

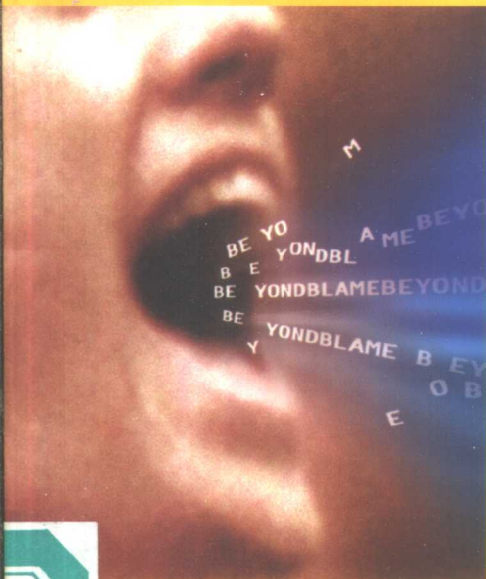


WISDOM  
人生智慧经营系列丛书

调节人际关系的艺术

# BEYOND BLAME 你不需要怒吼

跨越人际冲突 走出沮丧阴影



[美]杰佛雷·科特勒 著  
赖志松 译

停止抱怨!

音量高，动作大，  
都不是赢家!

本书提供一套随处可用的  
原则，不论是与他人或是  
内在自我的冲突，都  
可以轻松解脱，让圆满的人  
际关系手到擒来。

西南财经大学出版社



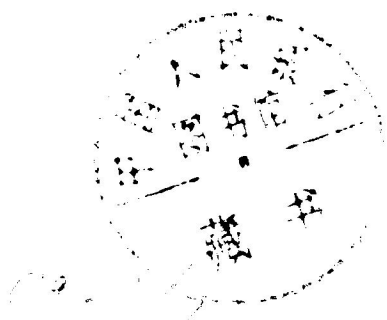
BEYOND BLAME

# 你不需要怒吼

跨越人际冲突 走出沮丧阴影

[美]杰弗雷·科特勒 著

赖志松 译



Z0024895

西南财经大学出版社

Copyright (c) 1994 by JEFFREY A. KOTTLER, Simplified Chinese Characters edition arranged with JOSSEY-BASS through Big Apple Tuttle-Mori Agency, INC. and Beijing International Rights Agency. Simplified Chinese Characters edition, Copyright 1999 SOUTH-WESTERN UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS. All Rights Reserved.

西南财经大学出版社经大苹果股份有限公司和北京版权代理有限公司获 JOSSEY-BASS Inc. 授权, 在中国大陆出版发行本书中文简体字版。著作权合同登记号: 图字 21-1999-012 号。版权所有, 翻印必究。

责任编辑: 吴定光  
封面设计: 郭 川

书 名: 你不需要怒吼——跨越人际冲突走出沮丧阴影  
编 著: 杰弗雷·科特勒 译 者: 赖志松

出 版 者: 西南财经大学出版社  
(四川省成都市光华村西南财经大学内)  
邮 编: 610074 电 话: (028) 7353785

印 刷: 郫县科技书刊印刷厂  
发 行: 西南财经大学出版社  
全 国 新 华 书 店 经 销

开 本: 850×1168 1/32  
印 张: 8.25  
字 数: 166 千字  
版 次: 1999 年 5 月第 1 版  
印 次: 1999 年 5 月第 1 次印刷  
印 数: 10000 册  
定 价: 18.80 元

ISBN 7-81055-472-7/F·374

1. 本书封底无防伪标记不得销售。
2. 版权所有, 翻印必究。

## 内 容 简 介

本书立足于人们生活的现实，阐述了人际关系的种种矛盾与冲突，说明了冲突产生的多种多样原因，它的各种功能和正、负面作用，解决冲突的途径和方法。作者以具体的事例、生动的描述，仿佛将我们带到人际关系光怪陆离的冲突圈中，教你如何面对冲突，化害为利，让冲突成为你人际距离的调节者，成为你人生成长的促进剂，成为你通向人际亲密关系的有效途径……

