

麻省理工高人气沟通课

没有解决不了的事，只有不会沟通的人

# 高难度沟通

「美」贾森·杰伊  
(Jason Jay)

加布里埃尔·格兰特 / 著 美同 / 译  
(Gabriel Grant)

## Breaking Through Gridlock

The Power of Conversation in  
a Polarized World



# 高难度沟通

没有解决不了的事，只有不会沟通的人

〔美〕贾森·杰伊  
(Jason Jay)

加布里埃尔·格兰特 著  
(Gabriel Grant)

美同 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

高难度沟通 / (美) 贾森·杰伊, (美) 加布里埃尔·格兰特著; 美同译. — 北京: 中国友谊出版公司, 2017.12

书名原文: Breaking Through Gridlock: The Power of Conversation in a Polarized World

ISBN 978-7-5057-4207-9

I. ①高… II. ①贾… ②加… ③美… III. ①谈判学  
IV. ①C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第230570号

Copyright©2017 by Jay Grant Publication LLC  
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers  
arranged with Andrew Nurnburg Associates International Limited

书名	高难度沟通
作者	(美) 贾森·杰伊 (美) 加布里埃尔·格兰特 著
译者	美同
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	北京中科印刷有限公司
规格	880×1230 毫米 32 开 8 印张 150 千字
版次	2017 年 12 月第 1 版
印次	2017 年 12 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4207-9
定价	46.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

## 推荐语

“这是一本写给变革推动者的实操手册，讲的是如何弥合差异，达成共识。”

——亚当·格兰特（Adam Grant），美国沃顿商学院教授

“这本书不是写给胆小鬼的，不过，如果你真想改变世界，那就不能不读。它督促作为行动者、公民或人类中的一员的我们认识自己的动机和设想，以此来与我们反对和躲避的人达成共识。它要求我们丢掉确定和自以为是的感受，以便我们能新的、不同的方法达成目标。而且，它还为我们提供了相应的工具和秘诀。”

——格温·鲁塔（Gwen Ruta），美国环境保护基金会气候与能源部高级副总裁

“我们国家的未来取决于我们与反对者进行沟通的能力。杰伊和格兰特指引我们开启了对我们的民主制度至关重要的谈话。”

——范·琼斯（Van Jones），梦想行动（The Dream Corps）联合创始人，主席

“我们需要从相互冲突的视角都能利用的创造力来缔造兴旺的组织和繁荣的社会。这本书就为我们提供了这样的工具。”

——约翰·麦基（John Mackey），全食超市（Whole Foods Market）首席执行官

“贾森·杰伊和加布里埃尔·格兰特把保持真实作为打破谈话僵局的关键，这些僵局让我们的很多或公开或私密的互动大受影响。作者指出了我们遭遇的陷阱，以及如何摆脱它们的有效方法。这不是容易的事，不过，你可以使用他们提供的练习来改变我们不自知的造成分歧的做法。”

——劳伦斯·萨斯坎德（Lawrence Susskind），共识创建研究院（Consensus Building Institute）创始人，麻省

理工学院城市与环境规划学教授，哈佛大学法学院谈判  
研究院（PON）副主席

“无论你想改变你的企业还是你的社区，或者甚至  
是你自己，杰伊和格兰特的简明实操指南都能让你会心  
一笑，并且激励你动手实践。”

——克里斯蒂娜·巴德（Christine Bader），《一  
名企业内的理想主义者的进化》（*The Evolution of a  
Corporate Idealist*）作者

致我们的孩子

维克拉姆、乌马、阿里安娜和马德琳

与人斗得战争

与己斗得和平

——哈兹拉特·伊纳亚特汗

## 序言

有人也许会说，谈话的时代已经结束了——他们说，我们的世界已经充满分歧，谈话基本上于事无补。现在的世界是一个非赢即输的世界，只要确保我们这边能赢就好，不管其中都包括谁。这就等于是说，我们在打仗，一切只是战术的比拼。

但是，我们的敌人是谁呢？我们面临的重大问题——气候变化、物种灭绝、严重不平等、就业不充分、年轻人焦躁不安、社会不稳定、经济上产出有余而能够提供使命感的岗位数量严重不足——并非源自“对方”。这些问题都是我们造成的。我们的生活方式无法为和与我们共享一个小小星球的很多其他生命的健康幸福提供最基本的条件。在这场我们与自身的战争当中，胜败已经没有任何意义，我们只是在忙不迭地原地打转而已。在不知不觉之间，我们已经用疯狂、愤怒和恐惧将能够



