

关键沟通

如何解决难题，不伤感情

—— [美] 苏珊·斯科特 著
(Susan Scott)
闻佳 译



Fierce

Achieving Success at Work and in Life
One Conversation at a Time

Conversations



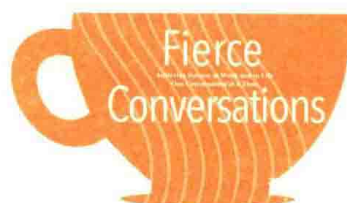
关键沟通

如何解决难题，不伤感情

[美] 苏珊·斯科特 著

(Susan Scott)

闻佳 译



图书在版编目 (C I P) 数据

关键沟通: 如何解决难题, 不伤感情 / (美) 苏珊·斯科特著; 闫佳译. —北京: 中国友谊出版公司, 2018.7

书名原文: Fierce Conversations: Achieving Success at Work and in Life One Conversation at a Time

ISBN 978-7-5057-4430-1

I. ①关… II. ①苏… ②闫… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第161894号

Fierce Conversations by Susan Scott

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the Viking, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

through Bardon-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

书名 关键沟通: 如何解决难题, 不伤感情

作者 [美] 苏珊·斯科特

译者 闫 佳

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 三河市文通印刷包装有限公司

规格 700×980毫米 16开

19印张 145千字

版次 2018年9月第1版

印次 2018年9月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4430-1

定价 45.00元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼

邮编 100028

电话 (010) 64668676

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

一轮对话决定了我们生活的成败，这是个常识性的概念，也是个很有革命性的概念。说它是常识，是因为我们所有人都有过对话深刻改变自己事业或个人生活的经历（姑且不管这种改变是好是坏）。说它是革命，因为任何 MBA 课程里都找不到有关对话的课程。可谁没遇到过这样的事呢？——因为搞砸了一轮重要对话，不得不耗费大量时间和精力来善后。由于没有及时沟通，使得客户深感懊恼，或让心爱的人受到伤害——我们当中有谁没为此后悔过呢？反过来说，我们大多数人也有过这样美好的体验：一轮对话大获成功，让我们兴高采烈、心花怒放地期待下一次。

人们经常把收获了多少头衔、财富，结交了多少名流视为成功的准绳，却很少留意到，一轮对话在推动、影响我们事业和生活的目标上蕴含着多大的力量。好在这样的状况马上就会有所改变。苏珊·斯科特正在着手帮助我

们用对话改变生活——让每一次的对话都成为关键的转折点。

如果你没有时间通读本书，那实在太遗憾了。但你很幸运，接下来我会简短地概述一下本书的精华。而且，帮人帮到底，我会为你总结出这本奇书的精髓。作者在书里是这么说的：

人生的成败总是渐进的，可到了某个转折点，一场对话会突然冒出来，一锤定乾坤。虽然没有任何一轮对话必然会改变你职业、生意、婚姻或生命的轨迹，但任何一轮对话都具备这样的潜力。**对话本身就是关系。**

本书将提高你的洞察力，让你掌握技巧，使每一轮谈话都发挥出它应有的效果。你准备好了吗？

你是怎么破产的呢？分两个阶段——先是
渐渐地衰败，然后一下子就跌到底了。

——欧内斯特·海明威，《太阳照常升起》

你翻开这本书，或许是因为你跟同事、家人的对话常常达不到你想要的效果。我曾和多位行业领袖做过1万多小时的一对一谈话，跟来自各行各业、遭遇人际关系与生活方向问题的男男女女开过无数的研讨会。我深信：我们的工作、关系和生活的成败，无不是先慢慢酝酿发酵，尔后，因为一轮对话一下子成了定局。

我还意识到，尽管没有哪一次对话必然能改变企业、事业、婚姻或人生的轨迹——但任何一次对话，也都具备了这样的潜力。

本书将指点你应对最严峻的挑战，改善所有事关你

成功与幸福的人际关系。它提供的原则、工具和作业，旨在帮助你完成首要的关键沟通，甚至你眼前最棘手、最重要的对话。到本书末尾，你将掌握娴熟的技巧，通过一次次的对话，塑造出种种回报价值极高的职业与个人关系。

