能会有有一种矛盾或犹豫的情绪，但是他/她没有露出任何类似的迹象。对你的配偶来说，你的晋升是一个彻底的坏消息：第一，你必须搬家；第二，你工作时间会更长。而再多的钱或权利都无法补偿这些。现在该怎么办呢？

最差的对话者或者完全忽略这些问题，而继续坚持自己的观点；或者放弃自己的观点，依照别人的观点来行事。他们要么选择竞争，要么选择屈服。这两种策略最后都会导致有人胜利、有人失败，而问题在谈话之后还会长期存在。

比较善于处理对话的人则会很快选择妥协。例如，面对调职的夫妻会在调职的地方和原来生活的地方各安一个家。没有人会喜欢这种安排，而且坦率地说，这种安排会在日后造成更为严重的问题，甚至导致离婚。虽然妥协有时候是必要的，但对话高手却有更好的办法。

对话高手用 4 种技巧来寻找共同目的。这 4 种技巧第一个字母的缩写就是 CRIB。

承诺寻找共同目标

如果你想要重新回到对话中，你就要从“心”开始。这一点在大部分对话技巧中都成立。在这种情况下，你必须同意这一点。为了成功地沟通，我们必须放弃使用沉默或者语言暴力来使别人接受我们的观点。我们必须放弃错误的对话，不再假装我们之间有共同的目标（冷静地为我们自己的观点辩护，直到别人接受）。我们从“心”开始，承诺要维持对话，直到找到双方都同意的目的为止。

这一点可能会非常困难。为了停止争吵，我们应该克制自己相信自己的选择是最好的或者是惟一的；我们也必须克制自己相信，除非得到我们现在争取的东西，否则我们不会快乐。我们必须敞开心扉、面对事实，或许——仅仅是或许——还有另一个选择，能让我们皆大欢喜。

我们也必须愿意将这种承诺以言语表述，尽管我们的伙伴似乎一心想要求胜。我们相信，对方是因为感觉到不安全才陷入沉默或语言暴力之中。我们假设，如果我们能够表达出自己对于寻找共同目的的高度承诺，借此建立起更安全的气氛，对方会比现在更有信心，也愿意相信这场对话的确是具有建设性的。

因此，下一次当你发现自己陷入争吵的时候，可以使用这个非常有效、非常简单的方法。退出谈话的“内容”，重建安全氛围。你只需要说：“看起来，我们都想让对方接受自己的看法。我一定会继续这场讨论，直到找出彼此都能够接受的解决方案。”接着看看安全的气氛是否有助于双方讨论的恢复。

确认策略背后的目的

寻找一个共同的目标是一个非常好的开始，但并不是全部。在我们转变想法之后，还需要转变我们的策略。下面这个问题是

我们应该注意的：当我们发现陷入僵局的时候，往往是因为我们要做一件事，而别人要做另一件事。我们觉得找不到出路了，因为我们觉得我们要做的事和我们想要的结果同等重要。实际上，我们要做的事是一种策略，通过这种策略可以得到我们想要的结果。我们把想要的结果或者目的与策略混为了一谈，这就是问题所在。

例如，我下班回到家，说我想去看场电影，而你说你想留在家里放松一下，因此我们发生了争执：电影、电视、读书等等。我们发现自己永远无法解决彼此间的差异，因为出去和留在家里是完全不相容的两件事。

在这种情况下，我们可以打破僵局，问对方：“你为什么要那样做？”在这个例子中你可以问：

- “你为什么想呆在家里？”
- “因为我不想到处跑，还要面对城市的混乱拥挤。”
- “因此你想要平静和安宁，是吗？”
- “大概可以这么说。那你为什么又想去看电影呢？”
- “这样我可以和你在一起，只有我们两个，没有孩子。”

在找到共同的目的之前，你必须知道别人的真正目的是什么。因此跳脱谈话的内容——因为谈话主要是关注策略问题——寻找隐藏在策略之后真正的目标。

“你想要平静和安宁，而我希望有时间和你单独在一起，没有孩子。因此，如果我们能想到一件事，既能安静，又能远离孩子，那我们双方都会满意，对不对？”

“没错。我们一起开车到峡谷去兜兜风，你看怎么样……”

创造共同目的

有时，当我们找到了隐藏在策略之后的目的时，会发现彼此其实有可以相容的目标。从这个目标开始，我们可以找到共同的策略。但我们并不总是这么幸运。例如，有时候你会发现如果不牺牲别人的目标，你想要的结果和目标就不能实现。在这种情况下，你们不可能找到一个共同目标，因此必须主动创建一个。

为了创建一个共同目的，你必须思考一个更完整的目标，找到一个比双方现有的目标更有意义或报酬更高的目标。例如，你和你的配偶可能在你是否接受升职这个问题上不能达成一致，但是你们一致认为你们的关系和孩子比事业更重要。通过设立更高、更长远的目的，你们可以找到方法来超越短期的妥协，建立起共同目标，并且开始进入对话。

通过头脑风暴寻找新的策略

一旦你通过找到共同目标，建立起了安全的形势，你就可以重新回到谈话的内容了。这时你要重新回到对话中，运用头脑风暴，找到可以满足每个人需求的策略。如果你们致力于寻找大家都能同意的方法，那你们就不会再把精力浪费在无用的冲突上了。相反，你们可以积极地寻找出每个人都同意的一种选择。

暂缓对现行提议的评判，想想除此之外是否有新的可行方案。你是否可以在当地找到另外一个满足你职业发展需求的工作？这个公司里的这份工作是惟一让你开心的吗？如果接受这份新的工作，你真的需要搬家吗？是否存在另外的社区，可以使你的家庭感到同样满意呢？如果你们不试着使用创造力的话，就不可能找到一个双方都能接受的解决方案。天空再大，也有极限，如果你愿意，总是找得到其他方法的。

运用 CRIB 创造共同目的

因此，当你发现自己和别人的目标不同时，就可以这样做。首先，退出冲突的内容，不要再去关注谁的想法是什么。然后使用 CRIB 法来帮助你创造共同目标。

- **承诺寻找共同目标。**单方面地、公开地承诺保持真正的谈话，直到找到一种可以满足所有人要求的解决办法。

“这样不行。你的团队说要晚上加班，等我们把工作完成；而我的成员想要回家，然后周末再来加班。我们能不能想出一个两全其美的法子，让大家都能大欢喜？”

- **认识到隐藏在策略背后的目标。**问对方为什么想要他们所坚持的东西。将他们的需要与背后的目的区分开来。

“你们为什么不愿意在星期六早上来加班呢？我们都累了一天了，而且我们担心安全和质量问题。你们为什么希望在晚上加班呢？”

- **创造共同目标。**如果在你们明确了各自的目标之后发现仍然存在分歧，那就可以看一看能否制造一个更高或更长远的目标，从而激励你们寻找解决办法。

“当然我并不是要判定谁输谁赢。如果我们可以找到一个大家都能接受的方案，会比让其中一组牺牲并使它抱怨赢的组要来得好。我们以前用过投票或丢铜板的方法来决定，输的人就得服气，不能抱怨赢的人。我比较担心的是大家对对方的感觉。我要确定不管我们做了什么，都不能牺牲彼此和谐的同事关系。”

- **用头脑风暴寻找新的策略。**现在有了一个清晰的共同目标，你们就可以共同寻找让每个人都满意的解决方法了。

“因此，我们需要找到一种方法，既不会危害安全或质

量，又能使你们组在周六去参加同事的婚礼。我们组并不需要参加这场婚礼，所以我们可以从早上开始，工作到下午一两点，然后你们从婚礼后接我们的班，你看怎么样？如果这样的话，我们可以……”

回到伊冯娜和强森的例子中

让我们回到本章一开始的那个例子。伊冯娜希望能与强森讨论有关亲密关系的问题，让我们看看伊冯娜在这场关键对话中如何创造出安全的气氛。首先，她会使用“对比法”防止强森误解她的目的。

伊冯娜：强森，我想谈一谈我们的性关系。我这样做并不是要难为你，或者说这是你的问题，我很清楚这是我们两个人的问题。我真的想跟你好好谈一谈，让我们两个都可以做些努力，让彼此感觉更好。

强森：有什么好谈的？你不想跟我亲热，而我又想要。我会自己想办法的。

伊冯娜：我想事情没有那么简单。你的行为有时候使我更不想和你在一起了。

强森：如果你这样想的话，为什么我们还要假装我们的关系亲密呢？

噢，刚才发生了什么？记住，我们在研究伊冯娜这一方的谈话，是她发起这次对话。显然，强森这一方有很大的改进空间，能使事情向好的方向发展。但是她不是强森，伊冯娜应该怎么做呢？她应该关注于她真正想要的：找到一种方法，使两人都能过得更好。因此，她不应该回应强森这些丧气的话，而应该看到这些话背后的安全问题。为什么强森要退缩呢？有两个原因：

- 伊冯娜指出这个问题的方式让他以为是要把所有责任推到他身上。
- 他认为她对一个小问题的担心反映了她对他的整体态度。

因此她要道歉，然后通过“对比法”重建安全的形势。

伊冯娜：我为我的说话方式向你道歉。我并不是因为我的感受或行为而责怪你，那是我的问题。我不是把这当成你的问题，我认为这是我们两个人的问题。我们可能都采取了一些举动，让事情变得越来越糟。至少我知道自己做了一些错事。

强 森：我可能也有不对的地方。有时我不高兴是因为我觉得自己受到了伤害。我这样做是为了让你心情不好，我也要跟你道歉。

注意以上状况的变化。由于伊冯娜妥善处理了安全问题，而且将焦点放在她想要的事物之上，从而使强森重新回到对话中来。这样做比责备强森有效多了。我们继续看看他们的对话如何进行：

强 森：我也不知道我们该怎样解决这个问题。我的热情比你更热烈——看起来，对我来说惟一的解决办法就是忍耐，不要让你感觉自己像一个性奴。

现在，这已经是一个共同目标的问题了。强森认为他和伊冯娜之间目标不同，他认为根本就不可能存在一种让两个人都满意的解决办法。这时，伊冯娜不应该妥协或争辩，而是要跳出这件事情，并使用 CRIB 来创造共同目的：

伊冯娜：（承诺寻找共同目标）不，那根本不是我想要的。我想要的是让我们两个都能感到很好。我只是想找到一种方法，使我们都能感到更加亲近，更加相互欣赏，更加相爱。

强 森：这也是我想要的。只不过我们得到这种感受的方式不同。

（注意强森是如何放弃耍花招回到对话中来的。安全——尤其是共同目标——使这样的事成为能。）

伊冯娜：（认识到隐藏在策略背后的目标）也许不是。什么可以使你感到被爱、被欣赏呢？

强 森：与你做爱，而且是在你心甘情愿的时候。你呢？

伊冯娜：当你为我着想的时候。还有，我想，是在你抱着我的时候——但并不总是有性的成分。

强 森：你的意思是，我们只要搂搂抱抱，你就有相爱的感觉了？

伊冯娜：是的。而且有时——当我认为你这样做是因为你爱我的时候——做爱也会让我有同样的感觉。

强 森：（创造共同目标）所以我们要设法找到一种在一起的方式，使我们都能感到被爱、被欣赏。这是不是我们要找的东西？

伊冯娜：是的。那就是我想要的。

强 森：（用头脑风暴寻找新的策略）嗯，如果我们……

可是，我永远做不到那样！

阅读上面这样的复杂对话可能会引起你的两种反应。你可能会想，“噢，这些办法真的管用！”同时你可能也会想，“在一个如

此复杂的谈话中，我不可能想得那么清楚！”

我们承认，当我们对着电脑写稿子的时候，把这些技巧列在一起更容易。但我们要告诉你，这些例子并不是从电脑前面蹦出来的，这些都是真实的案例。人们的确会有这样的表现。实际上，你在表现最好的时候，也能做到这样的水准。

因此，不要过于担心你自己在情绪激动的谈话中能否保持头脑的清晰，只要想一想你能不能在某些关键对话中想得比以前更清楚一些，或者在事先稍做准备。在关键对话开始之前，想一想哪些技巧对你最有帮助。记住，在事关重大的谈话中，一个小小的进步都可能带来很大的好处。

最后，大多数复杂的问题都不会有完美的结局，因此不要把目标定在“追求完美”上。你的目标应该是追求不断的进步。当你的肾上腺激素开始分泌时，要学会慢下来。在你处理这些关键对话时，试试我们建议的几个问题，运用与你最相关的那几个，观察自己逐步的成长、进步。

总结——建立安全的形势

走出谈话

当别人趋向沉默或语言暴力的时候，你要走出谈话，建立安全的形势。在安全的形势重新建立起来之后，再回到问题之中，继续原来的对话。

判断安全的哪一个条件受到了威胁

- 共同目标。在这次谈话中，别人认为你关心他们的目标吗？他们信任你的动机吗？
- 相互尊重。别人相信你尊敬他们吗？

在适当的时候道歉

- 当你明显破坏了相互尊重时，要道歉。

通过对比法消除误解

- 当别人误解了你的目的或用意时，要使用“对比法”。先说你的目的或用意不是什么，然后解释你真正的目的或用意是什么。

通过 CRIB 法寻找共同目标

- 当你们的目标不同时，使用以下 4 种技巧来回复到共同目的：
 - ◆ 承诺寻找共同目标。
 - ◆ 认识到隐藏在策略背后的目标。
 - ◆ 创造共同目的。
 - ◆ 用头脑风暴法寻找新的策略。



第六章

掌握自己的故事

——如何在愤怒、害怕或受到伤害时
保持良好的对话状态

问题不是你如何玩这场游戏，而是游戏怎么玩你。

新平知覺
PDG

*It's not how you play the game, it's how the
game plays you.*

鄧子龍

PDG

这时你可能会对自己说：“我怎么才能记住这么多事儿呢——尤其是当我的愤怒沸腾如岩浆一般的时候？”

在这一章中，我们要探讨如何通过控制你的情绪来控制关键对话的进行。通过学习对你自己的情绪施加影响，你可以比原来更好地利用我们所讲到的工具。

他让我发疯！

有多少次你听到别人说“他简直让我发疯”？又有多少次你自己说过这样的话？比如，你正静静地坐在家里看电视，你的岳母走了进来（她和你们一起住）。她环顾四周，然后开始收拾你刚才准备玉米薄饼时留下的一堆东西。于是你不得不也起来收拾。她经常这样洋洋自得地隐藏在屋子里，随时提醒你，你是个不修边幅的家伙。

几分钟之后，你的另一半问你为什么这么沮丧，你解释说：“又是你妈！我正高兴地躺在那儿呢，她给我一个让我非常不舒服的眼神。说实话，我真希望她别那样做了。我只有这么一天的休息时间，我想自己安静地休息一下，可她总会走过来招惹我。”

你的配偶问：“是她招惹你了，还是你自己招惹你自己了？”

这是个非常有意思的问题。

有一件事是确定的。不论是谁招惹谁，对于同样的刺激，有一

些人的反应远比其他人要敏感得多。为什么会这样呢？例如，有些人能勇敢地接受某些负面意见；但有些人，哪怕你只是说他的下巴上沾着辣椒酱，他也会发起脾气，这是为什么呢？有时候别人用语言攻击你，而你连眼睛也不眨一下；而有时候别人斜眼看你一下也会让你大发脾气，这又是为什么呢？

情绪不会无缘无故产生

为了回答这些问题，我们先要提出两个大胆的（有时甚至是不受欢迎的）论断，接着我们将会解释每个论断背后的思考逻辑。

论断一：情绪不会像雾一样突然笼罩你。它并不是别人强加在你身上的，不论你说这句话时感觉多么好——别人都不会使你发疯，是你自己使自己疯狂，就是你，也只有你能够创造自己的情绪。

论断二：一旦你创造了自己的情绪，你只有两种选择：你可以对它施加影响，或者让它影响你。也就是说，在你的情绪开始激动的时候，你或者通过某种途径来控制它，或者成为它的俘虏。

下面我们将一一解释这两个论断。

玛丽亚的故事

玛丽亚是一个广告文案撰写人员，她目前正在被某种非常强烈的情绪所困扰。她和她的同事路易斯刚刚与老板讨论完一份新的计划书。在这次会上，他们本来要一起提出他们新建议的，但在玛丽亚停下来喘口气的功夫里，路易斯接着进行了演示，直到讲完他们一起想出来的所有建议才停下来。当老板问玛丽亚时，她已经没有什么可以说的了。

在整个会议的进行过程中，玛丽亚一直都感到受了污辱，也

非常愤怒。首先，路易斯拿着他们两个人的主意找到老板，在她的背后进行讨论；其次，他完全控制了那个演示。因此，玛丽亚认为路易斯在故意压制她的贡献，因为她是这个组里惟一的女性。

她对他这种“男人俱乐部”的心态已经受够了。那她是怎么做的呢？她不想让人觉得她“过于敏感”，因此在大多数时间里她什么都不说，只是做她应做的工作。但是，她偶尔也会用讽刺的语言表达对自己所受不公平对待的不满。

“我当然可以帮你把文稿打印出来，要不要我顺便再给你准备一杯咖啡、一块蛋糕？”她低声地唠叨着，并翻着白眼走出房间。

反过来，路易斯对玛丽亚的唠叨和讽刺觉得很奇怪。他不太清楚玛丽亚为什么感到不安，但是他开始讨厌她自以为是的态度和对他的敌对反应。因此，当他们两个人一起工作的时候，紧张的气氛一触即发。

什么使玛丽亚发疯呢？

最糟糕的对话者都会陷入玛丽亚现在掉入的陷阱中。玛丽亚完全没有意识到她自己作出了可怕的假设。她因为被忽视而感到不安，然而她保持了高度的沉默。她认为在这种情况下，她的情绪和行为是惟一正确且合理的反应。她确信无论什么人处在她的位置上都会有同样的感受。

这就是问题的所在。玛丽亚把她的情绪当成了惟一正确的反应，因为在她的心理，这种情绪既正确又理所当然，她也从没想过要去改变它，甚至从未对它产生过怀疑。实际上，她认为这些都是路易斯引起的。最终，她的这种情绪导致了她的行为（什么都不说，只是经常唠叨）。她没有设法去影响她的情绪，因此她只能受到情绪的影响——让这种情绪控制她的行为，继续恶化她和路易斯之间的关系。最糟的对话者是他们自己情绪的俘虏，而他们自己却没有意识到这一点。

较好的对话者能够认识到：如果他们不控制自己的情绪，事

情就会变得更糟。因此，他们的做法会有所不同。他们会隐藏自己的情绪，控制自己的反应，尽自己最大的努力使谈话回到正轨。至少他们会试着这样做。

不幸的是，当关键对话突然变得异常艰难的时候，他们被压制的情绪就会爆发出来。这时，他们会态度强硬或者冷言冷语，对话因此而停顿。或者，内心的恐惧会使他们隐藏他们真正的想法，信息的流动因此被截断了。他们的情绪往往会从隐藏的地方流露出来，对谈话产生影响。这样做永远没有好结果，只会把对话扼杀。

最好的对话者的做法完全不同。他们既不会成为情绪的俘虏，也不会设法去隐藏或压制自己的情绪。相反，他们会设法影响自己的情绪。也就是说，当他们情绪激动的时候，他们通过思考影响（经常是改变）他们的情绪。这样，他们就可以选择他们的情绪，因此可以选择那些结果较好的行为。

当然，这说起来容易做起来难。你如何在情绪激动或危险的状态下重新思考自己，进而重新控制自己呢？

玛丽亚应从哪里开始？为了重新思考或者控制自己的情绪，让我们首先看一看“感觉”是从何而来的。我们来看一个模型，它能帮助我们检验并控制我们自己的情绪。

想一想玛丽亚的例子。她感到受了伤害，但是又担心如果对路易斯说什么会显得她太敏感，因此她选择了隐藏她的感觉（回避），或者唠叨（掩饰）。

如图 6.1 所示，玛丽亚的“行为”源自她的“感觉”。她先有感觉，然后产生行动。这非常简单，但是其中仍有一个疑点：是什么首先引发了玛丽亚的感觉？

是路易斯的行为吗？就像前面提到的玉米薄饼和岳母的例子一样，是路易斯使玛丽亚感到受辱和受伤吗？玛丽亚听到和看到路易斯的所作所为，于是产生了一种情感，然后通过掩饰和回避把这种情感表达了出来。

因此，其中的大问题便在于：在路易斯的行为和玛丽亚的感

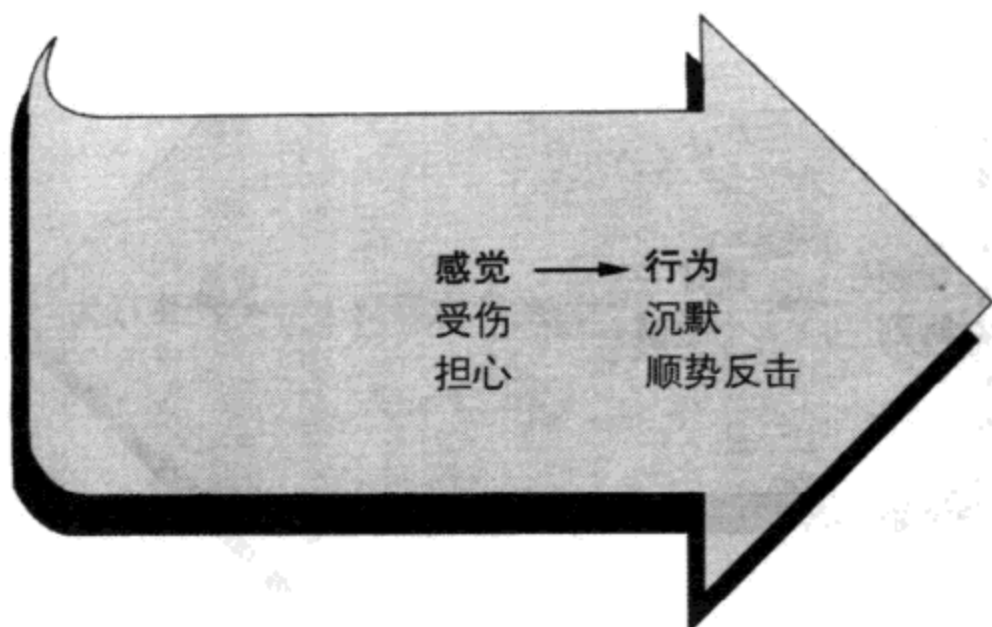


图 6.1 “感觉”如何驱动“行为”

觉之间发生了什么？别人的行为到我们的感受之间是否有一个中间步骤？如果没有，那一定是别人的行为使我们有了那种感受吗？

故事创造“感觉”

实际上，在“别人的行为”和“我们的感觉”之间确实存在一个中间步骤。这就是为什么当面对同样的情况时，10个人会有10种不同的反应。例如，和路易斯这样的人一起工作的时候，有些人会感到被侮辱，有的人仅仅感到奇怪；有些人会非常生气，而有些人会感到担心或同情。

那中间步骤是什么呢？在观察到别人的行为之后，同时在我们感觉到某些情绪之前，我们给自己讲了一个“故事”。也就是说，我们为自己观察到的行为添加了一些意义。我们给一些单纯的行为加上了动机：“他们为什么要这样做？”同时我们还加入了判断：“这是好还是不好？”然后，在这些想法或故事之上，我们就产生了自己的情感。

这个过程就像图 6.2 所表示的模型那样，我们称这个模型为行为产生的途径，因为它揭示了感觉、想法和经历如何导致了我们的行为。

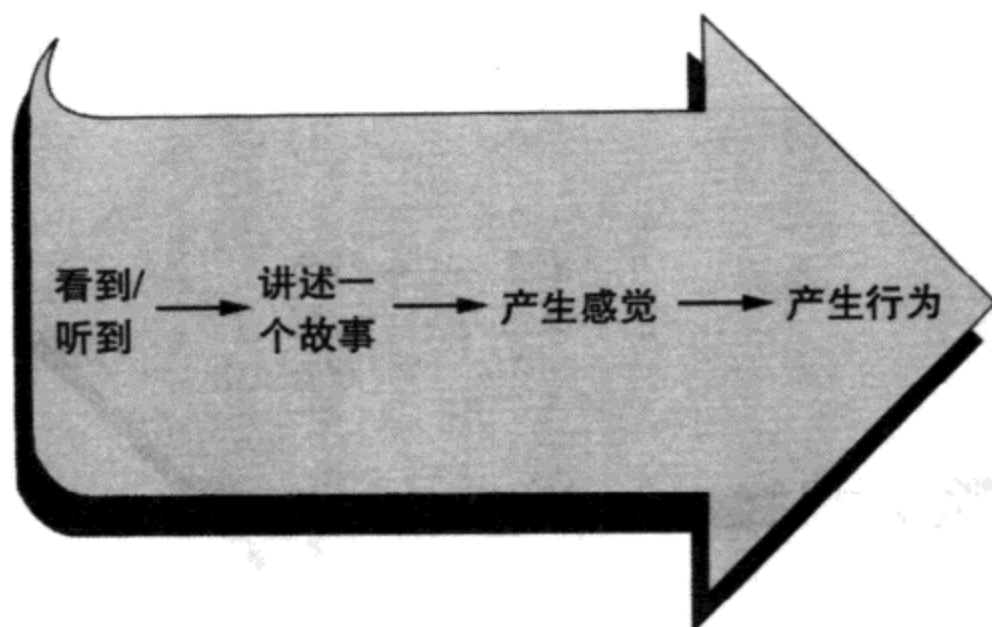


图 6.2 行为途径

你会注意到，我们在模型中加入了“讲故事”这一步。我们观察到，我们是首先给自己讲故事，然后才有了感觉。虽然这可能会让整个流程看起来复杂一些，但是它也给了我们一些希望。既然我们——也只有我们——能说故事，我们可以通过编造不同的故事来控制自己的情绪。现在，我们找到了一个支点，或者说控制点。如果我们可以通过重新思考或者重新讲述来设法控制我们所讲的故事，那我们就可以控制我们的情绪，进而控制关键对话了。

我们的故事

“这个世界上的事情无所谓好坏，是我们的想法使它有了好坏之分。”

——莎士比亚

故事解释了事情的发生始末。那么，我们的故事到底是什么呢？是我们对事实的解释。它解释了我们所看到的、听到的，是我们用来解释“为什么发生”、“如何发生”和“发生什么”的理论根据。例如，玛丽亚会问：“为什么路易斯会接管了整个演示？因

为他不相信我的沟通能力。他认为由于我是个女人，所以别人不会听我的。”

我们的故事还会帮我们解释“如何发生”。例如，“我应该怎么样解释这些呢？是好事还是坏事？路易斯认为我没有能力，所以这是坏事。”

最后，故事还能解释“发生什么”：“对于这一切，我该做些什么呢？如果我对他说什么，他会认为我是个爱抱怨或者过于敏感的人，所以我最好还是保持沉默。”

当然，我们编出了自己的故事之后，我们的身体很快就会产生强烈的感觉或情绪——这些与我们对于对/错、好/坏、善/恶、公正/不公正的判断直接相关。玛丽亚的故事产生了愤怒和沮丧，这些感觉又导致了她的行为——反复的沉默和抱怨（见图 6.3）。

