

HZ BOOKS  
华章经管

Mc  
Graw  
Hill  
Education

· 关键对话 ·

# 全球畅销书《关键对话》姐妹篇

《高效能人士的七个习惯》作者**史蒂芬·柯维** 联袂推荐  
管理学大师**汤姆·彼得斯**

# 关键责任

## 如何把人际关系危机 转化为合作共赢

(原书第2版)



## Crucial Accountability

Tools for Resolving Violated Expectations,  
Broken Commitments, and Bad Behavior (Second Edition)

[美] 科里·帕特森 约瑟夫·格雷尼 戴维·马科斯菲尔德 罗恩·麦克米兰 艾尔·史威茨勒 著 毕崇毅 译  
(Kerry Patterson) (Joseph Grenny) (David Maxfield) (Ron McMillan) (Al Switzler)



机械工业出版社  
China Machine Press

014039463

C912.11  
13

# 关键责任

## 如何把人际关系危机 转化为合作共赢

(原书第2版)



### Crucial Accountability

Tools for Resolving Violated Expectations,  
Broken Commitments, and Bad Behavior (Second Edition)

[美] 科里·帕特森 约瑟夫·格雷尼 戴维·马科斯菲尔德 罗恩·麦克米兰 艾尔·史威茨勒 著  
(Kerry Patterson) (Joseph Grenny) (David Maxfield) (Ron McMillan) (Al Switzler)

毕崇毅 译



北航

C1726816

C912.11  
13



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

关键责任: 如何把人际关系危机转化为合作共赢 (原书第 2 版) / (美) 帕特森 (Patterson, K.) 等著; 毕崇毅译. —北京: 机械工业出版社, 2014.2  
(关键对话)

书名原文: Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior

ISBN 978-7-111-45546-2

I. 关… II. ①帕… ②毕… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014910 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-7155

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler. Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior, 2nd edition.

ISBN 978-0-07-183060-7

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Education (Singapore) Pte. Ltd. and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权 © 2014 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 关键责任: 如何把人际关系危机转化为合作共赢

[美] 科里·帕特森 (Kerry Patterson) 等著

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: 洪海山

版式设计: 刘永青

印刷: 藁城市京瑞印刷有限公司

版次: 2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.25

书号: ISBN 978-7-111-45546-2

定价: 45.00 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

言 页

## 谨以此书献给

全世界最杰出的领导者，

勇敢而富有技巧的管理者、监督者、合作者、团队成员、

父母、同事和技术人员，

是你们勇于直面棘手甚至是充满敌意的关键责任，

是你们应用巧妙的方式一次次成功地使问题得到解决。

感谢你们提供的精彩案例，感谢你们帮助我们学习和成长。

## 赞 誉

“书中的革命性观点充分说明，我们可以把潜在的人际关系危机转化为实现突破的机会。书中透露的智慧观点不仅能帮助我们拯救面对冲突的人际关系，还可以通过强化社会根基的方式来巩固整个世界的和谐，这些根基正是我们的家庭、邻里、社区和工作环境。”

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的7个习惯》作者

“《关键责任》中提供的工具和概念在帮助企业领导管理变革和改善结果方面经证明是非常有效的。我们期望这本新的作品能为我们带来更大的惊喜，能更好地推动人们承担责任。”

——麦克·雷登堡，贝尔直升机公司首席执行官

“当别人让你失望时，你的人际关系会受到最大的考验，但很少有人意识到此时也是提升人际关系的最大机遇。通过学习管理关键责任，你可以让人际关系或企业释放出真正的潜力，使其进入全新的阶段。学会如何面对关键责任，你就不用再为选择爆发还是沉默而头疼了，这本书会教会你如何做到双赢。”

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《管理者的秘诀》合著者

“我可没工夫闲扯，本书绝对物有所值，它能帮读者马上应用其中的工具，绝非毫无价值的垃圾图书。几位作者花费一万多小时来观察那些非常擅长责任对话并成功将其转变为提升人际关系的个人，向我们讲述了如何掌握这种微妙



的艺术。建议读者一定要细读深思，此书对你大有裨益。”