不管你是打算保持生活中的积极成果，还是逆转败局，把所有必须进行的对话都设想一遍，不免会让人略感沮丧。所以我们先暂时避开那可怕的“沟通”领域。我希望你一次只思考一轮对话，就从你身边站着的那个人开始。或许，在你和你想要的东西之间，只隔着很少的几轮对话。

我们会按章节逐一探讨各条原则。一旦你掌握了窍门，拥有了勇气和技能，更重要的是，享受到了关键沟通带来的好处，你就再也不愿重返老路了。它可以改变世界，当然也会改变你的世界。

如果“眼下”有麻烦

对自己耐心些。你是经历了一次次的对话才来到眼下这般田地的，那么，不妨再通过一次次的对话，让家庭或工作上所需的改变慢慢地浮出水面。

有时候，“这般田地”的出现，非你个人所能左右。2001年，高科技股泡沫破裂、经济崩溃、企业裁员和恐怖袭击轮番上演，我们个人和集体的现实瞬间骤变。经历过这一幕，人很容易得出悲观的结论：生活充满太多不可预知的东西，除了坚持下去、蒙混到底，就没什么可做的了。

也许你耳边响起了长鸣的警钟。你失去了最大的客户——占你净利润的40%。也许你失去了最有价值的员工。也许你丢掉了工作，而且不

是因为大规模裁员。你丧失了团队的忠诚度。你持续了 18 年的婚姻破裂了，你家庭的凝聚力消失了。

那些面对挑战的人和组织到底是怎么想的呢？你现在就能体验一番：举起你的右胳膊，伸出食指，在脑海里把它指向那个妨害了你职业或个人生活的家伙。这就是所谓的“推脱责任”（accountability shuffle）。是他，是她，是他们——对我做了这一切。

指责别人不是办法，它也不是能让你躲进去自以为安全的防空洞。只要你反省一下自己是怎么走到了如今这样令人失望或艰难的局面，想想那个具体的时间或地点，你大概就能够非常生动详细地想起当初启动这一切的那轮对话，正是它，最终把你带到了眼下这般田地。很可能，你是因为一轮失败的对话撞上南墙的。

扪心自问吧：“我怎么会来到了这儿？我是怎么失魂落魄地陷在了一家公司、一个角色、一段关系、一段人生里的？我是怎么迷路的？”

太多次，我听到别人说“我们从来没能指出真正的问题，从来没有面对过现实”，或者是，“我们从来没说明自己的需求。我们从未告诉彼此自己的真实想法和感受。最终，我们需要谈的事情太多了，车都被压垮了，轮子从车身上飞了出去”。

2002 年 2 月，罗伯特·凯泽（Robert Kaiser）和大卫·奥特维（David Ottaway）为《华盛顿邮报》撰写了一篇文章，讨论美国和沙特阿拉伯脆弱的外交关系。老布什总统的国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特（Brent Scowcroft）说：“我们（美国和沙特阿拉伯）特别理解对方吗？……恐怕不是。而且，我想，在一定意义上，我们大概还回避讨论双方之间真正的问题，因为这是一段非常客气礼貌的关系。我们基本上

不怎么往深处谈。”

把手指指向你自己的鼻子时，一切的解决办法从这里开始。这才是负责任的立场。如果你想朝着更好的职业或个人生活前进，就把那些至关重要的对话找出来，拿出你所有的勇气、魅力和敏感性去解决它们。

如果“眼下”很美好

从积极的一面来看，如果你终于拿下了竞争对手拼命争抢的大客户。你成功招募到了宝贵的新员工。你发现自己的团队投入了最深层的承诺。或者，你得到了晋升，享受着一段极为充实的关系。你对自己的生活有着清晰的目标，充满热情。

你一步步地来到了人生的这个好地方，走上了这条令人满意的职业道路，进入了这段绝妙的关系，尔后，通过一次成功的对话，一锤定音。此刻，你打定主意，一定要跟事关你成功与幸福的人不断进行高质量的对话。

如果你想在家里或者职场上得到更好的结果，你找对地方了。等你读完这本书，拿出勇气，使用我们共同探讨的这些工具，你将做好准备回到职场同事们的身边、家里的伴侣身边，更重要的是，你将回归自我，去参与能深刻改变你人生的持续性、开创性的对话。

