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，令对方气得泫泣、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，却又不敢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，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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己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我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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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、说话都不假思索就迸了出来。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，如果我们自省能力够强，就能决定未来该

如何跟对方互动；也能将过去先人为主的观念——别人做了些什么、没有做些什么——转化成一个全新的看法，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

老情人破镜重圆、找个更好的工作、克服沮丧、减轻压力、戒毒、革除坏习惯、克服拖拖拉拉的个性、求爱，或化解冲突等等，只要你想得到的，都有成千上万的手册，给你提供方法，只要一步一步跟着做，便能达到心目中完美的和谐境界。

当然，市面上教导读者如何处理冲突关系的手册及指南也不少，这些专家总是要你学习一些谈判技巧、面对面沟通的艺术、如何让别人照你的命令做事，或甚至于发动战争的策略。所以啦！在琳琅满目的书籍里，总计起来，少说也有成千成百的计划，可以让你拿来当做行动的蓝图，以避免做出错误的决策及行动。

如今我体认到，解决人与人之间的冲突，应该是多注意内在问题而非外在问题。以前，我曾企图整合解决冲突的专家们认为最重要的东西，最后得到一个综合性的理论。这个理论是由一系列的连续步骤所组成，假如你的目标是要改变别人的行为，那么这些步骤绝对很有用处。以下就是我的理论：

1. 创造最佳的谈判气氛

谈判时，应提供一个不会让人分神、也不会受到干扰的环境，每一个人都应抱持合作的态度，而不是想在竞争中占尽优势。涉及利益冲突的双方，都应有足够的安全感来彼此试探、实验，这样才能有足够的弹性来妥协。

2. 全观点看出冲突本质

如果无法掌握到争议事项的全貌，绝对不可能找出问题的症结所在。这意味着双方必须将各自的观点——也就是两个人对同一件事情的感受——完全表达出来。

3. 了解对手的行为

“神人”是争议事项全貌的一部分。也就是说，你要去想像对方到底在想些什么？为什么他的防御心会这么强？为什么他对你的敌意这么深？为什么他会这么不合作？和这些个问题同样重要的是，你应该去了解对方行为背后的真正意思是什么？是他的习惯性反应？还是和你互动时才有的举动？是因为害怕或压力下的反弹？还是乖张的隐藏性行为？

想要寻求最佳的方法来解决争端，或保护自己不受到进一步的伤害，找出对方的动机和用意，是相当重要的一个关键。

4. 争端是不是含有旧怨

当人们争辩时，不只会争执眼前的问题，还会把以前的问题再拿出来激辩；把以往悬而未决的问题、感受到的不公平待遇，以及潜藏在台面下的愤慨，过去的、现在的、未来可能发生的，全带入议题里。

我们常见到很多人争吵时，把陈年旧帐拿出来重算一次，就是用这一招。当然啦！这样一吵，肯定是没完没了，反而模糊了争议的焦点。所以，当你把过去的经验拿出来是用来了解现况而非翻老旧帐时，这种策略才具有建设性。

5. 告诉对方你的需求

惟有每个人都很负责地厘清自己的兴趣、需要与感受，让对方能清清楚楚地了解自己的意思时，那么当事双方方能投注心力找出解答，而不是一味地为自己找借口。

6. 平均分配决策权力

当你认为别人控制着你的生活，对你颐指气使时，忿

慨油然而生；当你感觉到你被他人操控或支配时，你心中的怒气也一定挥之不去。这些在影响你和对方的互动关系，要是你和对方又必须联手解决问题时，这种敌意就会扩散开来，影响到你们的合作关系。因此，当事双方必须尽可能平均分配决策的权力。

7. 开发新的可行方案

假如你能够从体谅及团队力量的角度来看待事情，并且在运作及协商时保留点弹性的话，一定可以找出一些令人满意的解答。不过，前题是你必须很有耐心，不再有挑对方毛病或是责怪对方的心态，而且，双方都要能以团队为前题，发展彼此均能接受的方案。

8. 启动可以满足双方的行动方针

决定要做些什么？该如何做？当然是很重要的步骤。然而，除非你有行动的决心，并且事先规划，否则，再好的企图心未经协调、谈判、实行之前，都是无意义的。因为在这个阶段里，每个人都会说大话，不仅到处宣扬，还会对天发誓：“未来我要做……如果我没按照承诺来做的话，我出去就会给车撞死……”

