

# 不适区

## 领导者如何将艰难对话 转化为突破良机

[美] 玛莎·雷诺兹 (Marcia Reynolds) 著  
王 华 译  
创问中国教练中心 审校



## The Discomfort Zone

How Leaders Turn Difficult Conversations into Breakthroughs



中国工信出版集团

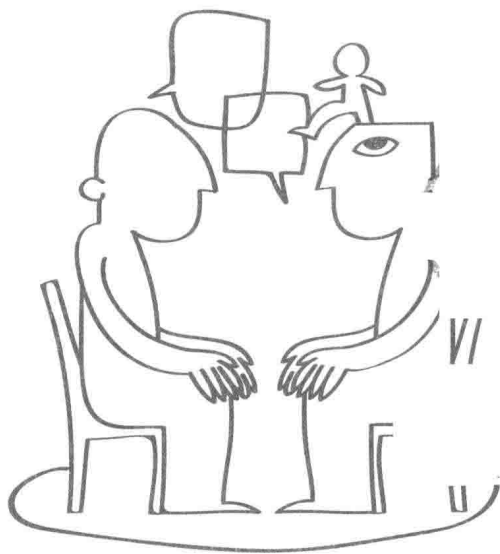


电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 不适区

## 领导者如何将艰难对话 转化为突破良机

[美] 玛莎·雷诺兹 (Marcia Reynolds) 著  
王 华 译  
创问中国教练中心 审校



## The Discomfort Zone

How Leaders Turn Difficult Conversations into Breakthroughs

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Marcia Reynolds: The Discomfort Zone: How Leaders Turn Difficult Conversations into Breakthroughs

ISBN: 978-1626560659

Copyright © 2014 Marcia Reynolds

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8544

#### 图书在版编目（CIP）数据

不适区：领导者如何将艰难对话转化为突破良机 / (美) 雷诺兹 (Reynolds, M.) 著；王华译. —北京：电子工业出版社，2015.9

书名原文：The Discomfort Zone: How Leaders Turn Difficult Conversations into Breakthroughs  
ISBN 978-7-121-27020-8

I. ①不… II. ①雷… ②王… III. ①领导人员—语言艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 198054 号

策划编辑：袁桂春

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12 字数：147 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：(010) 88258888。



## 赞誉

“玛莎·雷诺兹为领导者提供了一套可帮助他们超越基本教练模式的工具。她设计了一个具有启发意义的实用框架，直击对话问题的核心，并展示了一系列生动的案例研究，以确保你能够学以致用。”

——珍妮弗·B·康维勒博士 (Jennifer B. Kahnweiler),  
《安静的影响》(*Quiet Influence*) 的作者

“本书让领导者和教练们不再有借口逃避难题。现在，是时候走出舒适区，做出最好的成绩了。”

——康斯坦丁·科罗托夫 (Konstantin Korotov) 博士、教授，德国柏林  
欧洲管理和技术学院 (European School of Management and Technology)  
领导力发展研究中心 (Center for Leadership Development Research) 的主任

“这本书呈现了一系列宝贵的技巧，可以帮助我们处理摩擦，打破局限性的观念，促进思维转变。我从中学到了如何建设性地挑战我的团队，从而拓展他们的思维，推动他们成长。读了本书之后，你将再也不会对话中追求舒适了！”

——贝蒂娜·海恩 (Bettina Hein)，Pixability 公司的创始人及 CEO

“在这本书中，玛莎·雷诺兹清楚地描述了即使在最紧张的情形下，领导者也能最有效地与团队成员沟通，指导他们取得更大的成功。”

——维克托·F·特拉斯戴克 (Victor F. Trastek)，医学博士，亚利桑那州梅奥医学中心 (Mayo Clinic) 荣誉 CEO 兼该中心专业精神和领导力部门副总监

“他们说，领导者懂得接受环境、适应环境；在这本书的引导下，你将能够把冲突转变为职业生涯中的胜利！”

——杰弗里·海兹勒特 (Jeffrey Hayzlett)，美国彭博财经频道 (Bloomberg TV) 节目主持人，畅销书《镜子测试》(The Mirror Test) 和《受尽非难》(Running the Gauntlet) 的作者