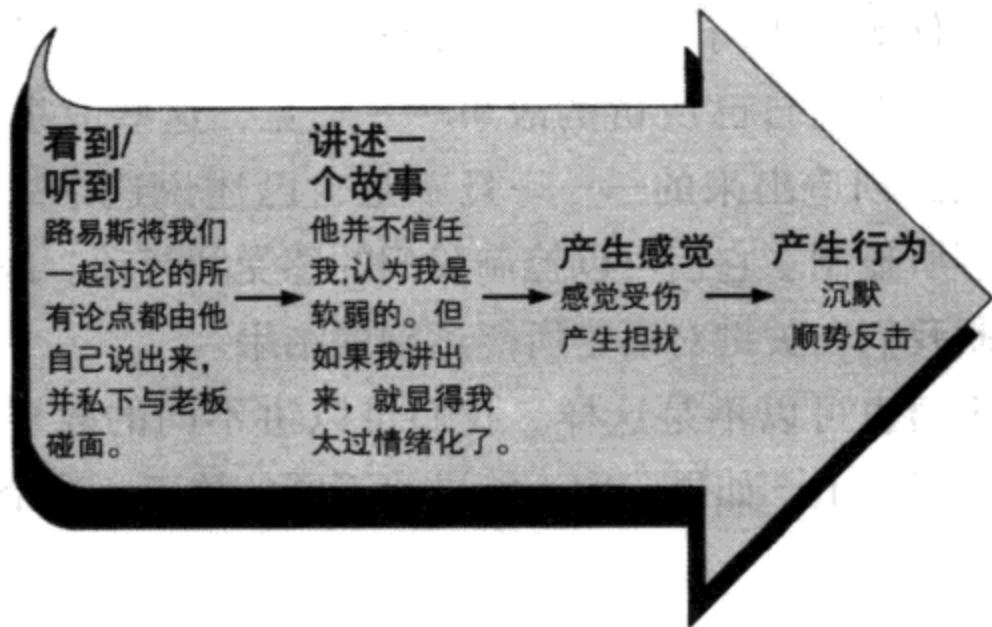


图 6.3 玛丽亚的“行为途径”

你一直在给自己讲故事，甚至有时你根本没有意识到。当我们告诉别人是我们自己的故事，而不是别人的行为导致了我们的情绪，总会有些人举手发问：“等一下！我没有注意到自己在讲故事。在我做演示的时候，我看那个家伙冲我笑，我感到很生气。是先有了感觉，然后才有了想法。”

通常讲故事的过程发生的非常快。当我们觉得自己有危险的时候，我们会飞快地告诉自己一个故事，快得连我们自己都不知

道。如果你不相信，问问你自己是不是在有人冲你笑的时候你都会生气呢？如果有时候是，有时候不是，那你的反应就不是固定不变的。这说明在别人的笑和你的感觉之间发生了什么。实际上，你给自己讲了一个故事。你可能并不记得，但你确实讲了一个故事。

任何事实都可以用来讲述无数个不同的故事。故事就是故事。这些虚构的东西可以有成千上万种不同的讲述方式。例如，玛丽亚可以认为路易斯没有意识到她这么重视这个项目。她也可以得到这样的结论：路易斯感到自己无足轻重，他想用这种方式显出他的价值。或许他这样做是因为他过去有过类似教训，因为他没有亲自弄清项目的每一个细节而被老板大骂一顿。上述任何一个故事都可能与事实相符，而这些故事也可以创造出不同的情绪。

如果我们控制自己的故事，故事就不能控制我们。在对话方面非常优秀的人可以在关键对话中影响自己的情绪。他们知道，我们能够控制自己所讲的故事——毕竟，这些故事是依照我们自己的想法创造出来的——一旦不是自己述说这个故事，我们就会被故事所控制。它们可以控制我们的感受和行动。因此，它们将最终控制我们在关键对话中所能达到的结果。

但是事情也可以不是这样。我们可以讲不同的故事，来打破这种循环。事实上，如果我们不能讲述不同的故事，这个循环就不能打破。

如果你想改善关键对话的结果，就必须改变你讲给自己的故事——甚至当你正处于争吵之中时。

控制我们的故事的技巧

什么样的方法可以最有效地使我们讲出不同的故事呢？最好的对话者首先会设法慢下来，然后控制他们的行为产生途径。下面就是他们是如何做的：

回忆你的行为产生途径

放慢快速讲故事的过程以及随之而来的肾上腺素的分泌，一步步地回忆你的行为产生途径。这是一种心智体操。首先，你必须停止你正在做的事情，接着，你要想一想你为什么要这样做。以下就是如何回忆你的途径：

- （行为）注意你的行为。问自己：“我是否有某种沉默或语言暴力的行为？”
- （感受）想想你的感受。问自己：“什么样的情绪促使我产生这样的行为？”
- （讲故事）分析自己的故事。问自己：“什么样的故事使我产生了这种情绪？”
- （看到/听到）回到事实当中。问自己：“我有什么样的证据支持这个故事？”

通过一步一步地回忆，你使自己开始思考、质疑并且改变途径中的每一个因素。

注意你的行为

为什么你首先要停下来并回忆你的行为产生途径呢？当然，如果你经常停下手中的工作，分析自己的动机和想法的话，那你可能连鞋也穿不上，因为你在穿鞋之前也要想个大半天。这样你会一事无成。

实际上，你没有必要经常停下来，质疑你的行为。如果你学会去观察（我们在第四章讲过），并且在你自己开始陷入沉默或语言暴力时能够觉察到，这时你就应该停下来检查一下了。

但是只有观察还不够，你还必须能够诚实地观察你的行为。

如果你的故事告诉你，你的暴力行为是一种“必要的战术”，你就不会觉得有必要重新考虑你的行为了。如果你立刻得出“这是他们挑起的”这样一个结论，或者用其他方法来将自己的行为合理化，那你也根本不会觉得需要改变什么。因此，你不能只是停下来看自己的行为，你必须要花上一些时间，证明你对自己以及他人的行为是合理的。

当一个故事使你陷入沉默或语言暴力时，停下来想一想别人会怎么看待你的行为。例如，如果《60分钟》节目把你的行为放在电视台播放，你会怎么看待自己的行为呢？你的这些行为透露出哪些信息？

那些最好的对话者不但能注意到他们正陷入沉默或语言暴力，还能够勇于承认这一点。当然，他们不会在自我怀疑中打转，但他们会认识到问题所在，然后开始采取补救措施。他们一旦认识到自己正在破坏对话，马上就会重新考虑他们自己的行为产生途径。

想想你的感受

当精于沟通的人开始回忆他们自己的行为产生途径的时候，他们很快会从检查自己的不健康行为转移到研究自己的感受和情绪上。这项任务刚听起来很容易。“我很生气！”你暗自想，还有什么比这更容易呢？

实际上，研究你的情绪比你想像的要困难。许多人是拙于描述情绪的。当要求他们表达自己的情绪时，他们会使用“糟糕”、“生气”或“恐惧”这一类的字眼。使用这些字眼，如果是正确的描述也就罢了，但往往不是情绪的真相。人们会以“生气”这个字眼来表达“尴尬及惊讶”的感觉，或是在他们受到侵犯时，说他们“不快乐”，或是在感到被侮辱以及被欺骗的时候，以“沮丧”来表达他们的感觉。

但生活不是词汇测验，你可能会奇怪不同的词汇到底会有什么不同的效果，但这些词确有不同。知道你的真实感受可以帮助你更准确地知道发生了什么以及为什么会这样。例如，如果你承

认为自己感到窘迫和惊讶而不是生气，那你就会更诚实地看待自己的故事。

你呢？当情绪激动的时候，你会停下来思考自己的感觉吗？如果是这样，你是运用丰富的词汇，还是经常使用类似“糟透了”和“气急了”这样的词呢？另外，你是否会与别人坦诚谈论你的感受？你是否愿意与你所爱的人谈论你内心的事情呢？最后一点，在这样做的时候，你所用的词汇是否精确、有力？

想想你的感受是非常重要的。在这样做的时候，你可能需要扩充你的情感词汇。

分析你的故事

质疑你的感觉和故事。一旦知道了自己的感觉是什么，你就要停下来，问问在这种情况下这是一种正确的感觉吗？也就是说，你讲的故事正确吗？因为情感来源于故事，而故事是我们自己创造出来的。

控制情感的第一步是质疑自己的设想——“在这种情况下，你的感觉是惟一正确的感觉”。这可能是最难的一步，但也是最重要的一步。通过质疑自己的感受，我们可以让自己敞开心扉，质疑自己的故事，我们挑战自己认定“自己的故事是正确而真实的”这个令人舒服的结论。我们愿意质疑自己的情感（非常真实）和情感背后的故事（仅仅是许多可能的解释中的一种）是否是真实的。

比如，在玛丽亚的故事中，事实是什么呢？她看到路易斯进行了整个演示报告，她听到老板在她不在场时私下与路易斯敲定其他会议时间讨论这个项目。这就是玛丽亚的行为产生途径之始。

不要混淆故事和事实。有时你没有对你的故事产生质疑，因为你把它们当成了不变的事实。当你在一眨眼的工夫里把故事创造出来的时候，你开始相信你的故事就是事实。它们看起来就像是事实。你把主观的结论与铁一样的事实混为一谈。例如，为了在故事中找到事实，玛丽亚可能会说：“他是一个大男子主义者——

这是个事实！每个看到他怎么对待我的人都会同意这种说法。”

然而，“他是个大男子主义者”并不是事实，而是玛丽亚为事实创造出来的故事。事实可能代表着各种意义，并不一定真如“故事”的情节一样。像我们前面说过的，别人看过玛丽亚和路易斯的交流之后可能会得出各种不同的结论。

回到事实

通过关注行为来区分事实和故事。为了从故事中分离出事实，你要回到你感受的根源上去。以一个简单的标准来检验你的观点：你能够看到或听到这个被你称为事实的东西吗？它是真实的行为吗？

比如，路易斯“进行了整场演示报告的95%，并且回答了几乎所有问题”是一个事实。这是具体的、客观的并且可以被证实的。任何旁观了这次会议的人都会观察到同样的事情。但是“他不信任我”这种说法就是一个结论。这解释了你是怎么想的，而不是别人是怎么做的。这个结论是带有主观性的。

注意故事中的关键词汇。我们在此提供一个诀窍：为了避免把故事与事实混淆，要注意关键词汇。例如，在评价事实的时候，你可能会说“她愤怒地瞪着我”或者“他讽刺我”。像“愤怒地瞪着”或“讽刺”这类词就是关键词汇。这种词汇表达了判断和属性，同时也会引发强烈的情绪。这些都是故事，而不是事实。如果你能这样说：“她的眼睛挤了一下，她的嘴唇抿得更紧了”，而不是“她愤怒地瞪着我”，意思会有很大的不同。在玛丽亚的例子中，她觉得路易斯处于控制地位，而且不尊敬她。如果她能关注他的行为（他说了很多，并且自己去见老板），这种描述的侵犯性就会小得多，而且会有许多可能的解释。例如，路易斯很紧张，过于担心，或者对自己没有信心。

巧妙的故事类型

随着时间和经验的累积，当我们总结为什么人们会产生这样

的行为（或者我们做出各种行为的原因）时，我们会很快找到适合自己的解释。不管是我们的故事完全准确，并将我们推上一个健康的方向，还是非常不准确，但是可以为我们现在的行为辩护，这些都可以让我们对自己感觉良好，认为没有必要进行改变。

上述的两种情形中，往往是第二种故事使我们陷入麻烦。例如，我们陷入了沉默或语言暴力，然后找到了一个听起来非常好的理由，来解释我们这么做是对的。“当然我是冲他喊了，但是你看他做什么了吗？他活该！”“嘿！别用那种恶毒的眼光看着我，我没有别的选择。”我们把这种想像的、自圆其说的杜撰称为“巧妙的故事”。这种故事是巧妙的，因为它使我们对自己不好的行为感觉很好。更有甚者，即使在结果非常糟的时候它也能使我们感觉很好。

在所有的巧妙故事中，下面是最为普遍的三种：

◆ 受害者的故事——“这不是我的错”

第一种巧妙故事是受害者的故事。受害者的故事可以使我们成为无辜的受害者，其中的主题永远是相同的：别人是坏的和错误的，而我们是好的和正确的；别人做了坏事，而我们受到了伤害。

事实上，确实有一种人可以被称为无辜的受害者，比如你在街上被人拦下，被枪指着脑袋。当这样的事发生时，就成为了一个令人悲伤的现实，而不是故事了。在这种事实之下，你就真的是受害者了。

但是，在受害者的故事中，事实并不总是如此。当你讲述一个受害者的故事时，你便忽略了自己问题中所扮演的角色。你会用你的方式来述说这个故事，你会巧妙地避开“因为你做了什么或没做什么而导致问题发生”的部分。

比如，上个星期你的老板让你离开一个大项目，这让你非常不快。你向每个人抱怨你感到多难受。当然，你没有说你在一个非常重要的项目上落后了，这让他感到束手无策——这是他让你离

开的原因。你漏掉了故事的这一部分，因为是他先让你感到不好受的。

为了支持自己的受害者故事，你说的全是你高尚的动机：“我要花比较多的时间，是因为我想达到比标准还要高的水准。”然后，你对自己说：“自己受到惩罚是因为这种高尚的情操，而不是因为自己的缺点”，“他就是不欣赏我这种专注于细节的人”（这种扭曲使你从一个受害者变成了殉道者，真可谓“锦上添花”啊）。

◆ 坏人的故事——“这些全是你的错”

我们创造出这种卑鄙的小故事，把正常的、正直的人变为坏人。我们给他们加上不好的动机，然后告诉每个人对方是邪恶的，仿佛我们自己拯救了这个世界。

例如，我们会把一位非常关心质量问题的老板描述为一个有控制欲的怪人。当我们的配偶因为我们不能遵守承诺而感到不安时，我们会把他或她看成是不能变通的、固执的人。

在受害者故事中，我们夸大了自己的无辜。在坏人故事中我们会过分强调别人的罪恶。我们会自动假设最坏的动机，而忽略一个人可能拥有的好的或中性的目的。贴标签是坏人故事中一个常见的工具。比如，“我就不信那个笨蛋还会给我坏材料”。通过使用方便的标签，我们现在要对付的就不是一个复杂的人，而变成了一个笨蛋。

坏人故事不但可以帮我们把不好的结果归罪于别人，而且可以让我们对“坏人”为所欲为。因为我们感到可以污辱或指责一个笨蛋——但是对一个有血有肉的人要小心一点。因此当我们没有得到想要的结果时，我们就不会责备自己无用的行为，因为，看看吧，我们对付的人是谁！

警惕双重标准。当你关注受害者故事和坏人的故事，并且了解了其真相的时候，你就开始看到了可怕的双重标准，我们在情绪失去控制的时候会经常使用这种双重标准。当我们犯了错误，我们会讲述一个受害者的故事，声明我们的目的是无辜和单纯的。

“当然我回家晚了，而且没给你电话，但是我不能让一组人失望。”另一方面，当别人伤害了我们，我们会讲述一个坏人的故事，根据别人的行为给我们造成的影响给他们创造出可怕的动机。“你真马虎！你本来可以给我打电话，告诉我你要晚点儿回来。”

◆ 无助者的故事——“我没有别的选择”

最后是无助者的故事。在这样的故事中，我们使自己看起来无力去做任何事。我们说服自己没有一个好的选择可以使我们脱离困境，这样就可以为我们的行为辩护了。无助者的故事可能会说：“如果我不冲着我儿子喊的话，他就不会听。”或者相反：“如果我把这件事告诉我丈夫的话，他就会为自己辩护。”坏人和受害者的故事用来解释我们为什么会处于这样一种状态，而无助者的故事则用来解释我们为什么不能做些什么来改变这种状态。

当我们把别人的行为当成固定的、不能改变的特性时，很容易做出无助的举动。例如，当我们认为我们的老板是一个“有控制欲的怪人”的时候（坏人的故事），我们就不太可能给他提什么意见，因为像他那样的有控制欲的怪人是不会接受意见的（无助者的故事）。我们无法改变现实。

就像你看到的那样，无助者的故事经常来源于坏人的故事，而这种故事能提供给我们的只有“非 A 则 B 的傻瓜选择”。

我们为什么会讲聪明的故事

它们符合现实。有时我们所讲的故事是准确的。别人是在企图伤害我们，我们是无辜的受害者，或者我们确实对问题无能为力。这种情况可能发生，虽然不是很普遍，但确实是存在的。

它们使我们摆脱困境。有时我们会放弃明智的解释，而转为聪明的故事，因为这样可以方便地掩饰我们自己的责任——实际上，我们是应该负一部分责任的。别人不是坏的和错误的，我们自己也不是好的和正确的。事实在这两者之间。但是，如果我们可以说别人是错的，而我们自己是对的，我们就可以摆脱困境了。更好

的是，如果我们可以把对方妖魔化，我们甚至可以侮辱和指责对方，如果我们愿意的话。

聪明故事使我们不知道自己的背叛。现在我们都很清楚聪明的故事会给我们带来麻烦。这时一个明智的问题是：如果它们这么可怕，我们为什么还要讲聪明的故事呢？

我们讲聪明故事的必要性来源于我们自己的背叛。不管你愿不愿意接受，我们讲故事通常都是因为我们觉得需要为我们自己所做的一些事辩护。

当我们意识到我们做的事违背了自己对正确的理解时，我们就会背叛。背叛之后，我们只有两种选择：承认自己的背叛，或者为它辩护。如果我们不承认错误，我们就不可避免地要想办法去辩护。这时我们就会开始讲聪明的故事。

让我们来看一个背叛的例子吧：你在交通拥挤的道路上开车。你试图超过那些要并入你这一条车道的车辆。离你很近的一辆车正在加速想要并进来。你的脑子里想应该让他进来，因为如果你自己在这种情况下，也会希望别人允许你进来。但是你没有这样做。你也加速，拉近了两辆车之间的距离。接下来呢？你开始想：他不能在我前面挤过来。真是个笨蛋！我在这样的路上已经开了很长时间了。而且我还有一个很重要的约会。等等。

这个故事使你自己成了一个无辜的受害者，而对方成了一个卑鄙的坏蛋。在这个故事的影响下，你开始觉得没有按照原来的想法做是对的。你也忽略了对方也在做同样的事——“那个笨蛋不让我进！”

再看一个和关键对话关系更大的例子。你的配偶有一个令人讨厌的习惯。这并不是什么大事，可你还是觉得应该指出来。但是你没有这样做，而只是生气或斜着眼睛，希望这样做可以把你的信息传递出去。不幸的是，你的配偶没有得到这些暗示，还保留着那个习惯。你的厌烦变成了怨恨。你讨厌你的配偶竟然这么愚钝，甚至连这么明显的暗示都看不出来。而且，你根本就不必指出来——任何正常人都会自己注意到。你是否应该把每件事指出来

呢？从此你开始对这件事进行侮辱讽刺，直到事情升级为一场可怕的对抗。

注意一下这两个例子中事件发生的顺序。是什么先发生的，故事还是背叛？是你先说服自己另外一个司机是自私的，然后才不让他进的吗？当然不是。你没有理由认为他是自私的，你只需要一个理由为自己自私的行为辩护。在你没有做你认为该做的事情之后，你才开始讲聪明的故事。在你自己成为问题的一部分之后，你的配偶令人厌烦的习惯才成为你憎恨的理由。你因为自己的背叛感到不安，而聪明的故事帮助你觉得好受一点。

背叛往往不是什么大事。实际上，它们经常是很小的事情，当我们编故事的时候经常会把它们忽略。下面就是一些常见的例子：

- 你认为应该帮助别人，但是没有。
- 你认为你应该道歉，但是没有。
- 你认为你应该早点回家以完成一项任务，但是你还是回家了。
- 当你认为应该说“不”的时候，你说了“是”，然后你希望没有人会来看你是否遵守了承诺。
- 你认为应该和某人谈谈你对他或她的担心，但你没有。
- 你所做的比应该做的要少，你认为应该让别人知道这件事，但是你没有说，因为你知道别人不会提起来。
- 你认为应该认真地听取别人的意见，但是你还是为自己辩护了。
- 你看到了别人提出的计划中的一些问题，认为应该说出来，但是你没有。
- 你没有按时完成一项任务，你认为应该告诉别人，但是你没有。

- 你知道自己有一些信息你的同事可能会有用，但你没有说出来。

就是像这样小的背叛使我们开始讲聪明的故事。我们的内心被别人的错误、我们的无辜和我们的无助所占据，而没有注意到我们做了什么。当我们讲聪明故事的时候，我们想要的只是自我辩护，而不是结果。当然，为自己辩护并不是我们真正想要的，但是我们的做法使我们看起来像是这样。

了解了这些事实之后，就让我们关注一下我们真正想要的东西吧。我们来看一下控制我们的故事的一些技巧。

把其余的故事讲出来

在我们学会了认识自己所讲述的聪明故事之后，就可以开始看一下控制我们的故事的技巧了。聪明的对话者认识到他们在讲聪明故事之后，就会停下来，然后讲述一个有用的故事。有用的故事，从定义上来说，就是可以创造健康的行为——例如真正的对话。

那是什么把一个聪明的故事转变为一个有用的故事呢？就是故事其余的部分。因为聪明的故事有一个共同点：它们是不完整的。聪明的故事忽略了关于我们、关于别人，以及关于我们的观点的重要信息。只有包含了所有这些关键的细节，聪明的故事才可能转变为有用的故事。

怎样才能最好地填补丢失的细节呢？很简单，把受害者变为参与者，把坏人变为普通的人，把无助的人变为有能力的人。下面就讲我们应如何做到这些。

把受害者变为参与者。如果你注意到已经把自己讲成一个无辜的受害者（而你并没有被人用枪指着），那你要问自己：

- 我是否装作没有注意到我自己在问题中扮演的角色呢？

这个问题会刺激你来面对这个现实：也许，仅仅是也许，你的所作所为对问题的产生也有影响。你不是一个受害者，而是一个参与者，这并不一定是说你的动机是恶毒的。也许你对于问题的影响仅仅是无心的错误，然而，你还是有影响的。

例如，一位同事经常把更脏、更危害的工作留给你来做。你经常向朋友或你爱的人抱怨被人剥削了。在这个故事中你没有讲到的是，当老板赞扬你愿意承担有挑战性的工作时，你总是笑的很开心，而你从来没有对你的同事说过什么，你只是做过些暗示，仅此而已。

讲述其余故事的第一步就是把这些重要的事实加入到你的叙述中。通过问自己你到底起了什么作用，你会开始意识到自己的视角是多么具有选择性。你开始知道你如何缩小自己的错误，同时夸大了别人的作用。

把坏人变为普通的人。当你发现你给别人贴上了标签或者把别人当成了坏人，那你就要停下来，问自己：

- 为什么一个有理智的、正直的人会做这种事呢？

这个问题可以使我们把别人当成正常人来看待。当我们寻找可能的答案时，我们的感情经常会软化。同情经常会代替判断，个人的责任感会代替自我辩护。

例如，那个经常把最难的工作留给你做的同事最近告诉你，她看你在忙于一个重要的项目，因此昨天（你正忙于一个很难的项目）她帮你完成了一项工作。你马上开始怀疑她。她是要你在完成一项高难度的工作时出丑。她的真正目的是让别人不再信任你，而她竟敢装作在帮你！这就是你告诉自己的故事。

但如果她是一个有理智的、正直的人呢？如果她仅仅是为了帮助你呢？这样就把她当成坏人是不是有点太早了？而且如果你这样做的话，是不是有可能毁掉你们之间的关系？你这样过去指

责她，然后可能发现自己是错的，是不是太鲁莽了？

我们问为什么一个有理智的、正直的人会这样做的目的不是指责别人可能做过的坏事。如果他们真的做了坏事，我们以后会有时间来处理。这个问题是用来对付我们自己的故事和情感的。同时它带给我们另外一种工具，来帮助我们从小开始，为别人的行为提供各种可能的原因。

实际上，随着经验的积累和我们的逐渐成熟，我们变得不再计较别人的目的，而更加关注别人的行为对我们产生的影响。我们不再热衷于根除不健康的动机。还有一个好消息。当我们思考不同动机的时候，我们不但软化了自己情感，而且同样重要的是，我们会放弃绝对的观点，而能够接受对话——惟一可以发现别人真正动机的方法。

把无助的人变为有能力的人。最后，当发现你正在哀叹自己无助的时候，你可以回到自己本来的动机，把其余的故事讲出来。为了做到这些，你要停下来问自己：

- 我真正想要的是什么？为我自己？为别人？为我们的关系？

然后，放弃使你感到无助的“非 A 则 B 的傻瓜选择”，选择沉默和暴力之外的其他做法。问自己：

- 如果我真的想要这样的结果的话，现在应该怎么办呢？

例如，你发现自己正在责备一个同事没有参加一项困难的工作，而你的同事对你强烈的、出人意料的反应非常吃惊。她盯着你，仿佛你出了什么问题。当然，你告诉自己她是故意避免这种困难工作的。尽管你已经给了她一些暗示，但她一点都没变。

“我必须厉害一点，”你告诉自己，“我不喜欢这样做，但是如果我不冒犯她的话，我会永远陷入在这样的工作中。”

你已经偏离了你所希望的结果——平均分配工作并且保持良

好的关系。你放弃了一半的目标，作出了“非 A 则 B 的傻瓜选择”。“噢，冒犯她总比被人当傻瓜要好。”

那你应该怎么做呢？公开地、诚实地、有效地谈论这个问题——不要随意批评别人，然后再为自己辩护。当你不想让自己成为无助者的时候，你就会强迫自己运用对话技巧，而不是哀叹自己的软弱。

玛丽亚的新故事

为了研究如何将这些因素组合在一起，让我们回到玛丽亚的例子。我们假设她回忆了自己的行为产生途径，把事实从故事中分离了出来。这样做帮助她意识到她自己所讲的故事是不完全的、为自己辩护的和有害的。在自己的故事中寻找这三个聪明故事之后，她清楚而痛苦地看到了它们。现在她已经准备好来讲出其余的故事了。因此她问自己：

- 我是不是假装没有注意到自己在问题中的作用呢？

“当我发现路易斯召集了项目会议，而没有把我包括在内的时候，我觉得我应该去问问他为什么。我相信如果这样做，我们就可能进行一次很好的对话，而这能帮助我们更好地在一起工作。但是我没有这样做。随着我对他的怨恨的加深，我就更加没有兴趣提出这个话题了。”

- 为什么一个有理智的、正直的人会做路易斯所做的是呢？

“他真的非常关注高质量的工作。也许他没有意识到我像他一样致力于这个项目的成功。”

- 我真正想要的是什么东西？

“我希望和路易斯保持相互尊重的关系，而且我希望人们认识到我所做的工作。”

- 如果我真的想要这样的结果，我应该怎么做呢？

“我会和路易斯约一个时间坐下来，谈谈我们如何在一起工作。”

当我们讲出其余的故事之后，我们就把自己从这种不健康的情绪所带来的副作用中解放了出来。最重要的是，当我们重新控制了我们的情绪、回到对话中的时候，我们从自己情绪的俘虏变成了它的主人。

玛丽亚怎么样了？她实际上是怎么做的呢？她与路易斯约定了一次会面。在为这次会面做准备的过程中，她抛弃了原来丑陋的、不完整的故事，承认了自己在问题中扮演的角色，以一种开放的心态进入了这次谈话。也许路易斯并不是想让她出丑，或者认为她没有能力。

在玛丽亚与路易斯坐下来之后，她设法向路易斯讲述了她所观察到的事情（我们将在下一章中讲述如何去做这件事）。幸运的是，玛丽亚不但控制了自己的故事，而且她知道该如何讲出来。在这种健康的对话中，路易斯因为没有让她参加与老板的会议而向她道了歉。他解释说他是想向老板简要地说明一下演示中存在的矛盾，但是后来意识到不应该在她不在场的时候这样做。他也为自己控制了那次演示报告而道歉。玛丽亚从谈话中了解到在路易斯紧张的时候，他就会说的比较多。他建议说他们应该每人负责一半的演示，这样他就不大可能把她挤出去了。谈话后，他们都了解了对方的看法，而且路易斯发誓以后会更加敏感一些。

总结——掌握自己的故事

如果强烈的情绪使你陷入了沉默或暴利，试着这样做。

回忆你的途径

注意你的行为。如果发现自己偏离了对话，问问你自己正在

做什么。

- 我是否陷入了某种形式的沉默或暴力？
想想你的感受。学会准确辨别隐藏在故事背后的情感。
- 什么样的情绪在促使我这样做呢？
分析你的故事。质疑你的结论，寻找你的故事背后其他可能的解释。
- 什么样的故事使我产生了这样的情感？
回到现实。放弃你的绝对想法，把事实与你创造的故事区分开来。
- 我有什么样的证据来支持这个故事？
注意聪明故事。受害者、坏人和无助者的故事是最常见的例子。

讲出其余的故事

提问下列问题：

- 我是不是假装没有注意到自己在问题中的作用呢？
- 为什么一个有理智的、正直的人会做这样的事呢？
- 我真正想要的是什么东西？
- 如果我真的想要这样的结果，现在我应该做什么呢？



第七章

用 STATE 方法陈述途径

——如何以具有说服力但不鲁莽的方式对话

“坦率直言？对谁？”

——多萝茜·帕克（Dorothy Parker），
当有人说她“坦率直言”的时候

新平知覺
PDG

Outspoken by whom?