——麦克·穆雷，微软人力资源管理部副总裁（已退休）

“急躁鲁莽的球员、脾气暴烈的裁判、精力过剩的教练、坐立不安的球队老板——你们要小心了，别再惹出更大的麻烦！幸好，我们有了这本书，它能教我们如何跟对方更好地打交道，而不是只会扯着嗓子咆哮。”

——丹尼·安吉，波士顿凯尔特人队执行董事

“实言相告很容易，隐忍不发亦非难事，但是要想在诚实面对问题的同时保持对对方的充分尊重却需要非同一般的技巧。本书为读者提供的正是这种实用技巧，它重新诠释了人们在工作和家庭生活中与他人展开人际关系的方式。可以预言的是，当《关键责任》成为每个人床头的必读作品时，整个社会的生产率与和谐繁荣必将发展到一个新的高度。”

——哈里·保罗，《鱼——一种激发工作热情的绝妙方法》合著者

“我曾亲眼看到这本书中的理论为企业带来的巨大而积极的改变。需要指出的是，本书并不是为那些胆小怯懦的管理者撰写的，它同样适用于企业的首席执行官，需要每一个管理者表现得更为开放，彻底消除人们掩盖失误的种种长期借口。它还能创造出一个新的环境，一个让人们敢于直面棘手问题的环境。书中的观点确实有效，能深刻地影响人们的表现结果。因此，我强烈向读者推荐此书。”

——鲁赛尔·托尔曼，库克儿童保健公司总裁兼首席执行官

“本书充满深刻见解，几位作者在深入研究的基础上，根据对心理机能的认识提出了一整套令人信服的人际关系应对技巧。想想那些颇有天赋的领导者、优秀的父母和出色的夫妻，他们无一不在利用这些技巧。因此，要想提升你的人际关系，在社会交往中做到无往而不利，这本书绝对是必读之作。”

——菲利普·津巴多博士，作家，PBS系列节目《心理探索》主持人

美国心理学协会前任主席，斯坦福大学心理学教授

“我认为，在我的职业生涯中，本书提出的可以改变生活的技巧对于改善

医疗行业的人际互动关系而言，具有无与伦比的重要意义。我深信，如果所有医疗服务机构都能采用书中提出的理论，患者的医疗安全和满意度等问题必将得到巨大的改进，这一点正是医疗行业迫切需要的。”

——旺达·约翰逊，美国急救护士协会会长

“为保持学习型文化，《关键对话》和《关键责任》中提出的工具是每个人都必须掌握的。我建议每个读者都认真阅读，从中找出能够提升团队效力的最佳手段。”

——夏洛特·罗伯茨，《第五项修炼》合著者

“目标清晰且连贯的沟通可以在企业中制造奇迹，但前提是管理者必须有胆量和技巧设定明确的期望值，同时让每个员工担负起相应的责任。如何解决棘手问题，寻找真正有效的解决方案？《关键责任》无疑为领导者提供了简单实用的管理工具。”

——昆特·史图德，史图德集团首席执行官，《落实卓越》作者

“语言和对话对改变人类生活的重要影响自不待言，《关键责任》为我们提供了一种经过实证的有效手段，这种手段可以帮助我们和他人形成更为真实的人际关系，为整个世界带来更多关爱和理解。”

——彼得·布洛克，《完美咨询：咨询顾问的圣经》《去做就是了》作者

“本书不但说明了承担责任的重要意义，而且列出了实现这个目标的具体步骤。对于那些总喜欢把责任挂在嘴边却无力付诸行动的人来说，这本书是他们的必读之作。其可贵之处在于，书中并非只提出泛泛的概念型方案，而是指出了每个人都可以应用的简单的实战技巧。”

——保罗·麦金农，花旗集团人力资源部主管

“紧随《关键对话》之后，几位作者又推出了这部新作，为如何快速有效地推动个人绩效和企业成功提供了实用工具。此书是我个人书架上最值得推荐和最有效的作品。”