9. 对未来达成共识

本书有一个很重要的观点，那就是，冲突可能是人类互动过程中最具建设性也最具破坏性的行为。当你发现自己和别人有了纷争，单纯地把它给解决了，看起来好像已经功德圆满，其实这是不够的。因为，最重要的是，你能不能由此学到一些有用的东西，对于未来你和别人的互动过程有没有帮助。

依照上述的九个步骤而行，当然是满不错的主意。事

需要全本请访问 www.ertongbook.com

实上，只要能行得通，这的确是一个相当不错的策略。但是，我要在此提醒各位读者一句，想要圆满处理日常生活里的冲突，第一要务必须革除自己老是喜欢责备别人或抱怨自己的陋习；也就是说，当别人不依你的期望来对待你时，一定会引起你的忿慨，你一定要能控制得住；同时，你也必须认清一点，虽然你的意见和别人不一致，也无须太过苛责自己，以为老是自己把情况搞得这么糟。

相信很多聪明的读者也很容易从这九个步骤里看出，想要平和地解决人与人之间不同的意见，先决条件是必须双方都有沟通的诚意，且都必须是良好的倾听者和拥有极佳的沟通能力；更重要的是，双方必须理智，愿意朝共同的目标迈进（如果你们的目标一致，能达成共识的话）。说实在，真要能如此，还会有冲突存在吗？

本书的特点

本书有一些独特的地方，是你在别的书里看不到的：

（1）它是一个全方位的大整合，结合了不同领域的理论、研究以及实务应用，可以用来帮助人们解决生活中的冲突，让人们的生活脱胎换骨。

（2）本书有一个贯穿全文的重点，那就是，每个人都该为冲突负起责任，而不是一味谴责他人，硬要对方为冲突负责。虽然，将责任归咎于他人，可让自己得到短暂的慰藉，却会引发双方更大的冲突，并造成长期的伤害。

（3）市面上可以见到的相关书籍，要不是只谈内省问

题，就是只着重在行动面。本书则是两者兼备，所以，它可以协助你，让你不再把冲突的责任往外推，而是反过来将责任往内拉。这样一来，日常生活中的许许多多冲突，就可以大事化小、小事化无了。

（4）因为整个重点已经不再是去追究到底谁该为冲突负责，所以我们强调应该在内在的自我，以及如何从外在的争端中，有效地做些调整来加以弥补。

（5）不论一个人再怎么有耐性、理性，也不管他处事多么圆熟，都会碰到一些行为不依常轨的人。所以，本书也会带领各位探究一下，为什么有些人如此难“斗阵”？为什么他们无法依一般人所期望的所谓“正当行为”而行？此外，本书也要深入探讨，为什么有些人会意图控制他人？当你一味地谴责他人时，为什么会使情况变得更糟？

（6）有些书籍专门讨论夫妻之间、合伙人间、朋友之间、上司部属之间，或亲子之间的冲突，本书不以个别的情形一一加以描述，而是只就这些关系间的共通部分来探讨。因为，当你实际运用时，与其背那么多的规则，倒不如记一套随处可用的原则，你说是吗？

本书的流程

“不再抱怨”的修炼过程，和精神治疗或一般系统化的学习过程不太一样。如果你能按照我们提出来的步骤，一步一脚印地做下去，那么，首先，它可以帮助你评估哪些事情最让你觉得不安、觉得迷惘。接下来，这个过程还有

助于你了解冲突的问题是如何发展的？它们和其他议题的关系又是如何？而这些个议题又怎么会和逃避责任、推诿、抱怨连上关系？

在冲突过程里，人们为了保护自己会做出一些行为，而这些行为可能是由一些不自知的下意识所引起的，本书也会针对这些力量作一番探究。

一般来说，这些力量可以分为三种：第一种是人们会有尽可能避免冲突的倾向；第二种是有些人会因为自怜而沉浸在被害者的角色里不可自拔；第三种则是人们会认为别人该为他的受难负责而从非难他人之中得到一些乖张的乐趣。

如果你也受了这三种力量的支配，那么你就会坚决地认为冲突之所以会发生，自己绝对没有错，所以就不需要花太多的力气改变自己。这样除了能让自己觉得舒坦一点，能把责任推给别人以外，同时你还可能会常常埋怨自己的命运为什么那么坎坷、老是噩运连连、上天对自己太不公平，别人才会这么不欣赏自己。