—Dorothy Parker when told that
she was very outspoken

鄧
平
知
聲

PDG

现在我们已经花了很大的力气来为关键对话做准备。这就是我们所学到的：我们的心态要端正；我们要仔细地观察关键对话——特别是当别人开始感到不安全的时候；而且我们绝对不能讲聪明但无用的故事。

现在我们都已经准备好了。我们可以张开嘴，开始与别人分享我们信息库中的信息了。对，我们就要开始讲话了。现在该怎么做呢？

大多数时间里，我们开始谈话之后都会很快进入一种预定好的态度。“嗨！孩子们怎样？你的工作如何？”什么能比谈话更简单呢？我们知道几千个单词，通常我们根据自己的需要用这些单词组织我们的谈话。大多数时间都是这样。

但是，当事关重大、情绪激动的时候，我们张开嘴，却不能做到这么好。实际上，就像我们前面讲过的一样，谈话越重要，我们就越不容易保持最好的状态，而且往往在支持或表达我们的观点这方面做得非常差。

为了帮助我们提高支持自己观点的技巧，我们来研究两种非常有挑战性的情况。第一种，我们要说的内容很容易让对方为自己辩解。这时我们来研究五种应用到这种情况下的谈话技巧。第二种，我们非常强烈地支持某个观点，而这样做很有可能使别人闭上嘴，而不会再说他们的观点。这时我们来看看同样的五种技巧怎么能够帮助我们。

说出危险的信息

当我们要说的内容中包含有微妙的、不受欢迎的或者相反的意见时，向信息库中加入信息这项工作可能会非常困难。

“非常抱歉，玛塔，但是人们不喜欢和你一起工作。我们希望你能离开这个项目组。”

讨论对方是否应该非常生气是一回事儿，告诉一个人他或她是不礼貌或不被别人喜欢，或者控制欲太强是另外一回事儿。当话题从对事转为对人的时候总会更加困难，而且我们都知道，有些人可以比其他做得更好。

在要说出容易让别人生气的信息时，最糟糕的对话者要么鲁莽地把他们的意见倒入信息库，要么什么都不说。或者他会这么开头：“你可能会不高兴，但是，必须有人诚实地告诉你……”（一个经典的“非 A 则 B 的傻瓜选择”），或者他会保持安静。

较好的对话者担心会破坏良好的关系，因此他们虽然会说出心里的话，但是他们会因为害怕伤害对方而降低谈话的利害程度。他们说出了信息，但是把信息包上了糖衣。

最好的对话者会完全说出心里话，而且他会使别人在听的时候感到安全，并且对他的话作出回应。他们既坦诚又对对方保持了完全的尊重。

维护安全的形势

我们希望诚实地讲话，但诚实往往容易伤害别人。在这种情况下，我们要找到一种方式来维护安全的形势。这就像你去告诉

一个人让他去打另一个人的鼻子，但是却不能伤害那个人。我们怎么才能说出不能说的话，同时又要保持尊重呢？实际上，这一点是能够做到的，只要你学会如何把三种因素——信心、谦虚和技巧——仔细地结合在一起。

信心。大多数人不愿意进行微妙的交谈——嗯，至少是不愿与应该谈话的人。例如，你的同事布赖恩晚上回到家里会对他的妻子说他的老板，费尔南多，对他管得太细了。在午饭的时候，他也会对他的伙伴们说同样的话。每个人都知道布赖恩对费尔南多是怎么想的——当然，除了费尔南多之外。

有技巧的对话者有信心对该听到这些话的人说出该说的话。他们相信他们的观点应该加入信息库中。他们也相信可以公开地说出他们的观点，而不会伤害其他人，或者使他们为自己辩护。

谦虚。信心并不等于傲慢或固执。有技巧的人相信他们有话要说，但是意识到别人也会有有价值的信息。他们可以谦虚地知道并不是只有他一个人拥有真相。他们自己的观点只是一个开始，并不是最后的结论。他们可能当时相信一件事，但是他们知道谈话中的新信息可能会使他们改变观点。这就是说他们既愿意表达他们的观点，也愿意鼓励其他人这样做。

技巧。最后，那些愿意说出微妙信息的人也能够做得非常好，这就是为什么他们是有信心的。他们不会做“非 A 则 B 的傻瓜选择”，因为他们已经找到了一种方法既能做到坦诚，又能维护安全的形势。他们说出了不能说的话，而且人们还会感激他们的诚实。

晚安和再见

为了看看如何讨论敏感话题，我们来研究一个非常困难的问题。鲍勃刚刚走进家门，而他的妻子，卡罗尔，看起来非常不安。从她红肿的眼睛可以看出来她哭过了。当他走进家门的时候，卡罗尔并没有向他寻求安慰。相反，她看着她，表情好像是说，“你怎么能这样？”鲍勃还不知道，但是卡罗尔认为他做了那样的事。

但是他没有。

卡罗尔是怎么得出这个危险的、错误的结论的呢？这天早些时候她在检查信用卡账单的时候，发现一项晚安汽车旅馆的费用，这是一个离他们家不到一英里的便宜的小旅馆。“他为什么会住在离家这么近的汽车旅馆里呢？”她觉得奇怪。“为什么我不知道呢？”然后她忽然想到了什么——“这个不忠的混蛋！”

现在卡罗尔处理这件事的最坏的方法是什么呢（不包括打起背包搬回威斯康星州去）？谈论这件事的最坏的方式是什么呢？大多数人都同意严厉的指责和威胁算是一种，这也是大多数人的做法，卡罗尔也不例外。

“我简直不能相信你会对我做这种事儿。”她用痛苦的声调说。

“我做什么了？”鲍勃问——他还不知道她在说什么，但是觉得不会是什么好事儿。

“你知道我在说什么。”她说，仍旧让他着急。

“我是不是应该因为错过了她的生日而道歉？”鲍勃自己想。“不会呀，现在还不到夏天，而她的生日是……嗯，这是因为生日的事儿发烧呢。”

“对不起，我不知道你在说什么。”他回答，但是被堵了回去。

“你做了那种事儿，我有证据！”卡罗尔举着一张皱巴巴的纸条解释道。

“那张纸上怎么写的？”他问，他完全迷糊了，因为他没做过那样的事儿，而且那张纸上也没有什么照片。

“这是一张汽车旅馆的账单，你这个笨蛋！你带什么女人去了汽车旅馆，而且把账记到了信用卡上！我简直不能相信你会对我做这样的事儿！”

如果卡罗尔可以确定鲍勃做过那种事儿，那这种谈话就可以理解。这可能不是处理这件事的最好的办法，但是至少鲍勃可以知道为什么卡罗尔会指责并威胁他。

但是实际上，她所拥有的只是一张纸，上面写了一些数字。这个证据让她开始怀疑他。她应该怎么谈论这件事儿，才能在他们

之间产生真正的对话呢？

说出我的途径

如果卡罗尔的目标是围绕这个艰难的话题进行一次健康的谈话（例如，我认为你做了那种事儿），那她惟一的希望就是保持良好的对话状态。这对于任何人、任何关键对话都是适用的（例如，好像你对我管得太细了；我担心你在用毒品）。这就是说尽管你怀疑对方，你不应该破坏对于对方的尊重。同样，你不应该使用威胁和指责破坏安全的形势。

那你应该怎么做呢？用心开始。想一想你真正想要的东西是什么，而对话如何能帮你得到它。同时掌握自己的故事——要意识到你可能会编出受害者、坏人或无助者的故事。并不是把你能够编造出的最坏的故事都想出来之后，就能够找出真实的故事。这样做会使你陷入沉默或暴力。要多想一想其他可能的解释，来缓和你的情绪，使你进入对话状态。另外，如果结果证明你最初的印象是对的，以后会有很多时间让你来面对这件事。

你自己准备好来建立正确的对话环境之后，就可以使用下面的五种技巧了，它们可以帮助你谈论最敏感的话题。

- 分享（Share）你的事实。
- 讲出（Tell）你的故事。
- 询问（Ask）别人的途径。
- 尝试性地交谈（Talk）。
- 鼓励（Encourage）测试。

前三种技巧描述了应该做什么，后两种告诉我们该怎样做。

“做什么”的技巧

分享你的事实

上一章中我们讲过，如果你能追溯到行为产生途径的根源，你就能最终得到事实。例如，卡罗尔找到了信用卡账单，这是个事实。然后她讲了一个故事——鲍勃做了那种事儿。接下来，她感到恐惧和受了欺骗。最后，她对鲍勃进行攻击——“我就不应该和你结婚！”这一连串行为的产生是飞快的、可以预测的，并且是非常丑陋的。

如果卡罗尔采取另外一种途径——一种从事实开始的途径，又会怎么样呢？如果她能够暂时放弃她讲给自己的丑陋的故事（或者想出另外一个故事），然后从事实开始谈起，情况又将如何呢？那会不会是一条更为安全的道路呢？“可能吧，”她沉默了，“在这背后肯定会有很好的理由。为什么我不能从这张可疑的账单谈起呢？”

如果她能从这里开始就对了。说出你的观点的最好方法就是从开头到结尾一直跟随你的行为产生途径——和它走同一条道路（图 7.1）。不幸的是，当我们的肾上腺激素分泌过多时，我们就会倾向于采取完全相反的举动。我们会完全被自己的感情或故事所控制，因此我们往往会从这里开始我们的谈话。当然，这是最容易产生矛盾、最没有影响力、最不尊重对方的方式。

更糟糕的是，这种策略还会产生另外一种倾向。在我们过于着急把自己的故事说出来时，我们说话的方式往往也是非常不好的。然后，在我们得到非常糟糕的结果时（这是肯定的），我们会告诉自己把这样危险的话题说出来并且不造成麻烦是不可能的。因此当下一次再有这样的话题时，我们就更不愿意说出来了。我们把话题藏在心里，同时故事也在这里慢慢聚积，当最终把这种可怕的故事说出来时，我们就会怀有一种报复心理。循环就这样

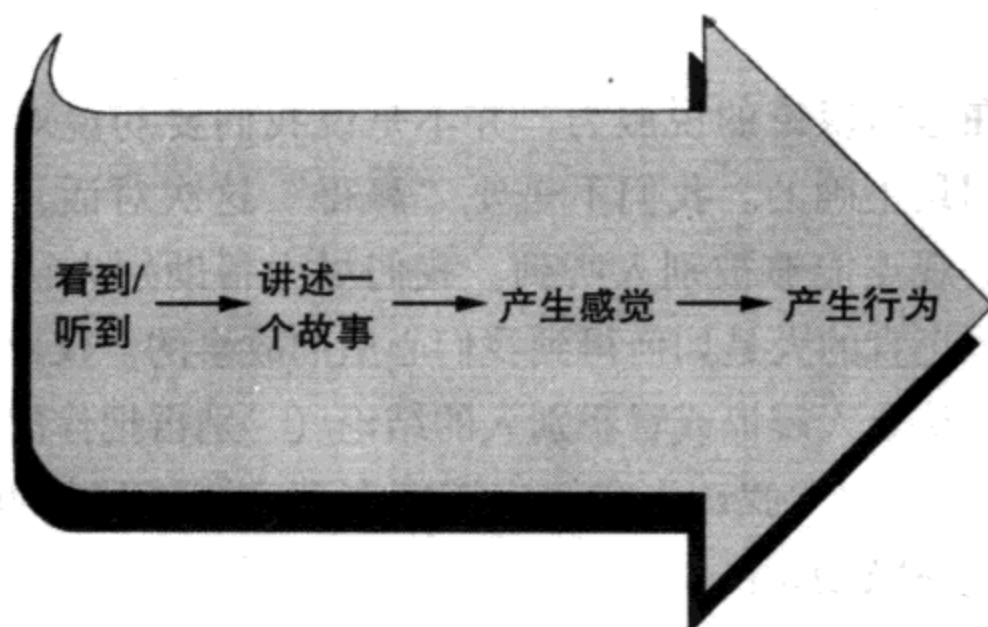


图 7.1 行为途径

开始了。

事实是最不会产生矛盾的。从事实开始是最安全的。从本质上来说，大家对事实的认识是相同的。这也是它为什么被称为事实的原因。例如，想想这句话：“昨天你上班迟到了 20 分钟。”关于这一点没有什么争论。但另一方面，结论则是非常容易引起争议的。例如：“你不可靠。”这不是一个事实。实际上这更像是侮辱，而且肯定会引起争论。我们可能希望最终能够说出我们的结论，但是我们肯定不希望产生矛盾。

事实是最有说服力的。事实除了不易引起争论之外，还比主观结论更具有说服力。事实是认识的根本。因此，如果你想说服别人，就不要再从你的故事说起，而是从你观察到的事实说起。例如下面两个情况，你认为哪个更有说服力？

“我希望你能停止对我的性骚扰！”

或

“你和我说话的时候，眼睛不是看着我的脸，而是上下移动。有时你还把手放到我的肩膀上。”

我们在这里谈论的说服力，并不是说我们要劝说对方，让他们认为我们是正确的。我们不是要“赢得”这次对话，而仅仅是希望我们的观点能够被别人听到。我们尽力帮助别人认识到一个有理智的、正直的人是如何得到我们心里的故事的。仅此而已。

当我们从令人震惊或冒犯别人的结论（“别再把你的眼睛在我身上乱转了！”或“我认为我们应该宣布破产”）开始的时候，我们实际上是在鼓励别人讲述关于我们自己的坏人的故事。我们没有给出任何事实支持我们的结论，因此别人就会编造出一些我们这样说的原因。他们可能会认为我们是愚蠢的或邪恶的。

因此，如果你的目标是帮助对方认识到为什么一个有理智的、正直的人会有我们这样的想法，那就从事实开始吧。

如果你对什么是事实不太确定（你的大脑完全被故事占据了），那你要在进入关键对话之前花一点时间来彻底想一下。花时间把事实从结论中区分出来。收集事实是进行关键对话之前必须完成的作业。

事实是最尊重对方的。如果你确实想说出你的故事，那不要从它开始。你的故事（特别是产生了非常糟糕的结论的故事）容易震惊和侮辱对方。一句鲁莽的、考虑不周的话就可能破坏安全的形势。

布赖恩：我想和你谈谈你的领导方式问题。你对我管得太细了，简直要把我逼疯了。

费尔南多：什么？我问你能不能按时完成，而你却攻击我说……

如果你从自己的故事开始（并且因为这样做而破坏了安全的形势），你可能永远也不能得到事实。

从事实开始你的行为产生途径。为了能够谈论你的故事，你应该引导别人进入你的行为产生途径。让他们从开始到结尾经历

一遍你走过的道路，而不要从结尾开始——回到你开始的地方。让别人以你的眼光看看你的经历——从你的事实开始。这样当你在说起你的结论时，别人就知道为什么了。应该首先是事实，然后才是你的故事——并且你还要确定在讲故事的时候，一定要让它像是一个可能的故事，而不要把它讲成一个具体的事实。

布赖恩：从我在这儿工作开始，你就让我一天和你见两次面，比别人都多。而且在我把意见写入报告之前，你还说过让我把意见通过你反映上去。（事实）

费尔南多：你要说什么？

布赖恩：我不太确定你的意思，但是我怀疑你不信任我。也许你觉得我不能胜任工作，或者会给你带来麻烦。是这样吧？（可能的故事）

费尔南多：实际上我只是想在你的项目还没有做得太多的时候给你一点我的建议。上一个和我一起工作的人经常带着他快要完成的项目来找我，然后我们会发现他漏掉了一个关键因素。我只是想避免这种事儿。

从事实开始，获得你说出自己故事的权利。事实可以奠定任何微妙谈话的基础。

讲出你的故事

讲故事是需要技巧的。即使你是从事实开始的，在你由事实转向故事的时候，别人仍旧可能会为自己辩护。毕竟，你要说的并不是恭维别人的结论和判断。

为什么首先要讲出你的故事呢？因为事实本身不值一提，而事实和结论合在一起才促使人们进行面对面的交流。另外，如果你只说事实，别人可能不知道你所谈问题的严重性。例如：

“我注意到你的公文包里有公司的软件。”

“是呀，这就是软件的优点，可以携带。”

“那个软件是公司所有的。”

“是这样！我们的将来就靠它了。”

“我的意思是说不能把它带到家里去。”

“当然不能，人们就是这样把软件偷走的。”

（好像可以得出结论了。）“我正奇怪为什么软件会在你的公文包里。看起来你把它带回家了。是不是这样？”

这样做需要信心。说实话，说出负面结论或不受欢迎的判断是很困难的（例如，“我不知道你是否是个小偷”）。说出这样容易让人愤怒的故事需要信心。然而，如果你已经做了家庭作业，找出了你的故事背后的事实，你就会意识到你得出了一个理智的、合理的结论，一个值得一听的结论。而且通过事实，你奠定了基础。想一遍事实，并且从事实开始，你就会更有信心把有争议的、重要的信息加入信息库。

不要让问题在心里堆积。有时你缺乏信心，因此你会让问题闷在心里很长时间。这种情况下，我们会得出许多不好的结论。例如，你要和你孩子的二年级老师进行一次关键对话。这个老师想让你女儿留级，但你想让你的女儿和其他同年龄的孩子一起升级。你心里所想的是：

“我简直不能相信！这个老师刚从大学毕业，她不想让黛比升级。说实话，我认为她不清楚留级带来的耻辱。更糟的是，她还引用学校心理医生的建议。这个家伙是个白痴，我见过他，而且绝不会相信他。我不会让这两个笨蛋牵着我的鼻子走。”

我们应该说出哪些不尊重别人的结论或判断呢？当然不是全部的故事。实际上，你要在这个坏人的故事上做一些工作，才能有

希望进行一次健康的谈话。在你的工作做完之后，你的故事要像这样（注意这个经过仔细选择的词——是你的故事，而不是事实）：

“当我第一次听到你的建议，我的第一反应和你的决定恰好相反。但经过思考之后，我意识到我也可能是错的。我知道我没有任何经验，不知道在这种情况下什么对黛比才是最好的——我只是担心留级会给她带来耻辱。我知道这是一个复杂的问题。我想谈谈我们怎样才能客观地衡量一下这个决定。”

寻找安全问题。当你讲述你的故事时，要注意安全受到破坏的信号。如果别人开始辩护，或者看起来好像受到了污辱，那你就走出谈话的内容，通过对比重建安全的形势。

使用对比。对比就是这样起作用的：

“我知道你非常关心我的女儿，并且我相信你受过很好的训练。这些都不是我所担心的问题。我知道你是对黛比好，我也一样。我担心的是这个决定具有两面性，可能会对她的生活产生很大的影响。”

注意不要因为你的观点而道歉。记住对比的目的不是要减弱你的信息的重要性，而是确定别人不会产生过多的想法。要有信心说出你真正想要表达的想法。

询问别人的途径

我们讲过，交流敏感信息的关键是信心和谦虚的混合。我们通过清晰地说出我们的事实和故事来表达我们的信心，而通过让别人说出他们的观点来表达我们的谦虚。

因此在你说出了自己的观点——事实和故事——之后，也要

请别人这样做。如果你的目标是学习而不是证明自己是正确的，是要作出最好的决定而不是按你的方法行事，那你就会愿意听取别人的意见。这样做我们也最好地展示了自己的谦虚。

例如，问你自己：“这个老师想的是什么？”“你的老板真的想对你管得很细吗？”“你的配偶是否真的做了那样的事儿呢？”

为了知道别人对这件事的观点，要鼓励他们去表达他们的事实、故事和情感，然后认真地倾听他们所说的内容。同样重要的是，当更多的信息加入信息库之后，你要愿意放弃或重新组织你的故事。

“怎么做”的技巧

尝试性地交谈

如果你可以回忆一下我们讲过的这些小插曲，你会发现我们在表达事实和故事的时候都使用一种尝试性的方式。例如，“我不知道为什么……”

尝试性交谈的意思是说在我们讲故事的时候只是把它当成故事，而不是事实。“也许你不知道……”表明你并不完全确定；“我的意思是……”表明你仅仅是在说明一个观点，不是别的。

在讲故事的时候，你要表现出信心和谦虚的混合。你要表现出对自己的结论有信心，同时要恰当在表明你希望别人提出不同的观点。为了达到这个目的，你要把“事实是……”换成“我的意思是……”把“所有人都知道……”换成“我和三家供应商都谈过了，他们都认为……”把“我很清楚……”软化为“我开始怀疑是否……”

为什么要软化信息呢？因为我们只是试图向信息库中添加信息，而不是强迫别人接受我们的观点。如果我们过于强硬，信息就不会进入信息库中。另外，关于我们的事实和故事，我们并不能确定它们是真的。我们的观察可能是错误的。我们的故事——嗯，只

不过是我们的猜测而已。

另外，使用尝试性语言不仅能够准确地反映我们的不确定性，而且还能避免别人为自己辩护，使他们在提供不同观点的时候感到更为安全。这里存在一个矛盾，当我们与可能会反抗的人交流不同的观点时，我们越强硬，就越没有说服力。简单地说，尝试性交谈可以增加我们的影响力。

尝试但不软弱。有些人担心会表现得过于强硬，因此他们走上了另一个极端。他们显得非常懦弱，同样犯了“非 A 则 B 的傻瓜选择”的错误。他们认为说出容易让人生气的话题的惟一安全方式就是让这个话题显得不重要。

“我知道这可能不对……”或“你可以说我疯了，但是……”

如果你以完全的否定开头，并且你的语气说明你也怀疑这种说法，那你实际上损害了这个信息。谦虚和开放是一回事，而客观的不确定性完全是另外一回事。你使用的语言要表明你在说出自己的观点，而不要说明你是一个紧张的废物。

一个“好的”故事——

在讲述自己的故事时，你要确定自己既没有太强硬，也没有太软弱。想一想下面的几个例子：

太软弱：“这个问题可能非常愚蠢，但……”

太强硬：“你为什么骗我们？”

刚刚好：“你好像把它带回家自己用了。是不是这样？”

太软弱：“一提这个问题我就感到很羞愧，但……”

太强硬：“你什么时候开始使用毒品的？”

刚刚好：“这让我得出结论，你开始用毒品了。你还有其他的

解释吗？”

太软弱：“这可能是我的错，但……”

太强硬：“你自己的母亲煎个鸡蛋，你都不放心。”

刚刚好：“我感到你不信任我。是不是这样？如果是的话，我想知道我做过什么事，让你失去了信心。”

太软弱：“也许是我太性感了或者其他什么原因，但……”

太强硬：“如果你不能注意到你经常这样做，我就要走了。”

刚刚好：“我认为你可能不是故意的，但是我已经开始感到厌烦了。”

鼓励尝试

在你让别人说出他们的行为产生途径的时候，你的邀请方式会产生很大的影响。你不但要邀请别人说话，而且你邀请的方式要让人清楚无论他们的观点与你的多么不同，你都愿意倾听。别人首先要感到安全，才会说出他们观察到的事和他们的故事——很可能与你的完全不同。否则，他们不会说，而你也不能验证你的观点的准确性和相关性。

在你与别人进行关键对话，而对方却陷入了沉默的时候，这一点变得非常重要。在这种情况下，有些人会使用“非 A 则 B 的傻瓜选择”。他们担心如果说出真实的想法，别人会沉默下来，因此他们会在说出心里的观点和听取别人的观点之间进行选择。但是最好的对话者不会选择。他们可以做到这两点。他们知道惟一能够制约你有效表达自己观点的因素就是你是否愿意鼓励别人说出不同的观点。

邀请别人说出相反的观点。因此，如果你认为别人会犹豫，那就要让他们清楚你想要听到他们的观点——不论他们的意见是什么。如果他们同意你的观点，这就更好了。如果他们要说的观点是与你相反的或容易让人生气的，你要尊重他们说出自己想法的勇

气。如果他们有不同的事实或故事，你需要倾听并建立起完整的图画。主动地邀请他们，保证他们能够有机会说出自己的观点：“其他人有没有不同意见？”“我是不是漏掉了什么？”“我很想听听这个故事的另一面。”

真的打算这样做。有些人提出邀请的方式不像是想听取各种意见，更像是威胁。“嗯，这就是我的观点。没有人不同意，是不是？”邀请时要用语言和语气同时表明：我真的想听取你的意见，例如：“我知道人们不愿意提起这个话题，但是我真的愿意听听每个人的意见。”或者：“我知道这个故事至少有两面。我们现在是不是能听听不同的意见？这个决定会给我们带来什么问题？”

换一种角度进行鼓励。偶尔你可以看出来别人并没有接受你的事实和故事，但是他们并没有说出来。你已经向他们发出了真诚的邀请，甚至鼓励他们说出不同的观点，但还是没有人说话。为了改变这种状况，你可以换一种角度进行鼓励，假装不同意自己的观点。“也许我是错的。如果相反的话会怎样呢？如果销售额下降的原因是因为……”

回到汽车旅馆

为了看看这五种技巧在紧张的交谈中如何发挥作用，让我们回到那张汽车旅馆账单上去。这一次，卡罗尔在提出敏感话题方面做的好多了。

鲍勃：嗨，亲爱的，你这一天过的怎么样？

卡罗尔：不太好。

鲍勃：为什么？

卡罗尔：我检查信用卡账单的时候，发现了付给晚安汽车旅

馆的 48 美元费用。（说出事实）

鲍勃：天哪，这好像错了。

卡罗尔：肯定是这样的。

鲍勃：咳，别着急。哪天我路过的时候会查一下的。

卡罗尔：如果我们现在查一下的话我感到更好一些。

鲍勃：真的吗？还不到 50 美元，可以等一下。

卡罗尔：我不是担心钱的问题。

鲍勃：你在担心？

卡罗尔：是那条路上的汽车旅馆。你知道我的姐姐是如何发现菲利做了那种事儿的。她发现了一张可疑的旅馆账单（讲故事——尝试性的）。我没有什么可担心的，是不是？你觉得这张账单是怎么回事？（询问别人的行为产生途径）

