

哈佛沟通书

对老板、对部属、对亲人，
真正重要的话，如何说出口？

导 论

要求加薪 结束一段感情 评论一场演出 对某个有所求的人说“不” 面对不敬的伤人行为 力排众议 道歉……

在职场 家里 与邻居的关系 高难度对话每天都不断地发生 或尽力被人们避免着。

高难度对话的主题

多是难以启齿的事

对大多数的人而言 性、种族、性别、政治及宗教都是难以启齿的讨论主题。可是令人不舒服或令人害怕的主题并不仅限于此。当我们感到脆弱或是事情涉及我们的自尊心；当议题事关重大而后果不明确；当我们深切的关心谈论的主题或对话的人时，我们都会经历一场高难度对话。

大家都曾有过令人惧怕、不舒服的对话经验，无论你逃避或面对，它都像吃药一样苦涩不已。

- 你公司里的一名资深工程师已成为公司的负担，他是你的老朋友，而管理阶层要求你去炒他的鱿鱼。

- 你无意间听到你的岳母告诉邻居说，你的儿子是一个受到溺爱而缺乏管教的孩子。而你正准备到她家度假，你不太确定你们两人是否能和平共处？
- 你手中的案子需要比你告诉客户多一倍的时间才能处理完毕 而你必须加倍收费 但是你实在很害怕通知客户这个消息。
- 你想要告诉你的父亲你有多爱他，可是你又怕话一出口双方都会感到尴尬。
- 最近你得知你在警察局的黑人同事认为你是那种逆来顺受的黑人，你感到很生气，却又不知道若把这件事提出来会有什么后果。

即使是日常对话也会引来焦虑感。例如，要求退货却拿不出收据；请秘书做些复印的工作；告诉油漆工别在屋内抽烟等等。我们都尽量拖延许多生活上必须进行的沟通，不得不面对时，又笨手笨脚的。事前我们不断在心里演练该说什么话；事后又不断回想是否说错话或有什么该说的话未说。

是什么原因让情况变得这么困难？不管我们把问题拿出来谈或干脆避而不谈，让事情变困难的，其实是我们对结果的害怕心理。

进退两难：

逃避不掉就面对，没有一条路是容易的

大家都很清楚这种两难状况，我们不断地自问：我该提出来吗？或是干脆闭嘴算了？

邻家的狗晚上吵得你睡不着，你想：我该提出抗议吗？一开始你可能想别说了，“也许过一阵子狗就不再叫了，也许我会习惯也说不定。”但没多久，狗又开始狂吠不已，因此你又决定明天去和邻居沟通。就这么决定。

可是你还是无法入睡，一想到明天跟邻居谈狗吠的问题可能会引起争执就令你紧张不已。你希望邻居会喜欢你，或许你对狗吠的事是反应过度了。终于，你又决定还是不提的好，这个决定让你不再那么紧张。就在你刚要入睡的时候，那该死的狗又狂吠了起来。你就这么不停地烦恼、犹豫着。

不论是哪一种决定都无法让你睡得安稳。

决定面对与否为何如此困难？大家都知道，如果我们选择逃避问题，我们会对权益受损的状态心痛不已，我们会想应该起身捍卫自己的权益才对，我们也同时剥夺了他人改善机会的机会。但是，如果我们选择挺身面对问题，事情也可能会越搞越糟，我们可能会被拒绝或是受到攻击，也可能会伤到他人的感情——即使我们无意伤害他们，而彼此的关系亦会变得不睦。

手榴弹困境

当进退两难找不到出路时，我们开始希望有一种机智圆滑的方法，可带来美好快乐的结局。

机智圆滑是不错，但却不是高难度对话的解药。机智圆滑无法让你与父亲的对话更亲密，也无法让账单高涨的客户不生气。没有一种外交手法可以帮助你开除朋友、让你的岳母知道她逼得你快要疯了，或是帮助你挺身对抗同事可恶的偏见。

传出一个难以启齿的信息，就像是扔出一枚手榴弹一样，即使裹上糖衣轻轻地扔，手榴弹仍会发出强大的威力。你再怎么努力都一样。自己留着也不好过，选择不将这个信息说出来的感觉，就像是抱着一枚已拔掉栓鞘的手榴弹一样。