A053/04



**WISDOM**

人生智慧经营系列丛书



## 学会轻松

—— 消除工作烦恼的妙法



## 你不需要怒吼

—— 跨越人际冲突 走出沮丧阴影



## 用爱经营

—— 寻求人生经营的美德



## 致胜团队

—— 三种成功管理的领导风格



## 领导圣经

—— 关于领导力深层意义的探索



## 诺贝尔之路

—— 十三位经济学奖得主的故事



## 企业禅

—— 境由心生 心想事成



## 轻松管理 成功领导

—— 领导者改善管理技巧的箴言



## 表现自我

—— 摆脱认知枷锁 与世界深度交流



## 走进管理

—— 管理者素质及工作准备



## 营造和谐

—— 与部下轻松沟通的艺术

责任编辑 / 吴定光

封面设计 / 郭川

# 目 录

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| <b>超越责怪，沟通无障碍/前言</b> | <b>(1)</b>  |
| 连专家也会失控              | (2)         |
| 抱怨无济于事               | (4)         |
| 到底在气什么               | (5)         |
| 冲突关系的形态              | (7)         |
| 本书的目的                | (8)         |
| 本书的特点                | (12)        |
| 本书的流程                | (13)        |
| 不再抱怨                 | (17)        |
| <b>第一章 我在吵什么</b>     | <b>(25)</b> |
| 谁碍着了                 | (26)        |
| 是谁激怒你，为什么            | (28)        |
| 起冲突的对象               | (31)        |
| 先生，这听起来很熟悉吧          | (38)        |
| 为何别人的行为和你所期望或喜欢的     |             |
| 差这么多                 | (39)        |
| 由别人看自己               | (46)        |

## 第二章 我到底真的在气什么 ..... (47)

及时诊断冲突 ..... (48)

先问问自己 ..... (49)

争端的症结所在 ..... (63)

本章主题结论 ..... (65)

## 第三章 如何痛下“变”的猛药 ..... (67)

让痛苦成为你的好朋友 ..... (68)

以痛苦激发行动 ..... (69)

让自己觉得更可怜 ..... (74)

当情绪失控时 ..... (82)

善用不安及痛苦的感觉 ..... (86)

## 第四章 是谁的责任 ..... (88)

谁该负责 ..... (89)

接受责任的内省过程 ..... (93)

不再责怪别人 ..... (106)

## 第五章 从哪里开始 ..... (114)

一定要更投入 ..... (116)

创造你期望的影像 ..... (118)

面对行动的结果 ..... (122)

增加个人的解决能力 ..... (125)

公开承诺，强迫执行 ..... (126)

准备就绪，冲啊 ..... (129)

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 冒险突破人际僵局·····              | (131)        |
| 评估结果·····                  | (134)        |
| <b>第六章 我该做些什么</b> ·····    | <b>(137)</b> |
| 可以运用的B计划·····              | (138)        |
| 列出B计划表来·····               | (140)        |
| 一些试验备案·····                | (142)        |
| 掌控冲突的策略·····               | (145)        |
| 解决冲突能力的大补帖·····            | (150)        |
| 试用各种方法来对付对方的强力需求·····      | (157)        |
| 跟愧疚说再见·····                | (161)        |
| 给你一点提醒·····                | (163)        |
| <b>第七章 难道冲突只能坏事</b> ·····  | <b>(166)</b> |
| 冲突在什么时候会有帮助·····           | (168)        |
| 冲突的建设性功能·····              | (170)        |
| 冲突是紧张的释放者·····             | (172)        |
| 冲突是成长的促进剂·····             | (174)        |
| 冲突是人际距离的调节者·····           | (176)        |
| 冲突是亲密关系的途径·····            | (179)        |
| 冲突也可让你有所收获·····            | (181)        |
| 冲突是关系凝滞的防止者·····           | (182)        |
| <b>第八章 一切只因我太在乎你</b> ····· | <b>(186)</b> |
| 亲密关系和其他关系有什么不同·····        | (188)        |
| 冲突背后的根本原因·····             | (190)        |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 冲突怎么会变得不可收拾·····  | (193) |
| 在退缩及攻击中先下手为强····· | (195) |
| 当家庭纠纷失去控制时·····   | (199) |
| 克服粗暴的行为·····      | (201) |
| 你会投桃报李吗·····      | (207) |