鲍勃：我不知道，但是你肯定不必为我担心。

卡罗尔：我知道我没有理由怀疑你的忠诚。我并不相信你有那样的事（对比）。只是如果我们现在查一下的话，我就放心了。这会让你觉得烦吗？（鼓励性尝试）

鲍勃：不会的。我们给他们打个电话，问问是怎么回事。

当谈话真的发生时，就像上面讲到的那样。这位怀疑的妻子避免了讨厌的指责和丑恶的故事，她说出了事实，然后尝试性地说出一个可能的结论。结果是，这对夫妇在月初一起去了一家中国餐厅吃饭，餐厅的所有者也是那家旅馆的所有者，两家店使用同样的公司名称，因此在信用卡上显示的也是同一个公司名称。

通过尝试性地说明自己的故事，而不是攻击、辱骂和威胁，焦急的妻子避免了一次激烈的争吵，而且这对夫妇的关系更加紧密，而没有遭到破坏。

强烈的信任

现在我们把注意力转到另一个交流困难上来。这一次你不是要说什么微妙的意见或故事，你只是要和别人争论，并且支持你自己的观点。这是你经常做的事。在家里这样做，在工作也上这样做。

不幸的是，当事关重大，而其他人们的观点和你的不同时——并且你心里知道你是对的，别人是错的——你就会开始非常强硬地维护你的观点。你只是想获胜。很多事情都有危险，而只有你的观点是正确的。如果让别人自己做的话，他们会把事情搞得一团糟。因此当你非常关心一件事，而且确信自己的观点是正确的时候，你不仅要说出你的观点，而且你会把你的观点强加给别人。非常自然，别人会反抗。反过来你会更加强烈地推行你的观点。

作为顾问，我们（作者）经常看到这类事情发生。例如一群领导正围坐在桌子旁讨论一个重要的议题。首先，一个人暗示只有她的观点是正确的。这时会有另外一个人把一些事实像有毒的飞镖一样向她掷过去。而另一个人——恰恰是有关键信息的人——却陷入了沉默。当情绪激动起来之后，刚才还经过精挑细选的言词就变成了恶毒的攻击，并且滔滔不绝。

最后，没有人会倾听，所有人都陷入了沉默或暴力，而共享的信息库也枯竭了。没有人会获胜。

我们怎么变成了这样？

这是从一个故事开始的。当我们感到要把自己的观点灌输给别人的时候，通常是因为我们相信自己是正确的，而别人都是错的。没有必要去扩展信息库，因为我们自己的信息库就足够了。而且我们坚信要为我们掌握的真理而战，这是我们的责任。这样做

是光荣的，有性格的人才这样做。

当然，在这个故事中其他人也不是坏人，他们只是不知道更好的信息。而另一方面，我们就是现代的英雄，与天真、狭隘的观念进行斗争。

我们为自己使用的肮脏手段而辩护。一旦我们确信为真理而战是我们的责任，我们就会拿出武器。我们会使用各种辩论的手腕，这是我们在成年累月的经验中积累起来的，其中最主要的是“操纵信息”的能力。我们引用支持自己观点的信息，而隐藏或诽谤任何相反的信息。然后我们会在事实中加入一些夸张的成分：每个人都知道这是惟一可行的道路。当这些不起作用的时候，我们还会在我们的语言中加入一些煽动性的词汇：“任何头脑没有问题的人都会同意我的观点。”

我们还会用许多肮脏的手段。我们会狐假虎威：“嗯，这是老板的想法。”我们会攻击某个人：“你不会天真到真的相信这件事吧？”我们会下没有根据的结论：“这件事在我们的海外公司发生了，在这儿肯定会发生。”

同样，我们越是卖力，我们的手段越是强硬，我们给自己制造的阻力就会越大，结果就会越差，而我们的人际关系也就会越支离破碎。

我们怎样改变？

解决过度维护自己观点的方法非常简单——只要你可以让自己去做的话。当你发现自己在极力劝说别人你的方法是最好的时候，先放弃当前的进攻，想一想你最想为自己、为别人、为你们之间的关系做些什么，然后问自己：“如果这是我真正想要的结果，那我应该怎么做呢？”当你的肾上腺激素低于 0.05 的界限时，你就可以使用 STATE 这五种技巧了。

首先，注意别人开始反抗你的那一刻。把你的注意力从话题（无论多么重要）转移到你自已。你的身体是否在前倾？你说话的

声音是不是有点儿大？你是否在试图获胜？你是否在进行大段的独白，使用肮脏的手段？记住：你越是关心一件事，你就越不可能做到最好。

其次，缓和你的处理方式。敞开你的心扉，相信别人可能有话要说，而且他们的观点对于解决这个问题会有帮助——然后询问他们的意见。

当然，这不太容易。在我们最关心的时候放弃是违背我们的本性的，许多人都很难做到。当确信一件事的时候，你很难缓和自己的语言。如果知道别人都是错误的，谁还会去询问别人的意见呢？

实际上，当你非常相信自己的观点时，你会感到使用尝试性的语言是不诚实的。但是，当你看到别人脱离了健康交谈，而企图把观点强加给其他人的时候，你很清楚如果他们不能后退一步，那没有人会妥协。这是你在观察别人时的情景。另一方面，当我们自己企图向别人施加观点的时候，也应该这样做，对吗？

让我们面对这件事。当我们非常相信自己的观点时，激情是我们最大的敌人。当然对某件事怀有强烈的感情本身并不是坏事，有强烈的感情是允许的，问题在于我们如何来表达。

例如，当我们非常强烈地相信一个概念或事业的时候，我们的情绪就会激动起来，我们就会开始把自己的方法强加给别人。当我们加入自己的情绪之后，我们的观点就不再进入信息库。相反，我们的想法会脱口而出，滔滔不绝，就像水从消防栓中喷出来一样。猜猜会怎样——其他人会开始辩护。当这种情况发生的时候，当我们的情绪把我们的观点变为一连串严厉而痛苦的想法，滔滔不绝地说出来的时候，我们的激情就会扼杀一次谈话。

抓住你自己。那一个人该怎么做呢？在你进入独白之前抓住你自己。你要意识到如果你开始感到愤怒，或你想不出为什么别人不让步——这些对你来说是非常明显的，那你正开始进入一个危险地带。

放弃严厉而且带有总结性的语言，但是不要放弃你的信念。

要坚持你的信念，而仅仅缓和你的处理方式。

总结——说出我的行为产生途径

当由于你要传递一个困难的信息，或者你非常确信自己的正确性，而过于强硬地将自己的观点施加给别人的时候，记住用 STATE 五种技巧来说出你的途径：

- **分享你的事实。**从你的行为产生途径中最没有争议、最有说服力的部分开始。
- **讲述你的故事。**解释你得出了什么样的结论。
- **询问别人的行为产生途径。**鼓励别人说出他们的事实和故事。
- **尝试性交谈。**把你的故事说得像一个故事——不要把它伪装成事实。
- **鼓励测试。**用使别人感到安全的方式表达不同的甚至相反的观点。



第八章

探寻别人的途径

——当别人生气或沉默时应如何倾听

说服别人最好的方法就是用你的耳朵——认真倾听他们的谈话。

——迪恩·鲁斯克

资源解密
PDG

第 1 章
学会倾听

倾听是沟通的桥梁，也是解决问题的关键。

*One of the best ways to persuade others is
with your ears—by listening to them.*

—Dean Rusk

聆听
智慧
PDG

在过去的几个月里，你的女儿温迪开始与一个看上去像是罪犯的家伙约会。与这个家伙的约会刚开始几个星期，温迪对服装的品味就与你产生了很大的差距，说话时也加入的许多感叹词。当你小心地试着和她谈起这些最近的变化时，她大声地指责你，然后回到自己房间生了几个小时的闷气。

现在该怎么办呢？你不是一个喜欢沉默或暴力的人，你是不是应该做点什么？当别人沉默（拒绝说出心里话）或生气（用一种指责和侮辱的方式交流）时，你是否可以做一些事情，让他们回到对话中来？

回答是“依情况而定”。如果你想让一条沉睡的狗继续沉睡（或者，让一列即将报废的列车继续行驶），那你可以什么都不说。是别人好像有什么话要说，但是又拒绝说出来，或者是别人在发脾气。你不能对别人的想法和感受负责任，对不对？

而且，你也不能改变什么，除非所有人都会自由地向信息库中添加信息。这意味着那些生气或沉默的人也要加入。但是虽然你不能强迫别人进行对话，你可以采取一些措施使他们感到安全。毕竟是安全问题首先导致他们陷入了沉默或暴力。他们害怕对话会使他们受到伤害，他们相信如果和你进行真正的对话，坏事就会发生。例如你的女儿，她认为如果和你谈话的话，你就会教育她、批评她，并且让她和这个惟一关心她的人断绝关系。重建安全的形势是让你们的关系重回正轨的最大希望。

探寻别人的行为产生途径

在第五章我们曾讲过，一旦你发现安全受到了威胁，你就应该走出谈话的内容，重建安全的形势。当你因为无心的举动而伤害了别人时要道歉。或者当别人误解了你的用意时，你要使用对比，解释你的目的是什么。最后，如果你们是因为目标不同，那就要寻找一个共同的目标。

现在我们要再加上另一个技巧：探寻别人的行为产生途径。因为我们已经有了一个有关别人头脑中思维过程的模型（行为产生途径），因而就有了一个全新的工具，来使别人感到安全。如果我们可以找到一种方式来让别人知道，说出他们的行为产生途径——他们的事实甚至他们可怕的故事和感受——是没有问题的，那他们就更有可能会开口说话。

但是怎么做呢？

用心开始——准备倾听

真诚。为了知道别人的事实和故事，我们要邀请他们说出心里话。我们马上就讲如何做到这一点。现在让我们强调一下，在你邀请别人的时候，你必须是真心的。比如我们来考虑下面的例子。一位病人从保健器械上走下来，服务人员发现她有点不安，甚至是不满。

“治疗过程还都好吧？”服务员问。

“大部分还好。”病人回答。（“大部分”这个词可能暗示在这个过程中有一些问题。）

“很好，”服务员飞快地回答，然后响亮地说，“下一位！”

这是一个假装感兴趣的很经典的例子。这属于“今天怎么样”这一类的问题。意思是说：“请别说什么重要的事，我只是想说些

无关紧要的话。”当你让别人张嘴说话的时候，要准备好倾听。

好奇。当你确实想听取别人的意见时（你应该这样做，因为这样可以向信息库中添加信息），得到真相的最好方法就是让他们感到安全地说出使之陷入沉默或暴力的故事。这就是说在大多数人感到生气的时候我们需要感到好奇。不要针锋相对，而要寻找别人的不安背后的东西。

但是怎么才能做到呢？当别人攻击我们或试图掩盖的时候，我们应该怎么做呢？那些经常试图寻找别人感到不安全的原因的人认识到，找到害怕和不安的根源是回到对话的最好方法。或者他们见过别人这样做，或者他们发现了这个道理，不管怎样，他们意识到治疗沉默或暴力的方法不是针锋相对，而是找到问题的根源。这需要真正的好奇心——当你很可能会感到气愤的时候。

为了把针锋相对的内在倾向转变为好奇心，就要寻找好奇的机会。当你观察到别人开始激动，而你还能控制自己情绪的时候，就从这种情况开始。尽你最大的努力找到别人生气或害怕的根源。寻找机会来使用你的好奇心，而不是肾上腺激素。

为了说明在我们使用好奇心时会发生什么事，让我们回到那个紧张的病人那里。

服务员：治疗过程都还好吧？

病人：大部分还好。

服务员：听起来好像你有些问题，对不对？

病人：我是说，这个治疗过程好像使我有点不舒服。而且，医生，好像，嗯，有点太老了。

在这种情况下，病人不愿意说出来。如果她说出了真正的想法，可能会侮辱了医生，而且忠实的服务人员也会感到遭到了冒犯。为了处理这类问题，服务员要让病人知道说出来是安全的（通过他的话，同时也要通过他的语气），这样病人才能说出心里话。

保持好奇。当别人开始说出他们的故事和情感的时候，我们就有可能讲出自己的受害者、坏人或无助者的故事，来解释为什么别人会说这样的话。不幸的是，听别人的批评性故事从来都不会有意思，这时我们就会给他们的故事加上不好的动机。例如：

服务员：你真是不知道感激别人！这些医生把他们的一生都用来帮助别人，现在他的头发有一点灰白了，而你就要把他赶出去！

为了避免对别人的故事产生过激的反应，你要保持好奇心。让你的大脑专注于一个问题，问“为什么一个有理智的、正直的人会说这样的话”这个问题，可以使你继续追寻别人的行为产生途径，直到你能把所有的事情解释清楚为止。在大多数情况下，你最后会发现在当前情况下，别人的结论是非常合理的。

耐心。当别人通过沉默或暴力表达他们的情感时，他们很可能是开始感到肾上腺素的效力了。即使我们尽最大的努力安全地、有效地回应别人可能的攻击，我们仍然要面对现实，因为他们要过一段时间才能平静下来。比如，你的朋友说出了一个很不好的故事，而你对这个故事保持了尊重，并且继续你们的谈话。即使你们现在有了比较类似的观点，你的朋友仍旧非常强硬地推行他的观点。从一个想法很快转变为另一个想法是自然的，但是强烈的感情要经过一段时间才能平静。一旦点燃我们激动情绪的化学物质被释放出来，它们就会在我们的血管里呆上一段时间——在有些情况下，在想法转变很长时间之后才会消失。

所以，在探寻别人的想法和感觉时要有耐心。鼓励他们说出他们的行为产生途径，并且等待他们的情感跟上你所创造的安全形势。

鼓励别人回顾他们的行为产生途径

如果你决定保持好奇心，你就要帮助别人回顾他们的行为产生途径。不幸的是，大多数人都不会这样做。这是因为当别人开始沉默或采取暴力的时候，他们的行为产生途径进行到了末端，而在这个时候我们才加入谈话。他们看到或听到一些事，告诉自己一两个故事，产生了某种情感（可能是害怕、生气和失望的混合），现在他们开始根据故事采取行动了，这时我们才加入进来。在行为产生途径的模型中，我们看到行动是途径的结尾，如图 8.1 所示。

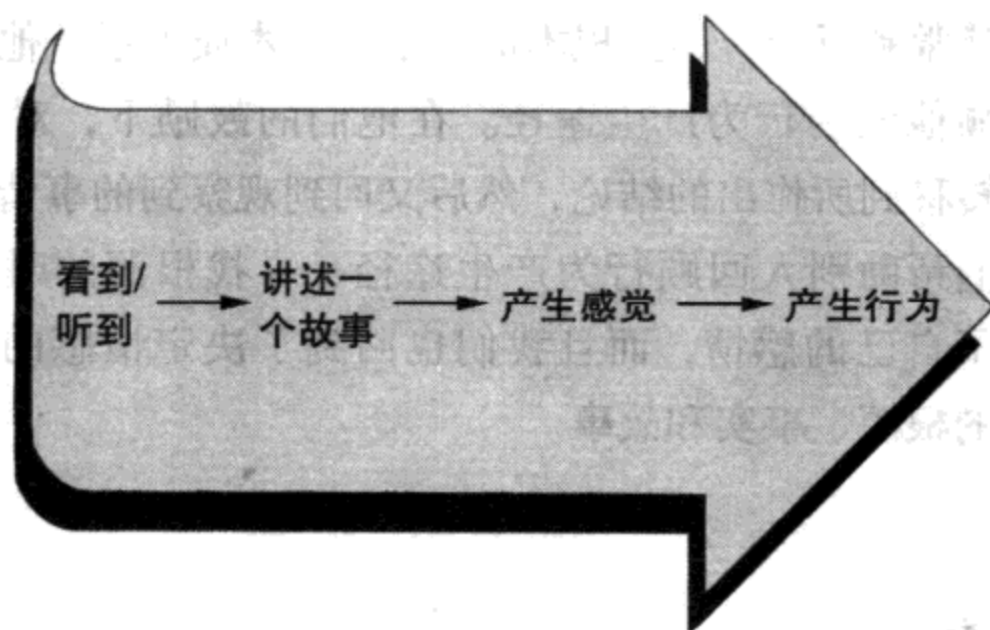


图 8.1 行为途径

每一句话都有历史。为了对过程的复杂性有一个大致的感觉，让我们回想一下上一次因为足球比赛拖延的时间太长了，因而错过了你最喜欢的侦破剧的开头。当比赛结束的时候，银幕上的场景已经从三个发言人变成了一个站在谋杀现场的女演员。在屏幕的底部是一行令你感到痛苦的字：我们的节目已经开始了。

你后悔而绝望。你错过了整个开头。接下来的时间里，你一直在猜测关键的事实。在你来之前到底发生了什么呢？

关键对话可能会令你感到同样神秘和沮丧。当别人陷入沉默

或暴力的时候，我们实际上是在他们的行为产生途径进行过程中加入进来的，因此我们已经错过了故事的开头，我们会很迷惑。如果我们不注意，我们会开始为自己辩护。毕竟我们不只是来晚了，而且我们是在别人开始有冒犯行为的时候加入进来的。

打破循环。猜猜接下来会发生什么？当我们受到了别人的报复、指责和辱骂，我们很少会想：天哪，她讲了一个多么有意思的故事呀！是什么让她这么想的呢？相反，我们也会产生同样不健康的行为。我们会进行反抗，并且会创造出自己的鲁莽而丑陋的行为产生途径。

懂得更多的人会打破这个危险的循环，走出交谈的内容，建立安全的形势，使 he 或她说出行为产生途径。他们鼓励 he 或她摆脱不好的感觉和反应，回到根本原因上。从本质上说，他们是与别人一起回顾他们的行为产生途径。在他们的鼓励下，对方从 he 或她的情感转移到所作出的结论，然后又回到观察到的事情上。

当我们帮助别人回顾行为产生途径、寻找根源的时候，我们不但控制了自己的感情，而且我们也回到了决定情感的地方——感情背后的根源、事实和故事。

准 备

什么时候？我们已经说过，当别人看起来有一个故事或事实要讲出来的时候，我们的工作是要邀请他们这样做。我们的线索非常简单：别人陷入了沉默或暴力。我们可以看到他们感到不安、害怕或生气。我们可以看到如果不找出他们情感的根源，我们就会受到他们情绪的影响。这些外在的行为表现就是我们的线索，这时我们要采取一切措施帮助别人回顾他们的行为产生途径。

怎么做？我们也说过无论用什么方法邀请别人说出他们的行为产生途径，我们的邀请首先要真诚。这很难做到，我们必须在敌对、恐惧甚至指责面前表现出真诚——这引导我们进入下一个问

题。

做什么？我们实际上应该做些什么呢？什么才能使他们说出自己的途径——故事和事实呢？简单说，这需要倾听。为了让别人从行动转为谈论他们的结论和事实，我们倾听的方式必须使他们在诉说私人的想法时感到安全。他们必须相信在说出自己的想法时不会冒犯别人，也不会因为坦率而受到惩罚。

AMPP 四种工具

为了鼓励别人说出他们的途径，我们要使用四种有力的倾听工具，这些工具可以使别人在坦率地说出他们的想法时感到很安全。我们将这四种技巧称为有力的倾听工具是因为我们通过缩写 AMPP 很容易把它们记住——询问（Ask）、映射（Mirror）、复述（Paraphrase）和“抛砖引玉”（Prime，Prime 原意为给水泵加水，以使其进入工作状态。此处的意思是你需要先向信息库中加入一些信息，以引出其他人说出对某一问题的看法）。幸运的是，这些工具对于沉默和暴力都是有效的。

通过询问（Ask）使事情回到过去

鼓励别人说出他们的行为产生途径的最简单、最直接的方式就是邀请他们表达自己的想法。例如，要打破一个僵局，你只要试图去理解别人的观点。当我们对这些表现出真正的兴趣时，别人就不大会使用沉默或暴力了，例如：“你不喜欢我的新裙子吗？你是不是要叫警察？”温迪得意地笑着说。

“你是什么意思？”你问，“我想听听你担心的事。”

如果你愿意走出争吵，邀请别人说出发生了什么，那你就向打破循环、找到问题的根源迈出了一大步。

通常的邀请包括：

“发生了什么？”

“我非常想听听你的观点。”

“如果你的观点不同的话，请告诉我。”

“不要担心伤害我的感情。我真的想听听你是怎么想的。”

通过映射（Mirror）证实情感

如果询问别人不能有所进展，映射能帮我们建立更加安全的形势。在映射中，我们运用别人的行为产生途径中我们已知的那一部分，让他或她安全地进行讨论。现在我们知道的是别人的行动和有关他们情感的一些暗示，因此我们就从这里开始。

顾名思义，映射就好像在别人的面前竖起一面镜子——描述他们的样子和行为。当我们使用映射的时候，尽管并不知道他们的故事和事实，但我们可以看到他们的行为，并且得到关于他们情感的暗示。

当别人的语气或动作（情感的暗示）与他或她所说的话不一致时，这个工具尤其有用。例如：“别担心，我很好。”（但是这个人说话时的表情说明他实际上非常不安。他皱着眉，到处看着，用脚踢着地。）

“真的吗？从你说话的方式来看，你并不是这样的。”

我们可以解释当对方说一件事的时候，她或她的语气或身体动作却说明另一件事。通过这样做，我们既显示了我们的尊重，又表达了对他或她的关心。

映射中最重要的因素就是我们的语气。并不是我们知道了他们的情感就可以建立安全的形势。当我们的语气告诉对方无论他们的感觉是什么我们都能接受时，安全的形势就建立了。如果我们能够做得很好，对方就不会通过行为表达他们的情感，而会有信心与我们谈论他们的情感。

因此，当我们描述我们看到的情况时，我们要保持平静。如果我们表现得很不安，或者好像不喜欢别人所说的话，那我们就不能建立安全的形势。相反，我们证实了他们的怀疑，他们会继续保

持沉默。

映射的例子包括：

“你说你很好，但是从你的语气上来看，你好像很不安。”

“你好像很生我的气。”

“你面对他的时候好像很紧张。你确信你愿意做这件事吗？”

通过复述（Paraphrase）了解故事

询问和映射可能会帮助你得到别人的一部分故事，当你得到了有关别人的感受的一些线索后，你就可以通过复述你所听到的话来建立更加安全的形势。注意，这并不是简单的鹦鹉学舌，而是要把信息用你自己的话说出来——通常是简略的形式。

“让我们看看我是不是理解对了。你感到不安是因为我说了一些关于你的衣服的话。我说它们太过时了。”

和映射一样，复述的关键是保持平静和镇定。我们的目标是建立安全的形势，并不是要吓唬对方，或暗示谈话将变得很困难。要集中注意力，思考一个有理智的、正直的人是如何建立这种行为产生途径的。这样做可以使你不会生气或辩护。复述一下别人所说的话，并且暗示这没有问题，你在试图去理解，他或她直率地讲出来是安全的。

不要逼得太紧。让我们看看自己在做什么。我们可以看出来他或她还有更多的话要说。他或她陷入了沉默或暴力，而我们想知道这是为什么。我们希望回到根源（事实）上，只有这样我们才能解决问题。为了鼓励别人说出真相，我们使用了三种倾听技巧——询问、反映和复述，但是别人仍旧感到不安，还是没有解释他或她的事实或故事。

现在该怎么办呢？这时，我们也许要后退一步。因为在一段时

间之后，我们让别人感到安全的手段可能会被别人认为是骚扰，甚至是刺探别人的消息。如果我们逼得太紧了，就破坏了共同目标和尊重。别人可能会认为我们的目标就是从他们那里得到我们想要的东西，并且认为我们并不关心他们。因此，我们要后退一步，不要再试图去寻找别人情感的根源，而是优雅地退出，或者问问他或她希望什么事情发生。询问别人想要什么可以帮助他们把思路转移到解决问题上来，从而远离进攻或回避。这样做也可以帮我们了解他们所认为的问题的原因。

当没有结果时可使用“抛砖引玉”的技巧

另一方面，有时你有可能认为别人愿意开口说话，但是仍旧感到不安全。或者他们仍旧在使用暴力，肾上腺激素的效力还没有消除，并且他们还没有解释为什么会生气。当出现这种情况时，你可能会需要试一试“抛砖引玉”的技巧。在你认为别人仍旧有话要说，并且如果你再努力一下就会说出来的情况下，你可以使用这种技巧。

几年前，我们一位作者曾经和一队领导人物一起工作，他们决定在一个车间中加一个下午班。由于机器没有达到完全的利用，如果让场地空着，不加上3点至午夜的班，公司要承受很大的损失。这当然意味着现在白天工作的工人需要每两周倒换一次夜班。这是一种痛苦但必须的选择。

当公司领导开会宣布这个不受欢迎的决定时，工人们都沉默了。显然他们不高兴，但没有人说话。运营经理担心人们会误解公司的行为，认为这完全是为了赚钱。事实上，这块场地是赔钱的，而这个决定也是考虑了员工的利益的。没有两班倒，他们就没有工作了。他也知道让人们倒班，在下午和晚上远离家人，会给他们造成可怕的负担。

在人们坐在那里生闷气的时候，这位经理尽了最大的努力来让他们说话，从而保证他们不会怀着没有得到化解的问题离开。他使用了映射的技巧：“我可以看出来你感到很不安——谁都会这

样。有没有我们可以做的事？”没有人说话。最后，他使用了“抛砖引玉”的技巧，就是说，他尽了最大的努力猜测他们在想什么，然后用一种合适的方式把他的猜测说出来，让人们觉得谈论这样的问题是没有关系的。他接着说：“你们是不是认为我们这样做的惟一原因就是挣钱，而且我们根本不关心你们的个人生活？”

短暂的停顿之后，有人回答：“嗯，当然，看起来就是这样。你知道这会给我们造成多大的麻烦吗？”然后别人也插了进来，讨论就这样开始了。

这种技巧只有在别的技巧都不起作用的时候才能使用。你确实想听取别人的意见，而且关于他们的想法你有很好的猜测。“抛砖引玉”是一种诚恳的做法，我们首先要冒风险，可能会遭到别人的攻击，然后才能重建安全的形势，希望别人能说出他们的想法。

如果他们是错的该怎么办

有时当别人的观点与你的完全不同时，你可能会觉得真诚地探寻别人的观点是很危险的行为。他或她可能是彻底错误的，而我们却平静而镇定。这使我们很紧张。

为了消除我们在探寻别人途径时的紧张情绪——不论它们看起来多么不同或荒谬，记住我们只是在试图理解他们的观点，而不必同意或支持它。我们理解别人的行为产生途径，并不是要把它当成绝对的事实来接受，还会有很多时间让我们说出自己的途径。现在我们只是试图了解别人的想法，以理解为什么他们会这样想，会这样做。