——史黛西·佛斯，福特加拿大公司人力资源部副总裁

## 推荐序

在阅读这本书时，我的脑中不时闪现出这样一幅画面，即詹姆斯·沃森和弗朗西斯·克里克不懈探索生命奥秘，最后终于解开了 DNA 双螺旋结构之谜，世界从此开始变得和以往不再相同，这两位科学家也因此登上了诺贝尔领奖台。

虽然我不清楚本书作者能否接到诺贝尔奖委员会的确认电话，但我相信对于本书对人类所做的辉煌贡献而言，要获得这样的奖赏简直易如反掌。

有人会想，这么说太夸张了吧！

我说的一点儿也不夸张。

战争与和平、健康和严重的生理和心理不适、结婚和离婚、惨痛失败和巨大成功……所有这些深刻问题的核心都取决于同一个基础——人际关系的正常运转或失常故障。无论是夫妻两人还是只有 20 张桌子的小餐厅；无论是规模不大的企业部门还是大型机构；无论是一支部队、一家《财富》50 强公司，还是濒临战争或种族灭绝的国家，莫不遵循这一潜在规律。

我认为本书作者的伟大贡献可以和沃森与克里克比肩，这是因为他们发现了组织关系 DNA 中的基本要素，即实现有效“关键责任对话”的秘密。

在当今社会中，依靠销售管理理念为业的著名专家可谓多矣。有人说：“只要战略正确，其他环节便可水到渠成。”有人说：“战略不过是一知半解的噱头，只有核心业务流程才能决定成功还是失败。”还有人认为，企业能否成功，组织效力能否发挥作用，取决于领导者的选择，这才是最重要的因素。



毫无疑问，这些莫衷一是的观点显然都有些道理（多年来我也曾坚定地支持过其中的某些立场）。但它们似乎又都不对，这些致力于分析组织成果差异的言之凿凿的理论好像并没有触及问题的实质，企业杰出成就的组织密码似乎至今仍未得到破解。

没错，这就是我如此看好本书的原因。（这或许是因为，尽管我有无比绝妙的战略，可这些战略每次都是在和同事或员工的关键责任对话中瞬间化为泡影。）

既然这本书如此实用，那为什么现在才出现呢？我想这大概是时机的问题。长久以来，我们早已习惯于更为宽容的世界环境。战争鼓动活动的影响可以持续数十年，企业郁积的效率低下需要很久才能燃起熊熊的革新烈火，令人压抑的婚姻往往经年累月地消磨着我们的活力却得不到任何改变。

现在，这一切都将得到有效的改变。市场是冷酷无情的，无论是利用新产品扰乱市场还是利用脏弹搞恐怖袭击，只需一击我们便会出局。有鉴于此，可持续型组织效力是当前企业和机构迫切需要实现的当务之急（这种组织效力和人际关系效力非常相似），从中情局到沃尔玛总部莫不如此。

《关键责任》一书提出了非常新颖的观点，是管理革新方面的一个大胆突破，这一点是毋庸置疑的。但是它的特点并不仅限于此，和其他科学研究一样，这本书是根据大量研究数据得出的观点，并非作者的主观臆断。可以说，这本书以极富想象力的方式将过去半个世纪的心理学和社会心理学研究的精华加以应用，对于人际关系中的表现和信任等重要问题提出了明确定义的观点——关键责任，以实现提升或终结人际关系效力和组织效力的目的。

本书提出的观点非常深刻，研究结果的应用巧妙熟练，叙述和解释内容清晰流畅，富有吸引力。此外，书中的另一个特色是把研究和叙述娴熟自然地转化成实用的观点和建议，对于长期以来无法实现效力提升的人来说，其现实指导意义可谓相当深刻。

最后补充一句，如果你正在寻找“管理学”作品，我坚决推荐这本《关键责任》，这大概是十年来最好的书了。

## 前 言

本书是继《关键对话》之后推出的作品。阅读过、听说过或购买过《关键对话》一书的读者可能会心生疑窦：“关键对话和关键责任有何不同？”对此我们非常乐意作出解答。

它们的区别在于，关键对话解决的是意见不同、情绪激烈的高风险互动行为。关键责任解决的是此类行为的一个分支。它解决的是，当双方达成一致意见，对彼此作出承诺，即一切步入正轨时，其中一方未能兑现承诺的问题。