## 第九章 都是职权在作祟····· (209)

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 不同情境和对象有不同的策略····· | (209) |
| 权力战术·····          | (217) |
| 控制的需求·····         | (222) |
| 心存目标·····          | (224) |
| 表达感受及意图·····       | (226) |

## 第十章 当冲突和争吵无了时····· (229)

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 某些差异无法取得共识·····       | (229) |
| 有时候不值得达成和解·····       | (233) |
| 某些选择是互斥的·····         | (236) |
| 冲突不见得化解得了·····        | (238) |
| 乐于徒劳无功·····           | (239) |
| 保持弹性是关键·····          | (241) |
| 求助于专家·····            | (247) |
| 即使是外行人也行·····         | (249) |
| 运用书中的方法来处理最麻烦的状况····· | (250) |

## 超越责怪，沟通无障碍/前言

最近，每当夜深人静，我就无法成眠，心里老想着今天发生的那一幕火爆冲突。每每就在闭上眼睛半睡半醒的时候，便浮现一个景象——我无助地呆立街头，像个哑巴似地无法表达自己；冲口而出的全是一些尖酸刻薄的话，令对方气得泣、哑口无言，迫使对方承认：“我错了，你对了。”

我不断恳求睡魔让我醒来，且不断在意识模糊、似梦似醒之间问自己：“为什么他要这么对我？为什么他让我们起了冲突？为什么他不理性一点、合作一点？为什么他不喜欢我？”梦里虽然有这么多的抱怨，可真和对方面对面时，却又不肯这么直截了当地问他。

终于，我的呼吸慢了下来，觉得舒服了点，就好像掐着我的梦魇硬是被我埋进沙堆里，而我就像脱困的幽灵般飘浮着离开。

突然间，我猛然醒了过来，“等等，冲突时他说这些话，

是不是真的是我想的那个意思？下次他再这么说的时候我又该怎么做呢？”

一想到这里，心里不由得一阵愤慨、盛怒、羞耻、挫折、害怕、紧张、不确定、责备等等五味杂陈的情绪全都涌了上来。难怪我会睡不着！

## 连专家也会失控

我是一个人际关系的专家，专门帮人们解决生活中的争端，主要的工作是协助夫妇、生意伙伴、同胞手足、父母与子女等解决冲突，冷却彼此的敌意。

我本身也是一个治疗师，还开了一个治疗师训练班，甚至写过几本主题为如何治疗冲突的书。试想，像我这样一个人，如何相信，复杂的人际关系竟会造成我心理上这么大的苦闷与挫折；而且，更难想像的一点是，我碰到类似这种情形还真不少！

说实在，如此公开我的困扰是不智的，极有可能印证那个原本“所谓的心理治疗师也好、咨商专家也罢，都是一群比求诊病人更疯狂的人”，现在，我又将连自己也说不清的事公诸于世，岂不是又落人话柄：“你看，还说要治疗别人！自个儿都泥菩萨过江了，还谈个屁！”

别人怎么说我倒不在意，会不会加深这些人对心理咨商的刻板印象，我也无所谓。因为我的目的是要让大家知道，即使曾受过严格训练，累积了不少经验，那些专门帮助别人处理争端的专家，还是会因为无法顺利解决生活中

的冲突而失眠。

然而也正因为我的职业、我的感受使然，使我不时感觉到体内有一股冲动让我想去探求——为什么人与人之间的冲突是无法避免的？为什么这些劳什子的事情会花掉我那么多的时间去思考、找出解决之道？为什么我会不断地责备自己，既然身为专家理应超脱于挫折之外，却没有提出建议也没有采取任何行动？

就在我努力为这些问题寻求解答时，我发现有很多同行以及以此为写作重心的作家也同样在思索这个问题，他们的研究心得给了我很大的信心。

他们说：“冲突不见得是件坏事，因为它们同时也具有相当的建设性。”