探寻温迪的途径

现在我们把这几种技巧运用到一个事例中。我们回到温迪的

事例上来。她刚刚结束和那个令你害怕的家伙的约会回到家里。你猛地拉开门，把温迪拽进屋，然后又锁上门。然后你开始和她谈话。

温迪：你怎么能这么让我难堪？我找到一个喜欢我的男孩，但是现在他再也不和我说话了！我恨你！

你：那不是什​​么男孩，那是个未来的囚犯。你应该得到更好的。你为什么要和他浪费时间？

温迪：你毁了我的生活。让我一个人呆一会！

温迪的房门砰的一声关上之后，你颓然坐到了起居室的椅子上。你的情绪非常激动。你很担心如果温迪继续去见那个家伙会发生什么事。你也受到了伤害，因为她说她恨你。你感到已经对你们之间的关系失去了控制。

因此，你问自己：“我真正想要的是什么？”当你思考这个问题的时候，你的动机发生了变化。控制温迪、维护你的尊严的重要性从顶端跌到了底部，现在最重要的目标看起来更加能够激励你：“我想知道她的感受是什么。我希望和温迪保持良好的关系，而且我希望她能作出令她自己高兴的选择。”

你不清楚今晚是最好还是最坏的谈话时间，但是你明白谈话是惟一可以推动事情发展的途径，因此你要试一试。

你：（敲门）温迪？我能和你谈谈吗？

温迪：随便。

（你走进她的房间，坐到她的床上）

你：我很抱歉让你感到难堪。我处理得不好。（通过道歉建立安全的形式）

温迪：你经常这样做。你好像要控制我生活中的每件事。

你：你可以具体谈谈吗？（询问）

温迪：（生气的声音）这并不是什么大事。你是我的父亲，对

不对？

你：从你说话的方式上来看，这好像是件大事。（映射）我真的想听听什么使你认为我想控制你的生活。（询问）

温迪：这样你就可以举更多的例子，说明我把事情都弄糟了，对不对？我总算找到了一个能接受我的朋友，而你又要把他赶走！

你：因此你感觉我不同意你，而你的朋友却同意你？（复述）

温迪：不只是你。我所有的朋友都有很多男孩喜欢，而道格（Doug）是第一个喊我名字的男生。

你：我知道当别人引起男生的注意而你没有的时候，你感到很难受。我可能也会有同样的想法。（复述）

温迪：那你怎么还那么让我难堪呢？！

你：亲爱的，我这样说可能会伤害你。我想你开始穿不一样的衣服，和不同的朋友呆在一起，是不是因为你感到没有得到男生、父母和其他人的关心和重视呢？这是不是其中一个原因？（“抛砖引玉”）

温迪：（静静地坐了很长一段时间）为什么我这么丑？我真的想改变我的样子，但是……

从这里开始，谈话走到了真正的问题上。父亲和女儿一起讨论发生了什么，最后相互得到了更好的理解。

记住你的 ABC

假设你已经尽了最大努力来让别人感到安全。经过了询问、映射、复述和“抛砖引玉”，别人终于张嘴说出了他们的途径，现在该轮到你说了。但如果你不同意该怎么办呢？别人的事实有一些是错的，他或她的故事完全是编造的，至少和你的故事完全不

一样。现在怎么办呢？

同意 (Agree)

当你观察家庭或工作组激烈争吵的时候，经常会注意到一个非常困惑的现象。虽然各方在激烈地争吵，实际上，他们的观点是非常一致的。他们关于每一个重要事情都有一致的观点，但他们还是会斗争。他们可以把一个微妙的差别演变为气愤的争论。

例如，昨晚你们十几岁的儿子又回来晚了。你们夫妇两个整个早上都在讨论他的违规行为。上一次詹姆斯回来晚了，你们决定教育他一下。但是现在你感到很不安，因为另一方撤销了上一次的作法，暗示詹姆斯这星期还可以参加一次足球赛。但是最后你们发现这只是一场误会。你们两个都决定要教育他——这是中心事件。你认为对方违背了你们的协议，而实际上，你们只是没有决定什么时候进行教育。这时你必须后退一步，听一下你们两个说的话，这样才能意识到你们其实没有什么不同意见，而是在意见一致下的争吵。

多数的争吵只有 5% ~ 10% 的事实或故事不一致。虽然人们最终必须解决这些不同，但你不能从这里开始，而要从共同点开始。

这里有一个简单的办法。如果你完全同意别人的途径，那就说出来，然后继续解决下面的问题。同意的时候就要说同意，而不要把同意变为争论。

补充 (Build)

当然我们大多数人由同意转变为争吵的原因是我们对别人所说的话的一部分持不同意见，不管那一部分有多小。当不同意见出现的时候，我们会像逃犯一样逃避。

实际上，我们从小就接受训练来发现细小的错误。例如，我们在上幼儿园时就明白，如果你知道正确答案，你就是老师的宠儿。正确永远是好的。当然，如果别人有正确的答案，那他们就会成为

宠儿，因此第一个有正确答案就更好了。你学会在别人的事实、思想或逻辑中寻找最微小的错误，然后指出这些错误。以别人为代价获得正确是最好的。

当你接受教育之后，你就成了寻找微小的差别并把这些错误进行夸大的专家。因此当别人给出了一个建议（基于事实和故事），你就会开始寻找不同意见。当你真的找到了一个细微的差别后，你就会进行夸大，好像把快餐变为一顿正餐一样。这样你们就不能保持健康的谈话，最后会发展成为意见相同的争吵。

另一方面，当你观察有技巧的对话者时，你会清楚地发现他们不会每天做这种寻找微小差别的游戏——也就是寻找细微的差别，然后大声地说出来。实际上，他们会寻找共同点。因此，他们经常会用这样的话开头：“我同意。”接下来他们谈论他们同意的部分。至少，他们是从这儿开始的。

当对方仅仅是遗漏了一部分时，有技巧的人会首先同意他们的话，然后在此基础上补充自己的观点。他们不会说：“错了。你忘了指出……”而是会说：“当然。另外，我注意到……”

比较（Compare）

最后，如果你确实不同意，那你可以比较自己和别人的行为产生途径。就是说，不要说他或她的观点是错的，而要说你的观点是不同的。事实上，他或她可能是错的，但是在你听完两方面的故事之前是不能确定的。现在，你所知道的只是你们是不一样的。因此不要说“错”，而是要以试探性但又直接的话来开头，例如：“我的观点是不一样的，让我来解释一下。”

然后，使用第七章讲过的技巧来说出你的途径，也就是说，从说出你观察到的事实开始，试探性地说出你的观点，并邀请别人来检验。在说出你的途径之后，邀请别人帮你与他们所经历的事情进行比较，然后一起寻找和解释你们之间的不同。

总之，为了便于记住这些技巧，可以想一下 ABC。当你同意（Agree）的时候就表示同意；当别人遗漏了关键部分的时候要补

充（Build）；当你的意见不同时要运用比较（Compare）。不要把不同的意见转变为争吵，最后导致不健康的关系和不好的结果。

总结——探寻别人的途径

为了鼓励信息的自由流动，帮助别人摆脱沉默或暴力，就要探寻他们的行为产生途径。以一种好奇和耐心的态度开始，这能帮我们重建安全的形势。

然后，使用四种有力的倾听技巧来回顾别人的行为产生途径，一直到它的起源。

- **询问。**以表明对别人的观点感兴趣开始。
- **映射。**通过以尊重的方式获知别人的情感来增进安全的形势。
- **复述。**当别人开始说出他们故事的一部分时，重复你所听到的，这不仅能表明你已经知道了，而且表明对他们来说，说出心里的想法是安全的。
- **“抛砖引玉”。**如果别人仍旧退缩，那就要用“抛砖引玉”的技巧。尽你最大的努力猜测他们的想法和感受。

当你开始说出自己的想法时，记住：

- **同意。**当你同意的时候就表示同意。
- **补充。**如果别人遗漏了什么，先同意别人的话中你同意的部分，然后补充你的观点。
- **比较。**当你们的观点确实不同时，不要说别人是错的。要比较你们两个的观点。

第九章 采取行动

——如何把关键对话转变为行动和结果

什么都不做是每个人的权利。

——塞缪尔·约翰森

资源知识
PDG

To do nothing is in every man's power.

—Samuel Johnson

蘇子瞻
知不足齋
PDG

到目前为止，我们已经讲过了向信息库中加入更多的信息可以帮助对话更好地进行，这样做可以帮我们作出聪明的决定，然后这些决定又会引导我们采取聪明的行动。为了鼓励信息的自由流动，我们已经讲过了一些通过对天才对话者进行观察而得到的技巧。现在如果你遵循了一部分或全部的建议，那你的信息库应该已经满了。靠近你的人应该可以听见液体溢出来的声音。

现在我们再添加最后两项技巧。信息库中的信息增加了，甚至我们共同拥有了这些信息，这些并不能保证我们对将要采取的行动有一致的意见。例如，人们在团队或家庭聚会后会得到很多主意，但是他们往往并不能将这些主意转变为行动。这里有两个原因：

- 他们对于如何做决定没有清晰的目标。
- 他们对于作出的决定执行得非常差。

这样是很危险的。实际上，人们从向信息库中添加信息转移到行动的时候，是新挑战产生的主要时期。谁将承担这项任务？人们会有不同的意见。我们首先应该作出什么样的决定呢？关于这一点人们的情绪会很激动。让我们看看用什么办法可以解决这些问题。首先讲讲做决定的问题。

对话不是做决定

在关键对话中最危险的时候是在开头和结尾。开头是危险的，因为你要设法建立安全的形势，否则一切都会走上歧途。结尾也是危险的，因为如果你们没有阐明从共享的信息库中得出的结论和决定的话，对事件的预期可能会产生很大的差别。这会以两种方式表现出来。

如何做决定？首先，人们可能并不了解决定是如何作出来的。例如，卡拉很生气。雷恩把一本三日游的小册子扔到桌上，宣布他已经预订了旅行，而且已经预付了 500 美元订了一间套房。

一周前他们曾经进行了一次有关度假计划的关键对话。两个人都尊重而且直率地表达了自己的观点和爱好。这样做并不容易，但是他们最终得出结论要出去旅游，这样可以适合两个人的要求。然而卡拉还是很生气，而雷恩感到很吃惊，因为卡拉没有表现出他预期的狂喜。

卡拉在原则上同意出去旅游，但是她不同意这条旅游路线。雷恩认为哪条路线都无所谓，因此自己作了决定。他认为这条路线会很有趣。

我们是否能作出决定？关于决定的第二个问题可能会发生在没有作出什么决定的时候。也许人们没有什么主意，也许他们不知道怎么做，或者每个人都在等待别人来做决定。“嘿，我们已经把信息库填满了。现在你根据这些信息来做些什么吧。”无论哪种情况，决定都会无休止地拖下去。

决定如何决策

如果在做决定之前人们可以确定如何做决定，那这两个问

题就都可以解决了。不要让人们认为对话就是做决定。对话是把相关信息放入信息库的过程。这个过程当然包含每个人。然而，仅仅是因为每个人都说出了自己的信息——实际上是被鼓励说出信息——这并不意味着每个人都能加入到决策中来。为了避免期望值的不同，我们要把对话与决策分开。让大家清楚决定将会怎么作出来——谁要参加，为什么？

当权力清晰的时候。当你处于一个有权威的位置上时，你就可以决定采用什么样的决策方式。例如，管理者和父母通常决定如何决策，这是他们作为领导者的责任的一部分；副总裁不会让小时工来决定价格变化和生产线的问题，这些是领导者的工作；父母也不会让孩子挑选家庭安全设备或让他们自己决定回家时间，这些是父母的工作。当然，领导和父母会把一些决策交给他们的直接下属和孩子，当然是在他们能够负起责任的情况下。但是领导者仍旧要决定使用什么样的决策方法。决定移交什么决策和什么时候做决策是他们管理权的一部分。

当权力不清晰的时候。在没有明确的领导者时，决定如何决策可能是非常困难的。例如我们来考虑一个我们提到过的谈话——你和你女儿的老师们的谈话。你是否应该让你的女儿留级？这是谁作的选择？谁来决定采用谁的选择？是否每个人都发言，然后投票？这是不是学校领导人的责任，因此应该让他们来选择？因为父母具有最终的责任，他们是否应该与专家交流一下，然后作出决定？关于这个问题有没有一个清晰的答案？

这种情况需要有技巧的对话。所有的参与者都需要把他们的信息加入信息库——包括谁将作出最后决定的意见，这是你要讨论的信息的一部分。如果你们不能公开讨论谁来作决定和为什么，那当你们的观点相差很远时，最后很可能会陷入激烈的争吵，只有到法庭上才能解决。

那应该怎么办呢？公开讨论你的孩子的能力和兴趣，以及应该如何作出最后的决定。在你的谈话中不要提到律师或起诉之类的词，这样只能破坏安全的形势，树立起敌对的情绪。你的目标是

进行一次有关孩子的公开的、诚实的、健康的对话，并不是要影响、威胁甚至殴打老师。要支持专家的意见，讨论如何以及为什么需要他们的参与。当决策权威不明确的时候，运用你最好的对话技巧使信息进入信息库，然后一起决定如何决策。

决策的四种方法

当你决定如何决策的时候，谈论一下决策的方法是很有帮助的。通常有四种决策方法：命令（Command）、咨询（Consult）、投票（Vote）、统一（Consensus）。这四种方法代表更多的参与，而更多的参与当然会带来决策效率的降低和人们忠诚度的提高。聪明的人会从这四种方法中选择一种最适合特定情况的方法。

命令

让我们从没有任何参与的决策开始。这可以以两种方式发生：或者是外力给我们施加了要求（这个要求没有给我们任何回旋的余地）；或者我们把决定权交给了别人，然后遵从他们的领导。我们不关心是否参与——让别人去做这些事吧。

在外力的例子中，顾客决定价格，特定机构制定安全规范，其他政府部门向我们发出各种命令。员工们经常会想像老板整天无所事事地进行选择，而他们只需把需求的情况传递上去。这就是命令性决策。在命令性决策中，我们的工作不是决定去做什么，而是决定怎么做。

在把决定权交给别人的例子中，我们或者觉得这件事不重要而不想参加，或者我们完全相信别人有能力作出正确的决定，而参与是多余的。在强大的团队和良好的关系中，我们会把很多决定交给我们信任的人。我们不想自己浪费时间，因此非常愿意把决定权交给别人。

咨 询

咨询是决策者在作出选择之前邀请别人对自己产生影响的过程。你可以咨询专家、有代表性的人群，甚至每一个希望提出自己意见的人。咨询是一种有效的获取信息和支持同时又不会破坏决策过程的有效方法。聪明的领导者、父母甚至夫妻经常用这种方法进行决策。他们收集信息，分析各种观点，作出选择，然后通知大家。

投 票

在效率头等重要且各种选择都很好的情况下，投票是最适合的一种方法。团队成员意识到他们可能不能得到第一选择，但是他们不愿意浪费很多时间来讨论这件事。他们可能会讨论一下各自的观点，然后进行投票。当面临几个很好的选择时，投票是节省时间的最好方法，但是当团队成员不支持决定时不能使用。在这种情况下要使用统一的方法。

统 一

这种方法可能非常有用，也可能非常令人沮丧。统一的意思是人们一直讨论某件事，直到每个人都对某一个决定达到一致意见。这种方法可以产生惊人的一致和高质量的决定。但如果使用不当，也可能造成时间的巨大浪费。这种方法只能应用在以下情况：（1）重要并且复杂的事件；（2）每个人必须绝对支持最终决定的事件。

如何选择

现在我们知道四种方法，让我们研究一下在什么时间使用什么方法，同时讲讲如何避免常见的愚蠢错误。

四个重要的问题

当在四种方法中进行选择时，考虑一下下面的问题。

1. **谁在意？** 决定谁真正希望参与决策，谁会受到影响。这些人将是参与者，不要将不关心的人包括进来。
2. **谁知道？** 发现谁具有作出好的决定所必需的专业知识。鼓励这样的人加入，尽量不要包含那些不能提供新信息的人。
3. **谁必须同意？** 某些人对于决定有权威或影响力，你需要他们的合作，这样的人一定要考虑。使他们参与进来比让他们感到吃惊然后公开反对要好得多。
4. **有多少人值得参与？** 你的目标是让最少的人参与，同时又能提高决策的质量，获得人们的支持。可以问：“我们是否有足够多的人来作出好的决定？别人是否也必须参与进来才能有责任感？”

你的状况如何？对于团队或夫妻，特别是那些对于决策过程感到沮丧的团队或夫妻，下面是一个很好的练习。把团队或夫妻间要作出的一些重要决策列在一张单子上。首先讨论每一个决策现在是如何作出的，然后运用上面讲到的四个重要问题，分析这些决策应该怎样作。讨论完这些决策之后，你们就可以决定今后如何进行决策了。一次关于决策方式的关键对话可以解决许多令人沮丧的问题。

决策中的错误和解决办法

现在我们依次看看这四种方法。每一种方法中的常见错误是

什么？更重要的是，我们应该如何来避免呢？

命令的恰当运用

错误。许多年来，员工们一直在抱怨他们的老板过于专横。他们就像随手散发糖果一样，把各种命令传递给员工。他们不但告诉人们做什么，而且限制人们只能用一种方法来完成。他们甚至会给出最细节的指导，而实际上让员工来完成细节问题会更好。毕竟，员工不但是和工作最接近的人，而且他们是完成工作的专家。

现在这一代员工（在这个问题里是孩子），与他们的祖父母那一代相比，期望参与到更多的决策中去。这就是授权运动的起源。年轻人并不把自己仅仅看成一双寻找方向的手，他们希望思考，希望作决定，希望承担更多的责任。

因此，如果你面临一个“命令性决定”，要考虑下面的事情：

- **不要像散发糖果一样发布命令。**我们面临许多命令性决定（外力给我们施加的限制），但是很少作出新的决定。通常来说，如果别人能够作出选择，就让他们去选择，不要无缘无故地束缚他们的手脚。比如对孩子，你可以给他确立一些规矩，来保持家庭公共区域的卫生，但是可以让他们自己选择如何保持自己房间的卫生（当然是在不损害健康的情况下）。
- **当你面临一个命令性决定时，可以问问哪一个环节是灵活的。**一旦某个机构设立了一种规范，或者某个客户下了一份订单，虽然你不能决定生产什么或遵守什么规范，但你可以决定如何工作。你可以寻找有一定自由的空间，并且允许别人在他们的职责范围内进行选择。
- **解释为什么。**当下达一项命令的时候，要解释一下命令背

后的原因，知道原因会使事情更加容易理解。例如，如果你决定必须加班才能赶上工期，那就要向员工解释一下为什么你会得出这个结论，这样做会对事情有所帮助。

咨询中要做的和不要做的事情

咨询中最明显的问题是人们认为如果你让他们说出自己的观点，他们就要作决定。要知道为什么会这样很容易。你让别人来加入信息，你衡量各种选择，然后作出决定，但是你询问过的人中会有 2/3 的人认为受到了侵犯，因为你没有按照他们的说法去做。

对话是咨询的好工具，它可以使你把所有信息放入信息库。但是在人们开始提供信息之前，一定要让他们知道你向他们咨询并不意味着最终的决定要综合大家的意见。

什么时候应该使用咨询的方式呢？（1）许多人会受到影响；（2）你可以相对容易地收集信息；（3）人们关心最后的决定；（4）有许多选择，而且有一些是相反的。

当这些条件都适用的时候，在你做决定之前要设法接触各种不同职位、地点和职责的人，而不要只是叫上你的朋友和伙伴们。同时，考虑下面几点：

- **不要假装去咨询别人。**如果你已经决定了，就不要假装去咨询别人，然后再做你想做的事。例如有的老板会召集员工一起讨论，但是在讨论中他会打击那些与他不一样的想法，而对于那些终于找到了“正确的想法”的人给与微妙的暗示和鼓励。
- **宣布你在做什么。**当你只想让一些代表参与的时候，要告诉其他人这些代表是谁，以便他们如果愿意的话，可以和这些人谈一谈。这类似于邻里大会，并不是每个人都会参加，但是只要想参加就可以来。

- **汇报你的决定。**当别人愿意说出他们的意见时（不论你是否采纳了他们的建议），他们都应该知道你作出了什么决定和这样做的原因。不要因为害怕冒犯别人而把你的决策保密，因为他们很快就会知道。最好让他们从你这里得到消息，而不是从其他的谈话中。

举行一次良好的投票

- **衡量一下结果。**从本质上来说，投票总会产生胜利者和失败者，因此你必须小心。只有在你确认失败者不会太在意的时候，才可以使用投票的方式，否则在决定产生之后，你仍旧要进行长时间的斗争。比如，在孩子同意进行投票之前，你应该让他们仔细地考虑如果他们输了是否能够接受。
- **知道什么时候投票。**当事情并没有那么重要，有许多很好的方法可供选择，而且人们只是担心会占用过多的时间的情况下，可以使用投票的方法。你可以通过投票减少过长的清单。比如，先通过投票把清单从20项减为5项，然后通过统一思想在这5项中进行选择。
- **不要因为放弃而采取投票的方式。**当每个人都很有意这件事，而人们很难作出选择的时候，不要停下来改用投票的方式。投票永远不能代替耐心的分析和健康的对话。如果你发现自己在说“好了，我们永远也不能达成共识，我们来投票吧”，那你就是放弃了。

保留统一的乐趣

想像一下你和六个人一起工作，你们都被关在一个密封的空间里。事情进展得一直都很顺利，直到一天一位新员工出现了，并

且带着一个大箱子——看起来像是一个顶部有把手的工具箱。箱子上装有轮子。30 秒钟之后，Decibel Death 乐队刺耳的声音充满了整个空间。你很不高兴，你担心你的脑子会爆炸。你如何处理这件事呢？

这个挑战如何处理：你如何决定你们共享房间的温度？

这个问题应该怎么办：全家应该去哪里度假？

或者对这件事如何决定：家里或工作中最困难的工作由谁来完成呢？

这一类决定通过咨询或命令都不能很好地完成。每个人都会受到影响，每个人都很关心，并且有几种选择，但受欢迎的程度不一样。这种关键对话就需要综合统一。所有人聚在一起，诚实、公开地讨论各种选择，提出各种建议，最后共同作出一个大家都支持的决定。像许多关键对话一样，这不是一个简单的过程，人们往往处理不好。下面是一些建议，可以使我们避免常见的错误。

- **不要在每件事上强求一致。**亚伯拉罕·马斯洛曾经说过：“如果我们仅有的工具是一把锤子，那我们就会把每个问题看成一个钉子。”统一决定是现在最常用的锤子之一。有些事情并不值得人们花这么多时间和精力去达到一致，或者根本就不可能得到一致的解决办法。

例如，40 个人被召集到一起讨论决定工作区的颜色，这太多了，这时可以用咨询的方法。一个团队开会决定是否每个人都应该使用同一种类型的马克杯（这不是我们编造出来的）。让每个人自己去选择吧。一对夫妇让他们的儿子决定自己受惩罚的方式。这并不总是个好主意，有些决定是需要命令来完成的。

- **不要假装每个人都得到了他或她的第一选择。**从没有人说过，达成共识可以使每个人都称心如意。达成共识是为了获得对于家庭或团队最好的方式。这需要给予和索取。

这可能需要妥协来换取别人对你的第二或第三选择的支持——但这对于团队是最好的。

- **没有牺牲者。**健康的团队和家庭很容易达成一致，因为他们能够很好地对话。他们不会陷入沉默或暴力，或者通过耍手腕来达到自己的目的，因为每个人都把话说了出来，因此健康的团队不会总是有一个人妥协而扮演牺牲者的角色。“你喜欢这个主题公园吗？不要担心我。我会坐在旁边想像一下如果我们去巴黎的话会是什么样。”
- **不要实行轮班制。**决定应该基于所选择方式的优点，而不应该基于是谁提出来的。不要轮流采用每个人的方式。“好吧，丽欧娜，我记得上次是你妥协了，我想这次该我们让步了。”作决定时要考虑哪一个意见最符合团队的需要。这并不表示不考虑人格和愿望的强烈程度（例如，当你不太在意的时候，可以服从那些非常在意的人）。这只是表示今后你的家庭或组织不会用掷硬币来作决定。
- **不要进行决策后的游说。**统一的决定需要公开和整个团队的参与。保留你自己的意见，在讨论之后再接触其他人是无效的，也是不忠实的。如果你有什么事，在整个团队面前提出来。把不健康的团伙、肮脏的交易和秘密讨论留给那些耍手腕的人吧，他们可以相互指责，然后走各自的路。和家庭与团队在一起，你可以走得更远，可以得到更长久的解决方式。
- **不要说“我让你别这样做”。**某人同意了一种选择（可能是他或她的第二选择），但是当这种选择不起作用的时候，又会喊道：“我让你别这样做！”没有什么比这更让人讨厌了。一旦你们的团队作出了某种决定，就要支持这个决定——特别是失败的时候。只能承担顺境的团队或家庭成员是没有空间的。当一个决定失败的时候，要一起承担失

败的后果。

关于时间限制的建议

有时你知道应该让别人参与决策，但是你必须某个时间之前作出决定，在这样的情况下，可以考虑选择一个备用的决策计划。

例如，你可以宣布：“我们要作一个非常重要的决策，这将影响我们大家，而且这个决定要在 10 点整完成。我建议我们使用统一的方式来决定。但是，如果到 9:45 我们还不能达成一致，那决策方式就会变成咨询。我会根据你们的建议作出决定。”

这种策略可以使你尽力使用最好的决策方式，同时也在时间不够的情况下给自己留了一条后路，使自己看起来不像一个专制的暴君。

分配任务——将决定转变为行动

现在让我们来看最后一步。你已经进行了健康的谈话，填满了信息库，决定了如何来应用信息库中的信息，并且最终得出了某种结论。有些事情可能已经在谈话中彻底解决了，但是更多的还需要由某个人或团队去执行。你必须分配任务。

就像你所怀疑的那样，当你和两三个人一起工作的时候，经常会产生一些误解。为了避免一些常见的陷阱，你必须考虑下面四个因素：

- 谁？
- 做什么？
- 什么时候？

- 你该如何跟进？

谁？

就像谚语所说的：三个和尚没水吃。如果你不把某项任务分配给某个具体的人，那么你们辛辛苦苦作出的决定可能会没有任何结果。

记住，在分配项目的时候没有“我们”。“我们”在这种时候只会代表“不是我”。这是规律。即便人们并不想躲避一项任务，“我们”的说法也会让他们认为别人在承担责任。

把每个责任交给某个具体的人，这种做法尤其适用于家里。如果你们都不愿意做家里的杂事，那一定要把每一项杂事分配给具体人。这也就是说，当你把一项任务分配给两到三个人的时候，一定要指派一个人来负责。否则，责任感会在人们的相互推诿中彻底消失。

做什么？

一定要把你分配的任务描述清楚。你的期望越模糊，失望的可能性就越大。例如，行为怪异的企业家霍华德·休斯曾经让一组工程师设计制造世界上第一辆蒸汽动力汽车。但是当他描述这个梦想中的可以靠着热水行驶的汽车时，却没有给出任何实质的方向。

经过几年的辛勤工作，这些工程师终于成功地制造出了第一辆原型车。在这辆车的车身上贯穿了许多管子，解决了蒸汽动力车中水的储存问题。这辆车实际上就是一个巨大的散热器。

霍华德问这些工程师如果车出了事故怎么办，他们紧张地解释说乘客会被活活烫死，就像热锅里的螃蟹一样。霍华德对设计非常不满，坚持让他们把这辆原型车切成不超过3英寸的碎片。这个项目从此结束。