所有的关键责任对话都源自同样的问题——“为什么你不遵守承诺？”此类问题的顺利解决，不止在于找到有效的处理方法，更重要的是能以一种合理的方式促进对方信守承诺，同时使双方的关系得到进一步巩固。简言之，关键责任对话指的是那些令人愤怒、高度复杂、让人夜不能寐的有关错误行为表现的对话。

当然，这两本书也有相关之处。本书应用的原则即源自《关键对话》，因此书中会不时提到前一部作品中的一些重要观点。当然，本书所有的材料都是全新的，和第一部作品绝无雷同之处。我们坚信，只要你阅读本书并将其中的观点加以实践，下次面对关键责任问题时你一定能应对得更加得心应手。

# 目 录

赞 誉

推荐序

前 言

导 言 何谓关键责任 / 1

## 第一部分 自我分析：关键责任对话之前的准备

第一章 明确选择

关键责任对话的目标和意义 / 14

第二章 梳理头绪

如何在冲突之前保持理智 / 37

## 第二部分 安全应对：在关键责任对话中如何行动

第三章 问题描述

如何准备关键责任对话 / 60

第四章 制造动机

如何帮助对方付诸行动 / 83

第五章 简化问题

如何更轻松地让对方信守承诺 / 108

- 第六章 灵活关注  
如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗 / 130

第三部分 **展开行动：关键责任对话之后的行为**

- 第七章 制订计划  
如何让对方作出承诺并付诸行动 / 154

- 第八章 综合应用  
如何解决超级棘手的复杂问题 / 166

- 第九章 实战宝典  
如何应对各种问题 / 177

附录 A 关键责任对话能力自测表 / 196

附录 B 六种影响力诊断问题表 / 200

附录 C 当进展顺利时…… / 204

附录 D 阅读小组讨论问题 / 210

注释 / 212

致谢 / 214

VitalSmarts 公司简介 / 215

作者简介 / 216

## 导言

# 何谓关键责任

我的问题是喜欢把所有问题都压在心底，我无法表达愤怒，而是慢慢在内心郁结痛苦。

——伍迪·艾伦

## 直面违反公德的行为

这种事恐怕人人都会遇到，你正老老实实在排着队，突然有个家伙径直插到了你前面。“有没有搞错！”你觉得是时候表达一下自己的看法了。

“嘿！你怎么回事？怎么插队啊？”

为了强调对方的错误，你用手指了指队尾的方向，示意对方站到那里去。这下子，人人都知道你是来真格的了。

面对错误行为大义凛然地与之斗争，似乎这种勇气人人都有。几年前我们曾在某商场进行过一次调查，询问人们会不会在面对插队者时挺身而出，大部分人都表示肯定会，谁也不想当胆小鬼。后来，我们在一个电影院进行了试验，安排人故意去插队，结果发现没有一个人敢站出来反对。真的，一个人都没有！

当然，在我们的研究对象中，并不是所有人都保持绝对缄默。有些人会对插



队者侧目相向，或是和身边的朋友窃窃私语。显然，他们保留了在插队者背后表达愤怒的权利。

接下来的一幕更富戏剧性。经过不断尝试，我们让不同年龄、性别和个头的人反复扮演插队者，最后终于有一位女士主动开口了。她拍了拍前面那位女性插队者的肩膀，问道：“呃……你的头发是在哪家店做的呀？”（参见本实验视频“Whose Line Is It Now”，地址：<http://www.vitalsmarts.com/bookresources>。）

## 心理作用

后来我们向受访者进行了询问，问他们为什么在面对违反社会公德的行为时保持沉默。大多数人表示，事件发生时他们在大脑中进行过权衡，结果认为不值得为这种小事挺身而出。毕竟，插队只是个无足轻重的小问题，如果闹翻脸反而会惹上大麻烦。于是，他们便选择了隐忍。