造福于所有生命的真正进展尽数湮没。

我相信，明白这一点的人正变得越来越多。他们知道，现状必须改变。他们知道，你不能在一个资源有限的星球上继续追求物质的增长，而且在今天，单纯追求物质增长的愚蠢行径基本上只会引发一心扩大物质享受中“我的份额”的越来越严重的恶性竞争，无论这种竞争发生在人与人之间还是国与国之间。在一定程度上他们知道，问题已经不在于“我们对抗他们”，而在于“我们所有人想要创造什么样的未来”意义上的新的“我们”。讽刺的是，有了这样的看法，我们认为他人应当做的事情和我们身边实际发生的事情之间的反差就会变得更为强烈，所以反倒有可能使局面更加恶化。

面对这样的现实，我们基本上只有两种选择，一种是继续“为了高尚的目标而斗争”，在争夺控制权的战斗里追求我们喜欢的那种进展，一种是改变。不过，这里的改变是什么意思？它和“放弃”有什么不同？首先，它不是要你放松对你所信奉的目标的追求，而是要你改变追求的方式。简单说，它是要你认识到，要想实现真正的改变，你就必须同时跨越外部障碍和内部障碍。如果你只想着跨越外部障碍，而忽视了内部障碍，那么进

展就只能是一个梦。反过来也一样。所以，我们真正的选择只是，要么同时关注外部障碍和内部障碍，要么两者全不理睬。我们真正要做的是成为反思的实践者，不仅强调行动力，还要追求觉知力，不仅关注外在的问题，还要探索内心的阻碍。

所以，最后，作为致力于为所有孩子创造美好未来的行动者（我们无时无刻不在这样做，因为我们怀揣着对生活的使命感），问题就归结为了，我们该如何进行下一次的谈话。如同伟大的物理学家沃纳·海森伯格（Werner Heisenberg）所说：“科学源自交谈。”谈到社会变革，情形也完全相同。我们是为了赢，还是为了获得启示？谈话结束后，我们和对方的关系更紧密了吗？我们对未来更有信心了吗？还是相反？我们的行为是在培育一个可能出现的未来，还是在巩固一个把我们困在惯常的思维和行为模式里的过去？

面对这些更为根本的问题，贾森·杰伊和加布里埃尔·格兰特给出了一套完备且实用的指引。他们知道，根本的改变从来都不是单凭什么愿望就能实现的，它还需要练习——他们有办法来让我们借助日常谈话不断地发展我们对自身的觉知。他们也知道，这绝非一段孤独

的旅程，你必须与他人结伴而行。他们能与你携手共进，通过不断的探索 and 发现开放头脑和心灵，最终促成根本的转变。

如同神经学家所言：“在压力下，大脑的功能会退化。”这时，我们也会退回到最原始、最习惯的行为模式。从社会的整体角度看，这一点也完全正确。今天，我们在全世界都能见到这样的倒退。要想在我们面临的重大问题上取得真正的进展，关键之处就在于重新唤醒彼此倾听和真诚对话、思考的能力。

彼得·圣吉 (Peter M. Senge)

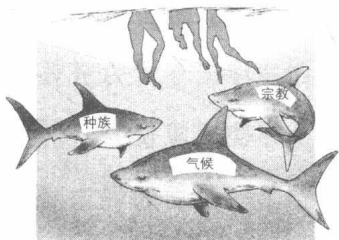
麻省理工斯隆管理学院

2016年12月26日

## 前言

### 这本书是怎么来的？

还记得上一次你跟与你见解不同的人讨论严肃的话题吗？你们谈得怎么样？



如果你跟别人在政治、社会或环保话题上谈不下去了，你会怎么做？如果说，在阻力重重的谈话里，你不仅能忠于自我，还能增进你跟对方的感情，并且提出独树一帜的新想法，实现令人振奋的新结果呢？

劳拉是一名即将毕业的大四学生，她正和朋友们一

起在海边享受最后的快乐时光。很快，他们就要结束4年的大学生活，迎来毕业典礼。然而，就在他们来到海边的第3天，一个朋友突然说，他不相信全球暖化那一套。劳拉听了非常震惊，随即狠狠地数落了他一通。在接下来的3天里，所有的人都感到十分尴尬。后来，劳拉静下心来想了想。她意识到，自己的做法不仅伤害了同学之间的情谊，也无助于任何人转变想法。她不仅向朋友道了歉，而且也较为详细地表达了她对气候暖化的想法和感受。这一次交谈不仅让他们重归于好，同时也促使她的朋友重新考虑了这个问题。

年纪不大的凯文是一名客户开发经理，供职于一家正在快速成长的可再生能源技术公司。有一天，他接触到了一个新的观念，并且深受启发。他觉得，这个新观念有可能改变整个行业的面貌。他激动万分，径直奔向了新任首席执行官的办公室。这位首席执行官过去是一位风险投资人，受公司的新老板之邀前来就任。在他面前，凯文自认为表现得非常完美。然而渐渐地，他从对方冷冷的神情里看出，出大问题了。他的手势上下翻飞了一阵子，终于发现自己已经不受欢迎了，只好默默地退了出去。他觉得自己遭到了拒绝，同时也开始考虑是否有