从霍华德的例子中我们学到，当你一开始同意某项任务的时候，一定要把你所要的细节讲清楚。夫妻经常会在哪里产生麻烦。

如果一方不愿意费力把任务讲清楚，那后来经常会感到失望，因为他或她没有讲出来的愿望没有得到满足。你是否和你的爱人重新布置过房间？如果是的话你就知道我们在说什么了。最好是在做之前讲清楚你希望是什么样的，而不要到最后既浪费了资源又伤害了感情。

为了更好地描述任务，我们可以使用对比的方法。如果你过去曾经看到过别人对任务产生误解，那就将这个常见错误解释一下，作为一个你不愿意看到的例子。如果可能的话，举一个有具体实物的例子，不要抽象地说，而是要拿出一个模型或样品。我们在雇用一位设计师的时候学到了这个办法。这个著名的设计师告诉我们他能做什么，听起来棒极了，但是后来他用了 25000 美元造出了一个东西，却根本不能用。我们不得不从头开始。从那天开始，我们学会了指着图说明我们需要什么，不需要什么。图纸越清楚，就越不会带来令你不开心的意外。

什么时候？

我们感到非常吃惊，人们在分配任务的时候经常不把这个因素考虑在内。人们往往不是给出具体的截止日期，只是指着太阳说“某天”。这种模糊的或没有说清楚的截止日期会带来其他一些情况。这样的任务经常会被人放到最不重要的位置上，很快就被忘掉了。没有截止日期的任务只会给人带来负罪感，而不会刺激人们的行动。没有日期的目标不是什么目标，仅仅是方向而已。

你该如何跟进？

一定要与执行者讲清楚你用什么方法、多长时间跟进一次项目的进度。可以仅仅通过电子邮件确认一下任务的完成情况，也可能是在团队或家庭会议上进行报告。更常见的是在项目的进展过程中检查项目的进度。

实际上在分配任务时建立跟进方式是很容易的。例如：“你做完家庭作业之后给我打手机。然后你就可以和你的朋友一起去玩

了，怎么样？”

或者你愿意分段来完成：“你在图书馆做完研究之后告诉我一下，然后我们可以坐下来看看下一步的计划。”当然，这个中间的里程碑也要有一个截止日期。“你做完项目的研究部分就马上告诉我。你最晚可以在11月的最后一个星期完成，但如果你提前完成了就给我打个电话。”

记住，如果你想让别人有责任感，你必须给他们一个负责的机会。在每个项目中都要建立一个你跟进时的期望值。

记录你的工作

还有一句俗语：好记性不如烂笔头。不要把工作都储存在记忆里。如果你已经完成了一次关键对话，不要完全依赖你的脑子去记住这些事。把结论、决定和任务的细节写下来，记住要记录谁在什么时间做什么。在关键时间浏览一下你的笔记（通常是在下一次会议前），回顾一下分配的任务。

当你回忆起哪一项任务该完成了，就要找负责人来负责。当某个人没有实现自己的诺言，那就要与他进行对话了。用我们在第七章讲过的 STATE 技巧讨论这件事。让某个人负责一项任务，不但增强了他们工作的动力和完成任务的能力，而且你还建立了一种诚实正直的文化氛围。

总结——采取行动

把你成功的关键对话转变为伟大的决定和统一的行动，避免结果与期望不一致和没有行动两种陷阱。

决定如何决策

- 命令。在没有别人参与的情况下作出决定。

- 咨询。从一群人中搜集信息，然后作出决定。
- 投票。根据同意的人数确定最后的决定。
- 统一。所有人最终达成统一意见，并且支持最终的决定。

明确的结尾

确定由谁在什么时间之前完成什么。把任务描述得非常清楚，确定一个跟进时间，然后记录这项任务并且跟进。最后让每个人对自己的诺言负责。



第十章

对话技巧的综合应用

——准备和学习的工具

交流只对那些应用它的人起作用。

——约翰·鲍威尔

新平知覺
PDG

*Communication works for those who work at
it.*

—John Powell

鄧子勉
和聲

PDG

如果你在很短的时间里就把前面的内容读完了，你可能会感觉自己像一条刚刚吞下了一头野猪的非洲大蟒，还有许多需要慢慢消化。

现在你可能不知道如何使用这些技巧——特别是在像关键对话一样不可预知的、变化莫测的情况下。

这一章将会帮助你完成这项艰巨的任务，把这些对话工具和技巧记住并且能够应用。首先，我们会把事情简化，告诉你我们从那些使用这些技巧改变了生活的人们那里听到的一些事情。第二，我们会给出一个模型，帮助你组织七种对话原则。第三，我们会来看一个关键对话的实例，在其中所有的对话原则都得到了应用。

两个杠杆

许多年来，经常有人会告诉我们这本书中的原则和技巧对他们产生了很大的帮助。但是这些帮助是怎样产生的呢？写在书中的字怎样带来重要的改变呢？

通过在家庭和工作中对人的观察，以及和他们的谈话，我们了解到大多数人并不是通过专注于某种技巧而获得了改进——至少在开始是这样，而是通过应用这本书中两个重要的原则。我们希望通过与你们分享他们的成功经验，使你能够感到更加自信地开始改进各种结果和人际关系。

学会观察。产生积极影响的第一个杠杆是学会观察。就是说，那些希望改进对话技巧的人会继续问自己是否处于对话中。这一点就可以产生很大的不同。即使是那些不记得或从没学过 STATE 或 CRIB 技巧的人也能够通过询问自己是否陷入了沉默或暴力而获益。他们可能并不知道如何解决所面对的问题，但是他们清楚如果自己没有在对话当中，那就不会有好结果。然后，他们会尽力回到对话中。试着去做某件事总比什么都不做要好。

因此，记住要询问下面这个重要的问题：“我们是在耍手腕，还是在进行对话？”这会是一个很好的开始。

许多人还会从朋友那里得到更多帮助。他们在家里或团队中进行训练。当大家都说出自己的概念和观点的时候，他们就学会了处理问题的一般方法。这种大家共同讨论的关键对话可以帮助人们产生改变。

可能下面这句话是使我们的日常谈话转变为有益对话的最常见的方式：“我认为我们已经偏离健康的对话了。”这句简单的提示可以帮助人们在早期控制自己，以免产生严重的危害。当我们观察领导团队、工作小组和夫妻时，我们发现了这样的事实：当他们陷入沉默或暴力的时候，他们往往会认识到问题所在，然后采取补救措施。“你是对的。我不是告诉你要说什么。”或“对不起，我是想把我的观点强加给你。”

建立安全的形势。第二个杠杆是建立安全的形势。我们曾经讲过，对话包含信息的自由流动，而阻止信息流动的最大障碍就是缺乏安全的形势。当你发现你和别人都偏离了健康的对话，那就要做一些事，重建安全的形势。我们讲过一些技巧，但那只是一些普通的做法，并不是一成不变的原则。我们都知道有许多方式可以增强安全的形势。如果你能够意识到你最大的挑战就是建立安全的形势，那十有八九你可以出于本能采取一些措施，这些都是有帮助的。

有时你可以通过问问题和表现出对别人的观点感兴趣来建立安全的形势。有时一个恰当的触摸就可以传递安全的信息（同爱

人或其他家庭成员——但不要在工作上，在这里触摸等于骚扰)。道歉、微笑甚至请求“暂停”都可以在事情变得危险的时候帮你重建安全。建立安全的形势是最主要的问题，采取一些措施让别人感到舒服。记住，基本上我们这本书中所讲的所有技巧，从对比到 CRIB，都提供了建立安全形势的工具。

这两个杠杆构成了认识、建立和维护健康对话的基础。当人们认识到对话的概念之后，大多数人就会马上接受这些观点，并且应用到关键对话中。现在让我们继续讲解我们发现的其他原则。

对话的模型

为了帮助我们组织自己的思维，更容易地回想起这些原则（在应用的时候），让我们来看看图 10.1 所示的一个模型。它由一些同心圆组成——像射击所用的靶子，注意最中心的圆是共享的信息库——这是靶子的中心，也是对话的目标。当信息自由流动的时候，这些信息就可以进入信息库中，这表明大家可以很好地集思广益。

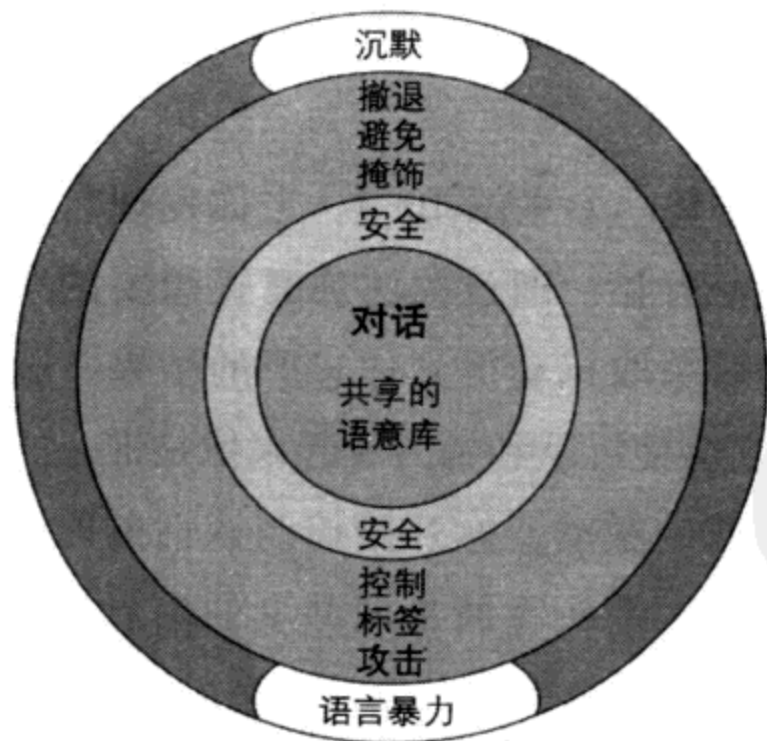


图 10.1 对话模型

共享的信息库周围是安全的形势。安全让我们可以分享各自的信息，防止陷入沉默或暴力。当交谈变得关键时，安全的形势一定要巩固。

警惕耍手腕。接下来你会注意到我们描述了在考虑安全问题时要注意观察的行为，这六种沉默或暴力行为是我们要在别人和我们自己的压力下的行为方式中寻找的。当我们看到同样或者类似的行为时，我们就会知道安全的形势被削弱了。这是一种暗示，让我们跳出谈话的内容，重建安全的形势，然后再回到对话中。记住，不要收回或削弱你谈话的内容，仅仅是重建安全的形势。行动要迅速。对话陷入沉默或暴力越深，就越难回到正轨，所花费的代价也会越大。

现在让我们在模型中加入其他人。

我和别人。参见图 10.2。你是模型中“我”，其他人都包含在“别人”那个箭头中。这两个箭头（都指向信息库的中心）代表你和别人都在对话中。我们所有的信息都在自由地流向信息库。学会观察就意味着我们要对两个箭头开始向上或向下倾斜（指向沉默或暴力）保持关注。这种情况发生时，意味着你或别人开始耍手腕了。

观察和建立形势。参见图 10.3。当你发现自己移向沉默或暴力的时候，要用心开始。通过关注你真正想要的东西使自己重新回到对话中，然后采取行动得到你想要的结果。避免“非 A 则 B 的傻瓜选择”，它会使沉默和暴力看起来像是惟一的两种选择。

当你的情绪开始激动，你开始控制谈话的时候，要控制自己所讲的故事，使你的箭头重新指向共享的信息库。回顾你的行为产生途径，注意聪明的故事，并且将其余的故事讲出来。

当别人陷入沉默或暴力的时候，要建立安全的形势。当我们巩固了安全的形势之后，别人就更有可能会舍弃沉默或暴力，回到对话的中心上来了。

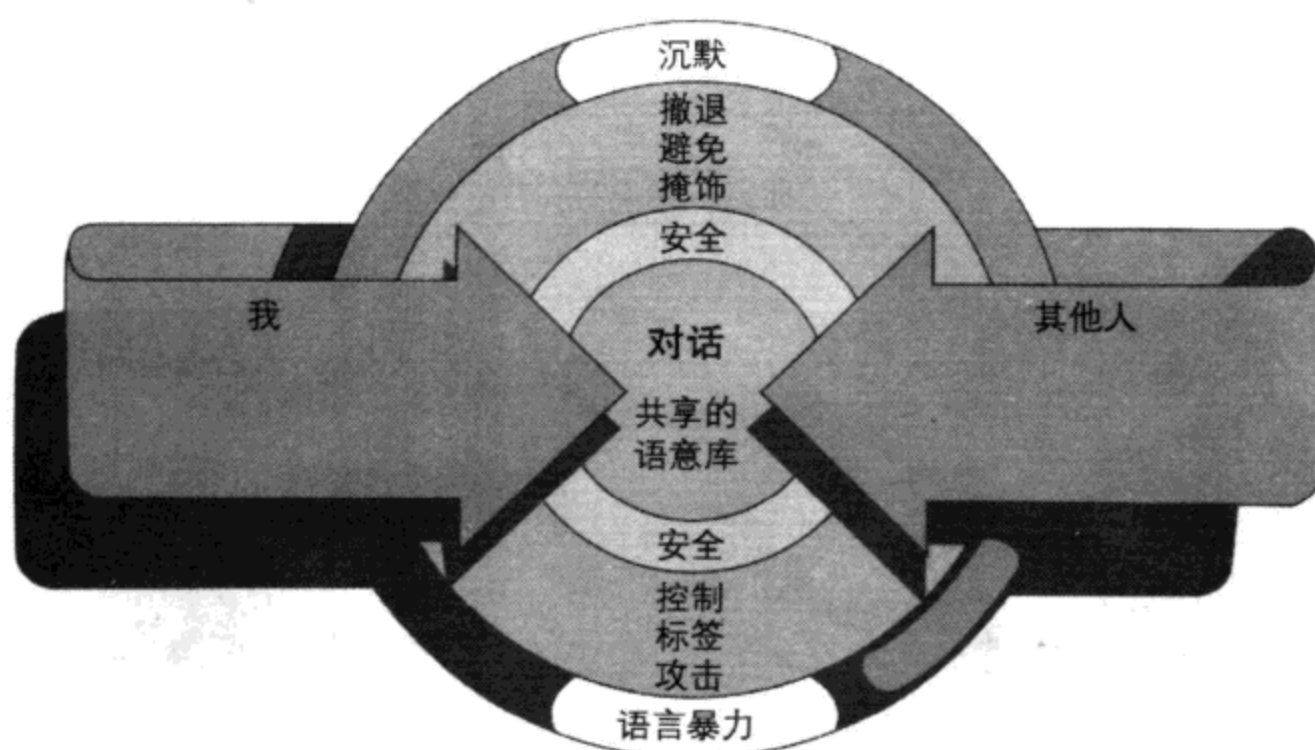


图 10.2 对话模型

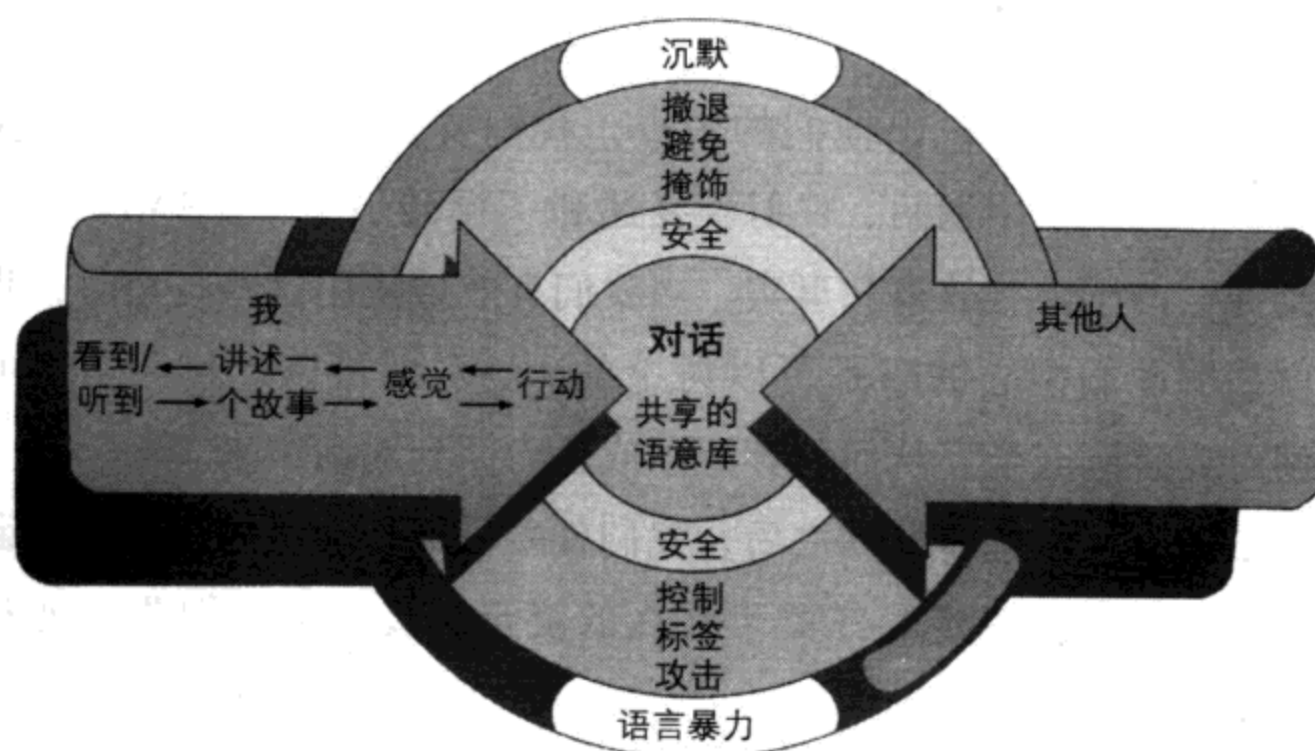


图 10.3 对话模型

做什么？接下来的三个原则教给我们应该做什么。首先我们学习了说出自己的途径。我们跟随自己的行为产生途径，说出我们自己敏感的或相反的观点。我们要首先说出事实，然后试探性地说出自己的故事，再表明我们对于对话是严肃的。我们要鼓励别人说出他们的故事（图 10.4）——特别是当他们的故事与我们

的故事不相同的时候。

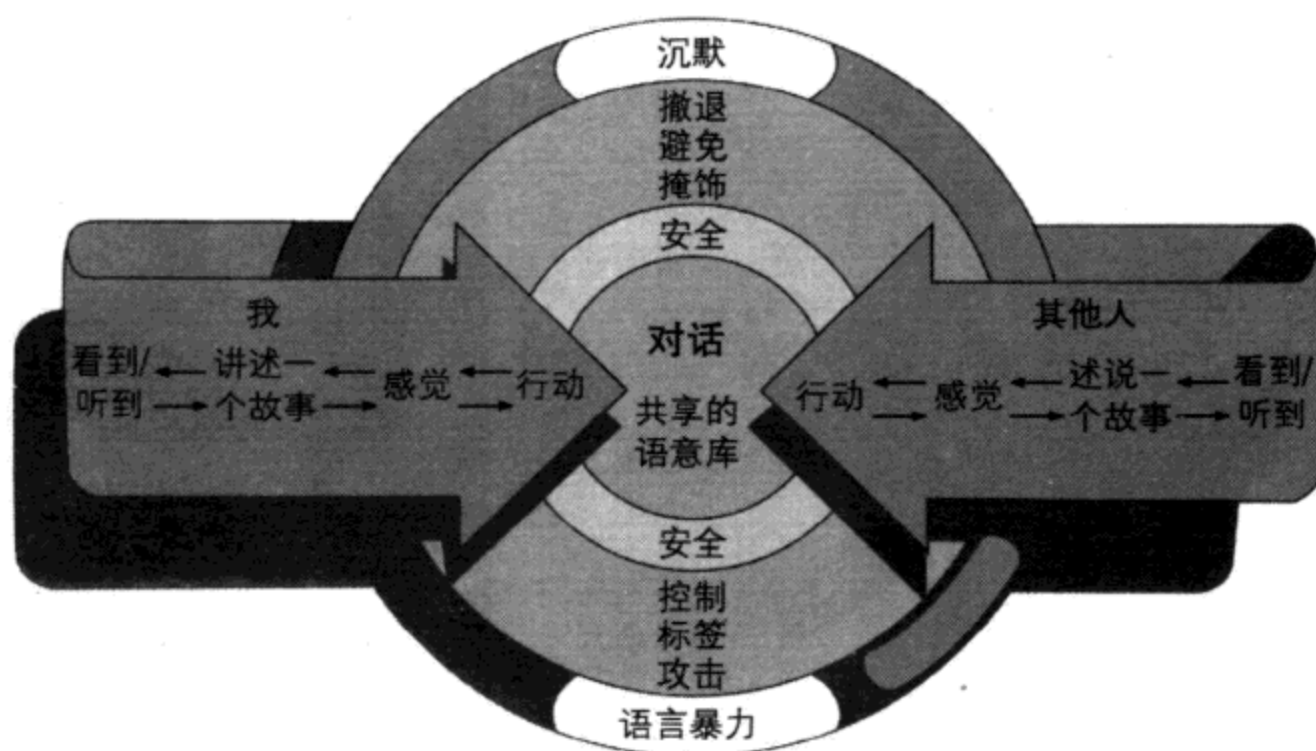


图 10.4 对话模型

为了鼓励别人说出他们的观点，我们要探寻别人的途径。我们根据需要来使用询问、映射、复述和“抛砖引玉”（AMPP）来得到他们的感觉、故事和事实。当我们有效地使用这些技巧时，我们就表明他们担心的事是可以讨论的——对话可以起作用。这可以使对方感到安全，从而放弃沉默或暴力回到对话中来。

最后，当信息库填满之后，我们就要采取行动了。我们要保证自己清楚如何作决定和作关于什么的决定。接下来我们要保证对话能带来积极的行动和结果。

你可以首先使用对话模型来诊断发生了什么事。记住询问：“我在哪儿？”“别人在哪儿？”“我们是在对话中，还是在沉默或暴力中？”

接下来询问：“我希望去哪儿？”“我希望别人去哪儿？”这些原则和工具成了重回对话的手段。

如何为关键对话做准备

这里是最后一个工具，可以帮助你组织我们所讲过的掌握关键对话的技巧。这个工具可以帮助你为即将到来的关键对话作准备，或者从已经进行过的关键对话中学到一些东西。

看看下面名为关键对话指导的表格（见表 10.1）。表的第一列列出了我们讲过的七种对话的原则，第二列总结了和每一种原则相关的技巧，最后一列是指导你自己或别人开始运用这些对话工具，这一列包含了一系列的问题，可以帮助你把具体的技巧应用到谈话中。

表 10.1 关键对话指导

原 则	技 巧	关 键 问 题
1. 用心开始（第三章）	<p>关注你最想要的事</p> <p>从我的行为来看我最想要的是什么？</p>	<p>我真正想要的是什么？</p> <ul style="list-style-type: none"> • 为我自己？ • 为别人？ • 为我们的关系？ <p>如果我真的想要这些的话，我应该怎么做？</p> <p>拒绝“非 A 则 B 的傻瓜选择”</p> <p>我不想要什么？</p> <p>我怎样才能得到我想要的，而避免我不想要的东西呢？</p>
2. 学会观察（第四章）	<p>观察什么时候谈话变为关键对话</p> <p>寻找安全问题</p> <p>寻找我们自己在压力下的行为方式</p>	<p>我自己是否陷入了沉默或暴力？</p> <p>别人呢？</p>

(续表)

原 则	技 巧	关 键 问 题
3. 建立安全的形势 (第五章)	在适当的时候道歉 通过对比消除误解 通过 CRIB 发现共同的目标	为什么安全受到了威胁? • 我是否已经建立了共同目标? • 我是否维护了相互尊重? 我应该做什么来重建安全的形势?
4. 掌握我的故事 (第六章)	回顾我的行为产生途径 从故事中分离出现实 注意三种聪明的故事 讲出其余的故事	我的故事是什么? 我假装不知道自己在问题中扮演的角色? 为什么一个有理智的、正直的人会这样做? 我现在应该做些什么来得到我想要的东西?
5. 说出我的途径 (第七章)	S: 说出你的事实 T: 讲述你的故事 A: 询问别人的途径 T: 尝试性交谈 E: 鼓励测试	我是否能够接受别人的观点? 我是否在谈论真正的问题? 我是否自信地表达自己的观点?
6. 探寻别人的途径 (第八章)	A: 询问 (Ask) M: 映射 (Mirror) P: 复述 (Paraphrase) P: “抛砖引玉”(Prime) A: 同意 (Agree) B: 补充 (Build) C: 对比 (Compare)	我是否在积极地探寻别人的观点? 我是否在避免不必要的反对?
7. 采取行动 (第九章)	决定如何决策。 记录决定, 然后跟进。	我们如何决策? 谁要在什么时间之前做什么? 我们如何跟进?

