

2015年美国
COVR机构
心理自助图书奖

对话的禁区

21个你必须避开的沟通风暴

21个正面沟通经验，
助你缔造积极影响力

没有搞不定的沟通
问题，高情商社交
的自我养成计划

Blamestorming

Why Conversations Go Wrong and How to Fix Them

[英] 罗布·肯德尔 (Rob Kendall) 著 冯沐辰 译



机械工业出版社
China Machine Press

对话的禁区

21个你必须避开的沟通风暴

Blamestorming

Why Conversations Go Wrong And How To Fix Them

[英] 罗布·肯德尔 (Rob Kendall) 著 冯沐辰 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

对话的禁区：21 个你必须避开的沟通风暴 / (英) 罗布·肯德尔 (Rob Kendall) 著；冯沐辰译. —北京：机械工业出版社，2017.5

书名原文：Blamestorming: Why Conversations Go Wrong and How to Fix Them

ISBN 978-7-111-56778-3

I. 对… II. ①罗… ②冯… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.11—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 090623 号

本书版权登记号：图字：01-2017-1388

Rob Kendall. Blamestorming: Why Conversations Go Wrong and How to Fix Them.

Design and typography copyright © Watkins Media Limited 2014.

Text copyright © Rob Kendall 2014.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2017 by China Machine Press.

This edition arranged with Watkins Publishing through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Watkins Publishing 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业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地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

对话的禁区：21 个你必须避开的沟通风暴

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：单秋婷

责任校对：李秋荣

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：7.5

书号：ISBN 978-7-111-56778-3

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| 赞 誉 |

本书解释了我们的思考方式如何影响我们的沟通。它将先进的心理学知识用浅显易懂的方式表达出来。每一个认真想要提高自己沟通技巧的人都能发现它既实用又有效。

——罗布·阿彻

职业心理学家

罗布的书会教你倾听他人真实的想法，讲出你真正想说的话；会帮助你增加自信，让你与沟通者的关系更加牢固和正面。因为短信、邮件和其他“沉默”的沟通方式减少了面对面沟通的机会，所以我们前所未有地需要一个有技巧的沟通者的帮助。我推荐这本书给所有希望能够得到更有效交流的人。

——琳达·布莱尔

临床心理学家、作者、专栏作家、广播员

罗布的新书提供了高度实用性的工具，通过与他人合作性而非竞争性的沟通，来推动心理学的进步。

——约翰·惠特默爵士

畅销书《高绩效训练》(Performance)的作者

我知道有效的对话对于世界一流的成绩来说是至关重要的。得到教练和队员的鼓励、与他们进行富有挑战性的谈话，是我成功的关键因素。本书会告诉你方法。

——埃米·威廉斯 MBE

奥林匹克金牌获得者

作为 55 000 名员工的首席执行官，我非常重视罗布在关键时刻的伙伴关系。他知道如何开展有意义的对话来推动生活进步，而不仅仅是空谈。在本书里，他将告诉你怎么做。

——朱利安·罗伯茨

Old Mutual Group 首席执行官

罗布知道有意义的对话可以让人们诚实地面对自己，真诚地面对他人。我想不到有比他更合适的人选来写这本书了。

葆拉·维恩尔斯

邮政窗口公司总经理(管理 11 500 英国邮局办公室)

作为 440 名学生和 60 名职工的校长，我的生活中充满了对话。本书会让你练习实用的工具，在与他人沟通中可以展开清晰的、有意义和正面的对话。

——马克·斯图宾斯

布鲁克菲尔德小学校长（一所位于伦敦中心，有 25% 的学生英语为第二语言的学校）

| 目 录 |

赞誉

第 1 章 这本书关于什么	001
你为什么选择这本书， 它会告诉你什么，良好沟通 的第一步该如何迈出	困局 003 沟通是什么 004 这本书怎么用 006 我的经历 008
第 2 章 对话中的各种信号	012
如何发现沟通出问题了	警示灯 014 看见信号 019
第 3 章 保留事情的原貌，切忌添油加醋	024
我们为什么会有负面 的想法，如何避免将情况 变糟	创造故事 025 受困于一个观点 027 负面偏见和固执己见 029
第 4 章 别在不重要的事情上过分纠缠	033
如何防止微不足道的对 话变成不可收场的争论	上升螺旋 034 这到底怎么回事 036