我们继续进行调查，这一次来到大学图书馆，在自习生旁边制造噪音。同样，没有人对此表达任何看法。试验人员在一处非常安静的地点大肆喧闹，几乎像是开了一场派对，可仍然没人起身反对。这里可是图书馆，我们制造了很大的喧哗，可还是什么事都没有发生。

我们干脆坐到这些同学身边闹腾，结果还是没有任何直接对话。后来，我们来到学生会，在餐厅里坐到用餐者旁边，询问他们伙食如何，然后干脆从对方盘子里抓起薯条和馅饼品尝起来——结果还是没有几个人声张。

尽管这些研究对象表现出的被动和顺从令人吃惊，但实际上，面对违反个人利益行为时的沉默表现不但适用于大多数人，而且数十年来这种现象几乎从未改变过。为此，我们进行了30年的系列研究，拍摄了很多录像，试图解释这一社会现象。我们在拍摄现场把摄影机隐藏起来，请演员作出一些奇怪、违反社会公德或是有损礼仪的行为，观察民众的反应，然后将其录制下来。

我们发现，即便是在面对比上述情况更古怪的状况时（如冒充绑架、在人行道上有人突然摔倒、发表种族主义言论等），绝大多数旁观者仍会保持沉默。直到有人出现生命危险时才会有旁观者上前反对阻止，可即便如此，大多数人还是

不置可否。

换个角度来考虑，如果这些行为不是虚构的，不是研究实验或电视节目，而是真实且充满风险的情景，当大家保持沉默真的会有人出现生命危险时，情况又会怎样呢？对于在这种情况下保持缄默的人，你会作何感想？或者，在明知保持沉默会对他人造成伤害的情况下，你自己会不会选择这样做？

要回答第一个问题并不困难，到附近的医院看看就知道了。在西方国家医院的每个病房门口都装有按压式消毒液，按照医院规定，每一位护理人员进入病房前都必须用消毒液洗手，以免向患者传播病菌。

比方说，今天这位医生刚刚检查完三位患者，他们分别得的是霍乱、脑膜炎和黄热病。现在，医生正准备到你岳父的病房做检查（触检）。你看着他走向病房，对门口的消毒液视若无睹，马上就要进入房门了——还好，算你幸运，旁边的随访护士注意到了这个问题，她肯定会提醒医生的。

可结果真的如此吗？

实际上，大部分护士都会装作什么也没看到。在这个问题上，心理作用又一次发挥了效果。没错，护士的确应该提醒医生为病患负责，但这样一来医生可能会不高兴，甚至因为对方提醒这样的小失误感到气愤。天知道心中压抑怒火的医生会不会把工作搞砸掉。再说了，病菌传播也是有一定几率的，并不是100%会传播给患者。而且，说不定医生已经洗过手了，只不过护士碰巧没有看到而已，这种情况也不是没有可能。瞧，经过这一番思想斗争，原本应该负责的护士很可能会选择面对错误行为保持沉默。

## 沉默的大多数

好吧，为了证明我们不是蓄意抹黑医疗行业，准确地说，面对他人违反规定而不敢声张的习惯绝不仅限于医疗领域，它们在其他方面也屡见不鲜。自从我们在商场展开此类行为调查之后，30多年来我们一直致力于研究人们勇于行动和改进责任问题的意愿程度。研究结果发现，很多情况下人们都不会对违反承诺、言而无信、行为乖张或违背期望的举动挺身而出，仗义执言。

例如，2/3 的受访者表示不愿参加家庭聚会，因为总会有亲戚作出令人不快的事，可从来没有人当面指出问题。即使有人指出问题，最终也免不了演变成一番口水仗。于是乎，大家学会了视而不见，默默忍受压力，巴不得马上离开聚会。<sup>1</sup>

与此类似，在我们的调查中，绝大多数职员不愿在工作中讨论政治，因为同事在表达观点时往往表现得咄咄逼人、令人厌恶。为了避免和对方陷入对骂，他们只好对政治讨论退避三舍。<sup>2</sup>