说实话，有人曾建议我写两本书，一本讲职场中的关键沟通，一本讲家庭中的关键沟通。这是个颇为诱人的建议，但我认为把素材一分为二是错的。你或许以为，我们会看人下药，做出不同的反应，我们在工作与家庭中的角色完全不同。也许，你激烈地关注着职场上的对话，但一回家，你就陷入“对话”昏迷状态，你认为家里没有什么新鲜有趣的

事情可以讨论，你更喜欢电视遥控器的陪伴。也许，你一离开家，就从一个温暖、好玩和真诚的人，变成了办公桌前的机器傀儡，你不敢表露真实的自我，宁肯被人看成企业猛兽的可怜饲料。也许，你告诉自己，工作对话跟家里的对话必然大不相同。工作对话必须有工作对话的样子。但事实并非如此。

“我们的应对方式因人而异，职场和家庭对话完全不同。”——这样的概念，我们必须尽快抛弃。

挤压橙子，会出来什么东西呢？橙汁。为什么呢？因为橙子里有橙汁。不管你把橙子放在会议桌上，还是厨房的水槽边，橙子就是橙子。它不可能在家里挤出的是橙汁，在职场上挤出的却是番茄汁。

如果被挤压的是我们（事情的进展不顺利），会挤出来什么东西呢？我们内心里所装的东西。假装私人生活里发生的一切能打包密封起来，工作时锁进车库里，那是胡说八道。它会从四面八方往外漏。我们是什么样的人就是什么样的人，不管在哪里。所以，如果你在职场上的对话带来了令人失望的结果，我敢打赌，你在家也会碰到类似的结果。在职场上进行一场振奋人心、成果斐然的对话，其所需要的原则和技能，跟在家里完全相同。

对话就是关系

诗人兼作家大卫·怀特（David Whyte）指出，一轮对话决定了我们生活的成败。几年前，在 TEC 国际组织年会的主题讲演中，大卫说，在典型的婚姻关系里，刚结婚的年轻男性，经常会深感沮丧——那个自己有意与之共度余生的人，似乎再一次地想要谈上个周末双方才刚谈完的

事。事情大多涉及两人的关系。可怜的男人想知道，为什么我们又要谈这个？我还以为我们已经解决了呢。我们才刚刚就两人的关系做过天大的一番对话，能不能消停一两年啊？

对话本身就是关系。如果对话停止，关系中蕴含的一切可能性就会变得越来越渺茫，关系中双方当事人的一切可能性也会变得越来越渺茫。直到有一天，我们又一次展开3分钟空洞乏味毫无意义的对话，我们只能从只言片语里体会自己的用意，我们在每一轮相遇中都缩手缩脚，如同自己的空间就只有脚下踩的那么一丁点儿大——这段关系终于寿终正寝。

如果我们在工作上、在家里一味妥协，如果我们降低谈话的频率、减少谈话的内容，更重要的是，减少我们为谈话所付出的真诚之心——那么，这一点一滴的退化，就是一场致命的缓慢滑坡。某公司的总裁出了名地喜欢打断他人的坦率意见，他总爱这么说：“霍华德，我想，这可不是什么能提升事业的反应。”

幸运的是，这么夸张地冒犯沟通一般性原则的领导者不多。然而，许多工作团队（以及夫妇）都有一份“不讨论主题”清单，他们会不惜一切代价回避讨论这些事情，以求维系些许的宁静，保护这段关系。其实，正是因为这些各方一心回避的对话没能进行，他们的关系才逐渐恶化。如果滑坡已经持续了好几年，把它提升起来是很困难的，不少人也就这么卡住了。

在重要的关系里，在职场上，在跟自己的对话里，我们希望说出真相。我们希望能够成功地攻克那个让彼此疏远、让彼此进退两难的主题，但这个任务太艰巨了，我们不知道怎样才能不让对话重新落入失败的田地，再说，我们也学会忍受它了。何必为了解决棘手的事务、回应宏大