“玛莎·雷诺兹向我们表明，不要再试图从艰难的对话中解脱出来，而是时候拥抱它们了。她指导我们运用颅脑、心脑和腹脑去促进必要的学习和成长，从而培养出敬业、忠诚的员工，创造一个创新环境。”

——贝蒂-安·赫吉 (Betty-Ann Heggie)，加拿大钾肥公司 (Potash Corporation) 前高级副总裁，入选加拿大“最具影响力女性 100 人名人堂”

“从来没有人像这本书的作者这样处理对话。她为读者指出了一条明确的进步之路。不要只是阅读并赞同书中的理念，而要立刻将它们付诸实践。”

——贝弗利·凯 (Beverly Kaye)，职业系统国际公司 (Career Systems International) 创始人，畅销书《26个策略留住核心员工》(Love'Em or Lose'Em) 的合著者

“这本极为实用的著作将指导你帮助他人走出抗拒心理。当你树立信心去迎接颇具挑战性的人际交流时，你将释放出大量富有创造力的能量，助你在职场和生活中成为更高效的领导者。”

——迈克尔·J·格尔布 (Michael J. Gelb)，畅销书《如何像达·芬奇一样思考》(How to Think Like Leonardo da Vinci) 和《按需创新》(Creativity on Demand) 的作者

“雷诺兹博士帮助我们走得更远，而不仅仅是‘熬过’艰难对话。作为大师级教练，她将神经科学和领导学的最深刻智慧合二为一，给我们带来了真正实用的理念和方法。这本书将成为我向领导者们推荐的最新必选指南。”

——马德琳·霍曼·布兰佳 (Madeleine Homan Blanchard)，教练服务 (Coaching Services)、CD2 领导力 (CD2 Leadership) 和肯·布兰佳公司 (The Ken Blanchard Companies) 的共同创办人

“玛莎·雷诺兹向我们展示了，‘不适区’是我们可用来帮助他人发挥潜能的最快途径。她的这本杰出之作是帮助各级领导者真正发挥影响力的绝佳指南。”

——杰西·林恩·斯托纳 (Jesse Lyn Stoner)，  
《全力以赴》( *Full Steam Ahead!* ) 的合著者

“玛莎·雷诺兹揭示了大师级教练们在引导他人参与变革型对话时所运用的思维流程和技巧。如果你希望自己的教练能力更上一层楼，这部富有深刻见地的著作就是你的宝贵指南。”

——戴安娜·安德森 (Dianna Anderson)，Cylient 公司的 CEO，  
《靠谱教练》( *Coaching That Counts* ) 的合著者

“这本书提供了一系列可靠的策略，指导我们将挑战性对话转变为一个强大的工具，帮助他人进行学习、实践和取胜。”

——奇普·R·贝尔 (Chip R. Bell)，《成为导师型经理人》  
( *Managers as Mentors* ) 的合著者

“当无法与下属沟通的时候，简直会让领导者发疯。这时，他们就需要进入不适区，开启真正的互动，从而创造突破的机会。”

——达雷林·D·J·密茨 (Darelyn D. J. Mitsch)，金字塔资源集团  
( Pyramid Resource Group ) 总裁，《团队优势》( *Team Advantage* )  
和《从僵尸到狂热者》( *Zombies to Zealots* ) 的作者



# 序

在审校本书的过程中，我们曾经纠结于书名“不适区”，考虑用“不适”这个词会不会有些负能量，后来想到 Marcia 老师在领导力教练领域的智慧与经验，决定忠于原著，保留“不适区”这个书名，让更有智慧的读者去体味其中的深意。

认识 Marcia 老师是通过很多资深教练的推荐，他们都是 Marcia 老师的学生或教练客户，当时只是从他们口中听闻 Marcia 老师是一位高能量的教练与领导者，她曾经担任国际教练联合会的会长，是国际教练界叱咤风云的人物。直到 2013 年邀请 Marcia 老师担任进化教练的导师，她一针见血的教练风格、游刃有余地挑战客户的不适区、深层次的聆听、非常当下的陪伴，令全场 70 位来自各行各业的高管学员无一不被她超强的教练功力所折服。随着越来越多的学员接触到