这些技巧如何发挥作用

这里我们举一个例子，你可以看到在关键对话中这些原则是如何起作用的。这个例子讲述了发生在你和你的姐姐之间的一次艰难的谈话，内容是关于如何分割你们母亲的财产。这个例子可以表明这些原则用在了什么地方，而且在应用每个原则的时候给出了简明的介绍。

这次谈话从你提出房子问题而开始。你们母亲的葬礼是在一个月之前进行的，现在该分割钱和纪念物了。你并不真的盼着这样做。

问题非常敏感，因为在最后几年你自己照顾你的母亲，因此你认为应该得到补偿。但你认为你的姐姐不会这么想。

你的关键对话

你：我们必须卖掉这间夏季度假屋。我们从来不用它，而且我们需要钱来补偿我过去四年里照顾母亲的费用。

姐姐：别再耍花招了。我每个月都会给你送钱，帮你照顾母亲。如果我的工作不需要经常出差的话，你知道我希望她能住到我家里。

你注意到情绪开始变得激动了。你开始为自己辩护，而你的姐姐好像生气了。你在进行一次关键对话，而且进行的不太好。

用心开始

问问你自己你最想要的是什么。你希望自己所付出的额外的时间和金钱得到合理的补偿。你也想和你的姐姐保持良好的关系，但是你应该避免“非 A 则 B 的傻瓜选择”。因此你问自己：“我如何告诉她我希望我付出的额外精力和费用能够得到合理的补偿，同时又能保持良好的关系呢？”

学会观察

你意识到你们缺少一个共同目标——你们都在试图为自己的行为辩护，而没有讨论财产问题。

建立安全的形势

应用对比，帮助你的姐姐理解你的目的。

你：我并不是想与你争吵，或者让你感到有负罪感。但是我确实想谈谈我的回报问题，因为我在最后几年担负了大部分的责任。我爱母亲，但是这些确实给我在经济上和情感上带来了压力。

姐姐：为什么你会认为你做得比我多？

掌握我的故事

你告诉你自己应该得到更多，因为你在照顾母亲方面付出的更多，而且付出了计划外的费用。回顾你的行为产生途径，找出这个使你生气的故事背后的事实。

说出我的途径

你需要用一种方式说出你的事实和结论，使你的姐姐感到安全，并且讲出她的故事。

你：我花了很多钱照顾妈妈，我没有找护士，而是自己照顾她。我知道你也关心妈妈，但是我真的觉得我在日常护理方面比你做的多。因此用她给我们留下来的东西补偿我的一部分费用是公平的。你的观点有什么不同？我真的很想听听。

姐姐：好吧。为什么你不把账单送给我呢？

听起来你姐姐并不真的认为这个安排有什么好的。你可以感觉到她的声音很紧张，她的语气表示的是屈服，而不是真正的同意。

探寻别人的途径

因为你的一部分目标是要维护你和姐姐的良好关系，因此她把她的信息加入信息库是很重要的。使用 AMPP 技巧来积极地探寻她的观点。

你：你说话的方式好像你并不同意这个建议（映射）。是不是我漏掉了什么问题？（询问）

姐姐：不——如果你认为应该比我得到的多，你可能是对的。

你：你认为我不公平吗？是我没有认识到你的贡献吗？（“抛砖引玉”）

姐姐：我知道在最后几年我没有经常在她身边。因为工作，我不得不经常出差。但是只要我能来，我就会来看她，而且我每个月都会送钱来帮助你照顾母亲。我也曾经提议如果你认为必要可以找一个护士，由我负担费用。我并不知道你感觉自己承担了更多的责任，而且你要求更多的钱是没有理由的。

你：因此你觉得你已经做了所有你能做的事，因此对于我感觉应该得到补偿感到吃惊？（复述）

姐姐：是的。

探寻别人的途径

现在你已经知道了姐姐的故事，但是仍然不太同意。使用 ABC 技巧来解释你的观点有什么不同。你同意姐姐的一部分观点。使用补充的技巧强调你同意什么，并且提出你不同意什么。

你：你是对的。你确实给了我很大帮助，而且我也意识到你

经常来看我们的费用是很高的。我选择不请专业的家庭护士是因为妈妈觉得由我照顾会更舒服，而我也不介意自己照顾她。但是在这之外，还有一些意外的费用，你好像还不知道。最后 18 个月的新疗程比原来的贵两倍，而医疗保险只能负担住院费中的一部分。这样费用就多了。

姐姐：因此你担心这些费用？我们能不能看看这些费用，然后决定应该怎么样来负担。

采取行动

你希望能有一种明确的方式，使这些费用得到补偿，并且你希望这种方式是双方都同意的。关于将来发生的事情要达成一致，要把谁在什么时间要做什么纪录下来，并且确定一种方式进行跟进。

你：在我们双方同意负担的费用之外的费用，我都做了记录。我们可不可以明天坐在一起看看这些费用，讨论一下如何使我获得公平的补偿。

姐姐：好的。我们可以讨论一下遗产，并且关于如何分配遗产写出一份计划。

总结——把这些技巧放在一起

如果我们已经首先学会了观察什么时候安全受到威胁，以及什么时候谈话变得关键（学会观察），并且我们知道应该采取措施建立安全的形势，使每个人都能说出他或她的观点，那我们就可以开始学习在哪里应用这些技巧了。一个模型也可以帮助我们认识到哪里需要应用这些原则和技巧。

使用这些工具和提示可以使我们掌握这些技巧，帮助我们改善我们的关键对话。

第十一章
是的，但是……

——关于一些困难情况的建议

感到吃惊的人已经被打倒了一半。

——托马斯·福勒

新平知覺
PDG

A man surprised is half beaten.

—Thomas Fuller

蘇子知
和聲
PDG

在我们（作者）教授这些材料时，我们已经习惯了人们说这样的话：“是的，但是我的情况比那些要更加困难！”或“是的，但是我要对付的人并不那么配合。另外我所面临的多数问题都出乎意外，我根本没有做好准备。”总之，人们可以想出许多理由来说明为什么我们的技巧不能应用在他们所关心的情况下。

- “是的，但是如果别人做了一些非常微妙的事情该怎么办呢？这些事情会使你发疯，但很难觉察出来。你如何处理这样的情况？”
- “是的，但是如果我的伴侣拒绝谈论任何重要的事情怎么办？你不能强迫一个人与你对话。”
- “是的，但是如果我不能尽快平静下来怎么办？我知道不要带着生气的情绪上床睡觉，但是有时我觉得自己需要单独呆一会儿。我应该怎么办？”
- “是的，但是如果我不相信另外一个人怎么办？我应该怎样处理这种情况？”
- “是的，但是如果我的老板和伴侣都过于敏感，不能接受别人的意见。我是不是应该把事情放到一边呢？”

实际上，我们讲过的对话技巧适用于你能想到的任何问题。

然而，因为总有一些问题要比其他问题更困难，因此我们选择了17种困难情况。我们会在每个例子中讲一到两个我们的想法。

性或其他方面的骚扰

“是的，但是别人并没有非常明显地骚扰我，可我不喜欢别人对待我的方式。我如何能够提出这个问题，而又不会树立起敌人呢？”

危险点

某些人的一些言辞和动作让你觉得是对你的冒犯，这个人并不经常这样做，而且他或她也非常敏感，你并不能确定人力资源部或你的老板是否能够帮助你。你应该怎么办呢？

在这种情况下，我们很容易认为骚扰者拥有权力。好像按照一般的礼仪规则，别人可以有不合适的举动，然而如果你想提出来的话，你就好像做的有些过分了。

一般来说，如果能够在私下里进行相互尊重并且非常坚决的讨论，绝大多数这样的问题都会得到解决。你最大的问题在相互尊重这个环节。如果你已经对这种行为忍受了很长的时间，你就会针对骚扰者编造出一个非常可怕的坏人的故事。这样的故事会激起你的情绪，让你想冲进去用机枪扫射他——也许仅仅是通过你的身体语言。

解决办法

把其余的故事讲出来。如果你在谈话之前已经对这种行为忍受了很长时间，那你就继续把它藏在心里。这会帮助你把这个人看成一个有理智的、正直的人——尽管他或她的某些行为并不符

合这种描述。

当你对别人能够感到一丝尊重的时候，你就可以开始了。在建立了交谈的共同目标之后，要说出你的行为产生途径。例如：

“我想和你谈谈出现在我工作中的一些问题。这件事很难说出口，但是我认为如果说出来的话会帮助我们成为更好的队友。可以吗？”（建立共同目标）

“当我走进你的办公室的时候，你经常用眼睛由上至下打量我的身体。当我和你一起坐在电脑前面的时候，有时你会把你的胳膊放在我的椅背上。我想你可能并没有意识到你在这样做，因此我必须提出来，因为这样的动作使我感到不舒服。你怎么看这件事？”（说出我的途径）

如你能在私下里以相互尊重但坚决的态度进行谈话，大多数有问题的行为都会停止。记住，如果行为超过了某种界限，你一定要报告人事部门，来确保你的权利和尊严得到保护。

我的过分敏感的配偶

“是的，但当你的配偶过分敏感的时候你该怎么办呢？你试图给他或她一些建设性的建议，但是他或她的反应过于强烈，使你不得不沉默下来。”

危险点

夫妻往往在婚姻的第一年达成一种默契，这种默契将会影响他们在今后婚姻生活中的交流方式。比如一方非常容易生气，不能接受意见，或者另一方提意见的方式不太好。在任何一种情况下，他们都会达成一种默契，相互之间什么都不说，生活在沉默

中，只有在问题发展到非常严重的时候才会进行讨论。

解决办法

这通常是一个不知道如何说出你的途径的问题。当某件事困扰你的时候，要尽早控制它。对比也能对你带来帮助。“我并不是想夸大这件事，只是想在对它失去控制之前处理掉。”描述你所观察到的具体行为。“当吉米把他的屋子弄得一团糟的时候，你使用嘲讽的语言来引起他的注意。你称他为‘猪’，然后笑一笑，表示你并不真的这样认为。”尝试性地解释事情的结果。“我并不认为这样做会得到你想要的结果。他并没有领会到你的暗示，并且我担心他已经开始憎恨你了。”（你的故事。）鼓励性尝试：“你有什么不同的看法吗？”

最后，学会观察安全受到威胁的信号，并且建立起安全的形势。当你很好地说出了事情的经过，而对方开始为自己辩护的时候，不要得出这样的结论：这件事不能讨论。仔细地想想你的方式。走出谈话的内容，尽力使你的伴侣感到安全，然后试着再一次直率地说出你的观点。

当夫妻不能给对方有益的建议时，他们就失去了一生的相互信任和帮助。他们会失去成百上千次帮助对方提高交流效果的机会。

不能达成一致

“是的，但是我的队友非常虚伪。我们聚在一起讨论改进办法，但是他们并不按照他们已经同意的方法去做。”

危险点

表现最差的团队会把问题绕开。在好的团队中，老板会亲自处理有问题的行为。而在最好的团队中，每个成员都会对问题负一部分责任。如果团队成员看到别人违背了团队达成的一致意见，他们会马上直率地说出来。等待或者期望老板来做好团队成员应该做的事是非常危险的。

解决办法

如果你的队友没有去做你认为她或他应该做的事情，你应该马上说出来。

我们意识到这一点是在观察到下面这个情况之后。一组公司领导者达成一致意见，暂时搁置所有可以擅自决定的费用，用闲置下来的现金来渡过短期的难关。这项策略在会上听起来很好，但是第二天一个团队成员匆匆忙忙地跑回来，向一家公司预付了6个月的咨询工作的费用——这项工作看起来好像是擅自决定的。

这个队友看到一位领导准备支付预付款，但是他并没有意识到这会是一次关键对话，将会决定整个团队在这件事情上是团结在一起还是产生分歧。相反，他认为让这个人来负责应该是老板的责任。他什么都没有说。而当老板发现这件事的时候，公司的策略已经被违反了，钱也已经花出去了。支持新策略的激情受到了打击，而团队也陷入了现金不足的困境。

当团队试图推行重大的改进或大胆的创新时，他们应该随时准备在某个成员不遵守协议时指出问题所在。成功并不是建立在绝对地遵守新的规则上，而是在于每个成员在发现别人转向原有规则的时候都能够与之进行关键对话。

对权威言听计从

“是的，但是我手下的人只说他们觉得我想听的话。他们不会主动解决重要问题，因为他们害怕我不同意他们的做法。”

危险点

当别人对领导言听计从——或者领导者自己感到别人在阿谀奉承的时候——他们经常会犯下面两个错误：或者会错误地判断原因（害怕），或者试图用简单轻率的命令来消除别人言听计从的态度。

错误判断。通常领导自己是害怕的根源，但是他们却否认这一点。“我？我从不让别人觉得不舒服。”他们还没有学会观察，他们不知道压力下的行为方式。尽管他们不承认，但是他们的行为方式、讲话时绝对的态度，以及他们对于自己的权威的微妙运用都引起了别人的害怕，并且最终导致了言听计从。

还有另外一种错误的判断：对于那些阿谀奉承的下属，领导通常会认为他们做了什么错事，其实他们还生活在前任领导的阴影里。这些领导可能会尽全力做到开放，支持别人的工作，加入到下属的工作中。但是尽管他们进行了种种努力，别人还是会和他保持距离。通常，人们会把领导当成名人或统治者来对待，而不管他们其实并没有做过像是独裁者的事情。

在你做任何事情之前，你都应该明确你是否是事情的根源，你是否还生活在前任的阴影中，或者是否这两个原因同时存在。

用命令消除言听计从。许多领导会寻求最简单的道路。他们

会直接告诉别人不要言听计从。

“好像你同意我的意见仅仅因为我是老板，而不是因为我的话有道理。”

“当然了！”

“我希望你今后不要再盲目顺从我，对我言听计从了。”

“好的。老板！”

面对这种根深蒂固的态度，你往往会陷入两难的境地。如果你什么都不说，这种态度将会继续；如果你说什么，你可能会无意中鼓励了这种态度的继续。

解决办法

从我做起。发现你在这个问题中所扮演的角色，不要问你的直接下属。如果他们已经对你言听计从了，他们会掩盖问题。咨询一个和你职位相同，并且可以在工作中观察你的人，向他寻求最真实的意见。是不是你的所作所为让别人盲目地顺从你？如果是的话，那是哪些做法导致了这样的结果呢？探寻这位同事的途径，让他或她指出你具体的行为。一起制定一项改变计划，并付诸实践，然后继续寻求反馈意见。

如果问题来源于前任的阴影（前任领导的行为），就要进行公开的讨论。在小组或团队会议上提出这个问题，然后咨询别人的意见。不要试图命令别人改掉这个毛病，因为你做不到。鼓励冒险者，鼓励试验。当别人表达与你相反的意见时，要感谢他们的诚实。如果你不能从别人那里得到不同意见，就自己想想不同的意见。要让人们知道对于所有的意见都可以产生质疑。如果必要的话，你可以离开屋子，给别人一些自由的空间。

错误的信任

“是的，但是我不知道该怎么做。我不知道还能不能相信这个人。他曾经错过了一个非常重要的项目截止日期。现在我不知道还能不能再相信他。”

危险点

人们往往认为信任是某种特定的东西，你或者拥有它或者没有。你或者信任某个人，或者不信任这个人。这给信任增加了太多的压力。“你说我不能在半夜还呆在外面是什么意思？你不信任我吗？”你十几岁的儿子这样问道。

你不必给某件事完全的信任。实际上，信任是有程度的，是非常具体的。它还有两个因素：动力和能力。例如，你可以信任我，让我去掌管 CPR，我有了动力。但是你不可以相信我会做得很好，因为我什么都不懂。

解决办法

处理信任问题要对事不对人。

当你希望重新信任别人的时候，不要把障碍设得过高。你可以试着在当前的情况下信任他们，而不要在所有事情上都相信。你不必在每件事情上都信任他们。为了让你自己处于更加安全的地位，要把你的担心说出来。尝试性地说出你所见到的事情：“我感觉你只是告诉了我们你计划中好的一面。我要听一听可能存在的风险，然后我才能放心。可以吗？”如果他们在耍手腕，要对他们进行警告。

另外，不要把你的不信任当成一根棍子来惩罚别人。如果他

们在某一领域让你不能信任，不要轻易怀疑他们的整个人格。如果你给自己讲了一个坏人的故事，夸大了别人的不可信，你就会越来越觉得他们不值得信赖。这样你就陷入了一个自我否定的循环，而你不希望发生的事情也就越来越多。

不愿谈论任何严肃的事情

“是的，但是我的配偶就是你前面讲过的那种人。你知道吗，我试图进行一次有意义的谈话，试图解决一个重要的问题，而他或她却总是后退。我该怎么办？”

危险点

人们往往会抱怨别人不愿意进行对话，其实这不是问题所在。如果别人不愿意谈论艰难的话题，那是因为他们认为这样做不会带来任何好处。或者他们并不擅长对话，或者你不擅长，或者你们两个都不擅长——或者只是他们这样认为。

解决办法

从我开始。你的配偶可能厌恶所有的关键对话，即使和一个有技巧的人谈话也一样。不管怎样，你自己是你惟一可以改变的人。从一个较为简单的挑战开始，不要一开始就进入最艰难的话题。尽你最大的努力建立安全的形势。一直观察你的配偶什么时候开始感到不安。使用尝试性的语言，将目标和结果分离开。“我非常确信你的目标不是……”如果你的配偶坚持不愿谈论他或她的问题，你要学习如何探寻别人的途径，一旦有机会你就要练习这种技巧。总之，从简单开始，然后慢慢把你的对话技巧展现出来。

现在已经说了很多，你还要练习你的耐心。不要唠叨，不要失去希望，从而转向暴力。每一次你开始攻击或侮辱对方，你的做法都会给你的配偶一份新的证据：关键对话没有什么用处，只能带来伤害。

如果你能经常保持最好的对话行为，你们之间的关系就会越来越安全，而你的配偶也会更有可能得到你的暗示，配合你的谈话。

在你看到一些改进的迹象时，你可以邀请你的配偶谈论你的谈话方式，通过这样做来加速改进的步伐。在这里你的挑战是通过确立共同目标以建立安全的形势。你需要帮助你的配偶看到进行这次谈话的理由——这个理由要足够有力，使 he 或她自愿加入到谈话中来。

你可以说一下你认为进行这次谈话和不进行这次谈话的后果是什么（积极和消极两个方面），解释一下这对你们两个人以及你们的关系意味着什么，然后邀请你的配偶来帮你提出你认为非常困难的话题。依次描述你们两个人计划如何处理这个问题，然后讨论一下相互帮助共同提高可能会带来的好处。

有时如果你很难谈论一个困难的话题，你可以简单地说明你如何来谈论这个话题。这样可以引入谈话。

模糊但令人烦恼

“是的，但是我在想的这个人并不会做什么大胆的、让人难以接受的事——没有什么值得写的——只是一些很微妙的事情，但是简直快要逼我发疯了。”

危险点

如果别人只是在一些不太具体的小事上让你感到厌烦，也许

他们所做的事并不值得进行一次谈话。可能问题并不是出在他们的行为，而是你的忍耐力。例如，一位领导哀叹道：“我的员工真的让我感到很失望。你看看他们的头发有多长。”其实这些有问题的员工并没有和什么人有过接触，他们头发的长度也和工作表现没有任何关系。这位老板完全没有理由说任何话。

然而，如果别人的行为真的是微妙但不可接受的，那你就要回顾一下你的行为产生途径，明确指出别人的具体行为，否则你就没有什么可以讨论的。抽象的描述以及模糊的结论或故事在关键对话中是站不住脚的。例如，在你们的家庭聚会中，你的哥哥经常随意讽刺别人，他的话并不值得讨论。你想谈的是这些讽刺的语言使每次家庭聚会感觉很不好。记住，明确事实是关键对话之前所必须完成的作业。

解决办法

追溯你的行为产生途径的根源。明确具体的行为并且做上标记。在你做完了这项作业之后，考虑一下你做过标记的行为，确保你关于这些行为所讲述的故事是重要的，值得进行一次对话。然后建立安全的形势，说出你的行为产生途径。

没有显示主动性

“是的，但是我的团队中的一些成员只做要求做的事，一点儿都不多做。如果他们遇到了问题，他们只会简单地采取措施进行补救。但是如果他们的努力没有奏效，他们就会停下来。”

危险点

大多数人会倾向于谈论不好的行为，而不是好的行为。当有人真的把事情办砸了，领导和父母就必须采取行动。然而，当有些人仅仅是做得不够好时，我们就不知道该说什么了。

解决办法

建立新的更高的期望值。不要针对某个具体的事件，而要针对整体形势。如果你希望某个人表现出更多的主动性，你就要告诉他或她。举出具体的例子，说明当这个人遇到困难时只试了一次就停下来了。明确你做了什么。在一起集思广益，想想这个人应该怎样做才能坚持，更加有创造性地获得解决办法。

例如，“我让你在我出差回来之前一定要完成一项任务。你遇到了困难，试图和我联系，却仅仅给我四岁大的孩子留了一条口信。你应该怎么做才能和我在路上取得联系呢？”或者“如果建立一个备用方案应该怎么做呢？”

要注意你用来弥补别人缺乏主动性的方法。你是否让自己承担起了跟进的责任？如果是这样，与那个人谈话让他承担起这个责任。你是否让不止一个人来执行同一项任务，以确保任务的完成？如果是这样，与你最先指派的人谈话，让他及早向你汇报项目的进展，这样你就可以在需要的时候才派别人参与这项工作。

不要把别人缺乏主动性的想法用行动表现出来，而是要说出来，并且最终达成一致，让队员负起责任，并且及早向你汇报，这使你不至于高高在上，一无所知。

一种固定模式

“是的，但是这不只是一个单独的问题。我不断和别人谈论同一个问题，我感到自己要么就成为一个唠叨的人，要么就要忍受这个问题。现在该怎么办呢？”

危险点

一些关键对话进行的非常糟糕，这是因为你进行了错误的交谈。你和一个第二次开会迟到的人谈过了话。当第三次迟到的时候，你的热血开始沸腾了。你咬着嘴唇，又一次对他进行了温柔的提示。最终，当你的怨恨聚集起来时（因为你向自己讲了一个丑陋的故事），你就陷入了暴力，你会对他进行讽刺或严厉的批评，但是最终你会在别人的眼里会变得非常愚蠢，因为这样的反应对于这样微小的错误来说过于严厉了。如果你不断回到最初的问题（迟到），而不提出新的问题（没有遵守承诺），你就陷入了电影《偷天情缘》（*Groundhog Day*）的情节。我们用电影《偷天情缘》来比喻这个问题，如果你每次都回到相同的最初问题，你就会像电影中的比尔·莫里一样——一遍又一遍地重复相同的情景，而不去处理更大的问题。这样最终什么都不能解决。

解决办法

学会观察，寻找一些行为模式。不要只关注某一件单独的事情，要注意某一段时间里的行为，然后通过谈论这种模式来说出你的行为产生途径。例如，如果一个人开会迟到了，并且答应今后会改进，那么下一次谈话就不应该是关于迟到的问题，而是关于他或她没有遵守承诺的问题。这是一个更重要的问题，是关于信

任和尊重的问题。

有时人们的情绪相对于他们在谈论的错事来说会显得过于激动。如果你真正感到烦恼的是一种模式，而你所谈论的却是最近发生的一件事，那你的情绪就会显得过分。相反，当你进行正确的谈话时就会发生非常有趣的事，你的情绪会平静下来。在你谈论真正折磨你的事情——固定的模式——的时候，你可以做到更加冷静和有效。

不要陷入某一件事情，否则你会显得过于斤斤计较，要谈论整体的模式。

我需要时间冷静一下

“是的，但是别人总是告诉我不能带着生气的情绪上床睡觉，把问题留到明天。这永远是对的吗？”

危险点

一旦你生气起来，往往很难再平静下来。你给自己讲了一个丑陋的故事，你的身体也做好了战斗的准备，现在你尽力不要表现出来——只是你的身体跟不上你的大脑的变化。那你应该怎么办呢？尽管你的直觉在告诉你要退出来，用一段时间冷静一下。这时你是否还要保持对话呢？因为妈妈曾经说过：“不要带着生气的情绪睡觉，把问题留到明天。”

解决办法

好吧，你的母亲并不是绝对正确的。她说不要遗留下重要的问题是正确的，但是她说要坚持讨论而不管你的情绪如何是错误

的。你需要单独呆一会儿，过一段时间再继续讨论是完全可以的。然后，在你的肾上腺激素已经消除，你有时间考虑这件事的时候再开始谈话。你们之间要达到共识，暂停并不代表沉默。实际上，这是一个非常健康的对话的例子。

另外还有一件需要注意的事。告诉别人他们需要冷静或者需要暂停一段时间并不是一个好主意。他们可能真的需要时间，但是你告诉他们的时候往往会带有居高临下的口气。“花十分钟时间，冷静一下，然后再回来找我。”对待别人的时候，要追溯到他们生气的根源，回顾他们的行为产生途径。

无尽的借口

“是的，但是我十几岁的儿子是一个找借口的专家。我和他谈论一个问题，而他总是会找到一个新的理由来解释这不是他的错。”

危险点

我们很容易就会陷入一连串无休止的借口中——特别是当别人不想做你要求他们做的事，并且他们认识到只要他或她给你一个似是而非的理由，他们就可以获胜了。

“我在儿子去学校之前就去上班了，而他总是迟到。第一天他告诉我他迟到是因为闹钟坏了。第二天我们给他买的那辆旧车又出了毛病——他这样说。后来是他的朋友忘了来接他。再后来是他着了凉，没有听到他的新闹钟的铃声。然后……”

解决办法

对付有想像力的人时，要先发制人，制止所有新的借口。要致力于解决整体的问题，而不仅仅是所说的理由。例如，第一次迟到时，可以致力于去修好闹钟——以及所有可能挡在道路中的问题。修理闹钟仅仅是处理了一个可能的原因，要让这个人去处理整个问题——迟到。

“因此你认为如果你有一个新闹钟，你就可以按时到学校了，是吗？没问题，不管做什么都要保证你能按时到学校。你能保证明天在8点整到学校吗？”

记住，当各种借口越积越多时，就不要谈论最近的一个借口了，而要谈论这种整体的模式。

犯上（或者过分的不尊重）

“是的，但是如果和你谈话的这个人不但生气，而且变得不尊重时该怎么办呢？你应该怎么处理这样的情况？”

危险点

当你和员工（甚至自己的孩子）讨论艰难的话题时，他们经常会采取一些过分的举动。他们会把一次友好的辩论变为激烈的争吵，然后转变为犯上或者过分的不尊重。

问题是，犯上这样的事很少发生，经常会让领导大吃一惊，因此他们往往会需要时间考虑怎样做。在他们这样做的时候，就会放过那些采取了过分举动的人。更糟糕的是，他们表面上的漠不

关心实际上成了今后这种行为的帮凶。另一方面，感到吃惊的父母往往会针锋相对，生气地责骂孩子。

解决办法

对于犯上的行为不要表现出一丝一毫的容忍，马上指出这种行为，但要保持尊重。把话题从当前的问题转移到这个人的行为，在不敬升级为侮辱或犯上的行为之前进行制止，让别人知道他或她对某件事的热情走向了一条危险的道路。“我想把话题从时间安排问题上转移一下——过一会我们再回来讨论。你这样身体向我倾斜并且提高嗓门看起来很不尊重。我希望能解决你所担心的问题，但是如果你继续这样做的话，我很难做到。”

如果你不能及早把问题制止住，那你就要和人事部门讨论这种的问题，并且从他们那里寻求帮助了。

因为说了可怕的话感到后悔

“是的，但是有时我会让一个问题持续很长时间，然后当我提出来的时候，我会说一些很可怕的话。我应该怎样进行弥补？”

危险点

当别人所做的事妨碍了我们，我们会编造一个故事，讲述他们是如何错误和不好，而这时我们可能会进行不健康的交谈。当然，当我们给自己讲了一个丑陋的故事时，这个故事只会越来越坏。存在心里的故事不会随着时间的推移而变好——它们会发酵。然后，当我们最终不能控制时，我们就会说一些让自己后悔的话。

解决办法

首先，不要压制你的故事。要较早地运用你的交谈技巧，在故事变得过于丑陋之前讲出来。第二，如果你已经让问题积累起来了，那就不要在生气的时候进行关键对话。把事情放一段时间，直到你可以平静地讨论这件事情的时候再进行讨论。然后运用你的技巧，解释你所看到的和听到的，再尝试性地讲述最简单、对别人最没有冒犯性的故事。“你刚才告诉我的邻居我是个傻瓜，你的讲话方式让我很不舒服。你说话的时候一直在笑。我觉得你好像是看到别人给我不好的建议而幸灾乐祸。是不是这样？”

如果你确实说了可怕的话——“你太残忍了，你知道吗？你喜欢伤害我，这让我觉得恶心。”——你就要道歉。你不可能让别人忘记这件事，但你可以道歉，然后说出你的途径。

容易惹人生气的、私人的话题

“是的，但是如果某个人有卫生方面的问题该怎么办？或者某个人很无趣，因此别人都躲着他或她。你应该怎样谈论像这样私人的并且敏感的话题呢？”

危险点

大多数人像躲避瘟疫一样躲避敏感的话题。谁又能责怪他们呢？不幸的是，当害怕和错用的同情压制了诚实和勇气时，人们可能会很长时间得不到有用的信息。

当人们最终说出来的时候，他们往往是从沉默直接陷入了暴力。玩笑、绰号以及其他模糊的提示都是间接的和不尊敬的，同时，你沉默的时间越长，你最终说出这些信息时的困难也就越大。