的问题，就搞砸跟同事的会议、跟伴侣相聚的周末呢？我们很累了，只想求个清净。

问题在于，不管你是经营一家企业，还是经营自己的生活，你都必须对世界给予回应。这一回应往往需要改变。我们通过调动自己与他人，投入生猛的对话，进而影响变化。

我们跟同事、客户、孩子、其他重要人物进行的每一轮对话，不是在巩固双方的关系、使之顺畅，就是在削弱它。有鉴于此，你希望为对话、为对你最重要的人带去什么样的言语呢？投入多高的关注呢？贯穿本书，我们将探讨有助于调动对话、丰富关系的原则和技巧——不管对话的主题是多么敏感，多么具有挑战性。

什么是关键沟通？

但什么是关键沟通呢？用个最简单的话来说，关键沟通指的是我们走出自我，投入对话，让对话变得真实。

很多人都害怕“真实”，但我们真正应该感到害怕的，恰恰是不真实的对话。要是有人以为“说比做起来容易”，那就错了。不真实的对话对企业、个人，都有着昂贵的代价。每一家企业都想感受到，它正跟员工、跟客户、跟自己所属的领域、跟这个领域里新兴的未知未来进行着真实的对话。每个人都希望进行一场让自己的世界有意义的对话。

如果你是一位领导者，你的任务就是完成企业的目标。在当今的职场，你应该怎么做呢？大体而言，你要让自己做的每一轮对话都尽量真实。今天的员工把自己视为主人公，视为投资人。他们是时间、精力和专业技能的主人。他们愿意投入这些东西，去支持自己信任的人、理想

和目标。你必须拿出点真东西，赢得他们的信任。

我反反复复目睹：如果对话真实，那么，还没等到对话结束，改变就出现了。

保持真实不是冒险。真正的冒险是：

我将为人所知。

我将为人所见。

我将有所改变。

想想看，有什么样的对话（跟老板、同事、员工、客户，跟丈夫、妻子、父母、孩子，或者跟你自己），你一直不能够或不愿意进行，但如果进行，却有可能改变一切呢？

这本书是怎么产生的？

13 年来，在 TEC 国际的支持下，我和企业领导者们有过多次共事。这是一家致力于提升 CEO 效力、改善其生活的组织。来自 18 个国家的数千位 CEO，每个月都会跟像我这样的顾问做一轮一对一的谈话，着眼于他们的企业和生活——从预算、战略、收购、员工和盈利能力，到摇摇欲坠的婚姻、健康问题，或者一团糟的孩子——无所不谈。

在一年当中，我会跟每一位 CEO 进行 12 轮对话。由于时间是 CEO 最宝贵的商品，我们在一起所度过的时间必须具备迥然有别于他人的质量，这一点非常关键。每一轮对话都必须完成一些有用的事情。我的成功，还有我同行们的成功，取决于我们调动领导者参与对话、唤起重要

变化的能力。

起初，我参与的许多对话远远谈不上激烈。它们有些用处，但我们会停留在相对熟悉、安全的领域。坦白说，有些对话很蹩脚。没有胆量，没有荣耀。我甚至中途放弃了。我不是下不了决心去批评，就是看着对方脸上怜悯的表情。我根本记不得这些对话了。它们没有什么持久的影响力。我相信，我的对话搭档们也这么想。

我记得的只有激烈的对话。我记得我们的对话主题、当时的情感、脸上的表情，就好像我们通过提问、大声说话，一起创造出了能量场。对话的结果自然促成了事情的发生。

每当人们问我是做什么的，我总是告诉他们，我为企业领导者主持智库，跟他们一对一地做工作。但那是冠冕堂皇的好听说法。我真正做的是把来自对话的亲密邀请传达给客户。而我的任务是，让每一次的对话都尽可能地真实。

随着我在关键沟通上的实践变得日益具有说服力，我想象自己变成了对话绘测师，为我自己、为那些想要加入我的人，绘测出一条走向深刻真实的道路。和我共事的 CEO 们变得越来越坦诚，而坦诚又带来了不断增强的自由、活力和效力感。最成功的领导者们不约而同地决定，要跟自己进行一场持续的关键沟通，关注自己的工作和生活，从而实现高度的真诚、正直、情感诚实，并带着更大的包容度去忠于自己的愿景，调动其他人参与。