好啦！该是你下定决心的时候了，你愿意花点代价来破除抱怨心态吗？你愿意走出怨来怨去不痛快的情绪低潮吗？

一听到我这么说，你可能会满口答应说好，但口头说说，并不等于全心全意接受这个想法。要是你还迟迟下不了决心的话，请你看看以下的说明：

假如你不再要别人为你们的冲突与随后的不幸负责，那么，你就会领悟到这并不是说你有过失，只是你也有部分责任。

相信很多人一听到责任两个字就逃之夭夭了。不过，责任虽然是个沉重的包袱，它也有令人喜欢的一面。一方面，当事情不是依你的意思而行时，你不会再怪罪别人，只会自我反省；另一方面，当你觉得自己有责任去解决问题时，即使没有其他人的同意或合作，你也可以靠自己的力量去解决冲突。

也就是说，你主动担起了责任，那么改变关系的主动权、控制权，就会操在你的手里，根本不用去看对方的脸色。

你看，这样的责任有什么不好呢？

这种心态上的转变是如何改变的并不重要，重要的是，你要怎么做才能让这个转变付诸行动。

很多人认为这是一种处理事情的技巧，可是在我的看法，与其说这是一种技巧，倒不如说它是一种处事的态度。因为这牵涉到个人的心态及意愿问题，也就是说，你是不是愿意持续不断地去尝试不同的策略，直到你得到想要的结果为止。万一你试过了所有的方法，还是没办法圆满解决冲突的话，有了这种积极处理事情的心态，你仍然有权利选择如何跟这个难缠的家伙相处一辈子。

一般来说，接受治疗的人常常会感到挫折，因为他们总希望得到最简单的答案；即使他们知道这根本是不可能的事，却没办法阻止自己这么想。于是乎，一想到这个疗程需要花那么久的时间，就泄气了。

其实，我们都很清楚，人生里真正值得做的事情总需要费点工夫的，几乎没有任何捷径可言。本书所说的改变过程不是一个被动的方法，也不是死背起来之后就马上可

以运用，所以你不能只是随便一页一页地翻过去读个一遍就算了；也不能把它当作是漫画书一样，看到喜欢的内容时就给予会心的一笑，看完就丢，然后再找另一本书。

如果想要让冲突关系有显著的改变、也能按你的方式来处理的话，你必须对自己读过的东西有所反应。反应什么呢？就是要主动地去运用。所以，请你依照下列的指示来阅读：

1. 仔细地阅读

你最好能做做笔记，这样才能不断地提醒自己。如果你不同意书中的内容，我们可以讨论讨论，但请不要任意攻击我，也不要随便攻击书中的观点。当然，你也可以把那些不适合你的作法抛诸脑后，但是请不要在尚未考虑清楚前，贸然决定，它是没有用的。此外，当你发现书中某一个主意对你特别具有震撼性，请你问问自己为什么会这样，然后把你的心得记下来。

2. 把新的想法加入你的想法中

要想让自己能够完全吸收新事物，你就必须让新的观念融入你的生活、价值观以及生活态度里面。假如本书的建议能影响你的心灵、情感及生活哲学，进而引导你的生活方式，你就会喜欢上这个新的自我。

3. 和别人聊聊本书

为了使新的发现成为你的一部分，你必须把它们运用到每天的人际互动。为了印证书中的说法以及你的想法，不妨问问其他人，看他们如何看待这些事情。然后，经过综合研究判断之后，用你自己的研究心得来确认或反驳现在所读到的书中有关说法。

4. 身体力行

比起一般人来说，要是你能够针对问题进行思考，也能够把它说出来，已经算是很不错了。但是，如果没有行动来配合的话，这些都只不过是没有用的陈词滥调而已。你应该用这些新的想法来试着和别人相处，实验一下不再抱怨对方的后果会是什么样子。此外，请你特别注意一下，你喜欢些什么，又不喜欢些什么，改变你定义自己的方式，那么，其他人也会很快地这么做。

不再抱怨

本书是以渐进的方式了解及处理冲突。每一章所谈的观念都是以前面章节所提及的概念为基础，协助你将这些观念内化成你的想法，使你可以将所学得的知识、技巧运用到特定的冲突情境。

现在，就让我们用一个例子，来看看这个流程如何应用——

耐特是个动不动就发怒的人，他常因为无名火而惹上麻烦，法院强制他到我这儿来接受治疗；条件很简单，要他必须学会控制自己的情绪，否则就得因为莫名其妙的怒火和人斗殴，吃牢饭去也。

他这个人啊！冲突就好像是他的家常便饭，不管是白天还是晚上都得来上个几道；不论他身处何处，公司里也好、家里也罢，甚至于在餐厅及宴会上，他都可以找到人吵上一架，更惨的是，他经常不晓得该如何停止争执的场

需要全本请访问 www.ertongbook.com