说到工作场合的沉默现象，根据我们的调查，93% 的人每天要和“刺儿头”打交道，但从来没有人让对方承担应负的责任，原因是大家都觉得这样做太危险。<sup>3</sup>说到高风险行为，每天都有成千上万的人眼睁睁地看着同事违反各种安全操作规定，但他们毫无例外地选择了沉默。毕竟，你肯定不愿让同事丢面子，因此不会当面指出他们的错误做法。这样做可行不通，你可不想让大家觉得自己假清高。

可是这样就能解决问题吗？在调查中，超过 70% 的项目经理坦言根本无法按时完成任务，原因是项目启动时的时间安排不合理，但没有一个人对此表示异议。没有人起身对老板说：“选择交付日期时能否征求一下我们的意见？”当跨部门团队成员有可能因为无法兑现承诺而危及项目进度时，经调查我们发现，实际上每个成员都有机会和领导开诚布公地讨论责任分工问题。<sup>4</sup>

实际上，沉默造成的危机在我们的日常生活中并不罕见。1982 年 1 月 13 日上午，一架大型喷气式客机坠毁在连接华盛顿和弗吉尼亚州的大桥上，机上 79 名乘客只有 5 人幸运逃生。经调查，这起事故的原因是飞机起飞前机翼上积累了大量冰块。当时，副驾驶员注意到并提出了这个问题，但由于建议被机长忽视，再加上不敢和对方当面冲突，最终 74 条鲜活的生命永远地消逝了。<sup>5</sup>

再来看一个更加惨痛的案例。1986 年挑战者号航天飞机起飞后不久发生巨大爆炸，事件震惊了整个美国。后来的调查表明，有几位工程师曾对 O 型密封圈的质量感到担心，但由于害怕被上级责怪，最终他们选择了沉默不语。<sup>6</sup>

为什么会出现这种情况呢？原因是在特定的场合面对特定的人时，我们都不愿“找麻烦”。不愿给老板、机长、医生、同事或亲戚，甚至不愿给插队者找麻烦。

## 解决之道

怎样才能改变这种经常困扰我们的思维定式呢？有没有一种方法可以扭转这种错误的得失分析，让面对错误行为时习惯于保持沉默的人勇于承担责任呢？

要回答这个问题，我们得回到最初的调查活动，即很多人都认为没必要当面质问插队者的错误行为。如果我们让其他排队者用准备好的台词应付插队者，情况会怎样呢？如果我们在众人面前上演一出成功的沟通画面，他们会转变思维方式，进而主动和插队者讨论错误行为吗？

为此，我们对研究设计进行了调整。在第二轮插队情景中，我们的一位同事在电影院门口正常排队，另一位同事径直插到他的身前。这一次前者不再保持沉默，大声对插队者说：“嘿，后面排队去！”然后，插队者马上道歉并灰溜溜地走到队伍的最后面。

这种示范作用能否发挥作用呢？我们等了几分钟，然后安排人插到刚才那位“暴脾气”同事身后的位置。现在我们想知道的是，插队者身后的人会不会挺身而出，甚至用刚才我们同事一样的话语质问这种错误行为呢？事实证明这一招的确奏效，插队者不得不道歉并回到队尾。看来，这一次人们的思维方式出现了某种变化。

但是，这种影响显然还不够显著。尽管很多人都观察到了这一幕，但他们当中没有人想和插队者当面争执。对于这一点，受试者的解释是不想表现得像那位粗暴同事一样。显然，这也是大多数人面对错误行为时宁愿保持沉默的部分原因。他们不愿表现粗鲁，不愿轻易发生争执以免演变成激烈的对骂。他们深知粗暴言语的伤害力，在这种情况下，让他们使用这种方式应对问题，既不会改变其思维方式也不会改变其行为方式。

实际上，大部分人习惯于沉默忍让，究其原因也是出于类似的考虑。面对错误行为，他们曾失望过、替人背过黑锅、受到过不公正的待遇，直到有一天终于忍无可忍，当问题再次出现时，他们会彻底失去控制。他们会一反沉默的常态，扯起嗓门朝亲戚喊骂，对同事大叫大嚷，或是在老板面前表现得自以为是。毫无