我们就这样悬在那里。此时我们需要的忠告不是“学学外交手法”或“试着说得正面些”，因为不论是问题或答案，都要比那深沉得多。

书中自有锦囊妙方

事情是有希望的。在进行哈佛谈判计划时，我们研究过几千个案例及各式各样的高难度对话，我们确实找到方法，可以在少一些压力、多一些建设性的情况下进行高难度对话。这个方法协助人们以诚实正直的态度互相面对，并以创新手法解决艰难问题。这是一个可以协助你应对难题的方法——不论他人是如何回应你的。

如果你不将对话仅仅局限在信息的传送及接收的层面上，你就有机会可以脱离这种手榴弹困境。本书会教你如何将一场惨烈的信息大战，转变成一个有建设性的、我们称之为“学习型对话”(learning conversation)的方法。

努力会得到报偿

改变我们处理高难度对话的方式是需要下一番工夫的。就像改变你挥杆的姿势，改成靠左驾驶或靠右驾驶，或是学一种新语言。改变的第一步总是令人戒慎恐惧。踏出你的安全地带，感觉不容易也会有风险，甚至是充满威胁性的。你必须严厉的审视自己，促使自己做出改变，甚至成长。但我们宁可为改变付出汗水而不要让旧伤一再重现。

做出改变的报偿是非常丰厚的。只要跟着本书的步骤，高难度对话将不再困难，你的焦虑感也会降低一些。你将更有效率，对结果也会更满意。焦虑感下降而满意度上升的结果是，你会发现自己更勇于面对所有应该面对的对话，而不再是逃避了事。

事实上，与我们合作的对象学会这套新方法后发现，当他们再度面对高难度对话时，确实能降低焦虑感，同时也增加了效率。他们不再那么惧怕别人的反应，他们发现自己在高难度对话中游刃有余，自信心、自尊心及能全身而退的感觉都增强了。他们也发现，以建设性的手法处理艰难的题材或险恶的情势，反而能增强双方的关系。你若错失这种机会就太可惜了。

怀疑什么？

若有人持怀疑的态度看待这套方法，我们可以理解。你可能经年累月的在这些艰难的议题里挣扎不已。问题是如此的复杂，对手是如此的难缠，一本书能有多大的帮助？

从一本书能学到的有关人际互动的知识确实有限。我们不知道你现在的状况，不知道你面对的紧要关头是什么，不知道你个人的长处及短处是什么。但我们发现不管在任何情境下，让对话变得困难的原因、我们在思考上犯的的错误，以及让问题雪上加霜的行为，其实都是一样的。无论你面对的难题是什么，你面对的人是谁 都会经历相同的恐惧 也会掉入相同的陷阱 而这本书确实可以帮助你。

我们同意在某些状况下，不论你处理问题的技巧再精进，情况都不会有所改善。当当事人的情绪太过激动，当事情关系重大 当冲突太过剧烈时 别说是一本书 即使是专业的力量介入都不太可能扭转乾坤。话虽如此，我们曾辅导过几百个案例，这些案例最初看来一点都没有救，但最后却有不错的结局。这些人求助于我们的时候常常说：“我需要忠告 但我得先警告你们 情况实在是糟得不能再糟了。” 可是情势最后却改观了。我们与他们一起努力找出方法，并运用这些方法在高难度对话上，对话因此有了显著的改善。

可能你现在并未准备好要去面对或重新处理任何艰难的问题或是关系，你可能正处于自哀自怜的阶段，或是需要一些时间去沉淀；你也可能陷于愤怒的情境中，或是疑惑自己究竟要些什么。即使你并没有计划要处理任何问题，这本书仍是一本好工

具 它可以协助你厘清你的感受 并帮助你达到更健康的心理状况。

用新的角度观察

什么是你尚未想到而我们可以提供的建议？恐怕很多。问题不在于你是否很努力寻找高难度对话的答案，而在于你是否采取了正确的角度去看事情。问题不在于你的行动，而在于你的想法。所以，如果你一直埋首于寻找不同的行动方案，你是无法有所突破的。

本书提供了许多步骤和建议，但最重要的是，它能帮助你真正了解高难度对话的阻碍在哪里，并让你了解为何从“信息传递的立场”转成“学习的立场”是明智的决定。只有在这个时候 你才能开始了解学习型对话的好处，并采用它。