第 5 章 读懂话语背后的暗示		042
如何理解人们真正想说 的话	佛罗里达航空 90	044
	如何破译密码	046
第 6 章 倾听，别急着张嘴		054
为什么随便听听会导致 肤浅的关系	倾听的范围	056
第 7 章 如何处理对话中的负面情绪和思想		065
如何应对负面的想法和 感受	处理你的想法	067
	回到选择中	068
	为什么我们会受挫	070
第 8 章 不要尝试给对方出主意		077
为什么人们不想要你的 建议，他们真正需要什么	上瘾的建议人	078
	偌大的房子	080
第 9 章 换个角度看问题		087
如何站在不同的角度上 来解决问题	我心胸狭窄吗	088
	采用第二和第三视角	090

第 10 章 分歧再大的对话都能达成某些共识		097
为什么微小的共识能减轻分歧带来的压力	预测关系的崩溃	099
	不同对话的不同共识	100
	在家里拥有共识	104
第 11 章 仔细考虑一句话的来龙去脉		108
如何防止误解和有戒心的回答	管中窥豹	110
	背景的角色	112
	哪里出了错	114
第 12 章 学会说“对不起”，整理混乱的局面		119
如何说对不起并消除分歧	对话自带混乱属性	121
	困境	122
	回到沟通中	125
第 13 章 小心祸从口出		131
你可以从人们说话的方式中学到什么	留下线索	133
	使用别人的语言	135
	预期顾虑和倾听对方	138
第 14 章 学会提问，对方的需求是问出来的		142
如何避免指责	像设计师一样批评	143
	领导力的基础	146

第 15 章 清晰表达，并保证对方正确理解		154
为什么检查信息对称可以节约你的时间、精力和金钱	困惑的成本	155
	减少错误的空间	157
	澄清特殊的行为	160
第 16 章 坚持对话的主线，别被无用分支干扰		165
如何关注于当下的对话中	被掠夺的注意力	167
第 17 章 在对话中做做实验		174
如何改变你的对话以恢复对方的关系	受困于墨守成规中	176
第 18 章 讲故事能促进对话		185
如何更有技巧地使用故事并了解他人	日常讲故事的习惯	186
	深入故事	189
第 19 章 有些话不能憋在心里，学会表达		194
如何发现你的声音，并且大声说出想说的话	不开口的成本	196
第 20 章 不同的用语，不同的结果		205
为什么语言可以或好或坏地改变人生	芝加哥到伦敦	207
	意义制造者	209

第 21 章 沟通是需要毕生学习的艺术	214
为什么练习比完美更重要	
继续即兴创作	215
消除错误观点	217
接下来会发生什么	219
注释	223
延伸阅读	227
致谢	228



第1章

这本书关于什么

你为什么选择这本书，它会告诉你什么，
良好沟通的第一步该如何迈出

我们在生活中总是不停地与他人沟通——一个人之间或者群体之间、正式场合或者非正式场合、打电话或者发邮件。这常常是一件还没意识到就已经完成了的事情，所以我们理所当然地认可自己的沟通能力，因此一旦与他人的沟通出现问题，我们倾向于直接从头再来，而几乎不会问到底哪里做错了，也很难意识到其实一开始就可以避免错误的发生。

总的来说，学习如何对话和学习如何说话一样，我们都在模仿中进行学习。这种学习常常是无意识的。如果沟通顺畅，日常的琐事就会很容易解决。然而，一旦沟通不畅，结果便可能是灾难性的。但是，即使你的沟通技巧未经磨炼，稍显不足，也不该裹足不前，因为沟通是一种可以通过学习来提高，甚至是精通的技能。

事实上，与他人沟通常常会出现各种问题。你本希望和另一半开诚布公地谈一谈，结果却演变成一场无法收场的争吵；青春期的女儿对你的好意提醒并不领情；工作会议仅仅是在浪费时间，因为没人在听别人讲话；在为一场棘手的对话做了万全准备之后，你却依然无法说出想说的话；你主动和同事聊天，却意外地让他对你起了戒心……许多时候，你都发现自己在思考到底问题出在哪里，却没法阻止这一切重蹈覆辙。



困 局

本书关注的四种基本沟通困局。

1. **纠纷** (the tangle) ——没有条理的对话会导致不确定、混乱和失调的行为，以及对结果的失望。

你有多少次抓破头皮也想不出，面前的这个烂摊子是如何搅和出来的？我们会探讨怎样通过改变你的沟通方式，给定沟通的前提，厘清问题的背景，来防止误解和困惑。

2. **巨大的争论** (the big argument) ——总有一些时候，你跟你的另一半、家人、工作伙伴、邻居或者任何一个你根本不希望争论的人，从一场愉快的聊天开始，却以失控的争吵收场。