同时，关心我的朋友们也不时地在精神上给我鼓励，他们说：“不要怕，你并不孤单，在漫漫的探索过程中，我们永远支持你。”

虽然这些忠告与鼓励是如此友善，可是却更加重了我的负担；不但得努力，且势必得找出有效可行的方法。同样的，有些人会给我一些比较具体的建议，他们要我更具说服力、更加肯定、更有弹性；不时要我对反对者的所作所为视而不见；不要把冲突看得那么严重……

可笑的是，他们说的我都懂，因为我不晓得已经用了几千几百次这类的老生常谈来劝导求诊者，现在，他们反过来用这些话来劝我，你说，我能不沮丧吗？

为了解答心中的疑惑，我翻遍了人类学、人类文化学、心理学、社会学，以及政治科学中有关人际冲突的文献，甚至还不辞辛劳地访谈了几千人，收集他们在人际冲突中所

经历的感受。

结果发现，要有效解决冲突，重点不在于要求别人用不同的方式对待自己，也不是改变自己在面对他人挑衅时的回应方式，更不是去解除冲突时所处的窘境。同时，我也发现，挑出别人的错误、探究他人为什么会做出自己不喜欢的行为、理出他人应该为自己所受的委屈负起什么样的责任等等，虽然挺有趣的，但却对整个问题的解决没有帮助。

## 抱怨无济于事

人之所以会和别人起冲突，最主要的原因是我们太在意别人阻碍了自己、让我们无法追求自己的目标。我们把大部分精力用来责怪别人，或是抱怨一些自己无法掌控的事物，而不是把精神用来思考自己做了些什么、还能再做些什么，也没有把心思放在解决纷争，更谈不上致力于既定目标的追求。

要认清这个事实看起来似乎很容易，事实上却得花上好一段工夫。

有个与我长期共事的同僚，冷眼旁观我和别人的争执，许久之后，他终于忍不住，鼓起极大的勇气跟我说：“你怎么老是在人前人后抱怨那个人呢？”我这才发现原来自己竟是这样的人，同时也才自觉，原来我在不知不觉中已经将那个倒霉鬼视为主要的对手。

接下来我扪心自问：“如果有人跟这个人很像，我是不

是也常会和他起冲突呢？”“每一次和人起了争端，是不是会把以往的冲突模式搬出来重演？”

就这样，我的疑惑完全解开了！我领悟到，假如我能发掘出到底是什么东西最令我不安，想个办法把它的影响力减到最低，然后全神贯注于生命中最有价值的事物上头，也许我就不会再把自已当做是不公平待遇的受害者，也可能从此改善我的人际关系网络。

没错，我就是用这个方法来自我克服内心的困惑，这也是以往我辅导别人改善人际关系时采用的方法；虽然我对此法再熟悉不过，但当我自己碰到问题时却无法应用。所幸，经过一番努力之后，它帮助我超越了责备他人的障碍，把心力集中于我能控制的事物上。

不论别人曾经对我做过哪些事情，一旦我能够停止要他人为我的苦难负责，我就可以把焦点集中于自己在冲突中所扮演的角色。

## 到底在气什么

那么，到底是什么原因，让我觉得对方对我构成那么大的威胁呢？为什么他那么容易就刺伤我呢？为什么一个对我而言毫不重要的人，可以伤我伤得这么严重？

我知道，我不仅要责无旁贷地找出那些令我失望或是不被我认同的人，还要找出那些在我失意时最常被拿来当替罪羔羊的人。因为这世上有太多汲汲追求权力及欲望的人，所以当我遇到挫折时，就随便找个借口说是他们害

我受苦的。

体认到这一点之后，原本对他人的生气与愤慨，突然间，转变成厌恶自己。我不禁自问：“到底什么时候我才能学会摆脱这种怨天尤人的心态？难道我真的注定一辈子得在这个噩梦里打转吗？”