高难度对话—— 日常生活的一部分

不管你的沟通技巧有多高明，高难度对话永远都是一个挑战，本书的作者们都有许多这方面的经验。我们知道那种深深地怕伤了别人或伤了自己的恐惧，我们知道那种让别人受到影响的罪恶感，以及让自己失望的失落感。即使本意良善，我们也知道与他人的关系会因而受到损伤或纠结难清。诚实一些，我们知道自己并不总是怀着好的出发点。我们知道人的心灵是非常脆弱的。

对话时最好的方法是订定切合实际的目标。想要完全消除恐惧感及焦虑是不实际的做法，但降低恐惧感及焦虑感则是实际上可以做到的。你不可能想要达成完美的结果却不想冒些风险，但在可容忍的风险度下获得好一点的结果则是可以期待的。

对大多数的人来说，这样的结果已经很好了。人类虽然脆弱 但也同时拥有迅速复原的能力。

问题的根源

The Problem

1. 三种对话类型

一场高难度对话正等着杰克。

他说：“有一天傍晚，我的好友麦可打电话给我，我跟他偶尔有生意上的往来。麦可说：‘紧急事件，我急需一份财务册子，而且明天就要付印。’他说他的绘图设计师不在，现在他的压力很大。”

“其实我自己手上正在忙着另一个案子，可是麦可是我的好朋友，于是我决定放下一切，熬夜为他把册子赶完。”

“第二天一早，我给麦可看过版面编排，他同意可以付印。不到中午，我就把印好的成品放在他的桌上。我实在是累坏了，但我很高兴能帮他这个忙。”

“之后，我回到办公室，却发现麦可留了语音邮件，他说：

‘这回你真的搞砸了，你知道吗，杰克，我知道这次时间很赶，但是……唉，收益图根本就没有弄好，而且看起来还有些歪歪斜斜的。实在是一团糟！这个客户对我来说很重要，我相信你可以立即帮我补救。请尽快回电给我。’

“你可以想像，当我听到这个信息时心里是什么感受。那个图只有用显微镜才看得出来有一点斜。因此，我立刻拨了一通电报给麦可。”

他们的对话如下：

杰克：嗨！麦可！我听到你的留言了。

麦可 听好 杰克 这件事一定要补救好。

杰克：你先听我说好吗？我同意这个图并非百分之百完美，但我已
把它标示得很清楚了，不会令人看了有所误解。

麦可 别这样 杰克 你我心知肚明 这个东西是拿不出去的。

杰克 我想.....

麦可：真的没什么好争的。是我们一起搞砸的。现在要做的事就是
把它重新弄好，大家不就没事了嘛！

杰克：那今天早上你看到样张的时候为何不说呢？

麦可 我又不是校稿员 杰克 我的压力真的很大 我一定要把这个
完成，而且要百分之百正确才行。你究竟是要一起做还是不
做，一句话就是了。

杰克（停顿了一下）好啦 好啦 我重做就是了。

这场谈话是很典型的高难度对话。好几个月过去了，杰克还是耿耿于怀。他与杰克之间的关系也一直紧绷着。杰克不断的回想当时是否有更好的方法，现在又该如何是好。

在找出方法前，让我们先以杰克及麦可的例子看看高难度对话是如何进行的。

高难度对话的结构

各种高难度对话看似不同，其实它们的底层结构是一样的。当你困在高难度对话的繁琐细节中而烦恼不已时，你很难看透此一架构的组成。唯有在透彻了解高难度对话的底层结构后，我们才真正有能力去处理所有棘手的高难度对话。

耳朵听不到的话

在杰克及麦可的对话中，我们只听到他们心里想说的一部分话而已。除了我们听到的之外，我们也要说出未说出口的话，这样才能建构出完整的对话结构。在高难度对话中，对话双方未说出来的想法及感觉才是真正的重点。