本书将探讨为什么日常对话会升级成争论；为什么引起争论的潜台词会比对话本身更重要；你如何控制谈话的内容，避免它变成噩梦。

3. **糟糕的处境** (the bad place) ——有时候，因为谈话对象错得离谱，导致你深陷泥潭，或者你感觉不到对方是在跟你说话，甚至觉得对方无比厌烦，你被迫独自考虑如何同对方强调问题本身，或者是如何将话题扳回来。

任何一段关系都会时不时地陷入糟糕的处境，但是

你肯定希望这种情况越少越好。即使有，也耗时越短越好。本书会告诉你如何达成这一目标。

4. 僵局 (the lock down) ——内化，压抑情绪和思想，得出负面结论，会导致情绪冲突。这和争论所造成的情绪外泄不同，情绪是向自身内部爆发的。

如果有人处在僵局中，即使你能感受到对方非常苦恼，他们也会停止和你的沟通，连话都懒得再说一句。我们会提供重启谈话的方法，并帮助你们将关系恢复正常。

通过一系列简单易行的技巧，本书会帮你避免那些破坏沟通的陷阱，哪怕这些陷阱一开始出现是基于好意；也会向你展示在某些特别糟糕的时刻，你的生存本能如何替代你的理智，破坏你的沟通；还会告诉你谈话出现问题时的信号，以避免谈话变得无法挽救；如果对话已经无法挽救，本书还会告诉你如何从这段糟糕的对话中抽身，并尽量不破坏你和对方的关系。

以上就是本书会教给你的简单易行的观点和方法。这些东西能持续有效地在你和他人的沟通中帮助你，也会让你对掌控沟通更有信心。

沟通是什么

在《牛津英语词典》中，“沟通”这个词的定义是：



“一种常以非正式的形式，在两人或多人中产生的，交换信息和想法的对话。”

那么，对话又是什么？¹在电话发明以前，它意味着两个人在可以听到对方说话的距离内进行沟通。但是贝尔改变了这一切，过去20年里，这个世界又一次发生了翻天覆地的变化。我们现在需要考虑更多的东西，比如网上聊天、电子邮件或者发短信，它们算是对话的一种吗？我们如何去明确这个界限？我认为沟通不再局限于用嘴说出来。在网上和孩子聊天的时候，我觉得自己也在和他们沟通，因为我们能告诉彼此自己身上发生的新鲜事儿。短信和电子邮件也一样。在本书中，只要交流方式是双向的，我都把他们算作沟通的一种。

我们与他人的互动或好或差，或激励人心或令人沮丧。在工作中，我们偶尔会经历一次醍醐灌顶的对话，但更多的时候，只是在白费力气地说服、批评或者打断别人。家庭聚餐时大家的聊天应该是轻松愉快的，却有可能因为家人互相看不顺眼，导致餐桌边的谈话变成一场灾难；和朋友的交流应该是满意的、充实的，但也有可能变成误解和疏远的源头，最后只剩自己在思考到底哪里出了问题。在本书中，我会强调如何进行更正面的沟通，如何减少负面的对话。实际上，有一些沟通是有效的，另

一些是无效的，你能做的就是保证有效沟通越多越好。

大多数人每天都会花费惊人的时间与他人进行各种交流。比如，老师、客服或者经理这类职业，平均每天有超过 75% 的时间在与别人沟通，这些沟通包括了面对面谈话、打电话、发邮件或者在线聊天多种方式。我们生活的中心就是沟通。可是，我在中学生中进行调查，询问他们在学校花多少时间来学习这一项对他们的成功至关重要的技能时，我得到的答案是零。因为沟通这项技能的重要性还没有得到认可。人们通常会深入地学习他们的专业，但许多有天赋的人，之所以不能从入门技工变成行业专家，仅仅是因为他们沟通技能不足。

这本书怎么用

本书的每一章都简明扼要，会根据一个特定的主题，提供明确的行动步骤和关键的心得体会。我推荐读者通读全书后，再来回顾你觉得对你最有帮助的章节。

为了让你可以更容易的理解不同类型的对话，本书提供了一系列的角色（每一个都有自己的头像，如下图所示）。这些角色在不同的情境中会搞砸不同的沟通。我都会在每一个案例中解释，怎样通过改变说话和倾听方式，来取得正面的结果。