Marcia 老师的教练，这本书的翻译出版也应运而生，恰当地呈现出 Marcia 老师在领导力教练方面非常独特、深入的视角。

引用书中一段原文“你一定见过发生在婴儿身上的这个过程。如果婴儿之前没有见过你正在做的事情，他们会目瞪口呆地盯着看……在被问及令人吃惊的有力问题的时候，成年人也会产生同样的反应。他们通常会像婴儿那样盯着你看。如果他们没有马上领悟过来，可能会转而盯着地板或双手，与此同时，他们的大脑会努力去理解自己正在了解到的东西。”这是书中给我印象最深刻的一段，让我联想到老子用“婴儿”来诠释自然之“道”中“无为”的生命本性。老子认为，“道”作为天地万物的始源，其本质就是“无为”。“人法地，地法天，天法道，道法自然。”“无为”也就是“无违”，即无违自然、因任自然而无所作为，或不强作为的意思。“婴儿”正契合了自然之“道”一切顺应天性而无为的特点。婴儿无欲、无知、自然、无为，是这一生命本质的象征。婴儿的自然境界才是生命的本源状态，才是生命与生俱来的本质和本性。

一个人从婴儿、幼年、弱冠、不惑、知天命到耄耋之年，经历的坎坷（不适区）不计其数，个中滋味只有自己才能体会。作为父母，你也许经常为孩子不够努力而苦恼，作为成人，你也许曾经因为工作不顺利被领导责骂而郁郁寡欢，或者因直接下属不服管教而心烦不已。即使成功人士也在困惑，如何克服已经“成功”的光环对未来发

展的阻碍。这些成功人士所在的企业也是如此，尤其是在目前迅猛发展的“互联网+”时代，传统企业不被“互联网+”，就好像明天就会消亡一样，迫不及待地跳上这列快速奔驰的火车，又发觉前途一片迷茫，大量资金投入“互联网+”的漩涡，可能连一片涟漪都掀起不了就已经被自己吓垮了。企业发展的“不适区”与个人内在的“不适区”是密切相关的。解决不了企业中核心成员的“不适区”，企业就很难跨越这样的障碍。也正因为此，公司核心管理层的自我对话、教练辅导才在企业的未来发展战略中开始越来越被重视。

本书并没有试图给出一个帮助企业发展和个人成长的终极解决方案，而是告诉所有人其实解决“不适区”的钥匙就在每个人自己手中。我们不需要马上知道到底应该怎么做，可能目前最要紧的是愿意主动接纳事实，承认自己的不足和盲点，在教练的辅导下逐步改变旧有的习惯。然而旧有的习惯是如此的坚固，不能毕其功于一役，指望一次培训或交流就能达到，应该有持续不断的自我对话或找一个志同道合的“社群”共同努力而达成。当我们从“不适区”中成长并蜕变后，我们会感激自己突破了一个障碍，我们更应该从中发现我们生命的本性所在。了解到所有的“不适”不是一个来自外在的束缚或篱笆，而是内心被从小到大形成的固有规则、知识和所谓的“真理”所限，是这些我们曾经赖以成功的基石成了未来发展的障碍。

乔布斯曾说“不要让他人喧嚣的观点掩盖内心的声音”，不因为别人说三道四而烦恼，听从自己内心的声音，做自己想做的事情。然而内心的声音并不是总能被听到，需要有一系列的方法和技巧。乔布斯采用了“冥想”静修的方式，放空自己让内心的力量自然涌现。这样的方法听上去很简单，但是能真正做到谈何容易，这就像在空中找一个把手那么难，需要一定的悟性和根器。本书没有去传递这样一些玄而又玄的大师体验和理论，而是告诉我们一个循序渐进的方法。作为一个领导者如何一步一步让自己从抱怨和不安开始，学习一些教练的基本方法，通过不断的练习和巩固，让自己熟悉这样的思维方式，跟自己对话，跟同事、下属和领导交谈，让他人的内心得到平复；不是试图强制给出一个观点或措施，而是让对话的本人自己去认同、发现思维的盲点，并能够由此而激动兴奋，哪怕刚开始因为以前的愚蠢被挖掘出来而有些尴尬甚至愤怒；但这样的“不适区”也是对话者本人最佳的学习机会，在自我保护的“安全罩”被打破后，就突破了自我曾经的障碍，如果他愿意并得到其他人的鼓励和支持，制订了下一步的明确计划并认真执行，一切就会立即得到改观，这时候蜕变就会自然而然地发生。