来自世界各地的同行请我举办研讨班，传授进行这种关键沟通所需要的技巧，这就需要我向自己清晰地阐明所用的方法。1990 年，我举办了自己的第一次研讨会。

1999年1月，我又组织了经过重新设计、惊人“激烈”的研讨班，参加的16位杰出人士来自7个国家。在我的研讨班里，没有角色扮演，没有人假装成另外一个人。没有人讨论想象出来的虚构议题，它是彻底的本色演出。所有与会者都拿出真我参与对话，把真正的、当前的、重要的议题作为训练环节的焦点。做完一轮练习后，一位来自英国泰恩河纽卡斯尔的同事迸出了眼泪。

“我一辈子都渴望着这样的对话，”他说，“但我一直以为这是不可能的。我想，我再也受不了没有进展的对话了。”

与会者把研讨班带给他们的冲击通过电子邮件告知了他人，讲述他们应用所学原则和工具，跟同事和家人取得了喜人的结果。消息传开，报名者越发踊跃。每一次后续研讨班都有着长长的申请人名单，每一轮研讨班也都推进得更为深入。企业客户邀请我跟他们的重要高管共事，在公司内部鼓励勇敢地对话。

2001年11月，我坐在悉尼歌剧院里，却习惯性地想系紧安全带——这一刻，我意识到自己的行程表安排得太满了。但我和客户们的工作值得我这么做。随着时间的流逝，我认识到，我们正在探索核心原则，一旦你投入这些原则，它们能极大地改变生活……一次只要一轮对话。关键沟通事关道德勇气、清晰的要求和采取行动。而激烈是它的一种态度，一种开展业务的方法，一种领导的方法，也是一种生活方式。

很多时候，我听到人们这样说：“你的工作极大地改善了我们领导团队应对、解决棘手挑战的能力。你的实用工具让领导者们变成了触发积极改变的关键沟通代言人。”或者是：“你帮助我调动了公司员工，让他们夺下了竞争优势地位！”又或者：“一场关键沟通就像第一次飞行跳

伞。你满怀期待，却又一身冷汗，口水都咽干了。一旦你离开飞机，猛冲的感觉让人热血沸腾、难以形容。”还有这样的：“这个周末，妻子和我做了10年来最棒的一次对话，感觉就像再次坠入爱河。”

一开始，这本书只是研讨班学员要我分享的课堂笔记。但随着我们所做之事重要性的逐渐显露，人们要求得到更多的素材和资料。在客户和同事的不断敦促下（“写下来！这可是能改变人生的东西。”），我开始整理笔记，把10多年来实践的方法付诸书面。下面的内容只是一张路线图，每一位读者的旅程都要你们自己去探索。

上路吧

这里是我希望你做到的事。倾听你自己，如同你以前从没这么做过。

一开始，倾听那些你回避、改变的主题，倾听你欲言又止的地方，倾听你撒的小谎（还有大谎），倾听你不准确的用语，甚至倾听那些连你自己都不感兴趣的东西。当你内心有什么东西在说：“这是个关键沟通的机会。”你暂停一下，长出一口气，从自己的背后走出来，进入对话，让它真实起来。每天至少一次。说你真正相信的话。比方说，我朋友埃德·布朗有时会在对话中间说：“我刚才说得不完全正确。让我试试能不能说得更贴近我真实所想的意思。”我会专注地听他接下来说的话。

当你从自己身后走出来进入对话，让对话变得真实，从这一刻起，应该发生的事情，必然会发生。它有可能进展顺利，也可能会碰到些小颠簸，但至少，你已经扑上去了。你今天会至少说一件真正的事情，一件对你而言真实的事情。从这一刻起，某种东西会切入运行状态，你也将有所成长。

我会逐章向你讲述关键沟通在个人和职业等不同领域引发转变的故事，它们全都是真的。我会告诉你，60秒关键沟通改变了一位朋友的生活。我会解释：什么是关键沟通，什么不是？为什么关键沟通如此少见？为什么你会想要进行关键沟通？怎样进行？一旦你获得勇气、掌握了技巧，逐渐享受到关键沟通带来的好处，它就会成为一种生活方式。确切地说，是你的生活方式。让我们上路吧。