解决办法

使用对比。解释你并不想伤害这个人的感情，但是你确实想说一些有益的话。建立共同目标，让别人知道你的目的是值得尊重的。同时，要解释你对于是否说出这件事也有犹豫，因为这是一件私人的事情，但是因为这关系到这个人的作用，你必须说出来。尝试性地描述这个问题，不要耍手腕或把许多事堆在一起。描述一下具体的行为，然后转向解决办法。虽然这从来就不是什么容易的谈话，但是却不一定非要冒犯或侮辱别人。

文字游戏

“是的，但是我的孩子们总是玩文字游戏。如果我告诉他们不应该那样做，他们会说我从没对他们说过那样的话。他们真让我操心。”

危险点

有时父母（或领导）会在油嘴滑舌的人的诱骗下接受不好的行为，这些人有无穷的创造力，他们可以想出很多新的方式来解释他们为什么不知道。这些有创造力的人不但能够编造出创造性的借口，并且他们能够不断这样做，最终可以把你拖垮。结果，他们可以少做或者做得不好，而努力的、有精力的家庭成员（或员工）最终会不公正地承担过多的工作。

解决办法

这是另外一个模式的例子。尝试性地说明他们玩文字游戏的

方式，让他们知道他们没有骗过任何人。在这种情况下，不要集中在行为上，因为有创造力的人总是可以找到新的不恰当的行为：“你没说过我不能叫她‘傻瓜’”。要既谈论行为又谈论结果：“当你称你的妹妹为傻瓜的时候，你伤害了她的感情。以后不要这样做了，也不要做任何伤害她感情的事了。”

用前面的行为作为例子，让他们对结果负责。不要被拖进对任何一个具体事件的讨论中，而要坚持对整体模式的讨论。

没有警告

“是的，但是有许多好人为我工作，可他们也是经常带给我惊讶。当他们遇到问题的时候，我总是在一切都晚了的时候才知道，而他们总是会有很好的借口，我应该怎么办？”

危险点

那些经常感到惊讶的领导自己导致了这样的事情发生。第一次一个员工说“对不起，我遇到了一个问题”时，这位领导没有注意到这件事。他们倾听这个问题，解决问题，然后转向一个新的话题。这样做时，他们好像在说：“让我吃惊没有关系。如果你有合理的理由，你可以停下手中的活儿，转向其他工作，等我来的时候将这个消息告诉我。”

解决办法

要非常明确地说明一旦你分配了一项任务，就只有两种可以接受的方式。员工或者按计划完成任务，或者在遇到了问题时，他们需要马上通知你，而不能给你带来意外。如果他们认为必须做另外一项工作，他们也要告诉你。不能出现意外。

明确“没有意外”这项规则。当第一次别人提出了合理的借口——但是他或她没有在问题第一次出现的时候告诉你——要把这一点当成一个新问题来处理。“我们已经达成协议，在有问题时你要马上让我知道，但是我没有接到电话。发生了什么事？”

对付打破所有规则的人

“是的，但是如果你对付的人总是打破所有的对话规则——特别是在关键对话中，你该怎么办呢？”

危险点

当我们面对一系列对话技巧时，大多数人会在中途失败。有时我们做得很好，有时做得不好。有些人擅长避免“非 A 则 B 的傻瓜选择”，而有些人擅长建立安全的形势。当然，你也有非常好的方面。和你在一起的人有各方面的谈话才能，但是现在有一个与你一起工作（也许是一起生活）的人完全相反，很少使用任何技巧。该怎么办呢？

当然，危险在于这个人并不像你想的那样坏——你把他或她性格中最坏的部分提了出来——或者他或她真的那么坏，而你试图一次解决所有的问题。

解决办法

让我们假设这个人在任何时间、对待任何人总是非常坏。你应该从哪里开始呢？让我们做一个比喻。你如何吃一头大象呢？当然要一口一口地吃。仔细选择你的目标。考虑两个方面：（1）什么最让你感到不安？“他或她总是做最坏的设想，讲最可怕的故事。”（2）什么可能是最容易改变的？“他或她很少表现出欣赏某

件事。”

寻找对你来说最痛苦或者谈起来不太困难的那些方面。找出一个因素，并且从它做起。建立共同目标。组织谈话的方式，让别人对谈话保持关注。

“当我们相互感觉非常友好的时候，我非常高兴。我希望我们之间能经常有那样的感觉。有几件事我想谈一谈，我相信这些会对我们的关系有所帮助。我们可以谈谈吗？”

说出这件事，并且就这件事进行讨论，不要唠叨，不要试图一次谈论所有的事。一次或一天只处理一个方面。



第十二章

改变你的生活

——如何将观点转变为习惯

提高就是要改变，而要达到完美就要不断改变。

——温斯顿·丘吉尔

新平知覺
PDG

*To improve is to change; to be perfect is to
change often.*

—Winston Churchill

鄧子龍

PDG

一天你“偶然听到”自己在热切地谈论一场专业的摔跤比赛。你谈得津津有味，甚至让自己有些紧张。你暗暗想到：“你知道吗？现在要拓展我的知识面了。”因此你发誓要进行更加广泛的阅读，并且收看科学频道的三个节目。

同时，你决定要减一点儿肥。合理的饮食和适度的锻炼不会有什么害处。另外，你注意到你的时间几乎都被工作占据了，于是你发誓要花更多的时间与家人在一起。

更广的知识面，更健康的身体，更好的家庭——当然你要很快把这些愿望转变为日常的习惯。

但是，这种转变是很难的。在我们将微小的希望转变为具体的现实时，获胜的几率不易确定。在这样的情况下，我们要改进自己根深蒂固的交流方式的机会又是多少呢？实际上这依情况而定，有许多因素会影响这种几率。考虑一下下面的因素。

意 外

你第一次被指派主持会议，为了避免尴尬，你在一本书上学会了所有关于会议安排和进展之类的事情。当该由你主持会议的时候，你早早来到会场，摆正了椅子，放好了标志，并且在每个参

加者的座位上摆上一份会议日程。当参加者来到会场的时候，你热情地和他们打招呼，然后提高嗓门，宣布会议开始。

掌握会议技巧是非常容易的，因为会议是显而易见的东西。当你身处会议中时你能够知道，你和许多人一起做在桌子的周围，你怎么可能不知道你在开会呢？同时会议的进程也是可以预测的。你可以做计划，甚至可以有时间温习一遍书上的重点部分。

相比之下，关键对话就远远不是这么明显了。你不是坐在一个关键对话室中，不能给每个人发一份你的行为产生途径图。相反，你会投入到激烈的争论中，完全没有时间思考。“哦，是的，我正在进行关键对话。这意味着我必须想到我上周读过的内容。”

讨论同样是难以预测的。没有人会给你发一份邀请，上面写着：请你在下周团队会议之后与我进行一次关键对话。因为在这次会议上你将会制定一项政策，而这项政策会惹恼我。危险的争论在到来之前不会有通知或提示，往往它们的到来都是不受人欢迎的意外。

情 绪

情绪也不会有太大的帮助。而且，关键对话是以情绪特点决定的。你从谈话的内容中走出来关注谈话过程的能力是与你的情绪成反比的。你越关心发生了什么事，就越不太可能考虑你自己的行动。

这几乎是不公平的。事情越是重要，你就越不太可能把你刚刚学会的谈话技巧运用出来。不管你是否愿意，如果你的肾上腺激素已经开始分泌了，你肯定会陷入压力下的行为方式。

在意外和情绪之间，很难说哪个是转变的更大的敌人，它们都会使运用新的技巧变得更加困难。

模 式

现在再看看转变的另外一个敌人——模式。模式是我们在日常谈话中预先组织好的语言。它们组成了社会习惯的基础，往往会使转变成为几乎不可能的事情。考虑一下下面的情况。

当我们学习讲话的时候，首先是单词，然后是句子，再后来就是模式。我们准备的单词越多，就越不必担心用这些词组成有意义的句子。同时你也不必去担心句法或语法——因为这个工作已经做完了。

不幸的是，预先设定好的表达方式也让我们的头脑陷入了一种“自动导航”的状态。考虑一下当你走入一家快餐店时会发生什么。你会考虑使用什么词汇吗？可能不会。这是因为当你进入一个熟悉的环境时，你想的不是单词或短语，而且整个模式。

有了这个模式，你就知道了谈话的两个方面。你知道柜台旁的那个人会让你点餐，你确信那个戴着纸帽子的活泼的年轻女子会问你是否要炸薯条，甚至你开始点的餐中已经包括了炸薯条的时候，她还是会问：“你还要点儿炸薯条吗？”如果你说是的，你敢打赌她肯定会问：“你想要加大份儿的吗？”

有模式的好处就是你对于对话不必进行太多的考虑。不好的消息就是，在交流的过程中模式越多，你就越难从常规中脱离出来，尝试新的方法。例如，当你走向一个快餐柜台时，你的配偶提醒你多要一点儿番茄酱。

你走近柜台说道：“我要两套家庭套餐，三个儿童餐……”这时你已经进入了自动导航状态，从你的嘴里说出的词与你的思维没有一点联系，你的思维已经完全到了另外的地方。这时，你在盯着一份菜单在发愣，这份菜单介绍的是一种用没有骨头的“肋排”做成的三明治。“什么可怜的动物会长没有骨头的肋排呢？”你想知道。

你猜结果会怎样？当你机械地点着餐，单词一个接一个从你的嘴里滑出来之后，你忘记了多要一点儿番茄酱。对于在交流中根本没有用脑子的人你还能期待什么呢？实际上，你的配偶的要求根本就没有进入你的雷达系统——这时那个系统中装满了萨尔瓦多·达利笔下的像果冻一样、没有肋骨的动物鸣叫着蜿蜒爬过幕布的画面。

模式将我们带入了一个平坦而熟悉的轨道，它们带我们以一种舒服的步伐穿越熟悉的地带——释放我们的大脑，使之从事更加新奇的工作。但是当我们在轨道上的时候，我们只能沿着预定好的路线优雅地前进，而几乎不可能完成没有设定好的转弯。

我们的机会是什么

让我们来看看当我们试图改变压力下的行为方式时会面临什么。困难的谈话总是会突然出现，让我们的体内充满肾上腺激素，挑战让我们感到舒服的（但不一定是好的）习惯路线。这种习惯路线是自发的、带有情绪的、通过多年的练习建立起来的。

因此，当你看到人们在进行关键对话的时候，你会发现他们看起来更像是一群刚刚冲出围栏的赛马，而不像是要作出选择的人。谈话者被意外惊醒，因为事关重大和情绪激动而快马加鞭，在模式的驱使下跑上了一条完全可以预见的道路，没有任何选择的机会。

关于转变的一些建议

人们真的可以改变这种常规模式吗？在研究工作的早期，我们（作者）曾经研究了48位一线的管理者，他们正在学习如何控制关键对话。在我们观察这些接受培训者回到工作中的表现后，

我们发现仅有一少部分人把在课堂上学到的东西用到了工作中。坏消息是大多数人没有一点改变，而好消息是其中有些人确实有了变化。实际上，他们可以完全按照课堂上教的内容使用这些新的技巧。

这些能够应用新技巧的人教会了我们以下四条规律，可以帮我们

我们把观点转变为行动：

- **第一，掌握内容。**这意味着你不但要知道什么能够起作用以及为什么，而且要能够创造出自己的新模式。
- **第二，掌握技巧。**你必须能够运用这些新的模式，并且与其他辅助原则相符合。实际上，仅仅理解一个概念是不够的。把这些话说出来是有帮助的，甚至是必须的，但是你还必须仔细排练这些谈话。你必须能够在说出正确的单词时配合正确的声调和身体语言。在社交技巧方面，知道和做是完全不同的两个方面。
- **第三，强化你的动力。**你必须希望改变，这就是说只有你特别在意提高关键对话技巧，你才能真正地去做一些事。你必须把被动的感觉转变为积极地寻求机会的愿望。如果没有动力，能力会处于潜伏状态而得不到应用。
- **第四，注意暗示。**为了克服意外、情绪和模式的影响，你必须能够认清刺激行为产生的因素。这往往是人们改变的最大障碍。老的刺激会产生老的反应。如果一个问题不能暗示你应用新的技巧，你就会转回到原来的习惯，甚至根本不会注意到你错过了一次运用新知识的机会。

掌握内容

这本书中有太多需要掌握的内容。你可能读这本书的速度非常快，而仅仅是飞快地阅读一遍不会在行动上带来很大的改变。

你可能对其中的内容有一些感觉，但是这种感觉不足以迫使你产生改变。

你可以尝试以下步骤以掌握本书的内容。

做一些事。几年前，戴尔·卡耐基推荐大家读他的经典作品《人性的弱点》，每次读一段。读完之后，他建议大家走出去实践所学的东西。我们同意这种做法。你可以找一个相关的段落（可以是一个你在压力下的行为方式的测验中得分较低的部分），重新读一遍，然后在三到五天的时间里实践你所学到的东西。要寻找时机，抓住你能得到的每一次机会，去练习这些技巧。然后你可以再挑选一个段落，重复这个过程。

讨论这些材料。在你刚刚学到某些东西的时候，这些知识是“非语言的”（preverbal），就是说，在你看到这些概念的时候，你可能会知道，但是你不能轻松地去讨论这些知识。你没有足够多的机会来谈论这些知识，使之成为你的词汇的一部分。你还没有把这些词变为句子，然后再转变为模式。为了能把这些知识推上一个新台阶，你可以读一个段落，然后与朋友或家人讨论一下，直到这些概念可以非常自然地出现在你的脑子里。

传授这些材料。如果你确实希望掌握某些内容，你可以把它们传授给其他人。在传授的过程中要注意坚持，直到别人彻底理解了这些概念，能够再传授给别人为止。

掌握技巧

有一个自救的故事，讲的是一个越南战争的俘虏为了保持自己的头脑清醒，在自己的头脑中打高尔夫。他用脑子在自己最喜欢的场地上打着高尔夫，“打”完了整整一轮。获释之后，他最终回到了他最喜爱的高尔夫球场，在这里他立刻打出了自己的最好成绩，低于标准杆一杆。当他的朋友们对他这种刚刚表现出来的天赋表示惊讶的时候，他解释说：“为什么我不能低于标准杆？我在监狱里从来就没有比标准杆高过。”

这个故事经常用来教育人们精神准备的力量。宗师们总是会谈论精神的力量，虽然我们也同意思考是这个过程中的一个根本部分，我们还是要强调实践是更重要的。证据表明，精神上的准备可以在时间上带来一些改变，但是只有思考是不够的。如果你确实希望提高你的能力，就要练习。迎接困难，给这些技巧一些应用的机会。

与朋友进行排练。从与朋友进行排练开始。让一位同事与你配合，向他解释你希望练习一下学到的技巧。简要讨论一下你要使用的技巧，详细描述你要面对的问题（不要指出姓名，否则就会侵犯了别人的隐私）。然后，让你的朋友扮演你的对手，练习关键对话。

让你的合作者给你诚实的反馈意见，否则你的练习就会走上错误的方向。记住，练习并不会带来完美的结果，只有完美的练习才能带来完美的结果。坚持让你的合作者对你进行严格的要求，以确保你一直都在提高。

临场练习。你即将在家庭或工作中进行一次关键对话，否则你不会买这本书。因此你要练习你已经读过、教过并且排练过的技巧。如果你有孩子，那你每天都可以找到练习的机会。

马上就开始。如果你要等到技巧完美了才开始实践，那你可能要等很长时间。为了安全起见，你可以挑选一次风险不太大的对话。即使不是应用在重大的问题中，仅仅应用一项新的技巧本身也是非常困难的。

在训练课程中练习。那些希望得到更多的材料和练习机会的人可以参加我们的训练课程。你可以给我们打电话，咨询在你家附近是否有训练课程，或者把我们的训练课程带入你的公司。

我们的训练内容有很大的自由度，包括从工作现场的领导者管理到现场外的强化课程等。

强化你的动力

我们都知道如何去鼓动别人，但我们应如何去鼓动自己呢？也许你现在感觉到有充分的信心要马上来改善你的关键对话，但是当面对一位非常气愤的同事，你的信心一下子降至 10% 的时候，你该怎么办呢？

事实上，我们经常要采取一些步骤，确保我们良好的愿望（在平静时的期望）能够在变幻莫测的形势下保留下来。

运用激励因素。从明显的事情开始运用刺激因素。例如在自助课程中，人们通常都被鼓励信守承诺。每次他们完成一项任务，我们会返还他们一部分的课程费用。相反，如果他们做不到，他们也就得不到这些钱。在加入了激励因素的时候，结果会有很大的改善。

因此，每次在你很好地控制了关键对话之后，你都可以庆祝一下自己的胜利，奖励自己一些平时享受不到的东西。不要总是期待完美，而要为改进而庆祝。如果原来提起某一个问题时总是会有激烈的争吵，而这次只是气氛有些紧张，那就来享受这次胜利吧。那些为自己的改进而高兴的人比追求完美的人更容易获得自我提高。

运用抑制因素。你可能也要考虑抑制性因素。看一看几年前发生在斯坦福的一件事吧。一些试图减肥的试验者被要求向一家他们非常鄙视的机构捐款。他们填写的支票被放在一边，只有这些人没有达到目标的时候才会被寄出去——这 500 美元会被寄到美国核扩散组织或其他不受欢迎的组织。就像预期的一样，在使用这种抑制因素的情况下，这些试验者会做得更好。

公开你的行为。告诉别人你试图经常进行关键对话。解释你在做什么，以及为什么会这样做。半个多世纪之前，社会心理学之父科特·勒温博士（Kurt Lewin）认识到试验者作出公开的承诺要完成某件事的时候，比不公开时更加可能坚持他们的道路。告诉

别人你的目标是什么，让社会压力对你产生有利的影响。

与你的老板交谈。如果你想更进一步，那么与你的老板坐在一起解释你的目标，寻求他或她的支持。如果你想在目标上再加入一项保险，那你可以把计划与工作业绩考核结合在一起。作为一个领导，你经常会被要求在你的业绩考核表中挑选一项“软肋”进行改进。你可以挑选对话，也可以将改进计划与正式的薪酬系统联系起来。把你的个人、家庭和组织的目标统一为一个——提高你的对话技巧。

记住代价，关注回报。可能在社会科学研究领域最具有预见性的研究是在一些小孩子和软糖上产生的。一个孩子被领到一间屋子里，被告知他或她现在得到一块糖，但是如果他或她愿意等到大人再回来的时候，就可以得到两块糖。然后，大人会在孩子面前放一块糖，并且离开屋子。一些孩子会等一会再要奖励，而有些孩子则立刻吃掉了这块糖。研究者们接着对这些孩子进行研究。

在接下来的几十年中，那些把奖励拖后的孩子比那些立刻吃掉软糖的孩子做的好得多。他们有稳固的婚姻，赚了更多的钱，而且更加健康。这种宁可牺牲现在而使将来更好的做法是成功的一个有力的工具。

这些能够把奖赏拖后的孩子是如何与他们的短期目标进行斗争的呢？首先，他们的眼睛会从面前美味的糖果上移开。让不能得到的东西来折磨自己是没有用的。第二，他们不断告诫自己如果自己等一会儿，那就可以得到两块儿，而不是一块儿。还有什么比这更简单吗？

当你进入一次关键对话，而不知道是否真的值得试验新的、未经过验证过的技巧时，你可以提醒一下自己为什么要使用新的技巧。要关注结果的改进，记住当你转回旧的方法时会发生什么事。

考虑“事情”。某些事情怎么能够激励你呢？实际上，这个概念是很难把握的。有一个例子可以帮助我们。你试图减肥，却没有

成功。在早上你的意志非常坚强，而到了中午，当你的肚子开始咕咕叫，当你闻到了你经常吃午饭的饭店飘出的香味时，你的意志就会软化。那某些事情如何能够帮助你保持正确的行为呢？

在早上意志还很坚强的时候给自己装好一份合适的午餐，不要带钱，这样你就不会在下午意志较软弱的时候屈服了。通过对自己自我控制循环的把握，你利用了自己坚强的意志，减弱了由于意志薄弱而可能带来的打击。

在你感觉自信的时候计划一次关键对话。在谈话之前进行练习、做笔记，按照自己喜欢的方式布置办公室。有了准确的时间和适当的材料做武器，你会更有可能有效地处理困难的问题。

注意暗示

为了提醒自己使用新的技巧，你可以创造一些有益的暗示。

标注热点。经历过减压训练的人都学过要把那些与压力来源紧密相关的物体标注出来。那些对交通异常紧张的人会在他们的方向盘上画一个小红圈；经常赶时间的人会在他们的手表上做标记。

在艰难的谈话中，你可能也希望应用到视觉上的暗示。如果电脑产生的结果经常让你发疯，在上面做个标记。如果某个会议经常处理棘手的问题，在你的会议日程上标记出来。

确定一段时间。可能能够提醒你应用新技巧的最好方式就是每天利用一段时间，来巡视一下成功和问题。当你发现了一次成功时，庆祝一下；当你遇到问题时，用你最好的对话技巧去处理它。

观察别人的反应。如果你没有控制好关键对话，结果就会展现在你的面前。如果你发现自己偏离了正确的轨道，要修正之后重新开始。应用生活中的一些提示（如别人的下巴开始紧张，他或她变得沉默等）来提醒自己应该使用新的策略。必要的时候，要道歉，然后回到原来的谈话中，沿着正确的轨道进行。

建立永久的提示物。订购一张模型图，挂在墙上，在每天早上看一下。

携带提示物。在买模型图的同时，再买一套提示卡，可以把它们放在钱包或衬衣口袋里。

数码工具

我们试图在这本书中包括所有你在关键对话中需要的东西。我们的目标是为个人的改变提供一个完整的、单独的工具。然而，在提高社交技巧的时候，数码产品也会提供很大的帮助。听觉和视觉产品以及其他数码工具可以使你的学习经历得到强化。

我们也邀请你登陆我们的网站，在那里你会发现许多有用的工具，可以帮你把印刷文字转变为日常的行动。数码工具包括概念、行为和提示工具。

概念工具

看。为了让你看到我们所讲过的技巧的应用，我们在网上提供了一些实例的录像。你可以登陆 [www. crucialconversation. com](http://www.crucialconversation.com)，查看录像部分，寻找某项特定的技能。

听。许多人喜欢在上下班的路上听磁带或 CD。我们总结了一套语音教程，这套教程不但分章节讲解了这些材料，而且还提供了一些例子，来说明在实际运用中这些技巧是什么样的。当你听到理论如何转变为词汇，而词汇又转变为有用的模式时，你的知识就从抽象变得具体了。

行为工具

如果你希望在角色工具的帮助下练习特定技巧的话，你可以

登陆我们的网站，在我们的免费资源栏目中下载角色练习工具。把角色练习打印出来，与你的同伴进行训练，直到你掌握了某项技巧。

提示工具

登陆 www.crucialconversation.com，通过注册可以得到日常的建议、提示以及其他的资源，这些内容可以帮你不断注意寻找机会，运用你的关键对话技巧。

最后的想法

我们将永远感激那些了不起的人们，是他们允许我们卷起袖子与他们并肩工作，研究他们最好的行为。我们尤其感谢那些允许我们观察他们艰难地进行关键对话的人们。如果不用放大镜仔细分析他们的谈话，就很难分清事实、故事和感觉。

我们希望通过与你分享这些从亲爱的朋友和同事那里学来的理论、技巧和模型，帮助你更有信心地去迎接你自己的关键对话。你们将能够向信息库中添加信息，作出更好的决定，找到一种既能解决问题又能改善关系的解决办法。

因此，我们鼓励你挑选一个关系，挑选一次谈话，告诉别人你试图做得更好，然后试着去做。当你没有做好的时候，你要承认。不要期待完美，要以进步作为目标。当你成功的时候，要为你的成功而庆祝。我们希望你能在自己和人际关系的改进上感受到乐趣。最后，在有机会的时候，要帮助别人做到这些。帮助你的朋友、爱人和同事来掌握他们事关重大的谈话。通过让每个人都有一次关键对话来帮助强化我们的组织，巩固我们的家庭，改善社区关系，支持我们的国家。

关于作者

科里·帕特森 (kp@vital-smarts.com)，在斯坦福大学攻读博士学位期间开始致力于发展和维护健康的组织结构的研究。他曾在杨百翰大学管理研究院任教，并且在各种文化转换项目中担任指导工作 20 余年。他制作的录像培训节目曾经获奖，并在上百家 500 强企业中得到过成功应用。他的客户包括福特汽车、好事达公司、因特芒腾健康中心。

约瑟夫·格雷尼 (jg@vital-smarts.com)，与他人共同组建了加利福尼亚计算机公司。他还同别人合作建立了尤尼特斯，一家帮助第三世界国家的穷人实现经济独立的非营利性组织。他曾教授和指导过几千位世界各地的公司和政府领导。在过去的 17 年间，他设计和完成了许多客户的改进项目，包括 IBM、AT&T、洛克希德马丁公司、加利福尼亚州政府和哥伦比亚健康中心。

让·麦克米兰 (rm@vital-smarts.com)，在社会和组织行为学方面有很高的成就。他与别人合作成立了科文领导中心，并且担任该组织的研发副总裁达 7 年之久。同时他还在美国家庭研究会的董事会工作。在 25 年的时间里，他曾经与各种团队合作，包括各种组织、一线领导以及 CEO 和公司管理者，工作的课题包括团队发展、个人的活力以及领导能力等。他的客户包括通用电器的农业部门、宝洁公司、迪斯尼、安泰人寿保险公司、耐克公司和雷诺公司。

艾尔·斯维斯勒 (as@vital-smarts.com)，就职于密歇根大学的领导者发展中心。在此之前，他曾执教于奥伯恩大学、肯塔基大学以及杨百翰大学管理研究院。他还担任过两家咨询公司的总裁、一家信息公司的市场副总裁和一家保健公司的培训及管理部門的总监。他曾与几百位客户合作过，包括中心银行、飞利浦公司、美国能源部门以及 OGE 能源公司。

几位作者组建了 VitalSmarts 公司 (1990 年)，共同编写了《平衡的行为：掌握领导的竞争性需求》(1996 年) 一书，并且合作开发了许多培训项目。

关于 VitalSmarts

在过去的 25 年时间里，作者们已经帮助许多个人、团队和组织提高了其关键对话技巧。他们曾经合作过的伙伴包括各种组织、公司、政府领导以及几百家组织的一线员工，其中包括 500 强企业中的 300 多家。他们的丰富经验给这些组织和个人带来了显著的、迅速的、可以衡量的改进。

通过这些经验的积累，作者们开发了各种资源，来帮助你掌握关键对话。这些资源包括：

- 技巧演示录像带。
- 个人、团队和组织的关键对话技巧评估。
- 讲述好的做法、应用以及有趣建议的多媒体通讯。
- 课程录音带。
- 用于团队、夫妻和小型企业的自学课程。
- 提示物。
- 与作者进行的实时网上培训。
- 公开培训课程和一些特殊活动。
- 内部培训和认证。
- 重要原则。
- 网上培训。

如需得到这些资源以及其他资源和解决方案，请与我们联系：

[www. crucialconversations. com](http://www.crucialconversations.com)

1 - 800 - 449 - 5989

我们希望能够看到你们改进关键对话的一些努力。登陆 www. crucialconversations. com，与我们分享你们的做法。你们的例子可以帮助其他人，并且也有可能被收录在今后的书中。