等到变化发生后你才感悟到，“不适区”是上天赐予我们最珍贵的礼物。它不是故意要带给我们不愉快的过去，而是指引我们未来生命拓展的明灯。如果我们能够尝试保持老子所讲的“婴儿”心态，用

“无欲、无知、自然、无为”的生命本性来看待当下发生的一切，你就会发现，一切就该发生，一切本该发生，一切就会发生。

何朝霞 创问中国教练中心联合创始人

### 审校者介绍

创问中国教练中心：国际前沿教练与领导力人才培养服务提供者；TNM 国际教练集团在中国唯一合作伙伴；提供 ICF（国际教练联合会）的 ACTP 级课程；与全球排名前 20 位的大师级教练导师开展合作；引领 U 型理论在企业中的实施以及开展各类跨界创新。



# 目 录

导 言 不适区能带来什么好处 .....	1
什么是不适区 .....	3
开展不适区对话的最佳时机 .....	7
你将从本书中学到什么 .....	8
第 1 章 选择不适区对话的标准 .....	11
本书并不是一本简单的对话书籍 .....	13
这个方法与传统的领导力教练技巧有何不同之处 .....	15
时机与目的 .....	18
本章重点 .....	27

第2章 应该把什么放在第一位 .....	29
通向不适区的大门 .....	31
本章重点 .....	49
第3章 对话的地图与里程碑 .....	51
如何一起做梦 .....	53
本章重点 .....	74
第4章 如何听出该说什么 .....	76
独自倾听你的三个中心 .....	79
同时运用三个中心倾听别人 .....	83
感觉卡住时，运用你的情绪推动对话前进 .....	94
本章重点 .....	97
第5章 新视角——运用不适区对话突破屏障 .....	99
探究抗拒因素 .....	102
案例一：我没有得到尊重 .....	102
案例二：没有人像我一样上心 .....	109
案例三：如何才能放手过去、实现转型 .....	116
第6章 蜕变——运用不适区对话把握未来 .....	126
扩展自我意识 .....	129

案例一：不得其所的人 .....	131
案例二：什么受到威胁 .....	138
案例三：失败之后如何做 .....	144
第7章 筹划你的发展计划 .....	153
个人蜕变 .....	155
组织变革 .....	161
本章重点 .....	166
注释 .....	167
致谢 .....	174
作者简介 .....	176



# 导 言

## 不适区能带来什么好处

不适区是不确定的时刻，是人们最乐意学习的时刻。



我在上一家公司辞职的当天，一位副总裁来到我的办公室对我说：“你不能走。你走后，我跟谁对话啊？”他的话让我想起五年前我们第一次相见时的激烈场面。当时，他是质量部的主管，我则是刚入职的过于情绪化的新人。我的职责是促进员工接受公司内部正在进行的一系列变革。我们来自两个不同的世界，彼此的性情格格不入。然而，我们却携手制订了一个计划，催化了公司的文化变革，帮助公司成为美国 1993 年 IPO（首次公开募股）表现最出色的公司。

我们之间进行过许多次对话，在这些对话的过程中，我挑战过他关于员工激励策略的信念，质疑过他对于领导能力的看法，挖掘出他不想再容忍我时情绪爆发的根源，并帮助他认识到，摒弃他的一些习惯和观点有助于他为公司实现新的突破。有时候，他不喜欢我，但他还是会信任我；甚至在我犯错的时候，他也不会动摇对我的信任。通过与他的对话，我也学到了很多，主要是企业经营方面，以及如何才能实现领导者及组织的转型。我们都变得能够轻松地应对不轻松的对话。

他对于不能再与我经常对话而表现出的遗憾启发了我，促使我去接受了正式的培训，成为一名教练。我还攻读了组织心理学的学位，这让我能够将自己在教练工作中发现的有效方法加以编撰和完善，从而转变人们在应对艰难对话时所持的观点。我得到了一些大师的指导，他们的只言片语就攻破了我的防线，让我不得不等待我的大脑重