让我们来看看杰克在这场对话进行时未说出口的想法及感受：

杰克未说出口的感受及想法	杰克及麦可说出口的话
他怎么可以留下这样的信息呢？我为了他放下所有的工作，取消和老婆的晚餐约会，还通宵熬夜。难道这就是他答谢我的方式？	杰克：嗨，麦可！我听到你的留言了。 麦可：听好，杰克！这件事一定要补救好。
真是反应过头了！即使会计师都无法看出这个图有什么歪斜。可是我怎么可能会犯下如此愚蠢的错误呢？	杰克：你先听我说好吗？我同意这个图并非百分之百完美，但我已把它标示得很清楚了，不会令人看了有所误解。
麦可试图以强硬的方式让同僚采用他的观点，可是我是他的朋友，他不该如此对我。我很想站起来维护自己的权益，但我实在不想为此大吵大闹。我不愿失去麦可这个客户，我也不想失去他这个朋友。实在令我太郁闷了！	麦可：别这样，杰克！你我心知肚明，这个东西是拿不出去的。
搞砸了？！这又不是我的错，你校对过了 记得吗？	杰克 嗯 我想……
我只是一个校稿员，你是这么看待我的吗？	麦可：真的没什么好争的，是我们一起搞砸的。现在要做的事就是把它重新弄好，大家不就没事了嘛！
我受够了！我再怎么样也强过这种卑鄙小气的行为。我就为他重做一次 表现我的气度 就这么办。	杰克：那今天早上你看到样张的时候为何不说呢？ 麦可：我又不是校稿员！杰克，我的压力真的很大，我一定要把这个完成，而且要百分之百正确才行。你究竟是要一起做还是不做，一句话就是了。
	杰克（停顿了一下）好啦 好啦！

同时，麦可也有许多感受及想法没有说出口。麦可心想，早知道就不该请杰克接这个案子。他对杰克过去的作品也不尽满意。即使他的合伙人不同意，他仍决定再给杰克一个机会。麦可现在心中充满了挫折感，他想不论以私交或以专业的角度而言，雇用杰克或许就不是个好主意。

我们一眼就可以看得出来，不论杰克或是麦可的心里都有太多的事没有讲出来。

这是一个非常典型的例子。你心里不断想的话会一直干扰进行中的对话。你不确定什么话该说、什么话不该说，而你或许认为把心里所有的话都说出来并不能让对话进行得更顺利。事实上，心里有话不说就是让对话变得困难的原因之一。

每个高难度对话都是三种类型对话的综合体

我们研究过上百种不同类型的对话，发现了一个共通的底层结构。了解此一结构是使对话顺利的第一步。不论对话的主题为何，对话双方的想法及感受都可归类为三种对话类型。在这三种类型中，对话者都会犯下相同的错误，这些错误不断误导我们内心的感受及想法，终而导致一堆的麻烦及误解。

不论是杰克与麦可的案例，或是你本身面对的高难度对话，所有对话者说的、想的及感受到的都属于这三种类型。

(1)“出了什么状况”型对话。几乎所有的高难度对话都牵涉到对话双方对已发生的事或应该发生的事有不同的看法。谁说了什么？谁做了什么？谁对谁错？谁的意思是什么？杰克及麦可双方大声争论不休的都是这些议题。图表是否该重做？麦可

是否意图威胁杰克？谁有责任发现错误？

(2)“感受”式对话。所有的高难度对话也都试图回答有关感受的问题。我的感受合理吗？适当吗？我该承认或否认这些感受？我该提出来或略而不提？我该如何看待其他人的感受？如果他们感到生气或是受伤害，我又该如何做？杰克及麦可的想法被这些感受搞得乱七八糟。举例来说，“难道这就是他答谢我的方式？”就显示出受到伤害及感到愤怒。“我的压力很大”显示了内心的焦虑。这些感受并不会刻意被提出来，但在对话中却处处可见其痕迹。

(3)“自我认同”式对话。我们在对话中都会问的一个问题是，这种情势如何反映自我形象。其实我们不断地在内心挣扎着共同的疑问，我们究竟是适任还是不适任？是一个好人还是坏人？值不值得被爱？这对我们的自尊自信、我们的未来，甚至我们的福祉，究竟有怎样的影响？我们对这些问题的答案，大都要看我们在对话中是否感到平衡还是焦虑不安而定。在杰克及麦可的案例中，杰克一直被不胜任的想法困扰着，这令他感到很不平衡。麦可则自责自问是否请杰克接受这个案子是一个错误的决定。

每一个高难度对话都交互着进行这三种对话类型。我们必须先有效的掌控这三种类型后，才能成功的进行高难度对话。同时解决这三种对话类型，看似非常困难，可是勇于面对总比因盲目进行高难度对话而产生严重后果要好得多。