每次和人冲突过后，我的内心就会挣扎好长一段时间，我会开始思考自己的生活方式——我最讨厌哪个人？在我众多的人际关系中，到底哪一种最令我感到无奈、无助？

最早的记忆是小学一年级的老师，她曾告诉过我她可以看穿我所做的每件事；最近的是我的专业精神辅导顾问，他在没有任何解释的情况下就和我断绝往来……

我常常幻想，这些彼此不认识的人，如果有一天齐聚一堂，讨论着和我在一起时所经历的挫折，他们都很同情我的遭遇，但每个人也都认为那是我应得的报应。

假使真有这样的一个“对手会议”，或许大家对我的看法相当一致。他们会觉得我太敏感、脸皮太薄、太过冲动、说话都不假思索就进了出来。没错，我就是这样的人，同时，也是因为这些坏习惯，会让他们感觉到对他们的威胁太大了。

不论我是否同意这些人对我的评价，我现在已经开始对自己为什么会和别人起冲突，进行自我反省。

首先我发现，这些反复发生的冲突，不仅仅是别人对我不好，也不只是沟通不良或互动不佳的结果那么简单；其次，每一次冲突后，整个事件就全都变得毫无意义了；最后，同时也是最重要的一点，这些冲突的发生都是累积以前的经验，以及我对事物的想像结果的重现。所以，很自

然地，我所了解的“事实”有许多是受到扭曲及误解的。

## 冲突关系的形态

当我试图去了解、解决生活里的冲突时，我咨询过很多同仁、上司、治疗师与朋友，而且也实实在在地研读每一本相关书籍。我也曾求助和我有过冲突的人，问问他们，到底我做了什么引发他们激烈的反应？综合各家言论，我研拟了许多解决冲突的策略，十分令人沮丧的是，每个策略的效果都很短暂。

但由于我对人际冲突这个主题的高度兴趣，逐渐发展出一套很特别的专业方法解决顾客的困难。这些研究结果除了集结成册之外，也承蒙某个专业期刊收编成论文集，还在北美与新西兰举办过一系列的研讨会。

虽然我研究出来的理论和经验有助于了解哪些关系出了问题，但是，最重要的结论是——“如果我们不去在意自己的需求，别人就会改变和我们的互动模式，会更愿意接近我们；相反的，如果我不这么做，反而老去责怪他人，对于改善人际关系不但没有帮助，反倒更恶化，因为他人选择的行事方法本来就和我们不同，再态度强硬也不能改变什么。”

如果我们没有这类自省能力，就会觉得自己是全世界最冤枉的受害者，老期盼别人来同情我们，于是从此陷入了自怨自艾的牢笼中，而且肯定成就不了什么。

幸运的话，如果我们自省能力强，就能决定未来该

如何跟对方互动；也能将过去先入为主的观念——别人做了些什么、没有做些什么——转化成一个新的看法，也就是拿过去的经验作借镜，集中心力解决问题，再把这些自省的心得付诸行动，改变事情的进行模式，也改善自己的沟通方式。

我曾经和许许多多的人讨论过冲突的模式，发现冲突的时空背景实在是包罗万象，常见的有：孩童反抗父母、手足间彼此不说话、配偶濒临离婚、朋友间形同陌路，人们和上司、同事、前夫（妻）、街坊邻居争执。经过分析、归纳之后，我才了解到，不论要解决哪一类的冲突——和他人的冲突也好，自己内心的冲突也罢——都很难受，甚至可以大胆的说一句，很少有什么事情比解决冲突还难的。

## 本书的目的

拿到一本书时，每个人都希望它能提供一些绝招，可以现学现卖。同样的，你当然也希望本书能告诉你一些神奇的治疗方式，能够让你马上学到一些技巧或策略，降低冲突的发生机率，让生活更顺遂。

这种期盼当然无可厚非，但是这种速食式的观念，却极可能限制住你的潜能，让你无法学到较高深的学问，在自己面临各种人际关系时，变得更灵活。

近年来的出版趋势，很流行将复杂的人际关系，缩减成一些简单的模式，再进一步精炼成一些法则供人们遵循。不管你是对什么感到兴趣，减肥、戒烟、结束不伦关系、和