必要在这家公司继续发展。经过一阵子的反思，他意识到，他没有把自己的想法和首席执行官关心的事情，也就是他所说的投资回报率，结合起来。于是，他改变了说服的策略，果然立竿见影。后来，这家公司创造了新的服务模式，大大推动了可再生能源在世界范围内的应用。

痴迷健康生活方式的米凯拉反复劝告母亲减肥，可是每次一聊到这个话题，两个人就会唇枪舌剑，甚至动起手来，最后不欢而散。米凯拉意识到，问题可能出在自己的对立情绪上。她改变了做法，承认与实际帮助别人相比，她更想证明自己说的是对的。她陪母亲逛超市，一起计划做哪些菜。已经一年多没有在一张桌子上吃饭的她们，现在只一个星期就一起吃了三顿饭。

类似上面的事情并不是常态。在大多数情况下，尽管我们想推动我们倡议的事情，可是，这一善良的愿望却常常被堵在挤满了各种想法、理念和紧急事务的水泄不通的路上。我们很难冲破阻塞，实现我们真正想要的自己、真正想维系的感情和真正想拥有的世界——虽然我们偶尔确实能做到这一点。我们喜欢听这类体现谈话在改善世界中的巨大作用的故事。我们想要更多这样的故事，所以就写了这本书。特别是，我们有办法来帮你

谱写这样的故事。

## 我们的旅程

这本书开始的部分讲了我们自己反思、学习和探索的经历。一直以来，我们两个人都在追寻一个更美好的世界，不论我们的角色是学生行动者、管理咨询顾问还是大学教师。一路走来，我们错过了很多原本可以取得丰硕成果的机会，也在我们和家人、同事之间制造了很多的隔阂。有些时候，我们最终能打破这些隔阂。然而更多的时候，我们只是僵在那里，听任我们在政治、社会和环保话题上的分歧继续加深。

随着时间的流逝，我们合力解开了如何通过打破僵局获致重大成功的谜题。我们也受邀帮助他人达成同样的目标。贾森（Jason）辅导过很多家公司的高层管理者，比如百健（Biogen）、博士（Bose）和洛克希德·马丁（Lockheed Martin）。他帮助这些管理者破除了内心的障碍，推动了可持续发展战略在组织内的实施。在麻省理工学院的斯隆管理学院，他把可持续发展项目从一

个小众的兴趣课程建设成了整个商学院的战略支点。他激发了斯隆管理学院的几百名学生关注可持续发展，并且从事相关的职业。加布里埃尔（Gabriel）建立了环境保护机构联盟，同时通过创建拜伦教育基金会（Byron Fellowship）建立了超越美国本土的变革领导者社区。他也与普华永道（PwC）、星巴克（Starbucks）、全食超市（Whole Foods）、新比利时（New Belgium）、可持续品牌（Sustainable Brands）、美国零售业领导者协会（Retail Industry Leaders of America）和绿公司（GreenBiz）等多家机构合作，为公司管理者提供培训服务。

一开始，我们公开地反思了我们自身的经历，其中既有成功的经验，也有失败的教训。很多人要求我们开课，我们就设计了一个。我们开始组织培训课，教学员如何在产生分歧的时候展开真实的谈话，以及如何在可持续发展和社会公正等话题上摆脱“对唱诗班传教”<sup>①</sup>式的困境。根据实际教学经验，我们总结出了自己的方法论，并且把它提供给了更多的人。我们的同行已经把这一课

---

<sup>①</sup> 唱诗班成员一般都是信徒，所以对他们传教并没有实质的意义。——译者注



程引入了包括康奈尔大学和密歇根大学在内的多所大学。他们表示，我们的成功做法是可以教授和复制的。我们也受邀到企业内部服务，为 150 多家著名机构的副总裁或总监这样的专业人士提供培训。我们总共培训了大约 2000 名崇尚可持续发展理念的管理者。

我们的学员里既有激情四溢的行动者，也有经验丰富的领导者，既有仍在求学的大学生，也有纵横商海的经理人。从他们慷慨分享的经验当中，我们得知了人在提出倡议时所可能落入的各种陷阱。我们也吸取了他们的成功经验，比如他们是如何在分歧和僵局中找到通路，而后收获理解、共识和创造性的新做法的。起初，我们的方法只针对与环境保护有关的话题，不过现在，它已经可以支持可持续发展、社会公正和公共健康等更为宽广的“进步”话题了。

如果我们的方法有一条基本观点的话，那就是，没有特定的说辞或话题能保证谈话向前推进。打破僵局不是要“找到正确的话来说”，而是要做出实质的、根本的转变——重塑我们自身。如果我们固守成见，不改变过去的思维方式和表现出的心态，分歧和僵局就只能持