

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

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

——如何在你愤怒、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)

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

—C. Northcote Parkinson

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，在我们不知情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員谈话。
- 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，改善你的健康状态。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？